

リアルとデジタルの一体化

リアル・デジタル双方からお客さまの多様なこまりごとを解決

りそなグループでは、リアルチャンネルとデジタルチャンネルの両方が、データを介して連携、一体化することを通じて、お客さまへ新たな価値を提供することを目指しています。すべてのお客さまとデジタルでつながることで、日常のシーンでは銀行に行くことなく「いつでも」「どこでも」「簡単に」お取引ができるようになります。一方で、より深いコンサルティングを通じた課題解決が必要な際には、高度な専門知識と人間力を備えた人財が対面でシームレスに提案するという世界観を実現したいと考えています。

デジタルチャンネルでは、バンキングアプリのご利用が拡大しています。2024年3月末のアプリDL数は781万(グループ内)まで拡大しており、店頭、ATMを超える最大のお取引チャンネルとなっています。アプリを日常的に利用されているお客さまは、それ以外のお客さまと比べて、収益性やお取引商品個数の点で優位性があると分析しています。これは、アプリがお客さまの日常のお取

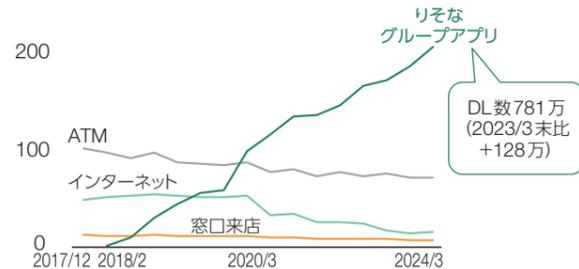
引シーンに浸透し、お客さまにアプリを便利に使いこなしていただいている結果であると考えています。

リアルチャンネルでは、対面ならではの付加価値を提供し、店頭をお客さまのこまりごと解決の場とするべく、グループネットワークの最適化と業務プロセスの解体・再構築を進めています。店頭のダウンサイジングやリプレイス、BinB(ランチ・イン・ランチ)を活用することで、2024年3月末の拠点数は前中計の起点となる2020年3月末から約19%減少しています。今後もネットワークの最適化を図っていく考えです。また、AI、デジタルを活用することで、店頭を事務からソリューション提供の場へと転換していく取り組みを進めています。現中計期間中には、店頭事務量を2005年との対比で4分の1に、次期中計期間中には現中計比でさらに半減させていく計画です。これらの取り組みにより、人財のミッション変更を実現し、トップライン増強を図っていく方針です。



■ 高い利便性/アプリが最大の取引チャンネルへ

【チャンネル別利用者数*1】



■ 相対的に高い収益性/関連収益拡大、業務効率化に寄与

【アプリ/インターネットバンキングユーザー*2と
その他ユーザーの比較(2024/3月)】



【アプリ、インターネットバンキング利用割合】

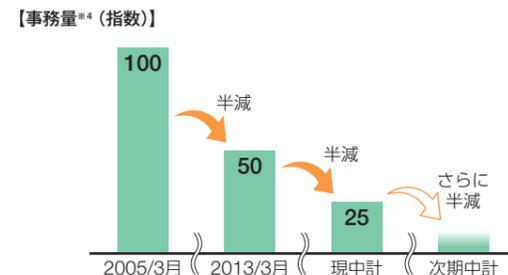


*1 2017/12月のATM利用者を100として指数化(@1日りそな銀行)
*2 2月1回以上アプリ/インターネットバンキングを利用
*3 有人店舗数-共同運営拠点(BinB、グループ共同拠点など)
*4 営業店事務量(りそな銀行)

■ 国内最大級の有人チャンネル・ネットワーク



■ 店頭を事務からソリューション提供の場へ



人的資本(人財)・知的資本(IT)への先行投資

持続的成長・構造改革(CX)を支える人財・ITへの投資拡充

事業環境が大きく変化するなか、収益構造とコスト構造のミスマッチが生じており、克服すべき課題であると認識しています。現中計では、持続可能な成長に向けて、構造改革を支える人的資本(人財)、知的資本(IT)への投資を拡大していく方針を掲げています。

人財投資は現中計の3年間累計で約330億円拡大させる計画です。総人員は、りそな改革で培ったローコストオペレーションのノウハウを関西西みらいフィナンシャルグループに展開することで、すでに前中計期間中に自然減により約3,400人減少していますが、現中計にも約700人減少する見通しです。人員スリム化の過程で獲得した経営資源を再投資に振り向けることで、従業員1人当たりの処遇改善や人財育成への投資拡充を図っていく方針です。なお、総人員数は減少させる一方、法人渉外や承継、DXなどの注力領域や、リスクガバナンス領域ではしっかりと人財を増強していく計画です。計画1年目となる2024年3月期には効率化・スリム化で約420人の人員を減少させる一方で、注力領域などの人員は約130人増加させており、注力分野への人財シフトは概ね計画通り進捗しています。

IT投資は現中計の3年間累計で約400億円増加させる計画です。挑戦領域である信託・年金、住宅ローン、融資などの新システムの構築、みなと銀行の事務・システム統合への対応などで投資額は拡大しますが、さらなる生産性向上とトップライン増強を図っていく方針です。なお、みなと銀行の事務・システム統合は予定通り2025年1月に実施する予定であり、着実に準備を進めています。今後も、持続的成長に向けて戦略コストは拡大させていく方針ですが、保守費用などのベースコストについては厳格運営を継続し、しっかりとコントロールしていく考えです。



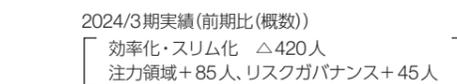
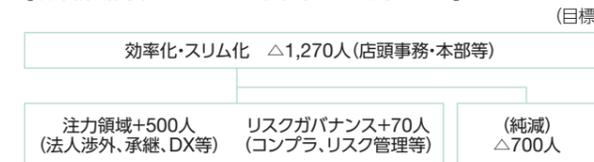
■ 人財投資

