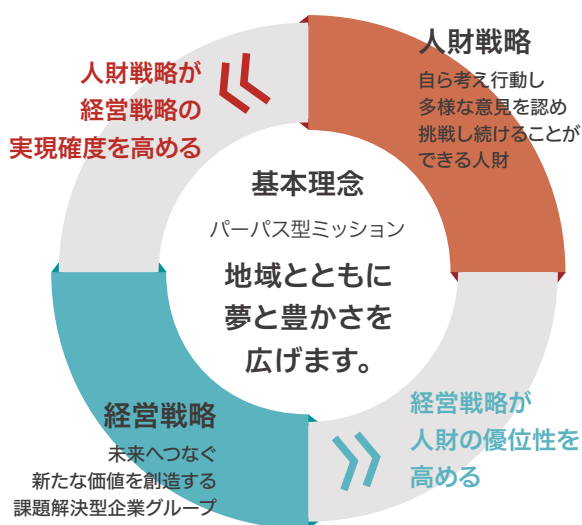


# 人的資本経営の実現に向けた取組み

地域社会やお客さまを取り巻く環境が大きく変化するなか、基本理念を体現しめざす姿を実現するためには、グループを支える役職員一人ひとりの意識と行動の変革が重要となります。第1次中期経営計画では「個人と組織の共成長」に向けた取組みを進めつつ「社会価値創造と企業価値向上の両立」をめざします。

## 経営戦略と人財戦略の連動

経営戦略ではグループのめざすべき姿を未来志向で描き、人財戦略ではその実現に向けて必要となる人的資本の最大化を図ります。2つの戦略が相互に関連し、経営戦略の実現確度を高めつつ、人財の優位性も高まっていく状態をめざします。



### 目指す姿の実現に向けた取組み

1. 自律・挑戦・ダイバーシティの定着に向けた人事制度
2. 最適な人財配置と人財育成
3. 人財価値を最大化するDE&I<sup>※1</sup>の深化
4. カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション<sup>※2</sup>

※1 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン  
「多様性」「公正性」「包括性」の3つを合わせた言葉

※2 第1次中計で目指すビジョンの実現に向けた社内風土醸成のための取組み

### TOPICS

## 「人的資本経営」をテーマにした対談の開催

人的資本経営の第一人者であるお二方をお招きし、しずおかフィナンシャルグループの人的資本経営をテーマに対談を実施しました。



プロノシア・グループ  
CEO  
ピョートル・  
フェリクス・グジパチ

しずおかFG取締役  
人的資本経営委員会議長  
(静岡銀行頭取)  
八木 稔

一橋大学  
CFO教育研究センター長  
伊藤 邦雄

2023年7月、人的資本経営の実現に向けた役職員の研修(P74サステナ研修)の一環として「人的資本経営」をテーマとする対談を開催しました。

当日は、OKRとValueで構成される人事評価制度をはじめとするしずおかフィナンシャルグループの取組みのほか、人的資本経営の実践に向けた企業文化の浸透やめざす姿などについて意見が交わされました。

対談の様子はしずおかフィナンシャルグループのホームページに掲載しています。

ホームページはこちら→



## めざす姿の実現に向けた取組み

人的資本の最大化に向けて、人事制度、人財配置・育成、DE&I、役職員エンゲージメントの4つの視点から人的資本経営を実践し、めざす姿とのギャップの解消を図ります。

### 1. 自律・挑戦・ダイバーシティの定着に向けた人事制度 ～一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致～

#### 新たな評価制度の導入

- ◆ OKR
- ◆ 3つのValue

#### 制度の定着・運用

- ◆ 1on1ミーティング
- ◆ 社内SNS「Cheer\*Chat」の活用
- ◆ 人事評価制度満足度

#### 第1次中期経営計画の理解・浸透

- ◆ 取組施策  
(インパクトロードマップ、マイ・サステナブック、サステナ研修、タウンミーティング)
- ◆ 社内ベンチャー制度

### 2. 最適な人財配置と人財育成 ～戦略実現に向けた人財ポートフォリオ計画の策定と運用～

#### ビジョンを創造できるリーダーの育成

- ◆ エグゼクティブアカデミー
- ◆ 他流試合への積極的な派遣

#### 価値創造型人財の育成と課題解決力のさらなる向上

- ◆ 人財ポートフォリオのめざす姿
- ◆ 社内資格認定制度

#### 学びの領域拡大

- ◆ しずおかフィナンシャルグループオープンカレッジ

#### キャリア自律に向けた取組み

- ◆ マイキャリア・デザイン制度
- ◆ キャリア自律への支援
- ◆ バリュアアップ・ミートアップ制度

### 3. 人財価値を最大化するDE&Iの深化 ～多様な価値観・個性の掛け合わせ～

#### 女性活躍推進への取組み

- ◆ 女性活躍推進
- ◆ 男性育休推進
- ◆ 男女賃金差異の是正

#### DE&Iへの取組み

- ◆ 人財の多様化

#### 人権尊重への取組み

- ◆ 人権方針制定
- ◆ LGBTQへの取組み
- ◆ 障がい者の活躍支援
- ◆ ハラスメント根絶に向けた取組み

### 4. カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション ～自律的で柔軟な働き方の推進・役職員エンゲージメントの向上～

#### 自律的で柔軟な働き方の推進

- ◆ 仕事と私生活の両立支援
- ◆ 健康経営の推進
- ◆ 健康経営に関する主な取組み
- ◆ 各種福利厚生制度

#### 役職員一人ひとりのエンゲージメントを高める取組み

- ◆ 役職員との対話
- ◆ 労使対話
- ◆ 人的資本投資への取組み強化
- ◆ エンゲージメントの推移

## 第1次中計における人的資本経営の取組み

#### 地域共創戦略

マテリアリティへの取組み

#### グループビジネス戦略

地域戦略を軸に  
SDGsの視点からリスクテイク

#### 人的資本経営

役職員とその家族のしあわせ  
ウェルビーイングの実現

#### トランスフォーメーション戦略

様々な制約を撤廃し  
グループのあり方を変革

#### グループガバナンス戦略

持株会社体制下での  
企業統治の高度化

2023年4月からスタートした第1次中計では、人的資本経営を重要な経営戦略と位置づけ、4つの基本戦略を展開しています。人財育成・教育、DE&I、福利厚生や健康経営に至るまで、人的資本投資を積極的にを行い、役職員一人ひとりの夢とウェルビーイングの実現につなげます。

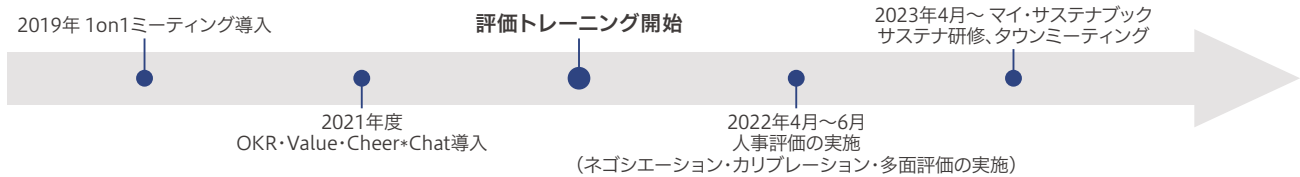
人的資本経営に関連する指標については、別冊P213、214に掲載しています

## 1. 自律・挑戦・ダイバーシティの定着に向けた制度改定

「基本理念」と「日々の行動」、「評価」の一致を図るため、OKRとValueで構成される人事評価制度を導入しています。すべてのステークホルダーに幸福をもたらす、挑戦的で魅力的な「夢」や「理想の状態」をOKRとして掲げ、グループ役職員一人ひとりの想いと経営ビジョンのベクトルを合わせることで、地域の未来を切り拓く自律的な変革をめざします。

