

2023年4月

静岡銀行の人事戦略

地域金融機関における
ビジネスモデルの変革に向けた取り組み

静岡銀行 経営管理部

藤島 秀幸



自己紹介

1. プロフィール



【名 前】 藤島 秀幸 (ふじしま ひでゆき・52歳)

【出 身】 静岡県富士市

【経 歴】 1993年 3月 慶應義塾大学法学部 卒業
1993年 4月 静岡銀行 入行
本店営業部、小田原支店を経て
2000年 4月 経営管理部人事開発グループ
2013年 6月 池田支店 (静岡市) 支店長
2015年 6月 本店営業部 (静岡市) 副部長
2017年12月 山下支店 (浜松市) 支店長
2019年 4月 経営管理部人事開発グループ グループ長
2020年 6月 経営管理部 理事部長

【趣味等】

家 族：妻・長女 (大学4年) ・長男 (高校3年)

趣 味：ジョギング (週末は土日各10Km程度走ってます)

映画鑑賞 (毎週2～3本映画を観ます)

愛読書：見つける育てる生かす (中村 清 著)

facebook、Twitter、Instagramやっています
(Hideyuki Fujishima で検索してください)

2. しずおかフィナンシャルグループ・静岡銀行の概要①

設立	1943年 3月 静岡三十五銀行、遠州銀行が合併し、現在の静岡銀行設立
-----------	-------------------------------------

【概要（2022年3月末時点）】

総資産（単体）	14兆2,236億円（地銀第4位）
総預金（単体）	11兆4,045億円（地銀第4位）
総貸出金（単体）	9兆8,673億円（地銀第4位）
株式	東証プライム上場（証券コード：5831） ……日経平均株価構成銘柄
拠点数	国内203（静岡171、東京・大阪・神奈川・愛知 32） 海外 5（NY、SV、SGP、香港、上海）、現法 1（BRU）
連結子会社	14社（他に持分法適用関連会社3社）

【本店営業部】（静岡市葵区呉服町1-10）



【しずぎん本部タワー】（静岡市清水区草薙北2-1）



【シンボル・マーク】



3. しずおかフィナンシャルグループの概要②

グループ各社の自立と連携、新たな事業領域の拡大、柔軟かつ強固なガバナンス体制の構築によりすべてのステークホルダーの価値の最大化を目指す



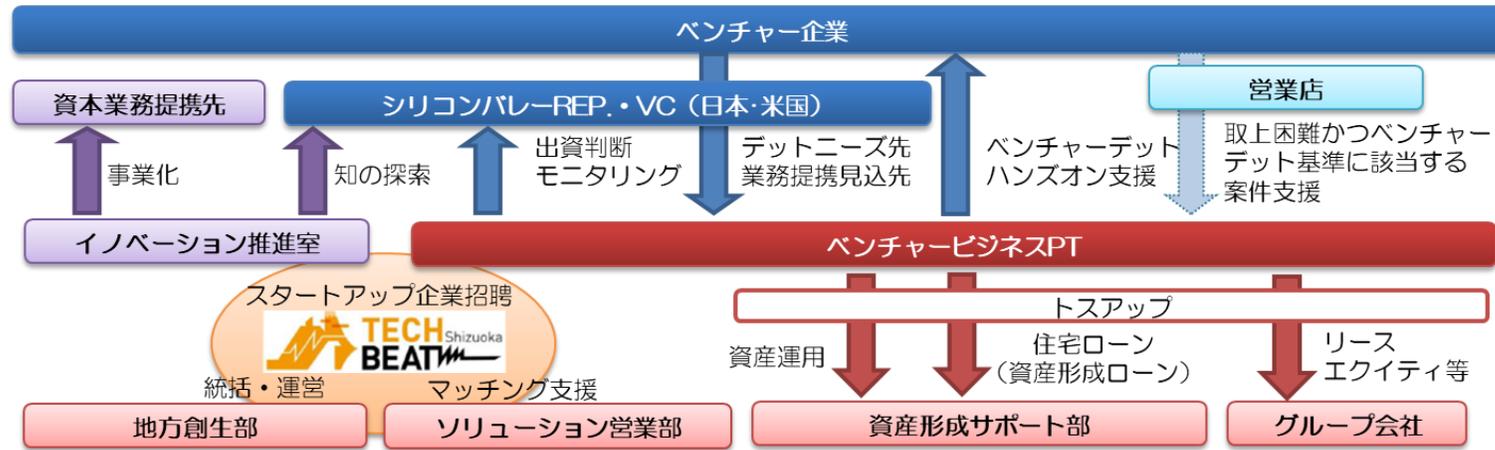
グループ各社の役割

持株会社	持株会社の子会社	銀行の子会社
<p>グループ経営戦略統括</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ グループ経営の強化 ■ 全体最適な経営資源の配賦 ■ ステークホルダーとの価値共創 	<p>グループ全体の成長を加速</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ サービスの多様性・専門性の高度化 ■ 自ら事業領域や顧客基盤を拡大 	<p>グループ全体の成長を支える</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ グループ各社との連携をさらに強化 ■ 商品・サービスの拡充、業務品質の向上

