

人的資本

CHOメッセージ

人材の重視(企業理念)

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。

大和証券グループにとって、人材は持続的な競争優位の源泉であり、企業価値創造を支える根幹です。私たちは、社員一人ひとりが自らの力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。また、互いを尊重し、高め合いながら挑戦できる企業文化を通して、組織の一体感と従業員エンゲージメントの向上を図り、持続的な企業価値向上につなげていきます。

デジタル人材・AI人材の育成にも注力しています。2022年よりDaiwa Digital Collegeを設置して、全社員がデジタル戦略の実現に向けたスキルを習得できるよう、多様なカリキュラムを提供しています。一方で、「多様性をチカラに変える」という考え方のもと、ダイバーシティ&インクルージョンを継続的に推進しています。また、健康経営をはじめとするさまざまな取り組みを通じて、社員のやりがいや働きがいを高めウェルビーイングの向上を図っています。

今後も、グループ経営基本方針である「お客様の資産価値最大化」の実現に向けて、人材への投資を一層強化するとともに、社員一人ひとりの挑戦と成長を支えるカルチャーを育みながら、中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

大和証券グループ本社
常務執行役
企画副担当 兼 人事担当 兼 最高健康責任者(CHO)
兼 サステナビリティ担当 兼 金融経済教育担当

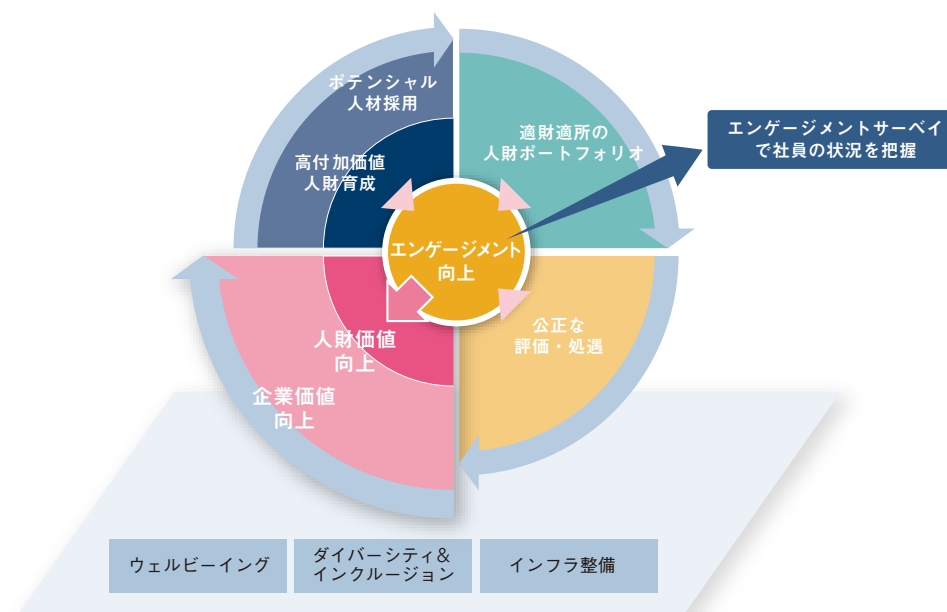
川島 博政

人的資本経営に対する考え方

当社グループは、「お客様の資産価値最大化」を経営の中核に据え、総資産コンサルティングの高度化と付加価値の高いソリューション提供を通じて、持続的な成長および中長期的な企業価値向上を目指しています。こうした経営戦略を実現させていく基盤として、人材を競争力の源泉と位置付けて、人事戦略を経営戦略と一体で推進しています。

人事戦略としては、「採用」「育成」「人財ポートフォリオ」「評価・処遇」を主要な施策領域と定めて、人的資本への体系的な投資とマネジメントを継続的に進化・深化させながら、優秀な人材の確保、専門性の高い人財への育成、人財価値を最大限発揮できるポートフォリオの構築、適切な評価・処遇体系の構築を進めていくことで、社員一人ひとりの付加価値創出力の向上と行動変容を図っています。

