



しずおかフィナンシャルグループ ~変化の軌跡と未来~

# HUMAN CAPITAL REPORT 2026



未来がはじまる場所になる。

1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築

2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致

3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進

4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

## 発行にあたって

しずおかフィナンシャルグループは、人財を最大の資本と捉え、その価値を高めるために長年にわたり多様な変革を積み重ねてきました。本レポートでは、長期的に目指す姿を策定する「10年委員会」が発足された2015年度からの10年間の歩みと変化を振り返りながら、人的資本経営の理念と実践を体系的に示し、今後のさらなる飛躍に向けた各種取組みなどについて掲載しています。

経営戦略と人事戦略の連動性を明確にし、エンゲージメント向上やDE&Iの推進、健康経営などの取組みを具体的な事例とともにご紹介することで、当グループの人財への想いを発信します。

## 基本理念

“地域とともに夢と豊かさを広げます。”

私たちは、地域の総合金融グループとして、質の高いサービスを提供し、人々の暮らしと事業の夢の実現に貢献します。

私たちは、地域とともに歩む良き企業として、地域の経済と文化の発展に努めます。

私たちは、健全性を基本として、時代を先取りする積極的な経営を心がけ、地域社会、お客さま、株主、従業員、未来世代の幸福を追求します。

# しずおかフィナンシャルグループ

～人的資本経営の考え方～

経営戦略



地域とともに未来をつくり、成長を続ける価値共創企業グループ

個の力 × 組織の力

人的資本  
経営

私たちは、多様性を認め合い、互いの違いを強みに変える

そして、一人ひとりが自律して学び、自らのキャリアを切り拓きながら、新しいことに挑戦する  
その積み重ねが、組織を成長させる原動力となり、社会に新たな価値を生む

多様性

多様な人財が融合し、互いの強みを活かし合うとともに、一人ひとりが自分らしく働くことができる

自律

高い当事者意識を有し、自らのキャリアや学びを主体的に考え、基本理念と行動の一致を実現する

挑戦

失敗を恐れず新しいことへ挑戦し、その挑戦から組織に新たな可能性を広げ、社会に価値を創出する

## 目次

### はじめに

- 1 基本理念
- 2 Top Message
- 5 人的資本経営の歩み
- 6 人的資本経営の現在地
- 7 人的資本経営の実現に向けて

### しずおかフィナンシャルグループの人的資本経営への取組み

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 8 全体像
- 9 人的資本投資／人財ポートフォリオの構築
- 10 採用強化による人財の確保
- 13 成長戦略の担い手となる人財の育成

- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 14 全体像
- 15 経営戦略の理解・浸透
- 16 人事評価制度の運用

- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 17 全体像
- 18 キャリア形成に向けた目標と課題
- 19 自律と挑戦を促す制度の充実

- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化
- 20 DE&Iの推進による価値創造
- 21 仕事と私生活の両立支援
- 22 役職員の健康づくり
- 23 Financial Wellnessの取組み／地域の防災

### おわりに

- 24 人的資本経営のKPI  
役員メッセージ

# Top Message

トップメッセージ対談

## 人的資本経営の現在地

しずおかフィナンシャルグループ(以下、しずおかFG)における「人」を軸にした経営は、時代とともに変化を遂げてきました。本対談では、しずおかFG代表取締役社長の柴田さんが、人的資本経営に造詣の深いUnipos株式会社代表取締役会長の田中弦さんの問いかけを通じて、これまでの経営の歩みを振り返りながら、人財戦略や組織づくりの変遷について語ります。

過去・現在・未来をつなぐ視点から、人的資本経営の本質とは何か、その考え方と実践について、意見を交わしました。



しずおかフィナンシャルグループ  
取締役社長(代表取締役)  
最高経営責任者(CEO)

柴田 久



Unipos株式会社  
代表取締役会長

田中 弦

### 新時代に求められる 人的資本経営

**田中** 人財を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる「人的資本経営」は、今や重要な経営の考え方として広く浸透しています。しずおかFGの中期経営計画(以下、中計)でも、人的資本経営を基本戦略の中心に据えていますよね。投資家や従業員、その他ステークホルダーは、地域金融機関の動向や、しずおかFGの将来性について非常に関心を持っていると思います。また、金利のある世界に移行し、成長型経済へとステージが変わった今、この環境変化を柴田さんはどのように捉えていますか。

**柴田** まず、しずおかFGの人的資本経営は、「多様性」「自律」「挑戦」この3つをキーワードとしたうえで、社会に新たな価値を生み出し、組織を成長させる原動力になることを目指しています。この基本的な考え方を前提とし、地域社会の発展やお客さまの夢と豊かさを広げるために、グループ各社が一体となって戦略の実現に取り組んでいます。こうした中で、金利のある世界へと環境が変化し、わくわくするような躍動感が生まれる時代が到来していると私自身も実感しています。

**田中** 金利のない時代は、本業で利益を上げるのが難しく、しずおかFGとしても事業ポートフォリオの拡大や従業員の能力向上に取り組んできましたよね。金利のある環境へと移行したことで、そうした取り組みに「巻き戻し」のような変化はありますか？

**柴田** 2022年10月に持株会社体制へ移行した理由の一つは、マイナス金利下において銀行の本業だけで持続的な成長を描くことが難しかった点があります。事業を縦にも横にも広げる必要があり、銀行以外のグ

ループ会社の位置づけを見直し、新たな事業をよりスピーディーに展開できる体制へと舵を切りました。

一方で、金利のある世界では、預貸金によって一定の収益を確保できるため、新たな事業領域の拡大が後回しになるのではないかと懸念もあります。しかし、環境はいつ変わるかわかりません。今から事業の多角化を進めておかなければ、再び低金利やアフレの局面を迎えた時に後悔することになりかねません。また、予測不能な変化の激しい時代に求められる人財と、銀行業に専念する時代に求められる人財は大きく異なります。かつては、正確性や着実さが重視され、イノベーションが生まれにくい組織風土もありました。しかし現在は、既存事業を深めるだけでなく、新しいことに挑戦し続ける企業へと変革しなければならない時代です。

### 持株会社体制がもたらした “変化”

**田中** ここ数年で、しずおかFGの組織の遂行力や社員のタイプに大きな変化を感じていますか。

**柴田** 私自身は、大きく変わってきていると感じています。例えば、中計の基本戦略の一つである「地域共創戦略」では、地域の課題に応じてプラットフォームを形成し、地域の活性化を図っています。今では、現場のメンバーが自ら手がけた地域共創の取組みを社内チャットに日常的に投稿し、積極的に情報共有を行っています。地域金融機関は地域のために存在しますが、以前は本業以外の分野でどれだけ汗をかいても、なかなか評価されにくい時代がありました。今では本業はもとより、地域活性化に向けた活動にも現場が能動的に取り組み、その成果を他地域にも活かせるよう発信してくれています。数年前には想像できなかった光景です。

## Top Message

**田中** それは、良い例ですね。以前は、やはり前例を踏襲する文化や従来の仕事の進め方にとらわれていたのでしょうか。

**柴田** そうだと思います。かつては「昨日と同じことをやれば大きなミスはしない」という考え方が是とされる時代もありました。先輩行員が退職時に「大過なく過ごせました」と挨拶していた光景を今でも覚えています。しかし、今もし10年、20年を振り返って「大過なく」と言ったら、周囲は評価しないでしょうね（笑）。

**田中** そうかもしれませんね。最近は大過だらけですか。

**柴田** そうですね。挑戦すれば失敗もありますし、大きな成功も何十回に一度あるかどうかの世界です。それでも、動かなければ何も始まらないですよ。

**田中** ここまで変革が進む一方で、「別に変わらなくてもいい」と感じていた人もいたのではないのでしょうか。そのような中で「挑戦してみよう」と思う人が増えてきた一番のきっかけは何だと思われますか。

**柴田** 大きな要因は世代交代だと思います。2017年に私が頭取に就任した時は、役員やグループ会社の社長の多くが私より年上でした。2021年以降の3年間で、私より年上の社長が順次退任するタイミングを迎えました。意識や文化を変える絶好の機会と捉え、持株会社体制への移行を決断しました。

**田中** 持株会社体制への移行は、まさに大きなターニングポイントだったのですか。

**柴田** そうですね。実は、持株会社体制になる前から、グループ間での人財交流を進めてきました。例えば、静岡銀行から静岡リースや静岡ティーエム証券へ人財を送り出したり、逆に受け入れたりといった取組みです。しかし、当時は親子関係が前提だったため、意識を変えるまでには至りませんでした。持株会社体制に移行し、静岡銀行とグループ会社を並列の関係にした

ことで、グループ会社側の意識は大きく変わり、各社の自律性も目に見えて高まってきていると感じています。

**田中** 縦の関係から横の関係になったことで、いい流れが生まれたわけですね。

**柴田** はい。以前は、静岡銀行の役員を退職した人がグループ会社の社長に就任するケースが多く見られました。現在は、銀行のキャリア形成を見据えて支店長クラスがグループ会社の社長に就いたり、あるグループ会社の役員を別の会社の社長に抜擢したりといった人事も行っていきます。こうした動きは、持株会社体制以降、より顕著になりましたね。

## 出向がもたらした かけがえのない経験と価値観の “変化”

**田中** そういった人財交流を進めるだけでも、組織内に新たな考え方や発想が生まれますよね。

**柴田** まさにそのとおりです。私自身、30代前半に民間企業に出向した経験がありますが、その経験は今でも自分にとって大きな財産になっていますし、考え方も大きく変わりました。だから、頭取に就任した時にそれを制度化したわけです。

**田中** 以前、静岡銀行の支店長にインタビューした際、3分の1くらいの方は、社外派遣や資格取得、海外視察など、“ザ銀行業”以外の経験をされていますと伺いました。支店長クラスは銀行一筋だと思っていましたが、意外とそうでもないのですか。

**柴田** 異なる価値観を持つ会社を経験することで、深く考えさせられる出来事がありました。それは、出向先の専務に言われた言葉です。「うちは中小企業で、静岡銀行のように高い給料は払えない。でも、一番の福利厚生は家族全員で晩ごはんを食べられることだ」と。



## 変革に不可欠な人財の多様性

**田中** 戦略実現や中計達成のために、人財ポートフォリオや育成施策も含めて、相当ドラスティックに変えられていますよね。手応えはいかがですか。

**柴田** 正直に言えば、まだ道半ばです。制度は整ってきていると思いますが、運用面ではまだまだアクセルを踏みたいですね。

**田中** 特にどの世代の社員にチャレンジしてもらいたいと思いますか。

**柴田** 特定の世代に限定するつもりはなく、むしろすべての世代が学び直しに本気で取り組む必要があると思っています。これまでのやり方や価値観にとらわれたままでは、環境変化に対応できません。年齢にかかわらず、新しい分野やこれまでと異なる専門性に挑戦してほしいと思います。

**田中** キャリア採用もかなり増えていますよね。多様な人財が交じり合い、互いに学び合うことを大切にされているのでしょうか。

**柴田** キャリア採用者は、専門的なスキルや強みを持っています。今では経験年数にかかわらず、本部長や管理職としても活躍してもらっています。グループ会社の社長に就任するケースもありますよ。

当時、猛烈に働くことが当たり前の時代でしたから、銀行の中では触れることのない価値観で、心が温まった記憶があります。「働いて、働いて、働いて」の生活だった私が、3年間の出向では、毎日家族と夕食を囲むのが当たり前の生活になり、家族仲がとても良くなりました。異なる環境に身を置くことで得られる学びは、本当に多いと感じました。

