

ポジティブ・アクションを推進するための

業種別
「見える化」支援ツール
活用マニュアル

旅行業 編

目次

I . 本マニュアルの目的	P.1
II . 業界におけるポジティブ・アクションの意義	P.2
III . 「見える化」の重要性とツール活用のメリット	P.4
IV . 推進体制とツール活用の取組手順	P.6
V . ツールによる現状把握と課題分析	P.8
VI . 目標設定・施策立案と施策の実施	P.16
VII . ポジティブ・アクションの取組事例	P.17
参考	
1 . 業種別「見える化」支援ツール	P.23
2 . 業界平均値	P.38

I. 本マニュアルの目的

ポジティブ・アクションの取組の必要性

ポジティブ・アクションは、社内制度に男女差別的な取扱いはないのに「なかなか女性の管理職が増えない」「女性の職域が広がらない」など、女性の能力が十分に活かされていないといった場合に、こうした男女労働者間の格差の解消を目指して、個々の企業が進める自主的かつ積極的な取組のことであり、実質的な男女均等取扱いを実現するために必要となるものです。

本マニュアルの目的

本マニュアルは、職場における男女労働者間の職域、役職などに関し事実上生じている格差の実態把握・気づきを得ることを目的とした「業種別『見える化』支援ツール」(以下「見える化ツール」)の活用方法を紹介しています。また、その「見える化ツール」で把握された実態を踏まえ、格差解消に向けたポジティブ・アクションの取組方法について、企業事例を交えて説明を行っています。

ポジティブ・アクションに取り組むきっかけとして、是非、本マニュアルをご活用ください。

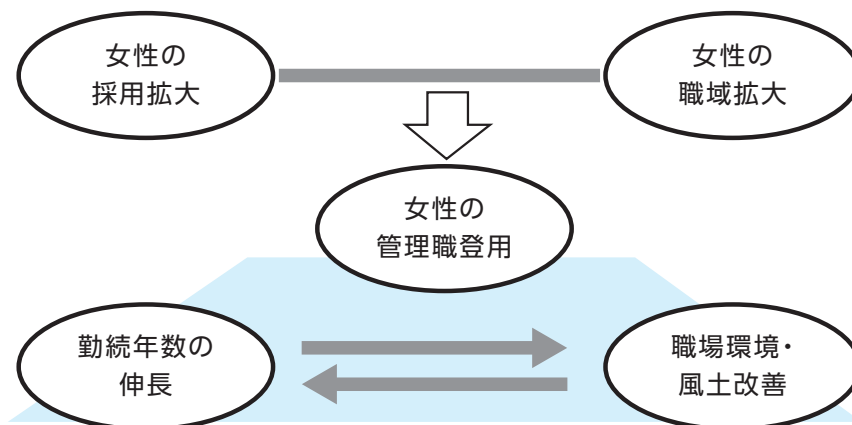
※男女雇用機会均等法では、労働者に対し性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止していますが、第8条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差を解消するための措置(ポジティブ・アクション)は法に違反しない旨が明記されています。ただし、ポジティブ・アクションとなる「女性のみを対象とする又は女性を有利に取扱う取組」は、一つの雇用管理区分や一つの雇用管理区分における職務又は役職において女性労働者の割合が4割を下回っている場合のみです。

※第3次男女共同参画基本計画(平成22年12月17日閣議決定)において、平成26年度までにポジティブ・アクション取組企業数の割合を40%超とする目標が設定されています。

※本マニュアルは、旅行業の企業、業界団体、労働組合の担当者をメンバーとする委員会で議論を重ね、作成しました。

ポジティブ・アクション5つの取組

ポジティブ・アクションの具体的な目標には、次のようなものが考えられます。



Ⅱ. 業界における ポジティブ・アクションの意義

業界における女性活躍の状況と課題

1 業界における女性活躍の状況

日本の旅行業は、2013年の推計において旅行消費額22.4兆円、雇用効果は397万人といわれ、日本のリーディング産業へと成長していくことが期待されています。

すでに2016年にはインバウンド旅行者1,800万人の目標が掲げられるとともに、2020年には東京でのオリンピック開催が決定され、日本の旅行業のマーケットは大きく拡大すると考えられる一方、従来の旅行業の範疇に収まらない周辺業種からの参入やIT技術を活用した直販型ビジネスの拡大によって旅行代理店業務に変容を迫られつつあるなど、旅行業各社が拡大するマーケットでイニシアティブを取り続けることができるかは予断を許さない状況であるといえます。

このような中で、各社の創意工夫による多様な消費者ニーズに合致した魅力的な商品開発、販売経路の開拓などが必要とされる状況に直面し、旅行業各社は従来の成功体験にとらわれない新たな視点の経営判断も求められるようになってきているといえます。

以上のように、旅行業界のビジネスに新たな視点、多様な視点を導入し、ビジネスモデルを変革していくための人材多様性の確保が必要とされており、これまで十分に活用し切れていなかった人的資源の活用が必要となってきています。

旅行業界は、従来より、特に女子学生の就職先として人気のある業界となっており、近年の採用実績は男子学生を上回ることも多くなってきています。管理部門のほか、リテール店舗等においても若手女性の活躍が見られるようになってきています。

2 女性の活躍の推進に向けた課題

本業界は、採用時点における女性比率は十分に高いものの、女性の定着と活躍はまだ十分な水準とは言えません。

この要因としては、旅行業の業態、中でも法人・団体営業等においては、顧客のニーズに合わせた働き方になることが多く、こうした不規則な働き方が女性の離職率に影響を与えている可能性があります。

また、旅行業における管理職に占める女性の割合は高いものの、経営に参画するような管理職の数はまだ多いとはいえない状況にあります。

冒頭で触れたように、ビジネスモデルの変革による、更なる成長が期待される旅行業ですが、その担い手として期待される女性の活躍は、いまだ十分ではなく、依然として経営の中核では十分な女性の活用に至っていないという課題があります。

つまり、採用時点の女性比率は高いものの、女性が旅行業界で働き続ける定着の観点と経営参画などのレベルでの女性の活躍など、女性の定着と活躍の内容に課題を抱えているのが旅行業界だと考えられます。

業界におけるポジティブ・アクションの意義

すでに述べたように、旅行業のビジネスモデルの変革の担い手として女性の活躍が期待されている状況にあり、優秀な若年女性を多く確保していながら十分な定着・活躍ができていないというのが旅行業の現状です。しかし、旅行業界はマーケットの拡大に呼応して、ビジネスモデルを変革し、新たな収益の柱を育てていくことができる人材が必要な時期が来ています。

こうした変革期において、多様な経験・価値観を持っている女性を活用することの意義は大きいと考えられます。

女性の幅広い経験や価値観を導入することで、多様な視座を活かした商品開発や、従来とは異なる顧客の獲得など、ビジネス上の多くの可能性が生まれるのではないのでしょうか。女性が、子育てや自身のキャリアに悩む経験などを通じて得た、多様な経験や価値観は、女性がキャリアを継続していくための利点になるばかりでなく、今後の旅行業界のビジネスに活力を与える要素になるかもしれません。

成長するマーケットで業界各社がイニシアティブをとり、一段の持続的成長を勝ち取るためにも、人材多様性の確保は急務と言え、特に会社の意思決定をしていく役員、管理職層での多様性確保が必要となっています。採用時点で優秀であった女性を、プレーヤーとしてはもとより、リーダーとしても育て上げて行くことがこれからの課題と言えるのではないのでしょうか。

旅行業界が、ポジティブ・アクションを進めることで、女性の定着による経験の蓄積とキャリアアップの可能性の広がりにより、人材多様性が確保され観光立国を牽引していく業界となることが期待されています。

Ⅲ. 「見える化」の重要性と ツール活用のメリット

課題の「見える化」の重要性

1 女性の活躍・定着が進まない原因はどこにあるのでしょうか

企業における男女間格差が現れる項目としては、「社員の定着状況を示す平均勤続年数の違い」、「コア人材への登用状況を示す役職者に占める女性の比率」、「年齢ポイントごとの賃金水準の違い」などが挙げられます。

しかしながら、このような項目の数値上の改善を格差解消の取組目標として設定するだけではなかなか改善は進みません。例えば、現状分析を行わないまま「5年後に課長以上の役職に占める女性の割合を20%以上にする」などの目標値を設定しても、具体的な取組は明確になりません。

近年は、男女を問わず能力を発揮できる環境づくりを目指して、ポジティブ・アクションの取組や仕事と家庭の両立支援施策などに積極的に取り組み、一定の効果を得られるようになった企業が増えてきました。そのため、こうした取組の効果が、男女間の格差解消をどこまで推し進めているのかを把握することは、次の取組施策を検討する上で一層重要になってきています。

2 格差が生じている「構造」の「見える化」が重要です

男女格差の解消に向けた施策を検討する上で、最も重要なことは、「なぜ、その格差が生じているのか」、その原因を探ることです。

たとえば、役職者に占める女性の比率が低いという実態の背景には、その職責を担うことができる経験・能力を持つ女性社員が、男性社員に比べて少ないということが原因の一つとして挙げられます。さらにそうした人材が不足している背景には、必要な職務経験(配置)や教育機会(選抜型研修など)、初任配置などにおける男女差が原因として考えられます。

平均勤続年数、役職者比率、賃金水準などに現れる男女間格差は、上記のように自社が採用している一連の人材マネジメントの結果として生じています。

表面に現れている格差のみに目を向けるのではなく、格差を生じさせている人材マネジメントの構造を「見える化」し、それに対する是正策を講じることこそが、性別に関係なく社員が能力を発揮できる組織に向けた最も有効な施策なのです。

●格差の構造の「見える化」例

ex. 入社時に35%の女性比率が役職候補者は5%となってしまう…等



「見える化ツール」活用のメリット

自社における男女間格差に関する課題を「見える化」し、是正策を講じる上で、ツールを活用することにより、次の分析および把握ができます。

→「見える化ツール」の活用方法はP.8、「見える化ツール」の実物はP.23参照。

1 自社における課題を多角的な要素で分析できます

男女間格差は、採用、配置、研修、評価、定着など、様々な場面で生じる可能性があります。また、採用や配置で生じた格差や離職の状況が、その後の管理職比率や賃金格差に響いてきます。自社の課題がどこで生じているのか、取組の効果がどこまで出てきているのかなどを、広く把握することが必要です。

「見える化ツール」は多角的な視点で設定された指標によって、自社における課題を多角的かつ構造的に捉えることができます。

2 業種の特徴を踏まえた自社の状況を把握できます

ポジティブ・アクションに関する課題は、全業種共通の要素もありますが、業種によって企業を取り巻く環境や雇用環境が異なりますので、「見える化ツール」では業界の特性に合わせた指標や、自己診断する際に参考基準となる「業界平均値」(業界内企業28社の実態調査結果を元にした各指標の平均値)を示しています。

「見える化ツール」を活用することにより、業界内における自社の位置づけなど、自社を取り巻く環境を踏まえた分析を行うことができます。

3 従業員の理解や職場での浸透度を把握できます

「見える化ツール」では、ポジティブ・アクションに関する「社員意識調査」を行うことができるアンケートも備えています。自社のポジティブ・アクションに関する社員の理解や、職場への浸透度を確認することができます。

4 自社の取組成果を経年的に分析できます

定期的に「見える化ツール」による測定を行うことで、自社のポジティブ・アクションの取組成果を経年的に把握することができます。課題の解決に時間を要しているものや新たに発生した課題を早期に確認することができ、早い段階で解決策を講じることがも可能になります。

