

【事例 6】大和証券グループ本社

大和証券グループ本社

Daiwa Securities Group Inc.

本店所在地／東京都千代田区丸の内1丁目9番1号 グラントウキョウ ノースタワー

URL／<http://www.daiwa-grp.jp/>

従業員数／13,577名（男女比 63%：37%）

受賞歴等／内閣府「女性が輝く先進企業表彰」内閣府特命担当大臣（男女共同参画）表彰、厚生労働省「均等・両立推進企業表彰」ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞、厚生労働省「イクメン企業アワード2016」特別奨励賞、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」、日経WOMAN「女性が活躍する会社」女性活躍推進度1位、ダイバーシティ浸透度5位、経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄」、プラチナくるみん認定、トモニンマーク取得

（2016年12月末現在）※従業員数は2016年3月末現在。

大和証券グループは、2005年以降、鈴木社長（現会長）の指揮のもと、育児支援制度や職制転向制度等を整備し、導入した制度は利用するよう促すなど、結婚・出産等のライフイベントを経験しても活躍できる職場環境の整備を本格的に開始した。

2007年以降は、「ワークハード・ライフハード」をモットーに掲げ、男性社員を含めた社内全体の働き方改革にも着手し、長時間労働の削減に向けた意識改革や、制度を取得しやすい組織の雰囲気醸成する多面的な施策を通じ、ワーク・ライフ・バランスの実現をサポートしている。

「女性活躍推進チーム」の発足

2005年、大和証券グループは、主に2つの理由から、人事部内に「女性活躍推進チーム」を発足させた。

1つは、新しく社長に就任した鈴木氏（現会長）が、各支店に足を運んで積極的にコミュニケーションを取る中で、優秀な女性社員から「ライフプランが描きにくい」、「結婚や出産等で仕事を続けられない」等の声が多く聞かれ、女性の就業継続に関して強い問題意識を持ったことである。もう1つは、株式等の売買だけではなく、お客さまの幅広いニーズに対応した総合的な資産形成コンサルティングサービスへと軸足を移す中で、女性のきめ細やかで丁寧な対応等が強みとなることに着目したことによる。

また、具体的な取組み事項を取りまとめた「女性活躍支援プラン」も策定し、女性社員が働きやすい環境の整備を本格的に開始した。

＜「女性活躍支援プラン」の内容（一例）＞

- 育児休職可能期間の延長（満3歳まで）
- 保育施設費用補助の新設（月2万円）
- 休暇制度の充実（ファミリー・デイ休暇（家族の親睦を深めるため）、結婚準備休暇）
- 育児支援ガイドブック等の整備

勤務地に関する柔軟な対応

2007年、結婚や配偶者の転勤等の理由で現在の職場での勤務が難しくなった場合でも会社を退職せず働き続けられるよう、転居を伴う異動がない職制に対し、転居先で勤務場所を提供する「勤務地変更制度」を新設した。

制度導入以降の利用者は累計で200名以上となっており、意図せずして退職せざるを得ない職員の軽減につながっている。

また、2014年には「配偶者転勤同行休職制度」を導入している。この制度は、配偶者の海外転勤や、国内転勤でも通勤圏内に勤務可

能な支店がない場合、一定期間の休職を取得したのちに職場へ復帰できるというもので、最大5年間の休職が可能となっている。

柔軟な働き方を後押しする両立支援制度

2007年以降、社員の柔軟な働き方を後押しすることで仕事と家庭の両立をサポートし、ひいては女性活躍を推進するために、柔軟な働き方を後押しする支援制度を拡充した。

また、各種制度が利用しやすいよう、管理職が率先して利用を促し、導入している制度は極力活用できる環境を作っている（後述）。

<女性活躍・両立支援制度（一例）>

(1) 時間外労働の制限・免除（2007年）

- ①法定（3歳まで）を超えて、子どもが小学校3年生まで残業免除が可能。
- ②法定（小学校就学まで）を超えて、子どもが小学校卒業まで残業時間の制限が可能（年間150時間以内）。

(2) 短時間勤務制度（2010年）

法定（3歳まで）を超えて、子どもが小学校3年生まで早帰り（30・60・90分の短縮）が可能。

(3) 看護休暇制度（2010年）

子どもが小学校入学まで、看病等により年間5日（2人以上の場合は10日）を特別休暇として取得可能。

(4) 育児サポート休暇制度（2014年）

子どもが3歳になるまで、育児休職のうち、最初の2週間以内の給与・賞与を全額支給。

育児休職からの復職に向けた支援

育児休職を取得している社員が円滑に復職できるよう、体系的な支援も開始している。

例えば、復職の際にギャップが生まれがち

な業務知識・情報面については、2007年に設置した育児支援サイト「ダイワファミリーネット」を2009年にリニューアルし、育児や介護の制度紹介に加えて、自己研鑽や健康をテーマとしたコンテンツも掲載している社員専用のワーク・ライフ・バランス推進サイト「ダイワWLBステーション」を立ち上げた。

