

Photo / 遠藤直次

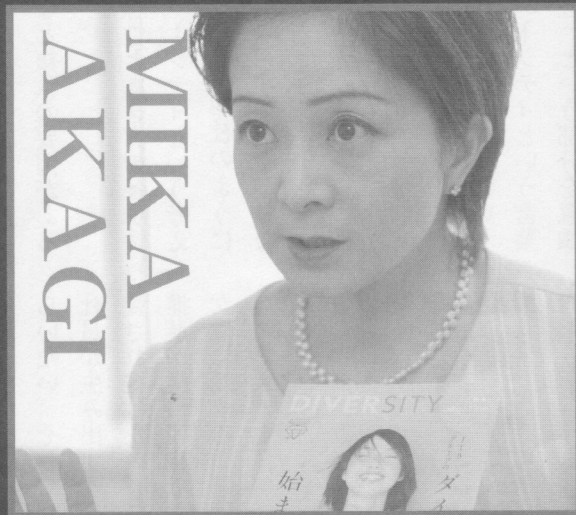
MISA
NAMIGAI

社がかつての親会社の意思決定を待たずに、お客様に一番近い各会社がスピーディーに専門性の高いサービスを提供できるようになりました。

2つ目は、年に1度全グループ会社の経営陣（執行役員以上）を集めた「ALL JTB MEETING」という会合が開かれたことです。06年当時はグループ会社が150社あり、400人以上が集まりました。ところが、その中に女性が4人しかいなかったのです。それにグループ本社の経営陣が疑問を感じた。弊社は女子学生さんたちに人気があり優秀な方が入社していないから、なぜ経営幹部に女性がいないのか。

3点目は、その年の『日経ウーマン』6月号に「女性が働きやすい会社ベスト100」という特集がありました。結果、72位

働いてみたい企業として、女子学生から高い支持を集めるのが旅行最大手・株式会社ジェイティービーだ。同社は2006年に事業持株会社へと経営体制を移行し、それに伴い、さまざまな改革に取り組んでいる。その中でも、トップが「経営戦略」と明言するダイバーシティへの取り組みは学ぶべき点が多い。本稿では、同社の取り組み、考え方を紹介する。



赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

株式会社ジェイティービー ダイバーシティ推進室 マネージャー
浪貝美砂氏

なぜ、女性活用ではなく ダイバーシティなのか

赤木 御社は「ワークライフバランス」とは言わず、「ダイバーシティ」を打ち出されていますね。

浪貝 弊社がダイバーシティ推進室を立ち上げたのが2007年の4月です。きっかけは、その1年前に起きた3つの出来事です。

まず、06年にジェイティービーが事業持株会社と国内外176社の事業会社に分かれ、経営体制が変わったことがあります。フラットな企業体になったことにより、全

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート



だった。学生に人気があつて、待遇に男女差別もない。でも、結果がよくなかった。

そこに至り、「もしかしたら、女性が働きやすい会社ではなく、経営幹部が上がつてこれない原因があるのではないか」と、ダイバーシティプロジェクトをグループ本社の人事部内に立ち上げました。

そして、06年の10～12月の3カ月間で、グループ各社の女性社員を集めて話を聞きました。彼女たちから聞いた話も深刻だったのですが、女性の問題というよりも彼女たちを取り巻く環境など複数の要因があることが分かったのです。

ならば、社員の多様性と働き方の多様性ということ、ダイバーシティという考え方を取り入れよう。それが他社のように「女性活躍推進室」といった名前をつけなかった理由です。

赤木 御社にとつての「ダイバーシティ」という意味は、どのようなものですか。

浪貝 「一人ひとりがダイヤモンドのように輝き続けられる会社になりたい」という夢があります。ダイバーシティという言葉の持つ意味の「多様性」という部分を意識

しています。

現在の弊社は旅行業ではなく、交流文化産業を営んでいると考えています。例えば、グループ内には出版社もあればコンサルティング会社など、旅行業務を扱っていない会社もある。しかし弊社は、人が行き交う「場」の提供を通じて、お客様のライフスタイルそのものをつくるお手伝いをしていると考えています。

