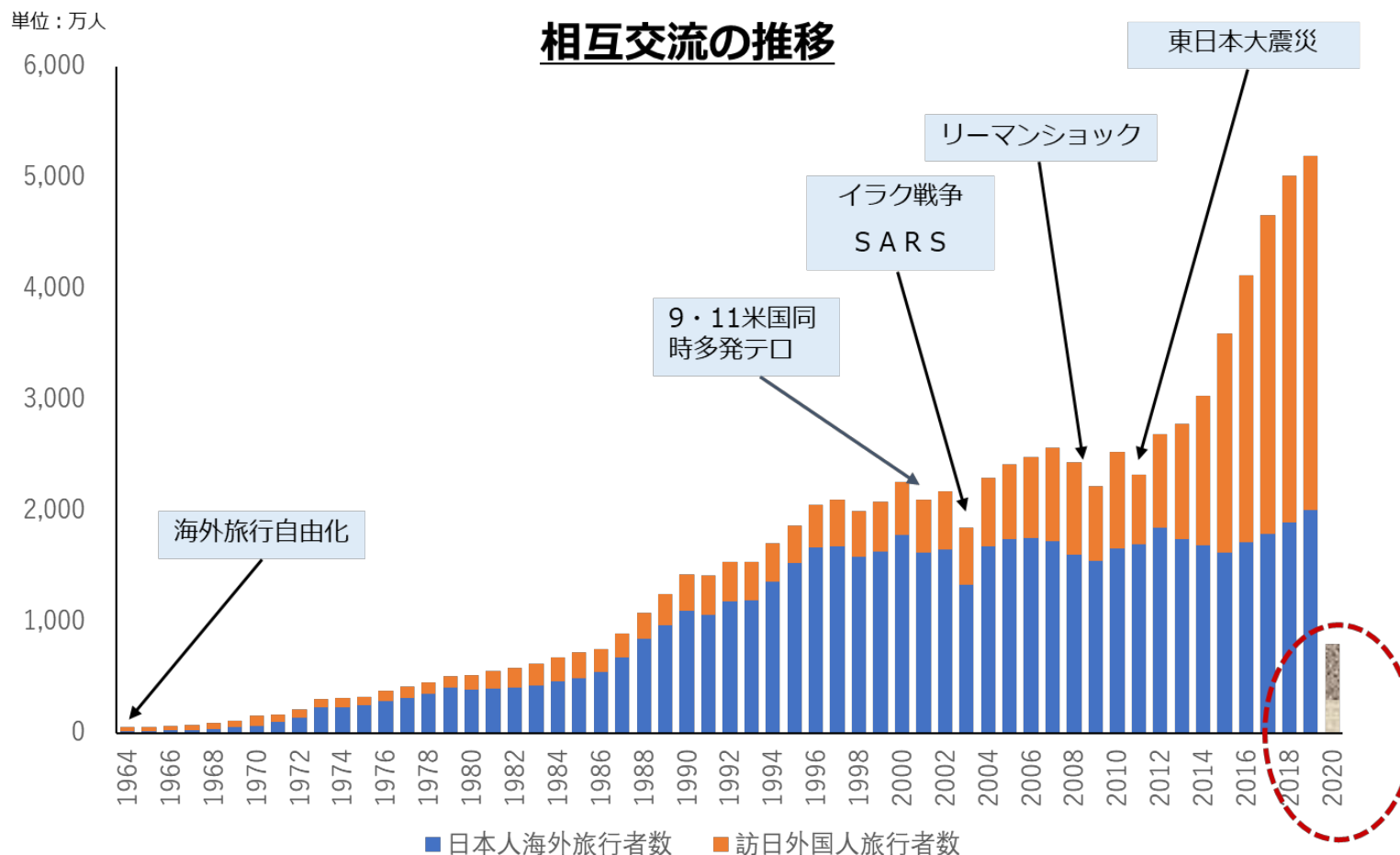


# 「多様な働き方」の取組事例の紹介

「多様な正社員制度」導入セミナー

(株)JTB CHRO 渡辺健治

過去の歴史においても、有事災害や疫病により人の交流は大きな影響を受けてきた

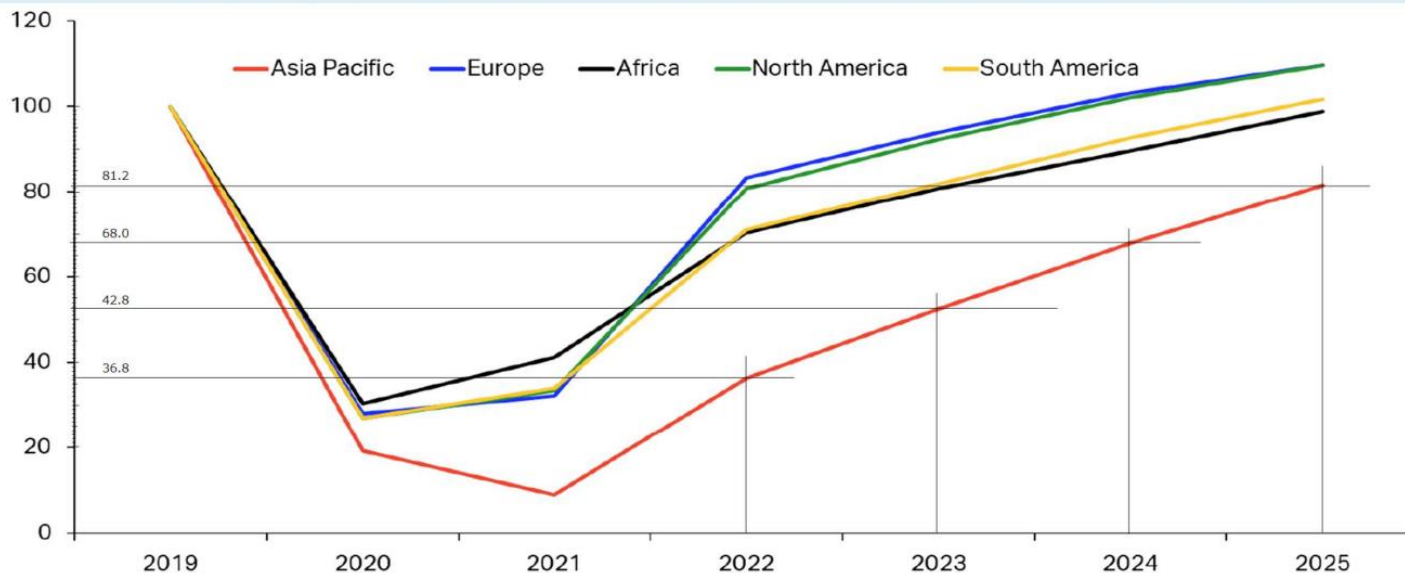


出所：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」  
法務省「出国管理統計」

## IATAによる世界の旅客需要の回復見通し



IATA (International Air Transport Association/国際航空運送協会) によれば、  
**国際線の旅客数が2019年の実績を上回るのは、前回予測より1年早く2025年になると予測。**



