

価値創造を 支える人材戦略



執行役専務
グループCHRO

小林 喬

我々のビジネスを取り巻く環境は従来以上のスピードで変化しており、「サステナビリティ」「デジタル」「グローバル」「コンプライアンス」等の重要性の高まりとともに、企業としての社会的責任も格段に増えています。

SMBCグループでは、複雑化・深刻化する社会課題や、多様化・高度化するお客さまのニーズに対応すべく、2023年度からスタートした新中期経営計画で、「社会的価値の創造」「経済的価値の追求」「経営基盤の格段の強化」という基本方針を定めました。

新中期経営計画遂行の最も重要な原動力である「人材」についても、さらなる多様化・専門化が不可欠であり、事業ポートフォリオの変革に対応すべく、デジタル・コンプライアンス等の分野における専門人材やグローバルなビジネスを牽引する人材を中心に、人材ポートフォリオの構築に戦略的に取り組んでいます。

一方で、社会の変容とともに従業員の価値観や就労観も多様化しており、企業と従業員の関係性の変化が人材の流動性を高め、人材獲得競争が激化しています。SMBCグループの持続的成長に向けて、我々が「選ばれる企

業」となるためにも、これまで取り組んできた評価制度や処遇のあり方の見直しを今後も適時適切に行い、年次を重視する運用の見直しをはじめ、旧来型の人事オペレーションからの変革をさらに加速させていきます。

多様でプロフェッショナルな人材がその力を発揮できる環境整備を一層進めるべく、DE&Iをさらに推進し、自律的なチャレンジや成長を重視していきます。また、スキルやパフォーマンスに応じて公正に評価する仕組みを構築し、人材マネジメントの高度化に取り組んでいきます。

従業員が挑戦と成長を繰り返し、お客さまや社会に付加価値を提供することでその発展に貢献し、結果としてSMBCグループの企業価値が向上するという好循環の実現を目指します。

グループCHROとして、私自身が挑戦と変革の先頭に立ち、タウンホールミーティングやセミナーを通じた従業員との対話や人事部によるインナーコミュニケーションの機会を増やし、企業と従業員が「目指すべき姿」をグループに浸透させ、人材力の最大化を図ってまいります。

People in SMBC Group at a Glance*1

SMBCグループ従業員数*2

(2023年3月末 増減は2020年3月末比)

116 千人

リテール事業部門:	37 千人	(7) 千人
ホールセール事業部門:	9 千人	+1 千人
グローバル事業部門:	52 千人	+23 千人
市場事業部門:	1 千人	(0) 千人
本社管理部門:	17 千人	(2) 千人

EMEA

3 千人
+0 千人

ASIA

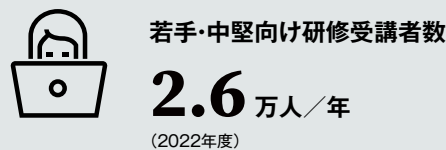
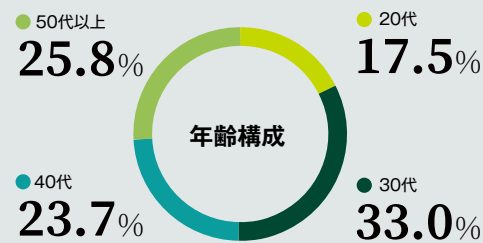
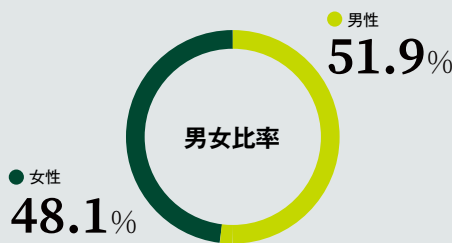
47 千人
+20 千人

