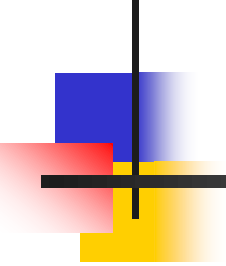
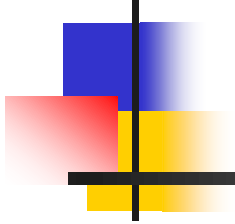


第38回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会



SHRM2013年次総会、視察報告会
「SHRM2013シカゴ大会から見た
激変する人財マネジメント動向と日本の進むべき道」

日本人材マネジメント協会 執行役員
国際機関 アジア生産性機構APO チーフ・エキスパート
早稲田大学オープンカレッジ 講師
国際メンタリング&コーチングセンター 代表
(株)スマートビジョン 代表取締役
石 川 洋



2013年10月26日（土）

戦略的人材マネジメント研究会のアジェンダ

15:00-15:30 初参加の方のみ、自己紹介

15:30-16:20 SHRM2013シカゴ大会 視察報告会

「SHRM2013シカゴ大会から見た、激変する人財マネジメント動向
と日本の進むべき道」

報告者：戦略的人材マネジメント研究会 代表世話人 石川 洋

16:30-17:20 「SHRM2013から学ぶ、日本の人材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

17:20-18:00 ディスカッション タイム

次回の発表者に関して



世界の人材マネジメント関連団体の国際大会に 過去25回参加（年次総会23回）

団体名	概要	特徴	調査・参加・発表の実績	回数
人材マネジメント協会 (SHRM) 会員約25万	人材マネジメント HRMに関するテーマ 全般	2010年より、戦略的マネジメント、タレントマネジメント、国際HRを強化	2010-2013 SHRM年次総会 4年連続 参加 ISO HR標準化ガイドラインの動きをいち早く伝える！	4
全米人材開発協会 (ASTD) 会員約7万	人材開発、人材育成、 リーダーシップ、マネ ジメント、ROI、 効 果測定 、HPI他 備考： *印 は、認定プ ログラムで、全部で9 プログラムを修了。	副題が Workplace, Learning & Performance (WLP) CPLP, コンピテンシー、ROI 及 び効果測定、タレント・マネジメ ント に力を入れている。	2002 *HPI認定プログラム 修了 2002 ROIコンファレンス 参加(日本初) 2004 *ROI 認定プログラム 修了(日本初) 2006 *組織改革認定プログラム 修了 2007 *Career planning & Talent management認定プログラム 修了(日本初) 2003-2011 9年連続 年次総会参加	10
HR SUMMIT シンガポール	SHRMのアジア版 人材マネジメント一般	5月に2日間シンガポールで開催。 参加者4000名	2012 5月参加	1
国際パフォーマンス改善 協会 (ISPI) 会員約1万	Performanceに関連 する全般	パフォーマンス改善HPI に、特に力 点を置いている	2003/2004/2005 3年連続参加/発表 2004 **HPT 認定2プログラム 修了(日本初) 2005 *人財価値の測定 コース修了	3
国際メンタリング学会 (米IMA)	メンタリング全般の 普及活動、大学中心	効果測定 は、重要な手法として重 視	2003/2004/2005/2006/2009 5年連続参加&発表、*ハイ・インパクト・メ ンター・プログラム 修了	5
欧州メンタリング&コー チング協議 (EMCC)	メンタリング&コーチ ングの普及	効果測定は、重要な手法として重 視	2003 日本から初参加・発表	1
TDRP コンファレンス	ISO TC260 委員会 入が内定した標準規格	社内でのタレント開発状況を示す 指標として、TDRPをISO標準化！	2013.10 TDRP Workshop及びTDRPコン ファレンスに参加	1

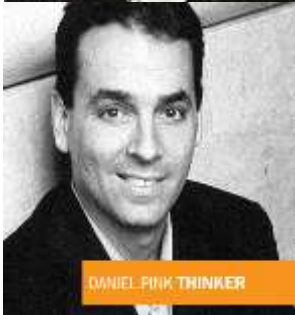
SHRM2013/ASTD2013比較研究

どちらがHRプロに必要な情報を得られるのか？

項目	人材マネジメント協会SHRM	全米人材開発協会ASTD
会員数	140カ国、約26万人	約7万人
大会参加者	約15,000名（2013年次総会）	約9,000名（2013年次総会）
海外参加者 （2013年 年次総会）	70か国、1000名以上 カナダ(198)、韓国(183)、ナイジェリア(65) 中国(57)、サウジアラビア(44)（2013年実績）	87か国、約2000名 韓国(387)、カナダ(235)、中国(172)、 日本(128)、ブラジル(124)（2013年実績）
2013実施 時期/場所	2013年6月16-19日（3.5日間） シカゴ	2013年5月19-22日（4日間） ダラス
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220-230（教育）	約275（教育／ネットワーキング）
参加費 概算	\$2,030（一般）、\$1,615（会員） 国際代表団用特別割引\$1,195 （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）	\$1,950（一般）、\$1,650（会員） 国際代表団用特別参加費\$1,100 （ランチ2回、スナック2回、レセプション1回の 料金込み）
2013年次総会 で入手可能な 情報量	配布資料ダウンロード約200、 一部の基調講演と約210セッション のビデオ・オーディオが視聴可能に （会期終了後、2週間後から、 殆どすべてのセッションが視聴可能）	配布資料ダウンロード約120、 一部の基調講演と約119セッション のオーディオを視聴可能に （会期終了後2ヶ月後から、 約半数のセッションのみ視聴可能）

世界最大のHRプロの祭典SHRM2013 シカゴ大会(2013年6月16-19日)

SHRM[®]
SOCIETY FOR HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT



SHRM2013シカゴ大会の開催日程

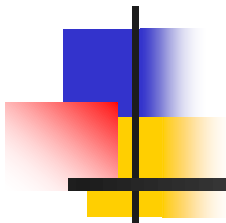
SATURDAY, JUNE 15	SUNDAY, JUNE 16	MONDAY, JUNE 17	TUESDAY, JUNE 18	WEDNESDAY, JUNE 19
SHRM Seminar Series* 8:00 a.m. - 6:00 p.m. Executive Education* 8:00 a.m. - 5:30 p.m. One- and Two-Part Workshops* 1:00 p.m. - 5:00 p.m.	SHRM Seminar Series* 8:00 a.m. - 1:30 p.m. One- and Two-Part Workshops* 8:00 a.m. - Noon Executive Education* 8:00 a.m. - 12:15 p.m. Attendee Orientation 11:00 a.m. - Noon Super Sunday Sessions 12:30 p.m. - 2:00 p.m.  Opening General Session featuring Fareed Zakaria 2:30 p.m. - 4:00 p.m. Grand Opening Reception in the SHRM Exposition 4:00 p.m. - 7:00 p.m.	Concurrent Sessions 7:00 a.m. - 8:15 a.m.  General Session featuring Blake Mycoskie 8:30 a.m. - 9:45 a.m. SHRM Exposition 9:00 a.m. - 4:00 p.m. Concurrent Sessions 10:45 a.m. - Noon Lunch in the SHRM Exposition Noon - 1:30 p.m. SHRM Seminar Series* 1:30 p.m. - 5:30 p.m. Masters Series 1:45 p.m. - 3:45 p.m. Concurrent Sessions 2:00 p.m. - 3:15 p.m. Refreshment Break in the SHRM Exposition 3:15 p.m. - 4:00 p.m. Concurrent Sessions 4:00 p.m. - 5:15 p.m.	Concurrent Sessions 7:00 a.m. - 8:15 a.m.  General Session featuring Dan Pink 8:30 a.m. - 9:45 a.m. SHRM Exposition 9:00 a.m. - 2:00 p.m. Concurrent Sessions 10:45 a.m. - Noon Lunch in the SHRM Exposition Noon - 1:30 p.m. SHRM Seminar Series* 1:30 p.m. - 5:30 p.m. Masters Series 1:45 p.m. - 3:45 p.m. Concurrent Sessions 2:00 p.m. - 3:15 p.m. Concurrent Sessions 4:00 p.m. - 5:15 p.m.  Tuesday Night Show featuring Kelly Clarkson 8:00 p.m.	Concurrent Sessions 7:00 a.m. - 8:15 a.m.  General Session featuring Mark Kelly & Gabby Giffords 8:30 a.m. - 9:45 a.m. Masters Series 10:00 a.m. - Noon Concurrent Sessions 10:00 a.m. - 11:15 a.m. Concurrent Sessions 11:30 a.m. - 12:45 p.m. Concurrent Concludes 12:45 a.m.



