

## 30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL7

### 田代桂子様とのインタビュー：多様性と企業変革

**SMDAM** 田代さんの大和証券グループ本社（以下「大和証券」）におけるヒストリー、その中で多様性の視点で注力してきたことについてお話しください。

**田代** 1986年の入社当時、総合職の女性は5名しかいませんでした。それから約15年間の合計でも、総合職として入社した女性はわずか60名程度と全体の1.3%程度に過ぎませんでした。したがって、当社における女性活躍とは、総合職でない女性たちをいかに引き上げて、社内の女性人材のプールを増やすかがポイントでした。入社後のキャリア形成、研修の受け方、個人の希望も異なりますが、私は女性たちにやる気や自信を持ってもらうために、毎年対象者を集めて積極的に研修を実施していたと記憶しています。

**SMDAM** 他の女性同期4名の方々はそれぞれどのようなキャリアを積まれたのでしょうか。

**田代** 男女雇用機会均等法が施行され、私自身は就職活動期間中、かなり意識的に面接へ臨みました。そのなかで、大和証券はかなり高い意識を持っていると思えました。例えば、制服を着る・着ないといったことについても、まだ何も考えていない企業が多い中で、当社は「総合職ですから、制服は着ません」と明言していました。私の同期4名というのは、そうした当社を選んで入社したといえます。同期で当社に残っているのは私1人だけですが、それぞれ素晴らしいキャリアを築いています。

**SMDAM** 当時の女性総合職の方々も、総合職として分け隔てなくキャリアを築くことができたということでしょうか。

**田代** 私の場合は、入社後の昇進・昇格、留学生試験、転勤等で区別された記憶はないですね。私の後に留学された女性同期もいます。何かしらの区別的なものがあったのかもしれませんが、人事がしっかりとみていたように思います。

**SMDAM** 留学自体はご自身で希望されたのですか。

**田代** そうです。留学生試験を受けました。私の所属していた部署は留学制度を利用している方が多かったという影響もありますが、「また2年間学生ができるのであればやりたい」と気軽に挑戦しました。良かったと思います。

**SMDAM** 留学制度を利用してMBAを取得されましたが、いつごろからマネジメント意識を持つべきでしょうか。

**田代** 現在の女性社員は、自然に「支店長になりたい」といった希望を持っていると思います。ただ、私の時代の女性総合職は、当社にそうした制度があること自体を知らずに入社し、「支店長やマネジメントになりたい」といった明確な意識は持っていなかったと思います。

**SMDAM** 田代さんが入社された当時、大和証券で女性活躍に対する意識が高かったのは、人事など現場の方だったのでしょうか、それとも経営陣からトップダウンで取り組まれていたのでしょうか。

**田代** 詳しいことはわかりません。ただ、採用面接まで経営層が深く関与していたとは思えないので、やはり当時の人事の意識が高かったのではないのでしょうか。当社で初めて留学制度を利用した女性は一般職の方でした。そうしたエピソードからも、人事部、もしくは人事のどなたかが高い意識を持っていたのではないかと思います。私は、早稲田大学時代に「私たちの就職手帖」の取材という形で、企業に様々な質問を投げかけました。そうした中で、私はリクルートスーツを着ないで就職活動しようと考えました。リクルートスーツを着ていなくても、採用してくれる会社はいい会社に違いないと考えたのです。自分で面接官をやってみてわかりましたが、リクルートスーツを着ていなくても、きちんとした格好で、きちんとした応対ができれば落とすことはありません。しかし、相変わらず学生たちはリクルートスーツを着ています。会社側から、「あなたがどんな格好をする方なのか知りたいので、普通の格好で面接にきてください」と呼びかけた方がいいと思います。

**SMDAM** そうした文化が次第に大和証券全体にも浸透、熟成していったのでしょうか。

**田代** 元々当社はちょっとしたアイデアを取り上げるカルチャーがあったと思います。MMF、株式累投、オンライン証券等、すべて当時の若手の意見が取り上げられた例です。

**SMDAM** 変えようと思えば変えることができる現在の立場からみて、変革の際にハードルと覚えることはありますか。

**田代** 取締役といった立場であってもそうだけでなく、現状を変えたいと考える人は多いですが、実際に変えていくことは難しいというのが現実です。人それぞれ考え方やカルチャーは異なりますし、何をどう変えたいのかもそれぞれです。30%Clubの掲げる30%という数字も、数値目標の是非はありますが、まずはここに向けてやってみようということだと私は思います。



田代 桂子様

大和証券グループ本社  
取締役 執行役副社長

1986年大和証券入社、1991年スタンフォード大学MBA取得、2011年ハーバードビジネススクールAMP修了。大和証券入社後、国際引受部、シンガポール・ロンドン海外現地法人等、国際畑におけるキャリアに加え、大和証券グループ本社IR室長、大和証券キャピタル・マーケティングアメリカホールディングス Inc. 会長などを歴任。CFA(米国証券アナリスト)。公益社団法人経済同友会 副代表幹事。IFRS財団評議員。金融庁 企業会計審議会委員。金融庁金融審議会(ディスクロージャーワーキング・グループ)専門委員。

