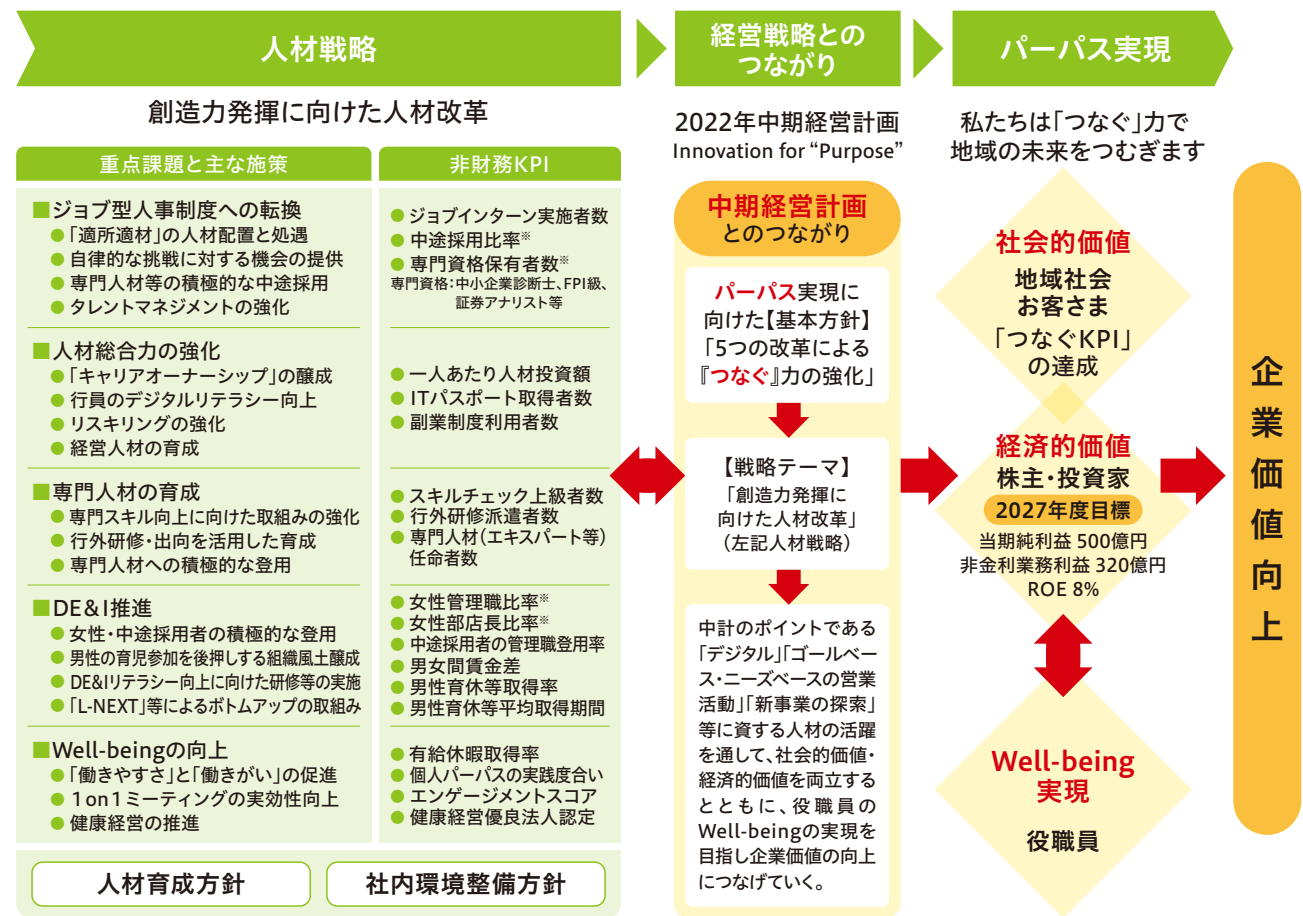


創造力発揮に向けた人材改革（人的資本の充実）

パーパスを実現し、当行グループが持続的に成長していくためには、人的資本の充実が重要となります。

群馬銀行では、人的資本の充実に向けて、現在の深堀り（フォアキャスト）と未来からの逆算（バックキャスト）の両面からアプローチして策定した中期経営計画の人材戦略に基づき、創造力発揮に向けた人材改革に取り組んでいます。



