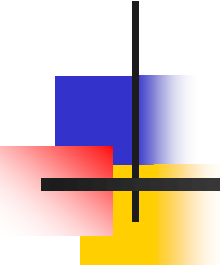
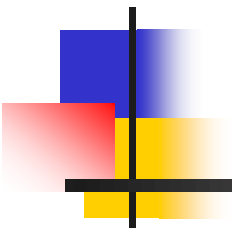


第44回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会

最新タレント・マネジメント動向と、
よくある課題と対策



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
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3月21日（土）

戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

15:00-15:30 初参加の方のみ、自己紹介

15:30-16:20 最新タレント・マネジメント動向と、よくある課題と対策

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

16:30-17:20 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

弊社のめざす事業領域と技術人材のあるべき姿、戦力計画の作成と課題

「専門技術能力」の育成手法、ETSS 導入・運用の効果と課題、

「プロセス能力」、「人間力」の育成手法と課題

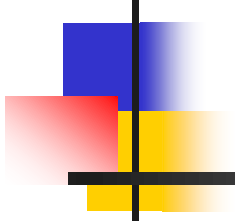
報告者：富士ゼロックス 研究技術開発本部 アドバイザー、

慶応義塾大学 リーディング大学院特任教授

17:20-18:00 ディスカッション タイム

SHRMコンピテンシー研究部会の発足に関して





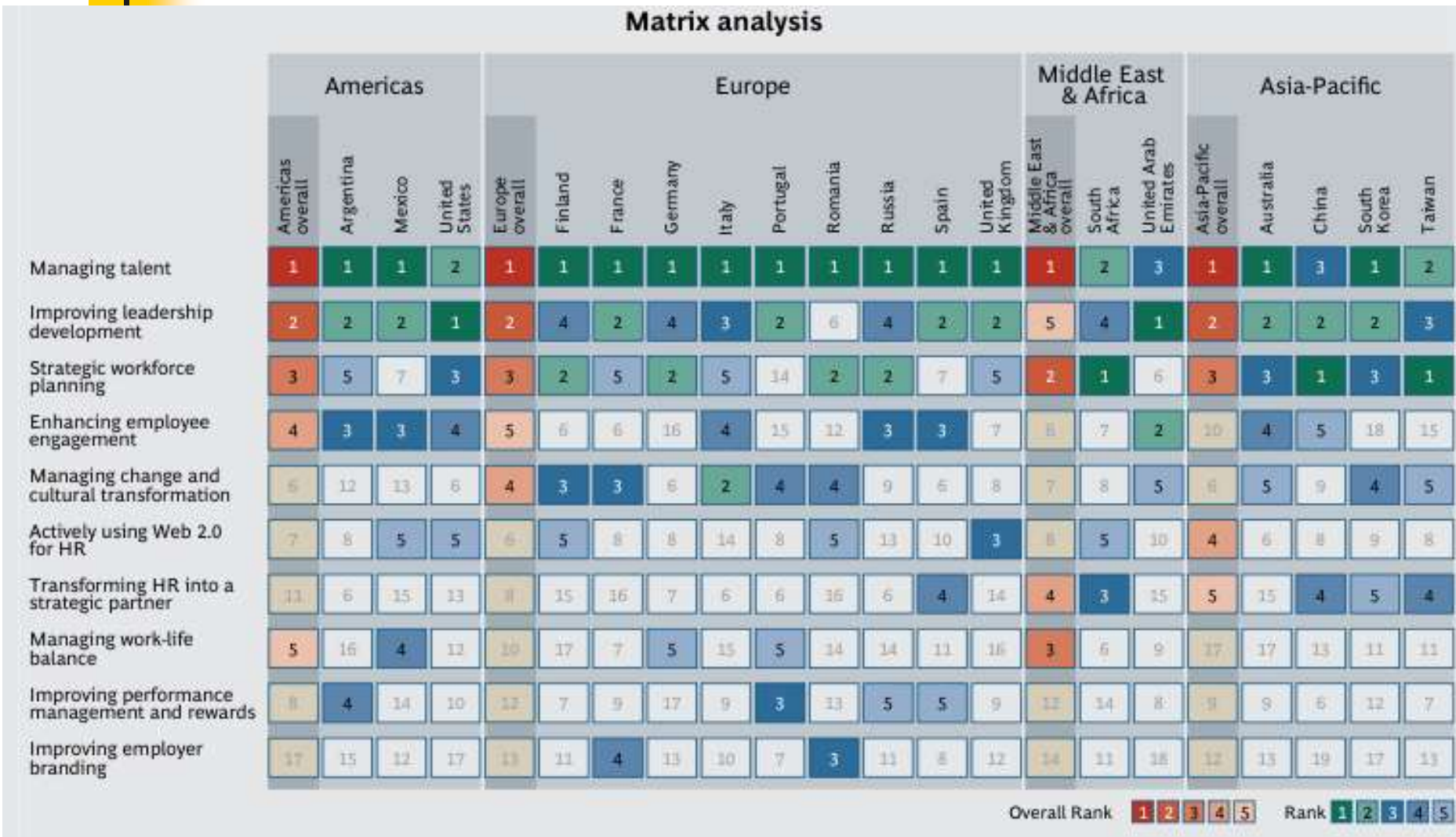
本報告のアジェンダ

- 2008-2015 CPA調査、経営者の最重要な人材マネジメント課題は？
- 従来型のHRMは、グローバル・タレント・マネジメントに進化する！
- 従来のタレント・マネジメントの最大の課題は？
 - 人材マネジメントの最大の課題は、パフォーマンス・マネジメントでの質の改善
 - 必要なタレントが獲得し易い国と、獲得し難い国
 - 人材のミスマッチの原因とその解消法は？
- 企業によりまちまちなタレントの対象範囲
- タレント・マネジメントの導入の背景とその主な目的
- タレント・マネジメント導入時の課題と対策
 - 階層別の反応の違い
 - 導入を軌道にのせるための4条件とは？
- これからの人材マネジメントHRMに対応するには？
 - これからの人事、4つの進化体系
 - 価値創造を実現する人材マネジメントの新潮流を効果的に取り込んでますか？
- SHRMコンピテンシー研究部会の発足で何をを目指すのか？

タレント・マネジメントとリーダーシップが 2008-2010年の最重要な人材マネジメントの課題！



タレント・マネジメントとリーダーシップは、 2012年でも、最重要な人材マネジメントの課題



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



人材マネジメントで、現在の経営者の最大の課題は、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！



タレント・マネジメントとリーダーシップは、いまでも (2014-2015年)、最重要の人材マネジメント課題



Source: 2014 BCG and WFPMA proprietary Web survey and analysis.

Note: Urgency is determined by calculating the difference between future importance and current importance; there were 3,507 respondents in this section.

日本でも、戦力計画とタレント
マネジメントが2-3番に！

特に、欧州では、HRアナリティクスが急速に注目を集めています！

		National GDP																				Low				
		High																								
HR topic	Country																									
Talent management and leadership		1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1	
HR analytics: strategic workforce planning and reporting		2	2	6	2	3	6	1	5	2	2	1	3	4	3	3	5	4	3	8	6	8	4	2	4	4
Engagement, behavior, and culture management		7	4	3	3	2	4	5	3	6	4	2	9	2	4	1	4	2	4	5	4	3	2	1	5	3
Performance management and rewards		8	3	2	7	4	1	8	8	8	6	5	2	5	2	4	3	3	1	7	2	5	7	6	3	2
HR communications and social media		5	6	4	4	5	9	3	2	3	3	4	5	7	5	7	2	5	8	3	5	6	5	8	2	6
HR target operating model		6	7	7	6	8	3	9	4	7	9	10	6	6	6	5	7	9	7	6	3	4	8	4	6	7
Training and people development		10	5	8	8	6	5	4	7	5	8	6	10	8	7	6	9	6	5	2	9	2	3	9	8	5
Diversity and generation management		4	10	9	5	7	10	7	6	9	5	8	4	9	8	8	10	8	10	4	8	10	6	5	9	10
Recruiting: branding, hiring, and onboarding		3	9	5	9	10	8	10	10	4	7	9	8	3	9	10	8	10	9	10	10	9	10	10	10	9
Labor costs, flexibility, and restructuring		9	8	10	10	9	7	6	9	10	10	7	7	10	10	9	6	7	6	9	7	7	9	7	7	8
		Rank																				1	2	3	4	5

Rank 1 2 3 4 5

Source: 2013 BCG/EAPM proprietary Web survey and analysis.

Note: The data are from countries with more than 20 respondents. Rankings are based on the combined values of future importance and current capabilities. The sorting of HR topics is based on overall rankings. DE = Germany, UK = United Kingdom, FR = France, IT = Italy, ES = Spain, RU = Russia, NL = Netherlands, TR = Turkey, CH = Switzerland, SE = Sweden, BE = Belgium, AT = Austria, NO = Norway, DK = Denmark, IE = Ireland, FI = Finland, GR = Greece, PT = Portugal, RO = Romania, UA = Ukraine, HR = Croatia, SI = Slovakia, BG = Bulgaria, MK = Macedonia, and MT = Malta.

