

人的資本座談会

商工中金は、「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」の育成を目指し、2023年4月に企業内大学「人づくりカレッジ（通称：ヒト☆カレ）」を創設。これにあわせて、従来の研修施設を「MIRAI Campus」として大幅にリニューアルしました。このキャンパスの施設内で、職員の未来とそれを実現する人的資本経営について、取締役副社長執行役員の中谷肇が職員と対話しました。



価値観の醸成（マイパーパス等）

中谷 商工中金では、ワークショップを開催し、全職員で「マイパーパス」の策定に取り組みました。自己紹介を兼ねて皆さんのマイパーパスを教えてください。

山本 私のパーパスは「変化や多様な価値観を肯定的に捉え、『楽しく前向きに』成長する」です。中でも大事にしているのは、「『楽しく前向きに』成長する」という部分です。

滝柳 私のパーパスは、「全ての行動にプラスアルファの価値を。関わる人全てと成長を」です。お客さまに対して常に一歩先の提案をしたいと思っていましたし、結果として、私自身もお客さまとともに成長できました。

堀 私のパーパスは「変化を楽しみ、学び、考え、実践することで成長し続ける」

です。私自身、キャリアチャレンジ制度を利用し、希望して主計部に異動してきたので、様々な課題に取り組みながら、日々の業務を楽しんでいます。

中谷 ありがとうございます。私のパーパスは、「多様性・創

造性を尊重し、変化に誠実に向き合い、学び続けることで、Well-beingを実現する」です。マイパーパスとは、「商工中金で働くうえでの羅針盤」。変えるところは変えつつも、変えてはならないところは変えてはなりません。ぜひ、今後もマイパーパスのもと、チャレンジし続けてください。

人財の強みと課題

中谷 皆さんが感じる「商工中金の人財の強みと課題」とは何でしょうか。

堀 中小企業のお客さまに対する熱い想いだと思います。一方で、業務改革で社内は変わってきているものの、組織全体としては、縦割りの意識がまだ残っているように感じます。

山本 私は「BSA（ビジネス・ソリューション・アドバイザー、高度なソリューションスキルを有する社内資格者）」や「経営サポーター（経営改善に係る多様なスキルを有する社内資格者）」を通じて、ノウハウを横展開できることだと思います。課題は、職員間のPURPOSEへの意識の差でしょうか。その差を埋めていくことが商工中金としてのPURPOSE実現につながるのではないのでしょうか。また、女性が働きやすい職場づくりをしたりするなど、様々な取り組みが行われていますが、これらの価値観醸成も課題だと思います。

滝柳 私は以前、別の金融機関で働いていましたが、強み



取締役副社長執行役員
中谷 肇



人づくり支援室
山本 美友

は、若手人財の質の高さだと思います。法人へのソリューション提供を専門とし、入社2年目から社長と一対一で対話する機会があることやOJT制度の一つである指導員制度のもと、先輩職員がきめ細かくサポートすることで磨かれています。

課題は、多様な個性を認めるインクルージョンがまだまだだと感じています。

中谷 仰る通りかと思います。商工中金は今後、コンサルティング機能を強化し、お客さまの企業価値向上に貢献し、その結果として、収益性の向上を目指していきます。そのためには、PURPOSEの共感を広げること、縦割りの解消、多様な個性を認める風土の醸成が必要ですね。

商工中金が目指す理想（「NEXT PLAN」策定へ）

中谷 変化が激しい環境下、自ら変化に対応し、チャレンジしていく人財が必要です。そのために、商工中金では全社を挙げて価値観醸成や人財育成体系の整備を進めています。企業内大学「ヒト☆カレ」のコンセプトを聞かせてください。

山本 「ヒト☆カレ」は、既存の研修体系を企業内大学の形態に再構築し、自らのキャリアアップを目指す全職員を対象として創設しました。業務に関する研修だけでなく、ヒューマンスキル等に関する研修・動画コンテンツを拡充し、「学びたい」という気持ちの後押しをしたいと考えています。

