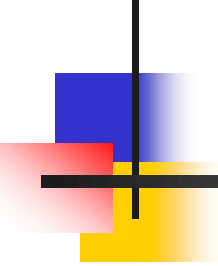


# 日本人材マネジメント協会 JSHRM 研究会紹介

戦略的人材マネジメント研究会  
SHRMコンピテンシー研究会



---

日本人材マネジメント協会JSHRM 執行役員  
戦略的人材マネジメント研究会 &  
SHRMコンピテンシー研究会 代表世話人  
石川 洋

# グローバル人材マネジメントを学ぶ 2つの研究会

## 戦略的人材マネジメント研究会

- 発足：2005年10月
- 設立趣旨

より**戦略的な人材マネジメント**の実践的な取組事例を中心に、活発な意見交換の場やネットワークをつくり、相互の理解を深める研究会。

成功事例だけでなく、挑戦的、全社的な取組の途中経過を含めて、色々な層からの意見交換の場を提供します

今年で、設立12年になり、常に最新導入事例を取り扱っており、**タレント・マネジメント**、**パフォーマンス・マネジメント**、**ピープル・アナリティクス**等の動向を念頭に、これからの日本のあるべき人材マネジメントを考えます。

- 開催日：隔月土曜日15:00-18:00
- ブログ：<http://workshop.lpfrontline.com>

## SHRMコンピテンシー研究会

- 発足：2015年12月
- 設立趣旨：

グローバルHRビジネス・パートナー GHRBPの新しい認定制度が2015年より発足したことに共ない、**グローバル人材マネジメントの基礎知識**やHRプロとしての**SHRMコンピテンシー**を学び、**SHRM CP/SCP HRプロ認定の合格**を目指す。

