



# 人事戦略

## 基本的な考え方

社会全体の大きなトレンドとして企業と従業員の関係は変容し、従業員の就業感の変化や多様化が進んでいます。

グローバルベースで約10万人の従業員を抱えるSMBCグループでは、「従業員一人ひとりの働きがい向上」と「企業としての生産性向上」を両立させ、グループ経営戦略の実現を目指します。また、常に成長し続ける人材を創出し、従業員の挑戦と活躍を促すことで、人財力No.1を目指します。

## グループ経営戦略を支える人事戦略

### ■ 人事中期経営計画

SMBCグループの中長期ビジョン実現に向けた経営基盤を支えるべく、下記3点を柱とする「人事中期経営計画」を策定しました。

#### (1) Resource Management

グループ各社・部門横断での戦略的な人員配置

#### (2) Seamless Platform

真のダイバーシティ&インクルージョンを実現

#### (3) Employee Engagement

従業員一人ひとりが最大限の力を発揮

### (1) Resource Management

グループ各社・部門横断の戦略的な人員配置

ビジネスモデル改革や店舗改革、グループベースでの業務集約等、業務の改革や効率化を進めます。一方、新中期経営計画の「7つの重点戦略」に沿った成長・強化領域には機動的に人員を投入し、従来以上に事業部門・グループ各社を超えた、横断的な再配置を行います。

グループベースでの人員融通や効率化を通じた業務量削減により、国内で6,500人と前中期経営計画の4,900人を上回る自然減を図ります。

### (2) Seamless Platform

真のダイバーシティ&インクルージョンを実現

グループ各社や事業部門を超えた適材適所の推進のため、「7つの壁」を解消していきます。



**① エンティティの壁:****ビジネスニーズに基づくグループ横断の人事戦略**

各社間の交流拡充、採用での連携強化、グループ連携を支える人事制度等の体制整備を進めます。

富裕層向けビジネス「SMBC Private Wealth」を支える三井住友銀行・SMBC日興証券・SMBC信託銀行の連携強化、ペイメントビジネスを支える三井住友カード・SMBCコンシューマーファイナンスの本部機能一体化等、エンティティの壁を超えたビジネスニーズを人事制度面で支えます。

**② スキルセットの壁:****新たな挑戦を支える学び直し**

人事施策にかかる情報を積極的に発信し、公募やキャリアデザインプログラムの活用等の自発的な学びを従業員に促します。

また、着任前研修等のフォロー体制を充実させることで、現在の業務や職種にかかわらず、グループ各社や事業部門を超えて新たな業務へ挑戦する従業員を支えます。

**人事制度改定**

従来以上に「働きがい」や「成長できる環境」、「当社の社会的意義」等を求める声が高まる中、従業員一人ひとりがより生き生きと働き、最大限に力を発揮できるよう、2020年1月に「Be a Challenger」をスローガンに人事制度を改定しました。

**■ 職種統合**

意欲と能力次第で、より高度な業務にチャレンジできるよう、職種を統合しました。

**■ 階層統合**

職務や貢献度に応じた公平な評価・処遇や年次を問わない登用の加速を実現すべく、階層を統合しました。

**■ 定年延長**

65歳までの定年延長と評価・公募制度の拡充により、生涯にわたる多様な挑戦を可能にしました。

**③ 年齢・年次の壁:****年齢・年次にかかわらず挑戦、活躍できる環境**

30代で就任したSMBCクラウドサイン社長を好事例として、グループ会社役員等への抜擢を進めます。一方、60歳以降の柔軟な勤務を認めるデュアルキャリア支援制度やリカレント教育により、シニアも長く活躍できる環境を整えます。

**④ 新卒・中途の壁:****キャリア採用の強化**

ビジネス領域の変化を受け、多様なスキルやバックグラウンドを持つ人材の獲得を目的に、キャリア採用に注力しています。採用部署・ポジションを大幅に拡大し、管理職候補者を含む幅広い人材を採用していきます。また、人事部、所属部署によるフォローアップを強化し、キャリア入社した従業員の活躍を支えます。

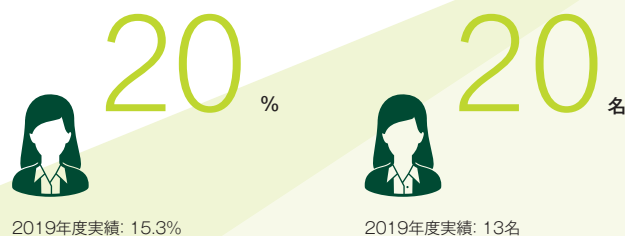
**⑤ ジェンダーの壁:****意思決定層の多様性拡大**

女性採用の強化や、早期からの戦略的なキャリア形成支援により、女性の次世代幹部候補育成に取り組んでいます。登用・昇進での「能力重視／人物本位」徹底のため、管理職・人事部でのアンコンシャス・バイアス研修を必須化しています。

**2025年度目標**

女性管理職比率

女性役員数



また、LGBT等の性的マイノリティに対する支援の観点から、外部イベントへの協賛等を通じ、従業員の啓発やAlly\*のネットワーキングに取り組んでいるほか、同性パートナーも利用可能な福利厚生制度への変更や、相談窓口の設置を行っています。

\*LGBTの当事者でない人が、性的マイノリティを理解し、支援するという考え方。あるいは、そうした立場を明確にしている人々

## 人事戦略

### 6 グローバルの壁:

#### 拡大する海外ビジネスを支える人材育成・体制整備

世界40を超える国と地域に展開し、グループの成長を牽引する海外ビジネスを支えるべく、従業員の雇用地を問わない適材適所の登用を推進する枠組整備を進めています。「SMBCグローバルコンピテンシーモデル」に基づき、同じ尺度で人材把握を行う体制を構築しているほか、海外採用従業員の人材情報を一元管理するデータベース整備も進めています。

