

日本人材マネジメント協会 JSHRM

2020年11月

戦略的人材マネジメント研究会

Resilient HR

回復力を引き出す人事とは？

2020年11月27日（金）

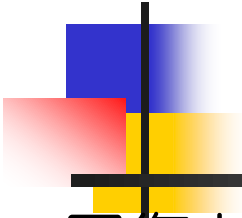
日本人材マネジメント協会 執行役員

戦略的人財マネジメントセンター 代表

国際メンタリング&コーチングセンター 代表

(株)スマートビジョン 代表取締役

石 川 洋



回復力を引き出す人事とは！

Resilient HR

- 回復力を引き出す人事とは？
 1. **Josh Bersin Academy**とは？
 2. パンデミックの時代、**HR**はどんな影響を受けたのか？
 3. パンデミックの時代の変革には、**信頼**と**成長/目的**が必要！
 4. 回復力を引出す人事(**Resilient HR**)とは？
 - 加速(**Acceleration**)と変革(**Transformation**)
 - 人(**People**)と文化(**Culture**)
 - 技術(**Technology**)と協働(**Collaboration**)
 - プロセス(**Process**)と方針(**Policy**)
 - リーダーシップ(**Leadership**)と学習(**Learning**)
- まとめ
 - HR4.0とは？
 - エンゲージメント3.0とは？
 - これからのHR Techは、どう変わる？

Josh Bersin Academyとは？

誰でも参加できる社会人向けHRプロコース

現在12の最新のHRプロ用のCourseがあり、最新の知識とノウハウ、コミュニケーション力を学べます。

全コース 英語のみ。累計約**12,000**名が修了。

同じコースを年2-3回実施中。

(修了には、簡単なテストとコメント投稿が必要。)

- Agile Learning Organization
- Strategic HR Business Partner
- People Competitive Advantage
- People Analytics
- Resilient HR
- The Remote Work Bootcamp
- Wellbeing at work
- Performance Management Reimagines
- The HR tech workshop
- Coaching at Scale
- Voice, Values, and HR
- HR in the age of AI

People Analyticsコースでは、**Score100%**を達成！
すでに、10コースを修了し、残り2コースも2021年1月には、修了予定。

The screenshot displays the Josh Bersin Academy interface. At the top, there's a navigation bar with 'Programs', 'Resources', 'Community', and 'More...'. Below this, a row of program cards is shown, including 'Coaching at Scale', 'Voice, Values, and HR', 'HR in the Age of AI', 'People Analytics' (highlighted in blue), 'Performance Management Reimagined', 'The HR Tech Workshop', and 'Resilient HR'. The 'People Analytics' card is selected, leading to a detailed view. This view includes a large graphic on the left with a blue background and white lines. On the right, the 'People Analytics' title is followed by a 'Enroll in this Program again' button. Below this, there are two tabs: 'Program Details' and 'Activity'. The 'Program Details' tab is active, showing 'Your team: Didgeridoo' with a 'View 89 Members' link. It also displays a progress bar for '54% complete' and a 'Team Rank: 7/9'. The 'Activity' tab shows 'Your Progress' with a '100% complete' status and a 'Your Rank: 2/71'.

JBA内のコース内容事例

Josh Bersin Academy(JBA)には、12のコースがあり、各コースには、4-5章から、構成されています。例えば、**Wellbeing at work**では、つぎの内容になります。

The screenshot displays the 'Wellbeing At Work' course interface. The top navigation bar includes a dropdown menu for 'Wellbeing At Work', icons for a grid, chat, and a trophy, and a notification bell and user profile icon. The sidebar on the left contains a '100% complete' status bar, a 'Field Manuals' section with 'Favorites' and 'Notes' sub-items, a 'SORT' section with buttons for 'Sequence', 'Newest First', 'Oldest First', and 'Completion', and a 'User Guide' and 'About' section. The main content area features five course modules, each with a representative image, a title, a progress bar at 100%, and a checkmark icon:

- 1. Wellbeing in Context (Image: A desk with a plant, books, and a water bottle)
- 2. Physical Wellbeing (Image: A person's feet in orange sneakers stepping on concrete stairs)
- 3. Mental Resilience (Image: A hand holding a Rubik's cube)
- 4. Financial Fitness (Image: A collection of various coins)
- 5. Family and Community (Image: A group of people running outdoors in a park)

コロナの時代、経済成長の時代は、終わった！ Economic growth story is over

コロナの時代では、経済成長の神話は、終わったといえます。

売上やGDPでの比較は、すでに、あまり意味をなさないとしたら、何をもって、比較すべきでしょうか？

今では、企業の回復力(**resilience**)の違いや、職場でのしあわせ度(**wellbeing**)を比較する傾向が一層高まったと言えます。



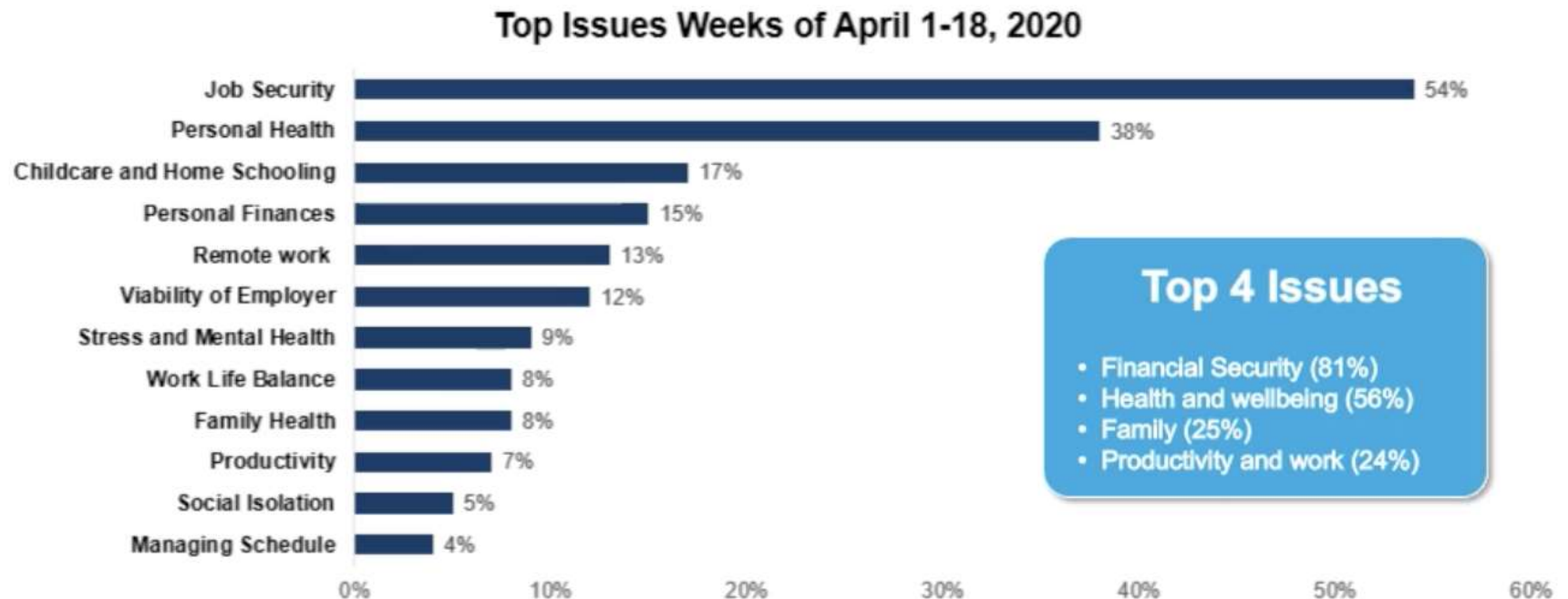
MITが実施した従業員心情調査 4月版

Top issues on Employees' Minds

MIT Slone校の調査によると、2020年4月前半では、**経済の安全性(81%)**、**健康としあわせ感(56%)**、**家族(25%)**、**職場の生産性(24%)**が上位を占めています。



Top Issues On Employees' Minds



Survey conducted by CultureX and Josh Bersin between March 31 through April 1. By role, the sample consisted of CHROs (21%), HR VPs, directors, or managers (32%), HR specialists or business partners (14%), executives with more than 10,000 employees represented 21% of the sample, 1,000-10,000 (31%), 200-1,000 (23%), and fewer than 200 employees (26%). Information technology (21% of responses), professional services and financial services (9%) were the most common of 19 sectors represented in the sample.

MITが実施した従業員心情調査 5月版

Top issues on Employees' Minds

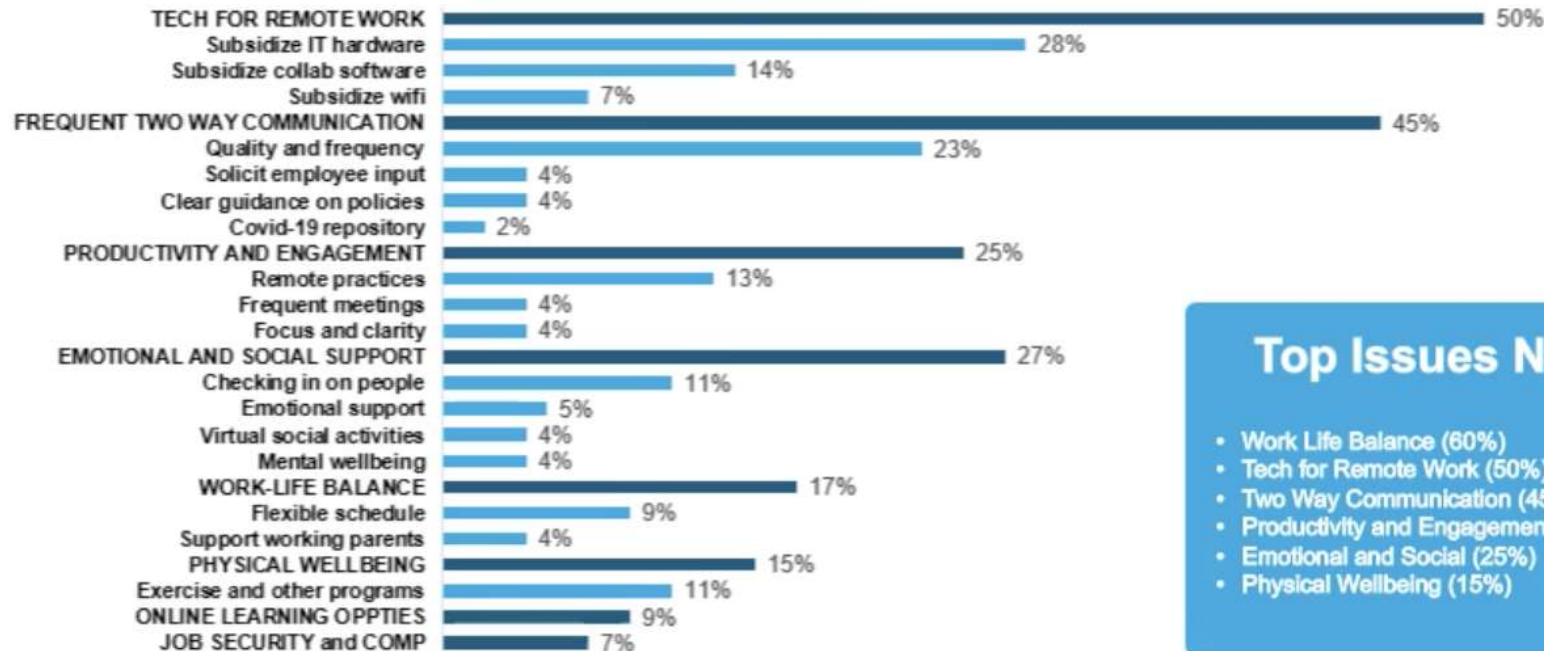
これが、5月になると、ワーク・ライフ・バランス(60%)、在宅勤務の技術(50%)、双方向コミュニケーション(45%)、生産性とエンゲージメント(25%)、感情的/社会的支援(25%)、身体的しあわせ度 (25%)が、上位を占めていることがわかります。

Top Issues On Employees' Minds



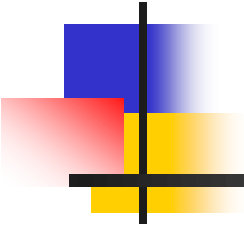
www.covidhrpulse.com

Top Issues Weeks ending May 1, 2020



Top Issues Now

- Work Life Balance (60%)
- Tech for Remote Work (50%)
- Two Way Communication (45%)
- Productivity and Engagement (25%)
- Emotional and Social (25%)
- Physical Wellbeing (15%)



パンデミック時代、HRでの4課題

The Biggest HR Challenges

現在の**HRの課題**として、つぎの4点があげられます。

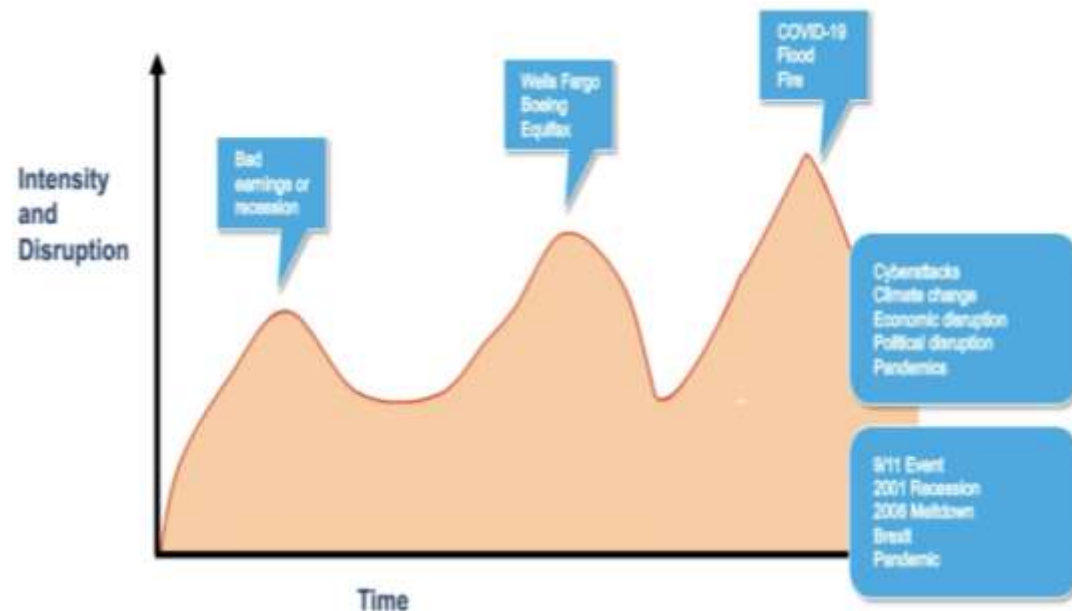
- 地域毎、ビジネスユニット毎、チーム内での連携をとるのが難しい。
- 組織横断的、労働者タイプ別、サブコン等との双方向コミュニケーションが難しい。
- 顧客との迅速な連携プレーが難しい。
- 市場環境の急速な変化に追いつけない。

- **Difficulty coordinating response across teams, business units, and geographies**
 - Not enough global collaboration and coordination of response. We aren't set up to share across regions easily
 - While our Asian operations were already suffering, the US did not codify learnings or prepare to roll out in North America
 - Command and control business continuity model did not seek feedback from regions, and then did not sync with reality of different geographies
 - Allowing the proliferation of too many different social collaboration platforms, hampering productivity and efficiency
 - Working from home in a lateral way across functions . Links between managers and teams is ok but cross functional is more difficult
- **Two-way communication not as effective as it could be**
 - Communication has been led by the top team—we need to hear from leaders across the company
 - Messaging not consistent across worker types—on-site workers, back-office employees, sub-contractors, vendors and consultants
 - Relied on videos and chats but a lot of front-line employees in production don't have access to computers for that type of messaging
 - Messages from leaders were not coordinated - and therefore confusing as details did not match
 - Push information without solid feedback platforms
- **Not adjusting fast enough to help our customers**
 - Our sales team is still focusing on the market in a classical sell more approach—as our clients are in crisis mode most could not engage. I think we should have engaged our people in free brainstorming to adapt faster to the customer and shifting needs
 - Difficult to manage the mindset of our marketing team. They have not been quick to adjust messaging to the current crisis and clients' shifting concerns
 - Sales people still thinking only in business as usual: not engaged with digital projects, not digging into customers' current pain points
 - We've had poor communications with clients and customers, especially new pipeline opportunities. Too slow to respond to clients
- **Lack agility to respond to rapidly changing situation**
 - Still too many approvals/bottlenecks required to take action quickly
 - Slow to properly re-prioritize the company goals, get alignment among executives and middle managers, and communicate
 - We have been too slow to adjust our run rate
 - We didn't collect the data we needed for overall awareness of the situation

頻繁に起きる緊急事態時に、どう備えるかが大きな課題 Black Swan Disruption, bigger and more frequent

Kroll Global Fraud & Risk
2020調査報告によると、「詐欺に
巻き込まれる危険が**84%**、サイ
バー攻撃の危険性が**86%**、信頼が
低下する危険性が**66%**ある」との
報告があります。

確かに、リーマンショックによる
金融危機、Wells fargo等の汚職、
Covid19によるパンデミックの影響
による、経営上危機等、好ましくな
い状況は、近年増えていると言えま
す。



The Bottom Line on Trust | Competitive Agility Index 2018

84%
experienced a
fraud event

86%
experienced a
cyber event

10/15
industries saw a
decline in trust

Add to this, the drumbeat of statistics and omnipresent headlines about tainted food and executive missteps, and it becomes clear that trust and the very real threat of trust incidents are center stage.

