

## 第7回「働き方改革そして女性活躍支援分科会」

平成31年3月12日  
午後2時～3時  
協会第3会議室

### 次 第

- 本分科会報告書（案）について

以 上

「働き方改革そして女性活躍支援分科会」  
第一次報告書

2019 年 3 月 ● 日

日本証券業協会

証券業界における SDGs の推進に関する懇談会  
働き方改革そして女性活躍支援分科会

## 目次

1. はじめに .....	3
2. 証券業界における現状及び課題.....	4
(1) 「働き方改革及び女性活躍に関するアンケート」の実施.....	4
(2) 働き方改革及び女性活躍の推進に取り組む証券会社の事例共有.....	9
(3) 証券業界における働き方改革及び女性活躍推進に向けた課題.....	10
3. 証券業界における具体的施策について.....	11
(1) 会員代表者向けセミナー.....	11
(2) 女性のネットワーク構築「証券 Women' s Network」.....	11
(3) 管理職向けセミナー.....	11
(4) 若手職員による働き方改革に関する意見交換会.....	11
(5) 証券業界における働き方改革に関する事例集.....	12
4. 具体的施策の実施状況等について.....	13
(1) 会員代表者向けセミナー.....	13
(2) 証券 Women' s Network.....	13
(3) 管理職向けセミナー.....	15
(4) 証券業界における働き方改革に関する事例集.....	16
5. 今後の展開 .....	17
(1) 各施策のフォローアップ.....	17
(2) 証券業界における働き方や女性活躍の実態調査.....	17
(3) その他 .....	18
6. おわりに .....	19
(参考データ) .....	20

### 参考資料

【参考 1】女性職員向けセミナー「証券 Women' s Network」 開催概要

【参考 2】管理職向けセミナー 開催概要

【参考 3】証券業界における働き方改革に関する事例集

【資料 1】「働き方改革そして女性活躍支援分科会」委員名簿

【資料 2】「証券業界における SDGs の推進に関する懇談会」の設置について

【資料 3】「働き方改革そして女性活躍支援分科会」の運営について

【資料 4】「働き方改革そして女性活躍支援分科会」の検討状況

## 1. はじめに

2015 年 9 月、国際連合は「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」を採択し、先進国を含む国際社会全体の「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals、以下「SDGs」という。)として、2030 年を期限とする 17 の目標を定め、あらゆる形態の貧困に終止符を打ち、不平等と闘い、気候変動に対処するための取組みを進めている。

また、我が国においても、SDGs を日本の未来を創る国家戦略の主軸に据え、官民を挙げてオールジャパンでの取組みが進められている。

その中でも SDGs の目標の 1 つである「全ての人々の生産的かつ働きがいのある人間らしい雇用(ディーセントワーク)の促進」については、政府の「持続可能な開発目標(SDGs)実施指針」<sup>1</sup>や「SDGs アクションプラン 2019」<sup>2</sup>における「あらゆる人々の活躍や女性のエンパワーメント」の文脈の中で、大きな柱の 1 つとして掲げられ、具体的な取組みが進められているところである。こうした政府の取組みにも見られるように、全ての人々の完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)の促進が、包摂的かつ持続可能な経済成長に繋がることは明らかであり、またディーセント・ワークの促進が図られなければ持続可能な経済成長は難しいと考えられる。同様に、証券業界においても、引き続き持続可能な証券市場・業界を目指すためには、業界横断的に働き方改革を推進し、生産性を高めて多様な人材が活躍できる業界となる必要がある。また、職員数約 9 万人を抱える証券業界の取組みは、我が国全体の働き方改革の推進にもインパクトを与え、ひいては持続的な経済成長にも大きく貢献することができると考えられる。

このような認識の下、2017 年 9 月、日本証券業協会(以下「日証協」という。)は、証券業界における生産的な雇用とディーセント・ワークの達成に向けた具体的方策の検討を行うため、「証券業界における SDGs の推進に関する懇談会」の下、「働き方改革そして女性活躍支援分科会」(以下「本分科会」という。)を設置した。

本報告書は、証券業界における働き方改革及び女性活躍の推進に向けた課題及び具体的施策に関する本分科会における 7 回に及ぶ議論、並びに具体的施策の実施状況等を取りまとめたものである。

---

<sup>1</sup> 2016 年 12 月、内閣総理大臣を本部長として内閣に設置された SDGs 推進本部において公表された実施指針であり、8 つの優先課題が掲げられている。

<sup>2</sup> アクションプランの中では、3 つの柱の 1 つに「SDGs の担い手として 次世代・女性のエンパワーメント」が掲げられ、同時開催する国際女性会議 WAW! (World Assembly for Women) と W20 (G20 エンゲージメント・グループ会合の一つ) において女性活躍のための方途について議論される予定である。

## 2. 証券業界における現状及び課題

本分科会では、会員証券会社における働き方改革及び女性活躍の推進に向けた取組みの実態や課題を把握し、本分科会における検討の参考とするため、以下の対応を行った。

### (1) 「働き方改革及び女性活躍に関するアンケート」の実施

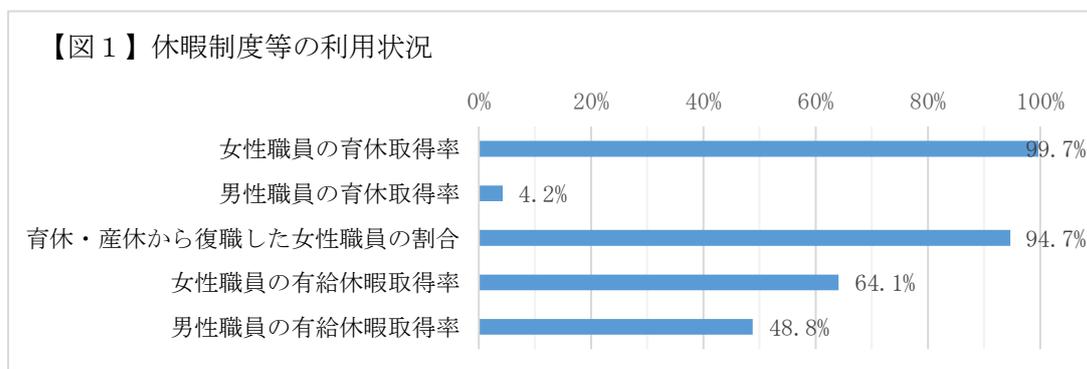
日証協では、全会員証券会社を対象とした「働き方改革及び女性活躍に関するアンケート」（以下「会員向けアンケート」という。）を実施した。

会員向けアンケートの概要は以下のとおりである。

- ・ 調査期間：2018 年 1 月 22 日～2 月 28 日
- ・ 調査内容：2017 年 3 月末時点における以下の事項
  - ① 休暇制度等の利用状況
  - ② 福利厚生や社内制度等の有無
  - ③ 生産性向上に向けた制度の有無や施策等
  - ④ 女性の雇用状況等
  - ⑤ 女性活躍支援策の有無
  - ⑥ 働き方改革及び女性活躍推進へ向けた課題
- ・ 調査対象：会員証券会社 264 社
- ・ 回答状況：205 社（回収率 77.4%）

各会員証券会社からの回答内容をもとに、日証協において集計・分析した結果、以下のような特徴が見受けられた。

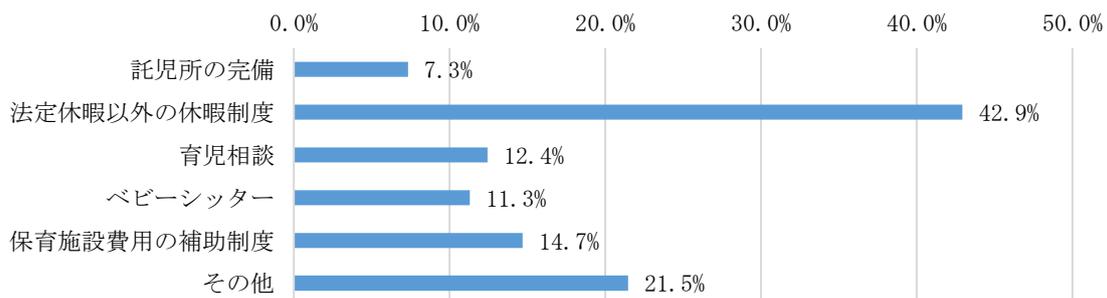
- ① 休暇制度等の利用状況
  - ✓ 女性職員の育休取得率は、ほぼ 100%、また復職率も約 95%であった。
  - ✓ 男性の育休取得率は 5%未満と、まだ男性の育児を理由とする休暇取得が業界全体に浸透しているとは言えない状況である。
  - ✓ 有給取得率は、女性 6 割強、男性 5 割弱であった。



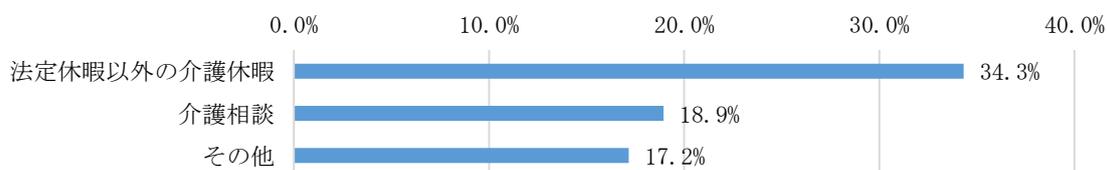
② 福利厚生や社内制度等の有無

- ✓ 育児サポートや介護サポートに関する制度については、ともに休暇制度を設けている会員が最も多かった（育児：4割、介護：3割）。
- ✓ その他、育児サポートとして、産前産後や育休前後の職員向けに研修や1対1のコーチングを行う等の丁寧なフォローを行う会員も見られた。
- ✓ その他、介護サポートとして、介護への理解向上のためセミナーや勉強会を実施している会員が複数社あった。
- ✓ 社内ネットワークの場として、クラブ活動や社員旅行等のレクリエーションを行っている会員は4割強であった。その他、有志社員が、女性・家族・多様性などをテーマに社内ネットワークを自主的に運営している会員もあった。
- ✓ 自己啓発支援として、資格取得等の学習支援制度を実施している会員は7割弱、業務時間内に研修制度を設けている会員は約半数に上った。

【図表 2】 福利厚生や社内制度等の有無（育児サポート制度）



【図表 3】 福利厚生や社内制度等の有無（介護サポート制度）



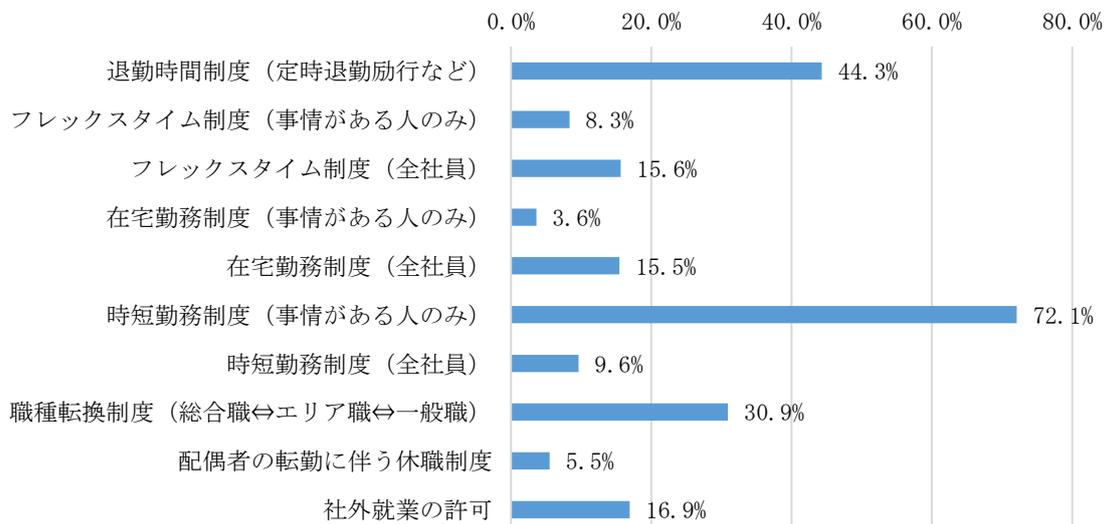
③ 生産性向上に向けた制度の有無や施策等

- ✓ 長時間勤務是正のため定時退勤励行を実施している会員は4割強、フレックスタイム制度を実施している会員は全体の約4分の1、在宅勤務制度を実施している会員は約2割、時短勤務制度を実施している会員は約8割（事情がある者のみが約7割）であった。
- ✓ 勤務体系の柔軟化策として、職種転換制度を導入している会員が約3分の

1であった。

- ✓ 配偶者の転勤に伴う休職制度の導入は、1割未満に留まっている。
- ✓ 社外就業を許可している会員は、2割弱であった。
- ✓ 「性別に関わりなく社員の能力発揮を推進する（GE0）」方針を策定している会員は全体の2割弱であった。
- ✓ 組織単位での業務効率化策として、業務の洗い出しやマニュアルの制定、会議運営の見直し（出席者の制限、開催数や時間の削減、資料の簡素化、立会議の導入）、システムの導入、AIの活用やコミュニケーションツールとしてチャットの活用などが挙げられた。
- ✓ 個人単位での業務効率化策として、業務の可視化、職員からの業務改善提案制度、評価体系への明確な組み入れや表彰制度、在宅勤務制度、生産性向上ガイドブックや働き方改革の取組みアイデア集の社内共有などが挙げられた。
- ✓ 新たな発想を生み出すための取組みとして、職員提案制度、職務開発に係る報奨金制度、オフィスレイアウトの変更や若手職員によるマネジメント向けのリバースメンター、ダイバーシティに関するワークショップ、金融イノベーション強化のための専門部署設置、新規事業創造研修などが挙げられた。

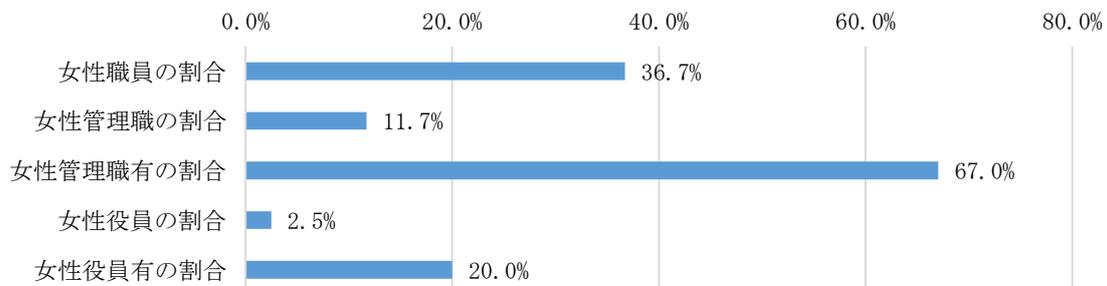
【図表 4】生産性向上に向けた制度の有無（勤務体系の柔軟化）



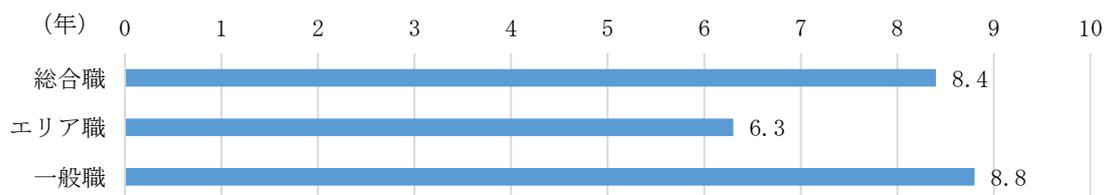
④ 女性の雇用状況等

- ✓ 全役職員に占める女性の割合は 4 割弱であり、全国平均<sup>3</sup>24.8%を上回った。
- ✓ 管理職に占める女性の割合は 1 割強、女性管理職を有する会員の割合は 7 割弱であり、管理職に占める割合は全国平均とほぼ同程度、女性管理職を有する会員の割合は全国平均を上回った（各々12.1%、57.3%）。
- ✓ 役員に占める女性の割合は 2.5%、女性役員を有する会員の割合は 2 割であり、いずれも全国平均（各々22.7%、45.4%）を下回った。
- ✓ 総合職における平均勤続年数は男性 10.9 年、女性 8.4 年、エリア職における平均勤続年数は男性 8.3 年、女性 6.3 年と、いずれも男女間に約 2 年の差が見られた。

【図表 5】女性の雇用状況等



【図表 6】女性の雇用状況等（平均勤続年数）

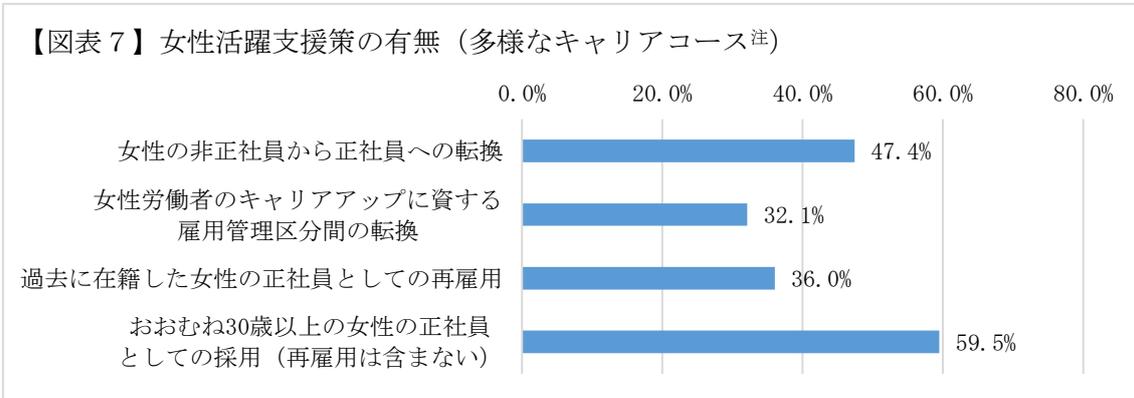


⑤ 女性活躍支援策の有無

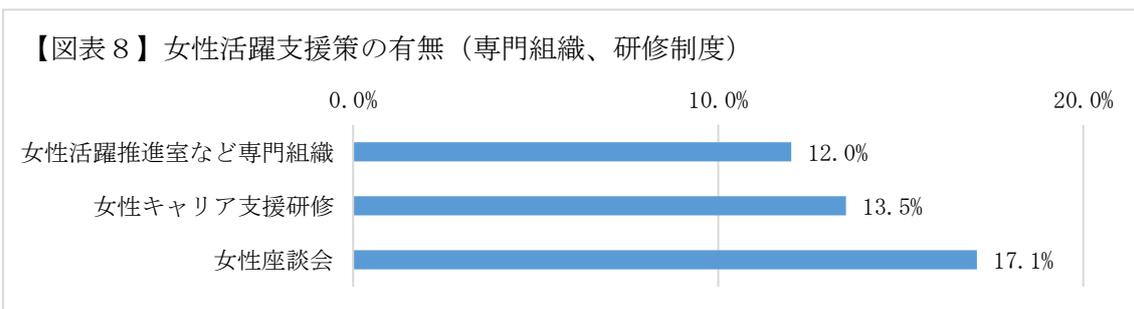
- ✓ 女性活躍推進法に基づく事業主行動計画を策定している会員は約 2 割であった。
- ✓ 女性の非正社員から正社員への転換を可能としている会員は 5 割弱、女性のキャリアアップに資する雇用区分の転換を行っている会員は約 3 割、過去に在籍した女性の再雇用制度を設けている会員は 4 割弱であった。

<sup>3</sup> 平成 28 年度雇用均等基本調査より

- ✓ 女性活躍推進室などの専門組織を設置している会員、女性キャリア支援研修を実施している会員ともに 1 割強、また女性社員のコミュニケーションの場として女性座談会などを実施している会員は 2 割弱であった。



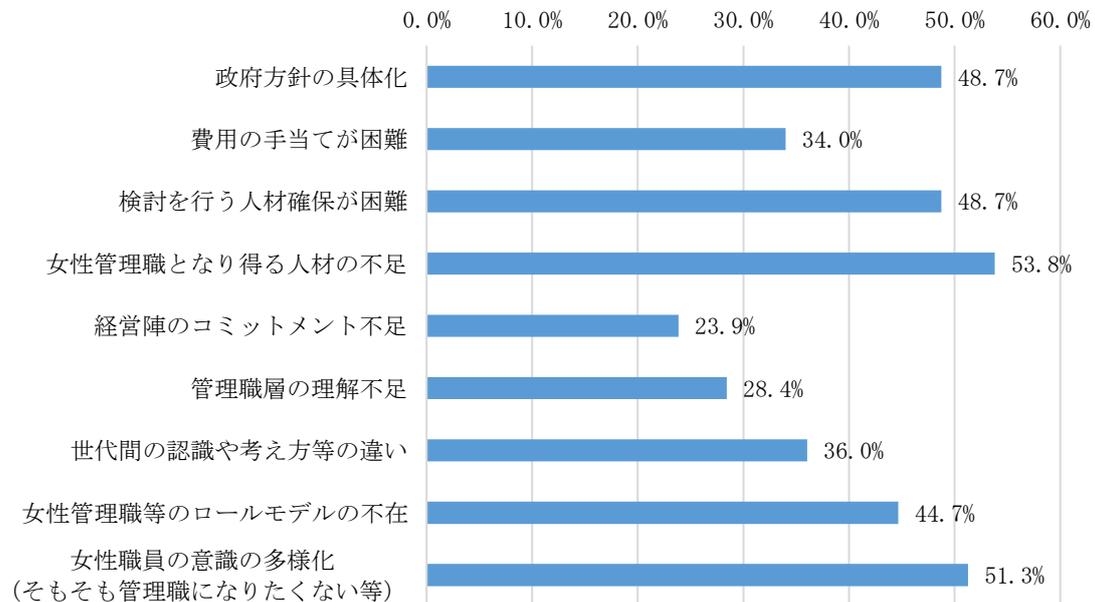
注：直近の3事業年度における下記実績の有無



⑥ 働き方改革及び女性活躍推進へ向けた課題

- ✓ 全体でみると、課題として「女性管理職となる得る人材の不足」、「女性職員の意識の多様化」、「政府方針の具体化」、「検討を行う人材確保が困難」の順に多く挙げられた。
- ✓ その他、働き方改革に関する課題として、国民全体の意識（残業、男性の育児参加、サービスの過剰さ）が挙げられた。
- ✓ その他、女性活躍推進に関する課題として、「アンコンシャスバイアスの打破」、「優秀な女性の採用及び雇用維持」、「ロールモデルの一層の多様化」、「保育施設の増設」などが挙げられた。

【図表 9】働き方改革及び女性活躍推進へ向けた課題



## (2) 働き方改革及び女性活躍の推進に取り組む証券会社の事例共有

本分科会では、働き方改革及び女性活躍の推進に先進的に取り組む証券会社<sup>4</sup>の事例の共有及び意見交換が行われた。

事例紹介を受け、本分科会において寄せられた主な意見は以下のとおりである。

- ✓ 女性活躍推進のため、最初は女性のみを対象とした女性に配慮した制度の導入、女性のみ働き方を変える改革が進んだが、それだけでは女性は活躍できないこと、男性含む社員全体の働き方を変えていかないと女性は活躍できないことが理解され始め、現在の働き方改革に繋がっている。女性活躍推進には、「社員全体を対象とした働き方改革」と「女性の管理職研修等の女性を育成するための制度」の両方の手当てが必要である。
- ✓ トップの意見を末端まで浸透させ、また末端からの意見を常に吸い上げていける環境整備が、コンプライアンスのためにも重要と考える。
- ✓ 大半の企業が、制度導入に当たっては、若手職員の意見を取り入れた上で経営層や人事部等が意思決定を行い実行していると考えますが、今後は若手のみに起案させて実行させることも必要ではないか。経営層と若手職員にはジェネレーションギャップもあるため、職場に求めるものが大きく異なると思う。

<sup>4</sup> 会員アンケート結果等を踏まえ、野村証券、大和証券、東海東京証券、岡三証券、むさし証券、岩井コスモ証券、静岡東海証券の7社から事例紹介が行われた。