- +330億円(現中計3年間累計)
- 総人員コントロールを進める一方、育成投資を拡充。1人当たりの処遇を向上

【グループ総人員】



【現中計期間中における注力分野への人財シフト】

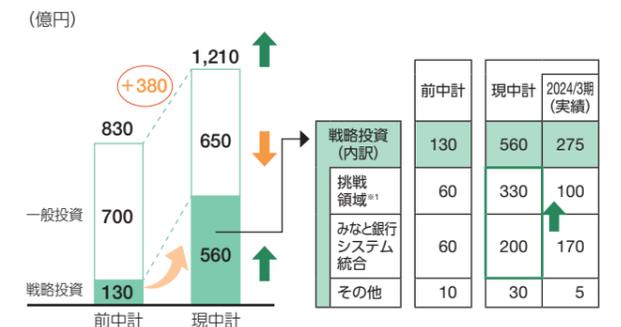


*1 融資・ローン関連システム構築、信託・年金システム構築、新規ビジネスなど
*2 戦略投資、一般投資(追加投資)に伴う償却費など
*3 保守費、一般投資(既存投資)に伴う償却費など

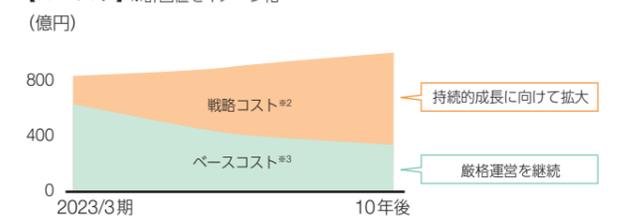
■ IT投資

- +400億円(現中計3年間累計、前中計比)
- トップライン増強、構造改革に資する戦略投資を拡大

【IT投資額】



【ITコスト】 ※計画値をイメージ化





CHRO | MESSAGE |

CHRO: Chief Human Resource Officer

価値創造と Well-being 向上を目指して

りそなホールディングス
執行役員グループCHRO
関口 英夫

「人材」はりそなグループにとって、最も重要な財産です。パーパスのもとに多様な人材が集い、性別・年齢・職種などにかかわらずすべての従業員が持てる力を最大限発揮するとともに、その活力を組織として最大化できるように人的資本経営を進めています。

現中期経営計画期間ではパーパスと経営理念のもと、長期ビ

ジョン「リテールNo. 1」の実現を目指すべく、「共鳴」を起点とした「人材戦略」(➡P72)を策定し、人材投資を拡充しています。

従業員のプロフェッショナル人材への自立的な成長を支援し、「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を生み出していきます。

パーパスとエンゲージメント

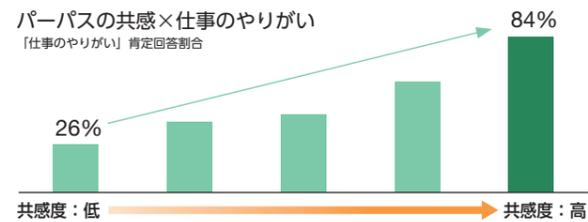
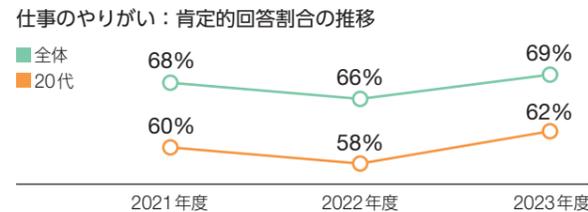
りそなグループがパーパスとして掲げる「金融+で、未来をプラスに。」を実践していく起点は「人材」です。お客さまや社会のワクワクした未来を共に創るためにも、従業員がパーパスの理解・共感を通じて挑戦していくことが重要と考え、この1年は取り組んできました。

経営陣からのメッセージをはじめとして、研修やイベントなど、各店舗や各個人がパーパスと向き合う時間や語る場所・機会への投資を重ねてきました。こうした取り組みはエンゲージメントにも好影響を与えています。

毎年、グループ全従業員を対象に実施している意識調査において、「誇り」や「やりがい」に関するフリーコメントでパーパスに関連した内容が数多く記載されていることに加え、調査分析のなかで、パーパスへの理解や共感の仕事のやりがいなどのエンゲージメントを示す項目と相関関係にあることも見えてきました。今年度の調査では、仕事のやりがいに関する肯定的回答割合が向上しましたが、特に20代の若手従業員の数字が大きく向上しています。もちろんパーパスだけがすべての要因ではないと考えていますが、これからのりそなグループの未来を創っていく従業員が前

向きに捉えている良い兆しであると感じています。

今後についても、パーパスの理解・共感からお客さまや社会に価値を提供していく行動に結びつけることができるよう取り組みを進めていきます。そして、パーパスの実践による価値創造を通じて、仕事のやりがいや達成感による従業員のWell-being向上を目指していきます。



グループ一体運営の強化と多様な人材の活躍による共創

ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略を実現していくためには、経営基盤となる人的資本においても、グループ間の連携は非常に重要と考えています。

2023年度も「関西みらいフィナンシャルグループ」の統合や「りそなリース」の設立などグループでの連携を戦略的に強化しているなかで、人的資本における一体運営も進めています。

選抜型研修はすでにグループ銀行合同で実施しており、りそなグループの将来を担う次世代リーダー同士の交流やグループ全体を捉えたより広い視野を持つ人材の育成に取り組んでいます。りそなリースとも2024年4月からすでに新入社員向けの導入研修を合同で実施しているなど、あらゆる領域においてグループ一体での取り組みを進めています。

