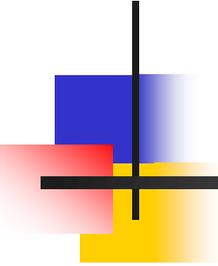


第39回
日本人材マネジメント協会 JSHRM
戦略的人材マネジメント研究会



単体の研修効果測定から、
タレント開発全体の効善を問われる時代に

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

2014年2月1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 単体の効果測定から、**タレント開発全体の改善を問われる時代に**
ーISO HR標準化が内定した**タレント開発報告指針TDRP**の目指すものー
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 「ISO認証における**効果性重視**の流れと**パフォーマンス・マネジメント**」
ーISO9001/20000/27001での事例紹介を中心にー
報告者：シルクロードテクノロジー ジャパン バイス・プレジデント
ISO 国際審査員IRCA 登録 中村 究

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）



SHRM2013シカゴ大会の注目点の行方は（現時点）

- 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21ヶ国、検討中18ヶ国に！
 - **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、年末頃、新タスク・フォースを発足(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
 - NLRB(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21ヶ国に、 検討中18ヶ国を含めて、39ヶ国に急増！

ISO/TC 260 - Human resource management

Participating countries: 21

Observing countries: 18

Secretariat:

United States (ANSI)

Participating Countries

Australia (SA)

Austria (ASI)

Barbados (BNSI)

Belgium (NBN)

Denmark (DS)

Finland (SFS)

France (AFNOR)

Germany (DIN)

India (BIS)

Italy (UNI)

Malaysia (DSM)

Netherlands (NEN)

Norway (SN)

Pakistan (PSQCA)

Portugal (IPQ)

Russian Federation (GOST R)

Slovenia (SIST)

Sweden (SIS)

Turkey (TSE)

United Kingdom (BSI)

United States (ANSI)

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が進んでいる！

マレーシア、パキスタン、ロシア、インド、トルコ、スロベニア、バルバドスも正式に加盟！

Observing Countries

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)

Sri Lanka (SLSI)

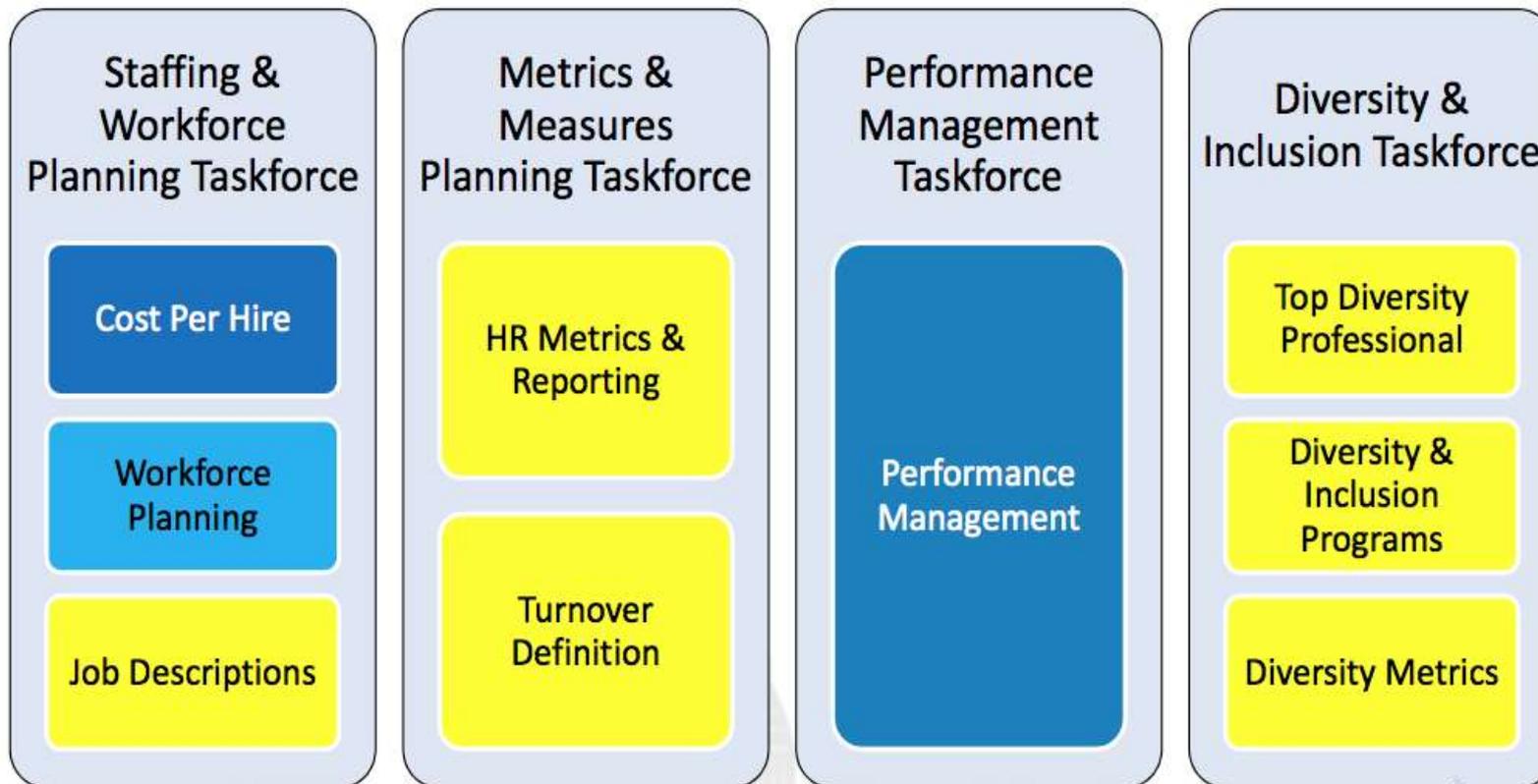
Thailand (TISI)

