



感動のそばに、いつも。

多様な社員制度の事例紹介

「『多様な正社員』制度導入支援セミナー」

2024年9月30日

株式会社JTB 人事企画チームマネージャー 加藤 陽也

1. JTBグループの概要
2. 社員体制の変遷
3. 多様な働き方を実現する諸制度
4. 今後に向けて

1. JTBグループの概要

外客誘致・斡旋

1912年
ジャパン・ツーリスト・ビューロー
設立

渋沢栄一が設立した「喜賓会」の志を承継し、外客誘致と日本の紹介、斡旋事業を行う。



明治45年、創立時記念撮影



「白雪を頂く富士山に帆掛舟のJTB」と表示した徽章(社章)を制定

交通・宿泊券代売

1910年代~1960年代前半
交通や宿泊券の代売モデル



周遊券を販売開始(1955年)



1963年、
株式会社日本交通公社
設立当時の社章

旅行手配

1960年代後半~1990年代
パッケージ旅行の販売モデル



1968年、海外主催旅行「ルック」
1971年、国内主催旅行「エース」販売開始



1988年、对外呼称
を「日本交通公社」
から「JTB」へ

ソリューション

2000年代以降
旅行者の感動や喜び、
法人の課題解決のために、
幅広い商品・サービスを提供。
事業ドメインは「交流創造事業」



地域の未来を交流で、つなく。

交流創造事業

JTBならではのソリューション(商品・サービス・情報および仕組み)の提供により、地球を舞台にあらゆる交流を創造し、お客様の感動・共感を呼び起こすこと

	ツーリズム事業戦略	エリアソリューション事業戦略	ビジネスソリューション事業戦略
主たるお客様	<p>旅行者(個人・法人〔産官学〕)</p>	<p>地域(行政〔DMO〕・観光事業者)</p>	<p>企業</p>
目的	<p>旅行者の満足・課題解決</p>	<p>エリアの交流促進課題解決</p>	<p>企業のコミュニケーション課題解決</p>
商品・サービス① 旅行	<ul style="list-style-type: none"> ・独自性があり魅力的な旅行 ・法人の課題解決に資する旅行 	<p>魅力的、利便性の高い 旅ナカコンテンツ</p>	<p>企業の課題解決に資する旅行</p>
商品・サービス② 旅行以外	<ul style="list-style-type: none"> ・日常がワクワクする情報やコンテンツ ・新たな交流体験 <p>(ワーケーション、オンラインツアー、メタバース空間での交流)</p>	<p>観光地のデジタル化や整備・運営支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・MICE ・HRコンサルティング、HRサーベイ、研修 ・BTMなど
<p>日本 47都道府県 海外 35カ国・地域, 81都市, 161拠点</p>			

事業を支える強み(グローバルネットワーク)



地球を舞台に交流を創造するための、安心・安全なネットワークを構築しています。

日本 47都道府県

海外 35カ国・地域, 81都市, 161拠点
(提携販売店を含む本社・支店・営業所)

JTB拠点数

385拠点
(リテール店舗+法人営業拠点)

提携販売店

総合提携店
72社・181店舗

企業アライアンス
15社・16店舗

ヨーロッパ 17カ国20都市30拠点

アムステルダム(2)	プラハ(2)
ロンドン(5)	オスロ
パリ	コペンハーゲン
ローマ(3)	ストックホルム
ジュネーブ	ヘルシンキ
チューリヒ(2)	ロバニエミ
マドリード(2)	モスクワ
フランクフルト	サンクトペテルブルグ
ブダペスト	タリン
ザグレブ	ワルシャワ

オセアニア 2カ国5都市6拠点

シドニー(2)	メルボルン
ケアンズ	オークランド
ゴールドコースト	

ミクロネシア 1カ国2都市2拠点

グアム	サイパン
-----	------

中国 1カ国3都市11拠点

北京(4)	青島(2)
上海(5)	

韓国 1カ国3都市11拠点

ソウル(9)	釜山(プサン)
済州(チェジュ)	

アジア 10カ国・地域27都市64拠点

シンガポール(6)	メダン
クアラルンプール(2)	パレンバン
コタキナバル	マラン
バンコク(2)	台北(2)
プーケット	高雄
ホーチミン(2)	デリー(2)
ハノイ	グルガオン(2)
ダナン	ムンバイ
バリ(2)	バンガロール
ジャカルタ(24)	マニラ
ボゴール	セブ
バンドウン(2)	香港(2)
スラバヤ	マカオ
チレゴン	

