

## グループCHROメッセージ

**多様なプロフェッショナルを育て、  
お客さま・従業員一人ひとりの  
思いをもっと実現できる  
企業グループに**

常務執行役員（グループCHRO） **今井 敦司**



### 「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、持続的な成長を支える基盤としています。「多様な専門家が集まり新しい価値を創出する組織」となるために、人的資本への投資を惜しまず、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境の整備を進めています。特に「人材育成」と「エンゲージメント向上」の2つを重点課題とし、多様な人材が働きがいを感じられる職場環境を整備することで、当行グループのパーパス実現につなげてまいります。

### パーパスを実現するための「人材育成方針」

当行グループでは、人材育成方針「共に走り続ける人に。」を掲げ、「お客さまや地域、仲間と一緒に走り続けるパートナー」となる人材の育成に注力しています。この方針を体現するために、人事評価制度を抜本的に見直し、評価項目を「考え抜け」「自分の強みを持つ」「仲間を増

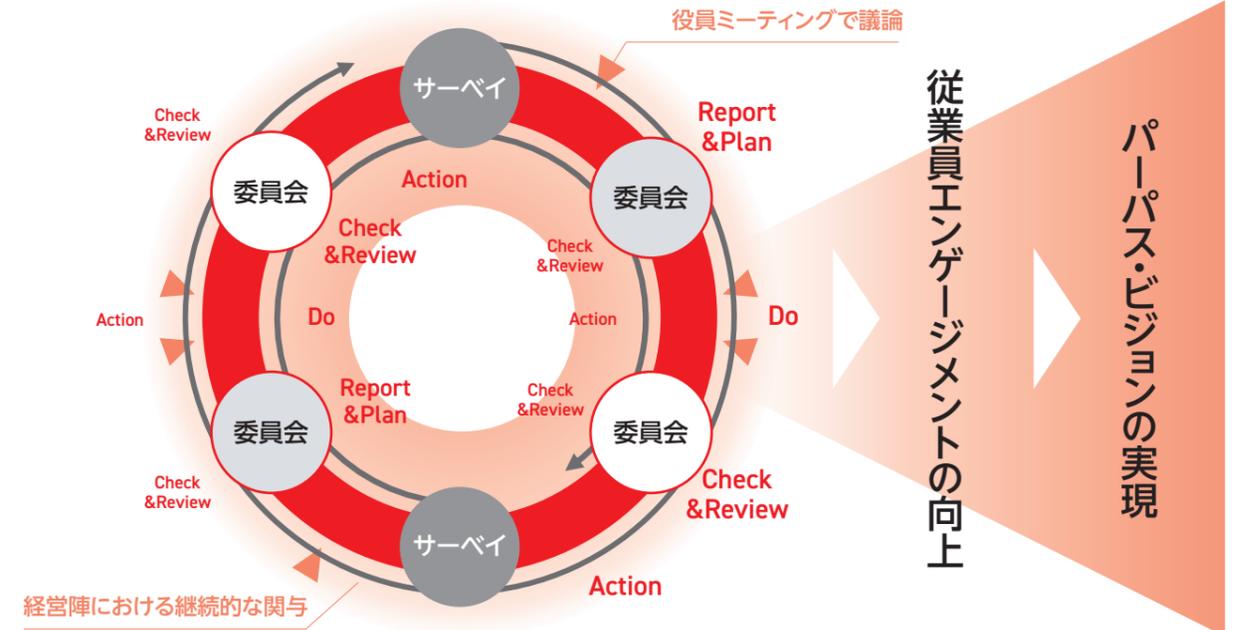
やせ」の3つのコア要素に基づいて再編しました。この新たな評価制度が浸透しつつある中で、職員の意識改革が進み、より主体的にキャリアを形成する文化を根付かせようとしています。従業員一人ひとりがキャリアの可能性を広げ、成長できる環境を提供することは、組織全体の底上げにつながるとともに、地域やお客さまへの価値提供を強化することにつながると考えます。

### お客さまの思いを実現する人材を育てる

お客さまの多様な価値観や事業環境の変化に柔軟に対応し、パーパスを実現する「プロフェッショナル人材」の育成は当行グループの最優先事項です。「ちばぎんアカデミー」を中核とした学習環境の整備を進め、職員一人あたりの平均学習時間は50時間超にまでに拡大しました。これにより、自発的に学ぶ文化がさらに醸成され、専門性の向上が実現しています。

