



# IV 人的資本経営

FFGでは、積極的な人的投資こそが企業価値向上の源泉との考えのもとで、事業戦略とリンクした人財戦略を展開しています。

人財戦略の柱は「事業戦略を実現する人財ポートフォリオの構築」と「従業員エンゲージメントの向上」です。そして、これらの土台となるのが、一人ひとりが最大限に能力を発揮するための「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)」と心理的安全性が確保された「組織風土」です。

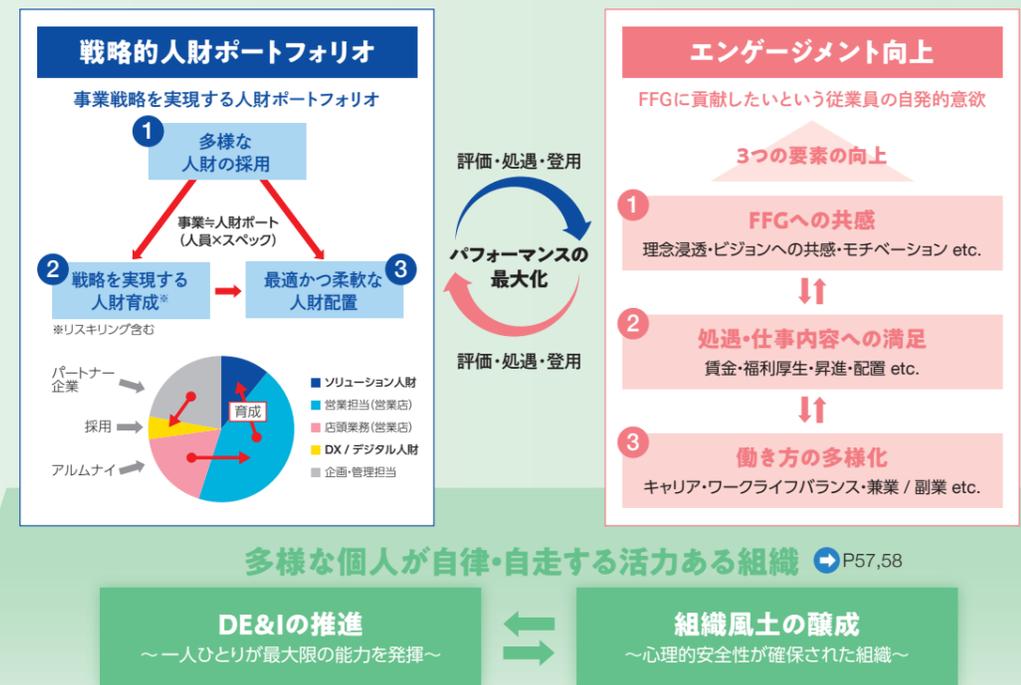
これらの好循環を創出し、FFGが多様な個人が自律・自走する活力ある組織となることで、パフォーマンスを最大化させ、事業戦略を実現します。

事業戦略の実現、お客さまの満足により得られた収益は、更なる成長投資、人的投資へとつなげ、FFGの持続的な成長を目指します。

## FFGの人財戦略

→ P53,54

→ P55,56



# 事業戦略を実現する人財ポートフォリオの構築

## 人財戦略および人財育成方針

FFGでは、長期ビジョンの実現を目指す経営戦略として「人財力の最大化」に取り組んでおり、多様な個人がその力を最大限発揮して、自律・自走する活力ある組織を構築し、組織の持続的成長を実現したいと考えています。

第7次中期経営計画では、「事業戦略を実現できる人財の獲得・育成による戦略的人財ポートフォリオの構築」を人財戦略の柱とし、さまざまな施策に取り組んでいます。

事業戦略をスピード感を持って実現するためには、急速な事業環境の変化に対応できる多様な人財・スキルを獲得・育成する必要があります。そのために、従来型の採用・人財育成のみならず、採用の多様化、研修や自己啓発メニューの拡充、自律的なキャリア開発に向けた体制整備、専門人財の育成などを実施しながら、戦略的人財ポートフォリオを構築します。

