

『東邦銀行の働き方大改革』 ～職員総活躍実現に向けて～



すべてを地域のために

東邦銀行

2018年7月25日
取締役頭取 北村 清士



目次

I. 長期目標～人を大事に～

1. “人を大事にする経営”の全体像……………3
2. 新中期経営計画……………4~5

II. 働きやすい職場環境づくり

1. ダイバーシティ推進プロジェクト……………7
2. 女性のキャリア形成支援……………8
3. 若手の活躍支援……………9
4. ベテランの活躍機会拡大……………10
5. チャレンジの活躍機会拡大……………11
6. 仕事と家庭の両立支援～全体像……………12
7. 事業所内保育施設の設置……………13
8. 朝型勤務へのシフト……………14
9. 完全フレックスタイム制……………15
10. 短時間正社員……………16
11. ペーパーレス化の取組み……………17
12. グループウェアの活用……………18
13. ペーパーレス会議……………19
14. 時間外休日勤務の大幅改善……………20
15. 企業表彰・受賞・認定……………21~22

III. 働きがいの向上

1. 人事制度の改訂……………24
2. 「総合職」への一本化……………25
3. 賃金カーブの見直し……………26
4. 考課制度と人材育成のP D C A強化……………27
5. 従業員意識調査の実施……………28
6. 独自の“プレミアムフライデー”……………29

IV. お客さま志向の取組み

1. 業務改革（B P R）の取組み……………31~32
2. C S向上への取組み……………33
3. お客さま志向の評価制度……………34

V. 人材育成の取組み

1. 研修所「とうほう庭坂キャンパス」……………36
2. 行外研修派遣……………37
3. 当行独自の海外研修派遣……………38
4. “自ら学ぶ”機会の拡充……………39

VI. 働き方大改革～次のステージ～

1. 新たな働き方へのチャレンジ……………41

企業概要

プロフィール

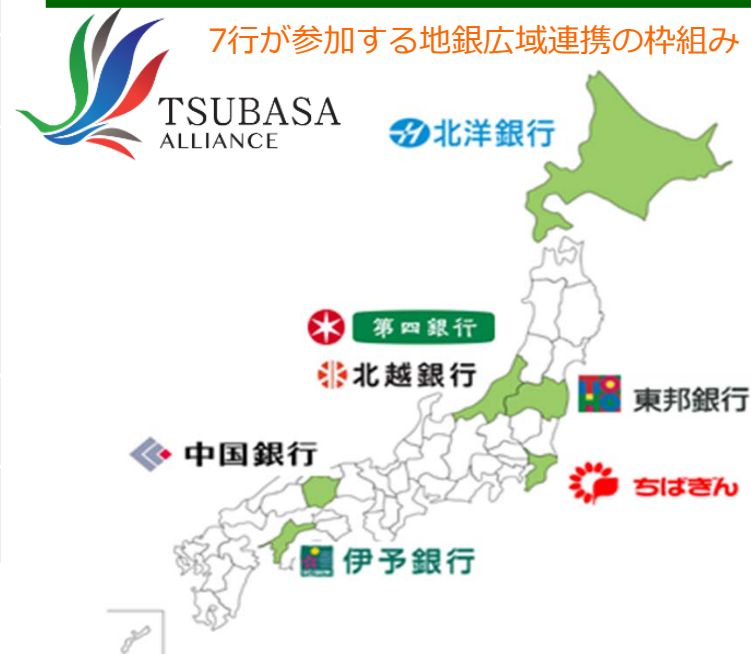
銀行名	株式会社東邦銀行 (本店:福島県福島市)
資本金	235億19百万円
総資産	6兆174億円
総預かり 資産	6兆1,230億円 (うち総預金5兆6,764億円)
総貸出金	3兆2,654億円
格付	A (JCR)
店舗数	118カ店 福島県106、宮城県5、山形県1 茨城県2、栃木県1、新潟県1 東京都2
従業員数	2,167人
設立	昭和16年11月

(2018年3月末現在)



TSUBASAアライアンス

7行が参加する地銀広域連携の枠組み



I. 長期目標 ～人を大事に～

1. “人を大事にする経営”の全体像

“人を大事にする経営”

“支えあい高めあう”企業風土の醸成

適材適所の考え方

多様性のある人材戦略
～ダイバーシティ・マネジメント～

人材の採用

人材の育て方

従業員の活躍推進

評価・処遇

健康増進・福利厚生

2. 新中期経営計画

長期ビジョン

ふるさと

地域を豊かに・お客さまの繁栄のために・私たちの成長で
～ より大きく・より強く・よりたくましく ～
(業容) (収益性) (健全性)

中期経営計画

計画名称

とうほう“健康バンク・健全バンク”計画 (とうほう健康・健全バンクプラン)

計画期間：2018年4月～2021年3月

- ◆健康バンク：金融機関を取り巻く経営環境の大きな変化は好機。地域・お客さまとともに
【収益性】 成長し続ける地域金融機関
- ◆健全バンク：健全な業務運営、健全な財務体質を通じ、地域・お客さまの信頼に応え続ける
【財務体質】 地域金融機関

基本方針

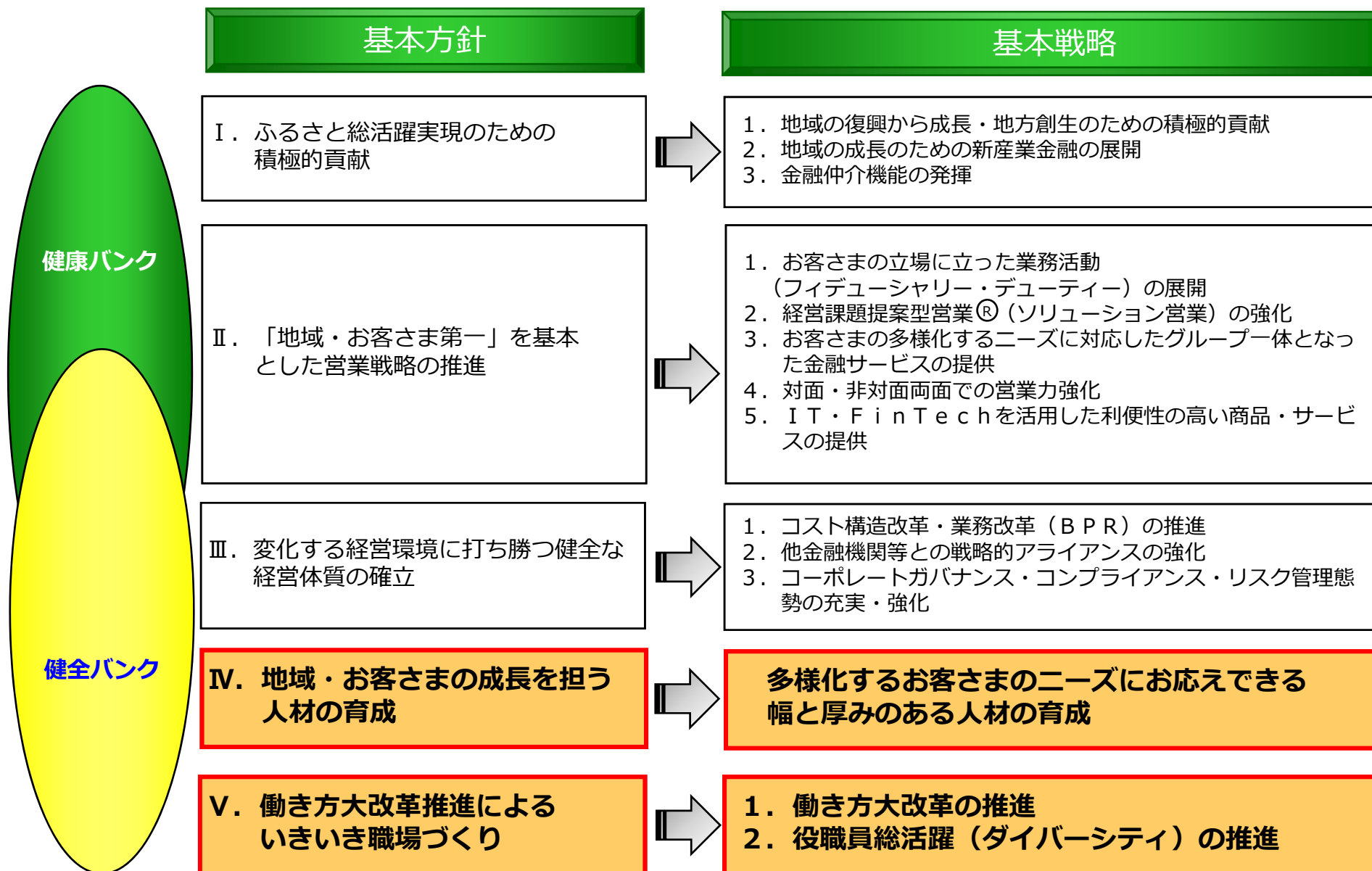
- I. ふるさと総活躍実現のための積極的貢献
- II. 「地域・お客さま第一」を基本とした営業戦略の推進
- III. 変化する経営環境に打ち勝つ健全な経営体質の確立
- IV. 地域・お客さまの成長を担う人材の育成
- V. 働き方大改革推進によるいきいき職場づくり

