

しごと基準の人事の実践

楽天株式会社 執行役員人材本部長 中 島 豊

1. 人材マネジメントの目指すもの

人材マネジメントとは、社員を雇用面だけで管理するのではなく、「社員のモチベーションを下げない（もしくは、上げる）ためにはどうすればいいのか」、「社員一人ひとりのキャリア管理はどうあるべきか」といったことも含めながら行う経営活動として捉えることができる。また、ともしれば、管理=コントロールと考えてしまうため、あえて、ここではマネジメントという言葉を用いる。

人材マネジメントを行うにあたっては、企業および従業員それぞれのニーズを満たしていかななくてはならない。これらのニーズにどう応えていくかは、人事部門の重要な役割でもある。企業側のニーズは、「企業戦略やビジョンを達成し、企業の価値を高める」ことにあり、一方、従業員側のニーズは、「個人にとって働く状況に不満のない『働きやすさ』と、仕事に対してより積極的な関与を引き出す『働きがい』を獲得する」ことにある。従業員側のニーズについては、労働組合の役割といえるものもあるが、従業員の利益、立場を守るということにおいては、やはり人事部門がすべてをきちんと受け止めていくという姿勢が必要である。

この2つの立場は、相反するものである。この相反するものをどうやって落ち着けていくかは、人間に対する見方によって変化する。したがって、人事のプロフェッショナルには、“組織と人間をどう洞察するか”が求められる。この人間洞察は、時代によって変化している。また、人間によって構成される企業組織も、時代とそれとともなう環境の変化に対応していかななくてはならない。

2. 企業の変化

1990年代以降、IT技術の進歩により、個人だけでなく、国家や企業までもが技術的に密接に世界中に結びつけられ、グローバル市場が形成された。やがて、企業の協調と競争の新たなルールが創られ、国家を超えた経済取引が行われるようになった。その結果、市場は今までになく複合化し、テクノロジーも高度化・微細化した。こうした変化によって、企業で働く人々の仕事も、高度になる一方で量も増大し、従来の仕事のやり方では、従業員個人の能力では高度な情報や知識の増加に対応することができなくなった。

これに対して、企業がとることのできる対応の一つは、仕事の整理と職務による組織の構造化である（図1）。ここで例としてあげたのは、組織の仕事領域に、異なる知識や情報A、B、それとCが

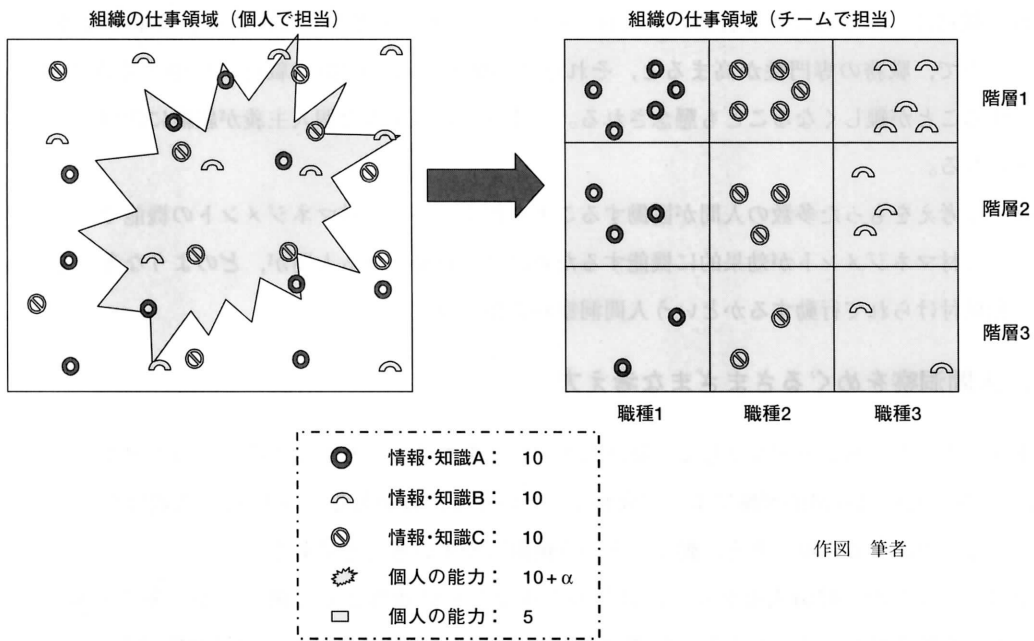


図1 仕事の整理と組織の構造化

それぞれ10単位、合計30単位含まれている。この例では、知識や情報の量は、一人の個人の能力を極大化した $10+\alpha$ 単位をはるかに超えている。そこで、仕事を職種や階層で整理することで、複数の専門家によるチームが職務を分担することができる。

