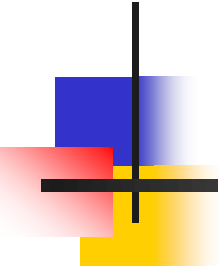
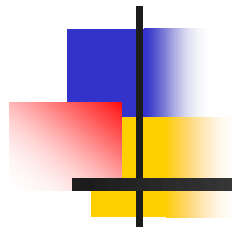


日本人材マネジメント協会JSHRM 第9回 SHRMコンピテンシー研究会



SHRM2016 Learning System、Part 9

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



2016年9月3日（土） SHRMコンピテンシー研究会 本日のアジェンダ

- 14:00-14:20 SHRMコンピテンシー研究会：初参加の方のみ、自己紹介
- 14:20-15:20 SHRM 2016 Learning Systemで新たに追加された内容
まとめ役：SHRMコンピテンシー研究会 代表世話人 石川 洋
- 15:30-16:30 ダイバーシティと人事評価改革でHRプロがなすべき役割とは？
報告者：元日本IBM株式会社、
SHRM SCP HRプロ認定 松下 尚史 氏
- 16:30-17:00 ディスカッション タイム



改訂：2016版SHRM CP/SCPの出題傾向と対策

どちらも時間は220分

2016年度から、採点法が変更に

- **出題数**は160(CP)/180(SCP)で2015と同じ
- **配点対象**は、160(CP)/180(SCP)に変更。従来フィールドテストとされていたものも、採点対象に変更
- 点数は、知識問は各1点、SJは、Preferredに2点、Acceptableに1点
合計は、CPは、210点、SCPは、250点。
- **最低合格点は、CPで、168点、SCPで、200点。**
- 要求される回答時間、CPでは、一問83秒、SCPでは、73秒、



合格するには、スピードを最優先し、回答の優先順位を決定して、**効率的な回答**と**応用力**と**正解率**が鍵に！

SHRM-CP

SHRM-SCP

160 items
total

180 items
total

目標
100

目標
100

130 scored

150 scored

フィールド
テスト込み
で110

フィールド
テスト込み
で110

90
knowledge

90
knowledge

目標
40

目標
60

40 situational
judgment

60 situational
judgment

フィールド
テスト込み
で50

フィールド
テスト込み
で70

30 field
tested

30 field
tested

改訂版：SCPでは、160問回答、正解率90%が合格の目安

出題数 SCP 知識/SJ	回答数	回答した 設問の 正解率	総合点
110/70	90/50	80%	152
110/70	90/50	90%	171
110/70	100/50	80%	160
110/70	100/50	90%	180
110/70	100/60	80%	176
110/70	100/60	90%	198
110/70	100/60	92%	202
110/70	100/70	85%	204

前提条件

- 出題された設問がすべて採点対象とする
- 知識設問は1点、SJ設問ではPreferredは2点、Acceptableは1点とした総合点数
- 回答時間は220分とする

SCP
目標
目安

合格の目安

- 全問の80%程度が目安
- 試験当日のコンピューターによる結果は、最終通知と違うことがあります
- オンライン アセスメントで優秀な成績の人は、考慮する場合がある。

合格するための努力目標

- 最初に知識設問を優先して基礎点を稼ぐ
- 160問以上回答し、90%以上の正解を目指す
- 数多くの体験・演習を通して、回答率及び正解率と共に改善し、応用力を養い、まだ試していない分野の新しい設問や長めのSJ問は後回しにすることで、漸く合格の道が開かれます

再々改訂版：得意な分野の文章が短いものを優先 SJの本文は読まずに、設問だけで回答する練習を！

知識設問とSJの時間配分は、50/50！

片方に偏ると不利に！

知識設問の簡単なものを先に、長めのものはパス

全体的の出題傾向を把握できるので、戦略を立てやすい

これが最大の
決め手

得意な分野のSJ問、短めのものにマーク！

難しい単語が含まれている
ものはパス

経験のないテーマもパス

経験のない役職もパス

新しいテーマのSJは、後回しに！

法令、各種の判例が絡む事
例はパス

給与体系、ペネフィット、
ハラスメント等はパス

文化の違いにより判断が変
わる事例もパス

マークした短めのSJの設問から始める！

質問文を先にみて、必要な情報だけ本文から探す

最後にIncompleteのものに取り掛かる！

考え過ぎず、最初の直観が正しいことが多い

- 知識問とSJ問の時間配分は、各110分として、これを超えないように配慮する
- SCPでは、**平均一問73秒**で回答することが求められるが、易しい、短い設問を優先して、自信をつける
- 不得意なテーマ、長めの設問、本文をじっくり読む必要ある設問は、ためらいなく、後回しにして、**回答できる設問数**を増やす
- 時間のかからない短めの知識設問のやさしいものから、取り組み、短めのSJに挑戦。**文章が長めの知識問10問、SJ問10問は、パスする。**（これが決め手）
- SJでは、何がテーマなのかがわかれば、設問に答えられるので、**設問を先に読み、不足の情報を本文から探す。**本文を読まなくて、答えられるものは本文を読まない。
- オンライン演習時から、「どれが**Best**で、どれが**Good**なのか」の理由を**キチンと把握する習慣**をつける。

