

## ○ 人事戦略

経営企画部長 × 人事部長対談

# 経営戦略と人事戦略の融合



経営企画部長 木下 卓夫

人事部長 山本 太司

当行グループは、経営戦略と人事戦略の融合に取り組んでいます。中小企業分野に経営資源を集中するという経営戦略を実現するためには、お客さまとの価値共創を実現できるソリューション営業人材の持続的な育成や配置が不可欠です。当行グループの「人的資本経営」をそれぞれの立場で推進する経営企画部長と人事部長の対談を通じて、これまでの取り組みや今後の方向性についてご紹介いたします。

### 紀陽銀行グループの「人的資本経営」に対する基本的な考え方をお聞かせください。

**木下** 前第6次中期経営計画の策定時（2021年4月）、経営企画本部に経営企画部と人事部を設置し、人事制度の改定や経営戦略と人事戦略の融合に向け取り組んでいます。第6次中期経営計画では人事制度を改定、第7次中期経営計画では経営戦略と人事戦略を融合させた事業計画の策定と人的資本に関する考え方や目指す人材ポートフォリオについて社外取締役を含め経営陣と協議を重ねてきました。

一般的に「人的資本経営」は、従業員および経営陣の知識、スキル、経験から得られるアウトプットの最大化を図る経営活動と認識していますが、当行グループで人的資本経営を考えるうえでは、企業価値の向上に向けた目標指標をROE8.0%以上と定め、①長期ビジョン実現に向けた新たな取り組みに挑戦し続けるために行員一人ひとりのエンゲージメント向上と能力発揮、②中小企業取引を起点としたビジネスモデルの深化と地元地域や地

元企業への本業支援活動の更なる強化の2点を軸に各種戦略を考えています。

**山本** 人事部では把握している現状の行員（AsIs）と目指すべき人材像（ToBe）の認識と経営計画との融合や連動を協議してきました。当行の求める人材像「Be“CHANGE”」のとおりに、「自ら変化する、変化をよむ、変化をつくる、変化をつなぐ」ことができる人材の育成と確保に努めるとともに、最も重要な地元地域や地元企業と価値共創できる人材を「ソリューション営業人材」と定義付けました。目指すべき人材ポートフォリオの構築には、強みである中小企業分野を中心にソリューション営業人材の優先配賦が重要な取り組みと考えています。

### 経営戦略と人事戦略の融合とは具体的にどういった取り組みでしょうか？

**木下** 当行グループでは事業ドメインの選択と集中を図るなか、中小企業分野へ経営資源を集中投下する経営戦略に取り組んで



きました。このビジネスモデルは当行グループの今までもこれからも変わることのない付加価値の源泉であり、中長期的にお客さまとの価値共創を通じ地元地域の発展に資するためには、ソリューション営業人材を持続的に育成し配賦していくことが重要です。価値共創機会の量と質を増加させ「顧客向けサービス業務利益」の増強、企業

価値の向上を図っていきます。

**山本** 人事戦略としては、ソリューション営業人材の持続的な配賦を図るため、当行グループの培ってきた強みやスキルを可視化し、マーケットポテンシャルに応じた戦略的な人員配置の高度化を図っていきます。ソリューション営業人材の持続的な配置とパフォーマンスの向上を通じ企業価値の向上に取り組んでいくことが重要だと考えています。

### 人的資本経営に取り組むにあたり、

①今いる人材への投資、②人材確保に向けた投資の2つの課題があると思いますが、そういった課題に対する取り組みはいかがでしょうか？

**木下** 在籍する行員への投資という点では、スキルや資格取得に向けた支援は当然大事ですが、それ以上に、組織のパフォーマンスを最大化するために経営理念の浸透や同じ目的に向かって進む一体感が大事です。例えるなら、スキルや資格が「果実」だとすると、それを支え、育てて活用していく「土壌」に該当する部分です。土壌があって、初めてスキルや資格取得の果実に繋がっていきます。人的資本経営というと「果実」の部分が強調されがちですが、土壌づくりがより重要なポイントだと思っています。

当行グループとして行員に選ばれ続ける企業努力は欠かせず、人材への投資は給与面だけでなく行員向けの土壌づくりのための投資を継続していく必要があります。

**山本** 人材確保に向けた取り組みとしては、働く人やバリューが好きで入行する「コミットメント型組織」を目指しています。エントリー（採用）マネジメントでは、当行の文化を体現できるかが重要となり、管理運営では「この同僚と働きたい」、「この文化のなかで働きたい」といった、とにかく「文化」へのコミットメントが欠かせません。

地域内の生産年齢人口が減少基調のなかで、人手不足を想定しながら経営を進めていくことが重要となるため、デジタルを活用した効率化と人材（女性・高齢者・外国人等）と働き方（出社・リモート勤務等）の多様性を受け入れる体制の構築に向け取り組んでいます。

