

HRX (Human Resources Transformation) の取り組み

HRX戦略

百十四グループでは、HRXを「経営戦略と人事戦略の連動により人的資本の最大化を図る成長エンジン」と定義し、DX推進との相乗効果によりお客さま・地域への価値提供力を極大化すべく、経営戦略と連動した人材の最適配置や人材のポートフォリオの構築をめざしています。

<人事部長メッセージ>

人的資本経営に向けた取り組みについて



人事部長
谷山 香織

当行では、女性職員が結婚・出産を経て仕事に復帰する風土が長年にわたって醸成されており、それが現在の女性役席者・管理職比率につながっています。その一方で、活躍の場は事務担当や運用性商品担当に限定される女性職員が多かったと思います。

女性活躍推進を掲げる企業として、担当業務においても性別の壁（バイアス）を取り除くこと、それが当行で初めて女性人事部長となった私のミッションだと考えています。

本人の希望に応じた業務や分野にチャレンジできるよう、女性職員を対象とした新たな研修や本部トレーニーへの積極的な参加を後押しし、配置についても従来の固定観念を変えていきます。これは女性職員のためだけではなく、多様な人材が当行で活躍するために、企業風土をより良く変える取組みであり、経営戦略に連動した人材の最適配置につながっていきます。また、コンサル人材の強化として、キャリアリターン（退職者の復職）や専門人材の中途採用を積極的に行うことで、当行がめざす総合コンサルティング・グループの進化に必要な人材ポートフォリオの実現をめざします。

性別や年齢、役職にとらわれることなく、職員の誰もが活躍できるチャンスがある職場環境を作ることで、真のダイバーシティに近づける、それこそが当行のめざす人的資本経営の土台になると考えています。

人的資本経営に関する主な指標

主な指標		2022年度	2023年度	備考
多様性 (D&I)	女性役席者比率 (支店長代理・調査役以上)	26.6%	29.0%	
	女性管理職比率 (次長・グループ長以上)	10.8%	14.0%	
	男女間賃金差異	47.1%	48.7%	男性職員の賃金を100とした場合の女性職員の賃金の割合 ^(※)
	新卒採用男女比率	50%	49%	新卒採用職員に占める女性職員の採用の割合
	男性育児休業等取得率	100%	100%	
健康経営	定期健康診断・人間ドック受診率	100%	100%	
	人間ドック2次検査受診率	49.1%	62.8%	
	喫煙率	17%	17%	
キャリア形成	114マイスター認定者数	63名	73名	高度な専門知識と業務知識を有し、高レベルのソリューション提供ができる人材
	副業実施人数	—	19名	
エンゲージメント	エンゲージメントスコア	66pt	65pt	株式会社アトラエが提供するエンゲージメントサーベイ「Wevox」の総合スコア

※ 人事制度上は同一の職種及び役職であれば賃金差異は発生しません。賃金差異の発生は、女性は一般職での採用が多かったことに加え、男女間の勤続年数の差（5年0ヶ月）などから、男性の役職登用が女性に比べて多いことが主な要因であります。

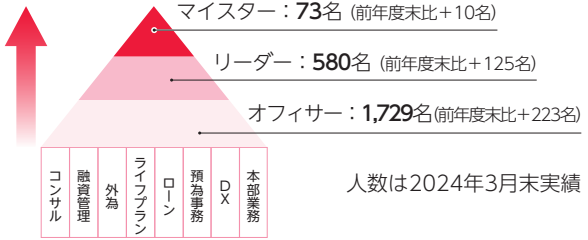
▶ 人材力強化

■ 戦略遂行に向けた人材力の強化

専門知識・高度なスキルの取得等によりお客さま・地域の課題解決力を高めるため、職員の人材力強化に取り組んでいます。数多くの実践的な研修のほか、FP1級や中小企業診断士、経営コンサルタントなどの有資格者輩出にも注力しています。また、各分野における職員の知識量・業務の習得度を認定する「114マイスター制度」を通じて、職員の自律的なキャリア形成及び自己啓発を促しています。最上位の「マイスター」保有者増加によりプロフェッショナル人材の強化を図ってまいります。