### 新たな評価制度の導入、制度の定着・運用

人事評価制度の抜本的な改定に向けて、さまざまな制度を段階的に導入してきました。新たな人事制度に対する役職員の理解を深め、その定着化を図るため、OKRの導入と併せ「評価トレーニング」を毎年度継続的に実施しています。

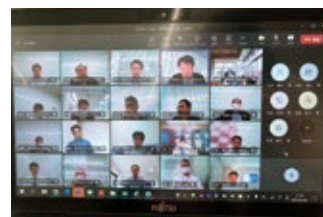
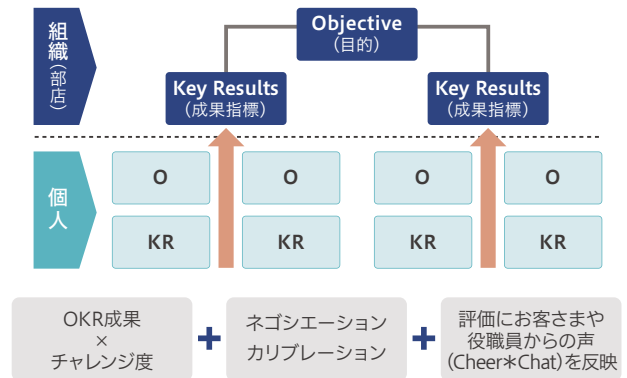


### OKR

2021年度よりOKRを導入し、右記のとおり運用しています。OKRとは、Objective (O:目的)とKey Results (KR:成果指標)で構成され、チームや役職員一人ひとりがステークホルダーのために実現したい夢やビジョンを「O」として掲げます。その理想に向けてムーンショット水準で「KR」を設定し、達成度だけでなく挑戦度を含めて評価しています。

OKRの設定では、組織と個人がめざす姿を一致させるため、部店内でフラットに意見交換する機会を設けています。

人事評価プロセスにおいては、被評価者と評価者によるネゴシエーションや所属部店を超えてブロック・エリア単位等で横串をいれるカリブレーションの実施に加え、お客さまや役職員の声など、多面的な意見を評価に反映しています。その内容を丁寧にフィードバックし相互に共有することで、役職員一人ひとりの行動変革につなげます。



#### カリブレーションの様子

上司とネゴシエーションを実施した後、カリブレーションを実施し、部署を越え、横串を入れて評価の納得性を高めています。

### 3つのValue

基本理念とグループビジョンを実現するため、日々の行動で体現すべき価値基準を3つのキーワード「Value」として設定し、役職員が相互に発信しながら「Value」に則った行動を浸透させています。

#### Go Wild!

「変革に向けた野望」を掲げ「挑戦と失敗からの学び」を繰り返している状態

#### Be Innovative!

「知の探索」を繰り返し破壊からの創造を目指す「自己改革」を継続している状態

#### Do Collaboration!

「フラットな関係で自由な意見」が飛び交い「協働による付加価値」が生まれ続けている状態

### 1on1ミーティング

上司・部下間のコミュニケーション、ひいては職場内のコミュニケーション活性化による人財育成風土を醸成するため、1on1ミーティングを導入しています。上司・部下間の信頼関係を深化させるとともに、部下自身が1on1ミーティングをリードし、自ら考え行動していく組織をめざします。2022年度より、所属部門や上司・部下の関係に縛られない新たな気づきによる自律的成長を促すため、所属・職位を超えた対話の機会を創出するナナム・ヨコ・シタ1on1ミーティングを導入しています。

## 社内SNS「Cheer\*Chat」の活用

「認め合う文化風土」の醸成に向けて、役職員同士で日常的に感謝や賞賛を伝える社内SNS「Cheer\*Chat」を導入しています。

ハッシュタグ機能を活用し、日々の行動の価値基準「Value」等の浸透や部下のマネジメントにも活用しています。



## 人事評価制度満足度

役職員エンゲージメント調査において、2021年度の人事評価制度改定後の「評価制度に関する満足度」が向上しました。今後も制度浸透に向けた研修や1on1ミーティングを通じて、役職員の納得性を高める運用を実施してまいります。

### ■ 評価制度に関する満足度の推移

		2020年度	2021年度	改定前後の比較	2022年度
(静岡銀行単体)					
評価項目	SFGは、失敗を過度に恐れず、挑戦することへの後押しになる人事制度運用がなされている	2.94	3.12	+0.18	3.20
	SFGは、基本理念を実践するにあたり、公正に評価する人事制度運用がなされている	3.10	3.13	+0.03	3.18

OKR導入

## 第1次中期経営計画の理解・浸透

2023年度よりスタートした第1次中計では、すべてのステークホルダーがサステナブルかつ幸福度が高まっている状態を目指します。中計の考え方を全役職員が理解し、一層の浸透を図るため、以下の施策を実施しています。



## 取組施策

インパクトロードマップ	社会価値創造と企業価値向上の両立をめざす第1次中計の考え方を社内に浸透させるため、日々の業務と社会インパクトのつながりを業務毎に整理したマップを策定しています。
マイ・サステナブック	第1次中計の考え方や背景を学び、基本理念、経営戦略を理解するとともに、自身の夢と日々の行動を結び付けるための冊子を導入。1on1ミーティングの際にも活用しています。
サステナ研修	第1次中計の考え方のベースとなるパーパス経営やSX経営、マイ・サステナブックの活用方法などの理解を深めるための研修を実施しています。
タウンミーティング (2023年度より実施)	基本理念・経営戦略への理解を深めるとともに、共創への意識と持続的成長に必要な文化風土の醸成を図るため、経営層と役職員の直接対話の機会として実施します。

## 第1回 社内ベンチャー制度

「自律と挑戦」「失敗からの学び」を浸透させ、変革の意識を行動につなげるため、自ら事業アイデアを創出し実現に向けて取り組む「社内ベンチャー制度」を創設しました。引き続き、社内ベンチャーを通じて挑戦する組織風土を醸成するとともに、将来の新規施策や業務改革へとつなげてまいります。

### <最優秀賞>

○セキュリティトークンを活用した投資システム

### <優秀賞>

○外国人雇用企業に向けた新たなサービス展開

○周年企業向けサービス

○内部通報アウトソーシングサービス

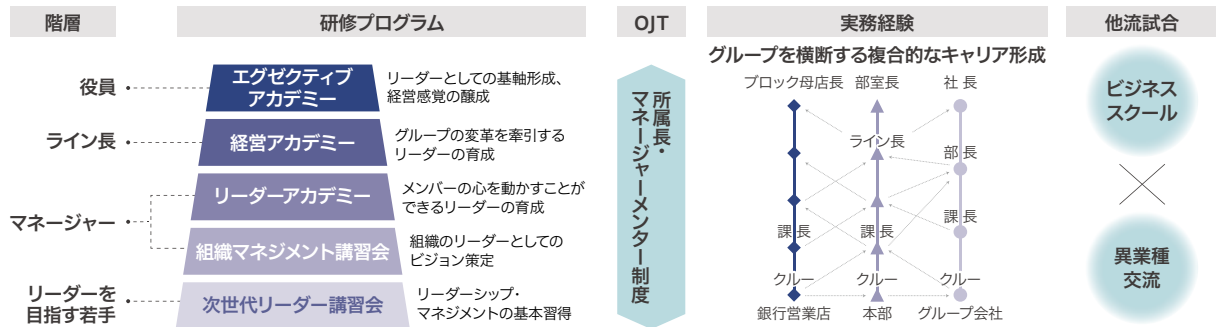
【応募件数 59件 最優秀賞 1件・優秀賞 3件】



## 2.最適な人的配置と人財育成

### ビジョンを創造できるリーダーの育成(サクセッションプランの体系化)

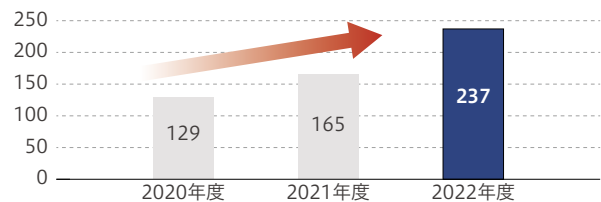
リーダー教育として、「研修プログラム」「OJT」「実務経験」「他流試合」などを組み合わせて体系化し、将来を担う人材を計画的に育成しています。特に他流試合では、ビジネススクールや異業種交流会など、しずおかフィナンシャルグループ以外の人財と交流することで、役職員の自律と挑戦を促すとともに、新たな人脈形成と「視座と知」を高める機会を提供しています。