中谷 業務スキルに加え、ヒューマンスキルを身につけることで、経営者の夢や想いに寄り添い、一緒に未来を描き、築ける力が備わると感じています。そのための育成の仕組み構築や体系整備には投資を惜しまず、力を注いでいきたいですね。現在、そういった職員を後押しするため、新人事制度の「NEXT PLAN」の策定に着手しています。「NEXT PLAN」についてはどう感じていますか。

山本 今までにない取組みで、良いステップアップになると思



主計部
堀 祐晃

ます。しかし「従来の仕組みでうまくいっていたのに、なぜ新しくするのか」という不満や戸惑いを感じている職員もいるように思います。

堀 どの業界でも人事制度や働き方が変わってきています。商工中金も例外ではありません。だからこそ、そうした不満や戸惑いは、議論をしながら少しずつ解消し、良いものにしていく必要があると思います。

滝柳 これまでの制度と比較すると大きな改革だと感じます。チャレンジを通じた成長とともに、個々のキャリアデザインやライフプランを後押しするような、強いメッセージが入っていると私は捉えています。

中谷 「NEXT PLAN」では、現状の枠にとらわれず、職員のライフステージに応じた多様な働き方を提供し、Well-beingの実現を図っていきたくと考えています。また、「ヒト☆カレ」に代表されるように、職員一人ひとりのチャレンジを支援する仕組みづくりにより、職員の自律的な成長もサポートしていきたいと思っています。

商工中金の未来に向けて一言

中谷 最後に、商工中金の未来に向けて、一言ずついただけますか。

滝柳 「ヒト☆カレ」を学びのプラットフォームとして、さらに進化をさせていきたいです。商工中金は、様々な強みやポテンシャルを持っていると感じています。ここに、職員一人ひとりの成長が掛け合わされば、もっとお客さまに貢献できると思います。

堀 私のパーパスにもある「変化を楽しむ」は、自分が変わるチャンスです。自分が成長することで、お客さまにも組織にも貢献できると感じています。

山本 「ヒト☆カレ」のコンセプトである「手挙げ」や「自律」の定着は、まだまだこれからなので、それを実現していくことで、次のステップへ成長するきっかけにしていきたいです。

中谷 ありがとうございます。中小企業のニーズは、多様化・高度化しており、より専門性を高めなければなりません。多様性を尊重しながら、チャレンジする人財を応援・育成し、お客さまの企業価値向上に貢献していくことで、商工中金のPURPOSEを実現していきたいと思っています。



D&I推進部
滝柳 雄大

人的資本経営

「PURPOSE・MISSION」を実現するための人的資本経営

商工中金は、変化につよい社会の実現を目指し、お客さまとともに持続的成長を可能とする経営を追求しています。お客さまの安心と豊かさを生み出すパートナーとして、ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづけるために、商工中金の人的資本経営においては、下記の方針に基づき「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」の採用、育成に取り組んでいます。求められる人財像の実現のためには、業務スキル及びヒューマンスキルの双方の強化が必要であり、そのための人的資本投資を一層充実させています。その投資の結果として、戦略分野とWell-beingの実現を両立させ、商工中金の「PURPOSE・MISSION」の実現につなげてまいります。

多様性の確保の方針／人財育成・社内環境整備に関する方針

多様性の確保の方針

●ダイバーシティ トップステイトメント

私たち商工中金にとり最も大切な経営資源である商工中金で働く役員全員が、心身共に健康で、生き活きとやりがいを持って働ける組織とするために、ダイバーシティ&インクルージョンを推進します。

D&I推進を通じ、組織として目指すこと

1. 役員一人ひとりが持つ個性や多様性を尊重し、その能力を最大限発揮できる職場にします。その中で、特に女性の活躍推進を図り、管理職への登用を拡大させます。
2. 本部と営業店の全ての組織間・内の風通しをよくし、誰もが安心して自由闊達に意見を述べ合い、助け合い、協力し合いながら、共に成長する風土を醸成します。

D&I推進を通じ、職員に期待すること

1. 自分に限界を設けず、自分の力を信じ、自己研鑽に励み、チャレンジすること。
2. 前例にとらわれず、柔軟な発想で業務に取り組むこと。
3. 役職、経験に縛られることなく前向きな意見具申をし、他者の意見にも耳を傾けること。
4. 日々共に働く仲間を思いやり、敬意をもって接すること。

