

【労働政策フォーラム/改正労働契約法と処遇改善】

# 千葉興業銀行における 「多様な働き方」と「無期転換ルール」の導入について

---

株式会社 千葉興業銀行  
人事部人事企画担当  
井上 宏人

## < 内 容 >

- はじめに ー千葉興業銀行の概要①～②ー
- 近年のトピックス①～③
- 働き方に応じた多様な雇用区分
- スタッフにかかるキャリアプランの運用
- 雇用区分ごとの労働条件の比較
- 各種転換制度の条件の比較
- 中間的な雇用区分の新設 ー各種制度新設の舞台裏ー
- 取組みの成果・効果 今後のスタッフ活用の展望

# はじめに ー千葉興業銀行の概要①ー



■本店所在地	千葉市美浜区幸町2-1-2
■設立年月日	1952年1月18日(営業開始:同年3月3日)
■資本金	621億2,053万円
■自己資本比率	8.57%
■預貸金残高	預金残高 : 2兆4,644億円 貸出金残高: 2兆0,293億円
■店舗数	74店舗(県内:72店舗、東京都内:2店舗)
■行員数	1,406人
■スタッフ数	851人

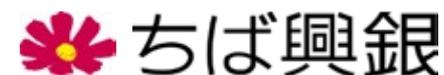
(2017年9月末現在)