IV. 推進体制と ツール活用の取組手順

ポジティブ・アクション推進体制

まずは、社内で取組を推進するための体制づくりを検討しましょう。
たとえば、以下のような流れで実施することが考えられます。

● 経営トップからの宣言

全社一丸の取組である旨、社内に周知するため、プロジェクト開始にあたり、経営トップによる取組宣言などを行うことが重要です。

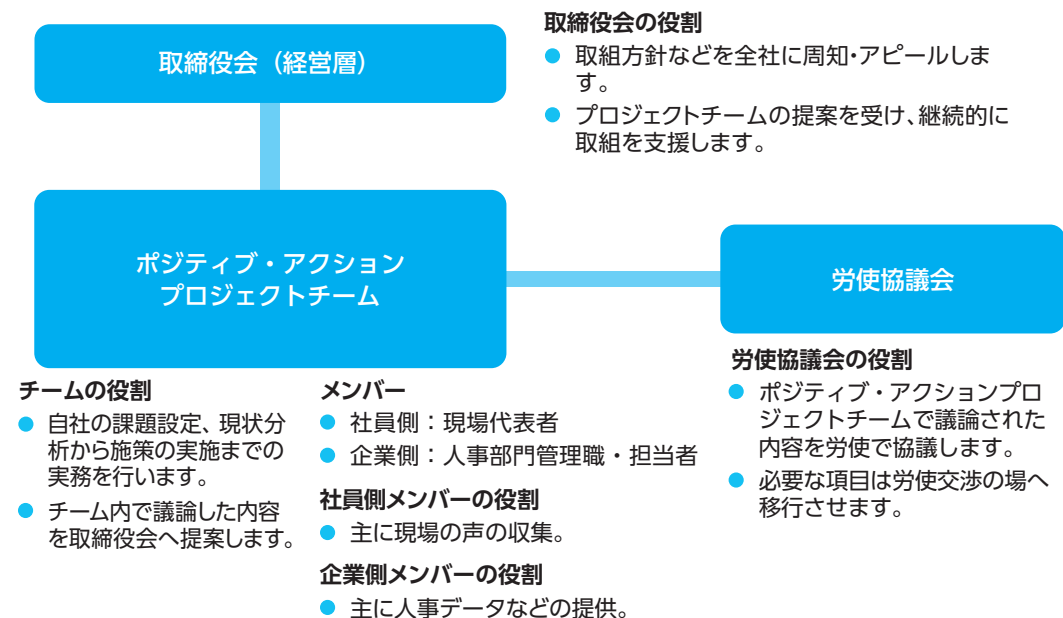
● プロジェクトチームの構築

ポジティブ・アクションを推進していくには、労使でプロジェクトチームを立ち上げます。
自社の現状把握・課題分析から、労使で取り組むことにより全社一丸での取組とすることが可能です。

〈参考〉プロジェクト体制のイメージ

労使でそれぞれ役割分担をしながら経営層まで巻き込んだ体制を構築することがポイントです。

プロジェクト体制・役割分担（イメージ）



労働組合がない場合であっても社員の意見を取り入れることが重要です。また、社員は現場のことをよく理解し、意見を集めやすい人材を年代ごと、職場ごとに任命すると効果的です。

「見える化ツール」活用の取組手順

ツール活用の取組手順は、次のとおりです。

各STEPの詳細の取組については、次項以降で詳しく解説します。

ツール活用の取組手順

STEP.1 見える化ツールによる現状把握

業種別実態調査票

既存の人事データなどを
利用して作成します。

社員意識調査アンケート

実施目的や要領を記入
した上で実施します。

STEP.2 課題分析

業界平均値との比較や、男女・年齢・部署別での比較分析などにより、男女を問わず社員の能力を発揮するための、自社の雇用管理における課題を明確にします。

STEP.3 目標設定／施策立案

男女間格差の解決に向けて、数値や取組の目標を設定し、具体的な施策を立案します。

STEP.4 施策の実施・経年効果測定

施策を実施した後、定期的に「見える化ツール」を活用することで、経年での効果を測定することができます。

女性の活躍推進!

V. ツールによる 現状把握と課題分析

STEP1 「見える化ツール」による現状把握

- 「見える化ツール」を活用して、女性活躍推進における自社の課題を発見します。
- 「見える化ツール」は、下表のように「業種別実態調査票」と「社員意識調査アンケート」からなります。
- 業種別実態調査票は人事担当者が記入します（EXCELファイルで入力することができます）。
- 社員意識調査アンケートは、全社員あるいは取組を推進しようとする階層や事業所・部門等の社員を対象として実施します。



見える化ツール

1 業種別実態調査票

ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスに関わる11の分野について、制度ではなく実態面に焦点をあてて、実態から生じる様々な結果指標を総合的に整理したものです。これらの指標を分析、検証することで、企業における雇用管理が、男女を問わず社員の活躍を促進するものになっているか、判断・評価することができます。

2 社員意識調査アンケート

様々な雇用管理データに現れてこない課題を把握するために、社員に対するアンケートを実施することも効果的です。「男女を問わず社員の活躍を促進するための社員意識調査アンケート」では、20の項目を設定しています。

※本マニュアルP.23以降に、実際のツールを掲載しています。

「見える化ツール」 活用のアウトプットイメージ

表1. 業界の主要指標と自社との比較

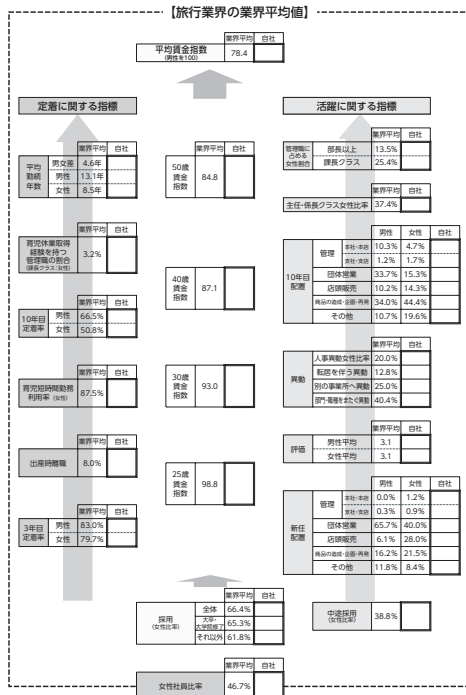
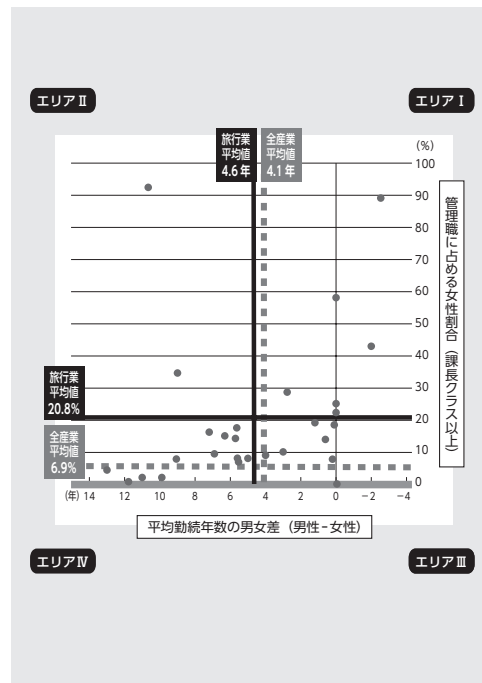
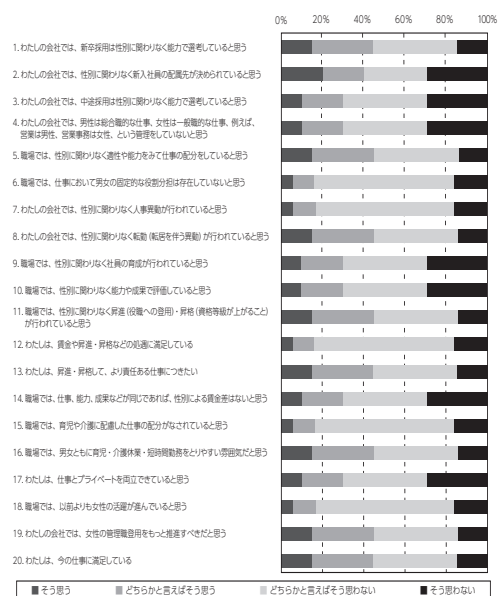


表2. 「定着」と「活躍」の関係



- 「業種別実態調査票」の入力により、「表1」と「表2」のアウトプットが得られます。
- 「表1」は、各指標に対し「業界平均値」が入力されています。自社のデータは「業界平均値」と比較して表示されます。平均を上回れば青字、平均を下回れば赤字で表示されます。
- 「表2」にも、業界内の調査協力企業各社のデータが表示されており、自社のデータは●で表示され、業界内でのポジションが一目で分かるようになっています。
- 「表3」は社員意識調査アンケートの結果イメージです。36ページの見本を参考に調査票を作成・配布し、社員に記入いただいた回答を数値化して集計することにより、社員意識の「見える化」が行えます。社員意識調査アンケートの回答状況と、表1の実態調査結果とを突き合わせて分析することで、取組が社員にどの程度浸透しているかが分かります。

表3. 社員意識アンケートの結果



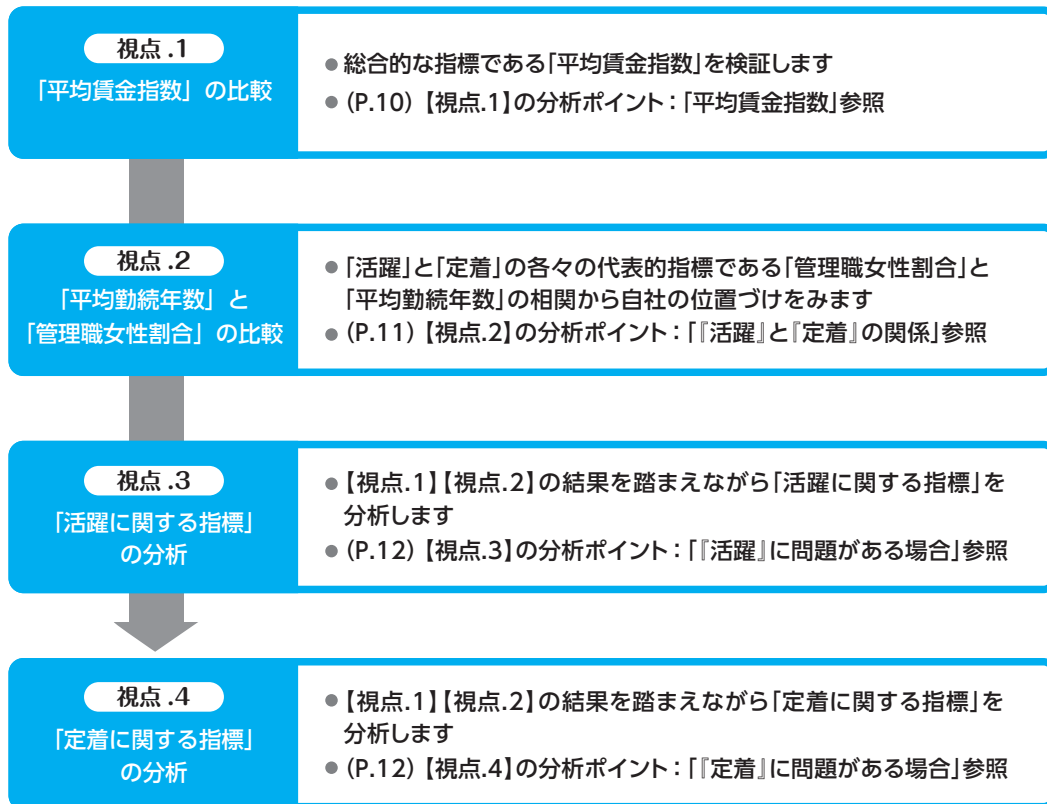
STEP2 課題分析

STEP1 で得られたアウトプットデータ(表1、2、3)から、自社の課題を読み解いていきます。ここでは、データを用いた課題分析の視点を紹介します。分析においては、自社のデータだけでなく、業界平均値との比較を行うことができます。業界平均値は、本マニュアルの〈参考-②〉に紹介されています。

