

基本戦略 03 人材戦略

特集 行員座談会「未来デザインアカデミー」

働き方やキャリアの多様化が進むなか、当行グループでは、職員一人ひとりが自らのキャリアを見つめ直し、主体的に将来像を描くことを目的とした人材育成プログラム「未来デザインアカデミー」を実施しています。本プログラムでは、メンターとの対話や現場同行、受講者同士の交流を通じて、それぞれが自身の経験や価値観に向き合いながら学びを深めています。本プログラムに参加した受講者と、メンターとして参加した柳澤 智子県庁支店長が、「未来デザインアカデミー」を通じた気づきやキャリア観の変化について語ります。



河芸支店 次長
早川 絵理

2001年入行。二度の育児休業を経験し、仕事と家庭の両立に向き合いながら、窓口業務、資産運用業務、融資業務など多様なキャリアを形成。現在は営業店の次長として活躍し、後輩育成にも力を注いでいる。

四日市コンサルプラザ 副長

榎本 礼子

2008年入行。営業店と本部の双方で経験を積み、現在は四日市コンサルプラザで資産運用などのコンサルティング業務を担当。多様な業務経験を強みととらえ、自分らしいリーダーシップの実現をめざしている。



サステナビリティ推進部 地域創生課 副長
石倉 麻由

2005年入行。営業店で多様な業務経験を重ね、現在は本部にて地域創生業務を担当。地域課題の解決や持続可能な地域づくりに取り組む。仕事と家庭の両立を経験しながら、多様な経験を強みに挑戦を続けている。

県庁支店長

柳澤 智子

2000年入行。出産・育児と管理職を両立しながらキャリアを築き、人事部にてダイバーシティの推進などを経験。現在は県庁支店長を務める。未来デザインアカデミーではメンターとして次世代リーダーの育成を支援。



>>> 特集 行員座談会「未来デザインアカデミー」

**働く中で感じた迷いや不安が、
未来を考えるきっかけになった**

——「未来デザインアカデミー」を受講する前は、どのような悩みや不安を感じていましたか。

早川 私は二度育児休業を取得しています。育児休業中は子どもと向き合う時間が中心になるので、社会とのつながりから少し取り残されたような感覚があり、「早く仕事がしたい」と思っていました。一方で、時短勤務期間を終えて通常勤務に戻ると、今度は仕事と家庭のバランスが崩れ、「このまま続けていけるだろうか」という不安もありました。当時は働き方について考えることが一番多い時期でした。

石倉 私も子どもが小さい頃は、仕事と家庭の間で葛藤することが何度もありました。職場の上司や同僚は「帰っていいよ」と言ってくれるのですが、自分では仕事を途中で切り上げることができず、結局、子どもにも仕事にも十分向き合えていないのではないかと悩んでいました。それでも、仕事を辞めるという選択肢はありませんでした。だからこそ、どうすれば仕事も家庭も大切にしながら、自分らしく働き続けられるのかを考えることが多かったです。

一方で、キャリアの面でも、「一つ分野を極められていない」「自分には難しいのではないかと自信を持ってないことがありました。そうした思いを抱えていた時に、上司から未来デザインアカデミーを勧めていただき、「まずは受けてみよう」と思ったのが参加のきっかけです。

榎本 お二人とは少し違って、私は子どもはいませんが、将来のキャリアについて考える時間を持てずにいました。営



業店、本部とさまざまな業務を経験してきた一方で、「スペシャリストではない」「一つの専門性が足りないのではないか」という思いがあり、この先どうなっていけばいいのだろうという漠然とした不安を抱えていました。

柳澤 皆さんのお話を伺っていると、私が2000年に入行した頃を思い出しました。当時は女性の総合職も4人しかおらず、女性管理職も本当に少数でした。ロールモデルがほとんどいないなかで、「女性が管理職として働くには、そ

れなりの覚悟が必要なのだろう」と、自分でハードルを上げていたように思います。結婚や出産、育児といったライフステージの変化に戸惑い、「霧がかかったような中を進んでいる」と感じる日々もありました。それでも先輩から「子育ての期間はほんの一瞬だから、大丈夫、なんとかなる」と声をかけていただき、そのような先輩方の存在にささえられながら、今日まで歩んできました。

