

## 第10回「働き方改革そして女性活躍支援分科会」議事要旨

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| 日 時： | 2020年10月23日（月）午前10時30分～11時30分 |
| 場 所： | 日本証券業協会 第4会議室                 |

### 次 第

1. 本分科会における2020年度のセミナー案について
2. テレワーク導入・運用における主な課題等に関する意見照会結果について
3. その他

### 議 事

#### 1. 本分科会における2020年度のセミナー案について

事務局より、資料1に基づき、本分科会における2020年度のセミナー案について説明が行われた結果、資料1にて示した企画内容にて進めることとなった。

#### 2. テレワーク導入・運用における主な課題等に関する意見照会結果について

事務局より、資料2に基づき、テレワーク導入・運用における主な課題等に関する意見照会結果について説明が行われたのち、意見交換が行われた。主な意見等は以下のとおり。

#### ○主な意見等

・社員教育の課題に対する各社の取組みや考え方についてお伺いしたい。今年4月に入社した新入社員について、当社では3月頃からZoomを利用して在宅で受講可能な研修を強化し、証券に関する知識やマナーなどに関する新入社員向け研修を約2カ月間実施した後、一部を除いて全ての新入社員を営業店に配属した。ただ、これまでは新入社員が退職するケースはほとんどなかったが、今年に関しては退職する社員が既に数名出ている。

この点は新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」という）拡大という状況の中で、新入社員に対する十分な教育や本社からのフォローアップがしっかりと行われていなかったのが一つの要因と認識しているが、各社では新入社員に対する教育等はどのように対応されていたのか。また、入社3年目までの社員には、どちらかというとテレワークよりも出社して色々な基礎的な部分を学んでももらいたいと考えている一方、コロナに感染されると困るため、新入社員への教育をどのように考えているのかについてもお伺いしたい。

⇒当社でも問題意識は同様であり、入社式もオンラインで開催するとともに、研修も同様の

形で新入社員に約2カ月間実施したが、今年ならではの工夫として、新入社員5～6人で1チームを作り、人事部門でいくつか用意したテーマの中から好きなものを選んでもらって経営陣に対するプレゼン大会を行った。それによって横のネットワークが構築されるとともに、プレゼンのテーマも仕事に関係するものから当社に関するもの、証券業界全体に関するものなど様々なものを用意したことで新入社員の知見も広がり、大変盛り上がった。最終的に予選を勝ち抜いた数組は、社長、副社長、経営企画・財務・人事の各担当役員に対してプレゼンを実施して批評を受けた。発表したグループの中には、資料作成能力やプレゼン能力、着眼点など、驚くようなプレゼンを行った組もあった。また、9月にも1年目研修を実施したが、その際には先輩社員と話すことができるセッションを用意したほか、オンラインで開催する懇親会に対して会社からも補助を出すなどのフォローを行っている。

新入社員に対する教育の考え方としては、当社でも新入社員こそが入社すべきといった意識は高いため、営業店ではテレワーク環境も整ってはいるものの、ほとんどの新入社員が出社しているかと思う。本社部門においても、部署によって濃淡はあるが、やはり先輩の背中を見て育つという部分もあるため、特に出社率に関する指示は出していないが、結構な割合で出社していると思う。

⇒当社も問題認識は一緒である。当社でも新入社員の研修はオンラインで2か月間実施し、いわゆるマクロ経済、株式や債券の勉強を黙々と自宅でやってもらうとともに、毎日の日経記事から自分でテーマを選んで分析するような課題をさせてきた。ただ、新入社員へのアンケートでは、やはり一日中緊張感を維持してテレワークをするのは大変だったという声が寄せられていた。その結果を受けて、やはり早い時期に一度フォローアップ研修をやるべきだということで、各回の人数を限定した形でフォローアップ研修を開催する予定である。加えて、この秋からはコールセンターに新入社員をそれぞれ1か月間ずつ配属し、顧客からの受電業務などの対面営業でも役に立つ業務に従事してもらおうと思っている。またグローバルマーケットの分野についても、例えば投資銀行業務などを一定の期間ずつ新入社員に体験してもらうことも考えている。

出社率に関しては、現在新入社員は1週間のうち4日出社して、1日在宅で資格勉強をさせるという形で対応している。やはり今年はなかなか新入社員の一体感を醸成させることが出来なかったのが、それに対する対応として、担当者から新入社員に電話をして日々の様子などについて聞くようにしている。

- ・評価やマネジメントの面に関しては、当社では1on1ミーティングを充実させるように対応している。コロナの状況下ということで、コミュニケーション不足や新入社員への教育の問題の話もあったが、当社においては積極的に1on1ミーティングを取り入れることによって社員は自身の話を聞いてもらえるという点をポジティブにとらえており、新入社員からの感触も良かったと認識している。また、中間評価を行う際にもきちんと1on1ミーティングの場を設けて対応している。テレワークに限らず、1on1ミーティングの場を