皆さんの前向きなチャレンジを奨励し、働きがいのある組織とするため、経営陣一同は、積極的に皆さんの声を聴き、全力で皆さんの成長をサポートします。

人財育成・社内環境整備に関する方針

●人事戦略の基本構想

「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」を採用・育成し、経営戦略に基づく人財配置を実施することでPURPOSEの実現につなげます。

●人財育成方針

自ら考え学びを得る自律的なプロフェッショナル人財の育成を図るために、職員の多様性や自主性を尊重した、効率的かつ効果的に学べる環境の整備を図っていきます。

●社内環境整備方針

商工中金が職員に約束すること

3つの充実（仕事、個人、家庭・社会）に向けた取組を通じて、職員一人ひとりのWell-beingの実現を支援します。

1. 仕事の充実…お客さまへの価値向上に向け、どのような役割を担ってチャレンジし、成果を生み出したのかを評価する人事制度に移行します。
2. 個人の充実…一人ひとりの主体的なキャリア選択を尊重し、金融のプロフェッショナルに向けた自律的な成長を支援します。
3. 家庭・社会の充実…ライフステージに応じた多様な選択肢や柔軟な働き方を提供し、仕事と家庭の両立を支援します。

【職員の皆さんに期待すること】

環境変化に対して柔軟かつスピーディに対応し、お客さまの価値向上のために、自律的に変革し続けること。

指標及び目標

人的資本経営の実践状況を可視化するための指標及び目標については、下記の通りです。これらは、価値創造へつなげるプロセスを統合的に示す「人財版価値創造モデル」を踏まえ指標を数値化したものです。

▶▶ p.48 人財版価値創造モデル

戦略	指標 ^{※1}	2022年度実績	2023年度目標
価値観醸成 (成長の源泉)	マイパーパスワークショップ参加人数	4,091名	
	新規採用に占めるキャリア採用者の割合	17.2%	33.3%
	新卒総合職採用に占める女性労働者の割合	37.6%	50.0%
	管理職に占める女性労働者の割合	7.9%	8.5%
	有給休暇取得率	76.8%	80.0%
	育児休業取得率	男性87.6% 女性100%	男性100%
	労働者の男女の賃金の差異 (男性労働者の賃金の平均に対する女性労働者の賃金の平均を割合(%)で表示)	全労働者41.0% 正職員47.4% 臨時従業員68.8%	
キャリアサポート 人財育成・リスクリリング (成長のテコ)	キャリア・チャレンジ制度応募者数	52名	
	インハウス・インターンシップ応募者数	160名	
	社内兼業制度応募者数	137名	
	一人当たり研修費	49,276円	

人的資本アウトプット (人的資本投資の成果)		2022年度実績	2023年度目標
サステナ経営検定1～3級合格者数(累計)		46名	
ITパスポート合格者数(累計)		915名	
中小企業診断士二次試験合格者・実務補習修了者数(累計)		57名	
MBA修了者数(累計)		14名	

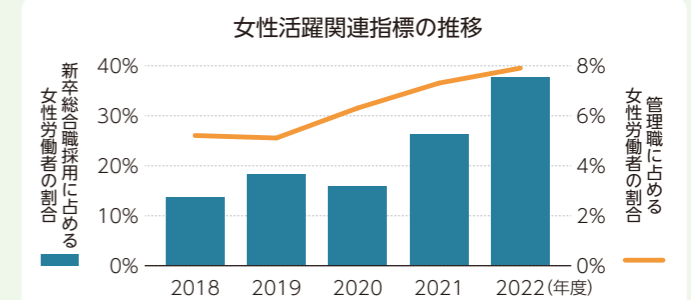
人的資本アウトカム (人的資本投資の結果)		2022年度実績	2023年度目標
eNPS SM ^{※2}		△ 48.8%	
従業員エンゲージメント調査項目 「今後も今の会社で働きたいと思う」		77.6%	

※1 指標は全て商工中金単体で集計

※2 eNPSSM: Employee Net Promoter Score「親しい知人や友人にあなたの職場をどれくらい勧めたいか」を尋ね、職場推奨度を数値化したもの。職場推奨度を0～10点で職員が評価・回答し、9～10点を付けた「推奨者」の割合から0～6点を付けた「批判者」の割合を引いた数値。eNPSSMは、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です。

