



SHRMコンピテンシー研究会 設立の趣旨と基本方針

最新SHRMコンピテンシー研究会の設立趣旨
設立の背景
SHRMコンピテンシーの概要



最新SHRMコンピテンシー研究会の設立趣旨

■ 主な対象者：

- 日本の人事改革リーダー／HRプロのお手本となる、人財マネジメントのイノベーションを起こしたい方
- グローバル企業としてのブランディングを高めるタレント・マネジャーを目指す現場リーダー／HRマネジャーの方
- 独立系の人事コンサルの方で、グローバル版との融合を実現して、更にパワーアップを目指し、世界に発信したい方
- 世界のHRプロ認定（SHRM-CP/SCP）の取得を目指したい方

■ 日程：

- 2015.8月頃：SHRMコンピテンシー研究会 第1回募集
- 2015.10月10日：第1回設立準備委員会
- 2015. 10月：第2回募集
- 2015.10.31: JSHRMコンファレンスでの概要説明、募集案内
- 2015.12月頃：SHRMコンピテンシー研究会 本格的活動開始
- 2016. 9月-10月：SHRMコンピテンシー研究会 成果報告



新HRプロ認定SHRM-CP/SCPの導入で、 既存のHRプロの意識改革を推進するSHRM

- SHRMの外郭団体であるHRCI認定は、145,000名に到達したが、知識中心の選考手法が影響してか、顧客からの評価が今一であった。
- その背景として、HRプロ用のコンピテンシー（高業績者の行動特性）が明確になっていなかったことがあり、2012年にSHRMコンピテンシーのガイドラインをとりまとめて発表。
- その後、HRプロ認定の素材制作 及び、HRプロ認定試験を、SHRM自らが実施する方針を決定。
- 議論百出のため、ANSI/ISOのHR標準化が遅れたが、SHRMは、HR標準化で議論した内容を参考に、まず、HRプロ認定（SHRM-CP/SCP）を推進し、その普及に力をいれる方針に転換。（まず、業界標準の確立に力点を置く方針に転換！
- 2014年6月にSHRM-CP/SCPの認定を2015年5月に開始することを発表
- SHRM HRプロ認定の基盤となる2015 SHRM CP/SCP Learning Systemを制作し、2015年始めに発売開始。
- 2015年3月、ANSI/ISO TC260委員会の事務局をSHRMから、ANSI Accredited Standards Developer(ASD)に移管。
- 従来のHRプロ認定者をSHRM-CP/SCPに切り替えのため、オンラインテストを、2015年5月に開始し、50,000名が合格。
- 2015年6月末、SHRM CP/SCP Certification Preparation Seminarを開始、130名参加、アジアから1名参加。

