

人的資本

人事担当メッセージ



大和証券グループ本社
執行役員
企画副担当 兼 人事担当
兼 最高健康責任者 (CHO)
兼 法務担当
兼 サステナビリティ副担当
川島 博政

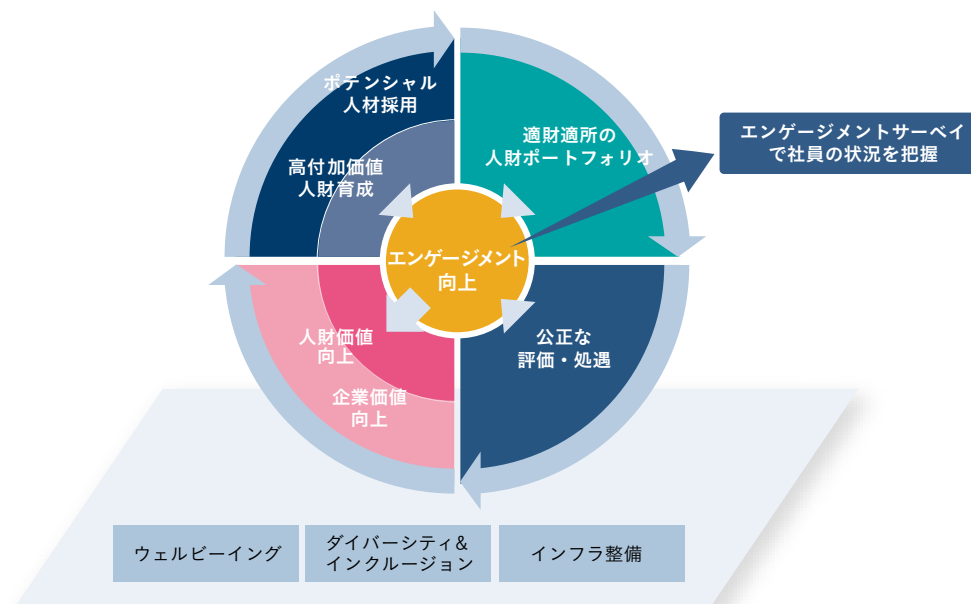
大和証券グループの競争力の源泉は人材にあり、企業理念のひとつに「人材の重視」を掲げています。「社員一人ひとりの創造性を重視し、チャレンジ精神溢れる自由闊達な社風を育み、社員の能力・貢献を正しく評価する」、この理念にもとづいた人材戦略と人的資本投資を通じて、パフォーマンスを高めたい、組織に貢献したい、という思いを持つ社員がモチベーション高く、情熱を持って仕事に取り組める環境を目指しています。今後もグループ経営基本方針に定める「お客様の資産価値最大化」に向けた貢献と、当社グループの持続的な企業価値向上の実現につながる人材戦略を推進していきます。

人的資本経営に対する考え方

当社グループでは、人事戦略を経営戦略の一環と位置付け、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ています。「採用」、「育成」、「人財ポートフォリオ」、「評価・処遇」の進化・深化により、社員のエンゲージメントを高め、人的資本が創出する付加価値を最大限に引き出していくことで、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

ポテンシャル人材の「採用」

「採用」は当社グループの持続的な成長や企業価値向上に与える影響が大きいため、経営戦略上極めて重要な施策と捉えています。高いポテンシャルを持つ人材の発掘・採用をすべく、グループ各社が工夫を凝らして、それぞれの特性に応じた採用活動を実施しています。大和証券の新卒採用(通年)においては、応募者が作成した「自分史」をもとに、本人の価値観・行動に影響を与えた経験などを共有・把握したうえで、



現場の部室店長など、複数の目で採用対象者を選出していくことで、入社後、本人のキャリアパスに沿ったポテンシャルの伸長へとつなげています。応募者は、自ら話を聞きたい社員をさまざまな部門・部署から選択して面談することができる「ジョブサポーター制度」を導入しています。各部門で働く社員の考えや職場の雰囲気、キャリアパスについて理解を深めることができ、ミスマッチの減少に寄与しています。また、実践的かつ細分化・専門化したインターンシップや、入社時の所属部門を特定できる部門別採用の実施、高度な専門性をビジネスで活かすことができる人材を評価する人事制度「エキスパート・コース」の導入などにより、高いポテンシャルを有する人材の採用強化へとつなげています。さらに、多様な知識・経験を有するキャリア人材の採用も積極的に進めており、2024年度は新卒を含む年間採用人数764名のうち37.3%をキャリア採用で迎え入れています。採用者の多様性を包摂しながら、当社グループに定着し活躍できる環境を整備するためのオンボーディング施策として、入社式やメンター制度、キャリア入社社員との交流チャンネルの整備、経営幹部との懇親会などを実施しています。