TOPIC 女性活躍

商工中金では積極的に女性総合職の採用を行うとともに、女性管理職の登用を推進しております。



人財版価値創造モデル

商工中金の「人財版価値創造モデル」とは、知的資本・人的資本の充実を目指すための取組みを示したもので、人材育成のステップをバランスシートの形で表しています。職員一人ひとりの価値観・想いといった成長の源泉に対して継続的なサポートを行うことで、その成果としてのスキルが実り、さらに成長の源泉となるという循環モデルです。

その成果は、求められる人財像である「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」として、商工中金の経営基盤である知的資本・人的資本の充実につながります。 ▶▶ p.8-9 価値創造モデル

知的資本・人的資本の充実

求められる人財像の実現
「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」

成果【資産】	人財バランスシート	成長のテコ【負債】
業務スキル 「知識」と「情報」 <ul style="list-style-type: none"> ● DXスキル ● 事業性評価・ソリューションスキル ● 差別化分野（カテゴリーS・E・T） ● サービスのシフト（情報・人財・高度金融サービス） ● 社内認定資格-BSA・経営サポーター 	人財育成・リスクリング <ul style="list-style-type: none"> ● 企業内大学「人づくりカレッジ」 ● OJT・指導員制度 ● 自己啓発支援・eラーニング キャリアサポート <ul style="list-style-type: none"> ● 社内兼業制度 ● インハウス・インターンシップ ● 連携支援機関等への出向 ● キャリア・チャレンジ制度 	
ヒューマンスキル 「実践」と「変革」 <ul style="list-style-type: none"> ● コミュニケーション ● チームワーク ● リーダーシップ ● ホスピタリティ ● インテグリティ 	成長の源泉【資本】 価値観醸成 <ul style="list-style-type: none"> ● 職員一人ひとりのWell-being ● エンゲージメント（中小企業への想い、成長したい動機） ● マイパーパス ● D&I宣言 	

社内環境整備方針
(仕事の充実、個の充実、家族・社会の充実)

成長の源泉【資本】

価値観醸成の取組み

成長の源泉となる職員一人ひとりのWell-beingやエンゲージメントを向上させるため、商工中金ではPURPOSEを基軸とした価値観醸成に取り組んでいます。PURPOSEを自分ごと化するため、「マイパーパスワークショップ」を開催し、マイパーパスの策定を行いました。

また、女性活躍推進、キャリア採用や障がい者雇用についても積極的に取り組み、人材の多様性確保に努めつつ、役員及び全部店ごとに「D&I宣言」を策定し全社で共有するなど、D&Iの意識醸成に努めています。

成長のテコ【負債】

人材育成・リスクリングの取組み

職員一人ひとりのスキルアップをサポートしていくため、2023年4月には従来の研修体系を再構築し、企業内大学として「人づくりカレッジ」を創設しました。 ▶▶ p.50 人づくりカレッジの開校

OJTにおいては、職員本人、上司が連携し、能力開発についての計画を定め、PDCAのマネジメントサイクルにより日常指導や顧客訪問、面談等の手厚い育成サポートを実施しています。また、若手職員が成長できる仕組みとして、指導員制度を設けており、指導や相談など若手職員のパートナーとして、入社後2年間にわたり、先輩職員を一人ずつ任命しています。

自己啓発支援においては、報奨金対象となる通信教育や資格制度を大幅に増やし、eラーニングではヒューマンスキルなどを含めた様々なコンテンツを拡充する等、職員が自律的に学び続けることができる環境を整備しています。

キャリアサポートの取組み

「社内兼業制度（社内副業）」や「インハウス・インターンシップ（社内短期留学）」、お取引先や連携支援機関への出向、希望する部署への社内公募制度である「キャリア・チャレンジ制度」など、様々な制度を設けて職員の自律的なキャリア形成をサポートしています。また、職員のワークライフマネジメントをサポートしていく観点から、リモートワークの推進等、社内環境整備に取り組んでいます。