また、顧客体験の最前線である営業店で初めて職位に就く管理職が戸惑いを感じずに職責を果たすことができるように、知識・スキル・マインドの強化を通じて、実践力を育むことを目的と

### エンゲージメント向上へのPDCAサイクル



経営陣における継続的な関与

し、「マネジメント職養成プログラム」を導入しました。支店長、副支店長、次長の3つのコースを用意し、OJT、研修、動画学習を組み合わせた半年間のプログラムを展開しています。この取組みが、職員が自身のキャリアをより前向きに考え、目指すキャリアの実現に向けて具体的な行動を起こすきっかけへとつながります。

これらの育成施策により、専門性を備えた人材が育成され、地域やお客さまに対して「社会的価値」を提供できる好循環を生み出します。人材に対する多方面からの投資を通じて、地域社会とともに持続的な成長を実現します。

### 従業員一人ひとりの思いを実現していく

職員一人ひとりが目指すキャリアや期待する働き方が実現されることは、エンゲージメントの向上や、個々の能力の最大化、生産性の向上に直結します。当行グループでは、全従業員を対象とした独自設計のエンゲージメントサーベイを年2回実施し、その結果をもとに課題を特定し、施策や人材育成、配置計画に反映する取組みを

進めています。

経営トップの主導のもと、組織横断的な議論を行う「エンゲージメント向上委員会」を設置し、エンゲージメントサーベイの結果の報告、課題の特定、対応方針の検討、施策の効果検証に至るまで、そのPDCAサイクルを徹底的に回す体制を整備しています。

これにより、例えば、オフィス環境や報酬制度、業務量の適正化など、さまざまな課題に対し迅速に対応を進めてまいりました。

加えて、パートタイマーの待遇改善を実施するなど、多様な働き方を支援する施策にも注力しました。これらの取組みを通じて、働きがいや成長実感を得られる職場づくりを推進し、従業員一人ひとりが自らの思いを実現できる組織を目指しています。

従業員が「この会社で成長したい」と思える環境を提供することで、エンゲージメントを向上させ、その効果がステークホルダー全体へと波及することで、パーパス・ビジョンの実現につなげてまいります。

# 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	<b>考え抜け</b> 何事も自ら考え抜き、行動や挑戦をする
	<b>自分の強みを持って</b> 自分なりの強みや専門性を持つ
	<b>仲間を増やせ</b> 人と繋がりながら成し遂げる

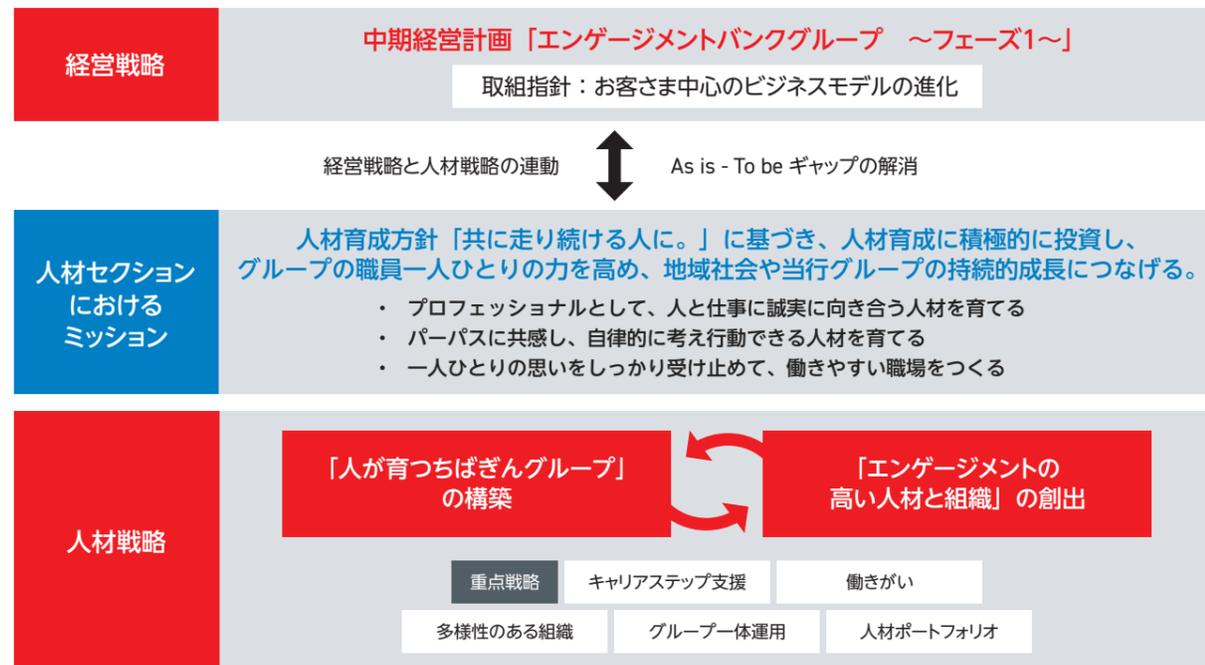
当行グループが、多様な専門家が集まり新しい価値を創出する組織となることを目指し、職員一人ひとりが「お客さまや地域、仲間と一緒に走り続けるパートナーになってほしい」という思いを込め、人材育成方針「共に走り続ける人に。」を制定しています。