### エグゼクティブアカデミー(2022年度よりスタート)

リーダー教育の最上位となる「エグゼクティブアカデミー」を新設し、リベラルアーツ・ガバナンス・エシカル・時代の潮流等をテーマに、リーダーとしての基軸を形成するとともに、各分野におけるディスカッションを通じて、経営感覚を醸成しています。当社経営陣に加え、各分野における一流の講師陣から本質的な学びを受ける機会を創出しています。

### ■研修プログラム参加者数(人)



静岡銀行  
営業戦略部長  
松下 英人

本アカデミーでは、リベラルアーツをはじめとする経営人財に求められる様々な資質・テーマについて、幅広い分野で活躍する講師陣による講義やグループ各社役員とのディスカッションを通じ、考え、学び直すことができました。変化の激しいVUCAの時代において、企業はあらゆる局面で迅速かつ最適な意思決定を行うことが求められます。今後の業務に取り組むうえで、いかなる場合も物事の本質を捉え、自らの意思決定における指針を見出すことを意識するとともに、多領域における新たな経験や学びを得るために積極果敢な挑戦を繰り返していきたいと思っています。



しずぎんハートフル  
代表取締役社長  
東島 香織

全8回のアカデミーでは、著名な講師の皆さまから幅広い分野にわたって学ぶ機会をいただきました。毎回いただく多くの課題図書熟読と事前課題は大変でしたが、今までの私では手に取ることもなかった分野の書籍に触れ、共に受講した方々とディスカッションする中で、多くの刺激と気づきがありました。多様な視点を知ることで自分の考えが横に広がり、講義の中でさらに深く掘り下げて導いてくださる学びの場はとても貴重な体験となりました。あらゆる物事を俯瞰して見ることができるよう、今後も学び続けたいと思います。

### 他流試合(外部交流の機会)への積極的な派遣

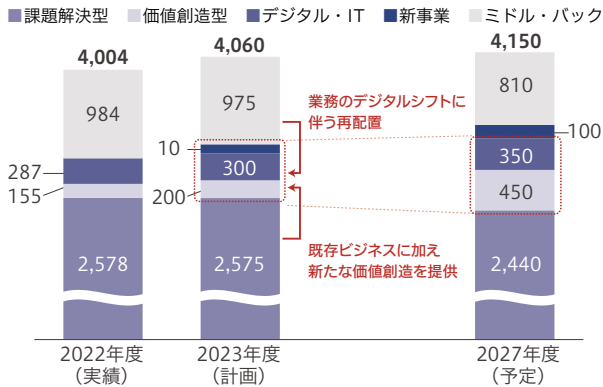
#### ■主なカリキュラム

日経エグゼクティブ・ガバナンス・プログラム、早稲田大学トップマネジメント研修、シニアマネジメント講座、野村マネジメントスクール(女性リーダーのための経営戦略講座、経営者のためのデジタル戦略講座)、慶應MCCビジネスコアプログラム、グレーター東大塾、5G・IoTデザインガール、WiL1 Dayデザイン思考ワークショップ、BootCamp 等

## 価値創造型人財の育成と課題解決力のさらなる向上・学びの領域拡大

第14次中計で進めた課題解決型企業グループへの変革にさらなる磨きをかけ、役職員一人ひとりの人財価値向上と最適な人財配置に取組むことで、第1次中計で掲げる「未来へつなぐ新たな価値を創造する課題解決型企業グループ」の実現をめざします。

### 人財ポートフォリオのめざす姿



### デジタル人財

先端技術を業務の深化や事業開発に活用できる人財

#### 専門知識習得

外部研修受講者数  
2022年度 46名

#### 実務スキル習得

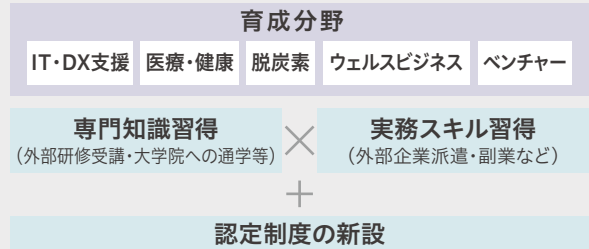
本部関連部署でのサイドジョブ  
2022年度 10名

### グループ全体のITリテラシー向上

2023年3月末時点 ITパスポート取得者 1,207名

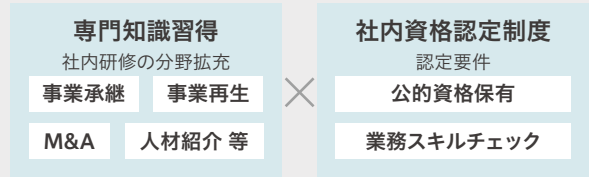
### 価値創造型人財

専門知識やネットワークを活かし、地域の価値創造を実現できる人財



### 課題解決型人財

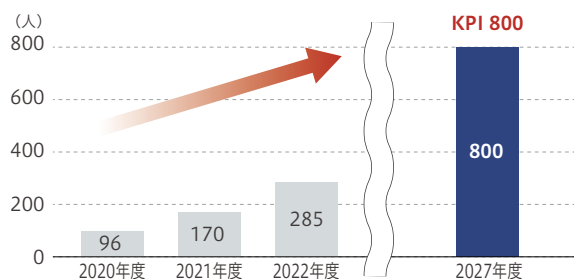
お客様の課題に寄り添い、解決していく人財



### 社内資格認定制度

お客様の課題を解決するコンサルタントとして必要な資格やスキル等を明確化し、一人ひとりが目指すキャリア開発を支援する制度です。必要な資格やスキル等については課題別講習会や資格対策講座にてスキルアップを支援しています。

### 認定者数推移(シルバー以上)



社内資格認定制度における認定取得者数は年々増加し、2022年度は認定最上位『ダイヤモンド』を2名が取得しました。

認定ランク	シルバー	ゴールド	プラチナ	ダイヤモンド
公的資格等	FP2級 法務3級 ITパスポート 金融業務検定3級 (シニア対応銀行実務コース)	左記に加え FP1級 + 金融業務検定2級 (事業承継・M&Aコース または 資産承継コース)	左記に加え M&Aシニアエキスパート または シニアプライベートバンカー または 基本情報技術者	左記に加え 中小企業診断士 社会保険労務士 税理士・弁護士 公認会計士 不動産鑑定士 行政書士 司法書士 のうち1つ以上
業務スキルチェック	C	B	A	S

### 主要資格取得者数推移

資格名	2020年度	2021年度	2022年度
MBA	13人	13人	13人
中小企業診断士	68人	70人	72人
FP1級・CFP	313人	351人	358人
ITパスポート	396人	748人	1207人
基本情報技術者	135人	180人	199人

### しずおかフィナンシャルグループ オープンカレッジ(リベラルアーツ)

リベラルアーツやIT・DX、グリーン、DE&Iのセミナーなど、「新たな領域への学び直し」の機会を休日や平日夜間等に提供し、役職員の「知の探索」や人財としての魅力向上を支援しています。