**田中** 社外派遣や人財交流、他流試合など、そういうのは大歓迎でやってほしいですよ。

**柴田** どんどん手を挙げてもらいたいです。私たちにあって一番の財産はネットワークだと思うんですよね。例えば、ソーシャルビジネスを学ぶために、畑の異なる会社に出向している若手社員もいます。単なる顧客対応だけでなく、地域や社会のためのビジネスを考え、働きがいを実感できる人財を育てています。さまざまな業種の方と触れ合い、つながりを築き、そのネットワークを地域に還元していく、そうした好循環を生み出してほしいですね。

## Top Message

**田中** 女性活躍にも触れたいと思います。静岡銀行のデータを見ると、上位職群を目指す女性の割合がクルーからマネージャー層にかけて大きく減少しています。また、法人業務の管理職比率が男性に偏っている点については、どのように捉えていますか。

**柴田** 上位職群にランクアップを希望する割合は、性別に関係なく職位が上がるほど低下する傾向にあります。とりわけ女性において顕著です。この背景には、複数の要因があると考えています。一つは、女性のキャリアモデルが個人営業・資産運用に偏ってきたことです。この状況を打破すべく、法人営業や本部企画部門を含め、多様な領域で女性をはじめとする人財が活躍する組織風土の醸成とキャリア形成を支援することを目的とした研修体系を整備しています。

また、出産や子育てといったライフイベントにより、一定期間、仕事から離れる選択をする社員が多い現実もあります。こうした局面において、女性だけに負担がかからないよう、男性を含めて支え合える制度や仕組みの整備を進めてきました。

制度としては整ってきましたので、それを真に活かすためには、現場での理解と支援が不可欠です。休む時は気持ち良く休めること、そして復帰する際には安心して戻れること。その両方を当たり前を実現できる組織風土をさらに醸成していきたいと考えています。

### 戦略実現のカギは“カルチャー変革”

**田中** 私の地方金融機関のイメージは、「地域に根差しているがゆえにネットワークを限定し、外の世界をあまり見ていない」というものでした。しずおかFGは、他業種・異業種とのネットワークを築き、外部の意見を取り入れている、かなりめずらしい金融機関の印象です。そのあたりはいかがですか。

**柴田** 一つの大きなきっかけは、2014年のマネックスグループ株式会社との資本業務提携です。マネックスグループのネットワークやファンドを通じて、ベンチャーなど異業種との接点生まれ、その後、株式会社マネーフォワードやコモンズ投信株式会社との協業へと広がっていきました。背景には、2013年に日本銀行により導入された異次元緩和によって、預貸金だけでは収益が維持できない時代になったことがあります。そこで、異業種連携に舵を切りました。ただし、軸は一貫して「地域を守ること」です。地域の店舗機能を維持するには相応のコストがかかります。そのため、首都圏や異業種連携で収益を確保し、いざという時に地域を支える、その覚悟を常に持ちながら進めてきました。

**田中** 低金利環境は、「変わる」意味で、しずおかFGにとってものすごく大きかったですね。

**柴田** 大きかったと思います。例えば、マイナス金利で前例踏襲のまま何もなかった金融機関と、新しい取組みに果敢に挑戦してきた金融機関とでは、現在大きな差が生まれているのではないのでしょうか。

**田中** 私も金融界の方々と話す機会がありますが、金融機関特有の文化や風土が大きく影響している気がします。

**柴田** おっしゃるとおりです。そうした文化を変えるために、2015年に「10年委員会」を立ち上げ、長期的に目指す姿を描き、「企業文化・組織風土の変革」に本格的に取り組み始めました。その後、評価制度の見直しや、社内ベンチャー制度の新設など、人事制度を抜本的に改革してきました。これは、「短期思考」「内向き志向」「上意下達」「やらされ感」といった、グループ内に根づいていたカルチャーを払拭するための取り組みです。

**田中** 社内ベンチャー制度はおもしろいですね。それはどんなものですか。

**柴田** 自ら手を挙げて新規事業を立案し、中には異なるグループ会社のメンバー同士でチームを組みながら、事業アイデアを発信する仕組みです。規模も年々大きくなり、挑戦の場として定着してきました。ただし、この制度の目的は、必ずしも事業を生み出すことだけではありません。むしろ、企業文化を変えることが最大の狙いです。文化や考え方を変えるには、どうしても時間がかかります。だからこそ、従業員に変化を求める前に、まず自分自身が行動を変えることが大切です。私自身も拙いながらSNSに積極的に投稿したり、「Cheer\*Chat」でのリアクションを欠かさず心がけたりしています。どんなに小さな行動でも、今までの自分のコミュニティと異なる人たちと接するのはすごく大切だと思うんですね。

### 地域とともに 未来を切り拓くために

**田中** 柴田さんの言葉の節々から、企業にとって人財こそが原動力だという想いが伝わってきました。最後

に、従業員の皆さんにメッセージをお願いします。

**柴田** 最近では、自分の意思でキャリアを描いてもらうために「マイキャリア・デザイン制度」を重要視しています。自ら手を挙げた仕事にアサインされることで、情熱ややりがい生まれ、そこに向けて努力もできます。そのためには、グループ各社にどういった仕事があり、どのような挑戦ができるのかを知ってもらわないといけません。そこで今、経営層と役職員とがざっくばらんに対話する「タウンミーティング」を実施し、グループ会社の取組みや新規事業の構想、私自身の考えをできるだけ率直に従業員の皆さんに伝えるようにしています。こうした機会を通じて、「自らのキャリアは自分で切り拓く」という意識をぜひ持ってほしいと思います。

**田中** 従業員が情熱を持ち続け、地域のためにがむしゃらになるためにやってほしいことはありますか。

**柴田** 私が常々伝えているのは、「地域にどんな金融グループがあるかによって、地域の未来が変わる」というメッセージです。地域金融機関が果たす役割は、これからますます重要になっていくと考えています。だからこそ、一人でも多くの従業員に「自分が地域の未来を変えるんだ」という気概を持ってほしい。そして、しずおかFGという器を存分に使いながら、自分自身の夢の実現に向けて果敢に挑戦してもらいたいと思います。本日の対談では、これまでの“変化”を中心に話してきましたが、現在、まさに環境変化に応じた戦略の見直しを含め、新たな中計の策定を進めているところです。これからの地域としずおかFGが描く未来の実現に向けて、従業員の皆さんとディスカッションを重ねながら、さらなる“変化”を楽しみたいと考えています。ともに、次の時代を切り拓いていきましょう。



- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

# Our History 人的資本経営の歩み ～「10年委員会」発足後 変化の軌跡と未来～

2015～2019年度		2020～2024年度					2025年度～	
中計年度	第12次中計 (～2016)	第13次中計 (～2019)	第14次中計 (～2022)	持株会社体制へ移行		しずおかFG 第1次中計 (2023～)		
<b>金融界の潮流</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革の進展</li> <li>低金利施策の影響とフィンテックの成長</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍を経た働き方の変化、規制緩和</li> <li>人的資本経営の活発化</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティへの取組みとデジタル化</li> <li>金利ある世界へ</li> </ul>
<b>しずおかフィナンシャルグループの人的資本経営の取組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他業種・異業種との協業本格化</li> <li>10年委員会の発足</li> <li>WSI(ワークスタイル・イノベーション) 1.0</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度改革の全面实施</li> <li>WSI2.0、3.0実施</li> <li>しずおかFG設立</li> <li>グループ人財育成リカレント開始</li> <li>ダイバーシティ推進委員会の設立、人的資本経営委員会への承継</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>カルチャー&amp;ウェルビーイング・イノベーション</li> <li>人財育成トランスフォーメーション開始</li> <li>第2次中計の策定検討</li> </ul>
<b>しずおかフィナンシャルグループのエンゲージメント</b> <small>※各年4月～翌年3月</small>	2016年度 3.67	2020年度 3.76	2021年度 3.77	2022年度 3.76	2023年度 3.81	2024年度 3.81	2025年度 3.86 <small>9年で+0.19上昇!</small>	
<b>WSI(ワークスタイル・イノベーション)と人財育成施策等の進化</b>	<p><b>主な施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ドレスセレクトガイドライン制定</li> <li>マイキャリア・デザイン制度開始</li> <li>1on1ミーティング開始</li> <li>フレックスタイム制度、テレワークの対象拡大、副業・兼業の段階的实施</li> <li>女性の視点に立った働き方改革推進チーム「F*F」の組成</li> </ul>		<p><b>主な施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ推進委員会の設置</li> <li>課題解決型人財の育成・認定開始</li> <li>オープンカレッジ開始</li> <li>フルフレックスタイム制度導入</li> </ul>			<p><b>主な施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>タウンミーティング開始</li> <li>サステナ研修の実施</li> <li>人的資本投資の強化(ベースアップ、RS信託の導入)</li> </ul>		<p><b>2025</b></p> <p>A New Transformation</p> <p>新たな変革 次未来へ</p> <p>Toward the Future</p>
<p>10年委員会発足 「世界一の地方銀行」に向けて長期的に目指す姿を策定するために設置</p> <p>「企業文化・組織風土の変革」を実施 短期思考 内向き志向 上意下達 やらせ感 4つの要素を抜本的に変えるために人事制度の抜本的な見直しを検討開始</p>	<p><b>WSI 1.0</b></p> <p>〔目的〕</p> <p>「企業のルール」から「お客さま・地域社会」へ視点を移し自律的に働くスタイルの確立</p>		<p><b>WSI 2.0</b></p> <p>〔目的〕</p> <p>「DE&amp;I」を推進。それぞれが持つ価値観を認め合い、個性を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</p>			<p><b>WSI 3.0</b></p> <p>〔目的〕</p> <p>「自律」「挑戦」「ダイバーシティ」の実現 ・役職員・家族のウェルビーイングの追求と、多様性の尊重と最大発揮を目指す</p>		<p>カルチャー&amp;ウェルビーイング・イノベーション</p> <p>〔目的〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域、お客さまに寄り添う企業文化・伝統の維持と組織風土の変革の併進</li> <li>ヘルス&amp;ウェルビーイングの向上</li> </ul>

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

# At a Glance 人的資本経営の現在地

社員数※1



4,134名

平均年齢※2



38.5歳

エンゲージメント※3



3.86/5段階

男性育休取得率※1



145.9%

※1 2025年3月末時点 ※2 2025年3月末時点(静岡銀行単体) ※3 2025年度

しずおかフィナンシャルグループでは、人的資本経営の実現に向けて、

①戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築 ②一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致 ③自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進 ④自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化という4つの着眼点を重視しています。以下のグラフは、それぞれの着眼点に基づく取組みの進捗をグラフで可視化したものです。

**1** 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築  
マネージャーメンター制度利用者数



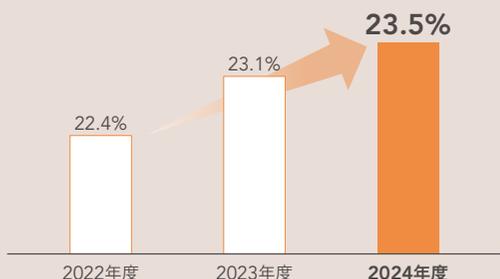
**2** 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致  
タウンミーティング参加者数※4



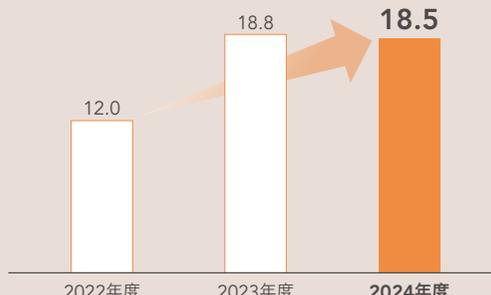
**3** 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進  
キャリアマッチ度※5



