

CHROメッセージ

多様なプロフェッショナル
人材を育成し、
お客さまや職員の
思いを実現していく

取締役常務執行役員
グループCHRO（最高人事責任者）
牧之瀬 孝



「多様な専門家が集まり新しい価値を
創出する組織」を目指す

当行グループでは「人材」を最も重要な経営資本と位置づけています。当行グループがお客さまや地域に社会的価値の提供を行っていくためには人材を持続的に育成していくことが必要不可欠であり、人的資本の拡充を通じて、「多様な専門家が集まり新しい価値を創出する組織」となることを目指しています。

特に、「人材育成」「エンゲージメント向上」を人材戦略の重点課題とし、従業員の働きがいを高め、多様な人材が働きやすい職場環境を整備することで、当行グループが目指す姿の実現につなげていきます。

パーパスを実現するための
「人材育成方針」

当行グループに求められる人材像や考え方を全員で共有し、従業員一人ひとりが目指したいキャリア実現に向けて走り出していくために、人材育成方針「共に走り続ける人に。」を制定しました。従業員一人ひとりが「お客さまや地域、仲間と一緒に走り続けるパートナーになってほしい」という思いを込めています。

従業員一人ひとりが人材育成方針を体現して

いくために、人事評価制度の見直しを行いました。従来の評価項目を抜本的に見直し、人材育成方針の3つのコア要素である「**考え抜け**」「**自分の強みを持て**」「**仲間を増やせ**」に基づいた評価項目に見直すことで、職員への浸透や意識改革を進めています。

お客さまの思いを実現する人材を
育てる

当行グループのパーパスを実現するためには、お客さまの多様な価値観や事業環境の変化に適切に対応できる「人材」の成長と活躍が不可欠です。職員一人ひとりがプロフェッショナルとしての専門性と誇りを持ち、全員が働きがいを持って働くことができる組織を目指して人材育成施策を中心とした人的資本への投資を積極的に進めています。

まず、職員一人ひとりが自身に必要な知識や情報を「いつでも・どこでも」学ぶことができる学習環境として、企業内大学「ちばぎんアカデミー」を開設しました。開設から1年が経過し、現在は6,000本を超える動画コンテンツを用意しており、今後も職員に必要な学習コンテンツの拡充を進めていく方針です。職員一人当たりのアカデミーによる平均学習時間は年間39時間に達し、一人ひとりが必要な知識を自発的に学ぶ

文化が徐々に浸透してきています。

職員が専門性を身につけるための育成施策として、異業種への行外派遣トレーニーや本部の専門部署をローテーションして法人・個人領域のコンサルティング提案能力を強化する育成プログラムを積極的に実施しており、今中期経営計画では前中期経営計画の約2倍となる280名の育成人材枠を設けています。

マネジメント層の育成にも注力しており、候補者を選定し、一人ひとりに不足している知識や経験を取得できる個別育成プログラムの取組みに着手しました。

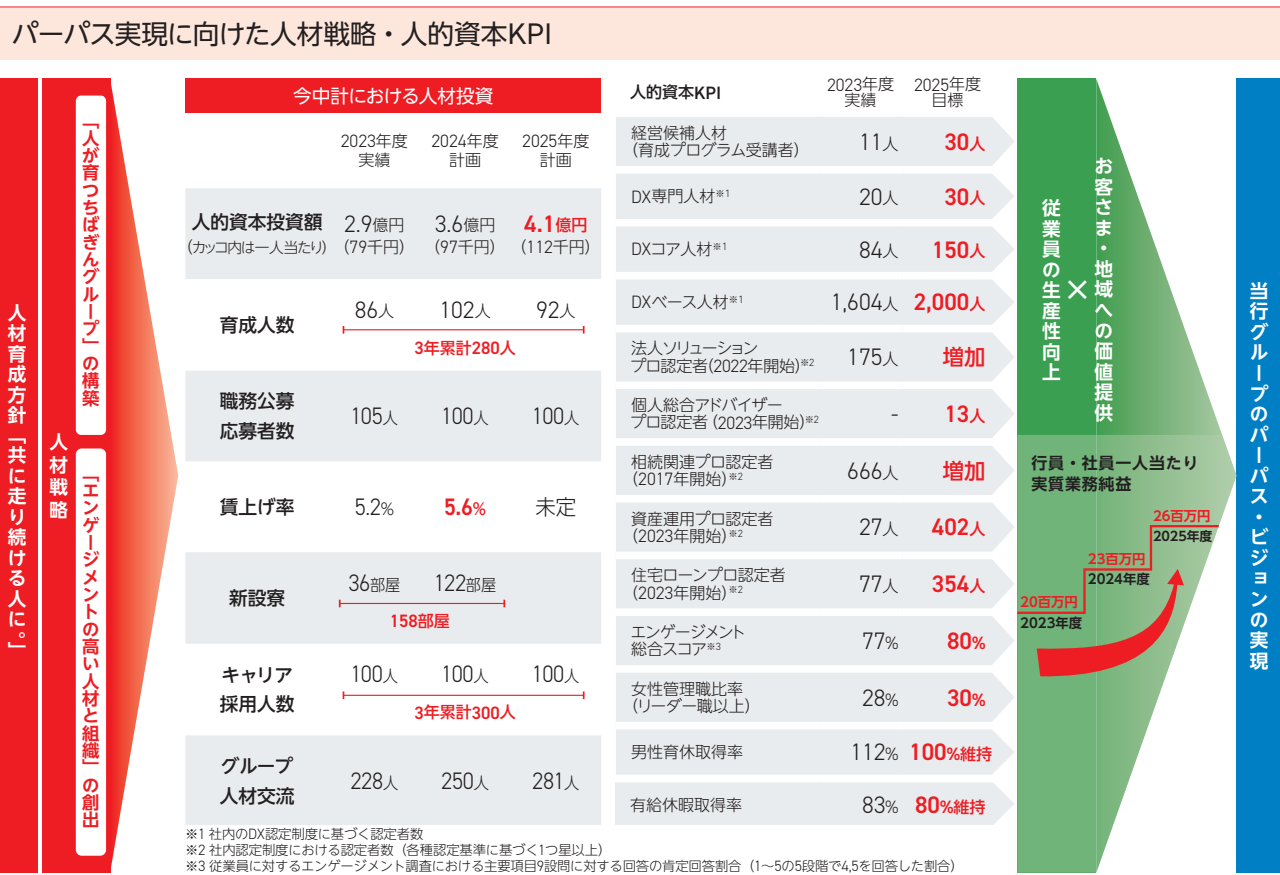
こうした人材育成施策を通じて、お客さまの思いを実現できるプロフェッショナル人材が育ち、お客さまに「社会的価値」を提供し、地域社会や当行グループが持続的に成長する、生み出される利益で再び人材に投資するという好循環を目指していきます。

