

第 15 回「働き方改革・ダイバーシティ推進委員会」

2022 年 9 月 28 日
午後 2 時 00 分～3 時 30 分
W E B ・ 電話会議

次 第

1. 2022 年度の具体的施策の進捗状況等について
2. ダイバーシティ推進に係る取組紹介について
3. その他

以 上



JSDA

日本証券業協会

Japan Securities Dealers Association

資料 1

2022年度の具体的施策について (進捗状況等)

2022年9月
日本証券業協会
SDGs推進室



前回会合および会合後の意見照会を踏まえて、2022年度における具体的施策として、以下の2点を検討したところである。

- ① **ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作**
(P.3～)
 - 1. 施策案（前回委員会資料）：P.3～P.6
 - 2. 進捗状況：P.7～P.10
 - 3. 参考資料：P.11～P.14
- ② **「人事担当管理職を対象とする意見交換会」の開催**
(P.16～)
 - 1. 施策案（前回委員会資料）：P.16～P.18
 - 2. 進捗状況：P.19～P.22

- ① **ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作**
(P.3～)
 - 1. **施策案（前回委員会資料）** : P.3～P.6
 - 2. **進捗状況** : P.7～P.10
 - 3. **参考資料** : P.11～P.14
- ② 「人事担当管理職を対象とする意見交換会」の開催
(P.16～)
 - 1. **施策案（前回委員会資料）** : P.16～P.18
 - 2. **進捗状況** : P.19～P.22

2022年度における具体的施策① ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作

本年4月12日開催
第14回「働き方改革・ダイバーシティ推進委員会」資料より



1. 施策案

方向性

- ✓ 2021年4月に経団連が提唱した、「2030年までに女性役員比率30%以上」という目標の達成に向けたムーブメントの形成を目的とした「2030年30%へのチャレンジ」について、本協会として賛同を表明しており、引き続きダイバーシティ推進に向けた意識の醸成を図るための施策を実施していくことが重要であるものと思料。
 - ✓ しかしながら、特に役員を対象としてセミナーを開催する場合、本セミナーへの参加のみを目的として会員各社の役員のスケジュールを一斉に調整することは困難である。
 - ✓ また、「証券次世代 Network」の参加者アンケート結果によれば、9割以上が「参考になった」と回答するなど引き続き好評であるものの、各回の参加者数は70名前後であり、証券業界全体の役職員数と比べると影響範囲がやや限定的である。
 - ✓ 一方で、本協会では、2022年4月以降、「JSDAトレーニング・ハブ」を開設し、会員向け無料オンラインセミナー等のライブラリー化を図ることとしており、本プラットフォームを活用することで、より多くの役職員に対してアプローチできるものと考えられる。
- **「JSDAトレーニング・ハブ」における配信を前提として、ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画を制作することとしてはどうか。**

2022年度における具体的施策① ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作

本年4月12日開催
第14回「働き方改革・ダイバーシティ推進委員会」資料より



動画内容案 ①	①主に役員、人事担当者向け (講師イメージ) 特に現役のダイバーシティ先進企業役員など、具体的な取組みをお話しいただける方 (動画構成案) a.当社におけるダイバーシティ推進に向けた社内体制等について 15分程度 ✓ 経営戦略上におけるダイバーシティ推進の位置付け ✓ ダイバーシティ推進に向けた社内体制 など b.ダイバーシティ推進の具体的な取組み等について 20分程度 ✓ ダイバーシティ推進の具体的な取組み ✓ ダイバーシティ推進にあたって心掛けているポイント など
スケジュール等	2022年6月以降、配信準備が完了したものから順次公開 ※ 上記対象層に限らず、全ての役職員が各動画を視聴することが可能。 ※ 隙間時間でも視聴しやすいよう、各動画にチャプターを用意するなどの配慮を行う。

2022年度における具体的施策① ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作

本年4月12日開催
第14回「働き方改革・ダイバーシティ推進委員会」資料より
※委員会開催後の意見照会を踏まえて
加筆した点は青字で記載



動画内容案 ②	②主に役員、人事担当者向け (講師イメージ) 例えば以下のようなテーマに対して積極的に取り組んでいる証券会社の役員又は人事担当者 a. 女性活躍推進のための女性社員向けの取組み b. 女性活躍推進のための管理職・役員向けの取組み c. LGBTに対する理解促進に向けた取組み など ※ 上記テーマ案に限らず、協力いただける証券会社の希望するテーマ等にも応じて制作する。 (動画構成案) 各テーマにつき、10～15分程度 ✓ 当該テーマに対する取組み (1～3つに絞った形で紹介) ✓ 上記取組みを進めるにあたって課題となった点 ✓ 上記取組みにおいて工夫した点やポイントとなった点 ✓ 上記取組みによる効果 など ※ 証券会社各社が取り入れやすいよう、特に大きなコストが生じない取組みの紹介が望ましい。
スケジュール等	次回委員会 (9月下旬を予定) 以降、証券会社の役員・人事担当者にスピーカーとしてご講演いただいた模様を録画し、配信することとする。 ※ 上記対象層に限らず、全ての役職員が各動画を視聴することが可能。 ※ 隙間時間でも視聴しやすいよう、各動画にチャプターを用意するなどの配慮を行う。

2022年度における具体的施策① ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作

本年4月12日開催
第14回「働き方改革・ダイバーシティ推進委員会」資料より



動画内容案 ③	③主に若手～中堅社員向け (講師イメージ) 自身の経験等も交えながら、キャリアデザインやライフイベントと仕事との両立、管理職としてのマネジメント等について具体的にお話しいただける方 (動画構成案) a.若手社員～管理職候補向け 15分～20分程度 ✓ 自己効力感(注)を高めるためのセルフマネジメント ✓ 自身のライフとキャリアをデザインする など (注) 自己効力感とは、ある行動をうまく行うことができるという「自信」のことをいう。自己効力感を強く感じていると、その行動をするための努力を惜しまず、失敗や困難を伴っても諦めにくいと考えられている。 b.管理職候補～中間管理職向け 15分～20分程度 ✓ ライフイベントと仕事の両立に向けて抱えがちな不安や問題について ✓ ライフイベントと仕事を両立する働き方を実現するためのポイント など c.管理職向け 15分～20分程度 ✓ 部下（特に女性）が抱えがちな悩みや不安について ✓ 管理職として部下を理解し、マネジメントするための具体的なステップについて ✓ 部下のやる気を引き出すための、効果的な面談方法 など ※ 本動画視聴後のアウトプットの場を提供するため、視聴後の振り返りや改善に向けた行動を促すためのワークシートを用意する。
スケジュール等	2022年6月以降、配信準備が完了したものから順次公開 ※ 上記対象層に限らず、全ての役職員が各動画を視聴することが可能。 ※ 隙間時間でも視聴しやすいよう、各動画にチャプターを用意するなどの配慮を行う。

2. 進捗状況

次のとおり、本協会が運営する「JSDAトレーニング・ハブ」（後掲）において
順次公開予定。

ダイバーシティ推進動画①

視聴対象	主に役員、人事担当者向け	 淡路氏
講師	株式会社千葉銀行 取締役常務執行役 淡路 睦氏	
講演テーマ	千葉銀行におけるダイバーシティ推進の取り組み 30分程度	
講演内容	なぜ今、ダイバーシティ推進が求められているのか、また、「男女ともに本気で働ける職場づくり」について、自身の経験に基づき、以下の点を解説 ◆ダイバーシティをめぐる動向 女性役員がいることによる業績への影響、環境変化への回復力 等 ◆千葉銀行における取り組み 現場を巻き込んだ推進体制（役員、管理職、若手、シニア、本部、営業店など、多様なメンバーで組成されたダイバーシティ推進委員会）、管理職以上の「イクボス宣言」策定、管理職の人事考課にD&I要素追加 等 ◆男女ともに本気で働ける職場づくり ～管理職とは～ 「女性」に関する先入観を捨て、本質をとらえることの重要性、管理職の多様性実現のための二大要因（「時間」と「責任」） 等	
スケジュール	2022年10月以降、「JSDAトレーニング・ハブ」において公開 ※ 上記視聴対象層に限らず、全ての会員証券会社役職員が各動画を視聴することが可能。	

