

人的資本経営の 取組み



「地域のクオリティ向上に 貢献できる人材の育成を目指して」

株式会社 北國フィナンシャルホールディングス
常務執行役員 人材開発部長
横越 亜紀



人的資本経営が実を結ぶとき

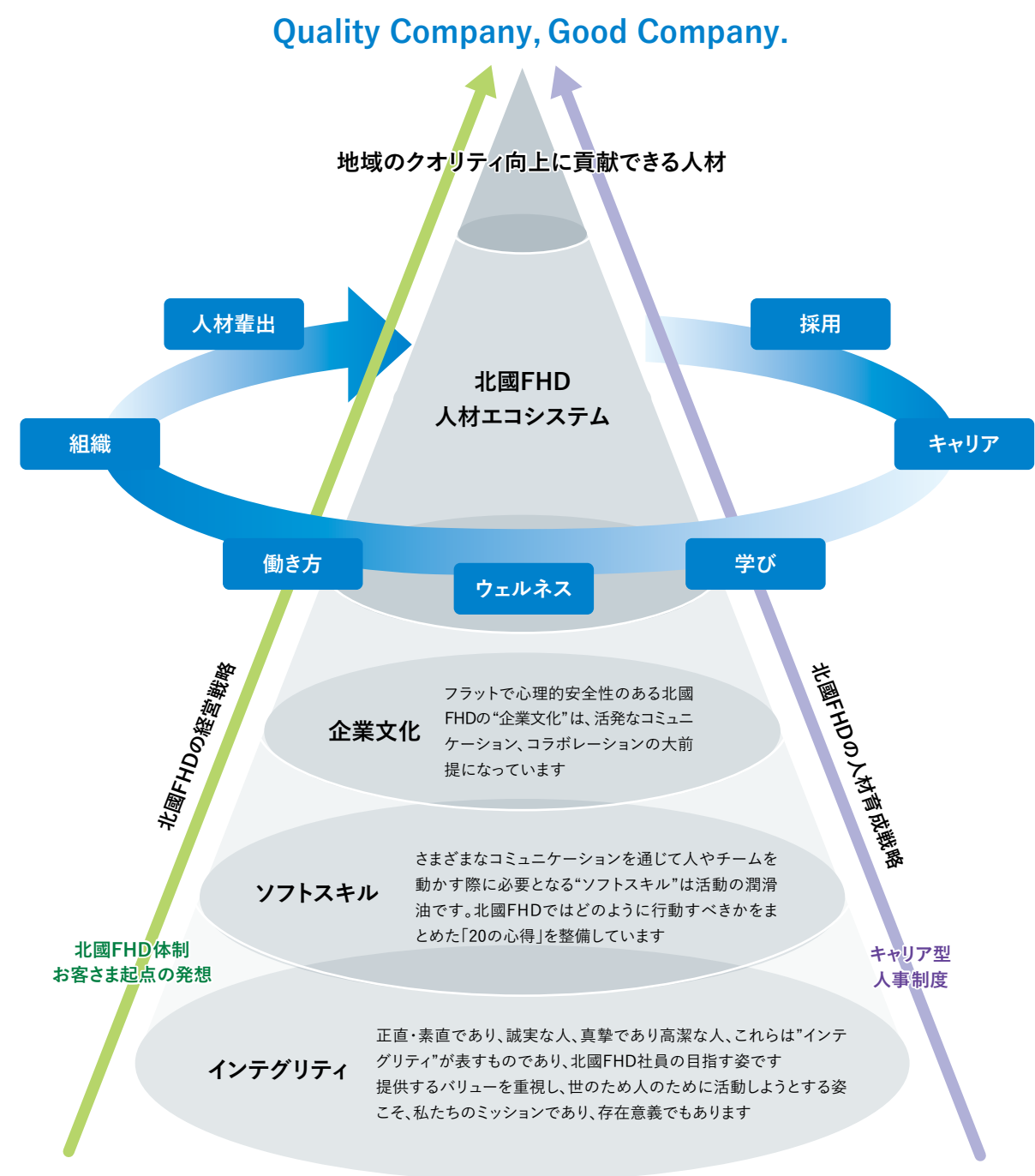
2023年春、嬉しいニュースがいくつかありました。
まず、2月に「人的資本リーダーズ2022」で、全国530社超の企業の中から、特に優れた人的資本経営や情報開示の取組みを行っているリーダー企業10社に選ばれ、表彰を受けました。
翌3月には、前年の北國銀行に続き、北國フィナンシャルホールディングスとして「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」の認定を受け、当社グループが、社員の心身の健康を大切にするホワイト企業であることが広く知られることになりました。
さらに、時を同じくして「第13回日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の地方創生大臣賞に選ばれ、社員やその家族、お客さま、地域社会、株主の皆さまを大切にしている会社として表彰されました。
いずれも、過去20年間にわたり、システム戦略や組織能力向上、営業戦略の改革を進めてきた当社が、ついに大本命である「人」に関わる施策に着手し、キャリア型人事制度を導入したことが、少しずつではありますが実を結び、社外の皆さまからご評価いただけたことの証であると考えています。
また、2022年8月に発刊した「人財のブラッシュアップが企業と地域を元気にする」は、当社社員が共同執筆した書籍の第4弾です。これまで多くの方からご質問をいただいていた業績評価や人事制度の詳細、具体的な経緯や変革の要諦をまとめたもので、皆さまからは「なぜDXなどの先進的な取組みをこのスピードで成し遂げられたのかがよく分かった」というお声をいただくことが増えました。当社の取組みが広く皆さまの知るところとなり、ひいては組織能力向上に寄与していることも、嬉しく思っております。

経営戦略と人材育成戦略

当社が目指す「Quality Company, Good Company.」を実現するために、一番大切なのは、言うまでもなく「人材」です。経営戦略が日々アップデートされるのに伴い、必要となる人材要件も高度化・専門化してきました。当社では、経営戦略に合わせて人材育成戦略もアップデートを続け、地域のクオリティ向上に貢献できる人材を育てるべく、さまざまな施策を打ってきました(P100 人事変革ストーリー参照)。
社員が最大限のパフォーマンスを発揮するために、欠かすことができないのは、企業文化です。
職位や年齢にとらわれず活躍の場があるフラットな組織や、自由な議論ができる心理的安全性の高い企業文化が、新しいビジネスへの挑戦を支え、かつて「石橋をたたいても渡らない」と言われていた当社を「先進的、DXの先行事例」と呼ばれるまでに進化させました。
上意下達や縦割文化の昭和型の組織から、フラットでアジャイル志向の令和型の組織に変わり、私たちはチームや会社を超えた絶え間ないコミュニケーションを通じて、自ら考え、答えを出していかなければなりません。社員一人ひとりがインテグリティを備え、ソフトスキルに富んだ人物であればこそ、その議論は「誰が言ったか」ではなく「何を言ったか」が重視され、より有意義なものになり、当社がスピーディーにイノベーションを進めていく原動力となっています。
このような、地域全体のクオリティ向上という理念に共感し貢献することができるプロフェッショナル人材を育成するために、他に例を見ないキャリア型人事制度を導入し、「人材エコシステム」を循環させています。

北國FHDの「人材エコシステム」とは

当社の「人材エコシステム」は、採用から育成、退職後のセカンドキャリアに至るまでの、一貫した人材育成のフレームです。当社の人材育成戦略の土台にあるのは、「インテグリティ」です。採用や登用において、「インテグリティ」は欠かすことのできない要素です。そして、「20の心得」に象徴されるソフトスキルを備えた人材が、コミュニケーションとコラボレーションに富んだ企業文化を作り上げます。この企業文化があってこそ、当社の「人材エコシステム」が有効に機能します。「人材エコシステム」の起点は、企業理念・ブランド理念に共感した多様な価値観を持った人材の「採用」です。採用した人材が自分自身のキャリアプランと向き合い、それに向け歩む姿に対し、当社は学びの機会や心身の健康(ウェルネス)をサポートしています。また、より柔軟な働き方ができるように働き方に関する制度のアップデートを続け、誰もが活躍できるフラットな組織づくりをしています。その結果、当社でさまざまな経験を積み、スキルを身につけた人材は、当社を飛び出し、地域企業の経営者や経営幹部として地域のクオリティ向上に力を発揮しています。



北國FHDの「キャリア型人事制度」とは

2022年3月、当社は人事制度を「キャリア型人事制度」に改めました。社会環境の変化を受け、2018年頃より人事制度見直しに関する議論を開始し、本格的なプロジェクトとしてスタートしたのは2020年の春でした。「正解のない変化の激しい時代にマッチした人事制度とはどのような制度か」、「あるべき人材育成の姿はどのようなものか」等、ひとつずつ模索しながら、これまでの人事制度の焼き直しではなく、ゼロから創り上げました。創り上げる過程で大切にすることは、社員一人ひとりのキャリアに寄り添うことです。人材エコシステムがしっかりと機能し、地域のクオリティ向上、当社の理念実現につなげていくための、どこにもない人事制度です。

人事制度見直しの背景

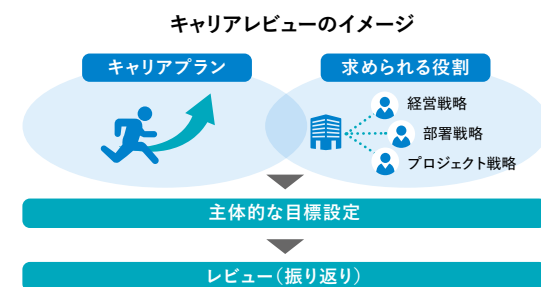
近年、人口減少・少子高齢化の進行やデジタル化・グローバル化進展により当社を取り巻く社会環境は変化し、各企業のビジネスモデルも変容してきています。このような中、お客さまのニーズも多様化・専門化し、私たちに求められる役割は「伝統的な銀行業務を正確かつ着実に遂行して欲しい」というものから「ビジネスモデルを俯瞰し、状況に応じた専門的なサポートなど高い付加価値を提供して欲しい」へと変化していきました。これらのニーズに対応するためには、従来型の年功序列型の組織ではなく、多様な人材がコラボレーションすることで新たなイノベーションを創造できる組織であることが必要であり、多様な人材がスキルを磨きながら、地域のクオリティ向上に力を発揮できるような制度を創る必要がありました。

「キャリア型人事制度」3つの特長

- 社員の人材育成とキャリア自律を目的とした“キャリアレビュー”
- 役割や提供バリューに着目した“対話を通じた賃金決定”
- 人材の流動化に対応した、“退職金制度の変革”

●社員の人材育成とキャリア自律を目的とした“キャリアレビュー”

変化の激しい時代に組織が成長するためには、社員一人ひとりの成長が重要であり、受け身ではなく能動的にキャリアプランを考え、個々の自己成長につなげることが求められています。そのため、一人ひとりのキャリアを実現し、組織の中で期待される役割を果たすために、仕事(行動)をレビュー(振り返り)することを仕組み化した「キャリアレビュー」を取り入れました。従来の業績査定や人事考課を廃止し、定量的なものさしで社員を評価するのではなく、社員の成長とキャリア自律のための対話に重点を置いた仕組みとしました。



●役割や提供バリューに着目した“対話を通じた賃金決定”

これまでの人事制度では、職能資格制度に一部役割等級の考え方を盛り込んだ制度を採用していましたが、これを廃止し、スキル・役割・生産性・貢献度という4つの要素に着眼点を置いた賃金体系に移行しました。賃金の決定については、自部署のリーダー(上司)だけでなく、業務に関連する他部署のリーダーなど周囲からの声を聞き、全社的な対話を通じて最終的な賃金の決定を行いました。今回の移行を通じて、職能資格に現れていた年功序列色から脱却し、役割や提供するバリューに基づく賃金体系に近づけることができました。



●人材の流動化に対応した、“退職金制度の変革”

