

商工中金の新たな人づくりの取組み

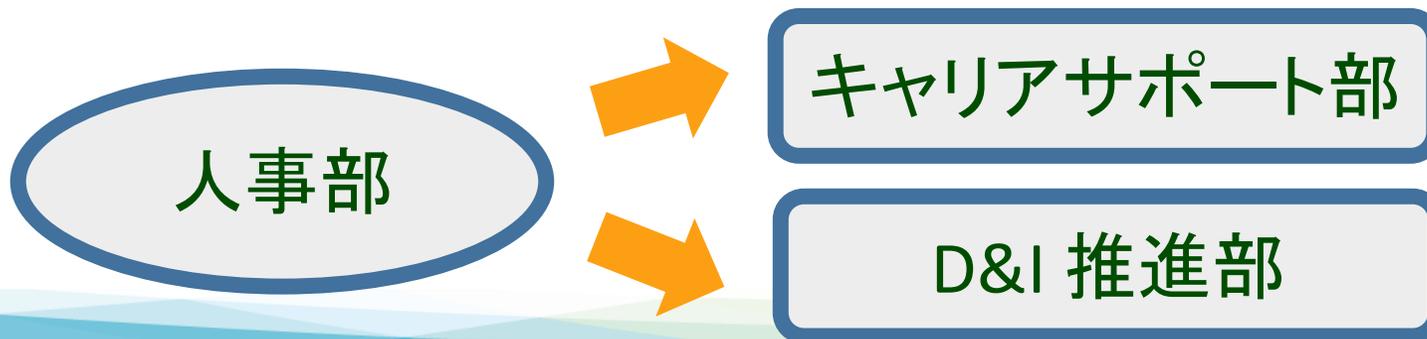
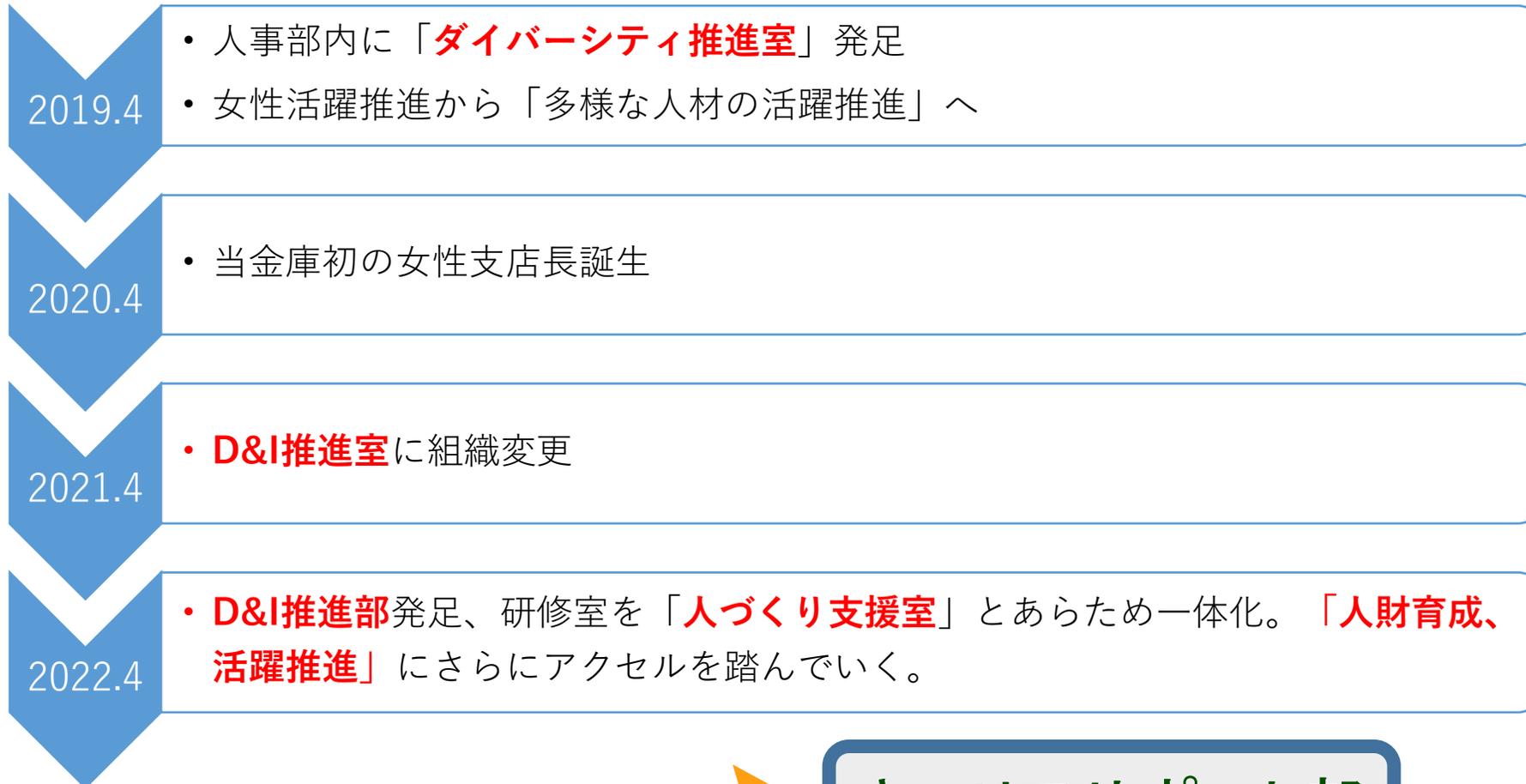
- ・人づくりカレッジの開校
- ・パーパス経営の推進について