人的資本

高付加価値人材の「育成」

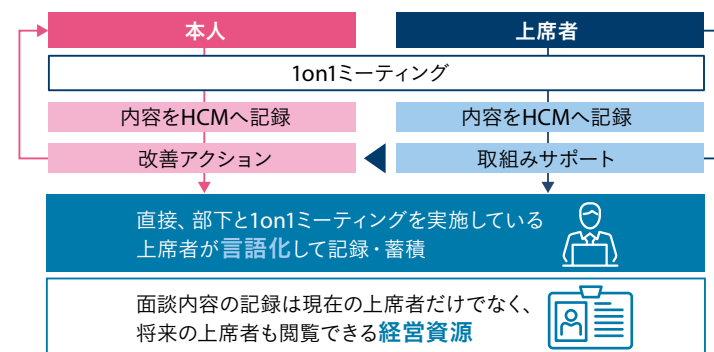
「人材」に投資をすることにより、その価値を高め、「人材」へと磨き上げることで、企業の成長へとつなげていくこと、これが当社グループの目指す人的資本経営の姿です。育成においては、社員一人ひとりがパフォーマンス向上やキャリア実現のために何が必要かを考え、自律して学び続けられる環境の整備が不可欠です。大和証券では、これまでの知見やノウハウを活用してカスタマイズされた教育研修プログラムに加えて、全社員を対象に、個別最適化された学びを提供することが可能なオンライン動画学習プラットフォームを導入し、マネジメントやデータ分析、マーケティングなどをはじめとした最新かつ評価の高いビジネス講座のなかから、必要な知識・スキルを選択、習得できるようにしています。

また、「お客様の資産価値最大化」の実現に向けて、質の高いソリューション提案につながるよう、CFPや証券アナリストなどをコア資格として取得を推奨しています。社員へのサポートとして、試験対策講座受講料・受験料の補助や社内コミュニティによる交流支援なども行っており、2025年3月末時点において、CFP資格取得者数は国内金融機関最多の水準となっています。さらに、デジタル・イノベーションの追求に向けて、高度なデジタル技術を活用してビジネス変革を担う人材を育成する「デジタルITマスター認定制度」や全社員を対象にデジタルスキルの向上を図るDaiwa Digital College、プログラミングやデータサイエンスの社内コンペの開催など、デジタル人材の育成にも注力しています。

適財適所の人財ポートフォリオ

社員がそれぞれの個性を活かしてパフォーマンスを発揮し続けるためには、自らキャリアを考え、行動していくことが重要です。当社グループでは、自律的なキャリア形成を支援するため、自身の希望するキャリアや職場環境に対する考えを人事部門にいつでも直接伝えることができる「自己申告制度」、グループ内のさまざまな業務に自ら手を挙げて異動を実現する「グループ内公募制度」を設けています。また、社員一人ひとりのキャリアに対する考え方とスキルレベルをリアルタイムで可視化できるタレントマネジメントシステム(HCM)を活用しています。社員本人と上司が1on1ミーティング

のなかで共有された強みや課題、キャリアプランを都度、入力・更新していくことで、社員ごとのその時々情報を蓄積しています。競争力の源泉である人材のキャリア可視化と連続性あるキャリア形成支援、蓄積した人的資本情報の活用により、最適な人材ポートフォリオの実現に取り組めます。



公正な評価・処遇

当社グループでは、入社年次を問わず、すべての社員がより高いステージや責任の大きいポジションで活躍したいと思えるような評価体系を目指しています。処遇については、成果や実績をもとに、あるべき水準と配分を常に模索しながら人的資本への投資を進めています。2022年度以降4年連続で給与水準の引き上げを実施しており、2025年度の処遇改定では、グループ全体で給与水準を5%程度引き上げることで、過去4年間の累計では20%以上の引き上げを行っています。人材獲得競争力の強化を目的として、会社への貢献が大きい社員を中心に処遇水準を引き上げ、再雇用後のシニア世代においても、専門性やパフォーマンスなどに応じた処遇体系に改定することで、Pay for Performanceの徹底を図っています。また、定量面だけでなく定性面も加味した総合的な評価を行うとともに、複数の目線で評価の妥当性について精査しています。加えて、定期的に社内アンケートを実施し、社員の声をもとに評価や処遇の水準が適切であったか検討するなど、双方向のコミュニケーションを通じて納得性の向上に取り組んでいます。