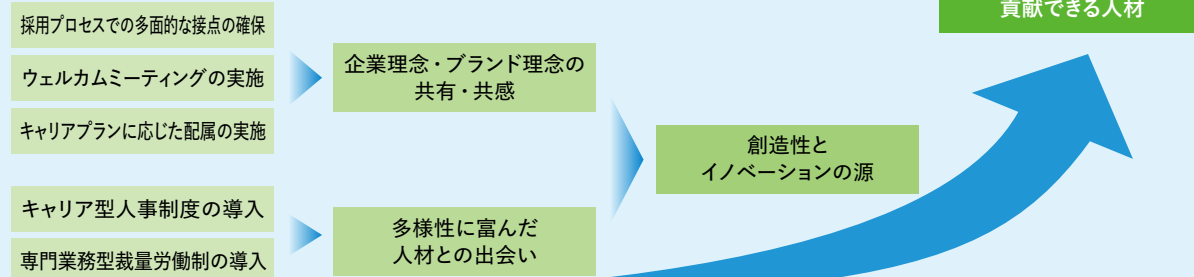
これまでの人事制度の下で賃金以上に年功色が強かったのは退職一時金制度です。人材の流動化が進む中、多様なバックグラウンドを持つ人材に私たちの仲間に加わってもらうためには抜本的に制度を変革する必要がありました。賃金を年功序列色から脱却したのに合わせ、退職一時金は賃金の一定割合を毎月の賃金に上乗せして支払うという、大胆な見直しを行いました。賃金には年功色がないことから、自ずと退職金相当の上乗せ部分も年功色は無くなっています。これにより、キャリア採用で入社する社員が勤務年数が短いという不利益を被ることなく活躍できる賃金体系を準備することができ、多様な人材を迎え入れる土壌が整いました。上乗せ部分は“キャリア支援金”と名付け、確定拠出年金に拠出することにより、将来のライフプランに備えたり、さまざまな学びの自己投資にも活用したりすることが可能となり、まさに一人ひとりのキャリアを支援するための制度として生まれ変わりました。

採用

当社の企業理念・ブランド理念に共感した人材を採用することで、コラボレーションの幅を広げ、イノベーション創造につなげています。また、多様なバックグラウンドは、イノベーション創造の原動力になると考え、新卒採用に偏重せず、意識的にキャリア採用に力を入れております。当社の求める人材像は、インテグリティを備え、当社の企業理念・ブランド理念に共感している人材です。言い換えると、当社と同じ「志」を持ち、人々の生活や社会をより良いものとするために、ともに歩むことのできる仲間です。また、地域のクオリティ向上に貢献するために、高い専門性と構想力を持ち、新たな価値創造のために、自分自身のスキルを磨き続けることのできるプロフェッショナルであることも大切であると考えています。

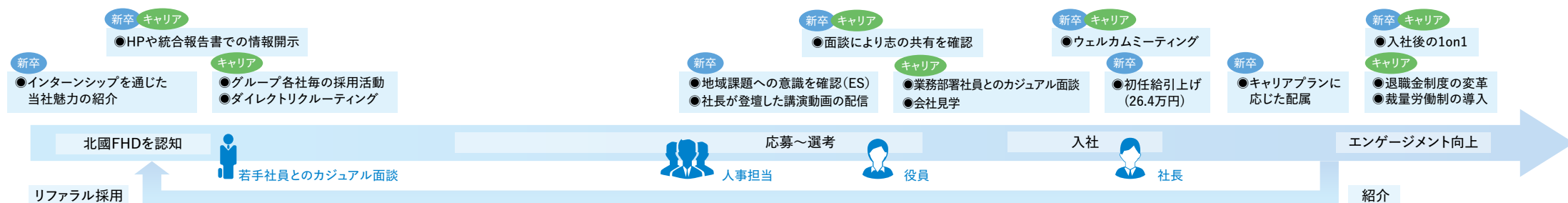


採用のストーリー



採用プロセスでの多面的な接点の確保

応募から選考、入社に至るまでの間、社長を含めた当社社員との多面的な関わりを多く設け、企業理念・ブランド理念への共感＝「志」の共有を確認し、入社後もモチベーション高くパフォーマンスを最大限発揮できるよう働きかけを行っています。



ウェルカムミーティングの実施

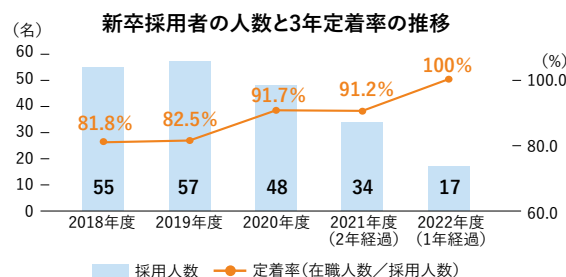
2022年4月より従来の式典的要素の強い入社式に替わり、グループ各社の新入社員と社長がカジュアルな雰囲気で行う「ウェルカムミーティング」を実施しています。対話を通じて、当社グループの目指したい姿や戦略の目的などの理解を深める場として定着しています。



新卒採用者(写真上 2023年4月)
キャリア採用者(同下 2023年5月)とのウェルカムミーティング

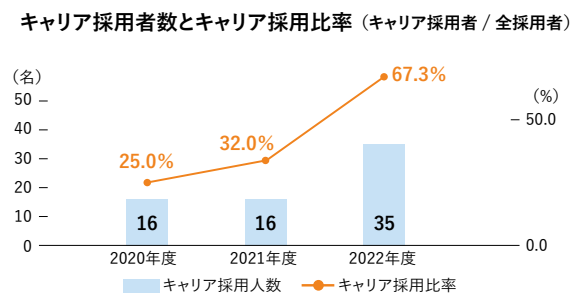
キャリアプランに応じた配属の実施

社員が自身のキャリアと向き合い考える「キャリア型人事制度」に基づき、2022年の新卒採用者より、対話を経て希望する仕事に配属する取組みを始めました。その結果、2022年入社の新卒採用者は1年定着率100%と高いエンゲージメントが示されました。



キャリア型人事制度の導入

雇用の流動化が進む中、退職金制度の変革や、対話を通じた賃金決定(年功色の排除)を通じて、多様なバックグラウンドを持つ人材が勤続年数による不利益を受けず活躍できる環境が整っています。職種としては、システム人材やコンサルティング人材、デザイン人材からの応募が多く、多様な人材が地域のクオリティ向上のために仲間に加わっています。全採用者に占めるキャリア採用者の割合は50%以上とすることを意識して採用しています。



専門業務型裁量労働制の導入

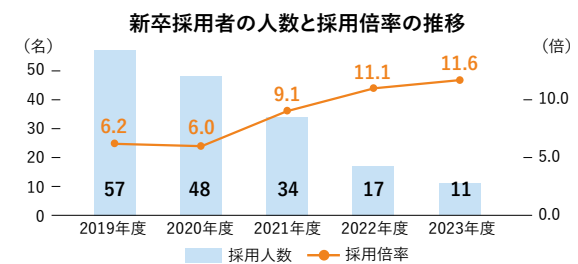
2022年3月のキャリア型人事制度において、北國FHDではグループ全社で統一の就業規則と報酬体系を導入しています。一方、高度なスキルを持つ専門人材を採用するため、一部のグループ会社では専門業務型裁量労働制を採用し、働き方や報酬体系など、採用したい人材のニーズに合わせた柔軟な雇用ができる体制を整えています。

選考時の取組み

可能性に富んだ新卒学生の採用で一番重視しているのは「仕事を通して何を成し遂げたいのか」という学生の想いが、北國FHDの企業理念・ブランド理念と一致しているか、「志」を共有できているかという点です。当社では、エントリーシート(ES)や面談の機会に角度を変えて「志」確認をしています。地域の課題を自分事として捉え、向き合うことができる学生との出会いを求めています。新卒採用は中長期を見据えた“投資”です。将来の創造性の源でもあるため、学び続ける姿勢や意欲も重視しています。

学生との接点増加に向けて

採用倍率は当社認知度の指標となるものです。ここ数年、当社の新卒採用における採用倍率は上昇こそしていますが、これは採用数の減少ならびに地域金融機関に対する学生の関心が向いていないことに起因していると分析しています。当社は銀行の枠にとらわれないプロジェクトに参画できる会社という魅力をこれまで以上に発信してまいります。

部署紹介を経て
希望した監査部へ

北國FHD 監査部
2022年入社 岡田 修斗



生まれ育った地域の発展に最も貢献できる会社だと思い、北國フィナンシャルホールディングスへの入社を決めました。研修期間中にグループ内各社や部署がどのような業務を行っているかを紹介する“部署紹介”の時間が設けられ、仕事のイメージを持つことができました。

私は、将来のキャリア形成を見据え、まずは「北國FHD全体のリソースを自分の目で確かめたい」と思い、監査部を第一希望としました。

新人は法人営業(北國銀行 法人部)に配属されるだろうと思っていたので、監査部への配属が決まった時は、私の想いを受け止めてくれたこと大変驚きました。

業務経験が乏しいため継続的な自己研鑽は欠かせませんが、仕事を通じて大きなやりがいと日々の成長を実感しています。将来は、監査部での経験を活かして、お客さまの企業価値を向上するための業務に携わることで、地域の永続的な発展に貢献できる人材になりたいと考えています。

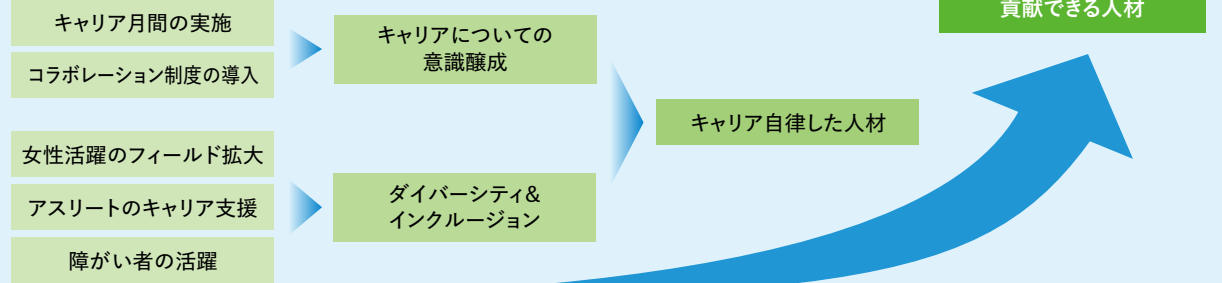
キャリア

これからの時代は個のキャリアの時代だと言えます。変化の激しい時代においてキャリアに正解はなく、常に自身のキャリアに向き合い、考え続けることが求められています。当社では、会社主導のキャリア形成ではなく、“これに取り組みたい”という社員一人ひとりの想いを大切にするため、社員のキャリア形成に寄り添い、サポートする取組みを進めています。

また、多様なキャリア形成が進むことで、コラボレーションした際のエネルギーが最大化すると考え、女性の活躍、アスリートの活躍、障がい者の活躍といった視点からのキャリア形成サポートにも高い意識で取り組んでいます。キャリア形成をサポートすることで、社員の働きがいを刺激し、高いエンゲージメントで地域のクオリティ向上に取り組むことを目指しています。



キャリアのストーリー



社員のキャリア自律

社会環境の変化と、お客さまのニーズの多様化・専門化に対応し組織が成長するためには、地域のクオリティ向上に貢献できるプロフェッショナルな人材の育成が重要となります。そのためには、社員一人ひとりが自らキャリアプランを描き、主体的かつ意欲的に目指す姿に向かって取組む必要があると考えています。

キャリアは一つではなくまた正解もありません。キャリアを山に例えた場合、高い山・低い山・険しい山など、どの山に登るのか、頂上までの道のりはどのルートで登るのか、どのような速さで登るのか、登るための準備は何が必要かなど、一人ひとりの価値観や考え方で全く違った選択となると思います。これになぞらえ、全社員が、自分は何を目指すのか、自分にとっての正解は何かを常に考え続け、自らの意思で選択していき、主体的にキャリア形成に取り組むことで、多様性・創造性に富んだイノベティブな組織となると考えています。

