

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、業務スキルおよ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。

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、社員一人ひとりの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。育成風土の土台である社内環境（Step0）を整え、一人ひとりの想い・価値観からなる成長の源泉（Step1）に対して継続的なキャリアサポート（Step2）を行うことで、その成果としてのスキルが実り（Step3）、さらに成長の源泉が充実す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」となり、一人ひとりの人財バランスシートが充実して積み重なることで、商工中金の経営基盤である知的資本・人的資本の増大につながります。

※人財バランスシート活用による人財育成事例は、p.62をご覧ください。



Step0～1 成長の源泉【資本】

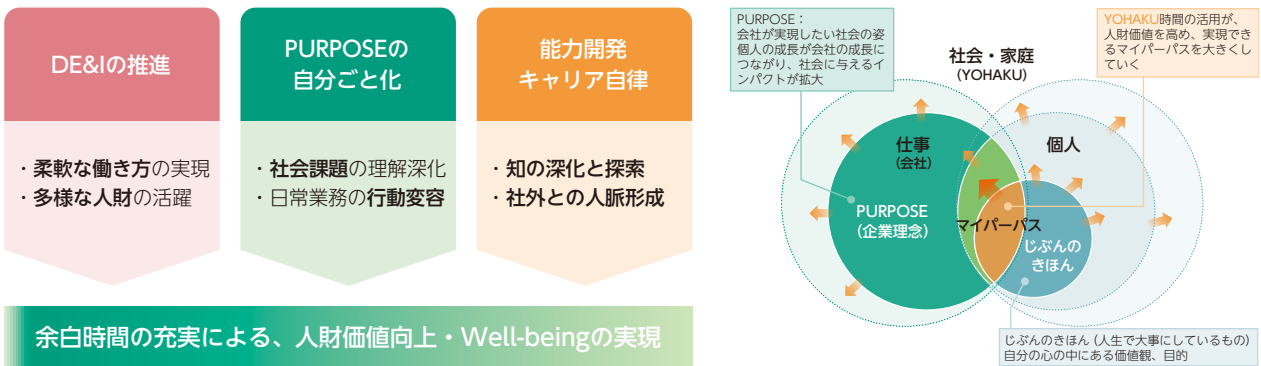
■ 価値観醸成の取組み

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。全役職員がPURPOSEと自分の価値観が重なる部分である「マイパーパス」を策定し、当金庫で働く上で実現したい姿への羅針盤として定めるとともに、全部室店単位では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、役員及び全部室店は「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。

マイパーパスとYOHAKUプロジェクト

社員一人ひとりがマイパーパスやWell-beingを実現するためには、自分の価値観をしっかりと考え抜くことが不可欠です。しかし、従業員エンゲージメント調査結果では業務繁忙などにより、自己成長に向けた時間の確保が難しいという課題が浮き彫りになりました。この課題を受け、従来の働き方改革をさらに進化させる取組みとしてパーソルテンプスタッフ株式会社と連携して「YOHAKUプロジェクト」を開始しました。

本プロジェクトには1,000名以上の社員が参画し、業務の生産性向上に取り組むとともに、そのノウハウを社内でも共有する仕組みを構築しています。これにより、社員一人ひとりのパーパスを自分ごと化し、能力開発に必要な「余白」の時間を創出しています。



Step2 成長のテコ【負債】

■ PURPOSEを実現するための人財投資

人財バランスシートを大きく拡大し、成果【資産】を一層充実させるための「テコ」としての役割を果たすことができるよう、2024年度に新人事制度「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等を目指しています。

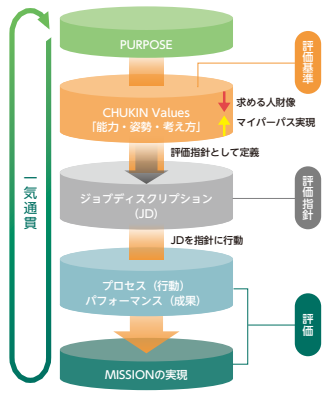
評価・報酬制度

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」の双方向の視点を取り入れた、「CHUKIN Values」という新しい評価基準を導入しました。

