

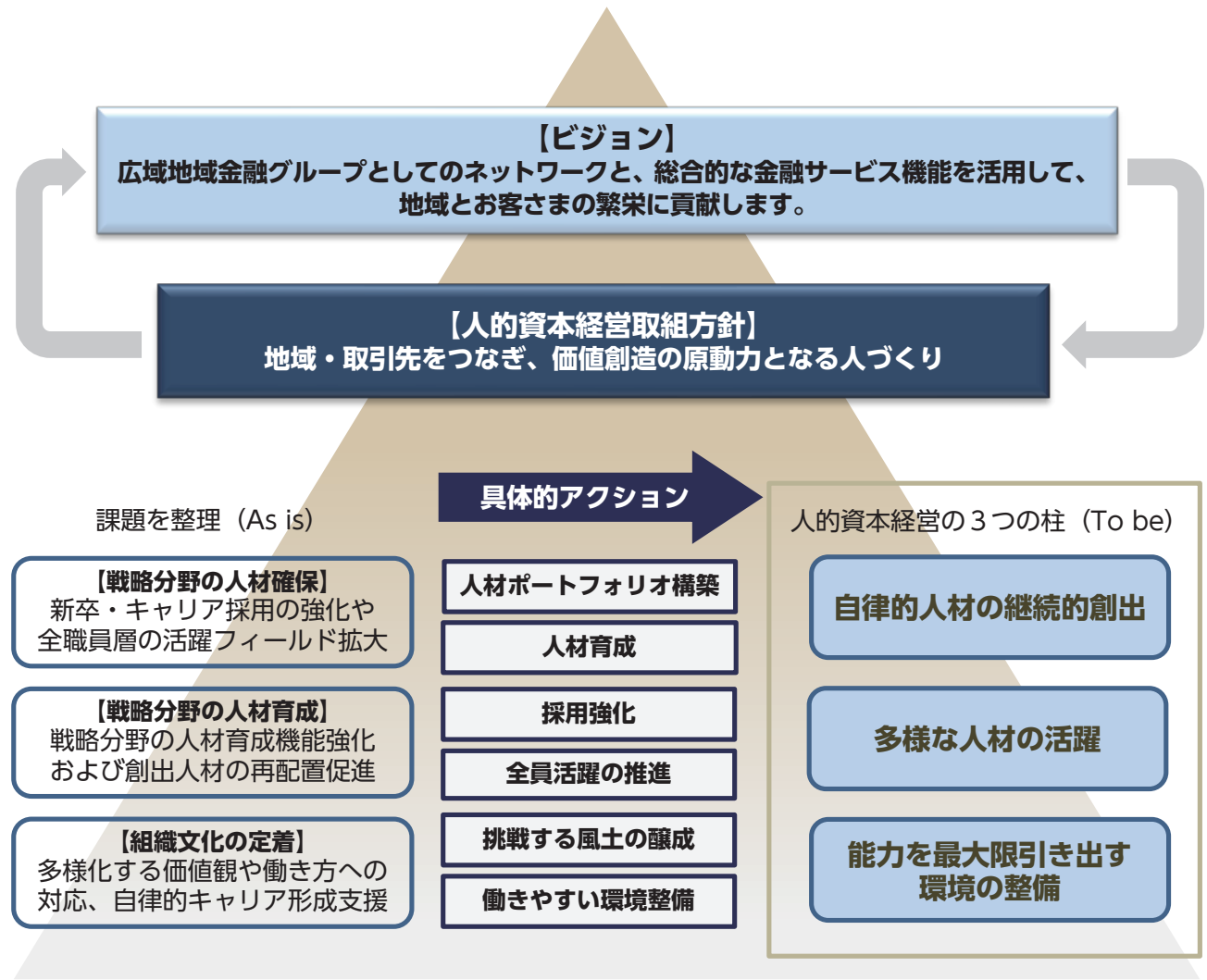


戦略概要

現状 (As is) の課題を基点に、目指すべき姿 (To be) からのバックカスティング思考を取り入れながら具体的なアクションを実行しています。当社グループでは、多様な人材一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出すことで生まれる活力をもとに、個人、組織そして地域がともに成長できるよう人的資本経営を進めています。

目指す姿・戦略の方向性

- 人的資本経営の具体的なアクションを通して、価値創造の原動力となる人材プールの量と質を高めます。
- 【重点戦略①】イノベーションを生み出す多様な人材の活躍を実現する
- 【重点戦略②】経営戦略を体現する自律的人材を継続的に創出する
- 【重点戦略③】従業員のウェルビーイングを尊重し、能力を最大限引き出す環境を整備する



