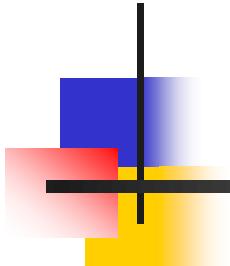
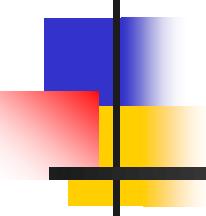


日本人材マネジメント協会JSHRM 第1回 SHRMコンピテンシー研究会

未来の可能性を切り拓くSHRMコンピテンシー
「夢の実現に近づくための先行投資、
SHRMコンピテンシー活用法」



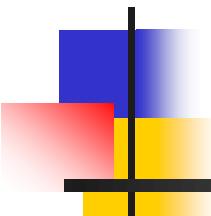
日本人材マネジメント協会JSHRM 執行役員
国際法人 アジア生産性機構APO チーフ・エキスパート
国際メンタリング＆コーチングセンター 代表
(株)スマートビジョン 代表取締役
石 川 洋



2015年12月12日（土） SHRMコンピテンシー研究会 本日のアジェンダ

- 15:00-15:30 SHRMコンピテンシー研究会：初参加の方のみ、自己紹介
- 15:30-16:00 未来の可能性を切り拓くSHRMコンピテンシーで、何が変わらるのか
「夢の実現に近づくための先行投資、SHRMコンピテンシー活用法」
報告者：SHRMコンピテンシー研究会、代表世話人 石川 洋
- 16:10-17:10 「SHRMコンピテンシーの学び方と実践体験談、事例演習」
報告者：コカ・コーラジャパン シニアSBP
Mr. Roy Thorson SHRM SCP title Holder
- 17:10-17:50 ディスカッション タイム
- 17:50-18:00 次回の発表者に関して





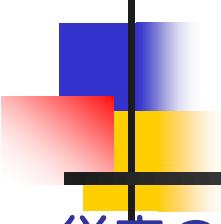
従来のHRプロ用コンピテンシー の見直しの背景

- HRCIが推進した従来のHRプロは、知識重視の内容で、**実践では通用しないケース**が多かった。
- リーマン・ショックにより、多くの企業が倒産したが、従来のHRプロは、期待されたほどの役割を果たしておらず、**短期志向の経営者を将来志向の中長期戦略**の実現に力をいれる経営方針に転換させる必要があった。
- 従来のHRプロは、戦略的ビジネス・パートナーSBPと位置づけられたが、現実は、余り効果を出しきれず、より積極的な、**戦略的ビジネスリーダーSBL**に転換する必要がある！
- 従来の**人事考課手法**では、社員からの不満が多発したため、**将来志向で、よりポジティブな手法に転換**する必要性がある。
- 進むグローバル化の影響で、タレント・マネジメントの導入が進展し、グローバルな仕組みづくりが進んだが、SBP中心の従来のコンピテンシーから、経営幹部も含めた**4階層を網羅したコンピテンシーに転換する**必要がある！
- かつて、戦略人事の必要性が叫ばれたが、社内からの抵抗も強く、今後は、まずは、HRプロに対する**啓蒙活動や意識改革**を進める必要がある。
- ITの進化により、タレントの予測分析(Predictive Talent Analytics)の革新的な手法が可能になったが、これからは、**データ・サイエンティスト、CIO/CLO等**の経営幹部も含めて、より広い層を巻きこむ必要があり、従来のHRプロ用コンピテンシーを見直しすることにした。

従来の知識中心のHRプロ認定をSHRMが一新！

新HRプロ認定SHRM-CP/SCPを2015年から開始！

- 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月から開始
- SHRM HRプロ認定の基盤となる2015 SHRM CP/SCP Learning Systemを制作し、発売開始。
- 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。

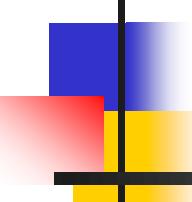


SHRMコンピテンシーの概要とその背景

- 従来のコンピテンシーは、本来「高業績者の行動特性」だが、
- SHRMコンピテンシーでは、「**これからのHRプロに求められる姿**」を提示
 - **世界のHRプロフェッショナル**（日本では、人事総務部門関係者）が組織する**最大かつ最も影響力のある国際的なネットワーク**（人材マネジメント協会SHRM、会員約28万人）を中心に、**これからのHRプロフェッショナルが、あるべき姿を集大成したコンピテンシー** モデルが登場！
 - 従来のHRのプロ認定（SPHR,GPHR等）は、**知識中心**であり、これでは、「**実務面での能力判定に役立ってない**」ことから、HRプロ用のSHRMコンピテンシーをまとめ、**SHRM HRプロ認定(SHRM CP/SCP)**に採用。
 - **立場：4階層**（戦略的ビジネス・パートナーSBP、中間管理職、上級管理職、経営幹部(VP of HR, HR Director)）は、どんな対処をすべきかを示唆！
 - **受験資格**：まずは、SBPとして、一定レベルの実践経験を要求しているが、将来のHR Director, VP of HRとして、**適切な対応がとれる可能性の高い人材を認定**し、**将来のHR幹部の早期養成や選抜**にも役立つものにした。
 - **カバー領域**：最新のグローバル人材マネジメント導入の核となる、**タレント・マネジメント、パフォーマンス・マネジメント、ダイバーシティ**に向けた全社的な意識改革、グローバルな成長戦略の実践で必要な**M&A、企業風土改革、CSR、リスクマネジメント、新技術の導入**等の新しい取組を成功に導くため、具体的な事例で、実践的に学べる内容になっている。

