

人的資本の充実

地域社会と当行グループを持続的に成長させ、パーパスを実現する原動力となるのは、役職員一人ひとりであり、価値を生み出す源泉（資本）であると捉えています。さらなる人的資本の充実に向けて、経営戦略と連動した人財戦略に取り組んでいきます。

従業員 座談会

～地域やお客さまとともに歩み、 成長を支えられる人材になるために～



平田 圭佑

コンサルティング営業本部
エキスパート
2011年入行

達川 英子

執行役員
HRマネジメント部長

大崎 健太郎

広瀬支店
支店長
1999年入行

堤 絵梨南

小山支店
2019年入行

■ お客さまの持続的な成長を支援し、未来を"つむぐ"ために



達川 群馬銀行グループ(以下、「当行グループ」)はパーパス「私たちは『つなぐ』力で地域の未来をつむぎます」の深化に向け、2025年4月より中期経営計画「Growth with “Purpose”」をスタートし、地域の持続的な成長を支援できるよう日々活動しています。異なるポジションで活躍されている皆さんが、地域の未来を“つむぐ”ために取り組まれていることを教えてください。

大崎 群馬銀行(以下、「当行」)の支店長として、支店運営や部下育成を行っています。お客さまの課題やニーズを把握するためには、お客さまとの対話を通じて今後のビジョンや

ゴールを共有していただくことが不可欠です。こうして収集した情報を、当行グループはもとより他行や地方公共団体、産学官とも連携し、より広い視野で解決策を提供するように心掛けています。

平田 2019年より1年間、M&A業務を学ぶために外部研修に参加しました。この研修で得た経験を生かして現在もM&A業務に従事しており、お客さまの持続的な成長戦略における課題解決を支援しています。アライアンス行や提携先のネットワークも活用し、お客さまごとの最適解をご提案しています。

堤 個人パーパス※に「資産運用を通して、お客さまの人生の役に立つ」を設定しています。お客さまのライフステージや環境の変化をタイムリーに把握し、将来を考えるきっかけを与えられるように日々活動しています。実際に、結婚や出産などの人生の節目を迎えた方に対して“気づき”となるようなご提案ができた時はやりがいを感じました。

※ 当行グループのパーパスを踏まえて、従業員一人ひとりが設定しているパーパス

■ ジョブ型人事制度の浸透が進み、現場に変化をもたらしている

達川 高度化する地域やお客さまのニーズに対し、従業員が専門性や創造力を発揮できる環境を整備するため、当行では2024年6月にジョブ型の人事制度を導入しました。この2年間で現れた変化や、より一層の制度活用に向けてどのような工夫が必要か、お聞かせください。

平田 M&A業務により深く携わりたいと考え、専門能力を生かすことができる「スペシャリスト職群」を選択するため「プロジョブ公募制度」を活用し、現在は「エキスパート」として勤務しています。人事制度の改定以降、自分の意思を表明することが一般的になってきました。キャリアの検討にあたっては、興味のある業務に従事している方からお話を伺える「キャリアチャレンジ説明会」や、短期的に業務体験ができる「ジョブインターン」を活用し能動的に探究できます。さらに



従業員がキャリアを選択しやすくなるためには、各部門や支店側からも業務内容や組織の魅力を積極的に発信していくことが重要だと考えます。

堤 預かり金融資産販売業務の担当者としてお客さまの人生設計に関与するためには、税務や相続など幅広い制度の理解が必要だと考え、育児休業中にFP1級技能士の資格を取得しました。お客さまの幅広いニーズや課題に対応するためには、各分野に精通した専門人材の採用や育成を進めていくことが必要だと思います。当行では中途採用も浸透してきており、当行外で磨いた専門性やスキルを生かしながら、一緒に働く方が増えてきていると感じます。

大崎 自律的に今後のキャリアを考える従業員が増えたと感じます。私自身も、より高い視座でマネジメント業務を行ってみたいと思い、「ジョブポスティング制度」に手を挙げ支店長職に任命されました。当行では管理監督者以上のポジションに「職務記述書」が作成されており、誰でも業務内容や期待役割などを知ることができ、従業員のキャリア形成に対する意識付けにつながっています。



■ 地域やお客さまとともに、従業員一人ひとりが持続的に成長していく

達川 ジョブ型人事制度が少しずつ定着して、皆さんや周囲の方々にも変化が起きているようですね。今後の中長期的なキャリアビジョンをどのように描き、実現に向けてどのようなことを実践していきたいと考えていますか。