➡ “人を大事に”

計数目標

項目	2020年度 (新中計最終年度目標)
連結当期純利益	100億円以上
連結自己資本当期純利益率（連結ROE）	5%以上

2. 新中期経営計画



Ⅱ. 働きやすい職場環境づくり

1. ダイバーシティ推進プロジェクト

- ◆ 2009年「女性活躍推進プロジェクト」を組成。
- ◆ 2017年『多様な働き方』をさらに推進する観点から「ダイバーシティ推進プロジェクト」へ名称変更し活動。

主な活動内容

- 現金封筒・手提げ袋のデザイン
- 時差勤務制度・半日休暇・健診休暇等の導入
- お子さま向け「あつまれ元気なふくしまっ子」の商品展開



福島労働局との包括連携協定

- 働き方改革の動きを県内全域に広げるため、福島労働局と合同で各種事業を企画

全国「初」

▼福島民報(2018.1.27)



▼経営陣への報告会



2. 女性のキャリア形成支援

キャリア形成プログラム

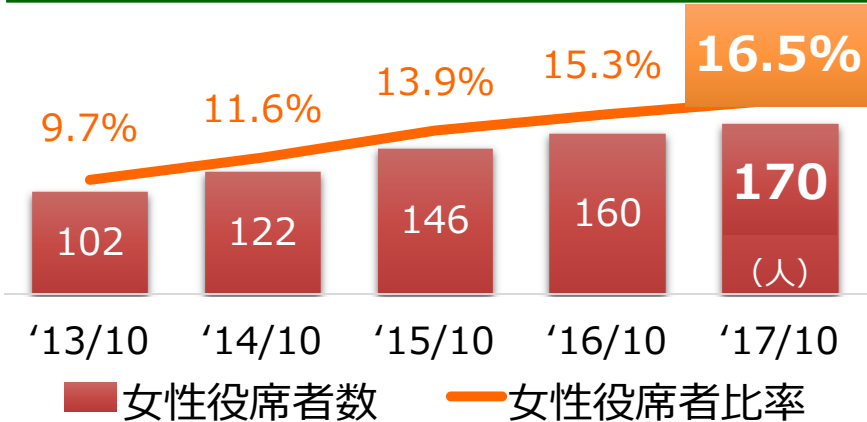
女性キャリア研修
(マネジメント力強化)

銀行外部への派遣
(武者修行)

異業種の女性
との情報交換会



女性役席者の増加



積極的な登用
部長 1名、支店長級 8名
副支店長 5名、課長 4名

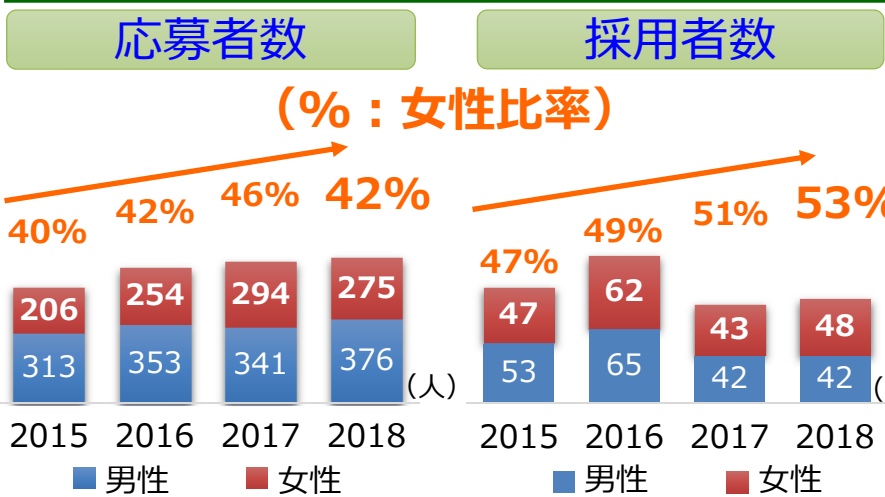
新任役席昇格者の約半数は女性
女性総合職平均勤続年数 13.9年 (2018/3地銀協平均 女性12.8年)

積極的な登用・活躍機会拡大



“職務限定”の正社員制度 ⇒ 多様な働き方

新卒応募・採用状況



3. 若手の活躍支援

一人ひとりと向き合った育成

人材育成担当者

配属部店において入行後1年間は1名ずつ**専属の担当者**が指導・相談

メンター制度

配属部店**以外**の相談相手として他部店の若手行員をメンターに任命

ジョブローテーション制度

入行後最大**6年間**とし、個々の習得状況等に応じて柔軟に育成

入行後3年以内の離職率13.5% (注)

(注) 入行年次2013年度から2015年度の平均

金融業界平均を下回る水準

(厚生労働省資料による金融業界離職率 **21.8%**)

挑戦意欲に応えるキャリア形成支援

官公庁・異業種
への出向、研修
(武者修行)

全職務を対象
とした公募制

キャリア形成の
ための本部経験
(審査・企画・推進)

人事制度改訂

- ◆ 資格ごとの「**最低在位年数**」を撤廃
- ◆ **積極的な登用** (柔軟な資格・役職対応)

4. ベテランの活躍機会拡大

- ◆ 60歳以降も部長・支店長等の役職で活躍できる環境を整備
- ◆ 最長70歳まで勤務可能（シニアサポーター制度）

60歳以降の活躍機会拡大イメージ

	～59歳	60歳～	65歳～
従業員	行員	行員	シニア サポーター (パートナ-)
	嘱託	業務主任 嘱託	
パートナ-	パートナ-	パートナ-	パートナ-

60歳以降の従業員数

		2018/3末
再雇用	行員（ポスト職）	30名
	業務主任嘱託	117名
	シニアサポーター	24名

部長級3名、支店長2名

両立支援



「イクまご休暇」

全国「初」

孫のための育児休業制度(2015/4創設)
利用者数 **27名** (うち男性2名)

「介護休暇」

2017年度利用者数**32名**(うち男性10名)



5. チャレンジの活躍機会拡大

株式会社とうほうスマイル (2012年3月設立)

◆ ハンディキャップを持つ社員が中心となる

100%出資特例子会社 東北・北海道地区「初」



2016アビリンピック (注)
全国大会
オフィスアシスタント種目
銅賞受賞!!