当社では、社員のキャリア自律のため「自分を知ること」「仕事を知ること」「さまざまな人との対話する機会」といったサポートが重要であると考え、各種体制の整備や新たな施策の導入などの取組みを行っています。

今後も、社員自身が自分のキャリアを自分で選び、自ら選んだキャリアに向けて積極的に努力を重ね、自己成長につなげていけるよう引き続きサポートしていきます。



全社員が1on1面談を実施

キャリア自律の第一歩として、まずは自分を知り、自分を活かすことが必要だと考え、当社では2019年から全社員に対し1on1面談を実施しています。

2022年度の1on1面談の実施記録件数は、全社員で42,000件を超え、社員一人ひとりのキャリア自律に向けた取組みが根付いています。

1on1面談の手法は、リーダーとメンバーでの月一回以上の定期的な面談を実施しています。1on1面談で重要なことは「メンバーに気づきの機会を与えること」です。メンバーが自身の興味関心、考え、価値観などを自己認知する機会としています。自分自身を知り、目指す姿・ありたい姿を思い描き、行動に移すことをサポートしています。



自社開発HRMシステム“Myキャリア”によるキャリアの可視化

社員の人材育成とキャリア自律のため、社員のプロフィール・スキル・キャリアプラン・業務経験などの情報を集約、可視化した自社開発のHRMシステム“Myキャリア”を2021年2月より運用しています。誰もが、ともに働く仲間のキャリアプランやそれに向けた取組みを見ることができ、刺激になっています。また、各部署の紹介ページもあり、求められるスキルセットや自己啓発への助言も掲載されており、キャリアを考える上でのツールとしても活用されています。



キャリア月間の実施

自分自身のキャリアと向き合う機会を定期的に設け、キャリアについて重点的に考え行動する期間として、2022年11月の1か月間を「キャリア月間」と銘打ち「キャリアデザイン研修」や「キャリアに関する情報発信」を行いました。2023年5月に開催した第2回のキャリア月間では、社内の誰とでも1on1面談ができる「オーダーメイドのキャリア面談」や「キャリアに関する座談会」を実施しています。

キャリアデザイン研修の実施

自身のキャリアに向き合い、主体的かつ戦略的にキャリアプランを考え、行動する機会を提供するために「キャリアデザイン研修」を開催しました。約130名の社員が参加した研修では、自分自身のキャリアの棚卸しを行ったうえで、普段の業務では接点の少ない社員同士でグループディスカッションを行いました。参加者からは、「自分のこれまでの振り返ることで、自身の歩みや成長を改めて知る機会となり、グループディスカッションでは、部署や年代が違う方の考えを聞くことで、自分に無い視点を知ることができた」との声が多くありました。今後も、キャリアについての意識を醸成することで、キャリア自律した人材の育成につなげていきます。

オーダーメイドのキャリア面談

自身のキャリアプランの参考とし、当社の幅広い業務を知る機会として「オーダーメイドのキャリア面談」と称し社員間の1on1面談の機会を設けました。社員からの応募制で、営業部門社員からシステム部門社員への面談、一般社員から他部署の管理職への面談など立場や役割が違う社員同士の有効な面談の機会となりました。他の社員の価値観や経験・スキル・業務内容など多様な知見を取り込むことで、自身のキャリアを思い描き、キャリア実現への一歩を踏み出すきっかけとなっています。

コラボレーション制度

社員のキャリア支援や自らの可能性を試すためのサポートとして、本業以外の業務を社内副業にて行う「コラボレーション制度」を導入しています。2020年10月の開始以降、47の企画に対し、のべ526名が副業を行いました。このうち15名は、コラボレーション制度を契機に副業した部署に異動し、新たなキャリアをスタートさせました。コラボレーション制度の募集側となる部署としても、自部署社員だけでは出てこない発想やアイデアが生まれ、良い刺激となっています。今後も継続的に実施し、社員の自己成長とキャリアプランの実現につなげ、多彩な人材がコラボレーションすることでの組織の議論活性化やイノベーション醸成に寄与していきます。



キャリアサポートチーム

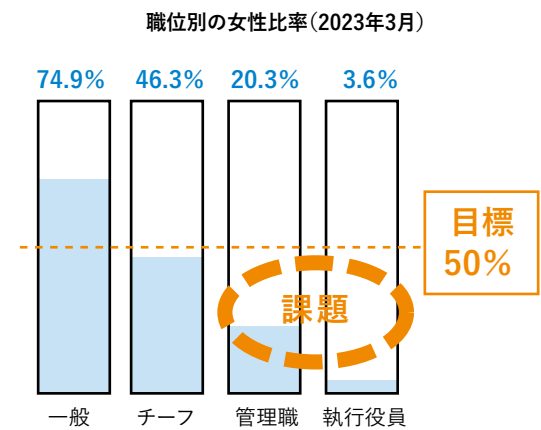
キャリア自律を専門的な観点からサポートするため、2021年5月にキャリアコンサルタントによる「キャリアサポートチーム」を発足しました。社員のキャリアに関する不安や悩みを第三者の視点で相談できる機会として、社内のキャリアコンサルタント有資格者にキャリア相談できる体制を整備しました。キャリアプランにつながる相談者の興味や関心事を対話から引き出し、相談者が自身について振り返り、ありたい姿を思い描き行動に移すための伴走支援を行っています。仕事に対する働きがいや、プライベートを含めた生きがいなど一人ひとりの人生が活き活きとし、ありたい姿に向けて主体的かつ積極的に取り組めるようサポートしています。

女性活躍のフィールド拡大

多様な価値観、考え方を持つ人材が集まることで、多面的かつ創造的な発想が生まれ、新たなイノベーションへとつながっていきます。性別にかかわらず意欲ある社員のパフォーマンスを最大限発揮するため、当社では女性の活躍を支援しています。出産などのライフイベントがあってもキャリアを中断することなく両立を実現し、誰もが活躍し、持てる能力を発揮することで、価値向上に貢献していきます。

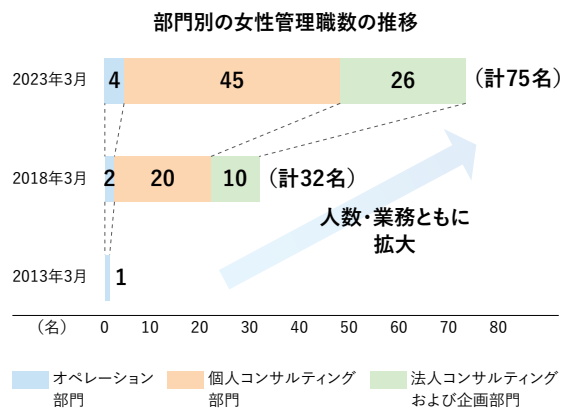
リーダーとしてマネジメントに携わる女性チーフ比率は46.3%と約半数まで到達しており、活躍する女性は年々拡大しています。女性管理職比率も20.3%と半数には至りませんが、5年前比で11.1%増加しており着実に女性の活躍の場は増加しています。一方で、女性執行役員は2023年3月で2名(比率3.6%)にとどまっており今後の女性活躍の課題と認識しています。

より多くの女性が活躍し、多様性に富んだ人材が集まるのがイノベーション創造につながると考え、組織の意思決定に携わる女性を増やし、経営者目線でのプロフェッショナルな人材へと成長していくことを今後も促進していきます。志高く、意欲ある女性の活躍の幅を狭めず、キャリアを重視した挑戦への後押しと多様な経験の蓄積を積極的に支援していきます。



多様な業務で活躍する女性管理職

女性活躍の視点は職位という枠だけでなく、業務の多様性という視点も大切です。当社では2012年4月に初の女性管理職が誕生し、今では75名とその数を増やしています。業務という視点では、オペレーション部門を皮切りに、個人コンサルティング部門、法人コンサルティング部門、プロジェクト企画部門と活躍の場は広がっていますが、伝統的な銀行業務や個人コンサルティング部門に比重が寄っていることに課題を感じています。課題としている執行役員(経営人材)の女性比率を高めるためには、より経営に近いとされるプロジェクト企画部門での女性活躍の場を拡げていく必要があると認識しており、今後の人材配置の中で、実現していきたいと考えています。



ソフトスキル開発研修の実施

コミュニケーション能力やファシリテーション能力、ロジカルシンキングなどソフトスキルの課題を抱える女性社員が多い点をふまえて、「ソフトスキル開発研修」を実施しました。女性管理職を中心に66名が参加し、仮説検証能力と論理的な思考による問題解決力の向上、コミュニケーション・ファシリテーション能力向上のためのカリキュラムに取り組みました。研修で習得した知識は、チーム戦略の立案にも活用されチーム運営に効果を発揮しています。

学びをきっかけに経営者や起業家を目指して

BPOマネジメント 経理管理部
荒木 文葉



マネジメント職であるグループ長となり、今後のキャリアに漠然とした不安を抱えていた時、社内にて公募されていた大学院(MBA)に、「経営について体系的に学ぼう」と決意し申し込みをしました。

子育てしながらの大学院生活はとてもハードですが、家族の支えもあって、来春の卒業が見えてきました。

インプットした知識をアウトプットすることで、学びと実践の好循環を実感していますが、MBAでの一番の収穫は、社外のクラスメイトとディスカッションすることで、多様な考えや価値観に触れ、視野が広がったことです。企業再生のプロ経営者や起業する先輩や同期の話聞くことで、経営者や起業家といった選択肢が身近になり、自分のキャリアプランとして描くようになりました。今は社会貢献活動の副業でオーナーシップを発揮することにチャレンジしていますが、社内でもオーナーシップ、イントレプレナーシップを持ち、世の中に価値提供できるようリーダーになっていきたいと思っています。

アスリートのキャリア支援

当社内には、女子ハンドボールで日本リーグ9連覇中の“北國銀行Honey Bee”というチームがあります。Honey Beeで活躍している選手は、昼はオフィス、夕方はハンドボールコートで業務・活動し、ビジネスパーソンとアスリートの両立を果たしています。当社では、選手引退後のキャリアを考え、ビジネスパーソンとしてのキャリア開発をサポートしています。

アスリートエンジニアを憧れから現実に

北國銀行 システム部
北國銀行Honey Bee #17
吉留 有紀



Q1. システム部での業務を希望した理由を教えてください。

オフィスでの仕事を検討する中で、「アスリートエンジニア」という言葉に惹かれ“面白そう、やってみたい”と純粋に感じました。今までも選択を迫られたときは、「心躍る方を選択しよう」と決めており、未知の世界に挑戦することに期待感が高まりシステム部を希望しました。

Q2. システム部での業務内容を教えてください。

配属から1年間、アスリート向けエンジニア育成カリキュラムに取り組みました。システム業務に必要な基礎知識を学びながら実際にコードを書き、画像の表示や配置調整等の簡単なトレーニングから始まり、ステップアップとして旅行サイトのホームページ作成、最終課題では自作のwebシステムの作成を行いました。カリキュラムが進むにつれ普段目にしないプログラミング言語ばかりが並び、言語の意味やどういった処理が行えるかなどを理解することに苦労しました。システム知識がゼロだった私ですが、カリキュラムを終える頃にはエンジニアとしてのスキルや考え方が身に付いていることを実感することができました。



Q3. 今後のキャリアや目指す姿を教えてください。

私はハンドボールを始めて14年目になります。これまでの人生の半分以上をハンドボールに注いできました。そのため引退後のキャリアは教員になってハンドボールを教えたいと考えていましたが、現在はエンジニアの道も視野に入れています。これまでは教員という一つの選択肢の中で生きていましたが、当社に入社しシステム業務に出会い、エンジニアとして働くための勉強を続ける中で、新しい自分を見つけることができました。今後は、私の強みであるコミュニケーション能力を活かし、北國FHDの社員としてより成長していきたいと思っています。