再改訂版：復習して、再挑戦することで 90%以上の正解も夢ではない！

最低4時間は、**集中力**を高められる努力

私の場合は、特製のドリンクを利用

邪魔の入らない時間帯に、**自宅**で演習をする

勤務時間は不適、休み時間には、英語になれる環境づくり

間違ったものは、必ず**振り返る**

オンライン上の振り返り機能を活用 理解していないことは、テキストで振り返る

コンピテンシー設問では、PreferredとAcceptableの違い、Incorrectの理由を**キチンと理解**せよ

振り返り後、**間をおかず再挑戦**

1日以上たつと徐々に忘れるのが普通 土日の午前中を挑戦日に設定

日常勤務内で、改善すべき事項がないかを検討して、
即実行

オンライン アセスメント使用記

- グローバルHRプロは、どうあるべきか、何を目指すべきかを整理して理解できた。
- 2016版でSJ事例を中心に**500題**が追加された。これをベースにSJテストの解答力の強化をはかれる。
- **ステップ毎の記載**になっていて、**分かりやすくなった**。
- **再挑戦する前に、振り返り機能**を活用して、効率的な復習が可能に！
(90%以上正解の鍵は、この機能の有効活用に！)

- 本番では、オンライン版の**変形版・応用版**が出題される。**HRプロフェッショナルは、どうあるべきか**を念頭に、最善・最適の選択肢を選択する演習をするために最適。
- 忘れないために、実践することで、**体で身につけることが鍵**。自動車の運転と同じ。
- 最大の問題は、復習時に、答えが見えてしまうので、答えを見ないで、SJ設問に回答する練習用に、別途、**紙版**を準備し、併用する。

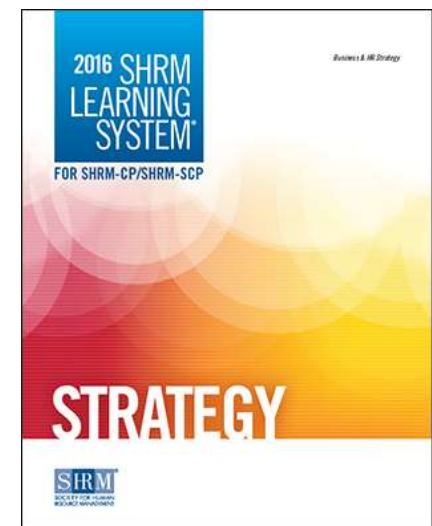
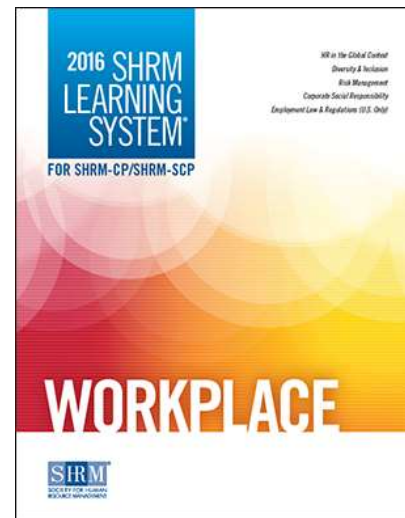
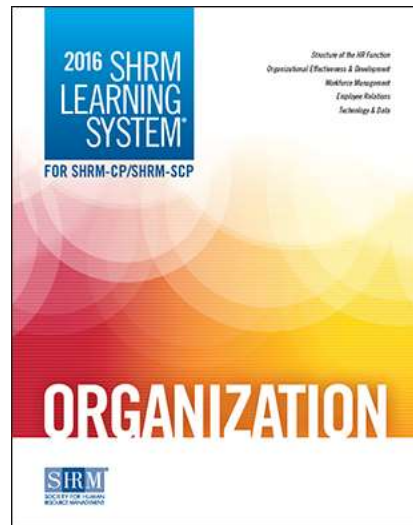
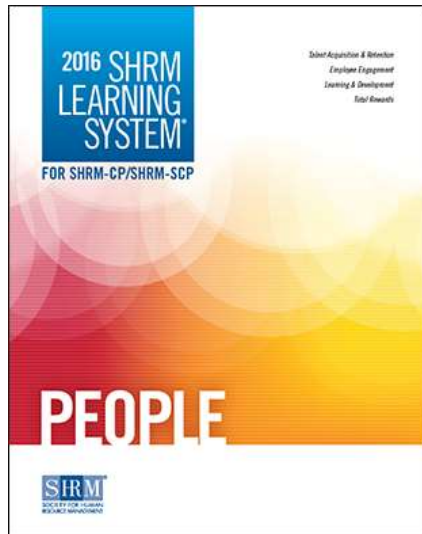
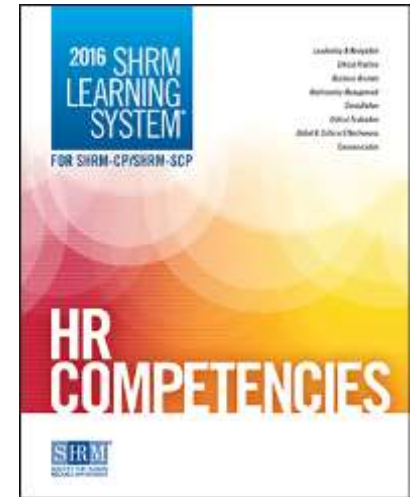
2016 SHRM Learning System

