

1 2 株式会社りそな銀行

残業免除社員、短時間勤務社員、スタッフ社員、正社員、再雇用された社員——多様な働き方をする社員をいかにマネジメントするか

りそなグループは、2005年4月以降、それまでの「再生」から新たな「飛躍」に向けたステージに入ったと位置づけ、営業力強化に取り組んでいる。そのために必要なのが優秀な人材の確保——とりわけ女性戦力の活用である。こうした背景のもと、りそなグループは去年、多様な働き方を可能にする様々な制度を新設、拡充した。

ポイント

- ① 経営直轄の諮問機関「ウーマンズカウンスル」を設立し、女性社員の意見を経営に反映
- ② 退職者を再雇用するための「JOB リターン制度」を新設し、人材確保
- ③ スタッフ社員から正社員への登用制度に加え、正社員からスタッフ社員への転換も制度化
- ④ 多様な働き方のための制度の一環として「短時間勤務制度」の内容も拡充

1 諮問機関「ウーマンズカウンスル」

2005年4月、グループ内に「りそな Women's Council(ウーマンズカウンスル)」という組織が発足した。

グループの中核銀行であるりそな銀行の人材サービス室高吉賢吾氏が説明する。

「人口の半分、つまりお客様の半数は女性であり、お客様にサービスを提供する社員も、当行で言えば正社員ベースで約4割が女性、スタッフ社員(一般のパートに相当し、勤務日数や時間が短く、残業もなく、時給制)を含めると過半数が女性です。そこで、女性の意見をもっと経営に反映させようという目的で、経営直轄の諮問機関を設けました。それが『ウーマンズカウンスル』です。」

「ウーマンズカウンスル」は、持ち株会社のりそなホールディングス、りそな銀行などグルー

プ企業などりそなグループで働く14人の女性で構成され、東京、大阪で開く月1回の定例会議などで、女性が長く働ける職場環境作り、女性のキャリア形成のサポートを目指し、意見交換をしている。

そこからの提言を受け、また現場の意見も聞き、去年、りそなグループは社員のワークライフバランス、子育て支援などのためにいくつかの制度を新設、拡充した。

2 退職者を再雇用する「JOB リターン制度」

そのひとつが、2007年7月に導入した「JOB リターン制度(再雇用制度)」である。

これは、りそなホールディングス及びその傘下銀行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、りそな信託銀行)で勤続1年以上の勤務経験があり、結婚・出産・育児や家庭の事情など

により円満退職した社員・スタッフ社員などを対象に、りそなグループへの復職を支援すると同時に、ライフスタイルに合わせた就業環境を用意する、というもの。対象者には制度導入前の退職者も含まれる。

復帰のコースは3つある。①「スタッフ社員として復帰」、②「スタッフ社員として復帰後、社員登用制度により正社員になる」、③「正社員(地域限定または限定なし)として復帰する」。ただし、いずれのコースも一般の応募と同様、選考を行うので、必ずしも希望に添えるわけではない。

①の場合、りそな人事サポート(グループ企業のひとつ)に連絡する。選考を受けて合格し、一定の条件を満たした場合、試用期間中でも本採用後の時間給が適用される優遇措置を受けられる。

②の場合、同様にりそな人事サポートに連絡し、選考に合格し、スタッフ社員として復帰した後、各傘下銀行で規定の勤続年数を満たすと、社員登用制度に応募できる。その選考試験に合格すると正社員に登用される。

③の場合、各傘下銀行が行うキャリア採用に申し込む。

りそな銀行を退職された方については、りそなグループが06年2月に設立した退職者の会「りそネット」に登録しておく、採用情報など様々な情報を得られる。ただし、登録してなくても「JOBリターン制度」を利用できる。

前出・高吉氏が制度の狙いについて説明する。「グループの各銀行でご経験をつまれた方が、ご自分のライフワークバランスにあわせて就業できるような環境になります。」

ただし、支店の統廃合などがあるので、必ず以前勤務していた部署に戻れるというわけではない。

導入されてまだ1年だが利用者は多い。埼玉地域、98名。東京地域73名。大阪地域298名。現在の社員への好影響も含め、人材の確保にとって有力な手立てである。

3 正社員からスタッフ社員への転換

りそな銀行では、2007年7月、従来からあったスタッフ社員から正社員への登用制度に加え、逆に正社員からスタッフ社員への“逆転換”もできるようにした。対象者は男女を問わない。この“逆転換”を制度として導入するのは珍しいケースだ(社員・スタッフ転換制度)。