JAPAN

62 千人
(7) 千人

AMERICAS

5 千人
+2 千人



*1 特に断りのない限り、集計対象は主要9社の国内採用従業員 *2 グループ連結 *3 三井住友銀行単体 *4 欠勤・休職が1年間に1日以上ある者の割合

価値創造を支える人材戦略

「SMBCグループ人財ポリシー」の制定と浸透

経営やビジネスの環境変化に加え、ビジネスの担い手の世代交代や女性活躍推進、キャリア採用の拡大等により従業員の価値観は多様化してきました。これに伴い、企業と従業員の関係も「互いに依存する関係」から「選び、選ばれる関係」へと変化しています。

長きにわたり「人の三井」「事業は人なり」と形容される、人を重視してきた三井と住友の事業精神と文化を受け継ぎ、多様な従業員が集い、育ち、活躍する場であり続けるため、SMBCグループが「従業員に求めるもの」と「従業員に提供する価値」を「SMBCグループ人財ポリシー」として明文化しました。

従業員には、社会に大きな責任を持つグローバル金融グループの一員としての自覚と、自分と異なる価値観を積極

的に受け入れるDE&Iの精神を前提に、「プロフェッショナルとして責任を果たすこと」「お互いを認め合いチームで最高の成果を追求すること」「困難に立ち向かい挑戦し続けること」を求めています。

一方、その実現に向けて取り組む従業員に対しては、「自分らしさを表現できる環境」「事業基盤を活かしたお客さま・社会へ貢献できる機会」「キャリア形成と成長のサポート」を提供し、夢の実現を後押ししていきます。

このポリシーを浸透させ実行に移すため、人事評価の基準・項目を「SMBCグループ人財ポリシー」に沿った内容にアップデートするとともに、昇進・昇格については年次・年齢よりも実力を一層重視していきます。

SMBCグループ版人的資本経営モデル

「SMBCグループ人財ポリシー」に基づき、グループ・グローバルでの人的資本経営による人材力の最大化に向けて、「1. 戦略を支える人材ポートフォリオの構築」と、全従業員を対象とした「2. 従業員の成長とウェルビーイング支援」「3. チームのパフォーマンス最大化」に資する施策を推進していきます。

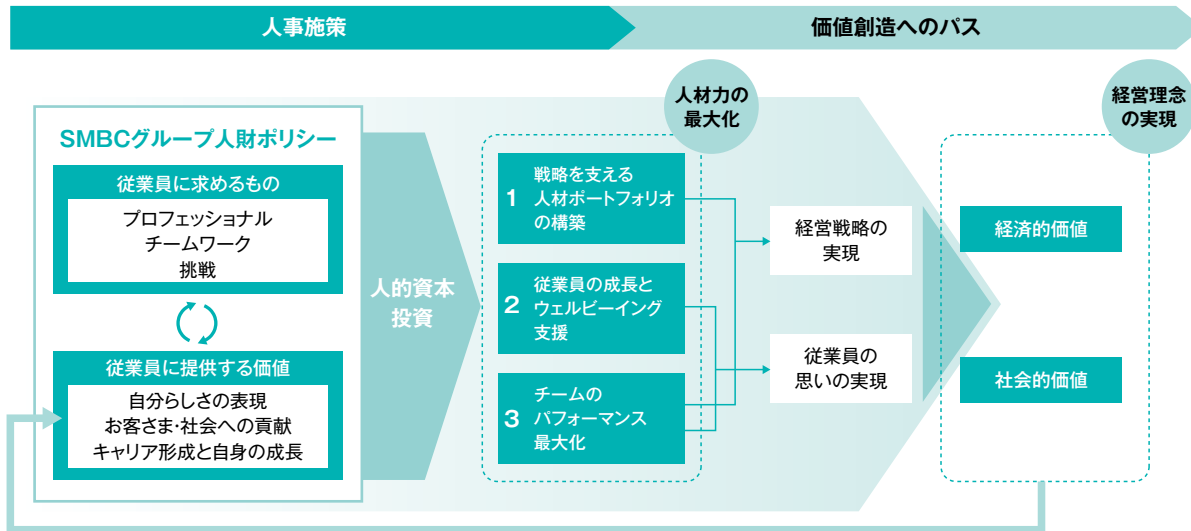
これに伴い、評価制度や処遇体系等のプラットフォームを見直し、人的資本投資も一層拡大していきます。たとえば、三井住友銀行では2023年度の人的資本投資額を前年比7%増加させます。また、単純に投資額を増やすだけでなく、独自に定義する採算性に関する各種指標を用いた効果検証も行いながら、戦略的かつ効果的に注力分野へ投資していきます。