従業員一人ひとりの思いを
実現していく

職員が会社で目指したいキャリアや会社に期待する思いが実現されていくことが、従業員エンゲージメントの向上や職員の潜在能力を最大限発揮できることにつながると考えています。

職員一人ひとりの思いに耳を傾け、「働きがい」や「働きやすさ」を感じてもらえる職場環境の整備やダイバーシティ&インクルージョンの推進、グループ人材交流を進めています。

私は人との触れ合いでは常に「美点凝視」を意識しています。お客さまや上司、同僚、部下、当然ながら家族も同様です。相手の良いところを意識して見ると、自然と相手を認め、尊敬するようになります。良い仕事をするためには、自身が誠実であり、周囲の人を尊敬する事が基本です。職員一人ひとりが、お互いに相手を尊敬し、高めあっていく企業風土を醸成したいと考えています。



人的資本（基盤Ⅳ）



グループ人材育成方針

ちばぎんグループ人材育成方針「共に走り続ける人に。」		
3つの コア要素	考え抜け	何事も自ら考え抜き、行動や挑戦をする
	自分の強みを持て	自分なりの強みや専門性を持つ
	仲間を増やせ	人と繋がりながら成し遂げる

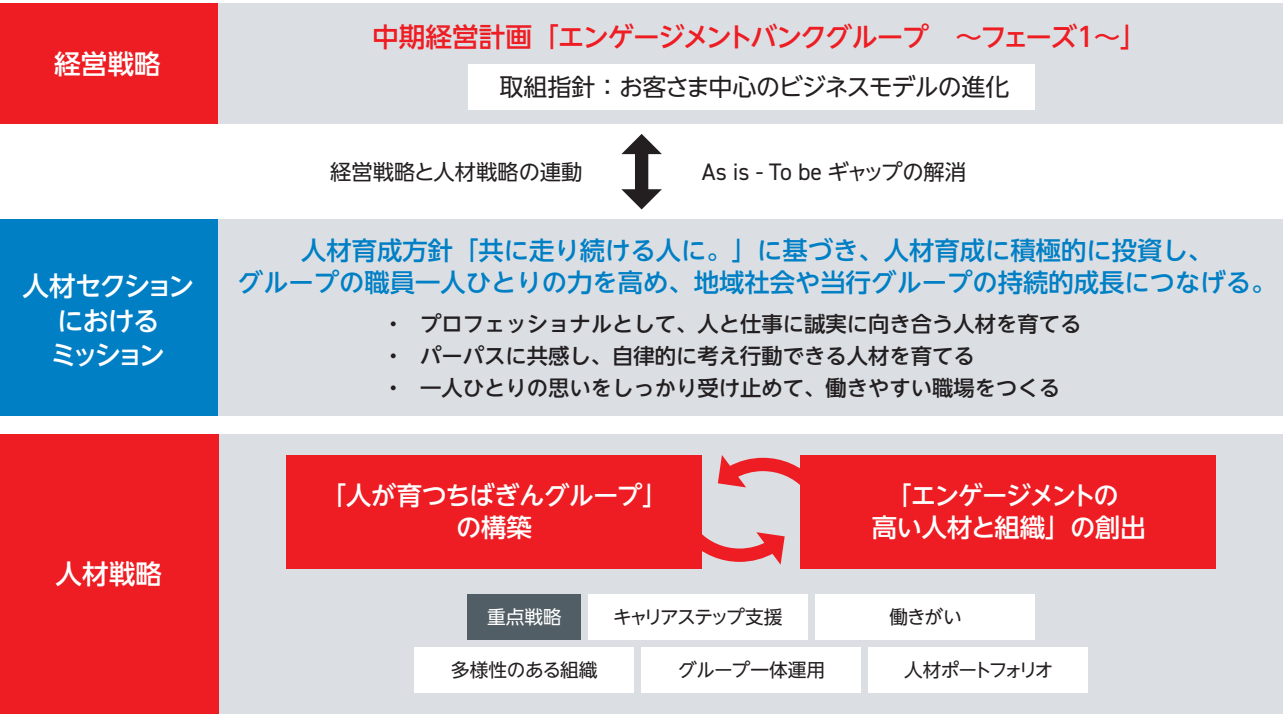
当行グループが、多様な専門家が集まり新しい価値を創出する組織となることを目指し、職員一人ひとりが「お客さまや地域、仲間と一緒に走り続けるパートナーになってほしい」という思いを込め、人材育成方針「共に走り続ける人に。」を制定しています。