1 課題分析の主な視点

以下の視点で、項目の比較・分析を行います。

※詳細は下記「2. 具体的な分析ポイント」を参照下さい。



2 具体的な分析ポイント

【視点.1】の分析ポイント：平均賃金指数

全般として、この格差が大きいほど、男女間賃金格差が生じる主な要因と考えられる「活躍」の取組も「定着」(両立支援施策[※])の取組も進んでいないことを示しています。

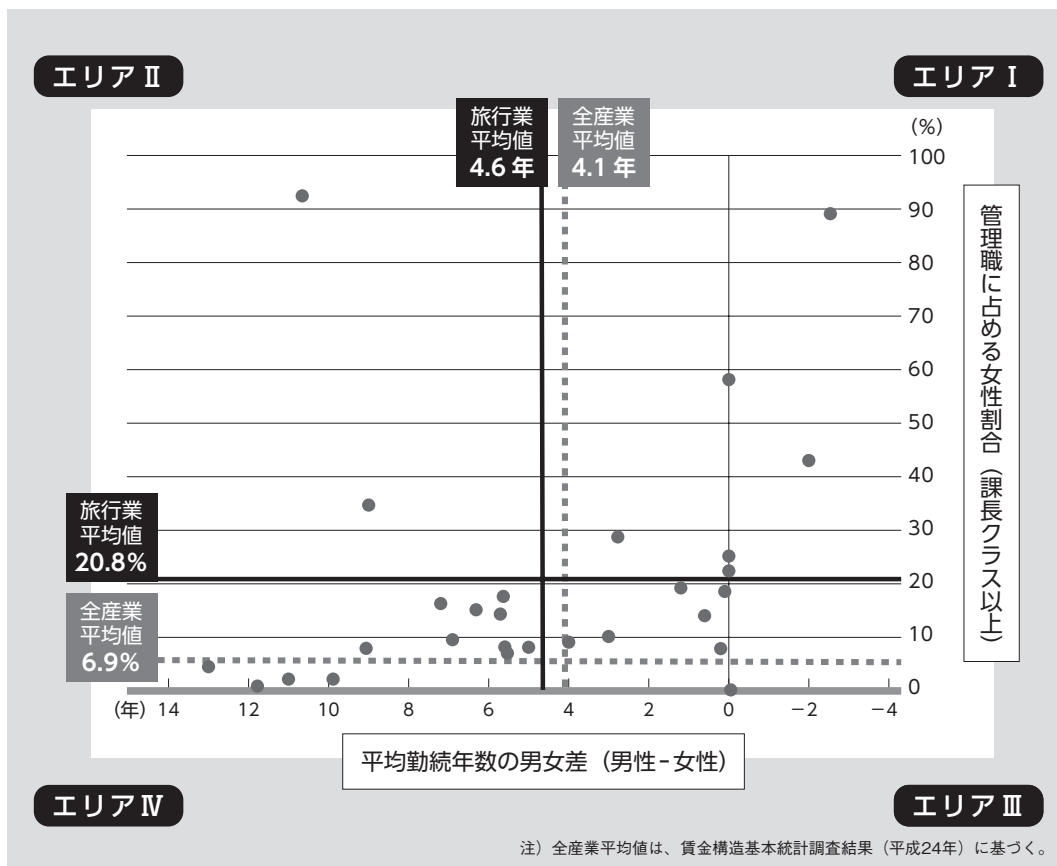
業界の平均値一覧の表で示される値と比較し、自社の状況がどの程度なのか、把握しましょう。(P.38参照)

※ここでいう「両立支援施策」には、子育てや介護と仕事との両立支援施策だけでなく、すべての社員を対象とした残業時間の削減や働き方の見直し等の「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)施策」も含まれます。

【視点.2】の分析ポイント:「活躍」と「定着」の関係

「活躍」を示す代表的な指標である「管理職に占める女性割合」と「定着」を示す代表的な指標である「平均勤続年数」(男女間の差)を業界平均や全産業平均と比較することで、自社の位置づけがより明確になります。

以下のグラフから自社の位置づけがどのエリアにあるのかを確認することで、「活躍」に課題があるのか? 「定着」に課題があるのか? 双方に問題があるのか? を検証できます。



エリア	特徴		現状認識
	男女勤続年数格差	管理職に占める女性割合	
エリアⅠ	小	高	(業界内でみると)昇進・昇格における格差も比較的小さく、女性も比較的就業継続しやすい
エリアⅡ	大	高	(業界内でみると)昇進・昇格における格差は比較的小さいが、就業継続する女性が少ない
エリアⅢ	小	低	(業界内でみると)昇進・昇格における格差が大きいが、女性も比較的就業継続しやすい
エリアⅣ	大	低	(業界内でみると)昇進・昇格における格差も大きく、就業継続する女性が少ない

【視点.3】の分析ポイント:「活躍」に問題がある場合

「活躍」に問題があるということは、どこかの段階で男女で異なる取扱いを実施している可能性があります。

9ページの表1の右側の項目を縦に確認し、どの段階で、どんな場面で男女の機会に差異が生じているのかを分析して、その原因を特定します。

「活躍」に関する課題抽出の例

活躍に格差が発生する 時点・場面	課題
管理職候補の女性比率が低く、 管理職に占める女性割合は極 端に低い	<ul style="list-style-type: none"> ● 候補となる層の女性が、管理職に必要な研修・職務を経験できているか？ ● 管理職の就業状況(労働時間・ストレス)に問題はないか？ ● 上司の評価や推薦の視点に偏りがいないか？
10年目での配置に 大きな差異がある	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理職のキャリアに必要な職務経験を積む機会を与えられているか？ ● 10年目までの研修受講機会、受講実績に差異はないか？
入社時点での配置に 差異がある	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性が配置されにくい部署・職種などがないか？ ● 女性には向いていないという固定概念があるのではないか？ ● 実際に、働きにくい条件があるのではないか？
コース別で職務経験を 積む機会に差がある	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性又は女性が大半を占めるコースの社員が管理職となるために必要と考えられる業務上の経験を積む機会が十分に与えられているか？

【視点.4】の分析ポイント:「定着」に問題がある場合

「定着」に問題があるということは、女性が何らかの理由で男性より早期に退職しているという実態があることが考えられます。

9ページの表1の左側の項目を縦に確認し、どの時点で勤続に男女格差が出るのか(例:入社10年経過後か、出産期前後か、入社3年目までか)を分析して、その退職が発生する原因を特定します。

賃金格差や配置、職務、研修や指導方法など人材マネジメント全般や両立支援制度の利用状況をチェックしながら原因を特定します。

「定着」に関する課題抽出の例

勤続に格差が発生する 時点・場面	課題
「平均勤続年数」に差異があり、 10年目の定着率に格差がない 場合	<ul style="list-style-type: none"> ● 勤続10年目以降での退職事由を分析 → 育児(小学校入学後)や介護を行う社員に対する支援が不十分ではないか。
出産時の離職率が高く、10年 目定着率でも格差がみられる 場合	<ul style="list-style-type: none"> ● 育児休業や短時間勤務制度が利用しにくい状況があるのではないかと？ ● 育児休業を取得しても、復帰後就業継続できない、あるいは継続する意欲を持ってない理由があるのではないかと？
入社3年目での定着率に 差異がある場合	<ul style="list-style-type: none"> ● 配置時職務に問題はないかと？ ● 配置された後の指導内容に問題はないかと？

3 留意事項

- 3年目・10年目の定着率は、調査票回答時点での結果であり、各年代の景気動向といった時代背景が異なることも影響しています。
- 出産時離職も同様に調査票回答時点の単年度の結果であり、現時点での出産時離職は現在の10年目定着率に直接的には影響を与えていません。
- 従業員規模の小さい企業など新卒採用が不定期である場合、新規学卒者数、初任配属、勤続10年目の配属実績、人事異動者数、昇進・昇格者数といった一時点の数値を活用する指標の精度は低く、分析に留意が必要です。当該年を含む数年間に広げて集計を行い、業界平均値と比較する方法が考えられます。
- 主任・係長クラスの女性比率は高いものの、課長クラス以上の女性管理職比率が低い場合、社員の年齢構成で、勤続年数の長い(高年齢層の)女性比率が低いためにそのような結果となっている場合と、社員における女性比率の問題ではなく、管理職への登用に関連する問題が示唆されます。自社の社員の年齢構成の偏りが生じる要因も踏まえた上で、課題を分析しましょう。
- 50歳の平均賃金指数に比べ、全体の平均賃金指数が小さい(50歳の男女間格差よりも全社の男女間賃金格差が大きい)場合は、社員の男女別年齢構成において、賃金が高い勤続年数の短い(年齢の若い)層に女性が多く、賃金が高い勤続年数の長い(年齢の高い)層に男性が多く在籍しているといった、年齢構成上の偏りが、性別による格差よりも大きく影響している可能性があります。そうした場合、若年層の課題と高年齢層の課題が大きく異なりますので、自社の社員の年齢構成の偏りが生じる要因も踏まえた上で、課題を分析しましょう。
- 平均勤続年数の男女差が小さい場合、男女いずれも定着率が低く、平均勤続年数が短いためにそのような結果となっている場合と、企業合併などの会社の組織変更により平均勤続年数が短い場合があります。自社の社員の勤続年数の短さの要因も踏まえた上で、課題を分析しましょう。
- いずれにしても、個々の指標だけにとらわれず、指標と指標の関連性や自社が採用している人材マネジメント施策(採用、配置、育成、評価、処遇)全般との関係を踏まえながら、格差の原因を導き出すことが効果的な対策につながります。

4 社員意識調査の分析例

- 1～3では「業種別実態調査票」を活用した分析の進め方をお示しましたが、「社員意識調査アンケート(P.36参照)」を実施した場合は、次のような分析が可能です。

【分析例1】：「活躍」と「定着」の関係

「活躍」を縦軸、「定着」を横軸に取り、自社の取組に対する社員の意識について「活躍」に関する設問項目の回答値の平均と「定着」に関する設問項目の平均をグラフ上に示すことで、自社の取組に対する社員の評価がより明確になります。

以下のグラフから自社の取組に対する社員の評価がどのエリアにあるのかを確認することで、「活躍」に課題があるのか、「定着」に課題があるのか、あるいは双方に課題があるのかを検証できます。

