

03

価値創造を 支える 経営基盤

Contents

- 67 人的資本経営
- 92 DXとシステムモダナイゼーション
- 98 環境への取組み
- 106 コーポレート・ガバナンス
- 118 内部監査体制
- 120 リスク管理体制への取組み
- 122 コンプライアンスへの取組み



「社員一人ひとりのキャリアに寄り添い 地域のクオリティ向上に貢献する」

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

毎日のように「人的資本経営」「人的資本投資」という言葉が新聞をはじめとする各種メディアに取り上げられ、広く知られるようになっていきます。北國フィナンシャルホールディングスでは、以前より「人こそが経営の根幹である」ということを社内外に発信し続けてまいりました。2000年初頭、営業目標に追われながら紙の山に埋もれて毎晩夜遅くまで残業していた北國銀行の社員の姿は、今の北國フィナンシャルホールディングスのオフィスには見られません。2022年に導入した「キャリア型人事制度」が、社員の働き方やマインドセットを大きく変えたのは間違いありません。「キャリア型人事制度」は、当社独自の制度で、3本の柱があります。

1つ目は、「キャリア自律」。グループ内11社の多種多様な業務、それ以外にも新事業に携わるチャンスもある中、自分が目指すキャリアを描くというものです。社員は自ら描いたキャリアに向けて、自発的に高度な学びに意欲を燃やしています。働きながら大学・大学院に通って学ぶ社員はすでに60名を超えました。企業経営に必要なスキルや新しいテクノロジーに関する知見を得た社員たちによるオープンな議論が繰り広げられる様子は、他の社員たちのモチベーションを刺激しています。

2つ目は賃金の決定方法です。役割や提供するバリューに応じた賃金を、対話によって決めていくというもので、2023年度に初めて全社員の給与をゼロベースで見直しました。賃金の決定に際しては、部署をまたいで全社レベルで「横ぐし」を入れるため、延べ1,490名の管理職が参加し、合計39回にも及ぶ「対話」を実施しました。その中では、自分の部下（メンバー）だけでなく他部署のメンバーについても議論しました。このプロセスを経て、年功序列型の賃金体系がスキルや貢献度に応じた納得性の高いものになってきています。

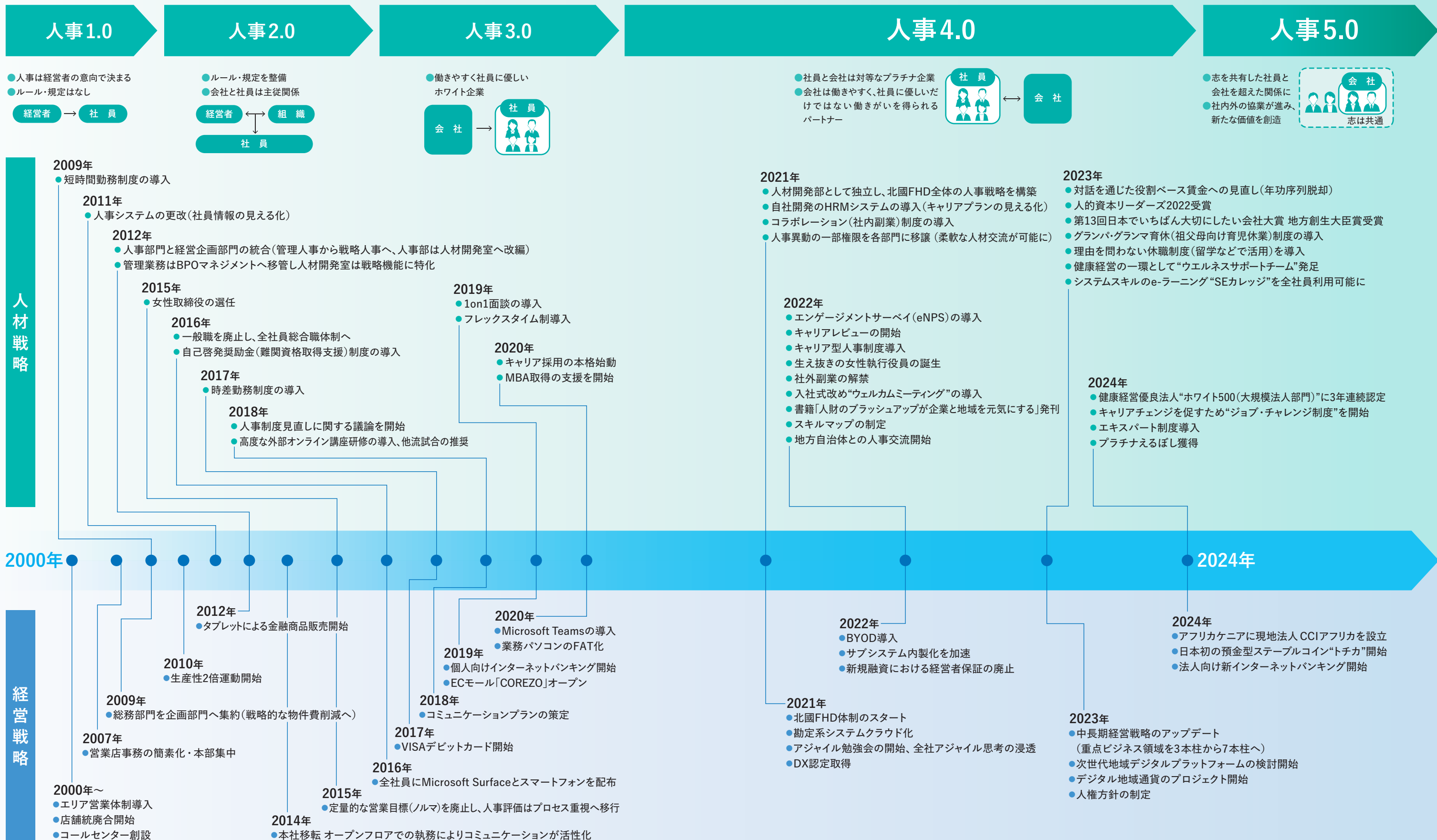
3つ目は、今後の人材流動化に対応するための「退職一時金制度の廃止」です。終身雇用を前提とした退職一時金制度は、社員の労働の対価を退職時まで先送りするような制度です。こ

れを廃止して毎月の給与に同等の金額を「キャリア支援金」として上乗せ支給する方式に変えました。社員は、キャリア支援金を自己投資に使うもよし、資産運用するもよし、各自の生活を含めたキャリア自律を側面からサポートする仕組みです。

このように、キャリア型人事制度の導入は社員に変化を与える原動力となっていますが、これほどまでに私たちが変化することができたのは、人事制度の変化よりも組織風土が180度変わったことが大きく影響しております。社内には、物理的な壁はもちろん、情報の壁もありません。仕事は部署横断のプロジェクトベースで進め、その議論の課程もすべてMicrosoft Teams上で見える化されています。部署や役職を超えての議論は、経営会議も例外ではなく、当社の経営会議（戦略会議）は、全社員がリモートで参加可能（アーカイブ配信あり）となっています。これらは型破りな取組みと思われるかもしれませんが、社員が自社の施策に納得性を持ちスピーディーに取り組むことや、エンゲージメントを高めることに寄与しています。一時期は「ホワイト企業」ランキングに掲載されるなど、当社の残業の少なさを始めとする働きやすさだけが注目されていましたが、最近では働きがいも兼ね備えた「プラチナ企業」（P10参照）として認められるようになりました。

今後は、当社内で育ったプロフェッショナル人材が、地域企業や自治体で活躍し、地域のクオリティ向上に貢献していくこととなります。能登半島地震から復興し、地域全体がさらに輝いていくために、当社そして当社社員ができることを、精いっぱい行っていきたいと考えております。

人事変革ストーリー ～経営戦略と連動した人材戦略の変遷～



組織風土とエンゲージメント

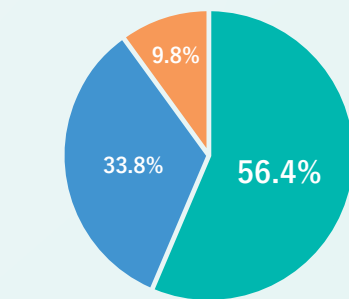
情報の可視化

当社では、組織が目指す姿とその戦略・施策を社内外にも広く周知し理解を得ることで、あるべき姿に向けて全社員一丸となって取り組み、地域への価値提供につなげていくことを目指しています。

そのためには、情報の非対称性を正し、社内の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。社員・パートタイマーなど職種に関係なく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の議論の過程や経営会議のリアルタイム配信まで、すべてオープンな場で行っています。

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を機能させることができ、組織のイノベーション向上に寄与しています。

会社から重要な情報を
しっかりと共有している
(2023.7調査) n=1,802



↑社員向けエンゲージメントサーベイでは、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

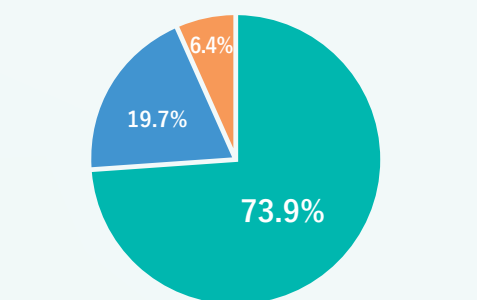
フラットで心理的安全性の高い職場

情報の可視化が進み、立場に関係なく自由闊達に議論が行える環境こそ、イノベーション創出の礎です。

当社では、上意下達の義務化された目標(ノルマ)の廃止や、本社移転による物理的な環境整備(オープンな職場)を実施し、オープンでフラットな体制を構築しています。全社員が毎月実施する「1on1」もその取り組みの一つであり、直属のリーダーとの対話はもちろん、プロジェクトで関わるチームメンバー同士、自部署以外のリーダーなど対象者を固定化せず多様な社員との1on1を積極的に実施しています。

案件の構築においては、立場に関わらず、多様な価値観や考え方を持つ社員が議論を交わすことで形成されていきます。オンラインツール等を活用した情報の可視化を通じて、対話を重視する姿勢を促進し、意見や発言が受け入れられる風通しの良い環境を築き上げています。その結果、フラットで心理的安全性の高い職場が確立され、活発な議論が展開されています。

リーダーやメンバーに自分の意見や
考えがしっかり聞いてもらえる
(2023.7調査) n=1,802



↑社員向けエンゲージメントサーベイでは、社員の7割超が「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

キャリア自律

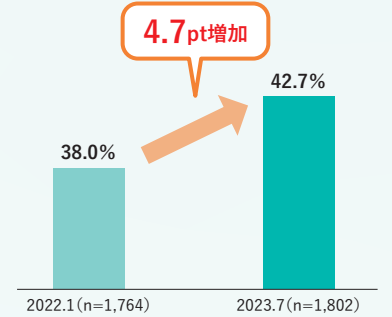
情報の非対称性が排除され、フラットで心理的安全性の高い環境が構築された組織の中、社員が業務を通じて地域の価値提供に貢献し働きがいをもって活動するため、当社では、「キャリア自律」を促進しています。

社員一人ひとりが自らの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。

キャリアに一つの正解はなく、また複数の形が存在します。全社員が、自分は何を目指すのか、自分にとってのキャリアの正解は何かを常に考え続け、自らの意思でキャリアを選択し、主体的にキャリア形成に取組むことで、多様性・創造性に富んだイノベティブな組織を築いていきます。

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。

キャリアプランの実現に向けた
サポートの機会が充実している



↑社員向けエンゲージメントサーベイでは、「キャリアプランの実現に向けたサポートの機会が充実している」と感じている社員の割合が上昇

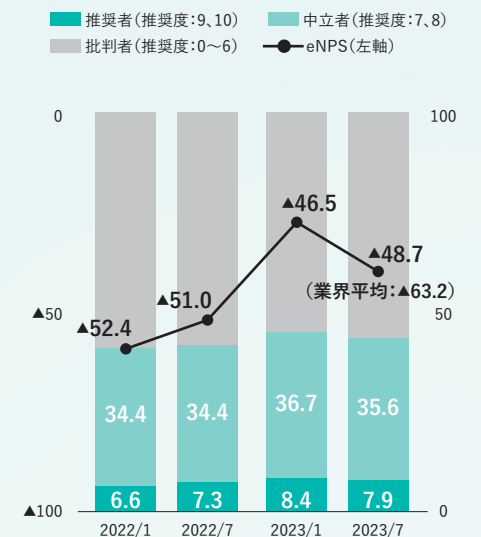
エンゲージメントサーベイから見える 社員の働きがい

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、これまでに計4回調査を実施しました。情報の可視化、心理的安全性の高い職場、キャリア自律などの取組みによりeNPSは上昇傾向にあります。エンゲージメントサーベイ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2023年のeNPS調査(※)によると、当社社員のエンゲージメントは業界平均に比べて高くなっています。今後も定期的に調査を重ね、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。

