

人的資本経営

商工中金の人的資本経営においては、「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、経営戦略と社員の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。

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、価値創造につなが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。特に課題として認識している指標については、目標を設定し、全社を挙げて改善に取り組んでいます。

戦略	当金庫の課題	指標 ^{※1}	2022年度 通期実績	2023年度 通期実績	2026年度 目標
価値観醸成 (成長の源泉)	PURPOSE自分ごとの醸成	マイパーパスワークショップ参加人数	4,091名	3,941名	—
	DE&I推進による 多様な人財の 活躍機会の創出	新規採用に占めるキャリア採用者の割合	17.2%	16.9%	—
		新卒者採用に占める女性労働者の割合 ^{※2※3}	37.6%	33.8%	50%
		管理職に占める女性労働者の割合 ^{※3}	7.9%	8.7%	20%
		労働者の男女の賃金の差異 ^{※3} (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%	全労働者40.2%	—
			正社員47.4%	正社員46.9%	—
		育児休業取得率 ^{※3}	臨時従業員68.8%	臨時従業員66.3%	—
			男性87.6%	男性84.8%	男性100%
			女性100%	女性100%	
	Well-beingの向上	有給休暇取得率 ^{※3}	76.8%	79.6%	90%
キャリアサポート 人財育成・ リスキリング (成長のテコ)	自律的な キャリアの形成	インハウス・インターンシップ応募者数(累計) ^{※4}	160人	466人	—
		社内兼業制度応募者数(累計) ^{※4}	137人	247人	—
		キャリア・チャレンジ制度応募者数(累計) ^{※4}	52人	106人	—
	社員一人ひとりの 自律的な スキルアップ	一人当たり研修費	49,276円	75,336円	—
		ヒト☆カレ手挙げ研修参加人数(累計)	— ^{※4}	1,603人	—
人的資本 アウトプット (人的資本投資の 成果)	マテリアリティ解決 のための、お客さま の企業価値向上支援 スキルの習得推進	サステナビリティ関連資格合格者数(累計)	740人	1,283人	—
		ITパスポート合格者数(累計)	915人	1,119人	—
		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人	67人	—
		MBA修了者数(累計)	14人	15人	—
	マテリアリティ解決 のための、お客さま の企業価値向上に 資する取組みの強化 (経営戦略との連動)	【S】スタートアップへのファイナンス件数	280件程度	280件程度	—
人的資本 アウトカム (人的資本投資の 結果)	求める人財像を実現 するための従業員 エンゲージメント向上	【E】サステナブルファイナンス期末件数	51件	142件	—
		【T】支援対象先のランクアップ率	8.9%程度	13.6%程度	—
		eNPS SM ^{※6}	△48.8	△42.5	—
		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%	81.1%	—
	商工中金に対する お客さまの評価	従業員エンゲージメント調査項目「バーパス理解度」	94.4%	95.2%	—
		従業員エンゲージメント調査項目「マイパーパス実践度」	69.2%	72.8%	—
人的資本 アウトカム (人的資本投資の 結果)	求める人財像を実現 するための従業員 エンゲージメント向上	NPS [®] ^{※7}	△2.9	△2.7	—

人的資本 アウトプット (人的資本投資の 成果)	マテリアリティ解決 のための、お客さま の企業価値向上支援 スキルの習得推進	サステナビリティ関連資格合格者数(累計)	740人	1,283人	—
		ITパスポート合格者数(累計)	915人	1,119人	—
		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人	67人	—
		MBA修了者数(累計)	14人	15人	—
	マテリアリティ解決 のための、お客さま の企業価値向上に 資する取組みの強化 (経営戦略との連動)	【S】スタートアップへのファイナンス件数	280件程度	280件程度	—
人的資本 アウトカム (人的資本投資の 結果)	求める人財像を実現 するための従業員 エンゲージメント向上	【E】サステナブルファイナンス期末件数	51件	142件	—
		【T】支援対象先のランクアップ率	8.9%程度	13.6%程度	—
		eNPS SM ^{※6}	△48.8	△42.5	—
		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%	81.1%	—
	商工中金に対する お客さまの評価	従業員エンゲージメント調査項目「バーパス理解度」	94.4%	95.2%	—
		従業員エンゲージメント調査項目「マイパーパス実践度」	69.2%	72.8%	—

