

## 第14回「働き方改革・ダイバーシティ推進委員会」

2022年4月12日  
午後4時00分～5時00分  
WEB・電話会議

### 次 第

1. 2021年度下半期のセミナー開催結果について
2. 2022年度の具体的施策案について
3. その他

以 上



日本証券業協会  
Japan Securities Dealers Association

## 資料 1

# 2021年度下半期のセミナー開催結果について

2022年4月  
日本証券業協会  
SDGs推進室



2021年度下半期においては、以下の2つのセミナーを開催した。

- ① 「証券 次世代 Network」  
(P. 3 ~)
- ② 「人事担当管理職を対象とする意見交換会」  
(P. 8 ~)

- ① 「証券 次世代 Network」  
(P. 3 ~)
  
- ② 「人事担当管理職を対象とする意見交換会」  
(P. 8 ~)

# 2021年度下半期におけるセミナー開催結果について

## ①「証券 次世代 Network」

<p>1) 開催目的</p>	<p>証券会社の営業を担う役職員同士において、各社における管理職としてのマネジメント等に関する知見を共有するとともに、管理職としての活躍に向けた意識の醸成を図る。 また、経団連が推進する「2030年30%へのチャレンジ」の目標に向けた多様な人材活躍の意識向上につなげる。</p>
<p>2) 開催日時</p>	<p>2021年12月6日（月） 午後3時30分～5時00分 ※オンライン（Zoom）により開催</p>
<p>3) 主催</p>	<p>日本証券業協会</p>
<p>4) 参加者</p>	<p><b>参加対象：①営業部門の管理職候補又は管理職 及び ②人事部門の職員</b> <b>参加者数：35社69名</b>（2020年度 39社124名（全2回合計））</p>
<p>5) プログラム内容</p>	<p>【講演】（講師：証券会社女性営業管理職（野村証券））</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自己紹介（これまでのキャリアなど）</li> <li>➢ 部下のマネジメントやモチベーション向上にあたって工夫している点</li> <li>➢ 自身の今後のキャリアについて、また、それを実現するために取組んでいること</li> </ul> <p>【グループディスカッション】</p> <p>①営業部門の管理職候補又は管理職におけるプログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 部下のマネジメントをする（あるいは考える）上で不安・課題に思っていること</li> <li>➢ 上記課題に対する対応策</li> <li>➢ 営業における工夫点や今後のキャリアビジョンなどに関する情報交換</li> </ul> <p>②人事部門の職員におけるプログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 管理職向けや女性職員向け研修等に関する各社の取組みについて</li> </ul> <p>※セミナー終了後、グループディスカッションのメンバーで連絡先を交換できる時間を設けた。</p>

### 主なポイントや意見等

#### (講演)

- 個人のキャリアの8割は偶然の出来事によって決まると自分自身の経験からも感じているが、それでも**偶然の出来事が起きたときに行動や努力で新たなキャリアにつなげていく意思を持つこと**、また何か起きるのを待つのではなく**意図的に行動していくこと**が重要であると考えている。
- マネジメントにあたっては、**部下に受容感を示す**こと、部下自身に考えてもらうようにすることで**主体性を引き出す**こと、自分たちの仕事がどのように社会に役に立っていくのかという**未来志向のビジョンを語る**ことを心掛けている。また、**信頼できる関係と前向きに仕事ができる雰囲気**を作ることが鍵になるのではないかと。

#### (ディスカッション)

##### ①営業部門の管理職候補又は管理職

- **寄り添って積極的に声をかけること、また声をかけられやすいような雰囲気作りを意識すべき**との意見が参考になった。どのような部下を持っても、**上から数値目標を押し付けるのではなく、まずは良好な人間関係を構築すべき**である。

##### ②人事部門の職員

- 階層別の研修は各社取り組んでいる一方、**女性向けの研修は実施していない会社もあり、違いが見られた**。それぞれの課題にあった**対応をしていく**という意味で、**女性向けの研修も必要**と考えているため、取り組みが広がってほしいと感じた。

15:30  
～16:00

【講演】これまでのキャリアや部下のマネジメントにあたって工夫している点等について

野村証券 女性営業管理職より、これまでのキャリアや部下のマネジメントにあたって工夫している点、そして自身の今後のキャリアビジョンとその実現のために取り組んでいることなどについて講演が行われた。主な内容は以下のとおり。

