

PASSION
FOR THE
BEST

大和証券グループの取組み ～多様性をチカラにかえて～

大和証券グループ本社
人事部ダイバーシティ&インクルージョン推進室 室長
平野 友視

Daiwa
Securities

大和証券グループ人事戦略の変遷

歴代経営トップとD&I推進の変遷



2004年～
鈴木社長
「女性活躍推進と
ワーク・ライフ・バランス」

- ・「女性活躍推進チーム」発足
- ・保育施設費用補助 導入
- ・資格ポイント制度導入
- ・「上席アドバイザー制度」導入

- ・女性を4名同時に役員へ登用
- ・職制転向制度 拡充

・業務職の新卒採用停止



2011年～
日比野社長
「新卒女性は半分、
自然体で女性幹部半分に」

- ・育児休職中の社員の昇格を開始
- ・復職サポート拡充
(復職先をミドルバック選択可とする制度導入)
- ・「上席アドバイザー」は最長70歳まで
- ・「マスター」は基準を満たすと65歳まで

・新卒採用の男女比を概ね1:1へ



2017年～
中田社長
「多様性をチカラに変える」
女性活躍もダイバーシティも企業の
サステナビリティに必要不可欠

- ・Daiwa ELLE Plan導入
(女性の健康課題サポート)
- ・女性管理職向け研修開始

・男性の育児2週間必須化

・妊婦エスコート休暇導入

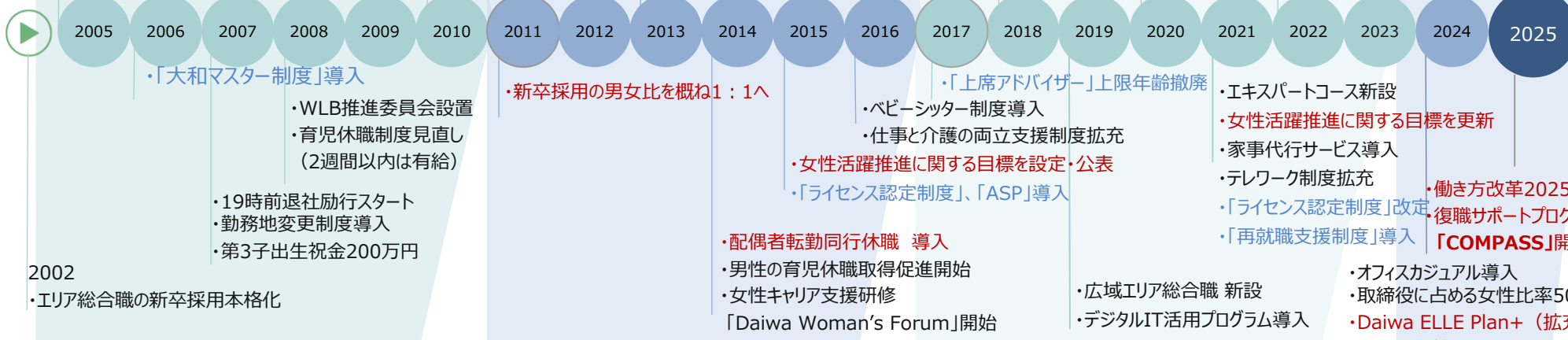


2024年～
荻野社長

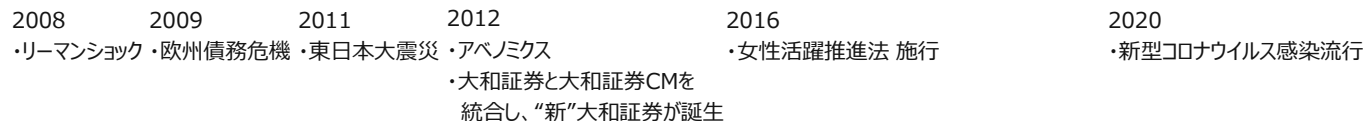
- ・エキスパートコース新設
- ・女性活躍推進に関する目標を更新
- ・家事代行サービス導入
- ・テレワーク制度拡充
- ・「ライセンス認定制度」改定
- ・「再就職支援制度」導入

