

# LADY JATA 委員会レポート

女性活躍推進に関する提言

## これからの多様な働き方！ ロールパーツから自分らしいスタイル

---

2026年3月



一般社団法人日本旅行業協会

関東支部

## 目 次

I. はじめに	・・・02
II. 2026年 LADY JATA委員会からの提言	・・・03
III. 環境の変化（2016年以降の変化）	・・・04
IV. 社員との意見交換より	・・・05-08
• 若手社員の不安	
• 若手管理職の悩み	
V. 参考事例	・・・09-12
VI. 資料	・・・13-18
▷女性の活躍に関する状況（推移）	
▷労働人口推移	
専業主婦世帯と共働き世帯1980年～2024年	
▷育児休業取得状況	
▷テレワーク実施率	
▷意識調査	
▷残業時間推移	

LADY JATA委員会名簿

2016年2月にLADY JATA 委員会では、当時女性の労働力をいかに社会に活かすかが見直されている背景の中、会社は男性を中心とした総合職・長時間勤務、家庭は女性が守ることを前提にしてきた社会慣習を見直すべき時期に来たと考え提言を行いました。

**【2016年 LADY JATA 委員会からの提言】**

「女性活躍」の具現化に向けた議論の中で、真の「女性活躍」を実現するためには、企業側の基本方針や制度策定・運用定着というハード面のみならず、我々女性自身の覚悟・自覚というソフト面も、極めて重要な要素の一つであると再認識するに至った。

「女性活躍」とは、女性を特別扱いすることではなく、女性も男性と同じ機会が与えられ、男女ともに覚悟・自覚を持って働き、切磋琢磨することでの相乗効果による企業・業界団体としての全体のポトムアップが図れた状態のことである。

女性のみならず、経営層や各職場がこの幹となる考え方を十分に理解した上で、ポジティブ・アクションを起こすことが、単なる机上の空論に終わらない、真の「女性活躍」に連環するものと確信している。

以降10年が経過する中で、法制度の整備や社会・経済的な環境変化が進み、現在は日本初の女性総理大臣が誕生するなど、歴史的な転換期を迎えています。

一方、2020年からのコロナ禍には働く環境も大きく変化しました。新しい生活様式への転換や人々の移動が制限され、旅行業界は甚大な打撃を受けましたが、現在は深刻な人材不足に直面しており、多様な人材の確保と育成、生産性の向上は喫緊の課題となっています。女性が輝くリーディング業界を目指すための指針として、本レポートをまとめました。

JATA関東支部 LADY JATA 委員会では、女性活躍のために女性の視点で、2024年には「次世代の女性リーダーの育成（女性社員が目指す将来像）」、2025年には「女性の活躍のために、女性管理職のワーク・ライフ・バランスを考える」をテーマに活動してきました。

2024年は管理職を目指す、或いは管理職は目指さない若手社員との意見交換の中で、管理職を目指したいが障害となっている事、目指したくない理由について考えました。

2025年は管理職経年の浅い若手管理職社員との意見交換を行う中で、女性管理職のロールモデルとは、管理職としての「やりがい」と「なやみ」から女性管理職のワーク・ライフ・バランスを考えました。委員各社の現場で女性社員の直面している課題の認識と他社の事例も含めた広い視野でのこれからの方向性を考えました。

これらを踏まえて、2026年女性活躍推進について提言します。

2026年 3月  
JATA関東支部  
LADY JATA委員会

## 2026年 LADY JATA 委員会からの女性活躍推進に関する提言

コロナ禍以降、社会・経済的な環境は大きく変化しました。女性が働く意欲を持ち活躍していくことは、社会全体の生産性を維持・向上させる上で重要です。そのためには女性がキャリアを継続していく上で感じる「壁」を取り除く、緩和することが必要となり、多様で柔軟な働き方は女性の活躍の後押しとなります。

本委員会は、自分らしい働き方、生き方を実現するため、以下の通り提言します。

- 「ロールモデル」から「ロールパーツ」への転換を提案します。
  - 特定の人物を模倣するのではなく、複数の人の働き方から自分に合う部分（パーツ）を組み合わせ、持続可能な活躍の実現。
  - ロールモデルに捉われず、ロールパーツを組み合わせることで自分らしい管理職スタイルを築くことを推奨。
- 凹凸のないキャリア継続を提案します。（M字曲線の解消）
  - 出産・育児期間を「凹み」とするのではなく、キャリアを継続して活躍するための環境整備。
    - （・ 時間や場所に縛られない働き方の実現 ・ DXの活用 ・ 男性育休の取得推進等）
- 多様な働き方を前提とした組織評価と意識改革、働き方改革を提案します。
  - ワーク・ライフのバランスから、双方が相乗効果を生む「ワーク in ライフ」へ。
  - 「管理職は長時間労働・24時間対応」という古い社会通念を打破し、管理職の「分業制」や「成果による評価」の導入。
  - 育児・介護は女性だけの問題ではなく、経営層・男性社員も含めた共通課題であるという意識の浸透。
  - テレワーク・フレックス勤務の活用などによる一人一人の働き方、DX活用での業務の効率化・生産性の向上。

女性の年齢階級別労働力率（M字カーブ）の推移



女性の働き方について、出産や育児を機に一度仕事をやめて再び働き始める、そんな女性の働き方を表す用語としてよく聞く言葉に「M字カーブ」があります。

長年、女性の継続就業を阻む壁の解消が課題とされてきましたが、働く女性の増加などでM字の谷が浅くなってきました。近年、M字カーブは徐々に解消されつつあります。

## 2016年以降 女性活躍における環境の変化と現状

- 働き方の柔軟化：テレワークの実施率や男性の育休取得率は大きく上昇しており、就業継続を可能にする「追い風」となっています。
- 意識のギャップ：「女性自身の意識変化」については、単に意欲が高まっただけでなく、男女ともに世代間の意識ギャップが大きいという実態があります。
- 制度の充実：女性活躍推進法の改正や育児・介護休業法の整備により、企業には数値目標の設定や情報公表が義務付けられています。

### 【社会・経済的な環境変化】

- ・少子高齢化と労働力不足：労働人口が減少していく中で、企業が持続的に成長するには、女性の労働力確保が不可欠になっています。女性が働く意欲をもち、能力を十分に発揮できる環境を整備することは、社会全体の生産性を維持・向上させる上で重要な課題です。
- ・グローバル化とダイバーシティ：グローバル競争が激化する中、性別にかかわらず、多様な人材が活躍できる「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進することは、企業の競争力強化につながると考えられています。
- ・働き方の多様化：テレワークやフレックスタイム制といった、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方が浸透しました。これは、育児や介護などと仕事の両立を求める女性にとって、就業継続を可能にする追い風となっています。

### 【法制度の整備】

- ・女性活躍推進法：2016年施行、2022年4月に改正された「女性活躍推進法」は、環境変化を加速させる決定的な要因の一つです。301人以上、のちに101人以上の事業主に対し、女性の活躍に関する状況把握、課題分析、行動計画の策定・公表を義務づけました。2022年の改正では、男女の賃金格差の情報公表が義務化され、より踏み込んだ対応が企業に求められています。
- ・男女雇用機会均等法・育児・介護休業法：これらの法整備は、女性がキャリアを築く上で障壁となっていた性別による差別や、育児・介護による離職を防ぐ土台を築きました。

