戦略Note

リセット！

人事制度の再起動

―行き詰まりから正しく機能回復させる方法―

プライスウォーターハウスクーパース株式会社　石原美佳／土橋隼人

■人事制度の“不具合”を徹底検証！

昔から続けている制度，流行で導入してしまった制度，導入当初から外部・内部の環境が変わってしまったにもかかわらず，ずるずる運用を続けている制度は少なくないはずだ。その制度・施策の本来の狙いは何であったか？　この時期，行き詰まりを来している背景事情とは？　本来の狙いを取り戻す，あるいは違うアプローチで効果を出すために，これからどのようなマネジメントアプローチがありえるのか？　……こうした視点から，現場をよく知るコンサルタントに，状況の整理とアドバイスをお願いした。

本稿に挙げられた問題の多くは，経営・人事担当者ご自身，うすうすその不具合を自覚されているものと推察される。しかし，どこをいじればいいのか深く分析するには至らず，また，制度の設計や運用を変えるとなると社内に混乱を引き起こす懸念があり，結局は着手を躊躇しているというのが実態ではないだろうか。不具合をだましだましやり過ごすか，思い切ってリセットボタンを押すか，ご判断は読者次第である。　（編集部）

構　成

No. 1　コンピテンシー評価　～能力評価との違いを明確に～
No. 2　360度フィードバック　～事前研修の実施がカギ～
No. 3　新卒採用　～自社における新卒社員の位置づけを明確に～
No. 4　中途採用　～新卒採用との違いを認識する～
No. 5　OJT　～育成の仕組みを整備する～
No. 6　幹部社員育成プログラム(選抜育成制度)　～意図した人材が育つプログラムか～
No. 7　階層別研修　～学習内容をPDCAサイクルで活かす～
No. 8　賞与制度　～変動費として再定義を～
No. 9　諸手当　～必要性を疑ってみる～
No.10　成果主義人事制度　～“右に倣え”で追随しない～
No.11　目標管理制度　～評価の仕組みの再検討を～
No.12　社内FA制度／社内公募制度　～プロセスを整備して公平性を担保せよ～
No.13　複線型人事制度　～柔軟なコース移動を可能に～
No.14　専門職制度　～非管理職の受け皿にはしない～
No.15　裁量労働制　～割増賃金抑制を主旨にしない～
No.16　ダイバーシティの推進　～イメージアップ目的では失敗する～

■執筆担当：

●石原美佳　プライスウォーターハウスクーパース㈱　コンサルタント
慶應義塾大学卒業。社会保険労務士。大手総合商社系列企業での人事コンサルタント職等を経て，2008年1月より現職。日本企業および多国籍企業のPMI（Post Merger Integration），人事制度・退職金制度設計，チェンジ・マネジメント等のプロジェクトに多数従事。共著に『図解でわかる　ヒューマンキャピタルマネジメント』（産業能率大学出版部），その他人事専門誌への寄稿多数。

●土橋隼人　プライスウォーターハウスクーパース㈱　コンサルタント
法政大学大学院修士課程（社会学）修了後，プライスウォーターハウスクーパースHRS株式会社に入社，現職。M&Aに伴う人事デューデリジェンス，報酬制度設計，役員報酬制度設計等のプロジェクトに従事。

■プライスウォーターハウスクーパース㈱
●ホームページ：http://www.pricewaterhousecoopers.co.jp　●住所：〒104-0061　東京都中央区銀座八丁目21番1号

リセットNo. 1 コンピテンシー評価 ～能力評価との違いを明確に～

制度本来の目的・狙い

従来の能力評価は，トップダウンアプローチで評価要素を記述していたため，ややもすると汎用度や抽象度の高い仕組みとなりがちだったのに対して，コンピテンシー評価は，ハイパフォーマーが，一定期間に“安定的に発揮した能力”を具体的に記述し，それを評価するものです。従って，本来は具体的な行動ベースの評価要素を社員にあまねく適用することによる業績向上が期待されています。

行き詰まりの実態

コンピテンシーとは「特定の役割における高業績者の行動特性」を指します。評価の主眼は，被評価者の具体的な行動事例から行動特性の有無を見ることにあります。日本企業では1990年代に関心が高まり，自社に導入する企業が増加しました。2003年の調査では，20.3%の企業がコンピテンシーを導入しています（生産性本部）。一定数の企業で導入されているコンピテンシー評価ですが，現場から聞こえてくるのは「従来の能力評価と何ら違いがない」という声です。

実務にあたる人事ご担当者の大多数が実感されていると思いますが，人事制度は「導入したら終わり」ではありません。導入した制度を実効性の高いものとするためにはビジネスの現状に即したコンピテンシーの再定義等の定期的なメンテナンスが欠かせません。コンピテンシー導入のブームが1990年代後半だったことを踏まえると，多くの企業は導入してから数年が経過していると思われます。導入した当時のままコンピテンシー評価を運用している場合には，この機会にコンピテンシー評価のメンテナンスを検討してはいかがでしょう。

再起動の処方箋

①定期的にコンピテンシーの定義を見直し，修正を行う

ハイパフォーマーの持つ行動特性はその時々の経営戦略や経営環境などによって規定されます。自社の経営戦略や経営環境に変化が生じた場合には，従来のコンピテンシーがハイパフォーマーの行動特性の再現ではなくなってしまう可能性があります。精度の高いコンピテンシー定義を設定するためには，経営環境に大きな変動があったとき，あるいは定期的にコンピテンシー定義を見直す必要があります。

②新事業などを行う部署，職種のコンピテンシーはトップダウンで設定する

コンピテンシーは現在の高業績者の行動特性をボトムアップアプローチで抽出したものです。そのため，新事業を行う部門・職種や，経営環境などが大きく変化したために新たに経営戦略やそれに伴う人材戦略の再策定が必要な場合には，従前のアプローチではコンピテンシーを策定することができず，ミッション・ビジョンまたは求める人材像を踏まえたトップダウンアプローチでコンピテンシーを決定する必要があります。

③評価者研修を実施し，評価能力の向上を図る

評価基準の記述の語尾を「……できる」（従来の能力評価）から「……している」（コンピテンシー評価）と変更したとしても，具体的な行動事実を基に評価が行われるとは限りません。評価者の姿勢が変わらなければ，従来のような“印象評価”が行われてしまう可能性が残ります。

上記のような事態を避けるためには，評価者に対する丁寧な研修が必要です。研修では「発揮されている行動」を基準に評価を行い，評価面談の際には評価結果と共にその根拠となる具体的な行動事実（評価期間における被評価者が行った行動）を本人に伝えることを，評価者に徹底させる必要があります。また，そのような評価を実施するために，日頃から被評価者の行動事実を記録に留めておくなどといったアドバイスも伝えるべきでしょう。

