

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～

2026年2月26日

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



平野 友視

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

- 2005年 三井住友銀行入社
(リテール部門企画、融資営業などを経験)
- 2021年 アクセンチュア入社
(金融機関DX、非金融機関の金融事業新規参入PJなどを経験)
- 2022年 大和証券入社
人事部人材開発課兼D&I推進室 副部長
- 2023年 D&I推進室 室長
- 2026年 現在に至る

プライベートでは高校一年生の子を持つ母
配偶者は福岡で単身赴任であり、ワンオペ中

経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン：2030Vision

- 「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」を当社グループの経営ビジョンにおけるコアコンセプトとする
- 「人生100年時代」において、金融・資本市場のプロフェッショナルとして、質の高いソリューションを提供するとともに、社内外のイノベーション促進、脱炭素社会への貢献等を通じ、社会の「豊かな未来」の実現に貢献する

“2030Vision”



“2030Vision”におけるマテリアリティ

人生100年時代



人生100年時代を誰もが豊かに過ごせる社会の実現に向け、多様化するお客様のニーズに合わせ、資産価値最大化に貢献します。

イノベーション



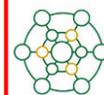
国内外のパートナーとの連携を通じ、社会を豊かにするイノベーションの創出を目指すとともに、新しいビジネス機会を拡大し、自らの変革に挑みます。

グリーン&ソーシャル



脱炭素をはじめ持続可能な社会の実現に向け、社会課題の解決に資する金融商品・サービスの提供に注力します。

ダイバーシティ&インクルージョン



競争力の強化に向けて、社員一人ひとりが多様性・専門性を発揮し、成長や働きがいを感じられる組織を目指します。

サステナブル経営の基盤



「人生100年時代」、「イノベーション」、「グリーン&ソーシャル」、「ダイバーシティ&インクルージョン」の実現に向けて、サステナブルな企業経営を支える基盤を強靱化します。

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



2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

・「大和マスター制度」導入

- ・WLB推進委員会設置
- ・育児休職制度見直し
(2週間以内は有給)