経営戦略や地域戦略に合わせた形で実施していく必要性もあり、必ずしも全部を統一すればいいとは考えてはみませんが、連携強化のメリットも感じています。グループの持つ潜在機能を活かした価値創造や複数のエンティティでの勤務が選択できるキャリアデザインの多様性などにもつなげていくことができると考えています。

一体運営を進める一方で、グループで働く従業員一人ひとりに目を向けると、多様性に富んだ人材が集まっています。年齢・性別・職種・地域に加えて採用形態や専門分野など、多様な人材が多様な就業価値観をもって働いているなかで、全員が持てる力を最大限発揮するためには、一人ひとりに適したサポートをしていくことが重要です。

従業員意識調査は、社外取締役や経営陣も従業員のエンゲージメント向上を目指すうえで重要な取り組みと位置付けています。今年度の報告では、「全体の数字ではなく、キャリア採用の人たちはどうなのか」「従業員の特性を様々な切目で捉えることができるのか」「従業員のニーズをつかむ設問設計になっているのか」といった全体の数字や比較・トレンドだけではなく、多様性の一つひとつに目を向けてより良くしていくための議論が非常に増えました。正しい方向で施策を展開していくためにも、回答している従業員とそのニーズを様々な視点で捉えることは重要であり、継続的な課題と認識しています。

組織風土としてこれまでも大切にしてきた「ダイバーシティ&インクルージョン」をより進展させ、社内外の多様な人材との共創につなげていくためにも、従業員一人ひとりに目を向けた取り組みを進めていきます。

人材投資の強化とプロフェッショナル人材への成長

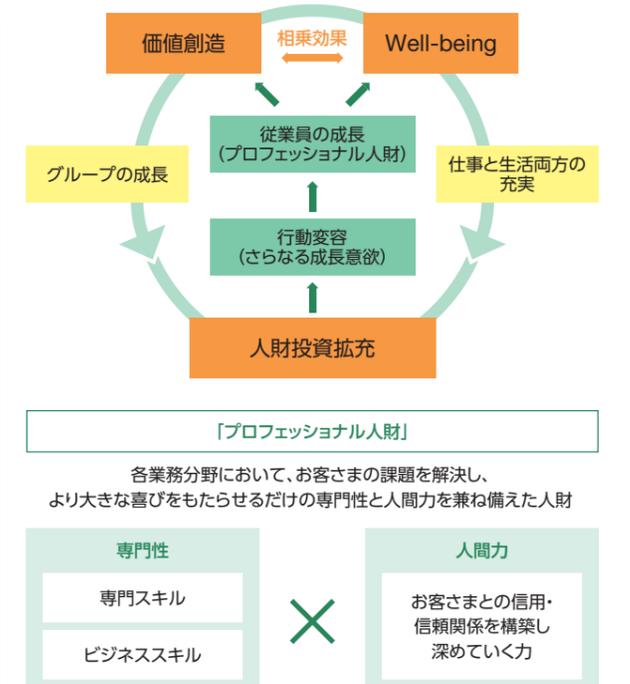
現中計では、中計期間累計+330億円の人材投資を行うことを宣言しています。人材投資としては、処遇向上・人材育成・採用強化に取り組んでいます(処遇:賃上げや初任給の引上げ、人材育成:専門性向上や越境学習、採用:キャリア採用や新卒採用・パートナー社員採用の強化)。

先行して人材投資を拡充することにより、従業員の行動変容が促され、従業員がプロフェッショナル人材へと成長し、価値創造とWell-beingの持続的な好循環を生み出すと考えています。

人材投資が目に見える形で効果を出すには時間がかかるものと認識していますが、従業員意識調査のモラル項目*の向上など、良い兆しが見られる部分もあり、今後も継続して人材投資を実施していく考えです。

活き活きと働くことができる環境のもと、多様なプロフェッショナル人材が社内外のパートナーと共鳴することで「金融+」の価値を創造し、すべてのステークホルダーにとっての豊かな未来が広がっていくことを目指して、これからも挑戦への歩みを進めていきます。

*「仕事と生活両方の充実度」「仕事のやりがい」「りそなへの誇り」の3項目



人財

価値創造とWell-being向上を目指した人財戦略

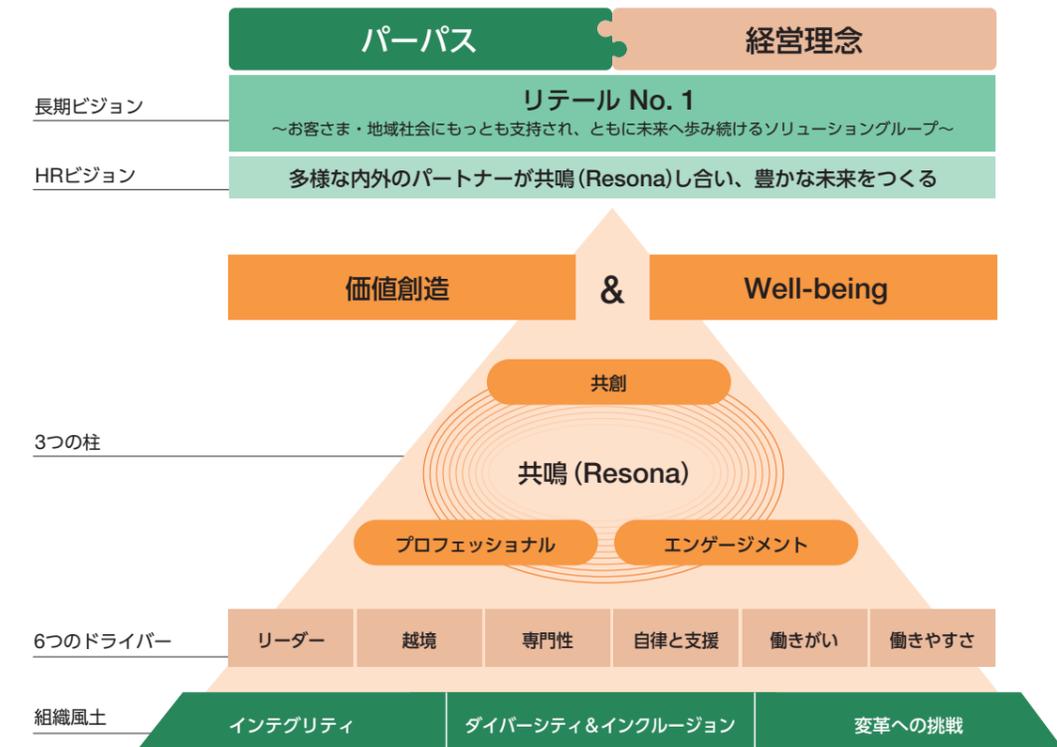
りそなグループでは、2003年の発足直後の経営危機（りそなショック）を経て、性別・年齢・職種などにかかわらず、すべての従業員が活躍できる「D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）」の考え方を中心とした人事運営を行ってきました。現在は、パーパスと経営理念のもと、長期ビジョン「リテールNo. 1」の実現を目指し、「共鳴（Resona）」を起点とした『人財戦略』を策定しています。

