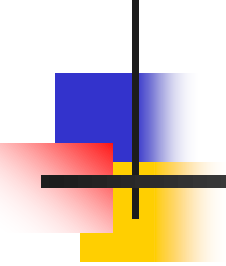
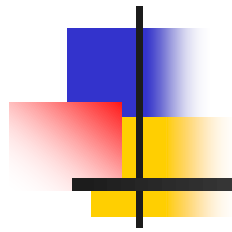


第49回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会

グローバル人材マネジメントのゆくえと
SHRM2016コンファレンス
ここが見所、キーポイントとは？



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



2016年6月11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

15:30-16:30 **SHRM2016コンファレンス** **ここが見所、キーポイントとは？**

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

16:40-17:40 「**アジア人の発想で、日本にもフィットしたパフォーマンス・マネジメント**」

— **一個人の成長と業績の改善をわかりやすく示すKPISOFTの可能性—**

報告者：KPISOFT株式会社 代表取締役 高橋 克典 氏 17:40-

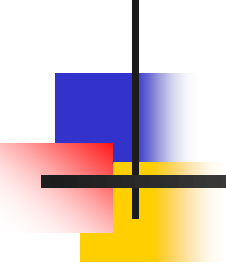
18:00 ディスカッション タイム
次回の発表者に関して





過去の欧米企業での人材マネジメントから 何を学び、どう活かせるのか？

1. ATD/SHRMの活動状況比較と、**人財マネジメントの大きな潮流**
 - 2015/2016 人財マネジメント最新動向
 - 最新版**パフォーマンス・マネジメント**と**フィードバック アプリ**急速な普及
2. 本来のHRプロの目指すべき方向は？
 - 変わる人事：**戦略的ビジネス・パートナー/リーダー**になれ！
 - 増え続ける**SHRM CP/SCPグローバルHRプロ認定**の重要性
3. 従来の人材マネジメントの主な課題と対策
 - **従来の人材マネジメントの主な課題**
 - 強化される**雇用機会均等原則EEO**、日米比較
 - グローバル **ヒューマン・キャピタル**の課題と対策
4. **SHRM2016ワシントン大会**の見どころ
 - SHRM2016キーワード動向、SHRM2016で注目したい11テーマ
 - これからの日本のHRMプロのあるべき姿とは？ 皆さんの目指すものは？
 - その実現のため、SHRM2016ワシントン大会、何に注目しますか？
 - 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？
5. これからの**人財マネジメントのあるべき姿**とは？
 - 2016年度の人財マネジメントの新潮流とは？
 - SHRM2016コンファレンスから学べる重要な視点、皆さんはどこに注目しますか？



1. ATD/SHRMの活動状況比較と、 人材マネジメントの大きな潮流

世界の人材マネジメント関連団体の国際大会に 過去27回参加（年次総会25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28万	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	2010-2015 SHRM年次総会 6年連続 参加 2015 SHRM CP/SCP HRプロ認定 準備セミナー修了(日本初)	6
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、R O I 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 *人材価値の測定 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 (日本初) 5回参加&発表(日本初) 、 *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(日本初)	1

SHRM2016/ATD2016比較研究

どちらがよりHRプロに必要な情報を得られるか？

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28万人	120ヶ国、約5万人
大会参加者	約15,500名（2015年次総会）	約9600名（2015年次総会）
海外参加者 (2015年次総会)	カナダ、韓国、ナイジェリア、インド、中国、イスラエル、日本、トリニダード（2015年実績）	韓国(291)、カナダ(211)、日本(172)、中国(163)、ブラジル(146)（2015年実績）
2016実施 時期/場所	2016年6月19-22日（3.5日間） ワシントンDC	2016年5月22-25日（4日間） デンバー
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200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	\$2,230（一般）、\$1,780（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）	\$2,200（一般）、\$1,875（会員） 国際代表団用特別参加費 \$1,250(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）
2015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 約\$199で半年間視聴可能！ （会期終了後、2週間ー1ヶ月後から、 殆どすべてのセッションが視聴可能）	配布資料ダウンロードは、無料で可能に！ 参加者は、基調講演と約120セッション のオーディオを無料で90日視聴可能に （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）

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

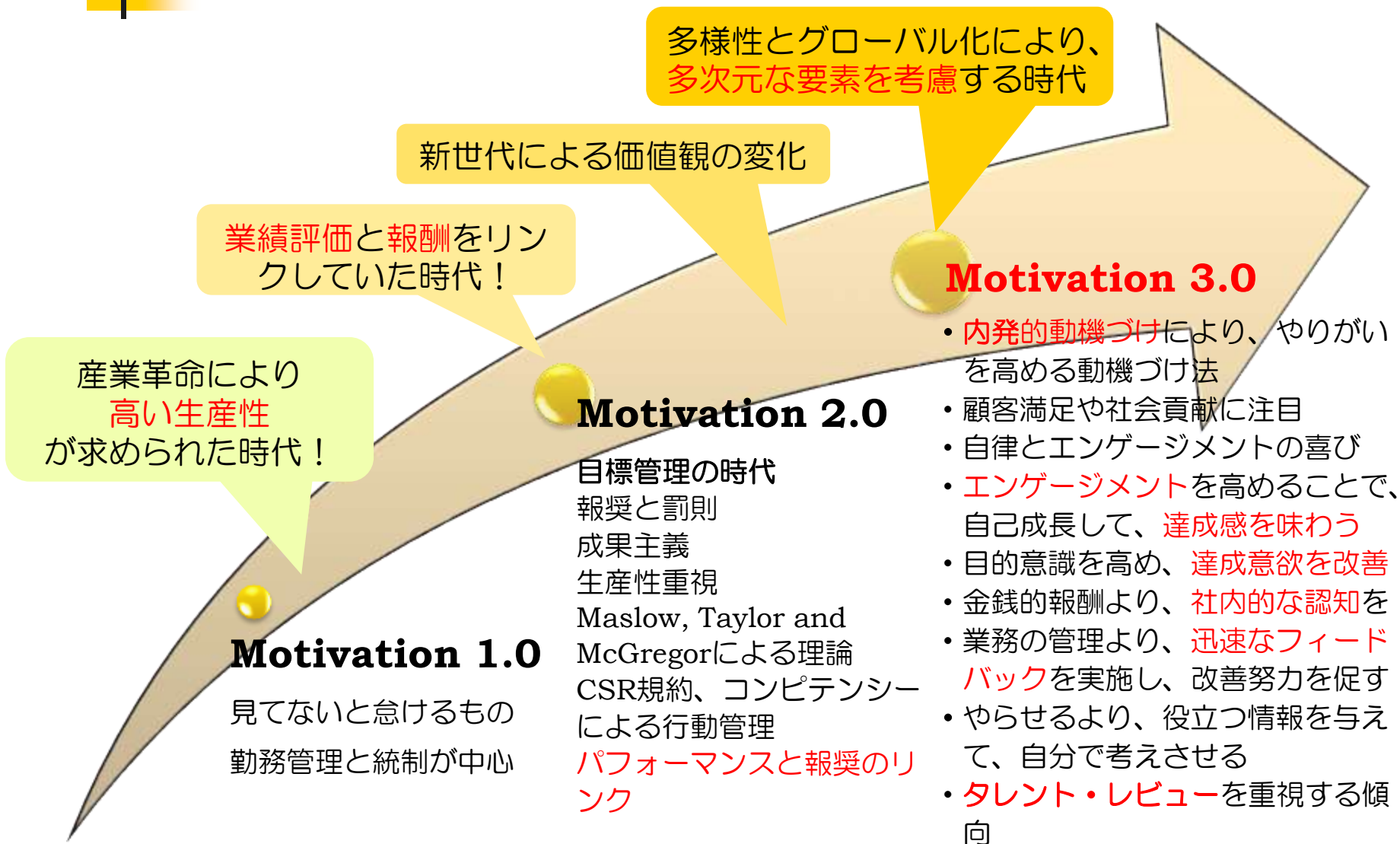
ビジネス誘導型人事の時代

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

- 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

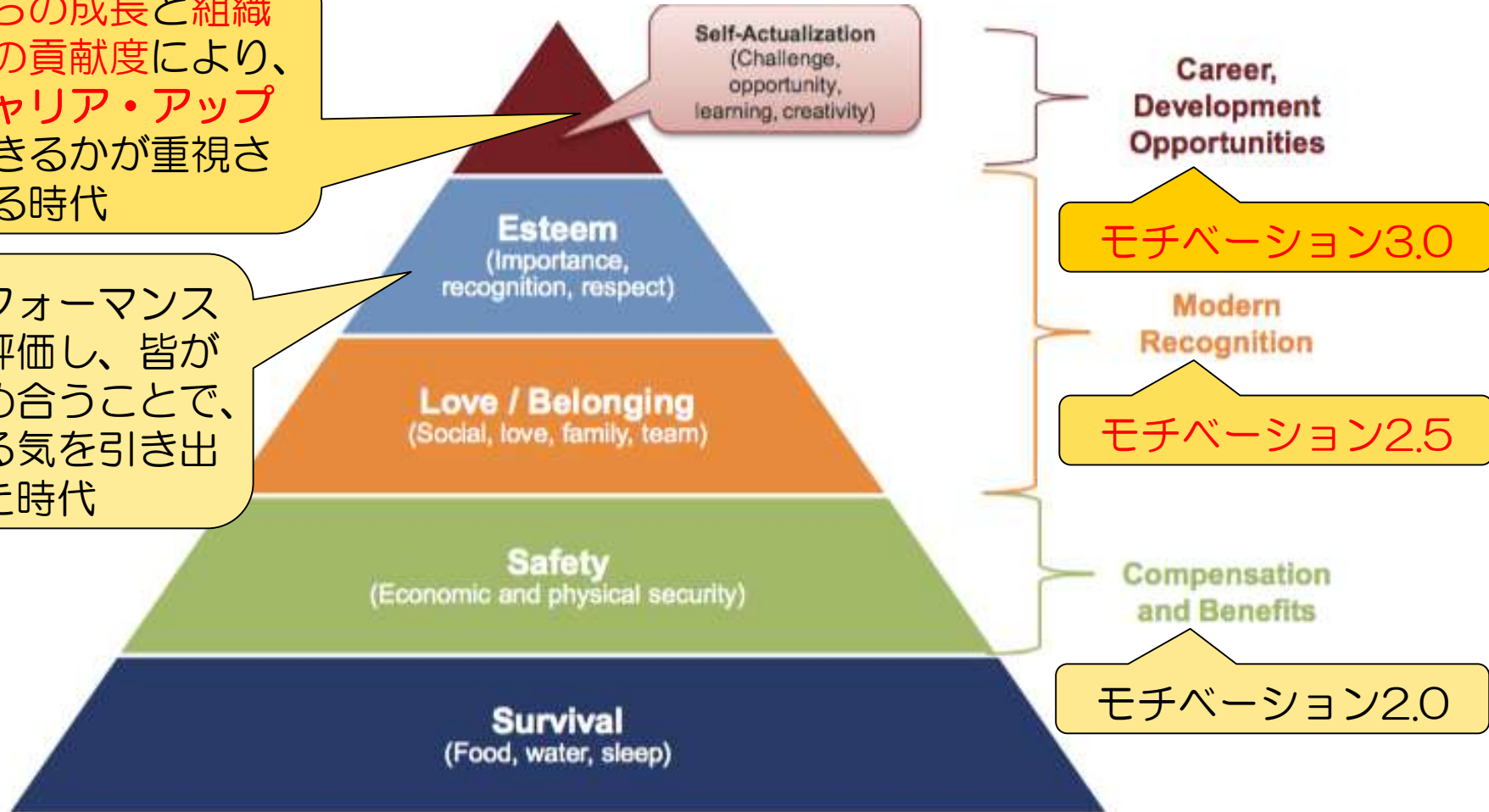
モチベーションは、金銭的動機づけから、 内発的動機づけのモチベーション3.0に



効果的なモチベーション手法は、生活の意識の 発達レベルにより変わる（マズローの法則）

自らの成長と組織
への貢献度により、
キャリア・アップ
できるかが重視さ
れる時代

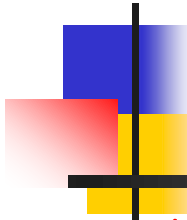
パフォーマンス
を評価し、皆が
認め合うことで、
やる気を引き出
した時代



Source: Abraham Maslow's Hierarchy of Needs, 1943

Source: Prediction for 2014, Bersin by Deloitte, December 2013

ダニエル・ピンク モチベーション3.0



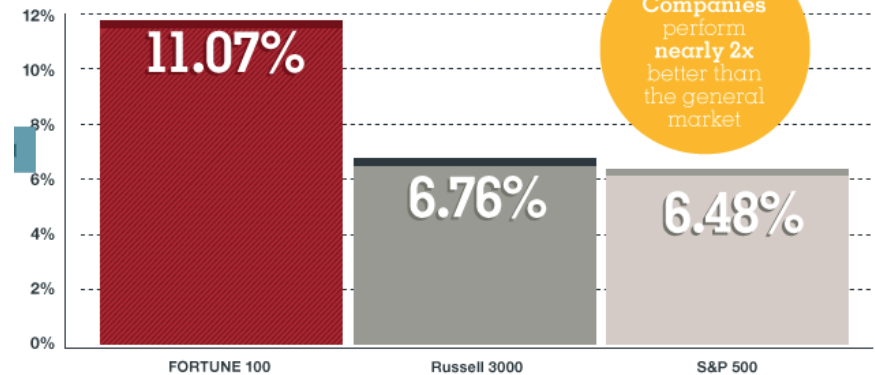
2015年HR大予測：急変するビジネス環境に対処するため、多様性ある人材への抜本的対策は？

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、ビックデータ**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・マネジメントを实践して、**定着率を高める**！
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**を实践し、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！
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



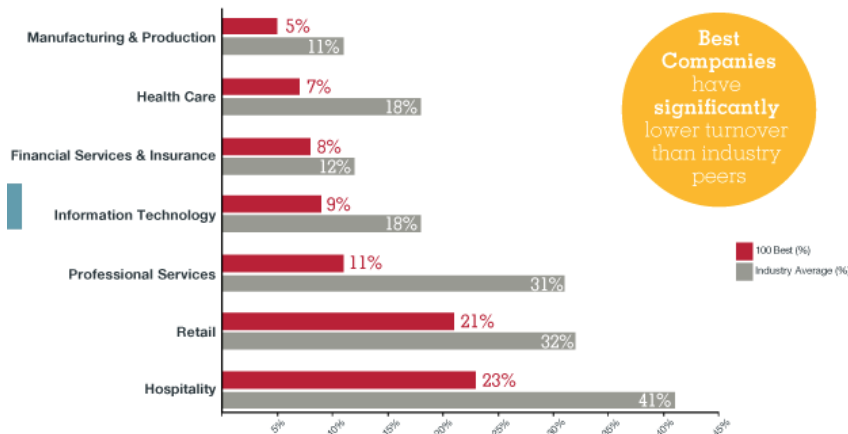
Comparative Annualized Stock Market Returns
1997–2014