早くも2016年7月には、**日本初のSHRM SCP HRプロ認定合格者**が、本会員より誕生。

合格者と挑戦者との情報交換の場として、更なる拡大を目指し、**日本を代表するグローバルSBPのネットワークの場**として、その存在感を高めることを目指す。

- 開催日：毎月上旬、土曜日15:00-18:00
- ブログ：  
<http://shrmcompetency.lpfrontline.com>



# 戦略的人材マネジメント研究会 2016年度 主な活動状況

2016年1月17日 タレント・レビューのあり方を問う

**日本でのパフォーマンス・レビュー、タレント・レビューのあり方**を問う  
「日本オラクルの**タレント・レビュー**と**後継者育成事例**」

報告者：日本オラクル株式会社 クラウドアプリケーション事業統括  
HCMクラウド統括本部 部長 小野 りちこ氏

2016年4月9日 最適のアセスメント手法とは！

**最新のパフォーマンス・レビュー**では、「潜在能力」「強み」が  
何故注目されるのか？

「**目的により異なるアセスメント**のやり方を見直そう！」

一人材の生産性を2.5 倍高める職務マッチングのカー

報告者：プロファイルズ株式会社

パフォーマンス コンサルタント 水谷 壽芳氏

2016年6月11日 SHRM2016ワシントン大会 **事前勉強会**

「最新型のパフォーマンス・マネジメントの実践法を学ぼう」

2016年9月17日 SHRM2016ワシントン大会 **視察報告会**

SHRM2016ワシントン大会から学ぶ、日本の人材マネジメントのあるべき姿

報告者：株式会社クリス 能力開発部 部長 大野 菜穂子氏



# 戦略的人材マネジメント研究会 2017年度 主な活動状況

- 2017年2月8日 **GEでのパフォーマンス・マネジメント改革、最新報告**  
Performance DevelopmentとPD@GEの導入で、何が変わったのか！  
報告者：GEジャパン 人事 C&B マネジャー 山本 英雄氏
- 2017年6月12日 **SHRM2017ニューオルリンズ大会 視察報告会**  
グローバル・キュピタル・マネジメントの10の最新動向と  
最新のSHRMコンピテンシーから見た人材マネジメントの課題とその行方  
SHRM2017コンファレンス ここが見所、キーポイントとは？  
報告者：戦略的人材マネジメント研究会、代表世話人 石川 洋
- 2017年9月 2日 **人材マネジメント協会SHRM2017ニューオルリンズ大会 視察報告会**  
SHRM2017コンファレンスから見た人材マネジメントの動向と課題  
報告者：SHRM SCP HRプロ 松下 尚史（日本初のSHRM SCP取得者）  
SHRM SCP HRプロ 馬場 竜介（PwC Japan, HR Director）  
社会保険労務士 田代 英治（株式会社田代コンサルティング）  
JSHRM執行役員 石川 洋（株式会社スマートビジョン）
- 2017年11月18日 **SHRM e-learning Library視聴報告会（過去5年間の集大成）**  
過去5年のSHRMコンファレンスの総合分析とこれからのあるべき姿  
Evidence-based HR、ミレニアル・Z世代の特性と対策、  
エンゲージメントとタレントマネジメント、タレント開発6段階説 他  
報告者：JSHRM執行役員 石川 洋（株式会社スマートビジョン）  
働き方、職場の未来、2025年の動向予測、それにどう対処すべきか？  
報告者：SHRM SCP HRプロ 松下 尚史（日本初のSHRM SCP取得者）

# グローバルHRプロ SHRM SCP認定者がSHRM幹部を独占！ 米国では、既に10万名の認定者、日本では、まだ5名！

- SHRMの外郭団体であるHRCI認定は、145,000名に到達したが、知識中心の選考手法が影響してか、顧客からの評価が今一であった。
- その背景として、従来の伝統的で、経験的な手法にこだわり、最新人材マネジメント手法による戦略的人材マネジメントの導入に抵抗があるHRプロが多かったこともあり、HRプロ用のコンピテンシー（高業績者の行動特性）を明確にして、2012年にSHRMコンピテンシーのガイドラインを発表。
- HRプロ認定の素材制作 及び、HRプロ認定試験を、SHRM自らが実施する方針を決定。
- 2014年6月にSHRM-CP/SCPの認定を2015年5月に開始することを発表
- SHRM HRプロ認定の基盤となる2015 SHRM CP/SCP Learning System（1000問）を制作し、2015年始めに発売開始。
- 従来のHRプロ認定者をSHRM-CP/SCPに切り替えのため、オンラインテストを、2015年5月に開始し、50,000名が合格。
- 2015年6月末、SHRM CP/SCP Certification Preparation Seminarを開始
- 2016年版 SHRM Learning Systemでの設問数が1500問に大幅改訂。
- 2017年3月現在、約10万名が合格。2016年7月には、日本初のSHRM SCP認定者が誕生。
- 現在のSHRM幹部は、SHRM SCP 認定者が独占！
  - SHRM本部の経営幹部、支部の幹部は、「SHRM SCP 取得者が条件」が独占状態
  - SHRM CP/SCP認定者には、コンファレンス開催時には、特別室が提供され、認定者相互のネットワーキングが進んでいる
  - 今後は、SHRMコンファレンスでの発表者や、外資系グローバル企業での人事系経営幹部の最短ルートとして注目集めている！