>>> 特集 行員座談会「未来デザインアカデミー」



学びを通じて、自分らしいキャリアの描き方が見えてきた

——未来デザインアカデミーを通じて、ご自身のキャリアに対する考え方に、どのような変化がありましたか。

早川 以前は、キャリアというと昇進や役職をめざすことだと思っていました。しかし、プログラムを通じて、地域のお

客さまとの関わりや、職場で信頼される存在として働くことも、自分なりの働き方だと考えられるようになりました。人と比べるのではなく、自分なりの歩み方があってよいのだと感じられたことが、大きな変化です。

石倉 私自身、これまでは「一つの分野を極めていない」とばかり気にしていましたが、さまざまな部署での経験そのものが自分の強みだと受け止められるようになりました。

以前は不足している点ばかりに目が向いていましたが、今は積み重ねてきた経験を肯定的にとらえられるようになっていきます。

榎本 以前は「もっと経験を積まなければ経営職などの管理職は務まらない」と考えていましたが、今は理想の管理職像は一つではないと感じています。それぞれの強みや個性を活かしたマネジメントがあってよい。そう思えるようになったことで、管理職という役割も以前より身近に感じられるようになりました。

柳澤 お話を聞いて、うれしく思います。キャリアに正解はありませんし、誰かと同じ道を歩む必要もありません。それぞれが自分らしい働き方や将来像を描き、その人らしく力を発揮していくことが何よりも大切です。私が人事部にいた頃から「こんな研修があれば」と思っていたものが形になりました。私自身、「未来デザインアカデミー」を受けてみたかったと感じるほどです。受講生の皆さんが自分なりの答えを見つけていく姿を見ることができました。

それぞれの経験を、次の世代や組織へつないでいきたい

——未来デザインアカデミーで得た経験を、これからどのように仕事や組織に活かしていきたいと考えていますか。

早川 仕事と家庭の両立に悩みながら働いてきたからこそ、今は後輩への声掛けを大切にしています。育児中の後輩もいますが、責任感が強く、時間どおりに帰れないこともあります。だからこそ、「無理をし過ぎないでね」と伝えなが

>>> 特集 行員座談会「未来デザインアカデミー」

ら、その人の気持ちにも寄り添いたい。仕事と家庭、その両方を大切にできるようにささえていけたらと思っています。

石倉 私は、まず目の前の仕事を一つひとつ丁寧に積み重ねていきたいと思っています。その積み重ねが自分の強みになり、地域や組織への貢献にもつながると考えています。後輩にも「まずはやってみよう」と思えるような雰囲気をつくっていききたいですね。

榎本 めざしたいのは、迷っている後輩に寄り添える管理職です。特定の業務しか担当していない、育児中なので法人渉外は難しいと感じている——そうした人が自分の可能性を狭めてしまわないように相談に乗り、環境づくりにも関わっていききたいと思っています。

柳澤 頼もしく感じます。女性を含めた多様な人材が活躍することで、新しいサービスや商品、イノベーションが生ま

れる可能性が広がると考えています。現在は女性を対象としたプログラムですが、将来的には性別に関わらず、自分の未来を描けるプログラムへ発展していったほしいですね。そして、誰もが正当に評価される企業風土が根付くことで、従業員のモチベーションやエンゲージメントもさらに高まっていくことを期待しています。



