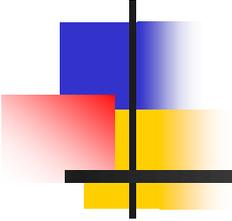


第45回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会

グローバル人材マネジメントの最新動向と
グローバル先進企業への道
—SHRM2015コンファレンス 事前勉強会—

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6月25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 **グローバル人材マネジメント**の最新動向と**グローバル先進企業**への道
—**SHRM2015コンファレンス 事前勉強会**—

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

20:40-20:50 最新の**SHRM-SCP Certificate Holder**からのコメント

報告者: Roy Thorson, SHRM-SCP Holder

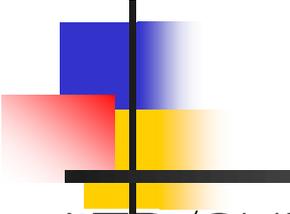
20:50-21:10 **これからの人事のあるべき姿を考え、今年は、ここに注目！**

報告者：株式会社田代コンサルティング 代表取締役 田代 英治

21:10-22:00 ディスカッション タイム

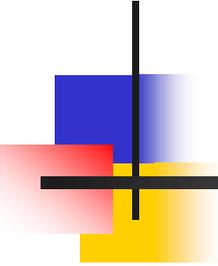
次回の発表者に関して





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

1. ATD/SHRM国際大会の動向から分かる、**人財マネジメントの大きな潮流**
 - 2014年HR動向から、2015年HR動向への進展
2. **グローバル人財マネジメント**の主な課題と対策
 - グローバル ヒューマン・キャピタルの課題と対策
 - 強化される**雇用機会均等原則EEO**、日米比較
 - **日本の従来の人材マネジメント**をグローバル企業で適用すると予想される課題
3. グローバル人財マネジメントの推進者として、**HRプロ**が育っていますか？
 - 変わる人事：**戦略的ビジネス・パートナー/リーダー**になれ！
 - これからのHRプロのあるべき姿とは？
 - SHRMコンピテンシー準拠の**新HRプロ認定**が、5月から開始
4. ビジネスの**実践**や**決断**を支えるため、HRプロは、何を目指すべきか？
 - 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？
 - ビジネス志向の**人材指標(HR メトリックス)**とは？
 - HRメトリックス(人材指標)から、**HRアナリティクス**(人材予想分析)に！
5. **SHRM2015ラスベガス大会**の見どころ
 - SHRM2015 キーワード動向、SHRM2015で注目したい11テーマ
 - 日本企業は、欧米グローバル企業の人財マネジメントから、何を学ぶべきか？
 - SHRM2015ラスベガス大会では、何に注目しますか？



1. ATD/SHRM国際大会の動向 からわかる、 グローバル人財マネジメント の大きな潮流

タレント・マネジメントと
パフォーマンス・マネジメントの中味の変質から、
グローバル人財マネジメントの新たな潮流を見る

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24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27万 | 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 5年連続参加 ANSI/ISO HR標準化ガイドライン,SHRMコンピテンシーの動きをいち早く伝える！ | 5 |
| タレント開発協会 (ATD、旧称ASTD) 会員約4万 | 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、大学中心 | 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&コーチング協会 (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 |
| TDRP コンファレンス | タレント開発報告指針 TDRP業界標準 | 組織全体でのタレント開発状況を見える化する仕組みをつくり、改善・軌道修正をする業界標準 | 2013.10 TDRP Workshop 及び TDRP コンファレンスに参加 | 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 | 100ヶ国、約4万人 |
| 大会参加者 | 約18,000名(2014年次総会) | 約10,500名(2014年次総会) |
| 海外参加者 (2014年 年次総会) | 80か国、1145名以上 カナダ、韓国、ナイジェリア、中国、サウジア ラビア、バハマ、ブラジル、日本(2014年実 績) | 92か国、約2250名 韓国(256)、カナダ(250)、中国(197)、 日本(136)、ブラジル(105)(2014年実績) |
| 2014実施 時期/場所 | 2014年6月22-25日(3.5日間) オランダ | 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(ワークショップ/教育他) | 約300(各種ワークショップ/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) |
| 2014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-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) |

ASTD2014から、ATD2015への 主要コンテンツの変遷

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**

ATD 2015 (ASTD 2015) **12 Contents tracks**

- Career Development
- Training Design & Delivery
- Global Human Resource Development
- Human Capital
- Leadership Development
- Learning Technologies
- Learning Measurement & Analytics
- **Management**
- Science of Learning
- **Government**
- **Higher education**
- **Sales Enablement**

2種類の分類法を併記した SHRM2015 コンファレンス

- 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

2種類の分類法を併記

- SHRMコンピテンシー別分類
 - Business Acumen
 - Communication
 - Consultation
 - Critical Evaluation
 - Ethical Practices
 - Global & Cultural Effectiveness
 - HR Expertise
 - Leadership and Navigation
 - Relationship management
- 2015年次総会の従来のトラック別分類
(SHRM サブ・コンピテンシー)
 - 雇用法と各種の規制 (40)
 - ビジネスの先見性と人事戦略 (34)
 - タレント獲得と人財維持 (39)
 - 国際人事 (13)
 - Benefit and compensation (19)
 - キャリアとリーダーシップ開発 (36)

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

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

- 戦略的目標の達成
- 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

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

戦略的人事の時代

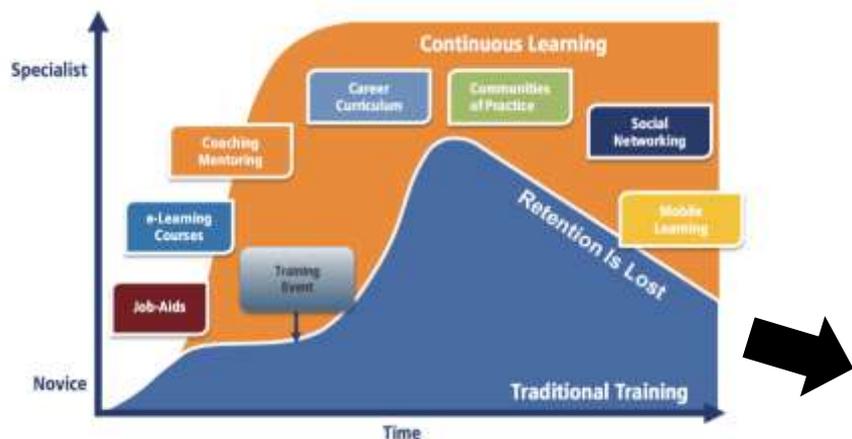
採用、L&D、組織設計
トータルリワードを通して、
HR Business Partnerになる

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

2014年HR予測：短期的、イベント的人材育成から 中長期的、継続的学習環境作りを競う時代に！

継続的な学習への風土づくり、
(最新版のパフォーマンス・マネジメント) と、
タレントの獲得と有効活用/人材開発の仕組みづくり
(タレント・マネジメント) で、定着率も改善！



Source: Bersin by Deloitte, 2013

レベル1：イベント的な訓練

OJTや仕事の生産性向上 社内での育成方針が明確でなく、
組織的に行う発想がないレベル

レベル2：訓練と人材開発の充実化

組織的に訓練計画に基づき実施 社内大学が誕生

レベル3：タレントとパフォーマンス改善

社内のパフォーマンス・ タレント・マネジメント
コンサルの登場 の仕組みづくり

レベル4：全社的、継続的な能力開発

CLOが中心となり、 タレント開発報告指針TDRPも
組織的に推進 導入して、迅速に決断し、
戦略的計画を実現する

2014年HRの潮流：人事考課でのランク付け評価は崩壊！ 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大転換を後押し！

- 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、潜在能力を育てるコーチやメンターの役割を期待されている。

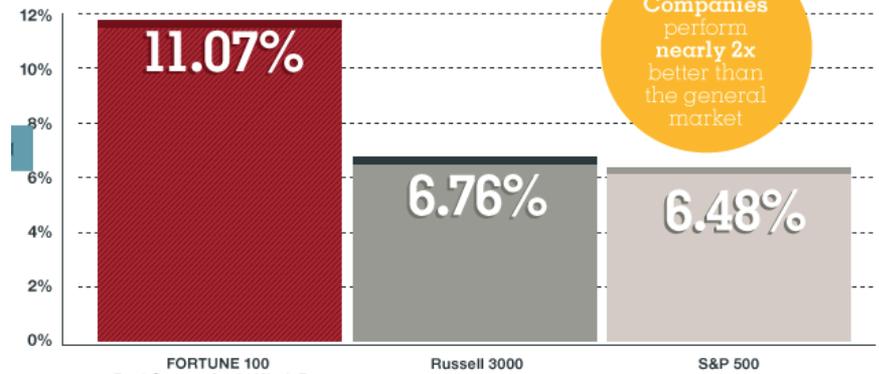
2015年HR大予測：急変するビジネス環境に対処するため、多様性ある人材への抜本的対策は？

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IoTデバイス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、ビッグデータ**の有効活用により、実践面での進展が！
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、**定着率が高まる**！
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！
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！
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！
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！

エンゲージメントと企業の収益との密接な関係性

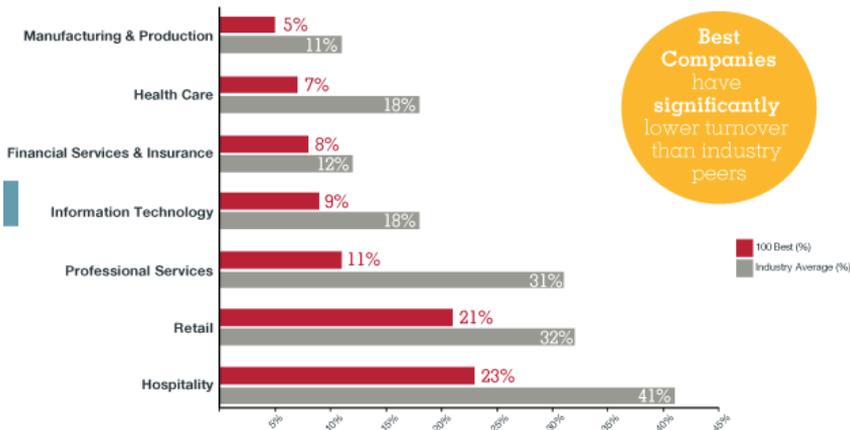


Comparative Annualized Stock Market Returns 1997-2014



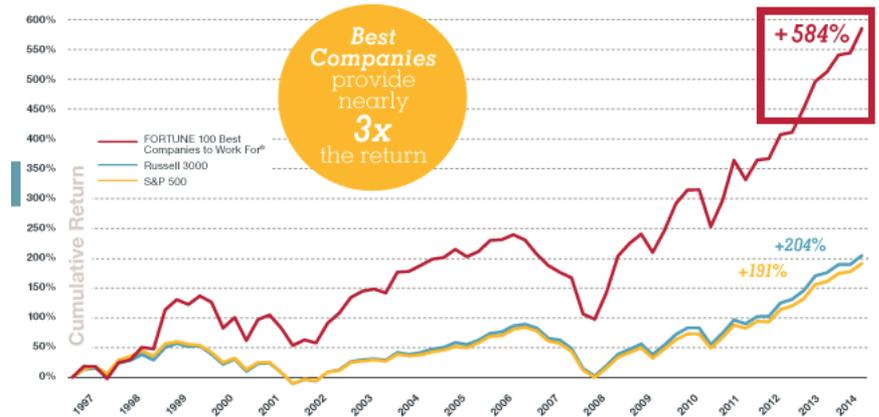
Source: Russell Investment Group Copyright © 2015 Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved. www.greatplacetowork.com

100 Best Companies Voluntary Turnover by Industry



Source: "100 Best" data provided by Great Place to Work® Institute, Inc.

