

# 3つの成長戦略 グループ経営基盤の強化

## 人的資本・ダイバーシティ

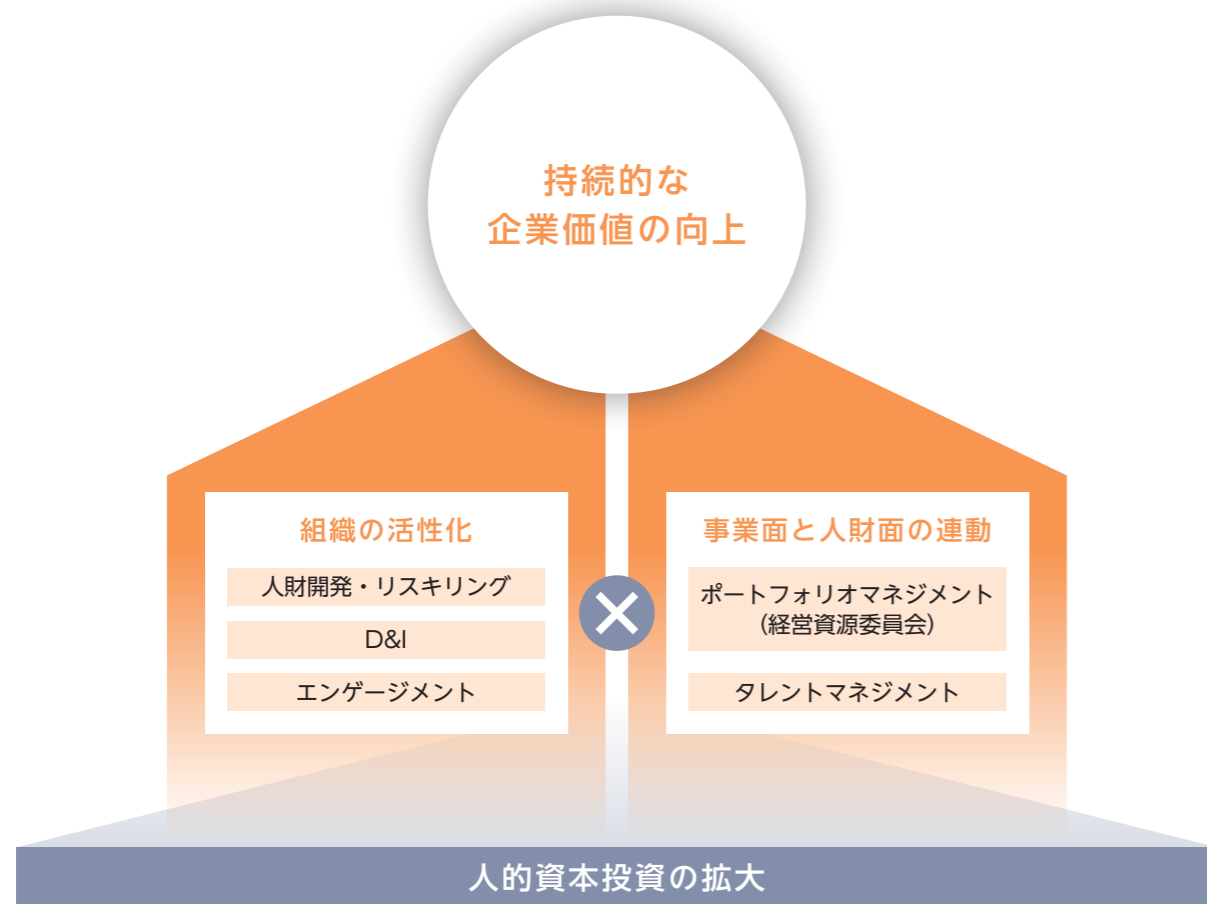
当社グループは、従業員を価値創造の源泉である『人的資本』と捉え、『社内外で求められる人財』に向けて従業員一人ひとりの成長を促すことで、経済価値および社会的価値の創造を目指しています。