北米・南米 3カ国18都市28拠点

トランス(5)	ボストン
サンディエゴ	フェニックス
ニューヨーク	リッチモンド(3)
オーランド	トロント
ラスベガス(3)	バンフ
サンフランシスコ	カルガリー(2)
シカゴ	サンパウロ(2)
アトランタ	リオデジャネイロ
ニューオーリンズ	マナウス

ハワイ 1カ国3都市9拠点

ホノルル(7)	マウイ島
ハワイ島コナ	

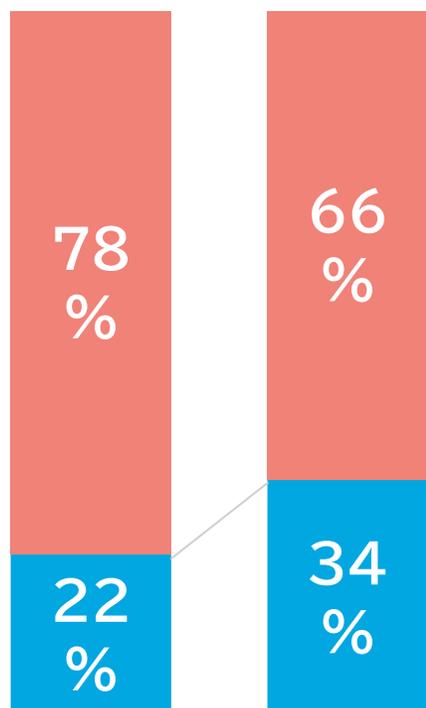
事業ポートフォリオの転換(売上総利益)



