

人的資本への投資

人事担当執行役員メッセージ



執行役員 柴田 康司

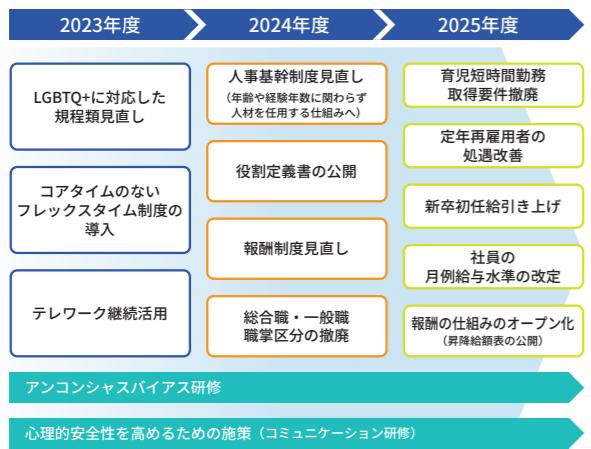
社員一人ひとりの成長の可能性を信頼し、当社の仲間の一人として温かく接する会社とは

「誇りに思える会社づくり」を目指したカルチャー変革＆人事中計の取り組み開始から2年が経過しました。当社の人事戦略の現在地とこれからを人事担当執行役員の柴田にインタビューしました。

Q 2023年度から開始したカルチャー変革＆人事中計のここまで進捗についてお聞かせください

私たち「人こそが資本」の会社です。当社の事業自体が大きく変革を求める中、会社だけでなく、社員一人ひとりの変革が求められています。一人ひとりの社員が成長し自らの力を最大限に発揮し、それが組織の成長・発展につながり、そして社員が成長できる場・機会を作り出す、という成長の好循環を生み出すために、この2年間は「多様な人材が活躍できる組織づくり」と「だれもが成長できる組織づくり」に注力し制度の見直しや組織全体の意識改革にスピード感をもって取り組んできました。カルチャー変革＆人事中計の最終年度となる2025年度は、これまで取り組んできた制度や仕組みに基づき、運用を定着させ、カルチャー変革にまで発展させる大事な年となります。

●人事中計の主な取り組み



Q どのような課題があったのでしょうか

これまでの人事制度は、どちらかというと画一的な社員像を前提にしていました。格付や評価、ローテーション等の仕組みも、「こうあるべき」という基準が強く、働き方や成果にも一定の型が求められていたと思います。

そのために、そうした枠に当たはまらない社員が力を発揮しきらかたり、時には会社を離れてしまったりするケースもありました。「人が資本」と言いながら、その可能性を十分に生かせていない反省もあります。多様な価値観や背景を持つ一人ひとりが持てる力を最大限発揮できるよう、働きやすい制度づくりに注力しました。

Q 社員の能力開発や成長に向けた取り組みについていかがでしょうか

働きやすい制度の充実と並行して、「誰もが成長できる組織づくり」に取り組みました。「ここで働けてよかった」と思える会社につながるのは、働きやすさですが自身が成長している実感を持つことだと考えます。当社では、社員一人ひとりが自分の強みや価値観を理解し、それに基づいて自らのキャリアを主体的に考え、選び、行動していく「キャリア自律」を促す施策を展開しています。社員のキャリアに対し、会社は伴走者として、必要な情報やチャンスを提供し、制度面でもしっかりとサポートしています。具体的には、キャリア面談や社内公募制度、社内インター

制度等です。また、社員それぞれの関心や価値観に合った経験が積めるようにすることも大切にしています。「自分の意思でここにいる」と感じることで、社員の会社への信頼も高まります。社員の成長と会社の成長が同じ方向を向く——そんな組織を目指しています。