人的資本

エンゲージメント向上

■ エンゲージメントサーベイの実施

当社グループでは、企業業績と相関関係にあるエンゲージメントを包括的に計測し、生産性や業績の上昇につなげるため、匿名形式の「エンゲージメントサーベイ」を定期的に実施しています。サーベイを通じて「持続可能なエンゲージメント」*とその構成要素を体系的に把握し、各種基準値との外部比較、年齢・性別・組織間などの内部比較を行うことで結果を分析しています。また、業績との相関性が高いとされる「持続可能なエンゲージメント」をグループKPIに設定しています。

* 持続可能なエンゲージメントとは、生産的な職場環境、心身の健康などによって維持される、目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識を指す、WTW（ウィリス・タワーズワトソン）の概念。同社は、持続可能なエンゲージメントのスコアが高い企業は、当該企業が属する業界の平均的な成長率を上回る業績成長を見せる傾向にあるとしている。

大和証券グループのエンゲージメントスコアの推移

カテゴリー名	2021年度下期	2022年度上期	2022年度下期	2023年度下期	2024年度下期
持続可能なエンゲージメント	— (81)	79 (82)	79 (81)	80 (83)	81 (82)

(注) 1 カッコ内は大和証券のスコア

2 数値および分析資料はサーベイパートナーであるWTWより提供。数値は、全従業員のうち各カテゴリーの設問に対して肯定的な回答をした従業員の割合を設問ごとに集計のうえ、当該カテゴリーの全設問における当該割合の平均値を算出したもの。

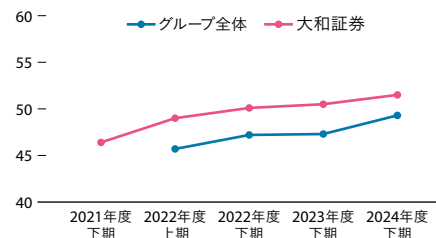
■ サーベイ結果から把握した主な課題

① 業務運営体制・デジタル化の取組み

各カテゴリースコアの水準から当社グループにおける主な改善領域は「業務運営体制」「デジタル化の取組み」と捉えています。会社全体の取組み、組織単位での取組みをそれぞれ実施してきたことで、サーベイ導入以降、一貫してスコアが上昇しています。

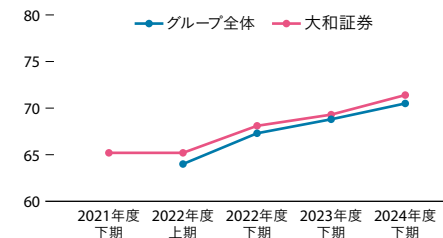
業務運営体制

- 業務の棚卸を定期的実施
- 部署単位で業務運営上のルールや承認フローの見直しを実施



デジタル化の取組み

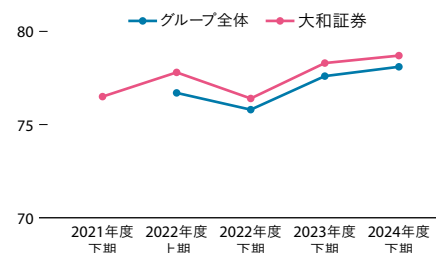
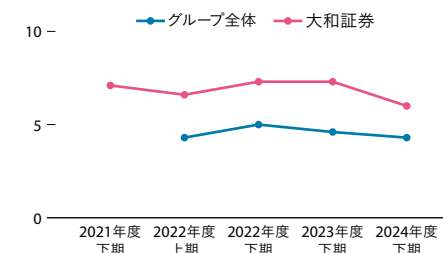
- 詳細はP.48 デジタル戦略へ



② 性別間のギャップ

全体と比較して女性のエンゲージメントスコアは低い水準となっており、組織パフォーマンスを高めるためには女性のエンゲージメント向上が重要な課題と捉えています。さまざまな施策を継続的に実施し、女性のスコアは緩やかに改善しています。

- 取組みの詳細はP.66 ダイバーシティ&インクルージョンへ

女性社員のスコア
(持続可能なエンゲージメント)男女間のスコア差
(持続可能なエンゲージメント)

