



長期戦略と連動した人財基盤強化で価値創造を加速させていく 「集まり・つながり・価値を生み出す ～4,000人の人財B/Sを連結～」

常務執行役員
グループCHRO

田中 広郎

CHRO メッセージ

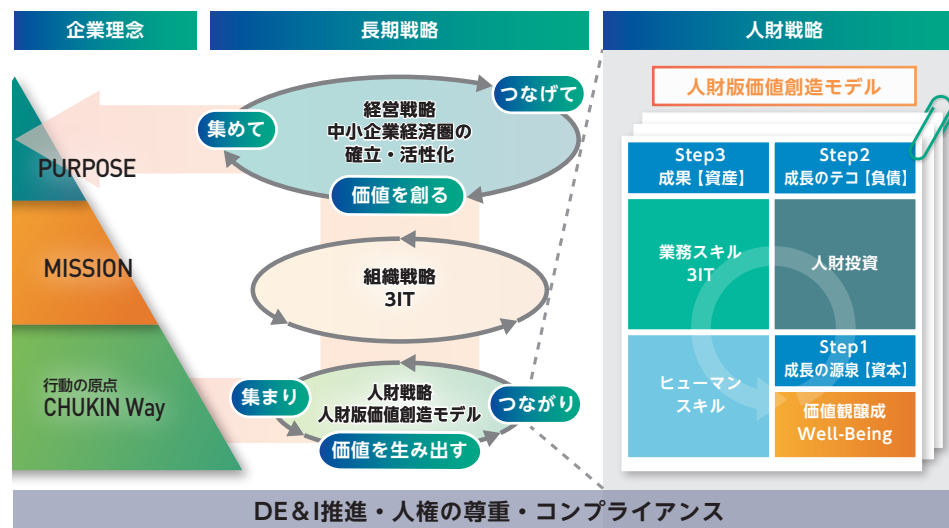
商工中金は、2022年のPURPOSE制定以降、社員一人ひとりがPURPOSEを自分ごととして捉え、主体的に行動する組織への変革を進めてきました。あわせて、Well-beingの向上やDE&Iの推進、働き方改革などを通じ、多様な人財が能力を最大限発揮できる環境の整備に取り組んできました。

こうした取組みの中核に据えているのが、金融機関らしく人財の価値をバランスシートに見立てた「人財版価値創造モデル」です。本モデルに基づき、個々の想いや価値観といった「成長の源泉」を起点(Step1)に、人財育成やキャリア支援等の人財投資を「成長のテコ」として機能させ(Step2)、スキルと実践力の向上(Step3)を通じて成果を創出し、その成果を次なる成長へとつなげる「循環構造」を形成しています。この成長と価値創造の循環こそが、商工中金の競争力の源泉です。

今般公表した「長期戦略・変革プラン」の実現に向けては、伝統的な銀行業務をさらに深化させていくことに加えて、3I(イノベーション、インダストリー、インベストメント)をはじめとする新しい領域において、従来の枠組みにとらわれない価値創造が求められます。その担い手となるのは人財であり、専門性と多様性を兼ね備えた人財の確保と育成、さらには戦略と連動した人財ポートフォリオへの転換が重要な課題です。

このような認識のもと、「人財版価値創造モデル」を進化・発展させ、「集まり・つながり・価値を生み出す ～4,000人の人財B/Sを連結～」を新たなコンセプトとして掲げました。多様な人財の力を有機的につなぎ、組織としての価値創造力を最大化することで、中小企業経済圏の確立・活性化とイノベーション創造、ひいてはPURPOSEの実現につなげてまいります。

▶ 長期戦略と一体となった人財戦略



対処すべき課題

自律的な成長と挑戦を促すキャリアサポート施策の高度化と、人財ポートフォリオの最適化に向けた専門人財確保・育成を課題と認識しています。

Step1 成長の源泉【資本】

価値観醸成

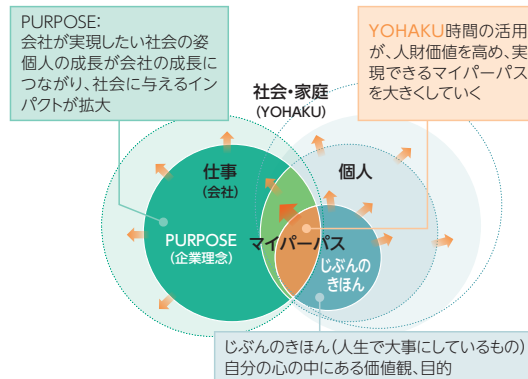
成長の源泉となる社員一人ひとりのWell-beingやエンゲージメントを向上させるために、PURPOSEを基軸とした価値観醸成に取り組んでいます。全役職員がPURPOSEと自分の価値観が重なる部分である「マイパーパス」を策定し、商工中金で働く上で実現したい姿への羅針盤として定めるとともに、全部室で「チームミッション」を策定しています。また、「DE&I宣言」や「健康経営宣言」を策定し、一人ひとりの行動の源泉となるDE&Iの意識醸成及び健康保持・増進にも取り組んでいます。

