第２８回

日本人材マネジメント協会ＪＳＨＲＭ

戦略的人材マネジメント研究会

ＡＳＴＤ２０１１　オーランド大会
グローバル企業を目指す日本企業のＨＲＭの課題

日本人材マネジメント協会　幹事
早稲田オープンカレッジ　講師
国際メンタリング＆コーチングセンター　代表
㈱スマートビジョン　代表取締役
石　川　　洋

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

2011年6月18日（土）
戦略的人材マネジメント研究会の日程

15:00-15:30　初参加の方のみ、自己紹介

15:30-16:20　ASTD2011から学ぶ、
グローバル企業を目指す日本企業のＨＲＭの課題
ーインドやアセアンの新興国で優良企業として認められるにはー
報告者：　日本人材マネジメント協会　幹事　　石川　洋

16:30-17:20　ＡＳＴＤ２０１１の動向から見た、ＳＨＲＭ２０１１の見どころ
報告者：　日本人材マネジメント協会　幹事　　石川　洋

17:20 -18:00　ディスカッション　タイム
次回の発表者に関して

18:20 -　　懇親会



Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

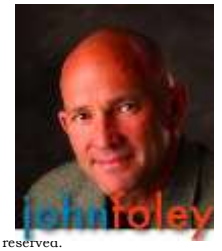
ＡＳＴＤ２０１１　オーランド大会
テーマ：人をリードするためには！









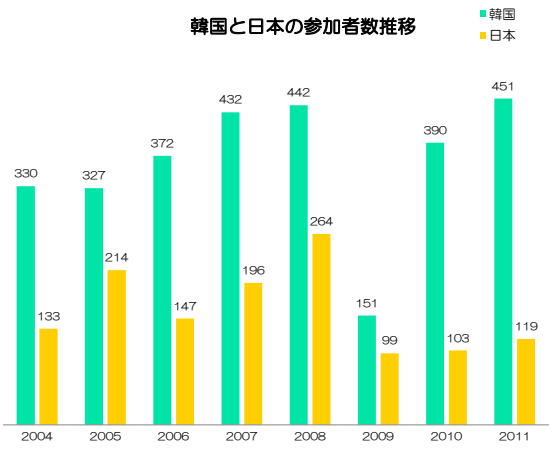






Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

ASTD2011年次総会、韓国と日本の
参加者数の格差が意味するものは？



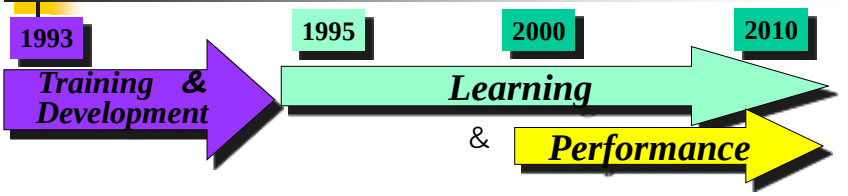
■ ＡＳＴＤ２０１１への海外からの参加者数
- 韓国　　４５１名
- カナダ　２１４名
- ブラジル　１４６名
- 中国　　１２８名
- 日本　　１１９名

特に、韓国、中国が急成長中。

韓国からは、日本の4倍、
人口比３倍を考えると１２倍
以上熱心に参加、
これが日韓の人材開発に
対する意気込みの違い
と言える！

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

ASTDでのキーワードの変遷



Leadership, Management	Learning Organization	Human Capital, Career,
HRM (Human Resource Management)	Succession planning	Talent management
		Retention, Diversity
Team Building		Informal learning,
		Social media, mobile learning
TQM	Employee Satisfaction	Coaching & Mentoring
Restructuring		Facilitation, Engagement,
CS	Re-engineering	Career support
	Lean,Six sigma →	Scorecard,Dashboard
	Performance Consulting →	Measurement, ROI, ROE
		Evaluation, Alignment, HPI
	HPI	Performance Management
		Value creation, BOS
	Organization Development →	Change Management
E-Learning		Appreciated Inquiry
	Instructional System Design →	Instructional Design

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

ＡＳＴＤ２０１１　ラーニングの新潮流
教育セッションでのキーワード動向(09-11)

	2009	2010	2011
Training	162	138	129
Development	120	85	92
Social			32
Learning	203	164	170
Social learning	2	6	10
Informal learning	26	8	8
Mobile learning			5
Performance	112	92	79
Management	64	64	59
Strategic or Strategy	71	37	68
Leadership	67	54	65
Change	68	58	68
Value	44	52	36
Career or talent	61	51	44
Evaluation	33	20	19
ROI	13	14	13
Engagement	27	24	20
Culture	31	43	32
E-learning	22	23	24
Measurement	13	12	13
Aligning or Alignment	13	18	15
Coaching or Mentoring	38	29	34
Retention	14	10	4
Diversity	5	6	7
Sales	29	17	27

ここが変わった！

■ Learningが最大のキーワード
- Social media（ツイッター、Facebook, iPad, Smartphoneの急速な普及による大変革の進展）
- E-learningから、E-workingに
  （Informal learning, mobile learning）

■ 戦略と統合の時代
- Tactical からStrategicに
  - ＨＲプロは、戦略的ビジネスパートナーに
- Integrated Talent Management に進化
  - Talent Managerの養成がカギ

■ セールストレーニングの変革期
- セールス手法の大転換
  - Social Mediaで啓蒙活動の大転換
  - iPadの活用で効果的プレゼン
  - 多様性を増した顧客層の取り組み

■ 国際的事例：韓国、インド、中東、南アフリカ他の事例の増加

Traditional theme（伝統的テーマ）
Conventional subject（従来のテーマ）
New trend（新しい流れ）

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

ＡＳＴＤ２０１１で、今回注目した３点

1. ソーシャルメディアの発展で、ラーニングとHRMは、大転換をとげる
   - インフォーマルなコミュニケーションが職場を活性化
   - 仮想空間で、若者が楽しみながら、自ら育つラーニング環境がカギ
   - 現場での学習と効率化を支援するモーバイル・ラーニング
   - 個別支援を可能にするFacebookのグループ機能
2. ＨＲプロは、戦略的ビジネスパートナーを目指せ
   - ＨＲプロは、戦術プロ（Tactical Professional）から、戦略的ビジネスパートナー（Strategic Business Partner）になれ
   - 求められるＨＲプロになりたいなら、戦略的グローバルリーダーになれ
   - ＨＲマネジャーは、タレント・マネジャーになれ
3. 統合型タレント・マネジメント(ITM)が成熟し、多くの導入事例が発表された
   - ＩＴＭの現状と今後の課題

