

第一部 旅行業界と J T B の企業背景

歴史と業界

JTB の歴史

JTB は、日本の旅行業者の代名詞とされるほど高い知名度を誇っている。職場としての好ましさ、安定感、成長性等の企業人気度を図る一つのスケールである就職ランキングでも、2010 年は文系 1 位であり、ランキング上位常連である。年度の売上高は、1 兆 1,211 億円 (JTB グループ、2009 年度) と 2 位以下を圧倒的に引き離しており、国内首位の座を長く守り続けている。

JTB グループ会社と拠点

グループ会社構成数	196 社 (海外 84 社)
旅行事業関係国内店舗数	885 店

企業としての歴史も古く、日本の旅行産業の歴史そのものと重なるといって良い。JTB は、1912 年 (明治 45 年) に創業された、訪日外国人への旅行斡旋を目的とした任意団体「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」を前身とする。

創業の 3 年後には鉄道院委託乗車券の外国人向け販売権を獲得するなど、日本における外国人誘致の中核的役割を担い続けた。1952 年には日本観光宣伝事務所をニューヨークに開設している。JTB の日本の観光宣伝機関としての役割は、1955 年の財団法人国際観光協会の発足とともに終了したが、ビジネス的には、外国人訪日誘致活動の中心であり続けた。1964 年に発売開始した「サンライズツアー」は現在まで続き 600 万人の動員を誇っている。

日本の観光政策は、外国人訪日客誘致を通じた外貨獲得を目的としてスタートしており、その担い手であった JTB は、日本の観光政策とともにあった国策会社といって過言ではない。

このように、JTB は訪日外国人誘致活動に起源を持つが、今日の企業基盤形成を可能にした最大の要因は日本国有鉄道 (以下「国鉄」という。) との関係である。JTB は、早くも 1925 年には邦人向け鉄道乗車券を販売開始しているが、昭和 40 年代に本格化したモータリゼーション時代の到来まで国内旅客輸送において圧倒的存在であった国鉄乗車券の独占販売代理店としての地位を長く維持し続けた。これが強固な国内基盤を築く礎となった。この礎を基に、JTB は高度成長期の国内旅行の急拡大を捉えて急成長した。1971 年に販売開始したパッケージ国内旅行企画商品「エース」の参加者は、1984 年に累計 1000 万人、1989 年には 2000 万人に達している。

日本人海外旅行への取組も JTB は早い。1964 年の海外旅行自由化後の 1968 年には海外旅行ホールセール商品「ルック」の発売を開始している。日本人海外旅行急成長の波に乗って、その売り上げを順調に伸ばした。海外旅行取扱額の急伸が、1980 年代終わりまで続く JTB 成長の強力なエンジンとなった。

この間に、JTB は、国策会社から脱皮し、事業会社としての体制固めも進めている。ジャパン・ツーリスト・ビューローは、社団法人時代を経て、「財団法人日本交通公社」となっていたが、海外渡航解禁前年の 1963 年に、「株式会社日本交通公社」として旅行部門を独立させ、本格的な旅行時代に備えることとなった。本体の財団法人日本交通公社は、公益事業を担う主体として存置され今日に至っている。

順調な発展を遂げてきた JTB も、1990 年代に入り、強い逆風を受けることとなった。観光消費額の 9 割近くを占め JTB の売上の最重要分野である国内旅行は、日本経済の不振等により低迷を続けた。また、急成長の原動力であった日本人の海外旅行も、2000 年をピークに成長が止まり、近年は低落傾向にあり、旅行マーケットが順調に拡大する時代は終焉を迎えることとなった。更に、旅行形態の主体が団体旅行から個人旅行に変化し、インターネットが普及したことにより、いわゆる旅行会社離れも進み、経営環境の悪化に拍車がかかっている。

他方で、国内ではビジネススタイルの異なる H.I.S やインターネット取引をベースとする楽天トラベル、一休などの新規参入者がマーケット・シェアを伸ばし、JTB を追撃している。国外でも、ネットをベースとした EXPEDIA や航空機、ホテルチェーン等も自営する垂直統合型の TUI などが積極的な M&A 等を通じて急成長を遂げるなど、国内外の競争環境も大きく変化してきている。

このため、JTB では、2006 年に分社化し、意思決定の迅速化、顧客との距離の短縮によるサービス向上、徹底したコスト削減等を進めることにより、経営体力の抜本的強化を図ったところである。また、訪日外国人の増加、海外マーケットの拡大といったチャンスをつかみ、競争環境の変化に対応するため、海外現地法人の展開、海外での M&A の積極的な展開などによる国際事業の拡大を業界に先駆けて進め、急速なグローバル化を図っている。

旅行業界の特性

日本の旅行業の取扱高は 8 兆円（2008 年）に達するが、1996 年のピーク時を約 20 パーセント下回っており、そこに 1 万社を越える事業者がひしめいている。事業者の殆どが中小企業者である一方、上位 10 社がマーケットの 46.2% を占める寡占的構造も示している。その中で、JTB は、単体でも、16.3% と圧倒的なマーケット・シェアを有し、ガリバー企業的存在となっている。（資料 1）

旅行業に従事するためには、旅行業法に基づく登録が必要であるが、同法は、旅行者による営業保証金の供託、旅行業務取扱管理者の選任義務等の消費者保護規定が主体であり、需給調整的要素を有しないため、参入障壁化していない。実態経済面でも、電話一本

机一つあれば旅行業を営めるといわれるほど、開業資金規模は小さくても良く、この面でも参入は極めて容易である。1万社を超える事業者が参入し、また、業界全体の取扱高の減少に伴い事業者数が2割以上減少していることは、参入退出の容易さを示すものと言えよう。

日本の旅行業の一つの特色は、日本人マーケット偏重ともいえる日本人マーケット依存である。取扱高の99%が日本人からの収益であり、61.2%が国内旅行、37.8%が海外旅行である。外国人からの収入は1%程度に過ぎない（資料1）。失われた20年といわれる日本経済の不振、人口減の進行等が、このような我が国旅行業の日本人依存体質を直撃し、取扱高縮小に直面させている。

JTBを含む旅行業界をとりまく外部環境とグローバル戦略

旅行形態の変化

旅行業界を取り巻く環境は様々な面で大きく変わっているが、団体旅行から個人旅行への旅行形態の変化が、深さにおいても広さにおいても最大級の影響を旅行業に与えている。職場旅行、修学旅行等の団体旅行は、旅行業依存度の高さ、集客効率の良さ、集客コストの低さ等いずれの面においても旅行業の成長と収益を支えるいわば金の卵であり、高度成長期以降の旅行業始めとする日本の観光産業のビジネスモデルを形成してきた。しかし、1968年に52%を超えていた団体旅行割合は、1980年代後半には20%前半となり、2008年にはついに10%を切って、主役の座を家族、友人連れの個人旅行に完全に譲り渡している（資料1）。個人旅行化は、ニーズの多様化、集客コストの増加、宿泊施設の個室化等の変化をもたらし、次第に旅行会社に依存しない旅行者を増やしていった。後述のITの影響などもあって、国内旅行における旅行会社利用率は2002年の36.1%が2008年には31.2%に低下している（財日本交通公社）。旅行会社にとっては、近しい存在であったはずのお客様が遠くなり、顔もよく分からず、しかも収益を上げることの難しい時代となったのである。

ITの影響

このような旅行会社離れを加速したのがインターネットの急速な普及である。旅行会社が得意とし、収益源とした交通機関や宿泊施設の手配は、個人でもインターネットで簡単にできるようになった。これに伴い、集客を旅行会社に依存していた宿泊施設や交通機関は、自らがインターネット経由で情報発信し、直接販売するようになり、旅行会社からの自立性を高めている。

その最も顕著な例は、最近の航空業界の動きである。航空業界は、航空機の大型化等で生まれた余剰輸送能力を消化しロードファクター（座席利用率）を上げるため、旅行会社の集客力に深く依存し、その対価として販売手数料の支払いなど様々な経済的便益を供与