### 人的資本経営を実践していくうえで、どういった項目を重要視されていますでしょうか？

**山本** 人事戦略として「エンゲージメントの向上」が重要課題と認識しています。現在は年に1度エンゲージメントスコアを確認していますが、課題は「挑戦する風土」と「キャリア機会の提供」のスコア向上です。この2項目は全業種平均、同業種平均を下回っており、また、求める人材像「Be“CHANGE”」に向けた取り組みとして企業風土から変革していく必要があると考えています。従業員満足度が「会社への満足度」を示すのに対して、従業員エンゲージメントは従業員がどれだけ会社に愛着をもって貢献したいと思っているか、従業員と会社がどれだけ同じ方向を向いているかを示すものです。高エンゲージメントの企業は、自立的に企業に貢献するために成長しようという意欲を持っている従業員が多く在籍する企業ですので、人事部として企業風土の変革に向けた取り組みをしっかりとおこないたいところです。

スコアは行員の感情を含む定性的な要素等さまざまな要素が影響するため、一定以上へのスコア向上は難しいですが、キャリアチャレンジ制度、行内兼業等の組織内においてチャレンジできる制度設計と女性活躍を含むキャリア機会の提供等の取り組みは不可欠だと考えています。

**木下** 行員のエンゲージメント向上が人的資本ROIの向上に繋がる循環サイクルを目指しており、企業価値向上に向けた経営戦略と人事戦略の融合はより一層重要になります。

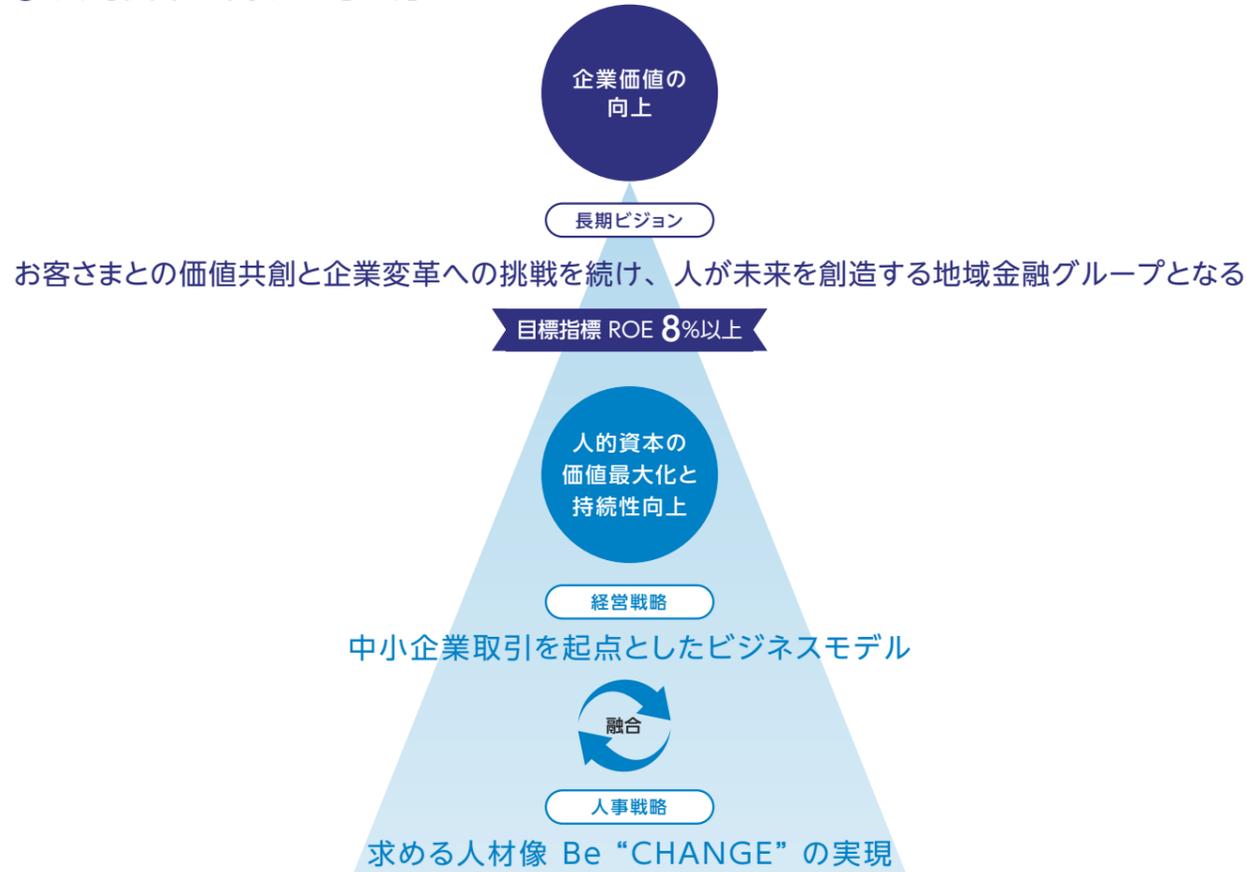
### 結びに一言

**木下** 今年度より第7次中期経営計画がスタートしましたが、2024年度を人的資本経営元年と位置付け、中長期的な企業価値の向上と人的資本経営によるパフォーマンス最大化に向け経営戦略と人事戦略の融合と高度化に引き続き取り組んでいきたいと考えています。

