



人財力の向上と働き方改革に向けた人事・労務・目標管理の変革とは

東武トップツアーズ株式会社は、2015年に東武トラベルとトップツアーが合併して誕生した総合旅行会社だ。この合併は、法人営業を基盤としたMICE事業の一層の強化、アジアマーケットなどを見すえたインバウンド営業の拡充、そして、間接業務の生産性向上などの相乗効果の発揮を目指すものだ。特に「人財力によるソリューションと高付加価値創出」を全ての事業活動の基本戦略に位置付けるなど、人材育成を重要な経営戦略の柱としている。

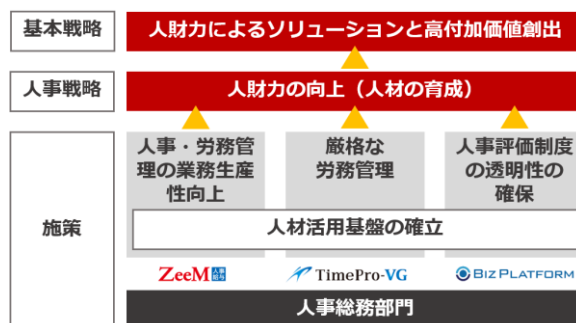
その「人財力の向上」を支えているのが同社の人事総務部門だ。様々な施策が考えられる中で「人事・労務管理業務の生産性向上」「厳格な労務管理」「人事評価制度の透明性の確保」による人材活用基盤の確立を目指した。

本稿では、それらの実現に向けて、同社がシステムをどのように構築し、今後はどのような展開を目指しているのかを紹介する。



東武トップツアーズ株式会社
本社：東京都墨田区押上一丁目1番2号
代表取締役社長：坂巻 伸昭
従業員数：2,472名（平成29年4月現在）
拠点：国内167、海外16

- 人材活用基盤構築スキーム -



人事・給与業務を全面的に見直し 生産性向上と人財の可視化へ

ZeeM

人事
給与

同社の人事総務部門にとって、会社合併による最大の課題は、1.5倍に増える従業員の人事・給与業務の統合と生産性の向上だ。これまでバラバラだった両社の制度とシステム運用を統合し、紙ベースやExcelベースの各種人事申請業務など、煩雑な業務をスリム化することで、新たに生まれた余力を「人材育成」や「働き方改革」の取り組みに向けなくてはならないためだ。

「両社の良いところを継承しつつ、新制度を見据えた統合をしなくてはなりません。そのためには、まずは自分たちの業務の進め方を全面的に見直す必要がありました。例えば、給与明細書の発行だけでも、毎月、全国の拠点に発送する手作業が発生します。ほかにも、二度手間・三度手間の部分がたくさんありましたから、システム化の範囲を広げ、徹底的に効率化を図らなくてはなりませんでした」（城戸氏）

応用力とサポート力で システムを選定

まず、問題となったのは、「人事管理・給与計算システムの導入」と「新制度の構築」が同時進行であったことだ。その為、新システムには多様な業務・情報に耐える汎用性、

新制度構築に順応する柔軟性を兼ね備えている必要があった。そこで、同社が採用したのがクレオの「ZeeM 人事給与」だった。

「合併当初は、最低限度の制度対応を進めながら、借り上げ社宅や退職金といった制度の細目についても網羅的に統合していくことが必要でした。人事情報も、今後は人財データベースとして発展させていく必要がありますから、汎用性・応用性が高く、その後の様々な用途にも十分に耐えられるシステムを探していました」（城戸氏）

また、サポート体制の充実とベンダーの信頼性もシステム選定の重要なポイントだったという。

「システム導入期間は企業統合前で、新制度に対する判断・意思決定に時間がかかります。しかし、スケジュールを遅らせる訳にはいきません。実際に、導入作業がスムーズに進まないこともありましたが、クレオのSEさんに親身になってご協力いただいたことで、最終的には何とか間に合わせることができました」（城戸氏）

人事総務部門のスタッフを 縮小しながら、1.5倍の従業員に対応

合併に伴い、従業員数は1.5倍に増え、

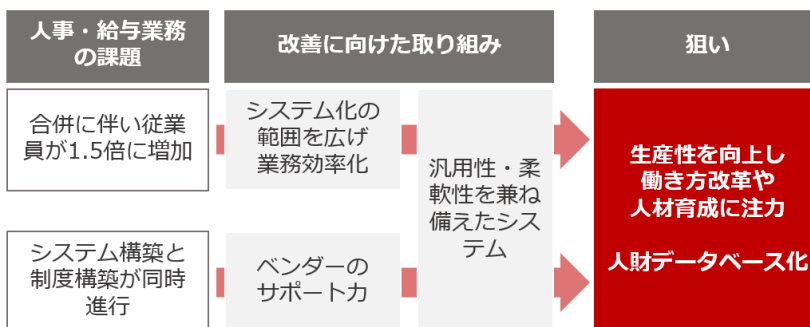
秘書業務や会議体の事務局も加わったことで、全体の業務量は増えたが、スタッフの数は15名になるところ11名でこなしている。スタッフの圧縮ができたのは、ZeeMを活用することで、人事・給与業務の大幅な工数削減を図り、生産性をあげたためだ。具体的な工数削減例の一つにWebの活用が上げられる。例えば、給与明細書を紙からPDFに切り替え、Webで照会できるようにしたことで、発送業務や従業員からの問い合わせ対応を減らした。