**4** 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化  
女性管理職比率



男性育休平均取得日数



※4 研修内カリキュラム含む ※5 静岡銀行単体

## 外部評価



**女性活躍**  
子育てと仕事を両立できる職場として一定の基準を満たした企業が選定される「プラチナくるみん」に静岡銀行、静岡ITソリューション、静岡ティーエム証券が認定されました。



**子育て支援**  
男女を問わない両立支援に取り組む企業として、しずおかFGが認定されました。



**働き方改革**  
多様で柔軟な働き方を実現し、生産性向上や企業価値最大化を目指す企業として4.0星を取得しました。



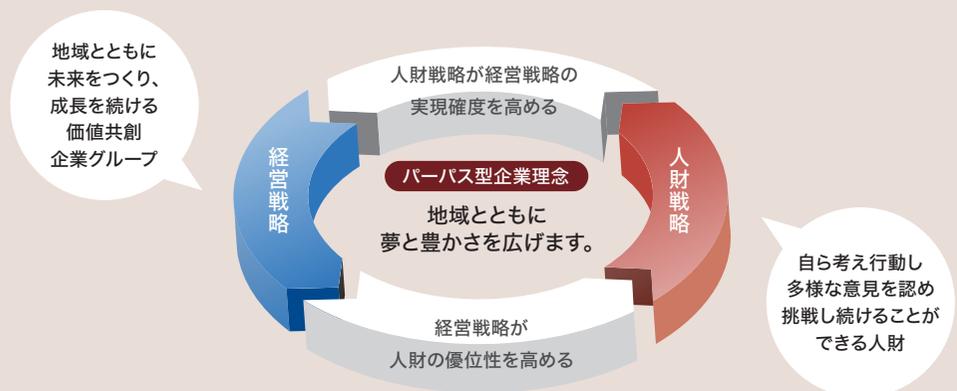
**健康経営**  
健康経営に優れた企業として、しずおかFGが2年連続で選出されました。

# Our Future 人的資本経営の実現に向けて

地域と私たちの持続的な成長に向けて、「社会価値創造と企業価値向上の両立」を掲げ、その実現に向けた戦略の中心に人的資本経営を置いています。地域社会やお客さまの直面する課題が複雑化・多様化する中、人的資本経営の実践により、中長期的な成長力を高め、私たちは役職員一人ひとりの成長と組織全体の変革を通じてこれに向き合い、目指す姿の実現に向けて歩みを加速していきます。

## 経営戦略と人財戦略の連動

経営戦略ではグループの目指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。この2つの戦略が相互に連関し、経営戦略の実現確度を高めつつ、人的資本の拡大を図っています。



**外部との接点 (地域共創)**

静岡新聞社・静岡放送主催「しずおかHR Summit 2025」

人的資本経営実践事例紹介セッションに参加。「人」と「組織」の未来について、参加者とともに議論しました。

人的資本経営コンソーシアム参加 (2022年8月設立/会員企業は700社近く)

先進企業の事例を学び、人的資本経営実践に向けた課題の解決に取り組んでいます。

## 人的資本経営実現に向けた4つの着眼点

人的資本経営の実現と人的資本の最大化に向けて、4つのアクションプランを策定し、目指す姿とのギャップ (As is / To be) の解消を図ります。



- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

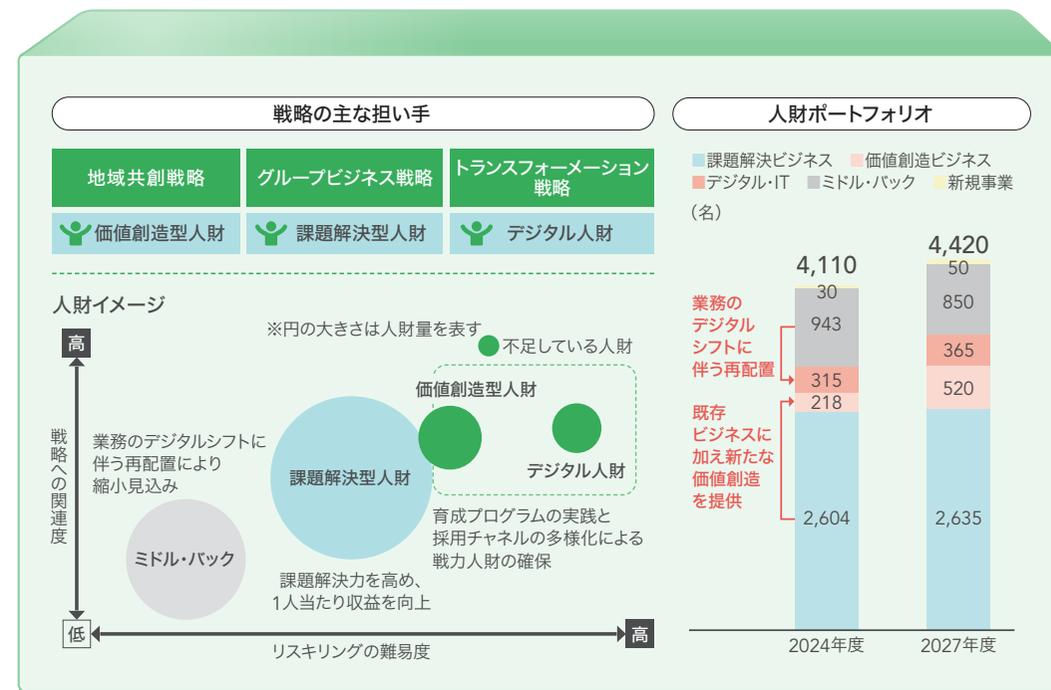
# Action



## 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築

私たちは、戦略を実現するための人財ポートフォリオの構築に向け、足元の課題である「複雑化・多様化する戦略の担い手不足や戦略を加速させるための知識・スキル不足等」に対応すべく、「キャリア採用の強化や採用チャネルの拡大等による人財確保」「戦略分野に精通した人財や組織を導く次世代リーダーの育成」「重点分野への戦略人財の再配置」などの施策を展開しています。

2025年度には、環境変化を踏まえ、各戦略を加速させるための必要な人財ポートフォリオを見直し、成長戦略の実現に向けたより一層の戦略的な人的資本投資を通じて採用・育成を強化し、最適な人財配置により戦略を加速させることで、企業価値向上(投資効果)を実現しています。



- #### 従来の人財パターン
- 法人担当
  - 個人担当
  - ミドル・バック
  - 本部社員
  - グループ会社社員

POINT

業務区分ではなく、戦略と関連した人財パターンに変化させる必要あり



### Key Action!!

大切な行動

## 戦略の担い手となる人財

を新たに定義・重点配置への再配置を実現

### To be

これから

人財ポートフォリオの充足が戦略実現に直結

**As is**  
現在

人財パターンが従来の業務区分にとどまり、すべての戦略と整合していない

「採用強化による人財確保」  
「新しい価値を創造できる人財の育成および最適配置」により  
「社会価値の創造および企業価値の向上」につなげる

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

# 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築

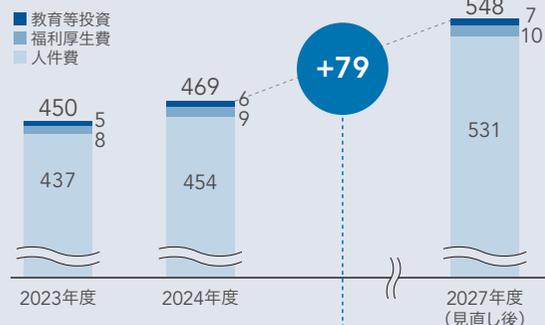
## ▶ 人的資本投資を起点とした人財ポートフォリオの構築

積極的な人的資本投資を行い、キャリア採用の拡充などにより人財を確保しつつポートフォリオを構築するとともに、重点分野への再配置を通じて企業価値の向上につなげます。

### 人的資本投資の拡充

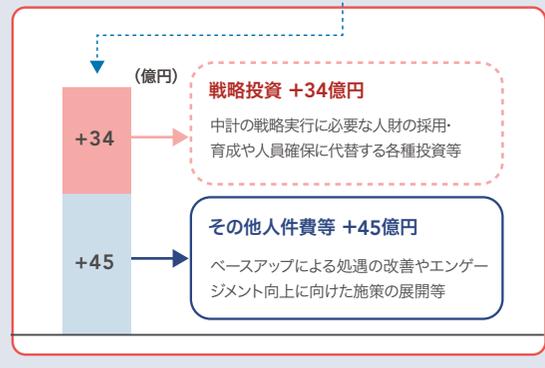
「役職員の人財価値向上」「社会価値創造と企業価値向上」の好循環を目指し、人財育成、DE&I、福利厚生や健康経営などの人的資本投資を積極的に行い、一人ひとりのウェルビーイングにつなげます。

#### 人的資本投資(億円)



成長戦略の実現に向けた人財確保等を目的に、2027年度の人的資本投資額は2024年度比+79億円の増額を想定  
⇒うち、34億円を戦略的投資と位置づけ

#### 人的資本投資+79億円の内訳



### 新しい価値を創造できる人財の育成

従来のコアビジネスを深掘りする課題解決型人財に加え、新たな価値創造を担う人財や、グループ内のシステム開発を主導するデジタル人財など、マテリアリティの解決に向けた戦略人財を活躍分野に合わせたスキル・公的資格などにより認定し、計画的に育成しています。価値創造分野については、お客さまの抱える課題や外部環境などによりAI、グローバルなど、随時見直しを行っていきます。

	社内資格認定制度	認定スキーム	認定状況*	アクション
価値創造型人財	地域イノベーションコーディネーター アクセラレーター サステナブルコンサルタント ベンチャービジネスサポーター など	資格	282名/ 520名	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体・地域企業・学校等と地域共創の活動</li> <li>地域課題解決に向けた新規事業の伴走支援</li> <li>GHG排出量削減に向けた資金支援</li> <li>スタートアップ企業の成長支援</li> </ul>
課題解決型人財	ダイヤモンド プラチナ ゴールド シルバー	研修 or スキル	543名/ 920名	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人のお客さまに対するファイナンスや事業承継等に関するコンサルティング(以下、COC)</li> <li>個人のお客さまに対するライフプランニングに関するコンサルティング(以下、LPC)</li> </ul>
デジタル人財	デジタルスペシャリスト データサイエンティスト	実習 or 成果	82名/ 115名	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム開発案件の推進・管理を主導</li> <li>ビジネス課題解決に資するデータ分析やAIモデル構築</li> </ul>

認定者についてはマイキャリア・デザイン制度や異動などの参考としています。

※2025年9月末認定数/2027年度KPI

#### 価値創造型人財

ベンチャービジネスサポーターとしての認定は、自分のキャリアを振り返り、今後どの分野で価値を発揮すべきかを再認識する大きな契機となりました。スタートアップや投資家、事業会社など多様なプレーヤーと向き合う中で、金融機関として提供できる本質的な支援の在り方を常に考えています。今後も内外のステークホルダーをつなぎ、地域と新産業の成長に資する価値創造に取り組んでいきます。



静岡銀行  
シリコンバレー駐在員事務所  
南原 豊(2011年入行)

#### 課題解決型人財

入行以来、営業店3店舗を経験し、より高度な専門性の必要性を感じ、専門分野を習得すべく社外派遣を希望しました。派遣先ではM&Aの実務・ノウハウを習得し、現在は静銀経営コンサルティングにてM&Aを担当しています。M&Aは単に企業存続が目的ではなく、当該企業の従業員やその家族、株主、取引先、さらには地域経済にも大きな影響を与える重要な取組みです。今後も顧客本位の有益なM&A支援を通じて地域活性化の一助を担いたいと考えています。



静銀経営コンサルティング  
杉浦 勝貴(2016年入行)

#### デジタル人財

デジタルの知識や業務経験がゼロからスタートしましたが、基幹システム更改や部門システム構築、DX戦略統括などの経験を経て、現在はインターネット申込受付システムの企画を担当しています。私自身が一人の人財としてビジョン実現に貢献できていることを実感し、モチベーションが向上しました。将来的には、お客さまにもっと近い立場で、デジタルだけにとどまらない新たな価値を創造・提供できる人財を目指します。



静岡銀行  
デジタルチャネル  
営業企画グループ  
杉村 莉佳(2014年入行)

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

# 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築

## ▶ 採用強化による人財の確保

戦略分野・地域に精通した専門人財の確保に向けて、キャリア採用を中心に採用人数を増加させ、人財ポートフォリオの構築を目指します。「デジタル×リアル」を融合した採用プロモーションの展開により、人財を確保するとともに、採用チャネルの多様化を通じた人財の多様性の確保により、「DE&I」を促進することで、地域社会の発展とグループの持続的成長、企業価値の向上につなげます。

### 採用チャネルの多様化

- キャリア採用
- 高卒・高専卒採用
- 専門学校卒採用
- グローバル採用
- パラアスリート採用
- スポーツ&アート採用
- 副業者の受け入れ
- アルムナイネットワークの活用

22歳以下人口の減少などを主因とした将来のさらなる採用マーケットの激化に備え、グループ人財調達手段の多様化に向けて高卒や専門学校卒などの新たなネットワーク・採用ルートを構築し、あらゆる手段による人財確保の実現を目指します。

PICK UP!