また、期待する役割や専門性を、職務・職位に応じたジョブディスクリプションとして明確化し、新たな評価指針として社内で開催しています。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し、納得感の高い仕組みとしました。

あわせて、報酬制度の改正も実施し、年功序列的であった資格等級体系から担う役割の大きさ等に応じて処遇が決定される役割等級体系へと全面移行しました。

納得感の高い評価制度と報酬制度を組み合わせることで、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」の育成に取り組んでいきます。



■キャリアオーナーシップの醸成

新人事制度「NEXT PLAN」では、社員一人ひとりが自分自身のキャリア形成に自律的に取り組んでいくことをコンセプトとしており、会社としても多様な支援策や成長機会を用意することで自律的なキャリア形成を後押ししています。

キャリアサポート施策

キャリアを「知る」	先輩社員座談会	キャリアプラン研修内で希望する部署の先輩社員との座談会に参加
	インハウス・インターンシップ	希望する部署で一定期間（3日～1週間程度）業務を体験
	社内兼業	半期毎、最大20%分を自部室店とは異なる部署の業務・PJに従事
キャリアに「チャレンジする」	キャリア・チャレンジ	社内公募・選考を経て希望する部署へ異動
	社内短期留学	中長期的なキャリア形成のため、希望する部署へ短期間（半年～1.5年程度）異動し、スキルアップ
	外部出向・社外派遣	お取引先や連携支援機関等へ出向し、専門的なスキルアップ
キャリアを「磨く」	スペシャリスト制度	登録・更新制で専門性の高さや市場価値等に応じて、希望する特定の業務で中長期的なキャリアを形成

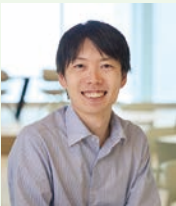
※インハウス・インターンシップ、社内兼業、キャリア・チャレンジの各制度の利用者数はp.63をご覧ください。

キャリア・チャレンジ制度利用者

営業店勤務時代、お客さまに新商品を提案し喜んでいただいた経験から、企画業務に魅力を感じ、キャリア・チャレンジ制度を利用して異動しました。現在は新法制対応や再生ファイナンスの検討、営業変革の企画などに携わっています。

他部署と協働して課題を解決する機会が多く、対人コミュニケーション力が向上していると感じています。将来的には、社内外のステークホルダーを巻き込みながらより大きな課題解決に取り組んでいきたいです。

ビジネス企画部 江原 圭祐



管理職へのキャリアアップ

入社以来、経費・予算・福利厚生等の多岐にわたる業務を経験し、2024年度から管理職としてマネジメントや人財育成に取り組んでいます。

管理職に登用された当初は、ひとつの部署しか経験がなかったことから不安やプレッシャーもありました。メンバーそれぞれ性格や価値観等が異なる中、組織目標に向かってどのように動いてもらうかを常に考え、メンバーと真摯に向き合うことを心がけて業務に取り組んでいます。

今後こうした経験を活かして、業務改善と人財育成に更に注力していきます。

管理部 安食 純子



INTERVIEW

長期戦略の実現に向けた人財戦略ビジョン

「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。

人事制度改正から約1年が経過し、キャリアサポート施策の充実や育児・介護との両立、福利厚生の拡充等について一定の成果が上がりました。一方で、まだまだチャレンジの促進・キャリアオーナーシップの醸成の面で課題があることから、アジャイルでの見直しを進めています。

また、現在、商工中金では長期戦略の策定を進めており、それに合わせて、長期的な視点での新しい人財戦略を構築する予定です。今後も様々な外部環境の変化や不確実性が増すことが想定される中、お客さまに価値提供を行っていくためには、社員一人ひとりが変化に適応していくことが必要となります。

社員が商工中金という枠にとらわれず社内外の様々な領域に目を向けてキャリア実現を図れるようサポートしていくとともに、経営戦略実行に必要な人財ポートフォリオの構築や適所適材での柔軟なリソース配置を実現していく考えです。



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、役職員に対して、高度な業務スキル習得とヒューマンスキル向上の実現に向けた研修講座を数多く提供しています。

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、全役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ています。また、研修施設「MIRAI Campus」では多様な役職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。