**SMDAM** なかには数値目標に向かう過程で社内の人材プールが不足しており、これを解決しない限り、社内からの女性役員登用は難しいと説明される会社もありますが。

**田代** それは、その企業の意識次第だと思います。そもそも肩書や業務の定義を変えていく必要性があります。そうした企業はジョブ・ディスクリプションが古いままなのではないでしょうか。ダイバーシティを達成するには、みんなが同じキャリアでは意味がありません。

**SMDAM** 女性取締役として取締役ににおける役割はユニークであるべきとお考えでしょうか。それとも、フラットであるべきでしょうか。

**田代** 役割分担はないと思います。取締役の1人としてそれぞれのスキルや経験を発揮すべきと考えます。ただ、女性としての経験値が、男性のそれとは違う部分はあると思います。

**SMDAM** 日本社会の現状として、女性取締役としての役割を感じる場面はありますか。

**田代** 感じさせられていると思います。女性の社外取締役のなかには、「女性だから選任された」と思われて、それが負担になっていることがあると思います。私が役員に就任したときは、新任女性役員4名同時就任という異例なタイミングでしたが、社長に呼ばれ、「若いし、女性だから、マスコミを含めた周りから、女性役員であることを取り上げられることになるだろう。申し訳ない」と言われました。実際にも新聞にもそのように取り上げられました。しかし、そのことをわかってきている人に選ばれたというのは支えになりました。そのようなフォローを受けていない方々は、周囲の反応に直接さらされていると思います。最近では経済同友会の活動でも、昔からの「理想の家族像」に対し、異論を唱えるのは男性経営者も少しずつ増えており、変わりつつあることを感じています。

**SMDAM** 確かに、昔は女性一般職の存在にも特に違和感を持つことはありませんでした。

**田代** 40才代半ばくらいまでの世代は、いかに女性の人材プールを確保するかが重要でした。これは長期間、会社勤めをしていてもキャリアパスに乗っていない女性が多いというだけです。そうした人たちが、ジョブ・ディスクリプションを変えていながら、引き上げていく必要があります。

**SMDAM** 田代さんはそうした層を引き上げる立場でしたが、意識の違いはありましたか。

**田代** 意識の違いというよりも、自信の違いかだと思います。女性の中にはキャリアについて「自分は考えていなかった」という負い目を感じている方が多いです。むしろそれがダイバーシティに貢献していく可能性があると感じています。逆に男性は必要以上にキャリアを意識させられ、負わされているように思います。今は女性が仕事も家庭も、といわれていますが、男性も同様に仕事も家庭もすべてやりたいと思うようになれば、自ずと問題は解決すると思います。仕事以外の目的を持つことができれば、みんな喜んで早帰りするでしょう。

**SMDAM** 大和証券として、男性の意識改革に取り組んでいることはありますか。

**田代** 会社としては、子育ては二人でやりましょうと積極的に推進しています。制度を作るだけでは解決しないことがわかってきたので、男性の抵抗感をいかに打ち破るかを考えてきました。例えば数年前に休暇の名称を変更してみました。子供の入学、卒業といったイベント時に取得する休暇を「キッズセレモニー休暇」としました。これは上司からすると申請されたら断りにくいですが、男性の育休も、数日間程度では「育児」には程遠いので、「育児サポート休暇」ではないかと提言してみたりもしました。

個人的に、育休の内容にはこだわり、普通の有休に過ぎない内容なのに、育休として申請していた場合には、「これは有休だから、育休は別に取りましょう」と、伝えていました。本来の趣旨で育休を利用するように促してきたことで、徐々に理解してもらえるようになりました。有休を育休に振り替えての取得率100%は意味がない、と伝えていました。今では、男性がもっと本気で育児参画をするよう“サポート”がつく休暇を廃止し、男性は2週間以上の育児休職を必須としています。

**SMDAM** かつての証券会社は、すすんで長時間労働をするような風土があったと思います。そこから大きく変わったということですか。

**田代** 長時間労働を前提としていた優秀な若手は残りません。仕事をしたい、家庭のこともしたい、すべてのことを手に入れられる企業に優秀な人も集まります。

**SMDAM** 仕事至上主義でも株主としては株価が上がれば良いという考え方もあります。

**田代** それはサステナブルではないでしょう。2007年、当社では19時前退社を強力に進めたことがあり、その時に強く実感することになりました。当時は私もリテール部門にいましたし、多くの役員が「無理だ」と当時の社長に嘆願していました。それでも、社長が19時以降の残業に目を配り、早く帰るように言い続けました。プライシングで夜間残る必要性や、休日出勤の必要性があれば、別の日に休むよう推奨されました。それが、当社におけるワーク・ライフ・バランスのはしりだったと思います。実際に取り組んでいくと、むしろ良い仕事をする社員が増えました。例えば短期間に集中して長時間仕事をするのもいいですが、長期的には続きません。がむしゃらに働くだけではいいアイデアは生まれてきません。19時前退社はそれを感じる機会になりました。

