

平成 28 年 11 月 24 日、前橋マーキュリーホテルにおいて「働き方改革セミナー」を開催いたしました。当日は、あいにくの雪に見舞われましたが、約 100 社の企業の方に参加をしていただきました。

セミナーでは、働き方改革について先進的な取り組みをしている 株式会社群馬銀行、認定 NPO 法人ハートフルより事例発表をしていただきました。

2 社の取組の内容について御紹介します。



半田群馬労働局長

群馬銀行における働き方改革

株式会社群馬銀行 人事部人材開発室

室長 伊丹 昌幸 氏

平成 28 年度	えるぼし認定（県内第 1 号）
平成 27 年度	均等・両立推進企業表彰（均等推進企業部門）群馬労働局長優良賞
平成 25 年、27 年	くるみん取得

1 働き方改革に取り組む目的

社会的に求められているワークライフバランスの実現や女性活躍の推進、企業の活力の向上には、銀行業界で一番の問題である長時間労働の改善が必要であった。

働き方改革の実践により、仕事と私生活を両立させることで、従業員の満足度、働き甲斐を向上させ、ひいてはそれが企業の生産性、競争力にプラスに寄与していく。従業員が働きやすい職場の実現は、お客様へのより良いサービスの提供、お客様満足度の向上につながっていくという考え方から、働き方改革に取り組んできた。





伊丹人材開発室長

2 取組の概要

(1)労働時間について

①「スマ早運動」の展開

「スマ早運動」のコンセプトは、「スマートに働き、より早く退行する運動」というもの。目安として 19 時以降の残業を原則禁止とし、遅くとも 19 時までには帰りましょうということで、全部店に頭取の署名入りのポスターを配布し 19 時定時退行を目指して実施している。

もともと 19 時前退行ができていた行員もいたが、担当業務の繁忙により、時期によっては退行時刻が 21 時頃となってしまう行員もいた。こんな状況では働き方改革は進まない、仕事と私生活を充実させてこそ、いい仕事につながる、という考え方のもと、「スマ早運動」をスタートさせた。

これまでと同じ業務の進め方では、全員が業務を終了させ 19 時前に退行することは実現しない。まずは職場単位、あるいは担当者レベルで、業務効率化に向けた工夫・改善に取り組んでいる。しかしながら、担当者一人の努力にもおのずと限界があることから、本部による抜本的な改革にも取り組んでいる。事務効率化や現場の事務の本部集約化など、業務効率化に向けた多くの支援策を検討、実施中である。

②自主定時退行日の設定

月に 4 回の一斉定時退行日の他、各人が自由にもう 1 日定時で退行する日を設定することにより、早帰りの促進に向け取り組んでいる。

一斉定時退行日は支店全体で実施していくが、定時退行できない者が一人でもいた場合には、別途定時退行日を設定、改めて全員で定時退行できるよう徹底している。

(2)有給休暇取得促進

有給休暇を取得できるようにするために、多くの制度休暇を設けている。制度休暇とすることで、一人が年間で 10 日程度は有給休暇を取得できている。組合も主旨に賛同しており、特に組合員については制度休暇をほぼ 100%取得している。

また、年間 10 回を限度に半日単位で取得できる休暇制度もある。

(3)女性の活躍推進

①組織体制の整備

平成 26 年 11 月に女性行員 11 名で組織した女性ワーキンググループを発足した。ワーキンググループで銀行の現状について分析、女性が活躍していく上での課題を、新たな目線（女性目線）で抽出してもらい、3つの課題（就業継続・キャリア形成・意識改革）に

ついて経営層に提言を出してもらった。

平成 27 年 4 月にワーキンググループを 11 名から 15 名に増員、ワーキンググループが抽出した課題について具体的な解決策を検討するための女性専門チームを新たに組織し、検討を続けている状況である。同じタイミングで、専門チームの提言を検討することを目的に人事部の主管役員を委員長に定め、関係各部の部長を委員とする女性活躍促進委員会を組織した。



②キャリアアップ支援

これまで女性行員だけを対象とした、意識やビジネススキルについての体系的な研修はなかったが、平成 27 年度から女性リーダー育成研修を新設、キャリアアップ支援を行っている。

昨年度は受講者を本部で指名したが、今年度は参加者を募ったところ、定員 30 名に対し 40 名あまりの応募があり、全員受講してもらった。

普段から管理職を目指すよう女性行員には話をするが、現場では近くに見本となる先輩もおらず、彼女たちもどう目指してよいのか悩んでいた。本研修では、当行を代表する女性リーダーに引き合わせる事ができ、リー

ダーを目指そうとする女性行員たちのモチベーションを高めることができた。

③意識改革

女性活躍推進法に基づく行動計画では、女性管理職比率に加え、男性行員で育児休業の対象となる人は配偶者出産休暇に加えて育児休業も取るよう働きかけ、8 割以上の取得を目指すとする目標をたてた。まずは制度を浸透させるために 1 日でもいいから全員が取得することを働きかけた結果、10 月末現在で取得率が 100%に達した。

また、全店の管理職を対象にした研修に女性専門チームも参加。質疑応答の中で、男性管理職の切実な悩みに対し、出席した管理職が納得できる的確な説明をしてもらっている。

こうした取組をした結果、次世代育成支援対策推進法に基づくくるみんマークを 2 回取得、均等・両立推進企業表彰における労働局長優良賞、また女性活躍推進法に基づくえるぼしマークも取得した。

(株)群馬銀行 発表資料はこちら→「群馬銀行における働き方改革」

働きやすい職場づくりをめざして

認定NPO法人 ハートフル

理事長 櫻井 宏子 氏

平成 28 年	経済産業省 新・ダイバーシティ経営企業 100 選
平成 27 年度	パートタイム労働者活躍推進企業厚生労働大臣賞
平成 27 年度	群馬県いきいき G カンパニー優良事業所表彰奨励賞
平成 25 年度	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）群馬労働局長優良賞
平成 24 年	くるみん取得