Comparative Cumulative Stock Market Returns

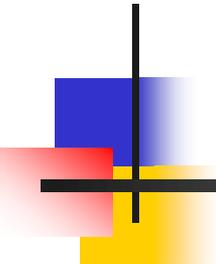


国際標準化機構ISO HR標準化の事務局は、SHRMから、ANSI ASDに移管

- 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、進行中。
 - 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された。
 - 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。TC260委員会の事務局は、その後、2年間、**米国人材マネジメント協会SHRM**が担当することになりました
 - 2011年11月にISO HR標準化の最初の会合を開催（正式参加国は**欧米諸国**が中心で、パキスタン、マレーシアを含む**15か国**、日本をはじめとした**20か国**が、Observing countryです（2012年7月現在）
 - 2012年9月、ISO TC260委員会の最初の国際会議を開催
 - 2012年12月、**ANSI**が**09001 Performance Management**条項を承認。
 - 2015年3月、ISO/TC260 HR Standards の事務局は、SHRMから、**ANSI Accredited Standards Developer (ASD)**に移管。

競争を煽るアセスメント型から、チームワークを高め、 職場で育てるコーチングと人材開発型が主流に！

| | 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 (コーチングと人材開発モデル) |
|------------|--|---|
| 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、離し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 |



2. グローバル人財マネジメントの 主な課題と対策

多様な人財が魅力を感じる企業ブランディングの構築は、どう実現出来るのか！

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、改善計画を实践、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、 職場風土に受け込ませられるか？ | 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、1 8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。 | <p>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。</p> <p>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をつくり、相互が交流できる機会をつくる</p> |
| 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 |

グローバル人財マネジメントの主な課題 (日米比較)

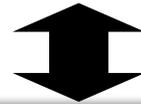
| 世界の人材マネジメントの主な課題 | 日米での対策状況の違い |
|---|--|
| 11分野での雇用機会均等EEO原則の徹底 | 米国：EEOC/NLRBによる取締強化中。 罰則を強化中 。 日本：男女による雇用機会均等対策はあるものの、 年齢他による雇用差別の根本的な問題解決には至っていない |
| パフォーマンス・マネジメント の課題が多い。特に、①エンゲージメント、②パフォーマンスレビュー手法、③人財の可視化（HR MetricsからHR Analyticsに） | 米国：ANSI HR標準にて、ガイドラインを明確化し、実践中。 日本：あいまいなものが良いとする日本的、伝統的な企業文化のため、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ようになってきた。 |
| 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 | |

人材募集や従業員への雇用機会均等法による取締を強化！ (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いう雇用原則。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、グローバル・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。

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: Equal Employment Opportunity**)
 - 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: Equal Employment Opportunity Commission**)
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道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: National Labor Relations Board**)

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。定年はない。 | 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、従来の定年年齢をあげ、年金支給開始時期を延期し、年金制の破綻を防ぐ方向に。定年後の給与落差が大きい。 |
| 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。 | 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。罰則規定が年々強化されている。 | 労働基準法により、セクハラは名目上は禁止しているが、罰則規定が不明確。 |

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・リーダーは、最低11分野での雇用差別をなくし、多様な活かし方を実践出来ることが求められている

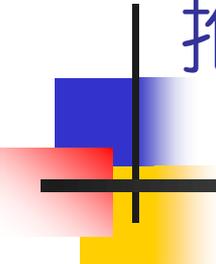
- 日本では、EEO中でも、**性差別、宗教による差別**が法律で禁止されている程度だが、罰則規則がなく、実効性に問題あり、職場のマネジャー／リーダーが、グローバル社会での特性を理解し、**多様な人財を活かす実践力**が必要に！
- また、日本の法律で明記されていない分野でも、**多くの先進諸国では、法律化、罰則化がされているもの**も多く、グローバル・リーダーとして活躍するためには、配慮すべき視点が多い。
- 特に、**日本では、独特の定年制**を採用しているが、これは、年齢による差別に相当。年金制度改革、少子高齢化対策とからみ、グローバルなEEO実現のために、支給時期の延期（70才まで）により、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（マタハラ）**：
日本の男女雇用機会均等法では、名目上は、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、改善の余地が大きい！

SHRM2014から見た、日本のグローバル 人財マネジメントの目指すべき方向は！

- **優秀なグローバル人財にも魅力ある職場環境がありますか？**
 - マネジャーは、各メンバーに期待する職務内容をキチンと伝えていますか？
 - 常日頃からフィードバックを徹底的に行い、その集大成として人事考課を行う方向に、軌道修正し、ランク付け評価を是正しましたか？
 - 「人財は会社全体の財産である」との意識のもと、会社全体でタレントを育てる企業風土が育っていますか？（タレント・マネジメントの風土）
 - 組織のビジョンや方向性、更には、個人の成長目標を明確にし、職場で協力して、その達成のために、互に努力する企業風土がありますか？
 - 成長する市場での潜在能力のあるタレント、将来重要になるタレントを把握し、適時、組織横断的に支援する仕組みがありますか！
- **グローバル企業としての企業のブランドイメージを高めるタレント施策を全社的に進める仕組みが機能していますか？**
 - 社員のキャリア意識を高めるため、キャリア評価システムが効果的に運用されていますか？
 - 早めにコーチング&人財開発型のパフォーマンス・マネジメントを導入しましたか？
 - タレント・マネジメントの仕組みがスムーズに導入され、実践されていますか？
 - 会社全体のタレント開発状況を把握するため、タレント開発報告手順TDRPにもとづいて、タレント開発の成果(Outcome)、効果性・効率性を示し、逐次改善・軌道修正をしていますか？
- **HRプロを目指す人財が増えてますか？**
 - 人事部門では、会社全体のビジネス戦略を念頭に、人事戦略を構築し、ビジネスの成功に結びついていくかを評価していますか？
 - 人材開発部門は、SBPを推進する人事部の業務をどれだけ支援し、会社全体のタレント開発が進んでいるかで評価されていますか？

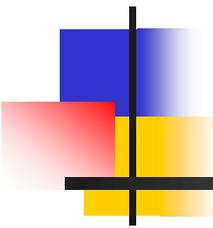
日本の伝統的な経営者にありがちな経営手法をグローバル企業で行うと予想される懸念事項

| 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ているが、 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、親しみや信頼感が感じられない | 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 |
| たとえ、 タレント・マネジメント を全社的に導入しても、核となる人財を 他の部署に取られる のではとの懸念している | 一般のラインマネジャーだけでなく、幹部役員でさえも、 他部署に貴重な人財を取られるのではないかと の懸念することで、依然として、組織の垣根が高い状況が続いている |
| 本社の方針を実現するために、日本の本社が主導して、 タレントマネジメント を導入したが、海外販社からの協力が得られない | 導入した日本製のソフトに制約が多く、海外での運用実績・サポート態勢がなく、グローバル対応がとれず、国内と海外の一体的な運用が最大のネックに。 |



3. グローバル人財マネジメントの
推進者として、HRプロが育っていますか？

これからのHRプロに求められる資質とは？
SHRMコンピテンシーとは？



これからのHRプロが、目指すべき資質とは！

- 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つの多いHRプロには、「**如何にビジネスに結び付けられたか**」が、キャリアとして重視されているか？
 - 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？
- 少子高齢化対策として、**雇用機会均等原則EEO**を逸脱した年齢による**雇用差別（定年制）**から脱却し、経験者が生きる真のグローバル化を実現しているか？
- 能力評価より、顧客満足(CS)を通じた「**実践力**」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**。

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

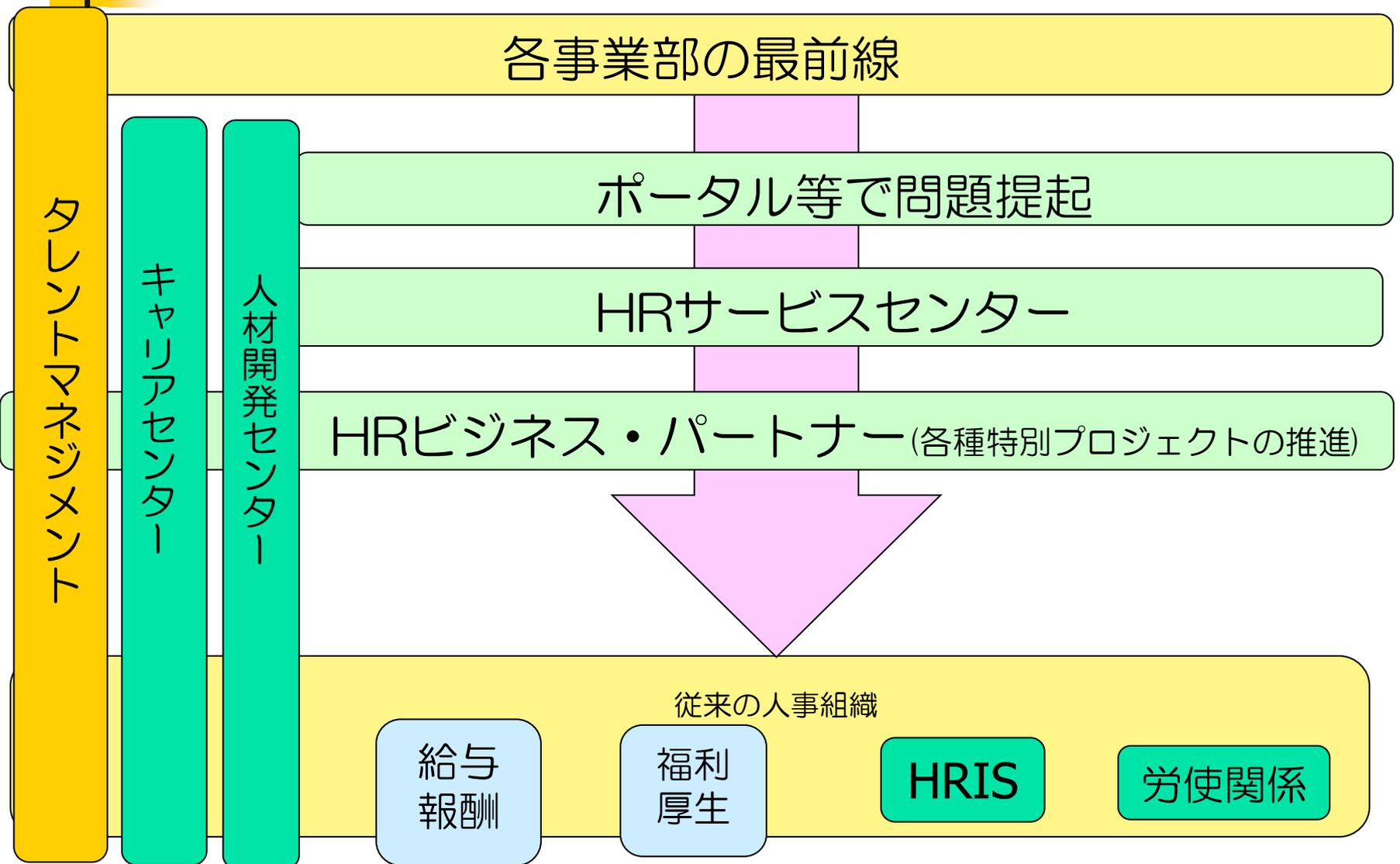
従来型人事と戦略的人事の違い

| 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、試用とバックグラウンドチェック、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、どれだけ便益が期待できるかを試算。 |