リセットNo. 2 360度フィードバック　～事前研修の実施がカギ～

制度本来の目的・狙い

360度フィードバックは，一方向（直属の上司）からだけではなく，部下・同僚・他部署の上司または顧客からの評価を受けることにより，自己理解や直属の上司からの評価結果とのギャップを把握し，そこから「気づき」を得ることで，それに伴う行動変革を期待して実施するものです。

行き詰まりの実態

360度フィードバックを実施している企業を訪れると，多くの実務担当者から「部下の上司に対する不満の捌け口となってしまっている」，「（評価結果が処遇に直接結びつけられる場合には）断片的な評価を基に処遇が決まることに納得がいかず，評価制度への不満につながっている」といった課題が挙げられます。さらに，「360度フィードバックを行ったはいいが，結果の活用が難しい」との悩みも多く耳にします。

再起動の処方箋

上記のような課題を解決するためには，制度を“育成のためのもの”と位置づけ，処遇への反映を避けること，および評価者・被評価者の各属性別に丁寧な説明を行うことが有効であると考えられます。

①育成のための制度と位置づけ，処遇への反映を避ける

360度フィードバックの結果は必ずしも処遇へ反映させる必要はなく，育成のための制度であると割り切って活用している企業が多く見受けられます。コンサルティングの現場においても，そのような活用方法を提案することが多く，また，実際に処遇に反映する場合には多くの観点で細心の注意を払う必要があるように感じます。

360度フィードバックの結果は，様々な視点に基づく忌憚のない意見であり，人事部にとっては異動や昇格を検討する有用な材料となりえます。しかし，評価者として一定のトレーニングを受けていない社員の，時には建設的ではない評価結果を，処遇に反映させることが適切であると言えるのか，また，匿名性が十分に確保されていない下で実施された評価結果にどの程度の信頼性を置くのか等の懸念があります。そうした課題が払拭されないうちは処遇への反映は時期尚早であり，被評価者に「気づき」を与えるための制度と割り切って運用すべきであると言えます。

②評価者に評価の意味・意義，および評価を行う上での注意点を伝える

360度フィードバックの評価は，主に通常の評価者ではない（すなわち評価者としてのトレーニングを受けていない）社員が行うことになります。好き嫌いを表現するツールとして使われる可能性もあるため，評価者としての心構えを事前にきちんと伝える必要があります。

【評価者に伝えるべき事項】

・評価の意味や意義（被評価者に気づきを与え，行動変革を促す目的で実施するものであること）
・評価を行う上での留意点（事実に基づいて評価を行うこと）

上記の内容は，実施要項などに表記するほか，集合研修の場で伝えるとより効果的です。

③被評価者に適切・丁寧なフィードバックを行う

被評価者に対しては評価結果を渡すだけではなく，適切・丁寧なフィードバックを行い，結果の見方についての解説も必要です。また，被評価者と今後の改善計画などについて議論ができると，360度フィードバックを実施した効果がより大きくなります。

リセットNo. 3 新卒採用 ～自社における新卒社員の位置づけを明確に～

制度本来の目的・狙い

新卒採用は，将来企業の根幹を成すポテンシャルの高い優秀な人材を確保することを目的に実施されます。中途採用が即戦力となる人員の補充・補強という側面を持つのに対し，新卒採用は中長期的な視点に立って人材を獲得するという側面が強いと言えます。

行き詰まりの実態

従来，多くの日本企業では終身雇用を前提として，新卒社員を自社内で汎用性の高い人材に育成するという手法を採ってきました。しかしながら，企業を取り巻く経営環境は急激に変化しており，今日ではグローバル化の進展に伴う競争激化や，IT技術の進歩に伴うスピード化，高度専門化がビジネスのキーワードとなっています。そのような環境の中，新卒社員を自社内において汎用性の高い人材に育成するという従来の手法では，ビジネスの広がりや技術革新に対応できる高度専門型人材を確保できないという切実な課題があります。さらに，せっかく採用した新卒社員の定着率が過去と比較すると芳しくないとの課題も存在しています。

再起動の処方箋

①新卒社員が担う役割を再定義する

ビジネスを遂行する上で求められる知識やスキルが高度に専門化していることにより，従来の単一企業内での教育の枠組みではもはや対処できない，終身雇用制度での管理が得策ではない職種が増えています。能力や専門性を備えた人材を外部市場から中途採用として調達する，あるいは仕事そのものを外注する職種と，従来通り新卒採用した社員を長期に雇用することで対応する職種とを，今一度，自社の人材ポートフォリオで，明確に切り分けることが肝要です。

②選考プロセスを再構築する

「何のために（何を見るために）面接をするのか？」「何のために（何を見るために）その質問をするのか？」採用担当者はこのような問いに対して明確な解を持っていることが望まれます。「他社もやっており，一般的だから」「昔から実施しているから」という安易な理由で設定された選考プロセスでは，自社にふさわしい人材の見極めは難しくなります。自社に必要な人材を採用するために必要なプロセスを再検討することも時に必要となります。

③事前に面接官同士で基準を共有し，採用の精度を上げる

新卒採用者は中途採用者と異なり，採用後に配属先が決まることが一般的です。従って，各配属先で新卒社員に求める人物像やスキルが異なることから，配属後の職場において「期待していたほどの能力レベルではない」といったクレームにつながったり，社員本人が「やりたい仕事ではない」と不満を漏らしたりする事態につながったりするケースが見受けられます。それを防ぐために予め配属先を決める採用手法を採る企業もあります。少なくとも，採用を実施する前に複数の部門間で新卒社員に求める人物像や最低限求める能力・スキルを話し合い，共通認識にしておくことが求められます。

④新卒採用を雇用の調整弁としない

採用に限らず，教育研修費用も含め，人材に投資する費用は景気に左右される側面が強いと言えます。1990年代の「失われた10年」において，各社が新卒社員の抑制に走った結果，企業の人員構成が歪になり，その後の配置・異動・登用に支障を来す事例が多々見られたのは記憶に新しいところです。新卒採用は各社固有のスキルや技能等を伝承する側面もある点を踏まえ，人事に携わる者としては新卒採用を雇用の調整弁とすることなく，景気の動向に関わらず一定の人材を安定的に確保し続けるという意志を持つことも必要であると言えます。

リセットNo. 4 中途採用 ～新卒採用との違いを認識する～

制度本来の目的・狙い

中途採用は，主に以下の場合の人材確保を目的としています。

①事業計画上の要請（新規出店，新たな事業領域への進出等）や景気動向により，社員数を増やす必要性に迫られた場合

②既存ビジネスを推進する際に不可欠なインフラ（自社ITサポート体制，企画力強化等）を整備する上で必要となるスキルを備えた人材の確保等，社内の現有人材では対処できない人材をマーケットから調達する必要性に迫られた場合