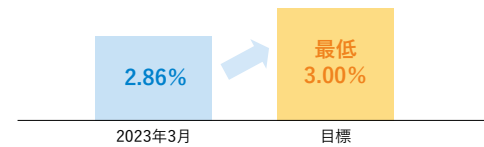
障がい者の活躍

障がいのある方もない方もともに活躍し、多様な特性を持つ社員が個々の適性に合わせて働ける環境を整備しています。障がいはハンディではなく、障がい者雇用方針のもとで採用から活躍までを支援しています。

【障がい者雇用方針】

- ▶ 障がい者採用の促進と人材の多様化
障がい者採用を促進させ、人材の多様化を図ることで多様な価値観を受け容れる体制を構築する。
- ▶ 障がい者の個性を重視した対応
障がい者一人ひとりが適性に合わせた働き方を行うことで働きがいのある環境を整備する。
- ▶ 障がい者雇用の理解・浸透
障がいを個性と捉え活躍の場を設け、一人ひとりを認める組織を構築する。

障がい者雇用率



誰もがチャレンジできる環境を活かして

北國銀行 オペレーション部
埋橋 浩樹

多くの障がい者の方が勤務し、バリアフリーなどのハード面はもちろん、障がい者に対する理解や配慮といったソフト面の体制が整っていた点から北國フィナンシャルホールディングスへの入社を決めました。

入社後は、北國銀行の事務部門を統括しているオペレーションセンターに所属し、個人のお客さま向けローンの事務を担当しています。具体的には、お客さまが申し込まれた各種ローンの申込内容確認から、ローン資金の振込までの一連の業務を担っています。金融機関関連の仕事が未経験であり、入社後数か月は戸惑うこともありましたが、周りの社員の方が優しく丁寧にサポートしてくれたこともあり、今では業務にも慣れ、毎日楽しく有意義に働いています。

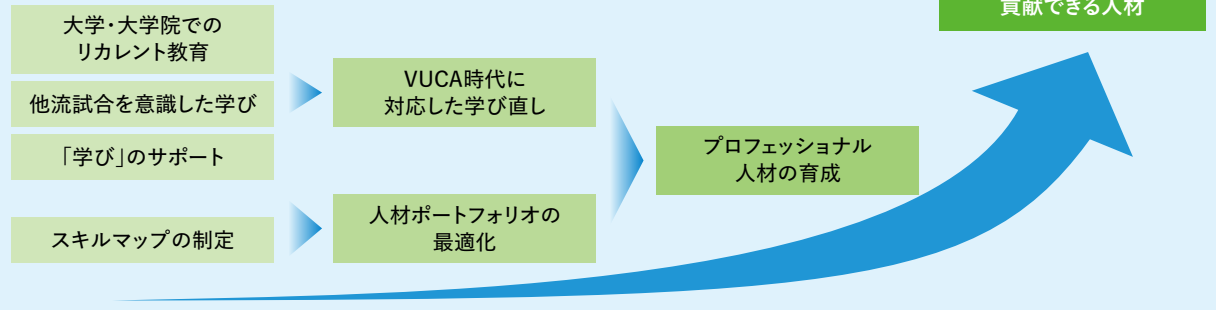
当社では、銀行業以外にもさまざまな業種のグループ会社があり、多種多様な業務があります。今後はこれまで培ってきたスキルを活かし、あらゆる仕事にチャレンジし、地域に貢献することができるよう取り組んでいきたいと思っています。

「学び」

地域のクオリティ向上に貢献できる人材には、「学び」が欠かせません。当社では、社員一人ひとりが考えるキャリアプランに沿った学びの場を提供しています。学びの内容は、銀行業務に固執しないVUCA時代に通用する学びを意識し、社外人材との他流試合も積極的に行っています。また、社員の自律的なリカレント教育を支援しており、30名を超える社員が大学や大学院での学び直しに取り組んでいます。学んだ内容は、社内でも共有することで組織全体のナレッジとして蓄積し、イノベーション創造につなげています。また、2022年よりスキル可視化の高度化に着手し、社内どこにどのようなスキルを持った人材がいるかを把握し、戦略に沿った人材ポートフォリオの最適化や戦略的な人材育成につなげていきたいと考えています。



学びのストーリー



プロフェッショナル人材の育成

当社では地域のクオリティ向上に貢献できる人材を「プロフェッショナル人材」と定義し、当社社員の目指す姿としております。プロフェッショナル人材とは、地域に新たな価値を創造するための知見・経験を持ち、その知見を時代に合ったものにアップデートするために学び続けることができる人と言い換えることができます。

この学びには“自律”というキーワードが付いており、会社からの押し付けでなく、社員自らが、自発的に「学び」に取り組むことを目指しています。

大学・大学院でのリカレント教育

社会で通用する市場価値の高い社員や、経営人材として地域に輩出する社員を育成していくためには、銀行業務固有のスキル取得では足りず、幅広いスキルを取得することが必要と考えています。当社では「学び」のフィールドを大学や大学院(MBA)にも広げ、VUCA時代に対応する人材の育成に力を入れています。

大学・大学院での学びは、経営戦略やマーケティング、事業構想やリーダーシップに至るまで多岐に渡っており、幅広いスキルの取得が可能です。

また、学びの成果のアウトプット機会として、卒業研究などで取り組んだ事業構想を発表しています。これらの発表から当社が参入する事業の着想を得ることもあり、新たなイノベーションの創出や「学び」の社内共有につながっています。

大学・大学院(MBA) 在学・修了者数		
	在学者数	修了者数
2021年3月	13名	0名
2022年3月	22名	5名
2023年3月	22名	11名

キャリア形成に役立つ大学院での学び

北國銀行執行役員ライフプラン部長
FDAlco取締役執行役員
藪野 秀章
(2022年3月 大学院(MBA)修了)



MBAの学習・仕事・家庭生活の三つのバランスをとることはとても大変でした。しかし、知識のインプットやアウトプット、深い考察を繰り返すことで、自身も大きく成長し、また、キャリアプランを考える上でとても有意義なものがあり、取り組んで良かったと感じています。MBAの学びにより、事象の細部に惑わされることがなく高い視座から俯瞰し、物事の本質を考察することができるようになった点が、現在のポジションで大いに役に立っています。自信をもって仲間にも勧められる学びだと思います。また、会社からの受講費用補助(※)は、学びへの決断を後押ししてくれた素晴らしい取組みであり、大変感謝しています。

(※)受講費用補助：大学院学費の2/3(200万円超)を会社が補助

他流試合を意識した学び

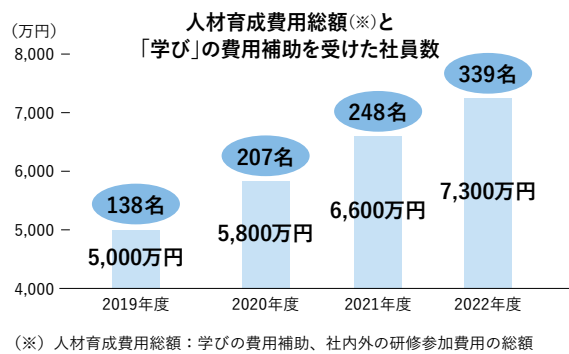
社会で通用する人材とは、どこでも通用するビジネススキルを持つことが必要です。当社では、そのようなビジネススキル取得のために外部コンテンツを積極的に取り入れています。構想する力、答えを導き出す力など、社内外で価値提供の際に必要なビジネススキルを身につけ、イノベーション創造につなげています。

また、そのようなビジネススキルは社外人材との交流の中で取得できるものと考えています。社外の学びの場を他流試合と位置づけ、社外人材を相手に議論やアウトプットを繰り返すことで、知識だけでなく実践する力も習得しています。他流試合で得た人材ネットワークは学びのコンテンツ修了後も続いており、幅広い業界の人材から刺激を受け続けることができます。

「学び」のサポート

学ぶ費用を一部補助

当社では、生産性向上により時間外労働が削減され、学びの時間を確保する体制が整備できています。プロフェッショナル人材育成のため、学びの時間を確保するだけでなく、難関資格試験の取得や外部コンテンツ受講などの自律的な学びに対して、受講料の半額から3分の2程度の補助を行っています。残る部分は個人負担としていますが、相応の個人負担がある方が自律的な「学び」に向けての姿勢がより現れ、学びの成果が大きくなると考えています。



公募制・ポータブルスキル重視の研修

当社では、自律的に学びに取り組んでもらうため、研修は原則公募制とし、自ら学ぶ内容を選択することで、一人ひとりのキャリアプランの実現に向けた学びに取り組んでいます。また、当社の研修の一例として、問題解決力の取得、チームパフォーマンスアップのためのDevOpsの理解と実践などがあります。また、ポータブルスキルのほか社会科学・人文科学などのリベラルアーツを学ぶことも経営や組織について自由な思考様式、行動様式が向上すると考えており、コンテンツの一つとして導入しています。

スキルマップの制定

ポータブルスキルが大切であることは言うまでもありませんが、プロフェッショナル人材の育成には業務に直結するハードスキルを向上させることも必要です。当社では、業務に必要なハードスキルを明示した“スキルマップ”を制定しております。「法人コンサル」「個人コンサル」「デジタル・IT」といったハードスキルについて知識と実践力の2軸でスキルレベルを判定しています。

社員の視点では、自身のキャリアプランに沿って身につけなければならないスキルが可視化され、何を学ぶ必要があるかを明確にすることができます。

また、会社の視点では、社員のスキルが可視化されることで、経営戦略に沿った人材ポートフォリオの最適化を図ったり、人材育成戦略の企画につながります。

運用開始から日が浅く、現状のスキルマップ対象業務は限定的ですが、順次対象業務を拡大させ、人材のポートフォリオ最適化、戦略的な人材育成につなげていきます。

「学び」の取り組み状況

当社では、社員一人ひとりがキャリアプラン実現のために自発的な「学び」に取り組んでいます。

2023年1月の調査では約85%の社員が自身が関心を持つ分野での「学び」に取り組んでいることが分かりました。地域のクオリティ向上に貢献するためには「学び」が欠かせません。今後も社員の学びが質と量の両面で充実するように取り組んでいきます。

「学び」への取り組み状況(人)
2023年1月調査 回答人数1,634人(複数回答)

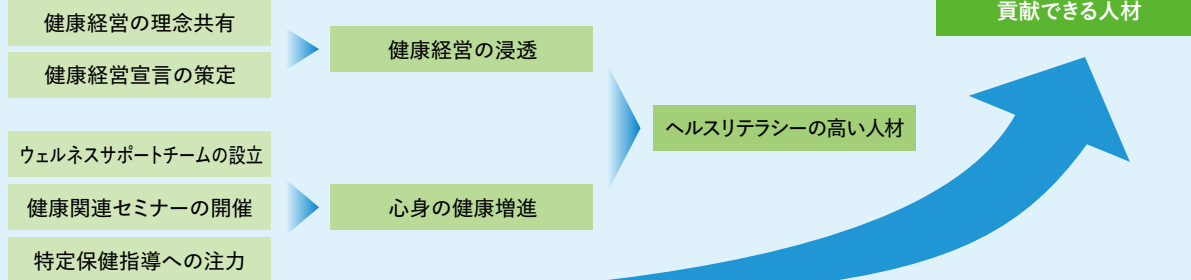
資格取得	728
講座受講	628
読書	931
その他	261
取組なし	239

ウェルネス

地域を支える存在として、社員が持てる力を最大限発揮するためには、心身両面の健康が必要不可欠です。社員の心身両面の健康を実現するため、経営陣を含めた会社・北國FHD健康保険組合・北國FHD社員組合の三者が密に連携し、健康でいることの大切さの周知、ワークライフバランスの実現、疾病の予防、働く環境の整備などに対し取組みを行っております。2023年春に、専門スタッフの拡充と組織化を行い、ウェルネスサポートチームとして社員の心身両面の健康につながる取組みを加速させました。当社の健康に対する取組みは、最終的には地域の健康につなげる活動に昇華させ、地域全体という枠組みでヘルスリテラシー向上、健康の維持増進に進化させていきます。