「学びたい」を実現する豊富な講座

ヒト☆カレ講座ラインナップ

120以上

自律的に学ぶ風土

手挙げ型研修年間参加者数

2,706名

積極的な人財育成投資

一人当たり研修費2022年度比

170%

※いずれも2024年度実績

研修体系・プログラム概要

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 ●プレ営業研修 ●営業窓口スタート研修 ●営業ステップⅠ～Ⅲ研修 ●営業キャリアプログラム	●プラス研修 ●アドバンス研修 ●中堅チャレンジ研修 ●チャレンジカレッジ ●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 ステップアップ研修	●新任支店長研修 ●新任執行役員研修	
集合研修	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			
	アカデミー	FSアカデミー（ファイナンス分野）		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）				
	ヒト☆カレ 大学院	アカウンティング	経営戦略	データ活用	アート思考	
		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
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、社内短期留学、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） 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） 一橋大学財務リーダーシッププログラム			次期経営者育成研修	
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

越境学習×ビジネスマネジメントゲーム

企業経営シミュレーションを通して、次世代のリーダーに重要な思考を習得、戦略と財務の両軸で企業を支援できるようにするプログラムです。他社との共同型研修により、多様な人財とともに困難を乗り越えていく力を養います。



ヒト☆カレ大学院「アート思考」

組織文化を変革できる人財の育成に向けて、日常業務や論理的思考から一歩離れ、現代アートの鑑賞や作品制作を通して、斬新なコンセプトに基づく事業プランの創出を目指すプログラムです。正解のない問いに向き合い、新しい価値を柔軟に創造できる力を育みます。



Step3 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り組みを通し、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。デジタルスキルや事業性評価などのベーススキルに加えて、企業再生支援、産業課題解決、エクイティ業務・高度ファイナンス、スタートアップ支援などの経営戦略に連動した知識や技能を習得します。

ヒューマンスキル（ソフトスキル）の習得

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。

Pick Up

人財版価値創造モデルに基づく実践事例 ～新規事業創出編～

以下では、新規事業創出の取り組みを通じた人財育成例を紹介します。

人財版価値創造モデルの結果 新規事業の創出（サービスの詳細は、▶▶ p.40）

Step 3	成果【資産】	人財バランスシート	Step 2	成長のテコ【負債】
業務スキル	「知識」と「情報」	人事制度・人財育成・キャリアサポート		
	■Traditional Banking（伝統的金融） ・営業店時代には融資をはじめ、事業性評価やソリューション提案力などを磨き、金融の力で中小企業の企業価値向上に貢献する力を習得。 ■新規事業創出能力・デジタルスキル ・新規事業開発に専念してからは、旅客運送分野の知識不足に直面し、自身のスキルの棚卸しをし、営業店で培った支援力に加え、マーケティング、事業計画、プロジェクトマネジメント、デジタル領域のスキルを一つひとつ積み上げた。	■キャリアサポート制度 ・社内ビジネスコンテストに参加し、中小企業の課題解決につながる新規事業アイデアをチームで発案。 ・社内兼業で事業化検討後、新規事業開発部署に異動。事業開発が本格化。 ■企業内大学「人づくりカレッジ」 ・ヒト☆カレ講座のグロービス学び放題を活用し、新規事業開発に必要な知識やスキルを習得。 ・越境学習型研修に参加し、他社人財との交流を通して、自身と商工中金を客観的に振り返ることで、自己変革力が向上。		
ヒューマンスキル	「実践」と「変革」	Step 1 成長の源泉【資本】		
	■関係構築力 ・論理的思考力を鍛えるヒト☆カレ講座での学びを、業務に落とし込みながら実践を重ねることで、社内外の関係者への提案力とコミュニケーションスキルが格段に向上。 ■実行力・完遂力 ・プロジェクトの前進に向けて、関係者の共感を引き出し、巻き込むためのリーダーシップを高め、関係者と対話を重ねて協力を得ながら、チームワークを最大限に引き出すことで、事業化という成果を上げた。	価値観醸成 ■エンゲージメント（中小企業への想い、成長したい動機） ・営業現場で、人材確保に苦勞する経営者の姿を目の当たりにし、中小企業の力になりたいという強い想いが芽生える。 ・中小企業に貢献するために、自分のアイデア・能力・行動を活かすことが重要だと感じ、更なる成長への意欲が高まった。 ■サービス開発者のマイパーパス ・「自由な冒険を通じた人生の経験値の最大化を目指す」		