# 外資系グローバル企業の人事系経営幹部への最短ルート として注目されるSHRM CP/SCP HRプロ認定

- 従来のコンピテンシーは、本来「高業績者の行動特性」だが、
- 最新のSHRMコンピテンシーでは、「これからのグローバルHRプロに求められる姿」を提示
  - 世界のHRプロフェッショナル（日本では、人事総務部門関係者）が組織する最大かつ最も影響力のある国際的なネットワーク（人材マネジメント協会SHRM、会員約28万人）を中心に、これからのHRプロフェッショナルが、あるべき姿を集大成したコンピテンシーモデルが登場！
  - 従来のHRのプロ認定（SPHR,GPHR等）は、知識中心のアセスメントだったが、HRプロとしてのやる気レベルを判定し、挑戦の機会を提供するため、HRプロ用のSHRMコンピテンシーをまとめ、SHRM HRプロ認定(SHRM CP/SCP)に採用。
  - 立場：4階層（戦略的ビジネス・パートナーSBP、中間管理職、上級管理職、経営幹部（VP of HR, HR Director））では、どんな対処をすべきかを示唆！
  - 受験資格：まずは、SBPとして、一定レベルの実践経験を要求しているが、将来のHR Director, VP of HRとして、適切な対応がとれる可能性の高い人材を認定し、将来のHR幹部の早期養成や選抜にも役立つものに！
  - カバー領域：最新のグローバル人材マネジメント導入の核となる、タレント・マネジメント、パフォーマンス・マネジメント、ダイバーシティに向けた全社的な意識改革、グローバルな成長戦略の実践で必要なM&A、企業風土改革、CSR、リスクマネジメント、新技術の導入等の新しい取組を成功に導くため、具体的事例で、実践的に学べる内容に！