「ひとつひとつは、大した手間ではありませんが、それらの細かな改善の積み重ねが効果を発揮しています」（城戸氏）

今回のZeeM導入では、給与振り込みの第2口座指定など、従業員向けサービス向上も図り、業務効率化とサービス向上を同時に実現した。中でも、一番の成果は「人財データベースの土台ができたこと」だと城戸氏は強調する。

「今回のシステム化で大幅な業務効率化を図ることができた。ただ、なによりも一番大きいのは、人財の可視化、スキル見える化に向けた第1歩を踏み出したことです。」（城戸氏）

▶業務生産性向上と人財データベース化に向けて



東武トップツアーズ株式会社
執行役員 人事総務部長
城戸尚志 氏

働き方改革・ 長時間労働の是正の取り組み



今回の企業合併に併せて、アマノの就業管理システム「TimePro-VG」を新たに採用した。紙ベース・Excelベースによる、これまでの煩雑な勤怠管理を改善するとともに、勤務実態を定量的に把握できるようにすることで、長時間労働の是正に向けた「働き方改革」に対応するのが狙いだ。システム選定では、アマノの就業管理に対する豊富なノウハウと実績が決め手になった。更に、トップブランドとしてのシステムの安定性も評価した。

紙ベース、Excelベースの 運用をWeb化

同社の就業スタイルは実に様々だ。旅行の添乗やカウンターのシフト勤務、短時間勤務などがあり、勤務予定表や時間外管理簿などの運用は、紙やExcelで対応せざるを得なかった。そして、各事業所から毎月送られてくる紙やExcelを人事総務部門で集約をする手間が発生していた。「毎月1000枚以上の勤務表をチェックする必要がありますし、残業申請にも対応しなければなりません。手間もかかりますし、ミスも起こります」(城戸氏)

そこで、同社ではTimePro-VGで勤怠入力や残業申請を紙の運用からWebに移行した。これにより、勤務表の収集・確認・集計が自動化され、工数を大幅に削減することができた。

実態把握と管理職の意識変革で 実現する長時間労働の是正

勤怠管理業務の工数削減と併せて取り組んだのが「慢性的な長時間労働の体質改善」だ。そこには、旅行業界ならではの悩みがあった。

「創業当初は、企業の団体旅行や修学旅行を事業の中心に手掛けてきましたが、現在では、お客様をご招待しての大規模セミナーや成績優秀なセールスマンにインセンティブを与えるツアー、社員の集合研修など、MICE（ミーティング、インセンティブ、コンベンション、イベント）と呼ばれる事業を主力としています。法人のお客様に当社の営業が様々な企画をご提案していく中で、例えば『会社をお願いするのではなく、"君"に任せたい！』と言っていただくこともあります。そうすると、担当営業はとにかく頑張ります。結果的に、お客様のために長時間労働に陥ってしまう、そういう職人的な雰

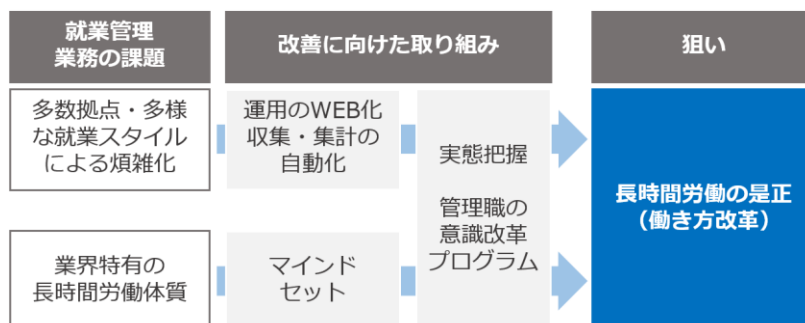
囲気がこの業界にはあります」(城戸氏)

同社は現在、「働き方改革推進委員会」を発足し、長時間労働の是正対策など「働き方改革」に精力的に取り組んでいる。TimePro-VGで勤務実態を正しく捉え、厳格な時間管理ができるようになったことで、「働き方改革」の取り組みへの相乗効果が高まっているという。

更に、時間管理に対する意識変革を管理職研修のプログラムに導入し、システムによる実態の把握とマインドセットの両輪で「長時間労働の是正」に取り組んでいる。

「長時間労働の是正を進めていくためには、まず基本的なデータを把握しなければなりません。また、残業の乖離についてアラートを出すようにしたのも、管理職の意識改革を促すためでもあります。システムとマインドセットを組み合わせることで、当社の新しい文化を作っていきたいのです」(山科氏)

