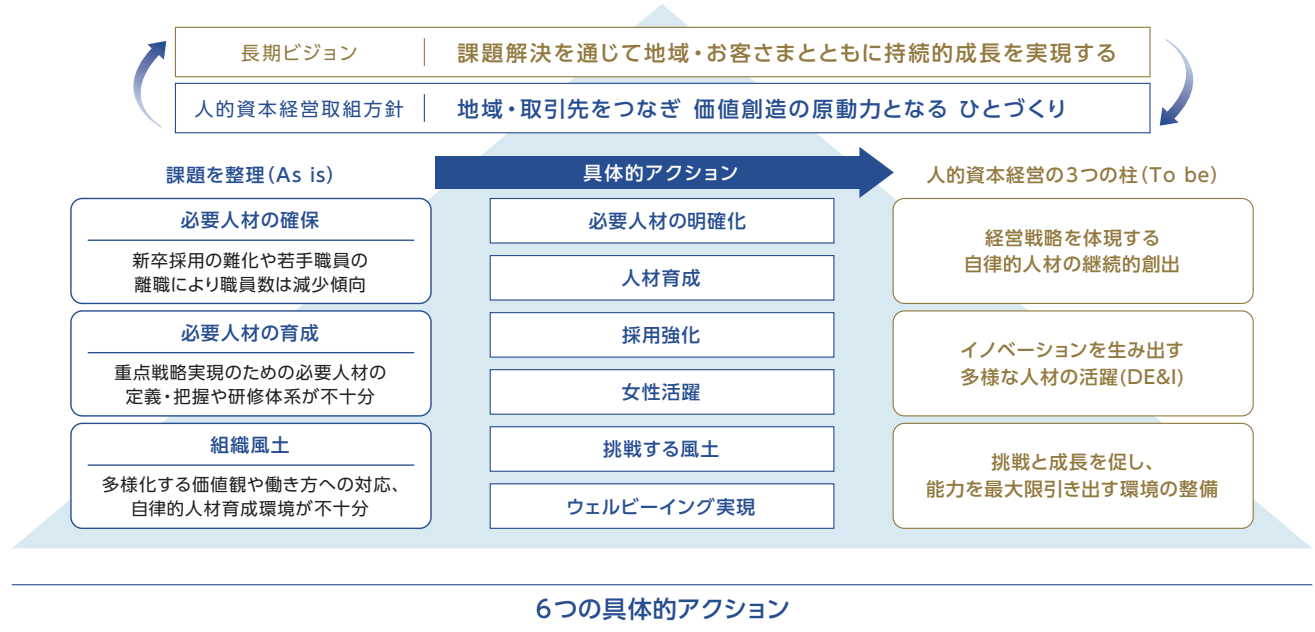




人材戦略の概要

長期ビジョンに基づく「人的資本経営取組方針」を制定し、グループ全体で人的資本経営に取り組んでいます。さらに、目指すべき姿(To be)を「人的資本経営の3つの柱」として整理し、その実現に向け6つの具体的アクションを実行しています。「お客さまとともに価値創造の好循環を生み出し、地域の持続的な成長に貢献できる人材の育成」および「多様な人材が、働き甲斐を感じながら、自身の価値の向上に自律的に取り組んでいくことのできる環境の整備」を人材育成および社内環境整備に関する方針として定め、現状(As is)の課題を基点に、To beからのバックカスティング思考も取り入れながら人的資本経営を実践することで、職員と組織の持続的成長に引き続き努めてまいります。