※スタッフ=行内における期間雇用者の呼称

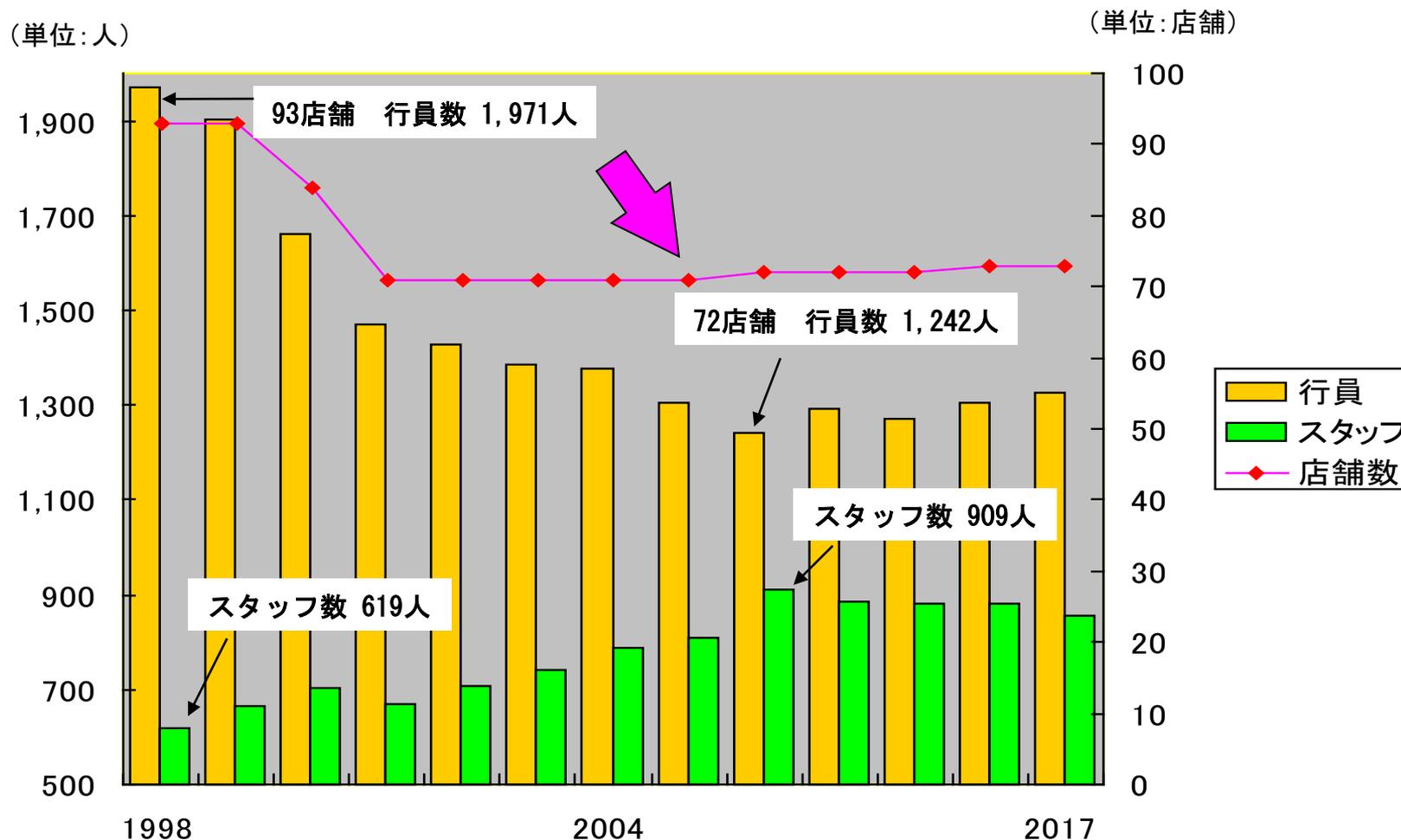


千葉興業銀行 本店

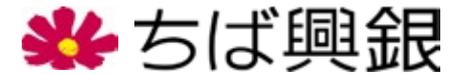
# はじめに ー千葉興業銀行の概要②ー



## ■店舗・人員数推移



# 近年のトピックス①



## 女性活躍推進法認定マーク『えるぼし(3段階目)』を取得 (2016.4)

### 女性行員の活躍推進にかかる主な取り組み

#### ◆女性学生の積極採用

男女の区別無く、人物・能力本位の採用を徹底。最近では新卒採用における女性比率はほぼ50%で推移。  
単線型の人事コースにより、全員が総合職採用。

#### ◆女性行員の職域拡大

従来男性行員中心であった職種に女性行員を積極的に配置。営業店の融資・渉外業務における女性比率約25%、本部業務における女性比率約20%を達成。(双方とも取り組み開始時より倍増)

#### ◆女性行員の管理職登用

やる気と能力のある、中堅～ベテラン女性行員を管理職に積極登用。全営業店74店のうち、女性支店長配置店は4店。  
全役付行員に占める女性役付行員比率は約25%(2001.3末:4.3%→H2017.3末:25.6%)