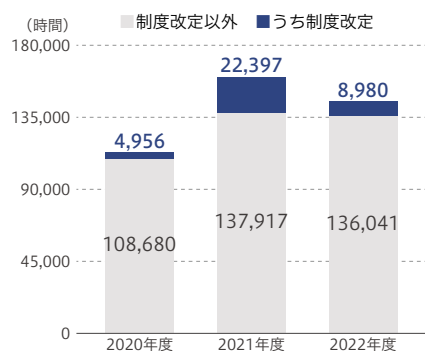
### 2022年度講師

- ・神武直彦氏(慶應義塾大学大学院教授) ・佐々木かをり氏(株イー・ウーマン代表取締役社長)
- ・高村ゆかり氏(東京大学未来ビジョン研究センター教授) ・中野信子氏(脳科学者)
- ・前野隆司氏(慶應義塾大学大学院教授) ・山本康正氏(京都大学大学院客員教授) など

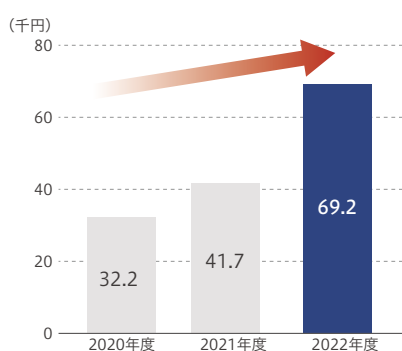
## ■ 研修時間等の推移

従来の対面型の研修に加え、オンラインでの研修も活用し、役職員一人ひとりが自発的にキャリア形成できる環境を整えています。リカレント・リスキリングの機会を積極的に提供するために、役職員一人当たりの研修費を増加させています。(2021年度は人事制度改定に伴い、制度浸透のための研修を数多く開催し、研修時間が大幅に増加しています。)

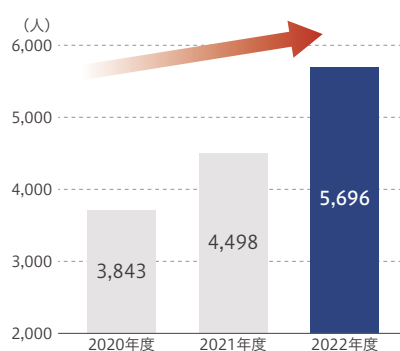
研修時間推移



一人当たり研修費用推移



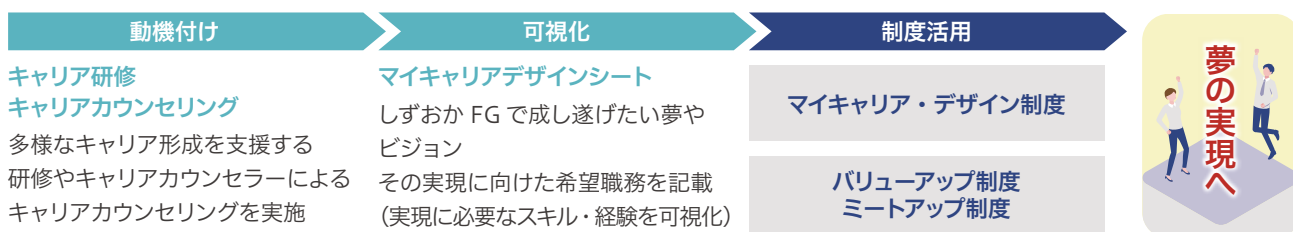
オープンカレッジ参加者数推移



## キャリア自律に向けた取組み

役職員一人ひとりが、しずおかフィナンシャルグループで成し遂げたい「夢」の実現に向けて、自身のキャリアを自ら考えデザインすることを支援する制度の充実を図っています。

### 自律的なキャリア形成に向けた支援を体系化し、一人ひとりの夢の実現をサポート



## マイキャリア・デザイン制度

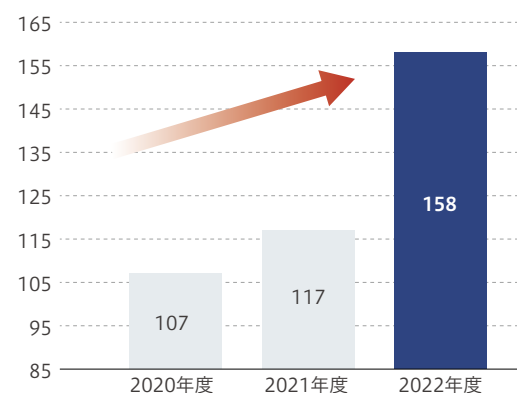
役職員一人ひとりの自律的なキャリアデザインと多様なキャリア形成を支援しています。

2023年度は新たな価値を創造する課題解決型人財の育成に向け、多様なキャリア開発を促進しています。

各制度	内容
地域企業派遣	地域企業が抱える経営課題に対し、的確なソリューションを提供する等、地域企業の成長発展への貢献を通じ、自らの成長につなげます。
社外派遣・社内トレーニー	事業承継、マーケット、デジタルなどの専門知識習得をめざし外部企業等への派遣や専門部署でのトレーニーを行っています。
ポストチャレンジ・サイドジョブ	希望する部署へのポストチャレンジや、現部署に所属しながら希望する部署で週1日勤務できるサイドジョブ制度(グループ内副業)を導入しています。
IT・DXプログラム	デジタル人財の育成を目的にサイドジョブ制度と外部コンサルタントからのインターバル教育を組み合わせた専門プログラムです。
グループ会社間転籍制度	雇用形態に関係なく、一人ひとりのキャリアビジョンに応じてグループ会社間を転籍できる制度です。
副業・兼業	役職員の自己実現と幅広い知見・人脈を得るため、副業や公募による兼業先への派遣を積極的に支援しています。

### ■ マイキャリア・デザイン制度応募者数推移(人)

派遣先の見直しなど、制度内容を毎年拡充させており、応募者数は年々増加しています。



### ■ 社外派遣(日本IBM)



青山 奈生

日本IBMでは金融機関へのコンサルティングを通じて様々なソリューションや、金融DXの可能性を学びました。社外に出て改めて、しずおかフィナンシャルグループに対する外部の評価の高さを認識し、また出向等キャリア開発の制度にも非常に恵まれていると実感しました。一方、金融機関に対する堅く閉鎖的なイメージは根強く、グループの今後の成長にはそうした既存イメージの塗り替えも必要だと感じています。今後はIT/DXの知見を広げ自らをアップデートしつつ、出向経験と営業店での実務経験を活かし、営業現場の負担感を軽減できるIT施策の実現をめざします。

### ■ 社外派遣(ジャフコグループ)



高井 康介

ジャフコグループでは、主にスタートアップ投資業務に従事しました。投資部にて新規投資先のリストアップから初期検討、投資調査部にて調査DD※に携わり、投資をする際の着眼点について学びました。初めてグループの外に出て、金融業界を取巻く環境を見たときに、スタートアップ企業との接点を増やし「イノベーション」や「DX」を推進することの重要性を改めて感じました。今回の社外派遣での経験を活かし、今後はスタートアップ企業としずおかフィナンシャルグループ、地域のお客さまの懸け橋となれる人財をめざします。

※DD…デューデリジェンス

## キャリア自律への支援

役職員の自律的なキャリア形成を支援するためのカリキュラムを階層別講習会で実施しているほか、若年層の就業定着に向けたフォロー強化ならびにキャリア形成の支援を目的に「メンター制度・アンカー制度」を導入しています。

