

**「トップダウンによる意思」と「ボトムアップによる活動」をおりませ
取組を展開
八十二銀行**

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>当行は1931年（昭和6年）に創業し、現在、長野県を中心として、東京都、埼玉県、群馬県、愛知県、大阪府に支店を有しています。</p> <p>国内の店舗数は全体で152店舗、うち本支店141か所、出張所は11か所となっています。海外は香港に支店を持ち、その他大連、上海、バンコク、シンガポールにそれぞれ一か所ずつ駐在員事務所を持っています。また、職員数は約3,200人です（平成26年9月末現在）。</p>
労働時間制度について	<p>勤務時間は8時30分～17時00分（休憩1時間）を基本とし、月末日および9月および3月の末日前日の計14日間（年間）は8時30分～17時30分となっています。また、営業拠点のうち、ローンプラザと八十二プラザ（資産運用に係る相談業務を含む）については休日勤務があるなど、勤務形態が若干異なっています。裁量労働制やフレックスタイム制などは導入していませんが、一日の勤務時間数を変えずに前押しや後ろ倒しを行う時差勤務制度があります。2008年に短時間勤務制度を国の制度法定化に先立ち導入したこと、半日休暇や時間単位での年次有給休暇を取得可能としていることなど、従業員視点による柔軟な勤務ができる仕組みとしていることが特徴です。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>当行の長期ビジョンにおけるキーワードの一つに「職員一人一人がいきいきはつらつ、責任を持ちスピーディに行動」することを掲げており、その具現化の取組を2007年以降、実施してきています。また、その一環で「ワークライフバランスの実現」と「女性の活躍推進」を重視した人事制度、福利厚生を構築してきています。</p> <p>2008年に「くるみんマーク」を取得、2009年には「均等・両立推進企業表彰（ファミリー・フレンドリー企業部門長野労働局長優良賞）」を受賞しています。育児休業取得率が高いのが特徴です。</p>
取組のきっかけ	<p>お客さまニーズの多様化や業務の高度化が進んできたことや、業務改革の実施とより中長期的な人員構成を意識した新卒採用で2011年あたりからそれまでより採用数が減少したことにより、一人あたりの残業時間の増加が見られるようになりました。この改善に向けて取組を行ったことがきっかけとなっています。</p>

(2) 主な取組の内容	
労働時間メリハリ運動の実施	<p>2009年に開始したのが「労働時間メリハリ運動」です。これは部店単位で一人当たりの月別の時間外労働時間数について対前年同期比15%減を目標に掲げ、その実現に向けて取り組むものです。2月および8月は定時の17時に帰ることを促す「定時退行週間」の取組を行っていましたが残業時間が増加傾向であったため、具体的な目標を設定することとしました。部店単位での目標達成状況は2009年4月～2010年3月の期間に、全社で公表、全行員で情報共有を行いました。</p>
労働時間メリハリ意識向上運動	<p>上記の「メリハリ運動」は残業時間の縮減に一定の効果がありましたが、運動終了後に再び1人当たり残業時間が増加してきました。そこで、労働</p>

	<p>時間の長時間化を抑え、より生産性を高める取組を主体的に行えるよう、2013年8月から2014年3月にかけて、意識改善に力点を置いた「労働時間メリハリ意識向上運動」を行うこととしました。</p> <p>店舗単位で残業時間の状況を見ると、行員数が減少することで、一時的に一人当たり時間外労働時間数が増加する場合もあり、生産性向上の成果を適切に把握できません。そこで、一人あたり時間外労働時間数と人員要素を加えた総労働時間数の両方の値を収集・公表し、少なくともいずれか一方の値を改善させるよう、働きかけることとしました。</p> <p>また、やらされ感による取組では効果が一過性に終わることが懸念されたことなどから、「メリハリ意識向上運動」はより主体的な取組となるよう、残業時間を減らすことより、限られた時間に与えられた役割を効果的に果たすことに主眼を置き、コミュニケーション機会の拡大や自己研鑽時間の確保など余暇の充実もねらいとしたほか、やり方を指示したり数値で縛ることはできるだけなくすなど、手段は部店に任せることとしました。</p>
支店独自の取組の共有化	<p>「メリハリ意識向上運動」を通じた支店独自の効果的な取組について、「好事例」として収集し、公表することにしました。営業店の規模やマーケットのタイプにより、行える取組は異なるため、店舗分類ごとに好事例を整理・公表しています。</p> <p>具体的な内容としては、たとえば一定時刻を過ぎる残業の申請は直属の上長から支店長に変更、早帰り日を水だけでなく金も対象とする、総労働時間の目標を店舗独自に定める、所定労働時間内に会議時間を設定する、外訪活動の効率化を高める等の取組を紹介しています。</p>
本部消灯運動	<p>定時退行がベストですが、日によっては残業を行わざるを得ない状況もあります。ただし能率面等を考え、その場合でも遅くとも19時30分には帰るよう働きかけるねらいから、消灯時刻を設け当該時刻の少し前に社内放送を行うとともに、消灯を行う取組を2014年度中実施しています。この取組は環境に配慮した側面もあります。</p>
休暇制度の拡充	<p>1985年（昭和63年）に労使で「制度休暇で10日間の取得」をめざし、連続休暇制度（年間5日間）とジョイフル休暇（ミニ連続休暇、年間3日間）を導入しました。その後2005年に記念日休暇（年間2日間）を導入、2008年には有給休暇を半日単位で取得できるようにし、さらに2010年には時間単位で取得できるよう柔軟性を高めてきています。</p>
取組の評価および効果	<p>2009年に実施した「メリハリ運動」では、残業時間は6か月トータルで前年同期比約15%の減少となり、目に見える効果が出ました。2013年に実施した「メリハリ意識向上運動」の好事例共有化や本部消灯運動の実施により、2014年度は2014年の年末時点で、一人当たり残業時間、総労働時間のいずれも、全行で前年同期比で減少しています。後者の取組は目標値を明確に定めていませんが効果が出ています。強制して行わせるのではなく、好事例というヒントを提供し自主性を重んじることも有効に働いていると考えられます。</p> <p>年次有給休暇の取得率も近年では65%程度の水準を維持しており、制度の周知と活用の意識が定着していると認識しています。</p>