パンデミック時には、回復力を引き出す人事 (Resilient HR) が求められています！

パンデミック時には、人事の運用モデル(New HR Operating model)の進化が必要になります。

そのため、技術に詳しい専門家チーム、HRプロの役割には、次の大変革(Big reset)が求められます。

従来の人事では、効率的(**efficient**)で、整合性(**aligned**)が高く、拡張性(**scalable**)のあるものが良いとされましたが、パンデミックの時代では、迅速(**agile**)で、適用範囲が広く(**adaptive**)、変更可能(**easy to change**)な人事システムが求められます。それは、回復力を引き出す人事(Resilient HR)と言われます。

Responsive (Efficient)	Resilient (Adaptive)
Operating Model: <i>central control, distributed execution</i>	Operating Model: <i>distributed control, centralized coordination</i>
• Integrated HR tech strategy • Strength in People Analytics • Self-directed learning, new career models • Integrated experience for recruitment • Strong focus on business priorities	• HR professionals work close to client needs • Teams are cross-functional by design • Agile "pools" of people who work on projects • HR professionals know each other well • Skills and capabilities valued and well known
<i>Strategic, data-driven, experience-oriented, diverse, inclusive, passionate.</i>	<i>Cross-trained, highly collaborative, distributed, coordinated, agile.</i>
Success: efficiency and employee satisfaction	Success: speed and quality of response

軍隊の体験から何を学んだのか？ What the military has learned

近年、軍隊での指揮系統が、トップダウン型(**centralized control**)から、分散型(**distributed control**)に変わったのをご存知ですか？

近年におけるテロやゲリラ戦に対処するには、伝統的トップダウン型の指揮系統では、限界があります。これに対応するには、分散型の統制により、**より柔軟な対応がとれる**ことが知られています。

2014発行の**Resilient Command and Control**の記事によると、米国空軍では、分散型の指揮系統をすでに採用しています。また、英国、国防省が発行する小冊子(**Future of command and Control**)によると、英国国防省では、2035年までに、**分散型の指揮系統に転換する**方針が決まっています。

- **Persistent complex** threats will challenge traditional crisis top-down response systems.
- Command and control must be considered a **complex socio-technical system** whose purpose is to direct, align, and coordinate forces where needed.
- Success demands a **suitably trained, experienced, and educated staff** who can innovate and demonstrate creativity.
- The system must be ready to adapt to **“ad-hoc” partners** on a regular basis.
- Commanders must **embrace innovation and creativity** in their coordination role.
- Victory is dependent on **shared awareness**, effective resource allocation, assessment of progress, and recognizing the need to change approach quickly.



軍隊での分散型指揮システムの必要性

What the military has learned can be applied to HR

US空軍、英国国防省の将来計画での導入が決まった、分散型指揮系統の考え方 (**Resilient Command and Control**) 手法は、人材マネジメント分野でも適用が可能になります。一般的には、つぎの6ステップが必要になります。

- Persistent complex threats will challenge traditional crisis top-down response systems.

Black Swan, disruptive events are common in every company.

頻発する不安への恐怖心により、今までのようなトップダウンの手法ではだめで、**特別な対策**を取る必要がある

- Command and control must be considered a complex socio-technical system whose purpose is to direct, align, and coordinate forces where needed.

People practices are as important as tech platforms, which often fail.

技術的なプラットフォームと同様に、人間が関わる複雑な社会的、技術的システムでの指揮系統では、直接指揮したり、整合性をとったり、協調したりする必要があります。

- Success demands a suitably trained, experienced, and educated staff who can innovate and demonstrate creativity.

Full Stack HR capabilities are critical to success going forward.

プロジェクトを成功に導くには、革新的、創造性が高く、**経験豊富なスタッフ**がどうしても必要になります。

- The system must be ready to adapt to “ad-hoc” partners on a regular basis.

New tools, talent models (ie. gig, shared, alumni) are now common.

契約社員、パート、退職者とも、情報ツールを使って、**情報共有を可能にする**必要があります。

- Commanders must embrace innovation and creativity in their coordination role.

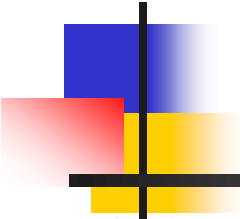
Leaders must embrace empowerment, innovation, curiosity.

革新的で、創造的なことに興味を示す人には、役割分担の中で、**権限移譲をする**必要があります。

- Victory is dependent on shared awareness, effective resource allocation, assessment of progress, and recognizing the need to change approach quickly.

Common analytics and data must drive decisions, along with real-time feedback on all programs.

成功するには、関係者との間で、**情報共有**を進め、より**効果的な人財配置**を進め、途中過程でも進み具合をチェックし、**迅速に転換する必要性**を認識することです。



回復力のある組織になるには！ Creating a resilient organization

まず、**組織の回復力**とは、どんなことでしょうか？

- (1) 本社で調整をしながら、各部署に**権限が分散**されている。
- (2) 訓練や経験のレベルは、**深く**、
- (3) 社会的、技術的なシステムが存在し、人間関係もよい、
- (4) 情報も共有され、リアルタイムに、色々な状況で**気づき (awareness)**を引き出し、
- (5) **信頼関係を構築**して、**創造性**や**革新**を維持する必要があります。

個人の回復力とは、どういう意味なのでしょう？

- (1) 前向きな姿勢を引き出し、**感情、成長のマインドセット**を持ちながら、
- (2) 職場環境との調和がとれ、安全で、パフォーマンスを高く維持し、必要なツールが使える状態にあり、必要なら、支援もえられる。
- (3) 職場、家庭、家族、地域ともうまくいっている。
- (4) 仕事・人生の**意味**や**使命**を明確にもっている。
- (5) **実践力、達成感**をもて、**成長意欲**がある、等々の状況があります。

Organizational Resilience

1. **Operating Model:** distributed authority with central coordination
2. **Capability:** deep levels of training and experience
3. **Relationships:** socio-technical systems and personal relationships
4. **Shared data** and real-time situational awareness
5. **Leadership:** Creates trust and believe in creativity and innovation

Individual Resilience

1. **Positive attitude** and emotion, growth mindset
2. **Work:** fit, safety, enablement, tools, support
3. **Relationships:** work, home, family, community
4. **Purpose:** meaning and mission of work and life
5. **Progress:** ability to perform, achieve, and grow

回復力から、どんなことを学べるのか？

What we are learning about resilient?

- 権限移譲されたチームに焦点をあて、
- 迅速に行動する
- 組織横断的なプロジェクトを中心に
- 信頼おけるデータを使って分析
- 気づきを共有して、
- 市場や内部の問題解決に力をいれる

- 成長意欲がある
- 勤続年数ではなく、受賞できる能力がある
- D&Iの実践力がある
- 人材が移動出来るようにする
- 全階級のリーダーを開発する
- いつもコミュニケーション能力がある

- 全方面しあわせ伝達プログラム
- 強力な健康と安全
- 楽観主義と前向きな心理学
- 気配りがあり、失敗を咎めない気風
- 職場での心理的安全を実践する
- 凄腕のスキル開発を目指す

Organization	Talent & HR	Individuals
• Organize for empowered teams • Implement Agile practices • Cross-functional projects • Reliable data and analytics • Create shared awareness • Focus on market, not internal	• Drive a growth mindset • Reward capability not tenure • Reinforce diversity and inclusion • Facilitate talent mobility • Develop leaders at all levels • Communicate constantly	• Holistic Wellbeing program • Strong health and safety • Optimism, positive psychology • Caring and forgiveness culture • Reinforce psychological safety • Develop PowerSkills
Mission:		Purpose creates energy
Cadence:		Organizations need rest
Rules:		Guidelines enable freedom

パンデミック後、何が悪化するのか？

一般的には、右記のような社員がいることが予想されます。

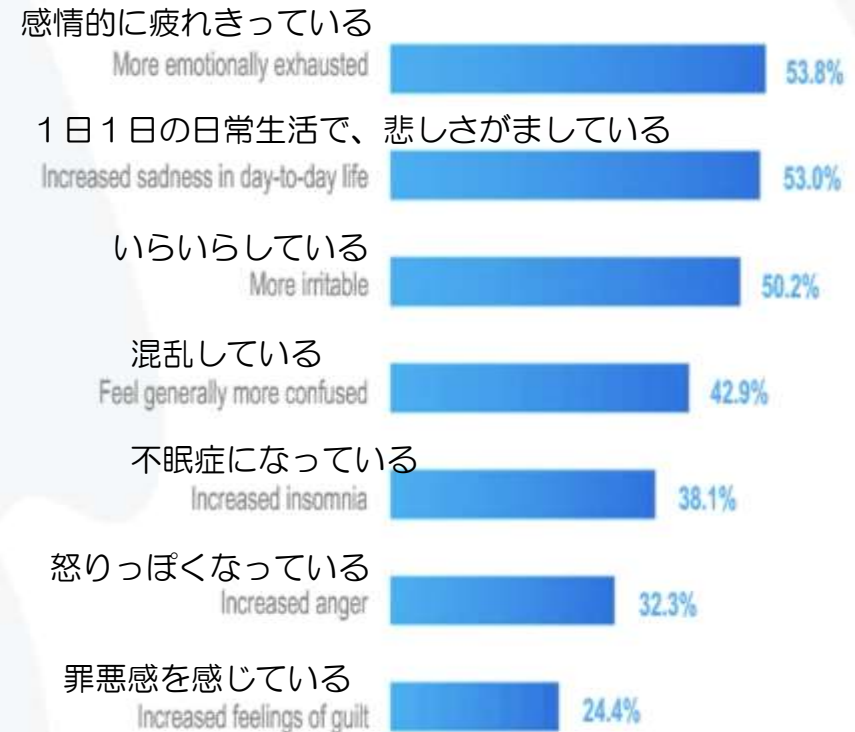
みなさんの会社では、如何ですか？

特に、多いと思われることを挙げてください。

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

労働者は、コロナ後 どうやっていったらよいか、悩んでいます！

Workers are languishing post-COVID-19



回復力に貢献する最大の要因は？

Top drivers of resilience

回復力に貢献する最大の要因として、つぎの3つの行動があげられます。

まずは、**評判の良い行動**として、**認知の迅速性(cognitive agility)**、**感情の抑制(emotional regulation)**、**慰め(self-compassion)**があります。

つぎは、**励み**となる行動であり、3番目が、各自の**マインドセット**があげられます。

評判のよい行動(Thriving behavior)

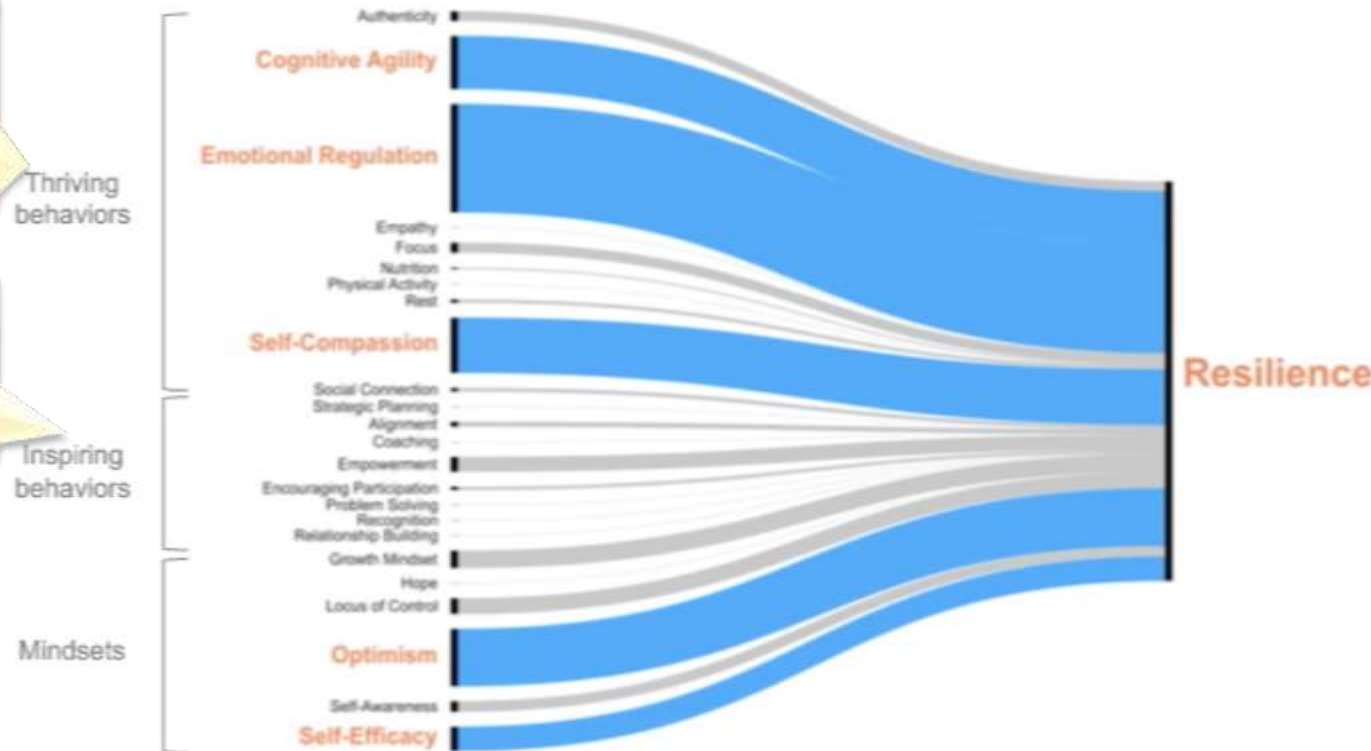
- 迅速な認知 (Cognitive agility)、
- 感情的抑制 (Emotional regulation)、
- 慰め (Self-compassion)

励みとなる行動

- (Inspiring behavior)
- 権限移譲(empowerment)

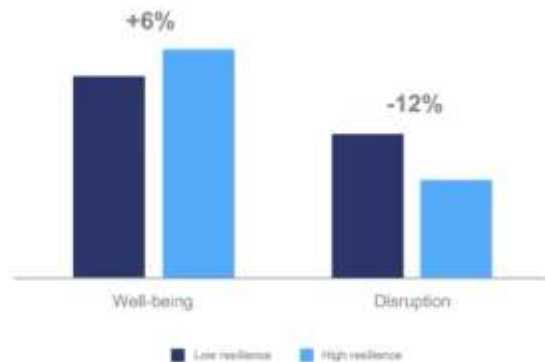
マインドセット(mindset)

- 成長マインドセット
- コントロールの焦点
- 楽観主義(Optimism)
- 自分への効用(Self-efficacy)

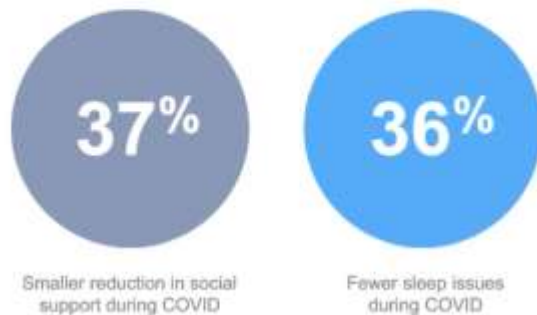


パンデミック時、回復力の高いリーダーは、 色々な改善策を実施しています。

コロナが感染してい時、回復力のあるリーダーは、
しあわせ感や**生産性**とうまくやっています。



回復力があると、Covid19中、社会との関係や睡眠不足から、守ってくれます。



回復力あるリーダーは、睡眠をよくとり、栄養をとって、肉体活動ができ、健康も維持できると報告されています。



回復力があるリーダーは、人生経験が豊富で、色々な統計情報も豊富です。

Low-resilience

- Younger generations
- Not a manager
- Early tenure
- Small # direct reports
- Low degree of responsibility of others

VS.

