

## 第13章 最近における地方銀行の中高年対策について

### はじめに

この4～5年銀行界も中高年齢者層に対する具体的諸施策に一段と積極的な取組み姿勢を見せ始めたところが多い。

地方銀行（「銀行法」上は都市銀行と同様の位置付けであるが、都市銀行が大都市圏を営業の基盤としているのに対し、地方銀行は各県ごと等地域を営業基盤としている。現在全国に64行、職員は約16万名）はそのよって立つ営業基盤である地元企業とのつながりは強く、運命共同体的意識が強い。

従って、自行の関連会社はもとより、地元の中小企業や団体等へ定年後の再就職や出向といった形で中高年齢者層への対応をとっているところが多い。しかし、一方で自行内で新しい職務を開発し、従来行内で培った経験を活かすことのできる場を提供できるような努力を展開しているところも増えている。

この中高年問題を考える場合、大企業から中小企業へ人材を流す、特殊な技能、知識に習熟している専門職を中小企業に流すといった面だけでとらえることは極めて危険である。「本当の人材は自社にありき」で、まず地方銀行でいえば、自行内で、今まで培った知識行動力、情報網をもっと活かせる職務開発に更に力を入れていかなければならないと思われ、更には、外部に出向なり、再就職するにしても、本人の今まで培った能力と相手先地元企業の期待する能力が一致しているのかどうか慎重に見極めることが何より大切だと思われる。

### 1 地方銀行における中高年齢者への諸対応

前述のとおり、定年近い行員への対応は各行区々ではあるが、概ね定年前のガイダンス研修には力を入れてきており、55～58歳を境目として、専任役、業務役など専門職として引続き行内で活躍を期待しているところも多い。

一方、ある時期をみて外部企業への出向、再就職を斡旋し、行內的にその為の相談室を設け、積極的取組をみせているところもある。（第1表参照）

それでは次に中高年齢者層に対する研修会の実施状況と問題点、今後の展望などについて、いくつかの事例をみてみたい。

## [A行の事例]

### (1) 研修会実施の背景

同行は昭和55年頃から高齢化対応策について種々検討を重ねてきたが、当時NECにおける積極的対応（社内に出向課を設け、子会社方式により高年齢者対策に取り組む）を参考に55年以降①出向、②関連会社、③行内での新しい職務開発の3点から処遇体系の整備を行い、中高年齢者層に働きやすい場所を確保するように努めてきた。いわゆる選択定年制の導入である。

出向者については、現場の支店長に受入れ企業を少しでも多く掘りおこしてくれるよう、本部より依頼するとともに融資部が中心になり、対外的な面は斡旋を実施している。

57年には、組織的に中高年齢者問題対策専門の部署を設け、そこでは多面的な研修を実施しているが、根本思想は「A行の行員として勤務していて（外部に出向、再就職するにしても、内部に留まるにしても）、良かった。今後もA行のファンとして引続き銀行のために、又は関連会社のために頑張りたい」という気持ちを持たせることのできる研修にしたいと考えている。

従って、この対応は、将来にわたって、A行の行員が地域において、A行の出身者・代表として、十分期待に応え、責任ある行動がとれるよう事前に教育もするし、能力の補強も行うという意味である。このため、本研修は経費の削減が叫ばれている現在でも、必要不可欠の研修としての行内的コンセンサスもできている。

なお、本専門部署で実施している研修の概要は次のとおりである（第2表参照）。

期間は1泊2日で内容は、第1日目が「経済、生きがい」、「健康」、第2日目は出向問題を中心に研修を実施することとしている（なお、参考までに本事例のほかD行における行内の新しい職務開発にかかる講習会の日程表も参考までに掲げておく（第3表参照））。当初この研修会を開催した時点では「人事部から赤紙が来た」というような特別な目でみられていた面もあったが、対象者も回を重ねるごとに、50歳になれば研修会に参加するのは当然のことという行内コンセンサスもできてきて、研修会はほぼ軌道にのってきている。

むしろ、受講者の感想では「もっと早目に本研修を実施してほしい。遅くとも47～48

歳頃から研修を実施し、心の準備をしておくことが望ましい」との要望が強く出されている。ただ、この年代は営業店であれば支店長、次長クラスで一番多忙を極めている時期でもあり、本研修の実施により半分で銀行業務に携わることにも問題があるという観点から、現在のところ、受講年次を引下げることには踏み切れていない。