(注) アビリンピック…
障がい者技能競技大会



2017ふくしまアビリンピック
パソコンデータ入力部門および
オフィスアシスタント部門
銀賞受賞!
ワード・プロセッサ部門
銅賞受賞!



- ◆ **為替エントリー業務**
- ◆ **各種発送業務**
- ◆ **I Cキャッシュカード、
手形、小切手、名刺、
ポスター作製他**

6. 仕事と家庭の両立支援～全体像

	結婚	妊娠	出産	育児	介護
休暇・手当	結婚休暇	妊産婦の時間外休日・深夜労働の制限	産前後休業 <small>法定以上</small>	育児休業（3歳まで） 看護休暇制度 <small>法定以上</small>	介護休業（3年以内）
			出産一時金 出産祝金	新設 子供手当	介護休暇制度
			積立特別休暇（最大120日まで積立可能、「イクまご休暇」） <small>法定以上</small>		
			時間単位の年次有給休暇・半日有給休暇 連続休暇（年2回）・スポット休暇（年4日）		
働き方	 妊産婦の母性健康管理規程		努力義務以上 育児のための勤務制限 育児時間	介護のための勤務制限	
	短時間勤務制度（1日4・5・6時間勤務、週4日勤務）				
	異動等配置に関する配慮・再雇用制度・配偶者の赴任に伴う休業制度（最長3年）				
サポート体制	朝型勤務・完全フレックスタイム制・勤務間インターバル制度				
			事業所内保育施設・復職支援セミナー		介護セミナー
	「両立支援ガイドブック」・eラーニング・ダイバーシティ推進課相談体制				

7. 事業所内保育施設の設置

事業所内保育施設 “とうほう・みんなのキッズらんど”

- ◆ 2014年10月 福島市に1か所目オープン
- ◆ 2016年 1月 郡山市に2か所目オープン
- ◆ 2018年 3月 **福島市に3か所目をオープン**



共働き支援

当行行員同士の結婚・共働き
60組

利用者数 **80名**

(3か所合計)

女性の就業継続
復職時期の早期化



8. 朝型勤務へのシフト

- ◆ 業務効率の上がる**“朝型”**へシフト
- ◆ **朝 6 : 30**から勤務可能



2014年4月
本部を対象に導入
(開始時刻 7:30)

2014年10月
営業店へ展開
(開始時刻 7:30)

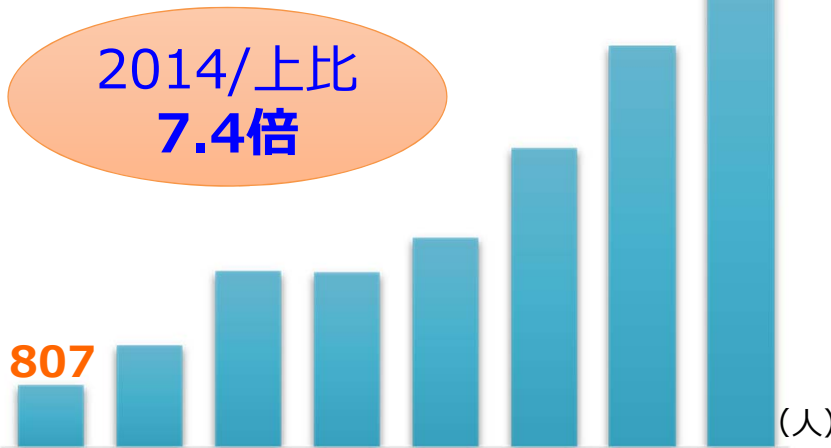
2015年4月
開始時刻繰上げ
(開始時刻 **6:30**)

朝型勤務実施者数

(1か月あたりの延べ人数)

5,933

2014/上比
7.4倍

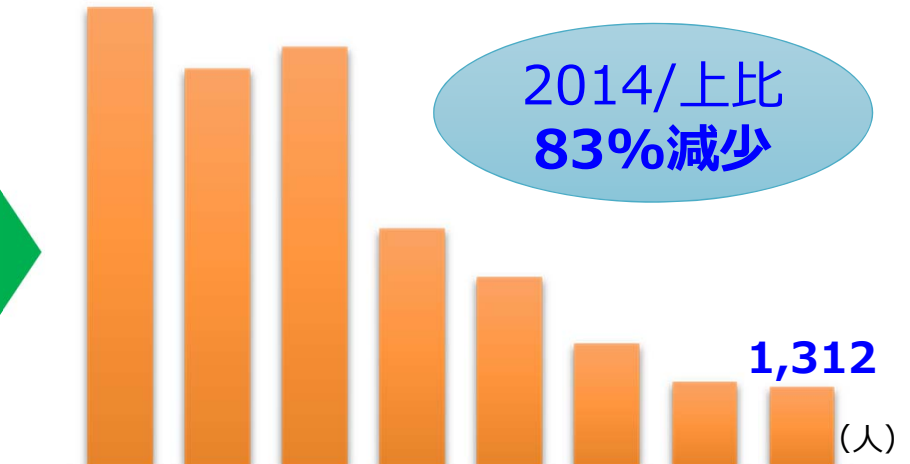


19時以降勤務実施者数

(1か月あたりの延べ人数)

7,524

2014/上比
83%減少



9. 完全フレックスタイム制

2016年導入



- ◆ **営業店・本部全体**に導入
- ◆ 従業員が日々の**勤務時間を主体的に選択**
- ◆ 2017年11月 コアタイム (注1) を解除し、勤務時間は**すべてフレキシブルタイム** (注2)

➡ **マネジメントは所属長にすべて権限移譲**

(注1) コアタイム : 必ず勤務しなければならない時間帯 (従来は11:00~16:00)

(注2) フレキシブルタイム : 選択により勤務することができる時間帯

活用事例

- 月中の繁閑にあわせ計画的に**メリハリ**をつけて時間を配分
- 早く帰った日に**時間を“貯蓄”**、別の日の営業推進に有効活用
- **朝型勤務**で仕事を効率的に終らせ、夕方早く帰り**自己啓発**

従業員の声

- 家族と過ごす時間が増えた
- **自己啓発**の時間が増えた
- 仕事の効率があがった
- スケジュール管理が徹底された
- 実権者との面談機会が増えた
- お客さまに対応しやすくなった

10. 短時間正社員

- ◆ 多様な働き方の支援として**時間限定の正社員制度**を導入
- ◆ 1日4・5・6時間の選択肢に加え、**週4日勤務**を追加



1 1. ペーパーレス化の取組み

- ◆ 戦略的人員創出のため、行内の管理事務を抜本的に見直し
- ◆ **グループウェア**活用による徹底した業務の**ペーパーレス化**

ペーパーレス化に向けた3つの着眼点

行員が作成する内部書類
(稟議書・報告書等)