してきた。しかし、国内マーケットの成長鈍化、国内外の競争激化等を背景として、路線集約や航空機の小型化が進み、供給量が削減されたため、一部に供給不足も指摘されるようになり、旅行会社の集客力活躍の舞台が狭まっている。また、規制緩和が進み、運賃設定の自由度が上ったことから、旅行会社を通さなくとも、価格競争力のある商品提供が可能となり、直販の余地も拡大している。こうした状況変化の中で、インターネット経由の直販割合が大幅に増加したことが決定的な後押しとなって、2010年に、既に低水準となっていた航空券の販売手数料が、ついにゼロとされた。旅行会社が販売する団体向けの航空運賃（包括運賃）までが廃止された訳ではないが、航空業界と旅行業界の関係の変化を象徴する動きであることは間違いがない。宿泊業界にも、航空業に追随する動きが見られる。宿泊業界は、輸送業界以上に、流通、営業を旅行業界に深く依存してきており、JTB協定旅館ホテル連盟、近畿日本ツーリスト協定旅館ホテル連盟などを結成して、強いつながりを示してきた。しかし、ネットを通じた直販などにより営業力を得た旅館等が増えるにつれて、旅行会社一宿泊業の縦の系列にも緩みが生じ、旅行会社の大きな収益源である取扱手数料の見直し等が論ぜられるようになってきている。

このような航空業界や宿泊業界の動きは、旅行業界における取扱手数料をベースとしたビジネスモデルからの脱皮を求めるものであり、仕入先からの手数料に代わって、消費者から付加価値の対価を求めるビジネスへの転換を要請しているものと考えられる。

既存の旅行会社がこのような取引構造の変革に直面する一方で、これを機会ととらえ、専らネットを販売チャンネルとする旅行会社が次々と誕生した。その代表的存在である楽天トラベルは、2001年に設立され、売上高を2007年2200億、2009年3051億と大きく伸ばしており、2008年には業界ランキング7位に躍り出ている。

JTBも1998年にネット販売を本格的に開始し、2007年には他社に先駆けて海外旅行のダイナミック・パッケージ「Navi」の販売を開始した。ダイナミック・パッケージとは、パッケージ用に仕入れたホテル、航空券などを旅行者が旅程などに合わせて選択して、個人用パッケージを完成するものである。JTBの強力な仕入れ力の活用により、ネット旅行会社の販売する航空券等の単品を購入して組み合わせるよりも、安価で多様性のあるパッケージを提供することを狙ったものである。競合他社もJTBの動きに追随したことはない。

国内マーケットの縮小と低価格化

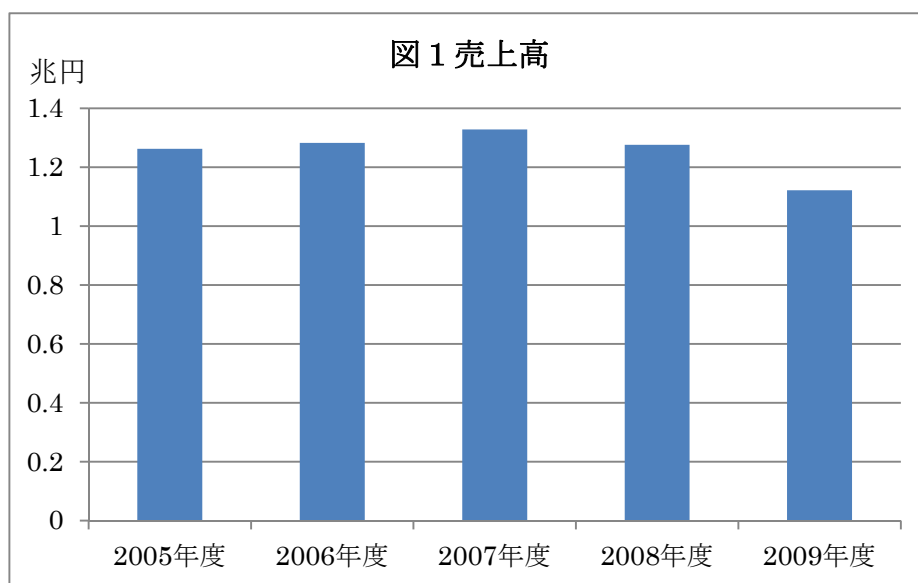
旅行形態の変化やITの進展以上に深刻なのは国内マーケットの縮小傾向である。

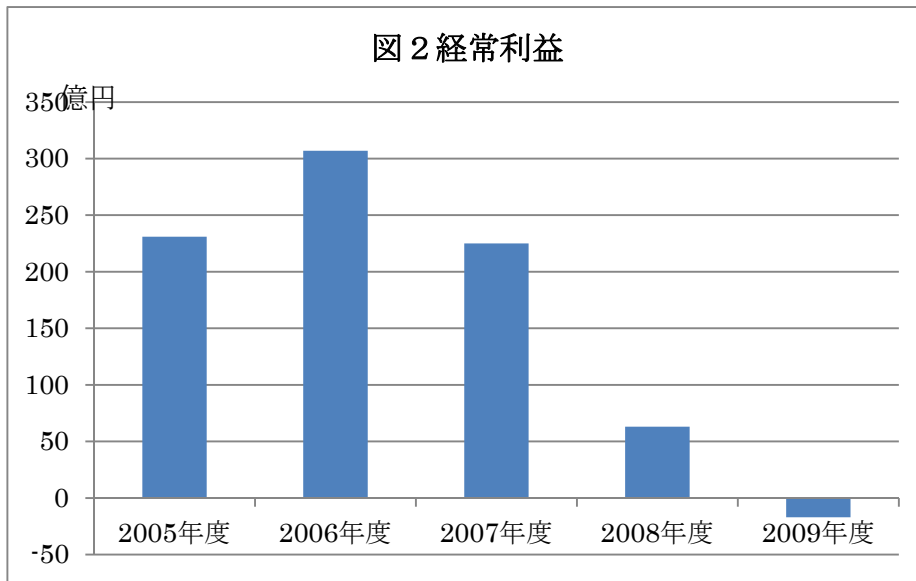
日本人海外旅行は、2000年の1,784万人をピークに低迷を続け2010年には1,664万人になっている。国内の宿泊旅行も低調で、政府の旗振りにも係わらず、一人当たり宿泊旅行回数、宿泊日数ともに、2005年の1.77回、2.89日をピークに低下傾向にあり、2009年には、1.42回、2.31日とそれぞれ2005年を約2割下回る水準となっている。これは主として景気の低迷と国民の時間的なゆとりの不足によるものである。今後を展望しても、力

強い経済成長の時代の再来を告げる声はなく、今後 20 年間に人口の 1 割が減少する人口減社会が待っている。現状では、国内マーケットの拡大を期待することは難しい状況にあると言わざるを得ない。企業経営のスタンスとしては、国内マーケットに関しては、冬の時代への備えが重要であろう。

景気の低迷とマーケットの縮小は、必然的に旅行商品の低価格化をもたらし、旅行会社の収益を圧迫している。一連の規制緩和による競争の促進、ネットを通じた価格情報へのアクセスの容易化等による消費者の価格意識の高まり等も低価格化に拍車をかけている。旅行会社は、低価格競争の中で生き残るため、経営体質の低コスト化を進めるとともに、消費者の厳しい目に耐える、**value for money** の魅力ある商品提供を求められている。

経営基盤の強固な JTB も、このように厳しい環境条件下では、無傷でいることはできなかった。2005 年度から 2007 年度にかけては成長を確保したが、2008、2009 年度と連続して売上高が落ち込み、2009 年度には赤字転落を余儀なくされた(図 1・2)。後述のように、世界の強豪は、この間も成長を続けており、JTB の経営は大きな転機に立たされていると言わざるを得ない。





JTB 分社化

こうした厳しい経営環境の中で、JTBは2004年11月にグループ企業の持ち株会社化を発表し、2006年4月にグループ本社を持株会社とするマーケット別エリア別に分社化した新経営体制に移行した。分社化は、マーケットやエリアによる業務特性、旅行需要特性、競争環境、リソース等の差や変化に対応して、高い専門性とスピード感を持って意思決定を行うことにより競争力を強化するとともに責任体制の明確化を図ったものと考えられる。また、全国一本のコスト構造をローカル化することにより、低コスト化も目指したものと考えられる。

分社化に際し、グループを支える企業理念も再構築された。(表1)