成果【資産】

業務スキル（ハードスキル）の習得

職員一人ひとりのWell-being、中小企業への想いや成長したい動機が、人材育成やキャリアサポートの取組みを通じ、業務スキルやヒューマンスキルとしてアウトプットされます。ここでいう業務スキルは、商工中金での銀行業務に活かせる「知識」や「情報」を指します。DXスキルや事業性評価などのベーススキルに加え、中期経営計画に掲げる差別化分野の確立や、サービスのシフトなど、経営戦略に連動した知識や技能を習得します。また、社内認定資格であるBSA、経営サポーター制度を通して、知識・技能の共有を行っています。

ヒューマンスキル（ソフトスキル）の習得

「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」を目指し、習得した業務スキルを実践に移すためのヒューマンスキルの強化に取り組んでいます。マイパーパスに根差した自律的に学ぶ姿勢を源泉とし、コミュニケーション、チームワーク、リーダーシップに加えて、お客さまに寄り添うホスピタリティの精神や、誠実さ、知行合一に至るインテグリティを高めていくことで、セカンドキャリアを含めた生涯に活かせる人間力の向上を目指しています。

INTERVIEW

BSA（ビジネス・ソリューション・アドバイザー）

BSAは、高度なソリューションスキルを有する社内認定資格者です。私はBSAとしてお客さまに最適なソリューションを提供すべく、各担当者と一緒に財務諸表を用いて検討会を実施したり、同行訪問しニーズを確認するなどの活動を行っています。

お客さまと対話し、誰よりも事業を深く理解したうえで、付加価値の高い提案をお客さまにたくさん届けられるような支店にしていきたいです。

押上支店 清家 暢人



INTERVIEW

経営サポーター

私は経営サポーターとして支店内で有効事例の研修や経営改善スキル向上を狙ったグループワークを主導しています。銀行の仕事は融資をして終わりではありません。

お客さまが置かれている状況を正しく理解し、課題を分析し、改善に向けて伴走支援することにやりがいと誇りを感じています。

池袋支店 佐藤 優子



特集 人づくりカレッジ(ヒト☆カレ)の開校

商工中金は、人的資本の充実を図っていくため、2023年4月に企業内大学「人づくりカレッジ(通称:ヒト☆カレ)」を開校しました。この「ヒト☆カレ」では、『ともに考え、ともに創る。「わかった」から「できた!」へ。』をコンセプトに、全職員に、高度な業務スキル習得とヒューマンスキル向上のため、合計100以上の講座を準備しました。グループワークやゼミ形式といった双方向型のコンテンツを中心に、商工中金外部に出ていく交流型、各種体験型プログラムも取り入れ、積極的な「手挙げ参加」を促しながら、職員の能力開発を実践的、多面的にサポートできる体系を構築しました。この「ヒト☆カレ」を通じ、職員一人ひとりが生き活きとやりがいを持って働ける風土を醸成してまいります。

研修体系・プログラム概要

		基礎・実践を経て、マネジメントや専門スキルを習得				
集合研修	階層別研修例	●新入職員研修 ●営業窓口スタート研修 ●営業窓口ステップⅠ～Ⅲ ●営業窓口TRYⅠ～Ⅳ	●指導員研修 ●中堅チャレンジ研修 ●アドバンス研修 ●担当職チャレンジカレッジ	●新任課長・次長研修 ●課長・次長 マネジメントスキル研修 ●課長・次長 本業支援スキル研修 ●課長・次長 ステップアップ研修	●新任支店長研修 ●役員研修	
	手挙げ型研修	業務スキル	事業性評価 デリバティブ	経営改善 国際業務事務	国際業務 企業診断講座	ソリューション業務 事業承継・M&A
		ヒューマンスキル	ビジネススキル：ロジカルシンキング、タスクマネジメント、コーチング 等 体験型学習：被災地フィールドスタディ、アドベンチャーワーク 等			
		アカデミー	DXアカデミー 未来づくりアカデミー(ビジネスコンテスト・越境型学習 等)			
		キャリア研修	キャリア座談会	キャリアⅠ	キャリアⅡ	キャリアⅢ キャリアⅣ
OJT	メンター制度	内部資格研修(ビジネス・ソリューション・アドバイザー、経営サポーター) 社内兼業、インハウス・インターンシップ、キャリアミーティング				
外部機関研修	自己選択型通学(ビジネススクール単科受講等)		経営者育成研修			
	MBA(国内・海外)、中小企業大学校・日本生産性本部(ほか)	経営アカデミー	J-Win(女性活躍)	金融変革マネジャー実践塾		
eラーニング	リベラルアーツ	研修アーカイブ	スキルアップサポートコンテンツ	一人でも学べる! 事務部門の仕事のイロハ		