2013年欧州版より、CPA調査の名称及びグループ分けが変更され、トップ10を表記することに！

EXHIBIT 1 | This Year's Report Consolidates the 22 HR Topics of the 2012 Report into 10 Broader Topics

2012: 22 HR topics

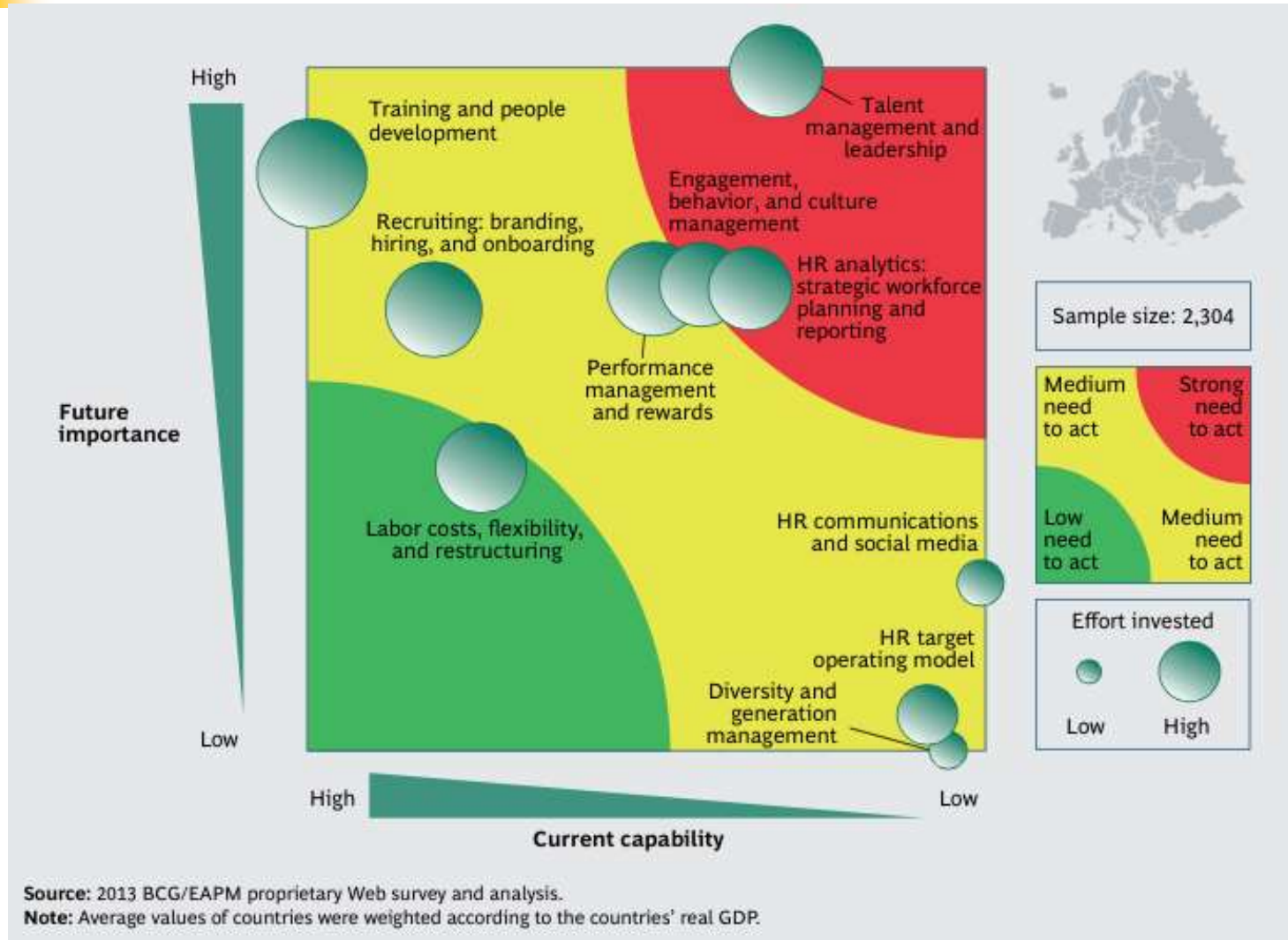
- Managing talent
- Improving leadership development
- Strategic workforce planning
- Managing corporate social responsibility
- Managing work-life balance
- Enhancing employee engagement
- Managing change and cultural transformation
- Managing health and security
- Improving performance management and rewards
- Actively using Web 2.0 for HR
- Transforming HR into a strategic partner
- Mastering HR processes
- Providing shared services and outsourcing HR
- Delivering critical learning programs
- Integrating global people management and expansion
- Managing diversity and inclusion
- Managing an aging workforce
- Improving employer branding
- Delivering on recruiting
- Onboarding and retaining employees
- Managing flexibility and labor costs
- Restructuring the organization

2013: 10 HR topics

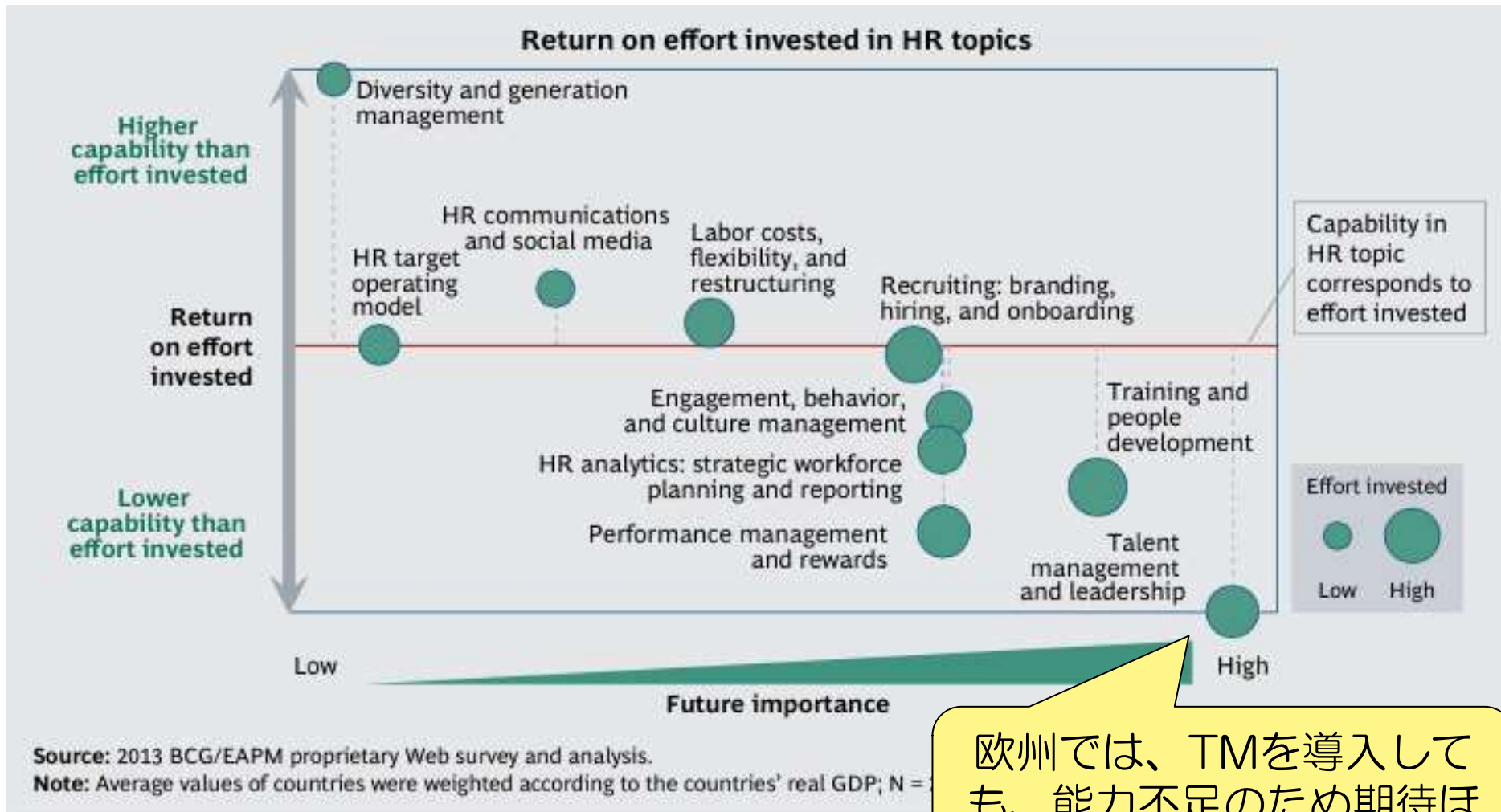
- Talent management and leadership
- HR analytics: strategic workforce planning and reporting
- Engagement, behavior, and culture management
- Performance management and rewards
- HR communications and social media
- HR target operating model
- Training and people development
- Diversity and generation management
- Recruiting: branding, hiring, and onboarding
- Labor costs, flexibility, and restructuring

Source: BCG analysis.