**山本** 働き方や価値観の多様性は尊重しなければいけないと思います。ただ、当行グループを変革させていくのは経営者だけでなく、行員であることを理解しておくことも重要です。当行グループの雰囲気を決めるのは行員一人ひとりですから、まずはそれを自覚する必要があります。そして、経営と行員とのフラットなコミュニケーションのなかで、実際に働きやすい職場づくりが実現できていると思っています。働きやすい環境は銀行が一方向的に与えるものではなく、経営者・行員が相互に対話するなかで働き方や価値観の多様性を育んでいくべき姿の実現に向け取り組んでいます。



● 人的資本に関する考え方

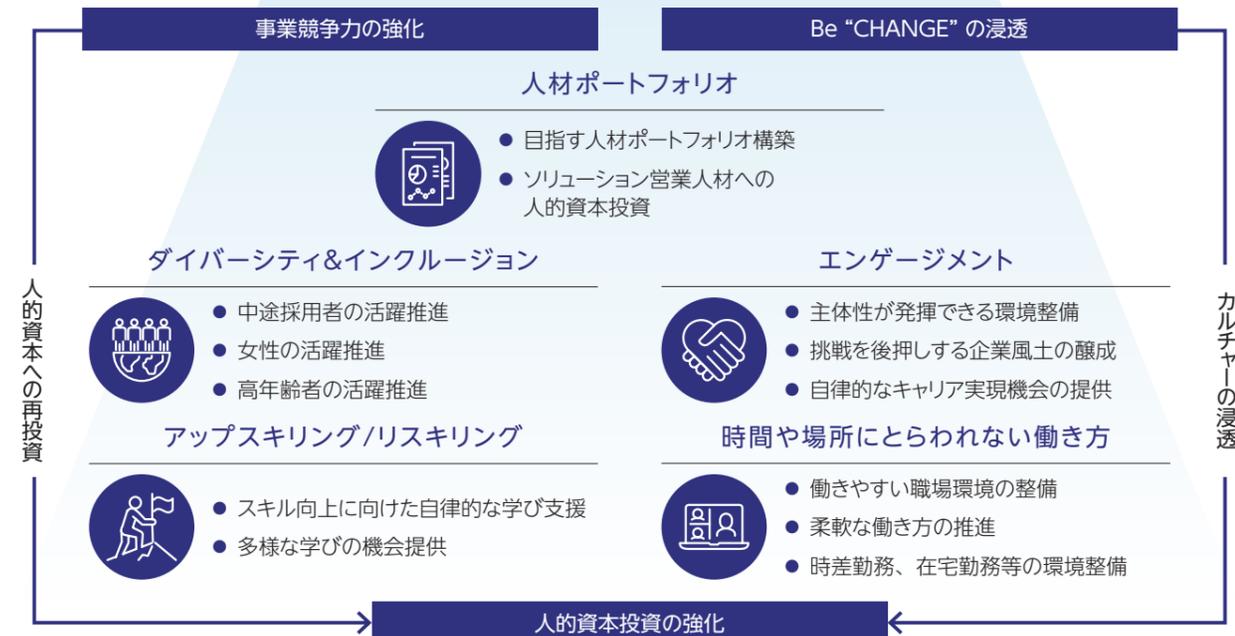


人材育成方針

多様な学びの機会を提供し、挑戦と成長を後押しする環境を整備することで、従業員一人ひとりの自律的な思考・行動を促し、求める人材像に向けた人材育成をめざす

社内環境整備方針

従業員の心身の健康の保持・増進に向けた取り組みを推進するとともに、多様な価値観や働き方を受容する組織風土を醸成することで、従業員の働きがいの向上を図り、従業員一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境を整備する



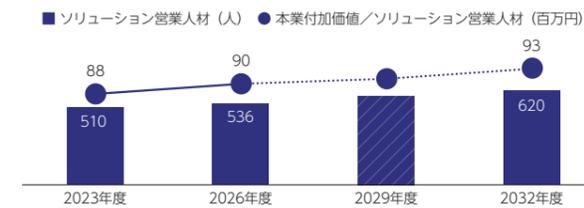
● 長期的に目指す人材ポートフォリオ

	2023年度	2032年度
本業付加価値 (=貸出平均残高×預貸利回差+役務取引等利益)	453 億円	580 億円
本業支援人的資本ROI (顧客向けサービス業務利益/人件費)	0.84 倍	1.00 倍
ソリューション営業人材	510 人	620 人
本業付加価値/ソリューション営業人材	88 百万円	93 百万円
経営戦略企画人材	35 人	70 人
本部専門人材	78 人	90 人
戦略系グループ会社	263 人	330 人
DX人材 (合計)	794 人	1,500 人
エンゲージメントスコア総合 (Wevox)	69.2	72 以上