Q 「従業員エンゲージメントスコア」を非財務目標に設定しています

社員の自律性が高まることで、組織全体のエンゲージメントが向上し、そこから新しいアイデアやイノベーションが生まれやすくなると信じています。当期は、主要株主異動という会社として大きな変化がありました。社員としてもこれからに対する漠然とした不安があったかもしれません。取締役と社員との対話会等で丁寧に対話を重ねました。半年の期間をかけ、漠然とした不安は徐々に取り除かれている印象があります。足元では社長直轄のエンゲージメント向上タスクフォースを立ち上げて部門横断での取り組みを開始しました。スコア低下の要因分析を続けながら、引き続き、全社の活動や職場単位での取り組みを進めていきます。

Q 改めて、社員が「誇りに思える会社」とはどのような会社でしょうか

「誇りに思える会社」という言葉には、私たちが目指す理想の職場像が込められています。例えて言うなら家族や友人との会話の中で、「うちの会社、いいよね」「この会社にいてよかった」と自分の言葉で語りたくなるような、そんな会社です。その土台となるのが、ちょっと古い言い方かもしれません「人を大切にする会社」であるということです。

これは決して社員に甘いという意味ではありません。私たちは、社員一人ひとりの成長の可能性を信じ、期待される役割や成果にはしっかりと向き合ってもらう。そのうえで、当社の仲間として温かく接し、共に成長していく。そうした信頼に基づく関係性があつてこそ、社員が自らの仕事に意味を見いだし、自分の言葉で会社のことを語りたくなるような、「誇りに思える会社づくり」が実行力をもって進んでいくのだと思います。しっかりと根付くまでには時間がかかるかもしれません。私たちは、2030年に向けたグループビジョンの実現に向けて、着実に取り組みを進めています。

社外取締役メッセージ

変革と挑戦を可能にするキャリア自律 — “誇れる職場”への歩み

「変革と挑戦」を追求する中期計画2025の最終年度を迎え、事業戦略に即する形で策定した「カルチャー変革＆人事中計」の実現は益々重要です。事業環境の大きな変化が続く中、「誇りに思える会社づくり」は、これまでの当社の成長・発展の根幹です。経営陣と社員との対話やさまざまな人事施策の導入、キャリア自律に向けた社員支援等、組織力を高めるためのさまざまな活動が精力的かつ継続的に展開されています。

キャリアに関心を持つ社員達と直接交流する機会がありました。性別、年齢、経歴等に関わらず、成長意欲が高く組織への貢献を高めたいという思いを持つ多様な人材の存在は、組織変革の力になると大いに期待しています。これからも一人ひとりの社員の一步の踏み出しを応援する関係性の構築を職場内に展開していっていただきたい。



株式会社DDD
代表取締役
萩原 貴子

キャリア自律の時代と言われています。個人の成長と企業の発展のベクトルを合わせていくことがエンゲージメント向上につながり、企業価値向上に向けた活動の原動力となります。組織の目指す方向性、ビジョンと社員の働く意欲の方向性が合うこと、そのために常にコミュニケーションを取り続けることが、変化を恐れず自分を信じ挑戦し続ける意欲を持つ社員を支援することに繋がっていきます。継続的な成長を求める意欲の高い人材集団が今後の会社の変革、成長、発展の源となっていくことを期待しています。



基本的な考え方

当社は、グループビジョン実現に向けたマテリアリティの一つに「人的資本への投資」を特定し、事業戦略に合致した人材ポートフォリオの策定及びギャップを埋める施策の取り組みを進めています。

「人的資本への投資」は、主に「人材の多様性確保」「持続的成長を実現する人材・組織開発」「エンゲージメントの向上」の各領域について、取り組みを進めています。

人材育成の基本方針

人材こそが最大の資産であり、人材の価値を最大限に引き出すことで当社の中長期的な企業価値の向上を図ります。そのため、事業戦略に連動した人材・組織・カルチャー変革戦略を立案し、それに基づき多様な人材が持てる力を最大限に発揮し、働きがいを感じ、誇りに思える会社、即ちエンゲージメントが高い社員で満たされる会社・組織を目指していきます。2023年4月策定のグループビジョン「次世代循環型社会をリードするSolution Company」の実現に向け、自ら変革するために挑戦・成