### デジタル採用プロモーション

InstagramやTikTok、Web広告などのデジタル採用プロモーションを通じて、幅広い層の学生にアプローチしています。SFGマーケティングと連携したWEB広告施策により母集団形成を図るとともに、グループ内で働く社員や職場の様子を含めたコンテンツを配信することで親しみやすさを醸成しています。

### キャリア採用の取組み

環境変化を踏まえ、各戦略を加速させるために必要な人財ポートフォリオを構築すべく、キャリア採用の拡充などにより人財を確保しています。本部や地区カンパニーと連携したリファラル採用の強化に加え、社員紹介制度やアルムナイなど、あらゆる採用手段を活用し、採用プロモーションを展開しています。

#### 社員紹介制度

2025年4月より、「社員紹介制度」を新設。グループ役職員のネットワークを活用することで、価値観や志向性の合う当グループが求める人財にアプローチしています。

#### アルムナイ(再雇用)

人財調達手段の一つとして、銀行経験に加え、社外で得た経験・人脈を有する再雇用者の採用(即戦力採用)やアルムナイネットワーク(広範なビジネスネットワーク)を活かした協業促進(業務委託等)につなげています。

#### ダイレクトリクルーティング

人事部門にとどまらず、本部各部やカンパニー、グループ各社がそれぞれ求める人財要件に基づき採用活動を実施しており、より専門性の高い分野で即戦力となる人財の採用へとつなげています。

#### 「頭取の本気」CM



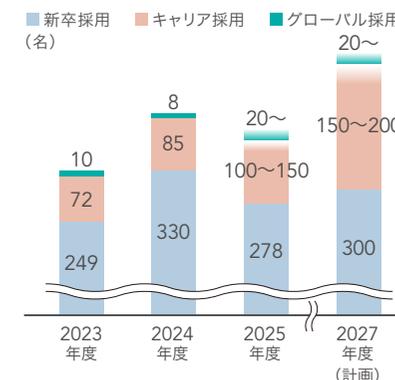
### 新卒採用 ～「共感」を得る体験型インターンシッププログラムの実施～

地域の将来を担う未来世代のキャリア形成支援や金融リテラシーの向上を目的に、インターンシップを実施しています。

本プログラムでは、目指すべき未来像「自身のありたい姿=WILL」を考える自己分析ワークや、地域企業の経営課題に対するソリューション提案を検討するグループワークを実施しました。このほか、静岡県内の営業店21店舗とお客さまが連携し、営業店訪問や取引先訪問を通じて、銀行業務にとどまらず、静岡銀行や地域企業で働く人々の仕事への取組み姿勢に触れることで「地域と静岡銀行の関わり」について学べるプログラムを企画しました。

2025年度からは、新たに「データサイエンティスト」コースを新設し、16名が参加(2025年度夏季インターンシップ)。IT・DXの専門分野における就業体験を実施しました。

### 採用ポートフォリオの推移



### 第8回「学生が選ぶキャリアデザインプログラムアワード」初受賞

2024年度に実施した5daysインターンシッププログラム「Real Bankers Program -未来がはじまる場所になる-」が入賞しました(応募総数1,077プログラム)。



- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

# 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築

## ▶ 多様な採用ルートを通して活躍する社員 ~新卒採用~

### 高卒・高専卒採用

制度開始 2021年 在籍人数 21名



静岡銀行  
駅南支店  
村尾 杏太  
(2023年入行)

### 仕事と大学を両立する 高卒入社者

私は、高卒で入行し、働きながら大学に通っています。1年目はフロア・オペレーションを担当、2年目以降は融資を担当しています。日々、刺激を受けながら、幅広い経験ができることにやりがいを感じています。支え合う仲間へ感謝し、ともに成長できる職場で、高卒採用の拡大など多様性を有する行員が増えれば良いと思っています。

### グローバル採用

制度開始 2013年 在籍人数 34名



静岡銀行  
国際営業統括グループ  
ダオ フォンザン  
(2024年入行)

### ベトナム出身、 強みを活かし国際業務で活躍

私はベトナム出身で、大学進学を機に静岡に移り住みました。暮らしていくうちにこの地域に愛着が芽生え、静岡で働きたいと思うようになりました。さまざまな業界に関わることができ、地域密着型の金融機関で静岡県の経済発展に貢献できる静岡銀行に魅力を感じ、外国籍という自分のバックグラウンドを活かせる国際業務を志望しました。現在は国際営業部に所属し、海外送金や為替などの金融業務に加え、お客様の課題に寄り添いながら海外進出や販路開拓など海外ビジネスに関する幅広いニーズに応える支援を行っています。自分の強みである語学力や異文化理解を活かし、今後地域と世界をつなぐ懸け橋として、お客様の成長を支え、地域の未来と豊かさにご貢献できるように尽力していきます。

### グループ社員



静岡ディーエム証券  
人財開発部 部長  
佐野 香織  
(2003年入社)

### グループ会社の女性管理職として 活躍する社員

持株会社体制へ移行したことで、採用や研修の場面でも銀行をはじめとしてグループ各社との距離感が縮まり、同時に社員の自律と創生が深まりました。共通カリキュラムによる幅広いカテゴリーの研修を受講できるようになり、証券知識以外のスキル習得や資格取得にチャレンジする社員が増えました。自己啓発のサポート体制が充実し、社員一人ひとりの成長につながっています。生成AIやデジタル化が進展する中でも多様な価値観でお客様に親身に寄り添いながら、一人ひとりに最適な付加価値を提供できるのは「人」であると思います。自己研鑽による自己成長とともに、多様化した課題解決にも応えることができる人財を育て、しずおかFGの価値向上につなげていきたいと思っています。

### スポーツ採用

制度開始 2020年 在籍人数 10名



静岡銀行  
防災・管財グループ  
若山 英史  
(2021年入行)

### 挑戦するパラアスリート、 地域を盛り上げる

私が静岡銀行に所属したきっかけは、中西会長が公益財団法人静岡県障害者スポーツ協会の理事長(現 代表者)をされていることがきっかけとなり、このようなご縁をいただき所属することとなりました。スポーツに取り組む中で、私は常に自分の成長と周囲への感謝を意識しています。限られた時間の中でも集中して取り組み、一つひとつの積み重ねを大切にしてきました。特に、パラリンピックでは、会場全体が一体となる瞬間に胸が熱くなり、多くの声援が背中を押してくれたことが印象に残っています。しずおかFGの社員の皆さんにも、日々の中で小さな挑戦を重ね、一歩ずつ前進する力を信じてほしいと思っています。この先もさまざまな活動に挑戦していきたい、しずおかFGの皆さんとともに静岡県を盛り上げていけるように頑張ります！

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

# 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築

## ▶ 多様な採用ルートを通して活躍する社員 ~キャリア採用~

### キャリア採用(営業店)

在籍人数 102名



静岡銀行  
袋井支店  
内村 英治  
(2021年入行)

### 他行出身人財が静岡銀行で活躍

前職は他県の地方銀行に勤めていました。現在は静岡銀行の支店の渉外マネージャーとして、自身の業務に加え、推進面での統括や支店メンバーの育成指導に励んでいます。前職での知見や経験を活かして地域と組織の双方に貢献し、将来的には支店を束ねる立場となり地域社会により大きなインパクトを与えられる人財を目指しています。

### キャリア採用(本部)

在籍人数 117名



静岡銀行  
監査企画グループ  
主任検査役  
黒須 幹雄  
(2023年入行)

### リスク管理の知見を武器に転職

前職での投融资・リスク管理などの経験と内部監査資格を社会課題の解決に活かしたいと考え、54歳で転職しました。多様性が尊重される風土の中で、この2年間、存分に力を発揮できています。今後も、多角的な視点と専門性に基づく監査を通じて、当グループと地域社会に貢献していきます。

2011年度からの  
累計採用人数：  
301名

### プロフェッショナル人財



SFG不動産投資  
顧問株式会社  
代表取締役社長  
渡邊 敬博  
(2007年入行)

### キャリア採用者がグループ会社の社長に

不動産ファイナンスで地元・静岡県のまちづくりを応援したく、2007年にキャリア採用で入社しました。ストラクチャードファイナンスが浸透していない時からさまざまな挑戦を挑戦させていただき、2023年にSFG不動産投資顧問も設立できました。この会社が高度な専門性を持ち、挑戦し続ける人が集まる組織になっていくとともに、「地域の困りごとはSFG不動産投資顧問に!」と思っていただけるよう、目指していきたいです。

### アルムナイ

在籍人数 14名



静岡銀行  
デジタルチャネル  
営業企画グループ  
安間 愛  
(2024年入行)

### 地元のメディア会社を経て静岡銀行に復帰

新卒で静岡銀行に入社した後、静岡のメディア運営会社に転職しました。企画営業職として、多くのクライアントのプロモーション案件に携わる中で、「1つの企業を深く理解していきながら、マーケティングスキルを高めたい」と思うようになり、愛着のあった静岡銀行に戻ってきました。現在は、デジタルチャネル営業部のデジタルマーケティングチームで、前職で培った経験を活かしながら、非対面チャネルの分野で当行の情報をお客さまに届ける仕事をしています。新卒の時から、働く場所がどこであっても地元・静岡県に貢献したいという気持ちは変わっていません。一度外に出たからこそ得られた知見や人脈を活かして、今後も地域のために働いていきたいです。

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

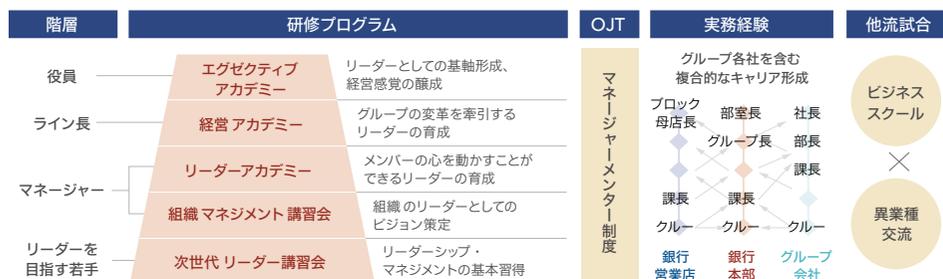
# 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築

## ▶ 成長戦略の担い手となる人財の育成

成長戦略の担い手となる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、将来のグループ各社の経営を担う人財を計画的に育成しています。