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

ASTD2011　注目テーマ１：ソーシャル・メディア新展開を迎えるラーニング＆HRMの世界

- **Web 2.0の応用分野が急発展し、充実期に**
  - ツイッターは、成長期から成熟期に
  - 抑圧された地域でのFacebookの急速な発展で、大転換期を迎えた
  - オーディオ・ビジュアルコンテンツの更なる充実と低価格化の進展
    - 各種の電子本コンテンツ, スマートフォン用アプリ（iPod/iPhone, アンドロイド）
- **広がるラーニングの新形態**
  - Informal learning
    - 職場での若手社員に普及し、意識改革が進展
  - モバイル・ラーニング
    - iPod,iPad,スマートフォンの多機能化と使い勝手の飛躍的向上
    - 現場での活用により、仕事の効果性と学習との相乗効果
  - Social mediaとして果たすべき役割と効果性の検証



Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

Social Mediaの技術と応用分野の進展でラーニングの世界は、どう変わるのか

技術の発展

- Web 1.0
  - 専門家が、Webを通して、大衆向けに一方向に情報提供する形態が主流
- Web 2.0
  - 送り手と受け手が流動化し、誰でもがウェブを通して情報を発信できるように変化
  - 情報そのもの、あるいは中核にある技術よりも、周辺の利用者へのサービスが重視され、利用者が増えれば増えるほど、提供される情報の量が増え、相乗効果によりサービスの質が高まった事例が増加
- Web 3.0
  - 三次元（３Ｄの世界）の共同作業ツールがウェブ3.0である
  - データ分析も可能なインテリジェントな世界でありながら、操作性、利便性が優れたシームレスな世界を生み出すことが出来ると言う。

出典：ASTD 2010 SU１０３ marc rosenberg を参考に作成

ビジネス用Web 2.0事例

■**Shared workspace**(Closed)
- Shared point, Google Docs, OneNote
- Saas(Saleforce他)

■**SNS**（Social networking service, open)
- Facebook, MySpace, LinkedIn

■マイクロ ブログ（Twitter/Yammer）

■**Wikis**(Open dictionary)

■**ブログ**（Six apart, Wordpress etc)

■**Podcasting**（Apple他）

■**Shared media**(YouTube/Google)

■**Web 会議(Real timeが中心)**
- Office communicator(MS)
- Skype/Face Time（アップル）

■Virtual world(Second life)

■RSS feeds(Pull type delivery system)

出典：ASTD 2010 research、The rise of Social media

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

ASTD2010では‘顧客志向に徹するLearning2.0に進化！’

従来の教育

■講師が中心にいて、参加者に対して、情報を提供
■学習者は、同じ手法を学ぶ
■ひな形コースがあり、それに基づき進められる

ラーニング2.0

■学習者は、市場の要望に基づき、必要に応じて、必要な知識、事例等を検索
■実現の条件：
・必要な情報がオンライン、オフラインで検索可能であること
・必要に応じて、支援者（メンター）がいて、支援できること



出典：ASTD 2010 SU１０３ marc rosenberg を参考に作成

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

ASTD2011では、ソーシャル・メディアの活用領域が更に拡大

最新Media を活用した学習
Web 2.0の更なる進化
更に充実のSocial Media

伝統的なTraining
自律学習のLearning
Formal learning
Coaching & mentoring
Group mentoring
E-learning
Virtual mentoring
Informal learning
Peer mentoring
Social learning
Mobile learning（サイト）
Facilitation（会議）



Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

学習や仕事の新潮流 E-working や Mobile learning

テーマ	E－learning（机上で学習するもの）	E-working & Mobile learning（現場で活用できる実践的なもの）
場所	トレーニング・センター、教室の限られた空間が中心	ＯＪＬ/ＯＪＭ中心（職場、現場、地域社会）
内容	インストラクション（教えるもの）	核となる情報を提供し、自分で検索、分析
管理	ラーニングマネジメント（学習管理、学習の履歴が中心）	ナレッジ・マネジメント（知識の管理）
手法 職場環境	指導、先輩が自分の成功事例を教える	コーチングとメンタリング、メンターの存在、情報の共有、協創環境
編集	当局が責任編集するのが原則。	ルールづくりで、迷惑行為の抑制、不法行為の摘発
情報蓄積	文書とプレゼン資料のデータベース	Social media、例えば、Real time ブログ、podcast（有志の人達が主導）、YouTube、Wikis 他
情報提供手法	コースカタログの整備、パッケージ販売	テーマ、キーワード中心の情報提供、各種成功事例情報、オンデマンドサービス、Saasによる固定料金サービス
マーケティング	Push(コースカタログから選択)	Pull (テーマ別、キーワード中心でサイト検索、リスティング広告他)
提供価格	コースで提供するので高め	必要な所だけを提供、無償か比較的安価

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

ＡＳＴＤ２０１１厳選（１）
ソーシャル・メディアの役立つ情報

No	発表者	タイトル	概要	資料	AU
SU115	Eric Sauve **NewsGator**	MilSpace: What the U.S. Army Can Teach You About Social Learning	米国陸軍でのソーシャルメディアの活用法。測定法も。	X	X
SU207	Chan Lee, **Seoul National University**	Social Learning on a Global Scale	ソーシャル学習に詳しい４名によるパネル討議	X	X
SU320	Dennis Mankin **Platinum**	Social Networking, Twitter, and Facebook:	HPI分野で、ソーシャルメディアがどう役立つのか？ Performance DNAの著者	○	○
M109	Hideo Sato, **Hitachi Ltd.**	Social Learning in Action: Accelerate Workplace Learning by Intra-Corporate SNS	日立社内でのＳＮＳ活用促進事例、抵抗ある人に使わせるには？	○	X
M121	Jennifer Naughton **ASTD**	Social Learning Competencies: A Call to Action for Learning Professionals	ASTDでのソーシャルラーニングの定義、インフォライン資料が見られる	○	X
M319	Darin Hartley **Intrepid**	10 Steps to Successful Social Networking for Business	ソーシャルメディアが各分野でどのように役立っているかの紹介が見られます	X	○
TU113	Mary Ellen **Kassotakis**	Social Media at Work: What Can We Learn from Trailblazing Organizations?	グローバル企業でのソーシャルメディアの活用法	○	○
TU225	John Chen **Geoteaming**	TweetTeams – Using Social Media For Virtual Team Building	社内でのトレーニングでの活用事例３つを紹介	○	X
TU318	Charles Beckham, **Jambok inc**	Fostering Social Learning Communities	ＷＬＰプロのコミュニティでの活用事例	X	○
TU319	Dr. Jane Bozarth **State of NC**	Social Media for Trainers	SNSの仕事活用法。使い分け法。	○	○

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
資料:ｵﾝﾗｲﾝからダウンロード可能、ＡＵ：ＭＰ３オーディオ貸出可能