人的資本 アウトカム (人的資本投資の 結果)	求める人財像を実現 するための従業員 エンゲージメント向上	eNPS SM ^{※6}	△48.8	△42.5	—
		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%	81.1%	—
		従業員エンゲージメント調査項目「バーパス理解度」	94.4%	95.2%	—
		従業員エンゲージメント調査項目「マイパーパス実践度」	69.2%	72.8%	—
	商工中金に対する お客さまの評価	NPS [®] ^{※7}	△2.9	△2.7	—

※1 指標は全て当金庫単体で集計
※2 2022年度は、新卒総合職に占める女性労働者の割合を実績としていましたが、人事制度改革により総合職と一般職を統合したことから、2023年度より、新卒採用者全体に占める女性労働者の割合を実績としています。
※3 女性活躍推進法に定める開示項目
※4 PURPOSEを制定した2022年度を指標集計の起点としています。
※5 人づくりカレッジ(ヒト☆カレ)は2023年度開校につき、実績は2023年度のみ表示しています。
※6 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」を数値化したもの。職場推奨度を0～10点で社員が評価、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。
※7 NPS[®]…Net Promoter Score
推奨者・批判者で計測される推奨意向度。0～10の11段階で、推奨者(9,10)の割合から批判者(0～6)の割合を引いた数値。NPS[®]はペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。

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、人財育成のステップをバランスシートの形で表しています。一人ひとりの想い・価値観という成長の源泉に対して継続的なキャリア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、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。



成長の源泉【資本】

価値観醸成の取組み

成長の源泉となる社員一人ひとりのWell-beingやエンゲージメントを向上させるために、PURPOSEを基軸とした価値観醸成に取り組んでいます。PURPOSE実現のためには、PURPOSEを自分ごととして理解し、実践していくことが不可欠です。全役職員を対象としたマイパーパスワークショップにおいて、「マイパーパス」の策定に取り組み、併せて全部室店においてPURPOSEを実現していくための「チームミッション」を策定しています。また、役員及び全部室店で「DE&I宣言」を策定し、全社で共有するなど、一人ひとりの行動の源泉となるDE&Iの意識醸成にも取り組んでいます。

2022年度	全役職員を対象としたワークショップを開催し、4,091名がマイパーパスを策定しました。
2023年度	一人ひとりの人生の中で心が動いたエピソードをもとに自分の価値観を言語化し、当初策定したマイパーパスを見直しました。
2024年度以降	全部室店から集めた感動エピソードをもとに、商工中金の価値観を明確化し、今後Valueとして取りまとめる予定です。

成長のテコ【負債】

新人事制度「NEXT PLAN」の導入

3つの充実（仕事・家庭・社会、個人）を通じた社員のWell-being実現を支援するために、2024年4月に新人事制度「NEXT PLAN」を導入しました。お客さまの企業価値向上に向け、社員一人ひとりが能力・スキルの向上に自律的に取り組める環境づくりや、社員がより付加価値の高い業務に積極的にチャレンジしつづけることができる風土づくりを目指しています。

▶ 新人事制度「NEXT PLAN」の詳細はこちらからご覧ください。
https://www.shokochukin.co.jp/assets/pdf/nr_240329_06.pdf



コース統合・報酬制度の見直し

チャレンジに際して制度的・心理的ハードルとなっていたコース制度を見直し、総合職・一般職を統合することでコース区分に応じた昇格上限を廃止するとともに、コース・資格・勤務地区分等に基づく報酬体系からジョブディスクリプションに基づく役割等級体系へと移行することで、年齢・性別・旧コース区分にかかわらずチャレンジ可能な体制を確立しました。