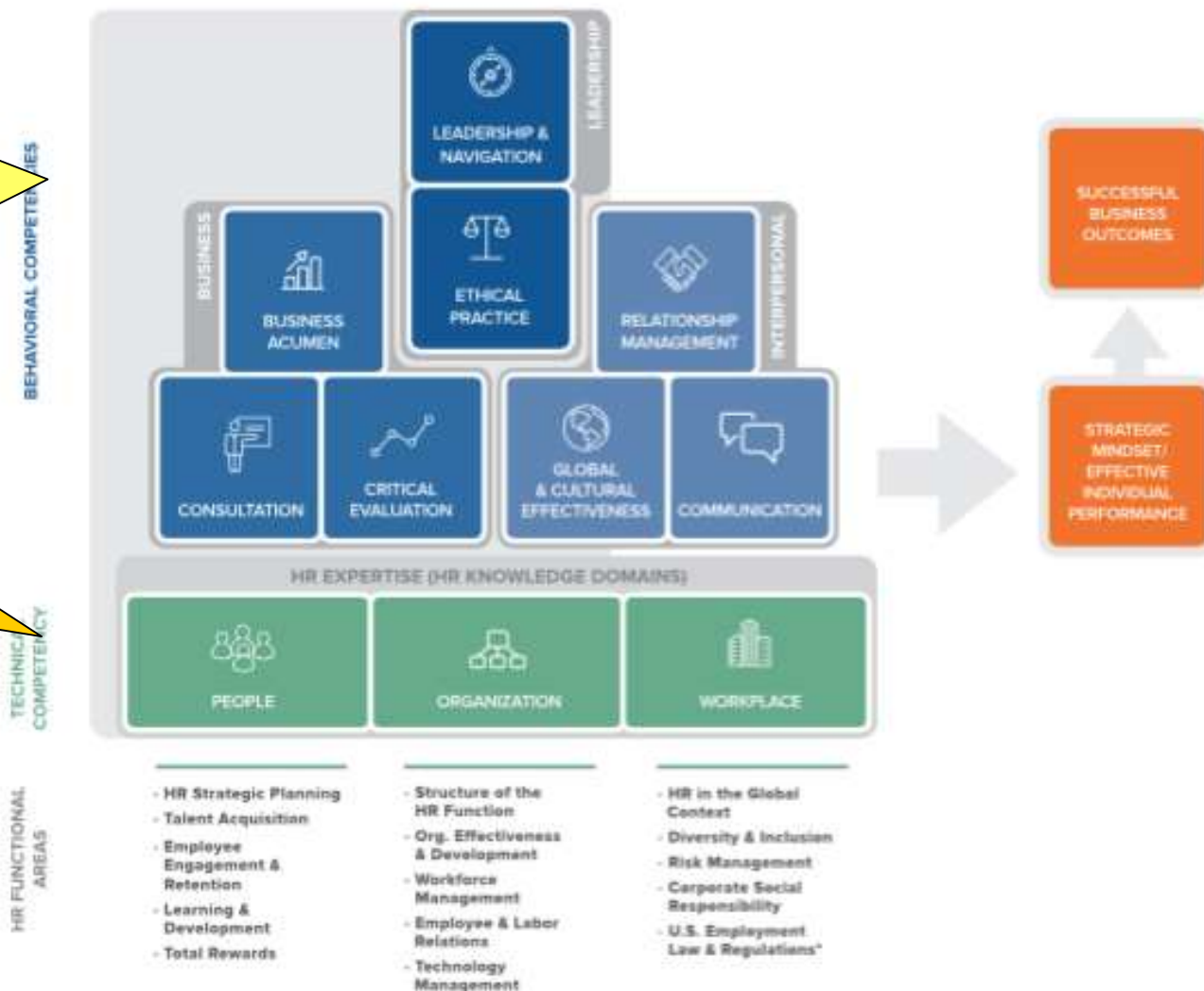
# 最高のHRプロの行動特性SHRMコンピテンシー

立場・役割毎に、どんな行動をとるべきかの判断力があるか？

2017版

立場、状況の変化により、どんな対応をとるべきなのかの判断力があるか？(SJ問)

3つの専門分野で、十分な知識があるか？(知識問)



# SHRMコンピテンシーの定義とサブ項目

特に、People management, Talent managementは、重点項目

項目	定義	サブ・コンピテンシー
人事業務での執行能力 (HR Expertise)	ビジネスの成功に役立つ、人事原則やその施策を実践する能力	戦略的ビジネス・マネジメント、戦力計画と採用、人材開発、給与と報奨、リスク・マネジメント、労使関係、グローバル対応力、 <b>タレント・マネジメント</b> 、変革 他
リーダーシップと方向性の提示 (Leadership&Navigation)	組織内で、執行機関やその実行プロセスに貢献できる能力	変革や機能面でのリーダーシップ、目標達成志向、後継者計画、プロジェクト・マネジメント、影響力
倫理観 (Ethical Practice)	リスクを最小化するため、組織の価値観を理解して、支援する能力	支援関係の構築、信頼関係、誠実さ、プロ意識、安心感 他
ビジネス洞察力 (Business Acumen)	現状を理解し、組織の将来戦略に貢献する情報を適用する能力	戦略的な迅速性、ビジネス知識、システム思考、経済感覚、財務知識、セールス&マーケティング知識、技術知識、労務関係知識、実務知識、法制度の知識、HR指標、HR分析、ビジネス指標の知識
人間関係と調整能力 (Relationship Management)	ふれあいの場をつくるサービスを提供し、組織の目標達成を支援する能力	人脈、顧客サービス、 <b>ピープル・マネジメント</b> 、信頼性、透明性、 <b>メンターシップ</b> 、チームワーク 他
コンサルテーション (Consultation)	ステークホルダーにガイダンスを提供する能力	<b>コーチング</b> 、プロジェクト・マネジメント、分析手法、問題解決、創造性とイノベーション、柔軟性、尊敬されるSBP、 <b>キャリアパス</b> 、 <b>タレント・マネジメント</b> 、 <b>ピープル・マネジメント</b>
評価力 (Critical Evaluation)	ビジネス上の決断や推薦に役立つ情報を提供する能力	効果測定とアセスメントスキル、論理的思考能力、問題解決、研究心、決断、監査能力 他
グローバル・文化的な効果性 (Global and Cultural effectiveness)	あらゆる関係者の見通しや背景を尊重して、検討する能力	グローバルで、多様性に関する知識と実践、相手の環境に同情できる気持ちの広さ、色々な経験を尊重、文化慣習の違いを理解し、尊重する気持ち 他
効果的コミュニケーション (Communication)	ステークホルダーと効果的な意見交換ができる能力	口頭及び文書、プレゼンでの効果的なコミュニケーション能力、傾聴と効果的 <b>フィードバック</b> 、 <b>ファシリテーション</b> 、効果的な会議術 他



