

人材戦略



執行役専務
グループCHRO
小林 喬

CHROメッセージ

ひとりひとりが、しなやかに、強く。そして社会の力へ。

競争力の源泉は「人」

SMBCグループを取り巻く環境や個人の価値観・ライフスタイルは目まぐるしく変化し多様化していますが、いかなる時代においても、SMBCグループにとって「人」の大切さは変わりません。むしろ、このような変化の激しい時代だからこそ、グループの12万人を超える従業員が力を発揮し、一体感を持って同じ方向に向かっていくことが不可欠です。そのための旗印として「SMBCグループ人財ポリシー（以下、人財ポリシー）」を2023年度に定めました。

人材力の最大化を通じ、価値創造へ

人財ポリシーで定める、「従業員に求めるもの」（プロフェッショナル、チームワーク、挑戦）と「従業員に提供する価値」（自分らしさの実現、お客さま・社会への貢献、キャリア形成と自身の成長）には、SMBCグループが大切にしてきた価値観が込められています。これらは、三井・住友が長い歴史の中で、自己の能力を磨き、チームとして一体となり、社会の発展やお客さまと自社の事業に貢献するという事業精神・DNAを受け継いだものでもあります。私は、CHROとして人財ポリシーを人事施策の基本方針と位置付け、人材力を最大化し、経営戦略に掲げる「社会的価値の創造」と「経済的価値の追求」を実現していきます。

経営戦略の実現に向けて

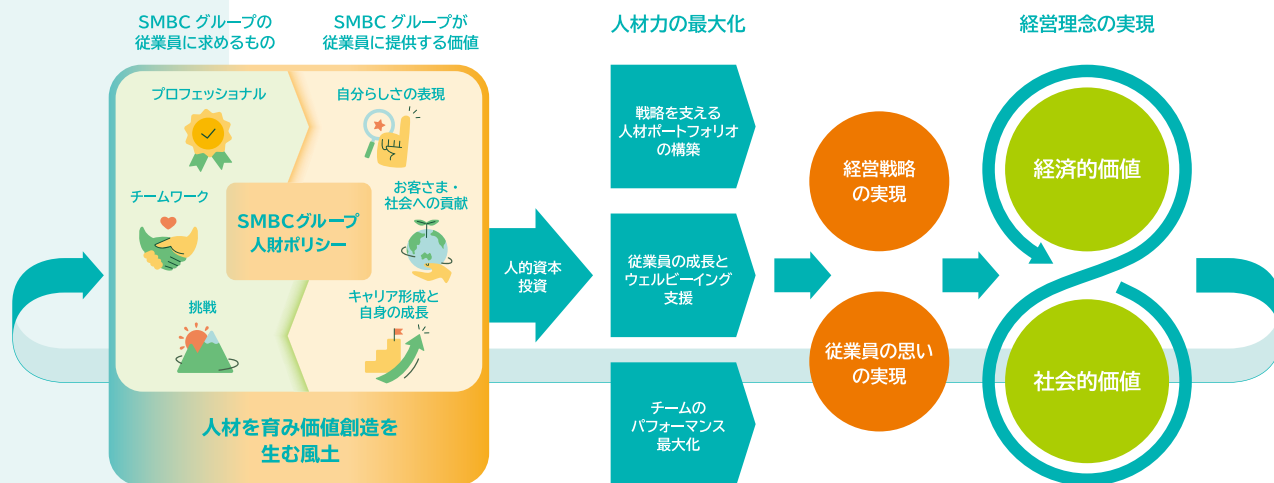
経営戦略と連動した人事戦略の実現には、多様なキャリアと価値観を持つ従業員一人ひとりが活躍できる人事のプラットフォームと組織風土が何よりも不可欠であり、同時に、会社と個人の価値観が重なり合い互いに共感することも重要です。

そのために、これまでも進めてきた人事の評価・報酬・キャリアに関する仕組の変革を一気に加速させていくと同時に、人事戦略に込めた思いや背景が正しく伝わるように、タウンホールミーティングやセミナー、少人数セッション等の対話によるインナーコミュニケーションの機会を継続的に提供していきます。

多様な従業員の目指す姿の実現が、企業としての成長や競争力につながり、企業と従業員の共感を高め、それが従業員のさらなる挑戦や活躍を生み出すことになると考えています。この好循環そのものが、私が実現したい「人材マネジメント・人材力の最大化」です。