基本戦略 03 人材戦略

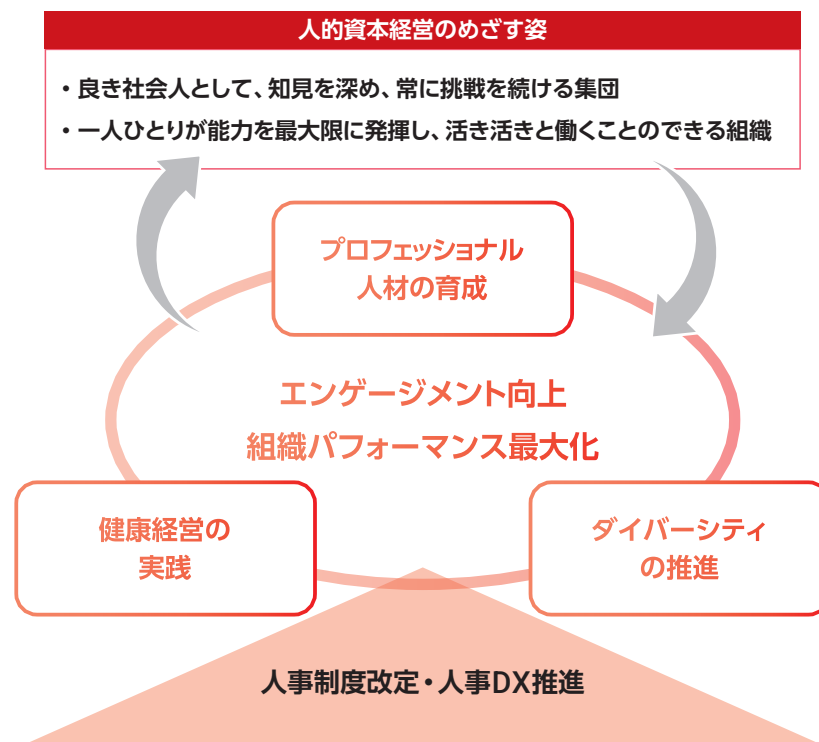
人的資本経営の取組み

中期経営計画における人的資本への投資、人材戦略については、マテリアリティや人的資本に関する課題をふまえ、「プロフェッショナル人材の育成」「ダイバーシティの推進」「健康経営の実践」「人事制度改定」を主要施策とし、「挑戦するプロフェッショナル集団」となり、一人ひとりが能力を最大限に発揮し、活き活きと働くことのできる組織をめざしています。

人的資本に関する課題

社会変革や技術革新 への対応
人材や働き方 の多様化
個人のキャリア観 の変化
人生100年時代 の到来
少子高齢化
生産年齢人口 の減少

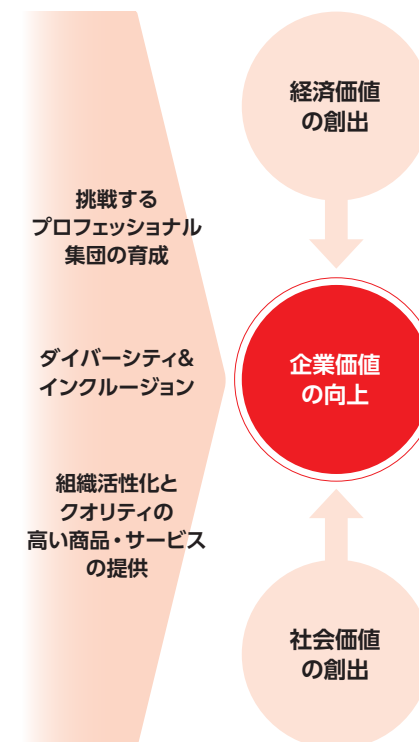
人的資本への投資／人材戦略



人的資本KPI（2028年度目標）

プロフェッショナル資格試験※1
累計合格者数 500 人以上
プロフェッショナル人材数※2
100 人以上
ITパスポート試験
累計合格者数 1,000 人以上
女性役職者（主任職以上）
比率 25 %以上
女性管理職（支店長相当職）
比率 12 %以上
プレゼンティズム
損失割合 10 %以下
アブセンティズム
平均日数 5 日以下
従業員エンゲージメント指数※3
85 %以上

価値創造



人的資本の価値最大化

価値創造基盤の強化

価値創出の実現

※1 プロフェッショナル資格試験：FP1級、CFP、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、証券アナリスト、CIA（公認内部監査人）、1級建築士、情報処理安全確保支援士、プロジェクトマネージャの試験

※2 プロフェッショナル人材数：プロフェッショナル資格試験合格者のうち、高いレベルで知識・能力が発揮されている人材数

※3 従業員エンゲージメント指数：従業員意識調査の働きがいに関する肯定的回答割合

基本戦略 03 人材戦略

人的資本に関する指標

人的資本への投資、人材戦略に関する測定可能な指標と目標、進捗状況は以下のとおりです。

プロフェッショナル人材の育成

指標		実績			中計目標
		2023年度	2024年度	2025年度	2028年度
プロフェッショナル資格試験 累計合格者数	(人)	390	451	487	500以上
ITパスポート試験 累計合格者数	(人)	395	705	870	1,000以上

