

CFA 協会ブログ

No. 545

2021 年 10 月 1 日

コロナ後の投資業界における未来の仕事のあり方

The Future of Work for a Post-COVID Investment Industry

[ロジャー・ミッチェル](#)(Roger Mitchell),

産業分野を問わず、世界的なパンデミックに由来する混乱により、世界中の企業は新たな働き方に適応し、新たな働き方を作り出すことを余儀なくされました。最終的に通常の営業形態へ回帰した業種もありましたが、投資業界について言えば、一線を越えた、とはモーニングスターCEOの[クナル・カプール](#)、CFAの弁です。

「これ（今回の混乱）が長引くほど、この期間をどのように乗り切るかという問題ではなくなります」とカプールはCFA Instituteが最近主催した未来の仕事のあり方に関するパネルディスカッションで語りました。「チームの運営スタイルが未来永劫変わるということなのです」。

言い換えれば、未来の仕事のあり方は投資業界のプロフェッショナルにとってはもはや他人事ではないということです。

9月16日に開催された双方向のCFA Instituteのウェビナー「人材獲得競争と仕事への復帰」では投資業界のリーダーが一堂に会し、企業や業界のプロフェッショナルにとっての新たな働き方について洞察を共有したのですが、カプールはそこで自身の考えを披露しました。カプールと討論を行ったのは、MFS Investment Managementの社長兼グローバル営業責任者を務める[キャロル・ジェレミア](#)とState Street Global Advisorsでエグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント兼最高投資責任者を務める[ロリ・ヘイネル](#)、CFAで、CFA Instituteで調査・アドボカシー・基準の担当主任[レベッカ・フェンダー](#)がモデレーターを務めました。

ウェビナーでは、視聴者の会員には調査の質問に回答したり、パネリストに答えてもらいたい質問を送るといった形で参加が促されました。パネリストの専門性に加え、参加者から多様な意見が出たことから、個々の業界のプロフェッショナルやキャリア形成だけでなく企業にとっても業界の文化が過渡期にあることがまざまざと示されました。衆目の意見が一致したと思われたのが、ジェレミアが触れたように、投資業界全体では「好機到来」という点でした。

生産性の新たな規範

パネリストの意見が一致したのは、企業が対面でのやりとりを確保しつつ、柔軟性とバーチャル就業を組み合わせたハイブリッドモデルを採用する必要があるという点です。リーダーシップに対する将来を見通したアプローチの必要性を強調しつつ、ヘイネルが言うには、「オフィス出社が復活するということではなく、未来の仕事のあり方についてなのです」。

新たな働き方に注目が集まりますが、業務によってはまったく変わらないものもあります。例を挙げると、顧客と接点を有し、出張も多く、オフィスを空けることも多い営業担当者は長らく自分なりのハイブリッド型就業を続けてきました。それとは異なり、ほとんどの時間オフィスで行われる業務もあります。たとえば、適切なプラットフォームへのアクセスが確保されたオフィス環境で仕事をするトレーダーにとっては、テクノロジーの反応時間は必須の要素です。

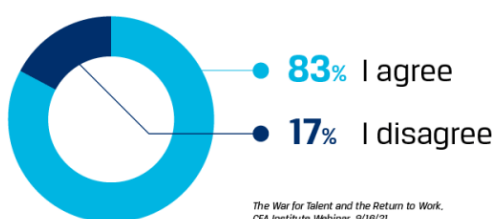
従来の就業環境と代替的アプローチを組み合わせることが必要なのは、投資会社がハイブリッドモデルを採用し、両方の良いところを取り込み、顧客を含め

たすべての関係者によりよい結果をもたらすことが期待されるからです。ヘイネルにとっては、根本的な質問から会話は始まりました。どのような仕事の仕方をする最も成果につながるのか。業務によってその答えはまちまちであるため、柔軟性と適応性に基づくモデルを採用することで企業の管理上の複雑性が増すことになります。

一見直観に反する結果ですが、パネリストの所属企業も含め多くの企業ではパンデミックにより従業員のエンゲージメントが高まったと報告されています。しかしながら、エンゲージメントが高まる状況はトレードオフを伴います。従業員がどれほどやる気があって意欲的であっても、ハイブリッドモデルの課題はそれぞれの従業員をチーム内あるいはチーム間でいかに結びつけるか、そしていかにしっかりとした関係を涵養していくかという点です。

つまるところ、どのような就業モデルであっても、生産性で測定することができます。ところが、生産性は往々にして経営と従業員との間で認識に大きなギャップがある領域であることが明らかになるのです。ウェビナーを視聴した会員に「投資チームはハイブリッドモデルへ移行することで大幅に生産性が向上する」という主張に対する賛否を尋ねたところ、83%が生産性が高まると回答し、圧倒的多数の意見の一致を見ました。

Investment teams will experience a meaningful gain in productivity from a move to a hybrid model.



