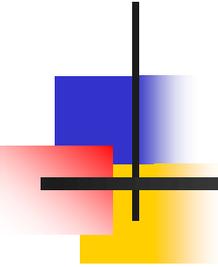


第36回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会



はずみのついたANSI/ISO HR標準化と
日本の人材マネジメントは、どう変わるべきか？

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4月20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

15:30-16:10

「はずみのついたANSI/ISO HR標準化と日本の人材マネジメントはどう変わるべきか？」

（米国版雇用機会均等法の延長線上から求められるこれからの人財マネジメント）

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

16:20-17:20

「タレント・マネジメントを活用した、イノベーションを生み出す組織・風土の構築に向けた取組み」

報告者：株式会社 野村総合研究所 公共経営コンサルティング部

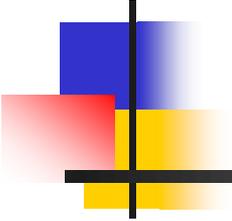
事業創造グループ コンサルタント 磯崎 彦次郎 氏

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

18:20- 懇親会（有志の方）





はずみのついたANSI/ISO HR標準化と 日本の人材マネジメントは、どう変わるべきか？

- はずみのついたANSI/ISO HR 標準化の行方
 - ISO TC260委員会加盟19カ国、検討中19カ国に
 - ANSI版パフォーマンス・マネジメントの波紋
 - 米国が強力に推進する「戦力計画」の標準化
 - 各種「人財指標」の標準化は、再編される！
- 注目集める人財開発報告指針TDRPとは？
- 日本の人材マネジメントは、どう変わるべきか？
- SHRM2013シカゴ大会速報
 - タレント・マネジメントの導入事例が注目
 - 今後は、SHRMコンピテンシーの項目による分類が進む

国際標準化機構ISO 人材マネジメント標準化の動き

- 国際標準化機構 I S O では、下記の新分野での標準化が既に始まりました。
 - ①TC258:Project management, ②PC259:Outsourcing, ③**TC260:Human Resource Management (HRM)**, ④TC261:Additive manufacturing, ⑤PC262:Risk management
- ISO/TC260:HRM標準化の背景と基本方針
 - 背景：グローバル企業では、地域や国により、HRM手法、特にパフォーマンスマネジメントの手法が異なり、グローバルな人財マネジメントをする上で、色々な制約面が多く、標準化することで、効果改善、人財活用、経費削減が期待できる
 - 基本方針：現在グローバルに進められている**職務記述書、Cost of Hire、パフォーマンス・マネジメント、戦力計画、**更には**ダイバーシティ手法、各種人財指標**を標準化
 - 2009年2月、ANSIは、SHRMをHRM標準化に関する開発機関（SDO）として認定され、SHRMが事務局に
 - その決定に基づき、2009年6月、SHRMは、①採用・登用計画、戦力計画の立案のための部会、②パフォーマンスマネジメント部会を発足、2010年10月には、③ダイバーシティ部会と④効果測定／メトリックス部会が追加に。
 - 2010年9月にSHRMは、ANSIに提案書を提出し、10月に認可を獲得
 - 2011年2月、ISOは、ANSIのHR標準の提案を認可し、**TC260**の名称で、**SHRM**が事務局として、準備を開始。
 - 現在の進行状況と今後の予定
 - **TC260**委員会の事務局は、今後2年間、**米国人材マネジメント協会SHRM**が担当することになりました
 - 2011年11月にISO HR標準化の最初の会合を開催、2013年3月現在、正式参加国は**欧米諸国**が中心で、パキスタン、マレーシア、ロシア、ケニア、トルコを含む**19か国**、日本をはじめ**19か国**は、検討中の段階です。
 - 2012年3月、ANSIは、**06001Cost of Hire**条項を認可。2012年9月のISO TC260国際委員会で討議。
 - 2012年12月、ANSIは、**09001パフォーマンス・マネジメント**条項を認可。

ISO TC260 委員会への正式加盟国が、19カ国に！

Standards | About us | **Standards Development** | News | Store

Technical committees | Deliverables | Who develops standards | Why get involved? | Resource area

Standards Development > Technical committees > TC 260 Human resource management > Participating Countries

TC 260 - Human resource management

Participating countries: 19
Observing countries: 19

Secretariat:
USA (ANSI)

Participating Countries

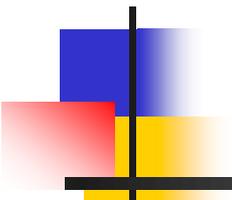
- Australia (SA)
- Austria (ASI)
- Barbados (BNSI)
- Denmark (DS)
- Finland (SFS)
- France (AFNOR)
- Germany (DIN)
- Italy (UNI)
- Kenya (KEBS)
- Malaysia (DSM)
- Netherlands (NEN)
- Norway (SN)
- Pakistan (PSQCA)
- Portugal (IPQ)
- Russian Federation (GOST R)
- Sweden (SIS)
- Turkey (TSE)
- United Kingdom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

Observing Countries

- Belgium (NBN)
- Canada (SCC)
- Cyprus (CYS)
- Czech Republic (UNMZ)
- Ghana (GSA)
- India (BIS)
- 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)