2028年度までの中期経営計画を通じて、安定的な事業の発展に向けたポートフォリオ転換を進めています

商品・サービス

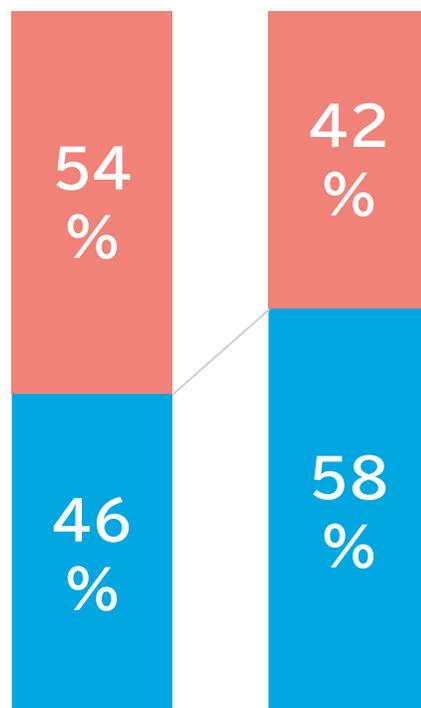
■ 旅行
■ 旅行以外
構成比



2019年度 2028年度

お客様

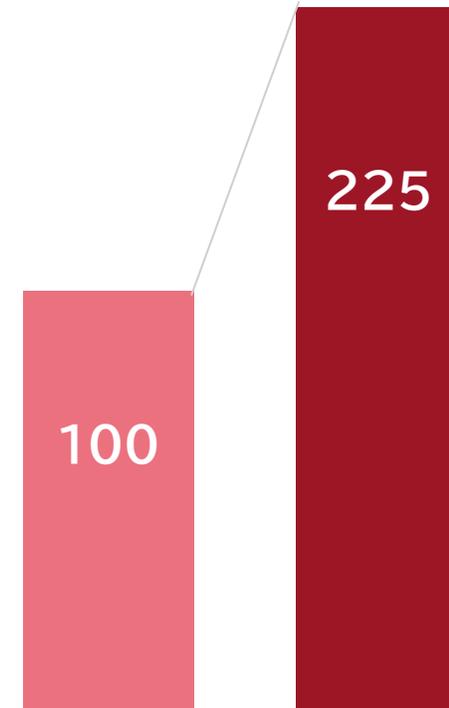
■ 個人のお客様
■ 法人のお客様
構成比



2019年度 2028年度

訪日インバウンド

2019年度を100とした場合の
2028年度計画

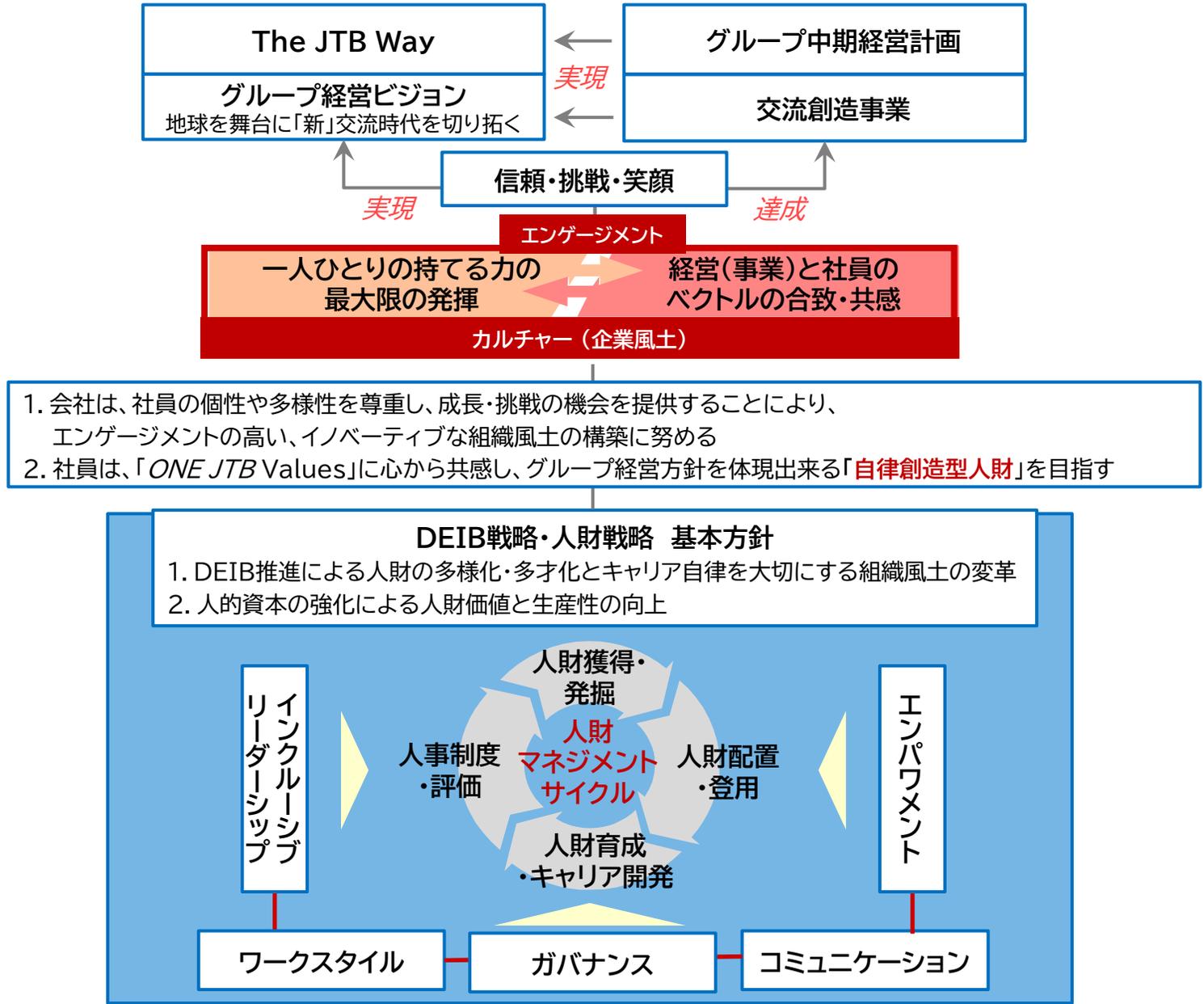


2019年度 2028年度

グループ中期DEIB戦略・人財戦略（全体俯瞰図）

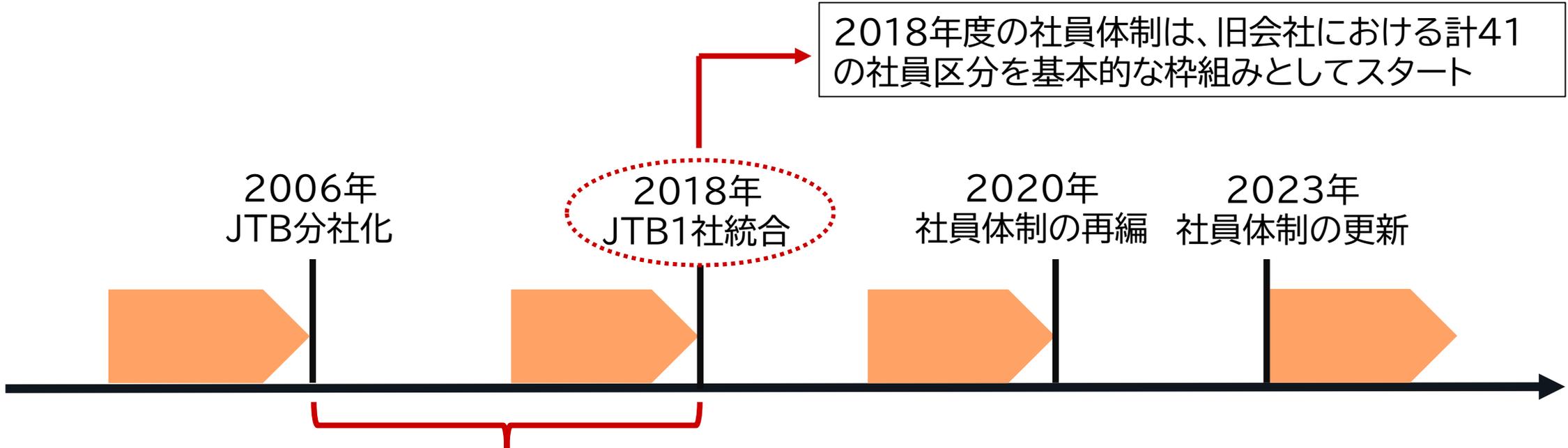


- 実現すべきこと
- 目指す姿
- 人財に対する基本理念
- DEIB戦略・人財戦略
(ステートメントに掲げるDEIBの実践)