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

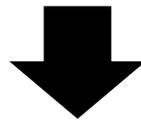
これからのSBPのあるべき姿の事例



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！



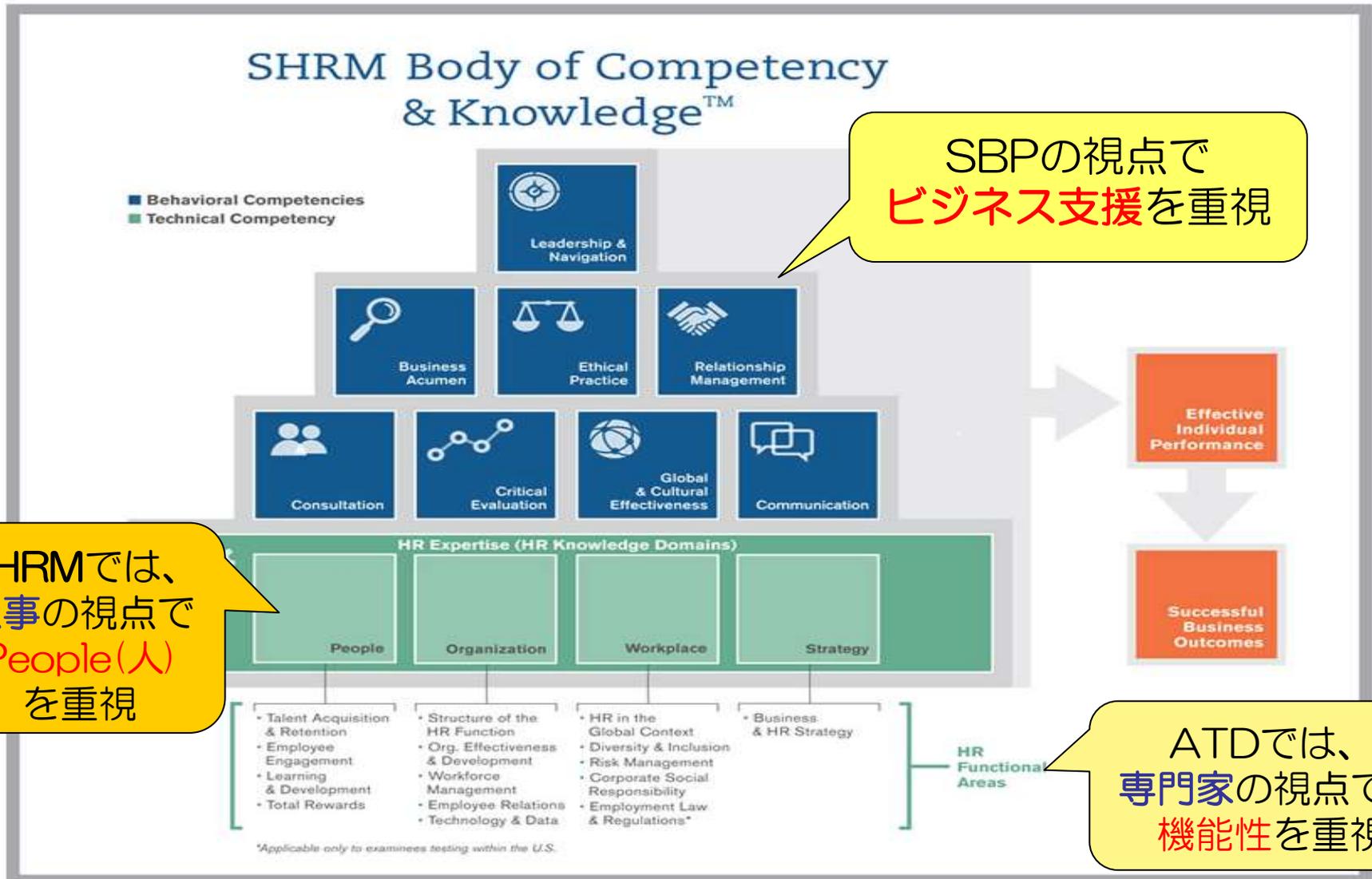
HRプロは、戦略的ビジネスを推進する存在になれ！

(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**)

ビジネスの成功にどれだけ貢献したのか！ ビジネス支援と人重視のSHRMコンピテンシー



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

ATDでは、
専門家の視点で、
機能性を重視

SHRMコンピテンシーの定義とサブ項目

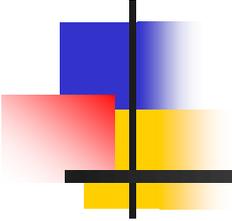
特に、People management, Talent managementは、重点項目

| 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、好奇心、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 |

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。



色々あるコンピテンシーをどう使い分けてますか？

1. **企業の強みを更に強化したい**
 - 独自の要望事項が多い場合には、現場からの意見を参考に独自に開発する
 - 業界毎に特殊性が明確な場合は、コンピテンシー開発を得意にするコンサルと共同開発
2. **ISO 2015改訂版が、2015 秋ごろから適用される見込み。**
 - ISO 9001 2015/14000 2015改訂版では、パフォーマンス履歴／実績の明示が要求されているので、この時期に、ISO HR標準ガイドラインを徹底して、導入する良い機会に。
3. **人事プロの意識改革を推進して、ビジネス志向のSBP/SBL型の人材を育てたい。**
 - HRプロに関しては、最新のSHRMHR認定(SHRM-CP/SCP)で規定されたSHRMコンピテンシーの採用が一番の近道に
4. **人材開発の専門家が自分の得意分野の評価基準を明確にして、実力を発揮できる機会をつくる**
 - 例えば、社内外のHRスペシャリストには、ASTDの最新のコンピテンシーを導入する

SHRM版コンピテンシーのキャリア・レベル

(HRプロのサンプルを参考に、他部門用も目標に応じて作成)

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

階層別SHRM版コンピテンシーの重要項目

実践的で、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) |

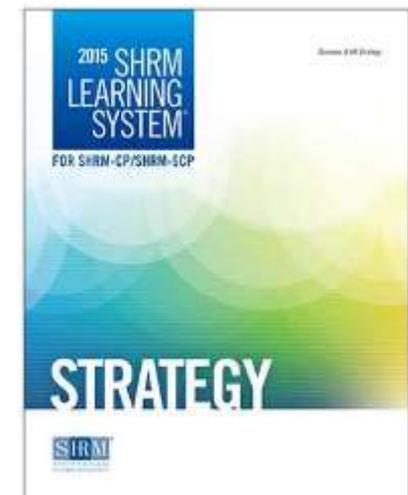
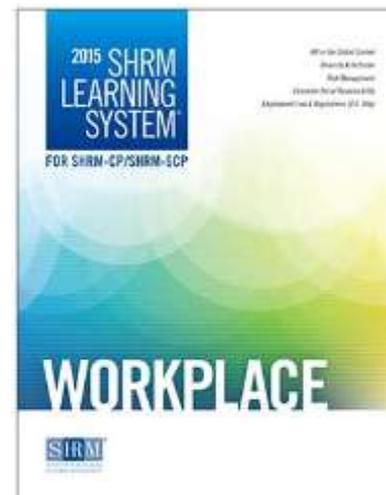
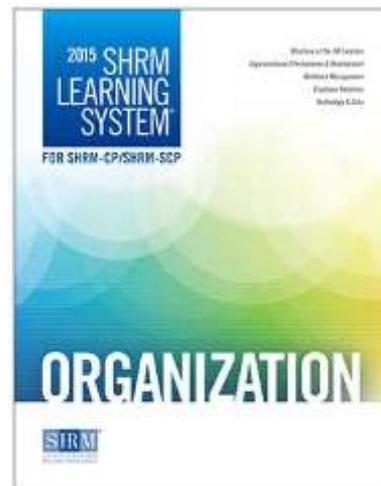
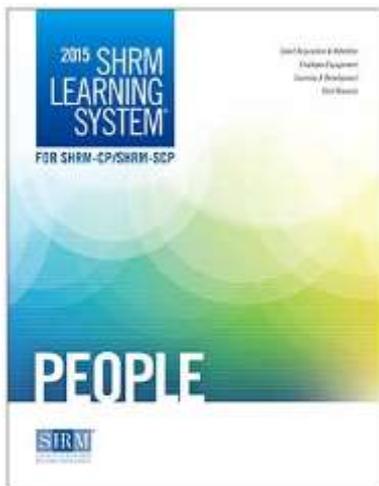
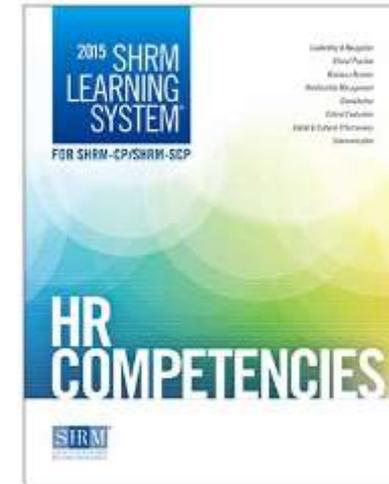
SHRM主導の新HRプロ認証

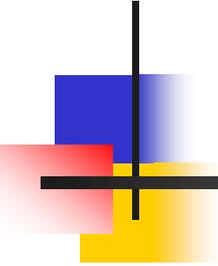
SHRM-CP/SHRM-SCPが2015年5月から登場！

- **HRプロ**の認証：SHRMが主導
 - SHRM関連団体の**HR Certification Institute(HRCI)** 主導の認証
 - 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プロ認証**
 - 2015年5月から、SHRMコンピテンシーに基づく**SHRM-CP/SHRM-SCP HRプロ認証**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**認証(CPLP)：ATD(通称**ASTD**) 主導
 - CPLPの認証機関：ATD Certification Institute(ATD CI)
 - 最新のATDコンピテンシーを中心に、L&Pプロを認証
- **タレント開発報告指針TDRP**認証：CTR主導
 - TDRP認証機関：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認証

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！

SHRM-CP/SCP認定、学習教材





4. ビジネスの**実践**や**決断**を支える
分析力補強のため、
HRプロは、何をすべきなのか？

過去の人財指標（**HRメトリクス**）から、将来を予測し、予防／事前対策を可能にする
HRアナリティクスへの転換

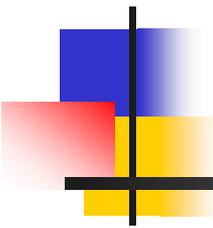
あなたは**分析力**(Analytics)と**直感**(Intuition)のどちらを重視？ 分析力が高まると、良い業績が期待できるか？

- **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思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！



ピープル・アナリティクスで既成概念を変革する (拒否反応だけの段階では、進歩は見込めず、競争に勝てない!)

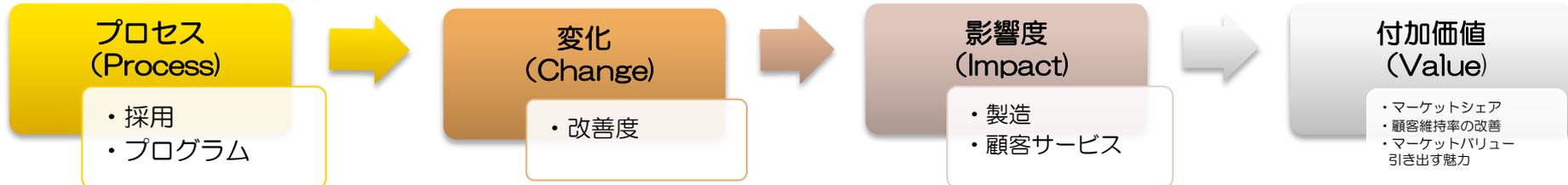
- 定義：課題を解決し、ビジネスの結果を最大化するため、個人、チーム、組織レベルで人に関連したデータを分析し、従来の手法を改善すること
- ピープル・アナリティクスが本来目指す目標は？：
 - 「無駄話は、生産性の改善のために、有害だ」等の思い込みが、果たして真実なのかを科学的手法で分析し、**より生産性を高め、働き易い職場の実現**を目指すもの。
 - この実現のため、存在するビックデータを活用
 - MITでは、新規開発したソシオ・メーターも活用
- 分析事例：タレントの獲得のためのデータ、人材維持のデータ、内外の人との関係性、時間配分等を示すデータによる協働のパターンや、身体的な特徴が及ぼす影響を分析 他
 - 個人レベルでの分析事例：採用後の適正度調査、長期視点での成功率
 - チームレベルでの分析事例：我々のチームは、優先順位の付け方は適正だったのか？、低い優先順位により、問題を起こした案件はないか？
 - 組織レベルの分析事例：技術、製品開発、運用面、マーケティング面での最適ミックスとは？、現在進行中の製品開発で、最適なミックスとは？

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ている！

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



ビジネス志向の時代

過去の人材指標より、ビジネス貢献と付加価値の創造で見よ！

| 分析力の低い企業での従来の考え方 | 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、価値の源泉にどれだけ貢献したのか？ |
| 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 |
| 人材での費用対効果ROIは、余り必要ではないと思われる | 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 |

