第41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

SHRM2014年次総会、事前勉強会
「過去の欧米企業での人材マネジメントから何を学び、どう活かせるのか？」

日本人材マネジメント協会　執行役員
国際機関　アジア生産性機構APO　チーフ・エキスパート
早稲田大学オープンカレッジ　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

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

2014年6月19日（木）
戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

19:00-19:30　初参加の方のみ、自己紹介

19:30-20:30　SHRM2014オーランド大会　事前勉強会

「過去の欧米企業での人材マネジメントから、何を学び、これからどう活かせるのか！　」

報告者：戦略的人材マネジメント研究会　代表世話人　石川　洋

20:40-:21:10　「 SHRM２０１４コンファレンスの注目点から、何が役立ちそうなのか！」

報告者：戦略的人材マネジメント研究会　代表世話人　石川　洋

21:20-22:00　ディスカッション　タイム

次回の発表者に関して

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

従来の欧米企業での人材マネジメントから何を学び、どう活かせるのか？

1. ATD/SHRMの活動状況比較と、人材マネジメントの大きな潮流
2. これからのHRプロのあるべき姿とは？
   - 変わる人事：戦略的ビジネス・パートナー/リーダーになれ！
2. 人材マネジメントの主な課題と対策
   - 強化される雇用機会均等原則EEO、日米比較
   - 日米雇用法の違いと、米国での取締強化
   - 崩壊する伝統的パフォーマンス・マネジメント手法
     - ランク付評価は、何故崩壊したのか？、アドビとマイクロソフトの事例
   - 新SHRMコンピテンシーを包含した新SHRM認定とANSI/ISO HR標準化の行方
   - タレント開発力は、何故次世代経営幹部/次世代リーダーとして注目されるのか？
3. 能力評価より、「ビジネス実践力」を問われる時代にどう生きるか？
   - 分析力(アナリティクス)と業績とは、どんな関係性があるのか？
   - ビックデータ時代の人材指標(HR メトリックス)とは？
   - HRメトリクス（人材指標）から、HRアナリティクス（人材予想分析）に！
   - HRアナリティクス時代に、注目される人材評価項目(HR KPI)とは？
4. SHRM2014オーランド大会の見どころ
   - SHRM2014 キーワード動向
   - 日本企業が、欧米グローバル企業の人材マネジメントから学べるものとは？
   - 私が注目するSHRM2014の視点とは？　皆さんは？

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

世界の人材マネジメント関連団体の国際大会に過去26回参加（年次総会23回）

団体名	概要	特徴	調査・参加・発表の実績	回数
人材マネジメント協会（SHRM）会員約25万	人材マネジメント HRMに関するテーマ全般	2010年より、戦略的マネジメント、タレントマネジメント、国際HRを強化	2010−2014 SHRM年次総会4年連続参加 ISO HR標準化ガイドラインの動きをいち早く伝える！	5
タレント開発協会（ATD） 旧称 米国訓練開発協会 ASTD　会員約7万	人材開発、人材育成、リーダーシップ、マネジメント、ＲＯＩ，効果測定、ＨＰＩ他 備考：*印は、認定プログラムで、全部で9プログラムを修了。	副題がWorkplace, Learning & Performance (WLP) CPLP, コンピテンシー、ＲＯＩ及び効果測定、タレント・マネジメントに力を入れている。	2002　*HPI認定プログラム修了 2002　ROIコンファレンス参加(日本初) 2004 *ROI 認定プログラム修了(日本初) 2006 *組織改革認定プログラム修了 2007 *Career planning & Talent management認定プログラム修了(日本初) 2003-2011　9年連続　年次総会参加	10
HR SUMMIT シンガポール	SHRMのアジア版 人材マネジメント一般	5月に2日間シンガポールで開催。 参加者4000名	2012 5月参加	1
国際パフォーマンス改善協会（ISPI）会員約1万	Performanceに関連する全般	パフォーマンス改善HPIに、特に力点を置いている	2003/2004/2005 ３年連続参加/発表 2004 **HPT 認定2プログラム修了(日本初) 2005 *人財価値の測定コース修了	3
国際メンタリング学会（米IMA）	メンタリング全般の普及活動、大學中心	効果測定は、重要な手法として重視	2003/2004/2005/2006/2009 ５年連続参加＆発表、*ハイ・インパクト・メンター・プログラム修了	5
欧州メンタリング＆コーチング協議（EMCC）	メンタリング＆コーチングの普及	効果測定は、重要な手法として重視	2003　日本から初参加・発表	1
タレント開発報告指針 TDRP コンファレンス	ISO TC260 委員会 入が内定した標準規格	社内でのタレント開発状況を示す指標として、TDRPをISO標準化！	2013.10 TDRP Workshop及びTDRPコンファレンスに参加	1

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

1.SHRM2014/ATD2014比較研究
どちらがＨＲプロに必要な情報を得られるのか？

項目	人材マネジメント協会ＳＨＲＭ	タレント開発協会ATD(旧称ＡＳＴＤ)
会員数	140カ国、約27.5万人	約7万人
大会参加者	約18,000名（2014年次総会）	約9,000名（2013年次総会）
海外参加者 （2013年 年次総会）	90か国、1145名以上 カナダ(140)、韓国(124)、（2014年実績）	87か国、約2000名 韓国(387)、カナダ(235)、中国(172)、 日本(128)、ブラジル（124）　（2013年実績）
2014実施 時期/場所	2014年6月22-25日（3.5日間） オーランド	2014年5月4-7日（4日間） ワシントン
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278以上（ﾜｰｸｼｮｯﾌﾟ/教育他）	約300（各種ﾜｰｸｼｮｯﾌﾟ/教育　他）
参加費 概算	$2,110(一般）、$1,680（会員） 国際代表団用特別割引$1,200程度 （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）	$2,100（一般）、$1,800（会員） 国際代表団用特別参加費$1,200(会員) （ランチ２回、スナック2回、**レセプション1回**の 料金込み）
2013年次総会 で入手可能な 情報量	配布資料ダウンロード約200、 一部の基調講演と約200セッション以上 のビデオ・オーディオが視聴可能に （会期終了後、２週間ー１ヶ月後から、 殆どすべてのセッションが視聴可能）	配布資料ダウンロード約120、 一部の基調講演と約120セッション のオーディオを中心に視聴可能に （会期終了後、約2ヶ月後から、 約半数のセッションのみ視聴可能）

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM/ATD テーマ別発表数比較
（スマートフォン アプリからの検索結果）

テーマ	SHRM2014（PCサーチ）	ATD2014（アプリサーチ）
Management	**156** sessions	59 sessions, **183 speakers**
Leadership	**112** sessions (36 in Leadership development)	**81** sessions, **185 speakers**
Talent	**100** sessions	38 sessions, 62 speakers
Talent management	**83** sessions (61 in TM category)	**16** sessions, 45 speakers
Workforce	**47** sessions	26 sessions, 25 speakers
Performance Management	**44** sessions	22 sessions, 49 speakers
Engagement	**39 sessions**	**40** sessions, 32 speakers
Career	**27 sessions**	**40** sessions, 86 speakers
Diversity	**25** sessions	5 sessions, 16 speakers
International	**23** sessions (17 in International HR)	15 sessions, 130 speakers
Innovation	9 sessions	**22 sessions**, 35 speakers
Metrics	**20** sessions	8 sessions, 7 speakers
Social media	**17** sessions	10 sessions, 6 speakers
Strategic Business Leader	**14** sessions (SBL/SBPの合計）	**9 sessions**, 22 speakers
Human Resource	**13** sessions	4 sessions, 62 speakers
Human Capital	**9** sessions	4 sessions, 18 speakers
Measurement	2 sessions	**8** sessions, 15 speakers
Workforce planning	**6** sessions	4 session, 4 speakers
Talent acquisition	**6** sessions	3 sessions, 1 speakers
Analytics	1 session	**5** sessions, 6 speakers

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

ASTD2013から、ATD2014への主要コンテンツの変遷

ASTD 2013
8 Contents tracks

- Career Development
- Designing & Facilitating learning
- Global Human Resource Development
- Human Capital
  - Coaching,mentoring,performance management,change management,managing the learning function, and talent management
- Leadership Development
- Learning Technologies
- Measurement, Evaluation, ROI
- Workforce Development
  - Tools, strategies, and best practices for managers to develop their workforce

ATD 2014（ASTD 2014）
9 Contents tracks

- Career Development
- Training Design & Delivery
- Global Human Resource Development
- Human Capital
- Leadership Development
- Learning Technologies
- Learning Measurement & Analytics
- Science of Learning
  - Research-based best practice in cognitive psychology, education, and neuroscience
- Workforce Development for Non-Training Professionals

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

ケース・スタディが更に充実した SHRM2014 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

- 2014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
  - Business management & strategy
    - 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
    - 異文化の融合、M&A
  - Benefit and compensation
    - 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
  - Personal & leadership development
    - リーダーシップ
    - キャリア開発

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

伝統的な管理型人材マネジメントから、人財を活かし、育てるためのマネジメント手法に転換！

一部門でのスキル導入から、会社全体、グループ全体でグローバルに取り組む！

グローバル・タレント・マネジメントの時代

将来を見据えた戦力強化のため、タレント獲得/活用/開発/定着をグローバルに推進！

- 結果/プロセス志向からビジネス志向への転換
- 将来への備えとして、戦力計画に基づく、一体的な取り組みとして、リストラをなくし、社員や応募者にも安心感を！
  - 安心できる会社として、株価に影響
- 先進グローバル企業の看板で、
  - 優秀な人財が集まりやすく
  - 株価にも好影響
- イノベーションが起こりやすい企業風土を作る

Human Capital（人財）の時代

個人の視点、人中心で考える
メンタリング的な発想
（個人と組織の目標の整合性）

伝統的な管理手法としての人材マネジメント Human Resource Managementの時代

経営者、マネジャーの視点で考える
仕事、業務中心のプロ集団を目指す

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

人事でもビジネス重視のHR3.0時代をどう生き抜くのか？

ここ１０年で、人事部門やHRプロに対する期待は一変した！

HR1.0
（管理監督中心）

- 1940-
- 労務管理中心
- 怠け管理
- 結果/効率重視の発想

HR2.0
（マネジメント支援）

- 1970-
- 上から目線の人材マネジメント（HRM）中心
- 人事の主な業務は、採用、人事考課、労使関係、人材育成、他
- 結果よりプロセス重視
- スピード重視で、外部人財の積極的登用
- 効率から効果性に
- スキルからキャリアへ

HR3.0
（ビジネス支援の時代）

- 2000-
- CHOとしての戦略的発想を求められ、ビジネスへの貢献度を問われる時代
- HRプロは、戦略的ビジネスパートナー（SBP）に
- 潜在能力者、持てる強みを活かし、エンゲージメントを高める
- 内部人財を後継者に！
- 人財は会社の宝としてプールし、育てる
- 将来を見据えた戦力計画とタレント・マネジメント

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：SHRM2012 Talentomics, KellyOCG

これからの人事：人事の４つの進化体系

現実のビジネスを、関連部門にお任せではなく、グローバル・ビジネスの推進役として、期待される戦略部隊に変革！

ビジネス誘導型人事の時代

ビジネス志向を更に高め、戦略的人事を実現する中核人材となる

統合型タレント・マネジメントの時代

- 結果/プロセス中心の人事体系から決断と効果的なマネジメントを可能にする組織づくり
- 将来への備えとして、戦力計画に基づく、一体的な取り組みとして、リストラをなくし、社員や応募者にも安心感を！
- 先進グローバル企業の看板で、
  - 優秀な人財が集まりやすく
  - 株価にも好影響
- イノベーションが起こりやすい企業風土を作る