③在籍社員の年齢構成の歪みや退職者の欠員補充等，人員構成を是正する必要性に迫られた場合

行き詰まりの実態

求めるスキルや期待役割が明確であるため，それに合致した人材を文字通り「即」戦力として採用した社員に関して，実際には以下のような声を耳にする機会が多く，期待した実績を挙げ，定着しているケースはさほど多くないようです。

・過去の職務経歴から逸材であると期待していたが，入社後は思ったような成果を挙げることなく，短期間で辞めてしまった
・これまでの成功体験や自分のスタイルへのこだわりが強く，自社の従来の社員に対してもそれを一方的に押し付けるだけで周囲との軋轢を生み，期待していた役割を任せることができない

再起動の処方箋

①中途採用は新卒採用と本質的に異なることを採用者がまず自覚する

「中途採用と新卒採用の本質的な違いを認識した上で採用活動を行っている企業は意外と少ない」というのが筆者の抱く率直な感想です。つまり，中途採用の候補者を評価する際にも，新卒採用と同じように潜在能力（期待できそうな人材だ）や職務遂行能力（協調性や責任感がありそうだ）といった観点で判断しているケースが多いということです。中途採用は新卒採用と異なり，面接の席上，「仕事上，判断や軌道修正が求められる局面でどのような思考や行動を取る人物なのか」，「これまでどのような実績を挙げてきたのか」という点をエピソードや事実に基づいて十分に見極めることが重要です。なぜなら，「新しい環境に飛び込んで仕事をしていく上で，この候補者は果たして当社が期待する成果を継続的に挙げられる人物なのか」，「期待する役割を任せられる人物なのか」ということ，すなわち，候補者の語る実績が再現性のあるものであると確証を持てないのであれば，その採用はミスマッチに終わる可能性が高いからです。

②採用基準を下げてでも入社させる必要があるのか，一度立ち止まって考える

景気または自社ビジネスの拡大局面においては，多少採用基準を下げてでも人数を確保しようとする動きが見受けられます。しかし，「１人の人材にかかるコストは，その人材の年収の３倍に相当する」と言われ，さらに日本では労働法上解雇が厳しく制限されているため，一度採用した社員に退職を促すハードルは高いと言えます。また，その人材を採用した際に要した労力・金銭コスト，仮にその人材が退職した際に追加補充するコストも考えてみる必要があるでしょう。中途入社した会社で思うように力を発揮できずに短期間で辞めるという事態は，社員本人にとっても心理的に禍根を残します。ある採用担当者は，「判断に迷ったら採用しません。それがご本人のためになると思っています」とおっしゃっていました。ビジネスを展開する上で急遽人員を増やしたい場合であっても，採用基準を下げてでも人材を確保する必要があるのか，採用される側にとっても人生を左右する重要な岐路であることも踏まえ，一度立ち止まって考える，また，人事として経営にそれを具申する勇気を持つことが肝要でしょう。

リセットNo. 5 OJT ～育成の仕組みを整備する～

制度本来の目的・狙い

OJTは，単に部下を現場に投入し，成り行きで仕事の要領やコツを身につけさせるのではなく，上司や先輩が職務を遂行する姿を見せ，①組織メンバーとしての成長を促す，②仕事に必要な知識・技能・取り組み姿勢を身につけさせる，③仕事をすることの価値や達成感を味わわせる，ことを目的として実施するものです。

行き詰まりの実態

OJTはビジネスの現場に部下を投入し，日常業務の中で実体験を積むことで指導・育成を図るものであるため，そもそも計画的な育成が困難であるという性質を有しています。それゆえに，教える側の指導力が問われるとも言えます。

多くの企業で耳にするOJTに関する問題意識としては，上司・先輩の指導力不足や，日常業務に追われる中で追加業務的に部下・後輩の面倒を見ることになることへの負担感を指摘するものが多いように感じます。また，成果主義人事を導入した結果の教え合う風土の希薄化，つまり，人に教える時間があったら上司自身が自分の成果を挙げることに注力したいという意識が職場に蔓延していることを問題視する声も聞かれます。

再起動の処方箋

①仕組みの整備を通じてOJTを機能させる

会社が社員に期待する行動を浸透させるために有効な手段の一つとして，期待する発揮行動を評価項目に組み入れる方法が考えられます。

ある大手ディーラーでは，管理職を評価する際に50%のウェイトを「部下の育成」に充て，処遇に反映させています。同社は数年前に成果主義を導入し，全社員に対して数値目標の達成を重視する評価・処遇制度を取り入れました。その結果，各人が数値目標必達に向けて取り組んだことにより，短期的な会社業績は向上したものの，同社の良き伝統であった教え合う風土が廃れ，現場の営業社員の接客スキルは目に見えて低下してしまいました。顕在化したそのような事象に対して，同社の経営層は，管理職の評価項目を見直すことを通じて新たな価値観の浸透を図ったのです。

現場では，従来通り数値目標を持たされる一方で，新たに部下育成を業務として担うことに対して負担感を口にする管理者が少なからず存在しています。しかし，同時に，自らがかつて上司や先輩に育てられてきた“良き伝統”が廃れつつあることに対しては危機感を持っており，それを継承する使命を改めて認識させる機会にもなりました。評価制度を通じたOJTの取り組みは同社に着実に浸透しつつあります。

②OJTの定着を下支えする人事部門の役割を再認識する

OJTの実施主体はあくまでラインであることから，「OJTの成否はラインにかかっている」というのは一理ある考え方です。では，OJTを推進する上で人事部門の担う役割はラインに比して軽いものでしょうか。人事部門がOJTを機能させる上で果たすべき役割について，十分な認識を持った取り組みをしている企業は意外に少ないとの印象を筆者は持っています。

OJTが活発に行われるほど，指導する側または指導される側の社員の悩みや要望は増えるのが一般的であり，それに対して人事部門は，有効な集合教育を実施するなど，育成をサポートする役割の重要度は増していきます。

ラインとスタッフ（人事部門）が互いに連携を取ってこそ，OJTの有効性が増すことを今一度認識し，取り組みを推進することが求められているのではないでしょうか。

リセットNo. 6 幹部社員育成プログラム(選抜育成制度) ～意図した人材が育つプログラムか～

制度本来の目的・狙い

幹部社員育成プログラム（選抜育成制度）とは，早い時期から優秀な社員に将来の経営幹部として必要な意識づけやスキル・知識・経験を身につけさせることを目的として実施されるものです。サクセッションプラン，コア人材の育成を目的とした「○○ビジネススクール」のような自社における研修プログラムが代表的なものとして挙げられます。

行き詰まりの実態

企業の実務の現場から聞かれるのは，「他の教育育成関連投資と同様，幹部社員の育成に要する費用も景気によってコストコントロールの対象とされることが多く，人材育成に対して継続的に取り組む意識がそもそも高くない」という声です。

また，横並び意識の強い日本企業の中では，一部の社員をエリートとして他の社員とは異なる扱いをすることにより，当該社員がかえって周囲から“潰されてしまう”といったケースも少なからずあるようです。