## 現状・課題認識

DXの推進による営業スタイルや情報管理の変化に合わせて、各人の経験・スキル、評価、適性などを勘案しながら、事業戦略を実現するための最適かつ柔軟な人財配置をスピード感を持って実行することおよび自律的なキャリア形成に向けて年代に関わらず多様なキャリアプランを描ける体制をつくるのが現状の課題だと考えています。

課題の解決に向けて、経営戦略と人財施策の連動をさらに強固なものとするため、事業戦略の実現に必要な「求める人物像」をより明確化していく必要があります。

個々人が最大限のパフォーマンスを発揮できるように、従業員との対話を行いながら、戦略的人財ポートフォリオの構築と労働生産性の向上へつなげていくことが、今後の人財戦略の鍵となります。



## input

### ①多様な人財の採用

#### ● 新卒採用の部門別採用実施

銀行本部の専門セクション(インベストメントバンキング部門/デジタルIT部門)のプロフェッショナルとして成長していく人財の採用を行っています。

#### ● キャリア採用の強化

銀行業務の即戦力となる人財やデジタル・ITの領域で高い専門性を有する人財の獲得に注力しています。

### ②戦略を実現する人財育成

#### ● 現役出向(武者修行)

常時40~50名程度の若手行員が、医療や不動産、IT等のさまざまな分野の企業へ出向し、専門分野の知識を習得しています。

#### ● 自己啓発奨励金制度

自己成長やキャリア実現に向けて、主体的に取り組む自己啓発への支援を実施しています。

55  
百万円  
(2022年度)

#### ● ITパスポート取得者

902人  
(2023年3月末時点)

#### ● FP1級取得者

446人  
(2023年3月末時点)

### ③最適かつ柔軟な人財配置

#### ● ソリューション人財の強化

営業体制の見直しにより、本部に在籍する専門人財と営業店の担当者をエリアごとに集約し、OJTを実施していきます。OJTによる「リアル」と、システムを活用した情報・ノウハウの共有という「デジタル」の双方から、営業店の担当者のスキルを高め、ソリューション人財を育成していきます。

#### ● デジタル人財の採用・育成

技術革新のスピードが速く、ビジネスの範囲も広がりを見せる中、デジタル人財の採用・育成を強化しています。また、パートナー企業の人財も内製化へ向けた貴重な戦力として位置付けています。



## output

九州・沖縄エリア就職希望ランキング  
(キャリアス調べ)

5年連続 第1位

顧客本位の投信販売

福岡銀行  
最高評価「S+」

キャリア採用者増加

46人 → 100人  
(2021年度) (2022年度)

DX銘柄2年連続選定

## 従業員エンゲージメントの向上



### 従業員のパフォーマンスを最大化

FFGの従業員一人ひとりが、事業戦略の実現に向けて自発的に行動し、最大限のパフォーマンスを発揮するためには、エンゲージメントの向上が不可欠です。

エンゲージメントを向上させる要因は主に、「①FFGへの共感」「②処遇・仕事内容への満足」「③働き方の多様化」だと考えています。

#### ①FFGへの共感

従業員が自らの業務の社会的意義を見だし、モチベーションを向上させるため、経営理念の浸透、FFGの掲げるビジョンへの共感の深化を進めています。

#### ②処遇・仕事内容への満足

従業員一人ひとりの自己実現を可能にするキャリアパスを充実させるとともに、賃金・昇進等を含めた処遇のあり方を検討し、高い納得性を持って業務にあたることのできる環境整備を進めます。

### 社内環境整備方針

さまざまなバックグラウンドを有する個々人の事情に応じた柔軟な働き方の選択肢を増やし、公私共に充実できる環境を整えることで、単純な働きやすさではなく、生産性ややりがいを高め、エンゲージメントの向上につながるような仕組みづくりを進めていきます。