この概念は、IT革命の下で産業アーキテクチャに起きつつある基本変化をさして使われる「モジュール化」に似ているといえる。モジュールは、半自律的なサブシステムであり、他のモジュールと結びつくことで複雑なプロセスを構築するものであるⁱ。そこでは、個人に任される職務の範囲が明確になり、それぞれの個人が各々の職務を遂行する責任を負う。責任が果たされなければ、組織全体の目標が達成されないことになる。このモジュールが機能するためには、まず、10単位の情報や知識を確実に処理できるようなインセンティブを個人が持つ必要がある。さらに、職務達成のために個人の能力の向上が必要になる。

ここでは、個人に任される職務の範囲が明確になり、それぞれの個人が各々の職務を遂行する責任を負う。責任が果たされなければ、組織全体の目標が達成されないことになる。このような組織を効率よく機能させるためには、それぞれの職務に最も適した人材を採用し、その意欲を高めるような報酬を与え、さらに能力開発を行う必要がある。しかし、効率性の観点からは、配置された人材が、その職務を200%遂行できるだけの能力を持つ必要はない。そうした人材は、コスト（つまり給与）が高すぎたり、仕事内容に厭きてしまう可能性が高くなるなど非効率的である。そこで、企業ではそれ

それぞれの職務に、非正規社員を含めた「人材ポートフォリオ」を考慮して配置を行う必要がある。また、一方で、職務の専門性が高まると、それぞれの個人が自分の担当職務に集中するあまり、「協働」することが難しくなることも懸念される。つまり、いきすぎた個人主義が組織に跋扈することが考えられる。

様々な考えをもった多数の人間が協働することを促すのが、人材マネジメントの機能であるともいえる。人材マネジメントが効果的に機能するためには、対象となる人間が、どのような考えを持ち、何に動機付けられて行動するかという人間洞察が必要になる。

3. 人間洞察をめぐるさまざまな考え方

まず、古くからあるモデルとして「経済人モデル」をあげることができる。このモデルのベースには、「人間の行動は経済的報酬によって変わる」という考え方がある。つまり、「人間は合理的であって、自分の得になる立場で考え、動く」という納得しやすい考え方である。

では、こうした「経済人モデル」にはどのようなことが効用として働くのか。多くの場合、「給与」という答えがあがる。しかし、厳密にいうと「給与」は過去に対する労働対価であって、「給与を支払う」というだけでは効用には繋がることはない。

一方、「頑張れば、来年は給与が上がる」となると、社員のモチベーションアップを期待することができる。これが「期待理論」と言われているものである。なぜ期待なのか。現実の約束はまだ何も無いからである。

「インセンティブを与えることで人間を働かせる」という考え方から導き出されたのが、有名な「科学的管理法」である。この「科学的管理法」は、まず20世紀初頭に自動車会社のフォードの製造工場で導入され、実際に“生産性の向上”を実現させた。

しかし、インセンティブというものは与え続けていると効用が少なくなってくる。与えられる側も、いままでと同程度のインセンティブであれば慣れてしまい、最初のような効用が次第に期待できなくなる。また、企業にも体力的な限界があるため、インセンティブをいつまでも与え続けるということは容易なことではない。しかし、インセンティブをやめてしまうと、合理的な人間は努力することをやめて、仕事にも手を抜き出すことになりかねない。結局、インセンティブが逆効果になってしまうわけである。

経済人モデルに対しては、「人間は功利的な側面だけではなく、情緒的側面も併せてもっている」という反論が、当然考えられる。そのため、もう1つの人間洞察として「社会人モデル」を紹介する。このモデルのベースにあるのが、「人間は、協働する仲間との同調を求めて利他主義的に行動する」という考え方である。この考え方は、「人間は、所属集団への帰属意識や一体感を求める存在である」という「人間関係論」として有名である。

米国のシカゴ郊外のウエスタン・エレクトリック社の工場では、1927年から1932年にかけてある実験が行われ、「科学的管理法による物理的な環境条件よりも、労働者には心理的・情緒的な環境条件のほうが生産性に影響を与えることができる」という報告が行われた。この実験が、有名な「ホーソン実験」である。

実験では、例えば“効率性を上げるためには、照明はどの程度の明るさがいいのか”をテーマに実験を行ったところ、“少々の照明の変化は生産性にほとんど影響を及ぼさない”という結果ができた。しかし、実験の対象として選ばれた社員の生産性は驚くほど高まった。彼女らだけを別の部屋で仕事をさせたり、制服を与えたり、敬称をつけて呼ぶなど、他の社員とは別な扱いをしたために、モチベーションが驚くほど高まり、それが生産性につながったのである。「自分たちは特別に扱われている」「自分たちはきちんと認知されている」、こうした人間関係が社員の動機付けには欠かせないということが、この実験からは証明された。

経営戦略論が隆盛であった1980年代までは“会社は、戦略を実行するためには、社員に何らかのインセンティブやモチベーションを与えておけばいい”という考え方が大勢を占めていたといえる。当時の経営戦略論をみても、“人間の姿”というのはほとんどみえてこない。しかし、1990年代に入ってから、「人間は、経済的な利得も求める一方で、人間的な所属感も求める」という考えがみればあたりまえのことが再認識されるようになり、人間をもっと複雑なものとして捉えるようになった。そこで、こうした人間の複雑な欲求と会社の目的のバランスを図るような人材マネジメントを行うために、幾つかのマネジメントモデルが考えられて、実行されるようになった。