マレーシア、パキスタン、ロシア、トルコ、ケニアも正式に加盟！

日本、韓国、インド他は、現在加盟するか、検討中



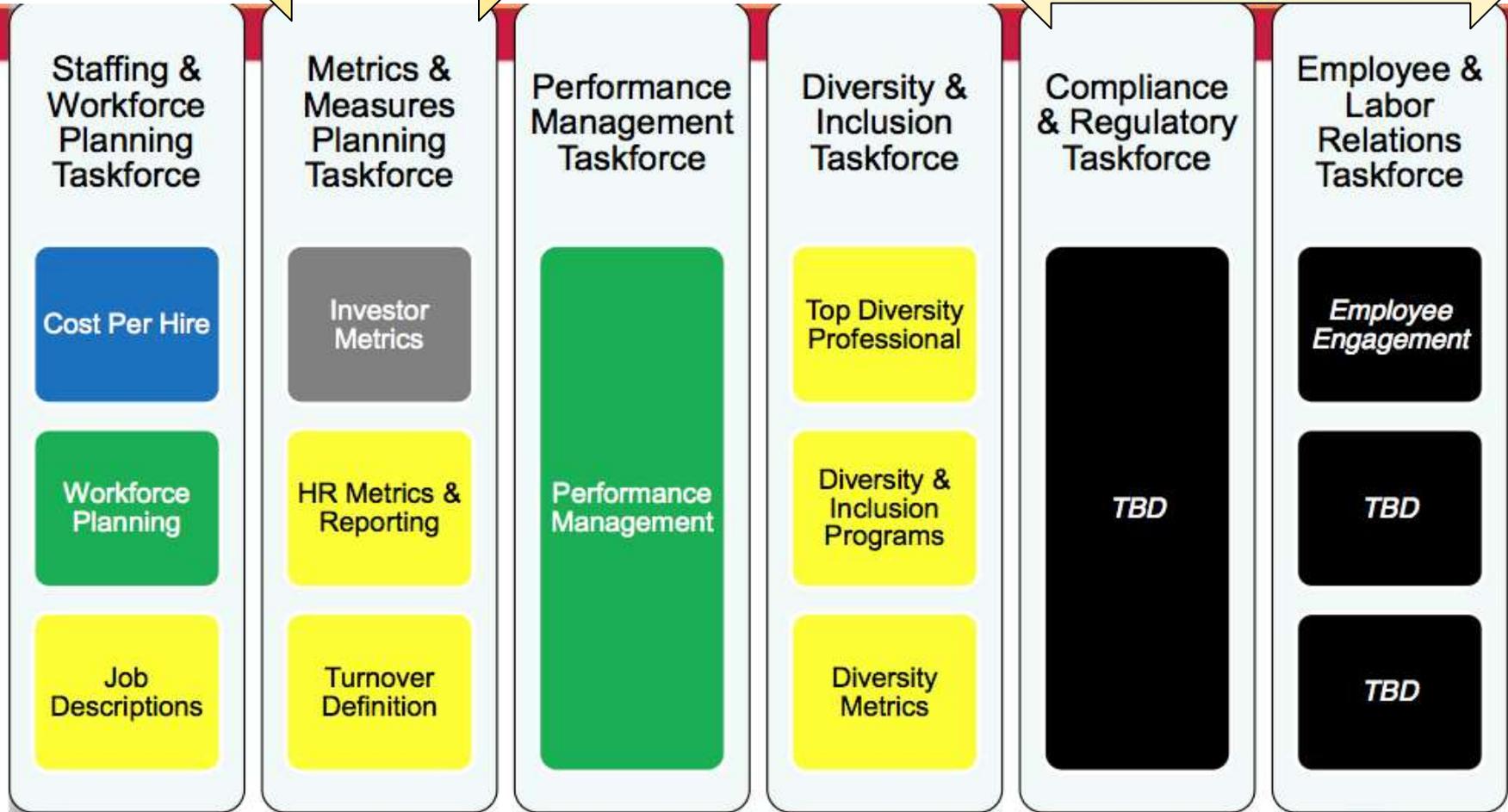
ISO既認証企業も、ISO認証を準備中の中小企業も、 続々登場するISO HRM標準ガイドラインへの準拠が必須に! (人材マネジメント協会SHRM2012コンファレンスでの発表内容)

- 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 HRM 標準ガイドライン**であり、義務ではありません。
- **ISO HRM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、西欧諸国やケニア、マレーシア、パキスタン、ロシア、トルコ等の19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HRM標準ガイドラインが適用されます。
 - 日本は、現在導入検討中で、上記認証国でビジネスをする場合、**ISO HRM標準**の遵守してないと、古いマネジメント体系の企業と思われ、**更新も難しくなります**。
 - 株式上場の場合、ISOHRM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大学教育のカリキュラム評価機関AACSBの2010年版HRMガイドラインでは、ANSI/ISOで議論されている最新の人材マネジメントが**必須科目**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、**最新のISOガイドラインを適用した認証企業**に就職したがる傾向が増します
- 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ANSI/ISO標準化のカテゴリー 2013年前半から続々と登場予定

改編の予定

追加された新規カテゴリー



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

続々と登場するANSI HRM標準がISO HRM標準に

ANSI-SHRM 09001 Performance Management
Standard for HRM

ANSI-SHRM 06001 Cost per hire
Standard for HRM

2012年12月にANSIが、PM標準を正式に認可

2012年3月にANSIが、Cost Per Hire標準を正式に認可

Performance Management

COST-PER-HIRE

AMERICAN NATIONAL STANDARD

AMERICAN NATIONAL STANDARD



ANSI-SHRM 09001:2012



ANSI-SHRM 06001:2012

世界的に注目を集める

ANSIから、ISOに答申される各種のHR関連項目

1. **ANSI 06001, HRプロの一人当たり人件費 Cost per hire**
(ISO TC260国際委員会で討議中)

会社経営において、今後戦略的人事の遂行の核となる**HRプロがどれだけ育っているか**が、投資家にとっても重要な判断材料になっている。米国では、これを判断する人財指標として、**HRプロ一人当たりの人件費** (Cost per Hire)の提示が求められる。

2. **ANSI 09001 Performance Management**

(2012年12月、ANSIが承認済、次回のISO国際委員会で討議予定)

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る仕組みづくりが出てきているのかを問うマネジメント手法。

3. **ANSI 06003 Workforce Planning** (ANSI Jan 2013 2nd 公示中)

戦略的計画を実現するための将来の戦力計画の原則を明確にすることで、将来のリストラのリスクを防ぐ活動をしているかを示すことがもとめられます。

ISO人材マネジメントHRM標準化案に掲載された パフォーマンス・マネジメントのガイドライン

■ 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)

1. 目標の設定での重要な視点

◆ ISO版目標の設定項目

次の4つの視点から目標の設定がされているか？

- 職務記述書での目標
- プロジェクト上の目標
- 行動計画上の目標設定
- 一人一つの**拡大目標**の設定

◆ 目標設定の5原則

- **S**：目標は、詳細に規定されているか？
- **M**：測定可能なのか？
- **A**：達成可能なのか？
- **R**：現実的な目標か？
- **T**：達成する時間が決められているか？