Source: Russell Investment Group

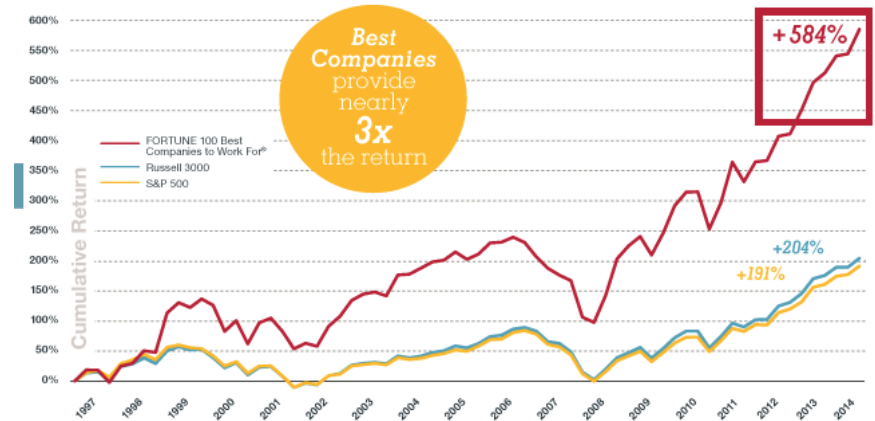
Copyright © 2015 Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved. www.greatplacetowork.com

100 Best Companies Voluntary Turnover by Industry



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

Comparative Cumulative Stock Market Returns



年1回の人事考課から、日頃のフィード・バック を重視して、社員の意識改革と成長をもたらす

項目	従来のパフォーマンス・レビュー	これからのパフォーマンス・レビュー
目標の設定	トップダウンで、組織目標に合わせて決定。	組織全体目標との整合性はとれているものの、 個々のチーム毎の目標を設定 し、実践する。
頻度	古い手法で、年一回でイベント化	週／月毎にチェック・イン を実施
ツール	沢山のフォームと自動化が必須	単純で使い易い、迅速かつ、移動可能なツール
ランクづけ	達成度把握、矯正的なランクづけを重視	継続的な人材開発に重点 、 矯正的なランクづけはしない
報酬	単純なレーティングに基づき報酬を決定、利益ができればボーナス	パフォーマンスだけでなく、潜在能力、特定の役職給、顧客からの反応等の複数要因 により、報酬を決定。
主導元	人事部主導のプロセス	マネジメント層が中心で、企業風土に依存
評価者	マネジャーによる一面評価	マネジャー、チームリーダー、仕事仲間 による評価
タレント開発	後で付け足して、タレント開発	タレントを抱えこんで、業績をあげることに報酬ではなく、「 タレントを育て、開発したこと 」への報酬に！
キャリア評価	昇格や潜在能力者認定のためにキャリア計画を設定	だれもがキャリア計画をたて、 自由な異動 を可能にして、 キャリアによる異動性 を高める
昇格の評価	組織の方針により、昇格と降格を	昇格と降格の他に、 新領域への挑戦 を可能にする人事

GEの最新パフォーマンス・レビューでは、 スマート・フォンを活用して、マネジャーが、効果的な 動機づけを行い、迅速な決断が出来たかを評価！

- GEも、伝統的な**矯正型ランク付け**を廃止！
 - GEのHR Headは、伝統的に行なわれて来た**矯正型ランク付け評価**を廃止し、アドビ等のソフト会社で導入が進む**人材開発型パフォーマンス・レビュー**に転換する方針を発表！
 - その代替として、San Ramonが開発した**Performance Development at GE (PD@GE)**を活用しながら、マネジャーとメンバーとのコミュニケーションを**コーチング**を利用して活性化し、従来のCommand and Control から、**Connection and Inspiration**型のパフォーマンス開発に移行する。
 - 彼らの言葉では、**Real time Performance Development**と呼ばれ、チーム内での責任の共有、継続的で迅速なやりとりが求められる。マネジャーは、批判するのではなく、**効果的なコーチング**が行なわれたかが問われ、**他のメンバーからの積極的な提案**を歓迎する**企業風土**を作り上げられたかが求められる。
 - 従来の実力主義や差別化の基本方針は、そのまま堅持するが、商品の基本性能の評価より、顧客満足度を重視する
 - 2015年末に、80,000名、2016 年末には、会社全体に適用
- 人材開発型パフォーマンス・レビューで使われる開発手法、**「FastWorks」**を採用
 - 従来、複雑で時間のかかった**シックスΣ**手法を、「**Fast Works**」に転換。これは、**Build(構築),Measure(測定),Learn(学習)**の3段階で、密接に顧客からの意見を取り入れ、最短の期間で、コストパフォーマンスの高い、競争力ある商品を開発する。



パフォーマンス・マネジメントの効果を高める10原則

「強み」を活かせる仕事を与え続けているかを問われる時代

①戦略との整合性

- ・PM戦略とビジネス戦略の整合性

②イベントから日頃に

- ・年に一度のイベントではなく、日頃のフィードバックに重点を！

③「強み」強化

- ・「弱点」強化より、「強み」強化に力点を！

④報酬と切り離す

- ・「パフォーマンス」と「報酬」を結び付けない

⑤同僚・関係者の意見

- ・同僚と関係者からの意見も含めて、フィードバックする（多面評価が原則）

⑥目標の見直し

- ・競争環境の変化に応じて、目標を見なおせ！

⑦強み開発のコーチたれ

- ・「強み」開発のコーチとしての説明責任は、マネジャーにあり

⑧迅速なフィードバック

- ・従業員がうまくやっているかを把握し、日頃から迅速なフィードバックをする

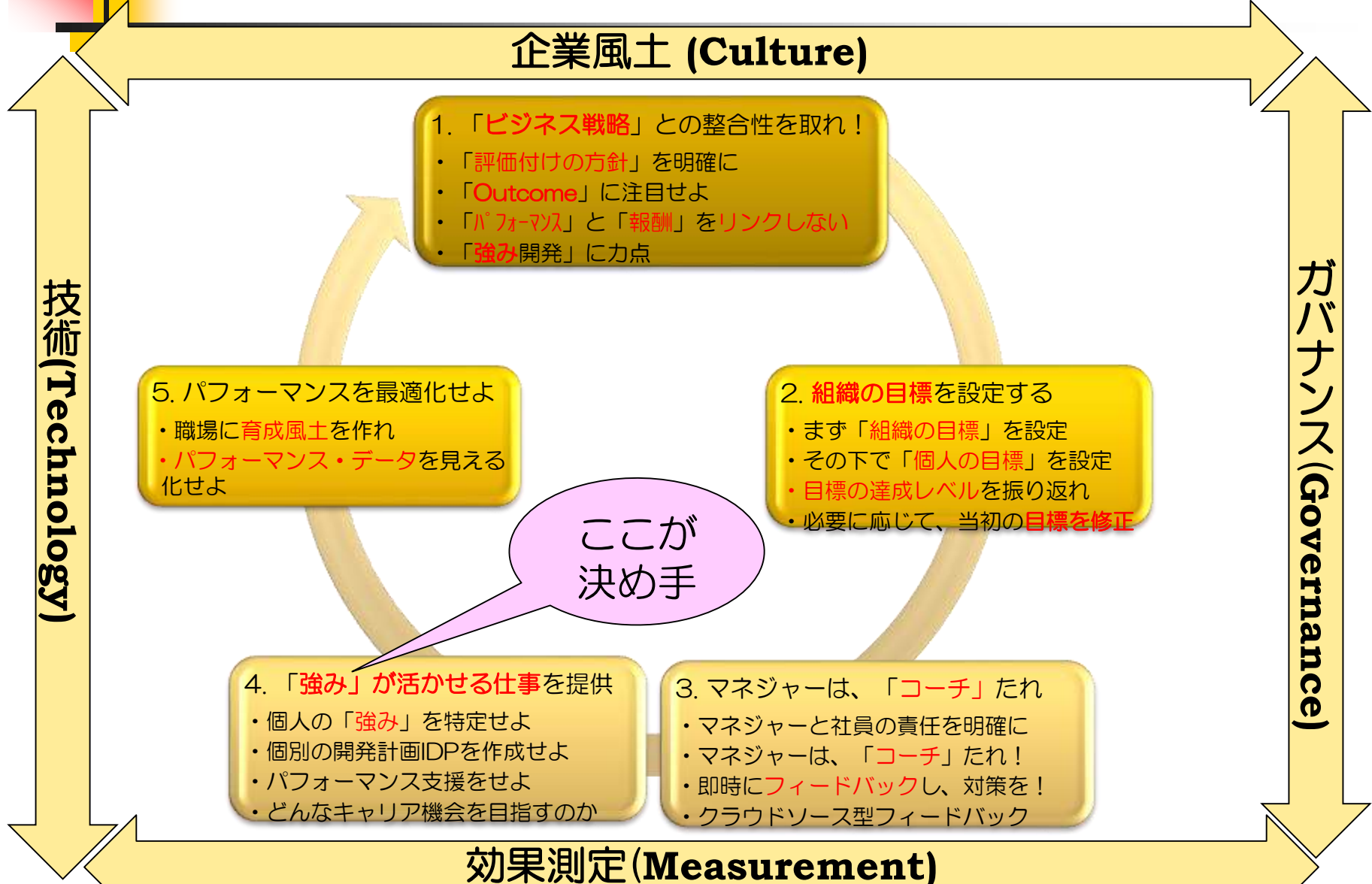
⑨個人開発計画を実践

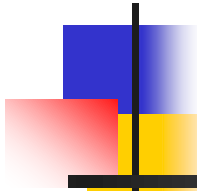
- ・パフォーマンス・サポート・ツールを活用して、個別人材開発計画IDPを実践

⑩人財指標の活用

- ・ビジネス・インパクトの人財指標を選択し、継続的改善を実現する協働環境を

効果を引き出す**マネジメント**の枠組み 「**強み開発**」の有効性が、目標達成の決め手！





2016年の人財マネジメントの新潮流

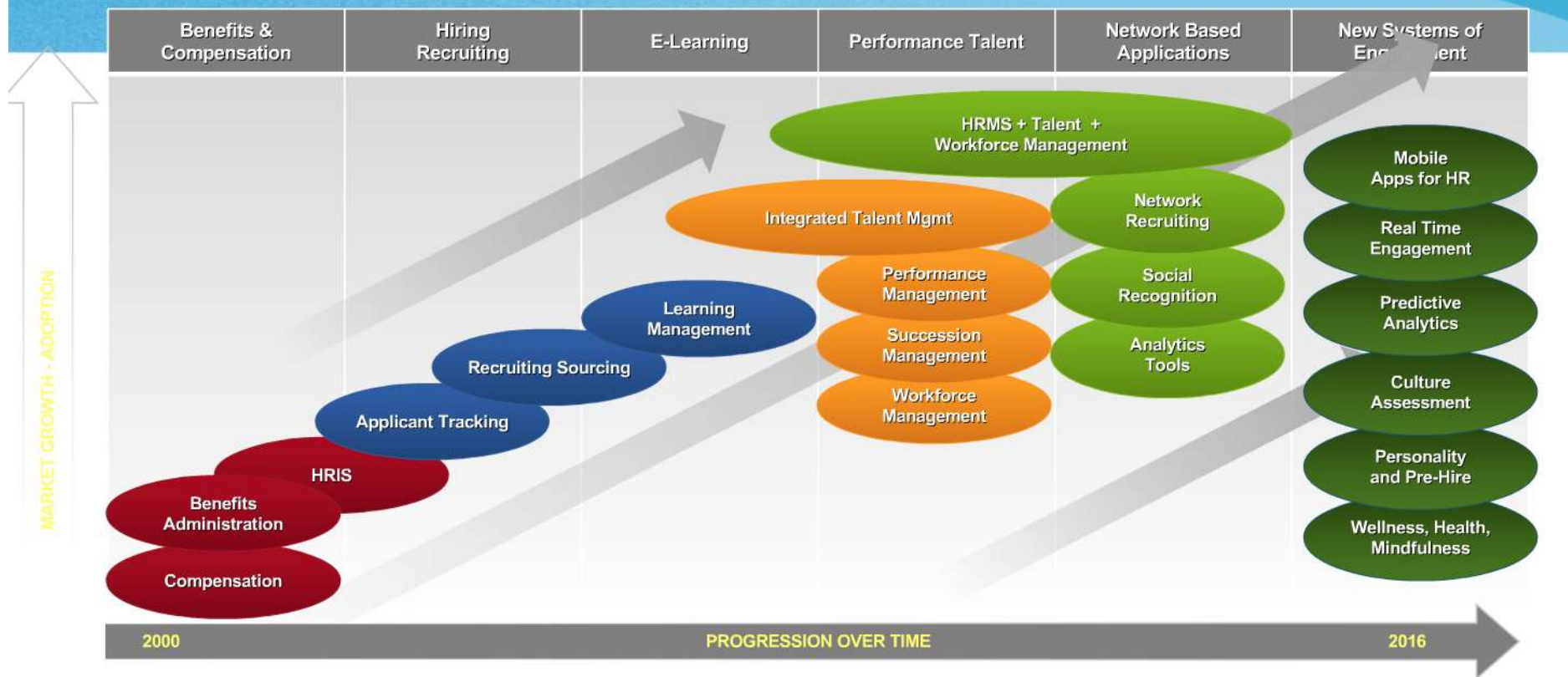
デジタル化とスマートフォンの普及で、これからの人財マネジメントも一変！

1. **デジタル人事**の進展！（人事での再インプットが不要に）
 - 採用から、選抜、評価まで、リアルタイム処理とモバイル化が進展！
2. HRシステムのクラウド化が進展し、人事部中心から、**従業員中心に転換**
 - 60%以上の企業が最新型のPMに転換し、職場での協働とチームワークの強化が進展
 - 新デザインのHR関連アプリ搭載で、コミュニケーション改善とソリューションが進展！
3. **「タレント・マネジメントの新しいプラット・フォーム」による新時代！**
 - 乱立するアプリベンダーがグループ化され、統合化されたTMの新時代が到来
 - 従来のApplicant tracking SystemやLMSが統合化
4. 新タイプのフィード・バック アプリの登場で、社員の**Network of teams**化が進み、新型**パフォーマンス・マネジメントの浸透**が進む
5. **エンゲージメント、リテンション、企業風土**が最重要テーマに
6. **キャリアと異動性**を念頭に、**グローバル・リーダーシップ開発**が注目される。この関係で**メンタリング／コーチング**が急速に発展！
7. **「組織学習の革新」**が急速に進展
8. **Diversity & Inclusion**が、**HR／ビジネス戦略**の要に！
9. グーグル等の**People Analytics**が急速に進展
10. **イノベーションとアナリティクス**の進展で、旧来の**HRとL&Dリーダー**は一変！