HRプロに求められる戦略的手法！

項目	戦術的(Tactical)手法	戦略的(Strategic)手法
目標	短期的な問題解決、ソリューション中心	中長期的な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を検討。
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

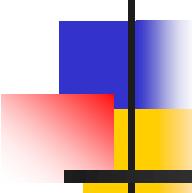


HRプロのこれからキャリアは、 戦略的人事(Strategic HR)の中味で決まる！

項目	Tactical HR (戦術的人事)	→ Strategic HR (戦略的人事)
雇用勤怠関係	方針、勤務記録、コンプライアンス、会社行事、地域関係、不満解消	結果を出すための従業員支援 チームと個人を区別して戦略的に対応、 投資対象 として従業員に関わる
採用関係	募集と採用、試用とバックグランドチェック、大学への依頼、暫定採用	応募者へのブランディングを高める、人財の需要に基づき 戦力計画の立案 、と実現のための人財開発
訓練・人材開発	基本的なスキル訓練、新入社員へのオリエンテーション、価値観とコンピテンシーの決定	結果を引き出すための戦略 、後継者計画、軌道に載せるための支援計画、キャリア創造と人財開発計画づくり
報酬・ベネフィット関係	社員へのパフォーマンス・マネジメントの実施状況を把握、報酬管理、業務記述書、役員報酬の決定、ベネフィット管理	目標とする売上増を達成するための報酬計画の作成、A&B社員に対する給与増により、どれだけの便益が期待できるかを試算。

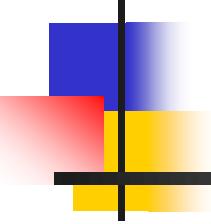


- 人財は、価値創造を実現するエンジンである
- ビジネスでの課題やビジネスの機会がある時には、人と組織の問題が現れるものだ。
- 人財は、大変重要な財産であり、ここで問題を起こすと、大きな問題に発展するものだ。
- 現場リーダーは、組織内での人事関連業務に責任がある
- ビジネスに直結した人事にならなければならない



現在、皆さんは、 戦略的ビジネス・パートナーSBPを実践していますか？

- 世界のHR動向：従来のHR機能を、**より戦略的業務**に転換しているか？
- 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ったか？
- 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