再起動の処方箋

①経営幹部育成に対する経営のコミットを強く打ち出す

次代を担う幹部社員の育成は，中長期的な企業経営の観点からすると極めて大きな課題です。なぜなら，幹部社員は経営に必要な知識やスキルさえ備えていれば足りる，というわけではなく，時として「○○DNA」，「○○イズム」という言葉が端的に表すように，その企業独自の文化・風土を継承している人物であることが求められる場合も少なからずあるためです。そのため，必要な人材が社内に育っていないことを理由に社外から人を登用すれば済むような単純な話ではなく，だからこそ経営として経営幹部育成に対して強くコミットする姿勢を示し，実際に積極的に関与していくことが必要であると言えます。

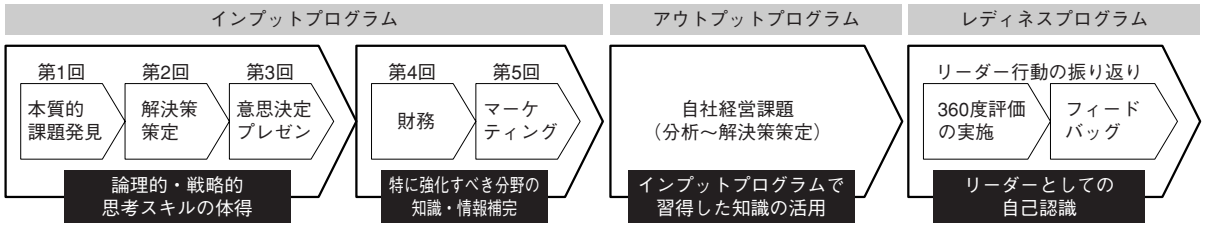
GEの元CEO，ジャック・ウェルチ氏が後継者育成に尽力し，自らリーダーシップ開発研修に積極的に関与し，「経営トップの仕事の一つは，リーダーすなわち自らの後継者を育てることだ」と体現してみせたのは今でも記憶に新しいところです。

また，護送船団方式の社員育成から脱却し，幹部社員を選抜・育成していく上でも経営のコミットは必要不可欠なものであるといえます。

②「求める人材」とその「育成プログラム」を再考する

経営幹部を育成する上では，時間軸も重要な観点です。意図したタイミングに意図したレベルの人材を輩出できるか，ということを睨みながら，「求める人材」を明確に定義し，そのような人材を一定の時間軸の中で輩出するための育成プログラムを構築・運用していくことが求められます。

次世代リーダー育成プログラム例



リセットNo. 7 階層別研修 ～学習内容をPDCAサイクルで活かす～

制度本来の目的・狙い

階層別研修とは，同等の年次の社員に対して設定した共通の教育目標（当該年次に必要な知識・スキル）を達成させると同時に，横のつながりの醸成も目的に含めて実施するものです。なお，各階層に共通の目標を設定するところからスタートしているため，階層別研修と集合教育とは不可分の関係にあります。階層別研修は，新入社員研修として90.6%，中堅社員研修として74.9%，管理職研修として74.5%の企業が実施しており（『2007人材白書』社団法人日本経営協会），特に入社時や昇進・昇格時に実施されるケースが多いようです。最近では特に「七五三現象」とも言われる離職リスクを軽減させ，人材の定着を図るためのきめ細かな企業側の取り組みとして階層別研修を活用する事例も見受けられます。

行き詰まりの実態

階層別研修について各社の実務担当者から聞く課題認識では，「“誰でも受講可能な研修”と認識されることで，出席者のモチベーションや取り組み意欲が低い。また，それが企業のコスト投下意欲の低下につながっている」といったことが最も多く挙げられています。

再起動の処方箋

①自社のどの層に対して階層別研修が必要か，目的も含め再定義する

同じ新入社員研修であっても，その主眼が「入社後 3 年間のつまずきを予防し，定着率を上げるために実施すること」にあるのか，「配属後に必要な知識・スキルの習得のために実施すること」にあるのかによって，必要なプログラム構成は変わってきます。特に前者のように定着率向上を目的として実施する場合には，研修実施後，一定期間を置いてフォロー研修を行い，対象者各人の悩みや課題をきめ細かく吸い上げるなど，比較的長い時間軸でのカリキュラム設定が求められます。

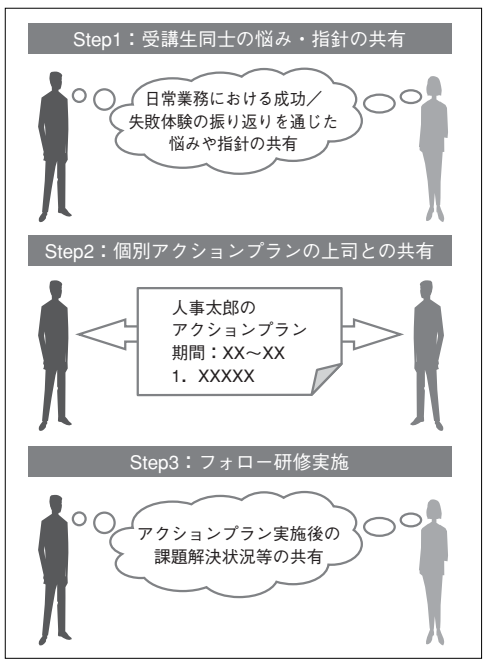
②アクションプランと連動させることで研修効果を高める

階層別研修の効果を高めることに成功している企業に共通しているのは，以下 3 つのステップによる取り組みです。

1）受講者同士が成功体験や失敗体験の振り返りを行い，悩みや今後の指針の共有を図る
2）上記を個別のアクションプランに落とし込み，職場の上長とも共有する
3）一定期間経過後，フォロー研修を実施し，課題解決の状況を共有する

本研修とフォロー研修を組み合わせ，その間に職場での実践活動を行う，PDCAサイクル型の研修にして，研修で学んだことを実務に活かし，その成果を振り返ることで（上長からのフィードバックを含む），より実践的な研修となります。また，上長も巻き込んで当該研修を実施することの副次的な効果として，部下（受講者本人）と上長のコミュニケーションが活発化し，職場が活性化することも挙げられます。

人材に投資する教育研修費は景気動向や企業業績に左右される側面が強いですが，教育研修に要する費用をコストではなく投資と捉え，「効果」を強く意識した取り組みを推進したいものです。



PricewaterhouseCoopers

リセットNo. 8 賞与制度 ～変動費として再定義を～

制度本来の目的・狙い

賞与の性格については恩恵的給付説・慣習説・功労褒賞説・賃金後払説等，諸説ありますが，今日，経営上の要請として強いのは「企業業績に基づき，社員の業績貢献の対価として支払う報酬」としての賞与制度であると言えます。