### 【企業の変化と対応】

- ・意識改革と経営戦略への位置づけ：企業は女性活躍推進を社会貢献活動としてではなく、経営戦略の一環として捉えるようになりました。女性管理職比率の向上、男女間賃金格差の是正などを数値目標として設定し、多様な人材の活用を重視しています。
- ・具体的な制度導入：企業は、働きやすい環境を整備するため、さまざまな制度を導入しています。柔軟な働き方（フレックスタイム、リモートワークなど）、両立支援制度（育児休業、時短勤務など）、女性向け研修やキャリア支援、女性管理職や育児経験者のロールモデルが示されています。
- ・企業文化の変革：制度だけでなく、社内全体の意識改革も進んでいます。これは、女性自身や管理職、そして企業全体の働き方に対する考え方を変えるものです。結果として、男性も働きやすい「ワークライフバランス」が実現する職場が増えています。

## 「女性社員が目指す将来像（管理職を目指す、目指さない）」

### ■若手女性社員の考え（管理職手前の一般職社員との意見交換会／2024年7月19日）

委員会各社の若手社員を迎え、「女性社員が目指す将来像（管理職を目指す、目指さない）」をテーマに意見交換会を実施した。

1. 「A：管理職を目指したい」と答えた人 11名（16人中）

Q：管理職も視野に力を発揮したいあなたの障害となっていることは何ですか。

[アンケートにあったコメント]

- ・現在、育児と仕事の両立のため時間管理に苦慮しています。部下ができた時に自分が管理者としての責務を全うできるか、現時点では自信があるとは言えず自信がありません。
- ・女性の管理職上司がないため将来像がイメージしづらい。
- ・目指したい女性が声に出して言いづらいのではないかとすることがある。
- ・今後あるとすれば子育てする中での時間的制限
- ・自分自身のスキル不足、経験・知識不足に対する不安
- ・規律や精神的な幸福度が下がりそうなので、このままの組織風土であれば躊躇したい気持ちも強い。
- ・出張等で家を空ける必要も多々出てくることに對し、どのように家庭とバランスが取れるかが不明。
- ・子育てと両立できる精神的余裕が持てない。
- ・役職は関係なく人による仕事量の大きな差があるため、どこまで評価されるのかが不安。
- ・個人的にはプライベートを仕事より優先させたいという思いがある。
- ・上司に男性が多かったとしたら、女性の意見が反映しづらくなる可能性がある。
- ・突然休みを取らなければいけない場合、周りの理解を得ることができるかが不安。
- ・業務量が多い管理職をサポートできるような体制づくりが必要。
- ・自身の実力が管理職を目指すうえで足りているかが不安。

2. 「B：管理職を特に目指さない」と答えた人 5名（16人中）

Q：仕事は一生懸命やるが管理職にはなりたくないあなたはどんな理由がありますか。

[アンケートにあったコメント]

- ・管理職を目指すか目指さないかという事は、働いていく環境や業務内容により異なってくると思います。今後「目指す」へ変わっていく可能性もあるかもしれませんが、現時点では第1線で業務をしていきたい持ちが大きいです。
- ・ワークライフバランスの両立が難しそうだと感じます。
- ・休日も仕事をしている管理職が多い。
- ・現状のライン課長の業務量を見ていると管理職を目指したいとは思えない。
- ・残業の多さを見ても、家庭との両立が難しいと感じる。
- ・添乗、業務負担などフルタイム＋残業でやっとこなせているような業務形態に問題がある。

【意見交換会出席会社】 ㈱日本旅行 / 近畿日本ツーリスト(株) / ツーリストインターナショナルアソシエーツ(株)  
(参加者：17名) 日新航空サービス(株) / ㈱阪急交通社 / 東武トップツアーズ(株)

## ■若手女性社員が活躍するために

事前アンケートおよび意見交換会でのディスカッションを通じて、若手社員が仕事をしていく上での不安が明らかになり、それらの不安の解消により目指すべき新しい管理職像が浮き彫りとなった。

### ●若手一般職女性社員の不安

- ・ワークライフバランスとの両立に不安を感じる
- ・管理職の業務過多や時間的制限から、家庭との「両立」に不安を感じる。
- ・男性の管理職が多く、女性の管理職のイメージが湧かない（ロールモデルの不在）
- ・自分の能力（スキル・経験・知識等）への不安
- ・他業界（DX や働き方改革が進む業界）の事例と比較し、自業界の働き方に対する課題感も見られる。

### ●「女性社員が目指す将来像」のための考察

#### <前提>

- ・この10年で世の中が急激に変化してきている。  
⇒育児や介護への様々な制度が整備されてきた。  
⇒女性活躍に向けた先進的な取り組みをおこなう企業も続々誕生。  
⇒パパ育休も20代~30代では企業により取得が当たり前になってきている。  
⇒若い世代では特に男性・女性問わず、ワークライフバランスを重視する傾向。  
⇒20~30代の意識は進んでいる一方で50代以上の考えは会社により大きく異なる。

#### <これからの進むべき方向性>

- ・若い世代には男女関係なく従来の働き方の管理職は受け入れられない。  
⇒管理職の働き方の固定概念をなくし、新たな管理職像に向けた「分業」のしくみを作る。  
⇒長時間労働を良しとせず、トップダウンによる定時退社に向けた様々な取り組み  
(PCシャットダウン、DX推進、リモートワーク、直行直帰など)
- ・男性の働き方も含めて経営層の意識改革が必要。  
⇒育児・介護・病気など様々な理由は女性だけの問題ではない。  
⇒労働時間・勤務場所・性別・年齢に関係なく「成果」を評価する。

#### 今まで

男性は仕事・女性は子育て  
管理職は残業が当たり前 リアル勤務  
派閥人事 個人商店 転勤OK  
休むと周りに迷惑がかかる



#### これから

**子育ては男女でシェア** 誰もが定時退社  
管理職も分業制 フレックスタイム・リモートワーク  
**実績（成果）で評価** 転勤あり・なし選択可  
休職者フォロー手当

## 「女性管理職のロールモデル」 ～管理職のやりがいとなやみ～

### ■若手女性管理職の考え（経年の浅い女性管理職社員との意見交換会／2025年7月9日）

委員会各社の若手女性管理職社員（管理職経年の浅い社員）を迎え、「管理職としてやりがいを感じる事、職場の課題・悩み」をテーマに意見交換会を実施した。

#### [アンケートにあったコメント]

#### Q1：日々の業務の中で管理職の役割として心がけている事を聞かせてください。

- ・定期的にチーム内で明確な目標とビジョン（何を達成するかがはっきりしている状態）、方向性の確認。
- ・チーム内での情報共有・意見交換のために効率的なコミュニケーションを取れる環境づくり。
- ・部下の声に耳を傾け、共感をもって受け止める姿勢を大切にしている。
- ・信頼して仕事を任せることで、なぜこの仕事が必要なのか考え自ら動いてもらえるように示すこと。
- ・各担当に業務の背景・目的をしっかりと共有することで、ゴールにたどり着くまでの道筋・施策を担当自ら考えさせ、実行に向けフォローする。
- ・失敗を個人に負わせない、組織の問題として引き受ける。
- ・報告や相談をいつでも聞けるよう、話しかけやすい相談できる体制と声掛けを心がけている。

