

働き方・休み方改善ハンドブック

金融業（地方銀行業）編

資料編

厚生労働省

目次

伊予銀行.....	1
常陽銀行.....	3
山陰合同銀行.....	5
七十七銀行.....	7
筑邦銀行.....	9
千葉銀行.....	11
八十二銀行.....	13
百五銀行.....	15
北陸銀行.....	17
北海道銀行.....	19
みちのく銀行.....	21
横浜銀行.....	23

項目	取組名	ページ数
その1. 方針や目標の明確化	総労働時間短縮に向けた運動（リフレッシュ100）	8
	支店長会において労働時間に関するメッセージを発信	10
その2. 改善推進の体制づくり	業務効率化早帰り推進委員会の設置	11
その3. 改善促進の制度化	ノー残業デー、定時退行週間の設定	2
	Time Up8運動／Time Up7運動	5
	生産性向上運動（定時退行運動）	6
	定時退行運動	8
	朝型勤務の推奨と深夜勤務抑制の取組	8
	定時退行日及び年数回の早帰りウィークの設定	9
	「早帰り日」の推進	16
	「全店統一時間外ゼロの日」の設定	19
	早帰り強化月間の設定	20
	ノー残業DAY・定時退行週間の実施	21
	定時退行運動と実施状況の把握	24
	年次有給休暇取得促進に向けたスマイル・アップ・ホリデイの新設	2
	年次有給休暇に参観日休暇の新設	2
	育児休業と育児短時間勤務の対象範囲を拡大	3
	年次有給休暇の取得促進に向けた休暇制度の充実	4
	年次有給休暇の取得促進に向けた休暇制度の充実	8
	半日休暇制度	8
	本人のコミットを必要とする休暇取得の制度	9
	多様な休暇制度の展開	12
	休暇制度の拡充	14
	制度休暇の充実	16
	連続休暇等の取得促進	20
	連続休暇等を特別休暇として設定	22
その4. 改善促進のルール化	店舗表彰制度の評価項目への時間管理項目の導入	2
	月間時間外勤務が30時間を超える場合の届出を徹底	4
	「時間外勤務の削減率」を営業店業績考課の評価項目の一つに設定	4
	労働時間メリハリ運動の実施	13
	労働時間を踏まえた業績表彰の実施	16
	帰社時間の実績還元・目標設定化	19
	表彰制度による生産性の向上	21

項目	取組名	ページ数
	対面コミュニケーションによる所定時間外労働の申請・承認	24
その5. 意識改善	7（セブン）アップ運動	3
	「イクメン・イクママカエルみえる化キャンペーン」等の実施	12
	労働時間メリハリ意識向上運動	13
	本部消灯運動	14
	「チャレンジ！ マイナス30分運動」による意識づけ	17
	「ノーサイド7運動」の実施	20
	労働組合による「ゆとりすと休暇」運動の実施	22
その6. 情報提供・相談	時間外休日勤務にかかる『行動基準』の見直し	8
	階層別の働き方・休み方教育	10
	グッドプラクティス共有のための情報共有の仕組み構築	12
	支店独自の取り組みの共有化	14
	労働時間教育の再構築（ハンドブックの作成・e-learningの実施）	24
	休暇取得状況についての組合からの情報提供	10
	階層別の働き方・休み方教育	10
その7. 仕事の進め方改善	書式の見直しによる業務効率化	10
	BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）の推進	15
	QC活動による職場単位の改善のための議論	18
	業務改革タスクフォースによる業務改善	18
	支店業務の見直しによる業務量の削減	24
その8. 実態把握・管理	長時間労働の原因の早期把握	10
	イントラネット上での時間管理	16
	各支店の職務別の実態把握および原因と課題の共有	24

**「働きやすい職場」を超えて「多様性を認める職場」を目標に
行内の働き方を改善
伊予銀行**

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>当行は、明治11年3月15日創業、愛媛県松山市に本店を置く地方銀行です。13都道府県に支店を展開しており、地方銀行の中で屈指の広域店舗ネットワークを有しています。国内の店舗数は151店舗（愛媛県内に117店舗、県外に33店舗、インターネット支店1店舗）、海外は香港支店と3事務所（上海・シンガポール・ニューヨーク）の4拠点です。従業員数は、平成26年3月末時点で、正社員2,951名、スタッフ（パートタイマー等）を加えると4,000名を超えます。</p>
労働時間制度について	<p>当行では、「業務の遂行手段や時間配分について裁量をもち、より弾力的・自律的に働くことができる職場環境を整備し、自主性・創造性の発揮・伸長を図るとともに、働き甲斐の創出につなげることを目的として、本部企画部門において「企画業務型裁量労働制」を導入しています。裁量労働制の適用は本人の同意が前提となるほか、健康および福祉の確保措置として、総労働時間が一定の範囲を超えた場合は、保健師または産業医の面接指導を義務付け、結果を所属長にフィードバックするなど、長時間労働の抑制に向けた仕組みを取り入れています。</p> <p>また、当行では、始業時刻・終業時刻を前後にスライドして勤務することのできる「時差勤務制度」を導入しています。お客様の生活スタイルの変化等により、夕方以降でないとお目にかかれないケースが増えていますが、時差勤務制度を利用すれば、当日のスケジュールに合わせた勤務が可能です。この制度は事前に申請すれば誰でも利用できますが、多くは営業担当者が利用しており、所定勤務時間8時間の範囲で効率よく営業活動を行うワークスタイルを確立しています。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>少子高齢化、人口減少が進展する中で、企業が優秀な人財を確保し、行員が生き生きと働き、能力を最大限発揮できる環境を整えるためには、男女を問わず、価値観やライフイベントに応じて柔軟に働き方を選択できる仕組み作りが必要であると考えています。</p> <p>そこで、当行では、平成26年8月に女性活躍推進室を設置し、同年10月には当該推進室を事務局とした「女性活躍推進プロジェクトチーム」（PT）を立ち上げ、多様な価値観に対応したより働きやすい職場づくりに向けて活動を開始しました。PTは、それぞれの立場や価値観に応じた多様な意見集約を実現するために、年齢、性別、役職、既婚・未婚など様々な要素を踏まえて幅広く人選しており、まさに今現在、働き方改革に向けて議論を深めているところです。また、PTでは、女性の目線だけでなく、介護問題など男女を問わない課題への対応なども含め、幅広く検討していきたいと考えています。</p>
取組のきっかけ	<p>きっかけの一つは、平成17年4月に施行された「次世代育成支援対策推進法」です。それまでも、時間外労働の削減などに取り組んではいましたが、女性が活躍しやすい職場環境の整備は、女性が多い銀行という業種においてこそ必要であり、また、女性に限らず組織の活性化のためにも「ワーク・ライフ・バランス」の重要性というものを再認識する契機となりました。</p>

