

第12回「働き方改革そして女性活躍支援分科会」議事要旨

日 時： 2021年4月27日（火）午前10時00分～11時30分

場 所： 日本証券業協会 第3会議室

次 第

1. 本分科会における2021年度の具体的施策案について
2. 第3回「働き方改革及び女性活躍支援に関するアンケート」について
3. その他

議 事

1. 本分科会における2021年度の具体的施策案について

事務局より、資料1に基づき、本分科会における2021年度の具体的施策案について説明が行われたのち、意見交換が行われた。主な意見等は以下のとおり。

○主な意見等

- ・会員代表者に向けた情報発信として具体的にどのようなことを想定しているか。
⇒P.4記載の経団連「2030年30%へのチャレンジ」への対応も踏まえ、会員代表者にダイバーシティの重要性を認識していただくとともに、代表者自身の意識を高めて、自らがその旗振り役となってもらうことを目的としている。例えば講演テーマとしてはP.3に記載のとおりダイバーシティ経営の重要性や先進企業における取組み事例等が考えられ、詳細は今後詰めていくこととなるが、こうした取組みについては、ご賛同いただけるのではないかと考えている。（白川主査）
- ・当社だけでなくグループ全体としてダイバーシティは非常に重要なテーマと認識しており、当社も同じく推進している。一方で、現状として女性管理職などはもしかしたら他社と比べて少し比率が少ないかもしれないとも感じており、採用の段階から地道に取り組んでいるところである。こうした講演等については興味があるし、是非賛同したいと思っている。
- ・会員代表者となると当社では会長が出席することとなるが、ダイバーシティ推進担当としては先行企業における取組み事例とその効果といったテーマは是非聞いていただきたい。特に同じ金融機関ではなく、他業界でダイバーシティ全体に関して既に効果を上げている先進的な事例について、女性活躍だけでなくLGBTや障害者といったテーマも含めた事例・実績などを聞いてほしいと思う。

- ・経団連ウェブサイトにも「2030年30%へのチャレンジ」に関する特設サイトが用意されているが、その中で特に見ていただきたい点として、「トップが意識したいチェック・ポイント例」というものがある。これは経団連の若手職員が中心になって取りまとめたと聞いているが、是非皆様にもご覧いただくとともに、経営層の方にも見ていただきたいと思う。

- ・「証券次世代 Network」に関し、当社はネット証券のため、営業担当としての参加が難しく、グループディスカッションの際に疎外感を感じてしまうことから、できればネット証券だけでグループを作っていただく形で参加できると良い。

⇒当社も同じ課題感を持っている。実は前はカスタマーサービス担当又は IFA 担当ならスキルを学べるのではないかと考え、まずは IFA 担当が参加した。ただ、確かに学べることは多かったものの、グループディスカッションとなった時に他社とは環境が異なる点がネックとなったため、ご提案のとおり同じネット証券の中で話ができるとより良い話ができると思う。

- ・「証券次世代 Network」のプログラム案については、営業管理職による講演 15 分、有識者講演 25 分について、有識者講演 25 分をいれるかどうかで争点があると思う。

- ・企画案は十分に練られたものと思っており、基本的には良いと思う。なお、当社の営業職員が参加した時に、コロナ禍によって顧客との商談においてもオンラインで一部対応しているといった実情についてお互い情報交換ができ、また部下のマネジメントだけではなく顧客との関係の変化などについても情報共有できたということが勉強になったと聞いている。グループディスカッションも含め、業界内のネットワークを作ることができるという点でも現在の企画案で良いと思う。

⇒その意味では、グループディスカッションの時間が 30 分となっているが、これは少し短いのではないか思いもあるが、そのあたりはまたご相談させていただきたいと思う。（白川主査）