社内研修では、リベラルアーツをはじめ、人的資本経営、コーポレート・ガバナンス・リーダーシップなど、経営人財として必要とされる分野を中心としたリーダー育成プログラムを段階的に実施しています。OJTでは、一段上のリーダーがメンターとなるマネージャーメンター制度を導入し、組織全体で「人を育てる」風土を醸成しています。また、他流試合を通じて新たな人脈形成と自らの「視座や知」を高め、学ぶスタンスの定着を図っています。

### リーダー育成プログラム体系



#### エグゼクティブアカデミー 過去実績

カリキュラムと登壇講師（抜粋）

- 日本観・組織観・人間観（高橋俊介氏）
- デジタル社会（森川博之氏）
- コーポレート・ガバナンス論、人的資本経営（伊藤邦雄氏）
- リーダーシップ（内田和成氏）
- 社外取締役とのディスカッションなど

#### 他流試合 派遣先

- 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
- 慶應義塾大学大学院高等経営学講座
- 京都大学経営管理大学院女性エグゼクティブ・リーダー育成プログラム
- 野村マネジメント・スクール デジタル時代の経営戦略講座・女性リーダーのための経営戦略講座など



#### Voice サクセッションリーダー育成研修に参加した方の声



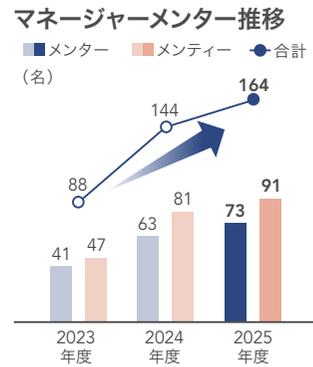
静岡銀行 富士中央支店 副支店長  
笠井 妙子 (2002年入行)

2025年10月から、京都大学経営管理大学院女性エグゼクティブ・リーダー育成プログラムに参加しています。トップマネージャーとして成果を上げるための充実した学習体験プログラムが展開され、通常業務だけでは偏りがちな視野や思考を広げる点でも、知の探索や他流試合の重要性を感じています。多種多様な企業から志の高い女性が参画しており、白熱する議論の中では、自身にない価値観に触れることができることやネットワーク構築の観点でも大変有益な機会です。これからも「高い視座と明確な目標」を持ち続けることにより、銀行の枠にとらわれず、必要とされ活躍できる人財になりたいと考えています。

### マネージャーメンター制度

マネージャーメンター制度は、メンター自身の経験や先輩方から伝承してきた、リーダーとしての在り方、地域・お客さまに寄り添う姿勢、当グループの歴史や社員としての心構えなどの承継を目的に実施しています。本制度は毎年階層を拡大し、現在は役員・所属長・課長・クルーリーダー・女性の5つのカテゴリで実施しています。

2025年度はポジティブアクションの観点から、女性所属長の多様なキャリアの実現に向け、役員メンター制度の導入や社外メンターとのクロスカンパニーメンタリングにも参加しています。



#### 役員メンター (メンター)



しずおかフィナンシャルグループ 執行役員 (CDXO)  
榎本 裕己 (1991年入行)

2回目の参加となりますが、前回の反省点であった「時間捻出」を改善できるかという再挑戦の気持ちと、企業風土・文化の良い部分を次世代に伝承したいという想いで臨みました。取組みを通じキャリアや年代の異なる社員と交流することで、業務課題の発見に加え、異なる視点からの気づきや示唆を得られ、自身の成長にとっても役立ったと感じています。普段は、営業現場と本部という異なる立場で業務を行っていますが、活動を通じ「お客さまの課題解決」という共通の目的を再確認できました。日常とは異なる形で関係性を築くことで、組織全体の一体感を高める良い機会になったと実感しています。

#### 役員メンター (メンティー)



静岡銀行 しずぎん相談ラウンジ磐田 所長  
野末 由美子 (2000年入行)

当初は役員メンターを受講することに不安もありましたが、心理的安全性がある中、目線に合わせてお話しいただき、1on1を通して現在の悩みや将来のことなどアドバイスと気づきをいただいています。他社女性役員とのミーティングの場を設けていただきましたが、自分の人脈の領域では得られない銀行外の方との貴重な面談で、有意義な時間を過ごさせていただきました。マネージャーメンター制度は普段の業務では得られない経験や交流の中で自分の価値観を広げられる活動です。積極的に制度を利用して自らの視座を高めていってほしいです。

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

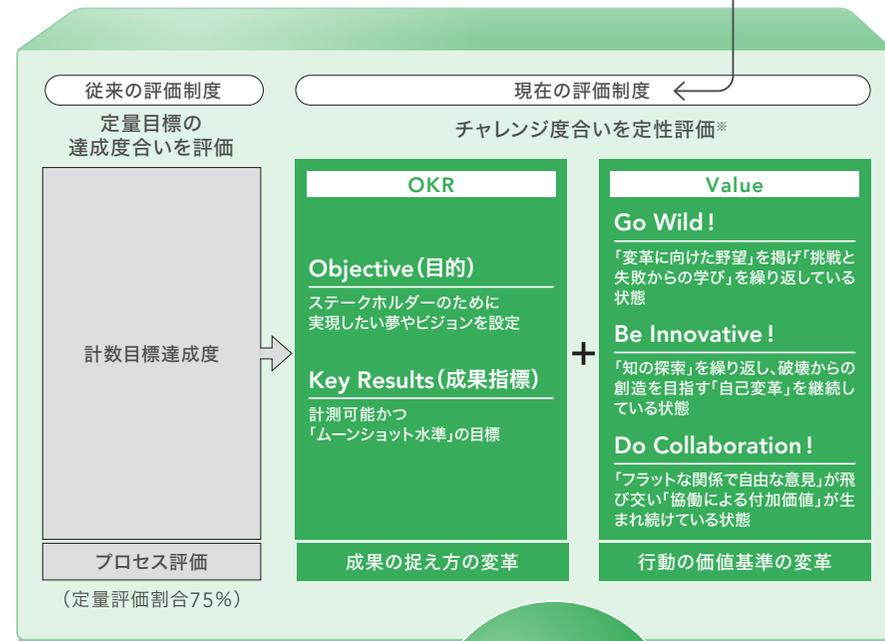
# Action

# 2

## 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致

私たちは、持続的な企業価値向上を実現させるためには、経営戦略と役職員一人ひとりの想いや夢、日々の行動が同じ方向を向いていることが不可欠と考えています。従業員との対話や共有の機会を重ねながら、組織としての一体感醸成に取り組み、より大きな成果と社会価値の創造につなげていきます。

**POINT** 成果の捉え方と行動の価値基準の変革を目的とした、OKRとValue制度の導入により、「パーパス」と「社員の行動」のギャップを解消



**パーパス**  
**地域のために**  
 (中長期的な目線)  
**社員の行動**  
**業績目標達成のために**  
 (短期的な目線)

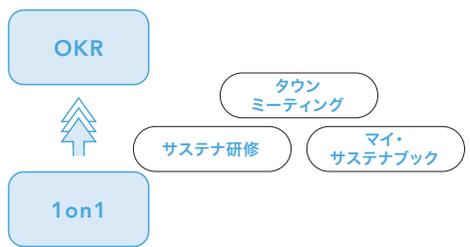
**POINT**  
 目的を統一させる必要あり

**As is**  
 現在  
 「パーパス」と「社員の行動」にギャップが存在



**Key Action!!**  
 大切な行動  
**価値基準の変革**  
 成果の捉え方・行動の

**To be**  
 これから  
 「パーパス」と「社員の行動」が一致



一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致に向け、経営戦略の理解浸透、人事評価制度の運用に注力。

\*計数目標は定量評価(5~8%)

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

## 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致

### ▶ 経営戦略の理解・浸透

持続的な企業価値向上を実現するため、すべての役職員が計画の趣旨を正しく理解し、自身の業務と結びつけて主体的に行動できるよう、経営層との「タウンミーティング」や「サステナ研修」の機会を重ねながら、組織としての一体感の醸成に努めています。こうした取り組みを通じて、経営戦略と役職員のベクトルを一致させ、より大きな成果と社会価値の創造につなげていきます。

### タウンミーティングの開催

2023年度から経営層と役職員が直接対話する機会として、タウンミーティングを開催しています。経営層と本音・本質での議論を通じて、基本理念や経営戦略への理解を深め、共創への意識と持続的成長に必要な組織風土の醸成を目指しています。2025年度からは柴田社長による若年層向けIR・タウンミーティングの開催や、登壇役員の拡充により、対話機会のさらなる充実を図っています。



タウンミーティング参加者数  
(2023年度～現在)

グループ役職員

# 2,061名

(延べ人数)

	柴田社長	八木頭取・各社社長	CxO
テーマ		若年層向け	イノベーション
			コンプライアンス
			グループ連携
			ダイバーシティ
		新任所属長	
		フリーディスカッション	

### 経営層からのメッセージ ～戦略の理解度向上

戦略の理解度向上を目的に、「人的資本経営」を通して目指す姿について「八木取締役×グループ社員座談会」の内容を統合報告書に掲載

テーマ「人的資本経営の現在地」  
— 現実に向き合い「理想」を追求 —

八木取締役コメント抜粋  
「人的資本経営を成功に導くために必要なことは、全員が人的資本経営に対する理解を深めること、そして人的資本経営をもとに組織が自走できる企業文化に変えていくこと」



### サステナ研修の実施

中期経営計画の基本的な考え方であるパーパス経営やSX経営に対する理解を深めることを目的とした「サステナ研修」をグループ全役職員向けに実施しています。講師として、人的資本経営の第一人者である伊藤邦雄氏や社会課題解決を目指す株式会社Ridilover創業者の安部敏樹氏といった著名な方々を招き、4ステップに分けて研修を実施、延べ17,050名が参加しました。

テーマ

「人的資本経営・SX」



プロノシア・グループ株式会社 CEO  
ピョートル・フェリクス・グジバチ氏(写真左)  
一橋大学 CFO 教育研究センター長  
伊藤 邦雄氏(写真右)

「社会課題×ビジネスの発想要点」



株式会社Ridilover  
代表取締役  
安部 敏樹氏

「個人と組織の共成長の実現」



Unipos株式会社  
代表取締役会長  
田中 弦氏

Voice タウンミーティングに参加した方の声



静銀リース  
本間 信次  
(2020年入社)

「経営層の考えを直接聞ける絶好の機会だ」と思い、対面で2回参加しました。当日は和やかな雰囲気の中、経営に関すること、これまでの経験、休日の過ごし方など、多様な話題で活気がありました。社長から「しずおかFGが目指す姿」を直接伺い、想いを共有できたことで、各社が同じ方向に進む一体感や熱意を感じました。

こんな声も ①

営業店にいると経営に関わる機会が少なく、しずおかFGがどのような方向に向かっているのか直接聞ける良い機会となった (静岡銀行員)

こんな声も ②

このような機会によりモチベーションの向上や、自分を見つめ直す良いきっかけとなった (静銀ビジネススクリエイト社員)