日本、韓国他は、
現在加盟するか、検討中

HRの標準化、よくある誤解とは？

懸念材料	解説
<p>標準化により、ワンパターン化が進み、独自性が認められなくなるのでは？</p>	<p>標準化は、ワンパターン化ではありません。人材マネジメントの目指すべき方向性を示し、これをキチンと実践している企業をISO認証し、モデルケースにするものです。特に、今回のHR標準化では、ダイバーシティ（多様性）のタスク・フォーラムもあり、最低限必要な点を明記し、実践を促すものです。</p>
<p>人材指標(HR Metrics)は、社内用であり、外部にだすものではないのでは？</p>	<p>ANSI/ISO認証をする場合、認証するかどうかの判断の基準にするものであり、外部に発表するために実施するものではありません。社内で特定の人材指標を選定し、現場が現状をキチンと把握しながら、自主的に改善努力する企業風土を目指すのが、本来の目的です。</p>
<p>標準化で追加される業務により、現場の人に不要な負荷を与えては、本業の妨げになりませんか？</p>	<p>より効果的な人材マネジメントを実施することで、現場の人が、本来目指すべき方向性を意識し、これがキチンと実行されているかを確認しながら、より高いレベルに導くものです。必要に応じて、支援や軌道修正を行い、効果・効率、更には業績の改善につなげる運動です。</p>
<p>今度の標準化で、タレント開発報告指針TDRPが、要求されることになると言っても、既に研修効果測定は行なっており、別途、必要ないのでは？</p>	<p>タレント開発の対象は、研修だけでなく、職場で行われるOJTや各種の支援プログラム等を含むタレント開発全体であり、組織が目指す業務目標の達成に、どれだけ貢献しているかを定期的に把握しようとしています。また、現在計画中の活動だけで、組織の目指す目標の達成に貢献し、予定通り当初の目標の達成が出来そうか、追加研修やメンターによる組織横断的な支援プログラムは必要ないか、当初の目標の達成には、研修参加者を更に広げる必要はないか、研修内容の軌道修正が必要ないか等、どんな点なのかを含め、経営幹部にも分かりやすく報告し、経営判断を仰ぐことで、HRプロの存在感を高めることにもなります。</p>

広がるANSI標準化のカテゴリー 2014年からISO版も登場開始予定



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

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

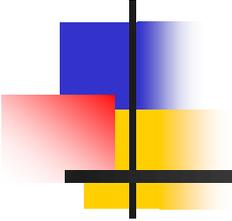
Performance Management

COST-PER-HIRE

AMERICAN NATIONAL STANDARD

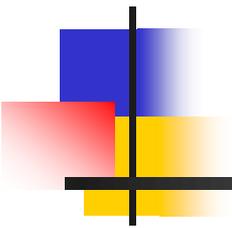
AMERICAN NATIONAL STANDARD





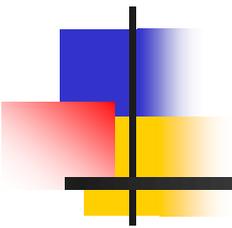
ANSI/ISO HR認定で何が分かるのか？

- HRプロの役割を重視し、全社的に育てているか？
 - **ANSI 6001 HRプロ条項**により、HRプロを育てる会社の意欲度を把握
- 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るか？
 - 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のある人財に対して、改善策や組織的な取り組みをしているか？
 - **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、改善を進めているか？
 - **ANSI 2001 等**（改編予定中）では、タレント開発報告指針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るか？
 - **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？



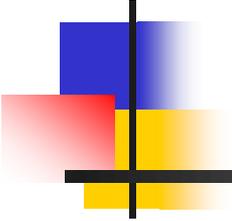
ISO HRM標準化の動きを積極的に活用することで、どんな利点があるのか？

- 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、**きちんとした人材マネジメント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**を集めるようになります！



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は、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認証の更新が難しくなる可能性が高くなる
 - **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！



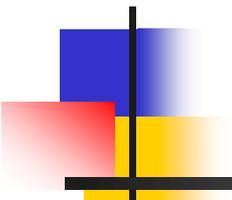
タレント開発報告指針TDRPとは？

■ 設立の経緯：

- **2010年秋**、Kent Barnett (CEO, Knowledge Advisors)とTamar Elkeles(VP of Qualcomm)のタレント開発報告指針**TDRP**(**T**alent **D**evelopment **R**eporting **P**rinciple)を発案
- 人財指標の業界の権威(**Jac 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

■ タレント開発報告指針TDRPの概要

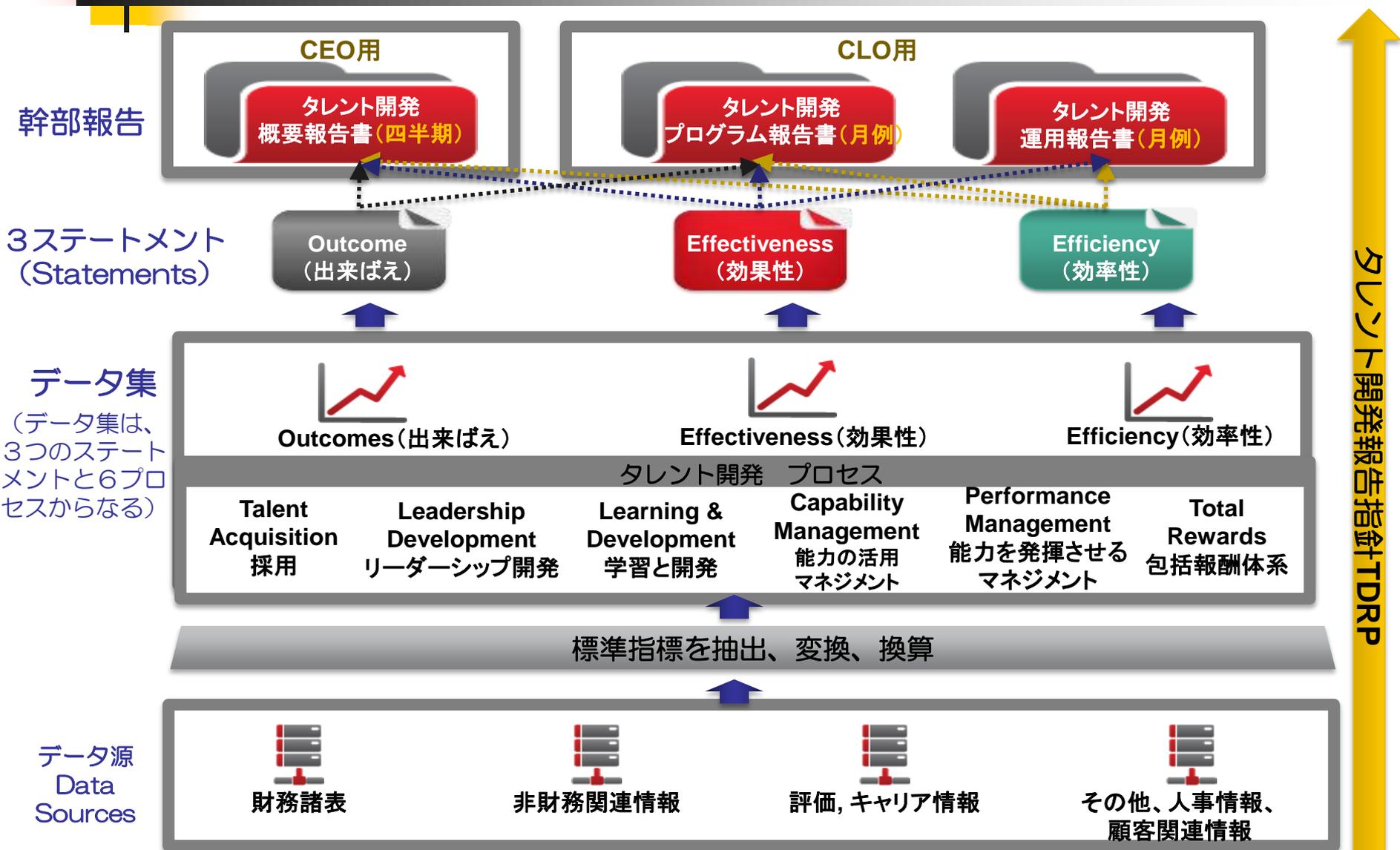
- 3つのステートメント：①**出来ばえ** (Outcome), ②**効果性** (Effectiveness), ③**効率性** (Efficiency)
- 主な**6プロセス**：①タレント獲得、②パフォーマンス・マネジメント、③能力マネジメント、④学習と人財開発、⑤リーダーシップ開発、⑥トータル・リワード
- 主な**報告相手**：①タレントマネジャー、タレントリーダー、②SVP of HR, CLO, 採用のHead、③CEO, CFO, EVP, SVP others
- **報告項目の事例**：
 - L&D関連経費の増加率（収益増、リーダーシップ、安全性、経費、コールセンター満足度、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**報告書**（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）