SHRM CP/SCP学習教材



特徴

- 内蔵データベース1500に拡大
- オンライン ビデオの追加
(Behavioral Competenciesをビデオ学習可能に)



SHRM 2016 Learning System Online

SHRMコンピテンシーを学べる唯一のサイト



2016 SHRM
LEARNING
SYSTEM

Hiroshi Ishikawa

Course Menu Course Activities

SHRM-SCP COURSE MENU

Welcome

Active

Completed

Restarted

Welcome

Welcome to the SHRM Learning System. This online Learning Center, combined with the learning modules, is designed to help you prepare for the SHRM-CP and SHRM-SCP exams. You are encouraged to use all of the tools found within this system and may wish to complete tests at both levels, as they use different questions.

Get Started

To gain the most from this system, we recommend that you begin by reviewing the guided overview below.

[Watch the guided overview](#)

FOLLOW THESE STEPS TO SUCCESS!

STEP
1

ASSESS YOUR CURRENT KNOWLEDGE

Complete the Assessment.
Create a personal SmartStudy plan.

STEP
2

STUDY YOUR WAY TO SUCCESS

Read learning modules.
Review Quickstarts.
Utilize practice tests.
Visit the Resource Center.

STEP
3

PASS YOUR EXAM WITH CONFIDENCE

Complete the Post-Test.
Review test-taking tips.
Download the SHRM Certification Handbook.

SHRM 2016 Learning System Online

SHRMコンピテンシーを学べる唯一のサイト(下部)

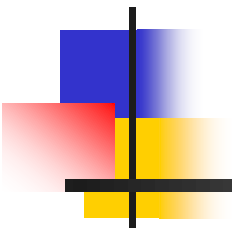
The screenshot displays the 'SHRM-SCP COURSE ACTIVITIES' page. At the top, there's a header with the SHRM logo and '2016 SHRM LEARNING SYSTEM'. Below this, a navigation bar includes 'Course Menu' and 'Course Activities'. The main content area is divided into several sections: 'READINGS' (HR Competencies, People, Organization, Workplace, Strategy), 'QUICKSTARTS' (Leadership & Navigation, Ethical Practice, Business Acumen, Relationship Management, Consultation, Critical Evaluation, Global & Cultural Effectiveness, Communication), 'KNOWLEDGE TESTS' (HR Competencies, Talent Acquisition & Retention, Employee Engagement, Learning & Development, Total Rewards, Structure of the HR Function, Organizational Effectiveness & Development, Workforce Management, Employee Relations, Technology & Data, HR in the Global Context, Diversity & Inclusion, Risk Management, Corporate Social Responsibility, Employment Law & Regulations, Business & HR Strategy), 'FLASHCARDS' (HR Competencies, People, Organization, Workplace, Strategy), 'SITUATIONAL JUDGMENT TESTS' (HR Competencies, People, Organization, Workplace, Strategy), and 'COMPREHENSIVE TESTS' (Assessment, Post-Test, Bonus). A user profile for 'Hiroshi Ishikawa' is visible in the top right corner, showing a 'Restarted' status.

この知識設問は、
2015版とほぼ同様
920問 (20+15×15)

注目！
新規のSJ
設問が185題

アセスメント、
ポストテスト、
各150の中の
半分は新問

Bonus100題
すべてが新問



2016年後半の受験者は、2016版 SHRM Learning System の習得が必須に！

- SHRM2016版のモジュール設問（各15問）は、2015版とほぼ同じ
- SHRM2016版の最大の特徴は、**オンラインの新しいSJ設問が充実**している点です。
 - SCPで185問、CPで136問 **計321問**が新しい設問
その一覧表を別途掲載しましたので、参照下さい
- SHRM2016版で、追加された知識問は、**Bonus**にまとめて掲載されています（CP:100問、SCP：100問追加 **計200問**）
 - この中には、新設問が殆どで、一度試してみる価値があります
- オンラインCP/SCPのアセスメント&ポストテストの中のSJ問(114)の約半分の**57問**は、新規設問。
- 2016版全体では、総計**578問(321+200+57)**の新規設問があります。
- 2016版のCP版には、**1416問**、SCP版には、**1505問**が含まれており、SCPに関しては、2015版の**58%以上の増量**になります。
- SCPの受験者にとっては、SJ問が重要になりますが、その半数以上は、2016版に含まれていることになります。
- 従い、SCPに受験の方には、**2016版の学習は必須**と言えます。

SJ問、年度別ケース分析P1

No.	カテゴリー名	CPの新問		SCPの新問	
		2015	2016	2015	2016
1-1	人員計画、M&A後の改革、採用の質、雇用管理、離職率の改善、タレントプール	2	1	4	2
1-2	Retention, 守秘義務、エンゲージメント調査、PM、Retention	2	2	3	1
1-3	Selection, L&D、Engagement	1	0	1	3
1-4	賃金、Health care、Compensation、ベネフィット	2	3	2	6
1-5	グローバル組織、シニアリーダー、Shared service, M&A後の改革、品質改善運動、Benefit、ワンポイントコンタクト	1	2	3	2
1-6	人員整理、風土改革、KM、PM, Shared service	1	2	0	4
1-7	離職、リストラ、採用手法、売上回復、グローバル・ビジネス	0	4	0	3
1-8	年配マネジャー、ハラスメント、PIP, 社内規則、セキュリティ、組合対策、コンサル、雇用調整、モラル、年配警備員、クレーム、	2	8	4	5

