日本人材マネジメント協会
ＪＳＨＲＭコンファレンス 2015

戦略的人材マネジメント研究会　＆
SHRMコンピテンシー研究会　ご紹介

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
㈱スマートビジョン　代表取締役
石　川　　洋

本資料は、下記サイトからダウンロード可能です。
http://www.smartvision.co.jp/text.html

一般的な講演会と我が研究会の進め方の違い

	講演会／HR Cafe	我々の研究会での基本方針
時間	90分（講話）+30分（質問）	一般的には、3時間程度
実施時期	平日の夜7時開始-9時終了	土曜１５：００-１８：００
進行方法	講演があって、Q&Aの型式（途中での質問は許されないのが普通で、最後にまとめて質問）	報告と同時に自由な意見交換をする（疑問が出た時にすぐに質問でき、これが理解度の把握に役立つ）
発表者側の期待	講演者のあるテーマに対し、主義・主張/考え方、成功事例、自分のコメント等を伝える。、	鍵となる情報を提供して、参加者の多様な意見を引き出し、現在の活動の参考に。意見をまとめる必要はないが、互いの問題意識や職場環境の違いを理解できる。
参加者の参加意義	興味ある情報の入手。成功談を聞ける場。	課題解決に参考になりそうな情報の入手、後で実践する時に、どう行動すべかを考える材料にする
ネットワーク	懇親会がない限り、ネットワークづくりには適さない	各社での考え方、対応の違いが分かり、情報交換するネートワークを作れる
情報の集大成	インサイト誌に、講話の概要を掲載	当研究会では、資料の配布が原則、発表者資料は、後でダウンロード可能に。

1.戦略的人材マネジメント研究会の活動概要

設立趣旨と活動概要

2014-2015年間の主な活動状況

今後の予定

Copyright (c) 2015 SmartVision Inc. All rights reserved.

戦略的人材マネジメント研究会
設立趣旨と活動概要

- 設立：２００５年１０月　既に４６回、約１０年の実績
- 設立趣旨：

より戦略的な人材マネジメントの実践的な取組の事例を中心に、活発な意見交換の場やネットワークをつくり、相互の理解を深める研究会。

成功事例だけでなく、挑戦的、全社的な取組の途中経過を含めて、色々な層からの意見交換の場を提供します

当初は、ASTD中心に、最新の人材育成・人材開発の事例を探っていたが、６年前からは、HRMガイドラインの標準化や、HRプロ用のコンピテンシー改訂の動きが、人材マネジメント協会SHRM（会員２８万名）で始まったこともあり、SHRM中心に最新HRM動向を注視して、議論を進める方向に転換！

お陰さまで、今年で、設立１０年。タレント・マネジメント、パフォーマンス・マネジメント、ピープル・アナリティクス等、常に最新導入事例を取りあげ、これからの日本のあるべき人材マネジメントを考えています。

過去の活動履歴は、研究会ブログ： http://workshop.lpfrontline.com から、ダウンロードできます。

また、発表資料は、http://www.smartvision.co.jp/text.html からダウンロードできます。

申し込み先：hiro-i@smartvision.co.jp　石川　洋

2014-2015年度の主な活動状況

- 2014年2月、単体の研修効果測定から、タレント開発全体の改善を問われる時代に！
  「ISO認証における効果性重視の流れとパフォーマンス・マネジメント」
  シルクロード テクノロジー ジャパン　バイス プレシデント　中村　氏
- 2014年４月、HR Metrics(人材指標）から、HR Analytics(人材予測分析）の時代に
  「研修後の行動変容調査分析から何を学んだのか？」
- 2014年６月、２０１４ SHRMコンファレンス　事前勉強会発表資料：欧米企業の人材マネジメントから何を学び、どう活かせるのか？
- 2014年９月、SHRM２０１４オークランド大会、視察報告会、SHRM2014オーランド大会から、激変する人財マネジメント動向とグローバル企業の進むべき道
- 2014年12月、なぜ、欧米企業では、ピープル・アナリティクスが注目されるのか？
  顧客の心を掴むには、まず、社員の心を掴め！
  「People Analytics, how it works in real workplace!」Roy Thorson, SHRM-SCP
- 2015年3月、最新タレント・マネジメント動向と、よくある課題と対策
  「富士ゼロックス、技術系タレント・マネジメント導入の歩みと課題」
  慶応義塾大学 リーディング大学院特任教授　山崎氏
- 2015年６月、グローバル人財マネジメントの最新動向とグローバル先進企業への道
- 2015年10月、SHRM2015コンファレンスから、何を学び、今後どう役立てられるのか
  SHRM2015コンファレンスから得た将来への示唆を念頭に、意識改革を進めよう！(本物のリーダーシップとは、タレントマネジメント事例）
  及び　SHRMコンピテンシー研究会概要説明資料

Copyright (c) 2015 SmartVision Inc. All rights reserved.

