

# 1 1 株式会社三菱東京 UFJ 銀行

CS(顧客満足度)向上の前提は ES(従業員満足度)向上にあるとし、2007年1月から各種制度を新設、拡充

2007年1月、三菱東京 UFJ 銀行は、従業員のワークライフバランスを支援するため、「短時間勤務制度(育児・介護)」を始めとするいくつかの新制度を導入、拡充した。注目すべきは、それらの制度の対象者が行員(正社員)に限られていないことだ。その背景には、行員(正社員)だけでは業務が成り立たず、しかも女性従業員の比率が極めて高いという銀行独特の事情がある。

## ポイント

- ① 人事部内に「女性活躍推進室」を設置し、急ピッチでワークライフバランスの支援策などを整備
- ② 短時間勤務制度(育児・介護)などは正社員だけでなく、常勤の嘱託社員、フルタイムの契約社員も対象者
- ③ 「育児のための時間外勤務免除措置」「看護休暇制度」の拡充、「託児補助制度」の新設
- ④ 業務の高度化により新卒採用者の戦力化に時間がかかるため、既存の人材の重要性が増大

## 1 人事部内に「女性活躍推進室」設置

2005年5月、旧東京三菱銀行の経営陣による「CS(顧客満足度)経営向上会議」において、CSを向上させるためには、その前提としてまずES(従業員満足度)、特に女性従業員のESを向上させなければならない、という認識が共有された。合併後の三菱東京 UFJ 銀行の行員(正社員)(現在約3万1千人)のうち4割弱を、行員以外のスタッフを合わせた約5万人のうち約6割を女性が占めるからだ。

これを受け、同年9月に8人(合併後14人、その後増員)の女性によるワーキンググループ「新しい働き方研究会ー女性活躍推進隊ー」が発足した。「女性活躍推進隊」が翌月にイントラネットで男女を問わずに社内調査を行ったとこ

ろ、女性の管理職が少ない、女性の活躍する場が限られている、育児と仕事の両立を支援する制度が足りない、と感じている従業員が多いことが明らかになった。

これを踏まえ、06年2月、「女性活躍推進隊」が経営に対し39項目の提言を行い、06年4月には具体的な施策を決定し、推進する「女性活躍推進室」が人事部内に設置された(専任メンバーは女性3人)。

「次世代育成支援対策推進法が2005年4月に施行されたこともひとつのきっかけとなり、こうした動きを急ピッチで進めてきました。『女性活躍推進室』が掲げた柱は、①女性のキャリア形成の支援、②ワークライフバランスの支援、③風土づくりの3つで、これに基づき、07年1月からいくつかの新制度を導入したんです。」

人事部企画グループ上席調査役(女性活躍推

進室兼務)の妹背正雄氏はこう説明する。

## 2 正社員以外も利用可能な「短時間勤務制度」

新設された制度のひとつ「短時間勤務制度(育児・介護)」の対象者は、男女を問わず、行員(正社員)だけでなく、常勤の嘱託(直接雇用で月給払いの非正社員)・フルタイムの契約社員(直接雇用で時間給の非正社員)も含まれる。つまり、正社員、非正社員に限らず、フルタイマーということだ。従って、パートタイムの契約社員、派遣社員は対象外となる。

「当行では、女性が大半を占める嘱託社員、契約社員も営業店を中心に行員と変わらぬ戦力になっています。そこで、その人たちにも育児や介護をしながらでも最大限の活躍をしてもらいたい、という狙いで制度の対象者に含めました。」

制度を適用される事由による要件としては、育児の場合は「小学校3年生以下の子と同居し、その子を養育する者。女性は妊娠中も対象とする」、介護の場合は「介護休業の取得事由のある者。ただし、介護対象家族1人につき、介護休業と合わせて通算3年を限度とする」というもの。

短縮できる勤務時間は、30分単位で最大90分まで。ただし、始業の繰り下げは最大30分、終業の繰り上げは最大60分とする。

三菱東京UFJ銀行の所定の勤務時間は8時40分から17時10分までだが、営業店は朝は9時に開店し、15時に閉店してからは勘定を締めなければならない。そのため、繰り下げ、繰り上げできる時間を制限した。

制度利用の希望者は所属長経由人事部に申請し、翌年度以降も引き続き利用したい場合は1年に1回更新する。

人事評価は目標成果管理等で行うので、短時間を理由にして評価が下がることはないが、給与・賞与・退職金ポイントは短縮時間に比例して減じる。契約社員の給与は実働時間に応じて支給する。

現在、制度利用者は52人(2007年4月末日時

点、全員女性)で、ほとんどが育児を事由とした利用だ。今後は、育児休業を取得中の人が復帰する際、短時間勤務制度を利用するケースが増えてくるのではないかと人事部では見込んでいる。

