

●組織

労働組合にとって『組織すること・組織を整え、強化すること』はあらゆる活動の起点であり、基盤となります。とりわけ連合会は自主自立した加盟組合がその理念に共感し、各自の主體的な意思に基づいて集った加盟組合の集合体であることから、単にグループで働くなかまが『結集』した状態にとどまらず、切磋琢磨して活動を高め、『結束』することで、より堅固な組織になると考えます。連合会としてグループで働くより多くのなかまを代表する組織を志向するのはもちろんのこと、密なコミュニケーションをつうじた連帯によって加盟組合が自組織を磨きあげ、互いを高め合うことが『結集』を『結束』に変え、連合会全体の組織を盤石にします。多くの組織が集う連合会においては、加盟組合の数と同じだけのさまざまな価値観や活動の形が存在することから、大きな成長の可能性を秘めています。多様性を認め合いながら、この組織だからこそできる活動を皆で創りあげていくことが連合会における組織活動の意義であると言えます。また、社会的な組織であることをふまえると、その使命を果たすべく、産業や社会の発展に寄与すべく、大局的に活動を進めることも重要であると考えます。

《具体的取り組み内容と 2018 年度総括》

◆運動方針 1	
グループにおける連帯の環の拡大に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
○加盟組合における組織拡大 ○グループ内未組織企業における組合結成支援 ○グループ内未加盟組合の加盟促進 ※発生ベースで対応 ○個人加盟組合員の活動支援とグループ内連帯強化	○連合会組織率 61.13% (2019 年 6 月現在) ○未組織企業のうち、優先ターゲットとの年 2 回の接点維持 ○海外事業会社籍従業員交流会開催 (12 月・5 月) ○個人加盟労働組合の設置
総括	
連帯の環の拡大として取り組みを進めてきた組織内拡大については、連合会本部として主体的な関与ができたとは言い切れず、加盟組合の顕在化したニーズへの対応に留まったことから、組織ごとの実態に合わせた連帯強化にむけては、取り組みの余地を残しました。同様にグループ内未組織企業に対しては、組織内拡大と関連した接点拡大ができた一方、優先ターゲットにおける勉強会開催などの積極的な働きかけを行うには至りませんでした。次年度以降は組織活動の観点だけに留まらないアプローチを行うことにより、接点の幅を広げていくことが必要と捉えています。これらの直接的な取り組みとあわせて、個人加盟労働組合を設置し、JTB グループ内で労働組合のない企業で働くものの課題解決や企業内労働組合設立の支援につながる枠組みの強化を図ることができました。	

◆運動方針2	
加盟組合の安定した活動と組織強化にむけた基盤整備に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ○グループ各社労使間の労働協約整備 ○加盟組合における活動基盤整備 	<ul style="list-style-type: none"> ○加盟組合との個別連帯活動（2組織／労働協約締結、組織財政議論） ○モデル労協、規約・規則類の拡充実施
総括	
<p>年間をつうじた各組織の実態に基づく個別連帯としては、加盟組合ごとに課題認識から丁寧に関わり、精度の高い目標を設定しきれなかったことにより、加盟組合からの要請に基づいた連帯活動に留まりました。連合会本部として積極的な連帯を図っていくためにも、今年度の年間活動総括を次年度の目標設定につなげるサイクルの確立と、より加盟組合に寄り添った連帯が可能となる枠組みについて検討し、連帯深化を図っていく必要があると捉えています。</p>	

◆運動方針3	
グループ経営に対置する組織としての基盤整備に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ○グループ労働協約の拡充にむけた取り組み ○グローバル規模の事業展開に対応する基盤整備 	<ul style="list-style-type: none"> ○グループ労働協約の点検・改訂 ○新たなグローバル対応方針の策定
総括	
<p>連合会本部の基盤整備としては、策定から一定の期間を経過したグローバル対応基準を見直すとともに、グローバル対応方針に包含させることで連合会活動におけるグローバル対応の精緻化を図ることができました。今後にはグループ経営の方向性等も踏まえながら、労働協約に定める労使関係のあり方について、先を見据えた調査・研究に取り組んでいく必要があると認識しています。</p>	

◆運動方針4

共感に基づく連帯をつうじた組織活動活性化により連合会組織強化に取り組む

具体的取り組み	実施事項
○連合会の活動プラットフォーム機能、Do Tank 機能による組織活動活性化 ○地域協議会をつうじた活動の活性化・連帯強化	○新任執行委員労働講座（11月） ○加盟組合基礎情報の収集と連帯活動への活用 ○ワークショップの開催および年間をつうじた連帯活動の推進 ○派遣型労働講座（6組織、のべ11回） ○活動トピックス発信（月1回×10） ○組合役員スキルセミナー（8地域、のべ9回） ○地域協議会定例会議（8地域、年3回）

総括

プラットフォーム機能としての各種活動については、年間計画に沿って実施してきたものの、加盟組合の活動実態やニーズと照らすと、高い成果につながる内容であったとは言い難いため、引き続き効率化と効果の最大化にむけて今年度総括を踏まえた改善に取り組んでいくことが必要です。

Do Tank 機能としての年間をつうじた連帯活動については、活動目標・取り組み計画の精度によって連帯の度合いに差が生じました。より実効性の高い計画策定にむけて、連帯活動の深度が増すよう、枠組みを整えていかなければならないと認識しています。

地域協議会をつうじた総意反映にむけた意見吸収・情報共有については、共通議事の設定と年間の活動にあわせた定例会議の開催により、一定の成果があったと捉えています。次年度以降は連合会本部として得たい成果を追求するだけでなく、構成組織のニーズに合わせた地域ごとの活動を加重していくことで、機能を高めていくべきと捉えています。