ですから、社員たちにはグループ内のいろいろな会社で、その道のプロになつてもほしい。そして、そのきらきらと輝いた社員が生み出す多様なサービスでお客様に愛され続けたい。これが、ダイバーシティ推進が経営戦略である所以です。その中で女性に関する問題は一部に過ぎないというスタンスです。

赤木 では、一人ひとりが輝けるように、会社として環境をつくっていくことを目的としていられるんですね。

社員インタビューを 積み重ねる

赤木 では、推進室の具体的な活動を教

えてください。

浪貝 社員に意識づけと気づきを提供したいと思い、四半期ごとに『ダイバーシティマガジン』を発行しています。紙媒体としては日本語のみですが、英語に翻訳したものを海外にはEメールを利用して配信しています。

ポイントは、電車の中でも気軽にコンパクトに読めるよう、雑誌風にしたことです。内容は、ダイバーシティがなぜ必要なのかを事例、活動報告を通じてお伝えしています。媒体の特性上、一方通行の発信になつてしまうのですが、巻末に推進室のメールアドレスを掲載することで、忌憚ないご意見や相談なども受けつけています。

また、社内のイントラネットに、推進に関する特設ページを設けていますし、『JTBグループの両立支援ガイドブック』も制作しました。これはワークライフバランスがなぜ必要かを社員に知ってもらふことと、そのために利用できる制度のみならず、育児・介護に関するロールモデルや先輩からのアドバイス、男の育児コンテンツなど幅広い知恵とアイデアを集めて掲載してい

ダイバーシティは福利厚生ではなく、「多様性と価値観の転換」のための会社の経営戦略として存在します

ます。
赤木 これらは誰でも見られるものなのですか。

浪貝 社内イントラで見ることができません。また、配布用のパワーポイントも準備しました。全社員に配ったり、結婚報告があった社員全員に配るなど、各社が工夫して活用しています。

赤木 では、各社がこれをベースにカスタマイズしながら利用しているわけですね。ほかには、どのようなことをされているのですか。

浪貝 昨年7月の「ALL JTB MEETING」では、トップたちの意識改革のためにダイバーシティ推進分科会を開催しました。

その後、弊社では男性管理職の意識改革が急務と考え、彼らを対象に研修を行っております。女性部下とのコミュニケーションに問題があると分かったので、コミュニケーションスキルアップのために徹底したロールプレイを取り入れました。

赤木 なぜ、コミュニケーションに問題があることが分かったのですか。

浪貝 社員へのインタビューからです。

1対1やグループ、また各社の総務担当者に様子を聞きに行き、声を集めました。社員の本音を聞くために、部外の方シリテーターをお願いしたこともあります。

赤木 どのくらいの期間で、やられたのですか。

浪貝 まだ続いています。176の会社すべてから聞きたいと思っています。

福利厚生ではなく 会社の経営戦略

赤木 ダイバーシティを推進していくにあたり、どのような課題をお持ちですか。

浪貝 全部で5つあります。1つは、まだまだ男性社会であること。

2つ目は、女性の職域が限られていることです。おもてなしやホスピタリティの部署には女性が多く、部長や支店長にもなっています。ところが、人事部門や経営企画部門となると、女性がほとんどいない。だから、女性がまず経営幹部になれるよう育成する必要があります。しかも、特定の部署ではなく、どの部署にも女性がいるようにしたいと考えています。

3点目はグローバルな人材を育てること。

グループとして世界に82拠点あるのですが、日本人のお客様向けのサービスが主流になっているので、真のグローバル企業になりたいという夢があります。よってグローバルな視野を持つ人材を育てたい。

4つめは、長時間労働の問題。サービス業として、例えば旅行業の場合、お客様に満足のいく旅行をしていただくためには手配の確認を重ねなくてはならず、結果として長時間労働になってしまいます。それを改善したい。