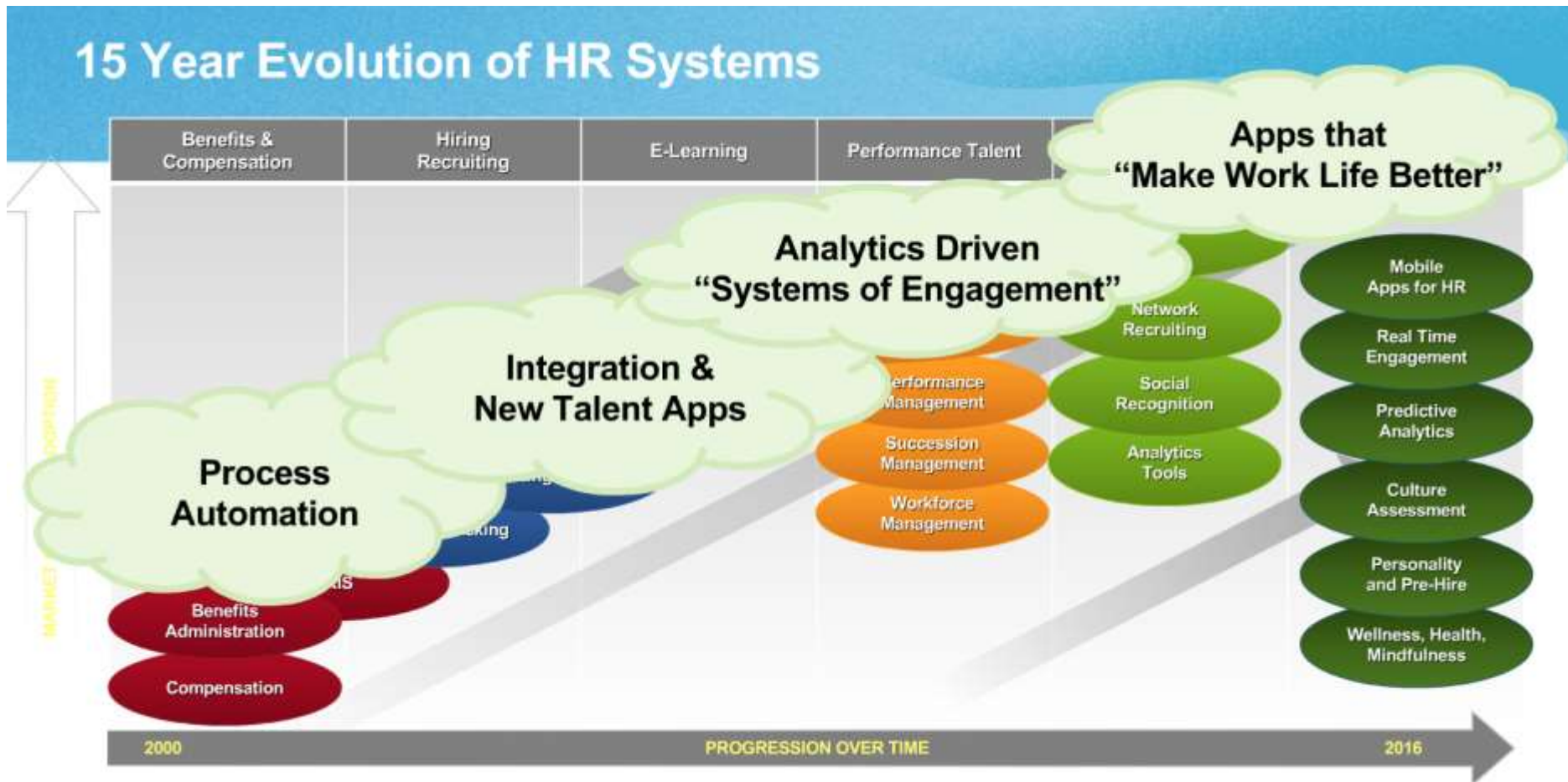
HR システム、15年間の変遷

統合ソフトとモバイル・アプリの登場で、大進化

15 Year Evolution of HR Systems



クラウド、更には、多数のスマート・フォンやタブレット用アプリが市場を牽引！

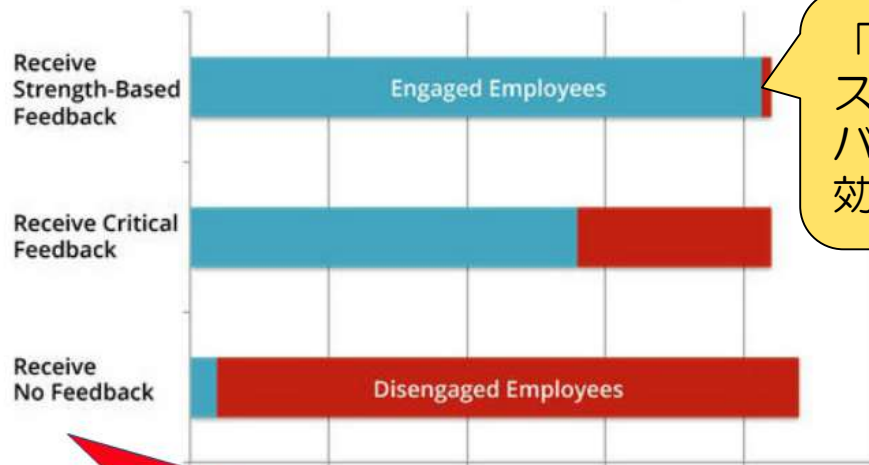


日頃からのフィードバックが、 ツールの進展で、より簡単に実現可能に！

Workboard Research

What We've Learned about Feedback

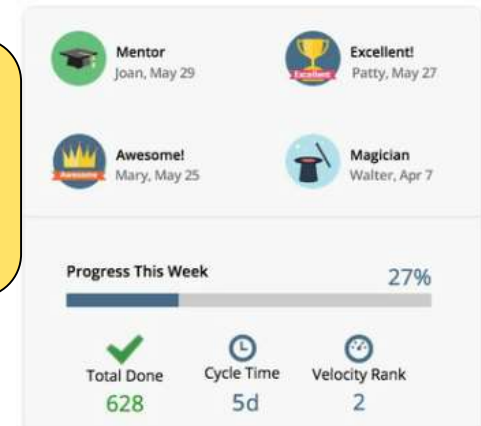
Not Giving Feedback? Your Team Isn't Giving Their Best



「強み」ベースのフィードバックが一番効果的！

Lack of feedback creates anxiety, worry, and poor performance

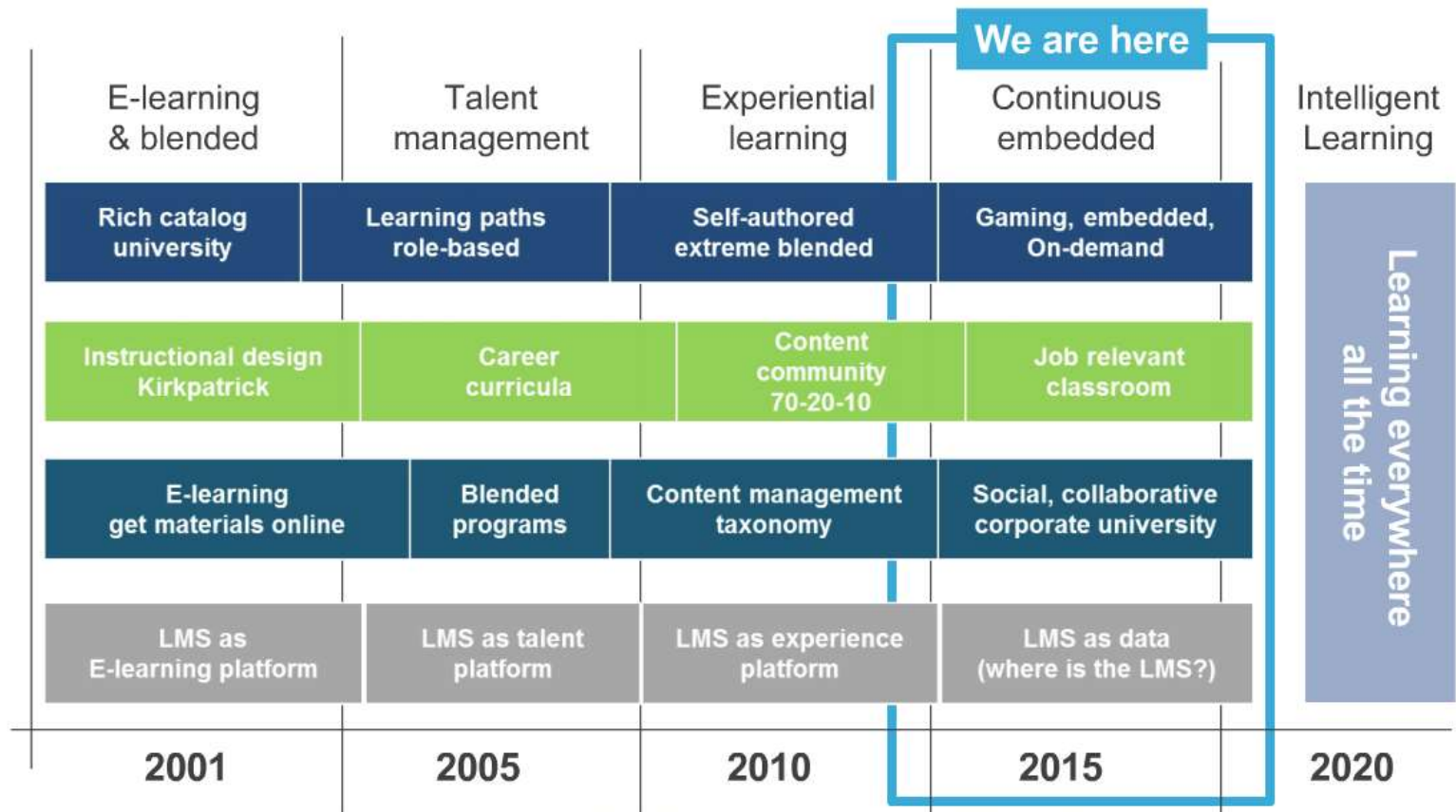
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19829208>



SEPTEMBER 2011							
	1	2	3	4	5	6	7
BERND	🟢	🟡	🟡	🟡	🟢	🟢	🔴
MARIKO	🟢	🟢	🟡	🟡	🔴	🟢	🟢
ALEX	🟢	🟡	🟡	🟡	🟢	🟡	🔴
HEIKE	🔴	🟢	🟡	🟡	🟢	🟢	🔴
STEFAN	🟢	🟢	🟡	🟡	🟡	🟡	🟢

あらゆるデバイスを活用した実践的学習形態に進展

From content-centric to continuous and experience-centric Evolution of corporate L&D

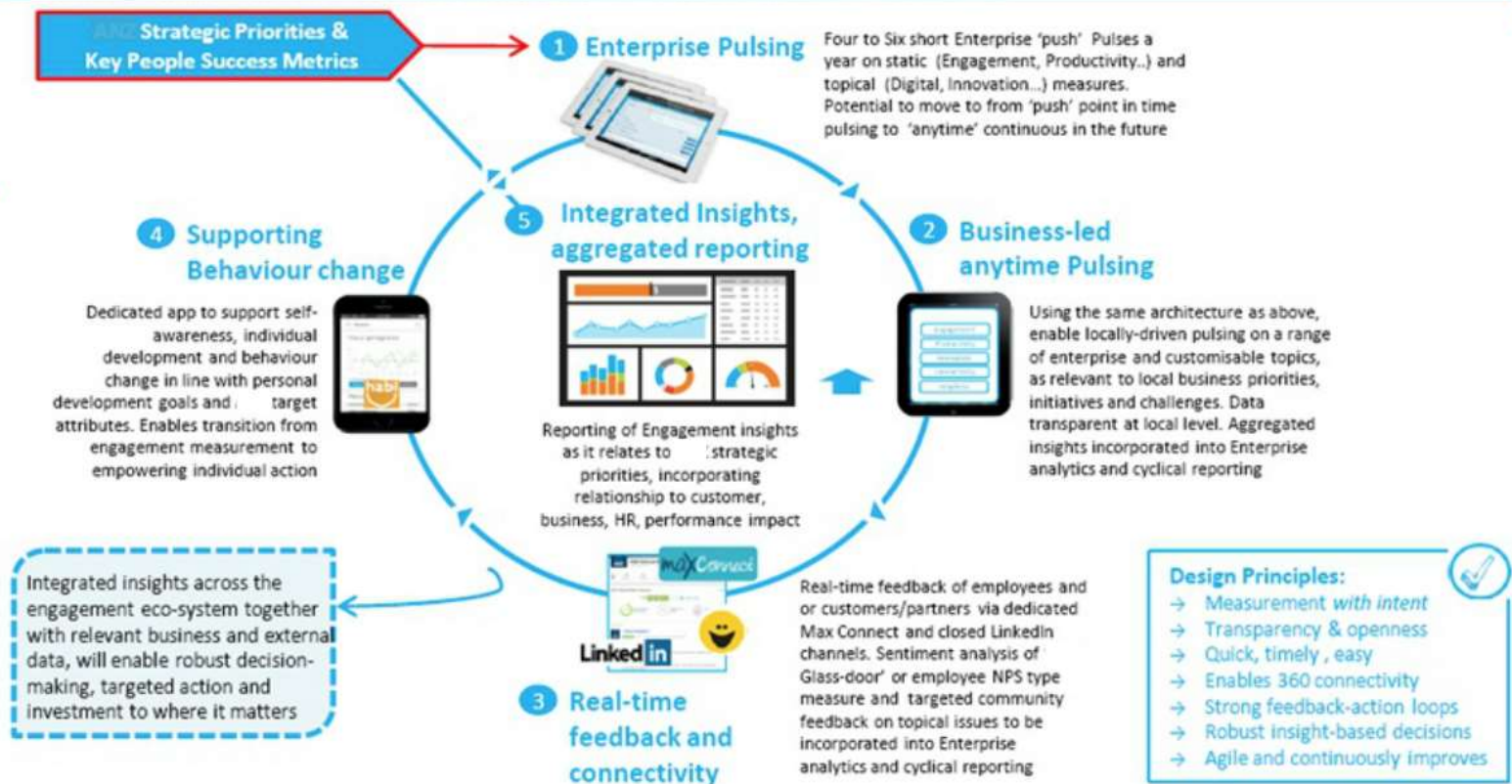


Pushではなく、**Pulse**を送り、**変革**を支援 **Team thinking, Organization design**を重視！

Bringing it together

Enterprise feedback concept

*Proposed
end-state
engagement
eco-system;
phased delivery*



チーム内でパルスを送り、支援し合うチームづくりの事例 (このアプリの導入で一番喜ぶのは誰?、一番大変なのは誰?)

