

働き方・休み方 改善ハンドブック



金融業(地方銀行業)編

多様性に基づく成長とさらなる地域貢献へ



厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare



目次

はじめに	1
地方銀行が働き方・休み方の改善に取り組む意義	2
〔取組ポイントの紹介〕	
その1. 方針・目標の明確化	5
その2. 改善推進の体制づくり	7
その3. 改善促進の制度化	9
その4. 改善促進のルール化	12
その5. 意識改善	14
その6. 情報提供・相談	16
その7. 仕事の進め方改善	18
その8. 実態把握・管理	20
〔企業事例〕	
企業事例1（千葉銀行）	22
企業事例2（七十七銀行）	24
企業事例3（山陰合同銀行）	26
企業事例4（常陽銀行）	28

はじめに

この「働き方・休み方改善ハンドブック 金融業（地方銀行業編）」は、地方銀行業において、働き方・休み方の見直しの取組を各行が推進し、重要な経営資源である人材がイキイキと活躍する生産性の高い職場環境を実現していくために使っていただくことを目的に作成されました。

全国の地方銀行を見ると、地域のお客様から高い評価を受けながら、各支店・営業所等の創意工夫を活かしつつ働き方・休み方の改善を行い、効率的な経営とメリハリのある働き方の実現に向けて取り組んでいる事例が多くあります。とはいえ、経営環境の変化や業務の特性と関連して「一部の部署では朝早く、夜遅い」「平日に休みをとりにくい」などの課題も指摘されています。

このハンドブックでは、様々な地方銀行の取組事例をもとに、長時間労働や、休暇を取らずに働き続けることのない働き方を実現するための考え方・方法を解説していきます。

働き方・休み方の改善は、人材が重要な経営資源である地方銀行業にとって、現在、各行で働く人材が今後も活躍を続けていくためにも、また、これから社会に出る若者たちに魅力的な働き場所を提供するためにも重要な意義を持ちます。さらに、地方銀行が、地域の代表的企業として、地域における働き方・休み方改善のモデルとなりその先導役を担っていくことも期待されています。働き方・休み方の改善によって、行員一人一人の生産性を向上させることで、地域経済の活性化や良好な就業の場の創出がはかられることは、地方創生に貢献することにもなります。

まずは各行の経営者や人事労務担当者の皆様が、働き方・休み方改善の重要性を理解し、自らが率先して働き方・休み方改善に取り組んでいきましょう。

また、行員の方にも、本ハンドブックを手にとりいただき、自らの働き方・休み方について何かしらの気づきを得ていただく機会としましょう。

地方銀行が働き方・休み方の 改善に取り組む意義

厳しい競争環境への対応と課題解決型・ 地域密着型サービスの担い手としての期待

銀行業を取り巻く環境は刻々と変化しています。我が国の銀行業では貸出金利と預金金利の差（預貸差）による収益を前提としたこれまでのビジネスが、長期にわたる低金利の影響や他行との商品の差別化が困難になってきていることなどから、従来型の預貸サービスに留まらない新たな金融サービスの提供が求められていると考えられます。

競争環境が厳しさを増す中で、地方銀行には、従来以上に課題解決型・地域密着型金融サービスとしての仕事の幅の広さと専門性の深さが求められるようになったと言えます。顧客ニーズの多様化・複雑化に伴い、コンサルティング型の業務も増加する中で、その担い手となる各行員には、問題解決能力や広い視野、深い専門性がこれまで以上に求められるようになっていきます。

例えば、貸付にあたって、従来は顧客の返済能力を主眼に評価していました。しかし、現在では今後の顧客事業の成長性を比較、評価することも重視されるようになってきています。こうしたなか、行員には、これまで以上に、ビジネスを評価できる専門性が必要とされています。そして、こうした専門性を行員が身につけるためにも、各行とも人材育成に対して大きな投資をしています。

このように、地域における課題解決型・地域密着型金融サービスの担い手として、有為な人材の育成が必要な状況において、その投資に見合った成果を得るためにも、行員の定着化を図り、一層の研鑽機会の確保と提供を行うことが必要となります。その前提となる就業環境の整備、働き方・休み方の改善は、今後の地方銀行業の発展にとって必要条件となっています。

多様性推進の観点から求められる働き方の改善

さらに銀行の活力を高めるためには、女性活躍推進や専門性の高い人材の中途採用などの多様な人材の積極活用も大切な視点です。地方銀行は学生の就職先として有力な候補です。それでも、国内の労働力人口は減少を続けており、新規学卒者の採用による労働力の確保が難しくなることも予想されます。一方で、先ほども述べたように、地方銀行各行は、新たな金融サービスの担い手として、より幅広い経験を持つ人材、より優秀な人材の確保・育成を必要としています。

