

事例2

採用から2年経過を目途に
パートタイマー全員を無期
契約へ移行

——株式会社京都銀行

株式会社京都銀行は昨年3月、採用から2年経過を目途に、パートタイマー全員を無期転換するとともに、その活躍を促すため、営業店の事務全般を担う嘱託の事務職区分（「アソシエイト」）を創設する方針を明らかにした。大規模な金融緩和に伴う、超低金利に晒されて6年余り。3大メガバンクが相次ぎ、店舗や業務量・人員数の削減を打ち出すなど、そのありようが問われる銀行業界にあって、法定を大幅に上回る無期転換等の取り組みにはどのような狙いがあるのか。同行の人事総務部を訪ね、田中宏明・次長、木下翔太・調査役の両氏に話を聞いた。

パートタイマーの8割超が既に無期契約
へ移行

預金・貸出金とも京都府内でシェアNo.1を誇る、株式会社京都銀行。経営理念に一貫して「地域社会の繁栄に奉仕する」ことを掲げ、戦後の復興期から、地元ベンチャー企業等を積極的に支援してきた。現在では、日本を代表するグローバル企業に成長した日本電産や任天堂、京セラ、オムロン、村田製作所など、京都に本社を置く株式公開企業の株式を保有する。保有する株式の2019年3月末の評価差額は、6,003億円と地銀随一。良質な資産を下支えに、自己資本比率は11%超と法定基準（4%）を大きく上回っている。

こうした同行が、改正労働契約法に対応するうえで昨年3月に打ち出したのが、採用から2年経過を目途にした、全パートタイマーの無期転換である。あえて「目途」としているのは、1月に採用されても、6月の入社でも、その年の12月末に1度目の契約更新を迎え、翌年末に行われる2度目の契約更新に伴い、無期契約へ移行する権利を手に行けるから。「法定に則り、有期契約を選択できる余地も残すため、対象者に案内して同意が得られた場合に無期転換する」（田中氏）仕組みだが、会社側の意向としては全員に、長く働き続けて欲しいとのメッセージを発信している。この間



京都銀行では、8割超のパートタイマーが無期契約に移行している。
（写真＝同行提供）

に、案内したパートタイマーは全員が無期転換を希望。在籍する約650人の8割超に相当する約530人が、既に無期契約へ移行した。

あえて2年目途での無期転換に踏み切った理由は、何だろう。田中氏は、「改正労働契約法が企図したのは、いわゆる『雇用の調整弁』の抑制だろうが、当行ではそもそもそうした発想を持ち合わせていない。長期にわたり安定的に人材を確保するうえで、パートタイマーも貴重な戦力と捉えてきた」と説明する。また、「経験上、2年働けるパートタイマーは、その先もずっと居てもらえると自信を持って言える。人手不足が懸念されているなかで、無期転換のタイミングを前倒しできれば、優秀な人材へのアピールにもつながるのではないかと。安心して働けることを（実質だけでなく）制度上也に担保することで、さらなるモチベーションアップが図られるのではないかと考えた」などと話す。

「事務全般」を担うフルタイム区分を創設

同行におけるパートタイマーの活用は、全行員に占

株式会社京都銀行 概要

創 立	1941年（昭和16年）10月1日
本店所在地	京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町
総 資 産	9兆6,538億円
預金・譲渡性預金	8兆576億円
貸 出 金	5兆4,875億円
資 本 金	421億円
格 付 け	A(R&I)、A(S&P)
従 業 員 数	3,487人
拠 点 数	479カ所（本支店168、出張所6、海外駐在員事務所4ほか店舗外ATM）

