

中期計画の3本柱

3. 地域社会・お客さまの 持続的成長を支えるための 安定した経営基盤の確立



基本方針

当社グループ各社すべての従事者が、その能力、専門性を如何なく発揮し、高いモチベーションとエンゲージメントを持ち、いきいきと働ける組織づくりを通じ、持続的成長を実現します。

また、グループ一体となって施策へのチャレンジを続けるとともに、中長期的な視点から戦略的なコストマネジメントを通じて、期待効果の増大を図ります。

取巻く環境と課題認識

金融インフラとしての機能を果たし、地域社会・お客さまの課題解決に資する積極的なリスクテイクを可能とする強固な財務基盤の構築に向け、抜本的な業務プロセス

の見直しや業務のデジタル化を通じた生産性の向上を実現してまいります。

重点戦略

【人財戦略】

- ・グループ一体での人事運営に取り組み、グループ内人的資源の最適化を図るとともに、お客さま本位の取組みが評価される制度を構築します。
- ・専門性の高い人財の確保・育成を図るとともに、ダイバーシティ&インクルージョンを実践します。

【構造改革】

- ・グループ内業務連携の強化を図ります。
(業務集約・グループ外キャッシュアウトの極小化)

- ・グループ各社における抜本的な業務改革、デジタル技術の活用等による「事務レス化」を実現します。

主な注力分野

【人財戦略】

- ・持株会社体制を踏まえた人財戦略の方向性

【構造改革】

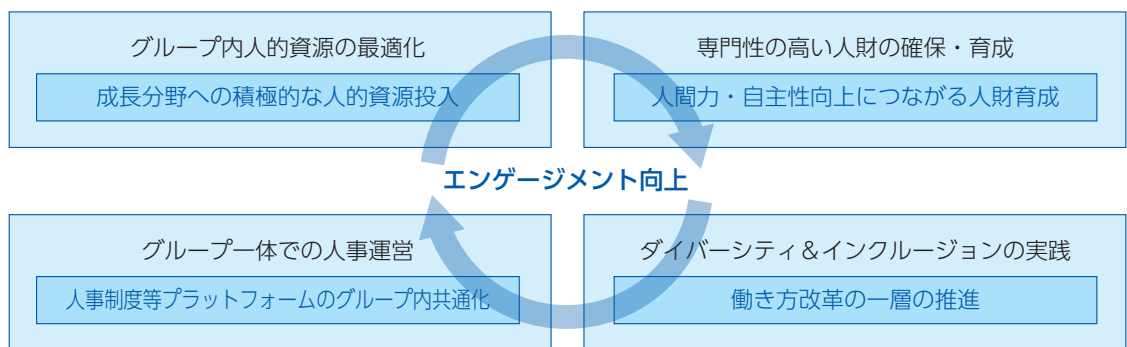
- ・グループ内での業務連携の強化
- ・グループ各社での抜本的な業務改革

人財戦略

1. 基本方針

・当社グループでは、従事者一人ひとりが、地域社会に貢献することに意欲と誇りを持ち、主体的に成長し、社内外で活躍できることを目指し、従事者の質（スキル・能力）と意識（モチベーション・働きがい）を高め、組織力の向上に資することを目的として人財戦略を展開しています。

・具体的には、中期計画2020の人財戦略にて、「グループ内人的資源の最適化」「グループ一体での人事運営」「専門性の高い人財の確保・育成」「ダイバーシティ&インクルージョンの実践」を柱とした取組みを進め、従事者のエンゲージメント向上の実現を図っています。



2. 人財育成の強化

中期計画2020の人財戦略のなかで、重点項目として「人間力・自主性向上につながる人財育成」を掲げ、「知識・経験を最大限に活かしながらキャリアアップする育成体系」の構築を目指しています。