行き詰まりの実態

グローバルで見ると会社業績への貢献に応じて社員に収益を還元する仕組みとして認知・定着している賞与制度ですが，日本企業においてはその位置づけは大きく異なっています。1990年代以降に一部の企業では，賞与と会社業績を連動させる改革を実施してきましたが，過去の経緯もあり，多くの企業では賞与が生活給の一部となっており，そのような企業では，下記２点の課題が認識されています。

①人件費コントロールの問題

賞与が生活給的な位置づけとなっているため，業績が変動したとしても（業績の変動幅に比べて）賞与額への影響は軽微である。賞与の変動費化が行われていないために，人件費のコントロールができず，業績低迷期には賞与が経営の大きな足かせとなる。

②社員のモチベーションの問題

企業業績や個人業績による変動幅が大きくないため，業績が好調である場合にも賞与を増額することは難しく，結果的に社員の貢献に報いる仕組みにはなっていない。さらに，生活給的な位置づけの賞与は，社員から見れば「何に対して支払われているのか」が明確ではなく，社員のモチベーション向上，経営への参画意識の向上に資する仕組みになっていない。

再起動の処方箋

①賞与をどの程度業績に連動させるかを再定義する

賞与をどの程度業績に連動させ，変動費化すべきかを再定義する必要があります。業績連動の仕組みについては，一律に設定するのではなく自社や業界の状態を踏まえることが肝要です。

設定された算式によって賞与原資が機械的に決定される場合でも，安定的な制度運用を重視する場合には，最低保障ラインや支給上限ラインを設定することも一手です。

②どのような基準に基づき賞与原資を決定するのかを社員に理解できる形で示す

「報酬は社員へのメッセージである」とよく言われますが，賞与が何に対して報いるものであるのかを明確に伝えることは，社員のモチベーション向上や経営への参画意識向上にとても有効です。

ここで注意すべき点は，経営にとって重要な指標が必ずしも社員にとって理解のしやすい指標ではないということです。例えば「利益」という視点で考えた場合，経営から見て一番重要なものは「純利益」であることが多いのに対して，社員にとって純利益はあまり馴染み深いものではなく，むしろ本業の儲けを示す「営業利益」のほうが理解がしやすいというのが一例として挙げられます。

場合によっては経営戦略上，非常に重要な指標であるために社員が理解しにくいと思われる指標を用いることもあると思いますが，その場合には，社員が理解できるように指標の意味や，その指標を用いる目的を丁寧に説明する必要があると言えます。

リセットNo. 9 諸手当 ～必要性を疑ってみる～

制度本来の目的・狙い

月例給与の項目は主に基本給と諸手当で構成されていますが，諸手当の内訳は過去の経緯や業務特性の反映等，各社各様です。基本給が社員全員に対して生活保障や労働の対価として支給されるものであるのに対し，諸手当は従業員各人の個別事情を勘案し，よりきめ細かな処遇の実現を目的として設定されています。

基本給は各人の業務特性や個別事情を必ずしも反映しないため，それを補う目的で担当業務の困難度や負荷に報いることが諸手当の本来的な目的です。

行き詰まりの実態

1990年代前半の成果主義の導入と期を同じくして，以降，諸手当の改廃に踏み切った企業が多く見受けられます。これは，職務や役割を基軸とした人事制度を導入した際に，家族手当や住宅手当といった属人的な手当を残していると，結局，処遇面で意図した効果を実現できないため，新たな人事制度のポリシーにそぐわない手当は改廃対象にするという事例に顕著です。しかし，実際には，不利益変更の問題もあって諸手当の廃止は容易に実現できるものではなく，それが人事ご担当者を悩ませる一因となっています。

また，諸手当を導入した過去の経緯をひもとくと，「基本給を上げると賞与や退職金に反映されるため，それを抑制する目的で取り入れている」といった事情が判明するなど，話は単純ではないケースが多いようです。

再起動の処方箋

①自社における処遇ポリシーを明確にする（本当に必要な手当を再定義する）

人事制度改定や基本給水準の上昇に伴い，処遇ポリシーとかけ離れたところで存在している（廃止できない）諸手当の存在は，経営にとって悩ましいものであると同時に，社員にとっても不公平感の温床となっていることが多いように思われます。

従って，自社の処遇ポリシーと照らし合わせて，存続させることに意義を見いだせない手当は廃止する方向で検討することが望ましいと言えます。ただし，その際に「不利益変更」の問題に抵触しないよう，十分な配慮が必要になります。

②諸手当改廃の類型と不利益変更への対応

類　型	内　容	留意点
一括廃止方式	・廃止予定の手当を月例給与から全額を一括で控除する方式	・減額がはっきりした形で行われるため，不利益変更に該当する可能性が極めて高い
段階的廃止方式	・従業員にとって手当が廃止されるインパクトも考慮の上，2～5年程度の複数年をかけて段階的に廃止する方式	・昇給額とのバランスも見ながらどの程度の期間をかけて，どの程度の減額とするかを検討することが必要となる
基本給組入方式	・廃止予定の手当を基本給に組み入れることで，廃止する方式	・手当によっては従来，時間外や賞与の算定基礎に入っていなかったものが基本給に組み込まれることにより，人件費が高騰することになるため，コストインパクトの把握が重要となる
賞与組入方式	・廃止予定の手当を賞与に組み入れることで，廃止する方式	・賞与原資に含めることで対象者や経年の個人への保証額が薄まる可能性が高く，不利益変更に抵触する可能性が高い

リセットNo.10 成果主義人事制度 ～“右へ倣え”で追随しない～

制度本来の目的・狙い

高度経済成長期と期を同じくして1950年代半ば以降から日本企業には職階制度が浸透し，部長・次長・課長・係長・主任・平社員という“黄金の六階層”が形成されました。しかし，第一次オイルショックで右肩上がり経済が終焉し，企業が社員に従前のようにポストを用意できなくなると，1970年代半ば頃から職能遂行能力を基軸とし，ポストがなくても想定する資格と同等の能力があると見なされれば相応の処遇をする職能資格制度が急速に普及しました。しかし，職能資格制度は実態として年功的に運用されることも多く，バブル経済が崩壊し，企業が年々増加する人件費を吸収できなくなった1990年代前半頃から，高止まりした一部高年齢者の給与を是正し，「頑張った人に正当に報いる」ことを標榜する成果主義人事制度が注目を集めました。

行き詰まりの実態

「企業または組織の目標達成のために，実際に顕在化した職務遂行能力の発揮を以て評価の対象とし，処遇に反映すること」を「成果主義」と定義するならば，職能資格制度も本来はそれを志向していたと言えます。しかし，1990年代前半からの“失われた10年”以降，運用上も年功的要素を極力排した形での成果主義に取って代わられました。このタイミングでの成果主義の導入は，先の見えない不景気の真っただ中であり，人件費抑制のための施策として従業員から受け止められることが多かったため，必ずしも好意的に受け入れられず，意図した効果を挙げていないという声を多く聞きます。また，成果主義が本質的に内包する特徴として，不景気局面における脆弱性があります。つまり，景気が良い時は企業業績も良いため，従業員各人の処遇も好業績を反映したものとなります。一転，不景気局面では，企業業績が悪化し，“痛み”を従業員全員で分け合うことになります。その意味で，2008年秋の“リーマンショック”以降の会社業績の悪化で初めて成果主義の“本質”を体感している企業・従業員が多いのではないでしょうか。

