

## 「社外取締役」と「職員」の意見交換会

長期ビジョンの実現に向けて何が必要なのか、今まさに現場で活躍する女性職員たちと社外取締役の間で率直な意見交換を実施しました。



**Q** 長期ビジョンを実現するために当社グループに必要なこと

**A** 長期的な視野にたち、楽しく活躍できる環境づくり、そのための職員同士の活発なコミュニケーションが重要

### 岡島

企業が取り組むべき課題である気候変動対応や人材確保対応は日々重要性が増しています。現在、SX推進部でそのような業務を経験できることはありがたく、充実した仕事できています。

長期ビジョンの実現のためには、楽しく仕事ができる風通しの良い環境が非常に重要だと考えています。そのためには、職員同士がグループの戦略についてコミュニケーションをとることがもっと必要だと感じています。

### 加藤

目指すべき姿は何か、目指すべきビジョンは何かということ、私も含めてですが、職員に伝えることがまだまだ不十分だと思っています。

例えば、投資信託や保険を販売すること自体が目的ではなく、お客さまの人生において必要な情報を提供し、お客さまの資産形成をお手伝いしていくことが本来の目的です。そういった観点で、長期ビジョンを実現するために大切な本質的なことについて、しっかりとコミュニケーションを図っていくことがまず必要だと考えています。



岡島 奈美子  
ほくほくフィナンシャルグループ  
SX推進部 GX推進グループ長



加藤 有香  
北海道銀行  
リテール推進部 上席調査役

### 上野

システムの世界は5年毎、10年毎に大きく変化する業界です、そのような業界で勤務していると、今後どのように変わっていくのだろうという楽しみを感じています。

長期ビジョン実現に向けて重要なことは、まず職員一人ひとりが長期的な目線を持つことだと思っています。そのためには長期的な視点をもつことの楽しさや重要性を伝えていくことが大切だと思います。



上野 真希  
北銀ソフトウェア  
開発第一部 グループ長

### 山内

人材の育成に携わり常に意識していることは、当社グループで働く意義を職員にどう伝えていくかということです。「なぜ当社グループでなければいけないか」を考えてもらうことが、人材育成につながることであり、結果長期ビジョンの実現に重要であると考えています。

しっかりと、その意義を伝えることができれば、当社グループにしかできないイノベーションを起こせる組織となり、課題解決を通じて地域のお客さまに貢献できると考えます。



山内 えり奈  
北海道銀行 人事部  
能力開発・育成室長 兼  
ダイバーシティ推進室長



舟本 馨  
取締役監査等委員

### 舟本

皆さんの長期ビジョン実現のためにすべきことへの思いをお聞きし、ぜひ実行に移していただきたいと感じました。皆さんが自分の考え方や方向性を追求できるよう、実行する権限と責任をもつ上位の役職に就いてほしいと思います。自分も当時、警察庁の刑事局長という責任者になった時の重みを忘れられません。そのような立場となることで、本質を考えて仕事ができたと感じます。皆さんも、責任を感じながら、銀行をより良くするべく、頑張してほしいと思います。



横井 裕  
取締役

### 横井

皆さんがおっしゃる通り、私も長期ビジョンの実現には、職員のモチベーションは重要だと考えます。

私はモチベーションの大きな要素として「自分のアイデアの実現」があると思っています。アイデアを実現していくことは、お金が要らないくらい楽しいことだと思います。

そのような気付きを実感できる機会はグループの中にあると感じますか。

### 佐伯

私はもともと銀行の所属ですが、現在グループの証券会社に出向して働いています。ほくほくTT証券では、自らが気づき、考え、行動に移せる業務に就かせていただいています。

人事室室長として経営会議にも参加しており、全社的な視野で考えることができるようになりました。そのことで、より頑張っていこうと思うことができていると思います。そういう意味では、当社グループにはそのような機会がしっかりとあると考えています。



佐伯 亜耶  
ほくほくTT証券  
人事室 室長

**Q** 新たな分野への取組みを進めるために必要なこと

**A** 組織的な教育制度の整備とともに一人ひとりの能動的な行動が重要

### 小川

地域金融グループという存在が生き残っていくために、DXやGXなどの新分野に取組んでいく必要があると思いますが、新しい分野の知識を得るための取組みはできていると思いますか。

他社も新分野が収益源だと思っているので、差別化を図るためにもどんどんスキルアップしていかないといけないと思います。そういった環境は当社グループに整っていると感じますか。