「導入の背景には、大きく言って2つの考え方があります。まず、“正社員ありき”“男性社員ありき”ではなく、多様な働き方をする社員全員に頑張ってもらいたいというのが、そもそもグループの大方針です。そのためスタッフ社員は、いわゆるパートですが、以前から単なる事務補助的な存在ではなく、正社員同様の戦力と位置づけられました。つまり、正社員もスタッフ社員も仕事の内容には違いはなく、その人にとって仕事が占める割合が違う、働き方が違うという捉え方なんです。正社員は仕事の占める割合がより大きく、スタッフ社員はその割合がより小さい。そして、同じ人でもライフステージによって仕事にウエイトを置きたい時期があれば、結婚、出産、育児などで生活にウエイトを置きたい時期もある。ならば、会社はライフステージに応じた多様な働き方を用意し、社員にそれを選んでもらうのがいいのではないかと考えたんです。もうひとつは、同じように育児をしながら働いている人でも、育児負担の重さ、仕事の忙しさにも差があります。ならば、働き方の選択肢を増やし、自分の状況に応じた働き方をしてもらいたい、と考えました。」

つまり、妊娠、出産、介護、配偶者の転勤等により従来どおりの働き方ができなくなった社員がいた場合、どう対応するか。正社員のまま、所属部署の管理の下残業免除を受けてもよいし、短時間勤務制度を利用して業務量を一時的に減らす選択をしてもよい。また、新しく導入した正社員からスタッフ社員への逆転換制度を活用することにより、スタッフ社員として、周囲に気兼ねなく業務量を減らすこともできる。仮にスタッフ社員に転換したとしても、復帰の際は前述の3つのコースから自分のライフスタイルに合った働き方を選択することができる。

スタッフ社員から正社員へと登用された例はすでに100以上あるが、“逆転換”は制度が導

入されてまだ1年のため例がない。だが、社員のワークライフバランスを支援するための注目すべき制度と言っているだろう。

4 「短時間勤務制度」も拡充

「JOBリターン制度(再雇用制度)」「正社員からスタッフ社員への転換制度」を新設するとともに、りそな銀行では「短時間勤務制度」の拡充も行った。当初は「満3歳までの子を持つ正社員」が対象だったが、2006年7月、「小学校3年生までの子を持つ正社員」にまで大幅に拡大した。

制度の対象者は育児・介護を事由とする正社員で、所定の労働時間から15分単位で最大1時間まで勤務時間を短縮できる。

制度の利用者は年々増え、現在44名ほど。全員が女性で、職種としては支店の事務担当が多い。

以前から育児、介護を事由として残業を免除するという仕組みは、各部署長の判断により個別に行なわれていた。その後、短時間勤務制度を導入し、去年、その内容を拡充したという流れがある。

「育児をしながら勤務している社員の多くは、新しい短時間勤務制度によって仕事と育児の両立が可能になったと思います。ただ、正社員というステータスだと、仕事が残っているのに早く退社するのは気が引けるという側面があります。そうした人のために用意したのが、先にご説明した正社員からスタッフ社員への転換制度なんです。」

短時間勤務制度利用者とスタッフ社員への転換制度利用者との処遇は、福利厚生、年金などを考慮すれば当然正社員の方が高くなる。しかし、賃金ベースで言えば、例えば窓口業務をしている方であれば、時給ベースでほぼ同じ(若干正社員の方が高い)体制となっている。

個々人のライフステージの中で、当然仕事に集中したい時期、家庭に集中したい時期とはある。そこで、各自の育児負担の重さや仕事の忙しさ、賃金処遇などによって、残業免除や「短時間勤務制度」「スタッフ社員への転換制度」の

いずれかを選べばいいわけである。「短時間勤務制度」を利用している社員の数は3万人近いグループ全体の中ではごく一部です。しかし、年々利用者は増えていき、スタッフ社員の比率も昔に比べると格段に上がり、現在42%ほどです。今後はその傾向がますます強まるでしょう。ですから、多様な働き方をする社員を抱えながら、いかにしてお客様に満足していただけるサービスを提供するか、それを可能にするようにいかにして社員をマネジメントしていくか。今後はこれが大きな課題になっていくと思います。」

厳しい競争を勝ち抜くためには営業力を強化しなければならず、そのためには人材の確保が欠かせない。そして、人材確保のためには社員の多様な働き方を認める必要がある。そうした経営戦略が成功するかどうかは、現場のマネジメント力が鍵を握っているようだ。

株式会社りそな銀行

会社概要

- ① 本社所在地 大阪市中央区備後町二丁目2番1号
- ② 創立年 1918年
- ③ 事業内容 銀行業
- ④ 従業員数 9,306人(男性:5,924人 女性:3,382人)
- ⑤ 平均年齢 38歳(男性:41歳 女性:33歳)