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

## 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致

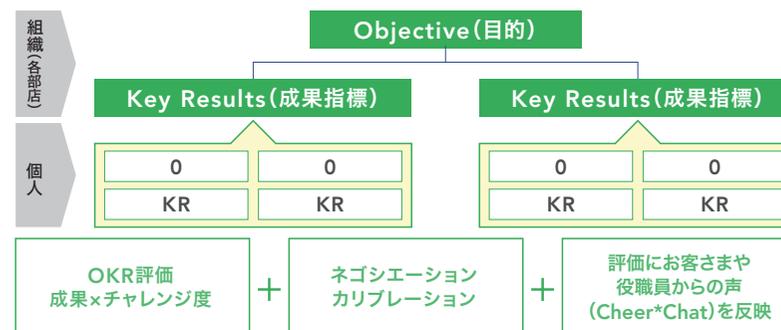
### ▶ 経営戦略と役職員の行動のベクトルを一致させる人事評価制度の運用

役職員一人ひとりがすべてのステークホルダーを意識しながら戦略実現に向け主体的に行動し、より高い成果に結びつけられるよう、組織と個人の目標を連動させるOKR評価(人事評価制度)を運用しています。OKRによる人事評価制度に対する役職員の理解を深め、その定着を図るため、評価トレーニングを毎年度継続的に実施しています。

## OKR評価(人事評価制度)

すべてのステークホルダーへの貢献ならびに組織のありたい姿の実現に向けた体现度合いを評価する「OKR評価」を導入しています。人事評価のプロセスにあたっては、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・エリア単位などで横串を入れる「カリブレーション」、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。

2024年度からは、地域共創戦略に基づき設定する重要課題への取組みを部店OKRに設定することで、「基本理念・経営戦略」と「個人の日々の行動」「人事評価」「部店の取組み」の一致を図り、全役職員が社会価値の創造と企業価値の向上の両立実現に向けた取組みを加速しています。



## 経営戦略と人事戦略(人事制度)の一致・効果を極大化するための取組み

### タレントマネジメントシステム「Talent Palette」の導入・活用

役職員一人ひとりのスキルや経験、キャリア希望などの人財情報を管理し、人財の最適配置等を支援すべく導入。人事評価や1on1ミーティング、振り返りに活用するとともに、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つなげることを目的に作成した「マイ・サステナブック」の要素を取り入れ、1on1ミーティングや3か月ごとのOKR・Value振り返りに活用しています。



#### 「人事戦略×AI」に向けた取組み

データを活用した人事戦略の推進に向け、タレントマネジメントシステムの活用に加え、株式会社PKSHA Technologyとの連携により、人財最適配置などに向けた検討を進めています。

### 社内SNS「Cheer\*Chat」の活用

役職員の多様な貢献を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。Cheer\*Chatを通じて、日々の行動の価値基準「Value」を体現する行動などを認め合い、全役職員に可視化することで、一人ひとりの意識や行動の変革につなげています。2023年度から静岡銀行以外のグループ各社の役職員まで対象を拡大し、グループ間の連携強化につなげています。



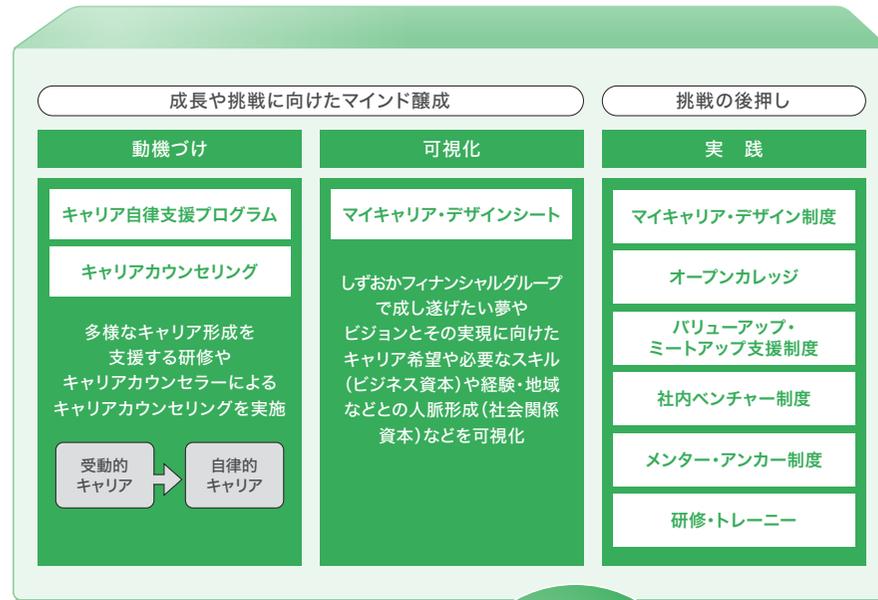
第10回 Best Cheeriest of Value賞  
～Be innovative賞～

Action

# 3

## 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進

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、失敗を恐れず挑戦する組織風土の醸成や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。2024年度より、自らのキャリアを主体的に考え、そのキャリアの実現に向けた成長を加速させるため、キャリア自律支援プログラムを実施しています。



**POINT**  
組織風土の課題認識

- 上位下達
- 短期思考
- やらされ感
- 多階層的な意思決定

組織風土の変革につながる取組みを連続的に行う必要あり

**As is**  
現在

保守的で失敗が許容されにくい組織風土により、挑戦する社員が生まれない

**Key Action!!**  
大切な行動

挑戦や自律的なキャリア形成を促す  
**制度の推進**

**To be**  
これから

社員の挑戦を後押しし、イノベーションを生み出せる組織に

自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の活用推進に向け自律と挑戦を促す制度の充実・学びの領域の拡充に注力

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

### 3 自律的な成長や キャリア形成を促進する制度の推進

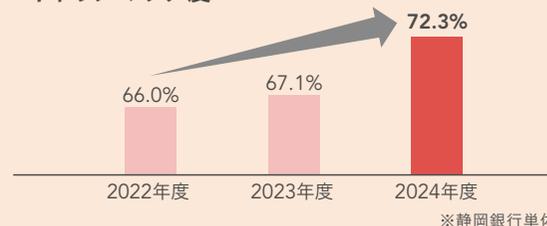
#### ▶ キャリア形成に向けた目標と課題

エンゲージメント調査結果におけるキャリア形成に関する項目では、「中長期キャリアプラン3.14」、「やりたいこと(Will)3.20」と従来に比べると向上しているものの、他の項目に対して、低位に推移しています。これは、「上意下達」や「短期思考」、「やらされ感」など、これまでの組織風土が残存していることが要因であると認識しており、企業文化や組織風土の変革により「個の挑戦」を活性化させ、個と組織の共成長とイノベーションを生み出す組織を目指していきます。

#### エンゲージメント調査結果におけるキャリア形成に関する項目

	2020年度		2025年度
中長期キャリアプラン	2.87	+0.27	3.14
やりたいこと(Will)	2.96	+0.24	3.20

#### キャリアマッチ度\*



マイキャリア・デザインシートで設定したキャリア希望に対する現任部署の適合度(自身が希望する部署等に所属している割合)

※ 転勤希望で「転動したくない」の選択者で転動しなかった場合を含む

#### [ 自律と挑戦を促す制度の充実 ] マイキャリア・デザイン制度

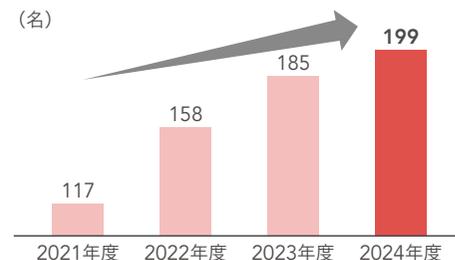
役職員一人ひとりの自律的なキャリアデザインと多様なキャリア形成を支援しています。

「マイキャリア・デザイン制度」は、社内外へのトレーニーを中心とした公募制の人財育成プログラムで、2024年度より対象年次を原則入社2年目以上に拡大するとともに、「他部署トレーニー」(年間最大5営業日)を新たに導入し、制度の応募者も年々増加、従業員の自律的なキャリア形成の促進につながっています。

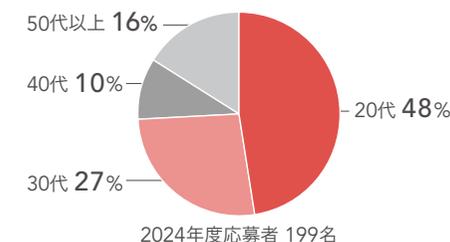
#### マイキャリア・デザイン制度

地域企業派遣	社外派遣・社内トレーニー	ポストチャレンジ・サイドジョブ	価値創造プログラム
IT・DXプログラム	グループ会社間転籍制度	副業・兼業	他部署トレーニー

#### マイキャリア・デザイン制度応募者数の推移



#### 応募者年齢の割合



#### マイキャリア・デザイン

#### 地域企業



しずおかフィナンシャルグループ  
事業戦略室  
稲葉 理晃  
(2010年入行)

自動車部品メーカーに出向させていただきました。経営企画部門にて工場集約などのプロジェクトマネジメントに従事し、製造現場との連携による課題整理と経営陣との対話を繰り返しながら、経営判断を側面的にサポートしました。その過程で、時に論理にとどまらない、リアルな経営判断を目の当たりにし、物事を多面的に捉える重要性を学びました。

帰任後の静岡キャピタルでのVC(ベンチャーキャピタル)投資業務や、現在の持株会社経営企画部におけるグループ会社統括・戦略立案業務においても、この現場感覚と経営視点を往来した経験が大きな礎となっています。

#### マイキャリア・デザイン

#### 社外派遣



静岡銀行  
ライフプランサポートグループ  
平松 美乃梨  
(2016年入行)

付加価値のある経験を積める社外派遣に関心はありましたが、私は当初なかなか踏み出せずにいました。しかし、カンパニーPB(プライベートバンキング)として総資産提案を行う中で、より高度な知識の必要性を強く感じ、応募を決意しました。

派遣先では遺言作成や総資産営業の研修を受講するとともに、本部企画業務にも携わるなど多様な経験を積ませていただき、視野が大きく広がりました。帰任後は、ライフプランサポート部で相続関連業務の推進や遺言執行に取り組んでいます。お客様からのニーズが年々高まる遺言信託において、特に遺言書の作成については全資産が記載されるため、幅広い知識が不可欠であり、出向で得た専門性が現在の業務に活かされています。

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

# 3 自律的な成長や キャリア形成を促進する制度の推進

## ▶ 自律と挑戦を促す制度の充実

### 学びの領域の拡充 オープンカレッジ:年間約20回実施

既存領域の学びに加え、リベラルアーツやDX・AI、健康経営、DE&I、生物多様性、ビジネスと人権など、「新たな領域の学び直し」の機会を提供している“オープンカレッジ”。

これからも、一人ひとりが学びの領域を広げることで「個人と組織の共成長」につなげていきます。

#### オープンカレッジ参加者数



石黒 浩氏  
(ロボット工学博士)



山口 真由氏  
(法学博士)



ゴルゴ松本氏  
(お笑い芸人)

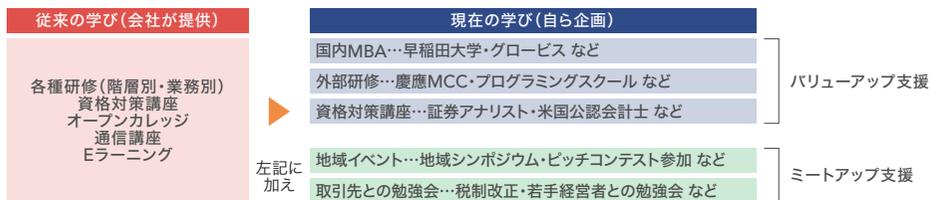
#### これまでにお招きした主な講師

- ▶ 柳沢正史氏(睡眠学者) ▶ 西成活裕氏(洗滌学者) ▶ 藤井一至氏(土壌学者) ▶ 成田悠輔氏(経済学者)
- ▶ 原昌宏氏(QRコード開発者) ▶ 鈴木おさむ氏(元放送作家/スタートアップファクトリー代表) ▶ 土井善晴氏(料理研究者)
- ▶ 野々村芳和氏(Jリーグチェアマン) ▶ スパツニ子!氏(アーティスト) ▶ 長田麻衣氏(SHIBUYA109 lab.所長)