2. 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？

3. 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**

4. 他のPMシステムとの関連

- 戦略的人材計画
- トータルコンペンセーション計画 (トータルリワード)
- 個人とチームの人材開発計画
- 後継者養成計画
- HR情報システムの導入等

■ 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**

タレント・マネジメントに発展する下地があるか？

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)

4. **ANSI 02001/02002/02003 投資家人財指標 Human Capital to Investors** (2nd Public review, Oct. 2012)

当初は、投資家人財指標の標準化の検討を進めてきましたが、多くの意見が出て、部会の再編成を行って進めることになった。Center for Talent Reporting (CTR) が進める **TDRP** を中心に再編されるとの話も出て来ています。

参考：**人財開発報告指針 (Talent Development Reporting Principle)**

人財開発報告指針(TDRP)は、次世代人財の開発状況を報告するための基本的な考え方を示すもの。Kent Barnett, Knowledge Advisor 及び Tamar Elkeles, Qualcommの提案で始まり、現在、Center for Talent Reporting(<http://www.centerfortalentreporting.org/>) が推進中。

5. **ANSI 06002 Job Description** (現在準備中)

業務上の仕事の役割、責任の範囲、指導監督範囲、権限の以上等と既定し、必要に応じて、その情報の開示を求められます

6. **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

7. **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

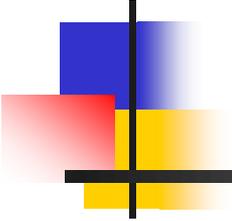
8. **ANSI 10003, ダイバーシティリーダーの能力指標**

組織の中で、ダイバーシティ運動の幹部／リーダーの能力指標を提示することを求めています。女性管理職を増やすだけでなく、一般管理職や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です。

ANSI HRM 標準の制定の背景は、従業員の雇用機会均等の実現であり、これを**ISO HRM標準化**するもの

米国の雇用機会均等（EEO）の原則で求められる人財情報の枠とそのマネジメント手法をより明確にして、事前に準備しやすくしたものが多い！

- **ANSI 06001 一人当たり人件費Cost per hire**：戦略的人事を実践するHRプロの人員がどれだけいて、**どう増やすのか**の提示を求められることがあります。
- **ANSI 06002 Job Description**：業務上の仕事の役割、責任の範囲、指導監督範囲、権限の委譲等を既定し、必要に応じて、その情報の開示を求められることがあります。
- **ANSI 06003 Workforce Planning**：戦略的に戦力計画を進めることで、将来のリストラのリスクを防ぐ活動をしているかを示すことを求められることがあります。
- **ANSI 09001 パフォーマンス・マネジメント**：従来のISOのマネジメント手法がこのパフォーマンス・マネジメントに置き換わります
 - ISO9000等の既認可企業は、マネジメントのプロセスの提示が中心でしたが、最低限の効果を求められ、これに熱心な企業をISO認証します。
 - 社員とのパフォーマンスレビューの状況、その後の改善計画の実行状況の一部を開示することが求められ、良い企業が注目を集める時代に！
- **ANSI 10001/10002/10003 Diversity & Inclusion**：女性・グローバル人財他の多様性ある人財をどれだけ活用しているかの指標を提示することを求められる場合が増えます。



ANSI/ISO HR認定で何が分かるのか？

- HRプロの役割を重視し、全社的に育ててますか？
 - **ANSI 6001 HRプロ条項**により、HRプロを育て会社の方針を把握
- 従業員に対して適切なパフォーマンスレビューをしていますか？
 - ANSI 109001 **パフォーマンス・マネジメント条項**で、キチンと評価
- 改善策を見いだせない人財や潜在能力にある人財に対して、改善策や組織的な取り組みをしていますか？
 - **ANSI 9001 パフォーマンス・マネジメント条項**で評価
 - 上長／先輩／仲間／メンター、組織的な取り組み等により、効果的な指導・支援をする仕組みがあるか
 - メンタリング・プログラムやタレント・マネジメント等の仕組みにより、組織的で、計画的な人財開発の仕組みがあるか？
 - マネジャー／リーダー／メンターによる人財開発を定期的に**TDRP等で見える化**して、改善する仕組みがあるか？
- 従業員の出来ばえ、人財開発の効果、効率を見える化し、その課題を把握し、改善を進めていますか？
 - **ANSI 2001 等**（改編予定中）TDRPの実現
- 将来の戦力計画を建て、その実現に必要な計画的な施策を実施していますか？
 - **ANSI 06003 戦力計画条項**でこれを規定し、その実行を認証する
 - 従業員の現在の能力と今後の課題を定期的に把握するため、アセスメントを実施し、改善策を講じているか？
 - 不足人財を内外から募集・登用して、長期的な視点で、人財開発を進めているか？

ANSI/ISO HRM standards

Cost per hire条項 の設定の意図とその概要

■ Cost per hire条項の設定意図

- 会社経営において、今後戦略的人事の遂行の核となる**HRプロがどれだけ育っているか**が、投資家にとっても重要な判断材料になっている。米国では、これを判断する人財指標として、**HRプロ一人当たりの人件費** (Cost per Hire)の提示が求められる。

■ Cost per hireの対象となる職種

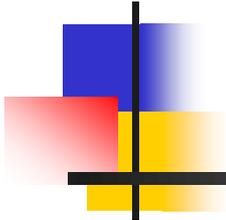
- 基本的には、**戦略的人事を遂行するHRプロの人件費**、例えば、採用、社内人事、アウトソーシングするベンダー／供給者、講師や、教育関係者、情報分析に従事するコンサルタントの費用（社内／社外）

■ Cost per hireの定義

- Cost per hire, Internal(CPHI): ガイドラインの指定された27項目を含む社内試算用の数値を使用
- Cost per hire, Comparable(CPHC): CPHIで指定された項目の内、16項目を抜粋して他社比較用に算出した数値を使用

