

3 第8次中期経営計画

基本戦略③ **ヒューマンファースト**

人的資本の最大化を進める

役職員一人ひとりの適性やスキルを活かすことで、組織的に人的資本を増加させる余地はまだまだあると考えています。

良好な人間関係・職場環境をベースに、従来以上にやりがいや達成感、自己成長を感じられる組織風土づくりに取り組んでいきます。

<課題認識>

- 環境変化を踏まえた人材ポートフォリオの再構築
- マネジメント力強化と登用基準の見直し
- 心理的安全性を高める企業文化とミッション・ビジョン・バリューの浸透
- 人的資本投資の推進と職員への明確な共有

未来は、人の可能性から動き出す。

一人ひとりの意志、私たちの変革が、
新たな価値を生み、地域の未来へつなげると
信じています。

代表取締役専務執行役員 堀内 勝美



人事担当役員メッセージ

第8次中期経営計画の中で「ヒューマンファースト」という戦略を掲げ、人こそが価値創造の源泉であるという信念のもと、人的資本への本格的な投資を始めました。制度や環境の整備は、あくまでスタートラインに過ぎません。

1年目の取り組みは多くの気づきをもたらし、確かな変化の兆しが見えています。この変化の根底には、文化の力があります。「文化は戦略に勝る」——この言葉が示す通り、どれほど優れた戦略も、それを支える文化がなければ真の変革には至りません。

2025年度は、「変化の加速」に挑みます。研修制度の

充実やキャリア支援、マネジメント力の強化、そして挑戦を称える企業文化の醸成。これらはすべて、職員一人ひとりの可能性を地域やお客さまの未来につなげるためのものです。制度や仕組みだけでなく、挑戦を称え、失敗を学びに変える文化こそが、持続的な成長の原動力です。

私たちは課題をネガティブにとらえず、「伸びしろ」として考えています。私たちのゴールは、すべての職員が自律的に学び、挑戦し、価値を生み出せる組織の実現です。2025年度も、そしてその先も、この挑戦を止めることなく、歩みを続けていきます。

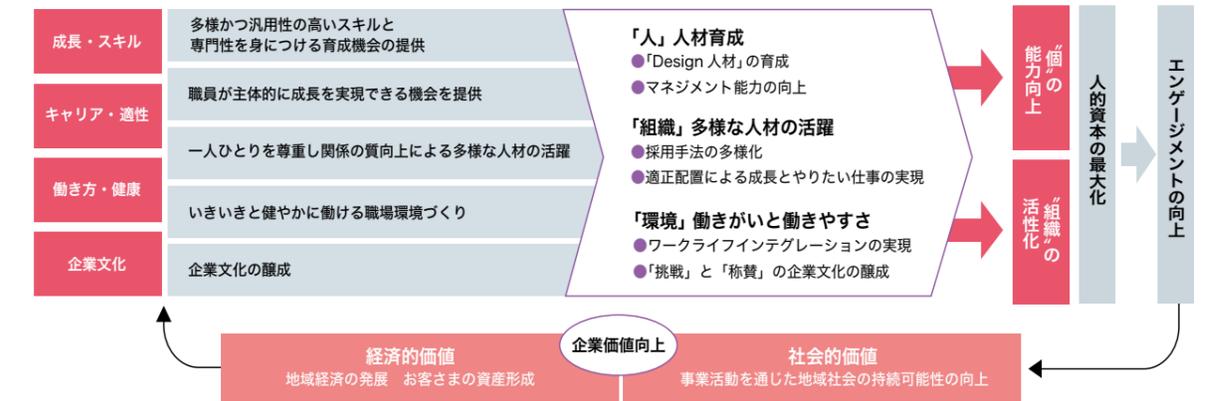
人事戦略における価値創造

第8次中期経営計画における人事戦略

人事戦略の全体像

「人」「組織」「環境」という3つの柱を軸に、それぞれKPIを設定し、具体的な施策を展開していきます。その全体を貫く中心指標(KGI)が、「エンゲージメントの向上」です。当行が描く価値創造プロセスは、職員一人ひとりが自身の役割と貢献を実感し、挑戦と成長に向けた意欲を持って働くことで、組織全体の活力を生み出し、ひいては地域社会への貢献力を高めていくというものです。