High-resilience

- Older generations
- Manager
- Later tenure
- Large # direct reports
- High degree of responsibility of others

回復力の高いリーダーはこんなことをしています！

高い回復力のリーダーは、会社がなすべき課題を創造して、解決するための回復力を構築できます。



covid危機以降、戦力の回復力を高めるために、従業員体験が一層重要になっています。

EX and resilience more strongly associated in post-COVID times



report and team outcomes

Highly-resilient managers

Direct-report

176% Resilience
52% Lower burnout
78% Lower turnover intention
57% Meaning and purpose

Teams

31% Team performance
15% Team agility
9% Team innovation

コーチングをすることで、回復力を高める効果がある！

Those low on resilience grow by 125% after 3-4 months of BetterUp coaching

+125%

前向きに、強力な変革を推進するには？

The Positive: This is a forced Transformation

前向きに、強力な変革を推進するため、ビジネス、従業員、HRの3つの視点で、従業員調査を実施しました。

すると、**95%**の従業員が、Wellbeingを期待しており、職場での協働環境は、**76%**改善し、**89%**が助けてくれているとの前向きな意見が大半を占めました。

上級幹部が、従業員のWellbeingに興味を
しめしたか？

95%

say senior leaders
have demonstrated a
sincere interest in
employee wellbeing
and safety



会社全体での協
働環境が改善し
たか？

76%

say collaboration of
overall organization
has improved/
improved
significantly



社員が助けれて
いると感じた確
率は？

89%

measures to ensure
that people feel
supported during this
time
have put in place



パンデミックが
終わっても、在
宅勤務を継続す
るべきなのか？

59%

think working from
home policies are
likely to remain even
after the COVID-19
pandemic is gone



通常よりも、心
配レベルが高く
なっていると思
う社員は？

68%

say their employees
report experiencing
higher anxiety levels
than normal



パンデミック後、
従業員調査の実
施率は？

31%

Have surveyed
employees in
response to
COVID-19



Willis Towers Watson n=1100, May 2020

Business	Employees	HR
Realignment of business model	Learn to work in a new way or at home	Adopt agile and resilience operating model
Reset financial plans and growth	Understand and adapt to safety practices	Re-evaluate every talent program
Leaders act and respond in agile way	Learn new work style, role, jobs	Integrate with IT, facilities, finance tightly
Listening, transparency, trust	Connect with managers and team in deep way	Maintain analytics and crisis team focus
Focus on health, safety, security	Understand resilience, health, family impact	Empower, support, train HR team itself
Closely align with communities and government	Maintain focus and optimism in change	Evaluate capital projects to shift focus

成功に役立つ、スゴ技とは？

What are PowerSkills, the skills of success !

- パンデミックに打ち勝つ、スローガンとして、下記のヒントを参考に考えてください。
- 社員用 _____
- 顧客用 _____

Optimism	Curiosity	Tenacity	Flexibility	Integrity
Learning	Generosity	Language	Teamwork	Communication
Drive	Ethics	Empathy	Followership	Time Management
Happiness	Generosity	Empathy	Forgiveness	Awe

簡単なビジネスモデルで説明すると！ Low touch Business Model

Covid 1 9にも打ち勝つには、色々のスゴ技があります。

例えば、次のような事例がありますが、皆さんの企業では、どんなスローガンのもとに、どんな運動を展開しますか？

社員へのスローガン、顧客へのスローガンでも、結構ですが、いくつか挙げてください。

Entertainment
spending goes
online

New demand for
financial
counseling

COVID-safe
packaging, travel,
food service

Tele-medicine,
Tele-coaching,
Online diagnostic

Sports moves to
digital formats

New food services
and delivery
offerings

Personal coaching
Exercise, Music
Personal devt.

VR and video tech
explodes with
growth

Home hygiene and
instant food
products grow

Specialized retail,
drug markets
open

Alcohol and other
spirits grow

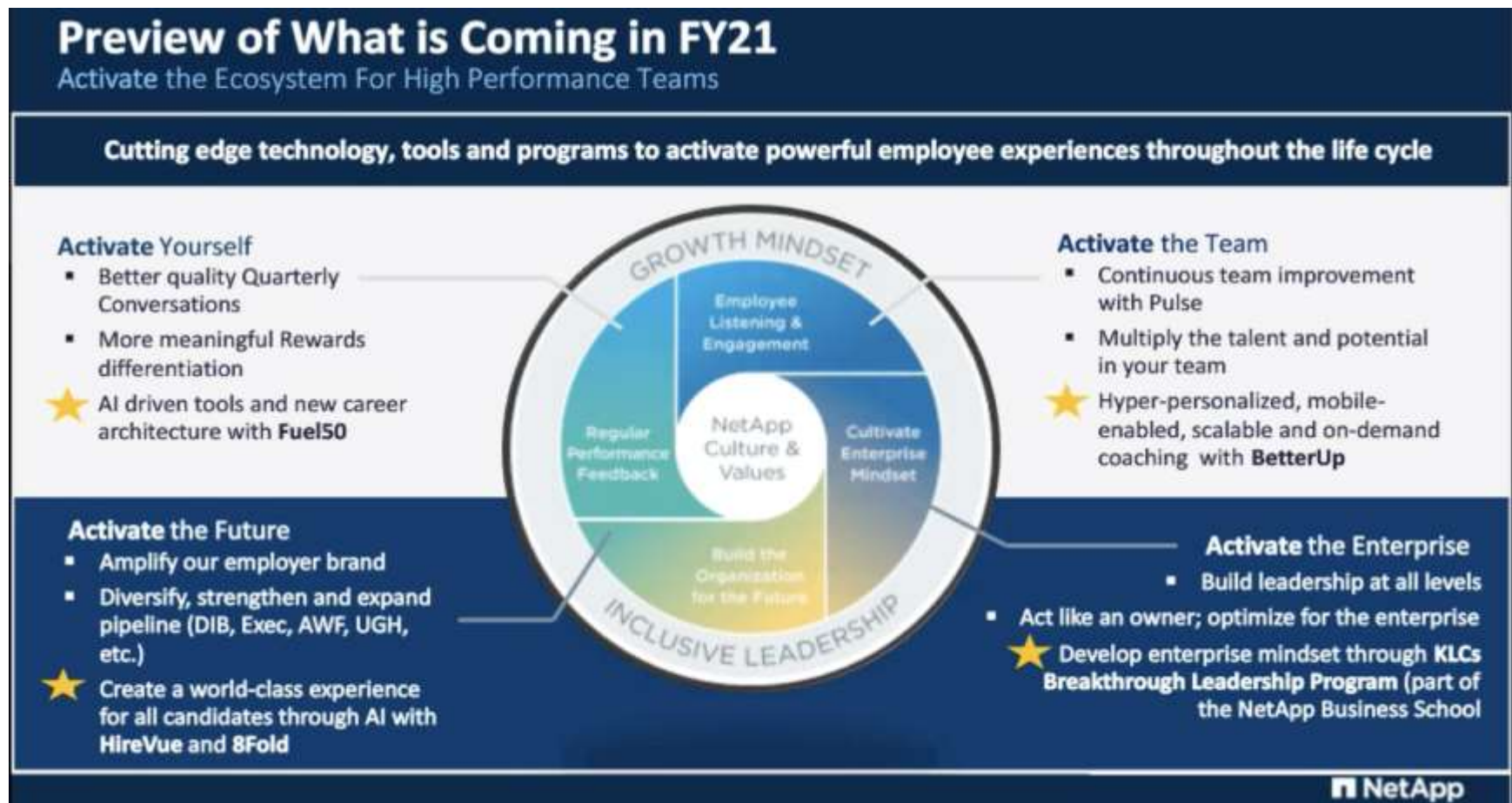
Auto, oil, gas
markets shrink in
size

パンデミック克服の活動事例

高業績チームにて、エコシステムを活性化するための**NetApp**での事例図を紹介します。

個人用には、AIツールを活用し、**チーム用**には、**BetterUp**のソフトを活用したモデルになります。

組織的には、社内ビジネス スクールを開設し、**将来モデル**としては、AIソフト搭載のHireVueや8Foldを活用します。



Covid19に対する ビジネス回復度調査報告書2020

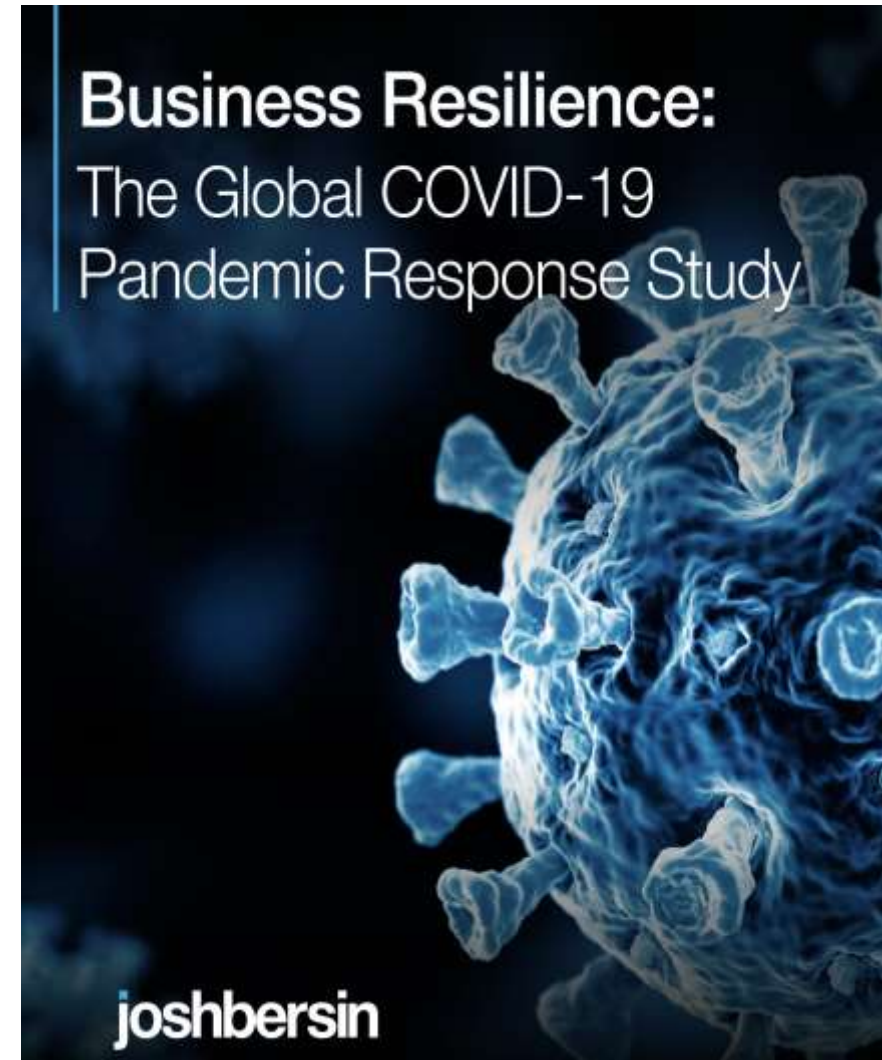
Josh Bersin Academy(JBA)は、Covid-19が、グローバル人財マネジメントにどのような影響を与えたのかを、1349名の参加者の協力に基づき、調査報告しています。

すでに、「Covid-19の影響で、全米の、2500万人が影響を受けたが、9月四半期、GAFAは、23%の成長を果たした」とS&Pは報告しています。

「これは、技術的進歩による在宅勤務(**work at home**)によりなされた巣ごもり消費だ」と報告されています。

数百人のHR幹部、経営幹部に調査をしてみると、技術革新(**innovation**)、創造性(**creativity**)、迅速性(**agility**)を発揮して、Covid-19の影響を受けた顧客に対して、在宅勤務のチームを結成し、より安全な環境で、仕事ができるように、商品やサービスを再設計しました。

特に、しあわせ感(**wellbeing**)、信頼(**trust**)、同情(**empathy**)に焦点を絞り、多様性(**Diversity**)、給与の平等感(**pay equity**)、会社への一体感(**Inclusion**)、しあわせ感(**Wellbeing**)を感じる職場体験(**work experience**)の機会を増やし、人中心の戦略(**people-centric business strategy**)を強調するようになりました。



採用時に最も重要と思われる10の点とは！

1400社に対し、採用時に重要と思われる視点として、53の異なる採用項目の調査を実施し、検討すると、次の、3分野、つまり、**健康としあわせ感(Health & Wellbeing)**、**ビジネスの迅速性(Business agility)**と**意識改革(Change)**、更には、**適用領域の変更(Adaptive Transformation)**が、一番重要であることがわかりました。その中でも、次の10項目が、注目を集めています。

1. 健康(health) & 安全面(safety)への支援に**焦点を絞る**
2. 戦力(**workforce**)となる人財の意見を積極的に採用する
3. 社員の家族への総合的支援と一生を通した生活支援に力点
4. 人生の目的(**purpose**)、会社の使命(**mission**)に**焦点をしぼる**
5. 色々と話し合うことで、曖昧な所を明確にし、**チームへの迅速な支援**を実現しています。
6. 新製品とサービス開発をするために、**最新技術を有効活用**
7. 必要な人財を**迅速(rapidly)**、かつ**創造的(creatively)**、**戦略的(strategically)**に採用しています。
8. 派遣(**contingent**)、パートタイム(**part-time**)も有効活用
9. 試験的に使ってみるなり、学習する機会をつくるなり、**チームを活性化**しています。
10. パフォーマンス マネジメントを**単純化、迅速化**しています。

Practices with Highest Impact
Health and Wellbeing <i>Take care of people and their families</i>
• Focus support on employee health and safety • Aggressively listen to the workforce to define return to work plans • Create integrated support for families and the entire worker's life
Business Agility and Change <i>Drive agility and change through mission</i>
• Reinforce and invigorate focus on purpose and mission • Communicate and support agile teams to deal with ambiguity • Quickly adopt technology to develop new products and services
Adaptive Transformation <i>Reinvent work, jobs, and talent practices</i>
• Rapidly, creatively, and strategically hire new, needed talent • Leverage contingent and part-time workers • Facilitate and support teams to experiment and learn quickly • Simplify and speed up performance management

高業績企業になるための3つの視点

高業績企業になるには、まず、高業績者に焦点を絞って、彼らに効果的な**Health & Safety**に力点をおくことであり、そのため、**Health**と**Wellbeing**に力をいれています。

また、ビジネスの敏捷性と意識改革(**Business agility**)を進め、適用領域を変更(**Adaptive transformation**)することで、効果は飛躍的に改善します。

皆さんも試してみませんか！

高業績者が求める**Health & Wellbeing**
に焦点を絞って進めます

	Low Performers	High Performers
Focus support on employee health and safety	1%	100%
Aggressively listen to the workforce to define return to work plans	0%	100%
Create integrated support for employee's life and family	0%	100%

ビジネスの敏捷性と意識改革に力をいれるとこんなに改善

3x MORE LIKELY TO
Reinforce and invigorate focus on mission and purpose

4.9x MORE LIKELY TO
Communicate and educate to help people deal with ambiguity

3.7x MORE LIKELY TO
Quickly adopt technology to develop new products and services

適用領域の変更するとこんなに改善

6x MORE LIKELY TO
Rapidly and strategically hire needed talent

4.2x MORE LIKELY TO
Leverage contingent and part-time workers

5.5x MORE LIKELY TO
Support teams to experiment and learn quickly

5x MORE LIKELY TO
Simplify and speed up performance management

他社との差別化には、効果が少ないと思われる点！

一方、「在宅勤務(**Remote**)、身体的環境(**Physical environment**)、人事組織 (**HR organization**)は、重要ではありますが、他社との差別化には、あまりならない」との結果が判明しました。

具体的には、次の9項目が該当します。

1. 効果的な**在宅勤務プログラム**をつくる
2. 在宅勤務用の基本方針(**policies**)、進め方(**practices**)、ツール(**tools**)を提供する
3. 在宅勤務をリードするマネジャーだけを訓練する
4. 健康と安全への期待(**expectations**)を明確にする
5. **宣言書**(**attestations**)、実験、室温測定を実施する
6. **防御装置**(**protective gear**)を労働者に提供する
7. グローバルな**パンデミック データ**を提供する
8. 各チームに必要な**権限**を移譲する
9. IT関連装置、予算を提供して、**HRチームを統合**する

Examples of Practices with Lower Impact

Remote Work

- Create an effective remote work program
- Provide policies, practices and tools for remote work
- Train managers to lead remote teams

Physical Environment

- Create clear expectations for health and safety
- Use attestations, testing and temperature screening
- Provide workers with protective gear

HR Organization

- Use global pandemic data to inform response
- Empower local response teams to act
- Integrate HR teams with IT, facilities, legal and finance

