

経営戦略の遂行に向けた SBIグループの人材戦略

白神 克巳

SBIホールディングス
執行役員 人事・総務担当



求める人材とポートフォリオ

SBIグループでは、これまで経営戦略に基づいて事業領域を拡大していく中で、必要とする知見を有し、また新たな事業機会を創出できる人材を主に中途採用によって確保してきました。そのため、当社グループの人材は9割超が中途採用であることが特徴で、当社単体における管理職に占める中途採用社員の割合は87.5%と、中核人材として活躍しています。新卒社員とともに中途社員が活躍できる背景には、SBIグループの理念・企業文化の浸透を促し、グループ全体を俯瞰する視座を持つための継続的な研修を実施していることが挙げられます。更に、経営トップが自らの経営論・企業観について書籍等で積極的に発信していることは、従業員の間で人間学や経営学の知見向上や、経営理念への理解を深める面でも役立っており、社内の一体感の醸成に寄与していると考えています。また、経営理念・企業文化のDNA等の浸透を徹底し、永続的に継承していくために、SBIグループ役職員を対象としたオリジナルアプリを導入しています。2025年7月には、5つの経営理念、事業構築の基本観や企業文化のDNAを踏まえた

人材戦略の歩み

当社グループは「自己否定」「自己変革」「自己進化」という常に進化し続ける姿勢を貫くことで飛躍的な成長を遂げてきました。人材こそが創造性を生み出し、競争力の源泉となる差別化をもたらす主因であると位置付け、人材戦略においても社内からの声や外部環境の変化・時流を的確に捉え、従業員がその能力を最大限発揮できるよう制度や取り組みの拡充を図っています。

- 2005 新卒採用開始
- 2009.10 SBI大学院大学のMBAコースへの企業派遣制度を開始
- 2015.03 定年後の再雇用の上限年齢を撤廃
- 2016.10 資格取得支援制度の導入
- 2018.08 「健康経営宣言」の制定
- 2018.10 高度専門職制度の新設
(高度な専門性が必要な業務を担当しているもしくは一定の資格を有している人材を認定し、柔軟な勤務形態、評価の手法を認める制度)
- 2022.04 新卒初任給および入社3年目までの給与テーブルの大幅な引き上げ
- 2022.06 役職員全員にグループ連結業績を反映させた報酬制度を導入
- 2022.10 短時間正社員制度の導入・時差出勤の制度化
- 2023.03 資格取得支援制度における対象資格の拡大
(従来制度で対象としていた33資格から新たに19資格を追加し、受験料補助の対象を52の資格にまで拡大。2025年6月末現在、57資格が対象)
- 2023.04 リファラル採用開始
- 2023.04 SBIホールディングスにおいてエンゲージメントサーベイを開始(毎年実施)
- 2024.04 若手から中堅層に重点を置いた給与テーブルの引き上げ
- 2024.06 従業員持株会の奨励金付与率を10%から30%に引き上げ
- 2024.07 経営理念の浸透を目的として、SBIグループ役職員を対象としたオリジナルアプリを導入
- 2025.04 従業員の給与水準の大幅引き上げ、並びに新卒初任給および入社3年目までの給与テーブルの10%引き上げ
- 2025.07 「会社と社員の約束事」を制定

「会社と社員の約束事」を制定しました。当社グループの求める人物像および当社グループが社員に提供する価値について明文化し、会社と社員の相互成長を目指しています。

経営戦略を実行する上では、優秀かつグローバルな人材の確保が一層重要であると認識しています。海外の大学からの採用を積極的に行うとともに、評価制度・教育体系・報酬制度等の見直しを図り、グループ全体で優秀な人材の確保に向けた取り組みを

推進しています。2018年には給与処遇および勤務形態について、既存の枠組みとは異なる対応が可能となる高度専門職制度を設け、戦略的に重要な役割を担う人材の確保に注力しています。2022年4月には、新卒初任給および入社3年目までの給与テーブルの引き上げを行うとともに、2024年4月には、賢材の定着・確保を目的として、若手から中堅層に重点を置いた給与テーブルの引き上げを実施しました。続けて2025年4月には、再び新卒初任給および入社3年目までの給与テーブルの大幅な引き上げを実施しています。また、M&A等を通じた優秀な即戦力人材の獲得も併せて促進し、経営戦略と照らして適切な人材ポートフォリオを形成していく方針です。

