

第63回

日本人材マネジメント協会 J S H R M

戦略的人材マネジメント研究会

HRテックの現在と将来

従業員体験(EX)をHRテックで実現するには！

2020年9月29日（火）

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



HRテックの現実と将来！

従業員体験(EX)をHRテックで実現するには！

- はじめに (Part1)
 1. 強力なプレーヤーが登場してきたHRテック市場
 2. タレント体験ソフトの市場が広がった
 3. 従業員の声の集約から、行動に移そう
 4. 従来の学習領域が大きく変わった
 5. 将来の仕事でのキャリアの意味が変わった
 6. しあわせ市場が大きく変わった
 7. 公正で、倫理的、信頼性ある企業が、業績を上げる時代
 8. ピープル アナリティクス市場は成長する
 9. 従来の従業員体験を見直す時期だ！
- SHRMコンファレンスでの発表事例 (Part2)
 - **マイクロソフト**のピープル アナリティクス戦略 (SHRM2018)
 - **IBM**、従業員体験プロジェクト、45カ国調査で分かったこと！ (SHRM2018)
 - ドバイのコンサル**tanfeeth**でのピープル アナリティクス事例(SHRM2018)
 - **豪コモン ウェルス銀行**のHRアナリティクス戦略(SHRM2019)
 - **HRテックの将来** (The future of HR Technology: How it will impact you and your organization.(SHRM2019)

有能人財のパラダイム シフトに気づいていますか？

A Change in the talent Paradigm

新しい仕事環境では、個人に対する配慮が一層重要になり、つぎの点では、特別な配慮が求められます。

1. 従業員のキャリア支援のため、業務変更が頻繁に必要になります。
2. 企業ブランディングや職場への定着に特別の配慮が必要になります。
3. 企業風土を継続させる必要性があります。
4. 人材開発とキャリアに関する考え方が、一変した！
5. 多様性(Diversity)が戦略の中心になります。

The Rise of the Individual In The New World of Work

1. Employees change jobs frequently
2. Attraction and retention is critical
3. Companies now succeed on culture
4. Development and careers have changed
5. Diversity core to strategy



新規の職務、キャリアに対する考え方は、こう変わった！

New model for Jobs and Careers

新たに挑戦するか、どうかは、上長が決めるものではなく、本人の準備状態であり、それを受け止める覚悟があるかどうかで決まります。

Traditional

Today

Career development means
upward progression

Career development means
growth through new experiences

これからのキャリア開発は、体験を通して成長することです

New positions
are offered to me

I seek out and find
new opportunities

これからの地位は、上から与えられるのではなく、自分で探して、機会を探るもの

My manager helps me
plan my career

My manager, mentor, and others
help me find job opportunities

これからのキャリアは、上長に期待するのではなく、自分でメンターを見つけ、多くの人から支援を得ることです

Development focuses
on senior leaders

Development is available to
everyone

これからの人材開発は、上級リーダーだけでなく、誰にでも必要になるものです

My manager decides
when I am ready for a new position

I decide
when I'm ready to change roles

準備ができたかどうかは、上長の判断で決めるのではなく、自分で判断するものです

Taking a new assignment
can be risky

Moving to a new position is respected
and considered key to growth

新しい任務に就くことは、リスクとして捉えるより、尊敬に値するものであり、成長の良い機会になると考えるべきものです

従来のLMS体系では、新しい時代に対処できない

- 従来型のLMS体系では、従来型の諸問題しか対応ができず、管理主体の体系では不十分な時代
- 幅広い広範囲の事態が起きた場合に対処するには、ミクロ ラーニングの視点を活用して、あらゆるAI等の新手法も活用して、適応範囲を広げて、その中で、ミクロ学習を進める必要があります。
- **Experience Platformを拡大、充実させながら、社員がこれに対応できる職場環境を構築する必要があります。**

Today learning architecture is no longer LMS-centric



マクロ学習とミクロ学習の違いは？

Micro-Learning	Macro-Learning
<p><i>I need help now.</i></p> <p>今の仕事に役立つことを学びたい</p> <ul style="list-style-type: none">• 2 minutes or less• Topic or problem based• Search by asking a question• Video or text• Indexed and searchable• Content rated for quality and utility <p>参考情報を提供し、その導入を促す</p> <p><i>Is the content useful and accurate?</i></p> <p><i>Videos, articles, code samples, tools</i></p>	<p><i>I want to learn something new.</i></p> <p>新しい分野を知りたい</p> <ul style="list-style-type: none">• Several hours or days• Definitions, concepts, principles, and practice• Exercises graded by others• People to talk with, learn from• Coaching and support needed <p>どうするつもりかを引き出して、行動を促すが、押し付けはしない</p> <p><i>Is the author authoritative and educational?</i></p> <p><i>Courses, classes, MOOCs, programs</i></p>

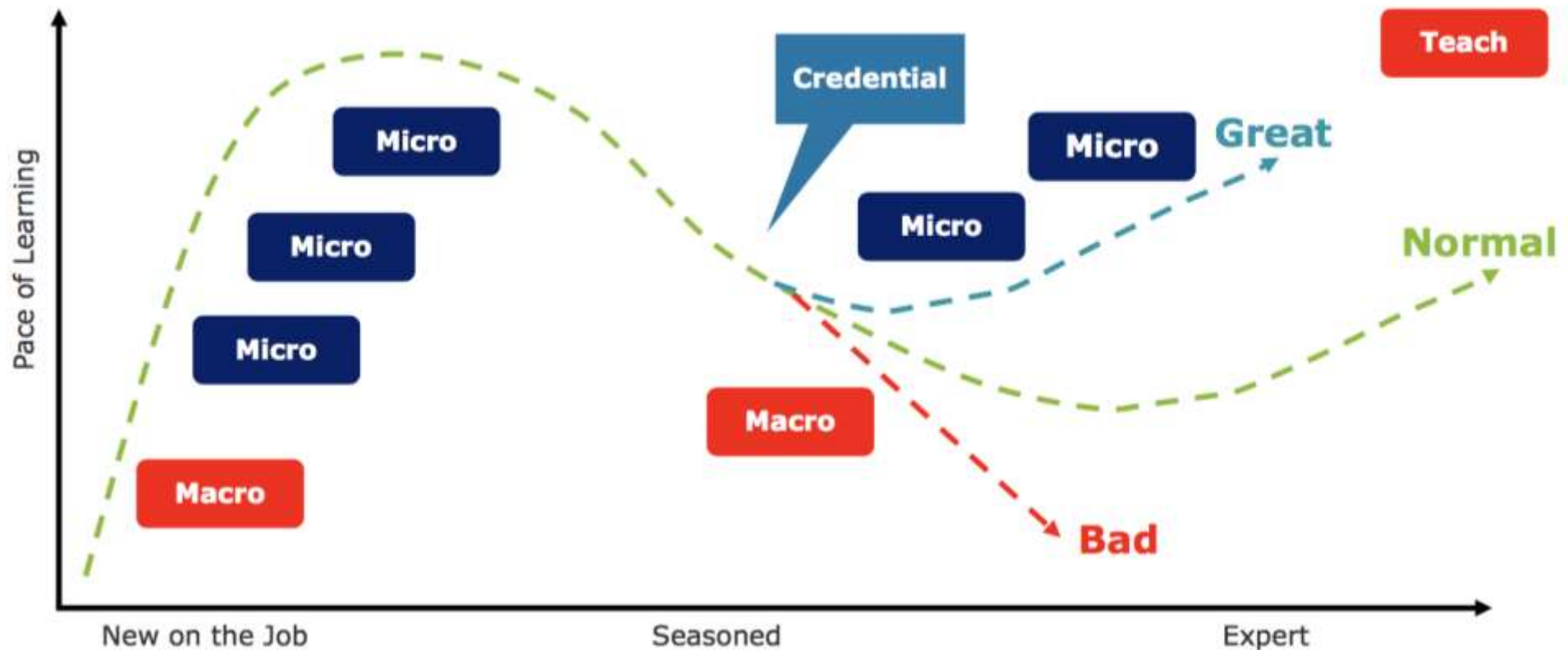
学習とは、マクロ学習とミクロ学習の繰り返し！

Where does macro and micro learning apply ?

学習をする上で、重要な点は、今の仕事に役立つことを学ぶための**ミクロ学習**と、新規分野の仕事をする場合には、どんな点を学ぶ必要があるのかを考える**マクロ学習**があります。

競合先と競争する場合、時代が大きく変わろうとしている場合には、従来の進め方に拘らず、新しい手法をどしどし取り入れて、効果があるかを検証する必要があります。

この場合でも、経験あるメンターの支援を得ながら、進めることで、効率を高めることが、飛躍の鍵になります。



自主的なキャリア形成を支援する体験プラットフォームが必須に！

The big Redesign: Experience Platform

これからは、上から目線で、タレント マネジメントの仕組みを作り、潜在能力を引き出し、育てる支援態勢の整備が重要だと言えますが、会社が提供するものに、どれだけ興味を示してもらえるかに、限界があることもあり、むしろ、社員主導で、必要とする体験できる場を提供して、その中から、自分で選んでもらうのが、一番の近道になります。その中から、キャリアとして、積み上げる仕組みを提供する時代（**engagement3.0**）に！

	The 2000s	Today	
Focus	Talent Management	Work experience	労働体験を共有
Goal	Integrated HR transactions	Positive employee experiences	前向きな従業員体験が必要に
Systems	Single platform	Many tools and apps	多くのツールやアプリが混在
Platforms	ATS, LMS, TMS	Team and work management	チーム内で役割分担
Integration	Job models, competencies	People, roles, goals, feedback	各自の役割を明確にして、目標を立てる
Technology	Integrated data models	Microservices, chatbot, AI	チーム内でのチャット、AIによる支援
Design	Business processes	Employee moments	個々の従業員の課題に対処

エンゲージメントの進化形態

皆さんは、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。

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、組織ネット解析も行い、「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、人事主体で推進)

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、事業部が主体的に改善)

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
(従業員主体に改善が進む時代)

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)を組織ネット解析機能も搭載して、行動変革を促す機能がある。

AI, nudges, real time sensing



従来型のLMSと新しいLXPは、何が違うのか？

マネジメント中心のLMS vs コンテンツ中心のLXP

LMSでは、どんなコースがあるのか、プログラム管理、ビジネス規則、評価手法、コンプライアンス規則、eコマースの中身、承認、報告書、分析結果が含まれます。

一方、**LXP**には、コンテンツの中身、どれがオススメなのか、合格したコンテンツ、スキル関連の情報、コンテンツの目次、自主出版物の内容、運用分析結果等々が含まれます。

EXP Employee Experience Platform

LXP (Learning Experience Platform)

Content discovery, content recommendations, content pathing, skills mapping, content indexing, self-published content, usage analytics

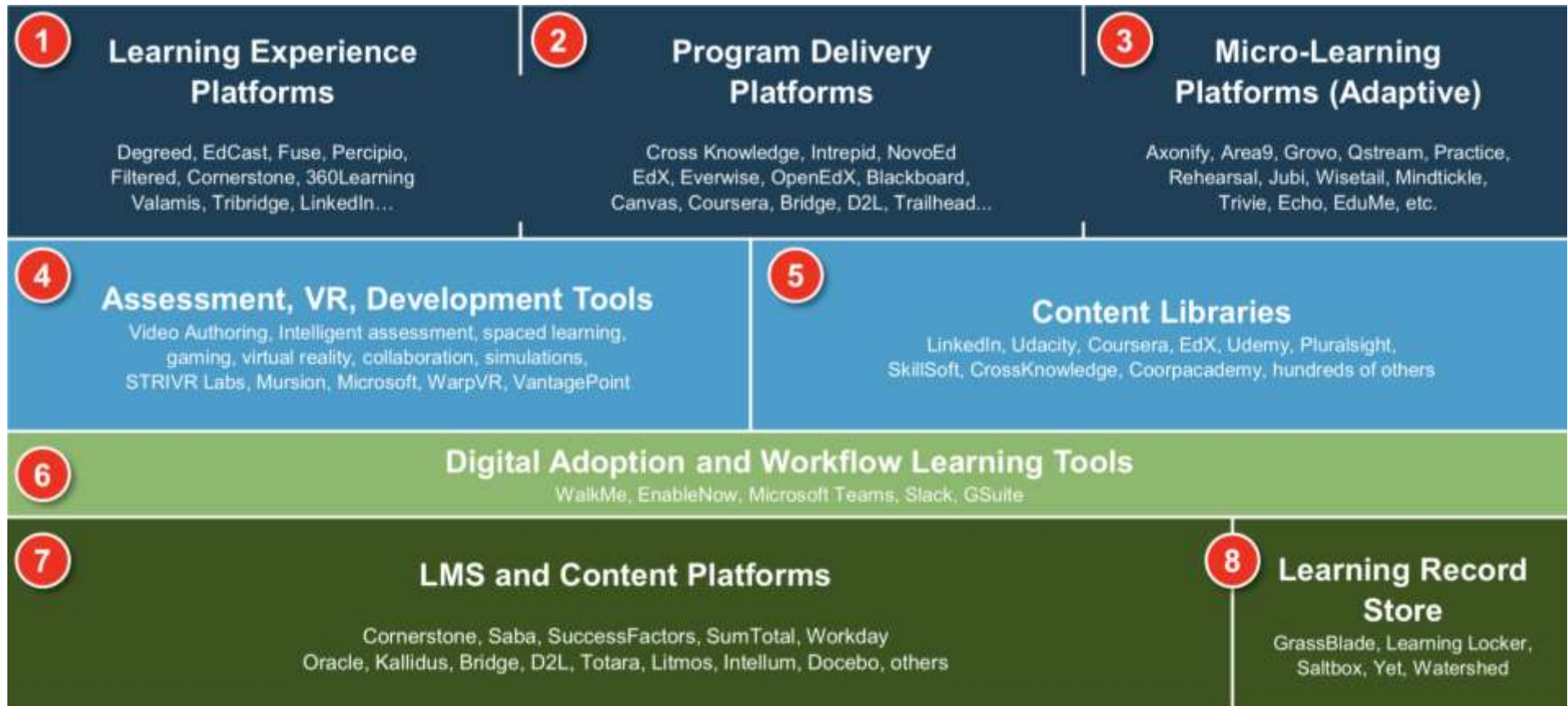
LMS (Learning Management System)

Course administration, program management, business rules, assessment, compliance rules, e-commerce, management approvals, reporting, analytics

HRMS HR Management System

学習体験、プログラム学習、ミクロ学習 学習体験プラットフォームから何を学ぶのか？ **The LXP market has grown up!**

従業員体験の効率的活用と言っても、①学習体験、②各種のプログラム提供、③マイクロ学習、④各種アセスメント ツール、⑤ライブラリー概要、⑥ワークフロー関連、⑦LMS 学習記録、⑧学習記録関連等の各種プラットフォームがあり、これらを統合して、**ダッシュボード化**して、関係幹部に示す必要があります。



完全な従業員体験モデルとは？ Complete Employee Experience Model

従業員体験モデル(Complete Employee Experience Model)には、6つの分野から構成されています。

この中のどれが欠けても、高い生産性や、しあわせ感を得ることができなくなります。互いに影響を受けあっていると云えます。

従い、本来の従業員エンゲージメント調査では、これらの6分野すべての状況を把握することが求められ、不足しているものを見つけ、その改善に努める必要があります。

Delivering Happiness Projectの最後の診断時には、この6分野での達成度を確認し、補充強化することになります。



MEANINGFUL WORK	HANDS-ON MANAGEMENT	PRODUCTIVE ENVIRONMENT	GROWTH OPPORTUNITY	TRUST IN LEADERSHIP	HEALTH & WELLBEING
Autonomy	Clear goal setting	Flexible work environment	Facilitated talent mobility	Mission and purpose	Safety and security
Selection to fit	Coaching and feedback	Recognition rich culture	Career growth in many paths	Investment in people, trust	Fitness and health
Small teams	Leadership development	Open flexible work spaces	Self and formal development	Transparency and communication	Financial wellbeing
Time for slack	Modern performance management	Inclusive, diverse culture	High impact learning culture	Inspiration	Psychological wellness and support

従業員体験EXサービスは、どう進化したのか？

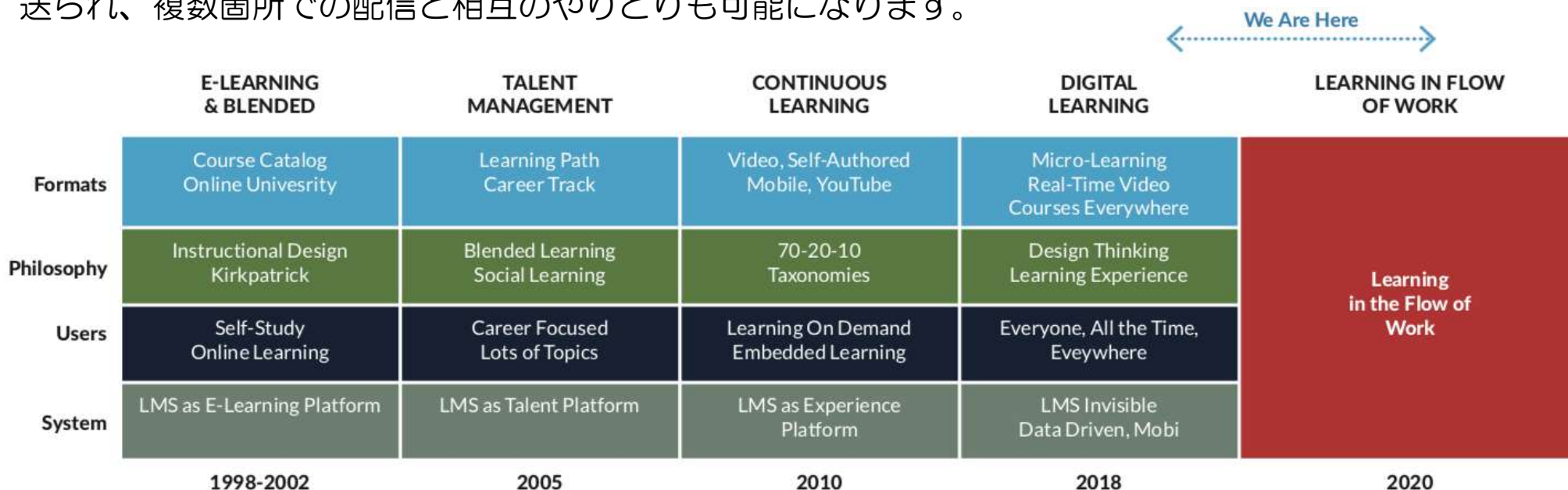
How corporate training has evolved

初期段階では、**Eラーニング**で学べる体型にしましたが、2005年頃のタレント マネジメントの普及期では、一部社員に必要な個別のサービスを提供できるようになりました。

2010年代では、新しいパフォーマンス マネジメントの導入により、必要に応じて(on demand)、**継続学習(Continuous Learning)**が、可能になりました。映像は、ビデオ、YouTube等を使用しています。

2018頃には、デザイン学習のプログラムに応じて、マクロ・ミクロ学習を、いつでも、どこでも学べ、くり返し学習も可能にしたのが、**デジタル学習(Digital Learning)**です。

2020年代以降は、全ての映像・データは、**高速デジタル通信網5G**等を通じて、ほぼリアルタイムで送られ、複数箇所での配信と相互のやりとりも可能になります。



従業員体験(EX)の進化レベルには、4つの段階がある！

The Big Shift: Toward Experience Systems

従業員体験にも、進化レベルと適用範囲により、4つ段階があります。

会社が、キャリアパスのメニューを示し、選ばせるタイプから、意識の高い人材には、体験の機会を選べるプラットフォームを作るだけで、自由に選ばせるものまで、色々ありますが、**能力ある人**は、自分の判断で進めることで、**生産性やしあわせ感が向上**します。

最終的には、社員全体を引き上げる必要があり、能力ある人は、その先人となって頂きます。



Talent analytics, People analytics とは？

Defining Talent Analytics

"Talent Analytics (i.e. HR or Workforce Analytics) uses people-data in analytical processes to solve business problems. It uses both people-data from HR systems with business information...to gain insights into the workforce to inform more evidence-based decision making."

Talent analytics とは、ビジネス上の課題を解決するためにpeopleデータ（動的データ）を解析して、証拠ベースの意思決定を可能にする手法のこと。



People analyticsは、財務分析、HR分析、監督上の解析を含むものとされ、年齢、学歴、学習データ等の静的データの他に、社員のモチベーション、ストレス、働き具合、満足度が見える化した動的データを加えて、意思決定に役立てようとするものです。この中には、人材のポートフォリオ分析、チームビルディングも含まれます。

2020年のピープル アナリティクスの最新動向！

社員に、今後、何をすべきかを示唆するために使う！

これからのピープル アナリティクスは、指標をわかりやすく示すだけでなく、**これから、何をすべきなのか**の啓示をするためのツールに進化します！

今後は、経営層だけでなく、ミレニアル世代、Z世代に対して、より納得性を高め、より効果的な行動を促すツールとして、使われるようになります。

問題分析や戦略に基づき、実践する

**Interesting Experiments,
Models, and Studies**



実戦的な経営ダッシュボードを使用

**Practical, Useful
Dashboards and Tools**



社員全体に、より効果的な行動を示唆するツールに進化します

**Tools For Action
Nudges, Suggestions, Bots**



このトレンドにより、 今後は、ピープル アナリティクスは、急速に成長！ **People analytics Growing Fast**

72%の人が、ピープル分析は重要だと認めています。
その中で、33%が、予測モデルを実施しています。今後は、更に増えることでしょう。
これに伴い、新ツールの市場も成長しています。

72%
of respondents
rate analytics
important;

**1/3 are now
doing some
form of
predictive
modeling!**

**35% year-
over-year improvement
in analytics capabilities**

**31% have increased
staff, and 19% are
buying new tools.**

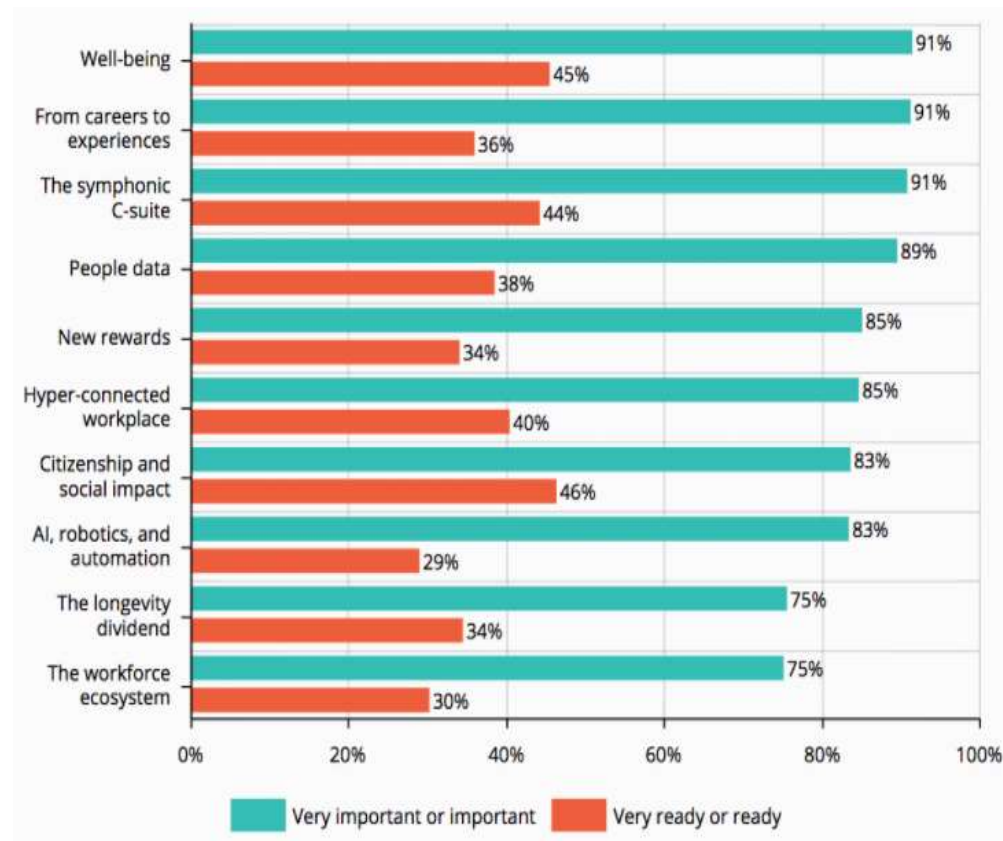
Year over year there has been major improvement in People Analytics.

The percentage of companies who believe they are “excellent” doubled from 4% to 8%, and the percentage who are now using analytics to predict business outcomes is 34%!