4. しずおかフィナンシャルグループの概要③ … ベンチャービジネスへの取り組み

- ベンチャー企業の金融ニーズや多様な課題にも当行グループが一体となって応え、適切なリスクテイクのもとで収益機会を追求し、新たな収益ドライバーへの成長を目指す

ベンチャービジネスへの全体像



ステージ別の提供サービス

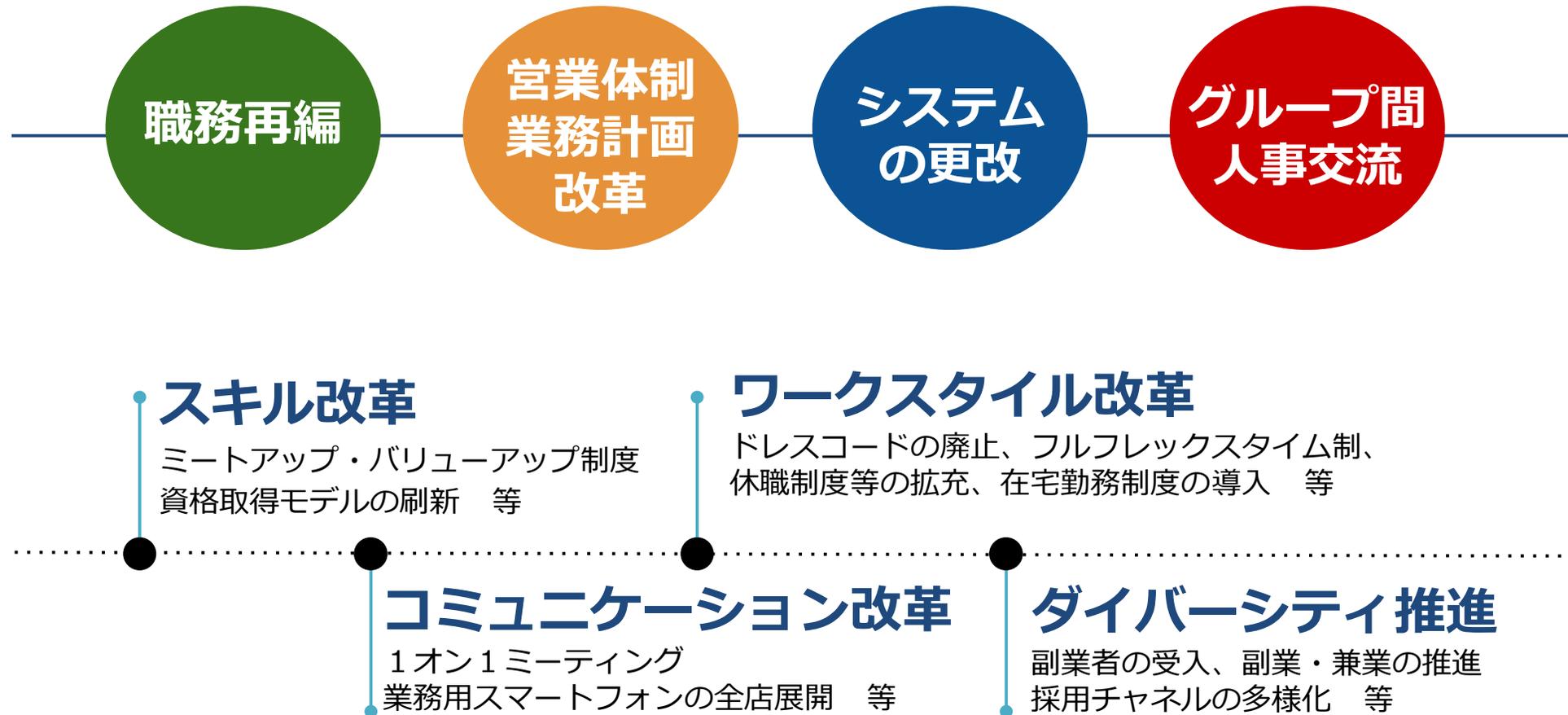
ステージ	エンジェル	シード	アーリー	ミドル	レイター	EXIT
状況	アイデア段階	事業構築中	事業開始	事業規模拡大	上場直前	上場・M&A
提供するサービス	創業資金	創業融資制度 (マル保等)	成長資金	ベンチャーデット	大企業取引	
			VC投資 (静岡キャピタル、外部ファンド)		IPO・M&A支援	
			リース (創業時の什器備品→専門設備や自社製品への販売金融に拡大)			
		地域プラットフォーム戦略と連携 ▶ 大学ベンチャーとの連携、投資 ▶ 静岡イノベーションベース活用 ▶ 起業家大賞の継続		役員向けローン		
			マッチング・アクセラレート		資産運用	
					TECHBEAT Shizuoka	



