

「従業員の自律とエンゲージメントを促進する企業文化」  
～個人と組織の成長を加速させる多様な人材マネジメント～

6月29日

ギャップジャパン株式会社

人事部 志水静香

1. 創業者の想いと企業理念・ミッション

- われわれはどこから来たのか？どうありたいのか？何を目指しているのか？
- さまざまなCSR活動をグローバルで展開しコミュニティへ還元。従業員の自発的な活動を促進する仕掛け Do More Than Cloths（洋服を売る以上のことをしよう）

2. 従業員をつなげる企業文化の醸成と組織風土

- Wear Your Passion（情熱を身にまとう）：カスタマーを考える（Think customers first）、クリエイティビティを喚起する（Inspire creativity）、正しいことを行う（Do what's right）、結果を出す（Deliver results）日本の従業員のみならず、ギャップグローバルの全従業員が日々の業務の中で大切にしている行動指針
- 積極的なコミュニケーションにより従業員の誇りとエンゲージメントを促進

3. 経営戦略としての「ダイバーシティ&インクルージョン」

- A culture of equal opportunity：「平等な機会」の提供は創業時からDNAとして組織に根付いている文化。
- 共通の価値観である You Be You（あなたはあなたらしく）従業員一人一人の個性と能力を最大限に生かせる職場の実現
- 経営陣によるコミットメント。社内外で表明し、従業員の理解を支援
- 従業員によるさまざまなボランティアグループ（LGTB, Women）によるネットワーキング、勉強会、議論、ソースの提供、トレーニングなど
- 女性への投資：グローバル管理職比率 75%（日本は40%） 公平なキャリア機会、報酬（男女給与差はなし）、勤務の柔軟性の三つにフォーカス

4. 多様な人材が多様に活躍できる人材マネジメント

- 多様な人材がその能力を最大に発揮できるような仕組みや風土を醸成することが不可欠。当社の人材マネジメントの基本は以下の通り
  - 性別、国籍、雇用形態、そのほかの属性にかかわらず、すべての社員に対して、公平な機会を与え、ペイ・フォー・パフォーマンス（成果に基づく報酬）の実現を図る

- スキルと能力を高めて将来的には正社員として活躍したいというキャリア意識が高い非正規社員に対して、幅広い教育訓練および能力開発の機会を提供
- 成果に対する強い意欲と向上心をもった非正規社員には、明確なキャリアパスを示してチャレンジできる機会を提供
- 安全・安心な職場環境。社員意識調査、CSR活動の取組みを始め、職場環境の観点においては雇用形態による区別はしない

## 5. 「あなたがあなたらしく」：多様性を促進し、一人一人がいきいきと働ける職場

- 一人ひとりが輝けるような環境を提供するために保有する能力が活かされる組織を構築し、多様に活躍してもらうために、理念を実現する制度や仕組みを整備
  - ✓ ゼロミーンズゼロポリシー（社員の個性に対する偏見やハラスメントはいかなるものであっても一切禁止する）
  - ✓ 就労時間ではなくパフォーマンスに焦点をおいた新しい評価制度（GPS）
  - ✓ 一人ひとりが自分の働く時間と場所を主体的に決められる柔軟な制度
  - ✓ サマーアワーズ（夏季期間中の金曜日は毎週午前中でオフィスをクローズ）
  - ✓ 多様なキャリアの併存：定年制度廃止、雇用区分間を柔軟に異動、正社員登用制度（非正規⇄正社員）、専門性の転換（公募制度）、転勤制度（従業員の同意が必須）、再雇用制度（何度も可能）