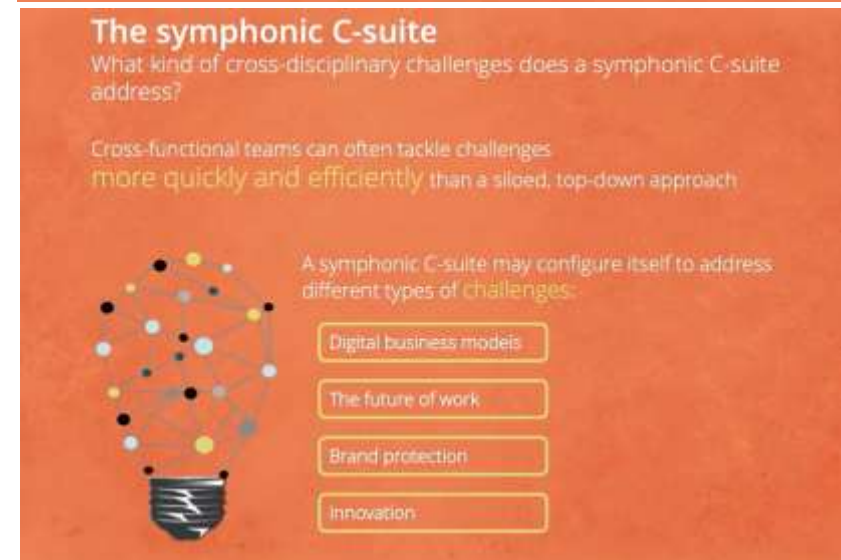
アジア地域で一番注目されるHRトレンドとは？

- デロイト2018 Global Human Capital Trends Report アジア版では、**People Data**の重要性が注目されています。それだけ、**People analytics**にも熱心だとも言えます。
- この報告書にある**Well-being**は、**Well-being at work**のことであり、給与とか裕福度のことではありません。**Employee experience**や**Symphonic C-suite**ともに、3大重要テーマになっています。
- TrustSphere社の副社長は、APAC担当する黒人系の人材ですが、世界の2/3の人口がアジアに集中していることもあり、人を効率良く、効果的に動かすことは、非常に重要になり、People analyticsに注目するのは当然です。
- **Asia Cloud Computing**の中に、特別利益団体**Asia Analytics Alliance**があり、また、Conference Boardでは、**Human Capital Analytics**が重要テーマになっています。



調和がとれた経営幹部 Symphonic C-suiteとは？

- 2018 Deloitte Global Human Capital Trendsでは、デジタル分断(**digital disruption**)の時代では、チーム中心、ネットワーク化が進むが、これに対処するには、経営幹部自らが、**symphonic C-suite**として、チーム内での調和ある協働活動を増やす必要があるとしています。責任部署だけでのリーダーシップを発揮するだけでなく、他のリーダーとの協働活動を進める必要があり、**全社的に影響力(influencing)を行使**できるかが問われる時代になります。
- 現在の経営幹部は、担当部署から、良い商品を市場に提供すれば良いとされてきましたが、これからは、**商品のライフサイクル全体**を考え、自分の商品だけでなく、顧客視点ベースの、**あらゆる視点で考えね**ばなりません。
- 具体的には、デジタル ビジネス モデルの構築、将来型の労働形態、企業ブランドの高揚と保護、更なる技術革実現等において、**CMO**(Chief Marketing Officer), **CIO**(Chief Information Officer)、および、**CHRO**が中心になり、組織横断的な協働活動が求められます。
- 日産自動車の再建においても、この組織横断的協働が欠けていた点が指摘され、これを改善することで、再建が可能になった経緯があります。古くて、新しいテーマであり、この必要性が再度、求められています。



HR アナリティクスでの一番人気は？

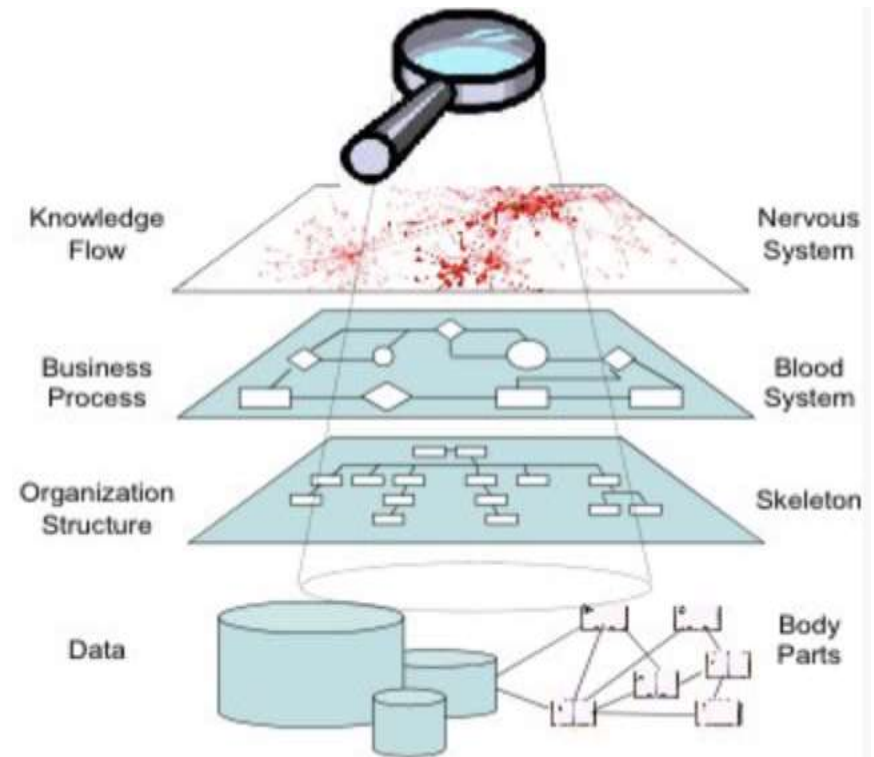
HRアナリティクス リーダーの中で、一番人気は、組織ネットワーク解析 (Organizational Network Analytics, **ONA**)が圧倒的。PA 専門家のDavid Greenの講演でも、ONA分析に力点を置いている。

ONAは、組織の中で、人々を見える化したものであり、X線写真を撮ったものであると、Rob Cross教授(University of Virginia)はいう。



ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS AND
AGENT-BASED MODELING

Dr. Simone Gabbriellini, University of Brescia



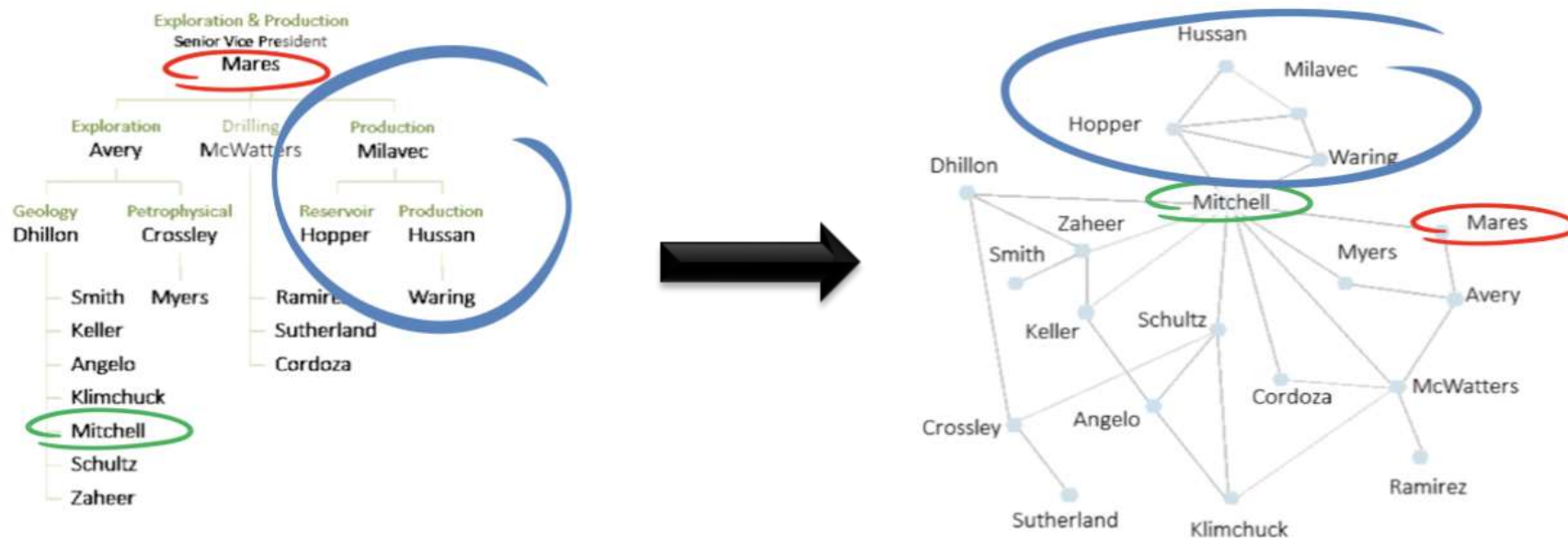
組織開発では、ONAが不可欠に！

下記は、石油探索・生産組織での組織図（左図）と情報を流れ（右図）を示します。

左図の従来型組織図では、誰が中心人物なのか、重要な情報の流れはどうなっているのかわかりませんが、右図の流れ図では、明らかにMitchellが、重要な連絡窓口であり、上級副社長Maresは、下からの情報しかもらってないことが分かります。

これでは、組織内で、どのように情報が動いているかはつかめません。製作チームも、ネットワークから隔離されています。

組織の問題点の分析には、情報の流れ図がいかに重要なかが、よく分かります。



FROM FORMAL, VISIBLE & LACKING INSIGHT...

Copyright (c) 2020 SmartVision Inc. All rights reserved.

TO INFORMAL, HIDDEN & HIGHLY INSIGHTFUL

Source: LinkedInのDavid Greenの記事を引用

HipoとNon Hipoでは、成功確率が、何と3倍!

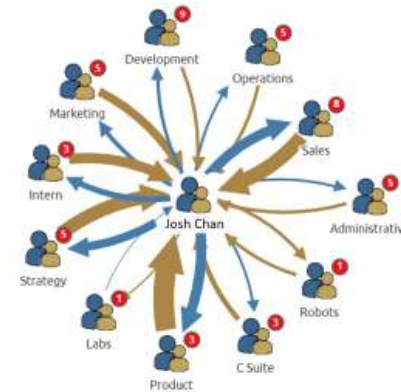
Ramco systemsでは、HipoとNon-Hipoでは、内外のネットワークで約34%程度、大きな影響力を発揮することになります。

これから推察して、パフォーマンスで、21%、存在感では、50%高く、成功する確率が3倍高いとのデータがでています。

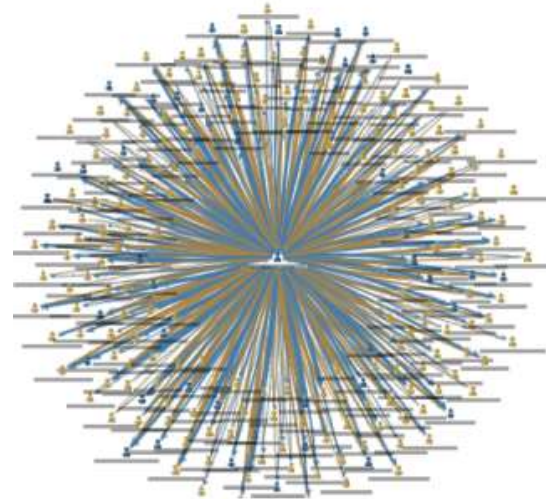
HipoのJosh Chanは、信頼あることから、少し働きかけるとそれ以上の影響力を発揮し、ほとんどの部門から、応援が得られることもあり、大きな成果がだせることになります。

一方、平均的なAdamは、影響力が平均レベルであることから、Joshほどの、影響力が得られません。

総体として、下図に示すような大きな違いになると言えます。



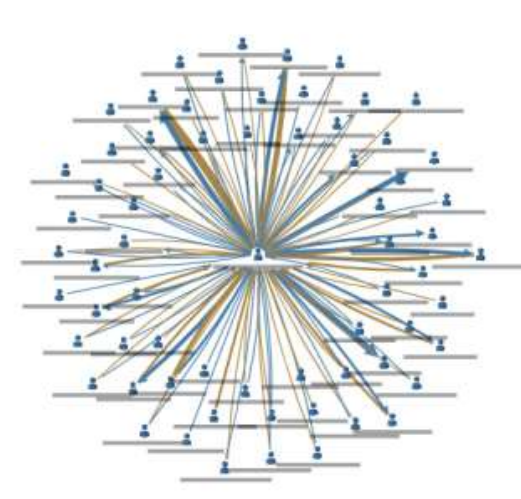
HIPO employee cross-functional network



HIPO employee collaboration network



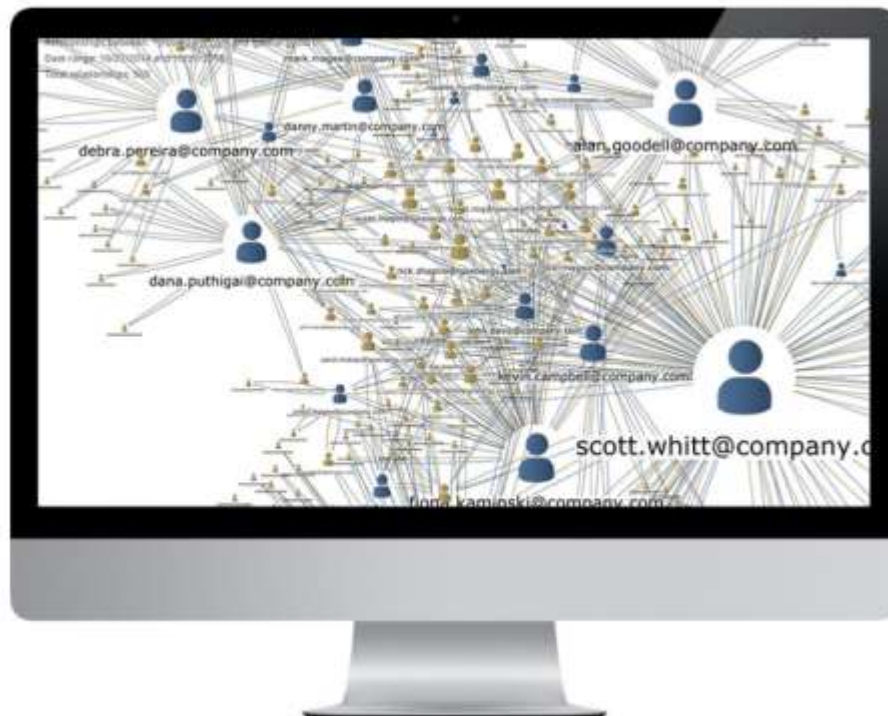
Average employee cross-functional network



Average employee collaboration network

HCとSCの微妙なバランスが、勝利の法則に！

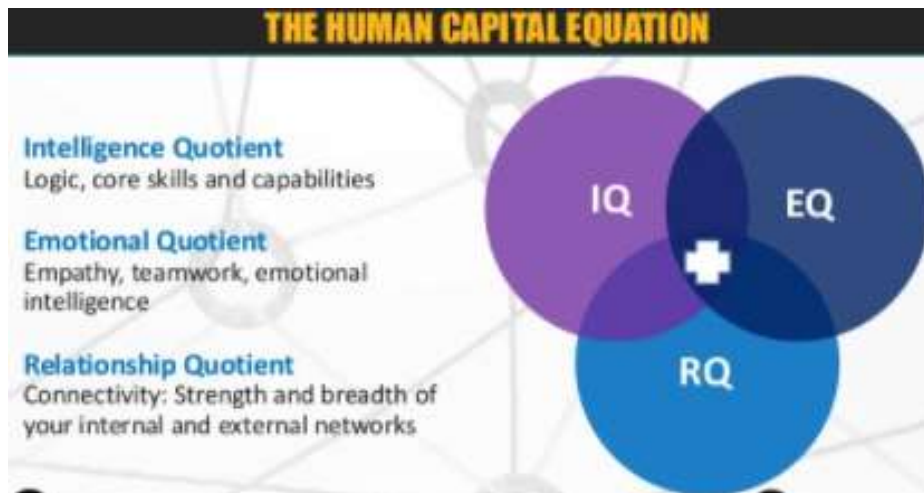
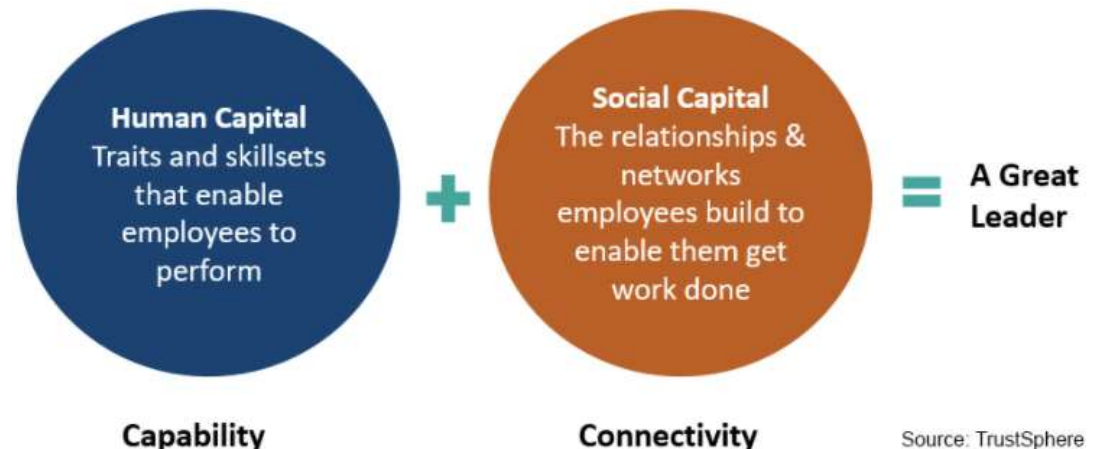
- ヒューマン キャピタル (Human Capital) は、人間が持つ能力 (知識や技能) を資本として捉えた経済学 (特に教育経済学) の概念。 人的資本と表現されることもある
- ソーシャル キャピタル (Social Capital) とは、社会・地域における人々の信頼関係や結びつきを表す概念である。抽象的な概念で、定義もさまざまだが、ソーシャルキャピタルが蓄積された社会では相互の信頼や協力が得られるため、他人への警戒が少なく、治安・経済・教育・健康・幸福感などに良い影響があり、社会の効率性が高まるとされる
- Human Capital (**HC**) と Social Capital (**SC**) の微妙なバランスが、「**勝利の法則**」となる！



偉大なリーダーとは？

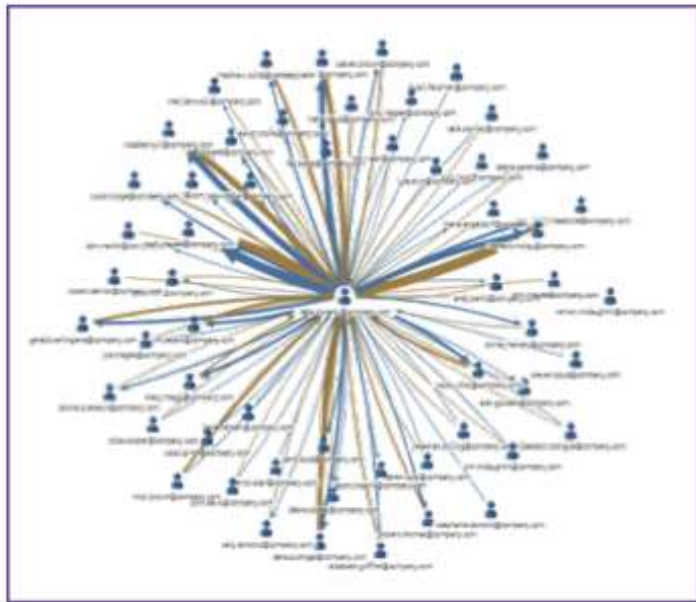
偉大なリーダーになるには、能力(IQ/EQ/RQ)が必要とされるが、その中でも、**Social Capital**の重要性が、近年注目されています。

その中には、ネットワーク、帰属先(belonging)、安全、相互関係(reciprocity)、参加、市民力(citizen power)、価値ある生活(value-led living)、ダイバーシティの8つの側面があるとされます。

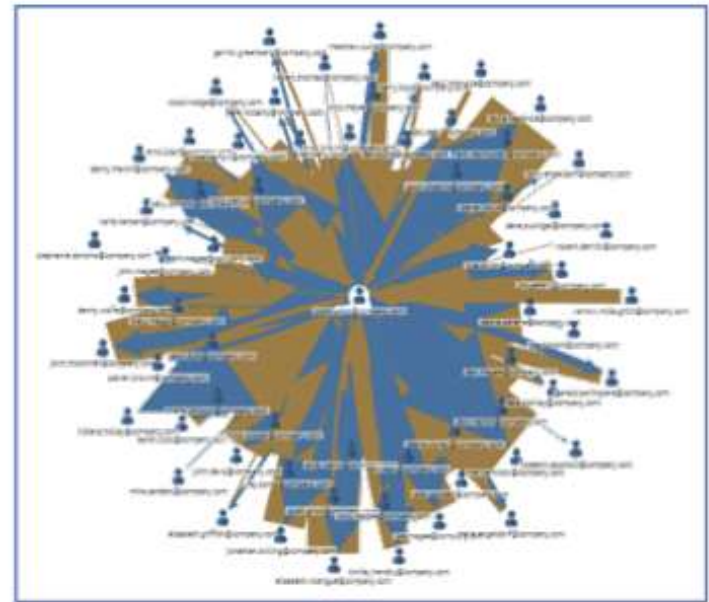


本当の偉大なリーダーとは？

- 同じ、リーダーでも、標準的に影響力のある人と、偉大なリーダーでは、大きな違いが存在します。
- 下記の事例では、影響力のある人材は、平均的な人材と比べて、2倍程度優れていると言われ、こういう人材が優れている一つの条件になります。



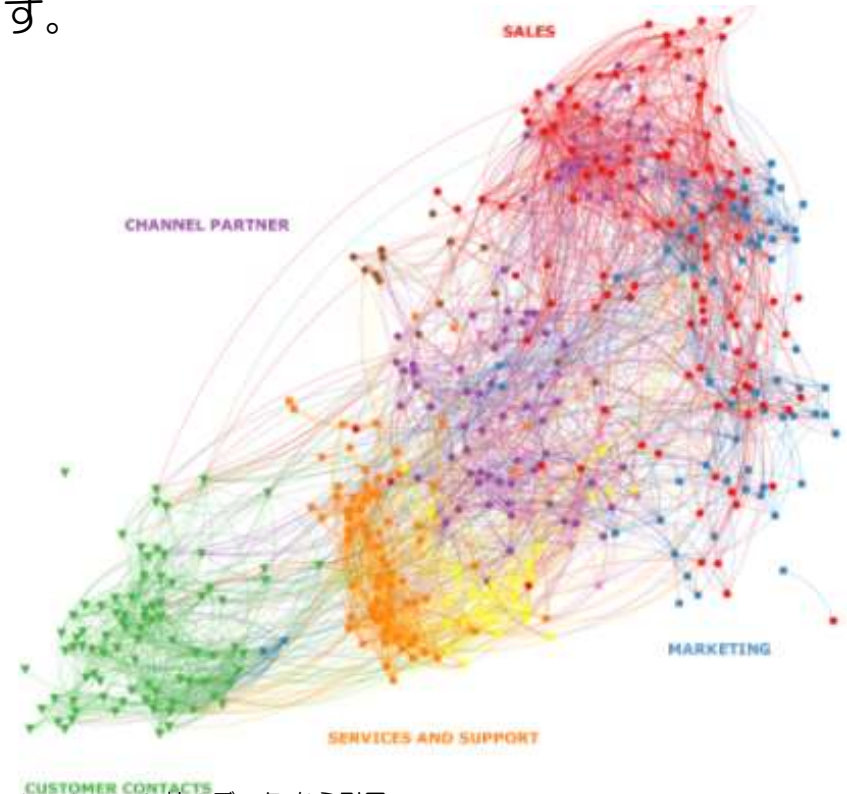
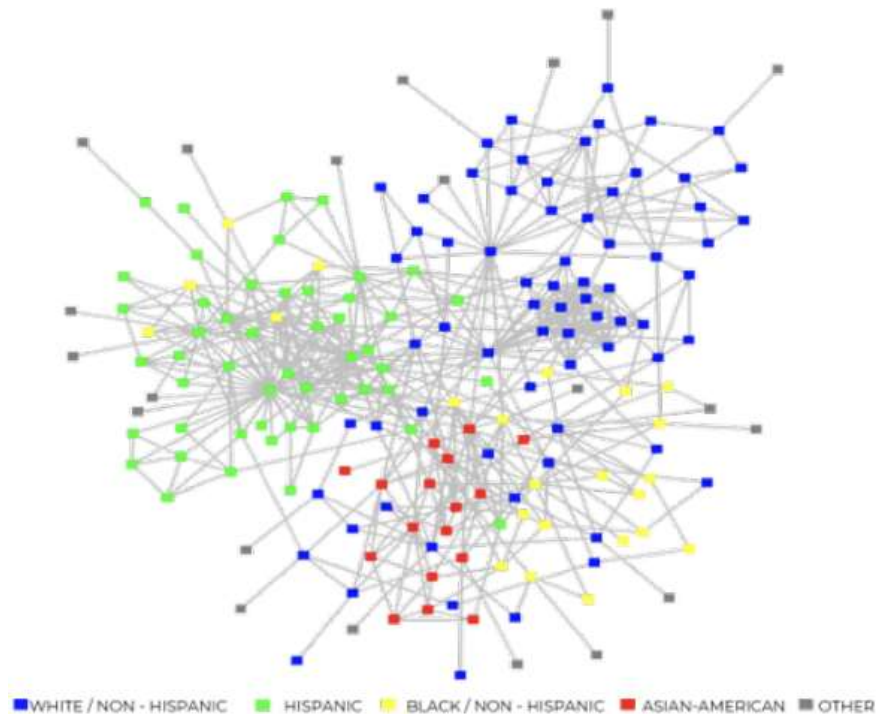
Average Employee
Relationships: 76
Senior Relationships: 9
Departments: 13



Average Influencer
Relationships: 146
Senior Relationships: 40
Departments: 16

急拡大するONAの重要性をどう実現するのか？

- 今後、急拡大する組織内の**Organizational Network Analysis**(別名**Social Capital**)市場
例えば、同じ組織の中で、宗教・倫理観が違くと、異なるネットワークが存在しますが、センサーや各種のソフトを活用することで、グラフ化することができるようになります。
- **Microsoft** は、**Workplace Analytics**という名称で、**People Analytics**を推進しており、この関係で、Organization Network Analysisのベンチャー**Volometrix**社を買収しました。今後は、OfficeのGraphや、Workplace analyticsにて、下記の様な、分析も可能になりますので、改善の方向性が明確になり、改革が進展することになります。



