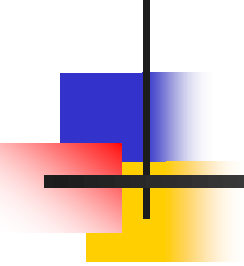
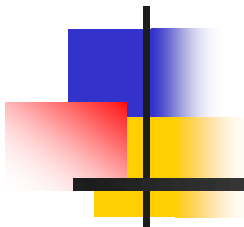


第34回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会



SHRM2012アタランタ大会から
これからの日本の人事が見えてくる！

アジア生産性機構APO チーフ・エキスパート
早稲田大学オープンカレッジ 講師
国際メンタリング&コーチングセンター 代表
(株)スマートビジョン 代表取締役
石 川 洋



2012年10月6日（土） 戦略的人材マネジメント研究会の日程

15:00-15:30 初参加の方のみ、自己紹介

15:30-16:10「SHRM2012アタランタ大会から、これからの日本の人事が見えてくる！」 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

16:20-16:50「成果を出すリーダーの特徴」

報告者：HPOクリエーション代表 松井 義治氏

16:50-17:20「SHRM2012から見た日本の人財マネジメントのあるべき姿」

報告者：株式会社田代コンサルティング 代表取締役 田代 英治氏

17:30-18:00 ディスカッション タイム

18:00 終了



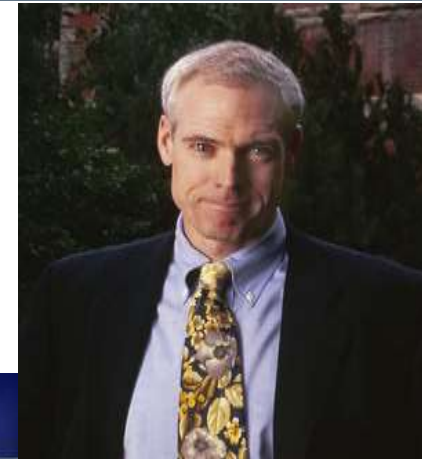
SHRM2012、アトランタ大会

革新的なHRと次世代HRで何が達成できるのかを探る画期的な大会に！
多くの日本のHRプロが、**真のグローバルHRプロ**に飛躍する時です！

SHRM[®]
SOCIETY FOR HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT

**64TH ANNUAL
CONFERENCE & EXPOSITION**

ATLANTA, GA
JUNE 24 - JUNE 27, 2012



Tom Brokaw



CONDOLEEZZA RICE

SHRM2012アトラクタ大会

	SATURDAY, JUNE 23	SUNDAY, JUNE 24	MONDAY, JUNE 25	TUESDAY, JUNE 26	WEDNESDAY, JUNE 27
EARLY MORNING	REGISTRATION 7:00 a.m.–5:00 p.m. SHRMSTORE 9:00 a.m.–6:00 p.m.	REGISTRATION & SHRMSTORE 7:00 a.m.–7:00 p.m. MANUFACTURING SUMMIT 7:30 a.m.–12:30 p.m.	REGISTRATION 6:30 a.m.–5:30 p.m. SHRMSTORE 7:00 a.m.–6:00 p.m. CONCURRENT SESSIONS 7:00 a.m.–8:15 a.m. GENERAL SESSION WITH MALCOLM GLADWELL 8:30 a.m.–9:45 a.m. Doors open at 7:45 a.m.	REGISTRATION 6:30 a.m.–5:30 p.m. SHRMSTORE 7:00 a.m.–6:00 p.m. CONCURRENT SESSIONS 7:00 a.m.–8:15 a.m. GENERAL SESSION WITH JIM COLLINS 8:30 a.m.–9:45 a.m. Doors open at 8:00 a.m.	REGISTRATION 8:00 a.m.–Noon SHRMSTORE 8:00 a.m.–1:30 p.m. CLOSING GENERAL SESSION WITH TOM BROKAW 8:30 a.m.–9:45 a.m. Doors open at 8:00 a.m.
MID-MORNING		INTERNATIONAL ORIENTATION 10:00 a.m.–10:45 a.m. CONFERENCE ORIENTATION 11:00 a.m.–Noon	EXPOSITION HALL 9:30 a.m.–4:00 p.m. CONCURRENT SESSIONS 10:45 a.m.–Noon	EXPOSITION HALL 9:30 a.m.–2:00 p.m. CONCURRENT SESSIONS 10:45 a.m.–Noon	CONCURRENT SESSIONS 10:00 a.m.–11:15 a.m. MASTERS SERIES WITH TED FISHMAN 10:00 a.m.–Noon CONCURRENT SESSIONS 11:30 a.m.–12:45 p.m.
LUNCH		SUPER SUNDAY SESSIONS 12:30 p.m.–2:00 p.m.	LUNCH IN THE EXPOSITION HALL Noon–1:30 p.m.	LUNCH IN THE EXPOSITION HALL Noon–1:30 p.m. PRIZE DRAWING IN THE EXPOSITION HALL 1:15 p.m.	
MID-AFTERNOON		OPENING GENERAL SESSION WITH CONDOLEEZZA RICE INTERVIEWED BY SOLEDAD O'BRIEN 2:30 p.m.–4:00 p.m. Doors open at 1:45 p.m. GRAND OPENING RECEPTION IN THE EXPOSITION HALL 4:00 p.m.–7:00 p.m.	MASTERS SERIES WITH TERESA AMABILE 1:45 p.m.–3:45 p.m. CONCURRENT SESSIONS 2:00 p.m.–3:15 p.m.	CONCURRENT SESSIONS 2:15 p.m.–3:30 p.m. MASTERS SERIES WITH PATRICK LENCIONI 2:15 p.m.–4:15 p.m.	
LATE AFTERNOON			CONCURRENT SESSIONS 4:00 p.m.–5:15 p.m.	CONCURRENT SESSIONS 4:00 p.m.–5:15 p.m.	
EVENING				TUESDAY NIGHT SHOW WITH JERRY SEINFELD 8:00 p.m. Doors open at 6:30 p.m.	



SUNDAY, JUNE 24
2:30 P.M. – 4:00 P.M.

CONDOLEEZZA RICE

Secretary of State (2005–2009)

Sponsored by American Public University
Reads when you are.™

Before serving as secretary of state, Rice served as assistant to the president for national security affairs (national security advisor) from January 2001 to 2005. Rice is the author of *Extraordinary, Ordinary People: A Memoir of Family* and *No Higher Honor: A Memoir of My Years in Washington*.

Interviewed by Soledad O'Brien

Acclaimed Special Investigations Correspondent and Host of CNN's morning show, *Starting Point*.

MONDAY, JUNE 25
8:30 A.M. – 9:45 A.M.

MALCOLM GLADWELL

Best-Selling Author

In 2005, *Time Magazine* named Gladwell one of its 100 Most Influential People. He is the author of three *New York Times* #1 bestsellers, *The Tipping Point*, *Blink* and *Outliers: The Story of Success*.

