

《公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会》

「リそな銀行における中高年層の人事運営」

平成 20年11月27日



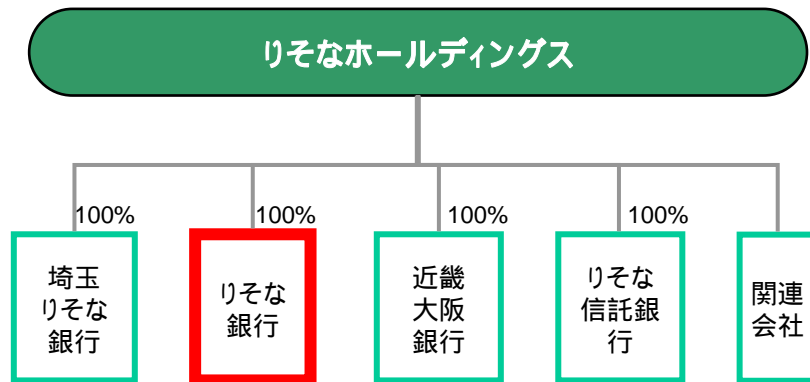
Agenda

1. りそな銀行の概要
2. これまでの人事運営
3. これまでの人事運営の背景
4. 人事運営転換の契機
5. 見直し後の人事運営

1. りそな銀行の概要

メガバンクグループに次ぐ国内第4位の金融グループ。グループ連結総資産約39.9兆円(平成20年3月末)
関東・関西を主要な地盤とし、個人取引・中小企業取引に強み
りそな銀行は総資産の66%を占めるグループ内の中核銀行

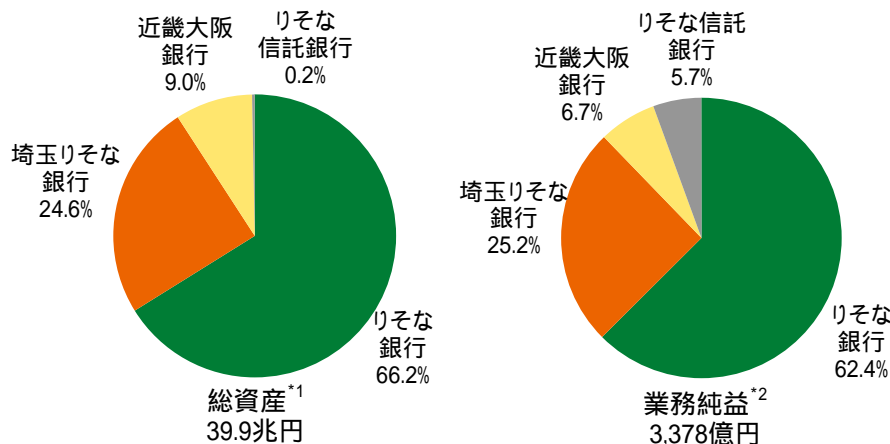
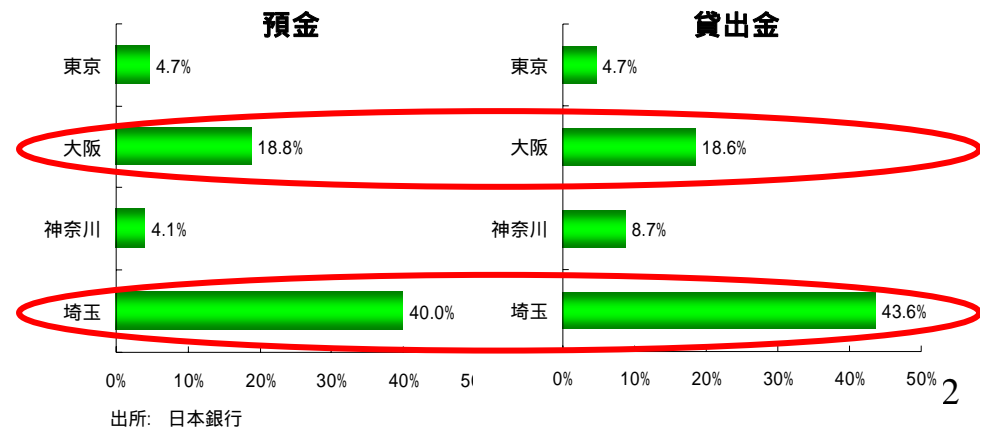
りそなグループの構成



りそなグループの店舗網



都道府県別市場シェア (H20年3月末現在)



*1.4銀行合算、2007年3月現在(連結ベース) *2.4銀行合算、2007年3月現在(単体ベース)