ASTD2011 注目テーマ２：
HRプロは、戦略的ビジネス・パートナーになれ！

- 世界のＨＲ動向：従来のＨＲ機能を、より戦略的業務に転換せよ！
- 世界のＨＲプロが目指す方向性
  - 組織の目指す目標に焦点をあて、それを達成できるフレームワークを構築せよ
  - 社内では、より戦略的業務が遂行できる人材を集め、将来戦略の方針策定に力を入れる
  - 一般定型業務、専門業務は、外部のパートナーや専門家の活用を検討し、業務を委託
  - 外部のパートナーが効率的に業務を遂行するための管理・支援業務を行う
  - マネジャーは、全体の人事スタッフ及び関連部署の人材が効果的な業務を行っているかのKey Indicatorを評価する仕組みをつくる
- 今後力をいれるべき視点
  - 組織の目標を達成するための核となる**コンピテンシー項目**を戦略的に討議、決定
  - 長期戦略を実現できる**トップ・タレント**を**採用、登用する仕組みづくり**をする
  - **トップ・タレントが魅力を感じる職場環境**を構築するため、良き**戦略的ビジネス・パートナー**となる
  - 組織の目標を達成するため、必要な**研修の機会、学習環境の構築**を検討し、実施する
  - 問題が起きる以前から、各職場にて、相談を受けられるような**良き人間関係を構築**する
  - **Twitter, Facebook**等のソーシャルメディアを活用し、色々な意見を引き出し、議論する場をつくる
  - キャリア、学習履歴の情報を含めて、必要となる**人事情報を集中管理**し、必要に応じて、引き出せるようにする

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

HR部門での戦術と戦略の違いは？

項目	戦術的(Tactical)手法	戦略的(Strategic)手法
目標	問題解決、ソリューション中心	**業績達成**に焦点をあてる
計画性	変革や改善を中心に短期的視点で実施	**中長期的**な実行計画をもち、状況に応じて、修正を行う
支援方法	社内の協力者と連携して自分たちで、出来ることだけ行う	社外の専門家との関係を維持し、必要に応じて、**外部からの支援**を得ながら、**最適手法**を適用
人材採用戦力計画	新規採用、中途採用は、その都度必要な人材を確認の上、募集計画を立案	各部の現状を把握し、**将来のあるべき姿**をイメージして、どうあるべきかを考え、**戦略的計画**を立てる
人材獲得	社内募集を、定期的に実施	部門間異動のルールをつくり、年次計画に基づき、社内募集、社外募集の方針を早めに決定し、実施
人材活用	各部署の問題なので、自分の部署のことだけ考える	**タレント人材**を各部署で把握し、将来の戦略的計画に基づき、人材活用計画を入手
人材育成及び戦略的提携	新規採用、階層別だけ実施する その他は、部門任せ	戦力計画に基づき、強化すべきタレントを明確にし、**不足部分の育成計画**を立案、戦略的な育成プログラムの計画づくりをする。それでも不足する人材を**社内、社外からどう調達**するかも検討。
人事評価	人事考課システムの見直し、 新任の管理職には、評価者研修を実施	キャリアの挑戦を促すための**キャリア評価システム**を構築し、キャリア意識を引き出せるメンター経験者を長期的視点で育成する

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
15

HRプロのキャリアとして問われるのは、戦略的な取り組みの中身次第に！

戦術的視点
（短期的側面）
(Tactical)

- 便益（ベネフィット）
- 勤務時間、勤怠管理
- 給与体系
- 雇用計画、雇用問題
- 労働問題（労組対策）

→ 手不足なものは、外注

戦略的視点
（中長期的側面）
(Strategic)

- 人材の獲得と登用
- 人事考課と能力アセスメント
- キャリア評価システム
- 学習と人材開発
  (Informal学習 /OJM/OJL環境)
- 人材の登用
- パフォーマンス
- 後継者計画
- 補償と報酬制度（トータル・リワード）

→ 社内外の専門家と協力し、戦略的に実施

出典：ASTD2011　SU１０７の発表資料を参考に作成

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
16

ＡＳＴＤ２０１１厳選（２）
HR部門は戦略遂行の旗手！

NO.	発表者	セッション・タイトル	コメント	資料	AU
SU107	Kevin Oakes **i4cp**	Connecting L&D with Integrated Talent Management（ITM）	ITMの実行のまとめ役は、HR Leaderであり、一番重要な役割を果たしている	○	○
SU109	Darlene Christopher, **World Bank Group**	Connecting Talent champion to Global Talent at **World bank** group	世界銀行で実施したタレントマネジメントプロジェクトにおいて、**ＨＲ＆Ｌ＆Ｄプロ**がタレントレビューで、どう貢献したかの話。	×	×
SU316	Nancy Smith **Exemplary Performance**	**Alcoa** HR strategic Execution: Delivering, business results	アルコアでは、人事改革３年で高業績企業になる**戦略的計画**を立案して、グローバルに実施。３地域、計７回のＨＲ戦略訓練を実施して、成果を出した。	○	×
M122	Bill Lucas, **LUMA Institute**	Designing our future: Putting People first	ASTD2011では、計三回のシリーズで実施。全社的な**将来戦略**の引き出し、チームづくり等をＨＲ部門がリードして実施する必要がある。	○	×
M223	Chris Pacione, **LUMA Institute**	Designing our future: Indentifying challenges and opportunities		○	×
TU223	Cory Bouck, **Johnsonville Sausage,** LLC	Designing our future: Connect, Collaborate, and share		○	×
M216	Eduardo Saleh Adistra	Seven Steps to Influence	**戦略的ビジネスパートナーＳＢＰ**とは何かのセッション	○	×
M318	Rita Smith **Ingersoll Rand**	Strategic Learning Alignment: Make Training a Powerful Business Partner	業務に直結した**戦略的学習アライメントＳＬＡ**が求められている背景とその手法は	○	×
M312	Ann Burress, **Chevron** Products Company	Developing people and systems for the future: An accelerated learning approach	シェブロンを事例に、将来設計を行うもの。**戦略計画**に基づき進めるもので、ＨＲ部門が重要な役割を果たす必要があります。	○	×

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

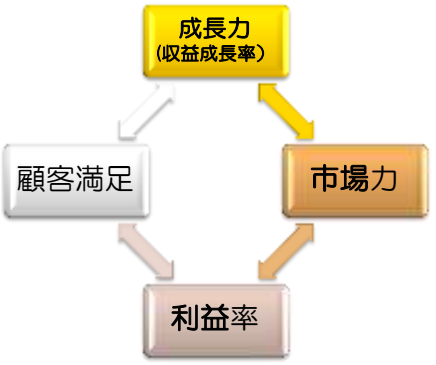
ASTD2011：注目テーマ３
Integrated Talent Management時代の現状と課題