これらの取り組みに加えて、積極的雇用保障につながるプログラム策定にむけて議論を重ね、組織活動をつうじて目指す姿について認識を合わせるとともに、具体的な活動内容の検討に着手しました。

◆運動方針5	
社会との連帯を深める活動に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ○USR 活動に取り組む ○産別活動への積極的参画 ○産別労働組合との連帯 ○産別外その他組織との共闘、連帯 	<ul style="list-style-type: none"> ○ユネスコ（書き損じハガキ 153 件、日本円募金 415 円）、ユニセフ（外貨募金 42 件） ○観光資源保全ネットワーク（8 地域、11 回） ○西日本豪雨復興支援活動（9 月、5 月） ○国内災害発生時の連合会対応基本方針改訂 ○連合会としての USR 活動のあり方議論、活動体系の整備 ○産別活動（サービス連合）、産業外の活動（交運労協・ITF・UNWTO）への役員派遣、会議参画をつうじた連帯
総括	
<p>USR 活動全般としては、年間計画に基づいた取り組みを実施してきた一方、組織としての高い成果が残せているとは言い難い現状であるため、連合会としての活動体系を整理し、USR 活動の定義や成果イメージ、活動の基軸となる考え方を定めました。次年度以降はその活動体系に基づいた具体的な活動を進めていきたいと考えています。</p> <p>産別活動については、連帯活動の一つである加盟組合拡大に計画的に取り組むことができませんでした。組織ごとのコンディションを把握しながら、着実に取り組みを進めていくことが必要と認識しています。</p>	

《現状認識（課題執行にむけた現在の立ち位置）》

2019 年度の活動においては、取り巻く社会環境として、働き方改革関連法案が段階的に施行されていく中、過半数労働組合の重要性や、非正規雇用労働者を始めとした多様な仲間を包含した組織づくりの必要性が高まってくると考えられます。また JTB グループにおいても、経営改革のより具体的な推進が図られていく中、グループ経営との距離感を憂慮する声も聞かれることから、働くものと社グループとの間に立って、双方を橋渡しする労働組合の役割は大きいものと捉えています。こうした環境下において、グループにおけるあらゆる連帯の環を拓けることはもとより、加盟組合および組合員の声に寄り添いながら、働くものの代表組織として活動を進めていくことが肝要です。とりわけこの数年間で生じた組織構成の変化に対しては、これまで以上に深い連帯によって、組織および活動を深化させていくことが求められているものと捉えています。さらには、社グループのグローバル規模での事業展開や事業ポートフォリオの変化に対応し得る組織基盤・組織活動の展開が必要であると認識しています。

《19 年度の課題執行にむけた基本的な考え方》

労働組合の最も根幹的な機能は、集団的な労使関係を構築することにあります。グループで働くものの代表組織として、より多くのなかまが労働組合という枠組みの中で、安心感と働きがい

を持って働くことができるよう、連帯の環の拡大に引き続き取り組んでいくことが必要です。加えてあらゆる活動の前提となる、安定した労使関係の構築、ならびに健全で公正な組織づくりにむけて、連合会組織全体としての基盤整備に継続的に取り組んでいきます。その上で、加盟組合の組織・活動の実態を捉え、目指す方向性を描くところから丁寧に寄り添うことで、加盟組合活動における具体的成果が得られるよう、連帯活動を深めていくこととします。また、積極的雇用保障に資する取り組みの一環として整備したプログラムについても、組織活動をつうじて円滑な運用と組織内の浸透に取り組んでいくことが必要であると捉えています。さらには法人格を持つ社会的組織として、社会や産業が抱える課題・問題の解決に寄与することは当然の使命であるとの認識の下、連合会として社会に対して果たすべき責任を定め、より有益な活動に取り組んでいきたいと考えます。

2019 年度運動方針（案）

1. 連合会の組織活動を支える連帯の環の拡大と基盤整備に取り組む
2. 加盟組合との組織活動連帯の深化・進化に取り組む
3. 社会との連帯を深める活動に取り組む

《具体的取り組み内容》

1. 連合会の組織活動を支える連帯の環の拡大と組織基盤整備に取り組む
<ul style="list-style-type: none"> ○組合員基準に基づいた加盟組合組織内拡大 ○グループ内未組織企業との接点の維持・拡大 ○グループ内未加盟組合の加盟促進 ○グループ内連帯機能強化 ○加盟組合における組織基盤整備 ○高次の労使関係のあり方に関する調査研究
2. 加盟組合との連帯活動の深化・進化に取り組む
<ul style="list-style-type: none"> ○年間をつうじた連帯活動の実効性強化による加盟組合ごとの活動成果の追求 ○連合会・加盟組合における組織活動の効果的・効率的な推進
3. 社会との連帯を深める活動に取り組む
<ul style="list-style-type: none"> ○USR 活動に取り組む ○産別労働組合との共闘・連帯 ○産別外の他組織との共闘・連帯

●経営戦略

近年の情報技術の飛躍的な発展に伴い進行するグローバル化の波は、各国における労使関係や雇用慣行をも大きく変容させていくことが想定されます。ボーダーレス化が進行した社会においては、私たちが今日まで当たり前と捉えてきたあらゆる常識が、明日の常識とは限らなくなることも想定しておかなければなりません。