資料出所：同社ホームページより抜粋

図表1 同行におけるパートタイマーの多様な働き方

職種	①事務		②テラー	③ロビー
勤務場所	本部	営業店	営業店	営業店
仕事の内容	後方事務(入出金などの入力・機械操作、伝票の起票、書類の整理、電話応対等)		銀行窓口での事務処理、顧客対応等	ロビーでの顧客対応(受付、案内、誘導等)
時給	1,000円～		1,100円～	1,050円～
待遇	特別手当支給(年2回)、通勤費全額支給、社会保険制度、年次有給休暇制度、制服貸与			
勤務日数・時間	I. 1日4時間×月20日勤務 扶養範囲内(約30人が選択中) ※9:00～13:30、10:00～14:30、11:00～15:30など五つの時間帯(実働4時間)から選択			
	II. 月14日勤務(シフト制) 扶養範囲内(約230人が選択中) 9:20～16:10(実働6時間) 9:00～16:00(実働6時間) 9:20～15:30(実働5時間20分)			
	III. 毎日勤務(月～金のみ・土日祝日休) 扶養範囲外(約380人が選択中) A. 9:20～16:10(実働6時間) A. 9:00～16:00(実働6時間) 9:20～15:30(実働5時間20分) B. 8:40～16:50(実働7時間10分) B. 8:40～16:50(実働7時間10分)			

資料出所：同社提供の資料やホームページの掲載情報を基に作成

める人数割合で約16%と全国の地銀でも最少ながら、近年、正行員の仕事が営業活動メインにシフトしてきたなかで、主に営業店の①事務、②テラー、③ロビーの3職種では、パートタイマーが主戦力となってきた。

(I) 1日4時間で月20日間勤務や、(II) 月14日間のシフト勤務と、扶養範囲内で働くことも可能だし、

(III) 毎日勤務も選択できる(図表1)。銀行業界では珍しい(I)の働き方も用意したことで、「パートタイマーからは、子育てや家庭、趣味等と両立しやすいとの声が寄せられている」(木下氏)、など評判は良い。

ただ、その後のキャリアアップとして営業もこなし、フルタイムで働いて、目覚ましい業績を上げれば正行員にもなれるという、いわゆる正社員登用ルートに手が届くパートタイマーは一握りだった。過去10年間で、登用実績はわずか2人。無期契約へ移行し、正行員と全く同様に60歳で定年後、65歳まで再雇用で働き続けられる環境が整うなかでは、

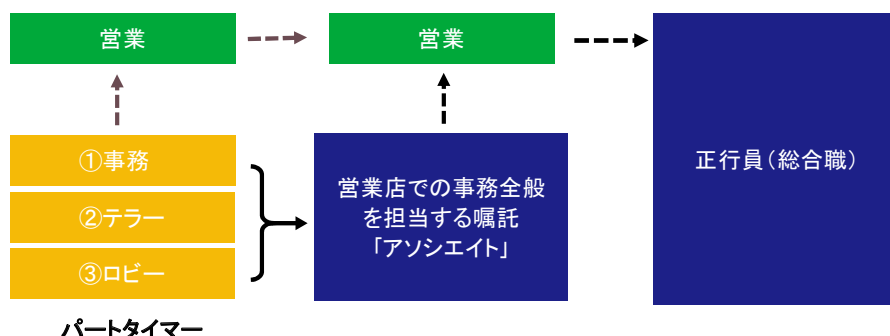
もっと身近なキャリアアップの目標が必要になる。そこで、「やはり(営業ではなく)事務がしたい。もう一段、高いレベルの事務の仕事で貢献したい」というパートタイマーの希望に応える形で、上記3職種を総合的に引き受け、営業店の「事務全般」の中心的な担い手となる嘱託区分(「アソシエイト」と呼称)を、新たに導入する

運びとなった(図表2)。

パートタイマーのうち、(i) (入社時点からの) 勤続年数が2年以上で、(ii) 業務遂行状況が優れており、(iii) 本人が希望し、所属長の推薦があること(自身で申請書に書き込み、所属長のコメントを得て提出すること)を要件に年1回、人事面談を行ったうえで登用する。フルタイムで働けることが要件だが、そもそも同行のパートタイマーには上記(III)の「毎日勤務」が、半数を超える約380人と多い。また、月給20万円に加え、賞与額も増加するため「年間の賃金ベースで新入行員を上回る水準の待遇が手にできる」(木下氏) こともあって人気は高く、この間2回の登用を経て、既に30人以上のアソシエイトが誕生している。

アソシエイトになると、正行員同様の人事考課が適用されて働きぶりが評価されるようになり、(パートタイマーには定額支給の) 特別手当(賞与)も、給与ベースの月数換算で支給されるようになる。アソシエ