4. 個と組織の関係

日本では、こうした複雑な人間のマネジメントのために、これまで二つのマネジメントモデルが登場してきた。1つが「会社人間モデル」で、もう1つが「社会人間モデル」である（図2, 図3）。

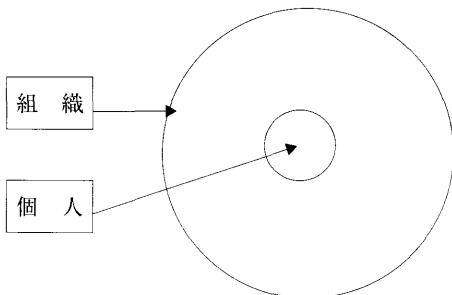


図2 会社人間モデル

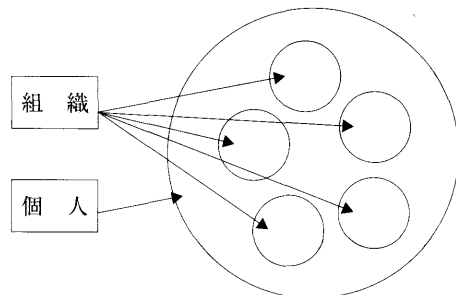


図3 社会人間モデル

まず挙げられるのは、「会社人間モデル」である。これは、自分の目的が会社の目的に吸収され

る。個人は組織に従属し、企業の価値観が優先する。日本ではこの「会社人間モデル」が、1970年代から90年代初めまでかなり長期間続いた。「会社人間」ということで何かと揶揄されたが、背景をみると、無理からぬところもある。会社というのは法人だから、倒産でもしないかぎり継続していく。また、倒産しても復活することも可能である。永遠に存在するということは、神の領域に他ならない。人間は必ず死んでいく存在であるため、永続するものに自分を託したいという気持ちは、無意識であれ、だれしもがもっているものである。したがって、会社への忠誠心（ロイヤリティー）も、こうした人間の心理から出てきているものと理解できる。

会社人間モデルでは、個人が会社コミットする、自分を同化させていくことで、組織は運命共同体となる。結束の強い組織は競争力を持つ反面、会社にとってはコストがかかることでもある。運命共同体になるということは、個人が会社に貢献することもさることながら、会社も個人の期待に裏切らないことが必要になる。個人のニーズを裏切らないということは、例えば、これまでであれば福利厚生などを充実させて、手厚い保護をしていくことも必要であった。これは、会社にとっては大変なコストがかかることである。

90年代中ごろから、会社は厳しい競争にさらされ、以前のようなコミットメントは期待できなくなった。個人と組織の関係が、大きく変わり始めたのである。そこで、登場したのがもう1つの「社会人間モデル」である。

社会人間モデルは、生きる手段としての仕事を通じて自己実現を図るという考え方で、個人というアイデンティティのなかにたくさんの組織が入ってくる。「一生一社」のモデルから、自分のキャリアアップに合わせて会社を変えていくという「一生数社」場合によっては「一時数社」のモデルに変化したのである。そこでは、会社だけでなく、家庭や地域、ボランティアなどさまざまな組織が自分のアイデンティティとして存在するようになる。会社はもはや、多数あるアイデンティティの1つにすぎなくなる。

これからの人事は、この「社会人間モデル」をもつ人たちにどのようなマネジメントを行っていかばいいのかが課題となる。このマネジメントとは、“個人と組織の目的を一致させる”ことである。この関係こそがWIN-WINの関係で、「コミットメント」をもつ状態であるといえる。人材マネジメントは、組織が個人の目的にコミットし、個人が組織のコミットしていくように働きかけなくてはならない。

5. 社会人間モデルと協働 —— 成果主義の問題点 ——

ゲーム理論として有名な「囚人のジレンマ」では、罪を犯して逮捕された2人の囚人（共犯）を仮定している。2人は分離されたうえで、別々の部屋で検察官に尋問される。

- ・2人がともに自白すると、両方が懲役8年の刑

- ・ 2人がともに自白しなければ事件の些細な部分しか立証できないため、懲役1年の刑
- ・ どちらか1人しか自白しない場合、自白したほうは捜査協力を認めて実刑ではなく執行猶予をつける。自白しなかったほうは懲役10年の刑

このとき2人の囚人は、自白（裏切り）と黙秘（協調）のいずれの行動をとるかという問題である。利那主義に立てば、相手がどうであろうと自白したほうが必ず得になる。相手が自白しなければ執行猶予がつくし、相手が自白していても、相手だけ自白して自分が黙秘した場合の10年に比べて2年短い8年の懲役ですむからである。するとゲームは、双方が自白して懲役8年になることで収束しそうだが、このゲームに「反復」という要素が入ると結論が異なってくる。