SHRM/ASTD テーマ別発表数比較

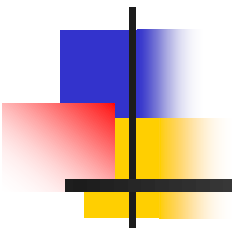
(スマートフォン アプリからの検索結果)

テーマ	SHRM2013	ASTD2013
Management	51 sessions, 110 speakers	22 sessions, 30 speakers
Talent	49 sessions, 36 speakers	22 sessions, 30 speakers
Workforce	41 sessions, 24 speakers	22 sessions, 15 speakers
Leadership	33 sessions, 67 speakers	28 sessions, 30 speakers
Engagement	29 sessions, 18 speakers	28 sessions, 31 speakers
Social media	21 sessions, 7 speakers	9 sessions, 5 speakers
Human Resource	20 sessions, 74 speakers	4 sessions, 30 speakers
Metrics	20 sessions, 1 speaker	2 sessions, 3 speakers
Talent management	17 sessions, 21 speakers	5 sessions, 30 speakers
Career	16 sessions, 37 speakers	30 sessions, 30 speakers
International	16 sessions, 62 speakers	11 sessions, 28 speaker
Strategic Business Leader	16 sessions, 14 speakers	0 session, 2 speaker
Human Capital	12 sessions, 7 speakers	6 sessions, 11 speakers
Performance Management	10 sessions, 24 speakers	2 sessions, 11 speakers
Diversity	10 sessions, 16 speakers	10 session, 10 speakers
Competency	8 sessions, 2 speakers	13 sessions, 11 speakers
Talent acquisition	7 sessions, 7 speakers	2 sessions, 1 speaker
Analytics	7 sessions, 3 speakers	5 sessions, 5 speakers
Measurement	3 sessions, 3 speakers	11 sessions, 8 speakers
HR Standard	2 sessions, 11 speakers	0 session
Workforce planning	2 sessions, 4 speakers	0 session, 1 speaker



SHRM2013キーワード別動向

- **Management**(51): SHRM HR Manager向けであることから、Management関連が最大のテーマ。Talent management, Performance management, Relationship management 等が含まれます。
- **Talent**(49): 次の大キーワードは、Talentです。Talent management, Talent acquisition, talent development等、潜在能力のある人財の有効活用/人財開発に力をいれようとする意識の高まりと言えます。企業でのTMの普及が進んだこともあり、導入事例が増えた。
- **Workforce**(41): 近年この言葉が盛んに使われるのは、employeeだけでなく、外部人財を活用してでも競争力を高める意識の高まりとも言えます。
- **Leadership**(33): 今年は、ASTDでの発表数を上回る数となり、SBPとの関係で、注目を集めている。
- **Engagement**(29): タレントマネジメントの重要な一要素として注目も集めています
- **Social Media**(21): SNSの普及の流れから、HRでのSNSの活用事例が今年も増えた。採用分野では、相変わらずLinkedInを利用する人が多い。
- **Metrics**(20): HR標準化でも注目を集めていることもあり、人財指標関連の発表は増加。**Analytics**(7)も増えており、今後は、更に注目を集める分野。
- **Human Resource**(20): Human Capital より、Human Resourceが出る回数が相変わらず多い。SHRMは、HRMの老舗でもあり、この言葉を無くしたくない気持ちもあろう
- **Talent management**(17): ASTDでの発表事例は激減し、SHRMでの発表が増加。ISO HR標準化の動きを眺めて、SHRMでの存在感を期待しているのであろう。
- **International**(16): 何故かGlobal HRより、International HRと呼ぶことが多い。ISO HR Standardの影響で、SHRMで発表する人が増えている。
- **Strategic Business Leader**(16): 従来、Strategic Business Partnerと呼ばれていたものが、SHRMでは、Leaderと呼ばれることが多い
- **Career**(16): 今年は、Daniel Pinkの基調講演で、Motivation3.0の考え方が普及することから、今後は、この分野の発表も増えよう。



SHRM2013シカゴ大会で私が注目した点は？

- はずみのついた**ANSI/ISO HR 標準化**の今後の進め方が焦点に。
 - SHRMがISO HRの標準化事務局になってから、SHRMで発表数が増加の傾向
 - 既に、ISO TC260委員会加盟20カ国、検討中18カ国に！
 - 年末に予定の**ISO TC260国際委員会**で、あらたな進展が予想される！
 - 各種「**人財指標**」の標準化は、今後、どう再編されるのか？
 - ASTD育ちの**タレント開発報告指針TDRP**は、秋頃、新ワークグループを発足（Lee Webster談）
 - 2013年10月のTDRP Workshop/Conferenceで、どれだけ注目を集めるか？
 - ANSIのプロモーターの主体は、どこに！（米国内の主要大学/独立団体が中心に）
 - 米国内でのプロモでは、SHRMが前面にでないが、海外では今後どう進めるかを検討中。
- 雇用機会均等原則EEOによる規制強化対策をどう進めるのか！
 - **年齢、民族/国籍、肌の色、種族、宗教、性別**による**雇用機会均等の強化**が進んでいる
- 採用でのSNS活用の進化と法整備が進んでおり、企業での対策も進展
 - 採用分野でのSNS（特に、LinkedIn）の活用事例
 - Employee Handbookのソーシャル・メディアの扱いを明記する方向
 - NLRM(National Labor Relation Board、労働争議調停局)によるSNS対策指針
- **最新タレント・マネジメント事情**
 - **SHRM式タレント・マネジメント**の進化型（メトラス社によるACE手法の詳細）
 - 中小規模のグローバル企業でも、タレントマネジメントは必要（Flowの事例）
- 効果的な**パフォーマンス・レビュー**事例発表
- 戦略的マネジメント、SBPから**SBL/SB Entity**に進化！
- **HR metrics** から、**HR Analytics**への進化の動きが更に進展

ISO TC260 委員会への正式加盟国が20力国に、 検討中18力国を含めて、**38力国**に急増！

The screenshot shows the ISO TC 260 Human resource management website. The header includes the ISO logo and navigation links: Standards, About us, Standards Development, News, Store, Technical committees, Deliverables, Who develops standards, Why get involved?, and Resource area. The main content area is titled "ISO/TC 260 - Human resource management" and lists "Participating countries: 20" and "Observing countries: 18".

Secretariat:
United States (ANSI)

Participating Countries

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

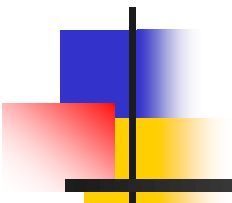
Observing Countries

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

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

マレーシア、パキスタン、ロシア、インド、トルコ、ケニアも正式に加盟！

日本、韓国他は、現在加盟するか、検討中

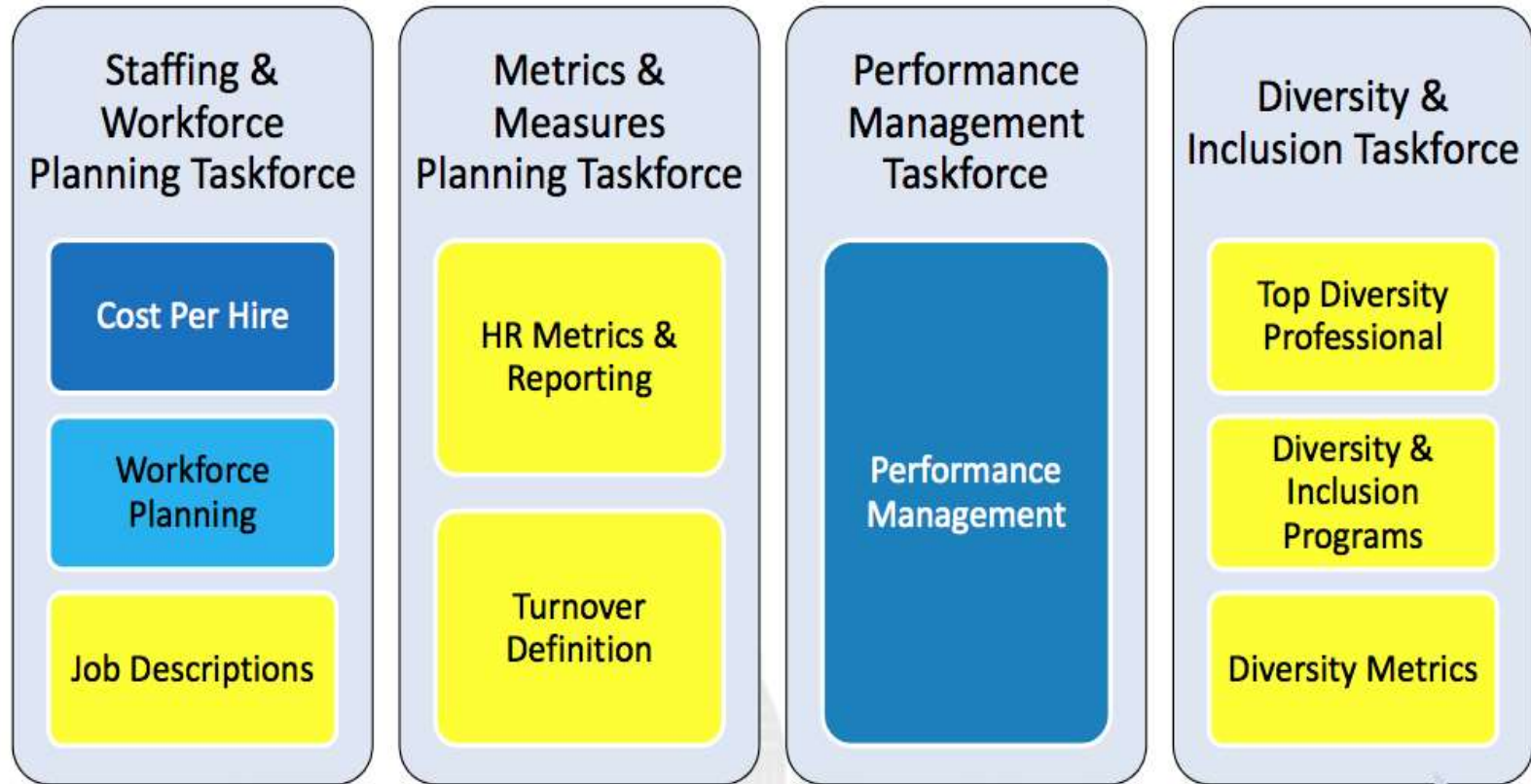


ISO TC260委員会でのHR標準化進行状況

Why have standards?

- Supports “apple to apple” comparisons
- Promotes high quality HR and distinguishes employers
- Improves HR performance at all levels
- Reduces costs of HR operations
- **Further confirms HR as a profession** – completes process begun by SHRM in 1976, components listed below.
 - Code of Ethics **DONE**
 - Quantifiable Body of Knowledge **DONE**
 - Body of Literature/Research **DONE**
 - Individual Certification Process **DONE**
 - Professional Competencies **DONE**
 - Professional HRM Standards **Today's work**
 - Organizational Certification Process **Tomorrow's work**

広がるANSI標準化のカテゴリー 2014年からISO版も続々登場



Start-up of the workgroup
creating the standard

Standard in drafting phase

Standard in public review phase

Standard in ANSI approval
phase

Publication of the standard

A published American National Standard for Workplace Violence Prevention and Intervention is also available on the SHRM website.