人事戦略の価値創造プロセス



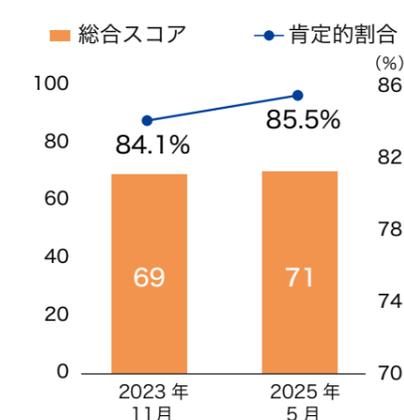
KGIの進捗と課題認識

2025年5月に実施したエンゲージメントサーベイの総合スコアは71と、改善傾向にあるものの目標には未達です。制度整備は進んでいますが、職場での意識改革・行動変容の浸透には課題が残っています。

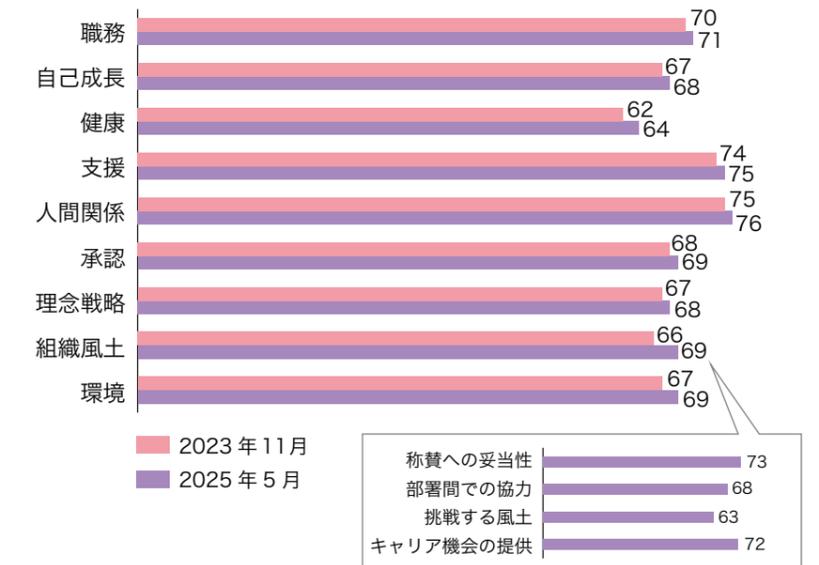
特に「組織風土」の項目は改善が見られていますが、<内訳>「挑戦する風土」は依然として低いスコアとなっています。今後は、挑戦を称える企業文化の醸成、自律的なキャリア形成支援、マネジメント力の強化を通じて、エンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

KGIの進捗状況

エンゲージメントサーベイ(総合スコア)



エンゲージメントサーベイ(項目別スコア)



I【人】人材育成

「Design 人材」の育成

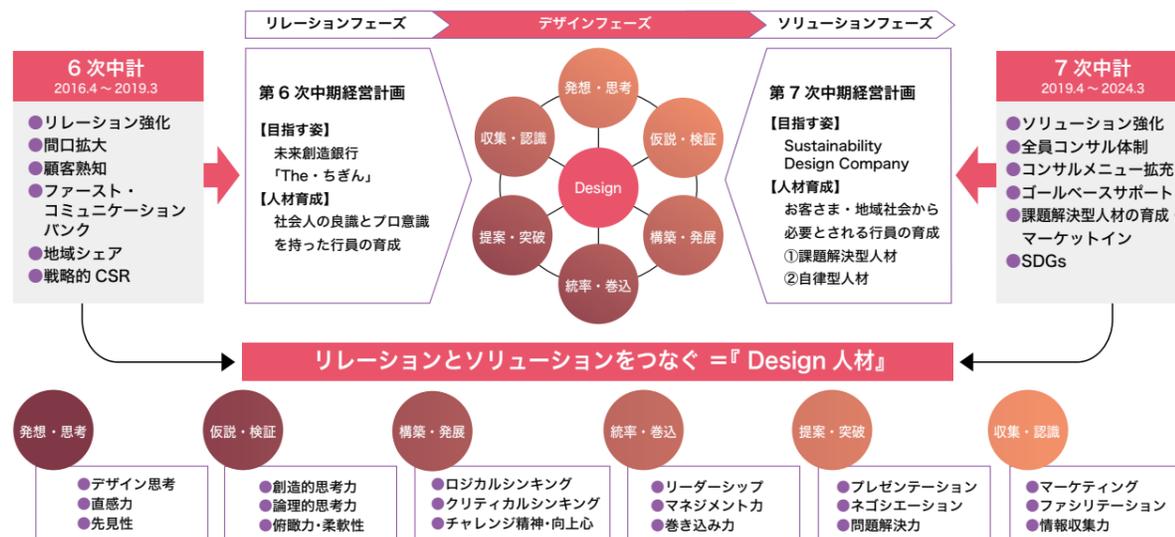
地域やお客さまとともに未来をデザインする力を備えた人材の育成は、当行の人事戦略の中心的なテーマです。これまで当行は、地域金融機関としてリレーション(第6次中期経営計画)とソリューション(第7次中期経営計画)の強化に注力し、「課題解決型人材」の育成を進めてきました。こうした歩みを経て、リレーションとソリューションをつなぐ、「Design 人材」への進化を目指しています。