人事制度改革に至るまで

全部変え

10. 人事制度改革に至るまでの様々な手立て



WS I（2019.7～）

- ・「**企業のルール**」から「**お客さま・地域社会**」へ視点をうつし**自律的に働くスタイルの確立**

働き方改革（2017.9～）

- ・長時間労働の**意識是正**
- ・従業員目線での**業務見直し**
- ・多様な働き方に向けた**制度導入**

WS I 3.0（2022.10～）

- ・役職員、家族の**ウェルビーイングの追求**
- ・多様性の**尊重と最大発揮**

WS I 2.0（2021.4～）

- ・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

WS I 3.1（2023.3～）

- ・**パートナーシップ制度導入等**



人事制度改革

1.1. 制度改革の目的・全体像

人事制度改革の目的

一人ひとりが自ら考え行動し、多様な意見を認め合いながら挑戦し続けることができる人財集団を築くことで、ビジネスモデルの変革を実現する

自律

挑戦

ダイバーシティ

自律と挑戦・失敗※からの学び

ビジネスモデルの変革

1. 評価制度の刷新
2. 階層のフラット化と職群役割ランクの変更基準見直し
3. 新たなキャリアルートの新設
4. 副業・兼業の拡大
5. 社内ベンチャー制度の新設

多様性を認め合う・活かす

ダイバーシティの実現

6. ライフスタイルセレクト制度の導入
7. 健康ポイントインセンティブプログラムの導入による健康経営の実現
8. 全役職員の柔軟な働き方の実現
9. ダイバーシティにかかる休職制度等の拡充
10. ベテラン人財の活躍推進