再起動の処方箋

①差のない所には差をつけない

とかく「成果主義」というと，メリハリを付けることに目を向けがちです。しかし，最も重視すべきは現場の納得感であり，「AさんとBさんは同程度の貢献度」という現場感覚であれば，そこに無理に差をつける必要はないといえます。これは特に間接部門のように明らかな成果を出しづらい部署に顕著です。成果に応じたメリハリのある処遇がそもそも馴染む組織・部署なのか，また，どの程度の成果を達成した際にどれくらいの格差を設定することが望ましいのかを今一度考えてみる必要があります。

②「自社の社員の働き方に最もふさわしい処遇のあり方」を再考する

自社のビジネスを踏まえ，果たして成果主義に馴染む働き方をしている業界または組織なのか，という点を再度検討することも有効です。ある製造業の企業は，1990年代に一度成果主義に移行しましたが，その後，経験年数と共に伸びる習熟度や，シフトを組んでチーム一丸となって仕事をする職場の特徴を踏まえると，各人の処遇に格差を付けることは本意ではなく，むしろ勤続を重ね技術レベルを磨いてもらうことやチームへの貢献度を処遇の基軸に据えることを重視した仕組みのほうが望ましいのではないかという結論に達し，長期勤続を奨励し，また，個人の成果をさほど重視しない制度へと逆戻りをしました。時としてトレンドに“右に倣え”で導入したくなる衝動にかられることもあると思います。しかし，社員の処遇を左右しうる立場にある者としては，「自社の社員に求める働き方」と「それに報いるのに最も適した方法」という視点をブレることなく持ち続けたいものです。

リセットNo. 11 目標管理制度 ～評価の仕組みの再検討を～

制度本来の目的・狙い

目標管理制度（Management by Objectives through self-control 以下，MBO）には大きく 2 つの目的があります。

1 つは，経営目標からブレークダウンした形で社員各人に目標を設定することにより直接的に業績に結びつく目標を設定し，個々の社員が目標達成に向けた業務遂行を行うことにより企業業績の向上を図ることです（MBOの「業績向上施策」的側面）。もう 1 つは，社員が自ら設定に参加した目標に対して自主的に仕事を行うことを促すものです（MBOの「コミットメント向上施策」的側面）。

行き詰まりの実態

1950年代にピーター・ドラッカーにより提唱されたMBOは何度かのブームを経て日本企業に定着し，労務行政研究所の2006年実施調査では79.3%（1,000人以上では92.0%）の企業がMBOを導入しています。反面，「社員が自主的に仕事に取り組み，会社業績を向上させる」というMBOの目的が達成できている企業は多くないようです。実際に制度を運用する人事の現場からは，以下のような声が多く聞かれます。

【現場で感じられている問題】

・目標設定（難易度等）や評価の仕方が難しい
・処遇への反映方法の納得感が低い
・短期的な業績追求偏重となってしまっている
・チームワークや後輩指導の意識が低下

再起動の処方箋

MBOが抱える課題には，以下の 2 つの問題があります。

・MBOの適用が難しい部門，社員も制度の対象になっている
・MBOが処遇（特に報酬）を決定するものとして過度に強調された形で捉えられている

①MBOを適用すべき部門／社員を限定する

MBOを全社員に対して一律に導入している場合には，MBOを適用する部門や社員を再検討し，必要に応じて適用範囲を限定することが必要です。下記にMBOの適用が難しいと考えられる部門，社員を挙げましたので，見直しの参考としてください。

【MBOの適用が難しい部門／社員】

・期ごとに完結しない業務を担当している部門／社員
・個々人の役割分担が定義されていない部門／社員
・反復定型業務を行っている部門／社員
・経営，企業業績に対する影響が直接的ではない部門／社員（研究開発など）

②評価結果を反映させる処遇項目や反映度合いを再検討する

「MBO制度導入の狙い」を「賞与査定」と答える企業が最も多いという調査結果（生産性本部2001年実施調査）もあるように，処遇（特に報酬）を決定する側面が過度に強調された形で導入されていることもMBOを機能しにくくしている要因の一つです。ここに弊害が生じている場合には，評価結果を反映させる処遇項目や反映度合いを再検討する必要があります。

MBOは，多くの場合，成果主義的人事制度とともに導入されたため，全社に一律に，処遇に反映させる仕組みとして導入されました。それにより，MBOの適用が難しい部門に適用されたり，副次的な機能であるはずの処遇への反映がクローズアップされたりしてしまいました。MBOという制度自体を疑うのではなく，制度の本来の目的に立ち返り，社員が自主的に仕事に取り組むことで会社業績が向上する仕組みとし再構築していくべきでしょう。

リセットNo. 12 社内FA制度／社内公募制度 ～プロセスを整備して公平性を担保せよ～

制度本来の目的・狙い

社内FA制度は，まず異動を希望する社員が「FA宣言」を行い，それに対して当該部署が受け入れる旨を表明した場合に，選考を経て異動を決定する制度です。一方，社内公募制度は，最初に受け入れ部署が人材を公募し，希望者の応募，選考を経て異動を実現する制度です。 2 つの制度は，異動希望者と受け入れ側部署のいずれが最初に希望を出すかの違いがあるものの，人事部主導の従来型の異動とは根本的に異なるものであり，下記 2 点を実現するために実施する制度であるという点において，共通の目的を持つものといえます。

①本人の希望に沿った異動機会の提供による社員のモチベーションアップ
②キャリアについて自律的に考え，具体的な能力開発目標を自ら設定させることによる育成効果

行き詰まりの実態

社員の希望に沿った異動を実現することを通じて，社員のやる気を高めることが目的の一つですが，実際には社員の希望を100%実現させることは困難です。そのため，異動がかなわなかった社員からは「どうして自分の希望は受け入れられなかったのか」といった疑問や不満が生じ，結果として社員のモチベーションが低下してしまっているケースも少なからず見受けられます。

再起動の処方箋

①選考ルールの明確化と社内への公開

選考ルールを明確に定義し，かつそれを社内に開示する必要があります。それは，異動の実現しなかった社員が抱く疑問や不満に対して明確に回答し，選考結果に対する納得感を担保するためにも必要な施策です。