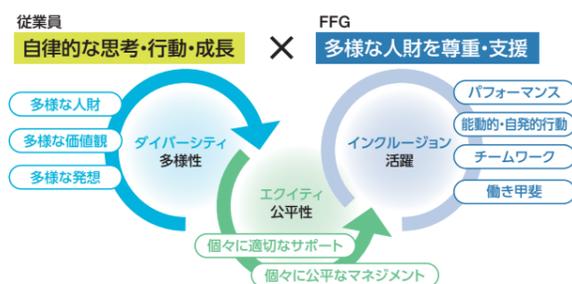
#### ③働き方の多様化

従業員がそれぞれに持つ多様なバックグラウンドを尊重し、仕事とプライベートの両立を図ることで、従業員のウェルビーイングを高めていきます。

各種人事施策と適切な運用によってこれらに対する納得感や満足感を高め、エンゲージメントの向上につなげていきます。

2023年2月にFFGで初めて実施したエンゲージメントサーベイは、スコア59.0、レーティングAと、全体としては相応に高い結果となりました。

一方で年齢・職務・役職など、属性ごとに見ると、その結果には差が出ています。これらの分析結果から得られた課題および原因を基に、課題への打ち手の検討・実施を繰り返すことでエンゲージメントの維持・向上を図ります。



## input

### ①FFGへの共感

#### • ブランドブックの配布

ブランドスローガンである「あなたのいちばんに。」の実現に向けて、従業員の行動基準となる価値観や、ステークホルダーに対し何を約束し、どのような期待に応えるのかを記載した手引書「ブランドブック」を全従業員へ配布。折に触れて内容を振り返ることで、目指すべき方向性を確認しています。

#### • 営業店フォーラム／本部フォーラム

経営方針に対する理解促進を図るため、毎期初、各拠点・地域ごとに、FFGが目指す姿、注力する取り組み等について、経営陣から従業員へ向け直接メッセージを伝える機会を設けています。参加した従業員からは、モチベーションが向上したという声が多くあがっています。

#### • 若手行員によるプロジェクト

誰もが働きやすい組織・誇りを持って働き続けたい組織を目指し、各々の若手行員が所属の垣根を越えてコミュニケーションを図り、各種イベントの立案・運営を行っています。

- ・(福岡銀行)ふらっと
- ・(熊本銀行)O.K.com
- ・(十八親和銀行)働きがい向上PJ“若手分科会”

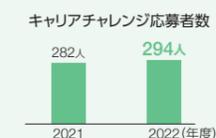
### ②処遇・仕事内容への満足

#### • 1on1ミーティング

上司が部下の成長を支援し、従業員一人ひとりの自律と主体的な成長を促すことを目的として実施しています。上司が部下の話をしっかり聴き、内面を理解することで、部下の心理的安全性の確保につながり、日々の業務をスムーズに進めることにも役立っています。

#### • 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です。



#### ◆ キャリアパスの多様化

##### • スペシャリストコース

法人・個人営業のフロント業務、IT、市場、リスク管理部門など専門業務の経験を積んだ社員自らがキャリアを選択できる制度です。専門人材の育成とキャリアパスの多様化を目的としています。

12人  
(2023年3月末時点)

##### • カスタマーサービスコース

事務業務のスペシャリストとしてスキルを蓄積し、多様化するお客さまのニーズに応えるFFGの顔として活躍できるキャリアパスです。

### ③働き方の多様化

#### ◆ 多様な働き方の実現

- フレキシブル休職制度…… キャリア開発やプライベートな事情に専念し、復職後のキャリアを充実させるための多目的型休職制度
- 時間単位有給休暇制度…… 従業員のライフスタイルや個々人の事情に応じた取得を可能とする柔軟な休暇制度
- パートナー帯同制度…… 配偶者の転勤に合わせて同居可能な地域に転勤する制度
- ジョブリターン制度…… 結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤等により退職した従業員に対し、再就職の機会を提供する制度



## エンゲージメントサーベイ

スコア **59** レーティング **A**

会社・仕事・職場・上司に対する「期待度」と「満足度」という観点から、従業員のエンゲージメントの測定を実施し、各種人事施策の効果を可視化。

※本サーベイを利用している約1万社の平均がスコア50  
※AAA～DDのランクで上から3つ目のランク

【参考】エンゲージメントスコアとレーティングの関係

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA

※スコアは全国平均を「B50」とした偏差値です。

## DE&I / 組織風土

### 従業員一人ひとりの人生を豊かにするために



東京の大学を卒業後、メガバンクに入行。配偶者の転職を機に2010年に福岡銀行へ中途入社。入社以来、ストラクチャード・ファイナンス案件・海外金融案件等に携わり、2022年度より人事部に所属。2023年4月よりFFGのDE&I推進グループ長兼福岡銀行DE&I推進室長。2児の母として、これまで、産休・育休・休職\*などの各種制度を利用。  
\*配偶者の海外赴任に伴い、「フレキシブル休職制度(利用当時は配偶者転勤休職制度)」を利用