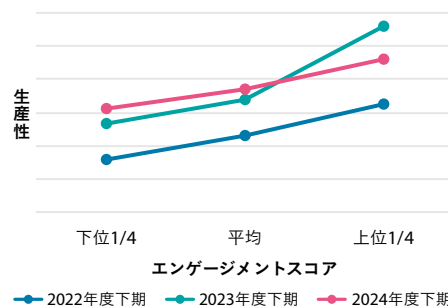
人的資本

■ エンゲージメントスコアと財務指標の相関分析

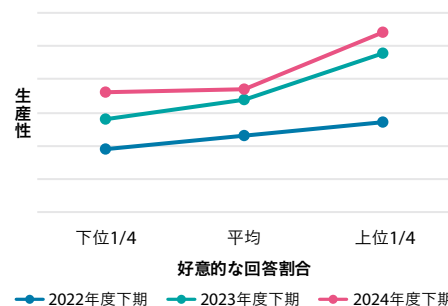
当社グループでは、エンゲージメントサーベイの結果と財務指標との相関分析を実施しています。グループKPIに設定している「持続可能なエンゲージメント」に加え、15カテゴリーのうち約半数のカテゴリーのスコアが生産性（収益／労働時間）と統計有意に相関することが確認できました。特に、「持続可能なエンゲージメント」および「デジタル化への取組み」のカテゴリー設問のスコアで上位1/4、下位1/4および対象組織全体の平均に区分すると、スコアが高いセグメントほど生産性が高く、全体平均の生産性が経年で向上していることを検証しました。デジタル人材育成、デジタル戦略の推進部署と各本部との連携強化、およびデータ活用的高度化などのデジタル戦略の推進により企業価値向上につながっていると捉えています。

エンゲージメントスコア／設問スコアと生産性の相関

持続可能なエンゲージメント



私は、成果を上げていくために必要なデジタルスキルを身に付けていると思う

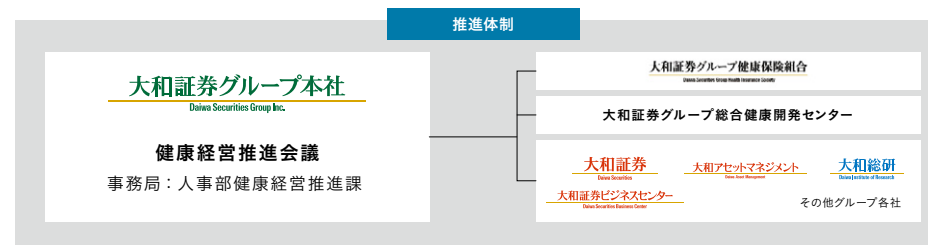


(注) 数値および分析資料はサーベイパートナーであるWTWより提供。数値は、「持続可能なエンゲージメント」のカテゴリーもしくは当該設問に対して肯定的な回答をした社員の割合を集計のうえ、各組織のスコアを四分位に分類したもの。

ウェルビーイングの向上

■ 健康経営推進体制

当社グループは、CHO（最高健康責任者）に人事担当役員を選任し、グループ各社の役員も積極的に関与して健康経営を推進しています。毎年、グループ全役職員の健康状態を分析した「健康白書」を作成し、CHO主催の「健康経営推進会議」をグループ横断で定期的開催することで、課題認識や取組みの評価・改善を行い、健康経営のPDCAを回しています。その結果、経済産業省が東京証券取引所と共同で、従業員などの健康管理を経営的な視点で考え戦略的に取り組む上場企業を選定する「健康経営銘柄」に、当社グループは2025年3月に選定されました。2015年の制度開始以来、10回目の選定となります。



■ 目標

健康経営による生産性の向上を図るため、以下を指標としています。さまざまな施策を継続的に実施した結果、2019年度以降、プレゼンティーズム損失割合は改善傾向にあります。