持続的な価値創出に向けた ダイバーシティ&インクルージョン

SBIグループでは、人類が等しく普遍的に有する基本的な権利が人権であり、これを尊重することは企業運営においても当然のことと認識しています。2021年には、その考え方を「人権に対する考え方」として明文化しました。また、既存の概念に捉われず、イノベーションを生み出す企業であり続けるには、年齢・人種・国籍・性別・性的指向、障がいの有無等にかかわらず、多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮し、ともに刺激し合い成長できる環境を整えとともに、その多様な人材を活かすということが必要であると考えています。

当社では、多様な人材が活躍できるよう、特定の理由や期間を問わない短時間正社員制度を導入し、役職員のライフスタイルやライフステージに応じた多様な働き方を実現させています。更に、優秀な人材に対してはその属性を問わず積極的に登用・昇進させる姿勢を徹底するとともに、定年後の再雇用の上限年齢の撤廃や、ハラスメントを含む人権研修、ハラスメント相談窓口の設置などを通じて差別やハラスメント防止の周知徹底を図っています。

また、当社グループでは多様性の指標として、当社の女性管理職比率および当社グループの外国籍社員比率を2025年まで継続して20%以上・40%以上とすることを目標として定めており、現状の比率(2025年3月末で26.0%、37.0%※)の維持・向上に取り組めます。更に当社およびグループ各社では、「女性活躍推進法」および「次世代育成支援対策推進法」への対応を進めており、これらに基づく数値目標と行動計画を策定しています。

なお、「人権に対する考え方」は最低限年1回の見直しを図るとともに、人権に対する課題に応じて随時見直しを図っていきます。

※SBI新生銀行グループは除く

「人権に対する考え方」はこちらをご覧ください。



https://www.sbigroup.co.jp/sustainability/social/human_rights.html

次世代の経営を担う人材の育成

SBIグループでは将来を担う人材の育成に向け、グループ各社における各種専門知識に関するOJTや、SBIグループの全面支援によって2008年に開校したSBI大学院大学を活用した研修を行っています。上級管理職を目指す社員に向けては上級管理職研修の修了を昇格要件と定めるほか、より広範にマネジメントを学びたい社員に向けてはSBI大学院大学への企業派遣制度を設けています。2025年3月末現在、この制度を通じて188名がMBAを取得しています。また新入社員に対しては、SBI大学院大学での研修に加えて、早期からSBIグループの経営幹部としての知見や経営観を習得させるべく、様々なテーマでの小論文の提出を課し、社長を含めた経営陣が評価するという当社独自の課題研修を行っています。このように当社グループでは研修を通じた人材育成に力を注いでおり、社員一人当たりの年間研修時間は10時間30分※、当社単体での教育研修費は101百万円(一人当たり平均研修費用は281,430円)となっています。

※国内連結子会社(SBI新生銀行グループは除く)の従業員が対象

生産性向上に向けた職場環境の整備

従業員が常に最大限のパフォーマンスを発揮するためには、心身ともに健康であることが重要であると考えており、当社は従業員が健康保持・増進に取り組みやすい環境を積極的に整えていく「健康経営宣言」を制定しています。当社が2007年に設立したSBIウェルネスバンクでは、同社が提携・支援する医療法人「東京国際クリニック」を通じて、SBIグループ内の役職員の健康維持を図っています。また、産業医による「健康個別相談会」やオフィスで理学療法士の施術を受けられるサービスの提供など、従業員の健康管理に配慮した福利厚生を実施しています。2024年からは、希望する社員に対し生活習慣病の重症化予防プログラムの提供を開始したほか、定期健康診断のフォローアップとして労災保険二次健康診断の運用も進めています。

その他、長時間労働はメンタルヘルス不調を誘引する可能性があることから、当社では2015年から全社的に削減に向けた取り組みを積極的に実施しています。例えば、残業時間や年次有給休暇の取得状況については、対象者とその上長に対して定期的にアラート機能で通知するなど把握に努めています。2016年からは、従業員向けに実施が義務付けられたストレスチェックを行っており、収集した定量データを活かして、従業員の健康維持に効果的な施策を検討していく予定です。

また、社員の自己実現の場を提供するとともに、人材の有効活用や適材適所を実現する意図から「キャリアオープン制度」を導入しています。この制度は、社員自らが希望するグループ内の事業会社等への異動願いを申告するもので、2024年度においては

