

企業名

金融業、保険業

大企業

大和証券株式会社

女性社員の活躍の場を広げ、長期的な顧客の資産運用に取り組むビジネスモデルに転換

Point

- ▶証券業界でいち早く女性営業職の育成に力を注いだ
- ▶勤務地域を限定したエリア総合職の新設により、女性の活躍の場が拡大
- ▶全社的な労働時間短縮の取り組みや育児・介護の支援等により、ワークライフバランスを推進した
- ▶生え抜きの女性役員がグループ全体で5名、多くの女性支店長・部室長が誕生し活躍するとともに、企業のブランドイメージが向上
- ▶女性総合職員を多数配置したことで口座開設件数が大幅に拡大

Data

◎企業概要

会社設立年	1999年（創業1943年）	資本金	100,000百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内1丁目9番1号 グラントウキョウノースタワー		
事業概要	証券業		
売上高	183,082百万円（2013年3月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	8,157名（うち非正規332名）
属性ごとの人数等	【女性】3,294名（うち非正規257名）、女性管理職比率5.1%
正規従業員の平均勤続年数	11.4年（男性14.8年、女性11.2年）

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

ビジネスモデルの転換に対応するために女性社員の 育成に取り組む

1996年にスタートした金融制度改革＝金融ビッグバンを機に証券業界は大きく変わった。金融業界では、証券、銀行、保険の垣根が取り外され、複合的な金融商品が次々に生み出されるなかで、証券会社においても、株の売買だけではなく、顧客のニーズに沿って多様な金融商品を組合せた資産運用についてアドバイスする能力が求められるようになってきた。

同社においても、顧客の資産運用へというビジネスモデルの転換に対応するために、地域に長く関わり顧客の信頼を得てコンサルティング業務を担える人材として、きめ細やかさや丁寧な対応、粘り強さを持つ女性の活躍の場が広がった。

エリア総合職の採用をスタート

2002年からは新たにエリア総合職での新卒採用をスタートさせた。エリア総合職は、配置転換はあるが、地域が限定されており、転居することなく働けることができる職制である。同社の営業拠点は日本各地にあり、転居を伴う転勤は、家庭を持ち子どもがいる女性社員にとっては難しい。しかし家庭や子どもを持っても、転居を伴わない転勤であれば働き続けやすい。エリア総合職と総合職では、人事評価、昇格や昇進に差はなく、2009年にはエリア総合職からの女性執行役員（現在は常務執行役員）も誕生している。

エリア総合職の採用をスタートするとともに、同社はこれまで一般職（現業務職）として勤務していた女性社員に対して、エリア総合職への転向を促し、積極的に活躍を推進した。一般職は、事務や電話対応、店頭対応などを行う職種であるが、社内で一定の経験を積み業務知識が豊富な社員も多かったため、エリア総合職に職制を変更し仕事の幅を広げてもらうことは、会社にとっても本人にとってもプラスになることだと考えた。

ただ、従来の証券会社の女性社員は結婚や出産を

機に退社する人が多く、キャリアを積むことを選択しない女性も多かった。2005年に社長に就任した鈴木氏（現会長）は全国の部署を回り、社員と話をする中で、優秀な女性が多いにも関わらず、結婚・出産を機に会社を辞めてしまう社員が多いことを知り、女性が長く働き続けられる環境づくりが必要であることを痛感。人事部内に「女性活躍推進チーム」を設置し、女性が働き続けることができる環境づくりに本格的に着手した。その後、社内の各部署から女性社員が「女性活躍推進チーム」に加わり、女性が働きやすい環境づくりの推進力となっていった。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

女性が活躍できる環境づくりを進めるために「女性 活躍推進チーム」を発足

2002年以前にも、同社の人事制度では、育児支援をはじめとする女性が働き続けるための制度が充実していたが、利用する社員は必ずしも多くはなかった。そこで、2005年に発足した「女性活躍推進チーム」は、女性社員が結婚や出産といったライフイベントを経験しても生き活きと働き続けられる職場環境づくりに取り組んだ。