また、『地域・お客さま・従業員と分かち合える豊かな未来を共創する』をグループ経営理念として掲げる当社グループは、従業員を重要なステークホルダーと位置付けています。

このような考えのもと、当社グループは、従業員一人ひとりの能力を高めるとともに、多様な人財がそのポテンシャルを最大限発揮できる環境の整備を進めています。

新中期経営計画では、人的資本投資を従来以上に拡大し、『人財開発・リスクリング』や『ダイバーシティ&インクルージョン』『エンゲージメント』に関する取組みを進めることで組織の活性化を図るとともに、『経営資源委員会\*』等を活用したポートフォリオマネジメントとタレントマネジメントの高度化を通じて事業面と人財面の連動を一層強化し、持続的な企業価値の向上の実現を目指します。

\*「経営資源委員会」については、次ページの事業面と人財面の連動で後述しています。

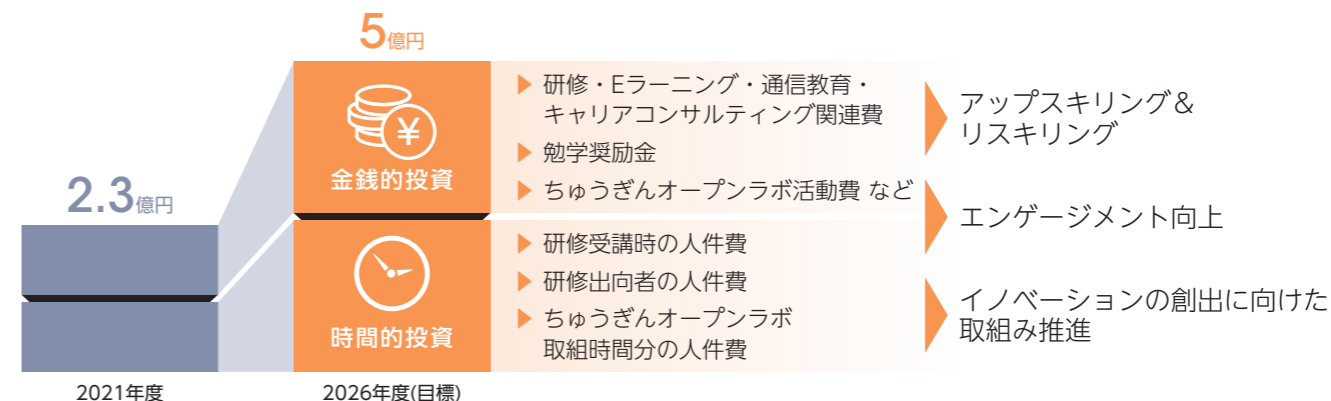


### ● 2023年度の主な取組指標

項目	2022年度実績	2023年度目標	2026年度目標
人的資本投資額	3.2億円	-	5.0億円
女性管理・監督者比率	13.4%	19.4%	25.0%
キャリア採用者数（銀行単体）	15名	50名	50名