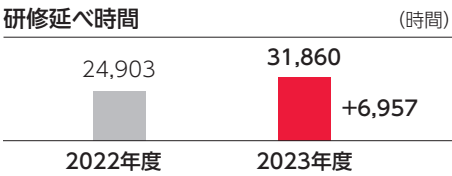
114マイスター制度認定者数(2024年3月末時点)

	認定レベル	必要な公的資格 (一部抜粋)
マイスター	高度な専門知識と業務知識を有し、行内の中で高レベルなソリューションの提供や実績をあげられる人材	●FP1級 ●中小企業診断士 ●経営コンサルタント 等
リーダー	十分な業務知識と業務遂行能力を有し、職場のリーダー的な存在として業務を牽引できる人材	●FP2級 ●財務2級 ●税務2級 等
オフィサー	各分野における基礎知識を幅広く有し、独力で業務を遂行できる人材	●FP3級 ●財務3級 ●ITパスポート 等



■ 自律的なキャリア形成支援

職員の自律的なキャリア形成を後押しすることで、モチベーション向上や中核人材の育成を行うとともに、多様な働き方や能力開発の促進等を通じて、めざすキャリアの実現を支援しています。



世代別キャリア研修

各世代に応じたキャリア研修を職員の内的キャリア形成の柱として体系化し、職員の自律的・主体的なキャリア形成を継続的に支援しています。2023年度は従来より実施している若手行員（28歳）、中堅行員（38歳）、ベテラン行員（48歳）を対象としたキャリア研修に加え、新たにシニア行員（55歳）を対象としたキャリア研修を開催しました。2023年度における各世代でのキャリア研修には合計217名が参加しました。

行内留学制度

短期間の本部業務経験を通じて、専門人材を育成及び発掘することを目的とした「行内留学制度」を2022年5月より開始し、職員一人ひとりが業務面の幅及び視野を広げ、自身の外的キャリアを積極的に形成していけるよう支援しています。2023年度は大幅に留学先を拡充させ、59名（前年度比30名増）が参加しました。

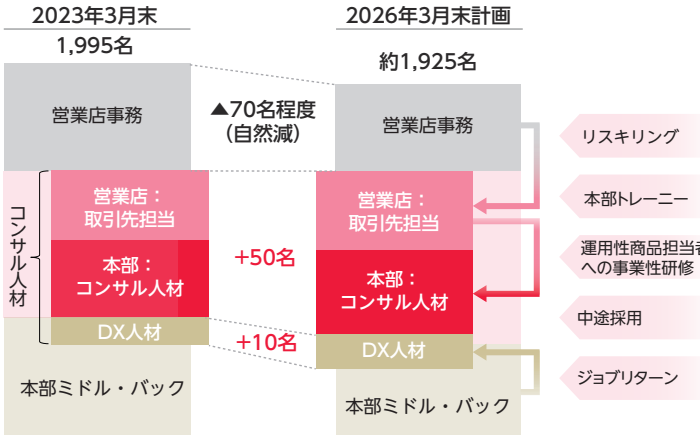
■ 経営戦略に連動した人材ポートフォリオの実現

114リスキリングサポート制度の導入や本部トレーニー等を活用し、事務担当職員のコンサル分野への再配置を進めています。また、キャリアリターン（退職者の復職）制度創設や専門人材の中途採用を積極的に行い、経営戦略と人事戦略の連動による人材の最適配置により、経営戦略の遂行に必要な人材ポートフォリオの実現を図っています。

専門人材の 中途採用実績	2022年度：3名 2023年度：5名
-----------------	------------------------

114リスキリングサポート制度

本制度は従来の行内自己啓発制度において指定している資格試験以外にも、職員自身が現在の業務に関わらず学びたい分野（例：語学学校や外部のセミナー等）を選び、費用面の補助を行う制度として2023年10月に制定しました。当行ではリスキリングを通じた多様な能力開発を職員のめざすキャリアの実現に必要な不可欠なものとして位置付けており、自身が学びたい自主的な自己啓発を積極的に支援しています。