戦略的人事の時代

採用、L&D、組織設計トータルリワードを通して、HR Business Partnerになる

伝統的な管理手法としての人材マネジメント

Human Resource Managementの時代

経営者、マネジャーの視点で考える
仕事、業務中心のプロ集団を目指す

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：Predictions 2013, Bersin by Deloitteを参考に作成

2. これからの「HRプロのあるべき姿」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ることを伝えているか？
  - 2015年から始まる新SHRM認定では、この点が強化される！
- 世界１の戦略的ビジネス・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、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、経験者が活きる真のグローバル化を実現しているか？
- 能力評価より、顧客満足(CS)を通した「実践力」による評価を強化しているか！
  - 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よう！
  - アナリティクス(Analytics)とは、定量的な分析結果を活用し、目標達成の改善をはかれる分析力。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

ＨＲプロは、戦略的ビジネス・パートナーSBPになれ！
（従来の考え方）

- 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ン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

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

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だ！

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・マネジメント
- 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

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

従来型人事と戦略的人事の違い

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、大変まれな資源であり、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

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：Strategic HR Business Partner, SHRM2013

SHRM2013での新たな動き：
戦略的ビジネスリーダーに転換せよ！

本来の戦略的ビジネス・パートナーSBPの目指すべき姿！

1. 経営陣にビジネス戦略の透明性を再検討するきっかけになるストーリーづくり
2. 顧客満足を高めるため、報酬システムを再構築する
3. 今後の戦略的計画の実現に必要な人財の中身を明確化（Workforce Planning）
4. 最終顧客に貢献しないプロセスや問題部分の再点検を促す
5. ビジネス戦略を実現するためのトレーニング案をつくれ
6. スピード、創造性、製品品質・サービス品質を改善するために必要となる組織風土を再構築せよ！

↓

HRプロは、戦略的ビジネスを推進する存在になれ!
(Be a Strategic Business **Entity**)
消極的なライン・マネジャーを導く、積極的な役立つリーダーであれ！
(Be a Strategic Business **Leader**)

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：Strategic HR Business Partner, SHRM2013、The role of Strategic Business Leader

3. 人材マネジメントの主な課題（日米比較）

世界の人材マネジメントの主な課題	日米での対策状況の違い
11分野での雇用機会均等EEO原則の徹底	米国：EEOC/NLRBによる取締強化中。罰則を強化中。 日本：男女による雇用機会均等対策はあるものの、年齢他による雇用差別の根本的な問題解決には至ってない
パフォーマンス・マネジメントの課題が多い。特に、①エンゲージメント、②パフォーマンスレビュー手法、③人財の可視化（HR MetricsからHR Analyticsに）	米国：ANSI HR標準にて、ガイドラインを明確化し、実践中。 日本：あいまいなものが良いとする日本的、伝統的な企業文化のため、組織毎、過去の企業文化により違う。従い、グローバル・レベルでのHRガイドラインの標準化にも抵抗感がある。
リーダーシップ開発と人財開発のプログラム開発	米国：上位５００社の殆どで、メンタリング＆コーチングが普及。 日本：企業内メンター/コーチの育成が余り進んでない
戦略的人事・人財開発への転換 SBP/SBLの養成 キャリア評価システム トータル・リワード タレント開発の可視化（TDRP等）	米国：戦略的業務を高く評価する文化が浸透中で、殆どの企業で、キャリア評価システムを導入した。また、TDRPも普及中。 日本：伝統的な人事手法が未だに強く、キャリア評価も一部の企業に留まっている。戦略的な業務を高く評価するレベルにまだ達してない。
戦力計画(Workforce planning)の実践	米国：リーマンショックの影響もあり、米国国家規格協会ANSI HR標準化の重要項目になり、戦力計画を出して、実践しているかどうかで企業の将来性を判断する傾向が増している。 日本：中長期事業計画はあるが、戦力計画の作成に予想以上の時間がかかり、遅々として進まない事例が多い。
国際化とM&A、組織改革 グローバル・タレント・マネジメント ダイバーシティ・マネジメント	米国：M&Aが頻繁に起こり、転職の風土もあり、この対策として、タレント・マネジメントが急速に普及した。 日本：外資系企業、グローバル企業を中心に、タレント・マネジメントをグローバルで導入している事例が目立つ様になってきた。
後継者計画とその実践 タレント・マネジメントも、幹部中心から、ラインマネジャーにまで拡大する	

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

人材募集や従業員への雇用機会均等法の取締を強化！
（グローバル企業は、現状を理解して、適切な予防策を打つ必要）

EEO(Equal Employment Opportunity)とは、①年齢、②障害、③同一労働・同一賃金、④DNA情報、⑤国籍、⑥妊婦、⑦種族/肌の色、⑧宗教、⑨仕返し、⑩性別、⑪セクハラによる差別、により雇用差別をしてはならないと言う雇用原則。この概念からすると、日本の定年制、新卒一括採用も年齢による差別行為であり、グルーバル・ビジネスでは、好ましくない。

従い、学習意欲、職歴、キャリア、価値観、行動への意識、勤勉さ等により、判断する。

現在、米国の雇用機会均等（EEO）の原則で求められている最低限の人財情報の枠と効果的なマネジメント手法をより明確にし、ANSI/ISO HR ガイドラインの標準化が進められている

EEO強化の背景

- 米国内の違反件数は、2006年,75,768件,2008年, 95,402件、2012年、99,412件に増加。
- 経済状況に影響を受けるのが通常だが、従来は、年齢による差別が２９％(2008)で大きい。
- 今後のEEOC（雇用機会均等委員会）方針では、ダイバーシティ関連の組織的なケースに注目。特に２０１２-２０１６の捜査方針として、組織的なケースに重点を置く方針。違反実績を州間でも情報交換し、総合的な調査を行っている。ANSI HR標準ガイドラインの導入に熱心かどうかも重要な判断材料に。常習企業の企業名の公開もあり。
- EEOCの委員は、アジア系、黒人系が多いので、ダイバーシティ重視の方針が鮮明に。
- EEOCからの勧告は、年々厳しくなっており、企業からの懲罰金も、増大中。
- HR部門では、この予防対策が、強く求められている。逐次I-９（雇用申告書）の提出が求められ、社員マニュアルの記載法も、NLRB（労働争議調停局）から注意されないことが肝要。マネジャー/スーパーバイザーに対する社内教育を強化する必要がある。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

米国雇用法の基礎知識

連邦政府の担当局としてのEEOC/NLRBの主な役割

1. **市民権に関する法律（CRA: Civil Rights Acts）**
   - １９６４年法の第7条の雇用機会均等条項（**EEO**: **E**qual **E**mployment **O**pportunity）
     - 人種(Race),皮膚の色（Color), 宗教（Religion), 性別(Sex), 出身国（Origin)によらず、雇用差別を禁止する条項）
   - 連邦政府の担当局：**雇用機会均等委員会（EEOC**: **E**qual **E**mployment **O**pportunity **C**ommission)
2. **雇用者年齢差別禁止法 （ADEA: Age Discrimination in Employment Act）**
   - 主な対象：20名以上を雇用する企業で、州際ビジネスに関わる企業。
   - 主な禁止項目: 40歳以上の応募者に年齢により差別することを禁じている
     - 違法行為事例：採用時に「35才以下と明記」、「65才定年制」、「年齢に応じて昇給をストップする制度」
       採用面接時に、「何才ですか？」と聞いて、年齢を理由に採用しないと違法。
   - 連邦政府の担当局：雇用機会均等委員会**EEOC**
3. **障害を持つアメリカ人法（ADA：The Americans with Disabilities Act）**
   - 主な対象：20名以上を雇用する企業で、州際ビジネスに関わる企業。
   - 主な禁止項目：下記の障害を理由に雇用上の差別を禁止するもの。
   - 障害とは?: 5つの基本欠陥をもつもの、そのほかに、アルコール中毒、麻薬中毒、糖尿病も含む。
   - 連邦政府の担当局：**雇用機会均等委員会** (**EEOC**)
4. **全国労働関係法（NLRA: National Labor Relations Act）**
   - **主な対象**：農業従事者、家内従業員、請負人、管理職、交通関連企業の従業員、公務員等を除く、一般労働者
   - 主な対象項目：企業や労働組合からの不到な処遇や不当労働行為から、従業員を守る (例えば、組合組織権、団体交渉権、従業員の個別賃金交渉権、組合不加入権、職場から組合をなくす権利、SNSの使用に関する権利　他）
   - 連邦政府の担当局：**全国労働関係局**（**NLRB**: **N**ational **L**abor **R**elations **B**oard)

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM2013 雇用主要トレンド

1. ○X式の募集はやめよ！
2. 犯罪歴による差別は、禁止！
3. 負債情報開示法FCRA(Fair Credit Reporting Act)によるトラブル！
   - 間違った負債情報をもとに雇用判断するとFCRA違反に（増加中）
   - 指摘された間違いをただちに、是正しないとFCRAによる検挙が。（増加中）
4. バックグラウンド調査の信ぴょう性を改善し、適正な利用を促進する必要性
   - 2003年に設立した非営利法人バックグラウンド調査公正協会NAPBS(National Association of Professional Background Screeners)は、FCRA法の施行を支援する団体。
5. ソーシャル・メディア：メリーランド、イリノイ、カルフォルニアの３州は、採用者からソーシャルメディア情報を入手することを禁止
6. 雇用者E申告制度対策
   - 申告期限厳守、申告内容が不適切だと是正勧告が予想される
7. ソーシャル・メディアを中心に強化されるEEO対策（NLRB勧告強化）
   - 差別意識やデマ情報にもとづいた雇用判断・職場での差別行為がトラブルのもとに。（近年、罰金の急増）

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典:Top10 trends for background checks in 2013,SHRM2013

日米の雇用差別に関する比較資料

項目	米国での雇用差別の現状と課題	日本での雇用差別の現状と課題
年齢	ADEA法により、年齢による差別を禁止。定年制もなし。能力、意欲、経験等により、判断する習慣が強い。40才以上の労働者の年齢による差別を禁止。	世界でまれな定年制、年齢による雇用差別の習慣が存在。少子高齢化による社会保険制度の行き詰まりから、年金支給開始時期の延期、従来の年金制を変質させる方向に。
障害	先進的なADA法が存在。アルコール中毒、麻薬中毒、糖尿病も障害者としていることから、これを雇用差別すると違法。	障害者雇用促進法により、雇用する労働者の2.0%以上を雇用する義務。
同一労働同一賃金	ILOの基本理念。米国では、法制化はまだ。	労働基準法で、男女の賃金に差をつけてはならないと規定。８０%以下の場合は、違法判断。
DNA情報	ADA法では、DNA情報で問題が発生した場合は障害者の扱いとなり、雇用判断にしてはならないとしている。	日本ではまだ馴染みがうすく、明確な判断がない。
国籍	公民権法により、出身国による雇用差別を禁止。	雇用対策法により、外国人を雇用する場合は、報告する義務がある
妊娠	妊娠差別禁止法により、妊娠予定、結婚予定による雇用差別は禁止。	男女雇用機会均等法では、妊娠による差別を禁止し、これが認められたケースは、勧告、違反企業の公開も。
種族・肌の色	公民権法により、種族/肌の色による雇用差別は禁止。	規定なし。
宗教	公民権法により、宗教による雇用差別を禁止。	ILOにより、宗教による雇用差別を禁止している。
仕返し	違法事項を通報した社員に対する仕返しを禁止。	違法事項を通報した社員に対する仕返しを禁止
性別	公民権法により、性別による雇用差別を禁止。	男女雇用機会均等法により、女性の雇用を促進。
セクハラ	セクハラ禁止法により、セクハラによる差別を禁止。	労働基準法により、セクハラは禁止。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