【概要】

3 パーパスを起点とした人的資本
経営の取組み
～人財バランスシート～

4 人づくりカレッジの開校

15 パーパス経営の推進について
～マイパーパスワークショップ
の開催



パーパスを起点とした人的資本経営の取り組み

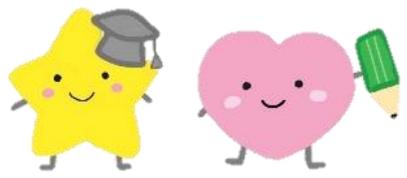
商工中金の人的資本経営においては、
「お客さまの企業価値向上のため、変革しつづける人財」の採用、育成を通し、戦略分野及びWell-beingの実現を両立させ、PURPOSE・MISSIONの実現につなげてまいります。

PURPOSE

企業の未来を支えていく。
日本を変化につよくなる。

MISSION

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。



(コンセプトキャラクター)

まなび：お客さまの価値向上に貢献する高度な学び、
クールヘッドの持ち主

ほすぴ：学びを実践に移し、変革しつづけるウォーム
ハートの持ち主



Step4

Step3

Step2

Step1

Step5

わかった

できた！

商工中金企業内大学

人づくりカレッジの開校

- コンセプトは、「わかった」から「できた！」へとより実践的な研修体系に。

ともに 考え

★100超の研修講座

・手上げにより全職員が受講可能。スキルマップ & シラバスで可視化。

★パーパス起点

・ヒューマンスキル講座はパーパス、求められる人財像を起点に人間力重視。業務スキル講座は経営戦略を起点に定期的に行う実行委員会で見直し。

★ハイブリッド型研修

・オンライン配信設備により、全国の職員がいつでもどこでも参加可能に。

ともに 創り

★双方向・体験型

・グループワークやロールプレイング、体験型(フィールドワーク)のコンテンツ拡充。

★分野別アカデミー

・DXアカデミー、未来づくりアカデミー等を通し、専門性やゼロからイチを創る力を育成。

★内部講師制度

・職員自らが、自由なテーマで内部講師となり、学び合いを促進。

ともに 変わりつづける

★リスクリング支援

・キャリア研修、国内外のMBA派遣をはじめ、資格試験や通信教育の費用補助を拡充。

★eラーニング

・社内学習システム「MaNAVI」による動画コンテンツのリニューアル。

★ヒトカレマイル制度

・研修受講、内部講師等によりマイルを取得。書籍購入等も可能で、生涯学びのサイクルを支援。

ソフト面とハード面を調和させることで、新たな人づくり体系を実現

・オンライン機能拡充、ハイブリッド型研修に対応。

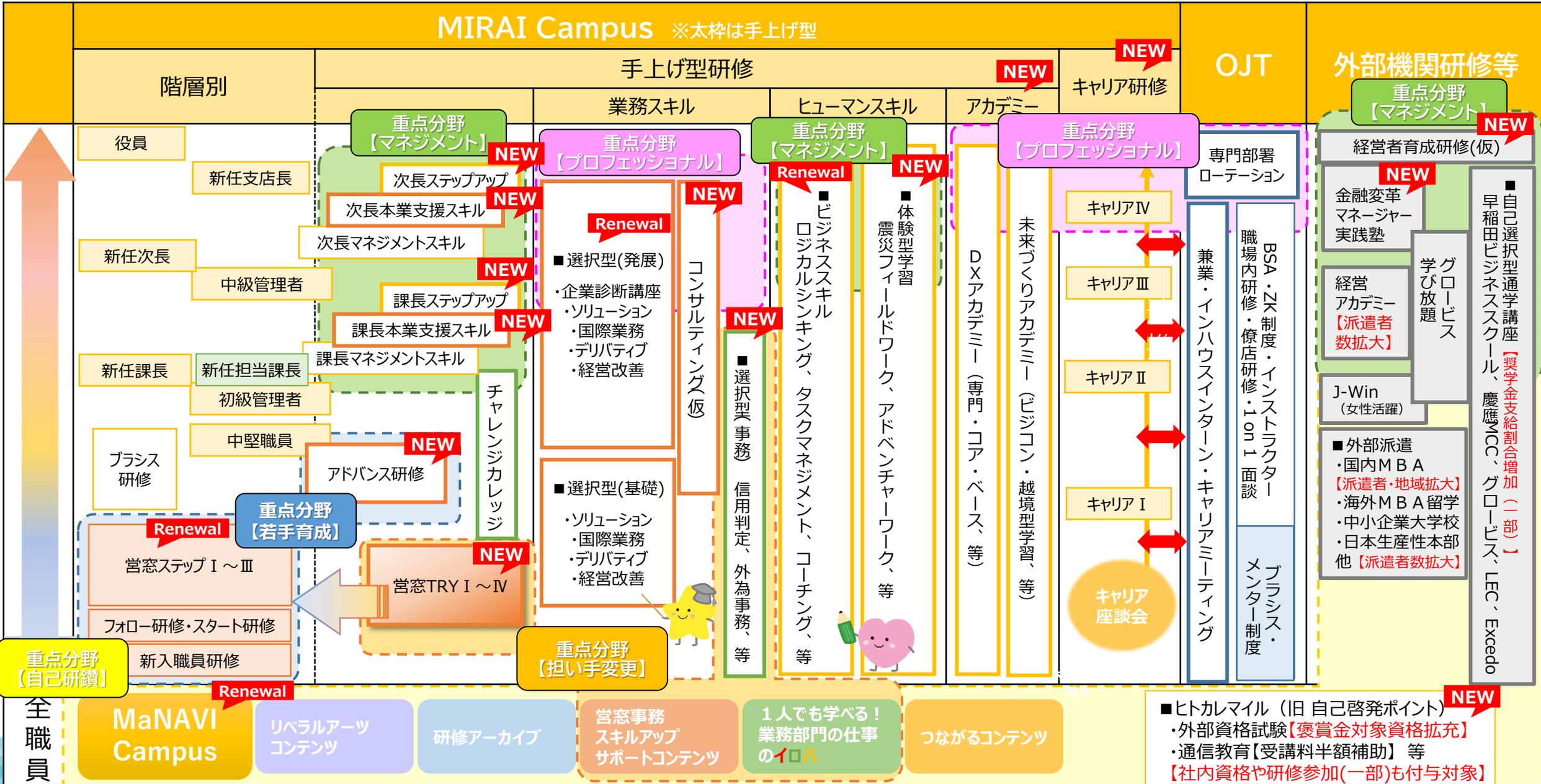


MIRAI Campus

・焚火や和室など、コミュニケーション・多目的スペースを設置。



人づくりカレッジ(ヒト☆カレ)の全体像 ~ コンテンツ体系図



講座名	実施時期	受講者数	受講者の主な属性	トピックス 次ページ
新入職員研修	4/3～13	141名	新入職員(総合職125、担当職16)	①
新任課長研修	5/10、6/1～2	27名	新任課長	②
次長マネジメントスキル研修	5/13、7/3、8/2	34名	新任次長2年目	
営窓TRYⅢ研修	5/22～23	17名	営窓TRY職員、過去営窓チャレンジ経験者	③
新任お客様担当課長・担当課長・主査研修(動画視聴)	5/24～6/9	4名	新任お客様担当課長・担当課長・主査	
ブラシス研修	5/25～26	112名	新人(JR)、営窓新人、営窓TRYのブラシスを務める職員	④
新任次長研修	6/6～7	25名	新任次長	
課長マネジメントスキル研修	6/14、7/7、8/4	30名	新任課長2年目	
営窓ステップⅠ研修	6/19～23	80名	入庫2年目職員(総合職のみ)	⑤
中堅チャレンジ研修	6/26～27	58名	総合職役席前職員	
キャリアプランⅠ研修 ×Vレポ甲子園	7/10～12	119名	入庫4年目職員(総合職116、担当職3)	⑥
新入職員フォロー研修	7/18、19 (以降毎月末頃実施)	125名	新入職員(総合職のみ)	
新任支店長研修	9/11～12	14名	2023秋より支店長に就任する職員	
新任次長スタート研修	9/19	19名	2023秋より次長に就任する職員	
受講者数合計(延べ)		788名		

① 新入職員研修 (4/3~13)



✓ 概要

- コロナ後 4年ぶりに、2週間の対面研修を再開。「わかったからできたへ。ともに考え、ともに創る」のコンセプトのもと相互啓発。