ANSI/ISOの目指すDashboardの事例

CHICAGO



Welcome, Barbara Imbert

Preferences Support X

Home My Company Myself People Process Reports Setup



Search

Dashboards

Share Comment

6,075

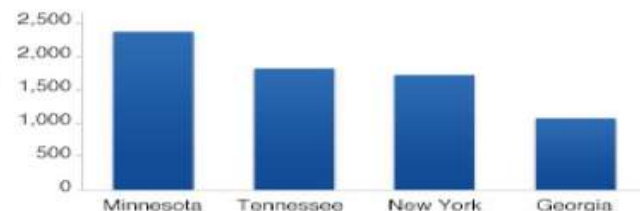
+ 2.1%

Headcount

By Location

Q4 2012

Number of Employees



Details »

13.4%

+ 2.3%

Temporary Headcount

Percent of Total

Q4 2012

21.2%

- 1.9%

Part Time Headcount

Percent of Total

Q4 2012

1:1.6

- 0.4%

Female Headcount

Female to Male Ratio

2013

2%

+ 0.1%

Leave Percentage

January 2013

19.8%

+ 0.2%

Workforce Ethnicity

Minority Percent

2013

6,075

+ 2.1%

Headcount

By Tenure Range

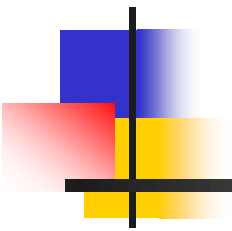
Q4 2012

37.5

- 0.5 years

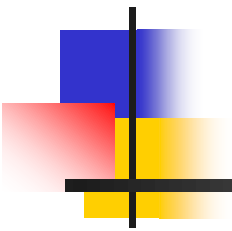
Average Age

2013



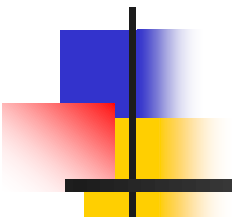
ISO HRM標準化の動きを積極的に活用することで、どんな利点があるのか？

- ISO HRM標準の導入により、会社の信用度を高め、グローバルな**資金調達、優秀人財の調達**をよりスムーズに実現できます
- **ISO HRM標準**を早期導入することで、他社との差別化が可能に！
- もし、**きちんとした人財マネジメントHRM**を導入し、その証拠を示せば、ISOの取得や更新をしやすくなります
- **ISO HRM標準**を導入することで、**グローバル・タレント・マネジメント**を導入しやすくなります
- **ISOのHRM標準**づくりに貢献できれば、日本の人財マネジメント手法、人財の見える化手法も、早めに標準化が進み、グローバルな先進企業として、**世界でも注目**を集めるように！



ISO HR 標準化がグローバルビジネスに与える影響

- 今後は、新興国、特に、アジア、中東、アフリカでは、急速に普及
- 海外進出企業の現地会社では、必須のHRガイドラインに！
- ISO HRガイドラインを採用しない企業では、有名大学卒業の優秀なグローバル人財の**採用が一層難しくなる**
- グローバル人財の国際的な異動により、職場を活性化できた企業の競争力が急速に増す
- 従来の**ISO認証でのマネジメント項目**は、最低の効果を重視するパフォーマンス・マネジメントに切り替えられることから、最低限の効果を示せないとISO関連認証の更新、新規取得が難しくなる
 - 要求される人財指標は、当面、社内用であり、認証取得時に示すことを求められる
 - TC260委員会に加盟しない国でのISO関連認証の新規取得、更新は、不利になる可能性大
 - 従い、この導入準備が遅れることは、ISO認証の継続が難しくなる可能性が高まる
 - **パフォーマンス・マネジメント、タレント・マネジメント**関連のソフトウェアも、ISO HR 標準に規定した最低限の人財指標を示せ、自動計算、自動表示することが求められる時代に！



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つの欠陥をもつもの、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**)

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。

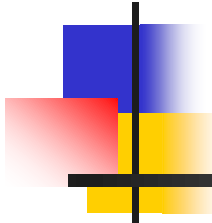
従い、学習意欲、職歴、キャリア、価値観、行動への意識、勤勉さ等により、判断する。

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。
- 今後は、EEOC(雇用機会均等委員会)の方針は、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も。**

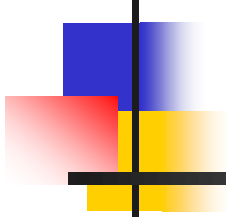


NLRB（労働争議調整局）が注目する問題事例

違反事項	罰金
一部の人だけに医者診断書を要求した	\$10,500
ヒスパニア系従業員だけに難しい仕事を課した	\$360,000
糖尿病、肝臓病の人を首にした	\$24,000
妊婦がトイレに近い席を希望したが、きつい仕事につけた	\$70,000
スーパーバイザーが種族に関するジョークを放置した (不満に関するアンテナをつくる必要がある)	\$27,000
女性従業員に関する嘘を放置した	\$70,000
差別に関する不満を放置した	\$55,000
女性トラックドライバーの採用を差別した	\$475,000
ヒスパニック、黒人がキライだと言うだけで・・。	\$292,500
私があなたの年になったら、やめていただろう???	\$80,000

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-70才迄 の労働者の年齢による差別を禁止。	世界でまれな定年制、年齢による雇用差別の習慣が存在。少子高齢化による社会保険制度の行き詰まりから、年金支給開始時期の延期、従来の年金制を変質させる方向に。
障害	先進的なADA法が存在。アルコール中毒、麻薬中毒、糖尿病も障害者としていることから、これを雇用差別すると違法。	障害者雇用促進法により、雇用する労働者の2.0%以上を雇用する義務。
同一労働 同一賃金	ILOの基本理念。米国では、法制化はまだ。	労働基準法で、男女の賃金に差をつけてはならないと規定。80%以下の場合は、違法判断。
DNA情報	ADA法では、DNA情報で問題が発生した場合は障害者の扱いとなり、雇用判断にしてはならないとしている。	日本ではまだ馴染みがうすく、明確な判断がない。
国籍	公民権法により、出身国による雇用差別を禁止。	雇用対策法により、外国人を雇用する場合は、報告する義務がある
妊娠	妊娠差別禁止法により、妊娠予定、結婚予定による雇用差別は禁止。	男女雇用機会均等法では、妊娠による差別を禁止し、これが認められたケースは、勧告、違反企業の公開も。
種族・肌の色	公民権法により、種族/肌の色による雇用差別は禁止。	規定なし。
宗教	公民権法により、宗教による雇用差別を禁止。	ILOにより、宗教による雇用差別を禁止している。
仕返し	違法事項を通報した社員に対する仕返しを禁止。	違法事項を通報した社員に対する仕返しを禁止
性別	公民権法により、性別による雇用差別を禁止。	男女雇用機会均等法により、女性の雇用を促進。
セクハラ	セクハラ禁止法により、セクハラによる差別を禁止。	労働基準法により、セクハラは禁止。



本来のEEO実現への日本の課題

グローバル・ビジネスでの試行錯誤により
徐々に習得することで、グローバル競争力に磨きをかけよ！

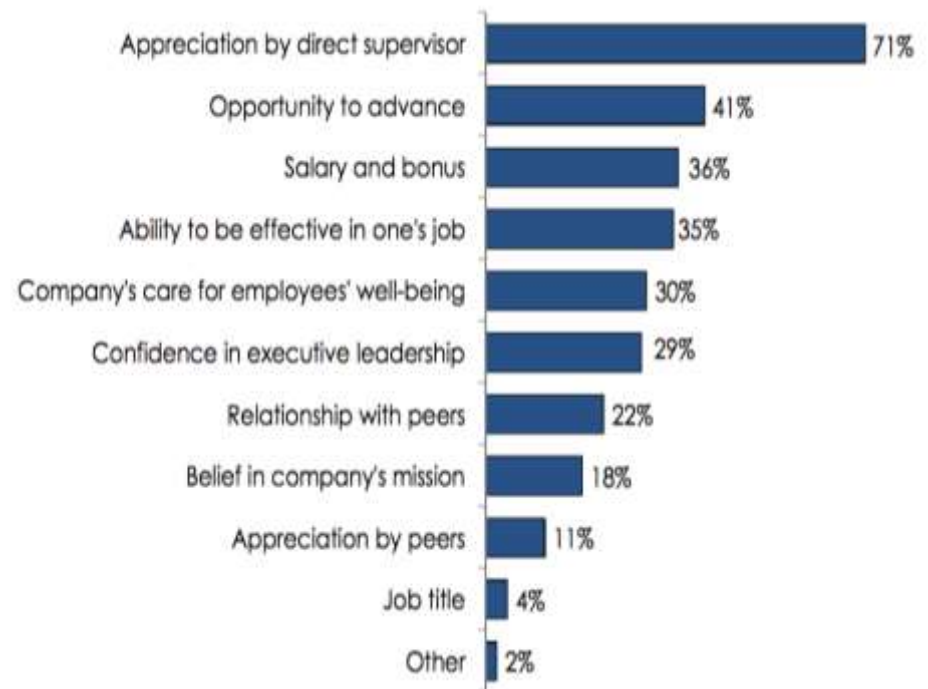
- 日本では、EEO中でも、性差別、宗教による差別が法律で禁止されたが、その他の面では、大幅に遅れている。
- 特に、日本独特の定年制を採用しているが、これは、年齢による差別に相当。年金制度改革、少子高齢化対策とからみ、グローバルなEEO実現のために、支給時期の延期（70才まで）により、あらたな変革が求められている。
- 長年、年功賃金を導入している企業が多かったが、1990年代のバブル崩壊後、成果主義の導入が進み、結果中心主義に陥った企業が多く、弊害が出ている。世界レベルのパフォーマンス意識を植え付けられるかが大きな課題に。
- 妊娠による差別：
日本の男女雇用機会均等法では、妊娠による差別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