人材育成では、米国University of Pennsylvania, the Wharton Schoolとの提携による幹部従業員研修をはじめ、各国従業員の合同研修を多数実施し、異文化環境におけるリーダーシップ養成や、国・地域を超えたネットワーク形成に取り組んでいます。また、海外採用従業員が最長1年間日本国内拠点で勤務する「Global Japan Program」等の人材交流にも注力しています。これらのプログラムには累計約1,700名の従業員が参加しました。

### 7 ワークスタイル・ライフスタイルの壁:

多様な働き方を実現し、

#### 最大のパフォーマンスを発揮できる職場に

ライフステージ（結婚・育児・介護等）や病気・障がい等の心身の制約にかかわらず働ける組織風土づくりや、研修・制度の拡充に取り組んでいます。

#### ● 働き方改革への取組

フレックスタイムや時差出勤、テレワーク等、働く時間や場所の柔軟化を積極的に推進しています。また、テレワーク端末やサテライトオフィス等のインフラ面の整備を進めています。

長時間労働是正のため、モニタリングやインターバルの導入等により、法令遵守、労働環境の改善に努めているほか、有給休暇取得率（2025年度85%以上）や、RPAを用いた業務効率化の目標を設定しています。

#### ● 健康経営への取組

従業員が健康に働けるよう、ストレスチェックやメンタルヘルス予防、復帰支援、相談窓口の設置等の環境整備を行っています。また、禁煙支援の費用補助や検診受診率向上への取組を通し、健康意識向上を図っています。

グループ各社では、「健康経営宣言」を制定し、最高健康責任者（Chief Health Officer）の下で体制を強化しています。

### ダイバーシティへの取組

#### 多様な人材が活躍する環境づくり

SMBCグループでは、ダイバーシティ&インクルージョンを成長戦略そのものと位置付け、多様な人材の活躍に向けた取組の根幹として「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」を策定し、従業員一人ひとりの能力を存分に発揮できる環境を整えています。新中期経営計画では、その理念を真に実現していくべく、上記の7つの壁を壊していきます。

また、グループ一体での取組を一層強化するため、「SMFGダイバーシティ推進室」を設置し、取締役会・経営会議での定期的な議論を行っているほか、グループCEOを委員長とする「SMFGダイバーシティ推進委員会」を開催しています。



#### トップメッセージ

<https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/diversity/top-message/>

#### ステートメント全文・推進体制

<https://www.smfg.co.jp/sustainability/materiality/diversity/statement/>

### (3) Employee Engagement

#### 従業員一人ひとりが最大限の力を発揮

##### ① 人材育成戦略

SMBCグループでは、ビジネス環境に応じた人材育成について各社独自に取り組んでいることに加え、グループ横断で人材育成を担う組織として「SMFG人事部研修所」を設置し、グループ俯瞰的な視野涵養や一体感醸成を目的としたプログラムを実施しています。さらに、経営幹部候補育成を目的とした、大学院との協働プログラムやグループ横断の人事ローテーションの活発化も進めています。また、「デジタルユニバーシティ」を開設し、デジタルを活用した業務変革の企画・開発力強化に向けた講座等を拡充しています。

中核子会社である三井住友銀行においては、以下の取組を実施しています。

##### ● 人材育成ビジョン

競争環境が劇的に変化する中、人材育成の長期戦略として「人材育成ビジョン」を設定しています。人事部主導の育成体系から、自律的な課題設定に基づく学びを支える「現場主導の自律的成長モデル」にシフトし、役職等にかかわらず、挑戦を支援していきます。

##### ● 職場における経験学習強化

若手従業員には先輩行員による指導体制（アンカー制度）や1on1によるフィードバック等を、マネジメント層に対しては自身の気づき・成長を目的とした多面評価「SMBCマネジメントレビュー」を通じた経験学習強化を図っています。

##### ● 自律的なキャリア支援

専門性を高めていくために、自律的なキャリアデザインを支援する仕組みとして、公募（研修・ジョブ・ポスト）を実施しています。毎年の「SMBCジョブフォーラム」により行内各部の業務理解を促し、公募制度の有効性を高めています。

また、国内外大学院や外部教育機関への公募派遣に加え、

大学院等への通学を目的とした休職制度（キャリアデザイン休職制度）、通常業務に従事しながら大学院通学や資格取得に取り組む従業員の学習費用補助（キャリアデザイン学習支援制度）等を導入しています。

##### ② 組織風土

従業員が等身大・本音のコミュニケーションができる「心理的安全性」を醸成するため、従業員に自由な服装を認める「ドレスコードフリー」や、呼称から役職を外す「さん付け運動」等を開始しています。また、個人・経営・組織それぞれが情報発信し、ヒト・組織がつながるきっかけとなるデジタルツールとして、社内SNSの導入を検討しています。

また、従業員のエンゲージメントを見える化し、各組織の自律的な改善を図るべく、「エンゲージメントサーベイ」を導入しました。さらに、SMBCグループ従業員が持つ連携意識・一体感を把握することを目的として、従業員に意識調査を行いました。全社の満足度平均は約7割と高水準にあります。



エンゲージメントサーベイ (wevox)

##### ③ 魅力的な業務に集中

定型業務の抜本的・継続的な効率化により、生産性を高めるとともに、魅力的な業務を生み出し、付加価値の高い業務に集中できる環境づくりを進めています。RPA活用やペーパーレスの推進、会議運営の抜本的見直しに加えて、従業員起点での業務効率化アイデアの募集・実現を行っています。

さらに、各部門で新たなビジネスモデルの検討に取り組むほか、従業員が自発的に参加可能なピッチコンテスト等を各社で開催しています。