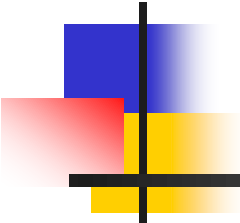
パンデミック対応には、4つのステージがある！

パンデミックに対する反応には、つぎの4ステージがあると言えます。

- **ステージ1**：**倒産回避**のために最善をつくす時期
倒産を回避するために、余剰人員を削除し、通常の状態にあるように取り繕います。ここでは、顧客や従業員を完全に無視していると思われます。
- **ステージ2**：**従業員**には、一応配慮する段階
従業員の健康と安全を確保するための対策をしっかりとっている状況になります。
- **ステージ3**：**迅速性**と**生産性**を高めようとする段階
使命と**目的**を強調し、全社的に協働環境をたもとうとしています。
- **ステージ4**：**変革**と**再生**を成し遂げ、**再出発**する段階
従来の採用方針、勤務状況、パフォーマンス マネジメント、給与全般を見直し、市場競争力を高めようとしています。失敗を成功の機会とし、透明性が高く、信頼されるリーダーシップを実践しようとしています。パンデミックがあっても、回復力を引き出す人事 (**Resilient HR**) 実践していると言えます。

The Four Stages of Response	
Stage 4: Transform and reinvent Reinvent hiring, job design, performance management, and pay to transform to new business / operating model	21%
Stage 3: Drive agility and culture Educate and support employees and families to move fast, develop cross-functional solutions, and stay resilient and productive	15%
Stage 2: Care for the people Aggressively protect workers, workplace, customers, suppliers, and all supply chain from infection	46%
Stage 1: Hope for the best Try to keep operations running, furlough or layoff people, focus on financial survival	18%

注：このステージ分類は、成熟モデルとは全く異なります。



パンデミック対策で目標の再設定をしましたか？

パンデミックでは、健康回復するだけでなく、**経済の回復**が必要になります。

従来の仕事のなかでは、不要のものが出てきて、仕事成功するために必要だと判断したら、迅速に新しい試みを開始する必要があります。

この新規ビジネスを始めるために、**人財開発が必要**になりますが、これでは対応できない場合には、急遽、新規採用をすることも必要になります。

Sainsbury, Southwest Airline, IBMでは、この方針に基づき、新規人財の採用に踏み切りました。

その結果、IBMでは、従来の目標を再設定し、顧客満足も改善しました。

この迅速な対応ができるかどうか、生死の分かれ目になります。

皆さんの会社では、必要な対応をすでに進めていますか？

Organizations that hire needed talent are:

4.4x MORE LIKELY TO
Meet or exceed financial targets

6.5x MORE LIKELY TO
Adapt to change effectively

5.3x MORE LIKELY TO
Provide meaningful work to the workforce

Organizations with highly satisfied customers are:

5.5x MORE LIKELY TO
Focus on mission and purpose

5.3x MORE LIKELY TO
Attract and recruit needed talent

5.1x MORE LIKELY TO
Adapt performance management

職場の健康・安全だけでなく、安心して働ける環境づくりをすること(**wellbeing at work**)が重要

健康と安全は、パンデミック時での重要な関心事です。しかし、これだけで十分でしょうか？

ドイツテレコム、サウスウエスト航空では、家庭への支援も強力に推進することで、従業員満足と企業イメージを改善しました。

これからは、Health & Wellbeingとして、家族への支援と従業員の長い人生を支援する活動を追加することで、従業員満足が一層改善することになります。

パンデミックの時代では、先が見えないこともあり、一層不安が増すものです。

だからこそ、その不安を和らげるための支援をすることで、他社の差別化ができるのです。

これからの人事は、監督するだけでなく、**心配を和らげ、安心して仕事ができる環境を提供すること**が、非常に重要な業務内容になります。

Organizations with the most engaged workers are:

6.7x MORE LIKELY TO
Support worker health and safety

7.6x MORE LIKELY TO
Help people deal with ambiguity

6.8x MORE LIKELY TO
Support families and life

Benefit offerings that were optional add-ons before the pandemic are now driving business, organizational and workforce outcomes.

Help workers take care of families

5.1x MORE LIKELY TO
Accomplish the best outcomes

Expand wellbeing to deal with ambiguity

5.2x MORE LIKELY TO
Accomplish the best outcomes

ステージ1から2や3に進化するには？

• ステージ1から2への進化には？

ステージ1では、倒産回避の対策ばかりで、従業員、地域社会や顧客に対して、無頓着な状態にありませんか？

この状態を進化させるには、従業員には、**今の仕事**が、**意味のある仕事だ**と思えることに集中させて、実践してもらうことです。

具体的には、**社員の成長、地域住民や顧客満足につながる仕事を増やす**ことです。

地域社会に悪影響を与えることを削減することは、当然でもあります。

この考え方を浸透させるには、**Chief Health Office** 等の、社内の**健康や安全**を高める役職をつくり、実践させることです。

欧米企業では、**end-to-end safety & wellbeing program**を実施して、財政的、精神的、心理的安全性を含めて、積極的に取り組む企業が増えています。

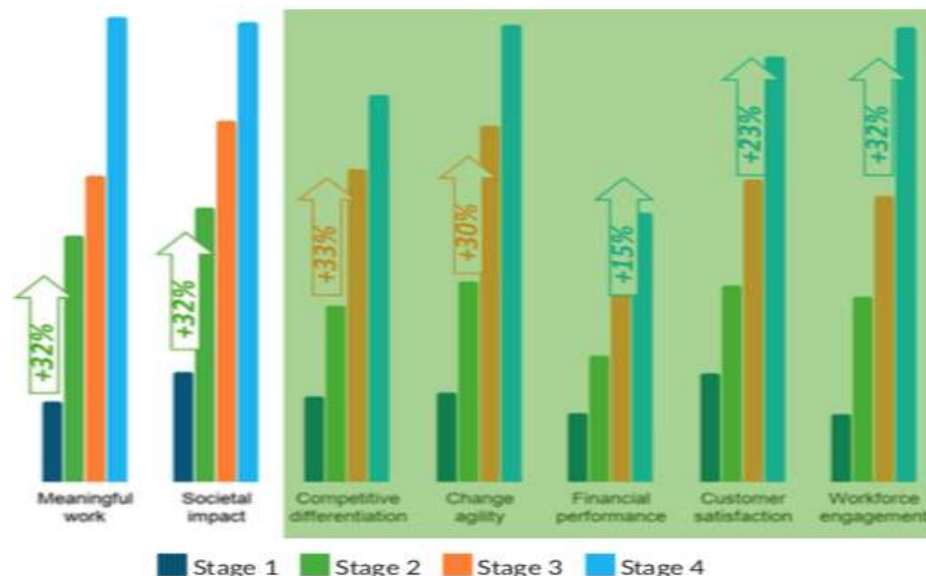
現在のリーダーシップ研修では、**safe working**とは、**Wellbeing champions**とはどんな状況なのかを学んで、実践する内容が好ましいと言えます。

皆さんの会社でも、このようなタイプのマネジャー・リーダー研修が導入されましたか？

また、チームリーダーは、職場の安全、Wellbeingの改善には、どうすべきかの会議をしていますか？

パンデミックにどう対処すべきかの事例の情報共有を進めてますか？

インドの最大の財閥**Reliance**では、パンデミックの最初の1ヶ月で、10000件の話が提出され、それを情報共有しているとのこと。



ステージ1から2や3に進化するには？

● ステージ2から3への進化には？

安全性を高めるのは、当然ですが、これだけは、十分とは言えません。他社との差別化がどうしても必要になります。そのために、新製品、新サービスの投入が不可欠になります。

IT、財務、人事部門では、Covid対策のため、組織横断的实践部隊を投入した所もあります。

また、将来が見えない状況でも、前向きな姿勢(**positive psychology**)で取り組み、職場の活性化(resilience in **Wellbeing program**)を一層充実にして、多様な従業員体験(**employee experience**)を提供しようとしている企業が増えています。

その中で重要なのは、**Real time feedback**を重視し、迅速に対応することで、社会に適応可能なビジネスモデル(**adaptive business model**)をできるだけ多く、構築する努力が求められます。

IT部門の協力により、全く違う環境下で、どう対応するかを経験する機会(**workforce experience**)を提供することも必要になります。

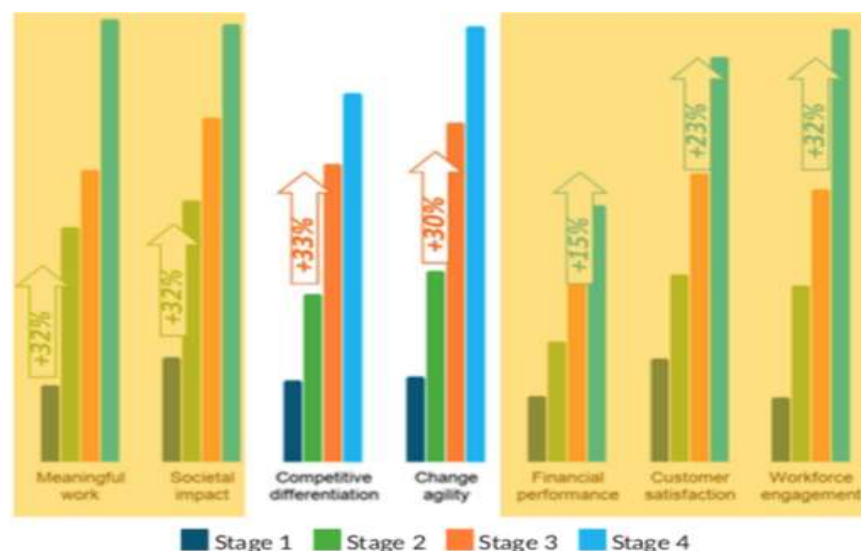
例えば、IBMのWatson Health, Wincome hospitality、Disneyland with new protocols等があります。

職場のマネジャーは、従業員が顧客の声を聞く機会(**customer experience**)を増やし、それにどう答えるかを考えさせることです。

自由意志の組織横断的な活動(**volunteer on cross-functional**)を促進し、顧客へのソリューション改善にどれだけ貢献したかを評価する体系づくりが必要になります。

パンデミック対策で功績のある人には、表彰して、功績をたたえることです。

新技術を活用して、問題解決に貢献した人も称える仕組みが必要になります。



■ Stage 1 ■ Stage 2 ■ Stage 3 ■ Stage 4

ステージ4に進化するには！

■ ステージ3から4に到達するには？

ステージ3が定着し、回復基調も軌道にのると、業績も改善することになります。この背景には、**従業員第一**の基本的考え方により、**戦力になる人財のエンゲージメントが高まっている**必要があります。

そうなれば、顧客満足も改善し、パンデミックからの脱却が実現することになります。

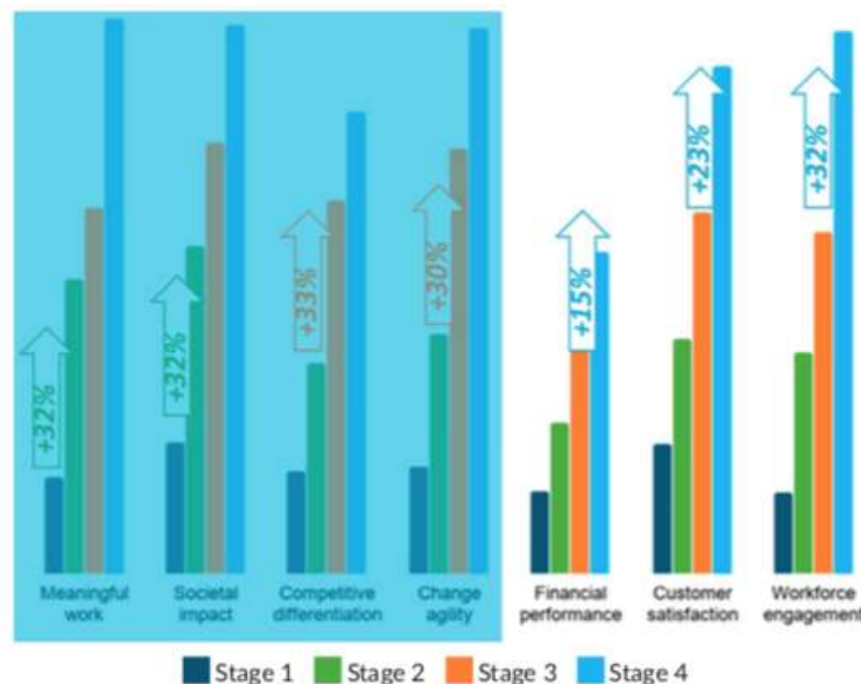
そのためには、組織横断的な連携が可能になるように、**各自の役割の見直し**を行い、専門性の高い人が協力して、**組織横断的に支援する体系**を整えます。

60%の従業員が、新業務に移行した所もあります。

一部の企業では、地域毎に**Crisis response leaders**を決めて、**地域毎の組織横断的な支援サービス**を実施しています。

特に、財務&IT部門では、地域や同じ組織で重複していた業務を合理化して、**パートや契約社員の数**を調整したとのこと。

これに沿って、チーム内だけの貢献を評価するだけでなく、**組織横断的な支援をきちんと評価**するパフォーマンス マネジメントへの転換が必須になります。



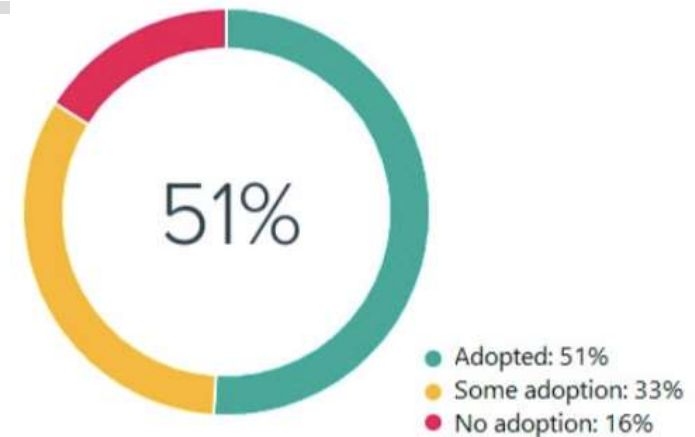
回復度の進展度総合分析

今回の調査では、Covid-19の対策は、51%の社員に受け入れられ、全くなにも対策をしなかった企業は、16%に過ぎなかった。

53の施策のなかで、一番多く受け入れられた対策が、「**MissionとPurposeの見直し**」で、経営幹部が主導して進められた。

また、職場でのウイルス対策をすることで、安全性を高める施策が進められた。

ロックダウンを行った地域では、Pay & benefitの見直しは、後回しになったケースが多く、改善の余地がある。



項目別進展度分析

- 最初に実施されたのが、プラスチックやビニールでの遮蔽対策であり、これは、多くの企業でも実施され、緊急時に備えて、即応態勢を強化しています。
- 従業員や顧客の持つ不安を取り除く対策が、色々と行われています。
- 一方、遅れがちなのは、次の点です。
 - 給与の見直し
 - 契約社員、パートタイムの見直し
 - 不満を抱える人への支援や、余剰人財の転職先支援は、後回しにされる傾向がみられた。

Highest Scoring Items



Lowest Scoring Items



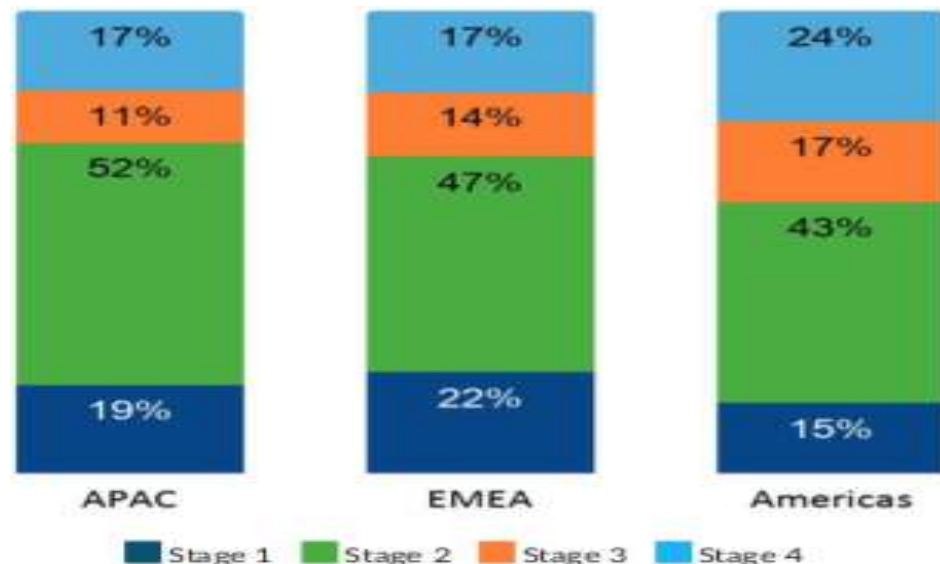
地域別進展度分析

地域別では、米州地域では、DX化の進展度は、早く、ステージ4の企業が、24%に達しているが、トップの方の意識は高いが、メンバーレベルでのLeadership & Learning は、また低い状態にあります。在宅勤務は、それほど普及していない。