## 人的資本投資の拡大

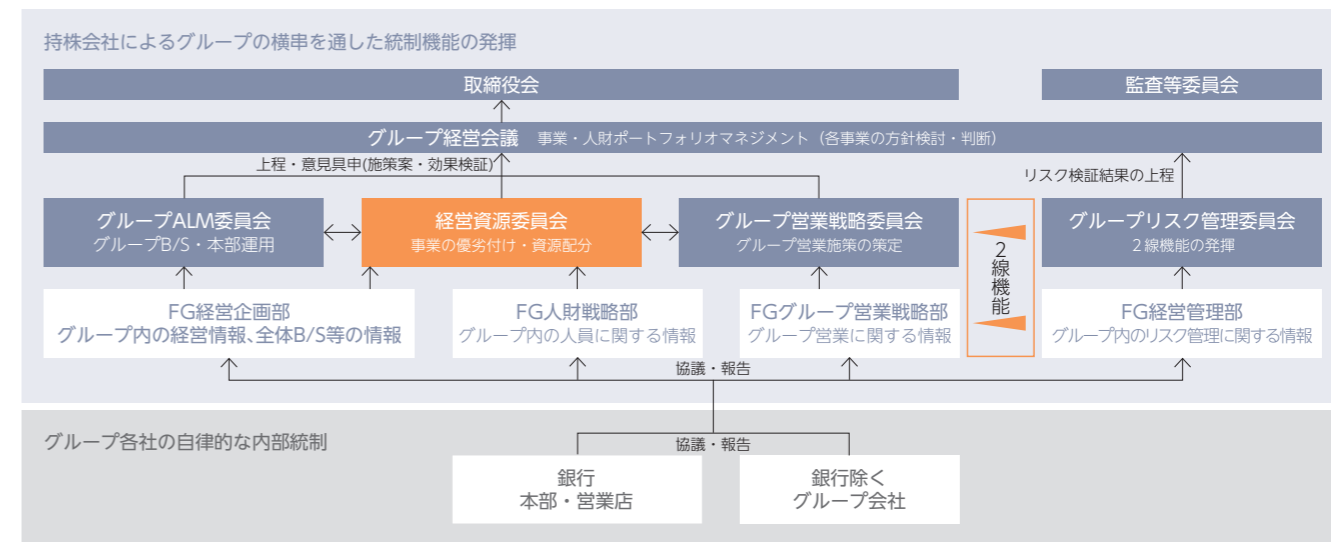
当社グループは、人的資本投資を『企業価値の向上に資する、従業員への金銭的・時間的投資』と定義し、事業戦略に沿った人材開発とエンゲージメント向上に関する投資を中心に、人的資本投資を大幅に拡大していきます。



## 事業面と人財面の連動

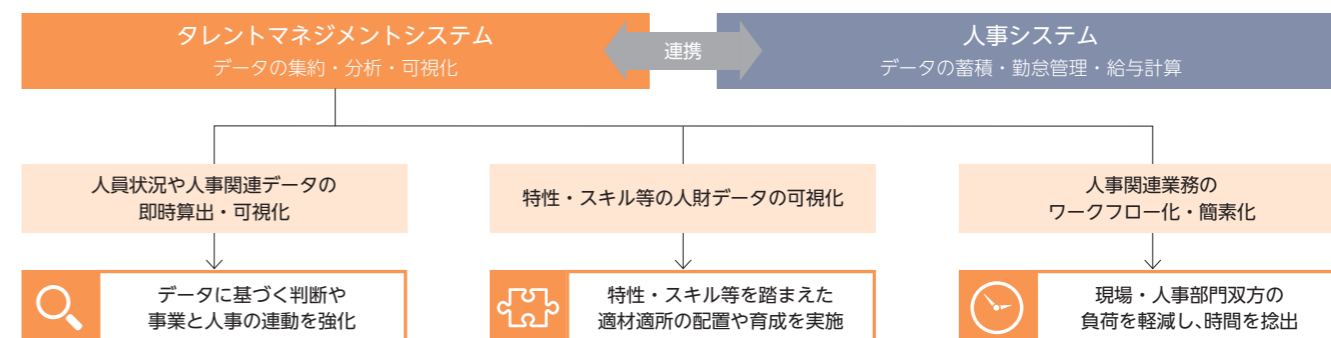
### ● ポートフォリオマネジメント（経営資源委員会の活用）

持株会社体制への移行に伴い人的資本を含めた経営資源の適正配分に向けた運営プロセスを再構築しました。取締役を含む構成員にて組織横断的に資源配分に関する検討・審議をおこなう経営資源委員会をはじめとした、各委員会の審議機能を十分に発揮し、最適な事業・人財ポートフォリオマネジメントの実現を図ります。



### ● タレントマネジメント

2023年度より、タレントマネジメントシステムを導入し、人財データの可視化を進めることで、それぞれの特性やスキルにマッチした配置や育成を目指します。また、人員状況や人事関連データの可視化により、データにもとづく判断をより強化するとともに、人事関連業務の負荷を軽減し、業務時間の捻出を図ります。