2. 社員体制の変遷

2018年度の社員体制は、旧会社における計41の社員区分を基本的な枠組みとしてスタート



12年の歴史
・当時の構造改革の中で地域・専門事業に応じた15の会社に分社例)
JTB首都圏・・・首都圏地区のリテール事業
JTB法人東京、JTB西日本
・・・首都圏地区、西日本地区の法人事業
JTB関西、JTB東海・・・関西地区、東海地区のリテール事業
JTB九州、JTB中国四国、JTB北海道・・・各地区の事業全般

◆ 2020年度～



◆ 2023年度～



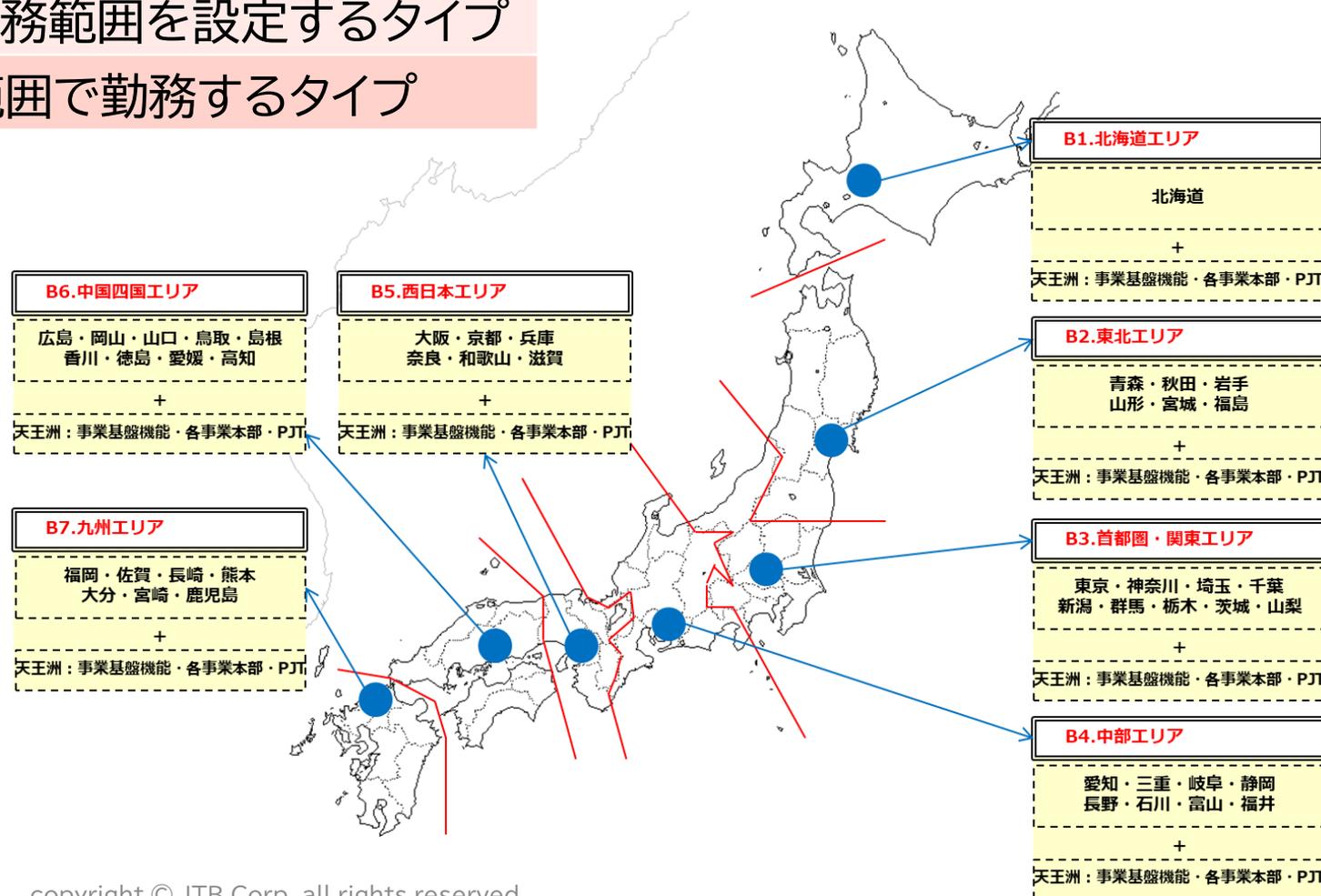
- ✓ これまでの**総合職(G社員)**と**基幹職(J社員)**を「**総合職(社員)**」に統合し、「高度専門職」との2つのコース区分を基本とする。
- ✓ 「総合職(社員)」の枠組みの中で、「**従事する業務の範囲**」や「**勤務する地理的範囲**」に応じた活躍のフィールドを踏まえ、就業タイプを設計する。