HRでの最大の課題は パフォーマンス・マネジメントの質の改善

HRでの最大の課題は？

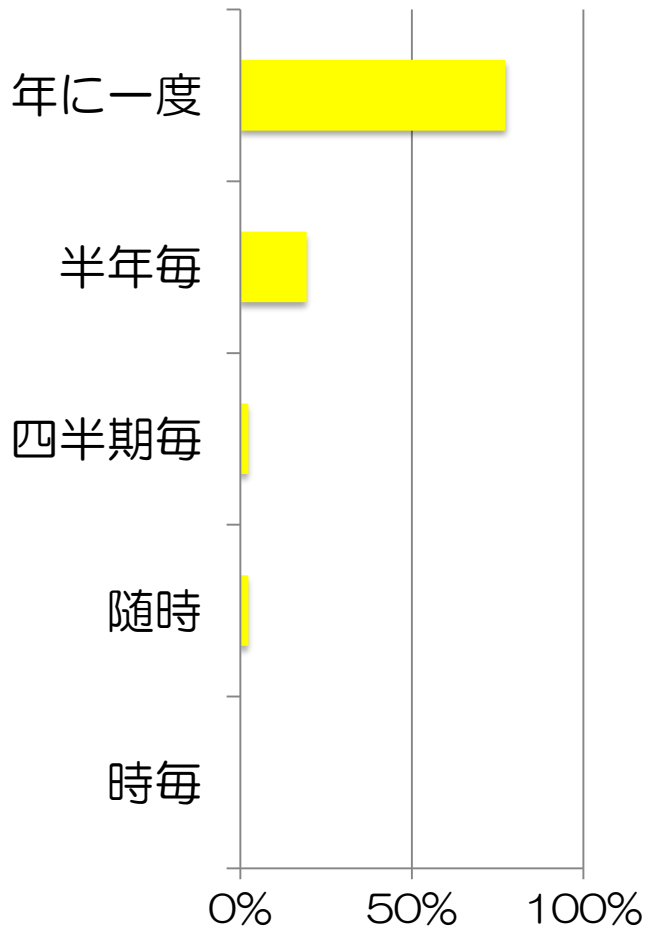


エンゲージメントを改善する方策として何が効果的？



自分のパフォーマンス・レビューに対する社員からの反応

レビュー頻度



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

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

ANSI PM標準では、米国企業の職場での現状改善のためのガイドラインを含めた！

ANSI-SHRM 09001 Performance Management
Standard for HRM

2012年12月にANSIが、PM標準を正式に認可

Performance Management

AMERICAN NATIONAL STANDARD



■ ISO版PMで重視される4重点項目

1. Goal setting (目標の設定)
2. Performance review (パフォーマンスの振り返り)
3. Performance Improvement Plan (改善計画)
4. Connections to other Performance Management Processes (他のPMプロセスとの関連性)

■ ISO版パフォーマンス・レビューの判断基準

- パフォーマンスの振り返りが行われていること
- 日常のやり取りの形態やプロセスが規定されているか？
 - ・ 期間中、継続的で、適切なやりとりが存在するか？
 - ・ フィードバックの会話が適時行われているか？
 - ・ 結果を振り返るプロセスが明確で、記録があるか？
 - ・ 相互のやりとりが行われているか？

■ ISO版パフォーマンス改善計画 (PIP)

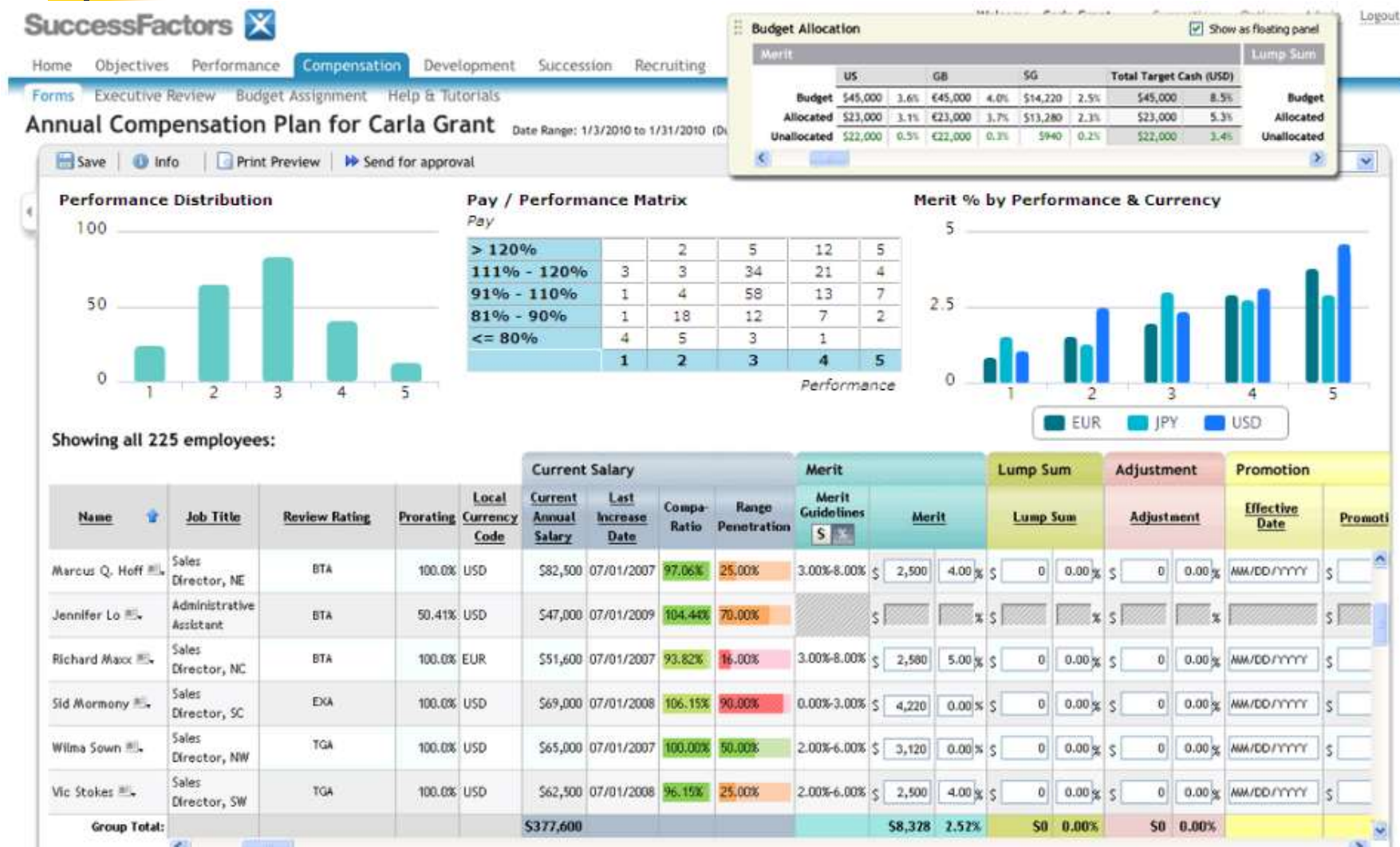
ISO版PMでは、各従業員に対して、改善計画PIPをもつことが課せられています。下記の文書が要求されます

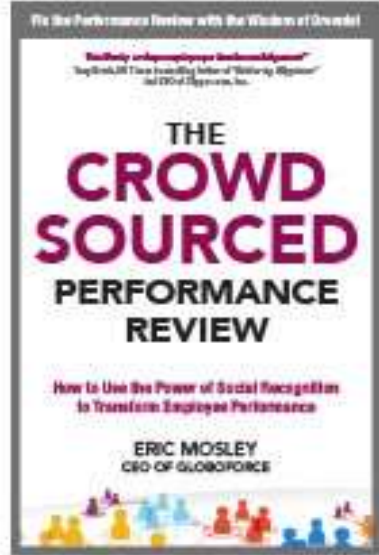
- ・ 職務記述書
- ・ 期待されたパフォーマンス結果
- ・ 現実のパフォーマンス状況
- ・ パフォーマンスギャップの情報
- ・ パフォーマンス改善計画