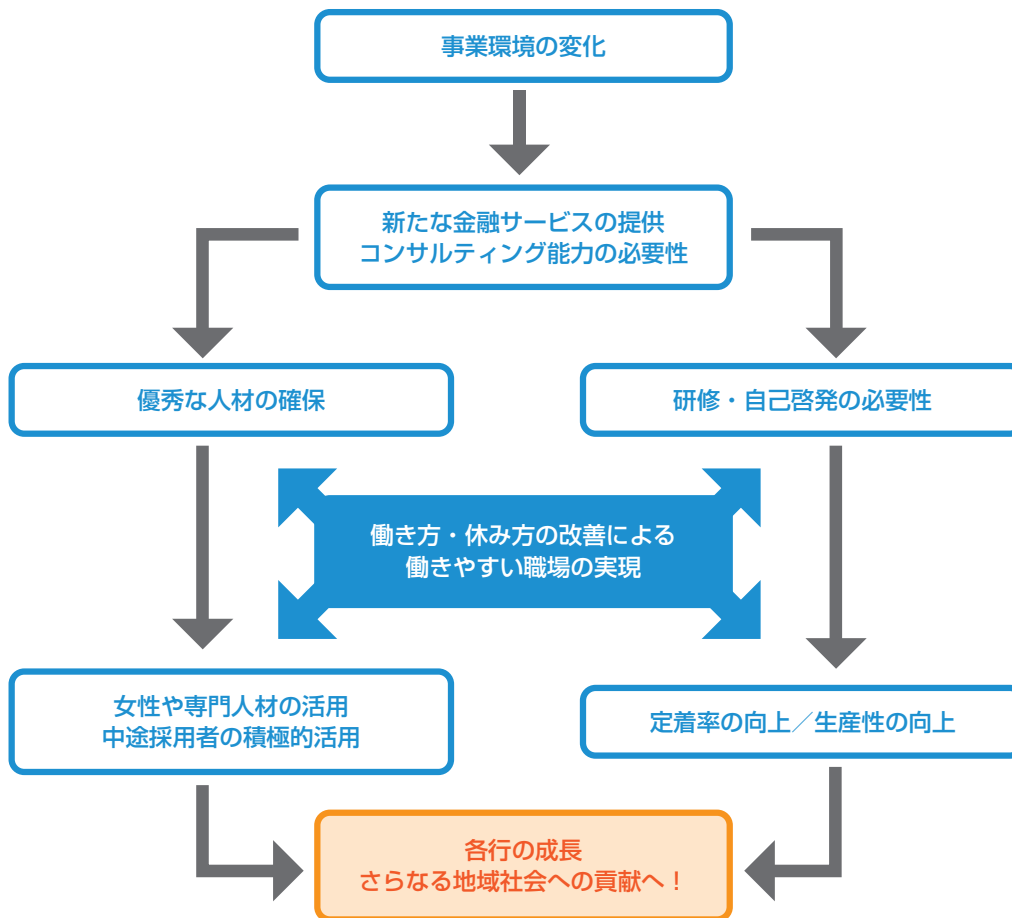
このような中で、各行が求める人材を確保するには、女性の活躍支援も積極的に進める必要があります。また、近年の労働市場の変化を背景に、高い専門性を有する高度人材を中途採用により確保することも重要な選択肢となってきています。そのようにして多様な人材を受け入れ、活力ある職場を築いていくためには、多様な価値観や働き方を受入れる素地が必要と言えます。この点からも、地方銀行における働き方・休み方の改善は待ったなしの状況といえるでしょう。

また、就職氷河期世代が中堅層となり始めている現在において、採用数の少なかった年代の高負荷状況の緩和対策が必要とされています。こうした点からも、女性の活躍の場の一層の拡大や中途採用者の活用等により、多様な人材が活躍できる環境の整備は有効な対応策となりえます。

このような多様性推進の観点からも、行員それぞれが生活スタイルや価値観に合わせてワーク・ライフ・バランスを実現できるよう、働き方・休み方の改善に向けた各行の取組が重要となります。

こうした状況のもと、地方銀行業界では「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」の発足と行動宣言の発表等、業界を挙げて女性の活躍推進とその前提となる働き方・休み方の改善に対する機運も高まってきています。このような業界としての取組も追い風としつつ、各行には、今後の地方銀行業の成長、発展を下支えする働き方・休み方改善に向け、取組を進めていくことが期待されています。

地方銀行を取り巻く環境変化と働き方・休み方改善の関係（イメージ）



働き方・休み方改善ハンドブックについて

このハンドブックでは、全国の地方銀行で実際に実践されている働き方・休み方改善につながる取組事例を紹介しています。他行の取組事例を参考に、自行の働き方・休み方改善の取組検討に活用していただくことを目的としています（このハンドブックの編集にあたり、全国の地方銀行12行にインタビューを行いました。全ての取組事例は、資料編として働き方・休み方改善ポータルサイト（<http://work-holiday.mhlw.go.jp/>）に掲載しています）。

