

株式会社ジェイティービー

生活関連サービス業、娯楽業

大企業

グループ全社を牽引するための「ダイバーシティ INDEX」の策定と現場での働き方改善で質の高いサービスの継続的な提供を目指す

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- グループ 172 社全体でのダイバーシティ推進を目指して
- サービスの質を左右する「人財」の育成と定着を図る

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- グループ全体で足並みを揃えるための「ダイバーシティ INDEX」の運用と設定
- キャリアプラン構築支援を含めた人材・マネジメントの質向上の取組
- 営業系部門における「働き方見直しプロジェクト」

ダイバーシティ経営による成果

- 長時間労働の改善による社員満足度・モチベーションの向上と業務の質的向上

Data

■企業概要

会社設立年	1963年	資本金	2,304百万円
本社所在地	東京都品川区東品川2丁目3番11号		
事業概要	旅行業を中心とした関連事業		
売上高	1,305,165百万円(2014年3月期)		

■従業員の状況

連結 or 単体/時期	連結(2014年3月現在)
総従業員数	26,082人(うち非正規6,121人)
属性ごとの人数等	【女性】14,970人(うち非正規5,467人)、女性管理職比率35.6%(※)
正規従業員の平均勤続年数	13年(男性16.6年、女性9.5年)
備考	(※) 女性社員数及び女性管理職比率は国内会社のみデータ

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

グループ 172 社全体でのダイバーシティ推進を目指して

株式会社ジェイティービー（以下「同社」）は、旅行事業を中心にソリューション事業、出版・広告事業など多岐にわたるグループ事業会社を率いる持株会社である。同社は 2006 年、地域や専門領域ごとに分社化を行ったことで、現在ではグループ会社の数は国内外の 172 社に上る。旅行事業会社群だけでも、地域総合型会社、個人営業特化型会社、機能特化型会社で 24 社に分かれており、それ以外にもパンフレット・販促物製作、会議や展示会の企画・運営、人材派遣や情報システムなど、多様な業種業態をカバーしたグループとなっている。ダイバーシティ、特に女性社員の活躍推進に力を入れ始めたのは分社化と同時の 2006 年であり、翌 2007 年にホールディングス機能を持つ同社にダイバーシティ推進室を設立、日本国内のグループ各社を統率する形で取組が始められた。また、トップダウンで取組を進めていくために、社長を委員長とし、グループの主要各社のトップを委員とした「ダイバーシティ推進委員会」という委員会組織を立ち上げ、グループ内の足並みを揃えるため各社トップに対しての働きかけ、意識改革を行ってきた。

サービスの質を左右する「人材」の育成と定着を図る

同グループは全体の約 6 割が女性社員であり、また労働集約的な業態が主であったことから、サービスの根幹である“人”の質を高めつつ、会社に定着し活躍し続けてもらうことが、まさに経営課題になっていた。すなわち、社員自身が自らノウハウや知識を身に付けており、それらを活かす形で長く働いてもらうには、出産・育児を経ても復帰してもらうこと、あるいは長時間労働の風土を改善し、働き続けられる環境を整備していくことが喫緊の課題であった。特に、2006 年の分社化前後に入社した世代などは、元々思い描いていた自身のキャリアビジョンが分社化の影響により不透明になってしまったこと、あるいは上司の歩んできたキャリアパス（例えば、法人営業から個人営業への異動など）を自身では叶えられなくなってしまったことなどもあり、他の年代と比較し閉塞感が漂うような状況でもあった。

そこで、2011 年には「人材マネジメント基本方針」を刷新、「社員の成長・活力が会社の成長、グループの発展を支える」という基本理念のもと、社員は自らの専門性の向

上と自律創造型社員への成長に努め、会社は社員の個性や多様性を尊重し、教育とチャレンジの機会に満ちた活力ある風土の構築に努める」ことを明記した。次いで、「2020 年ビジョン」の検討にあたっては、改めて“人が財産である”ことを再定義し、社員の育成やキャリアパスまでを含めて検討していかなければならないことが再度確認され、人材育成制度の見直しなども含めて、従来の施策でカバーしきれていない課題を改めて明確化していった。2013 年からは、前述の「ダイバーシティ推進委員会」という主要各社のトップを対象とした意識改革を主眼とした取組から歩を進め、各社の人事部、総務部などにダイバーシティ推進責任者を設置し、グループ全社で定期的に推進会議を開催しながら、各社の自走を目指して、好事例や課題、取組方針などの共有を行っている。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

グループ全体での足並みを揃えるための「ダイバーシティ INDEX」の運用と設定

業種業態の異なるグループ各社の取組を着実に推進するための枠組みとして、同社ではダイバーシティ推進の PDCA サイクルの実現を目指す「ダイバーシティ INDEX（多様性の活用指標）」を策定し、2013 年から実施している。結果の一部を公表および会社評価と連動させることで、各社トップの人事異動があったとしても滞ることなく、各社が、グループ全体の中長期的な視点に基づき、確実に取組を進めるための環境整備を行っている。