なぜ今TDRPが必要なのか？

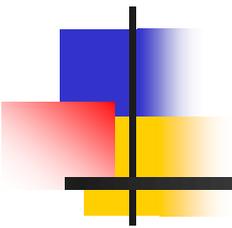
1. **業績への貢献**：スキル習得だけに留まらず、職場での業務改善に貢献しているか？
 - タレント開発がどれだけ、活用されているか？
 - タレント開発が、どれだけ効果的だったか、把握しているか？
 - タレント開発したものが、どれだけ業績に良い影響を与えているかを把握しているか？
2. **組織全体での調整**：単発のタレント開発だけでなく、組織全体のタレント開発で、どんな役割を目指し、現在、何が課題なのかを把握しているか？
3. **整合性**：タレント開発全体が目指すものと、個々の活動が目指すものの整合性がとれているか？
4. **組織毎の比較**：関連会社の報告手順が、標準化されていて、比較が出来るか？
5. **更なる改善**：現在、改善がどれだけなされているかを把握し、更なる対策をとっているか？
6. **今後の課題**：タレント開発をすることで、企業価値が増大しているはずだが、これが、財務諸表等のバランスシートにも反映されているか？
 - 一般的には、タレント開発で生まれた無形資産の80-90%は、計上されていない
 - バランスシートに計上された有形資産は、何と15%程度しか、計上されていない

TDRPによる幹部報告の全体系



TDRPを活用する場合の4つの大前提

1. このTDRP運動のおもな目的は、組織の目標を達成可能にするため、**組織の能力を高め、より早く、低いコストで実現**することです。 →TDRPによる改善活動により、改善されたものは、この運動にかかったコストと比べ、もとは取れると言える。「**やらないと損だ**」ということ。
2. 従い、タレント開発の活動とそのサブ・プロセスは、**組織全体が目指すものとの整合性**がとれているか？
→タレント開発している人財が、関連プロジェクトで、活躍の場があり、活かされていることが大前提。そうすれば、組織の目標達成のために、**皆が真剣に支援してくれる**。
3. 元々、タレント開発の計画は、極めて不確実なビジネス環境において、**存在する最適な情報**で作られるべきもので、絶対的な確実さを追求しようとしたものではない。
→慎重になりすぎる必要はなく、「**改善プロセスの検討用**」と心得よ。
4. ここで推奨された報告指針やその基になったデータは、経験ある有能なリーダーにより、**継続的な改善**を通して、当初の目標をより**確実に達成するために使用**されるものである。 →事務的に作成しても、意味がなく、給与・報奨・昇格等のために使うものではない。



タレント開発報告指針TDRP、8つの原則

1. 分かりやすく、偏りのない指標があり、定義が明確か？
 - 日常業務の中で、報告されているか？（職場で見える化されているか？）
 - 測定指標は、タレント開発が**最終目標の達成につながっているか？**
 - 測定指標は、**昨年比、計画比、将来の予測**を含んでいるか？
2. 適切なマネジメントを可能にする頻度で、完成度の高いレベルを維持しているか？（**担当者**には**月例**、**上級幹部**には、**四半期**で）
3. 報告書には、**今後、実行すべき事項**が含まれているか？
4. 収集したデータは、**目標の達成に役立つものか？**
5. 果たして、**適切な分析手法**を導入しているか？
6. 教育プログラムや各種の活動が与える**影響度、顧客価値創造、従業員の便益**等を提供しているか？（メンバー/マネジャー/幹部からのフィードバックが含まれているか？）
7. **タレント開発のコスト**を把握し、経営幹部に報告しているか？
8. 報告やデータベースの構築に**必要な継続的な改善努力**を支援しているか？

ビジネスの目標達成への4つの基本ステップ

①戦略的目標を明確にせよ！

(売上、設計不良やけが人の削減、離職率の削減、特許取得数・活用率 他)

トップや組織の目標との整合性

どこが主体？(事業部、営業、人事?)

②関係者間での整合性をとりながら、活動計画を慎重に作成する

事業部、営業、人事との仕事分担

各関係者での従来の課題、これからの改善点、方向性を明確化

成功を判断する指標 (KGI,KPI) の設定
(質/量での達成率%)

③指針に基づき、実行し、逐次報告する

最善の結果がでる様に、調整する

四半期に一度は、CEO/上級幹部に進捗状況を報告する

④戦略的に測定し、評価・改善せよ

未達成の場合は、その改善法を考えよ

目標を達成した場合には、何がよかったのかを振り返れ

タレント開発での3つのステートメント

タイプ	目的	事例
出来ばえ (Outcomes)	学習による解決を実現するため、次の学習機能を示す指標 <ul style="list-style-type: none"> ・計数可能なビジネス指標 ・高い満足度がもたらす結果 ・従業員エンゲージメントや維持率の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務指標：収支での成長、収益性、製品原価率 ・顧客満足度とロイヤルティ ・オペレーション：スペース効率、在庫回転率、 ・従業員エンゲージメント、離職率
効果性 (Effectiveness)	学習による解決を実現するため、次の学習機能を示す指標 <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスの必要性と整合しているか？ ・学習者を満足させられたか？ ・更なる学習を引き出し、行動に変化と改善をもたらしたか？ ・ビジネスでの価値の向上に貢献したか？ 	レベル1：満足度、コースウェアの質、効果的な伝え方、学習効果は？ レベル2：学習範囲 レベル3：仕事で何%活用できたのか？ レベル4：仕事への影響度 レベル5：費用対効果ROI,期待実現度 ROE
効率性 (Efficiency)	学習による解決を実現するため、次の学習機能を示す指標 <ul style="list-style-type: none"> ・効率改善費(Cost effectively) ・敏速性、迅速さ ・到達率 ・学習資料を賢く使っているか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ・デザイン、開発、配達に関わる費用 ・コース活動とその量 ・要求から実現への時間 ・コースの活用法