これにより、チームのパフォーマンスを最大化しつつ戦略に連動した人材ポートフォリオを構築することで、人材配置や投資を最適化し、経営戦略の実現を確実なものとしていきます。

また、成長とウェルビーイングの支援を通じて、従業員個人のパフォーマンスをチームとして最大化できる環境を作り、従業員の思いも実現します。

人材力を最大化し、経営戦略と従業員の思いの両方を実現することで、経営理念の実現、さらには経済的価値と社会的価値の創造にもつながっていきます。加えて、社会的価値の創造に向けた10のゴールのひとつである「従業員が働きがいを感じる職場の実現」によって、SMBCグループが従業員に提供できる価値が高まり、さらなる人的資本投資につながるという好循環を生み出します。

SMBCグループ版人的資本経営モデル



1. 戦略を支える人材ポートフォリオの構築

経営戦略を支える人材ポートフォリオ

SMBCグループは、経営戦略の実現に必要な人材確保・戦略領域への人材シフトを実現するための枠組として、人材ポートフォリオ管理を高度化します。

具体的には、ビジネスをよく知る事業部門と人材をよく知る人事部が連携し、必要となる経験・スキル等の人材要件を重点戦略領域ごとに明確化します。目指すべき人材ポートフォリオと所属する従業員のポートフォリオとのギャップを事業部門ごとに特定し、キャリア採用・新卒コース別採用を行います。また、経験・スキルを基に全従業員を人材タイプごとに把握し、育成や機動的な人材の最適配置に取り組みます。

注力分野への先行投入

経営戦略のひとつである「経営基盤の格段の強化」を確実なものとするために、特に「法務・コンプライアンス」「リスク管理」「IT」等の分野における人材の確保を進めていきます。

また、「国内ビジネスモデル改革」を推進するための「DX」「アナリティクス」に精通した人材や海外事業展開を支える「グローバル」等のスキル・ノウハウを持ち合わせた人材確保に向け、国内では、具体的な人材要件をビジネスごとに特定し、キャリア採用や社内シフトにより3年間で計1,400名の投入を計画しています。

注力分野への人材投入計画(3年間)

経営戦略	注力分野	人材投入計画(3年間)
経営基盤の格段の強化 -Quality builds Trust-	法務・コンプライアンス、リスク管理、IT	+1,000名
	DX、アナリティクス	+300名
	グローバル	+100名
経済的価値の追求 -Transformation & Growth-		

価値創造を支える人材戦略

専門人材の確保

専門人材の採用

キャリア採用を通じた専門的なスキルを有する即戦力の確保に加え、新卒採用においても専門志向性の高い学生のキャリア観に対応するため、コース別採用を強化しています。たとえば、三井住友銀行ではデータサイエンス等に特化した3コースを新設したほか、グループ各社でもコース別採用を順次拡大しています。

専門人材の認定

在籍する従業員に対しても、特定の領域で高い専門性を保有、発揮する従業員を認定する制度を設けています。三井住友銀行では専門性を評価し手当を支給する「エキスパート制度」を31領域で設定しているほか、日本総合研究所の「ITプロフェッショナル認定制度」ではデジタル人材の中でもより高度な専門性を保有している人材を認定・処遇し、グループ全体のデジタル領域の強化に寄与しています。また、三井住友カードでは「デジタル&マーケティングスキル認定制度」を設ける等、グループ全体で人材が存分に活躍できる環境を整備しています。