②選考プロセスは秘匿性を担保する

選考プロセスの秘匿性は，当該制度を円滑に運用するための絶対条件です。秘匿性を担保する上で，以下のような企業事例が参考になります。

【A社】応募先は上司とせず（上司の許可を必要とせず），人事部に直接応募する
【B社】応募先は上司とも人事部ともせず，希望する部署に直接応募する
【C社】選考は就業時間外または休日に実施する
【D社】異動決定後に所属部署に通知する（異動が決まらなかった場合，希望を出したことは所属部署には伝えない）

③希望が実現しなかった応募者，人材を「引き抜かれた」部署へのフォロー

社内FA制度および社内公募制度には，応募者と応募者の所属していた部署（の上司）という 2 つの当事者が存在します。円滑な制度運用のためには，両者に対するフォローが必要です。希望の実現しなかった応募者に対しては，モチベーションの低下を防ぎ，また，異動の実現しなかった理由を説明し，今後のキャリアプランについて話し合う場として，人事部が面談を設定し，ケアすることが望まれます。

また，応募者だけでなく，応募者の所属していた部署（の上司）に対するフォローも制度の円滑な運営上，欠かせないものであるといえます。なぜなら所属部署から見れば，「人材を引き抜かれた」形になるためです。

どれだけ円滑に施策を実施したとしても，どの当事者に対しても不満のない形で運用することは難しいという認識が肝要です。この制度の導入・運用に当たっては“社内の摩擦を恐れることなく，オープンな社風を築き上げる”という意思や覚悟が必要でしょう。

リセットNo.13 複線型人事制度 ～柔軟なコース移動を可能に～

制度本来の目的・狙い

複線型人事制度は，主に以下のパターンに分けて考えることができ，それぞれに目的や狙いが異なります。

①**雇用形態（正社員・契約社員・アルバイト等）による区分**……雇用契約の種類を意味し，雇用期間・転勤範囲・給与水準を含む処遇全般が異なるタイプ。

②**組織内の役割（経営職・管理職・一般職・専門職等）による区分**……組織機構内での役回りの違いを意味し，格付けの範囲や昇格の可能性に差があるタイプ。

③**業務機能（営業職・事務職・技術職等）による区分**……この区分では，目的や狙いが 3 パターンに細分化されます。

1）職種の区分を意味すると同時に給与水準や評価基準にも差異を設けるタイプ
2）キャリアパスを意味し，当該業務以外には原則配置しないというメッセージを含むタイプ
3）評価区分を意味し，各職種に適した評価項目により，きめ細かな処遇の実現を目指すタイプ

行き詰まりの実態

複線型人事制度を導入している企業は，上述の複数の区分を組み合わせて取り入れているケースが多いようです。このうち，雇用形態や業務機能の違いに基づくものに関しては，管理の煩雑性が指摘されています。特に，雇用形態の違いに基づく制度を導入している企業では，正社員登用や派遣社員から直接雇用への切り替えといった仕組みを運用する際に，賃金水準の整合性を取ることが思ったほど容易ではないケースが多く，そこに難しさを感じているケースも見受けられます。

また，組織内の役割に基づく複線型人事制度では，実質的に性別や学歴に基づくコース区分や昇格・昇給・昇進の区別が行われることにより，グラスシーリングや差別意識が醸成されてしまうとの声をよく聞きます。

再起動の処方箋

複線型人事制度の運用上，心がけるべき事項は，以下 2 点です。

①より柔軟にコース選択（入替）が行えるようにする

複線型人事制度の導入には以下のような背景があります。

・価値観の多様化とも言われるように，会社に対して従業員が求める要素が多様化し，従来のように役職や名誉および金銭といった処遇によって定着を促したり，会社に対する忠誠を求めたりすることが難しくなってきた
・人材の流動化が進み，企業内における中途社員比率が上昇する中で，画一的な人事管理が難しくなってきた

これらの背景を踏まえると，今後は複線型人事制度において従業員各人がワークライフバランスを実現できるよう，柔軟なコース転換を認める等の運用が求められていくものと思われます。

②性別等，個人の属性を排した形での運用を実現し，それを社員に見えるように運営する

特に，組織内の役割に基づく複線型人事制度を導入している企業では，性別や学歴に基づく差別が存在するとして訴訟に発展するケースが見受けられます。それを受けて，総合職・一般職といった区分を廃止し，能力主義を徹底する人事制度への移行を標榜する企業もあります。

人事管理上，何らかのコース区分を設けることが必要であるならば，運用面において，個人の属性に拠らず，従業員にとって公正性・納得性の高い評価や処遇を実現することが肝要です。

リセットNo.14 専門職制度　～非管理職の受け皿にはしない～

制度本来の目的・狙い

専門職制度とは，ライン管理職以外の昇格機会を設けることにより，高度な専門能力を有する社員を活用し，組織のパフォーマンスを向上させる目的で設けられた制度です。

行き詰まりの実態

専門職制度導入の背景としては，技術革新の急激な進展や市場の成熟化と共に，経営管理や研究開発などの専門能力を有する人材が求められるようになってきたことが挙げられます。しかし，「専門職制度を導入したものの，当初の目的を実現できていない」との課題認識は大きく，「専門職に適合する人材が自社にはいないため，せっかくの専門職制度が上手に活用できない」ということや，「ライン管理職不適格者の受け皿となっているため，専門職社員のモチベーションが低下している」という声が非常に多くなっています。

再起動の処方箋

これら課題の多くは，導入された専門職制度が専門能力を有する人材を活用することではなく，ライン管理職不適格者の受け皿として利用されていることに起因します。

“管理職不適格者の受け皿”という実態から，専門職に対して否定的なイメージが定着してしまうと，専門職に処遇された本人のモチベーション低下だけでなく，周囲の社員への影響を含めた組織活力の観点から望ましくない状態になります。専門職の役割と職務要件を明確にし，専門職にふさわしい人材を適切に処遇するよう制度と運用を再構築することが肝要です。

①専門職の役割と職務要件の明確化などによる制度の再構築

制度面については，専門職の役割，職務要件，専門職への任用ルールを明確に設定することと，高位の専門職には相応の処遇を与えることが必要です。これに関しては，以下の企業事例が参考になるでしょう。

【A社】専門職の対象職務ごとに等級別の成果責任と知識・経験要件を記載した認定基準を整備した

【B社】専門職に任用されるための資格（認定は永久ではなく，3年ごとに更新）を整備した

【C社】専門研究職の最上位に執行役員に準じた処遇となる「リサーチフェロー」職を新設した

運用面では，専門職にふさわしい人材を登用することが必要です。管理職不適格者が専門職として処遇されてしまっている状況では，本当に専門能力を有する社員のモチベーションを維持することは困難と言わざるをえません。すべての人事制度に共通しますが，どれだけ精巧な制度を構築したとしても，制度の趣旨に合った運用を行わなければ制度は絵に描いた餅になってしまいます。“専門職の要件に満たない社員については任用しない”という方針を徹底する必要があるでしょう。