※ 2024 年 4 月新たに中長期的な KPI を設定

なお、人材戦略の土台となる「人材育成方針」「社内環境整備方針」は以下のとおりです。

人材育成方針

「パーパスの実現に向けて、一人ひとりの個人パーパスを起点とした自律的なキャリア形成と挑戦を支援し、人材の価値を向上させていきます。」

私たち群馬銀行グループは、2021 年 11 月にパーパス「私たちは『つなぐ』力で地域の未来をつむぎます」を制定しました。

お客さまや地域のニーズが高度化・多様化するなか、その期待に応えていくための「つなぐ」力の強化に向けて、全ての役職員に対して自律的に意欲や能力を高めていく機会を提供し、グループ内外のステークホルダーと連携して創造力と総合力を発揮し、パーパスを実現できる人材の育成を図っていきます。また、役職員一人ひとりが地域社会とともに持続的に成長することによってイノベーションを創出し、地域社会の未来をつむいでいきます。

社内環境整備方針

「価値創造の源泉である役職員一人ひとりが、お互いの個性や能力を認め合いながら心身共に健康で活躍し続け、Well-being を実現できる環境を整備していきます。」

仕事やキャリア形成に関する価値観が多様化するなか、私たちは働き方改革やダイバーシティ&インクルージョンに積極的に取り組むとともに、個々の能力を最大限に発揮できる「適所適材」の活躍機会の提供等により、全役職員が生き生きと働きがいを持ちながら活躍し続けられる健全で快適な職場環境を構築し、一人ひとりの Well-being 実現を目指していきます。

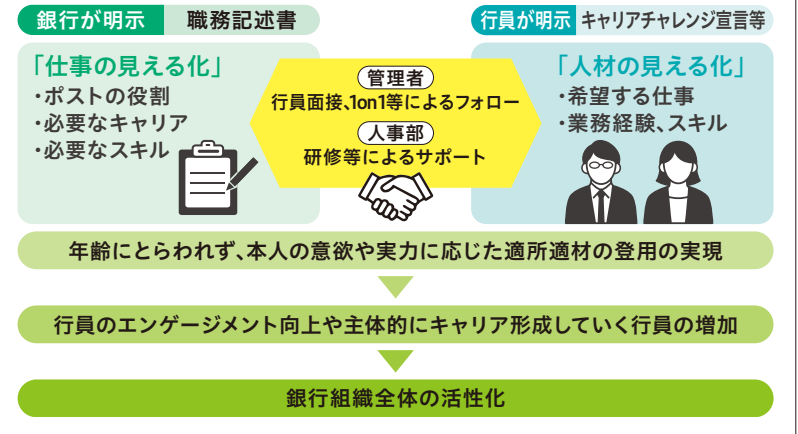
群馬銀行の強みである人的資源を磨くことで「つなぐ」力を強化していきます

ジョブ型人事制度の導入により自律的で活力ある組織への転換を目指します

当行では長らく、営業店や本部の管理職等、多方面で活躍できるゼネラリストの育成を念頭に職能資格型の人事制度を適用してきました。しかしながら「年功色が強く運用が硬直的」「行員のキャリア形成が受動的」など、さまざまな課題が顕在化してきていたことを受け、2024 年 6 月 1 日付で人事制度を改定し、ジョブ型人事制度を導入しました。人事制度の改定により適所適材の登用を実現し、行員のエンゲージメント向上と銀行組織全体の活性化につなげてまいります。

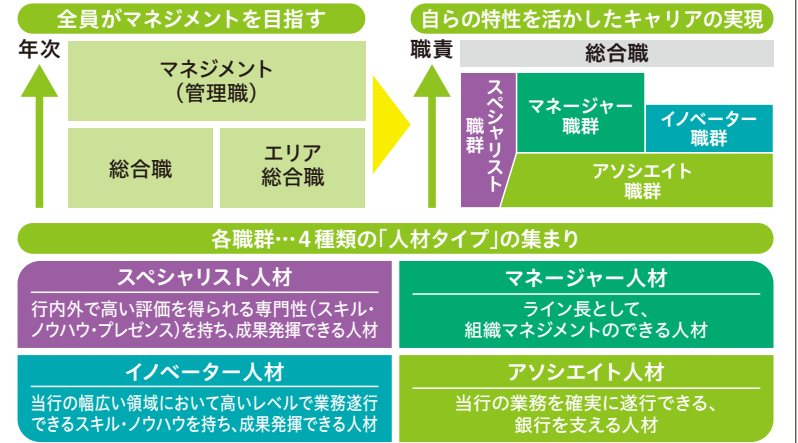
新人事制度のコンセプト

- 職務記述書により、ポストの役割、必要なスキル等を明示し、「仕事の見える化」をすることによって、キャリアをイメージしやすくしていきます。
- 同時に行員が希望する仕事や保有するスキルを表明できる仕組みを整え、「人材の見える化」により、仕事と行員をマッチングすることで「適所適材」を実現し、行員のモチベーション向上や主体的にキャリアを形成する行員の増加につなげていきます。