このような環境下にこそ、連合会理念の「JTB グループの発展を期し、以って働くものの、より豊かで安定した生活の実現と社会的地位の向上を目指す」主体者として、グループ経営に対して働くものの総意反映を行っていくことが必要です。また、総意反映の実効性を高めるためには、グループの将来にわたる持続的な成長を可能とする経営のあり方について、俯瞰的かつ先進的な視点を持ち、主体的に議論していくことも必要です。

《具体的取り組み内容と 2018 年度総括》

◆運動方針 1	
グループ経営への対置強化にむけた働くものの総意の収斂に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ○議論・意見反映サイクルの確立 ○経営戦略専門委員会の企画・運営 ○サービス連合、その他の共闘組織および関係団体との連帯をつうじた情報連携 	<ul style="list-style-type: none"> ○協議サイクルと連動した機関会議の議論拡充 <ul style="list-style-type: none"> ・地域協議会にて、働き方改革、カルチャー改革など重要な経営改革に関する現状把握、および改善点についての議論の実施 ・部会・拡大執行委員会にて、新たな経営への対置強化にむけた重点協議事項（Beyond Imagination PJT、企業再編、中期要員計画、カルチャー改革）を定め、協議方針を策定 ○経営戦略専門委員会の実施 <ul style="list-style-type: none"> ・事業ポートフォリオ変革の留意点のとりまとめを実施
総括	
<p>グループ経営への対置強化にむけて、協議サイクルと連動した連合会機関の活用を拡充することにより、総意の収斂につながる議論・意見反映サイクルの確立にむけた取り組みは、着実に前進したと捉えています。特に、議論サイクルについては、部会・拡大執行委員会での通常議論に加え、地域協議会での職場目線、経営戦略専門委員会での中期的な目線での経営改革に関する議論を行い、総意収斂の実効性は高まってきていると認識しています。</p> <p>一方で、個別経営協議のスピード感や検討事項の幅が広がっていることから、経営課題に対して先見の目線を中心に、これまで以上に議論・意見反映、および連帯をつうじた情報連携の活動を強化していく必要性も認識しました。そのため、中期戦略ロードマップの実現にむけた重点協議事項を中心に、これまでの議論・連携の形やサイクルに捉われることなく、総意の収斂を可能とする活動の整理を行う必要があると捉えています。</p>	

◆運動方針2	
グループ経営に対する働くものの総意の反映に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ○グループ経営への総意の反映（中期計画、年度事業計画） ○労協に基づく個別経営協議の実施 ○経営戦略への総意の反映（事業ポートフォリオ戦略、要員戦略、投資戦略、財務戦略） ○計画の進捗確認（月次、中間、決算） 	<ul style="list-style-type: none"> ○協議の枠組み（通常交渉・経営懇談会・経営協議会）の活用による総意反映の実施 <ul style="list-style-type: none"> ・グループ中央経営協議会の実施（12月） ・グループ経営懇談会の実施（7月） ・定例交渉（月2回）と課題別交渉（3回） ○個別経営協議の実施（19件） <ul style="list-style-type: none"> ・重点投資領域・利益計画・投資計画に関する経営協議の実施 ・中期要員計画に関する経営協議の実施 ・中期戦略ロードマップに関する中間総括および年間総括協議の実施 ・その他、労働協約に基づく経営協議の実施 ○月次数値の定例チェックの実施、および中間・年間決算に関する経営協議の実施
総括	
<p>中期戦略ロードマップの実現にむけて、経営基盤における改革・変革ロードマップを中心に、経営との課題認識を合わせた協議実施により、着実に総意反映を行えたと捉えています。また、グループ経営のスピードと幅広い検討事項に対置を可能とする協議機会の拡大をつうじて、協議の枠組みの有効活用への意識を高めて来ています。</p> <p>一方で、グループ経営の更なる高度化と個別経営協議項目のスピード感と幅広さをふまえ、総意反映については、総合労使協議体制の考え方は堅持しつつも、協議の目的を整理し、より実効性を高められる活動の進化が必要だと捉えています。これまで以上に、経営との課題認識を合わせることで、対話を充実させていくことにより、引き続き、協議の成果を高めていく必要性を認識しました。</p>	

《現状認識（課題執行にむけた現在の立ち位置）》

社における2019年度は、経営改革および改革に資するアクションについて、「具体化」と「加速」の1年と位置づけられ、グループ経営の高度化にむけて、柔軟かつ迅速な経営資源の整理・調達と事業ポートフォリオの変革が更に進むことが想定されます。このようなグループ経営への予見をふまえ、代表交渉機能を持って対置する連合会としても、経営政策課題について、活動を具体的・加速度的に進化させていかなければなりません。

具体的には、これまでの職場目線、および先見的な目線の議論充実による総意収斂に加え、連合会本部としての経営に関する調査・研究活動を深化させつつ、経営との協議の枠組みを整えることで、より実効性の高い協議の実現を目指す必要があります。

連合会として、今後のグループ経営のスピードと幅広い検討事項に対応出来る議論準備と協議対置体制を充実させる活動が必要だと捉えています。

《19年度の課題執行にむけた基本的な考え方》

連合会機関の有効活用により、地域協議会での職場目線での議論に加え、拡大執行委員会にて予見される経営課題について先見的な議論の充実を行い、総意収斂活動の強化に取り組みます。議論の充実には、組織内の対話の充実に加えて、高度化するグループ経営に対して、連合会本部の経営に対する調査・研究活動を強化していきたいと考えます。

特に、経営ビジョン実現にむけて重点投資領域を定め、選択と集中を徹底させていくグループ経営に対して、連合会として先見的かつ包摂的な姿勢を持って、労使が平仄を合わせて取り組みを進められるよう、活動を深化させていく必要があります。