主要な施策領域のそれぞれは社員のエンゲージメントにも関係しています。社員の主体的な成長と高いエンゲージメントが業績の向上や生産性につながるの考え方にもとづき、人事戦略におけるKPIとして「持続可能なエンゲージメント」を設定し、継続的なモニタリングと改善を実施しています。



人的資本

ポテンシャル人材の採用

採用は当社グループの持続的成長と企業価値向上に資する経営戦略上の重要施策と捉えて、グループ各社の特性に応じた採用活動を行っています。

大和証券では、新卒採用(通年)において、応募者が作成する「自分史」をもとに価値観や行動特性を把握したうえで、部室店長など複数の視点から選考を進めています。本人のキャリアパスを見据えて選出することで、入社後のポテンシャルの伸長へとつなげています。あわせて、応募者がさまざまな部門・部署の社員のなかから話を聞きたい社員を選んで面談できる「ジョブサポーター制度」を導入し、当該社員がその考え方や職場の雰囲気、キャリアパスへの理解を深めることで、入社後のミスマッチ低減を図っています。

また、高度な数理能力やITスキルなど、高い専門性をビジネスに活かせる人材を評価する人事制度「エキスパート・コース」を導入し、より高いポテンシャルを持つ人材の採用強化を進めています。

さらに、多様な経験や知識を有するキャリア人材の採用も積極的に推進しており、2025年度は年間採用人数766名のうち26.9%がキャリア採用となりました。採用者の多様性を活かしながら、早期に定着・活躍できる環境を整備するため、入社式やメンター制度、交流チャネルの整備、経営幹部を交えた懇親会などのオンボード施策を実施しています。

● P.31 社員コメント(大和PIパートナーズ)

高付加価値人材の育成

社員の育成においては、これまでの知見やノウハウを活用した教育研修プログラムに加えて、社員一人ひとりが自身のパフォーマンス向上やキャリア形成に必要な能力を主体的に考え、学び続けられる環境の整備を強化しています。

大和証券では、全社員を対象に、個別最適化された学習機会を提供する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などをはじめとした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。あわせて、高度化・多様化するお客様ニーズに対応し、付加価値の高いソリューション提案を実現するためにCFPや証券アナリストなどの資格取得支援を実施しており、2026年3月末時点において、CFP資格取得者数は金融業界最多の水準となっています。また、全社員を対象としたDaiwa Digital Collegeを通じて、生成AIをはじめとするデジタル技術を積極的に活用できるデジタル人材の育成にも取り組んでいます。

こうした「お客様の資産価値最大化」に資する高い専門性を備えた人財を育成するための人的資本投資として、社員一人当たりの教育投資額を2020年度比で25%以上引き上げています。

適財適所の人財ポートフォリオ

社員一人ひとりが個性や強みを最大限に発揮し、高いパフォーマンスを生み出すためには、社員自らがキャリアを主体的に描き、行動することが不可欠です。

社員の自律的なキャリア形成を支援する仕組みとして、上司との1on1ミーティングを通じてキャリアビジョンや自身の強み・課題を共有するとともに、希望するキャリアや職場環境に関する考えを人事部門へ直接伝える「自己申告制度」、グループ内の多様な業務に自ら応募し異動を実現する「グループ内公募制度」を導入しています。社員の主体的な挑戦を後押しすることで、適財適所の人材配置を目指しています。

また、社員の志向やスキルレベルなどをリアルタイムで可視化するタレントマネジメントシステムを活用しています。1on1ミーティングで更新された情報を社員ごとに蓄積・引き継ぐことで、異動後も一貫したキャリア支援・育成を実現しています。