堤 まずは自分の得意分野を伸ばし、お客さまや組織に貢献できる人材を目指していきます。また、上司からマネジメントスキルや業務知識を学び、お客さまや同僚から厚く信頼してもらえる人材になることで、後輩のロールモデルになりたいと思います。

平田 これからも専門人材としてM&A業務に深く関わっていきたくて考えています。M&A業務は法務や税務など幅広い知見が求められるため、当行の資格取得支援制度などを活用し知識の習得を図るとともに、多くの案件に携わることで地域やお客さま同士をつなぎ、未来を豊かにできる人材を目指したいと思います。現行の人事制度では自身が希望する職群を選択できるため、長期的には、上席者のように部店長などの「マネージャー職群」のポストも検討してみたいと考えています。

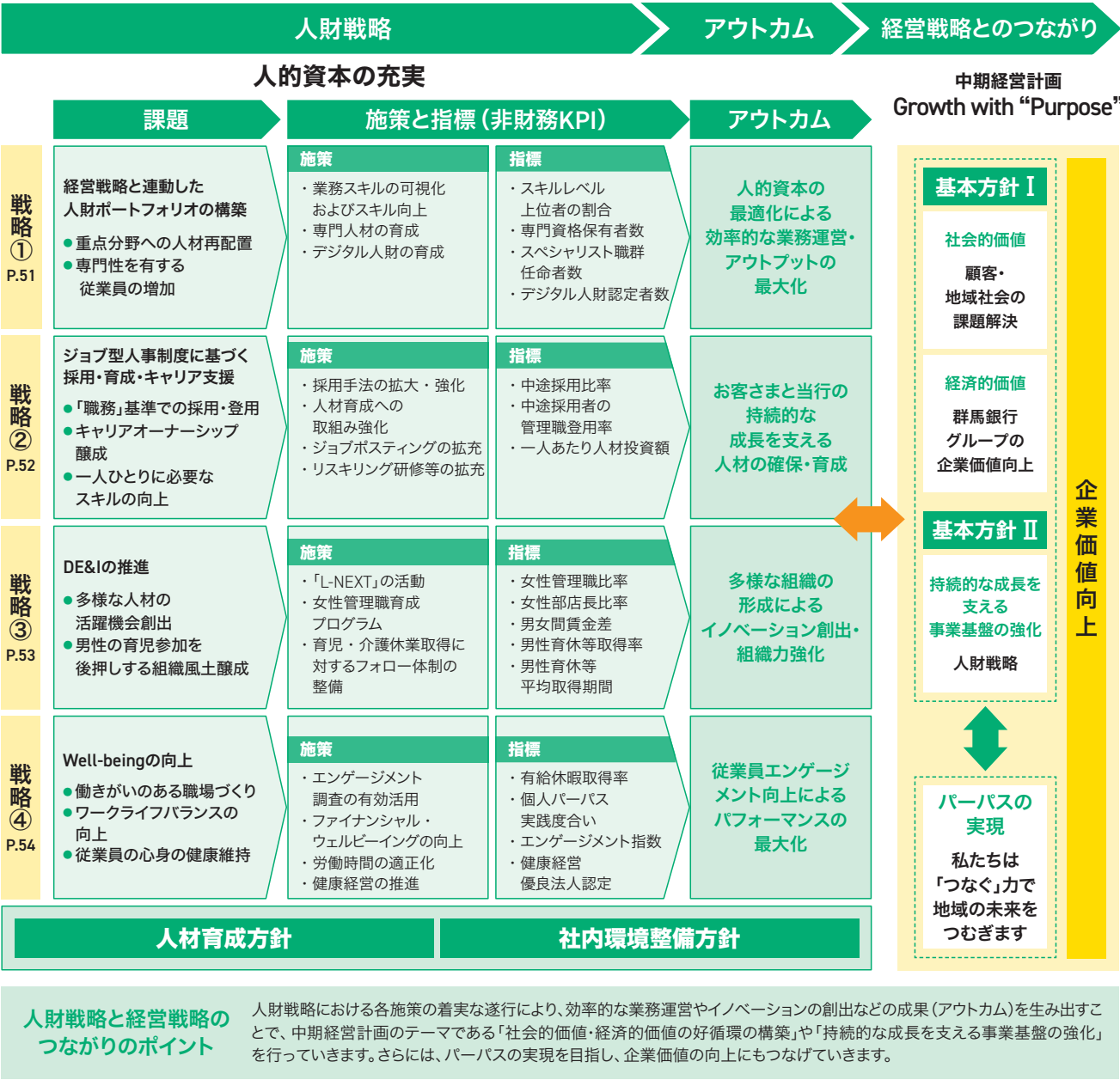
大崎 今後も支店長としてお客さまのさまざまな価値を実現

し、経営理念でもある「地域社会の発展」に貢献していきます。また、部下が当事者意識をもって活動できる職場づくりに励み、お客さまの課題解決のために自律的に考え行動できる人材を育成することで、パーパスの実現につなげていきたいです。

達川 当行の制度を活用し、三者三様のキャリアを積んできていらっしゃるんですね。自身のビジョンを持ち、努力を重ねていくことが、より大きな成果や目標の実現につながります。当行グループとして、従業員の皆さんが自律的に学び、多様なキャリアを実現できる環境を整えていくことが、人的資本の充実やパーパスの深化につながっていくと強く思います。2027年4月には第四北越フィナンシャルグループとの経営統合も控えています。新たな仲間とともに、さらに広がる地域社会の発展へ貢献し続けていきたいと思います。



経営戦略と連動した人財戦略と価値創造のプロセス



戦略① 経営戦略と連動した人財ポートフォリオの構築

経営戦略に基づいた人財戦略を進めていくうえでは、各業務分野における適正な人員数を把握し、再配置を行い、目指すべき姿とのギャップを解消していくことが必要であると考えており、経営戦略と連動した人財ポートフォリオを構築するための取り組みを行っています。

従業員の業務スキルの可視化およびスキル向上
ジョブスキルアセスメント制度