２．SHRMコンピテンシー研究会の設立趣旨と基本方針

SHRMコンピテンシーとは？
最新SHRMコンピテンシー研究会の設立趣旨
SHRMコンピテンシー研究会、活動方針

Copyright (c) 2015 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRMコンピテンシー研究会
SHRMコンピテンシーとは？

- コンピテンシーとは？　（高業績者の行動特性）
- SHRMコンピテンシーとは？
  - 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
  - 従来のHRプロ認定（SPHR,GPHR等）は、知識中心で、これでは、「実務面での能力判定に役立ってない」との意見があり、HRプロ用のコンピテンシーを明確化し、これを採用したSHRM　HRプロ認定を　SHRM-CP/SCPをSHRM本体が開始。
  - グローバル人材マネジメントで必須となる、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、M&A、企業風土改革等の新しい取組を成功に導くための具体的事例で、実践的に学べる内容にした。
  - 同じケースでも、4階層（アシスタント、中間管理職、上級管理職、経営幹部(VP/CHRO)）にて、どう対処すべきかを明確にした。

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見られた。
- 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ていなこともあり、この改善をはかる必要があった。
- 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があった。
- 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**必要があった！
- 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、HRプロに対する啓蒙活動や意識改革を強化する必要があった。
- 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、予測分析を行うデータ・サイエンティストの活用、全社的な取組を行うCIO/CLO等の経営幹部等のより広い立場で考えられる能力を養うため、従来のHRプロ用コンピテンシーを見直す必要がああった。

Copyright (c) 2015 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：SHRM Competency サイトからの情報を分かりやすく編集したもの

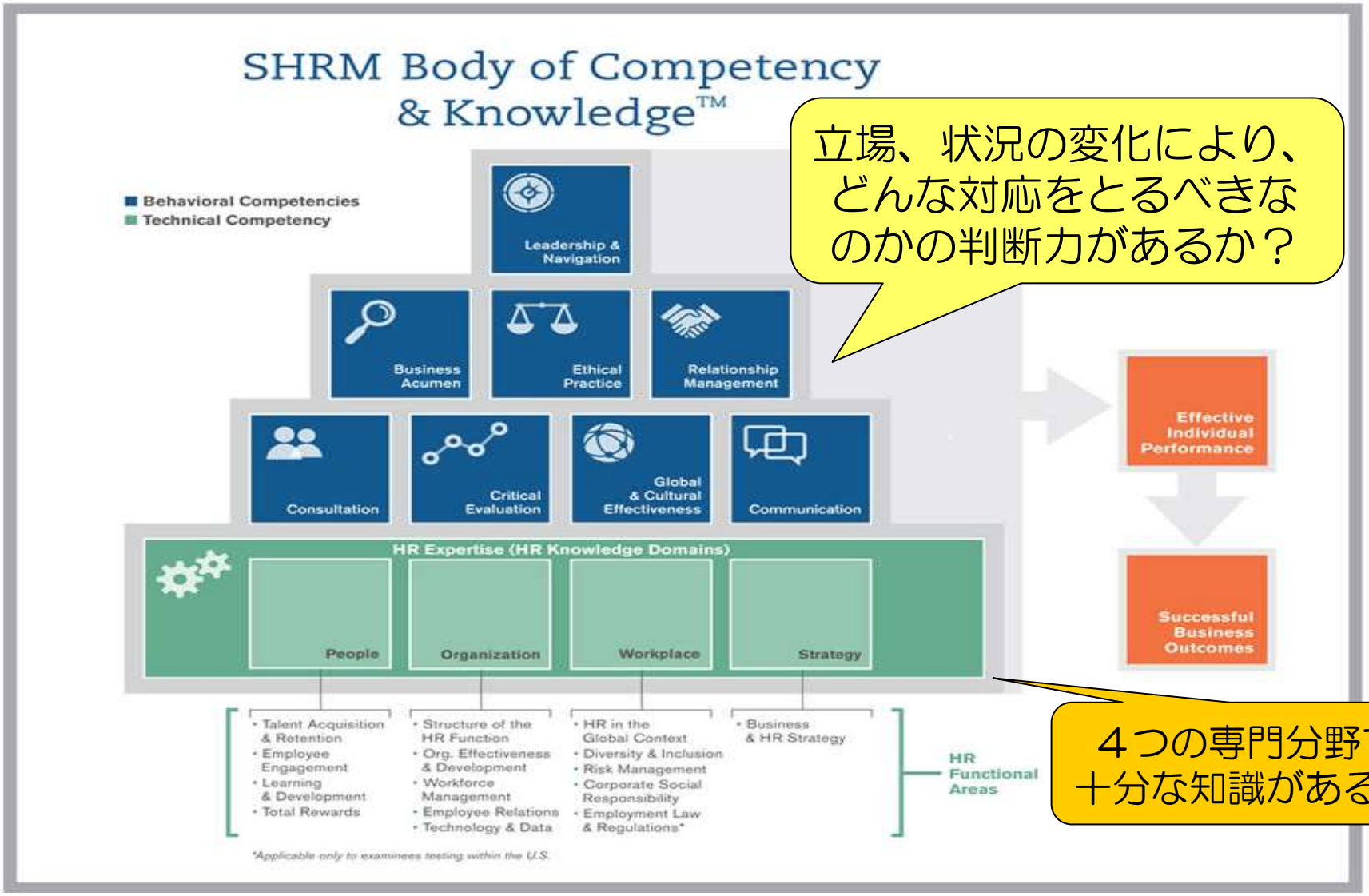
従来の知識中心のHRプロ認定をSHRMが一新！
新HRプロ認定SHRM-CP/SCPを2015年から開始！