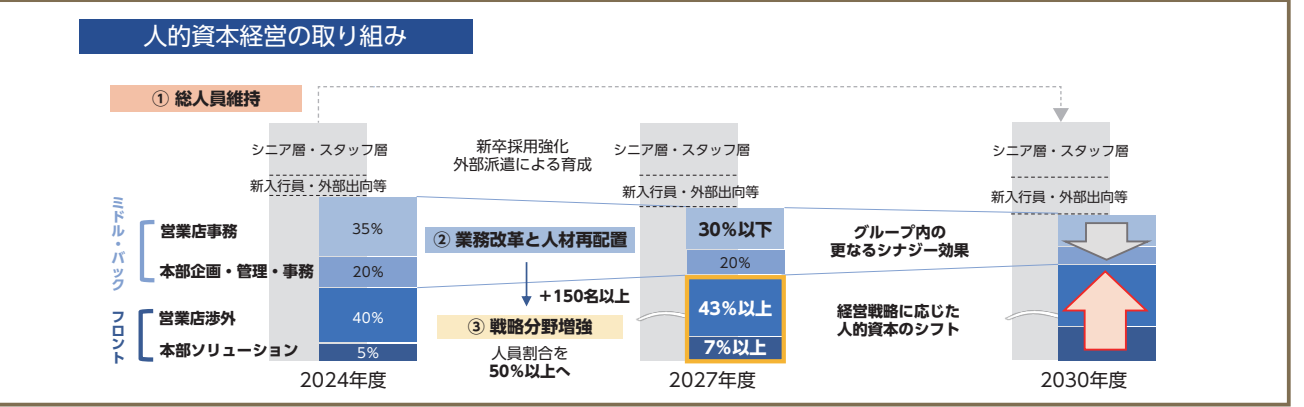
具体的な取り組み

経営戦略と連動した人材ポートフォリオの構築

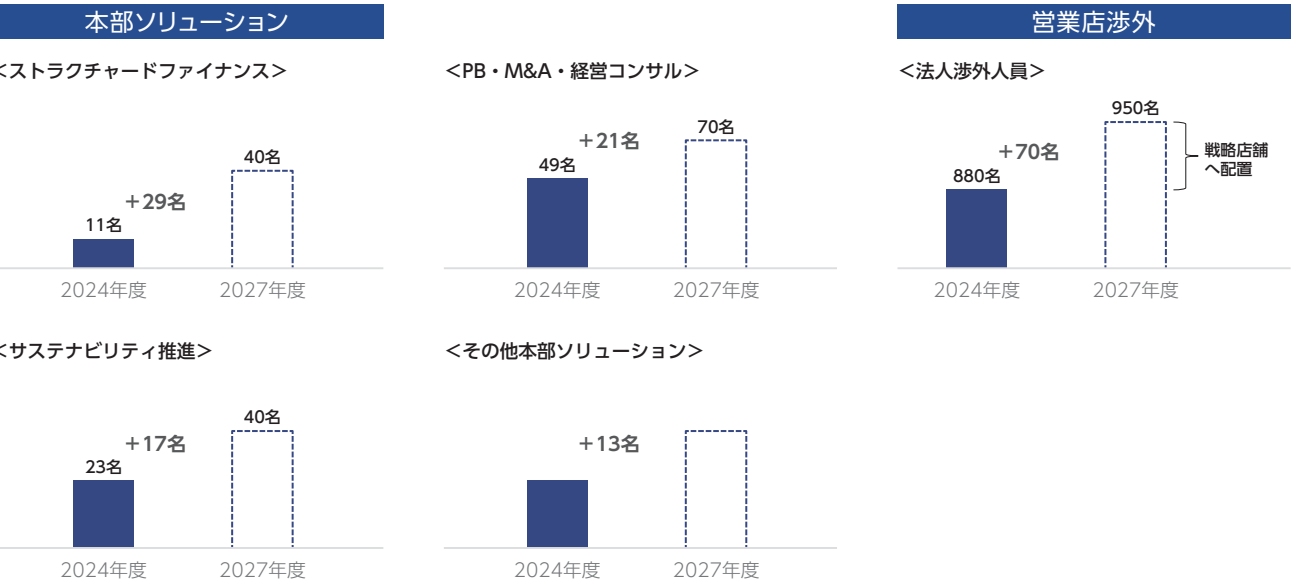
課題解決力の深化や価値創造につなげるため、戦略分野の人員割合を50%以上に引き上げる方針としています。目指す人材ポートフォリオを実現するために、①総人員維持、②業務改革と人材再配置、③戦略分野増強の3つの側面から施策を展開していく方針です。

①総人員維持	・新卒採用およびキャリア採用の強化 ・職員のウェルビーイング向上や自律的キャリア形成支援を通したエンゲージメント向上
②業務改革と人材再配置	・業務改革(生成AI・デジタル活用、本部集中)による生産性向上 ・グループ一体運営による本部業務のスリム化 ・アップスキリング、リスキリング支援によるキャリア開発と再配置
③戦略分野増強	・ソリューション人材育成(コンサルティング、SX、DX) ・プロフェッショナル人材育成(ストラクチャードファイナンス、有価証券運用等) ・戦略分野・戦略店舗の人員増強