- ・この1年間はコロナ禍の中での環境ということもあり、やはり人事的なスタッフケアが求められている一方、他社はどうか対応しているのかという点については情報交換が難しくなっているため、「人事担当管理職を対象とする意見交換会」は非常にありがたい機会と考えている。また、顧客との会議などがオンライン化されている中で、ビジネス機会をどのように最大化していくのかという点は営業職としてそれぞれ工夫していることかと思うため、「証券次世代 Network」を人事担当者がオブザーブできるというのも大変ありがたいと考えている。

⇒「人事担当管理職を対象とする意見交換会」におけるテーマとして、コロナ禍において対応が求められていることを包括して設定していくということも考えられるかもしれない。（白川主査）

- ・「人事担当管理職を対象とする意見交換会」のテーマ案として提示されているものは多岐にわたっており、それだけ幅広い悩みがあるのだなと改めて感じている。一方で、当社の

場合にはテーマによって担当者が分かれていることがあるため、仮にテーマ候補1から4の全てが採用される場合には、このテーマに参加したいといったニーズを汲んでいただけのように運営してもらえると良いと思う。

- ・提示されている4つのテーマ候補は古くから永遠のテーマになっているものもあれば、ここ1年で新たに出てきたものもあってどれも非常に興味があるし、日頃からどうするか議論しているものであると思う。

他業界に関する話が出てきているが、それこそ数年前では人事担当者は同業他社の話を色々聞きたいと思っていたものの、各証券会社も業務が多様化、多角化してきており、例えば新しい業務の部門については人事制度や当該部門で働く社員の処遇などの点で悩みを抱えているところである。他業界ではいち早く多角化が進んでいる会社もあるため、こうした機会に聞けるチャンスがあればありがたいと思っている。

⇒私自身もジョブ型を全面的に導入した企業の人事制度を伺う機会があり、大変参考になった。他業界の企業による講演については有力な候補として考えることとしたい。ただ、現在の案では15分×2社となっているため、もしかしたら1社にフォーカスした方が良いかもしれないと思った。こちらについては、ご意見を踏まえて事務局で、検討して皆様に共有することとしたい。(白川主査)

2. 第3回「働き方改革及び女性活躍支援に関するアンケート」について

事務局より、資料2に基づき、第3回「働き方改革及び女性活躍支援に関するアンケート」について説明が行われたのち、意見交換が行われた。主な意見等は以下のとおり。

○主な意見等

- ・働き方改革推進という意味では、中途採用・新卒採用など様々な社員がいる中で、各社でどのような研修制度を設けているのかが気になっている。直接働き方改革のテーマにつながるかはわからないが、どういう形で社員を教育、あるいは働き方改革の意識づけをしているのかということが本アンケートで把握できるとありがたい。

⇒研修に関し、現状では細かい意識づけの工夫点といった内容まで本アンケートで拾うのは難しいと感じているが、今回は自己啓発支援制度に関する設問を新設し、通信教育や社外セミナー等に関する情報提供や社内での自主的な勉強会に対する援助等の項目を用意している。いただいたご意見の点に関してどのように盛り込むのかについては事務局にて検討したい。(事務局)

⇒研修に関しては、例えば「人事担当管理職を対象とする意見交換会」におけるディスカッションの中で情報共有できるとありがたいと思うので、検討いただきたい。

- ・各社でも時短勤務制度を導入されていると思う。法定では3歳までとされているものの、法定以上に長く取り入れている会社も多く、これまではそれが女性社員を留めるために有効な施策だったが、働き方改革が進むにつれて昇進などの足かせになるケースも出て

きたため、果たして何年までとするのが適切なのかについては論点があると思う。また、時短勤務制度の利用率については、おおよそ4割程度の女性社員が育休から時短勤務制度利用という流れで復帰していると一般的には言われているが、実際に何年ほど利用し、どういう形で復帰しているのか、加えて人事業界で話題になっていることとして、育休中や時短勤務中の評価がどうあるべきという点があり、従来の評価基準の場合には昇進のためのポイントが足りないため、昇進させたくとも昇進できないという話もあると聞いている。さらにコロナ禍によって変わった点として、フルフレックスが導入されたりテレワーク率が上昇したことで、ある会社では時短勤務制度を利用していた女性社員が制度利用をやめてフルタイムでの勤務に戻ったという話もある。最後に、2022年春から企業に対して男性社員に産後8週間のうちの4週間の育休を取得するように促進する義務付けがされることで議論が進められている。そうすると、育休取得期間中の穴埋めをどうするのかを企業は考える必要があり、うまくやれば俗人化されてきた業務の見直しなどのチャンスにもなる。また、男性育休の取組みやそれに向けた研修についても、2022年春からの話に役立つと思う。