- １０年のＴＭの歴史の中で、徐々に進化し、**ＩＴＭに集大成**された
  - 後継者養成は、その中でホンのひとつの要素にしか過ぎない
  - イノベーションが実現する職場づくりにも役立っている
  - 今では、欧米企業だけではなく、グローバルトップ企業での最重要経営課題とされ、**インド、アセアン諸国**でも積極的に推進されている
  - トップ・タレントに魅力的な会社になるための重要なブランド効果があるとされ、ＨＲＭ関連団体の提供する賞でも最重視されている
- **タレント・マネジメント実践上の課題**
  - **人事情報の一元管理**が基本だが、１ソフトでカバーできるものは存在しない
    - この問題を解決するため、Ｍ＆Ａが頻繁に行われている
      - SuccessFactors(inform,Jambok&Plateau),Authoria/PeopleClick,StepStone(Mr.Ted), Kenexa(Salary), Taleo(Learn.com),SumTotal (Softscape/GeoLearning)　他
  - タレント・マネジメントの効果性を高めるために、**ＰＭの中身**が課題
    - ＳＵ１０７で発表されたＰＭ、９つの課題を参照
  - ITMの推進責任者が不明確なことが多く、**Talent manager,HR leader**を中心に進める必要がある
    - ITMの実績は、**Talent manager, HR leader**のキャリアとして重視される

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

タレント・マネジメントの目指す High performance企業とは？

High performance企業は
４つの指標で優れている



MPI (Market Performance Index)は、収益、マーケット・シェア、利益率、顧客満足を基本に計算しています。

High performance企業は、５つ
の領域で優れている



出典：ASTD2011　SU107の発表資料を参考に作成

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

２００９年度発表 ＡＳＴＤ版タレント・マネジメントの定義



Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：ASTD The New Face of Talent management

ASTD2011版、ASTD研究報告で発表のタレント・マネジメントの９つの構成要素

質問：タレントマネジメントの20の構成要素の中で、重要な９項目の中で、皆さんは、どの要素に力を入れて、進めてますか？

No	タレントマネジメントの９つの主要構成要素	
1	**補償と報酬制度**	**Compensation and rewards**
2	**エンゲージメント（仕事に対する真剣な取り組み）**	**Engagement**
3	**高潜在能力者の人材開発**	**High-potential employee development**
4	個別専門家養成	Individual professional development
5	リーダーシップ開発	Leadership development
6	職場学習と個別訓練	Learning/training
7	**パフォーマンスマネジメント**	**Performance management**
8	**採用と登用**	**Recruitment/Selection**
9	**後継者養成**	**Succession planning**

出典：ＡＳＴＤ Research report 2011 Learning's critical role in Integrated Talent Managementより引用

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
21

どの人達を見て、ＩＴＭを行うべきなのか？これが外れると失望されることも！

設問：タレントマネジメントのプログラムを貴社で実施する際に、組織の統合性を高めるには、つぎのどの構成要素に重点をおきますか？

回答	タレントマネジメントの構成要素								
	リーダーシップ開発	**潜在能力者の開発**	専門家養成	パフォーマンスマネジメント	従業員学習	採用と選抜	従業員エンゲージメント	補償と報酬制度	**後継者養成**
オーナー（創業者）	21.5%	14.5%	15.6%	10.8%	**25.2%**	8.6%	8.9%	9.0%	13.1%
パートナー（経営幹部）	**28.8%**	**31.0%**	21.4%	23.4%	20.6%	**18.0%**	**24.8%**	14.6%	**23.9%**
チャンピオン（優秀者）	12.3%	12.7%	12.0%	10.7%	11.0%	8.3%	12.7%	6.1%	10.4%
管理職/支援者(Facilitator)	24.8%	26.8%	**32.6%**	**29.5%**	**27.7%**	**18.3%**	**24.7%**	13.7%	21.2%
ステークホールダー	4.6%	6.2%	6.7%	10.7%	5.8%	17.0%	13.5%	14.8%	12.6%
その他（従業員他）	8.0%	8.8%	11.7%	14.9%	9.8%	29.6%	15.2%	**41.8%**	18.7%

結論：誰が評価するかにより、**重点を置く構成要素が異なる**のが普通

出典：ＡＳＴＤ Research report 2011 Learning's critical role in Integrated Talent Managementより引用

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
22

統合ＴＭを実現するためにＰＭ上での必須条件
（ＰＭとは、Performance Managementのこと）

1. ＰＭプロセスには、**次期の人材開発計画**を含めること
   - この前提として、**メンバーの能力が改善**していることを示すだけでなく、全組織のメンバーが、他の**従業員の成長のための投資**にも積極的であることを示す必要
2. 人事考課会議を開催する前には、全管理職に対して、**評価者研修**をすること
3. 人事考課を実施した**マネジャーの品質評価**を実施すること
4. もし、評価が悪い場合には、**どう改善する**かを示す必要がある
5. 人事考課には、複数の上長の判断の他に、**仲間や有力顧客、取引先**等の複数の情報を含める
6. ＰＭプロセスは、**組織毎に一貫性**があること
7. メンバーには、**年一回以上のフィードバック**が期待できること
8. 必要に応じて、**３６０°**や**多面フィードバ**ックを実施すること
9. ＰＭプロセスでは、**マネジャー**からの**レビュー**や**フィードバック**が含まれること

出典：ASTD2011　ＳＵ１０７の発表資料を参考に作成

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
23

ＩＴＭの実施で成果を出せるかどうかのカギは誰が握っているのか？

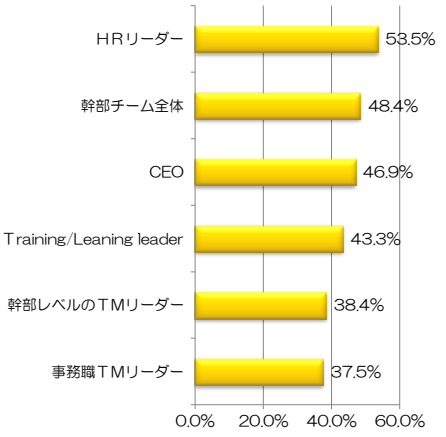
ＴＭの実質的な運営推進者は、人事部の**ＨＲリーダー**であり、通常は、**Talent manager**と呼ばれます。