▶システム化による実態把握とマインドセット両輪で実現



東武トップツアーズ株式会社
人事総務部 能力開発室長
山科ほとり 氏

業務プロセス管理ツールで 目標管理制度を可視化



同社の「人材力の向上」に向けた取り組みとして、人事総務部門が注力しているのは「人材の可視化」だ。そして、評価制度の透明性確保のために、業務プロセス管理ツールを導入した。一次評価、二次評価というプロセスを可視化し、運用の適正化と効率化を図るのが狙いだ。

「人材育成のためには、評価制度の透明性は重要です。当社では、業績評価と行動評価という2つの評価があり、個々の社員との評価やコミュニケーションを制度として行っています」（城戸氏）

同社では、職能行動基準を職能階層別に細かく具体的に文書化していると言う。一方で、評価そのものの運用に手間がかかっては形骸化する可能性があるため、システムで効率的におこなうことを検討していた。

「従来のExcelベースの運用では、従業員に個人の目標をExcelで入力させ、中間期に達成状況の確認、年末に各支店で1次評価、地域の統括部長が2次評価、本社で役員が最終評価というプロセスを踏ため、どうしても、運用が煩雑になってしまう。更に、人事総務部門で評価結果を人数分集約するのも大きな手間となっていました」（城戸氏）

プロセス管理と情報の一元化で 目標管理運用の効率化を目指す

そこで、クレオが提供するビジネスプロセスマネジメントシステム「BIZ PLATFORM」の活用を検討している。BIZPLATFORMなら、従業員は今までどおり、Excelシートに必要な事項を入力し、評価者はマクロプログラムにより抽出された情報をWebブラウザで確認・承認できるようになる。これにより目標設定から評価までの運用プロセスの管理と、目標・評価結果情報の一元管理ができるようになるからだ。また、組織変更などで評価者が変わっても、一貫性のある評価と育成がおこなえるようになることも期待している。

人材育成には、人事総務部門の 生産性向上が不可欠

人材育成の推進にはシステム化の範囲拡大が必要だという。今後、更に制度を浸透させれば、人事部門の関連業務は増え、その対応に追われることになるからだ。実際に、資格取得などの支援金制度を始めたところ、利用者の増加に併せて人事総務部門の対応業務も比例して増えてきた。しかし、人材育成のための施策は今

以上に充実させる必要がある。

「資格取得支援金制度の場合、当初の利用者は10数人でしたが、今では10倍に伸びました。でも、まだ足りない。もっとやりなさいと呼びかけています」（山科氏）

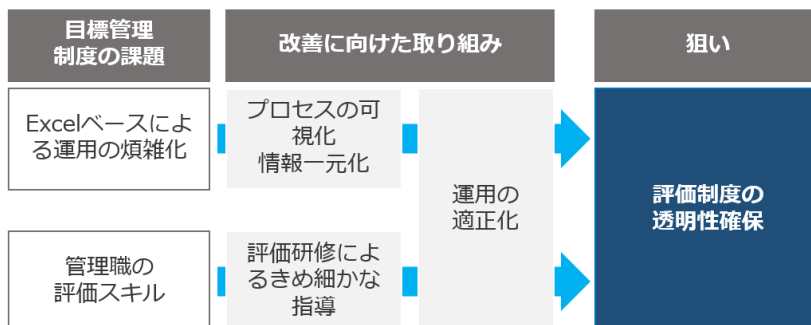
評価制度の効果を上げるために 管理職研修にも注力

目標管理制度の適正な運用には、システム化と併せて管理職への評価スキルの育成も欠かせない。同社では管理職の評価研修にも力を入れ、評価コメントの書き方から指導をしている。「人材力の向上」には、本人のモチベーションに繋がる「評価」がとても重要だからこそ、目標管理制度の適正な運用と透明性、評価教育に力を入れているという。

最後に山科氏が「人材力の向上」に向けて想いを語ってくれた。

「人を育てる施策を充実させることで、現場の管理職が担当者に寄り添って育てていくことを期待しています。そして、そのためには人事総務部門はシステムをもっと活用し、もっと生産性を向上させる必要があります。」（山科氏）

▶ 制度運用の適正化と管理職教育で評価制度の透明性を確保



お問い合わせ

ZeeM

BIZ PLATFORM

株式会社クレオ

東京都品川区東品川4-10-27

<http://www.creo.co.jp>

03-5783-3540

TimePro-VG

アマノ株式会社

神奈川県横浜市港北区大豆戸町275

<http://www.amano.co.jp>

045-439-1515

■掲載情報は、2017年10月現在のものです。
 ■「ZeeM」「BIZ PLATFORM」は株式会社クレオの登録商標です。
 ■「TimePro」はアマノ株式会社の登録商標です。