GE New Performance Feedback Tool
PD@GE

仕事の優先順位を自己管理すると同時に、上長からも色々な質問がくる

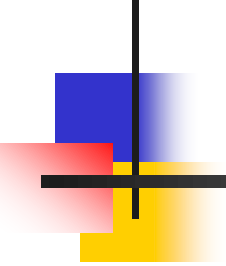
新しい視点で、Pulseを与えて、気づきを誘発

経営幹部も常時、重要課題に目を通し、コメントを送っているか?

同僚からのコメントを見て、これに対して、説明が求められる

上長、同僚、関係者からのフィードバックが迅速に進んでいるか!

これで、経営幹部は、大忙しに!



2. これからのHRプロの 目指すべき方向とは？

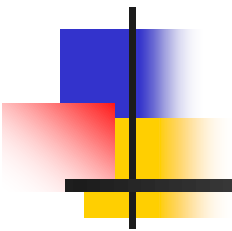
HR部門での戦術と戦略の違いは？

項目	戦術的(Tactical)手法	戦略的(Strategic)手法
目標	短期的な 問題解決 、 ソリューション 中心	中長期的な業績達成 に焦点をあてる
計画性	変革や改善を中心に短期的視点で実施	中長期的な実行計画 をもち、状況に応じて、修正を行う
支援方法	社内の協力者と連携して自分たちで、出来ることだけ行う	社外の専門家との関係を維持し、必要に応じて、 外部からの支援 を得ながら、 最適手法 を適用
人材採用 戦力計画	新規採用、中途採用は、その都度必要な人材を確認の上、募集計画を立案	各部の現状を把握し、 将来のあるべき姿 をイメージして、どうあるべきかを考え、 戦略的計画 を立てる
人材獲得	社内募集を、定期的に実施	部門間異動のルールをつくり、年次計画に基づき、社内募集、社外募集の方針を早めに決定し、実施
人材活用	各部署の問題なので、自分の部署のことだけ考える	タレント人材 を各部署で把握し、将来の戦略的計画に基づき、人材活用計画を入手
人材育成 及び 戦略的提携	新規採用、階層別だけ実施する その他は、部門任せ	戦力計画に基づき、強化すべきタレントを明確にし、 不足部分の育成計画 を立案、戦略的な育成プログラムの計画づくりをする。それでも不足する人材を 社内、社外 からどう調達するかを検討。
人事評価	人事考課システムの見直し、 新任の管理職には、評価者研修を実施	キャリアの挑戦を促すための キャリア評価システム を構築し、キャリア意識を引き出せるメンター経験者を長期的視点で育成する

戦略的ビジネス・パートナー(SBP)は、 「従来型人事」から、「戦略的人事」に転換せよ！

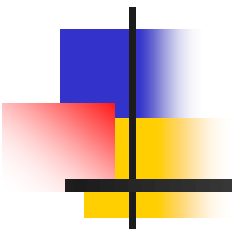
項目	Tactical HR（戦術的人事）	Strategic HR（戦略的人事）
雇用勤怠関係	方針、勤務記録、コンプライアンス、会社行事、地域関係、不満解消	結果を出すための従業員支援 チームと個人を区別して戦略的に対応、 投資対象 として従業員に関わる
採用関係	募集と採用、試用とバックグラウンドチェック、大学への依頼、暫定採用	応募者へのブランディングを高める、人財の需要に基づき 戦力計画の立案 、と実現のための人財開発
訓練・人材開発	基本的なスキル訓練、新入社員へのオリエンテーション、価値観とコンピテンシーの決定	結果を引き出すための戦略 、後継者計画、軌道に載せるための支援計画、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、どれだけの便益が期待できるかを試算。

- 人財は、価値創造を実現するエンジンである
- ビジネスでの課題やビジネスの機会がある時には、人と組織の問題が現れるものだ。
- 人財は、大変重要な財産であり、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といけない



本来のHRプロの目指すべき方向とは！

- 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？
- 少子高齢化対策の一貫として、**雇用機会均等原則EEO**を逸脱した年齢による**雇用差別（定年制）**から脱却し、経験者が活きる真のグローバル化を実現しているか？
- 能力評価より、顧客満足(CS)を通した「**実践力**」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、**人材アナリティクス（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**を育てる！
 - **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**。



戦略的ビジネス・パートナーから、 戦略的ビジネスリーダーに転換せよ！

従来の戦略的ビジネス・パートナー**SBP**の目指すもの！

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**)

Strategic Business Leaderとして 経営幹部に認められるための7つの視点

- 将来の戦力計画が**どうあるべきか**を主体的に考え、理解者や協力者を多く**巻き込む**！
- 企業の**価値**を高め、優秀な人財を惹きつけ、その核となる**リーダー**を育て、**定着**させる！
- それと同時に、働き易い、**やりがい**ある**職場のしくみ作り**を行い、
- **経営幹部と同じ視点**で考え、それを**実践**できることを示す！

Workforce planning (戦力計画)

Attract & Recruit

Retain key employees

Develop future leaders

Improve engagement

Create a great place to work

Communicate like an executive

グローバルHRプロ認定 SHRM CP/SCPでは、 SHRMコンピテンシーの学習が必須に！

- 従来のコンピテンシーは、本来「高業績者の行動特性」だが、
- SHRMコンピテンシーでは、「**これからのHRプロに求められる姿**」を提示
 - **世界のHRプロフェッショナル**（日本では、人事総務部門関係者）が組織する**最大かつ最も影響力のある国際的なネットワーク**（人材マネジメント協会 SHRM、会員約28万人）を中心に、**これからのHRプロフェッショナルが、あるべき姿を集大成**したコンピテンシー モデルが登場！
 - 従来のHRのプロ認定（SPHR, GPHR等）は、**知識中心**であり、これでは、「**実務面での能力判定に役立ってない**」ことから、HRプロ用のSHRMコンピテンシーをまとめ、**SHRM HRプロ認定(SHRM CP/SCP)**に採用。
 - **立場：4階層**（戦略的ビジネス・パートナーSBP、中間管理職、上級管理職、経営幹部(VP of HR, HR Director)）は、どんな対処をすべきかを示唆！
 - **受験資格**：まずは、SBPとして、一定レベルの実践経験を要求しているが、将来のHR Director, VP of HRとして、**効果的な対応がとれる人財を認定し、将来のHR幹部の早期養成や選抜**に役立てる。
 - **カバー領域**：最新のグローバル人材マネジメント導入の核となる、**タレント・マネジメント、パフォーマンス・マネジメント、ダイバーシティ**に向けた全社的な意識改革、グローバルな成長戦略の実践に必要な**M&A、企業風土改革、CSR、リスクマネジメント、新技術の導入**等の新しい取組を成功に導くため、具体的事例で、実践的に学べる内容になっている。

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

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

ATDでは、
専門家の視点で、
機能性を重視



早めに高いレベルのSHRM版コンピテンシー を習得して、実際に挑戦する機会を広げる！

エントリーレベル (Entry level)

- ・労務人事一般、戦力計画、人財開発に関する一般的な知識と実務体験がある
- ・効率的に通常の人事関連業務を、少ない間違いで、自力で行えること
- ・法令を遵守し、これを間違いなく実施できること
- ・現在の人事システムを使いこなし、その課題を報告できること
- ・**学習熱心で、向上心**があること

中間レベル (Mid level)

- ・個別案件の人事プロとして、活躍できること
- ・各職場で会社の方針が守られているかを調査報告できること
- ・人事関連の日**常業務の管理監督**が出来ること
- ・**責任範囲内の問題解決**を進められること
- ・**自律的に改善をする仕組みを構築**できること
- ・上長に対して、現状を把握して、報告できること
- ・仕事の必要性に応じて、柔軟に方針転換できること

上級レベル (Senior level)

- ・スタッフの人財開発のために、自らの専門性を提供すること
- ・幹部レベルと協力して、人事指針や人事戦略を全組織に浸透させる橋渡しが出来ること
- ・**潜在的可能性を分析し、戦略的な対応**をとれること
- ・組織の方向性を明確にするため、**ベスト・プラクティスを実践**出来ること
- ・人事プロの**メンターとして指導**出来ること
- ・組織のもつ価値観、目標を達成するために必要な指針や手順を明確にすること
- ・コンプライアンスを現状分析して、**改善**できること（**人財ROI**を含む）

幹部レベル (Executive level)

- ・コンプライアンスのカテゴリー分けをして、責任範囲を明確にすること
- ・組織の価値観、目標を達成するために、人事方針と手順を明確にして、整合性がとれているかを検証
- ・人事チームの方向性と将来のあるべき姿を明確にする
- ・ビジネスの現状を把握し、組織のパフォーマンスを改善するための戦略を構築する（HR Dash board, KPI 及び **人財ROI**の活用）
- ・**短期**の戦略と**中長期**の戦略とのバランスをとる
- ・法規上の制約と財政上の制約を考慮した人事の課題を予測

高業績者の行動コンピテンシーをより重視！ 実務経験のある人には、有利になる

Score Weighting for Each Subject Area

Subject Area	SHRM-CP Exam (160 items)	SHRM-SCP Exam (180 items)
Behavioral Competencies	35%	50%
Technical Knowledge		
» People	20%	10%
» Organization	20%	10%
» Workplace	15%	10%
» Strategy	10%	20%

【受験申請時に必要なこと】

■申請時に、卒業証明書及び、会社での過去の業績に関するスーパーバイザーからの確認が必要！

■リフェレンス先（会社、取引先、顧客）を、事前に連絡すると、調査の電話が入るシステム。

（リファレンス調査に1週間ー1ヶ月要する）

Credential	Less than a Bachelor's Degree*		Bachelor's Degree		Graduate Degree	
	HR-Related Degree	Non-HR Degree	HR-Related Degree	Non-HR Degree	HR-Related Degree	Non-HR Degree
SHRM-CP	3 years in HR role	4 years in HR role	1 year in HR role	2 years in HR role	Currently in HR role	1 year in HR role
SHRM-SCP	6 years in HR role	7 years in HR role	4 years in HR role	5 years in HR role	3 years in HR role	4 years in HR role
A SHRM-CP credential holder is eligible to sit for the SHRM-SCP exam after successful completion of one three-year SHRM-CP recertification cycle.						

*Less than a bachelor's degree includes: associate's degree; some college; high school or GED.

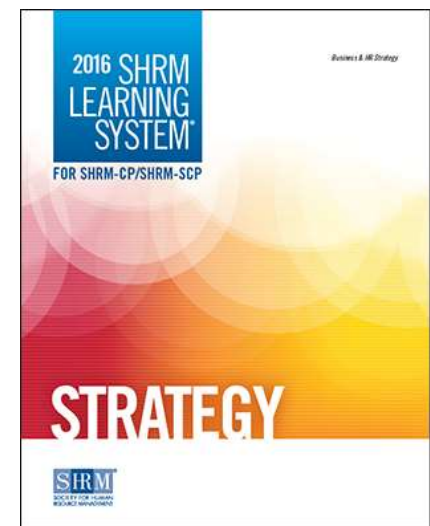
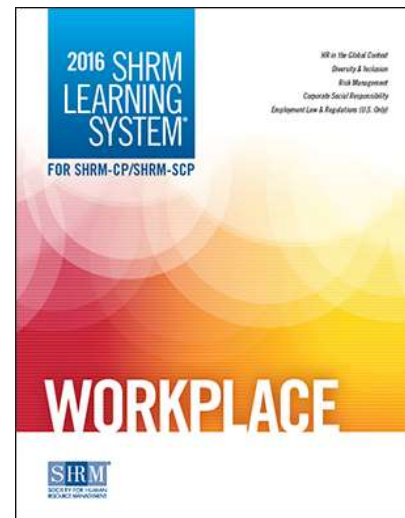
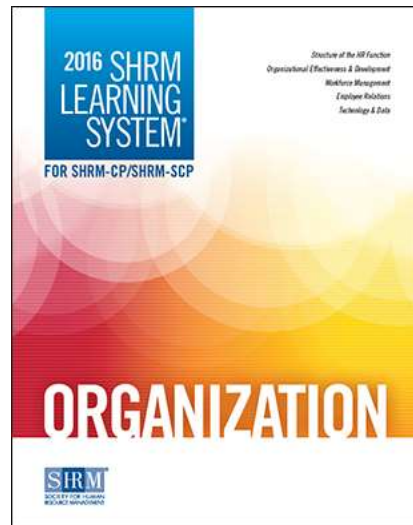
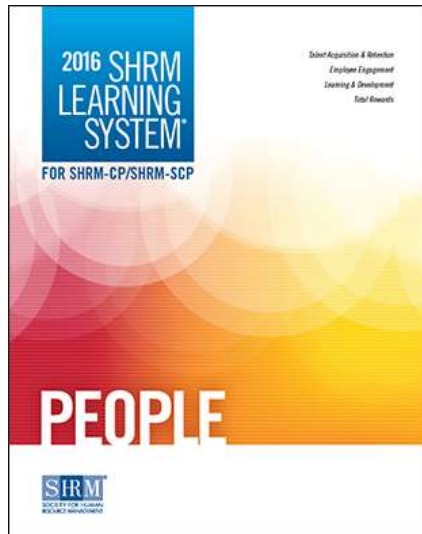
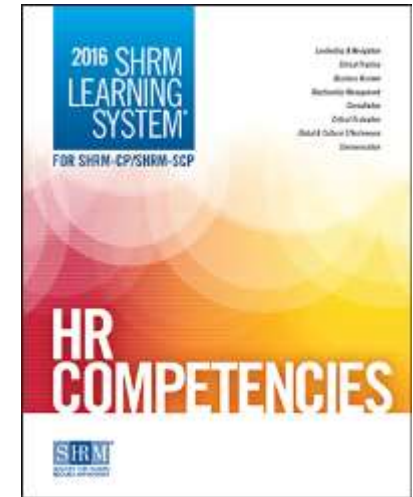
2016 SHRM Learning System

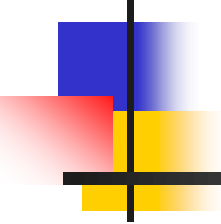
SHRM CP/SCP学習教材



特徴

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





CP用Knowledge Test の事例

- What is the **correct positioning of an HR strategy**?

- ① It is concerned with only the people aspects of the organization.
- ② It is aligned with a cost management and profit focus.
- ③ It is a support unit of the corporate strategy.
- ④ It cascades from the organization's corporate strategy.



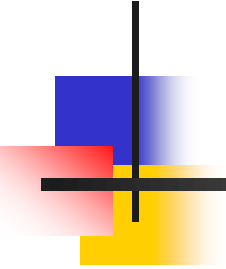
The HR strategy is a macro element of the organization's vision. It is a core element of all parts of the organization.