ダイバーシティの推進

指標		実績			中計目標
		2023年度	2024年度	2025年度	2028年度
従業員意識調査の働きがいに関する肯定的回答割合	(%)	80.9	80.0	85.0	85以上
女性役職者（主任職以上）比率	(%)	20.1	21.1	23.0	25以上
女性管理職（支店長相当職）比率	(%)	9.4	9.8	11.2	12以上
男性育児休業等取得率	(%)	106	105	110	100以上
障がい者雇用率（6月1日時点）	(%)	3.01	2.99	2.94	3.2以上
キャリア採用人数	(人)	6	7	7	20以上
公募による異動者数	(人)	10	16	13	30以上

健康経営の実践

指標		実績			中計目標
		2023年度	2024年度	2025年度	2028年度
プレゼンティーズム損失割合 ^{※1}	(%)	16.0	16.6	15.0	10以下
アブセンティーズム平均日数 ^{※2}	(日)	5.5	5.5	4.9	5以下
高ストレス者率	(%)	3.6	3.9	3.8	5以下
精密検査実施率	(%)	77.0	84.1	79.0	80以上
有給休暇取得率	(%)	75.0	74.9	74.5	80以上

※1 プレゼンティーズム損失割合：病気やケガなどによって仕事のパフォーマンスが低下した割合

※2 アブセンティーズム平均日数：病気やケガなどの体調不良で仕事を休んだ日数（有給休暇含む。0日の者は除いて平均算出）

その他

指標		実績		
		2023年度	2024年度	2025年度
研修受講回数（のべ）	(回)	4,744	5,381	6,011
行内トレーニー人数（のべ）	(人)	238	177	178
研修費用	(百万円)	95	97	96
コンプライアンスに関する研修を受けた従業員割合	(%)	100	100	100

指標		2021年度入行	2022年度入行	2023年度入行
離職率（新規学卒就職者3年以内）	(%)	26.3	21.8	12.9

男女間賃金格差（女性平均賃金÷男性平均賃金×100）

		2023年度	2024年度	2025年度
全労働者	(%)	39.7	41.5	43.9
正規	(%)	61.2	63.0	66.3
非正規	(%)	86.7	81.3	86.2

- ・全労働者の賃金格差が正規・非正規労働者に比して大きい主な要因は、相対的に賃金の低い非正規労働者の女性割合が高いことによるものです。
- ・正規労働者の大多数を占める行員についても、勤続年数や役職分布などの違いにより、男女の平均賃金に差が生じていますが、賃金は性別に関係なく同一の基準を適用しています。

正規労働者のうち行員の男女間賃金格差

			2023年度	2024年度	2025年度
正規労働者のうち行員		(%)	65.6	65.8	69.6
専門職Ⅰ種 ^{※1}	役職者 ^{※3}	(%)	110.9	88.7	89.6
	一般行員	(%)	90.5	90.2	93.2
専門職Ⅱ種 ^{※2}	役職者 ^{※3}	(%)	102.7	106.2	105.4
	一般行員	(%)	98.6	94.5	130.6

※1 専門職Ⅰ種：転居をともなう異動あり ※2 専門職Ⅱ種：転居をともなう異動には同意が必要

※3 役職者：主任職以上

女性管理職比率の向上および男女間賃金格差を是正するための取組み

- 女性従業員がライフイベントを迎えてもキャリアが中断しない制度を整備し、仕事と家庭との両立支援の充実を図っています。
- 女性従業員の職域機会の拡大や自律的なキャリア形成支援により、女性が能力を十分に発揮できる職場環境を構築し、男女間の賃金格差の解消につとめています。