特に、欧州では、タレント・マネジメントの 必要性が急務だと言われ続けています！



欧州でのタレント・マネジメントは、 運用に苦勞していて、これからも最重要課題と期待！



欧州では、TMを導入しても、能力不足のため期待ほどの成果が得られていない

戦略的な人財投資で、実利を目指す タレント・マネジメントの時代に！

挑戦と活力
ESからCSに

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、
ホリスティックで、統合的な
タレント獲得、タレント開発を！

スキルと
キャリア中心

Human Capital (人財)の時代

個人の視点、人中心の人財開発手法
最新の実践的なコーチング&メンタ
リング手法を駆使し、非金銭的なモ
チベーションの高揚を目指す

効率と改善
無駄の排除

伝統的な人材マネジメント

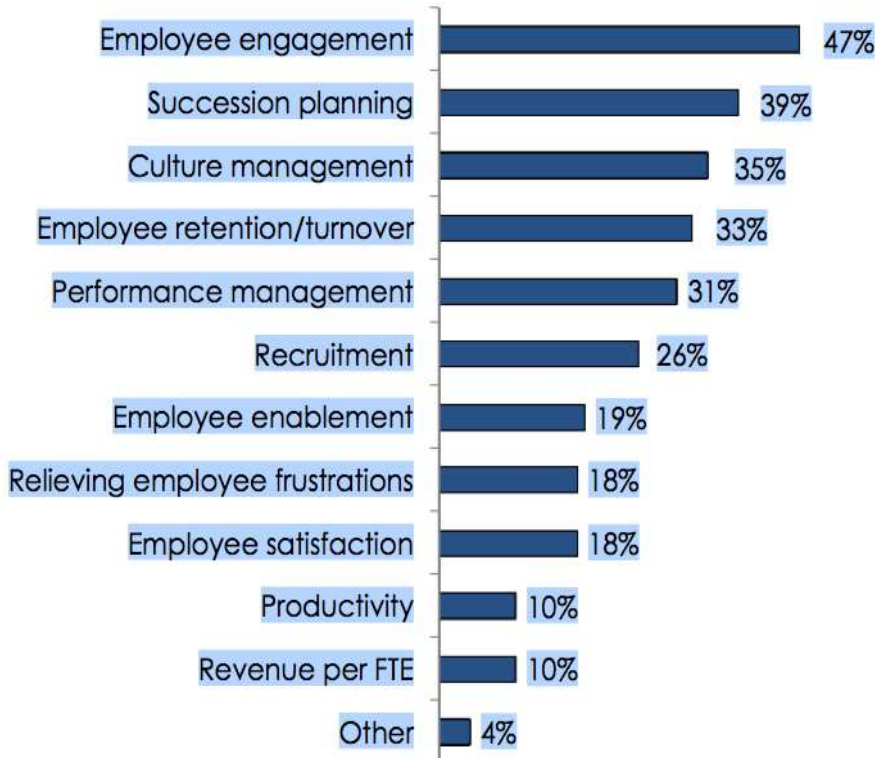
Human Resource Managementの時代

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
(効率中心主義)

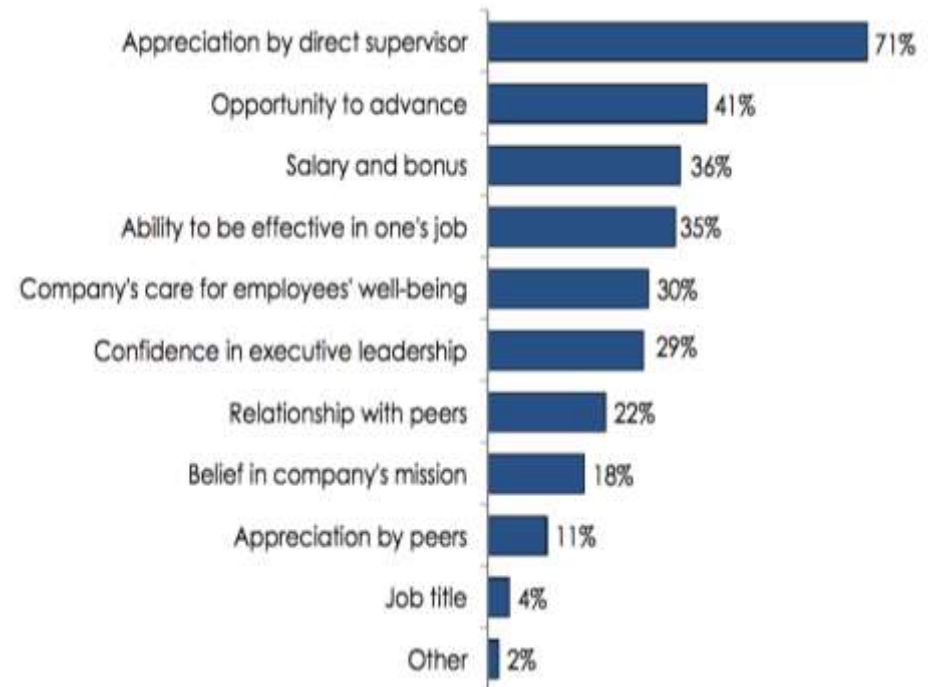
- 延びしろの大きな潜在能力ある人財を主な対象に、やりがいを引き出す挑戦の機会を提供することで、効果的なタレント開発を推進
- 企業のイメージアップ
 - ・ 優秀なグローバル人財が集まりやすい、やりがいある職場環境
 - ・ 将来への戦略的な対策（戦力計画）をアピールし、将来への安心感を！
- イノベーションが起こりやすい活力ある企業風土を作る