～ 女性活躍推進にかかる主な受賞歴 ～

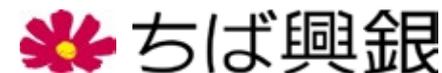
<均等推進企業表彰(均等・両立推進企業表彰)>

2002年:千葉労働局長賞 受賞

2004年:厚生労働大臣優良賞 受賞



## 近年のトピックス②



### パートタイム労働者活躍推進企業表彰『優良賞』を受賞（2016.12）

※ 本表彰制度は厚生労働省が2015年に創設。他の模範となるパートタイム労働者の活躍推進に取り組んでいる企業を表彰している。

#### スタッフの活躍推進にかかる主な取り組み（「スタッフ」はパートタイム労働者の行内呼称）

##### ◆職種ごとの育成プログラムによる業務習得サポート

スタッフの職種は事務、ロビー、テラー、外訪、渉外等。（他に本部系もあり）

職種別に「育成プログラム」を実施。プログラムの達成度は「業務習得進捗表」でチェック。

##### ◆多様な雇用区分とキャリアプランの運用

スタッフは業務習得レベルと役割の軽重により『レギュラースタッフ』と『リーダースタッフ』に大別。

『レギュラースタッフ』は勤務時間・日数の多少により「ロング」と「ショート」に区分。

『リーダースタッフ』へのキャリアパスは、①『レギュラー/ショート』→②『レギュラー/ロング』→③『リーダースタッフ』

##### ◆公正・透明な人事評価制度と待遇への連動

毎年1回、全スタッフを対象とした人事評価（総合評価）を実施。主要な評価項目は職能レベルが同水準の行員とほぼ同じ。

人事評価の公正性を確保する為に複数の上長が評価を実施。

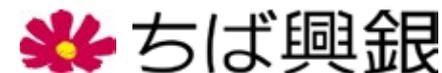
##### ◆働き方の要望に応じた行員転換制度の運用

毎年1回、『リーダースタッフ』から正行員への転換制度を実施。転換条件を満たしたスタッフを4月に行員登用。

行員転換後の昇進上限無し。制度適用第一号の行員は現在、営業店課長職として活躍中。



## 近年のトピックス③



### グッドキャリア企業アワード2017大賞受賞『厚生労働大臣表彰』（2017.11）

※ 本表彰制度は厚生労働省が2012年に創設。「従業員の自律的なキャリア形成支援」について、他の模範となる取組を総合的かつ継続的に推進し、その成果が顕著である企業を表彰している。

#### 従業員の自律的なキャリア形成支援にかかる主な取組み

～個々の従業員とのコミュニケーション機会の充実による自主性を重んじたキャリア開発支援～

#### ◆行員・スタッフを問わず、個々の従業員とのコミュニケーション機会を多く設定

内定者全員との面談や、全従業員と人事部のキャリア面談（半年に1回CDP面談）の実施

「キャリア開発研修会」の開催、キャリア開発支援窓口・外部相談窓口の設置

#### ◆対象層の特性に応じたキャリア形成支援

スタッフの活躍推進：「行員転換制度」「アソシエイト行員制度（限定正行員制度）」

若手の定着支援：「新入行員育成プログラム」により、入行後2年間の教育・能力開発を計画的に実施

女性の活躍推進：法定を上回る各休暇制度の導入

休職中の自己啓発支援として、「休職者専用の自宅学習支援システム（Eラーニング）の講座」を提供

# 働き方に応じた多様な雇用区分



## 《雇用区分の内訳と人数》

2017年9月30日現在

雇用区分	契約種類	人数
行員	無期契約	1,395人
アソシエイト行員	無期契約	11人
嘱託	有期契約(1年更新)	31人
リーダースタッフ	有期契約(1年更新)	92人
レギュラーロングスタッフ	有期契約(1年更新)	136人
レギュラーショートスタッフ	有期契約(1年更新)	623人

### 【レギュラースタッフの内訳】

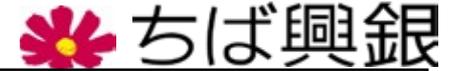
	主な業務	合計	ロング	ショート
事務スタッフ	内部事務	281	30	251
ロビースタッフ	受付案内	68	0	68
テラースタッフ	窓口業務	188	11	177
外訪スタッフ	渉外業務	33	18	15
渉外スタッフ	個人顧客管理	59	33	26
その他		130	44	86
合計		759	136	623