※業界平均:従業員1,001名以上の金融・保険業のeNPS
※2023年10月21日～2023年10月24日に「金融・保険」など主要15業界の企業に勤務する6,484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.の登録商標です。
eNPS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) 1,802名(2023年7月)

当社のeNPSSMの推移



人材戦略の礎となる「北國FHDのキャリア型人事制度」とは

当社では、近年の社会環境の変化に機動的に対応でき、地域の価値創造に貢献できる組織となるため、2022年3月に「キャリア型人事制度」へと刷新しました。個人のキャリアを尊重し、社員が働きがいをもって取組むことで地域のクオリティ向上につなげていく体制を、人事制度に基づいて構築しています。

キャリア型人事制度の3つの特長

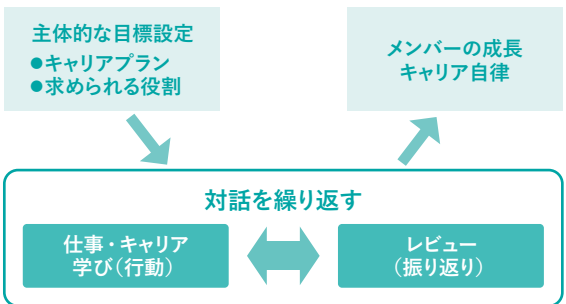
キャリアレビューを通じた社員の
“人材育成とキャリア自律”

対話を通じた
“脱・年功序列型の賃金決定”

人材の流動化に対応した
“退職一時金制度の变革”

①キャリアレビューを通じた社員の “人材育成とキャリア自律”

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がキャリア型人事制度の最大の特長と言えます。



②対話を通じた “脱・年功序列型の賃金決定”

社員が働きがいとモチベーションをもってプロフェッショナル人材へと成長していくためには、従来の年功序列要素の強い賃金体系からの脱却は必要不可欠でした。年功序列型賃金から脱却するため、まずは賃金決定の基準を設け、「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き賃金の見直しを実施しました。業務領域が多様な当社において、従来の職能資格制度による一律の横並び賃金は適合しません。多様な業務と多様なスキルをもつ人材を個別に評価するため、当社では複数のリーダーから社員の評価を拾い上げ、全社的対話により賃金を決

定する仕組みとしました。約2,000名の賃金について、人事部門や直属のリーダーのみならず、他部署のリーダーを巻き込んだ対話形式の評価という当社独自の組織風土を活かした評価方法です。この脱・年功序列型の賃金決定により、社員の評価への納得性とモチベーション向上に取組み、独自性と革新性のある他社に類を見ない制度として築いていきます。

③人材の流動化に対応した “退職一時金制度の变革”

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当社の仲間として参画してもらうため、抜本的に制度を变革する必要性がありました。賃金を年功序列型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。賃金の年功色を排除したことから、自ずと退職金相当の上乗せ部分も年功色は無くなりました。これにより、キャリア採用で入社する社員が勤務年数の短さによる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”と名付けています。将来のライフプランに備え確定拠出年金に拠出したり、さまざまな学びの自己投資に活用するなど、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。



人的資本の課題とその取組みについて

環境の変化に対応し、経営戦略・事業戦略に応じた人材戦略を推進するため、社員の人材育成とキャリア自律に繋がる施策を打ち出しています。社員が働きがいをもってモチベーション高く業務に取組み、地域に貢献できるプロフェッショナル人材となるためには、人材戦略をブラッシュアップし、課題を一步步解決することで、社員の成長と組織のイノベーション向上に取組みます。

人的資本の課題～質・量・配置の三位一体での取組み～

当社の人的資本経営における課題は、大きく分類すると、人的資本の「質」と「量」、「配置」の三点に分けられます。各課題ごとに当社のあるべき姿と現状を比較して、取組みを進め、地域のクオリティ向上に貢献できるよう努めていきます。

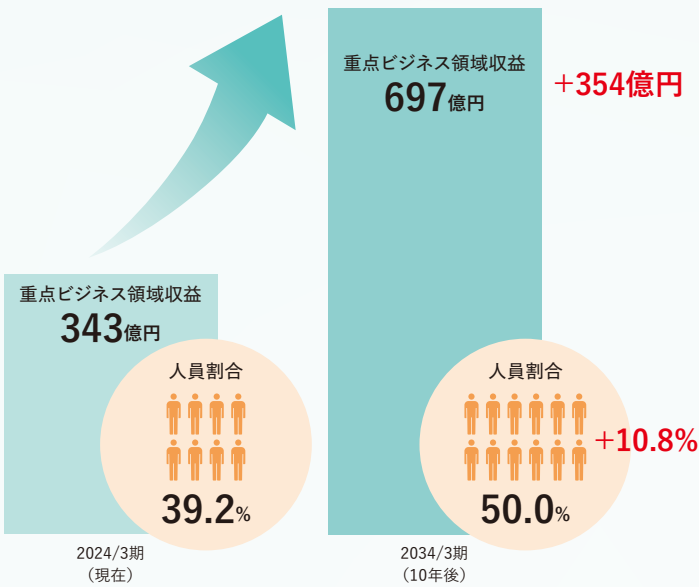
	課題	(KPI)	詳細
質	多様な人材の育成と同質性からの脱却 ※スキルマップ、ベーススキルを基にした育成	スキルマップデータ	育成P78
量	プロフェッショナル人材の採用 地域で活躍する人材の輩出	新卒・キャリア採用比率 輩出人数	採用P76 輩出P90
配置	人材ポートフォリオのシフト 多様な人材の活躍 (年功序列からの脱却・ダイバーシティ & インクルージョン)	人材ポートフォリオのシフト 男女の賃金格差 女性管理職比率	活躍P82

重点ビジネス領域の強化に対応した人材ポートフォリオのシフト

当社の中長期経営戦略の重点項目として、重点ビジネス領域の収益強化を図っていく方針です。

※重点ビジネス領域の収益：10年後に697億円（2024/3比 +354億円）

重点ビジネス領域の収益を強化していくためには適正な人材ポートフォリオの構築が必要不可欠です。当社では、経営戦略に応じた適時、かつ適材適所の人的資源配分を実現するため、人材ポートフォリオのシフトに取り組んでいきます。重点ビジネス領域の人員割合は、10年後に50.0%（2024/3比 +10.8%）にまで上昇させます。
→詳細はP82へ



地域のクオリティ向上に貢献できる人材となるための北國FHDの人材エコシステム



経営戦略と人材戦略の連動によるシナジー効果

当社は、企業理念である「豊かな明日へ、信頼の架け橋を～ふれあいの輪を拡げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」の実現をミッションとして、地域のクオリティを向上させることを経営戦略の根幹としています。企業価値向上に向けた施策として「ROE向上と資本コスト抑制によるPBR1倍以上の早期達成」、経営戦略の自由度を更に高めるための「株主資本コントロール」、重点ビジネス領域の拡大による「利益の質の向上」を中長期経営戦略の主要項目として取組む方針です。

このような重点戦略を実現するためには、経営戦略と密に連動する人材戦略が必要不可欠です。多様な価値観と誰もが活躍できる「ダイバーシティ＆インクルージョンの実現」と、全社的な経営視点をもって案件・施策に取組む「オーナーシップマインドの醸成」、そして企業理念を実現するための「プロフェッショナル人材の育成」が当社人材戦略の目指すところです。

経営戦略と人材戦略双方が連動しながら当社全体がイノベティブに成長するため、「人材エコシステム」による人材育成とキャリア自律に積極的に取り組んでいます。

地域の価値向上に貢献できる人材へ

当社では、地域で活躍できる人材プラットフォームの構築のため、「人材エコシステム」と称したフレームを開示しています。この人材エコシステムを支える土台には、心理的安全性のあるフラットな組織風土と、全社員がベーススキルとインテグリティを兼ね備えていること、更には社員一人ひとりが身体的、精神的、社会的に満たされている状態であることが欠かすことのできない要素です。その上で、採用から輩出に至る一連のフレームにより地域で活躍するプロフェッショナル人材を生み出しています。

当社の企業理念・ブランド理念に共感し志をともにする新たな人材の「採用」を起点とし、学びと挑戦に意欲的に取組むプロフェッショナル人材の「育成」に努めています。スキル・経験ともに成長した人材の「活躍」の機会も重要であり、働きやすい環境と制度を整え、社員一人ひとりのキャリアプランに応じた配置を実施し、キャリア自律した人材がモチベーション高くやりがいをもって働けることを後押ししています。当社において、育成・活躍を通じて様々な経験を積んだプロフェッショナル人材を地域に「輩出」することで、地域企業の経営幹部として直接的に地域の価値向上に貢献しています。

組織風土（心理的安全性、フラットな組織）

人材エコシステムの根幹は、「組織風土」です。当社では、年齢、性別、立場・役割に関係なく、社員一人ひとりが自律して考え発言することができ、対話することができる環境を大切に、新たな価値創造を生み出す原動力と考えています。2014年の本社移転による物理的な環境の整備を皮切りに、Microsoft Teamsの導入による社内の議論・経営会議等の見える化や対話を重視したコミュニケーションなど組織の変革と社員のマインドセットに取り組んできました。その結果、心理的安全性が高く、フラットな組織風土が実現でき、イノベーション創出へとつながっています。



ベーススキルとインテグリティ

当社では「ベーススキル」を、北國FHDにおいて価値提供するための基礎スキルと定義しています。インテグリティを含む「ソフトスキル」、「構想力」、「問題解決力」、「業務遂行力」の4つのスキルから構成しています。ベーススキルをステークホルダーへの付加価値提供の源泉と位置づけ、全社員が習得し高められるよう取り組んでいます。

ベーススキルの各項目について、求められるスキルレベルを定義し、全社員がスキルチェックを行うことで自身の現在地点を把握し、改善と向上に努めています。また、性格診断や360度サーベイを通じた客観的なスキル評価を得ることで、自己認識を深め、期待されるスキルレベルに向けてブラッシュアップしています。

「インテグリティ」とは、正直・素直で、誠実な人、また真摯、高潔な人を表し、当社社員のあるべき姿と考えています。インテグリティを持ち合わせていることによって、変化が激しく、先を見通すことが困難な時代に、社員一人ひとりが自律して自身の信念に基づく正しい判断が可能になると考えます。

ベーススキルとインテグリティを有することで、意欲高く行動し、チームへの貢献度を高め、組織のイノベーション向上と地域への付加価値提供を実現しています。

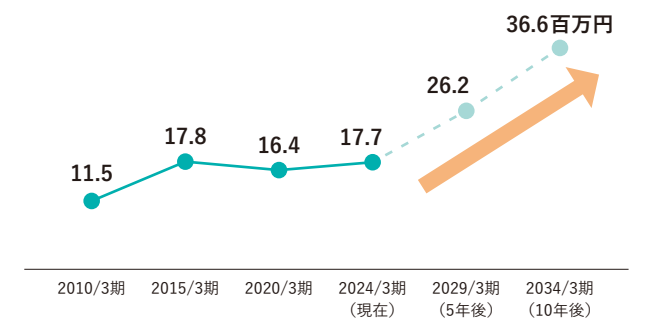
採用から輩出までの人材フレーム

当社では、ミッション、ビジョンの実現に向けて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人材」の育成を支えるための北國FHDの人材フレームを定めています。企業理念、ブランド理念に共感し「志」を同じくする人材を採用することが起点となっています。「世のため人のために存在し活動する、人々の生活をより良いものにする、より良い社会にするために活動する」のブランド理念をともに実現する「志」を持った人材と、学び続けることのできる社員の採用を進めています。採用後に、社員が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人材となるために欠かすことができないのが「人材育成とキャリア自律」です。変化が激しく先を見通しづらい今日、自ら学ぶことによって、キャリアオーナーシップをもってキャリア自律した人材を育成することがあるべき姿です。多様な業務領域に対応できる、幅広い分野に適応した学びの機会を社員に対し提供しています。社員それぞれが自律することによって構想力を磨き、新たな価値創造、イノベーションを起こし、地域に高い付加価値を提供できる人材となるよう支援しています。

人材育成とともに、社員が生き活きと、やりがいをもって働けることができる状態を、人的配分・働き方・制度面からサポートすることも重要です。会社と社員（個人）は対等な関係であり、エンゲージメントが高く、社員が動きがいをもって取組み、それによって組織が成長していけることが目指す姿です。社会環境の変化にも柔軟に対応することで、「働きやすさ」「働きがい」ともに兼ね備えられる取組みを進めていきます。

人材エコシステムの総仕上げとして「輩出」を位置付けています。当社で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人材を、惜しみなく地域に輩出し、地域の付加価値の向上に直接的に貢献する「人材輩出企業」となることが重要な役割です。「採用」から「育成」「活躍」を経て、様々な知見を有したプロフェッショナル人材が「輩出」されることで、地域とナレッジを共有し、地域とナレッジを共有し、地域の価値創造を行うことで当社のミッション実現につなげていきます。

1人あたり付加価値額(単位：百万円)



↑人的資本を強化し、当社の一人あたり付加価値額を中長期的に増加させていきます。

Quality Company, Good Company.