社員意識調査アンケート

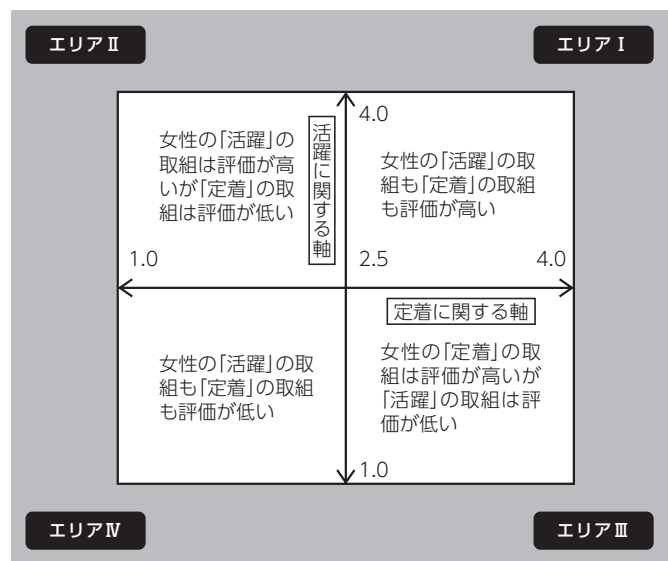
活躍	1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う
	3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う
	4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う
	5	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う
	6	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う
	7	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う
	8	わたしの会社では、性別に関わりなく転勤(転居を伴う異動)が行われていると思う
	9	職場では、性別に関わりなく社員の育成が行われていると思う
	10	職場では、性別に関わりなく能力や成果で評価していると思う
定着	11	職場では、性別に関わりなく昇進(役職への登用)、昇格(資格等級が上がること)が行われていると思う
	12	わたしは、賃金や昇進・昇格などの処遇に満足している
	13	わたしは、昇進・昇格して、より責任のある仕事につきたい
	14	職場では、仕事、能力、成果などが同じであれば、性別による賃金差はないと思う
活躍	15	職場では、育児や介護に配慮した仕事の配分がなされていると思う
	16	職場では、男女ともに育児・介護休業・短時間勤務をとりやすい雰囲気だと思う
	17	わたしは仕事とプライベートを両立できていると思う
	18	職場では、以前よりも女性の活躍が進んでいると思う
	19	わたしの会社では、女性の管理職登用をもっと推進すべきだと思う
	20	わたしは、今の仕事に満足している

■縦軸(y軸)の値

「活躍」に関する設問項目
(設問番号1～12、18～19)の回答の合計*を
14で割った値

■横軸(x軸)の値

「定着」に関する設問項目
(設問番号15～17)の回
答の合計*を3で割った
値



*社員意識調査アンケート(P.36参照)の選択肢、「そう思う」を1、「どちらかと言えばそう思う」を2、「どちらかと言えばそう思わない」を3、「そう思わない」を4と数値化し、足し合わせたもの。

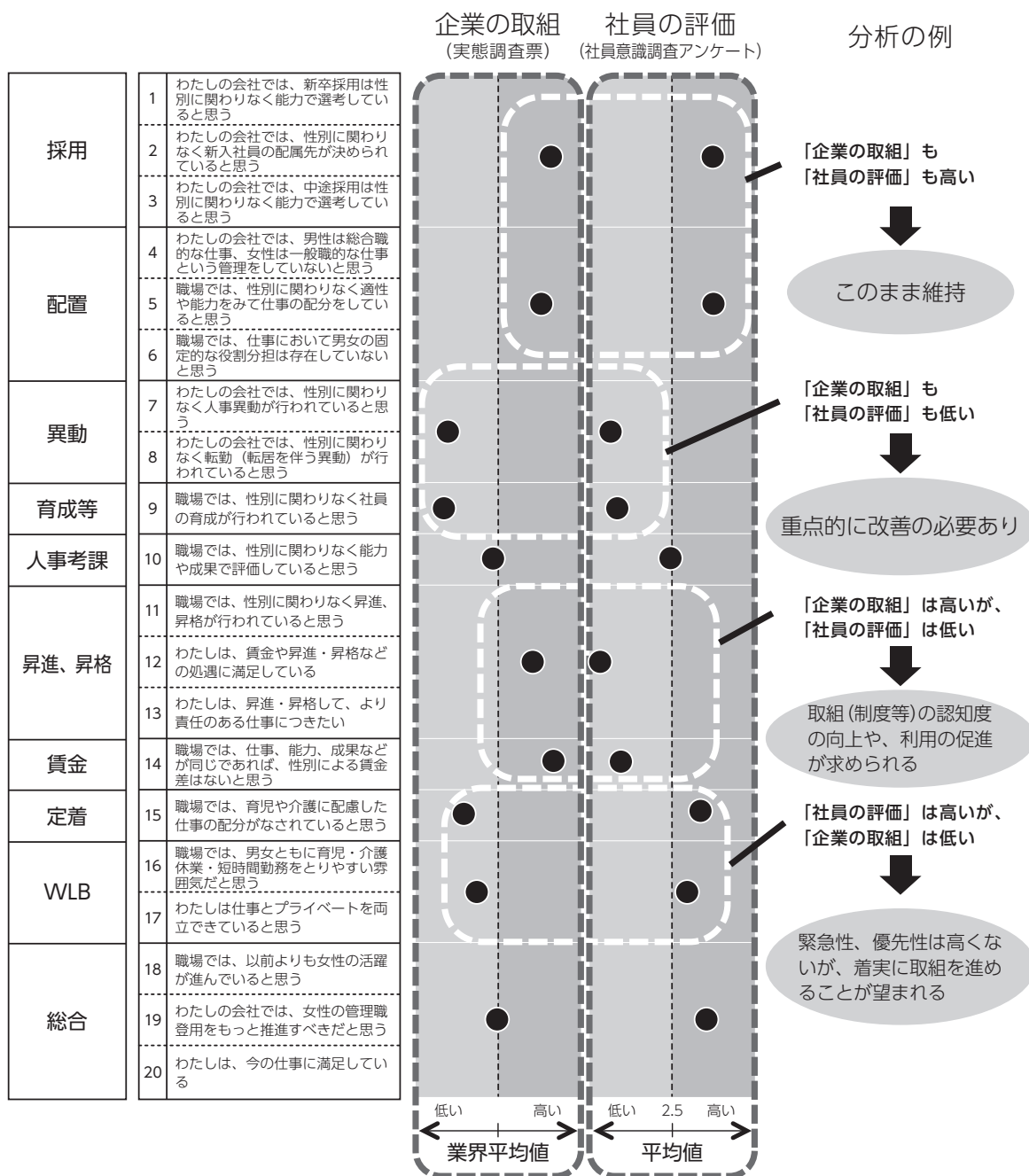
【分析例2】：会社の取組と社員意識との関係

1から20の「採用に関する指標」～「総合的指標」の各々について、実態調査票の結果と社員意識調査アンケートの結果とを比較することで、取組の効果を考察したり、取組に関する周知や利用促進の必要性を検討することができます。

まず、実態調査票の回答結果の中から、各指標に該当する数値を抽出し、業界平均値と比較します。

次に、社員意識調査アンケートの回答結果を、各指標に該当する数値にグループ化し、それぞれの平均値を算出し、アンケートの平均値(2.5)と比較します。

さらに、これらの数値を横並びにして、取組の状況と社員の評価を比較します。



※社員意識調査アンケート(P.36参照)の選択肢、「そう思う」を1、「どちらかと言えばそう思う」を2、「どちらかと言えばそう思わない」を3、「そう思わない」を4と数値化し平均化したもの。

VI. 目標設定・施策立案と 施策の実施

STEP3 目標設定／施策立案

ポジティブ・アクションには多様な手法があります。STEP2の課題分析結果に応じて、効果的な取組を選択しましょう。

〈課題別取組施策の例〉

平均賃金指数をはじめ、全体的に男女間格差がみられる

- 取組方針の明文化
- 経営トップによるアピール
- 女性社員の採用・登用に関する数値目標の設定
- 管理職の意識啓発・マネジメント研修 など

女性の10年目定着率が低く、出産による離職率が高い

- 仕事と家庭の両立支援制度の見直し
- 仕事と家庭の両立支援制度の運用改善
- 両立している社員をロールモデルとして紹介 など

特定の部門・職種で女性割合が低い

- 女性の少ない部門・職種における就業困難要因の検討
- 女性の少ない部門・職種の職場環境改善
- 女性の少ない部門・職種への積極配置・数値目標設定
- 女性の少ない部門・職種のロールモデルの紹介 など

管理職候補の女性比率はある程度高いが、管理職の比率が低い

- 幅広い職務を経験させるなど、管理職又は管理職相当の専門職の育成
- 昇進基準を満たす女性の管理職又は管理職相当の専門職登用のための社内訓練・研修
- 女性管理職又は管理職相当の専門職のメンター・ロールモデルの育成・紹介 など

※その他、施策充実にあたっては「ポジティブ・アクション応援サイト」に掲載されている他社の事例も参考にしてください。（URL:<http://www.positiveaction.jp/pa/index.php>）

STEP4 施策の実施・経年効果測定

格差解消に向けた施策は「実態調査」や「社員意識調査アンケート」を毎年実施することで経年的に成果を把握し、必要な場合には施策に修正を加えることが必要です。

また指標の数値結果だけにとらわれず、アンケート結果での社員意識の変化も把握し、本当の意味で「活躍」と「定着」ができてきているのか？検証しつつ進めていくことも重要です。

VII. ポジティブ・アクションの取組事例

株式会社ジェイティービー

1. 企業概要

JTBグループは、かつて、1事業会社として旅行業を担っていた株式会社ジェイティービーを2006年に地域や機能によって15社に分社化しました。現在では、株式会社ジェイティービーは持ち株会社となり、その傘下に国内企業73社、海外企業約100社(連結対象企業)を置いています。国内企業のうち旅行事業を担う会社は、添乗員派遣や斡旋等を事業とするサポート会社を除き29社です。(2013年3月現在)

※2005年当時株式会社ジェイティービーだった16社計(メディアリテリング含む) ※2013年4月末現在	社員数(契約社員を含む)	約14,000名
	社員数に占める女性の割合	64%
	課長・課長相当クラスに占める女性の割合	44%
	部長・部長相当クラスに占める女性の割合(執行役員含む)	24%

2. 取組の背景

分社化後、「グローバル化」「事業の多様化」を展開する上で多様な人財の活躍が不可欠と捉え、2007年4月より、グループ本社(以下G本社)に専任担当者を設置しダイバーシティ推進に取り組んできました。人財の多様化の中でも女性の活躍については、「経営を多様化する」上で非常に重要と位置付け、役員数に占める女性比率をKPI(重要業績評価指標)に掲げながら、具体的な取組を推進しています。

3. 取組内容

2007年度よりG本社に「ダイバーシティ推進室」を設置、専任者を配置しました。2008年にはG本社社長を委員長とする「ダイバーシティ推進委員会」を設置、主要企業の経営者を委員に据え、グループとしてのダイバーシティ推進施策の策定を担ってきました。

具体的な取組施策としては、2007年からの3年間を「意識醸成期間」と捉え、主に、ダイバーシティに対する啓蒙活動関連施策に努めました。ダイバーシティマガジンなどの専用社内報の発行や、経営者が集まる場でのダイバーシティセミナーの開催などを行いました。試行的に在宅勤務についても行っています。

2010年からは「働きやすさの追求」「人財・価値観の多様化の推進」「企業風土・社員意識の改革」をダイバーシティ推進委員会の基本方針と定め、意識の醸成ステージから、具体的に行動に移すステージへと進化させる取組に注力しました。