TUESDAY, JUNE 26
8:30 A.M. – 9:45 A.M.

JIM COLLINS

Best-Selling Author and Business Strategist

Collins has authored or co-authored four books, including *Built To Last* and *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't*, which has been on the *New York Times*, *Wall Street Journal* and *Business Week* best seller lists and has sold 3 million copies.

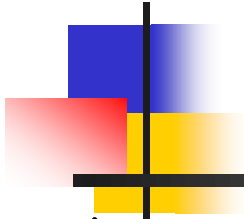
WEDNESDAY, JUNE 27
8:30 A.M. – 9:45 A.M.

TOM BROKAW

Legendary Newsmen, *NBC News*, and Best-Selling Author

Sponsored by **O.C. TANNER**
appropriate.

One of the most well-respected journalists in the world, Brokaw has lent his voice to the biggest stories of the last two decades. He has earned a dozen Emmys and two Peabody and duPont awards for his journalistic achievements.



SHRM／ASTD比較

どちらが多く事例を入手できるのか？

- セッション資料pdfの提供
 - ASTD2012は、**だれでも、約半数**のpdfファイルをダウンロード可能
 - SHRM2012は、**参加登録者**のみ、**殆どすべての**pdfファイルをダウンロード可能
- オンデマンドで各セッションのプレゼンを視聴可能に
 - ASTD2012より、約100セッションだけ、限定期間、PC上で視聴可能
 - SHRM 2012conferenceより、**約200セッション**をPC上で90日間視聴可能

セッション検索からのキーワード検索	ASTD2012	SHRM2012
Performance management	2	33
Talent management	8	86
Measurement	5	8
Social media	9	28
Management	48	164
Leadership	89	71
Engagement	28	41
Diversity	7	11

注：上記開催前のサイトでキーワード検索をして出て来た件数



過去3年間のSHRM年次総会でのHR動向を念頭に SHRM2012アトランタ大会で見られた主な進化

- 各種のタレントマネジメント（**TM**）の導入事例が最大のテーマとなった
 - TM系が47、GTM系が18、WP（戦力計画）系が8、総計で**73**セッション
- Business Management & Strategy系（これは**SBP**とも呼ばれます）が**40**セッション
 - この中には、SHRMの基本である**SBP路線**に基づいた発表が目立つ
- パフォーマンス・マネジメント等のISO HR標準化を念頭に、従来のパフォーマンス・マネジメントPM手法の改善に結びつけた事例が増加
 - PM関連が、**33**セッション
- グローバルリーダー／グローバルタレント関連も増加
 - 国際人事関連が**25**セッション
- 戦略的アラインメント（Strategic alignment）が増加（**23**セッション）
 - ダイバーシティの重要性が問われる反面、このテーマが重視される
- 中国、オーストラリア、中東、ブラジル等のPMやGTMの導入事例が面白い
 - Intel China, オーストラリア、Nestle Brasil, 中東他、GTM関連が**18**セッション
- SNSを採用に活用した事例、社内のコミュニケーションへの活用事例が増加
 - SNSを利用した採用事例、社内活用事例:**16**セッション
- キャリア開発・コンピテンシーの新潮流が見られた（**13**セッション）
 - SHRMコンピテンシーの発表とSBPとの関係性

注：SBP（Strategic Business Partner）、PM（Performance Management）、GTM（Global Talent Management）

SHRM2012、注目のセッション（１）

戦略的マネジメント、タレントマネジメント

Date,Time	発表者	タイトル	概要
June 25 7:00-8:15	Shane Yount	HR Metrics that matter	HR指標、HRダッシュボードは、どうあるべきかのセッション、ISOの動きにリンク
June 25 7:00-8:15	Kathy Kane	Workforce planning: Transitioning Today's needs to Tomorrow's must have	戦力計画は、現在はあったら良いだが、これからは、これがないでは変わる！
June 25 10:45-12:00	Jean-Michel Caye, BCG fellow	Talent Management for 21st Century: Beyond the Competition	21世紀のタレントマネジメントは、どうなるのか？ BRICS での普及、競争環境の変化により、新たな進展が！
June 25 10:45-12:00	David Almeda, Kronos	Hitting a Home run in the Workforce management	戦力マネジメントの導入、成功事例
June 25 2:00-3:15	Ignacio Herrero	The Nestle Global Talent management Experience	ネスルブラジル のグローバル・タレント・マネジメントの導入事例
June 25 4:00-5:15	Michael Wilkinson	What Every HR leader know about strategic Planning	人事のリーダーは、どのようにしたら、 戦略的計画 で実績をあげられるのかを事例
June 25 4:00-5:15	Russel Kronenburg	The new talent management agenda	オーストラリア でのタレントマネジメントの試みの事例、文化の異なる組織では、違ったやり方があるべき
June 25 4:00-5:15	Ed Redfern	Talent management for an Age Diverse Workforce	高齢者向けのタレントマネジメント事例
June 27 11:30-12:45	Sudi Korba	The secret to successfully rolling out Performance management	新版パフォーマンス・マネジメント の実施事例として面白い
June 27 11:30-12:45	Cathy Suzanne	Moving from HR Metrics to HR analytics: Creating Insight along the way	従来のHR指標から、HR分析になぜ転換する必要があるのか、どのように出来るのかを学べる
June 26 7:00-8:15	William A. Schiemann, Metrus	Beyond engagement: Turning your employee surveys into Strategic weapons	SHRM版タレントマネジメント として発表されたACE式に関して、エンゲージメントからACEに進化させた背景を学ぶことが出来る

SHRM2012、注目のセッション（２）

コンピテンシー、PM, ISO HR標準化、国際人事

Date, Time	発表者	タイトル	概要
June 26 10:45-12:00	Alexander Alonso, SHRM	SHRM's HR competency model	SHRM HRコンピテンシーの特徴、作られた背景、今後の導入予定等。今後の動向を知る上で重要なセッション。
June 26 10:45-12:00	Andrew M. Sieg	Beyond the War for Talent : Investing in Human Capital through benefits	従来の人財戦争の議論を乗り越えて、どんな良いことがあるかを中心に考えるセッション
June 26 10:45-12:00	Lance Jensen Richards	Talentomics : Nine trends HR must get right	タレントミクス という新語にて、HRの9つの動向を紹介。タレントマネジメントを学ぶために参考になるセッション
June 26 2:15-3:30	John Lingle	Business acumen for HR	SHRMコンピテンシーでも重視された先見性とは、どのようなことまでやるべきなのかを考えるセッション
June 26 2:15-3:30	Chrissie Shea Halogen Software	Creating a culture of Performance across borders	SHRM財団が、パフォーマンス・マネジメントの小冊子を配布しているが、その背景を説明しているセッション
June 26 4:00-5:15	Shane Yount	HR Metrics : The process of developing a business Scorecard	ISO HR標準の中でも、 HR Metrics が注目されていますが、このセッションでは、HRスコアカードの手法を紹介
June 26 4:00-5:15	Lee Webster, SHRM	Using ANSI HR standards to create Business advantage in the workplace	ANSI でのHR標準化動向とISOHR標準化への予定。 ISO9000関連 も説明があった注目のセッション
June 25 10:45-12:00	Mohamed Farouk Hafeez	The evolving role of HR in changing times: A middle east focus	中東 でのHR導入の事例紹介
June 26 10:45-12:00	Lara Tiam	Effective HR Practice for China	インテル中国 でのパフォーマンスマネジメントの導入事例 大変興味深い内容（お薦め）
June 26 2:15-3:30	John Mein	Making Human Resources a Competitive advantage in Brazil	ブラジル での人材マネジメントの導入事例の紹介