Source: IATA/Tourism Economics Air Passenger Forecast



IATA/Tourism Economics Forecast, March 2022

Strictly Confidential 65

旅行形態(種別)	状況
日本人の国内旅行	△→○
日本人の海外旅行(アウトバウンド)	×
外国人の日本旅行(インバウンド)	×
日本人以外外国人の国際間旅行	○

## 海外・国際旅行の障壁(水際対策)

- 日本入国時72時間以内にPCR検査
- 観光無査証の対応停止

旅行・観光競争力ランキング:総合順位

順位	2021年	2019年	2017年	2015年	2013年	2011年	2009年
1	日本	スペイン	スペイン	スペイン	スイス	スイス	スイス
2	アメリカ合衆国	フランス	フランス	フランス	ドイツ	ドイツ	オーストリア
3	スペイン	ドイツ	ドイツ	ドイツ	オーストリア	フランス	ドイツ
4	フランス	日本	日本	アメリカ合衆国	スペイン	オーストリア	フランス
5	ドイツ	アメリカ合衆国	イギリス	イギリス	イギリス	スウェーデン	カナダ
6	スイス	イギリス	アメリカ合衆国	スイス	アメリカ合衆国	アメリカ合衆国	スペイン
7	オーストリア	オーストリア	オーストリア	オーストリア	フランス	イギリス	スウェーデン
8	イギリス	イタリヤ	イタリヤ	イタリヤ	カナダ	スペイン	アメリカ合衆国
9	シンガポール	カナダ	カナダ	日本	スウェーデン	カナダ	オーストリア
10	イタリヤ	スイス	スイス	カナダ	シンガポール	シンガポール	シンガポール
11	オーストリア	オーストリア	香港	シンガポール	オーストリア	アイスランド	イギリス
12	中国	ポルトガル	オーストリア	オーストリア	ニュージーランド	香港	香港
13	カナダ	中国	シンガポール	香港	オランダ	オーストリア	オランダ
14	オランダ	香港	ポルトガル	オランダ	日本	オランダ	デンマーク
15	ニュージーランド	ニュージーランド	ニュージーランド	ニュージーランド	香港	ルクセンブルグ	フィンランド
16	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	デンマーク	アイスランド
17	フィンランド	フィンランド	フィンランド	フィンランド	フィンランド	フィンランド	ポルトガル
18	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	ベルギー	ポルトガル	アイスランド
19	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	ニュージーランド	ルクセンブルグ
20	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド
21	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド
22	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド
23	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド
24	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド
25	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド	アイスランド

アフターコロナは日本の競争力が上昇  
訪日意欲も最も高い状態に

【世界経済フォーラム】  
政治、経済、学術等の各分野のリーダーが連携して、  
世界情勢の改善に取り組む国際機関。毎年1月下旬  
にスイスのダボスで年次総会を開催(ダボス会議)。

出典:世界経済フォーラム(World Economic Forum) The Travel & Tourism Development Indexを元にGMT作成 Strictly Confidential 66

(2021年3月)

JTBグループ概要	
創立	1912年
グループ社員数	19,510名(国内16,335名 海外3,175名)
国内店舗・海外拠点	国内335店舗 海外36か国82都市194拠点
経営理念	地球を舞台に、人々の交流を創造し、 平和で心豊かな社会の実現に貢献する
事業ドメイン	交流創造事業
経営ビジョン	地球を舞台に「新」交流時代を切り拓く

## ① ふるさとワーク

- デジタルツールの活用による場所にとらわれないワークスタイルを確立することにより、新たなイノベーション創出と生産性向上を目指し、働きがい、働きやすさの追求による社員のエンゲージメント向上への寄与を目的に、居住登録地より通勤出来ない事業所への異動を命じられた社員が、転居転勤や社宅設定を行わず、居住登録地でのリモートワークをベースに業務に従事する制度。

## ② 勤務日数短縮制度

- 「年間所定労働時間＝年間1,800時間」という一律的な働き方だけでなく、それ未満となる労働時間も認めることにより、ワークライフバランスを重視する社員への支援強化を図り、限られた時間の中で効率よく成果を挙げることにより、業務効率化とBPRが進むことを目的に、希望する社員は、社の承認のもと年間の勤務日数(所定労働時間)を短縮することが出来る制度。