現在、**Talent manager**としてのキャリアは、**グローバルなトップ企業**では、非常に重視されており、

タレント・マネジメントの実績の中身が、重要なキャリアとして評価されるようになります。

従い、多くのTalent managerにとっての大きな励みになっています。

TMで成果を出すには、誰が核となるのか？



Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
24

ＡＳＴＤ２０１１厳選（３）
Engagement, ITMに関連する教育セッション

No.	発表者	テーマ	コメント	資料	AU
ＳＵ303	Cheryl Harris Ph.D., American Airlines	Leadership Development Takes Flight: The American Airlines Story	アメリカン航空初めて、全社的に導入されたリーダー開発プログラム。 エンゲージメントを重視し、360°評価	○	×
M211	Brenda Miller, US Army	ANSI Professional Certificate Accreditation – Case Study	米国陸軍のケースを使って、ＡＮＳＩ仕様の戦略的計画策定手法を学ぶ	○	×
T14EXD	Root learning	The Art of Engagement	ギャップ、ペプシコ、ダウケミカル、他を事例に、エンゲージメントの本質に迫る	×	×
W319	Dr. Cris Wilderm uth ,Drake University	The DNA of Engagement? Connections Between Engagement, Personality, and Fit	エネルギー、集中、情熱の結合を意味するエンゲージメント論をブラジルの事例で考えるセッション	○	×
SU107	Kevin Oakes **i4cp**	Connecting L&D with Integrated Talent Management（ITM）	ＩＴＭとは、どんなものなのか？　その現状と課題をさぐる	○	×
SU109	Darlene Christopher, World Bank	Connecting Talent champion to Global Talent at **World bank** group	世界銀行で実施したタレントマネジメントプロジェクトにおいて、ＨＲ＆Ｌ＆Ｄプロがタレントレビューで、どう貢献したかの話。	×	×
SU316	Nancy Smith **Exemplary Performance**	Alcoa HR strategic Execution: Delivering Business results	アルコアは、Strategic Business Partner Programを、3地域で実施。この概要を紹介。（これは、非常に中身が濃い）	○	×
M118	Evert Prius **EMC** Netherland	Boost Talent development with Best practices:	オランダでのタレント育成方針、キャリア開発とは、どんなものなのかを25の決断事項で考える	○	×
TU107	Kevin Oakes, Rebecca Phillips, Teresa Roche	Uniting the Silos: A guide to Integrated Talent management	Agilent , Cincinnati Children Hospital, i4cp, ASTDのパネル討議	×	×

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

ASTD2011、注目の調査報告、関連書籍

- Mobile learningの調査報告書は、評判良く、すぐに売り切れ、その内、日本語でこれを引用した書籍が増えよう
- Web 3.0の調査報告書も出たが、本格的Web3.0商品の発売を待って、普及が進むと思われる。まだ時間がかかりそうな気配
- **Learning's critical role in ITM**は、９の構成要素の重要性の比較分析を行ったもので、必見に値する
- **Talent management**は、欧米大手企業の導入事例を紹介したもので名著
- 「**Executive guide to ITM**」は、i4cpとASTDの共同執筆の本で、ASTD2011　SU107のセッションで発表されたもの










Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

高業績グローバル企業での
戦略的「グローバル・リーダー」の育て方は！

1. 高業績企業になるには、**グローバル・リーダーシップ・プログラム**から始めよ！
2. **グローバル・リーダーシップ開発プログラム**が機能しているかどうか**検証せよ**
3. **グローバル・リーダー**用の**コンピテンシー**を明確にし、改善すべき点を示せ
4. **戦略的で価値ある情報源**を活用し、**戦力計画でのギャップ**を埋め合わせる内容に
5. **効果測定指標**の選択が業績を上げられる鍵に！
6. 経営幹部の関与が、**ビジネス・パフォーマンス**の改善に貢献する
7. 高業績の多国籍企業は、潜在的能力者だけでなく、**広い分野からの参加**を促進している
8. 高業績企業は、教育費の大半を**グローバル・リーダーシップ開発プログラム**に投資している
9. 高業績企業は、**多言語能力**に力を入れている
10. **外部ベンダー**による実施が増えている
11. 高業績企業では、各国の現地事情に応じたプログラム開発を行っている
12. 企業風土のコンピテンシーが重要になり、今後10年間使える最新の内容に！

出典：AMA発行の２０１１版調査報告書　Developing Successful Global Leaders　より

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
27

アジア最優秀企業ブランド賞の意味するもの！
インドやアセアン諸国でタレント人材を採用、定着させるには

- アジア最優秀**企業ブランド賞10**
  （①ー⑩まで、すべて企業が対象）
  1. **Talent management**
  2. Best **HR Business strategy**
  3. Managing Health at work
  4. Excellence in HR through Technology
  5. Innovation in recruitment
  6. Innovative **retention strategy**
  7. Innovation in **Career development**
  8. **Global HR strategy**
  9. Excellence in Training
  10. Best employer of the Year

サイト：http://www.employerbrandingawards.com/Index.html

- **2007-2011主な受賞企業**
  （その多くがインド企業か、インドに拠点を置く外資系企業）
  - **LG Electronics India（累計２7回受賞）**
  - **ICICI bank（累計19回）**
  - **Tata Group（累計12回以上）**
  - **Standard chartered Bank（累計12回以上）**
  - **Hindustan Uniliver（累計１０回以上）**
  - **Essar Group （累計１０回）**
  - **Infosys（累計8回以上）**
  - **Wipro infotech（累計7回以上）**
  - **HDFC bank（累計3回以上）**
  - **Xerox India（３回以上）**
  - **HP Global India**
  - **Air India**
  - **SAP lab India**
  - **Pepsico India　他**

インドでは、ＨＲＭの整備状況によりトップタレントが集まることから、各社競って、**ＨＲブランド**向上に力を入れている

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
28

「おごり」こそが、会社の危機の元凶だ！

- 一つの「**想定外**」が原因で、会社が最大の危機に遭遇することがある！
  - 福島原発事故の教訓を忘れるな！
  - **優秀人材の流出**で、何が起きるかわからない時代
- 「**そんなことありえない**」「**うちは大丈夫**」との油断により、韓国・中国・インド企業に後塵を拝した日本企業が沢山ある
  - 半導体（ＤＲＡＭ）、薄型液晶ＴＶ、太陽光発電、携帯電話、リチウムイオン電池　他
  - **今後、サムスンの2020年５０兆円計画**に対抗できる日本企業が、どれだけあるのか？
- **インド**や**アセアン**諸国の先進企業では、商品の品質を維持し、イノベーティブなヒット商品・サービスを提供し続けられるかは、**協創環境を**つくれるかであり、**トップタレントの人材が定着するかどうか**だと考え、**ＨＲＭ**の改善度を**会社のブランド**と認識し、切磋琢磨している
  - インド及びアセアン諸国に進出している日系現地企業で、**Asia's Employer Brand Award**の受賞企業は**まだない**
- **ISO HR 標準に適合できる日本企業**は、どれだけあるのか？