「ダイバーシティ INDEX」は、グループ共通の「Ⅰ．経営者の意志と行動」、各社別の「Ⅱ．中長期目標」、参考指標として活用可能な「Ⅲ．ポジショニング指標」の 3 部構成となっている。「Ⅰ．経営者の意志と行動」は「経営者による『意志と行動』が具現化されている状態」を目指すものであり、指標としては、年に 1 度グループ全体で実施される全社員を対象とした働き方に関する意識調査（以下「意識調査」）の一部結果（「社長の掲げる目標を知っているか」「社長はそれに対しコミットしているか」についての社員の回答）が用いられている。この質問についてはグループ各社で共通のものであるため、結果を数値化し、役員の出席する経営会議の机上で発表される。また、上位 20 社については、社員全体に対しても公表される。グループ内で自社の結果を比較されることで、各社のトップも自動的に結果に責任を持たざるを得なくなるため、これまで「女性の多い一部のグループ会社が取り組めばよい」と思っていた会社も、他人事ではなく取組推進に積極的に舵を切るこ

ととなる。

一方、「Ⅱ．中長期目標」は各社が今後3年間で取り組むべきテーマを独自に設定するもので、例えば、社員意識調査の「働きがい」に関する若手社員の数値や、残業時間数、女性管理職比率といった数量化できるものを各社個別に掲げて毎年結果を明示する仕組みとなっている。この部分を自社の実態に即して設定できる自由度を設けることで、グループ全社を一律でなく、それぞれの業種業態に合わせた取組を進めてもらうための枠組みが成立している。

なお、「Ⅲ．ポジショニング指標」は「人財情報」（人数などの基礎データ）、「社員意識」（前述の意識調査結果）、「施策事例実施状況」（両立支援制度などの実施状況）の3つの側面から指標を網羅的に提示し、「Ⅱ．中長期目標」を設定する際の参考や、自社の達成できていないテーマの抽出などに活用できるようにしている。

前述した意識調査は、2010年から毎年継続して行っている（2011年は震災の影響が大きいため中止）。この調査によって、それまで漠然と共有されていた各社での課題が、数値化されて明確に提示されることとなり、これから取り組むべき課題と解決策を経営層や中間管理職層が共通認識として持つことができるようになった。その結果に基づいて「ダイバーシティ INDEX」の枠組みの中で目標を設定することにより、グループ全体の動きの中で自社の取組を適宜振り返りながら進めていくことができる推進体制となっている。

キャリアプラン構築支援を含めた人材・マネジメントの質向上の取組

人材育成の観点からは、特にダイバーシティ推進に特化した意識啓発に加え、若手社員に対するキャリア育成の支援も積極的に実施し始めている。

まず、前者については、各社のあらゆる層に対して意識改革研修などを実施している。同社の人事部が各社に出向き、例えば課長向けの研修や経営層候補向けの研修の中で講義枠を設け、ダイバーシティ推進の意義について直接レクチャーするなど、機会を徹底的に利用して啓発を続けている。講義のテーマについても、マネジメント向けに対してはダイバーシティの意義や実際のマネジメントにおける留意・工夫すべき点などについて設定し、新入社員に向けてはタイムマネジメントの観点などから話すようにしている。単なる机上論ではなく、日常的な業務遂行の中で少しずつでも意識を持つことにより、結果的にダイバーシティ推進につながるような動きを目指している。また、具体的な取組の好事例については、同社の推進事務局が企画・運営を行っているグループ全体の「ダイバーシアワード」

で表彰を行うとともに、広く社内報や研修などで共有を図り、全社での気づきや取組促進につなげている。

一方、後者のキャリア育成の面については、若手のスキルアップや定着促進につなげる観点から実施している。前述のように、特に2006年の分社化前後に入社した社員が自らのキャリアを描きにくかった状況、またそのような中で離職も増えてしまったことの反省を踏まえ、「キャリアデザインセミナー」を実施し、この先の仕事のやりがいや将来的に目指す方向などを全社で統一して共有できる機会を作った。同時に、人事の公募制度や人材交流制度を拡充し、現在所属している会社の事業領域に留まらず、今後チャレンジしてみたいこと、自分が活躍したいフィールドに積極的に手を挙げて業務経験の幅を広げられる機会を設けた。2010年からこの取組を開始し、徐々に仕事へのやりがいといった部分が意識調査では改善されてくるといった成果が表れてきている。

営業系部門における「働き方見直しプロジェクト」

旅行事業に携わる社員の中でも、所属部門によってその働き方には大きな差がある。例えば店頭での個人営業は、年中無休ではあるものの時期による繁閑もあり、シフト勤務の制度が整っていることから、社員の長時間労働実感は低く出る傾向にあった。その一方で、法人営業の社員は、担当となった法人につき、いわゆる「営業」に含まれる旅程企画、提案、調整といった業務から、契約や旅行の添乗までの一連の多種多様な業務を一手に担当することも多く、やりがい大きい一方で、非常に負担も大きく、「営業」で働き続けたいという意欲が低めに出る傾向があった。特に、女性社員ではその傾向が顕著になっており、また社員の年齢が上がるとともに、体力的な問題も顕在化してきたため、長時間労働の改善を図り、意欲ある社員が長期にわたって働き続けられる組織へと変革するための取組が喫緊の課題とされた。