(2) 主な取組の内容	
ノー残業デーの実施	<p>月4日、「ノー残業デー」を設定して定時退行運動を展開しています。</p> <p>また、毎月4回のノー残業デーに加え、2月、8月には「フレッシュ・ウィーク」として定時退行週間を設定し、心身のリフレッシュ、仕事の能率向上に努めています。</p>
店舗表彰制度の評価項目への時間管理項目の導入	<p>当行では、職場における時間管理意識を高めるために、店舗表彰制度の評価項目に時間管理の項目を導入してきました。全営業店を複数のグループに分け、人事部がグループごとに目標となる期中平均業務終了時刻を設定し、目標の達成度合いに応じて評価する仕組みです。この取組を継続した結果、営業店平均業務終了時刻は19時程度まで早期化したため、現在は、この評価項目は廃止していますが、更に早期退行できる体制づくりに向けて、現在、新たな取組を検討しているところです。</p>
年次有給休暇取得促進に向けたスマイル・アップ・ホリデイの新設	<p>従来からの「一週間連続休暇」と「リフレッシュ休暇（土日含め4日）」に加え、年に2日原則として全員が取得する制度休暇「スマイル・アップ・ホリデイ」を新設しました。同時に、休暇の取得により業務に支障が生じないよう相互に協力・連携することや、日々の業務の簡素化・見直しを行い、休暇を取得しやすい環境整備に努めることを従業員の義務として定め、生産性向上への意識付けを行っています。</p>
年次有給休暇に参観日休暇の新設	<p>学校行事へ積極的に参加しやすい環境を整備し、従業員の子育て支援を行うための制度です。子の参観日、保護者懇談会、進路相談会等の各種学校行事に参加する場合に取得します。柔軟に利用できるよう、時間単位での取得も可能としています。</p>
取組の評価および効果	<p>「働きやすさ」の要素として、「長時間労働の抑制」と「年次有給休暇の取得促進」といった点では、一定の効果はあったと考えています。月平均残業時間は20時間程度で推移していますし、年次有給休暇取得率については新たな休暇制度を導入したこともあり、従来の40%程度から50%程度まで上昇しています。しかし、取組は未だ道半ばであり、特に女性活躍推進の観点での「働きやすさ」の追求は、これからが本番であると考えています。近年、女性の総合職採用を積極的に行ってきましたが、平成27年2月現在で、女性総合職は100名に満たない状況です。また、女性管理職比率は5.71%（平成27年2月時点）と業界平均を大きく下回っており、早期に改善すべき経営課題の一つとして捉えています。</p>

「業務の生産性」と「ワークライフバランスの推進」を より一層高めるため働き方改革を推進

常陽銀行

(1) 企業の概要	
事業概要	茨城県を中心として宮城県、福島県、栃木県、埼玉県、千葉県、東京都、大阪府に支店を有しています。また、取引先企業の海外進出支援等のため、海外（上海、シンガポール、ニューヨーク）に駐在員事務所があります。従業員数は総合職が約2,200人、特定総合職（転居転勤を伴わない総合職）が約850人、一般職が約650人で、計3,700人です。
労働時間制度について	基本となる所定労働時間は8時40分から17時00分（1時間休憩）で、実働7時間20分です。ただし、月初日、週初日、月末前日および月末は8時40分から17時40分（1時間休憩）で、実働8時間となります。本部はフレックスタイム（コアタイム10時～15時）が適用されているほか、営業店では時差勤務の制度も設けています。
経営上・労務管理上の特徴	平成26年度からスタートした第12次中期経営計画では「地域の未来を協創するベストパートナーバンク」を目指す姿に掲げ、お客さまや地域が抱える課題の解決等を通じて、地域とともに当行グループが成長していくことを目指しています。茨城県においては「地域のリーディングバンク」としての使命や役割を果たすべく、145の店舗ネットワークを有しています。また、近年は、栃木県、埼玉県、千葉県などに新店舗を開設し、営業エリアの拡充を図っています。
取組のきっかけ	近年、行員の残業時間が増加基調にて推移してきたことから、業務の生産性向上が課題として強く認識されるようになってきました。また、当行が持続的な成長を実現していくためには、女性の活躍機会の拡大を図ることが不可欠であることから、ワークライフバランスの推進と働き続けやすい職場環境を整備することで、女性行員の定着率を高めるための取組を強化することとしました。

(2) 主な取組の内容	
育児休業と育児短時間勤務の対象範囲を拡大	女性行員の定着率を向上させるための取組としては、平成24年度より育児休業期間を子が1歳6ヶ月までから2歳まで引き上げるとともに、育児短時間勤務を子が3歳未満から小学校就学前まで引き上げました。今後は、当行の制度を分かりやすく記載したハンドブックを作成することで、制度内容の周知に努めていくとともに、制度を利用しやすい職場環境の整備を図っていく予定です。
「7（セブン）アップ運動」を開始	平成20年度以降、毎週水曜日を「ノー残業デー」とし、午後6時までには退行する運動を行ってきましたが、平成27年1月からはさらに「7アップ運動」を開始しました。これは「ノー残業デー」以外の日において、午後7時までの退行を義務付ける運動です。背景には平成26年6月に全行員を対象に実施した社員意識調査があります。その調

	<p>査結果によると、「長時間労働」が、女性が仕事を続ける上での大きな不安要素となっており、定着率向上には長時間労働の抑制が重要であることが明らかになりました。午後 7 時までの退行を実現するため、急を要する内容以外は行員間の電話は原則として午後 4 時 30 分までとし、それ以降に連絡を取る場合はメールを活用するルールとしました。また、「7 アップ運動」の実施に先立ち、「7 アップ運動推進」についての頭取メッセージを記載したポスターを全店に配布し、意識の向上を図りました。</p> <p>「午後 7 時までには必ず帰れる」ということが当たり前の会社になれば、生活設計をしやすくなり、ワークライフバランスの実現に寄与することが期待されます。</p>
<p>月間時間外勤務が 30 時間を超える場合の届出を徹底</p>	<p>平成 26 年度から、時間外勤務が月間 30 時間を超えることが見込まれる場合は、人事部あて所属長（部長や支店長）経由で担当者名と事由の届出を義務付けることとしました。なお、平成 26 年 10 月より、勤怠管理を紙ベースから PC 管理に変更しました。これにより、時間外勤務時間が月間 30 時間を超えるとアラームを出す仕組みとするなど、行員の時間外勤務の状況を管理者が管理しやすくなり、より適正な勤務時間管理が可能となりました。</p>
<p>「時間外勤務の削減率」を営業店業績考課の評価項目の一つに設定</p>	<p>平成 26 年 10 月から、「時間外勤務の削減率」を営業店業績考課の評価項目の一つに設定することとしました。職位ごとに目標とする基準手当額を設定し、その達成状況を営業店ごとにまとめ、これを営業店の評価項目の一つとしています。</p>
<p>年次有給休暇の取得促進</p>	<p>「連続休暇」は 5 営業日としています。このほか「プチバカンス」（3 営業日）や「クォーター休暇」（4 半期に 1 日ずつ。年間に計 4 日）などの制度を設けています。さらに、長期間就労している行員に対して、休日を含め 2 週間の連続休暇（「パワーホリデー」）制度があります。たとえば大卒の場合は、勤続 13 年目、18 年目、23 年目に取得できます。なお、「パワーホリデー」を取得した年度は、「連続休暇」と「プチバカンス」の取得はできません。</p>
<p>取組の評価および効果</p>	<p>上記の取り組みの結果、月 30 時間を超える時間外勤務を行う行員の数は大きく減少しました。これまでは早く退行する人と遅くまで勤務する人に差がある傾向にありましたが、行員の働き方が平準化されてきた結果と考えています。今後は、効率的な働き方の推進により、全体の時間外勤務の縮減を図っていくとともに、女性行員の定着率の向上を実現していくことが課題です。</p>