特に、ホスピタリティ産業である業界特有の「長時間労働」体質が、出産や子育てなどのライフイベントの影響を受けやすい女性にとって、就業継続の妨げになりやすいとの認識から、様々な取組を実施しました。例えば2011年より「JTBダイバーシティアワード」を設置、様々な職場が工夫・実践した取組を応募してもらい、優れた取組をグループ全体会議の場で表彰しています。2012年

からは法人営業に従事する4チームにモデル事業に参画させ、外部コンサルタントを活用しながら、働き方の見直しを通じて徹底的な職場の風土改善、業務改革を進めました。

ダイバーシティ推進委員会は2012年度をもって終了し、現在は専任担当者を維持しながら、人事部内の業務として取組を継続しています。

2013年にはグループ各社に自律的にダイバーシティに取り組んでもらうために、「ダイバーシティINDEX(多様性の活用指標)」と称する3つの指標を整備し、ダイバーシティの推進状況の「見える化」を進めています。3つの指標は次のとおりです。

- ・ 経営者の意志と行動: 各社経営者に推進するための必要な環境整備を目指してもらうもの。総合点数をランキング化して上位会社を全体会議で発表。
- ・ 中長期目標: グループ各社に、個別の課題や優先順位によって何をどれだけいつまでにを2013~2015年の3年間目標としてKPIを設定してもらうもの
- ・ ポジショニング指標: 推進上関心の深い様々な数字を客観的に比較し、各社が自社の現状を把握するための指標。例えば、役職者の男女比率や若手の退職率などの他、社員意識の調査結果なども主要設問の見える化を行います。

他には、全社員対象の「働き方に関する意識調査」を実施、課題を抽出し各種施策に活かしています。「女性の活躍」課題では女性社員の昇進意欲の希薄さが浮き彫りになり、これを受けてマネージャー職のためのメンタリングプログラムの実施や、女性営業職の集合研修の実施などにつながっています。

4. 取組の効果

もともと女性比率が高い業界のため、役職者比率だけを捉えて顕著な成果を見出すことは難しいものの、各社本社における戦略策定機能など主要なポジションに占める女性の比率は上がってきています。なによりも、各社の経営者による「多様性活用の必要性」に対する意識が高まってきており、グループ各社による取組が着実に進捗していることが成果といえます。具体的には、次のような効果が見られます。

- ・ 各社個別の「長時間労働対策」「女性人材活躍課題」等に向けた様々な取組施策が積極的にとられるようになった。
- ・ 取組の必要性等が、各社事業計画等に盛り込まれるようになった。
- ・ 役員以上のポジションへの女性の登用が微増ながら着実に進捗。(2013年6月現在、グループ全体で6名)

5. 今後の課題

- 1) 職種による女性の活躍状況の格差: 店頭営業職の場合、課長職以上が8割近くに上っている一方で、法人営業職では5%です。これは、「長時間労働風土」「添乗などライフイベントと両立しにくい就業スタイル」「分社化による将来の活躍フィールドへの不安」などが影響しています。結果、法人営業職では活躍するロールモデルが少なく、将来不安から就業が続かない傾向があります。これについては、女性営業職研修などにより、全国規模でロールモデル環境を設けています。
- 2) 店頭営業における短時間勤務制度利用者増の課題: 少人数、長時間営業、年中無休店舗といった事業特性から、育児を理由とする短時間勤務者の増加によって繁忙時間帯の要員不足が恒常化し、結果当事者が働きにくいと感じて退職を選択するという状況があります。これについては、繁忙時間帯の勤務者としての高年齢層の活躍の仕組みや、短時間勤務制度利用者にもフルタイムで働ける日にちを設けてもらえるような制度整備などを通じて、ノウハウある人財が退職せずに働けるような仕組みを検討しています。
- 3) 長時間労働風土の改善: 風土・文化としての長時間労働体質を払拭すべく、全社的な運動としています。労務管理スキルの向上、個々人のタイムマネジメント力の向上、組織としての時間生産性に対する意識の向上など、抜本的な業務改革など、様々な方法で取り組んでいます。

株式会社エイチ・アイ・エス

1. 企業概要

当社は1980年に「もっと多くの人に世界へ飛び出してほしい。いろいろなものを見、たくさんの人と出会ってほしい。」という思いから、海外航空券の販売からスタートしました。今では、日本からの海外旅行に加え、国内旅行、訪日旅行、海外からのアウトセールスなど、世界中のお客様へサービスが提供できるまでになりました。もっと多くの感動と笑顔を、日本と世界の皆様にお届けしたい。そのためにチャレンジし続けることが当社の基本理念であり社会的使命です。

企業データ ※2013年10月末現在	社員数(正社員のみ)	4,428名
	社員数に占める女性の割合	60.4%
	チーフ・担当リーダークラスに占める女性の割合	29.6%
	所長クラスに占める女性の割合	8.9%
	チームリーダークラスに占める女性の割合	20.8%
	グループリーダークラスに占める女性の割合	4.9%

2. 取組の背景

当社はこれまで、妊娠・出産をする社員に対し、個別に両立支援に対応していました。しかし、事業拡大に伴い社員数も増加し、また社員が年齢を重ねるに伴い、妊娠・出産するスタッフが徐々に増加し、それに伴って育児休業等の希望者も増加してきました。

優秀な人材が、結婚・妊娠・子育て等と仕事との両立が難しいという理由から、退職を余儀なくされ活躍の場を失う事のないように、また、結婚・妊娠・出産・子育てをしながら活躍するワーキングマザーが自然である会社にしたいという上層部の思いや、これまでの個別対応によるグレーゾーンを排除し対象となる社員の基準を明確にして、共に働く社員の協力を得やすい環境作りを目指す等の様々な理由から両立支援の制度化の必要があると判断しました。

3. 取組内容

■ 両立支援の取組

○ママパパチョイス

女性が多い会社のため産休・育休は利用しやすく、各営業所でも制度の利用が当たり前という風土が浸透していますが、これを支える仕組みとしてママパパチョイスがあります。

ママパパチョイスは、正社員勤続3年以上のスタッフが対象であり、「ママパパチョイス時短勤務」、「ママパパチョイス休暇」、「ママパパチョイス補助」で構成されます。

「ママパパチョイス時短勤務」は、育児と仕事のバランスを考えて可能な勤務時間に応じて、勤務形態を選択できる制度です。育児短時間勤務は小学校入学始期の4月末まで利用可能で、今年度から対象とされる子供の年齢を拡大したことにより対象が増えた為、平成24年度に89人だったのが、平成25年度は137人と増加しました。男性も1人取得しています。

「ママパパチョイス休暇」は通常、1年の育児休業期間を、最長2年まで延長することができる制度です。

「ママパパチョイス補助」は、フルタイムで働くことで、子供のお迎えに間に合わないという社員のために、延長保育料金及びベビーシッター料金を補助する制度です。

他に関連する制度として、18歳未満の第3子には月額5千円、第4子には月額5万円(年間最大66万円)を支給する「HAPPY66」があります。

○休職中の社員について

両立支援の為にイントラネットがあり、産育休時の諸手続きに関するお知らせや、育児の悩みを聞いたりサポートをしたりと情報共有の場を提供しています。また、復職者の多い4月に向けて、ロールモデル社員を交えた復職者向け座談会を毎年開催しています。加えて半年に1回、産育休取者を含め、全社員に社内報を配布して会社の流れ等を把握できるようにしています。

■ 活躍推進の取組

○コース別人事制度(2010年～)

家庭の事情で転居を伴う異動が難しいという社員の声を取り入れ、コース別人事制度を導入しました。総合職は全国・全世界が勤務地で、エリア職は基本的に転勤がありません。エリア職には男性もいます。エリア職は管理職になることは出来ませんが、総合職へコース転換し、管理職を目指すことも可能です。また、総合職からエリア職へのコース転換も可能です(2年目、5年目、35歳でコース選択可能)。その他、SE職システム系専門職があります。制度開始後間もないため、実績はそれほど多くはありませんが希望者のコース転換(審査あり)は毎年行われています。

○人財育成

社内公募制度によって2013年は23人が海外赴任を実現し、選抜型次世代幹部研修やキャリアビジョン面談、その他業務実績に応じた留学やボランティアに参加できる特別休暇制度等もあります。また職場の活性化、業績向上等を目的とした表彰制度を作り、副賞に海外旅行を設定しています。

■ その他の取組

その他の取組としては、「いい職場推進室」が、残業過多店舗やスタッフへの残業抑制や注意喚起等の働きかけを行っています。また、各部署上長宛に個人別残業時間を提示して、削減方を求めています。

さらに、2012年度から半日有給休暇制度を設けており、毎月200名～250名の利用があります。

一般事業主行動計画を立て直し、両立支援マニュアルの作成等も掲げて、現在、「くるみん」の取組に向け取り組んでいます。

4. 取組の効果

①取組の効果

経営企画室の室長や、いい職場推進室の室長、ウェディング部門のグループリーダーや、人材開発チームのチームリーダーなど、女性の管理職への登用が進んでいます。

また、両立支援の制度が整った頃(2005年～)から、徐々にワーク・ライフ・バランスに配慮した働き方に変化するとともに結婚・出産して復帰できるという意識が、女性社員に根付き、結婚・出産による退職は少なくなりました。

事業が拡大し営業所が増え、オンライン化が進展し、社内のシステムツールが充実し、社員数が増加するにつれて、働き方の柔軟性が高まってきています。それに伴って社員の離職率も下がり、女性リーダーも増えており、女性が活躍するロールモデルが出てくることで、女性社員は雇用継続や活躍のビジョンが描き易くなってきています。

産育休後の復帰率は90パーセント以上です。復職後に短時間勤務制度を使えるという意識が浸透しているものとうかがわれます。

社員意識調査では「性差なく正当に扱われている」という回答が73.17パーセントに達しています。

5. 今後の課題

育児休業等から復帰後、時短勤務等の利用で継続就業は出来ても、活躍するという意識はまだ高くはありません。自らリーダーを目指す意識の醸成、女性所長・女性リーダー育成が必要と考えており、本社の経営に関わるポストの女性も増やしたいと考えていますので、優秀な女性人財をどのように育成していくかが課題です。その他、育児休業等制度化の経験を生かして介護休業についてもよりよい環境の整備に取り組む必要があると考えています。

株式会社エムオーツースト株式会社

1. 企業概要

エムオーツースト株式会社は、1960年8月に資本金1,250万円、人員も23名という少人数で、日本橋室町で産声を上げて以来、50余年後の今日まで皆様方の暖かいご支援とご理解のもと成長を遂げて参りました。

企業データ ※2013年10月末現在	社員数(正社員のみ)	126名
	社員数に占める女性の割合	50.8%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	80.9%
	課長・課長相当クラスに占める女性の割合	31.3%

2. 取組の背景

社員が仕事と子育てを両立させることができ、働きやすい環境をつくることによって、全社員がその能力を十分に発揮できるようにしたいという思いから取組を開始しました。

3. 取組内容

a. 定着

有給ではありませんが、育児休業は最長で2年利用が可能です。(通常は1年ですが、保育園入園が可能な3月末を基準点にして年度単位で認めており、4月に育休がスタートすると、翌3月は育休取得後1年未満となる為、翌年の3月まで育休を認めています。しかし最近では1年未満の3月末の基準日で育児休業を修了して、会社に復帰する社員も増えていきます。