**(3) 証券業界における働き方改革及び女性活躍推進に向けた課題**

本分科会では、会員向けアンケート結果や本分科会における議論等を踏まえ、証券業界における課題として以下の課題が挙げられた。

- ✓ 特に大手・外資系とそれ以外の業態間における「働き方改革」に対する意識や取り組み状況に大きな差がある。証券業界全体を更に働きがいのある業界としていくためには、人材不足等で個社での取り組みが困難な会員をサポートする施策が必要である。
- ✓ 休暇等の制度を利用しやすい風土作りや、男性にとっても働きやすい職場作りが必要である。
- ✓ 会社全体の意識改革を促していくためには、トップの強いコミットメントが必要である。
- ✓ ロールモデルになり得る女性が不足していること等により、管理職になりたいと考える女性が増えにくい状況にある。
- ✓ 女性活躍推進に関しては、長時間労働是正といった「働き方改革」とともに、女性の働き方に対する男性管理職の意識改革も必要である。
- ✓ 業務効率化や質の高い業務に向けては、更なる業界横断的な検討や情報共有が必要である。

### 3. 証券業界における具体的施策について

本分科会では、前述の証券業界における現状及び課題を踏まえ、当面以下の 5 つの具体的施策を進めていくこととした。

#### (1) 会員代表者向けセミナー

会員向けアンケートでは、業態間における働き方改革に対する意識や取組み状況に大きな差があることが確認されており、働き方改革に向けた取組みを継続的に推進し、会社全体の意識改革を促していくためには、トップの強いコミットメントが必要と考えられる。

よって、日証協は、会員証券会社の代表者を対象として、働き方改革に関する現状や取組む意義についての理解の促進及び深化を図ることを目的としたセミナーを実施することとした。

#### (2) 女性のネットワーク構築「証券 Women' s Network」

会員向けアンケートでは、各会員証券会社においてロールモデルとなり得る女性管理職がまだまだ不足していることもあり、結果的に管理職になりたいと考える女性職員が増えていないことが課題として挙げられた。また、人材不足（女性ロールモデルや施策の検討を行う人材）等により個社での取組みが困難な会員証券会社をサポートする業界横断的な施策が必要である。

よって、日証協は、証券業界における女性のネットワークを構築し、女性職員のキャリア意識の醸成を図ることを目的とした女性職員向けセミナー「証券 Women' s Network」を実施することとした。

#### (3) 管理職向けセミナー

本分科会では、女性活躍推進に関し、女性の意識改革を促すような女性に特化した施策が必要とされるとともに、女性の働き方に対する男性管理職の意識改革を促す施策も必要であることが指摘された。

よって、日証協は、所属部署の管理・統括を担う管理職同士による意見交換等を通じ、管理職自身の働き方改革や女性活躍への意識の醸成を図るため、会員証券会社の管理職向けセミナーを実施することとした。

#### (4) 若手職員による働き方改革に関する意見交換会

業務効率化や質の高い業務に向けては、更なる業界横断的な検討や情報共有が必要であると考えられる中で、本分科会では、「若手職員発で証券業界における働き方について話し合う機会を設けてはどうか」との意見があった。

よって、日証協は、会員証券会社の若手職員が、各社における業務効率化に向けた

施策の共有や、施策導入に当たっての課題等の検討を行い、ひいては課題解決に向けた施策の提言を取りまとめる場として、若手職員による働き方改革に関する意見交換会を実施することとした。

なお、本施策に関しては、以下の意見等を踏まえ、代表者向けセミナー、証券 Women's Network 及び管理職向けセミナーを優先的に開催し、その効果を踏まえ、改めて実施について検討することとした。

- ✓ 各社の事例を踏まえると、女性活躍に関する取組みを検討・実施していくと、自ずと会社全体の働き方改革が進んだ面も多いようである。まずは、女性活躍に関する取組みを優先させてみてはどうか。
- ✓ 働き方改革への取組みの進捗についてはトップの意識の差によるところが大きいため、会員代表者向けセミナーは早期に実施すべきである。

#### **(5) 証券業界における働き方改革に関する事例集**

働き方改革のうち業務効率化に関する取組みについては、まだまだ導入段階の会員証券会社が多いため、まずは業界内で先進的な取組みの事例を共有し、各社における検討や取組みを促すことが必要である。

よって、日証協は、先進的な働き方改革や女性活躍に関する取組み事例の共有を図り、業界全体の働き方改革及び女性活躍の実現を目指すため、証券業界における働き方改革に関する事例集を作成することとした。

## 4. 具体的施策の実施状況等について

2018 年度における具体的施策の実施状況については、以下のとおりである。

### (1) 会員代表者向けセミナー

日証協は、会員代表者向けセミナーを 4 回開催した。

本セミナーの開催概要は以下のとおりである。

(開催時期) 2018 年 11 月～12 月

(参加者) 会員証券会社代表者 計 140 名

(講演テーマ) 女性活躍や働き方改革の推進に向けて

(講師) 厚生労働省担当官

(主な講演内容)

- 女性の年齢階級別の労働力率はM字型を描いているが、10 年前と比べると全ての年齢階級で労働力率は上昇しており、特に 20～30 代の有配偶者の労働力率の上昇幅が大きくなっている。
- 一方で、男女間賃金格差・管理職に占める女性の割合・平均勤続年数については、やや改善はみられるものの、国際的に見ると依然その開きは大きい。
- 厚生労働省としては、女性の活躍推進及び仕事と家庭の両立支援の観点から、以下のような取組みを進めることで、女性が育児休業を取得しても、キャリアを活かして様々な職域・職階で活躍できる企業を増やしていきたい。
  - ✓ 男女雇用機会均等法や育児・介護休業法の周知・法の履行確保
  - ✓ 女性活躍推進法及び次世代育成支援対策推進法に基づく事業主行動計画の策定促進及び認定促進（えるぼし認定・くるみん認定等）

なお本セミナーでは、参加者から「これから女性が活躍していくためにはテレワークが必要になると思うが、テレワークに関して厚生労働省としてどのように考えているのか。」との質問があった。講師からは「厚生労働省としてもテレワークの導入はとても重要だと考えている。一方で、労働者側はもちろん、企業側でもテレワークを導入するために具体的に何をすればいいのかわからないのではないかと思う。厚生労働省では、テレワークに関するガイドラインを公表しているほか、相談窓口を設けるなどの施策を行っている。」との回答があった。

### (2) 証券 Women' s Network

日証協は、証券 Women' s Network は、東京（2018 年 10 月 4 日）、名古屋（2019 年 2 月 25 日）及び大阪（2019 年 3 月 1 日）において開催した。本セミナーには、49 社より延べ 187 名の会員証券会社女性職員が参加した（参考 1）。

東京会場では、はじめに野田聖子衆議院議員及び石川雅恵 UN Women 日本事務所所

長より、ビジネスウーマンの先輩という観点から講演が行われた。

また、全会場において、女性職員の今後のキャリアビジョンに資するよう、ロールモデルとなる会員証券会社女性管理職によるパネルトークが行われた。その後、会社の制度や自身の働き方などに関する課題を認識するとともに、理想の働き方やキャリアパスに近づけるための改善策を検討してもらうため、参加者をグループに分けた座談会を行い、議論の結果について発表が行われた。なお、最後に参加者同士で更に交流を深めてもらうため、ネットワーキングを開催している。

本セミナーにおいて、会員証券会社の女性職員から寄せられた課題意識については以下のとおりである。

#### (自身の意識改革)

- ✓ これまでの長時間労働等の男性社会の価値観や先入観にとらわれない。
- ✓ 細やかな気配りなど、女性の特性をプラスに活用。
- ✓ マイノリティーであることが利点となる場面もあるため、自身の生き方に自信をもつべき。
- ✓ 一方、職場ではマイノリティーの声は届きにくい点もあるため、女性がマイノリティーでなくなるために、リスクを恐れずチャレンジすべき。

#### (周囲の意識改革)

- ✓ 特に管理職以上の男性の意識改革が必要。
- ✓ 自身の経験のないことは理解しづらいため、周囲を巻き込むためには日頃のコミュニケーションが重要。

#### (職場環境)

- ✓ 制度は整備されてきたが、運用面が不十分。
- ✓ 在宅勤務や1時間毎の有給休暇取得制度等、より柔軟な働き方が可能となる制度の導入。
- ✓ 育児や介護との両立のための制度（時短勤務や介護休暇など）利用者に対する評価制度の見直し。

本セミナーの参加者アンケートでは、「様々なタイプのロールモデルによる前向きな話で仕事へのモチベーションがアップし、将来の働き方のイメージがわきやすくなった。」、「仕事への意識や、管理職としての働き方について参考になった。」、「自分と同じ悩みを抱えている方が多く、気持ちが楽になった。」との声が寄せられたほか、次回への参加意向も 98.0%（積極的参加意向 52.1%、参加意向 47.9%）と高く、非常に好意的な評価を得ている。

一方で、次回以降の開催に向けた要望としては、「もう少し座談会の時間を長くし

てほしい」、あるいは「男性職員にも参加してもらい、男性側の意見も聞きたい」といった意見があった。

### (3) 管理職向けセミナー

管理職向けセミナーについても、証券 Women's Network と同様、東京（2019 年 1 月 29 日）、名古屋（2019 年 2 月 25 日）及び大阪（2019 年 3 月 1 日）の 3 会場において開催し、37 社より延べ 59 名の会員証券会社管理職が参加した（参考 2）。

本セミナーでは、はじめに、特に女性活躍に向けた意識改革をテーマとした働き方改革に関する講演が行われ、その後、参加者の所属部署において働き方改革を進めるにあたっての課題・問題点の洗い出し及び今後の目標等について、参加者をグループに分けてディスカッションを行い、議論の結果について発表が行われた。

本セミナーにおいて、会員証券会社の管理職から寄せられた課題意識については以下のとおりである。

#### (管理職における課題)

- ✓ 営業成績の評価が昇進に直結しがちであり、過去の成功体験をベースにマネジメントを行う中間管理職層が多い。
- ✓ 個々の職員に応じた目標設定ができていなかったり、何のためにやるのかを説明できていない現状がある。
- ✓ 女性活躍や働き方改革に対する課題意識はあるが、実際にどのようにマネジメントしていくべきかがわからない。
- ✓ パワハラやセクハラ問題への対応もあり、部下への接し方が難しい。

#### (会社の体制や慣習における課題)

- ✓ 本社中心で検討が進められ、営業現場とのコミュニケーションが不足している。
- ✓ 営業現場では業績目標の達成も求められる中で、本社との間で働き方改革に対する温度差がある。
- ✓ 従来のビジネスモデルを抜本的に変えていくことが必要。
- ✓ 誰もが普通に生き活きと働くことができる業態・業界にしていかないと、発展性はない。
- ✓ 多くの管理職が目標指向性と意欲性に課題を抱えている現状について、経営層にも認識してほしい。
- ✓ 有給休暇取得率向上のためには、時間単位年休制度のような柔軟な制度が必要。
- ✓ プロセスや行動評価などで多面的に評価し、部下に評価をフィードバックする仕組みが必要。

本セミナーの参加者アンケートでは、「女性活躍について自分なりに整理があった

が、色々な情報を聞いて再考するキッカケになった。」といった感想のほか、「証券 Women's Network での意見や女性活躍推進の実態に関するデータは部下、同僚と共有したい。」「働く意識の多様化と現場マネジメントに関する点については、部下にもヒアリングしてみたい。」といったように今後における具体的なアクションにつなげようとする回答も寄せられている。また、次回への参加意向も 100.0%（積極的参加意向 19.1%、参加意向 80.9%）と高く、非常に好意的な評価を得ている。

#### （４）証券業界における働き方改革に関する事例集

本事例集を作成するにあたっては、ロールモデルとなる会員証券会社職員を取り上げるケースと会員証券会社の個社としての取組みや制度を取り上げるケースの 2 パターンに分けて事例を紹介していくこととし、以下のとおり事例を取りまとめた（参考 3）。

（ロールモデルとなる会員証券会社職員に関する事例）

- ✓ 仕事と家庭を両立する女性管理職
- ✓ 部下の育成と働き方改革に積極的に取り組む管理職（イクボス）
- ✓ 仕事と介護を両立する管理職
- ✓ 支店の生産性向上に取り組む支店長

（会員証券会社の取組みや制度に関する事例）

- ✓ 時短勤務制度
- ✓ 他社との人材交流制度（職員が結婚・介護等に伴い転居を要する際、提携先に拠点があれば転籍が可能となる制度）
- ✓ 時間単位年休制度
- ✓ 在宅勤務制度（テレワーク）
- ✓ 仕事と介護の両立支援制度
- ✓ 管理職の意識改革に関する研修制度
- ✓ リバースメンタリング制度
- ✓ 自治体を活用した働き方改革の推進に向けたプロジェクトチームの設置

## 5. 今後の展開

本分科会では、当面、以下の 3 点を軸として、働き方改革及び女性活躍の推進に向けた取組みを進めていくこととする。

### (1) 各施策のフォローアップ

2018 年度における具体的施策の実施の結果として、以下の示唆が得られた。

- ✓ 男性職員の多い証券界において、女性職員の業界横断的な繋がり（ネットワーク）は非常に重要であり、また女性職員自身からのニーズも高いこと。
- ✓ 柔軟な制度運用・風土作りのためには、トップのコミットメントや管理職の意識改革が必要不可欠であること。
- ✓ 管理職の意識改革の面においても、女性職員の率直な意見は非常に有益であること。

上記を踏まえ、2019 年度以降においては、前述の具体的施策のうち、①会員代表者向けセミナー<sup>5</sup>、②証券 Women's Network 及び③管理職向けセミナーを優先的・継続的に実施していくこととした。

各施策に対し、本分科会において寄せられた意見は以下のとおりである。

- ✓ 会員代表者向けセミナーについては、例えば働き方改革によって見込める効果も含めて、代表者に訴求する内容にすると、もっと代表者も興味を持って参加いただけるのではないかと。
- ✓ 証券 Women's Network に男性管理職を参加させ、熱を感じてもらおうということも意味があるのではないかと。
- ✓ 例えば活躍している女性職員とそれをサポートしている上司がペアとなってモデルケースとして登壇し、上司はどう取り組んでいるのか等を管理職に聞いてもらうといった取組みも良いのではないかと。

各施策の内容については、上記意見や参加者からのアンケート結果等も踏まえながら、本分科会において適宜見直しを行っていくこととする。

### (2) 証券業界における働き方や女性活躍の実態調査

日証協は、上記施策の効果や会員証券会社の実態を継続的に把握するため、2019 年 3 月末時点における会員向けアンケートを実施することとし、今後も定期的に本アンケートを実施することとする。

なお、実施頻度については、本分科会において、「女性活躍に向けた取組みが進む

---

<sup>5</sup> セミナーの開催に限らず、例えば、各地区における会員代表者が集まる会議の場において、女性活躍や働き方改革の推進に向けた働きかけを行っていくことも考えられる。

のはまさにこの数年だと思いうため、今後数年間ぐらいは年 1 回で実施しても良いのではないか」との意見や会員証券会社の事務負担等を勘案し、検討することとする。

### (3) その他

前述の取組み以外に、本分科会委員より、「他業界の企業の先進的な事例について聞くことは、証券業界としても参考にできるところがあるのではないか」との意見があった。

よって、本分科会では、証券業界として働き方改革や女性活躍を推進していくうえでの新たな発想やアイデアを模索する観点から、働き方改革や女性活躍に先進的に取り組む他業界の企業との情報交換等に関して検討を進めていくこととする。

また、これまでも各施策の実施状況等について業界内外に対して情報発信を行ってきたところであるが、今後も引き続き、マスメディア等への働きかけも含めて積極的な情報発信に努めることとする。

## 6. おわりに

本報告書は、証券業界における働き方改革及び女性活躍の推進に向けた課題及び具体的施策に関する本分科会における 7 回に及ぶ議論、並びに具体的施策の実施状況等を取りまとめたものである。

前述のとおり、証券業界における働き方改革及び女性活躍に向けては、これまでも各会員証券会社において取組みが進められていたものの、その取組みの進捗状況や認識には大きな差があり、業界全体として見た限りでは引き続き課題が残されているところである。

しかしながら、働き方改革及び女性活躍の推進の重要性及び早期の対応の必要性については、SDGs 推進本部において策定されている「持続可能な開発目標 (SDGs) 実施指針」において、最初の優先課題として「あらゆる人々の活躍の推進」が掲げられていること等からも明らかである。

本分科会では、上記で掲げられている取組みを着実に実施し、必要に応じて適宜改善を加えながら、証券業界の働き方改革に向け、継続的に取り組んで参りたい。また、本取組みの成果や進捗等については、適宜、本分科会においてフォローアップするとともに、本分科会の上部機関である懇談会に報告していくこととしたい。

今後、各証券会社において、本報告書で掲げられた課題や各施策の実施から得られた示唆、並びに他社による取組み事例を踏まえ、より一層の働き方改革に向けた取組みが推進されることが期待される。

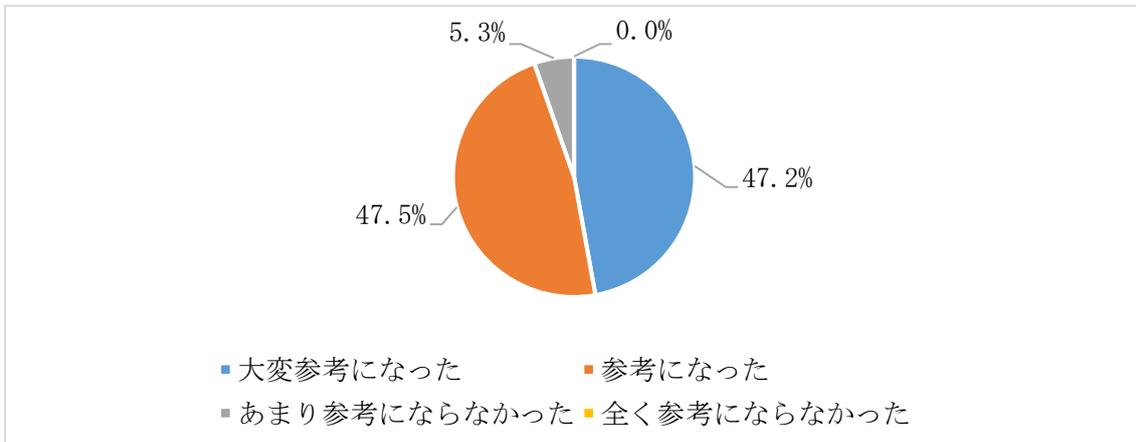
更に、各社及び業界全体における取組みの結果、証券業界全体が、より生産性が高く、そして多様な人材が生き活きと働くことができる業界となることを期待する。

以 上

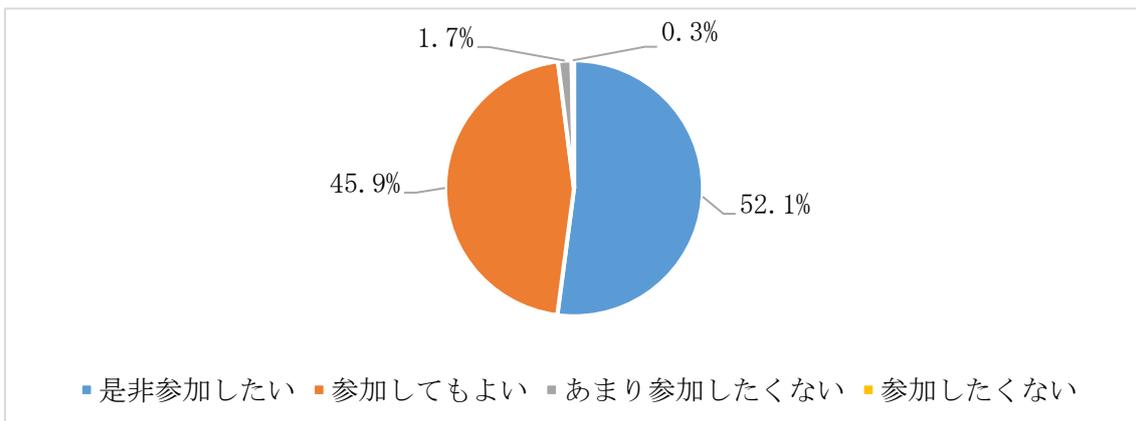
**(参考データ)**

1. 2018 年度 証券 Women's Network アンケート結果 (3 会場合計)

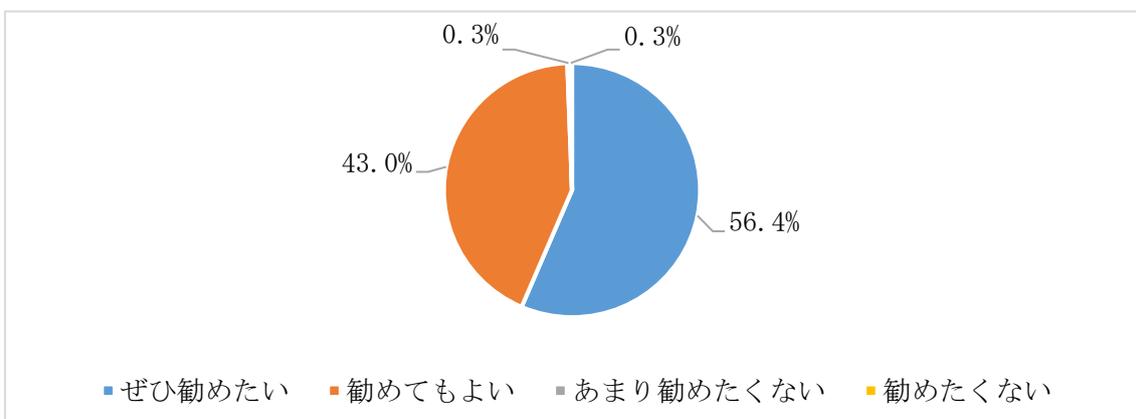
(1) 今後の働き方やキャリアパスを考えるうえで参考になったと思いますか？



(2) 次回以降もあれば、参加したいと思いますか？

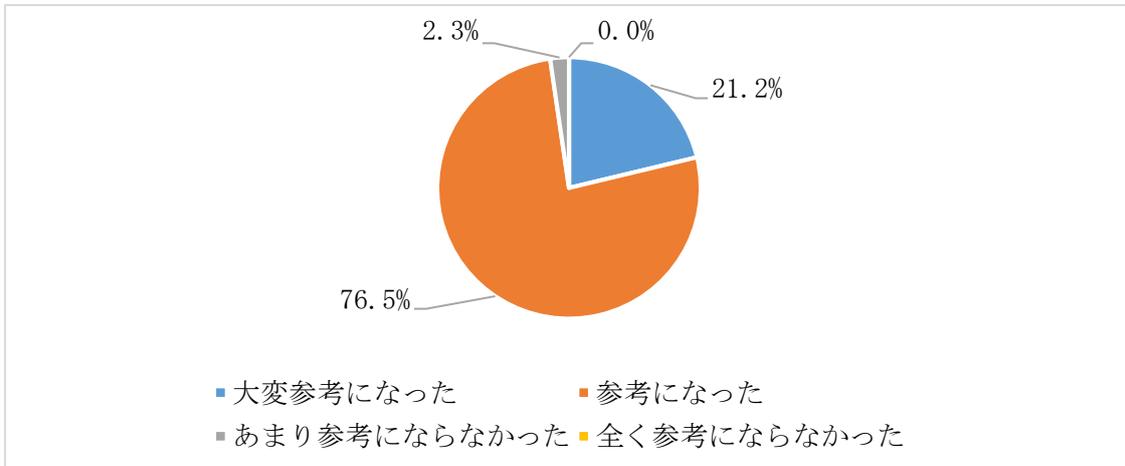


(3) 次回以降もあれば、同僚に参加を勧めたいと思いますか？

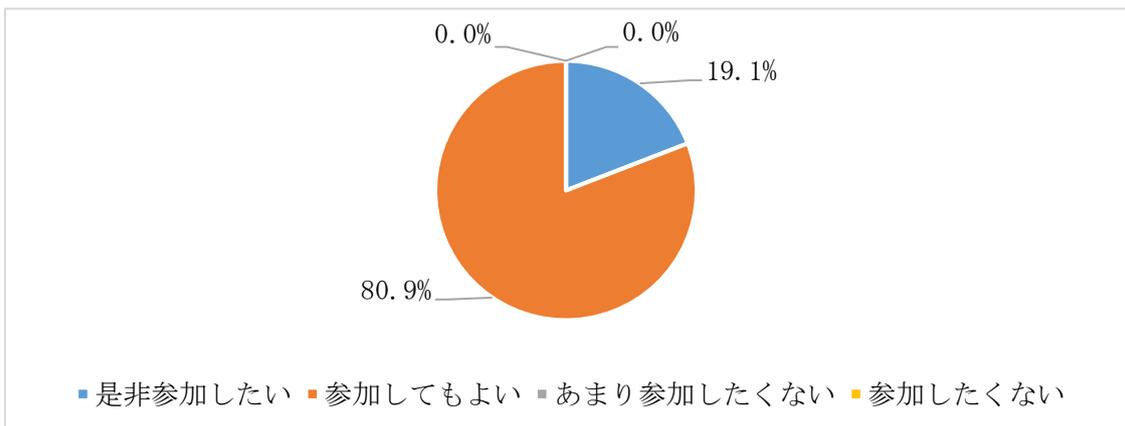


2. 2018 年度 管理職向けセミナー アンケート結果（3 会場合計）

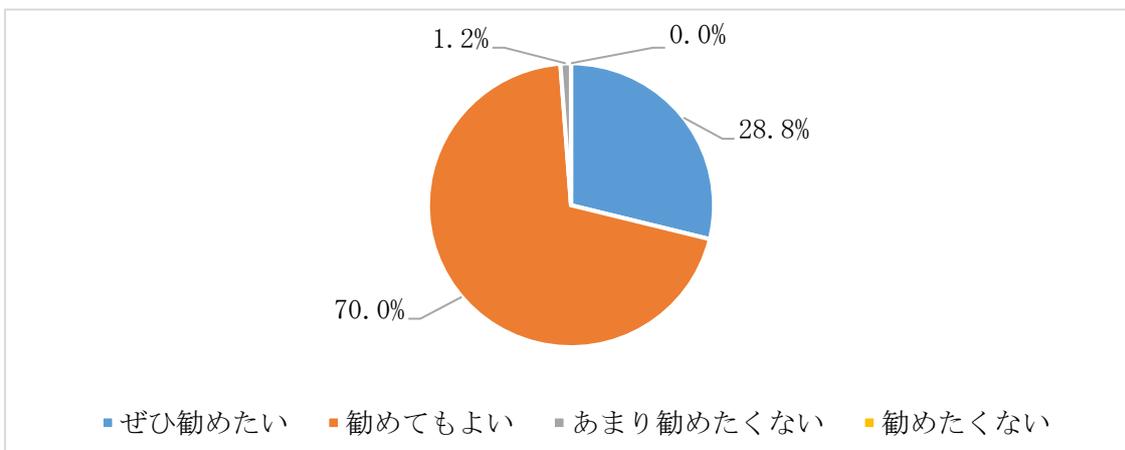
（1）今後の働き方改革や女性活躍、職場活性化の推進を考えるうえで、参考になったと思いますか？