複線型制度への転換

- 年功序列の色彩が強く出る資格体系を廃止し、職責に応じた 4 つの職群に集約しました。
- 「職務」を基準とする新制度ではコースを「総合職」に一本化しました。
- ゼネラリスト育成を前提とした単線型のキャリア形成から、マネジメント以外に「高度な専門性」でのキャリアが形成できる複線型の制度に転換しました。
- なお 2024 年度は、専門性が求められる「スペシャリスト職群」に 144 名の行員を任命しました。

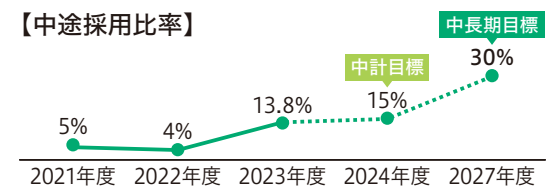
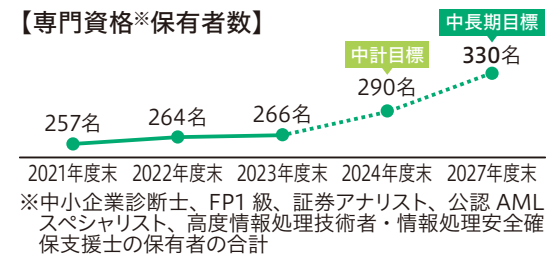


ジョブ型人事制度への改定を踏まえ、行員の自律的な挑戦に対する機会の提供を目的として、本部等で専門性の高い業務が経験できる「ジョブインターン」の分野や頻度を拡充し、実施しています。また、2023 年 9 月に年代を問わずキャリア相談できるキャリアサポート窓口を設置し、日々のやりがいや成長意欲の向上に繋げています。さらに、中小企業診断士や FP1 級等の専門資格についての取得支援策の拡充や、新たな動画コンテンツ導入により自律的な挑戦を後押ししています。専門資格保有者数は 2023 年度末には 266 名となっており、2024 年度には 290 名、2027 年度には 330 名まで引き上げる目標としています。

新人事制度により、外部からの高い専門性を有する人材を処遇しやすい体制となることや労働市場の流動化に伴う採用機会の拡充を踏まえ、中途採用を一層強化していきます。2023 年度 13.8%と前年比 9.8%増加した中途採用比率を 2024 年度には 15%、さらに 2027 年度には 30%まで引き上げる目標としています。

これら行員に対するキャリア形成支援・資格取得支援や中途採用の強化を通じて、専門資格保有者数を増強し、「つなぐ」力の強化を図っていきます。

	実績			目標
項目	2021年度末	2022年度末	2023年度末	2024年度末
ジョブインターン実施者数	33名	49名	64名	80名



社会やお客さまのニーズに資する人材の総合力を強化していきます

当行では、行員の自律的なキャリア形成をサポートするため、キャリアオーナーシップの醸成に向けた研修を拡充するとともに、人材投資額を2023年度は一人あたりでは127千円、総額368百万円まで増強し、人的資本の強化を図っています。

グループ役職員のデジタルリテラシー向上を目的として、2024年度までに1,000人を目標として掲げたITパスポート取得者数は、2023年度末1,224名となりましたが、人材総合力強化に向け、引き続きデジタル関連の研修やセミナーを実施していきます。

営業店事務人員や本部スタッフ等の事務・管理系人員については、店舗統廃合やデジタル化等による効率化を踏まえ、リスクリングを行った上で推進人員への再配置を行っていきます。自律的なキャリア形成促進の観点か

ら、新たな学習プラットフォームを新設し、いつでも・どこでも学べる環境を整備するとともに、60歳以降もシニアスタッフとして活躍する者が増加していることから、支店長等の役職経験者や高齢者を対象としたリスクリングにも力を入れていきます。

項目	実績			目標
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1人あたり人材投資額※	80,000円	109,000円	127,000円	130,000円
(総投資額)	(244百万円)	(327百万円)	(368百万円)	