新興国での日系企業の**成長性、将来性**は？

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

第２８回

日本人材マネジメント協会ＪＳＨＲＭ

戦略的人材マネジメント研究会

ＡＳＴＤ２０１１から見た ＳＨＲＭ２０１１　ラスベガス大会 の見どころ

日本人材マネジメント協会　幹事
早稲田オープンカレッジ　講師
国際メンタリング＆コーチングセンター　代表
㈱スマートビジョン　代表取締役
石　川　　洋

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

ＳＨＲＭ２０１１、ラスベガス大会
革新的なＨＲと次世代ＨＲの姿を求めて



Tony Hsieh, Zappos　Arianna Huffington　Barry Rand　Michael J. Fox

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

31

ＳＨＲＭ2010から、更に進化した
ＳＨＲＭ2011 コンファレンス

- **2010年次総会**のメイン・テーマ
  - 雇用法と各種の規制
    - 強まるプライバシー規制、
    - 米国障がい者法ＡＤＡ2008対策
    - 規制とのコンプライアンス
    - 連邦政府の新たな規制への対策
    - カルフォルニア特例ＨＲ事例
  - **戦略的マネジメント**
    - **戦略的計画**
    - コミュニケーション**戦略**
    - **ビジネス・コンピテンシー**
  - **タレント・マネジメント**
    - **人材活用**と**人材マネジメント**
    - **エンゲージメント**と**モラル**
    - **ダイバーシティ**と**巻き込み策**
  - **国際人事**
    - グローバル・**リーダーシップ**
    - グローバルな活用と人材マネジメント
  - **報酬とベネフィット**
    - 従業員用のベネフィットの見直し
    - ヘルスケア制度の見直し
    - **トータル・リワード**制度
  - **能力開発とスキル開発の方向性**
    - **リーダーシップ開発**
    - **キャリア開発**

- **2011年次総会**のメイン・テーマ
  - 雇用法と各種の規制
    - コンプライアンス
    - 連邦政府の新たな規制への対策
    - カルフォルニア特例ＨＲ事例
  - **戦略的ビジネスマネジメント**
    - **戦略アラインメント**
    - **ビジネス・コンピテンシー**
    - イノベーション
    - 効果測定
  - **タレント・マネジメント**
    - **採用とニューメディア**
    - **コミュニケーション戦略**
    - **エンゲージメントとモラル**
    - **戦力計画**
  - **国際人事**
    - グローバル・**コンプライアンス**
    - **グローバル**タレント・マネジメント
    - 異文化論
  - **トータル・リワード**
    - 従業員用のベネフィットの見直し
    - 補償制度の見直し
    - ヘルスケア制度の見直し
  - **個人とリーダーシップ開発の方向性**
    - **リーダーシップ**
    - **キャリア開発**

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

32

SHRM2011での注目すべき4テーマ

1. **戦略的ビジネスマネジメント**
   - ソーシャルメディアが、ＨＲを変える
     - ソーシャルメディアの導入でＨＲを変革、ソーシャルメディアの便益測定法は
   - イノベーションを生み出す**コアバリュー**（バージン流、ザッポス流、グーグル流の事例）
   - ＨＲプロは、情熱的な**戦略的ビジネスパートナーＳＢＰ**になれ
   - **戦略的関係へのマネジメント手法(SRM)**とは？
   - ＨＲでの重要測定指標、測定法は？
   - ＨＲプロは、効果測定結果を示して、改善を促進するプロであれ（見える化の原則）
2. **タレント・マネジメント**の最新動向
   - **統合化**と**グローバル化**の流れ（課題とこれから）
   - 多くの導入事例（アメリカン航空、CITI、Metrus、Basic American Foods、Destination Hotel & Resorts　他）
   - **ANSI/ISO HR 標準化**動向、タレントマネジメントのガイドラインの規定
3. 求められるＨＲプロになりたいなら、情熱的な**戦略的グローバルリーダー**になれ
   - 今こそ、**グローバル・コンピテンシー**を見直せ
   - 今求められるＨＲプロは、新興国の立ち上げに貢献する**戦略的グローバル・リーダー**だ
4. **トータル・リワード**を積極的に活用せよ

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

注目１：SHRM2011での新たな試み
ソーシャルメディアで、SHRM2011も大変革が進む

- 6種類のソーシャルメディアを一挙に投入
  - Faocebook, LinkedIn, Twitter, YouTube, Foursquare,Yelp
  - ＨＰサイトから、Facebook, Twitter, YouTube, LinkedInに直結
- 3種(Apple, Android, Blackberry)のSmartphoneに対応
  - SmartPhone, iPod touch, Blackberryにより、セッション情報、会場情報が現場で確認可能に
  - 会場での映像によるニュースの即時配信（YouTube活用）



Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

注目２：バージン流、仕事の進め方

1. 社員第一、社員への接し方が即ち、**彼らの接客態度**となる
2. 大きく成長するためには、**小さなこと**まで
3. 好調な時こそ、**悪い時の備え**をしろ
4. **生意気**は歓迎
5. **自分らしさ**を発揮しろ
6. 仕事を**楽しめ**
7. 真剣に見つめるのは、**競争相手**だ。自分自身ではない
8. **サービスをする組織**だと考えろ。それがたまたま航空業界にいるだけ
9. 必要なら**何でも実行**しろ
10. 社内外を問わず、**ゴールデンルール**を実践しろ

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

注目3：ZAPPOSの企業風土
ザッポス流、コアバリュー１０

1. **サービス**を通して、驚嘆を届けよ
2. 変化を受け入れ、その**原動力**となれ
3. 楽しさとちょっと変わったことを**クリエイト**せよ
4. 間違いを恐れず、創造的で、**オープン・マインド**であれ
5. 成長と学びを追求せよ
6. **コミュニケーション**を通して、**オープンで正直な**人間関係を構築せよ
7. **チーム・家族精神**を育てよ
8. 限りある所からより大きな成果を生み出せ
9. **情熱**と**強い意志**を持て、
10. **謙虚**であれ

出典：ザッポスの軌跡、石塚しのぶ著、廣済堂出版

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

ザッポス流、「リーダーの心得」

1. リーダーにとって、最も重要な役割は、率先して、**会社の価値観**を実践して生きること
2. リーダーは、徹底して企業文化にコミットする。「コアバリューに基づいて、**採用**し、コアバリューに基づいて**解雇**する」
3. リーダーは、飾らない。自分の信念のもとに振る舞い、**間違いは潔く認める**
4. リーダーは、タテよりヨコのつながりを重視し、**社員と真の意味での友人**になる
5. リーダーは、**現場の声**に耳を傾ける
6. リーダーは、現状で満足しない。また、ライバル社との比較や真似をしない
7. リーダーは、**社員の成長**に惜しみなく、投資する
8. リーダーは、常に**小さなお店の店長**の様に振る舞う
9. リーダーは、ハピネスの達人である。**リーダーの情熱**が周囲にも伝染し、「共通の目標」で結ばれたハッピーな会社が生まれる
10. リーダーは、会社という共同体の資産運用を預けられているだけ。**社員に仕える**ことが、リーダーの役割である