必要人材の明確化

中期経営計画に掲げる重点戦略を実現するために各分野の推進人材を定義づけ、各分野・レベルに応じた育成体系の整備を進めています。

人材育成

外部派遣によるプロ人材育成や自律的キャリア形成を支援する研修体系・サポート環境の整備を進めています。

採用強化

新卒採用・キャリア採用とも注力すべく採用担当者を増員し、情報発信の強化や採用チャネルの拡大、初任給の引き上げに取り組んでいます。

女性活躍

ダイバーシティ推進室が中心となり、多様化する価値観や働き方へ対応するため、各種制度整備やサポート体制の充実に努めています。

挑戦する風土

職員が自律的にキャリアをデザインし、活き活きと働けるよう、挑戦できる仕組みの整備、組織風土の醸成に努めています。

ウェルビーイング実現

職員のワークライフバランス充実のため、メリハリが効いた働き方の実現に取り組んでいます。

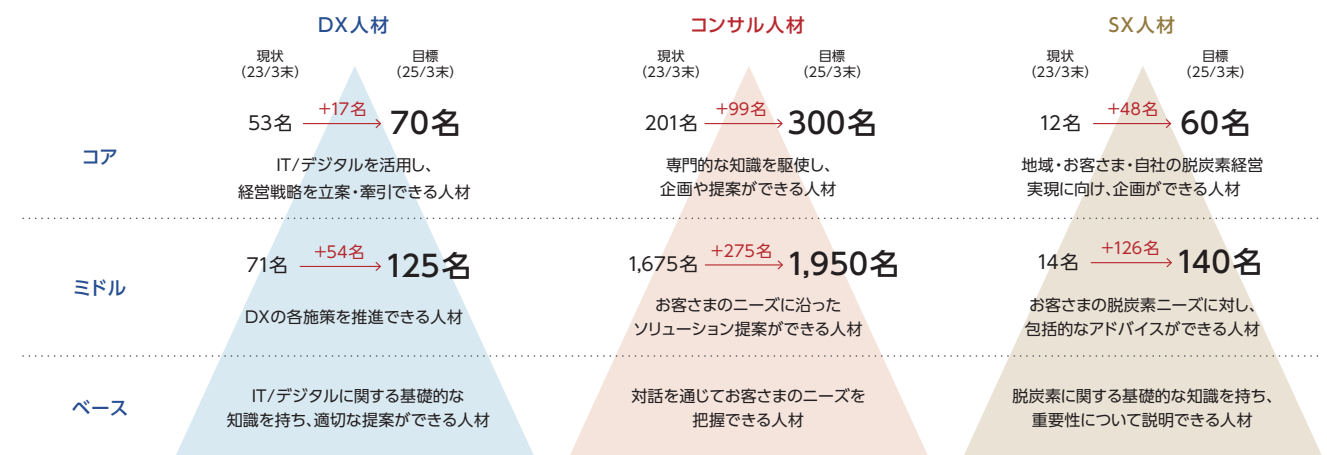
[次項以降詳細を記載しています ▶](#)

経営戦略実現のための必要人材の明確化と計画的育成

地域金融サービス業である当社にとって、最も大切な経営資源の一つが「人的資本」です。この人的資本を「必要人材の確保と育成」の両面から捉え、人事施策への反映と効果検証を繰り返し、時代に即した適切な人的資本を構築していくことが、当社における「人的資本経営」であると考えています。「経営戦略を体現する自律的人材の継続的な創出」を最優先課題として、必要人材の計画的育成に取り組んでいます。

必要人材の明確化と定義づけ

中期経営計画の重点戦略である「DXの推進」「総合的なコンサル対応力の向上」「環境分野への取組み」とリンクした推進人材を「DX人材・コンサル人材・SX人材」と定義し、個々人の保有資格や業務経験等を考慮したうえで「コア・ミドル・ベース」の3段階のスキルランクに分類。各分野、レベルに応じた育成を図っています。また、KPIとして2025年3月末までの目標を設定しています。



専門人材の育成強化

多種多様なニーズに応えるべく、基本知識から専門知識まで、個々人のスキルレベルやキャリアパスに合わせ、計画的な専門知識習得を可能とするサポート体制づくりに努めています。

■ ITパスポート資格取得

リテラシー向上とDXベース人材育成を目的としてITパスポートの受験を奨励。2023年3月末までに2行合わせて1,247名が取得しています。

■ 行内認定制度によるスキル向上

コンサルティング業務を幅広く提案できる人材を行内で認定する「北陸カスタマーアドバイザー制度(HCA)」を2022年度に新設しました。2023年3月末でHCA認定者は累計26名になります。また、質の高い提案ができる個人渉外担当者の育成を目的に「マネーアドバイザー認定制度」を導入しています。取得者向けに定期的にフィードバック研修などを実施しています。

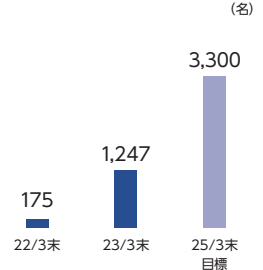
■ 「サステナビリティ渉外力向上研修」開催

サステナビリティ推進強化に向け、SDGsに関する実践的な話法や切り口の習得を目的に2行共催で実施。合計1,000名以上の職員が参加しました。

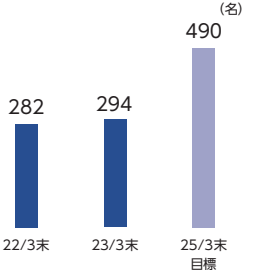
【公的資格取得者数(抜粋)】(23/3末)

資格	保有者	資格	保有者
弁護士	5名	宅地建物取引士	385名
公認会計士	4名	社会保険労務士	11名
証券アナリスト	51名	行政書士	25名
中小企業診断士	21名		

ITパスポート取得者数 (名)



FP1級・CFP取得者数 (名)



