

## 京都労働局長によるベストプラクティス企業への職場訪問 《平成 30 年 11 月 8 日 株式会社京都銀行》

京都労働局の高井労働局長は、平成 30 年 11 月 8 日（木）、「働き方改革」に積極的に取り組んでいる株式会社京都銀行を「ベストプラクティス企業（優良事例企業）」として訪問し、報道機関に公開の上、同行の土井頭取と対談を行いました。また、同行行員と同行労働組合の副委員長へのインタビューも行いましたので、その内容をご紹介します。

### 【会社概要】

株式会社京都銀行

- ◆本社所在地 京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町 700 番地
- ◆創 業 昭和 16 年
- ◆事業内容 金融業
- ◆資本金 421 億円
- ◆代表者 取締役頭取 土井伸宏
- ◆従業員数 3,627 名



京都銀行本店

【高井局長】 本日はお忙しいところ、お時間を頂戴しありがとうございます。

どうぞよろしくお願い致します。

土井頭取からお話をお伺いする前に、本日の企業訪問の趣旨について簡単に説明させていただきます。

現在、我が国においては、少子高齢化の進展に伴い労働力人口が急速に減少しています。そのため、女性や高齢者の方などすべての人々が社会で活躍できるよう、安心して働くことができる環境を整備することが重要となっています。しかしながら、依然として企業において長時間労働などの問題が認められることから、長時間労働の削減を始めとする働き方の見直しが強く求められているところです。

そこで、11 月の「過重労働解消キャンペーン」の一環として、「働き方改革」に積極的に取り組んでおられる府内の企業を「ベストプラクティス企業」（優良事例企業）として労働局長が訪問し、その取組を京都府内の企業や府民の皆さまにご紹介し、働き方改革を推進していこうというものです。

では最初に、(株)京都銀行様の会社概要をご紹介します。

【土井頭取】 当行は、昭和 16 年に創業し、平成 30 年 3 月末時点で総資産は約 9 兆 5 千億円、従業員数はパートタイマー含めて約 4,200 名となっており、京都府・滋賀県・大阪府・兵庫県・奈良県・愛知県・東京都に営業拠点がございます。

創立以来一貫して「地域社会の繁栄に奉仕する」ことを経営理念として掲げてまいりました。この経営理念のもと、昨年 4 月にスタートさせた中期経営計画におきまして「コンサルティング機能の発揮」を活動のメインテーマに据えて、お客さまが抱える課題を一緒に解決したり、様々なニーズにしっかりと応えよう取り組んでいます。

こうした取組を通じて、「お客さまの期待に応える京都銀行」として、地域とともに歩み、地域とともに成長してまいりたいと思っています。

【高井局長】      ありがとうございました。

（株）京都銀行様では、現在、「働き方改革」を積極的に進めておられるということですが、このような取組を始めようと思われた理由などについてお伺いします。

【土井頭取】      働き方改革は、重要なテーマとして捉えています。

かつては金融機関といえば総じて長時間労働のイメージが強かったと思います。

しかしながら、お客さまのニーズや金融機関に求められる役割が多様化する中、従来通りの発想だけでなく、様々な分野の人とコミュニケーションを図ったり、より専門的な、あるいは得意な分野を勉強し深掘りすることで、色々な視点・柔軟な発想で物事を捉える必要があると感じていました。

そのため、平成 29 年 4 月より、京都銀行版働き方改革として「7アップ考動」という取組を始めました。

これは、全行員が仕事の生産性を向上させて余暇を創造し、余暇を活用して能力開発と自己研鑽に励むことで、ワンランク上の仕事に取り組むというサイクルをまわしていこうというのが主な目的です。

また、職場や家族・地域とのつながりを強め、より一層充実した生活を営むことを目指しています。

【高井局長】      それでは、次に、（株）京都銀行様では、具体的にどのような取組を進めておられるのか、お聞かせいただけますか？

【土井頭取】      主に 4 点ございます。

1 つ目は、長時間労働の縮減です。具体的には、「7アップ考動」というネーミングにもある通り、遅くとも 19 時には仕事を終えて帰ることを目指すとともに、原則水曜日を定時退行として、労働時間の縮減に取り組んでいます。これにより、平均の退行時間は取組前と比較して 1 日あたり 1 時間程度早くなっています。



対談の様子

（左手が土井頭取、右手が高井局長）

2 つ目は、有給休暇の取得促進です。従来から取得促進のための休暇制度として、連続休暇制度・ジョイフル休暇制度がありました。連続休暇は、5 営業日連続して休暇を取得するというもので、土日や祝日を含めると最大で 9 ～ 10 日休むこととなります。これは全員が年 1 回必ず取得しています。ジョイフル休暇は土日等の休業日にプラスして 2 営業日連続で最大 4 日休むというものです。これに加えこの 4 月から、年間計 3 日取得することができる「ふれあい休暇」制度を導入しました。これは、入学式・運動会といった子ど

もの行事に参加したり、あるいは地域の行事やボランティア活動に参加するなど、全従業員が家族や友人、地域社会とのふれあいを通じ、その繋がりを深めることで、より一層充実した生活を営むことを目指しています。導入以来、9月までの半年間で従業員のおよそ3分の2にあたる約2,300名が取得しています。