▶ エンゲージメント醸成

■ 健康経営の強化

当行は、職員とその家族が心身ともに健康であることが重要と考えており、2018年8月10日に「健康経営宣言」を行い、経営層を健康づくり責任者に据えて、組織全体で職員及びその家族の健康の保持・増進や働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。これらの取組みが評価され、6年連続で「健康経営優良法人」に認定されています。

2023年度は積極的な推奨により健康診断の2次検査受診率が大幅に改善したほか、「ニッセイ健康増進コンサルティングサービス」を導入し行内ウォーキングイベントやストレスチェックの集団分析等を通じて体系的な取組みを行った結果、四国の金融機関として唯一「大規模法人部門ホワイト500」に認定されました。

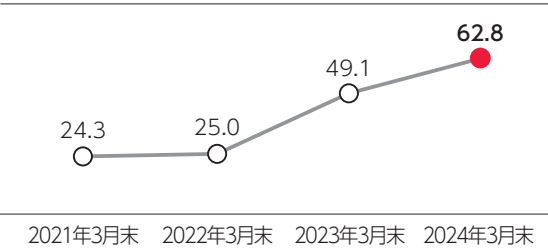
● 取組内容

- 定期健康診断及び人間ドック受診率100%を積極的に推進
- 2次検査（再検査・精密検査）の受診勧奨
- ルナルナオフィス（働く女性の健康課題をサポートするフェムテックサービス）導入
- 生理休暇の名称変更（ヘルスサポート休暇）
- 地域社会への健康経営普及を目的とした勉強会開催
- 休暇制度の充実

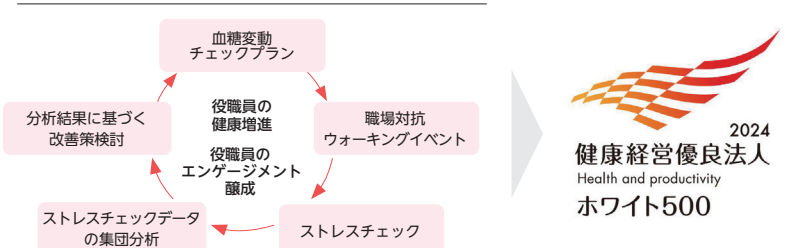
創設した主な休暇制度

休暇名	出生サポート休暇	ファミリーサポート休暇	健診休暇
用途等	不妊治療に係る通院等	配偶者・子または子の配偶者の出産	健康診断、2次検診受診
取得可能日	5日間／年	5日間／年	2日間／年
2023年取得状況	取得人数 7名	男性の平均取得日数 2.6日	取得人数 663名

健康診断2次検査受診率 (%)



ニッセイ健康増進コンサルティングサービス



■ 職場・組織へのエンゲージメント醸成

活気ある職場及び生産性向上には、組織へのエンゲージメントが欠かせないとの認識のもと、2021年4月から、上司と部下が1対1で定期的に行う面談「1on1ミーティング」を一部の営業店や本部において試行を開始しました。

2023年3月末までの2年間で試行した13部店におけるエンゲージメントスコア（株式会社アトラエが提供するエンゲージメントサーベイ「Wevox」の総合スコア）が66pt（2021年4月）から69pt（2023年3月）に上昇したことを受け、2023年度は新たに25部店で試行を行いました。これまでの試行により、エンゲージメントスコアの上昇だけでなく、職場における心理的安全性の醸成に一定の効果が現れていると評価しており、2024年6月からは段階的に全店導入を進めています。

また同時に、職員の働きがいと働きやすさの両立の実現に向け、職員のワークライフバランス向上に資する活動の実施などを評価対象とする表彰制度も導入しました。



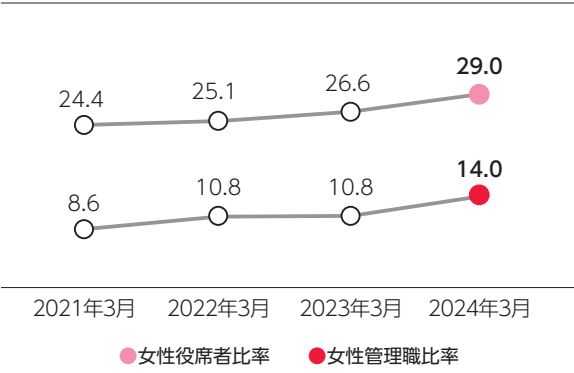
▶ 誰もが安心して活躍できる場の創出

当行は、多様な属性や価値観を持つ職員の活躍を通じた、生産性及び持続可能性向上を目的にD&I（ダイバーシティ＆インクルージョン）推進に積極的に取り組んでいます。

女性管理職比率につきましては、まずその候補者となる母集団の形成が必要との認識から、当行では、支店長代理・調査役以上を「女性役席者」と定義し、計画的な育成・登用に取り組んでいます。