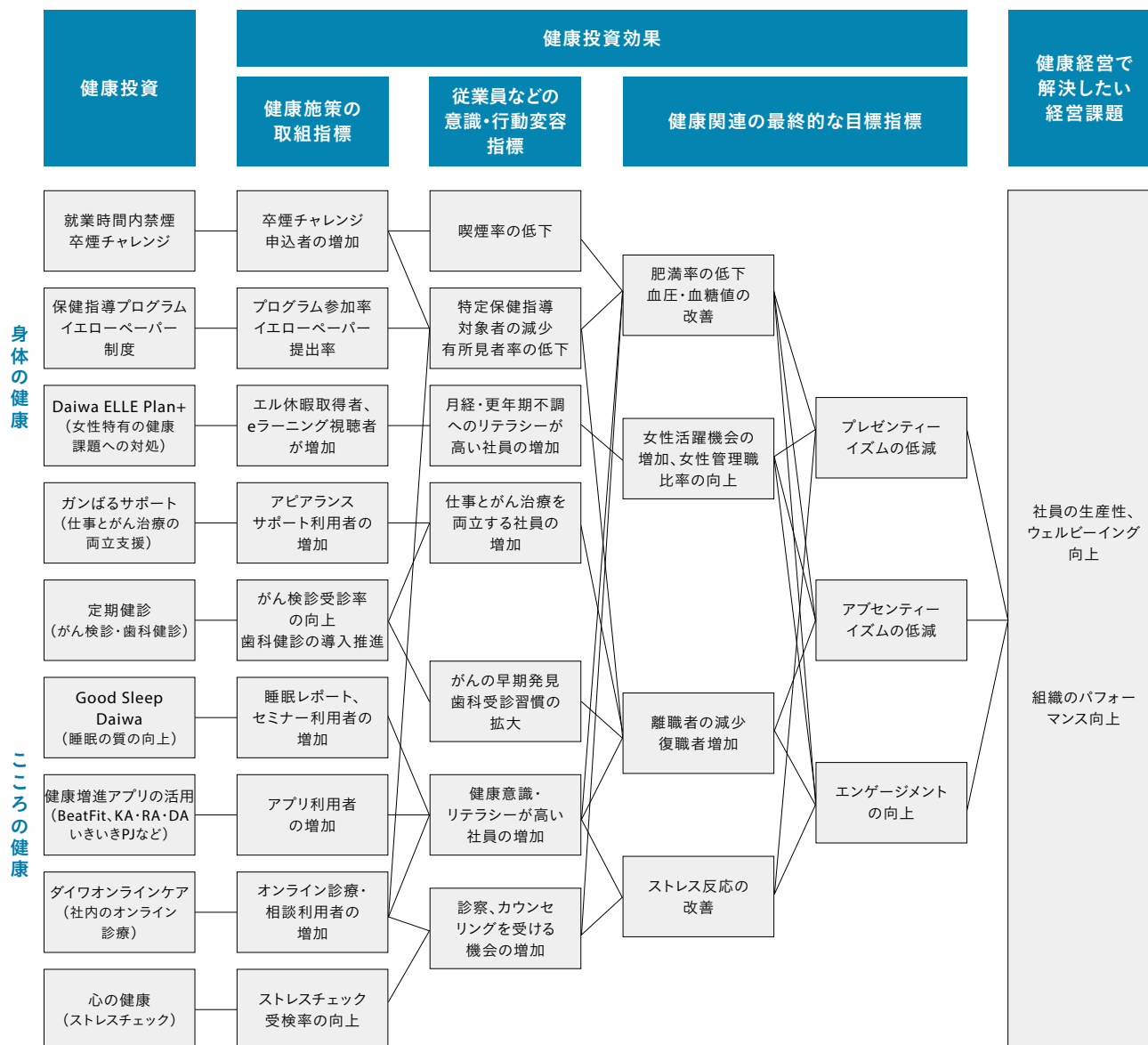
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	目標値 (2030年度)
プレゼンティーズム損失割合*1	18.7%	17.0%	15.2%	12.6%	13.9%	14.5%	10.0%未満
アブセンティーズム平均値*2	3.8日	3.4日	3.4日	3.1日	3.9日	4.0日	3.0日以下

*1 何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している状態。病気やケガがないときに発揮できる仕事の出来を100%として、過去4週間の自身の仕事を評価するアンケートを実施して算出。数値が小さいほど生産性が高い。

*2 病欠、病気休業の状態。過去1年間に自分の病気で何日仕事を休んだかを問うアンケートを実施して算出。日数が少ないほど生産性が高い。

人的資本

■ 健康経営戦略マップ



■ 主な取組み

① 女性特有の健康課題への対処

女性活躍の観点から、2018年に女性の健康を包括的にサポートするDaiwa ELLE Planを開始しました。月経・更年期による体調不良や不妊治療の際に取得できる「エル休暇」の新設、治療時間の確保、リテラシー向上のためのeラーニングや相談窓口の設置などの制度・施策を導入しています。2023年より総合健康開発センター内に婦人科専門医を配置し、社員が利用するオンライン診療「ダイワオンラインケア」の仕組みを利用して婦人科診療を開始しました。さらに、アプリを利用して月経関連症状による身体的負担や精神的ストレスを軽減するプログラムの導入、婦人科における各分野の専門医師による社員向け動画の配信、節目年齢での婦人科に関連する検査の実施などを2024年度より実施しています。