漸進的な退行時刻目標設定と実現可能性のある対応策の展開による 生産性向上と労働時間抑制 山陰合同銀行

(1) 企業の概要	
事業概要	1941年、松江銀行と米子銀行が合併して山陰合同銀行が誕生。以来、島根、鳥取両県を基盤に近県にも営業エリアを拡大しつつ成長。現在は約2,000名の行員とパートタイマー・準職員700名の規模となっています。
労働時間制度について	<p>行員の勤務時間は8:40~17:15です。土日祝日は原則として休業日にあたり、ローンセンター4店舗のみが土日稼働します。フレックスタイム制度、裁量労働制は導入せず、夜間帯勤務もありません。業務の都合や行員各自の状況に応じて時差出勤・時差勤務を用いて、柔軟な働き方を実現するよう工夫しています。</p> <p>人事コースは大きくは総合職とエリア職に分かれ、それぞれ約1,250名、750名となっています。</p>
経営上・労務管理上の特徴	山陰合同銀行は複数県にまたがる広域地方銀行であるため、総合職は転居を伴う転勤及び単身赴任が多く見られます。
取組のきっかけ	「子供にとって一番大切な時期に、従業員がしっかりと子育てができるように」との思いから、平成18年4月に育児休業期間を3歳までに延長したことを契機に「働きやすい職場」への改革に意欲を持ったこと、地域に貢献する金融機関として働きやすく、生産性の高い職場のモデルを示す必要が自覚されていたこと、社会的な機運が醸成されつつあったことなど、複数の要因がまとまって取組のきっかけとなりました。

(2) 主な取組の内容	
「Time Up8 運動」	<p>経営トップからのメッセージを受け、平成20年4月から最終退行時刻を午後8時とする運動を開始しました。本部及び全店舗に対して午後8時退行原則を通知するとともに、従前から設置されていた労使協議による取組「ゆとり創造委員会」の機能を強化し、意識改革と実効性ある早帰りのための取組の検討・企画を行うよう指導を行いました。同時に本部所属の全部門横断のプロジェクトチームが組織され、時間外勤務の原因調査を開始しました。併せて、店舗別の時間外勤務実績を人事考課に盛り込むことを明確化し、実効性を担保しました。</p> <p>これらの取組の結果、時間外勤務時間については所期の目標を達成する等、概ね良好な結果を得ることが出来ました。</p>
「Time Up7 運動」	平成21年4月からTime Up8運動の成果をさらに進めていくため目標退行時間をさらに1時間前倒しました。午後5時以降の本支店間の電話を原則禁止にする、最終退行時刻が午後7時を超過した場合には本部への報告と「早帰り施策」の策定・報告が求められるようにな

	<p>りました。</p> <p>一段と進んだ目標に対応していくため、現場から本部への業務効率化に関する改善要望事項アンケートを実施し、業務効率化に向けた情報を収集、本部事務改善ワーキンググループにおいて具体的な改善策を施策として企画・展開していく体制をとりました。</p>
<p>「生産性向上運動（定時退行運動）」</p>	<p>平成 22 年 4 月からは原則として定時に退行（時間外勤務は 5 時間／月に留める）するために生産性向上運動を実施しています。この運動の背景には法人有し業務とビジネスマッチング業務の拡大による法人業務の生産性向上を図るという経営上の目標があり、こうした業務での成果を上げるために顧客接点を増加させていきたいというビジネス上の目的もありました。</p> <p>頭取から各支店長に対して手渡される「頭取ミッション」の中に生産性向上運動に関する事項が盛り込まれ、各支店長は労務管理・生産性向上に関する取組を報告することとしました。報告された取組は全店に公開され、情報共有が図られるとともに、現場からの更なる知恵だし、改善の契機を提供しました。</p> <p>各行員に行動変革を求めるフェーズと位置づけ、各店から寄せられた頭取ミッション報告を集約、具体的な取組の内容と取組によって得られた（期待される）成果を併せて全店にフィードバックし、各店での行動変容を促しました。</p> <p>こうした取組の結果、融資管理・融資事務に時間を要していることが判明。手続きにかかわる様式類の簡素化・統廃合や事務担当者の役割見直しなどを実施しました。</p> <p>時間外勤務の状況は支店長のマネジメント評価項目として反映することとし、ビデオモニタリング、PCのアクセスログ検証によって就労記録の虚偽記載等が起こらないよう配慮しています。</p> <p>また、時間外勤務削減につながる提案を E メールで随時受け付け、目標の押し付けではなく業務効率化の具体策の実現を図る仕組みとしています。</p>
<p>取組の評価および効果</p>	<p>取組は行内に根付いており、数値上も成果が明確になっています。</p> <p>○時間外勤務：平成 19 年度 23 時間 16 分⇒平成 25 年度 17 時間 53 分（ピークは平成 22 年度の 14 時間 07 分）</p> <p>○年次有給休暇取得率：平成 19 年度 48.3%⇒平成 25 年度 53.7%</p> <p>その他、女性の定着が進み、銀行全体では勤続年数も延伸。採用面での PR 効果も現れています。</p>

**「生産性の向上」と「ワークライフバランスの推進」を目的に
メリハリのある働き方を推進
七十七銀行**

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>創業は明治11年、従業員は2,873人、パートタイマーは1,089人（平成26年9月末現在）、宮城県を地盤とする地方銀行です。店舗数は、本支店を合わせて141か店（出張所含む）です。平成25年度よりコース別人事制度を導入しており、転居を伴う転勤のある「フリーコース」と転居を伴う転勤のない「エリアコース」の2コースとなっています。</p>
労働時間制度について	<p>就業時間は、「平常日」が実働7時間15分、週初（毎月第2月曜日の週初は除く）および月末の「特定日」は実働8時間となっています。本部の企画部門には「企画業務型裁量労働制」を導入しており、監督職以上の者に本人の同意の上で適用しています。</p> <p>□週労働時間60時間以上の雇用者の割合（※）：0.8%（平成26年度上半期の実績） □年次有給休暇取得率：48.4%（平成25年度の実績、過去5年間の平均は50.8%）</p> <p>※「1ヶ月あたりの法定外残業時間が80時間を超える社員の割合」を「週労働時間60時間以上の雇用者の割合」と見なした。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>宮城県、特に仙台市内に多くの店舗があり、着実に預金や預り資産、貸出金の残高を伸ばしてきています。一方、近年は仙台市内への他行店舗の進出が目立ってきており、競争は激化しています。そのような状況を踏まえ、より一層の「融資・コンサルティング力の強化」を図る観点から人材育成に注力しており、高度なコンサルティング力・提案力の習得に向けて研修の充実に努めています。平日に行う集合研修のほか、休日にはほぼ毎週、希望する行員向けに、顧客折衝能力・コーチングスキル向上、ファイナンシャルプランナー取得支援などの多様なセミナーを開催しています。また、顧客への提案、融資関連の業務に行員が注力できるよう、以前より営業店業務プロセス改善に向けた取組みを進めており、本部集中処理事務の拡大やパートタイマーの有効活用などを進めています。</p>
取組のきっかけ	<p>生産性の向上の観点から、時間外休日勤務削減への取組みは以前より行っておりましたが、震災以降、時間外休日勤務は増加基調にありました。そこで、生産性をより一層向上させるとともに、従業員一人ひとりが、仕事に対する「やりがい」や「充実感」を持てるよう家族・地域社会とかかわる時間や自己啓発のための時間を確保するなど、仕事と家庭生活の調和を図っていく観点から、従前の総労働時間短縮に向けた運動を全面的に見直し、平成26年度より「ワークライフバランス推進運動」を実施しました。</p>