②（必要性が低ければ）専門職制度を廃止する

また，自社に専門職として処遇すべき人材がいない，または専門職として処遇すべき人材がいたとしても専門職として処遇することの効果が薄い場合には，制度の廃止も検討に値します。

リセットNo. 15 裁量労働制 ～割増賃金抑制を主旨にしない～

制度本来の目的・狙い

裁量労働制には，専門業務型（労働基準法第38条第 3 項）と，企画業務型（同第38条第 4 項）の 2 種類があります。

専門業務型裁量労働制とは，専門的業務に従事する労働者について，仕事の仕方や時間の配分等を使用者が具体的に指示するのではなく，労働者本人の裁量に任せるというものです。「過半数労働組合（組合員が従業員の半数未満の場合は，従業員の過半数を代表する者）との書面による協定」によって定めた時間を労働したものとみなし，適用される対象として，「情報処理システムの分析・設計の業務」等 6 つの業務を定めています。一方，企画業務型裁量労働制とは，事業の運営に関する事項についての企画・立案・調査・分析の業務であって，その業務遂行の手段および時間配分等に関し使用者が具体的な指示をせず，労働者本人の裁量に委ねるものです。「労使委員会を設置し，その委員の 5 分の 4 以上の多数によって議決された時間」を労働したものとみなします。

いずれも，「仕事の進め方の裁量」と「労働時間管理における自立性」を制度として担保する目的で導入されるものであると言えます。

行き詰まりの実態

裁量労働制に関する課題認識としては，以下 3 点をよく耳にします。

①単なる時間外割増賃金の抑制策として導入され，本来の趣旨とは異なる運用となっている
②本来裁量労働制にふさわしい働き方をしている職種であるが，労働法上認められていないため，労使共に意に反する形で通常の労働時間制を適用している
③裁量労働制を導入した結果，働き過ぎになり，健康不安を抱える社員が少なからず存在している

再起動の処方箋

上の課題を解消するためには，以下の取り組みが有効であると考えます。

①実労働時間を把握し，裁量労働手当の水準を適切に設定する

裁量労働制が「時間外割増賃金の抑制策」と従業員から受け取られるのは，「みなし時間が実際の労働時間と大きくかい離しているケース」または「当該制度を導入したことによって処遇が大きく下がるケース」のいずれかであるといえます。従って，みなし時間の設定に際して，対象従業員の実労働時間を正確に把握した上で検討を進めること，および制度を導入したことによって不遇感を持たれないように裁量労働手当に相当する部分の時間設定を適切な水準で行うこと，が肝要です。

②ホワイトカラーの成果を意識させる機会を提供する

裁量労働制の適用対象となる職種は法で定められているため，いかんともしがたい部分ではあります。ただし，現在裁量労働制の対象とはなっていない，例えばホワイトカラーの職種であっても，労働の長さと成果が正比例の関係にないことは一目瞭然であり，いずれはグローバル化の流れの中でホワイトカラーエグゼンプションといった制度の中に組み込まれていくのではないかと思われます。そのような事態になっても対応していけるだけの成果創出能力を備えさせるべく，従業員の意識改革を促すことが望まれます。

③メンタルを含むケア体制を整える

2003年以降，使用者に対して実労働時間の記録および管理が義務づけられ，法的側面からの従業員保護は遅ればせながら整備され始めています。しかし，実態として，一定期間毎に「成果」が評価され，給与に反映される場合には，裁量労働制適用以前より長く働かざるをえない場合もあるため，従業員自身の自己管理はもちろん，企業としても法の要請を超えた部分でメンタルも含む従業員のケア体制を整え，また，職場復帰のための支援体制も整えておくことが望ましいと言えます。

リセットNo. 16 ダイバーシティの推進　～イメージアップ目的では失敗する～

制度本来の目的・狙い

ワークライフバランスと並んで近年認知度が上昇している「ダイバーシティ・マネジメント」とは，ジェンダー（性差），年齢，宗教，民族などのバックグラウンドの異なる人材を受け入れ，属性に左右されず各人が能力を発揮し，それにより企業業績を向上させることを目的とするマネジメント手法です。

行き詰まりの実態

近年，ダイバーシティ・マネジメントについて苦慮している人事ご担当者が多くなっています。経営陣から「ダイバーシティ推進活動を進めるように」と指示されたものの，どのように実施するべきか分からず，とりあえず女性社員をリーダーや構成員とする「推進チーム」を立ち上げて，育児支援制度を整えるなど女性支援策に取り組むケースが多いようです。

再起動の処方箋

自社のダイバーシティの取り組みは多様な人材を活用し，会社業績を向上させるものとなっているでしょうか。会社のイメージアップ施策や「外部からの要請でやむを得ず」といった消極的な理由による取り組みでは，その場限りの施策になってしまい，本来の目的である企業業績の向上は期待できません。この問題の解決の方向性としては，ダイバーシティ・マネジメントの本来の目的に立ち返り，イメージアップや福利厚生の施策としてではなく，「優秀な人材を引き止め，定着させ，活用する」という人事戦略から立案する必要があります。

①自社が活用すべきはどのような人材であるのか検討する

企業によって事情は異なると思いますが，ダイバーシティ・マネジメントの推進が必要となった背景には「社会の多様化」があります。企業はそれ自体で存在するのではなく，社会から労働力を得て，商品・サービスを社会に提供するというように社会と密接に関係しながら活動を行っています。今日，企業は「社会の多様化」に関して，以下の２つの事象に対応する必要が生じています。

・労働力人口の減少に付随して生じた社員の属性の多様化
・（業界によっては）自社製品のターゲットとなる消費者の多様化

１つ目の対応すべき事象は，「社員の属性の多様化」です。従来，日本企業では，「男性，健常者，正社員，青壮年，新卒入社」を基準としてすべての人事制度が作られてきました。しかし，日本国内では昨今の人口減少とそれに伴う労働力人口の減少が，これまでのモデル（長期雇用の男性正社員が企業のコア人材として活躍）の再検討を促しています。性差だけでなく，雇用形態，国籍，ライフスタイルなど活用すべき人材の属性は企業によって異なるため，自社がどのような人材を活用すべきであるのかを見極めることが必要です。

２つ目は「消費者の多様化」への対応です。人々の価値観やライフスタイルが多様化することによって，メーカーなどではマーケティングや商品開発を行う上で多様な人材が必要となっています。自社製品やサービスのターゲットがどのように多様化しており，その現象に対処するためにどのような人材が必要となるのかを検討する必要があります。

②優秀な人材を活用するために必要な施策を検討する

自社にとって活用すべき人材を特定した後には，彼・彼女らが活躍できるような施策を立案し，実行する必要があります。ダイバーシティ・マネジメントは，企業業績の向上を目的としたマネジメント手法です。その目的に向かってどのような組織・人事制度が望ましいのかを考えることが本質です。「バスに乗り遅れるな」と施策を急ぐのではなく，一段高い視点から自社にふさわしい施策を検討することが望まれます。