システムから還元
される帳票

お客さま
ご記入書類

<具体的な取組み>

○STEP 1

- 書類・帳票そのものを廃止または統合
- 原則、**資料はA 4版2枚以内**にスリム化

○STEP 2

- **グループウェア導入**により、稟議書・報告書や各種申請等を電子化

○STEP 3

- 取締役会や常務会等、**本部内会議をペーパーレスで開催**

12. グループウェアの活用

◆ グループウェアは2014年に導入

長年の「紙」文化から「ペーパーレス」に行内文化を転換していくため時間をかけ徐々に機能を拡張し、粘り強く、行内への浸透に取組み

グループウェアの活用による効果

The screenshot shows the Groupware interface with several callouts:

- Callout 1 (Top Right):** 会議資料や打合せ資料は電子化し保存！アクセス権に応じて自由に確認可能
- Callout 2 (Middle Left):** スケジュールや業務タスクを他人と共有！情報の連携や業務の「見える化」を実現
- Callout 3 (Bottom Center):** 稟議書・報告書や各種申請等はすべて電子化！指示や通知もリアルタイムで確認可能
- Callout 4 (Bottom Right):** 業務連絡や通達がいつでも・誰でもタイムリーに確認可能

The interface includes sections for:

- スケジュール (0)
- 作業 (0)
- 依頼した作業 (0)
- 伝言メモ (0)
- 掲示板 (0)
- 示連関連 (6)
- 電子会議室 (3)
- ファイル管理 (0)
- アシストメッセージ (11)
- データベース (1)

13. ペーパーレス会議

- ◆ 2016年より順次、各種会議をペーパーレスで開催
- ◆ **経営陣が率先してペーパーレス**に取り組む姿勢を行内報で発信

とうほうデイリーニュース TOHO Daily News

VOL. 820 (29. 5. 23)

ノートパソコンによるペーパーレス会議を開催しました

平成29年5月23日（火）、ペーパーレス化の更なる推進のため、本支店OAノートパソコンを活用した常務会を開催しました。

これまではタブレット端末を活用したペーパーレス会議を行っていましたが、A3サイズの資料等が見えにくいこともあり、一部紙資料を併用していました。

今回、通常業務で使用している本支店OAノートパソコンを活用することにより、常務会を完全ペーパーレスで開催しました。今後も業務効率化・コスト削減の観点から諸会議・打合せのペーパーレス化に取り組んでいきます。

営業店の現場においても新たな発想、着眼点で業務効率化・コスト削減に取り組んでいきましょう。



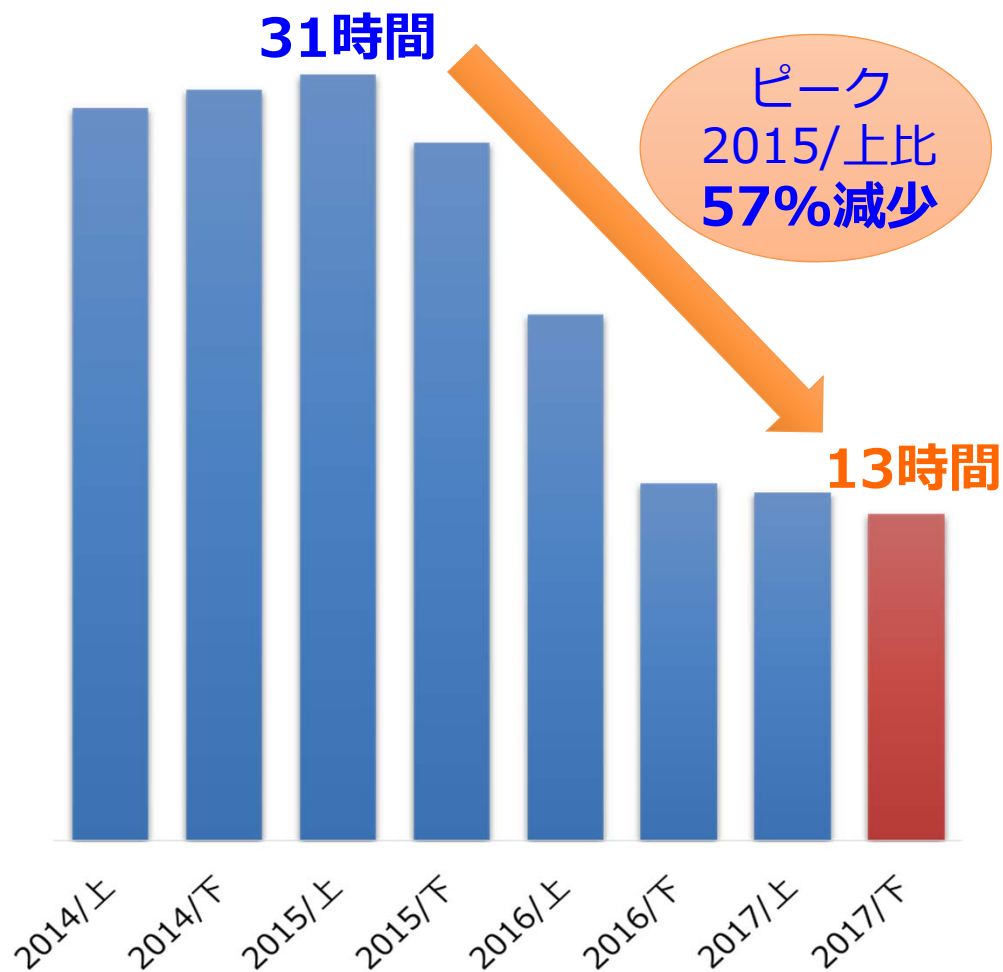
ペーパーレスで開催する主な会議

- 取締役会
- 常務会
- 法令遵守委員会
- A L M委員会
- リスク管理委員会
- 部長会
- ...

その他、担当者レベルの打合せや部内ミーティングまで、ノートPCを機動的に活用しペーパーレス会議が浸透

14. 時間外休日勤務の大幅改善

- ◆ **働き方大改革の1つの成果**として、時間外休日勤務はピーク（2015年度上期）比**57%減少**



(注) 時間外休日勤務時間数については管理監督者を含めて算出。

15. 企業表彰・受賞・認定

内閣府「平成29年度 女性が輝く先進企業表彰」 『内閣総理大臣表彰』

2017.12.13

事業所内保育所の開設等職場環境の整備、女性の登用方針・取組実績などにおいて顕著な功績があったと高く評価。



厚生労働省「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 「厚生労働大臣優良賞」

2017.12.6

仕事と育児・介護との両立支援および柔軟かつ多様な働き方に向けた取組みの成果が評価され受賞。



15. 企業表彰・受賞・認定

第8回「日本で一番大切にしたい会社」大賞 「実行委員会特別賞」

当行の積極的な「働き方大改革」への取り組みや、介護や育児支援制度の充実などが評価され受賞。

次世代育成支援対策推進法に基づく特例認定 「プラチナくるみん」(注) を取得

(注) 厚生労働省より受ける子育て支援の最高位の認定
新基準後東北初の認定企業



経済産業省

「健康経営優良法人2018(大規模法人部門)」認定

従業員の健康管理に戦略的に取り組む特に優良な事業者を「健康経営優良法人ホワイト500」(注)として認定。

(注) 2020年までに全国で500社を認定・公表



Ⅲ. 働きがいの向上

- ◆ 2003年以来**14年ぶり**の全面的な改訂

基本的な考え方

“従業員全員による「総活躍」の実現”