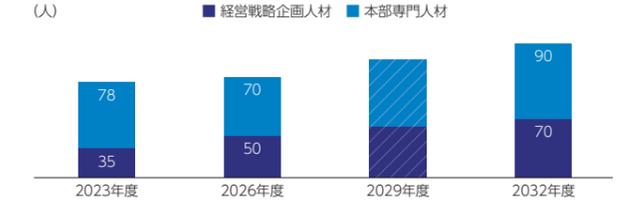
貸出金  
5兆円  
以上

ROE  
8%  
以上

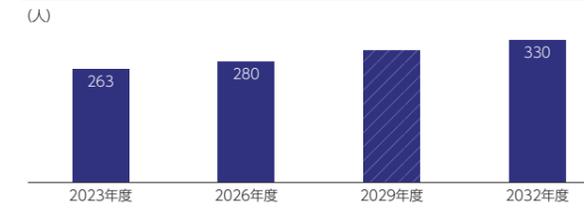
● ソリューション営業人材



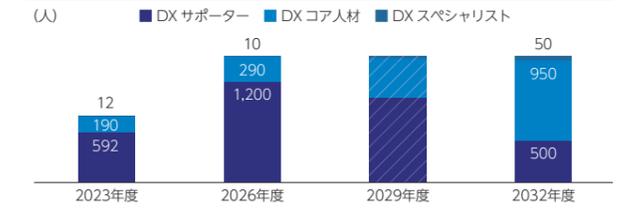
● 経営戦略企画人材/本部専門人材



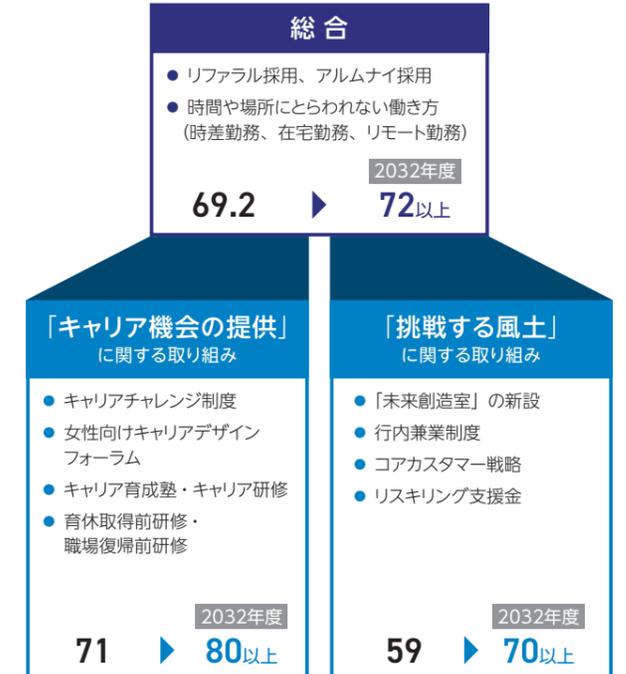
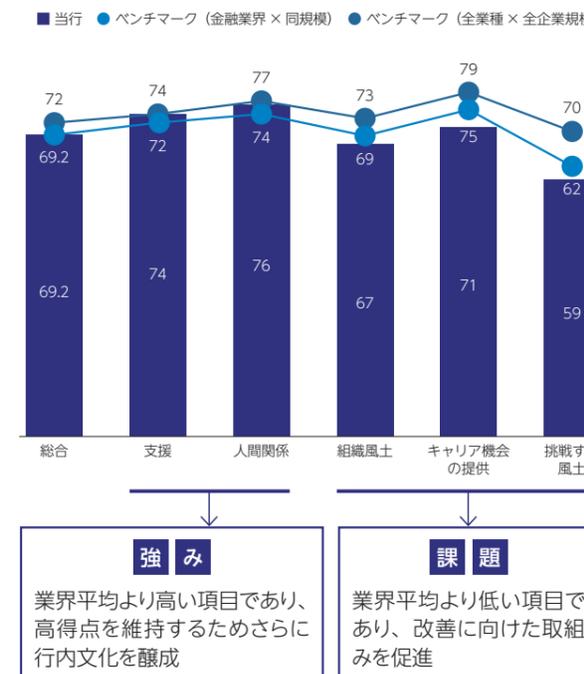
● 戦略系グループ会社