- 当初一般職として入社したのち、地域型及び全域型総合職への職種転換を経て、現在は支店長として勤務している。当社では過去に支店長への自薦制度があり、当時は上司から勧められて応募したが、今となってはチャレンジしてよかったと思っている。
- 例えば営業時間の見直しやオンラインセミナー等の新たな取り組みの開始など、**事業方針に関わる決断をさせてもらえることは支店長としての醍醐味**であり、また実際に**数値として支店の成果につながっているのを見ると非常にやりがい**を感じる。
- 個人のキャリアの8割は偶然の出来事によって決まると自分自身の経験からも感じているが、それでも**偶然の出来事が起きたときに行動や努力で新たなキャリアにつなげていく意思を持つこと、また何か起きるのを待つのではなく意図的に行動していくことが重要**であると考えている。加えて自分が常に思っていることは必要とされる人間になることであり、必要とされる人間になるために、**意欲・能力・経験の3つを大事にし、これらを掛け合わせた答えを大きくしていく**ことを意識している。
- マネジメントにあたっては、以下の3点を心掛けている。
  - ① 部下に**受容感を示すことを大切に**し、用事があるときは自分から話し、話しかけられた時は手を止めて目を見て話す。
  - ② 部下からはなるべく答えを急かさず、**部下自身に考えてもらうようにすることで主体性を引き出す**。
  - ③ 自分たちの仕事かどのように社会に役に立っていくのかという**未来志向のビジョンを語る**。
- 幸せとは楽な状態ではなくて前向きな状態であり、この予測不能な時代の中では、前向きであることが最大の武器になるという話もある。マネジメントにおいても、**信頼できる関係と前向きに仕事ができる雰囲気を作ることが鍵**になるのではないかと。



16:05  
～16:55

【ディスカッション】マネジメントに関する不安・課題や解決策等について

参加者をグループに分け、①営業部門の参加者はマネジメントに関する課題や解決策など、②人事部門の参加者は研修等の取り組みなどについて意見交換を行い、参考になった意見等を共有した。主な内容は以下のとおり。

### ①営業部門の管理職候補又は管理職におけるディスカッション

- 部下のマネジメント方法として、**月半ばの段階で一対一で進捗状況を確認し、残りの日数の計画についてヒアリングする**方法は取り入れたい。
- 営業職も多様化が進み、若手だけでなく、営業未経験者や年上部下、外国人採用も増えてきているが、**全ての共通点として、寄り添って積極的に声をかけること、また声をかけられやすいような雰囲気作りを意識すべき**との意見が参考になった。どのような部下を持っても、上から数値目標を押し付けるのではなく、**まずは良好な人間関係を構築すべき**だと学んだ。
- 自分の営業成績が芳しくない時でも**部下に親身になることで部下から信頼されチームがうまくいく、また昇進するほど仕事は自分で抱えすぎない**という話が参考になった。



### ②人事部門の職員におけるディスカッション

- 階層別の研修は各社取り組んでいる一方、**女性向けの研修は実施していない会社もあり、違いが見られた。それぞれの課題にあった対応をしていく**という意味で、**女性向けの研修も必要**と考えているため、取り組みが広がってほしいと感じた。
- **研修より業務優先になってしまい、任意の研修だと参加率が下がってしまうことが課題**ということも各社で共通していた。
- **メンター制度は女性男性問わずに多様な考えを理解するきっかけとして、また行動変容の後押しとして期待できる制度**ではないかと改めて感じ、導入に前向きになった。
- **産休・育休明けの女性社員に講師になってもらい、意見交換会を開催する**という意見が参考になった。

- ① 「証券 次世代 Network」  
(P. 3 ~)
- ② 「人事担当管理職を対象とする意見交換会」  
(P. 8 ~)