2022年度における具体的施策① ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作

ダイバーシティ推進動画②については、
本会合「議案 2. ダイバーシティ推進に係る取組紹介について」
において、大和証券様よりご講演いただきます。

ダイバーシティ推進動画②

視聴対象	主に役員、人事担当者向け	
講師	大和証券株式会社 人事部ご担当者	
講演テーマ	ダイバーシティ推進、女性活躍推進に関する取組み	30分程度
講演内容	経営トップが主体となり、ダイバーシティを実現するうえで、「女性」は重要な観点であるという考えのもと取り組んでいる女性活躍推進策について、次の点を紹介 ・歴代トップのコメントを交え、当社の各種数値目標、施策の変遷、今後向かうべき方向性 ・D&I推進委員会設置、女性向けキャリア研修、育児休職からの復職先見直し等、各種施策をあげ、それぞれ効果の上がった点のほか、改善を要する点、具体的な施策変更点	
スケジュール	<u>2022年10月下旬以降</u> 、配信準備が完了したところで「JSDAトレーニング・ハブ」において公開 ※ 上記視聴対象層に限らず、全ての会員証券会社役職員が各動画を視聴することが可能。	

本委員会メンバーで、会員にご紹介いただけるような施策がある場合には、是非ご紹介いた
だきたいと存じます。

2022年度における具体的施策① ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作

ダイバーシティ推進動画③



太田氏

視聴対象	主に若手～中堅社員向け		
講師	株式会社ベレフェクト 代表取締役 太田 彩子氏		
講演テーマ	サステナブルなキャリアづくり・キャリア支援		
講演内容	対象	テーマ	概要
	若手社員～ 管理職候補 (約20分)	「自己効力感」の 重要性	キャリア初期に抱く、なりたい理想のイメージのギャップを解消するため、キャリア初期の成長に大切な「自己効力感」の重要性等について説明
	管理職候補～ 中間管理職 (約20分)	ジョブ・クラフティ ングの重要性	日本で未だに残る性別役割分業意識により、様々な場面でライフイベントとの両立が描きにくい状況が見られるが、変化に適応しながら、仕事の幅を広げる「ジョブ・クラフティング（「これまでとは違う目線や工夫」を加えてみること）」の重要性等について説明
	管理職 (約20分)	部下との効果的 な対話	多様な背景を持つ部下との接し方に悩まれている方、部下との心理・世代間ギャップを感じている方、管理職候補として部下を育成したい方、効果的な1 on 1 についてヒントを得たい方を主な対象に、心理学的アプローチを踏まえた「部下との効果的な対話」のヒント等を説明
※ 本動画視聴後のアウトプットの場を提供するため、視聴後の振り返りや改善に向けた行動を促すためのワークシートを用意			
スケジュール	2022年9月中旬から、「JSDAトレーニング・ハブ」において公開開始 ※ 上記視聴対象層に限らず、全ての会員証券会社役職員が各動画を視聴することが可能。		

- # 証券業界は、経団連が推進する 「2030年30%へのチャレンジ」に 賛同しています！
- 経団連では、2020年11月に、「高成長戦略」が発表され、企業における多様性と生産性向上のための1つの条件として「**2030年までに女性役員比率30%以上**」という目標が掲げられ、
- 本日経団連向けセミナーメントの発表を目的とした「**2030年30%へのチャレンジ**」が推進されています。
- 「2030年30%へのチャレンジ」の展開**

 - ① 経営トップの方向に、改めて多様性の価値や重要性を認識いただくこと
 - ② 経営トップのリーダーシップにて、各社における取り組みを加速していただくこと

（注）①と②は、2020年11月20日までの実施期間（2020年11月20日）に限定して実施されるものと見られます。

20 Challenge

2030年30%へのチャレンジ
- ## 日本のジェンダーギャップの実態をご存じですか？
- 世界経済フォーラム(WEF)は2022年度のジェンダーギャップ指数を発表しました。同指数は各国が男女平等とどれだけ実現できているを示す指標ですが、日本は146か国中118位で、主要7カ国(G7)では最低ランクが常態化しています。特に「女性の活躍」といった意識は、低順位となっており、男女平等の実現に課題があります。経済・政治面で意思決定の場に女性が少なくない構造的な社会環境が改善されず、状況にあり、一対も早い改善が望まれています。

ジェンダーギャップに
関する
146か国中の
日本の順位は

女性管理職比率
130位

政治的権力比率
133位

社会参画比率
120位

(参考) 世界経済フォーラム(World Economic Forum) 2022
- ## 「ダイバーシティ経営」の取組みに向けて
- 女性をはじめとする多様な人材の活躍に向けた取組みを行い、企業の価値創造につなげる「ダイバーシティ経営」は、もうでない企業と対峙して、人材の活用や育成、売上増・営業利益等の主な経営成果のすべての項目において、企業にとって効果的な結果が出ていることがわかってきました。多様な人材の活躍を実現していくにあたっては、「経営者」、「人事」、「現場管理職」の取り組みが大切です。

「ダイバーシティ経営」に必要なのは「3要素」

経営者の取組み

人事管理職の役割

現場管理職の取組み

出典：経団連「ダイバーシティ経営」推進ガイドライン（多様な人材の活躍と企業価値の向上）

「会員」向けコンテンツ

ダイバーシティ推進に向けた動画を配信中！～ JSDA トレーニング・ハブ～

本協会では、監査業務における女性をはじめとする多様な人材の活躍促進を目的とした施策の一環として、**ダイバーシティ推進企画**における動画制作と実施されているポイント陣の撮影進捗や、社職員自身のキャリアづくり・キャリア支援に関する動画を配信しております。会員の就業環境は交通利便なく下宿可能（2022年4月現在）等の課題がございます。今後引き続き予定中で、ぜひ活用ください。

公開対象者：サードパーティトレーニング・ハブ、および、自らのキャリアアップを目指す以下の会員様を含むお客さまの皆様
 ※2022年4月15日現在 第1期から第2期 第4号「会員の就業環境改善サポート」JSDA トレーニング・ハブに収録しています。
 ※視聴資格はJSDA経営委員会及び役員会の登録も必要となります。



千原銀行の女性の役割



株式会社千原銀行 取締役常務執行役員 グループCEO グループCFO 斎藤 麗子

- ① 経営者、人事担当者
- ② 千原銀行におけるダイバーシティ推進の取組み
- ③ など、ダイバーシティ推進が求められる理由、ダイバーシティを推進する目的や今の会社情勢の背景、基本的な意識などを、また、千原銀行における具体的なダイバーシティ性推進、取組を紹介することで、上場のある企業等にとって参考

日経 Think! エキスパート（働き方、経済・キャリア支援、少子化対策）



株式会社日経研究所 武田 信孝氏

- ① 経営者、管理系
- ② マネジメントスキル、一歩先を行く部下を持つマネジャーの心構え
- ③ 男女性の両方のマネジメントに関心がある、また、暮らしや子育てなど、仕事以外でキャリア、生活質に磨きかけたいと考え、「フルタイム」が難し中、マネジャーとしてのどのようなマネジメントが必要なのかについて解説

警備分野の人材育成と多様性推進 一般社団法人 警備女子連の会代表理事



株式会社ジェット 代表取締役 太田 明子氏

- ① 経営者、管理者、各部署員
- ② スケジュール柔軟なキャリアづくり・キャリア支援
- ③ 令和10年から「防災ナース」がキャリアパス作成のためのヒントを解説

④ 現場に働くローカルキャリアのなかでもっとも重要な職種のひとつ、自己啓発を進める方法、将来のキャリアプランを描く、夢と現実とのギャップ、キャリアをもつ人への期待、仕事の悩み解決法、シフトワークやインパットの活用、キャリアの未来、キャリアの未来

⑤ 警備業界は、…… ジェット・システム事業部、治安とセキュリティの専門機関、社会福祉の中心、夢を実現



日本証券業協会
Japan Securities Dealers Association

証券界が率先して多様な人材が活躍できる環境となっていくべく、代表者の皆様には今一度お力添えを賜りますよう、よろしくお願いいたします。

(2022.05)