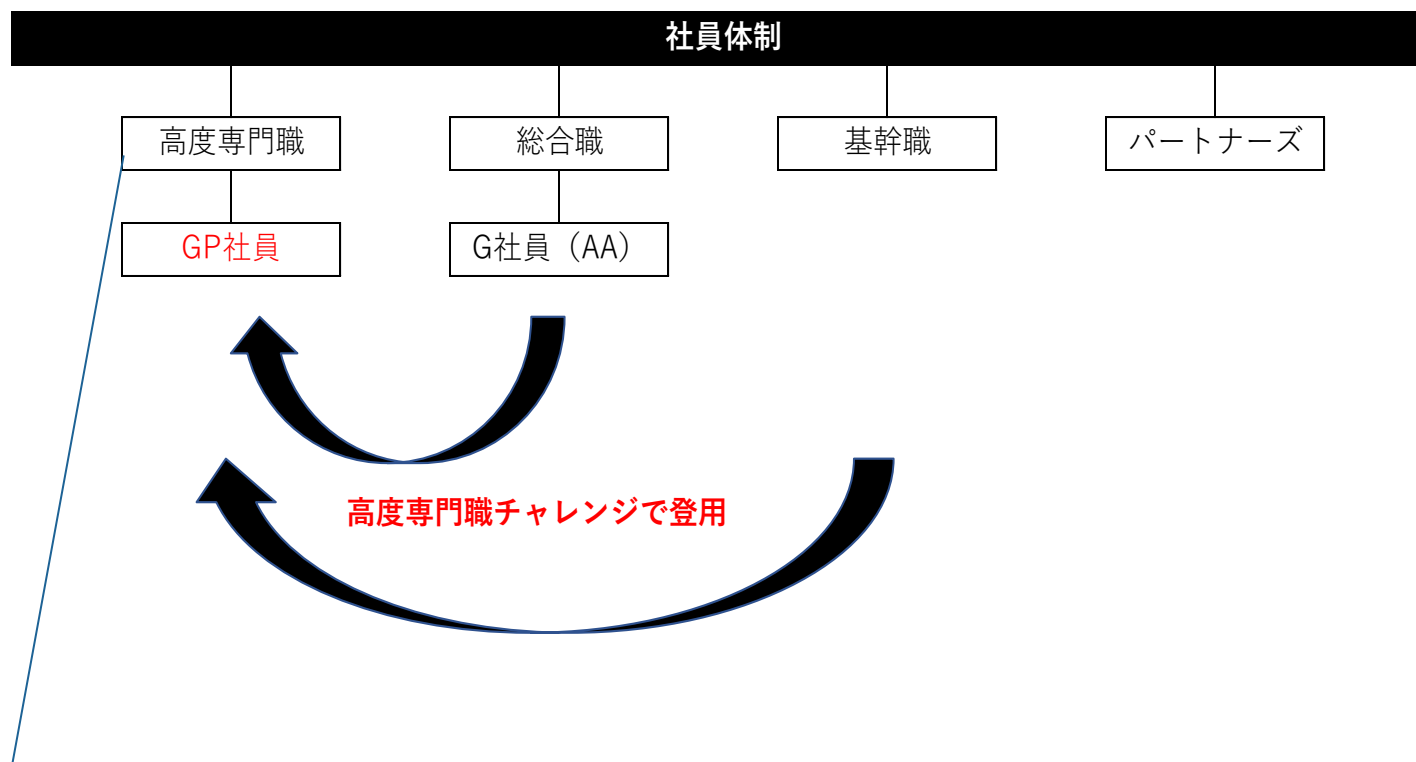
## ③ 副業ガイドライン

- 社内に留まらず活躍できる場を広げたい、様々な分野の人とつながりたい、仕事で培った能力を社外で活用したいといった様々な理由により、社員が副業を行う場合があるという前提に立ち、その副業を実施する際におけるルールや禁止事項等について広く周知することを目的に策定。2020年10月に制定。