- ✓ 「あらゆる業務に従事できる状態」を基本とし、人財の最適配置とマルチタスク化による生産性向上を実現可能とする。
- ✓ しかしながら、これまでの社の統合に至るまでの変遷や、一人ひとりの働き方やキャリア形成等の多様な価値観に十分に留意した上で、現事業戦略との連関や主体的な成長・挑戦に繋がるという点を重視し、**新たな業務タイプ(D)**を設定する。
- ✓ 業務タイプ(D)においては、**対象顧客の違い(法人顧客と個人グループ顧客)**により**D1・D2タイプに区分**し、営業連携や仕入造成業務は引き続き共通業務として設定する。

業務タイプ		業務例
A	制限なし	全ての業務
D1	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法人顧客への営業・販売業務 ■ 営業連携・仕入造成業務 	<ul style="list-style-type: none"> • 法人顧客(一般法人、学校法人、官公庁や自治体、DMO等)への旅行、ソリューション、地域交流関連の折衝や契約締結行為を伴う営業や販売全般 • 法人及び個人グループ顧客への営業や販売と連携する、営業推進、販売促進、提携販売、企画開発、仕入手配等の業務全般 • 法人及び個人グループ顧客への営業や販売に資する商品企画、仕入、施設営業等の仕入造成業務全般
D2	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個人グループ顧客への営業・販売業務 ■ 営業連携・仕入造成業務 	<ul style="list-style-type: none"> • 個人グループ顧客への旅行関連営業や販売全般 (リテール・電話販売・WEB販売) • 法人及び個人グループ顧客への営業や販売と連携する、営業推進、販売促進、提携販売、企画開発、仕入手配等の業務全般 • 法人及び個人グループ顧客への営業や販売に資する商品企画、仕入、施設営業等の仕入造成業務全般

✓ 「勤務する地理的範囲」に応じて、以下の**3タイプ**に分類する。

- A 基本となる勤務範囲を設定しないタイプ
- B 居住登録地を起点に基本となる勤務範囲を設定するタイプ
- C 居住登録地を起点に通勤可能な範囲で勤務するタイプ



3. 多様な働き方を実現する諸制度

JTB Group WORK Style

一人ひとりも会社も。ONE JTBで実現するワークスタイル。

多様な人財と共に新たな価値創造へ
いつでも・どこでも働ける、柔軟で自律的な働き方の実現

DEIBが推進された
自由闊達な風土において、
一人ひとりが**チカラを発揮し活躍**している

(DEIB: Diversity, Equity, Inclusion, Belonging)



ボーダレスな交流を促進し、
“つなぐ・つながる”ことで**価値観やナレッジが共有**されている



業務の工夫や
デジタルの活用により
**生産性が向上し、新しいことを
生み出す時間が創出**されている



働きがいと働きやすさの実感と
**エンゲージメントが向上し、
ウェルビーイングが高ま**っている



◆ 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。

◆ 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。

◆ 兼務型勤務

個所に所属し主担務(本務)に従事しながら、一定以上の期間および業務量で所属個所以外の担務に従事する就業形態。概ね半年以上の期間で、年間所定労働時間の20%以上40%以下程度の時間で、所属個所以外の担務に従事する。