講演者	株式会社野村総合研究所 武田 佳奈 氏
主な対象	経営層及び管理職層
動画内容	✓ 女性の部下のマネジメントに困惑する管理職 ✓ なぜ女性の部下のマネジメントが難しいか ✓ フルキャリア(注)は何を望んでいるのか ✓ フルキャリアの活躍を引き出すマネジメントとは ✓ 新型コロナ感染拡大がもたらした女性活躍への影響 (注) フルキャリアとは、仕事か家庭かの二者択一ではなく、各々に可能な限り意欲的に取り組みたいと考える働き手の総称。

JSDAトレーニング・ハブ

ID

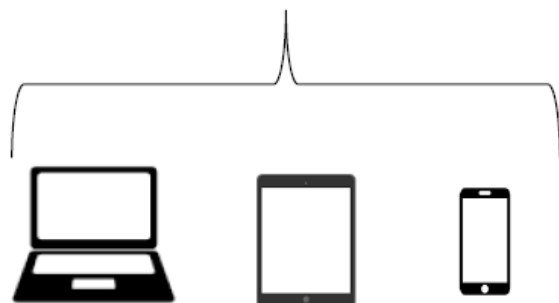
PASS

①会員専用サイトにログイン

ご覧になりたいセミナーをクリックください。

テーマ	講師	時間 (概要)	資料	視聴 回数
NEW ITリテラシー ＜研修＞	● ● ●	60分 最近の・・・		113
公益通報者保護法 ＜説明会＞	消費者庁 担当官	45分 2023年4月施行の・・・		1,320
個人投資家の意識調査 ＜調査報告＞	日証協 調査部	40分 個人投資家の・・・		1,891

②視聴したいセミナーテーマを選択

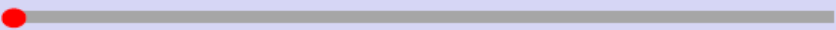


＜ポイント＞
様々な機器からいつでも簡単にアクセス可能とする。

「公益通報者保護法の改正とその留意点に関する説明会～内部公益通報対応体制の整備等の義務付けについて～」



2021年11月29日



③セミナー動画の視聴

次に参加するとしたらどのような講師又はテーマが良いか

(参加者からの声)

- 女性のキャリア、仕事と家庭との両立について。
- 女性管理職の方より、家庭と仕事と両立についてうかがいたい。
- 子育てしながら営業をしている女性の話を聞きたい。
- 女性経営者に来ていただきたい。
- 時間管理マネジメントに関するテーマについて。
- マネジメント、部下への指導のためのスキル研修に興味がある。
- 新入社員に対する接し方について、モチベーションの上げ方、ハラスメントについて。
- IFAとの働き方の違い メリット・デメリットについて。
- リテール営業での収益構造（何で稼いでいるか）、コンプラ、集客に対する取り組みなど。

経団連では、2020年11月に「。新成長戦略」が公表され、企業における多様性を推進する上での1つの指標として「**2030年までに女性役員比率30%以上**」という目標が掲げられていたところである。

先般、経団連より、上記目標達成に向けたムーブメントの形成を目的とした「**2030年30%へのチャレンジ**」への賛同表明に関する打診があった。

「2030年30%へのチャレンジ」の趣旨

1. 経営トップの方に、改めて多様性の価値や重要性を確認いただくこと
2. 経営トップのリーダーシップにて、各社における取組みを加速していただくこと

(注) 本チャレンジは、上記数値目標「2030年までに女性役員比率30%以上」へのコミットメントまでは求めている

⇒ 本協会ではこれまでも証券業界における働き方改革及び女性活躍を推進してきたところであり、本チャレンジは本協会の取組方針に適合するものと考えられることから、本チャレンジへの賛同を表明した。

- ① ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作
(P.3～)
 - 1. 施策案（前回委員会資料）：P.3～P.6
 - 2. 進捗状況：P.7～P.10
 - 3. 参考資料：P.11～P.14

- ② 「人事担当管理職を対象とする意見交換会」の開催
(P.16～)
 - 1. 施策案（前回委員会資料）：P.16～P.18
 - 2. 進捗状況：P.19～P.22

1. 施策案

方向性

- ✓ 過去の議論の中で、「人事制度の設計に関しては、うまくいかなかったケースなどの裏話を共有してほしいというニーズはあるのではないか」という意見があったことを受け、人事担当者同士による会員各社の人事制度・取組みに関する情報共有及びネットワーク構築の機会の提供を目的とした「人事担当管理職を対象とする意見交換会」を2020年度から計3回、開催している。
- ✓ 昨年度の意見交換会のアンケート結果においても9割以上が再度参加等に前向きであるなど非常に好評であり、また各社の制度・取組み等に関する人事担当者同士の情報共有のニーズは引き続き高いものと見受けられた。
- **2022年度においても、「人事担当管理職を対象とする意見交換会」を開催してはどうか。**

2022年度における具体的施策②
「人事担当管理職を対象とする意見交換会」の開催

本年4月12日開催
第14回「働き方改革・ダイバーシティ推進委員会」資料より



目的	各社の働き方改革及びダイバーシティ推進等に向けた取組みについて情報共有を図るとともに、人事担当者同士のネットワークを構築する機会を提供することにより、業界全体としての連携・推進につなげる。
テーマ案	第1回：新入社員・若手社員を対象とした研修や離職防止のための取組みについて 第2回：次回委員会にて決定（9月下旬頃開催を予定） (過去の開催テーマ) ・2020年12月：テレワークの導入・運用について ・2021年7月：コロナによって浮かび上がった課題解決のために対応が求められている人事制度・取組みについて ・2021年12月：シニア人材の活躍について
参加対象者	主に人事部門に所属する管理職 ※ 特に管理職の参加を推奨するものの、非管理職も参加可能とする。 ※ 4～6名1グループとして1つのグループに同じ会社の職員が重ならないように配慮する。
開催時期・場所	テーマを変えて、以下の時期を目途に全2回開催する。 第1回：2022年7月 午前10時00分～11時30分 第2回：2022年12月～ 午前10時00分～11時30分 ※ Zoomを利用したオンライン開催をベースとしつつ、新型コロナウイルスの感染状況も見ながら実会場を使ったハイブリット開催の可能性についても検討する。 ※ 開催結果の公表については、本内容を鑑みて、詳細は業界内にとどめることを想定。

2022年度における具体的施策② 「人事担当管理職を対象とする意見交換会」の開催

本年4月12日開催
第14回「働き方改革・ダイバーシティ推進委員会」資料より
※委員会開催後の意見照会を踏まえて
加筆した点は青字で記載



プログラム案 (計90分)

1. 先進的に取組む証券会社や他業界の企業の人事担当者による講演 30分

- ✓ 特に効果があった、あるいは効果を期待している取組み（1～3つに絞った形で紹介）
- ✓ 効果があった、あるいは効果が期待できる要因
- ✓ 上記取組みを開始するにあたって課題となった点、また工夫している点
- ✓ 質疑応答

※ 講演にあたっては、極力他社でも導入にあたって参考になるような配慮を依頼する。

※ 登壇者の了解が得られれば、本講演を録画した動画を「JSDAトレーニング・ハブ」においても配信する。

2. 休憩 5分

3. 参加者同士によるディスカッション 40分

- ✓ 該当テーマに関して各社で現在抱えている課題の共有
- ✓ 上記課題の解決案

※ 各社における取組みや課題に関しては、事前アンケートにて聴取のうえ、社名を伏せた形で共有する。

4. 上記ディスカッション結果に関する発表・共有 10分

5. 連絡先交換など 5分

2. 進捗状況

第1回については、次のとおり、本年7月に開催した。
第2回については、本会合にてテーマ等についてご議論いただきたい（本年12月頃開催を想定）。

第1回開催結果概要	
1) 開催目的	各社の働き方改革及びダイバーシティ推進等に向けた取組みについて 情報共有を図るとともに、人事担当者同士のネットワークを構築する機 会を提供することにより、業界全体としての連携・推進につなげる。
2) 開催日時	2022年7月25日（月） 午前10時00分～11時30分 ※ オンライン（Zoom）により開催
3) 参加者	46社60名 （前回 37社45名）※ 参加対象は人事部門に所属する管理職
4) プログラム内容	テーマ：新入社員・若手社員を対象とした研修や離職防止のための取組みについて 【講演】（講師：サイボウズ株式会社 人事担当者様） ➢ サイボウズ株式会社における新入社員・若手社員向けの離職防止のための取組みについて ➢ 上記取組みにおいて効果があった点、取組みを開始するにあたって課題となった点 ➢ 質疑応答 【グループディスカッション】 ➢ 該当テーマに関して各社で現在抱えている課題の共有 ➢ 上記課題の解決案 ➢ 連絡先交換
5) その他	講演部分について、2022年9月より、 「JSDAトレーニング・ハブ」において配信開始