そのため、組織内での議論充実に加え、外部機関と連携した情報収集、知見の習得をつうじ、グループ経営に対して様々な観点での協議を可能とする活動の実現に取り組みたいと考えます。

一方で、経営との協議の充実には、各々の活動の目的を整理し、協議の枠組みを有効活用する事で、一貫性と実効性の高い協議の実現を目指したいと考えます。

具体的には、グループ労働協約、および協議サイクルに基づく協議において、経営課題を予見したうえで協議方針を定め、通常交渉、および個別経営協議会を中心に一貫性のある協議の実現を目指します。加えて、グループ中央経営協議会、およびグループ経営懇談会を実施し、経営課題を労使で共有したうえで、中期戦略ロードマップに対する政策提言を行い、実効性の高い協議の実現を目指します。

また、これまでの協議を深化させる一方で、グループ経営の「具体化」と「加速」に対応すべく、柔軟、かつ経営を俯瞰した協議機会を整備していかなければならないと捉えています。そのため、経営の重要事項、または CP 各室部を横断する課題に関する協議機会の拡充などにより、主体的な総意反映を実現する枠組みについて、最適な形を検討しつつ、具体的な活動を実施していきたいと考えます。

グループ経営は第三の創業の実現にむけて様々な経営判断を行い、私たちの労働条件に大きな影響を与えていく可能性をふまえ、様々な経営環境を予見し、労使が共に成長を期待出来る活動を目指していくこととします。

2019年度運動方針（案）

1. グループ経営への対置強化にむけた総意収斂活動、および調査・研究活動の強化に取り組む
2. グループ経営ビジョン実現にむけた協議内容・機会の拡充に取り組む

《具体的取り組み内容》

1. グループ経営への対置強化にむけた総意収斂活動、および調査・研究活動の強化に取り組む

《具体的取り組み内容》

- 総意収斂活動強化にむけて連合会機関の議論の充実に取り組む
- 連合会本部の調査・研究活動の強化にむけて情報収集・連携の充実に取り組む

2. グループ経営ビジョン実現にむけた協議内容・機会の拡充に取り組む

《具体的取り組み内容》

- 経営数値関連の重要事項を定め、月次チェック、上期および年間決算の協議に取り組む
- グループ中央経営協議会を実施し、中期戦略ロードマップの進捗に関する協議に取り組む
- 2020年度の経営・事業計画に関する協議に取り組む（利益・投資計画含む）
- グループ経営懇談会にて中期戦略ロードマップ実現にむけた主体的な政策提言に取り組む
- その他、グループ労働協約に基づく着実な協議に取り組む
- 重点協議項目（Beyond Imagination PJT、企業再編、中期要員計画、カルチャー改革）に関して協議の枠組みを有効活用した協議に取り組む
- 経営の重要事項、および CP 各室部を横断した課題について、必要に応じて協議の枠組みを有効活用した協議に取り組む

●グループ政策（人財戦略）

私たちの活動の基本目標である「将来にわたるくらしと仕事の安定化・働きがいと職場の確保」の実現にむけては、その根幹にある私たち一人ひとりが持てる力を最大限に発揮でき、このグループをつうじて自己実現を果たせるようにするための環境作りが不可欠です。労働組合の活動によって、その環境作りのために必要な労働条件・人財に対する投資・労働環境の整備を主体的に考え、社と共に議論を尽くして、あるべき姿を目指す取り組みが必要です。取り巻く環境がどのように変化しようとも、グループにとっての最大の財産は人財であり、その人財の成長なくしては、グループとしての成長はあり得ません。働くものの声を経営に反映させ、社との協議をつうじて働くものとグループの成長につなげたいと考えます。

《具体的取り組み内容と2018年度総括》

◆運動方針1	
グループ全体に関連する人財戦略協議に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ○グループ経営下における人財戦略協議の実施（直近の課題対応） ○グループコーポレートの各施策に対する意見反映 ○グループ人財戦略に関する議論の実施（中長期視点） 	<ul style="list-style-type: none"> ○18年9月に2020年度以降のコース別人財マネジメントについての書面経協を開催 ○主要施策（採用、配置、育成、定着）について採用・配置・育成のための施策については通常協議の枠組みをつうじて、定着のための施策については人財交流共通制度の拡充に関する団体交渉をつうじて意見反映 ○機関会議議論を経て第三の創業を見据えた人財戦略に関する答申を策定
総括	
<p>グループの人財戦略協議については、新たな経営体制において、グループ労協に基づく必要な協議を着実に行うことが出来たものと捉えています。また、戦略に基づく各施策に対する総意反映については、施策毎に社の検討タイミングを意識した協議を行うことが出来た一方で、働くものの総意を収斂させる過程に課題を残しました。さらには、(株)JTB 個社としての具体的施策が先行する社の運営実態をふまえると、より実効性の高い協議体制に進化させていかなければなりません。最後に、中長期的に一貫性のある考え方にに基づき戦略協議に取り組むために、グループの長期的な人財戦略に関する議論を開始し、より長期的な時間軸に基づく人財戦略協議への深化にむけた礎を築くことが出来ました。今後、第三の創業を見据えた事業ポートフォリオ変革の加速が想定される中、より積極的な雇用保障に資する共通制度の拡充にむけた協議を見据えた総意の収斂を進める必要があります。</p>	