◆ 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。

◆ 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。

➤ 制度概要

- ✓ 多様な働き方の実現を目的として、希望する社員の年間の勤務日数を短縮する制度。

➤ 適用期間・内容

- ✓ 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(当年4月～翌年3月)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)	全休の増加数(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

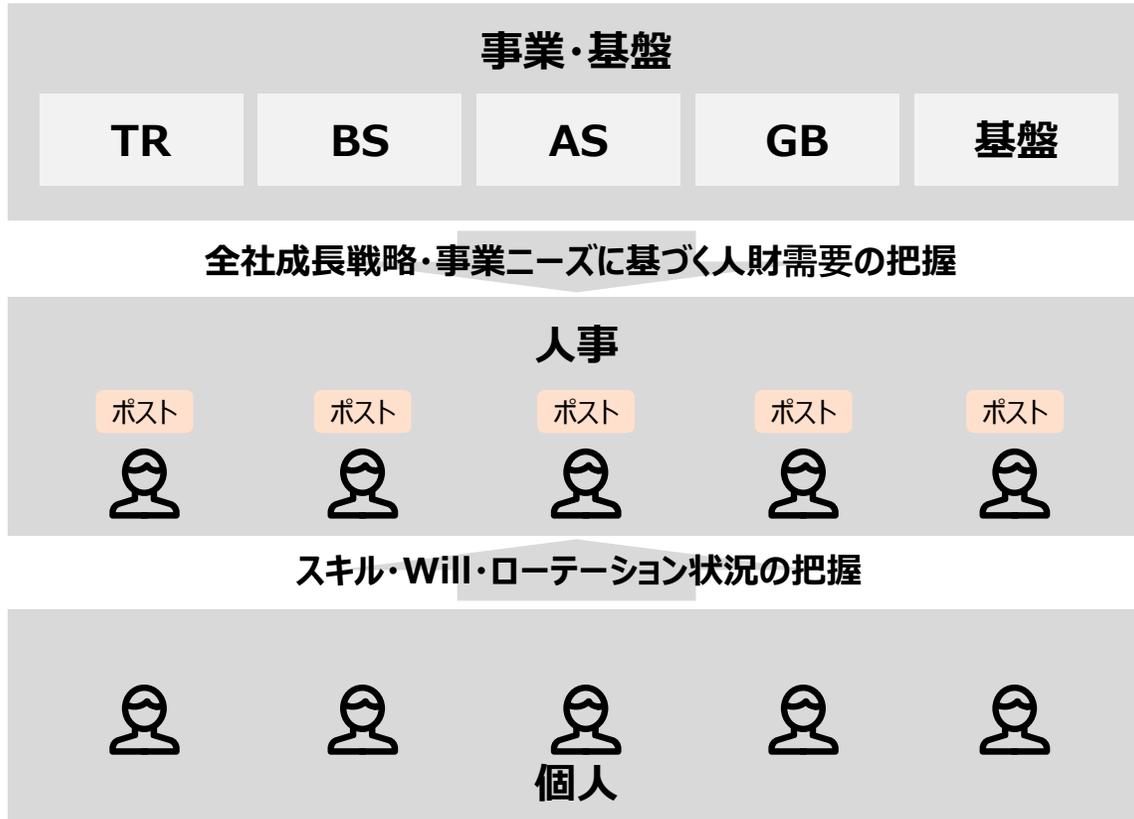
4. 今後に向けて

- ✓ 「会社主導」の人事異動から、「社員主導(キャリアマーケットプレイス型)」の人事異動へのシフト
- ✓ 「メンバーシップ型雇用」から、「ジョブ型雇用」の拡大
- ✓ ジェンダー平等推進に向けた取り組みの強化
- ✓ アルumni・ネットワークの構築

