

スマート・ワーキング・チャレンジで働き方を一新 健康経営への総合的なアプローチで労働時間を削減

今号では、愛媛県松山市に本店のある伊予銀行の取組みを紹介する。明治11(1878)年に設立された愛媛県で最初の国立銀行である第二十九国立銀行を淵源に持つ同行は、140年を超える長い歴史のなかで地元金融機関との合併やリース業、証券業といった金融関連分野へも業務を拡大しながら、瀬戸内周辺を中心とした地域の経済発展と活性化に寄与してきた。

同行では、「企業の持続的成長を支えるのは従業員である」との考えから、2015年9月に「健康経営宣言」を行い、従業員の健康維持と増進を目的としたさまざまな施策を展開してきた。2024年には7年連続となる「健康経営優良法人(大規模法人部門)」の認定も受けている。

また、健康経営宣言と同時期に策定された2015年度中期経営計画ではBPR(Business Process Reengineering:ビジネスプロセスの観点から行う業務改革)を生産性向上の重要課題と位置づけて、事務工程の簡素化や業務量の実態把握による業務内容の改善など、抜本的に働き方の見直しを進めてきた。

こうしたことを背景に、人事部が中心となって長時間労働対策を行い、2017年には一人あたり月平均約13.8時間あった時間外労働時間が2023年には4.7時間にまで短縮されている。

そこで、同行の働き方改革の推進と長時間労働対策がどのように進められてきたのか、人事部で人事企画・給与厚生を担当している課長の片山章さん、健康経営担当の國政智行さん、働き方改革担当の宮地朱音さんにお話を伺った。

株式会社伊予銀行

同行では2015年の健康経営宣言以前までは、残業時間が月100時間を超えるような従業員も多かったという。これには銀行ならではの労働環境として、例えば金融庁などの監査などが入ると書類を揃えるために夜中まで働く部署があったり、システム系の部署などは業務を深夜や休日に行わざるを得なかったりという背景もあった。こうした点は、その後の取組みで大きく改善されていき、現在では、ほとんど超過勤務はなくなっているというが、当時の人事部では長時間労働の平均値を下げることを目標にしながらも、長時間労働が特に目立つ従業員に対してどうアプローチしてその数を減らしていくのかを手探りで進めていたところだったという。

1. 健康経営宣言が後押しした さまざまな「もう一段上の取組み」

「当行では従来から従業員の健康には配慮していて、

人間ドックの費用補助などはかなり昔から行っていました。しかし、働き過ぎが原因ではないのですが、不幸なことに在職中に亡くなった方もいて、そういったこともきっかけとなり、従業員の健康に関してもう一段上の取組みが必要だということで、宣言を機にさまざまな施策を強化していきました」と片山さんは振り返る。その後、従業員の健康意識向上支援や人間ドックの受診率向上、メンタルヘルスケアなどの施策を推進してきたが、この動きをさらに加速させたのが「スマート・ワーキング・チャレンジ」だ。

これは2017年から始まった働き方改革運動で、全社でマネジメント改革、意識改革、業務改革と能力開発に取り組み、労働力生産性の効率化を図るというもの。具体的には(表)にある5つの項目を柱にコアタイムのないスーパーフレックスタイム制度、11時間の勤務間インターバル制度、時間単位・半日単位の年次有給休暇、在宅勤務制

度などが施策として打ち出された。

2. スーパーフレックス制度を導入

こうした施策のベースとなったのは早くから取り組んできたDXの進展だ。CRM (Customer Relationship Management: 顧客管理システム) は宣言以前から導入されていて、その後さまざまな機能が追加されていくが、タブレット端末等を活用したペーパーレスの「預り物件管理システム」を導入した2020年から業務の効率化はさらに大きく加速する。例えば、顧客から金品を預かった際に記入する「集金票」というものがあるが、これはすべて手書きで行っていた。しかも、記入した紙を複写して「預り証」として顧客に渡し、返すときにはそれを回収する。万が一、預り証を毀損したり紛失したりしたら一大事だ。それがこのシステムの導入により、タブレットから入力し、顧客には電子サインで署名してもらえばすべてがウェブ上で完結できるようになった。

そして、同行における長時間労働対策の特徴として「コアタイムのないスーパーフレックスタイム」と「11時間の勤務間インターバル」がある。

コアタイムをなくしたのは、システム部など夜勤がある部署が11時間の勤務間インターバルを取ろうと思ったときにコアタイムがあるとフレックスタイムにならないという声があがったからだ。一方で営業店としては窓口が開いている時間は業務を休むわけにはいかないので「コアタイムを外していいのか?」という葛藤はあったという。しかし実際にコアタイムをなくしてみたら当初心配していたような、繁忙時に人員不足が起こるといったことはなかった。

3. エンゲージメントを高めることで人的資本の拡充を目指す

こうしたさまざまな施策は、「従業員一人ひとりのエンゲージメントを高めることで、アウトプット (付加価値) を最大化する」という働き方改革の基本方針に沿ったものだが、近年では組織全体として健康リスクを下げるための取り組みである「ポピュレーションアプローチ」と健康診断などで疾病予備軍を洗い出してリスクを下げるように個別に働きかける「ハイリスクアプローチ」、そして「働きやすい就労環境」の3つに力をいれているという。

表.働き方改革運動～スマート・ワーキング・チャレンジ～

1. カエル運動 (早帰り・生産性向上に向けた行動基準の徹底)
2. 時間管理徹底運動 (休日・時間外労働に関する基本ルールの徹底)
3. ワーク・ライフ・マネジメントの取組みに関する自主目標設定と進捗管理
4. 時間外命令フロー徹底運動
5. 健康経営推奨項目 (ウェアラブル端末を希望する社員に貸与してその推奨値を設定、禁煙デーの推奨)

そのなかでもポピュレーションアプローチに注目しているのが國政さんだ。「会社が『長時間労働を減らして健康になってください』と言うのではなく、『従業員が自身の健康に興味を持ち、自らもっと健やかに働けるように』というアプローチが今後ますます重要になってくると思いますので、そのための施策をきちんと立案し、従業員に浸透させることが私の役割」と語る。

宮地さんは、「今後もスマートワーキングチャレンジを継続していくなかで従業員のみなさんが働きやすく、働きがいがあるような職場環境を整備して、エンゲージメント向上を目指していきたい。いまでも従業員の皆さんがプライベートの時間も充実させられるような制度導入をいろいろ検討しているところです」。

今回のテーマは長時間労働対策についてだが、そこだけを追うのではなく、**経営方針そのものからアプローチしなければ結果は得られない**と片山さんは強調する。「中期経営計画で重要課題とされている、『人的資本の拡充』に尽きると思います。健康経営もそうですし、働き方改革、DE&I、障害者雇用のすべてがここに集約されています。私達はそのなかの社内環境整備を担当していますが、それらが『人的資本の拡充』に本当につながっていくのか、時代の流れと従業員のエンゲージメント向上につながっていくのか、しっかりとキャッチアップしていかなければいけない」と、片山さんたちは常に次のステージを見据えている。

会社概要

株式会社伊予銀行
事業内容：総合金融業
設立：1941年9月
従業員：2592人(2024年3月現在)
所在地：愛媛県松山市
会社URL：<https://www.iyobank.co.jp/>