- ・19時前退社励行スタート
- ・勤務地変更制度導入
- ・第3子出生祝金200万円

2002

- ・エリア総合職の新卒採用本格化

・「上席アドバイザー」上限年齢撤廃

- ・ベビーシッター制度導入
- ・仕事と介護の両立支援制度拡充

・女性活躍推進に関する目標を設定・公表
・「ライセンス認定制度」、「ASP」導入

- ・配偶者転勤同行休職 導入
- ・男性の育児休職取得促進開始
- ・女性キャリア支援研修
「Daiwa Woman's Forum」開始

- ・広域エリア総合職 新設
- ・デジタルIT活用プログラム導入

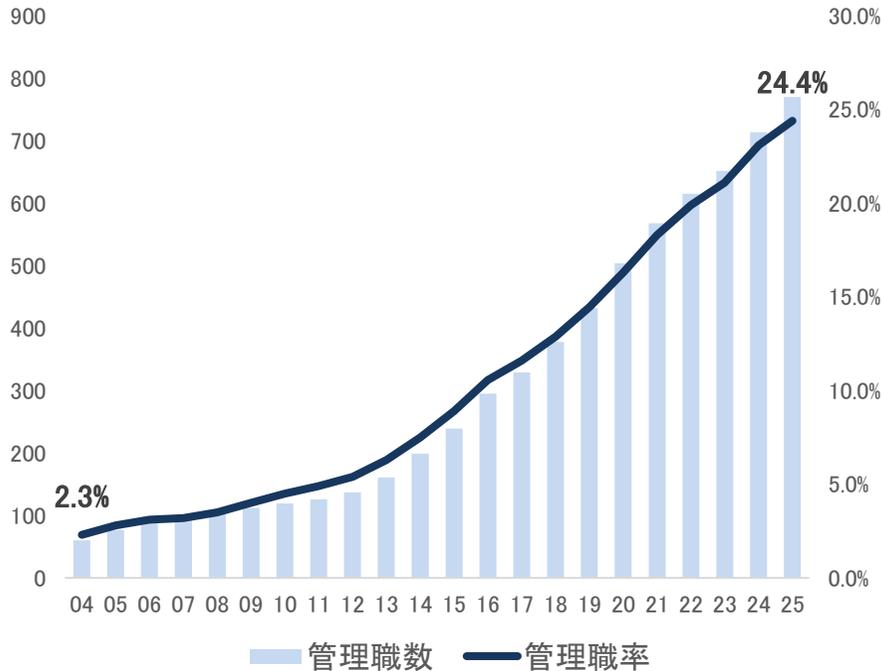
経営環境・当社の体制について

- | | | | | | |
|-----------|---------|---------|---------------------------------|-------------|----------------|
| 2008 | 2009 | 2011 | 2012 | 2016 | 2020 |
| ・リーマンショック | ・欧州債務危機 | ・東日本大震災 | ・アベノミクス | ・女性活躍推進法 施行 | ・新型コロナウイルス感染流行 |
| | | | ・大和証券と大和証券CMを
統合し、「新」大和証券が誕生 | | |

女性活躍推進に関する目標（2026年度まで）

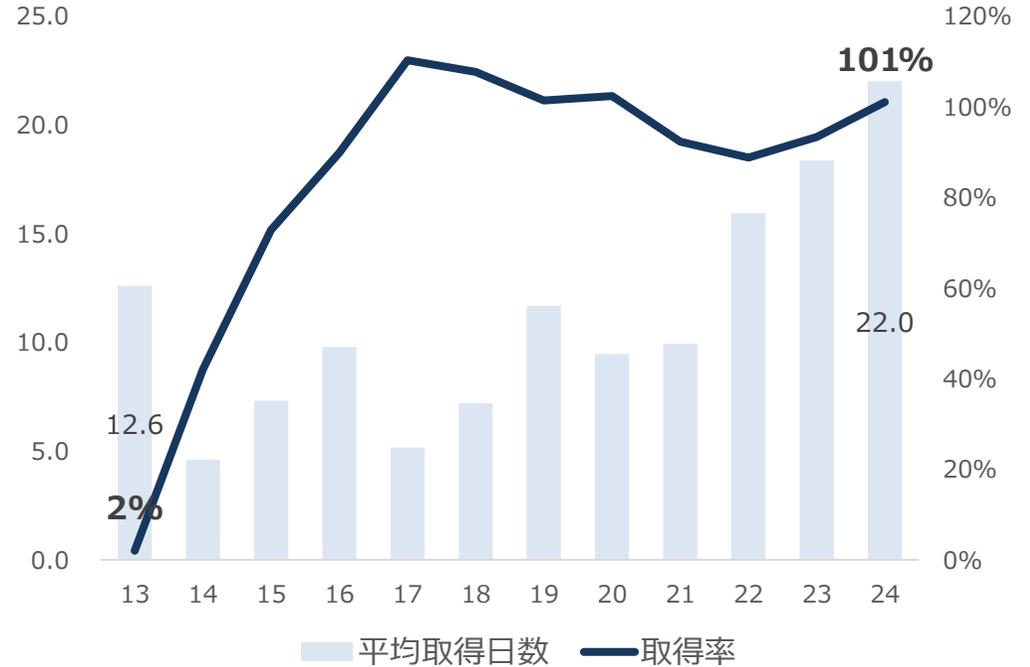
- 女性管理職比率：2020年代中に30%以上とすることを目標に、25%以上とする
- 男性の育児休職：取得率を100%以上とし、取得日数を14日以上とする

■ 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

インポスター症候群とは

- 自分に与えられている評価は本当の実力で得たものではなく、周囲を騙しているのではないかと思い悩む状態
- 詐欺師・偽物を表す語「インポスター」に由来。誰でも陥る可能性があるが、特に女性に多いとされる