#### Q2：管理職になりたての際に困った事、また現在も管理職として困っている事はありますか。

- ・現在、時短勤務で働いているが社内で同じような管理職の時短勤務者がおらずロールモデルがないので自分の働き方を客観的に捉えるのが難しい。
- ・管理職を拝命してから、裁量が大きくなり時間管理がしやすくなった一方、新しい業務や責任が増えたことにより、私生活との切り離しが難しくなった。
- ・課員のワークライフバランスと会社から求められる成果物の精度・期間の短さのギャップに苦慮している。

#### Q3：職場（会社）の課題と感ずることを教えてください。（職場環境、業務負担等含め）

- ・「管理職とはこうあるべき」という考え方が、管理職・一般職で隔たりがあると感ずる。
- ・評価について会社全体では評価基準があるものの、各スタッフの業務成果が数値で表れる部分とそうでない部分（間接的なサポート）があるため、担当業務においては公平に評価することが難しい。
- ・育児中の女性の活躍の場の拡大（能力を引き出す方法）やモチベーション向上、また育児中メンバー（時間短縮勤務）を支える周囲社員へのフォロー。

#### Q4：疑問に感ずる事、悩み、相談したいことはありますか。（働き方、ジェンダー平等も含め）

- ・管理職になると、時間管理という概念が無くなるため、「就業時間や平日・休日に関係なく、いつ何時も仕事に対応できる状態であるべき」という社会通念があるように感ずる。
- ・現在まだ子どもが小さく育児に注力したいために短時間勤務を選択しているが、部下は自分の退社後もまだ働いている状況のため就業時間外もメールチェックをする日々で、私生活との切り離しが難しい。
- ・土日でも常に会社と繋がっていると感ずており、心がなかなか休まらないです。
- ・介護や育児従事者が増え、そうでない社員への業務負担がぬぐえず心苦しい。
- ・体力的な負担や仕事量が、プライベートに影響してくるのではないかと、少々不安に感ずている。

【意見交換会出席会社】 近畿日本ツーリスト(株) / ツーリストインターナショナル(株) / (株)日本旅行  
(参加者：16名) (株)ジャルパック / (株)阪急交通社 / (株)ジェイアール東海ツアーズ

## ■女性管理職社員の働く環境整備のために

### ●前提

- ・当業界の発展を担う女性の活躍に向けた課題と解決策を提言する
- ・若手または経年の浅い管理職ならではのマネジメント業務への戸惑いや難易度を共有する
- ・管理職になっても「楽しく活躍したい」環境づくりのための前向きな提言

### ●若手女性管理職社員の悩み

#### <悩み>

- ・ロールモデルの不在
- ・あるべき姿へのプレッシャー
- ・業務量とプライベートのバランス
- ・育児中のサポート
- ・固定化された管理職像
- ・自身を客観視できない

#### <ギャップ>

- ⇒ 合致するモデルがない
- ⇒ 男性中心の会社風土、多様性許容は程遠い
- ⇒ リアル業務マスト（DX化遅れ）や属人化
- ⇒ 制度がない（不十分）と利用環しづらさ
- ⇒ 管理職の古い心得や残業ありきの働き方
- ⇒ 新たな業務や役割・責任に対するプレッシャー

### ●「女性管理職のロールモデル」のための考察

#### <あるべき姿>

- ・ライフとワークの両立（WL バランス⇒WL シナジー）ができる管理職
- ・やりがいと楽しさの両方を叶えられる管理職
- ・分軸を持てる自分だけの管理職キャリア像

#### <プロセス>

##### ○会社（土台）

- ・旧態依然の管理職像から脱却した新しいマネジメントスタイルを求める
- ・ライフイベントや個事情を踏まえた柔軟な働き方を支える制度づくり
- ・納得できる目標感、フラットな評価制度の構築

##### ○本人

- ・自分らしく、やりがいを持って生き生きと働く →それこそがロールモデル
- ・強みを伸ばし、弱みはチームでカバーする「巻き込み型マネジメント」の実現
- ・社内外のコミュニケーションを積極的に図り、自ら働きやすい環境づくりを確立する

#### <これからの進むべき方向性>

##### ○従来の「ロールモデル型」

- 《依存型＝完コピスタイル》
- ・目標が明確でわかりやすい
  - ・モデルとなる人物を丸ごとコピーしようとして、自分とのギャップに苦しむ
  - ・時代や環境の変化に対応しにくい



##### ○これからの「ロールパーツ型」

- 《選択型＝カスタマイズスタイル》
- ・複数の人の真似たいパーツを自分なりにパズルのように組み合わせるカスタムスタイル
  - ・状況（育児・介護・キャリアアップ等）に合わせてパーツを入れ替え



## 効果の見られた委員会各社の好事例

### ■業務の効率化

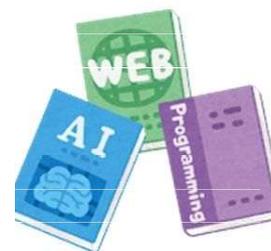
#### 事例1. AIを活用した取り組みやDX推進（東武トップツアーズ）

現場目線で設計した「簡単に使えるAI」「普通の業務を行う延長で、自然にAIが使える」ような、旅行会社の業務に特化した専用AIシステムを開発し、実務でのAI活用を本格的に進めている。社員は、テンプレートを選択するだけでAIを活用することが可能となっている。

- メール作成支援  
旅行会社の社員向けに最適化されたメールテンプレートを用意。用途（顧客対応、社外連絡、案内文など）に応じて、誰でも短時間で適切な文案を作成できる。
- 文章ライティング  
観光案内文、企画説明文、社外向け文章などを、あらかじめ用意された文章テンプレートから自動生成。文章の品質を均一化し、作成時間の大幅な短縮を実現。
- SNS運用支援  
観光地やツアー情報のSNS投稿文を自動生成。目的や媒体に合わせた表現で、継続的な情報発信を支援。
- 入札業務を支援する「入札マスター」  
特に注目されているのが、自治体用入札業務向けAI機能「入札マスター」である。入札の仕様書をアップロードするだけで、約8,000字規模の提案書を自動生成。

#### 【今後に向けて】

本AIシステムを単なる業務効率化ツールではなく、「社員の知見を共有・進化させる仕組み」として位置づけている。今後も、旅行業界の実務に即したAI活用を推進し、生産性向上とサービス品質の両立を目指している。