## 3つの成長戦略 グループ経営基盤の強化

### 人財開発・リスクリング

#### ● スキルアップ支援

お客さまの多様なニーズに臨機応変に対応するためには、さまざまなジャンルに精通した人財がいることが重要です。

当社グループでは、資格取得に対する『勉強奨励制度』や認定資格の資格継続の補助等、従業員のスキルアップ支援にも注力しています。

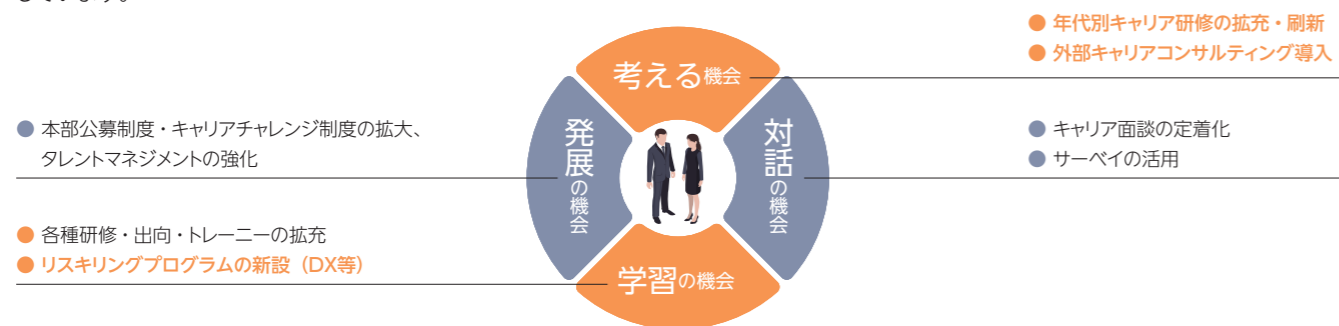
#### 公的資格取得者数

(2023年3月末時点 単位：人)

中小企業診断士	54	宅地建物取引士	299
FP1級	228	行政書士	20
証券アナリスト	63	キャリアコンサルタント	19
弁護士	5	情報セキュリティマネジメント	103
公認会計士	3	ITストラテジスト	7
社会保険労務士	9	プロジェクトマネージャ	8

#### ● キャリアオーナーシップの推進

業務軸の拡大に伴い、当社グループ内の活躍の場は多様化しています。従業員一人ひとりが自律的にキャリアと向き合い、その実現に向けて行動できるよう、「考える機会」「対話の機会」「学習の機会」「発揮の機会」をそれぞれ拡充し、キャリアオーナーシップを推進しています。



#### 2022年度応募者数

(単位：人)

キャリアチャレンジ制度	スキルチャレンジ	既存業務のレベルアップを目的とした、行内トレーニーへの応募制度	570
	ジョブチャレンジ	新しい事業領域等、グループ内での育成が難しい分野に対するノウハウの習得を目的とした、行外トレーニーへの応募制度	21
	本部公募制	本部の特定ポスト（業務）に対する異動への応募制度	43

#### ● リスクリングの強化

変革するビジネス環境に対応するため、新たな領域のスキル獲得や職務変更を組織的に推進しています。

現在実行中のプログラムに加え、デジタル・DX等の新たなプログラムの開発を外部機関と連携し進めています。



※ 職務変更支援プログラム（法人営業への職務変更）：拡大予定（実施中）

※ デジタル・DXプログラム：'23年度より本格稼働予定（一部実施中）

※ セカンドキャリア支援：'23年度より体系化予定（一部実施中）

#### ● グループ視点での研修体系再構築

持株会社化に伴い、グループ視点で研修体系の再構築を進めています。年代別研修のグループ合同実施に加え、グループ間でのトレーニーの活性化や、その他交流機会の創出によりシナジー効果の最大化を図ります。