- 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。

出典：SHRM Competency サイトからの情報を分かりやすく編集したもの

Copyright (c) 2015 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM-CP/SCP認定では、ＳＨＲＭコンピテンシーを重視
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？



Copyright (c) 2015 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：The SHRM Body of Competency & Knowledge 2014,SHRM

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！

Copyright (c) 2015 SmartVision Inc. All rights reserved.　出典：SHRM Competency サイトからの情報を分かりやすく編集したもの

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

Copyright (c) 2015 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：SHRM Competency model, 2012

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

■ Situational judgment test (SJT)
17 scenarios and 85 items

■ Self-report assessment (SRA)
73 statements　５段階評価、

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.

Copyright (c) 2015 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：SHRM Competency サイトからの情報を分かりやすく編集したもの

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

Copyright (c) 2015 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：SHRM Competency サイトからの情報を分かりやすく編集したもの

最新SHRMコンピテンシー研究会の主な対象者と参考資料

- 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、グローバル人財マネジメントで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
  - 世界のグローバルHRプロ認定（国際版SHRM-CP/SCP）の取得を目指したい方
- 参加必要条件：
  - JSHRM会員（初回は、お試し参加も可能です）
  - 人事・総務に関する一定レベルの基礎知識と、ある程度の実務経験がある方
- 今後の予定：
  - 2015年10月-11月末：SHRMコンピテンシー研究会　2次募集中
  - 2015年10月31日（土）JSHRMコンファレンス
  - 2015年11月　7日（土）：第２回説明会
  - 2015年12月12日（土）：第１回SHRMコンピテンシー研究会開催予定
- SHRM-CP/SCP認定に関する参考情報は、下記からご覧になれます
  - SHRMコンピテンシー研究会参考資料：http://www.smartvision.co.jp/text.html
  - SHRMコンピテンシー研究会ブログ：http://shrmcompetency.lpfrontline.com

申し込み先：hiro-i@smartvision.co.jp　石川　洋

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、SHRM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です！
- グローバル人材マネジメントのプロとして認められるには、SHRMコンピテンシーの習得が求められる時代に！
- 2016年登場の国際版SHRM　SCP　HRプロ認定が皆さんの将来を変える！
- 従来の海外向けグローバルHRプロ認定である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時代に！