# 戦略的人事(Strategic HR)に積極的に取り組む挑戦的な人財を SHRM CP/SCP HRプロとして認定しています。

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、 <b>投資対象</b> 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 <b>戦力計画の立案</b> 、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	<b>結果を引き出すための戦略</b> 、後継者計画、軌道に載せるための支援計画、キャリア創造と人材開発計画づくり
報酬・ベネフィット関係	社員へのパフォーマンス・マネジメントの実施状況を把握、報酬管理、業務記述書、役員報酬の決定、ベネフィット管理	目標とする売上増を達成するための報酬計画の作成、A&B社員に対する給与増により、どれだけ <b>の便益が期待できるかを試算</b> 。

- Tactical HRの仕事は、今後は、外部組織に出され、将来的には、AIにとって変わる可能性が高い
- **Strategic HRの仕事は、今後一層に重要になり、この分野の仕事は、HRプロとして賞賛され、もてはやされる** (このタイプの人材は、**AIが進んでも、生き残れる人財に!**)
- Strategic HRに熱心で、積極的に取り組む意欲のある人財を選考して、挑戦的業務に従事させようとする運動が、**SHRM CP/SCP HRプロ認定**です。米国には、**2016年ですでに10万名!**

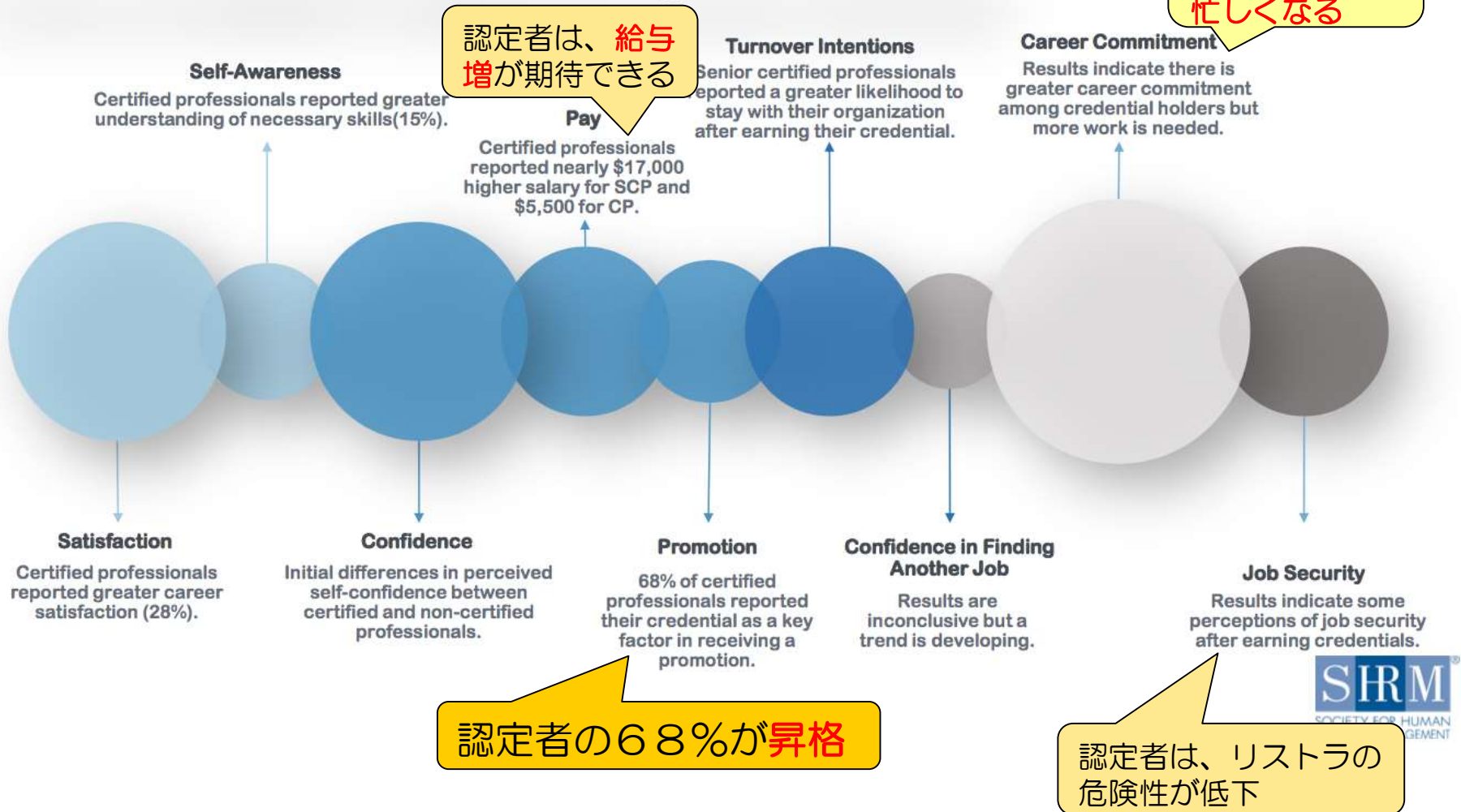
# SHRM CP/SCP HRプロ認定を取得すると どんなご利益があるのか？

1. グローバル人財マネジメントの分野で、グローバルHRプロとして認知され、認定者同士との話がしやすく、互いに理解されやすく、協力関係も強くなる！