この囚人のジレンマのゲームを広く呼びかけてコンピュータプログラムで反復対戦を行なったところ、優勝したのは、最初は協調してあとは相手がとったのと同じ戦略をとる「お返し」（相互応酬）だった。そして対戦で高得点をあげたプログラムとそうでないものとの違いは、「紳士的」だったかどうかだった。紳士的とは、未来をめざして協調していくということだった。

個人が能力開発に努め、仕事を通じて自己実現を図ろうとする社会人間モデルは、モジュール化された組織に適合するものであるといえる。そして、職務を明確にし、それぞれの個人の達成した成果を評価するような成果主義型の人事制度は、この環境に適応する制度であるといえる。実際に、多くの企業の経営者や人事部門は、成果主義が人材の活用を効率化し、ビジネスの競争力や業務の改善に役立ち、従業員の意欲向上につながっていると考えている。この理由をゲーム理論で分析したのが、図4である。

		従業員 A/ 協働	従業員 A/ 非協働
従業員 B/ 協働		(5, 5)	(0, 8)
従業員 B/ 非協働		(8, 0)	(2, 2)

作図 筆者

図4 社会人間モデルと協働

社会人間モデルにおいて、個人は高い自律性を持ち、会社人間モデルのように集団に埋没することはなく、それぞれが独立して機会主義的に行動する。すると、ゲーム理論における「囚人のジレンマ」と同じ状況が出現する。長期的な人間関係を前提とする組織の場合、このゲームには利那主義ではなく、「反復」という要素が入る。そのため、従業員にとって、協働することが結合利潤を高める

ことになり、合理的に行動することを選択すると、自ずと互いに協働することになる。このように、社会人間モデルにおいても個人は協働するインセンティブが働くことで、モジュール化された組織であっても有効に組織化されることが可能であるといえる。

しかしながら、こうした新しい企業の組織構造や人事制度に対して、従業員の側からは、むしろ意欲が低下する等の否定的な反応が少なからずあり、何らかの問題を抱えていることが指摘される。その問題の根底にあるのが、個人の組織に対するコミットメントの低下である。コミットメントの低下は、モジュールの機能を妨げて企業の運営を著しく損ね、結果的に競争力を弱めることになる。そこで、組織は個人のコミットメントを高く維持するような人材マネジメントを行うことが不可欠になる。

6. 組織に対するコミットメント

企業には、その目的を達成するための全社的な仕組みなどのマネジメント法が備わっている。そしてこれまでの一般的な方法は、「コントロールにもとづく管理法」であった。これは、組織における階層を細かく分け、通常、5~6人、最高でも10人程度と言われる部下管理のできる範囲（管理可能範囲；span of control）で管理者を置くことで組織内の秩序を維持し、目標に向けて組織効率を高めようとするものである。しかし、単なるコントロールの強化、つまり「締めつけ」だけでは、むしろ従業員の反発を招く。特に後にのべる非正規社員においては、会社が全てではなく、自分の意に反した働き方を受け入れることは困難である。

これに対して、「コミットメントによる管理法」といわれるマネジメント法がある。コミットメントとは、組織に対するかかわりや一体感を指す言葉で、この方法は、組織の階層を減らし、社員に広い責任をもたせ、チームで結果責任を負わせるものである。組織階層が少なくなれば上司の職務範囲が拡大する。そこで上司は部下に権限を委譲し、部下の行なう意思決定が組織目標と合致するよう管理することが求められる。

コミットメントは、2つの部分から成り立つ。1つは、この組織で働きたいという「意欲」である。もう1つが、この組織で働かなくてはいけないという「責任感」で、これは、強制ではなく自分の価値観として働くべきだというものである。つまり、「会社に行きたい」「会社に行かなくてはいけない」、この2つが相まってコミットメントが構成される。

コミットメントが高ければ、組織や管理職といったものは必要とされないし、また、ルールや規則といった制度も不必要になるといえる。個人は、何もいわれなくても会社のために働くため、あえてコントロールを行う必要がないのである。したがって、個人のコミットメント高くなればなるほど、会社はコストを削減することが可能になる。

コミットメントには、次の3つの要素が考えられる。1つ目は、コストである。例えば、会社をや

めるかやめないかという決断を行うとき、経済的要素が占めるウエイトはかなり大きい。「収入がなくなる」「次の働く場所がない」といった不安から会社に残る人は多いと思い。この「やめたいけど、やめられない」というのもコミットメントの1つである。

2つ目が「しがらみ」である。「部長がわたしたちの仲人だから・・・」「今のチームは人数が少ないので、自分が会社をやめると迷惑をかけてしまうから・・・」など、必ずしも論理的ではないけど、いろいろな人間関係から会社をやめられないといった場合が挙げられる。

最後が「愛着」である。「この会社が好きだ」「会社のブランドが好きだ」「仕事が好きだ」といったことから生じる、会社にいたい、会社をやめたくないといったことから生じるコミットメントである。