- 手話通訳者やUDトークを活用、総合職と担当職合同で開催。
- 街歩き謎解きフィールドワークでは、浅草の街に繰り出しチームで謎解きを実施。あわせて浅草地域の活性化をテーマに施策立案を行い、チームビルディングとともに地方創生やSDGsについて学ぶ。

④ ブラシス研修 (5/25~26)

✓ 概要

- ブラシス職員を対象に、指導・育成スキル、マネジメントスキル習得を目的とした二日間の研修。
- 入社後最初のリーダーシップ、マネジメントを学ぶ機会。
- ブラシス同士のディスカッション機会も設け、相互啓発を深めるとともに育成マインドを醸成。

② 新任課長研修 (5/10・6/1~2)



✓ 概要

- 人間教育の哲学・手法を取り入れた体験学習。専門分野外でのリーダーシップやチームビルディング手法、チャレンジ精神、コミュニケーション力、課題解決能力などを習得。
- 先輩職員3名に登壇いただき、どういった課長になりたいか？をバックカスティングの思考で考えたり、課長に期待すること・課長の心得など意見交換を実施。

⑤ ステップI研修 (6/19~23)



✓ 概要

- 入庫2年目(営窓1年目)職員を対象に、業務の基礎知識や仕事を回す上で必要なヒューマンスキルを習得。
- 経サポ・融資部CRO14名による小人数でのGWにより、実践型で事業性評価力を養成。(業務スキル)
- 兼業の松山支店/木ノ上さんも登壇(ヒューマンスキル)

③ 営窓TRYⅢ研修 (5/22~23)



✓ 概要

- 営窓TRY制度の職員向けに年4回の研修をサポート型で実施。
- 営業活動に欠かせない「提案力」「クロージング力」を座学や演習通じて学ぶとともに、マインドセットを図る。

⑥ キャリアプランI研修×Vレポ甲子園 (7/10~12)



✓ 概要

- 入庫4年目職員を対象。キャリアを知る機会として、営業店先輩職員の話聞く機会その他、本部職員との少人数制座談会を実施。本部先輩職員約20名が参加。
- 総合職は階層別研修の集大成としてVレポ甲子園実施。

2023上期 手挙げ型ヒトカレ講座(一覧)

講座名	実施時期	受講者数	受講者の主な属性	研修満足度		トピックス 次ページ
				とても よかった	よかった	
ビジ基礎塾	4~9月	13名	担当職14	NA	NA	①
新規ビジネス創出講座	5~9月	47名	次課長以上16、調査役11、書記18、担当職2	44.4%	46.7%	②
オンライン越境学習	6~9月	12名	調査役以上6、書記6	50.0%	50.0%	③
TAP研修(新任課長研修内)	6/1	3名	担当職2、総合職1(新任課長と一緒に受講)	NA	NA	
担当職チャレンジカレッジ	6/15・16、9/7・8	18名	担当職18(営業店16、本部2)	NA	NA	
被災地フィールドスタディ	6/26~28	22名	部室店長4、次課長7、中堅8、入社4年以内2、担当職1	100%	—	④
段取り力向上研修	7/4	30名	総合職15(調査役以上3、書記12)、担当職10(主任2、書記8)	59.3%	40.7%	
債権管理マネジメント	7/4	23名	営業店22、本部1	90.9%	9.1%	
課題設定力研修	7/5、28	49名	総合職43(調査役以上19、書記24)、担当職6(主任以上4、書記2)	NA	NA	
信用判定	7/14、21	47名	担当職47(主任以上10、書記34、シニア3)	53.8%	46.2%	
債権管理トレーナー	7/21	32名	調査役以上20、書記12	100%	—	
次課長ステップアップ研修	7/21、8/28、9/6	29名	次長・主任調5、課長24	28.6%	64.3%	
いまさら聞けないデリバティブ	7/26	48名	総合職45、担当職3	78.8%	21.2%	
エクイティアマチュアの視点	8/1、8/7	58名	調査役以上15、書記43	77.8%	22.2%	
ビジネスマネジメントゲーム	8/3	47名	次課長9、調査役13、書記24、担当職1	84.4%	15.6%	⑤
問題把握力強化研修	8/8	29名	総合職20(調査役以上8、書記12)、担当職9(主任以上2、書記7)	51.9%	44.4%	
3分間コーチング	8/29、9/7	48名	管理職13、課長26、調査役以下9	NA	NA	
次長本業支援スキル	9/1	24名	営業店次長24	NA	NA	⑥
外為事務	9/4	58名	担当職58(主任以上11、書記47)	31.0%	65.5%	
債権管理	9/5	58名	担当職58(主任以上10、書記48)	64.2%	34.0%	
受講者数合計(延べ)		692名				