APAC地域では、トップの意識レベルは、低いが、現場レベルの意識は高い特徴があります。

これは、**シンガポール**や**香港**、さらには、**タイ**等のASEAN諸国での進展度が早いからと言える。

一方、欧州・中東では、トップの意識は、低いが、HRや現場のレベルでは、Remote workやリーダーシップ教育は、米国より、熱心だという特徴があります。



● 100th - 81st percentile ● 80th - 61st percentile ● 60th - 41st percentile ● 40th - 21st percentile ● 20th - 1st percentile

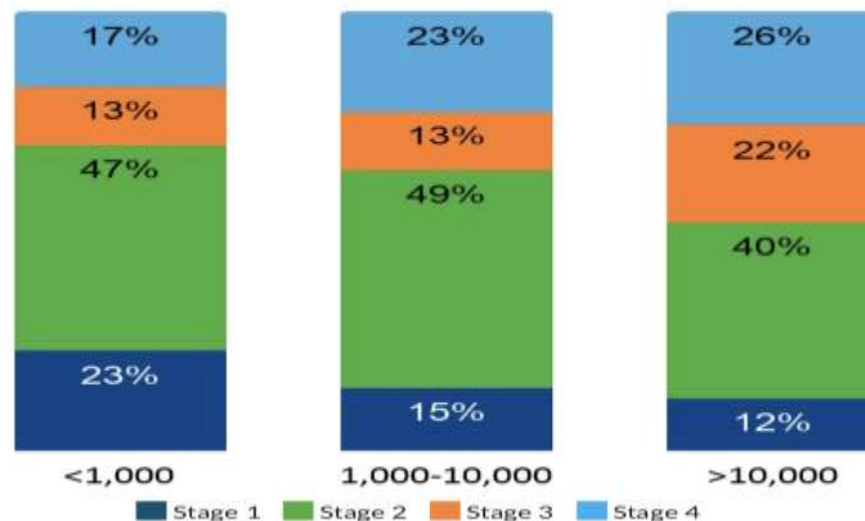
	Americas	APAC	EMEA	Weighted Average
Count	654	169	318	
Organization and Top Leadership	69	64	64	67
Culture and Communication	60	60	54	58
Products and Services	57	51	47	53
Leadership and Learning	39	43	41	40
Talent and Workforce	41	36	36	39
Pay and Benefits	35	31	30	33
Remote Work	40	42	42	41
Physical Workplace and Safety	63	57	54	59
HR Organization and Capabilities	57	45	50	53
Group Average	54	49	48	51

企業規模別進展度分析

大企業での進展度は、どの地域でもDXが高い状態にあります。1,000人以下の中小規模企業では、予算と人員不足の関係で、DXの進展が遅い傾向が見られます。

特に10000人以上の大企業では、26%の企業が、ステージ4に進展していて、安全対策が進み、職場環境も優れていると言えます。

従い、すべての面で、回復力対策も進んでいると言えます。



● 100th - 81st percentile ● 80th - 61st percentile ● 60th - 41st percentile ● 40th - 21st percentile ● 20th - 1st percentile

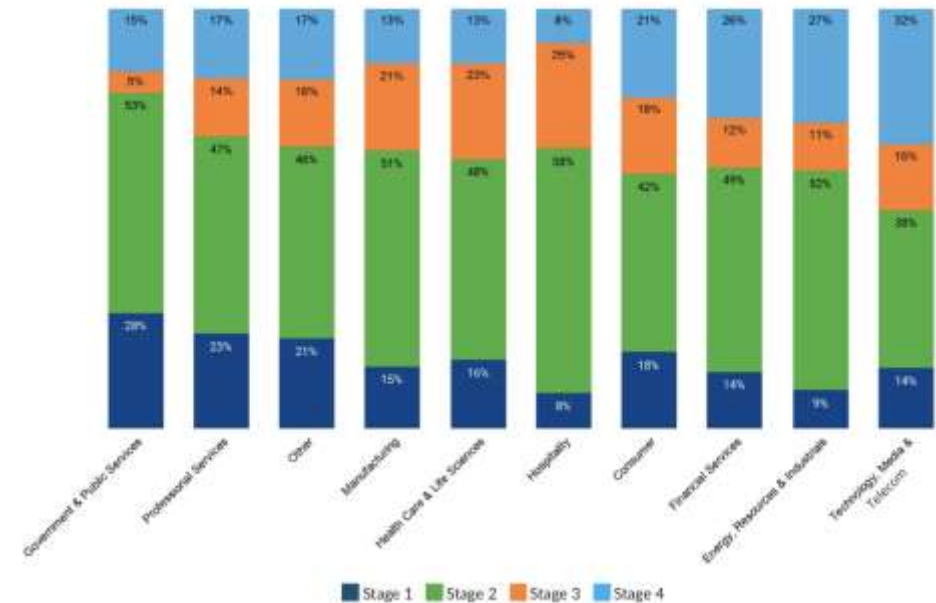
	<1,000	1,000-10,000	>10,000	Weighted Average
Count	510	352	291	
Organization and Top Leadership	61	69	74	67
Culture and Communication	54	59	63	58
Products and Services	49	52	62	53
Leadership and Learning	36	38	49	40
Talent and Workforce	37	39	42	39
Pay and Benefits	29	34	39	33
Remote Work	39	40	45	41
Physical Workplace and Safety	53	62	66	59
HR Organization and Capabilities	51	52	59	53
Group Average	47	52	57	51

産業別進展度分析

技術・メディア・通信関連分野、エネルギー・素材、金融分野では、32%がステージ4に進み、DXへの進展度が早い状況にあります。

特に、金融・病院関連のトップの意識は高いが、病院関連での給与レベルが低いのは、世界共通の状況にあります。

一方、政府関連、専門分野、製造部門、病院関連では、ステージ4が、15%に留まっており、DXへの進展度も遅い状況は、世界共通だと言えます。



	Consumer	Financial Services	Government & Public Services	Health Care & Life Sciences	Hospitality	Manufacturing	Energy, Resources & Industrials	Professional Services	Technology, Media & Telecommunication	Other	Weighted Average
Count	50	134	46	101	17	86	49	234	247	191	
Organization and Top Leadership	63	72	57	66	71	67	65	61	73	65	67
Culture and Communication	59	61	56	52	61	50	60	56	65	56	58
Products and Services	51	51	46	58	59	49	51	51	60	50	53
Leadership and Learning	42	41	34	36	52	37	41	44	43	36	40
Talent and Workforce	44	38	27	35	40	32	34	36	50	36	39
Pay and Benefits	31	41	31	37	25	26	35	27	38	30	33
Remote Work	42	38	35	34	26	33	37	50	48	36	41
Physical Workplace and Safety	64	67	43	61	70	61	70	49	65	55	59
HR Organization and Capabilities	56	57	39	52	57	55	49	49	62	49	53
Group Average	53	54	43	50	54	48	51	49	58	48	51

回復力を重視する将来企業が、 トップブランド ランキングを独占！

インドの**リライアンス財閥**は、将来有望ブランドが、世界で2番目となっており、サムスンより高い状況です。日本企業は、トップ10に入っていません。

Covid19対策を重視する企業が、世界のトップブランド ランキングを独占しているのが、特徴的です。



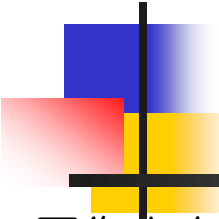
RIL NO. 2 AFTER APPLE IN GLOBAL RANKING

FutureBrand Index 2020 ranks brands primed for future success, based on perception strength

FBI Global Ranking 2020 vs 2018		Company	Sector
1	↑3	Apple	Technology
2	New entry	Reliance Industries	Oil & Gas
3	↑6	SAMSUNG	Technology
4	↑6	NVIDIA	Technology
5	↑3	Moutai	Consumer Goods
6	=	Nike	Consumer Goods
7	↑5	Microsoft	Technology
8	New entry	ASML	Technology
9	New entry	PayPal	Industrial
10	↑5	NETFLIX	Consumer Services

👍👎 1,851

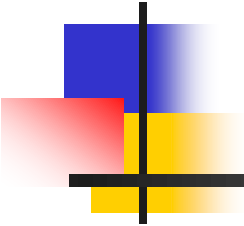
コメント94件 シェア167件



回復力を引き出す人事(Resilient HR)の特徴とは？

回復力を引き出す人事(**Resilient HR**)では、次の条件があるかを求められます。

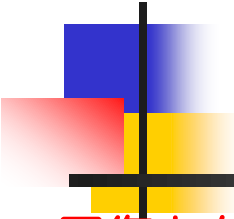
1. **問題意識の全社的共有**：各部署毎に、現場に必要な多くの事例や高度な専門知識をリアルタイムで共有し、組織横断的なチームにより、問題解決を進めます。
2. **迅速で協働するチームを称賛**：良い業績のチームの功績を迅速に認め、組織横断的な解決を目指し、日々改善に務める**意気込み(compassion)**と**体勢(scheme)**を整えます。
3. **全社的な協調体勢のもとでの分散管理**：全社的な協調体勢を整備し、同時に分散処理・管理を目指します。 (**distributed** control with **centralized** coordination)
4. **最善の状態を維持**：HRや組織全体は、あらゆる面で最善の状態を維持する必要があります。例えば、健康面、精神面、家族の状態、職場の衛生状態、勤務中の職場風土、あらゆる機材、規則の整備面でも、当てはまります。
5. **危機時の注意事項を社員全員で共有**：社員がどこにいるかをつねに把握、クラスター発生情報の共有、家族のリスク状況を把握、年1で実施した人材分析を必要に応じて、実施します。
6. **高度に訓練されたプロによる指導体勢**：一人のHRプロだけが認識していれば良いのではなく、HRプロ全体が協力する体勢を構築します。ITプロ、法務プロ、財務プロも同様。
7. **HRプロは、全社のリーダーの応援者**：HRプロは、全社のリーダーの、Cheerleaderであり、また支援者、日々の人的業務のコーチでもあるべきです。



Resilient HRに期待されること！

1. **Resilient HR**は、すべての情報、スキルを、本社で集中管理するものではなく、むしろ、各支部での活動を最適化し、各自の専門性を高めることを支援するもので、**組織横断的、Realtimeの情報処理を可能にするもの**で、支部のHR機関に、権限移譲を進めることを目指しています。
2. 組織横断的な協調態勢を構築し、一時間以内、少なくとも一日以内に問題解決する**Being Agileな態勢作り**を目指します。
3. 全社的協調態勢のもとの**分散管理(distributed control with centralized coordination)**：設備監督者、ITチーム、地域の安全対策リーダーが協力して、緊急時には、どう対処するかを方針と手順を事前に決めておきます。現場の心配とリスク意識を軽減する必要があります。
4. **高いレベルのスキル**を構築し、**生涯学習をモットー**に：公衆健康、精神的・身体的しあわせ感、家族問題、有機的職場デザイン、at homeな職場づくりを進めます。
5. **HRデータの見える化**を推進：単純に「正確で、信頼できるデータ」だけでなく、出張、金銭関係、健康状態をリアルタイムで閲覧できる環境を目指します。
6. 当人だけが使える単なる貯蔵庫(silo)になるのではなく、高度に訓練されたプロがプール(**pool of highly trained pro**)され、必要に応じて、即活用できるようにします。
7. **Resilient HR**は、現在の**各自の役割分担、活動、HRリーダーシップのテーマを変革**できるものでなければなりません。

CHROや VP of HRは、HRの仕事において、**Cheerleader**、支援者(**supporter**)、HR業務での**mentor/coach** of HR workでなければなりません。



Resilient HRがビジネス変革を支援！

- **回復力を引き出す人事(Resilient HR)**は、単なるHR手法ではありません。現在、進行中のビジネス変革を推進し、サポートし、これを実現する手法です。
- パンデミックは、単なる公衆衛生上の危機だけでなく、これを契機に、社会の**経済変革**、社内の**事業変革**が求められます。
- **回復力を引き出す人事(Resilient HR)**は、すべての従業員が、これまでの仕事に復帰するだけでなく、HRプロや現場リーダーが、現在、必要とされている事業変革を、より迅速に、前向きな方向に変革することを支援します。
- レジリエンスにするには、皆さんの気分を良くしたり、感情的、肉体的サポートするだけでなく、**会社全体をレジリエント(回復する)**にすることです。
- 会社の回復力を引き出すため、**関係者すべての意識改革**を進めます。
- **どんな新しい役割が増えたのか**を念頭に、**そのための訓練を強力に推進**します。
- **すべてのマネジャー**は、これからは、どんな視点で、メンバーへのフィードバックをする必要があるのかを理解していますか？
- **営業やマーケティング**の方は、これからは、どんな視点が、自社が有利なのかを顧客に訴えていますか？ **サービス**は、どんな点で顧客サポートすべきか、理解していますか？
- **お客様**には、従来と比べ、何が改善されたか、きちんと伝わっていますか？ **これができないと、他社との差別化が難しくなります。**

回復力を引き出す人事とは？

What is Resilient HR ?

パンデミックが始まった当初から、つぎのような議論が、ビジネスリーダー、人事チームの間にありました。例えば、誰が、どんな影響をうけたのか、いつ職場に戻るのか、新しい仕事の方針は、どうすべきなのか、または、従業員の仕事と、ビジネスの繁栄をめざすには、コミュニケーション、作業プロトコル、トレーニング、福祉活動を進めるべきです。

多くの企業では、つぎの4つの変革サイクルを進めてきました。回復力を引き出す人事(**Resilient HR**)は、Transformを目指して、業務プロセスやその中身まで、変革を実現することを目指します。

現場で何が起きているか
きちんと把握する段階

React

- HR, IT, Facilities come together
- Response task force assigned
- Set up emergency team around the world
- Daily standup meetings
- Regular all-hands and CEO communications
- Essential vs. Non-Essential workers
- Real-time data on infection and travel
- Real-time feedback and surveys
- Reporting of problems, infections, issues
- Remote work policy
- Stipend for home office equipment
- Support India and remote offices
- Empower HRBP to act and coordinate
- Cut or realign budgets
- Share business downturn and changes
- CEO Chief Empathy Officer
- Support leaders to help remote workers
- Provide support to furloughed people
- Return and remind of values and mission
- Show positive future and optimism
- Put big projects aside

パンデミック対策を
立て、実践する段階

Respond

- Remote work training and tools
- 1:1s, communications, team connection
- Programs for mental health and resiliency
- Increase access to counseling
- Cost offset for childcare
- Wellness, safety tips, education on virus
- Exercise, fun, kids programs
- Online learning on every topic
- Home school help and programs
- Daily communications on status and policies
- Coaching and counseling on stress
- Furlough or job policies
- Mandatory leave, vacation policy updates
- Update to performance process
- New workforce plan, new hiring plans
- Swap workers, support dislocated people
- Change bonus accruals, exec pay
- Regular pulse surveys and feedback
- Remote interview, onboarding
- Train managers on new role and issues
- Apply for government support in location