- ・リーダースタッフは複数業務を担当。
- ・リーダースタッフへの登用は、人事評価及び業務習得レベルによって判定。

- ・スタッフの職種は事務、ロビー、テラー、外訪、渉外等。(他に本部系もあり)
- ・それぞれ勤務形態によりロングとショートで区分。

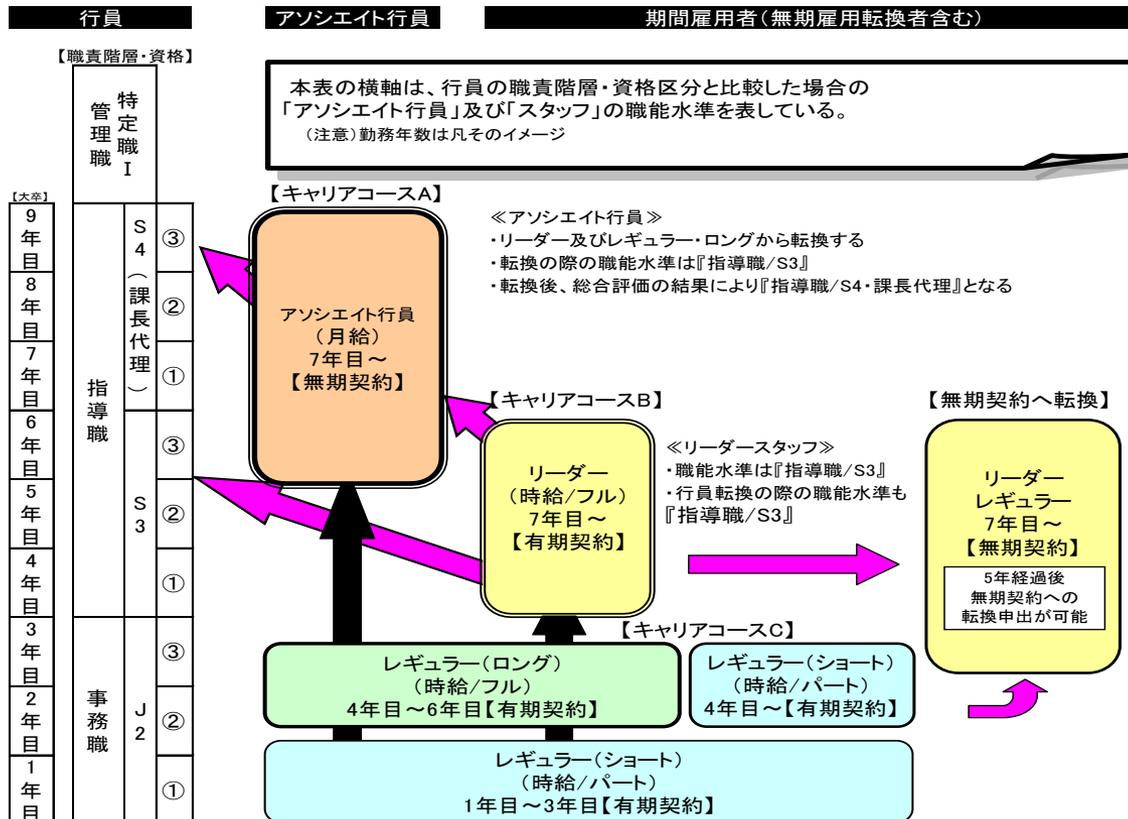
\*その他:「テレマーケット」「本部事務スタッフ」「マネジメントスタッフ」「清掃パート」

# スタッフにかかるキャリアプランの運用



- スタッフの働き方の要望に合わせた多様なキャリアアップの仕組みや転換制度を用意。
- スタッフが無期転換を契機として、キャリアアップしやすくなるように、行員とスタッフの中間の位置づけとなる雇用区分『アソシエイト行員』を2017年4月に新設。

## 《スタッフの主なキャリアコース》



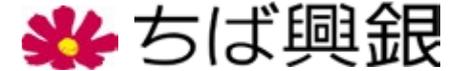
＜キャリアコースA＞  
レギュラー(ショート)で入行後、レギュラー(ロング)を経て、アソシエイト行員に転換するキャリアコース。さらにアソシエイト行員から正行員に転換するキャリアチェンジもあり。

＜キャリアコースB＞  
レギュラー(ショート)で入行後、レギュラー(ロング)を経て、リーダースタッフになるキャリアコース。リーダースタッフからアソシエイト行員、もしくは正行員に転換するキャリアチェンジもあり。

＜キャリアコースC＞  
レギュラー(ショート)で入行後、レギュラー(ロング・ショート)のまま勤務し続けるキャリアコース。

＜無期転換＞  
契約期間が5年を経過後、1年の転換申出期間を経て、雇用条件等はそのまま無期契約に転換する。転換後も、リーダースタッフ、アソシエイト行員・行員へのキャリアチェンジが可能。