## ④ 自己成長支援休職制度

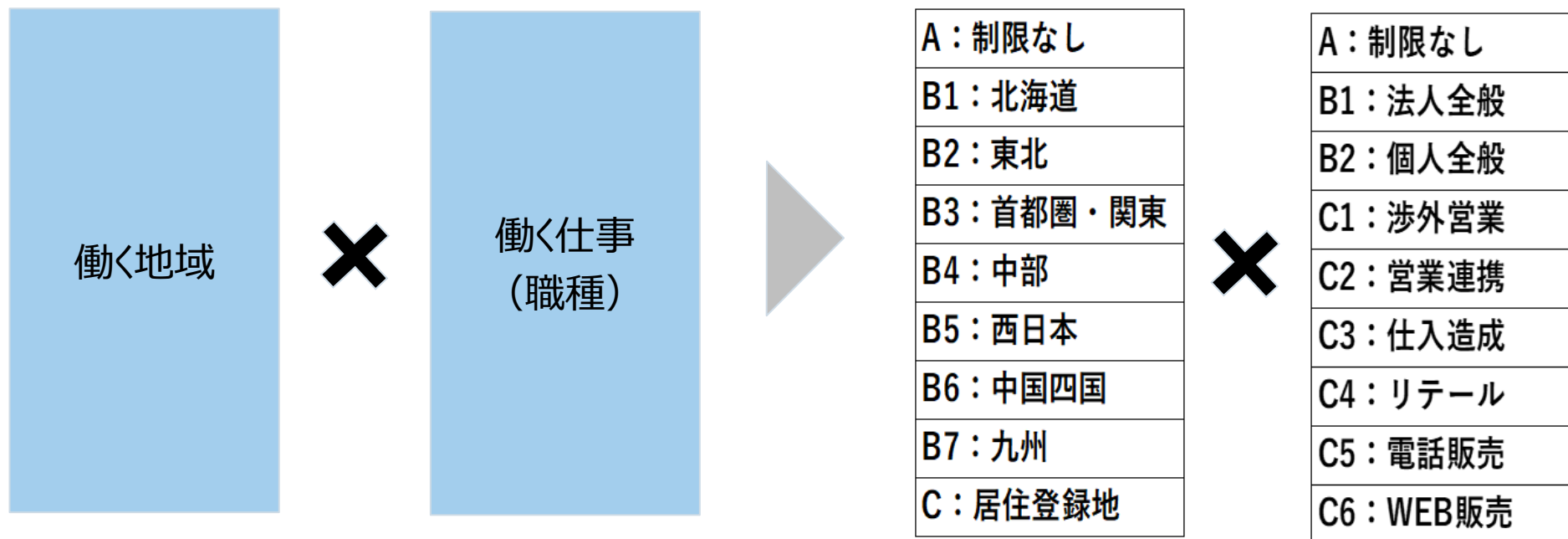
- 社員が自らの成長に向け、主体的に新たな経験を積むことを支援し、外部経験を集中的に体感することで、自律創造型社員としての成長を加速させるとともに、多様な働き方の実現を目指し、外部の知見を獲得後、継続して活躍することによりJTBの成長に貢献することを目的に、スキルアップのために3ヶ月以上1ヶ月単位で最大で2年間休職することが出来る制度。2021年4月に制定。

## ■ JTBの現社員制度



高度専門人財(CP)についてはIT・WEB、財務、HR等専門性に応じて対応。  
 (キャリア採用と社内登用が現状では基本)  
 新制度→2023新卒求人より「デジタル総合職」として新卒求人を開始。

## ■ 就業タイプについて



- ・就業タイプについては **地域×職種** を選択することがベース。
- ・自身の働きたい場所×専門性として磨き上げたい仕事 を選択
- ・将来的には **地域軸は尊重しながらも 職種限定に関しては見直しを検討中。**



## ① ふるさとワーク

- デジタルツールの活用による場所にとらわれないワークスタイルを確立することにより、新たなイノベーション創出と生産性向上を目指し、働きがい、働きやすさの追求による社員のエンゲージメント向上への寄与を目的に、居住登録地より通勤出来ない事業所への異動を命じられた社員が、転居転勤や社宅設定を行わず、居住登録地でのリモートワークをベースに業務に従事する制度。

## ② 勤務日数短縮制度

- 「年間所定労働時間＝年間1,800時間」という一律的な働き方だけでなく、それ未満となる労働時間も認めることにより、ワークライフバランスを重視する社員への支援強化を図り、限られた時間の中で効率よく成果を挙げることにより、業務効率化とBPRが進むことを目的に、希望する社員は、社の承認のもと年間の勤務日数(所定労働時間)を短縮することが出来る制度。

## ③ 副業ガイドライン

- 社内に留まらず活躍できる場を広げたい、様々な分野の人とつながりたい、仕事で培った能力を社外で活用したいといった様々な理由により、社員が副業を行う場合があるという前提に立ち、その副業を実施する際におけるルールや禁止事項等について広く周知することを目的に策定。2020年10月に制定。