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved. 出典：ザッポスの軌跡、石塚しのぶ著、廣済堂出版 37

注目４：ISOでの国際HRM標準の動き
その概要が、SHRM2011で発表されます

- 技術関連中心の国際標準を制定する機関のＩＳＯでは、下記の分野でも標準化の動きが始まっています。
  ①Project management, ②Outsourcing, ③**Human Resource Management (HRM)**, ④Additive manufacturing, ⑤Risk management
- ＨＲＭ標準化の背景とその手法
  - 背景：グローバル企業では、地域や国により、ＨＲＭ手法が余りに異なり、タレント人材の異動が難しい状況が見られるため
  - 基本方針：現在世界的に進められている**タレント・マネジメント**の導入の動きがあり、この**ガイドライン**を国際標準化する動きでもある
    - ＩＴＭとして一般的実施されている項目の他、広範囲の分野に及ぶと言われている
    - この中には、ＨＲＭプロセス、効果測定の指標、測定法等を明記することが求められている
  - 2011年6月にワシントンでＩＳＯで最初の会議を予定
  - 関連団体
    - 米国では、ＩＳＯの執行機関であるＡＮＳＩ
    - World Federation of Personal Management Association (**WFPMA**)
    - Society of Human Resource Management (**SHRM**) 他が絡んでいる
      - **SHRM2011　6月28日4：00から、ANSI/ISO HR Strategiesとして、発表される予定**

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved. 38

ＳＨＲＭ２０１１、注目のセッション（１）
基調講演、ソーシャルメディア

Date,Time	発表者	タイトル	概要
June 26 2:30-4:00	Sir Richard Branson, **Virgin Group**	**Opening General session**	30か国、300社のグループ企業を抱える起業家として、貴族の称号を与えられたブランソン卿。バージン運輸会社の利益をクリーンエネルギー事業に投資。カーボン戦争の先頭にたって、推進中。
June27 8:30-9:45	Arianna Huffington Co-founder and editor-in-chief, the Huffington Post	**General session**	ハフィントン　ポスト誌　社長、インターネット誌を2005に開始し、一番読まれる新聞に成長。タイム誌の世界で一番影響力ある人１００にも登場。ファイナンシャルタイムス誌の最も影響力ある女性５０にも登場。21でディベート協会の会長に就任、数多くのインタビューにも登場。
June 27 10:45-12:00	Matt Kaiser, NAS Recruitment Communications	**Social Media**: The Reinvention of Recruitment	有力企業のトップタレントの採用では、ソーシャルメディアの活用がかかせない。その事例と、採用の将来像を考える
June28 8:30-9:45	Tony Hsieh Chief executive officer	**General session**	オンライン靴屋、ザッポスのＣＥＯであるトニーの価値観を核とした職場づくりが、1000億円企業への成長のカギとなった。現在は、フォーチュンの最高の職場ともなった
June 28 10:45-12:00	Laurie Ruettimann, Punk Rock HR,	The Future of HR Is **Social**	HRの将来は、ソーシャルメディアの活用にかかっていると言うテーマで、参加者と語り合うセッション
June28 2:15-3:30	Joe Rotella, chief technical officer, Delphia Consulting	11 Steps to Integrate **Social Media** into Your Organization	職場でのソーシャルメディアの導入法の１１ステップ。効果測定の手法も紹介
June 29 8:30-9:45	Michael J. Fox, founder ,**Michael J.Fox Foundation**	**Closing general session**	エミー賞受賞の俳優のマイケル　フォックスは、人気ＴＶ番組。映画の脚本家としても知られる。パーキンソン病を発病してからは、フォックス財団を立ち上げ、患者の支援を続けている。苦難の時でも、如何にポジティブに生きるのかのヒントを提供
June29 11:30-12:45	Melinda S. Riechert, Esq.,**Morgan, Lewis & Bockius LLP**	**Social Networking** in the Workplace:	業務へのソーシャルメディアの活用における、具体的な管理手法に関するセッション

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

39

ＳＨＲＭ２０１１、注目のセッション（２）
戦略的マネジメント、タレントマネジメント

Date,Time	発表者	タイトル	概要
June 27 7:00-8:15	Joe Gerstandt, Talent Anarchy**,**	Strategic Relationship Management: The Breakthrough HR Competency	ＳＲＭの基本的概念とＨＲコンピテンシーの関係性を解説するセッション
June 27 7:00-8:15	Ethan Yarbrough, president, **Allyis,**	Empowering HR as a Strategic Business Partner: Developing and Implementing a Next Generation HR Strategy	今後のＨＲの方向性としてのＳＢＰに関するセッション
June 28 4:00-5:15	*Dr. Edward E. Hubbard,* **Hubbard, Inc**.	Strategically Aligning Human Resources,　Diversity Management and Measurement Efforts for Business Performance　and　ROI Impact	ダイバーシティの専門家による**戦略的人材アライメント**のセッション、ダイバーシティのＲＯＩ分析まで行っている点が興味深い
June28 2:15-3:30	Shannon Deegan, director, **Google,**	Fostering a Culture of Innovation at Google	**グーグル**は、イノベーティブなサービスを提供するため、**自由な職場風土**がある。過去の研究開発手法が皆さんの職場で活用可能かを議論するセッション
June28 2:15-3:30	Michelle A. Donovan, manager, **Google**,	Not Getting the Most ROI from Your Employee Survey? Transform Your Survey into a Strategic Tool to Drive Change	**インターネット調査**を如何にしたら、戦略的なツールに変えることが出来るのかをグーグルが紹介
June 29 10:00-11:15	William A. Schiemann,Ph.D., **Metrus Group**,	**10 Lessons for More Effective Talent Management**	**Reinventing Talent management**の著者が、**効果的なタレントマネジメントの実現のための１０のヒント**を紹介するセッション
June29 11:30-12:45	Robert C. Mellwig, **Destination Hotels & Resorts**,	Executing an Integrated Talent Management Strategy	ホテル業界（デスティネーション　ホテル・チェーン）での**タレント・マネジメントの事例**
June29 11:30-12:45	John A. Greer, **Smart Financial Credit Union**	Using Metrics to Increase the Value of Your Human Capital	米国の組合が、**ＨＣＭ**の開発プログラムの効果性や価値を高めるための指標やその改善法を紹介する異色のセッション