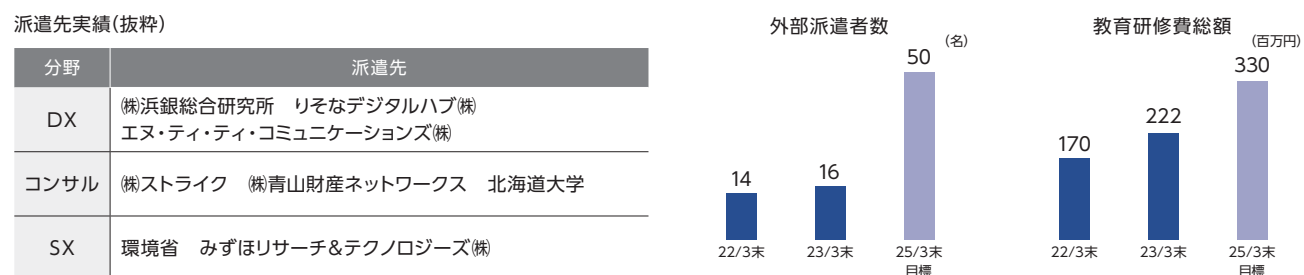
タレントマネジメントの強化

職員一人ひとりが持つスキルや経験、適性などの各種情報および、人事部面接やアンケート調査、360度調査等の実施により蓄積した個々の職務適性情報を、職員の育成・人事配置に活用しています。当社全体でのスキルの可視化を図り、自律的なキャリアパス作成のサポートや人材戦略への活用をさらに進めるため、人事関連システムへの投資を積極的に行っています。

人材育成

外部派遣によるプロ人材育成

高度な専門知識の習得や実務能力、経営感覚の醸成、人脈の形成等を目的として、公募による外部派遣研修を積極的に実施しています。特に中期経営計画の重点戦略とも連動した「DX・コンサル・SX」にかかるプロ人材育成を図るための外部派遣に積極的に取り組んでいます。

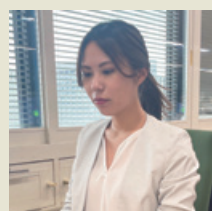


外部派遣者インタビュー

幅広い知見が得られて 刺激的な毎日

(環境省出向)

北陸銀行 経営企画部
主任 小林 加奈



環境経済課 環境金融推進室に所属し、TCFDをはじめとする情報開示支援事業、地域のESG課題に資する事業構築に参与していくESG地域金融の取組支援事業、地域脱炭素に資する設備投資を促進する利子補給事業を担当しております。

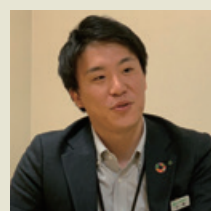
気候変動問題は全世界共通の課題であり、海外最新動向の収集や地銀信金との意見交換などから、幅広い知見が得られて刺激的な毎日です。

SDGsやESGは銀行の活動と非常に親和性が高く、脱炭素化の伴走支援やポジティブなインパクトをもたらす企業活動のサポートは大きなビジネスチャンスだと思っています。

ICTビジネスソリューション を最前線で経験

(エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ出向)

北海道銀行 デジタル戦略部
主任 石塚 久典



出向先では、北海道の一次産業に対して5GやIoTなどの最新テクノロジーを活用したビジネス創出やスマート農業の推進に携わる部署に配属されました。出向後数か月でスマート農業実証プロジェクトのマネージャーも任され、情報収集、戦略立案、各所との折衝などIT推進にかかわる一連の業務に携わり、様々な知識を習得しました。また慣れない環境に身を投じたことで精神面でも大きく成長できたと感じています。

現在は主に法人向けビジネスポータル拡充の企画を担当し、ネットワークやシステム関係にも関わっており、出向時の知識・経験を活かすことができている。

自律的な学び・リスクリング

各種自己啓発支援のeラーニング、専門知識からビジネススキルに至るまでの幅広い分野をカバーするリスクリングツールを導入しています。業務への活用に加え、自身の学びたい分野の知見を深めていくことで、自己成長や各自が描くキャリアパス実現を後押しする仕組みを構築しています。

DX・SX等新分野のスキル習得についても、職員が自らの意志で新たなチャレンジに取り組みやすいよう、研修やセミナー、webや通信講座等の各種ツールとコンテンツ充実を図っています。

研修体系

幅広い人材育成やスキル習得を目的として、専門知識や働き方改革に対応したマネジメントスキル・将来のリーダー養成等の各種研修体系を整備しています。また、グループ合同研修会の開催により、グループ職員同士の交流機会を積極的に設けることでほくほくフィナンシャルグループの一体感を醸成しています。