2. グローバルHRプロを取得すると期待できる点
  - フォチュン500企業への就職で、有利に
  - 戦略的グローバルHRプロとして、活躍を期待されるので、仕事が増える
  - HR Manager, HR Director, CHROとして、挑戦する機会が増える
  - AIが発達する時代になっても、AIに置き換えられることはない
  - SHRM本部への幹部就任への必要条件、支部設立でも、幹部候補になれる
  - SHRM関連書籍の認定でも有利に進められる
  - SHRMコンファレンスでのプレゼンターとして優先的に選ばれる
  - SHRMコンファレンスでは、SHRM CP/SCP専用のネットワーキング室への出入りが許される
  - 欧米では、10万名の認定者がいるが、日本では、まだ5名なので、希少価値

日本企業内での認知度はまだ低いですが、外資系企業での認知度は非常に高く、一目置かれることが多い！

# SHRM HRプロ認定 個人に対して、何が得なのか？

So how do the SHRM-CP & SHRM-SCP bring value to individuals?



# 結論：個人と組織の両面で何が得？

## Conclusions

キャリア開発での効果が高い

### Career Development Matters

Taking a competency-based approach is effective.

生涯学習に役立つ

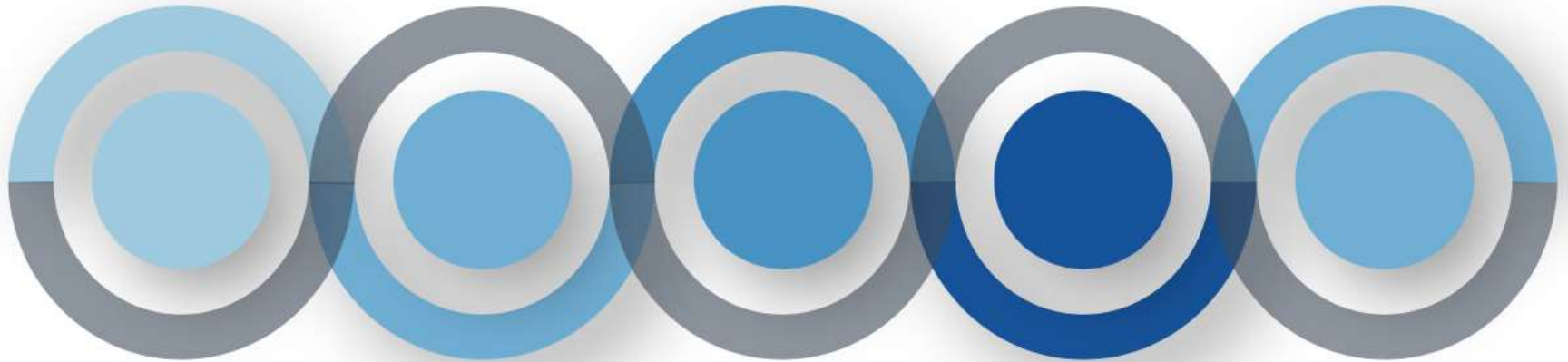
### Lifelong Learning

Credentials are the jumping point for lifelong learning.