#### 事例2. PCシャットダウン制（阪急交通社）

コロナ禍以降、個人のPCの自動シャットダウン制を導入した。

目的：長時間労働の是正、意識改革の促進、時間外業務の把握

システムの概要：設定された定時時間にPCの自動シャットダウン  
定時後に勤務する場合は、システムより上長への申請が必要となる。（時間、勤務理由）

導入の効果：時間外勤務 全部署 27%減 新橋 64%減

【導入前】 2019年10月  
全部署 988名 平均23.04時間  
新橋（非営業） 60名 平均16.80時間

【導入後】 2025年10月  
全部署 1,200名 平均18.68時間  
新橋（非営業） 122名 平均6.33時間



### 事例3. 業務の断捨離（ジャルパック）

各組織で業務の棚卸しを行い、従来のやり方を根本的に見直し、「なくす」「減らす」「置き換える」という視点で施策を策定し、実行しています。

推進にあたっては、専任組織を立ち上げ、デジタルツールの活用促進や組織間の横断的な課題解決などの支援を行い、業務時間の削減と効率化を図るとともに、社員一人ひとりが学びや新しい挑戦に充てられる時間を年間約 100 時間創出することを 2025 年度の目標としています。

この取り組みを通じて、社員のエンゲージメント向上と会社全体の生産性向上を実現し、時代の変化や顧客ニーズに応じた新たな価値を提供し続けることを目指しています。

## ■コミュニケーション

### 事例4. 部下の声に耳を傾ける「聞く聞くタイム」の実施（ジャルパック）

新卒でジャルパックに入社し、旅行のオペレーション・予約・企画、経営企画を経て人事・人財戦略に携わってまいりました。

2025 年 4 月に人事・人財戦略グループのグループ長を拝命し、まず戸惑ったことはミーティングが多すぎるあまり、メンバーとの対話の時間が取れない現実でした。

そこで、できる限り毎日 1 時間「コミュニケーションタイム」としてミーティング不可の「予定」を作ることで、メンバーが話しかけやすい・相談しやすい環境を構築しました。

日によっては相談ごとが発生しないこともありますが、毎日 1 時間話せる自由時間が確保されていることで、判断の遅延なく、業務の進捗管理とメンバーの様子を把握できていると感じています。



## ■男性育休・勤務制度

### 事例5. 男性育休の促進（ジャルパック）

社員が生き生きと働き続けられる環境づくりを目指し、ライフイベントと仕事の両立支援に注力しています。育児休暇の延長やテレワーク、フレックスタイム制度、子の看護・介護の時間単位取得など多様な働き方改革を進め、2021 年度から男性の育児休暇取得率 100%を達成しました。特に 2024 年 4 月には、社内の意識改革を加速させるため、経営トップが「男性育休 100%」を社内外に宣言しています。

また、JAL グループ教育としても「オンライン父親学級」を開催し、「当事者」「管理職」「全社員」向けの動画も公開するなど、多角的に理解促進を図っています。これにより男女平等なキャリア機会と多様な視点を持つ職場づくりが進んでいます。



### 事例6. 多様な勤務制度の導入（JTБ）

時短勤務者のフレックス勤務制を導入しました。

通常のフレックス勤務だけではなく、「短時間勤務」取得者にもフレックス制度を導入することで、柔軟な働き方をより拡充させることができました。

## 事例7. 男性育休の促進 (JTB)

### ・組織運営職向けの研修の実施

名称：DEIB 研修 両立支援編

目的：

i) グループにおける DEIB 戦略を理解し、人的資本経営の観点を踏まえた「DEIB の必要性」を組織運営職の立場として理解する。

ii) 組織運営職自らだけではなく、所属員のアンコンシャス・バイアスを取り除き、多様な人財の力を組織力へつなげていくためのヒントを習得する。

内容：

i) 法令理解と多様性推進 ・2025 年 4 月及び 10 月改正の育児介護休業法の主要ポイントを正確に把握する。 ・イクボスの観点から、多様な働き方を支援するマネジメントスキルを習得する。

ii) キャリア開発支援とマインドセット変革 ・社員のキャリアビジョン構築を支援する具体的な方法を理解する。 ・マミートラックに陥りがちな思考からの脱却を促す手法を学ぶ。 ・多様な背景を持つ社員のエンパワメントと活躍を促進する戦略を習得する。

iii) 組織パフォーマンス向上とマネジメント手法 ・多様な人財の活躍が企業貢献につながる仕組みを理解する。 ・多様性を考慮したマネジメントの具体的な観点と手法を学ぶ。



### ・全社員向け情報

社内報を活用した情報発信

育休取得者（男性社員）と所属上長からのコメントを記載

取得者本人の取得に向けての仕事の調整、上長からの部下への育休取得についてのコメント

### ・他社の男性育休推進担当による講演（他社事例を含めた発信）

12 月に開催した DEIB Week にて、他社の男性育休推進担当の方を招き他社の育休取得に関する工夫、組織風土醸成(男性育休だけではなく、男性育休がきっかけとなり、チームメンバーの長期休みや、自己研鑽休暇取得の組織風土につながったお話をいただきました。



## ■多様な社員活用

### 事例8. 私らしく motto 活躍プロジェクトで柔軟な働き方 (KNT-CT グループ)

KNT-CT グループでは「私らしく motto 活躍」する働き方へ～多様性を認め、一人ひとりが輝く働き方を考える～をテーマに2024年末よりもっと輝ける職場づくりを目指して社内での好事例発信、意見交換等の取組みを行っています。



グループの女性社員比率は約60%、管理職比率は2025年9月時点で23.5%に留まっているものの、グループ各社においては新たな動きが始まっています。



子育て中の女性社員と管理職による座談会風景

## 例1：短時間勤務者の女性管理職が誕生

(本人からのコメント)

新卒でKNTに入社し、教育旅行の営業担当を経て、本社スタッフとして販促担当や総務、研修運営、採用業務などに携わってまいりました。その間、育児休職を取得し、現在も短時間勤務者として勤務しております。そして、今年の2025年4月に人事部の採用担当課長を拝命し、社内で唯一の短時間勤務者の管理職となりました。管理職は非時間管理ではありますが、短時間勤務のため限られた時間内に自身の業務を遂行すると共にチームメンバーのフォローに充てる時間も確保しなければならず、当初は責任の重さと時間に追われるプレッシャーで余裕のない日々を送っておりました。そんな中、今年の10月に「フレックス勤務制度」が導入され、社内の働き方が大きく変わりました。フレキシブルな働き方をする社員が増え、そのことにより、社内で「お互いの働き方、時間の使い方を尊重する」という風潮が広がっていったように感じます。「フレックス勤務制度」が導入されたことにより、私自身も決められた時間で働かなければならないプレッシャーから解放され、仕事と育児の両立がしやすい環境になったと感じておりますので、これから同じような立場で管理職になる方々のロールモデルになれるよう努力していきたいと思っております。

## 例2：60代での管理職（副部長、部長）への昇職

(女性管理職 2024年10月副部長に、2026年1月部長に昇進)  
24時間365日営業のコンタクトセンターを運営しているツーリスト  
インターナショナル アシスタンス サービス(株)は入社年数や年齢、性別  
に関係なく業務知識やスキル、働く意欲を重視して積極的に管理職登用  
を行っている。



## ■働き方改革プロジェクト

### 事例9. 働き方改革横断プロジェクトを通じた環境整備（日本旅行）

日本旅行では、2024年より総務人事部内に専任者を配置し、働き方改革の本格推進を本格化させるとともに、横断プロジェクトを発足し、部門・エリア・職階・世代・性別・ライフステージ等、異なる環境で働く21名の社員により、総務人事部を事務局としてか月間リアルとオンラインのハイブリッド形式（事務局が全国移動型）で議論を行いました。