人財戦略では、「エンゲージメント（従業員と会社の共鳴）」、「プロフェッショナル（多様な専門性の共鳴）」、「共創（りそなと外

（パートナー）の共鳴）」を強化していくべき3つの柱として定め、「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を実現していくことを目指しています。

当グループが、これまで大切にしてきた組織風土（インテグリティ、ダイバーシティ&インクルージョン、変革への挑戦）をベースに、経営戦略や変化し続ける就業価値観を踏まえて、未来に向けて変えていく6つの『ドライバー（リーダー、越境、専門性、自律と支援、働きがい、働きやすさ）』を設定し、目指す姿に向けた取り組みを進めています。

<人財戦略の全体像>



6つのドライバーの目指す姿

ドライバー	目指す姿	取り組み
リーダー	<ul style="list-style-type: none"> 社内外の多様な人財との共創を目指したD&Iのさらなる進展 多様な価値観・経験を有するリーダーの育成・確保 	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍支援プログラム キャリア採用拡充 選抜・階層別研修プログラム →P74
越境	<ul style="list-style-type: none"> 組織を超えたキャリア・ネットワーク形成による個々人の成長・組織力強化 従業員の主体的な異文化経験による金融の枠にとどまらない成長 	<ul style="list-style-type: none"> 外部派遣研修・外部出向 グループ会社間出向 アルムナイ・リファラル採用 →P75
専門性	<ul style="list-style-type: none"> 全従業員の「プロフェッショナル人財^{*1}」への成長 多様な専門性を持つ人財の協力・連携によるソリューション力向上 	<ul style="list-style-type: none"> 人財育成投資拡充 資格取得サポート拡充 DX・IT人財育成 →P76
自律と支援	<ul style="list-style-type: none"> 自律的に考え、学び、挑戦する組織風土の醸成 自己成長できる環境やキャリア実現機会提供による会社と従業員双方の成長 	<ul style="list-style-type: none"> 社内公募制度 トータルキャリアサポート LMS・TMS導入^{*2} →P77
働きがい	<ul style="list-style-type: none"> 従業員一人ひとりが自分らしく働ける環境をすべての職場で実現 会社や社会への貢献にかかる仕事の意義を感じ、成長・自己実現ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 心理的安全性の確保 コミュニケーション活性化(1on1など) 処遇向上 →P78
働きやすさ	<ul style="list-style-type: none"> 従業員一人ひとりが希望するワークライフバランスの実現 りそなグループで長く安心して心身ともに健康に働くことができる 	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革 両立支援(育児・介護・病気など) 健康経営 →P79

指標・目標^{*3}

ドライバー	非財務目標	2021年度	2022年度	2023年度	目標値 2025年度	目標値 2030年度	3つの柱強化
		リーダー	▶ 女性ライン管理職比率 ▶ キャリア採用管理職比率	30.5% 9.5%	31.4% 10.2%	32.8% 11.7%	
越境	▶ 新任経営職階層におけるキャリア採用・越境経験者 ^{*4} 割合	32%	42%	44%	60%	100%	
専門性	▶ 高度専門人財 ^{*5}	2,438人	2,481人	2,468人	2,650人	3,000人	
自律と支援	▶ 社内公募合格者数累計 (2021年度～2030年度)	366人	684人	1,194人	1,750人	4,000人	
働きがい	▶ 意識調査 肯定回答割合 (i) 仕事のやりがい (ii) 職場の風通し	68% 79%	66% 79%	69% 80%	↑ ↗	↗	
働きやすさ	▶ 有給休暇取得割合	76.4%	77.6%	83.1%	85%	88%	

^{*1} お客様の課題を解決し、より大きな喜びをもたらせるだけの専門性と人間力を兼ね備えた人財
^{*2} LMS: 学習管理システム、TMS: タレントマネジメントシステム
^{*3} 連結対象会社のうち、りそなホールディングス・りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらいフィナンシャルグループ・関西みらい銀行・みなと銀行が対象
^{*4} 海外・外部派遣・外部出向
^{*5} 社内の専門コースにおける上位認定者および同等の資格保有者