（2）次回以降もあれば、参加したいと思いますか？



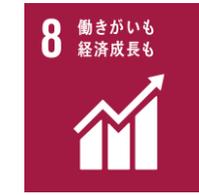
（3）次回以降もあれば、同僚に参加を勧めたいと思いますか？



## 検討の背景

### 持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals、「SDGs」)

- ▶ 全ての人の生産的かつ働きがいのある人間らしい雇用(ディーセントワーク)の促進
- ▶ 政府の「持続可能な開発目標(SDGs)実施指針」や「SDGsアクションプラン2019」においても、「あらゆる人々の活躍や女性のエンパワーメント」として大きな柱の1つに



### 証券業界として取り組むことの意義

- ▶ 持続可能な証券市場・業界を目指すためには、業界横断的に働き方改革を推進し、生産性を高めて多様な人材が活躍できる業界となる必要がある。
- ▶ 職員数約9万人を抱える証券業界の取組みは、我が国全体の働き方改革の推進にもインパクトを与え、ひいては持続的な経済成長にも大きく貢献することができる。

## 証券業界における現状及び課題

### (現状※)

- ✓ 会員の男性有休取得率48.8%、男性育休取得率4.2%。
- ✓ 会員の女性職員比率36.7%、女性管理職比率11.7%、女性役員比率2.5%。
- ✓ 「働き方改革」に関する取組みについては導入段階の会員が多い。

※数値は日証協会員向け「働き方改革及び女性活躍支援に関するアンケート(2017年3月末時点、任意回答)」の結果を基に集計

### (課題)

- ✓ 特に大手・外資系とそれ以外の業態間における「働き方改革」に対する意識や取組み状況に大きな差がある。証券業界全体を更に働きがいのある業界としていくためには、人材不足等で個社での取組みが困難な会員をサポートする施策が必要である。
- ✓ 休暇等の制度を利用しやすい風土作りや、男性にとっても働きやすい職場作りが必要である。
- ✓ 会社全体の意識改革を促していくためには、トップの強いコミットメントが必要である。
- ✓ ロールモデルになり得る女性が不足していること等により、管理職になりたいと考える女性が増えにくい状況にある。
- ✓ 女性活躍推進に関しては、長時間労働是正といった「働き方改革」とともに、女性の働き方に対する男性管理職の意識改革も必要である。
- ✓ 業務効率化や質の高い業務に向けては、更なる業界横断的な検討や情報共有が必要である。

## 具体的施策(2018年度)

### ① 会員代表者向けセミナー

- ✓ 会員証券会社の代表者を対象として、働き方改革に関する現状や取組む意義についての理解の促進及び深化を図ることを目的として実施。
- ✓ 会員代表者 計140名が参加。

### ② 「証券 Women's Network」

- ✓ 証券業界における女性のネットワークを構築し、女性職員のキャリア意識の醸成を図ることを目的とした女性職員向けセミナー「証券 Women's Network」を実施。
- ✓ 会員49社より延べ187名の女性職員が参加。

### ③ 管理職向けセミナー

- ✓ 所属部署の管理・統括を担う管理職同士による意見交換等を通じ、管理職自身の働き方改革や女性活躍への意識の醸成を図るため、会員証券会社の管理職向けセミナーを実施。
- ✓ 会員37社より延べ59名の管理職が参加。

### ④ 証券業界における働き方改革に関する事例集

- ✓ 先進的な働き方改革や女性活躍に関する取組み事例の共有を図り、業界全体の働き方改革及び女性活躍の実現を目指すため、証券業界における働き方改革に関する事例集を作成。
- ✓ ロールモデル5事例、会社の取組み11事例を掲載。

## 今後の展開

### ① 各施策のフォローアップ

- ✓ ① 会員代表者向けセミナー(働きかけ)
- ② 証券 Women's Network
- ③ 管理職向けセミナー
- を優先的・継続的に実施。

### ② 証券業界における働き方や女性活躍の実態調査

- ✓ 上記施策の効果や会員証券会社の実態を継続的に把握するため、2019年3月末時点における会員向けアンケートを実施することとし、今後も定期的に本アンケートを実施。

### ③ その他

- ✓ 証券業界として働き方改革や女性活躍を推進していくうえでの新たな発想やアイデアを模索する観点から、働き方改革や女性活躍に先進的に取り組む他業界の企業との情報交換等に関して検討。
- ✓ 各施策の実施状況等について、業界内外に対して、引き続き情報を発信。

# 女性職員向けセミナー「証券 Women's Network」 開催概要

2019年3月  
 日本証券業協会  
 SDGs推進室



© Japan Securities Dealers Association. All Rights Reserved.

## 証券 Women's Network 概要(東京)



1) 開催目的	証券業界における女性のネットワークを構築し、女性職員のキャリア意識の醸成を図る。	
2) 開催日時	2018年10月4日(木) 午前10時00分～午後12時30分	
3) 開催場所	太陽生命日本橋ビル26階会議室	
4) 主催	日本証券業協会	
5) 参加者	38社115名(会員証券会社の女性職員)	
6) 報道関係者	9社(日本経済新聞、時事通信、フジテレビ、Forbes、ダイヤモンド等)	
7) プログラム内容	8) 当日の様様	
①主催者挨拶 日本証券業協会 会長 鈴木茂晴		
②来賓ご挨拶 衆議院議員 野田聖子氏 UN Women 日本事務所所長 石川雅恵氏		
③証券会社職員5名(ロールモデル)によるパネルトーク		
④参加者でグループを分けた座談会及び各グループによる発表		
⑤ネットワーキング ※軽食を用意した立食形式		

1) 開催目的	証券業界における女性のネットワークを構築し、女性職員のキャリア意識の醸成を図る。	
2) 開催日時	①2019年2月25日(月) 午前10時00分～午後12時30分 ②2019年3月1日(金) 午前10時00分～午後12時30分	
3) 開催場所	①名古屋地区協会 会議室 ②北浜フォーラム 会議室	
4) 主催	日本証券業協会	
5) 参加者	①12社30名 ②19社42名	
6) プログラム内容	7) 当日の様様	
①主催者挨拶		
②証券会社職員3名(ロールモデル)によるパネルトーク		
③参加者でグループを分けた座談会及び各グループによる発表		
④ネットワーキング ※軽食を用意した立食形式		

© Japan Securities Dealers Association. All Rights Reserved. 2

## 証券 Women's Network 議論のポイント

### 議論のポイント

#### 自身の意識改革

- これまでの長時間労働等の男性社会の価値観や先入観にとらわれない。
- 細やかな気配りなど、女性の特性をプラスに活用。
- マイノリティーであることが利点となる場面もあるため、自身の生き方に自信をもつべき。
- 一方、職場ではマイノリティーの声が届きにくい点もあるため、女性がマイノリティーでなくなるために、リスクを恐れずチャレンジすべき。

#### 周囲の意識改革

- 特に管理職以上の男性の意識改革が必要。
- 自身の経験のないことは理解しづらいため、周囲を巻き込むためには日頃のコミュニケーションが重要。

#### 職場環境

- 制度は整備されてきたが、運用面が不十分。
- 在宅勤務や1時間毎の有給休暇取得制度等、より柔軟な働き方が可能となる制度の導入。
- 育児や介護との両立のための制度(時短勤務や介護休暇など)利用者に対する評価制度の見直し。

### セミナーに対する参加者の声

- 同業他社の取組みを聞くことができ、自社の取組みの参考になった。
- 様々なタイプのロールモデルの方の前向きなお話で仕事へのモチベーションがアップした。今後の自身の選択肢が広がった、将来の働き方のイメージがわきやすくなった。
- 仕事への意識や、管理職としての働き方について参考になった。
- ご自身の経験に基づくお話しは親近感が湧き、非常に励まされた。
- 自分自身が先入観に囚われて生きていることに気付いた。
- 自分と同じ悩みを抱えている方が多く、気持ちが楽になった。
- 後輩女性のためにも小さなことでも自分自身取組めることから取組んでいきたい。
- 是非、定期的開催して欲しい。
- 男性にも参加してもらい、男性側の意見を伺いたい。

10:00 ~10:10	<b>主催者挨拶</b> 日本証券業協会 会長 鈴木茂晴
<b>主な内容</b>	鈴木会長より、本セミナーの開会にあたって挨拶を行った。 主な内容は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>証券業界に働く女性職員が、今後のキャリアを考え、自らの働き方に自信を持って働いていただくためには、多様な働き方や仕事・キャリアの悩みを共有できるような機会が必要と思い、本セミナーを開催することとした。個社の垣根を超えて業界横断的に集まりいただくセミナーは初めてではないかと思うため、是非この機会を活かして、新たな気付きや横のつながりを得てほしい。</li> <li>ここにおられる方々は、これまであらゆるハンディを乗り越えて来られた理想的な女性ばかりだと思うものの、私が、常々女性職員に対して言っていることを一言、言わせていただく。</li> <li>とにかく、女性は結婚しようが、しまいが、子供ができれば、できまいが絶対に会社をやめてはいけない、働くことをやめてはいけないと言いたい。仕事でつらい状況が続けば辞めたいと考えるだろうし、女性にはある種のハンディがあることは間違いないと思うが、何があってもへこたれず、上昇志向を持って、自分の力、能力をいっそう磨いて欲しいと思う。</li> <li>また、自分らしく生きていくために絶対に必要なのは経済的な自立であるため、今持っている経済力は絶対に失ってはいけない。この厳しい時代に自らの力で生きているということはそれだけで大変素晴らしいことである。</li> <li>女性職員の皆さんには、本日のセミナーで得た諸先輩方のお話や議論を糧にして、今後もご自分の能力に自信を持ち、意欲をもって働いていただきたいと思います。</li> </ul> 

10:10 ~10:25	<b>来賓ご挨拶</b> 衆議院議員 野田聖子様
<b>主な内容</b>	野田聖子衆議院議員より、ビジネスウーマンの先輩という観点から挨拶をいただいた。 主な内容は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍男女共同参画担当大臣を辞しているため、本日は自らの言葉にてお話をさせていただきます。</li> <li>これまで様々な役職に就くことができたのは、自分の力ではなく、人との出会いがあったからと考えている。よって、結果が出ていないと感じる時があっても、それは自分の頑張りが足りないのだと思うのではなく、一旦肩の力を抜いて周りを見渡してほしい。そうして周りから得られた刺激によって自分の中を満たしていくことが、仕事を続けていくモチベーションになるのではないかと思う。</li> <li>女性にとってのこれからの強みは、先入観と戦えることである。これまでの男性による長時間労働等が生んだ成功体験は、今の少子高齢化社会では通用しない。皆さんにはそうした成功体験を語る方に迎合しないでほしい。そのことが5年後、10年後に実を結ぶことになるだろう。</li> <li>今はマイノリティと呼ばれる人が活かされやすい時代となり、日本としても求められているはずである。是非女性として生まれて得てきたものを信じつつ、自然体で仕事に取り組んでほしい。</li> <li>これからはヒエラルキー的ではなく、ブロックチェーン的なつながり方が求められるだろう。本会合がそのための一助となることを期待したい。</li> </ul> 

10:25 ~10:40	来賓ご挨拶 UN Women 日本事務所所長 石川雅恵様
<p><b>主な内容</b></p> <p>石川雅恵UN Women 日本事務所所長より、UN Womenの活動やグローバルからみた日本の現状等について挨拶をいただいた。主な内容は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 去年のジェンダーギャップ指数によれば、144か国中の114位という先進国で最も低くなっており、特に政治分野及び経済分野における女性の参画が日本は他の国に比べて突出して低い。</li> <li>• 日本事務所では、金融業界ないし証券業界とともに何かできることはないかと模索しており、鈴木会長ともお話をしていた。そしてこの度、UN Women等が作成している「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」の支持声明書に鈴木会長が日証協として署名していただいたとのことで、大変うれしく思っている。是非ここにいらっしゃる方々が勤務している各社でも署名を検討していただきたい。</li> <li>• また、参加者の方々にはUN Womenの活動について知っていただくとともに、女性のエンパワーメント、ジェンダー平等に対して、自分が何をできるかということを考えてほしい。私は一児の母であるが、息子と夫は海外にあり、日本には単身赴任で来ている。そのことについて、あなたはなぜそんなことができるのかと何度か詰め寄られたことがあり、そうしたステレオタイプを破っていきたいと感じ、現職を引き受けた。参加者の方々にも、小さな行動で構わないので、是非始めてみてほしい。</li> </ul>	

10:45 ~11:15	証券会社職員5名(ロールモデル)によるパネルトーク
<p><b>主な内容</b></p> <p>証券会社女性職員5名(ロールモデル)より、これまでの経験をもとに、仕事のモットーや仕事面・生活面で工夫されている点、後輩女性職員へのメッセージ等について、パネルトークが行われた。主な内容は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 当初は一般職として入社したが、その後総合職に転換し、当時では女性初の営業店の総務課長にも就任した。その時にはもし自分が潰れると今後の女性のポストがなくなると考え、<b>目の前の仕事に邁進</b>してきた。キャリアはその時その時に与えられた役割を全うする事で、振り返った時に積みあがっているものだと考えている。男性にしかできない事もあるが、女性にしかできない事、女性だから出来る事もたくさんあると思う。次に続く女性のためにも、いま私たちが共に頑張っていければと思う。</li> <li>• 入社以来一貫して人事部配属だが、当社の東証上場等を機に、人材獲得といった大局的な戦略にも携わりたいと考え、自分の業務範囲を広げるために総合職に転換した。<b>とにかくチャレンジ</b>をモットーにしており、<b>やらないで後悔するよりはやって後悔する方を選びたい</b>と考えている。まだ女性職員は少ないが、それは逆に自分たちの仕事がトップにも見えやすくなっているとも言える。また、私には4歳の子供がいるが、女性は出産及び育児を経て<b>マルチタスク能力が向上</b>するという記事もあるため、皆さんには恐れずにチャレンジして欲しいと思う。</li> </ul>	

# 証券 Women's Network(東京) パネルトーク 2/2

10:45  
~11:15

## 証券会社職員5名(ロールモデル)によるパネルトーク

### 主な内容

- ・現在債券部門の事業法人の営業を担当しているが、プライベートでは現在3歳の子供がおり、出産前と同じ部署で勤務しているものの、時短勤務制度を利用して午後4時には退社している。仕事では、「**チャンスが来たら返事はイエス**」をモットーとしている。時短勤務によってどうしてもコミュニケーションが薄くなりがちであるため、お昼の時間や廊下などで会った同僚には必ず声をかけるようにしている。これからの課題として、一時間単位で休暇が取れる制度があればさらに良いと思うものの、制度面については概ね各社で整備が進んでいる一方で、**運用面では部署や上司によって対応がバラバラ**であるため、私や皆さんで時短勤務でも結果を出して先例を作っていければと思う。
- ・入社当初は関西で営業を担当し、東京でリテール事業支援および企画部門を経て、さらに営業店で営業課長として約10年間務めた後、現在は公益法人営業部の部長を務めている。仕事では五角形(①お客様の満足、②会社の利益、③部下の成長、④自分の成長、⑤今の仕事が社会に貢献しているか)を出来るだけ大きくするようにそしてバランスを大切にしている。小学1年生の子供がいるが、現在は共働きの家庭を想定したサービスを提供する学校等もあるのでそのようなサービスを利用したり、また普段から親戚や周囲の人々と積極的に交流し、急場でも**相互に助け合えるような環境を構築**することを心掛けている。皆さんには、今は少数派だとしても今後は少数派ではなくなるために、チャンスがあれば前に出て行ってもらいたいと思う。
- ・外資系企業を2度の転職後、現在の会社に勤めており、また15歳、13歳、11歳の子供を育てながら家計を支えている。たとえネガティブな場面であっても**常にポジティブに、そして閃きとチャレンジを大事**にしながら仕事をしている。子供には次の日に何が必要かなどを自己申告させるようにしており、それによって責任感が増し、忘れ物等が減るようになった。特に今後のキャリアビジョンはないが、これからは部下等の産休や介護のサポートをする側に回り、皆がステップアップしていけるように貢献できればと思う。皆さんにはこの仕事で幸せだと思える環境を探してほしい。

# 証券 Women's Network(名古屋) パネルトーク

10:05  
~10:45

## 証券会社職員3名(ロールモデル)によるパネルトーク

### 主な内容

証券会社女性職員3名(ロールモデル)より、これまでの経験をもとに、仕事のモットーや仕事面・生活面で工夫されている点、後輩女性職員へのメッセージ等について、パネルトークが行われた。主な内容は以下のとおり。

- ・現在OSセンターの運営管理と実店舗来訪希望者のトスアップを担っている。真面目に楽しく仕事に対して取り組み、目標を持ったことは諦めないことを心掛けている。**管理職になって良かった点は、部下の育成が育児に通じるところがあり、同時に自身の成長にもつながる点**である。また、業務の必要性についてより広い視野で理解できるようになった。今でもこんな私が管理職と思うが、周囲からのフォローもあってうまく回っているため、あまり大きな理想像を掲げず、そして**会社で支えてくれている同僚や上司、家族への感謝の気持ちを忘れず、目の前のことに対して真面目に取り組むことが大切**なのだと思う。
- ・明るく親切丁寧な対応を心掛け、育休後も2人の子どもを育てながら17年店頭営業を担当してきた。平日は夫の両親に育児に協力してもらっているため、**土日で時間をお返しするように取り組んでいる**。同僚や上司、家族そして顧客からも温かい言葉をもらってここまで来たため、最後まで勤めあげたいと思っている。**是非皆さんも堂々と社内制度を使いながら、男性と同様に最後まで勤め上げてほしい。**
- ・当初は地域型総合職として入社したが、年次を重ねるにつれて自分を通して決められることが増え、今後のキャリアを考えた際、違う環境でも頑張りたいと思い全域型総合職に転換した。チャレンジして良かったと思っている。仕事に対しては、**楽しむためにどう努力するか**を考えるようにしながら、定時退社のためにどのよう**に事務処理を進めていくかを朝一番に組み立てる**ようにしている。**仕事をいかに楽しむかを努力することが楽しい人生にも寄与する**と思うため、楽しむ努力をしていただきたい。



10:05  
~10:45

### 証券会社職員3名(ロールモデル)によるパネルトーク

主な内容

証券会社女性職員3名(ロールモデル)より、名古屋会場と同様のテーマについて、パネルトークが行われた。主な内容は以下のとおり。

- ・一般職として入社し、総合職転換後は支店の内部管理責任者として11年間勤務した。モットーは、**言うべきことは社長に対しても言い、また自分の意見を言えるような仕事をする**ことである。所属する監査部は細かな点を指摘する業務であるため、業務以外の場面では日頃からはもとより、女子会等の開催でコミュニケーションを図るようにしている。当社でも女性活躍プロジェクトが立ち上がったが、**女性も勇気をもって声を上げていくことが重要**である。そして、もし目の前に大きく成長できる機会が来たら、是非挑戦してほしい。
- ・現在支店課長として12名の部下を抱えている。明るく元気に、限られた時間で成果を出すことを考え、自分も含めた子どもを抱える社員が早く帰れるよう、風通しの良い風土作りを心掛けている。**管理職になっても業務内容は大きく変わらないが、周囲の目や発言力は変わった**と感じている。SDGsに関心があり、社会的課題に取り組む企業の株式に投資することで応援できることを知ってもらえる取組み(特に学校教育)を行いたい。管理職に躊躇する人も多いと思うが、過去の先輩達は仕事を続けたくても続けられなかった中で、**今は制度や環境が整備されてきたため、あまり自身に制限を設けずにトライしてほしい**。
- ・副支店長として支店全体の管理を担っている。仕事と家庭の両立は工夫も必要だが、**自分だけで抱え込まないことが重要**である。育児では、時間の長さではなく、どれだけ真剣に向き合う時間があつたかを大切にしてきた。**育児同様、部下も愛情を持って育てると成長するので、部下の個性をうまく引き出せたときは管理職として嬉しく思う瞬間**である。人の役に立って自分の将来に繋がると実感すると仕事に幸せを感じるため、自分で限界を作らず、頑張してほしい。



10

11:15  
~11:55

### 参加者でグループを分けた座談会及び各グループによる発表

主な内容

参加者を役職や職種別に数名(3~6名)のグループに分け、社会人人生で苦労した時の状況、会社の制度や自身の働き方などに関する課題を挙げ、理想の働き方やキャリアパスに近づけるための改善方法をディスカッションした。なお、ディスカッションの円滑な進行に向け、「働き方改革そして女性活躍支援分科会」委員会社の女性職員(11名)にファシリテーターとしてご協力をいただいた。