① ビジ基礎塾【担当職限定】(4~9月)



✓ 概要

- DXのゴールの一つである新サービス提供や業務効率化等をめざすため、土台となる「表現力」や「論理的思考力」を向上させる狙い。
- 外部講師指導のもと、企画書作成の実践や簡易的なプログラミング演習に取組。全8回。

④ 被災地フィールドスタディ(6/26~28)



✓ 概要

- 被災地(南三陸)を訪問し、復興の担い手との対話を通じ、ゼロからイチを創る力、自身を見つめなおす気づきを得る。
- 得た気づきをもとに、自身や自店の変革に関するアクションプランを作成し、現場での実践につなげる。
- 部店長層から、若手層、担当職等、多様なメンバーによる学び合いが実現するのも、本講座のポイント。

② 新規ビジネス創出講座(5~9月)



✓ 概要

- 新規事業創出プロセスを疑似体験しながら、新規事業の基本的な着眼点・思考プロセス・具体的な手法などを学ぶ。
- GWや実際の調査活動、Slackや添削を活用した外部講師との対話やフィードバックにより、事業開発のステップを体験しつつ実践的なスキルを習得。

⑤ ビジネスマネジメントゲーム(8/3)

✓ 概要

- 企業経営を実践するシミュレーションゲームを通じて、企業経営の解像度を高め、これからの経営人財に必要な不可欠なリーダーシップや思考力を実装。
- 市場や競合の同行を踏まえて意思決定を行う力や、部門を横断して俯瞰する目線など、企業経営で求められる多くのスキルについて、経営の目線を通じて体感する。

③ オンライン越境学習(6~9月)



✓ 概要

- 知らない世界(今回は社会的擁護者)に触れ、課題と向き合い、他企業(7&Iなど)との新たな関係を構築。
- 普段は触れることのできない価値観や視点、ノウハウなど、新たな気づきを得て「自社アセット」「マネタイズ手法」などの固定概念から切り離し、新しい発想を生み出す。

⑥ 次長本業支援スキル研修(9/1)

✓ 概要

- 営業店にて課長、担当者を牽引する立場である次長自身の現場力向上、取引先の本業支援につなげるべく、「組合支援」「稼ぐ力」「オーナー企業の総合支援」をテーマとした講座。
- 「オーナー企業の総合支援」の内容は商工ジャーナル付録とも連動させるとともに、オーナーの右腕となれる将来の経営人財への入口としても位置付け、外部講師による双方向の講義を実施。

- ✓ 社員同士の学び合いの促進や社内コミュニケーションの活性化、専門スキルを有する社員活用の場を創出する目的で、**社内講師制度（通称：ヒト☆カレ先生）**を開始。
- ✓ 社内募集により、役員～新入職員、特別職員、シニアスタッフ等多様な講師からの手上げがあり、**ヒトカレティーチャーズ**としてネットワークを形成。
- ✓ SDGs・サステナブル経営・脱炭素経営等の近時注目度の高いテーマから、マネジメント・コーチング等のヒューマンスキル、自身の経験を講演いただくキャリア形成に繋がるコンテンツ等の実施を予定。

コンテンツ例 SDGs・ESGを考える

SDGs・ESGとは？

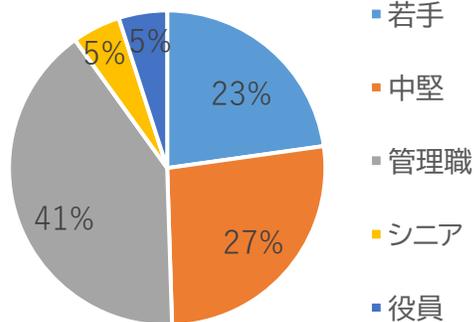
SDGs(持続可能な開発目標)
2015年の9月、国連において、「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150を超える加盟国首脳が参加のもと、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。
ここでは、人間、地球及び繁栄のための行動計画として、宣言および目標を掲げました。これが、17の目標と169のターゲットからなるSDGsです。

ESG・ESG経営
2006年に国連が公表した、国連責任投資原則(PRI)を起点に、市場に資金供給する機関投資家を中心に広がってきた観点です。
企業が、中長期にわたり持続的に成長していくためには、環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)といった非財務指標が重要という考えです。
日本では、2015年に日本の年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がPRIに署名したことを受け広がっています。
ESG経営とは、このESGの観点に意識をおいた経営のことを言います。

プログラム概要

SDGs・ESGについて指標やデータ、具体的事例を用いて説明。具体的な取り組み方法についての解説を通じて、中小企業のサステナブル経営支援のために提供できるソリューションを学びます。

参加講師の内訳



多様な職員から応募があり、各自の得意分野に応じて多様な講義テーマの実施を予定しております。(テーマ一覧は右表のとおり)