一人ひとりの業務スキルの可視化を進め、専門人材の育成や最適な人員配置に活用するために、行内の職務を10のキャリアカテゴリーに分類し、3段階で能力把握を行う「ジョブスキルアセスメント制度」を導入しています。特に、コンサルティング分野への再配置や育成を進めるため、営業体制の再編やキャリア採用の拡大等の取り組みを行うとともに、研修等を通じてスキルレベル上位者の増加を図っています。

専門人材の育成および強化
専門知識等の習得支援

当行を取り巻く環境の変化に対応していくためには、専門性を有する人材の確保および育成が重要であると捉え、積極的な中途採用や行内での育成に取り組んでいます。より高度な専門性の習得や専門資格保有者の増加にあたっては、外部機関や大学院等への積極的な派遣などの支援を行っています。

プロジョブ公募制度

2024年6月の人事制度改定により、高度な専門性を生かしたキャリア形成や処遇を実現できる複線型の人事制度に転換しました。専門性を有する人材については、「プロジョブ公募制度」に基づき「スペシャリスト職群」へ任命しており、2026年4月1日時点で191名が活躍しています。

デジタル人財の育成および強化
デジタル人財認定制度

昨今の急速なITの進展により絶えず変化しているお客さまの課題やニーズに対応していくため、ITの活用により変革に取り組む人材を役割およびレベル別に「デジタル人財」として定義し、定義に基づいた認定制度を実施しています。また、デジタル人財の育成に向けて、基礎的資格から専門資格に至るまで幅広い取得支援や行外研修への派遣等のさまざまな取り組みを実施しています。

スキルレベル上位者の割合

	実績	実績	目標
項目	2024年度	2025年度	2027年度
スキルレベル上位者 [※] の割合			
法人コンサルティング	24.5%	26.6%	30%
個人コンサルティング	26.9%	29.9%	30%

※従業員の業務スキルや職務特性を3段階評価、うち最上位レベルと認定された者の割合

法人…高度なスキルを用いたコンサルティングにより企業価値の向上に貢献できる人材(FP1級・中小企業診断士の資格保有者等)

個人…高度な資産運用の専門知識を有し、顧客本位の業務運営ができる人材(FP1級・証券アナリストの資格保有者等)