サイトは、自宅からも閲覧できるようにして、常に社内情報を把握できるようにしたほか、eラーニング機能を搭載することで、休職中でも最新の制度等にキャッチアップできる仕組みを構築している。



ワーク・ライフ・バランス推進サイト
「ダイワWLBステーション」

また、休職および職場復帰に際し、社員の不安の軽減を目的に、休職前および復職前に上席者と面談を実施するほか、復職から数か月経過後にも人事部より職場環境のヒアリングを実施し、社員が利用を希望しているものの、活用できていない制度がある場合等には上席者へ人事部から働きかけるなど、積極的な利用を促している。

このほか、毎年全国の本・支店で実施している「家族の職場訪問」では、休職中の社員にも参加を呼び掛け、「休職中に部室店長が異動になっている場合でも職場と交流する機会を得られるので、復帰した際にギャップがなくスムーズに職場に戻ることができた」とい

う声が挙がっている（2016年は約6,000人の家族が参加）。

なお、結婚、出産、介護等の理由によってやむを得ず退職した社員を、退職後10年以内であれば退職時と同じ処遇条件で再雇用する「プロフェッショナル・リターン・プラン（営業員再雇用制度）」を2005年に導入しており、社員の多様なニーズに対して柔軟に応じている。



家族の職場訪問の様子

キャリア支援に向けた取組み

(1) 職制転向制度の活用促進

転居を伴う異動がなく、総合職と人事評価および昇格・昇進の差がない職制である「エリア総合職」の新卒採用は、すでに2002年から実施しており、併せて、一般職（現業務職）として勤務している女性社員にエリア総合職への職制転向を促すなど、女性の能力開発を推進してきた。

職制転向を促進するうえでは、不慣れな営業現場に出ることに対する不安等を和らげるために、転向後しばらくは現在と同じ業務においてステップアップできるような仕組みを導入した。

また、上司から、「能力があるのだから職制変更してチャレンジしてはどうか」といった声掛けを積極的に行って背中を後押しし、意欲の向上につなげている。

さらに、キャリアアップを図る女性のロールモデルを増加させるため、象徴的な意味合いでの役員・管理職への登用は行わず、能力を適切に評価したうえで、複数人を同時に登用している。これにより、同様の立場同士で互いに悩みを相談し合うことができる環境を整えるよう工夫している。

例えば、2009年には、生え抜きの女性役員が同時に4名誕生し、うち1名はエリア総合職からの役員就任となっている。これについて、女性役員からも、「登用された女性が1名ではなく、互いに切磋琢磨して、相談し合うことができる環境であることがよかった」という声が挙がるなど、複数人を同時に登用することがキャリア開発にプラスに働いている。

(2) 職域の拡大支援

女性のキャリア形成を支援する取組みとして、職域の拡大にも注力している。

例えば、2007年には、従来は男性中心の部署であった法人営業部門において、少数の女性だけではなく、部門人員の3分の1程度が女性になるよう大胆な人事異動を行った。

この取組みにおいても、大幅な人事異動を行ったことで女性の不安感が軽減したことが功を奏し、円滑に新体制の整備が進んだ。

また、この結果、従来は取引開拓が難しかった企業と新たにリレーションの構築が図られるなどの成果も着実に出ており、好循環が生まれている。

(3) 女性キャリア支援研修等の充実

2014年からは、女性社員が様々なライフイベントを経験しながら、自分が理想とする将来像に近づいていくために、今後の働き方やキャリアイメージを描きやすくする機会として、女性キャリア支援研修（「Daiwa Woman's Forum」）を実施している。

この研修では、キャリアプラン研修やスキ

ル研修のほか、女性役員・女性管理職等ロールモデルとの交流をカリキュラムに取り入れることで、女性同士のネットワーク構築にも寄与している。

また、真のプロフェッショナルの育成を目的として、様々なスキル・専門知識を習得する機会となる各種スキル研修を実施している中、当該研修の受講者に占める女性比率の向上を図っている。

具体的には、2020年度までに50%とすることを目標（2015年度実績は31%）として掲げており、研修を通じた女性のキャリアアップの支援を積極的に行っている。



キャリア研修の様子

(4) 女性による座談会の開催

2014年以降、働き続けるうえでの不安や課題について、女性社員による座談会を開催し、グループディスカッションを行っている。

この取組みに当たっては、単にディスカッションを実施するだけでなく、その内容を経営層に向けて発表し、意見や考えを伝える機会を設けている。

これにより、就業継続やキャリアアップを志向する女性が直面している課題を把握し、今後の解決策を検討するヒントになっている。

(5) 休職中でも昇格できる仕組み

育児休職の取得等により長期間職場を離れることとなっても、休業前の業務成果を適切に評価し、休業中に昇格することができる仕組みを整備している。これにより、キャリア志向のある女性にとって安心感に繋がっている。

管理職の意識改革の促進

制度の拡充と並行して、社員が各種制度を気兼ねなく利用できる風土を醸成し、様々な取組みをより実効性のあるものとするために、管理職の意識改革にも積極的に取り組んでいる。