また、研修体系等も見直すことで、一層の女性活躍や早期登用を実現し、女性管理職比率の向上や男女賃金格差の是正に取り組んでいます。

本拠地制の導入

望まない転居を伴う転勤を極小化するとともに、全国転勤に報いる手当の新設や単身赴任手当の拡充を実施しました。ライフイベント等に応じて柔軟に勤務地区分を変更可能とすることによって、社員のワークライフマネジメントを徹底サポートしています。

キャリアサポート・働き方改革の強化・健康経営

従来から実施してきた「社内兼業制度」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「キャリア・チャレンジ（社内公募）制度」に加えて、専門性の高さ等に応じて処遇可能な「スペシャリスト制度」の拡充や、セカンドキャリア支援を拡充する等、キャリア形成のサポートを強化しています。

また、社員とその家族のWell-beingや生み出す付加価値の向上により、お客さまとともに持続的に成長していくことを目指し健康経営宣言を策定しました。これに基づき短時間勤務制度や週休3日制、時差出勤制度の利用要件を緩和・撤廃するとともに、フルリモート勤務を新たに導入しました。また、社長を健康経営最高責任者とし、関係本部等や各拠点に配置する健康経営推進担当者とともに一体となって健康経営を推進する体制を構築のうえ、福利厚生制度等の施策の見直しを実施し、カフェテリアプランの導入、健康アプリの導入、インセンティブポイントの付与等、社内環境の整備に取り組んでいます。

健康経営宣言

商工中金は、PURPOSEの実現にあたって、最も大切な経営資本である役職員とその家族の心身の健康こそが重要であると考え、役職員一人ひとりの健康意識の向上、心身の健康増進、働きやすい職場づくりに取り組めます。また、お客さまとともに創出する共通価値を通じて、健康で活力ある地域の発展に貢献します。

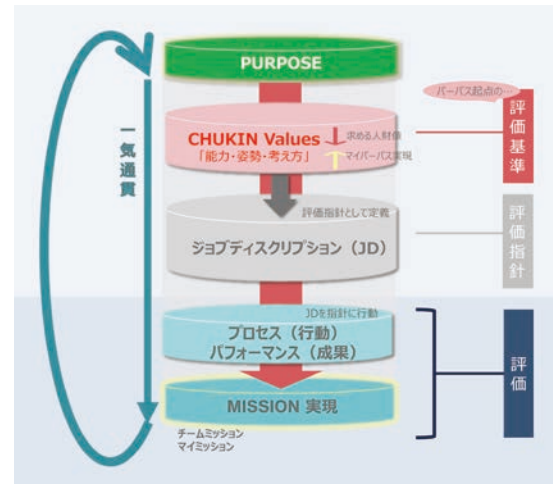
評価制度の見直し

▶ 評価制度のコンセプト

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」を適正に評価するとともに、一人ひとりのキャリア・成長を促す始点とすることをコンセプトとしています。

▶ 求められる人財像を輩出する仕組み

制度の両輪である「評価制度」と「育成制度」、また、これを支える現場での信頼関係構築を組み合わせ、社員一人ひとりがPURPOSE・MISSIONの実現のため、自律的に好循環していく仕組みを醸成しています。



▶ 新たな評価基準「CHUKIN Values」

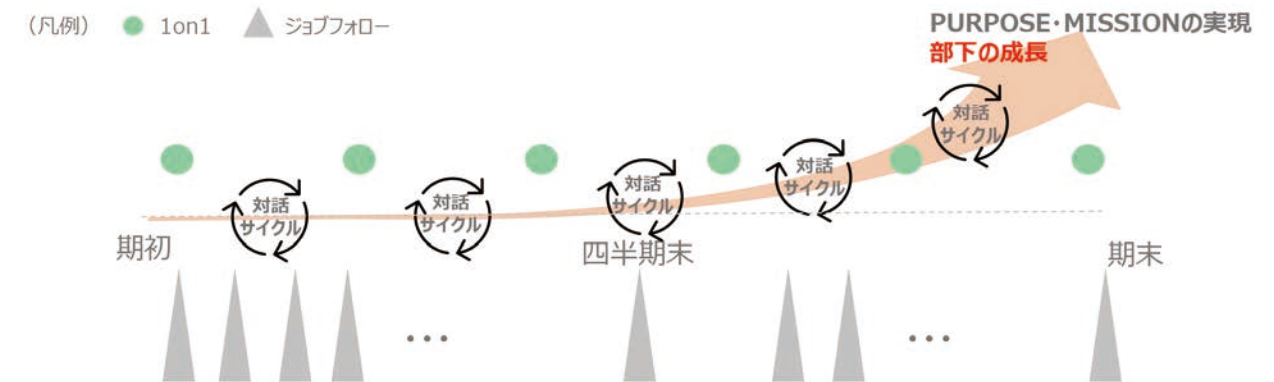
「会社が求める人財像」と社員一人ひとりが自分らしく輝く姿「マイパーパスを実現できている状態」の双方向の目線を取り入れた“PURPOSEを体現する人財”を言語化し、新たな評価基準としました。