専門資格保有者数

	実績	実績	目標
項目	2024年度	2025年度	2027年度
専門資格保有者数 [※]	294名	308名	330名

※中小企業診断士、FP1級・CFP、証券アナリスト、公認AMLスペシャリスト、高度情報処理技術者等の保有者の合計

スペシャリスト職群任命者数

	実績	実績	目標
項目	2024年度	2025年度	2027年度
スペシャリスト職群任命者数 [※]	181名	191名	250名

※翌年度4月時点の在籍者数

デジタル人財

		実績	実績	目標
デジタル人財の役割		2024年度	2025年度	2027年度
デジタル コア 人財	ITの活用により、新たな事業や商品・サービス、業務改革等、当行グループの変革を牽引する。(高度情報処理技術者・統計検定2級の資格保有者等)	10名	19名	30名
デジタル ミドル 人財	顧客に対して、ITの活用提案・導入・定着を支援する。(ITコーディネーター・情報処理技術者試験レベル1以上の資格保有者等)	174名	277名	300名
デジタル ベース 人財	ITの基本的な知識を有し、行内システムなどのITを活用して効率的に業務を行う。(ITパスポートの資格保有者等)	996名	1,650名	1,500名

戦略② ジョブ型人事制度に基づく採用・育成・キャリア支援の実践

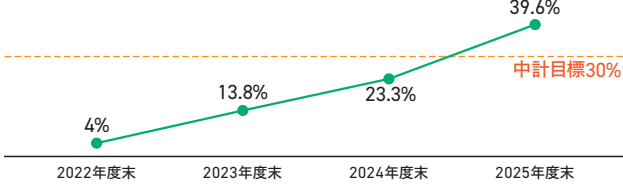
自律的で活力ある組織への転換を目指して、2024年6月に人事制度を改定し、ジョブ型人事制度を導入しました。新人事制度の適正な運用を行っていくことで、行員のエンゲージメント向上と組織全体の活性化を図っていきます。

多様な人材の確保に向けた採用手法の拡大・強化
および活躍支援

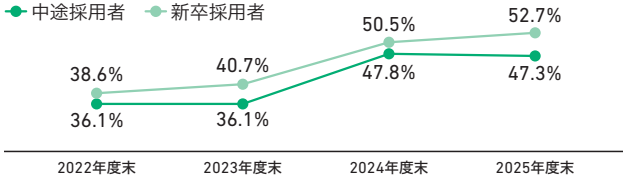
中途採用の拡大

新人事制度の導入により、高い専門性を有する人材を処遇しやすい体制となったことを踏まえ、人材紹介会社や当行から直接アプローチするダイレトリクルーティングなどの活用に加え、2025年度からは本部の各部署がそれぞれの分野に必要な人材を主体的にリクルーティングする取り組みもスタートし、中途採用の拡大を図っています。その結果として、2025年度の中途採用比率は39.6%と、中期経営計画の最終年度の目標を上回る水準となっています。また、異なる経験を積んできた中途採用者についても新卒採用者と同等の活躍機会を提供し、外部の知見を生かしたイノベーションの創出や「つなぐ」力の向上を図っています。

中途採用比率



中途採用者の管理職登用率



アルムナイ採用制度・リファラル採用制度

採用手法拡大の取り組みとして、2022年12月より、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」を導入しています。また、2025年8月からは、従業員が当行に就労を希望する友人や知人を紹介する「リファラル採用制度」を導入しており、それぞれの制度を活用して入行した従業員が、群馬銀行外で培った専門性やスキルを生かして活躍しています。

コース別採用制度

新卒採用者を入行当初から本部部署に配属し、専門人材として育成していく「コース別採用」を導入しており、多様なキャリア形成を支援しています。

主な 専門コース	- ウェルスマネジメントコース - システム・デジタルコース - リスクマネジメント・マーケットコース
-------------	---

人材育成への取り組み強化および
自律的なキャリア形成支援

人材育成への積極的な投資

行員の自律的なキャリア形成をサポートするため、体系的な育成プログラムを拡充し、人的資本の充実を図っています。2027年度までに人材投資額を一人当たりで250千円、総額では730百万円まで引き上げていく目標を掲げ、今後も各種研修や自律的な学びに対する支援を行っていきます。

一人あたり人材投資額

	実績	実績	目標
項目	2024年度	2025年度	2027年度
一人あたり人材投資額 (総投資額)	169,920円 (488百万円)	180,757円 (515百万円)	250,000円 (730百万円)