人材育成方針における3つのコア要素を「考え抜け」「自分の強みを持て」「仲間を増やせ」としています。従業員が自らのスキルを磨き、その能力を最大限発揮できるように、さまざまな「学習・挑戦・実践」の場を提供し、人材の育成・確保に努めています。

経営戦略と連動した人材戦略の策定

当行グループは、パーパス・ビジョンの達成に向け、新たな社会的価値を創出する組織構築を実現していくために、経営戦略と連動した人材戦略を策定しています。

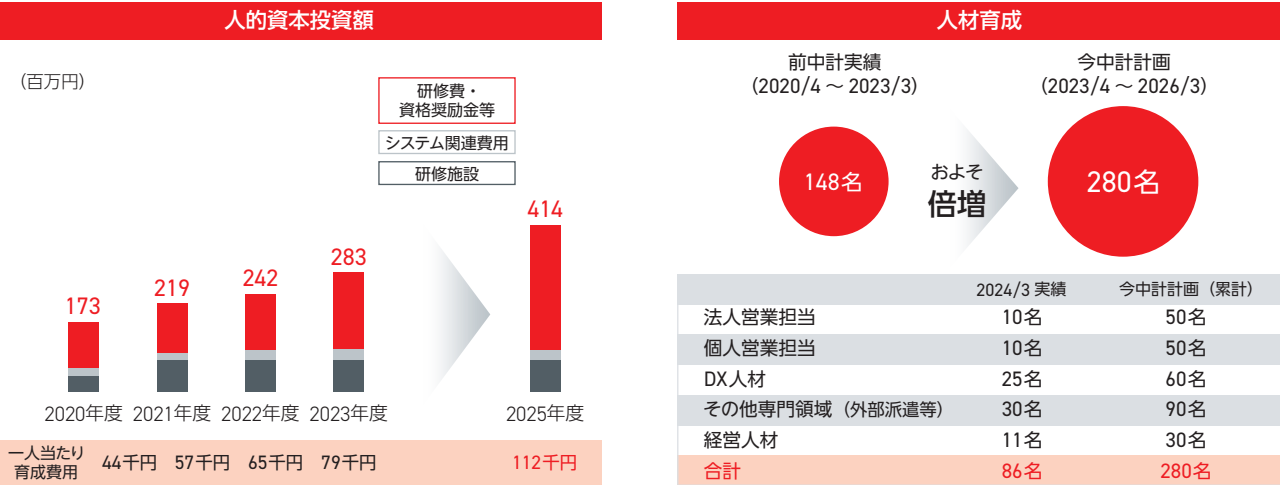
人材戦略の2本の柱である「人が育つちばぎんグループ」と「エンゲージメントの高い人材と組織」のもと、目指す姿とのAs is-To beギャップを解消し、当行グループが新たな社会的価値を提供する、多様な専門家がいる組織となり、お客さまの思いを実現し、地域社会の持続的成長につなげていきます。