1. りそな銀行の概要

【設立】	大正 7年5月 株式会社大阪野村銀行 平成15年3月 大和銀行と埼玉りそな銀行分割後のあさひ銀行と合併、商号をりそな銀行に変更
【本店所在地】	大阪府中央区備後町2丁目2番1号
【資本金】	2,799億円
【株主】	株式会社りそなホールディングス(100%)
【貸出金残高】	17兆1,751億円
【預金残高】	19兆2,847億円
【国内有人店舗数】	327ヶ店
【社員数】	8,277人(連結) 8,053人(単体)

(平成20年3月現在)

2. これまでの人事運営

- ✓ 関連会社・取引先への出向・転籍を基本とした人事運営
 - 40代後半から出向、50代前半に転籍(遅くとも55歳までには転籍)
 - 総合職については、95%程度が、出向・転籍。役職者は概ね全員が出向・転籍
- ✓ 銀行で継続勤務する場合は、55歳到達時点で「専任層制度」を適用(60歳定年)

関連会社における人事運営

【登用・配置】

- ✓ 銀行内における最終資格・職位等をベースとした配置

【処遇水準】

- ✓ 出向時の処遇水準
 - 管理職 : 現職時の80~90%程度
 - 中間管理職 : " 90%程度
 - 担当者 : " と変わらず
- ✓ 転籍後の処遇水準(専任層をやや上回る水準)
 - 管理職 : 現職時の50~60%程度
 - 中間管理職 : " 70%程度
 - 担当者 : " 90%程度

専任層制度の概要

【登用・配置】

- ✓ ライン職から全員がはずれ、全員担当者としての職務に配置

【処遇水準】

- ✓ 55歳到達時点で資格・職位等に応じて一律年収水準を見直し
 - 管理職 : 現職時の50~60%程度
 - 中間管理職 : " 70%程度
 - 担当者 : " 90%程度

3. これまでの人事運営の背景

- ✓ **組織の新陳代謝**
 - 次世代への登用・配置ポストの確保、年齢に相応しい職務の割り当て

- ✓ **金融自由化(特にバブル経済崩壊)以降におけるコスト抑制への強い要請**
 - 人員削減、処遇水準の抑制

- ✓ **関連会社への人材供給**

- ✓ **取引先との紐帯強化**

4. 人事運営転換の契機

✓ 大規模なリストラ策の実施

- 関連会社の整理・再編(約45社 約10社)
- 3千名を超える人員削減の実施
(H15年3月末:12,467人 17年3月末:9,311人)

[参考:出向・転籍者数]

	H13年度	H19年度
出向者数	約1,000人	約150人
転籍者数	約1,000人	約150人

✓ 長期間にわたる採用抑制に伴う人員構成の歪

- 若手社員の比率の低さ
- 10年後の人員構成(30・40代の働き盛りが減少、中高年層が増加)

✓ リストラ・経費圧縮 営業力強化・戦略投資へ転換

✓ 銀行業務(特に内部統制・内部管理態勢)の高度化

- 事務や業務に精通したベテラン社員の重要性の高まり

✓ 少子高齢化社会の進展

- 新卒者数の減少、売り手市場へ

年齢・性別・職種等にとらわれず、
実力本位で多様な
人材が活躍できる
人事運営を徹底

55歳到達時にお
ける一律の役職定
年を廃止

5. 見直し後の人事運営

- ✓ H18年7月～：「専任層制度」を廃止し、「エキスパート職制度」を導入
 - 55歳以降も一定範囲の役割を担う役職に任用
- ✓ H20年7月～：「エキスパート職制度」を廃止
 - 同時に能力判定による降職制度を導入

エキスパート職制度の概要

【登用・配置】

- ✓ 管理職・中間管理職とも、55歳到達時点で、ライン職を外れるが、一定範囲の役割を担う役職に任用

職務内容：業務管理や後進の指導・サポート
(人事管理・人材マネジメント業務からは外れる)

【処遇水準】

- ✓ 55歳以降の処遇水準
 - 管理職：55歳以前の60～70%程度
 - 中間管理職：" 80%程度
 - 担当者：" と変わらず

エキスパート職制度廃止以降の人事運営

【登用・配置】

- ✓ 中間管理職は、意欲・能力がある限り、定年まで現場の第一線に配置
- ✓ 管理職については、55歳を目途とした運用を継続しつつ、能力に応じて個別に登用
- ✓ 能力判定による降職制度により、年齢ではなく能力を基準とした運営へ転換

【処遇水準】

- ✓ 55歳以降の処遇水準
 - 管理職：現職時の60～100%程度
 - 中間管理職：" と変わらず
 - 担当者：" と変わらず