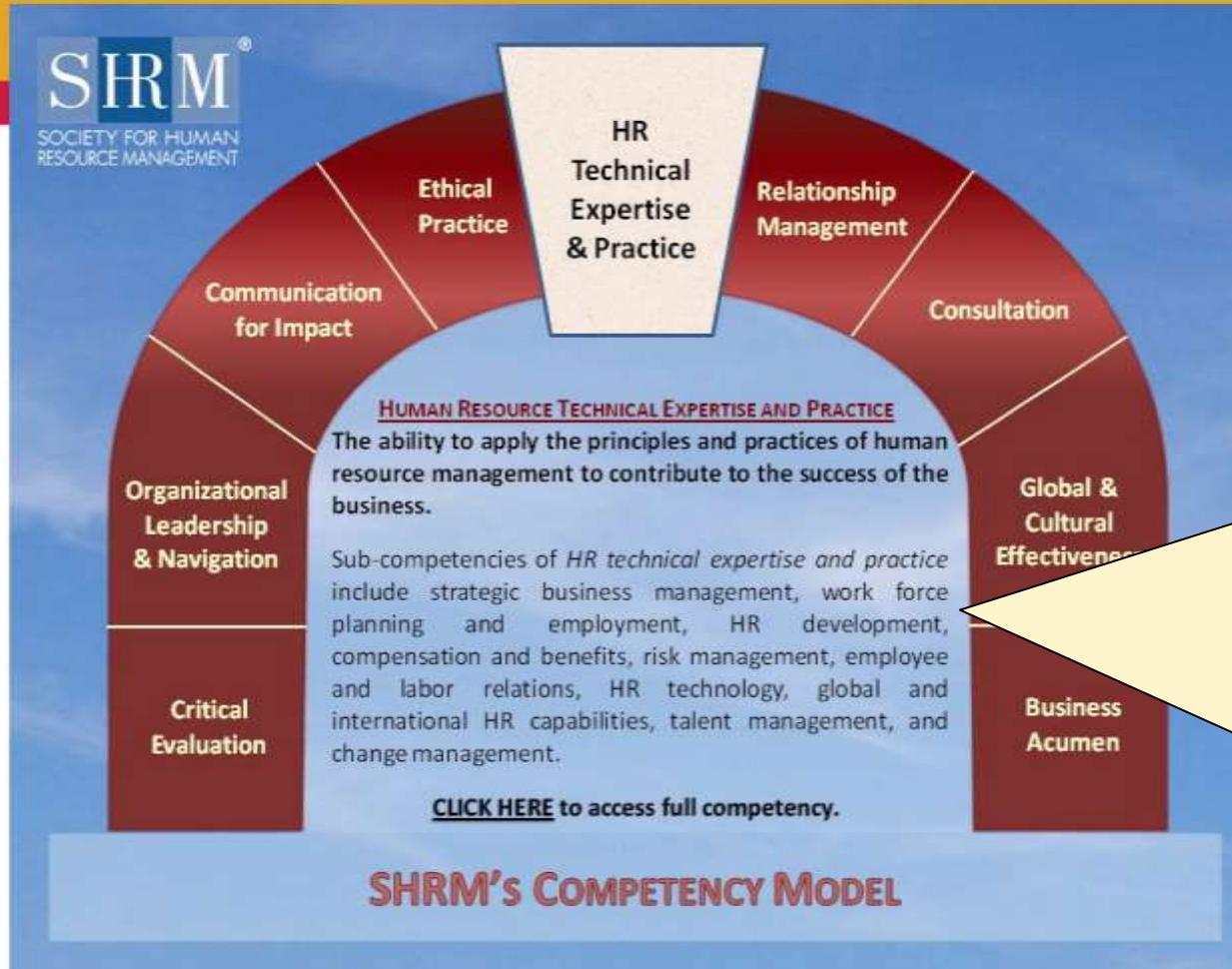


SHRMコンピテンシーでテーマにしている主な視点 将来を担うHRプロとして評価される視点とは！

- 事後対策より、**事前対策**に力をいれているか！（戦略的人事の中身が示せるか？）
 - 例えば、戦略的中長期計画を実現する戦力計画の立案と実践に力を入れているか？
- 事後対策で忙しいと言い訳の多いHRプロには、「**如何にビジネスに結び付けられたか**」が、キャリアとして尊重されている。
 - 2015年から始まる**新SHRM認定**では、この点が強化される！
- 模範となる**戦略的ビジネス・パートナー**（SBP）として、お手本になっているか？
- グローバル時代の到来により、グローバル人財が**魅力とやりがい**を感じ、定着する職場を構築しているか？
- グローバル人財は、英語だけ出来れば良いのではなく、**グローバル人財として、恥ずかしくない人財マネジメント手法**（例えば、最新のパフォーマンス・マネジメント、タレント・マネジメント等）を身につけているか？
- 少子高齢化対策の一貫として、**雇用機会均等原則EEO**を逸脱した年齢による**雇用差別（定年制）**から脱却し、経験者が生きる真のグローバル化を実現しているか？
- 能力評価の実績より、顧客満足(CS)を通した**「実践力」**を育てられたのか！
 - 過去のお手本（コンピテンシー）や**能力アセスメント**により、パターン化した人財を目指すより、**人財アナリティクス（HR Analytics）**を重視し、ビジネス感覚の優れた、創造的で柔軟性の高い、将来志向の人財を育てていますか？
 - グーグルでは、**ピープル・アナリティクス**の実績が問われているが、皆さんは、如何？