6つのドライバー

リーダー：多様なリーダーの育成

社内外の多様な人材との共創・価値創造を目指し、D&Iをより高いレベルで進めるべく、様々な性別・経験・年代などのリーダーの育成・確保に取り組んでいます。

具体的には、マネジメントスキル・リーダーシップの向上を目

的とした階層別研修や選抜型研修に加えて、出向や外部派遣研修での異文化経験、多面評価(360度評価)を通じた自己認知・意識改革など、本人の能力や適性に応じて様々な機会を提供しています。

女性活躍

女性リーダーの育成・登用はサステナビリティ長期指標に掲げており、特に重要な取り組みと認識し、成長サポートを継続的に実施しています。

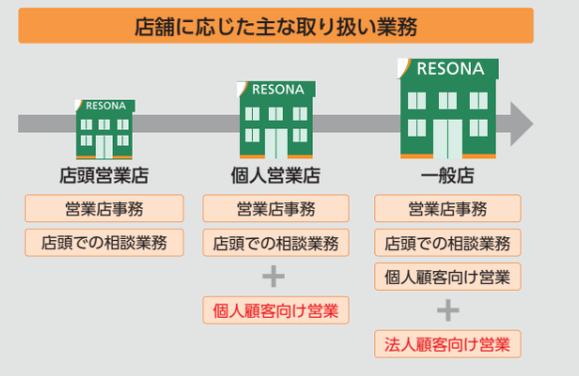
具体的には、新たに経営職階に昇格した女性向けのメンタリング制度による業務面・メンタル面のサポートや、女性従業員を対象としたリーダー研修による意識醸成サポート、トレーニー制度

による未経験業務への挑戦サポートなどを実施しています。

また、経営直轄の諮問機関である「りそな Women's Council」は2005年から継続して活動しており、グループ横断で選抜された女性従業員がリーダーシップをとり、職場環境の整備やキャリア形成のサポートなど、様々な施策を提言・実現しており、女性活躍推進の象徴となっています。(▶P48)

女性支店長養成トレーニー制度

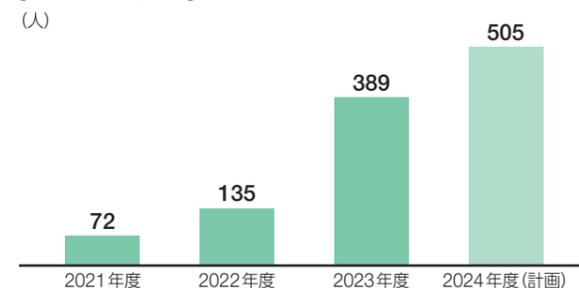
店頭業務や個人営業の経験を中心としてキャリア形成してきた女性支店長のキャリアアップに向け、必要となる未経験業務への挑戦を支援するトレーニー制度を2022年度より導入しています。本部の専門部署による研修と未経験業務を取り扱う店舗の支店長をトレーナーとした現場での実践によるOJTを6カ月間実施しており、これまで本制度を通じて7人が昇格しています。



キャリア採用

専門人材確保やD&Iの進展の一環としてキャリア採用にも力を入れています。社外で培ったスキル・経験を活かして管理職として活躍する人材も着実に増加しています。2023年度は、入社後一定期間経過したキャリア採用者を対象に研修・交流会を新たに実施しています。キャリア採用者のさらなる活躍を目指し、前職とりそなグループの双方で働くことで生まれる新たな視点や成長を活かせるよう取り組みを進めています。

【キャリア採用者数】



越境：異文化経験を通じた多様な価値観・ネットワークの形成

越境プログラム

新たな視点の獲得による多様性への受容力向上や共創に向けた多様なネットワークの構築を目指し、りそなグループ内外にかかわらず所属する組織の枠を超えた経験や交流機会を提供しています。

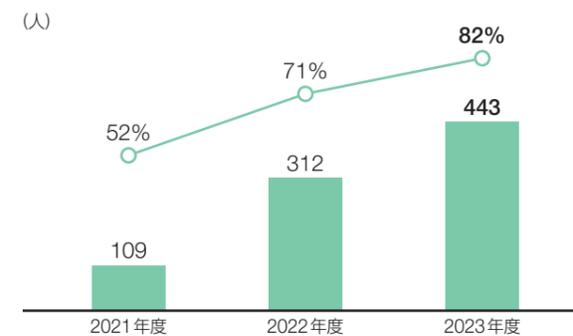
具体的には、他社や官公庁への出向、大学院への派遣プログラムや異業種人材との共創による新規事業創出経験など、従業員の能力や適性にじた派遣先を選定し、所属する組織の枠を超えた経験を提供しています。加えて、自己研鑽サポートとして公募による外部ビジネススクールへの派遣を2021年度からスタートしています。こうした公募型での越境プログラムの枠組みは年々

拡充しており、従業員が自ら手を挙げることで他企業の人々と交流できる機会を積極的に提供しています。

越境経験者による座談会も新たに開始しており、越境の魅力や学び・成長を経験者自らが伝える取り組みにより、新たな挑戦者が手を挙げる好循環を生み出しています。非財務目標としている新任経営職層だけではなく、組織全体における越境経験者数も着実に増加しており、目指す姿に向けて歩みを進めています。