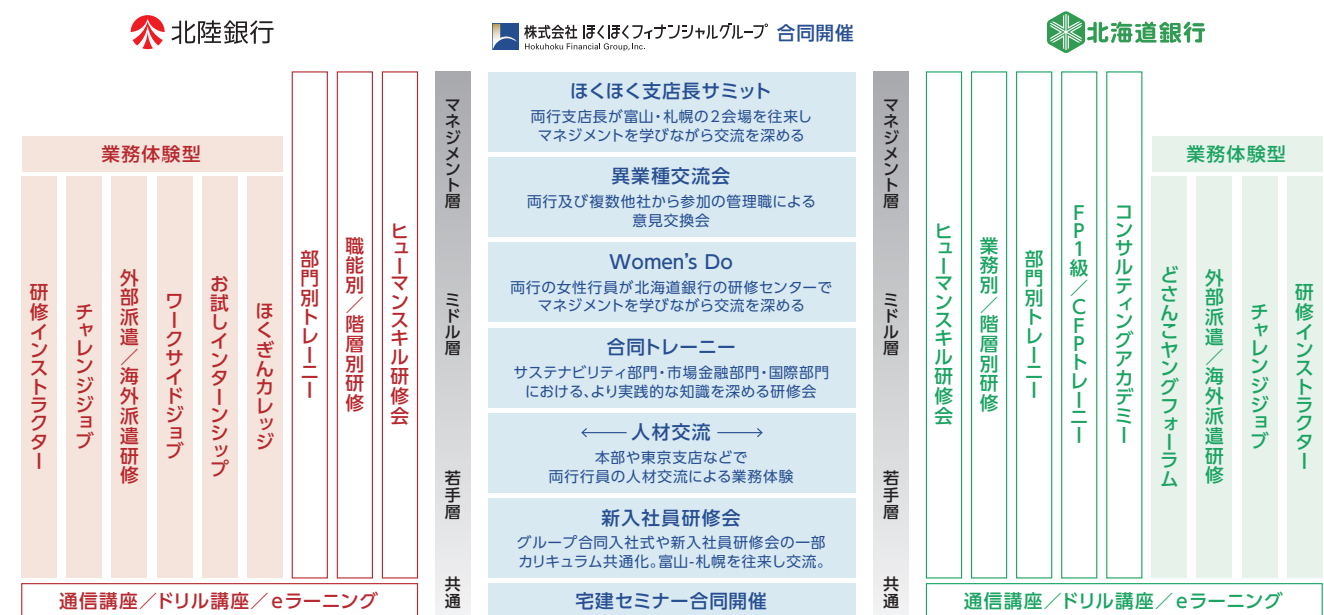
■ ヒューマンスキル研修

職員一人ひとりの習熟度合いや職位に応じた「基礎教育・キャリアアップ・マネジメント」に関するヒューマンスキル習得を目的とする研修会です。

■ 職能(業務)別研修

各分野の専門性を高め、より実践的な力を養うとともに、OJT・実務とリンクさせて行員の自律的なキャリア形成を促進する「職能(業務)別研修」を実施。キャリアアップを計画的に進めています。

研修体系図



営業店でのOJT教育サポート

社会人としての基礎知識習得や早期育成を目的に、人事部と営業店が連携した新入社員対象の教育係配置制度を導入し、教育係がマンツーマンでサポートを行っています。業務スキル習得支援に加え、先輩との交流を通じた入社直後の生活面・メンタル面等もサポートしています。

名称	役割等
・メンター ・ブレンダー	日々の業務遂行に対する適切な助言・指導や精神面等のサポートを行う
・事務指導担当者 ・ヘルパー	習得すべき業務について実務手順や習得するための方策等をアドバイスする

自己啓発サポート

コンサルティング能力のベースアップを図ることを目的に、FP・IT関連資格の取得促進キャンペーンを展開しています。あわせて、一部の公的資格については休日セミナーを開催、資格取得をバックアップしています。公的資格や銀行業務検定など各種資格取得に対する奨励金制度に加え、業務上必須となる内容の通信講座受講料の補助制度を導入しています。

2022年度実績

セミナー	回数	人数
宅建セミナー	13回	89人
FPセミナー	3回	136人

採用の強化

採用担当者の増員

新卒・キャリア採用とも近年外部環境が大きく変化しています。新卒採用については学生の減少や首都圏への集中により競争が激化しています。一方でキャリア採用については、人材の流動化が進み転職市場は活況を迎えております。新卒採用の転機とキャリア採用の好機に対応するため、採用担当者を増員し採用体制の充実を図り、多様な人材の確保に向け戦略的な採用活動に取り組んでいます。