人材マネジメントでの最大の課題は 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？

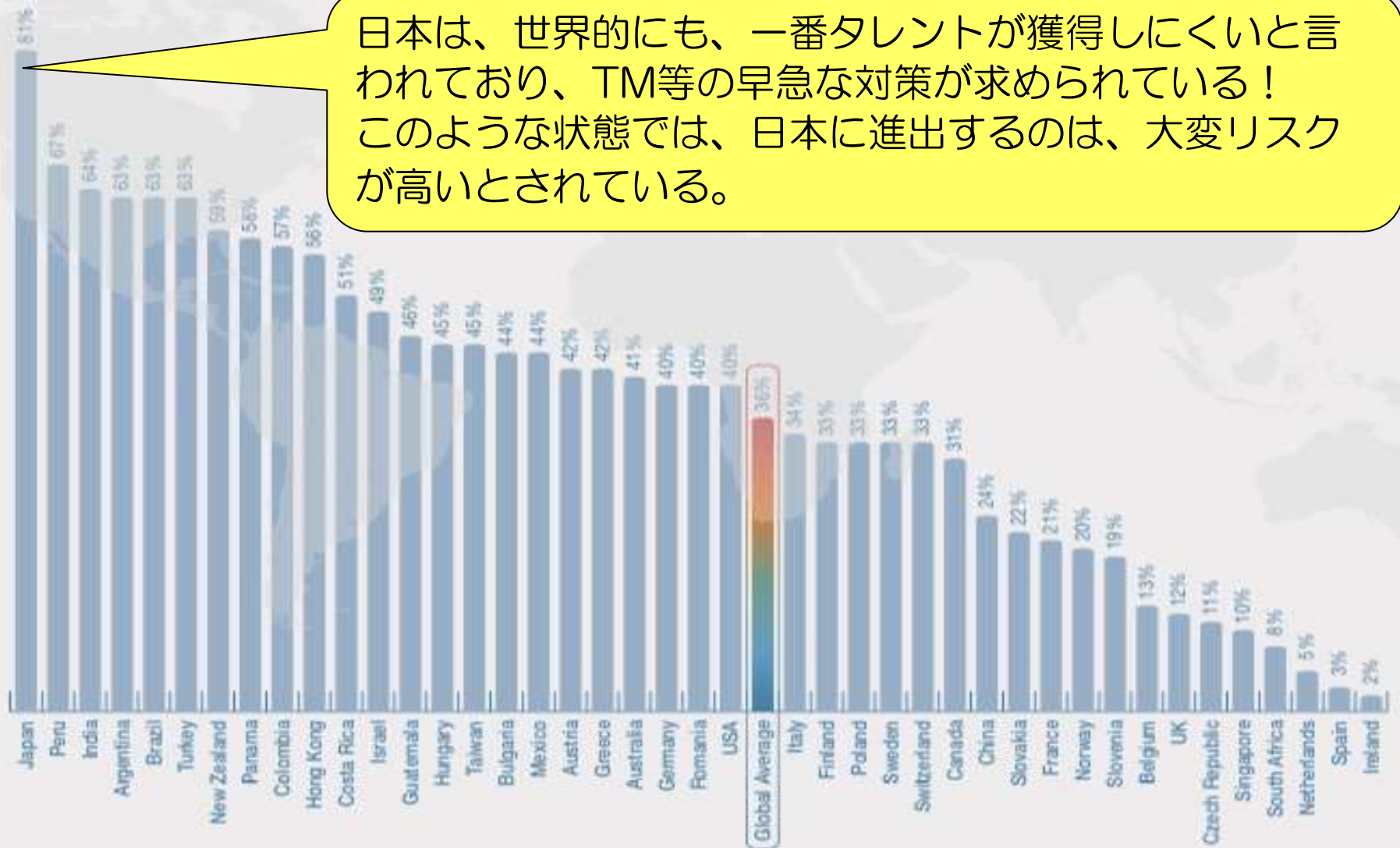


エンゲージメントを改善する
方策として何が効果的？



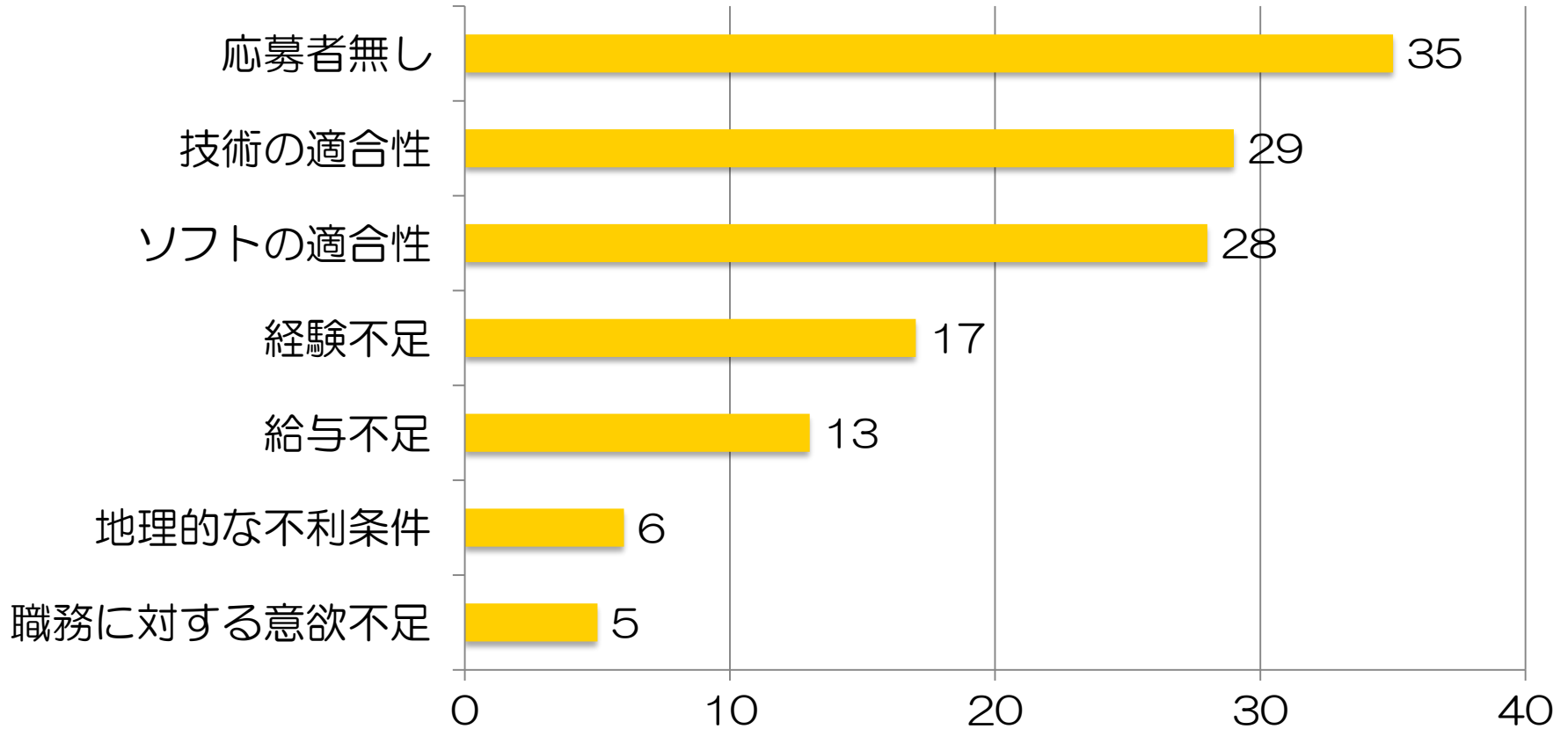
必要なタレントが世界で一番獲得しにくい国、日本

日本は、世界的にも、一番タレントが獲得しにくいと言われており、TM等の早急な対策が求められている！
このような状態では、日本に進出するのは、大変リスクが高いとされている。



アジアでの採用難の最大の原因として、 各種の雇用のミスマッチが存在！

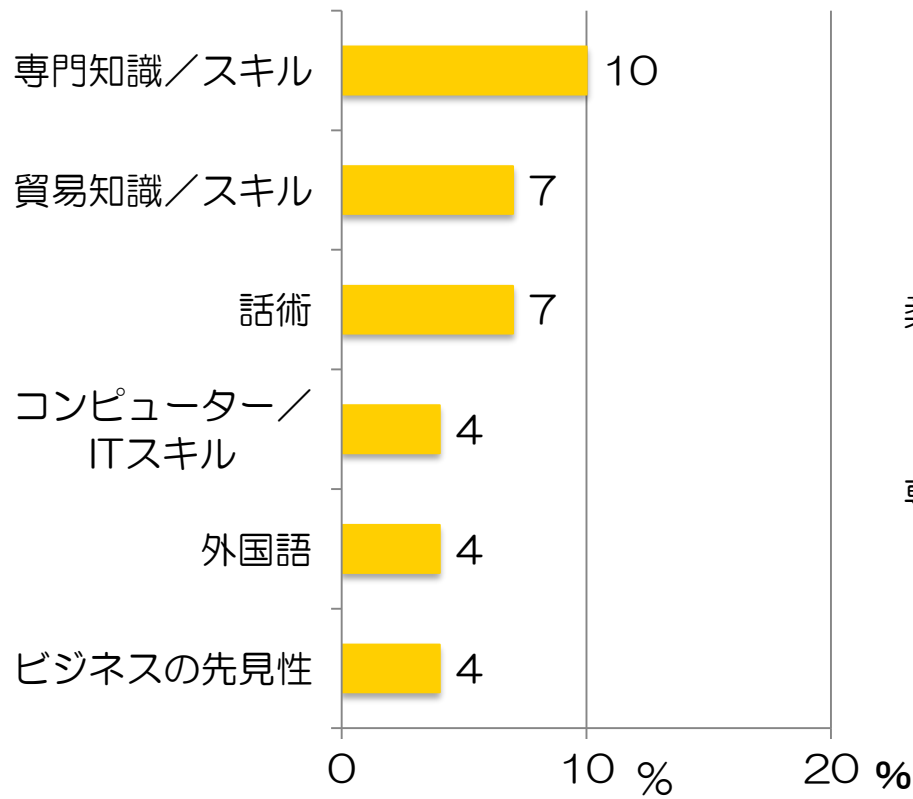
採用難の理由



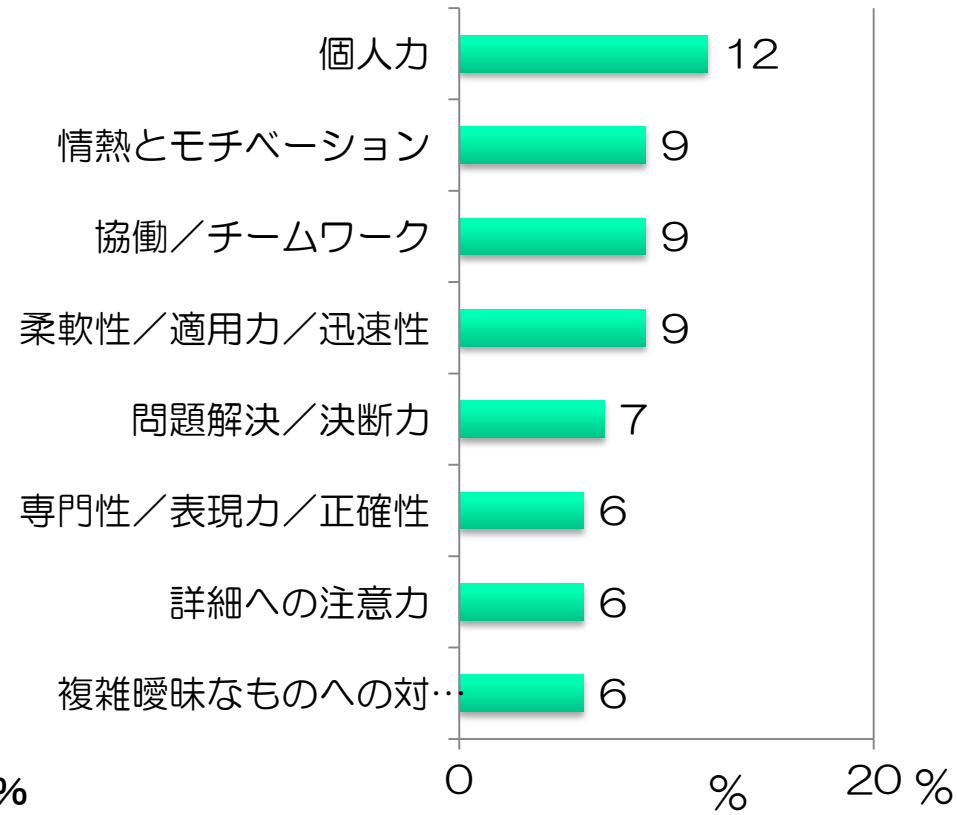
例えば、日本では、タレントマネジャーを募集しても、タレントマネジャーに何が求められているのかを理解していない人が多いこともあり、募集が難しいと判断される