※一人あたり人材投資額＝研修に係る費用（資格取得費用、研修派遣者の人件費、研修所経費等）÷業務職の年度平均在籍者数

項目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
ITパスポート取得者数	109名	785名	1,224名	1,000名

環境の変化を踏まえた専門人材の育成を強化しています

専門性を有する人材については中途採用に積極的に取り組むとともに、新卒者のコース別採用を導入し、行内での育成にも注力していきます。

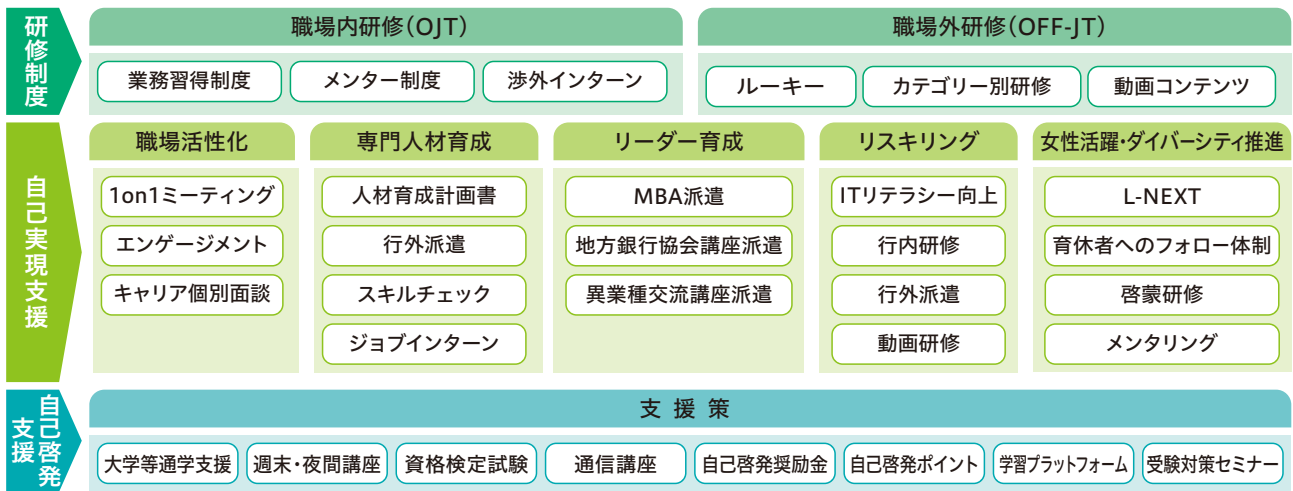
当行では、お客さまのニーズに応えられる専門性のある人材を育成するために、「預かり金融資産」「審査」「法人営業」「個人融資」「事務（営業コース）」「事務（融資・外為コース）」の6分野のスキルチェック上級者の増加を図ってきました。今後はジョブ型人事制度にあわせ、現行のスキルチェックを発展させ、行内の職務を分類した10のキャリアカテゴリーごとに5段階で能力把握を行っていく方針です。将来当行の主要各分野で牽引していける専門人材を育成、輩出していくために必要な育成プログラムを整備拡充し、専門人材育成を強化していきます。なお、高いレベルの専門性の習得にあたっては、外部の専門機

関、金融機関、大学院等への派遣を積極的に行っています。また、当行ではこれまで専門人材制度を設けており、特に高い専門性を有する人材を専門人材として12名任命していましたが、人事制度改定に伴い、専門人材制度はプロジョブ公募制度へと移行し、スペシャリスト職群への積極的な登用に取組んでいます。

項目	実績			目標
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
行外研修派遣者数	64名	68名	107名	100名
スキルチェック上級者数(延べ)	654名	767名	898名	850名