採用担当者インタビュー

当社には、
自由な発想で
挑戦できる環境が
あります

北海道銀行 人事部
主任 大西 なつ美



銀行の業務といえば、預金・貸出・為替の三大業務が代表的ですが、近年は法人や個人のお客さまへのコンサルティング業務など、三大業務以外にも力を入れています。お客さまの多様化するニーズにお応えするためには、「銀行」の枠に囚われない自由で柔軟な発想と、視野の広さ、先見性が求められます。主体性があり、明るく前向きに仕事と向き合える方や、様々なキャリアを積んできた方と一緒に働きたいと思っています。

システム開発、DXのプロ
フェッショナル集団として
未来を拓く仕事です

北銀ソフトウェア 開発本部
リーダー 大懸 充



デジタル技術を活用し新たな成長分野や領域に挑戦していく意欲ある人材を積極的に採用するとともに、各自がシステム開発者として新しい技術の習得と保有スキルの高度化を図りながら、企画・提案・開発ができるデジタル人材の育成に取り組んでいます。

採用に関する情報発信の強化

採用ホームページを「ヒト」にフォーカスする構成に一新しました。業務内容だけでなく、一緒に働くこととなる「ヒト」がどのような働き甲斐や想いを持っているかをインタビュー記事や動画等から知ることができ、より身近に感じ、自己の成長とライフ&ワークのキャリアプランが描きやすくなる内容を追求しています。また会社説明会や採用イベント等のFG合同開催など採用強化策も実施しており、2024年卒大学生対象就職企業人気ランキング^(※)において北海道エリア、北陸エリアの金融機関の中ではそれぞれトップとなっています。

※2023年4月12日発行 日本経済新聞朝刊 日経×マイナビ新卒採用広告特集

■ 北陸銀行採用HP



■ 北海道銀行採用HP

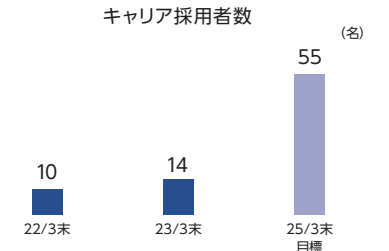


初任給の引き上げ

グループの将来を担う優秀な人材の採用のため2023年5月に初任給の引き上げを決定しています。従業員の処遇改善をはじめとした人的投資に積極的に取り組み、多様な人材の確保や職員一人ひとりのポテンシャルを最大限引き出すことで付加価値の高い金融サービスを提供し、地域の発展に貢献していきます。

専門人材の採用強化

DX分野をはじめとした専門人材の採用を強化しています。北陸銀行においては2024年4月入行の新卒採用より従来からの総合職採用に加え、専門人材を育成するための2つのコース(「デジタル/システム」コースおよび「マーケット/リスク」コース)を新設しています。多様性のある人材を幅広く採用し、早い段階から関連部署での業務を中心に経験しながら各分野のスペシャリストを目指すコースで、自律的なキャリア形成を促す効果も期待しています。また北銀ソフトウェアでもこれからのグループのシステム・DX戦略を担う人材の採用強化を図っています。



アルムナイ・リファラル採用強化

キャリア採用においては、独自のタレントプール(人材の資産化)の構築・活用に注力しています。また、さまざまなバックグラウンドや専門性を有する人材ポートフォリオ構築を図るため、アルムナイ(卒業生)やリファラル(紹介)を含む複数のチャンネルからの採用を進めています。幅広いキャリアを持つ人々が生き生きと働ける社内環境整備を同時に進めてまいります。

アルムナイ採用者インタビュー



北陸銀行
デジタル戦略部
藏林 潤奈

2012年
新卒で北陸銀行に入行
窓口テラーや個人渉外を担当
2018年
デジタル総合商社に転職
営業職として官公庁等を担当
2022年
北陸銀行に再入行
デジタル戦略部でHP・Web
広告・アプリを担当

金融×デジタルの経験を活かして

デジタル総合商社では官公庁や広告代理店をはじめとするお取引先の悩みをヒアリングし、デジタル商材を活用したソリューション提案を行っていました。Webサイトの提案から制作、運用保守までを一気通貫で担当したことや、アプリ企画や動画制作、Web広告、デジタルアート、プロジェクトマッピング、VR/AR等の幅広い商材を扱っていた経験が現職でも活かしていると感じています。世の中からDXが求められる中で、デジタル分野を極めたいという思いから一度当社を離れましたが、金融×デジタルの経験を活かして、再び地域のお客さまに貢献することができ、やりがいを感じています。戻ってきた際に、当初一緒に働いていた上司や先輩、同僚から歓迎の言葉を沢山頂き有り難い気持ちで再出発することができました。当社ならではの“人の温かさ”を感じながら働くことができています。

