



【企業事例】株式会社山陰合同銀行 島根県

法人コンサルティング分野へのリスキリングと早期登用により 多様な人材が強みを活かして活躍できる組織に



株式会社山陰合同銀行
人事部
人材戦略グループ兼
ダイバーシティ推進グループ
企画役
仙石 琢馬 氏

2011年4月入行。営業店3カ店を経た後、2021年2月人事部人材開発グループに異動。2022年10月より人材戦略グループ（給与、福利厚生）を担当し、2026年4月よりダイバーシティ推進グループを兼務。

体系立ててリスキリングを行いキャリア形成に必要な法人コンサルティングが担える体制に

—2021年に長年社内で経験を積まれた女性が役員に就任されましたが、近年、女性のキャリア支援を加速されている背景についてお聞かせください。

石田氏：厳しいマーケット環境の中で、地域を支える銀行として、地域とともに持続的に発展し成長していくためには、性別にかかわらず戦略分野を担う人材の層を厚くしていくことが必要だと考えておりました。そうした中で、野村證券とのアライアンスや店舗ネットワークの再編、事務の効率化などの構造改革を進め、そこで捻出した人員を法人コンサルティング分野やデジタル分野などの戦略分野・重点エリアへ再配置し、体制強化を図りました。

特に女性リーダーの育成については重要な課題として認識し、取組みを進めてきました。勤務エリアを限定して働く行員の大半が女性でしたが、その方々の業務は、預り資産や窓口業務が中心であり、法人コンサルティング分野の経験がないことが、キャリア形成の障壁となっていました。

そこで、2021年から勤務エリア限定の行員に対して、法人コンサルティング分野へのリスキリングを重点的に進めました。また、翌年の2022年には人事制度を改定し、勤務エリア限定のエリア職を廃止し総合職に一本化するなど、活躍する人を積極的に評価する環境を整えました。同年にはキャリア開発体系も見直し、より専門性を高めながらキャリアを形成できる仕組みへと変えていきました。

—実際にリスキリングで学ばれた方々の反応はいかがでしたか。

株式会社山陰合同銀行
人事部
人材開発グループ兼
ダイバーシティ推進グループ
グループ長



石田 恵美理 氏

2002年4月入行。営業店2カ店、本部3部署経た後、2022年7月人事部人材開発グループ長に就任。2022年に発足した「女性活躍推進チーム」のチーム長を務め、2026年4月よりダイバーシティ推進グループ長を兼務。

石田氏：リスキリング実施に際しては、組織として、人事部内に専任者を配置し、研修コンテンツなどの準備をしっかりと進めた上で、一人ひとりと面談を行いながら丁寧に育成をサポートするとともに、所属長とも連携し、習熟度に応じて育成レベルをきめ細かく管理することで、体系的な育成を行いました。

また、営業地域ごとに教育専担者も配置し、業務知識や事務スキルの習得をきめ細かくサポートしました。

正直、リスキリング対象者からは、初めての業務ということもあり、不安の声はたくさんありました。そこで、この不安を解消すべくまたモチベーション維持を図るため、各地に点在するリスキリング対象者の女性同士の座談会を実施するとともに、人事部から好事例の発信などを継続的に行いました。今では、各地で活躍する女性の姿を見て、「私も頑張ろう」というモチベーションにつながっています。また、経験を積み、現在では山陽・関西エリアで活躍している行員もいます。

従業員発案により女性活躍推進チームを発足し
様々な活動が展開

—2022年には、従業員の発案で女性活躍推進チームも発足されていますね。

石田氏：行内公募で集まった男女32名で活動をスタートしました。まずは全従業員を対象にアンケートを実施し、その結果とメンバーの思いをもとに、当行が女性活躍先進企業となるための優先アクションを立案し、「女性自身の意識改革」と「管理職の意識改革」に関する施策を経営陣に提言しました。