◆運動方針2

グループにおけるセーフティネット機能強化による労働環境の整備に取り組む

具体的取り組み	実施事項
<ul style="list-style-type: none">○グループで働くなかまが安心して働ける環境整備○在外出向者の労働条件に関する具体的交渉○在外出向者の労務管理・健康維持・福利厚生 の維持改善にむけた取り組み準備	<ul style="list-style-type: none">○J スクエア関連会議をつうじて総意を反映○ハードシップ手当の見直し等、各種海外駐在規程類を改定○国内外のシームレスな人財交流に資する海外職務対応報酬の覚書を締結○各加盟組合における対応実態把握を基に、グローバル対応基準の見直しを行い、今後の取り組みの方向性を定めた

総括

グループで働くなかまが安心して働ける環境整備にむけては、J スクエア各機関の 2019 年度計画に対しての総意反映を行うことが出来た。一方で、福利厚生諸制度や健康的でイキイキと働くことの出来る環境整備に関する組合員の関心の高さを鑑みると、より幅広く総意を集約出来る取り組みの検討が必要です。海外勤務時の労働条件に関する具体的交渉については、諸規程類に関して今まで以上に包括的に点検を行うことで、十分なチェック機能を果たすことが出来たと捉えています。あわせて、海外勤務者の労働環境・生活環境の維持改善にむけては、グループ労使と各社労使の債権債務の変化をふまえた具体的対応の方向性を定めることで、着実に前進することが出来ました。今後は加盟組合における具体的取り組みの基盤構築を進めるとともに、その実行にむけた連帯を進める必要があります。

◆運動方針3	
加盟組合の労働条件維持向上・労働環境整備に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ○加盟組合の労働条件交渉担当者に対する支援の実施 ○加盟組合の目標設定と実現にむけた支援の実施 ○「労働条件諸課題に関する取り組み基準」に基づく取り組みの充実 ○連合会「労働条件実態調査」の実施と活用 ○法改正に関する対応・情報を前広に収集し必要に応じてガイドラインを発信 ○加盟組合の福利厚生制度の拡充にむけた取り組みについて必要に応じた支援 ○ダイバーシティを念頭に置いた加盟組合の労働環境整備にむけた主体的な活動の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ○年間をつうじて適時対面、非対面により個別に連帯 ○相互連帯の図られる集合型ワークショップ形式による基礎知識習得と目標設定の実施 ○機関会議にて賃金実態調査の活用方を解説 ○調査を実施し、その活用手法等を解説 ○働き方改革関連法等を調査し、関連する諸基準の拡充 ○派遣型労働講座や執行委員会訪問による連帯 ○成果に直結するダイバーシティ・マネジメントに関する答申を策定
総括	
<p>加盟組合労働条件課題担当者の知識向上と相互連帯のうえでの計画策定を起点に取り組みを進めたことで、加盟組合における重点課題の解決が図られたことが成果と捉えています。一方で、各加盟組合の具体的な計画策定への連帯については課題を残し、より早期に各加盟組合に寄り添った連帯が必要と考えています。また、加盟組合の活動を支える労働条件諸課題取り組み基準、実態調査結果、調査研究結果等については、着実に取り組むことが出来た一方で、今後はより効果的に加盟組合の取り組みに活用出来る状態を目指す必要があります。これらを踏まえ今後は、継続的な定着・点検の結果を、着実に制度改定協議や春闘要求に結びつけることの出来る、連帯の枠組みへ新化させていかなければなりません。</p>	

《現状認識（課題執行にむけた現在の立ち位置）》

国内においては、私たちの働き方に大きな影響を与える働き方改革関連法の成立をうけ、19年4月に施行済された改正労働基準法により、法による労働時間の上限規制がなされました。さらには、同一労働・同一賃金の実現を目的とした各法令改正も、20年4月の施行を目前に控え、遅滞のない具体的対応が求められています。産業においても、時間管理の厳格化や外国人労働者の受け入れ拡大、五輪を控え業務負荷が増加する見込みのなか、高度経済成長期以来、私たちが当たり前と考えていた働き方についても、取り巻く環境を踏まえて、主体的に改革に取り組んでいく必要性がますます高まっています。グループにおいても、2018年4月からのグループ経営改革として、社はダイバーシティを風土の基本理念として、私たちの働き方だけではなく生活や価値観にも係る、カルチャー改革や健康経営の推進に注力し、いよいよその具体化にむけて検討が進められています。また同時にグループ各社においては、2025年の第三の創業実現

に資するコース別人財マネジメントの高度化を目指し、職務給の導入、等級の細分化、退職給付制度改定等の人賃制度の抜本的改革が、今まさに進められています。

このような環境の中で、私たちは2025年以降を見据えた将来の働き方に関する調査研究を開始するとともに、日本国内における各種法改正に着実に対応していくための働き方改革関連法施行前の対応、今後より増加するであろう、海外勤務時におけるくらしと仕事の安定化に資する取り組みに着手し始めました。

《19年度の課題執行にむけた基本的な考え方》

2019年度も引き続きグループで働くなかまの労働条件の維持向上と安心感と働きがいを実感できる労働環境の整備にむけて取り組みを進めます。具体的な位置づけとしては、18年度より着手を始めた取り組みの基盤を固める1年としたいと考えています。そのために、引き続きグループ全体の課題については連合会の代表交渉機能、各社における課題についてはDo Tankによる加盟組合協議機能の強化という二軸で活動をしていきます。一つ目の代表交渉機能の強化については、18年度に取り纏めた第三の創業を見据えた人財戦略に関する答申をふまえた、中長期的視野に基づくグループ人財戦略協議に取り組みます。また、グループの事業ポートフォリオ変革の具体化に備え、あるべき人財ポートフォリオに関する議論の充実を図ると同時に、より積極的な雇用保障に資する共通制度の拡充に関する協議にも取り組みます。そのうえで、具体的人事施策に関する協議については、より精緻な意見集約から総意を収斂させる枠組みの確立を目指します。同時に、総意反映の実効性を高めるために、より実効性のある協議の枠組みの確立を目指し、(株)JTBの個社人事施策協議との連帯を強化します。二つ目の加盟組合協議機能の強化にむけては、私たち自身が考える将来のあるべき働き方の実現に資する、労働条件諸課題取り組み基準の全般的な拡充を進めます。あわせて、連合会全体としての足もとの法改正や人賃改定への対応強化にむけて、より加盟組合個々の直面する課題に応じた細やかな連帯を可能とする、基盤固めを進めることとします。