自己活性化が目標

### Self-Actualization is the Target

While all factors are important, self-actualization is the goal.



### SHRM Credentials Add Value

Holding a SHRM-CP or SHRM-SCP is linked to satisfaction, commitment, and efficiency.

SHRM CP/SCP HRプロ認定の取得による満足度、コミットメント、効果性が高い

### Building Blocks Help

Follow a path and add through specialization.

専門性を高めることで、支援活動も順調に

# グローバルHRプロ(SHRM SCP)として、 これから会社にどんな新しい風を吹き込むべきなのか？

従来の課題	突破口となるキッカケは？	目指すべき方向性
HRプロとして、自信がない HRプロとしての信用がない HRプロはどんなことが求められているのか分からない	SHRM Learning Systemの学習 SHRM SCP HRプロ認定の取得 SHRM Conferenceへの参加	HRプロとして活躍する機会が増加 HR Director/CHROとして、実績を上げる
挑戦の機会が少ない	SHRM SCPの取得により、昇格や新規の挑戦の機会を増やす	グローバルHRプロとしての活躍の場が沢山ある
事業部から余り期待されていない	事業部の課題を聞く機会をつくり、お役にたつことを示す	戦略的ビジネス パートナー SBPとして、活躍する
L&Dが業績にどれだけ貢献しているのか見えない	L&Dの目標と会社の目指す目標の整合性がとれているか確認する 研修効果測定を毎回実施する	各マネジャーがアライメント調整を徹底しているかの評価を強化
企業風土改革をどう進めてよいか分からない	企業の価値観を理解して、実践する人財を採用し、入社後も定期的にチェックする	次世代上級マネジャー/経営幹部の登用時には、その実践度を評価する
CSRが業績にどれだけ貢献するのか見えない	CSRによる地域貢献度の調査を実施する	地域での企業ブランドの確立、感謝度を定期的実施
エンゲージメントが改善すると業績にどれだけ貢献するのか見えない	従業員意識調査で、エンゲージメントを調査する	ACE型のタレント・マネジメントを導入して、たえず現状を把握
タレントプールされては迷惑と考えているマネジャーが多い	自分の部署だけでなく、会社全体の人材開発の機会をつくる	次世代経営幹部の条件としてタレントプールの実績を求める