図表2 パートタイマーのキャリアアップ・イメージ



資料出所：同社提供の資料を基に作成

イト転換者からは、「パート時代にはなかった業務も任されることが増え、日々、成長を感じている」といった嬉しい声が寄せられており、着実にモチベーションアップが図られている様子がうかがえる。『『子どもが大きくなったら是非、チャレンジしたい』という声もある。アソシエイトを引き続き、増やしていきたいと考えている』（田中氏）。

「女性の活躍推進」という側面も

現在では基幹的な戦力に成長したパートタイマーだが、そもそも増加し始めたのは2000年前後に遡る。バブル崩壊後の不良債権処理で、大手銀行の再編が進んだ時代。同行は、強固な財務基盤を源泉にいち早く区切りをつけ、「広域型地方銀行」化を掲げて大阪や滋賀、兵庫、奈良など京都府外への出店を加速させていった。拡大戦略を裏づけるには新規採用も増やす必要があるし、支店長ほか役席者も育てていかなければならない。

そこで、同行が併せて着手したのが「女性の活躍推進」に向けた方策だった。2007年4月に、「女性キャリアサポートプロジェクト」を立ち上げて両立支援策を拡充（育児休業期間の最長満4歳までの延長や保育料等補助制度の創設等）し、2011年度からは「きららプログラム」で、女性の役席登用と職域の拡大を推進した。また、2014年度からは、育児休業者の早期職場復帰支援と、キャリアアップの加速化（かがやきサポートチームの創設や女性向け研修・プログラムの強化等）に注力。そうしたなかで、2016年には関西初となる、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」最上位の3段階目の認定も取得した。さらに2017年度からは、第6次中期経営計画「Timely & Speedy」の人材戦略の一環として、「きらめきキャリアサポートプログラム」と称し、女性行員が活躍できる環境の「完全定着」（女性リーダー養成塾や女性主任ステージアップ研修、女性活躍推進セミナーの継続開催等）に取り組んでいる。

この間、2018年度末までの実績で、育児休業者は170人を数え、女性役席者数は234人（全役席者に占める割合では18.1%）にのぼった。後に続く主任数も546人と、女性が活躍できる風土は着実に醸成されている。そうした取り組みを踏まえて今般、打ち出したパートタイマーの無期転換等の取り組みも、いわば

「女性の活躍推進の一環に位置づけている。安定した雇用のなか、日進月歩で更新される技術や知識を、着実に身に付けてもらいたい」（田中氏）と、期待を込める。

その意味では現行、評価制度やそれを待遇に反映する仕組みがないパートタイマーという働き方を、いかに「見える化」して、磨きをかけてもらうかも課題の一つ。「今年度から、スキルチェックの構築を模索している」と言い、さらに、アソシエイトはパートタイマーのリーダー的な存在として、新規パートタイマーの指導役も担っているだけに「将来的には事務のスペシャリストとしてだけでなく、本部で指導を行う立場としての活躍も考えられるだろう」などと展望する。

正行員が営業に専念できる環境へ

一方で、パートタイマーの無期転換等の取り組みは、見方を変えれば正行員が、個人に対してはライフプランに応じたサービスの提供（特に資産形成に向けた金融運用商品の提供・アドバイス等）、また、法人についてはファイナンスだけでなく、ビジネスマッチング（販路・購買支援）やM&A・事業承継支援、ベンチャー支援、海外進出支援など、より積極的な営業活動を行える環境をつくるための、経営戦略上の布石でもある（図表3）。

「店舗網が拡大し、お客さまも増えるなかで、いかに営業活動を充実させるかが課題になってきた。『1人でも多く、1分でも長く、お客さまと話すための拠点』づくりに向けて、2017年2月には『生産性革新本部』を設置し、顧客の期待を超える付加価値の高い仕事を目指すとともに、営業担当者の事務負担の軽減等に取り組んできた」（田中氏）と、正行員との職域を明確に切り分けつつ、パートタイマーに事務全般を担ってもらいたいと考えた背景を明かす。実際に、アソシエイト転換者が配置され始めた職場では、「窓口から後方事務まで、事務全般に取り組んでもらうことで、行員が営業に専念できている。なくてはならない存在」等の評価が上がっている。