3つ目は、仕事と家庭の両立支援です。仕事と家庭の両立支援につきましては、これまでから、主に育児・介護等に関して様々な制度の拡充に取り組んでいます。特に女性活躍

につきましては、平成28年4月に女性活躍推進法に基づく「えるぼし」最上位である“三ツ星”を取得するなど積極的に取り組んでおります。現在は、平成29年度から3年間の女性活躍総合支援策「きらめきキャリアサポートプログラム」の中で、キャリアアップサポートと育児休業からの早期職場復帰サポートに力を入れています。また、この4月より男性の育児休暇を促進

仕事と家庭の両立支援 ～女性活躍推進を中心に～ 三井 京都市銀行

きらめきキャリアサポートプログラム(平成29年4月～)

<b>キャリアアップサポート</b> 女性登用比率の向上と女性支店長の積極登用にに向けた取組み	<b>早期職場復帰サポート</b> 育児休業から、より一層安心して早期に復帰できる環境の構築	<b>仕事できらめきサポート</b> 行員一人ひとりがきらめきと輝く組織風土の醸成
--	---	--

<具体的施策>

- キャリアアップサポート  
・「女性リーダー養成塾」の実施  
・各種研修・講座の実施によるさらなるキャリアアップの推進
- 育児休業からの早期職場復帰サポート  
・「プレママ研修」「育休職場復帰サポート講座」の定期開催
- 仕事できらめきサポート  
・役員向け研修の実施等による管理者意識の高揚  
・女性活躍推進セミナーの継続開催

するため、子どもが満1歳に達するまで最大5日間休める「ハローパパ休暇」制度を創設しました。これについては、この4月から9月に子どもが出生した男性行員61名のうち、すでに31名が取得し、残りについても順次取得する予定であり、100%の取得を目指しています。

4つ目は高齢者の雇用促進です。従来からの65歳までの定年再雇用制度に加えまして、平成26年4月に「アクティブ・シニア制度」を創設しました。これは、働く意欲のある65歳以上の行員が、その豊富な知識と経験を生かし、70歳まで働ける制度です。現在、当行とグループ会社で100名以上の方が、この制度を利用して働いています。

【高井局長】 余暇を活用して能力開発と自己研鑽に励むということですが、銀行として従業員にサポートしているようなことはありますか。

【土井頭取】 人材育成に関しては、職場でのOJTに加え、金融大学校という専門部署を設け、実践力のある人材の育成に取り組んでいます。金融大学校では、仕事に関する研修だけでなく、語学や法務・税務といった各人が深堀りしたい分野や、興味がある分野へ自主的に参加できる機会もつくっています。また、家でもパソコンやスマートフォンを使って勉強できるインフラを整えました。

【高井局長】 女性の活躍支援に非常に力を入れておられる印象ですが。

【土井頭取】 当行はパートタイマーを含めると全従業員の半数以上を女性が占めています。

少し前までは結婚・出産を機に退職する女性行員が多かったのですが、キャリアが途切れてしまうのは非常に惜しいと思っていました。そのため、出産や子育てをする女性が安心して働き続けられる環境整備から着手し、女性管理職の登用や職域拡大に向けた取組など、女性が活躍できる職場づくりを推進してきました。今では、結婚・出産後も引き続き当行で働く女性は格段に増加しています。

また、地方銀行 64 行のネットワークを活かした取組として、「地銀人材バンク」というものがあります。これは行員が、結婚や配偶者の転勤、家族の介護等を理由としてやむなく転居するため退職する場合に、銀行で培ったキャリアを継続することができるよう、本人の希望があれば転居先の銀行に紹介するというものです。創設から約 3 年が経ちますが、当行ではこれまで 6 名の方を採用し、即戦力として活躍いただいています。

**【高井局長】** 土井頭取のお話の中で、「7 アップ考勤」、「定時退社日の設定」、「ふれあい休暇・ハローパパ休暇」、「きらめきキャリアサポートプログラム」などの取組は、先進的な取組であると思います。ぜひ他の企業におかれても参考にさせていただきたいと思います。

さて、御社では「働き方改革」に関し、様々な取組をしておられますが、今後の取組予定、目標などについてお聞かせいただけますか？

**【土井頭取】** 働き方改革については着実に成果としてあらわれていますが、この取組をさらに充実させていきたいと思っています。

例えば、「7 アップ考勤」に関していえば、業務に繁閑があり、どうしても忙しい時期は、19 時を超えるケースも依然あります。事務改革による効率化・合理化・省力化や、業務の平準化、各人のスキルアップにより、19 時完全退行を実現したいと考えています。

また、これからは親の介護等を抱えながら働く従業員が増加すると思われます。介護休業や介護休暇に関しては、すでに制度面の充実を図っているところではありますが、諸制度の利用しやすい環境づくりに努めるとともに、勤務時間や勤務形態等に関して、さらなる柔軟な働き方の検討が必要であると考えています。