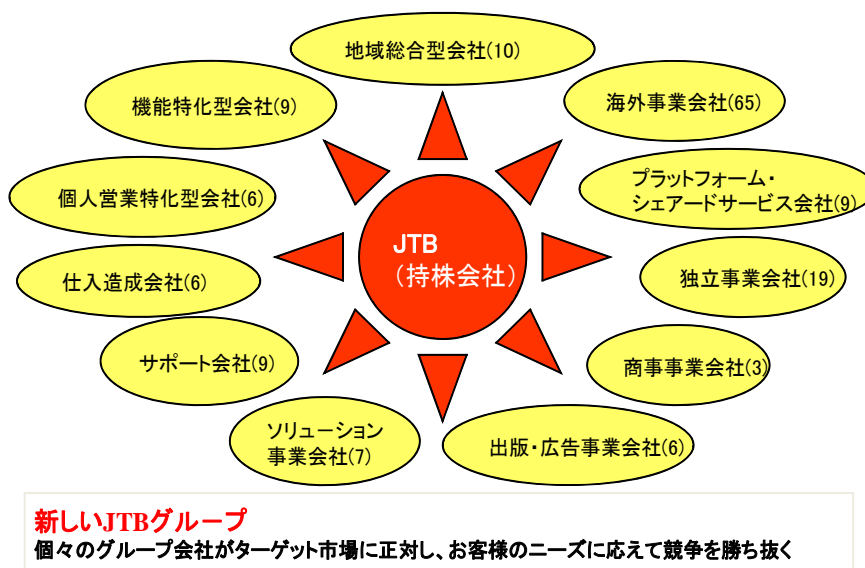
また、新経営体制への移行に合わせて、事業ドメインを「総合旅行業」から「交流文化産業」に転換するという戦略コンセプトが提示された。単に旅行を売るのではなく、例えば企業の研修旅行であれば、企業が旅行の目的とする研修効果の最大化まで考え、そこから生まれるプラスアルファのサービスも売ることによって、旅行マーケットの縮小を乗り越え、差別化を図る戦略と考えられる。

このような戦略を実施して行くためには、「選択と集中」を徹底し、全体最適の確保と資源の集中投下が必要である。新たに設立された持株会社は、戦略機能に特化しており、こうした役割を果たすのにふさわしい組織設計がなされている。

表 1

グループ経営理念 内外にわたる人々の交流を通じて、ツーリズム発展の一翼を担い、 平和で心豊かな社会の実現に貢献する	
グループ基本方針	
お客様満足の追求:	最高の商品・最高のサービスを誠意を持って提供し、お客様満足NO.1に挑戦し続けます
株主への責任:	不断の事業革新により、企業価値を高めるように努め、株主の期待に応えます
事業パートナーとの共存:	事業パートナーとは公明・公正な関係に徹し、お互いの繁栄をめざします
自立創造型社員の実現:	全社員が自律した行動にもとづき能力と個性を発揮し、新たな価値を創造し続けます
社会への貢献:	公正かつ透明な企業活動に努め、人々の交流の拡大を通じて地域社会の発展に貢献します
環境への配慮:	自然とのふれあいの機会を積極的に創出することにより、かけがえのない資源を大切に扱う人々の心の輪を広げます

図3 分社化による新たなJTBグループ会社群



JTB 関係者によれば、分社化によりエリア単位、マーケット単位の専門化、意思決定の迅速化が進み、より地域のニーズにあった商品開発が行われ、社員の地域帰属意識も高まり、地域との関係が強化されるなどの効果が出ているとのことである。他方で、分社化は、必然的に遠心力を生むため、グループ本社が求心力を発揮し、遠心力と求心力のバランスの確保という微妙なかじ取りが求められてきている。

国際旅行マーケットの拡大

国内マーケットと対照的に国際旅行マーケットは順調に拡大している。UNWTOは、2003年に6.9億人であった海外旅行者数は、2010年10.1億人、2020年15.6億人に達するとの予測値を示している。この中で最大の成長分野は、世界の成長センターとなった東アジア・太平洋地域であり、2010年の世界マーケットにおけるシェア19.4%が2020年には25.4%に達するとしている。

このように活況を呈する国際マーケットの中で、訪日外国人も順調に増加している。ビジット・ジャパン・キャンペーンのスタートした2003年の521万人が、2010年には861万人に達し、国を挙げた取組が功を奏したものと受け止められている。政府は、こうした状況を踏まえて、インバウンドを数少ない成長分野の一つとして位置づけ、昨年6月に閣議決定された新経済成長戦略で、2020年代初頭2,500万人を目標として、国家戦略として観光立国に取り組むことを明らかにした。このため、インバウンドに対する期待感は、大きな高まりを見せている。

インバウンドと並んで強い関心を集めているのがMICEである。

政府の観光立国推進基本計画の目標の一つとして掲げられた国際会議誘致数5割増目標も政府一丸となった取組等により着実な成果を上げ、誘致数世界ランキングを2005年の17位から2009年には5位まで上げている。経済波及効果等の大きい国際会議の誘致競争には熾烈なものがあるが、競合は、より大きな経済効果とシナジー効果を求めて、国際会議(Convention)一本槍から、企業などのMeeting、企業報奨・研修旅行などのIncentive及び展示会・イベント(Event/Exhibition)を一体としたMICE誘致へと戦略転換をしており、新たな局面を迎えている。その中で我が国は遅れをとりつつあったため、観光庁も、国際会議誘致一色だった誘致戦略を転換し、2009年7月にMICE推進アクションプランを発表するとともに2010年をMICE元年と位置付けてMICE全般の誘致に踏み出したところである。

JTBグローバル事業戦略

日本の旅行業において、内外マーケットが著しい明暗の差を示し、一方で、国際マーケット(外国人)からの売上が極めて少ないこと(売上の1%程度)を考えれば、成長の鍵が、外国人相手の商売を増やすこと、即ち「グローバル化」にあることは自明であろう。実際、大手旅行会社は、各社各様のグローバル戦略に取り組みつつある。

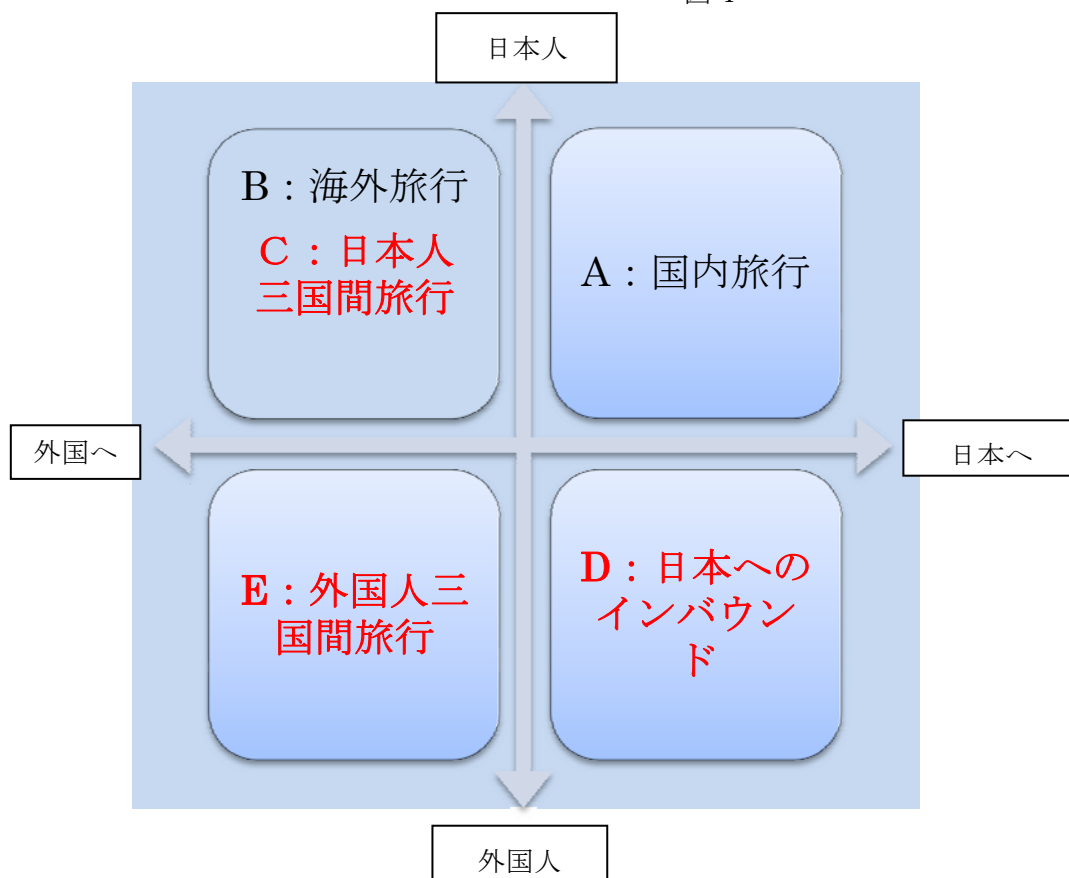
例えば、業界第二位の近畿日本ツーリストは、グローバル市場の中でもアジア地域へ重点的に進出することを決定し、その第一歩として2009年10月に韓国に現地法人を設立している。