第2回テーマについて

次回テーマ案	2022年度 第2回 次の候補案から検討することとしたい 候補1：ハラスメント防止への取組みについて 候補2：男性の育児休暇取得推進への取組みについて 候補3：社員の自己啓発への取組みについて <参考>過去の開催テーマ ・2020年12月：テレワークの導入・運用について ・2021年7月：コロナによって浮かび上がった課題解決のために対応が求められている人事制度・取組みについて ・2021年12月：シニア人材の活躍について ・2022年7月：新入社員・若手社員を対象とした研修や離職防止のための取組みについて
参加者から アンケートで寄せ られた声	✓ ハラスメント防止策。男性中心、営業の数字に対するコミットメントが重視される業界であるため、営業成績の良い社員の発言力が強くなったり、力を振りかざすような傾向が出やすいため。 ✓ 男性の育児休暇取得を推進している会社の方の講演。男性の育休取得等について、各社の規程はどうなっているのか、積極的に取らせているのか、とらせるための施策を練っているのか、実際に取得している人がどの程度いるのか、営業のように自分の担当している顧客を持っている場合にはどうしているかなどを詳しく聞きたい。 ✓ 将来のモチベーション維持・向上策としても有効な自己啓発の活用事例を伺いたい。 ✓ 従業員エンゲージメントについて ✓ CSRやDXを推進しており、社員の意識改革をうまく推進している企業の取組みを伺いたい。 ✓ 人的資本の重要性、開示について。 ✓ 成果目標の達成に向けた指導方法などで支店長・管理職世代に向けた研修など工夫されていることがあれば参考にしたい。若年層の離職が多い業界であり、ハラスメント防止の観点からもご教示願いたい。



日本証券業協会
Japan Securities Dealers Association

資料 2 - 1

ダイバーシティ推進に向けた取組みについて ～女性活躍～

2022年9月
日本証券業協会
SDGs推進室

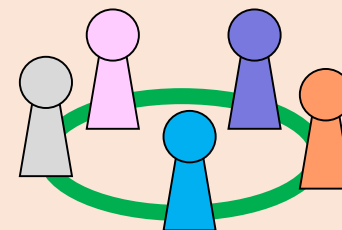


ダイバーシティ推進への取組み

①ダイバーシティとは

「ダイバーシティ」＝「多様性」

人種・性別・宗教・価値観などさまざまに異なる属性を持った人々が、組織や集団において共存している状態。



ダイバーシティ推進の必要性

- 変化し続ける時代の中で、企業にとって、個々の能力を発揮し、互いに気づきを与えることにより、企業全体のパフォーマンスをあげていくことが必要となっている。
- 少子高齢化などによる働き手不足などから、特に女性をはじめとする多様な人材を活用することが求められ、経営に女性ならではの「視点」や「気づき」を取り入れることが求められている。

今回は「多様な人材」の中でも
特に「女性活躍」に焦点を当てた現状の問題点を挙げていきたい。

ダイバーシティ推進への取組み

②日本の現状・グローバルとの比較

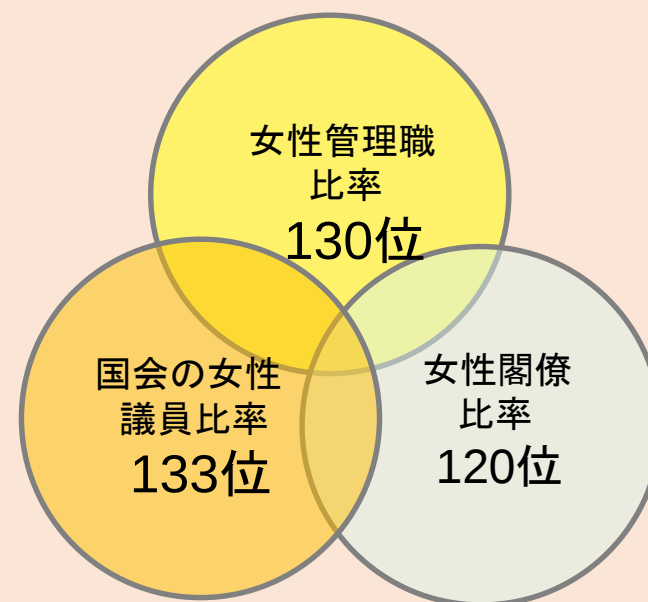
日本の現状～グローバルとの比較～

世界経済フォーラム(WEF)は2022年版のジェンダーギャップ指数を発表した。

同指数は各国が男女平等をどれだけ実現できているかを示す指標。日本は146カ国中116位で、主要7カ国(G7)では最低ランクが常態化している。

特に、「女性の活躍」といった指標は、低順位となっており、男女平等の実現で出遅れている。

経済・政治面での意思決定の場に女性が少ないと格差を生む社会構造が温存されやすい状況にあり、一刻も早い改善が望まれている。



ジェンダーギャップに関する146か国中の日本の順位

(出所)世界経済フォーラム
「Global Gender Gap Report 2022」

ダイバーシティ推進への取組み

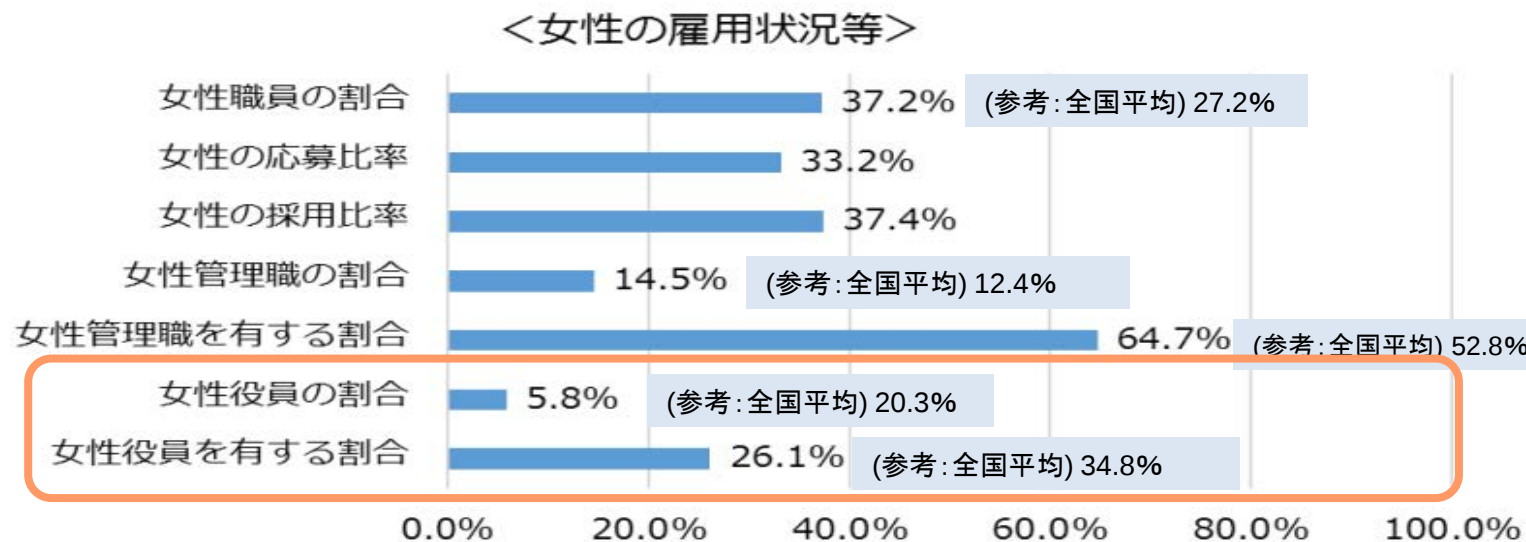
③証券業界の現状(雇用状況)