男女の賃金差異については以前の採用形態に起因したものであり、2022年4月以降、新卒採用は原則総合職としたほか、女性行員のキャリア意識向上やD&Iを進める施策を整備・強化しており、当該差異の極小化につなげてまいります。

女性管理職役席者比率 (%)



男女の賃金差異

	2024年3月
全労働者	48.7%
正規雇用労働者	60.2%
パート・有用労働者	59.9%

副業制度・キャリアリターン制度

職員の多様な働き方を支援するとともに、2023年4月より職員に副業を認める「副業制度」及び当行を中途退職して他の分野で経験を積んだ職員を再雇用する「キャリアリターン制度」を導入しました。他分野や副業を通じて得た幅広い知識・スキルや新たな人脈を活用し、地域貢献や当行企業価値向上に寄与することを期待しています。



キャリアリターン制度利用者数
● 2023年度 2名（勤務先：営業店）

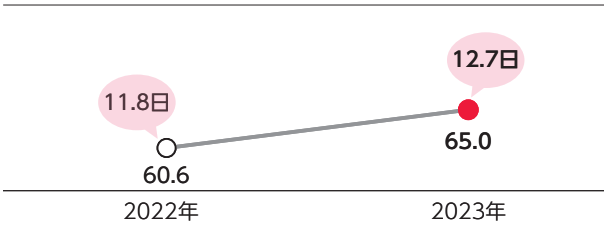


仕事と私生活の両立支援に向けた取組み

職員がワークライフバランスを実現できるよう、休暇制度の利用を促進しています。2024年4月には、1時間単位で年次有給休暇の取得を可能にしたほか、看護休暇の取得条件を緩和するなど休暇制度の更なる充実を図りました。

また、「百十四育児応援プログラム」として、産前・育休中の職員のサポートも強化しており、男性職員の育児休業等取得を奨励しています。

年次有給休暇取得日数及び取得率 (%)



DX (Digital Transformation) の取り組み

百十四グループでは、環境変化に適応するため、データやデジタル技術を活用して業務プロセスやビジネスモデル、組織を変革し、お客さまへの新たな価値・体験の提供と業務の生産性の飛躍的向上をめざしてまいります。また、お客さま・地域のデジタル化にも積極的に取り組むことで、社会・経済のデジタルシフトを推進してまいります。

DX戦略

百十四グループでは、DXを「データ及びデジタル技術を基点としたビジネスを変革する成長エンジン」と定義し、DXによる中期経営計画の各戦略の効果的な推進のため、DX戦略を策定しました。

DX戦略では6つの重点分野に取り組み、「お客さま・地域への新たな価値・体験の提供」と「生産性の飛躍的向上」の実現を通じて「百十四グループマテリアリティ」の解決を図ることで、ウェルビーイングな地域社会の創造と百十四グループ経営のサステナビリティ向上をめざします。

主な取り組み

- DX推進の体制整備
- お客さま・地域への新たな価値・体験の提供
- 生産性の飛躍的向上

関連する個別戦略

地域共創

法人戦略

個人戦略

業務改革

チャネル改革

DX推進

重点分野	提供価値	ステークホルダー
非対面チャネルの充実	お客さまが時間と場所を選ばずにサービスを受けられる環境の実現	法人 個人
データ利活用等	データに基づき、パーソナライズされた提案やサービスの提供	法人 個人 地域
お客さま・地域のDX化支援	DXを活用した、お客さまの経営課題や地域の社会課題の解決	法人 地域
店舗・業務のデジタル化	店頭でのお客さまの事務負担軽減・待ち時間短縮と営業店・本部業務の合理化	法人 個人 職員
DX人材の育成・採用	全職員がDXを活用して主体的に変革に取り組む組織	職員
新規ビジネスの創出	新規ビジネスの創出による地域社会のデジタル化と経済活性化の促進	法人 個人 地域

