

中長期的な視点ときめ細かな具体策で 行員の意識を変革して長時間労働を改善

今号では、福島県福島市に本社のある株式会社東邦銀行の取組を紹介する。同行は「人を大事にする経営」の考え方のもと「とうほう・みんなの健康宣言」を制定し、行員だけでなく、その家族も含めた「みんな」の心身両面にわたる健康保持と増進に取り組んできた。また、仕事と育児や介護といった家庭生活との両立を支援するための施策も充実させてきている。

2015年にはこうした活動を強化するため、人事部内に職員活躍推進室（2017年3月からは現ダイバーシティ推進課）を設置、女性やベテラン行員の活躍機会の創出や多様な働き方の実現に取り組んできた。

2018年には、こうした成果が認められて健康経営優良法人にも認定され、それ以降2023年度まで6年連続で認定され続けてもいる。そこで同行の働き方改革を中心となって推進してきた人事部副部長兼人材育成・ダイバーシティ推進課長である村上将臣さんにお話を伺った。

株式会社東邦銀行

株式会社東邦銀行は1941年、福島県内の郡山商業銀行、会津銀行、白河瀬谷銀行の3行が合併して設立された地域密着型の金融機関である。東日本大震災やそれにとまなう原発事故といった試練を乗り越え、地元福島の復興に金融という立場から貢献し、企業理念の一つである「地域を見つめ、地域とともに」という経営姿勢を貫き、長らく地元で愛されてきた。

そんな同行ではもともと従業員を大切にする企業風土があったと村上さんは語る。「もともとの企業風土をベースとして、長時間労働をはじめとした行員の働き方を見直そうという方向と、すべての行員が定年まで離職しない方向の二本柱で働き方改革を行ってきた歴史があります」。そんな同行がさらに体制を強化し、長時間労働対策と仕事と家庭の両立支援策を具体的に打ち始めたのは2014年に遡る。

1. 経営トップ自ら働き方改革の趣旨を説明 職場環境の整備に努める

「実は銀行というのは労働時間が長い業種で、営業の窓口だけ見ていると9時から15時までというイメージですが、

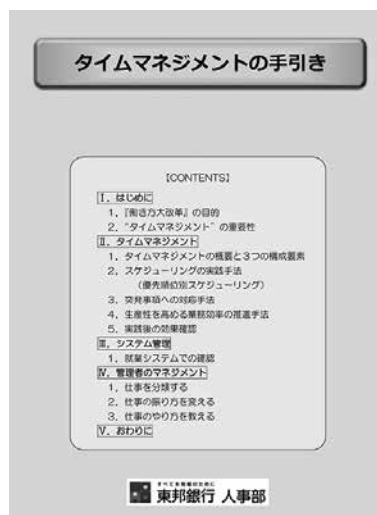
本当はそこから長く、窓口を閉めてもその後5～6時間は業務が続いていました」。計算業務や事務仕事に手作業が多くデジタル技術の導入が遅れていたことも一因だと語る。

現場では目の前の仕事を片付けるのが精一杯で、単純に時間外労働を減らそうと訴えても、「現実にはできないわけない」と反発、あるいは無視されることも予想されたが、経営層はすぐ結果を求めないで中長期的な視点で趣旨をじっくりと説明することで施策を浸透させていった。

「働き方でこういう悩みがあるならこういう制度を使えばいいのではないか、あるいは制度をつくれればよいのではないかなど、所属長が目の前の小さいことから職場環境の整備に努めてきてようやく定着してきのかな、と思っています」。

具体的には会社としての基本的な考え方を固めてから、それを経営トップ自らが半年に1回開催する支店長会議の席でしっかりと周知を行い、それを各支店長がそれぞれの所属の部店に帰って職員向けに趣旨の説明をするというステップを繰り返し行うことで意識を定着させて行った。

「我々、人事部の方でもその方針に基づいていろいろと施策やルールの見直しをやっていきました。社内の通達に



タイムマネジメントの手引き

による情報発信や各種の手引書を作成したのですが、『タイムマネジメントの手引き』というのもその当時に作成したものです。これはA4判で30ページほどの内容なのですが、時間管理をどのように行えばよいのか?について当行の実情に合わせて記

述したものです」。当時の支店長など管理職はこれを手元において参考にしながら労働時間短縮に取り組んでいったという。

この手引書はその後1年に1回は見直しを図り、法律の改正や行内ルールのリニューアルなどの情報を盛り込んでアップデートし続けている。

2. 現場からも改革への声や提案があがり 職場環境改善の好循環ができた

長時間労働対策の思い切った施策として、2015年に勤務時間を原則19時まで（目標退行時間）と決めてしまったことがある。「時間外勤務を希望する者は事前に所属長の承認を得てからでないと勤務ができないというルールに変えました」。

承認を求められた所属長は希望者と十分にヒアリングをしてから、「本当にこの残業は今日やらなければならないのか」というチェックとともに、月40時間年間360時間という規定のなかで残業の可否を判断するようになった。

また、水曜日を早帰りデーと決め、朝8時45分、夕方16時に本日は早帰りデーという主旨のアナウンスを流している。朝にもアナウンスするのは、始業の段階から「今日は早く帰る日なのだからしっかり時短で仕事を進めよう」という心構えを促すためだ。

朝の出勤時間についても2014年に7時30分から業務開始することができるように改正したが、その後2015年には6時30分とさらに早めている。これは開始を1時間早めるだけでかなり業務効率が上がる、という評価が複数

の職員から挙がったことを反映した結果だ。

こうした具体策の成果は数字となって現れている。例えば時間外休日勤務の時間数は2015年度に31時間前後だったものが、2022年度には16時間程度まで減少。男性の育児休業取得率100%を2016年以降現在まで連続して達成するなど、行員のワークライフバランスに対する意識そのものが高くなってきていると村上さんは見ている。

「経営層が時間をかけてゆっくり考え方を浸透させてきましたので、当時若手だった層がしかるべきポジションになり、その部下の行員たちもおのずとそういう認識になるという好循環が生まれているのではないかと思います」。働き方改革やワークライフバランスの見直しといった行動変容を起すには、経営者が中長期視点で取り組むことがとても重要だと強調する。

3. ダイバーシティを一層推進し 女性の活躍の場を整備

こうして一定の成果を上げている同行の取組だが、村上さん自身はダイバーシティを推進している立場でもあるので、今後は人材育成、特に女性の活躍の場をどう整備していくのかが次の課題だと捉えている。

「女性の活躍がないと銀行業のさらなる成長や発展はできないと考えています。実際、入行する方の6割が女性ですし、この傾向は今後も続くと思われるので、女性の活躍を後押ししたいと考えております」。

これまでは女性が銀行で働くといえば窓口や事務といった業務が主体だったが、近年は法人営業など多くの業務で女性の担当が増加しているという村上さん。働き方改革だけでなくダイバーシティ全般の施策と人材育成を通じて「人を大事にする経営」をアップデートさせていく決意だ。

会社概要

株式会社東邦銀行
事業内容：銀行業
設立：1941年11月
従業員：1,913名(2023年3月末現在)
所在地：福島県福島市
会社URL：<https://www.tohobank.co.jp/>