従来の役割を転換して、
本来あるべき姿に戻し
新しいプロトコルを
創造する段階

Return

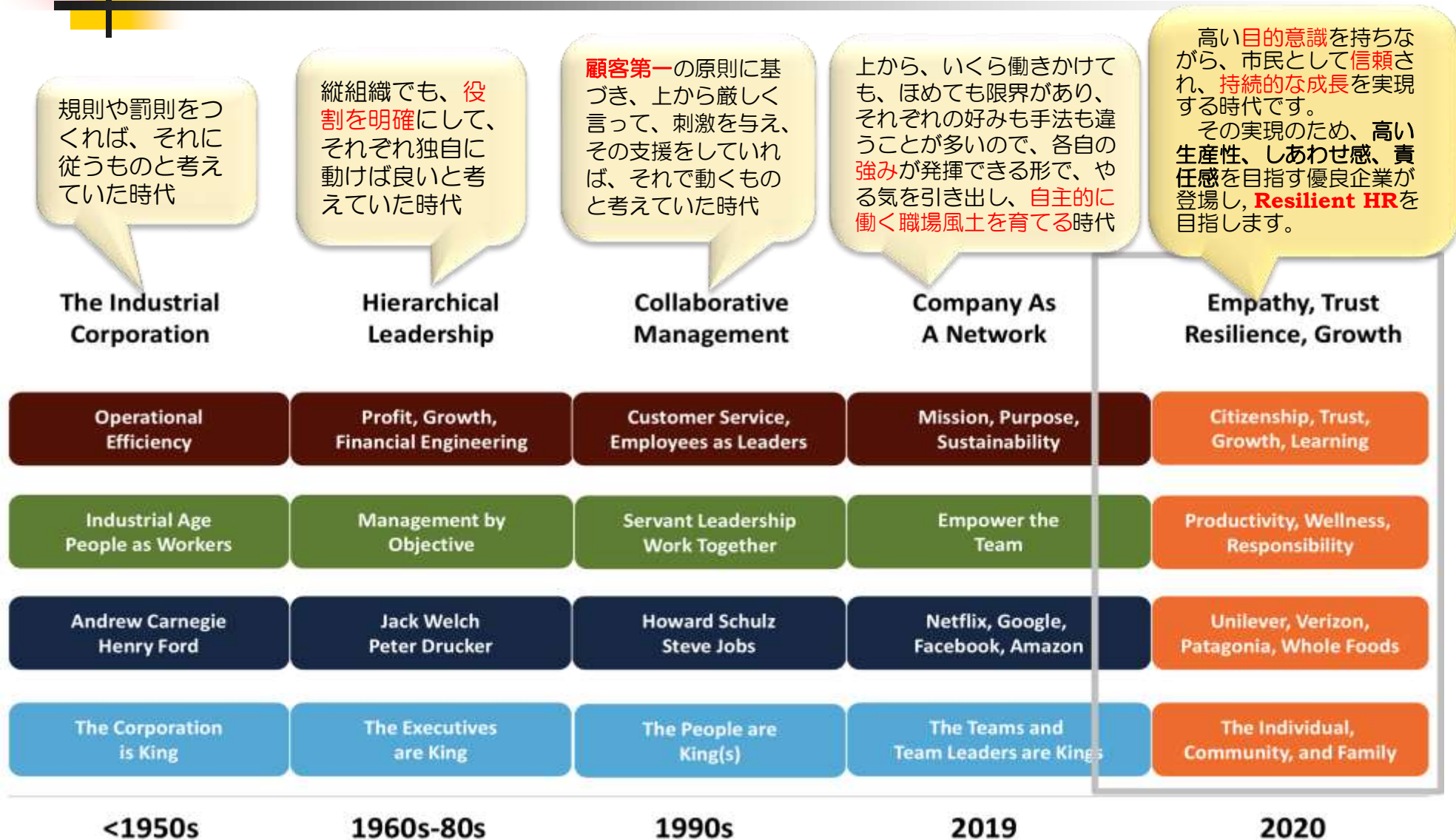
- Move and change roles, train for new roles
- Create new protocols for safety and health
- Define who "comes back" and who doesn't
- Create distancing guidelines in office
- Buy masks and other safety equipment
- Stay current on local regulations and changes
- Identify "fear of return" and address issue
- Formalize infection reporting process
- Decide new process for pay and performance
- Reset expectations around productivity
- Create new flexible work policy
- Decide what locations to close
- Put people into working teams
- Create program around stress and PTSD
- Invest in pay and benefits for economics
- Align with ongoing government policies
- Support local community programs
- Train employees on productivity at home
- Roll out new wellbeing program
- Roll out new leadership support program

新しいビジネスモデル
を再設計する段階。
Resilient HRは、
この段階を目指しています

Transform

- Reinvent business model
- Rethink customer experience and demand
- Move and change roles, train for new roles
- Redefine customer engagement model
- Create new business plans and goals
- Redefine org structure for new world
- Set in place ongoing measurements
- Identify new HR tech platforms
- Realign careers and jobs for new business
- Invest in citizenship and diversity
- Deal with Black injustice issues
- Redefine brand and marketing message
- Create scenario for new wave of virus
- Partner with infection, safety vendors
- Rethink hiring plan
- Strengthen internal mobility programs
- Roll out new work at home strategy
- Roll out new facilities strategy
- Roll out new customer interaction strategy
- Give leadership a rest and new energy
- Redefine company mission
- Realign financial goals

デジタルネットワークに相應しい最新のマネジメント手法 が進展すると、**信頼と成長/目的意識**が求められる様に！



回復力を引き出す人事(Resilient HR)

HRリーダーは、次の5つの面で、貢献していますか？

HRリーダーの重要な役割は、
「**変革をどれだけ導き出せたか**
どうか？」で決まる！

変革が加速したか？
**Acceleration/
Transformation**

HRリーダーは、次の分野で、
進化を促しましたか？

リーダーシップと、その
学習手法は、進化したか？

**Innovation of
Leadership & Learning**

人の意識と企業風土は、
進化したか？

People & Culture

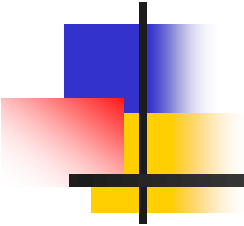
使命 (**Mission**) や
目的 (**purpose**), その
実現手段で、新たな進展が
ありましたか？

基本方針とプロセスを
全面的に見直したか？

Policy & Process

技術の進化により、
協働が進化したか？

**Technology &
Collaboration**



3つの大きなバケツ

The three big buckets

組織の回復力を高めるために、重要な視点が、3つあります。

1. 情報の流れを確保し、**意思決定を強化**する
2. **強力な人材戦略**を開発する
3. **個人の回復力**を促進する

瞬間をつかむ

Seizing the moment

すべての危機はチャンスでもあります。それは、危機が発生する前には不可能だったかもしれない**大変革(big changes)**と**再編成(realignment)**への扉を開きます。

この機会を捉えれば、危機の**勢い(momentum)**を有利に変え、組織の回復力を高める変化を加速させることができます。

危機は変化の機会を生み出します。なぜなら、私たちは**目的意識(shared sense of purpose)**を共有し、私たちの本当の優先事項についての他にない**唯一の明確さ(singular clarity)**を目指します。

過去に私たちを妨げてきた**障壁(barriers)**を最終的に克服するか、無視することを目指します。

組織のどんな職場においても、社員を信頼し、権限を移譲する方法 (**how to trust and empower**)を学びます。

新しく人を育てたり、飛躍したり(**adapting on the fly**)、これからの人生を考え、自分の強みを活かすこと (**leverage our strengths**)を目指します。

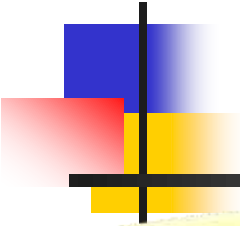
たとえ、仕事のどんな局面 (**intersection of many facets**)にあっても、これらの状況は、人事にいる人でも、同じだと言えます。

ユニークな立場から、この旅(**journey**)を通して、組織を導く (**guide and lead**)ための準備が出来ている(**well-equipped**)と言えますか？

まず最初に、変革を加速し(**accelerating transformation**)、組織の回復力をレベルアップする各自の役割を喜んで受け入れ(**embracing our role**)ます。

この危機によって生み出された**変革の窓(window for transformation)**は、まだ開き、私たちが最大の影響を与えることができる**4つの箇所**に焦点をあてます。

このプログラムを進めながら、これらの進め方についてさらに詳しく見ていきましょう。



変革の加速化、意識改革 Part1

Acceleration/transformation

①人と文化

People and Culture

もはや、「ただ単純に人の世話をすることが重要」だということではありません。

それは、特に予測不可能な危機の最中でも、「ニーズ(needs)が時間の経過と共に、色々と変化する」からです。

また、「会社の風土(culture of our organization)が、これからどのように変化し続けるかを評価(assess)するのは、さらに難しい」と言えます。

私たちの多くは、予見可能な将来(foreseeable future)にわたって、リモートで作業(work remotely)を続けます。

私たちの仕事は、耳を傾け(keep our ears to the ground)、この「戦略的視点(strategic perspective)を意思決定のテーブル(decision-making table)にあげる」ことです。

②ツールとコラボ

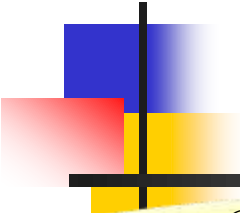
Tools & Collaboration

リモートワーク(remote work)が標準(norm)になった今、テクノロジーとの関係は根本的に変化しています。

私たちは今、新しいツールの使い方を学ぶだけでなく、これまでにないほど、色々なツールが必要になります。

これは、個人の生産性(individual productivity)をどう考え、どう測定するのにも、多大な影響を及ぼします。

また、テクノロジーを導入することで、包括性(inclusivity)、心理的安全性(psychological safety)、職場の再創造(reimagining the workplace)を、どう改善できるのかを確認する必要があります。



変革の加速化、瞬間をつかむ Part 2

Acceleration/transformation

③プロセスと基本方針 Process & Policy

危機になると、現在のプロセスとポリシーが、まさしく不完全 (**exact inadequacies**) だったことが明白になります。

今回の危機では、新しい政策を立てるだけでなく、私たちの政策決定プロセス(**policymaking process**)を根本的に変革する機会を生み出す必要があります。

予期(**unexpected**)せぬ、さらには前例のない(**unprecedented**)課題に直面するにつれて、私たちのプロセスとポリシーも絶えず進化する必要があります。

仕事に必要な明確さ(**clarity**)を犠牲(**sacrificing**)にすることなく、必要なだけ柔軟(**flexible**)で機敏(**agile**)に対応できるポリシーとガイダンスを作成していますか？

このバランスをとることは簡単ではありませんが、何が起こっても準備する必要があります。

④リーダーシップと学習 Leadership & Learning

リーダーシップと学習へのアプローチが組織の回復力を高めるのにどのように役立つかを再評価(**reassess**)する必要があります。

あらゆる種類のリーダーが世界的大流行をリードすることの意味を再評価(**re-evaluate**)することを余儀なくされ、私たちの組織は大規模な学習の機会(**massive learning opportunity**)に直面します。

成功(**successes**)とつまずき(**stumbles**)の両方から何を学ぶことができますか？

私たち全員がこの危機を乗り越えてきたので、私たち全員が学ぶ方法に関して、何を学ぶことができますか？

そして最も重要なことは、それが私たちの将来の学習戦略にどう影響を与えるのかを考え、それを実際に実践することです。

人と文化：課題の把握：危機を乗り越えるには？

Resilient HR: Where is the critical points?



組織の回復力

- 各個人・各チームでの回復状況を把握し、安定、迅速、安全、柔軟に支援することです
- その中で、communicationが基本となり、
- **総括的方針**と**規則**を整備し、創造性ややる気を維持して、組織を構築し、基本的なガイダンスを提示します。
- リーダーは、**行動規範**(norm)とその**事例**を提示します。

チームの回復力

- リーダーは、各自の回復力を把握して、
- どんな支援が必要なのかを判断します
- **近接性**(proximity)と**相互依存性**(interdependent)が重要
- Open dialogueとcommunicationが基本になります
- その中で**信頼**(trust)が基本になり、個人の人間関係を重視

個人の回復力

- 困難のなかで、どの部分を回復して、補強すべきなのか、
- 身体、メンタル、感情、予算等のすべての面で、
- **しあわせ感**(wellbeing)を改善するためのツール、時間、能力を見出して、最善をつくすことです。

人と文化：Part1

信頼には、思いやりと自信が不可欠！

私たちの組織は常に信頼の文化を構築するために努力する必要があります。しかし、世界的大流行のような予測不可能な危機に直面したときほど**信頼(trust)**は、重要になります。

不確実な未来が私たちを不安で満たされるとき、私たちの組織は、私たちが**信頼(trust)**を育むためには、まず、**快適さ(comfort)**と**安定(stability)**の2つ要素が不可欠になります。

信頼(trust)には2つの基本的な要素があり、人々がお互いに、または私たちの組織を真に信頼するには、**思いやり(compassion)**、**自信(confidence)**が必要になります。この両方を慎重にバランスさせる必要があります。

最初の要素は**思いやり**です。会社は、社員の**しあわせ感(wellbeing)**を気にかけていると感じていますか？ 会社が社員の世話をしていると感じますか？

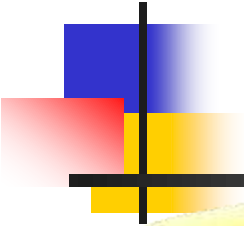
自分たちの個人的な懸念が聞かれ、考慮されることを期待していますか？ 会社は、社員の健康(**health**)と安全(**safety**)を優先的に考えていますか？

二つ目は**自信**です。会社には、危機の中で成功するために必要な能力、プロセス、それを実践できる人財がいますか？

会社は、同僚、マネージャー、リーダーが高品質の仕事を提供し続けられると、信頼していますか？ 良い決断がなされていると会社は信じてますか？

運用上および財務的視点からの予期せぬ会社の危機(**crisis**)や副産物(**fallout**)がでてくるかを、会社が予測(**navigate**)して、**実践**していますか？





人・文化: ペースを維持する Part2-1

Keeping up the pace

通知(Notice)

- 私たちは、自分の組織についてよく考え(**reflective**)、自覚(**conscientious**)して、好奇心(**curious**)を持ち続けていく必要があります。変化すべき時でも、何が起きているのか、気づいて(**aware**)いないと、いくら自主的に実践しようとしても、学んだ教訓(**norm**)を厳格(**rigorously**)に、または意図的(**intentionally**)に活用(**harness the lesson**)することはできません。
- より良い方向に、どのような変革をしたのか？
どのような問題を、どのように解決したのか？
危機前に、問題があることに気づかなかったのは、どんなことなのか？
- 私たちの組織では、加速(**acceleration**)と変革(**transformation**)に対して、一部の障壁(**barriers**)やと障害(**obstacles**)が避けられず、何かを過大評価している可能性があります。
- 予想よりも簡単、または困難であることが判明したのは？
なぜ私たちの期待は間違っていたのですか？
- 今週/月/四半期に、何がうまく機能していますか？
何にもっと注意を払うべきですか？

実験(Experiment)

- 差し迫った危機(**imminent crisis**)は、変化をもたらすために迅速(**quickly**)かつ断固(**decisively**)として行動する、説得力のある理由(**compelling reason**)を私たちに与えてくれるものです。もし、そうでなければ、そうしなければなりません。
パンデミックが和らいだ後、新しい試みを行い、指揮権を行使する(**exert the control**)こともできます。
- 将来、どのような仮定(**assumptions**)を設定しますか？
これらの仮定が不正確だったなら、片足を軸にして回転(**pivot**)することができますか？
- xプロジェクトを大幅に短い期間(**time span**)で完了する必要があるなら、どうすればよいでしょうか。
- どのチーム、部門、役割、または機能に対して、反復実験(**iterative experimentation**)が最も簡単、または、影響力(**impactful**)がありますか？
- 今週/月/四半期に（短い期間でも）、どのような分野で試せ(**experiment**)ますか？



人・文化: ペースを維持する Part2-2

Keeping up the pace

統合する(Integrate)

- 私たちが学んだことを組織の規範(**organizational norm**)、プロセス、およびポリシーに組み込むことは、変化を定着させるために不可欠です。しかし、柔軟性(**flexibility**)と剛性(**rigidity**)のバランスを見つけるのは難しいものです。
- 私たちが達成しようとしている特定の加速(**acceleration**)、または変革(**transformation**)が必要になるのは、どんな人やチームですか？
- 私たちが目指している加速および/または変革を達成するための「ハード」メソッド（つまり、ポリシー、正式な戦略）と「ソフト」メソッド（つまり、文化、モデリング）の最良の組み合わせは何ですか？
- 危機の間に行った変革を統合(**integrate**)するために、古い習慣に戻る(**revert**)前に、今どのような基本方針(**policy**)や慣行(**practice**)を適応させることができますか？
- この期間中、私たち全員が行った学習を吸収(**assimilate the learning**)するために、他にどのような手段を使用しますか？

評価する(Evaluate)

- 変更を加えた後も、作業はまだ終わっていません。次は、私たちの取り組みの影響を厳密(**rigorously**)かつ体系的(**systematically**)に測定(**measuring**)および評価(**evaluating**)することです。この作業の大部分は、従業員とコミュニケーションを取り、フィードバックを受け取るための方法を作成します。
- フィードバックを収集(**gathering**)して、分析(**analyzing**)するためのプロセスは何ですか？それは組織内のすべての人からの意見を聞いていますか？
- 危機の間、コミュニケーションのための新しいチャネルを作る(**create new channels**)必要がないのか？もしそうなら、なぜ既存のものでは不十分なのか？
- 組織内で何が機能しているか、何が機能していないかを話し合うために、定期的に専用の時間(**dedicated time**)を取って(**setting aside**)いますか？
- 今週/月/四半期の測定と評価の優先分野(**priority area**)は何ですか？

人・文化: ペースを維持する Part2-3

Keeping up the pace

調整する(Adjust)

- これらのステップはすべて、**勢いを維持(sustain momentum)**するために必要ですが、最後のステップがなければ何もありません。私たちが学んだことを取り入れ、実際に行動、プロセス、およびポリシーを調整します。
- どのような変更をすぐに実装できますか、および/または実装する必要がありますか？ より多くのリソース(人財)、時間、または**賛同(buy-in)**が必要なものは何ですか？
- 成功と失敗がどのように見えるかについて共通の理解があり、その違いをどのように測定して伝達するのでしょうか。それは今後の意思決定とプロセスにどのように影響しますか？
- 誰もが見たい変化について権限が**移譲(empowered)**され、失敗の避けられないリスク(**inevitable risk**)が公平に共有される組織(**equitably shared**)をどのように作り(**create**)ますか？
- 調整(**adjustment**)または変更(**changes**)が機能しているかどうかをどのようにして、知ることができますか？



技術と連携：弾力性ある職場 Part1

Elastic Digital Workplace

文化と採用 (Culture & Adoption)