知識は、行動をするための基本だが、一番重要なのは、
どうすべきなのかの適切な行動指針があるかだ！

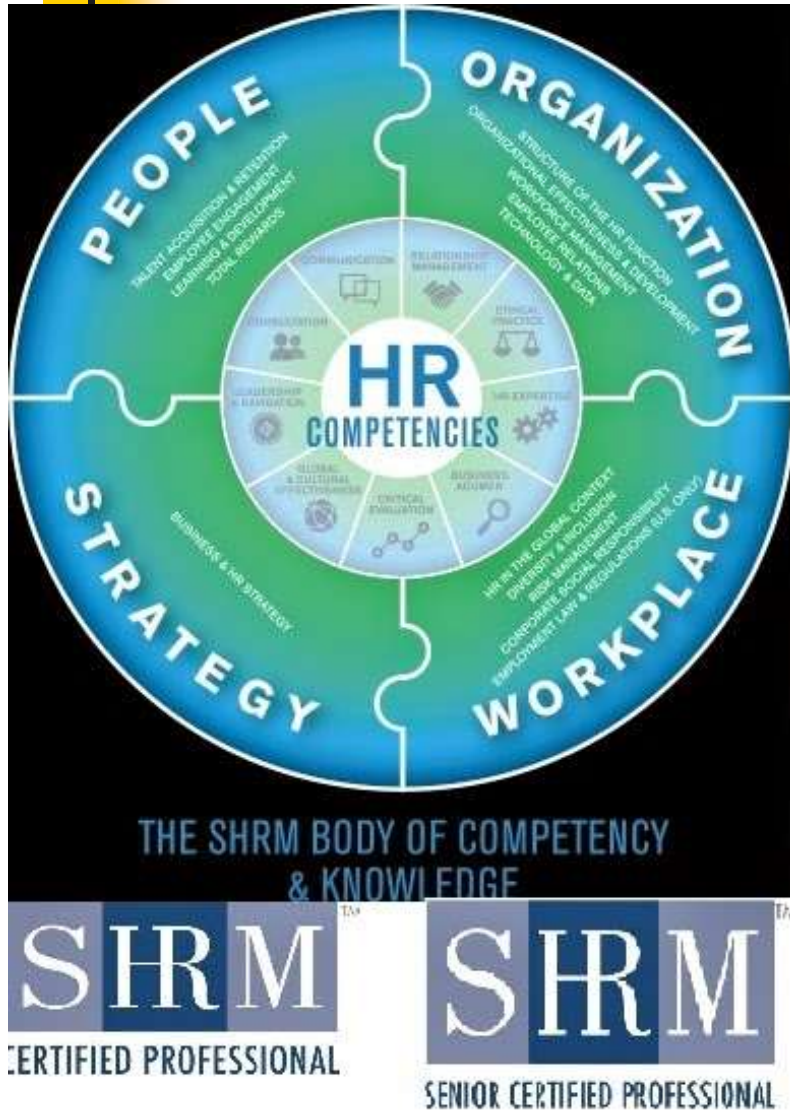