短時間勤務者も時間当たりの生産性には問題がないという認識だというのが、課題がないわけではない。

「勤務時間を最大に短縮しても9時10分から16時10分まで勤務することとしており、9時～15時の開店時間のほとんどと閉店直後の時間帯はカバーしていますので、営業店でただちにお客様の対応に問題が出るということはありません。ただ、短時間勤務の社員は閉店後の仕事を途中で切り上げて退社しなければならないかたたり、また、短時間勤務の社員には原則として残業がないので、仕事の絶対量には限界があります。正社員が10人程度の少人数の営業店も数多くありますので、そうした店舗では短時間勤務者の仕事量減少をカバーすることには特に難しさを伴います。ある程度、人事配置上の配慮も必要になってくると思います。また、本部などで繁忙時にどうしても残業が必要になるような仕事を短時間勤務者に担当させることは難しいでしょう。しかし、今後はますます多様な働き方をする従業員が増えていくことは間違いないので、それを現場と人事でうまくマネジメントしていく力が求められると思います。」

企業規模が大きく、かつ女性従業員の割合が高いだけに制度利用者が大幅に増える可能性があり、制度の上手な運用にはマネジメント力がひとつの鍵を握りそうである。

## 3 「託児補助制度」なども新設、拡充

三菱東京UFJ銀行では、この「短時間勤務制度」以外にも、同時期にいくつかの制度を新たに導入、ないし従来の制度を拡充した。いずれも、要件を満たせば男女を問わず利用できる。

ひとつは、「育児のための時間外勤務免除措置」の拡充だ。

従来、この措置を受けられるのは「小学校未就学の子を養育する者」だったが、2007年1

月からは「小学校3年生までの子」へと拡充した。この制度は行員や常勤の嘱託社員、フルタイムの契約社員だけでなく、パートタイムの契約社員も利用できる。

2つ目は、「看護休暇制度」の拡充。

子どもの看護のために年間5日間休暇を取れる制度だが、これも07年1月から「小学校未就学の子」から「小学校3年生までの子」へと、制度を利用できる要件を広げた。これも、行員や常勤の嘱託社員、フルタイムの契約社員だけでなく、パートタイムの契約社員も利用できる。また、行員や常勤の嘱託社員については、新たに半日単位の利用もできるようにした。

3つ目は、「託児補助制度」の新設。

これは、保育施設などを利用する場合、保育施設などに支払う保育費用や、ベビーシッター、学童保育に係る費用について、実支出額の2分の1、子ども1人当たり月2万円まで会社が補助を行うという制度だ。

対象者は行員の他、常勤の嘱託社員、フルタイムの契約社員も含まれる。支給の要件は「小学校3年生以下の子と同居し、その子を養育する者」である。税法上扶養対象外の子も対象となり(つまり、子が配偶者の扶養家族でも可であり)、単身赴任中の場合は同居していなくても可だ。ただし、配偶者を有する場合、「配偶者が税法上扶養対象外」であることが要件となる。実際に制度利用者が約500人いるというから、予算額を考えれば、思い切った施策と言っていだろう。

また、これは2006年6月からだが、「エリア・プロフェッショナル職(AP職)隔地異動公募制度」も導入した。AP職とは勤務する地域を限定したコースだが、その人たちが結婚、配偶者の転勤、家族の介護などの事情により転勤することを認めるという制度だ。

ちなみに、再雇用を保証するものではないが、以前から退職者を対象とした「AP職リエントリー制度」を設け、採用情報を提供するなどして再雇用の機会を提供している。

#### 4 既存の人材を大事にする

妹背氏が話す。

「幸いにして、当行は新卒採用に関しては、就職希望ランキングの上位にランクされています。しかし、銀行業界は業務全体が急速に高度化し、新卒採用者を戦力に育て上げるまでに、以前よりかなり時間がかかるようになってきました。それだけに、すでに戦力として育った人を従来以上に大事にしなければならないと考えています。」

「女性活躍推進室」は両立支援制度に関するハンドブックを制作し、それを全社員に配布している。制度の対象者ではない社員にも制度を周知させることで制度に対する理解を高めてもらい、制度が利用しやすい風土を醸成するためだ。

「制度の新設、拡充と、それを利用しやすい風土を作ることは車の両輪だと考えています。両立支援の制度は、現実にも、育児や介護などに直面している人を支援するものであることはもちろん大切ですが、それだけでなく、今後直面するであろう人々に対し、“こういう制度があるから安心して仕事を続けることができる”という将来の展望を与えることも重要です。」

こうした様々な施策により、女性の退職率は低下する傾向にあるという。

三菱東京UFJ銀行では、こうしたワークライフバランス施策を実行すると同時に、女性のキャリア形成を支援する一環として、女性管理職の数、比率とその実現時期の目標を設定している。多様な働き方を用意し、女性従業員をより戦力化する—これは、同行にとって重要な企業戦略である。

## 株式会社三菱東京UFJ銀行

### 会社概要

- ① 本社所在地 東京都千代田区丸の内二丁目7番1号
- ② 創立年 1919年
- ③ 事業内容 銀行業
- ④ 従業員数 約31,000人(男性:20,000人 女性:11,000人)
- ⑤ 平均年齢 38.7歳(男性:不明 女性:不明)