人材育成方針

「Design 人材」の育成

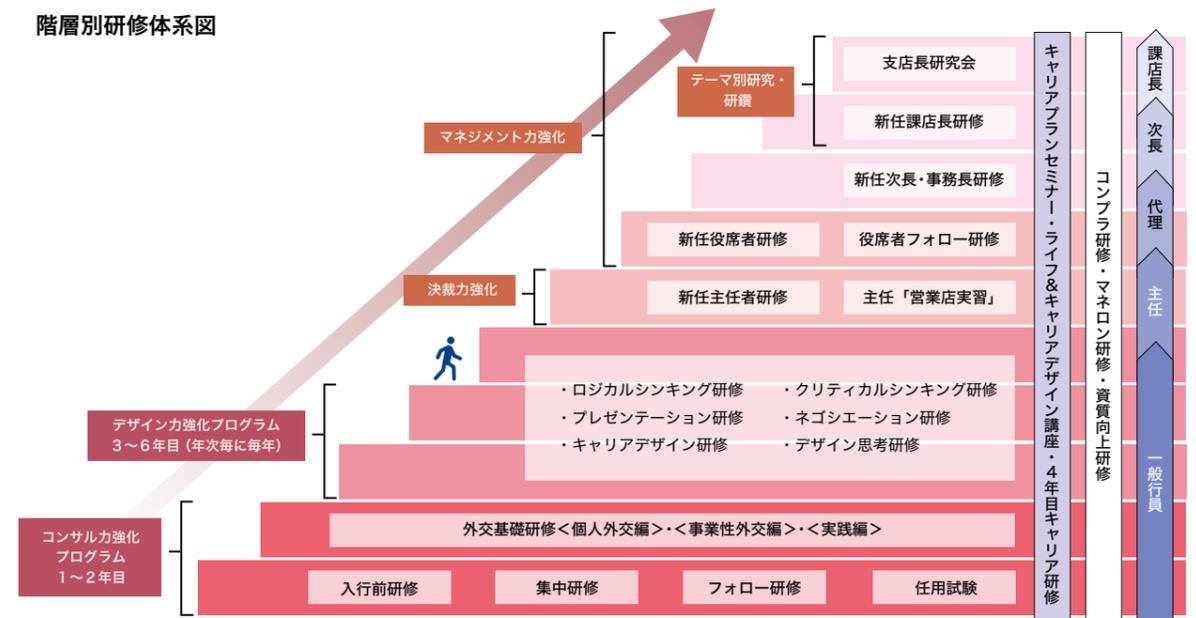
■お客さま・地域の課題を創造し、解決策をデザインするとともに、実現まで結び付けられる人材
預金・融資業務をリレーションの機会と捉え、お客さま・地域の価値創造をデザインし、ソリューションにつなげる能力・スキルの向上を図る。

■自らのキャリア(=ありたい自分)をデザインし、その実現に向け挑戦し続ける人材
変化が激しい時代において、自らの「ありたい姿」を描きながら、高い志を持ち挑戦し続ける人材を育成・支援する。



2024年度は、この新たな育成ステージへの転換に向けて重要な一歩を踏み出しました。従来の「銀行研修」中心のスタイルから、より実践的なスキルとマインドを培うべく、「デザイン力強化プログラム」を新設しました。デザイン思考や論理的思考力を研修で学ぶことで、受講者の視野が広がり、主体的に考え動く意識が芽生え始めています。

階層別研修体系図



「マネジメント人材の育成」

人的資本経営の推進において、マネジメント人材の役割はますます重要性を増しています。部下一人ひとりの成長を支えるには、画一的な指導ではなく、個々の特性に寄り添ったコミュニケーションと支援が求められます。こうした関与の質こそが、組織の活力を左右します。

当行ではこの力を「マネジメントコンピテンシー」として定義し、特に若手職員と向き合うミドルマネジメント層の育成に注力しています。2024年度は、計画的な育成を進め、グローバル・マネジメント・スクールへの派遣では、受講者から前向きな変化の声が寄せられています。