人材ポートフォリオイメージ



戦略分野の例

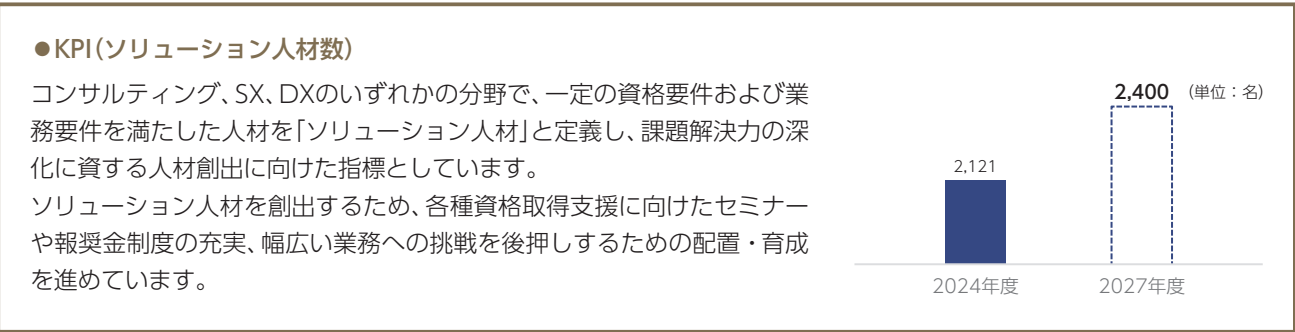


人材育成の強化

課題解決力の深化や価値創造に向け、「ソリューション人材」「プロフェッショナル人材」「マネジメント人材」などを計画的に創出するために研修体系を整備するほか、外部派遣を積極的に行っています。

■ 創出人材イメージ

ソリューション人材	コンサルティング、SX、DXを軸に、地域・取引先の課題解決を実践できる人材
プロフェッショナル人材	高度なスキルを発揮し、戦略分野(ストラクチャードファイナンス、有価証券運用等)を牽引する人材
マネジメント人材	経営感覚・スキルを有し、組織の目標達成や自律的人材の創出に貢献できる人材



■ 積極的な外部派遣の継続

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。戦略分野におけるプロ人材育成を図るために、外部派遣先および派遣者数を増やしています。

<派遣分野の例>

サステナ企画	ITコンサルティング
データ活用・分析	ストラクチャードファイナンス
M&A	有価証券運用
経営コンサルティング	国際業務(海外戦略)

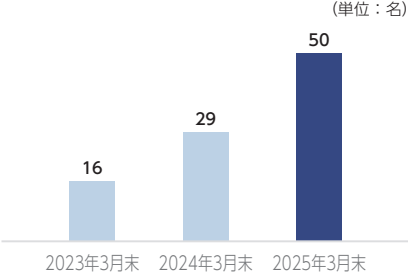
■ 自律的な学び・リスクリングの取り組み

各種自己啓発支援のeラーニングツール(Udemy、e-jinzai)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へ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環境、研修やセミナー、通信講座等の各種ツールとコンテンツの充実を図っています。

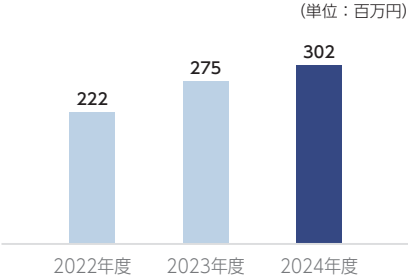
■ 営業店OJTサポート

社会人としての基礎知識の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職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・精神面等のサポートもしています。

● 外部派遣者数



● 教育研修費総額



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

■ 研修体系の整備

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	職位に応じ「基礎教育・キャリアアップ・マネジメント」に関する知識の習得と意識の醸成を図る
職能別研修	各分野の専門性向上のみでなく、OJT・実務とリンクさせることでより実践的な力を養う
業務体験型	担当外の業務を短期間体験することで、自身のキャリア形成を支援
資格取得セミナー	FP関連資格や宅建主任者、ITパスポートのほか、ITコーディネータ育成研修を実施



■ 各種個別研修

DX・コンサル・SX分野を中心に外部研修を積極的に活用し、専門人材の育成を行っています。

研修名	目的
実務者向けデジタル人材育成講座	データ解析やPython、AIなどに関する実務者向けスキルの習得
ITコーディネータ育成研修	IT経営の実現を支援するITコーディネータの養成
とやまスタートアッププログラム（北陸）	地域のスタートアップ支援のための基礎的、実践的な知識の習得
地域イノベーションアドバイザー（北海道）	