■ PMで重視される4手法

- モチベーションと学習
- コーチング&メンタリング
- 認知の効果的な手法
- 双方向の効果的なコミュニケーション手法

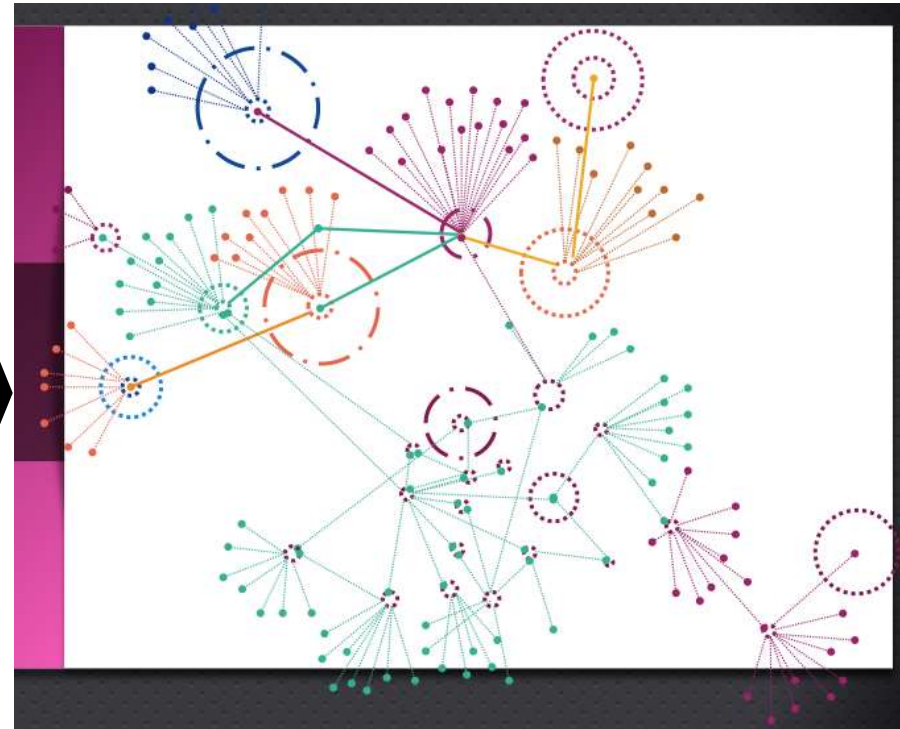
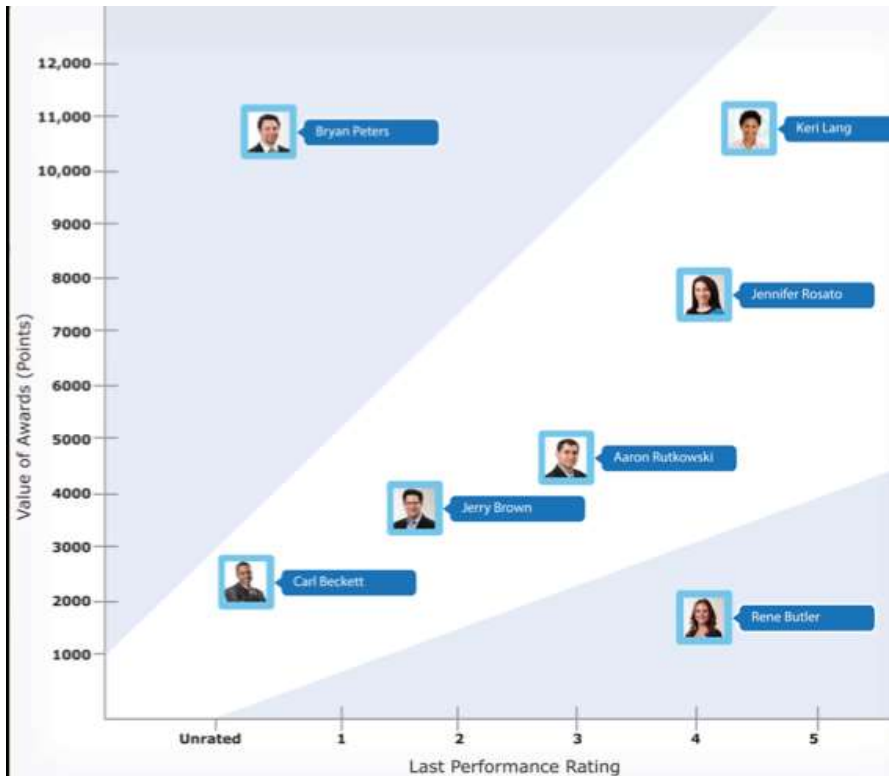
パフォーマンス・レビューの事例 (Pay for Performance の事例)



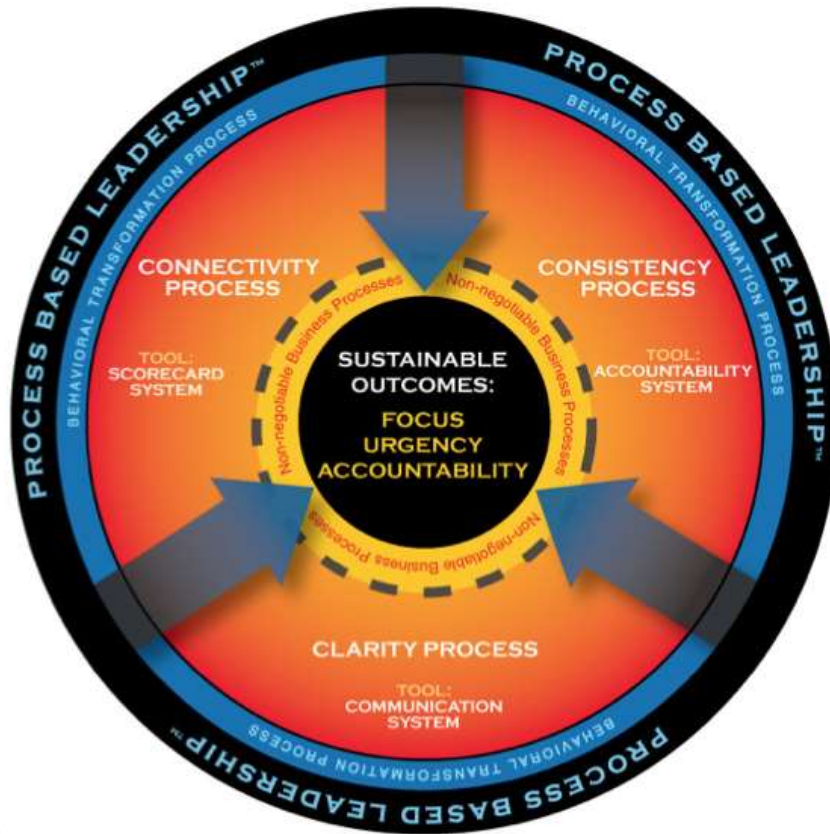


個人の業績評価より、 チームや組織内での影響力を組織全体で見る！

個人評価に重点をおくと、評価者により、誤差がでて、組織内での不満が高まるが、**組織内での影響力、チームへの貢献度**を重視することで、より組織内での納得度を高めることが可能に！

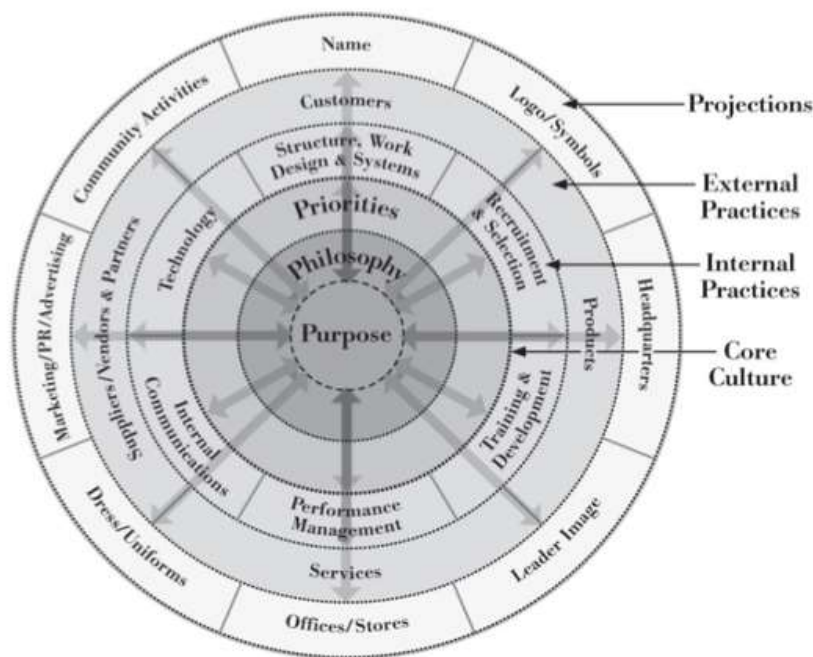


持続可能な職場をつくる訓練としてのHR指標 Process based Leadershipとは？



- 持続可能な職場をつくるための目安
- ① メンバーすべてが、チーム全体／自分のスコアを見ることが出来るか？
- ② スコア情報には、目指すべき方向性が示されているか？
- ③ 目標未達成の原因と改善すべき点が明確か？
- ④ 改善すべき方策が明確か？
- ⑤ 説得、業務命令で、仕事をするのではなく、組織のパフォーマンスを考える組織になっているか？
- ⑥ 市場での競合を理解して、その対応を迅速にとる企業風土があるか？
- ⑦ どう感じたのかではなく、何をすべきかを説明する企業風土があるか？
- ⑧ 関連するメンバーが前向きな姿勢で進める企業風土があるか？

6つの視点から整合性を見てますか？



目的 (Purpose)

哲学 (Philosophy, Value & principle)

核となる企業風土 (Core Culture)

戦略的事項の優先順位 (Priorities)

社内での活躍の機会 (Internal Practice)

組織機構/採用方針/訓練・人財開発/PM/社内コミュニケーション

外部での活躍の機会 (External Practice)

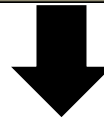
顧客/製品/サービス/販売店

外部環境 (Audit Projection)