当社の経営ビジョン「お客さまに寄り添い、信頼されるく地域総合サービスグループ」として、地域社会の豊かな未来の創造に貢献します」を実現するためには、人財育成の強化は不可欠であるとの考えのもと、以下の施策を展開しています。

(1) 若手職員の成長支援による早期戦力化

お客さまニーズを起点としたコンサルティング営業を高度化していくために、若手を中心とした職員に対して様々な成長支援を行っています。

- ① 若手職員の育成にかかる体系・制度等の整備
 - ・入社から3年間は、新入職員を中核人財として育て上げるための重要な育成期間と考えています。
 - ・特に、新卒採用人数の多い広島銀行における3年目までの育成体系は以下の通りとなっております。
- 1年目：営業店や研修での学びを中心に業務の基本的な流れを覚え、半年後から上司や先輩との

帯同訪問により実戦経験を積みます。

2年目：一人立ちし、お客さまを訪問するなかでバンキング業務とアセットマネジメント業務の両方を学びます。

3年目以降：バンキング業務とアセットマネジメント業務のいずれかを自ら選択し、それぞれの領域で専門性を高めるなかで中核的なプレイヤーとなるよう育成体系を定めています。

また、組織的に新入職員を育てていくとの考えのもと、「インストラクター制度」を整備し、業務面のみならず、メンタル面や人間力の育成にも努めています。

② Off-JTの充実

- ・初任者から中級・上級者への着実なステップアップを目指し、業務分野別で育成プログラムや研修体系を整備しています。
- ・座学による知識習得型の研修のみならず、グループワークやアクティブラーニングなど、実践的な研修プログラムを積極的にとり入れるなか、研修効果の向上を図っています。

【アクティブラーニングの具体的事例】

■ シアターラーニング研修

コミュニケーション力向上やチームビルディングのト

レーニングを目的とした劇場体験型研修

■トップアスリート研修

プロに求められる「ものの見方・考え方」を持ち、仕事に主体的に取り組む意識を高めることを目的として、地元プロアスリートの経験談を交えた対話や自分のキャリアを考える研修

■ジョブクラフティング研修

グループワークを通じて、仕事を新しい視点で捉え、自分らしさを取り入れることで自律的キャリアの構築を目指す研修

③学びの機会創出

- ・土曜日開催の自由参加型セミナー「フリーカレッジ」の開催や自宅のパソコンやスマートフォンでの学習を可能とする「自宅学習サポートシステム@Home-Web（アットホームウェブ）」を導入するなど、学べる環境を整え、職員の自己研鑽を促しています。
- ・今後、お客さまのIT分野へのニーズが高まることを視野に入れ、ITリテラシー向上を企画した「ITパスポート講座」を通信講座として斡旋しています。また、これまでにない新しい啓発ツールとして社会人基礎力を高めるための定額制動画サイトや本の要約アプリの斡旋を始めました。

(2) 人間力・自主性向上を企図とした研修の充実

当社グループでは従来より新入職員や2・3年目ならびに新任監督職・管理職となった節目には、主に指名型の階層別研修を実施してまいりました。2021年度より新たな取組みとして、職員個々人の根底にある「ものの見方」「考え方」を整え、「社会人基礎力」を高めるため、従来の階層別研修と併せて募集型の「テーマ別研修」を実施しています。また、階層別研修やテーマ別研修は業務別研修とは異な

り、マネジメント能力等の人間力を高める観点から、当社全体で実施しております。

(3) 専門性の高度化

- ・取り巻く環境が益々高度化していくなか、お客さまのご要望にしっかりと応えていくためには、職員一人ひとりの専門性を高度化していく必要があるとの考えのもと、担当者の業務スキルの最終ゴール（目標）として「マイスター認定制度」の制定や、国内外の経営大学院（ビジネススクール）への積極的な派遣など、様々な取組みを行っています。