プロジェクトの目的は働き方改革推進であるが、ゴールは働きがいの向上による「生産性の向上」と明確に位置付け、参画メンバーにはまず他を知り、自らの働き方を見つめ直してもらいました。ゼロベースで1つでも解決や改善に繋がるアクションの一步を踏み出すきっかけとなりました。一人一人の行動や工夫が連鎖を生み、少しずつ働き方改革の取り組みが社内でも広がっています。



似通った課題を持つメンバーで5チーム結成し、仮説を立てプロジェクトとして約900名の社内アンケートを集めるなど、課題の可視化・共有・啓蒙を中心に、解決策・提言についてディスカッションを重ね、最終的に経営陣へ5つの提言を行いました。そのうち3つは、制度についての提言（休暇・始末変更業・時間短縮勤務等）で、それを受けて具体的に既存制度の見直しについて動き出しています。自分たちの思いや捨てた声があつても形となっていくことに「改革」の実感を持ち、周辺への波及効果に繋がったと思います。



↑プロジェクト風景

また、社内イントラネット内に分散していた制度や規定、提出書類・マニュアルなどを一元化したポータルサイト「WORK&LIFE 応援サイト」を立ち上げ、社員への制度理解や働き方改革取り組み共有を図っています。様々なライフシチュエーションに合わせた情報や社員からのアイディア募集なども掲載しています。併せて、毎月配信の「働き方改革推進チームメルマガ」、社内コミュニケーションツール等により、好事例や制度改正、法改正等の新しい情報発信で周知強化を図るなど、社内アナウンス強化に努めています。



↑ポータルサイト TOP

# 資料編

## 女性の活躍に関する状況（推移）

### 2025年4月現在

項目	総従業員数		役員数		管理職数		女性採用比率	勤続年数 男女差	育児休職取得者数		短時間勤務者
	人員	女性比率	総数	女性比率	総数	女性比率			女性	男性	
㈱日本旅行	2,733	51.2%	24	8.3%	527	25.0%	70.0%	8.5	52	1	137
KNT-CTホールディングス㈱	3,863	59.5%	8	12.5%	451	21.5%	74.0%	7.0	84	13	92
日新航空サービス㈱	261	60.0%	10	0.0%	41	20.0%	60.0%	12.0	40	0	30
㈱JTB	12,030	60.2%	7	18.0%		38.2%	54.0%	3.9	62	7	1,002
東武トップツアーズ㈱	2,212	45.1%	7	0.0%	217	11.0%	66.7%	4.6	35	1	117
㈱ジャルパック	535	53.8%	7	14.0%	182	26.9%	72.0%	3.0	11	4	—
㈱ジェイアール東海ツアーズ	569	69.0%	6	0.0%	91	34.0%	69.1%	—	43	0	49
㈱阪急交通社	2,256	60.1%	1	4.5%	25	7.3%	66.2%	—	36	5	—

### 2019年4月現在

項目	総従業員数		役員数		管理職数		女性採用比率	勤続年数 男女差	育児休職取得者数		短時間勤務者
	人員	女性比率	総数	女性比率	総数	女性比率			女性	男性	
㈱日本旅行	2,624	36.7%	20	5.0%	448	12.7%	59.6%	8.4	60	0	94
KNT-CTホールディングス㈱	7,413	59.6%	93	3.2%	647	18.5%	64.5%	12.0	153	1	81
日新航空サービス㈱	359	53.5%	5	0.0%	101	17.8%	85.0%	13.2	7	0	10
㈱JTB	14,714	64.5%	47	2.1%	4,372	41.3%	58.9%	5.8	330	7	857
東武トップツアーズ㈱	2,138	38.6%	19	0.0%	242	6.3%	59.6%	11.7	28	0	49
㈱ジャルパック	512	52.3%	7	14.3%	184	19.0%	75.0%	3.2	6	0	10
ANAセールス(株)	1,419	50.6%	19	10.5%	553	18.8%	46.7%	2	45	0	132

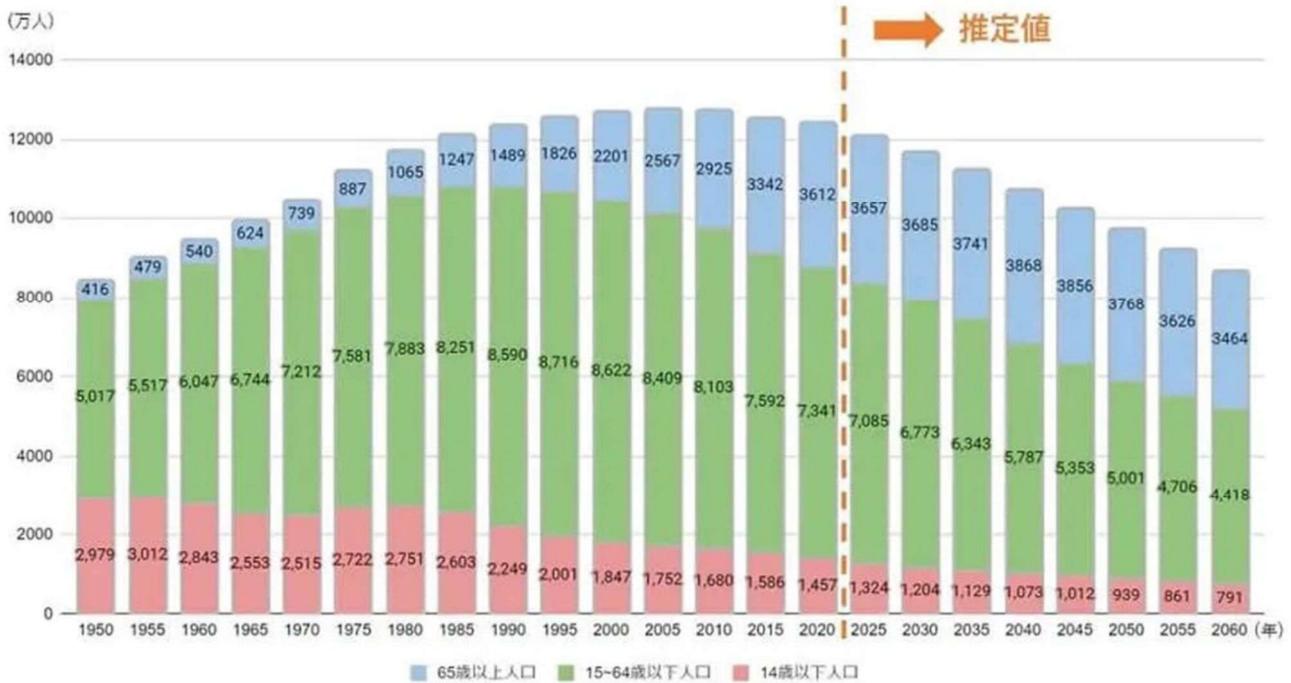
### 2015年10月現在

項目	総従業員数		役員数		管理職数		女性採用比率	勤続年数 男女差	育児休職取得者数		短時間勤務者
	人員	女性比率	総数	女性比率	総数	女性比率			女性	男性	
㈱日本旅行	2,668	30.4%	16	0.0%	450	7.1%	61.7%	10.5	40	0	80
近畿日本ツーリスト個人旅行㈱	1,669	69.2%	5	0.0%	239	24.7%	98.4%	11.3	60	0	115
日新航空サービス㈱	336	46.1%	5	0.0%	122	11.5%	84.6%	9.1	9	0	2
㈱JTB首都圏	2,721	84.1%	6	50.0%	246	73.2%	80.9%	—	99	0	61
東武トップツアーズ㈱	2,048	32.7%	18	0.0%	264	4.5%	56.5%	9.8	17	1	35
㈱阪急交通社	2,605	60.7%	20	0.0%	303	3.3%	58.6%	10.0	15	0	41