コミットメントには、多くの場合、これら3つの要素が複合している。ただし、1番目、2番目の「コスト」や「しがらみ」は、コミットメントとしては弱いものである。これらは、状況が変わってしまうと、容易にコミットメントが失われる可能性がある。しかし、3番目の会社に「愛着」というコミットメントはかなり強い。したがって、これからの人事には、この「愛着」を生み出していく管理スタイルの構築が求められる。こうした新しいコミットメントを生み出していくのには、何をすべきであろうか。

特に若い社員が会社や組織に求めるものの1つに、「帰属意識」がある。彼らは、一見ドライなようだが自分が立っている場所、自分のアイデンティティを求める。ただ、そのアイデンティティは1つではない。同時に、彼らは「達成感」を求める。何かを行ったという実感を欲しており、達成感のない仕事は嫌がる傾向にある。したがって、この「帰属意識」と「達成感」の2つを併せることでコミットメントを作っていくことができる。そのためにもマネジメントが必要で、とりわけ上司の力は大きい。上司は部下に対して、ただ厳しく仕事に追いまくるだけでもうまくいかないし、また、人間関係が大事だからといって過保護にしまっても、コミットメントは生まれにくい。やはり、バランスが大切になる。

コミットメントを生み出すための原則として、「目標を明らかにする」→「目標達成のための準備をする」→「目標達成を認知する」→「競争原理を導入する」の4つが挙げられる。この人材のコミットメントを生み出す4つの原則については、次にギャップジャパンの具体的な取り組み状況を紹介する。

7. 事例：ギャップジャパンの人材マネジメントへの取り組み

ギャップジャパンは、米国企業である Gap Inc. の日本法人であり、男女、子供、赤ちゃん向けまでの衣料用品を取り揃え、従業員 5000 人、全国に 162 店舗を展開するアパレル業界の優等生である。Gap Inc. は、1969 年に米国カリフォルニア州サンフランシスコに従業員数人で小さな店舗を

オープンしたことに始まる。現在は、世界各国に 3000 店舗以上を展開するグローバル企業へと発展してきている。

Gap Inc. は当初販売からスタートした。しかし、顧客の声を反映した商品販売の必要性の認識に立って、商品の企画部門を持つようになり、顧客のニーズに応じた商品のデザインと企画・開発を行うようになった。生産については外部委託方式を採用して、各国に供給する体制をとっている。生産は中国が中心だが、世界 74 カ国での最適地生産を実施している。最適な材料を最適な価格で製造できる国で生産することを心がけており、最高品質の製品を適正な価格で供給するために生産基地も全世界に拡大する結果となっている。

Gap Inc. は、全世界の従業員に対して楽しく、クリエイティブで、スピード感のある仕事を提供することをモットーとし、従業員が成長できるチャンス、これまで経験したことのないような新しい何かに挑戦できる環境を提供し続けることを最重要視している。このことは、3つの短い文章で表現され、全世界の従業員に共有化されている。これは、ともすればグローバル企業として分散化しがちな企業文化を統合し、共通な価値観の形成を通じて、従業員個々の成長と顧客サービス向上へとつなげることを目的としている。これについて、同社の Web では次のように紹介している。

(We work hard)

私たちは、ひとつのスタイルがすべてのお客様や従業員にあてはまるとは考えていません。会社の成長は、多様な価値観や視点、さまざまな異なる経験や才能をもった人材によって支えられています。私たちは現状に満足せず、絶えず新しいアイデアや仕事をよりスマートに効率よくする方法を求めています。

(We work as a team)

私たちの会社には、優秀な人材が集まっています。前向きで、パッションに満ちた人々です。私たちが成功している一番大きな理由は、こういった人材が協力し、一つのチームとして素晴らしい商品の開発、そして最高のカスタマーサービス、さらには最高の職場環境をつくりあげていく、その姿勢や過程にあるのです。

(We feel good about working here)

私たちが事業を行っている国のそれぞれの地域社会に対して社会的責任を果たすという企業理念を実行しています。ギャップ財団というギャップジャパンの慈善基金を通じて、さまざまな NPO とパートナーシップを組み、子供たちが健康できちんとした教育が受けられる環境づくり、HIV・エイズ予防の啓発活動や食料提供などの活動に取り組んでいます。また、私たちは、衣料品の生産に関わ

る世界中の労働者の処遇が正しく行われているように、アパレル業界の中でも厳しい基準に基づいて、様々な労働者の権利を保護しています。

ギャップジャパンの従業員は、9割を非正規社員で占めている。社員のうち約4,500人が、フルタイム、もしくはパートタイムの契約で働く「セールスアソシエート」（販売員）と呼ばれる人たちで、「フリーター」、「学生」、「主婦」で構成されている。この非正規社員を中心とした雇用形態は日本独自のものではなく、アメリカ本社をはじめ全世界共通となっている。

ギャップジャパンでは、人件費の変動費化を図っており、売上に対する人件費を一定にする管理を行うようになっている。正規社員の人件費は固定費となるため、非正規社員を多く雇用することで人件費の伸縮を図ることになる。しかし、ともすればこうした非正規社員の組織に対する意欲は希薄だといわれる。したがって、この人たちのモチベーションを下げない、あるいは、いかにモチベーションを上げるのかは、人事部門の役割である。会社の人事制度は、コミットする、個人と組織の目的を一致させるというところからスタートさせており、そのためにも、先ほど述べた「目標を明らかにする」→「目標達成のための準備をする」→「目標達成を認知する」→「競争原理を導入する」といった4つの原則を明らかにしたうえで、次のような具体的な施策を行っている。