①タレント開発出来ばえ(Outcome) 報告事例

優先順位	仕事の出来栄と効果指標	測定指標	2011	2012		
			Actual	Plan	Jun YTD	% of Plan
1	売上高: 目標 20%増 組織目標 (実績/計画)	%	10%	20%	17%	85%
2	リーダーシップ: リーダーシップスコアを5%増の73.5% 組織目標 (実績/計画)	ポイント	0 pts	5 pts	3 pts	60%
	パフォーマンスマネジメント活動の影響度	ポイント	NA	2 pts	1 pt	50%
	パフォーマンスマネジメント 活動					
	組織の目標と整合性ある目標設定	従業員数	24,001	46,230	45,982	99%
	現在までのレビュー回数	レビュー実施回数	NA	184,000	90,024	49%
	改善したレビューの回数	全体のレビュー回数	NA	92,000	37,712	41%
3	エンゲージメント: エンゲージメントスコアを 3 Points 改善して 69.4% に 組織の目標 (実績・計画)	ポイント	1 pt	3 pts	1.9 pts	63%
	パフォーマンスマネジメント活動の影響度	ポイント	0 pts	1 pt	.7 pt	70%
	パフォーマンスマネジメント活動					
	組織の目標と整合性ある目標の設定	従業員数	24,001	46,230	45,982	99%
	四半期でのレビュー予定回数	レビュー実施回数	NA	184,000	90,024	49%
	書類による年度末人事考課回数	従業員数	39,125	46,230	0	0%
	改善したレビューの回数	全体のレビュー回数	NA	92,000	37,712	41%
4	安全性: 傷害事故数 20%削減 組織の目標 (実績・計画) Corporate Goal or Actual	%	10%	20%	15%	75%
5	コスト: 人件費15%削減 組織目標 (実績/計画)	%	5%	15%	10%	67%
6	コールセンターでの顧客満足度 を4 Points 改善して 80%に 組織目標 (実績/計画)	ポイント	1.6	4 pts	2.9 pts	73%
7	新規制への適合性 組織目標 (実績/計画)	% が合致	100%	100%	100%	100%
8	革新性: 10 件の新特許案を提案 組織目標 (実績/計画)	目標数	4	10	7	70%
9	人財維持率 を5 Points 改善して 90%に 組織目標 (実績/計画)	ポイント	-3 pts	5 pts	2 pts	67%
	PM活動の影響度	ポイント	0 pts	.5 pt	.2 pt	40%
	パフォーマンスマネジメント活動					
	四半期でのレビュー予定回数	レビュー回数	NA	184,000	90,024	49%
	書類による年度末人事考課回数	従業員数	39,125	46,230	0	0%
	改善したレビューの回数	レビュー回数	NA	92,000	37,712	41%
10	ダイバーシティ: ダイバーシティ指標を 4 Points 改善して50%に 組織の目標 (実績・計画)	ポイント	1.1 pts	4 pts	2 pts	50%

②組織全体のタレント開発の効果性報告事例 (優先順位の高い2項目に関する報告事例)

項目	測定対象	2012 Actual	2013		
			Plan	Jun YTD	% Plan
レベル1：全参加者(全プログラムの集計)					
研修の質	トップ2項目の平均	75.6%	80.0%	78.9%	99%
講師の質	トップ2項目の平均	80.0%	85.0%	85.6%	101%
目標との関連性	トップ2項目の平均	81.9%	85.0%	88.2%	104%
目標との整合性	トップ2項目の平均	74.6%	85.0%	83.2%	98%
レベル1の集計	全平均	78.0%	83.8%	84.0%	100%
レベル1：注目のプログラムのみ					
	トップ2項目の平均	75.0%	80.0%	77.0%	96%
レベル2：注目のプログラムのみ					
	点数	78.0%	85.0%	80.0%	94%
レベル3：注目のプログラムのみ					
研修直後	トップ2項目の平均	80.9%	85.0%	75.0%	88%
研修後3ヶ月後	測定者平均	61.0%	75.0%	55.0%	73%
レベル4：注目のプログラムのみ					
研修直後の予想	目標達成への貢献度	19.5%	30.0%	25.0%	83%
研修後3ヶ月後	目標達成への貢献度	NA	25.0%	15.0%	60%
レベル5：注目のプログラムのみ					
純利益	千\$	\$546	\$800	\$250	31%
費用対効果ROI	%	29%	35%	25%	71%