・働き方改革2025
復職サポートプログラム
「COMPASS」開始

- ・オフィスカジュアル導入
- ・取締役役に占める女性比率50%
- ・Daiwa ELLE Plan+ (拡充)
- ・女性上級管理職向け研修開始



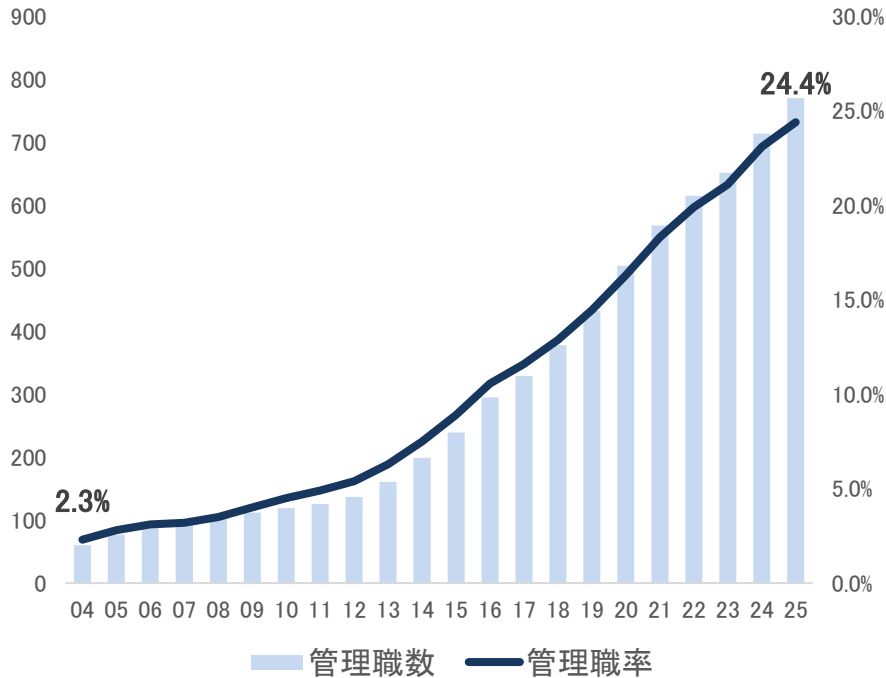
経営環境・当社の体制について



女性活躍推進に関する目標（2026年度まで）

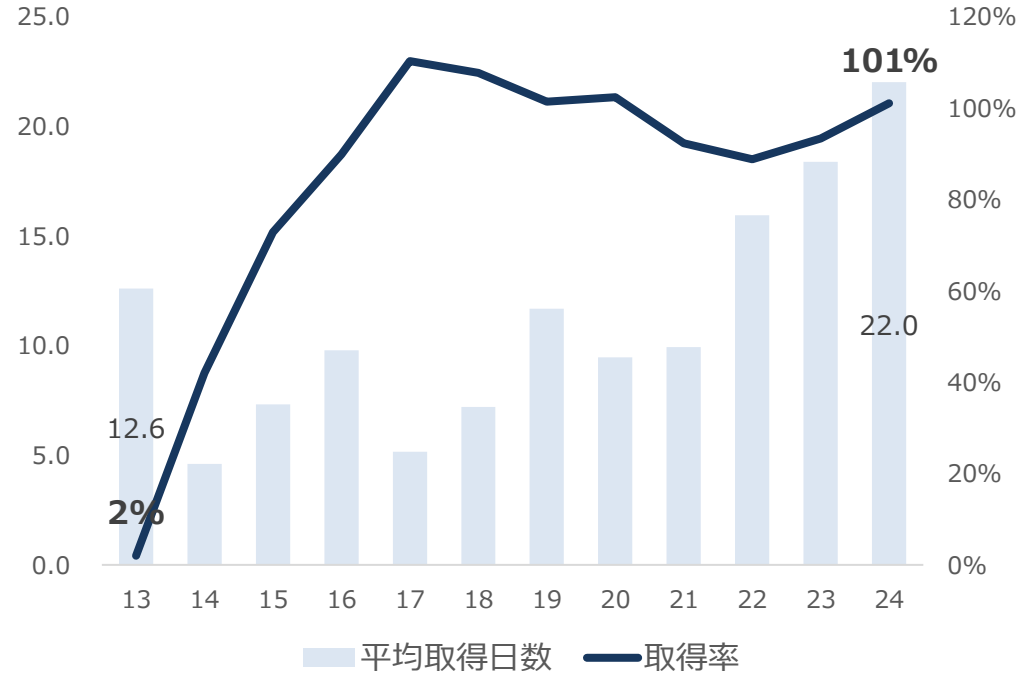
- 女性管理職比率：2020年代中に30%以上とすることを目標に、25%以上とする
- 男性の育児休職：取得率を100%以上とし、取得日数を14日以上とする