テーマ例
地方店舗の魅力
若手向け金融リテラシー
業務役席向け研修
営業職の魅力
ポジティブインパクトファイナンスについて
キャリアプラン実現に向けた自己啓発
海外展開サポート、海外勤務の魅力
失敗から学ぶ報連相の重要性
為替相場の見方
ビジネスモデルとしての「ギャンブル」控除率に関する考察
商工中金の歴史
ESG、SDGsの取り組みを考える
マネジメント塾
中小企業におけるサステナビリティ経営と脱炭素経営
貿易取引
質問力UP講座
キャリアコンサルタントとつながる

これまでの自己啓発ポイント

- ✓ 外部資格取得、通信教育受講に対しポイント付与
- ✓ 多様な「自己研鑽」を表現・評価対象としているものの、視覚化されている情報は資格・通信教育に留まっています。

拡充&名称変更



ヒトカレマイル [運用開始2023年8月]

- ✓ 資格・通信教育に加え、社内講師や社内資格(BSA・経営サポーター)、ビジコン、兼業、外部留学等にもポイントを付与し、キャリア自律に向け、多様な取組みを見える化。

マイルイメージ

資格・通信教育等		研修等		社内資格		留学等		その他	
【MaNAVI】動画視聴	10	社内講師	200	BSA	600	企業診断講座	400	パーパスファシリテーター	300
通信教育	100	手上げ研修参加	200	経営サポーター	600	中小企業大学校	800	ビジコン本戦出場	600
資格	100~1,500	指定セミナー参加	200			国内・海外MBA	1,200	社内兼業	600

視覚化イメージ

生涯マイル	うち資格・通信教育	直近2年獲得マイル	現在マイル	現在地
22,000	18,000	3,000	15,000	ロンドン



- ✓ 社内のタレントマネジメントシステムで取組み状況を視覚化。時系列での取組み状況も一覧に。
- ✓ たまったマイルは、「書籍購入」、「外部研修・セミナー参加」、「健康関連の福利厚生(予定)」などに利用可。学びの好循環を構築。

1階

大研修室は未来に向けた学びの場の象徴として、オンライン配信設備も備えた「MIRAI Hall」へ名称変更



MIRAI Hall
Gallery
OA Room
Café
第1~3 応接室
会館事務室
研修事務室



多目的トイレは「ALL GENDER RESTROOM」へ。オムツ替えベッドも設置しています。

1F 1 エントランス



学びへのマインドを高める鮮やかな色遣いと、グリーンを配置したナチュラルな空間でみなさんをお出迎え。サインボードもモダンにリニューアルしています。

1F 4 ラウンジ・バー



MIRAI Campusに集まるみなさんの交流スペース。研修の合間のリフレッシュにも。モニターとハイチェアを備えたバーカウンターでは、熱い議論の続きを。カフェマシン・ミニコンビニもあるのでぜひ活用を！

1F 2 Gallery



外側壁面には未来(MIRAI Hall)へとつながるように商工中金の年表を掲示。今後、Gallery内部は歴史や危機事案、未来に向けた展示を行い、情報発信拠点として活用していきます。

1F 5 Cafe



食堂はグリーンも配置し、テーブル、チェアにもバリエーションを持たせたブックカフェの雰囲気になりました。モニターも設置し、楽しいコミュニケーションの場を提供します。

1F 3 ファミレスソファ



研修だけでなくビジコン打合せなど、グループでの議論・作業に活用できるスペース。いつもと異なる場所にてチームで集まれば、新たなアイデアも湧き出るはず。

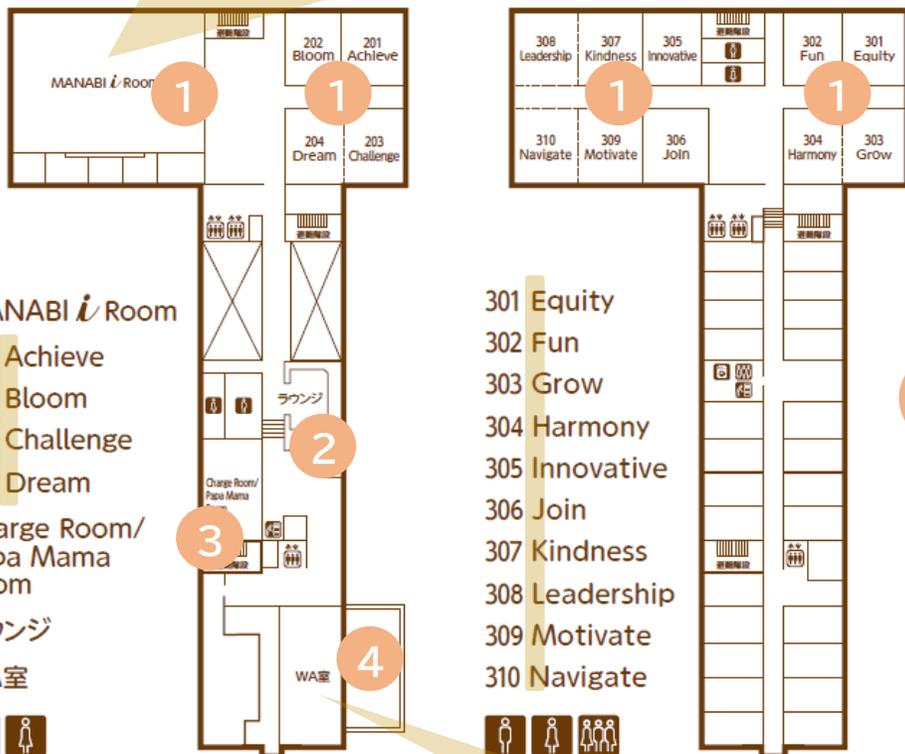
1F 6 GARDEN (焚火)