しかし、この分野でも最も先行したのはJTBである。2006年の新グループ経営体制移行に先立つ2005年4月には既に、JTBの国際旅行事業部を独立させて、JTBグローバルマ

マーケティング&トラベルの営業を開始し、グローバル化の一步を踏み出している。その後、2006年10月、中国に独資¹旅行会社設立、2007年5月韓国のロッテグループと合弁会社設立、2008年2月欧州統括本社設置等矢継ぎ早に手が打たれている。

JTBの経営をグローバル化に向けて大きく舵を切ったのは、2008年6月に社長に就任した田川博己氏である。米州法人の副社長を始め営業を中心にJTBの主要部門を歴任した田川社長は、グローバル化は最重要経営課題としていつも意識していたが、2003年のSARSで、日本人マーケットに依存した経営の脆さにショックを受け、グローバル化を真剣に考えるようになったと語る。

図4



田川社長のリーダーシップの下に展開されつつあるJTBのグローバル戦略の骨子を述べれば次のようになる。

- (1) 2011年度以降の新事業ドメイン「交流文化事業」を「お客様の感動と喜びのために、JTBならではの商品・サービス・情報及び仕組を提供し、地球を舞台にあらゆる交流を創造すること」(下線は筆者。)と定義し、グローバルな事業展開を図る。

¹ 100%子会社の意味

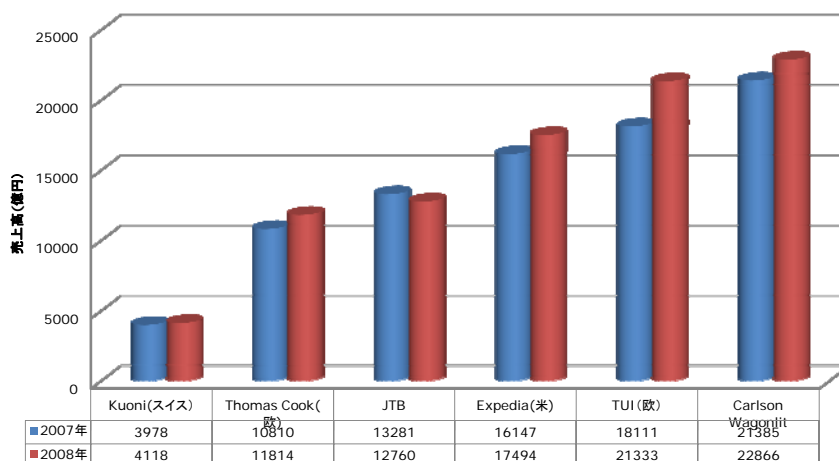
- (2) 具体的には、図4のC,D,E全部を対象に展開する。
- (3) 地域的には、成長マーケットであり、JTBが強みを有する中国・アジアを最重点とする。
- (4) 日本マーケットや日系企業に対してJTBがもつ強みを最大限発揮し、活用する。
- (5) 世界を中国、韓国、アジア・パシフィック、ミクロネシア、北米・ハワイ及び欧州の6地域に分割して地域本社を設け、ガバナンスを徹底する。
- (6) グローバルなガバナンスを徹底するため、2010年2月本社内にグローバル事業本部を立上げ、営業、人事、経理・管理を統一。

田川社長は、現在のグローバル戦略を更に深化し、一連のプロセスを2014年までに完成したいと述べるとともに、ライバルのTUIの社長も認める、JTBが得意とし他の追随を許さないきめ細かなサービスに強みを見出して事業展開したいと語っている。

世界のライバル

日本の旅行会社のグローバル化は、ガリバーJTBが主導しているが、世界を見渡せば、後発の感を否めない。Carlson Wagonlit、TUIなどの競合は、積極的なM&Aなどにより、急成長しており、JTBが落ち込みを見せた2008年も成長を確保し、かつては世界一の規模を誇ったJTBを世界4位の地位に抑え込んでいる(図5)。

図5旅行会社の売上規模国際比較



(注)首都大学東京本保が各社の annual report 等に基づいて作成。レートは平成10年10月22日の東京マーケット対顧客電信売り相場を使用。

競合のビジネスモデルは、Carlson Wagonlit はビジネス分野に特化し、企業に対するソリューション提供が主体であり、Expedia はオンラインでのリテールを主力とし、また TUI

は欧州中心でホテルや航空機も抱えた垂直統合型を得意とするなど、それぞれに異なっており、必ずしも **JTB** のビジネスモデルと正面衝突しない。しかし、**JTB** が戦略分野とするアジアは、世界の関心の的であり、**JTB** がこれらの巨人とアジアを戦場として激戦を展開する日がこないとはいえない。また、**JTB** がグローバルな展開を遂げようとするれば、行く先々で、彼らが立ちはだかっても少しも不思議はない。さらに旅行業は参入退出が容易であるだけに、ダイナミックなアジアの市場では、新たな予想もしない強豪が登場してくる可能性も大きい。

第二部

JTBのグローバル人材戦略

JTBのグローバル構想

分社化によるグループの遠心力と求心力のバランスの問題、そして新たな体制のもとグループ全体がいかに連携していけるか？というJTBの組織的課題認識が、グローバル人材育成戦略の出発点であるといえる。

マネジメントの世界統一、オペレーションの現地化

JTBは、日本経済の成長率鈍化や旅行ニーズの多様化などの背景から落ち込む日本人客マーケット縮小への対応策として、海外における日本人旅行客受け入れ以外の業務をグローバル事業と定義し、重点的に拡大していく方針を決めた。基本的な構想イメージは、これまでの日本を中心とした日本のためのスター型拠点網（日本発、日本着）から中心のない世界全体のネットワーク型拠点網（世界発、世界着）への転換である（図1）。この方針に伴い2009年にはグローバル・ビジョンが発表された。「グローバルレベルの交流文化産業の実現～スター型からネットワーク型～」である。そして2014年に向けた基本方針として、インバウンド（受旅行）・アウトバウンド（発旅行）・MICE（会議・イベント）・WEBおよびその周辺ビジネスを展開し、グローバルレベルでの交流文化を担う企業グループを形成することを決めた（表1）。グローバル戦略の一環として、2006年以降世界各国で買収、合併、新規会社設立などを通じた体制整備を行った結果（図2）、JTBの海外グループ会社は32カ国に93拠点、84社のグループ会社を持つ旅行業界では世界水準の規模にまで拡大した。

グローバル事業の展開における重要課題のひとつは人材マネジメント制度の整備である。各地域拠点内で業務が完結していたスター型組織からすべての拠点が協働して業務を行うネットワーク型組織への移行に伴い、地域間を渡り歩いて仕事ができるいわゆるグローバル人材が必要になってきたのだ。そのため、世界32カ国に散在する店舗や現地法人に勤務する約3600人の社員をひとつのグループ会社として管理統制する制度を立ち上げなくてはならなくなった。しかし従来スター型組織だったJTBでは、それぞれの海外現地法人が地域毎に独自の管理体制をとっており、特に人材マネジメント制度の統一基準を設けることは並大抵のことではない。

図1スター型からネットワーク型へ

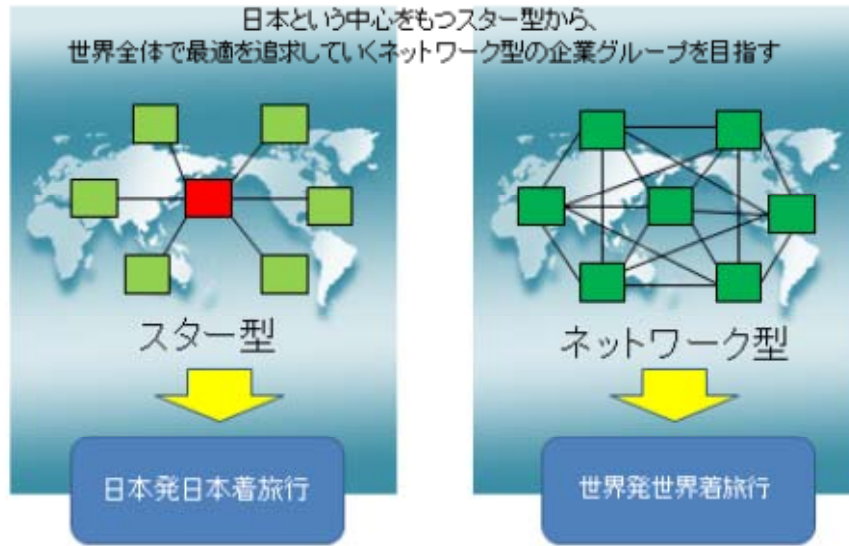
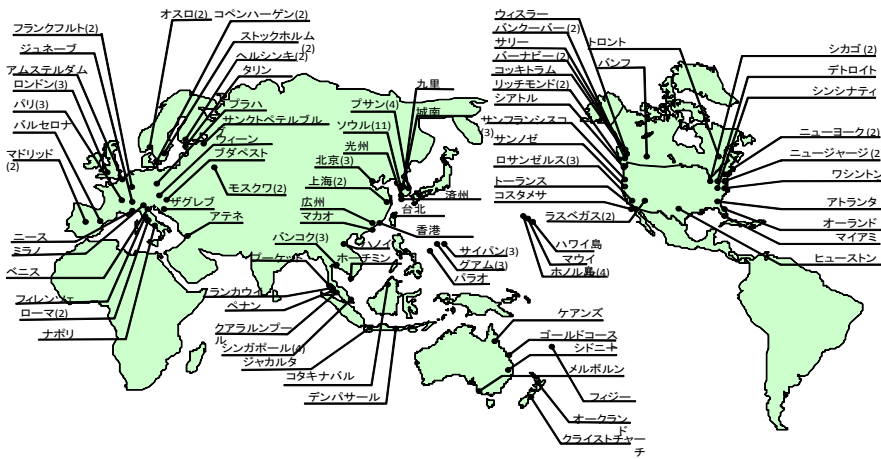


