

## 第9回「働き方改革そして女性活躍支援分科会」議事要旨

日 時： 2020年7月20日（月）午後3時30分～午後5時

場 所： 日本証券業協会 第1会議室

### 次 第

1. テレワークに関するメンバー会社（大和証券）による取組事例の紹介
2. 本分科会における2020年度の対応方針（案）について
3. その他

### 議 事

#### 1. テレワークに関するメンバー会社（大和証券）による取組事例の紹介

大和証券 白川主査より、資料1に基づき、同社におけるテレワーク制度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

- ・当社は現在でもテレワーク比率が高くかつ長期化していることもあり、常態化することを前提に考える必要があると感じている。

現時点における大きな問題点は二つあり、一つ目は在宅で勤務している社員が、上司や会社そのものとのつながりが希薄になりつつある中で不安を感じるなどのメンタル不調が生じてきており、会社や上司・同僚等とのつながりをどのように担保していくのかという点である。二つ目は管理職側からすると、部下本人が納得できるような評価を行うことは難しいのではないかとこの点については、数カ月後に中間評価が控えているため、まさに現在議論を進めているところである。

なお、海外拠点と情報交換をしていると、海外の方がリモートワークの方が進んでいる一方、全く同じ悩みを抱えており、特に社員のメンタルケアに関しては、外部のカウンセラーの活用や、社員達による自主的なネットワークを会社が支援するといった対応を行っていると聞いている。

- ・当社の営業本部では、想定よりは効率的に業務ができている反面、海外から来日した顧客の同行ができず不便を感じている。一方で、サーバーの拡充等のシステム面がもう少し進むとよりテレワークがしやすくなるのではないかとこの声が出ている。なお、メンタル面や健康面の問題については当社にも通じていえることである。

⇒貴社における現在のテレワーク比率はどれくらいであるか。

⇒ピーク時で7割強であったが、現在では5割から6割程度で維持している。

- ・当社のテレワーク比率は、緊急事態宣言発令時は7割、そのうち本社8割支店6割程度であったものの、現在はテレワークを行っていない。ただし、状況が変われば速やかにテレワークを再開できるようにはしている。昨年からは支店営業員の全員にタブレット端末とIP電話に対応したスマートフォンを貸与しており、慣れないながらも自宅で営業電話ができる体制にはなっていた。ただ、先程社員のメンタルの話もあったが、電話で顧客に謝っている姿を家族に見られたくないなど様々な声が寄せられており、そういった声も参考にしながら、サテライトオフィスの活用等も今後検討していきたいと考えている。なお、テレワーク制度とは別に、出勤手段としてマイカー通勤を認めたことにより、8割程度の社員が通勤時に人に会わないようにすることができた。
- ・当社においても自転車通勤を恒久的に認めることとした。具体的には、駐輪代金等に対して本人からの持ち出しが生じない程度には会社から補助を出す様に対応している。

## 2. 本分科会における2020年度の対応方針(案)について

事務局より、資料2-1に基づき、本分科会における2020年度の対応方針(案)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

- ・案①の「証券 Women's Network」及び「管理職向けセミナー」コラボ企画に関し、当社のようなネット証券ではいわゆる営業部門が存在しない。ここでの営業部門がどのような部門を指すのか、具体的なイメージについてお伺いしたい。

また、案②の人事担当管理職を対象とする意見交換会に関して、ここでの管理職とは会社の定義でよろしいか。

⇒案①での営業部門の定義については、現時点ではっきりしたイメージがある訳ではないが、昨今のコロナ禍によりテレワーク環境が整ったことでセキュリティ的にも問題なく自宅から電話等で営業ができるようになった等、おそらく営業スタイルが変わっているのではないかと推測している。この点を踏まえ、営業の手法や、社内では相談しづらい悩みなどを情報共有できるような場になればと思っている。

貴社では営業部門として明確に該当する部門がないとのことであるが、次回分科会においてより具体的な企画内容をご提示した際に、ご確認いただいたうえで貴社のどの部門であれば関連性がありそうか検討いただければと思っている。(事務局)

