

## 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、添乗員派遣や幹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、ノウハウある人材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、産育休取得者を含め、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」の取得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、人財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「性差なく正當に扱われている」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リスト株式会社

### 1. 企業概要

エムオーツーリスト株式会社は、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ます短時間勤務制度は、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めます。

### 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】

#### 働き・学び・成長

- 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。

#### アンケートのやり方

- 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。

#### 雇用機会均等法

「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](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ついて

- 「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 <sup>※</sup> 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><b>【算出方法】</b> 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><b>【算出方法】</b> 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"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>

## 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><b>【算出方法】</b>          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> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <math display="block">\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</math> </div> <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><b>【算出方法】</b> 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"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>

### 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" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>人数</th> <th>業界平均値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">—</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">87.5%</td> </tr> </tbody> </table>		人数	業界平均値	男性	%	—	女性	%	87.5%	<p><b>【算出方法】</b> 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; border-radius: 10px; padding: 10px; background-color: #f0f0f0; margin: 10px 0;"> <math display="block">\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</math> </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%

<p>③ 年齢別に占める女性の割合</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年齢</th> <th>女性割合</th> <th>業界平均値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①25歳</td> <td>%</td> <td>69.2%</td> </tr> <tr> <td>②30歳</td> <td>%</td> <td>59.2%</td> </tr> <tr> <td>③40歳</td> <td>%</td> <td>56.0%</td> </tr> <tr> <td>④50歳</td> <td>%</td> <td>35.7%</td> </tr> </tbody> </table>	年齢	女性割合	業界平均値	①25歳	%	69.2%	②30歳	%	59.2%	③40歳	%	56.0%	④50歳	%	35.7%	<p>【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。</p> $\frac{[\text{女性の人数}]}{[\text{男女計の人数}]} \times 100$			
年齢	女性割合	業界平均値																	
①25歳	%	69.2%																	
②30歳	%	59.2%																	
③40歳	%	56.0%																	
④50歳	%	35.7%																	
<p>④-1 役職別の女性割合</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>職位</th> <th>女性割合</th> <th>業界平均値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a. 一般</td> <td>%</td> <td>63.0%</td> </tr> <tr> <td>b. 主任・係長</td> <td>%</td> <td>37.4%</td> </tr> <tr> <td>c. 課長クラス</td> <td>%</td> <td>25.4%</td> </tr> <tr> <td>d. 部長以上クラス</td> <td>%</td> <td>13.5%</td> </tr> <tr> <td>    うち役員</td> <td>%</td> <td>10.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>④-2 課長クラス以上割合</p> <p>_____ %</p> <p>業界平均値 20.8 %</p>	職位	女性割合	業界平均値	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%	<p>【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。</p> $\frac{[\text{女性の人数}]}{[\text{男女計の人数}]} \times 100$ <p>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</p>
職位	女性割合	業界平均値																	
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%																	

## 指標10-2 労働時間

10-2 労働時間に関する指標											
<p>月平均残業時間数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>時間数</th> <th>業界平均値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td>時間</td> <td>15.1時間</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>時間</td> <td>12.8時間</td> </tr> </tbody> </table>		時間数	業界平均値	男性	時間	15.1時間	女性	時間	12.8時間	<p>【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。</p> <p>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。</p>	
	時間数	業界平均値									
男性	時間	15.1時間									
女性	時間	12.8時間									

## 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	・回答内容は厳秘とし、 <b>集計・分析のみ</b> 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	どちらかといえば そう思う	どちらかといえば そう思わない	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"/>