当行には、長年にわたり受け継がれてきた独自のマネジメント制度があります。その象徴である「エリア別人事考課会議」では、すべての部店長がエリアや部署単位で集まり、人事部とともに全職員の人材開発について丁寧に議論・ヒアリングを行います。この仕組みは、「人を大切にする」という組織風土の「魂」として根づいています。

2025年度以降は、この「魂」をさらに日常のマネジメントに活かす取り組みを進めます。人材マネジメントのPDCAを確立し、管理職の実践力を高めることで、一人ひとりの可能性を引き出し結集させ、組織の力へと昇華させていきます。

日本初の学びを通じて、課題設定力を高める—「Design 人材」への挑戦

プロジェクトチームの一員として、中期経営計画の策定に携わるなかで、課題を構造的に捉える力や、現場の課題を数値で可視化・分析し、説得力のある提案につなげる力の不足を痛感しました。実務や自己学習では断片的な理解にとどまるため、理論と実務を結びつけて体系的に活かす力を高めたいと考え、滋賀大学大学院 MBAN(経営分析学)コースへの進学に挑戦しました。

このコースは、経営とデータサイエンスを融合した日本初の修士課程で、統計・AI・データ分析を実践的に学べる内容です。初めは専門用語や理論に圧倒されましたが、課題を定量的に整理し、論理的に考える力が身につくにつれ、銀行業務の本質がより明確に見えるようになりました。

理論と実務を行き来しながら学ぶなかで、経営を俯瞰する視点と、データに基づいて考える力の重要性を実感することができ、視野を広げる大きな転機となりました。今後は得た知見を銀行業務に還元し、地域経済の発展に貢献していきます。



人事部 調査役 (滋賀大学大学院 MBANコース在学中)

雨森 哲也

I【組織】多様な人材の活躍

自律的なキャリア形成による成長と活躍の実現

多様な人材が自らの可能性を広げ、組織内で力を発揮できる環境づくりは、人的資本経営を推進するうえで極めて重要です。当行では、営業店と本部間の人員流動化を進めるとともに、人材公募制度やタレントマネジメントシステムの活用により、能力・スキルの可視化にも取り組むことで、適材適所の実現とキャリア意欲の向上を目指します。

2024年度には、主体的なキャリア形成を後押しする新たな仕組みとして「ノゾキミ!」を導入しました。これは、人材公募制度に応募するには少し勇気があるという職員の声に応え、興味のある部署を見学できる制度です。初年度から247名が利用し、営業店と本部の相互理解やキャリアの選択肢の拡大に寄与しています。

また、「ノゾキミ!」の効果はキャリア支援にとどまらず、見学を通じて営業店と本部の間にあった垣根や先入観が解消され、お互いを尊重する意識が生まれています。こうした関係性の質の向上は、KGIであるエンゲージメントの向上にも寄与する重要な変化の兆しと捉えています。

人材公募制度の活用も着実に広がっており、若手職員を中心に自ら手を挙げて新たな業務に挑戦する動きが増加しています。制度利用後のフォローや成長支援により、挑戦の成果が次なる成長へとつながる環境が整いつつあります。

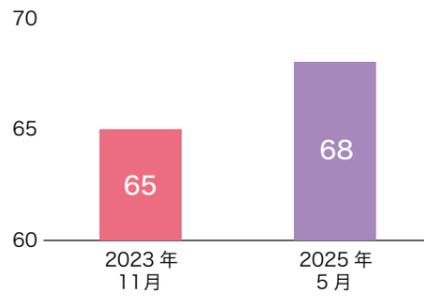
2025年度以降は、「ノゾキミ!」と人材公募制度を有機的に連携させ、キャリア自律と組織活性化の好循環を一層推進します。幅広い世代の職員が互いに学び合い、挑戦する文化を醸成することで、「地域やお客さまの価値創造に貢献する」という意識の定着を目指します。

企業価値と挑戦をつなぐ仕組み：譲渡制限付株式の交付

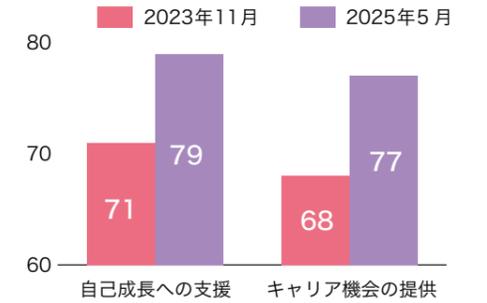
キャリア支援や挑戦の促進をさらに後押しする仕組みとして、2025年9月1日に従業員に対して「譲渡制限付株式(RS)」を交付します。これにより、従業員は議決権を保有し、株主と同じ目線で企業価値の向上に関与することが可能となります。