現在、男性の育児休業の取得者は、まだ1人も出ていませんが、配偶者が出産した場合に、有給の特別休暇を3日間取得できるため、あえて有給では無い育児休業を短期間で取る社員はいません。

子の看護休暇は年次有給休暇の残日数が5日以下の場合には有給としています。

また、法定では3歳未満とされており、短時間勤務制度は、小学校の入学始期まで利用が可能です。

このほか、イントラネットを活用して年休取得状況の公開を行っています。

b. 活躍

コース別の採用・人事制度を導入していた時期もあり、結果的に男性と女性では賃金・給与体系が異なる状況がありましたが、改正男女雇用機会均等法の施行を機に一般職を総合職に統合し、賃金テーブル等も改定しました。今のところは部長職の女性はいませんが、過去に室長(副部長級)は数名おり、女性社員の活躍が進みつつあります。

現在、40歳代の前半を境にして、それ以上の年齢では男性が8、女性が2の割合であり、管理職につく可能性のある層の女性が少ないため、管理職割合が低いですが、40歳代前半より下の年齢層では女性が8、男性が2の割合で女性社員が大半を占めるので、今後役職者になりうる年代の女性割合が増えると思込まれます。

c. その他

当社では育児休業者や介護休業者等の休業者のみを優位に考えるだけではなく、全社員のライフとワークのバランスについて考える必要があると考えています。

そこで、役員、組合、人事で「ライフワークバランス委員会」を設置しています。毎月1回委員会を開催し、社員のライフとワークのバランスについて議論を行っています。

4. 取組の効果

ライフワークのバランスについて議論を重ね、確保のための取組を実施してきた事により、現在、10年目の女性社員の退職率は5パーセント以下、出産・育児を理由とする退職は、産前産後休業、育児休業、育児時短勤務等の活用(100パーセント)により、近年0人となっています。ライフワークバランスが企業の文化・風土として根付いてきたと考えています。

5. 今後の課題

当社では、育児休業中の社員に対し、育児休業に入る前までに培った知識のアップデートに資する情報提供など行いたいと思っております。しかし、社外秘の情報(例えば他社・自社の航空券の価格比較等)が多く、セキュリティの観点から紙やデータとして社外に出すことは現状では難しい状態です。そのような中で、育児休業期間中の情報提供をどのように行っていくのかが現在の大きな課題です。

参考① 業種別「見える化」支援ツール

男女を問わず社員の活躍を促進するための実態調査票 【旅行業版】

制度・体制・評価

- 男女を問わず社員の活躍を促進する雇用管理の実現のためには、制度面の整備にとどまらず、その運用や実施過程においてその趣旨が活かされ、実践されていることが重要です。
- この調査票では、制度ではなく実践面に焦点をあてて、実践から生じる様々な結果指標(アウトカム指標)を総合的に整理しています。
- これらの指標を分析、検証することを通じて、企業における賃金管理や採用、配置、処遇などの雇用管理が、**男女を問わず社員の活躍を促進するもの**になっているかについて判断・評価をし、次のステップに向けた取組につなげていくことが望まれます。

※本調査票に示した指標は男女を問わず社員の活躍を促進する観点から把握することが望ましい指標です。把握の難しい指標もあるかと思いますが、できる限り把握するよう努めてください。

アンケート実施の留意点

- この調査票は、企業を調査単位としております。本社だけでなく、店舗、営業所などを含めた企業全体の雇用管理について記入して下さい。
- すべて、正社員についてお答え下さい。
- お答えは、枠内に数値などを記入いただくものと、あてはまる番号を選んでいただくものがあります。小数点以下は、第1位までご記入下さい。

雇用管理に関する用語

「ポジティブ・アクション」：固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者間に事実上生じている差があるとき、それを解消し、女性労働者の能力発揮を促進するために企業が行う自主的かつ積極的な取組をいいます。詳しくは、厚生労働省ウェブサイトをご覧ください

→ http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku04/index.html

※表中の業界平均値の算出に当たっては、日本旅行業協会の会員企業を対象にアンケート調査から集計したものです。

業界平均値の算出に関する留意点

- 「見える化」支援ツールの作成にあたっては、全国の旅行業の企業に対し、アンケートを実施し、平成25年10月末日現在の各社のデータをご提供いただき、業界平均値を算出しています。
- このアンケートの概況は以下のとおりです。
 - 1) アンケート対象
日本旅行業協会
 - 2) 調査実施時期
平成25年11月13日～11月30日
 - 3) 有効回答数
28社

すべて「正社員」についてお答えください。

I. 採用に関する指標

指標 1-1 学歴別の採用実績

1-1 新規採用学卒者に占める女性の割合		
	女性比率	業界平均値
① 大卒・大学院終了	%	65.3%
② それ以外	%	61.8%
③ 全体	%	66.4%

【算出方法】
当該年度における新規採用実績について、次式で算出。

$$\frac{\text{[女性の採用数]}}{\text{[男女計の採用数]}} \times 100$$

指標 1-2 中途採用の実績

1-2 中途採用者 [※] における女性の占める割合		
	女性比率	業界平均値
① 大卒・大学院終了	%	30.9%
② それ以外	%	56.0%
③ 全体	%	38.8%

【算出方法】
当該年度における中途採用実績について、次式で算出。

$$\frac{\text{[女性の採用数]}}{\text{[男女計の採用数]}} \times 100$$

※正社員として中途採用された人数。有期契約労働者から、正社員に転換・登用された人は除く。

II. 配置に関する指標

指標2-1 部門別の配置状況

2-1 部門別配置状況					
部門	男性	女性	業界平均値		
			男性	女性	
① 管理	本社・本店	%	%	12.1%	8.4%
	支社・支店	%	%	2.2%	1.3%
② 団体営業(法人営業を含む)	%	%	36.4%	25.9%	
③ 店頭販売(個人営業)	%	%	9.8%	20.1%	
うちインターネット販売	%	%	3.8%	6.1%	
④ 商品の造成・企画・開発	%	%	26.1%	30.8%	
⑤ その他	%	%	13.5%	13.5%	

【算出方法】
当該部門における男性社員、女性社員それぞれの配置状況について、次式で算出

$$\frac{\text{[配属人数]}}{\text{[配属人数の全体]}} \times 100$$

指標2-2 初任配属時の部門別の配置状況

2-2 初任配属時の部門別配置状況					
部門	男性	女性	業界平均値		
			男性	女性	
① 管理	本社・本店	%	%	0.0%	1.2%
	支社・支店	%	%	0.3%	0.9%
② 団体営業(法人営業を含む)	%	%	65.7%	40.0%	
③ 店頭販売(個人営業)	%	%	6.1%	28.0%	
うちインターネット販売	%	%	0.0%	10.3%	
④ 商品の造成・企画・開発	%	%	16.2%	21.5%	
⑤ その他	%	%	11.8%	8.4%	

【算出方法】
初任配属時の当該部門における男性社員、女性社員それぞれの配置状況について、次式で算出

$$\frac{\text{[配属人数]}}{\text{[初任配属人数の全体]}} \times 100$$

指標2-3 部門別勤続10年目の配置状況

2-3 勤続10年目の部門別配置状況					
部門		男性	女性	業界平均値	
				男性	女性
① 管理	本社・本店	%	%	10.3%	4.7%
	支社・支店	%	%	1.2%	1.7%
② 団体営業(法人営業を含む)		%	%	33.7%	15.3%
③ 店頭販売(個人営業)		%	%	10.2%	14.3%
	うちインターネット販売	%	%	5.0%	0.3%
④ 商品の造成・企画・開発		%	%	34.0%	44.4%
⑤ その他		%	%	10.7%	19.6%

【算出方法】
勤続10年目の当該部門における男性社員、女性社員それぞれの配置状況について、次式で算出

$$\frac{\text{[配属人数]}}{\text{[勤続10年目の配属人数の全体]}} \times 100$$

Ⅲ. 異動に関する指標

指標3-1 人事異動の実績

3-1 移動した社員に占める女性の割合		
	女性比率	業界平均値
異動した人数	%	35.6%
うち転居を伴った異動をした人数	%	16.8%
うち別の事業所に異動した人数	%	34.7%
うち部門・職種をまたぐ異動をした人数	%	45.7%

【算出方法】
①当該年度において人事異動の対象となった社員数の実績において、次式で算出。

$$\frac{\text{[うち女性の人事異動者数]}}{\text{[人事異動者数]}} \times 100$$

注1：人事異動の人数は、自社で「異動として管理されている範囲」(出向者も含める)。人数は、「延べ数」。
注2：組織変更等による異動発令等を含む人事異動の発令件数。また、事業部単位での異動発令管理をしている場合等については本社・本部の人事部門で把握可能な範囲。

IV. 育成、能力開発、キャリア形成に関する指標

指標4-1 社内研修の受講状況

4-1 選抜型研修受講者に占める女性の割合		
		<p>【算出方法】 当該年度における選抜型研修を受講した人数について、次式で算出。</p> $\frac{\text{[女性の選抜型研修を受講した人数]}}{\text{[男女計の選抜型研修を受講した人数]}} \times 100$ <p>※「選抜型研修」とは、社内で研修受講者を選抜し、社員に受講させた研修。階層別研修や管理監督者研修のような、対象層の社員全員が受講対象となる研修は除く。</p>
職位	女性比率	業界平均値
① 管理職ではない者	%	51.8%
② 課長クラス	%	24.1%
③ 部長以上クラス	%	5.9%
④ 全体	%	39.5%

V. 人事考課に関する指標

指標5-1 人事考課の結果分布の状況

5-1 評価結果分布の状況に関する指標	
<p>評価スコアの平均値(5段階相当)</p> <p>男性 _____</p> <p>女性 _____</p> <p>(業界平均値)</p> <p>男性 3.0</p> <p>女性 3.0</p>	<p>【算出方法】 当該年度における評価結果について、例えば5段階評価の場合には、5から1までのスコアを与え、男女別にスコアの平均値を算出する。 5段階でない場合は5段階に換算して平均値を算出する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●能力評価(昇級や昇格などにリンク)と業績評価(賞与などにリンク)で人事考課が異なる場合は、能力評価について算出する。 ●正社員全体についての算出が難しい場合は、把握できる範囲で算出。

VI. 昇進、昇格に関する指標

指標6-1 昇進、昇格の状況

6-1 昇進、昇格した人数に占める女性の割合

職位	女性比率	業界平均値
① 主任・係長クラス	%	51.3%
② 課長クラス	%	41.1%
③ 部長以上クラス	%	13.0%
うち役員	%	0.0%

【算出方法】

当該年度において昇進、昇格した社員数の実績において、次式で算出。

$$\frac{\text{[女性の昇進者数]}}{\text{[男女計の昇進者数]}} \times 100$$

※「主任・係長クラス」は、「一般と課長クラス(管理職の下限)の間の役職・資格等級者」とする。

Ⅶ. 賃金に関する指標

指標7-1 男女別賃金額

7-1 男女別賃金額の差異に関する指標

平均賃金指数

業界平均値 77.6

②年齢別男女別賃金の差異 (男性を100とした場合)