〈TOPIX〉

グループ採用力の強化

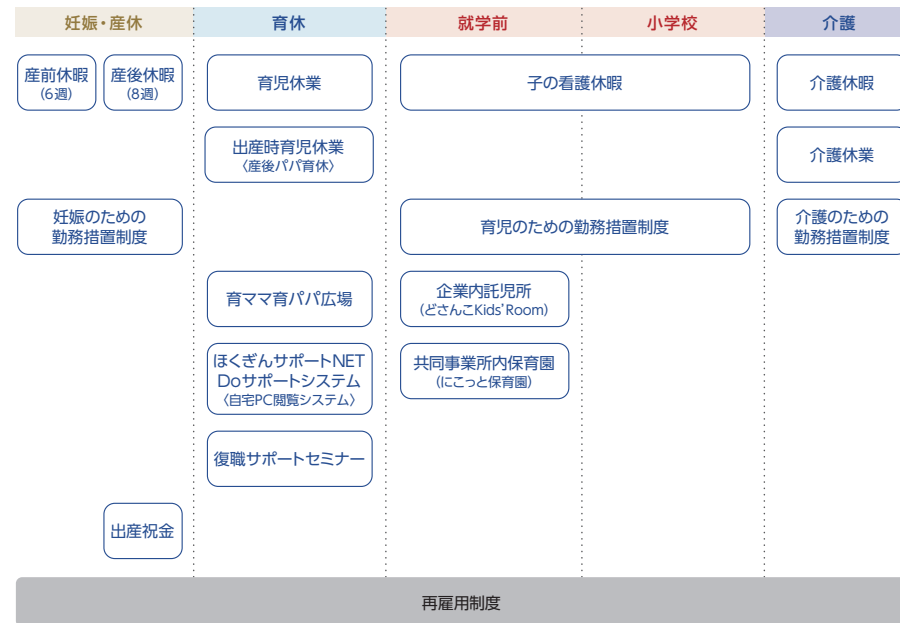
採用活動においてもグループ全体での協力を促進するために、定期的なミーティングを開催し、採用担当同士が経常的に連携できる体制を構築しております。各社が相互に連携し、採用活動における課題やノウハウ、好事例を共有することで、より効果的な採用戦略立案に繋がっています。採用活動におけるグループ連携の強化を通じて、優れた人材を確保し、より高度な総合サービスの提供に努めてまいります。



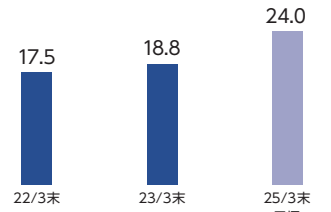
女性活躍・DE&I推進

両立支援の取組み

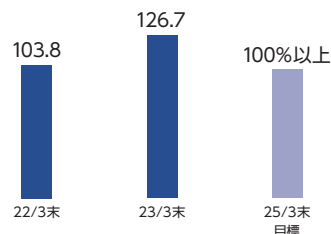
ダイバーシティ推進室が中心となり、ワーク・ライフ・バランスを実現しながら働き続けられる環境づくりに積極的に取り組んでいます。また、キャリアアドバイザー設置やセミナー開催等による復職サポートの充実など、女性が生き生きと働ける環境づくりを強化、北陸銀行・北海道銀行ともに「プラチナくるみん」「えるぼし(3段階)」を取得しています。



女性管理職比率 (%)



男性育児休業取得率 (%)



育児休業者インタビュー

2012年に入行し、現在は、預かり資産提案業務を中心に担当しています。プライベートでは、3歳の女の子、1歳の双子の男の子、計3人の育児中です。当社の「子育てを応援する」姿勢には、いつも背中を押してもらっています。育児休業を2回取得しましたが、職場全体に理解があり、不安なく休むことができました。「復職サポートセミナー」では、復職する仲間との情報交換や子育てをしながら働く先輩のアドバイスなどもあり、復職が楽しみになりました。現在は時短勤務制度を利用して、ライフスタイルに応じた勤務時間を選択することができます。職場の仲間も常にフォローしてくれるので心強く、大変さよりも仕事の楽しさ・やりがいを感じる毎日です。子ども達が大きくなった時に私の働く姿から学んでくれることがあれば良いな、という思いで毎日頑張っています。

北海道銀行
リテール推進部
プライベートバンキング
センター札幌中央
松本 優衣



ダイバーシティ推進・担当者メッセージ



北陸銀行
ダイバーシティ
推進室長
矢田 衣子(左)
北海道銀行
ダイバーシティ
推進室長
山内 えり奈(右)