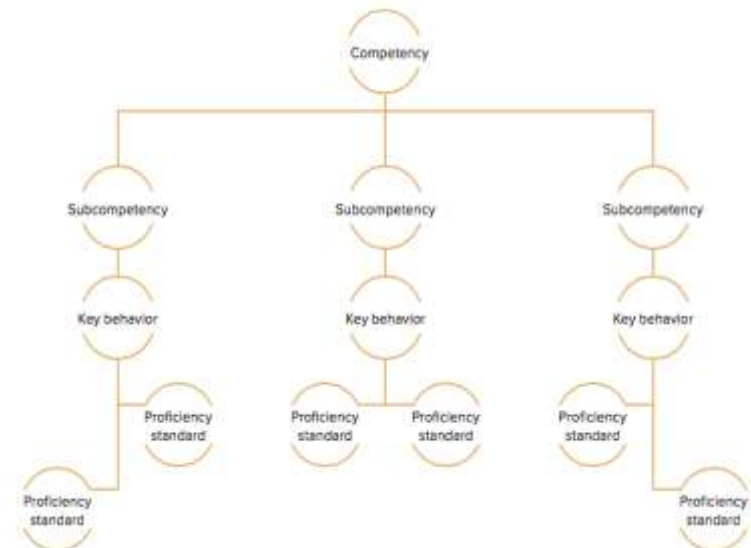
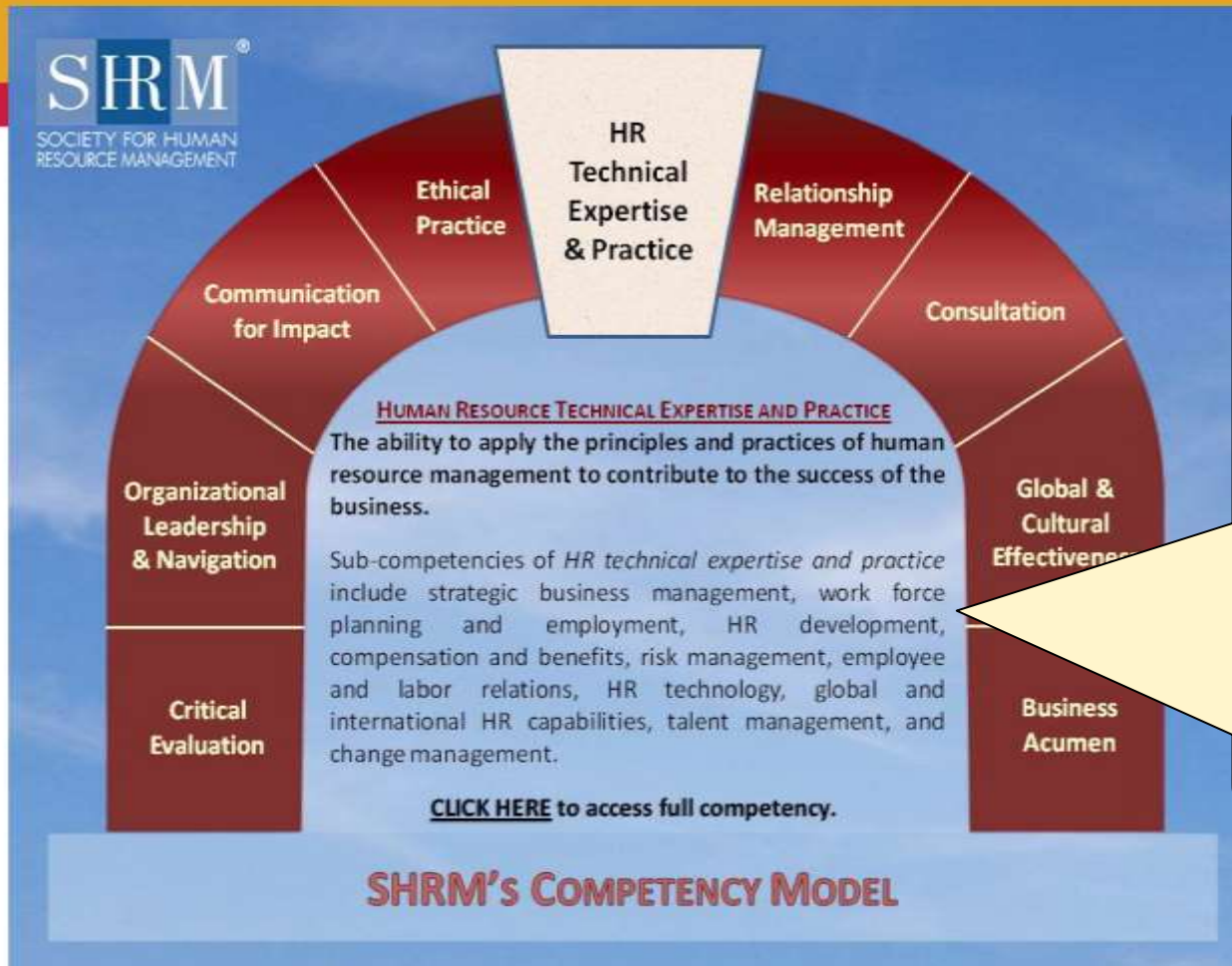