② オンライン診療の提供

2020年より、全国に勤務する社員が、本社ビルにある医務室（総合健康開発センター）を、オンラインで利用できる「ダイワオンラインケア*」を導入しています。2022年度以降の受診件数は導入当初の件数より倍増し、年間1,000件を超えています。内科などの通常の診療に加えて、健診結果やこころの健康に関する相談、禁煙外来などを幅広く行っています。社員の費用負担は診療代と薬代のみで、居住地域にかかわらず会社が送料を負担して、おむね翌日には自宅に処方薬が届けられます。

*「ダイワオンラインケア」専門医（診療・相談）：循環器内科、呼吸器内科、消化器内科、脳・神経内科、腎・高血圧内科・糖尿病内科、精神科、婦人科

人的資本

ダイバーシティ&インクルージョン

D&I推進室長メッセージ



ダイバーシティ&
インクルージョン推進室長
平野 友視

私は「違い」こそが新しい可能性を切り拓く原動力だと信じています。多様な価値観や経験が交わることで、組織はしなやかに強くなります。一人ひとりの声が尊重され、挑戦が称えられる風土を築くことで、誰もが生き生きと活躍できる会社を目指します。多様性を活かしたイノベーションが、お客様・社会への最良の価値提供につながると確信し、これからも全力でD&I推進に取り組みます。

「多様性をチカラに変える」D&Iに対する考え方

持続的な競争力の強化に向けて、ジェンダー・年齢・障がい・LGBTQ+・人権・採用ルートなどさまざまな観点から、社員一人ひとりの強みや個性、専門性を活かし、最大限にパフォーマンスを発揮できる環境の整備を進めることで、成長や働きがある組織を目指しています。

D&I推進委員会

代表執行役社長CEOを委員長として、複数の経営幹部、テーマに応じてアドバイザーとして任命した全国部室店の役職員とともにD&Iに係る幅広いテーマで議論を実施しています。委員会の様子は役職員の誰もがオンラインで傍聴することが可能です。

■ ジェンダーダイバーシティ

ダイバーシティのなかでも、女性活躍推進を重要課題として捉え、2005年より各種施策に取り組んでいます。継続的な取り組みにより、2024年度末の女性管理職比率は20.4%となり、サステナビリティKPIのひとつとして定めている2026年度までに女性管理職比率を20%以上（連結）とする目標を達成しています。

① 職制転向／キャリア研修

幅広いキャリアに挑戦できる職制転向制度を設けており、2009年以降1,100名以上が事務職から総合職へと転向しています。また、管理職手前の女性を対象に、自らのキャリアを考え、自分らしいマネジメントスタイルを習得するための研修も実施しています。

② 両立支援制度

仕事と育児・介護の両立にあたり、性別を問わず利用できるさまざまな制度（家事代行サービス、ベビーシッター制度、介護コンシェルジュなど）を導入しています。

③ 男性育休の取得推進

男性の育児参画を推進しており、2024年度末の男性の育休取得率は連結ベースで103.0%となっています。取得日数の長期化を視野に2022年より、出生時育児休業、育児休職ともに最大4週間給与保障とし、原則2週間以上の取得を必須としています。

④ 女性の健康課題への取り組み

▶ 詳細はP.65参照

■ 多様な働き方の拡充

育児や介護といった個々の事情を抱える当事者をはじめ、当事者以外の社員も含め、柔軟な働き方を選択できる環境づくりに重点を置き、各種人事制度の改定を実施しました。

仕事と育児・介護の両立支援に加え、早期復職を支援するため、保育施設費用補助の拡充を図っています。また、育児や介護のため勤務時間に制約のある社員を主な対象として、フレックスタイム制度の利用要件を緩和し、短時間勤務制度も拡充しました。

■ LGBTQ+の理解促進と制度整備

LGBTQ+の当事者が安心して働ける職場環境の整備にも注力しています。各自治体の「パートナーシップ制度」で公式に認定されたパートナーを、社内制度において配偶者と同等と認める運用を行うほか、社内外の相談窓口の設置、LGBTQ+への理解と支援を目的とした「Daiwa ALLYネットワーク」の構築も進めています。これらの取り組みが評価され、「PRIDE指標2024」にて最高評価のゴールドを獲得しました。