参考：政府目標値（2010年）

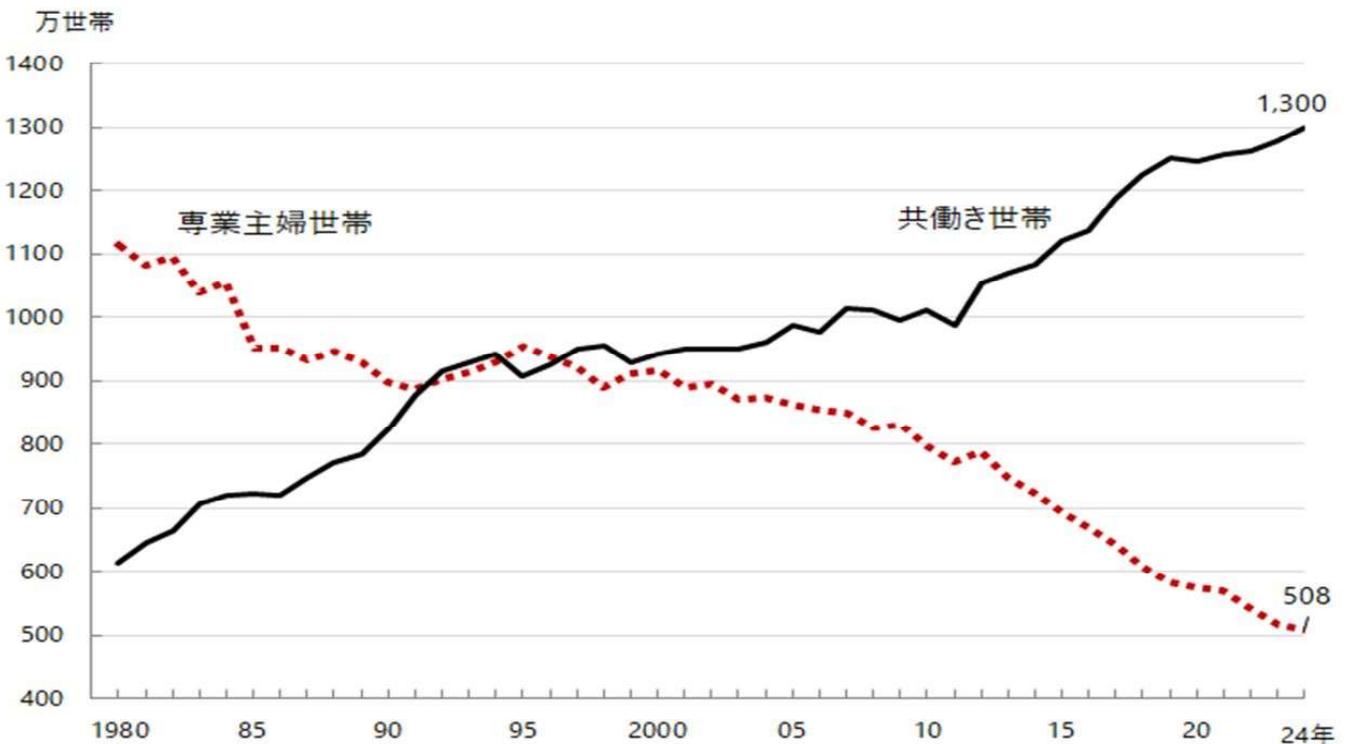
「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度とする」

## 労働人口推移



厚生労働省の資料「平成28年版労働経済の分析」によれば、2060年の総人口は8,674万人、生産年齢人口は4,418万人にまで落ち込むと予測されています。現在の生産年齢人口と比較して、実に3,000万人近くも減ることになります。その一方、同じく2060年には65歳以上の高齢人口が3,464万人に及ぶと予測されており、大きく労働人口が減少していく一方で、増大する社会保障費をどのように維持していくのが喫緊の課題となっています。

## 専業主婦世帯と共働き世帯 1980年～2024年



「専業主婦世帯」は、夫が雇用者で妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯。2018年以降は夫が雇用者で妻が非就業者（非労働力人口及び失業者）の世帯。

「共働き世帯」は、夫婦ともに雇用者の世帯。

資料出所：総務省統計局「労働力調査特別調査」、総務省統計局「労働力調査（詳細集計）」

## 育児休業取得状況



公表結果によると2022年の男性の育児休業取得率は47.5%となり、前年（29.3%）から大きく上昇し、また取得期間についても、男性の育児休業平均取得期間は43.7日（約1.5カ月）となっています。これは男性の育児休業に対する認知度が上がったことはもちろんですが、2022年4月より個別周知・意向確認が義務化されたことが少なからず影響していることと思います。