●ヒューマンスキル向上プログラム例

被災地フィールドスタディ

震災復興の担い手から学ぶことで、「何もないところから価値を生み出せる人財」や「正解のない課題に対し未来を見据えて考えることのできる人財」を育成し、「自己変革を促すこと」を目的としています。



アドベンチャーワーク

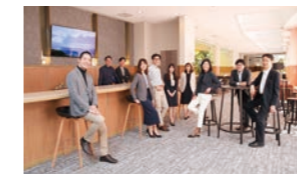
アドベンチャー教育の哲学・手法を取り入れた体験学習プログラムで、様々な体験を通して、チームビルディングで重要な相互尊重の考え方を学ぶことや参加者自身のチャレンジ精神を育みます。



MIRAI Campus

「ヒト☆カレ」の開校に合わせ、そのコンセプトを実現するため、従来の研修会館を「MIRAI Campus」としてリニューアルしました。職員の自律的な学びを後押しするため、明るく快適な空間を演出するとともに、多目的利用の和室(WA!室)や防災設備など職員同士の学び合いを促進する設備・仕掛けを数多く配置しました。また、オンライン配信設備も導入し、全国の職員がリアルタイムで参加できるハイブリッド型研修も実施可能となっています。

「MIRAI Campus」は学びの場としての活用にとどまらず、リモートワーク、サテライトオフィス利用といった職員の多様な働き方の支援、グループワーク・ディスカッション等のコミュニケーションスペースとして、支店・部署を越えた多様な職員が集うことができる場として活用しています。



コミュニケーションスペース

研修の合間のコミュニケーションやリフレッシュなど受講生の交流を促す様々なスペースを設けています。バーカウンターにはカフェマシンやミニコンビニを常設し、モニターを活用したグループワークやセミナーなどに利用できるよう設計しています。



Garden(焚火)

ガーデンチェア・テーブルを設置し、研修・リモートワーク時のコミュニケーション機会創出を図っています。夕暮れ以降に利用可能な焚火設備も準備しており、職員同士がゆらぐ炎を眺めながら、夢やマイパースを語り合う焚火プログラムも用意しています。



WA!室(和・話・輪)

琉球畳の落ち着いた雰囲気、室内に配置された囲炉裏風テーブルを囲みながら、グループワークや懇親を深める語らいの場として活用しています。座布団は色数を増やし、多様性・D&Iの精神を表現しています。



Charge Room/Papa Mama Room

クッションフロア、絨毯敷とすることで、靴を脱いだ状態で集中したディスカッションができる場としました。職員が研修に参加する際の保育ルームとしても利用でき、育児中の職員の学びの機会を確保しています。



オンライン配信設備

可動式の机・椅子・コミュニケーションボード(電子黒板)等の設置により、双方向でのグループワークを中心とした研修に対応しています。また、オンライン配信設備により、対面・WEBのハイブリッド型研修を実現しています。

グループワーク風景

内定式、新入職員研修、マイパースワークショップでは、手話通訳者、聞こえづらい方に配慮した専用大画面、UDトーク等により、障がいの有無にかかわらず全員参加型のプログラムを実施しています。



INTERVIEW

人づくりカレッジでは、被災地フィールドスタディや、アドベンチャーワーク等の体験学習プログラムなど、ヒューマンスキル向上を目的としたプログラムを新設し、公募時には多数の職員が手を挙げてくれました。

リニューアルしたMIRAI Campusでは、新しく導入した焚火や、コミュニケーションスペースにて職員の笑顔が溢れている様子を見ることができ、対面で集まることの重要性を学びました。これからも自身のミッションである「職員が思う存分にその能力を発揮できるよう自発的な挑戦と成長をサポートする。」の実現に向けて、職員とともに学び、人づくりカレッジの更なる進化に取り組んでいきたいと思っております。



人づくり支援室 前田 悠