	メンター	アンカー
対象	入社1～2年目	入社3～4年目
役割	社会人として経験の浅い社員に対し、身近な先輩社員が業務の習得や社会生活への相談に乗ることで、社会人としてのマインドの醸成や就業の定着を支援	一定程度経験を積んだ若手社員に対し、キャリア開発のロールモデルとなる先輩社員が、実務指導に加え、キャリアアップの相談に乗ることで、成長マインドの醸成を支援

## ■ 人事相談室によるキャリアカウンセリング

キャリアコンサルタントの資格を保有する人事相談員が、年1回全部店への臨店を実施しています。人事相談員が各部署の課題や役職員一人ひとりのキャリア形成上の課題に向き合い、各種研修や制度の案内など解決に向けた支援を行うことで、役職員のモチベーション維持や意欲的なキャリア形成につなげています。

## バリューアップ制度

役職員一人ひとりが自ら企画した能力開発に関する取組みを金銭面で支援する制度です。自身のキャリア開発に対して「考え」「行動する」能力を向上させるとともに、幅広い視座・知識の習得を通じた資質向上につなげます。

### 支援内容(一部抜粋)

- ビジネススクール  
(グロービス経営大学院・大学院大学至善館・早稲田大学等)
- プログラミングスクール(Python、TECH CAMP等)
- 資格対策スクール  
(税理士・不動産鑑定士・証券アナリスト・基本情報技術者等)
- 語学スクール(ベルリッツ・オンライン英会話等) 等

## ミートアップ制度

行政・地域企業等が主催する異業種交流会や地域イベント、勉強会等への参加費用を一部支援する制度です。外部企業等の文化や考え方など、日常業務では得られない刺激や情報から、多角的な視点を養い、人間力の向上を図るほか、人脈を形成し、取引先とのさらなるリレーションの強化につなげます。

### 支援実績(一部抜粋)

- 異業種交流会への参加  
(取引先主催の地域活性化交流会・地域課題解決イベント)
- ワインの最新トレンドセミナー
- 地域の歴史を学ぶイベント(歴史博物館見学) 等
- 釣り教室(行政、まちおこし)



### 3.人財価値を最大化するDE&Iの深化

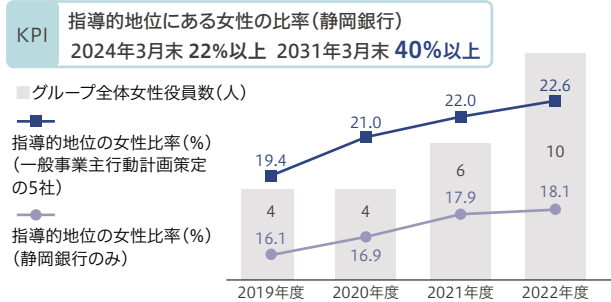
役職員一人ひとりの多様な経験・キャリアや価値観を認め合い、掛け合わせることで、これまでにない発想や新感覚を生み出す「DE&I (Diversity, Equity and Inclusion)」を促進し、地域社会の発展としずおかフィナンシャルグループの持続的成長、企業価値の向上につなげます。

#### 女性活躍推進への取組み

指導的地位（課長級以上の役職者）にある女性比率について「2024年3月末までに22%以上」・「2031年3月末までに40%以上」への到達をめざし、女性のキャリア開発・マネジメントを担う人財の育成、積極的な配置・登用に取組んでいます。

#### グループ各社の女性活躍推進 (一般事業主行動計画への取組み)

静岡銀行を含む5社（静岡ティーエム証券、静銀ITソリューション、静銀モーゲージサービス、静銀ビジネスクリエイト）が一般事業主行動計画を策定しています。DE&Iの深化を目指し、グループ横断的に、女性の活躍を推進する施策に取組んでいます。



#### ■「2030年30%へのチャレンジ」への賛同

一般社団法人日本経済団体連合会が推進する「2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にする」ことを目指す「2030年30%へのチャレンジ」に賛同しています。女性をはじめ多様な人財の視点を業務執行やガバナンスに活かすことで組織の変革につながります。2023年4月現在、グループ会社の代表取締役社長を含め**10名の女性役員**が活躍しています。



しずおかFGにおける女性役員

静銀モーゲージサービス 取締役常務執行役員 遠藤 恵子(人的資本経営委員会メンバー)

女性は「仕事」において、様々なライフイベントによる転換点を抱えることが多いのが現状です。キャリアを手放さないためには、自分のWANTにしっかり向き合い、あきらめないこと。そして、自分の強みを見つけ増やしていくことが大切です。女性役職員の皆さん、自分の枠を決めつけないでチャレンジして下さい。チャンスに飛び込みましょう。私たちが後ろから支え、頑張る人が安心してチャレンジできるグループにしていきたい。力をあわせ、ともに地域としずおかFGの未来を創造していきましょう。

#### ■女性のキャリアに関する支援

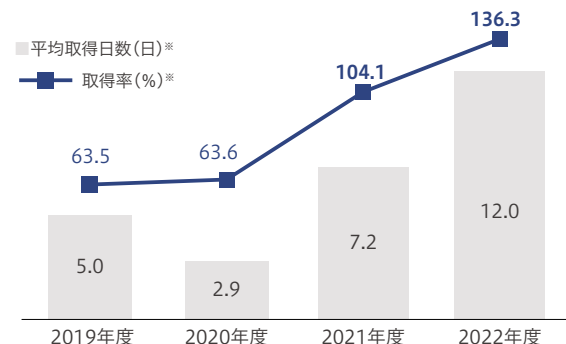
働きがいの向上やキャリアアップに向けたチャレンジを後押しする女性役職員向け研修の開催や、女性の健康課題に関する啓発、周囲の理解促進を目的としたセミナー（講師：産婦人科医 高尾美穂氏）の実施など、女性のキャリアを支援する取組みを行っています。

#### 男性育休取得率100%維持

2022年4月、同10月、育児・介護休業法の改正に伴い、育児関連諸制度「いくさぽプログラム」を拡充しました。

また、男性の育児参画を後押しするため、育児をテーマとしたセミナーを積極的に開催するとともに、法改正に伴う研修を全マネージャー向けに実施しています。性差ない育児参画の推進に向けた制度を整備することに加え、男性の育休取得に対する抵抗感の払拭や家庭と仕事の両立におけるアンコンシャス・バイアスの是正に力を入れています。

今後も、グループ全体で取組みを強化するとともに、男性の本質的な育児休業取得を支援してまいります。



\*一般事業主行動計画策定の5社

男性の育児休業取得率(%) = 「(当該年度に)育児休業を取得(開始)した男性労働者数」 ÷ 「(当該年度に)配偶者が出産した男性労働者数」 × 100

## 男女賃金差異の是正

正規雇用労働者における役職区分別の男女の賃金差異は概ね8~9割となります。男女の賃金差異は、管理職に占める女性の割合が低いことが主な要因であり、女性の活躍を推進する取組みにより賃金差異の極小化につなげてまいります。

役職区分 (静岡銀行 2022年度末基準)	全体		うち転居転勤あり		うち転居転勤なし	
	賃金差異	(女性割合)	賃金差異	(女性割合)	賃金差異	(女性割合)
管理職(正社員)	81.7	(18.1)	89.4	(4.8)	96.1	(43.6)
非管理職(正社員)	89.1	(47.3)	87.4	(33.0)	90.5	(80.1)
その他	77.7	(71.7)	—	—	—	—
全体	65.7	(33.8)	59.9	(19.7)	76.4	(62.4)