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

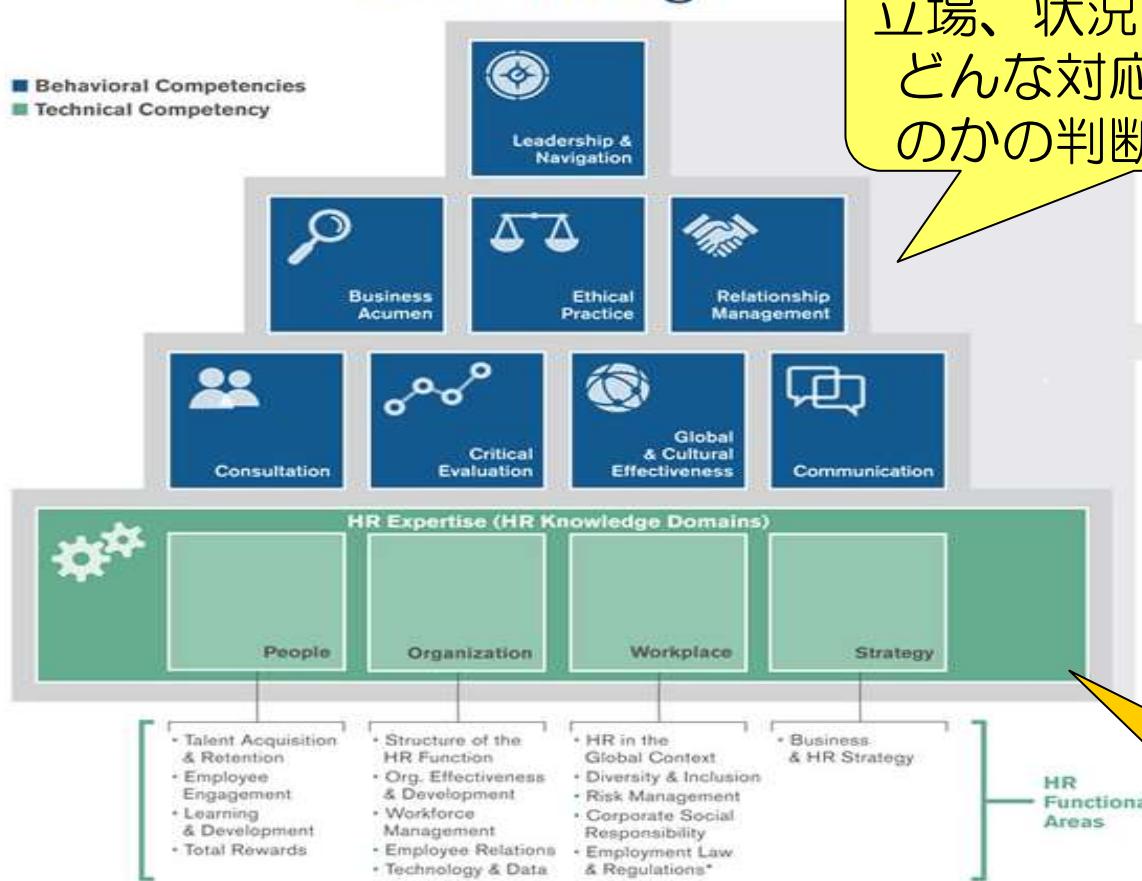


ビジネス志向の強い、戦略的ビジネス・マネジメント、戦力計画と雇用、人財開発、リスク管理、国際人事、タレントマネジメント、チェンジマネジメントが含まれる

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？

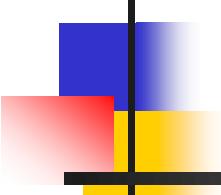
SHRM Body of Competency & Knowledge™



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？

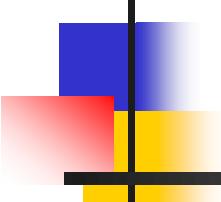
4つの専門分野で、
十分な知識がある
か？

*Applicable only to examinees testing within the U.S.



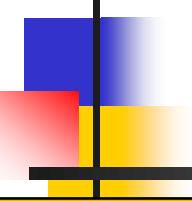
SHRMコンピテンシーの事例1

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-1-1	UK,US,Australia,Southeast Asia 6ヶ国	HR 一般	M&A後、人材の維持、新ビジネスへの対応力養成、適任者の抜擢、能力1年以内の黒字化	企業風土の把握とアライメント 戦力計画の策定、給与対策
1-1-3	一般	HR 依頼元	採用の質の改善、一貫性の改善、多様性の改善	採用者のフォローアップ調査 新しい採用方針の説得法
1-2-1	グローバルな健康関連企業	SVP HR, HR team	買収企業のHR部での離職率が高い。5年連続、30%以上。 HR managerの質に問題	方針決定、調査の実施、 ビジネス・ケースの活用法 SVP HRの役割、効果的な手法
1-4-1	自動車	CEO SVP HR	Executive compensation plan	CEOの要求重視か、会社の将来を見つめた提案ができるか？
1-5-1	5000名のethocentric企業	Head of HR,3/HR director,3/HR manager	Introduction of Shared service, 不満続出への対策	当面の対処法と原因究明法、現場への直接的な関わりは、是か非か？ 最適な対処法は？
1-8-1	レトランチーヴ	HR Director Director of LR	景気の影響で、人件費の削減・合理化、最適の組合対策は？	HRDの対処法、CEOへの説明、マスコミ対策、マスコミ情報へのマネジャー対策、組合対策
1-8-3	創業30年飲料製造会社	SVP HR	企業買収とリストラ SVP HRの存在感を示す	企業内同業社への説明、マスコミ情報の社内説明、



SHRMコンピテンシーの事例2

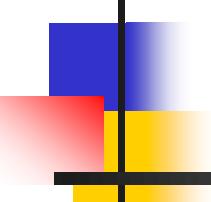
No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-10-1	日本のグローバル貿易会社 シガ ポール支社	HR Director Australian manager	Performance review process in ethnocentric org.	職場での共用語、本社中心主義 に対する適切な対応は？
1-10-2	ハイテクUS企業	Head of Global mobility	海外勤務経験のない人が香港勤務する場合の支援策	子供の教育、親族の介護、妻の仕事が見つかるのか？
1-11-1	IT Company	HR Director	女性社員、管理職の増加、性差別の改善	変革をスムースに進めるための手順、CEO説得法、
1-11-2	革新的な航空会社	HR Manager	カリスマ経営者、LGBT対策 地域による倫理感の違い	国毎に違う結婚観、法制上の課題にどう対応するか？
1-11-3	中南米の多国籍企業	HR manager	Talent retention, 企業風土の融合（チリとブラジル）	Global mindsetの醸成、地域毎のHR間での調整
1-12-1	石油会社	HR Manager	技術者の高齢化、	タレントマネジメントの推進
1-13-1	製造会社	SHR manager HR manager	離職対策、	離職後の対応法、Conflict-of-interest時の対応法
1-14-1	一般	VP HR	HR Audit、covering of EPLI、exempt/nonexempt	監査人の適正条件、EPLIのカバー領域、FLSAの理解
1-14-3	イラン人のセールス・レップ	HR employee HR manager	テロ集団に関わりのあるセールスマネジャーへの対応 セールスマネジャーの異動	どの会社がテロ集団に関わりがあるのかの情報共有は？、人事異動の理由は、秘密事項か？