## (2) 今後の課題—担当者の留意すべき点

①中高年齢者の本音のとらえ方——この問題はカリキュラム編成上知っておく必要があるが、極めて個人的問題に密接にかかわっており、非常にとらえにくい部分である。全体としてどのような方向性を持った考え方が強いのか、区々の意見を集約して本音に迫る努力が必要である。

②採用・人事と同様定年退職にしても、出向にしても、いわゆる出て行く人事はもっと必要であることを各自が認識しなければならない。ただ定年退職者をどこかに流していけば良いという安易な考え方は絶対に避けなければならない。

③中高年問題は経営の問題であることを担当者も、もっとアピールし、経営者との共通のコンセンサスを得る努力が必要である。

④銀行員自身、行内でいかに近視眼的生活を送ってきたのか、良く自ら知らしめることが重要である。「井の中の蛙」的発想の者が以外と多い点に担当者も対象者本人も自覚することが大切である。

## (3) 本研修会のパートⅡの考え方

どの銀行でも出向に関しては非常に頭を痛めていることは事実である。折角出向を果しても（待遇は経理課長、総務課長等が比較的多い）病気を理由に銀行に戻ってしまう例がある。このため本研修会のパートⅡとして52歳になった時点で本部において2か月間出向に備えてのカリキュラムを今後考えたい。また、人事部担当者（業務役又は人事役）が営業店を回り中高年齢者層と面接し、進路希望を聴取し、本人に合致した職種をできるだけ選択していくように配慮していきたい、としている。

このように、これらの問題への取組みは全体的にみるといまだ陰の部分的な印象が残っているため、本部がリードしながら、徐々に制度を定着させ、第一線を退ぞくにしても、胸をはってA行卒業生として、地域のために引続き貢献していく気概に燃えることができるよう配慮していきたいとしている。

#### (4) 行内の新しい職務開発

また、一方では新しい職務開発についても力を入れているが、中高年齢者層に対して考えられる職務としては現在次のものがあげられている。

##### (組織別)

職 務 名		職 務 内 容
本 部	○人事部関係	○出向、再就職、厚生年金他
	○融資管理部関係	○調査・指導
	○個人部関係	○年金相談、出向
	○検査部関係	○行内検査
	○総務部関係	○受付、図書室、お客様サービス
	○事務集中部関係	○検印、事務処理
	○法人部関係	○出向、再就職
	○管財部関係	○店舗施設管理
	○その他	○官公庁渉外、資金管理、相談
営業店		○受付相談、検印、融資相談
		貸金庫関係業務、流出における収納
		公金業務、現金精査
センター	(各地区センター)	○検印、一般事務、事務相談

##### (新しい資格別)

(主任) 業務役・参事役 人事役等	特定渉外、事務指導、検査、 相談所
(副) 業務役・参事役 人事役等	パーソナルローン専担、住公窓口 渉外担当者、店頭セールス、 地公体流出
その他	地公体派出要員、ロビーマン

#### [B行の事例]

B行では人事部の中に「生涯設計開発室」を設けており、50歳でカウンセリングを実施している。定年が60歳になり、「行内に残って60歳までに専門職として仕事を継続していくのか」、「外に幹旋転職で出て行き、元気なうちは頑張っていくのか」、そのコースに関する相談が中心だが、同時に家庭環境、経済面も含めたカウンセリングを実施している。

カウンセリングのポイントは会社人間から会社をとったらゼロになるという人が多い

ようであるが、本来は会社人間から会社をとったならば自分が残るような生き方、あるいは日常の仕事の仕方をしなければならないのであろう。結局このような生き方をしてこないと会社も個人もその時が来て必ずトラブルに遭遇することになる。

幹回転職をすると、銀行から来たのだから当然、資金絡みの事は何でも知っているはずと会社から期待されている。しかし、実際問題として会社の実務的な事には力になれないという例も多い。そこでB行では通信講座とスクーリングをセットした「社会保険労務」、「企業税務」、「経理実務」という3コース（1コース4か月）を実施し、1年間にこの3コースを修了すれば会社での実務面は一応カバーできることになる。

これら通信講座の内容についてはあまり、難しい部分とか専門的なところを外し、最小限その会社に行って、実務レベルで必要な程度のコースを作成した。4か月コースで1コース13,000円程度、比較的期間が短いので受講しやすいとの評判である。