CHROとして、引き続き変革につながるさまざまな施策を通じて、多様な人材が自分らしく活躍できる魅力ある環境を作り上げていくことに全力で挑戦します。

SMBCグループ版人的資本経営モデル

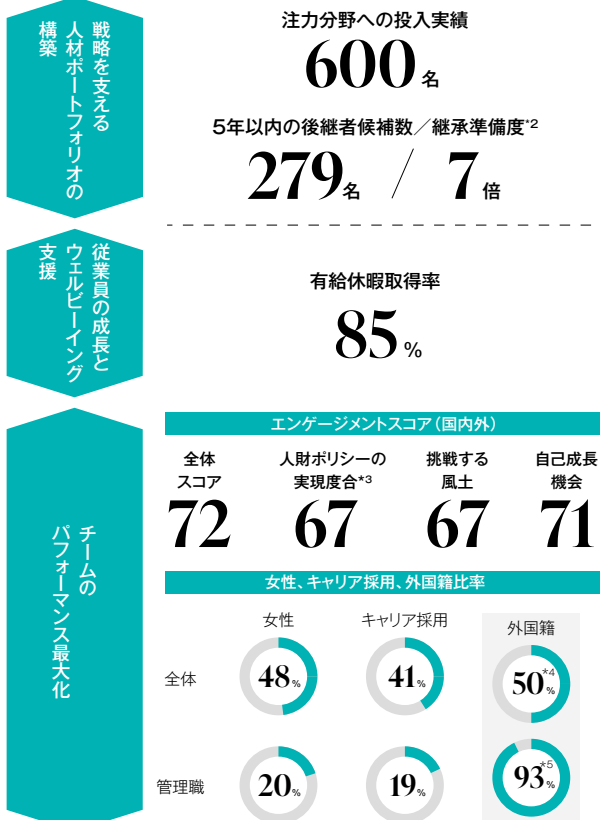


SMBCグループ 人財ポリシーと 人的資本経営モデル

SMBCグループに根付いている、人材を育み価値創造を生む風土の中で、12万人の多様な人材が活躍しています。人的資本経営モデルでは、人財ポリシーに基づき、グループ・グローバルでの人材力の最大化に向けて、3つの戦略を中心に推進し、価値創造につなげていきます。また、人財ポリシーは具体的な施策を通じた浸透のほか、社内のデザインチームと連携して作成したビジュアルやアイコンを活用したコミュニケーション施策を同時に展開しています。

なお、SMBCグループでは、人財ポリシーに掲げる項目の実現に向け、施策を打ち出し、その進捗状況を定量数値の定点観測により検証しています。主な戦略の定量実績は右の通りです。

主な戦略の定量実績*1 (2023年度)



*1 特に断りがない限り、集計対象は主要グループ会社8社の国内採用従業員

*2 対象ポストに対する候補者数の割合

*3 2024年2月時点。主要グループ会社8社、除く三井住友ファイナンス&リース、三井住友DSアセットマネジメント

*4 SMBCグループ連結従業員数に対する割合

*5 海外拠点の管理職ポストにおける海外現地従業員の比率

1 戦略を支える人材ポートフォリオの構築

注力分野の人材拡充

注力分野への重点投入

中期経営計画の達成のための人材ポートフォリオ構築に向けて、積極的な採用と社内の人員シフトを実施しています。2024年度は、円金利環境の変化を受けて、企業活動が活発なホールセール領域や、「Olive」の推進を担うデジタル領域等を中心に、550名を追加配置します。

さらに、社会的価値の創造を推進する新組織を立ち上げたほか、IT投資やコンプライアンス・リスク管理体制等の経営基盤を強化するために250名を追加配置する計画です。

注力分野	3カ年投入計画	
	うち'23年度実績	
法務・コンプライアンス・リスク管理・IT	+400名	+1,000名
DX・アナリティクス	+150名	+300名
グローバル	+50名	+100名