企業価値の持続的な向上と従業員の貢献を連動させることで、会社の未来を“自分ごと”として捉え、経営と一体となって主体的に取り組む意識の醸成に取り組んでいきます。

エンゲージメントサーベイ
(部署間での協力(組織風土・小項目))



エンゲージメントサーベイ
(女性リーダー研修参加者平均値)



DE & Iの推進と環境整備

価値観や働き方の多様化が進むなか、すべての職員が能力を最大限に発揮し、組織の持続的成長を支える存在となる環境づくりに取り組んでいます。当行では、DE & I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を推進するべく、「ダイバーシティ推進委員会」および公募メンバーによる「ダイバーシティ推進チーム」を設置し、組織内の課題設定や企画業務への関与を通じて、職員の意識と行動の変化につなげています。

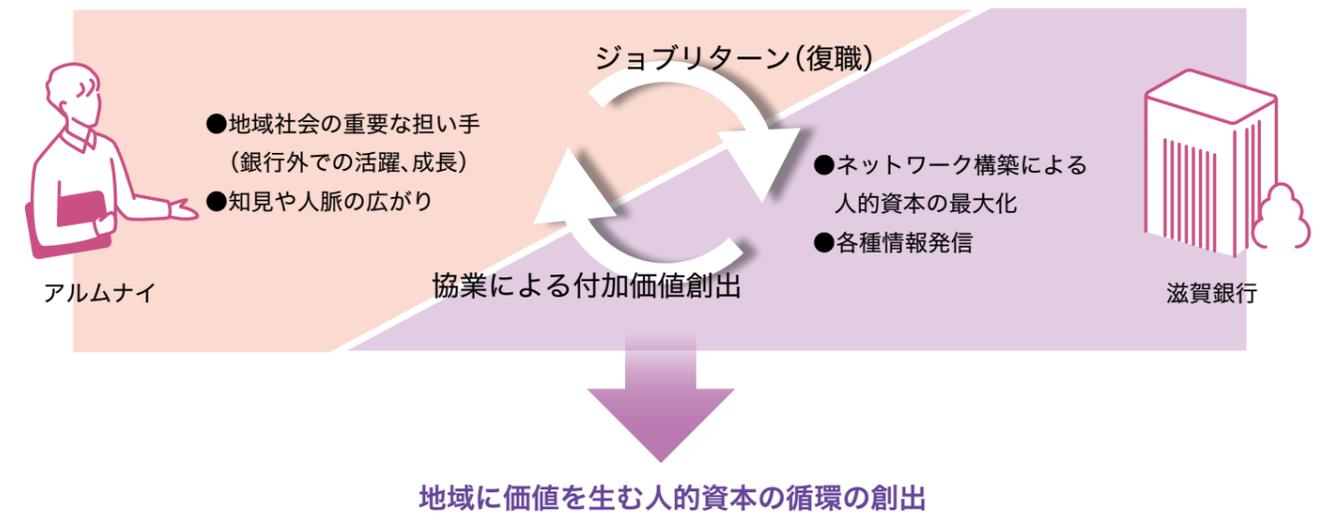
2024年度には、不妊治療と仕事の両立支援を評価する「プラチナくるみんプラス」に県内企業として初めて認定されました。また、女性のキャリア形成支援として「ライフ&キャリアデザイン講座」や「女性リーダー研修」を実施し、職員が多様なキャリアを主体的に考える機会を提供しています。

また、2023年10月に、障がい者雇用拡大に向けて人事部内に設置した「ハートフルオフィス」では、16名の職員(2025年3月末現在)が業務に取り組んでいます。障がいのある職員がスキルを磨きながら働き、自己実現できる職場環境づくりを進めています。

アルムナイネットワークの活用

退職者を「外部人的資本」として捉え、銀行外で活躍し成長したアルムナイとのネットワークを構築しています。知見や人脈を広げたアルムナイは、ジョブリターン(復職)や協業などを通じて、当行や地域に価値を還元してくれています。退職は終わりではなく、地域とともに成長するための新たな関係の始まりと考え、人的資本の循環を目指しています。登録者は2025年3月末時点で70名に達し、復職や新たなビジネス創出などの事例も生まれています。

個人が銀行から離れ、新たなキャリアをスタート (“外部人的資本”と捉え、新たな関係性を構築)