小川 万里絵  
取締役監査等委員



村中 里美  
北陸銀行 融資部  
上席融資役

### 村中

私が前任の支店長の時、今後の金融機関にとって欠くことができないDXの重要性を職員に説明し、理解してもらう機会を意識的に作りました。

アプリやタブレット化の重要性を、支店の全員に如何に腹落ちして理解してもらうか、そこが支店長に求められる大切な役割だと考えます。

環境づくりは、組織的にも必要ですが、それだけでなく支店長自らが能動的に動くことも重要なことだと考えています。



米光 響子  
北陸銀行 人事部  
調査役

### 米光

新しい分野における最低限の業務知識を備えてもらうことが必要です。それに加えて、業務の枠を超えて、自分のキャリアやスキルを高めたいと考えた職員がチャレンジできる環境・仕組みも構築されてきたと思います。

例えば、銀行の経験だけでは得られない専門性を身に着けられるよう、外部出向や研修の機会を指名制から公募制に変更しました。また、短期間の本部OJTを通じて専門業務を見てもらう「お試しインターンシップ」という制度も導入し、知識取得の機会を増やしています。

### 岡島

「お試しインターンシップ」については、まずSX推進部において試行しました。実際に参加した若い職員には大変刺激になったと聞いています。短時間でもまず業務を見てもらうことは大変良い制度だと思います。

本制度を今年度、ほぼすべての本部部署に広げたところ、延べ100名程度のエントリーがあったとも聞いており、職員の意識の向上にもつながっていると感じています。

### 舟本

DX分野における当社グループの強みは、組織として北銀ソフトウェアを擁することだと感じていますが、北銀ソフトウェアではDX推進に向けた職員の意識はどうでしょうか。

### 上野

北銀ソフトウェアでは、知識を深めることができるように、Eラーニングを全員が受講できる体制になっています。DX以外にも数百のコースがあり、時間があるときに勉強するようにと職員に伝えています。隙間時間を見つけて着実に勉強している方も多くいます。

**Q** 人材育成・女性活躍を活性化させるために必要なこと

**A** 男性・女性に関わらずやりたいことに挑戦できる環境づくりが重要

### 横井

昇進すると権限が増えるのは良いが、責任が増えるので消極的になってしまうという人が多いという意見がありますが、どう思われますか。

### 佐伯

個人的には、できることが広がることは良いものの、色々なバランスを考えて責任を負いたくないという意見も理解できます。但し、挑戦せずに諦めるのはもったいないので、一回やってみればよいとも思います。全部ではなく一部分でよいので、責任を負わせてみて、責任を持つことのやりがいを感じてもらうことも大切であり、それを上司が支援するような形になれば、挑戦をしようという素地になるのかなと思います。

### 小川

挑戦という意味では、地域金融機関においては、女性の支店長はリテール店舗が中心と聞いています。リテール業務も大切ですが、法人営業も大切だと思います。女性のキャリアを個人営業中心ではなく法人営業にも広げていてもらいたいですね。

### 横井

法人営業をやりたいかと問われれば、「やってみよう」と言う人も多いと思います。女性だからではなく、やりたいからを優先できる組織になると人材育成や女性活躍という観点からもより活性化していくのでしょうか。

### 村中

当社グループにはいろいろな業務があります。また、今はいろいろな働き方も選択できるようになってきています。仕事よりも家庭を大切に人がいてもよいと思います。役職を担わず、自分の持つ専門性で仕事をしたいという人もいてよいと思います。

「やらせる」というよりもいかに「やってみよう」という自主性、積極性を生み出すことができるか、しっかりとそういう風土を作っていくことが大切だと思います。

### 鈴木

男女限らずですがもっとチャレンジしてもらうためにも、どうしたらチャンスをもたらえるのか、もらったチャンスが上手いかなかったとしても、次にしっかりと別のチャンスの機会が与えられるということを見せていくことが必要ですね。そうでないと「とりあえずチャレンジしてみよう、より責任ある職を目指してみよう」という能動的な行動が生まれにくいかもしれません。



鈴木 伸弥  
取締役監査等委員

### 舟本

当社グループの将来を考えるにあたって大切なのは、それぞれの組織に勤める方が、人材交流も行いながら如何に一体感をもって取組んでいくかだと思います。今日の意見交換会で初めて会った方もいると思いますが、こういう機会も大切です。

色々なレベルで人を知ることが当社グループの一体感をより醸成し、将来の「ほくほくフィナンシャルグループ」に向けた第一歩であると思っています。ぜひ色々な形で交流を進めてほしいと思います。