また、各業務で求められる専門的スキルに加え、ビジネスコミュニケーションスキルやマネジメントスキルなどの汎用的なビジネススキルの向上支援を拡大していきます。

#### ● 社外での「学びの機会」の拡充

専門的スキル・ノウハウ習得のための外部出向派遣や、外部企業や外部団体が主催する研修講座やセミナー等への社員派遣を拡大しています。

2023年度より、大学院（MBA等）・大学進学等を希望する役職員の入学金、授業料等の一部を会社が支給する「バリューアップサポート制度」を開始しています。



### ダイバーシティ&インクルージョン

#### ダイバーシティに関する基本方針

ダイバーシティに取り組むことは、経営ビジョンを達成するための経営課題であると位置付け、「組織内の多様性を受け入れ、その能力や個性を企業経営に結びつけ、企業を成長、進化させること」を基本的な考え方としています。

ダイバーシティから一歩進んだ、多様な人財の違いや個性をお互いに理解して活かし合う（ダイバーシティ&インクルージョン）うで、ちゅうぎんグループ従業員がどのように行動していくかを「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」により明確にしています。



#### 多様な人財の採用

##### ● キャリア採用（中途採用）の強化

業務軸の拡大に合わせ、本部やグループ各社の業務を中心にキャリア採用（中途採用）を強化しています。コンサルタントやシステムエンジニア等、専門スキルを持った人財を金融機関以外の業種からも積極的に採用しています。

##### ● アルムナイの取組み

当社グループでは、元従業員（退職者）を当社グループの事業や業務内容に対して一定の知見を持ちながら、他社での経験を有する貴重な人財と捉え、アルムナイネットワークの形成を図っています。

また、2023年度よりリファラル採用手当を新設し、アルムナイ採用に前向きに取り組んでいます。

2022年度キャリア採用者数(グループ合算)	(単位：人)
総合職	23
コンサルタント	2
SE職	8
広報・ブランディング	6
シェアード業務	1
地域商社	1
財務・税務	1
不動産関連	1
国際業務	1
人材紹介	1

#### 女性活躍推進

当社グループは、人的資本の充実、多様化するお客さまニーズを満たすイノベーション創出の観点から女性活躍推進を積極的におこなっています。

新中期経営計画においても、女性管理・監督者比率をKPIに掲げ、女性のキャリア向上のためのポジティブアクションを実施していきます。

#### 女性管理・監督者比率



##### ● 活躍を促す社内制度、体制

女性のキャリア向上のためのポジティブアクションとして、2023年度よりポストを新設し登用を開始しています。また、昇格要件の改定や組織体制の強化など新中期経営計画の期間を通じて、社内制度・体制の刷新をおこなっていきます。

##### ● TSUBASAクロスメンター制度

TSUBASAアライアンスならではのネットワークを生かした制度であり、経営層（メンター）との1on1の対話を通じ、幹部候補層となる女性のキャリア形成やリーダーシップ向上を目指します。仕事上の上下関係のない「他行との組み合わせ」とすることで心理的安全性を確保します。自身の強み・弱みを見つめなおす機会を得ることで、自分自身の課題と成長に向けた「軸」を築くことを目指します。

また、社内ではキャリアアップの意識や業務の不安解消、リーダーシップの醸成を図るため、社内メンター制度を2023年度より新設する予定です。



## 3つの成長戦略 グループ経営基盤の強化

### ● 女性役席者交流会

キャリアに関する想いや悩みなどについて意見交換をおこなうことで、管理職へのキャリアアップに向けた意識醸成を図ります。多様な考え方を知るとともに、お互いに相談しやすい関係性やネットワーク構築にも繋がっています。

#### 参加者のコメント（抜粋）

「期待されていると実感できた」「キャリアの幅を広げていきたいと思った」「管理職の経験談を聞いて勇気づけられ、キャリアアップに前向きになれた」



### ● にじいるHeartプロジェクト

2014年に女性の視点や感性を経営や各種施策に活かすため、女性ワーキンググループとして始動。これまでに人事・人材育成制度から営業戦略まで幅広い提言をおこない、各種取組みに反映しています。今後はグループ全体の取組みとして活動の幅を広げ、継続していく予定です。