7-1 目標を明らかにする

コミットメントを生み出すために、ギャップジャパンでは、まず目標や期待される成果を明確にし、社員が取るべき行動にフォーカス（焦点）を絞られるようにしている。つまり、総花的に仕事をするのではなく、大事なところにフォーカスを絞って仕事をするのが我々のやり方である。さらに、フォーカスを絞ったことを継続させることが必要になる。そして、フォーカスを絞るためには、それぞれ達成した成果がきちんと評価されなくてはならず、そういう意味では、評価基準、評価制度をきちんと用意しなければならない。具体的な施策としては、目的・価値観・行動、4つのサービス行動、職務主義などがある。

目的・価値観・行動は世界共通である。目的では、Gap Inc. 創立の目的である「あなたがあなたらしく（You be you）」あることを願い、生活のあらゆるシーンで、自分らしくあることを実現しやすくすることを目指している。価値観では、誠実、尊敬、オープンマインド、クオリティ、バランスが、行動では、探求する、創造する、卓越する、一緒に、に価値を置き、従業員が判断に迷った時には必ずこれを原点として考えるよう求めている。

また、店頭においては、顧客に対する4つのサービス行動が強調される。①親しみをもって接する、②手助けをする、③豊富な知識を身に付ける、④迅速に行動する。以上の4つが店舗の中で守らなければならない行動とされ、この4つの原則に基づいて評価制度や人の評価が決められている。

また、目標を明らかにするという意味では、職務主義がある。Gap Inc. の本社はアメリカにあるため、基本的にはアメリカの人事制度をいかに日本で適用させていくのかを中心に考えているが、その中で最も定着させたいのは職務主義である。職務主義は、社員の区分と格付けで処遇するものである。社員の区分は、例えば販売員のパートタイマーの契約は1週間の労働時間20時間未満で1年を上限とした有期契約、販売員のフルタイマーは1週間の労働時間30時間以上で1年を上限とした有期契約である。それが副店長になると期間の定めのない契約になり、年俸制で基準に基づいて処遇される。

社員の格付けは、組織の中の「偉さ」である。そして、区分と格付けがそれぞれ1対1に対応していき、その中に職務が決まっていく。ギャップジャパンでは、正社員と非正社員が同じ仕事をするのではなく、フロアで立って販売している人は全部非正社員である。パートタイム、フルタイムの違いはあるが、基本的に仕事は皆同じである。このように、職務主義を取ることによって、何の仕事をしなければならないかを明らかにさせている。

			管理職
		社員	
	準社員		
パート			

社員区分

図5 職務主義

7-2 目標達成のための準備をする

何の仕事をするかが明らかになると、今度はその仕事にふさわしい人を採用していく。つまり、適性のあるメンバーを前例にとられない方法で採用し、トレーニングと教育を行う。具体的には、売り場での採用をし、トレーニングは世界共通で実施している。現在、ギャップジャパンが最も力を入れている施策は、インターンシップとセレクション・オン・ザ・セールスフロアの二つである。

ギャップジャパンの正社員はほぼ全員内部昇進だが、これにはギャップジャパンが拡大していく中でさまざまな経緯がある。筆者が入社した1999年2月当時、ギャップジャパンは24~25店舗で、従

従業員数も約1,500名だったが、同時期に社員規模を2倍とする発表があり、2000年には50店舗、2001年には100店舗と急増した。

当時はほとんど中途採用で、店舗の新規オープンに合わせて、経験者だけでなく未経験者も含めて採用していた。店舗の拡大がピークに達したころは、中途採用では効率が悪いと、年間50名程度の新卒採用も行ったが、課題も出て来た。新卒者の退職率が非常に高かった。新卒採用には相当のコストがかかるが、それが多数辞めていくため、なぜこういう状況になっているのか、辞める人に対して面談などを行った。すると、実際の仕事が説明会の内容と違って、3シフトの勤務時間や小売業という仕事が自分には合わないという理由が多かった。

そこで、ギャップジャパンでは新卒採用は会社の体系に合わないと考え、新卒採用をストップして内部からの昇進に切り替え、その代わりに、アルバイトの販売員の中から正社員である副店長を出し、学生アルバイトには、できれば卒業と同時に副店長になってもらえる体系にすることを目指し始めた。そのために、できるだけ学校とタイアップして、インターンシップという形でまずはギャップジャパンの仕事を知ってもらい、そのうえで、学校に通いながらギャップジャパンでアルバイトをし、卒業のころに社内選考に参加して、合格し、そのまま副店長になるのはどうだろうかと考え、力を入れている。大学、短大、服飾系専門学校などの各学校に、我々のインターンシップへの参加と学校の授業とを組み合わせる単位化していくことをお願いして、仕掛け作りをしている。

