



## 経営戦略の遂行に向けた SBIグループの人材戦略

錦織 功政

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

近年、AIやブロックチェーン等の先端技術が急速に発展し、金融業のあり方に大きな変化をもたらしています。SBIグループは、これらの変化に対応し持続的な成長を実現するため、人材の確保・育成や最適配置等を通じた人的資本の高度化が不可欠であると考え、評価制度・教育体系・報酬制度等の見直しを図っています。

給与処遇および勤務形態については、2018年に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て以来、戦略的に重要な役割を担う人材の確保に継続的に注力してきました。また、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、賢材の確保・定着を目的として、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。

更にグループ全体の人材戦略の実効性を高めるため、当社人事部門がグループ横断的に人材情報を収集し、各社の人材ニーズを踏まえた必要な役職員の派遣や配置を推進して

### 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資格に新たに19資格を追加し、受験料補助の対象を52の資格まで拡大。2026年6月末時点で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

います。グループ各社の人事責任者による会議も定期的を開催し、人材戦略や重要施策の共有および高度化を図っています。

また、中途採用者が大半を占める当社グループにおいては、経営理念や企業文化のDNA等を組織全体に浸透させ、次世代へ継承していくことが重要な課題となっています。当社グループ役職員を対象としたオリジナルアプリの導入や、5つの経営理念・事業構築の基本観や企業文化のDNAを踏

また「会社と社員の約束事」の制定といった取り組みに加え、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。

### 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、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、2022年には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年度まで継続して各20%以上・40%以上とする数値目標を定め、目標達成に向けて各種取り組みを推進してきました。その結果、女性管理職比率については、目標を達成(2026年3月末で26.9%)しました。一方、外国籍社員比率については、水準の維持は達成したものの、目標値は未達成(2026年3月末で38.4%※)となりました。今回の結果並びに業界全体の水準等を踏まえ、2030年度まで継続して当社の女性管理職比率23%以上を維持するとともに、2030年度までに当社グループの外国籍社員比率40%以上を達成することを新たな数値目標として定めました。あわせて、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」に基づく行動計画と数値目標を策定し、取り組みを推進しています。

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](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対し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対してはSBI大学院大学への企業派遣制度を設けています。2026年3月末時点で、この制度を通じて213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、従業員一人当たりの年間研修時間は14時間29分※、当社単体での教育研修費は112百万円(一人当たり平均研修費用は269,110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、当社は従業員が健康保持・増進に取り組みやし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。また、2016年から従業員に対して実施が義務付けられたストレスチェックでは、収集した定量データを各職場の人事管理者と共有し、従業員の健康維持に努めています。

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ために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、2025年度においては125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

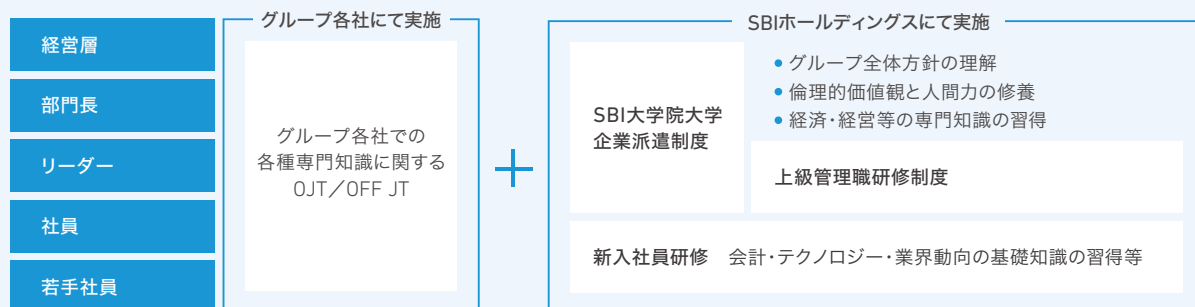
充にも力を入れています。なお、当社単体での女性の育児休暇取得率は100.0%、男性の育児休暇取得率は80.0%となっています。また、業務の効率化・生産性の向上に向けて、グループを挙げてRPA・AIの導入を推進しています。更に生成AIをはじめとする先端技術の活用を進め、AIエージェントの導入等を通じて、業務の効率化および高度化を図ることで従業員の能力発揮を支援していきます。

また、従業員エンゲージメントの低下や人材の流動性の高まりは、組織の一体性や生産性の低下を通じて、持続的な成長に影響を及ぼすリスクがあると考えています。そのため、当社では2023年から定期的なサーベイを通じて従業員エンゲージメントを継続的に把握しており、その結果を踏まえた施策の改善を通じて中長期的な向上を目指しています。

## 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

若手から管理職層に対して階層別の研修を実施。「役割期待」や「人材評価のポイント」「労務管理」など、階層ごとに求められる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>