晴れた日にはコーヒーを持ってガーデンチェアでリフレッシュ。焚火設備も準備しており、焚火プログラムではゆらぐ炎を眺めながら本音を語り合う貴重な時間を。

2・3階

中研修室は「MANABI i Room」へ名称変更。iには「まなびあい」のほか、敢えて筆記体風のフォントとして「人」をイメージ。新たに1人用机(individual)を導入しているということでのiも含めています



「和」な空間で「輪」になって、「話」らうためのWA!室です。

2・3F 1 MANABI i Room / 201~310 (研修室)



各研修室はグリーンを基調としたカーペットと明るい木目天板の机にリニューアルし、室内の印象を一新。受講生同士の議論も活発になるよう新たに1人用で可動式の机も導入。配信設備(MANABI i Room)、コミュニケーションボードも設置し、対面・WEB双方向での学びも実現します！小研修室の部屋番号に加え、サブタイトルとして未来に向けたポジティブなワードをアルファベット順で設定しました。

2F 3 Charge Room / Papa Mama Room



クッションフロア、絨毯敷とし、グループで靴を脱いだ状態での集中した議論の場に。将来的にはパパ・ママの子連れ研修の際の育児ルームにも(おもちゃもありますよ)。

2F 4 WA!室



琉球畳でシックな雰囲気。懇親会だけでなく、囲炉裏風テーブルを囲んでのグループワーク、語らいの場としても活用。座布団は多様性を表して様々な彩りに。

2F 2 ラウンジ



研修の合間のリフレッシュに緑の空間を創りました。ベンチチェア、革張りチェア、バランスボールなどバリエーションも豊か。グループワークでの活用も良いかも知れません。



配信設備
電子黒板導入



MIRAI Hall、MANABI i Roomにはハイブリッド研修実現のための配信設備を導入。議論・講義を円滑に進めるためのコミュニケーションボード(電子黒板)も8台導入。シームレスなハイブリッド研修を実現。

パーパス経営の推進について

マイパーパスワークショップの開催

—商工中金が実現していきたい、これからの社会の姿—

PURPOSE

**企業の未来を支えていく。
日本を変化につよくなる。**

—PURPOSEを実現するために、商工中金が果たすべき使命—

MISSION

**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、ともに変わりつつける。**

会社パーパス

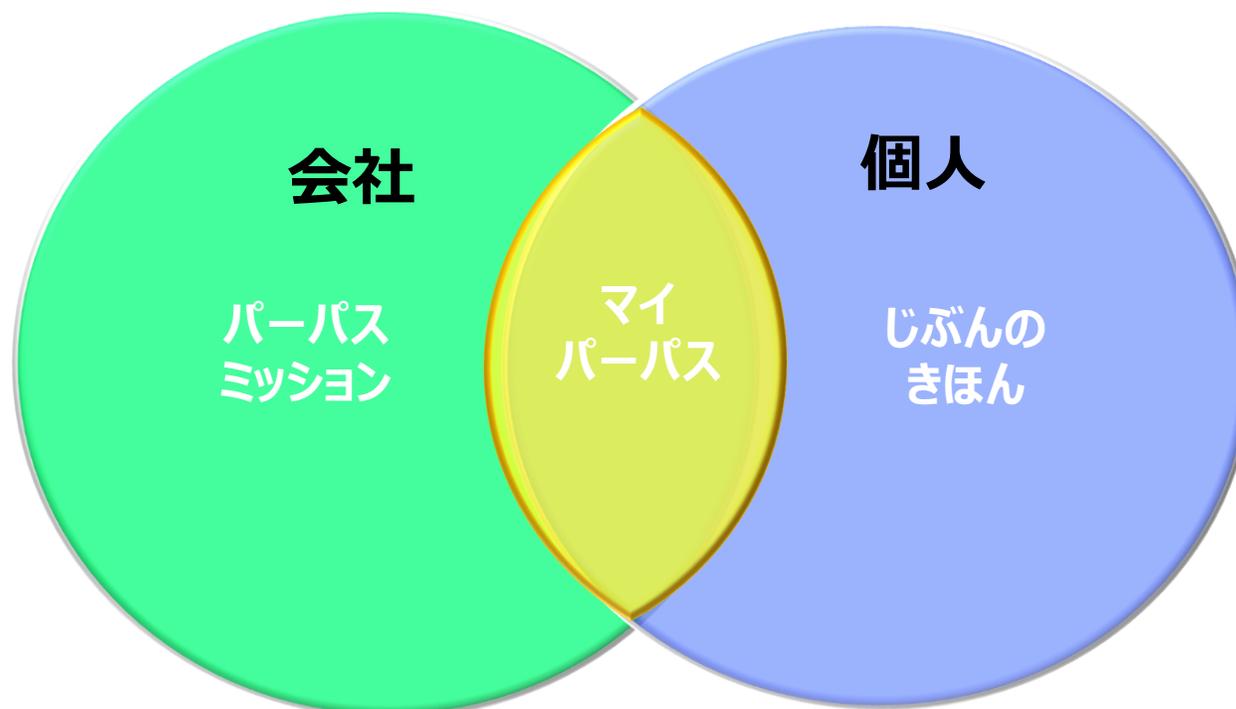


じぶんのきほん



マイパーパス

社会



「マイパーパス」は商工中金で働くうえでのパーパス。でも、私たちの人生は会社だけではないから、マイパーパスは複数あってもいいということになる。左図の「会社」の部分で「趣味」や「プライベート活動」に置き換えると、それぞれの分野でマイパーパスができることになる。

- ・「マイパーパス」は“自身が人生で大事にしている価値観”である「じぶんのきほん」と、「会社パーパス」とが重なりあう部分です。
- ・中長期的に実現していきたい自分の姿で、商工中金で働くうえでの職員一人ひとりの羅針盤とも言えます。

