

## 「JTB」のグローバル人材育成戦略 ティーチングガイド

### 1 教育目的

日本の旅行企業のグローバル化に伴う人材育成戦略とその課題を分析理解し、方向性を提案する。このケースは、人材マネジメント論の基礎知識を有する受講者対象に、国際人材マネジメント（多国籍企業の人材管理、育成）の学習を目的に活用することが望ましい。

### 2 進め方のフロー

- ① 国際人材マネジメントの講義およびケース配布（分析授業の約一週間前）
- ② ケース分析講義（基本的に全員参加の討議形式で進める）
  - a 背景を押さえる（業界、企業、環境）
  - b 主要ポイントについての情報を網羅する
  - c 情報を取捨選択してまとめる
  - d 意思決定をする
  - e グループ・プレゼンテーションまたは講師によるまとめ
- ③ 個別レポート提出

### 3 教育内容のポイント

#### ① 国内マーケット主体の日本旅行市場の変化

市場変化	JTBの対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 団体旅行から個人旅行へ</li> <li>・ ITを媒介とした個別手配</li> <li>・ 国内市場の縮小と低価格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 分社化</li> <li>・ グローバル戦略</li> </ul>

#### ② JTBという企業

- ・ 経営ビジョン、人材ビジョンを確認
- ・ キーワード：自律、分権、多様性
- ・ 企業風土：おおらか、慎重、大規模、純日本的

#### ③ 国際経営戦略の分類定義：JTBの目指すグローバル企業とは

- ・ 日本のホスピタリティ現地化＋管理業務効率向上、スター型からネットワーク型へなどの記述からいわゆるトランスナショナル企業を目指していると言える。
- ・ 論点としては、JTBの内外環境からこの戦略が適したものであるかどうか議論できる。

#### ④ 国際人材マネジメント戦略の形：JTBのグローバル人材マネジメント戦略とは

- ・ 相互依存型→知識管理と組織文化管理主導
- ・ 統制と現地化
- ・ 統合ネットワーク型組織

⑤ JTBのグローバル人材育成現状

相互依存型人材マネジメント制度を目指す企業として、大きく分けて以下の3分野での努力が必要となる。

JTBのグローバル人材育成の取り組み	
統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 駐在員による非公式管理統制</li> <li>・ グローバル研修</li> <li>・ マトリクス組織、など</li> </ul>
現地化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地主体の人事制度</li> <li>・ 現地主導のグローバル人材採用、など</li> </ul>
グローバル戦略浸透活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ GBUのよる戦略推進努力</li> <li>・ JTBウェイの改訂、英訳</li> <li>・ タウンミーティング</li> <li>・ JTB新聞（国内）</li> <li>・ トップによる語り</li> </ul>

⑥ JTBのグローバル人材育成戦略の課題と対応策

- ・ 統制に関する課題と対応策は？
- ・ 現地化に関する課題と対応策は？
- ・ 知識管理に関する課題と対応策は？
- ・ グローバル戦略を推進するための土壌づくりに関する課題と対応策は？

さらに、上記の課題群の中で優先すべき最重要課題はどれであるかについての議論が必要。

課題	対応策提案例
<b>統制</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ スター型組織として駐在員による統制のみに頼っている現状</li> <li>・ グローバル人材の不在</li> <li>・ 本社の役割が不明確（GBUの構造的な問題）</li> <li>・ 統一制度がない</li> </ul>	公式統制：世界共通の人材マネジメント制度の整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グレード制による人材分類把握</li> <li>・ 支社、地域、グローバル別の人材マネジメント制度</li> <li>・ 本社主導のグローバルコア人材の採用育成活動</li> <li>・ グローバル研修のトレーナーを養成する</li> <li>・ 社内公募制度</li> <li>・ 本社の役割を明確化し、強化する</li> </ul> 非公式統制：エージェントを通じた知識管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 駐在員による統制からグローバル人材による統制に</li> <li>・ 駐在員の役割をこれまでの現地法人の管理者からJTBのホスピタリティ伝道者、トレーナーに、など</li> </ul>
<b>現地化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材マネジメントが現地完結</li> <li>・ 現地トップの育成の遅滞</li> <li>・ 現地有能人材確保困難（低認知度、報酬体系の未整備、運営要員を中心に採用）</li> <li>・ 人材の把握が出来ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地人材、地域人材、グローバル人材別の人材マネジメント制度の整備</li> <li>・ 日本語の職場環境を見直す</li> <li>・ グローバル等級制度整備に伴い、グローバル人材やリージョナル人材の報酬設定を各地で魅力的なものに設定</li> <li>・ 現地人材の管理職登用、</li> <li>・ 広報と協力して認知度向上に努める</li> <li>・ Inpatriate 制度を導入、など</li> </ul>
<b>知識管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報、知識交流が行われていない（一方通行の情報、現地完結）</li> <li>・ 多国間異動が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知識交流の場と集団を提案（世界各地での研修、会議</li> <li>・ イン트라ネット、など）</li> <li>・ ベストプラクティスの世界的共有</li> <li>・ グローバル人材による情報分散、など</li> </ul>
<b>グローバル戦略への理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「トランスナショナル企業」としての戦略の是非</li> <li>・ グローバル戦略の社内浸透が困難</li> <li>・ 構造的な問題：組織構造的に（分社分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバル戦略の見直し</li> <li>・ グローバル戦略の重要性をトップダウンで強力に発信する手法を提案</li> <li>・ JTBウェイをより明確でわかりやすい文言とする、策</li> </ul>

解と浸透	権) グローバルとは縁遠いグループ会社が多い ・ グローバル戦略への全社的的理解とコミットメントがない ・ グローバル化のメリットが見えない ・ 全社的に推進できていない	定に世界各国の人員を巻き込むなど世界の社員のよりどころとする。 ・ 全社的にJTBブランドへの帰属意識を促進する手法 ・ 国内外へ明確なコミュニケーション(タウンミーティングの頻用) ・ グローバル戦略策定にグループ関連会社を巻き込む ・ グローバル戦略への貢献にインセンティブを設定、など
------	--	---

### 3 進行方法

当ケースは、3講義に分けて詳細に分析することが望ましいが、所定日数に応じて次のように分割利用できる。

#### ① 1 講義

第一回目
JTBの目指すグローバル企業を分類定義
JTBのグローバル人材マネジメント戦略
グローバル土壌整備
グローバル人材マネジメント制度についてのまとめ

#### ② 2 講義

第一回目	第二回目
JTBの目指す グローバル企業を分類定義	
JTBの グローバル人材マネジメント戦略	
グローバル土壌整備	
	グローバル人材マネジメント制度

#### ③ 3 講義

第一回目	第二回目	第三回目
JTBの目指す グローバル企業を分類定義		
JTBの グローバル人材マネジメント戦略		
	グローバル土壌整備	
		グローバル人材マネジメント制度

### 4 補助教材(事前講義資料等)・参考書の紹介

#### ④ 事前講義資料(添付資料1)

#### ⑤ 参考書:

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press. (和訳: 地球市場時代の企業戦略: トランスナショナル・マネジメントの構築、クリストファー・A・バートレット、スマントラ・ゴシャル著、吉原英樹訳、日本経済新聞社)