ウェルネスのストーリー

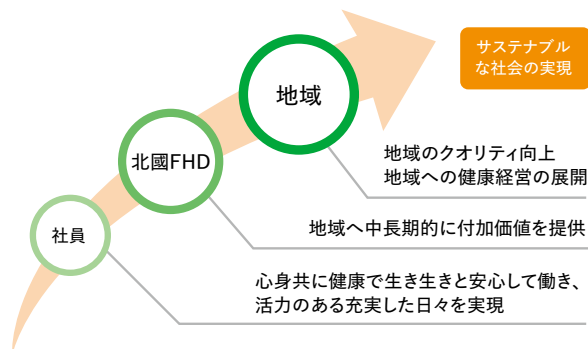


健康経営の理念共有

当社では、経営的視点から社員の健康をとらえ、社員への健康投資を通じて組織のパフォーマンスを最大化させ、地域のクオリティ向上・サステナブルな社会の実現を目指し「健康経営」を推進しています。

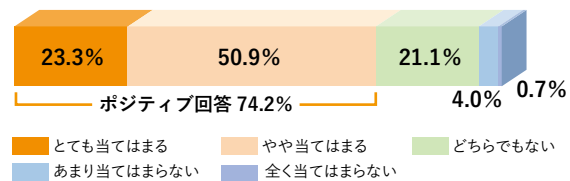
健康経営の実現は、社員の健康を起点とした企業価値向上につながり、経営戦略と連動する当社重要施策の一つです。このため、当社では健康経営を取締役会など経営レベルの会議体での議案とし経営層の関与を明確にするとともに、定期的実施しているウォーキングキャンペーンなど社員参加型の取組みを意識しています。

こうした全社的な取組み姿勢は、健康経営の理念共有につながっており、単に社員の健康を守るだけでなく、その先にある当社の目指す姿に向けた成長戦略として位置づけられています。



健康経営の浸透度合いについて社内調査を実施したところ、「会社が社員の健康に配慮している」という問いに対しポジティブな回答をした社員は74.2%となり、「どちらでもない」と中立回答した社員を含めると95%以上が、会社が実施している社員の健康に向けた取組みに共感していることが分かります。今後も、健康経営に関する取組みやアナウンスを継続することで、ネガティブな回答をする社員が限りなくゼロに近づくよう取り組んでいきます。こうしたPDCAが健康経営の主役である社員の主体性を高め、健康経営の実効性向上につながると考えています。

「会社が社員の健康に配慮している」回答割合
(2023年1月社内調査)



健康経営宣言の策定

北國FHD健康経営宣言を策定し、健康経営と企業理念・ブランド理念・当社が目指す姿との相関・取組方針を公開しています。この宣言は、健康経営に取り組む当社の姿勢を明確にし、社内外にコミットするものであり、当社における健康経営の拠り所となっています。

北國FHD健康経営宣言

北國FHDは、社員の健康こそが、企業理念「豊かな明日へ、信頼の架け橋を」に基づき、人々の生活をより良いものにし、より良い社会にするために活動する源泉であると考え、健康経営に取り組むことを宣言します。

●目指す姿

「次世代版 地域総合会社」として、顧客起点で幅広い領域におけるビジネスを展開し、地域のクオリティ向上に貢献することです。

●取組方針

1. 健康保持増進への積極的支援
健康経営の実現にコミットし、健康保険組合・社員組合との連携により、社員の健康保持増進を促進します。
2. 働きやすい職場環境づくり
社員の生活と仕事の調和を図り、働きがい・生きがいを感じられる職場環境づくりに努めます。
3. 健康経営の意識啓蒙
社員に健康経営の意義を浸透し、様々な取組みを通じた心身の健康づくりを支援します。

ウェルネスサポートチームの設立

社内には、保健師・管理栄養士・精神保健福祉士・産業カウンセラーなどの専門スタッフが常駐しています。これら専門スタッフによるウェルネスサポートチームを設立し、人材開発部・健康保険組合・社員組合が連携しています。社員の健康をテーマに定期的なミーティングを重ね、健康経営推進のPDCAを回しています。

また、産業医・メンタルヘルス嘱託医とも密に連携しているので、多様化・複雑化する職場環境においても、社員の心身の健康について、より専門的なサポートを行うことができる環境にあります。



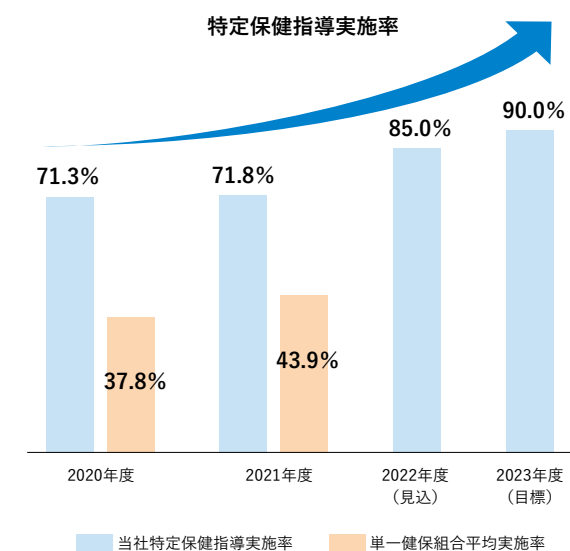
健康関連セミナーの実施

健康経営に社員が主体的に取り組むことができるよう、健康保険組合・社員組合によるさまざまなテーマでの健康関連セミナーを定期的に企画し、2022年度は「歯周病」「生活習慣病」「ストレスマネジメント」等をテーマに計11回実施しました。近年は、ITツールを活用したオンラインでのセミナー開催・アーカイブ配信を併用することで、場所と時間にとられない受講が可能となり、社員のヘルスリテラシー向上に大きく貢献しています。



特定保健指導への注力

社内の保健師・管理栄養士による特定保健指導に注力し、社員に生活習慣改善を促すことで重篤な疾病を防止するとともに、日常的な健康意識の向上につなげています。特定保健指導はオンラインも活用し、場所と時間に柔軟に対応することで実施率を大幅に向上させました。



人的資本経営の土台

健康経営は、社員の健康を起点に企業理念・ブランド理念実現を目指していく視点では、人的資本経営の土台と言えます。近年、当社が構築してきた健康経営に対する理念・体制・施策が評価され、2年連続で「健康経営優良法人」の上位認定である「ホワイト500」に認定（※）されています。

（※）2022年 北國銀行で認定、2023年 北國FHDで認定



働き方

“時間や場所にとらわれない働き方”は、社員全員の望みです。当社では、Microsoft Teamsやグループウェアなどのコミュニケーションツールを用い、ペーパーレスや情報の透明性向上を実現させ、時間や場所にとらわれない働き方につなげています。また、働きやすい環境を整えることが業務上の生産性の向上、社員エンゲージメントの向上につながると考え、働き方に関する社内制度を、社員の意見を聴きながら、より柔軟で多様な働き方が実現できるようにブラッシュアップを継続しています。

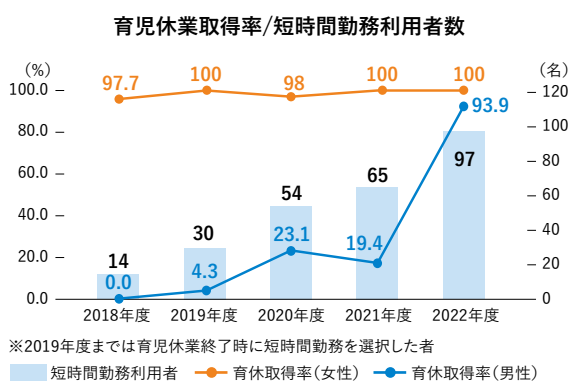
2023年3月には、祖父母向けの育児休業制度(グランパ・グランマ育休)を新設し、父母だけでなく祖父母も育児に関わることで、当社社員を通して地域全体の子育てを支援する取組みをスタートしました。



男性育児休業の取得促進

男性の育児参加は社会課題だと認識しています。育児は女性だけでなく夫婦ともに家族一体となって取り組むことを推奨し、男性が家庭内での家事や育児の役割を担うことで、より良い家族関係を構築し、仕事におけるモチベーション向上につながると考えています。

2020年頃より男性育休の取得促進を働き掛け、2022年3月からはそれまで5日間であった育児のための特別有給休暇を10日間に拡大し、男性の育児休業取得促進のため人材開発部長自らが制度内容や取得方法案内の旗を振っています。その効果は着実に現れはじめ、2022年度の男性育児休業取得率は93.9%まで上昇しました。今後も社会課題である男性の育児参加を進めるべく取り組んでいきます。



地域の子育てへの貢献

2023年3月に祖父母向けの育児休業制度(グランパ・グランマ育休)を導入し、子育て支援の対象を父母のみならず祖父母まで拡大しました。それにより、社内・社外の子育て世代をサポートでき、地域全体の子育てに貢献しています。“子育て”を通じた充実感から社員のモチベーションやエンゲージメントにも良い影響があり、2023年3月の導入以降、すでに7名が利用し、社員やその家族からも喜びの声があがっています。

夫婦でグランパ・グランマ育休を取得し育児参加

北國銀行 個人部
竹中 敏幸、竹中 桂子



育児休業取得に対する社内の雰囲気は自分が子育て世代だったころと比べ格段に良くなっており、制度を率先して利用することで会社全体の取得促進になればと思っていたところ、職場の後押しもあり、夫婦で取得しました。夫婦で孫にミルクを飲ませたり、おむつ替えをすることで娘に休息や買い物の時間を作れ負担を軽減できたと思いますし、私たちも双子の子どもたちのお世話が大変だった当時を思い出しながら楽しむことが出来ました。グランパ・グランマ育休があることで、遠慮なく親を頼れると娘からも好評でした。

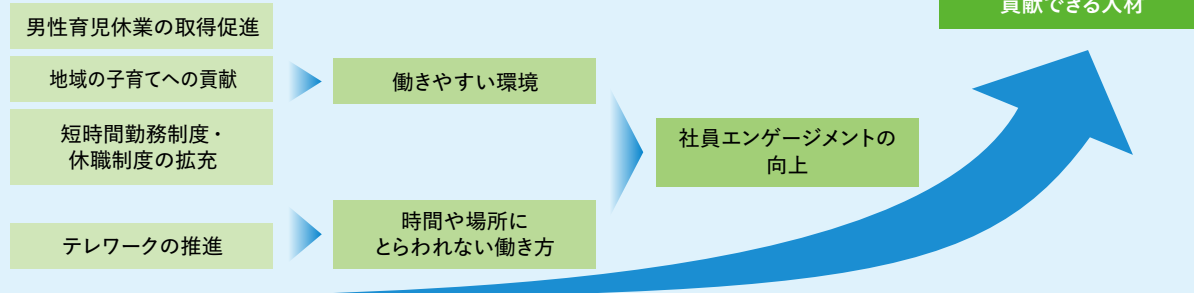
短時間勤務制度・休職制度の拡充

当社では社員の働きやすい環境を作るため、時間や場所にとらわれない働き方の実現を目指しています。2023年3月には、短時間勤務制度や休職制度、介護休業制度を利用しやすいように制度を拡充しました(法定以上の対応)。これにより一人ひとりの考え方に応じた働き方の実現や社内外で多様な学びや経験を積む時間を創出したり、パートタイマーの正社員化促進の一助となっています。