SJ問、年度別ケース分析 P2

No.	カテゴリー名	CPの新問		SCPの新問	
		2015	2016	2015	2016
1-9	IT戦略、給与、ベネフィット、	1	1	0	2
1-10	グローバル戦略、給与政策、シェアード、	1	1	2	4
1-11	多様化戦略、組織改革、LGBT、グローバル、ダイバーシティ、	1	0	2	4
1-12	ベネフィット、セキュリティ、タレント・マネジメント、リスク・マネジメント、障害者、ハラスメント	0	4	1	3
1-13	リスク・マネジメント、守秘義務、離職、CSR、クレーム対策	2	1	2	4
1-14	法令違反、EPLI、ハラスメント、テロ、リスク・マネジメント	2	0	4	4
1-15	休暇計画、モラルの低下、シェアード サービス、M&A後の改革、販売員の流出、ダウンサイジング、モラルの改善、離職率の低減、	2	1	2	9
総計		19	30	30	41

2年間のCP/SCP総計が120ケースに

SCP用SHRMコンピテンシーの事例1

3/12

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
1-1-2	米国のグローバル企業	本社HR	M&A後の給与&ベネフィットの格差是正（ブラジルCEOの給与是正策）	国毎の給与格差の方策 給与だけでなく、ベネフィットを含めた是正策が不可欠に
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
1-1-4	中規模の家族企業	HR Consultant CFO、 Operation manager	100%の離職率、効果的な離職対策を実施する	原因究明、どんな訓練をすべきか、従業員調査の実施、エクゼクティブコーチングは必要？
1-1-5	CFOの採用	VP of HR	CFOの採用で、過去3回失敗	採用手法の質の改善法、
1-1-6	Diversity	ヘルスケア企業	食事の改善、保守、経験ある看護師のタレントプール	最良の採用戦略は？ 最適の人材指標は？
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
1-2-2	NPO	HR Director	グリーンハウスを活用してガス排出削減を目指す、グローバルCSRの実現	Positive feedback,従業員のエンゲージメントへの取組、化学企業への対応、

SCP用SHRMコンピテンシーの事例2

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-2-3 5/28	コールセンターへの技術支援サービス	CHRO	CEOの交替、従業員エンゲージメントへの対策、調査手法、	後継者選択のプロセス、方針決定、従業員エンゲージメント方針の決定
1-2-4	製造企業	VP of HR	パフォーマンスマネジメントと報償制度、エンゲージメントの改善	エンゲージメント指標と業績の関係性 PMシステムの分析、PM近辺での休暇の可否
1-3-1 4/16	L&D重視の会社	L&D specialist	L&Dの方針、コンピテンシー、70-20-10指針、効果測定	従来のやり方を変える手法、同僚との関係改善には？ 効果的調査手法は？
1-3-2	製薬会社	CEOの退任	MRのセールス訓練の実施	セールス給与の見直し、訓練の実施と効果性、
1-3-3	レストラン	VP of HR	エンゲージメントと訓練の効果性	訓練の効果性、結果の評価法、
1-3-4	建設業	HR Director	飲酒後の緊急対応	飲料補助費の対応、事後処理の方法、防止対策、規約違反により解雇
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？
1-4-2 6/4	独多国籍企業の米国支社	Head of HR US HR VP Leadership team	New Healthcare programの原案作成、決定、	市場環境調査、戦略的目標、Request of Proposal(RFP), その他の選択肢

SCP用SHRMコンピテンシーの事例3

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-4-3	小企業	HR manager	社員の流出と維持	給与差、ベネフィットの効果性、窮余策は？ 離職の理由、その対策？
1-4-4	急成長の技術企業	HR Consultant	高給での採用と現社員との兼ね合い	従業員のモラルは低く、社外コンサルを使って、全社的なインセンティブを導入
1-4-5	グローバル会社	Senior HR Leader	地域により20% 給与差のある従業員への是正策	各販社間での給与の一貫性を維持し、平等感を維持するためのPMプロセス、
1-4-6	本社のある中規模以上の企業	HR Director	営業の給与体系の見直し	Equitableな体系にするには、価値観を高めるには、
1-4-7	多国籍技術企業	Global VP of HR	グローバル企業での給与とベネフィット体系の見直し	長中期、短期的視点で、戦力費の分析を行い推薦書を作成
1-4-8	中規模製造企業	New VP of HR	Total Reward体系の構築	Total reward体系を構築するための手法、人財指標の選定、ブランドの構築
1-5-1 1/30	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？
1-5-3	M&A後のHRの役割	Senior Director of HR	M&A後に着任したSenior Director of HR は、どう対応すべきなのか？	現在の課題の把握、改革を支援する組織づくり、人員削減、統合の成功への効果的手法