■ 女性管理職比率



女性管理職比率は24.4%

■ 男性の育児休職取得率



男性育児休職取得率は101%

平均取得日数は22.0日

ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会の実施

現場の強い
コミットメントを可視化

現場の声が直接
経営トップに届く

意思決定が速い

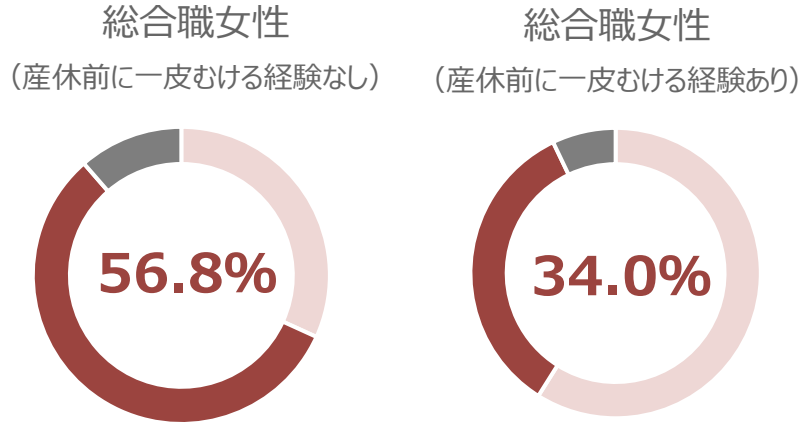


- 2008年のWLB推進委員会発足、2021年よりD&I推進委員会として活動
- 委員会の議論を経て、様々な制度・施策の導入が決定
 - ✓ ベビーサロン、家事代行サービス、広域エリア総合職
 - ✓ **男性の育児休職、連続2週間以上の取得を必須化**
- 年休、男性の育児休職等の取得率が向上などの様々な成果を実現
 - ✓ 年休取得率 : 2007年度は30%台であったが、2024年度には**75%以上に向上**