人財のミスマッチの最大の要因は 専門性と実践力が不足しているからだ！

技術スキルの不足点



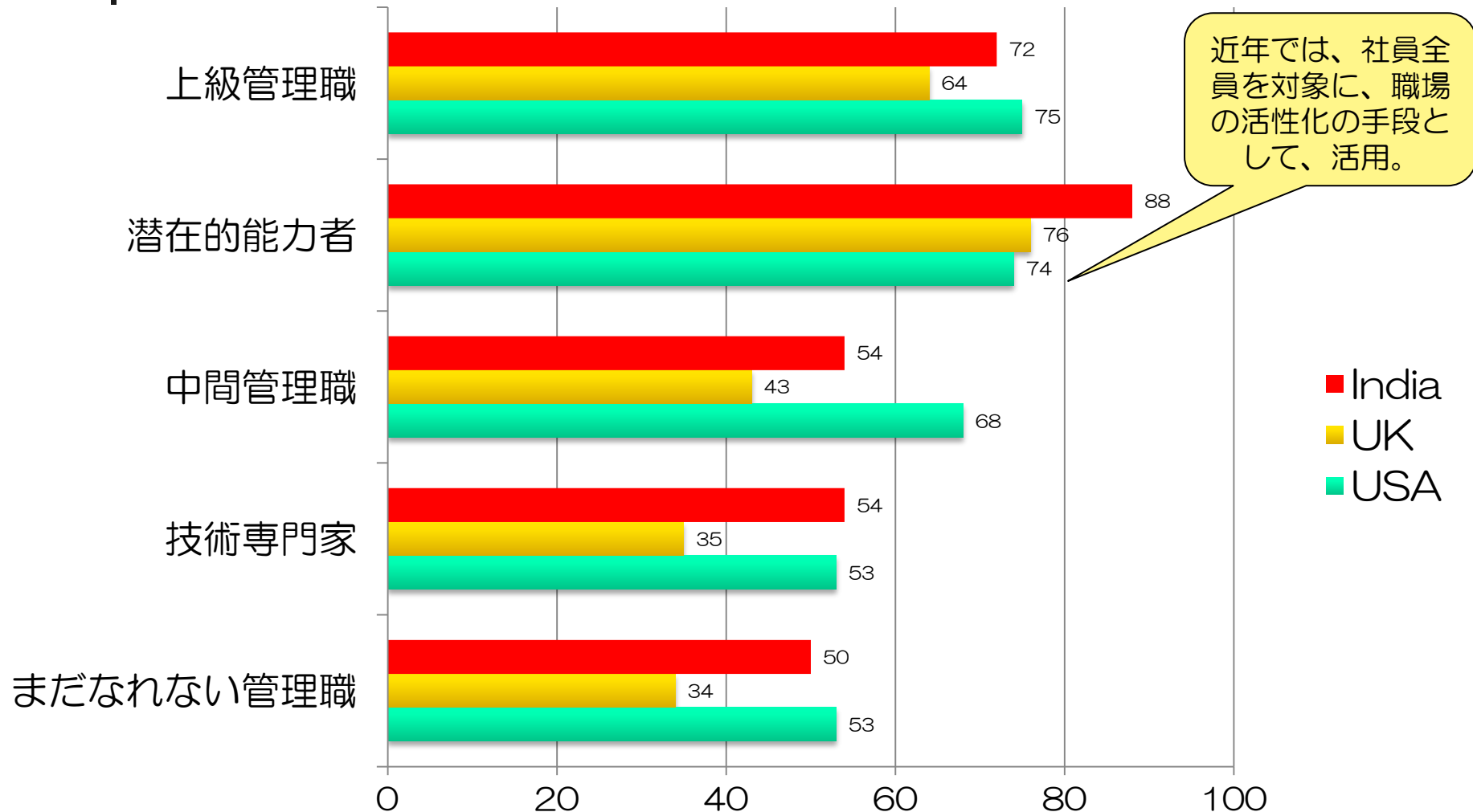
従業員の能力不足



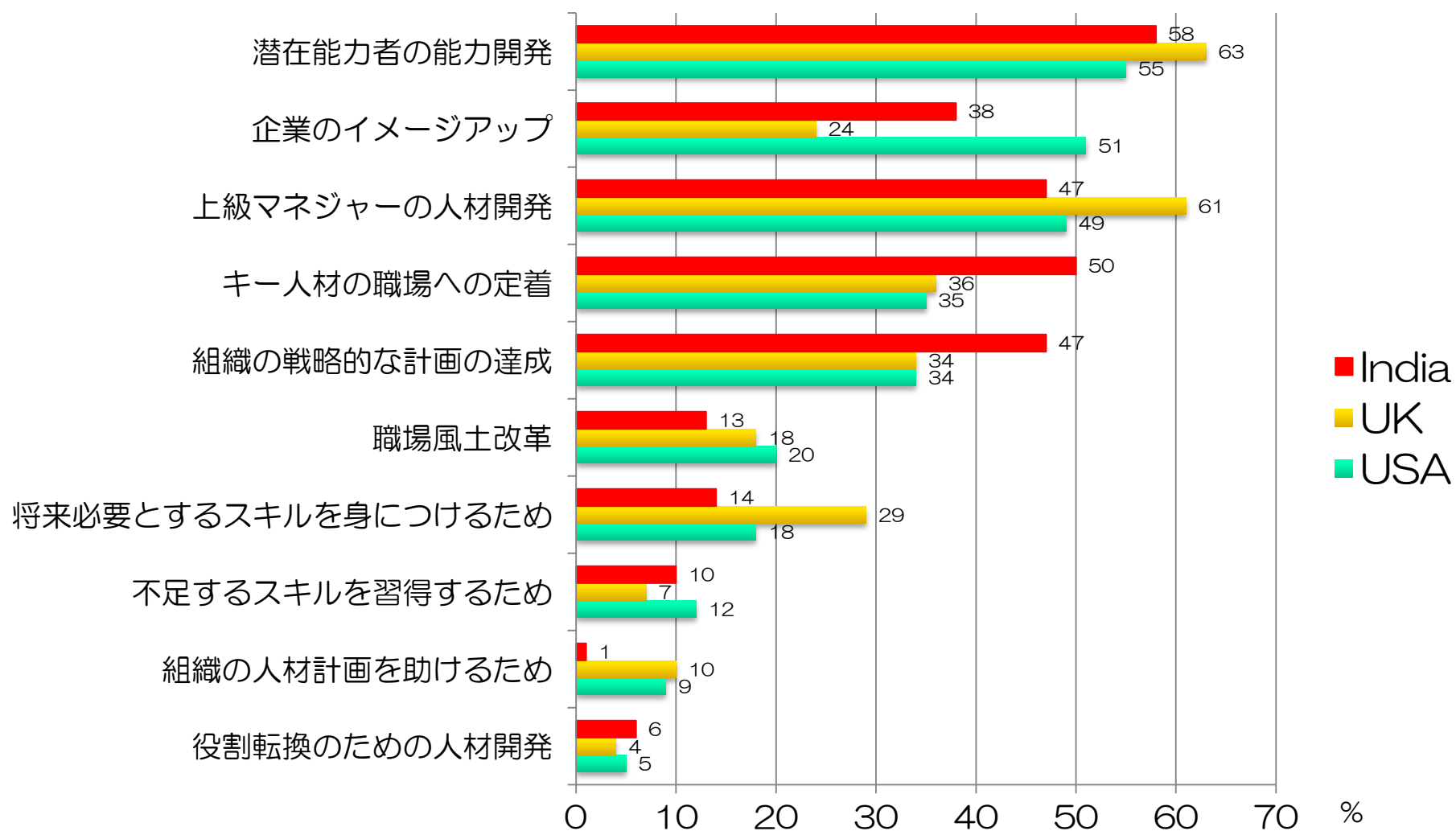
TMには、次世代リーダーや後継者養成だけでない多様な背景が！ 皆さんは、どんな理由でTMの導入を検討しますか？

- ① 新規ビジネスに**挑戦**し、**イノベーション**を生み出す企業風土を育てる仕組みづくり
 - 新規ビジネスへの挑戦を期待する人材をデータベース化し、国際的な活用機会を！
 - 将来のニーズに対応できるスキルを持つ人材開発を全社的な視点で実施し、職場風土の活性化と挑戦の場をつくる
 - メンター（支援役）、専門家をデータベース化し、グループ全体で有効活用
- ② **エンゲージメント、アライメント**を高め、組織全体のパフォーマンスを高める
 - 組織と個人の目標の連関性、モチベーション、コミットメントを高められる人財
- ③ グローバルで一貫した**HRMガイドライン**を設定し、**グローバル人材の養成と流動性**を高め、魅力ある企業としてのイメージづくりが進んだ！
 - **戦略的グローバル・リーダー**の養成
 - グローバル人材の一層容易な異動を可能にする一貫した**キャリア評価システム**の確立
 - グローバルな視点で、地域のニーズをキチンと把握するための**ダイバーシティ運動**の推進（女性の活性化の次のステップ）
- ④ 短期的な成果主義（**結果重視**）の弊害を是正し、中長期的視点での**人重視の人材活用と人材開発**に転換して、**職場の意識改革**を進め、**創造的**で、**活発な職場**に！
 - 最新型ANSI版パフォーマンス・マネジメントへの転換
- ⑤ 将来の戦力計画を明確にして、意識改革と戦力開発を行い、今後はリストラがない様に対策する必要性！
- ⑥ 生え抜き人材が育たない企業では、意識の高い**トップレベルのリーダー人財の育成と定着化**への仕組みづくり（欧米的な**後継者養成**）が進んだ！
 - **リテンション**（人財維持）、**キャリア評価システム**の確立