特徴

自己評価が低い

女性だから優遇されたと感じてしまう

どれだけ成果を上げて、
運や周囲の協力のおかげでしかないと思う

高い評価を得ても、
周囲を騙しているという思いが強まる

新しいことに挑戦して失敗したら、
これまで周囲を騙していたことが露呈してしまう
と恐れる

原因

周囲からの評価を
必要以上に気にしてしまう

強い責任感
期待をプレッシャーに感じてしまう

常に**完璧**にやらないと
評価されないはずという思い込み

周囲に**ロールモデル**となる女性が少ない
「男性的リーダーシップ像」と自らのギャップ



**マネージャーとしてのキャリア志向を持つ
男女の差は何%？**（※大和証券の場合）

- A. 20%
- B. 30%
- C. 40%

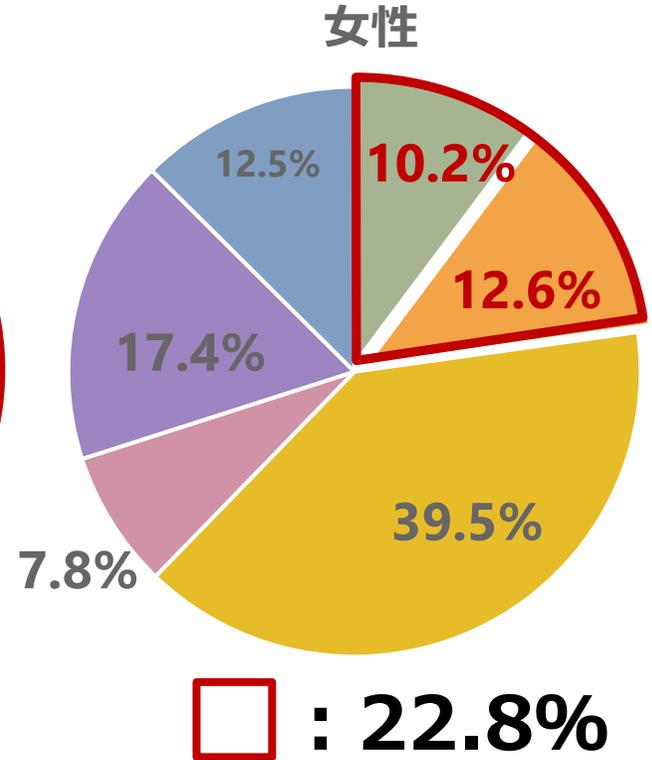
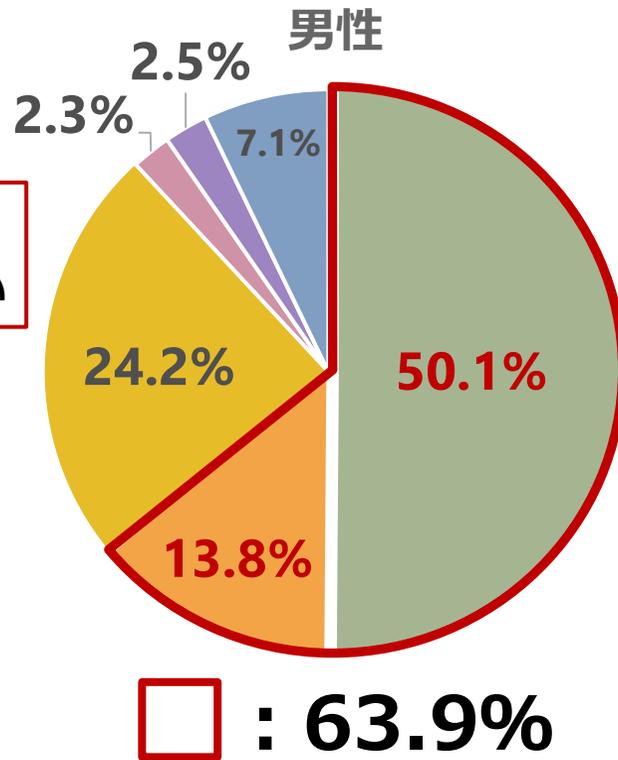
将来のキャリアに対する男女の意識差

- マネージャーとしてのキャリアを考えている割合は、女性が大きく劣後
- 女性でマネージャーとしてのキャリア志望者は22.8%に留まる

設問

マネージャーとしてのキャリア志向

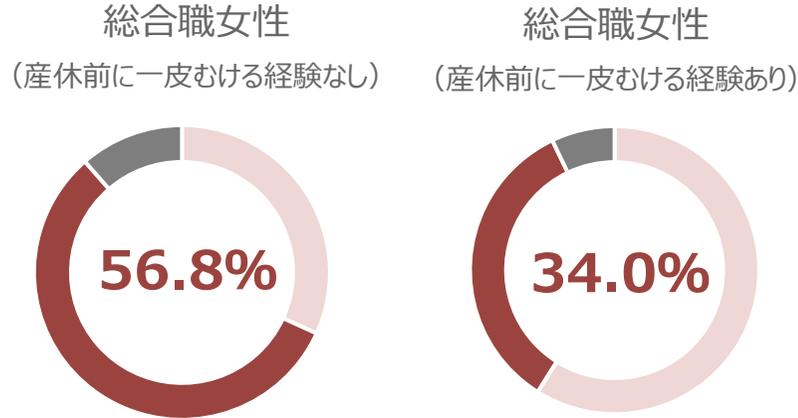
- ① 将来マネージャーになりたい
- ② どちらかといえば将来マネージャーになりたい
- ③ まだ分からない（検討中）
- ④ どちらかと言えばマネージャーになりたくない
- ⑤ マネージャーになりたくない
- ⑥ その他