SHRM2012から読み解く、人材マネジメントの新潮流これから継続して発展する企業になるには！

■ SHRM幹部の方針発表

■ CEOメッセージ：

- 金融危機やパラダイムシフトの影響で、労働環境の悪化の原因になってきたが、HRプロが成功したどうかは、イノベーションを引き出す職場環境に導いたかどうかより、むしろ「**将来あるべき組織にどれだけ近づけたか**」で判断されるべき！（HRプロは、**SBP**としてどれだけ活躍しているかが問われる時代に！）
- HRプロの活躍を支援するため、SBPとしての基本コンピテンシーをまとめたSHRM版コンピテンシーを発表、また、ANSI/ISOによるHR 標準化の準備が進んでいる。その中には、パフォーマンス・マネジメント、将来の戦力計画、各種の人財指標があり、これに基づいて、行動する企業に対しては、ISOの認証を与え、社内でHRプロを育てているかを投資家、外部の志望者にも見える化する仕組みを構築、効果的なマネジメントがなされる様に、HRプロを支援します。



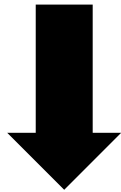
会長メッセージ：

- 特に、**Diversity**（多様性）、**Mobility**（異動性）、**Technology**（技術）、**Adaptability**（適合性）の4分野にて、あるべき姿にどれだけ貢献するかを重視。
- 既に**Global mobility of talent**の実現に向け、多くの企業でタレントマネジメントの導入が進んでいます。

SHRM2012から見た人材マネジメント新潮流

早めのタレント対策が出来ていれば、リストラしないで済んだはず！

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

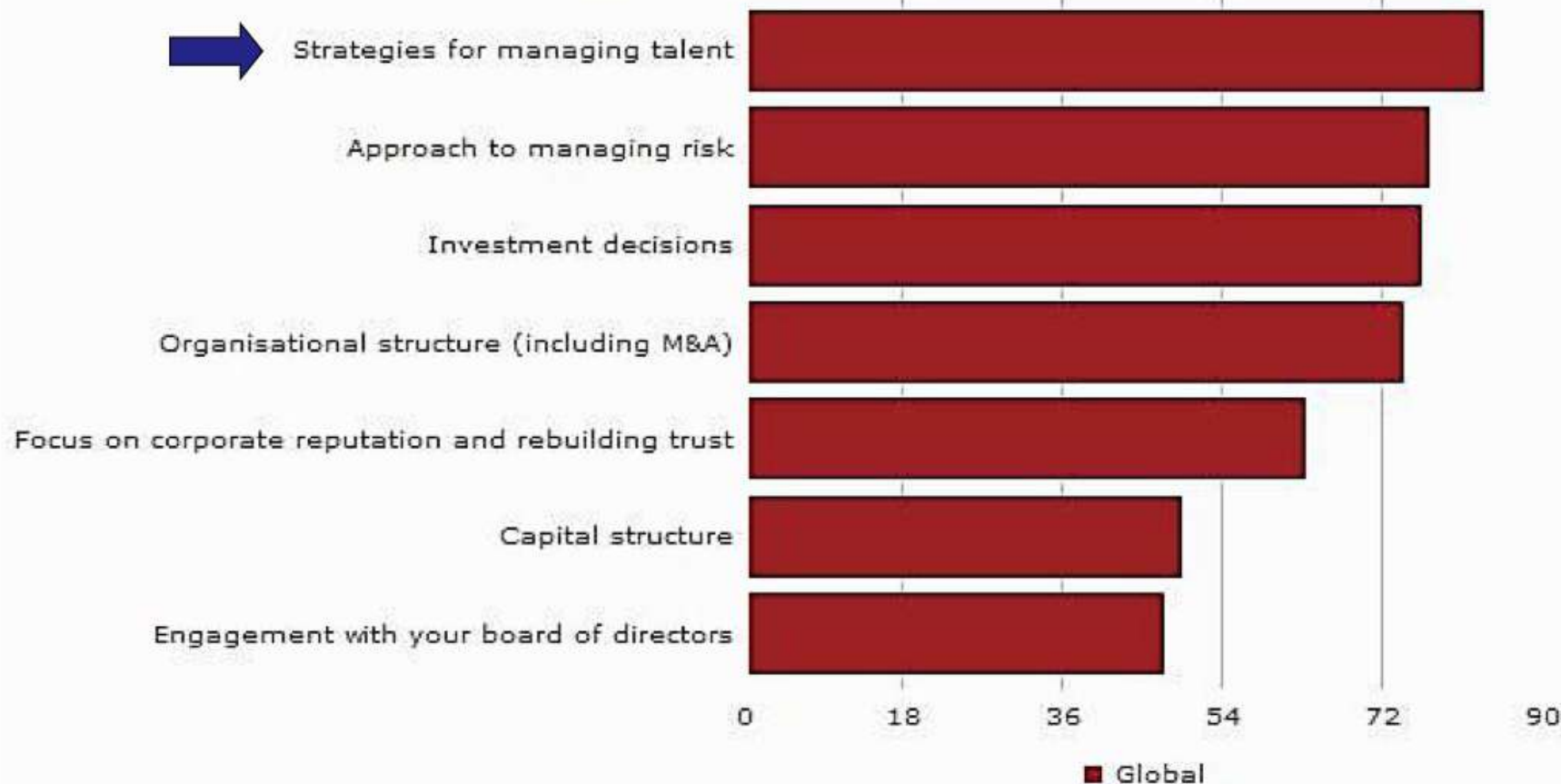


現在の経営者の最大の経営課題は、効果的なタレントマネジメントを如何に実施できるかにあり！



世界の経営者の最大の経営課題はタレントマネジメント

In response to changes in global business environment, where do you expect changes to your organisation or operating model over the next 12 months?



