

価値創造を支える人材戦略

金融グループの経営において、最も大切な資本は「人」です。SMBCグループの源流は、400年以上にわたって「人」を重視してきた三井と住友の開業まで遡ります。その後、事業統合や買収等により新たな人材や文化が合流し、個性と多様性を尊重する文化が育まれてきました。今では、グループ共通の価値観である「Five Values」の下、全世界40の国と地域で11万人以上の従業員が働いています。

「人の三井」「事業は人なり」と形容されてきた先達の事業精神を受け継ぎ、SMBCグループは、勤勉で意欲的な社員がその能力を思う存分に発揮できるよう、人的資本に積極的に投資し、グループの持続的な価値創造につなげていきます。また、その一環として研修にも力を注いでおり、グループ全体で年間40億円の研修投資を実施しています。

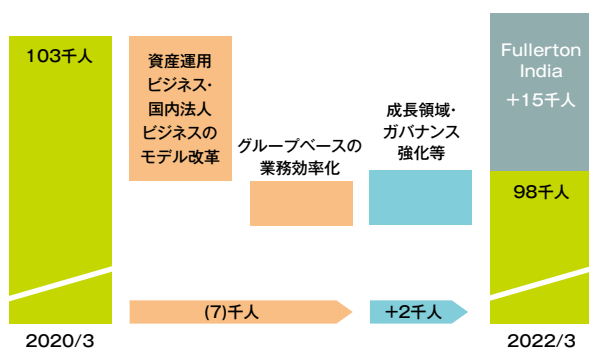
SMBCグループの人材戦略のポイントは、「経営戦略に基づく機動的な人員配置」「適所適材を実現する仕組」「従業員の能力を最大限に引き出す環境づくり」の3点です。

中期経営計画の基本方針	
事業戦略	Transformation 既存ビジネスのモデル改革
	Growth 新たなビジネス領域への挑戦
経営基盤	Quality あらゆる面での質の向上

人材戦略	
Strategic Workforce Planning 経営戦略に基づく機動的な人員配置	
Seamless Platform 適所適材を実現する仕組	Employee Engagement 従業員の能力を最大限に引き出す環境づくり

1 Strategic Workforce Planning 経営戦略に基づく機動的な人員配置

7つの重点戦略に基づき、国内では、リテール・ホールセール事業部門を中心としたビジネスモデル改革や、グループ各社に共通する機能の効率化等により人員配置を見直すとともに、デジタルソリューションの展開に伴う人員投入やアジアのフランチャイズ拡大に伴う増員等、新たなビジネス領域において積極的な人員配置を行っています。



2 Seamless Platform 適所適材を実現する仕組

採用の時期や場所、属性にかかわらず幅広い成長機会を提供しています。グループ内部での育成に加え、専門分野を中心としたキャリア採用も活用し、グループの発展を支える人材の確保に努めています。

グループ経営人材の育成

グループ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。2022年3月時点では重要なポジションに対し、約7倍の後継者候補を確保しています。

また、異なる事業や組織、風土等に対する理解を深めることを目的とする「経営人材交流プログラム」により毎年約20名の従業員がグループの別会社へ出向しているほか、さ

各種研修参加者数

	2020年度	2021年度
全体	136名	255名
対象層	役員	36名
	管理職	135名
	中堅	84名

らなる候補者の育成に向け、中堅、管理職、役員等、各階層に応じた研修を実施しています。

専門人材の採用、育成

リファラル採用やダイレクトリクルーティング等、キャリア採用手法の多様化や新卒採用におけるコース別採用の活用により、高度な専門性を有する人材や専門指向の高い学生の採用に注力しています。

たとえば、三井住友銀行では、高い専門性を保有・発揮する従業員を認定し、手当を支給する「エキスパート制度」を導入しています。また、SMBC日興証券では、ホールセール分野の専門職である「Nikko Investment Bankingコース」や「マーケットコース」を設け、専門人材の確保に活用しています。