※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

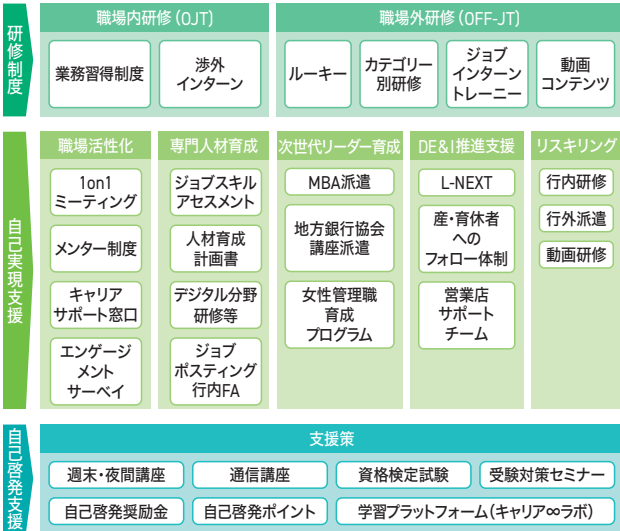
ジョブポスティング制度・行内FA制度

自律的かつ多様なキャリア形成を支援する取り組みとして、本部部署や支店長職、行外派遣などさまざまな職務への配属希望者を公募する「ジョブポスティング制度」を実施しており、2025年度からは公募対象を行内およびグループ会社の全ての職務に拡大しました。また、ジョブポスティングの拡充と同時に、高評価者や高度専門資格保有者などを対象として、配属を希望する職務を3つまで宣言できる「行内FA制度」を新設しました。

ジョブポスティング・ 行内FA制度活用 によるポストへの 任命実績	- 初支店長・副支店長 - 初次課長・役 - 本部部署等への配置	19名 20名 39名 78名
--	--	--------------------------

※2026年4月1日異動者のうち、公募に基づき任命した数

育成の全体像



戦略③ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

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ための職場風土の醸成や活躍機会の創出は、さらなる人的資本の充実のために不可欠であると考えており、組織の多様性を確保し、生かしていくための取り組みを進めています。

多様な人材の活躍推進・支援

「L-NEXT」の活動

多様な人材の活躍を推進するため、毎年プロジェクトチーム「L-NEXT」を組成しています。アライアンス行との交流会開催や、当行の課題を抽出・検討し経営層へ提言する取り組みなどを行っており、時間単位休暇の新設や所定勤務時間の変更など、多くの施策が実現しています。

過去の実績

「L-NEXT」 活動により 実現した施策	- タイムリー休暇(時間単位休暇)の導入 - キャリアサポート窓口の設置 「小1の壁」に対する支援策の導入 - 営業店サポートチームの設置
-----------------------------	---

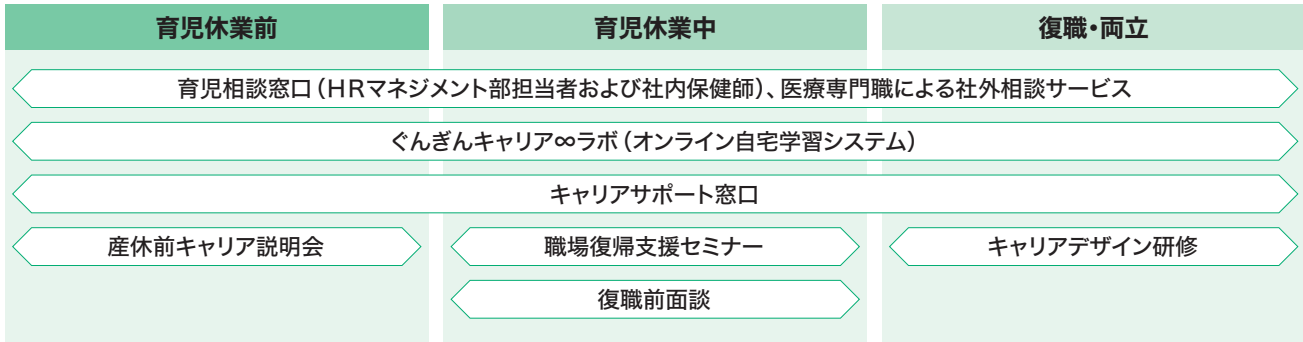
女性管理職・経営人材育成

女性管理職の育成に向けて、マネジメントスキルの養成やモチベーション向上のためのプログラムを実施しています。また、女性経営人材の育成のため、2025年度以降、役員との定期的な面談を行う「トップメンター制度」や、実践的な財務分析等の知識や顧客交渉力を習得する「女性支店長育成プログラム」などの取り組みを実施しています。加えて、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、女性管理職向けの交流会などの実施により、女性のさらなる活躍促進や上位職への登用等に取り組んでいきます。