通信講座受講中に2~3回のスクーリングを実施している（土曜日4時~7時、生涯職業訓練奨励給付金の適用を受けている）。

費用面は、スクーリング費用は全額を銀行が負担し、銀行の負担した費用の1/4の補助を受け、通信教育は4,000円を銀行が負担し、残りを個人負担、国は会社負担の1/4の1,000円を給付金補助してくれるため、銀行は最終的に3,000円を負担している。

これら通信講座とスクーリングについて、外部企業へ転出した方々の座談会で効果を聞いてみたところ、3コースについては全員が受講して非常に役に立ったとのことであった。

## [C行の事例]

中高年研修会の導入は「企業におけるライフプラン教育－その考え方と実際」（中高年齢者福祉協会 望月衛）を人事担当者が読んだことがキッカケとなり、丁度問題意識が合致するとともに、中高年齢者層に対する研修を早期に実施する必要性を強く感じたことによる。

銀行は高齢化の進展が早く、ライフプランの教育の必要性を認識していたところに、本書によって先進会社の事例もみて、C行としても早急に対応すべきとの結論に至ったのである。本事例においても「生涯職業訓練奨励給付金制度」が創設（57年）されたことは大きなメリットとして受けとめている。

C行では60歳定年となった時に、「人事の停滞」、「人件費増大」等経営上の諸問題を解決しなければならないという課題があった。

その意味で定年延長は新たな人事諸制度をつくり上げて行くことになり、全職員に関する問題として1人ひとりが真剣に受けとめてもらう必要がある。このため企業目的と個人目的の調和をとるために全体的なコンセンサスも配慮しながら中高年研修プランを実施した。

研修の内容は副頭取の開会挨拶、人事部長から「当行の高齢化の現状と今後の方向」と題して、年々増加する退職者全てに第二の職場を斡旋することが、困難になりつつある点を具体的に話してもらった。「退職金、年金」では退職時点の実際の退職金総額や年金の実際額を算出表などのシートを使用し計算を行った。さらに、福祉協会の望月氏より「高齢化社会と生涯生活設計」というテーマでライフプランの必要性と充実した生活を送るための有益な指針を具体的に話していただいた。

グループ討議は「充実した人生のために」といテーマで、各種チェックリストも使用しながら、仕事、健康、家庭などの点についてお互い色々の局面についての具体的な意見交換を行った。

2日目は「生涯経済計画表の記入・作成」から始まり、資金運用や退職後の税金などについて学習した。

取引先企業の社長から「企業の求める人材」として、銀行員が再就職するにあたって、必要とされる能力について講話があった。中でも講師が「銀行生活における人的つながりや情報網を重要視するように」とのコメントは印象的であった。その後「出向心得、再就職留意事項」を中心に「転出者心得」を、また先輩を囲む座談会では銀行の系列関連会社以外に再就職している5名から体験談や苦労話・忠告・質疑応答を交え懇談を実施した。

最後に「進路決定ガイダンス」として適性など自分でチェックし、どんな準備をすべきか参加者にガイドを行った。

なお、本研修の参加者は自主希望参加であり、休日に実施し、参加者数45名（50歳が中心）であった。

研修結果のアンケートをみると出席者全員が「今後も本研修は必要」とし、「内容的に有益であった」と答えている。実際に各自が生涯設計をする上で役に立つという意味であろうが、一方研修対象者の年齢についていえば50歳が最適と答えたものが半数を占めた。また、こうした研修を夫婦で受講することについては賛否相半ばの結果で、これらを踏まえると、今後本研修を実施していく時の課題がいくつか明確になったと考えられる。

担当者の感想としては、①当初懸念していた「肩たたき」といった受けとめ方がほとんどなかったことで自信を深めたこと、②今後は対象者の年齢を50歳程度に下げ（本業が留守にならぬような配慮をしつつ）ていきたいこと、③人事部方針としての内外の職務開発と本研修をうまく組合わせていくことなどが今後早急に取り組むべき点と考えている。

## 2 地方銀行における今後の課題

現在銀行員としてキャリア開発面で欠けていると思われるものは

### < 組織面 >

- (1) ライフサイクルとしてのジョブローションが必ずしもできておらず業務知識に片寄りがみられる場合がある。—特に人事・労務管理、経理・財務、税務<節税>、社会保険事務等の知識が不足している。
- (2) 出向先を開発する組織が不十分である（受皿づくりが十分でない）。また、内部の職務開発についても専担を決めて、積極的対応が必ずしも各行とも充実していない。
- (3) 出向者のフォロー体制が不十分である（進路申告カード、出向者懇談会）。
- (4) 動機づけが不十分である。
- (5) 労使の協調体制に欠ける部分がある。