ONA分析には、 Active/Passiveの2種類がある！

- ONA分析には、**能動型(Active)**と**受動型(Passive)**があります。アクティブ型は、各種の紙による調査、電話による調査、自動音声調査等があります。
- **受動型(Passive)**には、すでに存在するデータを活用して、分析するもので、E-mail, SAP等の各種データ、社内外のSocial Capital Data (SNS, Slack, Office等)のデータ、および社員証にセンサーを内蔵するタイプがあります。
- 受動型で、有名なのが、**TrustSphere**と**Microsoft**です。後で、事例解説します。

ACTIVE VS. PASSIVE ONA

ACTIVE

EXAMPLE DATA SOURCES: Self-reported e.g. Surveys

KEY CHARACTERISTICS:

- Point-in-time,
- Can be labour intensive,
- Response rates critical,
- Enables a deep-dive on a specific topic
- Understand how employees feel

PASSIVE

Email, calendar & phone metadata, social media (in/external), collaboration platforms e.g. Slack, wearables and sensors e.g. digital badges

- Real-time and continuous,
- Provides scale,
- Privacy is a key consideration,
- Clear communication on the 'why' and benefit to employees required
- Understand what employees do

THE VENDORS DRIVING INNOVATION IN THE ONA SPACE



Source: David Green (2018)

リーダー開発分析にもONAを活用する時代

- リーダー開発分析には、まず、個人の能力（IQ/EQ/RQ）を分析しますが、その中でもSocial Capitalが重視されます。RQ(Relationship Quotient)を次の6つの視点から分析した事例があります。
- 受動的なデータ収集プロセスでは、調査、オンラインフォーム、アンケートを取らず、E-mail、音声、社内外のチーム、部門、組織階層、同僚、顧客、サプライヤー、ビジネスパートナーであり、さらには、社内外の非公式なネットワーク、専門性の高い専門知識ネットワークも含まれます。



男女のリーダーシップの違いとは？

- TrustSphereの分析では、男女の従業員の主な相違点は、女性が、若年層に広いネットワークに強みを持ち、男性は、上層部門でのネットワークを持つ点です。
- また、男性は、同年代や高い地位の人との繋がりが強く、女性は、外部の人材との繋がりが強い傾向が見られます。

Male Employee's strongest internal relationships

Female Employee's strongest internal relationships

Male Employee's strongest relationships

Female Employee's strongest relationships

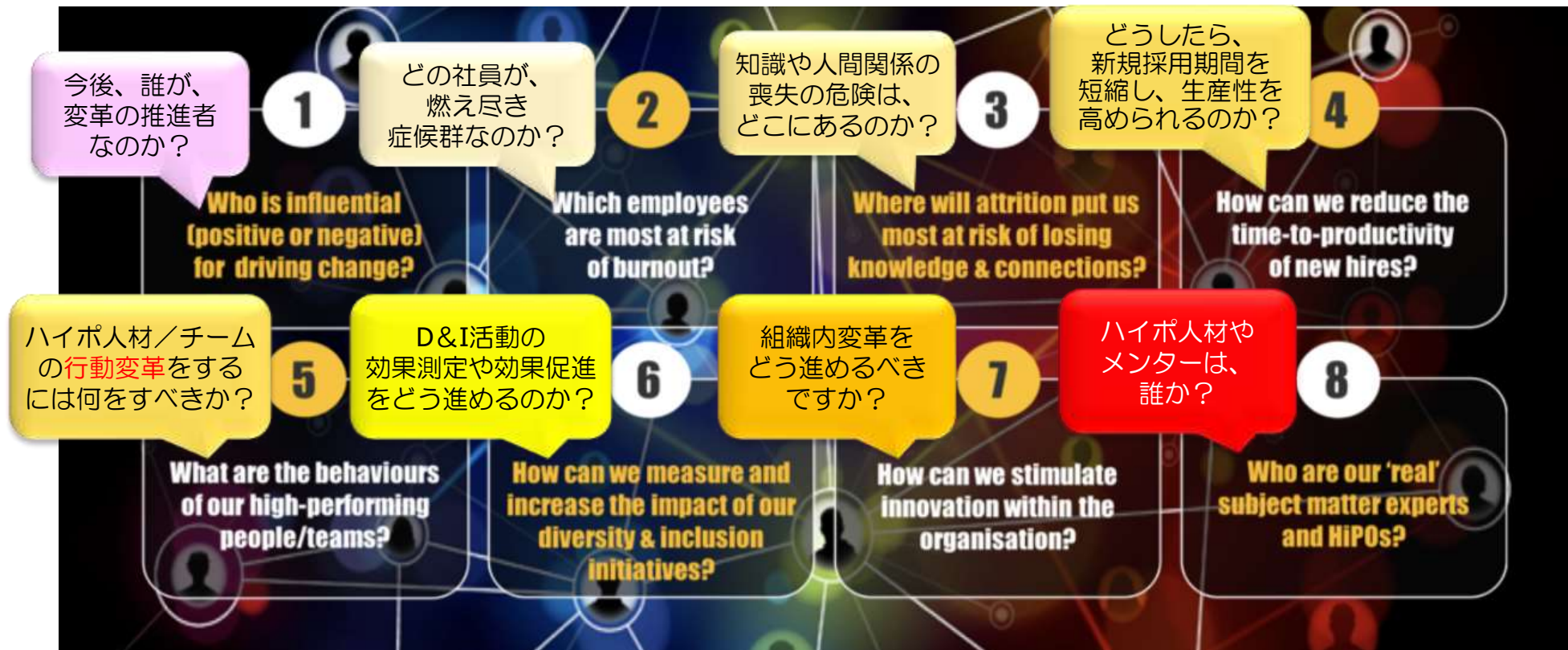
Relationship Type		Male	Female
Higher Grade		22	4
Same Grade		15	27
Lower Grade		76	83

Relationship Type	Male Relationships	Female Relationships
External	5	37
Same Grade or higher	35	7
Lower Grade	18	11

Figure 6. Significant Gender Differences In Networking Behavior.

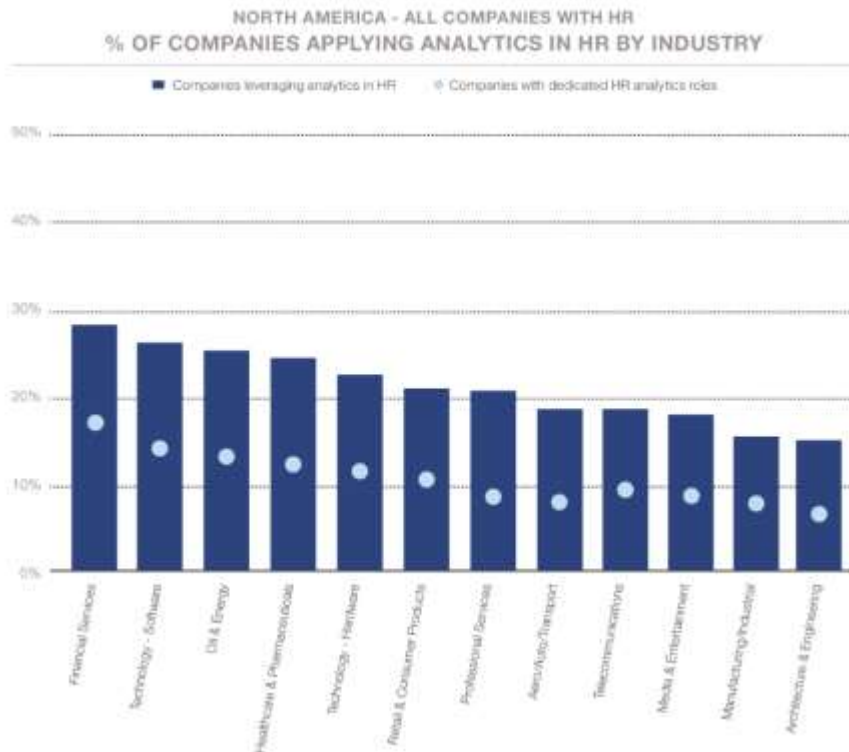
組織改革 (innovation) の手順と方向性は、 明確ですか？

- さて、これから、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？ もうそうなら、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？



12業界にて、平均22%の企業が、 HRアナリティクスを導入

12業界中でも、金融、IT関連企業でのHRアナリティクス導入率が一番高く、大都市に立地する企業では、さらに高い。特に、金融都市のニューヨーク、IT関連企業が多いサンフランシスコでは、導入率が高いのが特徴。



NORTH AMERICA - ALL COMPANIES WITH HR
TOP INDUSTRIES WITH ADOPTION OF HR ANALYTICS BY METRO AREA

1. New York	2. San Francisco	3. Washington, D.C.	4. Chicago	5. Boston
Financial Services & Insurance	Technology - Software	Aero/Auto/Transport	Technology - Software	Technology - Software
Professional Services	Technology - Hardware	Technology - Software	Financial Services & Insurance	Healthcare & Pharmaceutical
Technology - Software	Financial Services & Insurance	Financial Services & Insurance	Technology - Hardware	Financial Services & Insurance
6. Los Angeles	7. Dallas/Fort Worth	8. Atlanta	9. Toronto	10. Seattle
Media & Entertainment	Telecommunications	Technology - Software	Financial Services & Insurance	Technology - Hardware
Healthcare & Pharmaceutical	Technology - Software	Technology - Hardware	Telecommunications	Media & Entertainment
Technology - Software	Financial Services & Insurance	Financial Services & Insurance	Technology - Software	Technology - Software

* Top regions in North America are based on the volume of professionals whose profiles indicated they dealt in some capacity with HR analytics work — a subset of these professionals also have HR analytics titles. Only companies with at least 501 employees and with employees who work in HR in general were included in this analysis. Adoption defined based on number of companies in the industry that leverage analytics in HR roles (including those with generic HR titles and HR analytics topics mentioned elsewhere on their profiles).

1 2分野で、必要になるHRテックとは？

New HR tech categories

HRテックが活躍する分野として、次の1 2分野が挙げられますが、皆さんの会社では、このうち、どの部門で活用していますか？ これらにHRテックを活用することで、大きな効率改善が見込めます。さて、どの分野から始めますか？



ピープルアナリティクスで成功するための15の鍵

15 keys to success in **People Analytics**

ピープル アナリティクスを成功に導くには、次の15分野で配慮すべき点があります。これを実現するには、1-2人の人員では、難しく、組織横断的な協力態勢を構築し、連携することが必要になります。



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事例

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テクを活用し、どれだけ省力化できるかが、課題に！ HR Technology Architecture, 2020 & beyond

従来は、7分野のソフトが独立していたが、これをどのように統合化しエコシステムができるかが、2020年以降の大きな課題になり、これを実現するためのM&Aが進展します！



What Goes Here?

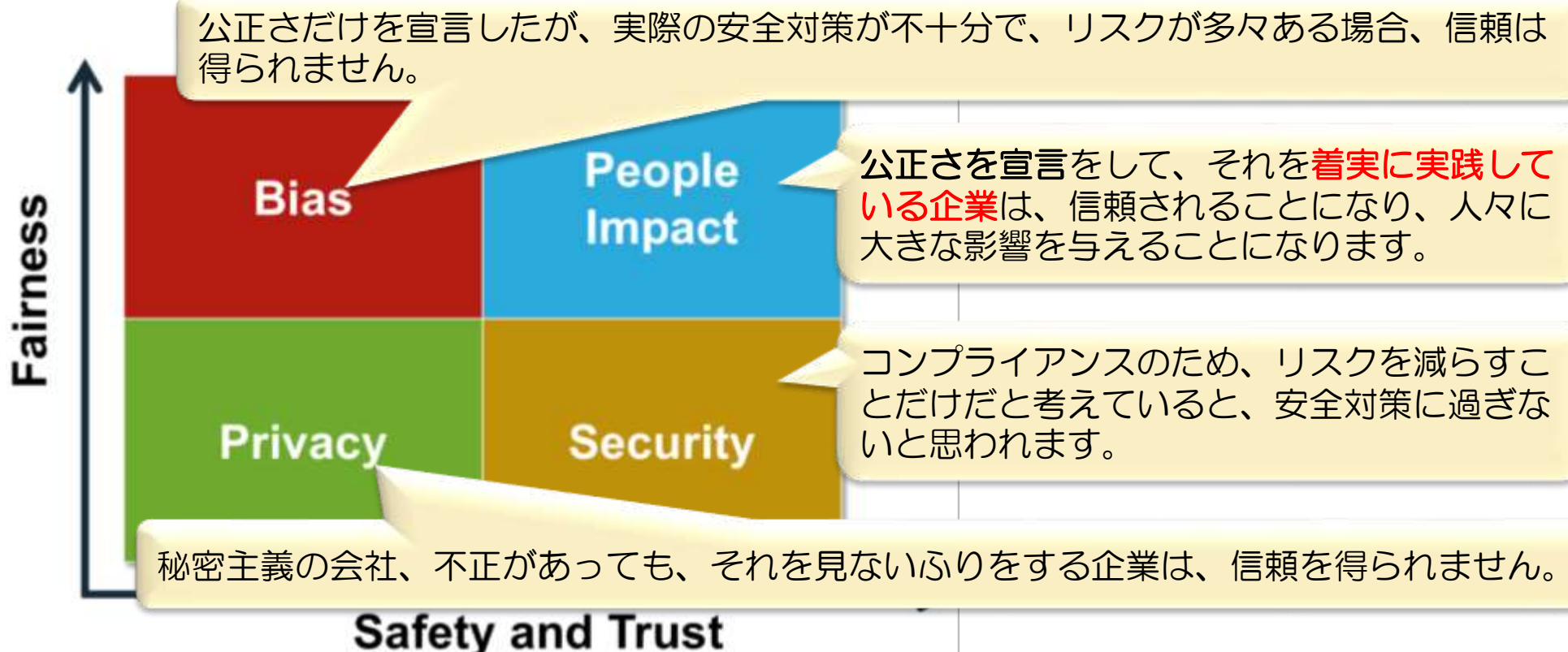
A New and Evolved Ecosystem of HR Technology



ピープル アナリティクスの導入で、倫理意識が高められる！ A framework for ethics by People Analytics

ピープル アナリティクスを導入する理由は、現在直面している問題を放置して良いのかという**正義感**と、将来起きる可能性があるかもしれない**リスクを改善**するために役立ちます。

この両面を改善するため、ピープル アナリティクスは、大きな貢献をしていると言えます。



Microsoft のPeople Analytics戦略

マイクロソフトが注目するHRでの4つの分野

HR's Role: Four Focus Areas



People Analyticsを実践するHRプロは、まだ少ないが、これから急成長する予感が！

People Analytics is small...

Number of member profiles
as of Dec 2017 (not to scale)



...but growing mightily



5,152
Companies have
employees focused on
people analytics

47%
of the Fortune 1000

58%
of all people analytics
functions have been started
within the last 5 years

フォーチュン調査
の47%が注目

5年以内に、58%の会社が、People analyticsを始めたいと考えています。

Source: LinkedIn, estimate based on member reported job skills. (Dec 2017)

マイクロソフトの使命と基本原則

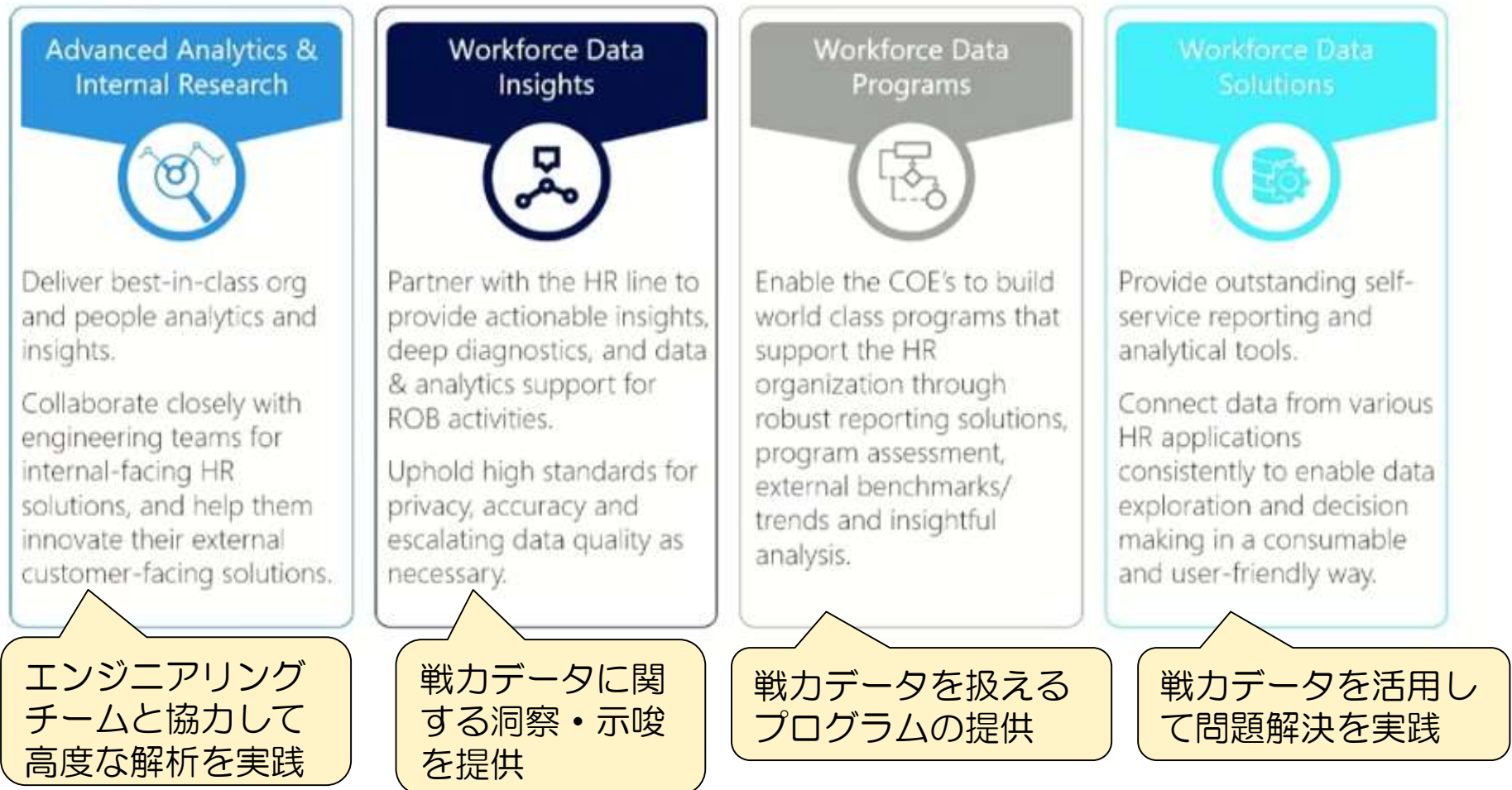
職場にて証拠に基づく決断を実現する

HR BUSINESS INSIGHTS | Mission and Principles



マイクロソフトが エンジニアリング チームと協力して、実践したいこと

HR BUSINESS INSIGHTS | Team Charters



People Analyticsの道のり

People analytics journey



People reporting



People insights



People products

社員に、職場での課題を報告させる

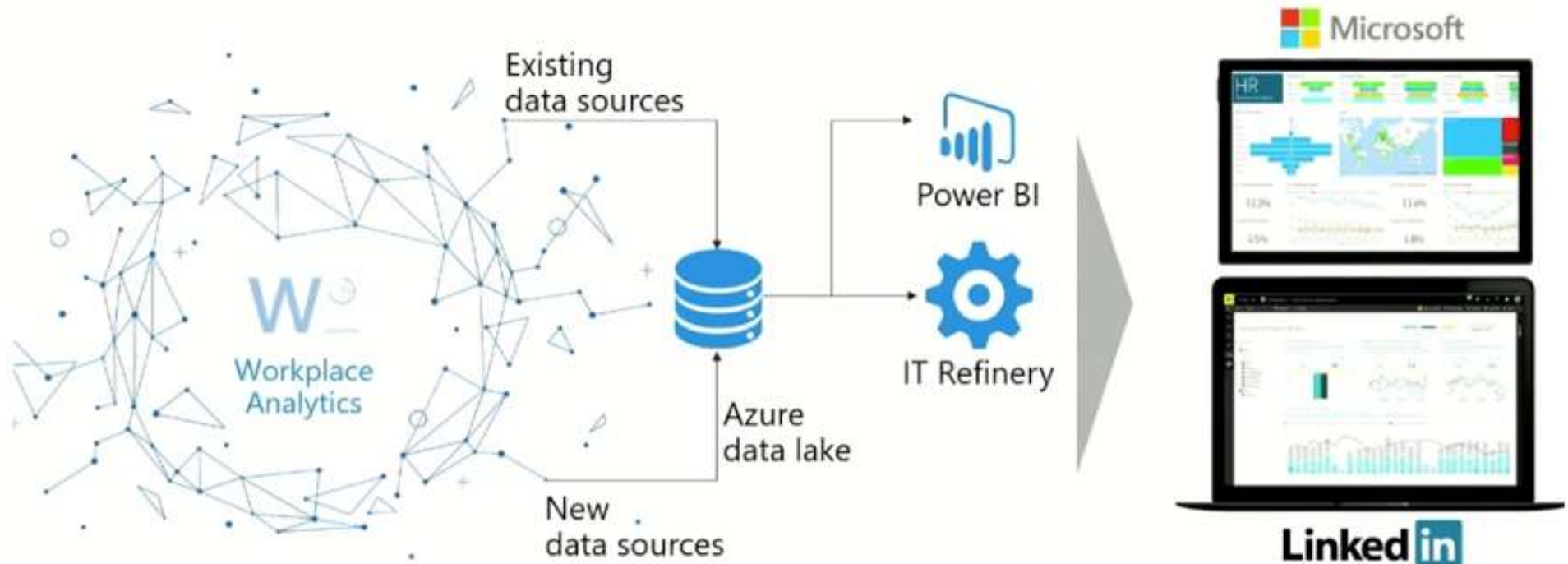
社員にどう思うかの意見を求める

社員にどうしたら良くなるかを考えさせる

データ、ネットワーク、AIが これからのHCMを大きく変える

Data, networks, and AI will transform human capital management

Empowered companies & empowered employees



次の6つの視点で変革を起こす！

SPONSORED SESSION: The Four Metrics of Great Managers Close

Key areas for data and insights

採用	新人教育	異動	協働	マネジャー の意識づけ	エンゲ ジメント
					
Recruiting	Onboarding	Internal mobility	Collaboration	Managers	Engagement

新人は、IT慣れしているので、Office環境での 、彼らの動きを観察、解析できる

Why onboarding matters...



Onboarding programs provide an early glimpse into **company culture**.



The first year of employment is critical for a new hire's **decision to stay**.¹

When poor onboarding experiences lead to employee turnover, there is a hefty cost to the company: 1/2 to 2x the employee's annual salary.²



Effective onboarding programs can help improve **productivity** by up to 11%.³

Data Sources:

¹Aberdeen: Strategic Onboarding 2013: A New Look at New Hires;

²SHRM: Onboarding New Hires Maximizing Success 2011;

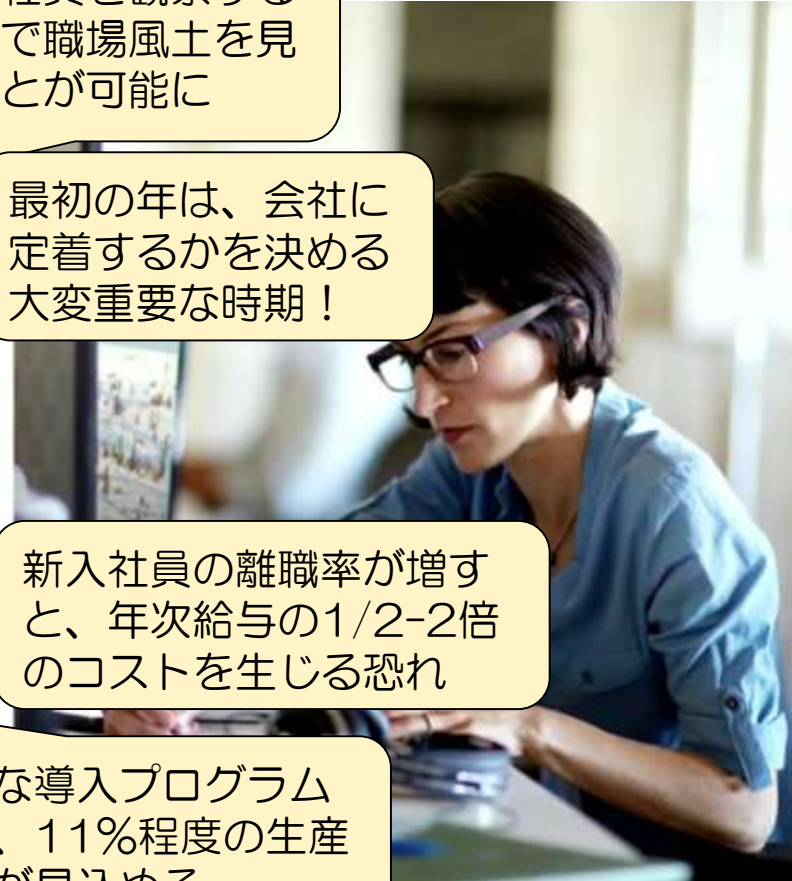
³CEB Recruiting Roundtable Survey 2005

新入社員を観察することで職場風土を見ることが可能に

最初の年は、会社に着定するかを決める大変重要な時期！

新入社員の離職率が増すと、年次給与の1/2-2倍のコストを生じる恐れ

効果的な導入プログラムにより、11%程度の生産性改善が見込める



マイクロソフト2017年入社の 新人15,000名で効果測定を実施

New hire data

Headcount



114,974



- Engineering
- Services
- Sales
- Retail
- Biz Programs & Ops
- Marketing
- Technical Sales
- Finance
- Biz Dev & Strategy
- Data Center

- Most companies have access to and collect new employee demographic data.
- At Microsoft we deliver this data via dashboards created in Power BI.