未知のキャリアへ、自らの意志で踏み出した一歩

2018年に入行後、営業店で預り資産業務を担当し、お客さまとの信頼関係を築いてきました。その後、事業性融資分野に異動し、企業理解や与信判断の難しさに直面。案件起案時に、企業の将来性をどう伝えるか悩み、資料作成に多くの時間を要した経験が、「もっと成長したい」という強い動機につながりました。

「企業の未来を見据えた判断力を身につけたい」「お客さまの想いを正確に伝える力を磨きたい」との思いから、初めて人材公募制度に応募し、2024年に審査部へ異動。未知の領域への挑戦に、自ら一歩を踏み出しました。

現在は、与信判断力と案件組成力の向上を軸に、実践的なスキルを磨いています。悩むことも多いですが、自分で選んだ道だからこそ主体的に働ける実感があり、大きなやりがいを感じています。挑戦を支えてくれた上司や仲間への感謝を胸に、今後は誰かの挑戦を後押しできる存在になることを目指しています。



審査部
案件審査グループ
山本 志歩

I【環境】働きがいと働きやすさ

ワークライフインテグレーションの実現

多様な価値観や働き方が広がるなかで、職員一人ひとりが生活と仕事を無理なく両立し、自身の力を十分に発揮できる環境整備を行っています。当行では、働きがいと働きやすさの両立を目指し、社内環境整備方針のもと、制度の整備と文化づくりの両面から取り組みを進めています。

社内環境整備方針

サステナビリティ方針において「自ら考え行動できる人材の育成と職場環境の整備」を掲げており、多様な個性や働き方を尊重し、一人ひとりが個々の能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組めます。
また職員が十分な能力を発揮するためには経済的に安定していることが重要と考え、ファイナンシャル・ウェルネスの取り組みを進めています。具体的には、金融リテラシー向上を目的とした金融教育を実施するとともに、従業員持株会や財産形成預金、確定拠出年金、従業員融資などの各種制度を整備し、経済面から職員を支援することで、従業員満足度や意欲の向上を図っていきます。

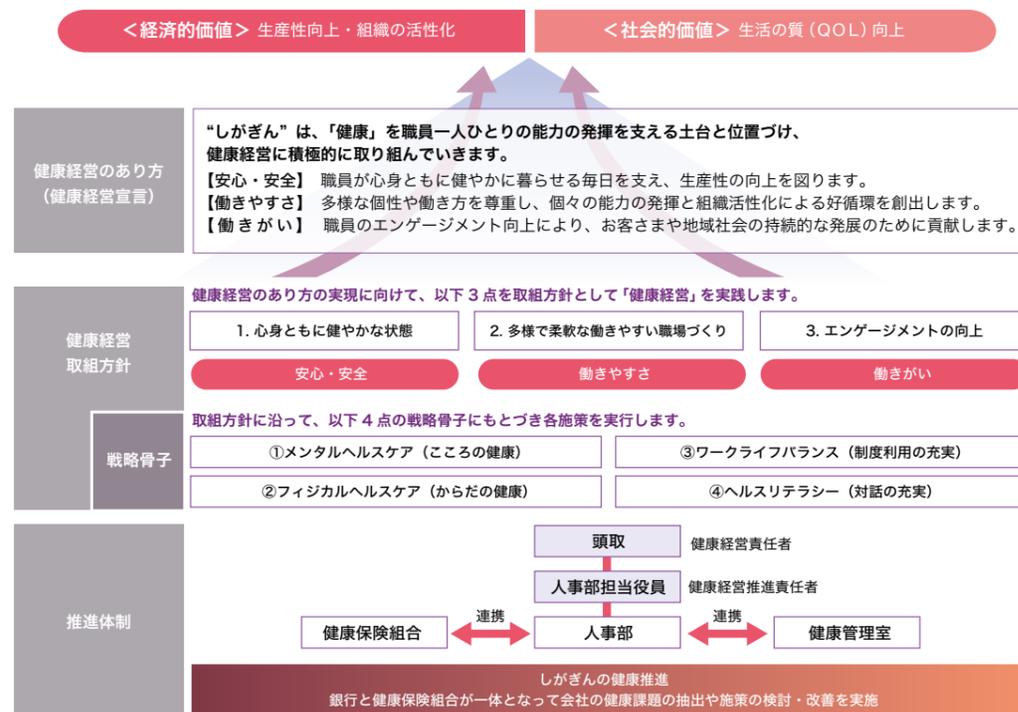
健康経営

当行は「健康」を、身体的側面にとどまらず、精神・社会・経済面も含めた、職員が意欲的に働き続けるための土台と捉えています。毎年の定期健診に加え、30歳以上の職員には2年に1度、特別休暇を付与して人間ドックの受診を奨励するなど、予防と早期発見に向けた制度を整えています。