# 2021年度下半期におけるセミナー開催結果について

## ②「人事担当管理職を対象とする意見交換会」

1) 開催目的	各社の働き方改革及び女性活躍等に向けた取組みについて情報共有を図るとともに、人事担当者同士のネットワークを構築する機会を提供することにより、業界全体としての連携・推進につなげる。
2) 開催日時	2021年12月15日（水） 午前10時00分～11時30分 ※ オンライン（Zoom）により開催
3) 主催	日本証券業協会
4) 参加者	<b>参加対象：人事部門に所属する管理職</b> <b>参加者：37社45名</b> （2021年7月開催時 50社62名）
5) プログラム内容	<b>テーマ：シニア人材の活躍について</b>  【講演】（講師：大和証券 人事担当者） <ul style="list-style-type: none"><li>➤ シニア人材の活躍に関する大和証券の取組み</li><li>➤ 上記取組みにおいて効果があった、あるいは効果が期待できる要因</li><li>➤ 上記取組みを開始するにあたって課題となった点、また工夫している点</li><li>➤ 質疑応答</li></ul> 【グループディスカッション】 <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 該当テーマに関して各社で現在抱えている課題の共有</li><li>➤ 上記課題の解決案</li><li>➤ 連絡先交換</li></ul>

# 【参考】2021年7月開催 「人事担当管理職を対象とする意見交換会」概要

1) 開催目的	各社の働き方改革及び女性活躍等に向けた取組みについて情報共有を図るとともに、人事担当者同士のネットワークを構築する機会を提供することにより、業界全体としての連携・推進につなげる。
2) 開催日時	2021年7月15日（木） 午前10時00分～11時30分 ※ オンライン（Zoom）により開催
3) 主催	日本証券業協会
4) 参加者	<b>参加対象：人事部門に所属する管理職</b> <b>参加者：50社62名</b>
5) プログラム内容	<b>テーマ：コロナによって浮かび上がった課題解決のために対応が求められている人事制度・取組みについて</b>  【講演】（講師：麒麟ホールディングス(株) 人事担当者様） <ul style="list-style-type: none"><li>➤ コロナ禍でスタートした「働きがい改革」に関する取組み</li><li>➤ 上記取組みを開始するにあたって課題となった点、また工夫している点</li><li>➤ 「なり麒麟ママ・パパ」プログラム等、その他特に効果があった取組み</li><li>➤ 質疑応答</li></ul> 【グループディスカッション】 <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 該当テーマに関して各社で現在抱えている課題の共有</li><li>➤ 上記課題の解決案</li><li>➤ 連絡先交換</li></ul>

## 資料 2

# 2022年度の具体的施策案について

2022年4月  
日本証券業協会  
SDGs推進室



2022年度においては、以下の2つの具体的施策を実施してはどうか。

- ① **ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作**  
(P.3～)
  
- ② **「人事担当管理職を対象とする意見交換会」**  
(P.10～)

- ① **ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作**  
(P.3～)
- ② 「人事担当管理職を対象とする意見交換会」  
(P.10～)

## 方向性

- ✓ 2021年4月に経団連が提唱した、「2030年までに女性役員比率30%以上」という目標の達成に向けたムーブメントの形成を目的とした「2030年30%へのチャレンジ」について、本協会として賛同を表明しており、引き続きダイバーシティ推進に向けた意識の醸成を図るための施策を実施していくことが重要であるものと思料。
  - ✓ しかしながら、特に役員を対象としてセミナーを開催する場合、本セミナーへの参加のみを目的として会員各社の役員のスケジュールを一斉に調整することは困難である。
  - ✓ また、「証券次世代 Network」の参加者アンケート結果によれば、9割以上が「参考になった」と回答するなど引き続き好評であるものの、各回の参加者数は70名前後であり、証券業界全体の役職員数と比べると影響範囲がやや限定的である。
  - ✓ 一方で、本協会では、2022年4月以降、「JSDAトレーニング・ハブ（仮称）」を開設し、会員向け無料オンラインセミナー等のライブラリー化を図ることとしており、本プラットフォームを活用することで、より多くの役職員に対してアプローチできるものと考えられる。
- **「JSDAトレーニング・ハブ（仮称）」における配信を前提として、ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画を制作することとしてはどうか。**

### 動画内容案

#### ①主に役員、人事担当者向け

講師イメージ：特にダイバーシティ先進企業役員など、多様性の重要性や具体的な取組み事例等をお話しいただける方

- ✓ 経営戦略上におけるダイバーシティ推進の位置付け
- ✓ ダイバーシティ推進に向けた社内体制
- ✓ ダイバーシティ推進の具体的な取組み
- ✓ ダイバーシティ推進にあたって心掛けているポイント など