人材育成方針における3つのコア要素を「考え抜け」「自分の強みを持って」「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。

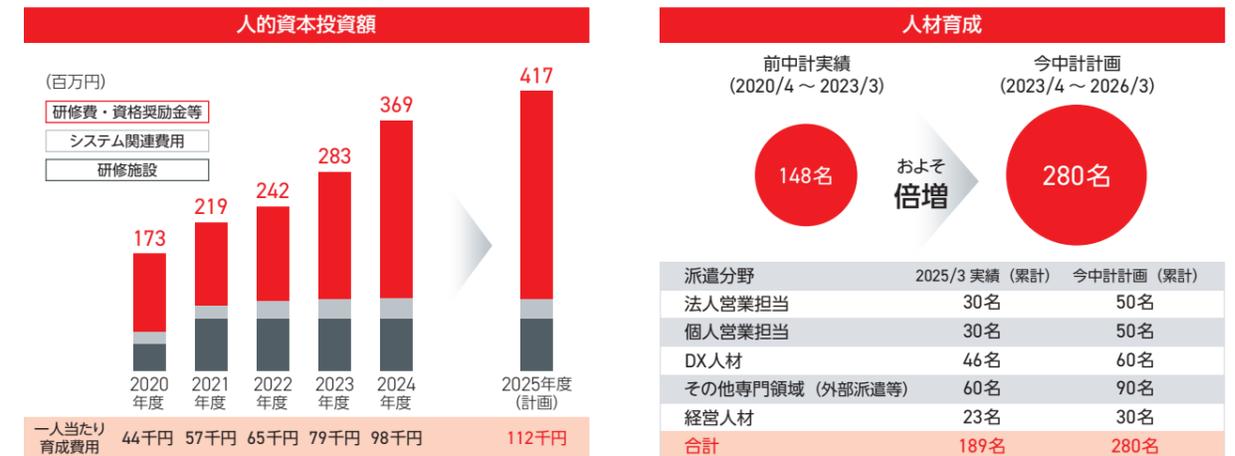
人材戦略の2本の柱である「人が育つちばぎんグループ」と「エンゲージメントの高い人材と組織」のもと、目指す姿とのAs is - To beギャップを解消し、当行グループが新たな社会的価値を提供する、多様な専門家が在る組織となり、お客さまの思いを実現し、地域社会の持続的成長につなげていきます。



## 人的資本への投資

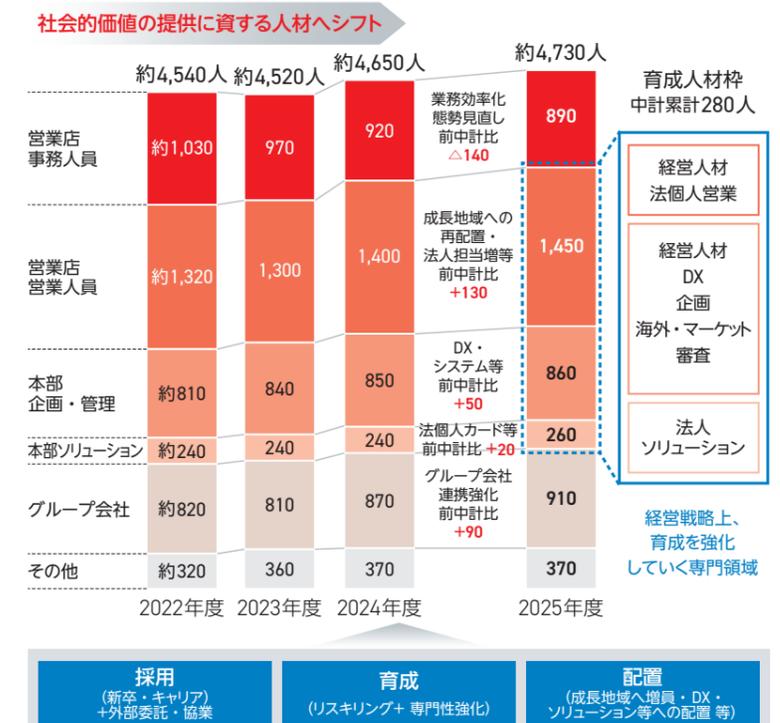
当行グループが、社会的価値を提供し、地域とともに持続的な発展を実現していくためには、サービス提供の担い手となる人材の育成が急務であると考えており、人的資本投資を大幅に拡充しています。