基本戦略 03 人材戦略

プロフェッショナル人材の育成 ～挑戦するプロフェッショナル集団をめざして～

プロフェッショナルと呼べる人材を把握する仕組みを構築するとともに育成施策を展開し、高度な人的資本経営をめざしています。

プロフェッショナル人材について

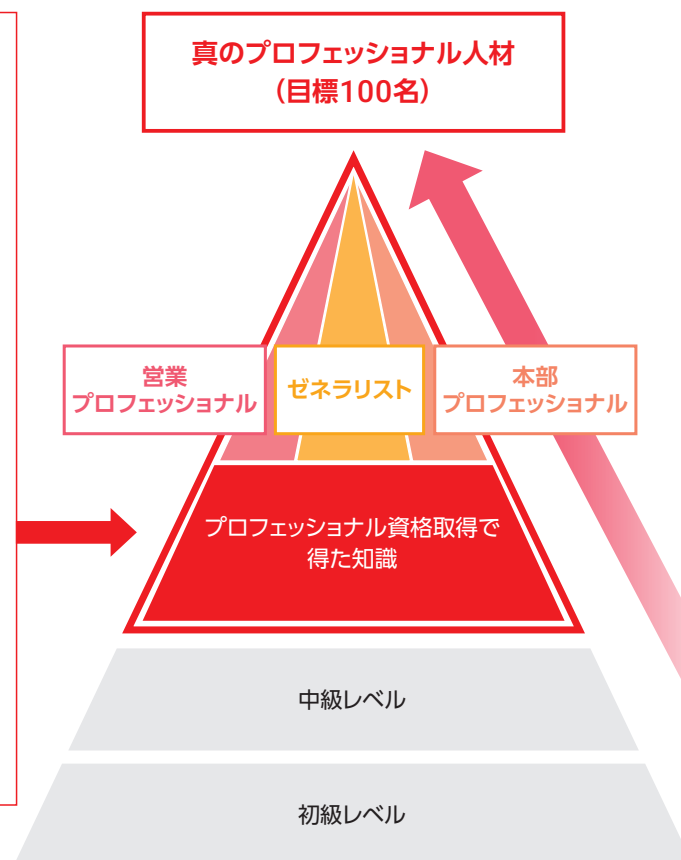
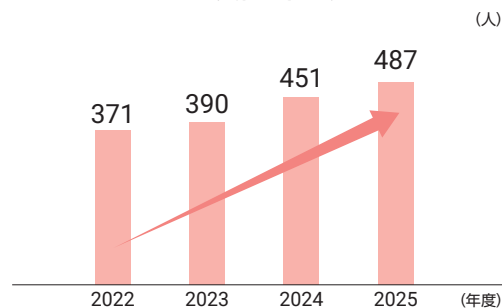
当行におけるプロフェッショナル人材とは、難関資格の合格を知識の土台として、仕事のパフォーマンスなどの発揮能力が高く、周囲に良い影響を与える人材を表します。高いレベルで知識や能力が発揮されている人材をプロフェッショナル人材として認定するとともに育成施策を展開し、挑戦するプロフェッショナル集団をめざします。

知識の習得から活用へ

コンサルティングに必要な知識を保有した人材を増強するため、FP1級、CFP、中小企業診断士などの難関10資格を「プロフェッショナル資格」と位置づけ、合格支援を継続して行ってきました。

しかしながら、より重要なことは、資格取得で得た知識を活用することです。次のステップとして、発揮能力に主眼を置き、多面的な評価により、プロフェッショナルと呼べる人材を認定する制度を構築しました。

プロフェッショナル資格合格者数

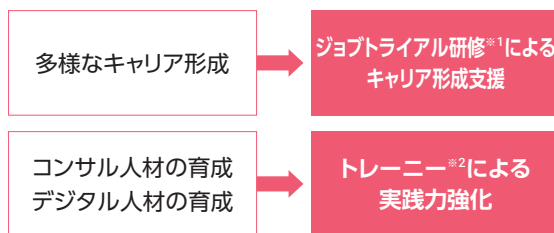


プロフェッショナルの種類と育成施策

プロフェッショナルの種類は、お客さまとの良好なリレーションを構築し、最適なコンサルティングを提供する「営業プロフェッショナル」、本部の特定分野における専門人材として銀行全体の課題解決・高度化に取り組む「本部プロフェッショナル」、その両方のスキルを兼ね備え、幅広い分野で成果をあげる「ゼネラリスト」の3つを設定しています。