▶ 新たな評価指針（ジョブディスクリプション）

期待する役割や専門性を、職務・職位に応じてジョブディスクリプションとして明確化。発揮されるプロセス（行動）・パフォーマンス（成果）をジョブディスクリプションに基づき評価することで、役割遂行や次に向けた変革・チャレンジを公正に評価可能な納得感の高い仕組みとしました。

▶ 1on1面談・ジョブフォローの仕組みを拡充

面談を「部下の成長のための機会」と位置付け、長期的な視点でキャリア形成をサポートする「1on1面談」、仕事を進めるうえでの悩み解決の場である「ジョブフォロー」の仕組みを構築しました。日々の細やかな対話の繰り返しによる信頼関係向上や適正な評価制度の運用により、社員一人ひとりの成長を後押ししていきます。



INTERVIEW 新人事制度に込めた想い

商工中金では、2022年のPURPOSE・MISSIONの制定以降、ワークショップなどを通じたパーパスの自分ごと化を進めたことにより、価値観醸成の取組みには一定の成果が出ています。さらにそれをテコとして「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・育成していくために、2024年4月に人事制度を抜本的に改正しました。

30年以上続いてきたコース制度は、昨今の目まぐるしく変化する環境の中で求められる社員の新たなチャレンジを阻害していました。今回の制度改正でコース統合を実現するとともに、スキルアップ機会の拡充等のキャリア形成サポート、より柔軟な働き方の導入、育児・介護との両立や福利厚生などの支援を並行して進めました。これにより、課題であった女性活躍推進、女性管理職比率の向上、男女賃金格差の是正などにしっかりと取り組んでまいります。

また、社員のエンゲージメントを高めていくため、評価制度に「CHUKIN Values」という独自の要素を取り入れたほか、時代の変化等を踏まえて役割・職務を再評価し、新たなジョブディスクリプションに基づくメリハリのある処遇体系を実現しています。

今後も新人事制度を適切に運用しつつ、適時に見直しも加え、知的資本・人的資本の一層の充実に邁進していきます。

キャリアサポート部長 田中 広郎



人財育成の取組み

人的資本の充実を図っていくため、企業内大学「人づくりカレッジ(ヒト☆カレ)」にて人財育成に取り組んでいます。「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、社員に、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以上の講座を提供しています。

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、商工中金の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、全社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ています。また、研修施設「MIRAI Campus」では多様な社員同士の学び合いを促進する環境を整え、全国からリアルタイムで参加できるハイブリッド型研修を実施するなど、公平な学びの機会を提供しています。

研修体系・プログラム概要

集合研修	階層別研修例		基礎・実践を経て、マネジメントや専門スキルを習得				
			●新入社員研修 ●営業窓口スタート研修 ●営業窓口ステップⅠ～Ⅲ ●営業TRY!Ⅰ～Ⅳ ●ブラシス研修 ●中堅チャレンジ研修 ●アドバンス研修 ●チャレンジカレッジ ●新任ミドルマネージャー研修 ●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	経営改善	国際業務	ソリューション業務	
			デリバティブ	債権管理	企業診断講座	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、淡路島フィールドスタディ、アドベンチャーワーク 等				
			FSアカデミー				
	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（Next Leader Program、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		自己選択型通学講座（ビジネススクール単科受講等）				次期経営者 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！ 業務部門の仕事のイロハ		