● DX人材

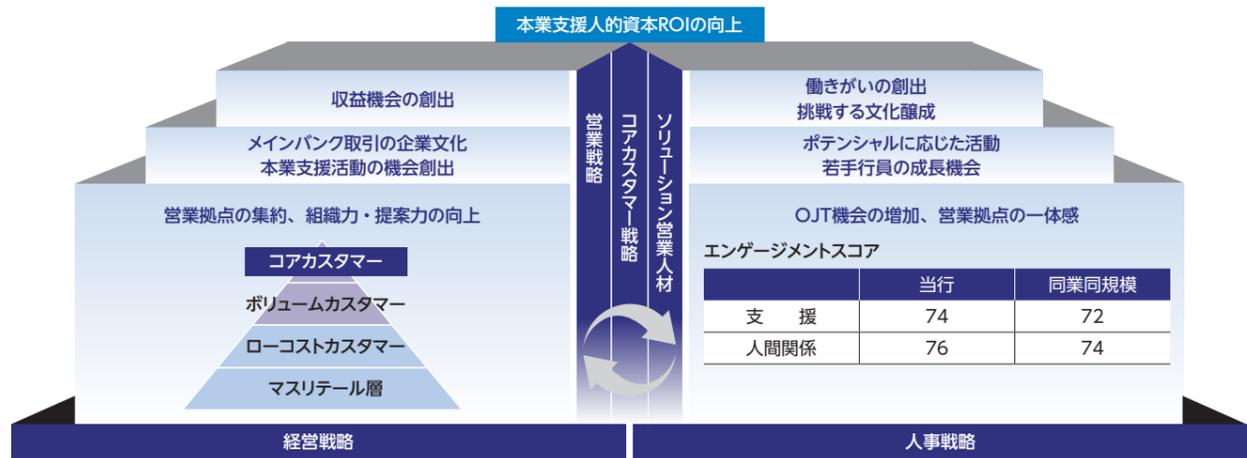
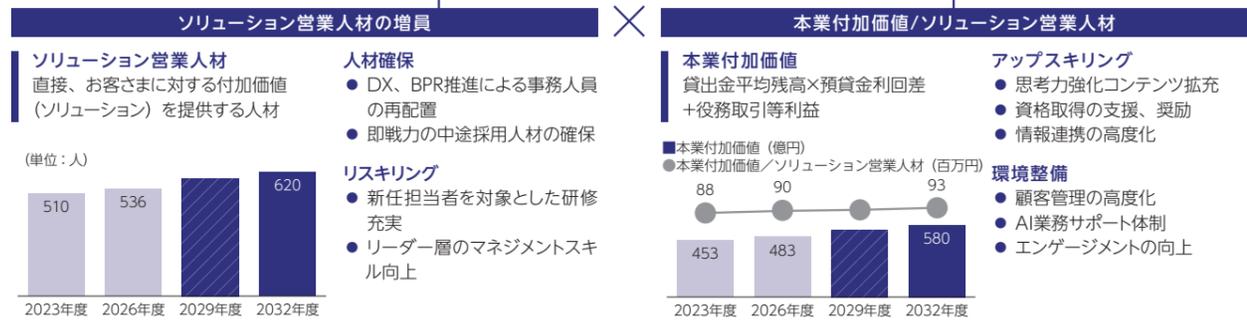
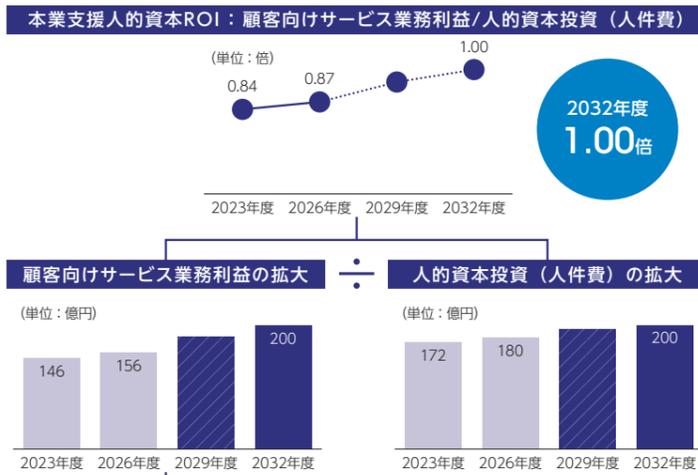


● エンゲージメントスコア (Wevox)



## ソリューション営業人材

- 中小企業取引を起点としたビジネスモデルの実現に向け、直接お客さまと接する「ソリューション営業人材」のポートフォリオ増強と構築に向け選択と集中を加速し、お客さまへの付加価値の提供により、本業支援人的資本ROIの向上を図る



## 経営戦略企画人材

- 長期ビジョンの実現に向けた経営戦略の企画・立案、新たな収益ドライバーを創出する人材を育成
- タレントマネジメントによる企画セクションへの計画的な配置により、中長期的に企画人材を安定的に確保

## 本部専門人材

- ソリューション営業人材の本業支援活動を支える本部専門人材を育成・確保し、お客さまや地域に対する本業支援活動の質の増加と収益の向上を図る
- 組織横断的なDX戦略、デジタルバンキング戦略を支えるIT/DXの専門人材の増強を図り、システム関連施策の実装と実現を図る