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)	ステークホー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探求する能力	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)	ステークホー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



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%

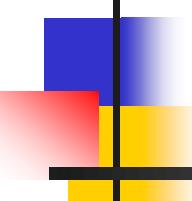
【Test Contents】

- **Knowledge** questionnaire
4つの選択肢の問題
- **Situational judgment** test (SJT)
17 scenarios and 85 items
Testing time is **3 hours and 40 minutes**

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.



SHRM版コンピテンシーのキャリア・レベル

(SHRMコンピテンシーでは、
下記の4つのレベルで、判断できる能力を求めていきます。)

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)

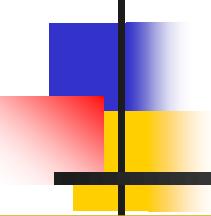
- 人事部門3-7年以内の中堅HRプロ、中間管理職
- Generalist, Senior Specialist, HR manager

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



SHRM版コンピテンシー 人事各レベルに期待される主な業務

エントリーレベル (Entry level)

- ・労務人事一般、戦力計画、人財開発に関する一般的な知識と実務体験がある
- ・効率的に通常の人事関連業務を、少ない間違いで、自力で行えること
- ・法令を遵守し、これを間違いなく実施できること
- ・現在の人事システムを使いこなし、その課題を報告できること
- ・**学習熱心で、向上心**があること

中間レベル (Mid level)

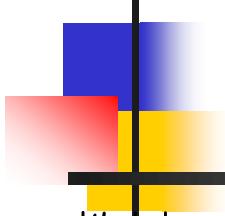
- ・個別案件の人事プロとして、活躍できること
- ・各職場で会社の方針が守られているかを調査報告できること
- ・人事関連の**日常業務の管理監督**が出来ること
- ・**責任範囲内の問題解決**を進められること
- ・**自律的に改善をする仕組みを構築**できること
- ・上長に対して、現状を把握して、報告できること
- ・仕事の必要性に応じて、柔軟に方針転換できること

上級レベル (Senior level)

- ・スタッフの人財開発のために、自らの専門性を提供すること
- ・幹部レベルと協力して、人事指針や人事戦略を全組織に浸透させる橋渡しが出来ること
- ・潜在的可能性を分析し、戦略的な対応をとれること
- ・組織の方向性を明確にするため、**ベスト・プラクティスを実践**出来ること
- ・人事プロの**メンターとして指導**出来ること
- ・組織のもつ価値観、目標を達成するために必要な指針や手順を明確にすること
- ・コンプライアンスを現状分析して、改善できること（人財ROIを含む）

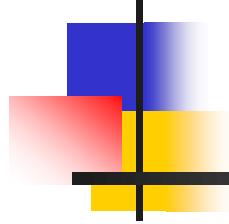
幹部レベル (Executive level)

- ・コンプライアンスのカテゴリー分けをして、責任範囲を明確にすること
- ・組織の価値観、目標を達成するために、人事方針と手順を明確にして、整合性がとれているかを検証
- ・人事チームの方向性と将来のあるべき姿を明確にする
- ・ビジネスの現状を把握し、組織のパフォーマンスを改善するための戦略を構築する（HR Dash board, KPI 及び 人財ROIの活用）
- ・**短期**の戦略と**中長期**の戦略とのバランスをとる
- ・法規上の制約と財政上の制約を考慮した人事の課題を予測