# 雇用区分ごとの労働条件の比較



## ●行員とスタッフの主な労働条件の比較。

就業条件		行員	アソシエイト行員	リーダースタッフ	レギュラー・ロングスタッフ	レギュラー・ショートスタッフ
①	労働契約期間の定め	無	無	有(無期転換あり)	有(無期転換あり)	有(無期転換あり)
②	就業規則	就業規則	アソシエイト就業規則	期間雇用者就業規則	期間雇用者就業規則	期間雇用者就業規則
③	就業時間	8:40-17:00	8:40-17:00	実働7時間	実働7時間	月あたりの出勤日数の制限 及び勤務時間の制限有
④	勤務時間制限 (時間外労働命令の制限)	36協定の範囲内	36協定の範囲内	36協定の範囲内	36協定の範囲内	労働基準法32条 週40時間以内1日8時間内
⑤	職務範囲制限 (職種変更命令の制限)	制限無	制限有 <small>(営業店のみ、本部・出向なし、課長代理まで)</small>	制限有 <small>(複数業務を担当)</small>	制限有 <small>(職種ごとの担当制)</small>	制限有 <small>(職種ごとの担当制)</small>
⑥	勤務地制限 (転居を伴う転勤命令の制限)	制限無	制限有 <small>(自宅通勤圏)</small>	制限有 <small>(自宅通勤圏)</small>	制限有 <small>(自宅通勤圏)</small>	制限有 <small>(自宅通勤圏)</small>
⑦	役職定年	有	無	無	無	無
⑧	定年	60歳	60歳	無期転換後原則60歳定年	無期転換後原則60歳定年	無期転換後原則60歳定年
⑨	再雇用制度	有 <small>(60歳以降シニアエキスパート制度)</small>	有 <small>(60歳以降シニアエキスパート制度)</small>	有 <small>(65歳まで継続雇用)</small>	有 <small>(65歳まで継続雇用)</small>	有 <small>(65歳まで継続雇用)</small>
⑩	給与	月給	月給	時給	時給	時給
⑪	賞与	有	有	無(渉外は報奨金あり)	無(渉外は報奨金あり)	無
⑫	休暇	有	有	有	有	有
⑬	退職金	有	有	無	無	渉外のみ 退職金あり

# 各種転換制度の条件の比較

## 各種転換制度の概要

- 各制度概要は行内のイントラネットに掲載
- 転換要件を満たすスタッフには支店長・人事部から個別に転換を推奨

### 【リーダースタッフ】

- (1) 人事評価の結果。
- (2) テラー業務、後方業務の2業務以上をマスター。
- (3) 業務習得レベルが一定水準以上。

#### 【転換後のキャリアアップ】

- ・リーダースタッフはレギュラースタッフより業務範囲や責任の範囲が広く、業務指導も実施。
- ・次なるステップであるアソシエイト行員や行員への転換を目指してもらう制度設計。

### 【アソシエイト行員】

- (1) 人事評価の結果。
- (2) レギュラースタッフ経験が3年以上。
- (3) 支店長の推薦。
- (4) 業務習得レベルが一定水準以上。
- (5) 人事部との面接に合格。

#### 【転換後のキャリアアップ】

- ・転換後は初任役席である課長代理まで昇進。(それ以上の昇進なし)
- ・次なるステップである行員転換を目指してもらう制度設計。

### 【行員】

- (1) 人事評価の結果。
- (2) リーダースタッフ・アソシエイト行員として経験が1年以上。
- (3) 支店長の推薦。
- (4) 5つの資格(証券外務員資格等)を保有していること。
- (5) 人事部との面接に合格。