真の雇用機会均等EEO実現への日本の課題

真のグローバル・リーダーになるには、11分野でのダイバシティを実現せよ！

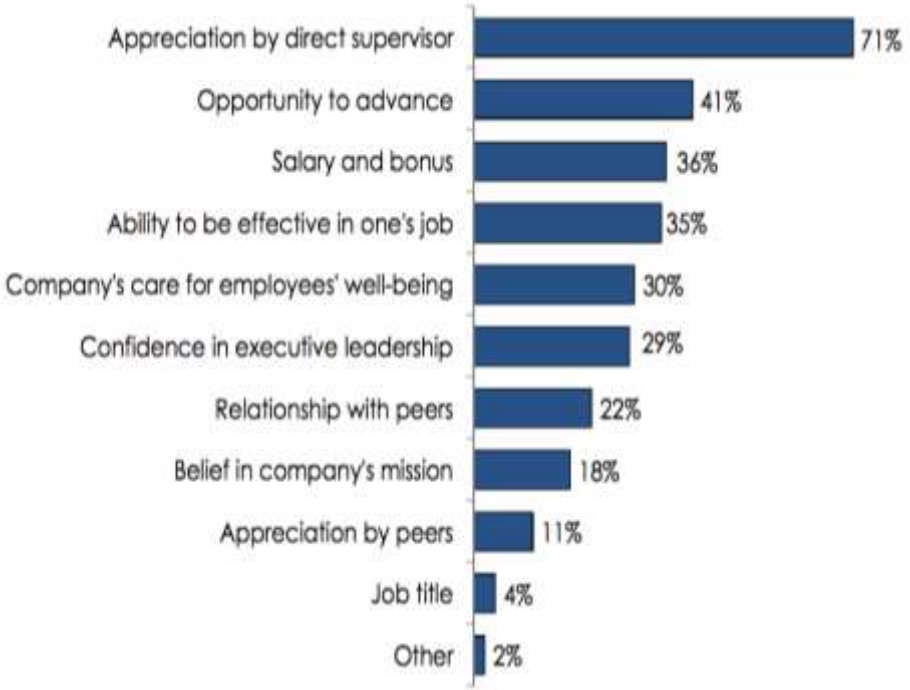
- 日本では、EEO中でも、性差別、宗教による差別が法律で禁止されたが、その他の面では、大幅に遅れている。
- 特に、日本独特の定年制を採用しているが、これは、年齢による差別に相当。年金制度改革、少子高齢化対策とからみ、グローバルなEEO実現のために、支給時期の延期（７０才まで）により、あらたな変革が求められている。
- 長年、年功賃金を導入している企業が多かったが、1990年代のバブル崩壊後、成果主義の導入が進み、結果中心主義に陥った企業が多く、弊害が出ている。世界レベルのパフォーマンス意識を植え付けられるかが大きな課題に。
- 妊娠による差別：
  日本の男女雇用機会均等法では、妊娠による差別を禁止しているが、職場での差別が存在するのが現実。特に、職場復帰時の待遇では、色々な配慮が必要なるも、これが難しい職場が多く、改善の余地が多い！

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

HRでの最大の課題は
パフォーマンス・マネジメントの質の改善

HRでの最大の課題は？

エンゲージメントを改善する方策として何が効果的？



Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：SHRM Employee recognition Program survey, Spring 2013

自分のパフォーマンス・レビューに対する社員からの反応

質問	Yes	No
仕事の業績に基いて評価されいますか？	64%	36%
業績評価は正確に行われていると思いますか？	53%	47%
マネジャーは、社員の評価を適正に認め、感謝してますか？	49%	51%
職場での仕事の評価に関して、満足するレベルにあると思いますか？	26%	74%

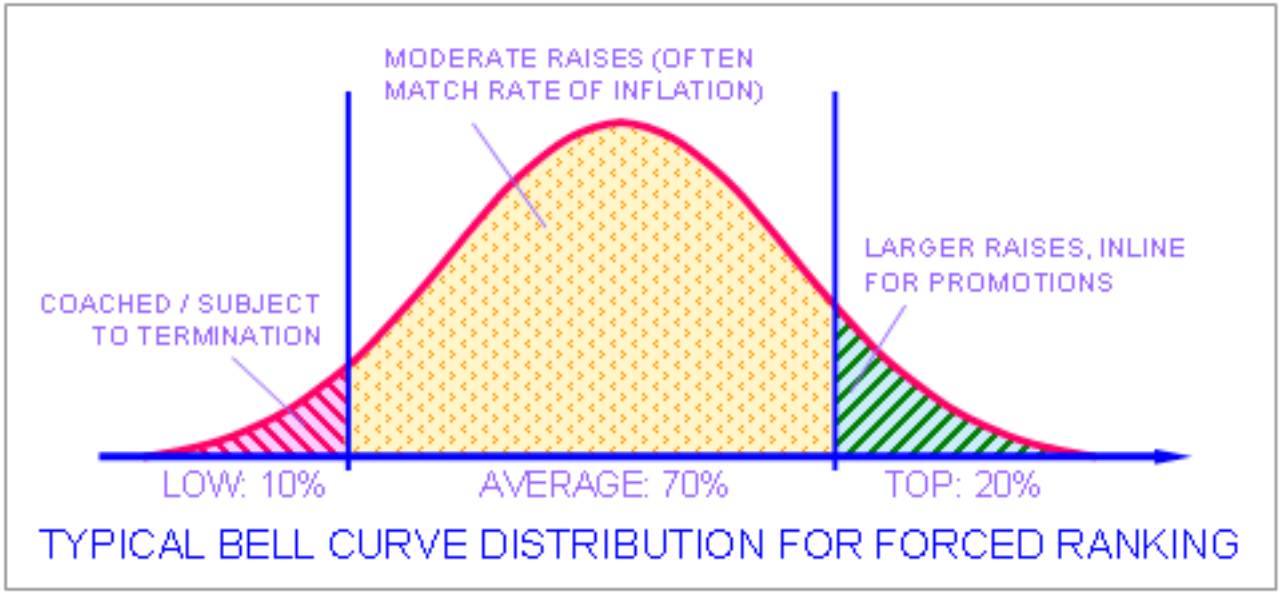
質問（レビューの中で、次のプロセスが入ってましたか？）	Yes	No
直属のスーパーバイザーからのフィードバック	74%	26 %
社員の自己評価	72%	28%
他のマネジャーからのフィードバック	42%	58%
特定の社員からの１対１フィードバック	17%	83%
組織横断的な１対１フィードバック	9%	91%

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：SHRM Employee recognition Program survey, Spring 2013

従来の人事考課の弊害と長年の不満が蓄積
（営業以外のソフト／システム開発系では、特に）

- 2000年 ‘Abolishing Performance Appraisal, why they backfire and what to do instead!’ Tom Coens, and Mary Jenkins, BK
  - 実務家の書いた名著で、年に一回の人事考課Performance Appraisalの弊害を指摘、Coaching and feedback modelを提唱
- 10年後の2010年にも、Get rid of the performance review, How companies can stop intimidating, start managing and focus on what really matterを、Samuel A Culbert(UCLA教授）がBusiness Plus社から発売し、各界からの議論が沸騰した。
  - 所詮、ベル・カーブの如きランクづけには無理があり、これを無理やり行うことで、チームワークの悪化、上長とメンバーの信頼関係の悪化、マネジャーがかかる負荷の増大と膨大な時間の浪費が発生、これを給与に反映させると不信感は、更に増幅されることになった。



Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

2014年HR大予測：人事考課での比較評価は崩壊したのか！ 2012年ANSI版パフォーマンス・マネジメントの正式認可が ランクづけ中心の従来の評価体系の転換を後押し！

- 2012年の調査では、米国企業の多くでは、従来のランクづけ中心の人事考課は、もはや崩壊したと言われている。高いレベルの価値を創造したのは、わずか８％で，「５８％の会社では、従来型の評価体系は、もはや効果的とはとても思えない」との結果がでた。特に、サービスや知的産業の従業員は、ランク付けより、人財開発に焦点を置く方針に転換。回答者の７０％が、従来のランクづけによる人事考課を変更する方針。
- 2012年12月、コーチング＆メンタリング(Coaching & Mentoring)に焦点をおいた米国国家規格協会ANSI版 パフォーマンス・マネジメント・ガイドラインが登場。
- 2013年末-2014年初め、アドビ、マイクロソフト、ヤフー、ニューヨークライフ、モトローラ・ソリューション、ケリー・サービス等のサービス関連産業では、人事考課でのランクづけ中心の評価体系をやめ、コーチング＆メンタリングと人財開発を重視する方針に転換。
- **今や、マネジャーの重要な役割**は、命令してそれをやらせるタイプの評価型のマネジャーではなく、従業員が愛社精神をもって、仕事に当り、メンバーの潜在能力を活かせる機会を提供し、潜在能力を育てる支援をするコーチやメンターの役割を期待されている。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

アドビは、ランクづけ評価を廃止！

- アドビでは、伝統的なパフォーマンス評価法の改善を5年間進めたが、2013年末に、今後はランクづけをやめ、もっと簡単で、効果的なコーチング＆人財開発モデルに転換することを決定。
- 従来の年に一度の人事考課に替わり、マネジャーが、メンバーと協力して、目標に努めた結果を、２ヶ月毎に「チェック・イン」として振り替り、高業績者を高く評価し、低業績者には、改善計画をたて、その実現を支援。チーム業績も評価することにした。
- マネジャーは、予算の範囲内で、以前より自由に、報酬枠をもつことができる様になり、一定範囲内で、調整可能に。
- この改革により、2000名のマネジャーの年間80,000時間かけた年次評価ためのフォーム作成時間を節約でき、フルタイム従業員40名分の削減が可能になった。
- 78%の従業員は、チーム内でのコミュニケーションやモチベーションが改善し、その結果、離職率が30%減少した。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典:http://blogs.adobe.com/adobelife/2014/01/08/just-checking-in/

マイクロソフト、従来の評価法を大転換！

- 2013年11月、バルマーCEOは、すべての従業員に対して、GE式ランクづけ法を廃止し、コーチング＆人財開発モデルに転換すると発表。
- 従来、個人の実績に焦点をおいて、ランクづけしていた伝統的な評価法から、チームワーク、協働活動、メンバ-の成長、人財開発に力点をおいて、迅速な対応を可能にする評価体系に転換する方針。
- 具体的には、次の４点をあげている
  - チームワークと協働：①基本となる個人の業績の他に、②チーム員のアイデアにどれだけ磨きをかけたか、③他のメンバーの成功にどれだけ貢献したかを評価。
  - 従業員の成長と開発：互いに啓発することで、成長できたか、他のメンバーの潜在能力を引き出せたのかも評価の対象にする
  - ベル・カーブ不要：今後は、ベル・カーブにとらわれることなく、決められた予算の枠内で、配分を自由裁量で決められる。
  - ランク付けはしない：今後は、ランクづけではなく、チームワーク、協働活動、メンバーの成長度、更には、個人と組織の目標との整合性やタレント・マネジメントによる育成目標の達成度の注目。
- 結果：組織横断的な取り組み、チーム内でのコーミュニケーションと協働環境を改善し、メンバー員の人財育成/開発を目指し、企業競争力の強化を目指す。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典:http://blogs.adobe.com/adobelife/2014/01/08/just-checking-in/