ディスカッション結果として以下のようなコメントが発表された。

- ・ワークライフバランス改善のためには、まずは**自分の意識改革**が必要。自分ひとりで変えていくのが難しい場合には周囲を巻き込んでいきたい。会社の制度は整ってきたが、**制度を活用する実績が少なく**、自分たちで実績を作るよう心がけたい。(非管理職)
- ・上司によって認識は様々。セクハラ・パワハラなどには被害経験者として訴えていくべき。また、**管理職向けに意識改革のための研修が必要**。育児中で出社できない場合、周囲にしわ寄せが行かないよう、**在宅勤務の仕組み**など会社によるフォローがあると良い。(非管理職)
- ・年上の男性が部下になるとやりにくい状況があるが、彼らをうまく使っていくスキルを身につけることが大切。若い男性は女性が働くことに理解があるが、**管理職世代の男性の意識を変えることが必要**。(管理職)
- ・介護休業など制度があっても人は未経験のことには理解不足になりがちで、社内で協力を仰げる体制づくりが必要。(管理職)
- ・金融界の課題として、旧態依然とした男尊女卑を背景とした男女のコミュニケーションがある。女性はアシスト業務を担ってきたので、**重大な案件では信頼できないという男性の気持ち**があるのではないかと。一方、男性が言うところ角が立つ場面でも、女性ならソフトに言うことができるなど、利点もある。男性社会であることを自覚しつつ周囲に配慮しながらWIN-WINで改革していきたい。(管理職)



# 証券 Women's Network(名古屋・大阪) 参加者同士の座談会

11:00  
~11:55

## 参加者でグループを分けた座談会及び各グループによる発表

主な内容

参加者を数名(4~6名)のグループに分け、社会人人生で苦労した時の状況、会社の制度や自身の働き方などに関する課題を挙げ、その改善方法についてディスカッションした。  
ディスカッション結果として以下のようなコメントが発表された。

- 制度はあっても使い方がわからずサポート環境が整っていないこと、復職後に仕事に移り変わりついていけないと感じること、上司の理解が少なく自分が求める仕事を与えられなかったことが課題として挙げられた。ただここ数年で改善しており、あとは周囲のサポートと自らの努力で対応している。
- 自らの働き方の改善策としてスケジュール管理と優先順位付けの徹底が挙げられた。他社の**タブレットを活用した在宅勤務や、会社用携帯の録音データの注文書への代替**といった取組みはとても勉強になった。**制度が整備されてきたことで、会社全体の意識も変わってきている**という印象を受けている。
- 育休や介護休暇、時短勤務等の**制度利用者への評価(降格させられるのではないかと、不当な評価をされているのではないかと)**が課題に挙がり、**管理職の制度への理解向上が改善方法として挙げられた。**
- 他社の事例で、**組合員からの意見によって時間単位年休制度が導入された**という話があり、発信していくことが重要である。仮に現在困難な状況にあっても、社会的な潮流から今後さらに職場環境が改善される可能性もあるため、**諦めずに頑張り続けることが近道ではないか。**
- 時短制度を利用していても、お客様がいるとどうしても帰りにくいと感じることがある一方で、時間通りに帰りやすい会社では、**早く帰ることでタイムマネジメントがうまい人と評価されるようだ。**そうした評価制度や**残業代が減った分が資格取得の補助に充てられる制度**があると良い。また、**管理職や男性の方への教育も必要ではないか。**
- 休暇が取りやすい会社は、**部下が休暇を取っていないと上司の評価が悪くなるシステム**があるとのことで、そうした環境づくりが大切であると思う。



# 証券 Women's Network(全会場) ネットワーキング

12:00  
~12:30

## ネットワーキング ※軽食を用意した立食形式

主な内容

参加者同士で更に交流を深めてもらうため、軽食を用意した立食形式によるネットワーキングを開催した。本ネットワーキングでは参加者のほか、パネリストに加え、東京会場では、ファシリテーターとご来賓の石川雅恵UN Women 日本事務所所長にもご参加いただいた。  
また、東京会場では、参加者のSDGsの認知度及び理解度の向上並びに証券業界におけるSDGsの取組みの周知を図るため、本協会提供のテレビ番組「フューチャーランナーズ ~17のゴール~」の動画放映を行った。



東京会場



名古屋会場



大阪会場

## 管理職向けセミナー 開催概要

2019年3月  
 日本証券業協会  
 SDGs推進室



© Japan Securities Dealers Association. All Rights Reserved.

### 管理職向けセミナー 概要



1) 開催目的	有識者による講演や職場環境も含めた所属部署の管理・統括を担う管理職同士による意見交換を通じ、管理職自身の働き方改革や女性活躍への意識の醸成を図る。	
2) 開催日時	①2019年1月29日(火) 午後3時00分～5時00分 ②2019年2月25日(月) 午後3時00分～5時00分 ③2019年3月1日(金) 午後3時00分～5時00分	
3) 開催場所	①日本証券業協会(東京地区協会) 会議室 ②名古屋地区協会 会議室 ③大阪地区協会 会議室	
4) 主催	日本証券業協会	
5) 参加者	会員証券会社37社より、管理職延べ59名	
6) プログラム内容	7) 当日の様様	
①働き方改革(特に女性活躍に向けた意識改革をテーマとする)に関する有識者の講演 株式会社アネックス 天笠 淳 氏		
②参加者同士によるディスカッション		
③ディスカッション結果の発表		

## 主な意見

### 管理職における課題

- 営業成績の評価が昇進に直結しがちであり、過去の成功体験をベースにマネジメントを行う中間管理職層が多い。
- 個々の職員に応じた目標設定ができていなかったり、何のためにやるのかを説明できていない現状がある。
- 女性活躍や働き方改革に対する課題意識はあるが、実際にどうマネジメントしていくべきかがわからない。
- パワハラやセクハラ問題への対応もあり、部下への接し方が難しい。

### 会社の体制や慣習における課題

- 本社中心で検討が進められ、営業現場とのコミュニケーションが不足している。
- 営業現場では業績目標の達成も求められる中で、本社との間で働き方改革に対する温度差がある。
- 従来のビジネスモデルを抜本的に変えていくことが必要。
- 誰もが普通に生き活きと働くことができる業態・業界にしていけないと、発展性はない。
- 多くの管理職が目標指向性と意欲性に課題を抱えている現状について、経営層にも認識してほしい。
- 有給休暇取得率向上のためには、時間単位年休制度のような柔軟な制度が必要。
- プロセスや行動評価などで多面的に評価し、部下に評価をフィードバックする仕組みが必要。

## セミナーに対する参加者の声

- 同業他社の取り組みや課題意識を聞き、参考になった。
- 他社を含めダイバーシティへの取り組みの状況や運用の難しさについて知ることができた。
- 女性活躍について自分なりに整理があったが、色々な情報を聞いて再考するキッカケになった。
- 「証券Women's Network」での意見や女性活躍推進の実態に関するデータは部下、同僚と共有したい。
- 働く意識の多様化と現場マネジメントに関する点については、部下にもヒアリングしてみたい。
- 仕事に対する意欲性については課題が多い一方、これは男女関係なくコミュニケーションの問題と気付いた。

# 管理職向けセミナー(3会場) 有識者による講演

15:00 ~15:40 働き方改革(特に女性活躍に向けた意識改革をテーマとする)に関する有識者の講演  
株式会社アネックス 天笠 淳氏

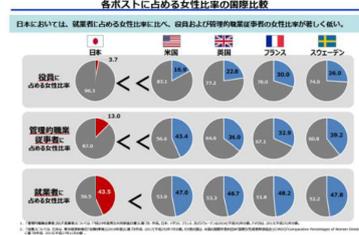
## 主な内容

天笠 淳氏より、働き方改革(特に女性活躍に向けた意識改革をテーマとする)に関する講演が行われた。主な内容は以下のとおり。

- ダイバーシティが企業へもたらすメリットは多く、一般的には①人材の確保と活用し、優位性をつくること②創造性・革新性の向上などがあげられる。但し、**あらゆる人材が能力を発揮できる状態をつくる**ことが大切で、**多様性を取りまとめて成果を出していくこと(=マネジメント)**が必要といわれる。
- 一方で、昨年開催の会員証券会社女性職員向けセミナー「証券 Women's Network」では、特に「**管理職以上の意識改革が必要**」といった意見が寄せられており、公益財団法人 21世紀職業財団が実施した意識調査でも「**重要業務は男性が担当することが多い**」等と考える女性が多いとの結果が出ている。これらのデータを部下に直接示しながら、是非本音をヒアリングしてほしい。
- 職員の働く意識についても、常にキャリアアップを望む上昇型からライフに重きを置く生活重視型まで様々であることから、管理職には、**部下のタイプを理解してそれぞれに応じて能力を引き出すマネジメントスタイル**が求められる。
- こうした取り組みは短期的には困難に直面するかもしれないが、**長期的に粘り強く取り組んでほしい**。

#### 各ポストに占める女性比率の国際比較

日本においては、議事録に占める女性比率は低く、役員および経営幹部職員の女性比率が低く低い。



#### 女性の働く意識

自身の働く意識

- これまでの経歴が労働市場の閉鎖性から入職しにくい傾向がある。
- 自身のスキルアップが困難。
- マジョリティであることにより特権となる傾向があるため、自身の進路に自信をもつべき。
- 一方、職歴でマイノリティの声を届けるには進路に自信があるが、女性がマイノリティでなくなるために、L1/L2の女性が増えることが必要。

同僚の意識改革

- 意識改革は上司の男性の認識が前提である。
- 自身の意識改革だけでは進路が不十分で、両面を両方進めなければ同僚とのコミュニケーションが困難。

職場環境

- 意識改革だけでは進路が不十分で、両面を両方進めなければ同僚とのコミュニケーションが困難。
- 在宅勤務や時短勤務の有効活用が、より柔軟な働き方が可能となる環境の導入。

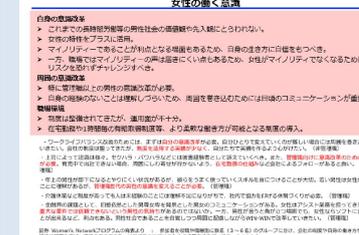
キャリアアップ

- コーディングスキルアップなどは、まだ認知度が低い。また、スキルアップには時間と労力を必要とする。スキルアップには時間と労力を必要とする。スキルアップには時間と労力を必要とする。

#### 女性活躍推進の実態

部下の育成に重点を置いていない上司の増加

社会女性の半数が重要業務は男性が担当することが多いに思っている



# 管理職向けセミナー(東京) 参加者同士のディスカッション

15:50  
~16:55

参加者同士によるディスカッション及び各グループによる発表

主な内容

参加者を4~5名のグループに分け、参加者自身の所属部署における働き方改革に関する現状の確認、所属部署において働き方改革を進めるにあたって課題・問題点の洗い出し、そして解決策や今後の目標についてディスカッションした。

ディスカッション結果として以下のようなコメントが発表された。

- 一部の管理職が実務を把握できておらず、結局営業現場の職員が支えているという現状もあるため、それに報いるための**正しい評価の仕方**を考えていく必要がある。会社の体制としても、**時短勤務の職員の仕事のしわ寄せが他の通常勤務の女性職員**に行ったり、システム構築の際に本社中心で進められて営業現場とのコミュニケーションが不足しているといった課題がある。また、有給休暇取得率向上に向けては、**時間単位年休制度のようなシステムも必要**ではないか。
- 必ずしも全ての部下が上昇志向を持っているわけではない中で、どのような形で目標を設定していくかが課題として挙げた。また、パワハラやセクハラ問題への対応もあり、**部下への接し方が難しい**と感じている。一方で、会社としては、例えば中央区のWLB推進認定などの認定取得に取組み、それ自体は良い取組みであるが、やや**現場との温度差**を感じている。
- 目標設定に関し、そもそも個々の社員で目標設定できていなかったり、何のためにやるのかを説明できていない現状がある。また労務管理面でも、**営業成績が出ていないと帰りにくい**という意見があった。



# 管理職向けセミナー(名古屋・大阪) 参加者同士のディスカッション

15:50  
~16:55

参加者同士によるディスカッション及び各グループによる発表

主な内容

参加者を3~4名のグループに分け、東京会場と同様の内容についてディスカッションした。ディスカッション結果として以下のようなコメントが発表された。

- 女性活躍で言えば、**個々の事情によって勤務可能な時間が違うため、成果のみでなくプロセスや行動評価などで多面的に評価**することで、社員のモチベーションアップにもつなげられるのではないか。
- 会社の目標が部や個人の目標に落とし込めていないことが意欲性の低下にもつながっていると考えられるため、その点の改善が必要**。
- 管理部門では、100%出来て当たり前であったり、顧客本位の観点から、営業員にあまり厳しく言うと営業数字が伸びないために板挟みとなり、目標指向性や意欲性の面で難しいと感じる。改善のためには、セミナー参加やジョブローテーションを通して知的欲求を満足させる、積極的に若手に仕事を任せ、**社内会議で管理部門の業務をアピールしていく**ことが大事ではないか。また、業務を複数で共有するなど、有給休暇がとりやすい環境にすることも重要。
- いくら一生懸命頑張っても相場が悪ければ結果が出ないこともある一方、証券業は成果主義が浸透しているため、いい評価ができない。よって、**プロセスを評価するとともに、上司から部下へのフィードバックを必ず行うようにする仕組み作りが必要**である。また、**多くの管理職が目標指向性と意欲性に課題があるという結果については経営層にフィードバックしてほしい**。



# 働き方 改革

証券業界における に関する  
事例集

## ごあいさつ

2015年9月、国際連合が「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals、以下「SDGs」といいます。)として、2030年を期限とする17の目標を定めて以降、我が国をはじめ先進国を含む国際社会全体が、この目標を達成するための取組みを進めております。

その中でも、SDGsの目標にある「全ての人々の生産的かつ働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)の促進」については、政府の「持続可能な開発目標(SDGs)実施指針」や「SDGsアクションプラン2019」における「あらゆる人々の活躍や女性のエンパワーメント」の文脈の中で、大きな柱の1つとして掲げられ、具体的な取組みが進められております。こうした政府の取組みにも見られるように、ディーセント・ワークの促進は、包摂的かつ持続可能な経済成長に必要な不可欠であると考えられます。

同様に、証券業界においても、引き続き持続可能な証券市場・業界を目指すためには、業界横断的に働き方改革を推進し、生産性を高めて多様な人材が活躍できる業界となる必要があります。また、職員数約9万人を抱える証券業界の取組みは、我が国全体の働き方改革の推進にもインパクトを与え、ひいては持続的な経済成長にも大きく貢献することができると考えられます。

このような認識の下、2017年9月、日本証券業協会は、証券業界における生産的な雇用とディーセント・ワークの達成に向けた具体的方策の検討を行うため、「証券業界におけるSDGsの推進に関する懇談会」の下、「働き方改革そして女性活躍支援分科会」を設置し、検討を進めて参りました。

本事例集は、上記分科会の提言のもと、証券業界における働き方改革や女性活躍に関する先進的な取組み事例の共有を図るために制作いたしました。

本事例集が各社における働き方改革や女性活躍推進のための取組みの一助となり、証券業界が全ての職員にとってより働き甲斐のある業界となることを期待しております。



日本証券業協会 会長  
SDGs推進本部長 鈴木 茂晴

## 目次

はじめに ----- p.4

### ロールモデル

仕事と家庭を両立する女性管理職 ----- ケース①: SMBC日興証券 ----- p.6  
----- ケース②: みずほ証券 ----- p.8

部下の育成と働き方改革に  
積極的に取り組む管理職(イクボス) ----- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 ----- p.10

仕事と介護を両立する管理職 ----- 野村証券 ----- p.11

支店の生産性向上に取り組む支店長 ----- 大和証券 ----- p.12

### 会社の取組みに関する事例

時短勤務制度 ----- ケース①: 野村証券 ----- p.14  
----- ケース②: 岡三証券 ----- p.16

人材交流制度 ----- 藍澤証券 ----- p.18

時間単位年休制度 ----- マネックス証券 ----- p.20

在宅勤務制度(テレワーク) ----- ケース①: ドイツ証券 ----- p.22  
----- ケース②: 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 ----- p.24

仕事と介護の両立支援制度 ----- 大和証券 ----- p.26

管理職の意識改革に関する研修制度 ----- 東海東京証券 ----- p.28

リバースメンタリング制度 ----- UBS証券 ----- p.30

自治体を活用した働き方改革の推進に向けた  
プロジェクトチームの設置 ----- ケース①: むさし証券 ----- p.32  
----- ケース②: 山和証券 ----- p.34

おわりに ----- p.36

参考データ ----- p.38

## はじめに

日本証券業協会では、働き方改革及び女性活躍の推進にあたり、証券業界における現状や課題を把握するため、証券会社を対象としたアンケートを実施するとともに、本協会内に設置した「働き方改革そして女性活躍支援分科会」において議論を行って参りました。

その結果、以下の課題の解決に向けた取組みが必要であることが改めて認識されました。

- ※ 仕事と家庭、育児、介護等との両立を図るための柔軟な働き方が可能となる制度の導入が必要である
- ※ 休暇等の制度を利用しやすい風土作りや、男性にとっても働きやすい職場作りが必要である
- ※ 女性活躍推進に関しては、長時間労働是正といった「働き方改革」とともに、女性の働き方に対する男性管理職の意識改革も必要である
- ※ ロールモデルになり得る女性が不足していることにより、管理職になりたいと考える女性が増えにくい状況にある

本事例集では、証券会社各社が抱える上記課題の解決に資するよう、「仕事と家庭を両立する女性管理職」や「部下の育成と働き方改革に取り組む管理職」といったロールモデルとなる証券会社職員の実際の働き方や自身の経験を踏まえた働き方に対する思い、また、働き方を柔軟にする制度や風土作りのための会社の取組みをご紹介します。

本事例集が各社における課題解決に向けた取組みの一助となれば幸いです。なお、本事例集でご紹介した事例はごく一部であり、これ以外にも多くの取組みがあり、今後、本事例集から生まれてくる取組みも沢山あると思います。

日本証券業協会では、今後も引き続き、証券業界における取組みをより多く共有できるよう、発信して参ります。



日本証券業協会  
SDGs推進本部  
SDGs推進室長 西村 淑子

※本事例集の内容は、制作時点(2019年3月末)に基づくものです。  
※説明書きのない画像は、全てイメージです。

## ロールモデル



# 仕事と家庭を両立する女性管理職

いっしょに、明日のこと。  
Share the Future

## ケース SMBC日興証券

女性が長く働きやすい環境があり、仕事の成果を公平に評価してもらえ職場です。結婚・出産を経て、子どもを0歳の頃から保育所に預け、周囲の協力を得ながら仕事と育児を両立してきました。3年半の銀行出向を経て、2012年春から支店の営業管理職を拝命、営業推進と課員育成に取り組み、さらに別の店舗にて、営業管理職を経験させていただきました。現在は人材育成部副部長の業務に全力投球しています。



SMBC日興証券  
人材育成部 副部長

## 仕事にも子育てにも全力で向き合ってきたことで、今の居場所があります。

結婚しても仕事を続けるつもりでしたので、女性も長く働ける印象があった証券業界を中心に就職活動をしていました。既に当社に入社していた知り合いからも、女性が働きやすい社風だと聞いていましたが、実際にその通りでした。1995年に一般職として入社し、地域限定型総合職に職種転換後、入社4年目から営業課に配属。当時は営業課の9割が男性でしたが、仕事に対してきちんと取り組みば周りも認めてくれる環境で、上司の考え方も柔軟でした。

### 家族への配慮

入社7年目で結婚して産休・育休を取得しました。子どもが1歳になる前の方が保育所に入れやすいと考え、仕事の復職のしやすさも勘案し、0歳のうちに計画的に保育所に預け、7ヶ月で職場に復職しました。復職後の9ヶ月間は時短勤務でしたが、それ以降は通常勤務に戻し、朝8時に保育所に子どもを預け、19時に迎えに行き、帰宅後は家事と育児とフル回転の毎日でした。「仕事は続けた方がいい、どうしても困ったときは協力する。」と言って、両親がサポートしてくれたことは非常にありがたかったです。小学校に上がってからのほうが、異動による遠距離通勤・管理職業務などにより、両親に協力してもらうことが増えましたが、たとえ自分の親であっても貴重な時間を貰っているという感謝の気持ちを忘れたことはありません。また、子どもとの接し方については、仕事で親子の時間が限られている中でも必ずお互いが納得するまで真剣に向き合うことを常に心掛けていたため、寂しいと泣かれたりした記憶はほとんどありませんでした。

### 管理職と家庭の両立

復職直後は時間にも限りがある中、お客様もゼロからのスタートで辛いこともありました。しかしそれよりも全国型総合職に職種転換し、2014年に支店の営業管理職を拝命したときが最も大変でした。管理

職としてのお客様対応だけでなく、支店の計数管理や人材育成、人事評価などやるべき仕事が増えました。支店に課長が複数いれば分担もできますが、その支店では課長が私だけでしたので、試行錯誤しながら全て自分で対応していました。今振り返ると、仕事の進め方を他支店の管理職の先輩に相談するなど、いろいろと工夫する余地があったと思います。また、なんとか自分で持ちこたえられるぎりぎりの状態だったとも思います。その頃は初めて管理職を任されたこともあり、課員との距離感をどのように取ればいいのかを難しく感じていました。しかし、業務推進に関しては、常に会社・支店の状況や目指すビジョンをきちんと共有し、たとえ厳しい目標であっても、皆が納得できる計画を立て、皆で取り組むことを意識しました。優秀なメンバーに恵まれ、支店が社長表彰をいただいたことはいい思い出です。課員と飲みに行くことはほとんどできませんでしたが、普段から小さなことでも気づいたら声をかけ、お互いにコミュニケーションを取ること、大変な時でも会話のある環境をつくることを意識しました。

### 後輩へのメッセージ

現在は人材育成部の副部長をしています。部員は様々なメンバーがありますが、出産については、会社よりも自分のことを優先して考えて欲しいといつも話しています。ただし、それまでに、戻ってきて欲しいと思われるような仕事をし、しっかりとキャリアを積み上げ、そして復職したらまた頑張ることが大切だとも伝えています。現状、証券業界の女性管理職は、家庭・子育てとの両立が難しいのではというイメージがあるかもしれませんが、両方を並行して経験することは仕事の中でも大いに活かせると考えています。例えば仕事と家庭を両立させるには、やるべきこと・やらなくてもいいことを常に取捨選択し続けなければなりません。そうすると、自分にとって譲れないものが見え、管理職の重要なスキルである『選択』に慣れることができます。また、育児により



『子どもは一つの人格を持っていて、決して思い通りになるものではないし、思い通りにしていいものでもない』ということを実感することで、以前よりも相手(他者)に対する受容度が高まりました。

私にとって仕事は、生活するための手段であると同時に、『誰かに属さない自分』としての立場を確立するための居場所でもあります。家庭と仕事のバランスを取りながら両立を楽しんでいると感じています。

### One Day Schedule

最初の支店管理職就任の頃(2014年頃)……働き方改革により、現在の支店管理職はもっと早く帰っています

4:30	起床
6:20	自宅を出発。管理職になって1年のタイミングで娘が職場近くの中学に進学したので、異動までの1年半は一緒に通学(通学)しました。
7:15	出社 前日までの実績確認
7:50	管理職会議
8:40	朝会
9:00	お客様対応 (来店、営業員との同行、セミナー・勉強会など)
18:30	原則課員退社、その後管理職業務(集計・報告など)
20:00	終業
21:00	帰宅 子どもと会話をしながら家事(当初は塾の宿題をチェックしたりもしていました)
24:00	就寝

# 仕事と家庭を両立する女性管理職

ケース **MIZUHO** みずほ証券

職場復帰当初は子育てでも仕事でも悩むことが多かったですが、上司や同僚のサポートに恵まれ、乗り切ることができました。今後は自分のキャリアアップについて考えるとともに、私が周囲をサポートしていきたいと思っています。



みずほ証券  
金融市場営業第三部 事業法人担当  
ヴァイスプレジデント

## 仕事と子育ての両立。大切なのは、一人で抱え込まないこと。

1998年に旧興銀証券へ入社し、国債等を扱うディーリング部門でアシスタントを5年間、地方金融機関の債券運用の営業を10年間経験しました。現在所属している金融市場営業第三部では、業態を問わず事業法人の財務担当者に向けて債券の運用に関する提案を行なっています。長い間独身生活を満喫し、結婚したのは37歳でした。子どもは授かればいいな、くらいに考えていたので、いま振り返れば子どもを授かる前も、産休ぎりぎりまで働いていた時も、仕事と育児の両立がいかに大変なのか今ひとつピンと来ていませんでした。

