



日本証券業協会
Japan Securities Dealers Association

営業を担う役職員を対象とした 「証券 次世代 Network」 結果概要

2021年4月
日本証券業協会
SDGs推進室



「証券 次世代 Network」 概要

1) 開催目的	証券会社の営業を担う役職員同士において、各社における営業スタイルや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。
2) 開催日時	同様の内容にて、次のとおり全2回開催 ・第1回：2020年12月10日（木） 午後2時30分～4時00分 ・第2回：2021年3月10日（水） 午後3時30分～5時00分 ※いずれもオンライン（Zoom）により開催
3) 主催	日本証券業協会
4) 参加者	39社124名 （第1回：23社55名、第2回：30社69名） ※ 参加対象は会員証券会社営業部門における管理職候補の女性職員又は管理職の男女職員
5) プログラム内容	テーマ①：管理職としての課題や不安等について 【講演】（講師：佐々木 裕子 氏（㈱チェンジウェーブ 代表取締役社長）） ➤ 管理職・管理職候補が抱えがちな不安や課題、無意識バイアスの具体例やそれにより生じる問題点と対処方法など 【グループディスカッション】 ➤ 管理職になる上で（管理職として）不安・課題に思っていること
	テーマ②：コロナ後における営業について 【講演】（講師：同上） ➤ コロナ後における新たな営業スタイルの事例やマネジメントのあり方について 【グループディスカッション】 ➤ コロナ後における証券業界としての営業スタイルについて

主なポイントや意見等

テーマ①：管理職としての課題や不安等について

(講演)

- 人は誰しもが脳の仕組みとして見た目、属性、経験則などによって無意識にパターン認識してしまう「**無意識バイアス**」を持っている（男性＝仕事、育児＝女性、経営者＝シニアの男性など）。
- 無意識バイアスが会社全体に蔓延していると、**結果としてコミュニケーション不全や社員の潜在的な成長機会の損失につながる危険性**がある。
- 特に、管理職が強い無意識バイアスに囚われていると弊害が発生してしまうことから、**各自に無意識バイアスがあることを認識し、意識的にコントロールしていくことが組織活性化に重要**。

(ディスカッション)

- 特にコロナ禍でコミュニケーションが取りづらい面はある一方、**積極的にコミュニケーションを図るための環境整備や機会を作っていくことが非常に有効**だと感じた。

テーマ②：コロナ後における営業について

(講演)

- 昨今の新型コロナウイルス感染症により、会社側としてはビジネスモデルの変革が求められる一方、従業員側はキャリア観の変化や精神的な不安等が生まれており、**間に立つ管理職の負担が増加**している。
- これまで管理職は「タスクを管理し、人を育て、結果責任を負う」という役割だったが、今後は「**ビジネスのビジョンと道筋だけを立て、あとは現場の多様性を信じ、部下の試行錯誤を支援していくような役割**」になっていくのではないかと。また、このコロナの状況だからこそ**今までの当たり前を壊すようなチャレンジ**をしていくべき。

(ディスカッション)

- コロナの影響でリモートが多くなったからこそ、**非対面営業を含めた新しい試みを自ら行う必要性**を感じた。

14:30
～14:50

【講演①】管理職としての課題や不安等について

(株)チェンジウェーブ 代表取締役社長の佐々木 裕子 氏より、管理職・管理職候補が抱えがちな不安や課題、無意識バイアスの具体例やそれにより生じる問題点と対処方法などについて講演が行われた。主な内容は以下のとおり。

- 人は脳の仕組みとして見た目、属性、経験則などによって無意識にパターン認識してしまう構造になっている。例えば、育児というと家族や女性のイメージが強くなり、経営者というとシニアの男性を思い浮かべる傾向がある。
- これを無意識バイアスと言い、通常は有用な機能なのだが、管理職が強い無意識バイアスに囚われていると弊害が発生してしまう。例えば管理職へのアンケート結果として、1歳の子供がいる女性社員に海外出張を打診することは躊躇う傾向があるが、同じく子供がいる男性社員の場合には特に気にせず打診するという傾向があることが示されている。
- 無意識バイアスは男女関係なく皆が持っているものであり、実は性別に関する無意識バイアス（男性＝仕事、女性＝家庭など）は女性管理職の方が高めである傾向がある。また年齢に関するバイアスもあり、例えば50代後半のベテラン社員を部下に持つと大変だろうと思う割合が高い傾向にある。
- 無意識バイアスが会社全体に蔓延していると、偏った属性の社員しか育たない会社になってしまい、結果としてコミュニケーション不全や社員の潜在的な成長機会の損失につながる危険性がある。特に「自分は大丈夫」と思っている人ほど危険であり、役職員一人一人が無意識バイアスを認識し、意識的にコントロールしていくことが組織の活性化のために重要である。
- 無意識バイアスのコントロールの方法として、
 - ① 自分にも、他の皆にも必ず存在する、という認識から始める
 - ② 自分の言動に無意識バイアスが働いていないか振り返ってみたり、女性・年上といった部下にもフラットにかつ均等にコミュニケーションを取るように心掛ける といったことなどが効果的である。



14:50
～15:15

【グループディスカッション①】管理職としての課題や不安等について

講演①の内容を踏まえ、参加者を3～4名程度のグループに分け、コロナ後における証券業界としての営業スタイルなどについてディスカッションを行い、ディスカッションを通じて気づきがあった点や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。