図2JTBのグローバルネットワーク



JTB提供社内資料

表1：JTBグループ海外ネットワーク

32カ国6地域84社140店舗3546人（平成22年11月11日現在）

RHQ	米州	欧州	アジア・パシフィック	中国	ミクロネシア	韓国
	北米地域 2カ国 25都市 37店舗 458人	ヨーロッパ地域 18カ国 25都市 37店舗 832人	アジア地域 6カ国 12都市 19店舗 612人	中国地域 1カ国 5都市 8店舗 329人	ミクロネシア地域 1カ国 3都市 7店舗 480人	韓国地域 1カ国 6都市 19店舗 151人
	ニューヨーク(2) オランダ ロサンゼルス(3) ラスベガス サンフランシスコ(3) ニュージャージー(2) シカゴ(2) シンシナティ サンノゼ トーランス コスタメサ ワシントン アトランタ マイアミ デトロイト ヒューストン シアトル バンクーバー(2) バンフ ウイスラー トロント(2) リッチモンド(2) バーナビー(2) コンキトラム サリー	ロンドン(3) パリ(3) ローマ(2) ミラノ フィレンツェ ベニス ナポリ ジュネーブ マドリード(2) バルセロナ フランクフルト(2) ブダペスト ザグレブ プラハ ウィーン アテネ アムステルダム オスロ(2) コペンハーゲン(2) ストックホルム(2) ヘルシンキ(2) モスクワ(2) サンクトペテル ブルグ タリン	シンガポール(6) クアラルンプール ペナン ランカウイ コタキナバル バンコク(3) プーケット ホーチミン ハノイ バリ ジャカルタ 台北	北京(3) 上海(2) 広州 香港 マカオ	グアム(3) サイパン(3) パラオ	ソウル(11) 釜山(4) 済州 九里 城南 光州
	ハワイ地域 3都市 6店舗 511人		オセアニア地域 3カ国 7都市 7店舗 173人			
	ホノルル(4) ハワイ島 マウイ島		シドニー ケアンズ ゴールドコースト メルボルン オークランド クライストチャーチ フィジー			

スター型組織としてのJTBの特徴は3つに集約できる。第一に、横のつながりがない。人材交流は地域毎に完結しており、国境を越えた人材交流や協働は基本的にない。唯一人材交流があるのは、日本から各地域に派遣される駐在員による本社と各地域間である。第二に本社が中心的役割を持っている。それぞれの地域統括本部の経営トップには日本からの駐在員が就任し、日本的な風土が踏襲されていることが多い。ただし、ローカル社員の人事権など地域運営の意思決定権は各地域現地法人にあり、本社はサポートの役割を果たしているにとどまる。第三に、地域毎に完全に現地化した人材マネジメント制度が採用されている。スター型組織は、ハブとして日本本社とのつながりだけを共有した世界各地のそれぞれ異なる人材マネジメント制度の集まりだといえるだろう。

このスター型組織を脱して田川社長が目指すのは、ハブがなく世界各地が相互関係を持つ交流促進型のネットワーク型組織である。ネットワーク型組織を通じて、日本の持っている素晴らしいホスピタリティを世界各国で現地流に適応させて販売する営業力と世界共通の管理手法で組織を統制するマネジメント力の抱き合わせを実現したいと言う。ネットワーク型組織の横のつながりを通じた情報や人材交流を通じて、知識や経験を蓄積し全社的に共有し、組織的価値の向上を目指すのだ。このため、JTBは、グローバルな人材育成活動において世界的人材交流を重点的に進めたいとしている。田川社長は言う：「人材をどれだけ集められるか、交流させられるか、この2つにかかっているんだろうと思います。研修や教育のプログラムを作るのはやろうという意識があればできるんですけども、集められるか、交流させられるかは相当頑張らないと実はできないと。とにかく人事交流を活発にやる。多国間人事交流もやりたい。」人材交流を通じて現地発ノウハウを組織の知識として蓄え共有することが組織としての価値向上につながるという考えだ。そのための世界統一のインフラ整備を担当するのが本社機構であると考えている。

グローバル事業本部（GBU）

組織的に拡大した海外グループ会社の「人財」²マネジメント制度の統制はまず海外事業を行う本社機構の整備から始まった。「業務レベルが統一されないとやたらコストがかかる（中略）答えはほとんどそこにあるんですね。例えば、給与計算などは全世界のどこか一か所に集めて全世界の給与計算をそこでやっているとか（中略）。したがってそういうマネジメントレベルの統一性を図ることを第一目的にしてグローバル事業本部をつくりました。」と田川社長が述べたように、2010年2月にグローバル事業本部（GBU：Global Business Unit）がグループ本社内に設立された。部員数は総勢18名だ。GBU設置の経緯は、2008年までは旅行部門を統括する部署の一部であった部門が切り離され、2009年にグローバル戦略推進を担当するようになり、2010年には海外事業の数値責任を持つよう権限が強化されてGBUが設置された、というものである。2009年までは旅行事業本部の海外事業における営業戦略策定が中心だったが、現在GBUの目的は海外拠点のマネジメン

² JTBでは人材のことをあえて「人財」と表記し、その重要性を強調している。

トの集中化である。G B Uが統括するのは、地域本社(regional headquarters: R H Q)が管理する6つの地域である。北米・ハワイ地域本社(ロサンゼルス)、欧州地域本社(アムステルダム)、アジア・パシフィック地域本社(シンガポール)、ミクロネシア、中国地域本社(北京)、韓国である。例えばG B Uの人事企画部門担当部長がグローバル事業に関わる人事を統括し、統一的人事戦略を統治し牽引する役割を持っている。

マトリクス組織

G B Uの当面の主要課題は、地域の事業収支の責任はR H Qに、グローバルの事業収支の責任はG B Uに置き、海外のJ T Bグループの組織管理機能を統括することである。そのために各R H Qには一定の権限が委譲され、組織形態としてマトリクス組織が導入された。マトリクス組織では、横軸でG B Uがグローバル事業収支とスタッフ機能を管理し、縦軸で各R H Qが地域の事業収支を管理する。この中で人材マネジメントは、「スタッフ機能」の人事企画部門が各R H Qを統括していく構図である。スタッフ部門は組織管理を分野別に行い、経営企画、人事企画、法務、財務、I T企画、C S Rが含まれる。スタッフ機能では、それぞれの業務プロセスを全R H Qで統合することにより効率と品質向上を図る機能を持つ。人事企画部門では、例えば北米R H Qの人事担当者が地域内の活動についてはR H Q内で完結し、全社的な取り組み(例:グローバル研修)についてはG B Uの人事企画部門に報告するという2方向管理の組織形態を目指している。現在各地域の人事の窓口を担当するのは、各R H Qの総務や経営管理を担当する役職者(例:企画部長)である。

組織形態とG B Uの組織的課題

G B Uの人員ほとんどが国内グループ会社からの出向者である。出向者としてG B U人員は2, 3年、長くて6, 7年G B Uに在籍したあと出身会社へ帰ることになる。G B Uの社員はすべて出向元の評価・給与体系のまま勤務している。このため、日本人顧客対象に運営している国内グループ会社では直接グローバルにつながる業務がない部門も多く、出向がとけて出向元会社に戻るとG B Uでの経験や知識がかならずしも役に立たないため、キャリアの視点からは振り出しに戻ることもある。グローバル事業への取り組みレベルはグループ会社によって差があるため、いつかはグローバル戦略の取り組みとは直接関係のない出向元に戻るという意識とキャリアパスの見えない不安がつきまとう。このため、グローバル事業を独立して行う事業体を設立すべきでは、という課題がある。