#### 【転換後のキャリアアップ】

- ・将来の管理職登用を想定。
- ・行員転換後の昇進上限なし。
- ・転換を果たした者のほぼ全員が既に課長・課長代理に昇進済。

# 中間的な雇用区分の新設 — 各種制度新設の舞台裏 —



リーダースタッフ制度 (2003年～ )	行員転換制度 (2006年～ )	アソシエイト行員転換制度 (2017年～ )
<p>〔背景〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・能力、意欲あるレギュラースタッフの存在 →業務習得にかかるスピード、熟練度とも良好。既に広範な業務に対応。</li> <li>・子育て負担が軽くなったレギュラースタッフの存在 →勤務の長時間化が可能。収入を増やしたいという要望。</li> </ul>	<p>〔背景〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職域、職責を更に拡大したいという意欲を持ったリーダースタッフの存在</li> <li>・子育て負担が軽くなったリーダースタッフの存在 →勤務の長時間且つ弾力化が可能。更に収入を増やしたいという要望</li> </ul>	<p>〔背景〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職域、職責を更に(しかしながら)限定的に拡大したいという意欲を持ったリーダースタッフの存在 →営業店の全業務をこなすマルチ人材。既にスタッフ内のリーダースタッフの存在</li> <li>・子育て負担が軽くなったリーダースタッフの存在 →勤務の長時間且つ弾力化が可能。更に収入を増やしたいという要望</li> </ul>
<p>〔結果〕</p> <p>文字通り営業店におけるスタッフのリーダースタッフへ。営業店の全業務に従事。全営業日7時間勤務。時給もレギュラースタッフから大幅アップ。</p>	<p>〔結果〕</p> <p>非役付行員から課長、支店長、頭取までキャリアアップできる正行員へ。本部・営業店の全業務に従事。フル勤務。</p>	<p>〔結果〕</p> <p>非役付行員から課長代理(組織・人事権限を持たない管理職)までキャリアアップできる限定正行員へ。営業店の全業務に従事。フル勤務。</p>

**正行員(長時間・多機能・ハイスキル) ⇔ パートタイム労働者(短時間・単機能・ロースキル)という、旧来的・二項対立的な考えからの脱却。**  
**「白か黒」から「白から黒へのグラデーション」的な雇用区分・働き方を駆使した人材活用への転換。**

# 取組みの成果・効果 今後のスタッフ活用の展望



## 行員への転換者の活躍

- ・現在までで13名が転換。
- ・ほぼ全員が営業店役席者として活躍中。
- ・行内において個人表彰された者も多数。

## アソシエイト行員への転換者の活躍

- ・制度開始1年目で12名応募して11名が転換
- ・11名全員が課長代理として活躍中

### 【転換者の声】

- ・子どもがまだ小さいので、行員転換までは迷っていましたがちょうど良い加減で働くことができる制度だと思いました。
- ・仕事も一通り覚えてしまいモチベーションも維持しにくくなっていましたが、もう一度奮起して頑張りたいと思いました。

## リーダースタッフへの転換者の活躍

- ・現在まで多数のレギュラースタッフが転換。  
(現在92名在籍)
- ・複数業務を担当し営業店の基幹戦力として活躍。
- ・行員、アソシエイト行員候補者。

## —成果—

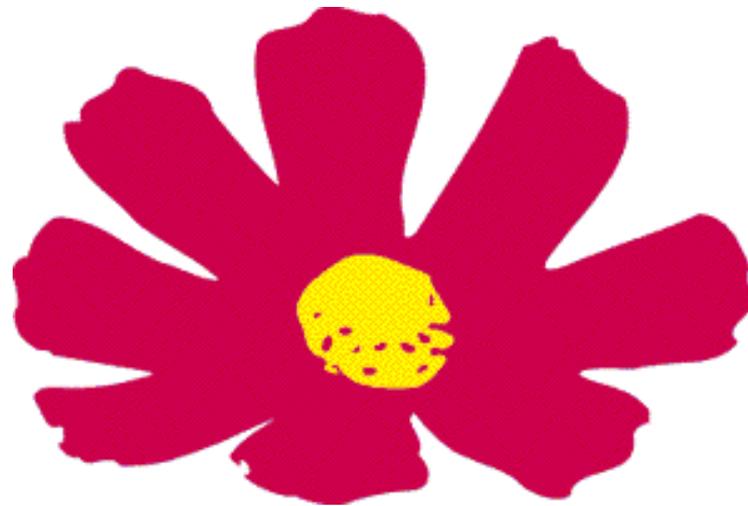
- ①モチベーションが向上した
- ②勤務年数が長期化した
- ③基幹戦力化が促進された

## —今後の展望—

**性別・年齢や雇用区分に関係なく  
誰もが存分に能力発揮できる  
会社への転換**

- 能力・スキル・モチベーションが高いスタッフの基幹戦力化を推進
- スタッフのキャリアパスを明示、ロング・リーダーからアソシエイト行員・行員への転換を積極的に推進

ご静聴ありがとうございました。



ちば興銀