DE&I推進の課題と対応

「管理職になりたくない」と思うのは本人の意思なのか

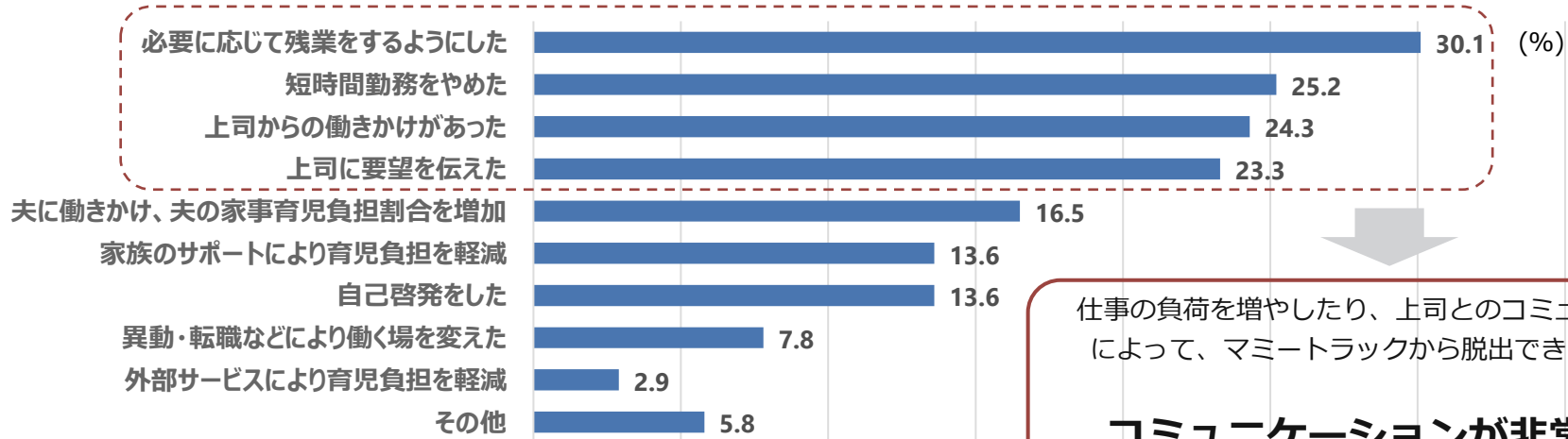
■ 育児休職明けの総合職女性に聞いたマミートラックの状況



- 難易度や責任の度合いが妊娠・出産前とあまり変わらずキャリアの展望もある
- 難易度や責任の度合いが低く、キャリアの展望もない (=マミートラック)
- 難易度や責任の度合いが高すぎて荷が重い

多くの女性がマミートラックに陥っており、
育児休職前の成功体験の有無が大きく影響している
= 早期の育成によりキャリア形成に大きな差

■ 育児休職後にマミートラックから脱出したとする女性に聞いた、その理由・要因



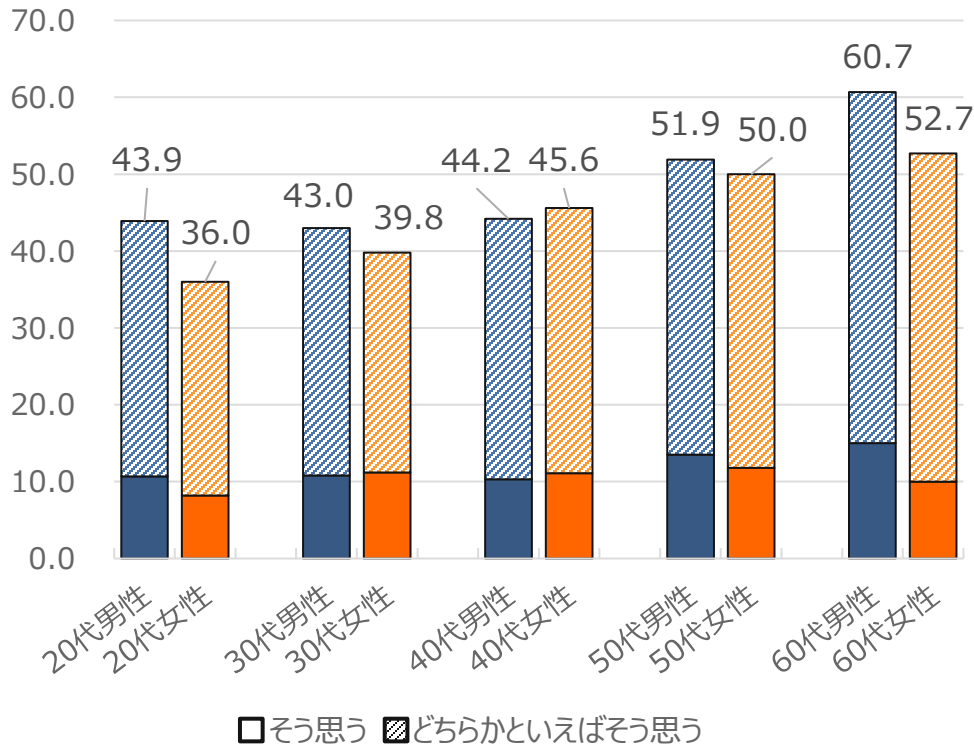
仕事の負荷を増やしたり、上司とのコミュニケーションによって、マミートラックから脱出できるケースが多い