項目	実績			目標
	2022年4月	2023年4月	2024年4月	2025年4月
専門人材任命者数	8名	11名	12名	15名

育成の全体像



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進による企業風土の醸成を強化していきます

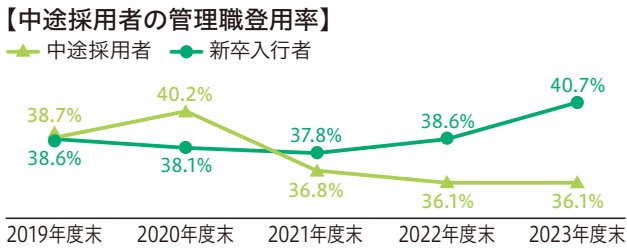
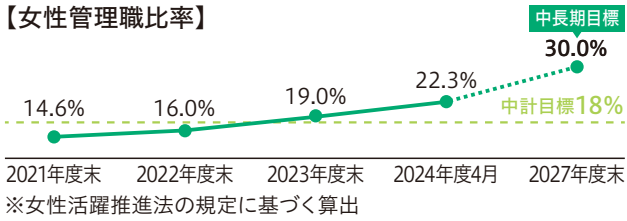
多様な人材が活躍できる機会を創出することで組織の多様性を確保するとともに、多様性を活かす取組みを強化するため、2024年4月に、グループダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進担当部長を配置しました。

女性活躍については、女性活躍促進チーム「L-NEXT」により、アライアンスを締結している第四北越銀行との共催で全6社による異業種交流会を行いました。女性管理職比率は、2024年4月に2024年度目標である18%を上回る22.3%に達しており、更なる推進を図るべく、2027年度目標は30%を掲げ、今後も女性の積極的な上位職位への登用等に取り組んでいきます。また、新たに女性部店長比率15%を2027年度目標に追加し、女性管理職育成プログラムの新設や行内におけるジェンダーのアンコンシャスバイアス解消を進めるなど、組織風土醸成を強化していきます。

男女間賃金差については、同一役割であれば性別による賃金差はないため、女性の積極的な上位職への登用等により縮小および解消を目指していきます。

項目	実績				
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
男女間賃金差 全体	45.6%	46.3%	47.5%	49.6%	47.7%
業務職	54.6%	54.0%	54.5%	56.6%	56.5%
臨時従業員	57.5%	59.9%	61.6%	63.8%	57.8%

中途採用者についても、管理職への登用に積極的に取り組んでおり、管理職登用率は新卒者と同水準で推移しています。また、2022年12月には、退職した元従業員（アルムナイ）に再入行の機会を提供する「アルムナイ採用制度」を導入し、本制度を利用したアルムナイが銀行外での経験を活かして活躍しています。



項目	実績			目標
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
育児休業等取得率	113.6%	116.2%	103.8%	100%
男性育児等取得率	130.1%	133.3%	104.8%	100%
男性育児等平均取得期間	6.5日	10.8日	22.4日	6.5日以上

※パタニティ休暇（配偶者出産休暇）を含む



多様性を尊重しあい、生き生きと働ける組織へ

人事部 部付部長
グループダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進担当
田口 裕子

女性活躍には大きく分けて2つの考え方があると思っています。一つは、女性が能力を最大限発揮し、生き生きと働き活躍すること。もう一つは、男性が育児休業等を取得し積極的に育児や家事をすることで、パートナーがキャリアを継続できるようにすることです。

当行は、女性管理職比率が22.3%まで上昇しましたが、女性活躍の更なる促進に向けて、2027年度末までに女性管理職比率30%、女性部店長比率15%という新たな目標を掲げました。その実現に向け、今年度から、女性管理職を対象としたメンタリングを開始するなど、女性のキャリアアップを支援しています。

また、男性を対象とする育児休業等については、長期の育児休業取得者が増加し、男性の育児休業等の平均取得期間は22.4日まで伸長しています。これは男性でも育児休業等を取得しやすい環境を整備してきたことの成果と考えています。

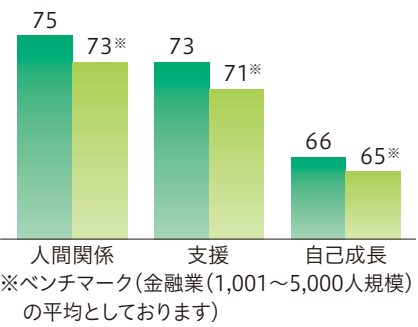
今後の課題は、DE & Iのさらなる推進です。女性だけでなく、中途採用者、シニア、障がい者等の多様な経験や異なる視点を持つ人材が組織内で活躍できる職場風土を醸成していきたいと考えています。こうした活動を通じて、人的資本の充実、ひいてはパーパスの実現につなげていきたいと考えています。