ただし、各行が取り組むべき内容は多様であり、同じ趣旨の取組として異なる方法も考えられます。そのため、具体的な取組事例を整理されないまま参照するのでは、取り組むべき内容に不足が生じたり、取組相互の関係が分かりにくくなってしまいます。そこで、このハンドブックでは次ページに掲げる4体系8項目に整理し、取組を紹介しています。

改善のための「4つの体系」と「8つの取組項目」

働き方・休み方を改善する取組を収集すると、取組内容の種類によっていくつかの分類ができます。こうした分類を用いた整理をすることで、取組の抜け洩れを防ぐ、これまで気づかなかった取組のアイデアが得られる、取組相互の影響が見えてくるといったメリットが期待できます。

このハンドブックでは理念レベルから具体的な職場改善の方法まで、4つの体系8つの取組項目に従って整理しています。自社の取組状況を確認しつつ、一層の取組の検討の参考にしてください。

4 体系・8 項目

VISION ビジョン

その1：方針・目標の明確化

1. Vision

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得を促進する上で、働き方・休み方の改善に取り組む意思を、「会社や部署の方針」として行員に対し明確に示すことが大切です。

System システム

その2：改善推進の体制づくり

その3：改善促進の制度化

その4：改善促進のルール化

2. System

会社や部署の方針・目標に沿って実効性ある取組を進めるために、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を推進するための体制や制度、ルールを整える必要があります。

Action アクション

その5：意識改善

その6：情報提供・相談

その7：仕事の進め方改善

3. Action

社員の働き方・休み方に関する行動を変えるには、情報提供や研修などにより、社員自身およびその上司の仕事に対する考え方や休暇に関する意識の変革を促すとともに、取引先との関係を含め、仕事の進め方を見直すことが重要です。

Check チェック

その8：実態把握・管理

4. Check

個々の社員の労働時間や年次有給休暇の取得状況を「見える化」し、社員本人やその上司、会社が把握することで、より一層の改善の取組を進めやすくなります。

これを指標体系にした「働き方・休み方改善指標」をホームページでご紹介しています。
詳しくは下記をご覧ください。

働き方・休み方改善ポータルサイト <http://work-holiday.mhlw.go.jp/>

取組ポイントの紹介

1. Vision

その1. 方針・目標の明確化

「方針・目標の明確化」とは……

働き方・休み方の改善に取り組むことを「企業からのメッセージ」として社員に伝えたり、目標を掲げたりするなど、方針・目標を明確化する取組のことです。

～方針・目標の明確化に該当する取組～

- トップによる取組姿勢の明示
- 支店長会議等の場でのメッセージ発信
- 経営や人事の方針をポスター等啓発媒体により周知 など

～取組のポイント～

働き方・休み方を改善する各種の取組や仕組みの起点となるのが「方針・目標の明確化」です。銀行のメッセージとして働き方・休み方の改善を促す方針・目標を発信することで、それぞれの取組・仕組み・制度などが「ばらばらなもの」ではなく、「一貫したもの」として行員に認識されるようになり、相乗効果を発揮しやすくなります。

例えば、経営トップからの強いメッセージが発信されれば、働き方・休み方改善のための活動を続けている社内の取組を後押しできるほか、組織として本気で取り組むことの意味表示にもなります。こうしたメッセージは行員の前向きな気持ちを引き出す効果が期待できるほか、メッセージが銀行の置かれた環境や経営課題と結びついた形で提示されれば、一層の効果を生み出す可能性があります。

働き方・休み方の改善の取組を生産性の向上に活かし、時間外労働の抑制と収益性の両立を図る、とのビジョンの下、取組を続けている銀行もあります。

また、働き方・休み方の改善を促す方針・目標は、単独で打ち出されるというよりは、銀行が求める行員像や経営方針、企業文化などに関連付けながら展開させる方が行員への浸透度が高まります。運動、宣言、キャラクター活用など、さまざまな仕掛けを組み合わせることで、効果を高めている銀行もあります。

その1. 方針・目標の明確化に関する取組例

トップが取組姿勢を示す（千葉銀行）

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。

支店長会議において労働時間に関するメッセージを発信（筑邦銀行）

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。

頭取からのメッセージを盛り込んだポスターを全店配布し取組促進（常陽銀行）

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。

「頭取ミッション」に生産性目標を盛り込み（山陰合同銀行）

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。

2. System

その2. 改善推進の体制づくり

「改善推進の体制づくり」とは……

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を図るための体制を構築する取組のことです。

～改善推進の体制づくりに該当する取組～

- 業務効率化に向けた委員会組織の設置
- 労使協働による取組体制の構築
- 女性活躍等のタスクフォースから発展的に多様性、働き方全般へと体制を拡充 など

～取組のポイント～

働き方・休み方を改善する運動や活動を持続させるために、また、新たに導入する制度や仕組みを効果的に運用するために、行内の組織や体制を整備することも重要です。

特に「その1. 方針・目標の明確化」で働き方・休み方の改善に関する方針が明確化された上で、実際に改善推進を行う体制をつくることで、ビジョンを具現化する道筋をつけることが出来ます。