長期目標である“人を大事にする経営”をさらに進め、当行を支える多様な全ての人材の「総活躍」を実現

改訂の方向性と骨子

<方向性>

長きにわたり安心して活躍できる環境の整備

多様な働き方の推進と働きがいの向上

人材育成の取組み強化

<骨子>

総活躍

総合職・エリア総合職

挑戦意欲

資格細分化、柔軟な登用

貢献意欲

賃金カーブ見直し、子供手当

人材育成

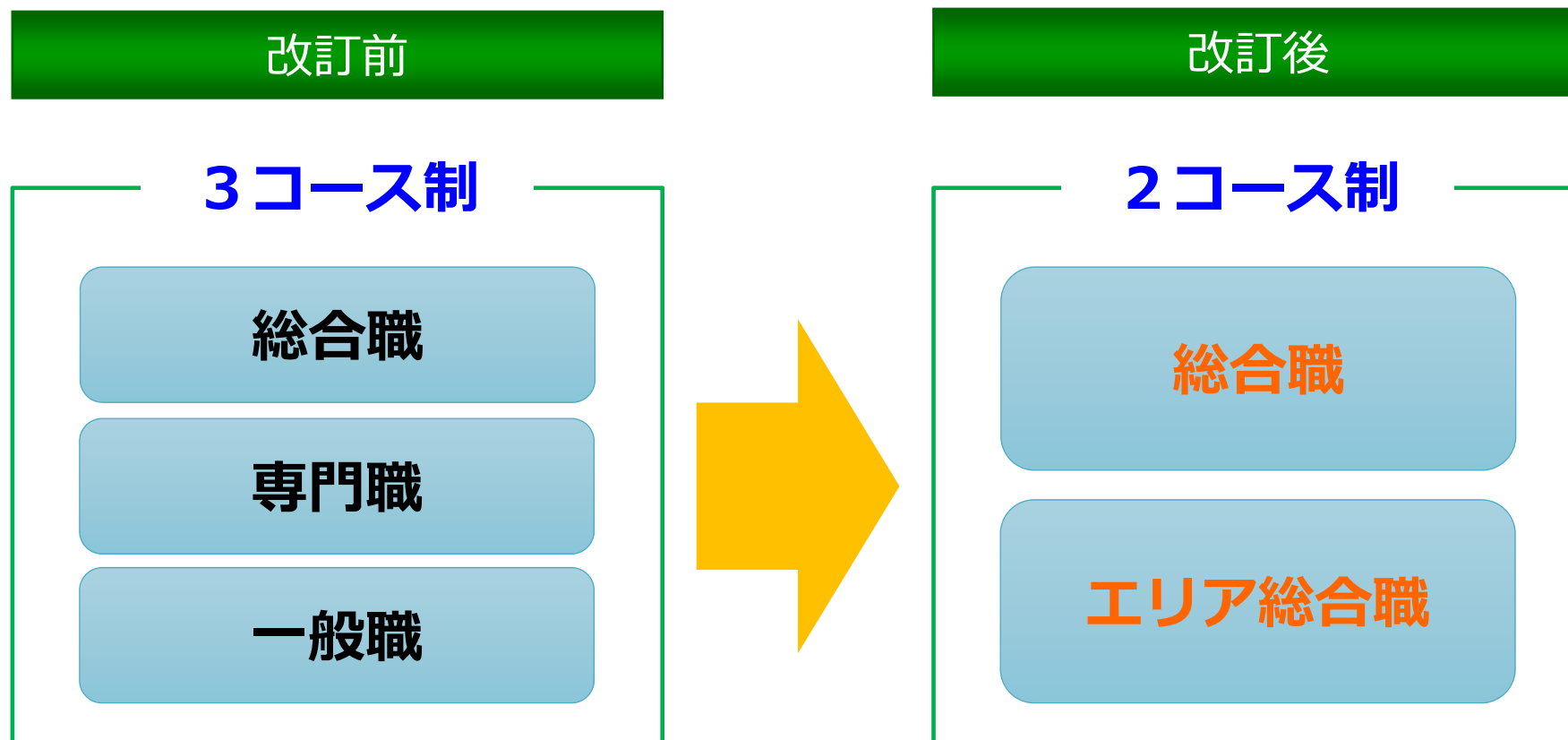
考課制度によるPDCA強化

多様性

短時間正社員、スペシャリスト

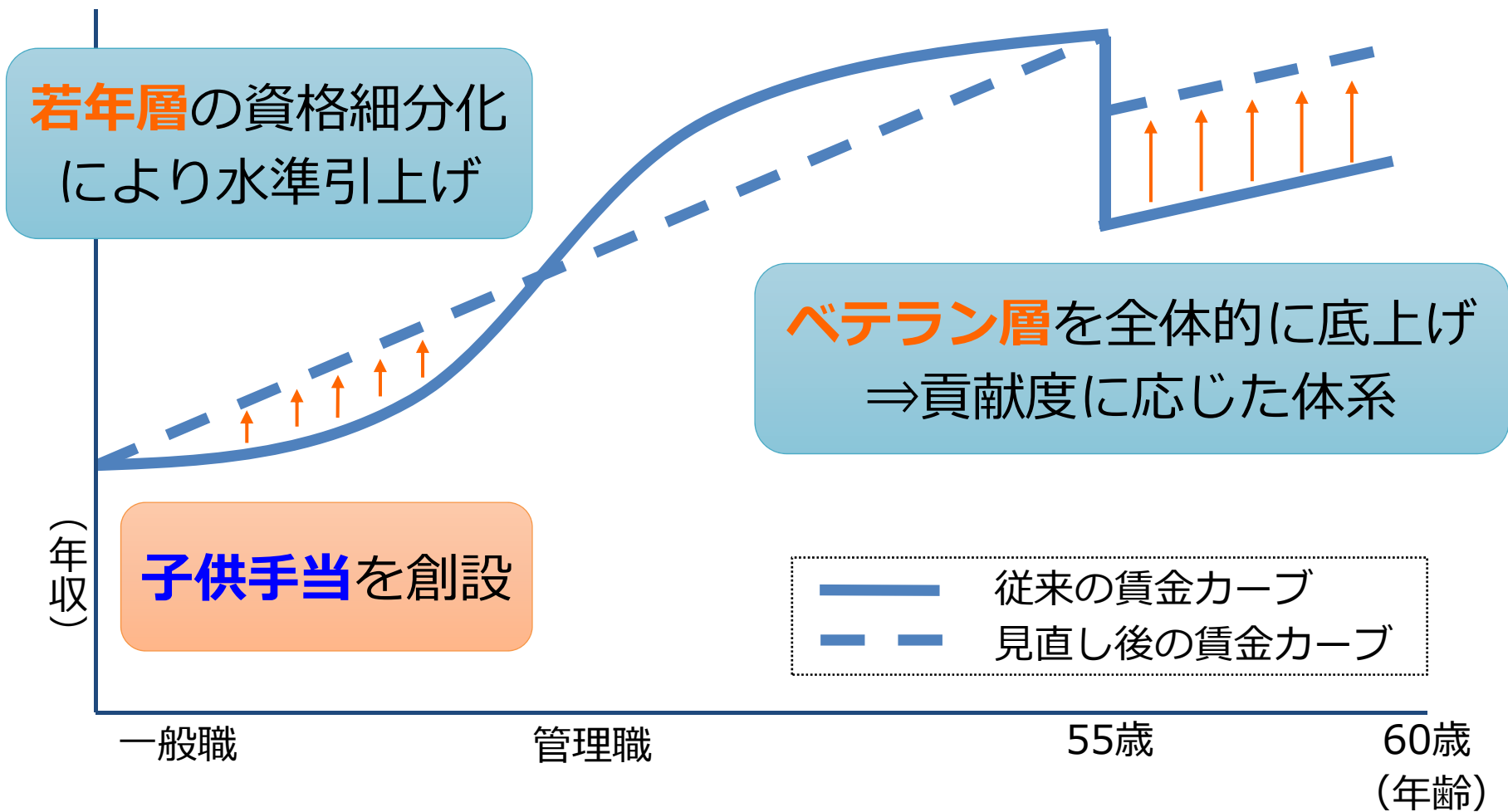
2. 「総合職」への一本化

- ◆ **全員を総合職**としたうえで、地域限定の「**エリア総合職**」を設定
- ◆ **職務や昇格に違いはなく**、全員が幅広い分野で活躍可能



3. 賃金カーブの見直し

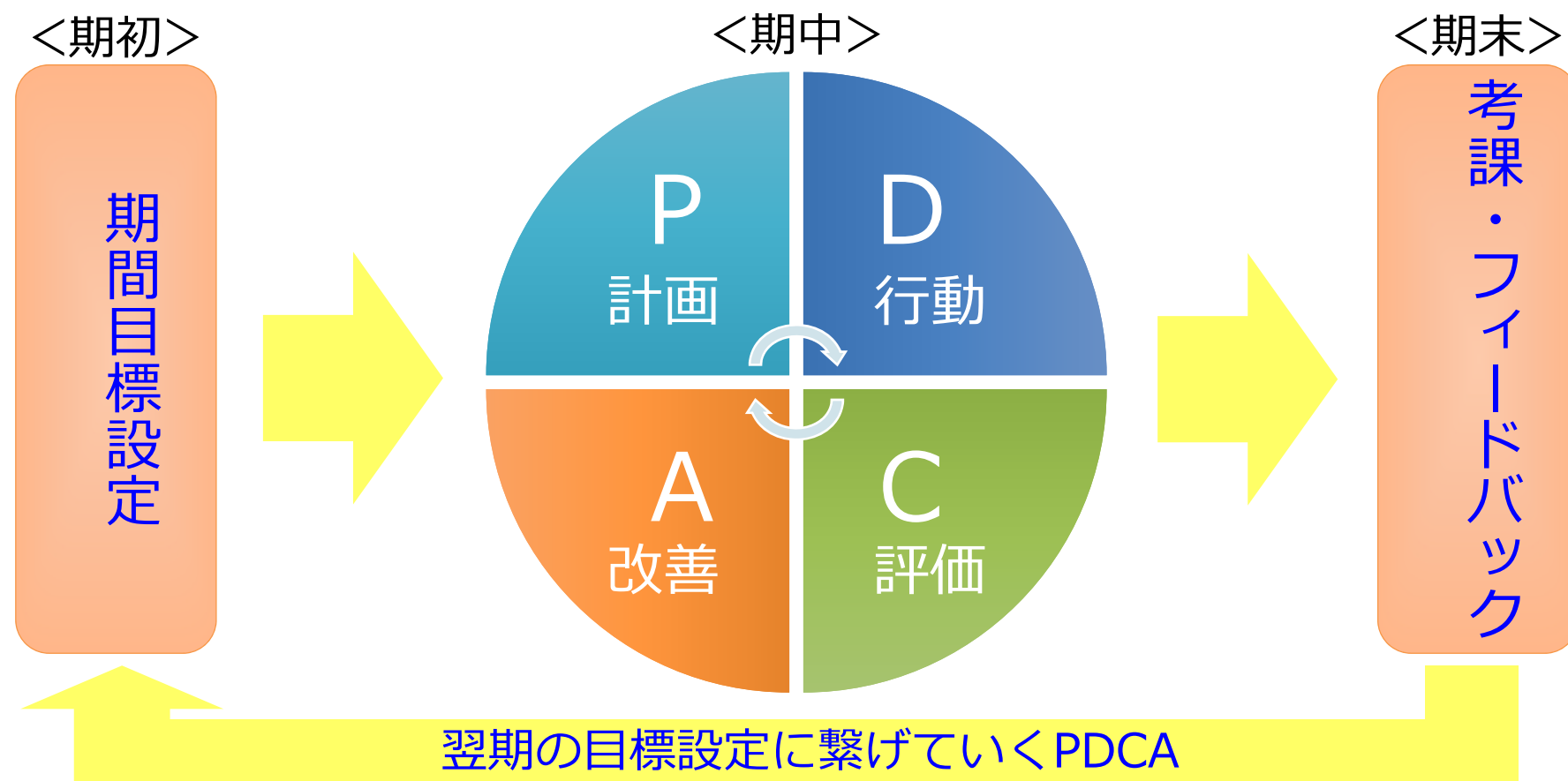
- ◆ 生涯賃金を維持しながら、賃金カーブ全体を見直し