また、本来G B Uは本社機構としてグローバル戦略を牽引統治する立場にあるが、実際は現地のサポート的役割の割合も大きい。これにはスター型組織としてこれまで海外拠点への権限移譲を方針としてきたため、現地化された人材マネジメント制度のもと地域の人材育成活動はR H Qが主体となって行ってきたという背景がある。例えば、シンガポールの現地法人では、主体的にグローバル候補生を現地の大学から定期採用する施策をはじめ、

現在5人のグローバル候補生がローテーションの研修に入っている。グローバル候補生採用についての発案、準備、実施などすべてシンガポールの現地法人で日本からの駐在幹部が中心となって進められ、GBUが実際に対応することはない。これは基本的に人事権が各RHQにあるためである。また、ロサンゼルスに本社を置くJTBUUSAでは、独自の人事考課システムを導入しており、こと人材マネジメントに関してはすべて現地方式でまとめている。GBUから各RHQに採用活動など具体的なことには口出ししていない。

海外現地法人と駐在員の役割

海外のJTBS社員数はおよそ3600人(3546人)であり、そのうち日本人駐在員は100人程度である。日本人駐在員は出向者であるため、任期が過ぎれば帰国する短期的なスパンで海外拠点に関わるという点、そして給与体系など待遇が現地社員とは異なるという点から海外現地法人では駐在員と現地社員の間に一定の距離が保たれていることがある。現地社員の目から駐在員は、「管理する人達」というイメージがある。彼らにとって日本人駐在員は、本社と現地をつなぐパイプラインであり、方針を決め意思決定をする経営者だ。駐在員と現地社員では評価システムや給与システムも異なるため、現地法人の職場では一体感の欠如や、一種の違和感を感じるものもある。しかし日本人駐在員と現地社員との関係が悪いわけではなく、棲み分けをしていると言えるだろう。

トップを日本人駐在員が占める現地法人では基本的に日本語環境で仕事をしている。一部社内文書は日英併記になっているが、どうしても日本からの駐在員の管理体制のもと日本語環境に偏りがちである。現地で採用された社員も例えば北米では8割が日系の人材である。シンガポールのRHQでは、100名前後の社員中日本人が約3割である。日本語環境では、情報がある程度日本人駐在員レベルでブロックされたり止まってしまうこともあるという懸念を禁じえない現地社員もいる。さらに、日本人を通さなくては行動できない環境でビジネスのスピードがついていけないこともある。将来的な方向としては、正確な情報伝達と迅速な意思決定のため、グローバル事業に関する部分に関しては英語の共通語化、現地社員の経営層への登用が課題だという。そのために現地の経営を現地化し、現地採用人材でもトップになれる、さらには世界的にどこにでもいける流動的な仕組みを目指している。

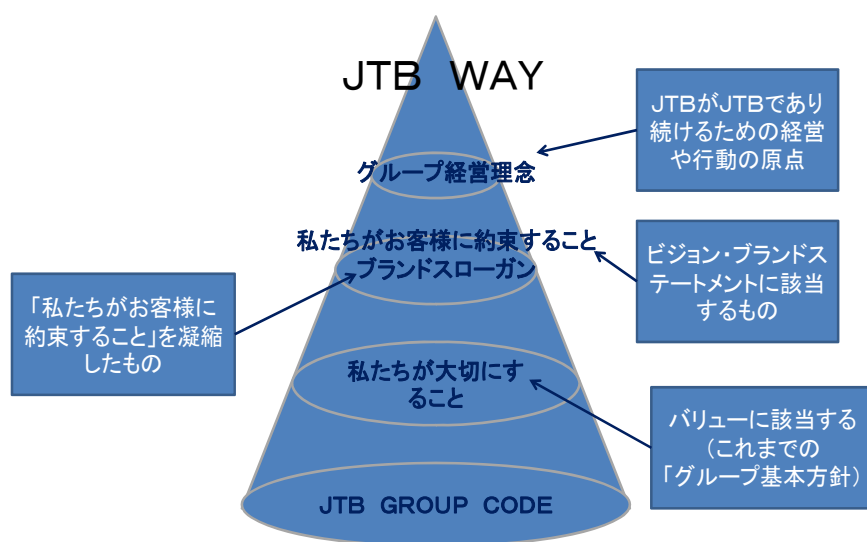
グローバル人材育成戦略への組織風土

JTBウェイ

JTBのブランドは、「JTBウェイ」と呼ばれるグループ・ブランド・メッセージを通じて伝えられている。JTBウェイは、「グループ経営理念」、「バリュー」(グループ基本方針)、「ブランドスローガン」(タイライン)、行動方針(JTBグループ行動規範=JTB GROUP CODE)の4階層に分けてJTBが組織として目指す姿を表現している。(図3)

田川社長率いるコーポレートブランド戦略委員会は、2012年の会社創立100周年に向けて、JTBグループ・ブランディングの見直しを行っている。見直しの目的は、現存するブランド・メッセージが必ずしも社員に広く認知されていないという現状の改善と、2006年の分社化後に見られたグループ内会社間のブランド理解への温度差解消である。より広く均質にJTBブランドを理解してもらうため、JTBブランドの見直しでは環境変化を反映したわかりやすい表現を心がけた。さらに、グローバル戦略に伴い、海外拠点も含んだ全社員の意識統一を図るため、JTBウェイの英文版も並行して作成している（資料2）。

図3 JTBウェイ



JTB提供社内資料

JTBウェイのグループ経営理念は、「JTBがJTBであり続けるための経営や行動の原点」として紹介されているが、今回の改訂では現行の「内外にわたる人々の交流を通じて、ツーリズム発展の一翼を担い、平和で心豊かな社会の実現に貢献する」を「地球を舞台に、人々の交流を創造し、平和で心豊かな社会の実現に貢献する」と改めた。改訂のポイントは、大枠の内容を維持しながらも今後の事業の方向性を考慮したという点である。現行のバリューとブランドスローガンは統合され、「ブランドステートメント=私たちがお客様に約束すること」が設けられた。この約束を表現したものがスローガンで、現行タイ・ライン「Your Global Lifestyle Partner」から新設ブランド・メッセージ「感動のそばに、いつも」に変更された。新設ブランド・メッセージに託されたスローガンの意味は、「お客様に感動を提供するため、近しい存在であり続けること、お客様が感動で満ち足りたとき、その傍には我々がいること、を約束したもの」である。さらに現行のグループ基本方針は、「私たちが大切にすること」として改められた。これもより分かりやすく文言を改訂した

ことが基本ではあるが、特に人材に関する項目を現行の「自律創造型社員の実現」を「自律創造型社員としての行動」に改め、社員を「人財」と表現することによりその重要性を強調し、「多様性」をその特徴として新たに補足したことが特徴的である。JTBグループ行動規範（JTB GROUP CODE）についても文言が整理された。

企業風土

JTBの企業としての特徴は、それぞれ二面性を持っている。つまり一つ一つの特徴が国内企業としての長所でありグローバル企業としての課題でもある。

JTBのDNA、純日本的な会社：JTBは純日本的な企業風土を持つ会社である。国内はともかく、海外の現地法人でも日本流の管理方法が踏襲されていることが多い。ある現地法人では、現地で採用された役職者が教えられもしないのに社員を毎朝集めて朝礼を行っているなど「JTBのDNA」が受け継がれている。あるオフィスでは、日本的なオープン・オフィスのレイアウトでお昼の休憩時にベルがなることに新しく入社した現地採用社員は驚いたという。また、海外事業会社の顧客には日本人が多く、社員の給与の仕組みも含めていろいろなところで純日本的な特徴を持っている。

「慎重」：組織的な特徴としてJTBは「慎重」な企業である。慎重だからといってリスクをとらないわけではないが、時間をかけて審議するため時間がかかる。つまり意思決定プロセスが複層化しているためスピードが遅くなるケースが多い。慎重さは、日本企業としては大切にすべき特徴であるとしながら、めまぐるしいスピードで変化するグローバル市場に対応すべきグローバル企業としては障害になる可能性がある」と指摘する声もある。

おおらかな社風：JTBの社員の特徴は、「人がいい」「フレンドリー」「おおらか」と形容されることがある。しかしこのおおらかさは、逆にいうと「危機感がない」ともとらえられる。