※挑戦する行動を起こしたからこそ生まれる失敗を指します

地域のお客さまの夢の実現に寄り添う、課題解決型企业グループへの変革

地域の未来にコミットし、地域の成長をプロデュースする企業グループ

地域とともに夢と豊かさを広げます。

12. 実施施策の抜粋

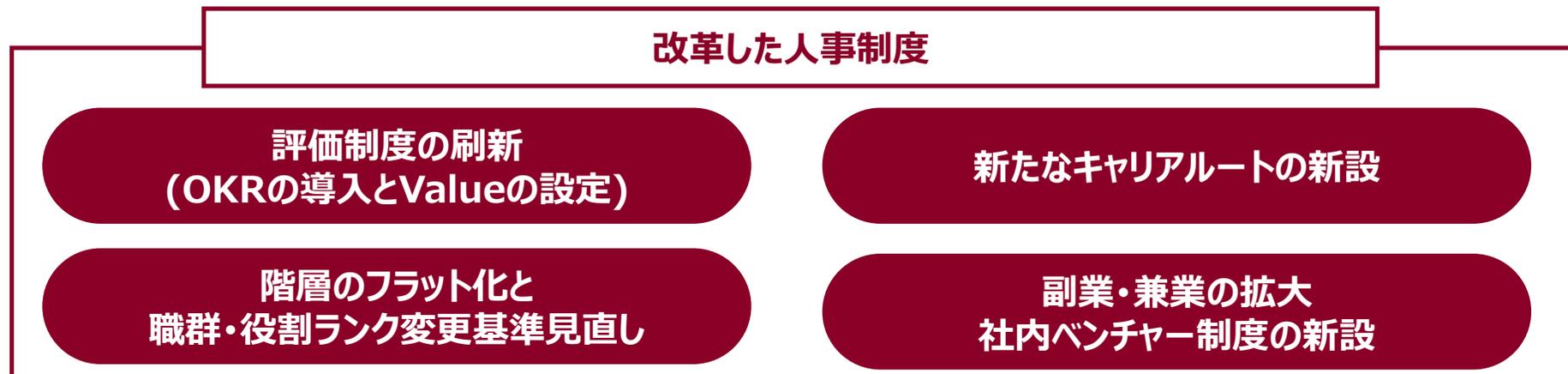
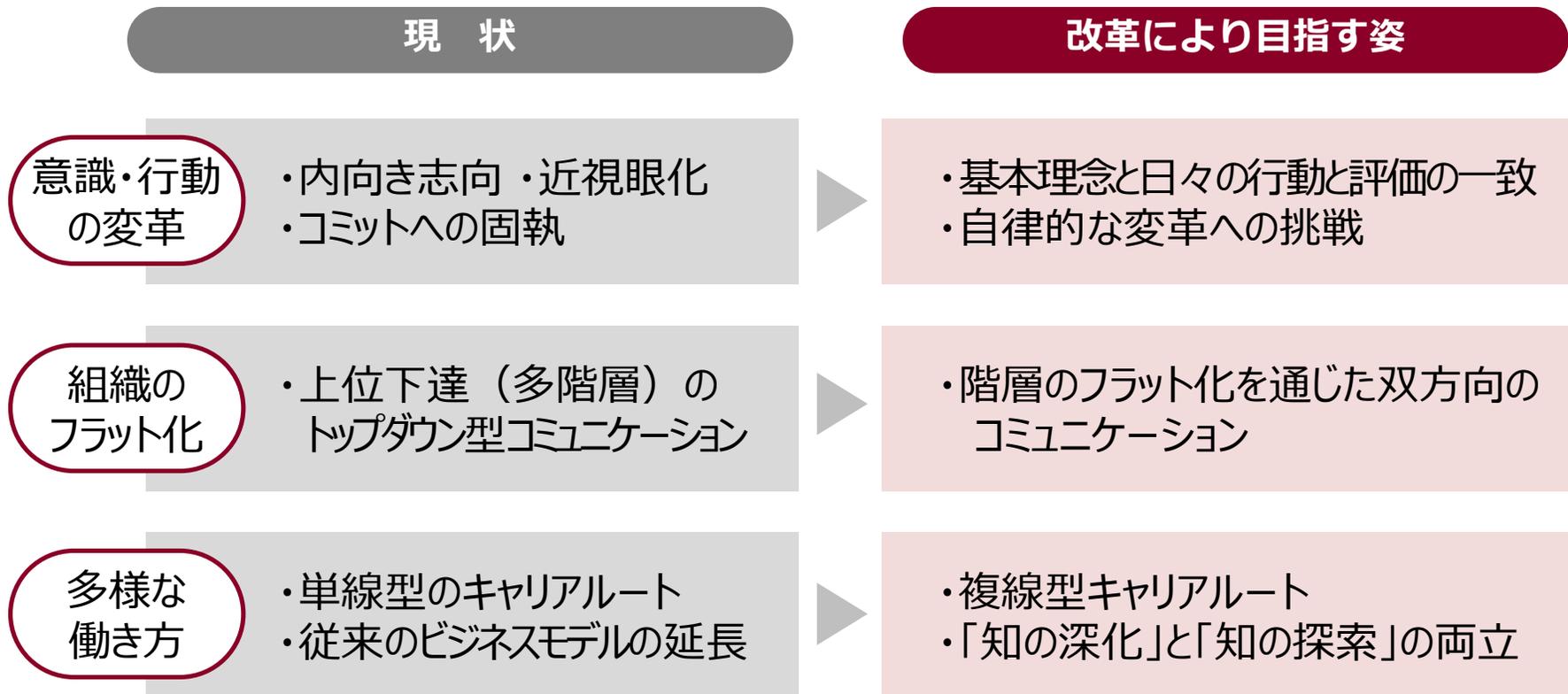
	自律と挑戦	多様性を認め合い活かす
実施済	<ul style="list-style-type: none">1on1 ミーティングの導入マーケット単位への職務再編資格取得モデルの刷新・行内資格認定制度の新設ミートアップ*・バリューアップ*制度の新設	<ul style="list-style-type: none">キャリア採用の強化・副業者の受入フレックスタイム制・在宅勤務制度の導入地域企業派遣・サイドジョブ（グループ内副業）特例子会社:しずぎんハートフル(株)新設グループ会社間転籍制度の拡充
本件	<ul style="list-style-type: none">評価制度の刷新(OKRの導入とValueの設定)階層のフラット化と職群・役割ラック変更基準等の見直し新たなキャリアルートの新設副業・兼業の拡大、社内ベンチャー制度の新設	<ul style="list-style-type: none">ライフスタイルセレクト制度の導入健康経営の実践(健康増進イセンティブの付与)全役職の一層の柔軟な働き方の実現休職制度等の拡充ベテラン人材の活躍推進採用チャネルの多様化