年齢	賃金格差指数	業界平均値
① 25歳		98.8
② 30歳		93.0
③ 40歳		87.1
④ 50歳		84.8

【算出方法】

男女別に平均賃金を計算し、男女間格差を算出。

$$\frac{[\text{女性の平均賃金}]}{[\text{男性の平均賃金}]} \times 100$$

- 役職者を含めて算出する。
- 賃金は、自社の基本給(短時間勤務の場合は、短縮時間分の賃金控除前)を標準形とする。

【算出方法】

特定の年齢(25歳・30歳・40歳・50歳)の社員について男女別に平均賃金を計算し、男女間格差を算出したもの。具体的には、同じ年齢の社員について、次の算式で算定される賃金格差指数。

$$\frac{[\text{女性の平均賃金}]}{[\text{男性の平均賃金}]} \times 100$$

- 賃金は、自社の基本給(短時間勤務の場合は、短縮時間分の賃金控除前)を標準形とする。

Ⅷ. 定着に関する指標

指標8-1 新規学卒採用後3年目及び10年目の定着率

8-1 新規学卒採用後3年目及び10年目の社員の定着率に関する指標		
① 新卒採用後3年目の定着率		
	定着率	業界平均値
男性	%	83.0%
女性	%	79.7%
② 新卒採用後10年目の定着率		
	定着率	業界平均値
男性	%	56.9%
女性	%	34.4%

【算出方法】
 該当年度の3年前及び10年前における新規学卒採用者のうち、在籍者の割合を男女別にみた指標。次式により算定。

$$\frac{\text{[分母のうち退職者を除いた在籍者数]}}{\text{[3(又は10)年前の新規学卒採用数]}} \times 100$$

指標8-2 出産を契機とした女性社員の退職状況

8-2 出産を契機とした女性社員の退職状況に関する指標	
<p>出産を機に退職した女性の割合</p> <p>_____ %</p> <p>業界平均値 8.0 %</p>	<p>【算出方法】 過去1年間に出産した女性(退職者も含む)に占める、それを契機に退職した女性の比率。</p> $\frac{\text{[分母のうち出産を契機に退職した女性の人数]}}{\text{[過去1年間に出産をした女性(退職者を含む)の人数]}} \times 100$ <p>●社員の出産の有無について、自社で把握可能な範囲で算出する。</p>

Ⅸ. ワーク・ライフ・バランス／両立支援に関する指標

指標9-1 育児休業の取得状況

9-1 育児休業取得状況に関する指標		
	取得割合	業界平均値
男性	%	0.0%
女性	%	90.5%

【算出方法】
過去1年間に子どもが誕生した社員における、男女別の育児休業の取得実績。
取得割合は、次式により算出

$$\frac{\text{[分母のうち育休を取得した社員数]}}{\text{[過去1年間に子どもが誕生した社員数]}} \times 100$$

注：社内結婚の場合は、男性、女性、それぞれ1人と数える。

指標9-2 管理職に占める育児休業取得状況

9-2 管理職に占める育児休業取得状況				
管理職の育児休業経験者の割合				
職位	男性	女性	業界平均値	
			男性	女性
課長クラス	%	%	0.0%	3.2%
部長以上クラス	%	%	0.0%	7.7%
うち役員	%	%	0.0%	0.0%

【算出方法】
管理職(課長クラス以上)の職位にある社員のうち、育児休業の取得経験を有する人の割合。

$$\frac{\text{[育児休業を経験した管理職者数]}}{\text{[管理職者全体の人数]}} \times 100$$

指標9-3 子育て等を契機に退職した女性社員の再雇用の状況

9-3 子育て等を契機に退職した女性社員の再雇用者数	
<p>再雇用した女性の人数</p> <p>_____人</p> <p>業界平均値 2.0 人（一社当たり平均）</p>	<p>【算出方法】 結婚・妊娠・出産などを契機に退職した女性社員のうち、過去1年間に再雇用した人数。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●再雇用制度は、妊娠、出産、育児、介護など何らかの理由で退職した従業員、主として正社員を、一定期間後に再び自社あるいは当該企業の関連会社で雇い入れる仕組みのことを指す。ここでは、定年退職者等を再雇用する制度は対象に含まない。 ●自社の再雇用制度のもとで直接雇用された人（パート・アルバイト等を含む）が対象。なお、再雇用制度がない場合は算出しなくてよい。

指標9-4 短時間勤務制度の活用状況

9-4 育児のための短時間勤務実施状況										
<p>育児を事由とした短時間勤務制度利用の割合</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>人数</th> <th>業界平均値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td>%</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>%</td> <td>87.5%</td> </tr> </tbody> </table>		人数	業界平均値	男性	%	—	女性	%	87.5%	<p>【算出方法】 過去1年間に産休・育休から職場復帰した社員に対する①育児を事由とした短時間勤務制度の利用者の割合。</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> $\frac{\text{[育児を事由とした短時間勤務制度の利用者数]}}{\text{[過去1年間に産休・育休から職場復帰した社員数*]}} \times 100$ </div> <p>注：産休・育休から復帰後、短時間勤務を利用し、すでに退職した者も含む。</p>
	人数	業界平均値								
男性	%	—								
女性	%	87.5%								

X. 総合的指標

指標10-1 その他、男女を問わず社員の活躍促進のための人事労務管理を反映する状況

10-1 男女を問わず社員の活躍促進のための人事労務管理を反映するその他の一般的な指標				
①-1 平均勤続年数			【算出方法】 男女別平均勤続年数	
	年数	業界平均値		
男性	年	13.1年		
女性	年	8.5年		
①-2 平均勤続年数の5年前との違いについて(該当する番号1つを選択)。				
1. 勤続年数の男女の差異は5年前より縮まっている(28.6%)				
2. 勤続年数の男女の差異は5年前と変わらない(53.6%)				
3. 勤続年数の男女の差異は5年前より広がっている(17.9%)				
② 男女別・勤続年数別社員構成比			【算出方法】 男性社員、女性社員それぞれを100として、勤続年数の区分ごとに構成比を算出する。	
勤続年数	男性	女性	業界平均値	
			男性	女性
a. ~3年未満	%	%	14.4%	21.3%
b. 3~5年未満	%	%	7.9%	14.7%
c. 5~10年未満	%	%	25.5%	30.8%
d. 10~15年未満	%	%	10.9%	13.5%
e. 15~20年未満	%	%	9.4%	6.9%
f. 20~25年未満	%	%	15.4%	6.1%
g. 25~30年未満	%	%	8.2%	4.4%
h. 30年以上	%	%	8.3%	2.3%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

③ 年齢別に占める女性の割合			【算出方法】 特定の年齢(25歳・30歳・40歳・50歳)の社員について、次式で算出。
年齢	女性割合	業界平均値	$\frac{[\text{女性の人数}]}{[\text{男女計の人数}]} \times 100$
①25歳	%	69.2%	
②30歳	%	59.2%	
③40歳	%	56.0%	
④50歳	%	35.7%	
④-1 役職別の女性割合			【算出方法】 ④-1 役職クラスの階層ごとの男女を合わせた社員数を100として、うち女性の社員数の割合を算出する。
職位	女性割合	業界平均値	$\frac{[\text{女性の人数}]}{[\text{男女計の人数}]} \times 100$
a. 一般	%	63.0%	
b. 主任・係長	%	37.4%	
c. 課長クラス	%	25.4%	
d. 部長以上クラス	%	13.5%	
うち役員	%	10.0%	
④-2 課長クラス以上割合			④-2 課長クラスと部長以上クラスの合計における女性社員の割合
_____ %			
業界平均値 20.8 %			

指標10-2 労働時間

10-2 労働時間に関する指標		
月平均残業時間数		
	時間数	業界平均値
男性	時間	15.1時間
女性	時間	12.8時間
【算出方法】 1年間の残業時間を12で割った、1ヶ月当たりの平均残業時間数を男女別に算出する。 注: 所定外労働時間を管理している従業員について回答。裁量労働制適用者や労働時間管理の適用除外に該当する従業員は対象に含まない。正社員であっても短時間勤務者は除く。		

XI. ポジティブ・アクションの取組について

指標11-1 ポジティブ・アクションの取組状況

11-1 貴社のポジティブ・アクションの取組状況

- ① 女性活躍・活用方針など会社としての取組姿勢を明確にしているか
 [1. 明確にしている 2. 明確にしていない
 3. 以前はしていたが現在は明確にしていない]
- ② 新卒採用において女性採用比率の目標を設定しているか
 [1. 設定している 2. 設定していない
 3. 以前は設定していたが現在は設定していない]
- ③-1 女性の積極的な管理職への登用方針等を設けているか
 [1. 設定している 2. 設定していない
 3. 以前は設定していたが現在は設けていない]
- ③-2 女性の管理職への登用比率の目標を設定しているか
 [1. 設定している 2. 設定していない
 3. 以前は設定していたが現在は設けていない]
- ④ 女性の職域拡大に向けた取組を行っているか
 [1. 行っている 2. 行っていない
 3. 以前は行っていたが現在は行っていない]
- ⑤ 性別に関わりなく公平な人事考課を実施するための、管理職への人事評価者研修を行っているか
 [1. 行っている 2. 行っていない
 3. 以前は行っていたが現在は行っていない]
- ⑥ 自社におけるポジティブ・アクションの取組について、その方針や内容を公表しているか。
 (複数回答)
- [1. 自社のホームページやCSR報告書等で公表
 2. 行政(厚生労働省のポジティブ・アクション情報ポータルサイトなど)を活用して公表
 3. CSR報告書で公表(自社ホームページにおけるCSR報告書の開示を含む)
 4. その他
 5. 取組は行っているが公表はしていない
 6. 公表するほどの取組は行っていない]

男女を問わず社員の活躍を促進するための社員意識調査アンケート

アンケートの目的および回答方法	
実施目的	
回答方法	各設問に対して、あなたはどのように考えているかを回答いただきます。 1 → そう思う 2 → どちらかと言えばそう思う 3 → どちらかと言えばそう思わない 4 → そう思わない
アンケート実施要領	
返送方法	アンケートご回答後、 _____※企業ごとに返送方法をご記入ください。
返送先	
返送期限	____月 ____日 () 必着 (なるべく早いご返送をお願いします)
秘密保持	<ul style="list-style-type: none"> ・回答内容は厳秘とし、集計・分析のみに使用します。 ・アンケート用紙の原票、回答者が特定されるようなデータなどは一切開示いたしませんので、安心して率直にご回答下さい。
基本データ（企業ごとに必要に応じて属性を選んでください）	
●印の項目については、記入を必須とすることが望めます。 ※以下の基本データは、各属性の間での違いを分析する目的でのみ使用されます。	
○ 氏名	● 性別／年齢 ○男 ○女 どちらかを選択して下さい
● 勤続年数	○ 国籍
○ 学歴	● 所属部署
● 役職	○ 資格等級
● 配偶者の有無	● 子どもの有無
● 育児・介護休業制度の利用状況	