～2022年度～



頭で考えたマイパーパス



～2023年度～



心で見直すマイパーパス

	2022年度	2023年度
テーマ	自身の根本的な価値観を考え、企業パーパスとの重なりを意識し、マイパーパスを作成	「人生で一番心が動いた原体験」を共有し、マイパーパスを心で見直す
ファシリテーター	85名（手挙げ）	270名（各部室店のコンプライアンスリーダー）
参加対象者	全役職員4,096名（パートタイマー含む）	全役職員約4,000名（集計中）（パートタイマー含む）
方法	オンラインで全国6拠点を結び実施（オンライン・シャッフル）	自部室店または、近隣店舗合同（対面）

マイパーパスワークショップ I (2022年度)

2022年度	
実施期間	7月中旬～9月中旬
参加人数	4,091名

ファシリテーター85名のうち、17名が新入職員。先輩職員にも良い刺激となった。

事務局の様子



UDトーク
(文字起こしアプリ)

新入職員
お客さまの意見や思いをくみ取る傾聴力が身に付きました

先輩
新入職員の方が希望にあふれている様子を見て、こちらも新鮮な気持ちになりました。

新入職員
お客さまや他行の方、上司に物事を伝える際に役立ちそうです

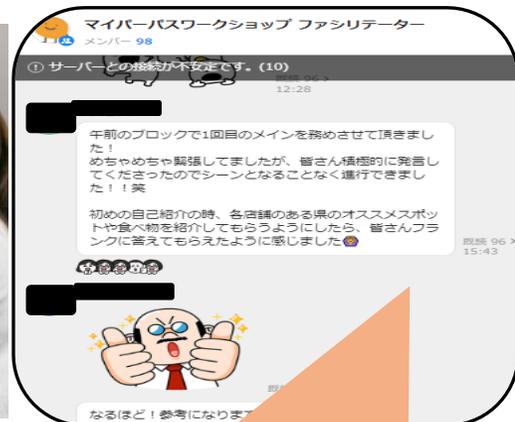
先輩
新入職員の方が素晴らしいMCぶりでした。若い力のすばらしさや希望を感じました

新入職員
準備に十分はないことを実感し、今後の営業活動にも生かせそうです

ファシリテーター85名は全国から一堂に集まり、年次関係なくグループを組んで研修を受講。社長の関根も参加。



社長の関根もファシリテーター研修に参加しマイパーパス策定



ファシリテーターは Line を利用し、2か月の活動期間中、職位関係なく情報共有実施

アンケート回答比率

※本資料で示すアンケート結果は、回答率67%程度でのものとなります

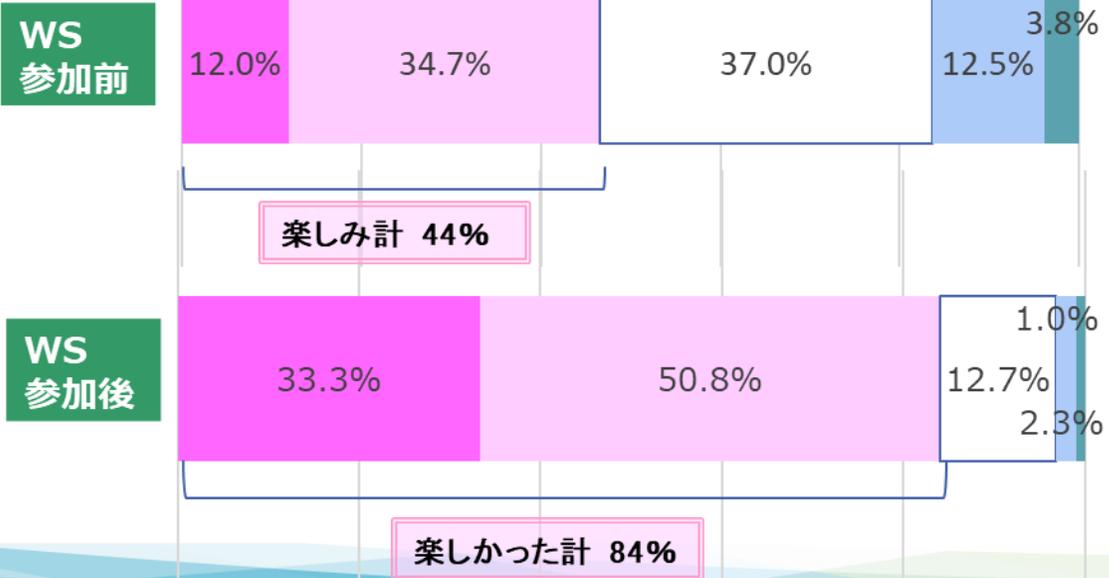
	女性20代	男性20代	女性30代	男性30代	女性40代	男性40代	女性50代	男性50代	女性60代	男性60代
回答者	250	416	291	466	244	372	302	299	111	42
回答者率(最終)	71%	71%	70%	73%	67%	78%	59%	65%	52%	34%