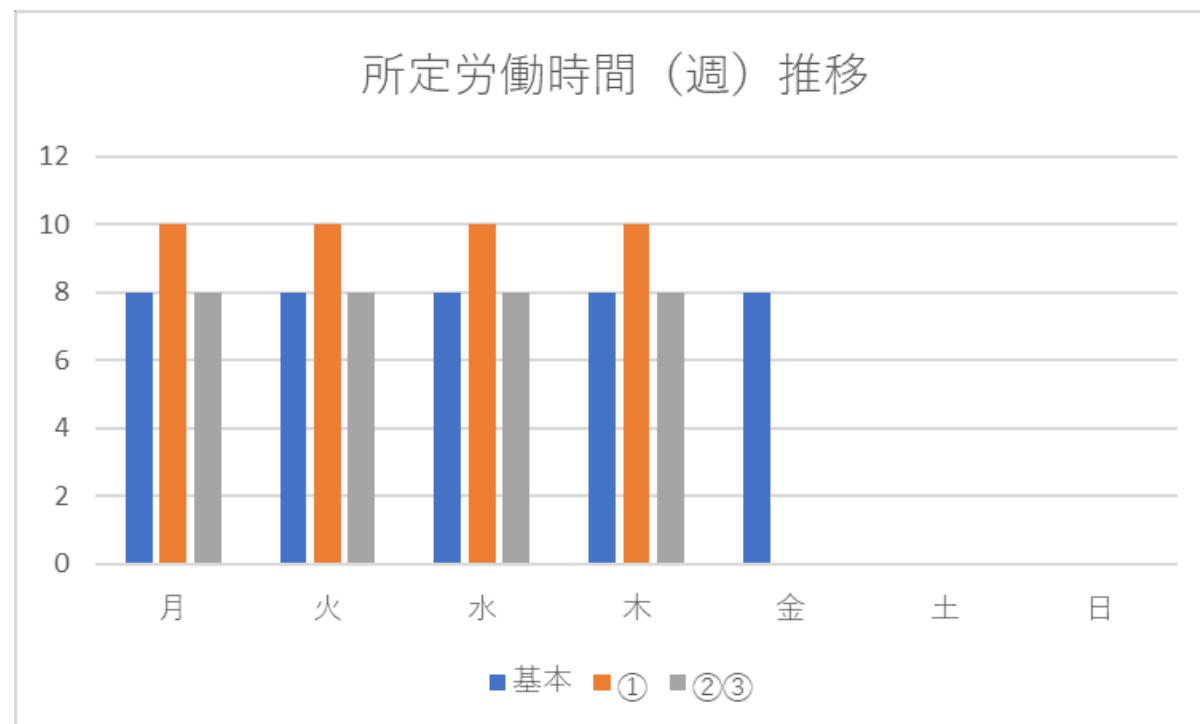
## ④ 自己成長支援休職制度

- 社員が自らの成長に向け、主体的に新たな経験を積むことを支援し、外部経験を集中的に体感することで、自律創造型社員としての成長を加速させるとともに、多様な働き方の実現を目指し、外部の知見を獲得後、継続して活躍することによりJTBの成長に貢献することを目的に、スキルアップのために3ヶ月以上1ヶ月単位で最大で2年間休職することが出来る制度。2021年4月に制定。

## 週休3日制導入の3ケース(一般論)

- ①週所定労働時間を変えず1日の労働時間を増やす。
- ②週の所定労働時間を減らし、その分給与連動(減少)させる。
- ③週の所定労働時間を減らし、給与はそのまま。

→  
JT Bの場合②を採用。



- 勤務日数短縮制度規定を策定し労使間合意のもと社員へ開示。
- 原則1年単位にて取得が可能。(更新可能)
- 下記の通りA~Eパターンを取得パターンとして設計。(Cは週休3日に該当)
- 賃金は取得パターン別に短縮日数相当額を月ごとに控除する。
- 自己啓発、留学など取得理由は問わない。副業ガイドラインと併用し副業も可。  
(主たる業務は当社業務とする)

	勤務短縮時間/ 日数 (年)	所定労働時間 (年)	勤務日数 (年)	休日数 (年)	全体の増加数 (年)
参考	短縮無し	1,800 時間	最大 249 日	116 日以上	—
A	180 時間/24 日	1,620 時間	最大 225 日	140 日以上	24 日
B	270 時間/36 日	1,530 時間	最大 213 日	152 日以上	36 日
C	360 時間/48 日	1,440 時間	最大 201 日	164 日以上	48 日
D	450 時間/60 日	1,350 時間	最大 189 日	176 日以上	60 日
E	540 時間/72 日	1,260 時間	最大 177 日	188 日以上	72 日

※「1ヶ月単位の変形労働時間制」のため、勤務日数および休日数は規定範囲内において個々人で異なります。

○新型コロナはひとつのきっかけ(機会)。

ワークスタイルの変革(働き方改革)に対して以下の2つが大切。

○「会社が変わること(人事制度構築と風土改革)」

○「社員の働き方を社員自ら変えること(ワークスタイルを自身が変革する)」