INTERVIEW

困っている中小企業の皆さまの力になりたい。

その想いを原点に、営業店で感じた課題に真正面から向き合い、自ら学び、挑戦を重ね続けました。その結果、数多くの関係者に支えられながら事業化にたどり着くことができました。今後は、バス業界に留まらず、他業界でも経営資源を融通できるよう、サービス内容の拡充に取り組んでいきます。商工中金のPURPOSEの実現に向けて、サービスとともに私自身も、これからも成長を続けていきたいです。



未来デザイン室
紫藤 陸人

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、以下に示す通りです。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」に基づき、数値化したものです。現時点では、課題と認識しているDE&Iに関する目標を設定しており、今後は、長期戦略の実現に向けて策定する人財戦略に則して、指標及び目標の見直しを進めていく予定です。

戦略	当金庫の課題	指標 ^{*1}	2023/3期実績	2024/3期実績	2025/3期実績	2027/3期目標
価値観醸成 (成長の源泉)	PURPOSE自分ごとの醸成	パーパスワークショップ参加人数・参加率 ^{*2}	4,091人 (96.0%)	3,941人 (92.0%)	3,784人 (87.8%)	—
	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%	30.6%	—
		新卒者採用に占める女性労働者の割合	42.6%	33.8%	46.1%	50.0%
		管理職に占める女性労働者の割合 ^{*3}	7.9%	8.7%	13.2%	20.0%
		労働者の男女の賃金の差異 (男性の賃金平均に対する女性の賃金平均の割合) ^{*3}	全労働者41.0% 正社員47.4%	全労働者40.2% 正社員46.9%	全労働者42.0% 正社員49.2%	—
			臨時従業員68.8%	臨時従業員66.3%	臨時従業員64.0%	—
		育児休業取得率 ^{*3}	男性87.6% 女性100%	男性84.8% 女性100%	男性87.4% 女性121.2%	男性100%
	Well-beingの向上	有給休暇取得率 ^{*3}	76.8%	79.6%	76.9%	90.0%
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	790人	—
		社内兼業応募者数（累計） ^{*4}	137人	247人	331人	—
		キャリア・チャレンジ制度応募者数（累計） ^{*4}	52人	106人	157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	84,323円	—
		ヒト☆カレ手挙げ研修参加人数（累計）	—	1,603人	4,309人	—
		社外交流型人財育成プログラム派遣人数（累計）（修了者のみ） ^{*4}	33人	112人	201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に、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	1,648人	—
		ITパスポート合格者数（累計）	915人	1,119人	2,055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	88人	—
		MBA修了者数（累計）	14人	15人	22人	—
	マテリアリティ解決のために、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] スタートアップ企業に対するファイナンス件数	280件程度	280件程度	330件程度	—
		[E] サステナブルファイナンス件数	51件	142件	150件程度	—
		[T] 支援対象先のランクアップ率	8.9%程度	13.6%程度	11%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	eNPS SM ※5	△48.8	△42.5	△43.3	—
		従業員エンゲージメント調査「今後も今の会社で働きたいと思う」	77.6%	81.1%	79.2%	—
		従業員エンゲージメント調査「パーパス理解度」	94.4%	95.2%	92.0%	—
		従業員エンゲージメント調査「マイパーパス実践度」	69.2%	72.8%	65.1%	—
	商工中金に対するお客さまの評価の向上	NPS [®] ※6	△2.9	△2.7	△7.0	—

※1 指標は全て商工中金単体で集計

※2 PURPOSEを制定した2022年度を初回として、全役職員を参加対象としています。実施年度毎にの参加人数には変動があり、2023年度は各拠点でワークショップの司会進行を担った「パーパスワークショップファシリテーター」約270名を参加者に算入していないこと、2024年度は同約230名を参加者に算入していないことに加えて、業務実態に合わせて臨時従業員の参加を任意としていたことが影響しています。

※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 eNPSSM…employee Net Promoter Score
「親しい知人や友人にあなたの職場をどれぐらい勧めたいか」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。eNPS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。

※6 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。