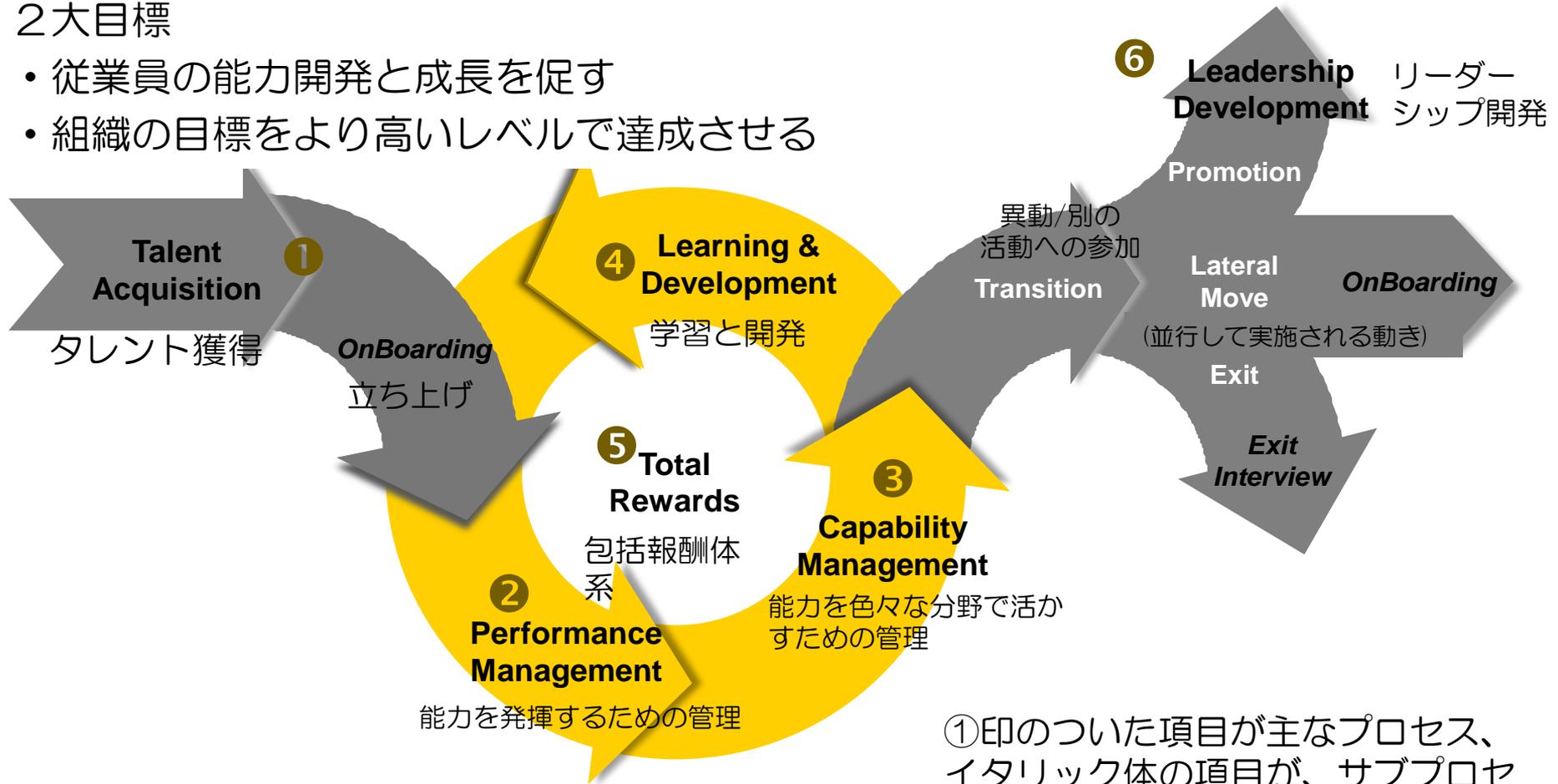
③タレント開発活動の効率性の事例

項目	測定指標	2011	2012		
項目		Actual	Plan	Jun YTD	% Plan
リーダーシップ開発コスト	百万 \$	\$1.4	\$3.0	\$2.4	80%
参加者					
マネジャー用新リーダーシッププログラム	人数	NA	500	376	75%
監督者用改訂版リーダーシッププログラム	人数	501	2500	1892	76%
潜在能力者用プログラム	人数	23	50	25	50%
コーチング プログラム	人数	19	40	33	83%
リーダーの全参加者数	人数	543	3090	2326	75%
後継者プログラム					
後継者候補	%	83%	100%	94%	94%
内部人材による後継者候補	%	82%	90%	85%	94%
組織					
直属の指揮系統にないマネジャー	%	4%	2%	2%	100%
直属のマネジャー	報告数	7.1	8.0	7.4	93%
直属の監督者（スーパーバイザー）	報告数	5.6	7.0	5.9	84%
勤続年数（Tenure）					
平均勤続年数	年数	15.3	16.0	15.5	97%

タレント開発の経験サイクルと進捗プロセス管理 (TDRPの6プロセス)

2大目標

- 従業員の能力開発と成長を促す
- 組織の目標をより高いレベルで達成させる



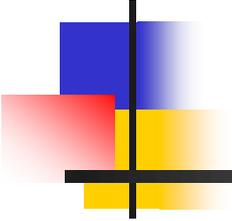
①印のついた項目が主なプロセス、イタリック体の項目が、サブプロセス、白文字の項目が、その他のプロセスと行動です。

TDRPで考慮に入れる**主なプロセス**と**サブ・プロセス**

主なプロセス	サブ・プロセス	サンプル出力
タレント獲得 (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
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
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
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
リーダーシップ開発 (幹部候補の後継者)	候補者の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能力 後継者マネジメント（リーダーシップのアセスメント、高潜在能力者リスト、レビュー内容、リーダーシップのベンチマーク計画）	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 リーダーシップのベンチマーク (ベンチ期間、ベンチ力、昇格への準備期間他)
包括報酬体系 (トータル・リワード)	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

TDRPの支援プロセス事例

主なプロセス	サブ・プロセス	サンプル出力
HRサービス	給与管理(Payroll)、 従業員の安全、健康管理、年金、採用、 登用、人事考課 他	CSR方針、リスク対策、BPR方針
コミュニケーション	コミュニケーション計画、	コミュニケーション計画と実施プログラム
変革マネジメント	組織開発計画、 組織開発スキル開発計画	組織開発計画&プログラム
人財の基盤構築	プロセス設計&マッピング、 タレント・システムへの要望事項、 タレント・システムの導入と保守	タレント・システム
戦力計画	スキル・ギャップ アセスメント、 不足人財のアセスメント、 人財予測、 ダイバシティ計画、 成功へのシナリオ	スキルの優先順位、 人財のセグメンテーション、 役割定義、 ダイバシティー関連人財予測
人財戦略の整合性	戦略的目標の設定と整合性、 人財計画プロセス&問題解決設計	エンゲージメント戦略、 インテグレーション戦略、 タレントシステム戦略、 変革マネジメント戦略、効果測定戦略
人財指標 と分析	目標の設定、データ集積、分析、報告	タレントゴール、タレント報告



3つの幹部報告の作成法

- 幹部報告の基本
 - 測定指標は、タレント開発が最終目標の達成につながっているか？
 - 測定指標は、昨年比、計画比、将来の予測を含んでいるか？
 - 出来ばえ指標/効果性指標/効率性指標が含まれているか？
- 1. CEO用サマリー報告：最低四半期毎に報告
 - 報告する指標/フォームを事前確認しているか？
 - 会社全体のタレント開発動向（昨年比/計画比/将来予測）を報告
 - 長すぎず、短すぎず、CEOが注目する項目が含まれているか？
- 2. プログラム毎の報告：月例報告
 - 実施されている各種プログラム毎の状況報告
- 3. タレント開発運用報告：月例報告
 - 今後の運用上考慮すべき事項（質/量/効果性）を中心に今後の改善策を決定するための情報を提供

L&D関連、3つの幹部報告書の比較

項目	L&D Program Report	L&D Operations Report	L&D Summary Report
概要	<ul style="list-style-type: none"> ①学習プログラム、 ②組織の目標、 ③目標への影響度の3点を中心に報告する 	<ul style="list-style-type: none"> • 学習活動の運用実績 (Efficiency)と費用を中心に報告する • 現在までの予実績を併記するのが原則 	<ul style="list-style-type: none"> • 出来ばえ、効果性、効率性の3点を中心に、重要指標を中心に報告 • 四半期で発行するのが原則
主な対象者	<ul style="list-style-type: none"> • Senior L&D Leaders (CLO) and their staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Senior L&D Leaders (CLO) and their staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Senior Business Leaders (CEO) & Senior L&D Leaders (CLO)
作成の理由	<ul style="list-style-type: none"> • Learning Leadersが、プログラム全体や活動全体をマネージするために必要な情報を提供する 	<ul style="list-style-type: none"> • Learning Leadersが、特に、運用面で必要になる効果性、効率性を中心にした情報を提供する 	<ul style="list-style-type: none"> • ビジネス全般に関して、組織全体に与えるインパクト、効果性、効率性に関する今後の見込みを報告。
報告内容	<ul style="list-style-type: none"> • Outcome Statement • Effectiveness Statement • Efficiency Statement 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectiveness Statement • Efficiency Statement 	<ul style="list-style-type: none"> • Outcome Statement • Effectiveness Statement • Efficiency Statement