自律的なキャリアを促すためのキャリアマーケットプレイスでの自由な異動を拡充

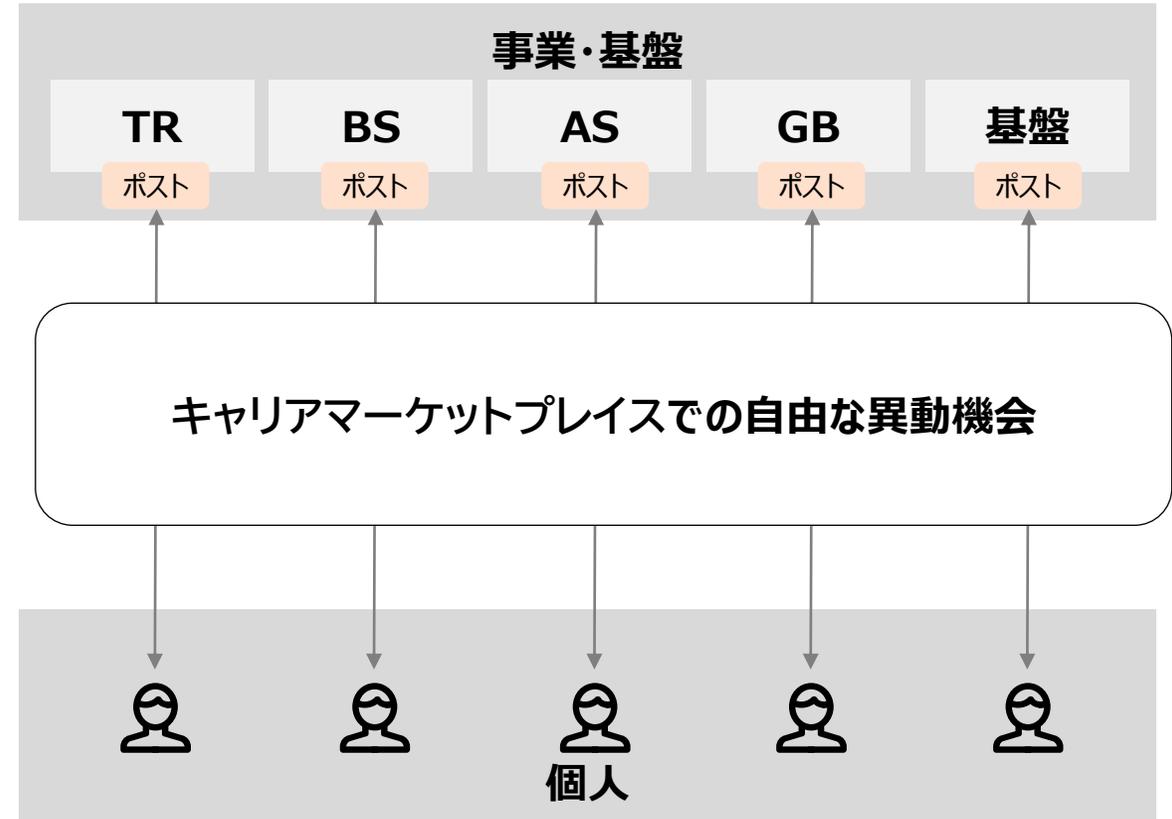
現状の異動

人事が介在し、事業・基盤側のニーズと個人をマッチング



POST2030の異動

市場原理に基づいた事業・基盤と個人の直接マッチング



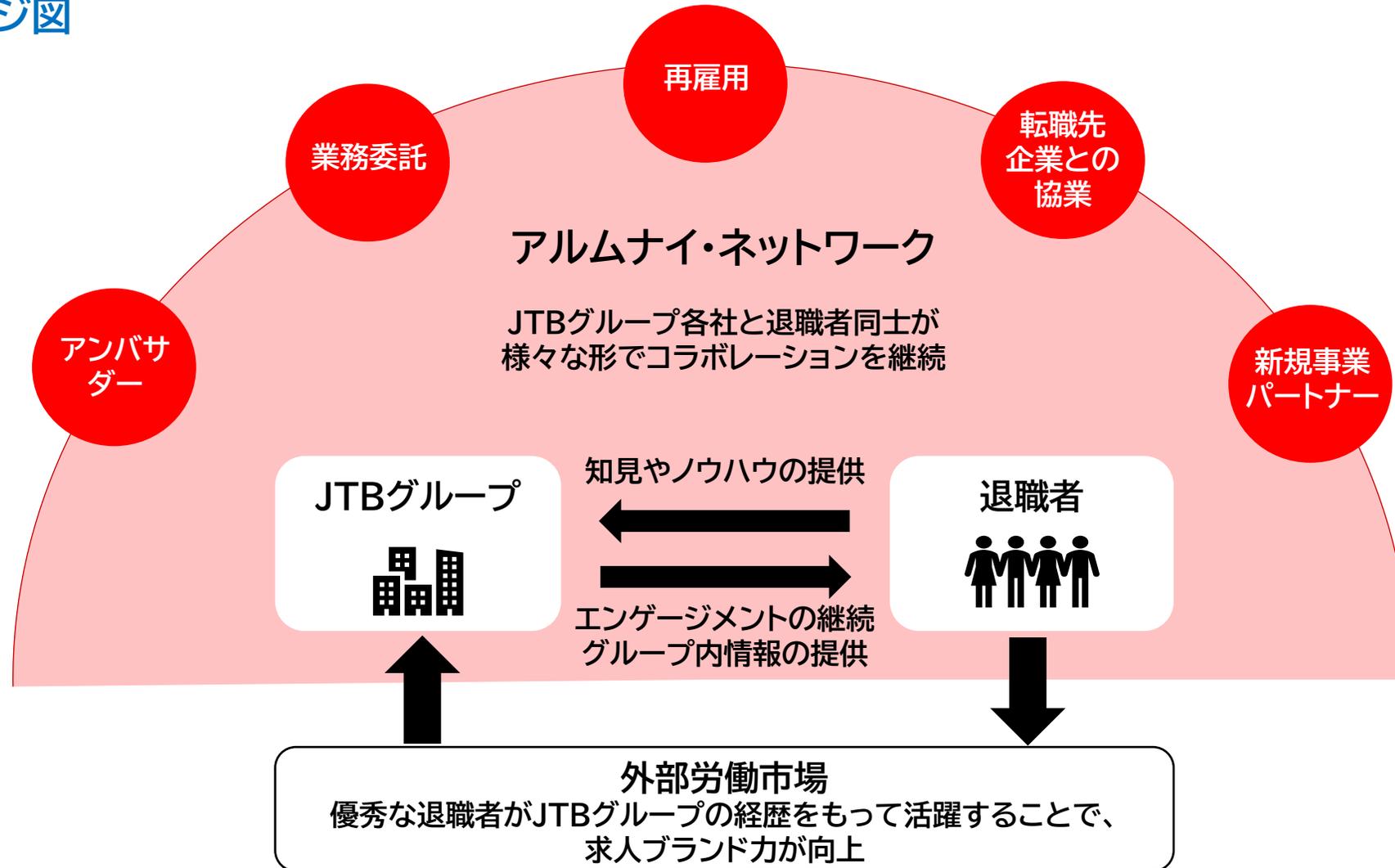
➤ ジェンダー平等推進に向けた施策一覧(赤字:2024年より導入)

	全般	結婚～妊娠・産休・育休	復職～短時間勤務	介護
制度関連	<ul style="list-style-type: none"> ・就業タイプ選択 ・勤務日数短縮制度 ・ウェルネス休暇 ・FemTechサービス 「ルナルナ オフィス」の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアサポート制度 ・キャリアライセンス制度 ・結婚式休暇 ・妊娠休暇 ・育児休職制度 ・産後パパ育休 ・休職中のJ-WEBアクセス ・企業主導型保育園の契約 	<ul style="list-style-type: none"> ・慣らし保育休暇 ・子の看護休暇 ・短時間勤務制度 ・短時間勤務者へのフレックスタイム制適用 ・企業主導型ベビーシッター利用者支援事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護休職制度 ・介護休暇 ・介護支援手当