- ・人事担当としては、たくさんのテーマについてのハンドリングが求められると思う。育休中や時短中の評価というのも、昔からあるテーマでありながらもなかなかオープンにしていけない企業も多いと思っているが、これが逆に女性のライフイベントに対する気持ちの低下、ないし見えない部分での課題になっていると思う。
- ・育休取得日数から育休取得率という形で率への変更が提案されているが、多くの企業で女性活躍推進法に基づく女性活躍推進企業データベースに数字を登録しているため、整合性を取った形で定義づけしてもらえると担当者としては助かることから、その点を検討してほしい。

⇒ご意見を踏まえ、整合性を取った形で対応したい。(白川主査)

- ・本アンケートに直接関係するかはわからないが、働き方に関する論点として当社が現在重視しているのがモビリティという観点である。社員がキャリアを継続するうえで、例えば営業職でキャリアを積んできた人が、営業部門ではない他部門に移籍するなどといったことへのサポートやキャリアパスの補助について、他社はどうしているのかという点は気になるところである。この点が本アンケートの中でどういう項目になるのかはわからないが、そういった点をカバーする項目があれば教えてほしい。例えば会社の制度として設けているのか、あるいは個人の裁量に任せて社員自身でネットワークを形成しながら意思決定して動いていくのかなど、国内企業と外資系企業で違うとは思いますが、どのような感じなのか。

⇒当社では社員個人の意思、ないし社員自身のキャリアオーナーシップに任せている部分もあれば、社員の資格保有状況や意思に応じて会社として当該社員の背中を押し、なおかつキャリア形成をサポートしていくための研修を実施する場合もある。また、今後は社内公募制度も導入していきたいと考えている。

- ・ダイバーシティや職場環境における働き方改革といったことを進めていく上で、一番手っ取り早いのは転職をより活発にしていくことではないかと思っている。もちろん証券業界は専門性が高いため、他業界との人材交流というのは進みづらく、また日本はそもそも転職市場が海外と比べると小さいが、証券業界として転職がもっと活発になれば様々な価値観や考え方が広がると思う。
- ・社内の実績として異動事例がなければ結局は転職市場に出ていくことになるが、社内での異動というものが実績としてたくさんあれば、様々なキャリアパスが開けてくると思う。もちろん専門職の部分もあるためケースが限られると思うが、会社のポリシーとして各社でどのように対応しているのかは気になるところである。
- ・外資系企業と国内企業とでだいぶ違うかもしれない。まず社内でモビリティがあるのか、仮になれば社外に職を求めるという話かと思うが、当社の場合には、複数部門に跨る異動があるため、例えばエクイティマーケットに携わった人間が個人営業に配属されたり、あるいはその逆もあるため、この点に関する問題意識がかなり違うと感じている。
- ・外資系企業では、例えば営業部門の社員が法務部門や人事部門に異動となることはほぼないと思うし、また営業部門でも債券担当から株式担当に配置転換となることも入社3年目以内とかでなければほぼあり得ないと思う。債券の中でも、例えば円債から外国債に担当が変わるといったことであればあり得ない訳ではないかもしれないが、ジョブ型という意識は非常に強いと思う。もし業務内容を変えたいと思ったら、違う会社に転職することかと思うため、国内企業とは違うと感じた。
- ・業界内における人材の流動化という点についてはこれまでとステージが変わってきていると思っている。例えば女性活躍という点についても、これまででよく他社から話を聞くのは管理職、特に上級の管理職になるようなところまで生き残っている女性社員がいないということであった。しかしながら、今後は業界内のみならず、他業界も含めた人材の流動化を拡大していくという意識が広がりつつあるし、またそうしていくべきと人事担当として思っている次第である。また、今までは中途採用というのは、一部に限られていて、積極的にやっていたかと言えばまったくそうではなかったため、今後改めなければならないと思っている。
- ・当社の場合は、国内企業ということと、また証券業界自体が従来から定着率がそれほど高くない業界であるということもあり、特に女性社員については管理職候補となる人材の層が薄いことが課題になっている。同時に男性社員の定着率についても課題となっているが、当社としては、まず女性社員が働きやすい環境を整えて管理職を増やすことを目指しており、育休制度やワークライフバランスに配慮した制度を設けて管理職候補となる社員を増やしたいという段階である。そしてそういった社員が一定数定着したところで、職場復帰後にどういった手厚いサポートをしていくべきかというのが今後のテーマであり、会社として整備していかなければならないと感じているが、もちろん社内のモビリティという点についても会社として重視したいと考えている。職場復帰の前後もそう