また、取組内容の検討についても、委員会、タスクフォースなどのメンバーで協議を実施して企画を立てていく方式のほか、広く行員から意見を募るなど、行員参加型で取組を進めていく方法なども有効です。

さらに活動が進むと、情報共有や計画づくりにとどまらず、有効に取組が行われたかどうかをチェックしたり、改善を促す役割も期待されます。体制としては、人事部内に設けるもの、労使共同で設けるもの、横断的な組織として設けるものなど様々なものが想定されます。多くの店舗に分かれて働く地方銀行業では、全社的な取組の広がりを体制面でどのように担保していくかは大きな検討課題となります。

その2. 改善推進の体制づくりに関する取組例

業務効率化早帰り推進委員会の設置（千葉銀行）

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。

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。

労使協働による取組体制（山陰合同銀行）

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。

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。

多様性に根ざした推進体制（伊予銀行）

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。

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。

2. System

その3. 改善促進の制度化

「改善促進の制度化」とは……

柔軟な働き方を行ったり、労働時間の適正化を促したり、多様な休み方を行えたりする制度を導入する取組のことです。

～改善促進の制度化に該当する取組～

〈働き方に関するもの〉

- 定時退行日の設定
- 朝型勤務の奨励・深夜勤務抑制の厳格化
- 長時間労働者に関する申請・届出制度の設定

〈休み方に関するもの〉

- 休暇種別の多様化（多様な目的での休暇取得促進）
- 休暇取得計画の作成と実績報告制度 など

～取組のポイント～

銀行全体あるいは特定の部署・支店などにおいて、長時間労働が続くような状況、なかなか休みの取りにくい状況が生じている場合はこれを改善する必要があります。各部署や支店がそれぞれの業務実態に応じて現場レベルで創意工夫し、改善のための対応を行うことは大切ですが、良い取組であればあるほど、担当者の異動等によって環境が変化しても、改善に向けた取組を継続させていくための制度・仕組みが必要となります。特に、定期的な異動が多い銀行業界においては、人の異動に関らず、取組を進めていくための制度整備を行うことは非常に重要です。

また、制度化することは個別の支店での取組が全社的に認知され、位置づけられることになり、さらなるアイデアを呼び込む効果も期待されます。まず全社的に同一の条件で適用される制度や仕組みを構築（目標を設定したり、あるべき姿を示す）しつつ、各現場の裁量で目標の実現方法を工夫してもらうことも必要です。

実際の取組としては、特定の日に定時退社を促す、長時間労働の後にはしっかりと休養をとれるようにする、朝は早めに出勤し、夜は早めに帰宅する「朝型」の働き方を促す、行員のニーズに合わせた多様な休暇制度を用意するなど、実に多様です。それぞれの銀行の業務の内容や顧客の特性などに合った制度を導入し、運用することが大切です。

その3. 改善促進の制度化に関する取組例

〈働き方に関する事例〉

定時退行運動と実施状況の把握（横浜銀行）

「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。

朝型勤務の推奨と深夜勤務抑制の取組（七十七銀行）

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。

月間時間外勤務が30時間を超える場合の届出を徹底（常陽銀行）

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、人事部あて部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。

〈休み方に関する事例〉

各種休暇制度の実施（常陽銀行）

「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「クオーター休暇」（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、大卒で勤続13年目、18年目、23年目の行員には休日を含め2週間の連続休暇（「パワーホリデー」）制度があります。

多様な休暇制度（千葉銀行）

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。

年次有給休暇の取得促進（七十七銀行）

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。

本人のコミットを必要とする休暇取得の制度（筑邦銀行）

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得します。

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。

2. System

その4. 改善促進のルール化

「改善促進のルール化」とは……

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながる人事管理・評価の仕組みを導入する取組のことです。

～改善促進のルール化に該当する取組～

- 労働時間短縮を業績評価指標に盛り込み
- 取組・改善の成果に対する表彰の実施
- 集中作業時間の設定等、生産性向上や効率性向上に向けた職場のルール設定 など

～取組のポイント～

「行員の働き方・休み方の実態」と「その銀行の人事管理の仕組みや人事評価制度」はきわめて密接に関係しています。したがって、現状の人事管理の仕組みや人事評価制度を見直すことで行員の働き方・休み方を大きく改善できる可能性があります。また、個々人の人事評価に結びつけない場合でも、働き方・休み方の改善に対して組織的に対応し、成果を上げた場合には組織単位で表彰する、報奨金による評価を行うなど、各自、各部門の努力を評価に結び付けていくことは可能です。