地域のクオリティ向上に貢献できる人材



採用

企業理念、ブランド理念、スローガンに共鳴する人材の採用は、当社の人材エコシステムの起点です。これは、地域社会のクオリティ向上に貢献し、持続可能な成長を促進する人材の育成、活躍、輩出までのプロセスの出発点を意味します。

当社が求めるのは、高いインテグリティを持ち、当社の価値観に共感し、社会全体のクオリティ向上に貢献する意欲を持つ人材、すなわち当社と「志」を共にする人材です。

また、イノベーションを起こし、新たな事業領域を生み出していくために、多様なバックグラウンドや経験を持つ人材の採用も進めています。

▼あるべき姿

- 地域のクオリティ向上に貢献できる人材を採用する（インテグリティ・学び続ける姿勢・多様性・プロフェッショナル性を考慮）

▼現状

- キャリア採用の増加により、専門性の高い人材の採用が進み、多様性は進んでいる。
- マネジメントレベルの採用は十分ではない。
- 専門人材の数は充足していない。

▼課題

- 専門性の高い人材の採用
- 継続的に学びに取組み挑戦できる人材の採用
- 採用した人材のオンボーディング充実（活躍フィールドの拡大）

新卒一括採用からの脱却

多様なバックグラウンドを持つ人材はイノベーションの源泉です。

当社では、従来の新卒一括採用だけではなく、キャリア採用や障がい者採用、外国人採用と幅広い採用に注力しています。

経営戦略に沿って採用数や採用したい人材像等採用方針を決定し、真に必要な人材の採用を行うことで、重点ビジネス領域の拡大を支えています。

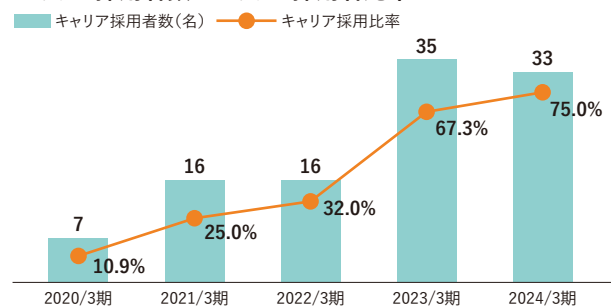
法人コンサルティング領域やデジタル・システム領域を中心に、様々な業務領域の専門人材が当社の取組みに共感し仲間として入社しており、その結果として、キャリア採用者比率は年々上昇し2023年度キャリア採用者比率は75.0%となりました。

新卒採用およびキャリア採用のウェルカムミーティング

2022年度より儀式的な入社式を廃止し、入社早々に代表取締役社長とディスカッションできる「ウェルカムミーティング」を実施しています。



キャリア採用者数とキャリア採用者比率



新卒採用の取組み

当社と志を同じくする学びの意欲を持った学生の採用を進めるため、さまざまな取組みを行っています。

専門職採用(エキスパートコース)の新設

業務が多角化・高度化する一方で、学生が当社に抱くイメージは依然として「銀行」というケースが目立ちます。そこで、当社が求める金融業界以外への関心が高い学生との接点を確保するため、2023年から専門職採用を新たに開始しました。

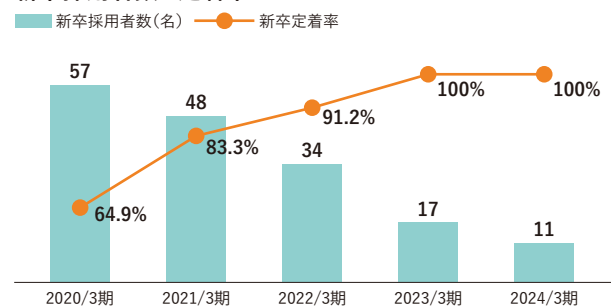
システム部門・市場運用部門・エクイティ投資部門など計5つの職種の募集を行い、従来の総合職採用のみでは応募がなかった多様な人材の採用を目指します。

外国人留学生

新たなイノベーションを生み出すためには、異なる文化的背景を持つ人材とともに働くことも必要な要素です。

当社では、2023年度より外国人留学生を対象とした採用活動を本格的に開始しました。金沢大学と連携し外国人留学生向けの採用イベントを実施し、留学生の卒業時期に合わせた通年採用を行うことで、学習意欲が高く多様なバックグラウンドを持った外国人留学生を採用しています。

新卒採用者数と定着率



キャリア採用の取組み

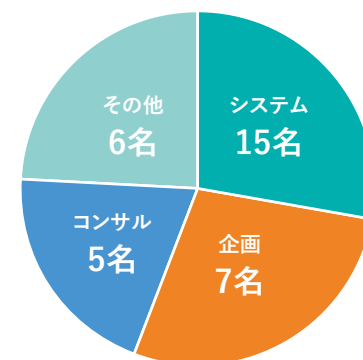
キャリア型人事制度の導入により、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境が整ったことで、キャリア採用者数は増加し、豊富な知識と経験をもつ人材が増えました。

新規採用者は、性別・地域・年齢・国籍に関わらず、当社の理念・施策に興味をもち、共感して参画いただく方々が多数います。例えば、2023年度には、北陸地域外から移住された方が16名、外国籍社員が2名入社しており、年齢層も幅広く、20~30代だけでなく50~60代の方も入社しています。

年齢や国籍の多様性だけでなく、当社の多様な業務領域に対応できる専門性の高い人材も数多く入社しています。2023年度には、システム業務、コンサルティング業務、企画業務と幅広い業務経験を持つ人材が入社し、社外で得た知識・経験をもって活躍しています。

採用時には、当社内で不足する人材要件を明確にし、求めるスキルレベルを「スキルマップ」（P79参照）を活用して明示し、応募者のスキルと当社が求める人材のミスマッチを解消しています。

2023年度キャリア採用者の業務領域別人数



プロフェッショナル人材としてDX推進に貢献

前職ではシステムエンジニアとしてシステム設計、開発、納品、保守に関わっていました。前職での開発経験では得られない経験を積むため、上流から下流までの一連の工程に携われること、お客さまと直接関わる伴走支援ができること、多様な業種との関わりがあることをポイントとして転職活動を行いました。面接では、「すぐに活躍できる即戦力人材」と評価いただいたことが強く印象に残っています。即戦力での活躍をイメージしており、私のことを深く理解していただいたおかげで本質的に望んでいた職種で働くことができています。また、チームメンバーは、とても温かく心理的安全性が高い環境で働くことができており、テレワークやフレックスタイムなど柔軟な働き方を活用し、環境・働き方ともに充実しています。

現在はCCイノベーションのICTコンサルティング部門で、kintoneの導入支援を通じてお客さまの課題解決に携わっています。今後も、地域の課題解決に取組み、地域のDX促進の一助となるよう取り組んでいきます。

CCイノベーションICTグループ
松原 友輔

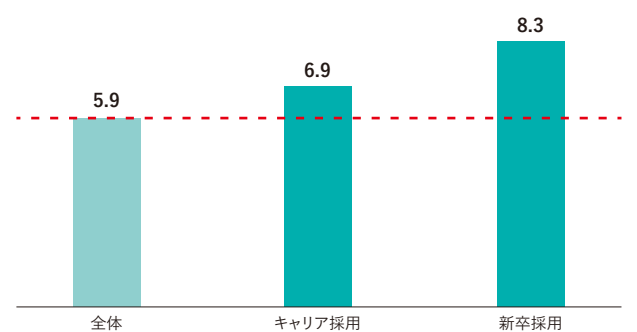
オンボーディング体制の充実とエンゲージメントの向上

新卒採用では、2022年入社から本人の希望をふまえた幅広い分野への配属を実施しています。その結果、2022年入社以降の新卒採用者における離職者数はゼロとなっています。

また、新卒・キャリア採用ともに、入社後には人材開発部が1on1を行い、社員一人ひとりが自己実現を図りながら、組織の目標達成に貢献できるようサポートしています。

この取組みの結果、新卒・キャリア採用ともにエンゲージメント指数は全体平均より高く一定の効果を生んでいます。

eNPS平均推奨度(0~10)

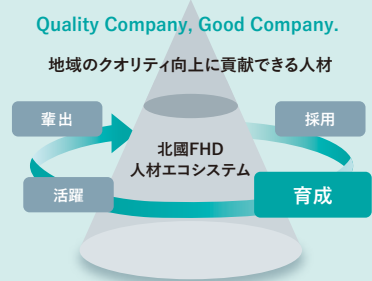


TOPICS 能登半島地震の被災者支援

2024年1月の能登半島地震の被害に遭い、就業継続が困難となった方を対象に個別の状況に配慮のうえ被災者限定の求人募集を行いました。

7月現在、計6名の応募があり、うち3名が採用に至っています。

個々人のスキルや生活環境に合わせた配属を行い、将来的なキャリアアップも支援しながら、今後も被災され移住を余儀なくされた方の就労支援を行っていきます。



育成

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人材の育成のため、「学び」への取り組みは欠かせません。社員一人ひとりが自身のキャリアプランをふまえ、必要な学びに貪欲に取組み、スキル・知識を習得し地域貢献につなげています。

銀行業務に固執しないVUCA時代に通用する学びを意識し、多様な業務に対応し得る高度な専門スキルの習得や、経営視点での知識と経験の習得など、人的資本の価値向上に積極的に取り組んでいます。

▼あるべき姿

- 重点ビジネス領域を含めた当社の多様な業務の発展に貢献し、高い付加価値を地域に提供できるプロフェッショナル人材の育成に取組む。

▼現状

- 学びの意識醸成が進み、講座や大学院受講に積極的に取組む人材は増加している。
- 地域の多様なニーズに対応する高度な専門スキルを有した人材は不足している。

▼課題

- 重点ビジネス領域のスキルレベルの高度化
- 人材育成のリードタイム短縮
- 学びに対する社員への投資拡大

人材育成方針

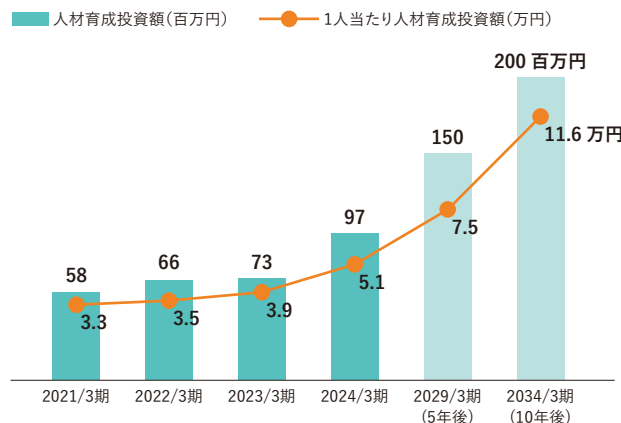
当社は、「QualityCompany,GoodCompany」というスローガンを実現するため、地域の多様なニーズに対応し貢献できる「プロフェッショナル人材」の育成が欠かせません。当社では、その「プロフェッショナル人材」の育成に向けて、人材育成方針を策定しています。

“社員がキャリア自律に取組み、多様な分野のスキルを習得し、地域の価値創造に貢献できるプロフェッショナル人材を育成する”この育成方針を基に、変化の激しい時代に、社員一人ひとりがキャリアを主体的に考え、情報のキャッチアップや学びに積極的に取組む環境を構築していきます。そして、地域の付加価値を高め、ビジネスモデルの変革に迅速に対応できる社員の育成を目指し推進していきます。