### 両立していくことに不安も、 会社の上司や同僚のサポートも得て克服

子どもを出産し育児休暇中は、自分の子どもを愛おしいと感じる一方、「これまでと同じように仕事ができるのか…」と正直不安になってしまふ時期もありました。とはいえ、入社してずっと債券のマーケットに関わって専門性を磨いていたので、子育てを理由にキャリアを諦めるという選択肢はありませんでした。保育所探しについては幸い待機児童が少ない地域で、競争率が低い0歳児枠でエントリーしたので入所が順調に決まりました。復帰面談の際に、子どもが小さいうちは子どもと過ごす時間も大切にしたいという自分なりの考えと、夫の仕事が激務のために頼りづらい状況であることを上司に理解してもらい、時短勤務制度を利用することになりました。

職場復帰したのは産休を取得してから1年後で、子どもが3歳となった現在も9時半から16時まで働いています。以前よりも担当件数は配慮してもらいましたが、復帰前と仕事内容は同じで16時の退社以降にお取引の話やお客様対応が発生することもあります。後ろ髪を引かれる思いもありますが、割り切って退社するように心がけています。緊急性の高い要件は退社してからも自分で対応することもあります。ほとんどは上司や周囲の協力もあって何とか乗り切ることができています。限られ

た時間の中で優先順位の高いことからこなす。タスクを書き出して頭を整理する。電車の移動時間に持ち出し可能な資料を読む。ちょっとした工夫の積み重ねによって、効率よく仕事をこなしています。

会社の育児サポート制度が充実しているだけでなく、人にも恵まれている環境も幸いしています。配属先は30名弱の組織構成で、仕事と育児を両立しているワーキングマザーが4名います。時短勤務を利用している方も多く周りも慣れているため、周囲から助けられているという実感があります。1年間のブランクがあるのでマーケット環境、商品の話し、お客様の取り巻く環境といった情報をキャッチアップするのに大変苦労し、意識的にアンテナを張らないと置いていかれるという危機感がありました。以前は残業して頑張ればいいという感覚でしたが、働き方が変化した現在はそれが通用しません。勉強する時間が限られる中で、周りからインプットすべき情報を教えてもらえることは本当に心強いです。

### 自身が苦労し、そして周囲にサポートしてもらったからこそ、 次はサポートする側に回ろうと決意

子育てで苦労したのは、息子が保育所の生活になかなか馴染めなかったこと。入所して半年程、ずっと泣きじゃくって先生にも懐かない子で、周りの子供が楽しそうに馴染んでいるのを見るにつけ、このまま保育所に預けても良いものか悩みました。

復帰したての頃は子どもが風邪を引きやすくて急にお休みする日も多くあり、その際は前おれもなく仕事に穴を開けることになるため、様々な人に申し訳ないという気持ちでいっぱいになりました。いつ出社できるかわからないもどかしさ。夫に頼ることができない心細さ。親に助けを求めることの心苦しさ。子どもは病氣と戦っているのに、母親の私は有給休暇の残数を気にして「会社に行かないといけなから、病氣が早く治って欲しい」と考えてしまうこともあり、罪悪感にかられました。子ども

の看病のために取得できる看護休暇が会社の制度として子ども1人につき年5日ありますが、それを利用することが当たり前だと開き直る気持ちにはなれませんでした。急なお休みをする場合は、上司や周囲の人に子どもの病状を共有して現状を理解してもらい、一人で抱え込まないように心がけました。

葛藤した時期もありましたが、息子が3歳に成長して体が丈夫になり、保育所にも慣れてくれたことで、少しずつ仕事に集中できる環境が整い、気持ちに余裕が生まれるようになりました。また、この数年の間で働き方改革が社会全体に広まり、周りに有給休暇を取得してワークライフバランスを充実させる人が増えたことも大きかったです。そのため、周りが休暇を取得するときは率先してサポートしようと思うようになりました。

### 「仕事と家庭の両立」から 「自らのキャリアアップも考える」ことにシフト

最近のキャリア面談で上司から「自らの市場価値を高めるために何をすべきと考えているのか。」と聞かれて、はっとしました。なぜなら、この3年間は、いかに周りに迷惑をかけないようにするかを意識し過ぎて、長期的なキャリアを考える余裕がなかったことに気付いたからです。仕事と育児との両立は正直大変なこともあります。人生でプラスになっていると感じています。

今振り返ると、産休・育休を取得する前に周りの先輩社員に話を聞いていれば、復帰後のイメージも湧きやすく少しは気持ちにゆとりが生まれていたかもしれません。最近では育休を取得する若い男性社員も増えて「共働きだから気持ちがすごくわかる」と同僚や上司、お客様からの声をいただく機会が増えたことはありがたいと感じています。ロールモデルとしての上司や先輩社員の言葉に救われて今の自分がいるため、自らの経験を周囲に伝えることで、同じように悩んでいる人が希望を持って一緒に頑張っていたいただければと思っています。



### One Day Schedule

6:00	起床、家事
8:15	子どもを保育所に送り出して通勤 (通勤時間中に会社携帯にてメールをチェック。出社後の仕事の優先順位を組み立てる)
9:30	出社 ・事業法人のお客様に対して、今後の債券の運用について提案 ・参加できない朝・夜のミーティングや勉強会の内容を周囲に確認し、その資料等に目を通しキャッチアップする ・急に休むことになった時のためにも、顧客への提案内容・面談内容は、日報にこまめに記載し進捗状況を上司と共有する
16:00	退社
17:30	保育所へお迎え
18:00	帰宅・夕食の準備
19:00	夕食
21:30	子どもを寝かしつけ・仮眠
24:00	家事、翌日のスケジュール確認
1:30	就寝

三菱UFJモルガン・スタンレー証券

## 部下の育成と働き方改革に積極的に取り組む管理職(イクボス)

三菱UFJモルガン・スタンレー証券

イクボス宣言は、部下が心身ともに健康でいきいきと働き、成長するためには何をすべきかを考える良い機会でした。部下の育成が自分の成長にもつながり、職場の生産性向上にもつながっていると実感しています。



三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
引受審査部 部長

イクボスのイクは育成のイク。部下の育成が自身の成長に。

### イクボスを宣言

当社ではイクボスのイクは育成のイクとし、部下を育て、自分を育て、職場を育てる、それができるボス(上司)をイクボスと定義しています。管理職によるイクボス宣言が推奨されており、自身としては「部下の価値観や考え方を尊重し、自分の発言や言動が部下の成長意欲を妨げないか考え行動すること(対部下)」「メリハリのある働き方ができるよう時間軸を意識した業務運営を行ない、自ら率先して早帰りを実施すること(自らの働き方)」「何のための業務なのか問題意識を常にもち、工夫すべき余地を検証しながら生産性の向上に努めること(生産性向上)」を宣言しました。

具体的には、例えば業務の繁閑を見ながら自ら率先して早帰りや有給休暇取得を実践するとともに、月単位で部内の有給休暇取得状況の進捗を確認しています。また、何のための業務なのかという本質を追求し、無駄な業務であれば削減に努めました。結果として部全体で残業時間の圧縮(前年同比18%削減)につながり、全部員19名が年次有給休暇を15日以上取得しました。部下からも、「休暇取得頻度が増したことで部員相互の業務を円滑に代替できるようになった」「限られた時間の中で効率的な業務対応をする意識が高まった」「子育て等家族の支援に有効活用させてもらっている」などの評価が得られました。

### 部下の個性を大事にしながら、部下の育成に尽力

イクボス宣言のなかでも、部下の育成はそれぞれのパーソナリティがあるため特に難しいと感じています。とにかく部下には自ら考え、自分なりの意思表示をしてもらうことが重要であると伝え、部下の意見や話をしっかり聞くことを心掛けています。同時に、部下の新しい意見は自分自身の参考にもしています。今までの経験も重要ですが、昔の事例やこれまでの自分の考えが正しいとは限らず、環境変化に応じた新しい考えや対応も必要だからです。

また、部下には「自分のとった行動の説明責任を確り果たしてもらう」ことを前提に、判断材料を与えながら積極的に仕事を任せています。過去の自分の上司にも、やってみなさいという姿勢で仕事を与えられたことが多く、実際に考え悩みながら仕事をこなしていくことで自己判断ができるようになり、成長につながったと実感しているためです。

仕事の割り当てで性別を意識したことはありません。育休を経験した女性の部下とも面談をしながら仕事を任せていったことで、今では貴重な戦力となっています。そのほか、部下の知見拡大のため、他部署の職員を講師に招いて勉強会を実施しました。他部署の業務内容や職員を知る良い機会であり、部下が自分のキャリアを考える上で参考にしてもらえたらと思っています。

これまでは社内に憧れの上司がいてその方

### One Day Schedule

5:30	起床
6:30	出発
8:10	出社
8:40	(スケジュールを確認し、1日の取り組みを考える) 引受審査業務、公開審査業務
18:00	業務に繁閑があり、多忙時には部員が朝早くから遅くまで業務を行います。特に、長時間労働が継続している部員の勤務態度や状況はよく見るようにしています
18:00	退社
19:30	帰宅
20:00	食事
23:00	就寝

に近づきたいという思いが、自身の仕事への原動力になっていましたが、こうして部下の育成に取り組むことで、今では自分が部下に育てられているとも実感しています。

### イクボスを自分事と捉え、今後も長期的に対応

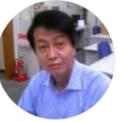
パーソナリティも生活基盤も様々な中で、上司も部下も全て当事者意識、参画意識を持つことは重要であり、また状況に応じてあるべきイクボスの形というのも変わってくると思うため、今後も柔軟に対応しながら長期的に取り組んでいきたいと考えています。そして本取組みが業界に広がり、様々な方面から証券業界に興味を持ってもらえるようになると良いと感じています。

野村證券

## 仕事と介護を両立する管理職

野村證券

6年前に突然、妻が病に伏しました。看護、子育て、仕事、全部をこなすために、課長が仕事の質は落とさずに毎日定時退社するという、当時では前例がない働き方に取り組むこととなりました。



野村證券  
岸和田支店 総務課長

周囲の理解と協力で成し遂げられた、私の働き方改革

2012年、突然、妻が病に倒れました。看病、子ども達の面倒、家事、仕事。全てを両立するのは不可能と思われた一方、いつ快方に向かうのか読めず、介護休職という選択肢もピンと来ない。割り切って責任のない立場へ異動するのか、会社を辞めるのか、いずれかしか道はないのではないか。妻の意識は当分戻ることがないと病院で告げられて呆然としながら、頭の隅では今後のキャリアについて考えている自分がいました。

これまで子育てや家事全般は妻に任せきりでした。当時の総務課は閉店後に対応する業務が多く、管理職は21時頃まで残ることが常態化していました。一方、二人の子どもは中学2年生と高校3年生で、多感な時期のうえ受験も控えていたため、仕事中心の生活を送っていた私は、働き方を見直さざるを得ない境遇となりました。

### 周囲の協力を得て、「仕事」と「家」の2つのサイクルを回す

少なくとも毎日定時で帰りたい。看病や学校行事で急に休むことが多くなるので協力してほしい。支店長はじめ支店のメンバーに事情を打ち明けるのは相当な覚悟が必要でしたが、幸いにも理解してもらい、協力を受けることができました。

それまでは総務課長は最後まで残るという会社のカルチャーがあり、自分自身でも仕事の成果は業務時間に比例するという固執した考え方が

ありました。その中で、仕事の質を落とさずに毎日定時で退社する。そう決心したからには、とにかく日中の業務効率を向上させることを意識し続けました。

総務課長の業務は「日々発生する案件対応」のウエイトが高いので、全ての業務を効率的に行う、という意味においては難しいものがあります。私は従来、全部一人で対応して解決するのが優秀な総務課長という認識でいましたが、考え方を改め、他の総務課員に積極的に仕事を任せる、あるいは営業課長で対応可能な範囲は任せるというスタンスに変えました。それが功を奏した事も多々あり、支店全員の理解と協力無しでは、仕事と介護の両立は成しえなかったと感謝しています。

一方で、1日が「仕事」と「家」の2つのサイクルで回るため、1日を2回過ごすような感覚でした。定時に上がったら病院、買い物、料理、洗濯など家事全般をやり遂げました。また頭の中で思考を巡らす時間はいくらでもあると気づいてからは、あらゆる場面で業務効率を上げる工夫や新しいアイデアを考えるようになりました。自らの発想を社内公募に提出して、第1回ビジネスコンテストで特別賞に表彰されました。

6年間でむしゃらに走り続けて、子どもが社会人と大学生に成長したので、現在は看病と仕事に集中でき、次のキャリアアップも考えるようになりました。

### One Day Schedule

介護開始当初から子どもが独り立ちするまでの頃	
5:00	起床
5:10	息子のお弁当を作る
5:30	朝できる家事があれば洗濯、アイロンがけ等をする
7:30	出社
17:10	定時退社
20:00	病院に行き、そのあと買い物をして帰宅 帰宅後は夕食を作り、家事全般を行い、子供の学校(進学)関係の対応もこの時間帯に行う
24:00	就寝

### 働き方改革はただ早く帰れば良いのではない

働き方改革とは、様々な事情を抱えている人が会社を辞めずに働くことができる社会を創ることだと、身をもって考えさせられました。世の中の流れとして、以前よりも様々な働き方が可能になったと思います。私が入社した昭和の時代では、女性社員は結婚したら辞めるのが風習でしたが、今は産休・育休を取得して復帰することが当たり前になりつつあります。証券業は高度な専門性が必要とされるからこそ、様々な社員の意思が尊重される風土や仕組みが整備され、誰もが会社の発展に貢献できる時代が訪れることを切に願っています。

## 支店の生産性向上に取り組む支店長

**大和証券**  
Daiwa Securities

19時前退社の会社方針が出された当初、周りの同僚も含めて絶対にできないと思いましたが、今では当たり前となっています。現在は支店長として部下の育成に注力しながら、さらに働きやすい環境づくりにも取り組んでいます。



大和証券  
新宿センタービル支店 支店長

### 働き方を見直す転機となった、19時前退社

#### 「19時前退社」の方針を機に働き方が一新

当時の鈴木茂晴社長のもと、当社では2007年から19時までで退社するという施策が始まりました。その頃私は、地元の福岡支店で営業職をしていたのですが、「19時までで退社することは絶対無理だろう」と周りの同僚も含め思っていました。しかしながら、社長の継続的な強い呼び掛けと人事部による退社時間のチェックや各部室店長への指導を目の当たりにして、会社としての本気度を認識しました。実際にやってみると「できないことはない」と実感しました。時間が短い分、仕事に取り組むスピードが速くなり、空白時間も全くなりませんでした。結果的に19時までで仕事を終わらせることができ、業績も下がらませんでした。

今まで行っていた報告や会議、お客様とのアポイントも、どのようにしたら19時までで終わることができるか、を一人ひとりが考え、時間を逆算して取り組むようになりました。お客様も、次第に「大和証券は19時で終わりなのだ」とご理解いただいております。今思うと以前は夜遅くにお客様に電話していたのが不思議なくらいです。また、19時前退社はプライベートの時間へも好影響をもたらす結果となりました。早く帰れることで習い事をしたり、英会話や資格の勉強等、自己研鑽に励む社員も増えました。

#### 支店長就任後も19時前退社をベースに若手育成に努める

私自身のキャリアとしては2015年に初めて支店長に任命された後、2017年4月から現在の新宿センタービル支店の支店長として日々業務に取り組んでいます。私が行っている取り組みとして、部下全員に対して、電話や外出のアポイントの時間を分散させるよう工夫し、社員間でお互い業務を依頼し合うなどの連携を促すようにしています。また、お客様の満足度を高めるためには支店全体のレベルアップは欠かせないため、部下のコーチングに重きを置いており、毎年配属されてくる若手社員を一人前の営業員に早く育て上げることが課題だと認識しています。部下が自ら考える力を身に着けられるように毎朝の時間を面談に充て、一人ひとりが自分の現状を分析し、何が足りないのかを気づけるように指導しています。お子さんがいて時短勤務制度を利用している社員には、保育所のお迎えなどを考慮して15時から16時には積極的に声をかけ、帰りやすい雰囲気づくりを心がけています。また、女性同士だからこそその心配りも忘れないようにしています。現在の支店では、時短勤務を利用しながら働く4人の女性もお互いが助け合うスタイルを確立しており、いかなる時も業務に支障が出ることがないようにサポート合っています。

#### One Day Schedule

支店長の1日	
5:30	起床
6:20	出発
7:00	支店到着(新聞を読み、当日の行動を考える)
8:00	全員で社内放送を視聴 全体会議 ライン課長と連携しながら各営業員と面談
9:00	お客様訪問、営業員の同行  支店の現状を確認し、ライン課長に業務を指示
17:00	ライン課長と夕方のミーティング、明日の指示などを行う
19:00	退社後、資格取得の勉強、趣味のゴルフレッスン等
23:00	就寝

#### 後輩女性社員から尊敬される支店長を目指して

女性支店長として若い後輩女性社員たちから、あんな女性になりたい!と思える存在になれるように日々邁進中です。現在、当社では全支店のうち、約2割の支店で女性が支店長を務めています。女性の働きやすさやキャリアアップができる環境に惹かれて当社に入社する女性もたくさんいます。これまで19時前退社に注力していましたが、今後さらに働き方改革を進めるために他の企業も含めて幅広く交流を持ち、新しく斬新な意見・アイデアを取り入れていきたいと思っています。

## 会社の取組みに関する事例



## 時短勤務制度

### ケース ■ 野村証券

「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」として、世界30カ国・地域を超えるグローバル・ネットワークを有する野村グループのコア業務である証券業務を担う中核会社。従業員数は15,364名(2018年12月末時点)。男女比率は約6:4。2015年12月にダイバーシティ&インクルージョン推進室を設立し、全ての社員が持てる能力と個性を最大限発揮し、いきいきと働ける職場環境づくりに取り組んでいる。

#### 組織の変革により、 更なる女性活躍に向け制度を拡充

2005年に一般職と総合職2つの区分を統合し、すべての女性社員がより活躍できるよう制度の拡充を図った。2007年には、それまで結婚や出産を機に退職する女性社員が多かったため、利用対象者を小学校3年生までの子どもを養育する社員とした時短勤務制度(育児時間)を整備した。制度運用面の向上も含めた女性活躍の推進にあたっては、主に以下の点について取組みを行っている。

#### 運用面での取組み

##### <1>管理職への制度周知と利用しやすい風土づくりの指導

時短勤務制度に関し、女性社員はよく理解しているものの、管理職が詳細を理解していない(短縮可能な時間数や、制度利用の条件となる子どもの年齢などを把握していない)という実態があった。部下の社員から時短勤務制度利用について相談を受け初めて調べる管理職もいたため、まずは研修等を通じて管理職に時短勤務制度を理解してもらうことが大切だと考えている。

また、管理職に対しては、制度周知と併せて、制度を利用しやすい風土づくりに努めるよう指導している。具体的には、時短勤務者の勤務時間外に打合せや勉強会の予定を入れないよう配慮する、時短勤務者の仕事を特定の社員だけでなく部署全体でサポートする体制を構築する、サポートした社員をしっかりと評価するといったことを呼び掛けている。

全管理職を対象に、育児や介護など時間に制約のある社員のマネジメントについて、e-ラーニングの研修を実施した。現在は、育児や介護だけでなく、自身の病気や自己研鑽、趣味など様々な理由で、全ての社員に大事なプライベートがあると考えている。そのため、e-ラーニングでは全ての社員が時間に制約がある社員と捉えなおしたマネジメント方法を伝えている。

##### <2>面談シートの作成

育児等のライフイベントに直面した部下との面談の際に役立つよう、面談の進め方やチェック項目などを記載した管理職用の面談シートを用意している。時短勤務制度を利用しようとしている部下に対しては、制度をどのように利用するかだけでなく、制度の利用を終えるタイミングやその後のキャリアについても考えを共有するよう促している。当社としては、上席者は、部下の育児等の後まで考え、こまめに言葉をかけたり将来のキャリアについて話し合ったりすることで、部下のモチベーションの種を大切にすることが重要であると考えている。

#### 女性社員自身へのキャリア支援

##### <1>DVDの配布

産休・育休を取得した社員には今後のキャリアについて考えてもらうためのDVDを自宅に送付している。会社として、産休・育休を取得する社員に対して、その立場に甘えず自分のキャリアを意識すること、家族と話し合っってしっかりと復職の準備をすることなどを指導する内容となっている。なお、復帰後の面談については本DVDの視聴を前提として進めるため、事前に必ずDVDを視聴したかどうかを本人に確認することとしている。

##### <2>キャリア支援に向けた取組み

キャリア支援を目的としたプログラムとしては、入社10年目前後までを主な対象として、女性先輩社員と対話しながら今後想定されるライフイベントと仕事の両立について考えてもらう勉強会や座談会を実施している。また、管理職一步手前の女性社員を対象とした選抜制の研修(キャリアデザインフォーラム)や、管理職(次長クラス)の女性社員を対象に、メンターであるスポンサー役員からマンツーマンの助言を受けるスポンサーシップ・プログラムを対象者がいる年度に実施している。女性のキャリアやワークライフ・マネジメント等につ



いて随時情報交換できるよう社員が自主的に運営するネットワークもある。

#### 運用面も含めて取り組んだ結果、 復職率及び定着率は順調に推移

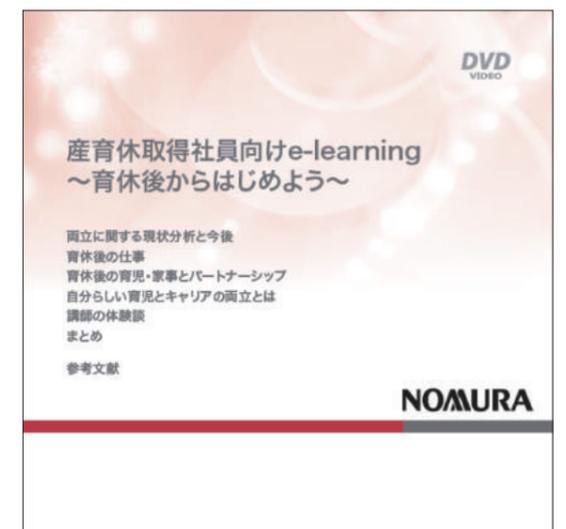
これらの取組みにより、産休・育休取得者や時短勤務制度の利用者は増加傾向にあるとともに、産休・育休取得後の復職及び定着率もほぼ100%で推移している。また、社員に対するアンケートでも、産休・育休や時短勤務制度を利用しやすい雰囲気改善しているという回答が多く寄せられている。

なお、時短勤務制度を利用する理由として残業を避けたいことが回答に挙げられたが、全社的な働き方改革の推進によって残業時間自体が減少しており、時短勤務制度を利用せずに仕事と育児を両立させるケースも増えてきている。

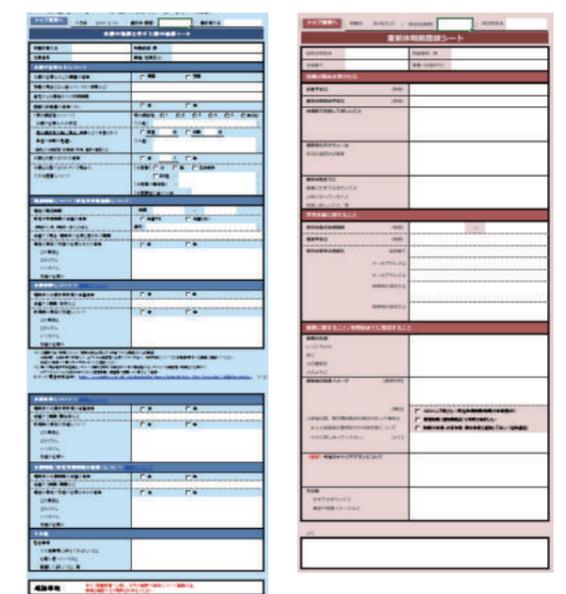
#### 今後の課題は介護問題への対応

当社では介護を事由とする時短勤務制度についても整備しているが、制度の利用実績はそれほど多くはない。一方、社員アンケートでは「今後5年以内に介護をする可能性がある」との回答が2割を超え、会社としても大きな課題と認識している。特に、介護問題を抱えるのは管理職世代が多く、今後、影響が大きくなるのではないかと懸念している。過去には、外部サービスや会社の制度に頼ることを避け、自分だけで介護をした結果、体調を崩してしまった社員もいた。そのため当社の勉強会では、外部サービスや会社の制度を利用することは決して悪いことではないという点を伝えるようにしている(勉強会の内容はイントラネットに掲載し常時確認可能)。介護問題についてはまだ表面化していないだけという部分もあるため、制度周知も含めて今後の課題と認識している。