Base: Regions (27-420). Industries (30-153)

Note: Respondents who stated 'some' or 'a major change'

PwC 14th annual global CEO survey

従来の人財マネジメントは、 いまでは、グローバル・タレント・マネジメントに！



一部門でのスキル導入から、会社全体、グループ全体でグローバルに取り組む！

グローバル・タレント・マネジメントの時代

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

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

Human Capital（人財）の時代

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

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

経営者、マネジャーの視点で考える
仕事、業務中心の**プロ集団**を目指す

人事でもビジネス重視のHR3.0時代を どう生き抜くのか？

ここ10年で、人事部門やHRプロに対する期待は一変した！

HR1.0

(管理監督中心)

- 1940-
- 労務管理中心
- 怠け管理
- 結果/効率重視の発想

HR2.0

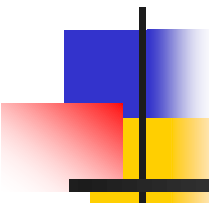
(マネジメント支援)

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

HR3.0

(ビジネス支援の時代)

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



HRプロは、戦略的ビジネス・パートナーSBPになれ！

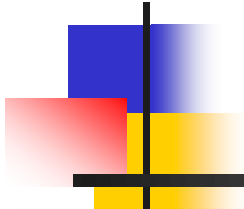
- 世界のHR動向：従来のHR業務を、より戦略的業務に転換せよ！
- 世界の**HRプロ**が目指す方向性
 - 組織の目指す目標に焦点をあて、それを達成できる**フレームワーク**を構築せよ
 - 社内では、より戦略的業務が遂行できる人材を集め、**将来戦略**の方針策定に力を入れる
 - 一般定型業務、専門業務は、**外部のパートナー**や**専門家**の活用を検討し、業務を委託
 - **外部のパートナー**が効率的に業務を遂行するための管理・支援業務を行う
 - マネジャーは、全体の人事スタッフ及び関連部署の人材が効果的な業務を行っているかのKey Indicatorを評価する仕組みをつくる
- 今後力をいれるべき視点
 - 組織の目標を達成するための核となる**コンピテンシー項目**を戦略的に討議、決定
 - 長期戦略を実現できる**トップ・タレント**を**採用、登用する仕組みづくり**をする
 - **トップ・タレント**が魅力を感じる**職場環境**を構築するため、良き**戦略的ビジネス・パートナー**となる
 - 組織の目標を達成するため、必要な**研修の機会、学習環境の構築**を検討し、実施する
 - 問題が起きる以前から、各職場にて、相談を受けられるような**良き人間関係を構築**する
 - **Twitter, Facebook**等のソーシャルメディアを活用し、色々な意見を引き出し、議論する場をつくる
 - キャリア、**学習履歴**の情報を含めて、必要となる**人事情報を集中管理**し、必要に応じて、引き出せるようにする

SHRM コンピテンシーでは、ビジネス関連項目と組織横断的な
リーダーシップ、グローバルな企業文化をどれだけつくりだせたかに力点

SHRM's Elements for HR Success

A COMPETENCY MODEL FOR HR PROFESSIONALS





SHRM版コンピテンシーのキャリア・レベル

エントリーレベル (Entry level)

- 人事部門2年以内のアシスタントレベル
- HR assistant, Junior recruiter, Clerk

中間レベル (Mid level)

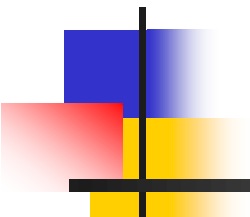
- 人事部門3-7年以内の中堅HRプロ、中間管理職
- Generalist, Senior Specialist, HR manager

シニアレベル (Senior level)

- 人事部門8-14年以内の上級管理職
- Senior Manager, Director, Principal

幹部レベル (Executive level)

- 人事部門15年以上の経験
- VP, CHROクラス



SHRM版コンピテンシー

人事各レベルに期待される主な業務

エントリーレベル (Entry level)

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

中間レベル (Mid level)

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

上級レベル (Senior level)

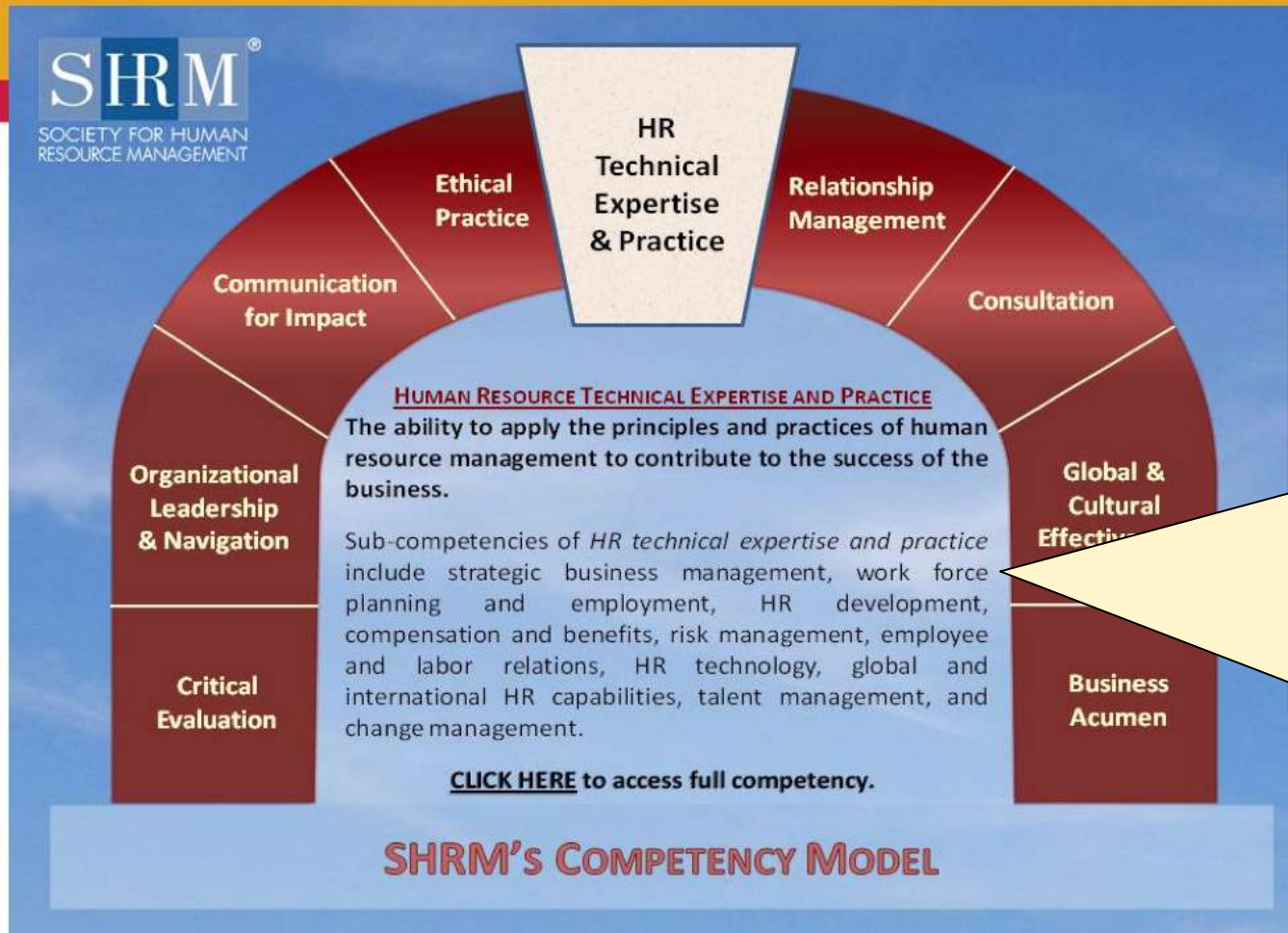
- ・ スタッフの人財開発のために、自らの専門性を提供すること
- ・ 幹部レベルと協力して、**人事指針や人事戦略を全組織に浸透させる橋渡し**が出来ること
- ・ **潜在的可能性を分析し、戦略的な対応**をとれること
- ・ **組織の方向性を明確にするため、ベスト・プラクティスを実践**出来ること
- ・ 人事プロの**メンターとして指導**出来ること
- ・ 組織のもつ価値観、目標を達成するために必要な指針や手順を明確にすること
- ・ コンプライアンスを現状分析して、**改善**できること（**人財ROI**を含む）