であるし、また育休取得前もそうであるが、現在勤務している会社においてキャリアアップしていけるのかという点はおそらく特に女性社員を中心に不安を持っている社員が多いだろうと思っている。昇職や複数部門の経験など、中長期的なキャリアデザインやキャリアプランといったものを上司と部下がコミュニケーションする機会がまだまだ少ないと感じており、またそういったことができる管理職がそもそも少ないのかもしれないとも考えているため、これらをテーマとした管理職研修なども考えなければならないと感じている。

- ・キャリアの育成という点に関しては、社員間でのコミュニケーションが必要だと感じている。当社でも特に女性社員が様々なライフイベントを抱える段階、あるいは入社して間もない段階におけるコミュニケーションの強化として、昨今ではオンラインを活用して全国規模であるテーマを設定してお互いが話し合えるような機会を作るようにしている。こうした取組みが実はキャリアサポートになったり、メンタル不調を回避する一助になるのではないかと考えている。

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。主な意見等は以下のとおり。

○主な意見等

- ・当社における取組みとして3点紹介する。

まずは在宅勤務制度の改正とフレックスタイム制度の導入についてであり、内容としてはポストコロナを見据えたものである。出勤率については、ひと月の在宅勤務の有効な比率を踏まえてひと月の労働日数に対する出勤率を最低4割とする方針を決めて運用する方針を固めた。とはいえ、現在も依然としてコロナが続いているため、今のところは感染防止の観点で全国の各部店でより柔軟に対応している。

また、女性活躍の観点では、当社も2020年からの新行動計画を発表しており、女性部長比率10%以上に向けた取組みとしてコーチングプログラムを実施している。女性社員本人だけではなく直属の上司をも巻き込んで、上司と外部コーチを交えながら行っている。プログラムとしては7カ月間にわたるものとなっており、「新たな課題や具体的に気付くことができ、部下との関係に変化が見えてきた」、「自分自身がやりたいことや物事を多面的にとらえることができるようになった」といった声をいただいている。今年度も実施したいと考えている。

最後に、当社では社員の自発的な取組みとしての社員ネットワークがあり、その一つに女性活躍をテーマとしたものがあるが、この度3月8日の国際女性デーに合わせてスピーカーイベントを開催した。これまでも10年間ほど活動をしていたものの本社でのイベント企画がほとんどであった中で、今回はWebexを使ったウェビナー形式としたことで全

国の支店から約 300 人の社員に参加してもらえるようになった。今回は上手なプレゼンの仕方や人材業界のカリスマからの講演といった内容であったため男性社員の参加もあり、また録画されたものをアーカイブにしているため、参加者からの感想を聞いて後日視聴する社員も増えつつあると聞いている。