⇒顧客と接するという意味ではコールセンターがあるが、一方でBtoBtoCを担当する部門もあるため、そうした部門の者が参加することで気づきを得られればといった想定も出来るかと思う。企画内容がもう少し詰まったところで対象者について選定していきたい。

- ・案②の人事担当管理職を対象とする意見交換会については、テーマ案1のダイバーシティとハラスメント防止というテーマに関し、参加者同士のディスカッションでは様々な角

度から議論すれば良いと思う。一方で、外部講師による講演に関しては、各社ともにこの類の内容は相当場数を踏んでいると思うため、いずれかの会社の方に講師として立っていただくほうが良いのではないかと考えている。

テーマ案2のテレワークの導入・運用については、各社がまさにこれから進めていく段階であるため、異業界からの外部講師を呼ぶことでも十分に参考となる意見を伺えると思う。

⇒ダイバーシティとハラスメント防止に関する事例紹介など、確かに講師の話す内容がおおよそ想像できる気もするため、次回分科会に向けては、外部講師にお願いするのも含め、事務局の方でより適切な形を検討していただきたい。少なくとも今年2月の段階と現在では大きく状況が変わっているため、どのような形が一番適切かを詰めていきたい。

また、例えば日本型雇用慣行からの転換やジョブ型雇用など、テレワークをきっかけとして様々な議論が起きているため、そういったエッセンスを随所に織り込むことができれば良いと思う。

- ・当社はリテール営業部門が中心のため、案①の「証券 Women' s Network 」及び「管理職向けセミナー」コラボ企画で参加対象が営業部門に絞られている点については、特に関心がある。これまでの参加者アンケートで業界特有の課題があるのではないかと挙げられている点に関しても、私自身うなずく内容であった。本年度の施策として3つの案が挙げられているが、働き方改革や女性活躍はテーマが多岐にわたり、今後色々と解決しなければならない課題の中でも、足元の新型コロナウイルスを鑑みると、テレワークが大きなテーマだと思う。もちろんダイバーシティも大きなテーマではあるものの、施策としてはテレワークを中心に進めていくとより焦点を絞ることができるのではないかと。

- ・案②の人事担当管理職を対象とする意見交換会に関し、ダイバーシティやハラスメント防止のテーマは非常に重要であるし、人事部門の管理職のレベルで実施するというのがポイントだと思う。各社とも個別具体的な問題に悩んでいるケースが多いと思うため、大きく構えて制度の話をするというよりは、できるだけ個別の事案を各社が持ち寄りながら意見交換すると非常に有益な機会となるのではないかと。

一方で、会社の経営レベルの観点からいえば、案③のテレワークの対応状況に対する関心は大きいと思う。当社も悩みながら対応を進めている中で、コロナ禍でのテレワークといったようなテーマで議論があると、新しい気付きがあるのではないかと期待がある。例えば、当社ではテレワーク制度を3年前から開始しているが、勤務時間は朝5時から夜10時まで、かつ特に制限なく認めており、それが比較的機能している。その一方で、PC等のITインフラの整備が遅れており、テレワーク制度はあるものの自宅で仕事をできる環境にないという社員が多く、そのような社員には思い切って自宅待機という制度を取り入れ、強引に出勤率を抑えた部分もある。そのような情報を各社で持ち寄りながら、今後どうするかを議論できると良いのではないかと。

- ・当社もテレワーク制度には興味がある一方、東京と地方では温度差がある状態だと思う。

もちろんコロナ禍における BCP としてのテレワークもあるが、地方の証券会社にとっては、果たしてテレワークをする意味がどこまであるのかという思いもある。通勤時間もせいぜい数十分の環境にもかかわらず、先程のメンタル面の問題の話にも関連するが、わざわざ IT インフラが整っていない狭い部屋で仕事をすることに意味があるのかとも思っている。その辺りを含め、是非テレワークの問題に関しては、東京の会社だけでなく地方の会社も交えて議論をしたい。

