

栃木労働局による「働き方改革」企業トップへの働きかけ

(局長編)

地元の皆さまとともに 大田原信用金庫



(大田原信用金庫本店画像)

平成 29 年 10 月 13 日、大田原信用金庫の常勤理事（総合管理部長）益子俊彦氏を訪問、「働き方改革」についての協力要請及び取り組み内容についての意見交換を行い、更なる取組みへの推進をお願いしました。今回の要請では栃木県幹部も同行しました。



益子常勤理事（右奥から 2 番目）に、「働き方改革」の要請を行う、白兼栃木労働局長（左中央）。
同席は、総合管理部岸副部長（右奥）、滝沢西那須野支店長（右手前から 2 人目）、総合管理部津久井係長（右手前）、栃木労働局雇用環境・均等室木本室長（左手前から 2 人目）、同室落合室長補佐（左手前）、栃木県産業労働観光部労働政策課大森副主幹（左奥から 2 人目）、同課大石主事（左奥）。

(撮影 栃木労働局 野中)

【大田原信用金庫】

本 社 栃木県大田原市中央 1 - 1 0 - 5
設 立 1928 年 2 月
代 表 者 理事長 村田 稔
労働者数 142 名
事業内容 金融業（信用金庫法に基づく、会員の出資による協同組織の非営利法人）
公式HP <http://www.ohtawara-shinkin.co.jp/>

◆対談内容



白兼栃木労働局長

益子常勤理事

【白兼労働局長】

今回はお忙しい中ご対応頂きありがとうございます。ご存知のように「働き方改革」は「労働生産性の向上」に取り組みながら、効率的な経営とメリハリのある働き方を実現していこうとする、それこそ多様な取り組みが必要とされます。特に金融機関は人材が重要な経営資源かと思いますが、働き方改革は「人づくり改革」にも繋がり、その取り組みは「地域経済への貢献」という視点からも、「改善モデル」として県内事業場から注目されております。

そのような中で、大田原信用金庫様では「業績をアップさせながら、時間外労働削減」を果たした取り組み事例をお持ちと聞きました。今日はその事例を中心に、取り組みの背景や、成果事例、ご苦労されたこと等をお聞かせ願えれば幸いです。

【益子常勤理事】

まだまだ改善途中ではありますが、今日はそのきっかけづくりのキーマンである、現場店舗の滝沢西那須野支店長（現在）にも参加してもらいましたので、生の声としてどうぞお聞き下さい。

私からは、本気で「時間外労働削減」に取り組むことになった背景に繋がる大田原信用金庫の経営理念や経営計画について簡単にご紹介させていただきます。

詳細については、当金庫ホームページの「ディスクロージャー誌2017」にも載せております。

（ <http://www.ohtawara-shinkin.co.jp/disclosure/disclosure2017.pdf>）

当金庫のシンボルマークは、大田原信用金庫の頭文字〈O〉と信用金庫の頭文字〈S〉を組み合わせデザイン化したもので、〈S〉にはお客様のサクセス（成功）と私たちのサービス（奉仕）の精神の意味を含んでおります。経営理念にもある

◆地域社会繁栄の奉仕と共に信頼と協力に応える

を実践していく為に、地元でのきめ細やかな営業活動と金融仲介機能を発揮して「資金の地産地消」により産業・企業の生産性向上に貢献し、地域経済の発展に寄与することを強みとしてきました。

しかしながら、ご存じのように昨今のマイナス金利の影響を受け、やはりローコスト経営に取り組む必要性が出てきました。そこで、当庫の村田理事長からは「単なるケチケチ経営ではなく成長に繋げる効率アップに取り組もう」と提言があり、

「一人当たりのスキル10%アップにより、

一人当たりの労働生産性効率10%アップ」

を目指すことになりました。

そして、「収益を上げながら時間外労働削減を果たす」という実績を上げだしたのが今日参加してくれている、滝沢支店長の店舗だったのです。



滝沢 西那須野支店長（当時は美原支店 支店長）

【白兼労働局長】

取り組みの結果を出した実績店の成功事例を共有化していったということですね。トップメッセージに対して、目に見える形で実績が出てくると、全体への浸透度が違ってきますよね。

【岸副部長】

滝沢支店長は以前から、どの部署にいても問題点発見・課題解決に対して大変積極的でした。総合管理部としてもなるほどと思うことが多いです。現場目線、お客様目線、部下目線で思考できる管理者の一人ですね。

【滝沢支店長】

「限りなく仕事の平準化」をしたいという思いは強いかもしれませんが、どこでも起きていることかもしれませんが、「能力の高い人（出来る人）に仕事が集中」してしま

う傾向がどの部署でもありました。その為に「出来る人のモチベーション低下」が起きて、そのフォローに掛かる時間資源を考えると、「改善した方が早い」し、「言葉のフォロー」だけでは人は動かないですから。