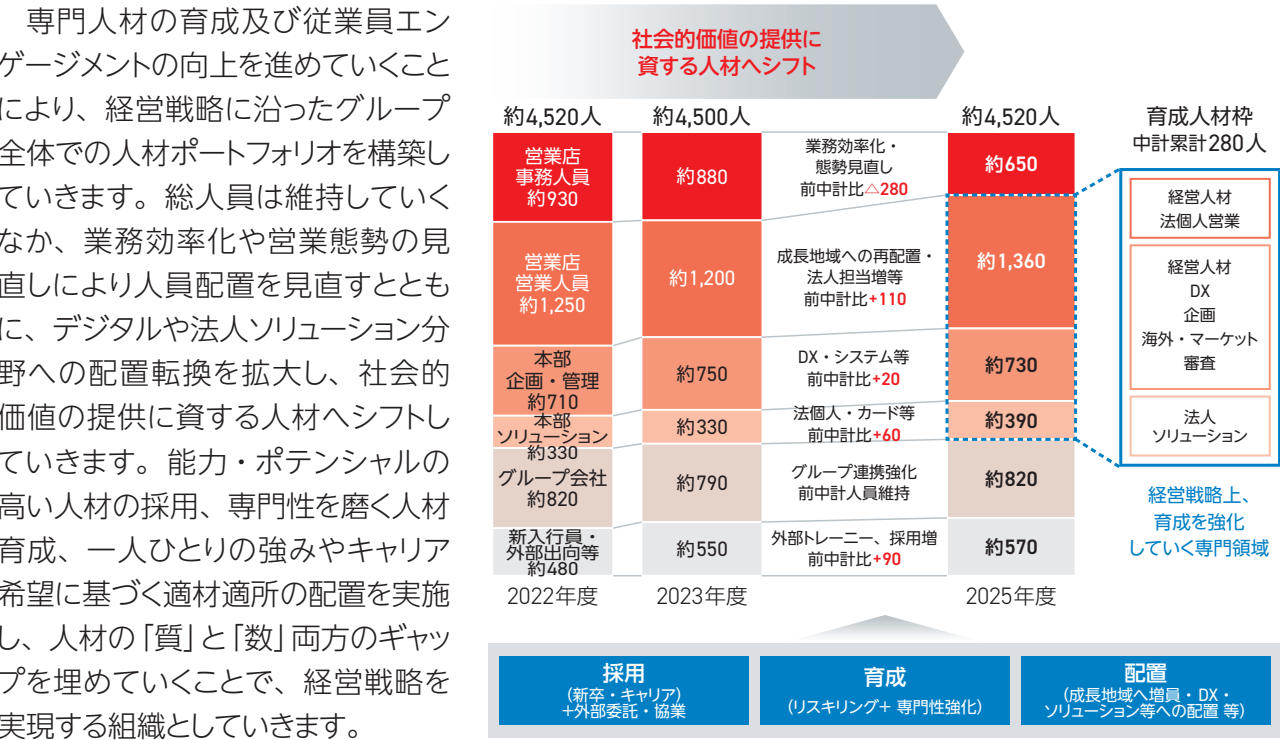
人的資本への投資

当行グループが、社会的価値を提供し、地域とともに持続的な発展を実現していくためには、サービス提供の担い手である人材育成が急務であると考えており、人的資本投資を大幅に拡充していきます。

研修費など人材育成にかかる人的資本投資額は従来の2倍近い予算を確保し、専門人材向けの外部研修やオンデマンド学習コンテンツを拡充していきます。さらに、3年間で280名の「育成人材枠」を設け、法人・個人それぞれのコンサルティング提案能力を強化するプログラムへの参加や、DXやICTコンサルティングなどへの異業種派遣を積極的に実施し、継続的に専門性の高い人材を育成することに注力していきます。



経営戦略実現に向けた人材ポートフォリオ



人材戦略の柱① 「人が育つちばぎんグループ」の構築

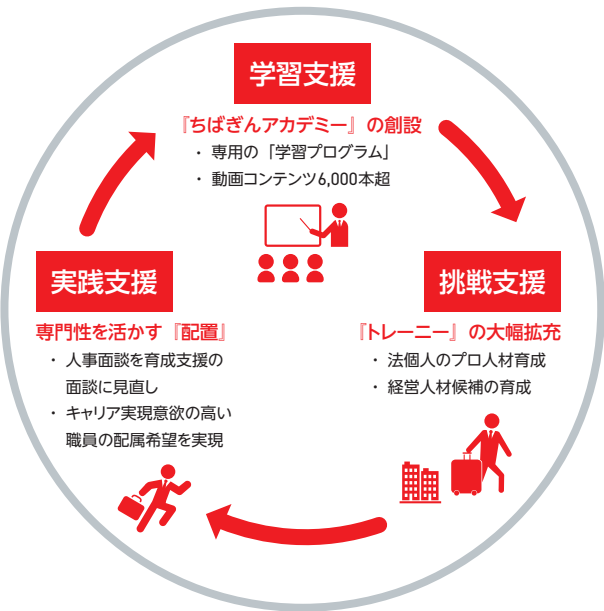
職員一人ひとりのキャリアステップ支援

職員自らが目指したいキャリアを実現することは、お客さまへの価値提供につながることは勿論、職員自身の働きがいやエンゲージメント向上にもつながると考えており、一人ひとりが目指すキャリアの実現に向けた「学習・挑戦・実践」できる機会を積極的に提供する「キャリアステップ支援」の取組みを拡充しています。