非常に肯定的な反応でしたが、パネリストにとって驚きではありませんでした。一般的に、従業員はパン

デミック下、生産性は高まっていたと自己認識していたようですが、経営側から見ると、成果を上げていた従業員は時間を有効にあるいは効果的に活用したというより単に労働時間が伸びた結果にすぎませんでした。

「実際、成果物対比の投入時間が確認できているかは定かではありませんが、関係していることは確かです」とヘイネルは語りました。「仕事と生活のバランスがちょっと崩れてしまっているのではないかという気がしています」。

生産性の問題は、ジェレミアが言うところの経営にとっての「ハイブリッドモデルの最大の課題」にもなるのです。成果のばらつきは従業員の性格により非常に大きくなりえますし、ジェレミアが提示した一つの想定では、自律性の高い従業員は緩やかな監視の下でより力を発揮する一方、管理上の支援を必要とする人は却って指示や助けを得にくくなります。ヘイネルが指摘したのは、性格の違いも考慮すべき重要な要素であるという点です。例えば、内省型の人にとっては、ひっきりなしにオンラインミーティングを求められれば疲弊してしまい、他のチームメンバーと関係を作ったり、強化する活力が失せてしまう惧れがあります。

ジェレミアの視点からすれば、リーダーにとって一般的な課題はもう一つの種類の包摂性として捉えることができるということです。すなわち、多様な性格や事情を有する従業員をいかに組織に取り込み一体化させていくか、という問題です。

キャリアへの影響

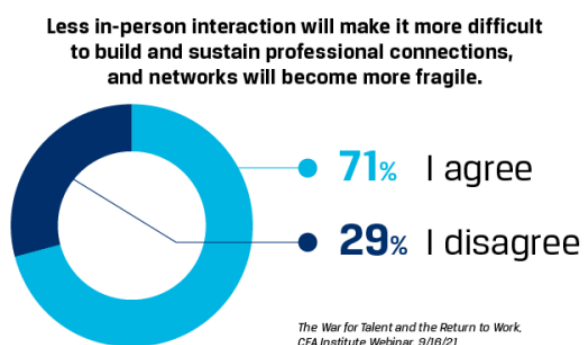
ハイブリッド型就労モデルにより、企業にとって複雑性が増すと、個々の投資業界のプロフェッショナルのキャリア計画も考え直す必要があります。ハイブリッドモデルの利点もありますが、混乱も起こるでしょう。

柔軟性に基づくハイブリッドモデルの利点は地理的な制約が減ることで機会が増えることです。ヘイネルが指摘するように、彼女の所属企業が最近採用したポジションの一つは、過去においては2つの地域の内

のいずれか一方に置かれた役職でしたが、今回のケースでは、最適な候補者はそのいずれの地域も拠点とはしていませんでした。ハイブリッドモデルのより大きな柔軟性を前提として、企業は転居を伴わない望ましい候補者を採用することができたのです。業務上の適性さえしっかりしていれば、距離が離れていても、新規採用者はうまく強力な関係構築をすることができます。

グローバルに人材を確保するというのは、職を求める人材間のグローバル競争を意味します。強固な工作上的ネットワークを構築することの重要性がこれまでになく高まっていますが、有意義な関係を構築することは難度の高い課題となっています。バーチャルな世界における関係はますます「取引機会」的になり、人間関係が希薄になっている点を指摘しつつ、カプールは述べます。「私の関心事はどこで深い関係を求め、どのように関係性を維持するかです」。

結局、投資業界のプロフェッショナルは有意義なネットワークを構築し、維持するに際し、警戒しつつも積極的になる必要があるということです。実際、すでに多くの人がこの現実を理解しています。ウェビナーを視聴した会員に意見を求めると、71%が「対人接触が減ると、業務上の関係を構築し、維持することが難しくなり、ネットワークは脆弱になる」という主張に同意しました。



仕事のハイブリッドモデルはまた、キャリアの段階に応じた異なる課題をもたらし、問題の中には世代についてのステレオタイプに疑問を投げかけるものもあります。テクノロジーの影響を考えてみてください。若い世代は往々にしてテクノロジーとの相性がよいと考えられていますが、パネリストは若い従業員こそがオフィス勤務の頻度を高めたいと感じているようだと見えています。

カプールによれば、モーニングスターの若手の従業員が語ったところによれば、オフィスで多くを見て学ぶのですが、「オンラインでは手ほどきを受けたり、相談に乗ってもらう頻度がオフィスに比べて少ない」とのことです。「さらに、モーニングスターでは伝統的に内部昇格が多いので、昇進機会についても心配になります」「それこそが対処すべきアンバランスな状態です」とカプールが付け加えました。

ヘインエルも同じような見方をしています。「投資というのは徒弟制のビジネスなので、内部で、ものの見方が人的関係を通じて伝えられるのを学ぶことができる、それこそが求められているものです」。