これらの取組みを通じて、競争力の源泉である人財のキャリア形成支援と蓄積した人的資本情報の戦略的な活用により、最適人財ポートフォリオの構築を進めています。

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・処遇体系を目指しています。

評価については、定量面に加え定性面も加味した総合的な評価を行うとともに、複数の視点から評価の妥当性を多面的に精査しています。また、評価のフィードバック自体が人材の成長を促すための重要な機会と捉えて、社員一人ひとりが納得できる評価制度の実現に取り組んでいます。

人的資本投資のうち、処遇については、Pay for Performanceの考えにもとづき、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、競争力のある処遇制度を整備し、パフォーマンスに応じた報酬となるよう毎年見直しを行っています。2022年度以降5年連続で給与水準の引き上げを実施しており、過去5年間の累計では25%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

人的資本

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の徹底を図っています。また、2026年度より、グループ従業員持株会を通じた「特別奨励金拠出制度」を導入し、株価上昇や企業価値向上に対する社員の意識をより一層高めることで、さらなる企業価値向上を目指します。

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、持続的な業績成長と中長期的な企業価値向上を目指し、匿名形式の「エンゲージメントサーベイ」を定期的の実施しています。本サーベイでは、「持続可能なエンゲージメント」*およびその構成要素である15カテゴリーを計測し、外部ベンチマークとの比較や属性別分析などを通じて、多面的に結果の活用を図っています。また、将来業績との関係性が検証されている「持続可能なエンゲージメント」をグループKPIとして設定しています。2025年度のサーベイでは、前年度より「持続可能なエンゲージメント」のスコアが3ポイント上昇し、当社グループの課題のひとつである「デジタル化の取組み」のスコアが6ポイント上昇しました。グループ戦略骨子のひとつとして「デジタル・イノベーションの追求」を掲げ、Microsoft 365 Copilotの全社導入をはじめ、デジタル戦略を推進していることが寄与したと考えています。

① 取組みの詳細はP.56 デジタル戦略

* 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、ウイリス・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、将来的に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。なお、当社グループKPIは、当該カテゴリーの全設問における肯定的な回答の割合の平均値を算出したものを使用

大和証券グループのエンゲージメントスコア

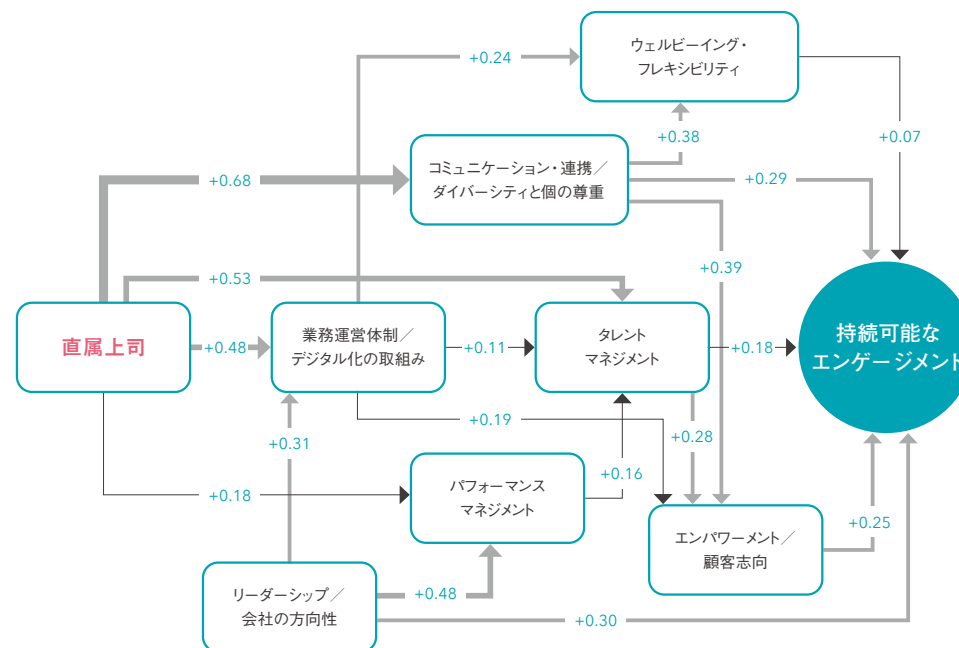
カテゴリー名	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	(%) 目標値 (2026年度)
持続可能なエンゲージメント	－ (81)	79 (81)	80 (83)	81 (82)	84 (85)	80 以上
デジタル化の取組み	－ (65)	67 (68)	69 (69)	71 (71)	77 (78)	－