キャリア実現に必要な業務知識等を習得する取組みとして、ラーニングマネジメントシステム「ちばぎんアカデミー」を設立しています。6,000本を超える動画コンテンツを用意し、従業員がいつでも・どこでも学習ができる環境を整備するとともに、一人ひとりの担当業務やレベルに合わせた学習コンテンツをレコメンドする機能を提供しています。

また、自身が希望する業務に挑戦する機会として、本部の専門業務を数日間経験できるジョブシャドウイングを実施しているほか、職員自らが手を挙げて新たな業務に挑戦するFA制度や職務公募制度についても拡充を進めています。

職員一人ひとりが目指すキャリアパスとして、中期経営計画では「専門人材、DX人材、経営人材」の3軸を強化しています。プロフェッショナル認定制度や行内外トレーニー、経営人材育成プログラムなど、領域別の人材育成体系を整備し、計画的な育成を進めています。



「専門・DX・経営人材」の育成強化



専門人材	DX人材	経営人材
営業店 コンサルティング提案のスペシャリストを育成 ①プロフェッショナル認定制度 プロ認定を目指した育成支援 ●ちばぎんアカデミー ●実践研修 ②法人・個人トレーニー制度 本部、グループ会社で実習・実践 ●営業力を鍛える大学講座派遣 本部 ソリューション提供のスペシャリストを育成 ●他社や本部にて1～2年トレーニー派遣（専門領域特化）	DX専門人材 専門人材養成制度 DXコア人材 DXコア人材養成コース DXトレーニー DXベース人材	経営幹部候補 ●経営幹部向け研修へ派遣 （社会人大学、異業種交流など） 管理職 ●半年間のコーチングプログラム ●所属長向け評価者研修など

営業店の法人・個人担当者の育成強化・プロフェッショナル認定制度

千葉銀行では、営業店においてお客さまのニーズを汲み取り、コンサルティング提案を行う法人・個人分野の専門人材育成を進めています。個々人の育成度合いを可視化するとともに、対象者のモチベーション向上を図る取組みとして、一人ひとりの実績等の定量的な要素に基づく認定基準に応じて4段階（1つ星～4つ星）の認定を行う「プロフェッショナル認定制度」を開始しています。

本制度は、法人・相続関連・金融商品販売・住宅ローンの4領域で認定基準を設け、半期ごとに認定を行う制度であり、銀行全体の担当者の育成度合いについて測定をしています。

本制度に基づき、営業店における専門人材を計画的に育成し、営業店の担当者がレベルアップしていくために必要となる実践的なスキルや経験を習得する枠組みとして、2023年度より「法人・個人育成プログラム」をスタートしました。同プログラムでは、1年間の期間で法人・個人のソリューション提供を行う銀行本部及びグループ会社の専門部署における業務をローテーションで幅広く経験する実践型の内容となっており、今中期経営計画においては延べ100名の育成を予定しています。同プログラムは法人・個人領域への業務の関心が高い人材を中心とした公募制の内容であり、プログラムを修了した行員をお客さまへの提案等が実践できる営業店に配属し、実施後のパフォーマンスを測定していくことで、計画的な人材育成を進めています。

領域別 プロフェッショナル認定制度 認定人数

法人向け ソリューション	175名 (2022年度 制度開始)	金融商品 販売業務	27名 (2023年度 制度開始)
相続関連 業務	666名 (2017年度 制度開始)	住宅ローン 業務	77名 (2023年度 制度開始)

本部専門人材の育成強化・トレーニー制度

当行グループでは、DX・ICTコンサルティングや法人ソリューション、国際部門等の本部専門人材の育成に向けて、行内外に人材を派遣するトレーニー制度を積極的に行っています。2023年度は55名の人材を異業種の外部企業を含む行内外に派遣しており、今後も継続的に専門性の高い分野への人材派遣を通じて、専門人材の育成に注力していきます。また、高難度資格（中小企業診断士等）については合格者に対して最大30万円の自己啓発奨励金を支給しているなど、自己啓発の支援も進めています。

2023年度トレーニー派遣実績		専門資格合格人数	
DX・ICT	25名	証券アナリスト	70名
メガバンク	5名	中小企業診断士	60名
政府系・その他金融機関	2名	FP1級	252名
コンサル・調査研究	6名	宅地建物取引士	422名
証券会社	1名	社会保険労務士	14名
フィンテック	2名	公認会計士	1名
官公庁・経済団体	3名	税理士	2名
市場・国際部門	3名	不動産鑑定士	1名
審査・監査部門	8名		