## DX人材

- 当行グループのDX文化を醸成し、経営戦略の実現や地元企業・地域のDXによる課題解決に資する人材ポートフォリオの構築を目指す

行内名称	DXサポーター	DXコア人材	DXスペシャリスト
KPI (2032年度)	500人	950人	50人
人材像	ITや課題解決に関する基本的な知識を有する人材	基本的なITや課題解決に関するリテラシーを有し、担当業務においてDXを推進できる人材	ITや企業経営に関する高い専門性を有し、DXに向けて組織をリードできる人材
銀行業の高度化人材	システム開発	システム開発を通じ、変革の実現に貢献できる人材	変革に必要なデジタル技術の利活用やシステム開発案件をプロジェクトマネージャーとしてリードできる人材
	本部企画	新事業の企画立案や経営課題の解決に向けて、変革を実務担当者として推進できる人材	解決に向けて行内外のリソースを横断的に活用し、変革をリードできる人材
地域のDX推進人材	ITコンサルティング・地域DX	取引先や地域の変革、課題解決に向けて、提案・支援活動を事務担当者として推進できる人材	取引先や地域の変革、課題解決に向けて行内外のリソースを活用し、案件をリードできる人材

## 各種制度・取り組み

人材育成	人材採用	ワーク・ライフ・バランス
キャリアチャレンジ制度、行内兼業外部研修への派遣	リファラル採用	ワーク・ライフ・バランスデー 復職サポート手当
公的資格等取得奨励金制度、リスキリング支援金 1on1ミーティング	アルムナイネットワーク構築	チャイルドプラン休業制度 ウェルカムバック制度・地銀人材バンク制度
KIYO Learning (教育システム)、学びポイントの導入	第二新卒 (内定辞退者) 採用	産後パパ育休
女性向けキャリアデザインフォーラム		フレックスタイム制の試行

### 女性向けキャリアデザインフォーラム

堀止支店一連合店 統括支店長 岡本 希

当行のダイバーシティ推進の目指す姿と現状のギャップ認識、経営層への提言など経営の自分事化が図れたと感じています。また、ロールモデルとなる人とのコミュニケーションを通じて自身のキャリアに対してポジティブに捉える気持ちが強くなりました。



参加者の声

### 産後パパ育休

ソリューション戦略部 本業支援推進室 榎井 謙一

産後パパ育休の取得により、産後のハードな時期に家族をサポートすることができました。復職後も育児・家事に積極的に参加し、ワークライフバランスを大事にしています。



利用者の声

## 健康経営

### 紀陽銀行健康経営宣言

紀陽銀行は、地域経済の発展により一層貢献するためには、行員とその家族の健康を保持・増進することが重要であると認識し、健康経営を積極的に推進します。

紀陽銀行健康保険組合および紀陽銀行従業員組合と相互に協力して健康経営を実践することにより、あらゆる人材が最大限に能力を発揮できる環境を整備し、地域のお客さまにより質の高いサービスを提供してまいります。



2024 健康経営優良法人 Health and productivity

## 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づく第4次行動計画における目標

内容	解決すべき課題	2024/3末時点	2027/3目標
1 管理監督者 <sup>*1</sup> に占める女性労働者の割合を6%以上にする。	女性役員登用に 向けた母集団形成	3.8% (9名)	6.0% (15名)
2 管理職 <sup>*2</sup> に占める女性労働者の割合を26%以上にする。	女性の活躍 ステージの多様化	24.1% (82名)	26.0% (90名)
3 女性役員数 (チーフ含む) を210名以上とする。	目標1,2達成に 向けた母集団形成	185名 (21.8%)	210名 (24.2%)
4 女性の平均勤続年数を男性の75%以上とする。	目標1,2,3達成に 向けた環境整備	63.2% (差7.2年)	75.0% (差4.5年)

\*1 労働基準法における管理監督者で、当行における「マネージャークラス」を指す。  
\*2 女性活躍推進法において定義する「管理職（課長級）」と「課長級より上位の役職（役員を除く）」を指す。

## 従業員・雇用に関するデータ (2024年3月期)

項目	単位	男性	女性	総数
従業員数	人	943	1,088	2,031
新卒採用者数	人	75	101	176
嘱託・臨時職員数	人	221	752	973
従業員の平均勤続年数	年	18	12	15
育児休業取得者数	人	42	75	117
育児休業平均取得日数	日	7	589	380
育児休業後の復職率	%	100	95	96

労働者の男女の賃金の差異 (%)	全労働者	47.2
	正規雇用労働者	61.5
	パート・有期労働者	49.7

項目	単位	数値
中途採用者数	人	18
短時間勤務者数	人	117
障害者雇用率 (2024年3月当月)	%	2.3
従業員1人当たり年平均休暇取得日数 <sup>*</sup>	日	17
従業員1人当たり平均行内研修年間受講時間	時間	13
キャリアチャレンジ制度 (本部トレーニー) 利用者数 (年度内累計)	人	328
外部研修派遣者数 (年度内累計)	人	85
行内兼業者数	人	38
人間ドック受診率	%	90
男性労働者の育児休業取得率	%	127.2