■ セミナー開催

コンサルティング能力の向上やDX基礎知識の習得を図ることを目的に、休日セミナーなどを実施し、FP・IT関連資格の取得をサポートしています。

セミナー（2024年度）	回数	人数
宅建セミナー	14回	48名
FP・CFPセミナー	17回	220名
ITパスポートセミナー	3回	208名
中小企業診断士セミナー	5回	38名

■ 報奨金・補助制度

公的資格や銀行業務検定などの各種資格取得に対する奨励金に加え、業務上必須となる内容の通信講座受講料の補助制度も導入しています。FP1級・CFPIは、一時的な報奨金も合わせると支給額220,000円と全国的にも高水準となっています。

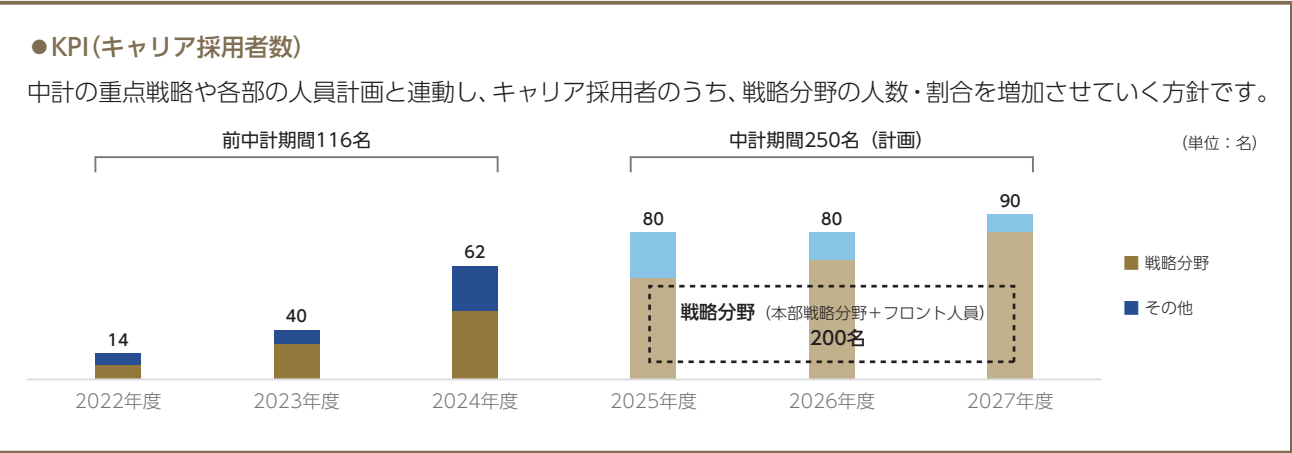
奨励金対象資格	補助対象通信講座
FP関連資格・情報処理技術者試験・簿記・脱炭素アドバイザー認定資格・語学・各種銀行業務検定 他	新入行員向け講座 資格取得対策講座 他

採用強化

新卒採用およびキャリア採用強化のため、採用担当者の増員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。キャリア採用においては、戦略分野における即戦力人材確保の観点から、従来以上にアプローチを強化しています。

