

# 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。

### 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。