・WS参加で楽しかったとポジティブに捉えた人は44%→84%と、40P伸長

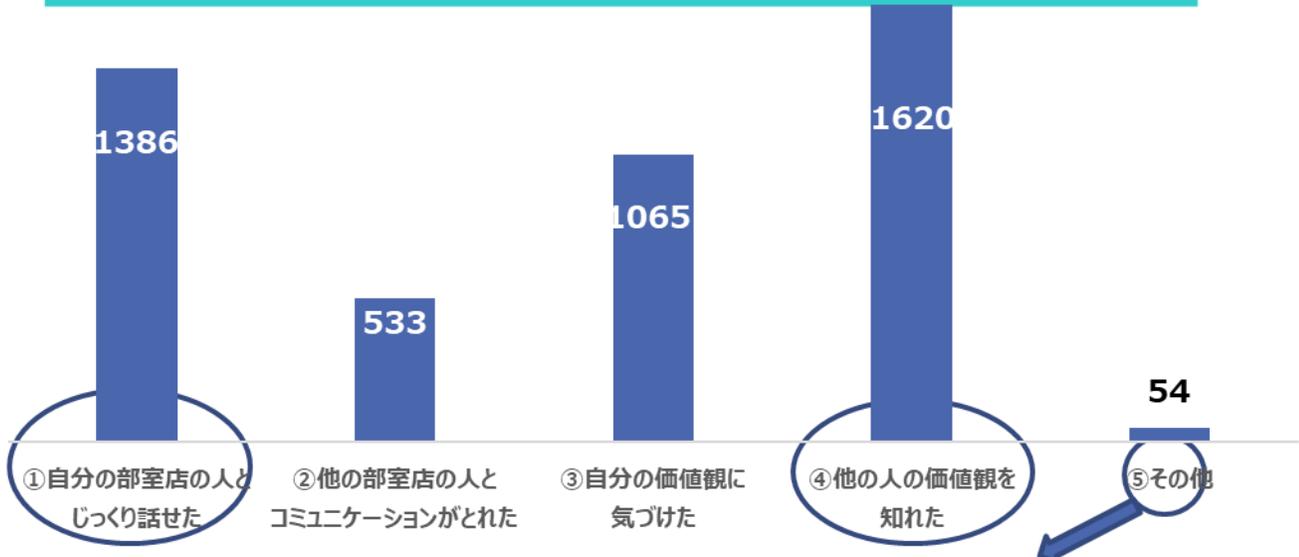
Q. ワークショップの案内を受け取ったときの気持ちは

Q. 実際にワークショップに参加してどうだったか

■ ①楽しみ ■ ②まあまあ楽しみ ③どちらでもない
■ ④あまり楽しみでない ■ ⑤楽しみでない (%)



Q. 「とても楽しかった」「まあまあ楽しかった」理由(複数回答)



- 自分の思っていることを臆することなく発表ができて、みんなに否定されずに傾聴してもらえるのはまたとない機会でした。
- 仕事以外のテーマで話げできた
- ファシリテーターの方の進め方が上手で、議論が活発になされており、技術的な参考になったため。
- 頂上 (⇒ゴール、方向、目的) は同じでも、ルートはそれぞれ違うし、違ったとしても、同じ頂上を見ていると、道を外れるようなことはないと思いました。

	2023年度
実施期間	7月上旬～9月末 (各部室店で適宜)
参加人数	4,000名程度(集計中)

各部室店のファシリテーターの判断により、隣接店舗との合同開催を実施。WS以外の情報交換の場ともなった。

パーパスの浸透状況については、エンゲージメント調査およびパーパスWS後のアンケートにて把握。

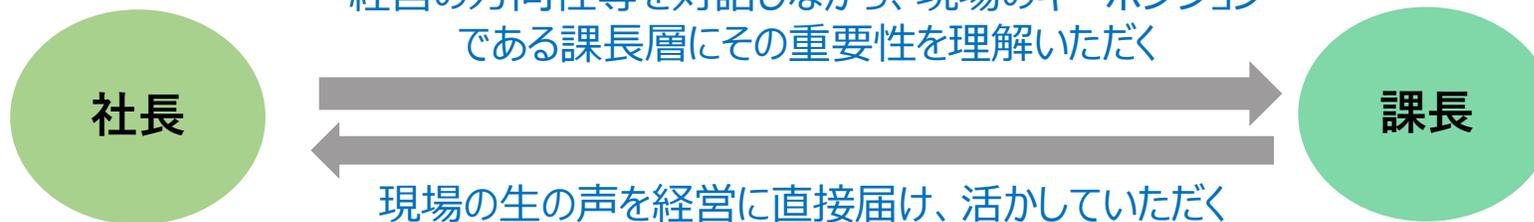
【全体】		(前年対比)
①共有一体化	9.5%	(+0.7%)
②自分ごと化	37.8%	(+9.3%)
③理解	48.6%	(▲8.5%)
④認知	4.0%	(▲1.3%)
⑤知らない	0.1%	(▲0.2%)

※(参考)
Qパーパスについて、あなたに最も当てはまるものをお選びください。
 ①パーパスを理解し周囲も巻き込みながら行動している
 ②パーパスを理解し行動にも落とし込んでいる
 ③パーパスを理解している
 ④パーパスを聞いたことはあるが理解していない
 ⑤パーパスを知らない



パーパス経営を進めるため、各拠点の一次評定者(課長層) をターゲットに、経営者との対談を実施。
これまでに社長との対談を6回実施し、計45名(課長層の15%程度) が参加。今後は、取締役との対談も開催予定。

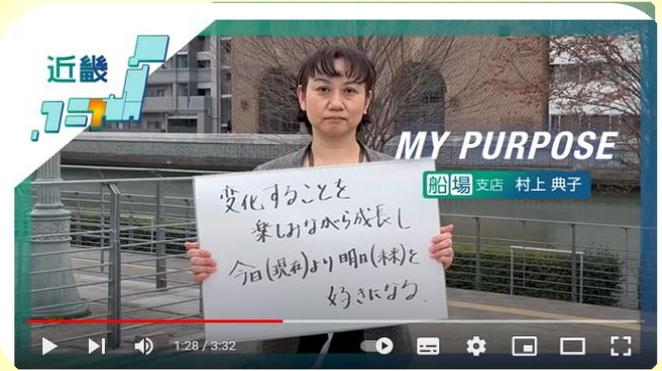
▶ 社長×課長ガチ対談 趣旨



- 開催方法：オンライン
- 開催回数：6回
- 対談時間：各90分
- ファシリテーター：
参加者にて原則手上げ方式
- その他：
関根社長および参加者にて、開催前にLine Worksで自己紹介を実施



2022年度マイパーパスWSのファシリテーター研修から、作成したマイパーパスを全国6拠点で結ぶ動画を作成。



①ファシリテーター研修



② 全職員WS



③マイパ°パ°スリ-



『部下がマイパーパスを生かしながら、ミッションを果たすために上司としてどう動いたらいいか』をテーマに議論。