まずは、育休期間の見直しに取り組み、子どもが3歳になるまで取得できるようにした。育児休業中でも、育休前の勤務成績が反映される評価制度のため、昇進を前に休業したために昇進がなくなるといったことはない。育休取得が不利にならない評価制度にすることで、社員も安心して取得することができる。平成17年には女性90名であった育休取得者は、平成24年には319名（うち男性4名）となった。子育て中の社員に対しては、子どもが小学校に入学するまで、保育施設を利用する費用として月2万円まで補助する制度も設けた。

その後も社員の生の声を聞きながら、様々な制度や運用の見直しを行い、2007年には勤務地変更制度を新設した。結婚や配偶者の転勤等により現在の勤務地で勤務することが難しくなっても、この制度により会社を退職することなく働き続けることが可能となった。制度導入以降、利用者は100名以上となっている。

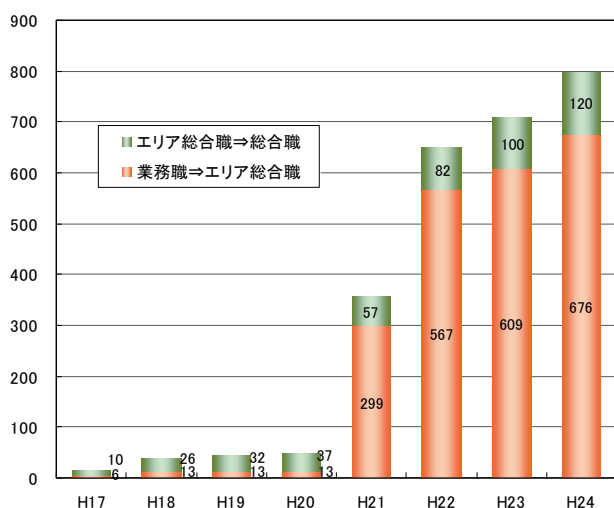
女性活躍支援を進めるにつれて、男性も含めた全ての社員の働き方の見直しが必要であると考え、2008年には「ワークライフバランス推進室（現推進課）」が設置された。子どもが小学校3年生を修了するまで、最大90分早く退社できる短時間勤務制度の導入など、働き続けやすい環境の整備を加速させている。社員専用のワークライフバランス推進サイトの整備など様々な施策を通し、取り組みを強化している。

このような取り組みの結果、妊娠・出産・育児を理由とした退職は、1999年度の約52%から2008年度には約13%まで減少した。

働き方改革により、女性活躍支援も加速

2007年度からは「19時前退社の励行」に取り組んでいる。管理職を含めて、毎日遅くとも19時までに退社するというものだ。お客様の都合等によりやむを得ず19時以降の業務が必要な場合はその都度上司に事前に申請することになっており、働き方の大きな意識改革につながった。その結果、時間内に仕事をこなすために社員各自が工夫するようになり、業務効率が上がるという効果をもたらしたほか、「時間を自分でコントロールする」ことで、退社後の時間を家族との団欒や自己啓発にあてる社員も増えた。前述の両立支援の拡充や、それに伴う女性管理職等のロールモデルの増加、19時前退社の浸透があいまって、一般職からエリア総合職、エリア総合職から総合職に職制転向した女性は、2005年度以降の累計で約800名に達している。

転向者数の推移



社員が育児・介護の両立支援制度を利用しやすい環境整備

同社ではすでに法定を上回る育児・介護の両立支援制度を導入しているが、随時、社員アンケートを実施し、それらの結果を踏まえて継続的に、社員が制度をさらに利用しやすい環境の整備を進めている。

社員専用のワークライフバランス推進サイト（ダイワWLBステーション）では、社員は自宅からもサイトを閲覧でき、掲示板機能は休職中の社員のコミュニケーションツールとしても活用されている。社員は休職中でも、社内報やワークライフバランス関連の情報などを閲覧したり、業務に役立つ資格試験や資格取得についてeラーニングで学習することができる。

毎年全国の支店で開催されている「家族の職場訪問」には、休職中の社員にも案内が送付され、休職中でも職場との接点を持つことができる。また、復職前に面談を実施したり、復職後に制度の利用状況などをヒアリングするなど、スムーズに職場復帰できるよう、サポートしている。

また、社内のサテライト放送として毎日放送している「おはようダイワ」や社内報で、制度を上手に活用している支店の取り組みを紹介するなど、セクションを超えて経験とノウハウを共有することで制度利用を促進している。