# 職場での人財マネジメントにて、どう突破口 (Breakthrough)を切り開くのか？

現在の課題	突破口となるキッカケとなる仕組みづくり	具体的運動事例
時代に即した <b>人事評価システム</b> への <b>変革</b> (上から目線の評価からの脱却、従来の目標管理制度の破綻、時期はずれの時期に、的外れの評価、評価の煩雑さ、説明責任の不足)	年一人事評価の全面改訂、ランクづけ評価の廃止 最新型パフォーマンス・マネジメントへの転換 月毎/四半期毎のCheckIn システムの導入 タレントレビューの導入 <b>リアルタイム フィードバック システム</b> <b>自己開発型/学習機能</b> つきタレント・マネジメントシステムの導入	協創環境の整備、学習する組織の事例 デジタル組織への転換事例 <b>Network of teamsの構築事例</b> 効果的 <b>フィードバック&amp;コーチングの実施</b> <b>四半期毎の目標達成の見直し</b> OKRによる目標設定手法の変革事例 従業員調査の実施とモラル改善運動
<b>新入社員の離職率</b> が高い	メンター制の導入	<b>組織横断的メンター</b> の充実
優秀人財が採用できない 優秀人財が定着しない <b>企業ブランディング</b>	フレックス システム、テレワークの導入 タレント・マネジメントの導入 タレント レビューによりキャリア支援	<b>タレント プール</b> による挑戦の機会の拡大、 TMの導入成功により <b>企業ブランディング</b> の <b>向上</b>
職場での <b>意識改革</b> の推進 残業が多い(仕事の効率化)	フレックス、テレワーク、育休制度、朝型活動の 活性化、ワーク ライフ バランス制度の導入	<b>朝型出勤</b> への転換運動 休暇の消化運動、率先して育休をとる習慣
次世代幹部/後継者が育たない <b>戦略的リーダー/メンター</b> が育 たない	グローバルタレント・マネジメントの導入 キャリア意識の引き出し キャリア評価システムの導入 戦略的ビジネスパートナーの育成	<b>タレントプールの思想の普及活動</b> <b>人財の移動性改善事例</b> <b>メンター データベースの活用事例</b> <b>タレント データベースの活用事例</b>
各種の <b>世代格差問題</b> (効果的なミレニアル対策) 報酬&ベネフィット体系の見 直し	<b>各種のダイバーシティー/CSR運動を推進</b> 女性中心のプロジェクトチーム立ち上げ 草の根支援チームやCSR協議会の設置 トータルリワードの導入	ダイバーシティー/CSR成功事例 スマートフォンの戦略的活用事例 ベネフィット調査と外注化による経費削減
<b>デジタル組織</b> への変革 紙からデジタル化が進まない	デジタル人事、ネットワーク組織の活性化 <b>全社的な情報共有システム</b> の構築 <b>自由席制度</b> 、社内フォーラムでの提案制度 <b>ピープル アナリティクス</b> チームの設置	ビックデータの活用 成功事例等の情報共有による活性化事例 クラウドソーシングによる活性化事例

- 役割分担：
  - 世話人：石川 洋、JSHRM 執行役員
  - SHRM SCP資格者を含む有志のナビゲータが進行役
  - 一般会員：約10名前後
- 開催頻度：1ヶ月毎に開催
- 会場：(株)スマートビジョン 自由が丘本社
- 今後の予定：
  - 2015年10月より：SHRMコンピテンシー研究会 会員募集開始
  - 2015年10月31日(土) JSHRMコンファレンスで活動報告
  - 2015年12月12日(土)：第1回SHRMコンピテンシー研究会  
↓ 毎月開催
  - 2017年11月4日(土)：第22回SHRMコンピテンシー研究会
  - 2017年12月9日(土)：第23回SHRMコンピテンシー研究会
  - 2018年1月13日(土)：第24回SHRMコンピテンシー研究会
    - 時間は、15:00-18:00
- 研究会サイト：<http://shrmcompetency.jp/frontline.com>



# SHRM CP/SCP合格を目指して、特別講座、 2017/1月から新コースを開講、会員募集中

- SHRM CP/SCP合格のために「理解」して、「実践」すべきこと
  - グローバルHRプロには、**どんな業務内容とその実践が求められているのか？**
  - グローバルHRプロは、**従来のHRプロと何が違うのか？**
  - あなたがHR Director/HR managerなら、この課題解決のため、まず何をすべきか？
    - オンライン アセスメントのSJ問の事例を通して、**SJ問攻略法**を学ぶ
  - SHRM SCP 試験で課される160問の設問に、240分内でどう対処するかの**戦略**
  - **SHRM 2017 Learning System** 傾向と対策
  - その他、ホットテーマに関する 各種の議論
- SHRMコンピテンシー研究会 講師陣：
  - 講師1： JSHRM 執行役員 石川 洋
    - 2017版 SHRM Learning System 概要 担当
    - ナレッジ問 担当
  - 講師2： SHRM SCP HRプロ、馬場 竜介 氏
    - SJ問 担当
  - 随時、特別なテーマでの解説
  - 挑戦者からの報告