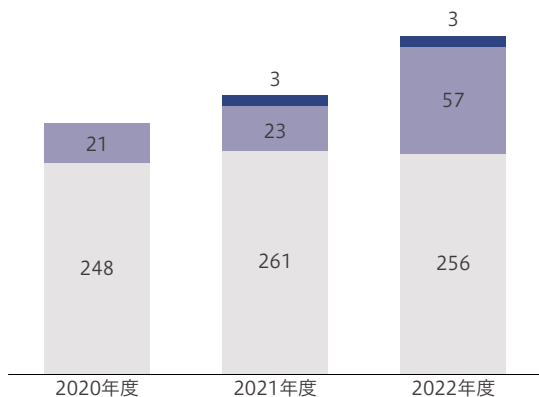
## DE&Iへの取組み

従来から取組む女性の活躍推進や障がい者の雇用拡大、キャリア採用、外国人・留学生などのグローバル採用に加え、足元では他社からの副業の受入、専門性の高いプロ人財の採用、スポーツ&アート採用(パラアスリート採用)、高卒・高専卒採用など、多様な知見・経験を有する人財を積極的に受け入れています。

### 人財の多様化

#### 採用ポートフォリオの推移

■ 新卒採用 ■ キャリア採用 ■ グローバル採用



#### スポーツ&アート採用(在籍10名)

金融にとどまらない新たな知見・経験を有する人財の充実と地域の雇用創出に向けて、地域スポーツ団体等の所属選手の採用を実施



グループ役員4名が所属する女子ラグビーチーム「アザレセブン」

#### 高卒・高専卒採用(2023年までに19名が入社)

2021年3月末以降卒業の高校生を対象に、28年ぶりに高卒採用を再開。働きながら大学での学業を両立し、人財育成と地域における雇用創出を実現

#### ■ 中核人材の登用等における多様性の確保

女性・外国人・中途採用者の管理職比率の目標を設定し、多様性の確保に向けた人財育成、環境整備を進めています。

項目(静岡銀行)	2022年度	KPI
外国人採用者 管理職比率	0%	10% (2024年3月末まで)
同 年間採用者数	3名 (2023年度は8名入社)	年間数名
中途採用者 管理職比率	67.2%	70% (2024年3月末まで)
同 年間採用者数	33名	年間15名

#### グローバル採用 (2023年度新卒7名 キャリア1名入社)

国内外問わず、課題解決力を有し、グローバルな活躍を期待する人財を採用



#### キャリア採用(2022年度57名入社)

複雑化する顧客ニーズに対応でき、即戦力となる金融・非金融領域の経験者(再雇用を含む)を積極的に採用

#### 副業者の受入(累計7名)

外部の視点を積極的に取り入れるため、異業種企業への勤務を本業とする副業者を採用し、リモートワーク等の柔軟な働き方を通じて活躍を促進

#### パラアスリートの採用

車いすラグビー競技の若山英史選手を採用(静岡銀行経営管理部総務グループ所属)



## 人権尊重への取組み

### 人権方針制定

企業の人権尊重に関する責任への関心・期待が国内外で大きな高まりを見せるなか、児童強制労働の禁止など、人権尊重に関する国際的な基準となる「世界人権宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」「ILO宣言」等に則り、「しずおかフィナンシャルグループ人権方針」を制定しました。今後もすべての方の人権が尊重される社会の実現に貢献してまいります。

※人権方針の全文はホームページでご覧いただけます

<https://www.shizuoka-fg.co.jp/sustainability/action-policy.html>

### ■主な取組み

- ・人権方針の制定
- ・グループ各社における人権侵害相談窓口の設置
- ・人権啓発教育の強化(階層別研修の充実)
- ・ハラスメント勉強会での人権に関するテーマ設定
- ・オープンカレッジにおける人権啓発に関するセミナー開催

### LGBTQへの取組み

性的マイノリティに関する差別等の人権侵害によるハラスメント防止を図るとともに、多様性を尊重する企業風土を醸成するため、LGBTQに関する施策を実施しています。

お互いを認め合いながら、全ての人々に対して温かく開かれたフレンドリーな企業グループを目指します。



[LGBTQアライバッジ]

[ハンドブック]

### ■主な取組み

- ・オープンカレッジによるセミナーの開催
- ・同性パートナーシップ制度の導入
- ・全役職員向けLGBTQ啓発研修の実施
- ・SOGI(ソジ)ハラスメント防止の明示(ハラスメントガイドラインに追加)
- ・LGBTQアライバッジの配付(希望者のみ)
- ・ハンドブックの作成(お客さまへの対応等を掲載)
- ・社内外相談窓口の設置(社内:グループ各社ごとに設置 社外:外部専門機関に設置)
- ・店頭等の整備(多目的トイレをオールジェンダートイレへ変更、パンフレット設置等)

### 障がい者の活躍支援

障がい者がやりがいや働きがいなどを感じながら、安心して働くことのできる就労環境を整備し、社会への参画を積極的に支援することを目的として、2019年10月にしずぎんハートフルを設立しました。

しずおかフィナンシャルグループにおける2023年4月時点の障がい者雇用率は2.35%と法定雇用率の2.3%を上回っています。

また、障がい者の活躍推進に取組む国際イニシアチブ「The Valuable500」の考え方に賛同し、国内の地方銀行で初めて同イニシアチブに加盟しました。



2023年5月よりしずぎん本部タワー内に特別支援学校のマッサージ施術実習を受入れ、ヘルスキーパー導入を試行しています。



しずぎんハートフルでの業務の様子

### ハラスメント根絶に向けた取組み

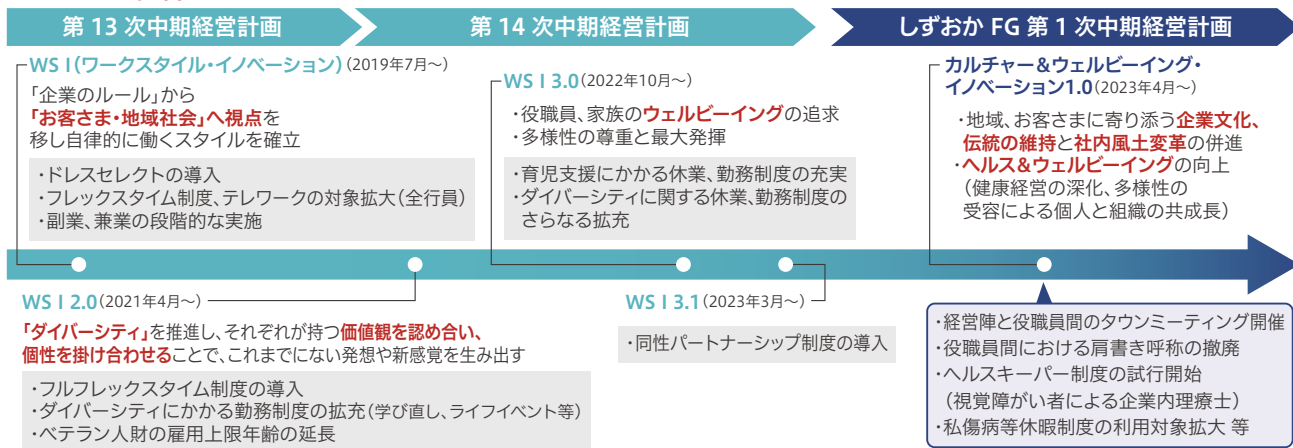
役員職員のしあわせとやりがいを高めるため、ハラスメントの根絶に向けた、全マネージャー向け研修や職場単位での勉強会を実施しています。上司・部下間の意識のギャップ等について議論することで、良好な職場環境の構築やコミュニケーションの向上を図っています。

## 4.カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション

2019年7月より、全役職員の柔軟な働き方を実現するための取組みとして「ワークスタイル・イノベーション」を推進し、フルフレックスタイム制度の導入など、さまざまな制度の導入・拡充を進めてきました。2023年4月からは、この取組みを「カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション」へと発展させ、役職員一人ひとりのエンゲージメントとウェルビーイングの向上につながる施策を展開しています。