長期戦の構えの米国国家規格協会ANSI/国際標準化機構ISO

人材マネジメント（HRM）の標準化

- 国際標準化機構ＩＳＯでは、下記の新分野での標準化の動きが既に始まりました。
  ①TC258:Project management, ②PC259:Outsourcing, ③**TC260**:**Human Resource Management (HRM)**, ④TC261:Additive manufacturing, ⑤PC262:Risk management
- ISO/TC260:ＨＲＭ標準化の背景と基本方針
  - 背景：グローバル企業では、地域や国により、ＨＲＭ手法、特に**パフォーマンスマネジメントの手法**が異なり、グローバルな人財マネジメントをする上で、色々な制約面が多く、標準化することで、効果改善、人財活用、経費削減が期待できる
  - 基本方針：現在グローバルに進められている**職務記述書、戦力計画、パフォーマンス・マネジメント**、更には**ダイバーシティ手法、人財ダッシュボード、各種効果測定・効果指標**の**ガイドライン**を標準化
    - 2009年2月、ANSIは、SHRMをHRM標準化に関する開発機関（SDO）として認定され、SHRMが事務局に
    - その決定に基づき、2009年6月、ＳＨＲＭは、①採用・登用計画、戦力計画の立案のための部会、②パフォーマンスマネジメント部会を発足、2010年10月には、③ダイバーシティ部会と④効果測定／メトリックス部会が追加に。
    - 2010年9月にSHRMは、ANSIに提案書を提出し、10月に認可を獲得
    - 2011年2月、ISOは、ANSIのHR標準の提案を認可し、**TC260**の名称で、**SHRMが事務局として**、準備を開始。
    - SHRMがISO HRの標準化事務局になってから、SHRMで事例発表数が増加
    - 2012年Cost per Hire 及びPerformance Management 条項をANSIが認可
    - 2013年9月にDirector of HR Standardが辞任のため、各種「**人財指標**」等の調整役の不在が遅れる原因に
    - 2014年現在、ISO TC260委員会加盟23カ国、検討中18カ国、計41ヶ国に増加！
    - 基盤が漸く出来た**ANSI/ISO HR 標準化**は、長期戦の構え！

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

ISO TC260 委員会への正式加盟国が23カ国に、検討中18カ国を含めて、41カ国に増加！

ISO/TC 260 - Human resource management

新興国（アジア、中東、アフリカ）等の参加が今後も増え、世界のHR標準として、国策として普及を図る動きも

カナダ、マレーシア、パキスタン、ロシア、インド、トルコ、ケニア、ナイジェリア、も正式に加盟！

Participating Countries (23)

- Australia (SA)
- Austria (ASI)
- Barbados (BNSI)
- Belgium (NBN)
- Canada (SCC)
- Denmark (DS)
- Finland (SFS)
- France (AFNOR)
- Germany (DIN)
- India (BIS)
- Italy (UNI)
- Malaysia (DSM)
- Netherlands (NEN)
- Nigeria (SON)
- Norway (SN)
- Pakistan (PSQCA)
- Portugal (IPQ)
- Russian Federation (GOST R)
- Slovenia (SIST)
- Sweden (SIS)
- Turkey (TSE)
- United Kingdom (BSI)
- United States (ANSI)

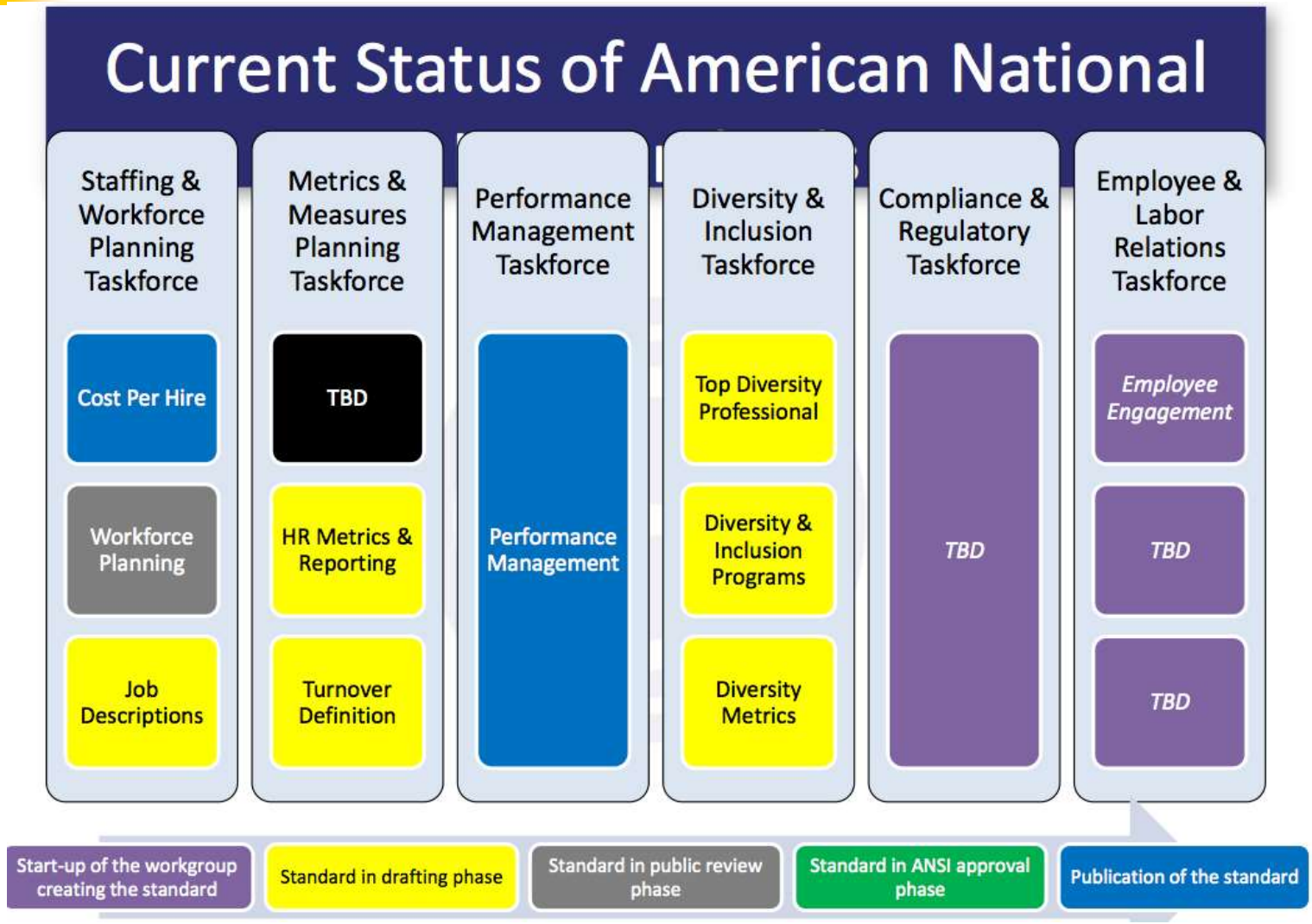
Observing Countries (18)

- Bhutan (BSB) *(Correspondent member)*
- Cyprus (CYS)
- Czech Republic (UNMZ)
- Ghana (GSA)
- Ireland (NSAI)
- Israel (SII)
- Japan (JISC)
- Korea, Republic of (KATS)
- Lebanon (LIBNOR)
- Montenegro (ISME) *(Correspondent member)*
- New Zealand (SNZ)
- Poland (PKN)
- Romania (ASRO)
- Senegal (ASN)
- South Africa (SABS)
- Spain (AENOR)
- Sri Lanka (SLSI)
- Thailand (TISI)

日本、韓国他は、
現在加盟するか、検討中

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

ANSI HR標準化の予定カテゴリー
(2013前半の進行状況)



Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

2012年にANSI HR標準化されたもの

ANSI-SHRM 06001 Cost per hire
Standard for HRM

2012年3月にANSIが、Cost Per Hire標準を正式に認可

ANSI-SHRM 09001 Performance Management
Standard for HRM

2012年12月にANSIが、PM標準を正式に認可

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

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コンピンテンシー

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

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM版コンピテンシーのキャリア・レベル

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) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

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

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

階層別SHRM版コンピテンシーの重要項目
ビジネス関連項目が多いのが特徴

エントリー層	中間層	シニア層	幹部層
倫理(2.46)	倫理(2.64)	倫理(2.77)	倫理(2.87)
効果的コミュニケーション(2.11)	人間関係(2.34)	人事の専門的経験(2.65)	人事の専門的経験(2.79)
人間関係(2.09)	効果的コミュニケーション(2.33)	人間関係(2.55)	人間関係(2.7)
人事専門的経験(1.75)	人事の専門的経験(2.24)	効果的コミュニケーション(2.51)	効果的コミュニケーション(2.64)
ビジネス先見性(1.59)	コンサルテーション(2.07)	コンサルテーション(2.44)	コンサルテーション(2.63)
評価点(1.53)	ビジネス先見性(1.88)	組織的なリーダーシップとナビゲーション(2.34)	組織的なリーダーシップとナビゲーション(2.57)
コンサルテーション(1.50)	評価点(1.84)	ビジネス先見性(2.24)	ビジネス先見性(2.5)
グローバル・文化的な効果性(1.48)	組織的なリーダーシップとナビゲーション(1.73)	評価点(2.21)	評価点(2.42)
組織的なリーダーシップとナビゲーション(1.29)	グローバル・文化的な効果性(1.69)	グローバル・文化的な効果性(1.97)	グローバル・文化的な効果性(2.13)

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

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月頃。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM幹部からの重要なメッセージ

HRの成功は、「将来あるべき組織にどれだけ近つけたのか？」

- SHRM幹部のSHRM2012での重要メッセージ
  - CEOメッセージ：

    - 金融危機やパラダイムシフトの影響で、労働環境の悪化の原因になってきたが、HRが成功したどうかは、イノベーションを引き出す職場環境に導いたかどうかより、むしろ「将来あるべき組織にどれだけ近づけたか」で判断されるべき！
    - これを支援するため、SHRM版コンピテンシ-を発表、ANSI/ISOによるHR 標準化により、人財情報を見える化し、効果的なマネジメントがなされているのか、将来の戦力計画をきちんとしているかのガイドラインを設定。
  - 会長メッセージ：

    - 特に、Diversity（多様性）, mobility（異動性）, technology（技術）, adaptability（適合性）の４分野でのあるべき姿にどれだけ貢献するかを重視。
    - この実現には、global mobility of talent が基本になり、この実現にはタレント・マネジメントの導入が基本条件となる。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