長し続ける社員のWell-beingの向上を図り、多様な人材に選ばれる会社を目指していきます。

職場環境整備方針

人材育成の基本方針に基づき、多様な人材が持てる力を最大限に発揮し活躍できる社内環境整備を進めていくことで、社員が誇りに思える会社、即ちエンゲージメントが高い社員で満たされる会社・組織を目指し、種々の施策に取り組んでいきます。

多様な人材が活躍できる組織づくり

人材の多様性の確保

当社は、新たな事業領域への事業拡大を通じてさまざまな分野から専門性・経験を持つ人材を採用してきました。その結果、多様な人材から構成される組織となっています。多様な人材が真に活躍できる環境整備を制度面・組織風土面の両面から進めています。

女性がより活躍できる会社に

女性管理職比率は改善してきているもののまだ意思決定における多様性には課題があります。当社はこれを最優先の経営課題の一つとして、非財務目標（2026年3月末時点女性管理職比率10%達成）の一つに設定し、職場環境整備と人材の確保・計画的育成の両面から改善に取り組んでいます。

シニア・障がい者の活躍を支える制度と環境整備

2025年4月に、定年後の雇用延長制度を活用したシニア人材の待遇について、役割と成果に応じて定年前の社員と同水準の報酬とする見直しを行い、チャレンジ意欲に応える形としました。また障がい者雇用については自社農園にて農業に従事している他、職場適応援助者（企業在籍型ジョブコーチ）を社内に常駐させ働きやすい環境整備を推進しています。

柔軟な働き方を支える制度拡充

多様な働き方という観点でテレワークの仕組みを積極活用することに加え、勤務途中の中抜け（例：育児のための勤務中断）を可能とする柔軟な働き方ができる制度を導入しています。2025年4月には、さまざまな育児課題を抱える社員のニーズに対応するため、従来小学校3年生までとしていた育児短時間勤務制度の期間制限を撤廃し、

●社員のダイバーシティの状況(単独)

	2023/3末	2024/3末	2025/3末
経験者採用者の比率	47%	49%	47%
女性社員比率	37%	39%	41%
女性管理職比率	5.5%	6.7%	8.5% <small>非財務目標</small>
障がい者雇用率	2.38%	2.53%	2.43%

誰もが成長できる組織づくり

持続的成長を支える人材育成と組織開発

当社は、自らチャレンジすることで会社の変革・成長に貢献し続け、かつ、お客様満足の追求に力を発揮できる人材の育成に取り組み、社員一人ひとりが高い専門性と自律的な行動、さらに市場環境の変化に対応できる能力を身につけることを目指しています。グループビジョン2030に基づき、事業戦略に合致した人材ポートフォリオを策定し、そのギャップを埋めるため人材・組織開発に計画的に取り組んでいきます。そのために必要な人材への投資には積極的に取り組んでまいります。

●主な取り組み一覧

行動基準の策定と行動評価の導入	「顧客志向」「自ら進化」「挑戦」「スピード」「オープンコミュニケーション」の5つの行動基準を明示し、評価とフィードバックを通じて行動変革を促進。
役割等級制度への移行（2024年10月～）	年齢や経験にとらわれず、役割に応じた等級・待遇を実現。職掌区分の撤廃により、柔軟な人材活用を推進。
役割定義書の全社公開	各職種・等級ごとの期待成果や必要スキルを明示し、キャリア形成の透明性を向上。
報酬制度の見直し	市場水準を踏まえた昇給、新卒初任給の改定、月例給与比率の引き上げ等、働きがいを高める報酬体系へ。
マネジメント研修の継続実施（2023年度～）	評価・育成に関するマネジメント力を強化し、制度の現場定着を支援。
将来の執行役員候補者の計画的育成	将来の執行役員候補者を毎年見直し、能力・スキル・経験の状況と今後の成長・育成課題を経営幹部で共有・議論し、研修派遣や業務アサイン実施。

Column 働きがいを高める報酬体系へ～等級制度・報酬制度の見直し～

2024年度は組織カルチャー変革と人的資本経営の推進に向け、従来の能力等級制度から役割に基づく役割等級制度に改め、年齢や経験年数に関わらず最適な人材を任用し待遇する仕組みへ見直しました。2025年度からは昇給の仕組みを可視化し、各等級で

