

第8回「働き方改革そして女性活躍支援分科会」議事要旨

日 時：	2019年9月30日（月）午後2時～午後3時30分
場 所：	日本証券業協会 第4会議室

次 第

1. 他業界における働き方改革や女性活躍に関する取組みについて
【ゲストスピーカー】株式会社丸井グループ 人事部長 羽生 典弘 氏
2. 第2回会員向けアンケート及び2019年度「証券 Women's Network」の結果について
3. 2019年度下半期における具体的施策について

議 事

1. 他業界における働き方改革や女性活躍に関する取組みについて

株式会社丸井グループ 人事部長 羽生氏より、資料1に基づき、同社における働き方改革や女性活躍に関する取組みについて説明が行われたのち、意見交換が行われた。主な意見は以下のとおり。

○主な意見等

- ・残業時間抑制のための時間外目標については、具体的にどのように設定するのか。
⇒最初に行ったことは、各部署の昨年度の実績を配付し、現状を認識してもらうとともに、まず基本的な考えとして時間外労働は減らしていかなければならないということをお互いの認識として共有したことである。その上で、ただ一律に10%カットといった目標を設定してしまうと軋轢が生まれるため、例えば300人で年間合計3000時間の残業時間が発生していたのであれば、今年度は何人で何時間に減らすかという目標を自己申告で掲げてもらった。そして、月別の目標も各部署で割り振るとともに、現在の進捗状況を全社的に開示し、目標の達成度合いが一目瞭然で分かるような形で進めている。そうすると、目標を守る部署と守らない部署に分かれてしまうが、この目標は自分達で設定したものであるため、社内に進捗状況が見えるとなると自分たちももっと頑張らなければならないとの自覚が生まれ、ひいては生産性向上を意識してもらえるように取り組んできた。（羽生氏）
- ・実際に取組みを進める際には、残業時間抑制が必須とはいっても現場からは仕事量は依然として多いから難しいといった反発は出てくると思うが、その点は話し合いで解決していったのか。

⇒その通りである。例えば、次年度に新たなプロジェクトが発足する場合であったり、明確な期日がある業務があるために労働時間を増やさざるを得ないと主張してくる部署はある。その場合、具体的なタスクが明確にあるのであれば、それを明示したうえで、それを配慮した時間外目標を設定しても良いこととしている。そうしないと、逆にサービス残業が増えていく恐れもあるためである。しかしながら、明示できるようなものがない場合には、昨年度より今年度、今年度より次年度と生産性を上げていくのが筋であるということを互いに理解し合っていたというところである。

また、この残業時間抑制の取組みについてはプロジェクト形式で進めてきたところ、例えば初期は人事部などの管理部門がプロジェクトリーダーとなって進めていたが、中には残業時間抑制の取組みに極めて後ろ向きの管理職もいた。そうした管理職をあえてプロジェクトメンバーに選出したりもした。もちろん当初は会議に出席してこない場合も多々あったが、あなたはプロジェクトのメンバーであるはずだということで会議への出席を半ば強制し、自身が行っている取組みを語ってもらうことで、少なからず自覚が促されていったと思っている。少し劇薬だったかもしれないが、そうした工夫をしながら取り組んできた。(羽生氏)

- ・自主参加型対話の取組みの中で、超長期研究会やサステナブルプロジェクトなどが挙げられているが、具体的にどのような活動を行ったのか。

また、女性管理職が着実に増加しているとのことだが、単に数値的なものだけでなく、何か定性的な変化はあったのか。株価上昇や外部からの評価などがあったことは承知しているが、実際の経営の場で何か変化があったのかについてもお伺いしたい。

加えて、企業文化の変革に関連して、最終的には本業を通じた社会課題の解決や価値の創造がゴールとして設定されているが、具体的にそこにつながるような変化は何か見られたのか。

⇒まず自主参加型の対話の取組みに関し、「お客様ニーズ勉強会」というのは、例えば商品の企画や店舗のデザイン設計の際、大概の場合はその担当部署や担当者個人の思いがつまった内容で提案されるが、実際にお客様はどう考えて何を欲しているのかということに焦点を当て、例えば複数のお客様にインタビューしてみたり、マーケティングを行いながらニーズを分析するというものである。公募された数人の社員が集まって青井社長も交えながら定期的にミーティングを進めている。「人の成長会議」は、佐藤副社長主催のもと、当社の歴史をメンバーで勉強した後に答えのないようなテーマを設け、3カ月から半年程度議論しながらその答えを考えていくものである。「超長期研究会」は、将来を見据えて何を学んでいくべきかということを主眼に、例えばデジタルやフィンテックといったもののほか、中にはアフリカについてなど当社のこれまでの取組みと無縁な内容について勉強することもある。「サステナブルプロジェクト」は、現在の世の中で取り組まれている様々な事例を研究してボードメンバーと議論するというものである。これら自主参加型の対話の取組みは、当社グループ全体でそれぞれ全く違う仕事をしているよう