SCP用SHRMコンピテンシーの事例 4

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-5-4	急成長の楽器製造会社	HR Director	全社的な品質改善運動を推進	品質改善運動にて、HRの役割とは、給与関連業務の外注化、Shared Service Modelへの関与
1-5-5	小規模医療関連企業	HR Director	設立以来、ペンディングの人事基本体系の構築をしたい	業務記述書、報酬体系、ベネフィット体系、人財受入プロセスの確立をするためのシニアレベルのHRプロの採用、
1-5-6	中規模の技術企業	VP of HR	年間200名の採用を実現するための採用部門の設置	ワンポイント コンタクト実現への施策、成功のための指標の設定、生産性と評判改善のための施策、
1-6-1	1万名のグローバル製造業	CHRO	100年の老舗メーカーに顧客志向を重視した風土改革	個人志向から業績重視のPMへの転換。マネジメント力の強化と説責任の徹底。
1-6-2	マリン関連商品メーカー	HR Director	リクルーティング会社、シェアードシステムの選定	採用方針は、シェアードシステムの採用方針は？
1-6-3	グローバル企業	CHRO、HR Team	CEOに対し、戦略的HR計画を半年以内に提出の必要	HRの新組織案、期待される機能、変革の方向性等
1-6-4	中規模小売業	HR Director Operation Leader	戦略的ビジネスとしてのモバイルビジネスの立ち上げ	モバイルリーダーの採用、運用部門の巻き込み方、モバイル関連人財の育て方等
1-7-1	製造会社	CEO,HR manager	有力顧客の撤退と売上回復策	オンライン受注、短納期の商品開発、競合企業の買収、
1-7-2	グローバルエネルギー会社	HR Director	特定のEVPの部門での人財流出、モラルの低下、	後継者・交替者の育成計画でのHRの果たすべき役割、問題部署の問題分析

SCP用SHRMコンピテンシーの事例5

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-7-3	製造業	VP of HR	グローバル戦略、M&A 戦略	人材維持戦略、リーダーシップ訓練、グローバル要員の選定
1-8-1	リストラチェン	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
3/12	コンサル会社	HR Manager コンサルタント	コンサルとHR manager コンサルマネジャーとの確執	CEO.HRマネジャーから、まともに見てもらうには。
1-8-2	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、
1-8-3	グローバル飲料製造会社	SVP HR、 Union,	M&A後の人員削減、マスコミ、労組対策、	労組の巻き込み方、
1-8-4	事務用品のサプライヤー	Director of HR	60年の社歴で、初めての雇用調整	よりスムーズな雇用調整には組合化の阻止策、不満への対応
1-8-5	健康関連企業	HR Director	手術を必要とする社員への対応と交替要員	従業員の医療計画の確定と交替要員、継続雇用かどうかの判断、チームメンバーの動揺対策、
1-8-6	一般企業	HR Leader	モラルの改善、従業員調査	調査の目的、調査実施方法、
1-8-7	小さなコンサル会社	HR Director	コンサルの解雇問題	解雇する場合の話の仕方、再発防止の対策
1-8-8				

SCP用SHRMコンピテンシーの事例 6

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-8-9	一般企業	HR Director	リストラ、再配置計画	社内秘の扱い、影響の最小化
1-9-1	一般企業	HR generalist	Pay role Systemの選定	継続性重視か、導入スピードか、
1-9-2	大企業	HR Director	ベネフィット用のシェアードサービス	ベネフィットへの要望調査、エラー対策、問題解決手法、効果的ESSの導入
1-10-1 12/12	日本のグローバル貿易会社 ソカポール支社	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？
1-10-3	多国籍企業	Subsidiary HR manager	高い離職率をどう改善するか？	採用プロセスの改善策、新ボーナス計画の実施
1-10-4	グローバル自動車企業	CHRO	CHROとして、幹部対応をどう進めるべきか	グローバル会議の実施手法 文化の違い、Diversity問題
1-11-1 2/20	IT Company	HR Director	女性社員、管理職の増加、性差別の改善	変革をスムーズ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？

SCP用SHRMコンピテンシーの事例7

No	業種・地域	立場	Goal	対策
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
1-11-4		VP of HR Director of HR	ダイバーシティ戦略 営業部門での顧客対応 従業員満足の改善	社内のダイバシティコンサルのの養成、目標の設定、実施計画、指標の決定、企業ブランドの向上策
1-12-1	石油会社	HR Manager	技術者の高齢化、最適な採用手法	タレントマネジメントの推進
1-12-2	小さな家族企業	HR Director	CEOとCOOの確執、リスク マネジメント	写真問題、リスクマネジメントへの対応
1-12-3	一般	HR manager	事故による障害者に対する各種の施策	視聴覚障害者への訓練の実施、期待される効果、ベネフィット
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
1-13-2	急成長企業	HR Director	急成長に伴い、会社の価値観の変容	効果的なCSR戦略とEVPの高揚
1-13-3	製造業	HR manager	倫理、モラル、規律違反、PMへの不満 他	各種のクレームへの対処法、信頼の回復法は？