FFG DE&I推進グループ長兼  
福岡銀行 DE&I推進室長  
**野田 あすみ**

#### FFGが目指す方向性

「さまざまな経験・バックグラウンドを持つ人財の“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」、これがFFGのDE&I推進の取り組み方針です。

地域金融機関として、多様化・高度化するお客さまのニーズに応え、地域社会とともに持続的に成長していくために、DE&Iを全ての経営戦略の根幹をなす考え方と捉え、FFGの人財一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境整備を一層進めてまいります。

国籍、性別、年齢の違いはもちろんのこと、これまで積み上げてきているキャリアや価値観、就労意識も人それぞれです。また一人ひとりが抱えている事情も異なります。

だからこそ、FFGは、一人ひとりの違いを尊重しながら支え合い、『誰もが』自分の生活と仕事を大切にしながら成長できる職場の実現に全員で取り組み、急速な環境変化の中でも柔軟に対応し成長し続けられる組織を築いていきたいと考えています。

従業員が自己実現しながら成長し、仕事を通じてお客さまにより付加価値の高い商品やサービスを提供する、それがFFGと地域の成長につながっていく、そんな好循環の実現を目指してまいります。

#### 目指す方向性の実現に向けて

FFGはこれまでDE&Iの実現に向けてさまざまな取り組みを行ってきました。中でも、性別に関わらず活躍できる環境整備に早い段階から注力してきており、その結果、役職者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きています。

一方で、意思決定層の多様化という観点では課題認識を持っており、働きがいを高め、多様なロールモデルをつくっていききたいと考えています。また、制度面のみならず、個々人に応じた適切なマネジメントやサポートの提供といった環境整備を、さらに踏み込んで進めていく必要があると考えています。ジェンダーはDE&I実現の入り口ですが、従業員の約半数が女性であり、まずは女性はその能力を思う存分発揮できる環境を整備することが、FFGのDE&I実現にとって必要不可欠です。

一方で、デジタル分野や銀行業務で即戦力となるスペシャリストなど、多くのキャリア採用者が入社しており、多様性のある環境になりつつあります。キャリア採用者が持つ業務スキルはもちろんのこと、多様な経験やノウハウも含めて組織に落とし込んでいくことができれば、DE&Iの実現に近づいていくと感じています。

FFGには、1万人を超える従業員が働いています。従業員にはそれぞれの人生があり、大切にしているものがあると思います。その一人ひとりの人生がより豊かなものとなるよう、取り組みを前進させていきたいと思っています。

## 心理的安全性が確保された組織風土

企業が持続的に成長を続けていくためには、多様なバックグラウンドを有する個人が、自由闊達に意見が言える「心理的安全性」が確保された組織風土の醸成が必要です。

そのために、FFGでは、独自に作成したガイドブックの活用や、継続的な研修の実施を通じて心理的安全性の理解浸透に努めています。

良好なコミュニケーションを積み重ね、多様な視点を持つ従業員が上司・部下、部署などの立場に関係なく、率直に意見を言うことができれば、リスク管理の強化や不祥事等の予防・早期発見による「信頼」の確保に加え、新たなビジネスの創出や働きがいの向上が期待できると考えています。

#### 第三者評価

FFGではこれまで、2011年度、2017年度の2回にわたり、組織風土等にかかる“平時の健康診断”の位置付けで、外部法律事務所(長島・大野・常松法律事務所)が客観的に評価・検証する「第三者評価」を実施してきました。2022年度は、心理的安全性を一つのキーワードとして「失敗を恐れない組織風土」がどの程度FFGに浸透しているかという実態把握およびFFG全体の組織課題の洗い出しを目的として3回目の「第三者評価」を実施しました。今回のフィードバックを踏まえて、課題解決に向けた施策を検討・実施していきます。