### ● ダイバーシティ関連研修

アンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）に関する管理監督職の意識改革や女性社員のキャリアアップ支援促進を図るため、継続的に各種研修会を実施しています。

### イクボス推進

イクボスとは、部下のワークライフバランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の目標達成に強い責任感をもち、自らも仕事と私生活を楽しんでいる上司のことを言います。当社グループでは、管理監督職の意識改革の一環として、魅力的な職場風土の醸成に尽力するとともに自らが部下の成長に繋がる模範となっている部支店長を「イクボス賞」として2021年度より表彰しており、組織全体のイクボス度の向上を目指しています。



「イクボス賞」表彰式（阪神地区本部）

#### 2022年度受賞者のコメント

年齢や役職、経験は関係なく「対等なコミュニケーション」を大切にしています。「自分はどうしたい？」私が必ず一番最初に投げかける質問です。周りの仲間の価値観や意見に耳を傾け、自分とは異なる考えに刺激をもらい楽しんでいます！

### 男性育休の推進

「各家庭の育児環境に関わらず、性別を問わず家事・育児への積極的な参画を推奨する」という当社の方向性を踏まえ、継続的な男性育児支援研修会の開催、「パパ宣言!! 兼育休取得（予定・結果）報告書」の運用により、男性の育休取得率は2022年度、100%を達成しました。引続き男性育休の理解浸透を図りながら、将来的に『取得したい人が必要な育休期間を当たり前取得できる体制』を目指していきます。



#### 育休取得者のコメント

育休中はすべての家事・育児を担うつもりで臨みましたが、夜泣きに起きられないこともあり、妻の大変さを痛感しました。子どもたちのためにもより一層仕事を頑張ろうと思うようになりました。

### LGBT

性的少数者（LGBT）への理解促進をはかるため、セミナー開催等により社内への周知活動を実施しています。また、各種手当・福利厚生における配偶者およびその家族に関わる制度について同性パートナーも対象とする取扱いとしています。住宅ローンにおいても夫婦・配偶者の定義に同性パートナーも対象とする取扱いとしました。多様な価値観を尊重する環境づくりを推進していきます。

### 障がい者雇用

当社グループでは、知的・精神に障がいを持つ方を中心に各自の能力を発揮できる就業の場として、ハートフルセンターを設立し、本部・営業店からの依頼による事務作業をおこなっています。また、障がい特性を把握し、本人の希望も踏まえながら、行内の適正部署への配属もおこなっています。

今後も障がい者が各自の特性を活かし、持てる能力を発揮できる就業の場を拡充することで、就業支援の一層の充実を図る方針です。

### 人権尊重

#### ちゅうぎんグループ人権方針

持続可能な地域社会を実現するため、お客さま・従業員をはじめ、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重し、継続した取組みを推進します。



### 働き方改革・ワークライフバランスの推進



#### ● テレワーク・フレックスタイム制度

多様な人材が働きがいをもち、いきいきと働けることが、お客さまへの付加価値の高いサービスの提供へつながると考え、働き方改革に取り組んでいます。その一環として「テレワーク制度」と「フレックスタイム制勤務」を導入しています。

#### ● 副業

営業におけるコンサルティング能力の向上、行内では得られない知識・スキルおよび人脈を獲得することで従業員のモチベーションアップに繋げ、従業員の知識・スキルを地域のお客さまへ提供することで地域貢献に繋げることを目的として2023年度より正式導入します。