(4) 将来を担う経営者層の育成

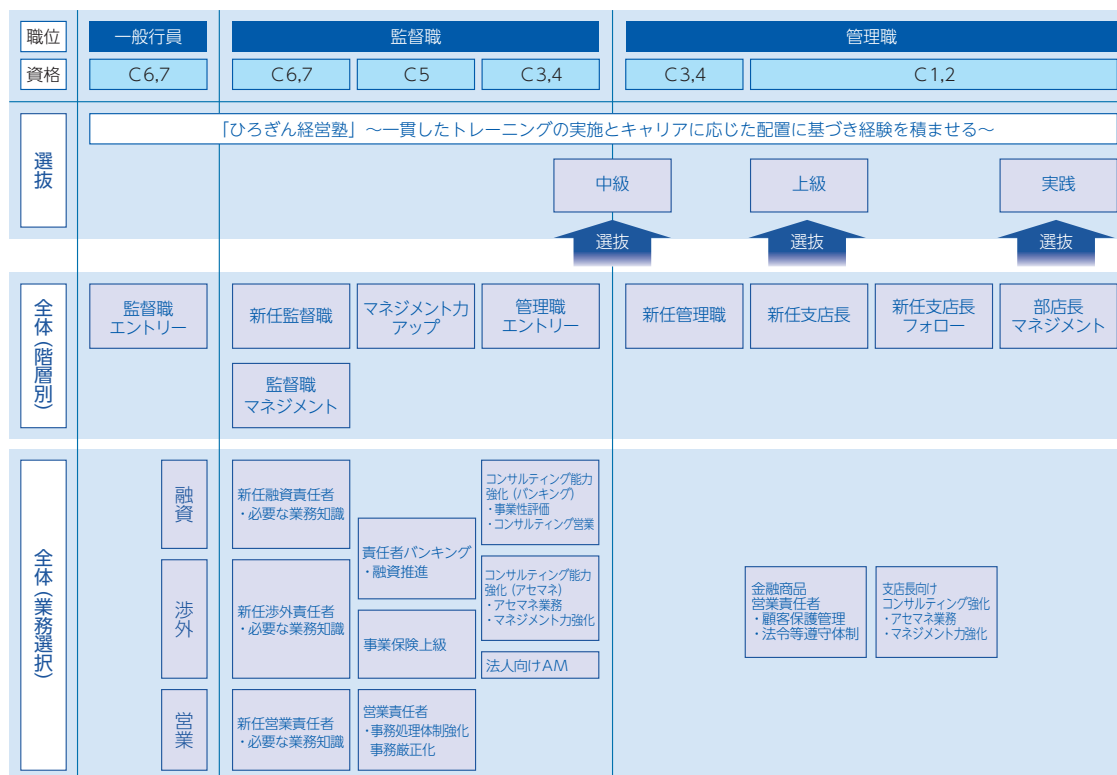
（将来に亘るガバナンスの強化を目指して）

- ・当社グループでは、将来の経営者候補育成として、株式会社グロービスの協力のもと、「ひろぎん経営塾」を実施しており、経営戦略や事業変革等を考える上での「経営者としての思考力」の強化を図っています。
- ・リーダーシップ・マネジメント論やビジネスフレームワークを具体的なケースを用いるなかで学び、最終的に経営への提言を行うプログラムを実施しています。

(5) 公正な評価処遇

- ・人事制度の目的である、職員の質と意欲を高めるためには、公正な評価に基づく公平な処遇と評価のフィードバックによる育成が必要です。
- ・そのため、当社グループでは、ミッションおよび「評価基準」を明確にするとともに、目標管理に基づく成果評価と行動評価を組み合わせることなどにより、成果と能力のバランスをとり、処遇に反映しています。

■ 広島銀行マネジメント層（管理職・監督職）における研修体系（2021年度）



■ 2020年度における「ひろぎん経営塾」の実施状況

レベル	主な内容	講師	受講者数
中級	リーダーシップ 経営戦略 マーケティング 事業革新 影響力強化	株式会社グロービス	20名
上級	テクノバート・ストラテジー デザインシンキング リーダーシップ		18名
実践	使命感醸成プログラム 組織改革		11名
合計			49名