支店間での働き方・休み方に関するマネジメントについての組織的な評価の仕組みを導入する等、各支店のマネジメントの創意工夫を促すルール作りが必要とされています。

また、これらの支店間の差を優劣の問題として捉えるのではなく、互いにアイデアを共有し、切磋琢磨する姿勢で管理・評価を行うことも重要です。

「残業」とは本来、上長の業務命令に基づく行動であることから、残業する当事者ではなく、その上長を含む支店単位での取組を促すべきとの考えのもと、支店間で改善に向けた取組を競う、行員からの改善策の提案を受け入れている銀行もあります。

その4. 改善促進のルール化に関する取組例

リフレッシュ100（総労働時間短縮に向けた運動）（七十七銀行）

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。

「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（常陽銀行）

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目標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の一つとしています。

電話禁止時間ルールの設定（山陰合同銀行）

平成21年4月からTime Up 8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。17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7時を超過した場合には本部に報告と「早帰り施策」の策定と報告が求められるようになりました。

時間外休日勤務にかかる「行動基準」の見直し（七十七銀行）

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。

3. Action

その5. 意識改善

「意識改善」とは……

長時間労働や年次有給休暇について社員や管理職の意識を高める取組のことです。

～意識改善に該当する取組～

- キャラクター等を作成・活用しての意識付け
- 各自のプライベートを想起させる仕組みで意識改善
- 集合型研修による教育・知識付与による意識改善
- ハンドブック、e-learning等の教材を用いた意識付け
- 働き方・休み方改善に実績をあげている支店の取組内容を全社に情報提供する など

～取組のポイント～

長時間労働や休みが取れない状況が常態化している場合、長時間労働を「当たり前の状態」と思ってしまふ職場風土が形成されている恐れがあります。あるいは、これまで改善に取り組んできた銀行であれば、「これ以上は無理」という思い込みにとらわれてしまっている場合もあります。さらに、本来は部下の労働時間や休み方も含めて職場のマネジメントにあたるべき管理職にマネジメントに関する認識が不足しており、職場での長時間労働の発生に対する自身の関与などについての意識が低い可能性があります。このように、意識や認識に起因する課題は非常に多岐にわたります。

できるかぎり早く帰ること、きちんと休みを取ることが、当然のことであって、互いに仕事以外の時間があること、仕事以外の生活を尊重しあふ意識を醸成していくことが大切です。

そのための取組にはいくつかの方法が考えられます。定時退行に関して、行員個々の事情が見える化し、相互に気づきを与える方法、規程や現状のデータをフィードバックする方法など、意識改善のきっかけは日常業務の中に多く存在しています。

その5. 意識改善に関する取組例

「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（千葉銀行）

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の醸成につながっています。「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。

階層別の働き方・休み方教育（筑邦銀行）

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。

労働時間教育の再構築（ハンドブックの作成・e-learningの実施）（横浜銀行）

「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。

「チャレンジ！ マイナス30分運動」による意識づけ（北陸銀行）

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。

情報共有の仕組み（千葉銀行）

グッドプラクティスの共有にも力を入れており、労働時間の縮減に成功している店舗の取組は全社に展開されます。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が上手に出来ており、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（各支店で毎月朝礼時に放映される）などで紹介し、取組の広がりを促しています。また、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共通目標をと目標達成のための方法を公表し、互いに競い合うことも行っています。ブロックではこのほか、幹事店に支店間の業務負荷調整機能を持たせ、幹事店決済で支店間の人的資源の融通を行う等、効率化支援のために機動的なマネジメントを実現しています。

3. Action

その6. 情報提供・相談

「情報提供・相談」とは……

長時間労働や年次有給休暇にかかる情報提供や相談を行う取組のことです。

～情報提供・相談に該当する取組～

- 労働時間や休暇取得状況を支店・労働者にフィードバック
- ハンドブック、e-learning等の教材を用いて労働時間管理に関する知見・情報を付与
など

～取組のポイント～

行員は、自分がどのような働き方・休み方をしているのか、他の行員と比べて問題のある働き方をしているのかなどを適切に把握できていない場合が多く、改善を図らねばならない状況にあったとしても自覚するのは難しいものです。また、仮に改善を図りたいと思っても、気軽に相談できる仕組みや体制、窓口などがないと行動に結びつけることは容易ではありません。働き方・休み方に関する社内の制度についても、会社側は十分に周知していると認識していても、行員から見たときに必ずしも伝わっていない場合もあります。そこで、情報提供や相談の仕組みを設け、取り組むことが重要です。

地方銀行での業務は、各行員個々で完結するわけではなく、支店、部門等の組織単位で仕事を進めていく必要があります。働き方・休み方もこれら組織の置かれた環境や文化の影響を受けるため、情報の提供、現状のフィードバック等は、組織的な対応を促すという意味合いも含めて支店単位で行う等、働き方・休み方の背景にある構造にあった情報伝達のあり方を工夫しましょう。