幹部レベル (Executive level)

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

ビジネスの成功にどれだけ貢献したのか！ 効果性、先見性まで問うSHRMコンピテンシー

ELEMENTS FOR HR SUCCESS—Design B



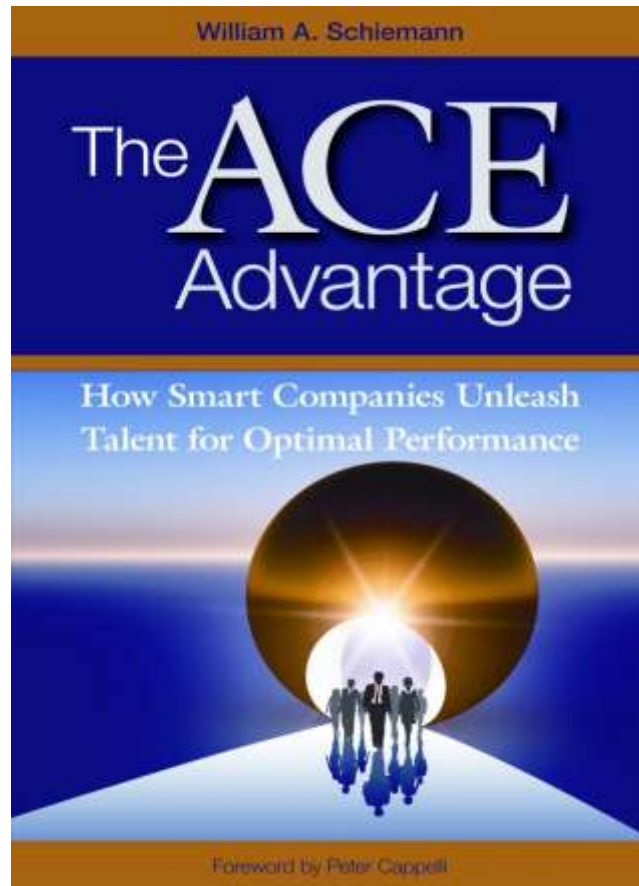
ビジネス志向の強い、戦略的ビジネス・マネジメント、戦力計画と雇用、人財開発、リスク管理、国際人事、タレントマネジメント、チェンジマネジメントが含まれる

階層別SHRM版コンピテンシーの重要項目

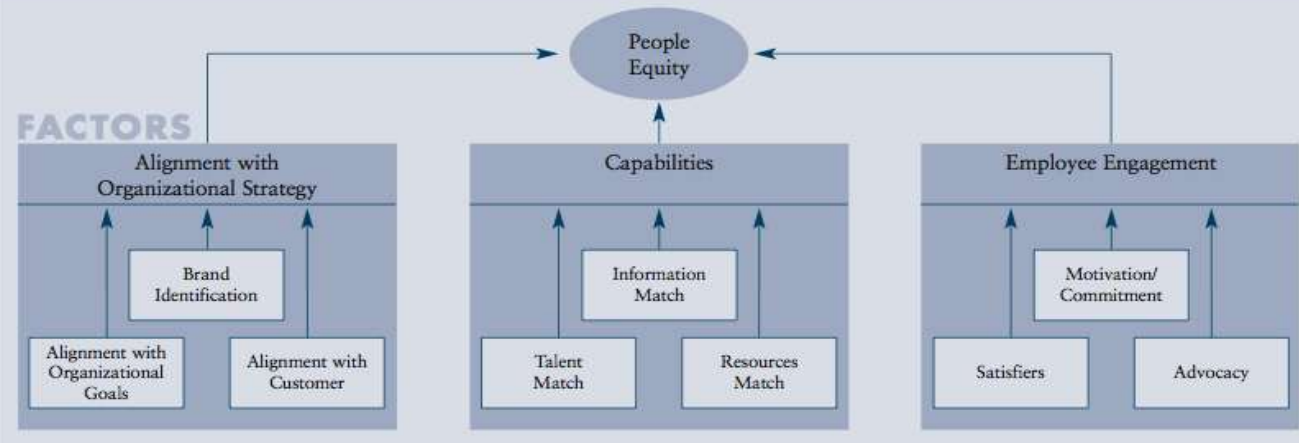
ビジネス関連項目が多いのが特徴

エントリー層	中間層	シニア層	幹部層
倫理(2.46)	倫理(2.64)	倫理(2.77)	倫理(2.87)
効果的コミュニケーション (2.11)	人間関係(2.34)	人事の専門的経験 (2.65)	人事の専門的経験 (2.79)
人間関係(2.09)	効果的コミュニケーション (2.33)	人間関係(2.55)	人間関係(2.7)
人事専門的経験 (1.75)	人事の専門的経験(2.24)	効果的コミュニケーション (2.51)	効果的コミュニケーション (2.64)
ビジネス先見性(1.59)	コンサルティング (2.07)	コンサルティング (2.44)	コンサルティング (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)
コンサルティング (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)

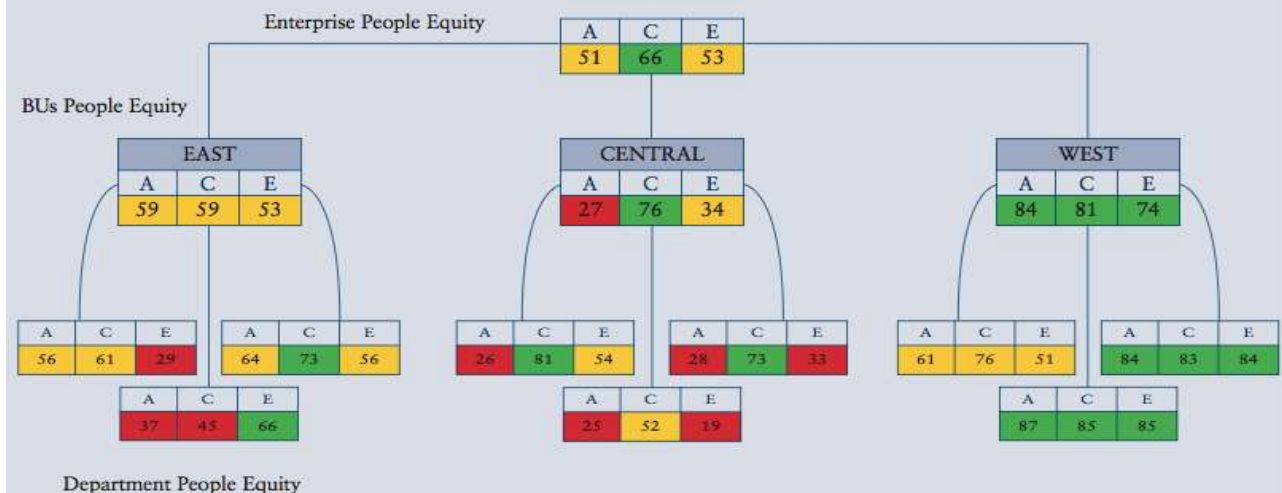
Engagementから、ACEに拡大することで、
組織解析が容易になり、**タレント・マネジメント**が実現可能に！