外部のコスト+内部のコスト

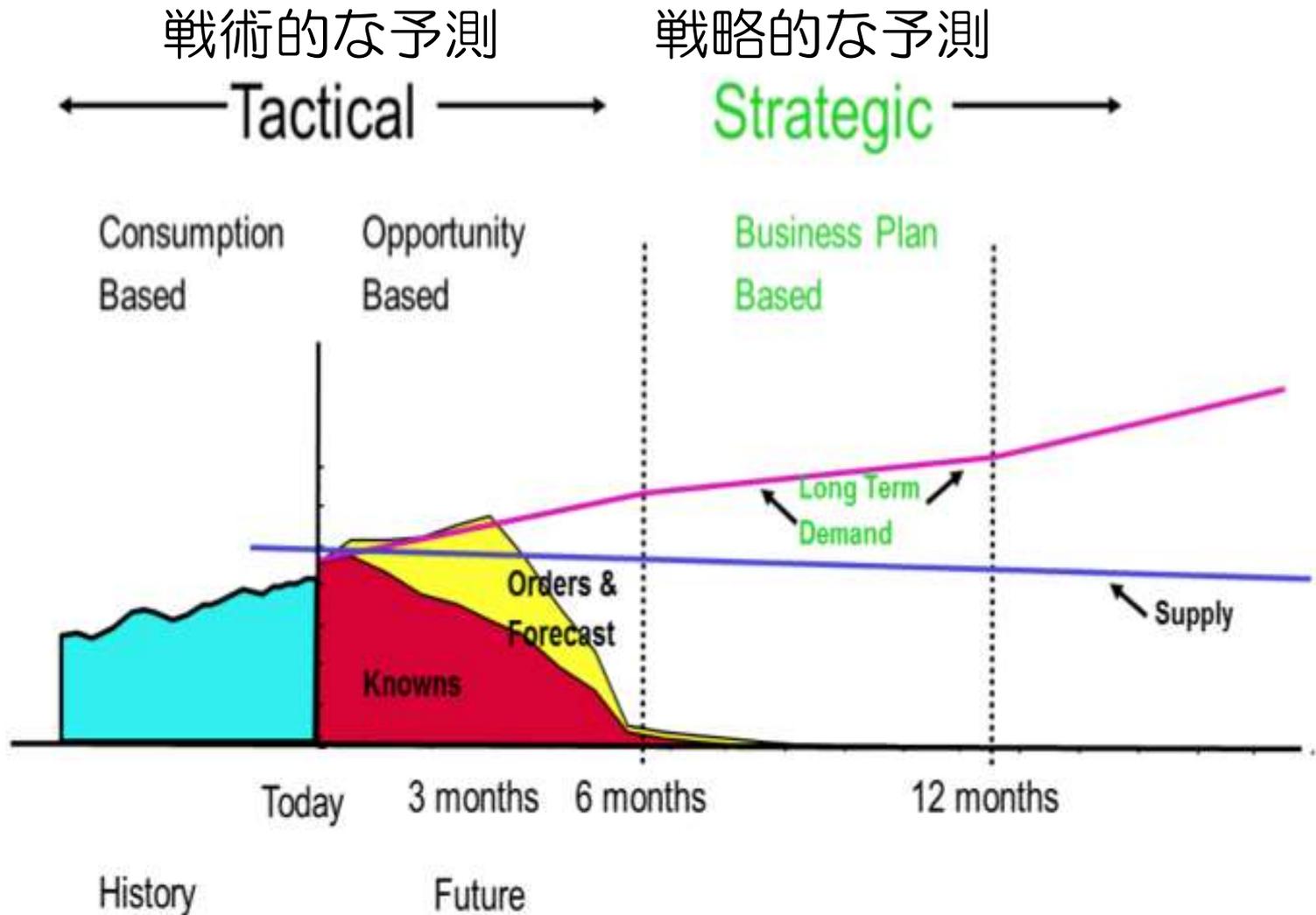
- Recruiting Cost Ratio (RCR): ----- X100
初年度の一定期間のCompensation総額



ANSI/ISO:戦力計画 Workforce planning

- **戦力計画**(Workforce planning)の導入意図
 - 競争の激化、IT技術の進展により、人員計画が大幅に変動するケースが頻繁に見られ、これが原因で、大幅なリストラに迫られ、社会にも大きな影響を与えている。このような重大な状況が来ないための下準備をどれだけ行なっているのかを判断する目安として、顧客の変化を敏感に感じ、それに対応するための戦力計画を事前に持ち、そのギャップを縮めるための対策がキチンとなされているかを見定めるもの
 - 投資家や就労希望者にとっても、長期的な投資案件としての企業価値の指標として、また就職する企業としての将来性を見定める判断基準にもなる
- **戦力計画のチェックポイント**
 - 基本原則：人財の需要分析→人財の供給分析・予想→ギャップ分析を実施しているか？
 - 資質：今後の従業員には、どんな資質が求められるのか？ 現在は、どんな状況なのか？
 - ギャップ調整：そのギャップがどの程度で、それを狭める努力がどれだけなされているか？
 - 見える化の仕組み：戦力指標の26事例を参考に、見える化し、現場が自ら改善する仕組みがあるか？
 - 短・中・長期計画：半年以内の短期的な施策と1年以上の中長期的な施策との関連性を高めているか？
 - 潜在能力者のタレントプール：潜在能力ある人材をタレントプールして、活躍の機会をつくり、成長を支援しているか？

戦力計画では、人財の**需要**と**供給**の見定めが鍵に！



ANSI HR Standards (第2公示案)

ANSI HR標準では、下記の人財指標が必要に！

一人当たり人件費(Cost per hire)
HRフルタイム従業員比率
(HR staffing rate)
引継ぎ可能な人財の領域
(Successor pool coverage)
補充に必要な日数(Time to fill)

昇格者対異動者比率(Career path ratio)
社内採用者比率(Internal Placement rate)
外部採用補填率(Net Hire Ratio)
採用者の品質(Quality of Hire)
内外採用者比率(Recruitment Source Ratio)
人財維持率(Retention ration)
30才未満従業員比率
(Staffing rate: tenure<30 in age)
戦力増加率(Workforce growth rate)