キャリア採用者に関するKPI

	2020年度	2021年度	2025年度目標
採用人数 (比率)	246名 (17.6%)	255名 (19.0%)	2020年度水準以上
管理職比率*	14.5%	15.6%	2021/3水準以上

* 年度末時点

専門性を有する従業員を認定する制度等の対象者数

	2021/3	2022/3
全体	881名	1,230名
うちデジタル人材	303名	343名

キャリア開発支援

従業員のキャリアアップ、キャリアチェンジを支援するため、さまざまな制度や仕組みを導入しています。

たとえば、総合学習ポータルシステム「SMBC Group eCampus」を導入しており、従業員が、職場・自宅を問わず、550超のコンテンツの中から自分に合ったプログラムを利用しています。グループ各社の取組として、三井住友銀行では、大学院通学や各種資格取得に要した講座費用の一部を補助する「キャリアデザイン学習支援制度」を導入しており、2021年度の認可者1人当たり支給額は約58万円でした。また、SMBC日興証券は、本業を行いながら他部署の業務に参加することのできる「ナイストライ制度」を試行しています。

価値創造を支える人材戦略

各種キャリア開発支援制度・仕組の利用者数

		2020年度	2021年度
SMBCグループ	総合学習ポータルシステム	71,704名	76,658名
三井住友銀行	キャリアデザイントレーナー制度*1	85名	134名
	キャリアデザイン休職制度*2	56名	66名

*1 キャリアチェンジを目指す従業員が、転換後の業務を試行的に体験する制度

*2 配偶者の転勤や大学院への通学等を理由とした休職を認める制度

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

SMBCグループは、ダイバーシティ&インクルージョンを「グループの成長戦略そのもの」と位置付け、社内外に発信しています。具体的には、グループ一体での推進に向け、「ダイバーシティ推進室」を設置し、取締役会・経営会議で定期的に議論を行っているほか、社長を委員長、主要グループ各社の頭取・社長を委員とする「ダイバーシティ推進委員会」を開催する等、経営トップ自らがコミットし、推進体制を整備しています。また、管理職に対して、マネジメントの重要性や役割期待、アンコンシャス・バイアスやダイバーシティ&インクルージョンの推進意義等を伝える研修を実施しています。

女性・外国籍に関するKPI

		2021/6	2022/6	2025年度目標
役員数	女性	16名	22名	25名
	外国籍	17名	15名	25名

		2021/3	2022/3	2025年度目標
管理職比率	女性	15.8%	17.0%	20.0%
	外国籍*3	87%	91%	2021/3水準維持

*3 海外拠点の管理職ポストにおける現地採用従業員の比率

トップメッセージ:

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

● ジェンダー

女性採用比率を30%に設定し、次世代を担う女性従業員の採用に努めるとともに、各種施策による早期育成に注力しています。また、リーダーシップ研修や上司の意識醸成等を通じ、女性のキャリア形成を支援しています。加えて、LGBT等の性的マイノリティに対する支援として、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。

● グローバル

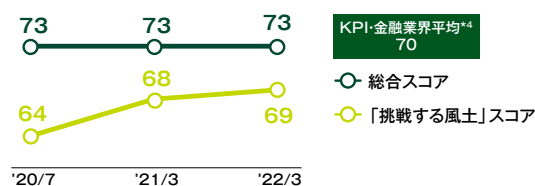
海外現地採用従業員の登用に関する透明性を高めるため、「Global Talent Management Council」を設置し、地域を超えた人材活用を推進しています。また、異文化環境におけるリーダーシップ養成やネットワーク構築のため、米国The Wharton School of the University of PennsylvaniaやフランスのINSEADとの提携による幹部従業員研修、各国従業員の合同研修、海外現地従業員が最長1年間国内拠点で勤務する「Global Japan Program」も実施しており、これらのグローバル研修への累計参加者数は1,800名に上ります。

3 Employee Engagement 従業員の能力を最大限に引き出す環境づくり

従業員一人ひとりが、心身ともに健康で、その能力を最大限発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