■ 2020年度における管理職向け階層別研修の実施状況

研修名	対象者	開催頻度	受講者数
新任管理職研修	管理職昇進者	年2回	34名
新任支店長研修	新任支店長	年2回	21名
新任支店長フォロー研修	新任支店長の 着任後一定期間経過時点	年1回	15名
部店長マネジメント研修	全部店長	年1回	156名

・各研修にて、マネジメント力の強化、人事管理、コンプライアンスの徹底、ハラスメント絶無等の講義を実施

4.ダイバーシティ&インクルージョン

時代の変化に伴い変革し続ける力は、企業の持続的な成長において欠かすことのできない要素です。変革は、多様な視点・価値観を持つ一人ひとりの従事者が、自らの意志や気付きをもとに能力を発揮することで実現します。そのために必要なのは、多様な人財がイキイキと働き続けることができる環境と職場風土です。

当社グループでは、「ダイバーシティ&インクルージョンの実践」を主要な人財戦略の一つに据え、

1. 多様な価値観やスキルを保有した専門人財の採用
 2. 女性の積極登用・活躍支援
 3. 障がい者の雇用促進
- を行なっています。

多様な価値観やスキルを保有した専門人財の採用

当社グループでは、多様なバックグラウンドを持つ人財の採用に力を入れています。

採用活動を行う以下4社においては、新卒・キャリアともに積極的に採用しております。キャリア採用では、IT・デジタル分野や弁護士資格等専門スキルを持った人財を中心に毎年20名前後の採用を実施しています。今後グループ各社にてグループ外における豊富な経験を有したキャリア人財を積極的に採用することを決めており、採用全体におけるキャリア採

用比率を高める方針です。

広島銀行においては、新卒採用における多様性の確保にも努めております。2021年4月には留学生の採用を実施し、2022年度採用においては「IT・デジタル人財採用コース」を新設いたしました。また、海外大学への留学生・第二新卒等、様々なバックグラウンドを持つ人が就職できるよう門戸を広げるため、秋採用も開始いたします。

■採用実績

	広島銀行	ひろぎん証券	ひろぎんリース	ひろぎんITソリューションズ
新卒 (2021年4月入社)	94名	14名	5名	15名
キャリア(中途) (2020年度入社)	8名	2名	1名	8名

女性の積極登用・活躍支援

当社グループでは、女性の積極採用および積極登用、両立支援制度の充実を通じ、女性の活躍推進に努めております。

【女性の積極採用】

公正な採用活動を実施するなか、女性を積極的に採用しております。2021年4月におけるグループ全体の新卒採用における女性比率は約50%となりました。

■新卒採用における女性比率

	広島銀行	ひろぎん証券	ひろぎんリース	ひろぎんITソリューションズ
2021年4月	50%	71%	60%	20%

【女性の積極登用】

女性の管理・監督職への積極登用も実施しております。広島銀行における女性管理監督職者数はこの

10年で2倍以上の181名となりました(2011年3月末時点/67名)。

■女性管理監督職者数・管理監督職全体における女性比率(2021年4月1日現在)

	広島銀行	ひろぎん証券	ひろぎんリース	ひろぎんITソリューションズ
女性管理・監督職者数	181名	28名	1名	30名
女性管理・監督職比率	13.0%	27.2%	2.4%	22.4%

【両立支援制度の充実】

出産・育児・介護等、家庭生活における役割負担のかかりやすい女性職員が継続就労できるよう、両立支援制度の充実に努めております。

具体的には、産前産後休暇・育児休業・介護休業に関しては、すべてのグループ会社で法定以上の制

度を整備しております。また、柔軟に休暇を取得できるよう多種多様な休暇制度を導入しております。

(例)「ケアキュア休暇」：授業参観・通院付添い・不妊治療等、家族のケア本人の治療に利用できる休暇

【キャリアアップのための学び・交流の機会】

女性が様々なライフイベントを乗り越え、自分らしくキャリアを構築していくために、キャリアステージ・

ライフステージごとに気付き・学びと交流の機会を用意しています。

■ 具体的な取り組み例 (広島銀行)