3つのステートメントと、各幹部報告との関係は？

項目	Outcome (出来ばえ)	Effectiveness (効果性)	Efficiency (効率性)
概要	<ul style="list-style-type: none"> L&Dを活用したタレント開発の影響で、組織の目標の達成に向け、どれだけのインパクトがあったのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> 効果性の改善により、Outcomeの達成にどれだけ影響を与えたのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> どれだけ頻繁に活動し、どれだけ広い範囲で、活動することで、どれだけ組織の目標達成に影響を与えたのか？
主な対象者	<ul style="list-style-type: none"> Senior Executive/Leaders (CEO, CFO, COO, line of business executive, VP of HR他) 	<ul style="list-style-type: none"> L&D Executive/Leaders (CLO or VP of L&D, Director, Deans, Program manager 他) 	<ul style="list-style-type: none"> L&D Executive/Leaders (CLO or VP of L&D, Director, Deans, Program manager 他)
作成の理由	<ul style="list-style-type: none"> 学習する組織が、ビジネス価値や顧客価値をどれだけ引き出せたのかを報告 	<ul style="list-style-type: none"> 学習プログラムが、継続的なパフォーマンス改善に対し、どれだけ効果を発揮したのかを報告 	<ul style="list-style-type: none"> 学習機能が、どれだけの対象者に、どれだけの範囲で実施されたのかを示すための効率性を報告
報告内容	<ul style="list-style-type: none"> 四半期毎の概要報告 (Quarterly Summary Report) 月例プログラム報告 (Monthly Program Report) 	<ul style="list-style-type: none"> 四半期毎の概要報告 (Quarterly Summary Report) 月例プログラム報告 (Monthly Program Report) 月例運用報告 (Monthly Operations Report) 	<ul style="list-style-type: none"> 四半期毎の概要報告 (Quarterly Summary Report) 月例運用報告 (Monthly Operations Report)

④タレント開発の幹部用サマリー事例

測定項目	測定指標	2011	2012			
		Actual	Plan	Jun YTD	% Plan	Forecast
PM活動による影響度						
リーダーシップ: リーダーシップスコアを5 Points 増で73.5%						
組織目標 (実績/計画) Corporate Goal or Actual	ポイント	0 pts	5 pts	3 pts	60%	4 pts
PM活動の影響度 Impact of Performance Management Initiatives	ポイント	NA	2 pts	1 pt	50%	2 pts
エンゲージメント:エンゲージメントスコアを3 Points 増加して69.4%に						
組織目標 (実績/計画) Corporate Goal or Actual	ポイント	1 pt	3 pts	1.9 pts	63%	3 pts
PM活動の影響度 Impact of Performance Management Initiatives	ポイント	0 pts	1 pt	.7 pt	70%	1 pt
人財維持率: 最高業績者の維持率を5%増の90%に						
組織目標 (実績/計画)	ポイント	-3 pts	5 pts	2 pts	67%	5 pts
PM活動の影響度	ポイント	0 pts	.5 pt	.2 pt	40%	.4pt
効果性 (カークパトリック/フィリップスレベル4)						
改善した従業員の% Percentage of Employees with Improved Rating	%	-5%	19%	10%	53%	19%
転職したい人財の%Percentage of Employees with Rating Turnaround	%	1%	6%	6%	100%	6%
目標の整合性Goal Alignment	上位2者の%	30%	100%	79%	79%	98%
パフォーマンスによる給与Pay for Performance	上位2者の%	31%	80%	35%	44%	70%
PMプロセスの公平性 Performance Mgt Process Fairness	上位2者の%	16%	80%	45%	56%	70%
効率性 (カークパトリック/フィリップスレベル3)						
目標が明確な従業員 Percentage of Employees with Goals	%	53%	100%	98%	98%	98%
年度末に文書による評価をした人の割合% Percentage of Employees with Written Year-end Evaluations	%	86%	100%	0%	0%	98%
パフォーマンスの面談をした従業員の割合%Percentage of Employees Receiving Performance Counseling	%	NA	100%	64%	64%	100%
パフォーマンスの話をした人の数 Number of Performance Discussions						
人事考課の時間をとれた人数 Number of Performance Counseling Sessions	数	NA	184,000	90,024	49%	184,000
備考: パフォーマンスマネジメント活動には、次の指標が含まれています。						
組織の目標と整合性がとれた目標を持っている人	従業員数	24,001	46,230	45,982	99%	46,000
四半期でのレビュー回数Quarterly performance reviews	レビューの回数	NA	184,000	90,024	49%	184,000
年末に人事考課をした人の数	従業員数	39,125	46,230	0	0%	46,000
リーダーによる人事考課の増加回数 Increased performance counseling by leaders	人事考課の回数	NA	92,000	37,712	41%	92,000