Logo/リーダーのイメージ/店舗の印象/PR/AD/社会貢献

単純な「人財」から、「人財価値」を重視する時代に！ **ACE method**をSHRM認定のタレント・マネジメントに採用！

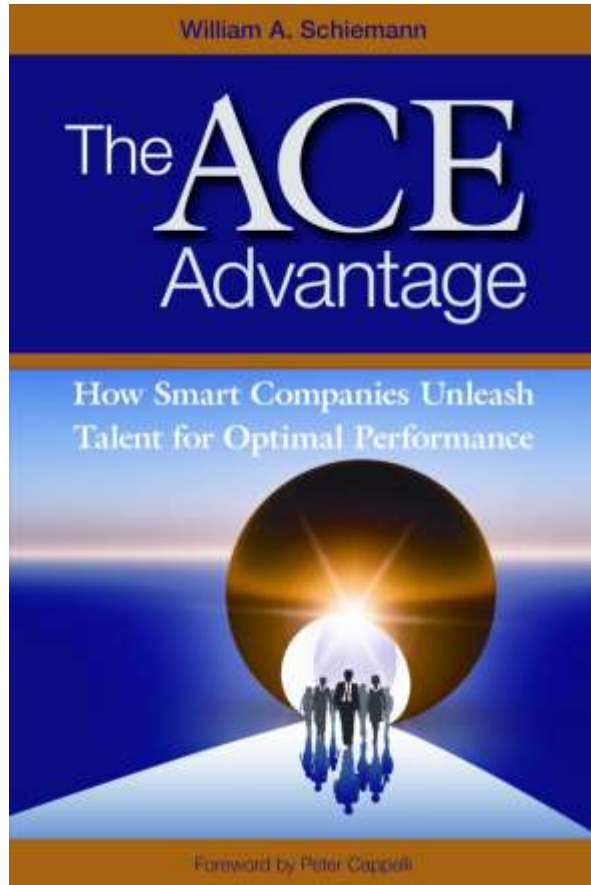
- メンバーに頑張れと励ますタイプの「**エンゲージメント**」から、**人財価値 (People equity)**を高める組織的な支援体系の確立を目指す「**ACE**」検証体系の導入！
 - **Alignment:** 個人目標/組織目標/顧客価値の創造との連関性を重視した体系に！
 - **Capabilities:** 個人と組織の**実践力**を検証する体系に！
 - **Engagement:** **自分の職場は最高**と友人に自信を持って言えるかどうかを検証
- 最新のASTDタレントマネジメント9機能と比べ、検証手法が単純化された！



METRUSが、社員に対して実施する調査表の質問事例

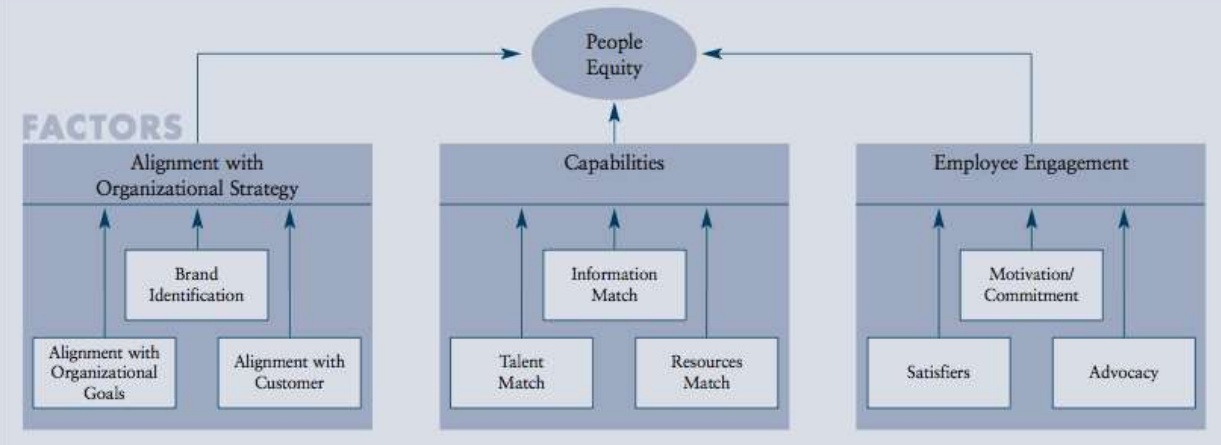
Alignment（組織目標との連関性）	Capabilities（個人と組織の実践力）	Engagement（誇りと決意表明）
個人の目標の達成が、 部門の目標達成 に貢献すると思いますか？	チームメンバーの技能レベルは、 顧客の期待 に応えられると思いますか？	自分の会社は、「 良い職場だ 」と親友にも薦めたいと思いますか？
チーム目標に達成により、 顧客の期待 に応えることが出来ると思いますか？	会社は、 高い潜在的能力のある人材 を採用していると思いますか？	会社は、自分のことを 尊敬 と 威厳 をもって、対応していると思いますか？
個人の成果の改善に値する 適切なフィードバック を日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

SHRM2012: SHRMがACEの普及に積極的

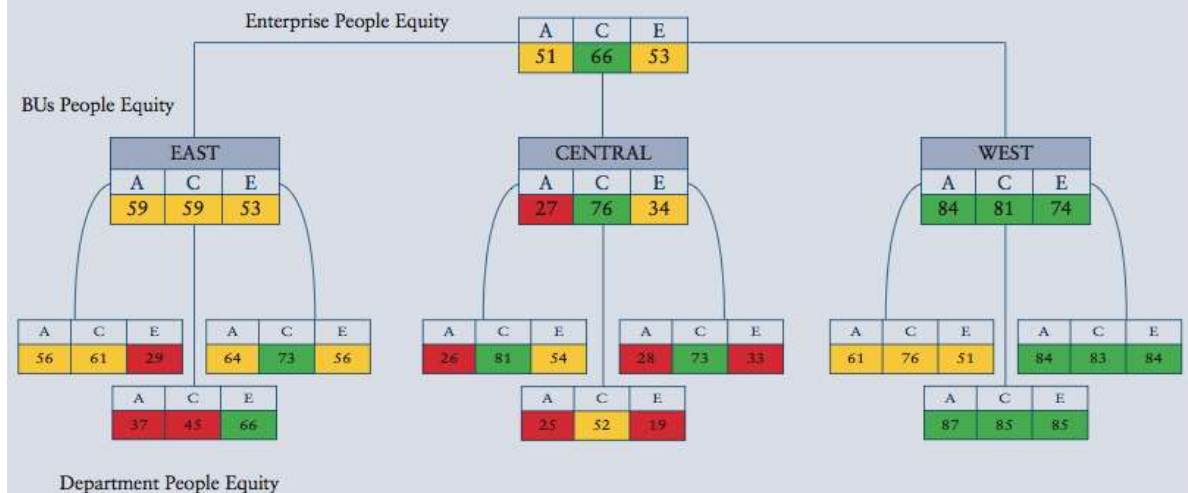


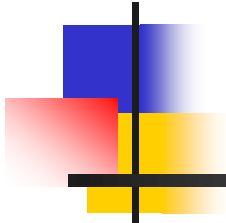
SHRM版のACE解説書が登場

People Equity: The ACE Model



The People Equity Organizational Profile





SHRM2013:ACE分析での注目すべき視点

Alignment (整合性)

- Goal (会社、自部門、個人の目標意識)
- Brand (ブランドへの誇り)
- Customer (顧客の期待を理解、市場の変化への対応)

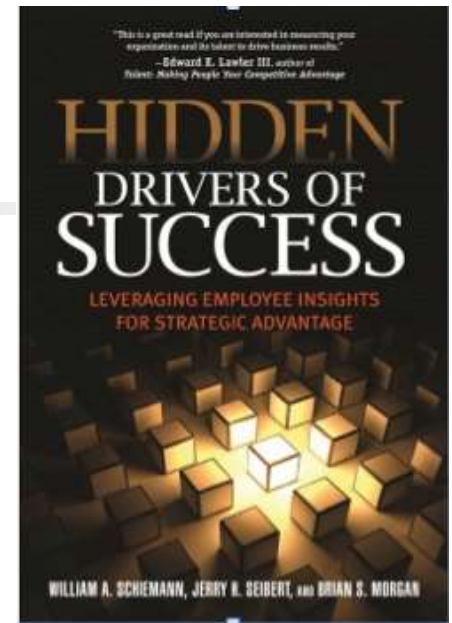
Capability (人財とその能力)

- Talent(人財がそろっているか?、人財を活用しているか?、優秀な人財が集まる程、魅力的か?)
- Information(顧客の要望を満たせるか、効果的な結果を出せるか?、コミュニケーションが良いか?)
- Resource(顧客の要望を満たせるだけの技術力、マネジメント力、効果性/効率性があるか?)

Engagement (仕事に対する真剣度)

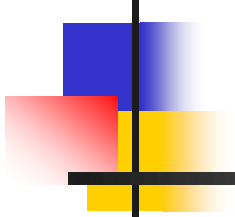
- Advocacy(支援者の巻き込み力)
- Motivation/Commitment(会社の使命に対する意欲度、帰属度、誇り)
- Satisfiers(勤務満足度、労務条件、尊敬度、雇用継続性)

SHRM2013: ACE指標の示唆するもの



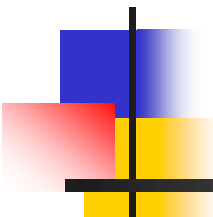
- ACE指標を把握し、適切な対策をマネジャーが
とっているのか？
 - 例えば、効果的なドライバーや改善策を実施して
いるか？
- 今後は、マネジャーのマネジメントの効果性も重要な
視点に！

Alignment	Capabilities	Engagement	予想される課題
↑	↑	↑	最も最適化された人財
↓	↓	↑	熱心ではあるが、違った方向に！
↓	↑	↑	戦略的配慮の不足
↑	↓	↑	能力不足
↑	↑	↓	熱心度、真剣度の不足
↑	↓	↓	やりたくない、出来ないの意識
↓	↑	↓	人財の無駄使い
↓	↓	↓	高いリスク



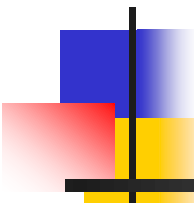
SHRM2013 雇用主要トレンド

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



従来言われてきた「あるべき人財マネジメントとは？」

- 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よう
- 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、パフォーマンスによるマネジメント、タレント・マネジメント等）を身につけよう
- 年齢による雇用差別（定年制）は日本だけ。少子高齢化対策の一貫として、早めに脱却する方が、国益になる！
- 世界1の**戦略的ビジネス・パートナー**（SBP）としてのお手本になろう
- 従来、日本企業が得意だった中長期的視点での**戦力計画の立案と実現**を強化しよう
- **Acumen（洞察力） & Analytics（予測分析）**を重視し、より高い実績を達成出来る人財を育てよう！
 - 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ること。