日本証券業協会が所属会員に対して実施した『働き方改革・女性活躍支援に関するアンケート』によると、証券業界の「女性」の雇用状況等は、次のとおりであった。

雇用状況

- 女性職員割合 : 全国平均(※)を約10%上回る
 - 女性管理職割合: 全国平均(※)を約2%上回る
 - 女性役員割合 : 全国平均(※)を約15%下回る
- ⇒女性の役員登用においては、大きな壁があることが分かる。

※ 厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査」より



※ (出所) 日証協 第3回『働き方改革・女性活躍支援に関するアンケート』より 2021年3月末データ

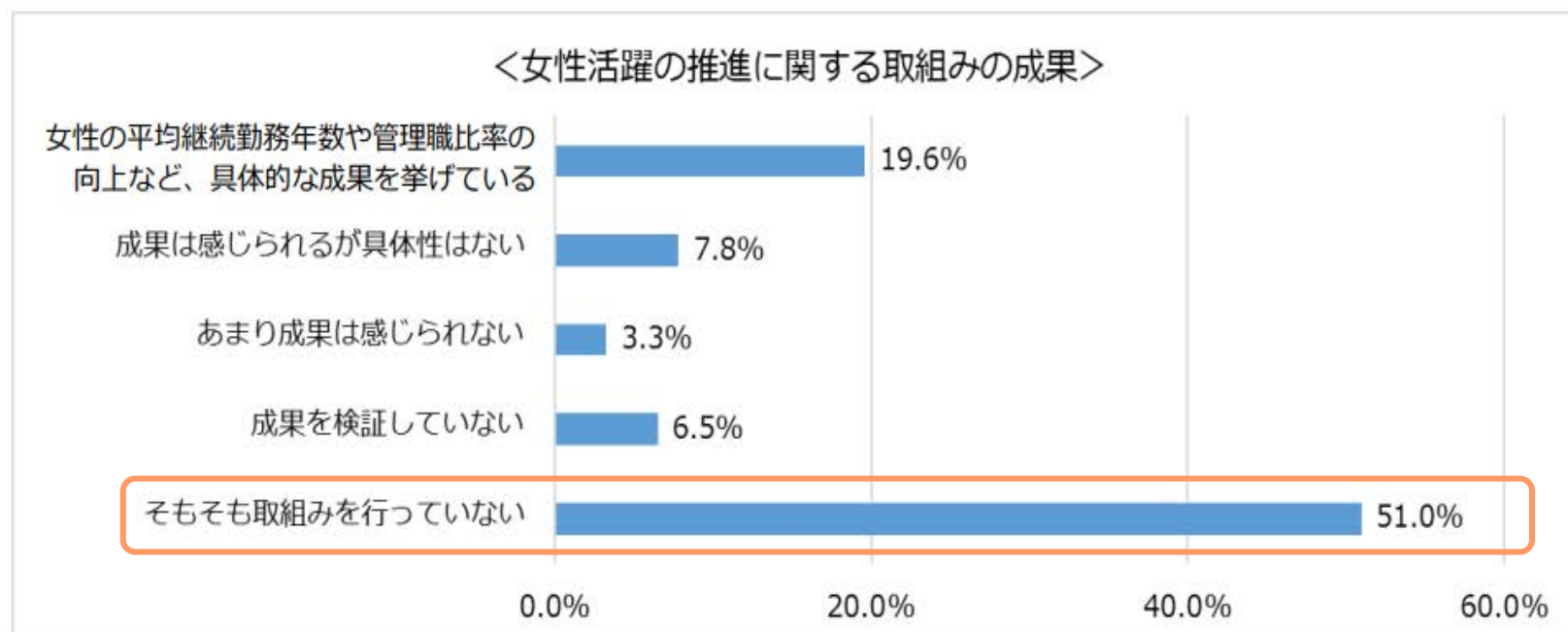
※ (参考: 全国平均) は、厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査」より 2020年10月末データ

ダイバーシティ推進への取組み

④証券業界の現状(女性活躍支援策)