従業員のエンゲージメントの状態を可視化し、PDCAを回すツールとして、エンゲージメントサーベイ「Wevox」を活用し、人事部主導ではなく、各組織における組織改善活動を行っているほか、月に1回程度の1on1ミーティングを導入し、上司と部下の信頼関係の構築、双方の成長を促しています。

三井住友銀行のエンゲージメントサーベイWevoxスコア



*4 2022/6アトラエ社調べ

カルチャーの浸透

従業員が希望する職務やポストへ応募する公募制度を拡充し、従業員の挑戦を支援しています。

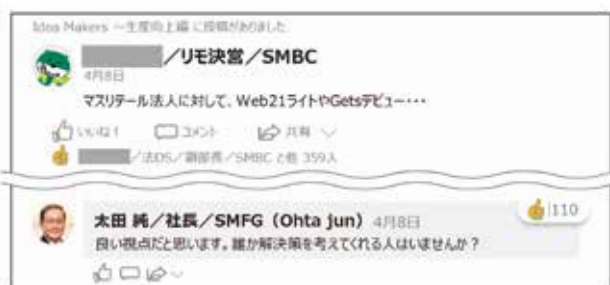
公募制度への応募者推移

	2019年度	2020年度	2021年度
応募者数	1,142名	1,171名	1,595名
合格率	24%	31%	32%

三井住友銀行は、「Fair（公平な人事制度）」「Challenge（新たな挑戦を促進する人事制度）」「Chance（能力を最大限発揮する機会がある人事制度）」の3つを基本コンセプトとし、主に職種・階層の統合、処遇・評価制度の見直し、シニア人材に関する人事制度の見直しを2020年1月に行いました。その結果、たとえば、30代の支店長は2022年4月時点で66名と、制度導入前と比べ、約3倍に増加しています。

自発的に挑戦できる、しようと思える、「心理的安全性」がエンゲージメント向上の土台になると位置付けており、従業員一人ひとりが前例や常識に囚われず新しいことにチャレンジできる環境づくりを目的に、TPOに合わせて自身で服装を選択できる「ドレスコードフリー」を導入しています。また、従業員個人が他の従業員や業務を「知る」、同じ志を持つ従業員と「つながる」、自身の考えを「発信する」プラットフォームとして社内SNS「ミドリば」を三井住友銀行・日本総合研究所で導入し、グループ会社に順次展開しています。2万人以上の従業員が継続的に利用している中、社内のコミュニケーションが活性化し、2021年12月には社内SNS発の新規事業も立ち上がりました。

社内SNS上の実際のやり取り



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整備に取り組んでいます。睡眠や禁煙等をテーマとした健康セミナーには、合計1,800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等を実施しています。

三井住友銀行では、2020年度から喫煙率12%以下を目標として設定し、専用の卒煙プログラムを導入しました。また、2020年度から実施している禁煙キャンペーンでは、2年連続で参加者の約80%が禁煙に成功しました。

これらの取組が評価され、2021年度には「健康経営優良法人2022（大規模法人部門（ホワイト500））」に認定されました。

働き方改革

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、SMBCグループでは、時間や場所に囚われず柔軟に働くためのインフラを整備しています。

具体的には、従業員の自己実現を支援するため、休暇取得推進や早帰りキャンペーンを行うとともに、SMBC日興証券や三井住友カード等のグループ会社では、副業・兼業や週休3日制を導入しています。さらに過重労働を防止するため、勤務間インターバル制度や産業医面談を実施し、従業員の健康に配慮した労務管理を行っています。

また、生産性向上に向け、専門部署を立ち上げ、RPAやペーパーレス化といった業務効率化を進めるとともに、場所を問わず効率的に働くことができるよう、三井住友銀行において、部門・業務別にリモートワークに適した業務を示したマニュアルを制定する等、オンラインとリアルベストミックスを追求しています。

柔軟な働き方を実現する制度

- ・テレワーク（在宅、サテライトオフィス）
- ・育児に関する休暇・休職、研修制度
- ・フレックスタイム制度
- ・男性の育児休業制度
- ・時差出勤制度
- ・介護に関する休暇・休職、研修制度等
- ・早帰りを促す制度