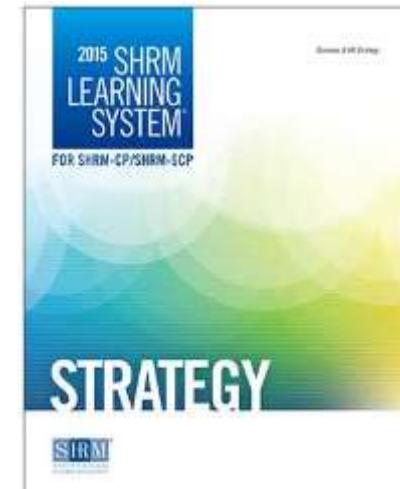
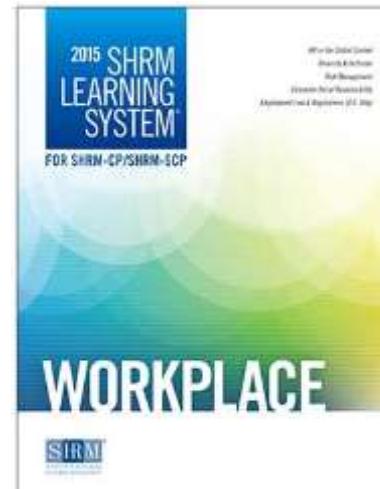
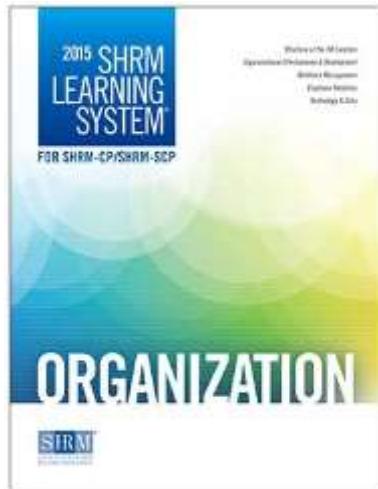
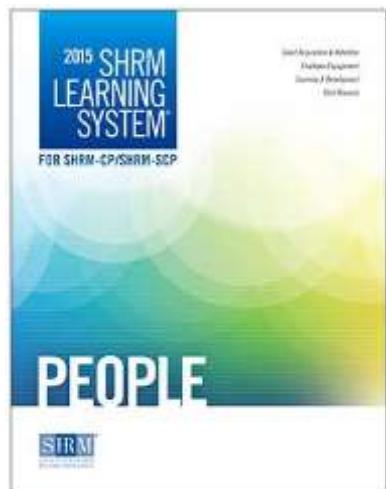
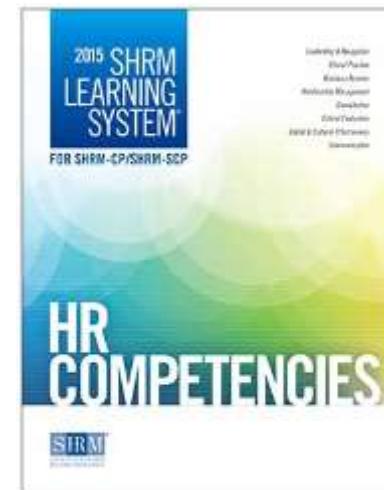
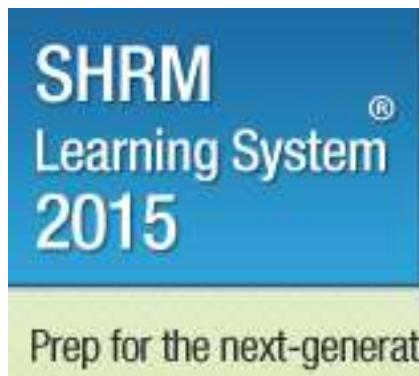
SHRMコンピテンシー、学習手順！

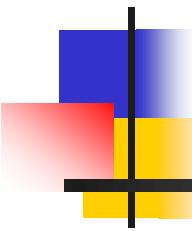
- 教材：**2015 SHRM Learning System**（教材）を注文する
 - まず、下記サイトから、SHRM CP/SCPの概要を確認する
<http://www.shrm.org/certification/about/pages/default.aspx>
 - つぎに、下記サイトから、特別割引の適用を受けるため、SHRM会員になる
<http://www.shrm.org/certification/learning/pages/default.aspx>
 - 下記サイトから2015 SHRM Learning System（教材）を注文する
<http://www.shrm.org/certification/learning/modules/pages/default.aspx>
- オンライン・アセスメントの利用を開始する
 - SHRM 2015 SHRM Learning Systemの購入者は、オンライン・アセスメントが使用できるようになります。（詳細は、テキストに同封のレター参照）
 - SHRM コンピテンシーの概要是、薄いテキストに記載されてますが、詳細は、オンライン・アセスメントで学べる様になります。
 - 設問数：150問の設問の内、**60%が知識、40%がコンピテンシー**の出題です。
 - 合格ライン：70-80%と言われてます。
 - 学習順序：次の順番ではじめると、よりスムースに学習を進めることができます。
①STEP 2 の知識の学習→②STEP 2 のキーワード学習→③STEP 2 のコンピテンシー学習→④STEP 1 の150問設問演習→⑤STEP 3 の本番用アセスメント
尚、④では、一問毎に回答・解説が見れ、時間制限がありません。⑤は、本番同様3：40分の時間内に、150問を回答する模擬テスト。マークを入れて、あとで戻ることができます。



