

## 残業時間削減計画の立案

### [支店長代理へのインストラクション]

あなたは、ある大きな銀行の支店長代理です。あなたは山田支店長の配下にあります。  
あなたの下には4人の係主任があり、各係主任の下には4人の係員が属しています（下図参考）。

この銀行の本部は、残業時間の削減は単に経費節約のためだけでなく、女子行員の確保ならびに新規採用上の最重点項目であるとして、当店に対し前期比30%の削減を要請しています。これによれば、本社からの割当てられた当店の今期、規制残業総時間は、5,400時間（1人あたり月平均15時間）になります。しかし、6月末現在、当店では既に3,800時間（規制残業総時間の70%）を使っており、このままでは規制残業総時間のオーバーは必至と思われます。このように残業時間が多く使われたのは、次のような原因によるものと考えられております。

15

- (1) 大口貸付先の倒産により、貸付係の事務が混乱している。
- (2) 期初（4月）にオンライン・システムが導入されたが、係員がそれに不慣れであり、いまだにオペレーションを完全に習熟しきっていない。
- (3) 預金係のベテラン女子行員2名が結婚のため退職し、その補充として新入行員が配置されたが、まだ戦力化していない。
- (4) 当行の基本命題である大衆化路線を推進した結果、個人取引口座数が増加し、それに加えて、事務繁雑な新種預金の取扱が開始されたため事務量が急増した。

20

あなたは以上のような原因を考えるとき、これまでに規制残業総時間の70%を使ったことも、やむをえないものと思っています。しかし、その割には預金獲得業績が思うように上っていないことに、頭を痛めております。

25

あなたは、残業時間を人数の頭割りでわりふる従来のやり方を、そのまま係員におしつけることは、余り好ましくないと感じており、係主任達のもつてゐる各現場の詳しい情報を利用して、仕事の忙しさに応じた、適切な残業時間の削減計画をくみたいと考えています。この会議もそのため招集したのです。

30

あなたは、会議の初めに、残業時間管理に対するあなたの考え方をはつきり述べます。そして、今後の残業時間の削減計画をたてるにあたって、なぜ、まず第一に、係主任達の意見が考慮されなければならないと考えるのか、その理由をはつきりと係主任達に語ります。

また、あなたは、時 分になつたら、役席会議出席のため20分ほど会議を中座しなければならないことを、あらかじめ係主任達に告げておきます。それからあにたは、残

---

本ケースは、慶應義塾大学 ビジネス・スクール関本昌秀の指導の下に、同スクールの関本ゼミナールのメンバー（昭和46年度3期生）が共同作成したものである。

本ケースの著作権は、昭和46年度慶應義塾大学 ビジネス・スクールによって所有されている。

40