大規模組織：JTBの組織としての長所として社員が口を揃えるのが、拠点数の多さである。旅行会社として全世界で200近いグループ会社を保有し、世界中で1000近い店舗を展開しているというのは巨大と言えるだろう。更に観光のみでなく出版広告やソリューション事業など多岐にわたる事業を繰り広げているという点もJTBグループの大きな特徴である。

グローバル戦略の共有

人材交流を中心としたネットワーク型組織をつくるために、世界を渡り歩くことができるグローバル人材を国内外から特定し育成する必要がある。しかしJTBでは分社という組織構造上グローバル戦略自体が国内では理解されにくい環境がある。ある経営幹部は、「グローバル戦略の達成のためにはJTB本社の社員も含めて世界のグループ会社の全社員が、この会社はグローバルになるんだという意識を共有する必要がある」という。しか

し元来 J T B の社員にとってグローバルとは、外国人旅行と日本人の海外旅行という発想しかなかったため、ネットワーク型の多国間貿易としてのグローバルという観念を説明するのが非常に困難であった。このような土壌のもと、グローバル・ビジョンが J T B の成長戦略の中心にあるという意識は日本国内および海外グループ会社で勤務する社員に浸透するには時間がかかる。現在グループ内売上高の 9 割以上が日本人対象の国内外旅行であるため、国内グループ会社ではグローバル戦略の恩恵が直接感じられないのは当然である。これらの会社が J T B グループ全体の業績を底上げする活路としてのグローバル戦略の意義を理解し共有しない限り、グローバル戦略よりも当面の自社業績を優先したくなるのも当然であろう。

海外のグループ会社に向けて J T B ブランドの理解を深めるため、田川社長は就任以来国内をはじめ世界各地のグループ会社や現地法人を精力的に回りタウンミーティングを開催している。これは社長が世界各国の J T B 社員に直接語りかけ意見交換することを目的としている。海外社員と活発な意見交換をするタウンミーティングでは、日本国内ではなかなか出てこないような辛辣な質問も多く飛び交い、社員が考えていることが良くわかるという。海外のタウンミーティングで田川社長は全社的なビジョンや、ブランディングの一環としてグローバル戦略について言及している。国内のタウンミーティングでは、ブランドについてのタウンミーティングということから、グローバル戦略を前面に出した内容とはなっていない。

グローバル戦略を全社的に浸透させるには、各社へのメリットを目に見える形にする必要がある。グローバル・ビジョンとその必然性についての理解が得られると目指す方向が見えてくるはずだ。「もとの職場では長期的に考えないので不安がありました。忙しいのに利益がでないんです。グローバル成長戦略を知って会社の進む道が見えたので不安は減りました。」とある社員は言う。

グローバル人材育成戦略

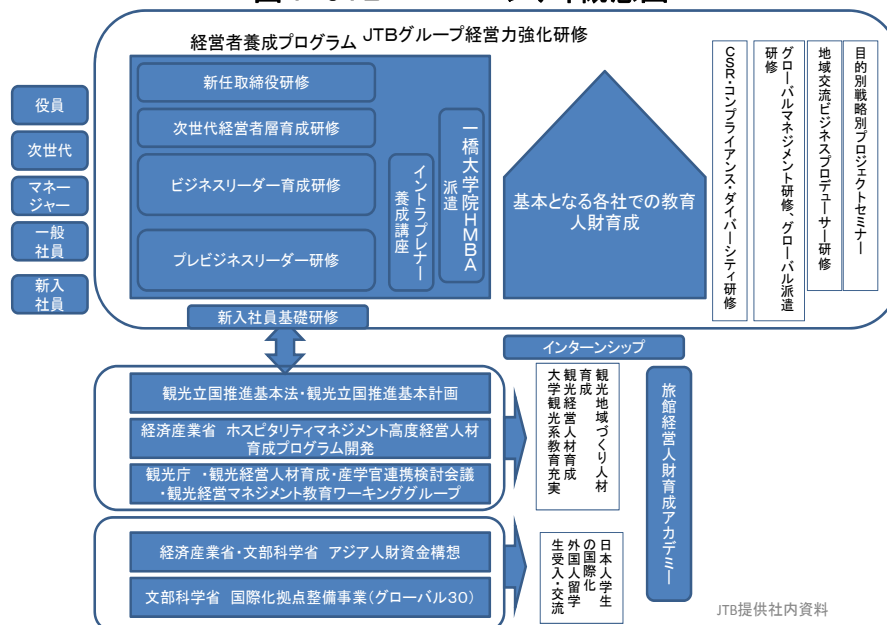
内部人材育成事業

J T B ユニバーシティ：

2006年の分社化による新経営体制に伴い、J T B ユニバーシティというグループ全体の研修体系が整備された。J T B ユニバーシティの目的は、経営理念・ビジョン・戦略などを共有する場の確保とグループとしての一体感や求心力の形成を通じた企業価値の向上である。J T B ユニバーシティでは対象別に、新入社員対象の基礎研修、30から40歳代中間管理職対象にビジネスリーダーおよびプレビジネスリーダー研修、グループの役員候補など上級管理職対象に次世代経営層育成研修や新任取締役研修、さらに経営戦略に基づいたプログラムとしてイントラプレナー養成講座（社内新規事業開発）やダイバーシティ研修、CSRやコンプライアンス研修、そしてグローバル派遣研修が設置された（図

4)。グローバル派遣研修は、国内のJTB社員を国内外に半年から一年の期間出向させ、日本人のグローバル・マネジメント層と共通戦略牽引者の育成を目指している。

図4 JTBユニバーシティ概念図



2009年には経営力強化に焦点を合わせてJTBユニバーシティのプログラムに新たな内容が組み込まれた。経営力強化研修は従来のグループ会社役員育成を目指した経営者育成プログラムから、グループとしてのリーダーシップを強化する目的で、グループ会社社長を含む経営陣を対象に実施されている。また、将来の経営人財育成を視野におき、一橋大学商学研究科MBAに毎年1名2年間派遣し、ホスピタリティ・マネジメントおよびサービス・マネジメント科目を受講させる留学制度も設置した。さらに、グローバル戦略を受けてJTBユニバーシティ内でもグローバル・マネジメント研修が新たにプログラムに加えられた。グローバル・マネジメント研修は、グローバル事業の経営者層育成を目指しており、国内外からグループのグローバル戦略を推進できる人材を集めて行う。

グローバル人材育成研修：

一方、海外に勤務する現地社員の経営力強化のため2010年11月および2011年2月にRHQより推薦された海外グループ会社社員の「エリア・リーダーシップ研修」(地域リーダーシップ研修)がシンガポールおよび北京で行われた(図5)。これまでも海外で採用された現地社員の日本研修はあったが、その目的は業務連携や人材交流にとどまっていた。「エリア・リーダーシップ研修」は、JTBグループにおける地域のリーダー育成のため、次のような目的を持って開催された。①JTBグループの概要とグローバル戦略の

理解促進、②地域戦略の理解と相互議論、③各社から参加する受講者の人的エリアネットワークの形成、④グローバル戦略を推進しうるマネジメント知識の習得、⑤戦略面での議論、である。2010年度は重点的にアジアパシフィック地域と中国地域のエリア・リーダー候補を対象に地域別に行われた。3日間にわたる「エリア・リーダー研修」では、グループのグローバル戦略についてのプレゼンテーションから始まり現状分析など戦略的なアジェンダと、グローバル環境下での意思決定、リーダーシップ、組織変革などグローバルな経営スキルが網羅され、人材交流を促すためのグループ・ワークとプレゼンテーションが含まれている。

図5 エリアリーダー研修:中国

	1日目	2日目	3日目
09:00-10:00	イントロダクション JT Bグループのグローバル戦略について	戦略的な文化適応について	プレゼンテーション準備
10:00-11:00	セッションの進め方について		チーム別プレゼンテーション(Q & A含む)
11:00-12:00	JT Bのグローバル化～ビジョンと現実のギャップについて	グローバルな組織の自律的意思決定	アクションプラン策定及びまとめ
12:00-13:00	ネットワーキングランチ	昼食休憩	フェアウェルランチ
13:00-14:00	グローバル化に向けた組織変革	変革のリーダーシップとグローバル連携の創造について	
14:00-15:00	中国における戦略について		
15:00-16:00	セッションの進め方について		
16:00-17:00	ケーススタディ及びグループディスカッション: 営業戦略とリーダーの重要性		
17:00-18:00			
18時以降	プレゼンテーション準備	ネットワーキングディナー	