- ・テレワークと働き方改革と女性活躍は別々の議論ではないと思っている。例えばテレワークによって自宅で仕事ができ、かつ子供の世話もできて良かったという話がある一方、結果として女性の負担が増えているという話もある。これから DX が進む中で様々な働き方があり、その一つがテレワークだと思うが、そのことと証券業界で働く様々な方々が働きやすい環境をつくるということはまとめて考えていくべきと思っており、今までの延長線上でテレワークを考えるというよりは、今までの様々な課題を解決する一つの方法という位置付けでテレワークの議論を深めていただければと考えている。
- ・私自身も子育てしながら仕事をしており、テレワークという枠組みの中で同じ悩みがある方がいると実感している。先程のご意見のとおり、これまでの概念を変えて新しい働き方を本当に考える必要がある段階まで来ており、当社もウェブ会議システムを駆使しながら非対面で顧客とコミュニケーションを取っている。加えて、当社では SNS で若手社員と連絡を取り合うことにより、より丁寧な 1 対 1 という形で対応でき、コミュニケーションに関して上司と部下の距離が縮まったという声もあるようで、より効率的な使い方について意見交換できればと思う。

### 3. その他

各社において直近で実施された働き方改革や女性活躍等に関連する取組みについて情報共有が行われた。主な意見は以下のとおり。

#### ○主な意見等

- ・当社では 2019 年 11 月に 2 つの新しい取組みをグローバルに導入している。一つは育児休暇について、これまで女性及び同性婚の育児休暇制度を導入していたが、今回は性別を問わず最大 20 週間取得可能な制度を導入している。導入以降の傾向としては、これまでは数日しか育児休業を取得しなかった男性の利用も非常に多く、さらに数週間にわたる育児休暇を取得した社員が大半を占めており、いわゆる顧客と接するフロント部門の男性社員でも数週間にわたる休暇を申請していた。もう一つは不妊治療に対する補助である。いわゆる卵子凍結にも利用でき、日本では既に何件か不妊治療費用の補助申請が寄せられている。また、新型コロナウイルス対応のための有給休暇を特別に導入し、家庭の事情等で休暇を取る必要がある社員は 10 日間利用できるようにしている。さらにメンタルヘルスの観点

から様々な専門家を呼んでセッションをしたり、日常的にメディケーションのセッションをオンラインで提供したり、また社内に設けていたジムは閉鎖したものの、希望者にはオンラインでトレーニングセッションを受けられるようにした。

⇒本制度は全員がマストで取得するのか、あるいは希望者のみ取得するのか。

⇒希望者のみである。当然のことながら、こういった制度を導入する場合に一番の課題となるのは残された面々に業務負荷がかかることなどであり、今までも女性の育休対応でも苦慮していた中でさらに男性も取得するとなると、どのようにスタッフィングするのが課題となると考えていたが、今のところは十分に対応できている。

⇒このような育児休暇に限らず、一定期間職場を離れるとなると評価をどうするのかという議論にもつながるかと思うが、問題は生じていないのか。

⇒当社はこれまでもいわゆるジョブ型雇用として対応しており、女性又は同性婚の社員が育児休暇を取得した際に不公平な取り扱いを受けないよう制度を整えてきていたため、今回の休暇制度の取得によって大きな減点を受けると考える社員は少ないと思う。

- ・オンラインのトレーニングセッションの話も素晴らしいと思う。当社も社員が無料で利用できるトレーニングアプリを導入したが、現在は三千人ほどが利用している。テレワークだと体が大きくなってしまおうという社員が増えているが、このアプリはその阻止に一役買っているとのコメントを寄せられている。
- ・個人的には、経営者として会社の責任をどこに置くのかを考えている。例えば、今までは会社として社員が働きやすいように、机も椅子もパソコンも性能の良いものを整えるよう資金も投入してきた。しかしながら、テレワークによって自宅で働いてもらうとなると、環境の整備の責任を個人に押し付けるようで忍びないと感じる一方、どこまで会社として責任を持つべきなのか、何ができるのかということを中心に考えている。それに関しては本日議論に至らなかったため、別の機会にでも伺えたらと思っている。
- ・私は、有志の社員で構成される女性社員ネットワークグループのスポンサーをしている。本グループではこれまで講演会やミーティング、ネットワーキングイベントを開催していたが、新型コロナウイルスの状況を踏まえ、直近では例えば育児やエクササイズ、ペットに関することなどいくつかのテーマに分けて社内スカイプや電話を使ってのネットワーキングを実施した。その中で、コロナ禍における夫婦共働きで二人とも家で仕事しなければいけない中での育児の苦労話には非常に反響があった。こうした問題点を把握するためにネットワーキングは役に立っており、またこれらの問題点については経営陣にもフィードバックしている。