## 業種別育児休業取得率（民間企業の常用労働者 2020年）



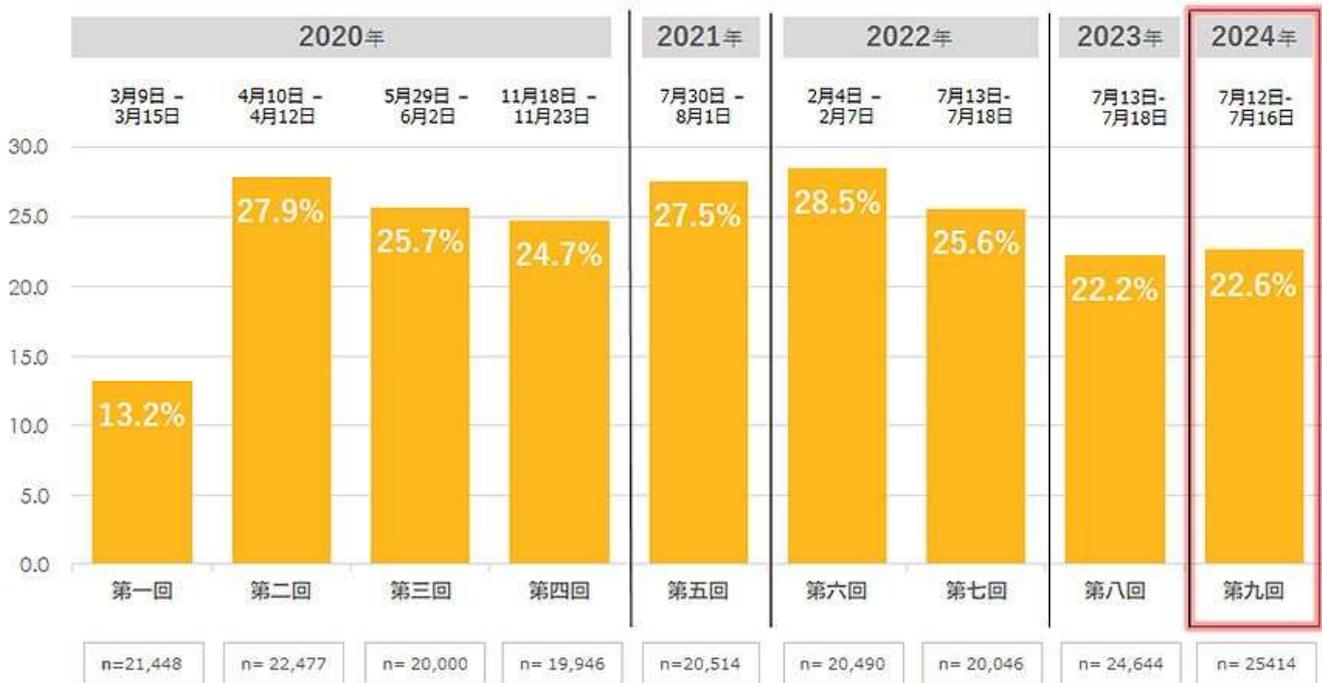
（注）男女別に上位5位を赤字

（資料）厚生労働省「雇用均等基本調査」より作成

男性の育休取得率を業種別に見ると、2020年の首位は圧倒的に「金融業、保険業」（31.0%）であり、次いで1位「サービス業（他に分類されないもの）2」（18.0%）、以下は僅差で3位「情報通信業」（14.8%）、4位「製造業」（14.1%）と続く。

# テレワーク実施率 ①

【全国】従業員のテレワーク実施率 推移 [正社員ベース]



2024年7月のテレワーク実施率は22.6%で、前年同期比で微増。テレワークが定着する傾向を見せている。

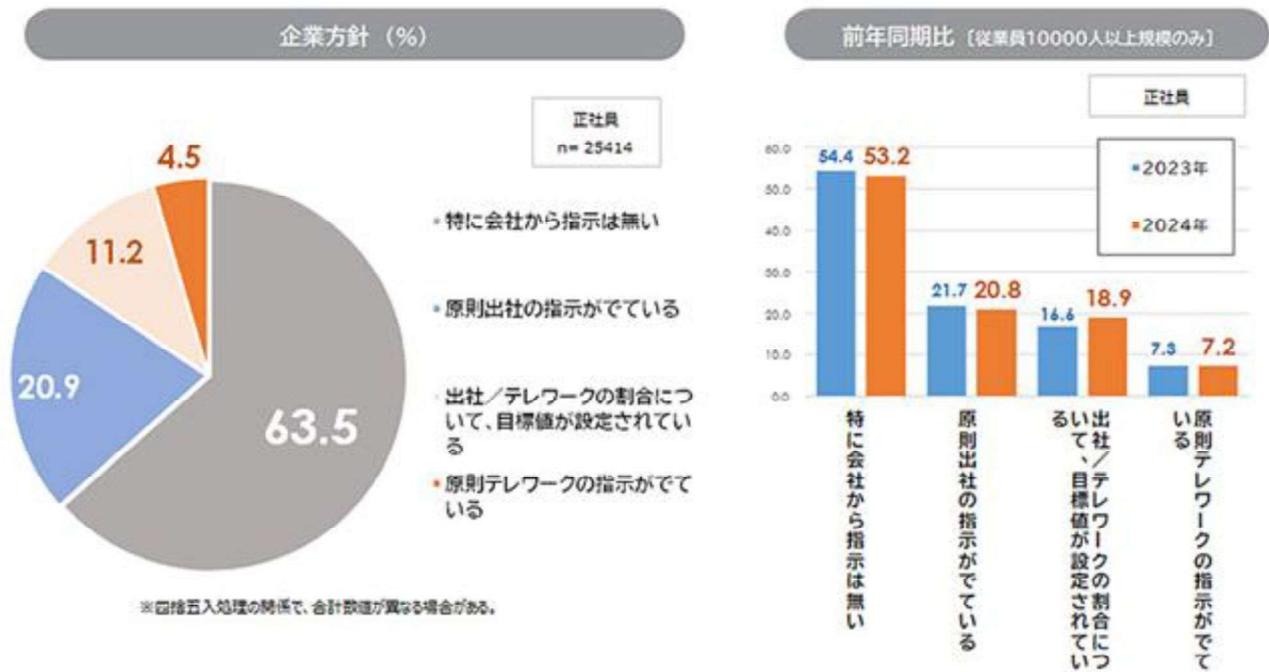
企業規模別 テレワーク実施率推移 [正社員ベース]



企業規模別に見ると、24年7月には企業規模10,000人以上の大手企業において、テレワーク実施率が38.2%で2年ぶりに上昇した（前年同期比2.8ポイント増加）。

資料：株式会社パーソナル研究所 テレワークに関する調査

## テレワーク実施率 ②



テレワークについての企業方針（従業員回答）は、63.5%が「特に会社からの指示は無い」。企業規模10,000人以上の会社のみ、「出社/テレワークの割合について、目標値が設定されている」が微増した。

業種別テレワーク実施率 [正社員ベース]

	24年のサンプル数	24年7月 (%)	23年7月 (%)	1年前からの実施率変化 (pt)
建設業	(1689)	18.5	17.5	1.0
製造業	(7104)	23.8	22.2	1.6
電気・ガス・熱供給・水道業	(516)	24.8	23.5	1.3
情報通信業	(2045)	56.2	55.3	0.9
運輸業、郵便業	(1753)	9.5	9.0	0.5
卸売業、小売業	(2651)	14.1	15.9	-1.8
金融業、保険業	(1581)	23.5	24.3	-0.8
不動産業、物品賃貸業	(613)	25.3	24.2	1.1
学術研究、専門・技術サービス業	(330)	34.9	28.4	6.3
宿泊業、飲食サービス業	(538)	11.0	10.4	0.4
生活関連サービス業、娯楽業	(499)	11.8	13.1	-1.3
教育、学習支援業	(509)	22.8	19.8	3.0
医療、介護、福祉	(2216)	7.2	7.7	-0.5
その他のサービス業	(2069)	21.9	23.4	-1.5
上記以外の業種	(1302)	32.4	30.9	1.7

地域別テレワーク実施率 [正社員ベース]

	24年のサンプル数	24年7月 (%)	23年7月 (%)	1年前からの実施率変化 (pt)
北海道・東北	(2234)	14.4	13.2	1.2
関東	(1088)	31.6	31.9	-0.3
東海・北陸・甲信越	(4242)	14.5	13.8	0.7
近畿	(4228)	20.5	19.4	1.1
中国・四国・九州	(2499)	12.5	11.6	0.9
■東京圏 (東京、神奈川、埼玉、千葉)	(9755)	33.4	33.7	-0.3
■名古屋圏 (愛知、岐阜、三重)	(2474)	16.0	16.2	-0.2
■大阪圏 (大阪、兵庫、京都、奈良)	(2948)	21.1	20.0	1.1