積極的に設けることで1人ひとりの状況をより詳細に把握するという効果もあると思っている。

⇒1on1 ミーティングは新入社員のみを対象としているのか。それとも全社員が上席者と1on1 ミーティングをするのか。

⇒新入社員はもちろん、全社員に関しても課題設定、中間評価を行う中で上席者と1on1 ミーティングを設けて対話をしている。

- ・当社でも緊急事態宣言時にはテレワークを実施し、新入社員教育に関しても、既に話に出ているような対応を同様に実施してきたところである。今後については、当社の規模では難しい点はあるものの、営業部門に関しても問題なくテレワークが運用できるようにしていくとともに、別途全営業店の顧客をフォローするアドバイザリーグループという部署を作るなど、社内体制の見直しについても検討している状況である。

評価に関しては、現在は出勤率 100%になっている一方で、緊急事態宣言の期間中は自宅待機で対応していた部分もあり、その期間で何か特筆すべき点があれば評価をするものの、現実には実際に出社していた期間をベースとして皆が公平になる形で評価すること考えている。

- ・当社でも緊急事態宣言の際にはとにかくテレワーク等で出勤する人数を絞る形で対応していたが、本当に生産性高く業務を継続していくためにはどのような働き方にするのが適切なのかという点については模索しているところである。もちろんテレワークで対応できる業務はテレワークで対応して良いが、生産性という観点では果たしてどうなのか、あるいは業務の可視化という観点からどのような業務をしてどのようにパフォーマンスを上げ、そしてそれをどう測るのかという点は非常に大きな論点だと考えている。この点に関してはしっかりと整理して浸透させていかないといけないと思っており、色々悩んでいるところである。

- ・コミュニケーションに関する課題に関連し、当社では先月管理職向けの研修を実施した。内容としては、例えば「自分がなりたい管理職像」といったテーマで絵を描いてもらうものであるが、各人の絵心あるなしは関係なく、絵を描くというのは意外に大変盛り上がった。各人の手元にはA4の白い紙とできれば色鉛筆を用意してもらう必要はあるものの、研修そのものは全てオンラインで実施した。もちろん最初からいきなり管理職像を描かせるのではなく、例えば好きな食べ物などを書いてもらい、Zoom のブレイクアウトルーム機能を使いながら社員同士で交流してもらい、横のつながりも作ってもらいつつ楽しんでもらう面白い研修となった。また、自分がなりたい管理職像に関しても社員によって絵の描き方は様々であり、例えば1人しか描かない社員や複数人の絵を描く人など多種多様であったが、実はこれらの点から、当該社員が今どういった心境であるかなど言葉では言い表しにくい深層心理のようなものも把握できるようになっている。今後は社員同士のオンライン飲み会や各部におけるコミュニケーションツールの一つとして横展開していこうと思っている。

⇒管理職というのは具体的にどの層を対象とし、研修の所要時間はどの程度だったのか。また、外部講師を起用したのか。

⇒当社では管理職層として部長、マネージャー、リーダーがあるが、今回は主にマネージャーを対象として 90 分で実施した。また、研修実施の際には外部講師を起用している。

- ・新入社員向け研修に関しては、当社は外資系ということもあってサマーインターンも世界各国の大学から来訪する形で実施していたが、今年に関しては、コロナの影響により所属の国に行けないという状況があったため、例えばアジア時間ではなくロンドン時間を基準にして課題や研修を実施するといった工夫が見られた。ちなみに、若い世代にとってはリアルよりもオンラインの方がかえって質疑応答などが活発になったり、シニア層に関しても出張が減ったことで他の社員との接点が増えたりなど、あまり想定していなかった利点もあったことが大きなポイントであった。

また社内におけるコミュニケーションに関し、当社では特にマネジメントツールなどは導入していないものの、メンタルヘルスの面については非常に注意深く配慮している。具体的には、当社の方針としてコミュニケーションを密に取るように指示していることはもちろんのこと、任意参加ではあるが定期的に専門家の先生から社員向けやマネージャー向けなどの研修を提供しつつ、引き続き注意喚起を行っている。

社内に対する情報発信に関しては、これまではある特定の時間に集まってもらってトップのメッセージなどを聞いてもらうといった形が多かったが、現在は様々なものを録画するようになり、各人が好きな時間に見られるようになったことで、かえってトップのメッセージなどが以前より伝わりやすくなっていると感じている。

最後に働き方に関しては、どのぐらいの柔軟性をもって提供するのがベストなのかという点について当社でも同様の問題意識を持っている。当社の CEO は出社するべきだと発信しており外資系の中ではかなり特徴的だと思うが、今後もより柔軟な働き方を提供していく中であってどのようにして企業文化を醸成していくのか、あるいはどの程度の柔軟性を担保するべきなのかという論点については人事部門でも現在議論を行っている。