People Equity: The ACE Model



The People Equity Organizational Profile



SHRM版のACE解説書が登場

国際標準化機構ISO 人材マネジメント標準化が着々と進展！

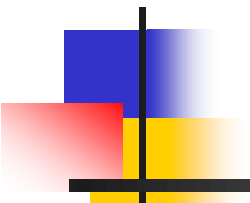
2013年初頭には、最初のISO HR標準ガイドラインが決まる予定



International Standards Development Timeline



This timeline depends on the meeting schedules of the ANSI and ISO boards which meet every 3 to 6 months.

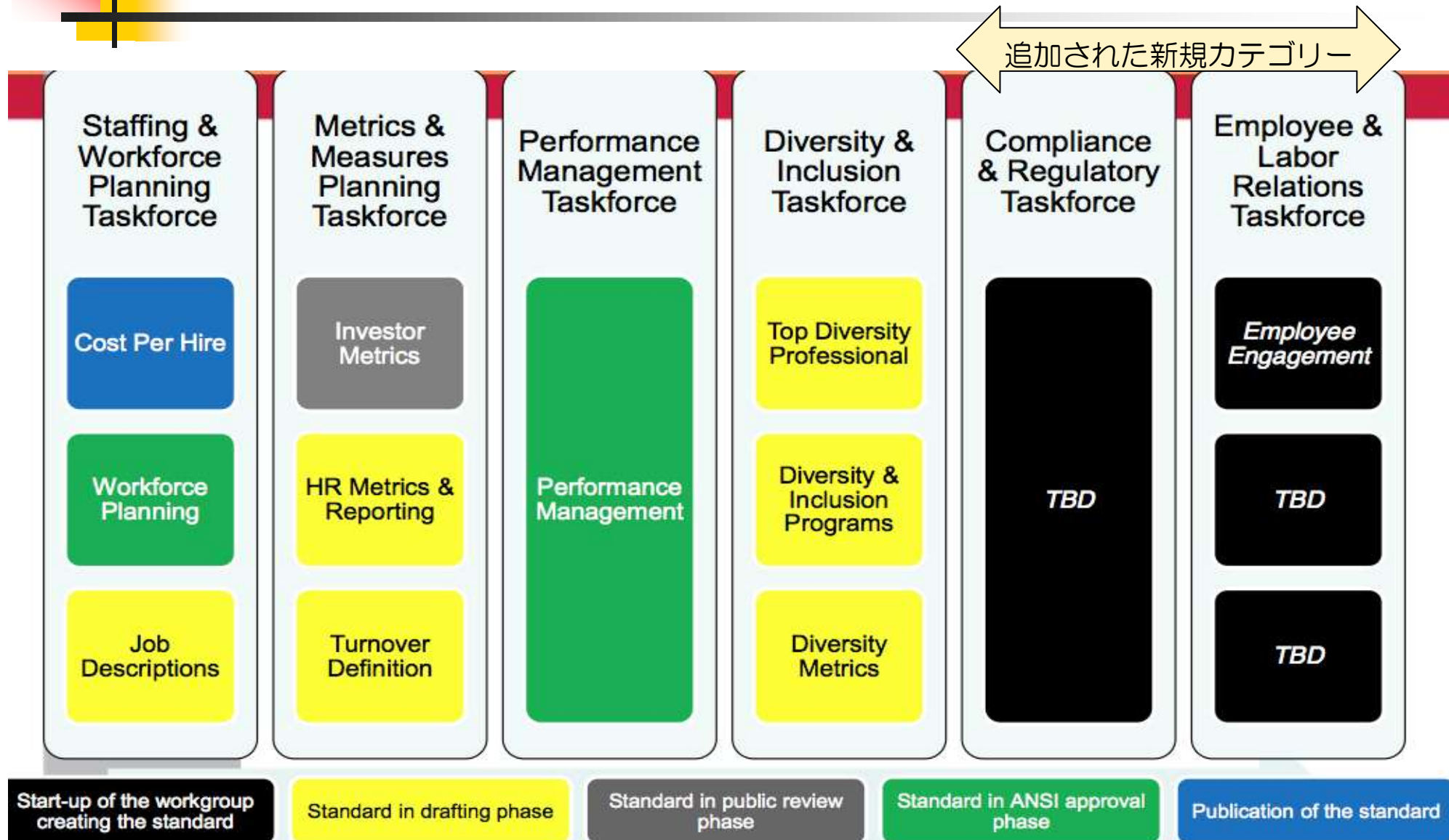


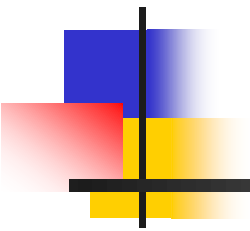
優良グローバル企業の認証用として 注目を集めるISO HR標準ガイドライン

- グローバル企業のあるべき姿や人財マネジメント手法のお手本を示してくれるのが、**ISO HR 標準ガイドライン**です。
- **ISO HR 標準ガイドライン**に準拠した企業は、優良グローバル企業として、**国際標準化機構ISO**による認証が得られます
 - 現在、TC260の正式参加国である西欧諸国やマレーシア等の13カ国が対象
 - 既にISO9000等の認証を得ている企業も、**従来のマネジメント手法**は、最新のHR標準に順次改訂されると発表されました
 - 日本は、まだ導入検討中ですが、上記認定国でビジネスをする場合、ISO HR標準の遵守しないと、古いマネジメント体系の企業と思われ、人財募集も難しくなります
 - 株式上場の場合、ISO HR標準化で要求される各種の**人財関連指標**の提示を求められる
- 欧米の有名大学が加盟するAACSBの2010年版HRMガイドラインでは、ISO HRガイドラインに規定された主要課目は、**必須課目**に指定されました！
 - 最新のカリキュラムで学んだ優秀なグローバル人財は、**ISO HR認証企業に就職したがる**傾向が増大します
- インド、シンガポール、マレーシア等の先進企業では、既にパフォーマンス・マネジメントやタレント・マネジメントが積極的に導入され、グローバル人財を多く獲得し、定着する有効な手段として**最重要な経営課題**に
 - 急成長するアジアの先進企業との人財獲得競争に苦戦する場合も予想されます