### バリューアップ支援制度・ミートアップ支援制度

#### 画一的な学びから一人ひとりのキャリア実現に向けた学びへ

自身の目指すキャリアや夢の実現に向け、自律的に能力開発に取り組む意欲的な役職員を金銭面で支援する「バリューアップ支援制度」や行政・地域企業などが主催する異業種交流会や地域イベントなどへの参加費用を金銭面で支援する「ミートアップ支援制度」を導入しています。



#### MBA受講



静岡銀行 大曾根支店  
藤田 知孝(2006年入行)

私は中小企業の社長と接する中で税理士への強い信頼に触れ、その背景を学びたいと考え、バリューアップ支援制度を活用し大学院に進学、税務会計と経営支援を学修しました。そこで、ケースメソッド中心の厳しい環境で議論力を鍛え、さらに学びたい想いが強まり、MBAコースも受講し取得。仕事と学業の両立は容易ではありませんでしたが、職場の理解とバリューアップ制度による金銭面の支援もあり、無事修了。経営戦略や財務分析の視点が磨かれ、実務の融資判断やお客さま支援に活かしています。今後も学び続け、地域の発展に貢献したいです。

### 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、2021年より社内ベンチャー制度を実施しています。地域に新たな価値を提供する事業案件に加えて、日常業務の変革につながるアイデアも対象としています。これまでに累計199件の応募があり、第1回、第2回ピッチコンテストでは新入社員が最優秀賞を獲得するなど、世代や経験にかかわらず、誰もが挑戦・活躍できる制度です。

エントリー期間中には、新規事業の発想術やビジネスプラン作成方法などサポートするためのイノベーション研修を実施し、より多くの役職員が参加しやすい環境を整えています。

また、審査を通過した後は事業化を検討するため、サイドジョブ制度を活用し、関連部署を兼務することで、組織としても事業化を支援しています。

2024年5月には、本制度を通じて内部通報窓口のアウトソーシング等を担う新会社「reLays株式会社」を設立しました。

2025年度 応募件数81件⇒通過件数19件⇒入賞者5件(最優秀賞1件、優秀賞4件)



#### 社内ベンチャー

#### 2025年8月開催 第3回最優秀賞 受賞テーマ

### 社内のつながり、個人のスキルを見える化し、 組織のコラボレーション力を高める新しいプラットフォームづくり



静岡銀行 IT企画グループ  
青山 奈生  
(2016年入行)

多くの魅力的な応募アイデアの中で、私の事業アイデアを評価いただいたことをとてもうれしく思います。これから具体的な事業検討に入りますが、責任を持って最後までやり遂げたいです。社内ベンチャー制度は、従業員の想いを事業という形にできる機会を与えられる、とても良い仕組みだと感じています。検討を進める中では苦しさも感じましたが、「会社をこう変えたい」「こういう社会にしたい」という自分の想いに気がつくことができました。応募には勇気がいるかもしれませんが、挑戦して初めて得られるものがたくさんあります。もし、社内ベンチャーに少しでも興味がある人がいたら、ぜひ挑戦してほしいと思います。

1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築

2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致

3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進

4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

4

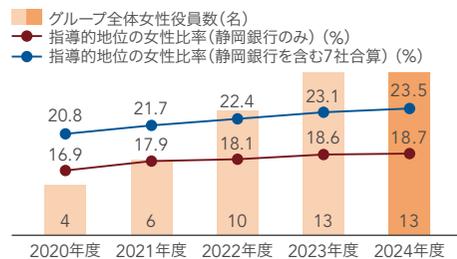
自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

▶ DE&Iの推進による価値創造

役職員一人ひとりの多様な経験・キャリアおよび価値観を認め合い、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(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)」を一層促進し、地域社会の発展と当グループの持続的成長、企業価値の向上につなげています。

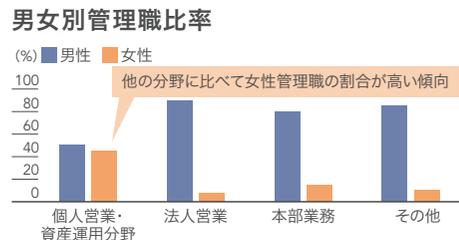
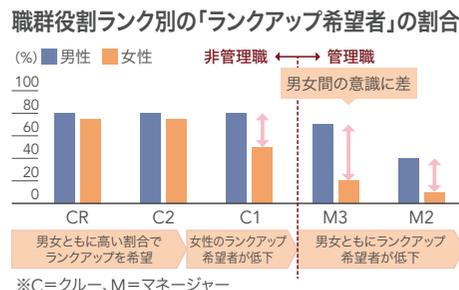
女性の活躍推進

DE&Iの深化の一環として、グループ横断的に女性の活躍を推進する施策に取り組んでいます。2027年3月末までに、しずおかフィナンシャルグループにおける女性役員比率30%、静岡銀行においては指導的地位にいる女性比率27%を目標としています。



キャリア形成に向けた課題

静岡銀行では、職位別の「ランクアップ希望者」の割合において、職位が上位になればなるほど下降する傾向を課題として捉えています。これは女性が特に顕著になっています。



ウィメンズリーダープログラム

キャリアの充実	COC*トレーニーフルバンク店チャレンジ	女性のキャリアモデルが個人営業・資産運用分野に偏りがある現状を踏まえ、若年層からマネジメント層まで、法人営業へのキャリアチェンジやフルバンク店長への登用を展望した研修・トレーニープログラムを実施しています。
マインド醸成	女性メンター・役員メンター	役員、マネージャーがメンターとなり、1on1などを通じてリーダーとしての在り方や生き方などをコーチングし、マインドセットを習得する機会を提供しています。
	Design my life	キャリアデザインの実践性や自己認知、ありたい姿に向けたアクションプランを作成するなど、階層別に研修を実施しています。

※法人営業担当

フルバンク店支店長にチャレンジ!



静岡銀行 審査グループ主任審査役

大場 奈津子 (2005年入行)

2年前、マネープラザ店(個人分野特化店)所属長として配属され、日々奮闘する中で、10年先の自分の将来を考えた際に一つの課題に気づきました。私は入行以来、渉外業務に挑戦してみたいと考えつつも、役席、所属長となる中でその機会を失っていました。後悔はしたくない、そんなことを考え始めた頃、フルバンク店支店長チャレンジプログラムのきっかけをいただきました。未就学児を含めた3人の子育てを考えると迷う気持ちもありましたが、家庭や子育てを理由に女性の働く機会を制限してはいけないという想いが強くあり、挑戦する決意をしました。2025年4月以降、フルバンク店副支店長、審査グループと日々勉強の毎日です。家庭では、自分が挑戦し続けている姿を子どもたちが見ることで良い刺激となっています。しずおかFGで働く女性社員が安心して何事にもチャレンジできる環境をつくっていきたいです。

個人から法人営業へチャレンジ!



静岡銀行 成子支店 伊野瀬 繭子 (2017年入行)

私は営業店で、COC担当として法人のお客さまに営業活動を行っています。入行後はLPC担当として個人のお客さまに運用・相続対策提案をメインに行っていましたが、取引先と接する中で、特に法人代表のお客さまは法人・個人の両面で課題を多く感じていることを実感しました。多様化するお客さまのニーズに対応できる営業担当者を目指すため、マイキャリア・テザイン制度を利用して、キャリアチェンジをしました。COC業務では、日々多くのお客さまや同僚から新しい学びや気づきを得られています。LPC経験者の強みとして感じている「お客さまへの細やかなフォロー」を通じて、お客さまの経営課題を解決できるCOC担当者を目指していきます。

障がい者の活躍



しずぎんハートフル業務部 藤浪 航

私は手形発行や郵便物などの封入・発送を担当しています。正確さとスピードが求められるため、指差し呼称やダブルチェックを徹底し、お客さまに喜んでいただけるよう品質向上に努めています。2025年10月に出場した全国アビリンピックでは銅賞を受賞することができ、大変うれしく思っています。大会で得た気づきや課題を今後の業務に活かし、改善と向上を積み重ねながら、より高いレベルを目指して挑戦を続けていきます。

LGBTQの理解促進

LGBTQやSOGIなどに関する正しい理解を促すための研修や、ハンドブックを作成し展開するなど、啓発イベントを実施しています。また、VR体験や座談会などを通じ、「相手の立場で考える」機会を提供しています。



- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

# 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

## ▶ 仕事と私生活の両立支援

「一人ひとりが能力を最大限に発揮できる柔軟な働き方の実現」を目指し、役職員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。役職員がライフイベントを重ねても柔軟な働き方や主体的なキャリア形成を継続できるように支援を行ってまいります。

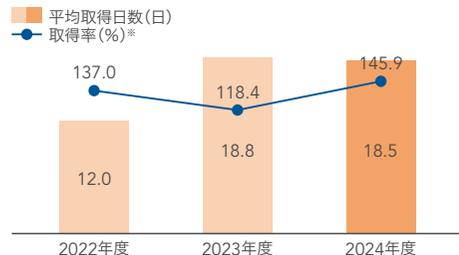
### 両立のための支援策

当グループではこれまでも法を上回る制度を導入するなど、仕事と育児、介護の両立支援に向けた対応を行っています。在宅勤務やサテライト勤務、フルフレックスタイム制の活用により、就業時間に制限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。

### 男性育休取得率100%維持

育児関連諸制度「いくさぼプログラム」における各種制度を拡充し、性差のない育児参画の推進に向けた制度を整備しています。

男性の育児に対する意識改革や、家庭と仕事の両立におけるアンコンシャス・バイアスの是正を通じ、男性の本質的な育児休業取得支援に取り組んでいます。



※男性の育休取得率  
(当該年度に)育休を取得した男性社員数÷(当該年度に)配偶者が出産した男性社員数

### Voice 制度利用者の方の声



静岡銀行 藤枝支店  
永吉 裕介  
(2011年入行)

#### 育休から始まる、継続的な育児

第二子誕生に際し、1ヵ月間の育休を取得しました。育休の取得を通じ、育児は一過性のものでなく、継続的に取り組んでいくことが非常に重要だと感じました。また、家庭と仕事を両立するには、職場の理解と協力が不可欠です。現在も、子どもの体調不良の際には、フレックスタイム制勤務や在宅勤務など柔軟な働き方の活用を職場の皆さんに後押ししてもらっており、感謝しています。今回の経験を活かし、家庭と仕事の両立を誰もが自然に選択できる環境づくりを行ってまいります。

#### 一日のスケジュール

- 6:00 起床
- 7:00 子どもの起床
- 7:30 通勤
- 8:40 始業
- 12:00 昼食
- 13:00 お取引先訪問
- 17:00 終業
- 19:00 帰宅
- 19:30 家族で食事
- 20:30 子どもの寝かしつけ等
- 21:00 子どもの就寝
- 23:00 就寝

### 自律的で柔軟な働き方と健康経営を実現する制度

	産前 6週	出産 0歳	8週	1歳	2歳	3歳	小学校就学始期	小学1年生4月末	小学3年生末	中学校就学始期	介護
休職	不妊治療休職 (通算365日以内)										
休業・就業継続支援	産前産後休業			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)			在宅勤務				介護休業(365日)
	産後パパ育休			家庭の特別な事情などのためのダイバーシティ休職制度・勤務措置制度(短時間/所定内/時間外制限)			在宅勤務				
	不妊治療・妊娠期間勤務措置制度 (短時間/所定内/時間外制限)			育児のための勤務措置制度 (短時間/所定内/時間外制限)			子の係る特別な事情がある場合				
休暇	在宅勤務			深夜業制限			在宅勤務				要介護状態の家族を介護する場合 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)
	不妊治療・妊娠期			森のほいくえん			子の世話のために必要な場合				
	配偶者出産休暇 10日(有給休暇)			看護休暇(子が1人の場合5日、子が2人以上の場合10日)							
費用補助	出産祝金 第1子10万円 第2子20万円 第3子以降100万円			育児休業3ヵ月以上取得かつ 子が1歳未満の復職者に30万円							
	育児両立アーリーカムバック支援金										