経営人材の育成強化・経営人材育成プログラム

当行では、成長戦略を牽引する次世代の経営人材育成の観点から、経営人材育成プログラムを実施しています。年代や職位等に基づき、階層ごとに、経営人材に求められる意思決定力や財務理論、組織運営フレームワーク等を学ぶプログラムを実施することで、次世代の経営人材のプール拡充を行っています（2023年度実績11名）。また、営業店等のマネジメント層育成の観点から、支店長や副支店長などのマネジメント職を担う候補人材に対する事前育成プログラムを2023年度から新たに開始しています。候補者一人ひとりが不足している知識や経験を習得できる個別プログラムとしており、本取組みを通して、マネジメント層の人材プールの積み上げを進めています。

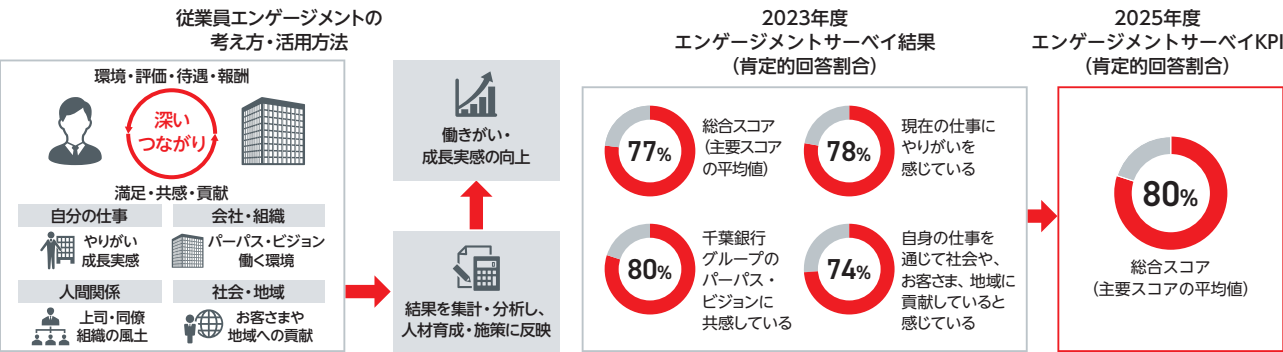
人材戦略の柱② 「エンゲージメントの高い人材と組織」の創出

従業員のエンゲージメント向上

当行グループは、従業員の思いを実現することが、従業員のエンゲージメント向上につながると考え、従業員が会社を期待する「人材育成」「ダイバーシティ」「職場環境整備」などの観点から、さまざまな施策に取り組んでいます。

従業員のエンゲージメント状況を正確に把握していくため、外部コンサルタントのアドバイスのもと、独自に設問等を設計した「エンゲージメントサーベイ」を年2回実施し、2025年度までに目指す水準（KPI）を設定しています。

360度評価も実施しており、エンゲージメントサーベイ結果と組み合わせて、従業員の声を人事施策や職場環境の改善に反映させていく仕組みを進めることで、エンゲージメントの向上に努めています。

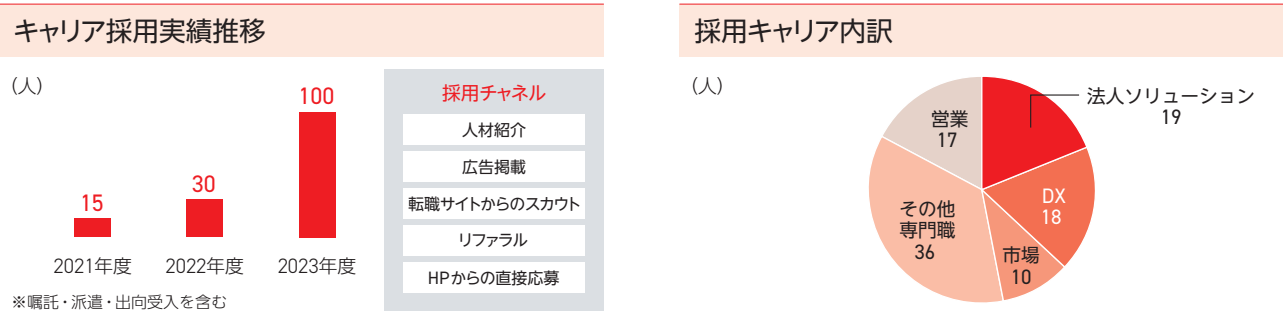


人材採用の強化

当行グループの新卒採用活動においては、能力やポテンシャルの高い人材の採用はもちろんですが、当行グループのパーパス・ビジョンに共感し、共に走り続けてくれる人材の採用にも注力しています。2024年度以降は、千葉銀行がグループ会社を含めた一体採用を行うことで、より多様なキャリアパスを実現し、グループ内での人材交流の活性化に努めています。

説明会やインターンシップの中で当行グループの業務を疑似体験する機会や、実際に働いている職員との対話の機会を多く設けることで、応募者の希望する内容と当行の業務とのギャップをなくしていくことを心がけています。

また、外部環境の変化を踏まえたお客さまの価値観や行動の変化に対応していき、既存概念にとらわれない先進的な取り組みを迅速に進めていくために、他の業界や企業から高い専門性を有した即戦力となる人材の確保が重要であると考え、キャリア採用（経験者採用）についても大幅に拡充し、2023年度は100名を採用しています。