HRプロは、**戦略的ビジネス・パートナーSBP**になれ！

(従来の考え方)

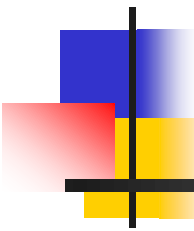
- 世界のHR動向：従来のHR機能を、より戦略的業務に転換せよ！
- 世界の**HRプロ**が目指す方向性
 - 組織の目指す目標に焦点をあて、それを達成できる**フレームワーク**を構築せよ
 - 社内では、より戦略的業務が遂行できる人材を集め、**将来戦略**の方針策定に力を入れる
 - 一般定型業務、専門業務は、**外部のパートナー**や**専門家**の活用を検討し、業務を委託
 - **外部のパートナー**が効率的に業務を遂行するための管理・支援業務を行う
 - マネジャーは、全体の人事スタッフ及び関連部署の人材が効果的な業務を行っているかのKey Indicatorを評価する仕組みをつくる
- 今後力をいれるべき視点
 - 組織の目標を達成するための核となる**コンピテンシー項目**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

従来型人事と戦略的人事の違い

項目	Tactical HR（戦術的人事）	Strategic HR（戦略的人事）
雇用勤怠関係	方針、勤務記録、コンプライアンス、会社行事、地域関係、不満解消	結果を出すための従業員支援 チームと個人を区別して戦略的に対応、投資対象として従業員に関わる
採用関係	募集と採用、試用とバックグラウンドチェック、大学への依頼、暫定採用	応募者へのブランディングを高める、 人財の需要に基づき戦力計画の立案、 と実現のための人財開発
訓練・人材開発	基本的なスキル訓練、新入社員へのオリエンテーション、価値観とコンピテンシーの決定	結果を引き出すための戦略、後継者計画、軌道に載せるための支援計画、 キャリア創造と人財開発計画づくり
報酬・ベネフィット関係	社員へのパフォーマンスマネジメントの実施状況を把握、報酬管理、 業務記述書、役員報酬の決定、ベネフィット管理	目標とする売上増を達成するための コミッション計画の作成、A&B社員に対する給与増により、どれだけの 便益が期待できるかを試算。



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



SHRM2013での進展：戦略的ビジネスリーダーに転換せよ！

本来の戦略的ビジネス・パートナー**SBP**の目指すべき姿！

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

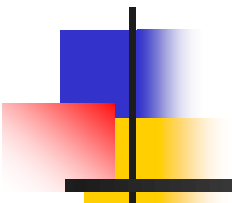


HRプロは、戦略的ビジネスを推進する存在になれ！

(Be a Strategic Business **Entity**)

消極的なライン・マネジャーを導く、積極的な役立つリーダーであれ！

(Be a Strategic Business **Leader**)



HRプロ、戦略的ビジネスリーダー(SBL)への道： 成功するための8つのステップ

ビジネス・プロセスを理解する



ビジネスの中身を理解する



ラインマネジャーのパートナーになれ



ビジネスに合ったHRプログラムをつくれ



HRイニシアチブの優先順位を作れ



適切なビジネスケースを作れ



ストーリーの中身の説明には、人財指標をいれよ



柔軟性と革新性を保て

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！



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

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

**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

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

これからの人事が目指す方向性！ 迅速で顧客志向のアジル・マネジメント

伝統的なマネジメント
管理と整合性を重視



目標の達成のため、職場での実践、秩序や統制を目指して、共通ガイドラインの策定、評価体系、調整機能が人事に期待されてきた！

これからのマネジメント
スピードと顧客志向で迅速な決断を



これからは、ネットワーク組織の整合性、革新を産み出す組織づくり、意思決定の迅速化を実現するためのプログラム、システム、戦略づくりが、人事に求められている

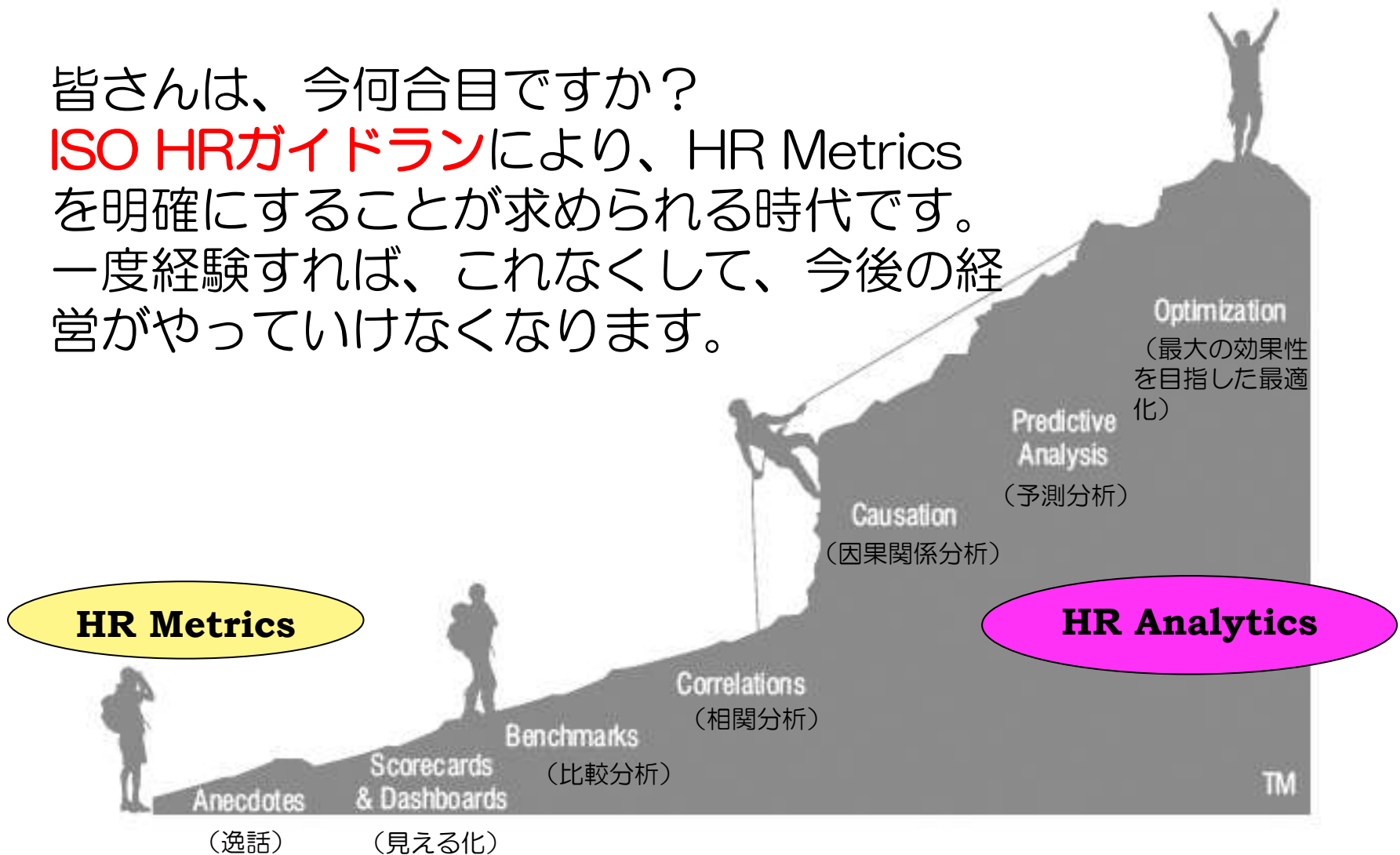
人財指標(HR metrics)と 人財予想分析(HR Analytics)の違い