これらの取組と併せて、注力分野を中心とした業務領域ごとの専門性を適切に評価できる枠組と、ビジネス特性に応じた処遇体系を整備することで、専門性のある従業員のさらなる自律的な成長を促し、それぞれの領域におけるプロフェッショナルを確保・育成します。

専門性認定制度等の対象者数

	2022/3	2023/3
認定者数	1,230名	1,652名
<認定領域>		
デジタル	343名	577名
投資銀行	419名	531名
ガバナンス	108名	103名

2. 従業員の成長とウェルビーイング支援

グループの発展を支える人材の確保

SMBCグループでは、全従業員に対して、それぞれの持ち場で責任感を持ち、付加価値の高いサービスを提供できる「プロフェッショナル」であることを求めています。そのために、採用の時期や場所、職種にかかわらず幅広い成長機会を提供し、グループの発展を支える人材の育成に努めています。

人材の採用・育成

2022年度の新卒採用においては、2,000名を超える従業員が採用広報イベントに参加し、学生に対して業務や企業文化を理解してもらう機会を提供しました。新人研修においても、各部門を代表する従業員を講師として派遣することで、多岐にわたる銀行業務の理解と従業員の自律的なキャリア形成をサポートしています。また、グループ各社においてキャリア採用の増強を計画しており、リファラル採用・カムバック採用・ダイレクトリクルーティング等、採用手法の拡充を進めています。

キャリア採用者に関するKPI

	2021年度	2022年度	2025年度 目標
比率 (採用人数)	20.3% (278名)	30.7% (487名)	30.7%
管理職比率	15.8%	18.0%	18.0%

また、OJT、研修、自己啓発を通じた人材育成の体制を構築しており、グループ各社単独の取組だけでなく、グループ・グローバルで新人から役員までの研修や人材交流を積極的に行っています。2022年度にはグループ合同の研修だけでも累計1万名以上、グループ合同新人研修には1,100名が参加しています。また、海外ビジネスを牽引するグローバル人材の育成を目的として、経営幹部候補生向けの研修を米国のThe Wharton School of the University of PennsylvaniaやフランスのINSEADと提携して設計・運営

SMBCグループの価値創造

価値創造のための事業戦略

価値創造を支える経営基盤

しているほか、海外現地採用従業員が国内拠点で勤務するGlobal Japan Program等の合同研修も実施しており、約150名が参加しました。

自律的なキャリア形成

従業員一人ひとりが自身のキャリア希望や目標を設定し、上司との面談におけるフィードバックや1on1の機会を通じて自律的なキャリアを形成しています。

人事部は、従業員とのコミュニケーションを年間通算7,000時間以上行っています。年間5,500件の異動の中でも若手従業員を中心に部門やグループ会社を跨いだ異動を積極的に行うことで、SMBCグループの幅広い事業基盤を活かしたキャリア形成を支援しています。

また、各従業員が特定の領域を中心として専門性を高めていくキャリアパスを実現するための枠組を整備しながら、国内でも注目を集めている「ジョブ型」と「メンバーシップ型」のベストミックスを目指していきます。

この他にも、従業員の自律的なキャリア形成やキャリアの多様化を支援するさまざまな制度を整備しています。たとえば、グループ内の職務やポストに応募する公募制度のほか、一部グループ会社では、SMBCグループの外で一定期間経験を積む社外派遣エントリー制度や、就業時間の一部を副業部署の業務に充当する社内副業を通じて、多様な領域の業務スキル・経験を有する人材の育成を促進しています。また、三井住友カードやSMBCファイナンスサービスでは、自律的な挑戦への支援や人脈形成・価値観の広がりによるイ

ノベーション創出を目的に、他社での就労を含む副業も認めています。

自律的なキャリア形成を支援する枠組

	2020年度	2021年度	2022年度	
公募制度	応募者数	1,171名	1,595名	1,693名
	合格率	31%	32%	30%
公募による社外派遣	7名	22名	19名	
副業制度利用(含む社内)	117名	183名	318名	