- **Training program objectives** are used to

- ① determine who is qualified to attend the training.
- ② alert participants to the most difficult content.
- ③ provide a way to measure learning.
- ④ satisfy the key stakeholders.



Objectives not only guide the development of the course, they also provide a **way to measure learning** when training is completed.



3. 従来の人材マネジメントの 主な課題と対策

- 日本の伝統的経営者にありがちな人材マネジメントに対する懸念事項
- 従来の人材マネジメントの主な課題（日米比較）
- 雇用機会均等EEO実現むけての11の課題
- 真の雇用機会均等EEO実現への日本の課題
- グローバル・タレント・マネジメントを構築するために考慮すべき各種の課題
- 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

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 のではないかと懸念が強い
タレント・マネジメントソフト導入経費 、 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！

従来の人材マネジメントの主な課題 (日米比較)

世界の人材マネジメントの主な課題	日米での対策状況の違い
11分野での雇用機会均等EEO原則の徹底	米国：EEOC/NLRBによる取締強化中。 罰則を強化中 。 日本：男女による雇用機会均等対策はあるものの、 年齢他による雇用差別の根本的な問題解決には至っていない
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いない。
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の取締を強化！ (グローバル企業は、現状を理解して、適切な予防策を打つ必要)

EEO(Equal Employment Opportunity)とは、①年齢、②障害、③同一労働・同一賃金、④DNA情報、⑤国籍、⑥妊婦、⑦種族/肌の色、⑧宗教、⑨仕返し、⑩性別、⑪セクハラによる差別、により雇用差別をしてはならないという雇用原則。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。

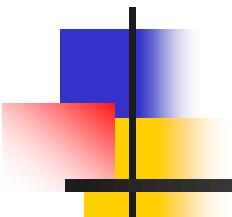
従い、学習意欲、職歴、キャリア、価値観、行動への意識、勤勉さ等により、判断する。

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当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、もしずれがあって、不満であれば、転職すればよいとの考え方。	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、支給時期を延期（70才まで）する動きがある。
- 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！

グローバル・タレント・マネジメントを構築するために考慮すべき各種の課題！

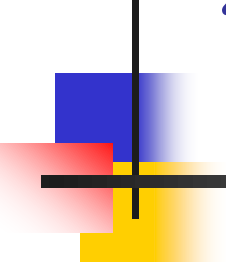
項目	従来の縦割り人材マネジメントの仕組みでは？	グローバル・タレント・マネジメントでは？ (クロスファンクション・組織横断的取り組み)
メンバーの呼び名	人材（HR）や労働者（labor） 最近では、人財（Human Capital）として尊重し、使える人財になるように弱点補強	たくさんいる 単純労働者 （Labor）と数が少ない 技能労働者（タレント/才能ある人） をキチンと把握し、将来必要になるタレントに近づけることを目指し、埋もれたタレントを活かし、そのタレントを伸ばし、業績に結び付けることを最大のテーマとしている
マネジャーの呼び名	HR マネジャー（人事部のマネジャーとして各事業部を支援）	タレント・マネジャー （組織横断的にタレントを発掘し、全社的に人財活用、人財開発を主体的に進める役割）
キャリア評価	ガイドラインはつくるが、評価は配属部門が決める	グローバルな視点で、ガイドラインを設定し、 組織横断的な人財活用 がスムーズに出来る様に配慮
将来の戦力計画の策定	経営企画等の別の部門が担当	現在の社内外のタレント状況、将来必要になるタレント予測とのギャップ分析を行い、グローバルで、戦略的な タレント活用 と タレント開発 を全社的に実施
人材活用法 人材データベース	必要な人材は、自部門の財産として確保し、不要人材を出す 人材データベースはあっても、一部の人しか見れない	多様性ある人財を会社全体でプールし、配属先が、グローバルな視点でキャリア支援の観点から、人財活用・異動を促し、市場の動向を先読みして、 イノベーション（変革）の起きる職場 を目指す
人材開発法	イベント中心、スキル中心の活動が多い	職場との連携プレイが重要、適切な キャリア評価 を実施し、研修や各種のプログラムの効果性を高めるため、 効果測定/検証 は必須。

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を発信、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をつくり、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



4. SHRM2016 ワシントン大会の 見どころ

- SHRM2016コンファレンス開催案内の概要
- SHRM2016を有意義にするヒント
- SHRM/ATDテーマ別発表動向
- SHRM2016ワシントン大会、私が注目する視点
- SHRM2016注目のセッション、11ジャンル一覧表

世界最大のHRプロの祭典SHRM2016 ワシントンDC大会(2016年6月19-22日)



SHRM2016 ワシントン大会の開催日程

SATURDAY, JUNE 18	SUNDAY, JUNE 19	MONDAY, JUNE 20	TUESDAY, JUNE 21	WEDNESDAY, JUNE 22
HRM Seminars 3:00 a.m. - 5:00 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 featuring Sal Khan 8:30 a.m. - 9:45 a.m.
reconference workshops 6:00 p.m. - 5:00 p.m.	Preconference Workshops 8:00 a.m. - Noon	General Session: TBD 8:30 a.m. - 9:45 a.m.	General Session featuring Tucker Carlson and Paul Begala 8:30 a.m. - 9:45 a.m.	Concurrent Sessions 10:00 a.m. - 11:15 a.m.
	Conference 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 featuring Pandit Dasa 10:45 a.m. - 12:15 p.m.	Concurrent Sessions 10:45 a.m. - Noon	Conference Concludes 12:45 p.m.
	Opening General Session featuring Alan Mulally and Mike Rowe 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 featuring Andy Boynton 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 featuring Sheila Heen 2:15 p.m. - 4:15 p.m.	



[Mike Rowe](#)
Host of "Dirty Jobs" on
the Discovery Channel,



[Alan Mulally](#)
Former President and Chief
Executive Officer of the Ford
Motor Company,



[Amy Cuddy, PhD](#)
Social Psychologist,
Harvard Professor,



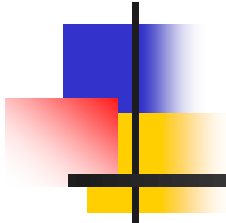
[Tucker Carlson](#)
Anchor on Fox and Friends
Weekend,



[Paul Begala](#)
CNN Commentator



[Sal Khan](#)
Founder of Khan Academy



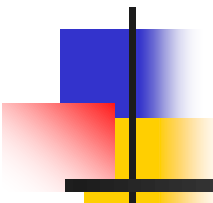
SHRM2016を有意義にするヒント

- SHRM2016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ようになりますので、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が使えるようになります。
- 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、見る事が出来ますので、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

(ATD/SHRMともに、PCサーチを使用)

テーマ	SHRM2016 (PCサーチ)	ATD2016 (PCサーチ)
Talent	58 sessions	134 sessions
Change	39 sessions	112 sessions
Performance	38 sessions	98 sessions
Leadership	101 sessions	94 sessions
Management	109 sessions	71 sessions
Engagement	33 sessions	56 sessions
Global	43 sessions	54 sessions
Career	21 sessions	37 sessions
Workforce	31 sessions	33 sessions
Retention	43 sessions	19 sessions
Talent management	35 sessions	16 sessions
Social media	9 sessions	16 sessions
Analytics	5 sessions	13 sessions
Measurement	2 sessions	12 sessions
Metrics	14 sessions	9 sessions
Performance Management	25 sessions	5 sessions
Human Capital	11 sessions	5 sessions
Talent acquisition	32 sessions	1 session
Workforce planning	5 sessions	1 session
Strategic Business Leader	3 sessions	0 session



SHRM2016ワシントン大会、私が注目する視点！

- SHRM CP/SCP HRプロ認定者は、すでに90,000名に（2016年4月現在）
- ランキングの廃止に伴い、各種の代替フィードバック手法の登場
 - レーティングが不要になるシナプティクスの活用、Harvard Law Schoolによるフィードバック手法
- 技術の進歩による、リアルタイム化、デジタル人事の急速な発展
 - スマートフォン等を利用したフィードバックのアプリが浸透
 - Self Developing Organizationを実現するの新TMソフトの登場（Sumtotal/Skill soft）
- 女性リーダーや企業ブランディングに注目したタレント・マネジメント事例が多い
 - 女性リーダー、退役軍人を活用する事例、ミレニアル世代のスキルギャップ事例、メトラス社のTM事例
- 今年のエンゲージメントは、目的、ビジョン、職場風土改革等の基本が中心で、マネジャーの意識改革が核とするセッションが多い
- 企業風土の変革、イノベーションの生まれる企業風土、ダイバーシティを複合的に実施する事例が増加
 - HPの分社化の事例、デルのソリューション プロバイダーへの転身、エリクソンのブランディング
- ミレニアル世代、更には経営幹部のリテンション（人財維持）対策がテーマに
 - 欧米企業では、新入社員だけでなく、幹部の離職率の高いので、入社時のOn boardingは必須。
 - ミレニアル世代には、メンタリング等のLearning support、Total Rewards、Benefitが効果あるとの事例が多数
- インド・アフリカ・中南米等のグローバル化事例、ダイバーシティ、意識改革の進め方
 - 海外滞在20-30年以上の人事専門家が、抵抗勢力を含めた各種の意識改革手法の紹介
 - インテルの性転換社員の扱い、性差別対策、ボストン大学教授のイノベーション/変革を引き出す4つのステップ、
- 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
 - 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！
- HR データ(Big data)とパフォーマンスとの関連性を重視するセッション

SHRM2016、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
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	MEGA SESSION Optimizing HR Strategy for Organizational Effectiveness	Gary Kushner, CBP, President and chief executive officer, Kushner & Company	SBPが、組織の効果を最適化するにはどうすべきかを長年の経験をもとに話しをするセッション。
6/20/2016 02:10 PM - 02:28 PM	The Big Three of Strategy: Do-It-Yourself Management Inventory, Succession Planning , and Workforce Planning	Susan L. Harmansky, Global vice president, Human Resources, Southern Graphic Systems	3つの重要な戦略をどのように進めて、SBPとしての実績をどう作るかを話すセッション。
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Aligning Learning, HR to Deliver Maximum Business Impact	Jeff Carpenter, CEO, Caveo Learning	元ATDシカゴ支部の財務担当が、 TDRP手法 を駆使して、学習から、業績改善にどう結びつけたかを発表するセッション。
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	MEGA SESSION Impact! Three Keys to Becoming A Must-Have HR Professional	George Fleming, Founder & owner, InsightAction	HRプロに必須な3つ視点とは？ 暫定的なリーダーではなく、鍵となるリーダーだと思わせるにはどうしたら良いのか？ 皆がイノベティブになるには？
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	MEGA SESSION : The Future of HR : Four Strategies to Meet Business Challenges and Deliver Maximum Impact on Result	Jennifer McClure, President, Unbridled Talent, LLC	業務上の目標を達成し、最大限の結果を出すには、どうすべきかを、将来の人事のあり方を考えながら話しをするセッション。
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	HR's Role in Influencing Your Organization's Strategy	Michael Wilkinson, Managing director, Leadership Strategies	本セッションでは、HRが会社の幹部に影響を与えるための必須事項を説明している。ビジネスとHRの戦略計画のフレームワークを示し、どう影響を与えるか、10の問題点も紹介。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	MEGA SESSION S.O.S. Strategies for Human Resources	Stacey R. Carroll, President, HR Experts On-Call	SBPとして感謝されるのか、ただの支援者として葬られるのか、どこが違うのかを、本セッションで考えます。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	MEGA SESSION Navigating the Most Direct Path to the C-Suite and Enjoying the Journey	Jack F. Smalley, SHRM-SCP, Director, HR Learning and Development, Express Employment Professionals	SBPとして、考えるべき視点を提示してくれるセッション。「影響力を行使するには、どうすべきか」、「John Wooden's 10 Lessons of Leadership」、「失敗は致命的でないが、やり方を変える時」、「リーダーシップスタイルを変えねばならない時」 他

SHRM2016、注目のセッション (2)

Performance management, Performance review

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 11:50 AM - 12:08 PM	SMART STAGE: What if Performance Management was an App?	Anna Tavis, Ph.D., former editor, People + Strategy Journal, Professor, NYU	パフォーマンス マネジメントでは、ランキングを廃止し、パフォーマンス レビューの回数を増やす動きが進んでいるが、これを進めるのは、アプリの導入だけで可能なのかを考えてみるセッション。
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	HR Metrics That Matter: Learn to drive Sustainable Business Processes	Shane Yount, Principle/author, Competitive Solutions , Inc.	毎年同じテーマで発表しているが、今年は、継続可能なビジネス・プロセス手法を学べる
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	MEGA SESSION Building Blocks to Effective Performance Management	Suzanne Kirk, President & executive HR consultant, Employee Development Strategies , Inc.	組織の目標を各自の成長計画にどう落とし込むのか、組織と個人の相互関係をどう維持するのかを考えるセッション。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Abolishing the Disconnect: How to successfully align Performance Management with total compensation	John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP, President, Rubino Consulting Services	パフォーマンスと報酬を切り離すというが、これで本当に良いのか、これをもう一度見直し、何か良い方法がないのかを考えるセッション。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	MEGA SESSION Reality-Based Accountability: Hardwiring Accountability into Your Workforce	Cy Wakeman, Cy Wakeman , Inc.	説明責任でのコンピテンシー、採用時、評価時での説明責任とは、フィードバックや人材開発課程でのメンタリングとコーチングの重要性を考えるセッションです。
6/21/2016 02:15 PM - 04:15 PM	Thanks for the Feedback (Even When It's Off-Base, Unfair, Poorly Delivered, and Frankly, You're Not in the Mood)	Sheila Heen, Faculty, NYT Bestselling Author Harvard Law School	余り気分がのらない時、どうフィードバックすべきなのか、このような問題点をどの様に克服するのかを解説するセッション。マネジャーやスーパーバイザーは必見。
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	Performance Conversations: Synaptics Approach to Simplified, Ratingless Performance Management	Edie Goldberg, Ph.D., President & founder E. L. Goldberg & Associates Karen Gaydon, Chief human resources officer, Synaptics Inc.	シナプティクスの活用 による、簡単でレーティングが不要なパフォーマンス マネジメント手法を紹介。アジア地域での導入が50%という。