**SMDAM** そもそも海外ではわざわざ早く帰ろうという発想はないですよ。

**田代** ないですね。仕事と家庭のバランスを自らで管理できなければ、仕事のパフォーマンスが上がらずに解雇されてしまうし、家庭を振り返らないと離婚されてしまいます。この板挟みで必然的にバランスを考えざるを得ません。しかし、日本ではそのような評価体系が確立されていません。労働規制を緩和すべきという話ではなく、日本企業は終身雇用等のメリット、デメリットをどのように乗り越えていくかが課題で、その良い解は見つかっていませんが、まずはやってみようという姿勢が大切です。

**SMDAM** ダイバーシティの推進について何かアドバイスをいただけますか。

**田代** なぜ女性取締役30%の多様性が必要なのか、そこをしっかりと考えているのか疑問に思うことがあります。企業がより競争力を高めるためには、そもそも戦略がダイバースな意見に基づく必要がある、そのことを理解していない企業が多いように思います。ぜひ投資家のみなさまにはそうした点をチェックして頂きたいです。問題は非常に根深いと感じます。子育てや家庭像に関する根強い思い込みから、制度があっても利用されないという事態に陥っています。制度の整備を進めたら、さらにもう一步を踏み込む必要性があります。

**SMDAM** 制度面を整えた企業に、それを理解して入社した若手社員が、ちょうど制度を利用する時期に差し掛かっているという話も伺います。一方で、会社にはそれを受け入れることが難しい世代もいます。

**田代** ステレオタイプを打ち破る必要がありますね。これまでの価値観を正しいと思ってきた人たちにとっては、自身を否定されたようにも感じます。そうした人たちにもケアが必要な段階だと思います。世の中が変わって、居場所は変わるかもしれないけれど、存在を否定しているわけではないのですよ、と伝えていかなければ、変わっていきません。例えば、自分の子供世代から、そうしたことを知る機会もあるでしょう。そうした人々をケアしなければ、ステレオタイプの似た人たちが固まってしまう可能性があります。30%Clubはそうした人たちも含めて変わっていくという取組みではないかと期待しています。

**SMDAM** これまでに変化を促すなかで、手ごたえを感じたことはありますか。

**田代** 会社が選択肢の多様化を受け入れられるようになったと感じています。配偶者の転職に働きながらついていきたい人、仕事を休んでついていきたいと考える人、子供を育てる環境の選択など、様々な考え方に対し、フレキシブルに受け入れ、対応できるようになりました。優秀な人を確保する意味でも、会社が世の中に合わせて変わっていった方が合理的です。

**SMDAM** 投資家へのメッセージはございますか。

**田代** 企業価値の向上が投資家の目的だと思います。企業価値の向上に何をすべきか、というコミュニケーションに取り組んでほしいです。そのとき、投資家も企業も、同じようなステレオタイプ同士で対話をしていたのではダメですよ。よろしくお祈りします。

**SMDAM** 投資家にとっても大変参考になりました。本日はありがとうございました。

“問題は非常に根深い、ステレオタイプを打ち破っていく必要がある”

出典：三井住友 DS アセットマネジメント株式会社

無断転載・複製を禁じます。

- 当資料は、情報提供を目的として、三井住友 DS アセットマネジメントが作成したものです。特定の投資信託、生命保険、株式、債券等の売買を推奨・勧誘するものではありません。
- 当資料に基づいて取られた投資行動の結果については、当社は責任を負いません。
- 当資料の内容は作成基準日現在のものであり、将来予告なく変更されることがあります。
- 当資料に市場環境等についてのデータ・分析等が含まれる場合、それらは過去の実績および将来の予想であり、今後の市場環境等を保証するものではありません。
- 当資料は、当社が信頼性が高いと判断した情報等に基づき作成しておりますが、その正確性・完全性を保証するものではありません。
- 当資料にインデックス・統計資料等が記載される場合、それらの知的所有権その他の一切の権利は、その発行者および許諾者に帰属します。
- 当資料に掲載されている写真がある場合、写真はイメージであり、本文とは関係ない場合があります。

三井住友 DS アセットマネジメント株式会社

金融商品取引業者関東財務局長（金商）第 399 号

加入協会：一般社団法人投資信託協会／一般社団法人日本投資顧問業協会／一般社団法人第二種金融商品取引業協会