「女性自身の意識改革」としては、13ブロックある全営業エリアで「女性役員との座談会」を約1年かけて実施しました。300人を

超える女性職員が参加し、「女性役員の考えを聞き、自身のキャリア形成に対して前向きになった」といったポジティブな声が数多く寄せられました。



女性役員との座談会



女性管理監督者向け「経営マインド養成研修」

す。研修直後だけでなく、そのマインドを継続していくことも重要だと考え、一定の期間を置き複数回実施するインターバル研修も今後実施を検討しています。

また、女性の支店長代理層（係長相当職）向けには外部講師によるキャリア研修を行っています。実施後のアンケートでは、業務に対する取組み姿勢にも変化が見られています。

—「管理職の意識改革」としては、どのような活動をされたのでしょうか。

石田氏：2025年に全所属長を対象とし部下育成力強化研修を実施しました。2日間にわたる研修で、1日目は部下との人事面談におけるスキルの向上、2日目はお客さまへの提案スキル向上を目的とした内容です。研修後は、面談時の部下の反応に変化が見られるようになったほか、営業推進の成果にもつながりはじめています。こうした効果を踏まえ、今後も継続して実施していきたいと考えています。また、今年度は所属長だけでなく、部下を持つ役席層にも対象を広げて展開していく予定です。

頭取が自ら従業員と直接対話
相互理解や気づきを得られる機会に

—いろいろな取組みを進めていく中で、経営層の巻き込みというのも重要なポイントになると思いますが。

石田氏：経営層は、女性活躍や多様性の推進について継続的にメッセージを発信しています。経営層がこうした取組みの重要性を十分に理解していて、頭取も自らが従業員と直接対話する「頭取との意見交換会」を定期的 to 実施しています。昨年も全営

業エリアを訪問し、経営ビジョンをはじめ、多様性や女性活躍推進に対する考えや姿勢を伝えました。従業員からは日頃の想いや悩み、施策への意見が寄せられ、相互理解や気づきを得られる機会となっています。

—意見交換では思ったことを言えるような雰囲気なのですね。従業員の声から実際に施策につながったこと等がありましたらお聞かせください。

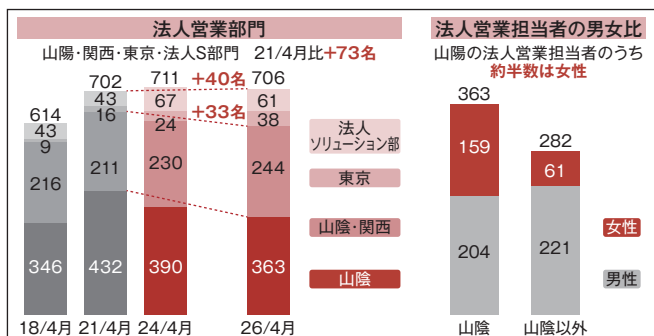
石田氏：小さな要望も含めると、実現したものは数多くあります。頭取と直接話すのは緊張すると思われがちですが、フランクに話せる雰囲気を頭取自身が作っていることで、参加者もリラックスでき、活発な意見交換の場となっています。

仙石氏：2024年度からスタートした中期経営計画では、「10年後に目指す姿」の実現に向けて戦略や目標を策定しています。財務指標に加えて人的資本指標を設定し、女性管理職比率の目標を定めて様々な施策に取り組んでいます。具体的には、管理職における女性比率について、課長相当職以上は2026年度末までに25%以上、係長相当職以上は30%以上とする目標を掲げています。これに対し、2025年度には連結ベースで、課長相当職以上が25.5%、係長相当職以上が36.0%となり、いずれも前倒しで達成しました。2024年には「プラチナえるほし（厚生労働省）」の認定を受け、「なでしこ銘柄（経済産業省）」にも3年連続で選定されました。

—「なでしこ銘柄」は銀行業で唯一の選定企業ですね。女性管理職が増えたことで感じられている変化はありますか。

石田氏：2021年に女性役員が誕生し、今では法人コンサルティング分野に限らず、さまざまな分野で活躍する女性が増えたことで、職場の雰囲気も変わってきたと感じています。会議の場においても以前より意見を出しやすくなり、男性とは異なる視点から活発な議論が交わされる場面も増えました。こうした変化を通じて、組織における多様性の重要性を改めて感じています。

仙石氏：長年にわたる継続的な取組みの成果として、現在では第一線で活躍する女性が数多く育ってきました。そうした女性たちがロールモデルとなり、その姿を見ながら、次世代を担う後輩たちも自律的に成長していると感じています。さらに、各種研修やリスキリングを通じて、専門的なスキルの向上も着実に進んでいます。現在、島根、鳥取両県の店舗においては法人コンサルティング担当者の約半数を女性が占めています。そのため、女性が法人コンサルティングを担当することは特別なことではなく、当たり前の姿となっています。