## input

### 多様性の発揮に向けた取り組み

#### ◆ 各種両立支援(育児・介護×仕事)

- ・産前産後休暇・育児休業、介護休業
- ・復職支援プログラム
- ・男性育児休業取得義務化
- ・両立支援ハンドブック(育児×仕事、介護×仕事)
- ・企業内保育所設置
- ・育児サービス利用料補助制度
- ・短時間勤務制度 等

#### ◆ DE&Iに関する理解促進

- ・マネジメント研修
- ・コーチング研修、DE&I推進に関する研修 等
- ・社員向け各種セミナー・研修開催
- ・介護・LGBTQ・アンコンシャスバイアス 等
- ・「ふわり」による取り組み
- DE&I推進に向けた現場と本部の橋渡し



#### ◆ 女性社員のキャリア形成

- ・女性社員を対象とした各種研修、勉強会
- ・メンター制度

### 組織風土醸成に向けた取り組み

#### ◆ コミュニケーション活性化施策

- ・社内SNS
- ・職場内コミュニケーションイベントに対する費用補助
- ・家族参観日
- ・ありがとうを広げよう運動
- (日頃の感謝の気持ちをカードで伝える取り組み)

#### ◆ KaTaRi-Ba(FFG本社ビル内)

さまざまな人と交流し、新たな発想を生む環境がより一層必要となっていることを受け、FFG本社ビル8階をリニューアルしました。福岡の方言で「かたる」とは「仲間に入る、加わる」という意味です。立場や業務を超えて「プロジェクトにかたれる、語る」場所を目指しています。

## output

#### 多様な背景を持つ役職者比率

2022年度実績 2030年度目標  
**23.8%** **35%以上**

#### 男性育休取得率(2022年度)

福岡銀行 熊本銀行 十八親和銀行  
**97%** **100%** **108%**

#### 役職者に占める女性比率\*

2022年度実績 2028年度目標  
**17.6%** **25.0%**

#### 外国人従業員(2023年3月末時点)

**13名**

\*「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(2015年法律第64号)の規定に基づく管理職の定義と同等。

## 多様な人財の活躍

FFGが既存ビジネスモデルの変革や、前例のない戦略オプションへの挑戦を続け、持続的に成長していくためには、さまざまな経験・バックグラウンドを持つ人財の活躍が不可欠です。多様な人財一人ひとりが持てる力を最大限発揮することができる組織であるために、FFGはDE&Iの考え方を経営の根幹に据えています。従業員の持つ背景や価値観は

一人ひとり異なります。バックグラウンドの異なる従業員一人ひとりの「知識・経験」の多様性を尊重し、それらを融合させ、チームとなって刺激し合いながら、アイデアを創出し、事業戦略を実行していきます。

### 新たな銀行をつくる“ワクワク感”から、FFGへの入社を決めました。



コーポレートコミュニケーション  
みんなの銀行  
CXOオフィス シニアマネージャー  
今村 有美

これまで、大手人材サービス会社(法人営業⇒キャリアコンサルタント⇒マネージャー)、人材サービススタートアップ(広報部立ち上げ〜上場準備)などに勤め、キャリアを積んできました。コロナ禍で、東京で働くメリットが薄れてきたこともあり、一定規模の都市でありながら自然環境が豊かで、実家も近い福岡への移住・転職に興味を持ち始めました。

そのような中で、FFGがこれまで築いてきた伝統の守るべきところは守りながらも、いい意味で銀行らしくない銀行をつくるという新しいプロジェクト“みんなの銀行”にワクワクして、入社を決めました。

私はみんなの銀行が、まだ設立準備会社の段階で入社しました。デジタルバンクという新たな分野が生まれ、成長していく過程に微力ながら携わっていることは、やりがいにつ

ながっています。また、決まった型がない業務も多く、自分で創り上げていく過程もとても面白いです。

みんなの銀行は「みんなに価値あるつながりを。」をミッションにしています。価値あるつながりを生み出すために、広報担当として、お客さまとの交流イベントや、社内のコミュニケーション企画にも取り組んでいます。

#### 最初の起点になりたいです

FFGは新しいことに関して「まずはやってみよう」という企業風土があると感じています。金融業界で働くのは初めてですが、FFGだからこそ、のびのびと仕事ができているのだと思います。