### < 属人的な面 >

- (6) 環境適応能力不足（順応性の問題——本人の人柄、性格が大きく影響する）
- (7) 対人コミュニケーション不足（社会性の不足、銀行員以外との付き合いが案外少ない）

以上7項目のとおりであり、更に今後出向、再就職のために、どのようなキャリア開発が必要かといえば概ね、次のとおり整理することができよう。

これまでのキャリアで備っていると思われるもの	今後キャリア開発が必要なもの
	(企業ニーズに即して)
教育・訓練能力	経理実務（簿記・記帳）
目標管理能力	税務実務（税務会計処理・対策）
事務管理能力	社会保険実務・給与計算
資金計画能力	労務管理・対策（労組対策）
債権管理回収能力	OA機器の操作
	コンピューターシステムの理解
	(取得が望ましい資格) 運転免許、中小企業診断士、労務管理士、税理士、販売士、
司法書士、宅建取引主任者、不動産鑑定士	

これら銀行員として不足していると思われるキャリアや今後開発を要するキャリアについては、前述のとおりであるが、中高年齢者層への対応は、結局採用時点から、一人ひとりの行員に対して、キャリアプランに沿いながら、最終着地に向けて準備をすすめるという観点がどうしても必要となる。

高度経済成長期には、大量に人材を確保し業容の拡大に力を入れたのは何も銀行だけではないが、第1次、第2次オイルショック後の金融界をとりまく環境変化は、非常に激しく、厳しいものがある。人員の削減と収益確保のため、業務研修が主体となり、男子行員は昼間はほとんど営業店にはおらず、ほぼ全員が渉外に出ており、支店長といえども朝から夕方まで得意先回りをしている例が多い。

このような状況の中で、中高年のキャリアプランをどのように組みこみ、本人の自覚を促していくかは、これからの大きな課題である。

また一方では、本問題に取り組むにあたって、経営者（担当役員）とのコンセンサスが十分得ることができるか——教育自体経営の足しにならないという古い経営者概念にとらわれていることはないだろうか、退職後の生活設計まで教育すべきでないとの認識があるのではなかろうか、また研修を実施することが、退職勧告や肩たたきと勘違いされるというとり越し苦労をされているのではなかろうか——これらは担当者が一番心配している点であろう。しかし、今まで見てきたように、人事担当者が核となり、上に又組合に働きかけ、本来の趣旨を説得した結果、ほとんどの例が納得を得ることに成功している。これは現下の諸環境が本問題への対応に対しフォローの風となっていることから、前述のような経営者に対する不安はないとあってよいであろう。今後地方銀行としても更に中高年齢者層の諸対応に力を入れていくこととなろう。

最後に第3表で行内での新しい職務開発にかかる講習会カリキュラムを掲げたが、このような講習会をスムーズに行内に定着させるためには、前にも述べたとおり、採用後のライフステージ、CDPに合わせた人事と研修のリンクが重要である。このため新しい人事体系のモデルとして考えられるひとつの例（第4表）を参考までに掲げておきたい。

（豊島洋二）



(第1表) 地方銀行における中年問題への対応

(昭和59年度、44行)

項 目	内 容
1. 担当セクション名と人員	① 人事部内に「人事課」、「人事相談室」 「進路相談室」を設けて対応 34 (行) ② 特に専担をおいていない 9 ③ 検討中 1
2. 出向先企業 (注) 出向者は50歳以上 で出向となっている場合	① 関連会社 (44行中) 178 (社) 出向者数 821 (名) (1行平均約20名の出向) ② 取引先企業・団体 (43行中) 899 (社) 出向者数 1,018 (名) (1行平均約24名の出向)
3. 研修会の実施状況	① 実施している 16 (行) ② 検討中 (含実施予定) 12 ③ 実施せず 16  (合計) 44
4. 研修会名称 (例)	「税務講習会」、「熟年プランセミナー」 「これからの人生設計」、「総務・経理実務講 座」、「企業経営実務研修」、「業務役研修」、 「土曜セミナー」、「ガイダンス研修」、「生 涯人生設計講座」、「中高年教養講座」、「定 年延長アドバイザー説明会」、「進路研究会」