人材指標の潮流：過去のHR メトリクス(人材指標)より、
ビジネスの成功に役立つ**HR アナリティクス**に、転換せよ！

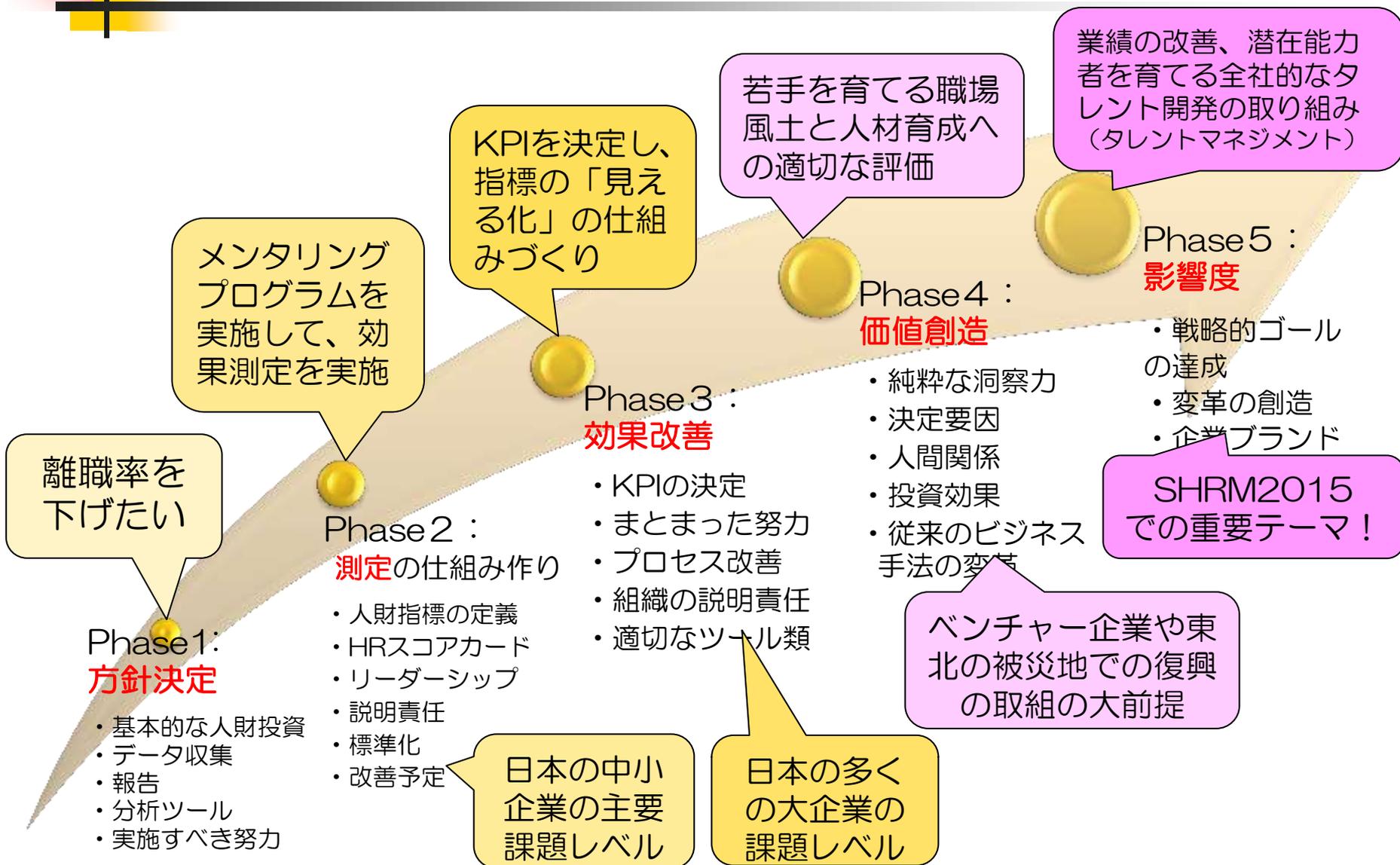
| HR メトリクス (人材指標) | HR アナリティクス(人材予測分析) |
|--------------------------|----------------------------------|
| 計測可能な指標 | 本来、計測が難しい指標が多い |
| 過去 の履歴 | 将来 の予測 |
| 会計上 の指標 | 財務 で使われる指標 |
| データの集積 | 将来を見透す |
| 大量の 内部データ の集積 | 必要なものだけ を広く集める |
| 日常業務上で必要だから入手 | 戦略的な分析として使用するために集める |
| 一般的には、価値が低い | 他との差別化要因を分析 |
| 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 | マネジメント全体に必要なデータ |
| 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 |

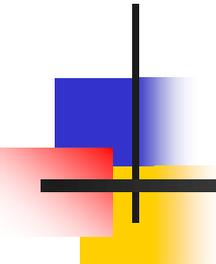
アナリティクス時代のHRマネジャー/HRプロ に期待される評価の視点とは！

| 項目 | 過去の行動特性でみる コンピテンシー評価法 | ビジネスの成功に役だったのから見る 最新のHRアナリティクス評価法 |
|-------------------------|--|---|
| 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 意欲度 、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 十分な生産性をあげるのにかかる時間 、⑦ 異動の質 、⑧ 摩擦の質)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 |

HR アナリティクスへの道程(5フェーズ)

(先進グローバル企業とよくある日本企業では、進化のフェーズに大きな相違が！)





5. SHRM2015ラスベガス大会 の見どころ

グローバル人材マネジメントの実現ための
基本的な考え方や導入事例収集に、
役にたつのか？

5. 世界最大のHRプロの祭典SHRM2015 ラスベガス大会(2015年6月28-7月1日)

SHRM[®]
SOCIETY FOR HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT

SHRM 2015 ANNUAL
CONFERENCE
& EXPOSITION
LAS VEGAS

LAS VEGAS CONVENTION CENTER | JUNE 28 - JULY 1, 2015

SHRM CERTIFICATION
SHRM-CP™ AND SHRM-SCP™



SHRM2015ラスベガス大会の開催日程

| SATURDAY, JUNE 27 | SUNDAY, JUNE 28 | MONDAY, JUNE 29 | TUESDAY, JUNE 30 | WEDNESDAY, JULY 1 |
|--|--|---|---|---|
| SHRM Seminars 8:00 a.m. - 6:00 p.m. | SHRM Seminars 8:00 a.m. - 1:30 p.m. | Concurrent Sessions 7:00 a.m. - 8:15 a.m. | Concurrent Sessions 7:00 a.m. - 8:15 a.m. | General Session 8:30 a.m. - 9:45 a.m. |
| Preconference Workshops 1:00 p.m. - 5:00 p.m. | Preconference Workshops 8:00 a.m. - Noon | General Session featuring Marcus Buckingham 8:30 a.m. - 9:45 a.m. | General Session featuring Sheryl Sandberg 8:30 a.m. - 9:45 a.m. | Concurrent Sessions 10:00 a.m. - 11:15 a.m. |
| | Attendee Orientation 11:00 a.m. - Noon | SHRM Exposition Open 9:30 a.m. - 4:00 p.m. | SHRM Exposition Open 9:30 a.m. - 2:00 p.m. | Concurrent Sessions 11:30 a.m. - 12:45 p.m. |
| | Sunday Sessions 12:30 - 2:00 p.m. | Masters Series 10:30 a.m. - 12:15 p.m. | Concurrent Sessions 10:45 a.m. - Noon | Conference Concludes 12:45 p.m. |
| | Opening General Session 2:30 p.m. - 4:00 p.m. | Concurrent Sessions 10:45 a.m. - Noon | Lunch in the SHRM Exposition Noon - 1:30 p.m. | |
| | Grand Opening Reception in the SHRM Exposition 4:00 p.m. - 7:00 p.m. | Lunch in the SHRM Exposition Noon - 1:30 p.m. | SHRM Seminars 1:30 p.m. - 5:30 p.m. | |
| | | Masters Series 1:45 p.m. - 3:45 p.m. | Concurrent Sessions 2:15 p.m. - 3:30 p.m. | |
| | | Concurrent Sessions 2:00 p.m. - 3:15 p.m. | Masters Series 2:15 p.m. - 4:15 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 4:00 p.m. - 5:15 p.m. | Tuesday Night Show featuring Jennifer Hudson 8:00 p.m. | |



Leading People.
Leading Organizations.

Mike "Coach K" Krzyzewski,
the winningest coach to
NCAA Division 1 history



Marcus Buckingham
best-selling author
and founder, TMBC

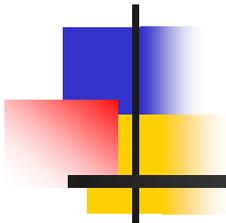


Sheryl Sandberg
chief operating officer
Facebook



Mehmet Oz
Leading Doctor in the
Healthcare Industry





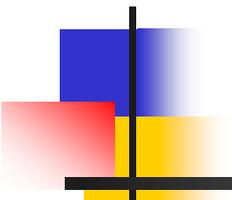
SHRM2015を有意義にするヒント

- SHRM2015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ッションの配布資料のpdfをダウンロードできる様になりますので、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等のタブレット端末で、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、タブレット端末から、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。

SHRM/ATD テーマ別発表数比較

(SHRMは、PCサーチ、ATDは、スマートフォンアプリを使用)

| テーマ | SHRM2015 (PCサーチ) | ATD2015 (アプリサーチ) |
|----------------------------------|---|----------------------------------|
| Management | 81 sessions | 59 sessions, 185 speakers |
| Leadership | 90 sessions (49 in Leadership development) | 82 sessions, 185 speakers |
| Talent | 61 sessions | 39 sessions, 64 speakers |
| Retention | 49 sessions | 14 sessions, 8 speakers |
| Talent acquisition | 47 sessions | 34sessions, 2 speakers |
| Career | 36 sessions | 40 sessions, 86 speakers |
| Workforce | 32 sessions | 27 sessions, 25 speakers |
| Engagement | 30 sessions | 40 sessions , 33 speakers |
| Performance Management | 24 sessions | 22 sessions, 49 speakers |
| Talent management | 23 sessions | 16 sessions, 46 speakers |
| Strategic Business Leader | 17 sessions (SBL/SBPの合計) | 14 session, 34 speakers |
| Metrics | 13 sessions | 8 sessions, 7 speakers |
| Innovation | 10 sessions | 22 sessions , 35 speakers |
| Social media | 10 sessions | 10 sessions, 7 speakers |
| Diversity | 8 sessions | 5 session, 16 speakers |
| International | 7 sessions (17 in International HR) | 16 sessions, 130 speakers |
| Human Capital | 7 sessions | 4 sessions, 18 speakers |
| Measurement | 2 sessions | 8 sessions, 16 speakers |
| Workforce planning | 2 sessions | 4 session, 7 speakers |
| Analytics | 1 session | 5 sessions, 6 speakers |



SHRM2015キーワード別動向

- **Leadership**(90): 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。
- **Management**(81): 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
- **Talent**(61): 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。
- **Retention**(49): 人財の流出が増えていることもあり、人財維持が、昨年より、増加。
- **Talent acquisition**(47): 今年、急増のワードで、欲しい人材を採用するのが、難しくなった背景がある
- **Career**(36): キャリア意識が高まっていて、注目度も高くなっている
- **Workforce**(32): 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。
- **Engagement**(30): 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
- **Performance management**(24): 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。
- **Talent management**(23): ASTDでの発表事例と比べ、SHRMでの発表が増加。
- **Strategic Business Leader**(17): 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。
- **Metrics**(13): 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**(10): 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。

SHRM2014オーランド大会で注目された点は？

- 2015年から、SHRM Competency-based Certificationの発表
 - 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
 - HRCIでは、米国以外のHR認定として、HRBP、HRMPを新設。米国法がないので、海外のHRプロには有利。
 - 人事部門では、戦略的ビジネス・パートナーSBPに基づく、評価体系を強化しようとしているが、その評価は不評。
 - 人事部門の一部の人材開発部門他でも、SBPとしての実績を問われる時代に
- 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、サムスン、ディズニー、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
 - 効果的なパフォーマンス・レビュー、フィードバック法、認知法、職場の柔軟性ある働き方等の実践的事例発表が増加
 - 韓国、インド、ブラジル等の企業でのタレント・マネジメント導入事例
 - Staffing plus、Keter 等の中小規模でのグローバル展開の事例
 - 高齢者はタレントとして活用せよ！（SHRMからの提言）他
- 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進展！
- 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、SAP、エリクソン
 - IBMブラジルでのHR Big dataの重要性 他
- 新興国でも、ダイバーシティ運動の一貫として、雇用機会均等原則EEOを強化する動き！
 - 人材採用難の地域でも、年齢、民族/国籍、肌の色、種族、宗教、性別による差別的採用を制限する動き
- 基盤が漸く出来たANSI/ISO HR 標準化は、長期戦の構え！
 - ISO TC260委員会加盟23カ国、検討中18カ国、計41ヶ国に増加、標準化担当の交代で、第二世代に突入！
 - ダイバーシティの標準化を控え、黒人の担当ディレクターに。