その3つのプロフェッショナルをめざすキャリアパスを従業員に提示し、一人ひとりの希望するキャリアを把握するとともに、キャリアレベルを認定することで、従業員の自律的なキャリア形成を促します。同時に、プロフェッショナル人材を育成するための施策を展開し、努力する従業員の成長を後押しします。

プロフェッショナル人材の育成施策



※1 ジョブトライアル研修 従業員がキャリアイメージを描くことや本部業務を体験できる研修

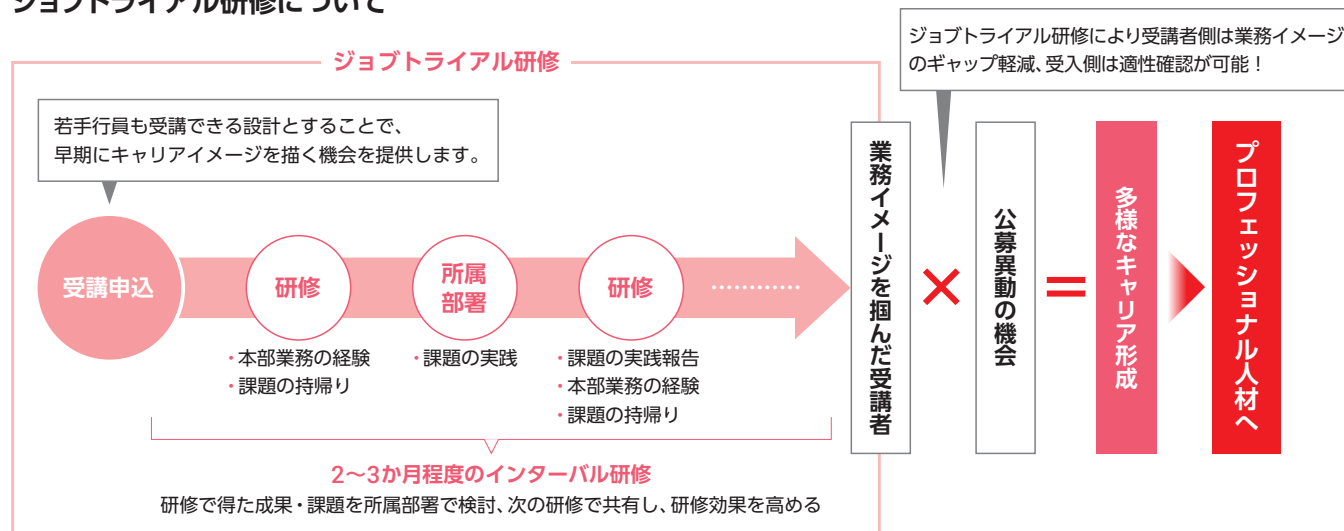
※2 トレーニー 営業現場などで活用できる知識やスキルの習得を図る実地型研修

基本戦略 03 人材戦略

人材育成① ジョブトライアル研修によるキャリア形成支援

従業員がキャリアイメージを描く際、「本部のこの業務に興味はあるけど、具体的な仕事内容がイメージできない」といった課題がありました。その課題を解決すべく、2025年度に「ジョブトライアル研修」を新設し、本部特有の専門性の高い業務を体験できる機会を提供することで、従業員が自身のキャリアイメージを描くことを支援しています。

ジョブトライアル研修について



2025年度開催ジョブトライアル研修・受講者数

クロスボーダーローンコース	2人
システム統括部コース	5人
事務統括部コース	3人
ストラクチャードファイナンスコース	4人
エージェント課コース	3人
資金証券部コース	4人
経営企画部DX推進室コース	4人
リスク統括部コース	1人
百五みらい投資コース	9人

リスク統括部コース 受講者の声



本部業務とはどのような仕組みとなっているのかに関心を持ち、応募しました。研修を通じて信用格付や各種リスク指標が統計分析にもとづき構築されていることを学び、銀行経営をささえる重要な役割を担っていることを実感しました。営業店業務とのつながりも理解でき、有意義な経験となりました。

一宮パーソナルプラザ（現 東京営業部）
林 颯太 行員



2025年度は上記の9コースを開講しました。受講者の中には、開講部署の公募異動に申込み、実際に異動となった従業員もいます。また、受入側においても業務を知ってもらう良い機会としてとらえています。