注目

注目

注目

SHRM2016、注目のセッション（3）

Engagement, Motivation

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Kohl's Journey: Becoming Famous for Engaging , Developing and Recognizing Great Teams	Richard Schepp, Chief administrative officer, Kohl's	全米1の小売業で、エンゲージメントを如何に改善したのかを考えるセッション。エンゲージメントの目標が業績の改善にどう結びつくのか、目標やKPIの設定は、感謝、認知と人材開発の意識を高めるにはどうすべきかを考えます。
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Why Your Employees Are Just Not That Into You...and What to Do About It	David A. Lee, Principal, HumanNature@Work	仕事に集中できない7つの理由。これらは、なぜ起きるのか、マネジャー自らが気づくには、EIの重要性とは。互いにつながっていると感ずるには、何をすべきか。これらの改善策を考えるのが本セッションです。
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	When HR Needs to Act More like Sales and Marketing	Stacey R. Carroll, President, HR Experts On-Call	営業とマーケティングの基本原則は、HRにも適用されるというセッション。エンゲージメントでも、顧客満足と同様に従業員満足をすれば改善につながる。
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	MEGA SESSION Enjoy The Ride™	Steve Gilliland, CSP, CPAE, Best-selling author & speaker, Steve Gilliland, Inc.	採用、人材維持、エンゲージメントの3つに関するピープル戦略は、一貫しているとの主張。やる気に火をつけ、HRプロとして成功するには、職場風土が第一。安心して乗っていかれるかどうかが鍵に。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Living for the Weekday: The Employee Side of Employee Engagement	Clint Swindall, CSP, President & CEO, Verbalocity, Inc.	幸福をもたらす5つの視点。このセッションでは、個人の視点で、エンゲージメントの改善法を考えます。
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	MEGA SESSION Nine Minutes on Monday: The Quick and Easy Way to Turn Managers Into Leaders	James Robbins, President, The Robbins Group	本セッションでは、マネジャーが、従業員のエンゲージメント、モチベーション、生産性を高めるヒントを提供します。リーダーシップの優先順位とは？ 従業員がもつめる9つのこととは？
6/21/2016 10:45 AM - 12:00	Engaged Leadership : The Leader Side of Employee Engagement	Clint Swindall, CSP, President & CEO, Verbalocity, Inc.	会社の方向性、ビジョンを示せるリーダーになることで、エンゲージメントが改善される。モチベーションを高めるには、ビジョンを示して行動を促せ。エンゲージメントの基本概念を振り返るのに、役立つセッション。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Why Your Employee Engagement Survey Doesn't Cut It: It's Time to Customize the Employee Experience	David A. Lee, Principal, HumanNature@Work	従来のエンゲージメント調査は余り役に立たないので、どうすべきかを問うセッション。タレントのメガトレンド情報をメニュー型式で提示して、6つの質問をする。

SHRM2016、注目のセッション（４）

Talent management, Talent Acquisition, Branding

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	MEGA SESSION How Workplace Culture Can Drive Business Results	David Almeda, Vice president human resources, Kronos Incorporate	社内風土の改革を通じて、業績の改善をどのようにしたらできるのかを考えるセッションです。
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	A Business Case for Hiring Veterans : Designing and Implementing a Veteran Hiring Program	Lida Citroen, Principal , LIDA360, LLC	60万と言われ退役軍人。その成功物語のビジネス・ケースをつくり、HR採用チームへの特訓、職場への定着支援、ROIの測定法を考えます。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Practical Ways HR Can Drive Business Strategy and Excellence	Carl Persing, Research and Solutions provider, Metrus Group	SHRM版のタレント マネジメントを提供するメトラス社が、TM用の戦略的整合性を取るには、何を重視すべきか、ACE手法の概要を解説するセッション。
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Bridging the Gender Gap : A New Approach to Shattering the Glass Ceiling	Sara Shinneman, SHRM-SCP, SPHR , Senior consultant , Interaction Associate	タレント マネジメントの実施時、女性リーダーが絶えずには、どうすべきか、その女性リーダーが実績をあげるためのフレームワークを紹介。
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Recruiting ROCKS Again! Continuing to Optimize Talent Acquisition	Jeremy M. Eskenazi, SHRM-SCP, SPHR, Managing principal, Riviera Advisors, Inc.	マネジャー採用の専門コンサルとしてどうすべきか？より良いRecruiting Service Level Agreement を達成するための主要要素とは？
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	Bridging the Soft Skills Gap in the 21st-Century Workforce	Bruce Tulgan, Founder and chairman, RainmakerThinking, Inc.	若者たちによく見られる ソフト スキル ギャップ とは何かこれからの戦力計画を考える際に大変重要な問題になる可能性を秘めている。この対策を考えるセッション。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Inbound HR: Strategies to Attract the Right Talent to Your Organization	Craig Fisher, CEO, Talentnet	企業風土を学び、エンゲージメント度を高めには？ Craig's 5:1 手法を活用して、情報共有を進める。LinkedInを改善して、ブランドイメージを高める。
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	Pursuing Purpose in Building Your Brand	Matt Kaiser, Employer branding & digital recruitment, Ericsson	企業ブランディングの重要性を説くセッション。会社が存在する目的、キャリア意識の重要性。会社の存在意義を明確に打ち出すことで、それに相応しい人材が集まってくる。
6/22/2016 11:30 AM - 12:45 PM	MEGA SESSION The LeaderShift : How to Engage and Develop the Next Generation of Leaders	Dan Schawbel, Partner & research director, Future Workplace	団塊の世代から次世代の人材への技術の伝承は、大変なプロジェクトだが、このためのエンゲージメント改善法、後継者養成の前向きな事例を学びます。

SHRM2016、注目のセッション (5)

Retention, Compensation, Benefit, Total reward

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	American Benefits Council 20/20 Vision: The Legislative and Regulatory Landscape	Jay M. Kirschbaum, Senior vice president & practice leader, National Legal & Research Group, Willis	産業の立ち上げのため、連邦政府はどのような施策が準備されているのか、その中で注目されているのが、従業員ベネフィット計画の見直し。どのレベルで、裁判沙汰になるのか、コンプライアンスの問題等。
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Communicating Total Compensation and Benefits to Millennials	Karl James Ahlrichs, Senior consultant, Gregory and Appel	特にミレニウムに効果のある報酬とベネフィット体系を考えるセッション。理解されるコミュニケーション法と 成功を示す重要な指標 とは？
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Stepping Up Your Workplace Wellness Program	Ben Sommers, Vice president, North American Business Development, Fitbit	企業におけるWellness 指針とは何か？ この運動に引き込むか、上級プログラムとしてどんなものが考えられるのか？ 健康と福祉、さらには、業績との関係は？
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Jumping on the Incentive Bandwagon : Key Questions and Process Steps for Effective Plan Design	Karen Vujtech, SHRM-SCP, Managing director, Total Rewards Consulting	Incentiveには、良い点と悪い効果もある。変動給の基本、インセンティブを導入する場合に考慮すべき視点、スムーズな導入と実施のため配慮すべき視点とは？
06/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Translating HR to Net Profit : How to Show the Real Bottom Line Impact of HR	David Lewis, President/CEO, OperationsInc.	企業の利益に影響を与える要素としてどんな視点で考えるべきかを考えるセッション。特に、Retentionの重要性をあげている。資料はよくまとまっている。
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	MEGA SESSION : Onboarding, Inboarding and Appreciation: How To Drastically Improve Retention , Engagement and Results	Kevin Ames, Director of Speaking and Training, O.C. Tanner	新幹部の40%は90日以内にやめる、新入社員の86%は、半年以内にいるかどうかを決める、やめる社員の79%は、職場が認めてもらえそうにないとの理由との調査結果をベースにどうすれば改善できるのかを考えます。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	State of Benefits in the Workplace: An Update on Best Practices and Trends for 2016	Alexander Alonso, Ph.D., SHRM-SCP, Senior vice president, Knowledge Development, SHRM	SHRM調査に基づき、会社の規模毎のBenefitの動向、どんな分野のBenefitsが採用や定着に役立っているのかを考えるセッション。
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	The Global Expedition to Attract and Engage Talent: Successful Total Reward Strategies Around The World	John A. Rubino, CCP, CBP, GRP, WLCP, President, Rubino Consulting Services	どんなTotal rewardが適しているかは、国により、り相当違うもの。その傾向を見ながら、皆さんはどんな形のが適しているか決められる仕組みが必要だ。

注目

注目

SHRM2016、注目のセッション（6）

Innovation, Culture, Change

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	MEGA SESSION Strategizing Radical Change by Becoming a Disruptive Leader	Loren Murfield, CEO and president, Murfield International, Inc	すべてのメンバーは、 disruptive leader になれと説く セッション。破壊の後に、創造があるというこの主張は、 昔の革命家が言っていた理論の再来か？
6/20/2016 01:45 PM - 03:45 PM	THE IDEA HUNTER : How to Find the Best Ideas and Make Them Happen	Andy Boynton , Dean, Boston College's Carroll School of Management	ボストン大学の教授が、名案を引き出す4つのステップ を紹介。組織の変革、イノベーション、高業企業となる ための効果的なリーダーシップが実現できると言う。
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	MEGA SESSION HR 2020 Transformation : Next Practices in HR Strategy, Leadership, and Business Contribution	Scott Hamilton, Chief executive officer & managing director, NextWORKS	イノベーション、進歩の障害になる古い考え方や手法を 転換する6つの指針を紹介します。短期的、長期的にも 新しいステップを創造する進め方を提供します。目標を 明確化して、高い価値を創造する。
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Hewlett Packard's Global Separation – The HR Journey	Cheryl Mohr, Sr. vice president, HR Global Operations, HP Inc.	HPの分社化がなぜ、どのように行なわれたのかを人事 の視点で説明したセッション。大企業病、余りに違う体 質の場合は、有効な手法と言えます。
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	Role of HR In Dell's Multiple Business Transformations	David Cabrera, Regional HR director and HR business partner, Dell Latin America	PCメーカーからソリューション プロバイダーへの業態 変換においてのHRの役割、15年間の苦悩の連続を知 る非常に良いセッション。
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	MEGA SESSION: Improvised Innovation : How to Unleash Creativity and Leap Ahead of the Competition!	Avish Parashar , Motivational improviser, Avish Parashar Productions, Inc	どうしたらイノベティブになれて、問題解決ができる のか？ 何か、特別手法が必要なのか？ 組織の縛りの なかで、どんなフレームワークが必要になるのか？
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	MEGA SESSION : Make Change Work™ : Leading Change in a World of Constant Change	Randy G. Pennington, CSP, CPAE, President, Pennington Performance Group	職場風土改革が難しい4つの理由？ 変革への7つの戦 略。抵抗勢力への対応法等、具体的な変革手法を学べる セッション。
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	MEGA SESSION Igniting Innovation and Creativity	Richard Wyatt Hight, Founder and CEO, Visual Mpac	イノベティブで、創造性のある考えは、どうしたら増 すのか、組織内で、創造性のカタリストとして活動する には？
6/22/2016 11:30 AM - 12:45 PM	MEGA SESSION Embracing the Challenge of Change	Tracy Butz, Owner, Think Impact Solutions	変革する時、抵抗も少なく、より効果的に、迅速に実現 できる手法を提供してもらえる。

注目

SHRM2016、注目のセッション（7）

Workplace, Generation, Harassment, EEO

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Communicating Total Compensation and Benefits to Millennials	Karl James Ahlrichs, Senior consultant, Gregory and Appel	特にミレニアムに効果のある報酬とベネフィット体系を考えるセッション。理解されるコミュニケーション法と 成功を示す重要な指標 とは？ 注目
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Guidelines from the EEOC's Task Force on Harassment in the Workplace	Patty Wise , Partner, Niehaus Wise & Kalas	ハラスメント関連の事例紹介と規制事項が学べる。EEOCの範囲が日本より広い米国では、日本式のやり方では裁判沙汰になりかねないので、グローバル企業は要注意。
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	The Real World : Case Studies of Real Organizations Who Solved Their Workplace Bullying Problems	Catherine Mattice, President, Civility Partners, LLC , San Diego, Calif.	どのような場面は改善の必要があるのか、相談員をどう選び教育するのか、悪口防止のための戦略的手法、真の変革をもたらすツールでどう訓練するか 他と学べます。
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	Under the Microscope: How the Government Examines Your EEO/ADA Practices	Lynn Clements, Director, Regulatory Affairs, Berkshire Associates, Inc.	最近の雇用EEO関係や障害者対策の動向を踏まえて、問題を抱える幾つかの事例を紹介する。精神的、身体的な適正条件、メディカル関連書類の要求法等。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Updating Your Employment Handbook and Harassment Training to Include the LGBT Workforce	Kelly Dobbs Bunting, Shareholder, Greenberg Traurig, LLP	LGBTを含めて、従業員ハンドブックに記載すべき重要事項、ハラスメント訓練で含めるべき点をまとめて紹介します。
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	The Tidal Wave of Millennials is Here. Effective Leadership for Managing Multiple Generations	Scott Derthick, Chief people and culture officer, Peckham	ミレニアル世代の社員へのフィードバックやモチベーション、育成の仕方を学びます。ミレニアルに効果的なベネフィットとは？
06/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	Wage & Hour Compliance: Adjusting to the New Regulations and Otherwise Avoiding Overtime Liability	Robert A. Boonin, Member, Dykema	米国労働基準法FLSAの概要とその適用を理解するには、最適のセッション。親切な資料は必見に値する。
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	MEGA SESSION : Fight. More. Better. Doing Conflict Well	Joe Gerstandt, Speaker, author, Talent Anarchy	対立(Conflict)の実態、その対処法、問題解決法、 注目 障害になるもの、意見は違えど、多様性を理解することが、第一歩となる。

SHRM2016、注目のセッション（８）

International HR、Global Mindset

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Global Influence Trends: Exploring the Influence Styles of 19,000 Global Managers	Chris Musselwhite, President and chief executive officer, Discovery Learning, Inc.	リーダーがより効果的に影響力を行使するには、どうすべきなのか、5つの代表的な影響スタイル、組織レベル、性別、年代別、国籍別、地域別の影響スタイルを紹介します。
6/20/2016 10:45 AM - 12:15 PM	Principles of Mindful Leadership	Pandit Dasa	ガンジーの6原則 に基づくリーダーシップの指針を説くセッション。事例による説明、コミュニケーション、感謝、人間性、バランスのとれた感情、瞑想等。
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	The Changing Approach to HR in Africa : New HR Standards and Competencies	Emma Geist, OD manager, MUTANDA Mining Sarl (a Glencore Company)	6%成長を続けるアフリカ諸国、付加価値をどのようにつけるのかの組織戦略が問われている。HRの感度が全体ビジネスに大きく作用すると言えよう。
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Building a Global Mindset for the 21st Century Organization	Dean Foster, President and founder, DFA Intercultural Global Solutions, LLC	真のグローバル企業に必要なグローバル マインド セットとは何か、異文化との接点で必要な12の視点とは？
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	The Global Assignment: An Overview of the Components to a Successful and Compliant Expat Assignment	William David Wright, Partner, Fisher & Phillips, LLP	海外留学生、海外出稼ぎ等で成功するには、どうすべきなのか、就労の場合の課税制度に関して学べる。
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	So You Think You Know Global Mobility : Shockers, Surprises and Traps for the Unwary	David W. Ellis, Partner, Baker & McKenzie, LLP	グローバルな異動を可能にするには、どうすべきかを考えるセッション。
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	Navigating the Global War on Contingent Workers	Robert J. Livingston, Vice president, Global Compensation & Benefits and Employee & Labor Relations, Procter & Gamble	契約社員と臨時雇い労働者とリスクにはどんな点があるのか、交替に伴う不便と確実な社員との差異がどんな違いをももたらすのか？
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Trends in Global HR Practice: Avoiding Disruption	Lisbeth Claus, SHRM-SCP, Professor, global human resources, Atkinson Graduate School of Management of Willamette University	タクシーの新しい動きであるウーバーの影響が人事の中でも、影響してきている。従来の人事の機能が徐々に破壊され、どんな新しいトレンドが生れつつあるのかを考えるセッション。