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の取組みや、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

専門人材の育成や従業員エンゲージメントの向上を進めていくことにより、グループ全体での人材ポートフォリオを構築していきます。新卒採用及びキャリア採用を強化し、人員を増強する一方、デジタルや法人ソリューション分野など、コアとなる人材領域において必要なスキルセットを明確化するなどして、社会的価値の提供に資する人材が、どの分野にどれだけ必要かという観点から、人材ポートフォリオを構築していきます。能力・ポテンシャルの高い人材の採用、専門性を磨く人材育成、一人ひとりの強みやキャリア希望に基づく適材適所の配置を実施し、人材の「質」と「数」両方のギャップを埋めていくことで、経営戦略を実現するための組織を目指していきます。



※新入行員の早期育成により、入行初年度(10月)から戦力としてみることで、人員のカウントを再定義

人的資本（基盤IV）

人材戦略の柱① 「人が育つちばぎんグループ」の構築

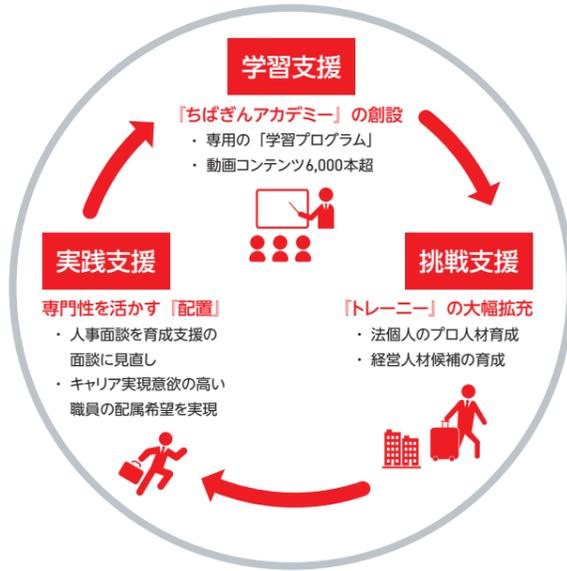
職員一人ひとりのキャリアステップ支援

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もちろん、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、グループ全社に導入しました。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



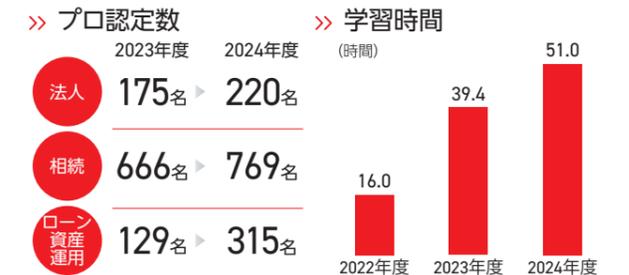
専門人材	DX人材	経営人材
<b>営業店</b> コンサルティング提案のスペシャリストを育成 ①プロフェッショナル認定制度 プロ認定を目指した育成支援 ●ちばぎんアカデミー ●実践研修 ②法人・個人トレーニー制度 本部、グループ会社で実習・実践 ●営業力を鍛える大学講座派遣	<b>DX専門人材</b> 専門人材養成制度 <b>DXコア人材</b> DXコア人材養成コース DXトレーニー <b>DXベース人材</b>	<b>経営幹部候補</b> ●経営幹部向け研修へ派遣 (社会人大学、異業種交流など) <b>管理職</b> ●半年間のコーチングプログラム ●所属長向け評価者研修など
<b>本部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

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

当行では、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、法人は1年、個人は半年の期間で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。



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。2024年度は51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。

2024年度トレーニー派遣実績		専門資格合格人数	
DX・ICT	22名	証券アナリスト	75名
メガバンク	5名	中小企業診断士	67名
コンサル	2名	FP1級	267名
証券会社	2名	宅地建物取引士	426名
官公庁	4名	社会保険労務士	15名
市場・国際部門	5名	公認会計士	1名
審査・監査部門	11名	税理士	3名
合計	51名	不動産鑑定士	1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（2024年度実績12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。

