

取組事例

(**所定外労働削減**・年休取得促進・**多様な正社員**・朝型の働き方・**テレワーク**・勤務間インターバル・**選択的週休3日制**・ワークエンゲージメント)

| | |
|---------------------------------|------------------|
| 企業名：株式会社 JTB | 所在地：東京都 |
| 社員数：11,665 人 (時点：2024 年 3 月) | 業種：生活関連サービス業、娯楽業 |
| 事業内容：交流創造事業 | |



■ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

- ・ 2018 年 4 月、15 のグループ会社再編と同時にカルチャー改革の取組を開始。
- ・ 顧客数が減少基調にあること、同業他社との差別化、デジタル化・グローバル化等環境変化に伴う顧客ニーズの変化への対応などの経営課題がある中、意思決定をスピード化し顧客から選ばれ続ける魅力ある会社であるためには経営改革が必要であり、それには企業風土「カルチャー」を変えていくことが不可欠である。そのためには社員一人ひとりが変わる必要があり、「今までの延長線上では、今後の発展はない」という危機感を持って取り組んでいる。
- ・ カルチャー改革は「働き方改革」「評価マネジメント改革」「ダイバーシティ改革」「キャリア改革」「コミュニケーション改革」の 5 本柱から成る。全てに一体的に取り組むことで初めてカルチャー変革が成し遂げられるとの考えによる。

推進体制

- ・ 全国 150 か所の支店及び部門すべてに「Smile プロジェクト委員長」を任命。各職場における具体的な活動において、リーダーシップを発揮できる委員長を中心としたボトムアップの取り組みに対し、事務局も連携してバックアップしている。
- ・ 社長は、全世界からグループ企業の経営者が集まる ALL JTB MEETING で「カルチャー改革の成功なくして経営改革は成功しない」とトップの姿勢を表明、その後も社内報他経営陣からのメッセージを継続的に発信。ランチ会などにも経営層が積極的に参加し、社員に直接会社の姿勢を示している。

■ 主な取組内容

<働き方改革>

繁閑に応じた柔軟な労働時間管理

- ・ 1 か月単位の変形労働時間制により、1 日当たりの所定労働時間を 3 時間から 12 時間の間で設定できることとした。店頭営業など時間の制約がある職場でも柔軟に勤務シフトを組むことができ、年間の繁閑に合わせて労働時間管理をすることができるようになった。

変形労働時間制を活用した朝型勤務の推進

- ・ 朝型の労働パターンを活用した「朝活勉強会」の実施や、在宅勤務との組み合わせ、通勤緩和を目的とした時差出勤を推進している。柔軟な勤務シフトを活用することで、朝時間のみならず終業後の時間の有効活用にもつながっている。

時間や場所にとらわれない柔軟な働き方による生産性向上

- ・ 2018年以前から、「テレワークデイズ」「スムーズビズ」等のキャンペーンを大いに活用し、社員が自発的に参画するよう呼びかけるとともに、Office 365等のデジタルツールを活用し業務効率化を図った。ツールがより活用されるよう、動画マニュアルを5分から10分単位の長さに分け短い時間でも見るができるようにする等細かな工夫を積み重ねている。

理由や対象者を限定しないテレワークの実施

- ・ 2018年、在宅勤務制度の対象者を全社員に拡大。営業先が自宅から近い場合は直行直帰、短時間勤務利用者でも在宅勤務を利用することでフルタイム勤務に切り替えやすくなるなど、時間を有効に活用できる制度として社員にも認知活用されている。

人事部フロアのフリーアドレス化

- ・ 執行役員も含めた全員（※）が対象。固定席のときは見えなかった業務上の情報や同僚の人となりが見えるようになった、会話が增えたというメリットが生じている。地域駐在の社員が来たときもオフィスに座るため、コミュニケーションが取りやすくなっている。また、パソコン端末一つで仕事ができるため、従来から推進していたペーパーレスが加速したという効果も生まれた。社員の満足度は高く、7割程度がフリーアドレス満足とのアンケート結果が出ている。