今後は「公募異動」の拡大にあわせ、ジョブトライアル研修の開講部署を拡大するとともに、より効果的な研修となるようブラッシュアップを図っていきます。

基本戦略 03 人材戦略

人材育成② トレーニーによる実践力強化

実践力の向上を目的とした「トレーニー」をさまざまな分野で展開し、現場で活用できる知識・スキルの習得を図っています。

トレーニーについて

コンサル人材の育成

プロフェッショナル人材へ

デジタル人材の育成

当行におけるトレーニーとは、本部専門部署との帯同訪問などにより、営業現場で活用できる知識・スキルの習得を図る実地型研修を表します。お客さまへのコンサルティングをはじめ、データ利活用、融資審査など、実践力を高めるトレーニーを多岐にわたり展開しています。本番と同じ環境で受講することにより、理解をより深めることができます。

また、受講期間を2～3か月として、業務⇒トレーニー受講⇒業務……といったようにインターバル期間を設けたトレーニーもあります。研修で得た知識・課題を営業現場で実践し、次の研修で再確認するといったサイクルで研修効果を高めています。

2025年度開催トレーニー・受講者数

法人トレーニー	4人
海外トレーニー	4人
国際ビジネス支援トレーニー	6人
事業承継・M&Aトレーニー	8人
データ利活用トレーニー	6人
支店長・役員審査トレーニー	44人
企業支援トレーニー	6人
事務管理トレーニー	12人
その他トレーニー	88人

コンサル人材の育成－取組事例

海外トレーニーの開催

2025年度は東南アジアに事務所や現地法人を構える取引先などを訪問し、国内では味わえない海外の情勢を肌で感じ、知見を深めました。

現地商談会に実際に参加することで、海外のお客さまが何を求めているかを理解できました。

海外の勢いを、実際に目の当たりすることで変化を実感することができました。



デジタル人材の育成－取組事例

データ利活用トレーニーの開催

自部署や自身の業務に関するテーマを分析、各種ツールの活用により、データ化し、実際の業務に活用することで、データ利用のスキルとリテラシーを身につけます。

データを活用することで新たな視点やニーズを発見する事ができた。これからデータを活用して、お客さまのニーズを仮説検証しながら、より良い提案をしたい。

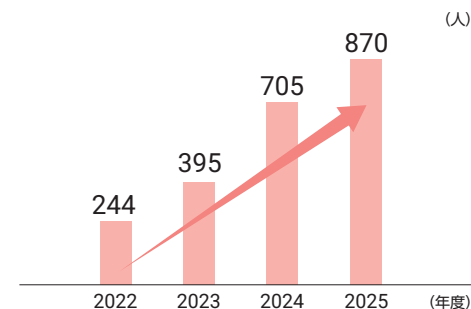


ITパスポートの合格支援

ITリテラシー向上やデジタル分野の知識習得を目的に、中期経営計画では合格者1,000人を目標に「ITパスポート試験」の合格支援を行っています。2025年度末に合格者は870人となり、順調に合格者数を伸ばしています。

リテラシーを高めることで、デジタルを用いた地域DXへの支援や自部署の業務効率化などを図ります。

ITパスポート試験合格者数



基本戦略 03 人材戦略

ダイバーシティの推進・健康経営の実践

当行グループでは、多様な人材が働きやすい職場風土の醸成や多様性を経営成果に活かすため、ダイバーシティの推進や健康経営に継続的に取り組んでいます。

人権尊重の取組み

当行グループは、さまざまな事業活動を展開するうえで、人権の尊重に取り組むべき基本的課題と認識し、2022年4月に「百五銀行グループ 人権方針」を制定しました。

また、当行役職員が多様な性に関して、理解を深め、適切に行動していくためのガイドラインを制定するとともに、役職員向けの「ダイバーシティ&インクルージョン相談窓口」を設置しています。



百五銀行グループ人権方針

<https://www.hyakugo.co.jp/jinken-houshin/>



働きがい向上活動

従業員の働きがい向上をめざし、Well-being活動を全行的に展開しています。従業員意識調査の結果を各職場に還元し、職場単位でも働きがいのある環境づくりを進めることで、モチベーションやパフォーマンスの向上を図っています。

