



人財戦略

人こそ「財」であり、価値の源泉。

だから

自律性

働きがい

一人ひとりが能力を発揮できる

変化に対応できる柔軟性

FFGでは、人は財(たから)という想いを込めて「人財」という言葉を使ってきました。従業員一人ひとりが、長期ビジョンを達成し、目指す姿を実現していく原動力です。



人財戦略

変化の時代においても
成長し続けるFFGであるために

FFGは、お客さまや地域社会の期待に応える人財を育て、長期ビジョンを達成していくために、「人」と「組織」の在り方を見つめ直しています。

今、あらゆる産業が環境変化への対応を迫られるなか、銀行サービスにおいてもデジタル技術の進展や、サステナビリティといった新しいキーワードの出現によって、求められるサービスや専門性の幅が格段に広がっています。そのようななか、組織が成長し続けるためには、ニーズの多様化に対応しながら戦略を実行できるスキルや失敗を恐れずチャレンジする行動力を備えた人財が不可欠です。また、従業員の「働くことへの価値観」が変化していることも大きな課題と捉えており、一人ひとりが働きがいを感じながら最大限の能力を発揮で

きるよう、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの考え方をベースとした組織力向上を目指しています。

具体的には、「人財育成」「組織風土改革」「働きがいのある職場づくり」「エンゲージメント向上」といった側面からハード・ソフトの両面でさまざまな取り組みを展開しています。こうした施策は相互に作用し合うことで効果が発揮されるため、同時に進めていく必要がありますが、FFGの人財戦略においては、まず“自律・自走できる人財”を育成することが鍵であると考えています。

「人」と「組織」の在り方は転換期へ

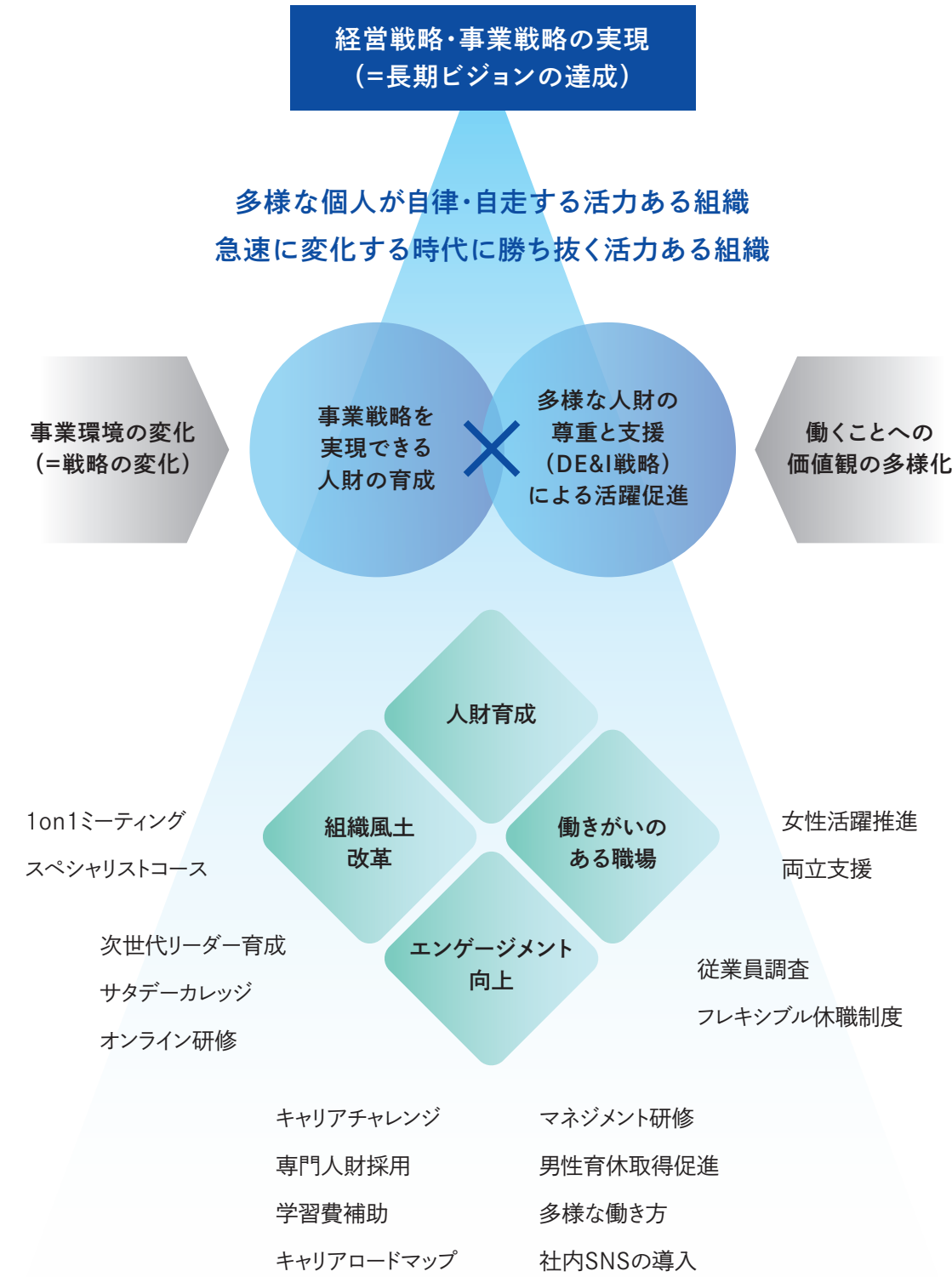
銀行は従来、決められた形の中でしっかりと目標を達成することを得意としてきました。それに伴い比較的画一的な人財育成が根付き、“固くて真面目”というイメージが定着していますが、事業環境そのものが変化し、多様性が尊重され人や組織の在り方が転換期を迎えていることを肌で感じています。