そして最後は、多様な働き方を受け入れることです。会社の席に長くいることが忠誠心を示すことにはなりません。そのためテレワークや在宅勤務など、時間と場所にとらわれない多様な働き方をできるようにすることで、優秀な人材を確保したいと思っています。

こうした課題を解決するにあたり、最初に焦点を当てたのが女性。「女性が働きやすければ、誰もが働きやすくなるはず」と考えています。

赤木 『ダイバーシティマガジン』を拝見

浪貝美砂氏
株式会社ジェイティービー ダイ
バーシティ推進室 マネージャー

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

すると、トップが積極的にメッセージを発
していますね。何か意図があるのですか。

浪貝 やはり社長が本気でやる姿勢を見
せなければなりません。トップのコミット
メントはとても重要です。

また、これまでの成功事例にしがみつい
ていては、多様な市場に対応できなくなり
ます。そこで、少数意見やマイノリティの
人々の持つ才能を引き出して活性化すれば
いいと考えました。ダイバーシティは福利
厚生の話ではなく、会社の経営戦略である
ことを明確にしているのです。

この7月に会長になった弊社の佐々木
は、ダイバーシティ推進室発足時から「多
様性と価値観の転換」だと、明言してきま
した。

最終的には 推進室がなくなればいい

赤木 男性は「女性は結婚したら辞める
もの」という意識を持ちがちだと言われて
いますが、御社はいかがですか。

浪貝 弊社の場合、結婚で辞める女性も
いますが、むしろ出産がネックになるケー
スが多いと思います。

だから、出産しても働けるように、ママ
社員のロールモデルをマガジンや両立支援
ガイドブック等で紹介しています。

赤木 どのような実例を紹介されている
のですか。

浪貝 例えば、グループ会社のある女性

支店長が支店長就任1年で妊娠した事例で
す。初産でもあり、家族も嬉しい気持ちで
一杯でしたが、支店長としては前例がなく、
仕事を辞めようかどうか、彼女にとって葛
藤の日々が続いたそうです。

結果、会社と十分に協議をして、産休・
育休を取得することになりました。ただ支
店長が長期に不在とあつては支店の運営に
影響があるので、後任の支店長を配置。本
人は本社総務部付けとしました。

そして、職場に復帰する前には本社と面
接を行い、通勤経路・時間、復帰後の働き
方など本人の希望を考慮したうえで、休職
前の支店とは異なる、支店への異動を行
いました。

現在は、短時間勤務をしながら、課長職
として、若手社員の身近なロールモデルと
して店頭最前線で活躍しています。

赤木 本人にとつて、そして会社にとつ
ても、一番よい方法を模索した結果なので
すね。

浪貝 このグループ会社では、期せずし
て、女性社員が6割を占める社員構成であ
り、優秀な人材の流出防止のためには働き
やすい労働環境整備が必須として、産休・
育休取得時に人件費も含めて本社総務部付
けとしました。

これは休職者の分まで、周囲の社員が予
算を背負い、長時間労働が起らないよう

にするためです。

また、休職者が元氣な赤ちゃんを産んで、
安心して復帰できるよう、支店の社員の理
解を得られるよう仕組みを整えるためでも
ありました。

赤木 やりたいことをやらせてくれたら、
社員は会社に感謝しますよね。

浪貝 ママ社員にインタビューをすると
「会社や同僚に感謝している」という声も
よく聞きます。

赤木 最後に今後のスケジュールを教え
てください。

浪貝 JTBグループ各社にダイバーシ
ティ実務担当者を置き、知恵の共有とネッ
トワークづくりを進めていきます。また、
ダイバーシティ推進を実行するための社内
の指標づくりやテレワーク導入検討も行っ
ています。

そのうえで、最終的には、ダイバーシテ
イ推進室がなくなればいい。そう考えてい
ます。

赤木 それはなぜですか。

浪貝 ダイバーシティという考え方が一
般的になり、多様性を認めることは当たり
前、女性が活躍することも珍しくない、そ
んな時代が来ればいいと思うからです。

そのとき、笑って解散できればいいと室
内では言っています。