取り組みについて説明される、左から岸総合管理部副部長、益子常勤理事、
滝沢西那須野支店長

【白兼労働局長】

手元の資料では、時間外労働について平成29年4月実績と前年平成28年4月実績の前年対比において、一人当たり全店平均で4時間10分の減少、労働時間全体では628時間42分の減少を果たされているようです。これは見事な結果です。

どのような取り組みをされたのか、お聞かせ願えますか。

【岸副部長・滝沢支店長】

滝沢支店長達の協力を得て、モデル店舗としての「日中業務の見直しモデル」を作成し、各店舗の成功事例も含めて、総合管理部から全店へ発信しました。最初に発信した内容は、大きくは以下の5つの対応策でした。

1. 毎日の業務ルーティンをタイムスケジュール化し管理していく。

- (1) 伝票の締め状況をチェック。
- (2) 締め上げ時間の管理をチェック。
- (3) 係ごとに時間までに終わらせなくてはならない処理をチェック。
- (4) 為替係の手持ちの状況を随時確認。
- (5) 仕事が溜まる前に誰かが、基本的には支店長がチェックする。滞留する仕事はその日によって違うので、繁忙日等を考慮した上で、滞留する前にチェックし、振り分けるなど対応。
- (6) 別の係でも、一般的な事務処理は行えるようにしておく。
- (7) 常にサブの更にサブの人員位まで考えておく。

- (8) 仕事を溜めない。
- (9) 全員がどの仕事でも出来るように覚える。

2. 意識面での対応策

- (1) 自分の係以外は関係ないという考え・意識は持たない。
- (2) 手がすいた場合は他の係においても必ず手を出す声をかける。
- (3) 何かがあったから時間内に終わらなかったという考え方ではなく、どうすれば時間内に終わらせることができるかを逆算して考えて仕事をする。
- (4) 窓口に来店され、お待ちになっているお客様に対する優先の意識を、直接お客様に関わっていない職員も意識する。

3. 効率化を図っている店舗の特徴

- (1) 事務の効率化と時間外の減少を図れている店舗は、毎日のルーティンをスケジュール化して仕事の流れを先取りしながら、滞留しないようマネジメントしている。
- (2) その際に支店長が自ら声をかけ啓蒙し調整している。担当者や係役席者に任せるだけでなく、一日の先を読んで業務がスムーズに流れるようにポイントを調節している。
- (3) 業務の滞留ポイントは支店長自ら率先して声をかけて、事務の流れを乱さないように関わっている。例えば、滞留のポイントが為替の滞留にあるとすれば、今日はどのくらいの件数があるのかは事前に把握出来ることなので、それが滞留しないように事前に担当者に声をかけ、こなせない様子であればサブを充当し流れを止めないように管理する。
- (4) 締め時間は、全員で声をかけ、手すきな職員は出さないようにして、今日やるべきことをやる。全体の業務が終了しているか、自分の担当しているもの以外でも、処理中ものはないか、全員が事務処理に関わり声を掛け合っているなど。そのような全員一丸となった事務処理を行っている。これらの管理や関わりにより職員一人ひとりの業務効率化（退庫時間や日中業務の合理化）に対する意識が変化しているものと思われる。

4. 「効率化を図るためのチェックポイント」の活用

- (1) 一日の流れを表にする。始業から午前中業務、昼食、午後の業務、閉店、締上げ等、マネジメントすべきポイントをピックアップする。大型店舗や小型店舗の違いはあるが、押さえるべき共通ポイントはある。

5. 「スキル調査票」の活用

- (1) 一人ひとりの能力を把握するとともに一人三役（以上）のスキルを得る為

の指標として活用する。また、確認することに加えて、必要なスキル育成を図る。

【白兼労働局長】

これは、信用金庫業務に限らず、すべての業態に参考となる具体策ですね。しかも各店舗の実施状況に合わせて、進化させているようですね。

【益子常勤理事】

定期的に各部店の進捗状況を確認し、「改善できない原因や理由」を見える化・共有化して、各部店を巻き込んだ取り組みとしてきたことが、結果に繋がったのだと思います。

【滝沢支店長】

店舗ごとに当然やり方・手法は違うと思いますが、現状確認をしっかり行い、その上で、「上に立つ者がアクションを起こす」ことが大切だと考えます。直ぐに結果に繋がらずとも、「試行錯誤を繰り返しながらでも、改善努力をする上司の後ろ姿こそ、部下に希望を持たせる重要なポイント」です。

【木本雇用環境・均等室 室長】

時間外労働削減によるローコスト効果だけでなく、この取り組みによるメリットはいろいろあったのではないですか。また、職員のモチベーションをあげる為に、普段から注意されていることはありますか。



栃木労働局 木本雇用環境・均等室室長

【滝沢支店長】

よく言われる「労働生産性の向上」は、「時間」という「資源」に対する意識が有るか無いかで大きく変わってきます。「意識しだすと「動き」が変わります。」例えば、事務処理の仕方が変わったことで、見えてくること、気付くことが出てきます。そこから「付加価値」の行動へ発展する場合もあります。