#### ②主に若手・中堅社員向け

講師イメージ：自身の経験等も交えながら、キャリアデザインやライフイベントと仕事との両立、管理職としてのマネジメント等について具体的にお話しいただける方

- ✓ 自己効力感(注)を高めるためのセルフマネジメント
- ✓ 自身のライフとキャリアをデザインする
- ✓ ライフイベントと仕事を両立する働き方を実現するためのポイント
- ✓ 管理職として部下を理解し、マネジメントするための具体的なステップについて など

(注) 自己効力感とは、ある行動をうまく行うことができるという「自信」のことをいう。自己効力感を強く感じていると、その行動をするための努力を惜みず、失敗や困難を伴っても諦めにくいと考えられている。

### スケジュール等

2022年6月以降、配信準備が完了したものを順次公開

- ※ 上記対象層に限らず、全ての役職員が各動画を視聴することが可能。
- ※ 隙間時間でも視聴しやすいよう、各動画にチャプターを用意するなどの配慮を行う。

講演者	株式会社野村総合研究所 武田 佳奈 氏
主な対象	経営層及び管理職層
動画内容	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 女性の部下のマネジメントに困惑する管理職</li><li>✓ なぜ女性の部下のマネジメントが難しいか</li><li>✓ フルキャリア(注)は何を望んでいるのか</li><li>✓ フルキャリアの活躍を引き出すマネジメントとは</li><li>✓ 新型コロナウイルス感染拡大がもたらした女性活躍への影響</li></ul> <p>(注) フルキャリアとは、仕事か家庭かの二者択一ではなく、各々に可能な限り意欲的に取り組みたいと考える働き手の総称。</p>

JSDAトレーニング・ハブ

ID

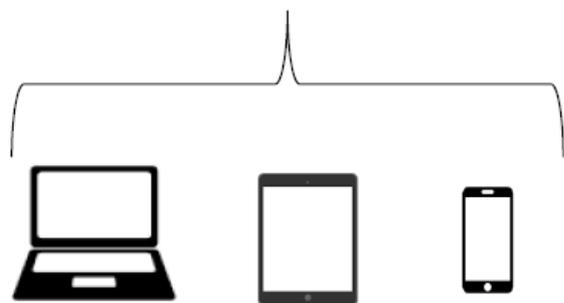
PASS

①会員専用サイトにログイン

ご覧になりたいセミナーをクリックください。

テーマ	講師	時間 (概要)	資料	視聴 回数
<span style="color: red;">NEW</span> ITリテラシー <研修>	●●●	60分 最近の・・・		113
公益通報者保護法 <説明会>	消費者庁 担当官	45分 2023年4月施行の・・・		1,320
個人投資家の意識調査 <調査報告>	日証協 調査部	40分 個人投資家の・・・		1,891

②視聴したいセミナーテーマを選択



<ポイント>  
様々な機器からいつでも簡単にアクセス可能とする。

「公益通報者保護法の改正とその留意点に関する説明会～内部公益通報対応体制の整備等の義務付けについて～」

2021年11月29日



③セミナー動画の視聴

## 次に参加するとしたらどのような講師又はテーマが良いか

### (参加者からの声)

- 女性のキャリア、仕事と家庭との両立について。
- 女性管理職の方より、家庭と仕事と両立についてうかがいたい。
- 子育てしながら営業をしている女性の話を聞きたい。
- 女性経営者に来ていただきたい。
- 時間管理マネジメントに関するテーマについて。
- マネジメント、部下への指導のためのスキル研修に興味がある。
- 新入社員に対する接し方について、モチベーションの上げ方、ハラスメントについて等。
- IFAとの働き方の違い メリット・デメリット
- リテール営業での収益構造（何で稼いでいるか）、コンプラ、集客に対する取り組みなど。

経団連では、2020年11月に「。新成長戦略」が公表され、企業における多様性を推進する上での1つの指標として「**2030年までに女性役員比率30%以上**」という目標が掲げられていたところである。

先般、経団連より、上記目標達成に向けたムーブメントの形成を目的とした「**2030年30%へのチャレンジ**」への賛同表明に関する打診があった。

## 「2030年30%へのチャレンジ」の趣旨

1. 経営トップの方に、改めて多様性の価値や重要性を確認いただくこと
2. 経営トップのリーダーシップにて、各社における取組みを加速していただくこと

(注) 本チャレンジは、上記数値目標「2030年までに女性役員比率30%以上」へのコミットメントまでは求めている

⇒ 本協会ではこれまでも証券業界における働き方改革及び女性活躍を推進してきたところであり、本チャレンジは本協会の取組方針に適合するものと考えられることから、本チャレンジへの賛同を表明した。