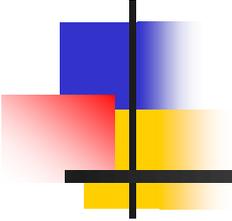
戦力計画

適格者不在日数
(Absence rate)
回転率改善費
(Cost of turnover)

採用適格者比率(Available workforce)
世代間比率(団塊世代以上とX&Y世代)
(Generation ratio: Boomers/ Gene X&Y)
知識移転効率(Knowledge transfer efficiency)
定年退職者の充足予定(Staffing age profile)
フルタイム従業員比率: 勤続1年未満の比率
フルタイム従業員比率: 勤続15年以上の比率
1年未満**離職率**、自由意志或いは不可避な理由による**離職率**

コンプライアンス指標

効果性指標



人財開発報告指針TDRPとは？

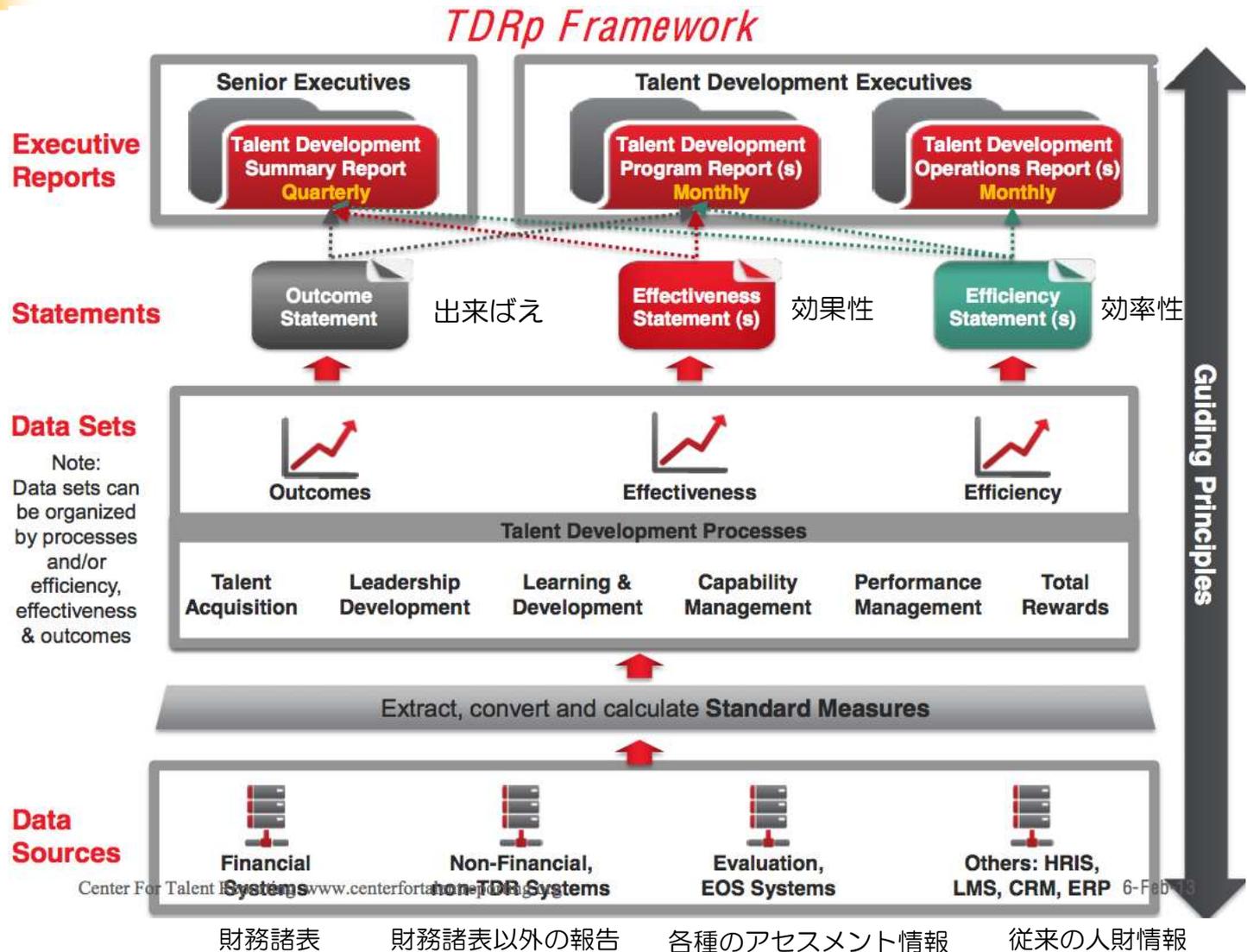
■ 設立の経緯：

- **2010年秋**、Kent Barnett (CEO, Knowledge Advisors)とTamar Elkeles(VP of Qualcomm)の人財開発報告指針**TDRP**(**T**alent **D**evelopment **R**eporting **P**rinciple)を発案
- 人財指標の業界の権威(**Fitz-enz, Bassi, Phillips, Brinkerhoff, Bersin**)及び主要企業の**CLOs** (Senior Talent leaders of manager organization)から意見聴取
- **2011年**には、その骨格が完成し、一般公開
- **2012年2月**、NPO Center for Talent Reporting(CTR)として発足
 - 推進者：David Vance, Executive Director, Peggy Parskey, Assistant Director, CTR
 - 基盤組織：Knowledge Advisor
 - スポンサー：ADP, First Data, Motorola solutions, McBassi & Company, Skillsoft

■ 人財開発報告指針TDRPの概要

- おもな**6分野**：①学習と人財開発、②人財獲得、③リーダーシップ開発、④パフォーマンスマネジメント、⑤能力マネジメント、⑥トータル・リワード
- 3つの**指標**：①**出来ばえ** (Outcome), ②**効果性** (Effectiveness), ③**効率性** (Efficiency)
- **報告相手**：①タレントマネジャー、タレントリーダー、②SVP of HR, CLO, 採用のHead、③CEO, CFO, EVP, SVP others
- **報告項目の事例**：
 - L&D関連経費の増加率（収益増、リーダーシップ、安全性、経費、コールセンター満足度、規則遵守度）
 - 採用人財の実績（収益増、リーダーシップ、エンゲージメント）
 - L&D関連経費の効果性（ジャック・フィリップス レベル1ーレベル5）
 - 能力マネジメントの効率性 他
- 3つの**報告範囲**（まとめ表、学習プログラムの効果性、リーダーシップ開発の運用報告等）