SCP用SHRMコンピテンシーの事例 8

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-13-4	小企業	CEO HR manager	CEO方針にて実施するCSRの指針作成と意識改革の推進	CEOに現実をどう理解してもらうか、HR teamが企業風土改革をどう進めるか、改善指標として何を選定すべきか
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
1-14-2	一般	VP of HR Founders, COO	M&A後の人員整理, COOの部下に対する不適切な対応 ハラスメント対策	Founderにどんな配慮が必要なのか、それとも筋を通すべきか ハラスメント対策は、全社員に！
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レップへの対応 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？
1-14-4	オーナー企業の営業部	HR Director, Owner, Sales Manager	人事考課の手法、営業部の風土改革、営業部の課題に関する提言法	リスクマネジメント、事実追求の視点から検討し、対応する 評価法を指導する
1-15-1	石油ガス会社	HR VP	戦略的プロジェクトへの人財確保、	早めの巻き込み策、重要プロジェクトへの協力依頼法、チェンジマネジメント手法を参考に、どう進めるか？
1-15-2	Web based Consumer to consumer Co.	VP of HR	ソフト会社の買収案件での果たすべきHRの役割	問題点は、口頭で伝える 買収企業の行動形態とのギャップ分析、戦力分析を行う

2/20

SCP用SHRMコンピテンシーの事例 9

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-15-3	衣服小売企業	CHRO, HR manager	販売員の流出防止策	新商品の投入を機に、訓練を実施 競合店の社員を採用？
1-15-4	急成長の家電企業	CEO, CHRO	グローバル競合企業の買収 3年以内の世界で3位になる	買収後のスムーズな企業風土の融合、古い意識の社員をグローバルな意識に転換するには、新文化の定義づけとその浸透には、
1-15-5	中規模の技術中心企業	HR	M&Aによる製品群の拡張による制度の見直しと企業風土の融合、変革の方向性の明確化、	Work/Life balance,給与&ベネフィット、勤務条件の見直し、重複部門のリストラ、パフォーマンスと生産性指標の決定、
1-15-6	中規模政府系企業	VP of HR	斜陽の軍需ビジネスを削減、 ダウンサイジングの戦略案	優秀人材を維持する戦略、 人員削減計画、発表案の作成
1-15-7	一般	New HR Director	出資者の要求により、組織構造、運用モデルの見直し	1ヶ月内に10%の人件費削減、 パフォーマンス指標の見直し、 スキルギャップの明確化、サボリ習慣をどう変えるか
1-15-9	急成長 Health care企業	HR leadership	数年内の退職予定の人が多く、 交替者の不足で、モラルの低下	現状把握のシステムの構築、採用促進の施策、顧客満足維持のための施策、モラル改善のための施策
1-15-10	一般	New HR manager	80% 離職率を改善して、安心して働ける環境の整備	給与の是正、採用時に通知の給与レベルとの差異、従業員ハンドブックの改訂、給与計算部署、HRISがインストールされてないW/L バランスを改善

CP用SHRMコンピテンシーの事例1

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-1-1C	製造業の再配置	HR General	異動人員の選定、新天地で必要な人員計画の策定、効果的な人財募集法。	人員計画、再配置の道義上の配慮点 戦略遂行上、HRが重視すべき視点。 採用源として何を重視するか。
1-1-2C	グローバル企業	Head of HR, Corporate recruiting team	勤務状態の悪化対策、 採用方針の決定、採用手法 RFPの利用法	離職対策、エンゲージメント、調査法、 RFPの活用法、本社主導の採用か、知識毎 に採用方針をまかせるべきか
1-1-3C	家族経営のレス トラン	Owner HR Representative	HR representativeの採用と雇用管理と継承問題	大企業と家族企業での雇用管理の違い、店 員の定着、外部タレント採用のこつ、
1-2-1C	病院	HR Business partner	看護師の定着、6週間で立 ち上げる。最低18ヶ月は、 定着する	看護師の募集方法、退職者の不満の理由 は？ 同業者との情報交換は、許されるの か？ インゲ-ジ-メントの対処法、採用手法
1-2-2C	グローバル経営 コンサル会社	HR manager	Director of Global business Developmentの 選抜への不満対策	選ばれなかった候補に対する対応、選抜さ れた Directorへの対応、チームワーク、 守秘義務違反への対応。
1-2-3C	ドローン製造業	HR manager	離職率、Engagement	競合企業との給与調整、離職率増加への対 策、Internal equity
1-2-4C	大病院	HR Director 外部コンサル	エンゲージメント調査、ア セスメント、組合問題	エンゲージメント調査の実施手法、外部コ ンサルの活用手法、

CP用SHRMコンピテンシーの事例 2

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-3-2C	グローバル企業	VP of HR HR manager	アセット センターを活用した効果的な抜擢、実力主義	効果的な人財抜擢、抜擢で重視する視点、道義的な視点、
1-4-1C	一般企業	Division President HR Leader	賃金体系の見直し	競争心をかきたて、不満を持たれない体系には、ベンチ マーキング手法、昇給率では分からない情報の入手法
1-4-2C	営業改革	HR Business Partner, VP of sales	営業部門の報酬計画の再構築	営業部門の組織改革、ボーナス スキームの再構築、営業の核人材の維持、組織や報酬関連の情報入手法
1-4-3C	25年の製造業	HR	新PAの導入と給与制度の改訂、	新PAの方針決定、報酬制度の改訂、社員への説明、モラルの改善、
1-4-4C	食品製造会社	HR manager	生産性改善運動とインセンティブ	生産性改善のためのインセンティブ計画の立案、生産性改善を目指した教育訓練
1-4-5C	開業間もない小企業	HR Generalist	社員の定着を目指したベネフィット計画	ベネフィットパッケージ案の作成、ベネフィット用の指標設定、ベネフィットの調査計画、家族の健康保険計画、
1-5-2C	分散志向の組織改革	Corporate HR, HR manager,	PolycentricからGlobal 組織への転換	Corporate HRとLocal HRとの協力関係、転換の方向性の決定手法、従業員対策
1-5-3C	急成長の技術重視の私企業	VP of HR	シニアリーダーシップ層の意識改革と経営指針の設定	人材マネジメントの重要性をシニアリーダーに知らしめるための戦略