また、グループ会社間での出向も継続して実施しており、人材交流を通じた新たな経験による成長とグループ連結運営の強化を進めています。

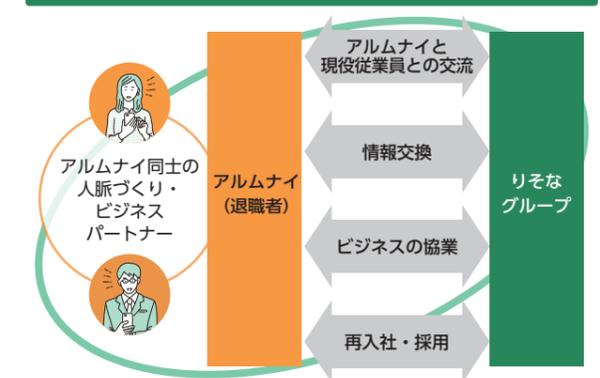
【外部派遣研修参加者／公募率】



アルムナイネットワーク構築

りそなグループでは、従前よりアルムナイ採用制度があり、アルムナイが外部での経験を積んだのちに当グループへと再入社し、活躍しています。2024年3月より、アルムナイとの関係性をさらに深化させるべく、双方向のコミュニケーションが可能なアルムナイネットワークを構築しています。再入社だけでなく、顧客としての取引関係やビジネスパートナーとしての協業・提携などの多種多様なつながりにより、当グループの従業員とアルムナイがともに組織の枠を超えたキャリア・ネットワーク形成を通じて成長することで人的資本を拡大し、共創による新たな価値創造を目指していきます。

アルムナイネットワークを通じた共創による新たな価値の創造



活躍するりそなの人材



みなと銀行
川西支店 支店長
小堂 英子

女性リーダー



法人営業支店長

- 2005年入社
- 尼崎統括部、西宮統括部、阪神地域本部などで法人渉外業務、新規開拓業務などを歴任
- その間、二度の産休を挟みながらも着実にキャリア形成
- 本部業務を経験したのち、2024年、川西支店長に登用

活躍するりそなの人材



りそなホールディングス
DX企画部/FinBASE
グループリーダー
松谷 隆臣

外部出向



金融デジタルプラットフォーム

- 2008年入社
- 営業店勤務を経て、2013年から2年間、官公庁へ出向し経済調査・政策立案などを経験
- 2015年帰任し、グループ戦略部、DX企画部にて金融デジタルプラットフォームを構築
- 2022年、FinBASEを立ち上げ

専門性：多様なこまりごとに対応できるプロフェッショナル人財の育成・確保

当グループでは、従業員全員が各業務分野において、多様なお客さまのこまりごとを解決し、より大きな喜びをもたらせるだけの「専門性」と「人間力」を兼ね備えた「プロフェッショナル人財」を目指しています。OJTや社内・社外研修などを通じた「専門性」の向上が中心となりますが、時代の変化に合わせて各種リスクリテラシーにも取り組んでいます。現在はDX・SX・AML/CFTに関する知識・実践力向上に資する研修・コンテンツ提供なども実施しています。

高度専門人財育成

お客さまのこまりごとが多様化・複雑化していくなかで、より深いコンサルティングを通じた課題解決を可能とする高度な専門知識などを有する人財を確保・育成していく必要があるという課題認識のもと、2030年度に高度専門人財3,000人の目標を掲げ人財投資を拡充しています。2023年度はキャリア採用を中心とした専門人財の採用強化に加え、各専門コースにおける外部講師・専門家を活用した研修や高度専門資格の取得支援などを拡充してきました。採用・退職による変動があるなかで、構造改革進展に伴う総人員の減少や年代別の人員構成の影響などもあり、非財務指標の2023年度着地は前期比減となっていますが、人財育成の時間軸も考慮しながら中期的に取り組んでいくテーマであると捉えています。実際、40歳以下の若手層の高度専門人財は増加しており、集計対象となる企業の全従業員に占める高度専門人財の割合も増加しています。また、高度専門人財へと成長していく母集団の一つである社内の専門コース認定者も着実に増加しています。

DX・IT人財育成

りそなグループのデジタル戦略を進めていくうえで、DX・IT部門の専門人財だけでなく、組織全体としてデジタルスキルを向上させていく必要があると認識しており、過去から取り組みを進めています。

2023年度は、必要な要素をDXリテラシー・データ利活用・ITスキルの3つに大別したうえで、従業員が目指すべきゴールや各レベルに応じた学習コンテンツ・研修を整理し、「デジタルスキルアップ活動」と称して効果的な育成を図っています。

今後は、これまで実施しているプログラミング研修やデータ活用研修に加えて、社内での活用が進む生成AI領域の研修も強化していきます。

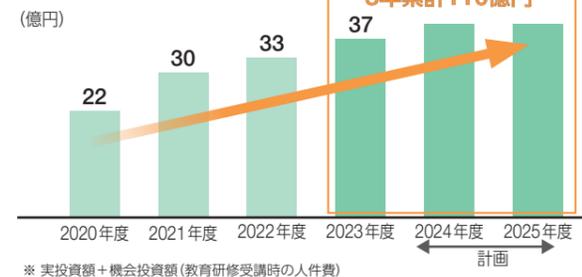
【資格合格者数】2024年3月末基準

FP1級	FP2級	中小企業診断士	社会保険労務士
1,364人	13,772人	107人	107人
宅地建物取引士	年金数理人	ITパスポート	AML/CFTスタンダード
5,786人	54人	4,787人	15,691人

【高度専門人財にかかる指標】

項目	2021年度	2022年度	2023年度
高度専門人財	2,438人	2,481人	2,468人
うち40歳以下	622人	653人	670人
従業員に占める割合	9.2%	9.7%	9.8%
社内の専門コースにおける認定者	844人	952人	1,062人

【教育研修投資額】



【デジタル人財育成マップ：イメージ】

レベル	スキル大項目	DXリテラシー	データ利活用	ITスキル
	スキル小項目			
4	主なポジション 人財イメージ 学習コンテンツ 研修	スキル小項目 × レベルごとに 学習コンテンツ・研修を整理		
3				
2				
1				
入門				

活躍するりそなの人財



りそなアセットマネジメント
クライアントサービス部
グループリーダー
渡辺 渉之

高度専門キャリア採用

- 2007年新卒、大手銀行・大手アセットマネジメント会社などで専門金融のほか金融法人担当を歴任
- 2022年、高度専門人財としてキャリア採用にて入社
- 高い知見を活かし、クライアントサービス部にてファンドラップなどの戦略プロダクトの販売開拓に注力
- 2024年、グループリーダーに昇格