DXの推進状況

	指標	KPI	2023年度実績
サステナビリティ KPI (2030年度)	デジタルでつながる顧客数	40万人	5.9万人
	ICTコンサルティング取組み先	100先	104先
DX戦略 KPI (2025年度)	ユーザー数	20万人	5.9万人
	114バンキングアプリ	アクティブユーザー率	70% 79.2%
		バンキングアプリ取引割合	30% 5.4%
	営業店預為事務量の削減	▲20%	▲13.1%
	DX人材の創出 (2022年度対比)	+10名	+3名
	「DX推進指標」による自己診断結果の平均値	3.0	2.0

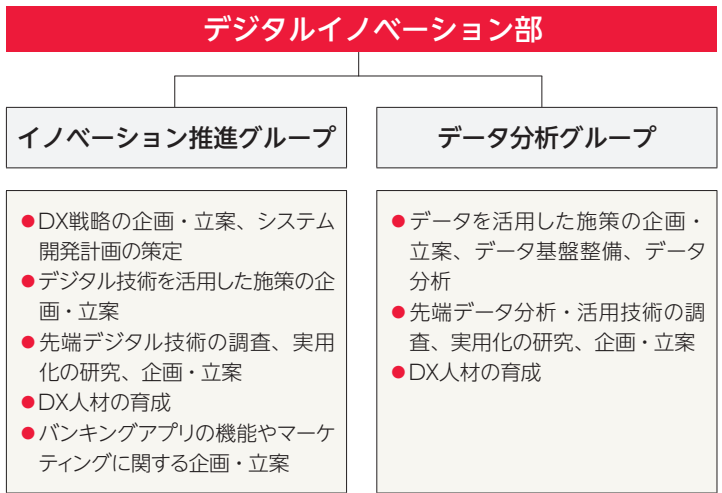
DX推進の体制整備

デジタルイノベーション部の新設

当行ではDX戦略で定めた6つの重点分野において、経営企画部が中心となってDXを推進してまいりました。

近年、急速にデジタル化が進展する社会において、多様化するお客さまの課題やニーズに適時・適切に対応することを目的に、2024年4月にデジタルイノベーション部を新設しました。

この組織改正により、全社的なデータ利活用とデジタル化の推進をリードする体制を構築し、お客さまの利便性向上や一人ひとりのニーズにあったサービスのご提供、地域社会の課題解決に取り組み、法人・個人のお客さまや地域社会のウェルビーイングの向上につとめてまいります。



DXによるCX (顧客体験価値) の向上をめざして



デジタルイノベーション部長
石井 久

中期経営計画では、DXを経営戦略を実現するための成長エンジンと位置付けていますが、これはDXが目的ではなく手段であることを意味しています。したがって、DXによるCX (顧客体験価値) の向上が最終的な目的であることを常に念頭において業務に取り組んでまいります。

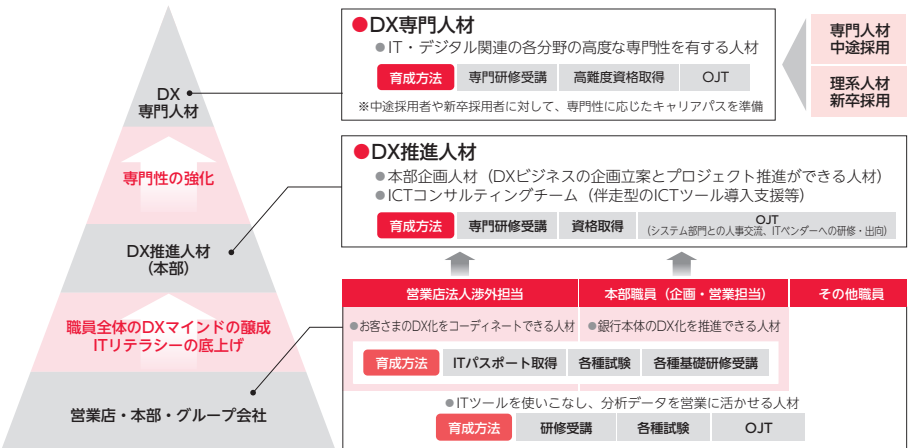
次に、DXの推進で大切なのは、カスタマーセントリック (顧客中心主義) の浸透と職員一人ひとりが自分ごととして取り組む姿勢です。また、DXに必要なIT投資や業務改革に当たっては、達成すべき課題を全体最適の観点で客観的に捉える必要があります。したがって、当部の役割は、お客さま・当行をクライアントと捉え、実態及び課題をデータサイエンスの力で明らかにし、課題達成に向けて伴走支援するコンサルティングチームと位置付けました。