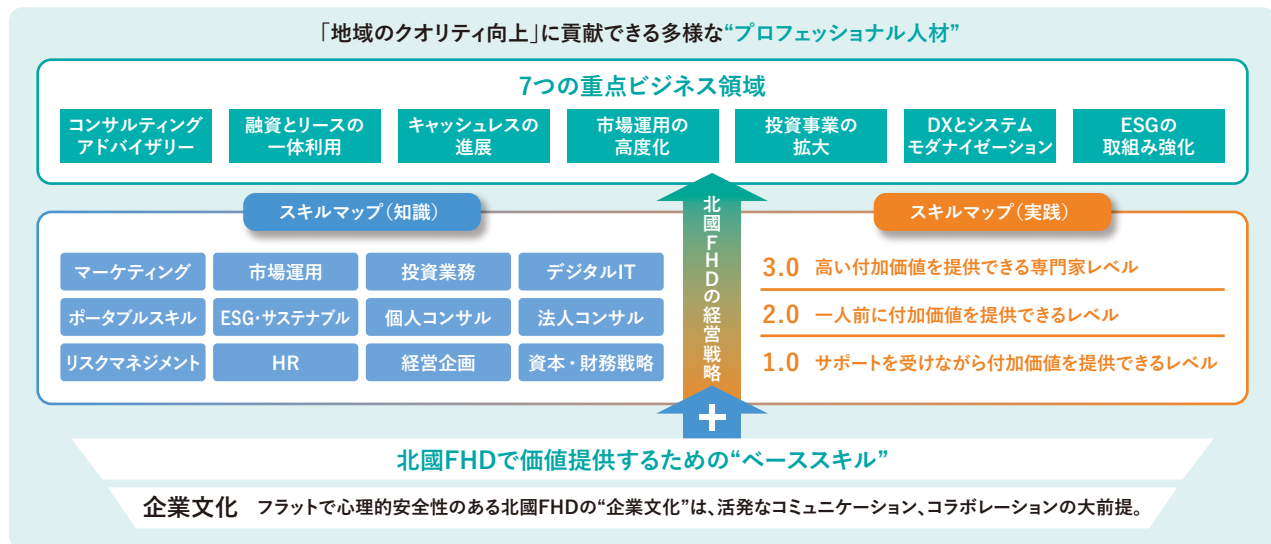
“スペシャリストとして専門スキルを高めること”、“ゼネラリストとして幅広いスキル・経験を蓄積すること”、どちらも地域のクオリティ向上に貢献するプロフェッショナル人材と定義しています。当社が今後、新しいビジネス領域や既存のビジネス領域で更なるイノベーションを生み出していくためには、業務領域ごとのス

ペシャリストとしてキャリアを進める社員や、各領域を横断できるゼネラリストとしてキャリアをパラレルに進める社員の両方が重要であると考えています。その両方を「プロフェッショナル人材」として定義し、学びへのサポートを進化させていきます。

人材育成投資額・1人当たり人材育成投資額



10年後には、現在の人材育成投資額97百万円を200百万円に引き上げ、人材育成に注力していきます。



“スキルマップ”の活用による重点ビジネス領域の人材育成

プロフェッショナル人材の育成のためには、業務スキルとしての“ハードスキル”も重要な要素です。

銀行本来の業務のみならず、多様な新規事業領域を拡大している当社では、多様な業務分野ごとに必要なハードスキルを可視化した“スキルマップ”を策定しています。

当社の重点ビジネスである、“コンサルティング&アドバイザー”、“事業性融資とリース”、“キャッシュレス”、“投資助言”、“投資ファンド”、“市場運用”、“DXとシステムモダナイズーション”の7領域に加え、企画・人事領域等5領域を加えた計12領域のスキルマップを導入しています。

社員は、自身が携わる事業領域におけるスキルセット、更には今後目指す事業領域におけるスキルセットを把握することで、何を学び、何を経験することが必要なかを把握でき、自らの成長とキャリアオーナーシップを醸成することにつながっています。一方、会社は、社員のスキルレベルが明確になることで、人材ポートフォリオの最適化や適材適所の人材配置を行うことができ、経営戦略に沿った人材育成の推進と活躍が実現可能となります。当社では知識と実践レベルが2.0以上を、業務知識と経験が備わり一人前として価値提供ができる人材と定義しています。現時点での分析では重点ビジネス領域におけるレベル2.0以上の人員数が、中長期計画での必要人員数より32.6%不足しています。特に、ファイナンスとコンサルティング&アドバイザー業務領域で17%、キャッシュレスとDX業務領域で42%の人材が不足しており、今後の更なる人材育成が重要でありプロフェッショナル人材の育成と経営戦略の実現に向け対応していきます。

人材育成のリードタイムの短縮

スキルマップは、OJTやOFF-JT、自己啓発を組み合わせ、「知識」と「実践」の両方をバランスよく身につけることを目的としています。スキルマップでは「知識」「実践」の2軸について、1.0から3.0のスキルレベルを制定し、プロフェッショナル度合いを測っています。当社の経営戦略を実現するためには、人材の早期育成が必要不可欠です。人材育成のリードタイムを短くするため、着任後2～3年をめどにスキルレベル2.0を目指して成長支援に取り組んでいます。

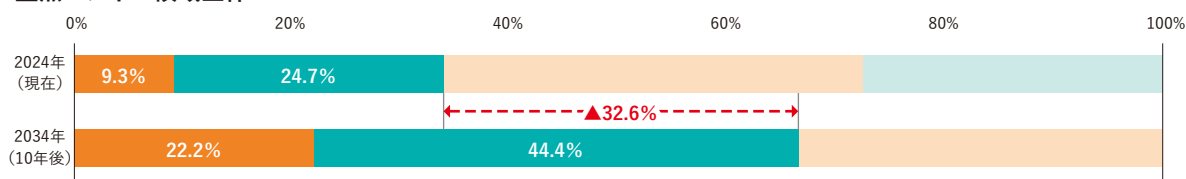
この取組みにより、人材育成のリードタイム短縮と後進育成の早期化を図り、事業戦略の加速化と柔軟な環境変化への対応を可能とし組織のイノベーション向上につなげていきます。

兼業の活用

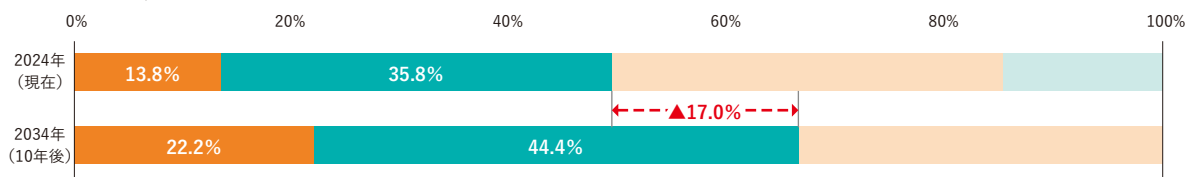
社員一人ひとりの生産性を上げ、本業のみならず他領域の業務にも関与する“兼業”を行うことで、社員のスキルアップと組織力向上に努めています。

必要なスキルを有した社員がより活躍できるよう、本業以外の業務に携わってもらい、全社員が持てる力を存分に発揮できる体制を構築しています。この兼業の開始とともに、働き方の柔軟性も整備し、社員の活躍と環境整備の両輪で支援しています。例えば、午前中は窓口業務を行い、午後にはコンサルティング会社であるCCイノベーションのICTコンサルタント(アプリ開発業務)に従事する社員もいます。今後も兼業に携わる社員を増加させ、社員の育成に注力していきます。

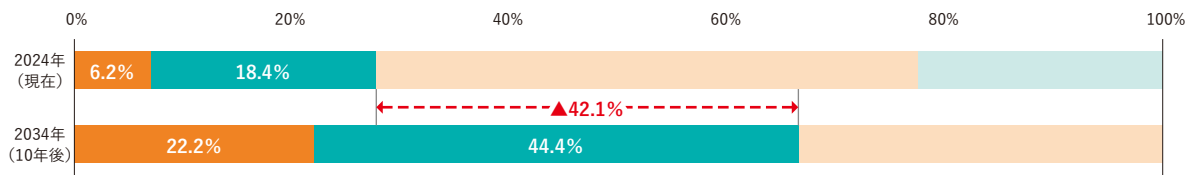
重点ビジネス領域全体



ファイナンス、コンサルティング&アドバイザー



システム・デジタル・キャッシュレス



大学院、オンライン講座等 学びと効果

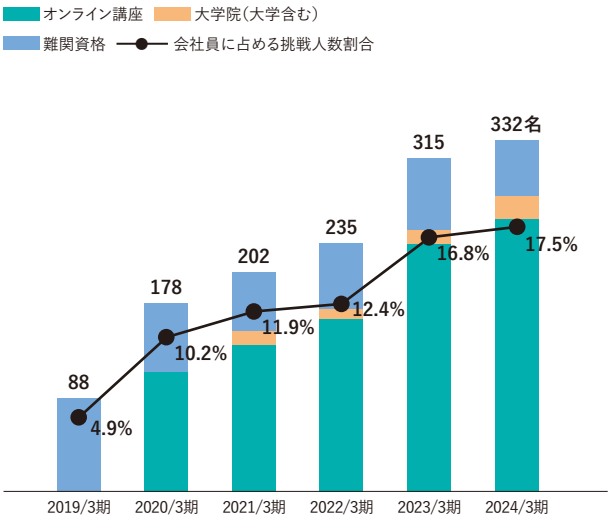
変化の激しい時代に、市場動向を察知し、ニーズに応じた事業をスピード感をもって展開していくことが、地域のクオリティ向上に貢献できるプロフェッショナル人材と考えています。そのため、プロフェッショナル人材には、業務スキルが備わっていることはもちろんのこと、最先端のテクノロジーに関する情報のキャッチアップや論理的な思考、構想力など高度なスキルが求められています。

当社では、銀行特有の資格だけではなく、MBA取得のための大学院や大学、オンライン講座、難関資格の取得などの多様なコンテンツを揃えています。これらを通じて、社外の人材との他流試合も行うことができ、社会環境の変化に敏感に対応し多様な価値観に触れる機会として効果を発揮しています。

2023年度には、大学院を修了または修了を目指している社員が60名を超え、若手からマネジメント層まで幅広い社員が修了・受講しています。大学院の卒業時には、新規ビジネス構想を卒業研究として取組み、当社と関連性の高いビジネスや社会課題の解決に焦点を当てた構想など、創造性に富んだ事業の立案を行っています。実際に、卒業研究を通して構想した新規ビジネスが社内企画として採用され、当社の新規プロジェクトとしてスタートしています。このように、大学院での学びが直接的に当社のビジネスにつながり、新規ビジネスの種としてイノベーション創出の一役を担っています。

大学院・大学やオンライン講座の受講者数、難関資格の挑戦者数は、年々増加し、2023年度時点で延べ1,300名を超えました。このような学びの風土こそが、多様な業務領域で活躍できるプロフェッショナル人材の育成と多様なキャリア形成につながり、当社の幅広いビジネス領域を支える源泉となっています。

オンライン講座、大学院、難関資格への挑戦人数推移



自己認識と成長につながる サーベイの実施

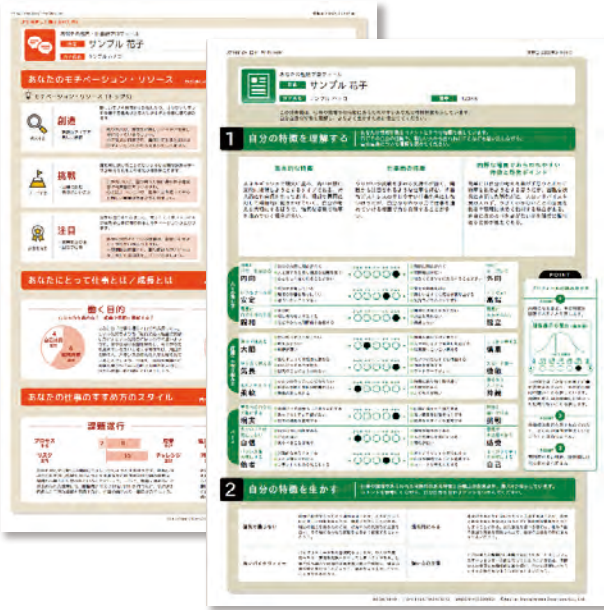
当社は、様々なバックグラウンドを持ち、性格や特性、様々な価値観を持つ人材がともに働くことを尊重し、真に多様性のある組織づくりを目指しています。

2023年11月に、社員自身の自己認識とキャリア形成に役立て、組織における人材の傾向分析を行うため、全社員2,135名に対して性格診断を実施しました。任意実施ではありませんが、全社員の9割に上る約1,900名が受験し、自己理解によって自己成長や働き方について考える良い機会となりました。加えて、当社社員の職務適性や組織適性の特徴も明らかになりました。組織のイノベーション創出のため多様な人材の活躍を後押しすることを目的として、今後は活躍者や退職者などの分析を通じて、よりデータドリブンな採用や配置を行っていきます。