- リモートワークの重要な課題の1つは、優れた作業を行うために必要な接続(**connection**)とコラボレーション(**collaboration**)を失うことなく、**混乱(disruption)**と**注意散漫(distraction)**を最小限に抑えることです。より効率的で効果的なホーム オフィスのセットアップを提供するなど、具体的な方法で従業員がこれを行うのを支援できます。
- また、ライブ ビデオ ストリーム(**Live video stream**)でタイムリーで関連性の高い情報を提供するなど、日常のテクノロジーをスマートな方法で使用することもできます。このようなテクノロジーは、私たちが奨励したい行動(**behaviors**)や規範(**norms**)を紹介するための非常に目に見えるプラットフォームを提供し、私たちが説教(**preach**)することを実践するための変化のためのリーダーやチャンピオンにスポットライトを当てます。

弾力性のある連携 (Elastic collaboration)

- 現状は常に変化しているため、リモート コラボレーションツール(**remote collaboration tools**)は、ユーザーとワークロードの変動(**fluctuations**)に対応しながら、使いやすさ(**usability**)と生産性(**productivity**)を維持する必要があります。これらのテクノロジーの影響領域(**footprint**)を拡大し続けることは、従業員にテクノロジーを積極的に教育して、使用するように促すだけでなく、よりスムーズな採用と効率改善を実現します。
- また、これらのツールの使用法が時間の経過とともにどう変化するのか、その原因は何なのか、進化し続けるかどうか、関心を持ち続ける必要があります。



技術と連携：弾力性ある職場 Part2

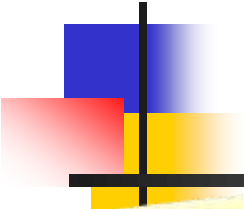
Elastic Digital Workplace

仮想作業環境 (Virtual work environment)

- 自宅のオフィス環境(**office environment at home**)を完全に再現(**simulate**)してみたいものですが、多くの人は、デジタルワークスペース(**digital workspaces**)に切れ目なく(**seamless**)到達(**access**)できる技術が必要です。
- 新しいデバイスへの投資を継続すること、問題解決のための機材の選択肢(**device-as-a-solution options**)を検討する(**exploring**)こと、または可能なら、個人用デバイス(**personal device**)を装備する(**outfitting**)ことを意味します。
- 適切なデバイスにアクセスできない従業員にとって、安全なリモート/仮想デスクトップツール(**remote/virtual desktop tools**)とネットワークソフトウェア(**networking software**)は最低限(**bare minimum**)必要になります。
- また、技術書庫(**technical stack**)にどれほど自信を持っていても、フィードバックを収集し、摩擦を緩和する方法(**ways to ease friction**)を探すことについては、力を入れて(**intentional**)、取り組む必要があります。

途切れないネットワーク (Seamless Networking)

- 社員が信頼できる高速ホームインターネットを持っていないと、社員間でうまく協力(**collaborate**)することができません。
- より良いインターネットへの助成(**subsidizing**)を検討し、社内のIT専門知識(**expertise**)を使用して、ホームネットワークを最適化(**optimizing**)するための明確(**clear**)で規範的な(**prescriptive**)ガイドラインを提供します。
- トラブルシューティング(**troubleshooting**)のためのアクセス可能(**accessible**)なチャネルを確立(**establish**)し、特別なチームを作って(**create**)、特に重要または戦略的な作業のための専用(**dedicated**)のIT支援(**support**)と有効化(**enablement**)を提供(**provide**)してください。
- ネットワーク接続ソリューションの維持について積極的に取り組み(**stay proactive**)、より便利または柔軟な新しいオプションを検討(**explore**)してください。



技術と連携：弾力性ある職場 Part3

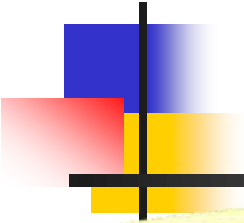
Elastic Digital Workplace

分散型の継続性 (Distributed Continuity)

- 私たち全員が物理的に離れて(**physically apart**)作業している不確実な時間(**uncertain time**)に継続性の感覚(**sense of continuity**)を維持することは、簡単なことではありません(**no small task**)。
- しかし、更新(**update**)と情報(**information**)の安定した流れ(**steady stream**)の中、私たちが、彼らのしあわせ感(**wellbeing**)に焦点を合わせ続ける(**keeping in focus**)ことは、社員を安心させる(**reassuring**)のに役立ちます。
- 長期的(**long-term**)には、この瞬間を利用して、危機管理計画(**crisis management plan**)を確認(**review**)および更新(**update**)し、学んだことを将来のパンデミック対応計画(**future pandemic response plan**)に組み込むことです。

適応型セキュリティ (Adaptive security)

- パンデミック(**pandemic**)の初期の頃、一部の組織は、サイバー セキュリティ(**cybersecurity**)をもう少しスピード(**speed**)や敏捷性(**agility**)を犠牲にする(**trade**)と、計算されたリスク(**calculated risk**)が生じる可能性があります。
- しかし、オフィスへの完全な復帰(**full return**)はまだ遠い(**far off**)ので、その犠牲(**trade off**)は、賢明(**smart**)でも、許容(**tolerable**)できるものでもありません。
- 従業員が作業しなければならないデバイス(**device**)とアクセス場所(**access locations**)が多数あるので、ゼロトラスト セキュリティポリシー(**zero trust security policy**)がどうしても必要になります。
- エンドポイント検出および応答 (End Point Detection & Response, EDR) プログラムに、自動化を組み込む(**building automation**)ための特定のソリューション(**specific solutions**)により、組織全体でより高いレベルのセキュリティ(**greater level of security**)が、IT組織に余分な負担(**extra burden**)をかけずに実現できます。



プロセスと方針：基本的方針を考える Part1

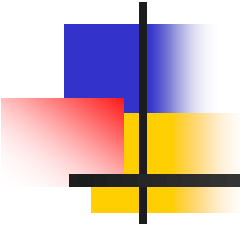
Talking about Process and Policy

正直な裏話 (Give the honest backstory)

- 私たちは、すべての政策決定会議 (**policymaking meeting**) に、議事録を望んでいません（または必要としません）。
- しかし、意思決定プロセス (**decision-making process**) を説明しないと、その変更/変革は無作為 (**random**) で、独断的 (**arbitrary**)、または不要に見えることになります。
- 意思決定に使用するデータについての洞察 (**insight**) を提供する時、透明性 (**transparency**) への取り組みとプロセスの有効性 (**validity**) へのコミットメント (**commitment**) を示すことです。
- さらに、自分自身を説明するのに十分なほど懐疑論者 (**would-be skeptics**) を尊重している（忘れていない）ことを示すことで、透明性 (**transparency**) の方が勝っていることを示せます。

無知を認める (Admit ignorance)

- 他の方法と比べても、予測できない (**unpredictable**)、または、知らない (**unknown**) といえることがあります。
- 状況が進展し、新しい情報が得られると、必然的にポリシーを書き直したり、逆にしたりする必要があります。
- ベストプラクティス (**best practice**) が、週ごとに変わる可能性があり、これは、世界的危機 (**crisis like a global pandemic**) の時よりも、真実だとは言えません。私たち自身の無知を認めることは、私たちの権威を損なうことにもなりません。
- それは私たちの決定に本質的な文脈 (**context**) を与え、失敗の兆候としてではなく、洗練されていくプロセス (**process of refinement**) として、さらなる変化（進化）として捉ええることが重要になります。



プロセスと方針：基本的方針を考える Part2

Talking about Process and Policy

フィードバックを賢く求める (Solicit feedback wisely)

- データからのフィードバックと従業員からの直接のフィードバックの両方が、良い政策立案(**good policymaking**)の基盤(**foundational**)になります。
- しかし、誰からもフィードバックを求めてはならない状況が少なくとも1つあります。それは、基本方針が一般公開されていない場合です。
- 政府が義務付けた在宅勤務のルール(work-from home rule)のように、基本方針が公開されない場合、フィードバックを求めることは、フラストレーションと失望につながります。

裁量について明確にする (Be clear about discretion)

- ルールについて知っておくべき最も重要なことは、そのルールが相手に適用されない場合には、**当惑**や**混乱**を引き起こします。
- ある意味で、それは私たちの政策にも当てはまります。私たちの従業員は、組織のポリシーの内容を明確にする必要がありますが、裁量(**discretion**)を行使(**exercise**)できるものがあることを知る必要があります。
- 地域、チーム、または個人レベルで行動を起こすように人々に力を与える(**empowering**)ことは、機能的な組織の基本です。
- 常に回答やポリシーを提供することはできませんし、そうする必要もありません。
- リーダーや地元の組織が適切な場合に独自の方法を見つける余地を残すことは、危機政策立案における人事の役割を再定義(**redefining**)するために重要になります。

プロセスと方針：基本的方針を考える Part3

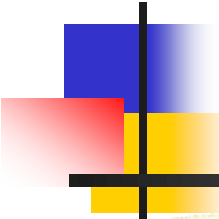
Talking about Process and Policy

人間をわすれないで下さい
(Don't forget the human)

- その性質上、政策立案(**policymaking**)では、社員を集団グループ(**collective group**)と見なすことになります。
- こうすることで、人々がどのように働き、行動するか、一貫性のある強制力のあるガイドラインを作成することができます。
- しかし、もちろん、ポリシーは、触れるすべてが、個人への影響(**individual impact**)を及ぼします。
- 特に大きな危機で、私たちの生活が混乱する可能性があるなら、私たちの政策立案(**policymaking**)にも、大きな影響を与えます。
- 新しいポリシーが、人々の働き方や生活を混乱させる可能性があることを認識する必要があります。

そして、非常に重要なのは、**思いやり**(**compassion**)と**共感**(**empathy**)をもって、彼らがどのように適応するかを理解する必要があります。





リーダーシップと学習: 回復力あるリーダーシップ開発

Part1: **Compassionate leadership**

思いやりあるリーダーシップ **Compassionate leadership**

パンデミック時には、より思いやりのあるリーダーシップ(**compassionate leadership**)が、求められます。

例えば、勤務時間の見直しをしたり、支援(**support**)と個人的な葛藤(**struggle**)のバランスや、適度な援助(**help**)と自律(**autonomy**)のバランスをうまく取る必要があります。

つぎに示すような社内組織改革を進めて、今後の方向性を見直す良い機会になります。

つねに学ぶ姿勢を持ち続け、たとえ、どうして良いか、分からない状況になっても、従来のやりかたを見直す良い機会だと、考えるべきです。

つまり、**学ぶ機会をつくること**(**leading by learning**)で、成長するようにリードするのが、一番ふさわしいリーダーシップの姿だと言えます。

リーダーシップを加速する **Accelerating leadership**

思いやりのあるリーダーシップが必要だとしても、ゆっくり進めるということでもありません。各自、必要なスピード感があります。

リーダーには、それなりの**感情知能**(**Emotional Intelligence**)が必要だと言われます。

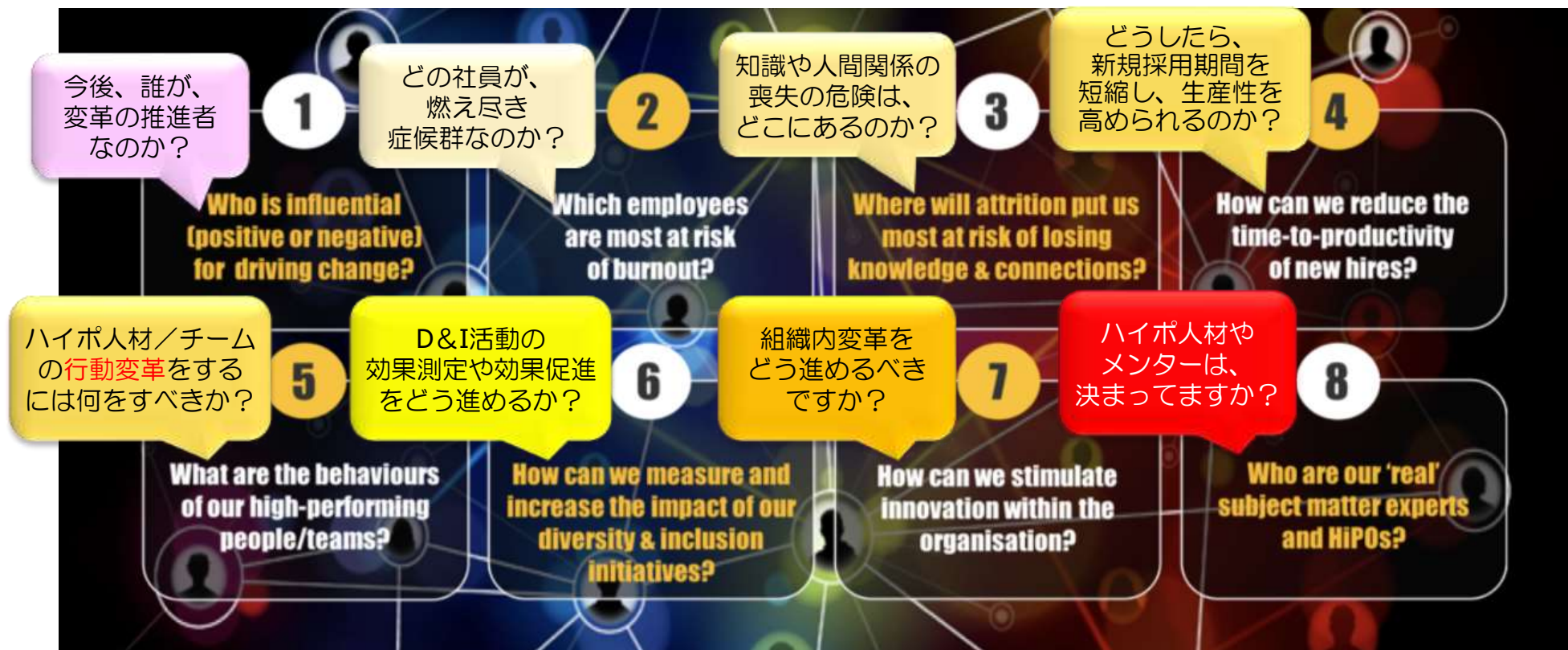
これは、「人々とつながり、組織が危機を乗り越える自信と信頼を植え付ける能力」になります。

これを実現するには、「パンデミック時の、**個人的な葛藤の体験を皆で共有すること**」です。

これからは、つぎの5つの視点、誰が(**who**)、何を(**what**)、どの様に(**how**)、いつ(**when**)、なぜ(**why**)に注目して、リーダーシップ開発を進めることで、徐々に回復力を高めることができます。

社内組織改革の手順と、その方向性は、 明確になってますか？

- さて、これから、社内組織改革を進めるにしても、一体どう進めるべきなのでしょう？
- まず、**変革の推進者**を決める必要があります。また、燃え尽き症候群はいますか？
- 社内で、知識や人材の喪失しそうなリスクはありますか？ もしそうなら、新規人材を社内外から、短期間で募集可能ですか？
- 行動変革の方向性は決まっていますか？ D&I活動の効果測定、効果促進の具体策は？ 組織内改革の方向性は？ 潜在能力人材(ハイポ人材)、メンター人材の目安はついてますか？



リーダーシップと学習: 回復力あるリーダーシップ開発

Part2 : Resilient Leadership Development

回復力を高めるリーダーシップ開発 Resilient Leadership Development

- **Who:** どんな人材なのか？
パンデミック時、**頭角を現した人材**がいましたか？
- **What:** どんな点ですぐれているのですか？
その特徴と奇跡は？ 協働意識を引き出す能力がありましたか？
- **How:** どのように実現するのか？
組織横断的なものか、個別の手法なのか？
- **When:** 実現できるのに、時間的制限があるのか？
決まった時しかできないのか？
- **Why:** 支援者がいないとだめなのか、あるコミュニティ内だけで可能なのか？
それとも、自分だけで実現できるのか？

これらを総合的に判断して、全体で共有できるものは、すべきでしょう。



飛躍的成長が求められるHR4.0時代を どう生き抜くのか？

ここ10年で、人事部門やHRプロに対する期待は一変する！

Clear Purpose
Delivering Happiness

HR4.0

(回復力を引出す時代)

- Resilient HR
- ネットワーク仕組みの激変にあった職場環境づくり
- Exponential organization
- 目標/プロジェクトの見える化
- 明確なPurpose意識の共有
- OKRによる目標管理
- Real time feedback
- 最新型Performance management
- People management
- Talent analytics
- Employee Lifecycle
- Social Enterprise
- Sustainable CSR
- Delivering Happiness
- Wellbeingが求められる

HR3.0

(ビジネス支援の時代)

- 2000-
- CHOとしての戦略的発想を求められ、**ビジネスへの貢献度**を問われる時代
- **HRプロは、戦略的ビジネスパートナー (SBP) に**
- **潜在能力者、持てる強みを活かし、エンゲージメントを高める**
- **内部人財**を後継者に！
- 人財は**会社の宝としてプールし、育てる**
- 将来を見据えた**戦力計画とタレント・マネジメント**