PURPOSEとじぶんのきほんを結びつける、価値観醸成のあゆみ

2022～2024年度 ～PURPOSEを浸透し、行動につなげる

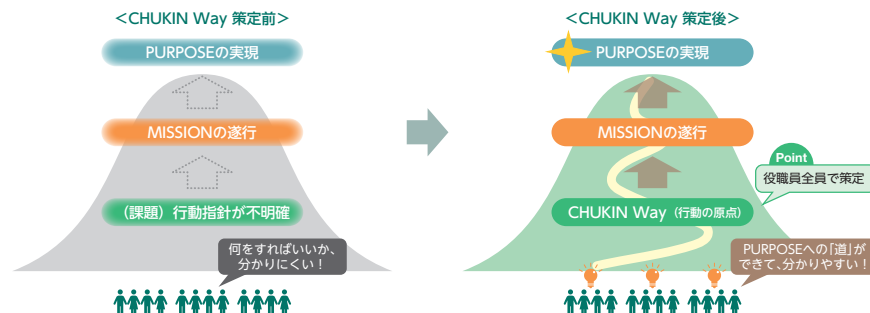
▶マイパーパスの策定

2022年に策定したPURPOSEを、策定するだけでなく、役職員一人ひとりが自分ごと化し、変化の激しい時代の中で一人ひとりが個性を活かしながら自発的にキャリアを描いていくことが必要であると考えています。その考えのもと、自身が会社に存在する意味、働くうえでの羅針盤となるべくマイパーパスを策定しました。



▶CHUKIN Wayの策定

PURPOSEの認知は進んだ一方で業務での活用に課題があったことから、2024年10月に行動指針「CHUKIN Way」を策定しました。約3,500件の社員の感動エピソードから、「一人ひとりの想い」を紡ぎ、従来の価値観と新たな価値観を融合し、想いの成就までのプロセスを5つのストーリーとして整理しました。



2025年度 ～CHUKIN Wayを実践する。変化に向き合う。

▶ありがたい姿アワード

2025年度は実践フェーズへ移行し、「マイパーパス」やWell-beingの実現に向けた取組みを強化しました。民営化という転機を踏まえ、「変化の主役になるう」をテーマにパーパスワークショップ（ありがたい姿アワード）を開催。お客さまの課題解決や企業変革につながるアイデアを全社員から募り、優れた取組みを表彰しました。



2026年度以降 ～人的資本投資の好循環へ

2026年度以降は、2025年度に実施した、社員が自らのPURPOSEを自分ごと化し、能力開発に必要な「余白」の創出に向けた生産性向上に取り組む「YOHAKUプロジェクト」の実施に加えて、「90周年記念ビジネスコンテスト」「誰とでも1on1」など、さらなる価値観醸成の取組みを行います。これらの取組みを通じ、価値観醸成（Step1）から人財育成・投資（Step2）、スキルの実装（Step3）へとつなげ、人財バランスシートを拡大していきます。

Step2 成長のテコ【負債】～ Step3 成果【資産】

PURPOSEを実現するための人財投資／業務スキル・ヒューマンスキルの向上

Step1で醸成した価値観を基盤に、キャリアオーナーシップを深化させ、自律的に挑戦し続ける組織へ進化します（Step2）。あわせて人財育成投資を加速し、次世代経営人財や重点分野の専門人財を育成します（Step2）。これにより、社員一人ひとりのスキルを高度化し、価値創造と拡充を実現させ、その成果を商工中金の無形資産として蓄積します（Step3）。最終的に、個々の人財バランスシートの充実を通じて組織全体の知的・人的資本の高度化を図ります。

キャリアオーナーシップの醸成

年齢や経験にかかわらず、自ら手を挙げて挑戦できる環境を整備し、自身の意思に基づき成長機会を選択できる仕組みを強化しています。

▶ 主な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%分を自部署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た弾力的な処遇

▶ 外部出向

外部出向とは、社員が一定期間、社外の企業や団体で業務に従事し、自社では得がたい知識やスキル、視点を習得する取り組みです。これにより、個人の成長とともに、組織全体の価値創造力を向上しています。

INTERVIEW

外部出向経験社員のインタビュー

業務を通じて投資の奥深さに魅力を感じ、投資・事業経営会社への出向を希望しました。出向先では、投資先に常駐に近い形で関与し、銀行に加え投資銀行や事業会社などと連携しながら、投資検討・デューデリジェンス・資金調達・ハンズオン支援までを一気通貫で担当しました。これにより、実践的な経営支援力の向上と、多様な視点・知見を獲得できました。



投資事業部
松尾 延

人財資本投資を通じた価値創造の実現

企業内大学「人づくりカレッジ（ヒト☆カレ）」の拡充を通じて、一人当たりの研修投資額を2024年度の84,323円から今後3年間で200,000円へと大幅に引き上げます。これにより、自律的に学び続ける人財を育成する環境づくりを加速します。