- ① **ダイバーシティ推進をテーマとした研修動画の制作**  
(P.3～)
  
- ② **「人事担当管理職を対象とする意見交換会」**  
(P.10～)

方向性

- ✓ 過去の議論の中で、「人事制度の設計に関しては、うまくいかなかったケースなどの裏話を共有してほしいというニーズはあるのではないか」という意見があったことを受け、人事担当者同士による会員各社の人事制度・取組みに関する情報共有及びネットワーク構築の機会の提供を目的とした「人事担当管理職を対象とする意見交換会」を2020年度から計3回、開催している。
- ✓ 昨年度の意見交換会のアンケート結果においても9割以上が再度参加等に前向きであるなど非常に好評であり、また各社の制度・取組み等に関する人事担当者同士の情報共有のニーズは引き続き高いものと見受けられた。
- **2022年度においても、「人事担当管理職を対象とする意見交換会」を開催してはどうか。**

## 2022年度における具体的施策案② 「人事担当管理職を対象とする意見交換会」の開催

<p><b>目的</b></p>	<p>各社の働き方改革及びダイバーシティ推進等に向けた取組みについて情報共有を図るとともに、人事担当者同士のネットワークを構築する機会を提供することにより、業界全体としての連携・推進につなげる。</p>
<p><b>テーマ案</b></p>	<p>候補 1 : 女性役職員の活躍について (特に営業部門)          候補 2 : ハラスメント防止について          候補 3 : 採用活動や新入社員向け研修について</p> <p>(過去の開催テーマ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年12月: テレワークの導入・運用について</li> <li>・2021年7月: コロナによって浮かび上がった課題解決のために対応が求められている人事制度・取組みについて</li> <li>・2021年12月: シニア人材の活躍について</li> </ul>
<p><b>参加対象者</b></p>	<p>人事部門に所属する管理職</p> <p>※ 4～6名1グループとして1つのグループに同じ会社の職員が重ならないように配慮する。</p>
<p><b>開催時期・場所</b></p>	<p>テーマを変えて、以下の時期を目途に全2回開催する。</p> <p>第1回: 2022年7月～ 午前10時00分～11時30分          第2回: 2022年12月～ 午前10時00分～11時30分</p> <p>※ Zoomを利用したオンライン開催をベースとしつつ、新型コロナウイルスの感染状況も見ながら実会場を使ったハイブリット開催の可能性についても検討する。          ※ 開催結果の公表については、本内容を鑑みて、詳細は業界内にとどめることを想定。</p>

プログラム案  
(計90分)

**1. 先進的に取組む証券会社や他業界の企業の人事担当管理職による講演 30分**

- ✓ 特に効果があった、あるいは効果を期待している取組み
  - ✓ 効果があった、あるいは効果が期待できる要因
  - ✓ 上記取組みを開始するにあたって課題となった点、また工夫している点
  - ✓ 質疑応答
- ※ 講演にあたっては、極力他社でも導入にあたって参考になるような配慮を依頼する。

**2. 休憩 5分**

**3. 参加者同士によるディスカッション 40分**

- ✓ 該当テーマに関して各社で現在抱えている課題の共有
  - ✓ 上記課題の解決案
- ※ 各社における取組みや課題に関しては、事前アンケートにて聴取のうえ、社名を伏せた形で共有する。

**4. 上記ディスカッション結果に関する発表・共有 10分**

**5. 連絡先交換など 5分**

## 次に参加するとしたらどのような講師又はテーマが良いか

### （参加者からの声）

- 現在や今後の採用関係に関する取り組みや改善点など具体的な活動状況をテーマにして頂きたい。
- 新入社員の研修について
- 成果目標の達成に向けた指導方法などで支店長・管理職世代に向けた研修など工夫されていることがあれば参考にしたい。若年層の離職が多い業界であり、ハラスメント防止の観点からもご教示願いたい。
- 将来のモチベーション維持・向上策としても有効と思われる自己啓発の活用事例を伺いたい。
- 在宅勤務におけるメンタルヘルスケア
- CSRやDXを推進しており、社員の意識改革をうまく推進している企業の取組みを伺いたい。
- 男性の育児休暇取得を推進している会社の方の講演。