#### 産休・育休取得社員向けDVD



#### 管理職用面談シート



## 時短勤務制度



1923年の創業以来、「すべてはお客様のために」を企業理念に掲げて、リテール分野で強みを発揮してきた歴史と伝統ある独立系証券会社。国内外11社からなる「岡三証券グループ」のコア・カンパニーとして、広く投資家の皆さまに投資・資産運用サービスを提供している。従業員数は2,739名(2018年12月末時点)、男性1,918名、女性821名。ダイバーシティへの取組みも積極的で、2017年に子育てサポート企業として「くるみん認定<sup>(注1)</sup>」を取得。2019年には女性活躍推進企業として「えるぼし認定<sup>(注2)</sup>」を取得。

### 2014年7月に発足した「女性活躍推進プロジェクト」から、新たな勤務形態の制度として「WLB育児コース」が誕生

これまで営業部門の女性社員は結婚や出産を機に退職することが多かったが、人材流出は会社にとって大きな損失であると認識し、女性社員の活躍を推進していくべく、2014年7月に女性社員を中心に10名前後で構成される「女性活躍推進プロジェクトチーム」を発足。同プロジェクトチームにおいて、女性社員のライフステージとキャリアパターンに合わせた多様な働き方に対応する制度について検討を行ってきた。

そうした状況の中で、同プロジェクトチームの提言をもとに、当社の実態に合わせて制度設計を行い、2015年7月に新たな勤務形態として導入されたのが「WLB<sup>(注3)</sup>育児コース」である。

本制度は小学校就学前の子どもの持つ営業店勤務の営業社員を対象とする、育児環境に合わせ職務を限定した制度である。「子どもの世話を時間が掛からなくなったため、通常の営業業務に戻りたい」「2人目の子どもを出産して復帰するときはまたWLB育児コースに入りた」といった、対象者のニーズやライフイベントに合わせ、通常営業コースへの復帰やWLB育児コースの再選択が柔軟に行えるようになっている。

そして、最も特徴的なのは原則残業禁止のうえ、定量的な目標を持たせない点である。目標に関しては、本人の経験や能力に応じて、新規開拓・休眠顧客への営業・後輩の指導育成といった業務の中で制度利用者と営業店長で協議のうえで設定され、その達成度に応じて評価が行われる。給与体系は営業サポート職としてのものに変更となる。これらの仕組みにより、本制度利用者は育児と仕事の両立が図りやすくなる。

なお、本制度とは別に、小学校就学前の子どもの持つ社員を対象として就業時間を1時間または1時間30分短縮できる「育児短時間勤務

制度」も用意しており、これらの制度をどのように利用するのは社員本人の選択制になっている。

現在営業店勤務で「育児短時間勤務制度」を利用している社員は、いずれも「WLB育児コース」を併せて利用している。人事部では復帰時に利用希望者と営業店長で3者面談を行い、それぞれの社員について別個に業務内容を決定している。例えば、歴史のある店で既存のお客様が多い場合は既存のお客様のフォローを主な業務にする場合もあれば、営業経験が豊富な社員には若手社員の育成をミッションとして据える、などといったように、本人の希望、支店のニーズ、双方の意見をヒアリングし、本人の適正を踏まえた上で、具体的な仕事を決定している。

### 「WLB育児コース」は制度利用者・営業店の双方のニーズにマッチしたうえ、営業としてポジティブな効果も

「WLB育児コース」を導入して3年が経過したが、既に一定の成果が現れている。

育児を抱える営業社員の立場としては、従来の時短勤務制度だけでは、保育園の送り迎え等でこの時間に帰りたいという意向があったとしても、お客様を担当して定量的な目標を持っているとなかなか時間通りに帰れないという実情があった。定量的な目標を持たずに勤務ができる「WLB育児コース」は、定時での退勤を実現させている。

一方で、「辞めてしまうのは惜しい社員だから、制度をありがたいて感じている」といった営業店長からの本制度を歓迎する声も上がっており、ある営業店では定時が近づくと営業店長が「退勤時間が来たよ」と制度利用者に声掛けをしている事例もある。

また、休眠顧客の掘り起こしや新規開拓を任された制度利用者が大きな成果を上げるなど営業面での嬉しい効果もあった。定量目

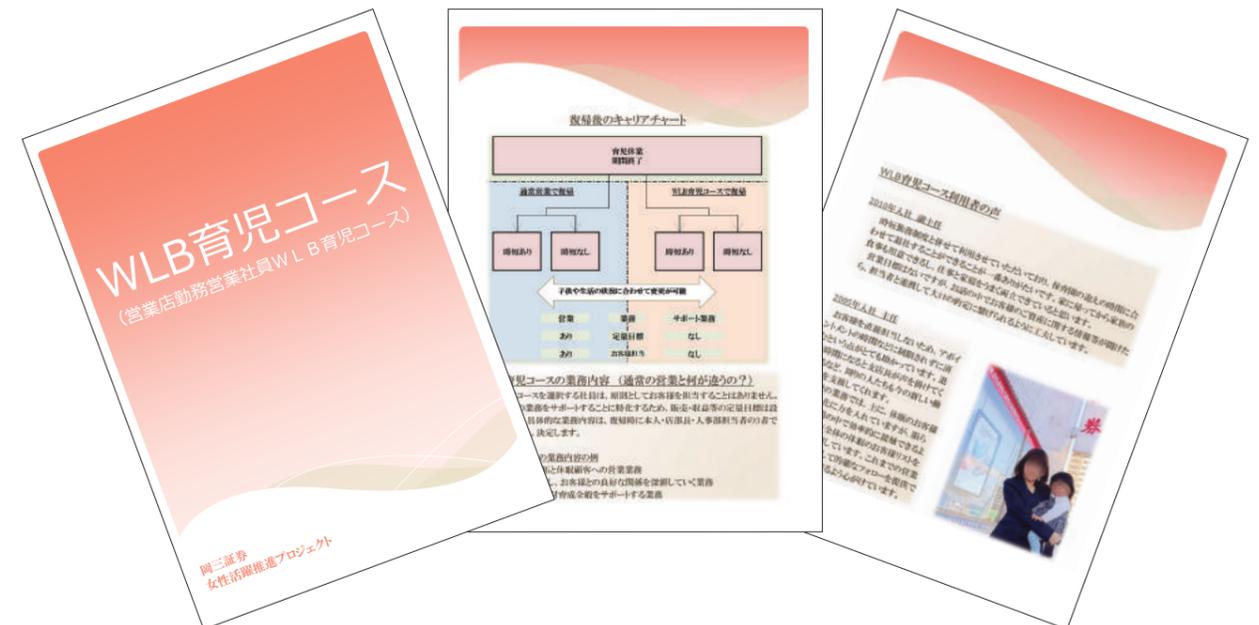


標がないこともあり、日頃からお客様と店頭などでも時間をかけてコミュニケーションができるため、じっくりと丁寧に相談・提案を行うことで、1件あたりの約定金額も大きく、営業店長から驚きの声も上がっている。こうした営業サポート的な役割は営業店としても潜在的なニーズがあり、「WLB育児コース」がうまくマッチした形となったと言える<sup>(注4)</sup>。

### 今後は制度周知によってさらに実績を増やし、女性活躍推進や働き方改革の推進に向けた足掛かりへ

制度利用者数が着実に増えてきている一方で、部署や地区によって制度認知度や理解度に差があるという点が課題として挙げられる。そこで女性活躍推進プロジェクトとしては、周知策として、入社4年目の全女性社員に向けて結婚・出産後も働き続けてもらえるよう、集合研

### WLB育児コース制度周知用パンフレット



(注1) 「くるみん認定」とは、次世代育成支援対策推進法に基づき、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣より受ける認定のこと。

(注2) 「えるぼし認定」とは、女性活躍推進法に基づき、「女性活躍推進企業」として厚生労働大臣より受ける認定のこと。

(注3) WLB=「Work Life Balance」の略

(注4) 2018年4月以降、岡三証券の働き方改革「スマート・ワーク運動」によって営業店のIT活用化による業務改革や、営業サポートの高年齢者活用など、お客様への提案時間・内容のさらなる充実を目指している。

藍澤証券

## 人材交流制度

### アイザワ証券

2018年で創業100周年を迎え、現在国内で61店舗を展開する独立系の証券会社。従業員数は947名(2018年12月末時点)。男性749名、女性198名。長期ビジョンとして「超リテール証券」を掲げ、資産運用にとどまらず相続サポートやビジネスサポートをはじめとする多彩なサービスを提供している。近年では大学や銀行などと連携し、地方創生や人材育成などを目的とした様々な取組みも行っている。

#### 業界の垣根を超えた人材交流制度を導入

当社では、他の地域金融機関や教育機関との連携を軸に、業種や県境などを越えたサービス「クロスボーダー・ソリューション<sup>(注)</sup>」を提供することで、差別化した形で地域社会に貢献することを目指している。そのような中、2015年9月、当社は西京銀行との間で法人(中堅・中小企業)、個人(各年齢層)との取引に関する連携や人材交流を目的に包括業務協定を締結。その一環として新しい人材交流制度を導入した。

本制度は、提携先の社員が、例えば結婚や配偶者の転勤、介護などで自社店舗のない遠隔地へ転居する必要が生じた際、提携先に拠点があれば当該社員は提携先に転籍できる仕組みである。本制度により、これまでなら退職せざるを得なかった場合でも、キャリアを諦めることなく継続して働くという選択肢を社員に提供することができる。

提携先に転籍した社員は正社員として採用され、報酬や有給休暇等も引き継がれる。希望があれば、性別や拠点、職種に関わらず、原則として全ての社員が受け入れられ、利用回数にも制限を設けていない。将来的に様々な事由で元の勤務先の店舗がある地域へ転居する必要が生じた場合は「復職」も可能であり、可逆性のあるシームレスな設計となっている。

#### 本制度は順調な滑り出しを見せ、中には期待以上の効果を出す事例も

本制度の導入・運営にあたり、現状、問題点などは特に出てきていない。

給与体系や年収保証といった骨格部分が提携時点において調整済であり、実際の案件は実務レベルにおいて対処が可能である。転籍一年後からは転籍後の評価によって待遇が変動するのは当然だ

が、まずは転籍前と同等の待遇からスタートできるので、ここは社員の安心感につながっている。また同じ金融業界とはいえ、異なる業態への転籍であり馴染めるかという点についても、従前より提携先としての社名は認知されており人の交流もあるため、転籍する社員も受け入れる側の社員もお互い親近感が強く、社内「転勤」レベル、という声すらある。転籍する社員には前職での経験を活かして即戦力になるポストが用意されるが、親しい中にも新しい発想を持ち込むこともあり、受け入れ側にとっても大きな魅力となっている。

別の観点では、一般の中途採用とは異なり、業務提携している両社間の転籍となるので、例えば転籍前に有していた顧客情報を不適切に活用する等の行為は両社の関係を損ねることに繋がるため絶対的な忌避(タブー)という強い空気が存在する。一般に言われる情報リスクが極めて低い制度設計と言える。

導入検討時に想定したいくつかの危惧をよそに本制度は順調に滑り出し、これまで2名が利用、近々3例目も予定されている。これは、前2例の結婚や配偶者の転勤ではなく、介護事由での利用となる。制度活用事由の多様化が進んでいて、利用者は勿論、新入社員や採用内定者から「結婚後も安心して働き続けられる」といった好意的な意見が数多く寄せられている。

#### <ケース1>

提携先から藍澤証券に転籍したある女性社員の場合。婚約者の転勤で、結婚に伴い勤務先の店舗がない姫路に転居を余儀なくされた。その女性社員は、転籍前は本社で個人向け営業を担当していたが、保険や投信の販売においてトップセールスとなり、広報担当にも抜擢されるほどの経験の持ち主だった。学生時代の同級生とは結婚して以降も従来同様対等なパートナー関係を築こうとしていた彼女にとって、どうして自分の方がキャリアを折らないといけないのか、でも仕方ないのかと感情が交錯する中で、夫自身も自分のせいで妻が退職

しなければならぬことをとても悩んでいたが、本制度によって問題は解決された。

当社に転籍した後も個人向け営業職に就いているが、ある経営者がベトナム進出を考えていることを知った彼女は、ベトナムで事業を展開する転籍前の顧客とのビジネスマッチングを企画し、年金、保険など様々な切り口で提案を行っていくことで取引獲得につなげることができた。これは転籍前の銀行業務経験を活かした提案であり、この営業スタイルは当社営業現場の大きな刺激となる。本制度導入前は想定していなかった思わぬ効果が生まれた。

#### <ケース2>

ケース1とは異なり、親の介護と自らのキャリア継続を両立させるため、当社へ転籍する女性社員の場。長年にわたり個人営業に携わってきたが、高齢な親の介護のため帰省を余儀なくされる。当該地域にも勤務先の店舗はあったが、法人業務特化店であるため自分のキャリアを活かすことができない、であるならば、と社内での転勤ではなく当社への転籍で個人営業を継続することを選択した。

#### 今後も業界の常識に挑みイノベーションを創発、証券業界が日本を変えていく

今後の課題は制度の周知徹底。これまで社内報などを通じて社員向けに説明しており、テレビや新聞等で本制度が毎月のように紹介されることもあって、制度の存在自体は良く知られているが、詳細(どのような場面で利用できるのか等)までは認知が進んでいない可能性もある。上席者も含めた社内への周知を進め、働く意欲のある社員の不安を少しでも軽減するとともに、制度の共同運営先である提携先を更に拡大して、様々な事由、様々なシーンで本制度が活用される形を創り出していく。

この他にも、店舗がなくても在宅やサテライトオフィスで働くことができるような検討も進めているが、今後もこうした新しい取組みを通じ

て、より柔軟な働き方が可能となるような機会提供に努め、社員の職場に対する満足度向上や働きがいのある会社の実現を目指していく。業界の常識に挑む証券会社として更なる革新を追求し、ひいては証券業界が日本全体をリードできるよう貢献していきたいと、当社は強く考えている。

#### 制度周知用パンフレット



(注) 「クロスボーダー・ソリューション」とは、様々な垣根(国境・県境・業界等)を超えた問題解決を行うことを指し、当社は「人と人、地域と地域をつなぎ、笑顔にする」イメージを図案化したロゴマークとともに商標登録を行っている。



マネックス証券

## 時間単位年休制度



1999年創業、マネックスグループ100%出資のオンライン証券会社。「未来の金融を創る」を理念に掲げる。インターネット証券として初めてのIPO主幹事就任や貸株サービスの導入などを行ない、海外株式なども含め商品・サービス・情報の充実に努めている。従業員数は300名(2018年12月末時点)。男女比率は約6:4。

### 社内のニーズに基づき、 労働基準法改正と同時に着手、3ヶ月で導入へ

2010年4月の労働基準法改正により、時間単位年休制度の導入が法的に認められることとなった時点から本制度の導入検討を開始し、年次有給休暇の有効活用を目的として2010年7月に導入した。導入の背景には、育児や通院、役所での手続きなどちょっとした時間で済ませられる用事のために半日の有給休暇を取得するのはもったいないといった要望への対応が挙げられる。

### 制度概要

制度内容としては、法定通り年間40時間(5日)分を、本制度単体として1時間単位で取得することはもちろん、半日の有給休暇や後述のフレックスタイム制と組み合わせて取得することも可能としている。有給休暇の取得と同様、就業規則に基づき、3日前に申請して取得するのが原則だが、勤怠承認者が認めれば当日申請で取得可能とし、業務時間中の中抜け(例えば14:00~15:00の利用など)についても利用可能としている。また雇用形態(正社員・契約社員)に関わらず、すべての社員が本制度の対象となっている。

制度導入にあたっては、勤怠の自由度が高くなる分、勤怠管理システムの設計が若干複雑になるが、勤怠内容は給与計算に直結するため設定に誤りがないように注意を要した。ただ、この点は、担当者レベルで解決する程度のシステム改修にとどまり、特段苦労はなかった。また、運用が始まってからもほとんど問題は発生していない。

### 2017年には、会社としての所定の就業時間と勤務実態の ミスマッチ解消のため、フレックスタイム制度を導入

部署によっては所定の就業時間(8:30~17:30)と勤務実態(朝早く、又は夜遅く勤務する必要がある)のミスマッチがあり、実態に合わせた勤務時間を設定できるようにすることを要望する声が多かった。ま

た、社会的にも長時間労働の是正といった働き方改革への取組みが取り上げられていたことから、2017年1月よりフレックスタイム制も導入している。

本制度の導入検討時において、勤務時間が自由に設定できるようになってしまうと、会議の設定などが難しくなって業務が回らなくなるのではないかという懸念が管理職側から寄せられたため、コアタイム(11:00~15:30)を設定している。ただ、このコアタイムに時間単位年休を充てることで始業時間又は終業時間をさらにずらすといった利用もされており、時間単位年休制度とフレックスタイム制度は相性が良いと考えている。

利用方法は、1ヶ月単位で社内システム上のカレンダーに自分で入力するのみであり、コアタイムさえ守っていれば、1日ごとに細かく設定することも可能である。

なお、一部の管理職からは「いて欲しいときに部下がいなくて困る」という声が上がっているものの、この点に関しては上司と部下のコミュニケーションの中で対応すべき範囲だと人事部では考えている。フレックスタイム制度の利用者からは、不必要な時間拘束や通勤ラッシュによるストレスの軽減、業務効率化につながっているといった声が寄せられた。また、本制度開始から1年後に制度継続の是非に関するアンケートを実施したところ、「継続して欲しい」という回答が圧倒的に多かった。本制度は、社員からの評価に留まらず、勤務の自由度の高さを理由に当社を志望する人もいるため採用面でも良いアピールになっている<sup>(注)</sup>。

### 今後は有給休暇取得率向上も含め、 多様な働き方が認められる風土作りを目指す

2020年の政府目標70%を目指して有給休暇の取得率向上を最優先の課題とし、四半期毎に各部毎の有給休暇取得状況を示して人事部から取得促進のアナウンスをしたり、2018年には有給休暇5日間と特別休暇を取得した社員には1万円を支給するなどの取組みを行っ



ている。時間単位年休制度とフレックスタイム制度は一度利用することで利便性を理解できるため、活用事例などを紹介していくことで制度周知に努め、これらの制度の普及も含めて働き方の多様性が受け入れられる風土作りができればと考えている。

(注) 新卒入社した社員は入社6ヶ月後からフレックスタイム制度を利用可能。



ドイツ証券

## 在宅勤務制度(テレワーク)



### ケース ■ Deutsche Bank Group

ドイツ銀行グループは世界73カ国、3,080拠点に事業を展開するグローバルな総合金融機関。従業員数は日本の4法人で約600名(2018年12月末時点)、男女比率は約6:4。中でもドイツ証券は、株式、債券のセールス/トレーディング、資金調達、M&Aなど、ホールセール向けの幅広い証券ビジネスを展開している。ドイツ銀行グループでは、社員が本来の自分らしく働くことができ、その可能性を最大限に発揮できる企業文化こそが大切だと考え90年代より社内制度を整えてきた。企業は制度や機会は提供するが、それを推進、浸透、発展させているのは社員であり、経営陣の協力と社員の当事者意識が、ダイバーシティ&インクルージョンを推進している。

### 社員の自主性を尊重する風土のもと、社員に多様な働き方を提供する一環として在宅勤務を導入

ドイツ銀行グループでは、「フレキシブル・ワーク・アレンジメント」として、時短制度やジョブシェアリングといった社員の働き方に関する広範な制度を導入している。社員の自主性を尊重する風土があり、社内調査で多くの社員から要望として寄せられた在宅勤務(テレワーク)制度を、証券業界の中でも比較的早い2009年から導入を開始した。

### 複数の利用方法を認めることにより、社員の柔軟な働き方をサポート

在宅勤務制度の利用方法は、主に2パターンに分かれている。1つは、基本的には出社するものの必要に応じて月に数回ほど在宅勤務とする一時的な利用である。例えばある部門では、所属する社員38名がローテーションで1ヶ月に1回利用しており、別のある部門では複数のメンバーにおいて1人あたり週2回利用するなど、柔軟に制度が活用されている。一時的な在宅勤務制度の利用事由としては、出産、育児、介護に伴うもののほか、家族イベントやクリスマス等といったスポット的なものも見受けられる。利用に際しては、上司の承認を得ている。利用者の内訳としては、それほど男女の差はない。もう1つは、正式な人事手続きを経た上で取得する長期的な利用である。長期の利用は、詳細な社内手続きを経ることで認められており、現在も数名が利用している。当社では、コミュニケーションを円滑に進めるため、電話やEメール等で随時コミュニケーションをとるのはもちろんのこと、月1回は出社し状況を確認するように働きかけを行っている。

なお、社員の意識としては、オフィスに出社して社内のネット

ワークを大切にしながら在宅勤務制度を必要に応じて利用したいというニーズが多数を占めているため、一時的な利用が主流である。

業務内容によって、在宅勤務制度に適した業務とあまり適さない業務があるものの、当社では、原則として全ての正社員を在宅勤務制度の対象者としている。また評価についても、在宅勤務制度の利用者と非利用者との間で差が出ないように、あくまで各自の目標に対する成果を評価基準としている。

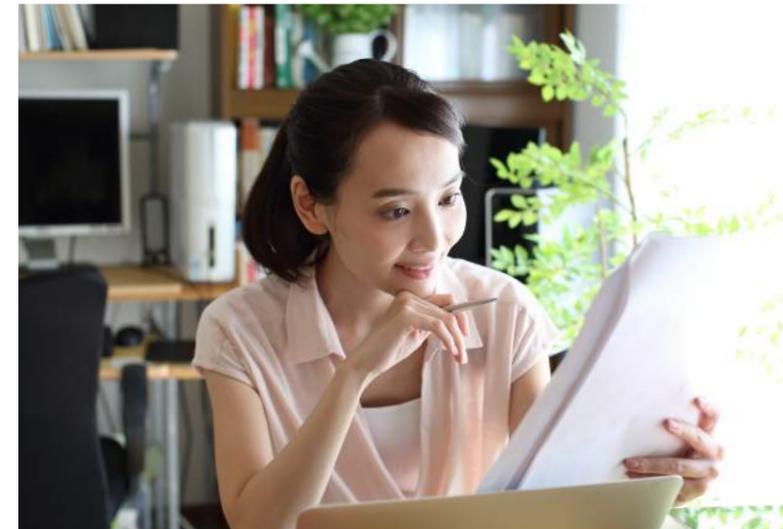
### 在宅勤務の環境設定は全て会社でサポートし、コンプライアンス及び労務管理の面からのモニタリングも対応

長期的な在宅勤務制度の利用を希望する社員には、様々な視点から考えてもらう。例としては、仕事をするIT環境は整っているのか。介護や育児の必要がある場合は、サポート体制を整えておく。同僚やクライアントとどのようにコミュニケーションを図るのか。どのように時間を管理して仕事を進めていくのか。などである。

開始する際には、PCや電話回線などのインフラ環境を確認するとともに、自宅PCから社内システムを利用できるようリモートアクセスの設定が必要となる。コンプライアンス面としては、たとえ在宅勤務であっても機密情報が完全に安心した形で任せられるようなチェックプロセスを設けることで対応している。