コミュニケーションが非常に重要

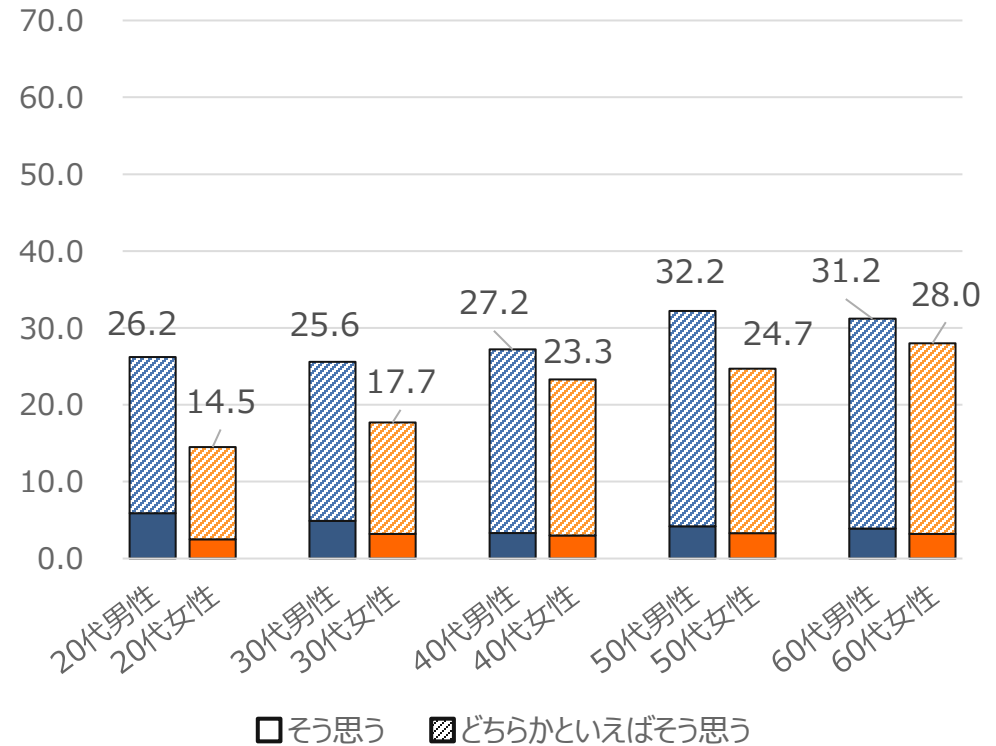
インクルージョンの阻害要因となるアンコンシャスバイアス

- 誰もが抱えているアンコンシャスバイアスが、職場にも大きな影響をもたらし、意思疎通の阻害要因となりうる
- 特に、日本では性別による差が大きく、その存在を認識し、意識的に行動を変革する必要がある

男性は仕事をして家計を支えるべきだ



育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきではない



両立支援制度の導入（ベビーシッター、ベビーサロン、家事代行）

■ 各種両立支援制度を導入

- ベビーシッター制度
 - ✓ 入会金等の初期費用は会社補助
 - ✓ 利用時間は2時間から利用でき、1時間単位で延長
 - ✓ 利用料金は会社が補助をすることでどの時間帯でも一時間あたり1500円で利用できる
- ベビーサロン
 - ✓ 研修所内に臨時保育所を設置
 - ✓ 主に土日の研修を想定し、事前申し込み制
- 家事代行
 - ✓ 法人契約をすることで割引で利用できる
 - ✓ 初回は3980円で90分の利用ができ、本人がまず試してから利用の有無を検討できる
 - ✓ 定期プランになると、割引率がより大きくなる

GOOD

- ✓ 会社が間に入ることによる安心感
- ✓ 育児中の社員のスキルアップの機会を得やすくなった
- ✓ 業務に集中できる時間が増えた



BAD

- ✓ 自宅にあがっていただき、家事・育児を他人に任せることに
対する心理的ハードルが高い
 - ✓ 費用負担が大きい
- ⇒上記の理由から利用率はあまり高くない