### 自律的で柔軟な働き方の推進

#### これまでの経緯



#### 2022年度に新たに実施した主な施策

- ・ 出生時育児休業等育児・介護休業法改正対応  
男性の長期休業と女性の早期復帰を支援する応援金(育パパ休業世帯応援金プラス)の新設等
- ・ 特別な事情がある場合の育休・短時間勤務等勤務措置制度の期間延長、退職制度の新設

#### 仕事と私生活の両立支援

役職員一人ひとりがそれぞれの環境で最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、仕事と私生活の両立を支援する制度を整備・拡充し、利用を促進しています。在宅勤務やサテライト勤務、フルフレックスタイム制の利活用により、就業時間等に制約のある役職員の能力開発や働きがいを向上させ、業務や私生活に合わせた自律的な働き方を推進しています。

妊活	妊娠	産休	育休	小学校就学前	小学校 1～3年生	小学校 4～6年生	介護
不妊治療休暇 (365日)		産前休業 (6週) 産後休業 (8週)	育児休業 (子が2歳に達するまで 待機児童となる場合子が3歳に達するまで)				介護休業 (365日)
不妊治療のための勤務措置制度 (短時間/所定内/時間外制限)	妊娠のための勤務措置制度 (短時間/所定内/時間外制限)	配偶者出産特別休暇 (10営業日)	親族等の子の育児のための退職制度	育児のための制限勤務制度 (短時間/所定内/時間外制限)	子にかかる特別な事情がある場合、育児のための制限勤務制度の期間延長可		介護のための勤務措置制度 (短時間/所定内/時間外制限)
職場復帰サポートプログラム							
	育児サポート面談 (妊娠時・休業前)		育児サポート面談 (休業中)	育児サポート面談 (復業前)	育児サポート面談 (復業後)		
		出産祝金	育パパ休業世帯応援金・育ママ休業世帯応援金プラス		事業所内保育施設 (森のほいくえん)	子の看護休暇 (子が1人の場合5日 子が2人以上の場合10日)	介護のための休暇 (対象者が1人の場合5日 対象者が2人以上の場合10日)
家庭の特別な事情などのためのダイバーシティ退職制度							

## 健康経営の推進

役職員の健康保持・増進を重要な経営課題と位置づけ、健康推進責任者主導のもと、基本方針である「健康経営宣言」を定め、働きやすい環境づくりや役職員の健康づくりの支援に積極的に取り組んでいます。

経済産業省の定める「健康投資管理会計ガイドライン」に基づく戦略マップを策定し、経営課題の解決に向けた各種健康投資を実施しています。

## 健康経営推進体制



## 戦略マップ



## 健康経営宣言

- ・しずおかフィナンシャルグループでは、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、地域の総合金融グループとして、質の高い金融サービスの提供を通じて、地域、お客さま、従業員、株主の夢と豊かさの実現を応援します。
- ・基本理念実現のためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康で生き生きと働き、個々の能力を最大限に発揮し成長を続けていくことが重要です。
- ・従業員は最も大切な経営資源の一つであり、従業員の健康は、従業員本人や家族だけでなく、しずおかフィナンシャルグループにとっても大切な財産です。
- ・こうした認識のもと、しずおかフィナンシャルグループでは、従業員の健康保持・増進を重要な経営課題と位置づけ、働きやすい環境づくりや従業員による健康づくりへの支援に積極的に取り組む「健康経営」を推進します。

## 健康経営優良法人2023

健康経営の取組みが認められ、「健康経営優良法人2023」の認定を受けました。役職員と企業の共成長に向け、健康経営のさらなる進展を目指します。



## 健康経営に関する主な取組み

しずおかフィナンシャルグループでは、全役職員とその家族のウェルビーイングのために、一人ひとりが能力を最大限発揮できるよう、健康関連KPIを定め、個人のからだところの健康に関する支援に取り組んでいます。

### ■社会・総合的健康(うえるはぴプログラム)

役職員一人ひとりの健康に対する意識の変革を促し、健康リテラシーを向上させるため、各種取組みを実施しています。役職員一人ひとりが健康意識を高め、健康的な行動習慣を身に付けることで、企業の組織活性化と生産性向上へとつなげるプログラムです。健康増進につながる行動等で付与されたポイントを福利厚生制度に利用できる仕組みとし、自律的な健康への取組みを促しています。

### ■健康増進と連動したカフェテリアプラン

アプリで登録した健康管理・運動等の健康増進につながる行動や、禁煙、ヘルス検定資格保有者などに、様々な福利厚生メニューを選択できるカフェテリアプランに使用可能なポイントを付与し、役職員の自律的・継続的な健康づくりを促進しています。

ポイントについては、取引先の商品や宿泊施設等でも利用することができ、役職員の健康への取組みが取引先支援へもつながる制度となっています。

### ■からだの健康

健康行動の変革に向け、健康保険組合とのコラボヘルスとして、二次検査、特定保健指導の受診率向上に取り組んでいます。

### ■こころの健康

産業保健スタッフによる相談体制整備やストレスチェック、休職者の復職支援など、メンタルヘルスケア体制の充実に取り組んでいます。

### 「カフェテリアポイント」の利用イメージ



## 各種福利厚生制度

全役職員とその家族の健康保持・増進のため、以下の施策に取り組んでいます。

### ■各種予防接種

感染症対策として、役職員とその家族を対象に、2021年から2022年にかけて、県内外6カ所で新型コロナワクチンの職域接種を実施しました。また、インフルエンザ予防接種の費用を補助し、役職員の健康確保に努めています。

### ■各種休暇制度

人間ドック受診のためのドック休暇、役職員の社会・地域貢献活動を支援するボランティア休暇等、充実した休暇制度により、役職員がそれぞれのウェルビーイングを実現できるよう支援しています。

### ■各種契約施設

役職員とその家族の健康増進や文化教養の醸成、余暇の有効活用のため、各種スポーツ施設、美術館、リゾート施設等と契約を結んでいます。

### ■永年勤続表彰式

勤続25年を慰労する永年勤続特別休暇に加え、2022年度は3年ぶりに永年勤続表彰式を対面で開催しました。表彰式後は、役職員の家族を招いて永年勤続記念ミニコンサートや交流会を開催し、永年の労苦をねぎらう機会を設けています。

### ■エコサイクルサポート制度

CO<sub>2</sub>排出量の削減など環境負荷の低減や役職員の健康増進支援、災害時における交通機能の維持等の観点から、通勤用自転車購入費の補助制度を導入し、自動車やバス等による通勤から自転車通勤への切替を推奨しています。

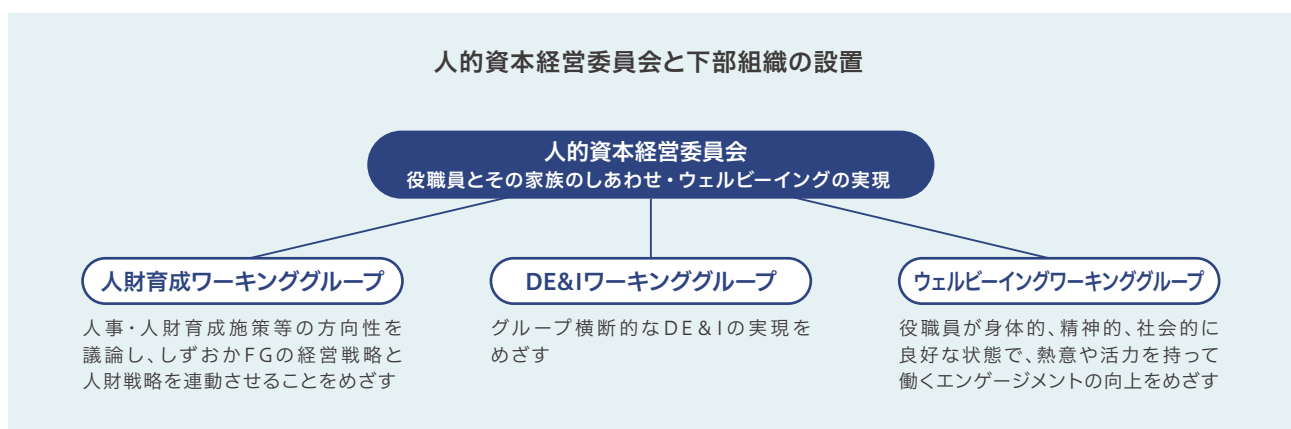
## 役職員一人ひとりのエンゲージメントを高める取組み

しずおかフィナンシャルグループでは、質の高いサービス提供と生産性向上の観点から重要な要素となる役職員一人ひとりのエンゲージメントを高めるための取組みを強化しています。