の評価に応じた昇給・降給額を明確化。また、年収に占める月収比率を引き上げ、業績変動に左右されず安心して成長・挑戦できる環境を整備しました。社員一人ひとりが成長を実感し、多様な人材が持続的に力を発揮できる組織づくりを進めています。

自律的なキャリア形成を促す人材育成制度の拡充

社員一人ひとりの成長が会社の成長につながる、との考えのもと、社員一人ひとりが主体的に自身のキャリアについて考え、成長していくことができる環境づくりに取り組んでいます。

①「キャリアの悩みを話せる場所がある安心感」

—キャリア相談窓口の設置

社員が自律的にキャリア形成を図ることを支援するため、国家資格キャリアコンサルタントの研修を修了した社内キャリア専門家による「キャリア相談窓口」を2024

年7月に設置し、社内専門家から必要なときにアドバイスやコンサルティングを得ることができる体制を構築しました。これにより、社員が今後の自己成長やキャリア開発の方向性について自ら考え、キャリア充実に向けた一歩を踏み出す後押しを進めています。社員からは「自分のキャリアについて誰かに相談できるだけで前向きにな



社員のキャリア自律を支援するキャリアコンサルタント

れた」「一步踏み出す勇気をもらえた」といった声が寄せられています。さらに、これまで「自己申告制度」として実施していた制度を改定。キャリアの棚卸しや役割・成長課題の整理を行う「キャリアシート」という形で、自身の目標やキャリアの方向性を上司と共有する機会を設けています。

②「やりたい仕事に挑戦できる喜び」

— 人材公募制度の導入と拡大

“人は自分がやりたいと思う仕事に就いたときに一番力を発揮し、困難な状況でも最後までやり遂げることができる”、という人の可能性を信頼し、従来から実施していた自己申告制度に基づく会社による人事異動に加えて、2022年度には「人材公募制度」を導入し、社員による主体的な人事異動を可能としました。人材公募の募集を重ねるごとに応募部門・ポジション数が増え、2024年度は29部門、52ポジションに拡大しています。

③「他部門の仕事を知ることで視野が広がった」

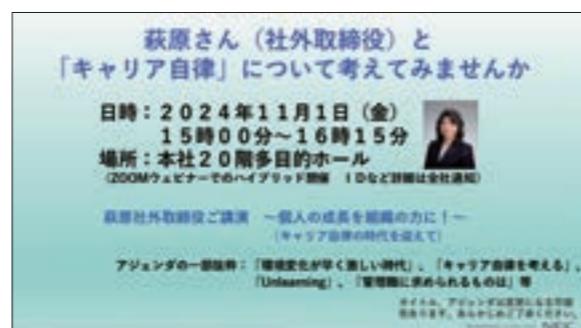
— 社内インター制度の開始

2024年度からは社員が他部門の業務を短期間体験し、他部門の仕事内容・働く人・職場の魅力等を知ることができる「社内インター制度」を実施し、当初の想定を超える全社員の1割以上にあたる82名の応募があり、社員からの成長機会創出の期待に応えることができました。参加した社員からは今後のキャリア検討に役立つだけ

なく、現在の仕事に関連する他部門の仕事を知ることで現業務のパフォーマンス向上にも有益であったとの声も届いています。

④ キャリア自律を考える講演会

社外取締役の萩原氏を講師に迎え、350名の社員が参加する講演会を開催しました。キャリア自律の時代を迎えた今、自らの力でキャリアを切り拓くこと、そして一人ひとりが職場の主役であることの重要性について力強いメッセージが伝えられました。



自律的なキャリア形成を促す人材育成制度

施策	2024年度実績
キャリア相談窓口	18名利用
社内インター制度	27部門募集／82名応募
社内公募制度	29部門52ポジション募集／24名応募
キャリア自立を考える講演会	350名参加