出産・育児との両立負担からキャリアを諦めてしまうことを防止する為に、ライフイベントを迎える前の若手職員に中長期的なキャリアを考える機会を提

供しています。更にその次のステージでは、管理監督職を展望しスキルアップするための機会や、女性管理監督職同士の交流の機会を提供しています。

若手	出産前	育児中	中堅	管理監督職
中長期的なキャリアを考えるセミナー	産前産後に使える制度と活用方法のレクチャー	短時間勤務等の制度利用者同士の交流イベント	・スキルアップセミナー ・異業種交流	女性管理監督職の交流イベント

本人への働きかけに加え、部店長向けアンコンシャスバイアス研修・女性部下を持つ上司向けのマネジメントセミナー等、上司への啓発も積極的に行っています。

このような取り組みを通じ、女性が様々な分野で能力に応じてイキイキと活躍し、女性の価値観・視点

が経営に活かされているグループを目指しています。

今後は更に、性別による固定的な役割意識の払拭や、積極登用ポストの検討等を進めていく予定です。あわせて、LGBT理解促進等、ジェンダーダイバーシティへの配慮を行ってまいります。

障がい者の雇用促進

当社グループでは「障がい者の自立生活を支援する」という社会的使命を踏まえ、積極的な雇用を実施しております。単なる「社会参加の場」ではなく、「人生の充実感・働きがいを感じてもらえる職場」を

目指し、障がいの種類や本人の適性に合った仕事・職場環境を整えており、フォロー体制も充実させることで、離職防止にも努めています。

<2021年6月1日現在(43.5名以上規模事業主のみ記載)>

	広島銀行	ひろぎん証券	ひろぎんリース	ひろぎんITソリューションズ
障がい者雇用率	2.4%	0.4%	0.0%	1.6%
障がい者雇用者数	86名	1名	0名	6名

■ 配属例 (広島銀行)

配属	職務	仕事内容	特徴
ワークサポートセンター	庶務	手形・名刺印刷、封入/発送業務、書類の仕分・発送等	多種多様な障がいを持った方が安心して働けるよう、バリアフリー・休憩所の設置等、充実した環境を整備
総務課	清掃・庶務	本店内の清掃	聴覚障がいやその他、多種多様な障がいを持った方がチームになって活動
営業店	庶務	ロビーでのご案内、店舗内外の清掃、駐車場の整理等	自宅から通えるよう、各地の支店で採用を実施
事務センター	事務	データ入力業務(税金、為替振込等)	データ入力業務が初心者でもできるよう指導

5.働き方改革

当社グループでは、多様な人財が働きがいを持ち、イキイキと働くことが、お客さまへの付加価値の高いサービスの提供へつなぐと考える、ワークとライフを高い次元で統合し、生産性や成長拡大を実現するとともに生活の質を高め、充実感と幸福感を得るなどの相乗効果を目指す「ワーク・ライフ・インテグレーション」を「中期計画2020」の「人財戦略」の一つとし、組織風土の醸成に取り組んでいます。

また、働き方改革を強力に推し進めるため、2020年10月に社長を本部長とする「グループ働き方改革推進本部」を立ち上げました。「風土の改革」、「業務の改革」、「制度の改革」を働き方改革の柱として据え、バランスを意識した改革を進めております。

「業務の改革」「制度の改革」を通じた、従事者の意識・行動の変革による「風土の改革」、また、「風土の改革」を通じた、さらなる「業務の改革」「制度の改革」を意識し、各改革の相互連携により、従事者の働きやすい職場環境作りを進めています。