そこで、グループ全体で「働き方見直しプロジェクト」を開始、試行的にグループ内から長時間労働の是正やテレワークなどの課題をテーマに4チームを選定して、外部コンサルタントと協働で働き方の振り返りと改善を行う取組を始めた。その中で、法人営業を主要事業とする株式会社JTBコーポレートセールスからも2チームが選出され、改善に取り組むこととなった。

顧客への対応や客先訪問の多い法人営業や教育旅行（修学旅行などの学校関係者を顧客とするもの）の部署では残業を削減することは難しいだろうという声も上がったものの、いざ実施してみると、勤務時間と効率性への意識が高まり、結果的に密度の高い作業ができたとの意見が出され

た。また、労働時間については、例えば部署内で「朝メール・夜メール」の仕組みを設け、各人がその日1日の業務内容とスケジュールを朝に部署内に共有し、夜に1日を振り返って、進捗報告をするといったことを徹底した。これにより自らの時間の使い方に対して厳格に管理する姿勢が生まれ、業務の効率化が図られている。

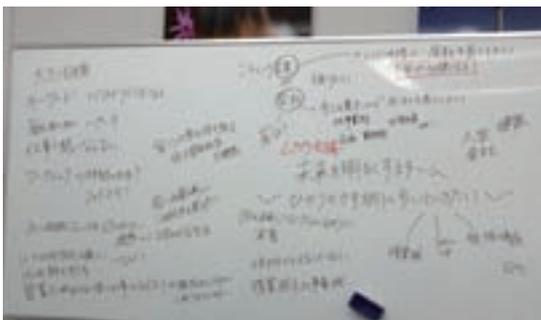
さらに、部署内の業務配分についても、これまで担当が1人で抱え込んでいた業務をチーム内でシェアし、分業化を図る仕組みを導入した。1つの案件に担当を2人配置したり、契約業務や行程表作成といった“営業経験のある人材でないと難しい業務”を集約して担当する専任者（コーディネーター）を部署内に配置したりするなど、業務量自体をコントロールできる仕組みを導入することで、業務の効率化のみならず社員個々人の負担感が軽減されることにもつながった。コーディネーターには従来営業を担当していたベテラン社員を任命し、企画書作成本数や営業サポート件数など、営業担当とは異なる評価基準を設定し、それによって営業が顧客対応に集中できる環境を生み出すとともに、コーディネーターの有するノウハウやネットワークを活かした企画提案などが実現するなど、より高付加価値な業務へと転換されている。

このようにして捻出された時間を有効に活用するべく、事業部内で各種の勉強会を実施したり、ノー残業デーを活用して任意参加の社員向けのイベントを開催し、コミュニケーションの増加を図ったりするなど、業務の内容を濃密にするための工夫も行われている。

ダイバーシティ経営による成果

長時間労働の改善による社員満足度・モチベーションの向上と業務の質的向上

前述の「働き方見直しプロジェクト」でのトライアルをもとに、全社で長時間労働の改革を実施、グループ全体と



▲「働き方見直しプロジェクト」の一環でのグループワークの様子
(年次も役職も関係なく本音で話し合うことで団結)

して、あるいは個々の事業会社、事業部で実施された多様な取組によって、社員1人あたりの労働時間が改善されてきた。また、意識調査の結果、「やりがいを感じ、働き続けたい」社員が増加しつつある。例えば、2012年度と比較し、2013年度は、社員1人あたりの年間実労働時間が50時間削減された。また、「やりがいを感じ、働き続けたい」と社員意識調査で回答（「大いにそう思う」＋「ややそう思う」）した社員は、微増ではあるものの、男性で1.4%、女性で2.6%の改善となった。

また、各社の「取組に対する実感」（会社が取組を進めていることに対する認知、実感）としては2012年度比で8.6ポイント改善し、営業系社員の「職場の残業の状況」（残業時間の多寡についての主観）についても法人営業部門で5.8ポイント、教育旅行部門で8.1ポイントの改善が見られた。

実際に、前述の「働き方の見直しプロジェクト」で地道な取組を行った部門では、取組開始前と比較して、残業時間が毎年約1割ずつ削減されてきている。特に、前述の法人営業の教育旅行の部門では、取組開始以降、最初の半年で残業時間が72.4%に削減されるなど、顕著な成果が表れている。労働時間の削減によって社員にも余裕が生まれ、よりよい提案のための情報収集などにも積極的に取り組むような動きも出てきており、モチベーションも高まるなど好循環が生まれてきている。

この好事例を他部門へも積極的に展開すべく、現在はプロジェクトに取り組んだ社員を中心に課を横断した事業部内全体としての取組が生まれてきている。また、この事例についても社内報などで積極的に報じられ、全国の拠点での新たな取組のための足掛かりとして活用されている。



▲情報収集を兼ねアフター5に皆で新たな観光スポットへ