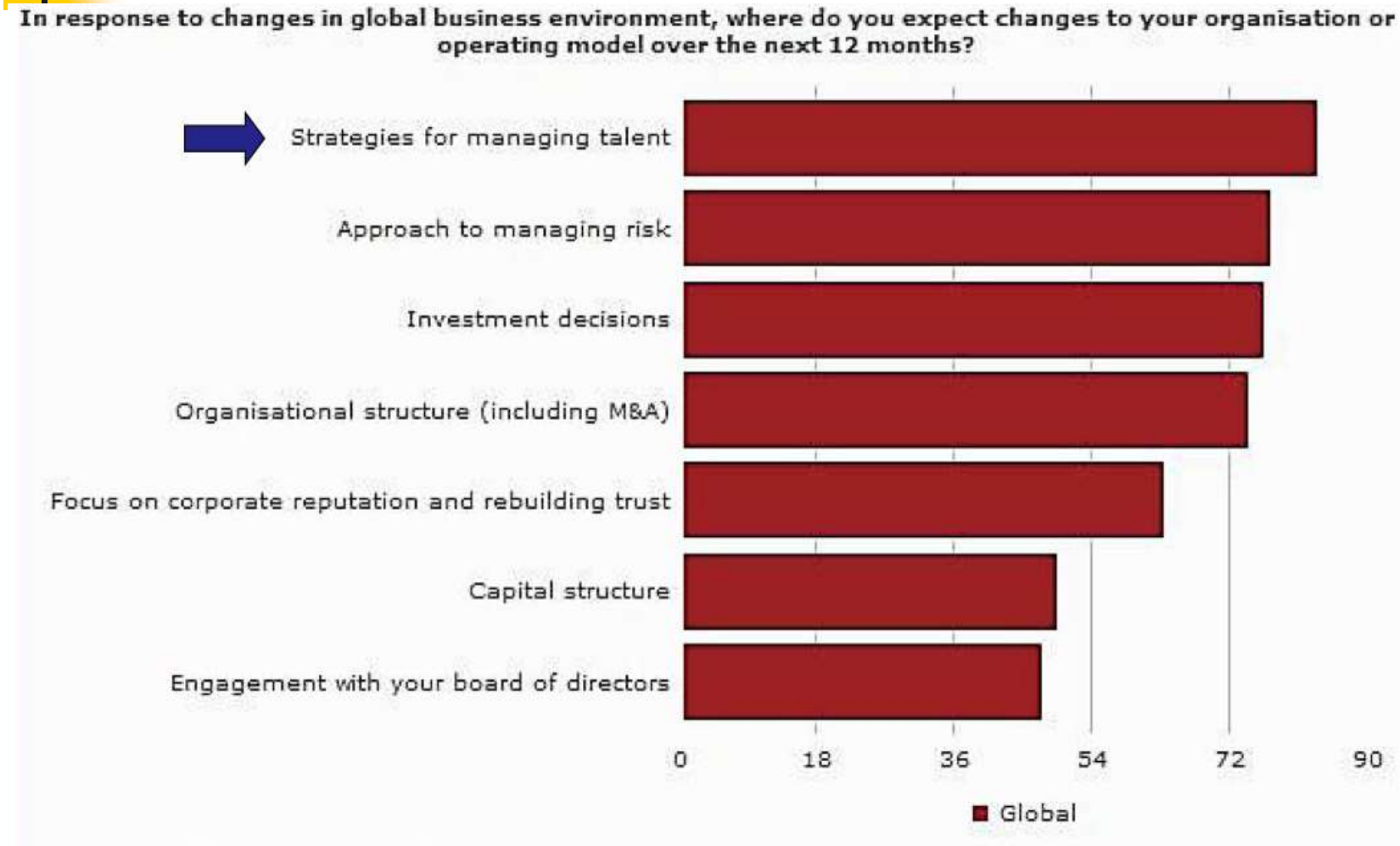
SHRM2012時点での人材マネジメント動向早めのタレント対策が出来ていれば、リストラしないで済んだはず！

- 金融危機、パラダイムシフトにより、大型リストラが進んだ
  - 一時的な収支の改善はあったが、職場のモラルの低下、必要な技師の不足により新規開発がストップ、イノベーティブな商品がでなくなった
  - 倒産によるリストラ事例：GM(2000年比で-126,000),クライスラー社, Lehman Brothers(29,000), Blockbuster(25,500?)、Kodak(47,000?)、他
- 大型リストラを事前に防ぐには
  - 将来に必要な人財の特定と戦略的な合理化
  - 先見性を改善し、早めの対策が急務
  - Workforce planningの実施と精度の改善

現在の経営者の最大の経営課題は、如何に効果的なタレント・マネジメントを実施できるかにあり！

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

世界の経営者の最大の経営課題はタレント・マネジメント



Base: Regions (27-420). Industries (30-153)
Note: Respondents who stated 'some' or 'a major change'

PwC 14th annual global CEO survey

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

誰でもできる「人財価値」を高めるマネジメント手法！ ACE methodをSHRM認定のﾀﾚﾝﾄ・ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄに採用！

- メンバーに頑張れと励ますタイプの「エンゲージメント」から、人財価値(People equity)を高める組織的な支援体系の確立を目指す「ACE」検証体系の導入！
  - **Alignment:**個人目標/組織目標/顧客価値の創造との連関性を重視した体系に！
  - **Capabilities**:個人と組織の実践力を検証する体系に！
  - **Engagement**:自分の職場は最高と友人に自信を持って言えるかどうかを検証
- 最新のＡＳＴＤタレントマネジメント9機能と比べ、検証手法が単純化され、歓迎された！

ＭＥＴＲＵＳが、社員に対して実施する調査表の質問事例

Alignment（組織目標との連関性）	Capabilities（個人と組織の実践力）	Engagement（誇りと決意表明）
個人の目標の達成が、部門の目標達成に貢献すると思いますか？	チームメンバーの技能レベルは、顧客の期待に応えられると思いますか？	自分の会社は、「良い職場だ」と親友にも薦めたいと思いますか？
チーム目標に達成により、顧客の期待に応えることが出来ると思いますか？	会社は、高い潜在的能力のある人材を採用していると思いますか？	会社は、自分のことを尊敬と威厳をもって、対応していると思いますか？
個人の成果の改善に値する適切なフィードバックを日常の業務において受けてますか？	会社は、高業績者を維持するための有効な施策を実施していると思いますか？	ここ数か月、自分が価値を置く人から、自分の仕事が認められましたか？

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved. Source:Reinventing Talent management, Metrus Group (Dr. William A. Schiemann)

ANSI/ISO HR標準化に内定したTDRP手法！
なぜ、タレント開発報告指針TDRPが必要なのか？

1. 業績への貢献：スキル習得だけに留まらず、職場での業務改善に貢献しているか？
   - タレント開発が、全社的にどれだけ、実施されたのか？
   - タレント開発が、どれだけ効果的だったか、把握しているか？
   - タレント開発したものが、どれだけ業績に良い影響を与えているかを把握しているか？
2. 組織全体での調整：単発のタレント開発だけでなく、組織全体のタレント開発で、どんな役割を目指し、現在、何が課題なのかを把握しているか？
3. 整合性：タレント開発全体が目指すものと、個々の活動が目指すものの整合性がとれているか？
4. 組織毎の比較：各関連会社での報告手順が、標準化され、比較が出来るか？
5. 実績の強み：2012年にTDRP手法が確立され、業界での普及が進んでいます。
6. 更なる改善：現在、改善がどれだけなされているかを把握し、更なる対策をとっているか？
7. 今後の課題：タレント開発をすることで、企業価値が増大しているはずだが、これが、財務諸表等のバランスシートにも反映されているか？
   - 一般的には、タレント開発で生まれた無形資産の８０-９０％は、計上されてない
   - バランスシートに計上された有形資産は、何と１５％程度しか、計上されてない

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

4.あなたは分析力(Analytics)と直感(Intuition)のどちらを重視？ 分析力が高まると、良い業績が期待できるのか？

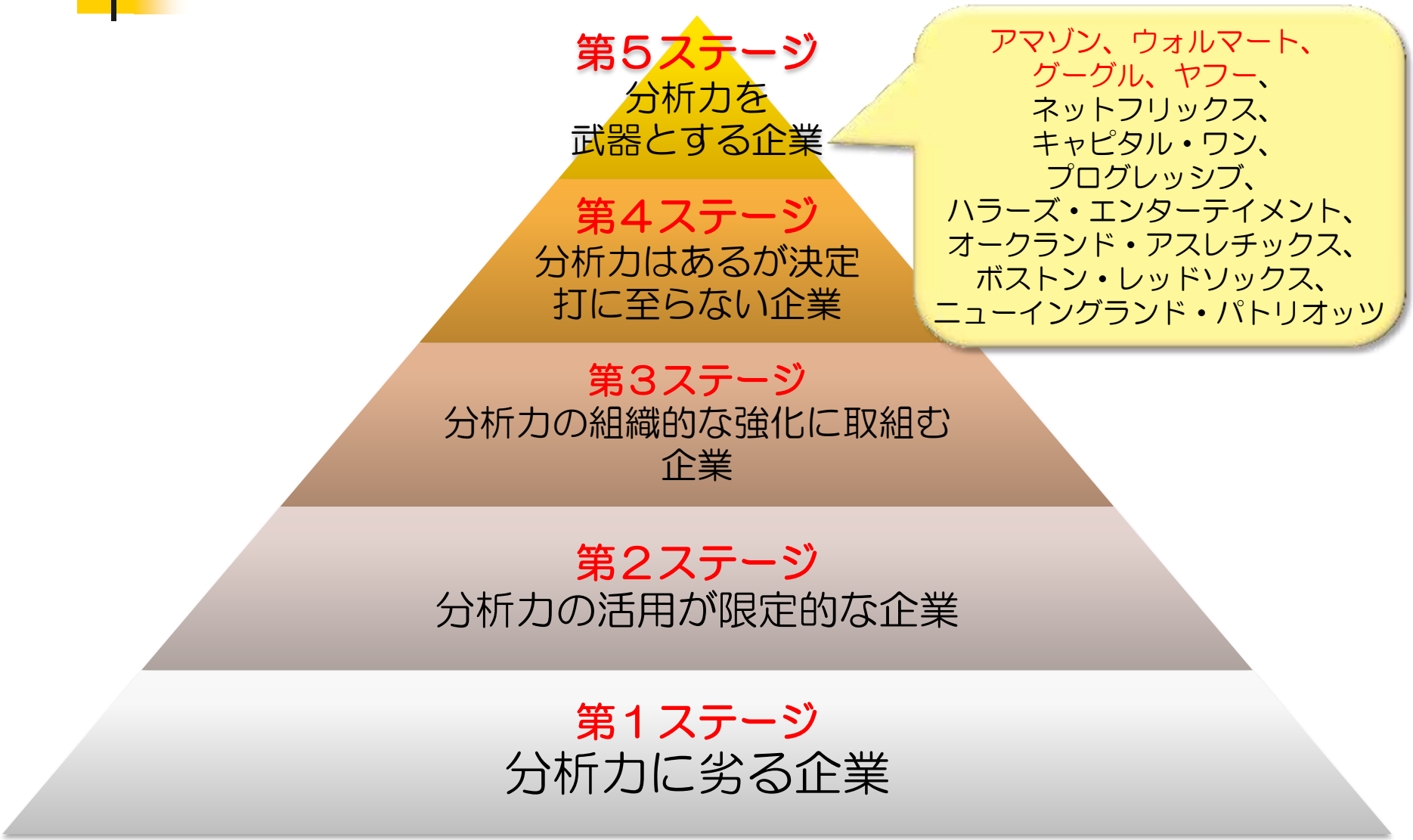
- 分析力(アナリティクス)とは、「データや定量的な分析結果を活用して、意思決定する能力」のこと
- 分析力を武器にする企業の４つの特徴とは？
  1. 分析力が戦略的優位性のベースになっている
  2. 分析に組織をあげて取り組んでいる
  3. 経営幹部が分析力の活用に熱心である
  4. 分析力に社運をかけ、戦略の中心に据えている
- 優れた企業では、そうでない企業より、厳正なる事実と向き合い、はるかに良い決定をしている（ビジョナリー・カンパニーの著者、ジム・コリンズ）

業績低迷企業	基幹業務にERPを導入済の企業371社を対象にした分析志向調査	高業績企業
23%	データ分析に基づく意志決定支援システムを備えているか？ リアルタイムの分析が可能か？	**65%**
8%	データ分析から思いがけない事実やヒントが得られるか？	**36%**
33%	自社のデータ収集力/業界平均を上回るか？	**77%**
23%	データ分析を全社的に実施しているか？	**40%**