- 2024年7月時点の自己申告書から抜粋（対象者：課長代理・上席課長代理／会社：大和証券 単体）
- 計2,709名（男性：1,287名、女性：1,422名）

「管理職になりたくない」と思うのは本人の意思なのか

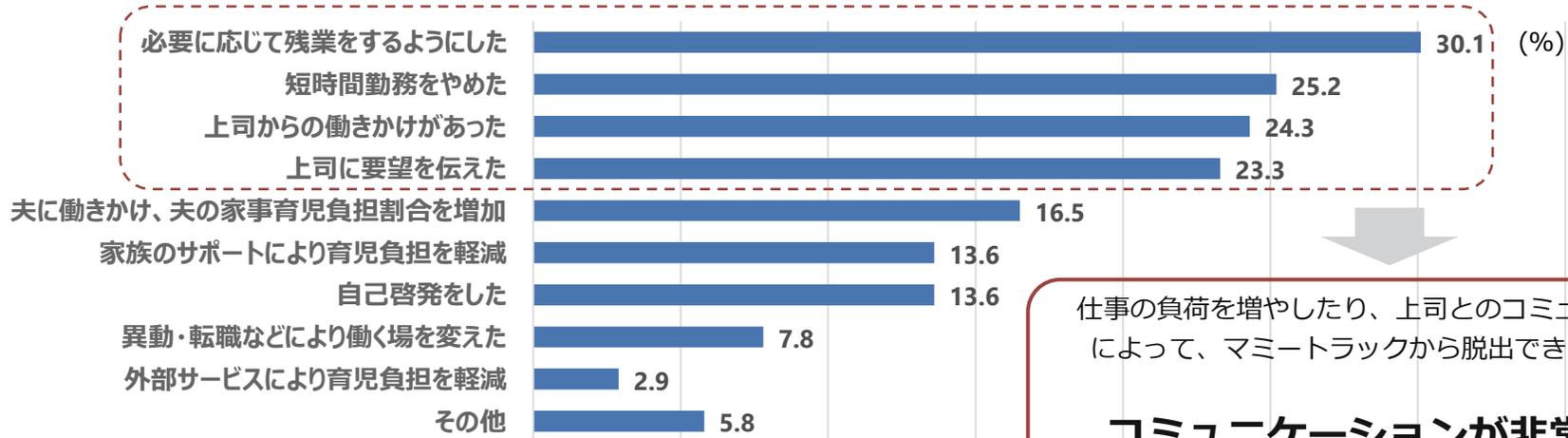
■ 育児休職明けの総合職女性に聞いたマミートラックの状況



- 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



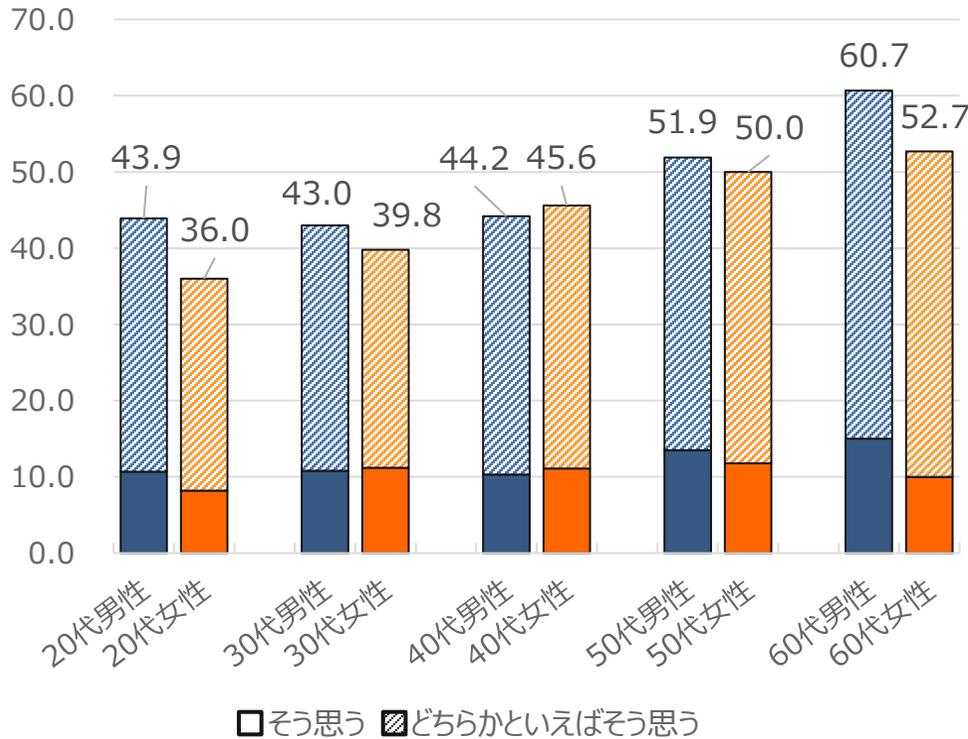
仕事の負荷を増やしたり、上司とのコミュニケーションによって、マミートラックから脱出できるケースが多い