JT B提供社内資料

このような研修に参加する社員候補は、主にRHQの人事担当者が推薦する。32カ国84都市140店舗の海外拠点にどのような人材がいるのかを把握する手法は人的なものが主な情報源となっている。本社機構に強制力がない場合、グローバル人材を送り出すことにメリットを見いだせない現地法人が優秀な人材を送り出すことに及び腰になる可能性がある。世界各国のグループ会社にいるかもしれないグローバル人材候補者を探し当てるためGBUは地道な努力をしている：「この人がそういう候補生になりそうだという情報を各地域から何人か挙げてもらいます。その人たちが集まってきて、研修してみて、僕らがそれを見ながら、どういうぐらいのレベルの人たちが推薦されてきたのかなというのが数日間ぐらい研修してくると何となくわかってくるので、その辺から基準づくりをしていく必要がある。」

グローバル人材育成事業が先行するなか、JT Bのグローバル人材の定義についてはま

だあいまいさが残る。また、グローバル研修は、効果的であるという意見の一方で研修のような直接的な人材育成手法だけでは効果が上がりにくいという見方もある。

人材マネジメント制度：

国内グループ会社がそれぞれの人材マネジメント制度を持っているのと同様、JTB海外グループ会社の人材マネジメント制度も、採用や評価を含めて現地で完結している。報酬システムに関しても、現地の慣例が色濃く反映されていることが多い。現地化した人材マネジメント制度は現地で業務が完結する人材には有効だが、田川社長が目指す多国間人材交流を中心としたネットワーク型組織で多国間を渡り歩くグローバル人材には障害となることが多い。これまで国境を越えての異動システムがなかったため海外のグループ会社間の異動は基本的になかった。しかしこれからは現地をアンカーにして出向ベースで異動させることも考えたいと経営陣は考える。しかし日本人の駐在員用の規定はあるが、海外グループ会社間の異動に関するグローバル共通の規定はない。そこで現地法人の社員が海外で働く場合の給与はケースバイケースで対応しているのが現状である。基本的には母国での待遇+ α である。

経営陣は、グローバル人材の多国間交流に対応するため世界共通の人事システムが必要だと考える。海外勤務経験者はこう言う：「ただそれ（グローバル人材）を判定する基準はすごく難しいんですよ。（中略）じゃあ世界中でどんな人がどういうふう採用されて、どんな能力の人がどこに働いて何をしているのかという評価制度の統一には到ってませんので、そこを徐々に見えるようにしていく。いろんな評価制度、人事制度、ポリシーを横串できるものを作って、それは人事交流であったり評価であったり、そういうところにも当然波及してくるベースになるものが重要です。」

理想的には海外グループ会社の管理職層は横軸を中心に世界を異動することになるが、障壁もある。第一に、地域にこだわる人材も多いため、海外への異動を好まない人材が数多くいると言う点だ。これまでは、現地採用の社員は異動の可能性がなく、その国にとどまって日々のオペレーションを行い、経営面は日本からの駐在員が行うという形式が踏襲されていた。地域に根ざした人材を異動させるのは簡単ではないというのが現地経営者たちの意見である。田川社長は言う、「人事でいいますと、世界中いろいろな人材をその最も適材に配置するのが本来の人事異動のあり方だと思うんですけども、それぞれの地域に根ざしている人というのはなかなかその地域を離れたくない、日本のように異動しろと言ったらその会社の絶対的な命令に従うとか、そういう関心はほとんど薄いんですよ。例えばシンガポールが好きだとしたら、マレーシアに行くんだったら会社を辞めるとか、そういうことになってしまいますので、グローバルな人材の流動性はなかなか難しい。」第二に、従来の採用基準があくまでもオペレーションができる人材であり、必ずしもグローバルなマネジメントやリーダーシップが発揮できる人材といった観点ではない。これまで海外では基本的に日本人旅行客への対応要員として日本語ができることが採用の優先条件

であった。このような地域密着型の運営要員として活動してきた社員をすぐにグローバル人材として登用できるのかどうかという疑問はぬぐい去れない。これに対して田川社長はグローバル人材戦略が進んでいるホテル業界の例から次のような可能性を語る：「あるホテル運営会社ではG社員とR社員³分けして採用してGになった人は一生自分の国に帰れないみたいな方もいて（中略）私はそういう社員が旅行業にも必要なのかなと思う。」つまりグローバル人材と地域人材に分けて採用育成するという考えだ。

外部人材の獲得

「育成するのも大事なんですが、時間軸でいうとそれだけでは間に合わないと思うんですね。いかに外から採用するか。ところが語学ができてマネジメントも良くできる優秀な人はいるのだけれど、旅行業では必ずしも活躍できない人はたくさんいるんだよね。それだけツーリズム産業にはノウハウが必要なのです。」田川社長は、特に経営層の外部からの採用の必要性和難しさを語った。

外部人材獲得への障害：

JTBは、2009年WTTC(World Travel & Tourism Council、世界旅行ツーリズム協議会)に加盟した。WTTCは旅行・観光業界の主要リーダーを会員としており、情報発信やネットワーク形成を目的に世界的な活動をしている。このネットワークのなかから、旅行・観光業界に適した管理スキルを持つ人材の採用を行える可能性もある。

今後、現地社員をマネジメント層に加えていくグローバル戦略においての大きな課題は、海外では必ずしも旅行会社としてブランドが確立されていないJTBがどのようにして優秀な人材を引き付けることができるかということである。

又、管理職レベルで外国人を外部雇用する場合に特に障害となるのは、報酬体系である。日本ではまだ年功序列的な報酬体系が多いため、個人別能力給や仕事給が慣例となっている欧米の管理職には魅力的ではない。例えば役員として外国人を本社に出向させる場合も日本の役員給与が欧米に比べて低いため優秀な人材が確保できない。RHQでも同様で、現地の相場としては現地採用で経営トップとなっても低めであるという。

現地法人の試み：

報酬体系の問題を踏まえて、外部からのグローバル人材獲得の口火を切ったのが、シンガポールのJTB現地法人である。シンガポール現地法人では、経営陣が中心となり2010年より定期採用という形で現地の四年制大学卒業者のグローバル人材候補の採用を始めた。新卒をグローバル人材候補として採用することにより報酬体系の問題を回避する狙いとともにも長期的に育成していこうという試みである。「グローバルに活躍していく人材を

³ G社員とは global (グローバル) 人材として雇用された社員、R社員とは regional (地域) 人材として雇用された社員。

育てるには最初からそういう意識を持った人材を採用すべきだと。中途採用の方でもいいんですけど、日本と同じですよ、まっさらな大学生とかのうちに私どもの考え方なりをビルトインさせて、あなたはグローバルに動く人材ですよというふうにやったほうが効果があるだろうということ。やはり大学生を採用するというのはポテンシャルも当然高いですから、そういう活動をしようということになりました。」

採用基準として重視しているのは、能力や技術力ではなく、人柄を中心に第一印象、やる気、情熱である。2010年度の説明会には現地の有名大学であるシンガポール大学やナンヤン大学などから180人の学生が集まり、第一次で22人、第二次で10人にしぼり、最終的に5人が採用された。シンガポール人と中国人がそれぞれ2名、ベトナム人が1名だ。これらの人材は、オリエンテーションを受けたあと6ヶ月サイクルの職場ローテーション研修に入っている。2年後には研修を修了する予定だが、配属予定先はすでに決まっていると言う。これらの人材は、基本的には現地採用社員として人事的扱いも現地社員と同等であるが、給与はある程度高めに設定されている。職場ローテーションでは基本的にOJTによる研修であるが、特に決まったトレーナーはいない。

組織的な学習と知識の共有へ

「グローバルとは人材交流であり、知識やアイデアの共有です」と言ったのは、シンガポールで新卒採用されたグローバル人材候補者の一人だ。この新入社員が経営トップの役職につくころのJTBはどのように変わっているべきだろう。日本のホスピタリティを世界各国で現地化して営業できる人材を育成し、そこで学び得た知識や情報を組織に還元し世界各国で共有できる人材交流を中心としたネットワーク型組織を実現するために、JTBはどのような選択をし、どのような仕組みをしかけていくことができるのだろうか。

ケース分析参考質問：

1. JTBが目指す「グローバル企業」を分類定義して下さい。
2. JTBが目指すグローバル人材マネジメント戦略を説明して下さい。
3. グローバル人材育成の過程でJTBが直面していると思われる課題をあげて下さい。
4. JTBのグローバル人材育成の最も重要な課題は何ですか？
5. (4)への対処策を提案して下さい。