SHRM2015ラスベガス大会で注目される視点とは？

- SHRMは、2015年5月から、**SHRM Competency-based Certification**を開始。
 - 2015年5月に最初の認定試験を開始、SHRM主導のHRプロ認定は、スムーズに進むのか？
 - SHRMとHRCI（SHRMの系列団体で従来のHRプロ認定機関）との確執は、解消されるのか？
 - 米国以外の地域に対して、HRBP,HRMPと同等の認定が登場するのか？
 - 米国企業の人事部門では、戦略的ビジネス・パートナー**SBP/SBL**に基づく、評価体系を強化する動きが進むのか？
- **従来のSBP**は、概して不評で、これを**SBLに転換すべし**との発表事例が増加
 - 今年は、「従来型のSBPをSBLに転換せよ」のセッションが急増。最新版のSHRMコンピテンシーを明確にした理由は、従来のHRプロ用のコンピテンシーでは、わかりにくかったとの反省がある。
- ANSI版の**パフォーマンス・マネジメントの普及にはずみ！**
 - 従来版のパフォーマンス・マネジメントへの反省が強いこともあり、既に30社以上が、導入した。アメリカン・タワー、ニューロ・リーダーシップ等の独自のパフォーマンスマネジメント事例を含め、**24件の発表**を予定。
- 大企業、大規模医療機関、大規模リゾートホテル等での**タレント・マネジメントの導入事例**
 - 大手生保の**メットライフ生命**、大手医療機関**クリーブランド クリニック**、**MGMリゾート**での導入事例
- **従来型のエンゲージメント**の他に、**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、Adidas、ザッポス、フェイスブック、Best Places to work(2)等が、事例発表の予定
- 今年は、**リテンション（人財維持）**で実績のある企業からの事例発表も増加
 - **世界最大の生保メットライフ（2）**、ラスベガスで活躍する**シルクドソレイユ**、**MGMリゾート**等の事例発表が注目
- **グローバル人財、ダイバーシティ**の事例も注目
 - 海外滞在20-30年以上の人事専門家が結構多くのセッションを開いているので、長年の経験を聞く良い機会に
 - SHRMコンファレンスでのダイバーシティは、日本と違い、種族による差別、ハラスメント等のEEO規定に関するものが主流。
- **ソーシャル・メディア**を活用して、採用やビジネスを成功に導く成功事例が増加
 - Adidasやエリクソン等での採用（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のセッションが増加！

SHRM2015、注目のセッション (1)

Strategic Business Partner, Strategic Business Leader

| テーマ | タイトル | 発表者 | 概要 |
|------------------------|---|---|--|
| 06/29/2015 07:00 AM | MEGA SESSION: The Future of HR : Thinking and Talking Strategically | J. Lenora Bresler, J.D., SHRM-SCP, SPHR, Owner, Bresler Training, LLC. | 国立話者協会の認定スピーカーとして登録されたベテラン講師。スチープン・コピーとMission possibleを共著。 |
| 06/29/2015 04:00 PM | MEGA SESSION: Leverage Culture for Strategic HR Transformation | Denise Pirrotti Hummel, J.D., Principal , Ernst & Young | SBPとして、活躍するため、 企業風土 をどう変革するのかを考えるセッション。 |
| 06/29/2015 03:00 PM | S.O.S Strategies for HR | Stacey R. Carroll, M.B.A, SPHR, President, HR Experts On-Call | 現在の人事は、SBPを目指しているものの、その評価は、芳しくない。人事の評価を高める3つの施策を紹介して、名誉の回復を目指そうではないか。ノードストローム、西ワシントン大学で教鞭をとる講師が、多くの警鈴を鳴らす。 |
| 06/30/2015 07:00 AM | Transforming from HR Business Partner to Strategic Leader | Henry Browning, Global solutions faculty, Center for Creative Leadership | これからは、単なるSBPだけではなく、戦略的ビジネスリーダーとして、活躍することが期待されている。リーダーシップ戦略のマネジャーとして活躍することが今後重要と主張している。 |
| 06/30/2015 10:45 AM | MEGA SESSION: Optimizing HR Strategy for Organizational Effectiveness | Gary Kushner, SPHR, CBP, President and chief executive officer, Kushner & Company | 4つのヘルスケア団体の代表経験者から、組織内での人財の効果を判断するポイント、適切な人財指標は何かを学べる。また、最高の戦略レベルに到達するには、どうすべきかを学べる良い機会。 |
| 06/30/2015 04:00 PM | Getting the C-Suite's Attention: Seven Strategies to Transform from HR Leader to Business Leader | Jennifer McClure, President, Unbridled Talent, LLC | 人事戦略と組織戦略との整合性、効果的なピープル戦略を通して、問題解決するには？、ビジネス指標を通して、組織目標の達成度を見るには？、組織の意思決定に影響をあたえる核人財との戦略的関係性を構築できるビジネスリーダーになるには？ |
| 07/01/2015 11:30 AM | MEGA SESSION: An Executive Briefing on How to Sell Your Strategic Plan Internally | Michael Wilkinson, Managing director, Leadership Strategies | The secret of Facilitationの著者であり、情熱的なFacilitatorとして有名。社内で、戦略計画を浸透させるかが課題。今回は、失敗事例を取り上げ、成功の道筋を探る。 |
| 07/01/2015 11:30 AM | MEGA SESSION: Creative & Innovative Thinking: The Next New Skill | JoAnn R. Corley, Founder and chief executive officer, The Human Sphere | 効果的な SBP として活躍するには、全脳を活用するCritical thinking、一種の行動コンピテンシーが必要になり、その要となる組織の価値観を見直し、実践する能力を学びます。 |

SHRM2015、注目のセッション (2)

パフォーマンス・マネジメント改善へのヒント

| テーマ | タイトル | 発表者 | 概要 |
|------------------------|--|--|---|
| 06/29/2015 07:00 AM | Why is this Person Still Working Here? 10 Legal & HR Considerations for Managing Employees | Karen Michael, Esq, President, KarenMichael, PLC, Employment Law, Training & Consulting | 問題従業員への対応として、人事は何をすべきなのか、問題の多いマネジャーの説明責任の意識をどう改善できるのか、態度の良くない従業員の対応法等を考えます。 |
| 06/29/2015 11:50 AM | Courageous Conversations: Four Keys to Reducing Employee Complaints | Lenora Billings-Harris, Diversity strategist/consultant, LenoraSpeaks.com. | 揉め事をへらすSTOPの原則を説明。効果的な フィードバック・プロセス を学びたい方には、うってつけ。 |
| 06/30/2015 10:00 AM | Performance Management for the 21st Century Organization | Edie Goldberg, Ph.D., President & founder, E. L. Goldberg & Associates | パフォーマンス・マネジメント は、これからどう進化するべきかを考えるセッション。これからのPMとは？、新興国でのPMとは？ |
| 06/30/2015 01:00 PM | Let's Slay the Performance Management Dragon | Bettina Deynes, Vice president, Human Resources , SHRM | 戦略的パフォーマンスマネジメントとして、どう実践するべきか、SHRMでの基本的な考え方を伝えるセッション。ANSI版のパフォーマンスマネジメントの必要性にも繋がる。 |
| 06/30/2015 02:15 PM | MEGA SESSION: People-Centered Leadership Through HR | Will Knecht, Chief executive officer, Wendell August Forge | 人中心のリーダーシップを普及させるには、どうすべきを考えるセッション。人の価値を高める手法を確立し、浸透させる。 |
| 06/30/2015 04:00 PM | Radically Re-thinking Performance Management for the 21st Century | M. Tamra Chandler, Chief executive officer and founding partner, PeopleFirm | 伝統的な パフォーマンス・マネジメント は、果たしてビジネスの成功に貢献して来たのであろうか？ 戦略的ビジネスゴールを達成するための パフォーマンス・マネジメント・システム はどうあるべきかを考えるセッション。 |
| 07/01/2015 10:00 AM | MEGA SESSION: Kill Your Performance Ratings | David Rock, Director, NeuroLeadership Institute | Microsoft, PWC and Dell等、30数社がランク付け人事を廃止した理由を示します。従来のランクづけは、当初目指してたパフォーマンスが何故達成できないのかをニューロサイエンスの視点から考えます。また、賢い会社は、どうしているのかを知ることができます。 |

SHRM2015、注目のセッション（3）

エンゲージメント、意識改革、最高の職場 他

| テーマ | タイトル | 発表者 | 概要 |
|------------------------|--|--|--|
| 06/29/2015 07:00 AM | Who Should Be Accountable for Engagement & Retention ? | Richard Finnegan, Chief executive officer, C-Suite Analytics | HR幹部の給与は、 エンゲージメント と離職率で評価されるべきとの主張。それだけ、幹部のなすべきことは多いと言えよう。 |
| 06/29/2015 10:45 AM | MEGA SESSION: Change Management: Mastering the Skill of Influence | Joseph Grenny, Co-founder, co-author, Vital Smarts | MITの変革大賞受賞者 が、変革を促す効果的な試み事例を紹介し、実証済みの手法にて、会社や職場に影響を与える手法を学びたい方には、最適のセッションです。 |
| 06/29/2015 02:00 PM | Leading Your Business Forward: Creating and Sustaining High Performance Organizations | Shane Yount, Principle/author, Competitive Solutions, Inc | ハイパフォーマンスを導く3つの要素であるgoals, people and systemsに関して考えます。高収益企業が導入するビジョンとミッションとは？ 戦略ゴールと戦術ゴールの乖離を狭め、会社の期待や監査項目を達成する秘訣も考えます。 |
| 06/29/2015 04:00 PM | MEGA SESSION: Leverage Culture for Strategic HR Transformation | Denise Pirrotti Hummel, J.D., Principal, Ernst & Young | SBPとして、活躍するため、 企業風土、エンゲージメント をどう変革するのかを考えるセッション。 |
| 06/30/2015 10:45 AM | Engagement is Not the Goal: How to Move Beyond Surveys to Cultural Success | Kevin Ames, Director of Speaking and Training, O.C. Tanner | エンゲージメント は、最終目標ではない。良い結果を引き出す職場環境、ビジョンとミッションを引き出し、意味ある認知を進めるには、エンゲージメントだけでなく、成功に導く秘訣を考えるセッション。 |
| 06/30/2015 12:20 PM | Being the Best: Lessons from America's Best Places to Work | Jason Lauritsen, Director, Best Places to Work , Quantum Workplace | 本セッションでは、Best places to work になるための秘訣を紹介してもらえる。予想より簡単に実現できるものとのこと。 |
| 06/30/2015 12:40 PM | 21 Ideas to Create a More Positive, Productive, and FUN Workplace! | Barbara Glanz, CSP, CPAE, President, Barbara Glanz Communications, Inc. | SHRMの看板講師の一人。ケン・ブランチャードの‘Simple truth of appreciation’の共著。社員、顧客等を喜ばせる21のヒントを披露してもらえる。 |
| 06/30/2015 02:15 PM | MEGA SESSION: Employee Engagement is Broken: Unlocking the True Driver of Employee Performance | Cy Wakeman, Cy Wakeman, Inc. | 長年、 エンゲージメント の改善に努めた企業が多いが、それが良い結果に結びついて無いケースが多い。これは説明責任が伴ってないことが多いからでもある。従来手法を改善するReality based Engagementの考え方を紹介。 |

SHRM2015、注目のセッション（４）

イノベーション、企業文化

| テーマ | タイトル | 発表者 | 概要 |
|------------------------|---|---|--|
| 06/29/2015 10:45 AM | Personal Emotional Connections: How Truly Knowing Your People Creates a Highly Engaged Workforce | Jamie Naughton, Speaker of the house, Zappos | ザップスは、如何にして、Culture of fun, respect and engagementを確立したのかを知ることができます。 |
| 06/29/2015 01:45 PM | MASTERS SERIES: Disruptive Thinking: Fostering a Culture of Game-Changing Leadership | Luke Williams, Professor of Innovation, NYU Stern School of Business | イノベーションを専門のニューヨーク大学教授のセッション。今回は、Disruptive thinkingは、あらゆるリーダーに必須のスキルというが... |
| 06/29/2015 02:00 PM | MEGA SESSION: It's The Culture , Stupid! Change Your Culture - Change Your Results™ | Randy G. Pennington, CSP, CPAE, President, Pennington Performance Group | 企業文化を創造する7つのレバーを紹介。本セッションでは、コミットメントを引き出し、やる気にさせる秘訣を学べる。特に、説明責任が重要だと説いている。 |
| 06/29/2015 02:00 PM | Adidas: How They Created Their nWOW (New Way of Working), Company Culture | Gregg Tate, SHRM-SCP, GPHR, Senior vice president, Human Resources – Commercial, Adidas Group AG | Adidasの行動指針である”nWOW”とは、Open & Honest, Fact-Based, Non-Political, Collaborative, and Efficientの5つの基本コンポーネントからなり、経営幹部から社員にいたるまで、徹底して実践されている。これをどのように進めているかを紹介するセッション |
| 06/29/2015 04:00 PM | MEGA SESSION: The Leader's Legacy: Managing Your Impact on Your Company's Culture | Mary Faulkner, Head of Talent, Denver Water | レガシーを産み出すプロ・アクティブな手法を紹介。 |
| 06/30/2015 02:15 PM | MEGA SESSION: What Women Want: Recruiting, Developing and Keeping 21st Century Women Leaders | Amy Hirsh Robinson, Principal, Interchange Group | 21世紀の女性リーダーは、どうあるべきなのか？ 女性人財の世代の違い、採用時の配慮点、タレント・マネジメント時には、どんな配慮をするべきかを考えます。 |
| 07/01/2015 10:00 AM | MEGA SESSION: Go Inside Facebook's Strategy to Grow, Innovate, and Engage | Bill McLawhon , Head of Executive Development, Facebook | SNS業界のなかで、最も革新的とされるFacebook社では、更なるイノベーション、成長、エンゲージメントのために、6タイプのコーチングプログラムを活用している。 |
| 07/01/2015 11:30 AM | Capturing the Power of Culture : Creating a Sustainable Competitive Advantage | Ron Kaufman , Founder , UP! Your Service | 世界的に著名な「 企業風土 」の講師。多くの事例をもとに、企業風土の重要性を解説するセッション。 |