(注) カッコ内は大和証券のスコア

エンゲージメントスコアの因果構造

エンゲージメントサーベイの結果をもとに、社員のエンゲージメントに影響を与える要素の関係性を分析しています。具体的には、仕事の要求度—資源モデル(JD-Rモデル)などの理論モデルおよびエンゲージメントサーベイの設問からカテゴリー単位での因果構造モデルを構築し、因果関係の強さを可視化しました。下図に記載している数値は各要素がほかの要素へ与える影響度を示しており、数値が大きいほど影響が強いことを表しています。因果構造モデルをもとに、「持続可能なエンゲージメント」のスコアを向上させるために優先度の高い課題を組織ごとに特定し、改善アクションの策定に活用しています。大和証券では、「直属上司」カテゴリーの影響が最も大きい結果となったことを受け、組織パフォーマンスを向上させるため、マネージャーの能力開発から行動変容、実践、仕組みによる支援まで一体的に推進しています。

因果構造モデル



(注) 1 パス係数: 0.5以上は非常に強い影響、0.3～0.5は強い影響、0.1～0.3は弱い影響、0.1未満はほとんど影響なし
2 エンゲージメントスコアの因果構造分析はエムシーディースリー(株)の協力のもと実施

人的資本

マネージャーに対するサポート施策

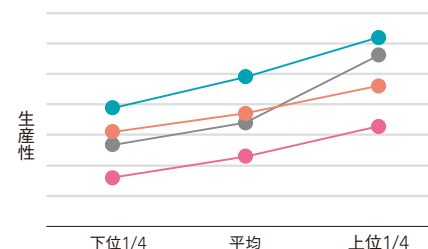


■ エンゲージメントスコアと財務指標の相関分析

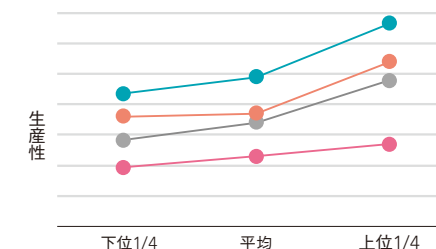
当社グループでは、エンゲージメントサーベイの結果と財務指標との相関分析を実施しています。グループKPIである「持続可能なエンゲージメント」に加え、15カテゴリーのうち約半数のカテゴリーにおいて、生産性(収益／労働時間)との間に統計的に有意な相関が確認されています。特に、「持続可能なエンゲージメント」や「デジタル化の取組み」のスコア水準別に比較すると、スコアが高いセグメントほど生産性が高い傾向が確認されました。これらの分析結果を踏まえ、デジタル人材育成やデータ活用的高度化、業務の抜本的なAI代替などの取組みを進めています。これらの取組みを継続することで、年々生産性を向上させています。

エンゲージメントスコア／カテゴリースコアと生産性の相関

持続可能なエンゲージメント



デジタル化の取組み



エンゲージメントスコア
 2022年度 2023年度 2024年度 2025年度
 好意的な回答割合
 2022年度 2023年度 2024年度 2025年度

(注) 数値および分析資料はサーベイパートナーであるウイリス・タワーズワトソンより提供。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、各組織をスコアにより四分位に分類したもの