2023年3月の制度変更点

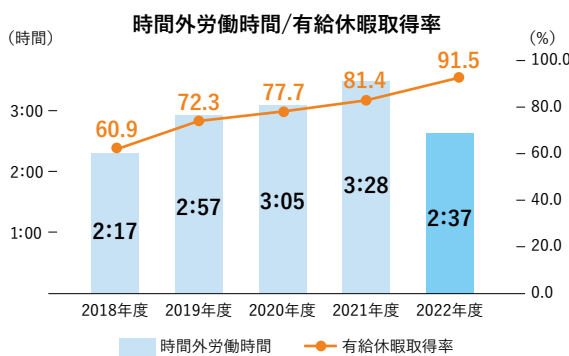
- 短時間勤務制度の時間選択肢拡大(5時間から7時間の範囲で30分刻みで選択可)
- 理由を問わない休職・短時間勤務制度の新設
- 介護休業取得可能期間の延長(1年間⇒2年間)
- グランパ・グランマ育休の新設

働き方のストーリー



より働きやすい環境へ

当社では、長年、業界の先端を行くIT投資やデジタル化、企業文化の変革により、社員の働き方をより良くする取組みを行っています。その結果、2022年度は1カ月あたりの平均時間外労働時間数は2時間37分、有給休暇取得率は91.5%となり、有給休暇取得率については過去最高を更新しました。

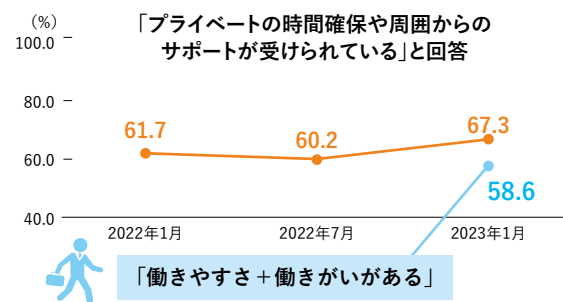


テレワークの推進

当社では、テレワーク等柔軟な働き方が浸透しています。本社ではフリーアドレスを導入し、オンラインでの商談やミーティングも積極的に行っています。デジタルバリュー(システム開発会社)ではフルリモート勤務を基本とし、国内各地にとどまらず海外に住むエンジニアも活躍しています。

働きやすい環境がエンゲージメント向上に

時間や場所にとらわれない、働きやすい環境を整えることは、社員のエンゲージメント向上につながります。当社では2022年1月より社員エンゲージメントサーベイ(eNPS)を導入し、サーベイのタイミングで“働きやすさ”についても調査を行っています。「プライベートの時間確保や周囲からのサポートが受けられている」という問いに対し67.3%(2023年1月調査)からポジティブな回答があり、働きやすさについて社員から一定の評価を得られていると感じています。また、2023年1月のサーベイから「働きやすさ+働きがいが」ある会社か」という調査を追加したところ58.6%からポジティブな回答を得ました。こちらの結果については道半ばであると受け止めており、社員エンゲージメントの向上のため、さらなる柔軟な働き方が提供できるよう取り組んでいきます。



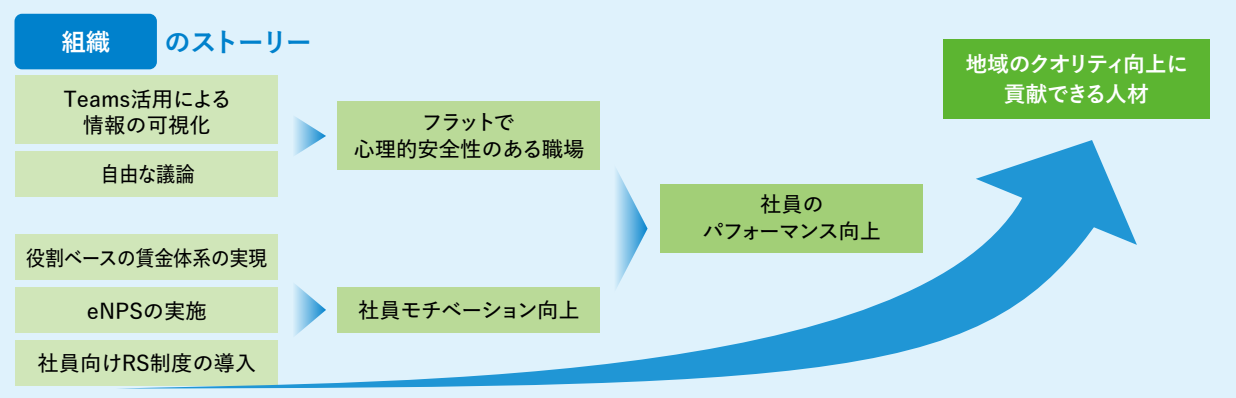
マレーシアでフルリモート勤務を実現

デジタルバリュー テクノロジー部 朝生 美保

デジタルバリューでフルスタックエンジニアとして、北國銀行の業務システムの設計・開発などを行っています。娘の中学受験を機にマレーシアに「教育移住」をしました。フルリモート勤務でも、チーム内で気軽に進捗報告や情報共有が出来ているため、メンバーとのコミュニケーションに不便や不都合を感じず、日本で勤務していたときとほとんど変わらず仕事が出ています。今は自身の英語学習に取り組みながら娘にも多様な経験をさせることができており、海外でもフルリモート勤務できる環境に感謝しています。

組織

地域のクオリティ向上に貢献できる組織とは、社員がオーナーシップマインドを持ち、その役割を全うできる集団だと考えています。当社では、全員参加型の変革が必要と考え、2022年3月キャリア型人事制度への移行に合わせ、社員全員が当時所属していた会社を一斉退職し、北國フィナンシャルホールディングスに一斉入社するという、思い切った取組みを行いました。文字通り”新しい会社”としてマインドセットを変革させました。自らの役割を全うするためには心理的安全性が保たれ、フラットな組織であることが欠かせません。情報の可視化を進め、サーベイで社員の声を聴くことで、健全な組織となるよう取り組んでいます。また、人権方針の制定やコンプライアンス研修を通して、差別のない自由闊達な組織を作っています。



Teams活用による情報の可視化

全社員が一丸となって地域のクオリティ向上に取り組むためには、社内の情報の非対称性を正し、情報が可視化されていることが前提条件になると考えています。当社では、誰もがアクセス可能となっているオンラインツールMicrosoft Teamsを活用し、各部署での戦略案件や経営会議に至るまでオープンな場での議論を行っています。情報の透明性が確保されることで、会社の目指す姿や戦略の方向性が共通認識となり、部署を跨いだコラボレーションが機能し、社員一人ひとりのパフォーマンスが組織のパフォーマンスに直結しています。

Microsoft Teamsを活用したオープンな議論の場

▶社長からのトップメッセージ

社長自ら会社の方向性・考え方を全社員に発信し共有する場

▶誰もがアクセス可能な経営会議(インサイダー情報は除く)

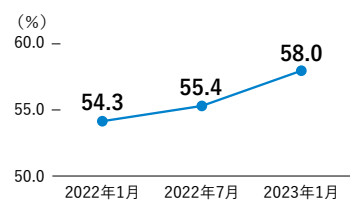
毎週開催される経営会議には全社員が参加し、自由に発言が可能。



オンラインで参加する経営会議の風景

社員エンゲージメントサーベイと同時にやっている社内調査では社員の半数超が「会社から重要な情報がしっかりと共有されている」と回答しており、オープンな情報共有が実現できています。

会社から重要な情報が共有されていると回答した割合



自由な議論

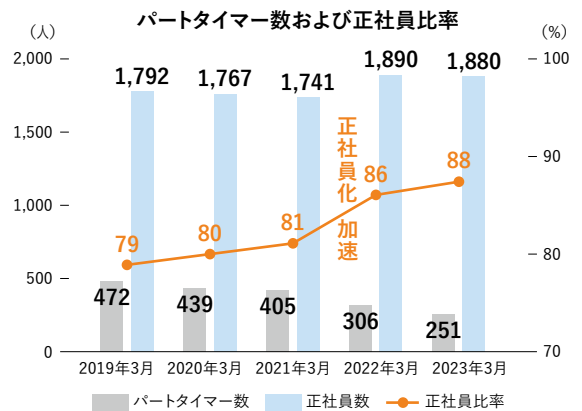
イノベーション創造のためには、フラットで心理的安全性のある環境がベースとしてあるからこそ成り立つと考えています。当社では、定量的な営業目標(ノルマ)の廃止や本社移転を皮切りに物理的な環境整備(オープンな職場)を行うなど社員のマインドや企業文化の変革のためさまざまな施策を実施してきました。これにより、対話を重視した姿勢と意見や発言が受け容れられる風通しの良い環境、活発な議論が行われる場が整ったフラットで心理的安全性のある職場が構築されています。さまざまな施策や案件の議論は部署を超えて行われており、Microsoft Teamsを活用した誰もが発言できる自由な議論を交わしています。社内調査では「リーダーやメンバーに自分の意見や考えをしっかりと聞いてもらえる」と回答した割合は76.2%(2023年1月)と多くの社員がフラットで心理的安全性のある職場を実感しており、イノベーションの源泉となっています。

人権方針とLGBTQ

多様性への理解を深め、誰もが尊重される環境を整備するため2023年3月に人権方針を制定しました。当社として人権に対する考え方を明確にすることで、人権尊重へのマインドを醸成し、人権を尊重する地域社会の実現に向けてリーダーシップを取っていきたいと考えています。特に、「LGBTQ」については、2023年5月に全職場・全社員を対象にLGBTQについて理解を深めるため動画視聴と職場討議を行いました。また、コンプライアンスに関しては、従来より高い意識で取り組んでおり、定期的に全職場・全社員を対象とした研修、理解度確認テストなどを実施しています。私たちは人権尊重とコンプライアンスを遵守することが、事業活動の前提であると考え、その意識を高く保つため、社員全員で研修受講と討議を継続していきます。

組織の活性化と収益性拡大

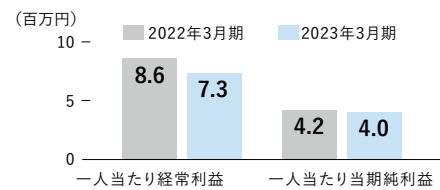
当社では、パートタイマーの正社員化を加速しています。意欲を持って業務に取り組んでいるパートタイマーの活躍フィールド拡大を処遇の改善で後押ししています。また、正社員化の足かせとなっていた勤務時間を柔軟な働き方ができるように選択肢を見直し、ライフスタイルに合わせた働き方ができるように改善しました。2023年3月時点では正社員比率は88%まで高まっており、組織の活性化につながっています。



当社の役職員(※)一人あたりの経常利益額および当期純利益額は経済的な原動力を表す指標として注目しています。従業員向けに付与を開始したRS制度もROEを基準に配布額を決定しています。今後も一人ひとりが収益性や生産性を意識して業務に取り組んでいきます。

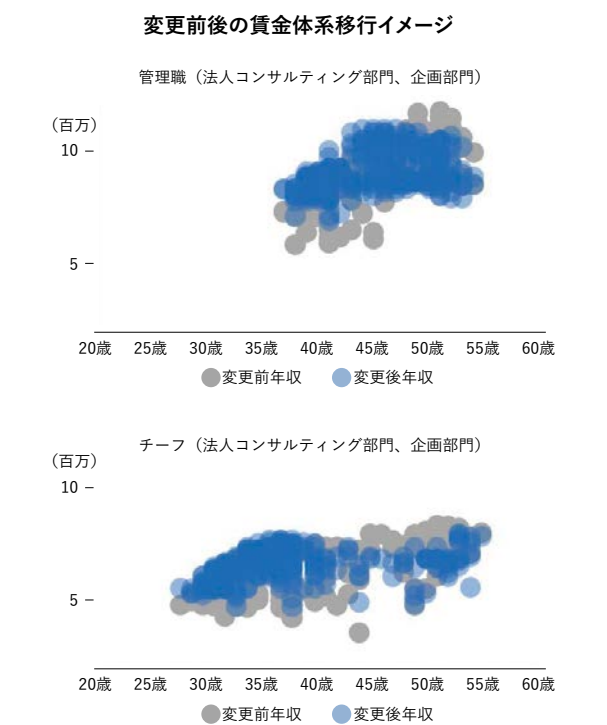
※対象職員＝取締役(社外除く)+執行役員+社員+パートタイマー

役職員一人当たり経常利益および当期純利益



年功序列型賃金の脱却および役割ベースの賃金体系の実現

キャリア型人事制度の導入を機に賃金の体系ならびに決定方法を改め、2023年1月から6月にかけて、当社として初めて全社的な賃金決定の対話を行いました。初回であり戸惑うことも多くありましたが、対話を重ねることで年功序列型から納得性の高い、仕事の役割や組織への貢献度にフォーカスした賃金に見直すことができました。全社での対話(会議)の回数は39回、対話への参加者数はのべ1,490名にのびります。下のグラフは見直し前後での賃金を役割別に表しています。縦軸が年収で横軸が年齢を表し、年功序列型のモデルでは右肩上がりのグラフとなりますが、今回の見直しで年齢に関わらず年収が決定されていることが分かります。また、見直しの結果は全社員に対し1on1の場でフィードバックを行い、納得性を高めています。