TDRPが提供する人財開発報告の体系



TDRPで考慮に入れる主なプロセスとは？

主なプロセス	サブ・プロセス	サンプル出力
人財獲得 (Talent Acquisition)	採用、アセスメント、社内選考、職場での立ち上げ	プールしている候補者
学習と人財開発 (L&D)	需要分析、パフォーマンスコンサルティング、問題解決の設計・開発・納入 ナレッジマネジメント	定義付け、学習のポートフォリオ パフォーマンス支援ツール
能力マネジメント (Capability Management)	スキル・アセスメントと転換可能性 キャリア計画と人財開発 コンピテンシーモデル開発と保守 人財レビュー、タレント・プール・マネジメント、一般管理者の後継者マネジメント	職歴、役割別コンピテンシー、期待される行動、コーチング&メンタリング・プログラム、人財異動計画
リーダーシップ開発 (幹部候補の後継者)	アセスメントと評価、幹部教育、リーダーシップコースでの問題解決 後継者マネジメント（人財アセスメント、高潜在能力者、タレントレビュー、人財プールマネジメント、ベンチカアセスメント）	リーダーシップカリキュラム 人事異動計画、人財のキャリア歴 リーダーシップベンチ
パフォーマンス・マネジメント (PM)	目標設定と整合性確認、認知のプロセス スキルギャップ分析、開発計画、パフォーマンス評価、	組織目標、認知プログラム、パフォーマンス計画、コーチングと人財開発
トータル・リワード (TR)	リワード、コンペンセーションモデル、ベネフィット計画	リワードプログラム、出来高報酬制度

①-1 人財開発の出来ばえ (Outcome) 事例

Simple Outcome Statement for L&D

22

Priority	Business Outcomes and Impact of Learning and Development Initiatives		2011	For 2012		% of Plan
			Actual	Plan	Jun YTD	
1	Revenue: Increase Sales by 20%					
	Corporate Goal or Actual	%	10%	20%	17%	85%
	Impact of L&D Initiatives: 25% contribution to goal	%	1%	5%	4%	80%
2	Leadership: Increase Leadership Score by 5 Points to 73.5% (1)					
	Corporate Goal or Actual	Points	0 pts	5 pts	3 pts	60%
	Impact of L&D Initiatives	None planned				
3	Engagement: Increase Engagement Score by 3 Points to 69.4% (1)					
	Corporate Goal or Actual	Points	1 pt	3 pts	1.9 pts	63%
	Impact of L&D Initiatives	High/Medium/Low	Low	Low	Low	
4	Safety: Reduce Injuries by 20%					
	Corporate Goal or Actual	%	10%	20%	15%	75%
	Impact of L&D Initiatives: High	High/Medium/Low	Medium	High	High	
5	Costs: Reduce Operating Expenses by 15%					
	Corporate Goal or Actual	%	5%	15%	10%	67%
	Impact of L&D Initiatives: 30% contribution to goal	%	0%	5%	3%	60%
6	Call Center Satisfaction: Improve Satisfaction Score by 4 Points to 80%					
	Corporate Goal or Actual	Points	1.6 pts	4 pts	2.9 pts	73%
	Impact of L&D Initiatives: Low	High/Medium/Low	NA	Low	Low	
7	Comply with New Regulations					
	Corporate Goal or Actual	% in compliance	100%	100%	100%	100%
	Impact of L&D Initiatives: Essential		Essential	Essential	Essential	

①-2 採用活動の出来ばえ (Outcome) 事例

Outcome Statement for Talent Acquisition

Full Report In appendix

23

Results through June

Priority	Business Outcomes and Impact of Talent Acquisition Initiatives		2011		For 2012	
			Actual	Plan	Jun YTD	% of Plan
1	Revenue: Increase Sales by 20%					
	Corporate Goal or Actual	%	10%	⇒ 20%	17%	85%
	Impact of Talent Acquisition Initiatives	%	NA	⇒ 4%	2%	50%
	Talent Acquisition Initiatives					
	Hire 3 high-performing sales managers	Number	NA	3	3	100%
2	Leadership: Increase Leadership Score by 5 Points to 73.5% (1)					
	Corporate Goal or Actual	Points	0 pts	⇒ 5 pts	3 pts	60%
	Impact of Talent Acquisition Initiatives	Points	0 pts	⇒ Low		
	Talent Acquisition Initiatives					
	Hire 2 new VPs who are proven leaders	Number	0	2	2	100%
3	Engagement: Increase Engagement Score by 3 Points to 69.4% (1)					
	Corporate Goal or Actual	Points	1 pt	3 pts	1.9 pts	63%
	Impact of Talent Acquisition Initiatives	Points	0 pts	.5 pt	.3 pt	60%
	Talent Acquisition Initiatives					
	Hire 5 new department heads who are proven leaders	Number	2	5	5	100%

②効果性/③効率性での主な指標事例

プロセス	効果性の指標	効率性の指標
学習と人財開発 (Learning & Development)	満足、学習量、導入事例、導入効果	参加者の数、コース数、利用率
人財採用 (Talent acquisition)	採用の質、採用プロセス効果性	社内/社外採用者数、受入率、就業開始期間
リーダーシップ開発 (Leadership Development)	控え選手の強さ、後継者計画の成功率	メンバーの数、在職期間、社内補填率
パフォーマンス・マネジメント (Performance Management)	改善した人の全体の割合 (%) 繰り返し時間が改善した人の割合 (%)	パフォーマンスの話をした人の数 目標が明確な社員の数、パフォーマンスレビューをした従業員数
能力マネジメント (Capability Management)	キャリアの話をした人の割合 代換え人財の準備が出来た所の割合	昇進した人の数、異動した人の数、平均在職期間
トータル・リワード (Total Reward)	高業績者の給与比較率	平均ベネフィット費用、変動報酬率