ダイバーシティ推進による経営効果

職制転向者や女性管理職増加による多様な成果

同社には現在、生え抜きの2名の女性役員がいる（大和証券グループ全体では5名）。2名とも一般職で入社し、その後それぞれエリア総合職、総合職へ職制転向を経験している。

管理職については、2012年度で女性が137名、女性管理職比率が5.1%となっており、年々増えている。現在は全支店の1割以上で女性が支店長を務めている。

同社では女性管理職を育成するための特別な制度は設けていない。出産という女性に限定された事柄を育児支援としてサポートする以外には、男女に差を設けないことで、女性が活躍しやすい環境になる

と考えている。

このほか、2007年には支店の法人課に女性を積極的に登用した。支店の重要顧客である法人の担当は従来男性で、女性が担当することはほとんどなかった。しかし、女性の活躍の場を広げるため、全国の法人営業担当に女性を登用した。1～2名を象徴的に登用するのではなく、大勢登用することで、女性同士の横の繋がりもでき、悩みを共有したり競争意識も生まれた。数年経過した現在は、女性というハンディはなく、むしろ、男性の営業担当者がなかなか受け入れてもらえなかった企業でも、女性の営業担当者が行くと話を聞いてもらえたり、経営トップに会えたりということも少なくない。同社のダイバーシティの取り組みは、多くの企業にも知られており、女性が活躍している企業として好感を持たれることも多く、女性の着実な業務遂行と企業イメージの向上が営業面でも効果をもたらしている。

また、2011年には新設された銀行ビジネス部に女性部長が登用されているが、この女性はエリア総合職への職制転向試験を最初に受けた社員でもある。業務で培った店頭対応やお客様とのコミュニケーション力をベースに実績を上げ、支店長を経験した後、銀行ビジネス部設立とともに部長に登用された。このようにエリア総合職に転向して活躍する女性社員が多く存在することで、後輩の女性社員にもキャリアアップへの挑戦意欲が生まれてきている。

担当部署への女性社員の配置により、オンライントレード口座開設件数が大幅に拡大

同社は1996年に業界で初めてオンライントレードの提供を開始し、担当者によるコンサルティングの提供を中心とした「コンサルティングコース」と、インターネット等での情報提供を中心とした「ダイレクトコース」の2つの取引コースを設定して、支店とオンラインをシームレスに融合したユニークなビジネスモデルでサービスを展開している。

こうしたサービスを企画立案するシステム系の企画部門は、従来男性中心の部署であったが、能力あ

る女性に活躍の場を広げ、新たな視点を取り入れるべく、同部署のライン部長に女性社員を登用。あわせて、女性総合職を積極的に配置して、2004年にはゼロだった女性社員が2006年には6名になった。

2005年度以降、同社では証券投資、オンライントレードの利用促進を目的として、全国に持つ支店網を活用したリアルセミナーと、夜間自宅で参加出来るインターネットライブセミナーを積極的に展開した。オンライントレードをテーマとした支店でのセミナーの参加者は、2007年10月からの約1年で延べ1万6千人を突破し、インターネットライブセミナーは、2006年以降の約5年間で150回以上開催され、延べ10万人以上の視聴者を集めた。

こうしたセミナーの充実及びネットと支店の連携強化により、2004年度の「ダイレクトコース」口座開設件数は11.1万件であったところ、同部門への女性登用・配置を進めた2005年度以降の口座開設件数は16.5万件（2005年度から5年間の年間平均）と、1.5倍に拡大した。

当時同部署のライン部長として登用された女性社員は、2009年に最年少で執行役員となり、現在は大和証券グループ本社常務執行役員 兼 大和証券キャピタル・マーケットアメリカホールディングスの会長を務めている。

男女ともに働きやすい環境整備により仕事への充実感が高まる

女性社員が働きやすい環境は、男性社員を含めた社員全員が働きやすい環境づくりにつながる。社員へのアンケートによると、仕事の充実感について「充実・概ね充実」と答えた社員が11年77%、12年75%、13年82%と毎年上がっている。日々の業務における工夫・効率化を意識する社員も、11年85%、12年98%、13年98%と増えている。

職員の意欲の向上や女性社員の定着率向上にともない、資格取得者も毎年増えてきており、フィナンシャルプランナーなど資格取得者が年々増加している。