分析力が優れた企業は、良い業績を期待出来る！

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：分析力を武器とする企業、強さを支える新しい戦略の科学、トーマス・ダベンポート著、日経BP社

分析力(アナリティクス)を武器にするまでの５つのステージ



Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.
出典：分析力を武器とする企業、強さを支える新しい戦略の科学、トーマス・ダベンポート著、日経BP社

皆さんは、人材(HR)派、それとも人財(HC)派？

人材(HR)の世界 → 人財(HC)の世界

指標の世界

人材指標
(Human Resource Metrics)

人財指標
(Human Capital Metrics)

分析の世界

人材予測分析
(Human Resource Analytics)

人財予測分析
(Human Capital Analytics)

今では、「タレント」と言う言葉を使うのが、最新のトレンドに！
（タレント獲得、タレント開発、タレント・マネジメント、タレント・アナリティックス他）

- 出版社は、従来からよく言われて来た人材(HR)を使いたがる傾向
- 著者は、最新の用語の人財(HC)或いはタレントを使いたがる傾向
- その結果、本のタイトルには、HRを使っているが、本文の記述は、HCやタレントと言う本もある。（例、HR Analytics, Jac Fitz-enz, AMACOM　他）

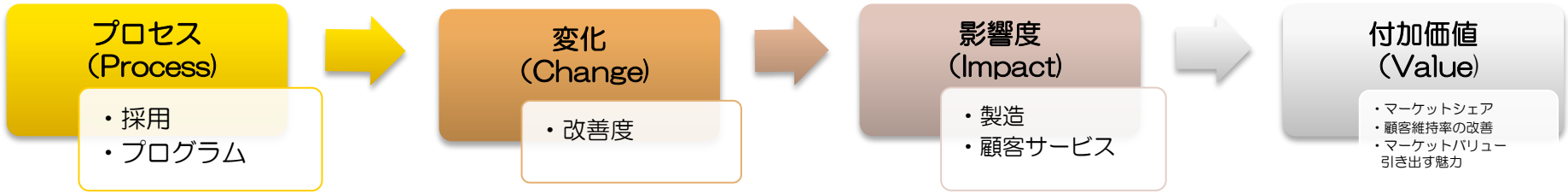
Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

これからの人事では、どんな付加価値が得られたかを問われる時代！

従来の人事での基本的なバリュー・チェーン

機能（Function）	プロセス（Process）	出来ばえ（Outcome）
スタッフィング	面接(Interviewing) 募集（Job offers）	採用 受入と辞退
報酬	業務評価	昇格した人材数
便益	進行中のクレーム	進行中の案件数
従業員関係	調整中の従業員数	解決済の案件数
労使関係	ネゴ中の案件数	新契約での給与
訓練	実施された訓練数	提供された訓練数
組織	問題解決された数	解決に要した時間
開発	チームビルディング	効率レベル

SBPに基づくバリュー・チェーン



Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：ROI of Human Capital 2nd Edition by Jac Fitz-enz, AMACOM

ビック・データの時代
人材指標(HR メトリクス)に対する考え方は、大きく変わった！

分析力の低い企業での伝統的な考え方	分析力がある企業での現代的な考え方
人件費は、コストとして考える	人材への支出は、価値の源泉として捉えている
人事部の主な業務は、人事関連業務のサポート機能と捉えている	人事部の重要な業務は、会社のビジネスを成功に導く、戦略的パートナーと考えている
人材指標として、コストと活動に重点が置かれている	人材指標では、実施した対策に対する結果を重視している
人材指標は、人事部が作成して、維持するものと思われている	人材指標のデザインと使い方は、トップが関与するのが当然と思われる様になっている
人材での費用対効果ROIは、余り必要ではないと思われている	費用対効果ROIは、便益とコストの関係性を考慮する際の重要なツールとして、考えられる様になっている
人材の測定は、従来からやっていた項目に関するデータが中心である	必要な人材に対する効果ある改善運動、人材開発に関する効果測定は重要な手段と考えている
人材に関するプログラムを、必要に応じて新しく考えることは、余りしない	導入前に、仕事で何が必要なのかを明確にして、人材プログラムを実施するのが当然と考えている
人材プログラムの報告項目は、「何をしたのか」が中心	人材プログラムやプロジェクトは、当初の目標がどれだけ達成できたのかに重点をおいて報告するものと考えている

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

人材指標の潮流：過去のHR メトリクス(人材指標)より、ビジネスの成功を左右するHR アナリティクスに注目！

HR メトリクス (人材指標)	HR アナリティクス(人材予測分析)
計測可能な指標	本来、計測が難しい指標が多い
過去の履歴	将来の予測
会計上の指標	財務で使われる指標
データの集積	将来を見透す
大量の内部データの集積	必要なものだけを広く集める
日常業務上で必要だから入手	戦略的な分析として使用するために集める
一般的には、価値が低い	他との差別化要因を分析
自動的に入ってくる勤務関連情報	個別の質問の反応を収集したもの
報告業務の基本となる情報	分析に必要な特別な情報
人財スコア・カード	ビジネス・スコア・カード
HRが保有すべきデータ	マネジメント全体で必要なデータ
管理統制用の手段	将来分析に役立つ基本データの特徴を掴む
内部の社員情報の動向	内外の情報分析による将来予測分析

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：Moving from HR Metrics to HR Analytics, SHRM 2013 conference

HR アナリティクスへの道程(5フェイズ)

（一組織でのメンタリングから、タレント・マネジメントへの進化）

離職率を下げたい

Phase1:
方針決定

- 基本的な人財投資
- データ収集
- 報告
- 分析ツール
- 実施すべき努力

メンタリングプログラムを実施して、効果測定を実施

Phase２：
測定の仕組み作り

- 人財指標の定義
- HRスコアカード
- リーダーシップ
- 説明責任
- 標準化
- 改善予定

KPIを決定し、指標の「見える化」の仕組みづくり

Phase３：
効果改善

- KPIの決定
- まとまった努力
- プロセス改善
- 組織の説明責任
- 適切なツール類

若手を育てる職場風土と人材育成への適切な評価

Phase４：
価値創造

- 純粋な洞察力
- 決定要因
- 人間関係
- 投資効果
- 企業風土の変革

業績の改善、潜在能力者を育てる全社的なタレント開発の取り組み（タレントマネジメント）

Phase５：
影響度

- 変化の創造
- 戦略的ゴールの達成

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

出典：Moving from HR Metrics to HR Analytics, Steve Woolwine, Sears holding corp.

アナリティクス時代のHRマネジャー/HRプロに期待される評価の視点とは！

項目	従来型のコンピテンシーによる評価法（行動特性でみる評価）	HRアナリティクス情報を参考にした最新の評価法（ビジネス視点で見る評価）
主な評価視点	人事の仕事中心の見方 当初の目標を達成していれば、従来型の仕事内容でもそこそこ評価	戦略的ビジネス・パートナーSBPを目指すことを前提に、戦略的業務に重点をおき、ビジネスへの貢献度を見る
プロセス手法の違いとその傾向	高業績者の行動特性への適合性を問うことにより、パターン化が進む可能性が高い	、戦略的な目標に絞り込み、迅速な仮説検証を実施して、その分析結果から、将来を予測分析して活用。 ビックデータでは、多様で、多数の対象に、特定項目のデータに注目し、時間変化による行動変容分析。
見える化指標 KPI HR関連指標	従来のHR Metrics(人材指標) (例えば、離職率、定着率、欠勤率、一人当たり売上、Engagement, 他)	４つの基本項目（①実践力、②意慾度、③活用機会、④市場価値）の他に、４つの人事の質に対する指標(⑤採用の質、⑥充分な生産性をあげるのにかかる時間、⑦異動の質、⑧摩耗の質)が重視される。 ビックデータでは、４V(Volumeデータ量, Velocity速度, Variety多様性, Veracity正確さ)を重視
人材育成/ 人財開発	参加実績、スキルレベル 更には、活用頻度、影響度他	人材育成での成長度、市場へのインパクト、付加価値創造への貢献度、人材育成/人財開発への貢献度、Big data for L&Dを参考に、感謝度の多面評価
IT機器の活用で広がる調査範囲	携帯、メール、SNS等の活用情報が使われるケースが多い	サイト上で顧客や社員の行動分析、活動範囲情報（携帯）＆行動変容調査（センサー）を活用

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

5. 世界最大のHRプロの祭典SHRM2014 オーランド大会(2014年6月22－25日)

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM2014オーランド大会の開催日程

SATURDAY, JUNE 21	SUNDAY, JUNE 22	MONDAY, JUNE 23	TUESDAY, JUNE 24	WEDNESDAY, JUNE 25
SHRM Seminar Series* 8:00 a.m. - 6:00 p.m. **Executive Education*** 8:00 a.m. - 5:30 p.m. **One- and Two-Part Workshops*** 1:00 p.m. - 5:00 p.m.	**SHRM Seminar Series*** 8:00 a.m. - 1:30 p.m. **One- and Two-Part Workshops*** 8:00 a.m. - Noon **Executive Education*** 8:00 a.m. - 12:15 p.m. **Attendee Orientation** 11:00 a.m. - Noon **Super Sunday Sessions** 12:30 p.m. - 2:00 p.m. **Opening General Session** 2:30 p.m. - 4:00 p.m. **Grand Opening Reception in the SHRM Exposition** 4:00 p.m. - 7:00 p.m.	**Concurrent Sessions** 7:00 a.m. - 8:15 a.m. **General Session featuring Tom Friedman** 8:30 a.m. - 9:45 a.m. **SHRM Exposition** 9:30 a.m. - 4:00 p.m. **Masters Series featuring Americus Reed, II** 10:30 a.m. - 12:15 p.m. **Concurrent Sessions** 10:45 a.m. - Noon **Lunch in the SHRM Exposition** Noon - 1:30 p.m. **Executive Education*** 1:15 p.m. - 5:30 p.m. **SHRM Seminar Series*** 1:30 p.m. - 5:30 p.m. **Masters Series featuring Olivia Fox Cabane** 1:45 p.m. - 3:45 p.m. **Concurrent Sessions** 2:00 p.m. - 3:15 p.m. **Refreshment Break in the SHRM Exposition** 3:15 p.m. - 4:00 p.m. **Concurrent Sessions** 4:00 p.m. - 5:15 p.m.	**Concurrent Sessions** 7:00 a.m. - 8:15 a.m. **General Session featuring David Novak** 8:30 a.m. - 9:45 a.m. **SHRM Exposition** 9:30 a.m. - 2:00 p.m. **Concurrent Sessions** 10:45 a.m. - Noon **Lunch in the SHRM Exposition** Noon - 1:30 p.m. **SHRM Seminar Series*** 1:30 p.m. - 5:30 p.m. **Masters Series featuring Jonah Berger** 2:15 p.m. - 4:15 p.m. **Concurrent Sessions** 2:15 p.m. - 3:30 p.m. **Concurrent Sessions** 4:00 p.m. - 5:15 p.m. **Tuesday Night Show** 8:00 p.m.	**General Session featuring Mrs. Laura Bush** 8:30 a.m. - 9:45 a.m. **Concurrent Sessions** 10:00 a.m. - 11:15 a.m. **Concurrent Sessions** 11:30 a.m. - 12:45 p.m. **Concurrent Concludes** 12:45 p.m.

SHRM
SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
Leading People.
Leading Organizations.