性格診断により自己理解を進める一方で、周囲からの見え方も重要な成長要素と考えています。当社では、年に一度、社員の自己成長と最適な人材配置に役立てるために360度サーベイを実施しています。2023年度の実施では、約950名の役員や管理職、チーフを対象とし、合計12,000件以上の評判コメントが集まりました。

社員にとっては、自己と他者との認識の一致・不一致がわかることで、自身の思考・行動を客観的に把握し行動変容につながっています。また、会社としては、社員一人ひとりの活躍のため適性な人材配置に活用し組織力向上にも役立てます。2024年度は、対象者を更に拡大し、会社全体で360度サーベイを実施し、社員の自己成長の推進とモチベーション向上に取り組んでいきます。

性格診断フィードバック資料



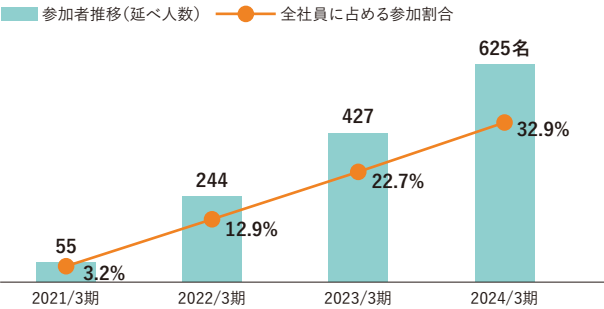
コラボレーション制度(社内副業)を 通じたキャリアプランの実現

2020年10月から始まった「コラボレーション制度」では、本業の業務とは異なる分野の業務を社内副業として行うことができます。この制度では、様々な部署の業務内容について深く理解することができ、実践レベルでプロジェクトに参加できるためキャリア開発の一助となっています。

参加希望者には求められるスキルセットを示し、説明会等で事前に業務部署と参加者の双方向でコミュニケーションを取ることで、業務とスキルにミスマッチがなくプロジェクトにスムーズに参画できています。

業務部署にとっては、多様な社員からの新たな視点の意見をもたえ、コラボレーションによるイノベーション創出機会となっています。参加する社員にとっては、自身のキャリアの可能性を広げる機会となっており、現在21名の社員がコラボレーション制度をきっかけに希望部署への配置転換を実現させています。今後も継続的に実施し、社員のキャリア自律とプロフェッショナル人材の育成のため、コラボレーション制度を充実させていきます。

コラボレーション制度参加者の累計推移



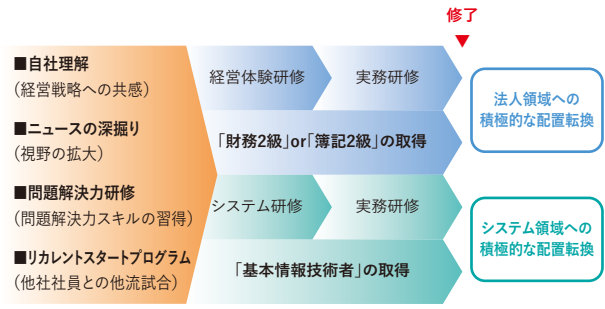
窓口業務から市場運用部門へ ～コラボレーション制度を通じたキャリアチェンジ～

コラボレーション制度では、市場運用部門の実際の業務見学・体験のほか、金融マーケットの動向とその変動要因について分析し、議論しました。また、グループワークとして、全社員の金融マーケット感覚向上に向けた企画を検討し、発表しました。営業店の窓口から市場運用部門と、これまで全く携わったことのない分野にチャレンジすることへの不安はありましたが、コラボレーション制度への参加を通して自身のキャリアプランについて他の社員と意見を交換する機会が増えたことや、金融マーケットの面白さを実際に感じられたことで、前向きにキャリアチェンジを目指そうという気持ちになりました。半年間のコラボレーション制度終了後も、自身のスキル向上のため、金融マーケットの動向や経済指標について同じ営業店のメンバーに向けて情報発信したり、証券アナリスト資格の取得を目指して学習を開始したりしました。FDAIco運用部に配属された後は、すべてのことが未経験で、家庭と仕事、勉強を両立しなければならない毎日ではありますが、自分自身が取り組んでみたいと思った仕事に携われていることに加えて、自己のスキルを高めていける職場であることを日々感じており、有意義な毎日を過ごせています。

キャリアチェンジを促す “ジョブ・チャレンジ制度”の導入

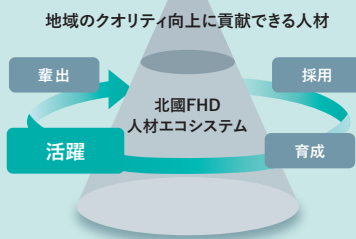
当社は、AI革命や一層のデジタル化によるビジネスや社会環境の変化に対応するためDXを推進し、戦略的な拠点の統廃合を進めています。そのため、今後10年で約150名のフロント・オペレーション担当の社員にキャリアチェンジを促す必要があります（P82参照）。「法人コンサルティング領域」や「システム・デジタル領域」などの重点ビジネス領域への人材シフトを今後10年間で実現するため、2024年6月より「ジョブ・チャレンジ制度」を開始しました。この制度には、自発的に41名の社員が応募し、その大部分は預金や為替・消費者ローン業務など窓口等で銀行業務を担っている女性社員です。この制度では、専門スキルや問題解決力、ロジカルシンキングを身につけられるプログラムを実施しており、1年間の「ジョブ・チャレンジ制度」を修了した社員に対しては、積極的に配置転換を行い、キャリアアップを図っていきます。この取組みにより、当社が目指す人材ポートフォリオを実現することによる経営戦略の実現と、社員のキャリア自律をサポートし、女性活躍や男女の賃金格差の縮小にもつなげていきます。

ジョブ・チャレンジ制度のカリキュラム



FDAIco 運用部
高安 真奈美

Quality Company, Good Company.



活躍

私たちは、社員が豊富なスキルと経験を存分に活かし、モチベーション高く働けるよう取り組んでいます。まずは、心身ともに健康で安心して働ける環境と、仕事のキャリアと家庭や育児介護のライフを重視した体制を構築しています。その上で、社員のキャリア自律を支援し、ダイバーシティとインクルージョンを重視した人材戦略を推し進め、誰もが活躍できる適正な人員配置を実現していきます。同時に、社員の経済的処遇の改善も重要な要素であり、これらの取組みを掛け合わせ、社員のモチベーションとパフォーマンスを向上し、組織全体のさらなる発展を実現していきます。

▼あるべき姿

- すべての社員がモチベーション高く働きがいをもって最大限のパフォーマンスを発揮している状態

▼現状

- 経営戦略の変化に伴う、人材ポートフォリオと必要スキルの変化
- 男女間の格差は縮小するも管理職比率・賃金格差の点で未だ存在

▼課題

- 経営戦略に応じた人材ポートフォリオによる人的資源配分
- 男女間の格差縮小と多様な人材の活躍

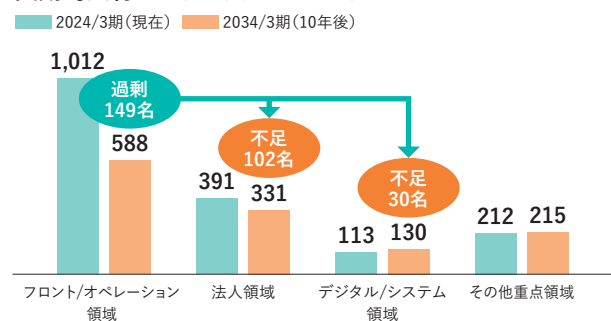
経営戦略と連動した人材ポートフォリオの実現に向けて

地域のクオリティ向上という企業理念の実現のためには、多様な人材の活躍が必要不可欠です。個人が描くキャリアプランと組織が求める役割を掛け合わせ、組織力を高めていくため、当社では、経営戦略と人材戦略の連動性を重視した人材ポートフォリオの構築と人材の流動性を今後の課題と認識しています。中長期経営戦略では、重点ビジネス領域を銀行本来の業務領域から7つの柱（P24参照）に広げ、より一層の企業価値向上に取り組んでいます。一方で、現状の人材ポートフォリオでは、従来からの銀行業務に精通した人材が大半を占めており、今後の重点ビジネスを推進していくことは困難です。組織の戦略や変化に合った社員のキャリアチェンジ、キャリアアップを強化する必要があります。将来的に目指す人材ポートフォリオを実現するため、年齢や性別による偏りをなくし、スキルや貢献度に応じて決まる賃金制度の導入、あらゆる人が活躍できる組織作り、社員の心身の健康をサポートする仕組みを高度化していきます。

10年後の人材の過不足

- ▶法人コンサルティング、デジタル/システム領域 132名不足（要因）業務の高度化による高スキル人材の不足
- ▶フロント/オペレーション領域 149名余剰（要因）店舗統廃合による拠点数減少とAI活用による業務効率化

長期的人材ポートフォリオのシフト（単位：名）



※10年後の人員数：退職の自然減を考慮した人員数で算出

新人事制度・RS付与制度^(※)で平均年収1,000万円へ

社員の活躍を後押しする施策の一つとして、経済的な処遇向上も重要です。

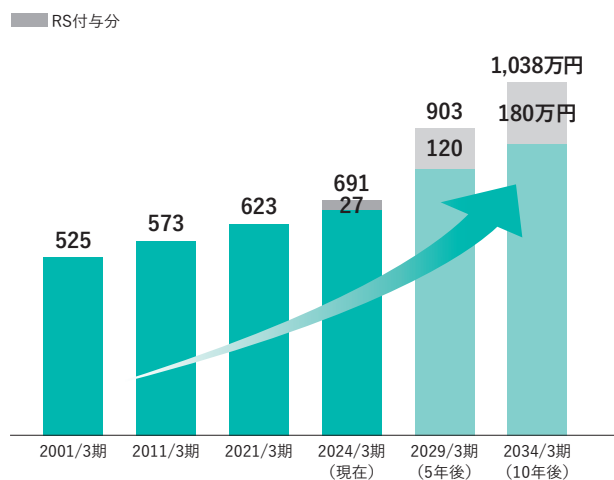
まずは、2022年3月のキャリア型人事制度導入のタイミングで、初任給の引上げ(20.5万円→26.6万円、現在27.7万円)や退職金制度の変革を行うなど若手を中心に処遇の改善を行いました。加えて、2023年3月期より従業員向けにRS付与制度を導入し、2024年3月期には総額約4.9億円分(社員一人当たり平均27万円)を配布し、経済的な処遇向上を行いました。

中長期的には、会社の利益拡大と合わせて、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一人当たり平均年収1,000万円を超える金額に到達させたいと考えています。

業務の生産性向上を図り、貢献度を高めた結果として、一人当たりの人件費をそれにに応じて引き上げていき、社員のモチベーション向上と、より一層の成長への意欲を醸成し、持てる能力を最大限発揮してもらうことで、組織力の強化に取り組んでいます。

※従業員向け譲渡制限付株式付与制度

一人当たり平均年収(万円)