- 自分の部署の進捗が遅れていたりすると、**管理職としてなんとかしなければいけないと思う責任がとても重たく、不安に感じている。**また、若手から年次の上の方、さらには雇用体系の違う社員にいたるまでの**管理が自分にできるのか、不安や課題を感じている。**
- **人材育成に関する課題が多い。**特に**コロナ禍でコミュニケーションが取りづらい**こともあり、今後についての不安もある。
- 同じグループの参加者の上司の話を聞いている際に、その上司の性別を無意識に男性だと想像して聞いており、自分に無意識バイアスがあることを痛感した。
- **男性上司が女性に対して遠慮していることを、部下の女性の方が気にしていることが分かった。**
- **上司は部下から常に見られているという意識を持つべきだ**と感じた。
- **縦のラインだけでなく第三者にも意見を聞くという意見が参考になった。**
- 管理職は聖人のようにすべてにおいて優れていないといけない、というようなバイアスがあるが、**実際に自分が管理職になると優秀な部下に頼る才能が一番必要、**という意見があり、印象的だった
- 他社では、1on1ミーティングを行っていると同った。**仕事以外の話をしてコミュニケーションを図ると、仕事の話も相談してくれるようになるようで、非常に有効**と感じた。また、管理職になろうと考えている前向きな女性が同じチームだったため、刺激を受けた。

15:15
~15:30

【講演②】コロナ後における営業について

(株)チェンジウェーブ 代表取締役社長の佐々木 裕子 氏より、コロナ後における新たな営業スタイルの事例やマネジメントのあり方などについて講演が行われた。主な内容は以下のとおり。

- 昨今のコロナにより、市場構造変化や働き方改革、価値観の多様化などが5倍速ぐらいで加速している。
- 内閣府の調査では、新型コロナ拡大により、年代問わず過半数が「仕事より生活を重視」と回答している。また、非対面のコミュニケーション手段だと、相談・雑談等は対面時と比較して半分以上になっているとの調査結果もある。
- 会社側としては業績を伸ばすうえでビジネスモデルの改革が求められている一方、従業員側はキャリア観の変化や精神的な孤独感・不安、更には会社に対する帰属感の揺らぎ等が生じている。そうした中、**間に立つ管理職はコミュニケーション量が急減する中での組織マネジメント対応、経験のないことへの迅速な判断・変革の必要性など大きな負担がかかっている。**
- これまで管理職は「業務を決め、タスクを管理し、人を育て、結果責任を負う」という役割が求められてきたが、**今後は「ビジネスのビジョンと道筋だけを立て、あとは現場の多様性を信じ、チームの主体的な変革を促進し、部下が各自で試行錯誤しながら実行していくことを支援する」という役割**になっていくのではないかと。
- 業績目標を達成し、かつ組織満足度が高い営業管理職について調査したところ、**業績にも組織満足度にもプラスの相関関係があるとされた項目は「柔軟に働くことができる環境」**だった。また、その他に**業績に良い相関関係があるとされた項目は、「部下に自分の仕事の仕方を考えさせる人材育成」**だった。
- ある会社がコロナ前に行った実証実験として、東京の担当者が大阪に駐在してテレワークで業務を行ってみたところ、電子化等により、約85%の業務がテレワークで対応可能となり、かつ顧客の満足度も高かったという結果が出た事例がある。**こうしたコロナの状況だからこそ今までの当たり前を壊すようなチャレンジ**をしてみてはどうか。



15:30
～16:00

【グループディスカッション②】コロナ後における営業について

講演②の内容を踏まえ、参加者を3～4名程度のグループに分け、コロナ下での各社における現在の営業の状況や、今後の課題・取組みとして考えていることなどについてディスカッションを行い、ディスカッションを通じて気づきがあった点や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。

- 仕事や業務のスタイルよりコミュニケーションの変化が大きい気がした。これが先々仕事に悪影響になるのではないかと不安がある。
- DXの導入を進めているが、今後さらに環境整備が必要と感じた。また、今後お客様に求められることが変化していくように感じた。
- 雑談が出来ないことで関係構築の難しさなどはあるが、対面とweb面談を併用しながら成果が出せるように精進したい。
- 規定を変えて顧客開拓に注力した話をきいて、改革を自ら行う必要性を感じた。
- コロナの影響でリモートが多くなったからこそ、無意識バイアスを取り去り、業務の分散など行うことの重要性、仕事を新しい人に任せるという英断の重要性を感じた。
- 販売する商品特性によるが、非対面営業が受け入れられてきていることは働き方改善に非常にポジティブだと感じた。
- 特にこのコロナ禍によって改革していかなければならないことばかりであるが、この悩みは弊社だけでなく他社も同じであると感じた。ただ、そのなかでも遅れをとっているとも感じたため、日々新しい試みを心掛けたい。
- コロナ禍で証券営業も大きく変わっている中、各社与えられた環境で最大限の工夫をしていると感じた。一方で、お客様が高齢化されているからデジタルなどを活用した証券営業の変革ができないという考え方はバイアスであるのかなと思った。お客様が高齢であればあるほど、次世代の取り込みを意識した行動が必要であると思った。