従来は、**上級管理職**や**潜在的能力者**がTMの主な対象だったが、
現在では、**社員全体**を対象に、**職場の活性化**の最適な手法に！

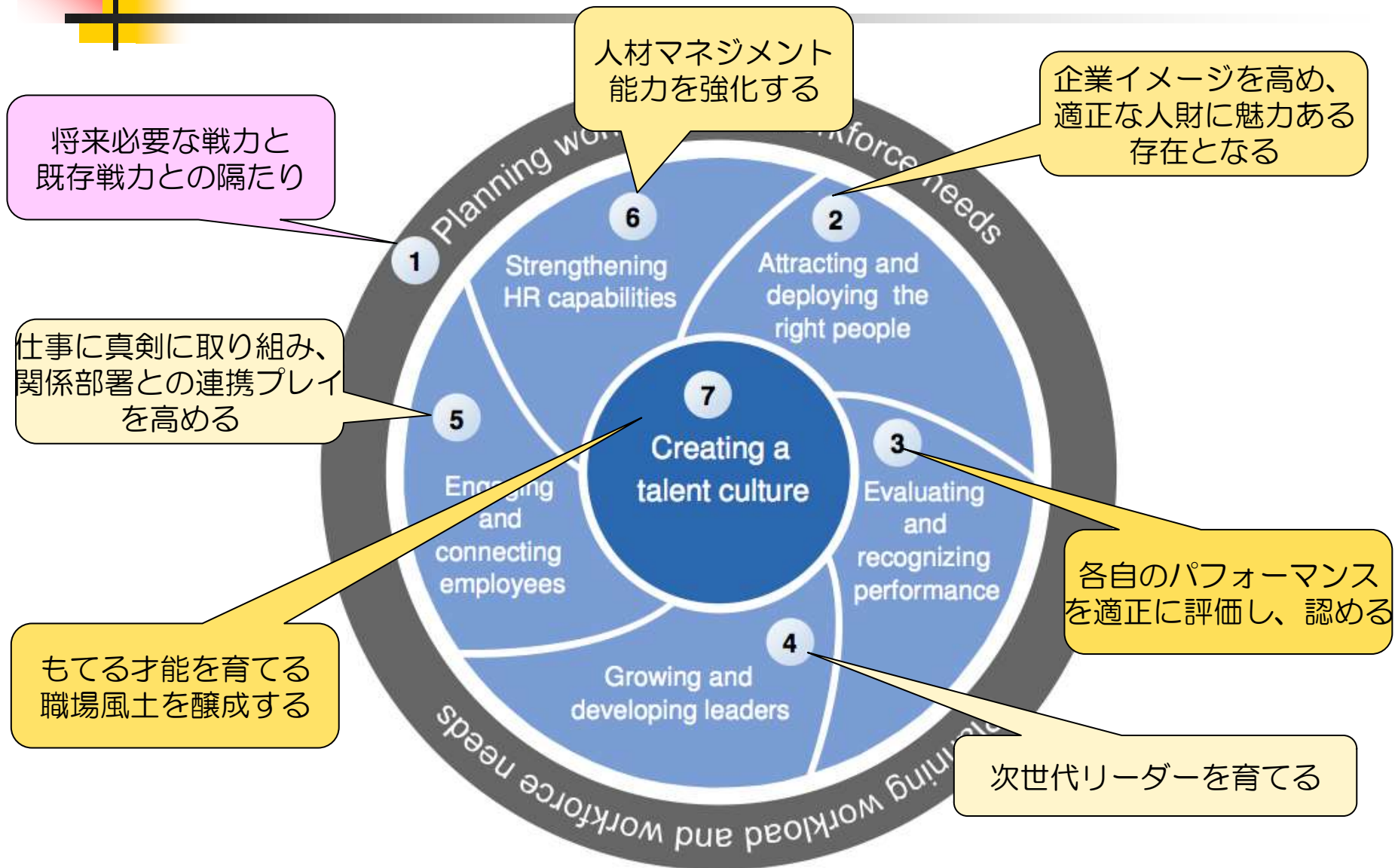


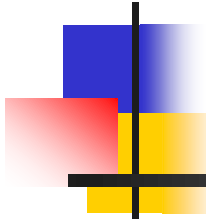
米英印でのタレント・マネジメント の主な導入目的



出典：International learning and talent development
comparison survey 2011 by CIPD/SHRM

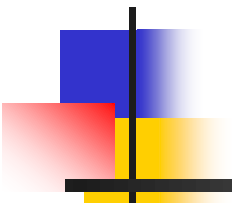
タレント・マネジメント導入の7つの動機！





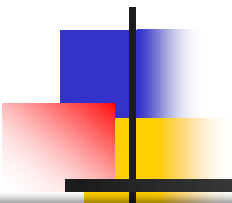
タレント・マネジメントの導入後、 多くのプログラム参加者は、以前より良くなったと好評

- 目先のマネジメントから、**先を見据えたマネジメント**に転換し、職場の雰囲気も変わり、**皆で**話し合い、**協力して進めようとの機運が高まった**
- より自分にあった仕事をする機会が増えるので、やりがいが高まり、職場が活性化する。自分と違う考えの人の色々な意見を聞けて、気づきも増えた
- ダイバーシティも進み、海外留学生の採用も増えたので、職場での異文化交流の機会が増え、グローバル・ビジネスへの抵抗感が減った
- 時代の流れの変化を早めに感じ、自分も早めに転換するべきだと考える人財が増え、新たな可能性を発見し、楽しめる機会が増えた
- **戦略的な計画**を遂行するので、社内の**支援者（メンター）からの支援**が得やすくなり、より**多くのフィードバック**が得られ、組織横断的なコミュニケーションも増加した
- 業績評価だけで終わらず、**キャリア評価にもつながる**ので、**やりがい**が高まる
- タレント・マネジメント導入企業は、マスコミからも注目され、企業価値、会社のブランドも高まるので、プログラムに参加する側も**誇りに思う**様に
- 会社のブランドイメージが高まると、**優秀な人財**が集まり、**職場も活性化し、良い仕事をしたい**という気持ちが高まった



欧米企業の多くの経営幹部は、次の視点で、 タレント・マネジメントの取り組みを高く評価

- 市場での競争の激化、IT技術の進展によるパラダイム・シフトにより、人財の過不足が生じるが、中長期計画の実行に必要な戦力計画に基づき、採用／人財開発を早めることで、**土壇場でのリストラをしなくてすむようになった**
- 「会社の人財は、会社全体の資産」との考え方をとり、「潜在能力のある人財をプール」し、必要な時に活躍出来る様に実務を通して、**計画的に人財開発**を行うため、**効率的な、効果的マネジメントが可能**になった
- 原則として、内部人財の活用に力を入れるが、内部人財では調達が難しい時は、早めに潜在能力ある人財を採用し、実際のビジネスで実績を積んでから、グローバル・ビジネスに挑戦してもらうので、**成功確率が高い**
- 目先の、短期的な計画達成から、将来を見て、仕事する習慣が強まり、中長期的な視点で人財開発を含めて、進めることから、結果として**後継者養成にも役立つ**
- 結果中心の業績評価から、プロセス中心で自分のチーム内での人財育成を高く評価するので、**職場でのチームワークや協創環境が進んだ**
- 受け身人材、無気力人材が減り、将来を考え、夢の実現や新たな挑戦をすることでやりがいを感じる人が増え、**エンゲージメントが改善**した
- 欧米の有名ビジネス・スクールでの必須課目にもなり、マスコミでも注目度が高まっていますが、タレントマネジメントを導入していることで、**会社のブランドイメージが高まり、優秀人材の採用で、有利に働く様になった**



タレント・マネジメントに協力的でない マネジャーの本心は？

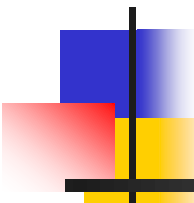
課題：下記のようなマネジャー（抵抗勢力）が多いと**タレント・マネジメント**は進みません。
このような考えのマネジャーは、次世代リーダーに相應しいと思いますか？



- こちらの配属されたのだから、こちらの仕事を優先的にやってもらうし、それ以外の仕事をして、**評価しない方針**
- 稼ぎ頭の人財を**他の仕事に取られたくないので、出来るだけこちらの仕事にしばりつけておきたい**
- 上長からは、中長期的な計画の実行より、**現在の問題を優先して取組む様に言われていて、先のことを熱心に考えても、歓迎されないし、評価もされない**と思いこんでいる
- いつまで現在の仕事が継続するか分からないが、その時まで、何とか頑張りたい。その先は、**問題が発生してから考えれば良い**と考えている
- **キャリア支援**などしたら、転職してしまい、貴重な人材を失いかねない
- キャリア計画を出させて、「**他に行きたい**」と言っている人に**これからの重要な仕事はさせたくないし、昇格も考えてない**
- 中長期的な戦力計画を立てるのは、経営企画やHRプロの仕事なので、**こちらが協力する必要はない**と考えている。
 - 本来、**タレントマネジャー**（従来のHRリーダー）は、タレント・マネジメントの推進役を期待されており、全社的な取りまとめが仕事になります。
 - 欧米企業のHRプロで一番評価されるのは、**戦略的ビジネスパートナーSBP**としての実績です。