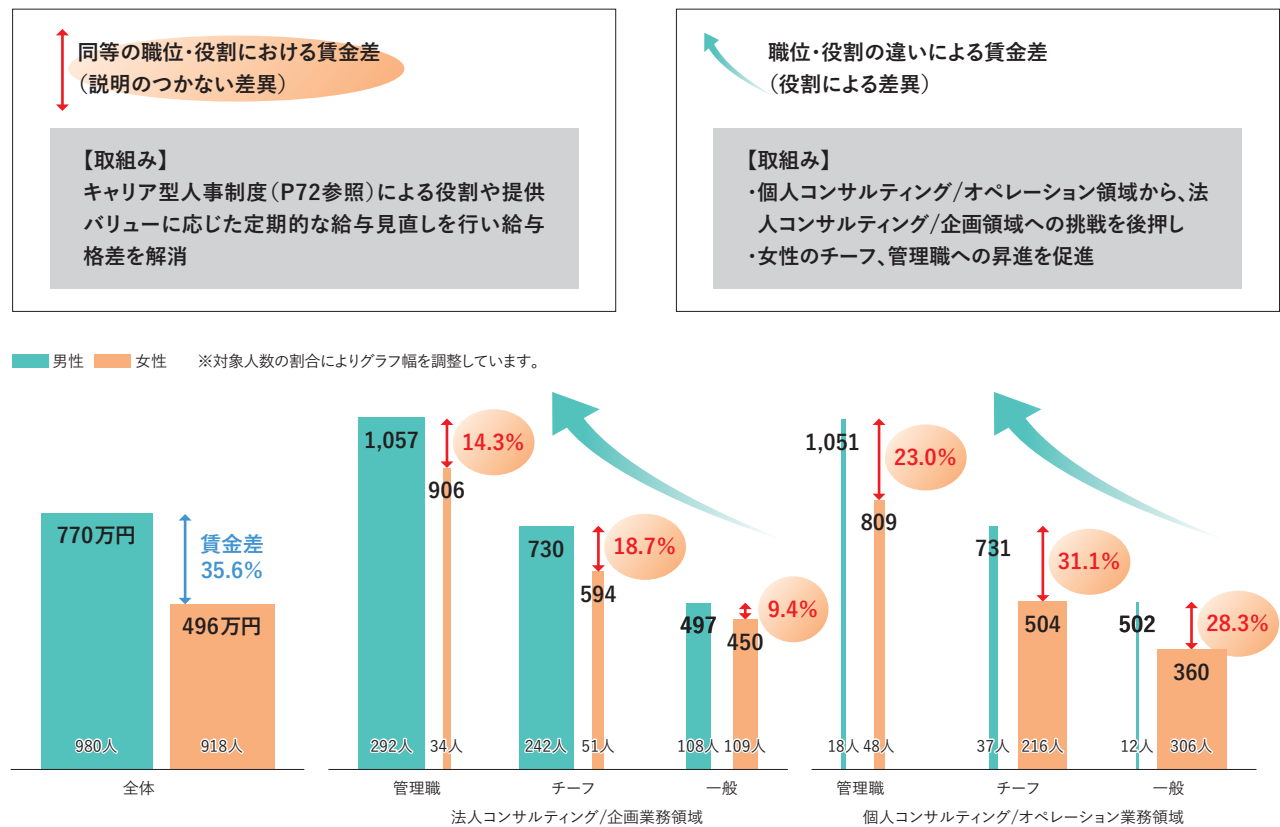


男女間賃金差の分析

経済的処遇の向上と合わせ、男女の賃金差の縮小も重要な施策の一つです。当社の男女の賃金差は35.6%であり、業界平均^(※)の40.5%と比較小さいものの、依然として大きな差が存在します。その原因は、職位の差(女性の管理職昇進率が低いこと)、総合職と一般職から成るコース別人事制度(2016年廃止済)の影響に起因した担当業務の差(女性が個人コンサル部門やオペレーション部門に偏在)による年功序列色が残っていることです。しかし、それらの要因を除いた同等の職位・役割における賃金差も存在しており、今後、男女の賃金差を縮小するために以下の取組みを進めていきます。

※令和4年賃金構造基本統計調査 金融業・保険業平均

職位別年収と賃金差（単位：万円）



TOPICS 公募制拡大で若手・女性の挑戦を推進

社員のキャリア自律を進めるため、公募制を取り入れています。2023年度は、CCイノベーションアフリカとスタンフォード大学への派遣者を公募制で決定し、多くの社員に幅広くチャンスを提供しています。

入社時から海外拠点で働くことを目標にしており、日系金融機関初のアフリカでの法人設立に興味をもち、「今しかない」と思い応募しました。現地では、投融資先の発掘とモニタリング・新規ビジネス創出のため、週の半分程度は出向先のベンチャーキャピタルで過ごしており、投資検討、マーケット分析などを行っています。アフリカ市場の持つ可能性、変化を楽しみながらビジネス基盤を構築しています。チャンスを活かしながら、今後はケニアのみならず他地域でも展開できるように中長期的なキャリアに活かしたいと思っています。

CCイノベーションアフリカ
小山 瑞季(写真右)



ダイバーシティ&インクルージョン ～女性の活躍に向けて～

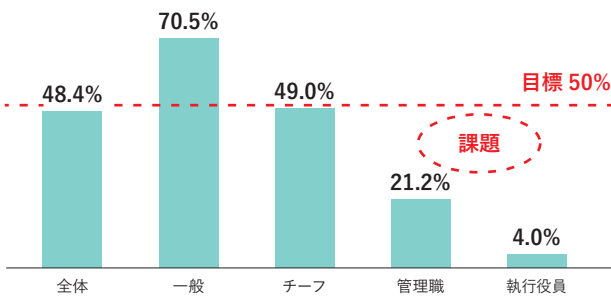
業務領域の拡大と、クオリティ向上のため、ダイバーシティ&インクルージョンを進めています。全社員の48.4%を占める女性がジェンダーバイアスにとらわれることなく、生き生きと働きがいを持つことは最優先事項です。そのため、家庭と仕事を両立できる環境を整えるだけでなく、新たな活躍フィールドに挑戦できる組織風土やキャリアプランに応じた柔軟な人員配置を行うなどの取組みを進めています。

経営幹部登用への課題

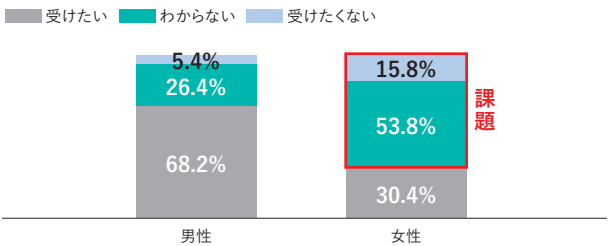
これまでの取組みにより、リーダーとしてマネジメントに携わる女性チーフ比率は49.0%（前年比+2.7%）、女性管理職比率も21.2%（前年比+0.9%）にまで上昇しました。しかし、グループ企業内の役員に占める女性比率はわずか4.0%にとどまっており目標50%の到達には積極的な施策が必要だと考えています。2023年度に実施したエンゲージメントサーベイにて、「昇進の打診があった場合の対応」について調査したところ、女性は「昇進の打診を受けたい」と回答した比率が30.4%と、男性の68.2%と比べ著しく低いことが分かりました。特に管理職への昇進はチーフと比べ昇進意欲の格差が広がっており、経営幹部への登用に際して課題となっています。

今後は、学びへの支援と共に、意欲ある社員のキャリア形成を積極的に後押ししていきます。豊富な経験を持ち、キャリアに前向きな女性社員を増やすことで、より経営に近い層への女性の登用を推し進め、真のダイバーシティ&インクルージョンに近づけていきます。

職位別の女性比率



昇進意欲調査結果



異業種交流で他社の女性管理職から刺激を

今後の経営幹部への女性登用を進めるには、業種にとらわれず幅広い視野で考える力が必要です。そこで、当社では、異業種で活躍する女性役員・社員との合同研修会を随時実施し、交流を図る機会を設けています。

研修では、経営者視点でのリーダーシップをテーマに、相互の女性役員の実体験に基づくエピソードを引き出し、発信力や伝達力、リーダーとしての人材育成などより実践的な学びにも繋がりました。

また、業種を超えた共通の悩みを語り合い、自身の成長に向けて新たな気づきを得る機会となりました。



株式会社NTTドコモ様の役員・社員との交流会

社外取締役との意見交換会

次世代の経営幹部を担うグループ長の女性社員が、当社の女性社外取締役2名とカジュアルな対話の機会を設けました。外資系金融機関、留学、大学教員、政府機関の各種委員など、多様なキャリアを歩んできた取締役の経験や転機となったエピソード、仕事でチャレンジされた実体験等を伺いました。

ロールモデルとして多様な経験を持つお二人の話を聞いたことで、今後の挑戦意欲への後押しとなりました。

今後も対話の機会を拡げ、女性の経営幹部登用にに向けて、全社で支援を行っていきます。

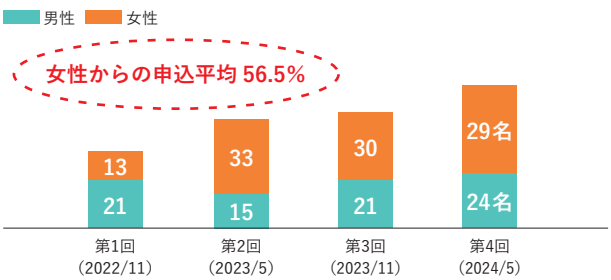


オーダーメイド1on1

社員が自身のキャリアを考える機会を増やすため、年2回(5月、11月)「キャリア月間」を実施しています。その取組みの一つとして、部署や職位を超えて誰とでも1on1ができる「オーダーメイド1on1」を実施しています。

社員が「〇〇の仕事をしている30代の女性社員と面談したい」や「執行役員の〇〇さんと面談したい」など申込制で実施し、これまでに延べ186名(うち女性105名)が利用しました。回を重ねるごとに申込者が増加し、特に女性からの申込が増加し、女性社員のキャリアへの興味関心・意欲がうかがえる結果となっています。

オーダーメイド1on1の申込者数



キャリアプランに応じた人材配置

当社では、自社開発したHRMシステム「Myキャリア」にて、全社員のキャリアプランが公開されており、社員の積極的なキャリア形成とキャリアアップの機会を創出しています。人材配置では、社員一人ひとりのキャリアプランを参考に検討しており、2024年3月の人事異動時には、異動対象者のうち希望部署への配置率は94%に上りました。女性社員にも効果があり、フロント・オペレーション担当の社員が、異なる分野の本部企画業務やシステム/デジタル業務へキャリアチェンジし、社員のキャリアプラン実現に寄与しています。

可能性への挑戦がキャリアの後押しに ～パートタイマーからグループ長へ～

私は、2002年にパートタイマーとして入社し、2013年に社員転換しました。日々の業務に携わる中で、徐々に新しい可能性にチャレンジしたい想いが大きくなり転換申込を行いました。「新しい自分に出会いたい」という想いが社員転換することの後押しとなり、自分自身をアップデートするために挑戦を決意しました。社員転換後に一番苦労したことは、家庭とのバランスです。当初は悩むこともありましたが、完璧を求めず、子どもとのコミュニケーションの時間を優先し、家族に助けを求めることで徐々にバランスを取ることができました。

営業店の業務経験後、初めての本部勤務となった支店統括部では各支店の担当者に同行し、お客さまにライフプラン提案を行う際のサポートを行いました。面識のないメンバーとコミュニケーションをとり、お客さまにご理解いただけるように考える日々は大変でしたが、やりがいは大きく楽しい日々でもありました。自分自身の役割も一般社員からチーフ、マネージャーと変わり、現在では個人部のグループ長となり、責任も大きくなったと実感しています。メンバーと積極的に対話を行うことで、自分らしく楽しく働き、能力を発揮できる環境の一役となれればと考えています。



北國銀行 個人部
個人グループ 尾山 泰子

パートタイマーの正社員化

当社では、多様化する業務に柔軟に対応し、組織力の向上を図るため、意欲ある全従業員が最大限活躍できるよう取り組んでいます。その一つとして、パートタイマーの正社員化を促進しています。

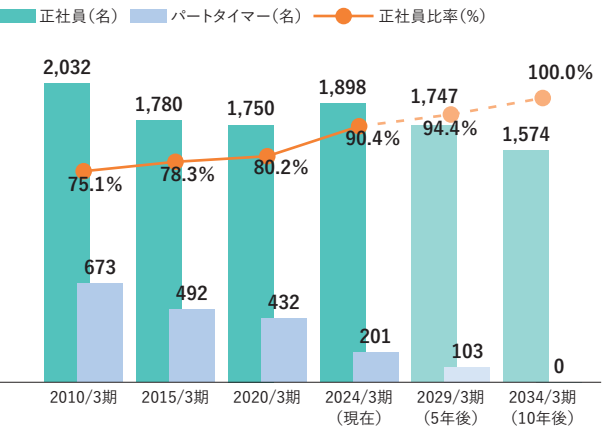
現在では、正社員比率は一般事業所平均(※)63.0%を大幅に上回る90.4%であり、今後10年間で正社員比率100%を目指していきます。

正社員に転換する際に障壁となる年収の壁については、短期的な収入の多寡に焦点をあてるのではなく、将来的なライフプランに応じたマネープランと資産形成に焦点をあて、社員との対話を続けることで解消を図っています。また、短時間勤務制度の対象者拡大(P86参照)により柔軟な働き方を実現したことも正社員化を進める追い風となっています。

パートタイマーではなく正社員となることで、キャリアプランの実現や活躍フィールドを広げることが可能となり、実際に新たな業務分野に挑戦する社員やチーフ・管理職に昇進しステップアップする社員もあり、組織の活性化につながっています。

※令和5年労働力調査(基本集計)