互いに2019年6月にダイバーシティ推進室長に着任して以来、2行の目線を取り入れながら連携して活動できた4年間であったと思います。例えば、ウェルビーイングのある働き方の実現に向けた「ビジネスカジュアル導入」は、2023年1月から試行を開始し、この7月から正式導入となりました。また北海道銀行が実施している女性管理職・経営職の養成のための研修や異業種交流会に、北陸銀行の北海道地区の職員も参加するなど、グループとしての活動の幅を広げています。外部認定取得や男性育休取得制度の見直しなどにおいても相乗効果がありました。ダイバーシティ推進は女性活躍が中心のものという考え方はまだ根深いと感じていますが、育児や介護をはじめとした制約のある働き方は誰にでも起こり得るものです。多様な人材が「地域共栄」へ、ダイバーシティ分野での新たな取組や価値観の創造が「進取創造」へ繋がるものと考えています。今後も両行で知恵を出し合い、切磋琢磨して、全ての職員が活躍できる環境づくりを目指していきます。

女性活躍

北陸銀行、北海道銀行合同で女性管理職・経営職の養成を図ることを目的とした研修である「Women's Do」や、他社との交流を通してキャリア形成や働き方を考え、モチベーションアップにつながることを目的とした異業種交流会を開催しました。また、2022年度には新たに社外取締役女性役員1名が就任しています。女性管理職比率について「2024年度までに24.0%以上」を目指すとともに、女性のキャリア開発、経営を担う人材の育成に引き続き注力し、積極的な配置・登用に取組んでまいります。



男女賃金格差について

正規雇用労働者

北陸銀行においては、転居を伴う異動のある総合職と転居を伴う異動のないエリア職・事務職の間で賃金差を設けています。また、北海道銀行においても、転居を伴う異動のある総合職と転居を伴う異動のないエリア職・一般職の間で賃金差を設けています。2行ともに賃金体系においては性差を設けていないため、コース・階層別に見ると男女の賃金に大きな差異はありません。一方で、相対的に賃金が高い総合職および管理職において男性の割合が高いため全体では下記の差異が生じています。この差異を解消する取組として、制度の面では2023年7月に制度改正を行い、性別を問わずコースを柔軟に転換できるように見直しを行いました。また、近年の新卒採用では、総合職における女性採用比率は北陸銀行、北海道銀行ともに約2割と徐々に増加しています。一方で、総合職における平均年齢は北陸銀行では男性41.8歳、女性29.6歳、北海道銀行では男性42.8歳、女性29.6歳と、女性総合職は若年層が多いため賃金差異の縮減には時間を要しますが、積極的に女性採用・登用を進めていきます。あわせて1on1ミーティングやマネジメント研修等により女性職員のキャリアアップマインド醸成を図るとともに、子の養育を容易にするための諸制度の整備をさらに進めていくことで、女性の長期的なキャリア形成を支援し、その経験・意欲に応じて女性管理職の積極的な登用につなげていきたいと考えています。

役職区分	北陸銀行			北海道銀行		
	賃金差異	うち総合職	うちエリア・事務職	賃金差異	うち総合職	うち特定・一般職
		賃金差異	賃金差異		賃金差異	賃金差異
経営職	72.3%	81.1%	—	76.9%	83.2%	73.3%
管理職	68.7%	89.4%	91.0%	74.2%	99.6%	103.6%
非管理職	66.4%	78.2%	77.6%	66.2%	76.7%	55.9%
全体	51.0%	61.6%	79.6%	48.2%	59.1%	51.5%

パート・有期雇用労働者

北陸銀行では支店窓口や支店後方業務、内部事務補助としてのパートタイム労働者は女性の割合が高い状況にあります。一方で、相対的に賃金が高い特別嘱託・専門職嘱託は、その経験や専門性を持った人材を中心としており、男性の割合が高くなっています。また、北海道銀行でも支店窓口や支店後方業務、内部事務補助としてのパートタイム労働者は女性の割合が高い状況にあります。一方で、相対的に賃金が高い嘱託は、定年時再雇用者を含め、その経験や専門性を持った人材を中心としており、現時点では男性の割合が高くなっています。各雇用形態において、性別による賃金差は設けてはみませんが、専門性を求められる分野におけるキャリア採用を強化しており、その能力基準で男女問わず採用を行ってまいります。

職種区分	賃金差異(女性割合)	
	北陸銀行	北海道銀行
嘱託	53.4%	66.5%
パート	124.0%	50.1%
シニア行員	83.4%	—
全体	32.8%	31.2%

挑戦する風土

チャレンジ機会の創出

職員が自立的にキャリアをデザインし、生き活きと働けるよう挑戦できる環境を整えています。また、一人ひとりの「やってみたい」を尊重し、自ら手を挙げられる組織風土醸成に努めています。挑戦したい業務に取り組める「チャレンジ・ジョブ」「ワークサイド・ジョブ（社内副業）」「お試しインターン・シップ」を公募形式で実施しています。