(第2表) 中高年例者対策講習会

カリキュラム例 < 外部出向者向け >

第 1 日 目	第 2 日 目
開 講	
人事部長挨拶 (研修の意義)	当行の高齢化の現状と定年制 出向制度
高齢化社会と生涯設計	先輩 (出向者) との座談会
(昼 食)	(昼 食)
55歳前後の税金と法律	出向先企業の期待するもの
中高年からの健康管理	自己啓発援助策 アンケート (感想、研修に望むもの)
(夕 食)	閉 講
グループ討議 (仕事への取組姿勢)	

(第3表) 中高年齢者対策講習会カリキュラム例<内部の新しい職務担当者向け>

	0	10	11	12	1	2	3	4	5	6
第一日目		10:30	開講 人事部	オリエンテーション ほか 人事部	昼	〇〇役の権限と給与体系 人事部		年金について 人事部		座談会 (夕食会を兼ねて) 研修所食堂
第二日目		心身の健康管理 人事部医務室	生涯生活並びに 経済設計 人事部	食	生涯生活並びに 経済設計 同左	〇〇役のあり方を考える 人事部		閉講 人事部		

(注) ①全員研修所宿泊とする(持参品・・・筆記具、印章、ノート、電卓、洗面具)  
 ②「〇〇役」は銀行によって違うが、人事役、業務役等。

(第4表) 新しい人事体系の考え方モデル (例)