セレクション・オン・ザ・フロアというのはギャップジャパンの採用方法である。2～3年前までは、募集広告をして、応募者を店長のオフィスや倉庫（バックルーム）で面接をして決めるものだった。しかし、サービスという点に絞っていくと、面接だけではなかなか見極められない。また、応募者もギャップジャパンにとってはその場以外ではお客様であり、お客様は基本的には玄関から上げて、応接間でお話しするものだろうという考えから、ギャップジャパンの応接間である売り場で、実際にここで働くのだというイメージを持っていただくためにも、あえて営業時間内の売り場で面接をする方法をスタートさせた。

ギャップジャパンでは、トレーニングについてはサンフランシスコ本社の20～30人からなる開発専門部門が開発している。そこで開発されたプログラムを、日本固有の状況に適合できるように変更を加えて導入している。

7-3 目標達成を認知する

そのようにして採用、トレーニングをした人間に対して継続して行わなければならないことは、常に目標達成を志向してもらうことである。我々は継続的に成果を評価し、フィードバックしているが、さらに大事なものは、目標を達成しようという社員の努力を認知し、それを支援する環境を作っていくことである。

ギャップジャパンでは、非正規社員に対しても、1年に1回、契約の終了時に業績の評価が義務づけられている。評価項目は、正社員と同様な構成である。ただし、非正規社員の場合は、自分で目標を立てるのではなく、会社の方で立てており、4つのサービス行動に基づいて、全員に同じ目標を与えている。

また、前述のようにギャップジャパンには全世界共通の目的・価値観・行動が定められており、さらにこれを浸透させるために「褒めることの制度化」を行っている。これは目的・価値観・行動を率先して実践している人を見かけたら、本人に表彰状を出すという制度である。表彰状といっても葉書大のカードで、具体的な行動を記入して本人に渡す。このカードは、上司から部下に対してだけ渡されるものではない。販売員が、店長や副店長に出してもよく、同僚どうしでも、ほかの部署の人間でも構わない。

ここでのポイントは、行動を褒めるということである。褒めるということに関して、日本の場合、抵抗を感じる人が多いが、褒めることをよく考えると、あなたはいい人だとか、あなたは優秀だと、人間を褒めるからいけないのかもしれない。ギャップジャパンの場合、褒めるのはあくまで表に現れた行動であり、その基準がコア・バリューである。

この制度を導入する際、関係者は効果があるのかどうか半信半疑だったが、驚いたことに非常に定着率がよく、本家のアメリカよりも日本のほうが活発になっている。店舗の店長や副店長は、この制度ができて非常に助かったと好評である。もともと、販売員をきちんと褒めよう、認めようというやり方をしていたが、それまではなかなか気恥ずかしくてできず、いつ褒めていいかも分からなかったが、この制度ができて気兼ねなくカードを書いて渡すことができるようになり、非常にやりやすいと言うのである。形として褒める制度が日本には合っていたということだろう。

この表彰制度は評価などには全く関係ないが、もらう本人は非常にうれしいようである。そういう意味では、この褒めるということはこれからも会社の中で維持していきたい大事なポイントだと考えている。

7-4 競争原理を導入する

ギャップジャパンの店舗の組織構成は、ピラミッド型の階層組織である。店長は1店舗に1人で、その下に4~5人のアソシエートマネージャーがおり、彼らがストアのマネジメントチームを結成している。そして、その下に60名ほどのパート、フルタイムの契約社員がいる。職務主義を取っている限り、上位に空きがなければ上がれないわけである。90%を占める契約社員の販売員で副店長になれるのはごくわずかで、4,500人のうち年間150~200人である。

限られたポジションをめぐる競争があるのは避けられない。但し、販売員の中でも、主婦層の場合には、パートだけでいいという人もおり、学生は卒業すれば別の道を行く人もいる。また、フリー

ターの中にも、正社員の道を目指す人と、自分が本来やりたいことを実現するために働いている人がいる。それ以外の、正社員への登用を目指す人の中で競争が始まるのである。

競争には、自分が望んで競争とは別に、周りから強制される同調競争がある。同調競争には弊害が多く、避けるべきであるが、自分が望んで参加する競争は、組織と個人の両方にとって望ましい。目標に対して進んでいき、目標を一つクリアするとその次の目標が出てくるという、いい意味での切磋琢磨は必要であると考えている。契約社員から正社員への登用を行う社内選考では、アセスメントセンター方式を使っている。年に2回、6月と11月に西日本と東日本でそれぞれ1回ずつ選考会が開かれる。ただ、この選考会は、選抜の場であるとは考えていない。基本的には選考会にきた全員がマネージャーになってほしいと考えている。