CP用SHRMコンピテンシーの事例 3

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-5-4C	リクルート会社	HR Director	リクルートチームへの指導力の発揮	挑戦を引き出す手法、信用構築には、企業風土の構築、各マネジャーの役割の明確化
1-6-1C	営業部門のリストラ	HR manager VP of sales	営業部門の人員整理、新報酬計画、本社の採用チーム	営業悪化に基づく人員整理、新報酬計画の効果性、
1-6-2C	製薬会社	HR Leader	全社的な企業風土改革とコンプライアンス準拠	業務内容の把握と責任の明確化、コンプライアンスと説明責任、官僚体質の打破とHRチームの意識改革と現場とのパイプの強化
1-6-3C	研究機関	HR manager	Knowledge sharing project	知識共有に反対するIT Directorの巻き込み法 学習する組織へのコミットメントの取り方
1-7-1C	大都市の病院	HR Director	負荷が高い会計士の離職問題	将来の戦力計画に対するアカウントマネジャーへの協力依頼、負荷低減への対策案、ヘルスケア施設との競合による離職対策
1-7-3C	製造会社	HR manager	リストラ中の製造部でモラルの低下とチームワークの悪化	緊急性の意識の低下が進んだ工員の意識改善策、離職率の悪化への対策は、他のメンバーの面倒を見たがらない工員の改革には？
1-7-4C	24時間コールセンター	Recruiting manager	採用方法の改善には？	採用時の職務内容をどう提供すべきか、報酬に関しては、どう提示すべきですか？
1-7-5C	地域で急成長の企業	HR Director	100名の新規採用	外部の採用支援企業の活用法 空いてる役職への配置転換手法

CP用SHRMコンピテンシーの事例4

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-8-1C	HR部門の組織体系	HR Director, HR managers	幅広い年齢構成の組織での効果的対処法	年配マネジャーの不満対策、効果的なモラル対策、HRISプロジェクトサポート
1-8-2C	コールセンター	HR manager Corporate HR team、Supervisor	ハラスメント問題、事故対応、離職者対策、	調査しながら、良い関係を維持するか、スーパーバイザーの要求にどう対応するか、患者のに関する情報入手、被害者からの情報入手、事故のあった従業員への対応
1-8-3C	19年企業のIT部門	HR manager	パフォーマンス改善計画	PIPに抵抗を示す社員に対する対策 説明責任を改善するための施策は？
1-8-4C	中規模企業	HR	通知義務に関する社内規則	規則違反に対する罰則、差別待遇との批判に対する対策
1-8-5C	私企業	HR manager	買収時の業務移管、モラル対策	HR マネジャーの追加に反対する前社長 前社長の不倫問題への対策は？
1-8-6C	10年企業	HR Generalist	勤務時間に関する社内規則	規則の社員への徹底方法、方針変更の場合の連絡方法 他
1-8-7C	私企業	HR manager	家族からの破損物の撤去、安全対策へ不安	家族の職場での破損物の撤去と安全対策への不安がSNS上に投稿された場合の対策
1-8-8C	24時間運転の工場	HR manager	深夜の警備、セキュリティ対策	意思統一のできてないHRチーム、酒癖の悪いVP対策、

CP用SHRMコンピテンシーの事例5

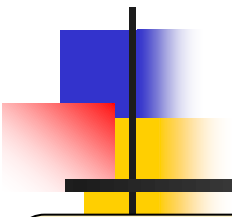
No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-8-9C	リゾートホテル	HR manager	10年選手の警備員	酒好きの警備員の態度がインターン学生に悪い影響を与えているとの理由で解雇した件への対策
1-8-11C	顧客サービス部	HR Director President	顧客サービス部のクレーム対策	社長よりの顧客サービス部のクレーム改善要求への対策、低コール対策、マリファナ対策
1-9-1C	著名な金融機関	HR Talent development lead, Recruiting lead	リスクを嫌う古い体質の金融機関で、IT戦略的の推進法	ITを活用した職場の魅力づくり、SNSを再構築したLMSの確立、組織横断的組織を機能させるには、投資効果を示す手法
1-9-2C	デジタル化と職場改革	HR	職場のデジタル化とモラル低下対策	仮想ビジネスへの移行に対して、HRは何をするべきなのか、クラウドベースへの移行促進、セキュリティ対策、
1-10-1C	グローバル企業での人材開発	本社のHR ブラジルのHR	ブラジル人用の訓練 グローバル人材開発の要点	ブラジル社員用の訓練計画、文化の違う地域に対してコミュニケーション改善法、
1-10-2C	ヘルスケア・プロバイダー	CHRO	グローバル規模でのHR Auditsの推進	グローバル規模での関係者とのかかわり方 グローバルマインドセットの意識改革の進め方
1-11-1C	ファーストフードチェーンの成長戦略	New CEO HR function	多様化戦略の立ち上げと意識づけ	HRD部門での意識改革、Committeeの立ち上げ、Communication planの策定
1-12-1C	ベネフィット改革	Head of HR,CEO 取締役会	問題の多いベネフィットプランの見直しとクレーム対策	問題ある社員への連絡手法、費用対効果の高い変革計画の立案と実施、使い過ぎの社員への注意喚起、業者の選択、情報漏れ