(2) 主な取組の内容	
時間外休日勤務にかかる「行動基準」の見直し	従前より時間外休日勤務を行う場合の行動基準を定めていましたが、その内容を実効性のあるものに見直しました。午後 7 時以降の時間外勤務の事前申請を廃止するとともに、時間外勤務終了時刻について「午後 9 時」としていたものを 1 時間早め、「午後 8 時」としました。併せて時間外休日勤務の削減目標を明確化し、目標に対する取組方法や内容は営業店長の裁量に任せることとしました。
定時退行運動	従来、毎週水曜日を定時退行日としていましたが、平成 26 年度より、毎月、原則として毎週水曜日と任意の 1 日（各営業店にて任意に設定）の月 5 日間以上の定時退行を行うこととし、メリハリのある働き方を推進しています。また、その実効性を高めるため、毎月、計画書を人事部に提出するとともに、その実績も報告することとしました。
総労働時間短縮に向けた運動（リフレッシュ 100）	営業店ごとに時間外休日勤務時間数の前年同期実績に応じた削減率目標を設定のうえ、全営業店がそれぞれの削減率目標達成に向けて行動する運動です。定時退行運動と併せてその取組をポイント化し、運動期間中に表彰基準である 100 ポイント以上獲得することを目指すものです。
年次有給休暇の取得促進	平成 26 年度より実施した「ワークライフバランス推進運動」の一環で年次有給休暇の取得促進を行っています。連続休暇（土日を含め 9 日間）、短期休暇（連続して 3 日間以上）、年に 2 回（上半期 1 日、下半期 1 日）の休暇の取得を促すため、従前は連続休暇のみ実施計画および実績の報告を行うよう指示していましたが、平成 26 年度より、これらの休暇すべてについて、実施計画を作成のうえ提出を義務付けるとともに、営業店や本部の部署単位で集約のうえ、年度の終了時に取得実績を報告してもらうようにしました。
半日休暇制度	年次有給休暇を「半日単位」で取得できるようにしています。子供の行事参加や通院などを理由として利用頻度は高く、月 100 人程度に利用されています。
朝型勤務の推奨と深夜勤務抑制の取組	朝型勤務は、平成 26 年度より実施した「ワークライフバランス推進運動」の一環で推奨しています。午後 8 時以降の時間外勤務を原則として禁止し、やむを得ず時間外勤務が必要な場合は、効率性を考慮し、始業時刻（午前 8 時 45 分）前の労働を推奨しています。
男性行員の育児休業取得促進	性別にかかわらず育児等による家庭参画意識を醸成していく観点から、平成 26 年度より男性行員の育児休業取得を必須としており、平成 26 年 9 月末時点で 35 名（100%）が取得しています。副次的な効果として、生産性に対する意識の向上とともに職場コミュニケーションの活性化が図られています。
取組の評価および効果	「ワークライフバランス推進運動」等の各種取組により、組織全体として生産性の向上に資する時間管理の意識は高まってきており、結果として労働時間短縮に成果が出てきています。

「全店共通のフォーマットの設計・運用」及び「制度化された休暇を形骸化させない休暇取得の工夫」による、働き方・休み方の改善推進
筑邦銀行

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>当行は、昭和 27 年 12 月に久留米市をはじめとした福岡県南部の旧 3 市 7 郡の商工会議所、商工会が中心となり、地元中小企業の方々の金融逼迫の打開と地元産業の育成、振興を使命として創立されました。2014 年 11 月現在、行員 676 名（嘱託・パートを含みます）、福岡県内を中心として、鳥栖（佐賀県）、日田（大分県）、東京、合わせて 44 支店を構えており、久留米地域を中心として、地域の活性化にどのようにかかわっていくかを命題としています。</p>
労働時間制度について	<p>「平常日」は、所定労働時間が 8:40～17:00、実働 7 時間 20 分です。また、週初め、月初め、毎月 25 日以降の営業日は「特定日」として終業時刻を 40 分繰り下げ、実働 8 時間としています。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>創立以来、「地域社会へのご奉仕」「総合金融サービスの向上・充実」「信頼される銀行づくり」「人材の育成と活力ある職場づくり」を経営理念に、地元中小・零細企業及び個人の方々を主なお客さまとして、地域金融の安定化・円滑化に努めてまいりました。</p> <p>「中期経営計画 2012」では「地域に根差しお客さまに選ばれ続ける銀行」を「目指すべき姿」としています。前中期経営計画の基本方針である「人間力の育成」、「経営課題対応力の強化」、「現場実践力の向上」を継承するなかで、「提案力の発揮」をキーワードに地域密着型金融に取り組めます。</p> <p>一般職から総合職、総合職から一般職へのコース転換制度を設けており、現在までに 6 名の行員が一般職から総合職へのコース転換を行っています。</p>
取組のきっかけ	<p>近年、年齢構成の偏りに課題を感じています。また、結婚・出産・子育てなどのライフイベントと仕事の両立が難しいといった理由が退職に繋がってしまうなど、行員の自行での可能性を阻害する要因を少しでも減らすには何ができるのかと考えたときに、ワーク・ライフ・バランスの必要性を強く感じたことがきっかけとなり、現在、働き方及び休み方の改善の推進に取り組んでいます。</p>

(2) 主な取組の内容	
定時退行日及び年数回の早帰りウィークの設定	<p>平成 18 年に業界の動向に合わせる形で導入しました。毎週水曜日を定時退行日としており、2 月・8 月、11 月に、それぞれ一週間ずつ早帰りウィークを設定し、所定外労働の削減に取り組んでいます。</p>
本人のコミットを必要とする休暇取得の制度	<p>年次有給休暇の一部として、5 日間の連続休暇及びリフレッシュ休暇（2 日）の休暇制度があり、上期・下期にどちらを利用するかを本人が選び取得できる制度です。あらかじめ上期・下期にどちらの休暇を取得するかを本人が選択して休暇の計画を立て、計画に則って休暇を取</p>

	<p>得します。</p> <p>取得率は連続休暇 100%、リフレッシュ休暇も 8 割～9 割と高く、心身のリフレッシュに大きく寄与していると感じています。</p>
支店長会において労働時間に関するメッセージを発信	<p>上期・下期の支店長会において、人事部長から所定労働時間での就業を行うことについてのメッセージの発信を行っています。</p>
休暇取得状況についての組合からの情報提供	<p>年次有給休暇の取得状況を組合報においても年 1 回、情報提供を行っており、行員への情報提供、年次有給休暇の取得についての意識の啓発が組合からも行われています。</p>
階層別の働き方・休み方教育	<p>長時間労働の抑制（働き方）及び余暇の使い方等（休み方）について階層別研修にて教育・意識醸成を行っています。</p>
書式の見直しによる業務効率化	<p>渉外など、支店に戻ってからの煩雑な事務的作業によって労働時間が長くなりがちでしたが、仕事の無駄をなくし、所定外労働時間の抑制を推進するため、可能な限り全店舗共通で使用する業務書類（稟議書その他）の共通フォーマット化による、業務効率化を行いました。</p>
長時間労働の原因の早期把握	<p>営業店の退行時間が一定時刻を超えていた場合には、人事部担当者から翌日に理由を聞くようにしており、長時間労働の原因を早期に把握し、長時間労働の抑制策の検討に活用しています。</p>
取組の評価および効果	<p>早帰りウィークなどの設定・運用の徹底により、所定外労働をしない・させない意識は高まっており、退行時間は改善しています。今後は、業務の棚卸・手続きの見直しなどによって、さらなる業務効率化を行い残業時間の更なる縮減、及び、制度化された全ての休暇の取得率 100%を目指し、働き方・休み方の改善を推進します。</p>