これらの取り組みの結果として、グループ主要子会社である広島銀行では、時間外勤務時間数は2015年度からの6年間で約45%減少しました。また、有

給休暇の取得日数についても、6年間で14.4日まで増加しました。このような取り組みが評価され、2017年9月に、第1回広島県働き方改革実践企業に認定されています。

引き続き、働き方改革の推進により、従事者の働きがい向上に努め、付加価値の高いサービスの提供へつなげてまいります。

【広島銀行における具体的な取組み例】

1. 風土の改革

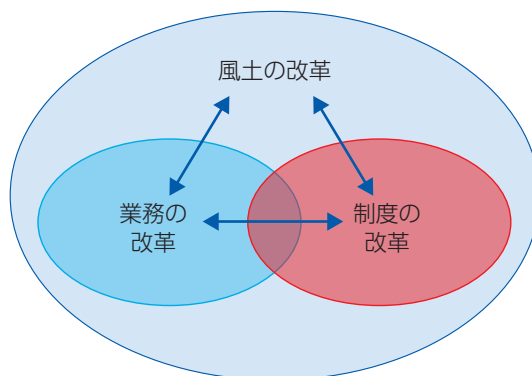
- (1) 従業員の「成果評価」「行動評価」へ「労働生産性向上への取組み状況」を追加

2. 業務の改革

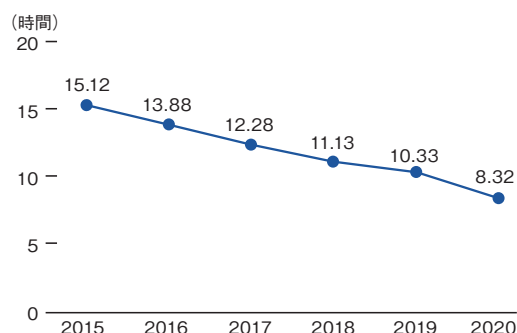
- (1) 電子決裁ワークフローの導入
- (2) 会議ペーパーレス化の実施
- (3) 店頭タブレットの導入
- (4) リモートワーク制度の導入

3. 制度の改革

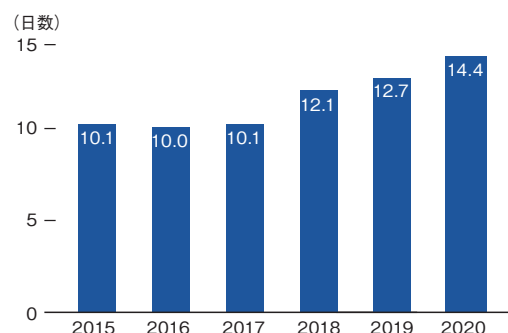
- (1) 36協定特別条項申請時の上限時間の引き下げ
- (2) 勤務間インターバル制度(11時間)の導入
- (3) フレックスタイム制におけるコアタイムの廃止(2019年4月より)



■ 広島銀行における一人当月平均時間外勤務時間数



■ 広島銀行における一人当月平均有給休暇取得日数



6.社員の健康

従事者およびその家族の心身の健康保持・増進が当社グループの成長に不可欠であるとの認識のもと、2020年10月に「ひろぎんグループ健康経営宣言」を策定。社長・経営管理部長の指揮命令の下、経営管理部人事総務グループと社内外の関係機関・団体が相互に連携し、体制の運営・推進を図っています。重点取組項目として「健康保持・増進への取組み」、「誰もが健康で明るく働きたいのある職場づくり」、「地域社会への密着と貢献の推進」を掲げ、健康経営の実現に向けて活動しています。

活動の結果として、2021年3月に広島銀行が健康経営優良法人2021（ホワイト500）に認定されており、

健康保持・増進への取組み

産業医や健康保険組合との連携による健康管理・相談体制の整備に注力するとともに、人間ドックやがん検診の受診勧奨を精力的に行っています。また、一定の年齢に達した被保険者の人間ドック受診費用および乳がん・子宮がん検診費用を全額補助するなど、サポート体制も充実しています。