時間内で業務を終える為の工夫から、新たなスキルの向上や、お客様や同僚への目配り向上等、「店舗収益アップに繋がる要素が出てきました。」

業務改善をすることなく、単純に労働時間だけを削減する形だけの取り組みは、逆に収益低下になる可能性が高いです。ローコスト経営の先の「収益を生み出す」

改善にすることに一人ひとりが気付くきっかけになったのではないのでしょうか。

職員のモチベーションを上げる為には、一番は「やりがいを感じさせる」ことです。ですから「暇にしている人を作らない」(笑) ことですね。

あと、①大きな声で怒らない。②皆の前で褒める。この2点は意識しています。

【白兼労働局長】

「時間の大切さを知る組織」になってきているということですね。まさしく「働き方改革」を通じて「人づくり改革」にも繋げていらっしゃる。その結果、コスト削減
プラス付加価値（仕事の質&量のアップ）により「収益」にも好影響が期待されますね。

【益子常勤理事・岸副部長】

まだまだこれからだと改めて感じています。改善を進めて行けば、やはりうまく行かない新たな改善点も見えてきます。例えば、「改善を進めるポイント」となる「スキルアップ」については、人材育成という観点からもっと工夫が必要と感じています。仕事の経験に偏りがあることが「スキル調査票」でも明らかになり、若手育成を中心に、規定やマニュアルの整備だけでなく、実践的なOJTを如何に組み込んでいくかが今後の課題の一つだと思います。人手不足というよりも、各部署ごとに
対応できる職員が少ない分野がかなりあると言えます。

一人ひとりのスキルアップによる「小さな時間創出」が、チーム全体の「高効率」
に繋がることは間違いありませんので、重要なテーマと考えています。

【白兼労働局長】

いわゆる「多能（工）化」ですね。これは人員不足対策という観点からだけでなく、おっしゃるとおり「時間」を創り出すためのポイントとなります。創りだされた時間を多様に活用することで、育児・介護の両立支援や、次世代育成、また新たな付加価値サービスへと展開していくのです。

そしてキーワードは、やはり「時間の有効活用」だと、今回のお話で改めて再認識致しました。

【木本雇用環境・均等室 室長】

女性の方たちが多い職場だと思いますが、女性活躍推進の取組みとしては何か工夫をされているのでしょうか。また若者人材確保としての新卒採用の実績はどうか。

【益子常勤理事】

女性職員が約40%いますので、母性関係の制度は整備して、運用実績もあります。しかし、女性が活躍しやすい職場にしていく為には、当金庫の職員かどうかに関わらず、男性職員にも「時間の有効活用」により、育児参加等で家庭への協力も必要だと考えています。また奥様が地元の違う職場で働いている職員も多いですので、当金庫の理念でもある「地域社会の繁栄」という観点からすれば、ご夫婦共に働きやすい職場であることは目指すべき姿であると思います。

新卒採用については、信用金庫の大切な人材確保源ですので、今年は11名、来年も5名を予定しております。

【岸副部長】

昔のことを言ってもと思いますが、以前なら地元金融機関という強みで、地元応募者を中心に人材確保に困らなかったのです。しかし、最近では応募者側も福利厚生等の企業内制度や、働きやすさ等の仕組みや実績を、応募の判断基準とする傾向が強くなっていると感じます。選ぶ側から選ばれる側が変わってきているということでしょうか。

【白兼労働局長】

人材が集まる企業・職場は、「働く側の価値観」の変化に対応できる企業になってきているということでしょうね。

行政にも、それぞれの特長を活かして働きやすい職場づくりの成果をあげている企業を評価認定する制度がありますので、是非ご活用ください。

①ユースエール企業：若者の採用・育成に積極的で雇用管理が適正な企業

②くるみん：子育てをサポートする企業

③えるぼし：女性の活躍を推進している企業

④安全衛生優良企業：従業員安全や健康管理に積極的に取り組んでいる企業

【栃木県大森副主幹・大石主事】



大変興味深くお話を聞かせて頂きました。先にご紹介頂いたディスクロージャー誌の中期経営計画にある目指す姿として「職員の資質向上に努め、挑戦する組織風土を醸成する」を、まさしく実践されており感心しました。

[栃木県からのお知らせ]

- ①平成 29 年 10 月 20 日（金）開催「働き方改革シンポジウム」案内
- ②いい仕事いい家庭つぎつぎとちぎ宣言
- ③平成 29 年度女性の活躍及びキャリアに関する研修参加助成金
- ④平成 29 年 11 月 10 日（金）開催「とちぎ女性活躍応援フォーラム 2017」案内
- ⑤とちぎ技能五輪・アビリンピック 2017
- ⑥WLB 推進ハンドブック

【白兼労働局長】

今日のお話の中では、「時間資源」という考え方をはじめとして、「働き方改革」の具体的なポイントをご紹介頂きました。改善は気付いたことの「小さな実践」の積み重ねと言われますが、後回しにせず確実に改善されようとしていることが、結果に繋がっているのだと思います。

今日はお忙しい中、貴重なお時間を頂きありがとうございました。