年功序列的な要素を見直し、 多様な人材がそれぞれの強みを活かせる組織へ

一若手がより早い段階で登用されるようになったとのことですね。

仙石氏：2022年の人事制度見直しでは、総合職への一本化にあわせて、評価制度も改定しました。これにより、支店長代理層（係長相当職）は従来より約2年、管理監督者（課長相当職）は約4年早く登用できるようになりました。

さらに、従業員一人ひとりの挑戦意欲を高め、能力を最大限発揮できる組織を目指し、2025年7月には年功序列的な要素を見直し、役割や貢献度を重視した報酬体系へ移行しました。

年齢に関係なく、成果や成長に応じた評価が可能になったことで、モチベーションの向上にもつながっていると感じています。

併せて、長く意欲的に活躍できる環境づくりにも取り組み、定年を60歳から65歳へ引き上げ、役職定年も55歳から60歳へ延長しました。さらに、専門人材の活躍を後押しするため、新たにスペシャリストコースを設けました。マネジメント職だけでなく、高い専門性を磨きながら活躍できるキャリアパスを明確化し、多様な人材がそれぞれの強みを活かして活躍できる組織にしていきたいと考えています。

一御行では有休や時短勤務は長期間の取得が可能になってますね。最近では、長期間の取得がキャリア形成に影響を及ぼすとも言われていますが、そのあたりはいかがですか。

仙石氏：取得期間は人それぞれなので一概には言えませんが、長く取得できるということが安心感にもつながり、職位にかかわらず取得しやすい環境になっていると思います。また、有休を取得したことを理由に昇格や昇進が不利になることはありません。

今年の1月からフレックスタイム制度の対象者を、育児・介護のために短時間勤務や時間外勤務の免除制度を利用する行職員にも拡大しました。時短勤務の場合は、決められた勤務時間のパターンでの勤務でしたが、例えば、子どもの急な発熱時に早く帰る代わりに、家族の協力がある日はフルタイムで働く等、所属長と

相談しながら柔軟な働き方が可能になりました。また夕方からの研修も、これまで時短勤務は途中で退席せざるを得なかったのですが、フレックスを活用することで最後まで参加できるようになりました。

地域全体の機運向上にもつながる重要な取組み

一般的に、地域によって性別役割分担意識が根強く残っていると聞きますが、御行においても様々な施策を推進していく上で、そうした意識の影響は感じることはありますか。

石田氏：地域や世代によって、性別役割分担に関する意識は様々な違いがあると感じています。一方で、行職員一人ひとりが経験値や信頼を積み重ねる中で、そうした見方も変化していると感じています。例えば、女性の法人コンサルティング担当についても、現在では性別にかかわらず活躍することが自然に受け入れられる環境が広がってきています。

最近ではお取引先の企業さまから「女性活躍をどのように進めていけばよいか」、「社内でもどのように理解を広げていけばよいか」といったご相談をいただく機会も増えています。こうした声を受け、当行としても、地域のみならずともに多様な人材が活躍できる環境づくりを進めていくことが重要だと考えるようになりました。その一環として、2024年から実施していた「女性役員との座談会」を発展させた「女性活躍 異業種交流会」を開催し、地域で働く女性の新たなネットワークづくりの場を展開しています。

仙石氏：昨年は500人以上の方に集まっていただき、同じ地域で働く女性同士の交流の場となりました。自治体等とも連携しながら、地域全体の機運向上にもつながる重要な取組みとして、今後も継続していきたいですね。

石田氏：やはり制度面の整備だけではなく、一人ひとりが能力を十分に発揮して挑戦し続ける組織にしていけることが大切だと思います。女性に限らず、全員が能力を発揮できるような人材育成に取り組み、次世代のリーダーが着実に育っていく組織を作っていきたいと考えています。

DATA

株式会社山陰合同銀行

創業：1878(明治11)年12月1日

本社所在地：島根県松江市魚町10番地

事業内容：銀行業

従業員数：正社員1,793名(男性956名、女性837名)

平均年齢：正社員40.9歳(男性42.8歳、女性38.9歳)

平均勤続年数：正社員17.1年(男性18.6年、女性15.5年)

(2026年3月31日時点)