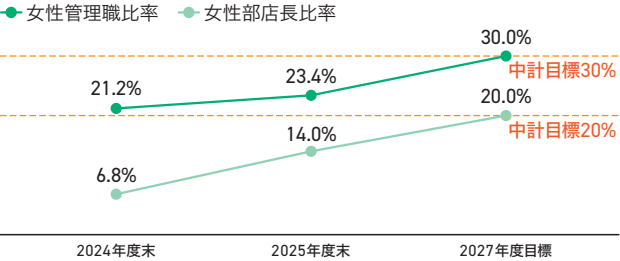
育児・介護休業取得に対するフォロー体制の整備

2025年4月から、育児や介護等の事由による短期的な休業者が発生した場合に、営業店の運営を支援する「営業店サポートチーム」を導入しています。制度の活用により、育児や介護に主体的かつ積極的に取り組める環境を整備するとともに、男性育児休業等の取得促進による共育での文化を醸成することで、仕事と家庭生活の好循環の創出や女性活躍支援を行っています。

育児休業取得者に対する一貫したフォロー体制図



女性管理職比率/女性部店長比率



男性育休等取得率／平均取得期間

	実績	実績	目標
項目	2024年度	2025年度	2027年度
男性育休等取得率	101.8%	100.0%	100%
男性育休等平均取得期間※	24.9日	20.2日	30日以上

※パタニティ休暇(配偶者出産休暇)を含む

戦略④ 役職員のWell-being向上への取り組み

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、Well-beingの向上により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。

エンゲージメントサーベイの実施

従業員の仕事に対する意欲や組織への帰属意識の状況を可視化するため、「エンゲージメントサーベイ」を実施しています。2024年度に実施したエンゲージメントサーベイ結果を基準(100)に設定し、持続的な向上を図っています。2025年度の実施結果では、基準値と比較し「理念戦略」「環境」「承認」の項目における向上が顕著でした。これは、2025年10月から段階的に1on1ミーティングの実施対象者を原則全行員へ拡大したことにより、上司と部下の関係が深まってきていることや、心理的負担が軽減されたことなどが寄与しました。今後も持続的な向上を実現するため、有給休暇取得推進策など、さまざまな取り組みを行っていきます。

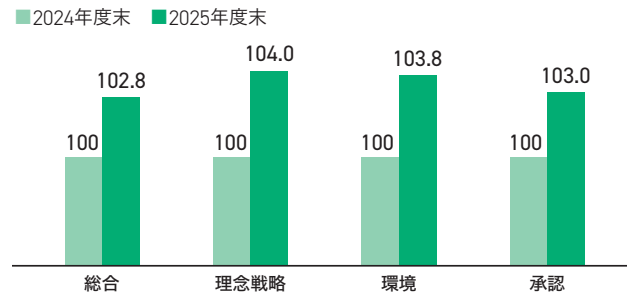
ファイナンシャル・ウェルビーイングの向上

従業員の「ファイナンシャル・ウェルビーイング」を向上させていくことで、従業員のモチベーションやWell-beingの向上につながると考えています。当行では、「従業員持株会制度」「確定拠出年金制度」「行員財形貯蓄制度」などを導入しており、各種研修の実施や情報提供による資産形成への理解の浸透を通じて、将来に向けた自律的な資産形成を支援していきます。

健康経営の推進

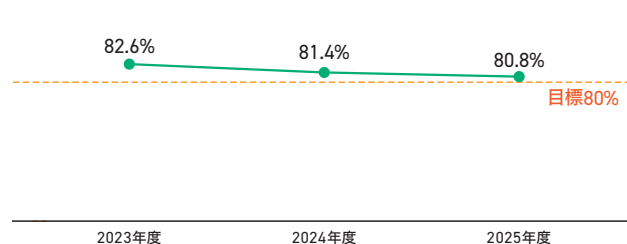
当行では、従業員およびその家族が心身ともに健康であることは、働きがいやエンゲージメントの向上につながることに加え、パーパスの実現に向けた重要な要素の一つであると考え、健康経営を推進しています。2018年に「健康経営宣言」を制定し、健康保険組合と連携した活動(コラボヘルス)等を通じて、疾病予防・健康づくりを積極的にサポートすることで、行員一人ひとりのWell-being実現や、活力ある組織、働きがいのある企業風土づくりの実践に取り組んでいます。従業員の健康意識を高め、健康行動を促進することで疾病リスクを抑え、医療費の削減および健康状態改善による生産性の向上や、健康経営施策の実施による組織の活性化を目指すとともに、労働時間の適正化やワーク・ライフ・バランスの実現に取り組んでいます。