役職員一人ひとりの Well-being の実現や働きがい向上に取り組んでいきます

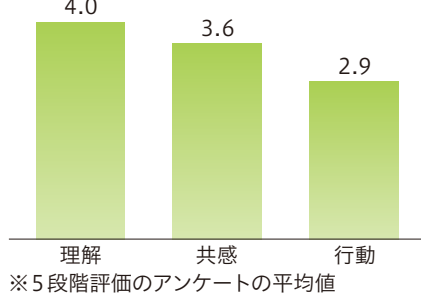
当行では Well-being を「役職員一人ひとりが、ワーク・ライフ・バランスを実現しながら、自らが望むキャリアを自律的に実現していることにより働きがいを持ち、身体的・精神的・社会的に良好な状態であること。」と定義し、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境の整備に取り組んでいます。Well-being の向上に向けた取組みが、組織力の強化や当行の業績・企業価値の向上、そして当行グループのパーパスおよび個人パーパスの実現へとつながっていくと考えています。

従業員のエンゲージメントの状態を可視化するため、エンゲージメントサーベイ「Wevox」を活用し、エンゲージメント調査を行っています。また、個人パーパスの実践ができていくことによって、エンゲージメントが高まっていくという観点から、2023 年度より「個人パーパスの実践度合い」の計測を開始しました。計測は、全職員を対象に「理解」「共感」「行動」の3つの尺度において、5段階評価のアンケートを行いました。2022 年度

【エンゲージメントスコア】



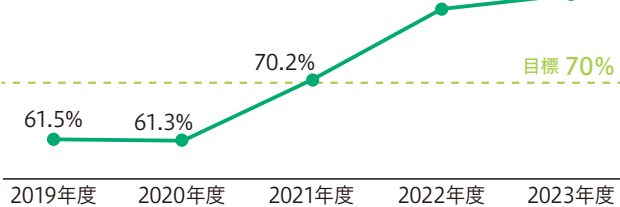
【個人パーパスの実践度合い】



尺度	設問例
理解	自分の個人パーパスをしっかりと説明できる
共感	パーパスや個人パーパスは仕事のやりがいにつながっている
行動	日々の営業活動で、パーパス・個人パーパスを意識して行動している

の個人パーパス設定開始以降、研修やタウンホールミーティングの実施、個人パーパスに対する取組の好事例を「個人パーパス AWARD」として表彰するなど理解を促進してきたことにより、アンケート結果では「理解」は4.0と高い水準となりました。一方で、「共感」「行動」の深化には更なる取組みが必要であるため、2024 年4月にグループ営業戦略部にCS・パーパス営業推進担当部長を配置（詳細は P46 ご参照）し、引き続きパーパスを意識した営業活動の浸透を強化していきます。今後も計測を継続し、Well-being の実現に取り組んでいきます。

【有給休暇取得率】



健康経営の促進

当行では、従業員およびその家族が心身ともに健康であることは、働きがいやエンゲージメントの向上につながることに加え、パーパスの実現に向けた重要な要素の一つである考え、健康経営を推進しています。事業を通じて永続的に地域社会の活性化と発展に貢献するためには、その担い手となる従業員が心身ともに健康な状態で活躍できる環境を整備し、活力あふれる組織づくりや働きがいのある企業風土づくりが不可欠と考えます。従業員の健康意識を高め、健康行動を促進することで疾病リスクを抑え、医療費削減とともに健康状態改善による生産性向上を図ること、健康経営施策の実施により組織の活性化を目指します。また、労働時間の適正化とワーク・ライフ・バランスの実現により従業員満足度向上を図っていきます。



新たな取組み

新たな休暇・休職制度の拡充

■ヘルスサポート休暇

不妊治療、更年期症状・障害のために通院、健康診断の再検査を受診、特定保健指導、その他法定検診外の検診等を受ける際に使用することができます。

■キャリア継続支援休職

大学および大学院、短期大学、専修学校、前述に相当する海外の教育施設について私費により履修する、不妊治療に専念する、配偶者の転居を伴う転勤等に同行する場合に使用できます。

がん予防

■乳がん検診補助の増強

若年層のがん対策として、ギフト券等に交換可能なポイント付与を行い、健診勧奨を実施しています。

外部評価

当行では、従業員が様々なライフステージにおいて Well-being の実現を目指すための社内環境整備の評価の一端として、外部認証を取得しています。

健康経営優良法人取得年数は6年となり、6年連続でのホワイト500認証は群馬県内で唯一となっています。



従業員と家族の健康を支えるために

当行グループでは、従業員と家族の心身の健康を守り、豊かな暮らしを支え Well-being の向上を実現させるために、経営層、従業員組合、健康保険組合、産業保健専門職、人事部が一丸となって各種施策を検討し実施しています。