人的資本（基盤Ⅳ）

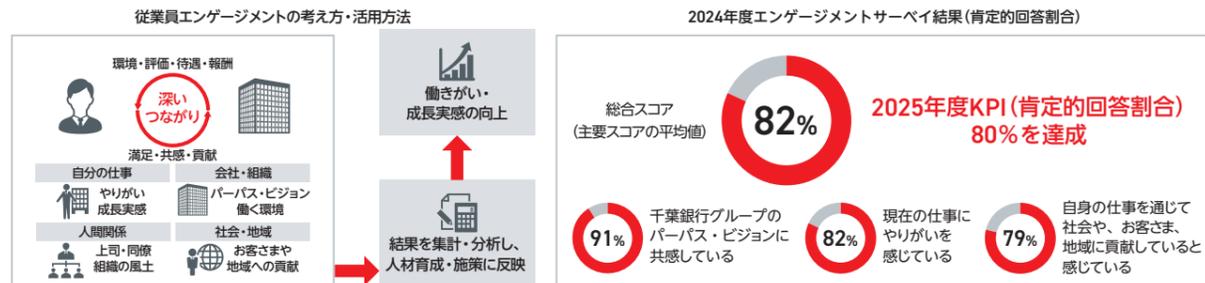
人材戦略の柱② 「エンゲージメントの高い人材と組織」の創出

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観点から、従業員の自己成長の促進や働きがい高める諸施策、処遇の見直しなどを通じ、従業員のエンゲージメント向上を図っています。

従業員のエンゲージメント状況を正確に把握するため、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回実施しています。

また、エンゲージメント向上施策の一環として、「お客さまや周囲からの感謝」をテーマに、実際にお客さまからいただいた感謝の声をもとにしたリレー動画「ありがとうのリレー」を制作しています。本取り組みを通して、自らの仕事の意義ややりがいを再認識してもらうことが目的です。



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、当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。

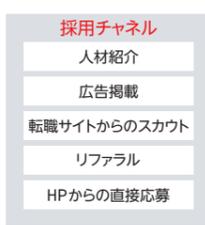
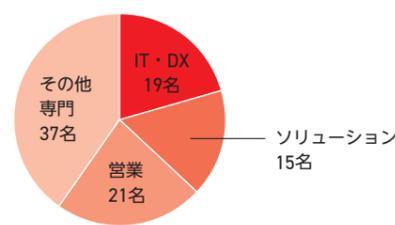
説明会やインターンシップの中で当行グループの業務を疑似体験する機会や、実際に働いている職員との対話の機会を多く設けることで、応募者の希望する内容と当行の業務とのギャップをなくしていくことを心がけています。

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、既成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、2024年度は92名を採用しています。

キャリア採用実績推移



採用キャリア内訳



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が、お客さまへの良質なサービス提供につながるという考えのもと「健康経営宣言」を制定し、頭取を最高責任者として従業員の健康保持・増進施策を推進しています。健康経営の実践がパーパス・ビジョンの実現につながるも

のとして、「健康経営戦略マップ」を策定し、ウォーキングキャンペーンなど各種施策を通じ、プレゼンティーズム（体調不良などの健康上の問題によりパフォーマンスが落ちている状態）や、アブセンティーズム（健康上の問題による欠勤などの長期休職者）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ます。

健康経営宣言 健康経営に対する考え方や取組姿勢を明文化するため「健康経営宣言」を制定しています。

千葉銀行は、従業員の心身の健康保持・増進や感染症予防に向けた取り組みを進め、多様な人材が働きがいを持って活躍できる会社づくりに努めることで、お客さまや地域社会のパートナーとして地域経済の持続的な発展に貢献します 取締役頭取 米本 努

健康経営戦略マップ



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。2025年度の賃上げ水準は、定例給与の引き上げと定期昇給等をあわせた年収ベースで平均7%程度（毎月の定例給与ベースで10%程度）となり、4年連続で4~5%超の賃上げを実現します。また、賃上げの取組みの一環として、2025年7月に持ち株奨励金制度を拡充しました。持株会の奨励金水準を従来の5%から20%へ大幅に引き上げるとともに、奨励金の対象となる拠出上限額を従来の2倍に拡大しています。