業務効率化早帰り推進委員会ほか多面的な活動による業務効率化と 労働時間縮減の取組 千葉銀行

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>千葉銀行は、千葉県を主要な営業基盤とする地方銀行として、昭和 18 年 3 月に誕生、現在は直接雇用の従業員数 6,716 名（平成 26 年 10 月末日現在）の規模となっています。内訳は正社員が 4,333 名、嘱託・パートタイマー 2,098 名、60 歳超の雇用延長者が 285 名となっています。</p>
労働時間制度について	<p>標準的な働き方の社員の所定労働時間は 7 時間 40 分。成田空港内の店舗や土日営業のあるコンサルティング・プラザは、営業時間が一般的な営業店とは異なり、交代制等の特殊勤務が適用されています。</p> <p>労働時間に関しては自己選択で時差出勤が可能となるセレクト勤務制度、半日単位の振替休日などの制度を活用できるほか、本部配属の社員には企画型裁量労働制が適用されている場合もあります。</p> <p>人事管理コースは勤務地や業務に限定のない G コース（総合職）、転居を伴う転勤がなく、業務の一部に制限がある C コース（特定総合職）からなります。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>千葉銀行は全国の銀行で初めて女性支店長を誕生させるなど、我が国の金融機関のなかでも早くから女性の活用に取り組んできました。事実、女性社員の活躍も目立ち、IR 資料においてもその旨が記載されています。銀行業のおかれた市場環境は厳しさを増し、生き残りには人材育成が決定的に重要であるとの認識のもと、これまでもワーク・ライフ・バランスやポジティブ・アクション、ダイバーシティの推進に努めてきました。</p>
取組のきっかけ	<p>頭取自身が夫婦共働きの経験者であり、女性の活躍のみならず、働き方の改善を強く志向しているという背景もあります。こうした経営トップの姿勢は、現場の取組を後押しする効果を持っています。頭取の取組方針もあり、これまでの取組を一層深化させる意味で「ダイバーシティ推進部」が創設され、部門、世代横断のダイバーシティ推進委員会の取組も開始されたところです。</p>

(2) 主な取組の内容	
業務効率化早帰り推進委員会の設置	<p>業務効率化によって生産性を向上させ、早帰りを可能にするため、店舗単位での業務効率化策の検討と提案、ICT 活用による店舗事務の本部集中化などを実施しています。顧客の取引情報の記録フォーマット等をゼロベースで見直し、不要な項目の削減や過去の記録からのパターン化によるプルダウンメニューの設定を行う等、地道な業務効率化を図っています。</p> <p>業務効率化のアイデアは全店舗から提言を募る形式で行い、900 件近くの提案があり、うち 500 件以上の施策を展開中。第二期の提案募集を平成 26 年 9 月に行い、500 件近い提案が寄せられています。</p>

<p>「イクメン・イクママカエルみえる化キャンペーン」等の実施</p>	<p>手作りの三角柱に退行予定時間と退行理由を各自が記載し、机上に設置することにより、周囲の認知を促進し、早帰りしやすい雰囲気醸成につなげています。「仕組みを「カエル」、仕事を「カエル」、意識を「カエル」としてカエルのキャラクターを開発し、ポスターの製作等、社内認知の向上のための工夫をしています。</p> <p>また、実効性を担保するため、各職場での労働時間の短縮は組織評価の指標として組み入れています。</p>
<p>情報共有の仕組み</p>	<p>グッドプラクティスの共有にも力を入れており、平成 26 年の上期から効率の高い店舗に対する表彰を開始しています。早帰りが出来ている店舗は人事管理等、管理職のマネジメントスキルが高い傾向にあるため、業績面でも高いパフォーマンスを示す例が多々あります。その他、早帰りを実践している店舗の取組を社内報や社内ビデオニュースなどで紹介し、取組の広がり促しています。また、キャンペーンでは支店の上位単位であるブロックの単位で業務効率化に関する目標を設定、互いに競い合うことも行っています。また、ブロック幹事店に支店間の業務負荷調整機能を持たせ、幹事店決裁で支店間の人的資源の融通を行うことが可能です。</p>
<p>多様な休暇制度</p>	<p>連続休暇、スポット休暇やワーク・ライフ・バランス休暇などの制度休暇の他、満 35、45、55 歳には健康管理休暇を、勤続 15 年、20 年、満 55 歳時には 1 週間のリフレッシュ休暇を設けて年次有給休暇の取得を促進しています。その他、男性の育児休業を当たり前のこととして根付かせていくため「仕事も育児も！！すてきなパパ宣言」というシートを作成。配偶者の妊娠が分かった段階で、男性行員はこのシートを作成、所属長に提出、以後本人の人事関連書類一式に綴じ込まれ、異動があっても所属する職場に情報が引き継がれていきます。シートには、父親としての行動計画と共に、各段階で利用可能な行内制度がリストアップされており、所属長の意識変革を促す効果も見られました。</p>
<p>取組の評価および効果</p>	<p>取組の効果は、明確に現れてきています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○所定外労働時間：平成 25 年度 19.3 時間／月⇒平成 26 年度 15.8 時間／月（直近単月比） ○労働時間 60 時間／週を超過する水準の行員は 0% ○年次有給休暇取得率：平成 19 年度 59%⇒平成 25 年度 66% ○特に 20～30 歳代の男性に限ると平成 21 年度 57.3%⇒平成 23 年度 69.1% ○行員からの前向きな評価の声や定着率の向上、採用面での PR 効果も見られています。

**「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>

BPR 推進による業務効率化を通して時間外勤務の縮減を目指す 百五銀行

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>創立は明治 11 年、従業員数は 2,540 人（平成 26 年 11 月末現在）、パートタイマー（嘱託・臨時職員を含む）は 1,175 人、三重県を地盤とする地方銀行です。管理機能等を有する本部、事務センター（システム統括部や事務統括部）、各店舗で構成されます。店舗数は本支店合わせて 134 か店（出張所を含む）です。取引先が進出することの多いアジア（上海、シンガポール、バンコク）に駐在員事務所があります。</p> <p>コースは、転居を伴う転勤のある専門職Ⅰ種と自宅から通うことのできる場所に勤務が限定（転居を伴う転勤には本人の同意が必要）される専門職Ⅱ種の 2 タイプです。男性行員の 99% 程度、女性行員の 15% 程度が専門職Ⅰ種であり、女性行員の大半が専門職Ⅱ種ですが、近年、女性行員に占める専門職Ⅰ種の割合は高まっています。</p>
労働時間制度について	<p>勤務時間は 8 時 45 分～17 時 15 分、ただし、毎週初営業日、毎月末営業日では終業は 17 時 45 分となります。</p> <p>時差勤務制度を導入しており、7 時～22 時の中で 7 時間 30 分間（延長日は 8 時間）の勤務を行うことが可能となっています。預り資産やローンのキャンペーン期間中など重点的に営業活動を行う場合などに活用されています。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>「地域で絶対的な信頼を得て、健全・堅固な経営体質のもと、地域とともに成長・発展するエクセレントリージョナルバンク」をビジョンとしています。広域戦略に力を入れており、とくに人口規模の大きい隣県である愛知県への店舗や ATM 等の展開を推進しています。また、リテール戦略についても重視しており、パーソナルプラザにほけんの相談窓口を設置し、従来はローンの窓口であったものを保険商品の相談も行う「個人取引の総合相談拠点」として充実を図ってきています。前者の「店舗拡大」は「業務量の増加」、後者の「リテール充実」は「土日勤務部署の増加」につながっており、いずれも行員の業務負荷が高まっているのが課題です。</p>
取組のきっかけ	<p>20 年以上前から労働時間短縮の制度導入や取り組みを行ってきました。定着が図られ実績が積み重ねられる中で、一層の縮減を図るための取組が追加されるようになっていきます。</p>

