

エンゲージメント向上の鍵は 人的資本への投資と 社内コミュニケーション

企業の生産性向上や離職率低下、顧客満足度の向上においては、従業員エンゲージメントの向上が不可欠といえます。今回、こうした取り組みを積極的に進める東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社執行役員 倉下文人事部門長に、エンゲージメント向上に向けた施策や職場環境改善、キャリア支援の取り組みなどについてお話を伺いました。

上司と仲間の言葉で モチベーションを維持

田川…初めに倉下さん、これまでのキャリアをお聞かせください。

倉下…私は当社が合併した2000年に入社し、会社と共に25年歩んできました。リテール営業や営業企画などを経て、総合企画部で経営全体の企画立案に携わった他、資産形成層を対象にした商品「サビズ」を提供する部署にも在籍していました。

思い出深いのは、30歳の節目に当社と地方銀行で提携台弁証券会社を設立する「ロジエイト」があり、地方銀行のトップである横浜銀行さんと法銀「証券」の立ち上げに関わったことです。そのとき、会社が「わくわくする会社」というキャッチフレーズを掲げていて、自分自身が「わくわくする会社」の真ん中にいるという実感がありませんでした。銀行の皆さんとの新しい「コミュニケーション」が広がった喜びも大きく、人とのつながりは私の働き方の原点となっています。

田川…仕事をやる中で相当なプレッシャーもあったと思いますが、どのように気持ちよくマネジメントしていたのでしょうか。

倉下…苦しいときに上司からメールや手紙を頂くことがあり、そこに書かれている「魔法の言葉集」を読み返しては自分を鼓舞してききました。改めて考えると、私は上司と仲間の言葉でモチ

ベーションを維持しながら頑張ることができたように思います。やはり職場においては「コミュニケーションが非常に大事だな」と思います。

田川…現在は、人事部門で全社的なエンゲージメント向上に取り組む中で、2022年度からエンゲージメント調査を手掛けられたそうですね。

倉下…その結果を見ると、「職場で信頼関係を構築している」「一緒に働いている」といった設問には、肯定的な回答が集まりました。当社は、社長をはじめとする経営層が年に数回社員を集めて経営計画や進捗等を説明し、質問を受ける機会を設けています。上

下関係な「コミュニケーション」を取りやすい風土は根付いていると思います。一方で、モチベーションの一部低下が課題となっています。モチベーションに関しては組織ごとに事情が異なるため、人事が全体の施策を考えるのではなく、各組織長と課題を共有しながらより実効性の高い取り組みを検討しています。既に週10回、所属員を集めてエンゲージメント向上の議論を行っている組織もあり、そうした動きが広がっていることを期待しています。

会社が人間性を 高めるための チャレンジを支援

田川…社員のキャリア支援に関しては、どのような取り組みをされている

倉下…男性育休の取得率は現在4割未満ですが、100%を目指して積極的な「ショックキープ」なアタマなのですが、産後の妻の死因1位は自殺で、原因は気の落ち込み、不安、食欲不振、不眠などで、特に産後2週間がピークとされていて、予防するには父親の力が欠かせません。実は男性育休は命を救うための取り組みであることがわかっていただけたことが重要です。

倉下…数年前、私の周囲で男性社員が育休をカ月取得したことがありました。正直に言うと最初は「どうしよう」と思ったのですが、彼自身が休業に先立って業務の棚卸しを行い、効率化を図っている姿を見て「これは良いことだな」「業務の見直しができる買

男性育休が職場に もたらす大きなメリット

田川…単に「男」を「女」に置き換えるだけでなく、費用的な支援も行う必要があるのが素晴らしいと思います。ところで、エンゲージメント向上には労働環境も強く紐付いていますが、御社の取り組みについてお聞かせください。

倉下…これまで週に一度の「フリー残業デー」を続けてきた他、今春から毎週金曜日にオフィスが「フルデー」を導入しました。本社では上席者が率先してボロシャツを着て出社するなど、社内の雰囲気が見え変わったのを感じています。

制度面では、育児や介護などで時間的制約を抱える社員の就労を支援するため、時短勤務やフレックスタイム、希望する曜日を休んでできる「ワークデザイン」をといった制度を整備してきました。勤務日数が変わっても評価査定が変わることはありません。

田川…勤務時間を減らすと同時に評価も下げてしまう企業も少なくないの

経営理念 (Tokai Tokyo Philosophy)

私たちの目指す姿 (Our Vision)

金融機関の担い手として、お客様の資産形成や資本の充実に貢献し、日本経済の成長に寄与します

私たちの使命 (Our Mission)

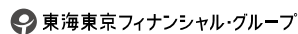
- お客様の資産を活かし、豊かなライフマネジメントの実現と、企業価値向上を支援するために、全力で努力する企業グループであり続けます
- 時代の流れを的確にとらえ、グローバルな視点を持ち、常にイノベーションを企業グループであり続けます
- 地域を大事に思い、地域の繁栄・未来に貢献する企業グループであり続けます
- 社員の成長を重んじ、個性を生かし、専門性に優れた、きざきら輝く社員の自己実現をサポートする企業グループであり続けます
- 時代のいかなる激流にも耐え、ステークホルダーの信頼を勝ち取る、強くたくましい企業グループであり続けます

私たちの行動指針 (Our Action)

私たちは、学び続けます
私たちは、チャレンジします
私たちは、コミュニケーションを大切にします
私たちは、「強く、たくましく」を目標にします
私たちは、「規律の文化」を尊重します

キャッチフレーズ (Catchphrase)

わくわくする会社
学び続ける会社
仲間を大切にする会社
誠実な会社
強くたくましい会社



名刺サイズのカードでいつも携帯している東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社の経営理念



左から倉下人事部門長、田川氏

誰もが生き生きと働ける 社会を実現したい

倉下…育休以外にも会社にあるたくさんの制度をぜひ使ってほしいと考え、昨年は人事部門が主役を回って制度説明を行う「キャリアパン」を実施しました。

重なチャンスだと気付かれ、男性育休への考え方が完全に変わりました。田川…私も男・長女誕生の際に計13カ月間、育児休業を取得しました。育休中も月に20時間は仕事をしていたので、私もその短い時間で全体を把握するスキルが高まりましたし、個々人のレベルアップにもつながります。

田川…御社には既に「律の制度は整えられていて、今後はいかに個別対応をしてくれるかがポイント」ではないかと思っています。それでは最後は、読者の皆様へのメッセージをお願いします。

倉下…人事部門でお仕事をされている方は、自社を本当に良くしたいという強い信念を持って業務に邁進されていると思います。私自身も部門だけでなく、会社全体が本当に良くなればいいなと考えているので、一緒に誰もが生き生きと働ける社会を実現できるような頑張りたいと思います。

田川…日本がエンゲージメント高く、生き生きとした社会になれば良いですね。本日はありがとうございました。