### より一層、社員の多様性や柔軟な働き方を受け入れる会社へ

在宅勤務の導入の効果として、多様なライフスタイルや考え方を積極的且つ前向きに受け入れようとする考えが上司に浸透し、社員の働



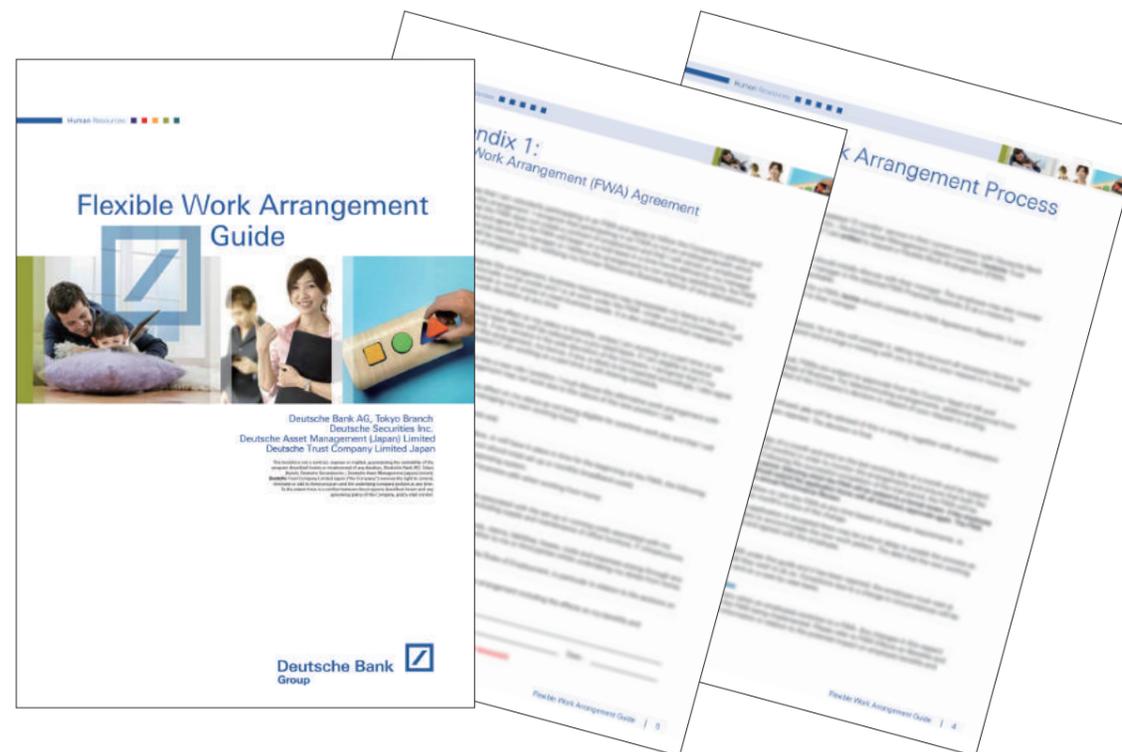
き方に対するコミュニケーションが円滑になっている。社員意識調査でも制度や柔軟な運用に対する評価は高い。

現状においては在宅勤務に適さない業務もあるが、AIなどの技術がより発達すれば、在宅勤務が可能となる業務の範囲も広がること

が期待できると考えている。

今後の方針としても、在宅勤務制度の拡大も含め、社員の満足度を高める取組みで生産性を向上させ、社員が長期的に安心して働くことができる風土を形成していくこととしている。

### 社員向けガイドライン(Flexible Work Arrangement Guide)



## 在宅勤務制度(テレワーク)

### ケース 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

2010年5月、三菱UFJ証券がモルガン・スタンレー証券のインベストメントバンキング業務を統合して発足。MUFGグループとモルガン・スタンレー双方の広範なネットワークや豊かなノウハウを自在に活用できることを強みとして、あらゆる金融ニーズに対し、多角的な視点と高いクオリティを兼ね備えたソリューションを提供する。従業員数は5,518名(2018年12月末時点)。男女比率は約7:3。2013年には人事部内にダイバーシティ推進室を設置し、ダイバーシティ&インクルージョンに積極的に取り組んでいる。

#### 社員の満足度向上と職場全体の

#### 生産性維持・向上を両輪として在宅勤務制度を導入

社員一人ひとりが働きがいをもって働く生産性の高い職場の実現を目的として、本社部署所属の全社員を対象に、2017年10月より在宅勤務制度を導入した。従来から導入していた時差通勤・フレックスタイム制に加え、2016年4月には裁量労働制を導入するなど、従来から柔軟な働き方を推進する取組みを進めており、その一環としてかねてから多くの要望があった在宅勤務制度の導入の検討を開始した。2016年12月より、在宅勤務制度の効果・課題を見極めることを目的に一部の本社部署にて試行的に実施したところ、社員の満足度も向上し、業

#### 制度の概要

##### ● 利用の条件

対象者	本社部署所属社員(契約社員等も含む)
利用種類	終日在宅・部分在宅
利用回数	回数制限なし
勤務時間	職場での勤務と同一。但し、通常勤務者でも上司が予め認める場合、原則、所定勤務時間を満たすことを前提に、臨時に始業・就業時間を変更可
勤務場所	自宅(会社へ届け出ている住所)に限定。
使用可能機器	モバイルPC等の会社貸与機器(個人所有機器の使用は禁止)

務面でも効果が確認できたことから、2017年10月からの在宅勤務制度の本格導入に踏み切った。

導入の背景には、仕事と育児の両立のほか、時間を効率的に活用したいという社内からの要望がある。

在宅勤務制度は、本人にとってワーク・ライフ・バランスの向上、通勤時間・待ち時間削減等の効果がある一方、労務面では過重労働の危険性もある。制度の効果的な利用推進のため、社労士に随時相談したほか、テレワーク協会の社労士からも在宅勤務のガイドライン作成、他社事例といった点で細かいアドバイスを受けながら整備を進めていった。

##### ● 制度の運用

#### 【制度利用者登録の手続】

①希望者	上司に相談の上、部長へ利用目的・実施業務を申し出る
②部長	職場全体の生産性維持・向上に資する利用と判断した場合、人事部へ申請
③人事部	利用目的が適切か判断し、承認／否認

※利用登録の有効期間は6ヶ月間。継続利用する場合は再登録が必要

#### 【日々の利用ルール】

①事前に在宅勤務の予定成果物・予定所要時間等の計画について上司の承認を得る
②当日は始業・終業時、及び業務中断時に上司へEメールで連絡
③終業後、上司へ成果物を報告、出退勤管理システムへ実勤務時間を記録

#### 制度の説明・利用状況

在宅勤務が認められた社員は、会社が支給するモバイルPCと電話を利用することで基本的には自宅でも社内と同じ環境で業務ができる。在宅勤務の業務範囲については、基本的に各部に委ね、各部で予め定めることとしているが、主に資料作成や集計業務などが挙げられる。人事担当者は主に労務管理の面からPCログ管理等のモニタリングを通して、過重労働をしていないのかなどを確認している。

利用実態としては終日在宅よりも部分在宅の方が多く、自分の時間を効率的に使うために若手から役職者まで男女問わず幅広い世代が利用している。育児世代では週の前半は会社に出勤し、後半はすべて在宅勤務という事例もある。制度利用にあたっては原則として上司の事前承認を求めているが、子供が熱を出して急きょ当日の午後から部分在宅、翌日は終日在宅を行なうこととするなど、上司が承認すれば柔軟な運用も認めている。

制度導入にあたっては、勤務時間管理、情報管理の2点の課題が挙げられた。まず、勤務時間管理はモバイルPCのログも出退勤管理のシステムで取り込めるようにして、ログイン・ログアウトの時間が表示される仕様にするなど、および、始業・終業時には、必ず上司にメールで連絡するルールを定めることで対応した。次に、情報管理は、コンプライアンス部門と協議の上、在宅勤務時の情報管理ルールを定めた。

#### 制度導入後も在宅勤務のニーズの強さを改めて実感。今後も制度周知に努める

対象者は本社勤務の約2,300名であるが、そのうち利用登録者は500名程度とかなり集まったと感じている。また、2017年度に在宅勤務利用者に対してアンケートを行なったところ、「生産性が向上した」「ワーク・ライフ・バランスが改善した」という声が上がっており、上司からも「職



場全体の生産性は維持又は改善している」という回答が寄せられている。

今後は、利用事例や利用者の声を社内報等で周知することで在宅勤務制度がより利用しやすい環境づくりを進めたいと考えている。今後も多様な働き方を可能にすることで社員満足度の向上、職場全体の生産性向上を両輪で推進していけるように努めていく。

#### ダイバーシティレポート(抜粋)



## 仕事と介護の両立支援制度



国内証券業界において様々な業界初を創出し、業界の発展をリードしており、従業員数は9,317名(2018年12月末現在)、男女比率は約6:4。全ての社員がいきいきと活躍できる職場環境に向けて様々な施策を実施。会長・社長が共同委員長を務める「ワーク・ライフ・バランス委員会」を四半期に一度開催。様々な部門の役職員がアドバイザーとして参加し、働き方改革の各種施策を幅広く議論して、全社的な生産性向上を目指している。

### ベテラン社員の更なる活躍支援

全ての社員が持てる能力を発揮し、いきいきと活躍できる環境整備の一環として、2016年から本格的に仕事と介護の両立支援に取り組んでいる。

その背景には、当社の社員のボリュームゾーンが40代後半であることや更なる高齢化の進展により、将来を見越して職場環境を作り上げていく必要がある。豊富な経験や高度な専門性を有するベテラン社員が将来も安心して働き続けられるよう、高次元のワーク・ライフ・バランスの実現を目指している。

### 仕事と介護の両立支援制度一覧

介護コンシェルジュ	介護に関する悩みや困りごとを相談できる外部相談窓口。専門相談員がそれぞれの状況に応じて介護保険の申請代行や施設紹介等のサポートを行う。
仕事と介護の両立支援に関する講座	eラーニングにて各自で受講し、「介護と仕事を両立させるための支援制度」や「仕事と介護の両立で迷った時のヒント」について学ぶことができる。
在宅勤務制度	1日単位または時間単位で利用することができる。介護又は社員自身の病気(ガンなど)の治療との両立等を想定して導入。
勤務時間の短縮(介護時間の確保)	1日2時間を超えない範囲内で勤務時間を短縮できる。(勤務時間短縮の開始から3年間)
所定時間外労働の免除	介護事由終了まで、所定時間外労働(残業)が免除される。
所定時間外労働の制限	介護事由終了まで、所定時間外労働(残業)を月24時間、年150時間以内に制限することができる。
介護休暇	年5日(介護する家族が2人以上の場合は年10日)まで半日単位で取得できる。
ライフサポート有給休暇	他の休暇が取得可能な場合を除き、その年の残存年次有給休暇が無くなり、介護準備等のために休暇が必要な場合に半日単位で取得できる。(失効となった年次有給休暇を積み立てて最大50日まで)
介護休職	介護する家族1人につき最大1,095日まで介護が必要な期間取得できる。(4回まで分割取得可能)
勤務地変更制度	結婚や配偶者の転勤・介護等により、現在の勤務地では勤務継続が困難な場合、会社を辞めることなく勤務地を変更し継続して働くことができる制度。
営業員再雇用制度(プロフェッショナルターンプラン)	結婚・妊娠・出産・育児・介護・配偶者の転勤等により退職した元社員が、社員として再度活躍できる機会を提供することを目的とした制度。原則として退職時の職制及び役職等を引き継ぐ。

### 将来の介護への漠然とした不安に対応

年に1回実施している社員向けアンケート調査では、仕事と介護の両立支援制度の中で最も使いたい制度として「介護コンシェルジュ」が挙げられた。

介護コンシェルジュは、介護相談専門の外部機関に委託して当社専用の電話番号を設置し、「もしも介護が発生したときに何をしたら良いのか」など、事前の準備段階から相談できる体制を整備している。休日も含めて電話やメールで相談が可能であり、社員は無料で利用することができる。介護の専門相談員が対応し、ケア

マネージャーの紹介等も行っているため、導入1年で約200件の相談が寄せられている。

### 仕事と介護の両立支援制度を利用しやすい風土醸成に向けた取組み

介護に関する知識習得に加えて、仕事と介護の両立支援制度が社内で利用しやすくなる風土を醸成することを目的として、年1回全社員を対象とした勉強会を開催している。高齢のお客様への対応と仕事と介護の両立に関するeラーニング研修を各部室店で受講し、その内容について社員全員で話し合いを行なっている。

社会全体が高齢化していく中、「誠実なお客様対応」のためにも、また、社員自身が将来の介護に備えるためにも、介護に関する知識や理解を深めると共に、社内の支援制度について周知することが重要だと考えている。なかなか話づらい介護について、いざという時に上席者に相談しやすい風土を醸成していきたいと考えている。

その他、社内の相談窓口としてワーク・ライフ・バランスダイヤルを設置。仕事と介護の両立のほか、仕事と育児の両立、各種制度、今後のキャリアについて等、様々な社員の悩みや問い合わせに対応している。

### 課題は両立支援制度の周知と利用しやすい風土作り

仕事と育児の両立支援への取組みは歴史が長く、各種制度の認知度が高い。一方、介護については制度の認知度がまだあまり高くない。そして、いつ自分自身が直面することになるかわからないため、漠然と不安に感じている社員が大勢いる。社員向けアンケート調査によれば、介護に直接携わっている社員は



年々増加しており、今後はより一層両立支援のニーズが増していくと予想される。介護によって社員が仕事との両立を諦めてしまうことがないように、各種制度の周知を引き続き徹底していきたい。

今後も会社が仕事と介護の両立支援に注力していることを周知し、社員が安心して働き続けられるような環境を整備していきたいと考えている。

### ワーク・ライフ・バランス委員会の様子



### 社員専用WLB推進サイト「ダイワWLBステーション」





UBS証券

# リバースメンタリング制度



UBSグループは、スイスのチューリッヒに本拠を置き、世界の主要な金融センターを含む50カ国余で質の高い金融サービスを提供する、世界最大級の金融グループ。日本においては、UBS証券株式会社などの4法人を通じて業務を行っている。UBS証券単体の従業員数は約400名(2018年12月末時点)で、男女比率は約6:4。計134カ国のバックグラウンドから構成される役職員が働くUBSグループでは、ダイバーシティ&インクルージョンが中核の価値観として掲げられている。

## まずは経営層が変わることを目的に、 リバースメンタリング制度へ

企業の持続的発展のためには、若い世代が成長するための環境整備は必須条件。そのために、経営層は若い世代の価値観への理解を深め、自身のリーダーシップを振り返り、変わるべき部分を掘り起こし、若い人材の活用に向けて視野を広げる。一方で、20代の若い社員には直接発言する場を与え、組織に対しての提言や新しい考え、創造性豊かなアイデアを遠慮なく話せる機会を提供することが理想だ。この2つを達成するため、UBSの日本拠点では、他の拠点に先駆けて「リバースメンタリング」の制度を取り入れた。

本来のメンタリング制度は、若手社員等が抱える課題や悩みを、経験豊かな社員がメンターとしてサポートするものであるが、その立場を逆転させたものがリバースメンタリング制度である。1名の経営層に対し、若手社員2名がメンターとなって相談に乗ることで、「経営層のリーダーとしての成長」を促す施策として実施している。

## 高齢化の流れを受け、 世代間ギャップを埋めて若手社員の活用を目指す

導入の背景としては、日本の人口構成同様、UBS証券の平均年齢の上昇が挙げられる。今後の人員の年代構成を考えていく上で、新卒や第二新卒世代といった社員をより積極的に採用していく方針としている。ただ、若手採用にあたっては、1980年代～1990年代生まれのミレニアル世代の価値観がこれまでの世代と変わってきている点がUBSグループ内で議論となっていた。例えばこの世代はデジタル世代であり、多様な価値観を受容する傾向にあると考えられる。また、仕事においては上司からの指示に単に従うだけではなく、その指示の目的を理解した上で、業務を遂行したがる傾向がある。また自分のキャリア形成の一環のため自分の仕事ぶりに対するこまめなフィードバックを

希望するといった傾向が見受けられた。

UBSは、グループ全体で経営戦略への理解度測定を含む従業員満足度調査を毎年実施しているが、2016年度の日本拠点における結果は、経営層や管理職に対する評価に関する項目、たとえば十分に成長の機会が与えられているか、上司とのコミュニケーションは十分か、戦略遂行への信頼は十分か、などの事項について改善の余地があるということがわかった。この結果を受けて、経営層から考え方や行動を変える必要があるのではないかと考え、リバースメンタリング制度が導入されることとなった。

## 若手社員が経営層を成長させる

リバースメンタリング制度は、8ヶ月の期間中で、異なる部門の20代の若手社員2名(メンター)が1名の経営層(メンティー)に、経営層が課題意識を持っているテーマに関して、若手社員がアドバイスを行う形で進められた。メンティー(経営層)はその際、若い世代のコミュニケーションスタイルやコミュニケーションツールの活用についても学ぶのだという。

具体的な相談内容は、例えば「現在の評価は年1回だが、率直にどう思う?」、「従業員満足度調査でこの項目が低く出たが、なぜだろうか?」、「人間関係で悩んでいる若手の部下にはどう対応したらよいか?」、「どうすれば上からのメッセージが浸透すると思う?」など、日々の仕事の話というよりは、コミュニケーションや評価のあり方が中心となっていた。

なお、制度の運用には、様々な配慮が必要となった。

例えば、メンターとメンティーの役割が逆転してしまい、若手社員が経営層に対して相談する場になってしまうケースがしばしば見受けられ、人事部から経営層が相談する場であるとの指導を徹底した。また、月1回程度の頻度での開催を推奨していたものの、スケジュール調整が難しく、実施期間中、3～4回程度しかセッティングできなかったグ



ループもあった。

また、若手社員側からは、もし本当に言いたいことを言ってしまったら自分の評価に影響してしまうのではないかと懸念の声が挙げられた。そこで人事部は、若手社員に対しては、評価には一切関係がないことを理解してもらい、遠慮なく忌憚のない意見を言ってほしいと事前によく説明するとともに、経営層側に対しても、絶対に評価に影響がでないよう念を押した。そして、本制度において話された内容については原則として全て機密扱いとし、内容を当事者以外に開示する場合は、経営層と若手社員双方の同意を得ることとしている。

## 今後も新たな発想・気付きを与える 機会を創出していく

運用面での課題はいくつかあるが、このリバースメンタリング制度については若手社員・経営層の双方から概ね好意的な評価を得ている。

また、経営層はこれまで直属の幹部管理職とのみミーティングを行うことが多かったが、普段接触の機会がない若手と話す機会を積極的に持つようになるなどの意識の変化が見られている。さらには経営層による若手社員の意見の吸い上げやタイムリーなフィードバックなど、エンゲージメントを高めるための自発的な取組みも行われている。これらの経営層の意識変化や取組みにより、直近の従業員満足度調査では、エンゲージメントやコミュニケーションの分野についてスコアが改善するなど、若手社員に活躍できる環境作りの一助になっていると考えている。

こうした取組みとは別に、ジェンダーダイバーシティという観点から、複数名の女性社員対経営層1名の意見交換会を過去開催したり、女性社員に対して経営層のメンターをつけて、女性社員のキャリア形成を支援する取組みも行われている。経営層からは刺激を受ける良い機会となったとの声が出ている。当社としては、今後も新たな発想・気付きを与える場を設けていくことを大事にしていきたいと考えている。

むさし証券

# 自治体を活用した働き方改革の推進に向けたプロジェクトチームの設置

ケース 1  むさし証券

埼玉県に本社を構え、2019年3月に創業100周年を迎える証券会社。首都圏と大阪府に23拠点を展開し、埼玉県では16拠点と県内最大のネットワークを誇る。地域のお客様から信頼され地域と共に生きる、顧客本位・地域密着型の証券会社を目指している。従業員数は370名(2018年12月末時点)。男性279名、女性91名。2015年に「ウーマノミクス推進委員会」を発足し、男女ともに活躍できる会社を目指す。

## 社外プロジェクト参加が現状把握の契機に

2015年9月、埼玉県による女性活躍推進の取組み「ウーマノミクスプロジェクト」への参加をきっかけとして、社内で「ウーマノミクス推進委員会」を発足。社内で有志を募り11名の女性社員が集まった。

まず委員会としての検討課題を洗い出すにあたり、委員会発足時より県から派遣されたコンサルタントのアドバイスをもとに社内の全役職員に対して匿名アンケートを実施した。アンケート結果では、女性社員にかかわらず男性社員からも「有給休暇を消化しやすい雰囲気作りが必要」「もっと早く帰宅したい」という回答が挙がったため、女性活躍推進の前にこれらの会社全体の課題にまず着手するべきと認識し、以下の取組みを取りまとめ、経営陣に提案のうえ、人事部と連携しながら実施していった。

## 時間外労働の削減

なぜ早く帰れないのかについて原因を探ったところ、営業員から「営業成績が上がっていないと帰りにくい」との声が挙がった。そこで、委員会では19時以降残業禁止を提案したが、現場が混乱しないよう、まず当社として明確に「20時以降残業禁止」を掲げ、人事部が各部店長に対し、部下に気持ちを切り替えてまた明日から頑張ることとして帰宅を促すこととした。また、20時以降のPCのログイン状況や最終退館者を確認するとともに、やむを得ず20時以降も残業をする場合には残業理由書の提出を徹底するなどの取組みを行った。

これらの取組みを進めたことで、これまでの時間外労働には付き合い残業も含まれていたことが明らかとなり、結果として2016年5月頃には会社の営業収益を落とすことなく社員の20時前退社を実現した。さらに同年10月頃には19時まで退社時間が早まった。また、長時間労働が当たり前となっていた社内の雰囲気が大きく変わり、社員の「働き方改革」への意識が高まる契機となった。

## 有給休暇取得率の向上

社員の有給休暇取得率を向上させるための取組みも行った。具体的には、まず既存の制度である誕生日月休暇の付与日数を1日から2日へと増加するとともに、制度が形骸化しないように取得期間を誕生日当月から前後1ヶ月を含む計3ヶ月以内に延長して取得を徹底した。その他にも有給休暇のうちの2日間を「ミニ休暇」とし、単なる有給休暇と差別化することでより有給休暇が取りやすくなるようにする制度が2008年4月より既にあったが、2018年10月からさらに1日増やし、2019年4月からの有給休暇の取得の義務化の法改正に向けた対策を図っている。

これらの取組みにより、2017年度の有給休暇取得率は2014年度の1.5倍に改善した。今後も有給休暇を自由に取得できるような風土作りを課題として更に検討していくこととしている。

## 女性活躍の推進

女性の人材を増やす取組みとして、結婚等により一度退職した女性社員に復職を呼び掛けるジョブリターン制度や高卒者採用の復活を本委員会でも提案し、導入に至っている。また、育児休業後や病気療養後の復職した社員が営業現場に復帰する前の不安を軽減できるよう営業サポート部を新設し配属、これまでの経験を活かしながら仕事と家庭の両立ができるよう支援している。

課題としては、営業サポート部から営業員としても現場復帰できるような体制作りを目標としている。

また、ウェブサイトデザインのリニューアルについても委員会で手掛けるとともに、委員会活動のページを新設したことで社員の取組みが認知され始めたことは女性の新卒採用の応募増加につながっていると考えている。

社内の女性社員向けの取組みとしては、委員会主催で女性営業員を対象とする交流会を年に1回開催している。これまで女性社員だ

けで集まる機会がなかった中で、本交流会により、「女性営業の強みと弱み」や「女性だけの支店、女性支店長になりたいか」、「モチベーションを上げる要因は何か」、「営業のプロとは何か」等をテーマとして、女性ならではの目線で、お互いの思い・本音を共有できるようになり、女性社員が上級管理職を目指すきっかけになっていると考えている。今後は女性としての働き方だけにとどまらず、会社の収益向上にもつながるようなアイデアを生み出していけるような場にもしていきたいと考えている。

## 成果の背景には、社長の理解が大きいと認識

毎月、委員会から「ウーマノミクス推進委員会ニュース」を発行しているが、その締めには必ず社長が自筆で一言を書き添えている。これにより、委員会の活動が全社的な取組みであるという認識の浸透を後押ししている。また、社長自らが誕生日月休暇を取得したことを毎週配信している社内のメールマガジンで述べ、また誕生日を迎えた社員へは、社長からお祝いのメッセージとともに誕生日月休暇を取得するようにメールを送っていることで、休暇取得への意識が高まるとともに、社員が休みたいときに休みたいと声に出せるようになってきている。トップ自らが積極的な姿勢を示していったことが委員会の活動を進めるにあたって重要であったと考えている。