日本の伝統的な経営者にありがちな、 従来型の人材マネジメントに対する主な懸念事項

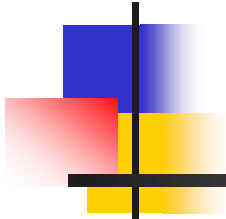
現状と課題	予想される懸念事項
国内中心の成長の限界を理解し、グローバルビジネスを増やす方針を打ち出しではいるが、 本社のボードメンバーは日本人だけ！	各国のグローバル人財は、所詮日本企業であり、自分たちは、経営幹部としては、可能性はないと考えがちで、ライバル他社からの良いオファーがある場合には、 人財及び技術者の流出の危険性がある
各国の支社には、グローバル・リーダーがいて、 定期的に問題点を中心に話し合いの機会を持っている ので、問題はないと考えている	いくら提案しても、本社がすぐに決断できないから、 迅速な対応がとれない と感じるグローバル人財が多い。いくら会議しても、それが取り入れられなければ、 会議する意味がない と感じているグローバル人財が多い
本社からの業績/結果に対する期待はあるが、グローバル・リーダーとしての あるべき姿や価値観 、更には、 次世代人財を育てる方針や意欲 が感じられないことから、会社に対して、親しみや信頼感も感じられない	伝統的な日本人は、キャリア意識も低く、会社への帰属意識も高いので、余程のことが無い限り転職しないが、一般的なグローバル人財や、日本の若い世代の有望人財は、 キャリア意識や自律意識も高く、自分の将来に展望が持てない組織には定着しない ことを理解してない
人材開発 の現状、 日頃からのフィードバック事項 、 人事考課の結果等を、他のマネジャー/経営幹部に知られたくない	その結果、情報の共有化の範囲やその目的が明確に伝わらず、5つの共有関係が成り立たず、適正な パフォーマンス・マネジメント や タレント・マネジメント が進められない
タレント・プール により、核となる人財を 他の部署に取られるのではないかと の懸念	幹部役員でも、 他部署に貴重な人財を取られるのではないかと の懸念が強い
TMソフト 導入経費 、 既存の情報システムとの運用上の懸念	クラウド型のTMソフトの普及 により、小規模導入が容易になり、低価格化が進み、広範囲で使用可能なソフトが普及しているが、既存ソフトとの運用上の調整がとれないので後回しに！



タレント・マネジメント

スムーズな導入に向けて留意すべき6つの視点

1. 「人財は、配属先の所有物ではなく、会社全体の財産だ」との考え方があるか？
 - 配属先の都合ばかりで使って、人財の持てる才能を生かせないと、人財の流出につながる
2. 人材活用に必須なキャリア情報が見える体系が整備されているか？
 - スキル関連情報だけでなく、育成、社内貢献度を含むキャリア情報のデータベースが構築されているか？
3. 会社の求める人財像の「見える化」と、将来への「キャリアパスの体系」が整備されているか？
 - 本来、タレント・マネジメントは、キャリア計画と一体で進めることで、人材の最適化と有効活用を目指します。
4. 人財の育成が出来、才能を発揮させられるマネジャー、現場リーダー、メンターがいるか？
5. 組織全体で目標を共有し、組織横断的な連携プレイのもと、グローバルな視点での展開が可能か？
6. 将来、タレント・マネジメントを適用する地域の設定を最初から柔軟に対応しているか？
 - 全社的な展開が出来るか？
 - 日本国内だけの展開とすると、将来のグローバル展開での色々な支障となりやすい
 - グローバル企業を目指す場合、次の対応は？
 - 複数言語、複数通貨への対応は？
 - 事業や制度の異なる複数企業の管理は？
 - 統合人事システムの構築が可能か？
 - 多国籍企業での運用実績は？
 - 各国主体で、慣行、法令、プロセスの違いにより、効率的な運用が出来ているのか？
 - スキル管理から、後継者養成までの幅広い用途に対応出来ているのか？
 - グローバル人材が地域間異動できる仕組みがあるのか？



タレント・マネジメントのスムーズな導入を 実現するための必須条件

1. 折角導入したパフォーマンス・マネジメントやタレント・マネジメントのソフトを経営幹部が率先して見ていることを社員に示さねば、**人財情報の量と質（或いは精度）は上がらない**
2. **人事考課のガイドライン**が社員に周知され、企業の価値観に基いて、評価されていることを示さねば、**これを実行するとは限らない**
3. 誰が、タレントなのかを明確にし、各自の職務内容やその進行状況が、上長や教育関係者に、オンラインで見ていることを知らせることで、本気に頑張るようになる（特に現在の若者には、**オンラインでの掲載**が不可欠に）
4. 過去にあげた業績が、**キャリアとして、登録**され、多くの人が見れる様にならないと、**本気で頑張る人は、限定的に！**
5. 将来の**キャリアパス**が明示され、そのキャリアパスに基づき、成功した事例を発表しないと、**本気に目指す気になれない**
6. **組織の目標と個人の目標**の整合性がないと、組織からの認知が低くなり、**真剣に頑張ろうとしない**
7. 後継者を本当に育てたいなら、後継者の育成が進んでいることを**経営幹部が認知し、その努力を評価**しないと**人材育成は、進まない**
 - 後継者が早く育つと、自分の仕事を取られるのではと、懸念するマネジャーが多い

タレント・マネジメントの導入を軌道にのせる 4条件とは？

- メニュー1：ソーシャル・ソーシング(Social Sourcing)
 - ソーシャル・メディアが全盛の現代、リンクトイン等を活用した外部人材採用が進んでおり、この手法の効果的運用がタレント・マネジメントの成功の鍵を握っている
- メニュー2：継続的な学習を可能にする仕組みづくり
 - 従来は、OffJTとOJTを併用して、チーム内だけで学べる環境作りをして来たが、今後は、その枠を広げ、内外の支援者との非公式学習の機会をグローバルで創造する環境整備を行い、互いの活動が見える化して、協力しあう場をつくる。支援するメンター、現場リーダーには、効果的な支援活動を高く評価する人事考課を実施。
- メニュー3：実践的で目的に合致した学習内容かの検証
 - 教室学習、オンライン学習、現場学習、シミュレーション・ゲーム学習等の多彩な教育手法を適宜選択し、学習結果をデータベース化し、効果測定を見ながら、フィードバック、改善計画を逐次計画、実施する。監査時には、これらのデータを参照して、ISO等の認証取得に役立てる
- メニュー4：従来型の競争アセスメント要素を重視するパフォーマンス・マネジメントから、コーチング&人材開発を重視する最新型のパフォーマンス・マネジメントに転換する
 - 年に1回の人事考課から、より頻繁に、関係者からのフィードバックを行い、良い行いを認め、それに報いる仕組みを構築する（アドビ、マイクロソフト、カーギー等の事例）

皆さんにとって、どちらのパフォーマンス・マネジメント・モデルで、やる気が出ますか？

	伝統的なパフォーマンス・マネジメント (競争アセスメントモデル)	ANSI版パフォーマンス・マネジメント (コーチングと人財開発モデル)
評価の視点	個人評価が中心で、 ランク付け が伴うので、作業が煩雑になる	日頃行なっているフィードバックを充実化し、個人のランキングをむりやりつけることはしない。
人事考課の考え方	年に一度、イベント として行い、ランキングを求められることが多く、 日常業務とは乖離 する傾向。	年に一度のイベントではなく、 日頃のフィードバックの集大成 に。ランクづけではなく、達成支援や課題の整理に。 目標の達成度と組織への貢献度 の両方が問われる
フィードバック	能力や実績によるが、必要に応じて、行う程度。	日頃から、コーチングやフィードバックを行い、 どれだけ成長したか を問われる
目標の見直し	例え、市場競争が厳しくても、 当初の目標の見直しはしない ことが多い	半年、四半期毎に 目標の見直し を行う、個人目標が組織の目標に貢献しているかをチェックする
アセスメント	個人のアセスメントを重視しているので、 評価者に負荷がかかりやすい 。	個人のアセスメントより、日頃の業務から、強みや弱みを判断し、「 強み 」を活かせる仕事を重視して、機会をつくることで、満足度を高める
説明責任	たとえ、当初の目標が達成できても、会社の業績により、給与には反映されず、 不満が残る ことが多い。	日頃から、個人の目標と組織の目標の整合性を問われるので、何が課題なのかを理解しやすく、 説明責任はより高い レベルになる。
給与体系	単純なレーティングによる昇給が多く、 不満を残す ことが多い	パフォーマンス、潜在能力、特定の役職給、顧客からの反応等の複数の要因 により、報酬を決定。
作業の煩雑さ	アセスメントやレーティング等に時間がかかり、 負担感が強く、説明責任も低い	アセスメントやレーティングの業務が減り、 日常業務のフォローアップに時間 をとれる
会社の業績への貢献度	評価者としての特権を、離れたくないマネジャーが出てくるが、 会社の業績への貢献度はかならずしもあるとは言えない 。	日頃からコーチングやフィードバックにより、早めの対策が取りやすく、 組織的な対抗策を迅速 にとれる。個人目標と組織目標の整合性を高めるので、 業績にリンクしやすい 。

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！



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

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、**
 - ・ **優秀な人材**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

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

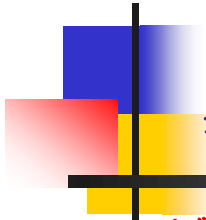
- **タレント開発報告指針TDRP**を導入し、逐次改善の体制づくり

グローバル・ヒューマン・キャピタル の課題とその対策、2015年版 (その1)