女性の係長級以上の管理職登用や女性支店長の登用といった点についても、引き続き積極的に取り組んでいきたいと思っています。

**【高井局長】** 最後になりますが、ここ数年、過労死事案や長時間労働に関するニュースが新聞やテレビで取り上げられることが多くなり、過労死等防止に関する国民の関心が高くなっています。日本人には「勤労は美德」という考えが根底にあるのか、以前は長い時間働くことがよいこと、会社に貢献していることだと思っている方が大勢いましたが、最近ではそのような考え方も見直されつつあるように思います。しかしながら、人手不足が深刻化する中、府内の企業においては長時間労働の削減はそれほど進んでいないのが実情です。土井頭取は、企業において「働き過ぎの是正」を進めていくためには、何が重要だとお思いですか？

**【土井頭取】** 1 つは経営陣も含めた各人の意識改革・行動改革だと思います。

当行でも「7アップ考動」を導入するにあたり、当初は「そんな時間に帰るのは無理だ」「仕事がまわらない」という声の一部にありました。しかしながら、繰り返し、その趣旨や重要性を徹底することで、1人ひとりが「決められた時間の中で成果を出す」ために、もっと効率的にできないか、仕事の進め方で見直す点はないか、本当にその資料は必要なのかなど、考え、工夫して取り組むようになりました。

もう1つは組織としての仕組みづくりだと思います。各人の取組みといっても物理的な限界があります。やはり組織として業務の抜本的な見直し等は不可欠です。当行では平成29年2月に私を本部長とする「生産性革新本部」を設置し、ここで営業店業務の抜本的改革と革新的な生産性向上に向けた諸施策の企画・立案、推進をしています。主要施策としては、例えば、営業店での融資事務を集中化したり、営業店への一般的な問い合わせ等の受電業務を集中化するなどがあり、その他も含めて順次、試行から実施、拡大段階へと着実に進んでいます。

一方でAIの活用など、システム面で対応ができる部分はまだまだ多いと感じています。いずれにしろ、一人ひとりの意識・考え方と組織全体での取組の両輪をバランス良くまわしていくことが大事だと思います。最後になりますが、我々の取組みも一緒に就いた段階ですし、まだまだ課題も多いです。働き方改革を通して、誰もが意欲・能力を十分に発揮しながら健康で安心して仕事ができるよう、引き続き、取り組んでいきたいと考えています。

【高井局長】 土井頭取のお話は大変参考になりました。ありがとうございました。

この後、行員の方や副委員長さんからも銀行の取組についてお話をお伺いしたいと思います。

#### (土井頭取退室、社員2名・労働組合副委員長入室)

【高井局長】 京都銀行様では、土井頭取のお話のとおり「働き方改革」を積極的に取り組んでおられますが、行員の皆さんの私生活や仕事の面においてどのように感じられていますか。



インタビューの様子

(左側手前から、M.Yさん、飯森副委員長、Y.Oさん)

【男性社員Y.Oさん】 私は、京都市内の支店の営業部門で仕事をしています。弊社が進めている「7アップ考動」などの取組が定着してきて、個々人の意識改革が進んできたと感じています。私には6歳と2歳の子供がいますが、子どもとのふれあいや家事にあてる時間が増えました。自分のキャリアアップとしては、CFPの資格取得に取り組む合格することができました。これからは、資格取得で学んだことを活かして仕事を進めたいと思っています。

【高井局長】 ありがとうございます。ワークライフバランスが京都銀行様全体で着実に進んでいるという印象を受けました。それでは、次の方、お願いします。

【女性社員M. Yさん】 私も京都市内の支店で個人金融アドバイザーの仕事に従事しています。私は、平成 25 年、27 年に育児休業を取得し、現在はフルタイムで勤務しています。以前は妊娠・出産を機に辞める人が多かったのですが、今は支店の女性の約半数が「お母さん」です。育児休業取得の際には復帰後の不安を感じるものですが、キャリアアップのサポートや「プレママ研修」などで不安が無くなったという声も聴きます。研修内容は自宅でも動画で視聴することができ、隣で子どもを寝かせながら視聴したこともありました。

【高井局長】 女性が多い職場ですので、今後も仕事と家庭の両立支援が積極的に取り組まれ、様々な制度が社員に浸透するとさらに働きやすい職場になると思います。

それでは次に組合の副委員長さんから話をお伺いしたいと思います。

労働組合の立場として、働き方改革の会社としての進め方、労働者の受止め方について、どのようにお感じですか。

【副委員長】 労働組合は総労働時間の削減を目指しています。会社の働き方改革の取組は組合方針とも一致しており、労使一体となって推進したいと思っています。有給休暇の取得促進は成果が表れてきています。ワークライフバランスは確実に浸透してきていますが、職場や個人によって温度差があります。今後も現場の実態を把握しながら、効果的に取組を進めたいと考えています。

【高井局長】 平成 29 年に始まった「7アップ考動」の取組など、銀行の思いは社員の方や労働組合にも良く伝わっていると思います。さらにレベルアップを図っていただきたいと思います。

労働組合におかれては現場の声をすくい上げ、働き方改革を進めていただきたいと思います。

本日は、お忙しいところ、ありがとうございました。