#### ● 転居転勤「有・無」の選択制

担当する職務に関わらず、ライフプランに応じて転居転勤の「有・無」を選択可能とする制度に改定し、従業員の活躍の場の拡大を図っています。

### 健康経営

従業員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、健康経営を実践しています。



## 3つの成長戦略 グループ経営基盤の強化

### エンゲージメント

当社グループでは、グループスローガン・グループステートメントで掲げる、この挑戦を具現化できる取組みを継続し、チャレンジし続ける組織風土を目指します。

また、サーベイによる検証と改善により、その実効性を高め、エンゲージメントの向上を図ります。

#### グループスローガン

#### グループステートメント

### この挑戦が、未来となる。



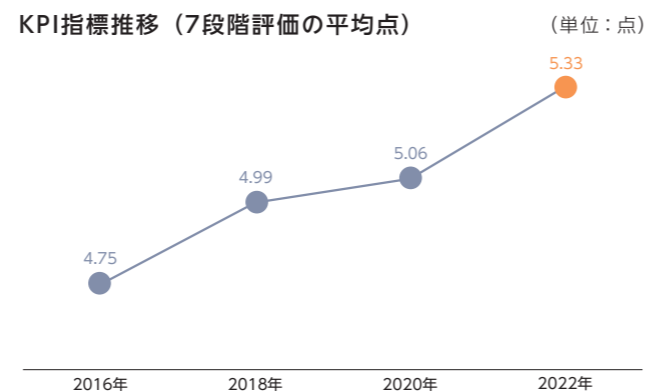
変化の時代。守りに入らず、攻めに転じよう。  
型にはまらず、夢を咲かせよう。  
ちゅうぎんは、お客さまと豊かな未来を共創する総合フィナンシャルグループへと進化します。  
金融サービスの深化に加え、お客さまの声を心で聴きながら多様で複雑な課題に最適なソリューションを創出します。  
ビジネス領域を大きく広げる挑戦には、失敗もあるでしょう。正解のない問いに、悩み、もがくこともあるでしょう。それでも、わたしたちは逃げません。  
この挑戦が、未来となる。個の挑戦が、未来となる。そう信じながら、ひとつひとつの課題に、ひとりひとりが主体的に挑みます。その先に広がるのは、幸せが循環する地域。夢が咲き誇る未来。わたしたちは今日も、高鳴る心で挑戦へと向かいます。

#### ● ESアンケート

当社グループは、ES（従業員満足度）向上のため、2年ごとにアンケートを実施しています。

10年戦略のKPI指標の総合満足度は、アンケート開始以降、継続的に向上しています。

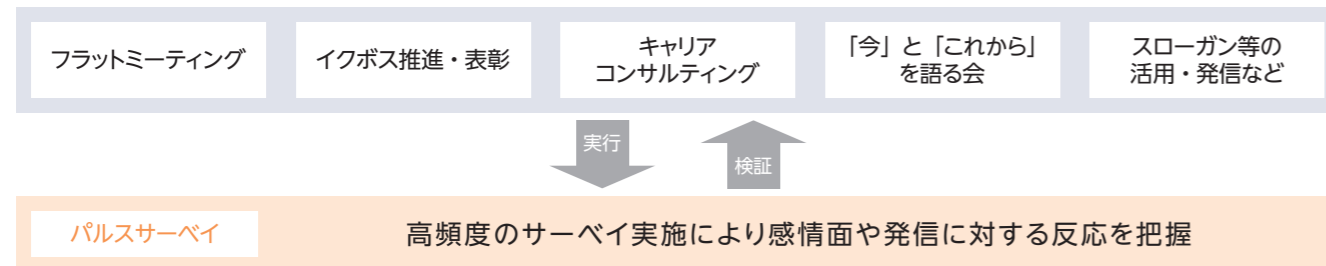
今後も結果に基づいた施策やアプローチを実施し、だれもが働きがいと成長を感じられる魅力的な職場づくりを目指して、グループ全体でES向上に取り組んでいきます。



#### ● パルスサーベイの導入

ESアンケートに加え、パルスサーベイ<sup>\*</sup>の導入を予定しています。高頻度のサーベイ実施により感情面や発信に対する反応を把握し、取組みの改善に活用していきます。

<sup>\*</sup> 社員の満足度や心の健康度を把握するためのアンケート調査。短期間で調査を繰り返し、スムーズに係性の改善を図ることで、従業員満足度の向上を図る。