以上の2点を意識してDX推進をリードすることにより、CXの向上を通じてウェルビーイングな地域社会の創造をめざしてまいります。

DX人材の育成・採用

DX推進に際しては、銀行業務とDXの知識・技術を有し、システム導入施策等を企画・推進できる人材とデータやデジタルに関する高度な知識・技術を有する人材が必要となります。

中期経営計画及びDX戦略のKPIとして「DX人材の創出+10名 (2022年度末比)」を掲げ育成に取り組んでまいりましたが、DXの取組みを加速するため2024年4月にデジタルイノベーション部を新設したことから更なる増強が必要であると考えており、人員体制や育成体系については施策の進捗状況や将来展望を見据えたうえで、柔軟に見直していく方針です。



▶お客さま・地域への新たな価値・体験の提供

■非対面チャネルの充実

法人戦略 個人戦略 チャンネル改革

お客さまとの多様な接点の確保

2023年2月、従来の個人向けインターネットバンキングより手軽に利用できる114バンキングアプリをリリースし、現在までに約7万人のお客さまにご利用いただいています。

お客さまの更なる利便性向上に向けて、2024年3月にカードローンの借入・返済・照会機能を追加したほか、2024年度中には投資信託の売買・照会機能、複数口座・無通帳口座切替等の機能追加を予定しています。今後もより多くのお客さまにご利用いただけるよう、店頭や職域でのご案内や広告・キャンペーンなどによるプロモーション活動、バンキングアプリの更なる機能拡充による利便性向上、対面チャネルとの有機的な連携によるリアルとデジタルの垣根のない顧客体験の実現に取り組んでまいります。



法人ポータルへの導入

当行は法人のお客さま・個人事業主との接点の強化、取引のデジタル化を支援する機能を備える法人ポータルの導入を検討しています。法人ポータルとは預金等の取引明細の確認、資金移動サービス、事業性融資の電子契約、帳票等の電子交付等の機能を備えた会員制のポータルサイトで、ご来店いただくことなくお取引できる範囲が大幅に拡大し、お客さまの業務効率化につながります。



■データ利活用等

法人戦略 個人戦略 業務改革

データベース・マーケティングの実践

2023年度は銀行が保有するデータの分析結果を基にしたデータベース・マーケティングに取り組んでまいりました。2024年4月にeメールやSMSを自動的に配信するシステムを導入したことにより、従来よりも効率的に各種ご提案やご案内をお客さまに配信することが可能となりました。

今後は114バンキングアプリを軸に非対面チャネルの機能を拡充してお客さまとの接点の維持・拡大を図るとともに、各チャネルを通じて得られたデータを活用して、お客さま一人ひとりのニーズに沿ったご提案やサービスをタイムリーに提供してまいります。

営業活動の効率化・高度化

お客さまの生活様式や価値観の多様化に伴い、これまで以上にお客さま起点の営業活動が求められる一方、営業店では職員の減少と若年化が進んでいます。このような状況の下、営業活動の効率化・高度化が必要となります。従来のCRM^(※)では実現できていなかった、各種データの一元管理によるお客さまの潜在的なニーズの発掘や、職員の営業活動の把握・改善に活用できるデータ蓄積・分析基盤や営業活動支援システムの検討を進めています。