SHRM2016、注目のセッション（9）

Diversity and Inclusion, Competency

テーマ	タイトル	発表者	概要
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Dumb Things Well-Intended People Say: How to Effectively Improve Diversity Skills and Competencies	Maura Cullen, Diversity training & Consultant, Cullen & Associates, LLC	ダイバーシティの 質と効果性 を高める手法を実践的事例で学べるセッション。障害を乗り越えるための8つの基本概念、職場でよくある事例、自信ないから言わない人へが学ぶべきスキルとは 等々。
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Creating Mindful Inclusion : Building Organizations That Mitigate Bias	Howard J. Ross, Founder and chief learning officer, Cook Ross, Inc.	何故 先入観 を持ってしまうのであろうか？ これは職場の雰囲気や業績にもどんな影響をもたらすのか？ これにどう対処するべきかを考えるセッション。
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Synthesizing Diversity and Inclusion : A Critical Business Imperative	Rohini Anand, Ph.D., Senior vice president and global chief diversity officer, Sodexo	独自のD&I 調査報告に基づき、幹部を引きつけ、定着させる手法を考えます。異分子を巻き込む力とは？、戦略を成功させるためのD&Iとは？、適正な男女差とは？
6/21/2016 10:45 AM - 12:00 PM	Intel's Strategy to Support Transgender Employees	Eva Breslin, SHRM-SCP, HR legal representative, Intel Corp Keith Epstein, HR legal representative, Intel Corp	性転換した社員に対して、どのような対応をすべきかを考えるセッション。
6/21/2016 02:40 PM - 02:58 PM	SMART STAGE: Reality-Based Inclusion : Building Resilience and Bulletproofing for Success	Nicole Price, Vice president of Training, Cy Wakeman, Inc.	職場でのマイナス面を減らし、前向きな姿勢を強化することで、成功への青写真を描くかを説くセッション。
6/21/2016 02:15 PM - 03:30 PM	12 Ways to Increase Gender Equality	Jonathan A. Segal, Partner, Duane Morris, LLP	性における平等とは何か？ 性により決めつけとは、真の機会均等とは、合う合わない仕事とは、評価の平等とは？
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	The Black Guy in C-Suite: Diversity Hiring Practices	Marlin D. Smith , Director of Human Resources, Hendrickson Truck Commercial Vehicle Systems	各種あるダイバーシティ プログラムの問題点と付加価値を追加する方法、候補者に対しても、ワークライフ バランスを実現するために良い考え方は？ 先入観を取り除き、職場への同化させる手法とは？
6/22/2016 11:30 AM - 12:45 PM	Diversity of Thought: Where D&I Meets the Bottom Line	Ann Herrmann-Nehdi, CEO, Herrmann International	有名なハーマンモデルで有名なハーマンインターナショナルのセッション。D&I活動での考え方の傾向、よくあるモデルと是正ツール、よくある行動と結果、更には付加価値の測定方法を紹介する

SHRM2016、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
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	HR Metrics That Matter: Learn to Drive Sustainable Business Processes	Shane Yount, Principle/author, Competitive Solutions, Inc.	リーダーはどんな時に失敗するのか？ 目標が達成されたかどうかの指標として何を見るべきか？ ビジネス スコアカードの活用、どんな行動への期待値、監査用の指標とは？
6/20/2016 02:00 PM - 03:15 PM	Manager Onboarding: Setting New Leaders Up for Success	Sharlyn Lauby, SHRM-SCP, President , ITM Group, Inc.	リーダーシップ&マネジメント開発なしに、技術者をリーダーに据えると大きな間違いを犯すことになります。新任マネジャー研修が非常に重要になり、プログラムが成功したのかの指標を明確にしておくことだ。
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Thriving in Manufacturing Human Resources – Performance Matters	Derek J. Dozer, Director of Human Resources, Columbus Castings	HRの仕事を経営に結びつけるには、どうすべきか、その手法を紹介するセッション。そのなかで、人財指標は、重要な位置づけがある。この議論から改善すべき点がより明確に。
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Thriving in Manufacturing Human Resources – Performance Matters	Derek J. Dozer, Director of Human Resources, Columbus Castings	顧客のニーズをよく把握して、その実現には、どんなスキルが必要なのか、その実現にはどんな指標が適当なのかを考えるセッション。
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	HR and Finance: A Pivotal Relationship	Mark S. Fogel SPHR/GPHR, CEO & co-founder, Human Capital 3.0	ビックデータ、予想分析、費用対効果ROI と人事施策とどんなかわりがあるのかを考えるセッション。
6/21/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Understanding Metrics: How to Connect HR's Goals to Your Business' Strategy	Ryan Kohler, Chief innovation officer, ApplicantPro	HR指標とビジネス戦略をどう結び付けられるかを示すのが本セッションの目的。セールス指標、マーケティング指標、ウェブ指標、CS指標の関係性。これらを念頭に、HR役割との整合性を取る。
6/22/2016 10:00 AM - 11:15 AM	Connecting the Dots: Examining the Link Between Workforce Health and Business Performance	Bruce Sherman, MD, Medical director, Population Health Management, Buck Consultants at Xerox	職場環境、福祉、業績との関係性があるのか、HRデータとビジネス パフォーマンス指標との関係性、職場環境や福祉に対しての投資がどれだけ業績に影響するのかを考えます。

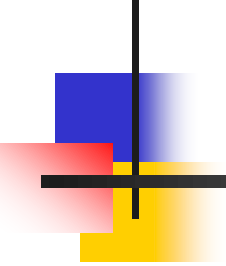
注目

注目

SHRM2016、注目のセッション（11）

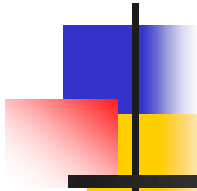
Social media, new trends, new HR system 他

テーマ	タイトル	発表者	概要	注目
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Best Practices for Implementing an Online HR System	Tom Sonde, Principal, SilverRoad Solutions	オンライン HRシステムとは何が違うのか、導入に失敗すると だれが、悪いと言われるのか、どの部分が重要なのか、どんな技 術が取り入れられ、どんな事例があるのか、機能的な優位性は？	
6/20/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Social Media: Protecting Employer Information Versus Employee Privacy	Douglas Towns, Partner, Sherman & Howard	ソーシャル メディアを利用する場合の守秘義務、法令上の問題、 既成する場合の問題点、セキュリティや監視の限界、よく問題に なる点とは？	
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	You're Not the Boss of Me: Part 2½	Joseph L. Beachboard, Shareholder, Ogletree Deakins	職場でのソーシャル メディアの使用に関し、見直す動きがある。 その効果的な方針とは？ 職場恋愛への対応は？	
6/20/2016 04:00 PM - 05:15 PM	Employee Handbooks: Every Word Counts	Allan H. Weitzman, JD, Partner, Proskauer Rose, LLP	本セッションでは、米国の労働法の最近の変更点、従業員ハンド ブックに含めるべき事項。裁判沙汰を減らすための工夫等が学べ る。世界共通の内容も多い。	
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	The Art of Executive Presence: A Professional Women's Guide to Commanding the Room	Jennifer Lee, Director of Learning and Development, JB Training Solutions	プロの女性社員になるには、どうすれば良いのかのガイダンスが 学べる。	
6/20/2016 10:45 AM - 12:00 PM	MEGA SESSION Rethinking HR: The Future of Work and HR	Ryan Estis, Chief experience officer , Ryan Estis & Associates	将来の花型である人事には、どのような仕事期待されているの か、高い信頼を勝ち得て、強い影響力を与えるにはどうすべきな のかを考えます。	
6/21/2016 07:00 AM - 08:15 AM	Managing Virtual Teams & Leading in A Flexible Work Environment: The Where, When and How	Giselle Kovary, Managing partner, N-gen People Performance, Inc.	対面とバーチャル チームでのリーダーシップの違いは？ 世代 の違う協働環境は何が違うのか、バーチャル チームで配慮す べき、5つの行動規範とは？	
6/22/2016 11:30 AM - 12:45 PM	MEGA SESSION The LeaderShift : How to Engage and Develop the Next Generation of Leaders	Dan Schawbel, Partner & research director, Future Workplace	ミレニアル世代のリーダー後継が育たないという課題に対して、 どう対処するのか、	注目



5. これからの人財マネジメント のあるべき姿とは！

- 2016年の人財マネジメントの新潮流
- 人材育成は、イベントから投資型に！
 - タレント開発・パフォーマンスの改善、更には、企業の業績、に貢献しているのか？



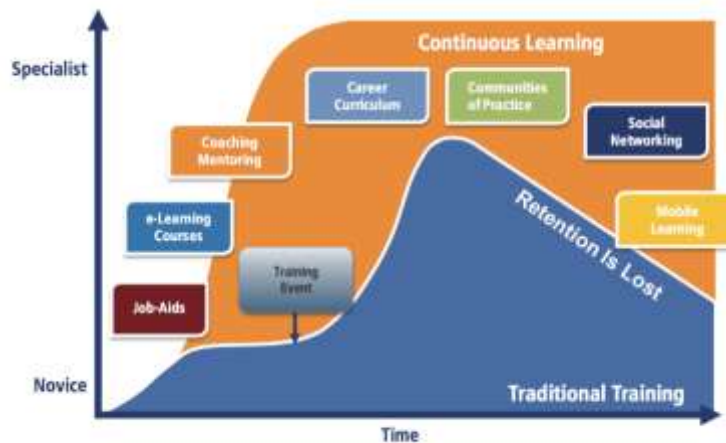
2016年の人財マネジメントの新潮流

デジタル化とスマートフォンの普及で、これからの人財マネジメントも一変！

1. **デジタル人事**の進展！（人事での再インプットが不要に）
 - 採用から、選抜、評価まで、リアルタイム処理とモバイル化が進展！
2. HRシステムのクラウド化が進展し、人事部中心から、**従業員中心に転換**
 - 60%以上の企業が最新型のPMに転換し、職場での協働とチームワークの強化が進展
 - 新デザインのHR関連アプリ搭載で、コミュニケーション改善とソリューションが進展！
3. 「**タレント・マネジメントの新しいプラット・フォーム**」による新時代！
 - 乱立するアプリベンダーがグループ化され、統合化されたTMの新時代が到来
 - 従来のApplicant tracking SystemやLMSが統合化
4. 新タイプのフィード・バック アプリの登場で、社員の**Network of teams**化が進み、新型**パフォーマンス・マネジメントの浸透**が進む
5. **エンゲージメント、リテンション、企業風土**が最重要テーマに
6. **キャリアと異動性**を念頭に、**グローバル・リーダーシップ開発**が注目される。この関係で**メンタリング／コーチング**が急速に発展！
7. 「**組織学習の革新**」が急速に進展
8. **Diversity & Inclusion**が、**HR／ビジネス戦略**の要に！
9. グーグル等の**People Analytics**が急速に進展
10. **イノベーションとアナリティクス**の進展で、旧来の**HRとL&Dリーダー**は一変！

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：イベント的な人材育成

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

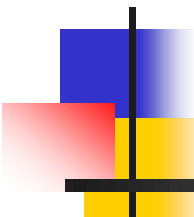
社内のパフォーマンス・
コンサルの登場

タレント・マネジメント
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、
組織的に推進

タレント開発報告指針TDRPも
導入して、迅速に決断し、
戦略的計画を実現する



タレント開発としての投資価値があるかを示せ！

タレントの成長、パフォーマンスの改善、業績への貢献度を示せ！

- 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ます。
- 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。

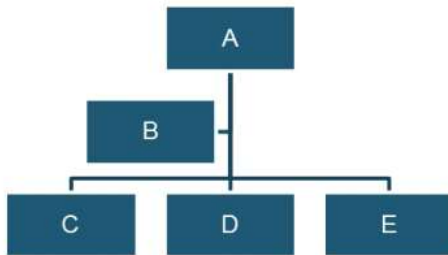
組織学習(Learning), Today and Tomorrow

従来の学習環境	理想の姿だが、非現実的な姿	これからの課題
学習は、公式教材をもとに、認定講師が指導	学習とは、「環境」と「経験」により実現するもので、職場の仲間や先輩による指導ができることが理想だが、この移行には多くの試練が。	職場毎にばらばらになり、会社としての統一感がなくなる。現場の職人は、指導慣れしておらず、効果的指導ができない。現状を鑑みた 実行可能な移行過程 が必須！
公式のLMSにより、従来型のコンテンツや評価結果を、集中管理	一般のWeb siteでは、多数な映像、コンテンツが氾濫。これらに慣れた若者は、従来型学習システムに適合できない	従来型のお決まりのLMS学習環境から、脱却して、スマートフォンによるFeedback アプリ等の利用により、 Network of teams を実現するのが第一歩。
お決まりの イベント型、プッシュ型 訓練が主流	社内外の情報、学習教材を、学習者の要望に応じて、 プル型 で利用できる形態に！	役立つ情報を検索可能にするデータベース化が第一歩。その前に、 社内外での実践的なコンテンツ開発 が必須。
社内訓練 が基本。	社外 、特に大学機関や専門家集団による実践的なコンテンツの活用	進化中のMOOC等の蓄積をもとに、使えるコンテンツのデジタル化、データベース化が第一歩。
学習プロは、社内の ジェネラリスト 中心	学習プロは、 専門家中心 に進めることが必須に！ 社内の学習プロ では限界が。	配置転換が頻繁に行なわれる企業では、所詮無理な話。本来の学習プロとしてのキャリア意識を高め、専門性を評価する仕組みづくりが必須。
講師主導の講義スタイル	演習、実践体験、シミュレーション、ケース・スタディ が必須	シミュレーションソフトの開発、ケース・スタディの充実 が必須
専門家のスキルを模倣	専門家がコーチして、社員に気づかせる。過去のスキルは、そのまま使えない。現実の状況に合わせて、考える習慣づけが必須。	効果的な コーチング&メンタリング ができる メンター が不足。
多数のスキルベースのコンピテンシー	より幅広い、より ハイレベルなフル・ワーク を創造することが必須。	仕事毎に、役にたつスキルを取捨選択し、身に付ける習慣づけと、達成レベルをキチンと評価する キャリア評価システム の導入
伝統的な70/20/10	社内外 での体験機会を提供する役割が重要	外部教育機関、関連会社 との連携で、 体験の機会を選択 できる様にする