また、従業員の主体性向上やキャリア開発、エンゲージメント向上を目的に、1on1ミーティングを実施しています。定期的に対話の機会を設け、困りごとを共有し、希望するキャリアやモチベーションの源泉などについても話し合うことで、お互いの理解を深め、自律的な成長を促しています。



健康経営の実践

当行が永続的に発展し、地域社会に貢献していくためには、従業員とその家族が心身ともに健康であることが不可欠であると考え、「百五銀行 健康宣言」を制定し、

①こころの健康（メンタルヘルスの予防とケア）

②からだの健康（疾病の早期発見と生活習慣病の予防）

③職場の健康（働きやすい職場環境の整備）

を3つの重点健康施策として健康経営の実現に向けて活動しています。



百五銀行健康宣言・戦略マップ

<https://www.hyakugo.co.jp/about/diver/nursing/>



キャリア採用の取組み

当行では、多様な人材確保のため、2013年度からキャリア採用を随時行い、さまざまなスキルや経験を有する人材が幅広い部署・階層で活躍しています。人材の流動性が高まるなか、当行の中途退職者を再雇用する制度も整備しており、今後もキャリア採用を継続し、組織の活性化を図っていきます。

		2024年3月末	2025年3月末	2026年3月末
キャリア採用在籍者数	(人)	29	34	36
支店長相当職	(人)	6	8	6
副長・代理・主任職	(人)	14	19	20
一般	(人)	9	7	10

基本戦略 03 人材戦略

ダイバーシティの推進 取組事例

当行グループは、多様な価値観や視点を取り入れたダイバーシティ&インクルージョンを推進することが、企業価値の向上につながると考えています。

女性活躍を推進する育成プログラム「未来デザインアカデミー」の開催

当行では、女性活躍を推進する育成プログラム「未来デザインアカデミー」の開催により、女性が不足しがちな経験を補完的に習得する機会や、多様性の意義、自分らしいキャリアなどを考える機会を提供しています。初回（2025年7月～2026年6月）は、管理職手前の女性行員を募集し、15人を対象に1年間の育成プログラムを実施しました。

本研修では、リーダーとしての意識形成を図るとともに、自律的なキャリア形成の支援を行います。また、受講生には1対1でメンタリングを行い、メンタルケアやキャリア形成への意欲向上をサポートします。

2026年度は、一般層・主任職の女性行員が次の成長段階を見据え、将来への挑戦を意識したキャリア形成を主体的に描くことを支援する研修「未来デザインアカデミー Next」を開催します。

女性が直面しやすい課題の克服

外部講師

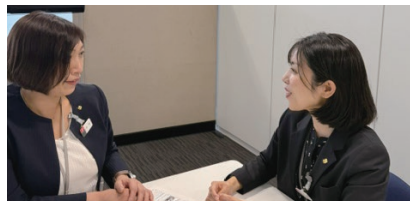
- リーダーシップ・マインドセット研修
- キャリア形成支援のための個別面談
- プレゼンテーションの指導



外部講師が、成長志向のマインドセット、実践的マネジメント、リーダーシップを指導し、個別面談でキャリアの課題を整理します。最終プレゼンテーションに向けた構成・伝え方の指導も行い、受講生の自律的成長を総合的に支援します。

メンタリング・座談会

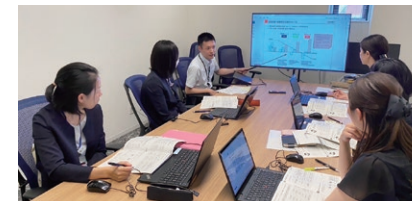
- 他部署の支店長とのメンタリング
- 他行女性支店長や当行新任支店長との座談会



他部署の支店長とのメンタリングや他行女性支店長・当行新任支店長との座談会を通じ、マネジメントの実体験やキャリア観を学び、多様な視点に触れながら視野拡大と成長意欲の醸成を図ります。

本部講義・トレーニー

- キャリアや保有スキルに応じたグループごとの講義・トレーニーの受講



受講生のスキルに応じて本部各部署が専門研修を実施し、業務の背景や判断軸を学びます。実例を通じて、実務理解と応用力を高め、次の役割に必要な視点を身につけます。