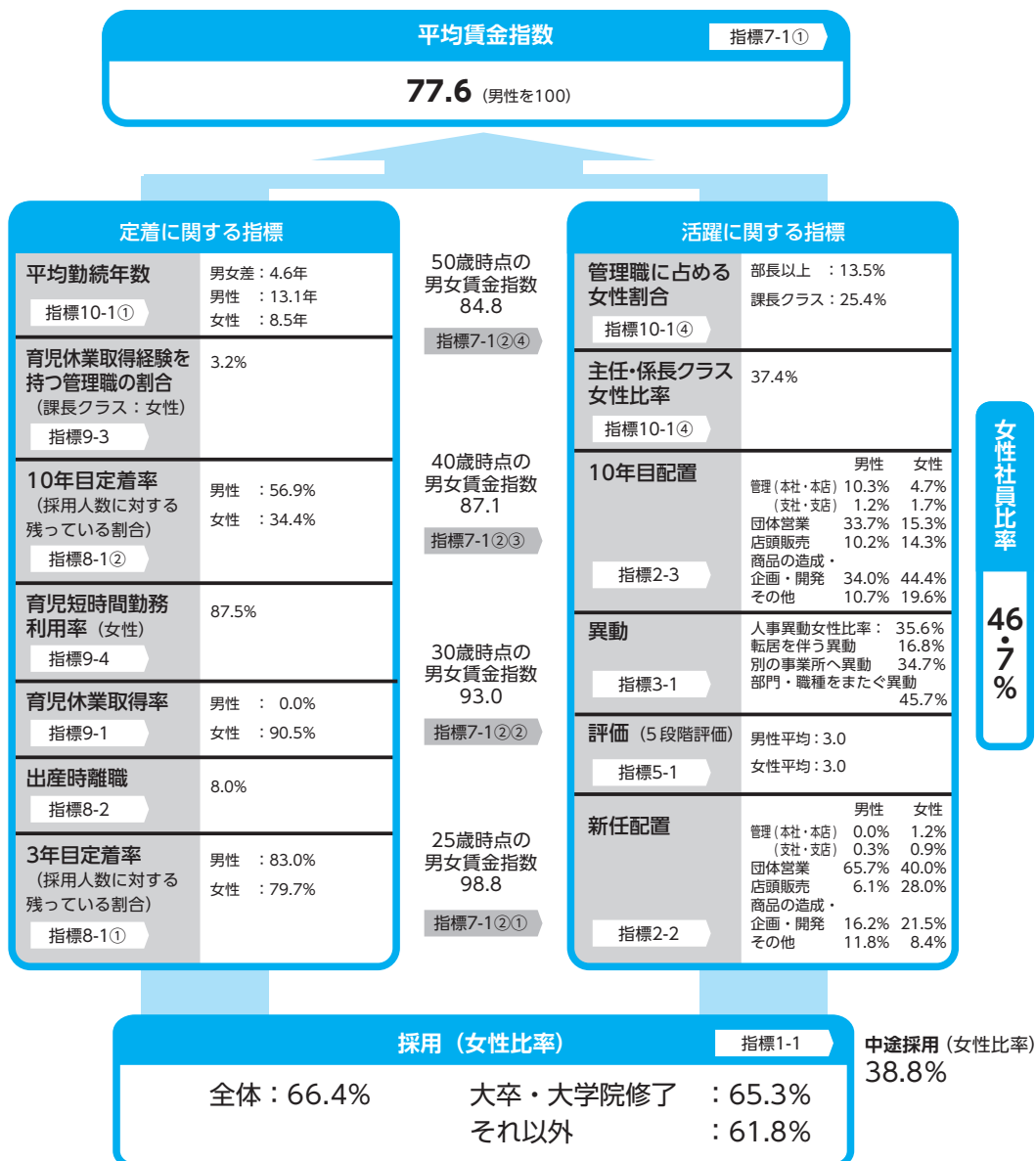
ご協力ありがとうございました

## 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。

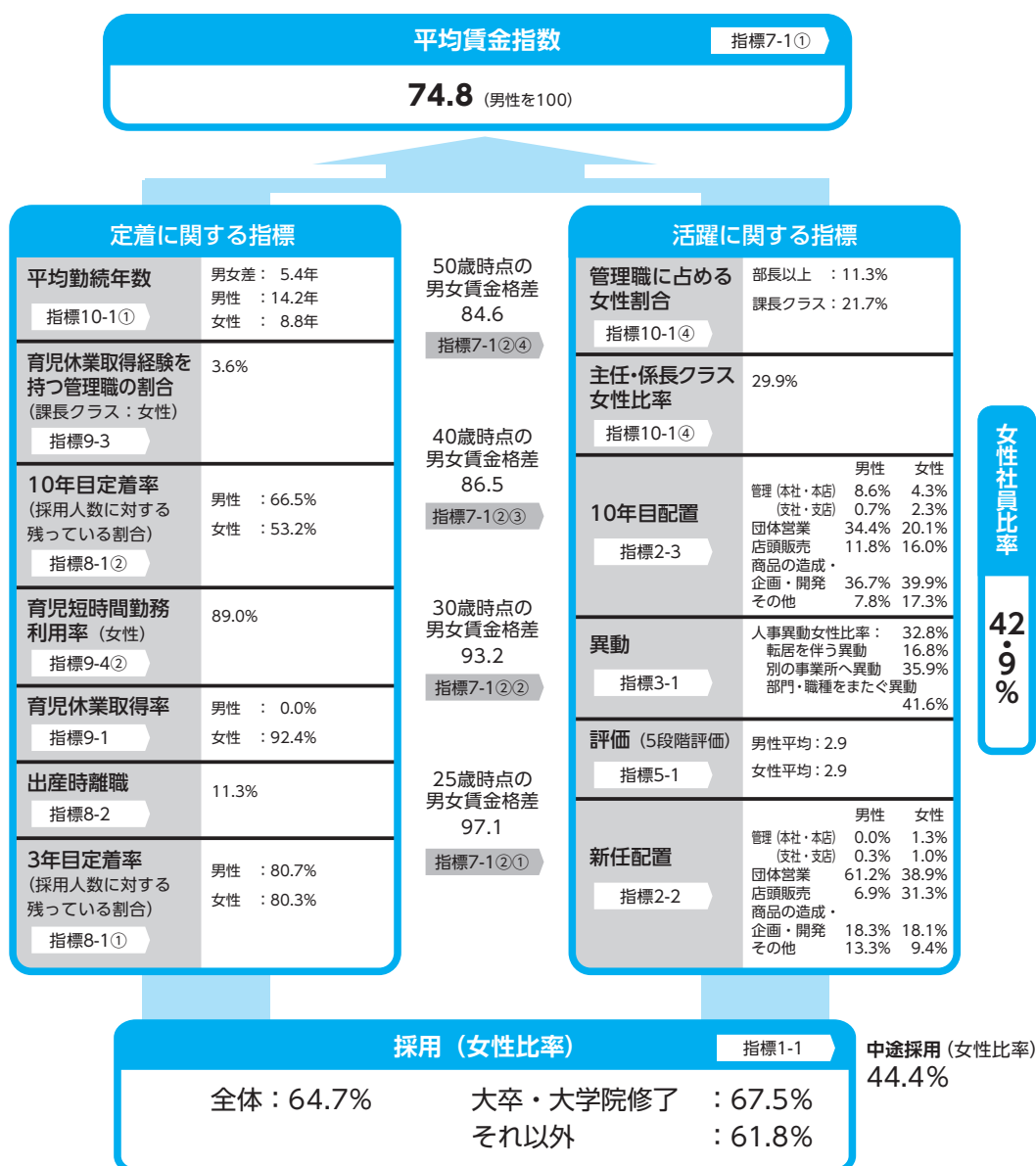