②人財開発の効果性指標の事例

Effectiveness Statement for L&D

25

Results through June

		2011	For 2012		
		Actual	Plan	Jun YTD	% Plan
Level 1: Employee (All programs and initiatives)					
Quality	% top two boxes	80.0%	85.0%	85.6%	100.6%
Alignment	% top two boxes	76.8%	85.0%	87.3%	102.7%
Amount learned	% top two boxes	81.9%	85.0%	90.4%	106.4%
Intent to apply	% top two boxes	80.9%	85.0%	86.5%	101.8%
Impact estimate (select programs)	% top two boxes	82.8%	85.0%	85.4%	100.5%
Value estimate (select programs)	% top two boxes	77.8%	85.0%	85.3%	100.4%
Total for Level 1	Average of measures	80.0%	85.0%	86.7%	102.0%
Level 1: Sponsor (Select programs)	% top two boxes	75.0%	80.0%	77.0%	96.3%
Level 2 (Select programs)	Score	78.0%	85.0%	83.0%	97.6%
Level 3 (Select programs)	% who applied it	61.0%	75.0%	78.0%	104.0%
Level 4 (Select programs)					
Impact	% impact on business outcome	4.2%	5.0%	4.8%	96.0%
Sponsor estimate of impact	5 point scale	2.3	2.5	2.4	96.0%

備考：レベル1-4は、カークパトリック/ジャックフィリップスの効果測定レベルを示します。

③人財育成・開発活動の効率性の事例

L&D Efficiency Statement

Results through June

Cost Measures		2011	For 2012		
			Actual	Plan	Jun YTD
L&D Expenditures	Million \$	\$15.8	\$20.2	\$9.9	49%
Opportunity Cost	Million \$	\$3.4	\$2.9	\$1.3	45%
Cost Reduction	Thousand \$	\$63	\$295	\$168	57%
Total Participants					
ILT only	Number	8,956	8,000	3,745	47%
vILT only	Number	784	2,500	1,012	40%
E-learning only	Number	28,921	35,500	15,567	44%
Blended	Number	<u>1,460</u>	<u>4,000</u>	<u>1,689</u>	<u>42%</u>
Total Participants	Number	40,121	50,000	22,013	44%
Courses Taken by Type of Learning					
ILT only	Number	80	76	76	100%
vILT only	Number	5	16	13	81%
E-learning only	Number	50	72	66	92%
Blended	Number	<u>8</u>	<u>14</u>	<u>12</u>	<u>86%</u>
Total courses	Number	143	178	167	94%
Utilization					
E-learning Courses					
Available	Number	60	74	70	95%
Taken by more than 20	Number	50	72	64	89%
% taken by more than 20	%	83%	97%	91%	94%
Reach					
% of employee reached by L&D	%	85%	88%	72%	88%
% of employees with development plan	%	82%	98%	95%	96%

④ 人財開発関連活動のサマリー事例

Components

1. Outcome, effectiveness & efficiency sections
2. Top initiatives
3. Key measures for each category
4. Actual
5. Plan
6. % Plan
7. Forecast

		Results Through Jun 4 5 6 7				
		2011	For 2012			
		Actual	Plan	Jun YTD	% Plan	Forecast
1	Impact					
	Total Participants	Number 40,121	50,000	22,013	44%	48,000
	Unique Participants	Number 20,263	23,000	18,407	80%	24,000
2	Top Ten Programs and Initiatives (1)					
	Total Participants	Number 25,000	30,000	17,268	58%	32,000
	Application Rate	% who applied it 65%	75%	71%		73%
	Sponsor Estimate of Impact	On 5 point scale 2.3 pts	2.5 pts	2.4 pts		2.4 pts
2	Top Priority Programs and Initiatives					
	Marketing					
	Increase in Sales					
	Corporate Goal or Actual	% 2%	20%	17%		20%
	Application of Training (application rate)	% NA	80%	85%		85%
	Total participants	Number 386	1,000	826	83%	1,115
	Leadership					
3	Increase in Leadership Score					
	Corporate Goal or Actual	points 0 pts	5 pts	3 pts		4 pts
	Impact of Training (time spent coaching)	minutes/week NA	60	50		50
	Total participants	Number 0	400	168	42%	400
1	Effectiveness					
	Participant Feedback	% favorable 80%	85%	87%	102%	85%
	Sponsor Feedback	% favorable 75%	80%	77%	96%	78%
	Learning Score	Score 78%	85%	83%		84%
	Application rate	% who applied it 61%	75%	78%		79%
1	Efficiency					
	% of courses developed on time	% 82%	95%	88%		94%
	% of employees reached by L&D	% 85%	88%	72%		88%
	% of ee's with development plan	% 82%	98%	95%		96%
	E-learning course utilization rate	% taken by 20+ 83%	97%	91%		97%
	L&D Investment					
	L&D Expenditure	Million \$ \$15.8	\$20.2	\$9.9	49%	\$20.2
	Opportunity Cost	Million \$ \$3.4	\$2.9	\$1.3	45%	\$2.9
	Cost Reduction (internal to L&D)	Thousand \$ \$63	\$295	\$168	57%	\$325

Note: (1) The top ten programs include the following:

Marketing, Leadership, Safety, Fraud Detection, Business Acumen, Engineering, Performance Mgt, New Employee Orientation, and Innovation.