Figure 1. Simplified structure of the SHRM Competency Model.



ビジネスの成功にどれだけ貢献したのか！ 効果性、先見性まで問うSHRMコンピテンシー

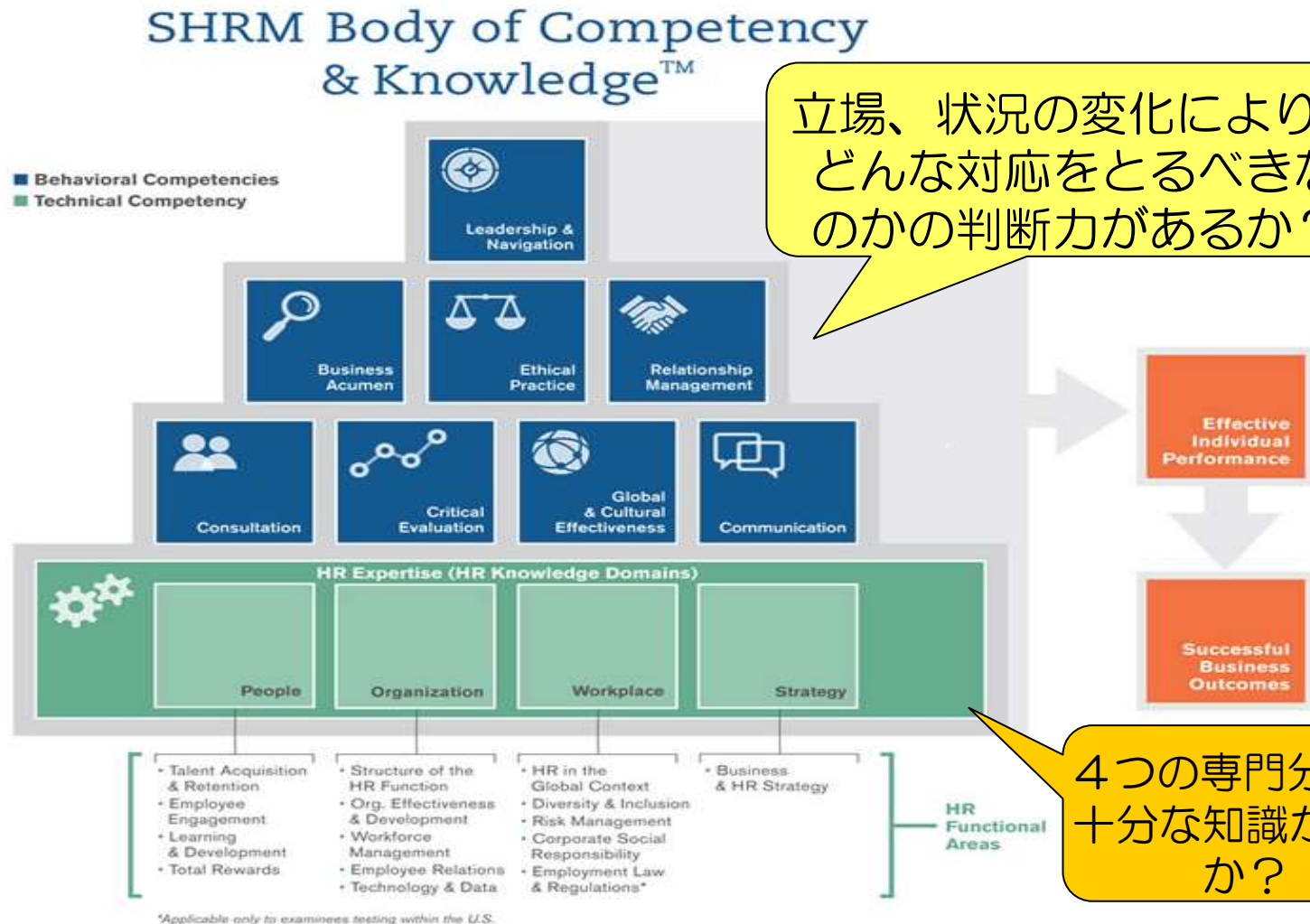
ELEMENTS FOR HR SUCCESS—Design B



ビジネス志向の強い、戦略的ビジネス・マネジメント、戦力計画と雇用、人財開発、リスク管理、国際人事、タレントマネジメント、チェンジマネジメントが含まれる

最高のHRプロの行動特性SHRMコンピテンシー

立場・役割毎に、どんな行動をとるべきかの判断力があるか？



立場、状況の変化により、
どんな対応をとるべきな
のかの判断力があるか？

4つの専門分野で、
十分な知識がある
か？

SHRMコンピテンシーの定義とサブ項目

特に、People management, Talent managementは、重点項目

項目	定義	サブ・コンピテンシー
人事業務での執行能力 (HR Expertise)	ビジネスの成功に役立つ、人事原則やその施策を実践する能力	戦略的ビジネス・マネジメント、戦力計画と採用、人材開発、給与と報奨、リスク・マネジメント、労使関係、グローバル対応力、 タレント・マネジメント 、変革 他
リーダーシップと方向性の提示 (Leadership & Navigation)	組織内で、執行機関やその実行プロセスに貢献できる能力	変革や機能面でのリーダーシップ、目標達成志向、後継者計画、プロジェクト・マネジメント、影響力
倫理観 (Ethical Practice)	リスクを最小化するため、組織の価値観を理解して、支援する能力	支援関係の構築、信頼関係、誠実さ、プロ意識、安心感 他
ビジネス洞察力 (Business Acumen)	現状を理解し、組織の将来戦略に貢献する情報を適用する能力	戦略的な迅速性、ビジネス知識、システム思考、経済感覚、財務知識、セールス&マーケティング知識、技術知識、労務関係知識、実務知識、法制度の知識、HR指標、HR分析、ビジネス指標の知識
人間関係と調整能力 (Relationship Management)	ふれあいの場をつくるサービスを提供し、組織の目標達成を支援する能力	人脈、顧客サービス、 ピープル・マネジメント 、信頼性、透明性、 メンターシップ 、チームワーク 他
コンサルテーション (Consultation)	ステークホルダーにガイダンスを提供する能力	コーチング 、プロジェクト・マネジメント、分析手法、問題解決、創造性とイノベーション、柔軟性、尊敬されるSBP、 キャリアパス 、 タレント・マネジメント 、 ピープル・マネジメント
評価力 (Critical Evaluation)	ビジネス上の決断や推薦に役立つ情報を提供する能力	効果測定とアセスメントスキル、論理的思考能力、問題解決、研究心、決断、監査能力 他
グローバル・文化的な効果性 (Global and Cultural effectiveness)	あらゆる関係者の見通しや背景を尊重して、検討する能力	グローバルで、多様性に関する知識と実践、相手の環境に同情できる気持ちの広さ、色々な経験を尊重、文化慣習の違いを理解し、尊重する気持ち 他
効果的コミュニケーション (Communication)	ステークホルダーと効果的な意見交換ができる能力	口頭および文書、プレゼンでの効果的なコミュニケーション能力、傾聴と効果的 フィードバック 、 ファシリテーション 、効果的な会議術 他

2015年より開始の最新版SHRM認定では、 最新SHRMコンピテンシーを包含する形に！



- 2012年に概要決定
- 2013年 SHRM Competency assessmentの発売開始
- 2014年 SHRM Competency-based Certificateの発表