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM2014を有意義にするヒント

- SHRM2014コンファレンス時のセッション案内は、iPhone用アプリ、及び　アンドロイド用アプリから、簡単に呼び出せます。
- 開催1週間前にほとんどのセンションの配布資料のpdfをダウンロードできる用になりますので、事前に興味あるセッションのpdfをダウンロードして、iPad 等に入れておきます。
- 会場の多くのコーナー・主な教室内で、Wifiが使えますので、iPad等のタブロイド端末で、資料を見ながら、話を聞くことができます。
- 意見があるときには、タブロイド端末から、Twitterや規定のサイトへの投稿により、質問をすることが出来ます。
- セッション終了後のアンケートは、タブレット端末から簡単にインプット可能になります。多くの部屋でWifiが使える様になります。
- 終了後約2週間ー１ヶ月で、ほとんどすべてのセッションは、Conference on demandで、見ることが出来ますので、会議の全体像をつかむことができます。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM2014キーワード別動向

- Management(156): Talent management, Performance management, Relationship management, Career management等、何でも managementをつける傾向があり、management の重要性が一層増している
- Leadership(112): 今年は、ASTDでの発表数を上回る数となり、SBPとの関係で、注目を集めている。
- Talent(100): 次の大キーワードは、Talentです。Talent management, Talent acquisition, talent development、更には、Talent analyticsまであり、潜在能力のある人財の有効活用/人財開発に力をいれようとする意識の高まりと言えます。企業でのTMの普及が進んだこともあり、導入事例が増えた。
- Talent management(83):ASTDでの発表事例と比べ、SHRMでの発表が増加。SHRMでは、ソーシャル・メディアの社内活用も、この範疇に含めている
- Workforce(47):Workforceには、使える人財の意味が、その背景にあり、社内のemployeeだけでなく、外部人財を活用して、チーム全体で競争力を高める意識の高まりとも言えます。
- Performance management(44):Performance reviewの見直し、効果的フィードバック、認めることの重要性が継続的に議論され、サービス産業でのランクづけ評価の廃止の動きが進んでいる。
- Engagement(39): タレントマネジメントの重要な一要素として注目も集めており、評価指標としても注目されている
- Career(27):Motivation3.0の考え方が普及していることから、今後は、この分野の発表も増えている
- Metrics(20): 従来のHRメトリクスの限界から抜け出し、HRアナリティクスに進展。ビックデータやアナリティクス（分析力）の進展で、HR分野にも影響が出ている。
- Social Media(17): SNSの普及の流れから、HRでのSNSの活用事例が今年も増えた。採用分野では、相LinkedInが定番の地位に。
- Strategic Business Leader(14): 従来、Strategic Business Partnerと呼ばれていたものが、SHRMでは、Leaderと呼ばれる傾向が。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

日本企業が、欧米グローバル企業の人材マネジメントから学べるものとは？

1. 先進グローバル企業が目指しているものは、何なのかを知り、やれば出来るという実感(イメージ)を持つことができる！
2. 真のグローバル企業では、戦略的人事の実践度が問われ、キャリアとして重視される状況を体験し、HRプロとしての意識改革が進む！
3. 人事改革を進める先進企業の導入事例と導入効果、新活用法を見る機会
   - 最新型パフォーマンス・マネジメント、グローバル タレント・マネジメントの導入事例と導入効果、新活用法を学べる
4. 欧米企業の戦略的人材マネジメントの最新事例が学べる
   - 戦略的中長期計画を実現するための戦力計画の進め方の事例を見れる
   - 最新のHR KPI/HR メトリクス／HR アナリティクスの動向から、指標の選定法、モバイル等での活用法も学べる
5. グローバル企業では、どんな採用・雇用形態をすると、問題をおこし易いのかを知ることができる
   - 米国他で行なわれている１１分野での雇用機会均等原則（EEO）対策、NLRB対策他から、日本の将来を見ることが出来る
   - 財政難のカルフォルニア州の事例から、財政破綻の地域では何が起きるかを予測し、対策が可能に！

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM2014オーランド大会で私が注目する点は？

- 企業風土の融合とエンゲージメント、イノベーションの生まれる企業風土の事例が増加
  - 今年は、Avon、ディスニー、ユニバーサル、ワーナーブラザー、Adidas、タイの財閥CPグループ　他
- 最新のパフォーマンス・マネジメント及びタレント・マネジメント導入事例が増加
  - 韓国サムスン及びインド企業でのタレント・マネジメント導入事例
  - Staffing plus等の中小規模での導入事例
  - 高齢者はタレントとして活用せよ！（SHRMからの提言）他
- 効果的なパフォーマンス・レビュー、フィードバック法等の実践的事例発表が増加
- 戦略的ビジネス・パートナーSBPから、ビジネスを成功に持ちびくSBLの動向は？
- ソーシャル・メディアを活用して、ビジネスを成功に導く成功事例が多数発表
  - 採用（LinkedIn）、社内登用、イノベーション開発でのSNSの活用事例　他
  - 採用でのSNS活用の進化と法整備が進んでおり、企業でのモラルの確立と事前対策がどうなるのか！
  - NLRM(National Labor Relation Board、労働争議調停局)によるSNS対策指針の強化動向
- モバイル機器を導入して、HR メトリクスから、HR アナリティクスへの進化の動き
  - 電力会社Pepco社のHRダッシュボード、ビックデータやソーシャルメディアを総動員したIBM式TM手法、SHRM式ACE手法をTMだけでなく、色々な方面で活用する事例、スローン賞受賞の戦力計画の取り組み、SAP他
- 雇用機会均等原則EEOによる規制強化対策を進んでいるのか！
  - 年齢、民族/国籍、肌の色、種族、宗教、性別による雇用機会均等の強化が進んでいる
- すべてのSHRM認定は、2015年から、SHRM Competency-based Certificationに改訂
  - 2015年1月から、申し込み開始、5月に最初の認定試験を開始、おもな対象者は、PHR、SPHR、GPHR取得者
  - 米国以外のSHRM認定として、HRBP, HRMPが登場。米国法がないので、以前より、とりやすくなった。
- 基盤が漸く出来たANSI/ISO HR 標準化は、長期戦の構え！
  - SHRMがISO HRの標準化事務局になってから、SHRMでタレントマネジメント事例発表数が増加した
  - ISO TC260委員会加盟23カ国、検討中18カ国、計41ヶ国に増加したものの、タスク・フォースの再構築は？

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM2014、注目のセッション（1）
タレントマネジメント、企業文化、エンゲージメント

Date,Time	発表者	タイトル	概要
June23 7:00	Keri Gasiorowski SD, Digital Risk	High –Powered, High-volume Recruiting	社内募集、社内登用を成功させるための秘訣を紹介
June23 10:45	Mike Reardon Disney Institute	Sustaining the Disney culture through selection, training, and engagement	採用からキャリアマネジメントでは、会社の期待を知らせ、これを体験する機会を提供することで、ディズニーの文化を如何に継続できるかを学べる
June23 10:45	Tim Arnst Universal park& Resort	An Engaging culture is Universal	人事担当上級VPが、ユニバーサルの、エンゲージメントの文化を創造する３要素や採用方針、学習と開発戦略、企業文化を育てるオープンコミュニケーションと各種のユニークな活動を紹介
June24 10:45	Brian Spence VP Staffing Plus	Driving Business results with **Talent Management Strategy** and technology	中小の医薬健康サービス会社で、タレントマネジメント戦略に基づき、どの様な配慮をしてタレントマネジメントを成功に導いたのかを聞けます。
June24 10:45	Gregg Tate, Adidas Group	Adidas: How they created their new way of working company culture.	Adidasの５Key componentsが、グローバル企業やAdidas Leadershipにどうつながっているかを学べる
June24 14:15	Miguel Payan, Chief Global Strategist , Samsung	How Samsung's HR Strategy Led to Innovation and Worldwide Growth	韓国の財閥サムスンが進めるタレントマネジメント戦略の概要を知る絶好の機会。サムスンの革新や変革にTMがどれだけ貢献したかを知ることが出来る
June24 16:00	Kristine Muscara, Warner Brothers Studio facilities	Interviewing Boot Camp: Will your current process pass a fitness test vs your Business' goals ?	ワーナー・ブラザーズの採用では、フィットネステストがありますが、その趣旨と進め方に興味がある方には、参考になるセッションです。
June24 16:00	SV Nathan, **Delloitte India**	How can Global companies succeed in leveraging Human Capital in the Growth-hungry India Market ?	タレント開発に熱心なインド市場でのHR戦略を学びたい方には、うってつけのセッション。IT企業、BPM、Pharm、生命保険等の事例が学べる
June25 11:30	Mark Schmit, SHRM foundation Alexander Alonso Director, SHRM	Aging workforce: An overview of Strategic Talent Management research and initiatives	これからは、タレントマネジメントの対象として、ベテラン人財も含めて、より戦略的に実施すべきとする提案。SHRM財団、及びSHRM Directorが行なっているのが注目に値する

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM2014、注目のセッション（2）
パフォーマンス・マネジメント、International、ダイバーシティ

Date, Time	発表者	タイトル	概要
June23 07:00	Jathan Janove, Director, Ogletree Deakins	Five Steps to Make the Performance Review Work For Employers, Not Lawyers	**SHRM調査**や**HRマガジン**でも知られる人で、パフォーマンスレビューで、満足度や説明責任を高めるためのヒントを自らの経験に基づき解説するおすすめのセッション。
June23 14:15	Delta Emerson Ryan LLC	Pursuing Excellence: Abandoning face time and hours for results focus	ライアンでは、伝統的評価手法を一変。５年の試行錯誤の末、売上、顧客満足、従業員エンゲージメント、リテンションの指標を決定。**これからのPM手法**として参考になります。
June 23 16:00	Doug Conant Former Chairman of **Avon**	It's all about the people: A CEO perspective	キャンベルスープの前社長、エーボン会長が **People first approach**の概要を紹介するセッション
June 23 16:00	Naowarat Bumrunqchit SVP, CP group	Developing Global Talent & Leadership at the **CP group**	世界３０万人の従業員を抱えるタイ最大の財閥CPグループが、どうグローバルカンパニーとして、飛躍したのか、そのコアバリューである３B's、企業風土を学べます。
Jun 23 16:00	Chester Elton	How great leaders develop a culture of belief and deliver big results	ベストセラー著者として有名なエルトンが、ハイパフォーマンス組織を醸成する組織風土を、3E formula を紹介
June24 7:00	Derek Irvine VP of **Globoforce**	How to Transform Employee fatigue into Employee engagement	Crowdsourced Performance Managementで有名なGloboforce社が、職場での５つの芽を指摘し、これをどう改善するのかを提言するセッション
June24 10:45	Joe Gerstandt **Talent Anarchy**	The future of diversity and Inclusion: Five next practices	21世紀型ダイバーシティ＆巻き込みとはどうするのかを学べます。
June24 14:15	Melvin Brown II MC Brown & Associates	The eyeball conversation that get's results: The power of employee feed back	結果を引き出すフィードバックには、どうすれば良いかは、永遠の課題だと言えよう。本セッションでは、結果を引き出す効果的フィードバック法を考えます。
June24 14:15	Miguel Payan, Chief Global Strategist , Samsung	How Samsung's HR Strategy Led to Innovation and Worldwide Growth	韓国の財閥サムスンが進めるタレントマネジメント戦略の概要を知る絶好の機会。サムスンの革新や変革にTMがどれだけ貢献したかを知ることが出来る