FFGには“目標に向かって一丸となって進める力”があったからこそ、現在の収益基盤を築き、将来への投資を可能にできました。FFGを国内有数の地域金融グループへ成長させてきた組織の強さや精神を次世代に引き継ぎながら、いかに一人ひとりの従業員に“事業環境の変化を的確に捉え、自ら考え行動する力”や“多様な価値観を持った仲間を尊重する気持ち”を備えていくかが今後の進化の鍵となります。人事部門として、組織風土やエンゲージメントといった変革の土台を整え、制度・体制の整備を進めていくことでFFGのさらなる成長の基盤を築いていきたいと考えています。



FFG 人事統括部長
小津和健吾

長期ビジョン達成へ向けた人財戦略



人財戦略

この変革の時代にお客さまや地域社会の期待に応えていくためには、従業員一人ひとりが自ら必要なことを考え行動する「自律性」そして「自ら手を挙げ行動できる組織風土」がとても重要です。

それらを備えていくためには個々の従業員はキャリア意識・開発の重要性を認識するとともに、組織としては個々の従業員のキャリア形成・成長をサポートし続けることにより、組織力の強化につながる自由闊達な組織風土を目指しています。

キャリア開発を通じた自律的な人財の育成と働きがいの向上

FFGでは、従来の組織主導のキャリア形成に個人主導のキャリア形成を組み合わせることで、従業員の自律性と働きがいを高めています。年齢やバックグラウンドに関係なく、誰もがキャリアを思い描きチャレンジできる環境を整えており、応募者の多さからも、こうした取り組みへの手ごたえを感じています。

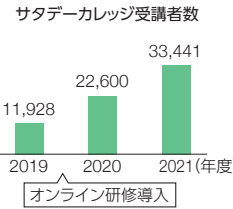
活力ある組織風土への変革

社員が「こんなことにチャレンジしたい」「将来こうなりたい」と感じて行動に移すことができる自由闊達な組織風土を醸成するためには、活発な社内コミュニケーションが不可欠です。その基盤となる人財マネジメントの在り方も見直しています。また、従業員が公私を充実できる環境を整え、働きがいを感じてもらうことで、エンゲージメント向上につなげるために、ワークライフバランスを重視しています。

個人へのサポート体制

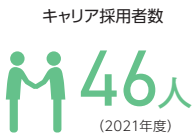
●研修

年代別に自らのキャリアを考える「キャリアデザイン研修」、習得したい知識・スキルに応じてFFGの社員が自由に申し込むことができる休日開催の「サタデーカレッジ」、平日業務後開催の「平日勉強会」があります。幅広いテーマで年間約100講座開催しており、2020年度以降オンライン形式を導入したことで受講者が飛躍的に増加しています。



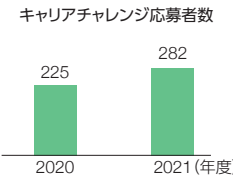
●キャリア(専門人財)採用

急速な事業変化に対応していくため社外からの専門人財の採用にも注力しており、2021年度は主にデジタル分野を中心に46名を採用しました。多様な人財がチームとなり刺激しあいながら、さまざまなアプローチでアイデアを創出し、戦略を実行しています。



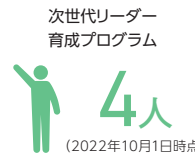
●キャリアチャレンジ制度

能動的なキャリア形成を支援するため、社員自ら仕事を選択できる制度を設け、年間約50名が当制度を使って新たな職場に配属されています。



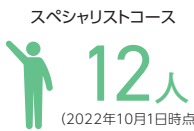
●次世代リーダー育成プログラム(2022年度)