例えば、小学校入学を控えた子を持つ社員とその上席者に制度について案内し、利用を希望する制度について話す機会を設けてもらっている。育児休職の復職前面談においては、利用しない制度については「なぜ利用しないのか」という点も併せて書面に記載することで、「会社が導入している制度は、できる限り利用することが当たり前」という意識改革に結びついた。

また、部室店長等の人事評価に当たっては、部下の時間管理や、キャリアパスの形成に向けて十分な取組みが行われているかといった25項目以上の多面評価制度を採用しており、「会社にとっても本人にとっても辞めるのはもったいないことだ」という考え方が共通認識となっている。

コミュニケーションの促進による社内浸透

2008年、女性が働きやすい環境整備には、男性も含めた働き方改革が必要であるという認識のもと、「ワーク・ライフ・バランス推進室（現ワーク・ライフ・バランス推進課）」を人事部内に設置したほか、社長が委員長を務める「ワーク・ライフ・バランス推進委員会（現ワーク・ライフ・バランス諮問委員会）。

現在の委員長は取締役会長)」を立ち上げた。

委員会は四半期に1度開催し、役員や部室店長から若手社員まで様々な役職・部門の役職員がアドバイザーとして参加する仕組みにすることで、幅広い視点から、一段と働きやすい会社にするための施策に関する議論を加速させた。

また、ワーク・ライフ・バランス推進サイト「ダイワ WLB ステーション」に搭載されている掲示板機能も、育児休職中も利用できる社員同士のコミュニケーションの場として活用されている。

上記のような取組みにより、社内全体でワーク・ライフ・バランスに関する理解が進んだほか、コミュニケーションの活性化によって、女性活躍やワーク・ライフ・バランスの重要性に関して各社員の意識醸成が図られ、男性による育児休職制度の利用増加といった効果ももたらしている。

働き方の改革-19時前退社の励行-

男性社員を含めた全社員の働き方改革の取組みとして、社員の働き方を持続可能なものにするため、仕事も生活にも全力で取り組む「ワークハード・ライフハード」をモットーに掲げ、19時前退社の励行を全店で実施した。

制度の導入当初は、現場から「絶対に無理だ」という声が挙がったが、取組みに当たって、人事部へ退社時の施錠時間について報告を求めたほか、適宜各支店へ直接働きかけるなど実効性を高める工夫を行い、定着を図った。

この結果、業務終了時間が明確になり、全社的に業務効率が上がるという効果をもたらしたほか、「時間を自分でコントロールする」意識が醸成され、現在では19時前退社が浸透している。

さらに、業後の時間を資格取得等の自己研鑽に充てる社員が増え、金融機関におけるCFP

認定者数がナンバーワンになる(2006年:214名⇒2016年4月現在:616名)という効果ももたらしている。

女性社員の声

女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進について、一般的に各種制度を導入してもなかなか利用されないのは、上司や同僚に言いづらい雰囲気があるからと言われていました。当社では、制度の拡充や意識醸成等の一連の取組みにより、女性だけではなく、男性の育児休職制度の利用者数も増加し、定着が進んできています。今後も、「結婚をしたら新婚旅行に行くように、子どもが生まれたら育休を取る」という雰囲気作りをより一段と進めていく方針です。

実際、育児休職の取得を希望している男性社員は多く、取得した男性社員にはよかった点を、上司にはどのように取得させたのかといったコツを、それぞれ社内報等で共有し、制度を利用しやすい環境整備に努めています。

また、女性のキャリアアップに関しては、当社は一般職（現業務職）からエリア総合職への職制転向が非常に活発な点が特徴です。近年の職制転向者の実績は累計で1,000名を超えており、近藤もその一人です。職制転向を機に、より幅広い業務を担当しています。

職制転向の理由としては、ペーパーレス化で業務量が減少していることなども背景として挙げられますが、キャリアアップを促すうえで、上司から女性社員に声掛けを行って意欲の向上を図ることが大切だと考えています。

さらに、今後のステップとして、仕事と介護の両立を課題として位置付けており、豊富な経験や専門性を有するベテラン層の社員が、家族の介護を抱えながらも仕事に従事できるよう各種施策を打ち出しています。具体的には、介護休職の分割取得制度（365日まで4回に分けて取得可能）に加えて、すでにライフサポート有給休暇制度（傷病、介護準備、不妊治療のために休暇が必要な場合、最大50日間取得可能）を新設し、社内でのプロモーションも強化しています。引き続き両立支援アンケートを実施するなど、「制度を利用することが当たり前」という全社的な意識醸成を図り、制度・意識の両面から、仕事と介護の両立支援に注力していく方針です。

人事部 人事一課 兼 ワーク・ライフ・バランス推進課 兼 健康経営推進課 次長

村瀬 理紗 氏

人事部 人事一課 兼 人事二課 兼 ワーク・ライフ・バランス推進課 主任

近藤 早希 氏