共済組合 (各種給付)		<ul style="list-style-type: none"> ・結婚祝金 ・不妊治療費補助給付金 	<ul style="list-style-type: none"> ・育児サービス補助給付金 ・入学祝金 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護サービス補助給付金
研修等 (マインド面での支援)	<ul style="list-style-type: none"> ・29歳面談 ・20-50歳代キャリアデザイン面談 ・マネジメント向けDEIB研修 ・女性GLへのメンターシッププログラム 		<ul style="list-style-type: none"> ・育児休職復職者セミナー ・復職前人事コミュニケーション ・プラスフォーラム 	

➤ 2024年導入の施策

	目的	実施事項	実施時期
1.	育児支援の強化	企業主導型保育園利用のための新サービス「子育てみらいコンシェルジュ」提供	2024年1月
2.	育児と仕事の両立支援	企業主導型ベビーシッター利用者支援事業の活用	2024年1月
3.	ウェルネス増進と仕事の両立支援	不妊治療や更年期症状、健康診断再検査時に利用可能な「ウェルネス休暇」の新設	2024年4月
4.	女性特有の健康課題の解決	Femtechサービス「ルナルナ オフィス」の導入	2024年4月
5.	自己成長のための支援強化	女性GLへのメンターシッププログラムの導入	2024年4月
6.	柔軟で自律的な働き方の実現	短時間勤務者へのフレックスタイム制適用	2024年4月

■ イメージ図





感動のそばに、いつも。