- SHRMは、本コンピテンシーに関し、**ANSI**(American National Standards Institute) 及び**NCCA**(National Commission for Certifying Agencies)から、認証を得る予定
- SHRMの指導のもと、次の3団体が、実践に当たる。
 - American Society of the Association Executive(**ASAE**)
 - Project Management Institution(**PMI**)
 - Investment Management Consultants Association(**IMCA**)
- 新SHRM認証開始時期：2015年5月



SHRM版コンピテンシーのキャリア・レベル

(HRプロのサンプルを参考に、他部門用も目標に応じて作成)

エントリーレベル (Entry level)

- 人事部門2年以内のアシスタントレベル
- HR assistant, Junior recruiter, Clerk

中間レベル (Mid level)

- 人事部門3-7年以内の中堅HRプロ、中間管理職
- Generalist, Senior Specialist, HR manager

シニアレベル (Senior level)

- 人事部門8-14年以内の上級管理職
- Senior Manager, Director, Principal

幹部レベル (Executive level)

- 人事部門15年以上の経験
- VP, CHROクラス

高業績者の行動コンピテンシーをより重視！ 実務経験のある人には、有利になる

Score Weighting for Each Subject Area

Subject Area	SHRM-CP Exam (160 items)	SHRM-SCP Exam (180 items)
Behavioral Competencies	35%	50%
Technical Knowledge		
» People	20%	10%
» Organization	20%	10%
» Workplace	15%	10%
» Strategy	10%	20%

【3種類の質問】

- Demographic questionnaire
4つの選択肢の問題
- Self-report assessment (SRA)
73 statements 5段階評価、
- Situational judgment test (SJT)
17 scenarios and 85 items

Credential	Less than a Bachelor's Degree*		Bachelor's Degree		Graduate Degree	
	HR-Related Degree	Non-HR Degree	HR-Related Degree	Non-HR Degree	HR-Related Degree	Non-HR Degree
SHRM-CP	3 years in HR role	4 years in HR role	1 year in HR role	2 years in HR role	Currently in HR role	1 year in HR role
SHRM-SCP	6 years in HR role	7 years in HR role	4 years in HR role	5 years in HR role	3 years in HR role	4 years in HR role
A SHRM-CP credential holder is eligible to sit for the SHRM-SCP exam after successful completion of one three-year SHRM-CP recertification cycle.						