な社員が公募によってメンバーとして集められ、半年や1年間話し合うという取り組みである。

女性の管理職に関し、例えば女性管理職が2013年の24人から46人に増えたことにより何が生まれたかという、上位職が集まる会議の出席者がいつも同じ女性管理職というケースが減ってきたことである。元々当社の青井社長は、出席予定の会議において女性や若手が出席者にはない場合にはその場で帰ってしまったこともあるくらい、徹底して多様性を進めてきたところである。その意味では、そもそも女性管理職の人数が少ないと、上位職が集まる会議でもいつも同じ女性メンバーになりがちであるが、46人になると少しバリエーションが増え、また女性管理職の出席者も2〜3名は入るようになる。もちろん色々な意見が言える女性管理職達ではあるが、1人より2人、2人より3人ということで、人数が多い方が様々な意見が出やすく、その辺りが活発化されているのではないかと思っている。

これからの企業文化としての本業を通じた社会課題の解決や価値創造については、先程自主参加型の対話の取組みにあった超長期研究会、サステナブルプロジェクト、人の成長会議などは、まさに本業を通じた社会課題の解決とはどういったものがあるのだろうかという観点からテーマ設定が行われている。したがって、日々の業務では考えることが難しくても、これら社員同士の対話を通じて、将来的にはこうしたことを考えていかなければならないということが徐々に社員の間で浸透しつつあると考えている。(羽生氏)

- ・グループ公認プロジェクトにおけるテーマはどのように見つけてくるのか。例えば中期経営計画に入っているものが選ばれているのか。また、アウトプットについてはボードメンバーと議論するとの話があったが、おそらくボードメンバーからすると納得いかないような提案もあると思うが、それに対してどのような形で審議を続けて最終的に採択がされるのか。
- ・例えば私は健康経営推進プロジェクトのメンバーと多様性推進プロジェクトのリーダーを務めたが、これらプロジェクトが1年間どのように進められていたかという、まずボードメンバーより、このプロジェクトではこのテーマで進めてほしいといったように具体的なテーマが提示される。例えば健康経営推進プロジェクトでは、今でこそ健康経営が耳慣れた言葉になってきているものの、当時はそもそも健康経営とは何だという話もあった。まず、プロジェクトメンバー約50人が集まり、健康経営とはどのようなことが行われているのかといった研究とそれをどのように社内に波及していくかをテーマとして進めていった。進捗については半期に一回でアドバイザリーボードという青井社長をはじめとした数人のボードメンバーに対して説明する機会があり、その場で示唆をもらいながら、プロジェクト開始からは1年後にリーダーとメンバー数人で再度ボードメンバーに対し、1年間学んだ成果や社内外への効果といった活動報告を行う。ただ、やはりボードメンバーが要求する水準はハイレベルであるため、多様性推進プロジェクトの際にはプロジェクトメンバー50人は充実した時間と理解を得たが、当社グループ約5,000人

に波及できたかという点で及第点がもらえなかった。なお、これらのプロジェクトは毎年新しいテーマに基づいて進んでいる。(羽生氏)

- ・参加者の裾野を広げるために、一度プロジェクトメンバーに選ばれた社員は、同様のプロジェクトには選出されないのか。あるいは、一部の社員は何回も参加することもあるのか。
- ⇒例えばあるプロジェクトのメンバーだった社員が、他のプロジェクトに参加することは可能である。ただし、同じプロジェクトに活動の主体となるメンバーとして参加することはできない。なぜかという、一年間のプロジェクト活動が終わると、参加メンバーはそのプロジェクトの永久メンバーとなり、卒業生として今後のプロジェクトメンバーを支えていく役割を担うという位置づけにしており、各プロジェクトに関与できる人数を増やすことで当該プロジェクトの内容を社内により普及させるためである。(羽生氏)

2. 第2回会員向けアンケート及び2019年度「証券 Women's Network」の結果について

事務局より、資料2に基づき、第2回会員向けアンケート及び2019年度「証券 Women's Network」の結果について説明が行われたのち、意見交換が行われた。主な意見は以下のとおり。

○主な意見等

- ・「証券 Women's Network」に関し、今回のパネリストが全員既婚かつお子さんをお持ちであった一方で、当社から出席した5名がたまたま全員未婚で子育てなんて想像もできないというメンバーであったため、自分たちが本会合に参加したことは間違いだったのかとか、育児しながら仕事といったキャリアのイメージがなかったためパネリストの属性の偏りに疑問があったといった意見が全員から寄せられた。「証券 Women's Network」の開催目的である「証券業界における女性のネットワークの構築」には非常に理解を示し、各自が本会合に期待を持ちながら参加しただけにその点が残念だったようで、次回開催の際には様々な女性職員のキャリアを聞くことができる場にしていだけるとありがたい。