⑤タレント開発のプログラム報告

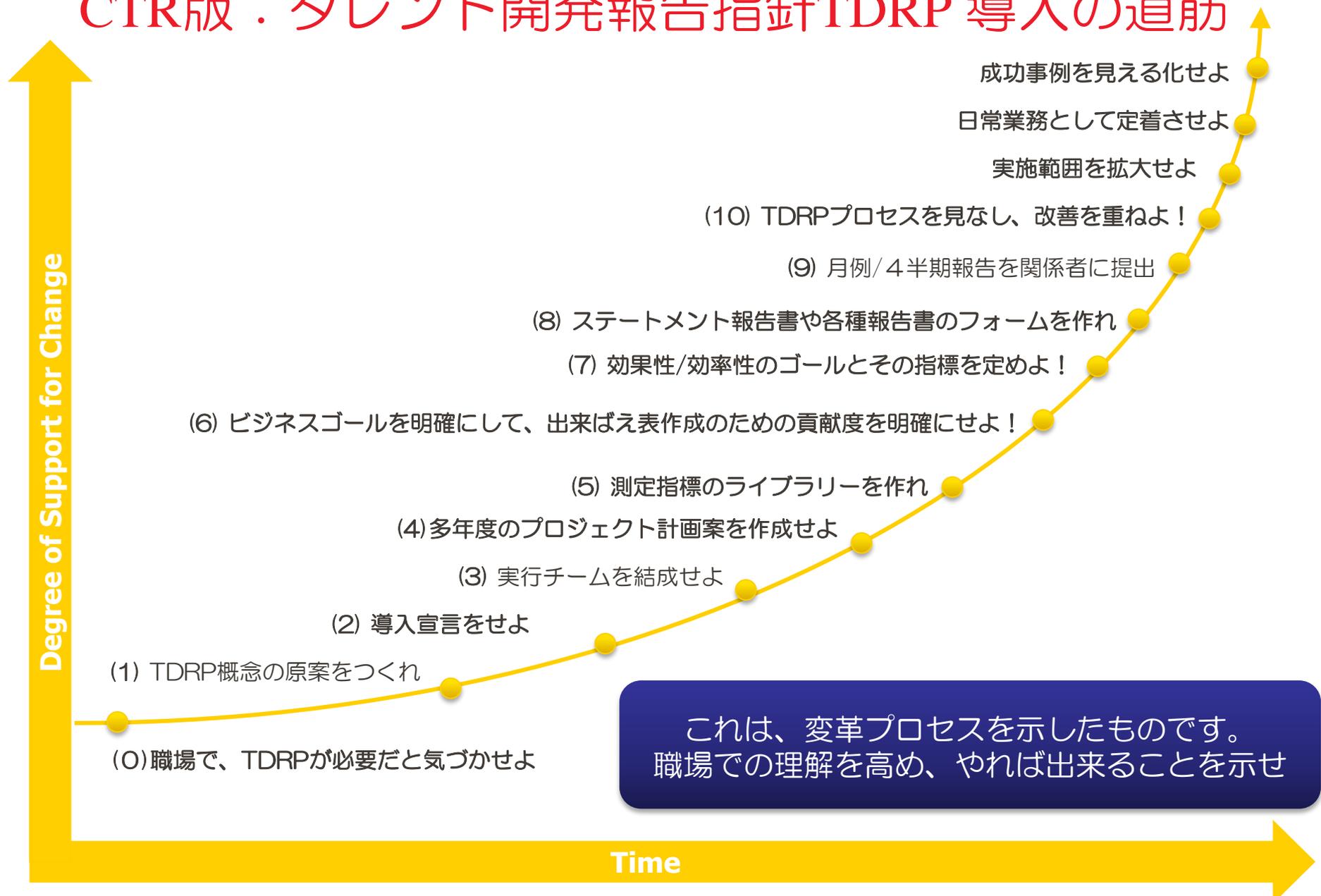
プログラム報告書は、プログラム毎の実施状況を示し、費用対効果ROIも追加！

項目	Unit	指標 Metric	Level 1			Level 2	Level 3
			人数	従業員	関係者		
Phase 1 研修実施回数		注目の参加者	3,000	80%	90%	90%	65%
		全参加者	6,000				
Phase 2 研修実施回数		注目の参加者	1,000	80%	90%	90%	70%
		全参加者	3,000				
Phase 3 研修実施回数		注目の参加者	500	80%	90%	90%	70%
		全参加者	2,000				
総計				80%	90%	90%	68%
注目の参加者		数	4,000				
全参加者		数	11,000				
実施費用Cost (機会損出を含む)	K\$		\$700				
レベル4：得られた価値Gross Benefit (1件の障害を @\$1000 で計算)	K\$		\$900				
Net Benefit (Gross benefit -Cost)	K\$		\$200				
費用対効果ROI		%	29%				

⑥ タレント開発活動の運用報告

効果性指標	測定指標	2012 実績	2013			予測	
			計画	6月 YTD	% 計画	予測	予測:計画の%
レベル1: 参加者フィードバック (全プログラム)	好意的な人の%	78%	84%	84%	100%	84%	100%
レベル1: 関係者フィードバック (一部プログラム)	好意的な人の%	75%	80%	77%	96%	78%	98%
レベル2: 学習 (一部プログラム)	点数	78%	85%	80%	94%	84%	99%
レベル3: 導入率 (一部プログラム)	導入率%	61%	75%	55%	73%	60%	80%
レベル4: 影響度 (一部プログラム)	目標達成への貢献度	NA	25%	15%	60%	20%	80%
レベル5: 費用対効果ROI (一部プログラム)							
有効な教育効果	千 \$	\$546	\$800	\$250	31%	\$650	81%
費用対効果 ROI	%	29%	35%	25%	71%	30%	86%
効率性指標							
コースマネジメント							
人財開発で成果があった人	人数	22	36	24	67%	35	97%
締め切りに間に合った人	人数	16	33	21	64%	33	100%
締め切りに間に合った人の%	%	73%	92%	88%	95%	94%	103%
人財開発の対象者	人数	143	178	167	94%	178	100%
締め切りに間に合った人	人数	89	160	139	87%	155	97%
締め切りに間に合った人の%	%	62%	90%	83%	93%	87%	97%
サイクルタイム							
コンサルタントにかかった日数	日数	39	30	33	110%	33	110%
教室での人財育成	日数	56	45	44	98%	45	100%
IT機器を活用した教育	日数	48	40	39	98%	39	98%
実施率							
今回のL&Dの実施した%	%	85%	88%	72%	82%	78%	89%
計画中の人の%	%	82%	85%	84%	99%	90%	106%
投資							
L&D関連出費	百万 \$	\$15.8	\$20.2	\$12.0	59%	\$24.0	119%
コスト削減	千 \$	\$63	\$295	\$115	39%	\$230	78%
機会コスト	百 \$	\$3.4	\$2.9	\$1.3	45%	\$3.2	110%
全参加者数	参加者数	109,618	147,500	67,357	46%	145,000	98%
注目している参加者	参加者数	40,729	45,313	18,253	40%	37,000	82%

CTR版：タレント開発報告指針TDRP 導入の道筋



3要素の最適化サイクル

成長の目標を設定する

モニターして報告する

ビジネス戦略と必要性

タレント・プロセス

Effectiveness
(効果性)

- 品質
- インパクト
- 顧客価値

ビジネスへの
貢献度は高い
のか？

Efficiency
(効率性)