*Less than a bachelor's degree includes: associate's degree; some college; high school or GED.



既存のHR プロ認定/SHRM新HRプロ認定、 ATDのL&Pプロ認定の価値観、影響力の違いとは？

- **HRプロ認定**：SHRMが主導
 - SHRM関連団体の**HR Certification Institute(HRCI)** 主導の認定
 - 米国内用：従来の**PHR,SPHR,GPHR**等
 - 米国以外用：米国法を含まない**HRBP**(Human Resource Business Professional)、**HRMP**(Human Resource Management Professional)
 - SHRM主導の**新HRプロ認定**
 - 2015年5月から、SHRMコンピテンシーに基づく**SHRM-CP/SHRM-SCP HRプロ認定**を開始
 - PHR,SPHR,GPHR取得者は、SHRMコンピテンシーを学ぶことで転換可
- **L&P プロ認定(CPLP)**：ATD(通称**ASTD**) 主導
 - CPLPの認定機関：ATD Certification Institute(ATD CI)
 - 最新のATDコンピテンシーを中心に、L&Pプロを認定
- **タレント開発報告指針TDRP認定**：CTR主導
 - TDRP認定機関：CTR(Center for Talent Reporting)
 - 主な対象者：TDRP実践者及びコンサルタント用のTDRP認定

注目点：SHRMとHRCIの業務範囲の調整が現在難航しており、未決着！

SHRM SCP HR Pro認定 サンプル質問事例

SAMPLE QUESTION

This is a sample situational-judgment question. It does not mimic the exam format. Read the SITUATION below, NEXT to view the QUESTION and RATIONALE.

SITUATION

Rebecca, the team lead in the accounting department, is having performance issues. You have been asked to meet with Rebecca to discuss performance issues raised by her team. During review of the 360-degree feedback reports, it's clear that many accountants on Rebecca's team continue to be dissatisfied with the way she treats them. They see Rebecca as rude, abrupt, and unwilling to listen to them. They are afraid to disagree with her because she berates them for voicing their opinions. These aren't the first complaints that have been received about Rebecca's disrespectful treatment of employees. She consistently gets low performance ratings on her people management skills. Although she is a top performer in every other respect, she needs to change the way she interacts with her team.

SAMPLE QUESTION

QUESTION

What is the best way to address Rebecca's performance issues?

- a) Tell Rebecca about the feedback that has been received.
- b) Praise Rebecca for the strengths revealed in her performance review and explain her main area for development as people management.
- c) Tell Rebecca about the feedback HR has received and state that if she continues treating her employees this way, she will be disciplined accordingly and may have to be let go.
- d) Hold informal meetings with employees to solicit ideas for how communication between supervisors and employees can be improved.



SHRM SCP- HR Pro 認定 サンプル回答

SAMPLE QUESTION

QUESTION

What is the best way to address Rebecca's performance issues?

- a) Tell Rebecca about the feedback that has been received.
- b) Praise Rebecca for the strengths revealed in her performance review and explain her main area for development as people management.
- c) Tell Rebecca about the feedback HR has received and state that if she continues treating her employees this way, she will be disciplined accordingly and may have to be let go.
- d) Hold informal meetings with employees to solicit ideas for how communication between supervisors and employees can be improved.

RATIONALE

The situation calls for proficiency in relationship management and communication. The best possible answer addresses relationship management while providing effective feedback.

B is the best answer because it uses positive reinforcement to modify Rebecca's behavior but provides specific and actionable areas for performance improvement.

A is the next best option because it provides guidance and feedback to Rebecca but does not provide specific feedback regarding how her behavior can be modified.

C and D are unacceptable answers because they do not call up the principles of effective feedback and performance management.