10の課題	主な現状と課題	対策案：まず何から始めるのか？
リーダーの不足	どんなリーダーが必要なのかが明確になってない	トップが、マネジャーから コミットメント を引き出す タレント・マネジメント により、 タレント開発 と 後継者養成 を強化 ピープル・アナリティクス を活用して、ベストリーダーの姿を調査
学習と人材開発	従業員 エンゲージメント と 社員の維持（リテンション） に劇的に役立つとの調査報告により、注目度が急増	①社員を指導するタイプから、 社員の学習環境を整備 、②従来の学習プログラムの見直し、重複をさけ、 効果性の検証 を強化、 ③学習技術開発のチームを結成し、 育成担当マネジャー を選任し、 レベル3（活用度）/4（影響度） を把握して、改善計画を実践、④ CLO を選任して、将来ビジョンを明確に
職場風土とエンゲージメント	エンゲージメント は、 リテンション の問題を改善する方策として、87%の企業が注目しており、高給より効果的と言われている	① エンゲージメント と リテンション は、最大の関心事とのトップからのメッセージの発信、②職場風土を リアルタイムで測定 する仕組みづくりを行い、「 意味ある仕事 」をしているという意識を高める 努力が職場で行なわれているかをモニターする。
多様化する戦力に対応した雇用形態があるか？	多様化する戦力に対応した採用法、管理法、評価法、柔軟な給与体系を整え、職場風土に溶け込ませられるか？	① 技術スキル 、 創造性 、 マネジメント・スキル を評価する体系を整える ②社員とパート他の 待遇格差の是正 、③パート他にも、社員同様の フィードバック と 学習機会 を提供する
最新型の パフォーマンス・マネジメント に転換する	煩雑なアセスメントやランク付けのため、膨大な時間を浪費し、年に1回のフィードバックでは、社員に不満が溜まっていた。2014年調査では、米国企業の89%が最新型のパフォーマンス・マネジメントに転換したか、18ヶ月以内に転換予定	①煩雑で、納得性の低い ランクづけの廃止 、②最新型のコーチングと人材開発重視の パフォーマンス・マネジメント に転換、③2-3ヶ月ごとには、進捗状況の把握と改善計画、目標の見直しをする機会をつくる、④マネジメント評価項目として、コーチングやフィードバックの効果性評価をする、⑤ 業績と給与はリンクさせない 、⑥ ローカル・マネジャー には、優秀社員を認知し、表彰する権限を与える

グローバル・ヒューマン・キャピタル の課題とその対策、2015年版 (その2)

10の課題	本来目指す所、主な現状と課題	対策案：まず何から始めるのか？
人事制度改革の推進	現在の人事部は、ビジネスの変化に追いつける状態になっていない。人事改革に時間がかかりすぎ、競争に勝てない。	これからの人事機構は、①世の中の 変化への迅速な対応 を行い、②人事施策を ビジネス目標の達成に貢献 させ、③データに基づいた、議論を行い、経営判断に役立てる、④優良な人材が入りたがる 企業ブランドを確立 、⑤ 離職率の改善 、⑥ 人材開発 にも熱心に取組む。 この実現を目指して、人事部が、①解決案を率先して提言し、②優秀人材とのネットワークを構築し、③リーダーが潜在能力ある人材を活用できる場をつくり、④自らの人材マネジメント手法を磨き合う環境づくり、相互が交流できる機会をつくる
HRメトリクス、 ピープル・アナリティクス	グーグル、ファイザー、AOL等では、社員分析チームを結成して、成果をあげている。注目度は高いが、一部の組織、地域だけに限定されている タレント・マネジメント ソフトを導入しても、成果をあげられない	① ピープル・アナリティクス の専門チームを結成し、関係部署の原因/動向分析の支援を行う。②成功事例の 費用対効果ROI を示し、そのノウハウを全社で共有、③緊急なビジネス・ニーズに焦点を絞って、分析を行い、如何に役立っているかを示す
外部データ の活用	社内のデータだけでは、情報量、情報の質で、限界があり。	① SNSデータ、公開データ の活用、②マーケティング部門と連携して、製品モニターのデータを活用、③SNS等を活用して、特別キャンペーンを実施する
業務の 単純化	業務の複雑化、範囲の広がり、グローバル化、	①業務の簡素化、②非生産的でないメールや会議に制限、③サプライチェーンの構築で、サービス価値の創造、④デザイン志向、プロセスの簡素化
機械やロボット の活用	単純作業が多いので、効率、効果性を高めたい	① You tube を活用して情報を提供、②外部の各種サービスの積極的活用、③各種の認識技術を検証して、活用法を検討する



急変するビジネス環境に対処するには、 多様性ある人材に対処できる抜本的対策があるかが鍵！

1. **エンゲージメント、リテンション、異文化**の巻き込みが一層重要課題に
2. **コーチング&人材開発型パフォーマンス・マネジメント**の導入が課題解決への第一歩に！
3. 最新のネットワーク機器導入による職場の再設計で、**簡素化・効率化**を！
4. **MOOC、最新LMSインタフェース、ビックデータ**の有効活用により、実践面での進展が期待できる
5. **多様性ある人材獲得**のため、人材ネットワークの有効活用と企業ブランドを高められるかが鍵に！
6. 会社の目指す目標/地域社会から求められるもの/本人の才能を活かせる仕事を重視したキャリア・マネジメントを実践して、**定着率を高めよ！**
7. グローバル・ビジネスを発展させるため、異文化の交流の機会を増やし、**グローバル・リーダーシップ**を強化せよ
8. 適切な**タレント・アナリティクス**を実践し、より**確度の高い戦力計画**を推進せよ
9. より広い**社会的価値を創造**するため、革新的な解決策を提供する**HRソリューション・ベンダー**を積極的に活用せよ
10. **ピープル・アナリティクス**部等の専門部署を強化し、従来のHRチームの役割とその仕組みを見直し/再設計し、成功事例の共有化、全社展開を推進しよう

SHRMコンピテンシー研究部会を5月-6月に立ち上げ SHRM本体による新SHRM HRプロ認定への近道

SHRM Body of Competency & Knowledge™

■ Behavioral Competencies
■ Technical Competency



Leadership & Navigation



Business Acumen



Ethical Practice



Relationship Management



Consultation



Critical Evaluation



Global & Cultural Effectiveness



Communication

HR Expertise (HR Knowledge Domains)

People

Organization

Workplace

Strategy

- Talent Acquisition & Retention
- Employee Engagement
- Learning & Development
- Total Rewards

- Structure of the HR Function
- Org. 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

HR Functional Areas

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

SBPの視点で
ビジネス支援を重視

SHRMでは、
人事の視点で
People(人)
を重視

ASTD/ATDでは、
専門家の視点で、
機能性を重視

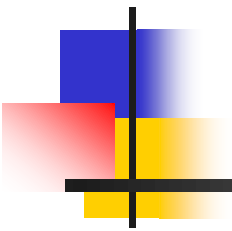
Effective Individual Performance

Successful Business Outcomes

SHRMコンピテンシー項目とサブ項目の関係性がより重要に！

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

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



SHRMコンピテンシー研究部会に参加する意義があると思われる方とは、

1. 激変するビジネス環境において、多様な人財を惹きつけるため、どんな人材マネジメント手法が、効果的なのかを考えたいと思っている方
2. 企業ブランドを高め、優秀な人財が応募してもらえるようになるには、どうすべきなのかを検討したい方
3. 欧米企業では、HRプロとして、どんな項目が、求められているのかを把握し、コンピテンシー項目を見直しする参考にしたいと考えている方
4. 欧米企業での標準的なHRプロ用のコンピテンシー項目を参考に、自社用のコンピテンシー項目を自主開発したいと考えている方
5. 大手コンサルが提供する伝統的なコンピテンシー項目とSHRMコンピテンシーとは、どんな違いがあるのかを知りたい方
6. 現在、SHRM-CP/SHRM-SCPのHRプロ認定を新しく取得したいと考えている方
7. HRCIのHRプロ認定（PHR、SPHR）と、SHRMによるSHRM-CP/SHRM-SCPの違いを理解して、移行をスムーズに進めたい方

次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

■ 第45回 戦略的人材マネジメント研究会

日程： 2015年 6月25日（木） 19：00-22：00

- 場所： 株式会社スマートビジョン 新オフィス
- テーマ： SHRM2015 コンファレンス、事前勉強会

■ JSHRM、新SHRMコンピテンシー研究部会員募集のお知らせ

- 募集開始 4-5月
- 初回会合：5月中旬-6月
- 主な対象：
 - 最新のHRプロ用SHRMコンピテンシーに興味を持つ**JSHRM会員**の方
 - 社内で**HRプロ担当を決めたい**と考えている人事総務の方
 - 大手コンサルのコンピテンシーが推進すると、SHRMコンピテンシーとは、何が違うのかを学びたい方
 - 新規に**SHRM-CP/SHRM-SCP**のHRプロ認証の取得を目指している方
 - 従来 of HRプロ認定であるPHR,SPHR（HRCI認定）から、SHRM認定のSHRM-CP/SHRM-SCPに移行したいと考えている方
 - 優秀な人財をひきつけるために、どんな人材マネジメント手法が効果的なのかを検討したい方
 - 企業ブランドを高めるための効果的な手法を学びたい方 他