AUMビジネス

活躍するりそなの人財



埼玉りそな銀行
プライベートバンキング部
(兼 藤支店・戸田支店)
担当マネージャー
橋塚 友加里

社内公募

- 2010年入社
- 営業店にて個人渉外業務を経験ののち、2015年社内公募に合格、個人部プライベートバンキング室(現プライベートバンキング部)へ
- 産休復帰ののち事業承継業務に従事、2022年プレミアムコンサルタントとして高度専門人財に認定
- 税理士法人への外部出向も経験

承継ビジネス

自律と支援：従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成に向けた支援

従業員の自律的なキャリア形成を促進するため、2021年の複線型人事制度導入に伴い、キャリア実現に向けた一連の行動(キャリアを知りたい、考えたい・相談したい、実現したい)をサポートする「トータルキャリアサポート体制」を整備しています。

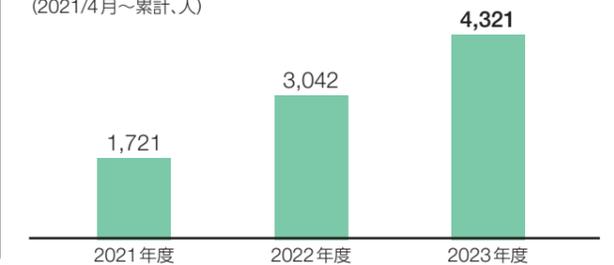
2023年度は、「キャリアを知りたい」ニーズへのサポートであるキャリアカレッジでは「職場体験形式」「1on1形式での座談会」を新たに拡充、「キャリアを実現したい」ニーズへのサポートである社内公募では「外部出向を含む越境プログラム」の選択肢を拡充するなど、従業員の自律的な挑戦への支援を強化しています。

従業員一人ひとりが自律的なキャリア形成を行い、働きがいをもちながら働くことは持続的な企業価値向上へとつながっていきます。今後もキャリアサポートの強化と挑戦機会の拡充により従

業員の自律的なキャリア形成をこれまで以上にサポートしていきます。

【キャリアカレッジ・フェア参加者】

(2021/4月～累計、人)



「トータルキャリアサポート体制」

一人ひとりが目指すキャリアの実現に向けた歩みをあらゆる側面からサポート

キャリアの選択肢を知りたい	キャリアについて考えたい・相談したい	目指すキャリアを実現したい
<ul style="list-style-type: none"> キャリアガイドブック コース紹介動画 キャリアカレッジ 	<ul style="list-style-type: none"> 所属長のサポート キャリアアドバイザー 研修・セミナー等 	<ul style="list-style-type: none"> 自己研鑽サポート コース別育成体系 トレーニー制度
<p>キャリアの選択肢を知りたい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・様々なキャリアを知る機会として「キャリアカレッジ」を年2回実施 ※ 当グループの30以上の様々な部署が座談会・ワークショップを開催し、各業務の内容・魅力を紹介する取り組み 	<p>目指すキャリアを実現したい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コース別育成体系にて各コースに必要なスキルや資格を整理 ・従業員は能力開発計画を策定し、上司との共有を通じて目指すキャリアに向けての取り組みを進捗 ・各種自己研鑽ツールやトレーニー制度等を準備し、従業員が自律的に選択

働きがい：生き活きと働くことができる環境(仕事のやりがい・職場の風通し)

従業員一人ひとりが自ら選択し挑戦できる機会

りそなグループが目指す性別・年齢・職種などに関係なくすべての従業員が持てる力を最大限発揮できる環境の整備と従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして成長することを目的として、2021年4月に人事制度を改定しています。

複線型の人事制度を採用し20のコースを用意することで、多様性・専門性のある人材ポートフォリオへの変革を進めるとともに、従業員自身も自律的なキャリア選択によりそれぞれの強みを活かした挑戦ができるよう取り組んでいます。採用においてもキャリア採用・新卒採用ともにコース別採用を実施しており、新規採用者も自身の強みや専門性を最大限活かし、各業務分野で活躍できる環境を整備しています。

また、社員自らが60歳～65歳の間で定年時期を選べる「選択定年制」と勤務時間・勤務日を限定した働き方「シニアスマート社員制度」をあわせて用意することで、一人ひとりが60代の働き方を自律的に選べる仕組みとしています。なお、2019年10月に、定年後も70歳まで就労可能な制度を導入し、長く働き活躍できる仕組みも整備しています。

多様性を認め合う心理的安全性の高い職場環境

多様性の理解・人権の尊重

従業員がともに理解し合い風通しの良い職場環境にすることを目的として、毎年全従業員向けに各種研修を実施しています。アンコンシャスバイアスや人権などをテーマとして取り上げ、各職場単位で所属長が自ら解説を行うことにより従業員の理解を

コミュニケーション活性化

上司・部下間のさらなるコミュニケーション活性化による風通しの良い職場づくりや部下の自律的な成長支援などを目的に1on1ミーティングを導入しています。1on1ミーティングの質を高め、部下従業員のエンゲージメント向上や成長につなげるために、希望者に対して1on1ミーティングの取り組みに対する研修を実施しています。他にも従業員と経営トップが意見を交わす「タウンミーティング」を2003年から実施しており、直接の対話を通じて、従業員と経営トップが同じベクトルを共有する機会にするとともに、経営参画への意識や新たな視点の獲得などにもつなげています。