Future starts

Number of New Hires
(approx.) per year



15,000

September, 2017

October, 2017

November, 2017

全社員の13%に当たる
新入社員が定着するかは
重大な課題だ！

マイクロソフトでは、**Workplace analytics** 新人に関する**職場解析指標**の事例

New hire data – Workplace Analytics KPIs

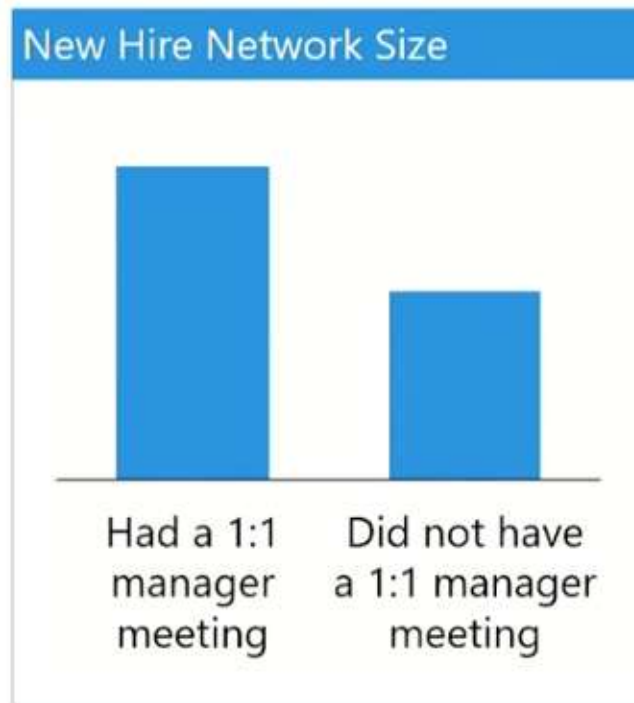
At Microsoft, we use KPIs from Workplace Analytics (WpA) to identify behavioral trends and provide relevant insights to stakeholders.



マネジャーが最初の段階から、教育に関与することで、EngagementとInclusion等での質の向上が期待できる

FINDING 1

Manager involvement during the early stages of onboarding is related to a new hire's network quality.



New hires who have 1:1 meetings with their manager during their first week of employment tend to have greater internal network size and higher centrality.

Benefits of internal network growth



Engagement - Employees intend to stay at Microsoft longer (8% higher on intent to stay item).



Inclusion - Employees report a stronger sense of belonging on their team while maintaining their authentic self.

定着率を8%改善できた

帰属意識の改善にも貢献

最初の90日、チーム協働は、 チームの成功に貢献

FINDING 2

Team collaboration is related to positive perceptions of team contributions in first 90 days.



New hires who indicated that they had made meaningful contributions to their team's success in their first 90 days had, on average, 20 more hours of team collaboration compared to those who indicated they did not make meaningful contributions to their team.

Additional Findings



New hires who reported having a 1:1 meeting with their manager in their first week spent nearly 3x the amount of hours collaborating with their team than those who did not have a 1:1 meeting.

1対1面談を実施した場合、しなかった場合と比べて、チームへの貢献度は、3倍ましたとの報告があります。

マネジャーがいくらメールを出しても、満足度は改善せず、むしろ仕事負荷が高まった！

FINDING 3

A manager's email behavior is related to their directs' perceptions of work/life balance & workload.

Manager Email Behavior

Managers should be cognizant of how often they send emails to their direct reports. Employees who reported being dissatisfied with their work/life balance tended to receive 44% more emails from their managers than those who reported work/life satisfaction.



General Email Overload

However, it appears that receiving emails outside of normal business hours from anyone within the organization could impact work life balance satisfaction. Those reporting dissatisfaction with work life balance received 98% more emails than those satisfied with their work life balance.



メールをたくさん出せば、わかってくれると思うのは、早急な判断であり、むしろBuddyとの1対1面談の方が、役に立っているとの現実がわかった

追加で、気がついた4つの良い点

More findings...



ONBOARDING SATISFACTION

Positive onboarding experiences foster pride in the company

New employees who are more satisfied with their onboarding experience report being proud to work for Microsoft.

導入時期に満足が得られると、その後も自信を持って働いてくれる



INCLUSION

Collaboration time impacts inclusion

Employees who spend more time collaborating have higher favorability about belonging on team and their teams openly share work.

チームに協力する時間をかければ、そのチームに属しているのが嬉しくなり、喜んで協力するようになる



CONTRIBUTIONS TO THE TEAM

Meeting quality influences perception of team contributions

New employees who have higher quality meetings report feeling as though they are contributing to the success of the team at 90 days.

質の高い会議ができると、入社90日後には、チームの成功に貢献できるようになる。



MANAGER ENGAGEMENT

Manager involvement improve meeting quality

New employees who reported having a 1:1 meeting with their manager during their first week had higher meeting quality hours than those who did not.

マネジャーとの1対1面談を持った社員は、より質の高い会議を持てるようになる

どんな効果測定をしたのか？



2週間以内に、新入社員調査

Overview of Onboarding Surveys

Initial Survey: All Microsoft new hires are sent a survey within two weeks of their employment.

Follow-up Survey: A second survey is distributed to new hires approximately 90 days after employment.

90日後に、新入社員に調査

Manager Survey: Each new hire's manager receives a survey approximately 90 days after their new hire's start date.

90日後に、マネジャー調査

The surveys cover:

- Cultural perceptions
- Computer/networks access
- Onboarding experience
- Onboarding support

新入社員の場合、キャリアメンターによる面談より、先輩の方とのたわいない会話が役だった！

Onboarding Buddy vs. Mentor

While we think the combination of a mentor and onboarding buddy is ideal, the onboarding buddy should be prioritized as it fulfills more foundational needs.

- **Onboarding Buddy:** someone I can reach out to for help with things like tools/processes, MSFT-norms, etc.
- **Mentor:** someone who can help me with broad work challenges, building my network, career advice, etc.



気楽に話せる先輩のような人(Buddy) がどうしても必要に！

FINDING 4

Why we think all new hires should have a buddy

After 90 days at Microsoft, new hire survey respondents who had buddies reported the following results:

87% said their **onboarding buddy** was **beneficial** to their onboarding experience

15 points more favorably on "satisfaction with onboarding experience" and "satisfaction with onboarding resources"

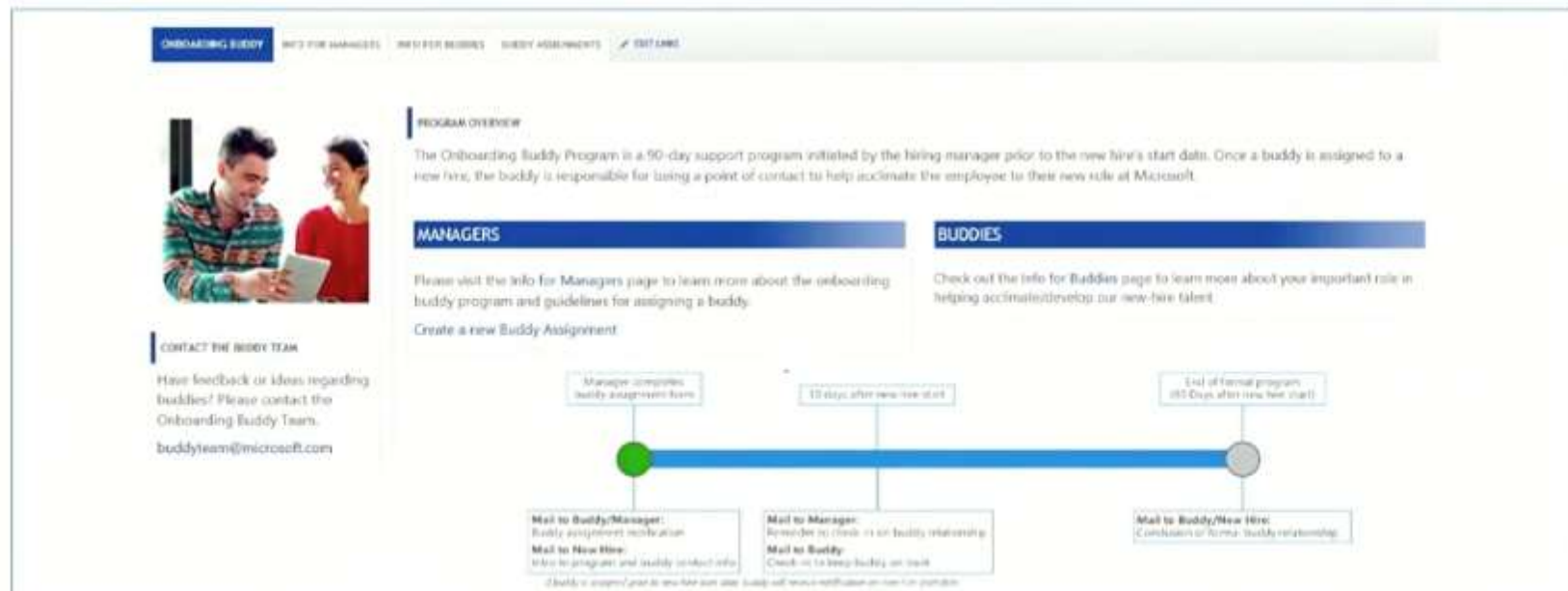
Their buddy was the **most valuable onboarding resource** (slightly more than their manager), if the buddy reported to the same manager as the new hire

マネジャーは、気のあう先輩を選定して、相手をさせる配慮が必要！

新入社員には、SharePointを利用して、支援する手法が、効果あるとの報告

Development of Buddy SharePoint Site

To facilitate more buddy assignments and better buddy relationships, we developed a lightweight SharePoint site (<http://aka.ms/onboardingbuddy>) to provide hiring managers and buddies guidance regarding buddy relationships, including an automated process to facilitate communications once a manager assigns a buddy in our web form.





SharePointを利用して、 ベストのBuddyを効果的に探せるように！

Future Plans for Buddy Research & Implementation

Continue to experiment and learn

Add items to onboarding surveys that provide more insights not captured in our HRIS systems

Use data collected about buddy pairings in our SharePoint site to identify attributes that make the best buddies

Leverage learnings when implementing our new HRIS system



まとめ：マネジャーに期待される4つの視点

Summary of Microsoft findings

マネジャーの関与で、ネットワークが広がり、質も高まる

- 1 | Manager involvement during the early stages of onboarding is related to a new hire's network quality.

チームとの協力関係が、チームへの貢献にもつながる

- 2 | Team collaboration is related to positive perceptions of team contributions in first 90 days.

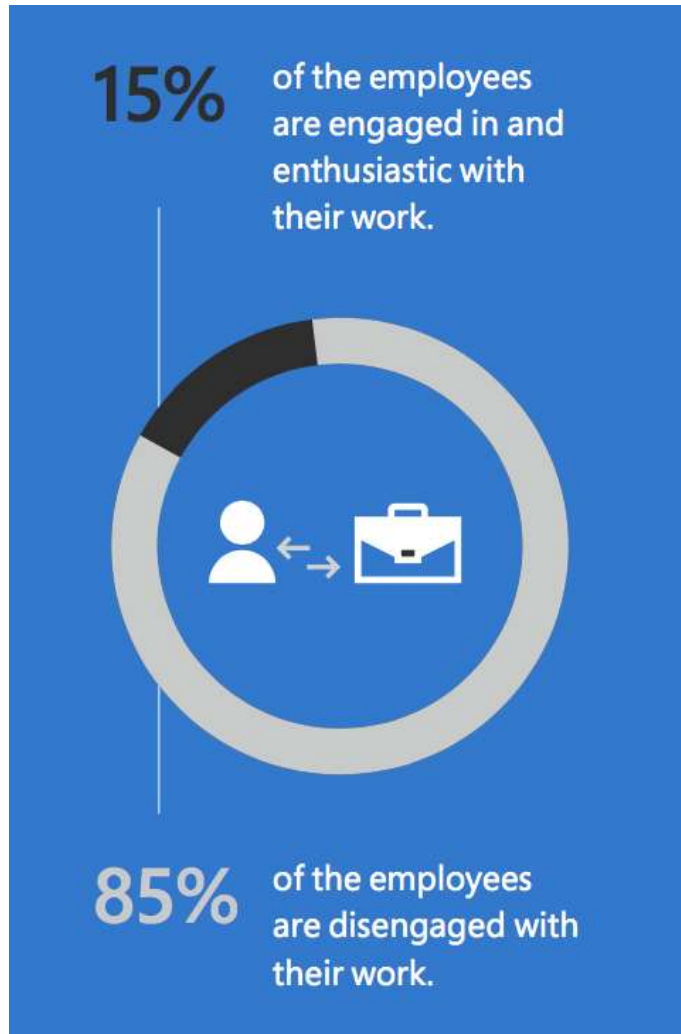
マネジャーがメールで色々反応することで、Work/life Balanceにも影響を与える

- 3 | A manager's email behavior is related to their directs' perceptions of work/life balance & workload.

複数のBuddyの存在により、新入社員の経験領域を広げる効果があるので、Buddyの選定には、特別の配慮をする必要がある！

- 4 | Onboarding buddies improve the new hire onboarding experience across a variety of aspects.

エンゲージメントの改善にPeople analyticsをどう役立ててるのか？



Source: State of the Global Workplace, Executive Summary 2017

エンゲージメントの低い主な理由は

- 過去の履歴を基本に、仕事を与えられるため、必ずしも、**興味があり、強みのある仕事**についている訳ではない。
- 必ずしも、**意味ある仕事**についているわけではない
- マネジャーが、十分な社員の適性を見抜き、**適度なモチベーション**を与えて、仕事をするマネジメント開発がなされている訳ではない。

それが起きる主な原因は、

- 従業員と会社の目的が繋がってない
- 上級マネジャーが従業員の気持ちを理解してない
- 組織全体の従業員同士の理解が進んでない

マイクロソフトが考える Best practiceとその支援ツールは

Best practice事例

1. 会社の目指す所を全従業員に伝える
(Harvard Business Review and EY Beaconによる Executive survey)
2. 上級マネジャーが、会社が目指す方向性、企業風土、価値観、その戦略を個々に伝える
3. コミュニケーションは、頻繁にかつ、双方向でなければならない
4. 社員にできる限り権限を委譲し、彼らに考える機会を提供せよ



マイクロソフトの提供する 支援ツールの事例

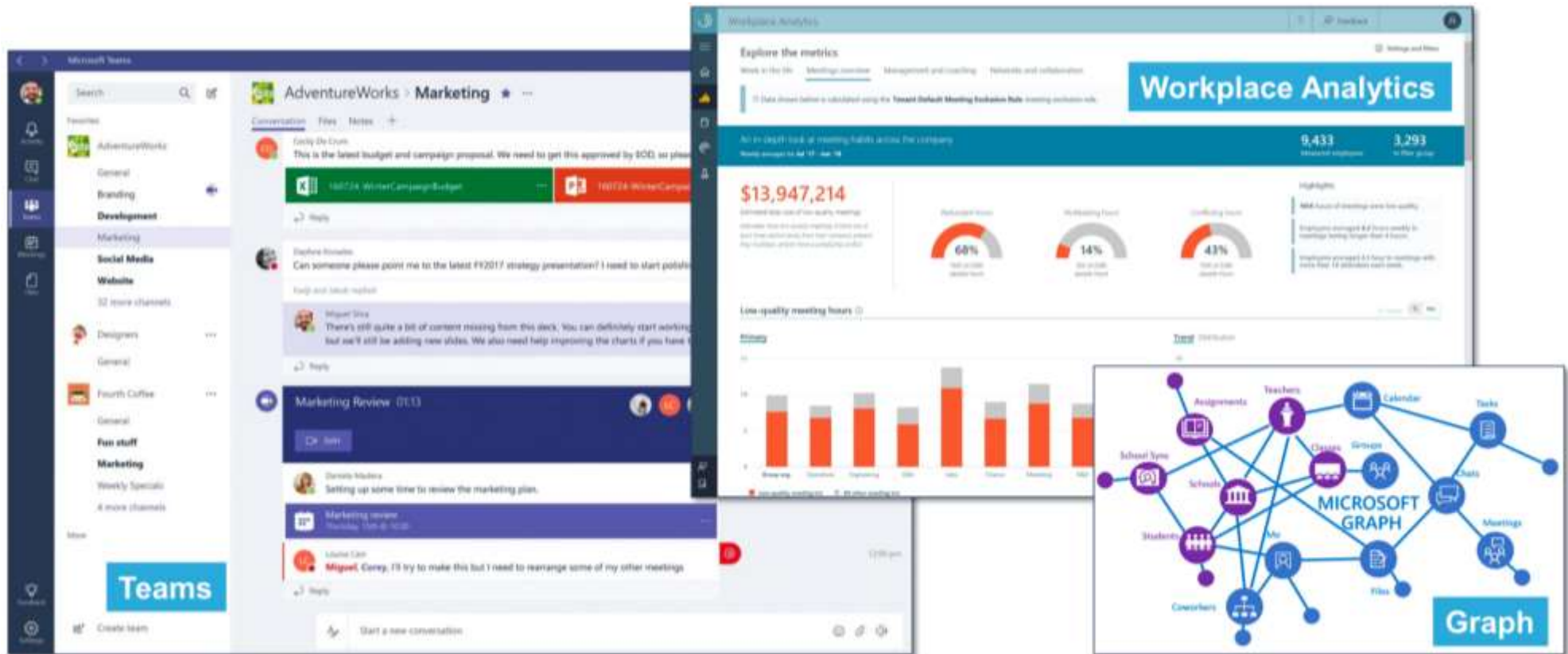
- Microsoft 365 Business
 - Office 365 標準ソフト
 - Skype meeting(HDビデオ会議ソフト)
 - Yammer (社内用のfacebook)
 - SharePoint Intranet (情報共有サイト)
 - Microsoft Team(チーム内での協働作業支援サイト)
 - Outlook customer manager
 - Bookings
 - Listings*
 - Invoicing*
 - Connections*
- 使用事例
 - Mondelez: Creating employee connections
 - Sanofi Pasteur: **Crowdsourcing** internal innovation
 - Virgin Trains: Boosting executive
 - Plante Moran: Revolutionizing internal collaboration
 - Grundfos: Modernizing the workplace
 - GlaxoSmithKline(GSK): Creating yammer magic

*は、米国、英国、カナダのみ。

職場解析の分野でも成長を続けるマイクロソフト

Growth of Microsoft in the market

Office365の中の、**Teams**, **Workplace analytics**, **Graph**を活用することで、簡単に**People analytics**を実現することができるようになります。
比較的簡単に実行できることを知れば、普及が進む可能性が高いと言えます。



その後、どう発展できるのか？

Acting on insights: now and future...

Personal productivity tools

ヤマーを活用して、
ブログでも活躍する

#DataDrivenHR
Yammer blog

MyAnalytics等の個人ツールを活用する

MyAnalytics

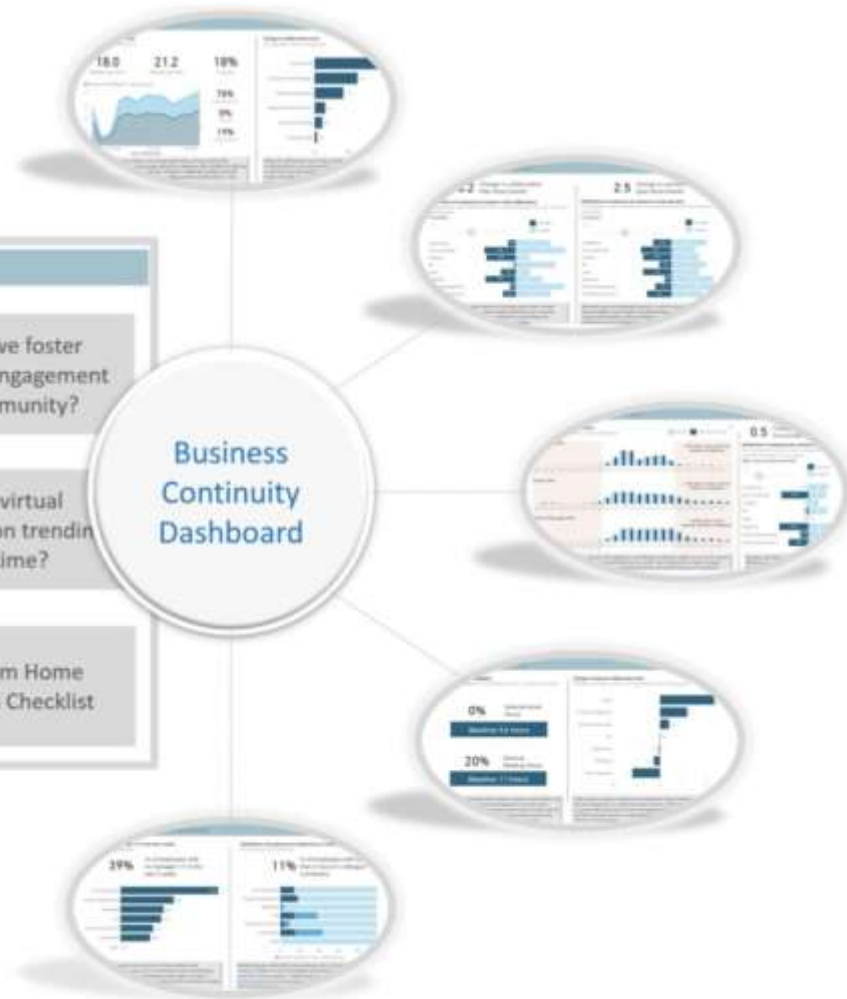
Onboarding v-team

CortanaのようなAIソフトを
使って、より効果的で、生産
性の高い社員やマネジャーに
なってもらう

Creating tools like Cortana and
Power Apps to enable more
effective and productive employees
and managers

Microsoftの事例： ビジネスの継続性を目指して！

- MicrosoftのWorkplace analyticsでは、ビジネス継続性ダッシュボード(Business Continuity Dashboard)を用意してます。
- これを活用して、進捗状況を把握しながら、善後策を検討することが可能になります。



- 例えば、通常勤務の改革、リモート勤務 (Remote work)、内外の関係維持、従業員エンゲージメントや地域社会との関係促進、AI/VR技術の導入、在宅勤務のチェックリスト等のビジネス継続性を簡単に進めるダッシュボードが大変便利です。

45カ国のIBM社内で実施した 従業員体験プロジェクトで分かったこと！



IBM社員のEmployee Experience Index (EEI) で一体何がわかるのであろうか？

BELONGING	feeling part of a team, group or organization
PURPOSE	understanding why one's work matters
ACHIEVEMENT	a sense of accomplishment in the work
HAPPINESS	the pleasant feeling arising in and around work
VIGOR	the presence of energy, enthusiasm, and excitement at work