委員会の取組みについては、「ウーマノミクスプロジェクト」での発表会後も埼玉県からイベントや事例の発表会への招致があり、当社のPRにつながっていると認識している。

今後は委員会活動を通じ、企業価値向上にも貢献していきたいと考えている。



## 社内報(社長直筆のメッセージ入り)



## ウーマノミクス推進委員会紹介ページ



## 山和証券

## 自治体を活用した働き方改革の推進に向けたプロジェクトチームの設置



1947年12月の創業以来、どの系列にも属さない独立系証券会社という強みを活かして、地域に密着した対面営業を展開している。従業員数は154名(2018年12月末時点)。男性122名、女性32名。東京23区内に7店舗、千葉に1店舗を構え、「身近で頼れる金融機関」であることを目指している。また、大阪とシンガポールには別途ディーリング室を設置している。2018年に「ワーク・ライフ・バランス推進委員会」を設置。効率的な働き方の創造を通じて、働きやすい会社の実現と従業員の仕事と生活の両立を目指し取組みを進めている。

### 他社の事例を参考に、働き方改革を進めるためにWLB推進委員会を発足

同社では、「働き方改革そして女性活躍支援分科会<sup>(注1)</sup>」において報告されたむさし証券の事例を参考に、2018年7月にワーク・ライフ・バランス(WLB)推進委員会を発足した。

本委員会は、女性のみメンバーにすることでより活発な意見交換ができるのではと考え、女性のみ4名で構成されており、うち3名は時短勤務をしている。打合せの頻度は1週間に1回で、月1回は社長にも意見を伺うようにしている。2018年7月に実施した全社員に対する社内アンケートの結果等をもとに、中央区が無料派遣するワーク・ライフ・バランス推進アドバイザー<sup>(注2)</sup>と共に働き方改革を推進している。

本委員会では、特定の社員にしかわからない仕事があるといった業務の属人化や、職種・役職・男女間で出勤時間にばらつきがあること、さらに有給休暇に関しては取得率に個人差があり、中には有給休暇の取得が0日の社員もいるということを課題として挙げている。

また、女性管理職がシンガポールを含めて2名であり、まだ新卒で入社した女性社員が管理職に昇任した実績がないことから、ロールモデルとなる女性管理職が少ないことも問題視している。

### 無記名式の社内アンケートを実施し、労働時間や有給休暇の取得状況に対する課題を改めて認識

社内アンケートは手軽に回答可能なA4用紙1枚とし、無記名で人物が特定されないよう配慮するとともに、選択式のみならず、自由記述の設問も入れることにより、より深く意見を吸い上げることができるようになっている。アンケート結果では、部店や職種等によって労働時間や有給休暇の取りやすさに差がある点が改善してほしい点として寄せられた。

### 自治体が提供している「ワーク・ライフ・バランス推進アドバイザー派遣事業」を活用し、まずは業務効率化に着手

現在、ワーク・ライフ・バランス推進アドバイザーには、業務の効率化についてアドバイスをもらっている。

まず1回目において、当社としての課題や取り組みたいことについて再確認するとともに、会社規模や業務内容に応じて様々な対応パターンについての他社事例の説明を受けながら、どのパターンで対応するかを社内で検討するようにアドバイスを受けた。

2回目では、当社で検討した対応方針に基づき、業務の効率化を図るために業務実態調査表を20営業日分記入していき、個々の業務の見直しを行うこととした。また、業務の標準化を図る目的で属人化している業務がないかどうかを可視化し、その人にしか対応できない業務はないかといったことを洗い出すために経済産業省が公表しているスキルマップ<sup>(注3)</sup>を活用し業務の棚卸しをしていくこととした。

### 今後は業務効率化の社内全体への浸透のほか、ゆくゆくは女性のキャリア形成や福利厚生制度の拡充にも

これらの取組みについては、まず総務部のみで試験対応しているところであるが、効果が確認できればゆくゆくは各部店も含め社内全体に広がっていきたいと考えている。取組みを開始して間もないが、既に、社員に時間の使い方を考えようという意識が芽生え、業務の可視化が進みつつあると感じている。今後は、有給休暇の取得率向上と取得しやすい環境づくりや女性社員のキャリアアップの意識醸成の課題も含め、各部店とも連携しながら、より良い職場環境づくりのために対応を進めていきたい。

なお、当社としては、より柔軟な働き方を目指すための取組みとして、1時間単位で取得できる有給休暇制度や、5日間取得できる看護休暇規定の条件緩和、ノー残業デーの実施(月1回)についても導入が可能かどうか検討を行う予定である。



### 業務実態調査票

#### (業務実態調査票の目的)

- 実務担当者の毎日の業務遂行について、その実態を捉え、業務合理化推進の基礎資料とする。

#### (記入上のルール)

- 1日の業務終了時に一括して記入せず、1つの業務が終了毎にその実績を記入するようにする。
- 業務内容は最低所要時分5分以上のものを記入の目安とする。
- 短時間作業の繰り返し(電話対応など)については、発生時点の都度、記号を記入したうえで、積算数値を別途計上する。など

### 統計・帳票類一覧表

#### (統計・帳票類一覧表の目的)

- どのような統計・帳票類があるのかを改めて一通り認識するとともに、必要性や改善点の有無について確認する。

#### (チェック項目)

- 目的通りに活用され、効果がもたらされているか。
- 記入内容・項目数、情報量はニーズに合い、過不足なく最適なものになっているか。
- 作成時間の短縮は可能か(項目削減、選択肢の設定、作成頻度の低減等)
- 他統計・帳票との重複はないか。
- 必要な時に必要な資料を迅速に取り出せるか。など

(注1) 日本証券業協会では、2015年に国際連合が定めた「持続可能な開発目標」(SDGs)で掲げられている社会的な課題に証券業界として積極的に取り組んでいくため、2017年9月に「証券業界におけるSDGsの推進に関する懇談会」等を設置するとともに、同懇談会の下部機関である「働き方改革そして女性活躍支援分科会」において、証券業界全体における働き方改革と女性活躍支援を促進するための具体的施策に関する検討を進めている。

(注2) ワーク・ライフ・バランス推進アドバイザーの派遣の流れについて(東京都中央区の場合)  
 ①東京都中央区担当窓口へ申請書を提出  
 ②現在の状況、取組の方向性等についてのヒアリング  
 ③ヒアリング結果をもとに、コンサルタント派遣  
 ※東京都中央区のアドバイザー派遣事業では、4回まで無料で派遣可能となっている。  
 (注3) 経済産業省公表の資料について  
 「多能工(マルチスキル)人材育成による人材の有効活用」  
[https://www.jmac.co.jp/ss/pdf/manual/6\\_multiskill/multiskill.pdf](https://www.jmac.co.jp/ss/pdf/manual/6_multiskill/multiskill.pdf)

## おわりに

日本証券業協会では、証券業界における働き方改革及び女性活躍の推進に向けて、本事例集の制作のほか、以下の施策についても取り組んでおります。

- ※ 会員証券会社の代表者を対象とし、働き方改革に関する現状や取組む意義についての理解を促進及び深化することを目的とした「会員代表者向けセミナー」の開催
- ※ 証券業界における女性のネットワークを構築し、女性職員のキャリア意識の醸成を図ることを目的とした女性職員向けセミナー「証券 Women's Network」の開催
- ※ 所属部署の管理・統括を担う管理職同士による意見交換等を通じ、管理職自身の働き方改革や女性活躍への意識の醸成を図ることを目的とした「管理職向けセミナー」の開催

日本証券業協会では、上記施策を着実に実施していくこと等により、今後も持続可能で、生産性が高く、そして多様な人材がいきいきと働くことができる業界となることを目指して参ります。



証券 Women's Networkの様

## 参考データ



# 参考データ

■ 調査期間:2018年1月22日～2月28日

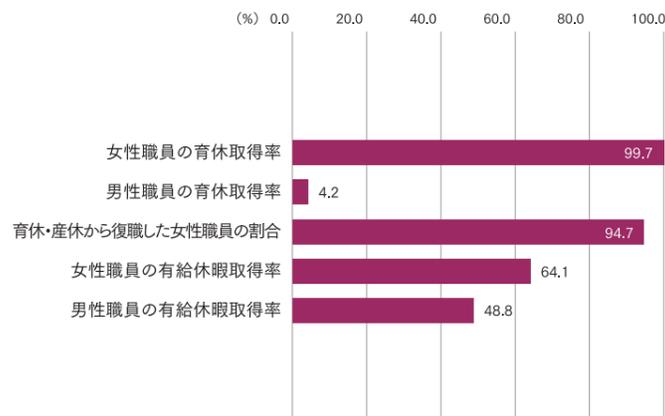
■ 調査内容:2017年3月末時点における以下の事項

- ① 休暇制度等の利用状況
- ② 福利厚生や社内制度等の有無
- ③ 生産性向上に向けた制度の有無
- ④ 女性の雇用状況等
- ⑤ 女性活躍支援策の有無
- ⑥ 働き方改革及び女性活躍推進へ向けた課題

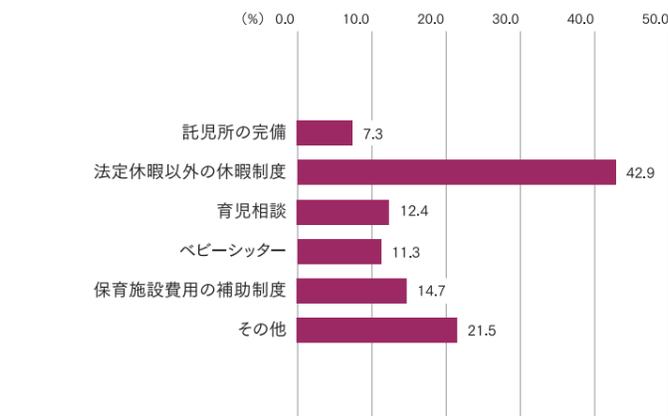
■ 調査対象:会員証券会社 264社

■ 回答状況:205社(回収率77.4%)

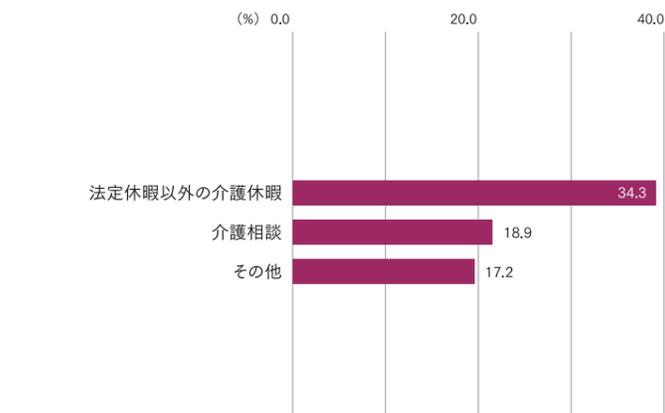
【図1】休暇制度等の利用状況



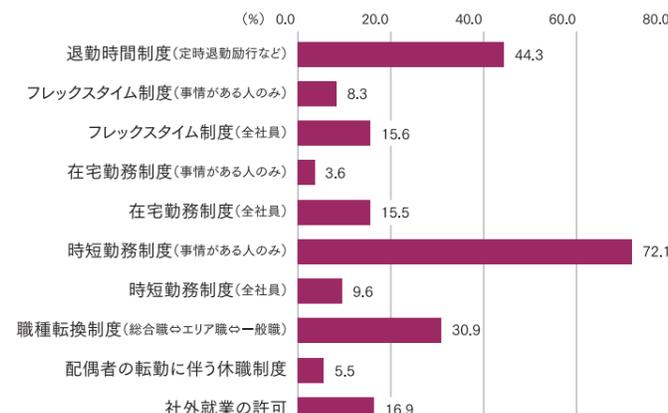
【図2-1】福利厚生や社内制度等の有無(育児サポート制度)



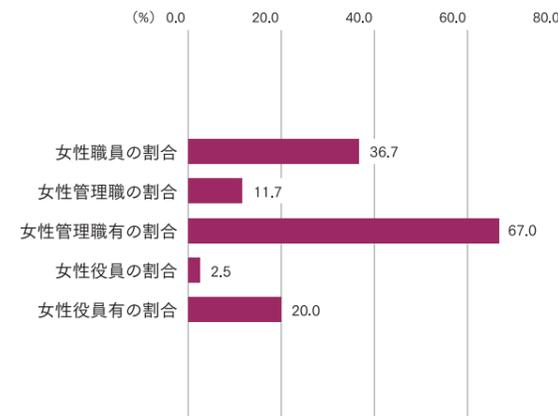
【図2-2】福利厚生や社内制度等の有無(介護サポート制度)



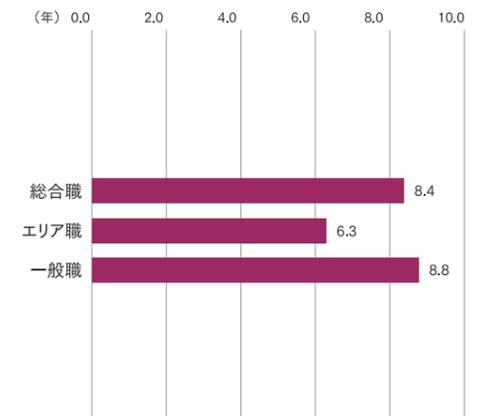
【図3】生産性向上に向けた制度の有無(勤務体系の柔軟化)



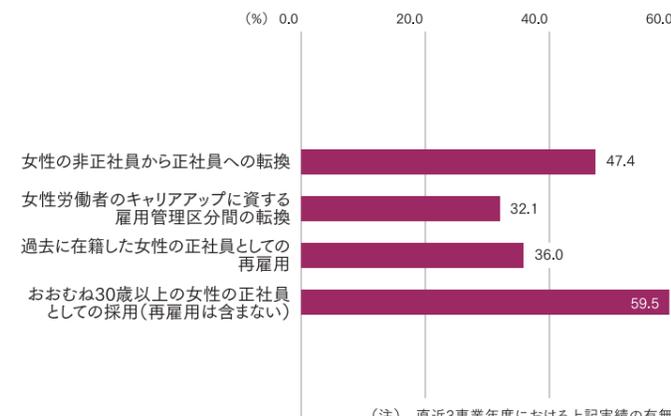
【図4-1】女性の雇用状況等(各ポストに占める割合)



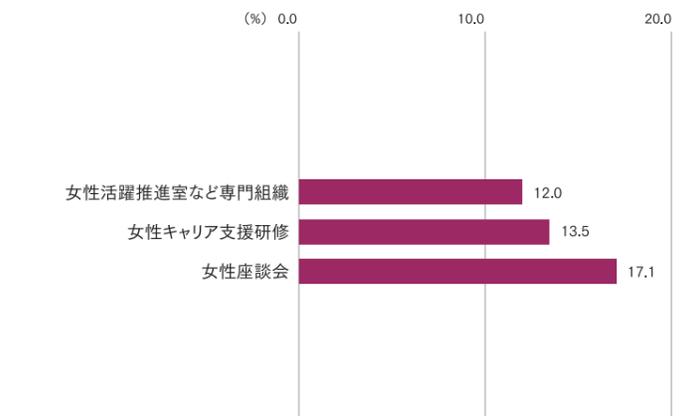
【図4-2】女性の雇用状況等(平均勤続年数)



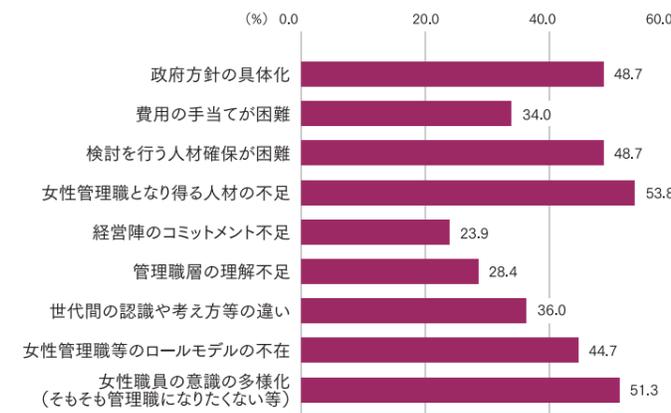
【図5-1】女性活躍支援策の有無(多様なキャリアコース<sup>(注)</sup>)



【図5-2】女性活躍支援策の有無(専門組織、研修制度)



【図6】働き方改革及び女性活躍推進へ向けた課題



## 働き方改革に関する事例集

2019年3月 発行

日本証券業協会 SDGs推進本部 SDGs推進室  
東京都中央区日本橋2-11-2

tel:03-6665-6783

<http://www.jsda.or.jp/>

© Copyright Japan Securities Dealers Association  
掲載されている文章・写真・イラスト等の無断転載はお断りいたします。

# 資料 1

## 「証券業界における SDGs の推進に関する懇談会」 働き方改革そして女性活躍支援分科会 委員名簿

平成 31 年 3 月

主 査	望 月	篤	( 大 和 証 券 常 務 執 行 役 員 )
委 員	小 川 裕 之	( S B I 証 券 取 締 役 経 営 企 画 部 長 )	
〃	北 畠 美 樹	( ド イ ツ 証 券 業 務 管 理 統 括 本 部 デ ィ レ ク タ ー )	
〃	木 村 浩 樹	( 木 村 証 券 代 表 取 締 役 社 長 )	
〃	上 田 彰 子	( ゴ ー ル ド マ ン ・ サ ッ ク ス 証 券 社 長 室 長 兼 人 事 部 長 )	
〃	小 高 富 士 夫	( む さ し 証 券 代 表 取 締 役 社 長 )	
〃	篠 原 徹 郎	( 三 菱 U F J モ ル ガ ン ・ ス タ ン レ ー 証 券 常 務 執 行 役 員 )	
〃	店 網 順 子	( 東 海 東 京 証 券 専 務 執 行 役 員 )	
〃	永 井 由 美	( マ ネ ッ ク ス 証 券 人 事 部 長 )	
〃	西 村 永 良	( 西 村 証 券 代 表 取 締 役 社 長 )	
〃	西 本 智 美	( 楽 天 証 券 人 事 総 務 部 長 )	
〃	早 川 政 博	( 岡 三 証 券 取 締 役 兼 常 務 執 行 役 員 )	
〃	古 荘 真 義	( S M B C 日 興 証 券 常 務 取 締 役 )	
〃	眞 武 尚 史	( み ず ほ 証 券 常 務 執 行 役 員 )	
〃	三 輪 悦 朗	( 野 村 證 券 執 行 役 員 )	
〃	森 本 幸 絵	( B N P パ リ バ 証 券 人 事 部 長 )	
〃	山 口 隆 弘	( 山 和 証 券 代 表 取 締 役 社 長 )	
〃	米 戸 昌 子	( U B S 証 券 フ ァ イ ナ ン ス 本 部 長 )	

以 上 1 8 名 ( 五 十 音 順 ・ 敬 称 略 )

# 資料 2

## 「証券業界における SDGs の推進に関する懇談会」の設置について

平成 29 年 9 月  
日本証券業協会

### 1. 設置の目的

2015 年、国際連合は「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」を採択し、先進国を含む国際社会全体の「持続可能な開発目標」(SDGs)として、2030 年を期限とする 17 の目標と 169 のターゲットを定め、あらゆる形態の貧困に終止符を打ち、不平等と闘い、気候変動に対処するための取組みを進めている。また、我が国においても、「SDGs 推進本部」を設置し、我が国の指針として SDGs 実施指針を定めるなど、国際協力への取組みが進みつつある。

このような情勢を踏まえ、証券業界としても、SDGs で掲げられている社会的な課題に積極的に取り組んでいくため、本協会会長の諮問機関として「証券業界における SDGs の推進に関する懇談会」(以下「懇談会」という。)を設置することとする。

### 2. 検討事項等

(1) SDGs の 17 の目標に照らし、以下のテーマについて検討する。

- ① 貧困、飢餓をなくし地球環境を守る
- ② 働き方改革そして女性活躍支援
- ③ 社会的弱者への教育支援

(2) 国際会議、イベントとの連携、広報活動などについて検討、実施する。

### 3. 分科会の設置

懇談会はテーマ毎に以下の分科会を設けて検討を行う。

なお、懇談会は、以下の分科会のほか、必要に応じ分科会を設置することができることとする。

(1) 貧困、飢餓をなくし地球環境を守る分科会

証券業界において、いわゆるインパクト・インベストメント(ワクチン債、ウオーターボンド、グリーンボンド等の組成・販売など)、ESG 投資など、既に行われている取組みが SDGs の目標に照らし、貢献している分野を調査、整理するとともに、さらに貢献できる可能性について検討する。

(2) 働き方改革そして女性活躍支援分科会

生産性の向上や働きがいのある職場環境の整備、女性雇用の推進、女性管理職の育成、人材マネジメントなど、既に行われている取組みが SDGs の目標に照らし、貢献している分野を調査、整理するとともに、証券業界における生産的な雇用とディーセント・ワークの達成について検討する。

(3) 社会的弱者への教育支援に関する分科会

父子家庭、母子家庭、両親のいない子供等への資金援助、ボランティアなどについて、既

に行われている取組みがSDGsの目標に照らし、貢献している分野を調査、整理するとともに、さらに具体的な活動について検討する。

#### 4. 構成

##### (1) 懇談会

- ① 懇談会の委員は、会員（グループ会社を含む。以下同じ。）の役職員及び有識者をもって構成する。
- ② 懇談会の座長は、会長が務めるものとする。
- ③ 懇談会の委員は、会長が選任する。
- ④ 懇談会には、必要に応じオブザーバーを置くことができる。

##### (2) 分科会

- ① 分科会の委員は、会員の役職員及び有識者をもって構成する。
- ② 分科会に主査を置く。
- ③ 分科会に副主査を置くことができる。
- ④ 分科会の委員は、会長が選任する。
- ⑤ 分科会には、必要に応じオブザーバーを置くことができる。
- ⑥ 懇談会の委員は、本分科会に参加することができる。

#### 5. 運営

##### (1) 懇談会

懇談会の検討状況等については、適宜、本協会理事会、証券戦略会議及び自主規制会議に報告する。

##### (2) 分科会

分科会の検討状況等については、適宜、懇談会に報告する。

#### 6. 事務の所管

懇談会及び分科会の庶務は、本協会SDGs推進室が担当する。

以 上

## 「働き方改革そして女性活躍支援分科会」の運営について

平成 29 年 12 月 18 日

働き方改革そして女性活躍支援分科会

「働き方改革そして女性活躍支援分科会」（以下「分科会」という。）の運営については、「証券業界におけるSDGsの推進に関する懇談会」設置要綱に定めるもののほか、次によるものとする。

### 1. 分科会への出席等

- (1) 委員は、テレビ会議システムを利用して分科会に出席することができる。
- (2) 委員が分科会を欠席する場合は、代理人を出席させ、又は書面により意見を提出することができる。

### 2. 議事要旨等の公表

- (1) 事務局は、分科会終了後、遅滞なく議事要旨を作成する。
- (2) 委員は、議事要旨の確認を行い、必要な訂正等行うことができる。
- (3) 議事要旨（発言者名を付さない）及び配付資料は、原則として日本証券業協会のホームページへの掲載により公表するものとする。ただし、分科会の審議に支障を及ぼすおそれがあるものその他主査が必要と認めるときは、議事要旨及び配付資料の全部又は一部を削ることができる。

### 3. 対外公表

分科会の内容については、必要に応じて、記者説明を行う。

### 4. その他

上記に定めるもののほか、分科会の運営に関し必要な事項は、主査が定める。

以 上

## 資料 4

「働き方改革そして女性活躍支援分科会」における検討状況

開催日	議題
第1回 平成29年12月18日	1. 本分科会の運営及び今後の進め方等について 2. メンバー会社（野村証券、大和証券）による取組事例の紹介 3. 全社へのアンケート調査（案）について
第2回 平成30年2月27日	1. メンバー会社（東海東京証券、岡三証券、むさし証券）による取組事例の紹介 2. 意見交換
第3回 平成30年5月10日	1. 会員証券会社（岩井コスモ証券、静岡東海証券）による取組事例の紹介 2. 会員証券会社へのアンケート調査結果等について
第4回 平成30年6月11日	働き方改革や女性活躍推進に向けた具体的施策（案）について
第5回 平成30年6月28日	働き方改革や女性活躍支援に向けた具体的施策（案）について
第6回 平成31年2月5日	1. 具体的施策の実施状況について 2. 本分科会報告書（案）の概要について 3. その他
第7回 平成31年3月12日	本分科会報告書（案）について

以上