【ご参考】 役職員の声の反映

【ご参考②：10年委員会・F*F等の意見への対応】

	提言内容	10年委員会	F*F	対応状況	内容	対応事項・検討事項等
ユニークな人財を認める文化	グループ内外での経験や人事交流を通じて、伝統的な慣習にとらわれない自由な発想で仕事ができる人財（ユニークな人財）を増やす	●		○	<ul style="list-style-type: none"> キャリア採用者の増加 グループ会社間の人事交流 副業の受入・ホリデースクールの充実 	<ul style="list-style-type: none"> 副業・兼業の拡大 社内ベンチャー制度の新設
	ユニークな人財を適所配置し活躍の場を提供し、その活躍を多くの人に周知する(認める、讃える)ことで、インフルエンサーとして周囲の人々の意識改革を促し、連鎖的にユニークな人財を増やす	●		○	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社間の人事交流 マイキャリア・デザイン制度導入 ビデオニュースでの紹介 行外派遣者の適所配置 	<ul style="list-style-type: none"> 採用チャネルの多様化 ベテラン人材の活躍推進
	褒めて（認めて）能力を引き出す文化の醸成		●	○	<ul style="list-style-type: none"> 1 on 1 ミーティング・Cheer * Chat 	<ul style="list-style-type: none"> 上司以外の外部意見の評価反映を今後検討
	<ul style="list-style-type: none"> 多様性の受容 偏見や独自ルールのない職場づくり 		●	○	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ研修の導入（役員・階層別・ホリデースクール） 109 運動の推進（支店長示達文書） 異動・休暇時のお土産廃止 	<ul style="list-style-type: none"> ワークスタイルバージョン2.0（ライフスタイルセグ等）
ワクワクを共有できる場所	お客さまや地域の人々が集まりたくなる店舗やスペースを提供することで、「場所」に新しい価値を持たせ、そこに集う人々とともに地域の未来を創っていく	●				（10年委員会にて継続協議）
仕事のやり方	銀行本部とグループ会社の本社機能を機能別（人事・企画等）に同じフロアに配置することで、人事交流を活性化するとともに、グループ一体での企画が生まれやすい環境とする	●		○	<ul style="list-style-type: none"> 研修等共同で実施 ホリデースクールへの全グループ社員の参加可 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社を含めたスマートフォンの導入 職務等級見直し
	エリア統括店にグループ会社のスタッフを配置し、お客さまのニーズにチームとして多角的に対応しやすい体制とする	●		○	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社間の人事交流 	（同左）
	プライベートと仕事の両面の充実を追求できる職場環境		●	○	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社間の転籍拡充 ワークスタイル・イノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ワークスタイルバージョン2.0（ライフスタイルセグ等）
	誇りとやりがいを持てる仕組みづくり		●	○	<ul style="list-style-type: none"> マイキャリア・デザイン制度導入 OJTの見直し（～2年目） 2年目行員のコミット廃止 行内資格認定制度の新設 職務の見直し（COC・LPC） 	<ul style="list-style-type: none"> OKR・Valueの導入 階層のフラット化とキャリアルートの複数化

13. 人事制度改革① ～ 自律と挑戦・失敗からの学び ～



14. 人事制度改革② ～ 多様性を認め合う・活かす ～

現 状	改革により目指す姿
<p>ライフスタイル セレクト</p> <ul style="list-style-type: none">・原則、勤務地に居住するほか、公共交通機関で通勤（画一的）	<ul style="list-style-type: none">・一人ひとりが希望するワークスタイルを自ら考え実現することを支援
<p>柔軟な 働き方等</p> <ul style="list-style-type: none">・行員が先行して柔軟な働き方ができる環境を実現	<ul style="list-style-type: none">・職場の誰もが柔軟な働き方ができる環境を実現し、風土としても浸透
<p>健康経営</p> <ul style="list-style-type: none">・健康増進のインセンティブなし	<ul style="list-style-type: none">・運動等の行動にインセンティブを付与し健康づくりと組織活性化を両立
<p>人財の 多様化</p> <ul style="list-style-type: none">・ベテラン人財の活躍機会が限定的・新卒採用に依存した人材確保	<ul style="list-style-type: none">・業務経験を活かしたベテラン人材の更なる活躍機会およびスキルの底上げ・多様な経験を有する人財の積極採用

改革した人事制度

ライフスタイルセレクト制度の導入

休職制度等の拡充

全役職の一層の柔軟な働き方の実現

ベテラン人財の活躍推進

健康経営の実践(健康増進インセンティブの付与)