私も自らボールを蹴る人でありたいです。転がり始めれば

仲間が協力してくれる。経験者がいないことは特に、まずはやってみることに価値があるかなと思います。

業務範囲を限定せず、いろいろな部署とも積極的に関わりながら、「こんなに楽しそうに働いている人がいるんだ」とFFGで働く女性のロールモデルの一つになれたらいいなと思っています。



### 失敗を恐れずチャレンジするFFGの姿勢に共感しています



エンジニアリングマネージャー  
FFG DX推進本部  
エキスパート  
岡本 宗大

前職ではWebエンジニア兼マネージャーとして自社のメディアサイトの開発・運用、採用面接や制度設計、チームビルディングなどを行っていました。FFGのDXを推進する開発組織がこれから拡大していくという話を聞いて、今までのマネジメントの経験を活かして、さまざまなチャレンジができるのではないかと考え、入社を決めました。

現在、FFGでは開発組織のマネジメントチームに所属し、新卒や第2新卒の教育と個人バンキングアプリチームのマネジメントをしています。今後、開発組織を拡大していくために、新たな人財を体系的に育てていく仕組みづくりや研修体制の充実を進めています。

前職においても、同時並行でさまざまなマネジメント業務を行ってききましたが、新卒採用者の教育などの「一つの力

ゲゴリに注力して深く関われること」や、FFGは大きな組織であるため「一つの改善が組織に与える影響の大きさ」にやりがいを感じています。

私は「失敗を許容しチャレンジを推奨していること」「多様な背景・スキルを持った人財が集まっていること」「変化を好み、常に改善していくカルチャー」がFFGの魅力だと思います。開発組織のような不確実性の多い組織づくりにおいては「チャレンジ⇒改善」のサイクルを回し、改善を続けることが大切です。お堅いと思っていた銀行業界の中で、FFGの企業風土には驚きました。

#### 最高のプロダクトをつくり出す組織へ

今後は個人の成長とプロダクトの成長(会社の成長)が

Win-Winになる組織づくりを実現していきたいです。そのために今まで培ってきたエンジニア組織のマネジメントだけでなく、会社のビジョン・ミッションを理解した上で、コミュニケーションを重ね、各部署の想いをエンジニア組織につないで反映していきます。「プロダクトを最大化できるエンジニア組織をつくりたいなら岡本へ」と皆が思ってくれるようなキャリアをFFGで実現したいです。



### 母国・日本・世界をつなぐ懸け橋になりたいです



大学発スタートアップの創出支援担当  
FFGベンチャービジネスパートナーズ  
ムハンマド・ハフィズ・ファリジ

私はインドネシア出身です。親戚に農家や個人事業主が多いことや、大学でビジネスケースコンペティション(企業が抱える問題をテーマに、ビジネススクールの学生が課題解決を行う大会)に参加していたことなどから、就職活動の際に、中小企業の事業成長支援に興味を持ちました。また、母国・日本・世界をつなぐ懸け橋となれる人財になることを目指して、FFGへの入社を決めました。

半年間、本店営業部で銀行業務の基礎を学んだ後、グローバルソリューション部で海外ビジネス支援を担当しました。現在は、FFGベンチャービジネスパートナーズ(FVP)で、主に大学発スタートアップの創出支援を担当しています。

大学が保有する技術・知財をどうやって世の中に広めていけるか、日々考えています。また、九州・沖縄の大学やベン

チャーキャピタル(VC)、アクセラレーター等と一緒に、スタートアップエコシステムを形成しています。九州発のスタートアップが世界で戦えるレベルまで成長するために、海外の協力機関ともネットワークを構築しています。大学の研究成果は社会実装ができると大きいインパクトを起こし得ます。そこに、やりがいを感じています。

#### 世界レベルのインパクトをもたらすスタートアップエコシステムの形成

FFGは成長意欲のある人をしっかりサポートする体制が整っていると思います。チャレンジしたいという気持ちさえあれば、FFGはちゃんと支えてくれます。

私自身、VC業界での経験はまだまだ浅いです。まずは経

験を積み、スキルを磨いて、投資先や取引先の事業成長に貢献できるようになりたいです。将来的には、ビジネスの目利きができる人財となり、国内外のパートナーとともに、世界レベルで社会にインパクトをもたらすような、スタートアップエコシステムを形成したいと考えています。