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

# 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

## ▶ 役職員の健康づくり

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KGI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。

### しずおかFGの健康経営宣言

役職員の健康保持・増進を重要な経営課題と位置づけ、基本方針である「健康経営宣言」を定めてさまざまな活動を推進しています。こうした中、役職員一人ひとりの健康は、本人やご家族の幸せはもちろん、グループにおける事業の礎、財産と捉え、「社会・総合的健康」「からだの健康」「こころの健康」の3つの観点から、働きやすい環境づくりと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。

社会・総合的健康	からだの健康	こころの健康
<ul style="list-style-type: none"> <li>健康リテラシーの向上</li> <li>健康アプリの利活用</li> <li>うるはびプログラムの浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>二次検診、特定保健指導の推奨</li> <li>ウォーキングキャンペーンの実施</li> <li>禁煙プログラムの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンタルヘルスケアセミナーの開催</li> <li>ショートサーベイ(定点調査)の活用</li> <li>長時間労働者に対するケア</li> </ul>

### KGIの計測と対策

KGIを「ワークエンゲージメント」「アブゼンティーイズム」「プレゼンティーイズム」に定め、継続的な計測を行うことで課題を認識し、対策を行っています

<b>ワークエンゲージメント</b> エンゲージメント調査を実施し、グループ役職員の満足度を測定しています。	<b>アブゼンティーイズム</b> 心身の疾病による長期休職を示す指標です。	<b>プレゼンティーイズム</b> 体調不良によるパフォーマンスの低下を示す指標です。
---	---	--

### しずおかフィナンシャルグループのKGI

	As is		To be
	2023年度	2024年度	2027年度目標
ワークエンゲージメント	3.81pt	3.81pt	4.00pt以上
アブゼンティーイズム	1.1%	1.5%	1.0%以下
プレゼンティーイズム	18.8%	18.3%	15.0%以下

### うるはびプログラム・カフェテリアプラン

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つけることで、企業の組織活性化と生産性向上へとつなげることを目指しています。専用のアプリで登録した健康管理・運動などの健康増進につながる行動に対し、さまざま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、役職員の自律的な健康づくりを促進しています。ポイントについては、自分に合った領域で自己投資しつつ、健康関連以外にも取引先の商品や宿泊施設などでも利用することができ、役職員の健康への取り組みが取引先支援にもつながる制度となっています。

**1 健康増進につながる行動など(ライフログ)をアプリに入力**

行動項目	1回当たりの付与ポイント
食事内容(朝・昼・夜)を入力する	1回15 1日最大45
運動を入力する	1回5 1日最大10
カラダ情報を入力する	10
気分を入力する	10
睡眠を入力する	10
一日8,000歩以上歩く	50
健康目標を達成する	50
ボランティアに参加	1回500 1年最大2回
献血に参加	1回999 1年最大2回

アプリ内に健康ポイントが蓄積

**2 インセンティブ「カフェテリアポイント」を獲得**

健康ポイント分のカフェテリアポイントを付与(最大50,000pt)

カフェテリアポイントはさまざまなカテゴリーで利用可能

地域	自己啓発
健康	生活
育児	余暇
介護	スポーツ

**3 取引先の商品や宿泊施設等の利用を推奨**

アライアンス行の取引先なども対象

社員が利用しなかったポイントは、地域の福祉・環境保全団体に寄付

### ヘルスキーパー制度

2024年4月より、健康経営・ダイバーシティの深化および地域の障がい者雇用創出に資する取組みとして、あん摩マッサージ指圧師の資格を保有する視覚障がい者を採用し、役職員向けにマッサージを行う「ヘルスキーパー制度」を導入しています。リピーターも多く大変好評で、施術を受けた役職員から、「身体も心も揉みほぐされ仕事の能力もアップした」との前向きな声が多く寄せられています。



静銀総合サービス  
**中村 昌之** (2024年入社)    **後藤 聡太** (2025年入社)    **村松 佑弥** (2025年入社)

- 1 戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築
- 2 一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致
- 3 自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進
- 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

Action

# 4 自律的で柔軟な働き方の浸透と健康経営の深化

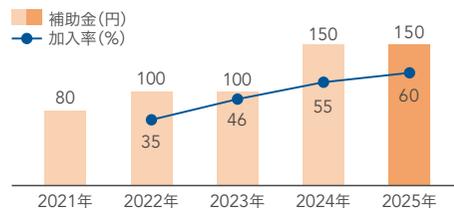
## ▶ Financial Wellnessの取り組み

## ▶ 地域の防災 ～地域の役職員を守る～

### 従業員持株会制度

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、グループ従業員の資産形成を支援するために1口1,000円の拠出額に対し150円の補助金を支給しています。グループとしての一体感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目指します。

#### 従業員持株会補助金・加入率の推移



### RS信託制度

グループ全従業員に対する株式交付制度として、RS信託(株式交付信託)を導入しています。従業員が株価上昇と配当メリットを享受し、自身の資産形成につなげつつ、企業価値向上への意識を持ち、株主としての目線を持った行動を促します。

### 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課題の解決と働きがいの向上を目指しています。

#### 奨学金返済支援制度 実行数 累計推移

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
実行数(件)	85	21	14	36	22	30
累計(件)	85	106	120	156	178	208

#### Voice ウェルビーイングWGのメンバーの声



静岡銀行  
ストラクチャードファイナンスグループ  
金子 明日香  
(2023年入行)

私は福利厚生制度を積極的に活用しているのですが、この話を職場ですと、関心はあっても利用方法がわからない人や制度自体を知らない人が多くいることに気がきました。しずおかFGの福利厚生制度は年々充実しています。より多くの人に制度を知ってもらい、利用するきっかけをつくりたいと思い、ウェルビーイングをテーマに議論するワーキング活動に参画しました。きっかけは福利厚生制度でしたが、メンバーと意見交換をする中で、健康の大切さにあらためて気づき、働きやすい環境づくりへのアプローチもさまざまな視点があることがわかりました。一人でも多くの人にウェルビーイングを実感してもらえようたくさんの情報を発信していきたいと思っています。

### 地域との連携

静岡銀行では、津波避難ビル指定の支店(興津支店、下島支店、蒲原支店、松崎支店、稲取支店)において、津波避難を想定した地域防災訓練に協力しています。地元自治体や町内会などと連携し、実際に地域にお住まいの方とともに階段を上り、避難ルートを確認しています。



### 津波避難シェルター※の追加設置(2025年)

これまで3拠点(下田支店、焼津支店、相良支店)に津波避難シェルターを設置していた中、津波リスクの高い店舗(吉田支店、下香貫支店、土肥支店、伊東支店)にも新規導入しました。非常時には、お客さまや地域住民の利用も想定しています。

※株式会社小野田産業(静岡県静岡市)が開発した「SAMLIFE」「SAM」。難燃性発砲スチロールをポリウレアでコーティングし、浮力・衝撃力・耐久力・通気性に優れる

#### Voice 津波避難シェルターが設置された吉田支店の皆さんの声



当店は海岸線から1km程度、津波浸水想定区域に位置します。被災時は津波避難場所となる住吉小学校の上層階への避難が最優先となりますが、災害発生時には何が起るかわかりません。身体が不自由な方と店内に残っているなど、何かしらの理由で逃げ遅れた場合に『最後の砦』となるのがこの津波避難シェルターです。地域金融機関として地域防災に貢献していければと考えています！

### 防災士資格の取得

2025年度より、地域の災害レジリエンス強化に向け、しずおかFG内における所属長の「防災士」資格取得に向けた取り組みを実施しています。災害時には「現場で判断」が求められる中、職場を預かる所属長の皆さんに、正しい知識と経験、適切な判断のための武器を持ってもらうことを目的として実施しており、金融機関主催の役職員向けとしての取り組みは全国初となりました。

なお、2025年12月までに171名の所属長などが防災士試験に合格しています。

2026年以降は、地域のさらなる防災力強化のため、グループ役職員だけでなく、Shizuginship会員企業にも取得に向けた取り組みを拡充します。



## しずおかフィナンシャルグループが示す人的資本経営のKPI

		KPI	目標(2027年度)	2024年度実績
1	戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築	キャリア採用者数	150名～	85名
		マイキャリア・デザイン制度応募者数	—	199名
		価値創造型人財	520名	282名 <sup>※3</sup>
		課題解決型人財	920名	543名 <sup>※3</sup>
		デジタル人財	115名	82名 <sup>※3</sup>
2	一人ひとりの想いと経営戦略のベクトルの一致	企業理念と行動の一致 (エンゲージメント調査内の項目)	前年度比上昇	3.51 <sup>※4</sup>
3	自律的な成長やキャリア形成を促進する制度の推進	挑戦に関する満足度の推移 (エンゲージメント調査内の項目)	前年度比上昇	3.00 <sup>※4</sup>
4	女性マネジメント比率	指導的地位の役職者数(7社合算) <sup>※1</sup>	—	1,619名(うち女性386名)
		女性管理職比率	—	23.5%
		指導的地位の役職者数 <sup>※2</sup>	—	1,211名(うち女性226名)
		女性管理職比率	27%	18.7%
		障がい者雇用	障がい者雇用率	法定雇用率維持
	男性育休	男性育休平均取得日数	30日	18.5日
		健康関連	アブセンティーズム(傷病による求職者)	1.0%以下
	健康関連	プレゼンティーズム損失 <sup>※2</sup> 1人当たり	15.0%以下	18.3%
		有給休暇取得率 <sup>※2</sup>	80%	71.5%
		健康アプリダウンロード率	90%	78%
		定期健診後の二次検査受診率	85%	84.7%
ストレスチェック受検率		100%	95.5%	
エンゲージメント	エンゲージメント	4.00pt	3.86pt <sup>※4</sup>	



取締役 八木 稔

地方銀行を取り巻く経営環境が大きく変化する中、「時代を超えて存続し続ける企業グループ」であるために何が必要で、どのような変革を進めるべきかを議論し、目指す方向性を共有することを目的に、2015年に「10年委員会」を立ち上げました。同委員会では、山積する課題に正面から向き合い、人事制度の刷新やカルチャー変革など、さまざま取り組みを進めてきました。

あれから10年経った今もなお、解決すべき課題は残っています。しかし、一歩一歩ではあっても、確かな変化が生まれていることを私は強く実感しています。

本レポートは、これまでの人事施策の歩みを各ステークホルダー、特に役職員の皆さんにわかりやすくお伝えするために制作したものです。さらに、多様なバックボーンを持つ24名の社員の声を収録し、現場で働く仲間の実感やリアルな視点を盛り込みました。

しずおかFGが今後も持続的に発展していくためには、役職員一人ひとりの力が欠かせません。時代の変化が激しい中、私たちの道のりに広がる空には、曇りがかることもあるかもしれませんが、その先には必ず青空が広がっています。皆さんとともに、その青空に向かって歩いていきたいと心から願っています。

※1 しずおかFG、静岡銀行、静岡ITソリューション、静岡モーゲージサービス、静岡ビジネススクエア、静岡ティーエム証券、静岡リースの7社

※2 静岡銀行単体

※3 2025年9月末時点

※4 2025年度実績



しずおかフィナンシャルグループ ヒューマンキャピタルレポート

発行：株式会社しずおかフィナンシャルグループ 経営管理部

〒420-0031 静岡市葵区呉服町1丁目10番地