( ) 枠内改正箇所

項目	年齢		項目		年齢		項目		年齢		項目						
	18	22	25	30	35	40	45	50	55	60歳	定年	65					
ライフサイクル のできごと			結婚(26) 第1子誕生(28)	第2子誕生(32)				第1子就職(50)	第1子結婚(54) 第2子就職(54)			第2子結婚(58)					
モデル																	
職位																	
能力開発の方向	職務体験による適性の把握と進路の模索 (前期 C. D. P.)			得意な分野をみきわめた能力の習熟 (中期 C. D. P.)			能力別・専門別適性に基づいた能力発揮 (後期 C. D. P.)			能力の再評価							
人事施策	入行 2年間 ○融資業務を6か月以上経験させる ○得意先・融資相談をそれぞれ最低1年以上経験 ○ローテーションのルール			窓口・得意先・顧客・本部(企画部門) ○未経験担務への配置に留意 ○ライソンの管理者・主管者育成への配慮			能力適性別配置 把握 ○適性の把握 ライソン管理者 把握 担当者 〇第1次面接 適性の把握による適材適所配置の推進 〇第2次面接 再配置・出向 〇第3次面接 再就職相談 〇第4次面接 職位交代(5:4)			実務考課重視 〇第1次面接 〇第2次面接 〇第3次面接 〇第4次面接 〇第5次面接 〇第6次面接 〇第7次面接 〇第8次面接 〇第9次面接 〇第10次面接 〇第11次面接 〇第12次面接 〇第13次面接 〇第14次面接 〇第15次面接 〇第16次面接 〇第17次面接 〇第18次面接 〇第19次面接 〇第20次面接 〇第21次面接 〇第22次面接 〇第23次面接 〇第24次面接 〇第25次面接 〇第26次面接 〇第27次面接 〇第28次面接 〇第29次面接 〇第30次面接 〇第31次面接 〇第32次面接 〇第33次面接 〇第34次面接 〇第35次面接 〇第36次面接 〇第37次面接 〇第38次面接 〇第39次面接 〇第40次面接 〇第41次面接 〇第42次面接 〇第43次面接 〇第44次面接 〇第45次面接 〇第46次面接 〇第47次面接 〇第48次面接 〇第49次面接 〇第50次面接 〇第51次面接 〇第52次面接 〇第53次面接 〇第54次面接 〇第55次面接 〇第56次面接 〇第57次面接 〇第58次面接 〇第59次面接 〇第60次面接 〇第61次面接 〇第62次面接 〇第63次面接 〇第64次面接 〇第65次面接 〇第66次面接 〇第67次面接 〇第68次面接 〇第69次面接 〇第70次面接 〇第71次面接 〇第72次面接 〇第73次面接 〇第74次面接 〇第75次面接 〇第76次面接 〇第77次面接 〇第78次面接 〇第79次面接 〇第80次面接 〇第81次面接 〇第82次面接 〇第83次面接 〇第84次面接 〇第85次面接 〇第86次面接 〇第87次面接 〇第88次面接 〇第89次面接 〇第90次面接 〇第91次面接 〇第92次面接 〇第93次面接 〇第94次面接 〇第95次面接 〇第96次面接 〇第97次面接 〇第98次面接 〇第99次面接 〇第100次面接		能力考課重視 〇第1次面接 〇第2次面接 〇第3次面接 〇第4次面接 〇第5次面接 〇第6次面接 〇第7次面接 〇第8次面接 〇第9次面接 〇第10次面接 〇第11次面接 〇第12次面接 〇第13次面接 〇第14次面接 〇第15次面接 〇第16次面接 〇第17次面接 〇第18次面接 〇第19次面接 〇第20次面接 〇第21次面接 〇第22次面接 〇第23次面接 〇第24次面接 〇第25次面接 〇第26次面接 〇第27次面接 〇第28次面接 〇第29次面接 〇第30次面接 〇第31次面接 〇第32次面接 〇第33次面接 〇第34次面接 〇第35次面接 〇第36次面接 〇第37次面接 〇第38次面接 〇第39次面接 〇第40次面接 〇第41次面接 〇第42次面接 〇第43次面接 〇第44次面接 〇第45次面接 〇第46次面接 〇第47次面接 〇第48次面接 〇第49次面接 〇第50次面接 〇第51次面接 〇第52次面接 〇第53次面接 〇第54次面接 〇第55次面接 〇第56次面接 〇第57次面接 〇第58次面接 〇第59次面接 〇第60次面接 〇第61次面接 〇第62次面接 〇第63次面接 〇第64次面接 〇第65次面接 〇第66次面接 〇第67次面接 〇第68次面接 〇第69次面接 〇第70次面接 〇第71次面接 〇第72次面接 〇第73次面接 〇第74次面接 〇第75次面接 〇第76次面接 〇第77次面接 〇第78次面接 〇第79次面接 〇第80次面接 〇第81次面接 〇第82次面接 〇第83次面接 〇第84次面接 〇第85次面接 〇第86次面接 〇第87次面接 〇第88次面接 〇第89次面接 〇第90次面接 〇第91次面接 〇第92次面接 〇第93次面接 〇第94次面接 〇第95次面接 〇第96次面接 〇第97次面接 〇第98次面接 〇第99次面接 〇第100次面接		能力再評価による担務交代・配置 〇第1次面接 〇第2次面接 〇第3次面接 〇第4次面接 〇第5次面接 〇第6次面接 〇第7次面接 〇第8次面接 〇第9次面接 〇第10次面接 〇第11次面接 〇第12次面接 〇第13次面接 〇第14次面接 〇第15次面接 〇第16次面接 〇第17次面接 〇第18次面接 〇第19次面接 〇第20次面接 〇第21次面接 〇第22次面接 〇第23次面接 〇第24次面接 〇第25次面接 〇第26次面接 〇第27次面接 〇第28次面接 〇第29次面接 〇第30次面接 〇第31次面接 〇第32次面接 〇第33次面接 〇第34次面接 〇第35次面接 〇第36次面接 〇第37次面接 〇第38次面接 〇第39次面接 〇第40次面接 〇第41次面接 〇第42次面接 〇第43次面接 〇第44次面接 〇第45次面接 〇第46次面接 〇第47次面接 〇第48次面接 〇第49次面接 〇第50次面接 〇第51次面接 〇第52次面接 〇第53次面接 〇第54次面接 〇第55次面接 〇第56次面接 〇第57次面接 〇第58次面接 〇第59次面接 〇第60次面接 〇第61次面接 〇第62次面接 〇第63次面接 〇第64次面接 〇第65次面接 〇第66次面接 〇第67次面接 〇第68次面接 〇第69次面接 〇第70次面接 〇第71次面接 〇第72次面接 〇第73次面接 〇第74次面接 〇第75次面接 〇第76次面接 〇第77次面接 〇第78次面接 〇第79次面接 〇第80次面接 〇第81次面接 〇第82次面接 〇第83次面接 〇第84次面接 〇第85次面接 〇第86次面接 〇第87次面接 〇第88次面接 〇第89次面接 〇第90次面接 〇第91次面接 〇第92次面接 〇第93次面接 〇第94次面接 〇第95次面接 〇第96次面接 〇第97次面接 〇第98次面接 〇第99次面接 〇第100次面接		〇50歳以降選定年制(早期退職優先制度)の導入 〇後期 C. D. P. における進路相談 〇昇格認定評価の導入	
退職一時金・年金	自動昇格			昇格認定評価 筆記認定 面接認定			能力考課重視			実務考課重視		退職一時金 支給時期60歳 (注) ○54歳で職位交代することにより役手減額 ○55歳で本給、減額					
給与体系	初任給			本給			本給			家手 役手 調整給新設		役手 本給					