健康経営・ファイナンシャルウェルネス

当行は、従業員が心身ともに健康で働きがいのある会社づくりを進めることを目的に「健康経営宣言」を制定しています。産業医による長時間労働者への個別面談や、人間ドック・がん検診、ウォーキングイベントなど、従業員の健康保持・増進施策を推進することで、プレゼンティーイズム（健康上の問題により業務の効率が落ちている状態）や、アブセンティーイズム（健康上の問題による休職や欠勤）の減少に向けた取り組みを進めています。

心身の健康に加えて、従業員の経済的な豊かさを支援すること（ファイナンシャルウェルネス）も重要であると考え、企業型確定拠出年金制度や持株会を設置し加入を奨励しているほか、株式会社ソナードと法人サービス契約を締結し、同社が提供している資産運用相談サービスを福利厚生として従業員に提供するなど取り組みを強化しています。

従業員の処遇改善

従業員一人ひとりの頑張りに応え、エンゲージメントを向上させていくことを目的に、給与等の処遇について競争力のある水準に見直しを進めています。銀行では2023年度に5%超の賃上げを実施し、2024年度もベースアップを含めた5.6%超の賃上げを予定しています。

柔軟な働き方の実現と長時間労働の是正

働きがいを感じられる職場環境を創出し、多様な人材の活躍を進めるため、働き方改革に積極的に取り組んでいます。テレワークやフレックスタイム制、時差出勤制度等の導入、ITの活用や業務プロセスの見直しによる業務改革を通じ、柔軟な働き方と長時間労働の是正による生産性向上に取り組んでいます。また、有給休暇の取得促進にも取り組んでおり、2023年度の有給休暇取得率は83%です。

MESSAGE

前職の経験を活かしながら より幅広い提案を行う

エリアマネージャーとして、自身の推進活動のほか、八千代ブロックの個人営業担当者に推進方法のアドバイスをしています。

私の前職は証券会社の営業職で、約11年間全国各地で仕事をしましたが、第3子が生まれるタイミングで全国転勤を続けていくのは難しいと意識するようになりました。金融、個人営業の仕事からは離れたくないこと、地元千葉で活動したいこと、証券会社と比べ銀行はお客さまに対して幅広い提案ができることから、千葉銀行で働きたいという思いを持ち、入行に至りました。

入行して感じたのは、千葉銀行は地域の皆さまから信頼されており、かつその信頼に応えられる充実したサービスがあるということです。前職の経験を活かしながら、より幅広いニーズに応えるサービスを提供できていると思います。キャリア入行者であることに不安もありましたが、新卒・キャリア入行にかかわらず、活動したことに対してしっかり評価されることを感じ、やりがいを持って業務に取り組んでいます。

八千代支店
エリアマネージャー

藤原 翔太



ダイバーシティ推進部長メッセージ



誰もが全力で活躍できる職場へ
前例にとらわれない風土改革を促進

ダイバーシティ推進部
部長 渡部 千雅子

目まぐるしく変転する予測困難な時代を生き残るための経営戦略として、当行ではダイバーシティ推進に役職員一丸となって取り組んでいます。ダイバーシティ推進は女性活躍支援の文脈で語られることもありますが、最大の目的は、性別を含むあらゆる属性を超えて、職員一人ひとりが全力で活躍できる職場環境を整備することです。そのためには、施策に多様な価値観を反映させることが重要であり、職階や所属を超えさまざまな属性のメンバーが集まったダイバーシティ推進委員

会と連携しながら、立案を行っています。また、全ての職場にダイバーシティ推進統括責任者（所属長）・ダイバーシティ推進リーダーを設置し、組織の隅々まで推進意義を浸透させる体制を取っています。前例に基づくアンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）のコントロールや心理的安全性の確保、個性を尊重したキャリア形成支援やエンゲージメントの向上等、現在の取組みをさらに加速させながら、ダイバーシティ推進の重要性を今まで以上にグループ全体に波及させることで、ちばぎんグループの企業価値向上に寄与していきます。

ダイバーシティ&インクルージョン推進の取組み

ダイバーシティフォーラムの実施について

グループ会社を含めた全ての職員がダイバーシティ推進の重要性を理解し行動できるよう、全役員と各職場・グループ会社の代表が参加する「ダイバーシティフォーラム」を毎年開催しています。本フォーラムは、トップメッセージの発信や有識者による講演のほか、参加者同士の意見交換等のワークショップを実施することで、ダイバーシティ推進に向けた意識・行動改革を実現する場としています。テーマはその時々課題に沿ったものを取り上げており、2023年度は「エンゲージメントを育む組織・職場づくりに必要なこと」をテーマとして取り上げ、実施しました。講演により知識を補完するとともに、聴講後、気づいたことや感じたことを参加者同士で意見交換することで、さらなる理解浸透を図りました。最後には、参加者一人ひとりが行動目標を宣言することで、具体的な行動改革につなげています。