2019年度運動方針（案）

1. グループ全体に関連する人財戦略協議に取り組む
2. 加盟組合の労働条件維持向上・労働環境整備に取り組む

《具体的取り組み内容》

1. グループ全体に関連する人財戦略協議に取り組む

- グループ共通人財戦略に関する協議
- グループ横断の人財関連諸施策の計画と推進に関する協議
- グループ共通の福利厚生・健康増進・安全衛生に関する協議
- グループ共通制度・諸規程に関する協議
- 中長期的なあるべきグループ人財戦略に関する取り組み
- 第三の創業を見据えた人財ポートフォリオに関する議論深耕

2. 加盟組合の労働条件維持向上・労働環境整備に取り組む

- 加盟組合における労働条件充実のための基盤整備
- 加盟組合における客観的な労働条件実態把握の推進
- 加盟組合における海外駐在者の職場・生活環境維持向上のための取り組み

●事業戦略

事業の成長による企業の成長をつうじて私たちの労働条件の改善・向上が図られ、私たちの成長と企業の成長の好循環を生み出していくことは、労働運動を進めるにあたり必要な取り組みの一つと捉えています。この好循環に加え、私たちが仕事への誇りと充実感につながる働きがいを得るためには、将来にわたり私たちが主体的に事業の価値を高め、社会・市場・顧客から共感を得ていくことが重要です。このような考えのもと、「働くものの総意による政策提言・意見反映」を事業成長の源泉と捉え、主体的な議論・調査研究をつうじて事業を遂行する私たちが、事業の方向性を自ら創り出し、自ら具現化させていくことを可能とする事業戦略への取り組みを行い、働きがいと労働条件の改善・向上につなげていきたいと考えます。

《具体的取り組み内容と 2018 年度総括》

◆運動方針 1	
働くものの総意を反映する適正な協議サイクルを構築し、グループの事業戦略協議に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
○事業戦略への議論・意見反映サイクルの確立 ○事業別および事業横断個別協議の実施 ○事業別経営数値、事業別定例情報の把握	○事業戦略に対する意見反映を目指し、事業別計画に関する経営協議会、及び経営懇談会を実施。 ○労働協約に基づく個別経営協議会を 4 件実施。 ○社との定例情報共有を実施（月 1、2 回程度）。
総括	
個人・法人・グローバルの 3 つの事業の事業統括部門にしっかりと対置し、経営協議会や経営懇談会を行う等、事業計画についての意見反映に取り組みました。事業戦略課題への取り組みを始めた初年度として、まずは、各ビジネスユニットとの事業協議体制を構築できたことが成果だと捉えていますが、最適な意見反映サイクルの確立については、引き続きの検討が必要だと考えています。個別経営協議案件については、各事業、定例情報共有の場等をつうじて協議すべき案件を整理しつつ、労働協約に基づく着実な経営協議を実施してきたと捉えていますが、今後も協議の定着にむけて取り組みを強化していきます。	

◆運動方針2	
調査・研究機能の高度化および働くものの総意の磨き上げによる政策提言機能の強化に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ○中期的および将来的な事業戦略議論実施を目的とした事業別専門委員会の実施 ○事業戦略の理解浸透および事業計画への総意反映を目的とした事業別部会での議論深耕 ○グローバル事業の実態把握およびグローバル事業環境の調査研究にむけた在外視察の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○個人・法人・グローバル専門委員会をそれぞれ年4回実施。 ○事業計画における提言強化等を目的とし、各事業部会でのポイント議論を実施。 ○中国（上海・北京）での海外視察を実施。
総括	
<p>各専門委員会を中心に中期的および将来的な事業戦略議論を行い、経営懇談会において先見の提言ができたことは成果であったと認識しています。また、各事業部会においても、運営の工夫を行いながら、総意の磨き上げにむけた議論強化に取り組んできました。一方で、各事業における環境変化のスピードや事業運営実態をふまえると、調査・研究および議論の充実による提言の高度化にむけて、今後取り組みを強化する必要があると考えます。</p>	

◆運動方針3	
事業戦略課題への対応にむけた加盟組合との連帯強化に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ○加盟組合の事業戦略課題への対応強化 ○加盟組合の事業戦略課題対応機能強化にむけた取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ○ワークショップをふまえた年間計画の策定、および、その後の活動に対する連帯の実施。（各社要員計画協議等） ○機能強化にむけた、各経営戦略担当への講座実施。
総括	
<p>事業戦略課題対応にむけた連帯強化については、加盟組合の要請にもとづく連帯が主となり、本部としての主体的な行動という側面に課題を残しました。引き続き、本部—加盟組合の関係性をふまえ、最適な連帯の姿を検討すべきと捉えています。また、加盟組合の事業戦略課題対応機能強化にむけては、経営戦略担当を対象としたワークショップにおける労働講座の実施が主な活動成果となりましたが、今後は、各加盟組合のコンディションの差異にも鑑みつつ、機能強化に資する取り組みを考えていきます。</p>	