ワークサイド・ジョブ参加者インタビュー



「新本社プロジェクト」をきっかけに本部に挑戦

北陸銀行
デジタル戦略部
大和 可奈

※PJ参加時は越前町支店所属

本プロジェクトを通して本部で働く職員と関わることができ、「銀行員」という職業の幅広さを知ることができました。関係者と協力して企画する面白さを感じ、本部に挑戦したいという思いが強くなりました。現在はデジタル戦略部に所属しており、ITを活用した様々な金融サービスの企画と推進に取り組んでいます。「やってみたい!」と思えば挑戦できる、それを応援できる体制が整っている、そんなほくほくフィナンシャルグループの社風に魅力を感じています。

役員との対話

経営陣が経営戦略や想いを直接伝えながら、現場の生の声を聴く機会を設けています。職員一人ひとりがより高い目線を持ちながら、ワンランク上の業務やポジションに挑戦する組織風土を醸成しています。



12名の若手職員が中澤社長とフリーディスカッションをする様子



12名の若手職員が「どさんこヤングフォーラム」にて兼岡副社長をはじめとする6名の役員と意見交換する様子

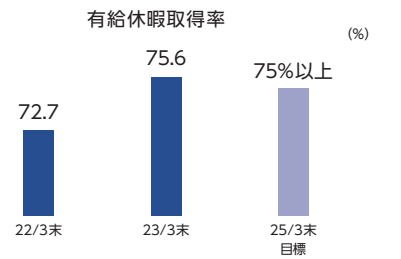
キャリアアドバイザーの設置

職員一人ひとりの相談役として、キャリアアドバイザーを設置しています。職員と面談を行い、キャリアアップや能力開発、生活設計などさまざまな相談内容に対応。若手職員の成長と定着支援、多様な職員のキャリアデザイン、ワークライフバランスへのアドバイスを通して、安心してチャレンジできる環境づくりのサポートをしています。

ウェルビーイング実現

ウェルビーイング向上、ワークライフバランスの取組み

職員のワークライフバランス充実のためメリハリが効いた働き方の実現に取り組んでいます。ライフイベントに合わせた制度休暇の新設、有給休暇取得キャンペーン等の取得促進策を導入しており、有給休暇取得率は向上しています。今後も、職員の新しい価値観に対応した「柔軟な働き方」を実現すべく、福利厚生制度の拡充により職場環境の更なる充実を図っています。



働き方改革

■ 生産性向上

生産性向上への創意工夫と時間管理の徹底に向け、北陸銀行では「スマートワーク運動」、北海道銀行では全店平均退行時刻目標を7時とする「ノーサイド7」に取り組んでいます。より質の高い「ワークライフバランス」の実現に向け、今後も取り組んでまいります。

■ 時差出勤・時短勤務制度

お客様のニーズや業務内容に応じた弾力的な勤務を可能とし、ワークライフバランスを踏まえた柔軟な勤務態様の実現を図る「時差出勤」「時短勤務」を導入しています。

■ 360度調査

管理者自身のマネジメント特性理解と職員ES向上の観点から経営職層・管理職層を対象に実施しています。

■ ビジネスカジュアル

2023年1月より試行開始、2023年7月より正式導入しました。一人ひとりが自分らしく働ける職場環境が構築され、職員のモチベーションも向上しています。



ファイナンシャル・ウェルネス

地域・お客さまへの価値創造の担い手である職員自身の「ファイナンシャル・ウェルネス」向上を図るため、持株会や企業型DCにおけるマッチング拠出等を導入しています。

また、奨学金借換制度(低金利の職員向融資制度)も導入、福利厚生制度の更なる充実に取り組んでいます。

健康経営の推進

「健康経営宣言」を制定し、ウォーキングキャンペーンをはじめとする各種キャンペーン・セミナー開催等、健康保持・増進に繋がる施策を実施しております。また、北陸銀行・北海道銀行とも「健康経営優良法人・ホワイト500」認定を6年連続で取得しています。



人事制度改革

銀行業務の多様化や高度化が進み、職員の就労意識も変化するなか、「公平性・納得性の高い人事体系」「キャリア形成支援」「安心して長く働ける環境の整備」といった観点を踏まえ、2023年7月に人事制度を改正しました。また、物価上昇から職員の生活を守り安心して働ける環境の整備、職員のエンゲージメント向上を図るため、2023年7月よりベースアップを実施しています。

主な改正内容

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| 1 職務内容でコース体系を整理 | 2 柔軟なコース転換によるキャリア形成支援 |
| 3 業務負担や転居転勤負担に応じた手当体系へ再編 | 4 55歳以降の役職定年制度を見直し |