さらに、従業員の学びの支援として、大学院への通学や各種資格取得に要した費用の一部を支援する制度や、必要な知識やスキルを自主的に学ぶことができる総合学習ポータル「SMBC Group eCampus」を整備し、コンテンツを拡充しています。

働き方改革

ライフスタイルに合った環境の整備

従業員一人ひとりのライフスタイルや価値観が多様化する中、時間や場所に囚われず柔軟に働くことができる環境を整備しています。従業員が自身のライフスタイルに合った働き方を選択できるようにすることで、勤務以外の活動も含めた従業員の自己実現をサポートしています。

また、仕事と育児を両立しながら活躍できる職場環境の整備に向け、男性従業員に対して30日以上の子育て休業の取得を推奨しています。

勤務時間	勤務場所	業務効率化
<ul style="list-style-type: none"> フレックスタイム制度 時差出勤制度 週休3日 過重労働防止のための制度(通勤時間インターバル制度・産業医面談) 	<ul style="list-style-type: none"> リモート勤務(在宅・サテライトオフィス) 勤務地選択制度 	<ul style="list-style-type: none"> 業務のデジタル化(RPA活用等) ペーパーレス化

従業員の自己実現を後押し



ネットワーク



家族との時間



副業・兼業



自己啓発

(一部グループ会社での制度・取組を含む)

価値創造を支える人材戦略

従業員のウェルビーイング

健康経営

グループ各社において「健康経営宣言」を制定し、最高健康責任者（Chief Health Officer）の下、企業・健康保険組合・健康サポートセンターの三位一体で、従業員が健康で生き活きと働くことができる環境を整備しています。ウェルビーイングや不妊治療等をテーマとした健康セミナーには、1,600名以上の従業員が参加し、その他ウォーキングイベント、女性特有の健康問題に関する制度拡充や研修も実施しています。

2022年度は、SMBCグループの全従業員が利用できる搾乳室やランニングステーションを三井住友銀行本店・東館に設置しました。また、三井住友カードとSMBCファイナンスサービスが2022年度に開催したウォーキングイベントでは、延べ404部署、6,222名が参加し、運動習慣の定着やコミュニケーションの活性化につながりました。こうした取組が評価され、当社は「健康経営銘柄2023」に認定されています。



従業員の資産形成に対する取組

従業員が業務に専念できる環境整備の一環として、従業員の資産形成に対する取組も行っています。

国内においては、財形制度や持株会制度に加え、寮・社宅制度、団体保険制度、退職金制度、確定給付年金制度（DB）、確定拠出年金制度（企業型DC）を整備しています。

また、宿泊施設、飲食店、スポーツ施設、資格取得、育児等、幅広いサービスを優待価格で利用可能な外部サービス等も導入しています。

3. チームのパフォーマンス最大化

人材管理の強化と機動的な組織運営

グループ経営人材の育成・後継者管理

経営上重要なポジションについて後継者候補を特定し、計画的に育成しています。たとえばグループの経営を担うポストに対しては、即時に継承可能な候補者の特定に加え、準備状況に応じて不足する経験を補う育成プランを作成しています。また、異なる事業や組織、風土に対する理解を深めることを目的に、候補者がグループ各社間で異動する「グループ経営人材交流プログラム」も毎年20名規模で実施しています。

主な後継者管理対象ポストの状況

	即応可	～5年以内	将来の候補
候補者数	89名	91名	174名
承継準備度*	3.2倍	3.3倍	6.4倍

* 対象ポストに対する候補者数の割合

機動的な組織運営

三井住友カードとSMBCファイナンスサービスのマーケティング本部では、顧客対応力の強化、スピードの向上を目的としたアジャイル組織を導入しています。

お客さまのニーズに向き合うミッション・KPIの設定に伴って部署横断で最適なメンバーがアサインされる「スクアッド」を組成し、メンバーも定期的に入れ替えることで、幅広い経験を積むことができる環境を整備しています。