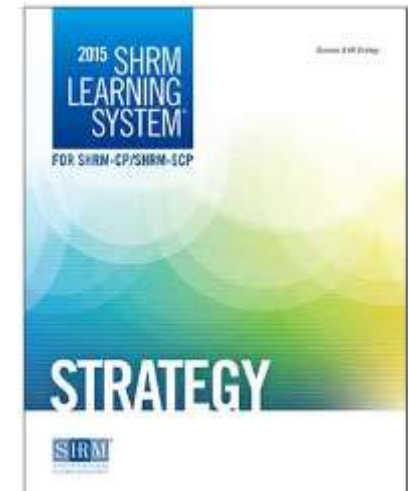
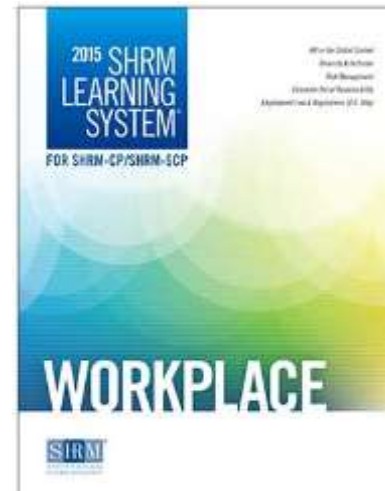
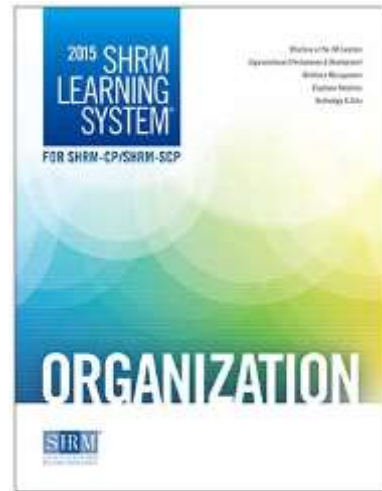
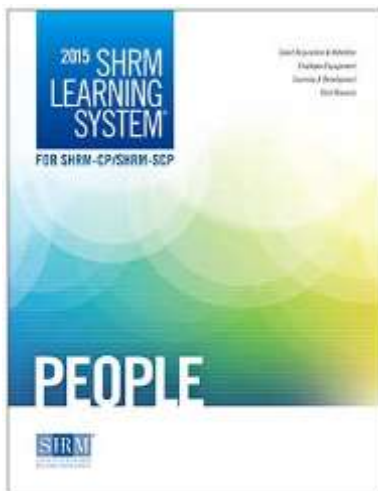
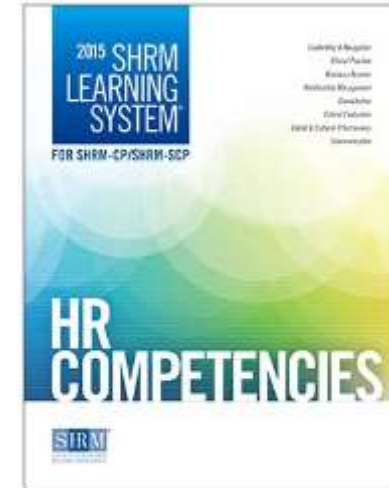
[BACK TO SITUATION](#)



SHRMコンピテンシー研究会の 進め方と留意事項

- **SHRMコンピテンシー研究会**は、会社のグローバル人材マネジメントに携わる方で、色々な立場で、色々な局面に接した時に、どんな行動をとるべきなのかを、最新の**SHRMコンピテンシー**を通して考える研究会です。
- 同じ目標を共有する仲間同士のネットワークを重視し、互いに啓発する場にして下さい。
- SHRMコンピテンシーは、世界最大のHRプロのネットワークである人材マネジメント協会SHRM（会員28万）が発行したSHRM Learning Systemを使用します。将来SHRM CP/SCP HRプロ認定に挑戦する場合には、この経験が役立ちます。2016年には、海外候補者用のHRプロ認定も登場する予定です。
- 各回の研究会では、意欲的な準備委員を中心に、担当分野を明確にし、課題となる2-3のテーマを提供し、ディスカッションを進めます。
- 参加者の皆さんには、従来の対応法を見直し、今後は、どうすべきかを考える貴重な場を提供します。
- 従い、正解を追求するものではなく、多くの選択肢を持ち、どんなケースには、どれを適応すべきかを念頭にいれ、将来必要となる判断に役立てて下さい。
- SHRM版の約500問の他、日本版の事例も準備する予定で、その応用範囲を広げていきたいと思ひます。