高い志をもった「組織・ビジネスを牽引するリーダー」の育成を目的に、若手社員を対象とした公募型プログラムをスタートしました。企画・戦略分野での就業機会を通じて、次世代を担う人財への成長をサポートしています。



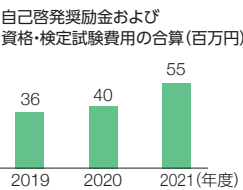
●スペシャリストコース

専門人財の育成とキャリアパスの多様化を目的に、法人・個人営業のフロント業務、IT、市場といった銀行業務で経験を積んだ社員が、自らの意思でキャリアを選択できるコースを2021年度より導入しました。



●自己啓発奨励金制度

従業員の自己成長や各自が描くキャリアの実現に向けて主体的に取り組む自己啓発への支援として、最大30万円の自己啓発奨励金等を支給しています。



●1on1ミーティング

上司が部下と対話するとともに個々の従業員の価値観やキャリアに対する考えを知り、成長をサポート・支援する「1on1ミーティング」にグループを挙げて取り組んでいます。



●「TERAKO-YAH ! Online」

有志の先輩行員が、後輩に自身の体験談や仕事への思いを語り、若手行員にアドバイスし、身近なロールモデルを体感して貰うことで、キャリアを意識するとともに、FFGの文化や金融のプロとしての矜持が伝承されています。



●多様で柔軟な働き方の実現

働き方の選択肢を増やすことで、効率的かつ最大限にパフォーマンスを発揮できる環境づくりに注力しています。男性の育児休業取得の推進、介護・妊活・留学のための休暇制度の充実等を図り、従業員の生産性と働きがいを同時に向上させることを目指しています。

●マネジメント研修

多様な人財を束ねていくためには、人財マネジメントの高度化が必要です。管理職以上を対象に、コーチングを中心とした研修を行い、1on1ミーティングの実効性を高めて多様性を尊重することの戦略的意義の理解や「聴く」力の習得をサポートしています。



●調査・モニタリング

従業員調査や各種アンケートを定期的実施し、組織の現状の把握と改善に向けた取り組みを行っています。今年度はエンゲージメントスコアリングや、心理的安全性に関するアンケートを行います。

●社内SNS、オフィスカジュアルの導入

オープンでフラットな職場づくりのために、社内SNSやオフィスカジュアルを導入しています。SNSで気軽にメッセージをやり取りできるようになったことで、役職や業種の垣根を越えて従業員同士が活発に交流しています。

FP1級
取得者



女性役職者の
登用状況



外国人従業員
在籍者数



人財戦略

FFGでは、「人と組織の活力を引き出す」ために
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) 推進に
取り組んでいます

取り組み方針

社員が単に多様である(ダイバーシティ)だけでなく、個性を活かして活躍できるように(インクルージョン)するには、社員が背負っているさまざまな背景を考慮した適切で公平なマネジメントやサポート(エクイティ)が必要です。とりわけ結婚や出産などライフイベントの影響を大きく受ける女性については、女性活躍推進法が制定される前から、自発的に女性管理職登用の目標を掲げて、女性の「キャリア支援」と仕事と家庭を両立できる「環境整備」に注力してきました。その結果、管理職に占める女性の割合

は徐々に増え、活躍のフィールドも広がっています。今後もDE&Iを“すべての経営戦略の根幹をなす考え方”と捉え、「社員は一人ひとり違う」ことを念頭に、個人が望むキャリアが実現できる環境を作りあげていきます。また、女性トップリーダーの育成を視野に女性活躍をさらに推し進めていきます。さまざまな経験、バックグラウンドを持つ社員の「知・経験」の多様性を尊重し融合させるとともに、組織の成長につなげていくことが、FFGのDE&Iへの取り組み方針です。

DE&I 推進

ダイバーシティ(多様な人材)とインクルージョン(活躍)をつなぐ「エクイティ(公平性)」。これは、すべての人が同じスタートラインに立っているわけではないということを前提に、誰もが活躍できるように、「それぞれの人に適切なマネジメントやサポートを個別に」(＝公平に)と与えることを意味します。全てのの人に同じサポートを一律に与える「平等」とは一線を画す考え方です。エクイティの根底にあるのは、多様な背景を持つ人が抱えているかもしれない困難を「想像する力」と、自分とは違う立場の人を「思いやる心」です。また、それぞれの人にとって「何

が適切か」を知るには、一人ひとりとしっかり向き合い、理解を深めながらいっしょに答えを探す「対話」が重要になります。FFGでは次世代リーダーや高度専門人財育成等のダイナミックな施策を展開する一方で、上司と部下との「1on1ミーティング」や、プロジェクト「ふわり」による地域ごとの「若手行員座談会」など、DE&Iの考えを中心に据えた地道な取り組みを継続してきました。今後も周りの人を思いやる文化を育み、従業員相互のコミュニケーションを促進することで、一人ひとりの違いを尊重し活かし合って、相互に支え合い、高め合える組織風土の醸成に努めて参ります。