加えて、インフルエンザの発症や重症化を防ぐことを目的に、ひろぎんグループ健康保険組合と連携して、3,000円を限度にインフルエンザ予防接種費用を補助するとともに、改正健康増進法への対応として、喫煙者の禁煙を支援するため、禁煙費用を補助しております。2021年4月には、ひろぎんグループ健康保険組合のホームページ内へ、個人向け健康ポータルサイト「MY HEALTH WEB」を開設し、加入者

の健康診断結果や医療費情報等、健康維持のための各種情報を提供し健康増進を図っています。

誰もが健康で明るく働きたいのある職場づくり

ワーク・ライフ・インテグレーションの考え方を重視し、働き方改革に積極的に取り組んでいます。長時間労働の削減を目指し、各社において生産性向上につながる制度を導入しており、早仕舞いの風土を醸成するとともに、真に必要な業務に集中して取り組む意識が浸透しております。一例として、広島銀行では、勤務間インターバル制度を導入し、原則として終業から始業までの間に11時間の休息を取ることとしております。加えて、職場内コミュニケーションの活性化を目的とした費用補助制度を設けて社内のレクリエーション活動を推奨したり、全従事者を対象としたスポーツイベントを毎年開催するなど、生産性の向上と職場環境の改善の両立に向けた施策を展開し、働きたいのある職場づくりを実践しています。

地域社会への密着と貢献の推進

広島銀行において、2015年5月に地域の事業所の健康増進と発展に寄与することを目的に全国健康保険協会（協会けんぽ）広島支部と業務連携し、健康づくり支援に本格的に取り組んでいます。銀行業を通じた健康投資の拡大に向けた取組みの一環として、「〈ひろぎん〉健康経営評価融資制度」を創設しました。地域の中小企業等へ積極的に提供することで社員の健康増進に向けた取組みを促し、普及・拡大に努めています。



7.企業風土の醸成

多様化する個人の価値観やライフスタイルの変化を尊重し、当社では職員一人ひとりが主体的にキャリアパスを描き、理想の働き方を実現するための制度や研修体系を整備しており、働きがいのある企業風土の醸成に努めています。

主体的にキャリアパスを描ける人事制度

広島銀行では、「専門性を高め、活かすことのできる制度の構築」「能力・スキルの適財適所での発揮」などを目的として、2020年7月から人事制度を改定しました。自らの適性に応じ、BK業務フィールドとAM業務フィールドのいずれかを選択し、その業務フィールドの中で専門性を高めるように改定するとともに、IT分野やマーケット分野等の特定の分野で、専門性をより高めることを追求することが可能となる、コース区分別の人事制度を採用しております。

また、2021年7月からは、持株会社体制への移行を踏まえ、グループ各社の適所適財の配置を加速させるとともに、銀行業務以外も含めた高い専門性と知識・スキルを保有する人財を確保するため、「ジョブ型制度」を導入しております。

加えて、専門性の高いシニア人財の活躍の場として、広島銀行において、2021年4月より70歳までの就労機会を確保する制度を導入しております。今後、その他のグループ各社においても導入を予定しております。

同時に、従事者が持てる能力を最大限発揮し、モチベーション高く働くためには、各人の事情や意欲

を汲み取るきめ細かい配慮が必要となります。グループ各社において、勤務地域や職務を限定するコースや短時間勤務制度を設けており、従事者が身体的・経済的負担の程度に応じた働き方を選択することが可能です。

チャレンジする風土の醸成

多様な働き方を実現するためには上長をはじめとした周囲の理解が不可欠となります。階層別研修や支店長会議等を通じて地道に意識改革に取り組み、時間をかけて環境整備を進めており、成果評価において「チャレンジ実施の有無」を評価項目とするなど、当社グループでは果敢にチャレンジする風土や各人のチャレンジを後押しする風土の醸成に力を入れるとともに、「褒める文化」の定着を目指しています。