このほかにも、60歳以降の継続雇用者に対する処遇の見直しや、パートタイマーの時給見直し等、非正規雇用の従業員に対する処遇改善も実施しています。

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おり、当行グループの持続的成長は人材の成長によって実現すると考えています。今後も、従業員が意欲を持って働ける環境を整えるとともに、成長を支えるための積極的な投資を行っていきます。

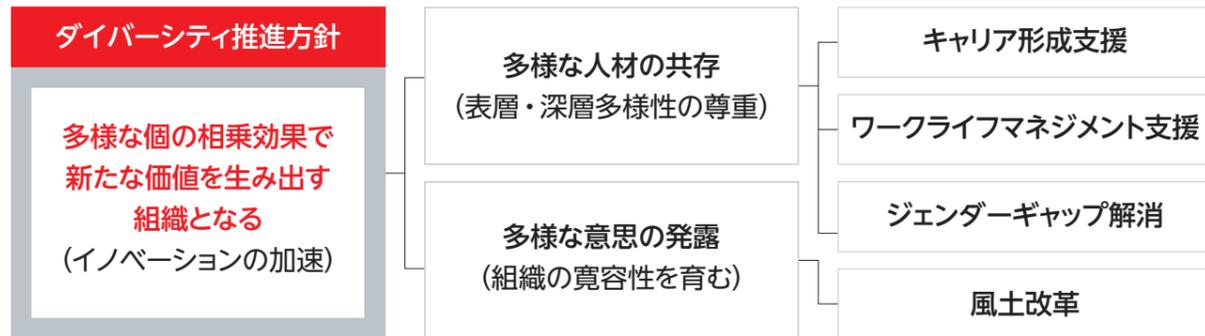
柔軟な働き方の実現と長時間労働の是正

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、2024年度の有給休暇取得率は82%です。

# ダイバーシティ

## ダイバーシティ推進方針

地域経済の持続的な発展に貢献するという使命を果たすため、当行グループでは多様な人と人が連携し互いの強みを活かすことで、激動の時代を追い風にできる組織となるべく、ダイバーシティ推進を“持続的成長のための経営戦略”と位置づけ、積極的に取り組んでいます。今中期経営計画では、多様な意見の掛け合わせによるイノベーションを加速するため、キャリア形成支援、ワークライフマネジメント支援、ジェンダーギャップ解消、風土改革の4テーマを柱として、取組みを進めています。多様な人材の共存と、多様な意思の発露を促進することで、地域社会に価値を還元し続けます。



## 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

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、2024年度はダイバーシティがもたらすイノベーションをさらに加速するため、「ダイバーシティ思考によるイノベーションの創出」をテーマとして基調講演を実施しました。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、現場においてどのように行動すべきかなど、参加者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。

### 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。幹部候補層の女性職員を、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ペアとすることで、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。

2024年度はオンラインの面談に加え、対面での面談を推奨し、参加者が銀行間を行き来することで、他行の風土や文化を肌で感じる事ができ、良い刺激になったとの声が多数寄せられています。TSUBASAアライアンスの枠組みを活かし、女性職員の育成に引き続き尽力していきます。

## 男女共同参画サミットへの登壇

地域社会におけるダイバーシティ推進に寄与すべく、2024年10月に開催された男女共同参画サミット(主催:千葉県男女共同参画推進連携会議、千葉県)に、淡路取締役専務執行役員が登壇しました。

当日はパネルディスカッションのファシリテーター兼パネリストとして、千葉県知事熊谷俊人氏をはじめとする県内のリーダー達と共に「リーダーとしての役割と意識改革」をテーマに議論を交わし、固定的な性別役割分担意識を払拭する重要性や課題の乗り越え方、リーダーとしての振る舞い等について、参加者である県内企業の経営者等に向け発信を行いました。



### 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)
2015年	女性社外取締役就任(2名) 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)
2021年	初の女性社内取締役就任 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



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。

### 女性活躍に関するデータ

- ①女性登用数 (2025年7月現在)
  - 取締役: **3名** ●執行役員部長: **1名** ●部長: **2名**
  - 支店長・副支店長・副部長等の職位者: **133名**
- ②リーダー職\*以上女性比率: **30.8%** (2025年7月現在)  
(管理監督者女性比率: **18.9%**)

\*リーダー職とは、支店長代理など部下をも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。

### 仕事と育児の両立支援に関するデータ

- ①事業所内保育所: **県内2か所** (2025年7月現在)
- ②男性育休取得率: **115.3%** (2024年度)

### 障がい者雇用数に関するデータ

- 障がい者雇用者数: **158人** (2025年6月現在)