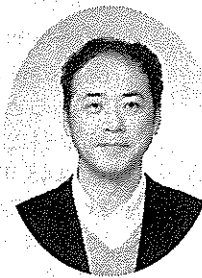


# キャリア権の時代

【第5回】



法政大学大学院  
政策創造研究科  
教授

石山 恒貴

NPO法人キャリア権推進ネットワーク  
「キャリア権推進研究会」

## 企業での実践例(1)

今回と次回はキャリア権を  
実践している企業事例につい  
てご説明したい。

ギャップジャパン(株)は、ア  
メリカン・カジュアルウェア  
の世界的企業であるGap  
Inc.の日本人だ。同社  
は、1994

年に日本法人  
として設立さ  
れ、翌年銀座  
に第1号店を  
開店。以降、

自社ブランド4つを展開し、  
着実に業容を拡大している。  
キャリア権の実践という観  
点で、同社が個人の「意思」  
の尊重によって成長を促して  
いる点、および「キャリアア  
ー」という公平で一貫性のあ  
る仕組みを通して社員の動機

付けの向上を図っている点を  
説明したい。

同社には、「ウェア・ユア  
・パッション」という企業理  
念に基づき、下図の4つの行  
動指針が存在する。この指針  
では、個人が意思を持ち、ど  
う行動すべきか自ら考え抜く  
ことが求められている。つま

きな努力を要するが、それ  
も個人の成長を重要視してい  
る。こうした企業文化を育む  
ため、同社ではキャリアアセ

ナーなど様々な機会を、キ  
ャリア開発は「本人の責任が  
51%、会社が49%」というメ  
ッセージを伝えている。  
個人の意思の尊重は、個人

るかどうかは、51%の個人の  
責任にかかるのである。

## 非正規から正社員

同社には「キャリアアデー  
という、非正規社員のための  
公平で一貫性のある、正社員  
への登用プロセスが確立され  
ており、年間百人程度の登用  
実績がある。対象者は、正社  
員登用を本人が希望し、かつ  
店長推薦を受けた非正規社員  
で、年2回、2日間かけて行  
われる。キャリアアデーにおい  
ては、多様なアセスメントが  
行われ、その結果に基づき、  
登用までの期間と、個人別の  
能力開発計画が決定される。

なお、非正規社員に対する  
キャリア開発の仕組みは「キ  
ャリアアデー」だけではない。  
上司(上司自身、非正規社員  
から正社員への登用者が多

## 個人が考え抜き行動 会社は多様な機会を提供

い)は非正規社員と定期的な  
面談し、キャリア開発・能力  
開発についてコーチングす  
る。面談などで、非正規社員  
は会社の仕組みを把握でき、  
登用などへの意欲が湧く。ま  
た職場に多くの非正規社員か  
ら正社員に登用された先輩が  
いるので、ロールモデルとし  
て目標になる。こうしたキャ  
リア設計に関する公平で透明  
性のある仕組みが、非正規社  
員全体に対しての自律的なキ  
ャリア意識を促進させるので  
ある。

■図  
Think : customers first  
まずカスタマーを考える  
Inspire : creativity  
クリエイティビティーを喚起  
Do : what's right  
正しいことを行う  
Deliver : results  
結果を出す  
資料出所) ギャップジャパン(株)提供