ダイバーシティ&インクルージョン

■ D&Iの取組み—多様性をチカラに変える

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進を重要な経営課題と位置付けており、多様な人材が互いの違いを尊重しながら、最大限に能力を発揮できる環境を整備していくことが、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の原動力になると考えています。特に、性別・年齢・障がい・国籍・LGBTQ+など、属性の多様化を図るだけでなく、ライフステージを問わず、「多様性をチカラに変える」ためのインクルージョンが新たな価値創造につながるものと捉えて、人事戦略やエンゲージメント向上施策と一体で推進しています。

D&I推進委員会

代表執行役社長CEOを委員長として、複数の経営幹部や、テーマに応じてアドバイザーとして選任した全国の役職員とともに、D&Iに係る幅広いテーマで議論を行っています。委員会の様子は役職員の誰もがオンラインで傍聴可能です。委員会で挙げた課題を踏まえ、必要なアクションを具体化し、各種制度や施策の拡充につなげています。

人的資本

ジェンダーダイバーシティ

女性活躍推進については、20年以上前の2005年から課題意識を持って継続的に取り組んでいます。2025年度末の女性管理職比率は22.0%となっており、サステナビリティKPIとして定めている2026年度までに女性管理職比率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

キャリアの幅を広げる職制転向制度を設けており、2009年度以降累計1,200名以上が事務職から総合職へと転向しています。また、女性の管理職登用から幹部候補育成を見据えたキャリア研修Daiwa Women's Forumを複層的に実施しています。



あなたがもっと輝けるほうへ
ダイワのCOMPASS



② 復職サポートプログラムCOMPASS

育児休職からの円滑な職場復帰を支援する新たなプログラムCOMPASSを2025年度より導入しています。復職前後の不安やギャップを軽減し、スキルとマインドの両面から支援することで、キャリアの円滑な継続とさらなる活躍につなげています。

③ 男性育休の取得推進

男性育休については、取得日数の長期化による実効的な育児参画を目指しており、2022年度より、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。2025年度の男性育休の平均取得日数は34.8日と1ヵ月を超えています。

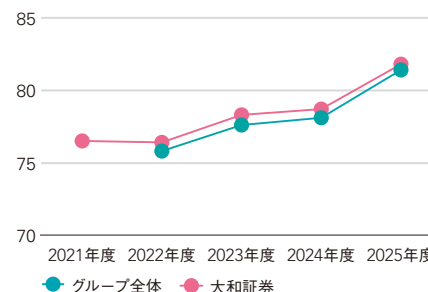
D&Iの観点で見た持続可能なエンゲージメント

全体と比較して女性のエンゲージメントスコアは相対的に低い傾向にあり、組織パフォーマンスのさらなる向上に向けた重要なテーマのひとつと認識しています。ジェンダーダイバーシティに係る各種施策を継続的に実施した結果、女性のスコアは緩やかな改善傾向を示しており、男女間のスコア差は縮小しています。

● 持続可能なエンゲージメントについてはP.51「エンゲージメント向上」もご参照ください。

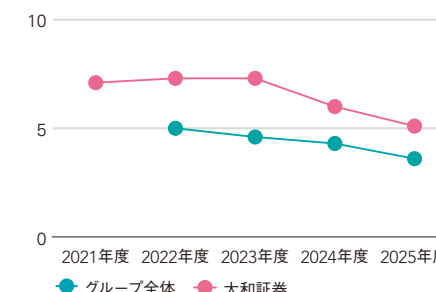
女性社員のスコア

(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)



社員との連携

当社グループでは、「人材の重視」を企業理念に掲げ、仲間と高め合う社風や企業文化のもと、社員に寄り添った人事施策・制度や柔軟な働き方、福利厚生などの導入を行ってきました。この会社の想いを社員一人ひとりにわかりやすく伝えることを目的として、2026年よりDaiwa Human Capital Reportの発行を始めました。グループ従業員持株会を通じた特別奨励金拠出制度や奨学金返済サポート制度、健康保険組合の充実したサポートなど、各制度の社員の利点を取り上げ、実際に制度を利用した経験のある社員へのインタビューを交えて紹介しています。制度の利用シーンや制度内容に対する解像度が上がり、理解浸透に一役買っています。