## 6. エンゲージメントを高める人材戦略と人事施策

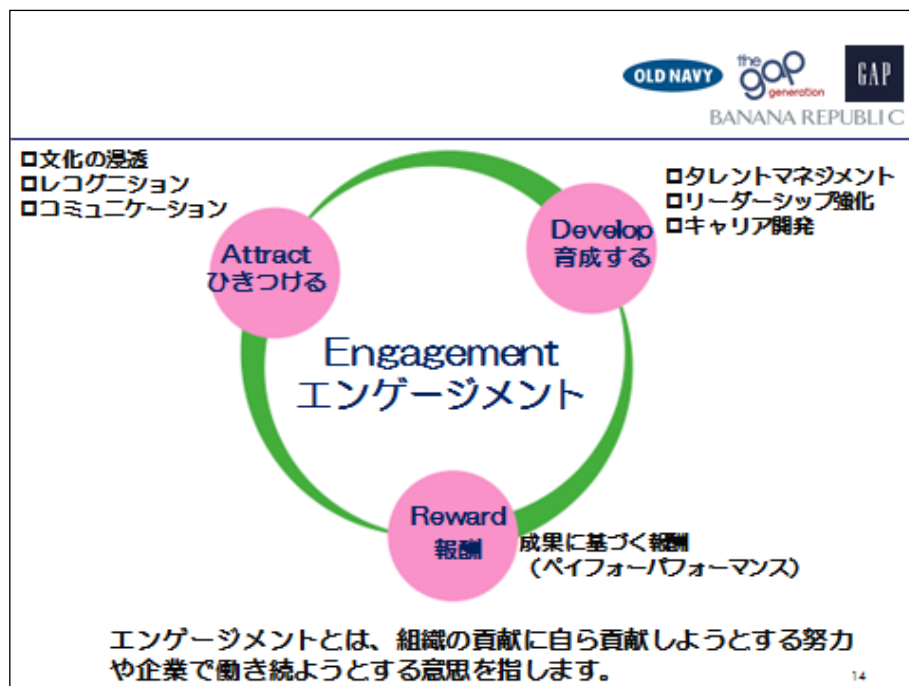
- 従業員一人ひとりが自分の能力やスキルを高めて組織の目標に自ら貢献したいと思う強い気持ち。エンゲージメントが高まると個々の成果が向上し、組織として高い業績を達成できる
- 企業文化にひもづく施策の構築（従業員の声を聴く機会など）
- 従業員の「エンゲージメント」を重視した人事戦略を基盤とする。①惹きつける（優秀な人材を採用する）、②育成する、③リワード（成果に対し報いる）の3つの柱に分けて、施策を講じている。③リワード（成果に対し報いる）は、さらに(1)報酬（給与やボーナス）、(2)ベネフィット（福利厚生）、(3)職場環境、(4)キャリアの4分野に分かれている
- 職務等級制度のもと、ジョブ・ディスクリプション（以下職務記述書）により個々の業務と求められる成果を明確にすることを目的とし、社内にある全ての職務（非正規社員含む）に職務記述書を整備している
- 会社の理念・文化に共感し、組織目標の達成と自身の成長に取り組む、情熱にあふれた人材を採用、育成する
- 成果を出した人材にはそれに報いるリワードの提供→平等ではなく、成果を公平に評価
- 自身の成長にコミットし、仕事にやりがいや熱意をいまくことのできる組織風土

(参考資料) エンゲージメントのとらえ方の例

会社名	定義事例	<b>エンゲージしている7事例</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 上長に対する信頼がある</li> <li>● 挑戦的に仕事に取り組んでいる</li> <li>● キャリアの意識がある</li> <li>● 同僚との良好な関係がある</li> <li>● 研修など学びの機会がある</li> <li>● 会社に対する誇りを持っている</li> <li>● 上長との良好な関係がある</li> </ul>
キャタピラー	従業員の目標達成意欲と努力、組織の中に残りたいと思う気持ち	
デル	従業員の目標達成意欲と努力	
コーポレートリーダーシップ協議会	組織の中で目標を達成しようとする意欲とそのための努力	
ヒューウィット・アンシエイト	情熱的で、知的に組織の目標達成に貢献したいという状態で、その結果として業績に貢献するもの。	
ギャラップ社	仕事に対する真剣度、本気度	
ウォルマート/ケネクサ	組織の目標を達成するために、情熱的に、熱中して、努力をしている状態。	

出所：それぞれ下記を基に筆者作成 SHRM<sup>1</sup>Effective Practice Guideline

ギャップジャパンの人材戦略



<sup>1</sup> SHRM - Employees Engagement and Commitment <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>