- ・生産性に関する問題意識は当社でも同様である。コロナの状況下では緊急避難的にテレワークを半ば強制的に運用し、例えば人事部では出勤率を概ね 3 割程度として 3 チーム分けて交互に出社していた。一方で、そうした状況の中でも本当に生産性を維持して業務を行うことができるかという点については、テレワークが適している業務とそうではない業務を仕分けし、整理していかないとなかなか難しいと思っている。まだ結論は出ていないが、業務毎の個性によって大きく異なると感じている。具体的には、アナリストは相当出勤率を抑制している中でもチーム単位でコミュニケーションを取ることでそれほど支障が出ていない。しかしながら、企画部門については、当初出勤率を抑えても支障はないと思っていたが、現状ではメンバー内で議論して詳細を詰めていくという機会が減りつつあり、長期的には支障が出るのではないかと懸念している。そういった課題点の可視化や定量化は難しいが、今のところは定期的に担当役員で集まって各人の実感をシェアし

ながら検討を進めているところである。

評価についても悩んでいる。目に見えて直接的な接点が薄くなっている中で、評価者側もその評価材料に苦しんでいるし、被評価者側も評価された後のフィードバックに対して納得感を得るのが難しい状況となっている。様々な代案を考えているが、その一つとして、これまで評価は半期ごとにまとめて対応する傾向があったが、日頃の接点の中で評価をする材料、あるいは評価される材料を評価者側も被評価者側もお互いが意識するようにしている。特にアピールする必要はないが、評価者側が普段からしっかりと見るようにするというだけでなく、被評価者側もしっかりと自分から報告し、自分の業務を可視化していく意識を持つようにしようと声掛けをしている。

⇒評価の対応にあたって、何らかの特別なツールを使っているのか。

⇒どの会社でも利用されているようなリモートツールやコミュニケーションツール以外に特別なものは使っていない。

### 3. その他

各社において直近で実施された働き方改革や女性活躍等に関連する取組みについて情報共有が行われた。主な意見等は以下のとおり。

#### ○主な意見等

- ・当社は数年前からテレワークを少しずつパイロット的に実施していたところであったが、業務毎に様々な規制等があるためなかなか進まない状況であった。しかしながら、コロナをきっかけにテレワークの導入がかなり進行し、現在は4割程度でテレワークを実施しているかと思う。果たしてテレワークでどれぐらいの業務ができるのかという心配があったが、意外と大丈夫そうということが認識されてきているのが現在の状況だと思っている。今後コロナが収束していった頃には、4割とは言わないまでも、引き続き一定数のテレワークが可能となっていると思われ、これはコロナの状況下における一つのポジティブな点であると思っている。
  - ・当社では、例年春に実施する大規模な人事異動を今年は見送り、代わりに9月において人事異動を行った。当社には全国転勤型と地域限定型の社員が存在し、通常は地域限定型の社員は人事異動が出来ないが、今回はテストケースとして、地方にいる地域限定型社員4名に本社勤務の人事異動を発令した。本社勤務と言ってもコールセンター業務であり、当社ではコールセンター業務もテレワークで対応できるようにしているため、地方支店に在席しながらテレワークで業務を行ってもらうことになる。
- もう1点、シニア層の人材活用についても新しい試みを行っている。当社では60歳を超えた社員は継続雇用制度の対象となり、その際には希望の勤務地を聞くようにしているが、故郷の勤務地を選ぶ社員が多く、結果として当該地方の支店に配属されることになる。そうすると、それまでずっと本社で仕事をしていた社員の場合には営業と言っても何十

年ぶりの話であったり、あるいはバックオフィスの仕事をしてもらおうにもそれほど多くの人数を割り当てる訳にもいかず、ややミスマッチとなる状況が発生していた。しかしながら、今回テストケースとして5名ほど、これまで本社で担当していた業務をテレワークで継続してもらうこととした。もしこれらのテストケースがうまくいけば、地域限定型の社員の人材活用の活性化にも繋がるとともに、継続雇用制度の対象となる社員についても、彼らが持つノウハウを途切れることなく継承していくことができるということで、しばらく推移を見守りながら取り組んでいきたい。

最後に、緊急事態宣言が発令された際において、当社で最も心配していたのは実は単身赴任者であった。東京に行くな、あるいは東京に行ったら戻ってくるなど過剰に反応していた地域も多々あり、東京に家があるのに地方に単身赴任している社員はそこで身動きが取れなくなったため、緊急事態宣言が解除されるまでは当該社員へのフォローを行っていた。そのフォローの中で、通常はどのようなアンケートをしても回答率は良くないが、この時期だけは90%近くの回答があり、相当ストレスが溜まっている様子が分かった。また、特に健康診断の結果が思わしくなかった社員については、人事異動において配属先を配慮したり、半ば無理やり就業時間を管理するなどの対応も行った。

以 上

|                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|
| 本件に関するお問い合わせ先：SDGs 推進室（03-6665-6783）<br>本議事要旨は暫定版であり、今後内容が一部変更される可能性があります。 |
|----------------------------------------------------------------------------|