女性活躍支援策

- 女性活躍の推進に関する取組みについては、取組みを行っていない会員が過半数を占める。
➡経営陣のコミットメント不足が課題の一つであることが分かる。

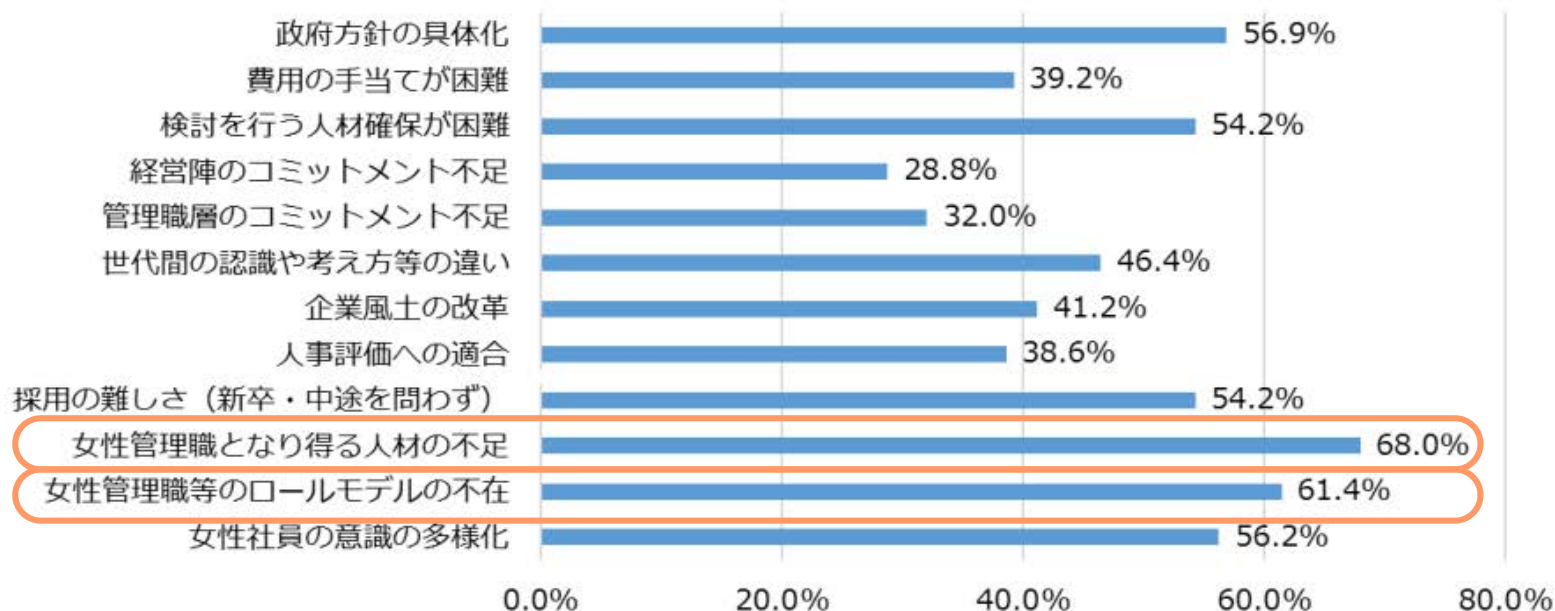


※(出所)日証協 第3回『働き方改革・女性活躍支援に関するアンケート』より 2021年3月末データ

女性活躍推進に向けた課題

- 「女性管理職となり得る人材の不足」、「女性管理職等のロールモデルの不在」の順に挙げられる。
➡女性の育成が重要課題であることが分かる。

<働き方改革及び女性活躍推進に向けた課題>



※(出所)日証協 第3回『働き方改革・女子活躍支援に関するアンケート』より 2021年3月末データ

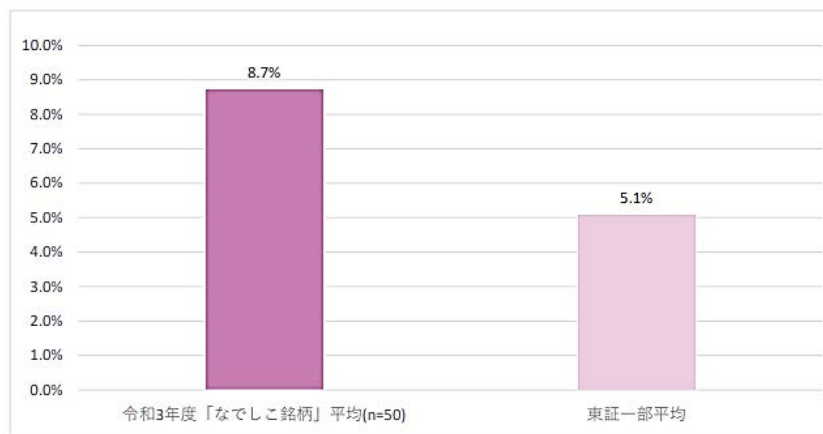
ダイバーシティ推進への取組み

⑥ 女性活躍推進に取り組む意義

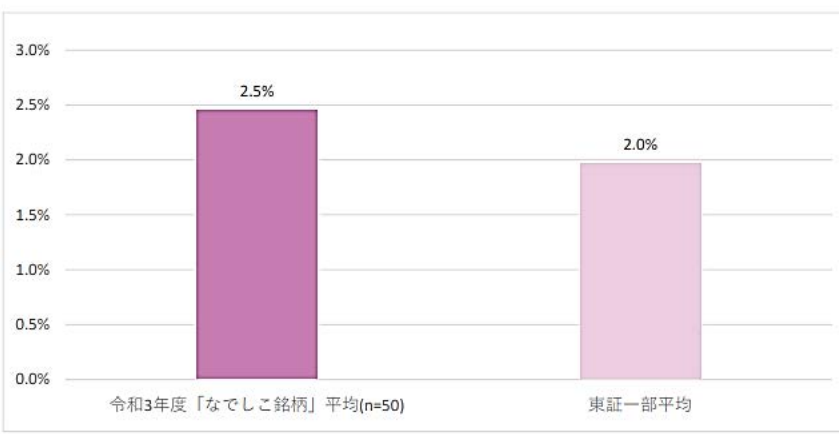
女性活躍推進に取り組む意義

- 女性活躍に優れた上場企業から選定された「なでしこ銘柄」企業は、業績パフォーマンス(売上高営業利益率、配当利回り)が、東証一部銘柄(令和3年3月当時)の平均値と比較すると、上回っている。

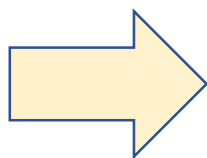
令和3年度選定「なでしこ銘柄」の売上高営業利益率
(令和3年3月末時点)



令和3年度選定「なでしこ銘柄」の配当利回り
(令和3年3月末時点)



※(出所) 経済産業省 令和3年度「なでしこ銘柄」レポート



女性活躍推進に取り組むことが
各社の生産性の向上、競争力の強化、ひいては、
証券業界の発展に資することとなる。

ダイバーシティ推進、女性活躍推進に関する取組み

大和証券株式会社 ダイバーシティ&インクルージョン推進室

当社がダイバーシティ推進、女性活躍推進に取り組む意義

- ✓ 多様性のある組織は、レジリエンスを高めると同時に、イノベーションを創出することができるため、
多様な個性を認め合い、誰もが活躍できる環境を構築することが、企業の力になると考え、ダイバーシティ推進を実施
- ✓ ダイバーシティを実現するうえで、「女性」は重要な観点であるという考えのもと、女性活躍推進にも取り組んでいる

<歴代トップのコメント>



2004年～
鈴木社長



2011年～
日比野社長



2017年～
中田社長

- ✓ 少子高齢化が進む日本社会で、
経済成長を維持するには女性の活躍が
欠かせない
- ✓ 男性の方が優遇される仕組みでは、
会社の競争力を大きく低下させる

- ✓ ダイバーシティはこれからの企業の競争力
である
- ✓ 女性活躍が、Innovative & Sustainable
な日本の未来を創る

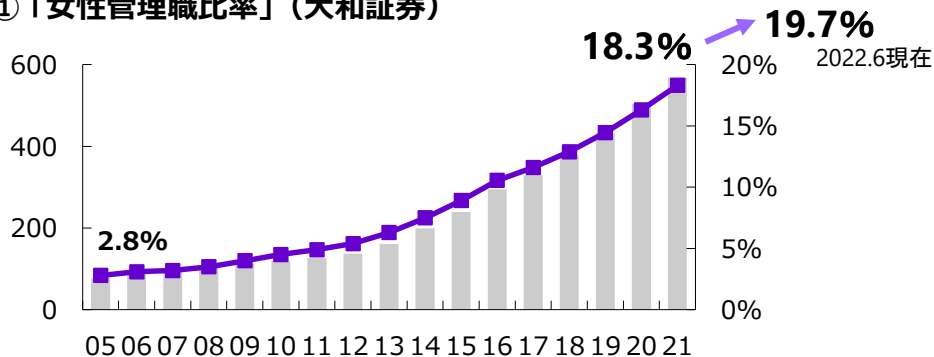
- ✓ 女性活躍やダイバーシティ、ワークライフ
バランスの実現は企業の成長に欠かせない
ものであり、すべての企業が今すぐ取り組み
を始めるべきである

2025年度に向けた目標設定 —女性活躍推進法を受けて—

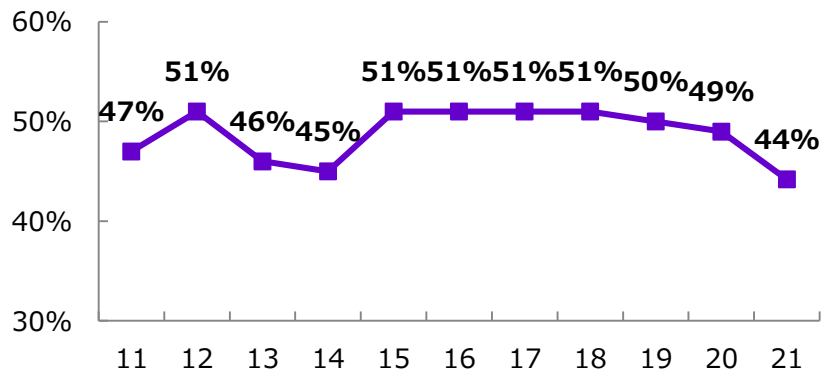
2025年度までの目標（大和証券）

- ① 「女性管理職比率」について、2020年代に30%以上とすることを目標に、**25%以上**とする
- ② 引き続き、男女の区別なく優秀な人材を採用し、「新卒採用における女性採用比率」を各年度において、**安定的に50%**とする
- ③ 様々なスキル・専門知識向上を目的とした研修における「受講者に占める女性比率」を**50%**とする
- ④ 「男性の育児休職取得率」を引き続き**100%**とすると共に、取得日数を14日以上とする

