

第16回「働き方改革・ダイバーシティ推進委員会」議事要旨

日 時：	2023年4月11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、WEB・電話会議

次 第

1. 2022年度の具体的施策に関する結果報告について
2. 2023年度の具体的施策案について
3. 第4回「働き方改革及びダイバーシティ推進に関するアンケート」について
4. その他

議 事

1. 2022年度の具体的施策に関する結果報告について

事務局より、資料1に基づき、2022年度の具体的施策の結果報告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

（資料1「1. ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の作成」）

・当社も、有識者を講師にダイバーシティ推進に関する動画コンテンツを制作し、特に管理職層に視聴を推奨したところ、女性活躍について考えるよい機会となった。男性育休の在り方、なぜ育休取得が必要なのかということを変更して認識したということで、好評であった。

⇒制作した動画のテーマは何か。

⇒一つは、日本経済の状況や人員構成等、OECDの中で日本が非常に遅れている状況を理解し、日本が成長するにあたっては、女性活躍、ダイバーシティ推進が必要不可欠だという内容である。

もう一つは、仕事は家庭があってこそ成り立つものであるため、男性、女性ともに育児休業への理解を深めていく必要があるといったような育児休業の在り方に関する内容である。

（資料1「2. 『人事担当管理職を対象とする意見交換会』の開催」）

・当社は、2016年に男性育休取得100%を目標に掲げて取り組んできたところ、この3年間100%の取得率を維持でき、目標値の達成は非常に大切だと捉えている。取り組みを進めていく中で、男性育休を取得することを当たり前とする風土を作ることができた点が良かったと思っている。取得対象者本人が取得したいと申し出る前に、上席の方から「おめでとう。いつ取得するの？」と声がけするようになってきた。また、業績評価の面でも、育休取得率

が 100%であれば、プラスの評価になる制度も導入した。

育休取得率のほか、取得日数に関する取組みも、10 日間の有給に加えて 10 日間の育休、合計 20 日で 1 か月取得するというように力を入れている。

しかし、育児は育休期間だけではなく、その後も続いていくということを考えると、会社に復帰した後、保育園の送迎等が出来ていない等、課題は山積みであり、今後は復帰後のフォローに関しても何か取り組むべきと感じている。

⇒業績評価の点で、対象者が部店にいない場合等、全社的なバランスはどのようにしているのか。

⇒部店によって対象者の有無の問題があり不公平感も生まれたこと、また、この制度を取り入れた初年度において取得率 100%達成したため、初年度で本制度は廃止するにいたった。

2. 2023 年度の具体的施策案について

事務局より、資料 2 に基づき、2023 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

(資料 2 「3. 『女性活躍推進カンファレンス』の開催」)

・2022 年度のカンファレンスに参加したが、パネリストの役員の方々はとても素晴らしい意識を持っているが、ロールモデルとしては、少し遠い存在だと感じた参加者もいたかもしれない。今回の施策案のように、身近な管理職等をパネリストとして迎えるのは、能力はあるがマネジメントは少し躊躇するような方にとっても意義のある施策だと感じる。

⇒おっしゃるとおりで、当社も必ずしも管理職になりたい女性ばかりではないという問題意識もある。管理職もリーダーシップ型でなくても、様々なタイプがあることを説明しているが十分に伝わっていないかもしれない。女性活躍推進カンファレンスは、若手・中堅女性社員のキャリアアップの関心を高めるとともに、男性職員のアンコンシャス・バイアスの意識改革を求めるということで、男性管理職もパネリストに含めて、男性も女性も一緒にディスカッションしてはどうかと考えている。

・当社は、働き方・ダイバーシティ推進に関する取組みが進んでいるとは言えないため、このような機会に、女性の働き方などに関わっていく機会があるのはありがたい。

(資料 2 「1. 会員代表者に向けた情報発信」)

・トップの意識醸成は非常に重要で、進んだ取組みをしているところと、そうでないところのトップを混ぜて懇談すると、上層部の方は上層部の方の意見に影響を受ける傾向にある。ダイバーシティ推進に関する取組みによって本当によいことがあったのか、なぜ必要なのかということを訴求するべきである。

女性活躍に関しては、欧米では女性の役員比率が 30%に達した一方、日本はまだ 10%と、

はるかに遅れている現状にあるということ、また、女性が大卒の半分を占める現在、今後、優秀な人材を採用していくには、女性の採用がとても重要であるということを理解すべきである。