SHRM-CP/SCP認定、学習教材





SHRMコンピテンシー研究会

役割分担と今後の日程

- 役割分担：
 - 世話人：石川 洋、JSHRM 執行役員
 - アドバイサー：Mr. Roy Thorson, SHRM SCP Certification Holder, Coca Cola Japan
 - 準備委員が得意の分野を分担して担当：4-5名
 - 一般会員：10名前後
- 開催頻度：約2ヶ月毎に開催
 - 2015年10月10日：第1回準備委員会
 - 2015年12月12日頃：第2回研究会開催



参考スライド

関連団体（HRCI、SHRM財団、HRPS、
WFPMA、CIPD）の概要



HR Certification Institute(HRCI)とは？

- 概要：1976年に設立されたSHRMの外郭団体で、HRプロのため、**PHR**、**SPHR**、**GPHR**、**HRBP**、**HRMP**、**PHR-CA/SPHR-CA**の認定事業を行っています。すでに、100カ国、約145,000名の認定者がいます。
- 認定の種類：
 - PHR：Professional in Human Resources（経験1-4年、米国、HRの運用中心）
 - SPHR: **Senior** Professional in Human Resources（4-7年、米国、HRの戦略と開発）
 - GPHR: **Global** Professional in Human Resources（2-4年、グローバルHR）
 - PHR-CA/SPHR-CA: **California** Certification（カルフォルニア用）
 - HRMP: Human Resources **Management** Professional（4-7年、米国以外、HRの戦略と開発）
 - HRBP: Human Resources **Business** Professional（1-4年、米国以外、HRの運用中心）
- 有効期間：基本3年間、規定の単位を修得することで、延長も可能



SHRMが推進するSHRM-CP/SHRM-SCPと併存出来るのか？



SHRM財団の役割と期待

■ SHRM財団の使命

- 人材マネジメントの将来のリーダーに人財に関する**知識**や**実践**の機会や**奨学金**を提供し、画期的な活動や実証実験のスポンサーとなり、その資金的援助をすることで、**変化を促すこと**

■ SHRM財団のビジョン

- 人事でのリーダーシップと研究活動を通して、グローバルに認知された変革者として、**グローバルに認められる存在になること**

■ 2013年の主な活動

- 年間キャンペーン活動
- HRプラクティスに役立つ研究調査活動への支援
- 認定取得のための奨学金
- SHRM Conferenceでの販促活動
- 各種無料配布資料の制作費
- 特別活動費 他

WFPMAとは？

People managementで世界最大の団体

- World Federation of People Management Association WFPMA
- 1976年に創立、世界の5地域に支部があり、90ヶ国、60万人の会員を持ち、People Management関連の最大の団体。
- 組織設立の5つの目的
 - People Managementに携わるプロ人材の質と効果性の改善に資する
 - People managementの発展に寄与する地域組織や国の組織の設立を刺激し、支援を行う
 - WFPMAは、他の同様の組織とも協力して、メンバー国のWFPMA組織を維持、創造して、新たな発展を目指す
 - ILO, UNESCO, UN等とも連携をとり、協力して支援活動を行う
 - 各種の調査研究活動を引き受け、実施する
- WFPMAの運営管理では、人材マネジメント協会SHRM（本部米国）が監督指導をすることになっています。
- 日本支部は、日本人材マネジメント協会JSHRM

人材マネジメント協会CIPDとは？

- 人材マネジメント協会CIPD(**C**hartered **I**nstitute of **P**ersonnel and **D**evelopment)は、100年の歴史をもつHR(人事)とPeople Developmentを目指すHRプロのための団体です。
- 本部は、英国のロンドン、会員は約13万人。世界で約100の人材マネジメント団体とも連携。
- CIPDでは、**People Management**や**Performance management**を重視

People management関連団体

- **World Federation of People Management Associations(WFPMA)**
- **European Association for People Management(WAPM)**
- **International Federation of Training and Development Organizations (IFTDO)**

備考：欧州では、HRMより、**People management**を好む傾向があります。

CIPD Profession Map