エンゲージメントサーベイ結果



※2024年度末時点を100とした数値

有給休暇取得率



健康経営の概要



2025年度の取り組み

従業員が健康への関心を高めると同時に普段の生活習慣を見直す機会とするため、明治安田生命保険相互会社様のご協力のもと、法定健診では対象外の項目の測定を行うことのできる「ヘルスアップ測定会」を2025年10月に実施しました。上記のほかにも、健康経営に関心を持つ取引先を対象とした「健康経営セミナー」の開催(2025年6月)や、全行員を対象としたヘルスリテラシーを高めるための動画研修の実施(2025年9月)など、さまざまな取り組みを行いました。

外部評価

当行では、従業員がさまざま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。

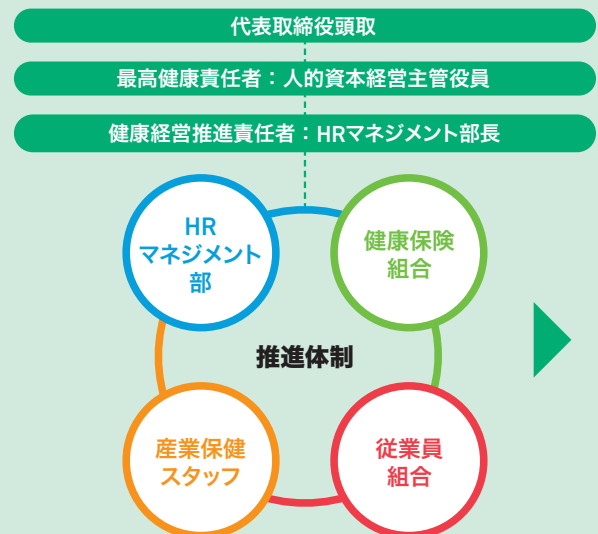
健康経営優良法人取得年数は8年となり、8年連続でのホワイト500認証は群馬県内で唯一となっています。さらに、2026年3月には、経済産業省と東京証券取引所が共同で、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業をホワイト500から選定する「健康経営銘柄」に2年連続で選ばれました。

また、2025年4月には、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)に基づく基準適合認定一般事業主として、群馬県内企業で初めて「プラチナえるぼし認定」を取得しています。



TOPICS 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、HRマネジメント部が一丸となって各種施策を検討し実施しています。



ワークライフバランス

- ・勤務間インターバル制度の導入
- ・在宅勤務
- ・タイムリー休暇
- ・ワーク・ライフ・バランス休暇
- ・パタニティ休暇
- ・18時30分前退行
- ・早帰り日、自主定時退行日の設定

疾病予防

- ・保健師(銀行所属)による全店巡回の実施
- ・各種健診費用補助
- ・インフルエンザ予防接種費用補助
- ・PSA検査・子宮頸がん検診の人間ドック基本項目化
- ・禁煙治療費用全額補助
- ・外部健康相談窓口の設置(四大疾病、がん治療との両立支援等)
- ・「群馬県がん対策連携企業」登録
- ・健康イベントの実施
- ・健康教室実施
- ・健康増進のためのe-ラーニング研修実施
- ・再検査、特定保健指導受診率を業績表彰で評価

メンタルヘルス

- ・メンタルヘルスクエア研修およびセミナーの実施
- ・メンタルヘルスクエアの手引きを作成管理者に配布
- ・メンタルヘルス専門医による相談の実施
- ・外部委託カウンセリングサービスの提供

運動増進

- ・スポーツフェスティバルの実施
- ・群銀さわやか体操の実施
- ・フリースポーツレク(各地区で実施)への補助
- ・部活動支援
- ・ウォーキングキャンペーンの実施
- ・「けんこうウォーキング大会」(群馬連合会主催)に参加
- ・「ぐんまマラソン」完走者に完走賞を贈呈
- ・GBスポーツセンター(銀行体育館・ジム)の利用開放