⑤プログラム活動の報告

L&D Program Report

41

	1 Enterprise Goal			Process Owner	2 Impact (at 50%)	4 Program Goals					
	#	Metric	Value			Metric	Value	Level 1 Employee	Sponsor	Level 2	Level 3
Sales	1	Sales	20%	Swilthe	10%						
Deliver Phase 1 Courses						Unique Participants	300	80%	90%	90%	78%
						Total Participants	600				
Develop Phase 2 Courses						Compl by 6/30	5		90%		
Deliver Phase 2 Courses						Unique Participants	100	80%	90%	90%	82%
						Total Participants	200				
Develop Phase 3 Courses						Compl by 9/30	2		90%		
Deliver Phase 3 Courses						Unique Participants	50	80%	90%	90%	80%
						Total Participants	200				
Develop Phase 4 Courses						% Compl by Dec 31	70%		90%		
Total							7	80%	90%	90%	80%
Courses Developed							300				
Unique Participants							1,000				
Total Participants											
Cost						Thousand \$	\$285				
Net Benefits						Thousand \$	\$1,150				

Components

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. Corporate Goal | 4. Level 1 for employees & sponsor |
| 2. Impact of learning program on corporate goal | 5. Level 2 |
| 3. # of participants & courses | 6. Level 3 |
| | 7. Sample sizes for Levels 1-3 |

⑥ 人財開発活動の運用効率報告

L&D Operations Report

42

Components:

1. Key efficiency measurement categories
2. Efficiency measures for each category
3. Actual
4. Plan
5. % Plan
6. Forecast

Results through June

			③ 2011		④ ⑤ ⑥ For 2012		
			Actual	Plan	Jun YTD %	Plan	Forecast
① Utilization							
E-learning Courses							
② Available	Number		60	74	70	95%	74
② Taken by more than 20	Number		50	72	64	89%	72
% taken by more than 20	%		83%	97%	91%	94%	97%
① Reach							
② % of employee reached by L&D	%		85%	88%	72%	88%	88%
② % of employees with development plan			82%	98%	95%	96%	96%
① Program Management							
Courses							
② Total Developed	Number		22	36	24	67%	35
Number Meeting Deadline	Number		16	33	21	64%	33
% Meeting Deadline	%		73%	92%	88%	95%	94%
Total Delivered	Number		143	178	167	94%	178
Number Meeting Deadline	Number		89	160	139	87%	155
% Meeting Deadline	%		62%	90%	83%	85%	87%
Cycle Time							
Performance consulting	Days		39	30	33	67%	32
Design and Development for ILT	Days		56	45	44	109%	45
Design and Development for WBT	Days		48	40	39	113%	39

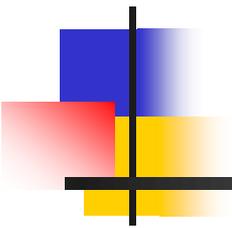
「しっかりと人材マネジメントをやっているか？」

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。（2013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、必須課目として、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、ISO HR標準ガイドラインに基づき制作しており、これを採用の企業は、最新ISO HR標準になじみやすくなると言われます。
 - TC260加盟国の上場企業は、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2013年初頭**に開始予定

これからの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
- 日本企業の得意な長期的視点での**戦力計画の立案と実現**をめざそう
- **Acumen（洞察力） & Analytics（予測分析）**を重視し、これができる人財を育てよう！
 - 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。



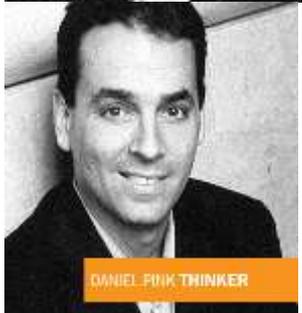
ISO HRM標準化の動きを積極的に活用することで、どんな利点があるのか？

- 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、他社との差別化で有利に！
- もし、**きちんとした人財マネジメントHRM**をして、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**づくりに日本が貢献できれば、日本の人財マネジメント手法、人財の見える化手法でも、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**を集められるようになります

SHRM2013年次総会で会いましょう！

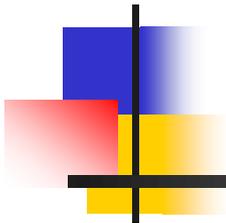
2013年6月16-19日シカゴで開催！

SHRM
SOCIETY FOR HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT



これからのISO人材マネジメント標準の大幅改訂に基づく
基本ガイドラインとその**導入事例**を自ら体験しよう！
これなら、我々も導入できると思えるかどうかが鍵に！
多数の**最新版パフォーマンス・マネジメント**と**タレント・マ
ネジメント**の具体的導入事例を学べる最大の機会です！





SHRM2013を有意義にするヒント

- SHRM2013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用になりますので、事前に興味あるセッションのpdfをダウンロードして、iPad 等に入れておきます。
- 会場の多くのコーナー・主な教室内で、Wifiが使えますので、iPad等のタブレット端末で、資料を見ながら、話を聞くことができます。
- 意見があるときには、タブレット端末から、Twitterや規定のサイトへの投稿により、質問をすることが出来ます。
- セッション終了後のアンケートは、タブレット端末から簡単にインプット可能になります。多くの部屋でWifiが使える様になります。
- おすすめセッション、その他の動向は、6月13日（木）の事前勉強会で、説明の予定です。是非、参加下さい。

SHRM/ASTDのどちらに注目すべきか？

テーマ	SHRM2013	ASTD2013
HR Standard	2 sessions, 11 speakers	0 session
Competency	8 sessions, 2 speakers (社員全体を対象に)	19 sessions (主に独立した専門家用)
Human Resource	20 sessions, 73 speakers	7 sessions
Human Capital	12 sessions, 7 speakers	10 sessions
Management	49 sessions, 111 speakers	57 sessions
Leadership	33 sessions, 68 speakers	76 sessions
Career	16 sessions, 38 speakers	37 sessions
Talent	50 sessions, 37 speakers	32 session
Talent management	17 sessions (AIG, Volkswagen, TV Globo, Uniliver, Metrus, CMG, PepsiCo, NPR, Marriott, エリクソン) 22 speakers (Schiemann, and others)	7 sessions (ConAgra Foods, Alcon Labo, Boeing, Pitney Bows)
Talent acquisition	7 sessions, 7 speakers	2 sessions
Performance Management	10 sessions (Disney, Chicago cubs他) 24 speakers (Disney, Ricoh, Mike Deblieux他)	2 sessions
Workforce planning	2 sessions, 4 speakers	0 session
Analytics	7 sessions, 3 speakers	6 sessions
Metrics	20 sessions, 1 speaker	8 sessions
Measurement	3 sessions, 3 speakers	15 sessions
Strategic Business Partner	8 sessions, 4 speakers (Vology)	1 session
Total reward	5 sessions, 4 speakers	0 session

6月の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第37回 戦略的人材マネジメント研究会
日程：2013年 6月13日（木）19：00-22：00 （暫定版）
- 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）
 - SHRM2013シカゴ大会 事前勉強会