利用しやすい制度となるよう、アンケート等を通じて
社員の声をヒアリングし、制度を改定している

マミートラックに陥らせないための男性の育児参画促進

FIRST STEP

2014年 「育児サポート休暇」導入

- ➡ 「子がうまれたら育児サポート休暇を取得する」文化の醸成
 - × 男性はサポートという誤ったメッセージにつながってしまった可能性

2017年 男性育児休職取得率100%に

- ➡ 休むことが目的化し、“名ばかり育休”が発生



CHANGE



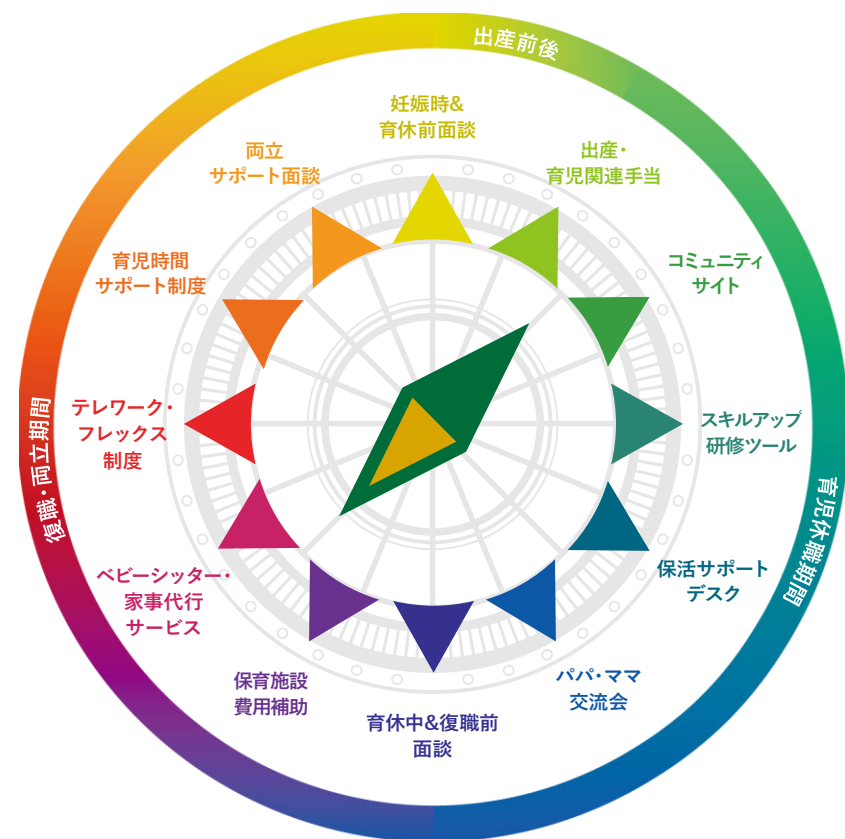
「2022年 連続2週間以上の取得を必須化」

- **取得日数長期化、復職後の支援体制強化**
 - ➡ 取得日数の長期化と、育児への参画の仕方の質を向上を図る
 - ➡ 「妻をサポートして育児をする体制」から「性別を問わず、共に仕事と育児を両立できる」環境整備へ