また、活気ある職場・組織風土の創造を目的として、管理・監督職向けのコーチング研修やハラスメント研修を実施しております。さまざまな意見を取り入れた上で施策を導入するため、従業員組合との対話を重視しており、グループ主要子会社である広島銀行では、2020年度は33回実施いたしました。なお、広島銀行の職員のうち従業員組合への加入率は、2021年3月末時点で59%を占めています。

加えて、従業員の経営参加意識を高めると同時に、制度の定期的な周知や、積立額に応じた奨励金の支給を行うことを通じ、従業員の財産形成を支援するため、従業員持株制度を導入しております。



8.人権

当社グループは、日常業務における取引を通じて、多くのお客さまと深い関わりを持っています。

それにより、当社グループの従事者一人ひとりの言動が、お客さまや社会に対して大きな影響を及ぼす可能性があることから、当社グループにおいては、人権の尊重を念頭に置いて経営・業務を行うことは、企業の社会的責任（CSR）の一つであると考えています。

また、当社グループでは、企業と人権の関わりを考える上で、「同和・人権問題」は重要な問題と位置付けております。

（1）グループ倫理規程の整備

- ・社会における当社グループならびに従事者の行動基準を明らかにして、信用の基礎となる企業倫理の確立を図り、当社グループの社会的責任と公共的使命を果たすこと、近時のSDGs/ESGへの関心の高まりや、それらへの対応を進めることを目的として、当社グループでは「グループ倫理規程」を制定しております。
- ・企業は、より幅広い視点から人権侵害をなくするための取組みが求められており、ひろぎんグループとしても広く人々の人権を尊重する必要があることから、「当社グループは、すべての人々の人権を尊重する」と条文に明記しております。

（2）定期的な啓発活動の実施

- ・入社時や、昇進昇格といった節目となるタイミングでの研修時、ならびにスタッフ採用時研修やキャリア採用（中途採用）研修において、「同和・人権問題」に関する講義を実施するなど積極的に取り組んでいます。

（3）同和問題への取組み

- ・当社グループでは、同和問題への対応を、人権啓

発推進のなかでも特に重要なテーマとして捉えております。

- ・「同和問題の正しい理解と認識を深め、当社グループの社会的責任を遂行する」ことを目的として、広島銀行において、1977年より設置しておりました「同和問題啓発推進委員会」を、当社発足と同時に、経営管理部長を委員長とする「グループ同和問題啓発推進委員会」に改め、偏見や差別の根絶に向け取り組んでいます。

（4）セクハラ・パワハラ等、各種ハラスメントの防止

- ・当社グループでは、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントを含めたハラスメント行為は主要な厳禁行為として防止に努めています。
- ・具体的な取組みとしてハラスメント行為の未然防止に向け、毎期初に実施しているグループ全社会議のなかで啓発を行っているほか、同行為の早期発見に向け、定期的に全従事者を対象とした「無記名アンケート」を行っています。
- ・また、ハラスメントが発生した場合の相談・苦情については、当社のリスク統括グループおよび外部弁護士事務所に「ホットライン」を設置しており、加害者には厳正な対処を行うこととしております。

（5）公正な採用選考

- ・当社グループでは、性別・学歴・国籍等の属性ではなく、人物重視の採用活動を行っております。グループ全体の新卒採用における女性比率は約50%となっており、2020・2021年度には、広島銀行にて、専門性を有する外国人をキャリア採用し、外国人留学生が新卒として入社いたしました。

構造改革

グループ一体となった各種「改革」を通じて、中長期的な視点から戦略的なコストマネジメントを行うことで、成長戦略を支える安定的な経営基盤の確立を図ってまいります。

店舗機能の見直し、経費削減に向けた取り組み