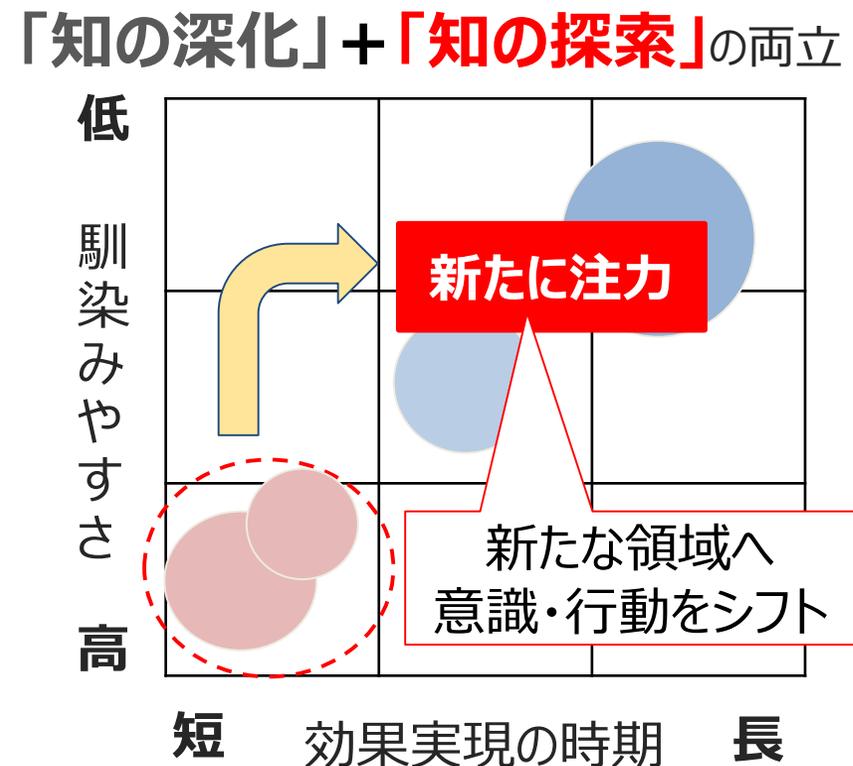
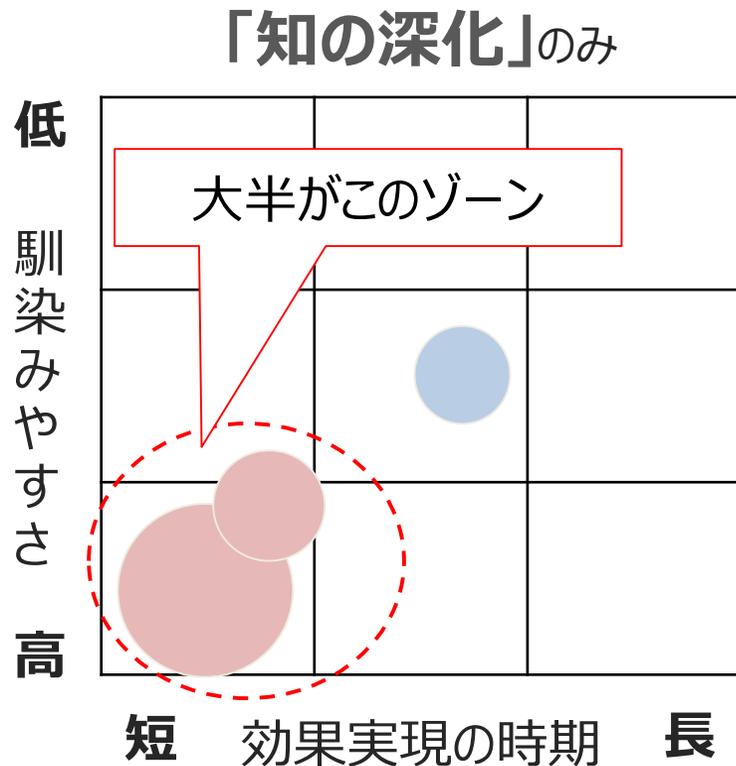
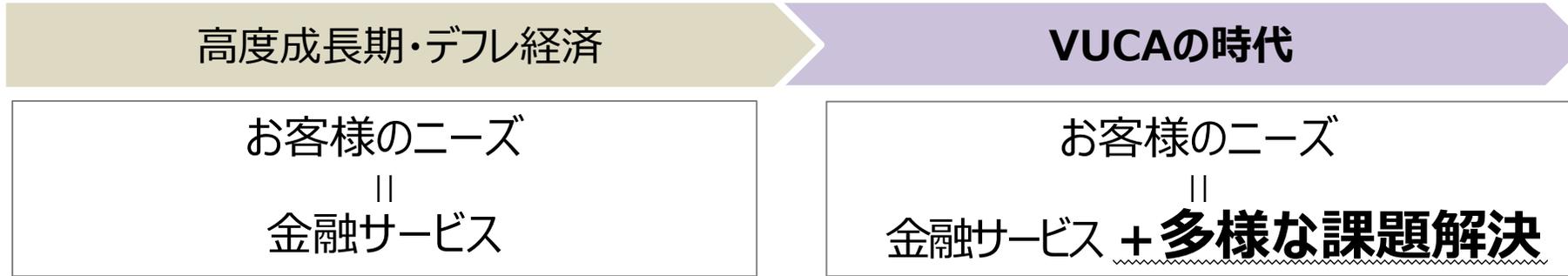
採用チャネルの多様化