（※）個人情報扱う社員等は除外。

新たなJTBワークスタイルの導入

- ・ アフター&ウィズコロナを見据えた環境変化や多様化する働き方の価値観を踏まえ、2020年には「新たなJTBワークスタイル」の実現に向け、テレワーク勤務関連諸制度を拡大するとともに、働く時間や場所の柔軟性を高める新たな制度を導入した。各制度の詳細は以下の通り。

1. 「ふるさとワーク制度」の導入（2020年10月施行）

- ・ 転居転勤を要する事業所への異動発令時であっても、生活の拠点として社に登録している「居住登録地」で、テレワークをベースに業務に従事する働き方。これにより、単身赴任とならずに家族と過ごすことも可能となる。

2. 「勤務日数短縮制度」の導入（2021年4月施行）

- ・ これまでの「週5日勤務」という一律的な働き方にとられることなく、社員の希望に応じ、年間の勤務日数を選択できる制度。育児や介護等の事由がなくとも申請可能で、設定された5つの年間勤務日数のパターンから選択できる。勤務日数に応じた給与支給となりますが、増えた休日を活かして、副業やスキルアップに向けたスクールやセミナー参加といったチャレンジができるようになる。
- ・ 「勤務日数短縮制度」では、1日の所定労働時間は7.5時間のまま、年間の勤務日数を5つのパターンから選択できるようにしている。
- ・ 利用したい社員は、基本的に前年度の10～1月に申請すると翌年度の1年間適用となり、次年度も継続したい場合は再度申請する。現在、利用者数は毎年30～40名程度である。
- ・ 利用事由は定めておらず、副業や家業などを含め、自身の価値観に合わせて選択できる仕組みとなっている。育児事由の場合は、子が小学校4年生になり、当社の短時間勤務制度の適用が終わるタイミングで勤務日数短縮制度を利用し、段階的にフルタイム勤務に戻る社員がいる。介護事由の場合は、ケアマネージャーなどへ対応や、施設への送迎のために利用している社員もいる。
- ・ 現在は一人一人の価値観が多様であり、今後はフルタイムが前提の働き方が崩れるのではないかと考えている。フルタイムでしか働けない会社は選ばれなくなることもあるのではないかという思いのもと、選択肢があることが望ましいと考えて運用している。

3. 「副業ガイドライン」の制定（2020年10月施行）

- ・ 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かしたいなど様々な理由により、副業を行う社員が増えている。JTBでは、価値観の多様化や環境変化を踏まえ、働き方の基本的なルールや副業時の留意点の周知を目的に、新たにガイドラインを制定した。副業を通じて自己実現や社会貢献を果たし、社・社員双方の成長につながる前向きな制度活用を尊重している。

4. 「テレワーク勤務制度」の拡大

- ・ テレワークによる働き方をよりスタンダードなものとするために、「在宅勤務・サテライト勤務・ワーケーション勤務・モバイル勤務」を「テレワーク勤務に関する取扱規則」としてまとめた。
- ・ また、ニューノーマル時代の新たな働き方・休み方の推進を目的とし、ワーケーション実施場所について、これまでのハワイ・沖縄の現地事業所に加え、休暇中の滞在先宿泊施設なども適用拡大した。

<コミュニケーション改革>

- ・ 各職場から選任された「Smile プロジェクト委員長」を中心とした、取組事例や情報などを共有し合うコミュニティサイトを設置している。例えば、残業時間の見える化のため事前申告した残業時間に応じて色別のタスキをつけている支店の事例は、予定時間を超えて

残業している者がいれば一目でわかるようになり、お互いの時間管理に効果的としてすぐにこの事例を取り入れた支店が出た。

■ 取組の成果・展望

今後の展望

- ・ これまでに把握した課題に加え今後も課題の把握を継続し、解決に向けた施策を検討・実施していく。

(R8.3)