(資料2「2. 男性の育児休業取得推進に関するセミナー開催等」)

・男性育休に関して、本当に重要だと感じており、育休制度自体は以前からあるが、男性が真に仕事と育児の両立に取り組むこと自体は、日本では初めての取り組みだと思ってもいい。最近重要視されているのが、育休取得者や時短勤務者を支える周りの人たちの評価についてである。制度の利用者が増えるということは、当然その点も課題になる。ある製薬会社では、社員一人一人の数値目標があり、例えば時短を取得した場合は、その数値目標を少し割り引くため、心苦しくなく働くことが出来るという。また、育休・時短取得者の周りにいる支える人たちに、短期業績評価のような形でボーナスを追加する等の取組みを行っている会社もある。

・育休取得者を支える側への負荷といった点と、業績評価方法といった点について、当社でも、このような声は現場から絶えず聞こえているが、現状は、支える側への加点といった制度はとっていない。所属部署の中でライフイベントが重なって、業務上のリスクに繋がるおそれがない限り、基本的には人員を増やすことはしていない。

目標数字についても、育児に関する制度を利用しながら、他の人と同じ目標というのは、酷だという意見もあがっているため、近い将来、適切な目標数値を設定できるように、検討していきたい。

・男性育児休暇を取得させるためのインセンティブを深く考える必要がある。例えば、フロント部門に課せられた予算を実現するにあたって、人員減はネガティブな要素であるため、それを許容しない上司がいる可能性もある。そういった点の評価については、今期他社と意見交換していきたい。

また、フロント部門とコーポレート部門では、コーポレート部門の方が制度を利用しやすい。当社でもまずは人事部門の男性社員に利用するように始めているが、周りの負荷を軽減するためには、上層部が日々増える業務のうち、不要なものの取捨選択を行っていくべきである。

⇒おっしゃるとおりで、業務は日々増えていくため、1つの資料を数十ページ作るのではなく、生産性の向上を図っていくことが働き方改革につながる。

・当社は、グローバルで男女問わず20週間の育児休業を付与するということをはじめから数年経つが、これまでの議論同様、育休中の社員のバックアップをどうしていくのか、というのは課題である。今のところまだ問題は出てきていないが、ここ最近は一度に20週間の育休を取得する男性社員が増えており、今後も取得者が増えていくにあたって、マネジメントについて考えていかなければならない。

例えば、育休を取得するタイミングは、これまでは出産したパートナーが自宅に帰ってき

てから2週間取得、その後は週1日のペースで取得するというケースがよくあったが、コロナの時期とも重なり、まとめて20週間で取得するというケースも出てきている。まとまった期間を取得する場合、部署によっては重要な案件に関しては育休中でも対応するようお願いすることもある。また、女性パートナーが完全に仕事に復帰して、男性社員が100%子育てに注力するケースと、女性パートナーが専業で子育てしている中にプラスして参加するケースによっても、男性社員の家庭での負担が異なってくる。どのように、会社からコネクティビティをお願いできるのか、というところは難しい。

・男性の育児休業取得推進については国も同じ方針を掲げているが、これまでの議論にもあったとおり、育休取得者、その周りの社員のマネジメント方法もあわせて、議論出来たらよいと思う。

(資料2「4.『人事担当管理職の業態別意見交換会』の開催」)

・このように先進的な取組みを共有いただけるのは大変ありがたいことであり、また、規模感が異なる会社も当社と同様の課題があるということも分かった。今年度施策のうち、人事担当管理職の意見交換会を業態別に開催するというのは、同規模会社同士で課題を共有し、解決に導くような議論ができ、有意義なものになると思っている。

3. 第4回「働き方改革及びダイバーシティ推進に関するアンケート」について

事務局より、資料3に基づき、第4回「働き方改革及びダイバーシティ推進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

(資料3「Ⅲ. 働き方・ダイバーシティ推進に向けた課題」)

・働き方改革・ダイバーシティ推進に向けた課題項目について、各社で取り組んでいるものがあれば共有願いたい。

・当社は一昨年から、ダイバーシティを推進しているが、まだまだアンコンシャス・バイアスの意識の定着が課題だと思っている。経営者層のコミットメントについては、研修なども実施しているが、自部門のKPI達成に注力しがちで、ダイバーシティ関係は人事マターだと思っている方もいるかもしれない。