HR2.0

(マネジメント支援)

- 1970-
- **上から目線の人材マネジメント (HRM) 中心**
- 人事の主な業務は、採用、人事考課、労使関係、人材育成、他
- 結果より**プロセス重視**
- **スピード重視で、外部人財**の積極的登用
- 効率から**効果性**に
- スキルから**キャリア**へ

HR1.0

(管理監督中心)

- 1940-
- 労務管理中心
- 怠け管理
- 結果/効率重視の発想

エンゲージメントの進化形態

皆さんの会社は、どのレベルですか？

エンゲージメント1.0では、年1評価だけで、形式的な評価になりがちで、納得性、効果が低い状況。

エンゲージメント2.0では、テキスト情報・センサー情報を活用して、調査・自動集計する。迅速フィードバック、自動集計機能が特徴。

エンゲージメント3.0では、組織行動データを含めて蓄積・集計、組織ネット解析(ONA)を行い、「**適正な行動**」を促す機能(nudge)がある点が大きな特徴。

エンゲージメント1.0
(最初は、**人事主導**で推進)

トップダウンの年1評価
ベンチマーキングが主体

エンゲージメント2.0

(人事の支援のもと、**事業部が主導**で改善が進む場合)

タレント マネジメント ソフト
に搭載のインテリジェント センサーを使ったパルス調査
パルス調査機能を活用して迅速な実施と**自動集計**
スマホやタブレットを活用した**フィードバックの実施**

AIベースの行動計画
迅速なフィードバックが中心

エンゲージメント3.0

(従業員主導で**改善**が進む場合)

具体的には、ナッジ(nudge)機能を搭載して、「**適正な行動**」を促す。

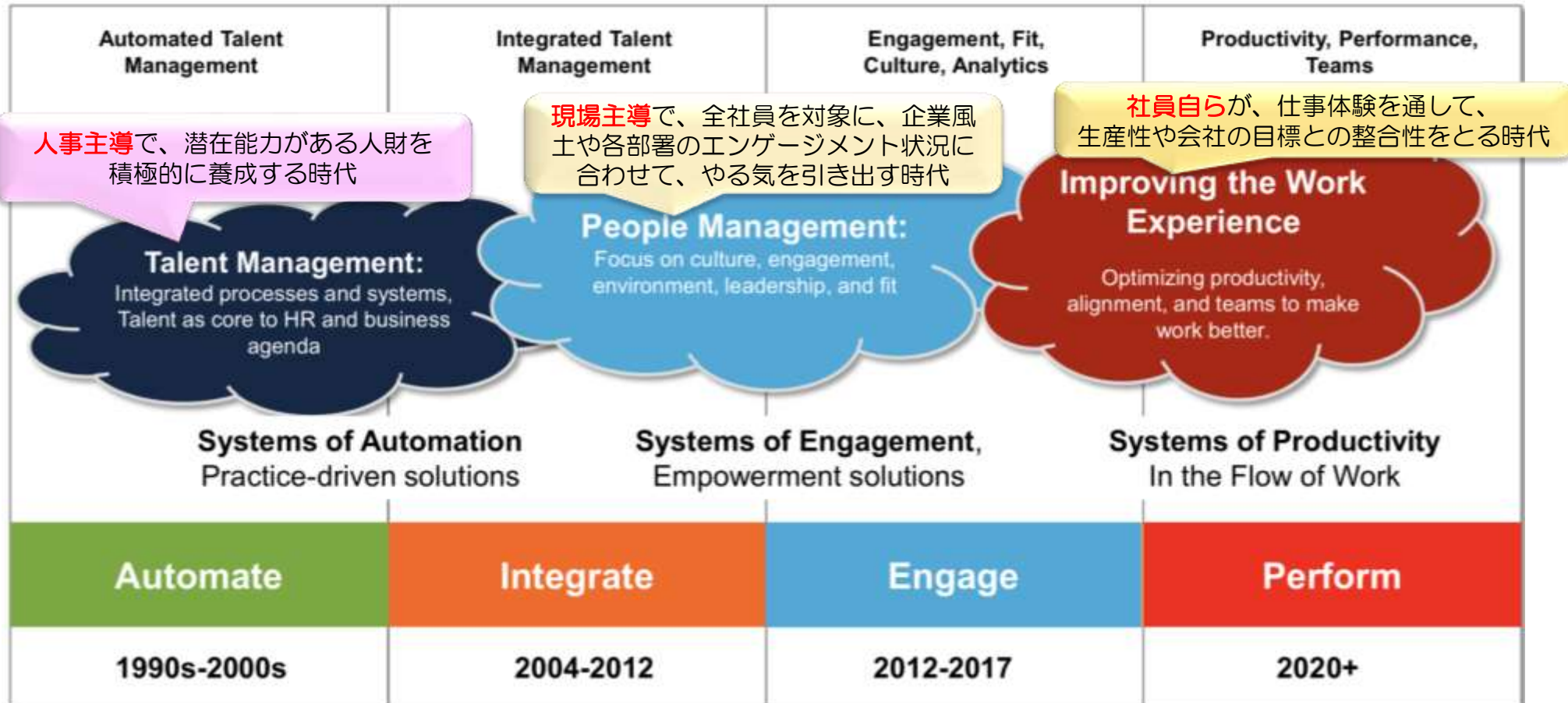
テキストデータや行動データを含めて、ビッグデータとして蓄積し、AI分析して、適正な方向に導く。

行動データにより,ONA(Organizational Network Analysis)等の組織ネット解析機能も搭載して、**行動変革を促す**機能が含まれる。

(AI, nudges, real time sensing)

業務の自動化やHR技術の統合から、エンゲージメントの改善、更には仕事体験を可能にして、生産性改善を！

1990年代には、自動化の流れにより、**タレント マネジメント**の導入が始まり、2000年代には、統合化が進んだ。2010年代後半から、**エンゲージメント**を進める手段として、人中心の考え方をする**ピープル マネジメント**の動きが進展した。2020年頃からは、労働の生産性を高める運動として、より効果的な仕事体験(**Work Experience**)を可能にする運動が進展します。

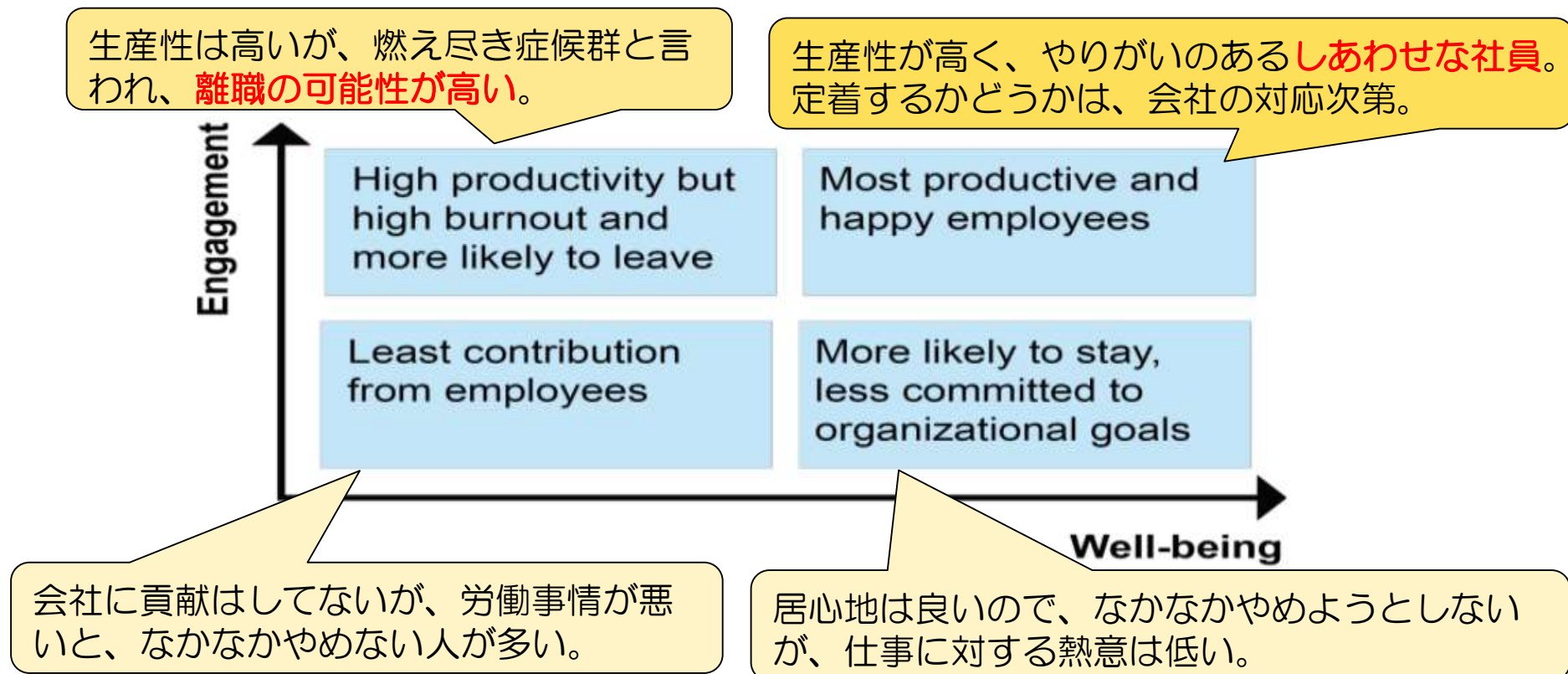


Employee Engagement and Well-Being

従業員エンゲージメントと「しあわせ感」の関係

従業員が、「しあわせ」 **Well-being**だと感じる時に、エンゲージメントは、持続可能だと言われています。

タワー ワトソン社では、3つの視点で、Well-beingが重要な要素だと指摘しています。**Physical**（身体面）では、スタミナが溢れ、エネルギーに満ちていて、**Psychological**（心理的面）では、ストレスが少なく、楽観的で、自信にあふれています。**Social**（社会面）では、人間関係、仕事と私生活のバランスも良い状態です。

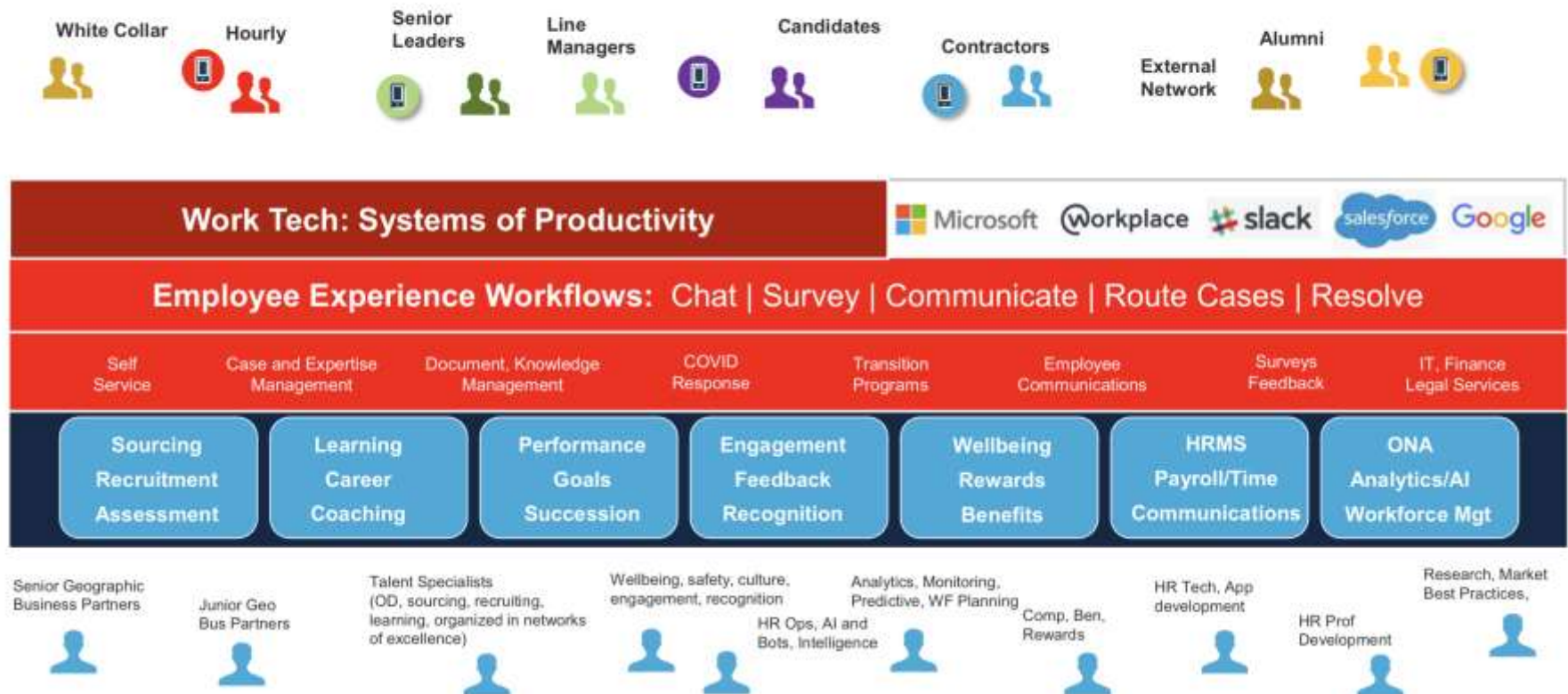


更に進むと、エンゲージメント3.0の世界に突入！ これからの従業員体験プラットフォームはこうなる

エンゲージメント3.0では、従業員の成功体験を静止画・動画で紹介すると、宣伝効果が高くなり、モチベーションも上がり、エンゲージメントの改善に役立ちます。

各自のスマホで簡単撮影・録画した映像を、簡単に編集し、生々しい映像を提供します！

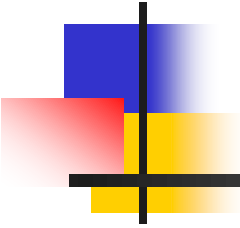
HR Technology Architecture: 2021 and Beyond



次回の戦略的人材マネジメント研究会は！

- 第64回 戦略的人材マネジメント研究会
- 日程：2021年 2月 26日（金） 19：00-21：30
- 場所：Microsoft Teams オンライン開催予定
- テーマ：次回は、下記にて、予定しております。
 - 2021年版HR Techはこうなる！（AIを搭載すると何が変わるのか？）
Untangling HR Tech Market 2021 , Josh Bersin Academy を中心にその概要をまとめて、お知らせします。
何かご希望あれば、お知らせください。

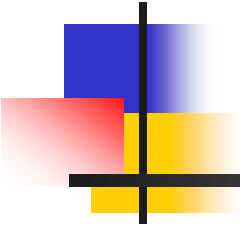




SHRMコンピテンシー研究会

2020年のテーマ予定

- 1/22/2020 Talent acquisition (タレント獲得)
- 2/19/2020 コロナ騒動の影響で延期
- 3/18/2020 コロナ騒動の影響で延期
- 4/22/2020 Engagement and Retention (エンゲージメントと定着)
- 5/20/2020 Learning and Development (学習と人材開発)
- 6/24/2020 Total Rewards (トータル リワード)
- 7/22/2020 Structure of the HR function (会社の組織構造)
- 8/19/2020 Organization Effectiveness and Development (OED)
(組織の効果性と組織開発)
- 9/23/2020 Workforce management (戦力マネジメント)
(戦力計画、タレント マネジメント、後継者計画を含む)
- 10/21/2020 Technology management (テクノロジー マネジメント)
- 11/24/2020 JSHRM月例会、HR in the global Context (グローバル人事)
- 12/23/2020 Diversity and inclusion (ダイバーシティとインクルージョン)



SHRMコンピテンシー研究会

2021年のテーマ予定

- 1/20/2021 **Employee & Labor relations** (従業員と労使関係)
- 2/17/2021 **Risk management** (リスク マネジメント)
- 3/24/2021 **Corporate Social Responsibility (CSR)**
- 4/21/2021 **Leadership and Navigation** (リーダーシップとナビゲーション)
- 5/19/2021 **Ethics & Relationship management** (倫理概念と揉め事解消術)
- 6/30/2021 **Communication competency** (コミュニケーション コンピテンシー)
- 7/21/2021 **Global and Cultural effectiveness** (グローバル&文化の効果)
- 8/18/2021 **Business Acumen Competency** (先見性コンピテンシー)
- 9/22/2021 **Consultation competency** (コンサルテーション コンピテンシー)
- 10/20/2021 **Critical Evaluation Competency** (きちんと評価して、的確に伝える)
- 11/17/2021 **HR Strategic Planning Competency** (戦略人事コンピテンシー)
- 12/22/2021 **Talent Acquisition Competency** (タレント獲得コンピテンシー)