2024年度は、SAS(睡眠時無呼吸症候群)検査の無償提供や若手行員への保健師面談、カフェテリアプランの導入を通じて、健康管理意識の向上と定着率の改善を実現しました。また、有給休暇の長期目標と実績を開示することで、休暇取得によるリフレッシュを促し、心身ともに健やかな状態で高い生産性を発揮できる環境づくりと意識改革を推進しています。

今後は、より柔軟で働きやすいと感じることができる職場づくりが課題と認識しており、上司との対話やロールモデルの発信を通じて、安心して挑戦できる環境整備を進め、ワークライフインテグレーションの実現により、職員のエンゲージメントを高めています。

【長期戦略】自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会の実現(ウェルビーイング)



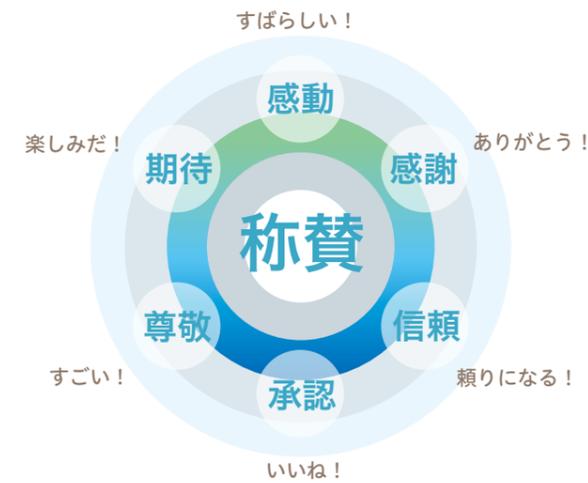
挑戦を称え合う企業文化が、組織の力になる

組織の活力を高めるには、制度だけでなく、日々の職場に根づく企業文化が欠かせません。当行では、失敗を恐れず挑戦し、仲間同士で称え合う文化の定着を目指し、さまざまな取り組みを行っています。

その象徴が、2024年度にスタートした「しがぎんヒューマンアワード」です。VALUE(共有する価値観)である「行是」を体現する行動を職員同士が称賛し合う取り組みであり、初年度には2,379票が集まり、日常の中にある一人ひとりの挑戦や支援が広く認識されました。

称賛の共有は、「自分も挑戦してみよう」という前向きな意識を生み、互いを尊重する風土を育てます。こうした風土は一朝一夕には築けませんが、継続的な取り組みによって、挑戦と称賛が日常の「あたりまえ」となる組織を目指しています。

2025年度以降も、挑戦と称賛の企業文化をさらに浸透させることで、職員のエンゲージメント向上と人的資本経営の実効性を強化していきます。



挑戦を支える“見えない土壌”を耕す取り組み

営業店の支店長時代に、「マネジメントは“管理”ではなく“応援”である」という信念のもと、仲間の挑戦を後押しする支店運営に取り組みました。「人は失敗する生き物。だからこそ、失敗を学びに変え、みんなで許容する文化が必要」と考え、心理的安全性の高い職場づくりに注力しました。

「仲間に優しく、融和的であること」「お客さまのお困りごとを解決すること」「仲間の成長や幸福を支える“インフラ”としての支店であること」といった価値観を明文化し、座談会や勉強会を通じて文化として根づかせました。

こうした取り組みを評価いただき、「しがぎんヒューマンアワード」を受賞することができました。現在は営業統轄部で、地域課題の解決に向けた新たな事業創出に挑戦しています。営業店で培った「挑戦を支える文化」を本部でも実践し、仲間とともに地域の未来を描く挑戦を続けています。



営業統轄部
ソリューション営業室地域振興グループ長
古藤 裕樹

I 人的資本経営を深化させ、組織のムーブメントを価値創造へ

2024年度、当行の人的資本経営は本格的なフェーズへと歩みを進めました。

「人」「組織」「環境」という3つの柱のもと、育成・キャリア・働き方・企業文化といったさまざまな領域で施策を展開し、職場では変化の兆しが確かに現れ始めています。これらは、制度や仕組みを越え、一人ひとりの意識と行動の変容を伴った、着実な前進であると捉えています。