コミュニケーションが非常に重要

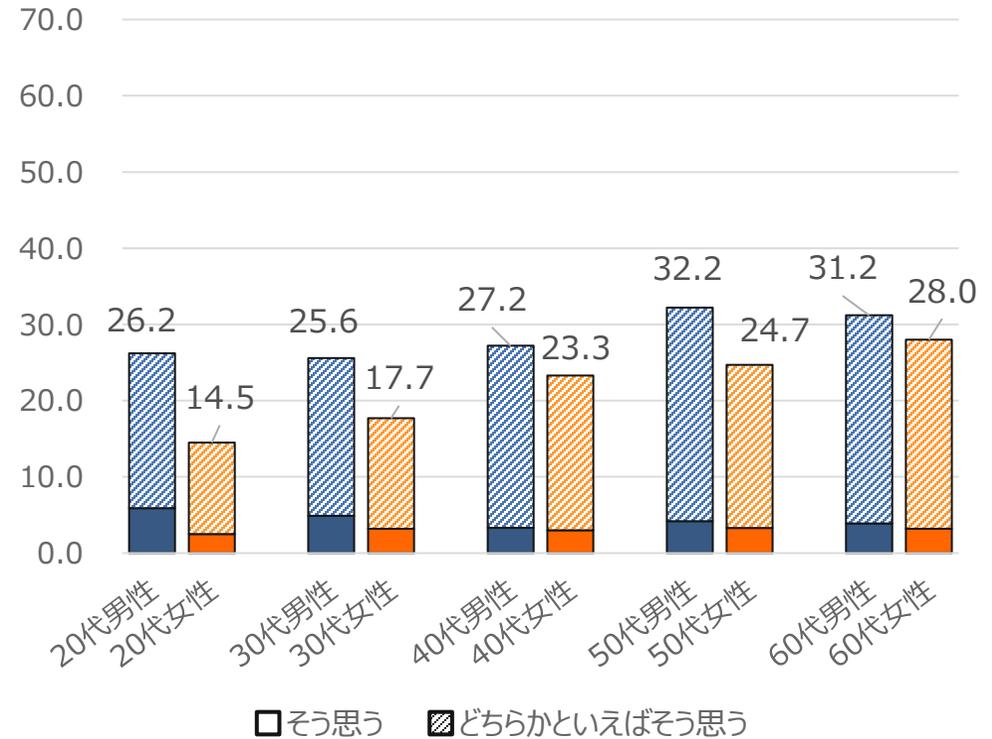
インクルージョンの阻害要因となるアンコンシャスバイアス

- 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



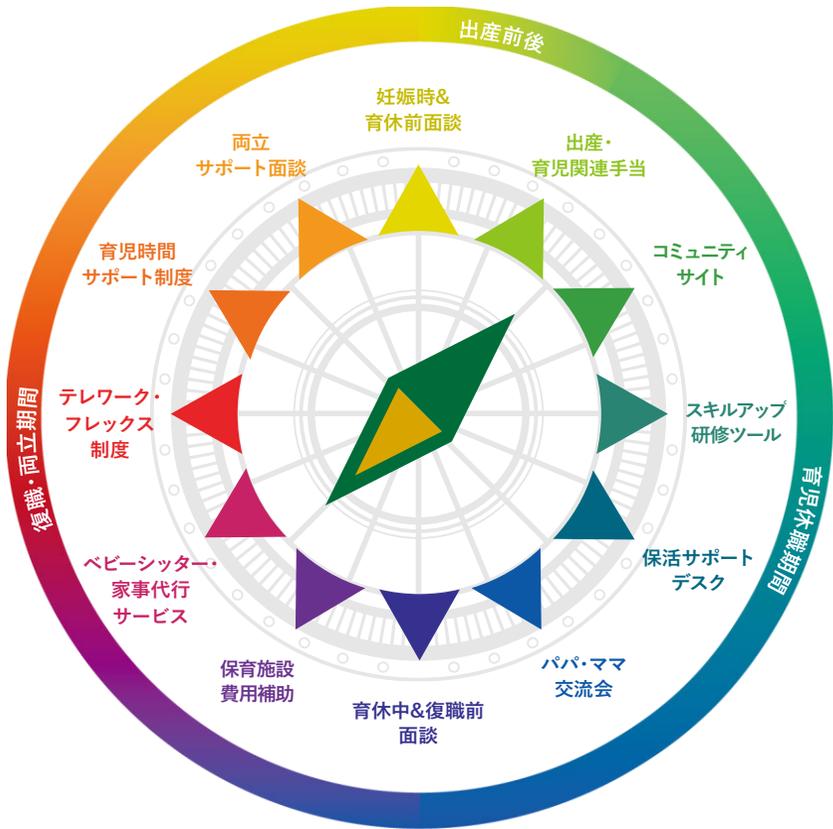
「2022年 連続2週間以上の取得を必須化」

- **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



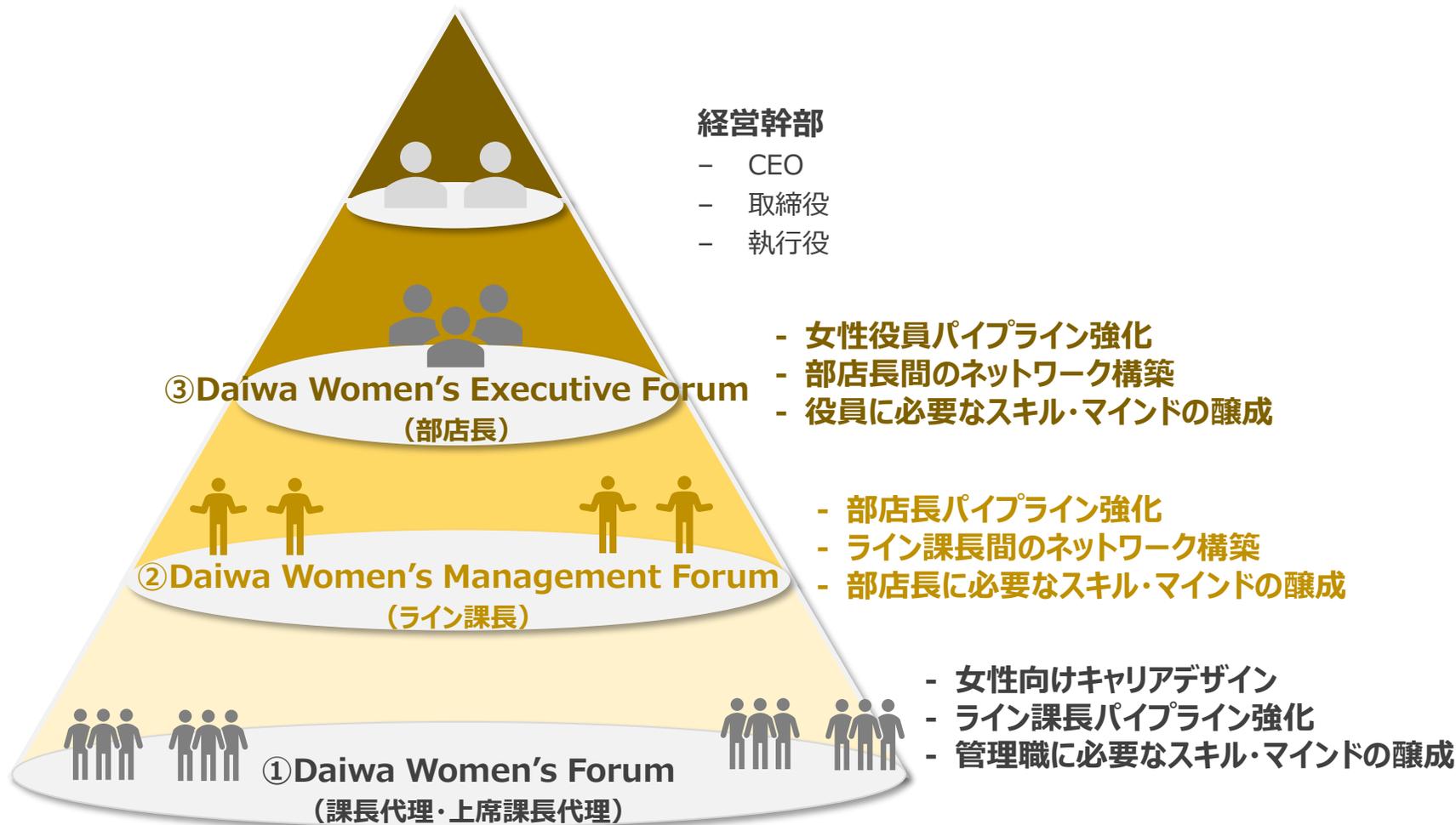
育児休業中の面談について

パパ・ママ同士での情報交換

女性だけの研修を実施するのはなぜか？

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



意義・目的・理解醸成について人事担当より上席者へメッセージ

女性特有の健康課題

月経困難症

月経中に日常生活に支障をきたす

月経前症候群 PMS (premenstrual syndrome)

器質性(子宮内腺筋症、子宮腺肌症、子宮筋腫)

機能的(子宮の収縮力低下)

月経前3日

日本では生理痛は「痛み」ではなく「不快」

身体症状

- 胸の張り
- 下腹部痛
- 頭痛
- 関節痛
- 体重増加
- むくみ