⇒強い意図に基づくものではなかったにしても、女性はこういったことに悩んでいるのではないとか、こういう話を聞きたいのではないかといったように考え、パネリストを選定している部分があったかもしれない。次の議題でもある2019年度下半期の具体的施策では、よりバリエーションを持たせる形で的人選を考えていく必要がある。(白川主査)

- ・今回の第2回会員向けアンケートの結果に対する事務局の見解について2点確認したい。1点目は、第1回アンケート結果でも示唆されていたが、証券業界内でも業態によって取り組み状況に大きな差があることが確認された一方で、一部の業態では改善が認められているが、これは本分科会における1年間の活動の成果として認められることと事務局は解釈しているのか。またその場合において、業界全体のダイバーシティ・女性活躍という観点から、今後またどのように取り組んでいくのかということを確認したい。

もう1点として、人事部門と女性職員の間に認識の齟齬があると分析されている点は貴重な指摘であると思っているが、この課題に対して本分科会としてどう取り組んでいくのかということについても事務局の考えを伺いたい。

⇒1点目に関しては、まず本分科会にてご意見をいただきながら具体的施策を開始したのが2018年10月であり、アンケートの結果は2019年3月末時点を対象としていることから、具体的施策を開始してからまだ半年間しか経過していないことを踏まえると、正直なところまだまだ具体的施策の成果は反映されていないと思っている。他方で、業態別で取り組み状況に大きな差があるという点については、これまで通り個社で取り組みを進めることが難しい会員をサポートしていく具体的施策が必要であるということで一貫しており、引き続きこれまでのような具体的施策を取り組んでいきたいと考えている。第2回アンケートの中でも各社における女性活躍の取り組みに関する自由記述欄において、「証券 Women's Network」への参加を挙げる会員もあり、その点でもこれまでの半年間の施策は無意味ではなかったと感じている。

もう1点として、人事部門と女性職員との認識の齟齬については、例えば本分科会の委員には人事部門の方々が多いと思われるため、こうした場で適宜情報共有させていただきながら、各社における施策にも活かしていただきたいと思っている。(事務局)

⇒現場と人事部門の考え方には乖離があるのかもしれない。こうした場でエッセンスをもらい、各社に波及していくことが大事だと思っている。(白川主査)

3. 2019年度下半期における具体的施策について

事務局より、資料2に基づき、2019年度下半期における具体的施策について説明が行われたのち、意見交換が行われた。主な意見は以下のとおり。

○主な意見等

- ・当社にも「証券 Women's Network」のような女性活躍促進を目的とした会合があり、当初は女性ばかりが参加しながら、様々な議論をしていた。しかしながら、どうしても似たような意見ばかりが出てくるようになり、今回の新たな具体的施策の方向性と同様、やはり男性を巻き込んでいかなければ変わらないという問題意識から、3年ほど前より男性の参加を積極的に募り、現在は男女混合の形で運営している。新入社員に対して本会合の概要を説明する際には男性職員が対応することもあるぐらいである。

本会合に参加する男性の中には女性を部下に持つ管理職もいれば、女性を上司に持つ社員もいる。またそれとは別に、家族にお嬢さんがいる社員が、今後そのお嬢さんが生きていく社会というのがどういったものになっているのかについて考え始めたことをきっかけとして本会合に興味を持ち、参加するようになった方もおり、関わり方は様々である。男性の上司が女性の部下の活躍を促進しましょう、女性管理職を増やしましょうの一点張りになってしまうと、やはり限られた方しか出席しなくなると考えられる。実際には、

そうした状況ではない方でも考えてみたいと思っている方は結構いると思う。あるいは、今まで考えてもいなかったが話を聞いてみたらそういうことかと気付く場合もあり、自分たちと無関係ではない世の中となってきたことを気付く場としても非常に有効と思われる。その点で、まさに今回のような男女混合の形、あるいは様々な立ち位置の方が集まるというのは非常に面白いため、ぜひ行ってほしい。

⇒当該会合に参加する社員の男女比率はどのようなものか。

⇒現在は男女半々ぐらいになっている。最初は、女性が8割から9割ぐらいであったが、途中から、あなたも関係があるはずだと言って強制的に引っ張り込むような形で男性の参加を増やしていった。また、社長が全社的に男性を巻き込ませないといけないと問題意識を持ち、業務命令に近い形で男性社員に参加を指示することにより参加するようになった方もおり、トップダウンで進めていくのも時には必要かもしれない。

⇒当社でも様々な試みをやっているが、本会合のように男女半々にはまだ到達していないため、とても参考になった。

- ・パネルトークだけでなく、参加対象についてもパターン化されているため、それも含めて再度ご検討いただきたい。

⇒あらゆる面で多様性を意識していくこととしたい。(事務局)

以 上

本件に関するお問い合わせ先：SDGs 推進室（03-6665-6783） 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。
--