新たな評価制度

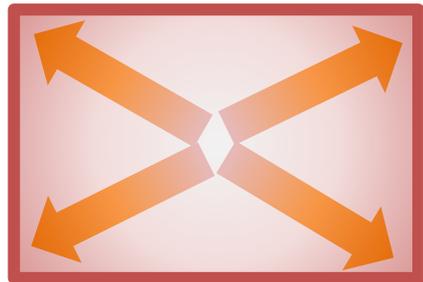
15. 評価制度刷新の背景

VUCAの時代となり、今のビジネスモデルのままでは現状の維持さえも難しい状況にある



高度成長期・デフレ経済

決められた枠組みの中で
パフォーマンスを極大化

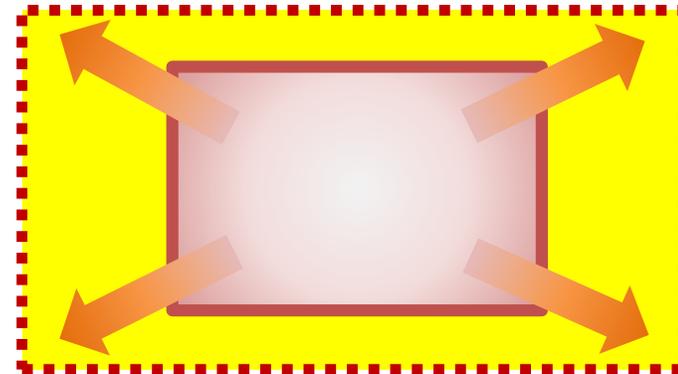


目標管理・業績評価

- ・成果責任への意識浸透
- ・金融のプロ意識定着

VUCAの時代

既存の枠組みを越えて
パフォーマンスを極大化



OKR評価

- ・課題解決型企業グループ
への変革
- ・地域の成長をプロデュース

OKR Objective and Key Results

- ・一人ひとりの想いと組織のビジョンを明確にし、行動や努力のベクトルを合わせることで、最大のインパクトを生む制度
- ・Objective(目的)とKey Results(成果指標)の2構成



●Objective 目的

- ・チームや一人ひとりがステークホルダー全てのために実現する野望や想いに溢れた夢やビジョン

●Key Results 成果指標

- ・夢やビジョンに向けた道しるべ
(どういう道のりで、どこまで近づいたか)
- ・今のままでは到底届かないが、不可能ではないムーンショット水準
(通常の2倍以上)

求められる成果は**全てのステークホルダーの夢の実現** (ステークホルダーの成長)

従来の業績評価制度

新たな評価制度



評価されるのは
収益への貢献度



評価されるのはステークホルダー
へのインパクトと挑戦！

目指すは**理想を実現したときの水準**【ムーンショット】

(今のままでは到底届かないが不可能ではない水準)