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

SHRM2014、注目のセッション（3）
アジリティ、イノベーション、企業文化、社会貢献

Date,Time	発表者	タイトル	概要
June23 10:45	Jason Lauritsen Joe Gerstandt Talent Anarchy	Building a culture of Innovation	イノベーションを産み出す企業風土は、どうしたら職場に根付くのか、マネジメントと言うより、企業風土を引き出すコツを考える
June23 16:00	Natalie Holder-Winfield,Quest	Top 10 Micro-inequities: The barriers to Innovation	職場でイノベーションを産み出すための障害になるのは何なのか、従業員エンゲージメントの面で、その原因となっている障害を取り払う方法を考えるセッション
June24 10:45	Pamela Meyer Meyer Creativity Associates Inc.	Reclaiming play for agility,Innovation and engagement	イノベーションを産み出す職場には、楽しく働ける環境が必須だとするセッション。楽しいと感じれば、優先して、集中して仕事をすることになるという考え方。
June24 10:45	Joe Gerstandt **Talent Anarchy**	The future of diversity and Inclusion: Five next practices	21世紀型ダイバーシティ＆巻き込みとはどうするのかを学べます。
June24 14:15	Miguel Payan, Chief Global Strategist , Samsung	How Samsung's HR Strategy Led to Innovation and Worldwide Growth	韓国の財閥サムスンが進めるタレントマネジメント戦略の概要を知る絶好の機会。サムスンの革新や変革にTMがどれだけ貢献したかを知ることが出来る
June24 14:15	Jason Laritsen Talent Anarchy	HR as social Architect: Six strategies for maximizing the new talent equation	直接的にビジネスのために働くというより、地域社会とのつながりを念頭にして、どんな点で社会に貢献出来るのかを意識することで、やる気を引き出す手法。
June24 16:00	Matt Kaiser Ericsson	Creating Change and inspiring innovation in your recruitment strategy	ソーシャルメディアやモバイルは、組織の変革と革新のためには不可欠な存在になっています。本セッションでは、通信業界の大手企業であるエリクソンが、ソーシャルメディアを活用して、社内変革をどのように進めたかを知ることができます。
June25 11:30	Rachel Borsch, Ascend employee Wellness	HR: Partner for Innovation	本セッションでは、イノベーションを導くために役立つ、ミッション、ビジョン、価値観、戦略的目標のたて方等、多くの手法を使って、革新的な企業風土をどう引き出すべきかを考えるセッションです。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

ＳＨＲＭ2014、注目のセッション（４）

タレント開発、HR Metrics, HR Analytics, SBP/SBL 他

Date,Time	発表者	タイトル	概要
June23 10:45	Conrad Samuels **Pepco** Holding	Developing and effectively using an HR dashboard	戦略的目標とタレントマネジメントとの整合性を取りながら、ペプコでのKPIの設定法、HRダッシュボードの目的を理解することができる。
June23 14:00	Jessica Miller-Merrell Blogging4Jobs	How to integrate Social Media and Technology into a workplace communication and engagement strategy	ソーシャルメディアを活用して、結果を導くには、どうすべきなのかを考えます。大企業から２５０名以下の小企業での事例が見れます。ソーシャルメディアを活用して、各種の**指標**や**ROI**まで見れます。
June23 14:00	Karl J. Ahlrichs Gregory and Appel	Thinking inside the box: How CFOs are changing, and how to align HR with finance in the new Normal	戦略的計画を達成させるため、人事指標と財務諸表をどう整合させるのかであり、財務と人事指標の関連性を示す新指標を考えるセッション。
June23 14:00	Delta Emerson Ryan LLC	Pursuing Excellence: Abandoning face time and hours for results focus	ライアンでは、伝統的評価手法を一変。５年の試行錯誤の末、売上、顧客満足、従業員エンゲージメント、リテンションの指標を決定。**これからのPM手法**として参考になります。
June23 16:00 June24 14:15	Shane Yount Competitive solutions	**HR Metrics that matter**: Learn to drive sustainable business processes	リーダーシップ開発の一貫として、毎年行なっているセッション。ビジネススコアカードの一例と共に、行動指標を参考に、説明責任の改善に貢献。
June23 16:00	Margaret Spence Douglas Claims & Risk Consultants	The injury management challenge: Simplifying workers comp & engaging managers and supervisors	傷害回復費用の算出法、傷害や欠勤に関する人材指標の使い方と予防法を学べます
June23 10:45	SHRM and Coughlan Companies	Drive business success with workplace flexibility	スローン賞受賞企業での**Workflexの取り組み**。パフォーマンス指標を活用して、**戦略的戦力計画を実現する試み**として、注目。
June24 16:00	Alessandro Bonorino **IBM Corp.**	New Frontiers for HR in interconnected and complex world	ビックデータとソーシャルメディアを活用して、今後可能性ある人事とタレントマネジメントの世界を紹介します。
June25 10:00 14:15	William A. Schiemann Metrus Group	Getting strategic Mileage from your employee survey: 10 key business decision that are often missed.	今年は、定番のACE（Alignment,Capability, Engagement)を中心に、採用、PM,リーダー開発、リテンション、従業員ブランディング、タレント選抜でも活かせると言うセッション。
June25 10:00	Geoffrey Dubiski Sumner Grace	The Abacus, the Ouija board and HR Big data: What is your game?	ビジネスを運用する上で、タレントの資産を示す指標として、何に注目すべきか、ビジネスの価値を引き出すプロセスとは？

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

ＳＨＲＭ2014、注目のセッション（５）
Social media, new trends 他

Date, Time	発表者	タイトル	概要
June 23 7:00	Aliah Wright Manager, SHRM	Stop blocking your employees from Social media: They're using it on their anyway	ソーシャルメディアを活用して、従業員エンゲージメントや社内外での人材登用・採用に役立てている事例を紹介します。
June23 10:45	Will Staney Glassdoor, SAP	How Social media has tranformed talent acquisition	SAPの採用と戦略的プログラム　ディレクターが、社会や社内への対応力を判断する手段としてソーシャルメディアを活用した事例を紹介
June23 14:00	Jessica Miller-Merrell Blogging4Jobs	How to integrate Social Media and Technology into a workplace communication and engagement strategy	ソーシャルメディアを活用して、結果を導くには、どうすべきなのかを考えます。大企業から２５０名以下の小企業での事例が見れます。ソーシャルメディアを活用して、各種の**指標**や**ROI**まで見れます。
June23 14:00	Lance J. Richards, Kelly service	Work4.0 : What will work look like in 2050 ?	2050年という、遠い将来の労働の姿Work4.0とは、どんなものなのかを知りたい方は、どうぞ。
June24 16:00	Cindy Ventrice Make their day	Trends and Preferences in Employee recognition	時代の変遷により、どんなタイプが認められ易いと言うことがありますが、このセッションでは、その流れを追います。
June24 16:00	Matt Kaiser Ericsson	Creating Change and inspiring innovation in your recruitment strategy	ソーシャルメディアやモバイルは、組織の変革と革新のためには不可欠な存在になっています。本セッションでは、通信業界の大手企業であるエリクソンが、ソーシャルメディアを活用して、社内変革をどのように進めたかを知ることができます。
June24 16:00	Alessandro Bonorino **IBM Corp.**	New Frontiers for HR in interconnected and complex world	ビックデータとソーシャルメディアを活用して、今後可能性ある人事とタレントマネジメントの世界を紹介します。
June25 10:00	Shelley J. Correll Barbara Finberg Stanford University	Redesigning and redefining work for 21st century	スタンフォード大学が実施したジェンダー報告によると、これからの職場での男女の役割分担は、大きく変わる必要があると考えられています。その提言を聞くことができます。

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

皆さんは、何に注目しますか？

1. 世界共通のHR特有の課題をどのように克服しているか？
   - イノベーションを産み出す職場にするにはどうすればよいのかの事例
   - 企業文化の融合やエンゲージメントの改善事例
   - グローバル・ビジネスに必須な雇用機会均等EEO対策と各種の法令遵守の成功事例
   - ビジネスとの整合性とモチベーションの改善事例
   - 競争アセスメント型からコーチング＆人財開発型への転換事例
   - ソーシャル・メディアは、規制するべきものという発想から、如何にビジネスで結果に結びつけられる環境づくりにどう役立るのか議論に！
2. 新型のパフォーマンスマネジメントとタレントマネジメントの導入事例
   - 各種のパフォーマンス・レビューの新手法の導入事例
   - 著名企業でのタレント・マネジメント導入事例（サムスン、インド、ブラジル他）
   - 中小企業での導入事例（Staffing Plus 他）
   - ベテラン人財こそ、タレントの宝庫！（SHRM＆SHRM Foundation）
3. 戦略的ビジネスパートナーSBP／リーダーSBLの成功事例
4. 新SHRM Competency-based認定の動向(２０１５年５月開始予定)
5. より効果的なHRメトリクスへの試み
   - KPIやROI等を含めた経営ダッシュボード（IBM、SAP、Pepco、エリクソン他）
   - HRアナリティクス、HRビックデータの動き

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第４２回　戦略的人材マネジメント研究会
  日程： 2014年 9月27日（土）１５：００-１８：００

- 場所： 株式会社スマートビジョン　新オフィス
  新オフィスのオープニングを兼ねて行います。

- 研究会テーマ（暫定版）
  - SHRM2014コンファレンス　帰国報告会

Copyright (c) 2014 SmartVision Inc. All rights reserved.

クラスコード 220805

2014年8月23日,9月13日

次世代経営幹部/リーダーを養成する タレント・マネジメント実践講座

石川 洋 先生

土曜日 10:00～17:30 全2回 ￥33,000（会員）

■講義概要

欧米優良企業の最重要課題は、『**タレント・マネジメント**』だと言う調査報告があります。
潜在能力があり、将来、会社に貢献してくれそうな人財は、「タレント」と呼ばれます。
このような人財をタレントとしてプールし、将来の会社の発展のために効果的なマネジメントの実績があるかとうかが、「**次世代の経営幹部／次世代のリーダー**」としての重要な資質だと考えられています。
カリスマ的、自信過剰気味で、権力志向の強い自信家や自分の部署だけしか考えない自分中心的な人財より、多くの関係者に良い影響を与え、各自の**潜在能力を引き出し、やる気にさせ、組織横断的で、多様性あるグローバルな人財を巻き込み、結果に結びつけられる能力**が期待されているからです。
会社にて、パフォーマンス・マネジメントやタレント・マネジメントのソフトが導入されていれば、自らの潜在能力を社内のより多くのキーパーソンに知ってもらい、潜在能力を示す絶好の機会です。
上司にごまをするより、パフォーマンス・マネジメントやタレント・マネジメントの仕組みを理解し、それを徹底的に活用して、多くの人に大きな影響力を与えられることを示すことです。
本講座に参加することで、皆さんは、次世代経営幹部／次世代リーダーに求められる資質がどんな点なのか、それはどうすれば達成できるのかを学べます。
折角、会社では、既にタレント・マネジメントのソフトの導入をしたが、忙しくて、そんなのやってられないと思っている人が多い職場では、この講座に参加することで、従来の意識が劇的に変わります。

■講師プロフィール

東工大卒、慶應ビジネス・スクールMBA取得。大手企業2社において、グローバルな新規ビジネス開発、販売促進、人材開発・育成、人材マネジメントを中心に通算25年。
ASTD/SHRM/IMA/ISPI/EMCC等の7つの専門家団体の年次総会に通算26回参加し、9回の発表実績。マネジャー/リーダー/トレーナー教育で多大の実績。長年、日本人材マネジメント協会JSHRM自主運営研究会の世話人として、業界をリード。

講座概要は、https://admin.wuext.waseda.jp/course/detail/4171/

■参考図書

早稲田大学エクステンションセンター八丁堀校
〒104-0032 東京都中央区八丁堀3-17-9 京華スクエア3F
電話 03-5117-2073 **FAX** 03-5117-2074 **E-mail** ex8chobori@list.waseda.jp