ダイバーシティ推進のあゆみ

女性のキャリア支援

2013年10月
ウーマン・サポート・プロジェクト“ふわり”発足

役職も業務も異なる13名の女性社員をメンバーとして立ち上げた当プロジェクト。制度面や意識面の改革について、現場の意見やアイデアを反映した施策提言や、各種イベントの企画・運営を担っています。また、各営業エリアにはエリア担当の“サブふわり”を配置。現場の声を収集したり、本部の方針やメッセージをわかりやすく現場に届けたりと、双方を繋ぐ橋渡しの役割も担っています。発足以来、メンバーを交代しながら取り組みや思いを引き継いで活動を継続してきました。コロナ禍で行動が制限される中であっても、SNSやオンラインを駆使して取り組みを続けています。
・2022年9月末までにメンバーとして延べ372名(3行合計)が参画

2013年度
女性社員を対象とした各種研修会をスタート

・女性融資勉強会(計59回実施、延べ参加者1,352名) ・女性キャリア研修会(計28回実施、延べ参加者682名)

ふわり活動の様子

ふわりメンバーによる役員への提言

両立支援・多様性の尊重

誰かが働きがいのある組織へ

2014年10月
女性の登用数値目標公表

女性管理職の登用状況

	2022年3月末 (実績)	2023年3月末 (目標)
福岡銀行	13.1%	15.0%
熊本銀行	23.2%	21.0%
十八親和銀行	14.6%	15.0%

役職者=管理職+部下を持つ役職者

2015年4月
「ダイバーシティ推進室」新設

2016年4月「FFGダイバーシティ推進グループ」へ改組しグループ全体を統括

2016年度
両立支援体制強化

(育児補助金制度、パートナー帯同制度、ジョブリターン制度etc.)

● 復職支援プログラム

女性社員の出産・育児休業からのスムーズな復職を支援するFFG独自の制度。妊娠判明時から職場復帰までのステージに応じた面談や研修を、ダイバーシティ推進グループが一貫して行います。疑問や不安に応える両立ホットラインも設けています。

● 「イクボスセミナー」

従業員一人ひとりが個性を活かして能力を発揮できるよう、上司のマネジメント力向上に注力しています。現在の管理職だけでなく、将来の管理職である若手まですべての社員を対象としたセミナーを7年間に11回開催しました。

2018年4月
企業内保育所
新設

2018年10月
“メンズふわり”発足

男性目線での提言、将来のマネジメント力強化を期待して、管理職一歩手前の男性社員を招集。これまで3行で58名が参加し、ライフイベントに応じて働き方を変えざるを得ない女性社員への理解を深めつつ、誰もが働きがいを得られる職場づくりについて考えました。

2019年2月
男性の育児休業取得
促進開始

両立支援を女性に限定せず男性にも拡げるため、産後8週以内に取得する育児休業について10営業日まで有給化しました。同時に子どもが生まれる男性社員の上司に対する制度説明を徹底して、取得しやすい環境づくりに努めるなど、「男性の育児参加の促進」に取り組んでいます。

2019年度
FFGにおけるデジタル専門人財採用本格化

2020年7月
イントラトップにダイバーシティ(ふわり)のホームページを開設

ホームページを開設し、仕事と育児、仕事と介護の「両立支援ハンドブック」や活躍しているロールモデルの紹介などを掲載。必要な情報に手軽にアクセスできるようにしました。

2021年度
女性融資勉強会をバージョンアップ

女性のキャリアパスの多様化に向けて、土曜日や業後に自主参加の勉強会を開催して女性の学びを後押ししています。

2021年6月
メンター制度スタート

女性管理職に女性経営職を1名ずつメンターとして配置。月に1回以上の「1on1ミーティング」を通じて、キャリアについて考えながら、上位職の仕事や役割、心構えをマンツーマンで学ぶ機会を提供しています。役員にもメンターを依頼するなど、対象者を拡大して継続実施しています。

2021年11月
全社員向けLGBTQセミナーをスタート

2022年4月
DE&I推進グループへ名称変更

一人ひとりの違いに着目した施策を目指してダイバーシティ推進グループを「DE&I推進グループ」に名称変更

2022年10月
男性の育児休業10営業日義務化／多目的休職制度の創設
長期KPIの設定

2030年度末までに役職者に占める多様な背景を持つ人財(女性、キャリア採用等)の比率を35%以上に設定

男性育児休業者数(人)および
男性育児休業取得率(%)

年次	男性育児休業者数(人)	男性育児休業取得率(%)
2019	129	61.1%
2021(年度)	152	70.7%

53

Fukuoka Financial Group Integrated Report 2022 54