従来の業績評価制度

新たな評価制度



100%達成を前提とした
業務計画の水準



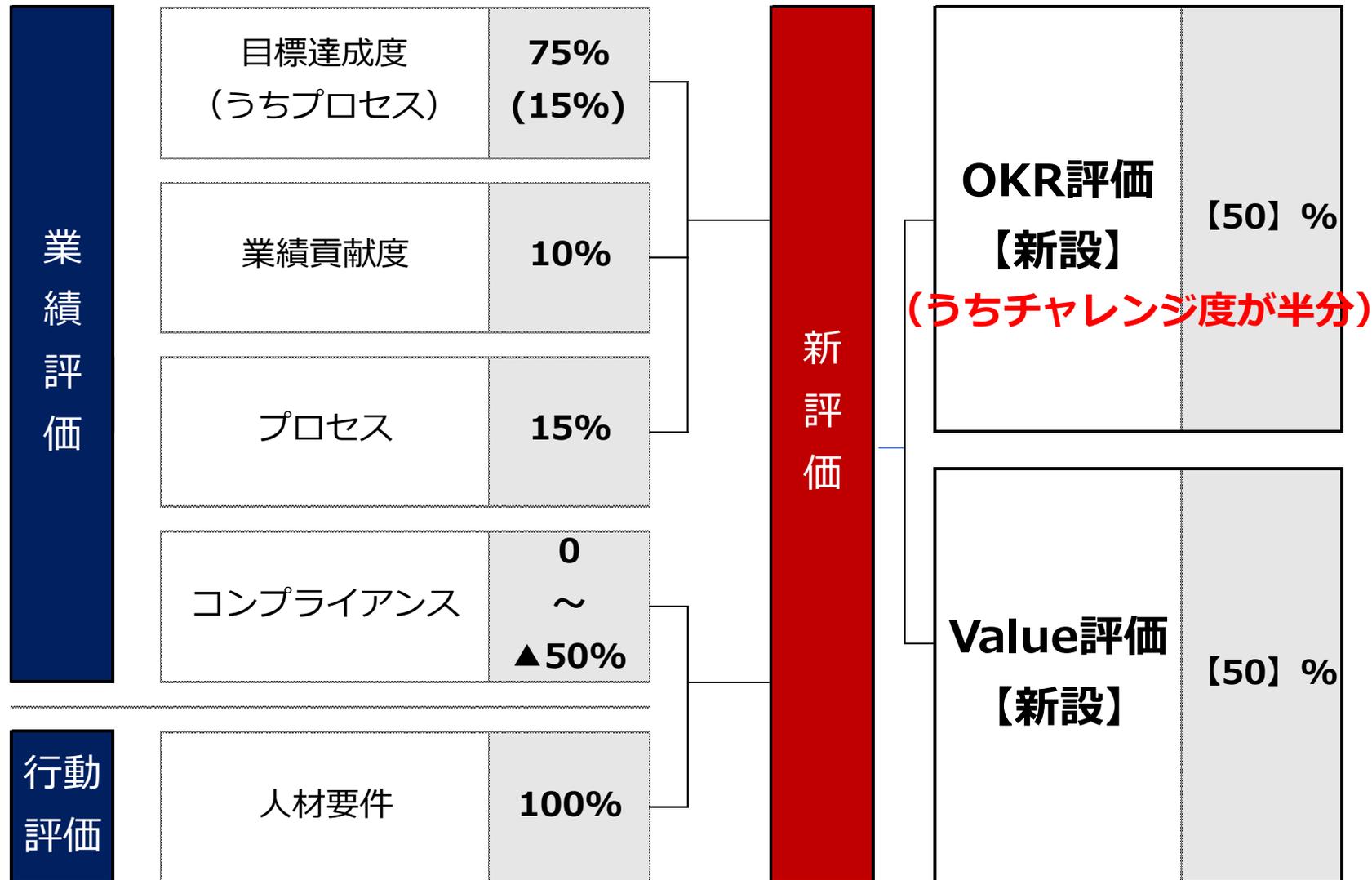
理想への挑戦と失敗からの
学びを引き出す水準

(今までにないものへの挑戦)

※計数計画をムーンショット水準で設定することではない

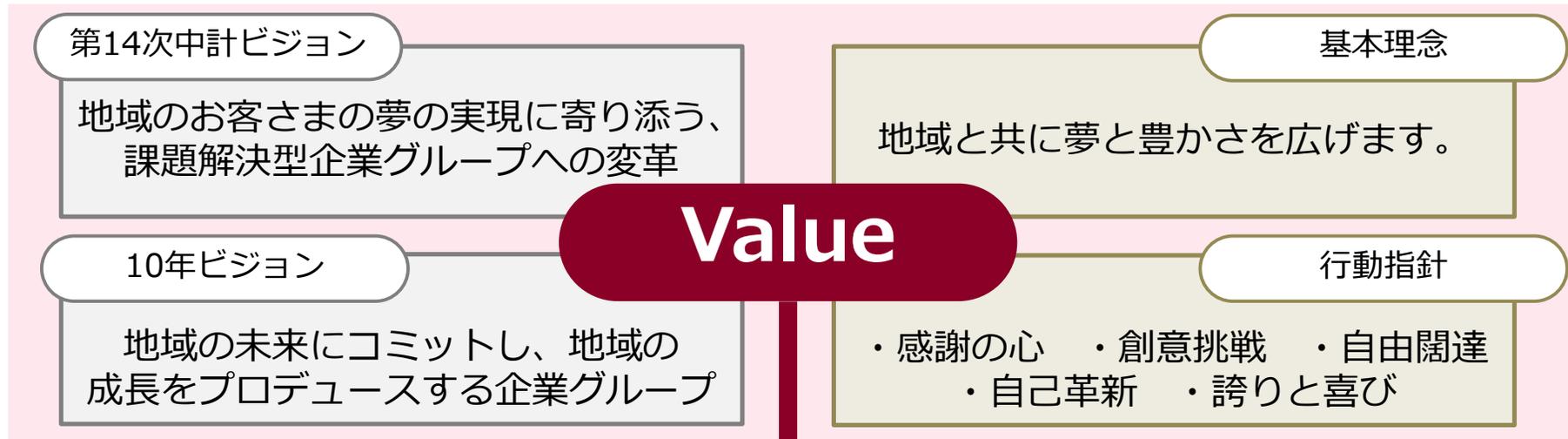
2 1. 評価制度の変更点～新旧比較【評価全体像：管理職以外】

管理職以外の評価制度



2 2. Valueの制定

- 企業理念（基本理念と行動指針）・中計ビジョン・10年ビジョンを実現するために役職員がとるべき行動の価値基準を「Value」として制定
- 役職員全員が暗唱できる合言葉とすることで、相互に発信しながらValueに則った行動を浸透するほか、評価要素として活用



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
「**自己変革**」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

23. 評価プロセス ～ ネゴシエーション・カリブレーション・その他の評価 ～



24. Cheer*Chat

- 「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
- ハッシュタグ機能を活用し、基本理念、10年・中計ビジョンを実現するために役職員がとるべき行動の価値基準「Value」等の浸透にも活用
- よい行いを受けた役職員が、よい行いをした役職員に感謝のメッセージと合わせ、ポイント（ピアボーナス）を送付
- メッセージはSNS上に蓄積し、ユーザー全員で共有
- SNSに蓄積したメッセージに共感した役職員は、「拍手」とポイントを送付



ご清聴、

ありがとうございました。