IBM:戦略的な**従業員経験**を実践する時代での 6つのEEI基本ステップの事例

まず、従業員経験が何を意味しているのかを理解

Step 1. Understanding employee experience

測定結果を示して、その反応を見る

Step 2. Demonstrating the impact of employee experience

その結果から、どうしたら改善できるかを検討

Step 3. Creating a more human experience at work

一番効果的なドライバーは何かを見つけて、試す

Step 4. Putting the drivers to work

地域風土を念頭に入れて、どんな従業員経験が効果があるかを検討

Step 5. Understanding employee experience in the context of local culture

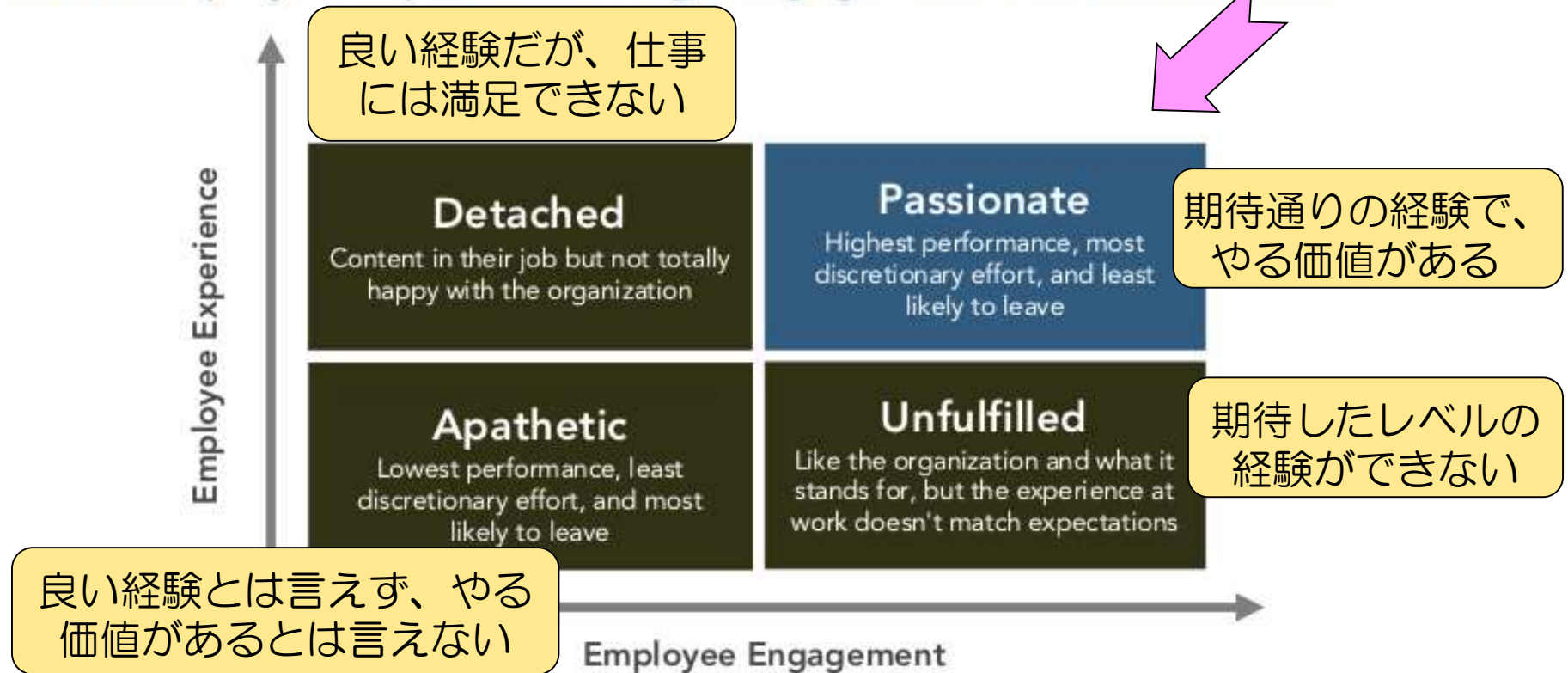
企業内にて、前向きな従業員経験を作って、試してみる

Step 6. Creating positive employee experiences at your organization

良い仕事で、やりがいを感じた時が 最高の結果を期待できるとの仮説を設定、これを検証

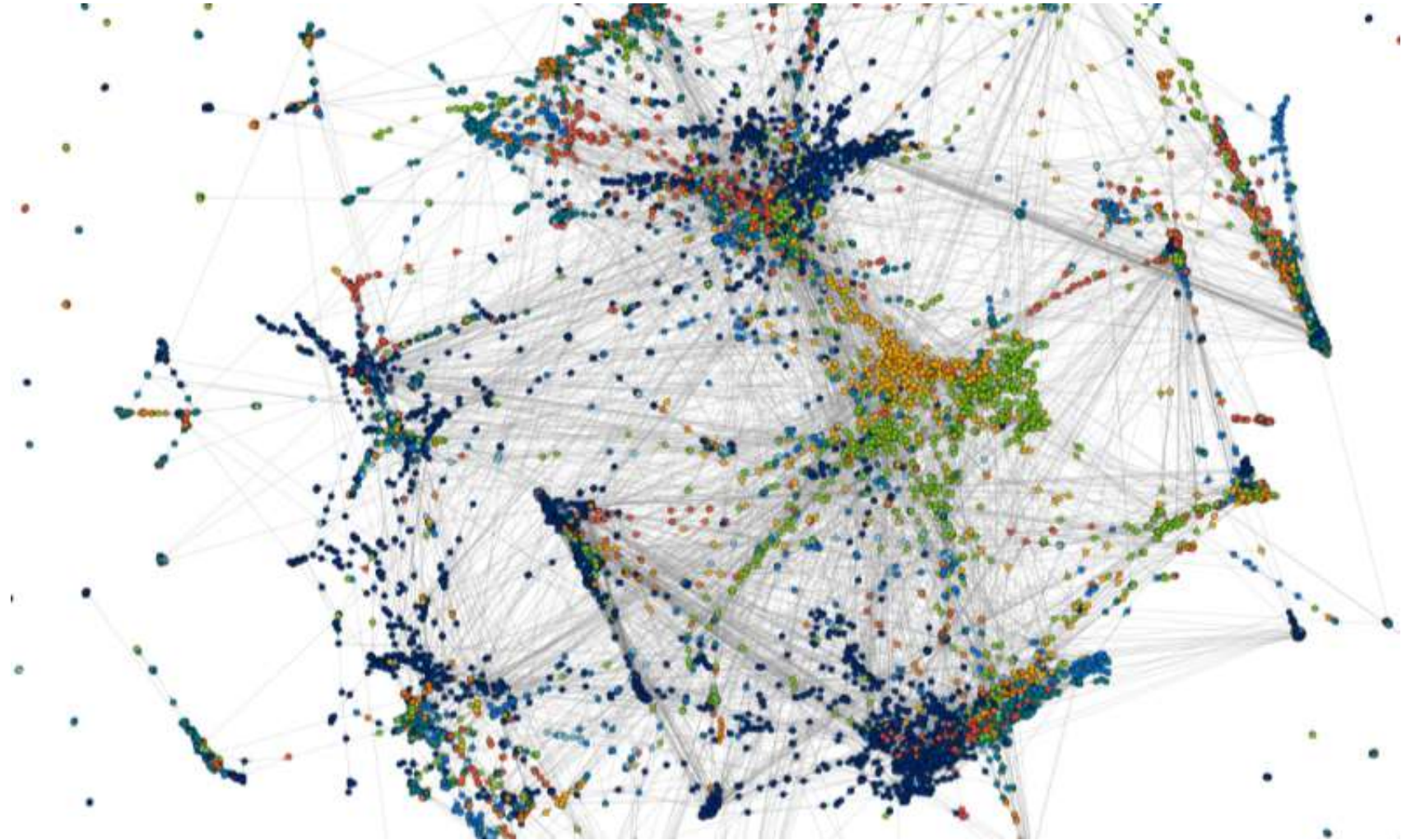
前向きな従業員経験と高いエンゲージメントにより、最高の業績が達成できるものだとの仮説検証を実施した。

Positive employee experience + high engagement = best outcomes



Source: WorkTrends™ 2016 Global sample for the IBM/Globoforce Employee Experience Index Study (n=22,466)

Globoforceの協力のもと、内外の社員の 相互インターアクションを自動測定



IBMでは、5つのEETIエlementを測定し、 エンゲージメントレベルを把握

A deep dive into human workplace practices

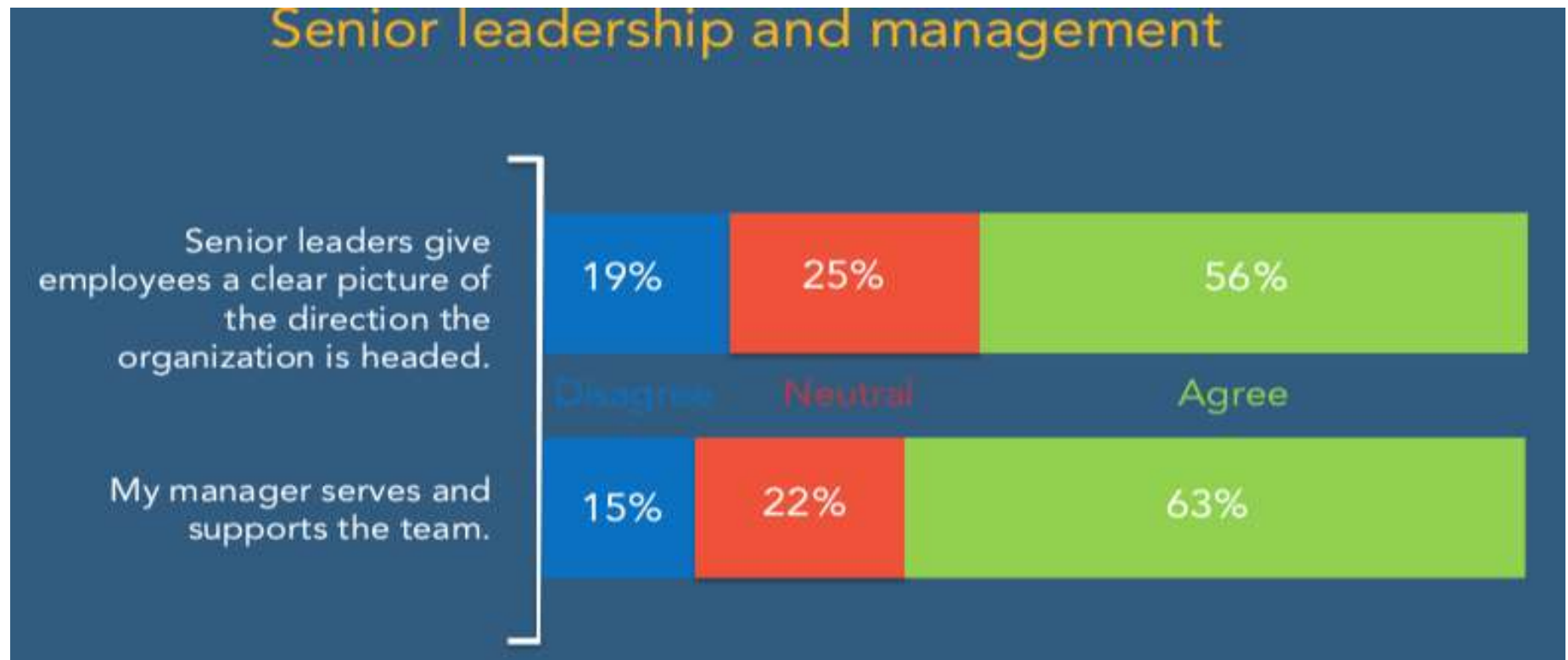
5つの**Employee experience index**を自動測定



6つのドライバーが存在すると仮定し、測定を実施

上級リーダーが明快な将来の姿を提示し、 中間マネジャーがチームを適切に支援したか！

測定の結果、大半の上級マネジャー、中間マネジャーから、理解が得られたことが判明



職場でエンゲージメントを高める 6つのドライバーを効果的に提供できたか？

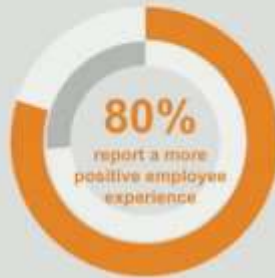
Three pillars of a human workplace



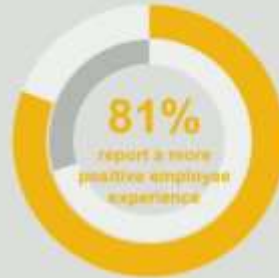
6つのドライバーの中で、特に、 次の4指標が大きく影響を与えていたことが判明

MEANINGFUL WORK

When employees agree their work is consistent with the organization's core values:



When employees agree their job makes good use of their skills and abilities:

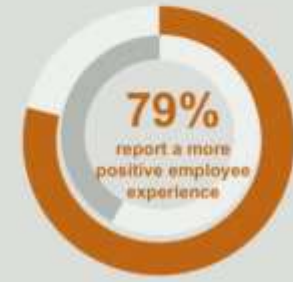


EMPOWERMENT AND VOICE

When employees agree their ideas and suggestions matter:



When employees agree they have the freedom to decide how they work:



FEEDBACK, RECOGNITION, AND GROWTH

When employees agree they receive recognition when they do good work:



When employees agree they receive feedback on work performance:



ORGANIZATIONAL TRUST AND COWORKER RELATIONSHIPS

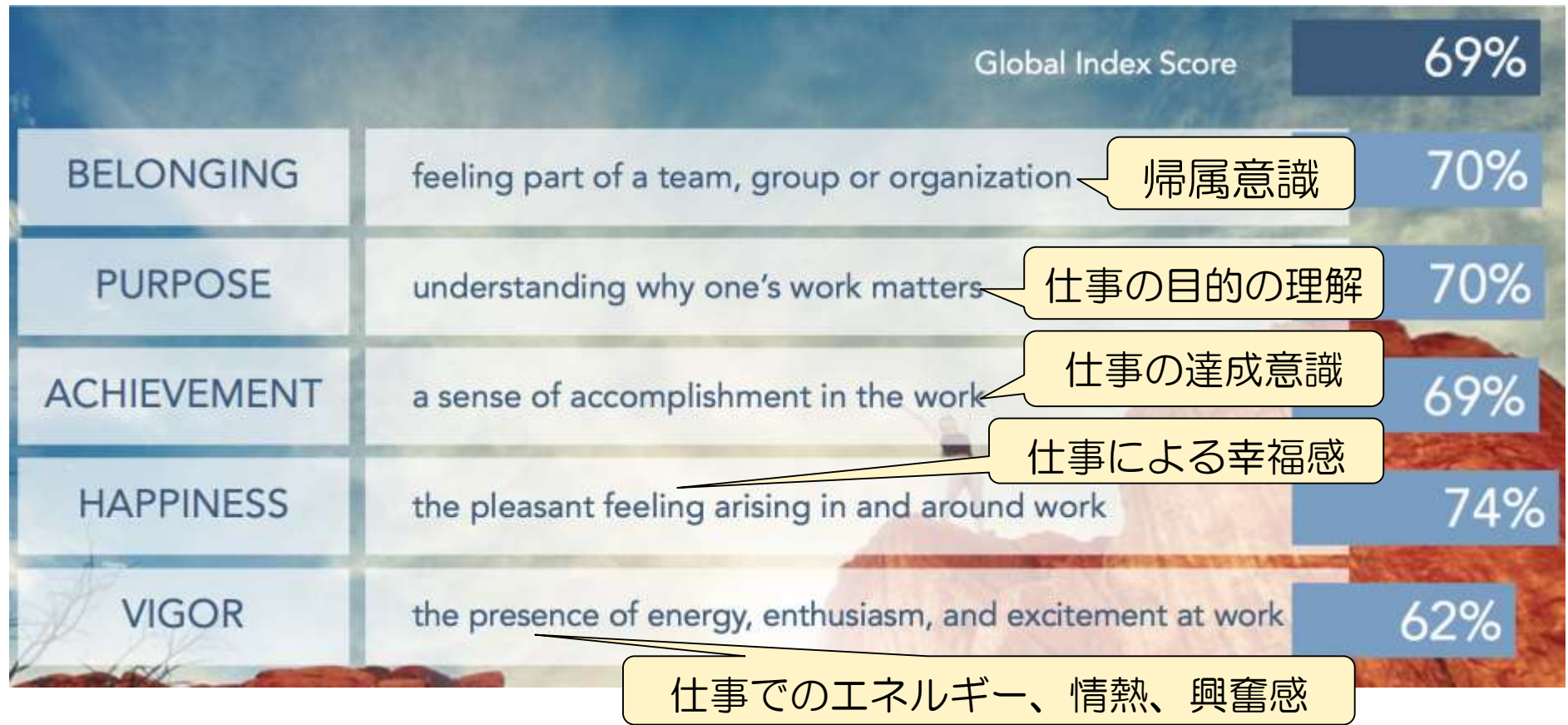
When employees agree the organization consistently acts with integrity:



When employees agree coworkers help each other out at work if needed:



グローバルEEI指標では、 しあわせ指標が一番重要に！



全体では、**意味ある仕事**が
最大のドライバーであることが判明！

Meaningful work is the largest contributor to a positive employee experience (across all countries)



Meaningful work is the most influential driver, contributing 27% to employee perceptions of a positive employee experience

意味ある仕事とフィードバック・認知、成長 の3つが複合的に働くときに最高の状態に！

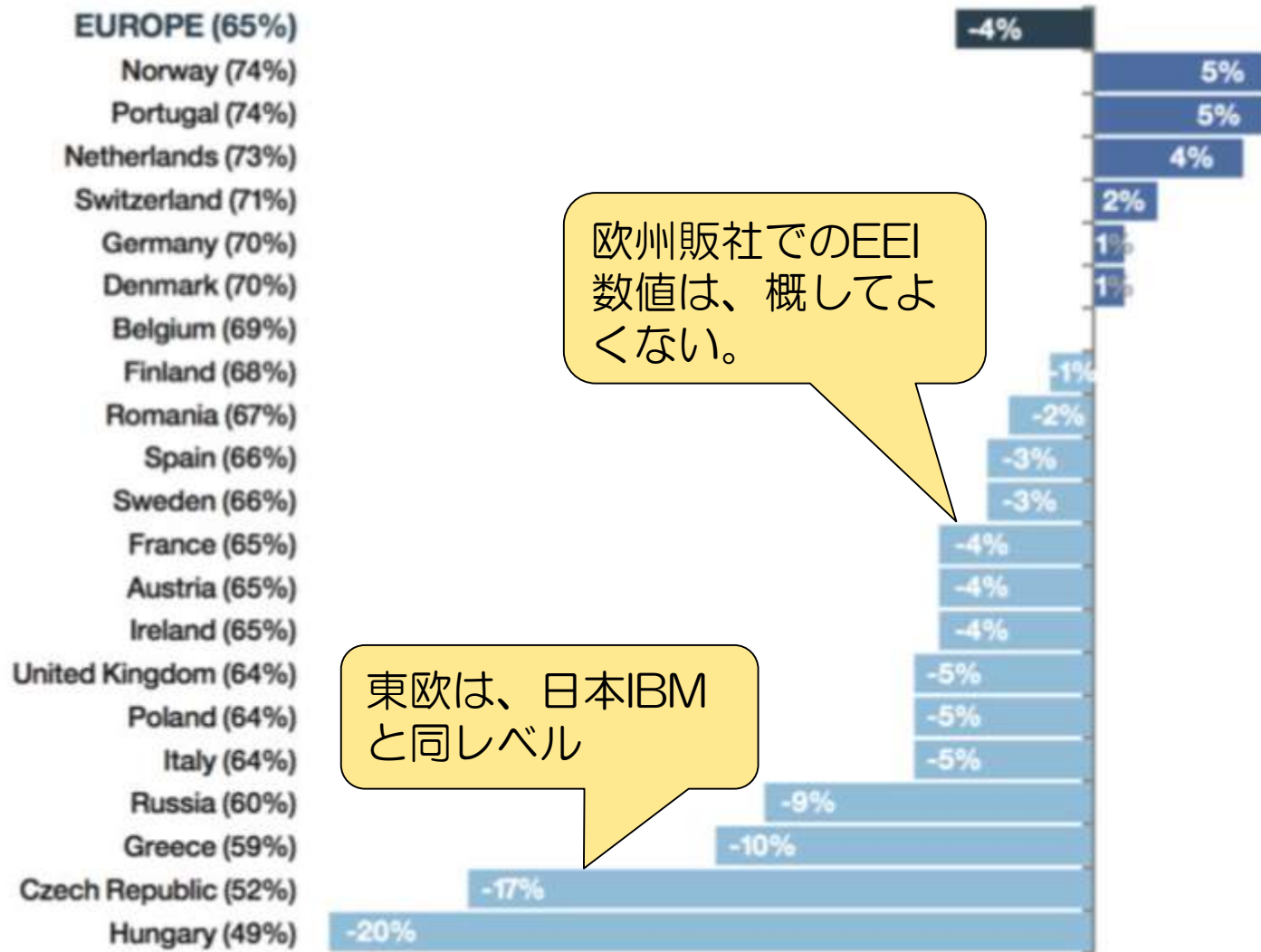
みなさんの職場では、次の3つのドライバーが効果的に働いているかを検証していますか？

Combining meaningful work and feedback, recognition, and growth



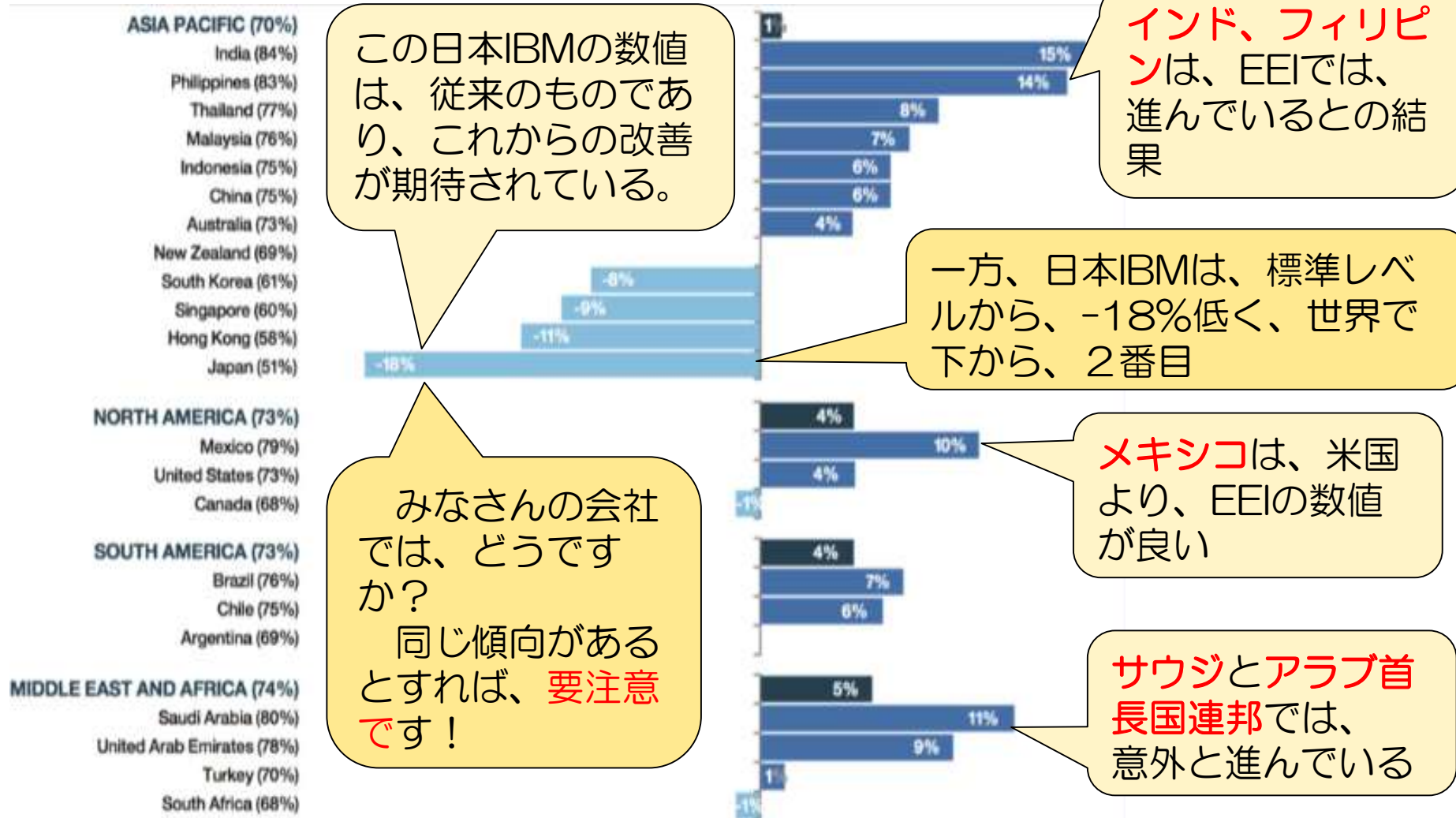
IBM支社でのEEI調査結果（欧州編）

欧州では、**北欧諸国**が高く、**東欧**が厳しい



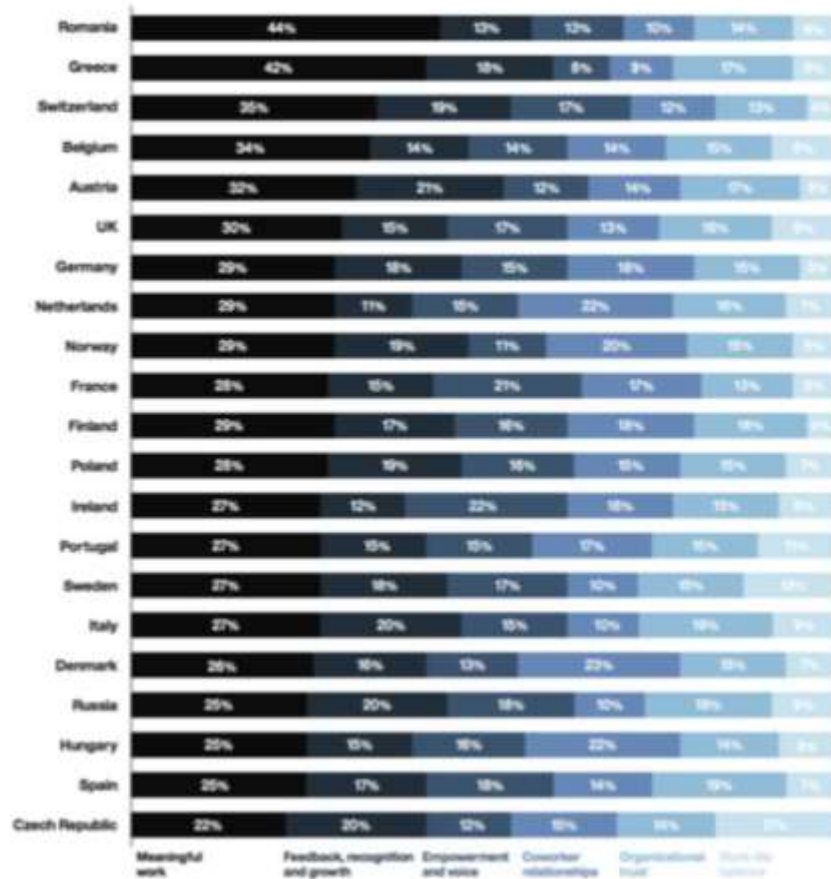
IBM支社のEEI調査結果（アジア、中東、アメリカ他）

開発途上国には、先進諸国より高い所が多い



国により、企業により、効果的なドライバーは異なりますが、この情報から、国別の一般的傾向を把握できます。

Figure 8. The contribution of meaningful work varies widely across the European countries



- 国により、企業により、導入時期により、数値は異なるが、一般的な傾向として、どんなドライバーが効果的なのかを知ることができる
- EEIを測定することで、全体の傾向を把握することができる。
- 当然、現在の日本IBMは、改善していると思われるが、これを放置すると企業の業績に大きな影響を与えかねない。

IBMワトソンによる HR ソリューション

IBM COGNITIVE HR SOLUTIONS

Talent Management transformed with Watson

Transform Talent Acquisition

Drive recruitment efficiency and effectiveness



IBM Watson Recruitment

Learns from internal and external data sources to attract the best candidates for any job



IBM Watson Career Coach

Recommends a career path tailored for individual goals, desires, and skills.



IBM Watson Talent Development

Facilitates the development of new learning content and personalizes the learning experience.



IBM Watson Talent Insights

Provides analytics that address critical business and talent issues.