社員エンゲージメント サーベイ(eNPS)の実施

当社では、社員の働きがい(働きやすさ+やりがい)を計測する指標として2022年1月よりeNPSを導入し、これまでに3回調査を行っています。結果はeNPSスコア、平均推奨度ともに上昇しており、一定のエンゲージメントを維持できていることが分かります。また、eNPSを用いた従業員体験の向上を支援している株式会社エモーションテックが実施した2022年のeNPS調査(※)によると、従業員1,001名以上の金融・保険業の平均eNPSは-69.8%であり、当社サーベイとは調査方法が異なるため単純な比較はできませんが、当社社員のエンゲージメントは比較的高い水準であると言えます。今後も定期的な調査を重ね、社員一人ひとりの声を受け止め、「働きがい」を持って仕事に取り組める環境を整えていきます。

※2022年7月13日～2022年8月9日に「金融・保険」など主要15業界の企業に勤務する6,187名を対象に、株式会社エモーションテックがインターネット調査を実施

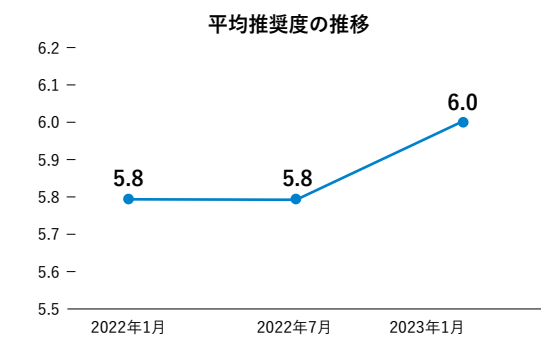
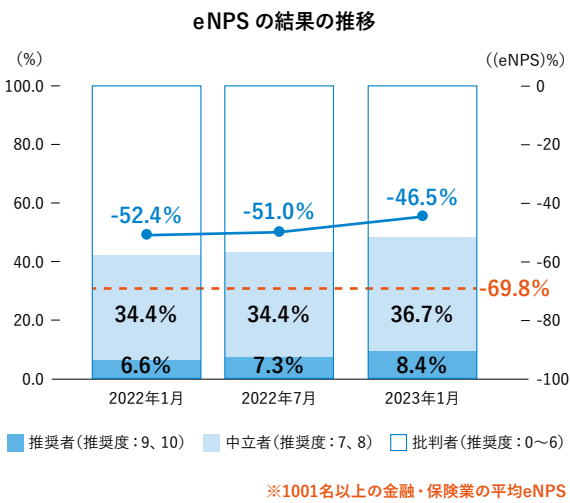
【質問内容】現在の職場で働くことを、親しい友人や知人にどの程度おすすめしたいと思いますか？
(=職場に対する推奨度) (0～10の11段階で評価)

※eNPSSMはベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、Nice Systems,Inc. の役務商標です。

eNPS スコア算出方法：推奨者(%)－批判者(%)

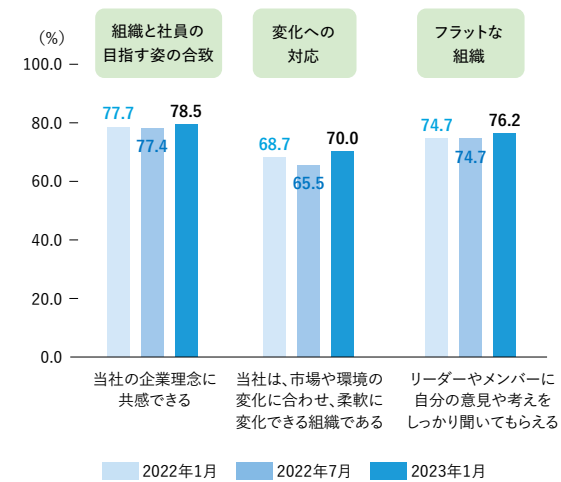
調査概要：当社グループ全職員
(執行役員・海外現地社員・ビジネススタッフ含む、取締役除く)

回答人数：1,764名(2022年1月) 1,838名(2022年7月)
1,634名(2023年1月)



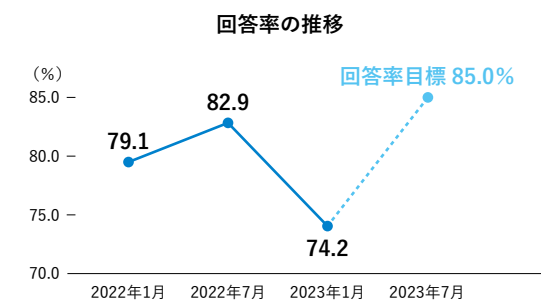
サーベイを通じて分かる当社組織の特長

サーベイのタイミングで、当社の企業文化に関する以下の調査も行っています。いずれも当社の特長を表す結果が得られていると考えています。



今後取り組むべき課題

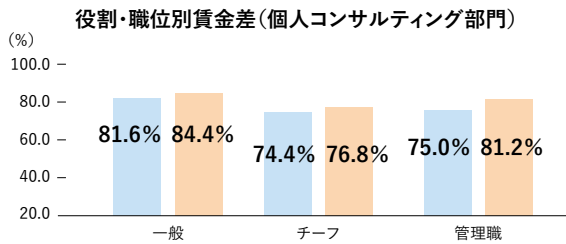
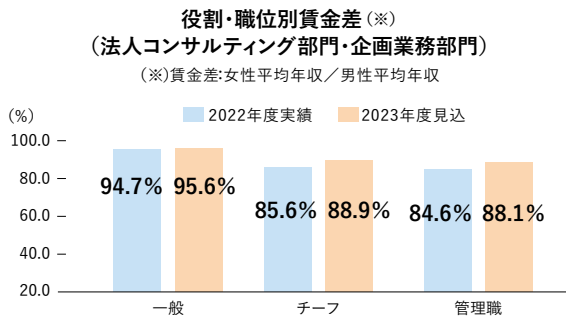
2023年1月のサーベイではeNPSや平均推奨度がこれまでに比べ上昇しているとの結果が得られましたが、一方で回答率は低下しました。回答率は会社に対する信認の証と考えることもできるため注目しています。今後もeNPSを通じて吸い上げた社員の意見をさまざまな施策に反映することで、全社員参加型の組織構築を目指していきます。



男女の賃金差の改善

2023年3月期の有価証券報告書にて全労働者で見た男女の賃金の差異は57.5%と開示しています。当社では、キャリア型人事制度導入を機に役割や提供するバリューに基づく賃金体系に移行したことで、男女間の賃金差解消に努めています。役割および職位別に賃金差を見ると、若年層を中心に差異は縮小傾向にあります。また、2023年1月～6月に全社的な対話を経て賃金決定を行いました。いずれの役割・職位においても賃金差の縮小につながっています。

かつて、総合職・一般職の2コース制で新卒採用をしていた経緯もあり、男女間の賃金差は残っていますが、当社が取り組んでいる役割や提供するバリューに基づく賃金への見直しを進めることで、その差異はゼロにできると考えています。



従業員向け譲渡制限付株式(RS) 付与制度の導入

2023年3月期より福利厚生の一環として、従業員向けに譲渡制限付株式付与制度を導入しました。

当社株式を継続保有することで、従業員がオーナーシップマインドを高め、株主などすべてのステークホルダーとともに価値観や持続的な企業価値の向上を共有することを目的としています。

従業員への付与額はROEにより決定し、初回となる2023年3月には1,864名に対し、総額約3.4億円を付与しました。従業員に対し利益を分かち合う制度を導入することで、チーム・組織へ貢献する意識を高め、従業員のモチベーションとエンゲージメントの向上につなげていきます。

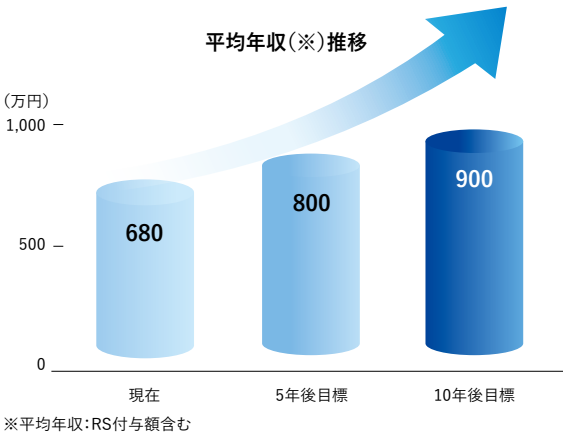


ROE 別株式付与額			
ROE	当期利益目安	付与額	
8%以上	180億円～	30億円	長期的 目標
7～8%未満	160～180億円	22億円	
6～7%未満	135～160億円	15億円	
5～6%未満	115～135億円	7億円	中期的 目標
4～5%未満	90～115億円	3.5億円	
3～4%未満	70～90億円	3.5億円	
2～3%未満	50～70億円	1.7億円	
1～2%未満	25～50億円	—	
1%未満	～25億円	—	

ダイレクトな人的投資による 社員の経済力向上

社員のモチベーションを向上させる施策の一つとして、経済的な処遇向上も重要だと考えています。

2022年3月のキャリア型人事制度導入のタイミングで、初任給の引上げ(20.5万円⇒26.4万円)や退職金制度の変革を行うなど若手を中心に処遇の改善を行いました。加えて、2023年3月期より従業員向けにRS付与制度を導入し、経済的な処遇向上を行いました。中長期的には会社の利益水準とともにRS付与額を大幅に増加させ、ROEが8%以上に達する頃には業界最高水準の平均年収に到達させたいと考えています。また、社員の経済力向上と併せて重要となるのが、「フィナンシャルウェルネス」です。リカレント教育やリスキリングなどの自己投資の拡大や、若い年代から資産形成を意識したマネープランの構築を推奨しています。今後も継続的に社員向け資産運用セミナーなどを通じてフィナンシャルウェルネスの向上にも取り組んでいきます。

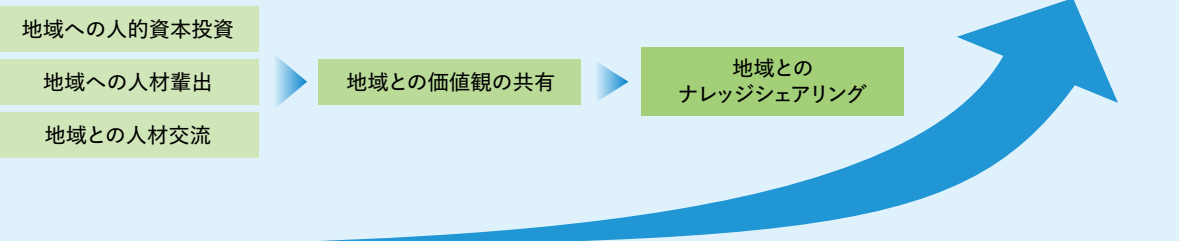


人材輩出

北國FHDの人材エコシステムを経て、さまざまな経験・知見・スキルを身につけた社員に、地域企業で経営者や経営幹部として地域のクオリティ向上に貢献できるキャリアステージを用意しています。当社の社員が、北國FHDでの経験を活かし地域企業で活躍するアプローチは、地域のクオリティ向上に直接貢献できる、重要な価値提供手法の一つです。また社員にとっては、自分自身をブランド化し、経営人材として活躍する「越境キャリア」構築のチャンスとなります。また、当社からの人材輩出のみならず、自治体等からの人材交流の受け入れを行うなど、双方向の交流も進めています。北國FHDは地域との知見と人材のシェアリングを通じて謙虚な姿勢で地域をリードする存在でありたいと考えています。