女性管理職のロールモデルについては、昨年度の女性活躍推進カンファレンスに参加したが、トップ層の活躍を見て大いに刺激を受ける反面、営業現場の社員にとってはかけ離れた存在に見えてしまったかもしれない。当社では、組合の活動の一環として、社内で活躍する女性の等身大の姿を記事にしたところ、非常に好評だった。トップ層ではなくても、多様な人材が活躍していることを見せることも有用だと感じる。

管理職になった人も非管理職のままの人も、こうあるべき、と押し付けるのではなく、多様に働くことを許容していくことが大切だと感じる。

・管理職になる人材不足は、女性が男性と同じ働き方をしようとするのが原因かもしれない。当社では、まず、エンゲージメントサーベイを実施し、一人一人の強みやどう活躍できそうか、といった現状把握に取り組み始めた段階である。

⇒当社も1年前に、エンゲージメントサーベイを導入した。当社は全項目において、女性のエンゲージメント数値が男性よりも低く、女性は自己肯定感が低く控えめな傾向にあると思う。何度サーベイしても同じ結果であるため、結果的に女性に対して自信を持ってもらうことや配属先の検討、フォローアップ等が必要だと感じた。また、こういった課題に対して、経営陣、人事等がどういう施策をとっていくのか、という見える化も大切である。

・当社でも女性活躍推進に取り組んでおり、例えば育休3年間、時短勤務は小学校3年生までにするなど、制度を整えた結果、産後の女性の復帰率が上がる等の効果は出てきている。しかし、昨年のアンケート結果で20代前半から30代前半の女性のストレスが高いという結果が出た。主な理由は疲労感と評価の納得性が低いことであり、サンプル的にヒアリングしたところ、疲労感は家事・育児によるもの、評価については、男性に比べて期待されていないこと、時短勤務で時間の制約があることで評価がされない等の理由が挙げられた。

時間制限があるのも働き方の一つだと思うし、働くことへのスタンスも家庭の事情にもよるところであるが対応策はないかと考えている。

⇒テクニカルな面で女性が不利益を被るのではなく制度面で手当てしたり、エンゲージメントサーベイや自己申告書を通じて、一人一人の社員の声に耳を傾けていくべきである。

・時短勤務は誰がどのくらい取得しているのかは把握した方が良いと思う。また、時短勤務については、法定以上の設定をしている会社も多く、中には小学校卒業までの会社もあるが、長く取得してしまうとキャリアの遅れを取ってしまう可能性もあるので、進んでいる会社では、逆に時短勤務期間が短く済むように制度を整えている事例もある。

また、社内結婚の場合は、男性パートナーを育休復帰の研修に参加してもらい、男性及び女性の上席、人事担当者とともに今後のプランを考えるという事例もある。

ただ、女性を雇っている会社は女性に優しい制度を導入するほど、その会社の負担が大きくなる傾向にあり、会社の負担ばかり重くならないように、男性パートナーにもしっかり声がけしていく必要がある。

4. その他

各社において直近で実施された働き方改革やダイバーシティ推進等に関連する取り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

・当社は、女性管理職比率KPIを当初は2025年20%、2030年度30%を掲げていたが、2025年度の数値を25%に引き上げている（2021年度15.5%）。達成に向けて、2015年度より継続している人材育成を目的としたメンター制度に加えて、女性部店長向けコーチング制度をスタートした。さらに、女性同士の交流ネットワークとして育児と仕事の両立、管理職と

しての悩み等を言い合える座談会を開催している。

今後も、人事だけでなく、各部門にもその育成、またその女性管理職に対しての支援という役割があることをきちんと明示していく点が課題と認識している。

⇒管理職の登用基準は何か変更したのか。

⇒登用基準は大きく変えていないが、経営理念を新しくし、評価の在り方も検討している所である。中長期的な目線で、従来のリーダーシップ力だけではなく、チームメンバーのそれぞれの可能性を引き出し、新たな価値をつくっていくチーム力が発揮できるような管理職登用を目指していきたい。また、人財の付加価値を高めるにあたって、育成は重要であり、評価に加えていきたいと考えている。

・本日も欠席の委員会社から、事前に直近の取組みに関する情報共有を受けたため、ご紹介させていただきたい。

同社では、柔軟な働き方制度として、勤務地に関しても年に上限2週間まではオフィスや自宅以外の帰省先等の休暇先も可能とする制度を導入している。

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。