IBM Cognitive Agent Assist

Equips Tier 1 HR advisors to quickly answer employee questions and easily provide related documents and insights

IBM Cognitive computing system(ワトソン) が、人のEngagement状況を認知し、判断

WHAT IS COGNITIVE? 認知とは？

認知システムは、人がするように、言語や非構造化データを**理解**する

UNDERSTAND



Cognitive systems understand imagery, language and other unstructured data **like humans do.**

理由づけ、背後にある概念を把握して、アイデアを引き出す

REASON



They can reason, grasp underlying concepts, form hypotheses, and **infer and extract ideas..**

常に最新データを取り、その反応、結果を把握し、**学習**する

LEARN



With each data point, interaction and outcome, they develop and sharpen expertise, so **they never stop learning..**

観察、話し、よく聞いて、自然な形で、人と**接する**

INTERACT



With abilities to see, talk and hear, cognitive systems **interact with humans in a natural way.**

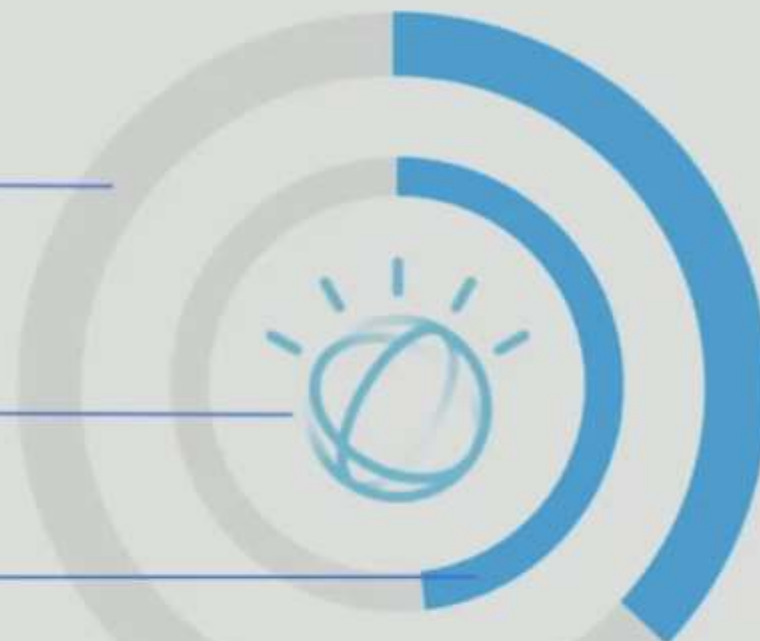
IBMワトソンが、HR分野での認知コンピューティングでの可能性を開拓します。

NEW IBM STUDY EXPLORES THE LANDSCAPE OF COGNITIVE COMPUTING

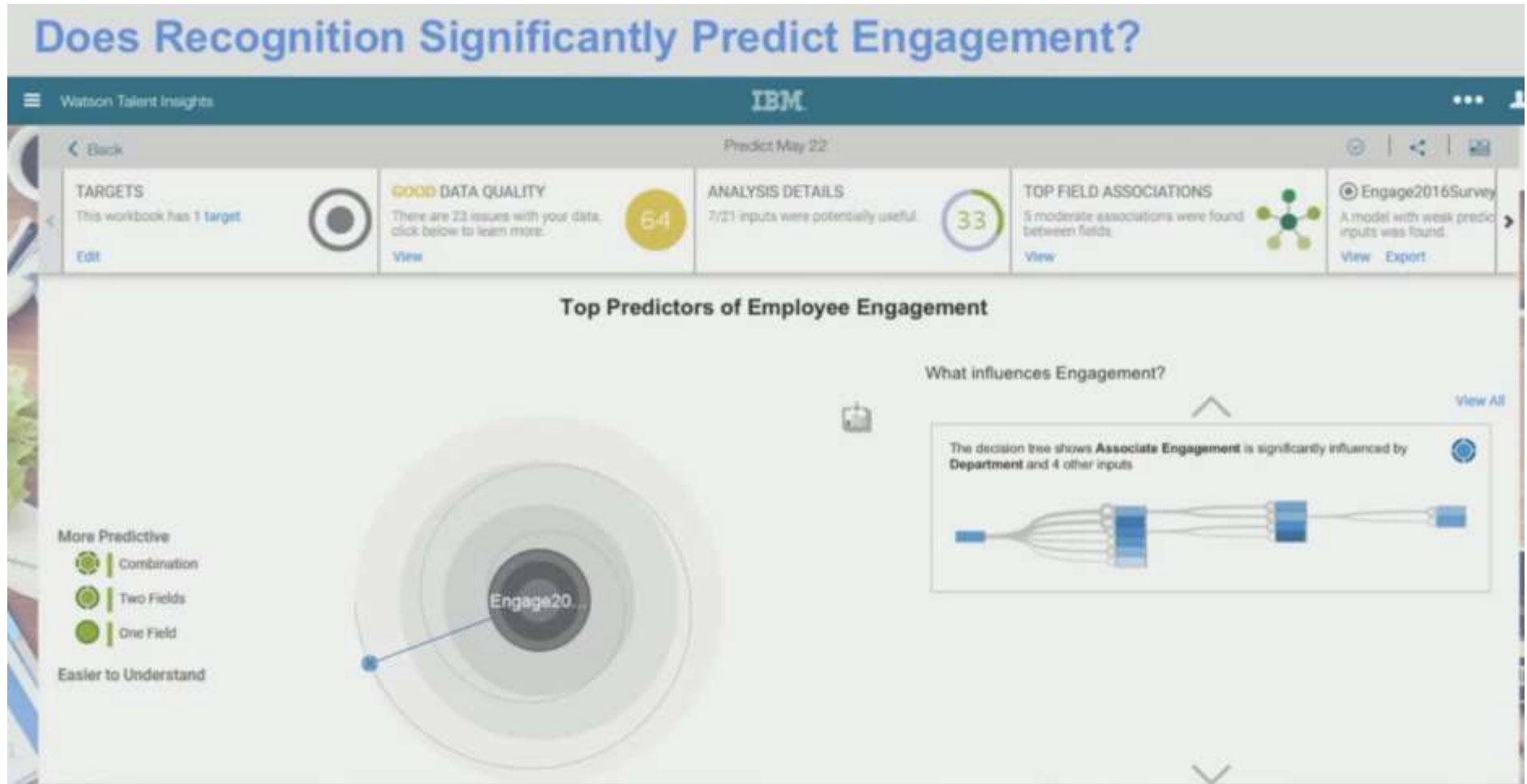
48% of HR leaders report their organization is currently considering or evaluating cognitive computing

55% of HR executives believe cognitive will be a disruptive force in the next three years

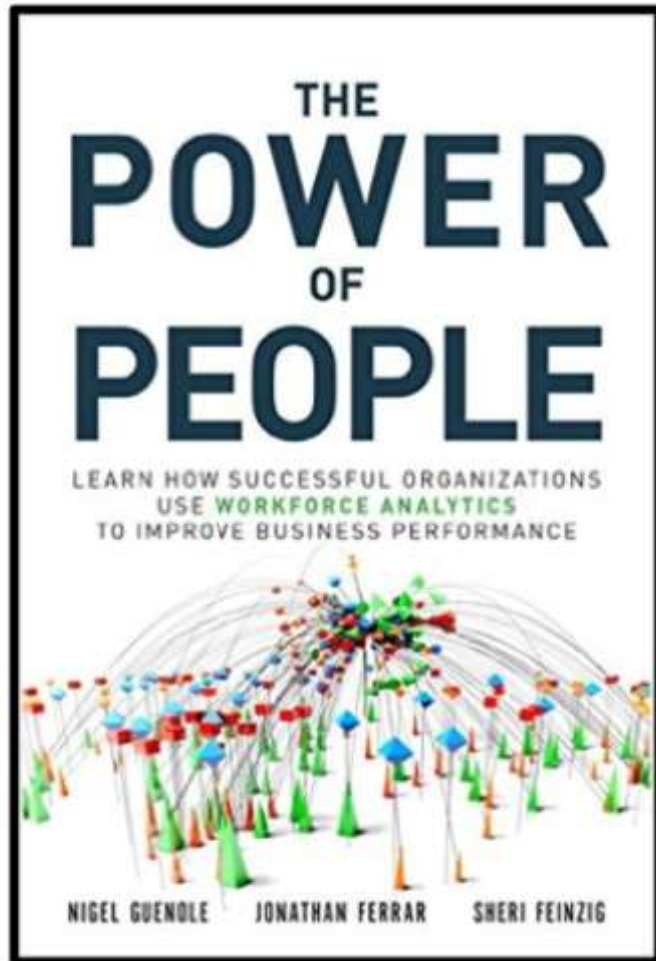
66% of CEOs recognize that cognitive will drive significant value in HR1



IBMワトソンが 将来のエンゲージメントを予測



ドバイの会社では、**People analytics** の考え方が予想以上に普及している



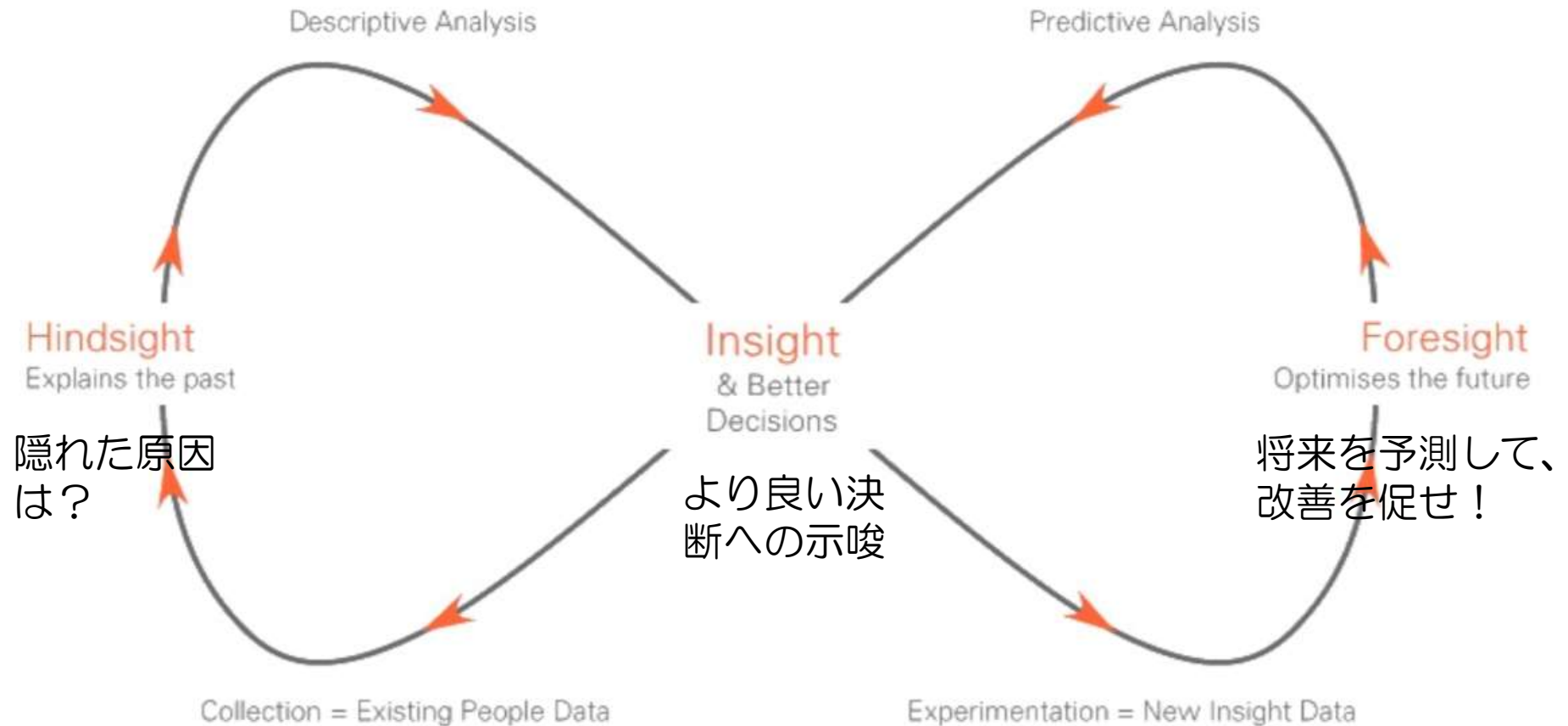
Power of Peopleは、IBMの**Workforce analytics**に関する実践法を解説した本で、**tanfeeth** は、この手法に基づき実践している。IBM ワトソンを活用している模様。
中東地域での普及は、**予想以上に早い**。

tanfeeth	
Native name	تنفيذ
Founded	Dubai, United Arab Emirates (November 2011)
Key people	Maryam Bahlooq, CEO and Chairman, Abdulla Qassem
Services	customer management, revenue generation, collections, human resource services, finance and accounting, banking and financial services, learning and development and business transformation
Number of employees	2300
Parent	Emirates NBD
Website	www.tanfeeth.ae

tanfeeth: アラブ首長国連邦、最大の銀行であるEmirates NBDが2011年に設立した支援サービスを主に行う会社。財務・人事・集金・人材開発等の経営支援、また、コールセンターまで行っている。

本店は、ドバイ。
現在、2300名に成長。
データサイエンティストも抱え、**People analytics**の支援事業も行っている

Workforce Analyticsを活用することで、 過去の分析から、将来予想に役立てられる



tanfeethで行っている Workforce analyticsの標準プロセス



People analyticsの進め方

①まず、戦略的質問を設定せよ

1



define
strategic
questions

我が社は、適正な人材を、適正な
価格で雇ってますか？

“Are we hiring the right talent at the
right price?”

どんなイベントをすると、重要
な人材を失いかねないですか？

“Which events can predict attrition for
critical segments?”

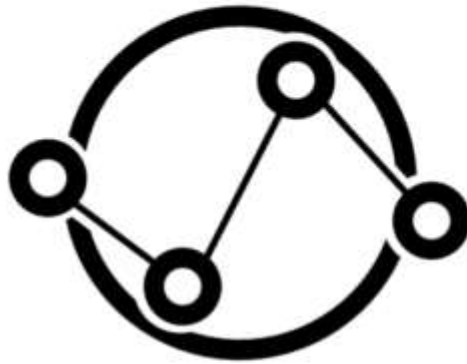
“How do different engagement drivers
impact business performance?”

ビジネス パフォーマンスを高めるには、どんな
エンゲージメント ドライバーが有効ですか？

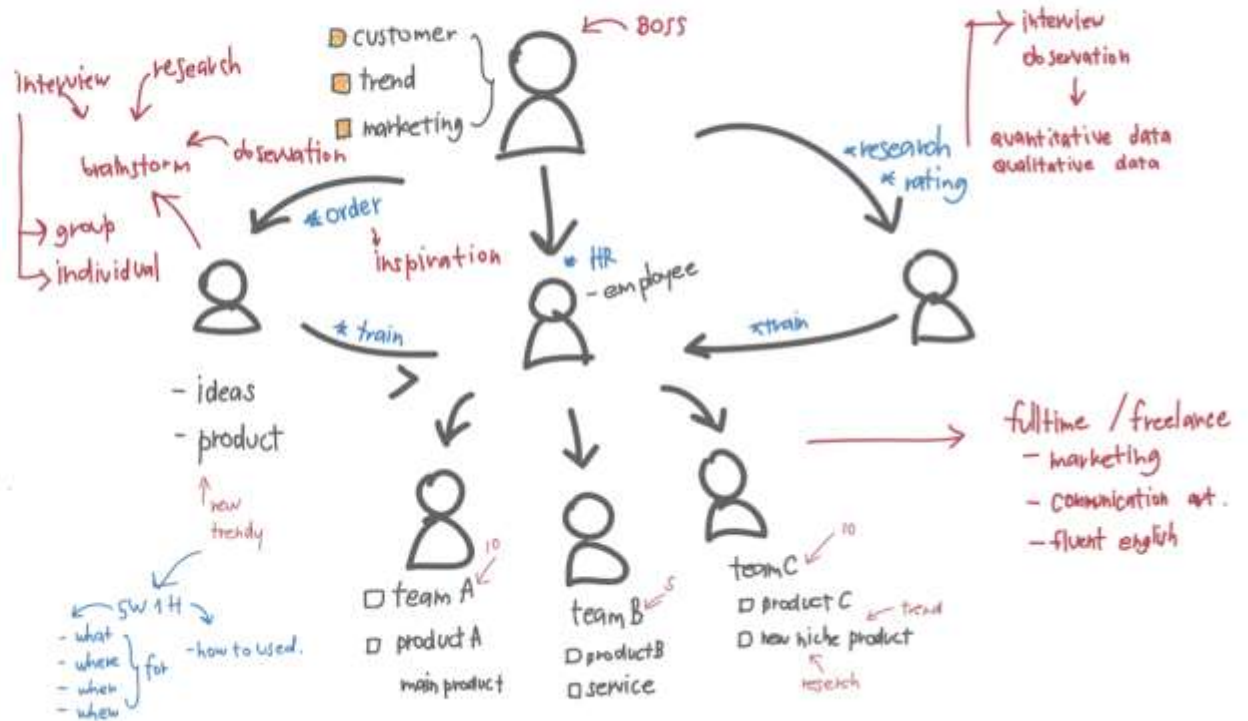
People analyticsの進め方

② データモデルをイメージせよ

2



design
data
model



People analyticsの進め方

③データの定義を明確にせよ！

3



create
data
dictionary

REGRETTABLE TURNOVER:

- 1) Number of leavers with effective date within the reporting period, that have an average performance rating of 3+ over the last two years, OR
- 2) Number of leavers with effective date within the reporting period with tenure of <1 year

Calculation:

$$\frac{\text{Total \# relevant leavers}}{\text{AVG (HC \# end of period, HC \# beginning of period)}}$$

Retrieved on:

1st day of each month for the previous month

People analyticsの進め方

⑦データベース技術とその事例を取り込め

代表的なデータベース
の事例ソフト

 + a b | e a

 TrustSphere

 Qlearsit

iNostix by Deloit

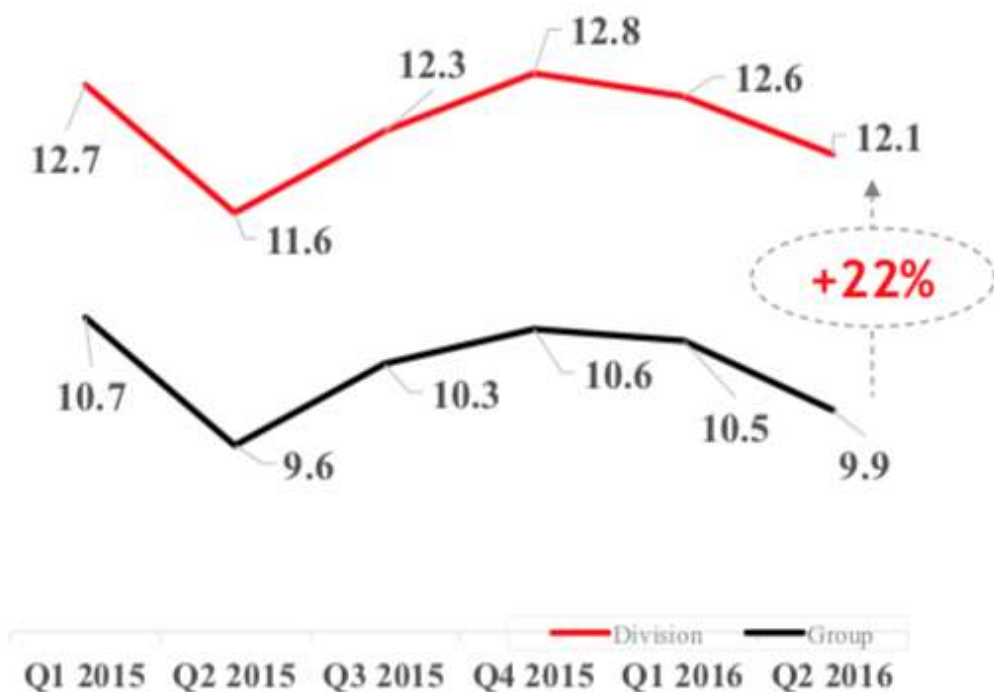


Real-time access to HR insight

欠勤率の悪化によるコスト分析事例

Absence is consistently higher in Division X.

X部門では、なぜ欠勤率がいつも高いのか？



Absence is costly.

\$44.5k
Average Salary.
(basic pay)

220
Working Days.
(Average)



X



X

10,374
Employees
(Excl. Contractors)

2.3 days
Absence p.p.
(Difference from norm)



X



= \$4.8m
(annual opportunity value)

欠勤により、どんな影響を与えているのか？

何が起きて
いるのか？

WHAT

Over 12 months, **Absence Days** (i.e. productive days lost) for a large division are **22% higher** than the company average.

Total absence costs at client were c. \$42m.

顧客にも多大な迷惑をかけ、悪影響が！

改善するとどんな人が喜び、売り上げに影響するのか？

WHO

Data shows **Sales Teams** as being **1.7x more likely** to be absent from work than company average.

Normalising sales team behaviour alone would save c. \$2.3m p.a.

改善することでどれだけの売り上げ増につながるのか？

防水服に**なぜ**否定的なのか？

Natural Language Processing

WHY

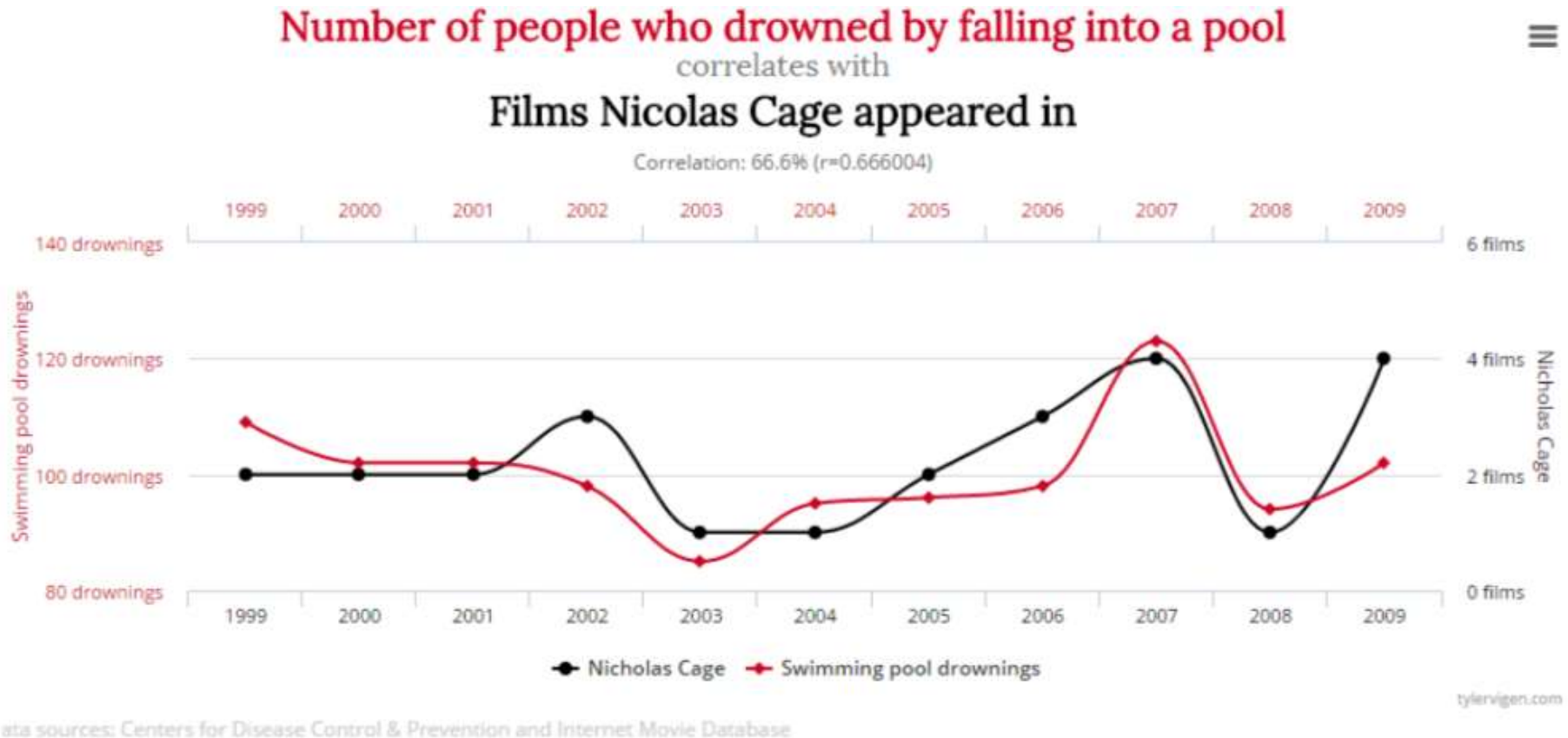
Sales Teams consistently **highlighted negative themes** of 'Waterproof', 'Uniform' and 'Rain' on the employee survey.

Client gave people working outside in bad weather **waterproof uniforms**.

見かねた顧客が、防水服を貸与

各種の事故の時系列分析事例

なぜ、複数の事故が重なっているのか？



似た傾向だが、互いに関連はないのか？

Correlation \neq Causation

豪Common Wealth銀行のHR分析戦略

豪コモンウェルス銀行は、豪連邦政府の市中銀行として、1911年に設立、1991年に民営化された。従業員35,000人のオーストラリア第2の銀行。



Shyft

How To Create An HR Analytics Strategy

By: Wellington Hepburn



Talent analytics とは？

Defining Talent Analytics

“Talent Analytics (i.e. HR or Workforce Analytics) uses people-data in analytical processes to solve business problems. It uses both people-data from HR systems with business information...to gain insights into the workforce to inform more evidence-based decision making.”