▶ ヒト☆カレ

ヒト☆カレでは、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。ゼミ形式等の双方向型のコンテンツを中心に、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。

加えて、越境学習では、他社人財と協働し、企業経営を疑似体験するシミュレーション型プログラムを通じ、経営の解像度を高め、次世代の経営人財に求められるリーダーシップおよび思考力の強化を図ります。多様な価値観やスキルに触れることで、新たな視点や、自身および自社の強み・課題の再認識につなげています。



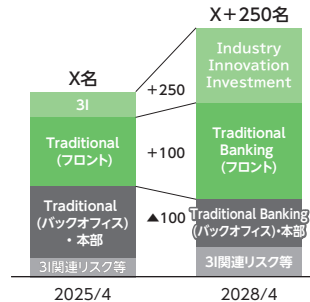
ヒト☆カレの様子



越境学習の様子

人財ポートフォリオ

長期戦略・変革プランの実現に向け、人財ポートフォリオの再構築と配置の最適化を進めます。採用面では、従来の新卒・プロパー中心であった組織構成を見直し、近年キャリア採用比率を着実に引き上げてきました。2027年3月期はキャリア150名（2026年3月期実績比+100名）、新卒150名（同+50名）とさらに拡充し、アルムナイ採用も含め多様な経験・専門性を有する人財の確保を一段と加速します。あわせて、バックオフィスから成長分野へのシフトなど「3IT」や「Traditional Banking領域」へリソースを戦略的に配置し、DE&I推進を基盤に組織の競争力とイノベーション創出力を高めてまいります。



DE&I 推進に向けた取組み

多様な人財の確保と公正・公平な環境整備に取り組み、イノベーション創出と社員の幸福度向上を目指しています。具体的には、女性社員同士の交流を促進する「つながるプロジェクト」や、LGBTQパレードへの参加などの取組みを進めています。また、2025年4月には障がい者活躍の推進を目的として「株式会社商工中金MIRAIハーベスト」を設立しました。これらの取組みは外部からも高い評価を受け、「J-Winダイバーシティ・アワード」において、2025年度ベシック部門準大賞および2026年度個人賞リーダー・アワードを受賞しています。

また、SCVに掲げた中小企業の従業員の皆さまのWell-being実現に向けた取組みのため、人財サービス子会社「株式会社商工中金ヒューマンデザイン」を設立し、「幸せデザインサーベイ」による従業員の幸福度の可視化及び向上に取り組んでいます。



LGBTQパレード参加の様子



J-winダイバーシティ・アワード授賞式

指標・目標

人的資本経営の実践状況は、「人財版価値創造モデル」に基づき、統合的に管理しています。特に、社員の職場推奨度の向上が幸福度や顧客志向の向上につながると考え、他者への推奨度をエンゲージメント(eNPSSM)として調査しています。2025年度は、働きやすさの影響により継続勤務意向は微増した一方、長期戦略策定中の不安感からeNPSSMは低下しました。外部環境や変革の進展に伴う変化を踏まえ、課題を的確に把握しながら、継続的な改善を図っていきます。

戦略	当金庫の課題	指標 ^{※1}	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
価値観醸成 (成長の源泉)	PURPOSE自分ごと化の醸成	パーパスワークショップ参加人数・参加率 ^{※2}	3,784人 (87.8%)	3,854人 (90.0%)	—
	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	30.6%	34.4%	—
		新卒者採用に占める女性労働者の割合	46.1%	41.9%	50%
		管理職に占める女性労働者の割合	13.2%	15.6%	20%
		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)	全労働者 42.0% 正社員 49.2% 臨時従業員 64.0%	全労働者 43.3% 正社員 50.4% 臨時従業員 60.1%	—
	Well-beingの向上	男性育児休業取得率 有給休暇取得率	87.4% 76.9%	94.2% 77.3%	100% 90%
キャリアサポート・ 人財育成・ リスクリング (成長のデコ)	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) ^{※2}	790人	947人	—
		社内兼業応募者数 (累計) ^{※2}	331人	433人	—
		キャリア・チャレンジ制度応募者数 (累計) ^{※2}	157人	213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 ヒト☆カレ手挙げ研修参加人数 (累計) 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) ^{※2}	84,323円 4,309人 201人	101,409円 7,771人 291人	200,000円 ^{※5} — 600人 ^{※5}

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)	1,648人	1,889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)	88人	97人	—
		MBA修了者数 (累計)	22人	24人	—

人的資本 アウトカム (人的資本投資 の結果)	求める人財像の実現するための従業員エンゲージメント向上	eNPS SM ※3	△43.3	△50.9	—
	商工中金に対するお客さまの評価の向上	NPS [®] ※4	△7.0	△7.4	—

※1 指標は全て商工中金単体で集計

※2 PURPOSEを制定した2022年度を起点として集計。

※3 eNPSSM…employee Net Promoter Score eNPSSMはベイン・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。

※4 NPS[®]…Net Promoter Score NPS[®]はベイン・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・システムズの登録商標。

※5 2028年度目標