また、テレワークによって労働時間が長期化する傾向も浮き彫りになった。例えば電話会議をいちいちしないとコミュニケーションできないなど、余計な作業が増えるという意見もあった。よって、今後は労働時間の管理をどのように対応していくか検討を進めていくところであるが、このようにボトムアップで問題点を把握して改善につなげていくという形はユニークではないかと思い、情報共有させていただいた。

- ・働き方改革に関し、当社では現場からの要望を受けて個々に対応しながら充実させてきたところである。全社員に対して年に1回、アンケートを実施して働き方改革の問題点を整理しているが、その中での意見として多いのが、業務が特定の社員に偏るという点である。この問題に対しては、外部のコンサルタントからのアドバイスのもと、個々人のいわゆるスキルマップを作成して各部門の業務の棚卸を進めていたが、日常業務があると業務の棚卸が進みづらいという課題があった。しかし、新型コロナウイルスの発生により、システム上の理由から営業部門と管理部門はテレワークでも仕事ができず、自宅待機に近い状況となったため、この状況を利用して業務の棚卸を進めたというのが最近の対応である。

昨今の状況に対して私も経営者としての問題意識は持っているものの、当社ではテレワーク環境も十分に整備が進んでいないため、実際の問題点はまだそれほど顕在化していない。ただ、近々システム整備が進んで徐々にテレワークも開始できるため、今後問題が生じてくるのだろうと考えている。

- ・当社は毎回「証券 Women's Network」にも参加しており、今回は参加対象を営業部門に絞るという点も大変参考になると思っている。テレワークに関しても、当社では営業員にタブレットと携帯電話を支給して態勢は整えていたものの、実際にテレワークを行う社員がいなかったため、実際の運用面などに関する情報共有は関心がある。
- ・当社では顧客情報を持つ部署だけがどうしてもテレワークができず、本人たちは仕方がないと納得しながらも、周囲がテレワークをしているのにと不公平感を感じていたため、会社としてできることはないかと考えており、例えば業界として金融庁に対して顧客情報の管理に関する対応の一部緩和といった要望ができないかと思った次第である。一方で、大手の損害保険会社がコールセンター業務をテレワークで対応可能としているといった報道を拝見したが、そういった顧客情報を取り扱いながらテレワークを実施している会社の話の聞ける機会があると良いのではないか。

⇒コールセンターに限らず、各社においても顧客情報の取扱いに焦点を当てた対応について検討されていると思う。当社もテレワークの場合でも出社した場合と同じレベルで業務ができるようにしていきたいと考えている。

- ・当社では元々「週1回は家で働いてみよう」というキャンペーンがあり、業務の質は落とさずにかつ自宅で終日働ける社員を各部門の中から選出してテレワークをしてもらおうといった取組みにより制度を整備しているところである。社員からのフィードバックによれば、先程意見があったように、テレワークでは自分の裁量でいくらでも働けるため、自分の仕事になかなか区切りがつかないことで疲労を覚えるという者もあり、その点はスケジュールを考えながらマネージャーが指導するという対応をとっている。

また女性活躍の観点では、直属の上司ではない既に役職がある女性社員が、これから頑張ろうとしている女性社員に対し、キャリアパスなどに関して年間通してアドバイスをしていくというプログラムを取り入れている。例えば、海外から来た管理部門の女性社員を

招き、朝食と一緒にとりながら、どのようにキャリアを構築していったか、子供の面倒はどう見ていたのかなど身近な内容も含めた会話の中で彼らの想いを吸収していくというプログラムである。

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。