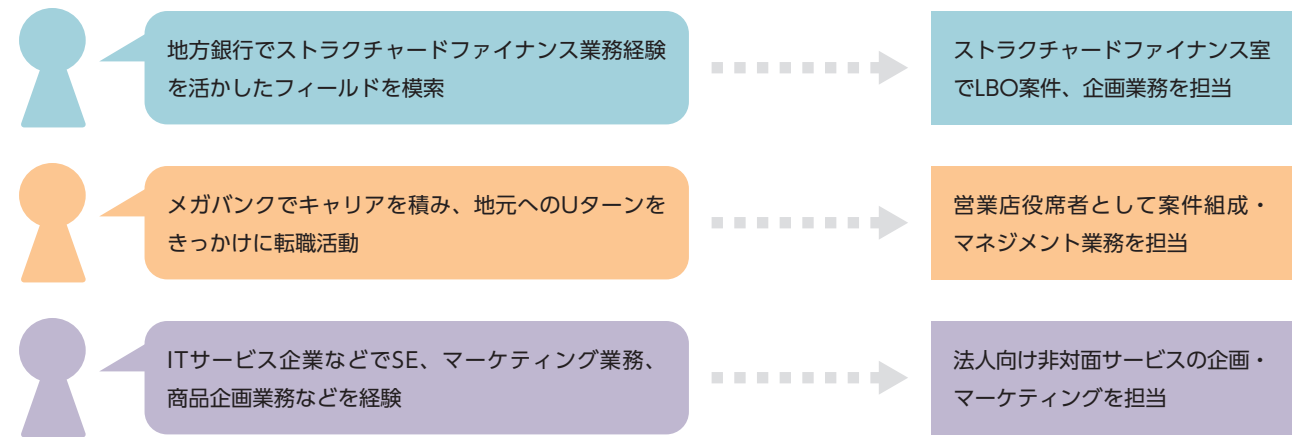
■ キャリア採用の高度化

昨今雇用の流動化が進み、転職市場が活性化していることを踏まえて、金融業界経験者のみならず、多様なバックグラウンドを持つ人材のキャリア採用を進めています。2024年度は監査、ストラクチャードファイナンスなどの専門人材を採用しました。外部環境を考慮し、常に戦略を刷新しながら計画的な採用を実践しています。



■ 戦略分野におけるキャリア採用者の活躍

戦略分野において、キャリア採用者が即戦力人材として活躍しています。多様なバックグラウンドを持った人材が当社グループで能力を発揮し、各部署で活躍しています。



■ キャリア採用者の定着に向けた研修・フォロー・交流会の取り組み

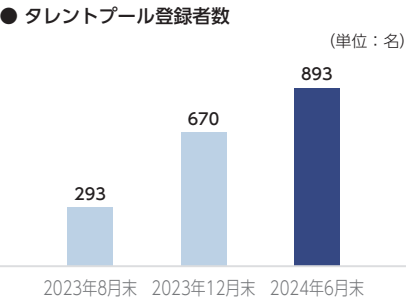
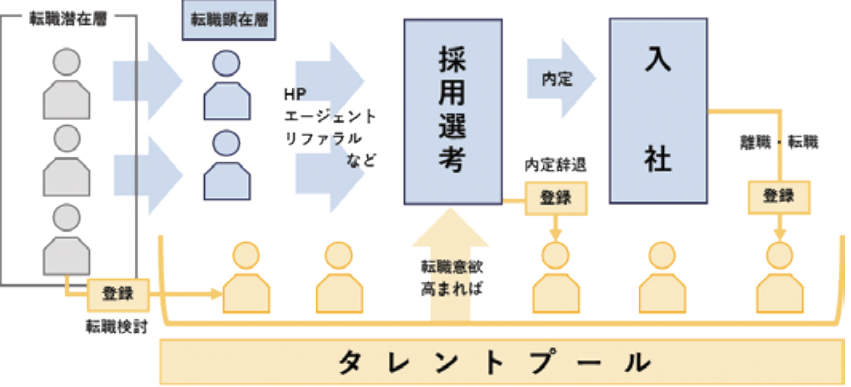
キャリア採用者が増加しており、これに合わせた社内体制の整備を一層進めています。入社時の研修に加えて、定期的なフォロー研修やキャリア採用者同士の交流会を実施することで、多様なバックグラウンドを持つキャリア採用者にとって働きやすい環境づくりを進めています。また、キャリア採用者の新たな知見を社内に還元することで、従来当たり前だと思われていた社内のネック事項が改善される事例もあり、社内に新しい風が吹いていることを実感しています。



キャリア採用者向けフォロー研修の様子

■ タレントプールの構築

中長期にわたるサステナブルな採用を実現するため、過去のつながりを「資産化」するタレントプールの構築を進めています。当社退職者や新卒辞退者、職員からの紹介者など過去当社と接点があった人材に対して、これまで以上に当社に魅力を感じてもらえるような取り組みや採用に関する情報発信を継続しています。中長期的なつながりを構築することで、当社に応募しやすい機会を創出していきます。



■ アルumni・リファラル採用の拡大

従来から実施しているアルムナイ(当社離職者)採用の更なる拡大に向けて、制度の整備やイベントの開催を行いました。社内外での情宣・広告活動が功を奏し、2022年度6名であったアルムナイ採用者は2024年度12名に増加しました。一度当社を離れたアルムナイがまた戻ってきたいと思える環境を引き続き整備していきます。

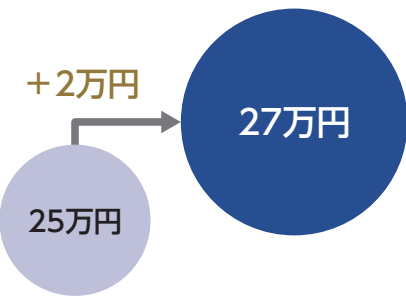
職員の家族、知人等のネットワークを介したリファラル(紹介者)採用を継続して実施しています。働く職員から直接当社の魅力や企業風土を伝えることで、よりミスマッチの少ない採用を実現しています。



アルムナイイベントの様子

■ 新卒採用の強化(初任給の引き上げ)

新卒採用市場の競争が激化する中、採用力を高めるため2025年7月に初任給を引き上げました。優秀な人材の確保および定着を目的に、引き続き従業員の処遇改善など人的投資に積極的に取り組んでいきます。