広がるISO HR 標準化のカテゴリー

2013年初頭から続々と登場予定





着々と進むISO HR標準化への道

1. **ANSI WVPI.1 Workplace Violence Prevention & Intervention** (Final, Guideline Sept.2011) 職場暴力の防止対策
2. **ANSI 02001 Investor Metrics** (2nd Public review, Sept. 2012)

従業員15名以上の**米国市場の上場企業**に必須、**グローバル企業全般**、**NPO**、**公的機関全般**にも適用。要求に基づき、人事・教育関連の費用と現状を提示。

3. **ANSI 06001 Cost per hire** (Waiting for ISO HR Standard meeting, Sept.2012)

会社経営において、今後戦略的人事の重要性が増えているが、これを実行する**HRプロの人員**をどれだけ保有し、今後は、**どの程度、増やそうとしているか**の努力目標を示すのが、**Cost per hire**です

4. **ANSI 06003 Workforce Planning** (1st Public review, Jan 2012)

将来が見え難い時代だからこそ、戦略的な戦力計画を進めることで、将来のリストラのリスクをどれだけ防げるかが課題

5. **ANSI 09001 Performance Management** (Final Public review, September,2012)

あらゆるタイプの組織に適用。従来のMBOの発想を一新して、職場での意識改革を進めることで、市場のニーズに如何に早く適応させ、相互の納得度を高め、モチベーションを高める最新のマネジメント手法。



ANSI/ISO HR標準化案を準備中の項目 (注目を集める各種の人財指標とダイバーシティ)

6. ANSI 06002, **職務記述書** (Job Description)

仕事の遂行上に必要な知識、スキル、経験範囲のほかに、仕事の役割、責任の範囲、指導・監督の範囲、権限委譲の範囲を規定したもの。業務関係者の間で責任、権限の範囲を明確にして、トラブルを未然に防ぐもの。

7. ANSI 02002, 投資家用の**人財／労働指標**に関する情報開示

投資家に必要な効果性、労働品質、人財価値等の最低限の人財／労働指標の開示

8. ANSI 02003, **離職率関連指標**の定義と現状に関する情報開示

投資家用に、離職率関連指標の定義と現状の状況開示を義務づける

9. ANSI 10001, 組織の**多様性／巻き込みプログラム**関連の情報開示

多様性ある人財の採用／活用／人財開発をどれだけ実践しているかの情報開示

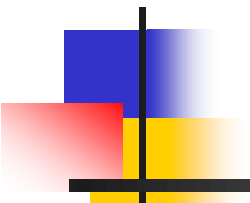
10. ANSI 10002, **ダイバーシティ指標**の情報開示

女性採用率、女性管理職率、グローバル人財の採用と管理職率等の情報開示

11. ANSI 10003, **ダイバーシティリーダー**の能力指標

組織の中で、ダイバシティ運動の幹部／リーダーの能力指標を提示することを求めている。

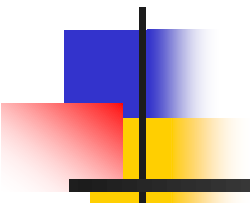
女性管理職だけでなく、幹部にもグローバルで、多様性ある人財を登用し、多様性活動を全社的に推進しているかを認定するもの。



ここ1年に予想されることがこんなにある！

今後も先進国ビジネスを続けたい企業は、早めに準備を！

- 2013年初頭に、最終版の**SHRM版コンピテンシー**が登場
 - 人事部門でも**ビジネス志向**が求められ、**HRプロのキャリア**の中でも重要項目になる
- これからの人事考課は、年に一度のイベントではなく、日頃からフィード・バックし、意欲を高める努力や改善計画づくりに熱心かどうか、全マネジャーに求められる。（**新パフォーマンス・マネジメント**の基本ガイドライン）
 - 今後のISOの各種のマネジメント項目でも、この**PMガイドライン**が明記され、これをキチンと実施している会社には、**ISO HRの認証**を与える。
 - 既存のISO9000認証企業でも、**新PMガイドライン**による各種の条項が適用される予定
 - 技術中心のISO標準だから、各事業部に一任するのではなく、**ISO HR標準の導入**に関しては、人事部門が音頭を取り、全社的に推進する態勢が求められ、それを実行・指導する**HRプロの養成**が必須になる
- 従来のISO規定は、**プロセス中心**だが、今後は**最低限の効果性**が求められる
 - 従い、教育研修の効果性を始め、**人財育成効果の「見える化」**の準備が必要になる
- 大型のリストラを回避するため、**将来の戦力計画 (Workforce planning)**とその実践が求められ、その調整役として、**HRプロの活躍**が期待されている
- 多くの先進国では、新規上場の条件として、投資家から**HRプロの育成**にどれだけ熱心かを示す**Cost per Hire等の人財指標の提示**を求められることになる
 - 先進諸国の上場企業は、今後はこれらの人財指標を要求されることになるので、早めに準備する必要がある



これから、日本の人事もこうなる！

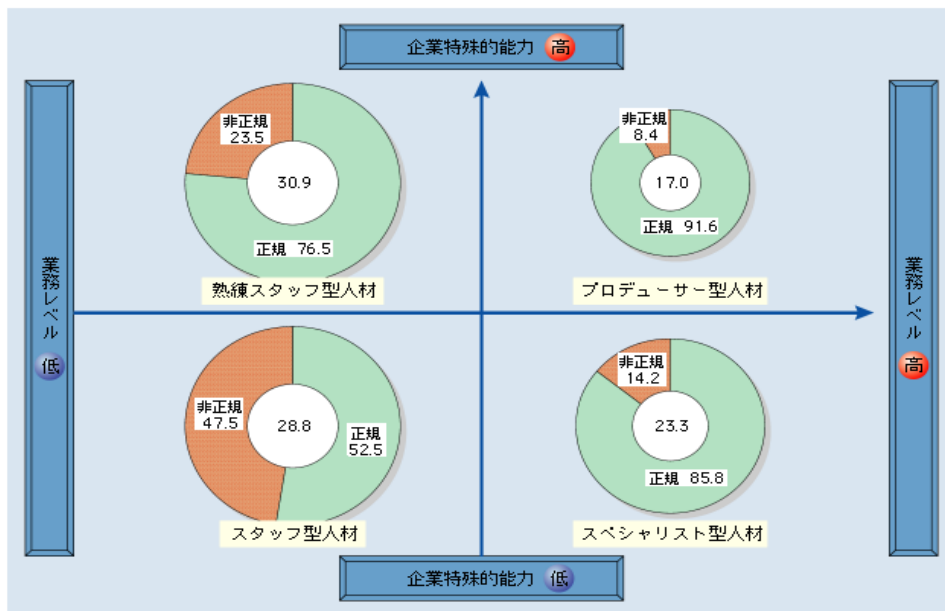
- これからの**CHRO（人事担当役員）**は、どれだけ**HRプロ**を育て、**ビジネス志向の支援**をどれだけ実現し、自らのイニシアティブを発揮し、職場での**意識改革を進められるか、この実現のための仕組みづくり**が出来たかを評価されます。
- これからの**人事考課**では、各社員の職務内容を明確にし、必要に応じて、あるべき姿をコンピテンシーとして提示し、年に一度のイベントとして人事考課をするのではなく、**日常的に現状把握し、適切なフィードバックを行い、改善計画を実施し、職場の関係者のモチベーションをどれだけ進めているかで判断**されます。
- これからの**HRマネジジャー**は、これらの一連の業務プロセスが進んでいるか、その効果は上がっているかを検証し、必要な支援をしているか、適切な改善を促しているかを評価され、育成担当を決め、育成意識を高めているかどうかも重要な評価項目になります。
- **HRプロ**は、グローバルの視点で、中長期にどんな戦力計画が必要となり、現在とのギャップを狭めるための**戦略的な人財採用・人財開発計画**を外部の専門家や関係各部と協力して作成し、その実施を促しているかで評価され、これは、重要なキャリアとして認定されます。
- **HRプロ**は、必要な戦力の育成を促すため、各部門の社員に対する適切なキャリアパスを提示し、**職場での意識改革とモチベーション**が適切に実施されているかを検証し、その改善や、さらなる挑戦を促すことが期待されています。