⇒特にコーチングプログラムは7カ月にもわたって実施されるということで、関心がある会社も多いと思うが、例えば週末に何かプログラムを行うということか。

⇒月1回程度をベースに外部コーチと1対1でミーティングを行ったり、またグループコーチングというプログラムについては土日ではなく業務時間中に行っている。なお、最後に集大成として上司にもプログラムに参加してもらうことも行っている。

⇒何人ぐらいの女性社員が参加しているのか。

⇒上級管理職向けのプログラムであるため、10名程度の女性社員が参加している。社内のネットワークの構築という意味合いもあるため、様々な部門から参加してもらっている。

・当社では在宅勤務体制の整備について一歩進めることができた。昨年4月時点では、ディーリング部門に関しては在宅勤務で対応できていたものの、営業部門についてはタブレット端末に顧客情報を取り入れることが難しかったため、電話を使った営業ぐらいしか在宅で業務を行うことができなかった。しかしながら、昨年12月より顧客情報システムをタブレット端末でも展開できるようになったため、営業部門における在宅勤務体制を改善することができた。また女性活躍に関しては、本分科会の施策のおかげでもあるが、これまでは総合職を選んでいて女性社員が合計3名しかいなかったものの、過去の「証券Women's Network」に当社の女性社員が参加した女性社員の中から4名が総合職に転換したところである。

・当社では、転居を伴う異動ができない地域限定型社員の働き方改革として、当該社員に活躍の場を与えるということテーマに、テレワーク制度を活用することで当該社員がその配属地域に引き続き在籍しながらもコンプライアンスやコンタクトセンターといった本社部門の業務を任せるという取組みを開始した。具体的には、本取組みに賛同する支店長の支店に配属されている地域限定型社員に対し、人事部門との調整を経て本社部門への異動を発令するというを昨年秋から開始し、今年春にも増員した。こうした取組みにより、ずっと同じ職場で働いている社員をより活性化させていければと考えている。一方で、課題としては離れた距離にいる中でのコミュニケーションが挙げられる。もちろんインフラはあるため業務自体は行うことができるものの、人と人のやり取りという点に関しては、同じ職場にいるということでコミュニケーションが活発になる。よって、社員間で離れた距離にいる中でもコミュニケーションを活発にしていく方法についてはこれから考えていかなければならないと思っている。

・紹介いただいた3社の事例は全て興味深いと感じた。

地域限定型社員のテレワークを利用した本社部門への配属に関しては、当社でも関西に配属されて20年ほど勤務している社員もいる中で、仮に病気などで現在担当している営

業の業務ができなくなった場合にどう対応するのかという点で課題意識を持っており、とても参考になった。

また、女性管理職へのコーチングプログラムに関しては、当社も規模は小さいながらもやっと上級管理職がゼロから1人になったというところである。女性管理職候補として選定をして育成していても途中で挫折してしまうケースもあり、これ以上やると会社を辞めてしまうのではという懸念も出てくる中で、上司を巻き込むという観点は大変興味深かった。ここで言う上司というのは所属長ということか。