また、ギャップジャパンは退職率に対していろいろな意味で非常に注意をしている。退職率には、「健全な」数字とそうでないものがある。ギャップジャパンは職務主義で、登用にあたっては能力主義を取るため、人によっては、何年頑張っても副店長や店長になれない事もある。会社の中でずっと働くのも、それはそれで価値があるし、そういう人材は大事すべきである。ギャップジャパンでは定年制を3年前に廃止した。ただ、そうはいうものの、他社にチャンスがあって新しい道に行くことは仕方がない。ギャップジャパンで、副店長や店長になれないで、他社に行くというのは、むしろよいことではないかと考えている。それがあって初めて組織が活性化するという意味で、ある程度の退職率は維持していきたい。

実際、ギャップジャパンは入退社が自由で、再入社もOKである。ギャップジャパンは辞めるのが惜しいと思う人には、人事が面談し、新しい職場が嫌になった場合にはもう一度採用することを伝えている。今でも年間5~10人ほどは再入社組がいる。

ギャップジャパンの退出のマネジメントの基本は、その人のキャリアにとってギャップジャパンの中で長くやっていくのがどうなのかをきちんと考えることである。パフォーマンスが上がらないのに、さらには能力的に次のステップに進めないのに、我々の会社で頑張っても仕方がないのではないかとということをきちんと伝える。これは思想の問題で、ギャップジャパンに合わないのに努力する必要はなく、その人の才能は他社ではもっと活用できるという考え方である。我々としては、そういう人が外部に出たときによりいい仕事ができるように能力開発をしていきたい。ギャップジャパンは次のステップに行くための踏切板のような形で、次々にいいところへ行っただけであればそれでいいと考えている。そのため、辞めた人間の就職率も非常にいいため、今後もこうした形での人材マネジメントは続けていきたいと考えている。

以上の人事制度、諸施策の実施にあたっては、あくまで個人の自律が前提になる。そのためにも、人事制度の設計にあたっては、まず個人の目的・目標と会社の目的・目標と合わせることを、さらには、人事制度をきちんと説明し、人事制度そのものがそれぞれの人生にプラスになっていることを強

調している。こうしたコミュニケーションを推し進めることで、社員のモチベーションダウンを防いでいこうとしている。

8. 終わりに ——非正規社員のコミットメントの重要性——

世の中を見渡してみると、小売店や飲食店で接する企業の顔となる人たちは、基本的にはパートタイム労働などのいわゆる非正規社員がほとんどである。特に流通やサービスでカスタマーサービスを担っているのはそうした人たちであり、彼らの満足度や業績が企業の業績に直結する。そうして企業では、企業イメージやブランドを非正規社員が体現しているといっても過言ではない。

このような企業では、非正規社員の組織に対するコミットメント、つまり組織、企業、企業ブランドに対して自分が貢献をしたいという「意欲と責任感」を大切にしている。コミットメントが高くなれば、会社としても非常に効率的なマネジメントができる。言い換えれば通常、組織において管理監督が必要になるのは、コミットメントの問題である。コミットメントが低いと、いつどこで社員に裏切られるかわからないために、高い報酬を約束したり、監督組織をつくったりするような余分な費用がかかる。経済学でいうところのエージェント（代理人）のコストがそれである。

これまで日本企業においては非正規社員を正社員の補助的労働力として位置づけ、そのコミットメントは最初から期待しないマネジメントが行なわれてきた。しかし、非正規社員の組織に対するコミットメントを高めることができれば、すぐれた顧客サービスを実現し、ブランド価値を高められると同時に、エージェント費用の削減による効率化も可能になる。

そうはいつても、非正規社員は、学生であったり、主婦であったり、フリーターであったりとさまざまである。また彼らの欲求もさまざまであり、その価値観も異なっている。こうした人々がすべて組織にコミットメントをもつようにするのは、簡単なことではない。

ではどうすればよいのか。そこで注目すべきは、人間の「欲求」である。人のすべての行動は欲求を満たしたいという思いから動機づけられる。つまり会社で働くことによって何かを達成するという経験を、そして会社のなかでそれを認めてくれるような上司や同僚に恵まれることが、非正規社員のマネジメントでもっとも重要である。

A・H・マズローは人間の欲求を5段階に分類した。人間の欲求は低次から、「生理的欲求」「安全の欲求」「社会的欲求」「自我の欲求」「自己実現の欲求」と並んでおり、ひとつのレベルの欲求が満たされると、より高次の欲求が現われてくるとした。企業では、自分が認知され、自尊心が育成される自我の欲求 (ego, esteem and self-respect motivators) や、困難なことにチャレンジしたり、新しいことに挑戦できるようになったりする自己実現の欲求 (self-actualization motivators) を満たすことに重点をおかなければならない。だれでも人は、自分の存在を他者に認められたいという欲求をもつ。自分がだれかに必要とされている存在であることに喜びを感じる。そのためには、自分が何か有

益なことをやり遂げたという達成感をもつことと、その達成を認めてくれる仲間が必要になる。こうした観点に立った人材マネジメントを行うことが、グローバルな競争にさらされるニューエコノミーの時代の企業にとって最重要の経営課題となる。

i 青木昌彦 (2002) 「産業アーキテクチャのモジュール化-理論的イントロダクション」, 青木昌彦・安藤晴彦 編著『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』, 東洋経済 pp. 4-10.