※北陸銀行・北海道銀行総合職Gコース

■ 新卒採用の強化(インターンシップの充実)

当社グループおよび金融業界に興味がある学生を対象としてインターンシップを開催しています。より多くの学生が参加しやすいプログラムとするため、夏季および秋季に分けて開催し、個人／法人コンサルティング業務などの体験を通じて、当社グループの魅力や実際に働くイメージを持てるようにプログラムを充実させています。2024年度は、Uターン希望者が参加しやすいように、都市部での開催を増やしました。



インターンシップの様子

全員活躍の推進

一人ひとりの多様な価値観が認められ、誰もが能力を最大限に発揮し、当社グループの持続的発展と職員のエンゲージメント向上の好循環を実現するため、アクションプランを制定するとともに、両立支援に向けた各施策に取り組んでいます。

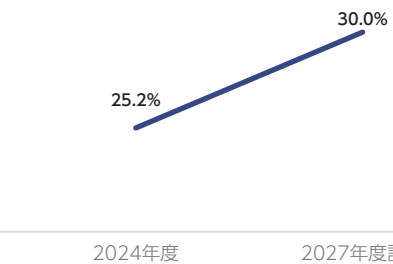
■ 全員活躍アクションプランの制定

ダイバーシティ推進の観点から女性のキャリア開発(各種研修や積極的な管理職登用)や各種セミナー等を充実させてきました。今後は、若手・女性・シニアなど全職員層の活躍に向け、グループベースでの取り組みを一層加速させるべくアクションプランを制定しています。

施策(今後実施の施策含む)	概要
アンコンシャスバイアス研修	アンコンシャスバイアスへの気づきと行動変容を目的とし、管理職向け研修および各職場でのディスカッションを実施
役員メンター制度	経営的視座の獲得のため、メンタリングによる課題立案・解決策・成果発表までの一連のプログラム(女性経営職層からスタートし、将来的に対象者拡大)
女性管理職向け研修の新設 (Women's Do アドバンスト)	経営職へのキャリアアップを見据えたマネジメント力向上およびマインドセットに向けた研修
ほくほくCouncilの実施	多様な意見を人事施策等に反映させるべく、ダイバーシティ関連施策の検討協議会を社内副業方式で実施
ダイバーシティフォーラム開催	全社的なダイバーシティ経営への理解促進のため、経営メッセージの発信や外部講師講演、グループディスカッションを実施

● KPI(女性管理職比率)

女性のキャリア開発やジョブチェンジへの取り組みを一層進め、幅広いキャリアパスへの一歩を後押しするとともに、積極的な管理職登用を進めています。法人渉外業務や本部企画業務においてのジェンダーギャップを解消し、コースや性別に関係なく能力を発揮できる環境を整備し、女性管理職や経営職のタレントプールを量・質両面から拡大させていく方針です。



■ 両立支援に向けた施策

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面談による個別フォローアップや、育児・介護等の支援制度について、ハンドブック作成やeラーニング実施など全職員のリテラシーを高める仕組みを充実させています。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。

妊娠・産休	育休	就学前	小学校	介護
産前休暇 (6週)	産後休暇 (6週)	育児休業	子の看護等休暇	介護休暇
妊娠のための勤務措置制度	出産時育児休業 (産後ババ育休)	育児のための勤務措置制度		介護休業
出産祝金	育ママ育パパ広場	企業内託児所 (とさんこKids'Room)		介護のための勤務措置制度
	ほくびんサポートNET Doサポートシステム (自宅PC閲覧システム)	共同事業所内保育園 (にこっと保育園)		
	復職サポートセミナー			

● 社外からの評価

プラチナくるみん

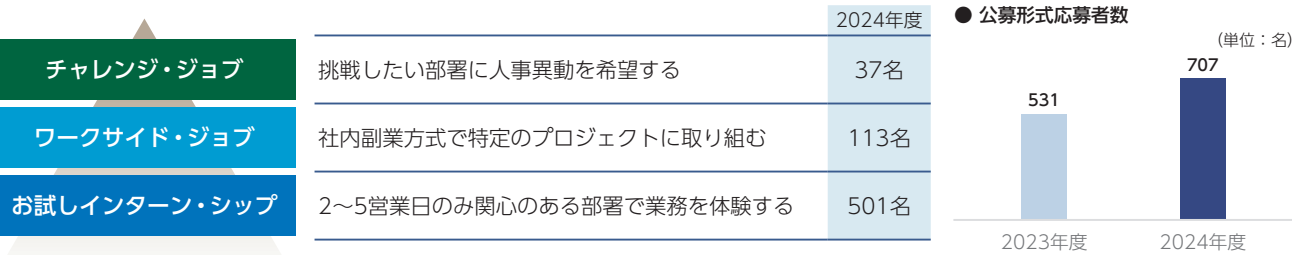


えるぼし(3段階)