タレント・プロセス

- スピード
- 活動
- 利便性
- 利用頻度

- 売上, 利益
- 再購買率, 満足度
- 請求可能期限, 生産性
- エンゲージメント, 従業員維持率他

改善する

分析する

タレント開発成功への5つの基本ステップ

組織の目標を実現する**タレント開発**を目指せ！

教育部門による研修機会

職場での協働環境

学んだスキルを職場で活用する機会をつくり、**育成能力の練磨**をはかれ！

人材育成の見える化

育成実績は、重要なキャリアとして登録せよ

真のグローバル人財を育てる**グローバルリーダー/マネジャー**を高く評価せよ

人材育成の役割分担の明確化

ANSI/ISO HR標準化準拠

統合型タレントマネジメントを**グローバル展開**せよ！

人財活用度の向上と**成功事例**の見える化

グローバルでのシナジー効果を高めよ

タレント開発が**組織の目標達成に貢献**しているかを検証し、改善に努めよ

ANSI/ISO HR標準化が進むタレント開発報告指針TDRPに基づき報告改善する仕組みを構築したか？

TDRPの実現で、何が決め手なのか？

リーダーシップ

- トップは、幹部報告の必要性を求めているか？
- タレント開発のリーダーが、CLOに存在感を示す良い機会に！

統治 / 整合性

- ビジネスとの整合性があるか
- どんなタレントが必要なのか明確か？

データ

- 関連データをすぐに呼び出せるか？
- データ品質に自信あるか？
- 必要なデータがそろっているか？



技術

- 拡張可能で、頻繁な使用に耐えるシステムか？
- 例外にも対応可能な能力は？

資源

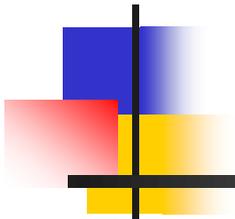
- 幅の広さと説明責任は？
- 知識とスキル
- ビジネス用に使えるか？

戦略的なタレント計画を！

- 優先順位をたてよ！
- スマートの原則で、3つのステートメントを作成！

結果

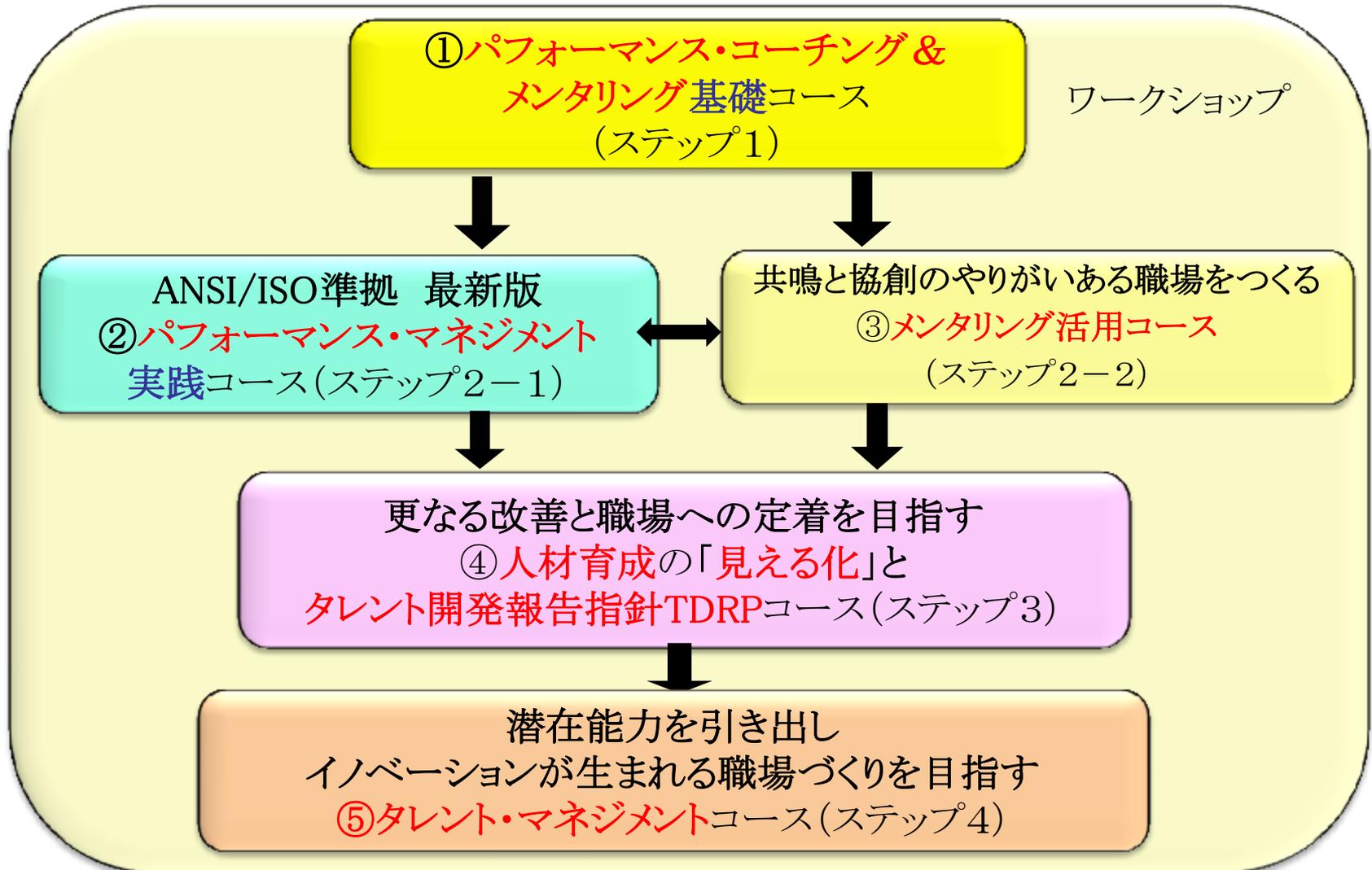
- 年度計画を見える化
- 継続的な改善努力を引き出しているか？



タレント開発報告指針TDRPの普及の奇跡と将来

- 既に、人材マネジメント協会SHRMのPHR、SPHR、GPHR資格の更新用の単位として認定された！
- 2014年中には、HR PRO用のTDRP認証がスタート
- 2013年中には、ANSI/ISO TC260 のワーキング・グループのなかで、TDRPをテーマとして採用し、検討開始の予定！
- TC260委員会のタスク・フォースを再編し、TDRP関連を含める予定
- 現在の財務諸表(GAAP/IFRS)では、人的資産の中に、潜在的能力や将来の可能性を示せないが、これを補う形で、TDRP指針に基づくタレント開発指標が使われる時代に！
- 従い、ISO HR標準化後、タレント開発の効果性/効率性/影響度を示す指標としてTDRPが注目される時代に！
- パフォーマンス・マネジメント及びタレント・マネジメント等のソフトの付加機能として、自動計算が可能になると急速に普及する
- タレント・マネジメントプロジェクト全体で得られるタレント開発では、3つのステートメント（出来ばえ/効果性/効率性）と6つのプロセスを基本に、6種類の報告書を活用する企業が増加！

国際標準のパフォーマンス・マネジメントを基本にした 人材マネジメント (HRM) 最新5コース



4月の戦略的人材マネジメント研究会予定

- 第40回 戦略的人材マネジメント研究会

日程：2014年 4月12日（土） 15：00-18：00

- 場所： 株式会社アイアム・インターワークス8階 会議室

- 次回の研究会テーマ

共通テーマ：HR Metrics（人材指標）から、**HR Analytics(人材分析)**の時代に

15:00-15:30 初参加の方のみ、自己紹介

15:30-16:20 HR Metrics(人材指標) から、HR Analytics(人材分析) の時代に
過去の履歴分析から、予想分析に進化するには？

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

16:30-17:10 「研修後の行動変容調査分析から何を学んだのか？」

戦力計画の戦略的構築に如何に役立てたのか？（中間報告）

報告者：ソリューション・プロバイダー 人材開発担当 川端 伸和

17:10-18:00 ディスカッション タイム

次回の発表者に関して