⇒おっしゃる通り、コーチングプログラム参加者の直属の部店長が上席者として参加する形としている。

- ・当社では、大学が運営するストレス研究センターと提携し、新入社員の研修プログラムとしてメンタルヘルスに関するプログラムを5回シリーズで導入した。本プログラムでは、自分自身を客観的に眺めるといったトレーニングを取り入れている。新入社員は社会人となって戸惑うことも多いと思われ、また早い段階で会社を辞めてしまうという社員が当社でもそれなりにいるため、自分のメンタルをある程度コントロールする、少なくともトレーニングしていることで何か変わるのではないかと期待している。また昨今はコロナの影響もあるため、よりそういったメンタルヘルスが重要になってくると考え、本プログラムを開始している。
- ・当社では、ダイバーシティ&インクルージョンというテーマで大きなプログラムがあり、その中で単に女性管理職を増やしていくかというだけでなく、キャリアを継続させるためにどのような手法が必要かということを考えるチームがある。その中の取組みとして、メンターとして直属の上司ではなく別の上席者に自分のキャリアを相談できるなど、直属の上司でない者がフェアな立場でサポートするというプログラムがある。20名ぐらいを上席者とプログラムを希望する若手社員とでペアとし、外部からのキャリアコーチの専門家にもトレーナーとして付けてもらい、どういう風に自分たちのキャリアを考えていくのかなどについて1年間取り組んでもらうものである。実は女性社員だけに限定しているプログラムではないが、若手社員をどう育てるのかという取組みの一環として特別に設定している。ただし、本プログラムは会社が運営するものではなく、あくまで社員のボランティアベースで自分たちのために運営されているものである。なお、本プログラムは各国の拠点でも実施されているため、例えば海外から上席の女性社員が来日した際には、当該社員との昼食会やトークセッションなどが開催されたりもしている。
- ・率直な意見として、もし私が若手社員だった時代でもこのように皆が真剣に考えてくれたらありがたかったと感じた。ただ、会社や上司によってもまだまだ女性活躍のための認識についてはばらつきがあると思うため、しばらくの間はサポートする取組みが必要であると思う。また、なぜ女性社員だけを特別に研修するのかということが言われたりもするが、この点についてはまだまだ男性社員と女性社員との間の差、特にこれから部長になるような方における男女の差は大きいと思う。例えば私が入社してからの15年間にお

いて、当社に総合職として入社した女性社員は全体の1.6%しかおらず、途中で職制を変えた社員を合わせても上級管理職のボリュームゾーンとなる年次の層の女性社員が圧倒的に少ないため、女性社員へのサポートは必要だと思う。これからも皆様に失敗談や成功談などをシェアしていただきながら取組みを進めていってほしい。

- 正直なところ、ネット専門の証券会社なのか、全国展開の証券会社なのか、地場の証券会社なのかなどによって人事のあり方なども様々違う部分があるため、それぞれのパターンを当てはめることは難しい点もあるとは思いつつ、女性活躍という点に関しては、やはり様々なライフイベントは女性社員が引き続き働き続けることができるのかという点で影響が大きいと思っている。先程モビリティの話があったが、恐らく国内の会社は勝手に異動が決められるケースが多く、本人の意思というよりも社内の事情を受けて結果的にゼネラリスト的に育っていくというのが現状だと思う。一方で、外資系企業はジョブ型というメリットはありつつも、同じ部署にずっといることの辛さもあるため、当社としてはその中間ぐらいを目標に、部署異動だけでなく場合によっては地域の移動についても積極的に推進している。家族の事情なども含めた自分のキャリアプランに応じて様々な業務が選択できるように社内で募集しており、社員自身で応募できる仕組みがある。必ずしも全員の希望が通る訳ではないが、この取組みは比較的どのような組織であっても有効なのではないかと思う。加えて、やはりメンタリングも重要と思っており、直属の上司ではない上席者に本音で相談できる仕組みは有効ではないかと自分の経験の中では感じている。

⇒仮にある社員がその社内の公募に応募したものの、その直属の上司がNGを出すというケースの場合にはどのように対応しているのか。

⇒確かに、社員が応募したものの、直属の上司がそのことを知らないまま実際に採用する方向で話が進むことがあり、その際は新旧の上司同士で議論してもらうことになっている。そもそも外資系企業においては、国内企業とは違い、各部門のマネージャーが採用についても判断しており、その採用の枠組みを作るのが人事部門の役割という建付けであるが、当社としては基本的にはモビリティを推進していくことが会社全体の方針であるため、最終的には社員の希望が通らない可能性はあるにしても、採用する側にとっても会社全体にとっても良いということであれば、多少時間がかかっても実現していくべしということを社内の共通認識としている。当社は700人程度しか社員がいないため、大手の証券会社とは違うかもしれないが、社員側としては嫌になったら簡単に転職してしまうため、出来るだけ社内で自分のポジションを見つけてもらえるよう、会社全体のコンセンサスとしていると理解してほしい。

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。