正社員比率



ダイバーシティ&インクルージョン
～誰もが働きやすい制度を～

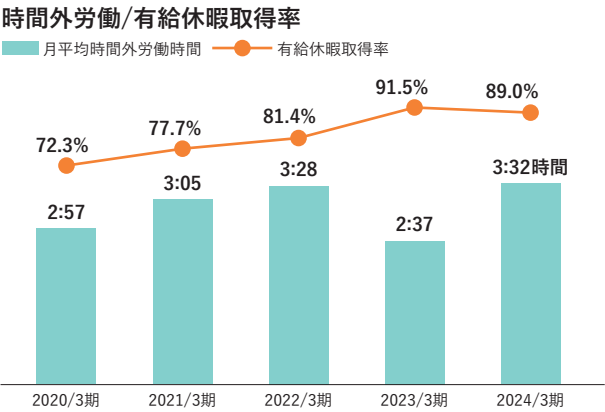
誰もが働きやすい職場を目指し、休暇や短時間勤務などの制度を育児や介護以外の理由でも利用できるように対象者を拡大しています。

配偶者の海外転勤や、留学などのために休職制度を利用したり、地域の子育てへの貢献のために祖父母向けにグランパ・グランマ育休を取得可能にするなど、多様な働き方に対応できるようになりました。

また、2025年4月の育児・介護休業法の改正を待たずに、看護休暇の対象となる子供の年齢を小学3年生までに引き上げ、有給で取得できるようにするなど、さらなる制度の充実も進めています。



業務効率化による生産性向上により、時間外労働時間は月平均3時間程度と低水準で推移しており、有給休暇取得率も約90%と働きやすい環境が醸成されています。有給休暇取得率は、100%取得に向けてより生産性を高めた働き方を推奨しており、メリハリをつけて働くことを今後も推進していきます。

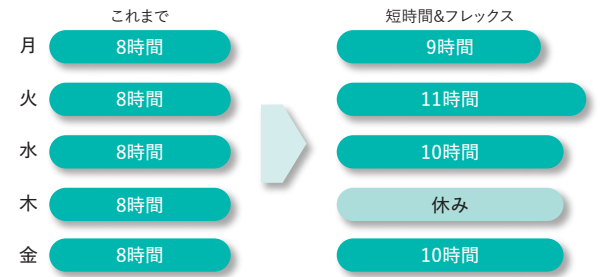


フレックスタイム制度の対象者を拡大

決められた就業時間にとらわれず、自律的に働く時間を決めることが出来るように、2024年3月よりフレックスタイム制度の対象者を拡大し、569名が利用しています。コアタイムを撤廃し、スーパーフレックス制度とすることで、生産性向上と効率化の実現をより一層加速させました。

また、短時間勤務制度とフレックスタイム制度の併用が可能と

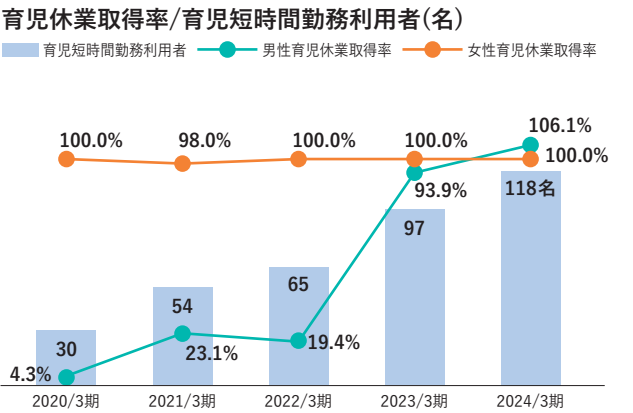
なり、勤務時間を調整することで勤務しない日（フレックス休日）を利用でき週4日勤務を実現しました。新たな働き方の提供により育児や介護だけでなく、学びの時間の創出や副業へのチャレンジなどキャリア形成にも繋がっています。



育児休業の促進
～男性の育児参加に向けて～

男性が家事や育児に主体的に関わり自律することは、女性のキャリア自律に欠かせません。当社では、2022年3月からそれまで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、人材開発部長が所属長や本人に対し制度概要や休暇取得を促すチャットを送るなどの取組みを行ってきました。その結果、男性育児休業取得率は106.1%となり、管理職の取得も増えてきましたが、取得期間は平均10.4日にとどまっています。

一方、20代～30代の男性社員向けに行ったアンケートでは約70%が10日以上の子育て休業を取得したいと回答しており、今後は長期間取得できる環境の整備を行っていきます。



介護と仕事の両立に向けて

育児だけではなく、介護と仕事との両立も今後社員が直面する課題です。昨年度の就業規則の見直しで介護休業を取得できる期間を最大1年から2年に延長し、2024年7月には介護休暇を無給から有給にすることで、介護関連の制度を利用しやすいものに変更しました。今後、介護と仕事のバランスをとりながら業務ができるように、社員への周知についても積極的に行っていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン～障がい者の活躍～

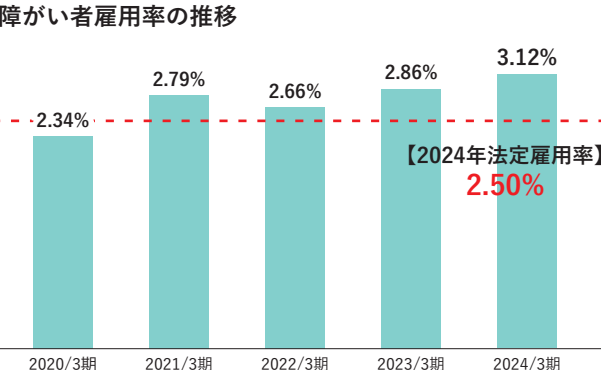
当社では、障がい者雇用方針に基づき、障がいを持つ方がそれぞれの個性に合わせてモチベーション高く働けるよう採用や育成、配置に取り組んでいます。採用時には、障がい特性をふまえた配属を行い、事務部門のみならず、企画部門やシステム部門、コールセンター部門など多様な役割を担ってもらっています。また、職場内の障がいへの理解も重要であり、障がい等合理的配慮に関する討議を行う機会を設け多様性を受け容れる風土づくりに努めています。

障がいを持つ社員が活躍するためには、本人はもちろん、共に働くメンバーのケアも重要です。ウェルネスサポートチーム（P88参照）に所属する精神保健福祉士が、定期的に障がい者本人や周囲のメンバーと面談を行うなどのラインケアにも力を入れています。

これらの取組みにより、2024年3月期障がい者雇用率は、当面の目標としていた3%を達成し3.12%という結果となりました。働きやすい環境の整備と個性を尊重する組織風土、社員の成長と活躍を後押しする制度や体制が構築されているからこそこの結果であり、今後も障がいを個性と受け容れ、多様な人材の活躍と誰もが安心して働ける環境を醸成していきます。

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。



優秀勤労障がい者(石川県知事賞 受賞)
～長期的な活躍ができる環境～

2010年に入社し勤続14年となりました。総勢約300名、25チームある大きな部署でこれまで7つのチームを経験し着実に仕事の幅を広げてきました。周囲とコミュニケーションを積極的に行うことを意識し業務に努めています。また、銀行業務検定試験の法務・税務の資格取得や、ITパスポートの取得など学びにも積極的に取り組んでおりキャリアプランの実現のため行動しています。今回このような賞をいただけることは大変嬉しく、今後も引き続き何事にも意欲的に取り組んでいきたいと思っています。



北國銀行 オペレーション部
オペレーションセンター 堀 浩彰(写真右)
表彰式には妻尚美さん(当社勤務、写真左)と参加されました。

新たなフィールドでのチャレンジ
～個性を活かした採用と配属～

新しいチャレンジの場として2024年に当社に入社しました。現在はコールセンター部門のダイレクトセンターにて、キャッシュレス業務であるカードチームのサポートを行っています。当社は、積極的にコミュニケーションをとる組織風土と多様性を受け容れる体制が整っており、とても働きやすいです。

事務経験やコールセンター業務経験は全くありませんでしたが、入社前に新たに身に付けたパソコンスキルを活かし、チームメンバーにサポートしてもらいながら新たな分野で努めています。当社の業務は知識など学ぶ努力は必要ですが、周囲のサポートや育成環境が充実しており、未経験者でも働くことができ、やりがいのある職場だと感じています。

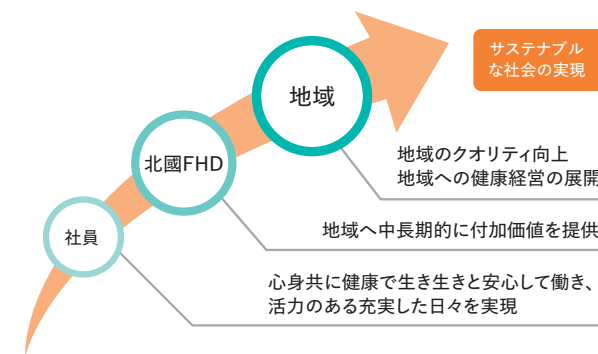


北國銀行 カスタマーサービス部
ダイレクトセンター 梶折 薫

経営戦略に連動した社員の健康とウェルビーイング

地域のクオリティ向上に貢献していく人材の土台には、社員が心身ともに健康で働くことがなくてはならない要素の一つです。当社では、会社・健康保険組合・社員組合の三者が連携し、社員が健康に対して主体的に行動できるよう、全社的に取り組んでいます。

施策の一つとして、2023年に、産業医・メンタルヘルス嘱託医・保健師・管理栄養士・精神保健福祉士・産業カウンセラーの計8名で構成される「ウェルネスサポートチーム」を設立しました。2024年4月より、メンタルヘルストレーナー1名も新たに加わり、こころのサポートを充実させました。ウェルネスサポートチームは、社員からのニーズも多く、年間計2,500回の面談を行い、社員のこころとからだの問題に対応しています。健康へのアドバイス、欠勤時・復職時のサポートなど、組織と社員との橋渡しとして効果を発揮しており、社員が安心して働くことができる環境構築と、社員のパフォーマンス発揮による組織力の向上に寄与しています。



「健康経営優良法人」ホワイト500に3年連続で認定

当社が構築してきた健康経営に対する理念や体制、施策が評価され、3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（※）されました。健康経営は、会社・健康保険組合・社員組合、そして社員一人ひとりの意識と積極的な姿勢があって行えるものです。今回の3年連続での認定は、全社一丸となって取り組みを行った結果です。引き続き健康経営に向けてブラッシュアップを行っていくとともに、当社のみならず地域企業への展開も積極的に実施していきます。



※2022年北國銀行で認定、2023年以降は北國FHDで認定

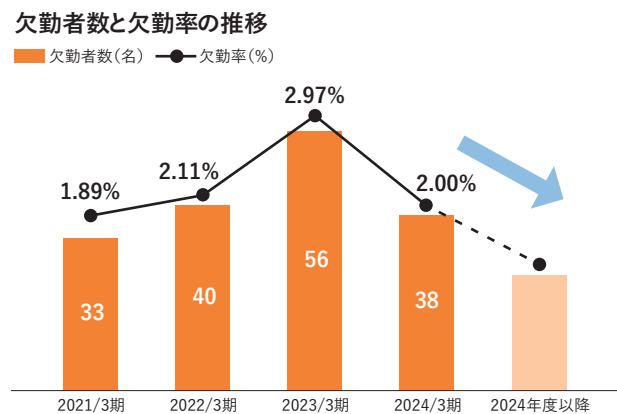
社員が生き生きと働くために

健康で働くためには、社員自身のヘルスリテラシーが向上し主体的に行動変容を起こすための取り組みが欠かせません。生活習慣にかかる指標には改善の余地もあり、未然防止、ポピュレーションアプローチなど取り組むべき課題も多く中長期的な取り組みが必要と考えています。

健康経営で重視する指標		
喫煙率	実績	13.5%（当面目標12.0%）
食事習慣	実績	58.4%（当面目標60.0%）
運動習慣	実績	32.7%（当面目標35.0%）
睡眠習慣	実績	72.5%（当面目標80.0%）

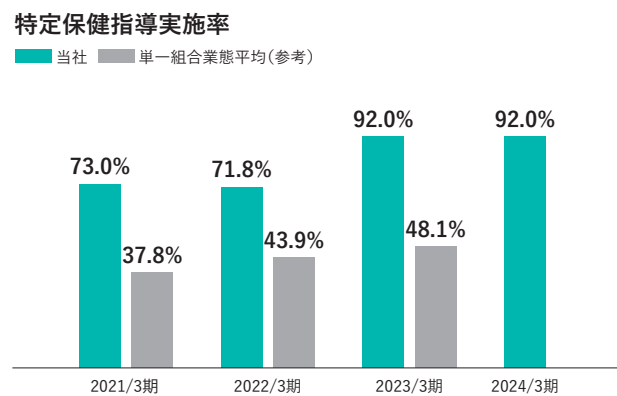
アブセンティーズムの改善～欠勤率の低下～

ウェルネスサポートチームが、社員の健康に能動的に関わるようになったことから、欠勤者数・欠勤率は減少し、アブセンティーズムが改善された一つの効果といえます。



特定保健指導実施率は高位を維持

特定保健指導は生活習慣病の未然防止の重要な施策です。保健指導を継続することで、社員の健康を維持し、よりパフォーマンス高く働けるようサポートを続けます。



ファイナンシャルウェルネス向上の取り組み

当社は、人材の多様化を進めるために導入した「キャリア型人事制度」の一環として退職一時金制度を廃止し、退職一時金相当額を毎月の賃金に上乗せして支払うという制度に変更しました（P72参照）。