### 役職員との対話

持株会社体制での人的資本経営の実現に向けた課題・戦略等を議論する場として、2022年10月に「人的資本経営委員会」を新たに設置しました。八木取締役（静岡銀行頭取）を議長とし、グループ各社の経営管理部門長等で構成されるメンバーが、組織横断的に活発な議論を行っています。

また、委員会の下部組織として、人的資本経営における3つの重要テーマ「人財育成」「DE&I」「ウェルビーイング」を議論するワーキンググループを設置しました。各ワーキンググループでは、人的資本に関する開示内容の検討や「人権方針」の策定等に加え、役職員の声を踏まえたさまざまな取組みを実施しています。



### ■2022年度にワーキンググループが実施した主な施策

人財育成ワーキンググループ	DE&Iワーキンググループ	ウェルビーイングワーキンググループ
<ul style="list-style-type: none"><li>グループ各社の育成体系を共有し、人財育成方針へ反映（グループ人財育成リカレント2.0）</li><li>各部署の所属長を対象としたリカレントプログラム「夕学五十講」の導入（静岡銀行）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>アンコンシャス・バイアスを中心とするDE&amp;Iの理解浸透にむけた「にじいる通信」の発信</li><li>女性の健康課題やLGBTQ制度設計に関する議論</li><li>DE&amp;Iに関するE-ラーニングの実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ビデオニュースやメール等によるグループ内向け情報の積極的な発信</li><li>カルチャー&amp;ウェルビーイングイノベーション実施に関する議論</li></ul>

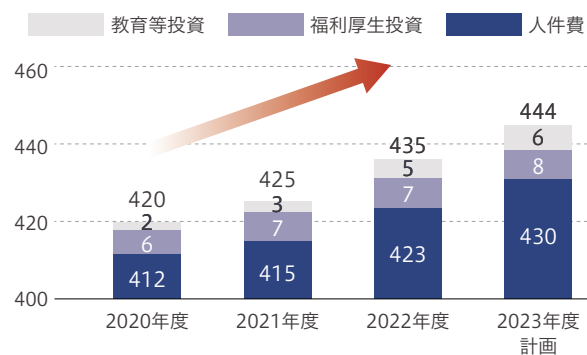
### 労使対話

労働組合とユニオンショップを締結するなど、労使が対等かつ協調し、より良い組織づくりを共同で行っています。処遇面や人財育成、安全衛生、ワークライフバランスなどの課題等について定期的に話し合いを行うほか、組合が主催するスポーツフェスタや従業員参加型のイベント等により、コミュニケーションの活性化や一体感の醸成を図っています。

## 人的資本投資への取組み強化

2023年4月からスタートした第1次中計では、人的資本経営を重要な経営戦略と位置づけ、役職員の人財価値の向上と社会価値・企業価値向上の好循環をめざしています。賃金面に限らず、DE&I、人財育成・教育、福利厚生や健康経営に至るまで、人的資本投資を積極的に行い、役職員一人ひとりの夢とウェルビーイングの実現につなげてまいります。

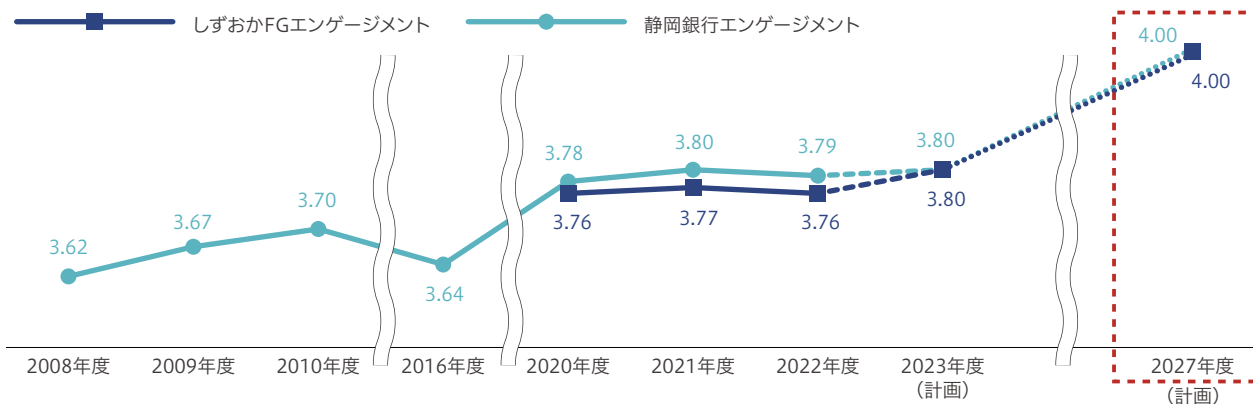
役職員が自らの価値と魅力を高めるための研鑽を惜しみなく行うことができるよう、人的資本投資については、今後も積極的に実施してまいります。



## エンゲージメントの推移

### ■役職員エンゲージメント調査について

多様化する役職員の就業意識や仕事・組織に対する考え方など、役職員の率直な意見を聴取し、人財戦略に反映させることを目的に、役職員エンゲージメント調査を2008年度から定期的に行っています。



### ■Financial Wellnessへの取組み

しずおかフィナンシャルグループでは、価値創造の担い手である役職員自身の「Financial Wellness(ファイナンシャル・ウェルネス)※」実現に向けて、資産形成や傷病時の給付等制度面の充実を図ることで、経済的な支援に取り組んでいます。

確定拠出年金の拠出限度額変更やNISA制度の改正等を見据え、制度面、教育面それぞれにおける一層の拡充・強化を図りながら、さらなる金融リテラシー向上と自律的な資産形成を促進してまいります。

※将来の金銭的な状況について安心感があり、生活を楽しむための選択ができる状態

#### 従業員持株会制度

持株会社体制への移行に伴い、株式価値の共有を通じ、地域の社会価値とグループの企業価値を高め合う意識・文化を醸成するとともに、グループ役職員の資産形成を支援するために1口1,000円の拠出額に対する補助金を80円から100円へ増額しました。グループとしての一体感の醸成やグループ経営の一層の推進、役職員のウェルビーイングの実現を図り、高いモチベーションのもと地域やお客さまへの貢献をめざします。

#### 奨学金返済支援制度

2020年4月より「奨学金返済支援制度」を設けています。若年層の役職員を対象に、勤続年数に応じた返済支援金を支給し、奨学金の返済負担軽減による社会的課題の解決と働きがいの向上を目指します。

#### その他具体的施策

- ・借家に居住する場合に、結婚後5年間月額30,000円を支給する新生活応援金
- ・階層別講習会において投資教育を実施
- ・私傷病による休務時に傷病手当金(健康保険)の支給期間満了後、一定期間基準給与の80%を支給する特別給与や健康保険組合による付加給付等