

社員の自律と組織力を支える、JTBの働き方改革

1 働き方の概要

事業会社統合を契機に進んだ働き方改革

当社は1912年の創立以来、旅行業を通じて人と地域をつなぎ、平和で心豊かな社会の実現に取り組んできました。現在は従来の旅行会社の枠を超えて、「交流創造事業」を事業ドメインに掲げ、「ツーリズム」「エリアソリューション」「ビジネスソリューション」の3つの軸で新たな価値を生み出しています。個人・法人向けのツーリズムでは、旅行前から旅行後までの一貫した体験をデザインし、あらゆるシーンでお客様の実感価値を高めるために、旅行サービスのデジタル化にも取り組んでいます。エリアソリューションでは、地域課題の解決を目的に観光資源の開発やオーバーツーリズム対策を進め、自治体や事業者と連携しながら持続可能な観光を支援しています。たとえば小豆島では移動手段不足に対応するシェアサイクルの導入など、地域特性に応じた取り組みを展開しています。さらにビジネスソリューションでは、Meetings & Events(会議・インセンティブ・コンベンション・展示会)や企業イベントの企画・運営を通じて、組織の課題解決、社内外の関係構築を支援しています。



人事企画チーム 長谷川 潤様

一方、社内の働き方も大きく変化しています。2018年4月にグループを再編し、事業会社15社を統合したことを契機に、各社で異なっていた人事制度について、新たに会社としての考え方や方向性を定めました。同時に働き方改革の一環として、社員の価値観を尊重した柔軟な働き方を推進し、在宅勤務やワーケーションといった働き方の仕組みを整備してきました。その後、コロナ禍を経てテレワークが一気に社内へ広がり、出社を前提とした勤務形態や転居勤務制度の見直し等について社内で議論を進める中、「ふるさとワーク制度」についても検討を開始。

これは、転勤に伴う転居をせず自ら選んだ生活拠点からテレワークを活用し働く制度で、2020年10月に導入しました。このような制度をはじめ、社員一人ひとりがキャリアやライフスタイルに応じて働き方を選べる環境が整いつつあります。

このように当社は、外に向けては地域やお客様との交流をデザインし、内に向けては社員が自分らしく働ける環境を整えることで、新しい価値の創造を目指しています。

2 課題と対応策

制度設計から運用まで一柔軟な働き方を浸透させるために

リモート勤務を前提にするには、遠隔地からリモートで支障なく業務ができることが前提となるため、すべての業務に適用できるわけではありません。テスクワークを主とする場合、テレワークとの親和性が高く制度を利用しやすい一方、業務内容からテレワークが難しい職種・社員もいます。たとえば店舗での接客スタッフなど、対面でお客様と接することが前提となる業務に従事する場合、原則テレワークという働き方は馴染みません。そのため当社では、社員のニーズに応じた多様な働き方を可能にするために、

「新たなJTBワークスタイル」の一環として、テレワーク規程の改定やインフラの整備を実施。これにより、テレワークの利用を会社として大幅に促進し、さらに副業ガイドラインの制定や勤務日数短縮制度の導入など、様々な制度を整備してきました。

導入が進むと、次に顕在化するのがマネジメントやコミュニケーションの課題です。対面と比べリモート環境では仕事の進捗状況が直接見えづらい

こと、また顔を合わせる機会が減ることで社員同士のつながりが希薄になり、孤立感につながる恐れもあります。こうした課題に対しては、チャットやメールなど各種ツールを使えるよう環境を整備し円滑にコミュニケーションがとれる体制を整えるとともに、出退勤や業務内容に関する報告を適宜実施したり、定期的な1on1ミーティングを実施したりするなど、出社時と同じような執務環境・支援体制を重視しています。

柔軟な働き方の推進は単なる制度設計にとどまらず、社員一人ひとりへの浸透と運用が鍵となります。社内報やオウンドメディアでの事例共有やコミュニケーション基盤の強化を通じて、「制度を実際に使えるものにする」ことが重要とされています。働く場所や時間が多様化しても、社員一人ひとりが成果を出せる環境をつくる。その積み重ねが、柔軟な働き方を企業文化として根付かせることにつながっています。

3 成果

働き方の選択肢が生むモチベーションと組織の安定



ワーク制度利用者の一例として、家業(住職)を継ぎながら法人営業に従事しキャリアを続けている社員もいます。キャリアを途切れさせずに積み重ねていけることは、働くモチベーションややりがいにつながり、自身の意思に沿わない退職や休職を回避できる効果もあります。また、店舗スタッフであっても事務作業は自宅で行えるなど、在宅勤務を部分的に活用することで生活とのバランスを取りやすくなっています。安心して働ける環境が整っています。こうした仕組みによって社員の会社への信頼感が高まり、エンゲージメントの向上に寄与することを期待しています。

また、貴重な人財の離職を防げることは会社にとって非常に重要なことです。さらに、引越し代の補助や社宅費用、各種手当など会社が負担する費用を抑制できる点も実務的なメリットです。加えて、柔軟な働き方を支える制度があること自体が、求職者にとって「この会社で働いてみたい」と思える魅力につながり、採用活動にもプラスの効果を生んでいます。もちろんエンゲージメントの向上は制度だけで決まるものではありませんが、「状況に応じて働き方を選べる」という安心感は、会社の魅力を支える大切な要素です。社員の働きやすさと企業の持続的な競争力の双方を高める取り組みとして、柔軟な働き方の導入は確かな成果を上げています。

4 今後の方向性・メッセージ

社員の力が会社を伸ばす、柔軟な働き方の未来

当社が目指しているのは、時間や場所、さらには組織の枠組みに縛られず社員個人の価値観が尊重される柔軟なスタイルです。もちろん一定のルールは必要ですが、その枠組みにとらわれるのではなく、多様な環境に適応できる制度や運用を整え、社員が自分らしく力を発揮できる環境をつくりたいと考えています。その結果として、働きがいやモチベーションの向上につながり、成果やエンゲージメントの向上へと結びついていくことを期待しています。

一方で、制度を整えるだけでは十分ではありません。それを実際に社員一人ひとりが主体的に選び活用することが重要です。当社が多様な事業を展開する中で強く実感しているのは、人財の力こそが価値を

生み出す最大の源泉だということです。現場で培われる対応力ややり切る力、つながりを価値に変える創造力——そうした人の力が、事業の基盤を支えています。だからこそ、社員がいきいきと働き、成長できる環境を整えることが、結果的に会社の発展につながると考えています。これはどの企業にとっても、同じことが言えるのではないかでしょうか。制度そのものを導入することに加え、それをどう運用し、社員が実際に活用できる環境にするかが成功の鍵になります。社員一人ひとりの力を最大限に引き出し、企業の成長へとつなげていく。そのため、枠にとらわれない発想で環境づくりを進めることができることが、これから企業に求められる姿勢だと考えています。