※サンプル数は性別・年代・職種の補正のためのウェイトバック後の数値。  
四捨五入処理の関係で、合計数値が異なる場合がある。

業種別にみると、情報通信業が変わらず56.2%で最上位。「学術研究、専門・技術サービス業」で前年より8.3ポイント増加。地域別には、関東圏が31.6%で最上位。近畿地方で1.1ポイント増加。

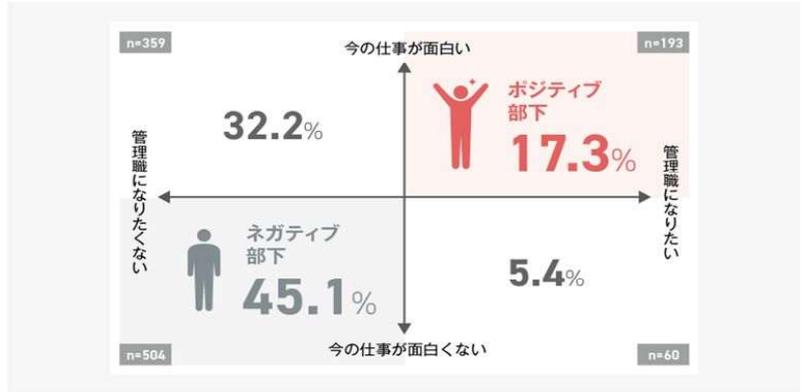
資料：株式会社パーソナル研究所 テレワークに関する調査

# 社員意識調査

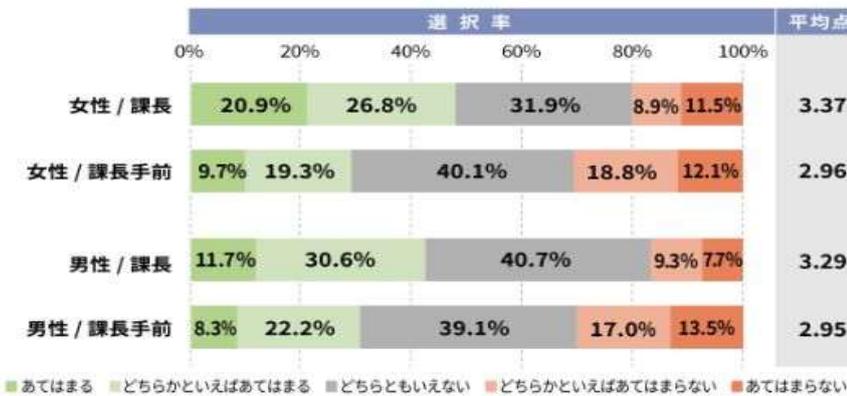
【ポジティブ部下・ネガティブ部下の割合】

一般社員に対して、「今の仕事が面白い／面白くない」「管理職になりたい／なりたくない」を軸に四象限に分類したところ、約77.3%が「管理職になりたくない」と回答。

2018年にJMMが行った調査「JMM管理職実態調査2018」の分類を行ったところ、「管理職になりたくない」と回答した部下は72.8%だったことから、近年取り沙汰されている通り、多くの一般社員に「管理職になりたくない」という傾向があることが予想されます。  
(日本能率協会マネジメントセンター)



私はいずれ、より上位の役職に就きたい。〈5肢選択式〉



さらなる昇進を目指す「より上位の役職に就きたい(あてはまる・どちらかといえばあてはまる)」と回答した女性課長は全体の47.7%に。一方、管理職手前の等級・グレードにある女性(課長手前)の課長職への昇進意欲は、29.0%に留まる  
(リクルートマネジメントソリューションズ)

# 残業時間推移

各項目における調査結果は以下のとおりです。(時間は10進法で表記。)

サービス連合		2019	2022	2023	前年比
算出組合数		118	93	92	
①	休日数	112.72日	111.53日	110.68日	-0.85日
②	1日の所定労働時間	7.62時間	7.59時間	7.58時間	-0.01時間
③	年間所定労働時間	1928.04時間	1924.42時間	1934.45時間	+10.03時間
④	年間時間外労働時間	166.95時間	170.94時間	175.48時間	+4.54時間
⑤	年次有給休暇取得日数	10.79日	11.65日	12.28日	+0.63日
⑥	年休取得率	63.07%	66.03%	67.16%	+1.13%
⑦	年間総実労働時間	2010.22時間	2003.49時間	2018.29時間	+14.80時間
ホテル・レジャー		2019	2022	2023	前年比
算出組合数		75	63	71	
①	休日数	105.69日	105.57日	106.61日	+1.04日
②	1日の所定労働時間	7.55時間	7.52時間	7.54時間	+0.02時間
③	年間所定労働時間	1964.13時間	1951.87時間	1955.45時間	+3.58時間
④	年間時間外労働時間	164.35時間	175.02時間	177.19時間	+2.17時間
⑤	年次有給休暇取得日数	9.83日	10.82日	11.73日	+0.91日
⑥	年休取得率	59.69%	64.31%	66.90%	+2.59%
⑦	年間総実労働時間	2044.28時間	2036.56時間	2039.08時間	+2.52時間
ツーリズム・航空貨物		2019	2022	2023	前年比
算出組合数		43	30	21	
①	休日数	125.56日	121.42日	124.48日	+3.06日
②	1日の所定労働時間	7.75時間	7.71時間	7.73時間	+0.02時間
③	年間所定労働時間	1862.03時間	1876.78時間	1863.46時間	-13.32時間
④	年間時間外労働時間	171.53時間	117.64時間	169.94時間	+52.30時間
⑤	年次有給休暇取得日数	12.42日	10.28日	14.11日	+3.83日
⑥	年休取得率	69.37%	52.38%	68.04%	+15.66%
⑦	年間総実労働時間	1952.07時間	1920.50時間	1948.01時間	+27.51時間

2024年 サービス連合資料

## 関東ブロック支部 LADY JATA委員会

役職	氏名	会社名	役職名
委員長	内尾 智子	ツーリストインターナショナル アシスタンス サービス(株)	代表取締役社長
副委員長	三好 幸代	(株)日本旅行	総務人事部 担当部長
委員	浅野 裕美	日新航空サービス(株)	企画室 室長
委員	片岡 香津希	(株)JTB	DEIBチーム グループリーダー
委員	神谷 真紀子	(株)阪急交通社	総合管理本部 総務人事部 人事課 人材開発係長
委員	杉野 亜希子	東武トップツアーズ(株)	国内旅行部 関東国内旅行センター クオリティマネージャー
委員	上田 智子	(株)ジャルパック	人事総務部 人事・人財戦略グループ グループ長
委員	土井 香織	(株)ジェイアール東海ツアーズ	総務人事部 人事グループ 担当課長
事務局	石川 元彦	一般社団法人 日本旅行業協会	関東事務局長

LADY JATA 委員会レポート  
女性活躍推進に関する提言

**これからの多様な働き方！  
ロールパーツから自分らしいスタイル**



一般社団法人 日本旅行業協会 関東支部