4. 考課制度と人材育成のPDCA強化

- ◆ 考課制度の運用を通じた効果的な人材育成を目的として
PDCAサイクルを導入 **考課全体をシステム化**

都度評価・指導する仕組み ⇒ **部下に関心を示し育成に繋げる**

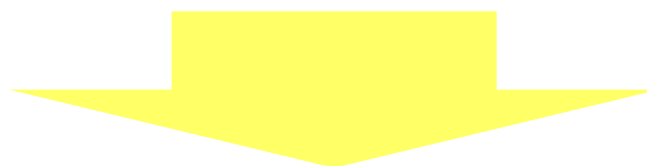


5. 従業員意識調査の実施

- ◆ **職場環境の改善**を目的として、2015年から毎年**従業員意識調査**を実施

対象者 全従業員（パートナー、グループ会社含む）

実施方法 **外部の法律事務所（コンプライアンス部門）へ委託**
Web上での無記名アンケート形式（**回収率90%**）



従業員の声に真摯に向き合い改善対応、各種施策に反映

【設問例】

○経営・事業の評価 ○働く場としての満足度 etc.

6. 独自の“プレミアムフライデー”

- ◆ **従業員の声**も踏まえ、より柔軟・活発に運用できるように
当行独自に実施

とうほう Every week・Premium Wednesday !!