(2) 主な取組の内容	
BPR の推進	<p>時間外勤務を減らすため、営業店の業務を減らす目的で BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）を推進しています。具体的には相続事務等の頻繁ではないですが負担の大きい事務については事務センター内に設置した「相続センター」で一元的に対応したり、日中、支店では電話対応でかなりの時間を取られることから、コールセンター内に「受電センター」を設置し、初動の対応を一元化するなど、本部</p>

	への集中化・効率化を図っています。
業績表彰の実施	年に2回、半期ごとに実施している優れた成果を出した店舗を表彰する仕組みです。優良店舗とされた場合、支店長をはじめ行員の評価にプラスとなります。時間外労働が多いと人件費が高まり収益を下げる要因となるため、表彰を受けるには時間外労働を縮減するインセンティブが働いています。
制度休暇	連続休暇やファミリー休暇などの制度休暇の取得を推進しています。ファミリー休暇は小中学生を持つ行員が対象であり、学校行事のために休暇を取得する際などに利用されています。これらは年次有給休暇の一部であり、当行独自の制度として運用しています。
イントラネット上での時間管理	以前は紙媒体で時間管理を実施していましたが、平成23年1月からイントラネット上で勤怠管理を行う方式に切り替えました。これにより、所属長は部下の時間外労働の実態をリアルタイムに把握できるようになったとともに、パソコン起動・終了時間と出退勤時間に大幅な離れがみられる場合、その理由を入力しないと勤務時間を確定できない仕組みにしたため、行員自身も厳格に業務時間を把握・申告する効果が出ています。また、一般行員のみならず管理職についても所定外労働時間が月45時間に近づくと注意メッセージが出るようにしています。
「早帰り日」の推進	早帰り日の設定は古くから行われていましたが、10数年ほど前から定着してきています。 早帰りの日の朝礼では、組合の代議員がアナウンスを行ったり、退行時間に声掛けを行ったりしています。早帰り日の定時以降は本部から営業店への電話は原則禁止しています。地道な取り組みが意識の浸透、活動の定着につながったと推察されます。
取組の評価および効果	BPRを進めることで店舗の事務量は減少してきています。窓口業務の多くは、現在、パートタイマーが担っているため、主にパートタイマーの業務量縮減に効果が表れてきています。今後は、パートタイマーが行員の営業活動等の支援に回る等、行員の事務量縮減、そして営業力強化につなげていくことが重要です。時間外労働の縮減は、各支店における食事会やボーリング大会の開催など、職場コミュニケーションの向上に役立っています。また、業務後は自己研さんに積極的に取り組む行員もおり、中国語・英語の語学講座などを受講しています。 共働き家庭が増える等、土日業務の必要性は高まってきており、顧客起点、サービス向上と従業員満足との両立が今後の課題といえます。土日営業の店舗については、人員を多めに配置したり、異動サイクルを早める等の配慮を行っています。

**「チャレンジ！マイナス30分運動」・「業務改革タスクフォース」
・「QC活動」の3つの歯車によるメリハリのある働き方改革の推進**
北陸銀行

(1) 企業の概要	
事業概要	創業は明治10年、行員約3,000人、嘱託・パートタイマー・スタッフ等約2,100人を抱え、国内本支店145、出張所42、海外6駐在員事務所を展開し、北陸3県（富山県・石川県・福井県）と北海道・三大都市圏を主な地盤とする地方銀行です。2004年（平成16年）9月に北海道銀行と経営統合し、ほくほくフィナンシャルグループを設立しました。
労働時間制度について	<p>行員の勤務時間は8:40～17:10（休憩時間1時間の7.5時間勤務）、土日祝日は原則として休業日となっています。特定日の設定はありません（以前はあったが廃止）。特定の業務について、顧客都合等に応じて事前申請によって利用可能な時差出勤制度を導入しています（最大で1時間30分早く出勤、または2時間30分遅く出勤可能）。</p> <p>人事コースは総合職、特定総合職（一定のエリア内で転居を伴う転勤あり）、転居を伴う転勤がない営業職、事務職の計4コースに分かれています。</p>
経営上・労務管理上の特徴	取扱商品やサービスの範囲が拡大し、社員には商品知識を習得するだけでなく、コンプライアンスに沿った事務取扱等にも習熟が必要となる中、担当者の事務も、チェックを行う管理者の業務も増えました。このような業務量の増加に対して、時短とともに効率化の工夫が従来以上に必要になっています。当社では、2007年から、次世代育成支援の取組として、また、北陸銀行で働く行員の「充実した仕事」「生き生きとした家庭生活」の両立をサポートするため、『北陸銀行 Better Work, Better Life 宣言』をスローガンにワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいます。
取組のきっかけ	背景としては、一つ目は少子化が進展する中、次世代育成支援対策推進法が施行され、企業にも従業員の「仕事」と「子育て」を両立させるための努力が求められていたこと、そして、二つ目は行員の生き生きとした生活の実現を後押しすることは、行員自身の満足度の向上に留まらず、モチベーションの向上、仕事の質の向上、更にはお客様へのサービスの向上に繋がると考えたことによるものです。

(2) 主な取組の内容	
『北陸銀行 Better Work, Better Life 宣言』の精神の下、更なるワーク・ライフ・バランスの推進に向けた働き方改革を実現すべく、現在は以下の「3つの歯車」による取組を行っています。	
「チャレンジ！マイナス30分運動」による意識づけ	メリハリのある働き方を進め、ワーク・ライフ・バランスを推進するという経営からのメッセージを発信して、平成25年下期から平成26年上期にわたり「ダッシュ！マイナス15分運動」を実施しました。この取組は、各部店全員の月の労働時間の平均時間を従来比で毎日15分