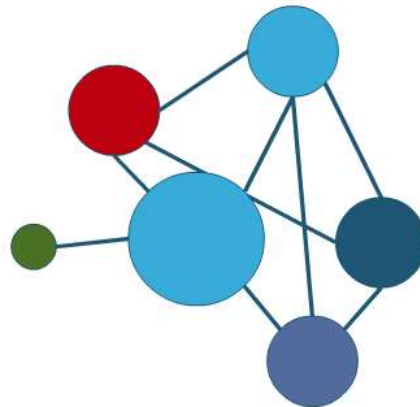
縦組織ではなく、メンター／リーダーを中心にしたリアルタイム ネットワーク



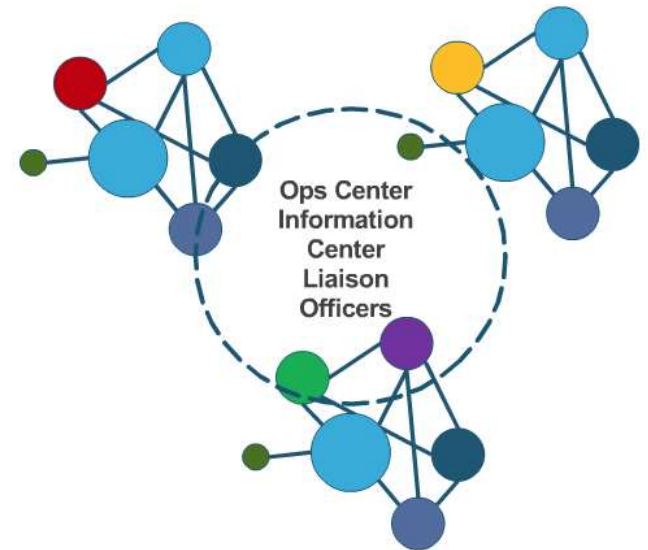
A New Model for Organizations Team of Teams



How things “look”



How things “are”

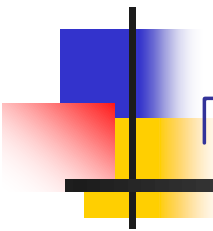


How things REALLY are
“tribalism”

伝統的キャリア支援と**Network of teams**への同化 皆さんは、どちらが良いと思いますか？

伝統的な組織での基本的な考え方 (The traditional structure of Administrator or Talent manager)	これから増加する チームベース の考え方 (New team based structure through the network of teams)
個人のキャリアと開発目標に焦点	プロジェクトとそこでの役割に焦点
個人の能力開発の目標に対しての達成度	プロジェクトへの貢献度、組織目標への達成度
個人の長期キャリア目標を聞いて、その達成を支援	プロジェクトでどんな役割を担いたいのか聞いて、プロジェクトへの適合性をチェックし、チーム内では何が求められているかを示す
現在のキャリア力を判定し、最終的なキャリア目標や当面の開発目標を設定	「チーム内での役割」を明確化し、「どうしたら貢献できるのか」をコーチングする
プロジェクトに参加する場合でも、戻る権利があるとされ、帰還後の処遇を考慮する必要があった	プロジェクト毎、適材適所で活躍 するのが期待され、「帰還」とか「キャリア達成」は、その次。
「個人のキャリア達成の進み具合」や、「うまく行っているか、苦労しているか」を把握する	プロジェクトやチームへの 貢献度を把握 し、 チーム全体の価値観の改善に貢献 するための改善を重視。

現在の組織はどちらの傾向が強いかを判断して、適切な対応を！

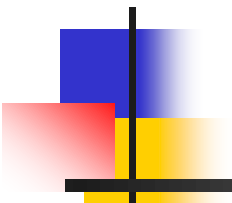


グローバル・ビジネスを推進するには、模範となる「HRプロ」がいて、きちんと評価され、育っているか？

- 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**に力をいれてますか！（戦略的人事の中身を示してますか？）
 - 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訳の多いHRプロには、「**如何にビジネスに結び付けられたか**」が、キャリアとして尊重されることを伝え、実践しているかを評価してますか？
 - 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**。）

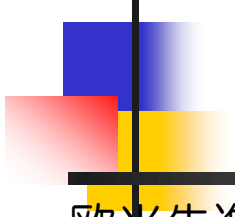
日本独特な人材マネジメントのグローバル化と ソリューション型タレント開発が喫緊の課題に！

分野	主な課題	主な対策
採用（条件）	新卒一括採用から脱却し、能力ある人財をいつでも採用可能に！	年齢・性別による雇用差別を失くし、必要に応じて、いつでも採用する体系の確立
採用（ルート）	優秀なグローバル人財が応募しやすい体系に移行	グローバル人財用の接触ルートの確立と応募受付時期の調整
採用（技術）	採用データベース等、必要な情報をリアルタイムで表示可能な最新技術の採用	Linked IN等の個人データの活用、過去の採用活動の体系をリアルタイムで表示し、もれのない効果的な採用プロセスを実践。
人事制度 （人事考課改革）	不満の多い年一回の人事考課から脱却して、ビジネスに直結したキャリア支援を行うパフォーマンス・マネジメントへの転換	競争アセスメントモデルによる個人評価から、育成・チームへの貢献を重視した評価体系への転換、日頃からのコーチング&フィードバック強化の体系への転換 マネジャーの意識改革を目指すパフォーマンスマネジメント研修の実施
人事制度 （キャリア評価制度）	キャリア評価システム、キャリアパス事例の提示、キャリアデータ・ベースの確立	タレント・マネジメントをスムーズに導入するための基本条件であり、人財育成プログラムの制度化。
人事制度 （勤務体系の共通化）	グローバル人財の異動性の改善	グループ全体での勤務、給与、評価体系の共通化の実施。 （グローバルPM導入支援サービス）
タレント開発	タレント・マネジメントの試験的導入から、本格導入で成果を引き出せ	ライン・マネジャーの意識改革を進めるため、パフォーマンス・マネジメント、タレント・マネジメント研修を実施
	中途採用者、新規ビジネス挑戦者にも、学びと挑戦の機会や支援サービスの提供	少人数でも引受可能な外部の教育システムの活用 （外部の最新型のグローバル人財マネジメントコース）
	組織全体のタレント開発状況を把握し、速やかな見直しを可能に！	業界標準のタレント開発報告指針TDRPの導入 （TDRP導入支援サービス）
	ビックデータ・人財予測分析の運用強化で、将来のビジネスに対応した事前対策を推進せよ！	社内のデータ・サイエンティストを養成し、従業員の職場環境、満足度、やる気を随時、モニタリング（グーグルの事例）



SHRM2016コンファレンスから学べる重要な視点 皆さんは、どれに注目しますか？

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？
 - レーティング/ランキングの置き換えになる**各種の手法(シナプティス他)**の動向
 - フィードバック、コーチング&メンタリング手法での**改善点や進化した視点**とは？
 - **これからのミレニアル世代に配慮すべき視点？**（ベネフィット、スマフォアプリの使いやすさ等）
 - パフォーマンスと報酬をリンクさせるべきかの議論
 - エンゲージメントとモチベーション、更には、**業績**とのリンク
 - リテンションとベネフィットとの関連性と世代差動向
 - タレント・マネジメントは、HRのおもちゃではなく、**ミレニアル世代が喜んで活用して、業績改善に貢献できる基盤を整備できるか**が、HRプロの評価基準に！
 - 不満をもつ**多層のダイバシティー層**をどれだけ取り込み、従来の意識改革を進める下地を作れたのかを学べる事例を発見して、現在の業務に応用できるか？
 - これからのグローバル・ビジネスにて、**起きうる11種類の雇用問題**に対して、米国での**EEO対策**と各種の法令遵守の成功事例から学ぶ
 - **ソーシャル・メディア**や**ビックデータ**の活用等の**デジタルHRの最新技術**を総動員して、スマホを駆使するミレニアル世代を引き込み、如何に問題点を気づかせ、業績に結びつける道筋を示せるかが、HRの存在感を示す絶好の機会に！
2. **最新SHRM HRプロ認定**の進展度と課題を理解して、今後の対策を！
 - 詳細は、SHRMコンピテンシー研究会で議論します！

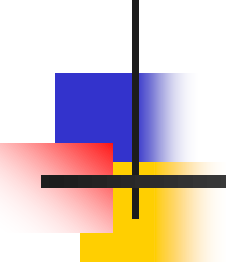


SHRM2016視察報告会で報告を期待するテーマ

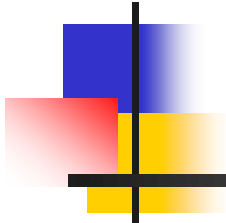
- 欧米先進企業では、ランキングを廃止し、レーティングも出来るだけしない方向に進んでいるが、この代替手法として注目される、日常のフィードバックや効果的なコーチング手法、更には従業員のビックデータを活用手法等を含めた効果的な実施事例
 - ヒント：NYU教授講演、シナプティクス手法の実態、Sumtotal/Skill Softの推進するSelf developing organization, Globoforce社の提供するツール等。
- ミレニアル世代にも、企業ブランディングを高めるには、どんなHR手法が効果的だと考えますか？
 - ヒント：効果的なフィードバック手法の導入、使い易いスマホ関連ソフトの導入、Benefit、給与体系の再検討、
- グローバル企業として、日本企業のブランディングを高めるには、どんな施策を考えるべきだと思いますか？
 - ヒント：エリクソンの事例、タレント・マネジメントの導入、ダイバシティの導入事例他多数
- 離職率の高い企業で、リテンション対策をするには、どんな施策が効果的か？
 - ヒント：欲しい人材が求めるトータルリワード体系の再構築、職場の意識改革、エンゲージメント対策、ワークライフバランス、その他多数
- タレント開発としての投資価値を示す手法として、効果があると思われる手法
 - ヒント：Workforce health, Benefit、更には業績とのリンクを示す調査報告のセッション、HRのビックデータのセッション等
- 最新の効果的EEO事例、最新のSNSを活用した採用事例、職場の風土改革事例他

(株)スマートビジョンが提供する 職場での実践を支援する各種サービス

項目	主なサービス内容	目的とその成果
各種の人材マネジメントに関する 最新情報の提供	サイトでのキーワード解説 5種のメルマガ発行 研究会開催案内の定期的発行 研究会資料をサイト無料掲載 発行済みメルマガをサイトで掲載	グーグル検索で情報入手される方のために、人材マネジメントに関する最新情報を提供。 その結果、特別のSEO費用をかけずに、 10の人材マネジメント関連キーワードでトップ表示 される様になった
JSHRM自主運営研究会 戦略的人材マネジメント研究会	設立2005年。10年の活動実績。 戦略的人材マネジメントに関する事例紹介と意見交換の場 を提供 国際大会での最新トピックスを紹介	かつてはATD、現在はSHRM国際会議の事前勉強会、視察報告会を開催、特に、タレント・マネジメント、パフォーマンスマネジメント等の 戦略的人材マネジメントの事例紹介事例が豊富
JSHRM自主運営研究会 SHRMコンピテンシー研究会	2015年に10月に発足。最新の SHRMコンピテンシー を通し、実践できる人材を養成、市場変化局面で、適切な判断力・行動力の向上に貢献する	日本企業でのHRプロ養成の羅針盤になる HRプロの養成を通して、 社内の意識改革に貢献 する。 日本初、SHRM SCP HRプロ認定者養成のためのサークル
少人数向け、 最新のスキルとノウハウの提供	ワークショップを通して、 ANSI版パフォーマンス・マネジメント、タレントマネジメント、研修効果測定、タレント開発報告指針TDRP の普及	すぐに必要なスキル・ノウハウを短期習得し、職場での実践を支援するワークショップ。主に、 人材開発マネジャー、中途採用者、自己啓発用 として、14年間継続実施。
ソリューション型研修と効果測定支援サービス	職場でよくある課題をテーマに、 ソリューション型の各種研修 を行い、プログラム効果測定支援サービスの実施	各種メンター／マネジャー研修。頻繁する 人事考課制度への不満解消 、タレント・マネジメント導入時の 各種の意識改革研修 の実施、 ITSS導入支援研修 他
アジア諸国での パフォーマンス・マネジメントとタレントマネジメント導入支援	アジアでのワークショップ の実施（英語版スライド）。国際法人アジア生産性機構APOの タレント・マネジメント担当チーフエキスパート としての支援活動	アジア地域でのコーチング&メンタリング研修実施。 2012年9月、バンコクで開催された、中小企業向けタレント・マネジメント導入支援セミナー（4日間）の企画・実施



参考スライド

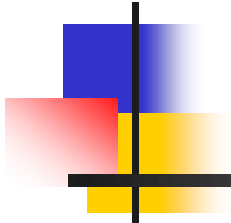


HR Certification Institute(HRCI)とは？

- 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

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(**C**hartered **I**nstitute of **P**ersonnel and **D**evelopment)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

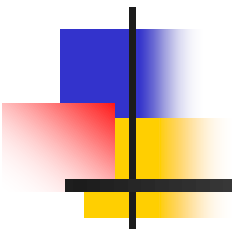
CIPD Profession Map

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。

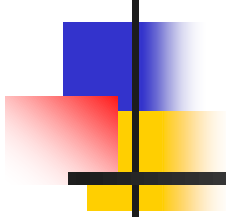




次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第50回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2016年9月17日（土）15：00-18：00
- 場所：株式会社スマートビジョン本社 セミナー室
- 研究会テーマ（暫定版）
 - SHRM2016コンファレンス 帰国報告会





SHRMコンピテンシー研究会 今後の日程

- 役割分担：
 - 世話人：石川 洋、JSHRM 執行役員
 - 有志のナビゲータが得意の設問を選び進行役をする
 - 一般会員：約10名前後
- 開催頻度：1ヶ月毎に開催
- 会場：(株) スマートビジョン 自由が丘本社
- 今後の予定：
 - 2015年10月より：SHRMコンピテンシー研究会 会員募集開始
 - 2015年10月31日(土) JSHRMコンファレンスで活動報告
 - 2015年12月12日(土)：第1回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年1月30日(土)：第2回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年2月20日(土)：第3回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年3月12日(土)：第4回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年4月16日(土)：第5回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年5月28日(土)：第6回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年6月4日(土)：第7回SHRMコンピテンシー研究会
 - 2016年7月23日(土)：第8回SHRMコンピテンシー研究会
 - 時間は、15:00-18:00
- 研究会サイト：<http://shrmcompetency.lpfrontline.com>