櫻井理事長

1 取り組みのポイント

良質なサービスを提供するためには、意欲的でスキルの高いスタッフの確保が最重要と考え、正社員とパートを区別せず、各々が持つ力を発揮して活躍してもらうことにした。

(1)同一労働同一処遇を目指した賃金制度と評価制度

①賃金制度・・・類似した業務に従事する場合、パート労働者の賃金(時給)を、正社員の賃金額を時間給計算した額に近づける。

パート労働者と正社員との同一処遇を基本とする賃金制度としたが、この賃金制度は当初から考えていた。同じ仕事をしていれば、勤務時間の長短はともかく、その他に大きな差をつけるのはどうかと疑問に思っていた。高いスキルを持った人が短時間であっても活躍できれば働き甲斐もある、子育てをしながらもスキルを高めていけるなど、戦力となりうると考えた。

②評価制度・・・常勤者（正社員、長時間パート）、短時間パート労働者とも同一の評価表を用いて年 1 回評価を実施し、その結果を同一の計算方法で賞与に反映

この評価制度は、平成 20 年の総会で、常勤者から自分達だけボーナスをもらうのではなく、パートにもあげて欲しい、という意見が出され反映したものである。現在のボーナスの出し方は、常勤も短時間パートも関係なく同じとなっている。

ボーナスの出し方には 3 つの柱がある。勤続年数、勤務総時間、上司評価の平均、それぞれ区分毎に金額が決められており、それを足して総額を出している。短時間パートが常勤者を上回る場合もある。

(2)正社員転換の機会を、年 2 回の試験により保障

毎年 3 月と 9 月に正社員転換試験を実施。平成 23 年度から 13 名正社員への転換実績がある。勤続 1 年以上であれば誰でも何回でもチャレンジができる。

(3)休暇取得の促進などによる、ワークライフバランス支援

各種特別休暇（誕生日休暇、チャイルド休暇、勤続 10 年休暇、ボランティア休暇、妻の出産休暇、等）があり、誕生日休暇（常勤者 3 日、短時間パート 1 日）以外は、常勤者も短時間パートも同じ期間取得することができる。

様々な休暇制度を導入した理由として

資金がない、ボーナスが払えない状況であっても休暇なら有給扱いで利用してもらえ考えたからである。また、休暇取得促進の理由は、業務を他の人にもできるようにする、つまりは、仕事を自分で抱え込んでしまう状況を改善したかったことも理由である。くじ引きを行って、決まったところを休むよう伝えつつ、仕事を教える機会を確保することで、結果仕事が回るようになった。



取り組みの効果として、仕事の「見える化」にもなり、片方では指導力がつき、教えてもらう側とのコミュニケーションも増え、大きな成長につながった。

通常の有給休暇を計画付与にし、月に 1 回連続して自分の特別休暇と併せ 3 連休にしたいなど、なるべく長期で休めるよう工夫して取得してもらっている。

(4)アンケートや面談でスタッフの意向を把握し、サポート

理事長が、毎月 15 分ずつ全スタッフと面談を実施。1 か月に 10 日、短くても 1 週間通して行っている。

また、各部門の管理者も毎月 1 回以上、面談をスタッフに対し実施している。

2 新しい取り組み

ハートフルでは他社ではありえない 60 歳以上のスタッフが全体の 3 分の 2 を占め、普通に雇用している（80 歳以上 4 名、70 歳以上 20 名、60 歳以上 36 名、計 60 名）。

ここ何年かで主要な人たちが高齢になってきた。このため元気で活躍できる環境にしたいと考え、楽しく取り組めるためのプログラム（健康ウォーキング、スロージョギング、季節ごと、体力に合わせたハイキングなど）を作った。

また、「アンチエイジング研修」として、目標設定と一緒に学ぶ、座学での研修をしている。

ハートフルに就労して 10 年、15 年経つと 70 歳以上、80 歳近くにあつという間になってしまう。その中でも平均年齢 77 歳の高齢者チームが「にこにこシニア」という名で数年前から地域の憩いの場であるサロンや、デイサービスの利用者に歌や踊りを届けている。サロンの中心になっている 75 歳の労働者は皆を引き付ける。つなぐ力は培ってきた長年のものがあり、大きな成果を上げている。

高齢の労働者を支える輪が広がってきている。

80 歳以上が 4 名おり、調理に携わっている者もいる。うまく歩けなくなってもボランティアが迎えに行き、座ってできることをしている。できることをできる場所で行えたら生涯現役であると考えている。

3 取り組みの成果 ～退職者が減少し、平均勤続年数が伸長～

退職者が出ること自体が大変なのではなく、周りの人の士気が低下する、その改善にもなっている。また、退職者の再雇用が増加しており、1 年で 2 人復帰、10 年ぶりに 1 名が復帰した。

また、パート労働者の意欲とスキルが向上し、サービスの質が向上するなど、着実に伸びてきている。

また、「見える化」が進展し、雇用形態に関わらず、また部門を超えてスタッフ同士が協力し合うことができるようになった。

かつては地域が家族だった。会社も法人も同じ。支え合う、助け合う小さな集団である。

仲間同士の協力・連携があつてこそ、小さなことでも誰かの力になれたとき、幸せだと感じられるような雰囲気、高めあい成長するために、あきらめずにチャレンジしてもらいたい。お互いに成長できたことを確認できた時に喜びが大きくなる、そのような職場を今後も作っていききたいと思う。

また、プラチナくるみんの取得を目指していきたい。

認定 N P O 法人ハートフル発表資料はこちら→働きやすい職場づくりをめざして