#### ● フラットミーティング

当社グループは、2017年度よりフラットミーティングを導入し、組織風土改革をおこなっています。

フラットミーティングとは、職場内で『気楽に、まじめな話をする場』です。参加者が役職や立場を離れ、本音で話し合い、お互いの話を真摯に受け止め考えることで、職場内の課題の発見や地域のお客さまのために地方創生・SDGsに資する取組みにも繋がっています。

また、初めての本部勤務者を対象に、不安解消や横のつながりの構築などを目的にフラットミーティングを開催しています。自部署のみならず他部署との良好な関係は、企画アイデアや多面的な見解など多くの気づきを得ることができるため、当社グループの発展にも繋がると考えています。参加者からは「定期的に開催して欲しい」「同じ悩みをもつ人と話ができただけで安心につながった」など有益であったことがうかがえました。

今後もグループ全体で組織風土改革に向けた取組みを進めていきます。



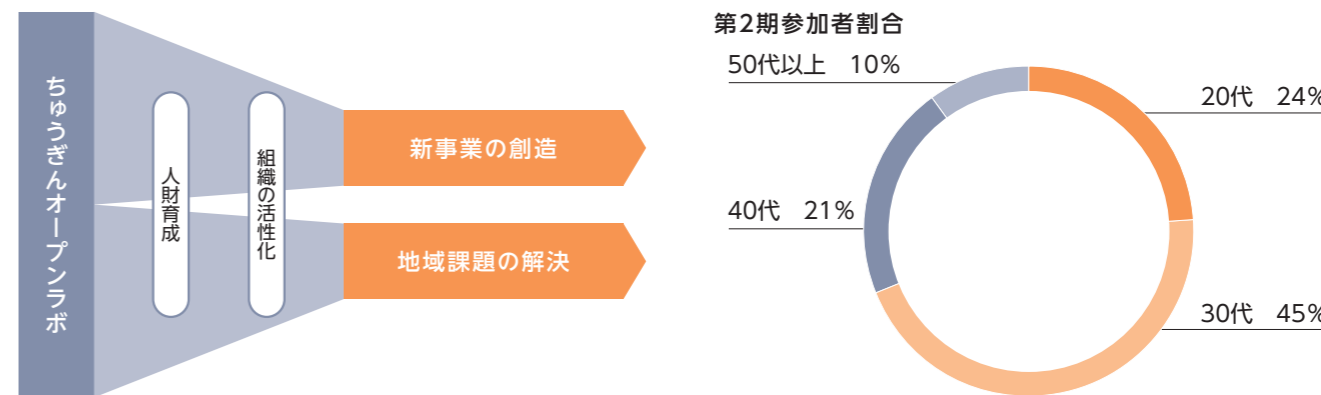
初めての本部勤務者向けフラットミーティング

#### ● ちゅうぎんオープンラボ

2021年4月より、課題解決のためのアイデアを従業員自らが実現する取組みであるちゅうぎんオープンラボを実施しています。提案制度とは異なり、従来所管部でおこなっていた企画の実現までのプロセスを発案者自身がおこなうことができる制度です。参加者は自身の所属に関係なく事業案を企画し、現業を離れることなくちゅうぎんオープンラボ活動をおこなうことができます。

従業員は新事業の創出と地域課題の解決の2テーマのうちどちらかに沿う企画を発案し、ちゅうぎんオープンラボ活動に参加します。新事業や地域課題について日常的に考える人財を増やし、グループ会社間で連携することで組織の活性化を図ります。

第1期では、当社グループ各社の幅広い年齢層の従業員が参加し、複数案が事業化へ結びつきました。2022年12月より第2期の活動を開始しています。今後も既存の業務の枠にとらわれずにアイデアを募り実現していくことで地域社会に貢献していきます。



#### 第1期の成果

2022年 9月	株式会社Cキューブ・コンサルティング 設立 (オープンラボへの参加従業員を立上げメンバーに起用)
2022年10月	岡山県近隣4金融機関で相続手続きの共通化開始
2023年 4月	株式会社ちゅうぎんエナジー 設立
2023年 4月	ちゅうぎんCMサービスMITAI サービス開始