◆運動方針4	
ツーリズム産業の発展にむけて働くものの総意反映に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
○サービス連合をつうじた政策制度要求による総意反映 ○産業発展にむけた主体的な議論の実施	○2019年1月、政策制度要求の提出。 ○ツーリズム産業発展にむけ、産業として目指すべき方向性をふまえた答申の策定。
総括	
政策制度要求においては、本部主導で主体的に取り組み、連合会としての総意を纏めることができたと捉えています。また、産業発展にむけた主体的な議論については、ツーリズム産業発展にむけ産業として目指すべき方向性をふまえた答申を策定し、今後の組織内議論の進め方を整理したことが成果であると考えています。	

《現状認識（課題執行にむけた現在の立ち位置）》

2018年4月より、各事業別にビジネスユニット体制が整備され、事業会社の枠組みを越えて一気通貫の事業戦略を描く社に対し、連合会としては、代表交渉機能を持って各事業に対置する協議体制を構築してきました。協議体制の進化にむけては、労働協約に基づく着実な事業戦略協議の実施に加え、私たちの主体的な議論と総意反映を可能とする実効性の高い協議サイクルを確立することが重要だと捉えています。2018年度に構築してきた協議体制を基礎としつつ、働くものの総意反映を実現させる仕組みを成熟させていくことが必要です。

また、今後は、グループの事業ポートフォリオ変革に連動し、各ビジネスユニット内における「選択と集中」の徹底や、成長分野に対するあらゆる投資の強化が進む可能性についても予見しておかなくてはなりません。将来にわたるグループ全体の事業のあり方、事業ごとの成長の方向性について、主体的に調査・研究を進めていくことが必要です。

加えて、事業の成長領域の拡大と深耕を企図する上では、単一の企業・グループのみならず、ツーリズム産業全体の発展という広い視野で活動していくことも必要と捉えています。

《19年度の課題執行にむけた基本的な考え方》

2019年度は、新たなJTBグループの経営体制の2年目として、事業戦略に対する協議体制の進化と協議充実にむけた組織内議論の深化を目指していく必要があります。

協議体制については、より効果的な総意反映を可能とすべく、各協議手法（通常交渉、経営懇談会、経営協議会）における機能や狙うべき成果をあらためて明確にし、最適化にむけた取り組みを継続していく必要があります。私たちの総意を反映した事業戦略が遂行されるためには、事業計画策定前に先見的議論に基づく提言を行い、納得感の高い計画が描かれることが重要です。2018年度の成果と反省をふまえつつ、総意反映を実現する緊密な労使関係と最適な協議サイクルの確立を目指します。

また事業戦略協議の充実に、意見集約機能の強化に加え、意見を総意へと磨き上げる本部機能強化が重要となります。機能強化においては、適切な議論体の設置と内外の情報連携および調

査・研究などの機能を高度化させていく必要があります。今後、事業ポートフォリオの変革が進む中においても、その方向性をしっかりとキャッチアップし、変化を予見しながら対応策を前広に議論検討の上、働くものの成長につながる協議を実施したいと考えます。合わせて、グループ全体で一気通貫した事業戦略の浸透にむけては、加盟組合の個別課題への対応強化と事業戦略の理解浸透を可能とする連帯強化が欠かせません。

一方で、交流創造事業の強化・領域拡大にむけては、一企業として取り組める範囲とその影響力に鑑みつつ、私たちが広い視野を持って取り組みを推進し、ツーリズム産業の発展にも貢献していくことが必要です。具体的には、産業全体の持続的な発展にむけた意見反映を行う上で、私たちの知見と視座を高める研究的な取り組みを行い、議論の充実と活動の向上を目指します。

2019年度運動方針（案）

1. 働くものの総意を反映する協議サイクルを進化させ、グループの事業戦略協議に取り組む
2. 調査・研究機能の高度化および働くものの総意の磨き上げによる政策提言機能の強化に取り組む
3. 各加盟組合の経営戦略課題への対応力強化に取り組む
4. ツーリズム産業の発展にむけて働くものの総意反映に取り組む

《具体的取り組み内容》

1. 働くものの総意を反映する協議サイクルを進化させ、グループの事業戦略協議に取り組む

- 事業戦略への議論・意見反映サイクルの進化
- 事業別および事業横断個別協議の実施
- 事業別経営数値、事業別定例情報の把握

2. 調査・研究機能の高度化および働くものの総意の磨き上げによる政策提言機能の強化に取り組む

- 中期的および将来的な事業戦略議論実施を目的とした事業別専門委員会の実施
- 事業戦略の理解浸透および事業計画への総意反映を目的とした事業別部会での議論深耕
- 各事業の実態把握および事業環境の調査研究の強化

3. 各加盟組合の経営戦略課題への対応力強化に取り組む

- 加盟組合の経営戦略課題への対応力強化にむけた取り組み
- 加盟組合の経営戦略課題対応機能強化にむけた取り組み

4. ツーリズム産業の発展にむけて働くものの総意反映に取り組む

- サービス連合をつうじた政策制度要求による総意反映
- 産業発展にむけた主体的な議論の実施

●秋・春闘

秋・春闘は、グループで働くなかまにとどまらず、広く産業や社会全体における総合的な労働条件の維持向上を実現させるために、組織として持てる力のすべてを結集させる労働組合の集大成ともいえる取り組みです。