Talent analytics とは、ビジネス上の課題を解決するためにpeopleデータ（動的データ）を解析して、証拠ベースの意思決定を可能にする手法のこと。

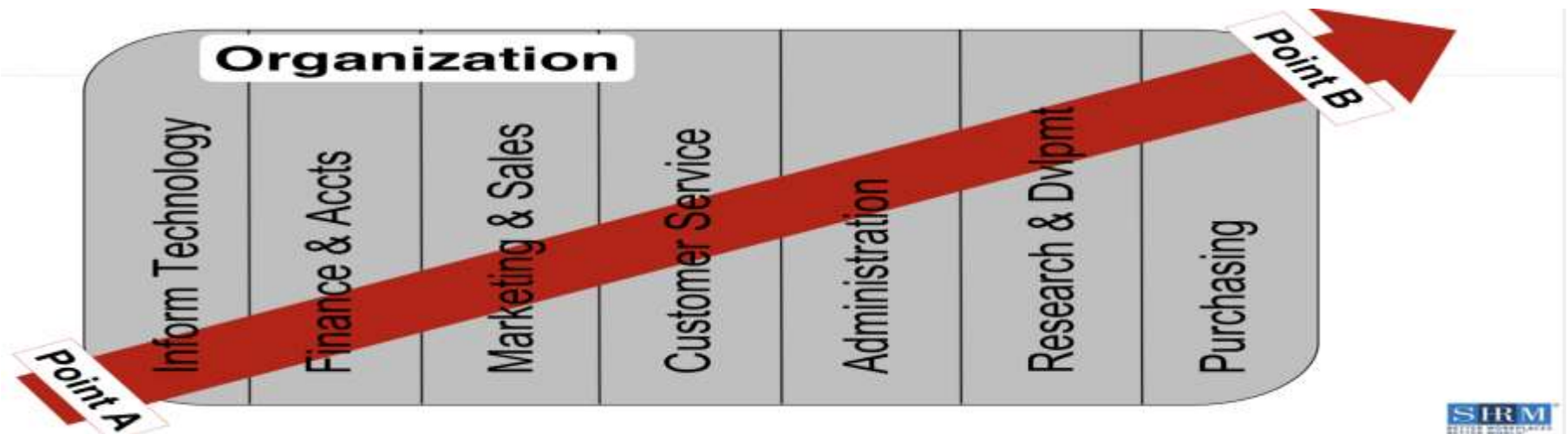


People analyticsは、財務分析、HR分析、監督上の解析を含むものとされ、年齢、学歴、学習データ等の静的データの他に、社員のモチベーション、ストレス、働き具合、満足度が見える化した動的データを加えて、意思決定に役立てようとするものです。この中には、人材のポートフォリオ分析、チームビルディングも含まれます。

会社全体で活用できるTalent 分析

タレント分析は、人事だけのツールではありません。全社のマネジャーが今後の人材開発の方向性を見定め、各部署が協力して、人材開発を進めるための基盤となるものです。多くの企業では、社員からの要望により、これを実施することが多く、そのデータベースを基盤にして、将来の方向性と実施計画を議論します。

その中では、IT部門、財務、マーケティング、営業、監督部門、研究開発部門、購買部門等、あらゆる部門からの協力が必要になり、

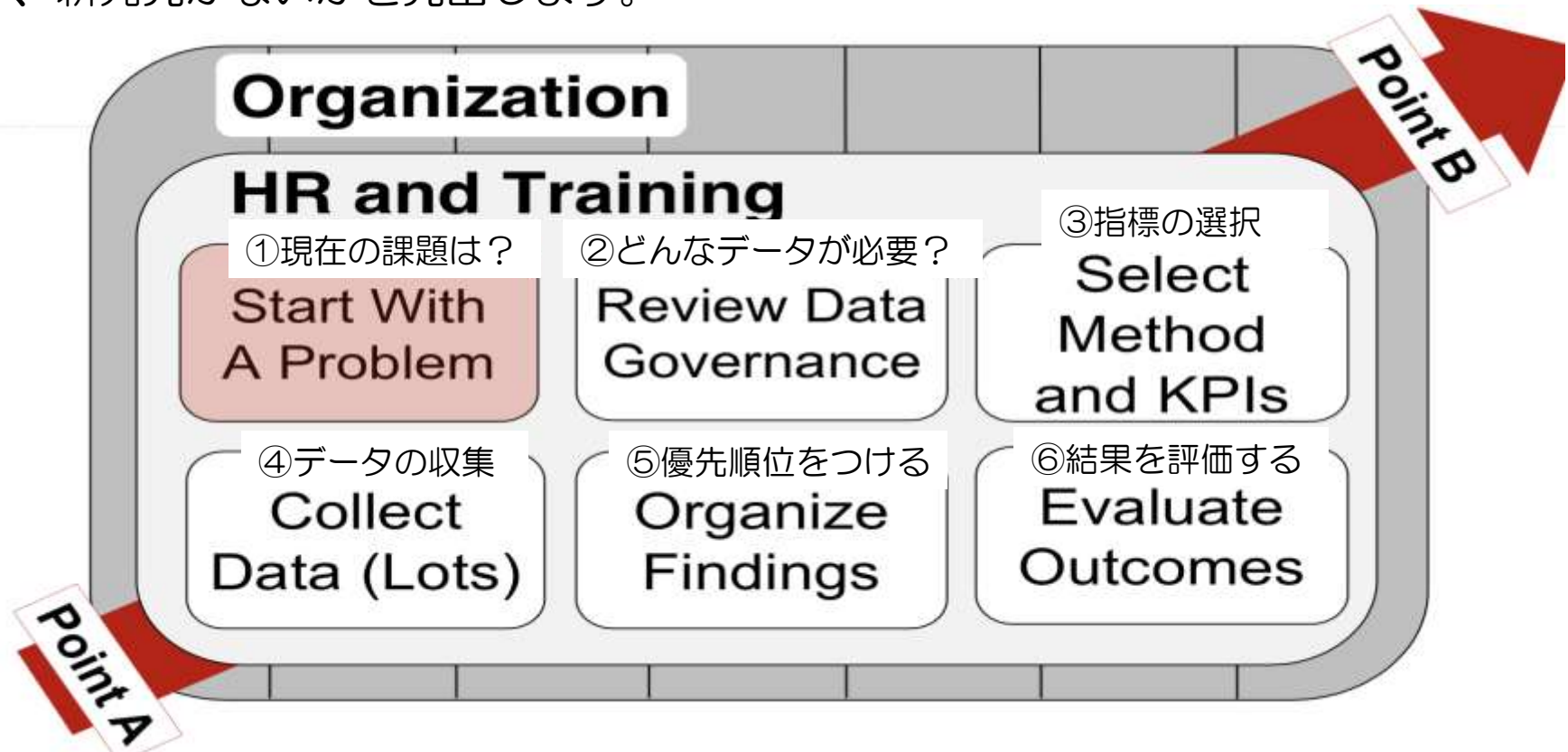


People analyticsの進め方、基本6 Step

People analyticsのステップには、6段階があります。

まず、問題を整理して、何が重要な課題なのかを把握します。

今までのデータ統制の現状を把握します。これから注目すべきKPIは何かを明確にします。その際に、どんな解析手法が適当なを検討します。データを収集し、何か、新発見がないかを見出します。



Step 1: 現在の課題は何か？

Start With A Problem: Overview

- Indicate a core business problem (opportunity)
- Involve stakeholders to identify the problem
- Create and agree on a problem statement
- Symptoms ≠ problems. Focus on root causes!

A Problem Statement: Example

If we increase our talent pipelines, streamline our applicant tracking system and improve the accuracy of our job descriptions, then our HR&T Dept can reduce the time to fill by two weeks and increase candidate quality by 10% for Finance vacancies by December 31st 2020.

problem / result

levers / actions

s-holders / time

Start With A Problem: “Applying”



- 各部門で抱える課題を引き出し、その現場を把握することから始めます。
- 現在の課題だけでなく、**将来起こりうる課題**も取り上げることが重要です。

Step2:どんなデータが必要で、どう入手するの？

Data Governance: Overview

- Determine all relevant data sources
- How is data managed? Systems vs silos?
- Data should be: 1) complete, 2) timely, 3) accurate, 4) consistent, 5) conformed and 6) have integrity
- Preserve data privacy and security. Critical!

Data Governance: "Applying"



	YES	NO	COMMENTS
VALIDITY - Data should clearly and adequately represent the intended result.			
1 Does the information collected measure what it is supposed to measure? (E.g. A valid measure of overall nutrition is healthy overall health.)			
2 Do results collected fall within a plausible range?			
3 Is there reasonable assurance that the data collection methods being used do not produce over- or under-counting?			
4 Are sound research methods being used to collect the data?			
RELIABILITY - Data should reflect stable and consistent data collection procedures over time.			
1 When the same data collection method is used to measure the same thing, the same result is produced every time! (E.g. A ruler used over and over			

- Manual data cleansing
- Toolkits and assessments
- DQM corporate solutions

- まず、核となるデータ源を明確にします。
- そのデータは、システムとして、それとも縦割り管理(silos)で。
- データは、必要なものを必要な時に、正確に、きちんと、確実に提供します。
- 守秘義務、セキュリティは？
- データ クレンジングはどうするか？
- ツールキットとアセスメントは？
- DQM(Data quality management)は、どうするか？



Step3:指標の選択 1

Methodology and KPIs: Overview

- Select most appropriate analytics methodology
- Discuss analytics maturity (current and desired)
- Choose Key Performance Indicators (KPIs)
- Validate KPIs with business stakeholders

方法論と主要パフォーマンス指標

- 一番適切な分析手法を選択します
- 現状とあるべき姿の両方を議論します。
- KPIを選択します
- ビジネス上の関係者毎のKPIを設定します。

COMMON METHODOLOGIES:

1. Decision Tree Analysis
2. Simulation Analysis
3. Regression Analysis
4. Correlation Analysis
5. Content Analysis
6. Cost Benefit Analysis
7. Return On Investment

よく使う手法には、次のようなものがあります。

1. 決定ツリー分析
2. シミュレーション分析
3. 回帰分析
4. 関連性分析
5. 内容分析
6. コスト便益分析(CB分析)
7. 費用対効果分析(ROI)

Step3: 指標の選択 2

タレント分析モデルとして、バーシン版を使用

From Bersin's Talent Analytics Model



レベル4：動的データを活用した未来の予測
離職した社員、現在のハイパフォーマーの観測から、やめそうな社員の発見、採用時の活躍予測、未来の状態予測、メンタルヘルスデータの活用

レベル3：動的データの分析結果を示す
日々のデータをモニタリング、ビックデータの活用が進むレベル

レベル2：複数の静的データの掛け合わせによるデータ分析
スキル、人事評価、経験等の複数データの相関分析を実施する

レベル1：単一静的データの分析
単一データに関する分析をおこなうレベル。
評価結果やモチベーションの分析

レベル0：単一データの管理・集計
人事に関する、社員数、履歴情報、勤怠管理情報が全てで、分析ができないレベル

レベル0：分析を行う以前の状態

Step3: 指標の選択3

1	Revenue per employee	Total revenue / total number of employees
2	Revenue per FTE	Total revenue / total number of FTE
3	Profit per employee	Total profit / total number of employees
4	Profit per FTE	Total profit / total number of FTE
5	Overtime per employee	Hours of overtime / total number of hours (contractual hours + overtime) per period
6	Labor cost per employee	Total labor cost / total number of employees
7	Labor cost per FTE	Total labor cost / FTE
8	Labor cost percentage of revenue	Total labor cost / organizational revenue
9	Labor cost percentage of total expenses	Total labor cost / total organizational expenses
10	Absence rate	Number of absence days / total number of working days
11	Absence rate per manager/department	Number of absence days per unit / total number of working days per unit
12	Overtime expense per period	Overtime pay / total pay per period
13	Training expenses per employee	Training expenses / total expenses
14	Training efficiency	Training expenses per employee / training effectiveness
15	Voluntary turnover rate	Employees who left the organization voluntarily / headcount
16	Involuntary turnover rate	Employees who left the organization involuntarily / headcount
17	Turnover rate of talent	Employees who left the organizations and are qualify as high potentials / headcount
18	Turnover rate	Employees who left the organization / headcount
19	Turnover rate per manager/department	Employees who left the organization per unit / headcount per unit
20	Cost of absenteeism	Total cost of absenteeism = Total employee hours lost to absenteeism * hourly pay (including benefits) + Supervisor hours lost in dealing with absenteeism * hourly pay supervisor (including benefits) + other costs (including temporary staff, training, loss of productivity, quality loss, overtime, etc.)

From AIHR's "51 HR Metrics" cheat sheet

例えば、すでに、**ISO版の採用指標**もあるので、これを活用する。

その中に、ないものに関しては、AIHRが提供する**51のHR指標**を利用する。

AIHRでは、People analytics オンライン セミナーを行っており、これは、大変利用価値があります。

例えば、

- 14 HR metrics examples
- 17 Recruiting metrics
- 21 employee performance metrics
- 51 HR metrics (集大成版)

その他、**Center of Talent Reporting**が、約600の**TDRPs Talent Measures Library**を発表していますので、これも参考にしてください。

Step4: データ収集1

Data Collection: Overview

1. Collect Lots of Data
(data categories: individual, group, org)
2. Review Data
3. Organize Data
4. Question Data
5. Cleanse Data
6. Analyze Data

Data Collection: “Applying”

Referenced from “**The Basic Principles of People Analytics**” book
published by Analytics In HR (2016).

www.analyticsinhr.com

データ収集の進め方

1. とにかく沢山のデータを集める
(個人、グループ、組織全体なんでもOK)
2. データを振り返る
3. データの関係性を見つける
4. データに疑問を持つ
5. いらないデータを取り払う
6. 残ったデータを分析する

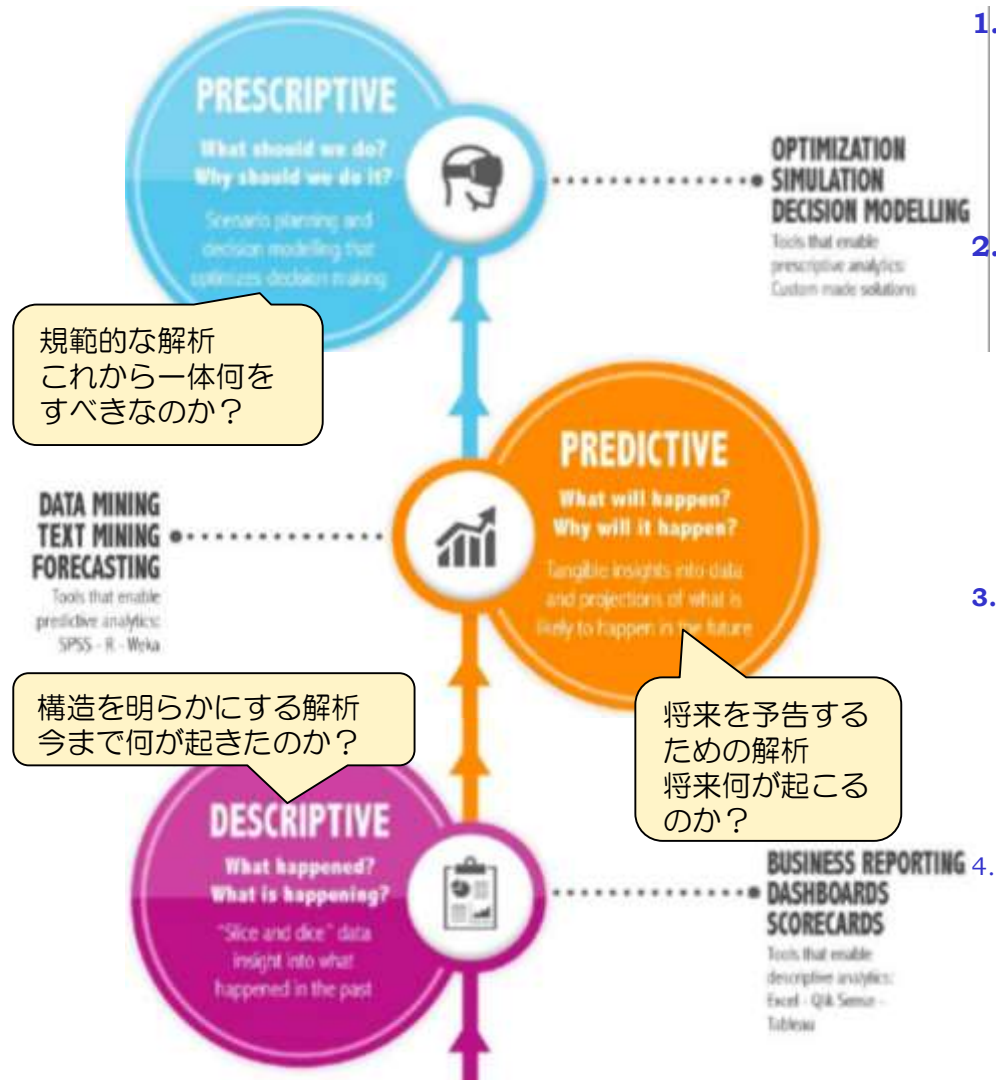
データ収集：応用編

詳細は、「The Basic Principles of People analytics」の本を参照する

注意事項：unconscious biases
無意識の内に、出てくる偏差のことで、これをどう見つけて、是正できるかが、大きな課題になる。

SHRM2019コンファレンスでも、unconscious biasesのセッションがあるので、参照。

Step4: データ収集2



1. **Descriptive analytics**(記述分析)
ビジネス報告書、経営ダッシュボード、スコアカードのように、現在何が起きているのかを判断するための分析

2. **Predictive analytics**(予測分析)
その背景に何があったのか？ 現在の状況から判断して、将来何が起きそうなのか？

具体的手段として、**多変量解析**、**データマイニング**、**AI（人工知能）**を活用したものがあります。

3. **Prescriptive analytics**(処方分析)
戦略や目標を達成するには、どんな手法が必要なのか？そのシナリオを提供。最適な意思決定をするための指針となる分析。

例えば、最適配置、シミュレーション、意思決定モデルがあります。

Step5: 何が足りないのか？

Organize Findings: Overview

WHO: Who is the primary audience(s)? Needs?

WHY: Sell your findings! Why is it important?

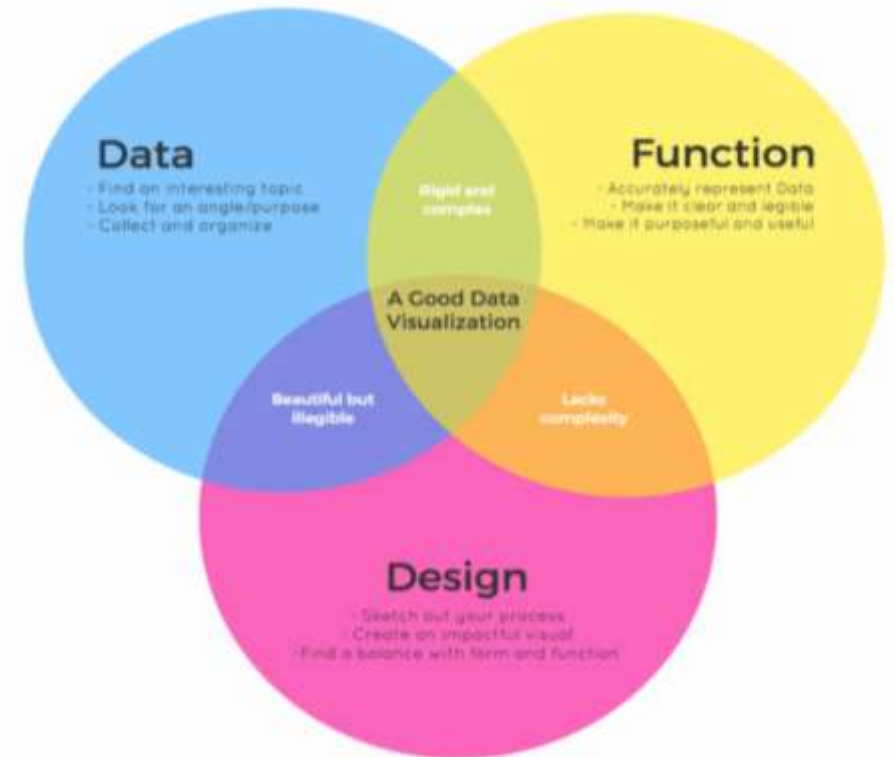
WHAT: Which findings to share? Follow-up plans?

WHEN: Frequency of info sharing? Which medium(s)?

HOW: How will data be “visualized”? Important!



- 主な視聴者は誰なのか？
- それは、なぜ必要なのか？
- 何を共有して、どうすべきなのか？
- 情報共有は、どんな頻度ですべきか？ その手段は？
- どう見える化すべきなのか？ その重要性は？



次の3点に注目せよ！

- Data: どんなトピックスが面白いのか？ その視点は？ 収集して、集大成せよ！
- Function: データを正確に示せ、判読可能な程度に示す！
- Design: 衝撃的に、そのプロセスを示せ、バランス良く、機能的にみせよ！、

Step6: 結論は？

Workshop Conclusion

- Talent Analytics can provide strong benefits.
- Many analytics programs fail. Follow the process.
- Continue growing your analytics knowledge.
- Analytics maturity develops over time. Be patient.

- タレント解析は、強力な便益を提供する
- 多くの解析プログラムは、失敗することが多いが、そのプロセスをしっかりとめせ
- 分析知識を改善することで、役立つものが生まれてくるもの
- 訓練すれば、熟練してくるものだ！

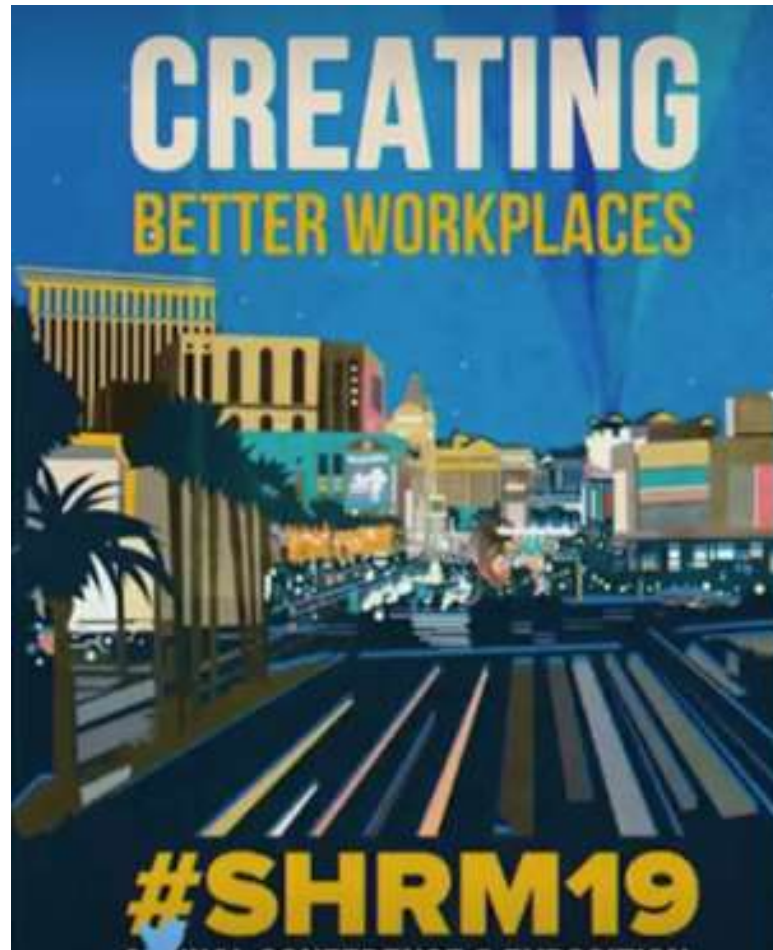
Evaluate Outcomes: “Applying”



- 見返りは、だんだんと改善し、慣れれば、費用は下がる。
- 行動範囲を広げて、試してみることだ！
- 慣れれば、要領よくできるようになるもの！

これからの時代、HRテックの有効活用で、 生きるか死ぬかが決まる！

これからのHRテックは、皆さんや会社にどんな影響を与えるのでしょうか？
これを使いこなせるかで、HRプロとしての真価が問われる時代に！



The Future of HR Technology: How It Will Impact You and Your Organization

Tim Sackett

OperationsInc

SHRM

数多いHRテックが溜まっていく時代



Your Presenter

Tim Sackett -

- Author of The Talent Fix
- Blogger - Tim Sackett Project & Fistful of Talent
- I have 3 GenZ sons to fix my iPhone
- World's Foremost Expert in Workplace Hugs

The HR Tech Stack

- What the heck is a "tech stack"?
- What does "Saas" mean?
- Can you guess what is the single most used HR technology on the market?



The Future of HR Technology?

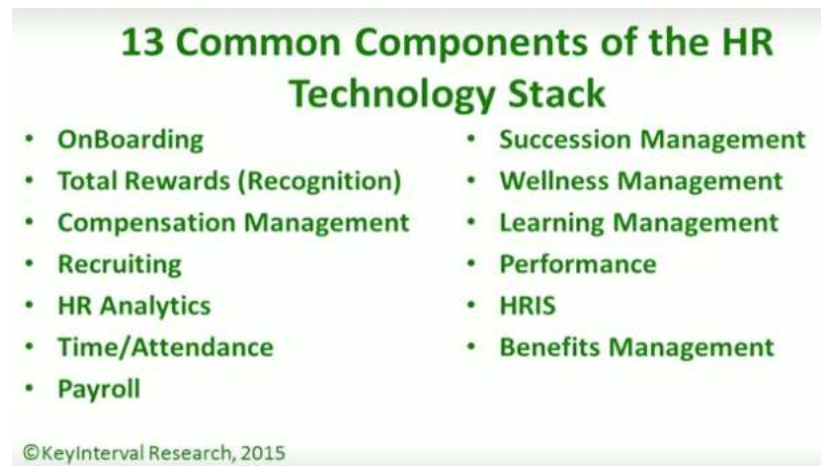


What most of us have right now!