復職サポートプログラム「COMPASS」



あなたがもっと輝けるほうへ
ダイワのCOMPASS



スキルアップ研修ツール

保活サポートデスク

スキルアップ

保育園探し

コミュニケーション

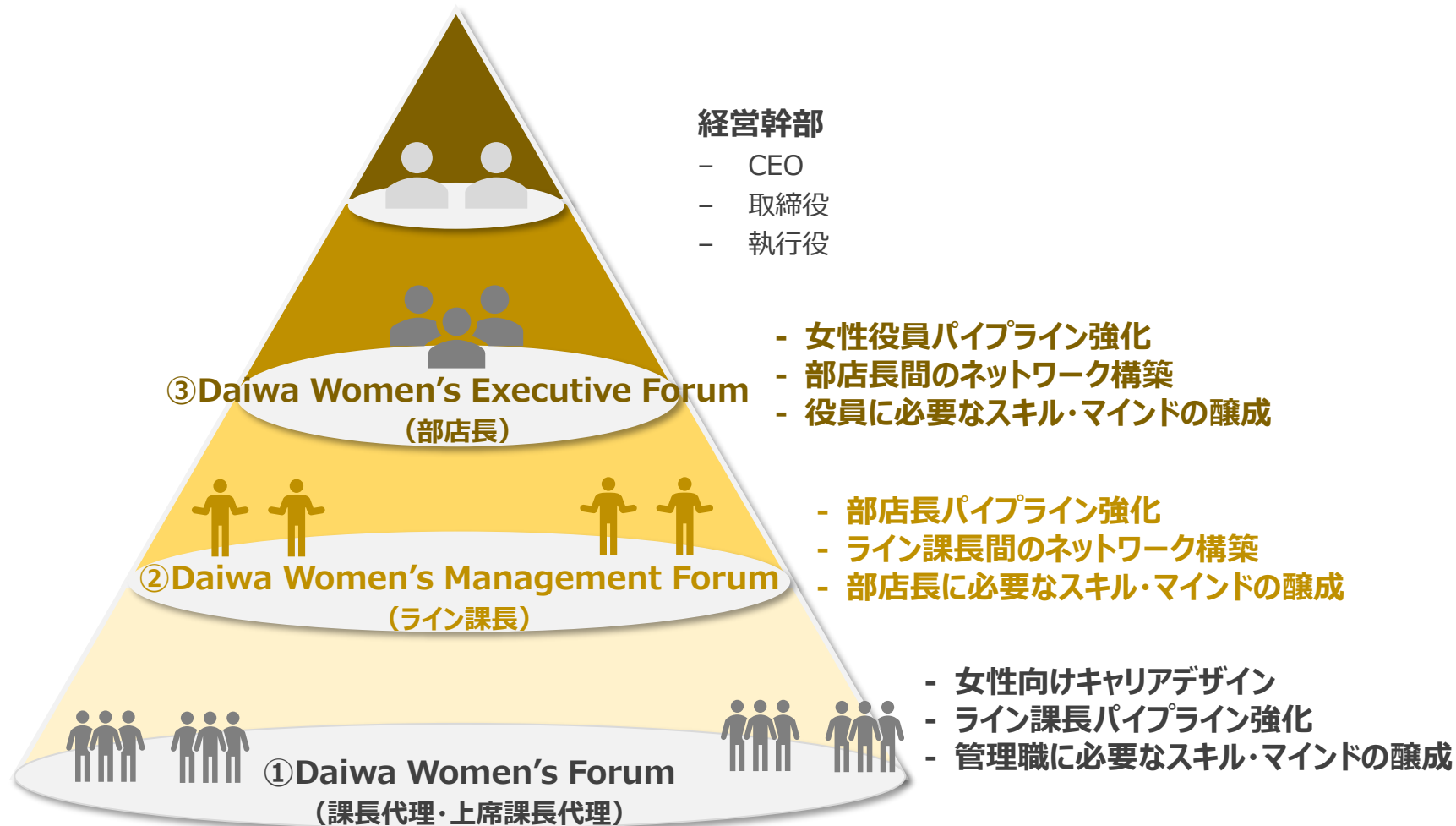
情報交換

育児休職中の面談について

パパ・ママ同士での情報交換

女性幹部候補育成に向けた Daiwa Woman's Forum の進化

- 20年超女性活躍進めるも、ライフイベントや職制転向等に鑑みると、まだまだ取り組むべきことはある
- 女性役員輩出を目指し、女性サクセッションプランとして、幹部候補育成研修プログラムを三段階で設定



働き方を見直し多様性を活かす

- 「長時間会社に滞在して働くことを良しとする」「全員が朝早く夜遅くまで働く」カルチャーからの脱却
- 様々な人材が力を発揮することのできる職場を目指す

Pay for performanceの評価体系

接待等の顧客対応時間の見直し

テレワーク制度の導入

業務性質に合わせたフレックス制度の一部導入

チームでの役割分担・共有による相互サポート体制

1on1ミーティングによる個々の状況把握

⋮



全ての社員が最大限のパフォーマンスを発揮

制度は充実していて当たり前、大切なのは「活用されているか」

19時前
退社

ベビー
シッター
制度



休職中の
昇格制度

家事代行
サービス

充実した
研修体制



Daiwa
ELLE
Plan

復職サポート
プログラム

Daiwa

Securities