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

40

ＳＨＲＭ２０１１、注目のセッション（３）
国際人事、これからのＨＲ　他

Date,Time	発表者	タイトル	概要
June 27 7:00-8:15	Terry Hogan, director, **Citi,**	**The Global Mindset:** Mapping Global Competencies to Leadership Development Initiatives	ＣＩＴＩ銀行でのグローバルなアセスメント、**タレントマネジメント**に実施上の問題に対処するリーダーシップスキルに関するセッション
June 27 7:00-8:15	Denise Lynn, **American Airlines,Inc.**	Strategic Leadership Development Takes Flight: The **American Airlines** Story	**タレントマネジメント**の一貫で、全社的に従業員の現状を把握し、これを適切にアライメントするリーダーシッププログラムの紹介
June27 2:00-3:15	Jackie Orme,Chief executive , **CIPD**	**Next generation HR: Sustainable performance, Agile Strategies**	**欧州最大の人材マネジメント協会**の代表が、次世代のＨＲ調査報告書に基づき、2010―2020のＨＲの姿を話す貴重なセッション
June 27 4:00-5:15	Pamela Green,Chief U.S. Membership Officer ,**SHRM**	**A 21st Century HR Leader**	**ＳＨＲＭの幹部**が、現在のＨＲの課題、**21世紀のＨＲのなすべき役割**に関するセッション（注目のセッション）
June 28 7:00-8:15	Ningyu Tang. Ph.D. Professor and assistant dean, **Shanghai,Jiaotong University**	**HRM in China: Challenges and the New trends**	「**中国のＨＲＭ**」と題して、上海大学教授の講演（これも注目のセッション）
June 28 4:00-5:15	Lee Webster, Director **HR standards, SHRM**	**ANSI/ISO HR standards** to drive operational effectiveness in the workplace	**ＳＨＲＭ　HR標準担当取締役**による**ISO HR標準**に関する報告セッション（これも注目のセッション）
June 29 10:00-11:15	Meta Rousseau, Ph.D., Learning Processes & Standards, **Baker Hughes**	**Structured Mentoring**: A Critical Component of a Global Talent Management Strategy	**タレントマネジメント**の一貫として、ソーシャル及びモーバイル学習付きのメンタリング＆コーチング事例を紹介
June 29 10:00-11:15	John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP, president, **Rubino Consulting Services,**	Are We Really Communicating? "Selling" the **Total Rewards** Program Successfully	**トータルリワード**を実施する際に、問題となるモチベーションに関し、コミュニケーションの改善に関する課題を考えるセッション

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
41

SHRM/ASTD比較研究（その１）

どちらが、沢山の価値ある情報を得られるのか？

項目	人材マネジメント協会ＳＨＲＭ	全米人材開発協会ＡＳＴＤ
会員数	約25万人	約7万人
大会参加者	約11,000名（2010年次総会）	約8,500名（2010年次総会）
海外参加者（2010年年次総会）	73か国、825名 **韓国（約200）**、カナダ、UK インド（約60）、中国（本土/台湾）	70か国、約1800名 **韓国（390）**、カナダ（202）、クエート（122） **日本（103）**
2011実施時期/場所	2011年6月26-29日（3.5日間） ラスベガス	2011年5月22-25日（4日間） オーランド
主な対象者	ＨＲＭプロフェッショナル （主に人事・総務、国際人事のプロ）	Ｔ＆Ｄ/ＷＬＰプロフェッショナル （主に人材育成・人材開発のプロ）
セッション数	約200	約230
参加費概算	$1,940(一般)、$1,525（会員） JSHRM会員特別割引　**85,000円** （ランチ2回、**レセプション3回**、お楽しみ会1回の料金が含まれます）	$1,700（一般）、$1,400（会員） 国際代表団用特別参加費$1,000 （ランチ2回、スナック2回、**レセプション1回**の料金込み）
2010/2011年次総会で入手可能な情報量	配布資料ダウンロード約150、 オーディオ録音約**190**セッション （2010実績） **（殆どすべてのセッションが入手可能）**	配布資料ダウンロード約120、 オーディオ録音約**100**セッション （2011実績） **（約半数のセッションのみ入手可能）**

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.
42

SHRMとASTDの違い（その２）
カバーする領域の違いは？

項目	SHRM2010	ASTD2010
戦略的マネジメント（ミッション、価値観、ビジョン他）	◎	○
スタッフ・マネジメント（中長期の戦力計画作成と雇用）	◎	△
トータル・リワード（報酬制度）	◎	×
コンピテンシー開発	◎	◎
雇用・労使関係、労働法規	◎	×
リスク・マネジメント、不況対策	◎	○
戦略的**グローバル**ＨＲマネジメント	◎	○
グローバル人材獲得と活用、**ダイバーシティ**、**タレント開発**（エンゲージメント、**タレント・マネジメント他**）	◎	○
スキル開発（リーダーシップ/コーチング/メンタリング他）	○	◎
ソーシャルメディア/Ｅーラーニング	○	◎
トレーナー/コンサルタント養成	○	◎
研修効果測定、費用対効果ＲＯＩ測定、ＨＰＩ	○	◎
セールス・トレーニング	×	◎

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM&ASTDに参加予定の
HRプロの目指すべき行動指針

1. 新しいスキルを追うな、**新しい時代の流れ**を追え！
2. 好き嫌いで見るな、**これから必要になるか**どうかで見よ！
3. どれに参加するかは、その時の気分で決めるな、事前の準備に基づき、**チームや顧客が求めているもの**に参加せよ！
4. **10年先に自分が目指すべき方向性**を明確にし、その道のプロになるための鍵を念頭に、その実現のために今何をすべきかを考えよ！
   - ＨＲプロは、**戦略的ビジネスパートナーＳＢＰ**を目指せ！
5. 組織や市場で求められるＨＲプロになるには、**グローバル志向**で考え、グローバルリーダーを目指せ！
   - 新興国市場の立ち上げに貢献できるＨＲプロは、どのグローバル企業でも求めている（事例：サムスン、ＬＧ他）
   - イノベーションを創造する情熱的な企業風土を育てられるグローバル人材
6. **ＨＲＭネットワーク**の構築と**サイト情報/ＣＤ-ＲＯＭ**を**最大限活用**せよ
   - 会場での仲間との情報交換で、効率的な情報入手が可能に
   - サイトから、配布資料を事前に入手し、価値あるセッションかどうかを判断せよ
   - ＳＨＲＭでは、殆どすべてのセッションのオーディオＭＰ３ ＣＤ－ＲＯＭを入手できるので、これを活用せよ

Copyrights © 2011, SmartVision Inc. All rights reserved.