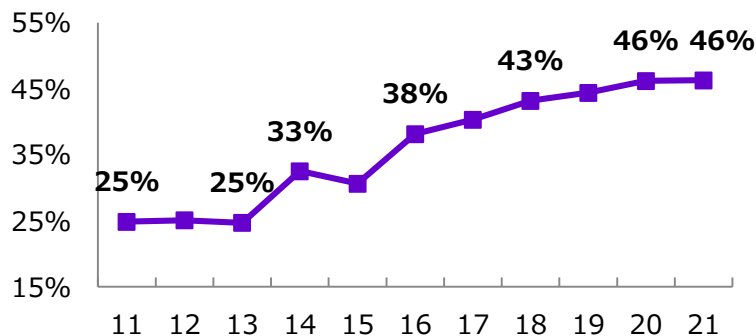
① 「女性管理職比率」（大和証券）



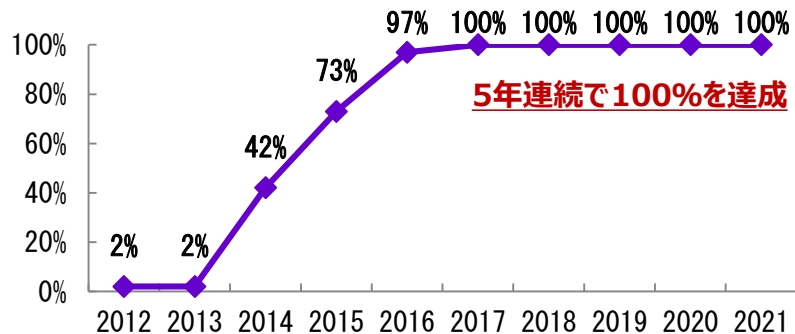
② 「新卒採用における女性採用比率」



③ 専門知識研修等における「受講者に占める女性比率」



④ 「男性の育児休職取得率」



ワーク・ライフ・バランス（女性活躍推進）に関する施策の変遷

ワーク・ライフ・バランス & 女性活躍推進等に関する取り組み			
		仕事と育児の両立支援	キャリア支援
2005	「女性活躍推進チーム」発足	育児休職期間 見直し（2年⇒3年） 保育施設費用補助、看護休暇 導入	プロフェッショナルリターンプラン（営業員再雇用制度）導入
2007	19時前退社の励行 スタート 第3子出生祝金200万円 導入	所定時間外労働の免除・制限の期間延長	勤務地変更制度 導入
2008	年休取得促進 スタート 「家族の職場訪問」開始 WLB推進委員会 設置	育児休職制度 見直し（2週間以内は有給）	
2009	「ダイワWLBステーション」オープン （社外からも閲覧可能な制度紹介サイト） 女性を4名同時に役員へ登用	「ダイワ育児・介護サポートデスク」設置（電話での相談が可能） 復職サポートガイドライン 策定	職制転向制度 拡充（年2回実施等）
2010		短時間勤務制度、時間単位年休 導入 看護休暇 見直し（年5日⇒2人以上の場合は年10日）	
2011			新卒採用の男女比を概ね1：1へ
2013	制度利用カレンダー 導入	復職サポート拡充（復職者アンケート開始） 育児休職から復職時にミドル・バックでの復職を可能とする制度を導入	育児休職中の社員の昇格を開始 スキル研修 拡充
2014		男性の育児休職取得促進 開始	女性キャリア支援研修「Daiwa Woman's Forum」開始 配偶者転勤同行休職 導入
2015	女性活躍推進に関する目標を設定		プロフェッショナルリターンプラン 改定（退職後5年⇒10年）
2016		ベビーシッター制度 導入	匿名式の相談掲示板「キャリア・コンサルティング・サロン」設置
2017	WLB委員会 設置	短時間勤務制度 対象年齢拡大	
2018	Daiwa ELLE Plan導入 （女性特有の健康課題を包括的にサポート）	「ベビーサロン」設置（研修所内の託児所） 「保活サポートデスク」設置	奨学金サポート制度 導入 女性管理職向け研修「Daiwa Woman's Management Forum」開始
2019		保育施設費用補助 対象年齢拡大（小学校入学前まで⇒小学3年生）	広域エリア総合職導入（一定地域内で転居を伴う異動の可能性がある職制）
2020	スマートビズ導入	妊婦エスコート休暇導入 （妊婦検診の付き添い、出産前の入院準備等のための休暇） テレワーク制度拡充	社内SNS「ANSWERS」導入
2021	家事代行サービス導入	育児クラブ「だいわっ子」導入 （小学生以下の子供がいる社員・妊娠中社員をメンバーとするコミュニティ）	育児休職からの復職時のキャリアアップ支援拡充
2022	WLB推進からD&I推進へ	男性の育児休職拡充	スキル研修受講対象者拡大

ワーク・ライフ・バランス委員会（D&I推進委員会）

- ✓ 2008年のWLB推進委員会設置以降、四半期に一度、役員や部室店長から若手社員まで様々な役職・部門の職員が委員会に参加し、女性活躍推進の取り組み状況、仕事と育児・介護の両立支援、計画的な年休取得等について議論
- ✓ 継続的にワーク・ライフ・バランス推進を行ってきたことにより、社員が活き活きと働き続けられる環境は整いつつある（年休取得率、女性管理職比率の大幅な上昇等）
- ✓ 2022年10月より、多様な背景・価値観を持つ社員が一人ひとりの能力を発揮することにより、組織全体のパフォーマンスを最大化させることを目指し、「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」へ変革

GOOD

- ✓ 経営トップが委員長となって実施しているため、意思決定が速い
- ✓ 委員会での議論内容が速やかに施策として実行できる
- ✓ 現場社員がアドバイザーとして参加をすることで、経営に現場のリアルな状況が伝わる



<実施した効果>

- ◆ 各種制度の導入が決定
 - ✓ ベビーサロン、家事代行サービスなどの制度導入
 - ✓ 広域エリア総合職の導入
- ◆ 年次有給休暇等、休暇の取得率向上
 - ✓ 会議の場に各役員等が出席していると現場への意思疎通スピードが速い
- ◆ 年休、男性の育児休職等の取得率向上
 - ✓ 年休取得率は部門、部室店ごとの取得状況を確認・推進したことで2021年度には70%以上となった
 - ✓ 男性の育児休職は2012年の2%から5年後の2017年には100%まで上昇

女性向けキャリア研修「Daiwa Woman's Forum」

- ✓ 2014年より管理職手前の女性を対象とした「キャリア研修」を実施
- ✓ キャリアプラン等について考える他、ネットワークを構築に向けたコミュニケーション機会を設けている
- ✓ 2018年からは、管理職向けの研修も実施し、より高いキャリアを目指す社員の育成を行っている

GOOD



- ✓ 女性だけの研修とすることで、女性ならではのライフイベントに関する悩み相談等の課題を共有し、解決に向けた議論ができた
- ✓ 管理職手前の段階で、先輩社員や女性役員の話を聞くことで、身近にいないロールモデルをみつけるとともに、目指すべき姿をイメージしやすくなる
- ✓ 同期のつながりが薄いエリア総合職の社員もつながりを認識し、研修によるインプットの強化を実施

※管理職手前向け研修（Daiwa Woman's Forum）
参加者累計 約1090名
⇒研修受講者のうち約30%がその後に管理職へ登用

BAD



- ✓ 研修期間が短い（2日間）ため、その場限りの交流にとどまり、継続的にコミュニケーションを取る人が少なかった
- ✓ 先輩社員や女性役員の講演を聞くだけでは、ロールモデルとしての具体的なイメージが湧きにくい部分があった



女性向けキャリア研修「Daiwa Woman's Forum」

2021年度 見直し内容

- ✓ 研修期間を従来の2日間から4～5カ月間に延長し、研修内容を大幅に拡充

＜拡充した研修内容＞

➤ メンター制度

管理職向け研修の参加者をメンター、管理職手前向け研修の参加者をメンティーとし、部門・世代を超えたネットワークを構築

➤ 役員向けプレゼンテーション

「若手社員育成に向けた施策」、「さらなる女性活躍に向けた施策」についてチームで検討し、社長を含む経営陣に発表。
管理職手前の段階から、自分たちの考えや施策を直接、経営陣に伝える機会とする

◆ 役立つと感じた研修コンテンツ （2021年度参加者アンケートより） （管理職手前向け研修）

⇒仲間とつながり、共に考え、キャリアを創出することを目的に実施

1位：メンター制度

2位：役員向けプレゼンテーション

3位：ほめる力・叱る力

（管理職向け研修）

⇒より自信をもって高いポストを目指せるようなコンテンツを用意

1位：EQトレーニング（自分の感情の特性を理解）

2位：メンター制度

3位：ストレングスファインダー（自分の優れている素質を理解）

⇒懸念点もあり、今後の課題・・・

- ✓ 女性だけを集めることに対する賛否は引き続きあり、常に見直しの検討が必要
- ✓ 一部マネージャーに関して本研修や取り組みそのものへの理解が不足しており、研修と現実のギャップ