具体的な情報提供の方法については、ハンドブックやイントラネット、e-learningなどを使った周知のほか、組織単位の労働時間、年次有給休暇取得状況（個人別のものを含む）をフィードバックするほか、上長に対しても部下の状況を共有する仕組みを有する銀行もあります。

その6. 情報提供・相談に関する取組例

休暇取得状況についての組合からの情報提供（筑邦銀行）

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。

帰社時間の実績還元・目標設定化（北海道銀行）

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。

労働時間教育の再構築（ハンドブックの作成・e-learningの実施）（横浜銀行）

「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。

3. Action

その7. 仕事の進め方改善

「仕事の進め方改善」とは……

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながる業務改善を行う取組のことです。

～仕事の進め方改善に該当する取組～

- 業務プロセスの棚卸
- 事務処理作業のムダ削減
- 会議時間設定のルール化・外訪時間設定の効率化 など

～取組のポイント～

そもそも業務量に対して行員が少ない場合、一人ひとりの業務の負荷は大きく、長時間労働や休みが取りづらい状況が生じる可能性が高まります。行員の人数を増やすか、業務の総量を減らせば問題は解決しますが、人材の不足により十分な対策が打てない場合もあります。さらに、厳しさを増す競争環境の中で、いたずらに人員を増加することは必要以上に人件費を増加させることになりかねません。適正な人員配置で過重労働を発生させず、企業としての高水準の成果・成長を両立させるために、生産性の高い仕事の進め方が必要とされています。

具体的には業務の無駄や無理を減らしたり、行員間の業務量の偏りを是正する取組が重要となります。また、顧客を持ち、社内においても諸手続きの正確な履行が求められる行員は日々行内外とのコミュニケーションに追われています。集中して作業をする時間や創造的な仕事をする時間など、特定の業務に集中できるような時間を確保することも仕事の進め方を改善する上で有効と考えられます。

その他、各支店において実施されていた事務処理の一部を本部に移管、集中処理することで全社的な業務効率化を推進する、営業店において行われてきた書類作成に関して共通フォーマットの導入や記載すべき情報の絞り込みを実施するなど、現場の仕事の進め方の改善まで、各層での改善取組が期待されます。

その7. 仕事の進め方改善に関する取組例

BPRの推進（百五銀行）

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、本部への集中化・効率化を図っています。

※ BPRとは「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング」の略で、業務フローの最適化を志向して、業務のプロセスを分解、分析し、組織、職務、業務フロー、管理機構、情報システム等の各領域で再構築を行うことを言います。

書式の見直しによる業務効率化（筑邦銀行）

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。

支店の状況に応じた効率化の検討と実施（八十二銀行）

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。

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。

業務改革タスクフォースによる業務改善（北陸銀行）

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。

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行員だけでなく、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。

4. Check

その8. 実態把握・管理

「実態把握・管理」とは……

労働時間や年次有給休暇の取得状況を定期的または常時チェックする取組のことです。

～仕事の進め方改善に該当する取組～

- 労働時間等の臨店時の直接把握
- 人事部門からのヒアリング
- 対面による残業申請
- 月間勤務時間に関する報告義務付け など

～取組のポイント～

働き方・休み方を改善するには、まず現状を客観的に把握する必要があります。また、何らかの取組を始めたり、新制度を導入した場合には、一定期間の後、その効果を把握することが大切です。

また、行員が自分の働き方・休み方をどのように感じているのかを知ることは、課題を把握したり、新たな取組を行う場合の基礎的な情報になるため、労働時間や年次有給休暇の取得状況などの定量的な実態把握とともに、なぜそのような状況になるのか、その背景や原因に対する実態把握の姿勢を持つことも重要です。

具体的な取組としては、残業に関する申請を上司に対面で行わせることで、本当に必要な残業か否か、当該労働者がどの程度の業務を抱えているか等をリアルタイムで把握できる、人事部門が直接ヒアリングを行うなど、特別な仕組みは無くとも実態把握は可能です。

実態把握で得た情報は、更なる働き方・休み方改善の取組に活かすため、十分に分析し、関係各方面に対して分析結果のフィードバックと対応策の検討を促すようにしましょう。

その8. 実態把握・管理に関する取組例

各支店の職務別の実態把握および原因と課題の共有（横浜銀行）

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。

長時間労働の原因の早期把握（筑邦銀行）

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。

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（横浜銀行）

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。

月間時間外勤務が30時間を超える場合の届出を徹底（常陽銀行）

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、人事部あて部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。

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）

【事業概要】

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、現在は直接雇用の社員数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。

【労働時間制度について】

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。

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。

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。

【経営上あるいは労務管理上の特徴と取組の経緯】

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。

また、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。

【主な取組】

「業務効率化早帰り推進委員会の設置」

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。

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。





「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

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。

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。

「情報共有の仕組み」

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、取組の広がりを見せています。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。