複線型人事制度の20のコース※

渉外・融資外為	サービス	事業再生	プライベートバンカー
コーポレートソリューション	経営コンサルタント	不動産	信託・年金
企画スタッフ	アセットマネジメント	市場	リスク管理
財務	データサイエンティスト	DXスペシャリスト	ITスペシャリスト
ファシリティマネジメント	企業法務	AML/CFTスペシャリスト	監査



※ りそな銀行・埼玉りそな銀行および一部のグループ会社が対象

深めています。

セクシャルハラスメントとパワーハラスメントについては、未然防止と事態の深刻化を防ぐことを目的とし、毎年全従業員を対象に「ハラスメント防止研修(eラーニング)」を実施しています。

また、2023年4月より新たなコミュニケーションツール「Mecha! (めっちゃ)*」を導入し、褒め合い認め合う称赞文化と心理的安全性のある組織風土の醸成に向けた取り組みを進めています。

Mecha! における1年間の取り組み



※ 関西みらい銀行・みなと銀行・関連会社が対象

働きやすさ：安心して働くことができる環境(ワークライフバランス・健康経営)

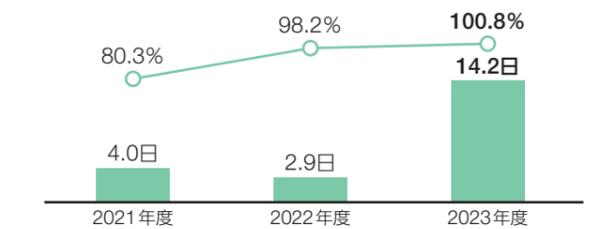
仕事と家庭の両立支援

育児関連休暇・休業、育児勤務などの制度や各種セミナーなどからなる復職支援プログラムを用意し、仕事と育児の両立を支援するための環境整備を行っています。「産後パパ育休」のうち14日間を有給とするなどの制度上の工夫に加えて、仕事と育児の両立に向けた意識改革の取り組みを継続して進めてきた結果、男性の育児休業取得率・取得日数はともに向上しています。

また、2024年4月には、「育児や介護を事由とした短時間勤務などの適用可能期間の拡大」や「仕事と育児の両立に伴う経済的負担の支援などを目的とした手当の新設・強化」などを実施して

おり、両立支援を継続的に強化しています。

【男性育児休業取得日数/取得率】



多様な働き方：服装の自由化

2023年11月より従業員の自律性向上や自由な発想の促進を目的に従業員の服装を自由化しました。

従業員の価値観や多様性を尊重し、社会の価値観の変化に適用

していくことで働きがい・働きやすさを高めるとともに、従来の銀行イメージから脱却し、社内外の多様な方々とのコミュニケーション活発化を目指します。



※ Time (時間)、Place (場所)、Occasion (場面)

健康経営

当グループでは、すべての従業員が持てる力を最大限発揮するためには、従業員の心身両面にわたる健康の保持・増進と快適かつ衛生的な職場環境づくりの推進が必要と考えており、会社・健康保険組合・従業員が一体となって健康経営を推進していくことを2023年度に「健康経営宣言」として公表しています。「健康経営により解決したい経営上の課題」「期待する効果」「具体的な取り組み」のつながりを明確にするため、健康経営戦略マップを策定し、各種数値を取りまとめて効果検証を実施しています。

ファイナンシャルウェルネス

お金や生活に関する不安を解消し、長く安心して働ける環境を提供することは従業員のWell-being や生産性向上につながると考え、以下の資産形成をサポートする制度の導入および制度の適切な活用やリテラシー向上へとつなげる運用サポートを実施しています。

2023年度はリテラシー向上へ、資産形成に関する従業員向け

健康管理	● 法令に基づく定期健康診断に加えて、35歳及び40歳以上の偶数年齢の従業員を対象に会社指定の人間ドックを実施
メンタルケア	● ストレスチェックやその集団分析を踏まえた産業医面談の実施 ● 各種セルフケア・ラインケアの研修、1on1ミーティングを実施
ヘルスリテラシーの向上	● ウォーキングイベントの実施(2023年度:約3,000人参加) ● 睡眠等の健康をテーマにしたビジネススクールの実施
良好な職場環境	● 産業医に加え、産業保険スタッフを配置による健康支援 ● 2020年4月から就業時間内を禁煙
体制整備	● グループ全体で連携した推進体制を構築 ● 健康管理システムを活用

特別ガイドブックを新たに配布しています。

資産形成サポート	● 年金制度(企業型DB・DC+マッチング拠出) ● 持株会制度(ESOP信託設定・奨励金有) ● 財産形成貯蓄
運用へのサポート(教育)	● 新入社員研修での各種資産形成サポートにかかる研修実施 ● 毎年全社員向けに投資教育の研修実施(eラーニング) ● 資産形成にかかる従業員向け特別ガイドブックの配布(2023年7月)

※ その他にもセーフティネットとしての借り換えサポートやライフイベントに応じた各種福利厚生制度有

活躍するりそなの人財



みらいリーナルパートナーズ社長 近藤 雅裕

地域貢献



新規ビジネス

- 2007年入社
- 営業店勤務を経て、2021年より関西みらいフィナンシャルグループ成長戦略室にて実践型の経営課題解決型コンサルティング業務に公募にて従事
- 2022年、地域を切り口とした課題解決型新規ビジネス、みらいリーナルパートナーズ株式会社を立ち上げ
- 2023年、同社社長に就任

活躍するりそなの人財



りそな銀行 府中河原支店 支店長 坂田 智恵

両立支援



店頭営業支店長

- 1999年入社
- 営業店にて店頭営業などお客さま接点を中心にキャリアを重ね、2009年マネージャー昇格
- 二度の産休を挟み、2014年～2020年まで時短勤務制度を活用
- フルタイム勤務に復帰後、2022年オフィサーに昇格
- 2024年、支店長に登用