### 旅行業 業界の業界平均値



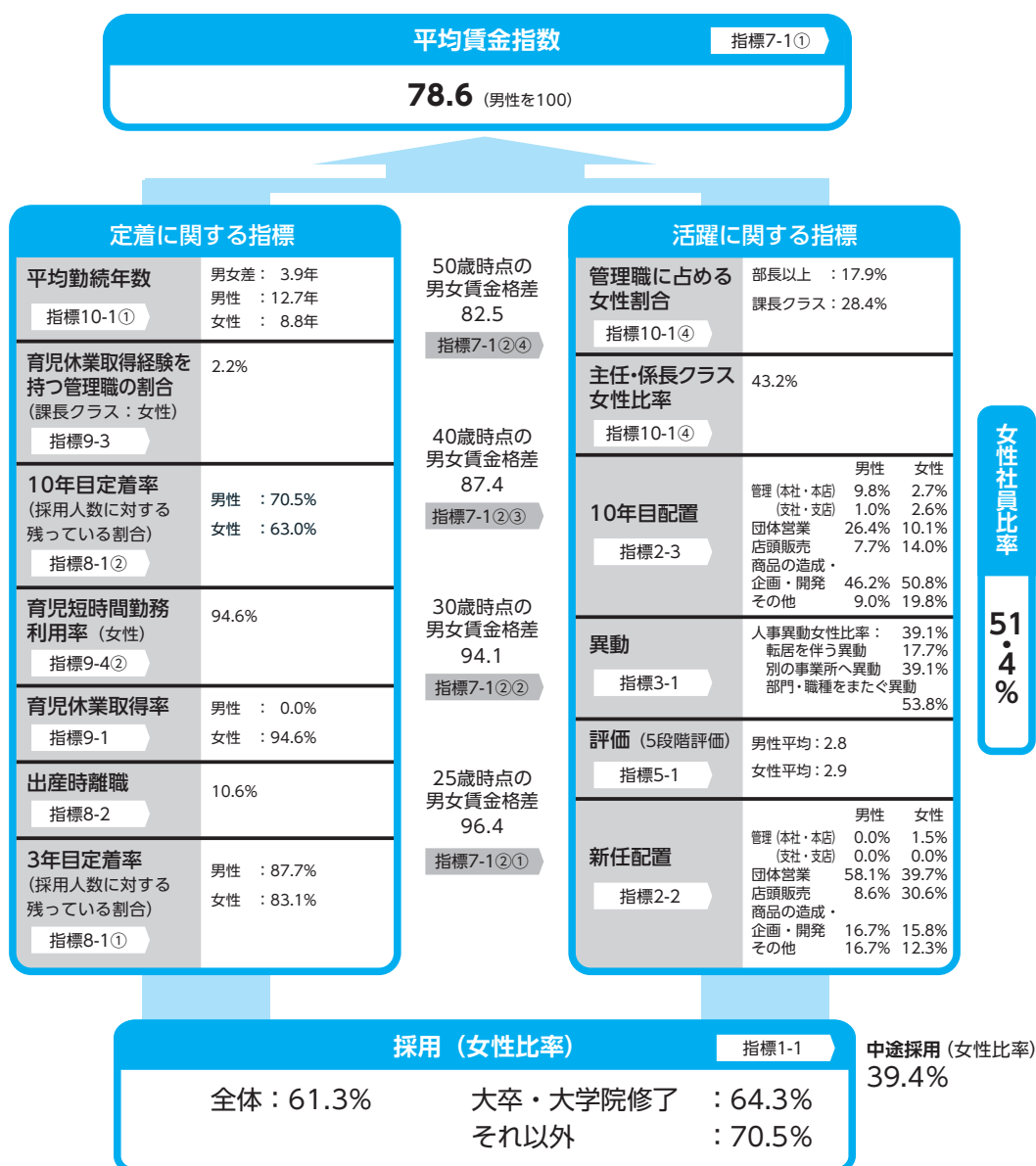
注1：「女性比率」とあるものは、「男女計に占める女性の割合」。

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



旅行業 海外旅行を主要事業に含む企業群\*



\*海外旅行関連の売上げが全体の30%以上の企業



## 〈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