私たち自らの労働条件について主体的に考え議論し、働くなかまの連帯による具体的な行動によって、労働条件の確定に取り組むことが重要と考えます。また、対置する企業・グループと将来のあるべき姿について十分に語り合い、その目標にむけて労使で叡智を出し合うことによって、働くなかまと社の成長を実現させることも重要です。よって、働くなかまの連帯のもと、グループや産業で働くなかまの総合的な労働条件の維持向上を目指して主体的な取り組みを行っていきます。

《具体的取り組み内容と 2018 年度総括》

◆運動方針 1	
2018 秋闘に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
○2018 秋闘方針に則り、2018 年冬期臨給の確定にむけた取り組み	○冬期臨給確定にむけて加盟組合より情報収集を行い、支給月数や支給日について、全体で共有
総括	
加盟組合の冬期臨給確定にむけて情報収集を行うことで、全ての加盟組合において支給月数や支給日の確認を確実に行うことができました。そのような中、2018 年冬期臨給については制度をふまえた支給確定がなされたと捉えています。	

◆運動方針2	
2019 春闘に取り組む	
具体的取り組み	実施事項
○2019 春闘骨子に基づく連合会方針の策定 ○連合会戦略的スケジュールの設定と実践 ○総合的な労働条件向上にむけた統一的な対応 ○加盟組合相互の情報共有と要求立案・交渉実務に関する勉強会の実施 ○加盟組合の取り組みにおける連携強化	○連合会 2019 春闘方針を 2019 年 1 月に策定 ○相場形成期間、最終合意期日を設定し実践 ○統一要求として「出張に伴う休日・休暇取得（ブリージャー）」の協約化の取り組み ○労働条件ワークショップの中で勉強会実施 ○加盟組合の自主勉強会に本部春闘連帯担当 3 名が参加 ○本部春闘連帯担当 3 名を中心に要求案策定段階からの連帯実施
総括	
<p>連合会 2019 春闘については、丁寧な議論に基づき連合会方針を策定することができ、また春闘交渉期間中においても、各加盟組合と本部間で連帯を図りながら成果を上げることが出来たと捉えています。特に統一要求については、加盟組合全体を捉えると制度拡充を行うことができ、ツーリズム産業ならではの働き方・休み方改革として、交流機会の創出に資する取り組みの緒につくことができたと考えています。</p> <p>一方で、各加盟組合が要求した賃金改善水準については、多くの加盟組合が底支えと位置づけている連合会方針水準に合わせる要求作りに傾注してしまい、加盟組合の課題等をふまえた要求作りの連帯という意味では不十分だったと捉えています。また、春闘期間中のスケジュールについて、最終合意期日を設けましたが、その日までに合意しようという気運ではなく、連合会方針から離脱できない期日という捉え方となってしまう改善が必要と認識しています。</p> <p>引き続き、連合会方針の丁寧な議論、各加盟組合の春闘交渉員の意識・知識向上にむけた取り組み、加えて春闘準備への前広な取り組み等、年間を通じた連帯をより強化していく必要があると考えています。</p>	

《現状認識（課題執行にむけた現在の立ち位置）》

私たちの生活環境は、経済指標で示されたような景気回復を実感できるには至っておらず、依然として不安定な状況であり、雇用や労働環境に対する将来不安が払拭できない状況にあります。よって、日本経済の成長とともに豊かな暮らしを実現させるためには、その源泉となる働くものが安心して働くことができる労働環境を整備する必要であると考えます。そのような中、景気回復を支える個人消費の底上げにむけた可処分所得の増大に資する取り組みは社会的な要請であるといえます。また、社会環境変化や JTB グループの経営改革の方向性をふまえ、新たな働き方の検討や仕事への価値観を変化させること等、総意を基にしながらカルチャーの変革に主体的に取り組んでいく必要があると捉えています。

2019 春闘においては、連合会の春闘方針のみを意識して要求内容の策定を行っている加盟組

合が多かったため、加盟組合の課題をふまえて主体的に要求内容を策定できるような検討が必要だと考えています。また昨年からの引き続きになりますが、連合会本部が直接的な雇用の債権債務に基づく要求行動を起こすことがないこともあり、グループ全体への波及にむけた取り組みの検討が必要と認識しています。加えて、加盟組合の規模や影響力をふまえた共闘体制強化（春闘期間中のスケジュールや連帯のあり方）にむけた取り組みの検討も行う必要があります。

《19年度の課題執行にむけた基本的な考え方》

労働組合としての力を結集させ、総合的な労働条件の維持改善を目指します。具体的には、加盟組合の置かれた環境の違いを認識しつつも、連合会全体での交渉力の引き上げと底支えを意識し、取り組みの基軸となる連合会春闘方針を策定することとします。その議論過程においては、各加盟組合の交渉手法、要求論拠、組織運営に関する事例を連合会として情報を集約し、相互連帯の取り組みを行います。その上で、加盟組合と連合会本部の年間を通じた連帯活動の中から各加盟組合の課題を見出し、その課題をふまえた要求内容策定ができるように取り組むこととします。また、交渉期間中においても相乗効果を発揮できるようにスケジュールのあり方や情報共有方等について議論を深め、グループにおける共闘体制の強化を図ることとします。

2019年度運動方針（案）

1. 2019 秋闘に取り組む
2. 2020 春闘に取り組む

《具体的取り組み内容》

1. 2019 秋闘に取り組む

○2019 秋闘方針に則り、2019 年冬期臨給の確定にむけた取り組み

2. 2020 春闘に取り組む

○2020 春闘骨子に基づく連合会方針の策定

○連帯効果最大化にむけた取り組み

○総合的な労働条件向上のため主体的な議論に基づき統一的な対応に取り組む

○加盟組合相互の情報共有と要求立案・交渉実務に関する勉強会の実施