

## 第1回「働き方改革そして女性活躍支援分科会」議事要旨

日 時：	平成29年12月18日（月）午後1時30分～午後3時
場 所：	東京証券会館5階 第1会議室

### 次 第

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

### 議 事

#### 1. 本分科会の運営及び今後の進め方等について

事務局より、資料1に基づき本分科会の運営が説明されたのち、資料2及び3に基づき、本分科会においては会員各社の取組事例を紹介するとともに、働き方改革と女性活躍支援の現状や課題に関する全会員宛てアンケートを実施したうえで業界全体としての方策を検討することが説明され、了承された。

#### 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

野村証券及び大和証券より、それぞれ資料4「野村のダイバーシティ&インクルージョン」及び資料5「大和証券グループの働き方改革および女性活躍支援について」に基づき、各社における取組事例が紹介されたのち、意見交換が行われた。

##### ○主な意見等

- ・資料4 P10に、行動計画の目標として「2020年までに女性マネジャーを550名とする。」とあるが、550名は管理職全体の何割に相当するのか。  
→現在女性の管理職は431名であるので、2020年までに550名の達成は可能と考える。550名になると管理職全体の約1割となる。
- ・資料5 P5の女性活躍支援に「ベビーシッター制度」とあるが内容について詳しく教えていただきたい。  
→ベビーシッター制度は、「会社で契約しているベビーシッター会社であれば安心感がある」との社員の声を受け、導入された制度である。弊社は大手ベビーシッター会社と法人契約をしており、社員は子供が小学校3年生になるまで同制度を利用でき、利用料金

の一部を会社が負担することとなっている。個人契約と異なり、通常は難しい当日オーダーへの対応や通常より短い時間の利用が可能となるなど、より利用しやすい内容となっている。

- ・働き方改革は女性活躍推進のための最優先課題である。働き方改革は男女雇用機会均等法から数えると女性活躍推進の第3フェーズといわれている。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、女性だけの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。他業界では、長時間労働を是正し柔軟な働き方が許容されると、自ずと女性活躍が図られ、社内の出生率が上がったとの例もある。

現在多くの企業において45歳以上の男性社員が多数を占めることや高齢化が進展していることを踏まえると、介護への手当ても必要となってくるだろう。

ワーク・ライフ・バランスの第一人者である山口一男教授の研究では「全ての人活躍できる人事指針」がある会社とない会社を比較すると、人事指針がある企業の業績が高いという結果が出ている。このような人事指針を策定することが働き方改革の第1歩となるのではないか。

→大和証券においても、平成17年に女性活躍推進チームを設置し推進を進めたが、やはり女性の働き方を変えるためには男性の働き方も変えないと改革は進まないといった壁にぶつかり、2年後の働き方改革に繋がった。

- ・大和証券の19時前退社励行について、制度開始から現場の社員に根付くまで、どの程度の期間を要したか。

→トップダウンの取組であったため、外形上はすぐに守られた。精神的に根付いたという意味では、数年程度かかったのではないか。

→19時以降に残業した社員がいる部署へは、社長から直接指導が行われたため、各部長は部下に19時前に退社するよう促していた。精神的な定着という意味では、早く帰りたいという思いが大切である。強制的でも早く退社するうちに退社後にやりたいと思えることも増え、早く退社したい気持ちが強まることで、早く退社できるようになるのではないか。

- ・平成25年以降、急速に女性管理職の割合が増えているが、この時期に何か特別な取組等が行われたのか。

→女性管理職を増やす際の課題として、各社ともそもそも管理職になる年次の女性が存在しないという問題があるのではないか。弊社は、平成14年にエリア総合職の採用を開始した。エリア総合職で入社した女性社員がちょうど課長職になり始める年次がおおよそ平成25年以降であったことが女性管理職増加の背景にある。

- ・業務職からエリア総合職への転向が増えているが、職種転換に当たって職務内容についての希望を出すことが可能なのか。
- エリア総合職も総合職であるので、原則として営業を含むあらゆる職務につく可能性がある。職種転換の際には、社員においてもその点を理解した上で職種転換を行っており、配置先の職務内容については人事面の需給バランスで決まる。
- ・働き方改革は必要と認識しているが、一方他社との競争を考えた場合、労働時間削減が生産性、サービスの質低下に繋がり、不利になるのではないかと考えられ、両者をどのように両立させるかが非常に難しいと考えている。
- 証券業界はもともと長時間労働であった。そのような長時間労働が本当に効率的かどうかといった問題がある。短期的には労働時間を増やした方がアウトプットは増えるかもしれないが、長期的に見た場合に持続可能なのかという観点はある。
- 現場からは「もっと働きたい」という声もあるのは事実だ。弊社には特に何時までに退社しなければならないというルールはなく、三六協定の順守をベースとして働き方改革を行っている。業務の洗い出しを行ったところ、人の手が不要な業務も沢山あることが分かったため、効率化できる業務は資金を投入するなどして、各部門で業務改革を進めている。
- ・残業時間の管理について、特に若い社員にとっては残業代が必要な生活費の一部となっているのではないかとと思われるが、時間管理によって残業代が削減されたことを踏まえ、給与の見直し等の対応は行われたのか。
- 厳密な残業削減率に応じた対応はできていないが、2017年には夏の賞与とは別枠で「ワーク・ライフ・バランス・働き方改革のための特別手当」として、生産性向上の成果を原資とした一時金を支給し、社員に還元した。また、研修予算を従来の1.5倍にした。
- 従来は研修費用の増加として社員に還元するケースが多かったが、最近では単なる時短・コスト削減ではなく、成果の出し方を変えようという意識改革に変わりつつあり、残業の削減率に応じて社員に還元している例も多い。給与等で社員に目に見える形で反映しないと、なかなか社員のモチベーションも上がらない。
- ・資料4 P22には業務効率化プロジェクトとして多くのメニューが記載されているが、特に有用な点等があれば教えていただきたい。
- 最初に、業務の洗い出し、見える化を実施した。その結果、例えば営業部門においては、帳票の作成や報告といった点に手間がかかり、一番重要であろう顧客対応の時間が非常に少ないということも判明した。そして、業務フローの見直しを行い、アウトソースする、削減する等の工夫により業務効率化が図られた。RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）も様々な業務で取り入れているが、現状ではまだプログラミング等に人手がかかっている段階であるため、どの程度効率化が図れているかは明確ではない。

### 3. 全社へのアンケート調査（案）について

事務局より、資料6に基づき、証券業界全体の働き方改革や女性活躍支援の現状と課題に関するアンケート調査を来年1月以降に実施する旨及びアンケート項目（案）の説明が行われた。

以 上

<p>本件に関するお問い合わせ先：SDGs推進室（03-3667-8478） 本議事要旨は暫定版であり、今後内容が一部変更される可能性があります。</p>
---