CP用SHRMコンピテンシーの事例6

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-12-2C	グローバル企業	HR manager	Security, privacy, code of ethic, moral, IT Audits	HRとして、どんな対策をとるべきなのか、IT Auditsの領域は、採用時のSNS活用法
1-12-3C	アムーズメントパーク	HR Director	改装後のリスク・マネジメント	ガードの採用数予測、開園までの準備期間、ガードのスキル熟達度の測定法、最適な採用プロセス
1-12-4C	私企業	HR manager, Administrative assistant to VP	Sexual Harassment問題、	HRとして、セクハラ対策はどうすすめるべきなのか、ハグの習慣の違い、相手との親密度により、どう対応すべきなのか！
1-13-1C	銀行から金融機関への成長	HR generalist	リスク マネジメント	秘密志向の強い組織でのHRの役割、一組織内の給与判断に一貫性を持たせる
1-13-2C 2015版	一般企業	HR Director Son of CEO	Privacy policy provision, Conflicts of Interest	医療情報の守秘義務に関する方針 貢献活動に必要な情報の開示をCEOから要求された場合の対処法
1-13-2C 2016版	アパレル大規模企業	CHRO	CSRに無関心なCEOがいる企業での意識改革	経営幹部にCSRの重要性をどう説明するか 意識改革は、どんな分野で必要なのか、CSRが企業の業績にどう貢献するかの説明
1-14-1C	財務専門家	HR Director	法令違反への対応	法令違反（妊娠休暇後の対応）への対応 今後の対策手法
1-14-2C	博物館の分析官	HR manager	各種の勤務指針は、法令遵守されているか	障害者、家庭の事情、健康上の理由も含めて、勤務指針を改訂

CP用SHRMコンピテンシーの事例7

No	業種・地域	立場	Goal	対策
1-15-1C	合併後のVacation案	VP of HR	2社の合意による休暇計画。	下ネゴ先の優先順位。調査手法は？何に焦点を絞っては話すのか。
1-15-2C	フィリピンの投資銀行	HR manager	学歴のある専門家を保有するが、モラルの低下、	社員のクレーム対策、変革プロジェクトの進め方、従業員変革プロジェクトの支援法 効果的なコミュニケーション手法、文化の違う支社への効果的な支援法
1-15-8C	販売会社	HR consultant	明確は使命、部門毎の目標、採用方針、立ち上げ訓練の方向性、セールスステップの訓練不足、	企業の使命、目標の明確化、営業部門の課題の明確化と訓練の強化、



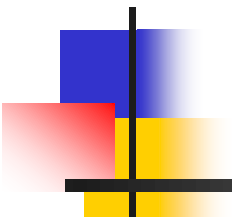
SHRM CP/SCP更新に必要な活動

3年毎の更新では、下記の2つの選択肢のどちらかを実施することが求められます！

1. SHRM関連事業への参加（計60PDC）

- 年次総会への参加(セッション毎に計算)
- 年次総会用elearningの聴講(max30PDC)
- Books/eBooksの購読(max30PDC)
- SHRMのPodcasting/VideoConferencing活動 (max30PDC)
- SHRMセミナーでの講師 (20PDC)
- SHRM機関紙への執筆活動 (30PDC)
- WFPMA(JSHRM)活動への参加 (max 9PDC)
- 企業内での改革運動(max20PDC)

2. 再受験する



SHRMコンピテンシー研究会 今後の日程

- 役割分担：
 - 世話人：石川 洋、JSHRM 執行役員
 - SHRM SCP資格者を含む有志のナビゲータが進行役
 - 一般会員：約10名前後
- 開催頻度：1ヶ月毎に開催
- 会場：(株)スマートビジョン 自由が丘本社
- 今後の予定：
 - 2015年10月より：SHRMコンピテンシー研究会 会員募集開始
 - 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

↓ 毎月開催

 - 2016年 9月 3日(土)：第9回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年10月 8日(土)：第10回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年11月12日(土)：第11回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年12月 3日(土)：第12回SHRMコンピテンシー研究会
 - 時間は、15:00-18:00
- 研究会サイト：<http://shrmcompetency.jpfrontline.com>

次回の戦略的人材マネジメント研究会開催

- 第49回 戦略的人材マネジメント研究会
日程： 2016年**9月17日**（土） 15：00-18：00
 - SHRM2016コンファレンス 視察報告会
- 場所： 株式会社スマートビジョン 会議室
- 研究会サイト：<http://workshop.lpfrontline.com>