育児休職からの復職先を見直し～復職率向上～

- ✓ 2013年より、育児休職からの復職時に、休職前に支店の営業職に就いていた社員に選択肢を設け、店頭対応等を主とするクライアントサポート課での復職を可能とする制度に変更
- ✓ 制度変更後は、復職者のうち90%以上がクライアントサポート課を選択
- ✓ 結果として、**復職率が90%超になるとともに、復職後の退職率は大幅に低下**

GOOD

- ✓ 復職することへの心理的ハードルが下がり、復職率が上昇するとともに、復職後の退職率が低下した点は評価

BAD

- ✓ キャリア形成上、評価が上がりづらい業務となっており、その後の**キャリアアップへの意欲が薄れる社員が増加**
- ✓ 昇格は評価とリンクしているため、昇格が遅れ、結果として社員の男女比率はほぼ同等に関わらず、**管理職における男女比率に大きな差がついてしまった**

育児休職からの復職時先を見直し～キャリア形成～

CHANGE

- ✓ 2021年度より、キャリア形成の幅を拡大することを目的として、営業経験のある社員は原則として「営業職」にて復職するようルールを改定
- ✓ ルール改定と同時に、復職時の不安を払しょくし、仕事と育児の両立に慣れることを目的として「両立準備期間」を設置

◆両立準備期間

- 期間：原則、復職後最初の期末まで（例：4月に復職した場合は9月末まで）
※顧客の引継ぎ等の関係から、原則、復職後最初の定期異動までの期間
- 顧客：復職前面談において支店長と相談の上、同じ役職の約半数を目途に、一定数の顧客を担当
※短時間勤務等で退社した後や急な休みの際の顧客対応はライン課長がサポート
- 目標：休職期間や本人の意欲等を鑑み、支店長とライン課長と相談の上で目標を設定
- 状況確認：両立の状況を確認するため、復職後一定期間経過後に、アンケートを実施

- ✓ 各現場の理解を深めるため、マネージャー向けに本部長から繰り返し、制度変更の主旨と背景を徹底
- ✓ 復職後の評価等についても、不利にならないようルールを徹底し、現場への浸透をはかった

⇒制度設計から周知まで丁寧に実施したことにより、制度改定より一年経過後も退職率はほぼ変わらず

男性の育児休職取得促進～取得率向上～

- ✓ 2014年より男性の育児休職取得促進を実施
- ✓ 休暇を取得しやすいよう、「育児サポート休暇」と命名して、「子どもが生まれたら休む」文化を醸成
- ✓ 2020年、「妊婦エスコート休暇」を新設するとともに、「育児サポート休暇」は“原則として1週間以上取得する”こととし、各種社内の媒体においてプロモーションを実施

GOOD



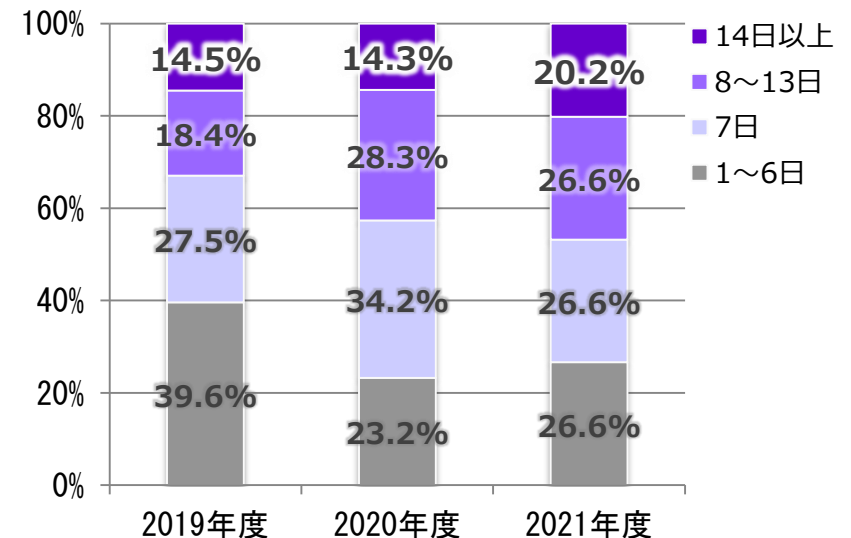
- ✓ 経営トップからの強いリーダーシップを元に推進したことで、速いスピードで現場に浸透。「男性が育児をすることを“あたり前”の文化」となるまで、継続的にアナウンスを実施
- ✓ 取得率は2012年の2%から2017年には100%まで上昇、平均取得日数は2021年度に平均10.0日まで上昇

BAD



- ✓ 強い推進により、導入当初は“名ばかり育児サポート休暇”が横行
- ✓ 取得日数6日以下の対象者は徐々に減少しているが2021年度26.6%となっている

【取得日数分布】



男性の育児休職取得促進～取得日数向上～

- ✓ 育児介護休業法改正に伴い、当社独自の制度として以下を変更予定

CHANGE

- ✓ 子が生まれて1年以内に、2週間以上育児休職を取得することを原則必須とする（2022年9月アナウンス、2023年1月運用開始）
⇒経営トップからビジネスジャッジとして推進していくことを伝えることにより理解促進を図る
- ✓ 給与・手当の保障を従来の2週間から4週間へ変更（賞与は従来通り2週間保障）
⇒男性社員が長期間育児休職を取得することへのハードルを低くすることが目的
※評価のつけ方についても、不利にならないよう検討中
- ✓ 出産予定日の1～3か月前に育児休職取得意向確認面談シートを提出の上、所属長と面談を実施
- ✓ 育児休職の取得期間について、子が3歳になる前日まで取得可能となる条件として設定していた、配偶者が就労していること等の条件を廃止
⇒配偶者の職場復帰のタイミング等で、育児休職を取得することも可能に

相談しやすい環境整備に向けたネットワーク構築

- ✓ 社員からの相談しやすい仕組みがほしいという声を受け、2016年に匿名掲示板の「キャリアコンサルティングサロン」を設置
- ✓ 社員同士で相談し合う他、「キャリアアドバイザー」という女性の先輩(役員・部室店長等) にも相談できるように

BAD



- ✓ 投稿件数が少なく、盛り上がりに欠けた
- ✓ 社員間の交流ではなく、人事部への問い合わせが増加
- ✓ 相手の顔が見えないため、どのような相談をすればよいのか分からない、相談の背景が見えづらいなどの問題が発生

CHANGE



- ✓ 2021年より、社内SNS「ANSWERS」を開始
 - ⇒ Teamsを利用し、同じテーマに関心のある社員が集う
 - ⇒ チャットでの情報交換の他、オンラインミーティングで部門・部署の垣根を超えた交流を実現
- ✓ 2022年9月現在、延べ3000名以上が参加
- ✓ 2022年8月、ANSWERSの利用状況を踏まえ、キャリアコンサルティングサロンを廃止し、相談窓口を統合

相談しやすい環境整備に向けたネットワーク構築

Teamsチーム一覧

- 仕事と育児を両立？
- ライフイベントを経た働き方ってどんな感じ？
- 仕事と介護を両立？
- Daiwa LEAP Planチーム（障がい者）
- 他の部署はどんな仕事？
- 営業でキャリアアップしたい！
- キャリアを描こう！
- 資格取得にチャレンジしたい！
- 語学力を高めたい！
- 大和証券Gのことをもっと知りたい！

経営とのコミュニケーション機会

- 2022.4 社長
テーマ：「チューターの役割・使命」
 - 2022.7 人事担当役員
テーマ：「これまでのキャリア」
仕事と育児の両立、キャリアについて、管理職の心得について等
- ⇒各回200～300名参加

※育児休職中の社員と復職済みの社員をつなげる

Zoomミーティングも定期的を開催

Daiwa

Securities