	<p>削減することを目指す取組です。メリハリをつけて働くことの意識を高め、創意工夫を促すことを目的としています。現在は、さらに進んで「チャレンジ！マイナス 30 分運動」のスローガンを打ち出し、平成 26 年下期よりマイナス 30 分を目標とした運動を開始しました。マイナス 30 分の目標は、行員一人一人が無駄がないかを考え意識を高めないと達成できないものであり、現場レベルでの意識改革につながっています。</p>
<p>QC 活動による職場単位の改善のための議論</p>	<p>平成 25 年 1 月より QC（品質向上）活動を職場単位で月に一回実施しています。各部店の全行員が集まり、改善の必要がある課題を中心に、サービスの品質向上に向けて議論を行い、何らかの解決策を職場単位で考える場となっています。大半はお客さまのホスピタリティ向上等、業務全般をより良くするための活動について議論が行われていますが、全部店で一齐に、時間管理をテーマとするように依頼したことがあり、活発な議論がなされました。QC では、議論することが重要であり、自分たちで考え、議論の末に工夫が生み出されています。各部店が議論したものの中で、優良なものは好事例として発信し、表彰もしています。</p>
<p>業務改革タスクフォースによる業務改善</p>	<p>2014 年 12 月より業務改革タスクフォースを立ち上げ、既存の業務内容や業務フロー、組織構造、ルール等を見直し、再設計を行い、効率や生産性を向上させることを目指しています。</p> <p>営業店からの改善要望があるテーマについて課題を吸い上げ、役員直下で 4 つのグループ（融資、金融商品販売、渉外、営業店事務・本部業務）で取り組んでいます。タスクフォースには本部署員だけでなく、営業店の課長クラス等もメンバーとなり、現場の声を幅広く吸い上げています。この取組によって、業務に関するルールやネックとなっていた事務等について改善が進んでいます。</p>
<p>取組の評価および効果</p>	<p>「チャレンジ！マイナス 30 分運動」を開始してから 3 か月が経過し、ほぼ全部店で月平均の一日の労働時間が前年比マイナス 10 分~15 分に至っています。目標達成に向け、各部店においては、従来は使用が少なかった時差出勤制度の活用や、各職場における過剰な作業や無駄な業務の洗い出し、特定行員に集中している業務をカバーするための工夫、残業にあたっての事前命令の徹底が効果を発揮しています。</p> <p>「チャレンジ！マイナス 30 分運動」による意識づけと合わせて、QC 活動を通じて現場単位で考えること、そして業務改革タスクフォースを通じて仕組みを変えていくことでメリハリのある働き方改革を推進していきたいと考えています。</p>

「優良店舗」の表彰活動を通じて時間管理の浸透を図る 北海道銀行

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>141 店舗（本店、134 支店、6 出張所）、3 海外拠点（中国 1、ロシア 2）があります。正社員の男女比は 6:4。総合職、特定職、一般職の 3 つのコース別人事管理を行っています。総合職 1330 人程度、特定職※110 人程度、一般職 1010 人程度、全体で 2450 人程度です。</p> <p>※営業店では融資、渉外業務を中心に担う。本部では専門的業務、営業店への支援（業務研修等）も行う。</p>
労働時間制度について	<p>勤務時間は 8:40～17:00、休憩時間は 1 時間です。</p> <p>時差出勤勤務を認めています。恒常的に利用するものではなく、顧客との関係上、夕方から夜にかけて業務が発生（顧客の自宅を訪問する等）する場合、あるいは朝方に集中作業を行う必要がある場合などに、直属の上長と協議して適用を受けません。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>「地域共栄」、「公正堅実」、「進取創造」の 3 つを経営理念としています。</p> <p>「地域のリーディングカンパニー」をめざし、よりよいサービス、提案のできる銀行としてチャレンジを重んじる風潮があり、若手にも積極的に責任のある仕事を任せ、成長を促す職場風土があります。</p>
取組のきっかけ	<p>50 年以上前から「全店統一時間外ゼロの日」の取り組みを行ってきました。定着が図られ実績が積み重ねられる中で、一層の縮減を図るため時間外ゼロの日の追加設定がなされるようになっていきます。</p>

(2) 主な取組の内容	
「全店統一時間外ゼロの日」の設定	<p>全社一律に「早帰り日」が設定されています。早帰り日の取組みは昭和 38 年から開始し、毎月 1 日～22 日あたりまでの水曜日（ひと月に 3～4 日）が対象日でした。「やればできる」との認識が行員間で共有されるようになり、平成 15 年 10 月から金曜日も追加されました。現在は 1 か月の中の水曜日及び金曜日の大半（ひと月に 6～7 日）が早帰り日として設定されるようになっていきます。</p>
帰社時間の実績還元・目標設定化	<p>警備会社より入退出データを入手し、各店舗の日々の退行時間を毎月、人事部でチェックし、月平均の各店舗の退行時間実績を伝えています。また、店舗の規模や役割によって目標退行時間を定めており、「当該店舗の今月の退行時間は平均〇時〇分」「一年前の同月の退行時間は平均〇時〇分」「同規模の店舗の平均退行時間は〇時〇分」という 3 つの情報を毎月各店舗の支店長に伝えています。</p>

早帰り強化月間の設定	<p>当行では、8月を「わくわくサマータイム」、2月を「早帰り強化月間」と位置付け、とくにこの2か月については1日～22日頃の3週間近く、毎日夕方5時以降は業務を行わないよう働きかけています。なお、8月については、本部の臨店や研修会は実施せず、早帰り意識を徹底させています。</p>
「ノーサイド7運動」の実施	<p>大規模店ほど退行時間が遅くなる傾向がありますが、最も大きな規模の店舗でも退行時間の目標は午後7時とし、店舗毎の規模や役割に応じて4段階で目標時間が設定されています。毎年3月末に「今年度のノーサイド7の取組について」として退行時間の目標をイントラネット上で全行員に周知を図っています。</p>
連続休暇等の取得促進	<p>夏に5日、冬に3日の連続休暇の取得を推奨しています。また、誕生月に1日、休暇取得を促しています（「バースデー休暇」）。この他、勤続年数が満5年、満10年、満15年、満20年経過した職員に対して2週間連続休暇を取得する「リフレッシュ休暇」制度があります。また、5年ほど前から半期に1日「ゆとり休暇」があります。これら、「バースデー休暇」「リフレッシュ休暇」「ゆとり休暇」は、年次有給休暇促進のための休暇制度です。</p>
取組の評価および効果	<p>当行では、每期、「優良店舗表彰」を行っています。これは経営面で良い成果を出した店舗を表彰し、報奨金をだすとともにボーナス査定で最高ランクにする仕組みです。ただし、より良い営業成績を得るために長時間労働になってしまうことのないよう、退行時間が設定目標を大幅に上回った店舗は、表彰対象から外されます。したがって、この制度は時間管理を適切に行い、効率的にパフォーマンスを高めた店舗を評価する仕組みといえます。この制度運用を每期継続して実施することにより、行員全体に業務を効率的に行う意識が醸成されるようになったと考えられます。</p>

「職員の意識向上と生産性向上を推進」

みちのく銀行

(1) 企業の概要	
事業概要	行員数は1,299人(2014年9月30日現在)です。国内の店舗数は98か所(本店を含む)、出張所2か所、上海に駐在事務所を有しています。青森県を中心エリアとし、北海道(札幌市、函館市)、岩手県、秋田県、宮城県、東京都にも店舗があります。なお、正規行員はすべて総合職です。
労働時間制度について	標準の勤務時間は8:30~17:00(休憩は1時間)であり、特定日(12月を除く月末営業日)のみ8:30~17:30です。ただし、住宅ローンセンター、インスタアランチ、本部のシステム統括部などの一部の組織がシフト勤務を行っています。
経営上・労務管理上の特徴	「リテール分野での地域トップバンク」を目指す「第3次中期経営計画」のもと、全員営業体制の構築に向けて、「融資業務革新」「窓口業務革新」「個人営業業務革新」「エリア営業体制」の4項目を重点戦略として進めています。
取組のきっかけ	全員営業体制を構築していく上では、職員一人一人が仕事にやりがいや充実感を感じながら業務上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活でも健康でゆとりある生活ができるようワークライフバランスの実現が重要であり、労働時間に対する職員の意識向上および早期終業態勢の確立を目指しています。