●ヒト☆カレ プログラム例

淡路島フィールドスタディ

自然や農業からSDGsの必要性を体感し、「当たり前」を問い直すことで、社会や経済の変化に関心を深め、自らが行動を起こす力の習得を目的としています。



焚火ワーク

MIRAI Campus内に焚火設備を準備しており、研修に参加する社員同士がゆらぐ炎を見つめながら、夢やマイパーパスを語り合う焚火ワークを実施しています。研修参加者間の絆を強め、ともに学ぶ風土を醸成しています。



成果【資産】

業務スキル（ハードスキル）の習得

社員一人ひとりのWell-being、中小企業への想いや成長したい動機が、人財育成やキャリアサポートの取組みを通して、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て、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Next Leader Programや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。

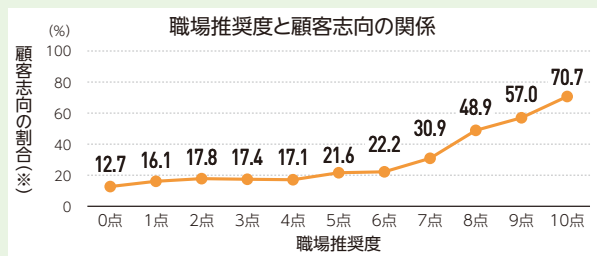
ヒューマンスキル（ソフトスキル）の習得

「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。

エンゲージメント調査による人的資本投資結果の測定

商工中金では、毎年従業員に対してエンゲージメント調査を実施しています。従業員による職場推奨度が高まるほど、顧客志向度や顧客要望理解度が高まることから分かっているため、従業員エンゲージメントの向上を重視しています。そのため、従業員エンゲージメントと相関関係にある「継続勤務意向」「パーパス理解度」「マイパーパス実践度」「ダイバーシティ満足度」を高めることを目指しています。

項目	2022年度	2023年度	差分
eNPS SM	△48.8	△42.5	+6.3pt
今後も今の会社で働きたいと思う	77.6%	81.1%	+3.5pt
パーパス理解度	94.4%	95.2%	+0.8pt
マイパーパス実践度	69.2%	72.8%	+3.6pt
ダイバーシティ満足度	48.4%	56.0%	+7.6pt



※「あなたの所属組織は、“顧客志向”で業務に取り組むことができますか？」という質問に対し、「いつも取り組むことができる」と答えた割合

社内講師制度「ヒト☆カレ先生」

習得したスキルをもとに成果を生み出した社員が講師となり得意分野などを教える仕組みとして、社内講師制度を設けています。2024年2月には「ヒト☆カレウィーク」を開催し、手挙げで参加した役員や新入社員を含むヒト☆カレ先生19名が講師を務め、全国から累計448名が受講するなど、ともに考え、ともに創る学びの機会を拡充しています。



INTERVIEW

淡路島フィールドスタディ参加者

私は持続可能な社会の実現に少しでも貢献したいと考え、淡路島フィールドスタディを受講しました。本研修では、SDGsの必要性や、前例にとらわれず不確実性の高い中でも変化を前向きに捉え、行動につなげる方法を学ぶことができました。

実務においてもマネージャーとして、不確実性が高い中で判断したり、部下のエンゲージメントを高めたりと、チームとして成果を上げることに活かしています。



本店営業部 梁川 工

ヒト☆カレ先生

私は、「ESG、SDGsの取組みを考える」と題した講座を担当しました。社員が商工中金のサステナブル経営支援メニューをお客さまにわかりやすく効果的に説明できるよう、企画したものです。普段はお客さま向けに行っている講演をアレンジし、まずは興味をもってもらうことにフォーカスしました。一方的な講義にならないよう、クイズを出したり、チャットでいただいた質問に回答したり、双方向のコミュニケーションを意識しながら進めました。



マーケティング部 山本 尚見