ミルク・離乳食から考える育児両立セミナーの実施

育児両立支援の一環として、育児休業中を含む子育て世代の職員を対象に、液体ミルクを活用したセミナーを実施しました。液体ミルク等の製品・サービスを活用し育児負担を低減する取組みは、育児休業後のスムーズな職場復帰に寄与するだけでなく、子育てのハードルを下げることで性別を問わない育児参画を後押しすると考えています。本セミナーで初めて液体ミルクでの授乳を体験した男性職員からは「これなら自分でもできる」との声が上がり、特に女性に比重が偏りがちな授乳での育児シェアを促進することは、母親が働く後押しになると考えています。職場だけでなく、家庭内におけるジェンダーギャップ解消についても啓発していくことで、誰もが全力で働ける環境整備につなげていきます。

経営層における多様性の促進

当行の取締役は、9名のうち3名が女性です（女性比率33.3%）。2022年に田島社外取締役が女性初の指名・報酬・経営諮問委員長に就任しており、2024年4月には淡路取締役専務執行役員が代表権を持ち、女性初の代表取締役が誕生しました。また同タイミングで、高山社外取締役が女性初の実業取締役会議長に就任しています。経営層の多様性は、多角的な視点による意思決定を可能にし、イノベーション促進やガバナンス強化に寄与すると考えています。今後も意思決定層の多様性を確保するため、女性をはじめとした幅広い人材を幹部候補として育成し、企業価値の向上につなげていきます。

TSUBASAクロスメンター

TSUBASAアライアンス参加行では、各行横断型のメンタリング制度である「TSUBASAクロスメンター」を実施しており、創設時より当行が事務局を担っています。幹部候補層を目指す女性職員を、スキル・マインドの両面から支援することを目的としており、メンター・メンティを別の銀行同士での組み合わせとすることで、同業ならではの仕事面での細やかなアドバイスと、会社が異なるからこそ実現できる心理的安全性を両立できることが特長です。2023年度は、参加者同士の関係性強化のため全員参加のミーティングを対面にて開催したほか、参加者がより質の高いメンタリングを実践できるよう「メンタリング研修」を導入し、施策の実効性を高めました。

ダイバーシティ推進の主な取組み・外部評価	
2007年	ちばぎんハートフル 地銀初の「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく「特例子会社」認定
2014年	ダイバーシティ推進部発足、初の女性部長就任（2名） 女性社外取締役就任（2名）
2015年	千葉工業大学と共同で事業所内保育所「千葉工大ひまわり保育園」開園 千葉市イクボス共同宣言に署名
2016年	優良企業認定マーク「えるぼし」（3段階）取得
2017年	初の女性執行役員就任 「次世代育成支援対策推進法」に基づく「プラチナくるみん認定」取得
2018年	経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄」選定（地銀初・2022年まで5年連続） 事業所内保育所「ひまわり保育園・ちば」「ひまわり保育園・かしわ*」開園 ※2023年3月31日に閉園
2019年	佐久間頭取（当時）内閣府「男女共同参画社会づくり功労者内閣総理大臣表彰」受賞
2020年	経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選プライム」選定（金融機関初） 初の女性社内取締役就任
2021年	NPO法人J-win主催「2021 J-Winダイバーシティ・アワード」企業賞アドバンス部門大賞受賞（地銀初） 日経DUAL「共働き子育てしやすい企業ランキング」1位
2022年	「女性活躍推進法」に基づく「プラチナえるぼし認定」取得（銀行初） TSUBASAダイバーシティ&インクルージョン宣言 初の女性指名・報酬・経営諮問委員長就任
2023年	「次世代育成支援対策推進法」に基づく「プラチナくるみんプラス認定」取得
2024年	初の女性代表取締役、取締役会議長就任

「なでしこ銘柄」
（5年連続）

「プラチナえるぼし」
認定（銀行初）

「新・ダイバーシティ経営
企業100選プライム」選定

「プラチナくるみん
プラス」認定

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数（WIN）

MSCI指数への株式会社千葉銀行の組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたは関連会社による株式会社千葉銀行への後援、推奨、宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

「健康経営優良法人」
2024
認定

女性活躍に関するデータ	仕事と育児の両立支援に関するデータ
①女性登用数 （いずれも2024年7月現在） ●取締役：3名 ●執行役員部長：1名 ●部長：3名 ●副部長、支店長・副支店長等の職位者：123名 ②リーダー職*以上女性比率：29.4% （うち管理監督者女性比率：18.4%） *リーダー職とは、支店長代理など部下を持つ職務にある職員及びそれと同等の地位にある職員であり、担当業務の責任者として組織の職責を担う者です。	①事業所内保育所：県内2か所 （2024年7月現在） ②男性育休取得率：112.8% （2023年度）
障がい者雇用数に関するデータ	
障がい者雇用者数：151.5人 （2023年6月現在）	