また、当社グループの職場から離れている社員に対しても、会社とつながっている安心感を持てる架け橋となるツールとして、2026年7月にD-Linkアプリを導入しました。本アプリの導入により、出産、育児、介護などによる休職や出向などで社用端末を保有していなくても、ライフイベントの発生時に必要な手続きや利用可能な人事制度に簡単にアクセスできるようになりました。

今後も社員との連携強化を通じて、すべての社員が輝くことができる施策拡充を進めていきます。

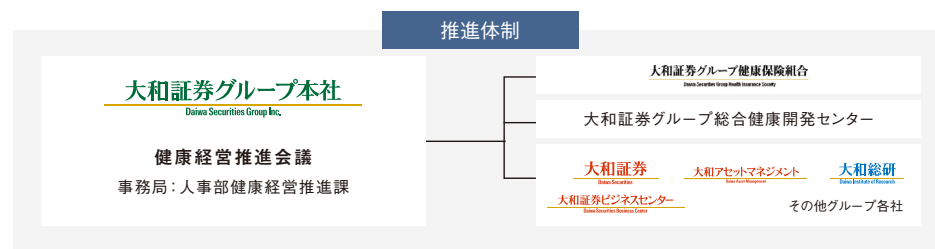


人的資本

ウェルビーイングの向上

健康経営推進体制

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定期的にグループ横断で開催することで課題認識、取組みの評価・改善を行い、健康経営のPDCAを回しています。2025年度も女性の健康施策をはじめさまざまな取組みを実施しており、社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、経済産業省が東京証券取引所と共同で選定する「健康経営銘柄」に、当社グループは2026年3月に選定されました。2015年の制度開始以来、11回目の選定となります。



目標

健康経営の効果指標である2つのKPIを改善し、生産性を向上させるため、以下に記載している取組みをはじめ、さまざまな施策を実施しています。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	目標値 (2030年度)
プレゼンティーズム 損失割合*1	17.0%	15.2%	12.6%	13.9%	14.5%	14.5%	10.0%未満
アブセンティーズム 平均値*2	3.4日	3.4日	3.1日	3.9日	4.0日	3.8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

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支援するDaiwa ELLE Planを開始しました。月経や更年期に伴う体調不良、不妊治療の際に取得できる「エル休暇」の新設をはじめ、治療時間の確保、リテラシー向上を目的としたeラーニングの実施や相談窓口の設置など、各種制度・施策を導入しています。また、2023年からは社員が利用するオンライン診療の仕組みを活用し、婦人科診療を開始しました。さらに2024年には、アプリを活用した月経関連症状による身体的負担や精神的ストレスの軽減プログラムの導入に加え、婦人科分野の専門医による社員向け動画配信、節目年齢における婦人科関連検査の実施など、支援を拡充しています。2025年度には、月経痛を直接緩和するデバイスを活用したプログラムや、更年期セルフケアアプリなど、フェムテックを活用した取組みを実施しました。

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オンラインで本社ビルにある医務室（総合健康開発センター）を利用できるダイワオンラインケア*を導入しており、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、禁煙外来も含め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の専門医（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

③ ウェルビーイングプラットフォームの利用

社員の健康づくりを支援するとともに、データサイエンスとAIを活用した人的資本経営を実現するため、グループ会社である大和総研が開発したウェルビーイングプラットフォームHearbit（ハービット）のトライアル利用を2025年度より開始しました。社員がワンストップで食事、運動、メンタルヘルスなどのアプリを無料で活用でき、自身の疾病リスクを確認しながら自ら健康増進を図ることができる環境を整備しています。

人的資本

健康経営戦略マップ