SHRM2015、注目のセッション（5）

タレントマネジメント、タレント獲得、企業ブランド

| テーマ | タイトル | 発表者 | 概要 |
|--------------------------|--|---|--|
| 06/29/2015 07:00 | Making Life Matter: The Role of Employer Brand Management in Organizational Transformation | David Henderson , Chief talent officer and senior vice president, Human Resources Global Functions , MetLife | 世界での有名なメットライフ社のブランドイメージは、どのように確立されたのかをタレントマネジメント担当の上級副社長から聞ける貴重なセッション |
| 06/29/2015 10:45 AM | The Changing Nature of Work and the Worker: Four Global Trends Impacting HR Strategy | Gary Kushner, SPHR, CBP, President and chief executive officer, Kushner & Company | これからの会社の競争優位を達成するには Talent acquisition, talent management , and engagementが、決め手になる。 |
| 06/29/2015 11:10 AM | The Aging Workforce : Leveraging the Talents of Mature Employees | Mark J. Schmit, Ph.D., SHRM-SCP, Executive director, SHRM Foundation | ベテラン人財 の再活用を考えることは、組織にとっても非常に役立つ試みです。 |
| 06/29/2015 02:00 PM - | Driving Business Outcomes through Talent Management and Workforce Strategies | Joseph Cabral , Chief Human Resources Officer , Cleveland Clinic | 世界130ヶ国、42,000名の従業員を抱える大医療機関でのタレントマネジメントの事例。 |
| 06/30/2015 10:45 AM | Driving Talent Acquisition Transformation : Evolution of an RPO Partnership | Victor Maciak , Vice president, Talent Management, Ricoh | 採用業務を外注している米国リコーは、どのように採用を進めているのか、 Recruitment Process Outsourcing (RPO)の概要を紹介します。 |
| 06/30/2015 10:45 AM | Recruiting ROCKS! Talent Acquisition : Taking it Up a Notch | Jeremy M. Eskenazi, SHRM-SCP, SPHR, Managing principal, Riviera Advisors , Inc. | リクルートコンサルの哲学とは？ カスタマーサービスなのか、コンサルなのか？ 候補者との関係はどうあるべきか？ 採用コンサルと目指す方、必見。 |
| 06/30/2015 02:15 PM | EXECUTIVE EXCHANGE: MGM Resorts : What is it Worth to You to Keep Your Top Performers? | Michelle DiTondo, Senior vice president, Human Resources, MGM Resorts International | MGMリゾートでは、顧客維持の手法をそのまま、社員にも適用して、成果を上げている。すでにタレント・マネジメントを導入しており、その進化系となっている。 |
| 06/30/2015 04:00 PM | The SHRM Competency Model : Nine Critical Competencies for HR Success | Kari Strobel, Ph.D., Director, HR Competencies, SHRM | グローバル タレント・マネジメントの基盤となる SHRM コンピテンシー をSHRM幹部が解説するセッション。 |
| 07/01/2015 11:30 AM | Stand Out: How Small Businesses Can Leverage Their Strengths to Attract Top Talent | Lindsay Nelson , Manager, Client Insights , Great Place to Work | 1000名以下の中小企業において、有能なタレントを惹きつけているのかをトップ100との違いを比較。中小企業トップ50を事例にその違いを考えるセッション。 |

SHRM2015、注目のセッション（6）

人財維持（リテンション）、給与とベネフィット

| テーマ | タイトル | 発表者 | 概要 |
|------------------------|---|---|---|
| 06/29/2015 07:00 AM | Coconino County's Mature Worker Recruitment & Retention : Looming Workforce Trend Turned Opportunity | Erika Philpot, PHR, Assistant human resources director, Coconino County | 変化する戦力に応じて、新しい職場を提供するかの仕組みづくりを行い。ベテラン人財の維持をする手法を紹介。 |
| 06/29/2015 04:00 PM | Global versus Local in Pay and Benefits : The Best of Both | Robert J. Livingston, Vice president, Global Compensation & Benefits and Employee & Labor Relations, P & G | P&G 25年の経歴をもち、現在副社長ノリビングストーン氏から、過去5回のM&Aの経験から、トータルリワード及び認証システムの重要性を聞くことができます。 |
| 06/29/2015 04:00 PM | Raising the Bar: Effective Practices for Hiring, Recruiting and Retaining Qualified Individuals with Disabilities and Veterans | Colet Mitchell , Lead policy analyst, U.S. Department of Labor ; Office of Disability Employment Policy (ODEP) | 障害者、障害あるベテラン人財の採用、活用、法令対策。 |
| 06/29/2015 02:00 PM | Helping Employees Achieve Financial Wellness : A Roadmap to Success | Jeffrey P. Tulloch , Vice president , MetLife PlanSmart® | 米国最大の生命保険会社であるメットライフでの教育資金の支援、特別な戦力の訓練プログラム、等々、現在実施されている各種のサポートプログラムを紹介する。 |
| 06/30/2015 10:45 AM | EXECUTIVE EXCHANGE: The Inner Workings of Cirque du Soleil | Lou D'Angeli , Senior director of Marketing and Public Relations, Cirque du Soleil | ラスベガスで同時に8つの講演を実施する劇団シルクドソレイユ。運営上の課題が、どのような点なのかを知ることができます。 |
| 06/30/2015 02:15 PM | State of Benefits in the Workplace: An Update on Best Practices and Trends for 2015 | Evren Esen , Director, Survey Programs, SHRM | SHRMのベネフィット関連調査結果をベースに、最近の動向を学べます。 |
| 06/30/2015 02:15 PM | What CEOs Think About 2015's Top Workforce Issues | Matt Ferguson, Chief executive officer, CareerBuilder | 米国トップ企業2015年版調査報告を参考に、今後力をいれるべきタレント獲得、報酬、人財維持戦略を聞けます。 |
| 07/01/2015 11:30 AM | Managing and Retaining the Multigen Workforce | Lance Jensen Richards, SHRM-SCP, GPHR, SPHR, Vice president, Innovation, Kelly Services , Inc. | 世代や国籍を越えて、採用と維持をする手法を長年の経験から説くセッション。シンガポールを拠点に、バンコクの大学でも教鞭を奮い、世界の多くで講演をしており、Work4.0と共に注目されるセッション。 |

SHRM2015、注目のセッション（7）

職場環境、世代対応、ハラスメント、EEO、CSR他

| テーマ | タイトル | 発表者 | 概要 |
|------------------------|--|--|--|
| 06/29/2015 10:45 AM | MEGA SESSION: Workplace Trends : Survival Secrets for the Next Decade | Margaret N. Morford, Chief executive officer, The HR Edge , Inc | マスコミでも有名な人事コンサルで、100を超える有名企業のコンサル経験を通して、これからの職場の潮流と生き残りへの秘訣を聞けるセッション。 |
| 07/01/2015 10:00 AM | Engaging and Integrating a Global Workforce | Beth McFarland, CAE, Director, Foundation Programs, SHRM Foundation | SHRM財団のリーダーとして、グローバルなHRMの将来を話すセッション。これは、SHRM財団の考え方であり、SHRM本体の考え方とは、必ずしも同じではない。 |
| 06/29/2015 10:20 AM | Your Employee Did WHAT? Legal Obligations to Address Workplace Harassment and Discrimination | Michael S. Cohen, J.D., Partner, Duane Morris , LLP | 各種のハラスメント、差別、仕返し等のトラブルにどの様に対応すべきか等、具体的な事例で考える実践的なセッション。 |
| 06/29/2015 10:45 AM | Bullying Versus Harassment in 2015: How (and Why) to Prevent and Respond to Both | Alisa Shorago, J.D., Owner/corporate educator, Shorago Training Services | 各種のハラスメントは、違法行為ですが、これにどう対応すべきなのか、リスクマネジメントとして何を考えるべきかをテーマにしたセッション。 |
| 06/29/2015 10:45 AM | MEGA SESSION: Please Sue Me 2015 | Hunter Lott, Owner, PleaseSueMe.com | 米国企業の人事が遭遇する可能性の高い法律問題を紹介。米国HRプロは、これを知らないと責任問題になりかねない。 |
| 06/29/2015 11:30 AM | Dude, What's My Job?": Managing Millennials in Today's Workforce | Brad Karsh, President, JB Training Solutions | 世代の違いによる意志疎通に問題があるのが普通だが、感情的で、暴力的な社員にどう対応すべきなのか等の問題にどう対処すべきかを考えるセッション。 |
| 06/29/2015 02:00 PM | MEGA SESSION : Employee Handbooks : Every Word Counts | Allan H. Weitzman, JD, Partner, Proskauer Rose , LLP | 従業員ハンドブック作成の注意事項、NLRB対策。 |
| 06/29/2015 04:00 PM | Corporate Social Responsibility for HR: The Greater Lexington Park Health Enterprise Zone Project | Evelyn Campos Diaz, SHRM-SCP, SPHR, Director, HR, MedStar St. Mary's Hospital | メリーランド州のHealth Enterprise Zone Projectの実施に伴い、CSRをどのように実施したかの事例紹介。 |
| 06/30/2015 10:45 AM | Bullying in the Workplace: Is it Really an HR Issue? | Lauraine Bifulco, President, Vantaggio HR | 職場でのいじめに対して、どう対処すべきなのかを考えるセッション。 |
| 06/30/2015 04:00 PM | Systemic Approach for Stamping Out Harassment | Jonathan A. Segal, Partner, Duane Morris , LLP | 本セッションでは、性的、人種、倫理的なハラスメント等でお困りの方を対象に、クレームゼロを目指すものです。 |

SHRM2015、注目のセッション（８）

International HR、グローバル人財

| テーマ | タイトル | 発表者 | 概要 |
|------------------------|--|---|---|
| 06/29/2015 10:45 AM | Managing a Global Workforce During Times of Change: M&A, Organic Growth and Spin Offs | Steve Fussell, Executive vice president of Human Resources, Abbott Laboratories | Nestle and Shell社で、長年人事を担当し、Human Resource社のVPとして活躍。グローバル問題に詳しく、グローバル企業が直面する各種の課題にどう対処するべきかを考えるセッション。 |
| 06/29/2015 10:45 AM | HR's Role in Developing Braskem as a Global Company | Marcelo Arantes , Global vice president, People, Organization and Procurement, Braskem | ブラジルの多国籍企業のブラスケンの副社長が、ブラスケンの掲げるグローバル企業の役割を聞けるセッション。 |
| 06/29/2015 04:00 PM | The Global Assignment: Components of a Successful and Compliant Expat Assignment | William David Wright, Partner, Fisher & Phillips LLP | 欧米諸国でのグローバル人財の雇用問題の専門家が各種のクレーン事例を参考に考えるセッション。 |
| 06/29/2015 04:00 PM | Global versus Local in Pay and Benefits: The Best of Both | Robert J. Livingston, Vice president, Global Compensation & Benefits and Employee & Labor Relations, P & G | P&G 25年の経歴をもち、現在副社長ノリビングストーン氏から、過去5回のM&Aの経験から、トータルリワード及び認証システムの重要性を聞くことができます。 |
| 06/30/2015 07:00 AM | “Think Global, Act Local” : ATC's HR Strategy to Entering New Markets | Cesar A. Aguirre, GPHR, VP of HR, EMEA & Latin America, American Tower Corporation | グローバルな不動産放送会社でのパフォーマンス・マネジメントの事例。新規市場でのパフォーマンス・マネジメントの導入事例として役立つ。 |
| 06/30/2015 10:45 AM | Global Employment Compliance Nightmares: Common, Best and Worst Practices | David W. Ellis, Partner, Kerry Weinger, Partner, Baker & McKenzie, LLP | 多国籍企業で、税金、雇用問題、セキュリティやデータ・プライバシー問題に詳しい専門家がグローバル企業として必要な条件を述べるセッション。米国・ブラジル・中国との比較が参考になる。 |
| 06/30/2015 10:45 AM | Developing and Being More Effective International | Howard Wallack, MA, MSc, GPHR, Vice president, Global Business Development, SHRM | 本セッションでは、グローバル・企業風土関連のSHRMコンピテンシーのベスト・プラクティスを紹介し、国際人財マネジメントの10の挑戦、効果的ビジネス関係を構築するための11のヒント。 |
| 07/01/2015 11:30 AM | How to Build World-Class HR Around the World | Inga Masjule, Global executive HR director (CHRO) , Walkers | カナダ、フィリピン、中東、UK、ロシア、ケイマン島を含めて、20年に及びグローバルビジネスを通して、組織の規模、地域風土に応じた人事施策の取り方を学べる。 |