実施日	原則 毎週水曜日 （各職場の判断により柔軟に実施）
実施内容	<ol style="list-style-type: none">1. 通常よりも早めに業務を終え、メリハリのある働き方を実践。2. 心身をリフレッシュし、仕事のやりがいや能率UPにつなげる。3. 日常生活の充実や自己成長を実感するプレミアムな1日とする。

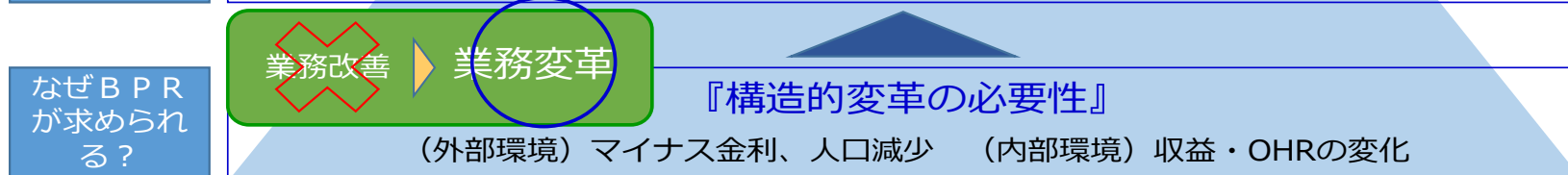
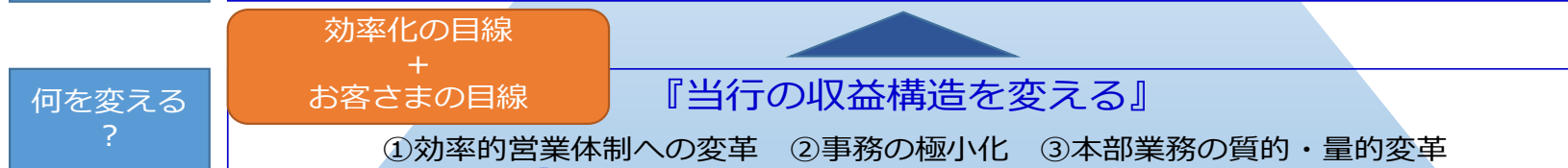
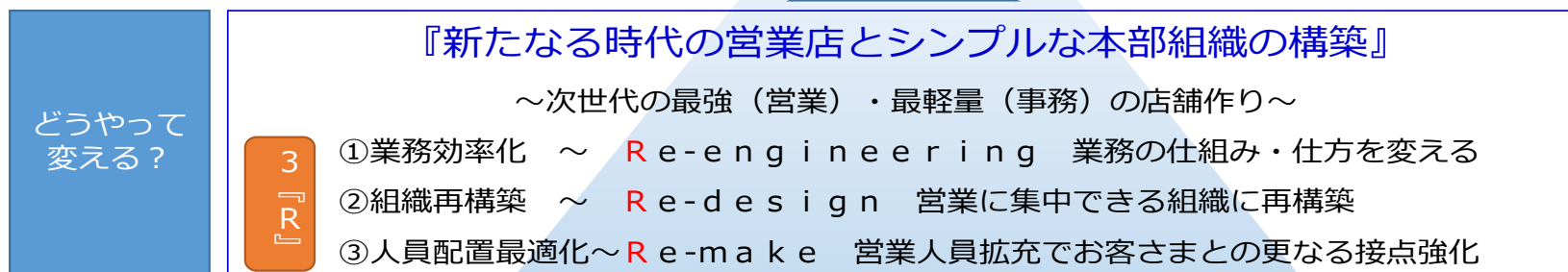
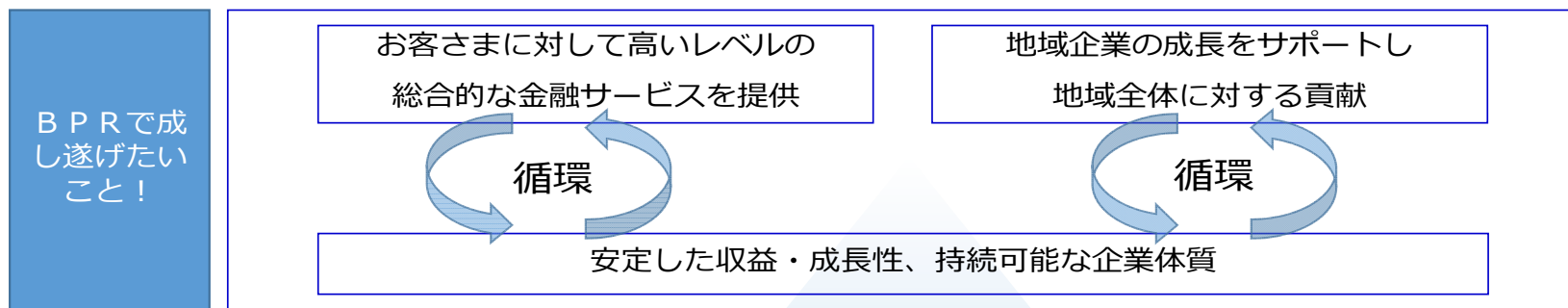
職場内および従業員家族間の積極的な交流を目的として、「**家族交流会**」・**「職場見学会**」を通年で推奨



IV. お客様志向の取組み

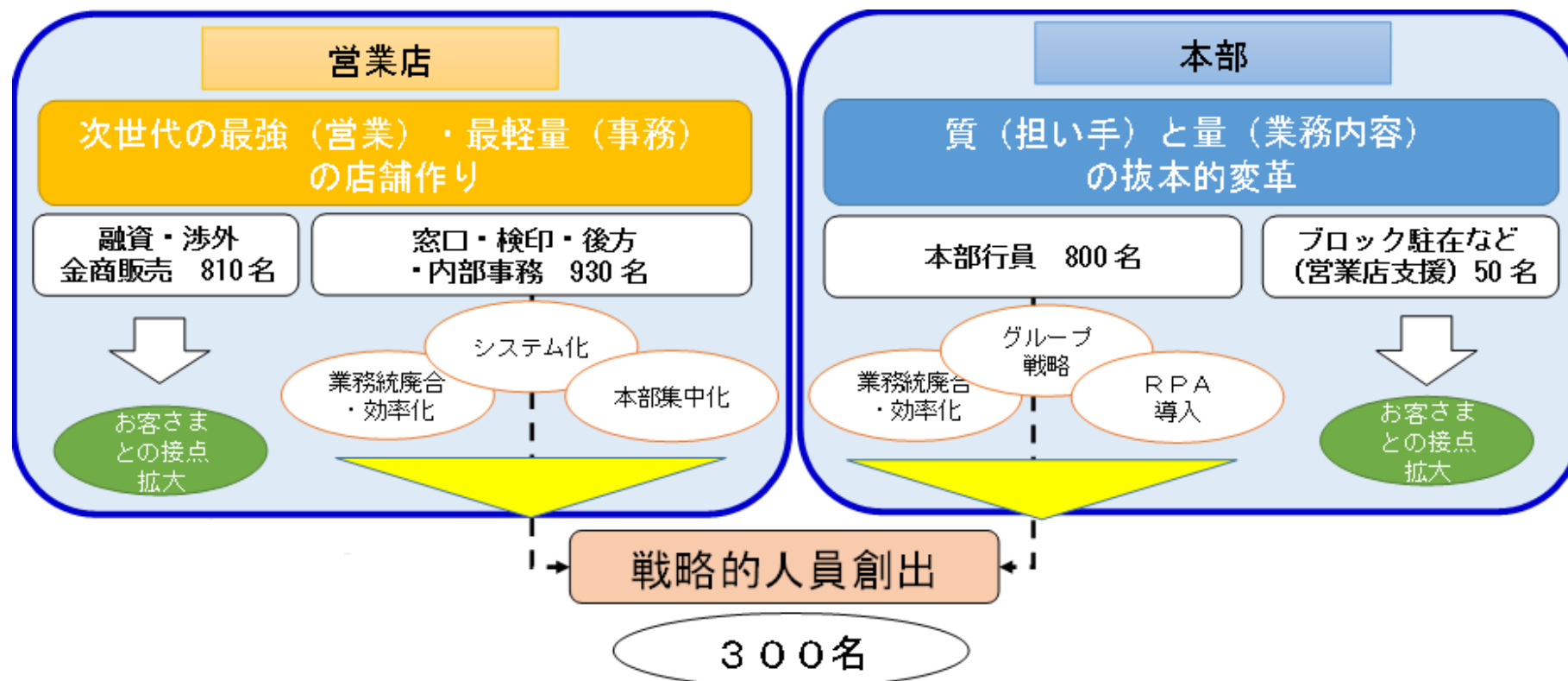
1. 業務改革 (BPR)の取組み

- ◆業務改革 (BPR) は**経営の最重要課題の一つ**として認識
- ◆**頭取をリーダー**とする「**業務改革プロジェクト**」を設置
- ◆2017年9月に専担部署「**業務改革推進室**」を設置