154名が本制度を活用しています。

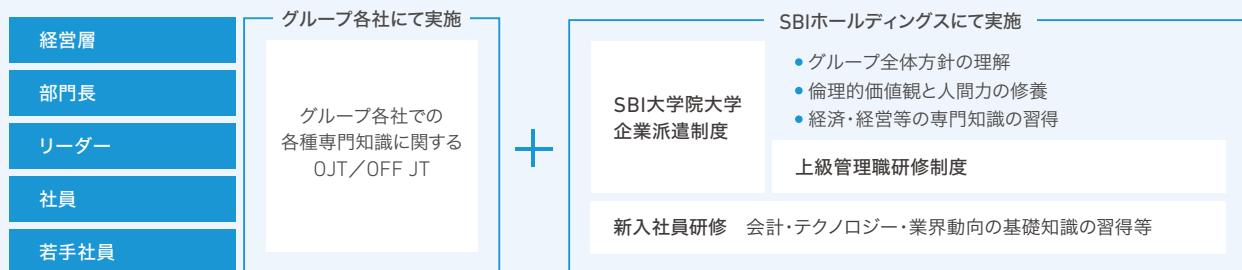
働きやすい環境の整備も進めており、産休・育休制度をはじめ短時間正社員制度や時差出勤制度を設ける等、制度の拡充にも力を入れています。なお、当社単体での女性の育児休暇取得率は100.0%、男性の育児休暇取得率は60.0%となっています。また、業務の効率化・生産性の向上に向けて、グループを挙げてRPA・AIの導入を推進しており、2024年度はグループ内合計で約4,000時間の業務時間削減を実現しています。

2023年からは、これまで以上に従業員と会社の繋がりの強化を図るべく、当社においてエンゲージメントサーベイを毎年実施しています。本調査の結果を従業員エンゲージメントの向上に活かし、働きやすい職場環境の一層の整備を目指します。

成果に報いる従業員への評価

創業以来、「功ある者には禄を与え、良識・見識ある者には地位を与える」という方針を貫いており、成果のみならず結果に至るプロセスも重視してきました。公正・公平な評価に努める観点から、上司だけでなく部下や同僚など多方面より評価を行う360度評価を実施しています。また、グループの結束力を更に高めるとともに、連結業績に対する意欲や士気をより一層高めることを目的に、当社および当社子会社の取締役に対しては有償ストック・オプションを、従業員に対しては無償にて税制適格ストック・オプションを発行しています。

SBIグループの人材育成プロセス



新入社員研修制度

新入社員が当社グループでの「実践力」を身に付けることを目的とし、「人間学」と「時務学」の双方を学ぶ機会を提供するSBI大学院大学のeラーニング研修を実施。また、早期からSBIグループの経営幹部としての知見や経営観を習得させるべく、2週間に一度、小論文の提出を課し、社長を含めた経営陣が評価する。

SBIグループ合同管理職研修制度

管理職の各役職に昇格したタイミングで、SBIグループ合同の研修を実施。「各役職に求められる役割期待」や、「人材評価のポイント」「労務管理」など、管理職としての基本知識のインプットを行うとともに、行動変容の必要性について理解を促すことを目的とする。

上級管理職研修制度

上級管理職を目指す社員を対象とする研修制度。SBI大学院大学の経営学・人間学を中心とした科目の受講(約1年間)修了後、課題試験に合格すると上級管理職への昇格要件が満たされる。

企業派遣制度(SBI大学院大学MBAコース)

SBIグループの将来を担う人材の育成を主たる目的としたSBI大学院大学への派遣制度。

SBIグループ単科・Pre-MBAコース

自己啓発の促進を目的とした人事施策の一環。企業派遣制度(MBAコース)への移行を見据え、仕事・生活とのバランスをはかりながらSBI大学院大学で学ぶことができる。

資格取得支援制度

資格取得に伴う費用を会社が負担し、従業員のスキルアップを支援する制度。

キャリアオープン制度

SBIグループ社員が自ら手を挙げ自身のキャリアを選択できる制度。社内公募、自己申告、ビジネスプラン提案の3種類がある。

雇用転換手続き

社員の中長期的なキャリアアップを可能とするべく、臨時社員、派遣社員の正規雇用または直接雇用への雇用転換を実施。

「人材価値向上に向けた取り組み」の詳細はこちらをご覧ください。

<https://www.sbigroup.co.jp/sustainability/social/employee.html>