ただし、私たちの挑戦はまだ始まったばかりです。

人的資本経営は、制度を整えることだけで完結するものではありません。

制度や施策はあくまで「きっかけ」であり、職場での実践との相互作用を通じて初めて、企業文化(カルチャー)として根付き、やがて企業の価値創造力を高める力となります。

今まさに、当行が取り組んでいるのはこの「企業文化の変革」です。

挑戦と称賛が日常の当たり前となり、挑戦する者が称えられ、称えられた者が次の挑戦へと踏み出す――。

そんな好循環を生み出す文化こそが、今後、人的資本経営のあらゆる取り組みを加速させる原動力になります。

企業文化は、時に戦略を凌駕する力を持ち、「良い文化」は、人を活かし、組織を動かし、やがて地域やお客さまへの新たな価値創造につながる――。

だからこそ、私たちはこの企業文化の変革を、意志ある未来への大きな挑戦と捉え、真正面から向き合っています。

2024年度に芽生えた変化の兆しを、2025年度以降、各店舗・各職員の間で「ムーブメント」へと進化させ、やがてそれを当行全体の「文化」へと昇華させる。この挑戦こそが、人的資本投資を真の価値創造へとつなげる最重要テーマであり、私たちの高い志と責任です。

私たちは、すべての職員とともに、この変革を進めていきます。

変化を恐れず、挑戦を称え合い、そしてともに未来を創る――。

しがぎんの「人的資本経営」を、さらに加速させていきます。

TOPICS 人権方針の制定

当行グループは、2025年3月3日に「人権方針」を制定しました。本方針に基づき、当行グループのマテリアリティ(P25)の一つである人権尊重の取り組みを適切に実施・開示していくことで、8次中計の基本戦略の一つである「ヒューマンファースト」を推進し、「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」の実現に努めています。

なお、当行は、1976年8月に同和推進委員会(現在は人権啓発委員会に改称)を設置し、行内外を問わず差別のない明るい社会の実現に向け、人権啓発や人権研修に取り組んできました。具体的には動画視聴に加え、少人数のグループで意見交換する全員参加型の研修を行っています。また、セクハラ・パワハラ等のハラスメント防止に向けて、専用のホットラインや相談窓口を設置するとともに、適時適切な研修を実施しています。

<滋賀銀行グループ 人権方針>

滋賀銀行グループは、「『三方よし』で地域を幸せにする」というパーパスを実践していくうえで、人権の尊重が企業として果たすべき重要な責務の一つであることを認識し、お客さまや役職員をはじめとする、すべてのステークホルダーの人権を尊重します。

1. 国際規範の尊重
2. 適用範囲
3. 役職員に対して
4. お客さまに対して
5. サプライヤーに対して
6. 救済措置
7. ステークホルダーとの対話
8. ガバナンス・管理体制

KPI(人事戦略における重要指標)の進捗状況

		指標	目標 (8次中計期間中)	実績 (2024年度)
人材育成 「人」	Design 人材の育成	一人当たり人材育成投資額	300千円	176千円
		外部企業への出向人数	累計100人	単年度9人
		FP1級取得者数	300人	231人
	マネジメント人材の育成	外部研修への派遣	年間50人	39人
		管理職のマネジメントスコア(他者評価)	4.0以上(5段階評価)	3.78
多様な人材の活躍 「組織」	採用手法の多様化	新卒採用後3年以内の定着率	80%以上	87.3%
		中途採用者数	—	19人
		障がい者雇用率	2.7%以上	2.347%
	適正配置による成長とやりたい仕事の実現	管理職候補者の本部と営業店を両方経験した割合(注1)	70%以上	52.4%
		人材公募制度の活用人数	年間100人	80人
		女性管理職比率	23%以上	18.6%
働きがいと働きやすさ 「環境」	ワークライフインテグレーションの実現	有給休暇の平均取得日数(注2)	17日以上/年	17日
		定期健康診断(人間ドック含む)の再検査受診率	90%以上	94.7%
		健康経営優良法人認定	ホワイト500認定	※健康経営優良法人は認定済
	“挑戦”と“称賛”の企業文化	エンゲージメントスコア	72以上	70 ※2024年11月実施分
		コンプライアンスや人権等の研修を受けた割合	90%以上	94.3%
		自律的にキャリアに挑戦した人数	累計2,000人	657人

(注1) 管理職候補者とは当行の主任(役席者の1つ下の職階)を示しています。

(注2) 有給休暇の総取得日数を全行員、専任行員の平均人数で除して算出しています。

(注3) 各指標における人件費の算出については、該当人数に平均年間給与を乗じて算出しています。