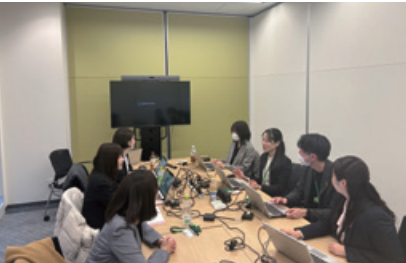
挑戦する風土の醸成

職員が自ら挑戦できる機会を提供することで、幅広いキャリアを実現できる環境を整えています。また、一人ひとりの「やりたい」を尊重し、自ら手を挙げられる組織風土の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、自律的なキャリア形成を促す仕組みづくりを構築しています。また、職員の挑戦を後押しするため、「1on1ミーティング」や「キャリアアドバイザー」等のサポート体制を充実させ、安心してチャレンジできるよう丁寧な支援を心がけています。



■ お試しインターン・シップ

現任店に所属しながら希望の本部業務を短期間経験できる仕組みであり、2024年度は355名が活用しました。参加者からは「今まで知らなかった業務を知ることができた」「初めて本部業務について考えるきっかけになった」等、自身のキャリアに新たな視点が加わったという声が多数ありました。2024年度からはインターン先に営業店も加えることで、本部・営業店のコミュニケーション活性化にも寄与しているほか、グループ会社の垣根を超えて参加できる仕組みとしています。



お試しインターンシップの様子
(ダイバーシティ推進室)

■ ワークサイド・ジョブ

通常業務を行いながら社内副業方式で特定のプロジェクトに取り組む仕組みです。本部にとっては、現場の生の声を吸収できる機会でもあり、本部施策立案のプロジェクトで活用しています。2024年度はブランディング戦略室におけるパーパス策定の業務で実施しました。



パーパス策定に取り組む様子
(ブランディング戦略室)

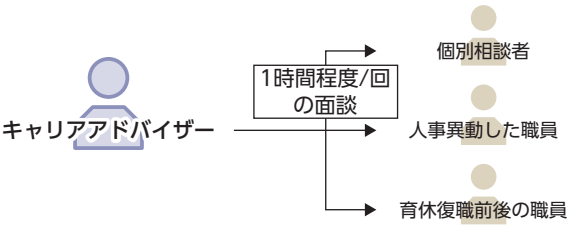
■ 1on1ミーティング

風通しのよいコミュニケーションと業務への主体的な取り組みを目的に1on1ミーティングを実施しています。定期的な対話の機会をきっかけとして、自律的な考動のための気づきを得る機会としています。



■ キャリアアドバイザー

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。営業店を臨店し職員と面談を行い、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に対応しています。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の拡充に結び付いています。2024年度は1,460名の職員との面談を実施しました。



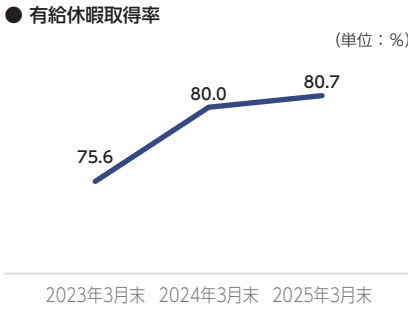
働きやすい環境整備

職員一人ひとりが当社グループの経営方針に共感し、自律的な成長に向けた考動を支援していくために、職員のエンゲージメント向上の継続的な取り組みが不可欠であり、ワークライフバランス実現や健康経営の促進に向けた各種施策を通して働きやすい環境整備に努めています。

■ ワークライフバランス実現に向けた取り組み

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整備、有給休暇取得促進に取り組んでおり、今後も、職員のウェルビーイングを実現すべく、新しい価値観に対応した働き方や福利厚生制度の拡充により職場環境の更なる改善を図っています。

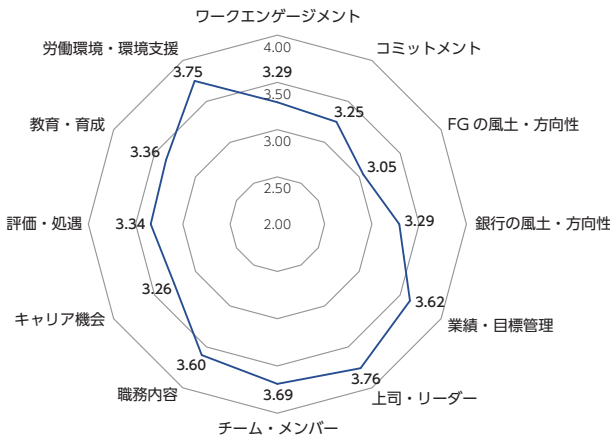
適切な時間管理の意識づけ
時差出勤・短時間勤務制度
有給休暇取得促進



■ エンゲージメント向上の取り組み

2023年度より、銀行全体の課題把握や各種人事施策の検討に活用すべく、当社子会社を対象にエンゲージメント調査を開始しました。回答内容について分析を進めるとともに、継続的な実施による過年度比較、職員のエンゲージメント向上の効果検証を行っていきます。