1. 業務改革（BPR）の取組み

- ◆ 業務改革（BPR）により、お客さまとの接点拡大のための人員を戦略的に創出



お客さま志向
の人員配置

- ◆ 次世代を担うプロフェッショナルな人材の育成
- ◆ 地域の成長分野、成長マーケットへの重点的な人員配置
- ◆ お取引先企業の成長をサポートする人的支援の強化

2. CS向上への取組み

- ◆ CS外部モニター調査の継続実施
- ◆ お客さまからの**お褒め・お叱りの“生の声”**を全店で共有化



お褒めいただきありがとうございます。これからもお客様に満足していただけるよう努めます。また、お客様の声にお応えできるよう努めます。今後ともよろしくお願いいたします。伊藤 靖子



～伊藤靖浩支店長へのインタビュー～
◆総合ランキング1位、おめでとうございます。現在のお気持ちをお聞
伊藤支店長：地域のお客さまへの感謝の気持ちを持ってCS向上
その中で総合1位の結果は大変嬉しく思っています。

日経ヴェリタス公表(2月4日付)の「地域金融機関ランキング」(※)において、東邦銀行は全国第2位の評価でした。(前回は2位)

銀行名	総合得点	接客 利便性	品ぞろえ 提案力	信頼性	今後の 利用意向
1 鹿児島銀行	90.2点	26.8点	25.6点	27.0点	10.8点
2 東邦銀行	88.3点	26.6点	24.3点	26.8点	10.6点
2 肥後銀行	88.3点	27.1点	24.0点	26.4点	10.8点
4位 北国銀行	87.6点	27.2点	23.6点	26.0点	10.8点
5位 西日本シティ銀行	87.4点	27.0点	23.9点	25.8点	10.7点

「接客・利便性」「信頼性」などの項目で首位に迫るなど、バランスよく得点できたことが高評価につながりました。
特に「利便性」は、土日営業店舗の増加による利便性の向上等、お客さま本位の経営を積極的に推進したことが奏功しました。

- ◆ 日本経済新聞社が年1回調査。
- ◆ 調査対象は、三大都市圏(首都圏、中京圏、近畿圏)の金融機関とそれ以外の地域の金融機関(地域金融機関)の2部門。
東邦銀行は「地域金融機関」の調査対象金融機関。

3. お客様志向の評価制度

営業店表彰制度における「頭取特別表彰」

- ◆ 顕著な取組みを行った（行っている）部店または個人を表彰
 - お取引先の**経営課題解決**に向けた取組み
 - お取引先への**経営支援**の取組み
 - **お客様の売上増加・利益改善・雇用創出**などに貢献した取組み
 - **地方創生**に向けた取組み
 - **人材育成、多様な働き方**に向けた取組み
 - **CS向上**への取組み
 - **業務改革（BPR）**に向けた取組み etc.

V. 人材育成の取組み

1. 研修所「とうほう庭坂キャンパス」

2016年2月 全面リニューアル



最大宿泊人数 **120名**
講堂 130席
研修室6室 80席
食堂 130席

グラウンド（野球2面）
室内練習場、ブルペン併設
テニスコート（6面）

模擬店舗（窓口業務を実際の設備で学ぶことができる）



東北地銀「初」

2. 行外研修派遣

派遣数は地方銀行トップクラス

- **全国地方銀行協会、全国銀行協会研修派遣**
- **日本生産性本部派遣**
 - ・ 経営コンサルタント養成講座
 - ・ ダイバーシティ・マネジメント・カレッジ
- **中小企業大学校派遣**
 - ・ 中小企業診断士養成課程
- **大学院・大学校派遣**
 - ・ 慶應義塾大学ビジネススクール（経営幹部セミナー）
 - ・ グロービス経営大学院（MBA取得コース）（マネジメント・スクール/GMS）
 - ・ 東洋大学（大学院経済学研究課）
 - ・ 福島大学人文社会学群（夜間・現代教養）
- **官公庁、一般企業等への派遣**
 - ・ 中央省庁、東北経済産業局、福島県、福島市などの官公庁
 - ・ 政府系金融機関、メガバンク、大手地方銀行
 - ・ 東北観光推進機構
 - ・ 官民ファンド
 - ・ 大手M&A仲介会社
 - ・ 大手リース会社
 - ・ 大手再生可能エネルギー事業会社 他
- **保険会社派遣**
- **証券会社派遣**
- **金融財政事情研究会 FP（ファイナンシャルプランナー）講座派遣**

3. 当行独自の海外研修派遣

米国（ワシントン・ニューヨーク）への研修派遣

- ◆ 2006年より開始
- ◆ これまでの派遣実績計 **200**名



海外銀行・邦銀海外支店等への派遣

- ◆ 成長が続くアジアの海外銀行（タイ、ベトナム）や、メガバンク・大手地方銀行の海外支店へ**駐在トレーニーを派遣**

4. “自ら学ぶ”機会の拡充

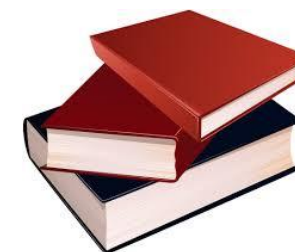
TOHO Morning School & TOHO Evening School

- ◆ 業務開始前または業務終了後の時間を**自己啓発**に有効活用

働き方大改革

“朝” “夕”の時間を有効に
活用することが可能に

2017年11月開始以降
12回 7,000名受講



eラーニングシステム「とうほうホームラーニング」

- ◆ **スマートフォン・タブレット・自宅パソコン**で在宅による自己啓発
- ◆ 産休・育休中の職員も活用可能

登録者数 **3,100名**
年間 **7.5万閲覧**

VI. 働き方大改革 ～次のステージ～

1. 新たな働き方へのチャレンジ（検討中）

テレワーク（在宅勤務）

- ◆ 既存の多様な働き方との**相乗効果**を期待

復職・両立支援

休業中の**キャリア継続**、業務貢献、**スムーズな復職**

業務効率向上

次期情報タブレット端末を有効活用し、場所を問わず迅速に対応

副業・兼業

- ◆ **地域・お客さまの成長**を支える**人材の育成**

新たな経験・スキルの獲得（幅と厚み）

専門スキル活用による**地域・お客さまへの貢献**

環境整備



「すべてを地域のために」