「多様な休暇制度」

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。

* 〇: できました、△: できました、×: できませんでした、□: まだ確認中 * 〇: できず、△: できず、×: できず、□: まだ確認中			
項目	内容	時期	対応の進捗
育児・子育て	●育児休業 ●育児休業取得 ●育児休業期間 ●育児休業後の復帰	●育児休業取得期間 ●育児休業後の復帰	●育児休業取得期間 ●育児休業後の復帰
育児・子育て	●育児休業 ●育児休業取得 ●育児休業期間 ●育児休業後の復帰	●育児休業取得期間 ●育児休業後の復帰	●育児休業取得期間 ●育児休業後の復帰
育児・子育て	●育児休業 ●育児休業取得 ●育児休業期間 ●育児休業後の復帰	●育児休業取得期間 ●育児休業後の復帰	●育児休業取得期間 ●育児休業後の復帰

※ 育児休業取得期間: 〇: 完了, △: 完了済み, ×: 完了済みならず, □: まだ確認中
 ※ 育児休業後の復帰: 〇: 完了, △: 完了済み, ×: 完了済みならず, □: まだ確認中

＜育児休業取得計画＞
 お子さんの出生予定日: 平成 年 月 日
 育児休業取得予定日: 平成 年 月 日 ～ 平成 年 月 日
 育休期間により育児休業給付金を受け取る期間: 平成 年 月 日 ～ 平成 年 月 日
 育児休業取得予定日: 平成 年 月 日 ～ 平成 年 月 日
 育児休業取得期間: 平成 年 月 日 ～ 平成 年 月 日

※ 本宣言は育児休業(専業主婦専業主夫)に限り有効です。また、本宣言は育児休業取得の意思を表明するものではありません。また、本宣言は育児休業取得の意思を表明するものではありません。

「取組の評価および効果」

- 取組の効果は、明確に現れてきています。
- 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。

企業事例 2

「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）

【主な取組】

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。

【労働時間制度について】

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。

□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%）

※「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。

【経営上・労務管理上の特徴】

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。

【取組のきっかけ】

生産性の向上の観点から、時間外休日勤務削減への取組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、行員一人ひとりが、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。

【主な取組】

「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。

(人事課経由)

報告期限：毎月第3営業日まで

部署店コード	部署店名	部署店長名	印

月	計 画					実 績					定時退行日数
	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日	
4月	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日
5月	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日
6月	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日
7月	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日
8月	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日
9月	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日	日

注1. 毎月第3営業日までに、当月の「定時退行日」の計画および前月の「定時退行日」の実績を記載のうえ人事部長宛報告すること。
注2. 実績については、時間外非対象者および企画業務型裁量労働制適用者を含む最終退行者が就業時間終了後30分以内であった日を報告すること。

1. 集計項目とポイント付与基準について

A. 部署毎の月間一人平均時間外休日勤務時間数（下半期平均）

【ポイント付与基準】 下半期の最終実績にもとづき付与（上限50ポイント）	
①平成25年度下半期の時間外実績にもとづき設定した「各部署毎の対前年同期比削減率目標」（別紙2）の達成	: 50ポイント
②最終実績が15時間以内	: 30ポイント
③最終実績が20時間以内	: 30ポイント

B. 「ワークライフバランス推進運動」の「定時退行運動」における「定時退行日」の実績

【ポイント付与基準】 「定時退行日」計画・実績報告書の「定時退行日」の実績にもとづき付与（月間上限15ポイント）	
1日につき：	3ポイント

C. 時間外休日勤務時間数の前年同期実績に応じたベースポイント

【ポイント付与基準】 前年同期実績にもとづきベースポイントを付与	
平成25年度下半期の時間外実績が 15時間以内	: 50ポイント
〃 20時間以内	: 30ポイント
〃 25時間以内	: 10ポイント
※ ベースポイントを付与する営業店は別紙2のとおり	

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）

【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】

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。

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。

【経営上あるいは労務管理上の特徴と取組の経緯】

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。

その一方で「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。

【取組の内容】

「Time Up 8 運動」

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。

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。

「Time Up 7 運動」

平成21年4月からTime Up 8 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りました。

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。

【生産性向上運動（定時退行運動）】

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融資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った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。

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。

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。

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。

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らないよう配慮しています。

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。

人事部人事グループ 行	平成 年 月 日
時間外報告書 <small>(午後7時以降の時間外労働を行った場合に報告する)</small>	店 番
	部 店 名
	行 員 番 号
	氏 名

実際に午後7時以降に時間外労働を行った者が報告する。
 ただし、部店内で同一理由かつ同一業務のために、複数の行員が時間外労働を行った場合は、時間外報告書（複数行員用）にて申請する。

1. 時間外発生日	月 日
2. 時間外終了時刻	時 分
3. 時間外発生理由	(1) 午後7時以降に行った業務
	(2) 午後7時以降に時間外が発生した理由 <small>※日中の業務の中で、どういった業務に時間を要したために午後7時以降の時間外労働が発生したかを記載する。</small>