SHRM2015、注目のセッション (9)

ダイバーシティ、インクルージョン

| テーマ | タイトル | 発表者 | 概要 |
|------------------------|---|---|---|
| 06/29/2015 07:00 AM | The Black Guy in C-Suite: Diversity Hiring Practices | Marlin D. Smith , Director of Human Resources, Hendrickson Truck Commercial Vehicle Systems | 米国企業では、 ダイバーシティ ・プログラムを開始した所があるが、このプログラムの長所/欠点を振り返ってみる。費用対効果ROIも測定したとのことなので、興味ある方には、貴重な情報でもある。 |
| 06/29/2015 10:45 AM | MEGA SESSION: The 27 Challenges Managers Face: Step- By-Step Solutions to (Nearly) All of Your Management Problems | Bruce Tulgan, Founder and chairman, RainmakerThinking, Inc. | マネジャーが抱える27の問題に関する事例をデータベース化したので、同じ問題に直面した時には、同様の解決策を簡単に導き出せる仕組みを構築した。 |
| 06/29/2015 02:00 PM | Everyday Bias: Identifying and Navigating Our Unintentional Blind Spots | Howard J. Ross, Founder and chief learning officer, Cook-Ross, Inc. | ダイバーシティ に関する10年及ぶ研究・調査により、認知学上の画期的な洞察すべき点を確立したので、この内容を紹介するセッション。すでに多くの実績がある。 |
| 06/30/2015 10:45 AM | Disability = Diversity : Create an Inclusive Culture that Engages a Workforce with Diverse Abilities | Sarah George, Organizational employment manager, Peckham Inc. | 身障者用のダイバーシティ ・プログラムを31ヶ国、28言語で確立したので、紹介するセッション。 |
| 06/30/2015 10:45 AM | The Future of Diversity and Inclusion : Five Next Practices | Joe Gerstandt, Speaker, author, Talent Anarchy | ダイバーシティ の将来は、どうなるのかを5つのパターンで考えるセッション。 ダイバーシティ では実績がある所とのこと。 |
| 06/30/2015 02:15 PM | MEGA SESSION: What Women Want: Recruiting, Developing and Keeping 21st Century Women Leaders | Amy Hirsh Robinson, Principal, Interchange Group | 21世紀の女性リーダーは、どうあるべきなのか? 女性人財の世代の違い、採用時の配慮点、タレント・マネジメント時には、どんな配慮をするべきかを考える。 |
| 06/30/2015 04:00 PM | Reality-Based Inclusion | Nicole Price, Vice president of Training, Cy Wakeman, Inc. | “Reality based Leadership”の ダイバーシティ 版。 |
| 07/01/2015 11:10 AM | Fly Your Freak Flag! Authenticity @ Work | Jason Lauritsen, Chief executive officer, Talent Anarchy | タレント・アナキー社のCEOが行う ダイバーシティ のセッション。自ら本物と言っているが、実際に見てみる価値があるかどうか、見もの。2つあるセッションの一つ。 |

SHRM2015、注目のセッション（10）

HR Metrics, HR Analytics, Measurement

| テーマ | タイトル | 発表者 | 概要 |
|------------------------|--|---|---|
| 06/29/2015 07:00 AM | Groundhogs Aren't the Only Ones Who Can Predict the Future: Using Analytics to Improve Performance | Paul Karlzen , Director, HR Information & Evaluation, Catholic Health Initiatives | デンバー大学と協働で予想分析に挑戦したセッション。病院職員の勤務データを参考に、将来の人財指標を予測して、改善を図るプロジェクト。苛酷な勤務状態の改善に役立つケース。 |
| 06/29/2015 10:45 AM | Talent Acquisition Transformed : Driving Innovation from Methods to Measurement | Matt Kaiser, Employer branding and social media specialist, Ericsson | タレント獲得での革新的手法を考えるセッション。いくつかの挑戦的なテーマに対して、外部人財も含めて、自らのやり方をSNS内にて、語ってもらい、採用にも活用するもの。将来の夢を語ることで、将来を切り開く良いきっかけにするもので、会社のイメージアップにもつながる。 |
| 06/29/2015 04:00 PM | Understanding Metrics : How to Connect HR's Goals to Your Business' Strategy | Ryan Kohler, SPHR, Chief executive officer, ApplicantPro | 組織のゴールを達成することで、果たしてビジネス戦略が達成出来るのか、付加価値を実現することで、更なる改善が可能なのか？ HRメトリックスの本質を理解し、それが達成したら、何が得られるのでしょうか？ HRメトリックスとビジネス戦略をリンクを高めるため、 人事は、どんな役割を果たすべきなのでしょう か？ |
| 06/30/2015 07:00 AM | Intelligent Unemployment Claims: A Southwest Airlines Case Study | Kevin Minchey, Labor & employment attorney, Southwest Airlines | 応募者が殺到するサウスウエスト社で、行なわれている不採用クレーム対策法を学べる。 |
| 06/30/2015 10:45 AM | MEGA SESSION: Optimizing HR Strategy for Organizational Effectiveness | Gary Kushner, SPHR, CBP, President and chief executive officer, Kushner & Company | 4つのヘルスケア団体の代表経験者から、組織内での人財の効果を判断するポイント、適切な人財指標は何かを学べる。また、最高の戦略レベルに到達するには、どうすべきかを学べる良い機会。 |
| 06/30/2015 04:00 PM | Getting the C-Suite's Attention: Seven Strategies to Transform from HR Leader to Business Leader | Jennifer McClure, President, Unbridled Talent, LLC | 人事戦略と組織戦略との整合性、効果的なピープル戦略を通して、問題解決するには？、ビジネス指標を通して、組織目標の達成度を見るには？、組織の意思決定に影響をあたえる核人財との戦略的関係性を構築できるビジネスリーダーになるには？ |

SHRM2015、注目のセッション（11）

Social media、new trends 他

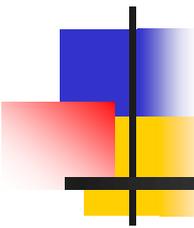
| テーマ | タイトル | 発表者 | 概要 |
|--|--|--|--|
| 06/29/2015 07:00 AM | MEGA SESSION: The Future of HR : Thinking and Talking Strategically | J. Lenora Bresler, J.D., SHRM-SCP, SPHR, Owner, Bresler Training, LLC . | 国立話者協会の認定スピーカーとして登録されたベテラン講師。スチープン・コピーとMission possibleを共著。 |
| 06/29/2015 10:45 AM | Social Business: Social Media Concepts Throughout the Employment Lifecycle | Joe Rotella, SHRM-SCP, SPHR, Chief technical officer, Delphia Consulting, LLC | 今後は、採用にソーシャル・メディアを活用するだけでなく、ソーシャル・ビジネスや従業員の人生にも大きな変革を呼び起こし、会社を変革できるという。ソーシャル・メディアのポジティブな活用法を紹介している |
| 06/29/2015 07:50 AM | Making the Most of Your Social Media Presence | Andrew Morton, Director, Social Engagement, SHRM | SHRMのディレクターが自ら行うセッション。 |
| 06/29/2015 10:45 AM | Talent Acquisition Transformed: Driving Innovation from Methods to Measurement | Matt Kaiser, Employer branding and social media specialist, Ericsson | タレント獲得での革新的手法を考えるセッション。いくつかの挑戦的なテーマに対して、外部人財も含めて、自らのやり方を SNS 内にて、語ってもらい、採用にも活用するもの。将来の夢を語ることで、将来を切り開く良いきっかけにするもので、会社のイメージアップにもつながる。 |
| 06/29/2015 10:45 AM | The Changing Nature of Work and the Worker: Four Global Trends Impacting HR Strategy | Gary Kushner, SPHR, CBP, President and chief executive officer, Kushner & Company | HR戦略の専門家が、今後のタレント獲得、タレント・マネジメント、エンゲージメントは、どうなるのかを話すセッション。今後の企業の成功の鍵になると言う。 |
| 06/30/2015 02:15 PM | What CEOs Think About 2015's Top Workforce Issues | Matt Ferguson, Chief executive officer, CareerBuilder | CEOが戦力強化のためにどんな挑戦をすべきかを考えます。タレント獲得、報奨、人財開発、人財維持に関しては、沢山の情報がありますが、これをどう判断するべきかを考えるセッション。 |
| 06/30/2015 02:15 PM 07/01/2015 10:00 AM | How You Can Use LinkedIn Data to Hire Better, Faster | Brendan Browne, Senior director of Global Talent Acquisition, LinkedIn | タレント獲得に非常に有効だということで、注目されるLinkedIn。LinkedInの上級取締役が、米国、中東、アジア地域での活用事例を紹介するセッション。 |
| 07/01/2015 10:00 AM | Impact of Social Media in the Workplace: Untangling the Web of Rights, Risks and Best Practices | Brenda S. Kasper, SPHR-CA, Partner, Kasper & Frank, LLP | ソーシャル・メディアの社内利用での法律対策。ソーシャル・メディアの活用方針での注意事項、NLRB方針の概要。 |

グローバル先進企業になるための人事改革 何から始めますか？

1. 世界共通のHR特有の課題をどう克服しようとしていますか？
 - **イノベーション**を産み出す職場にするための目標を設定し、どんな対策をうっていますか？
 - **ビジネスとの整合性(アライメント)**と**モチベーション**、**エンゲージメント**と**企業文化の融合度**を含めたACE調査の実施と改善目標の設定、改善策を！
 - **ソーシャル・メディア**は、規制するべきものではなく、如何に**ビジネスの結果に結びついている**のかの議論を、SNS上で進めていますか？
2. グローバル企業として認められるため、最新版の**パフォーマンス・マネジメント**と**タレント・マネジメントの仕組み**を導入し、効果的に運用していますか？
 - 各種のパフォーマンス・レビューの手法を導入し、**コーチング&人財開発型**に転換
 - 地域の事情を念頭に、地域の課題を解決し、ブランド価値を高めるため、積極的に**タレント・マネジメント**導入していますか？（メットライフ、エリクソン、MGMリゾート等の事例）
 - **ダイバーシティ運動**に必須な雇用機会均等**EEO**の**基本的理念を包含してグローバル化を推進**していますか？（米国でのEEO規制、取締強化の事例多数）
 - **中小企業・小さな組織**でも普及を目指していますか？（Great Place to work他）
 - **ベテラン人財**の活用を、**タレント対策の核**にしていますか？（SHRM&SHRM Foundation）
3. 戦略的ビジネスパートナー**SBP**／リーダー**SBL**への転換を推進するため、HRプロの評価を**SBP/SBLベース**に転換しましたか？（現在の評価制度の見直しましたか？）
4. これらの改革を推進するHRプロを育てていますか？
 - まず、2015年に開始の新**SHRM Competency-based認定者**を育成せよ
5. 役立つ**HRアナリティクス**、**経営ダッシュボード**への転換が進んでいますか？
 - 経営判断に役立つ**経営ダッシュボード**（2014年発表のIBM、SAP、Pepco、エリクソン他）
 - 現場や顧客に注目した**HRアナリティクス**、**HRビックデータ**、**人感センサー**を活用したIoTの動き