\* 産休・育休・慶弔・欠勤等は含まない。

## ◎ 人的資本座談会



2023年3月、経営企画部の行内兼業プロジェクト「10年後の未来像～Draw The KIYO Future～」に若手行員、中堅行員の公募により8名のプロジェクトメンバーを選定。10年後の当行グループのあるべき姿を考えるとともに今後欠かせない人的資本経営について若手行員目線による施策の検討をおこなってきました。今回、プロジェクトメンバーによる人的資本経営に関する座談会をとりおこないました。



融資部 経営サポート室 清水 靖弘

### 行内兼業を通じ銀行経営を自分事化

行内兼業として「10年後の未来像」に向け諸施策の企画を提案したそうですが、参加してみていかがでしたか。

**清水** 私は入行9年目ですが、入行した時と今では経済環境や社会環境が劇的に変わっていることを実感しており、当行の未来を真剣に考えたいと思い応募しました。あらためて取り巻く環境を分析してみて、DXや脱炭素、人的資本経営等といった社会的キーワードを踏まえ当行、それから職員自身も、長期ビジョン・第7次中期経営計画に込められている「変革」に挑戦し続ける必要性を実感しました。

**平安山** 私は人事部から営業店に異動して1年のタイミングで応募しました。本部と営業店の両方を経験したからこそ感じる課題

やギャップ・悩みもあり、それぞれ違うキャリアを積んできたメンバーで解決策を検討できたことで、新たな観点・価値観に気づくことができました。また、自身の想いだけでなく、全体最適で考える大切さ・難しさを実感することができました。

**岡本** 私は入行2年目で行内兼業に応募しましたが、年齢や役職の異なるメンバーと協業して行内環境を調査するなかで、当行グループの歴史や強み・弱みを知ることができ、銀行経営を少なからず自分事として捉えることができるようになったと思います。若い世代が直接経営陣にプレゼンテーションできる機会は非常に貴重でした。



堺支店 融資相談課 平安山 千恵

### コンセプトはSmart Grid（スマートグリッド）

プロジェクトメンバーでは10年後の未来像をどのように考えましたか。

**青野** 10年後の未来についてメガトレンドを中心にあるべき姿を議論してきました。特に、人口減少や少子高齢化等による労働力人口の減少は避けられません。今より少ない人員で、よりパフォーマンスを発揮するためには、人的資本に対する効果的な投資とパフォーマンスの最大化がプロジェクトメンバーでの共通する最重要テーマでした。

**辻** 当行グループの未来を考えるにあたり、「Smart Grid（スマートグリッド）」をコンセプトとして未来像を考えました。スマートはDXやITによる業務効率化と生産性の向上、グリッドは当行グループの普遍的な強みであるお客さまに対する提案力や徹底力を合わせた造語です。当行グループは地元中小企業の成長が地元地域の持続的な発展につながる好循環サイクルをファシリ



大阪中央支店 営業課 岡本 拓海

テートすることが責務ですし、お客さまに対する本業支援に資する活動を極大化する組織体制が必要です。

**平安山** 現在、融資業務を担当していますが、融資実務ひとつとってもDXやシステム化による業務効率化が図れるポイントが多数あり、地元の中小企業のお客さまと向き合う時間を最大化する余地はまだありそうです。

**松原** 当行グループの中小企業分野での本業支援活動に非常にやりがいを感じています。入行前は銀行の本業は融資だと思っていました。実際、当行で法人営業を担当していますが、融資は本業支援のひとつのメニューであり、担当企業の事業規模の拡大施策をオーナーと企画したり、人事制度改定を思案したりと担



ストラクチャードファイナンス推進室 青野 隼人

当企業の経営企画部のような業務が多いです。もちろん上手くいくことばかりではなく大変なことも多いですが、担当企業の経営戦略の実現と経営課題の解決に取り組んで、企業価値を共創できた喜びはなにもにも代えがたいものです。当行グループの法人営業は担当企業の成長と当行の職員一人ひとりの自己実現に繋がる活動として浸透しています。このような働きがいややりがいは当行グループの普遍的な強みですし、若手行員にも感じて欲しいと思っています。

**前田** 一般的に若手社員がいつまで今の会社で働きたいか調査やインタビューしたところ、3年未満が約4割、5年未満が約6割の結果でした。当行においても若手職員に対する働きがいの提供とエンゲージメントの向上に向けた取組みは欠かせません。

### 人的投資は期待値であり ひとりひとりが期待に応える必要がある

#### 当行グループの人的資本経営について どのように考えましたか。

**前田** 人的資本経営は企業が持続的に成長するために無形固定資産である職員のスキルやスペックの最大化に向けた人的投資を継続的におこなっていくことと認識しています。特に銀行業のような無形商材を扱う業種では「ヒト」が最も重要であり、ヒトの価値＝企業価値と言っても過言ではありません。「ヒト」をポジティブに捉え、事業拡大に向けた人的資本への投資を進めることで、従業員に選ばれる企業であり続けることが大切だと考えています。