人事080-0121(6翻)
 (保存期間所管部にて6ヶ月)

人事部人事グループIDに送信（期限：2月10日（水））

頭取ミッション報告書 NO.1 取組み内容

【担当業務コード】
 1: 法人営業
 2: 融資・渉外

担当業務コード	取組内容	結果（期待でも可） 期待の場合はその旨報告すること

【取組の評価および効果】

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。

○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）

○年次有給休暇取得率：平成19年度48.3%⇒平成25年度53.7%

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。

「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）

【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。

【主な取組】

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まいりましたが、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。

「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。

月間時間外勤務が30時間を超える場合の届出を徹底

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。

「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

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。

年次有給休暇の取得促進

「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。

【取組の評価および効果】

上記の取組の結果、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。

●労働時間等の設定の改善に関する相談等に応じるため、都道府県労働局に働き方・休み方改善コンサルタントが配置されています。労働時間、休暇・休日等の相談にご活用ください。相談は無料です。

都道府県労働局（労働基準部）所在地等一覧

労働局名	郵便番号	所在地	電話番号
北海道労働局	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	(代) 011-709-2311
青森労働局	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	(直) 017-734-4112
岩手労働局	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎	(直) 019-604-3006
宮城労働局	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	(直) 022-299-8838
秋田労働局	〒010-0951	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎	(直) 018-862-6682
山形労働局	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	(直) 023-624-8222
福島労働局	〒960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎5F	(直) 024-536-4602
茨城労働局	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎	(直) 029-224-6214
栃木労働局	〒320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	(直) 028-634-9115
群馬労働局	〒371-8567	前橋市大渡町1-10-7 群馬県公社総合ビル8F	(直) 027-210-5003
埼玉労働局	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 ランド・アクシス・タワー15F	(直) 048-600-6204
千葉労働局	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	(直) 043-221-2304
東京労働局	〒102-8306	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎13階	(直) 03-3512-1613
神奈川労働局	〒231-8434	横浜市中区北仲通5-57 横浜第2合同庁舎	(直) 045-211-7351
新潟労働局	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1丁目2番1号 新潟美咲合同庁舎2号館3階	(直) 025-288-3503
富山労働局	〒930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎	(直) 076-432-2730
石川労働局	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎	(直) 076-265-4423
福井労働局	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎9階	(直) 0776-22-2652
山梨労働局	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	(直) 055-225-2853
長野労働局	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	(直) 026-223-0553
岐阜労働局	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎3階	(直) 058-245-8102
静岡労働局	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎3階	(直) 054-254-6352
愛知労働局	〒460-8507	名古屋市中区三の丸2丁目5番1号 名古屋合同庁舎第2号館	(直) 052-972-0254
三重労働局	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎	(直) 059-226-2106
滋賀労働局	〒520-0057	大津市御幸町6番6号	(直) 077-522-6649
京都労働局	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	(直) 075-241-3214
大阪労働局	〒540-8527	大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館9F	(直) 06-6949-6494
兵庫労働局	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー16F	(直) 078-367-9151
奈良労働局	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	(直) 0742-32-0204
和歌山労働局	〒640-8581	和歌山市黒田2丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎	(直) 073-488-1150
鳥取労働局	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	(直) 0857-29-1703
島根労働局	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎	(直) 0852-31-1156
岡山労働局	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	(直) 086-225-2015
広島労働局	〒730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館	(直) 082-221-9242
山口労働局	〒753-8510	山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	(直) 083-995-0370
徳島労働局	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	(直) 088-652-9163
香川労働局	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎3階	(直) 087-811-8918
愛媛労働局	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5F	(直) 089-935-5203
高知労働局	〒780-8548	高知市南金田1番39号	(直) 088-885-6022
福岡労働局	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館4階	(直) 092-411-4862
佐賀労働局	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	(直) 0952-32-7169
長崎労働局	〒850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル	(直) 095-801-0030
熊本労働局	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎9階	(直) 096-355-3181
大分労働局	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル6階	(直) 097-536-3212
宮崎労働局	〒880-0805	宮崎市橋通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	(直) 0985-38-8834
鹿児島労働局	〒892-8535	鹿児島市山下町13番21号 鹿児島合同庁舎	(直) 099-223-8277
沖縄労働局	〒900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	(直) 098-868-4303

ハンドブックのダウンロードはこちらから
<http://work-holiday.mhlw.go.jp/handbook/index.html>



厚生労働省委託事業

企画・製作 株式会社三菱総合研究所
 発行 2015年3月

【著作権について】働き方・休み方改善ハンドブックに関する著作権は厚生労働省が有しています。本ハンドブックの内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課（03-5253-1111（内線5524））までご相談ください。
 【免責事項】本紙の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。