※ CRM(Customer Relationship Management)：主にお客さまとの関係強化を目的とした顧客関係管理システム。

■お客さま・地域のDX化支援

法人戦略

ICTコンサルティングサービスの高度化と伴走支援

社会・経済のデジタル化や人手不足などのお客さまが直面している経営課題の解決に向けて、DXの重要性は高まっています。当行はグループ会社と連携して、会計や人事労務管理などのバック業務に加え、営業支援・受発注管理等のフロント業務を含めたICTコンサルティングサービスの高度化により、地域のお客さまや自治体のDX化を伴走支援してまいりました。

お客さまの旺盛なデジタル化ニーズに対して営業店とコンサルティング部のICTコンサルティングチームの円滑な連携によって対応してきた結果、サステナビリティKPI(ICTコンサルティング取引先の倍増2030年度：100先)を大幅に前倒しで達成しました。

▶生産性の飛躍的向上

■店舗・業務のデジタル化

業務改革 チャンネル改革

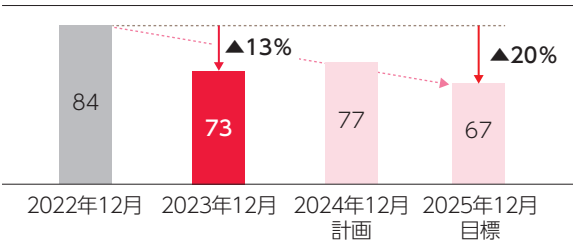
営業店預為事務量の削減

営業店の事務を削減し、お客さまに付加価値の高いサービスを提供するための時間の創出を目的に、非対面チャネルの充実化や業務のデジタル化を推進しています。

DX戦略KPI（2025年12月時点）は2022年12月比▲20％に対し、2023年12月は▲13％の削減を実現しました。

事務量削減状況(月間)

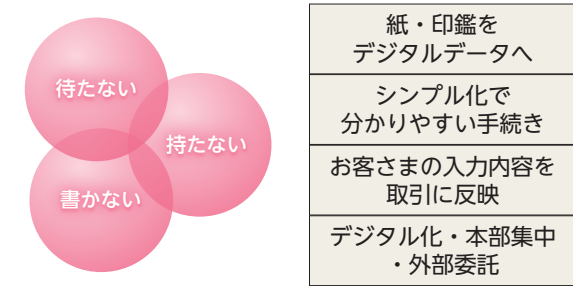
(千時間)



店頭タブレットの導入

2024年3月、店頭におけるお客さまの記入負担軽減・待ち時間短縮を目的に、店頭タブレットを導入しました。これにより、従来は営業店の後方で行っていた入力作業が自動化され、営業店の業務効率化とペーパーレス化が進展します。

当初提供するサービスは「個人の住所・電話番号変更」に限定されていますが、2024年度中に「普通預金口座開設」「ATM利用限度額変更」の機能追加を予定しています。



銀行取引のデジタル化領域の更なる拡大

当行は既に個人ローンについてお申込からご契約までオンラインで完結できる「百十四銀行MyPageサービス」をご提供しているほか、法人のお客さまとの事業性融資契約を電子化するシステムの開発を行っています。

融資契約はこれまで紙で行っていたため、お客さまに署名・捺印や印鑑証明書等の必要書類をご準備いただく必要があるうえ、職員も準備やいただいた書類の整理等に多大な時間を要していました。

事業性融資契約を電子化することにより、このような時間がなくなるとともに、お客さまは好きな場所・時間に契約ができるほか、契約書に貼付する印紙が不要となるメリットもあります。

また、当行はお客さまへお振込み受付明細表や利息計算書、各種手数料のお引落しのお知らせなどの紙媒体を郵送していますが、紙資源の節約やお客さまの利便性向上の観点から、電子交付化を進めています。



今後の取組み

職員の業務効率化を実現するツールの一つとしてスマートフォンに注目しています。現在は主に営業店・本部の営業職員向けに配布している業務用スマートフォンの全職員への配布や店頭業務や渉外業務の効率化につながる業務用アプリの導入を検討しています。このほか、来店予約サービスの導入や店頭タブレットの更なる機能拡充などの店頭業務のデジタル化を積極的に進めることにより、店頭の利便性向上とお客さまの課題や悩みを解決するコンサルティング営業のための時間と人員の創出につとめてまいります。

