株式会社ジェイティービー

2万人超の「人財」を最大限に活用する グループ横断の人財情報プラットフォームを “POSITIVE”で実現

社名：株式会社ジェイティービー
本社：東京都品川区東品川二丁目3番11号
設立：1963年／創立：1912年
資本金：払込資本23億400万円（授権資本32億円）
売上高：1兆3,051億65百万円（2014年3月期／連結）
従業員数：26,082名（2014年3月31日現在／グループ全体）
事業内容：旅行事業、ソリューション事業、出版・広告事業、商事事業など
www.jtbcorp.jp

写真左より 渡辺 健治氏（株式会社ジェイティービー グループ本社 人事部 人事チームマネージャー）、芦原 真由美氏（同 グループ本社 人事部 人事情報担当）
鈴木 直子氏（同 グループ本社 人事部 人事担当マネージャー 人財情報担当）

全世界に、約180社のグループ会社を擁するJTB。11もの事業領域でビジネスを展開し、従業員数は約26,000人に及びます。2006年に新たなグループ経営体制（分社化）に移行した同社では、多様な事業領域で活躍する人財を、会社の枠を超えて効果的に活用する「交流人事戦略」を推進。その効果を最大化する武器として、2013年に導入したのがISIDの統合人事ソリューション“POSITIVE”です。導入から1年を経た2014年3月時点で、その対象はグループ73社、約790拠点、21,000人にまで拡大。JTBが何よりも大切にしている「人財」、その活用を、今日も“POSITIVE”が支えています。

グループ各社の専門性と多様性を生かす 人事システム構築へ

JTBは2006年、よりスピーディーで専門性の高いサービス提供を目指して分社化し、グループ経営体制を一新しました。これにより、グループ本社の統括下に、エリアに根差した旅行事業を展開する地域総合型会社、特定マーケットに対応する会社など、15社のグループ会社が誕生。各社が権限を持って業務を行うことで、お客様目線のサービスを速やかに提供できるようになりました。

ところが、分社化から年月が経つにつれて、少しずつ、人事面の課題が浮き彫りになってきたのです。グループ本社の人事チームを統括する渡辺健治氏は、当時をこう振り返ります。

「分社化した後は、15社がそれぞれの仕組みで人財情報の管理や、それに基づいた人事運用を行っていました。15社以外のグループ会社も独自のシステムを構築しており、統一された仕様などはありませんでした。各社が自社に合ったスタイルで、より効率的に人事に取り組めるという点では、一定の効果があったと感じています。しかし一方で、個社の情報が見えにくくなり、グループ全体での最適人財配置を運用する際に差し障りが生じる局面も出てきました。また、各社の人財情報をグループ本社が取りまとめる作業にも、手間と時間がかかっていました。そこで、各社の人財情報を一元化・可視化し、より戦略的な人財交流を行うために、前任者の尽力もあり、システム刷新に踏み切ったのです」

こうして2010年、人事情報をグループ横断で一元化するとともに、給与情報とも連携させ、抜本的にシステムを再構築する一大プロジェクトが始まりました。高い専門性と多様性という強みをさらに磨き、お客様に、より愛されるJTBへと成長し続けるために。

大規模企業グループに適した
高い汎用性と柔軟性

JTBが多くの選択肢の中から“POSITIVE”を選んだ決め手は、「汎用性の高さ」と「柔軟性」だといいます。システム導入時から現在に至るまで、その成果はどのような局面で表れているのでしょうか。

「“POSITIVE”なら、グループ各社の
個性や機動性を生かしながら、全体最適も実現できる。
初めはシステムが変わることに戸惑いを感じたとしても、
理解が進むにつれ、各社から共感が得られました」

芦原 真由美氏
株式会社ジェイティービー グループ本社 人事部 人事情報担当

“POSITIVE”の導入前から制度・労務・人事システムに関わり、現在もグループ会社への展開を進める芦原真由美氏は、“POSITIVE”導入のメリットを次のように語ります。
「グループ会社は、各社それぞれの人事労務制度を運用しています。残業代ひとつをとっても、どのタイミングで何割掛けになるか、といった細かい点が異なり、これをどう刷り合わせて統合していくのかが難しいところでした。“POSITIVE”は、制度や仕組みの異なる複数会社を一つのシステムで管理できるよう設計されていて、会社ごとの違いに対応することができるので、各社からの理解も得やすく、移行もスムーズに進みました。グループ会社の人事担当者からも、研修などを通じて理解が進むにつれ『使いやすい』、『便利』という声が出てくる。とても汎用性が高く、使い勝手の良いシステムだと実感しています」

一方の渡辺氏は、汎用性に加えて、ユーザーの様々な独自要件にきめ細かく対応できる柔軟性に大きな可能性を感じたと振り返ります。
「”POSITIVE”は、グループ本社、各社の総務部、マネジメント層や一般の従業員など、それぞれに必要な管理項目や権限をきめ細かく設定できる。グループ人財管理には欠かせない、こうした機能の多くは標準でカバーされ、また当社独自の要件にもアドオン開発で対応できる支援体制がありました。70社を超えるグループの人財情報を、様々な切り口でタイムリーに抽出できるようになり、これまで以上に活用の幅が広がっています」（渡辺氏）

「人事評価、教育履歴、そして個人情報。
すべての人事データがひとつにまとまり、
しかも給与情報とつながりました。
JTBの人財戦略に、もはや欠かせない武器です」

渡辺 健治氏
株式会社ジェイティービー グループ本社 人事部 人事チームマネージャー

人事運用のフローが激変、
より効果的な人財活用へ

2万人以上の社員が利用する、グループ共通インフラに生まれ変わったJTBの新人事給与システム。運用側はもちろん、利用する社員一人ひとりにとって負荷の少ない仕組みであることも、高く評価されています。
長年、人事業務システムの構築・運用・サポートに関わってきた鈴木直子氏は、実際に運用してみた感想を、こう話します。
「以前のシステムは人事担当者しかアクセスできなかったのですが、新システムでは、全従業員がアクセスできる仕組みに変わりました。そこで必要になってくるのが、ユーザビリティ。“POSITIVE”は全ての機能をWebブラウザで操作でき、入力画面もシンプルで分かりやすく、とても浸透が早いと感じました。またユーザー側にインストールする手間がないので、拠点追加にもフレキシブルに対応できます」

以前は紙で運用していた人事考課のための目標シートも、現在は各従業員が“POSITIVE”に直接入力。その情報を上長や人事部がリアルタイムで閲覧・比較・分析し、PDCAを回しています。給与明細も、紙ではなく“POSITIVE”上で確認してもらう形に変わりました。
「導入によって紙の出力が大幅に減少し、環境面での配慮につながっただけでなく、人事運用の業務フローも劇的に変化しました。いまや“POSITIVE”は、JTBに欠かせない基幹システム。分社化のメリットを最大限に発揮しつつ、グループ全体での人財活用を推進するため、なくてはならないものだと思っています」（渡辺氏）

POSITIVE®

株式会社 電通国際情報サービス
〒108-0075 東京都港区港南2-17-1
東京 03-6713-9123　大阪 06-6346-2011　名古屋 052-238-4571

※記載の会社名、製品名、サービス名およびロゴは、各社の商標または登録商標です。
※記載情報は取材時（2014年8月）のものであり、閲覧時点で変更されている可能性があります。予めご了承ください。