引き続き、設問へご回答下さい。

設問 番号	設 問	1	2	3	4
		そう 思う	ど す ら か に 思 う ば な い	ど す ら か に 思 え ば な い	そ う 思 わ な い
1	わたしの会社では、新卒採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	わたしの会社では、性別に関わりなく新入社員の配属先が決められていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	わたしの会社では、中途採用は性別に関わりなく能力で選考していると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	わたしの会社では、男性は総合職的な仕事、女性は一般職的な仕事、例えば、営業は男性、営業事務は女性、という管理をしていないと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	職場では、性別に関わりなく適性や能力をみて仕事の配分をしていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	職場では、仕事において男女の固定的な役割分担は存在していないと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	わたしの会社では、性別に関わりなく人事異動が行われていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	わたしの会社では、性別に関わりなく転勤(転居を伴う異動)が行われていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	職場では、性別に関わりなく社員の育成が行われていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	職場では、性別に関わりなく能力や成果で評価していると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	職場では、性別に関わりなく昇進(役職への登用)・昇格(資格等級が上がること)が行われていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	わたしは、賃金や昇進・昇格などの処遇に満足している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	わたしは、昇進・昇格して、より責任ある仕事につきたい	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	職場では、仕事、能力、成果などが同じであれば、性別による賃金差はないと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	職場では、育児や介護に配慮した仕事の配分がなされていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	職場では、男女ともに育児・介護休業・短時間勤務をとりやすい雰囲気だと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	わたしは、仕事とプライベートを両立できていると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	職場では、以前よりも女性の活躍が進んでいると思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	わたしの会社では、女性の管理職登用をもっと推進すべきだと思う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	わたしは、今の仕事に満足している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

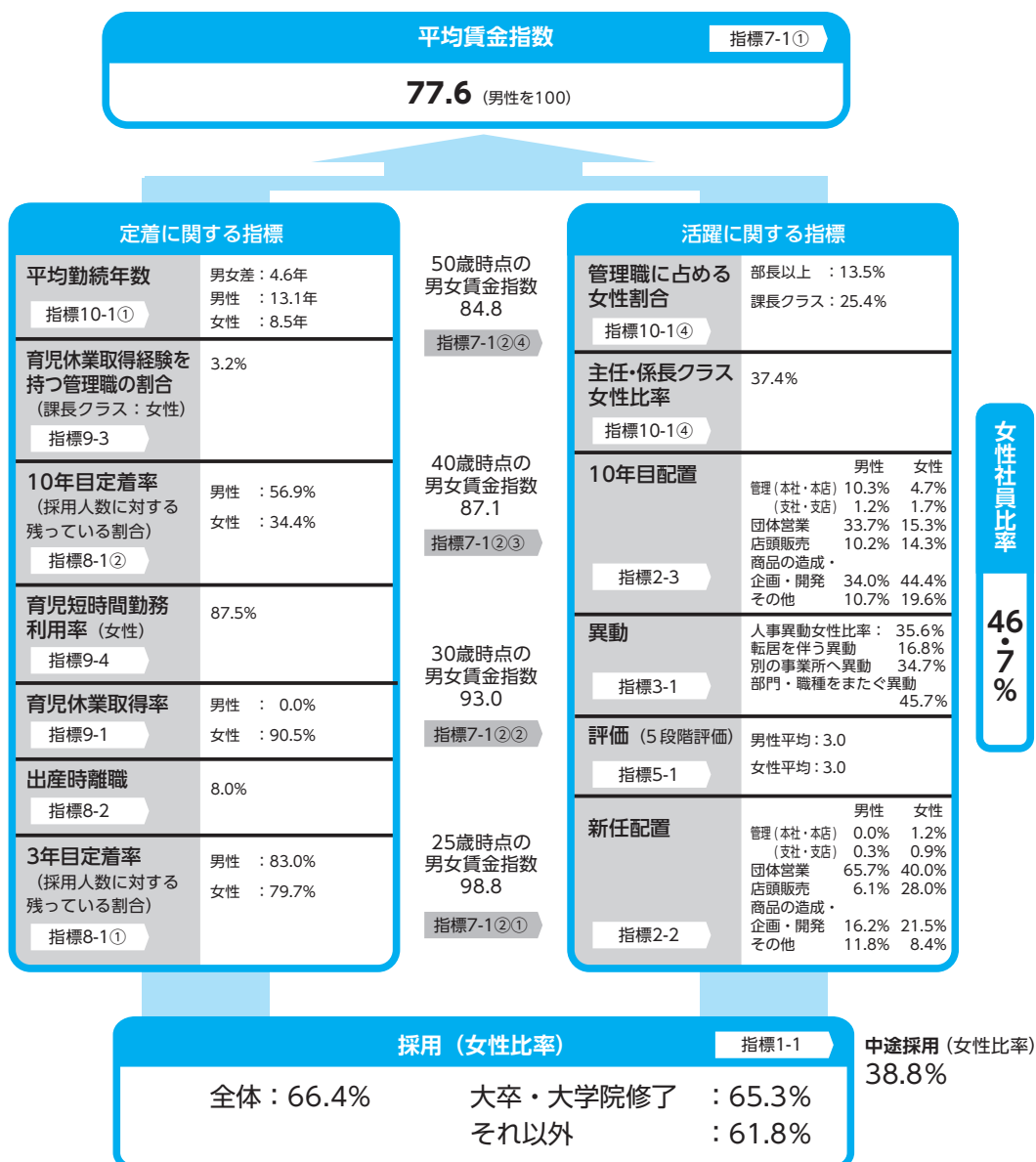
ご協力ありがとうございました

参考② 業界平均値

業種別実態調査票より、平均賃金指数を男女処遇格差を表す最終的な指標とし、同指数の決定に影響する要素を「活躍」と「定着」に関連する指標として分類整理したものが、先に紹介した「表1」(P9)の図です。これらの指標については、現時点での業界の平均値が示されています。

各企業においては、これらの業界平均値と自社のデータを比較して、業界内での自社の状況を確認することができます。旅行業においては「業界平均値」「従業員数100人以上の企業群」「海外旅行を主要事業に含む企業群」の3タイプを用意しています。自社の取組目標に応じて、比較する値を選択してください。

旅行業 業界の業界平均値



注1：「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」。

注2：データは2012年現在。旅行業の28社のデータをもとに算出。

旅行業 従業員数100人以上の企業群

平均賃金指数

指標7-1①

74.8 (男性を100)

定着に関する指標

平均勤続年数
男女差： 5.4年
男性： 14.2年
女性： 8.8年
指標10-1①

育児休業取得経験を持つ管理職の割合
(課長クラス：女性)
3.6%
指標9-3

10年目定着率
(採用人数に対する残っている割合)
男性： 66.5%
女性： 53.2%
指標8-1②

育児短時間勤務利用率 (女性)
89.0%
指標9-4②

育児休業取得率
男性： 0.0%
女性： 92.4%
指標9-1

出産時離職
11.3%
指標8-2

3年目定着率
(採用人数に対する残っている割合)
男性： 80.7%
女性： 80.3%
指標8-1①

50歳時点の
男女賃金格差
84.6
指標7-1②④

40歳時点の
男女賃金格差
86.5
指標7-1②③

30歳時点の
男女賃金格差
93.2
指標7-1②②

25歳時点の
男女賃金格差
97.1
指標7-1②①

活躍に関する指標

管理職に占める
女性割合
部長以上： 11.3%
課長クラス： 21.7%
指標10-1④

主任・係長クラス
女性比率
29.9%
指標10-1④

10年目配置
指標2-3

	男性	女性
管理(本社・本店)	8.6%	4.3%
(支社・支店)	0.7%	2.3%
団体営業	34.4%	20.1%
店頭販売	11.8%	16.0%
商品の造成・		
企画・開発	36.7%	39.9%
その他	7.8%	17.3%

異動
指標3-1

人事異動女性比率：	32.8%
転居を伴う異動	16.8%
別の事業所へ異動	35.9%
部門・職種をまたぐ異動	41.6%

評価 (5段階評価)
指標5-1

男性平均：	2.9
女性平均：	2.9

新任配置
指標2-2

	男性	女性
管理(本社・本店)	0.0%	1.3%
(支社・支店)	0.3%	1.0%
団体営業	61.2%	38.9%
店頭販売	6.9%	31.3%
商品の造成・		
企画・開発	18.3%	18.1%
その他	13.3%	9.4%

女性社員比率

42.9%

採用 (女性比率)

指標1-1

全体： 64.7%

大卒・大学院修了： 67.5%
それ以外： 61.8%

中途採用 (女性比率)
44.4%

〈指標解説〉

平均賃金指数

- 男女間賃金格差は、男女の管理職比率や平均勤続年数に差異があることが主な要因となっています。
- 昇進・昇格の割合と男女労働者の割合が同じになるということは、男女均等に管理職への昇進・昇格ができていることを示します。これは女性が男性と同様の職務経験やキャリアを積んで昇進・昇格の対象となっていること、そのため同等の活用や処遇を受けていること、即ち「活躍」が進んでいることを示します。
- 勤続年数の長さが男女で格差が小さくなることは、女性も家庭的理由などで退社することなく、男性と同様に勤め続けることができていること、即ち「定着」が進んでいることを示します。
- 従って、男女での平均賃金は、男女の活躍（昇進）や勤続の実態を総合的に反映した指数と言えます。同指数が100に近づくほど、「活躍」と「定着」の両方が進んでおり、男女格差が解消されつつあることを示します。

「活躍」に関する指標(右側の指標)

- 代表的な指標として管理職に占める女性割合を選定していますが、管理職に至るまでの男女均等取扱いに関する指標として、以下の指標を設定しています。
- ▲ 管理職に占める女性割合：部長以上クラス(役員含む)や課長クラスに占める女性比率
- ▲ 主任・係長クラス女性比率：主任・係長クラスに占める女性比率
- ▲ 10年目配置：10年目における男女の部門別構成比
- ▲ 異動：人事異動者全体に占める女性の人事異動者の割合
特に転居を伴う異動の比率も検証
→男女ともに同頻度で異動が実施され、職務経験の機会が均等になっていることを検証
- ▲ 評価：男女で人事評価点数に対する格差が生じていないか検証
- ▲ 新任配置：入社後の配属段階で部門や職務が偏っていないか検証

「定着」に関する指標(左側の指標)

- 平均勤続年数で表されるように、女性が途中でキャリアを断絶することなく、男性と同様に勤続できているのかを検証する指標として、勤続の節目ごとに以下の指標を採用しています。
- ▲ 平均勤続年数の男女差：現時点での在籍社員の勤続年数平均の男女差
- ▲ 育児経験を持つ管理職の割合：課長クラスの女性のうち、育児休業経験者の割合
- ▲ 10年目定着率：現時点での勤続10年目社員の在籍率
- ▲ 育児短時間勤務利用率：産休・育休から職場復帰した女性のうち、短時間勤務制度を利用した人の割合
- ▲ 育児休業取得率：子どもが誕生した社員のうち、育児休業の取得者の割合
- ▲ 出産時の離職率：補足指標として育児休業取得率、育児短時間勤務利用率
- ▲ 3年目定着率：現時点での勤続3年目社員の在籍率

採用(女性比率)

- 応募状況も踏まえつつ、男女の採用状況を確認します。応募状況に比べ、男女の採用比率が極端に偏っていないか？などを検証します。

見える化ツールは下記ホームページにて 閲覧・ダウンロードできます。

見える化ツール 厚生労働省ホームページ

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>

平成26年4月下旬に掲載を予定しています

厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課 均等業務指導室
TEL:03-5253-1111 (内線7843)

協力団体

日本旅行業協会

〒100-0013 千代田区霞ヶ関3-3-3全日通霞が関ビル3階
<http://www.jata-net.or.jp/>

企画・製作

株式会社三菱総合研究所



厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる人事労務に関する情報をメルマガで配信しています。

登録はこちら

<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

【著作権について】

本紙で紹介しています「見える化ツール」に関しての著作権は厚生労働省が有しています。「見える化ツール」の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課 均等業務指導室(03-5253-1111(内線7843))までご相談下さい。

【免責事項】

本紙の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

平成26年3月作成