Column キャリア自律を支援する人材公募制度が拡充

社員インタビュー Aさん 2024年人材公募制度を利用し、ベンダーファイナンス部門から不動産関連部門（NCSアールイーキャピタル）に異動

① 制度利用のきっかけは？

A 前所属部門に4年半在籍する中でリース・割賦の基本を身につけることができました。今度は別の領域での専門性も高めていきたいと思い、まずは社内インター制度で3部門を経験しました。そこで他部門の業務に触れたことは希望部門の選定に大いに役立ち、最終的に自らキャリアを選べる人材公募制度に応募しました。

② 異動後の変化について

A 業務内容が大きく変わり、まるで転職したような感覚です。不動産領域に携わる現在は、案件の検討

プロセスも複雑で、毎日が学びの連続ですが、やりがいを強く感じています。将来的にはお客様のニーズに合わせた新たなスキームを提案し、深く事業に携わっていきたいです。

③ 制度を通じて感じたことは？

A 人事に関する制度が年々充実し、社員のキャリアの選択肢が広がってきていると感じています。当社の事業領域は多岐にわたっており、挑戦のフィールドが沢山用意されています。やりたいことに社内で挑戦できる制度は、新しいキャリアを築くチャンスだと思います。

働きがいを感じ、誇りに思える会社への変革－エンゲージメントの向上－

経営陣主導で取り組むエンゲージメント改善

人材育成の基本方針に則った「働きがいを感じ、誇りに思える会社」への変革の状況をモニタリングし、改善のPDCAサイクルを回すため、定期的に従業員エンゲージメントサーベイを実施しています。全社のエンゲージメントスコア及びエンゲージメントスコア改善のポイントを全経営幹部で共有するとともに、本部・部門別の結果を管掌執行役員及び本部長・部長で共有し、全社及び職場単位で改善に取組んでいます。また、従業員エンゲージメントスコアは常勤取締役報酬の業績評価に連動させる仕組みとしており、その改善に経営陣もコミットして取組をすすめています。

今中期計画の最終年度である2025年度には、参加エン

ゲージメントサーベイにおいて日本国内参加企業の上位1/4レベルを目標に、引き続き改善活動に取り組むとともに、全社の取り組み、職場単位の取り組みに加え、各職場の中堅社員による部門横断のタスクフォースチームを立ち上げ、全社一丸でエンゲージメント向上に取り組みます。

従業員エンゲージメントスコア(単独)

2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 (目標)
21%	21%	17%	34% 非財務目標

※ グローバル人事コンサルティング会社「Mercer社」サーベイによるスコア34%は日本国内参加企業の上位25パーセンタイルのスコアレベル。

Column オープンな対話で生まれる信頼と挑戦のカルチャー

当社は、2023年度から全社員を対象とした取締役との対話会を開始しました。2024年度にはよりオープンな対話をを目指し、1回の参加人数を10名の少人数へ絞り階層別に分ける工夫を行い、計74回の対話会を実施しました。この取り組みは2025年度にはテーマ別対話会として継続して実施し、①SBI新生銀行グループと



の事業シナジー、②当社の今後のビジョン・方向性、③次期中期計画、④人材マネジメント・育成、⑤人事制度関連等のトピックについて丁寧な対話が行われています。オープンコミュニケーションの場を通じて、経営層と社員が一丸となってビジョン実現に向けて挑戦するカルチャーを着実に醸成していきます。

Column 3年連続で「健康経営優良法人認定2025(大規模法人部門)」を受けました

事業活動の源泉は生き生きと働く社員であり、全ての社員の心身の健康と安全は最も大切なものと考え、社長を推進責任者として、取り組みを進めています。2025年3月期は人間ドックやがん検診等の自己負担無料化を実施した他、健康リテラシー向上に向けた研修やセミナー（セミナーCradleとメンタルヘルス研修）を継続実施する等、社員やその家族の健康維持・増進に取り組み、3年連続で「健康経営優良法人認定2025(大規模法人部門)」を受けました。



健康経営優良法人認定2025(大規模法人部門)について
<https://pdf.ipocket.com/C8793/KHnJ/KYtd/OF56.pdf>



人権尊重への取り組みは▶P45へ