東和歌山支店 次長 竹原 由枝



鴻池新田支店 営業課 松原 慶彦

**松原** 正直、給与は上がれば上がるほど嬉しいです（笑）。一方で給与は自分のパフォーマンスに対する経営の期待値ですし、給与が上がればトップラインも上げていく必要があります。

**平安山** 経営側の人的投資に対して職員ひとりひとりがしっかりとパフォーマンスを上げていかないとはいけませんし、パフォーマンス向上に向けたアップスキリングが欠かせません。また、人的投資には将来のマネジメント人材や幹部候補生の育成を期待されている側面もあると感じています。

**清水** 自分なりに経営者目線を持つように心掛け、経営者として人的資本に対する投資とリターン、職員のエンゲージメント向上の両立が重要となる諸施策を考えてきました。「人的資本ROIの向上」が必要との結論に至り経営陣に提案しました。プロジェクトメンバーで考えた「人的資本ROI」が、2024年3月公表の長期ビジョンKPIに「本業支援人的資本ROI」として実際に採用され、経営に関与できた実感と自信につながっています。

**青野** 消費者物価指数等の世間的な物価や職員の生活圏（和歌山・大阪・東京）、ライフスタイルに応じた人的資本を考えていくべきだと思います。職員のライフスタイルは多様化する一方ですし、経営としてリアルタイムかつフレキシブルに人的投資をおこなうことが、職員の満足度とパフォーマンスの向上につながると考えています。

### 挑戦し変革し続けるカルチャーを醸成 企業風土について教えてください。

**竹原** 「どんな課題にも本気で向き合い、やり抜く」企業風土があると感じています。2014年12月にブランドスローガンとして「銀行をこえる銀行へ」を掲げ、お客さまの期待や地域の壁をこえ、銀行という枠をこえることを目指しています。制定後、約10年が経過しましたが従業員1人1人に浸透しているように感じます。フレーズだけが独り歩きするわけではなく、お客さまの経営課題解決に資する本業支援活動をはじめ、「どんな課題にも本気で向き合い、やり抜く」マインドが醸成されています。兼業のコンセプト「Smart Grid（スマートグリッド）」の「Grid」には「やり抜く」という意味もあり、このマインドは未来に紡いでいくべきものと考えています。

**岡本** このマインドは組織・チームとして課題に向き合ったときに格段に力を発揮します。当行グループでは、「本業支援案件相談会」を開催しており、お客さまの本質的、潜在的な経営課題について、中長期的な目線で最適なソリューション提供を目指し、営業店・本部・グループ各社一体で取引先からの相談事項や経営課題等について対応方針を協議しています。様々な切り口で検討するからこそ導きだされる解決策もあり、グループ一丸となってどんな課題にも本気で向き合っています。

**前田** 当行グループのカルチャーとして変えてはいけないもののひとつは中小企業に対する本業支援です。それ以外の大半は変えるべきものですし変えられると考えています。正直なところ、生存者バイアスに囚われ、挑戦や変革を極端に避ける職員もい



鳳支店 営業課 前田 達也



羽倉崎支店 融資相談課 辻 華那

ます。これまでよりこれからの10年の方が加速度的に変化するでしょうし、バイアスは不要だと思っています。当行の長期ビジョンにもある「企業変革への挑戦を続け」ることが欠かせませんし、日々意識しながら仕事に取り組み自らが率先して変えていきたいと思っています。

**辻** 各職場において昭和世代、ゆとり世代、Z世代と価値観の異なる世代が共存していますが、時間の経過とともに世代が入れ替わり、中途採用者も含め異なる価値観や多様性をどのように組織効力感に繋げていくかがより重要になると思います。

**清水** 本部からのキャリア機会の提供はあるのですが、よりエンゲージメントの向上を図るために、具体的なロールモデルの設定や職員のスキル可視化等人的資本経営の高度化に向け取り組めることはたくさんあると思います。例えば、憧れの上司や身近な先輩の経歴やキャリアが社内LANで閲覧できるようになれば、職員ひとりひとりが自身のロールモデルを設定できるのではと考えています。

### 結びに

**兼業者** プロジェクトメンバーはこれからもあらゆる領域への挑戦を続けたいと思っています。当行グループ内での挑戦へのインセンティブやプライオリティを高めたいですし、時間はかかるかもしれませんが企業風土の醸成やカルチャー化したいです。プロジェクトだけで終わらせるのではなく、本プロジェクトで考えた10年後の未来像の実現に向けて、兼業者ひとりひとりが当行グループ内において人的資本経営の実践とパフォーマンス最大化に向けた啓蒙を続けていきたいと考えています。