● 2024年度エンゲージメント調査(分野別スコア)※5点満点



【現状認識】

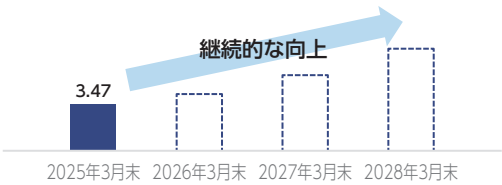
- ・労働環境や職場メンバー(チーム・メンバー・上司)のスコアが相対的に高い
- ・一方で、FGの風土・方向性やキャリア機会の項目で伸びしろあり

【向上に向けた施策(例)】

- ・ブランディング戦略室と連携したインナーブランディングの実施
- ・関連会社含めたエンゲージメント向上施策の実施およびフォローアップ
- ・全員活躍アクションプランの各施策

● KPI(エンゲージメントスコア)

年1回のエンゲージメント調査をもとに、施策の振り返りを実施し、既存施策の見直しや追加施策を実施していくことで、中計期間中にエンゲージメントスコアを継続的に向上させていくことを指標としています。



■ 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・管理職層を対象として、年度ごとに1回のペースで実施しています。

■ パルスサーベイ

若手行員を中心に、毎月の成長性実感やコミュニケーション状況、健康状態等をサーベイしています。心身の変化をタイムリーにとらえることで、1on1ミーティング等でのフォローを通して、若手行員のモチベーション維持・向上に努めています。

■ 健康経営の促進

北陸銀行および北海道銀行は、「健康経営宣言」により、健康保険組合・産業医・職員組合とともに職員の心身の健康保持・増進をサポートし、職員の健康に基づいた健全な金融サービスの提供を通して、活気あふれる地域づくりに貢献することを宣言しています。戦略マップをもとに、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・増進につながる施策を実施しており、北陸銀行・北海道銀行とも「健康経営優良法人・ホワイト500」の認定を8年連続で取得しています。



● 戦略マップの概要

戦略マップに基づき、経営課題の解決に向けて必要と想定する健康投資(施策)とその効果を測る指標のつながりを「見える化」しています。当社グループの健康経営がより効果的なものとなるよう、「コラボヘルス(健康保険組合・職員組合との連携)」や「健康アプリの活用」などの施策を継続して実施しています。

健康投資	健康投資効果 ※指標は一例になります			健康経営で解決したい経営課題
	施策の取組指標	従業員の意識・行動変容指標	最終的な健康指標	
健康保持・増進施策	ウォーキングイベント参加者数	生活習慣(食事・運動・睡眠)の改善	健康状況(有所見率等)の改善	組織活性化・生産性向上による持続的な成長
生活習慣病予防施策	二次検診受診率			
リテラシー向上施策	健康関連セミナー・eラーニング受講者数	働きがい・帰属意識の向上	ワークエンゲージメントの向上	女性活躍を含む職場環境の整備による従業員の定着
WLB推進施策	有給休暇取得日数		アブセンティーズム・プレゼンティーズムの改善	
メンタルヘルス対策	ストレスチェック受検率	高ストレス者割合の減少		

■ ファイナンシャル・ウェルネスの向上

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にマッチング拠出を導入しています。また、奨学金借換制度(低金利の職員向無担保制度)など、福利厚生制度の充実に努めています。

一人ひとりが能力を最大限に発揮できる組織を目指して



ほくほくフィナンシャルグループ
人事戦略部長
今部 哲也

人的資本経営の施策を進めるうえで、職員の「自律的なキャリアデザイン」を後押しすること「経営戦略と連動した人材ポートフォリオ」をいかに実現するかを意識しています。両子銀行やFGの幅広い業務フィールドの中で、やりたい業務や役割を見つけて挑戦するマインドを持った職員を数多く輩出すべく、公募型の外部派遣や挑戦したい業務に取り組める「チャレンジジョブ」等の制度を整備しております。また、一人ひとりが能力を最大

限に発揮できる組織を目指し、「全員活躍アクションプラン」の制定や職員のウェルビーイング向上、自律的キャリア形成に向けた各種施策を展開しています。人材ポートフォリオの構築という経営の視点と、組織で働く職員一人ひとりの視点の両方を大切しながら、当社グループとして価値創造の原動力となる人づくりを進め、個人や組織、そして地域の成長に貢献したいと考えています。