人材開発部門では、実践を重視する価値観を持ち、活用度と影響度を重視する評価体系をとっていますか？

- 本来、人事組織の一員である人材開発は、人事部の一員として、**戦略的ビジネスパートナーSBP**として、ビジネスに貢献したかが問われている。
- 欧米企業の人材開発担当の評価では、現在実施している各種の人材開発施策が、会社全体の戦略計画にどれだけ貢献しているかが、**評価での重要な視点**に。
- 従い、イベント的に将来、役に立つかもしれないスキルを導入するのではなく、組織の目標に役立つ**タレント開発にどれだけ貢献したか**が問われています。
- カークパトリックレベルレベル1 & 2だけの効果測定ではなく、学んだスキルが職場でどれだけ実践され、効果的な支援策が職場にあるのかという3 & 4視点での評価に切り替え、その改善策を議論する機会をつくる。全社的に実施された**人材開発プログラム全体の効果**を見える化し、それが、**結果にどれだけ結びつけられたかどうか**に注目し、改善策を実施しているかが鍵になります。
- 例えば、リーダーシップ開発の進捗度や、タレント・マネジメントの取り組みにおいて、タレントに指定した人財で、**どれだけタレント開発が進んだのかを「見える化」**する必要があります。
- これらのニーズに対処するため、タレント開発の進捗度を示す**HRメトリクスとタレント開発報告指針TDRPの導入**が、欧米先進企業で進んでいます。

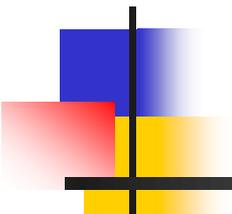


皆さんの会社では、改革の推進役となる 「HRプロ」が、きちんと評価され、育っていますか？

- 真のSBPになるには、自分の仕事の範囲を勝手に決めて、出来ない時は、事業部の責任にしない！（出来ない理由を事業部に責任転化するため、SBPは、不評なことが多い）
 - 社内全体への適用、評価システム等は、事業部だけでは変えられないのが普通で、人事の支援が必須に！
- 事後対策より、**事前対策**に力をいれていますか！（戦略的人事の中身を示していますか？）
 - 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ますか？
- 事後対策で忙しいと言いつの多い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、実践しているかを評価していますか？
 - 2015年から始まる**新SHRM認定**では、この点が強化されており、学ぶ機会づくりと学習意欲を高めているか？
- **人材開発部門**は、人事部の一員として、**全社的な仕組みづくりとスムーズで継続的な運用**に力を入れていますか？
 - 学んだスキルを職場で活かしているか、学んだものを活かせる環境づくりには、何をすべきなのか、日常的なフィードバックと改善運動を実践しているかを把握し、改善の方向性を提示していますか？
 - 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）を身につけていますか？
 - 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、定着する職場を全社的に構築していますか？
- 少子高齢化対策の一貫として、**雇用機会均等原則EEO**を逸脱した年齢による**雇用差別（定年制）**から脱却し、経験者が生きる真のグローバル化を実践していますか？
- 能力評価より、顧客満足(CS)を通した「**実践力**」による**評価**を強化していますか！
 - 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！（参考：**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**。）

日本の課題：戦略的人事改革実践への基本条件！

- 過去のしがらみに囚われない**新組織と変革リーダー**の存在
 - 現在のグローバル・ビジネスでの人材マネジメントの現状と課題を理解している人材がどれだけいますか？（社内の**HRプロ**、それを支援する**外部のHRプロ**の存在）
 - 過去のしがらみに囚われず、古い評価体系を変える意気込みを持った人材が、企業内にどれだけいますか？（**変革リーダー**）
 - 中長期計画を実践するために必要な戦力計画を構築できる人材がいますか？（**タレント・マネジャー及び社内外のHRプロ**）
 - タレント・マネジメントのスムーズな導入、タレント開発の見える化を支援するプロ集団が企業内にいますか？（**タレントマネジャー及び社内外のHRプロ**）
 - 基本メソッドの提供を支援可能な経験ある外部支援団体を、活用していますか？（**外部支援団体、外部コンサルタント、大学等の教育機関他**）
- 経済産業省等の支援機関がキチンと機能しているか？
 - **JISC**：
 - ISO HR標準化を推進するTC260委員会への正式参加（3年経っても、まだ検討中）
 - JISC内の**ISO委員認定条件**の見直し
 - 米国内のTC260委員の多くは、独立系のベテラン人材が中心だが、日本では個人の資質より、信頼できる団体に帰属しているか、その団体がコミットしているかどうかを重視し、人選が進まないことが多い。
 - 既存のISO9001/14001 2015等の改訂時には、**効果性がより重視されているが**、JISCでも、これを指導・監督できる人材の登用と育成が課題に。
 - **財団法人・NPOでの支援団体**の存在（現在、HR標準化の中核となる団体がない）

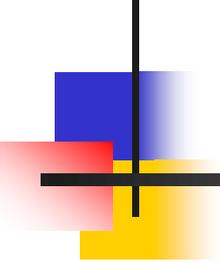


日本企業が、欧米グローバル先進企業の人材マネジメントから学ぶべきものは？

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)を持てる！
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プロとして意識改革**が進む！
3. **人事改革を進める先進企業**の**導入動向**と**導入効果**、**新活用法**を見る機会
 - 最新型パフォーマンス・マネジメントの導入動向、先進グローバル企業でのタレント・マネジメントの導入事例と課題、中小企業でのタレントマネジメント導入事例が豊富
 - 中小企業でのブランディングと最新のタレント採用手法の動向を掴める
 - M&A時の企業風土の融合、職場の意識改革、ダイバーシティの最新動向を学べる
4. 欧米企業の**戦略的人事マネジメントの最新事例**及び**改善策**を学べる
 - イノベーションを高める企業風土、エンゲージメントや意識改革、人財維持の最新事例
 - 先進グローバル企業では、どんな採用形態に進化しているのかの事例が見れる
5. グローバル企業では、**どんな採用・雇用**をすると、問題をおこし易いのかを知ることで、事前対策が可能に！
 - 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
 - どんなSBPが不評なのかの情報を得て、改善の方向性を得られる

皆さんは、SHRM2015コンファレンスの、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ますか？
 - **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最新動向
 - **M&A時の企業文化の融合**や**エンゲージメント**の改善事例
 - 効果的な**リテンション**と**ベネフィット**事例（メットライフ生命とシルクドソレイユ他）
 - 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**や**最新デジタル動向**は、規制するべきものという発想ではなく、如何に**ビジネスで結果に結びつけるか、どう活用するかを考える最新動向**を知る機会に！
2. 最新**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
 - パフォーマンス・マネジメントの最新導入動向（ニューロリーダーシップのセッション他）
 - 地域毎の導入事例、中小企業での導入事例（アメリカン・タワー他）
 - ベテラン人財こそ、タレントの宝庫！（SHRM&SHRM Foundation）
3. HRプロの新たな認定、**SHRM CP/SCP**の導入状況と**HRCI**との確執
4. **これからのHR動向**と、戦略的ビジネス・パートナー**SBP**／リーダー**SBL**動向
5. 過去の分析（**HRメトリクス**）から、将来予測／分析（**HRアナリティクス**）に転換するには？



参考スライド

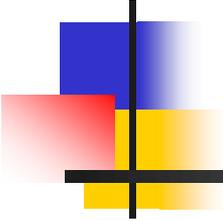
関連団体（HRCI、SHRM財団、HRPS、
WFPMA、CIPD）の概要

HR Certification Institute(HRCI)とは？

- 概要：1976年に設立されたSHRMの外郭団体で、HRプロのため、PHR、SPHR、GPHR、HRBP、HRMP、PHR-CA/SPHR-CAの認定事業を行っています。すでに、100カ国、約135,000名の認定者がいます。
- 認定の種類：
 - PHR：Professional in Human Resources（経験1-4年、米国、HRの運用中心）
 - SPHR: Senior Professional in Human Resources（4-7年、米国、HRの戦略と開発）
 - GPHR: Global Professional in Human Resources（2-4年、グローバルHR）
 - PHR-CA/SPHR-CA: California Certification（カルフォルニア用）
 - HRMP: Human Resources Management Professional（4-7年、米国以外、HRの戦略と開発）
 - HRBP: Human Resources Business Professional（1-4年、米国以外、HRの運用中心）
- 有効期間：基本3年間、規定の単位を修得することで、延長も可能



SHRMが推進するSHRM-CP/SHRM-SCPと併存出来るのか？



SHRM財団の役割と期待

- SHRM財団の使命
 - 人材マネジメントの将来のリーダーに人財に関する**知識**や**実践**の機会や**奨学金**を提供し、画期的な活動や実証実験のスポンサーとなり、その資金的援助をすることで、**変化を促すこと**
- SHRM財団のビジョン
 - 人事でのリーダーシップと研究活動を通して、グローバルに認知された変革者として、**グローバルに認められる存在になること**
- 2013年の主な活動
 - 年間キャンペーン活動
 - HRプラクティスに役立つ研究調査活動への支援
 - 認定取得のための奨学金
 - SHRM Conferenceでの販促活動
 - 各種無料配布資料の制作費
 - 特別活動費 他

HRPSとは？

Human Resource People & Strategy

- HRPSの資格条件とし、下記の3条件の一つが求められる
 - 戦略的な機能を執行する企業の経営幹部
 - 戦略的プロジェクトに従事する経験あるコンサルタント
 - 戦略的思考や実践に貢献する学識経験者（シニア・レベル）
- HRPSの主な活動
 - 各種の経営幹部用のワークショップの開催
 - 大手企業同士のネットワーキングの場を提供
 - 社内規制、法制への提言の取りまとめ
 - People & Strategy 誌の発行



WFPMAとは？

People managementで世界最大の団体

- World Federation of People Management Association WFPMA
- 1976年に創立、世界の5地域に支部があり、90ヶ国、60万人の会員を持ち、People Management関連の最大の団体。
- 組織設立の5つの目的
 - People Managementに携わるプロ人材の質と効果性の改善に資する
 - People managementの発展に寄与する地域組織や国の組織の設立を刺激し、支援を行う
 - WFPMAは、他の同様の組織とも協力して、メンバー国のWFPMA組織を維持、創造して、新たな発展を目指す
 - ILO,UNESCO,UN等とも連携をとり、協力して支援活動を行う
 - 各種の調査研究活動を引き受け、実施する
- WFPMAの運営管理では、人材マネジメント協会SHRM（本部米国）が監督指導をすることになっています。
- 日本支部は、日本人材マネジメント協会JSHRM

人材マネジメント協会CIPDとは？

- **人材マネジメント協会CIPD(Chartered Institute of Personnel and Development)**は、100年の歴史をもつHR(人事)とPeople Developmentを目指すHRプロのための団体です。
- 本部は、英国のロンドン、会員は約13万人。世界で約100の人材マネジメント団体とも連携。
- CIPDでは、**People Management**や**Performance management**を重視

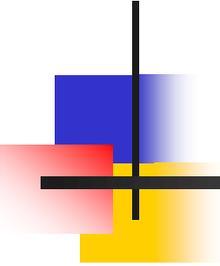
People management関連団体

- **World Federation of People Management Associations(WFPMA)**
- **European Association for People Management(WAPM)**
- **International Federation of Training and Development Organizations (IFTDO)**

備考：欧州では、HRMより、**People management**を好む傾向があります。

CIPD Profession Map





今後の予定

最新SHRMコンピテンシー、リサーチプロジェクト
準備委員会の設立

戦略的人材マネジメント研究会 SHRM2015報告会

最新SHRMコンピテンシー

リサーチ・プロジェクト 準備委員会の設立

- 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、人財マネジメント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
 - 独立系の人事コンサルの方で、グローバル版との融合を実現して、更にパワーアップを目指し、世界に発信したい方
 - 世界のHRプロの認定（SHRM-CP/SCP）の取得を目指したい方
- 日程：
 - 2015.7-8月頃：リサーチ・プロジェクト委員の募集（定員20名程度）
 - 2015.8-9月頃：第1回設立準備委員会 会合
 - 2015.12月頃：SHRMコンピテンシー リサーチ・プロジェクトの中間報告（JSHRMコンファレンス）
 - 2016.9月-10月：SHRMコンピテンシー リサーチ・プロジェクト報告会

次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第46回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2015年10月10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
- 研究会テーマ（暫定版）
 - SHRM2015コンファレンス 帰国報告会