SHRM-CP/SCP認定、学習教材を使用

本教材は、知識部分のみ。本教材購入者は、
オンラインでSHRMコンピテンシーの勉強が可能に！

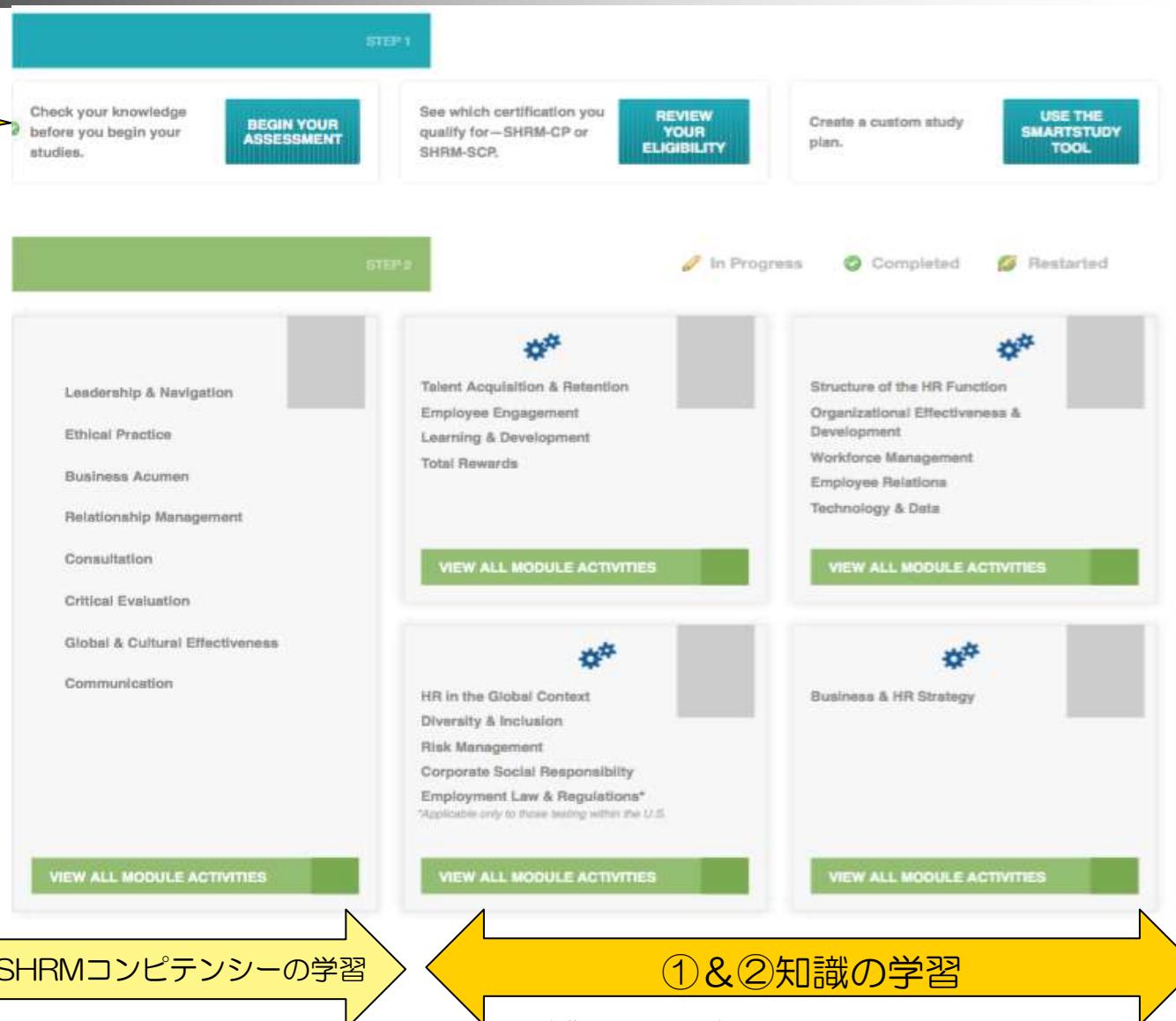




SHRM 2015 Learning System Online

SHRMコンピテンシーを学べる唯一のサイト(上部)

④150問のアセスメントに挑戦



The screenshot shows the SHRM 2015 Learning System Online interface. At the top, there's a decorative graphic with overlapping blue, red, and yellow squares and black lines. Below it, the title "SHRM 2015 Learning System Online" and subtitle "SHRMコンピテンシーを学べる唯一のサイト(上部)" are displayed.

STEP 1

- Check your knowledge before you begin your studies. [BEGIN YOUR ASSESSMENT](#)
- See which certification you qualify for—SHRM-CP or SHRM-SCP. [REVIEW YOUR ELIGIBILITY](#)
- Create a custom study plan. [USE THE SMARTSTUDY TOOL](#)

STEP 2

Three main categories of modules are listed:

- Leadership & Navigation**
 - Ethical Practice
 - Business Acumen
 - Relationship Management
 - Consultation
 - Critical Evaluation
 - Global & Cultural Effectiveness
 - Communication[VIEW ALL MODULE ACTIVITIES](#)
- Talent Acquisition & Retention**
 - Employee Engagement
 - Learning & Development
 - Total Rewards[VIEW ALL MODULE ACTIVITIES](#)
- Structure of the HR Function**
 - Organizational Effectiveness & Development
 - Workforce Management
 - Employee Relations
 - Technology & Data[VIEW ALL MODULE ACTIVITIES](#)

Below these, two additional sections are shown:

- HR in the Global Context**
 - Diversity & Inclusion
 - Risk Management
 - Corporate Social Responsibility
 - Employment Law & Regulations**Applicable only to those testing within the U.S.[VIEW ALL MODULE ACTIVITIES](#)
- Business & HR Strategy**[VIEW ALL MODULE ACTIVITIES](#)

At the bottom, three large yellow arrows point to the left, labeled:

- ③SHRMコンピテンシーの学習
- ① & ②知識の学習

SHRM 2015 Learning System Online

SHRMコンピテンシーを学べる唯一のサイト(下部)

③SHRMコンピテンシーの学習

①&②知識の学習

VIEW ALL MODULE ACTIVITIES

VIEW ALL MODULE ACTIVITIES

VIEW ALL MODULE ACTIVITIES

eBooks
用データ

Access the materials via
your e-reader device.

DOWNLOAD FILES



View additional study
resources here.

RESOURCE CENTER



⑤本番同様の
アセスメント

STEP 3

See how you have
improved after completing
your studies.

BEGIN YOUR
POST-TEST

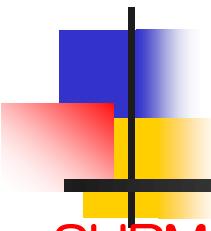
Read additional ways to
build exam-day
confidence.

REVIEW
TEST-TAKING
TIPS

Learn about the in-depth
details of the exam.

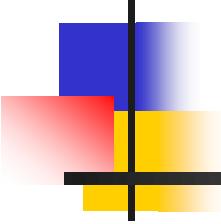
DOWNLOAD A
CERTIFICATION
HANDBOOK

追加の参考資料
(余裕あればどうぞ)



SHRMコンピテンシー研究会の 進め方と留意事項

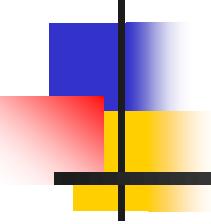
- **SHRMコンピテンシー研究会**は、会社のグローバル人材マネジメントに携わる方で、色々な立場で、色々な局面に接した時に、どんな行動をとるべきなのかを、最新の**SHRMコンピテンシー**を通して考える研究会です。
- 同じ目標を共有する仲間同士のネットワークを重視し、互いに啓発する場です。
- SHRMコンピテンシーは、世界最大のHRプロのネットワークである人材マネジメント協会SHRM（会員28万）が発行したSHRM Learning Systemを使用します。将来SHRM CP/SCP HRプロ認定に挑戦する場合には、この経験が役立ちます。2016年には、海外候補者用のHRプロ認定も登場する予定です。
- 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1-2のテーマを設定し、皆さんからの意見を引き出します。
- 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。
- 4つの違う立場でどんな行動をとるべきなのか、実践での判断力を養います！
- 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ます。



SHRMコンピテンシー研究会

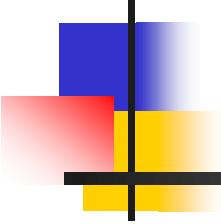
役割分担と今後の日程

- 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, シニアSBP、Coca Cola Japan
 - 準備委員が得意の設問選び、ファシリテータをする：4-5名
 - 一般会員：10名前後
- 開催頻度：1-2ヶ月毎に開催
- 今後の予定：
 - 2015年**10月より**：SHRMコンピテンシー研究会 **会員募集中**
 - 2015年**10月31日（土）** JSHRMコンファレンスで活動報告
 - 2015年**12月12日（土）**：第1回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年1月下旬-2月上旬：第2回研究会開催
- 研究会サイト：<http://shrmcompetency.lpfrontline.com>



グローバルHRプロの道は、これから満開の時期に！ それに乗るかどうかは、みなさんの判断、次第！

- SHRMコンピテンシーは、幹部からのトップダウンで決まったものではなく、世界のHRプロのリーダーが協力して、作り出した**HRプロ用コンピテンシーの集大成版**だ！
- SHRM SCP HRプロ認定者は、**将来のHR Director候補**！
- 特に、外資系企業では、SHRM SCPを取得すると、**グローバルHRプロとして活躍の場が広がる**
- 世界に発信する**日本のグローバルHRプロを目指せ**！
- 2016年**国際版SHRM SCP HRプロ認定**が登場！
- 従来の**HRMP取得者**も、SHRMコンピテンシーを取得しないと時代遅れに！
- SHRMコンピテンシー重視のHRプロ認定の浸透で、知識中心の**日本の国家資格（社労士等）**も、**コンピテンシー重視に転換**するキッカケに！



参考：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

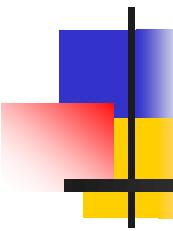
■ L&P プロ認定(CPLP)：ATD(通称**ASTD**)主導

- 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！



参考：従来のHRプロ認定の推進機関であるHRCI

- 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



HRCIのHRプロ認定と、SHRMのSHRM-CP/SHRM-SCPとは、今ではライバル関係に！