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

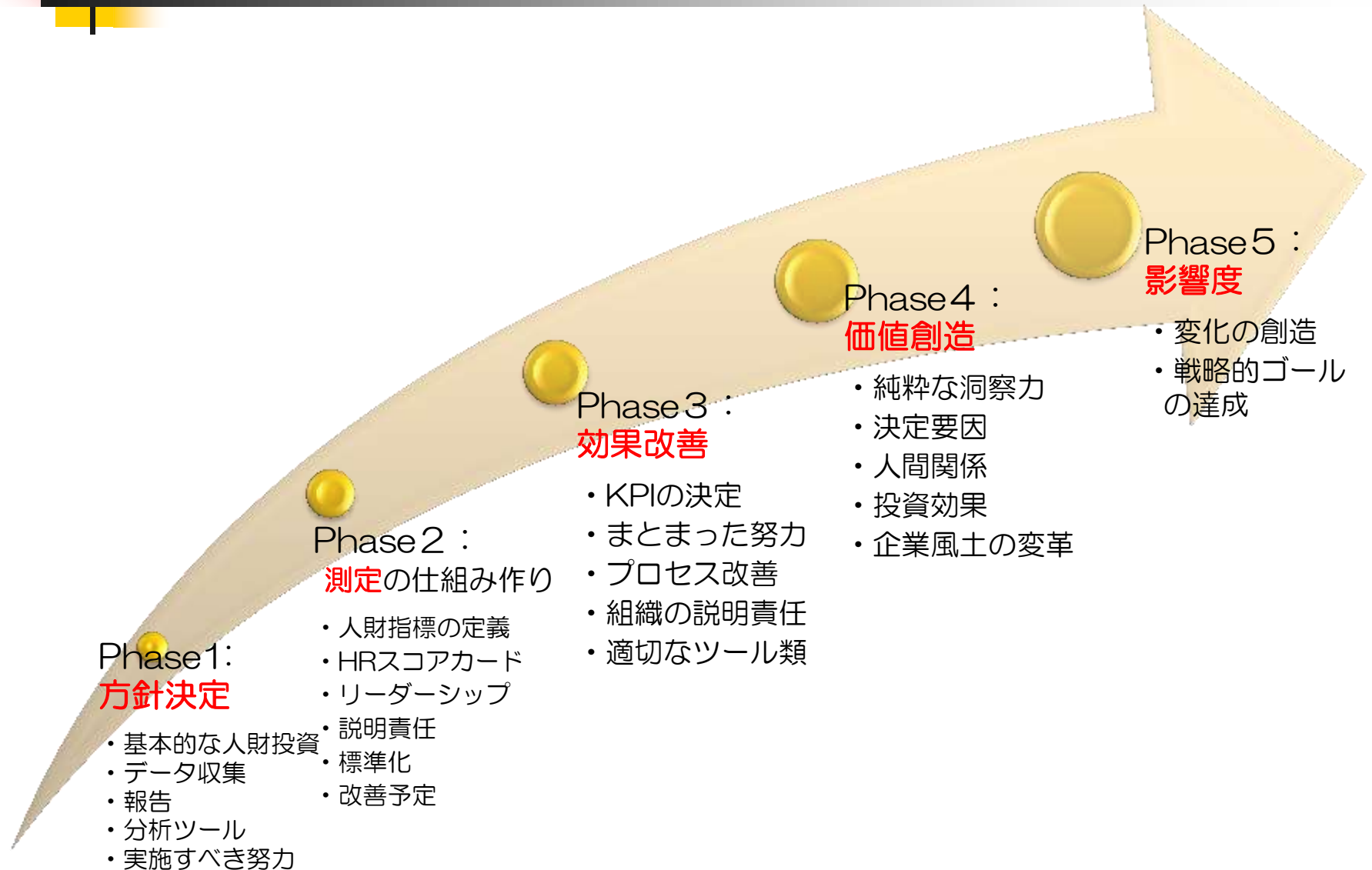
HR Metrics からHR Analyticsへの道

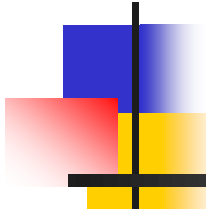
皆さんは、今何合目ですか？

ISO HRガイドランにより、HR Metrics
を明確にすることが求められる時代です。
一度経験すれば、これなくして、今後の経
営がやっていけなくなります。



HRアナリティクスへの道(5フェーズ)





HRアナリティックスへの道(9ステッププロセス)

1. HRビジョンとビジネス戦略とのリンク



2. 最強のチームづくりと到達可能な目標の設定



3. 関係者とのパートナーシップ強化



4. モデル／決定ツリーの創造とビジネス課題を把握せよ



5. データ収集



6. データ検証



7. モデルの見直しと分析を実行せよ



8. 関係者に結果・可視化・その技術を示せ

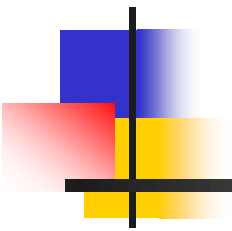


9. 実際の導入と効果分析をせよ

「しっかりと人材マネジメントをやっていますか？」

を示せないと、資金調達や優秀な人財も集まらない時代に！

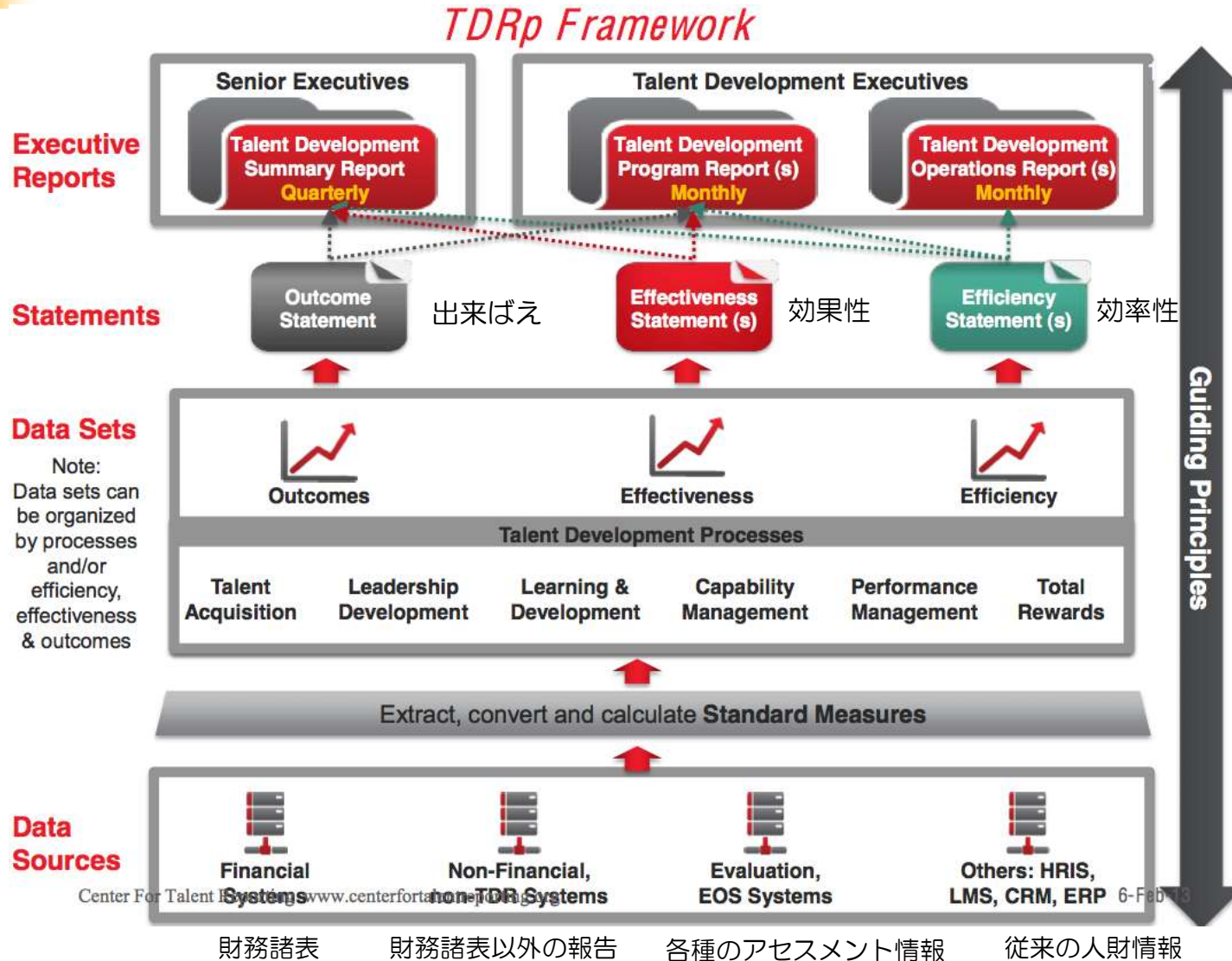
- これからの人事考課は、年に一度のイベントではなく、日頃からフィード・バックし、意欲を高める努力や改善計画づくりに熱心かどうか、全マネジャーに求められます。（2014年中にも、ISOで**新パフォーマンス・マネジメント(PM)**の基本ガイドラインを認可する予定）
 - 欧米の有名大学・ビジネススクールでは、パフォーマンス・マネジメントや戦力計画は、必須科目として、既に認定され、履修されており、これからの優秀人財には、当然のことだと思われています
 - 既存のISO9000認証企業でも、**新PMガイドライン**による**各種の条項が適用**され、これに準拠しないと更新できなくなります
- 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**が求められます
 - 従い、教育研修の効果性を始め、**人財育成効果の「見える化」**の準備が必要になります
- 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**が期待されます
- 最新のSHRMコンピテンシーは、ANSI/ISO HR標準ガイドラインに基づき制作しており、これを採用した企業は、最新ISO HR標準になじみやすいと言われています。
 - TC260加盟国の上場企業は、ISOで指摘された人財指標（HR Metrics）を示すことを求められるので、早めに準備する必要があります
 - 2012年に新版**SHRM版コンピテンシー**を発表、**ツール類、セミナー**も個別ベンダーから提供



SHRM2013から見た 日本のHRのあるべき姿とは？

- **キャリア意識**の効用を理解し、その実現を支援しているか？
 - 組織のビジョンや、個人の成長目標の達成に挑戦し、協力しあう企業風土があるか？
- マネジャーは、各メンバーに期待する職務内容を**キチンと伝えているか？**
- **常日頃からフィードバック**を徹底的に行い、**その集大成として人事考課**を行っているか？（ANSI/ISO HR ガイドライン）
- 「人財は会社全体の財産である」との意識のもと、会社全体で**タレントを育てる企業風土**があるか？（タレント・マネジメントの風土）
- **優秀なグローバル人財**に魅力ある職場環境があるか？
 - 成長する市場での潜在能力のあるタレント、将来重要になるタレントを把握し、適時支援する仕組みがあるか！
- 会社のビジネス戦略を念頭に、人事戦略を構築し、**ビジネスの成功を牽引する存在**を目指しているか？
- **最新のISO対策を進めているか？**（まずは、パフォーマンスマネジメントの積極的導入）
 - ISO9000の認証では、ISO HR標準の最新パフォーマンス・マネジメントPMの認証を取得することが必須に。過去の教育効果測定の結果を示せる準備は？
 - その試みの一つとして、**タレント開発報告手順TDRP**にもとづいて、タレント開発の成果(Outcome)、効果性・効率性を示す動きが進んでいる

次回の研究会で、ISO HR標準化が内定した 最新のTDRP情報をお知らせします！



次回の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第39回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2013年12月 或いは、2014年1月の（土）15：00-18：00
2013年12月21日（土）3：00-18：00
2014年1月14日（土） 3：00-18：00
- 場所： 株式会社アイアム・インターワークス8階 会議室
- 研究会テーマ（暫定版）
 - TDRP Conference &workshop の概要