月経困難症と月経前症候群いずれもある場合

			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

例えば
月経開始の8日前から、月経前症候群の症状があり、
月経開始から5日間に渡り月経困難症がある場合
1ヶ月の半分程度は不調...

当社の現状、女性を取り巻く環境

当社グループのポストにおける女性比率

大和証券グループ全体の各ポストに占める女性の割合は依然として低く、道半ば

「現在の管理職の働き方」を求められている...?

仕事に、家事に、育児なんでもこなせないとはいけないのか

ライフイベントとキャリアへの悩み

女性はさらに少なくなり、一層イメージは湧きづらい

そうは言っても...
今の管理職のような働き方は、家庭と両立できる自信はない...
ロールモデルは少ないし、やり方も分からない...

思っていたより...
周りに迷惑をかけるには慣れてくれば一杯！
今後のキャリアどころではなくなってきたかも...

ただ...
妊娠・出産・子育てしたい...
長期離職とか、私のキャリアはどうなる...

一人でもできることも多くなって！
やがてのある仕事を頑張りたい！

主任
課長代理
上席課長代理
管理職

WORK

※1 各社報告数より
※2 管理職は2024年9月
※3 ライン職は長勤、ラテ

社会、会社、同僚の役に立つ、やりがいのある仕事を頑張っていきたい！
と思いつつも、漠然とした悩みや両立の難しさを抱えるうちに、わからなくなることも

部室店長の皆さんにお願いしたいこと

- 1 「Daiwa Women's Forum」受講対象者への期待を“直接”伝える
 - 12月9日(火)午前中をめぐりに、対象者に対し、選出の内示をお願いいたします
 - 今回の研修を通じて、「自分なりの答え」を持ち帰ってくることを期待していることを伝えてください
- 2 「Daiwa Women's Forum」の部室店内への周知
 - 受講対象者は業務として、業務時間中に研修に参加することとなります
 - 上席者を含め、部室店全体に配慮をお願いします
- 3 「Daiwa Women's Forum」を通じたコミュニケーション
 - 受講対象者は当研修を通じて、今後のキャリアへの考えを深めます
 - 1 on 1ミーティング等を活用し、研修で見つけた受講者なりの考えに耳を傾けてください
- 4 【受講者として参加する部室店長の皆さんへ】
「Daiwa Women's Forum」で得た“気づき”を日常のマネジメントへ活かす
 - 当研修を通じて、自身のリーダー哲学・マイミッションの言語化を行います
 - 研修で得た気づきを現場で活かし、組織全体のパフォーマンスの最大化につなげてください

女性、キャリア採用入社...

多様なチームをマネージすることで、
組織として強くなる

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