(2) 主な取組の内容	
表彰制度による生産性の向上	<p>営業店の「表彰制度」において、「期中平均退行時刻」と「休日出勤日数」を表彰項目の一つにしています。警備会社のセット・解除記録データに基づき入退館記録を精査し、点数化しています。これにより労働時間に対する職員の意識向上および早期終業態勢確立による生産性の向上が図られています。</p> <p>以下の基本的な考え方を職員一人一人が心掛けるようにしています。</p> <ul style="list-style-type: none"> * 「定時退行が基本」という職員の意識改革、職場風土を醸成する。 * 所定労働時間内で業務を完結するという強い意識を持つ。 * 非効率なやり方をしていないか普段から意識し、業務の進め方、優先順位等について創意工夫する改善意欲を持ち、効率的に業務を遂行する。 * 特定の職員に業務が偏らないように業務の見直し・進捗管理を徹底する。

<p>ノー残業 DAY・定時退行週間の実施</p>	<p>月に6日間をノー残業 DAY として期初に設定しています。毎週水曜日を基本として定時で退行するよう、働きかけを行っています。</p> <p>さらに、毎年2月及び8月には第1週または第2週を「定時退行週間」とし、毎日、定時で退行するよう、働きかけを行っています。</p>
<p>連続休暇等を特別休暇として設定</p>	<p>連続休暇制度（年に5日間）、誕生日休暇制度、服喪休暇制度、結婚休暇制度などの特別休暇制度を年次有給休暇とは別に設定しており、休暇取得を促しています。なお、連続休暇については全行員が取得しています。</p>
<p>労働組合による「ゆとりすと休暇」運動の実施</p>	<p>年次有給休暇取得推進を目的に「ゆとりすと休暇」と名付け、労働組合から行員に対して積極的に取得を働きかけています。</p>
<p>取組の評価および効果</p>	<p>ワークライフバランスの実現に向け、労働時間に対する職員の意識向上および早期終業態勢の意識が定着化しており、結果として労働時間短縮にもつながっています。</p>

**「女性をはじめ多様な人財が活躍できる職場」を目指して行内の働き方・
休み方を改革**
横浜銀行

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>横浜銀行は神奈川県と東京西南部を主要な営業地盤としており、拠点として国内は196店舗、海外は上海に支店を有し、ロンドン、ニューヨーク、香港、バンコクに駐在員事務所を設置しています。</p> <p>行員4,413名に加えて、キャリアメイトと呼ばれるスタッフ（パートタイム・フルタイム双方）約3,300名が勤務しています。</p> <p>現在の人事制度は、ゼネラルコース（銀行業務全般）、エキスパートコース（主にリテール営業）、ビジネスコース（主に内部事務）の3コース制となっていますが、平成27年7月に1コースへの統合を予定しています。</p> <p>横浜銀行では、従来の銀行業務に加えて、成長戦略として朝日信託、山田エスクロ信託との業務提携や三井住友信託銀行との業務提携ならびに新会社の設立、海外進出等を展開しています。また、最近では東日本銀行との経営統合の検討も発表し、さらなる企業価値の向上に取り組んでいます。</p>
労働時間制度について	<p>通常日の所定労働時間は8:45～17:10、特定日と呼ばれる月末、月末前営業日、第4・5月曜日の属する週の週初営業日は8:45～17:45が所定労働時間となります。本部の特定部門に所属する役職者（課長及び課長代理クラス）を対象に企画業務型裁量労働制を導入しています。他に、業務の都合に合わせて月10回まで時差勤務ができるワークライフバランス時差勤務制度や半日単位での休暇取得等、柔軟な働き方を支援する制度があります。また、年次有給休暇取得率は約6割程度で推移しています。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>横浜銀行では、「お客さま、株主、行員、地域社会にとって魅力あふれる金融機関」の実現に向けて、人財のバリューアップおよび多様な人財の活躍は不可欠と考えており、様々な取組を行っています。なかでも、女性行員の活躍を支援するために、平成17年1月から「女性行員バリューアッププログラム」を立ち上げ、「キャリア開発」と「就業継続支援」に取り組み、女性役職者数の増加や出産を理由とする退職率の低下等の一定の成果をあげてきました。平成26年11月には本プログラム第2フェーズを開始し、従来の「キャリア開発」と「就業継続支援」を強化・深化させ、女性行員の「キャリア意識の醸成」と「組織の風土改革」を展開していく予定です。</p>
取組のきっかけ	<p>前述のとおり、近年「女性行員バリューアッププログラム」を展開していくなかで、真に女性が活躍する職場を実現するためには、女性の意識改革のみならず、組織全体の意識を醸成するとともに、女性活躍推進の阻害要因となっている長時間労働を前提としたワークスタイルや職場風土を変えること、つまり働き方・休み方の改革に取り組む必要があるという結論にいたりました。そのためには、まず労働時間について全行員が正しく理解するとともに管理役職者が労働時間を適正に管理することを組織の風土として定着させる必要があると考え、取組を開始しました。</p>

(2) 主な取組の内容	
労働時間教育の再構築（ハンドブックの作成・e-learningの実施）	「労働時間（法律と社内規則）」と「労働時間の管理」で構成される『労働時間ハンドブック』を作成し、新人研修や階層別研修で活用しています。風土として正しい労働時間管理を根付かせるために、研修や e-learning を繰り返すことで労働時間に関する正しい知識を習得することを意識しています。
対面コミュニケーションによる所定時間外労働の申請・承認	時間外労働については、事前の申請と承認の明確化を徹底しています。時間外労働の事前申請をシステム上で行うのではなく、専用の書面（時間外勤務申請・承認シート）を制定しました。担当者は事前に時間外勤務の時間と業務内容を管理役職者に申告し、管理役職者は時間外勤務の時間と業務内容の必要性を判断し、検印（承認）を行います。管理役職者はこのシートを活用し、必要があれば部下に助言や指示を出します。システム申請ではなく書面としたことで管理役職者と部下に対話が生まれ、時間外管理という面だけでなく、部下にとっても業務内容の相談や進捗等の報告のきっかけとなり、相互効果の高い制度となっています。
各支店の職務別の実態把握および原因と課題の共有	毎月の労働時間数を支店別・職務別に人財部でデータ化し、支店の臨店を担当する人事担当者が臨店時にデータだけでは分からない実態を把握し、長時間労働の原因と課題を支店長と共有します。課題を受けて、支店長が主体的に改善策を検討し策定するとともに、人財部もサポートしていきます。
定時退行運動と実施状況の把握	「リフレッシュウェンズデー（毎週水曜日）」と「リフレッシュマンス（2月・8月の第2・第3週）」を定時退行日（最終退行時刻は19時）として声掛けを行っています。人財部では定時退行日に19時を超えて残業をした人数を店舗別に抽出しています。抽出の結果、19時を超えて残業をしている人が多い店舗や同一人物が何回も19時を超えている店舗については、人財部内で情報共有し、臨店時等に活用しています。
支店業務の見直しによる業務量の削減	業務効率化の観点から支店業務の見直しを進め、業務の全体量の削減に取り組んでいます。なかでも、個人ローンや投資型商品販売時の契約書および帳票、格付の対象基準を中心に見直し、生産性の向上による業務量の削減を実施しました。その他業務においても「付加価値の高い仕事」の実現による業務効率化および業務量削減を図る施策を検討中です。
取組の評価および効果	前述のとおり、女性をはじめ多様な人財が活躍する組織にしていくためには、今後、働き方・休み方の改革を進めていく必要があります。最近では自発的に具体的な改善策を実施する支店が出てくるようになってきましたが、今後は、男性管理者の意識改革を含めた「組織全体の風土改革」を推し進め、行員一人ひとりの働き方・休み方の行動の変化を促すような諸施策を展開していきます。