ダイバーシティ推進

SMBCグループにとって、ダイバーシティ推進は、お客さまにより大きな価値を提供し、ステークホルダーとともに持続的に成長するための成長戦略そのものです。2023年度は、「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」を変更し、従業員の状況に応じた公正な機会提供を重んじる「エクイティ（公正）」という概念を取り入れ、「多様な視点を持つ革新的な組織」を目指す点を明確化します。

ジェンダーダイバーシティ

女性活躍の推進に向けて、女性の採用、管理職候補者の育成、着実な管理職登用やキャリアアップ支援等に取り組んでいます。取締役会、経営会議およびダイバーシティ推進委員会において定期的に議論を行う等、経営トップが自らコミットしてDE&Iを進めています。意思決定層の多様化の観点ではまだ課題認識を持っており、これらの取組をより一層進める必要があります。

たとえば、SMBC日興証券では、経営的視座を持った経営層の輩出を目的に、2015年度から役員や部店長がメンターとして、対話を通じて女性管理職(メンティ)の成長を支援する制度を導入し、これまで約120名のメンティが参加しています。

LGBTQに関しては、同性パートナーも利用可能な福利厚生制度を整備し、相談窓口を設置しています。海外拠点では、LGBTQの理解促進に取り組む従業員リソースグループ(ERG)が社内外に向けて啓発イベントを主催し、SMBCグループとしてもそれらのイベントに協賛しています。日本国内でもイベントへの継続的な協賛や参加者へのAllyグッズの配布等、Ally活動への支援に積極的に取り組んでいます。

グローバルダイバーシティ

海外現地採用従業員の登用に関する透明性を高め、グローバルベースでの雇用地によらないリーダーを育成することを目的に「Global Talent Management Council」を設置し、地域を超えた人材活用を推進しています。

たとえば、各国・地域の多様なビジネス・マーケットに広く精通した人材の育成や、グローバルベースでの業務遂行を目的として、三井住友銀行では2022年度に500名以上の国を跨いだ隔地間異動を行っています。今後は海外現地採用従業員の隔地間異動の拡充を通じて、さらなる多様性の向上と雇用地を問わない従業員の活躍に向けた環境整備を加速させます。

女性・外国籍に関する主要なKPI

	2022/6	2023/6	2025 年度目標	2030 年度目標
取締役会に占める 女性比率	13.3%	20.0%	—	30%
役員数	女性	22名	30名	—
	外国籍	15名	21名	—

	2022/3	2023/3	2025 年度目標	2030 年度目標
女性管理職比率	17.2%	19.1%	25%	30%

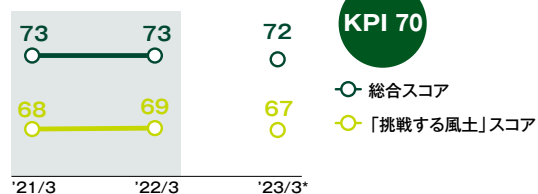
障がい者の活躍支援

障がいのある方の活躍に向けた理解を広めるため、グループ所属の障がい者アスリートが登壇するセミナーや、「本当の意味でのバリアフリー」をテーマにした座談会を開催し、全従業員にとって働きがいのある職場を目指しています。また、特例子会社のSMBCグリーンサービスでは、音声文字化システムや顔認証モニターの導入に加え、リハビリ勤務制度や就業支援カウンセラーの常駐等、ハード・ソフトの両面から、約500名の障がいのある従業員を含む全員が安心して働き、活躍できる職場環境を整えています。

従業員エンゲージメント

従業員のエンゲージメントを可視化するツールとしてエンゲージメントサーベイを活用し、各組織において組織改善が行われているほか、毎月の1on1ミーティングによって上司と部下の信頼関係の構築、双方の成長が促進されています。これにより、従業員が課題意識と改善意欲を持って、それぞれの持ち場でその能力を思う存分に発揮し、さまざまなことに挑戦する組織風土を醸成していきます。

エンゲージメントスコア推移



* 集計対象範囲を拡大('22/3までは三井住友銀行単体)