これからの人事プロは、 社内外の**プロデューサー／プロモーター**を目指せ！

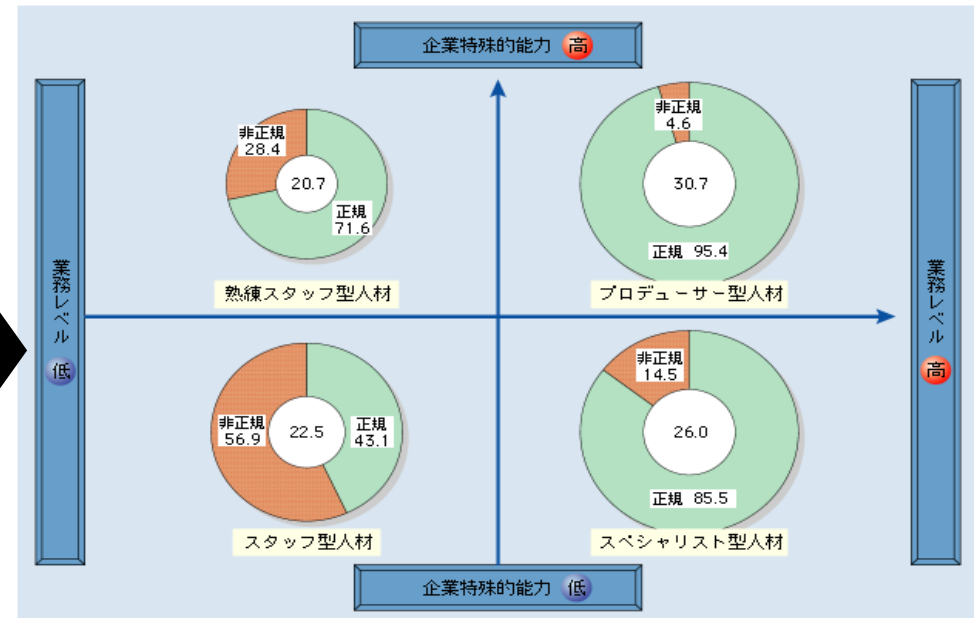
中小企業支援：プロデューサー人材が成功の鍵を握っている

欧米：HRプロは、戦略的ビジネスパートナーSBPになれ！

HRプロは、社内外の**プロデューサー／プロモーター**になれ！



資料：(株)野村総合研究所「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」(2006年11月)

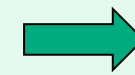


資料：(株)野村総合研究所「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」(2006年11月)

人事プロを目指す人は、 将来の戦略的業務に力点を置け！

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）



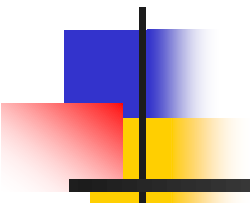
手不足なものは、
外注

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



次のような状況がもしあるとしたら、 人事／HRプロは、ビジネスの支援者と言えますか？

- 関係部署のビジネスの支援と言っても、**短期的な問題解決**しかやる余裕がない。
 - 日常業務的は業務は、できるだけ外注を利用し、外部ではできない仕事に力を入れていますか？
- 「**ISO HR 標準化**」を進めよと言われても、**自社には自社の伝統があり、それを変えるのは、所詮難しい。**
 - ISO HRのパフォーマンス・マネジメント ガイドラインは、「**グローバル企業として基本的なマネジメント手法を実施しているかを検証するもの**」で、これとはあまりに違う内容では、**外部の投資家、優秀なグローバル人財からの理解が得にくくなる。**
 - 日本がISO HR 標準に正式に参加しない状態が続くと、たとえ、**キチンと人材マネジメントを進めている優良企業も、ISO HR認証を得られなくなり、日本企業全体が、人材マネジメントに熱心ではない**と思われかねず、**優秀なグローバル人財の理解を得るには、支障になりかねない。**
 - 今迄問題ないから、今後も問題ないと言う保証は全くなく、余りに頑なな方針では、それなりのキチンとした説明がないと、投資家や外部の**グローバル人財からの理解が得られなくなる。**
 - 多くの先進国での株式の上場、投資家への広報活動、グローバル人財の募集でも、ISO HR標準の認定企業かどうか、重要な判断情報となります。既に、米国の一部の州では、条例により、**15名以上の上場企業に対して、投資家への各種の人財関連情報の開示**を求めている。
- 人財関連情報の社内閲覧の制限
 - 一部の企業では、**人財情報システム**を折角導入しながら、人事部及び一部の上長しか見ることが出来ない仕組みにしたため、組織横断的な人財開発、多くの組織が連携して人財育成する必要がある場合でも、**育てたい人がどんな状況にあるかを見れない**と言う事例が報告されている。
 - このような状況を長期にわたり、放置されると、必要な情報が入らず、殆ど使われない状況になり、組織横断的な人財育成や、人財開発を目的とした**タレントマネジメントが進められない**ことになる。
→これでは、人事は、支援者と言うより、「自分だけが見る権利を保有したいだけなのか？」と思われかねない。

次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第35回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2013年 1月 中旬（土）15:00pm－18:00pm
- 場所： アイアム・インターワークス本社8階 会議室
- 研究会テーマ
 - 国際期間アジア生産性機構APO主催 中小企業向けタレントマネジメント会議報告
 - 参加者による人材マネジメント協会SHRM2012アトランタ大会 報告会
 - ◆ ISO HR 標準化の最新情報
 - ◆ 2012アトランタ大会の見所
 - ◆ タレントマネジメント事例
 - ◆ 戦略的人材マネジメント事例