個々のプロフェッショナルに与える影響は従来のキャリア計画の概念に留まりません。心の健康を強調しつつ、ジェレミアが言うには、「燃え尽き水準」が心配の種で、問題はよりプレッシャーを感じている組織階層の下位に位置する職員に留まりません。カプールは「CEOでさえ、燃え尽きてしまうのです」と付け加えました。

パンデミック適応に関連したストレスは一時的なものにしかすぎないのでしょうか。仕事のハイブリッドモデルは短期間の調整として始まった変化をもたらし、心の健康は業界内で継続的な懸念事項となり得るのです。これまでになく、働き方は定性的な方法で全人格に責任を負わなければならない、生産性のような貢献といった定量的側面だけでは不十分なのです。

組織文化と顧客関係

投資業界における新たな働き方は顧客関係の開拓のみならず、組織文化に多大な影響を及ぼします。ウェビナーのパネリストによれば、信頼を築くことがどちらの領域においても鍵となります。

企業内においては、リーダーは共通の目的意識を有する文化を醸成する方策を見つけ出さねばなりません。仕事のハイブリッドモデルでは、様々な方法（従来言われていた人種や性別等のみならず、就業形態やその他要因等）で多様性を深める機会がもたらされますが、多様性が増せば、一貫した、統一的な企業文化を生み出すうえで課題も出てきます。

「管理職はまったく別次元のチーム作りに取り組まねばなりませんし、チーム内や企業全体で新たな規範を設定していかなければならないのです」とはジェレミアの弁です。「これらすべての基礎にあるのが信頼と情報共有の意識、自分の仕事が他の人に役立ち、知識の伝達につながり、他の人への情報提供となるという意識で、全体として確信を持つことができるようになるのです」。

投資会社やプロフェッショナルにとっての唯一の選択肢はこうした課題に向き合い、克服することです。

「柔軟性は定着します」とカプールは述べました。「そうした柔軟性に耐えうる企業や文化を構築することが可能だと示さねばなりません」。

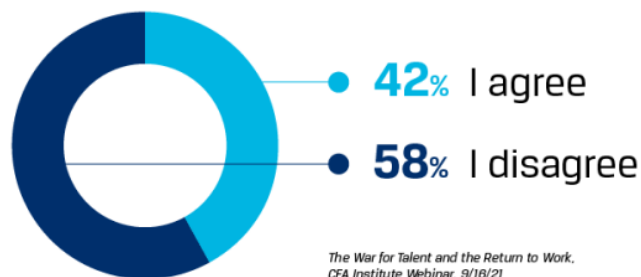
組織文化が顧客関係に影響を及ぼすことは避けることができません。投資業界人にとっては、流れとしては業界内で何が変化しているのか、に注意が向けられています。しかし、カプールが指摘するように、顧客は顧客なりに進化しているため、必然的に関係構築のためにはハイブリッドモデルが求められることとなります。「顧客もまた、働きやすさを求めて適応し、変化しています」とのことです。「それで、ハイブリッド型が根付くわけです」。

顧客関係については、視聴した会員の間では他のテーマに比べ、将来の方向性につき、意見が割れました。

「顧客とのバーチャル面談が増えれば、それが新常态になり、関係と信頼が弱体化することになるでしょ

う」という主張に対し、視聴者の42%が賛成、58%が反対でした。

More virtual client meetings will become the new norm and will result in weakened relationships and trust.



ヘイネルは前向きにとらえており、顧客関係の改善の可能性があると見ています。「実際、（接触頻度を高めることで）顧客との関係を深めることが可能です」と言っています。顧客との面談やプレゼンテーションで会社から2人が飛行機で顧客を訪れる代わりに、バーチャル面談であれば、複数のチーム要員に参加してもらい、専門性を共有してもらうことも可能です。

現在進行中の変化の規模やスピードを考えると、投資業界は素早く変化に適応し、速やかに動いて、顧客のニーズや期待に沿った効果的な解決方法を見出さなければなりません。「見つけ出さなければなりません」とジェレミアは語りました。「守るべき最も尊いものは顧客との信頼です」。

仕事の未来で次に来るものは何か

CFA institute は[投資業界を対象に、複数回にわたる調査で仕事に関わる新たな変数を検証すべく掘り下げていく](#)予定です。どんな仕事がどこで、どのようにして行われているかを探る内容となります。

執筆者

Roger Mitchell

(翻訳者:森田智弘、CFA)

英文オリジナル記事

<https://blogs.cfainstitute.org/investor/2021/10/01/the-future-of-work-for-a-post-covid-investment-industry/>

注) 当記事は CFA 協会(CFA Institute)のブログ記事を日本 CFA 協会が翻訳したものです。日本語版および英語版で内容に相違が生じている場合には、英語版の内容が優先します。記事内容は執筆者の個人的見解であり、投資助言を意図するものではありません。

また、必ずしも CFA 協会または執筆者の雇用者の見方を反映しているわけではありません。