人材輩出のストーリー



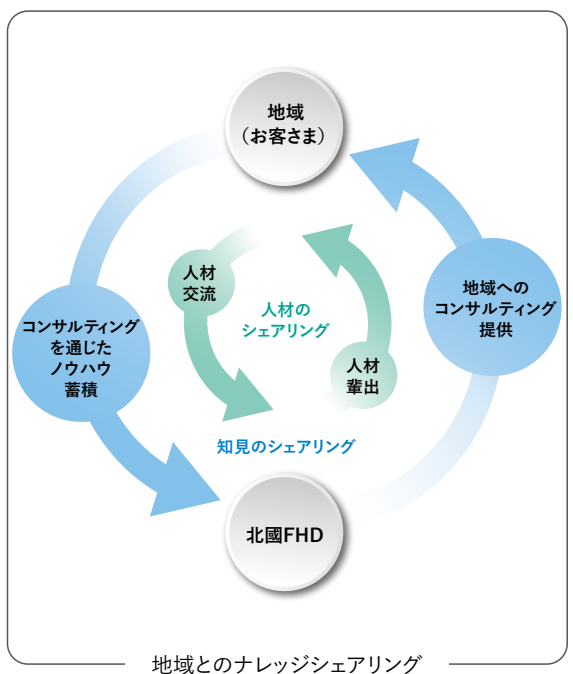
地域への人的資本投資

常に地域の発展を見据えた取組みを行っている当社では、人的資本投資においても、自社だけでなく、地域も意識しています。

地域へのコンサルティング提供は地域の価値向上につながり、最終的には当社のノウハウ蓄積につながります。これは地域での知見の還流を通じた「知見のシェアリング」と言えます。また、人材輩出と人材交流は、地域における人材還流を通じた「人材のシェアリング」とみることができます。

こうした知見と人材のシェアリングは一体で、『地域とのナレッジシェアリング』と言い換えることができます。

このナレッジシェアリングは、知見と当社の人材を資本とみなして投資を行い、アップデートした上で地域に還流させることで生み出されます。まさに「地域への人的資本投資」とも言えるものであり、地域のクオリティ向上という使命を持つ当社の重要施策として今後も取り組んでいきます。

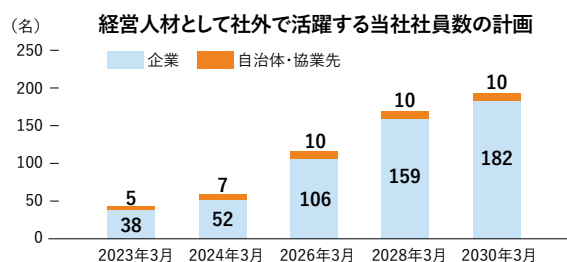


地域への人材輩出

経営人材の輩出

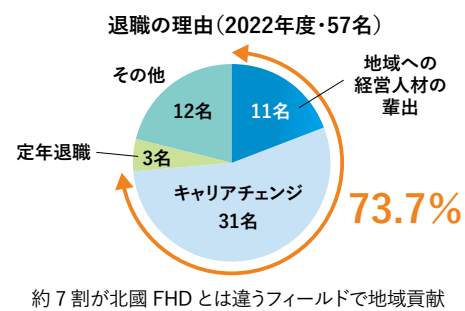
当社での経験を経て培った知見やスキルを、地域企業で経営人材として直接活かすことを通じて、社外でも地域のクオリティ向上に貢献できる人材循環モデルを構築しています。

このモデルは「当社人材を通じた地域価値の創出」という重要な意味を持つ一方、社員にとっては、社外でも活躍し続けることでキャリアを充実させ、年齢を問わず「学び続ける」というリカレント教育の意義を再認識するマインドにつながっています。



その他の人材輩出

当社では、社員一人ひとりのキャリアを大切にしています。そのため当社以外に活躍の場を見出した社員の離職についてもメールを送っています。キャリアチェンジをした社員にはアルムナイ採用の窓口を準備し、当社を離れることも選択肢の一つとしたさまざまなチャレンジができるような仕組みを整えています。



地域との人材交流

地域のデジタルトランスフォーメーション(DX)を促進するため、2023年4月より石川県・金沢市との相互人材交流を開始しました。これにより当社が目指す地域DXのスピードアップが可能となります。また、当社が受け入れた人材が知見を持ち帰り発揮することが地域のクオリティ向上につながることから、この施策も人材輩出の一つの形として取り組んでいます。

自治体→北國FHDへ 出向



北國銀行 デジタル部(2023年4月より出向)
石川県庁 宮本達矢さん 金沢市役所 富樫宏之さん

- 実際に働いてみて、北國FHDについて実感したのは、以下の点です。
- ①デジタルを活用したフラットな企業文化で、情報共有が早く、立場に関係なく自分の考えを言える風土が醸成されている。
 - ②人材育成投資を惜しまず、スキルアップに貪欲な多くの社員に対し、学びを支援する体制が構築されている。
 - ③スピード感と緻密さをもって業務に取り組む社員の意識がうかがえる。
 - ④オープンな議論で、皆で交流しながら解決を目指す環境が構築されている。

また、異なる自治体職員が民間企業でともに働く経験自体も大きな刺激です。北國FHDでの業務経験は多角的に物事を考える契機となりますので、固定観念にとらわれずさまざまな目線で考え続けることができるよう、今後も取り組んでいきたいと思っています。

民間としての知見を活かして、知事、副知事(CDO)をデジタル政策面で補佐し、地域の課題解決、行政サービス向上に取り組んでいます。

主な業務は、①庁内デジタル化推進(職員の働き方や意識改革等)、②広域データ連携基盤の整備・活用(デジタル地域通貨等)、③県内市町支援(業務システム標準化等)の3つです。

当社で培ったスキルや考え方を、行政の立場で活かして地域貢献できることに喜びを感じながら、日々奮闘しています。必要に応じて関連する当社担当者に連携することで、北國FHDグループ全体のノウハウや知見を最大限活用できるので、大変心強く、新しい環境や業務にも安心してチャレンジできています。

石川県参事(デジタル担当) CDO補佐官
(2022年11月より出向)
北國銀行 総合企画部 北嶋 良章



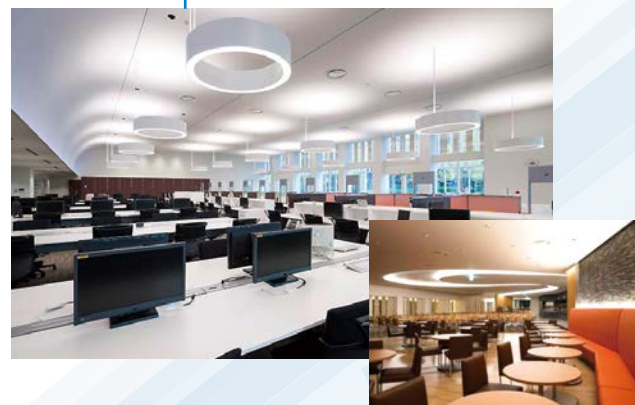
北國FHD
→自治体へ出向

人事変革ストーリー

—管理から戦略、そしてキャリア自律へ—

北國フィナンシャルホールディングス 人材開発部の提供したいバリューは「誰もが働きがいを持てる場と機会を提供し、活躍をサポートする」というものであり、北國銀行人事部の時代より、会社の経営戦略と自分たちが手掛ける人材育成戦略を密に絡ませながら、新しいものを創造してきました。また、人材開発部自身も、変化を恐れず挑戦し続け、現在に至っています。

2022年3月に導入した「キャリア型人事制度」は、一人ひとりのキャリアにフォーカスした、これまでにない人事制度に仕上がりました。人事制度は導入して終わりではなく、制度運用が大切であることは言うまでもありません。地域のクオリティを向上させたいという志を同じくした社員が、当社の企業文化である、フラットな組織、アジャイル思考のもと、誰もが働きがいを持てる場と機会を提供するために、北國フィナンシャルホールディングス 人材開発部は、これからも走り続けたいと考えています。



- 本社移転 オープンフロアでの執務により連携が活性化 [2014年]
- 女性取締役の選任 [2015年]
- 定量的な営業目標(ノルマ)を廃止し、人事評価はプロセス重視へ移行 [2015年]
- 一般職を廃止し、全社員総合職体制へ [2016年]
- 自己啓発奨励金(難関資格取得支援)制度の導入 [2016年]
- フレックスタイム制、時差勤務制度の導入 [2017年]
- 人事制度見直しに関する議論を開始 [2018年]
- 高度な外部オンライン講座研修の導入 [2018年]
- コミュニケーションプランの策定 [2018年]
- 1on1面談の導入 [2019年]
- Microsoft Teams導入 [2020年]
- キャリア採用重視を本格始動 [2020年]
- MBA取得の支援を開始 [2020年]

人事3.0

- 働きやすく社員に優しいホワイト企業



- [2009年] 短時間勤務制度の導入
- [2010年] 生産性2倍運動開始
- [2011年] 人事システムの更改 (社員情報の見える化)
- [2012年] 人事部門と経営企画部門の統合 (管理人事から戦略人事へ、人事部は人材開発室へ改編)
- [2012年] 管理業務はBPOマネジメントへ移管し、人材開発室は戦略機能に特化

人事2.0

- ルール・規定を整備
- 会社と社員は主従関係



人事1.0

- 人事は経営者の意向で決まる
- ルール・規定はなし



- 対話を通じた役割ベース賃金への見直し(年功序列脱却) [2023年1月～6月]
- 人的資本リーダーズ2022受賞 [2023年2月]
- 短時間勤務の選択肢を拡大 [2023年3月]
- 社外副業の解禁 [2023年3月]
- 健康経営優良法人2023“ホワイト500(大規模法人部門)”認定 [2023年3月]
- 第13回日本でいちばん大切にしたい会社大賞 地方創生大臣賞受賞 [2023年3月]
- 人権方針の制定 [2023年3月]
- グランパ・グランマ育休(祖父母向け育児休業)制度の導入 [2023年3月]

真にキャリア自律した 集団に…

人事5.0

- 志を共有した社員と会社を超えた関係に
- 社内外の協業が進み、新たな価値を創造



- [2022年 1月] エンゲージメントサーベイ(eNPS)の導入
- [2022年 3月] キャリアレビューの開始
- [2022年 3月] キャリア型人事制度導入
- [2022年 3月] 生え抜きの女性執行役員の誕生
- [2022年 4月] 入社式改め“ウェルカムミーティング”に移行
- [2022年 8月] 書籍「人財のブラッシュアップが企業と地域を元気にする」発刊
- [2022年10月] スキルマップの制定
- [2022年11月] 地方自治体との人事交流開始



人事4.0

- 社員と会社は対等関係
- 会社は働きやすく、社員に優しいだけではない働きがいを得られるパートナー



- [2021年] 人材開発部として独立し、北國FHD全体の人事戦略を構築
- [2021年] 北國FHD体制のスタート
- [2021年] 自社開発のHRMシステムの導入 (キャリアプランの見える化)
- [2021年] コラボレーション(社内副業)制度の導入
- [2021年] 人事異動の一部権限を各部門に移譲 (柔軟な人材交流が可能に)