社員各自が思い描く人生を歩むためには、これまでのような会社任せのキャリアと退職一時金任せのライフプランではなく、自らが自律的に考え行動することが求められます。そこで当社では、社員一人ひとりが果たすべき経済的義務を担い、将来の金銭的な状況について安心感があり、生活を楽しむための選択ができる状態を「ファイナンシャルウェルネスが高い状態」と定義し、ファイナンシャルウェルネス向上に取り組んでいます。

具体的には、社員は「ファイナンシャルウェルネスチェックシート」で、現在の家計状態と将来の予定収支を見える化し、現在の行動を見直せるようになります。また、作成したチェックシートをもとにプロの助言をもらう「ライフプラン個別相談サービス」を無料で受けることができます。

より簡易にファイナンシャルウェルネスを高められるツールとして、家計簿アプリや、ライフプランを簡単に作成できるサービスも提供しています。そして、銀行業務経験のないキャリア採用者には、入社直後の「ウェルカムミーティング」（P76参照）でファイナンシャルウェルネスの重要性を伝え、いつでも気軽にサービスを利用できるよう促しています。



能登半島地震への心理的社会的支援

災害時PFA（サイコロジカル・ファースト・エイド：心理的応急処置）は、昨年2023年5月に石川県能登半島沖で発生した能登群発地震時に、新たなメンタルヘルス・マネジメントの取り組みとして始まりました。

今年2024年1月の能登半島地震においては、昨年の教訓を活かして、石川県やアカデミアとの協力・連携を取り、全役職員・家族向けに迅速なサポートを行いました。

災害によるストレスの大きさは、個人の置かれた環境によって大きく異なり、心理・身体・思考・行動面などでさまざまな反応が起こります。「セルフケア」や「災害発生時の心理的応急処置」などのメンタルヘルス関連の動画視聴の推奨や、能登地区営業店での「産業カウンセリング」や「災害時PFA研修」の実施など、自然災害等の惨事ストレスへの対処・社員の心身両面のケア、衛生管理に取り組みました。

また、社内の「ラインケア対応」として、被災したお客さまと多くの接点を持つカスタマーサポート部の社員を中心にメンタルヘルスケアのためグループカウンセリングを実施しました。社員が支援者の立場で被災者に寄り添ったカスタマーサービスを実践できるよう、心（こころ）・身（からだ）・財（財務、金融など）の支援活動に取り組んでいくことで、地域経済の早期復興を目指します。



産業カウンセラーによるグループカウンセリングの様子

いきいきと働くための健康サポート

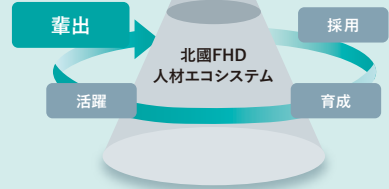
私たちはウェルネスサポートチームの保健師として、からだの面から様々なアプローチを行っています。病気の予防・早期発見のための個別フォローや、オンラインツール Microsoft Teamsを活用した健康知識の普及のための発信を行っています。また、治療と仕事の両立に向けて、社員と働く職場双方が理解の上安心して働けるよう、寄り添った対応を心がけています。相談は対面だけでなくリモートでも可能であり、すべての社員が働く場所にとらわれず気軽に相談できる体制を整備しています。全社員が健康でいきいきと働くことで、地域の活力につながるように支援しています。



ウェルネスサポートチーム（保健師）
北村 喜美（写真左） 高島 文乃（写真右）

Quality Company, Good Company.

地域のクオリティ向上に貢献できる人材



輩出

当社の人材エコシステムのゴールは、さまざまな経験・知見・スキルを身につけた社員が、当社にとどまることなく、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することです。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。地域の人材輩出だけでなく、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おり、北國FHDは地域との知見と人材のシェアリングを通じて地域をリードする存在でありたいと考えています。

▼あるべき姿

- 地域と当社の価値観を共有し、多種多様な幅広い業務領域にプロフェッショナル人材として輩出している。

▼現状

- 地域企業を中心に51名が経営人材として活躍中。
- 自治体との人材交流を継続的に実施。

▼課題

- 輩出している業務領域が限定的であり多様な分野での活躍を後押しする必要あり。
- クオリティ向上に向けた地域との価値観の共有不足。

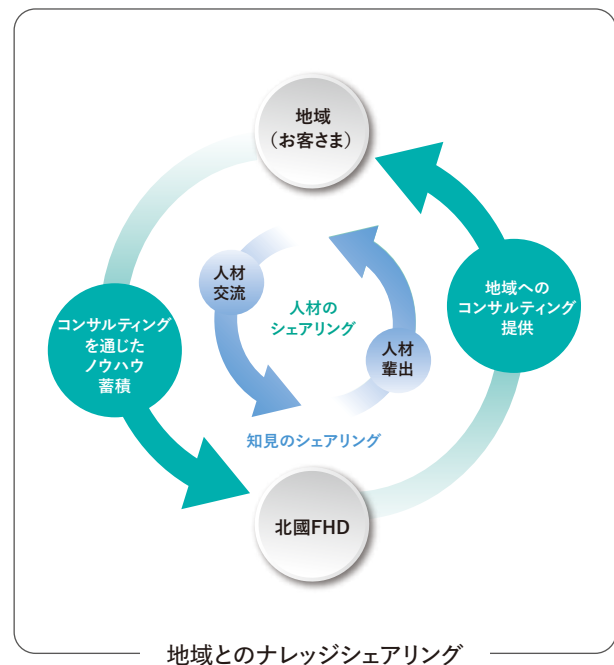
多様な業務領域の人材輩出に向けて

当社は、人材の輩出という形でも地域のクオリティ向上に貢献しています。

当社がこれまで行ってきた取組みについて、セミナーなどを通じ地域の皆さまにお伝えする機会が増え、「地域とのナレッジシェアリング」の考え方に共感していただけるようになりました。そのため、地域企業から当社の人材に対するニーズは以前にも増して高まり、求められる役割は広く、レベルも高くなってきております。

当社では、社員のキャリアプランをふまえて人材育成し、多様な業務領域のプロフェッショナル人材を輩出できるよう取り組んでいます。

従来からある管理部門への出向以外に、役員やハンズオン人材としての出向、専門人材としての出向、自治体への出向など様々な形での「輩出」が増えました。



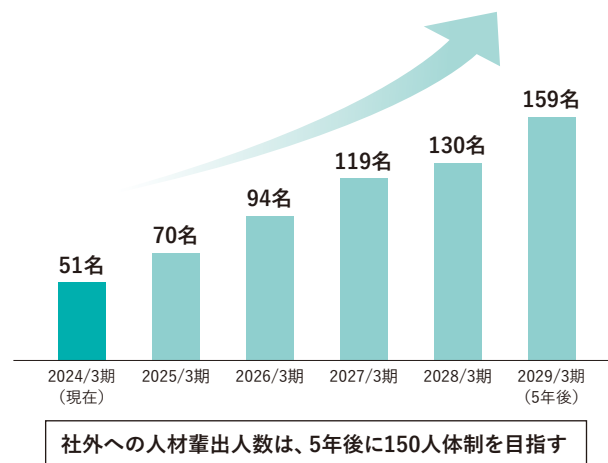
キャリアプランと輩出人材の学び

地域企業で活躍する人材が求められるニーズに対応し価値を提供していくためには、社外で活かせるスキルの習得はもちろんのこと、地域企業でのキャリアプランをポジティブに描けるマインドセットが重要です。そこで、2023年度より計184名の社員に対し「キャリア研修」を実施し、人材エコシステムにおける輩出の意義や地域が求める人材について理解を深め、地域企業で必要となるスキルセットを共有し、自身のキャリアプランについて考え行動を促すきっかけを作っています。

当社では、地域に求められる人材要件をふまえて、社員一人ひとりのキャリアを基に合致する企業に輩出を行い、当社を代表するプロフェッショナル人材として使命感をもって地域に送り出しています。

また、地域企業で活躍している当社社員とのつながりも大切にしており、変化を恐れずチャレンジしていく当社のマインドや取組みを常に認識することができる環境を整備しています。知識をアップデートして学び続けられるための支援を行うなど、当社と地域で活躍する人材との継続的なつながりを持ち、地域のイノベーション向上に貢献しています。

地域で活躍する当社社員数の計画（名）



自治体との人材交流

地域のデジタルトランスフォーメーション促進のため、2023年4月度より自治体との人事交流を開始しました。

現在は、金沢市と小松市と相互の人材の交流を行っており、地域のクオリティ向上に貢献できる手法のひとつと考えています。自治体では、地域の生産性向上のため行政事務・サービスのデジタル化や効率化、そして将来的に地域をどのようにデザインしていくのかを考える構想力も求められています。当社のノウハウと自治体のノウハウが絡み合うことで相乗効果を生み出し、広く地域に影響を与える先進的な取組みに寄与しています。

北國銀行デジタル部に出向 小松市役所 中村 宜嗣 さん（写真左）

デジタル地域通貨サービス『トチツカ』の利便性向上や収益化へ向けて機能拡大に取り組んでいます。デジタルツールを積極的に活用することで業務の情報共有がなされており、意思決定までのスピード感が速いと感じています。組織が階層的ではなくフラットで議論やコミュニケーションが活発であると感じました。スキルアップに対するモチベーションの高い社員へ積極的に学びの機会が提供されており、働き方の柔軟性も高くワークライフバランスに取り組みやすい職場環境だと思いました。収益・利益を追求する上場企業でありながらも、地域や社会経済への貢献に対する意識が高く、トップも常にメッセージを発しています。



北國銀行デジタル部に出向 金沢市役所 竹村 太志 さん（写真右）

デジタル部で、メール・WEB接客チームと、HPチームに所属しています。Microsoft Teamsを活用したコミュニケーションがメインで、そこで様々な議論がなされており、スピード感が市役所と全く違うことに驚きました。また、社長が若手職員とも気さくに話していることを何度も目にし、フラットな組織づくりをトップ自ら実践しており、自由に意見が言いやすい文化が醸成されていることにも感銘を受けました。

地域とのナレッジシェアリング

社外で価値提供を行う社員は、当社での知識や経験を活かし、ナレッジを共有しながら自身のキャリア実現と地域のクオリティ向上に貢献しています。今後は幅広い業務領域での活躍が期待されており、社員一人ひとりは更なる学びの継続を求められています。

多角的目線を持った人材の活躍

当協会は70年余りの業歴のなか、健診事業を通じた「地域のお客さまへの価値提供」という側面で、北國FHDと同じ目線で事業展開をしてきました。昨今、「変化のスピードが激しい時代」「正解のない時代」と叫ばれるようになり、より多角的な目線での事業運営の必要性を感じていたところ、知人経営者からFHD人材の話を聞き、相談に至りました。

人材を受け入れるにあたり、他社での受入事例は耳にしていたものの、まったく畑違いの分野の人材がどのような影響をもたらすかは未知数でした。しかし、担当してもらった総務部にフィットし、私たちにとって新たな気づきにつながり、部署のパフォーマンスが向上していく様子を見ますと、FHD人材の受入はやはり正解であったと感じております。今では担当部署にとどまらず幅広く関与をしてもらっており、今後とも組織への新しい風を吹かせてくれることを期待しています。



一般財団法人石川県予防医学協会 理事長 松崎 充意 様

キャリアをふまえた地域での貢献

2024年春より石川県予防医学協会へ出向しています。総務責任者としてバックオフィス全般を主に担当していますが、組織横断的なプロジェクトにも加えていただくなど、協会内のさまざまな分野に関与をさせていただいています。また、北國FHDで担当してきた「健康経営」の分野とも関係が深い業種であることから、北國FHD同様に「健康を起点にした職員の業務パフォーマンス向上が、地域のクオリティ向上につながる」ストーリーを体現できる環境と感じており、北國FHDで働く志そのままに業務に取り組んでいます。環境が変わっても、北國FHDで培ったスキルや考え方は引き続き自分の軸になっており、学び続けることで、今後も自分なりの価値提供をし続けられるよう努めたいと思います。



一般財団法人石川県予防医学協会 総務部 部長 寺本 善一（人材開発部人材開発グループ付出向）