「金融大学校」や「7アップ考動」など先駆的な取り組みも

人生100年時代や大相続時代と言われる現代。より意欲的な営業活動が行えるよう、同行は人材育成の梃

図表3 同行が描く経営戦略

ありたい姿	
お客さまの期待に応える京都銀行	これまでに築いてきた 顧客基盤、店舗ネットワークを最大限に活用
第6次中期経営計画（2017年4月～2020年3月）Timely & Speedy ～お客さまが必要とされるサービスを速やかに提供いたします～	
メインテーマ コンサルティング機能の発揮 ～つなげる～	
＜個人のお客さま＞ ～未来に繋げる、親から子・子から孫へ繋げる～	
＜法人のお客さま＞ ～お客さま同士を繋げる、事業拡大に繋げる、海外へ繋げる、次世代に繋げる～	
2017年度・2018年度 主な実施施策・成果	
生産性革新	「融資集中室」設置、「電話受付センター」開設、タブレット端末等ITツールの活用
営業体制	守山支店・長浜支店開設、ローン営業部の拡充、移動店舗車導入
リ テ ル 業 務	個人コンサルティング
	京銀証券開業、信託業務への本体参入
法人コンサルティング	ビジネスマッチング・M&A実績の増加、支援拠点「きぎょうサポートオフィス」新設
人材育成	研修プログラムの充実(CFP認定者1,000名体制、コンサルティング営業力強化)
デジタル化推進	京銀アプリ・スマート通帳の導入、融資審査業務でのAI活用

資料出所：同社ホームページに掲載のIR資料（「京都銀行の概要と経営戦略」(2019年2月)より抜粋）

子入れにも専心してきた。2010年には、「金融大学校」と呼ぶ、研修担当部署を設置。新入行員の研修からポジションに応じた階層別研修、また、M&Aや事業承継、個人コンサルティングなど専門的な業務別研修のほか、日常業務のサポートに留まらず、顧客に幅広い提案ができるよう+αが学べる自主参加型講座等を多数、展開している。

こうした取り組みの背景について、田中氏は、「人材育成というのが、経営戦略上、最も重要であるという経営判断に基づいている。OJTも大事だが、先輩から後輩へという伝承の難しさや、働き方改革等の要請もあり、職場内だけでは人材育成が回り切らない悩ましさも抱えてきた」と指摘する。一連の人材育成投資により、営業活動に求められるコンサルティング・スキルは着実に形成されつつあり、AFPの資格所持者は1,427人にのぼり、さらに115人は最高峰のCFPも手にしている。

時間的な余裕があれば、休日のセミナーに参加したり、地域や顧客との接点を作ったりと、人間力を高める自己研鑽が可能になる。そのため、同行では、「全部店19時完全退行」や年間40日程度の「定時退行日」をルール化するとともに、①年1回・5日間（土日祝を含め1週間以上）の連続休暇、②年1回・2日間（土日合わせて4連休）のジョイフル休暇、③年3回・1

日間のふれあい休暇（2018年4月に新設）、④子どもが満1歳になるまでに最大5日間・有給で取得できるハローパパ休暇を整備するなどして、有給休暇の取得を奨励してきた。結果として、余暇の創造を能力開発につなげ、そして仕事の生産性を向上させるという好循環を回す、「7アップ考動」に取り組んできた経緯もある。

「縮小均衡に陥ることなく考え続けたい」

AI・IoT化やRPA等の自動化、FinTechの拡大や、少子・高齢化のさらなる進展と生活様式の変化等、銀行業界を取り巻く環境はいっそう厳しさを増すことだろう。今後について尋ねると、「これまで築いてきた店舗ネットワークを活かせるよう、人材配置の最適化や先端技術の導入も含めて生産性の最大化を引き続き追求しつつ、お客さまのために決して縮小均衡に陥ることの無いよう、あくまで前向きに考えてきたし、これからも考え続けたい」（田中氏）と話してくれた。



「7アップ考動」などの取り組みも行っている（写真＝同行提供）。