- Payroll
- HR System of Record
- Applicant Tracking System



HRテックが活躍する13分野

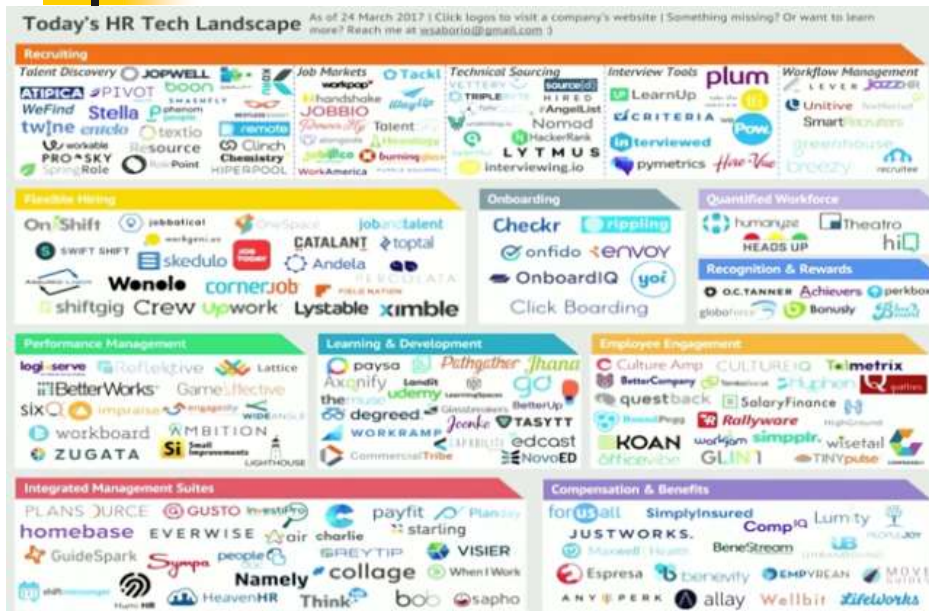


採用・入社活動、ベネフィット&補償活動、学習と人材開発、従業員の認知、従業員へのフィードバック等、どれを取っても、最新のHR技術が活躍しており、従業員のライフサイクルの全過程で、エンゲージメントの引き出しに貢献しています。

一般的には、次の13分野での共通要素として、HRテックが活躍しています。

- 新入社員の受け入れ
- トータル リワード
- 報償制度全般
- タレント採用全般
- HR分析の分野
- 勤怠管理、給与計算
- 技術継承関連
- 福利厚生関連
- 学習と人材開発
- 業績マネジメント、HRIS、ベネフィットマネジメント

急速に進化したタレント マネジメント ソフトの有効活用が最短距離に！



何百社が各種のアプリを提供。
皆さんは、どれを選びますか？

日本にも、同等のアプリが多数
存在します。

タレント マネジメントソフト
の中にも、同等の機能が含まれて
おり、これを活用することです。

最新版のタレント マネジメン
ト ソフトでは、各種の個人デー
タを一々入力する必要がなく、便
利な統合ソフトとして、活用する
ことができます。

また、各種のビックデータとリ
ンクしているものもあります。



人間とAIの賢い使い分けが鍵に！

"If you suck at HR, great HR Technology will let you suck much faster!"

-Tim Sackett



Big lie #1

Vendors want you to believe that the pain of changing software is greater than the benefit of switching.

Artificial Intelligence

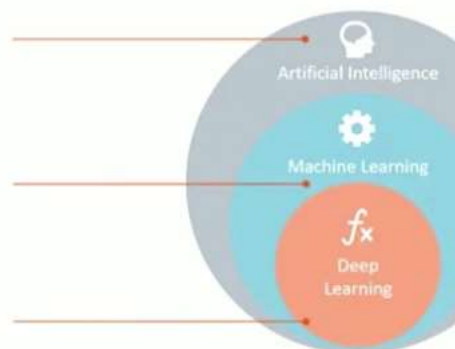
Any technique which enables computers to mimic human behavior.

Machine Learning

Subset of AI techniques which use statistical methods to enable machines to improve with experiences.

Deep Learning

Subset of ML which make the computation of multi-layer neural networks feasible.

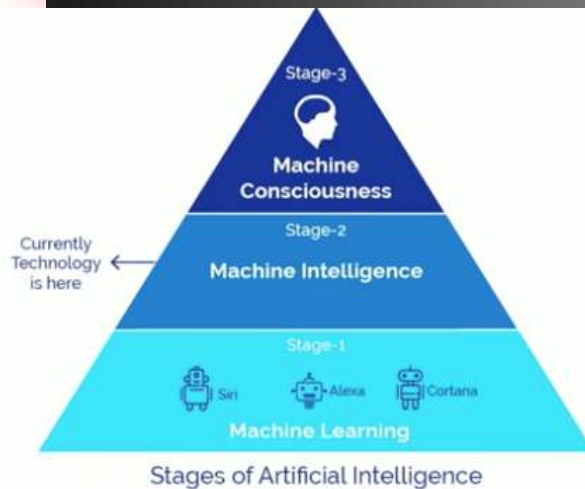


従来は、顧客ごとにサーバーを持っているケースが多かったですが、保守も大変で、専門家が社内になることもあり、現在では、非常に便利なクラウドサービスが普及しています。最新バージョンへのアップデートもやってくれて大変便利です。

人数が少ない場合は、お手頃価格で実現できるのも、魅力です。

さらには、AIに搭載された自動学習機能を活用すれば、優れた能力を発揮できるようになります。省力化や質の向上が期待されますが、まだ、人間が優れた領域もありますので、**業務内容による使い分け**が必須になります。

AI分野を一般定型業務に有効活用し、 一層戦略的業務に集中 せよ！



AIは、HR、特に採用分野での一般定型業務の置き換えには、適しているが、戦略策定、複雑な内容の報告やマネジメント分野では、人間が適していると言えます。

AIは、各種人材状況の記録・検索、更には、HR解析にも適しており、この分野での利用が、今後広がります。

タレント マネジメントの統合ソフトを導入すれば、社内の人事データの出し入れ、解析を迅速にでき、これをダッシュボード化して、経営判断や現場でのマネジメントにも活用できます。

How is AI being used in HR & Recruitment?



タレント解析結果を参考にして、 職場での育成活動の柱を決定、実行する

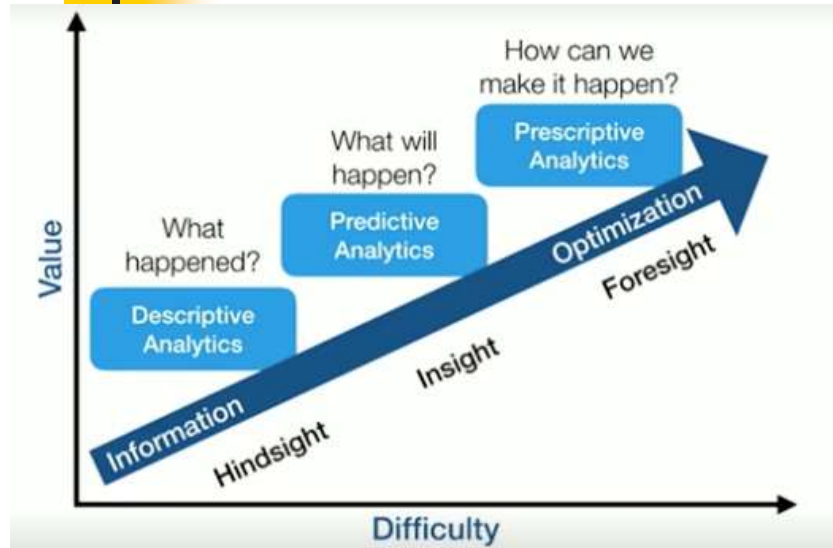


Figure 1. Talent analytics maturity model



Source: Bersin by Deloitte

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

HR解析では、現在何が起きているのかを判断するため、ビジネス報告書、経営ダッシュボード、スコアカードを活用して、**記述分析** (Descriptive analytics)を行います。

次の段階として、現状から判断して、将来何が起きそうなのかを見るために、**予測分析** (Predictive analytics)に進めます。

さらには、戦略や目標を達成するには、どんな手法が必要なのかを検討するための**処方分析** (Prescriptive analytics)を行うのが普通です。

これからは、これらの情報を参考に、**タレント分析** (Talent analytics)を行い、今後の行動計画、育成計画を立て、実施します。

特に、キャリア支援を中心に、職場でできることがないかを検討し、活躍の場を提供します。

これらの実践にも、HRテックは、不可欠な存在になります。

Talent analytics とは？

Defining Talent Analytics

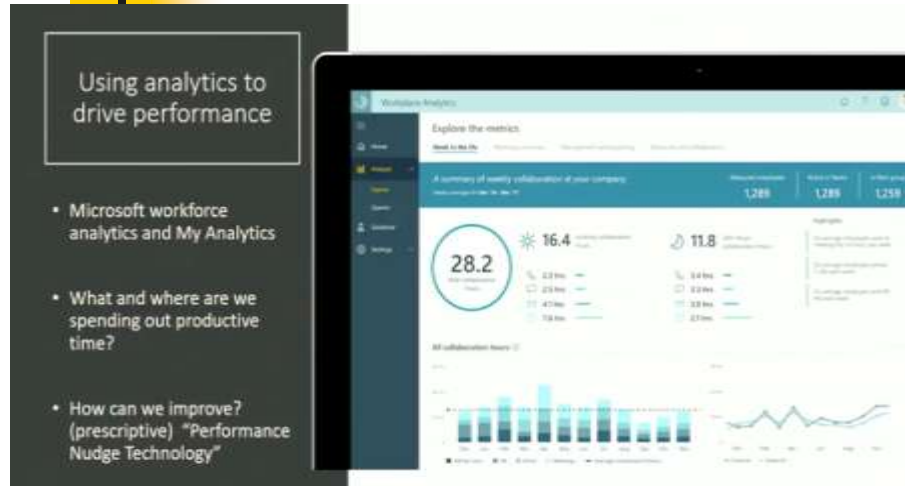
"Talent Analytics (i.e. HR or Workforce Analytics) uses people-data in analytical processes to solve business problems. It uses both people-data from HR systems with business information...to gain insights into the workforce to inform more evidence-based decision making."

Talent analytics とは、ビジネス上の課題を解決するためにpeopleデータ（動的データ）を解析して、証拠ベースの意思決定を可能にする手法のこと。

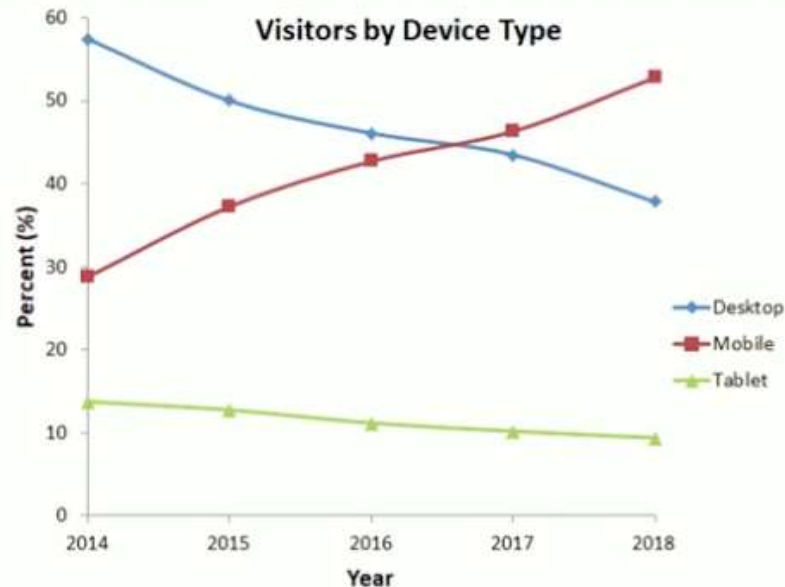


People analyticsは、財務分析、HR分析、監督上の解析を含むものとされ、年齢、学歴、学習データ等の静的データの他に、社員のモチベーション、ストレス、働き具合、満足度が見える化した動的データを加えて、意思決定に役立てようとするものです。この中には、人材のポートフォリオ分析、チームビルディングも含まれます。

業績拡大のためにも、 HR分析(analytics)は、不可欠な存在に！



- マイクロソフトのWorkforce analyticsは、大変便利なツールです。
- 生産性を高めるため、何をどこに資金を投資するべきなのか？
- 業績を達成するために役立つ技術を如何に改善するべきなのかを考えます。



- ミレニアル世代にも人気のモバイル（スマホ）が、近年急速に普及しており、**スマホ対応のソフト**が主流を占めています。
- タレント マネジメント ソフトでも、ミレニアル世代に対応した**スマホ対応ソフト**が標準装備される時代になりました。

顧客にも、社員にも、 オーダーメイドの対応をする時代！

Mobile Matters

- 85% of hourly workers only access the internet via a mobile device.
- Gen Z are digital natives and expect 24/7 access to HR information.
- 83% of workers want a seamless environment across devices.



- 今では、85%以上の人々が、スマホ経由で利用しています。
- Z世代の人々も、以前と違い、24時間、毎日、スマホを使う時代なのです。
- 83%の労働者が、デバイスを超えた敷居のないアクセスを求めています。（これは5G世代の到来で、実現可能。）

Personalization in HR

- My job
- My benefits
- My development plan
- The reality is we are quickly moving into a world where we don't want to be treated like everyone else.



timsackett.com

- 社員、さらには、お客様も、各自のためにカスタマイズされた仕事環境、ベネフィット、人材開発計画を期待しており、お仕着せ、標準的な内容では満足しない時代です。
- 他と同じ対応では、満足せず、「**あなたのために用意したもの**」を期待しているのが、現在の特徴と言えます。

ここまで、来たか！

体内埋め込みタイプや感情を読めるデバイスまで登場



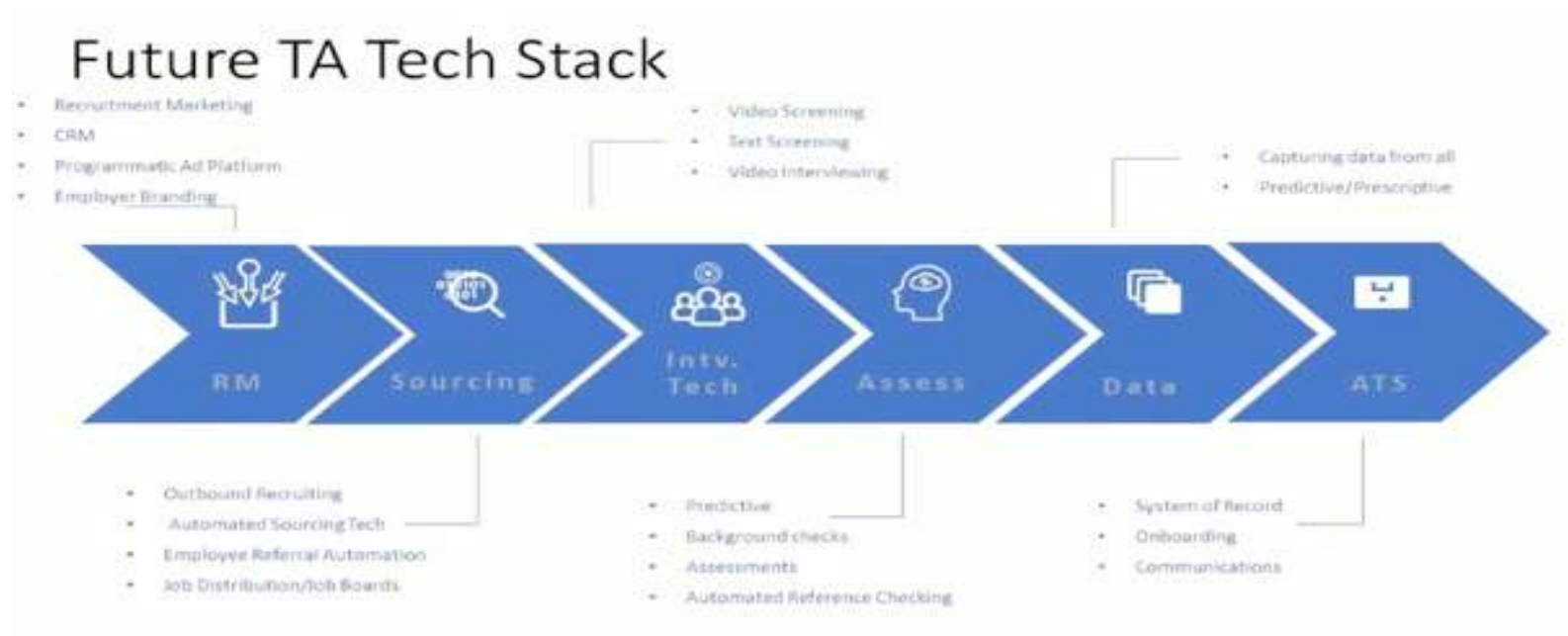
- メガネタイプ、腕時計、ブレスレットタイプまで登場し、人間の行動を観察する時代！
- Wisconsin社では、手に埋込型のデバイスを活用
- アップル腕時計が使われることもあります。
- Facebookが皆さんの行動をビッグデータ化していますので、それを活用するやり方もあります。



これからは、**社員の行動データ**をビックデータ化して、
経営判断やマネジメントに活用する時代！

90% of all
organizations
use this as their
primary talent
attraction
strategy!

- 人事における6つの基本ステップにおいて、各種のHRテックが活用されています。
- すでに、米国企業の90%以上が、これらの便利な手法やツールを活用して、社員や候補者の声を聞こうとして、苦勞しています。
- ビックデータ化した行動情報を今後の採用活動に活用する動きもあります。
- 社員の行動を観察すると、反発を受けるのではないかと、懸念していると、**いつの間にか時代遅れの会社**に、なっていることでしょう

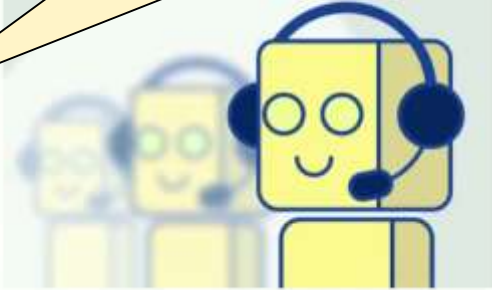
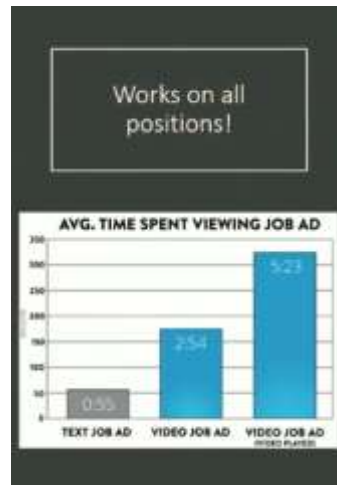


採用、広告活動の動画化は、もはや常識の時代に！

Automating the tactical part of recruiting!

- AllyO – found you need about 50% less candidates if you engage 100% of those who apply.
- Candidates are twice as likely to apply on sites with chatbot technology.
- Texting candidates will double your response rate overnight!

採用活動のAI化は、今や常識になった！

Observe

Search Marketing Manager
Cedar Rapids, IA, US



ONGIG

HOBART
SERVICE
A Division of ITW
WORKING AS A TECHNICIAN

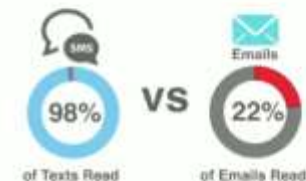


Video Job Posts

- 46% more views and candidates spend more time viewing.
- 36% more applications.
- Inexpensive and you really need very little tech.



Text interviewing and screening!



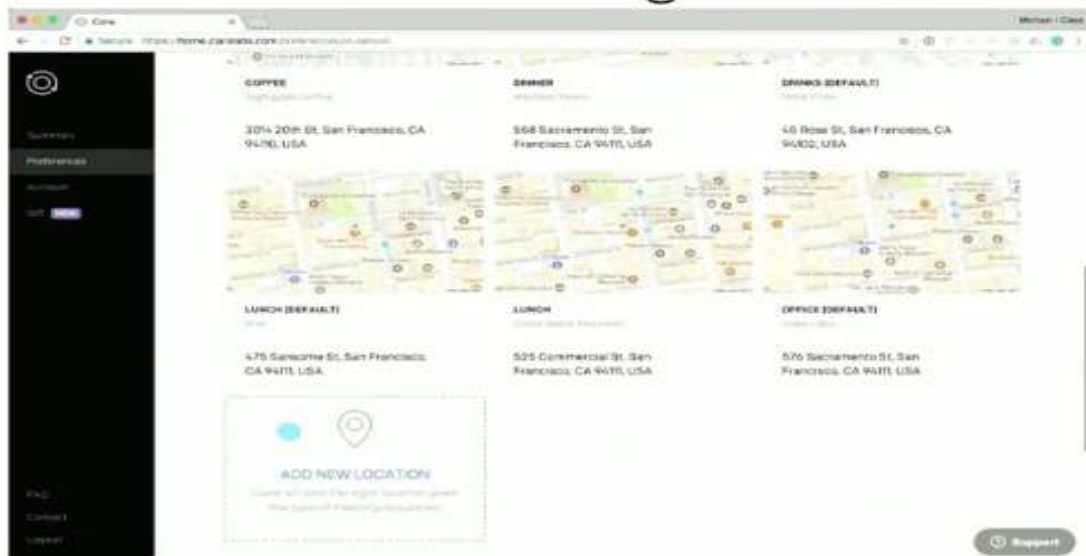
インタビューの予約まで、AIが引き受けます！

The Future of Hiring is having a tech stack that will source, screen, assess, and schedule a candidate for an interview or to start work without any human contact.

That future is already here...

- これからの採用は、インタビューのスケジュール管理までも自動化される時代です。
- Z世代は、新デバイスに抵抗感が少なく、むしろ、最先端な企業としてのブランドイメージの貢献に役立ちます。
- 今や、そういう時代に突入したと言えます。

Hands-off Scheduling of Interviews -



皆さんは、そんな時代にどう対処しますか？

採用活動にも**ブロックチェーン**が活躍する時代！



- 日本でも、企業向けのブロックチェーン サービスが始まります。（三菱UFJグループ他）
- 例えば、候補者と企業間での経費補助等の支払い、ポイント付与サービスも可能になり、その他、各種の支援サービスを提供することが、ブランドブランドイメージの改善に役立ちます
- 莫大な広告宣伝費を使うより、有力候補者との強いつながりを構築するためにブロックチェーンを活用して、**採用確率を高めたいと思いますか？**
- 皆さんは、率先して先行導入することで、**先手**を打ちますか、それとも後手になり、優秀な候補者に逃げられても仕方ないと考えますか？



Josh Bersin Academyとは？

現在11の最新のHRプロ用のCourseがあり、最新の知識とノウハウを学べます。

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

すでに、3コースを終了、他5コースも今年中に習得予定です。



The screenshot displays the Josh Bersin Academy website. At the top, there's a navigation bar with links for Programs, Resources, Community, and More... Below this, a row of program cards is shown, including 'The Agile Learning Organization', 'The Strategic HR Business Partner', 'People as Competitive Advantage', 'People Analytics', 'Voice, Values, and HR', and 'Resilient HR'. The 'The Agile Learning Organization' card is highlighted, showing it has 7 days left. Below the cards, a large image shows two people wearing VR headsets, suggesting an immersive learning experience. To the right of the image, the program details for 'The Agile Learning Organization' are displayed, including a progress bar for 'Your team: Vulpecula' (50% complete) and 'Your Progress' (100% complete).

The Agile Learning Organization

View other available sessions for this program

Program Details Activity

Your team: Vulpecula

50% complete

Team Rank: 2/7

View 73 Members

Your Progress

100% complete

Your Rank: 4/73

JBA内のコース内容事例

Josh Bersin Academy(JBA)には、11のコースがあり、各コースには、5章から、構成されています。例えば、Wellbeing at workでは、つぎの内容になっています。

Wellbeing At Work

100% complete

Field Manuals
★ Favorites
☰ Notes

SORT
Sequence
Newest First
Oldest First
Completion

☑ User Guide
📘 About

1. Wellbeing in Context

2. Physical Wellbeing

3. Mental Resilience

4. Financial Fitness

5. Family and Community

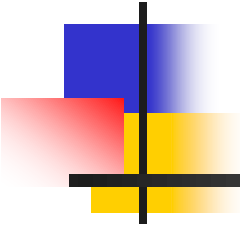
次回の戦略的人材マネジメント研究会は！

- 第63回 戦略的人材マネジメント研究会
- 日程：2020年 11月 28日（金） 19：00-21：30
- 場所：Microsoft Teams オンライン開催
- テーマ
 - リモート勤務(Remote Work)で何が変わったのか？

Josh Bersin Academy, Remote work を参考に制作して内容です。
この具体的な事例紹介と質疑応答を予定しております。
興味をお持ちの方は、是非参加ください。



- 役割分担：
 - 講師：石川 洋、JSHRM 執行役員
 - 一般会員：約10名前後
- 開催頻度：1ヶ月毎に開催
- 今後の予定（まだ、暫定です）
 - 2020年 **10月21日**（水）：第**54回**SHRMコンピテンシー研究会
 - テーマ：Technical competency, Workplace Domain, Technology management
(テクノロジー マネジメント)
 - 2020年 **11月24日**（月）：第**55回**SHRMコンピテンシー研究会
 - テーマ：Technical competency, Workplace Domain, HR in the Global Context
(グローバル 人事)
 - 時間：以前同様、19:00-21:30
 - 会場：オンライン開催
 - 会場費：JSHRM会員／おためし会員は、1,000円、一般参加者、2000円
 - 参加条件：基本的には、JSHRM会員が対象ですが、お試し会員も参加可能です。
- 研究会サイト：<https://www.smartvision.co.jp/shrmcompetency.html>



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 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)