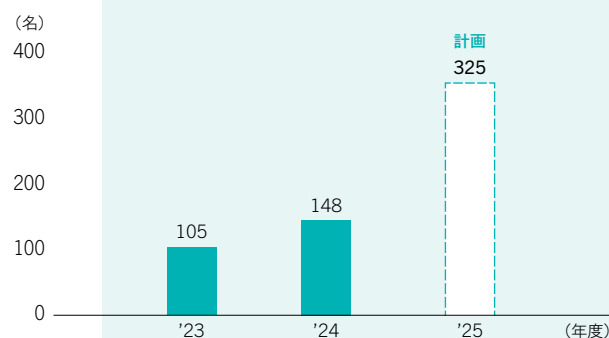
新卒採用とキャリア採用

新卒採用では、幅広い領域での活躍を期待する「オープン採用」と特定領域で専門性を発揮することを期待する「コース別採用」により最適な採用を目指しています。たとえば、三井住友銀行とSMBC日興証券で、資産運用や相続・承継等幅広いニーズに対応するため、ウェルスマネジメントビジネスに携わる人材を一括採用する「グループリテールコース」を新設し、銀行と証券双方にまたがる知識・経験を持つ人材を育成します。その他にもグループ全体で25のコースを設置しています。

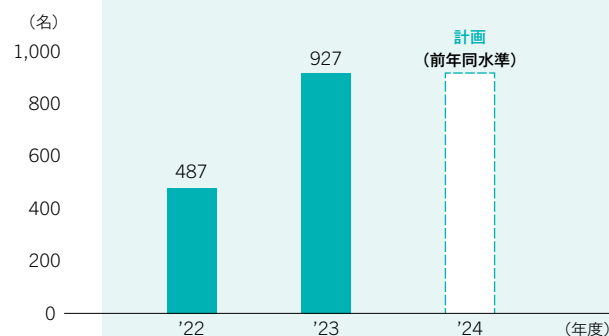
キャリア採用では、より一層イノベーションを起こしやすい組織を目指して、業界を問わずさまざまな知見を有する人材を採用しています。また、各職場でキャリア採用者をスムーズに受け入れ、彼らが早期にパフォーマンスを発揮できるように体制を強化しています。たとえば、三井住友銀行では、内定から入社後1年が経過するまでの期間を従業員

がサポートする「バディ制度」や、キャリア採用者の声や支援のポイントをまとめた「オンボーディングハンドブック」、人脈形成を狙いとした「交流会イベント」により、入社後の活躍を支援しています。

新卒コース別採用数推移



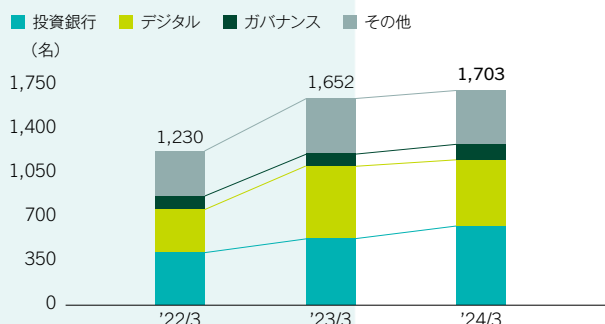
キャリア採用数推移



特定スキル認定制度

注力分野を中心に専門性を評価し処遇することで、各領域のプロフェッショナルを確保・育成しています。たとえば、三井住友銀行では31領域にわたる「エキスパート認定制度」、日本総合研究所では「ITプロフェッショナル認定制度」、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」を導入しています。また、SMBC日興証券では投資銀行や市場領域で高い専門性を発揮する従業員に、個別の処遇体系とキャリアパスを提供しています。

専門人材の認定者数



海外現地従業員のインクルージョン

海外ビジネスがSMBCグループ全体の成長を大きく牽引していることを踏まえ、海外現地従業員に日本での勤務経験や日本の従業員との合同研修の機会を提供し、国内外の従業員が組織の多様性を実感し、それを競争力に変えていく風土を育んでいます。たとえば、毎年、短期・中長期合わせて60名以上の海外現地従業員を日本国内拠点に派遣しており、国内拠点に派遣された従業員は国内の各部署とのリレーション構築や、海外での実務やナレッジの共有、本部戦略の理解・浸透に努めています。また、この制度は国内受入拠点のグローバル化を促進する効果もあり、期間終了後もより効果的に連携してビジネスを進められる環境を作っています。

さらに、グローバルレベルでのビジネススキルやトップマネジメントスキルの向上を目的とした各種合同研修も継続して実施しています。



海外現地従業員の国内派遣プログラム「Global Japan Program」

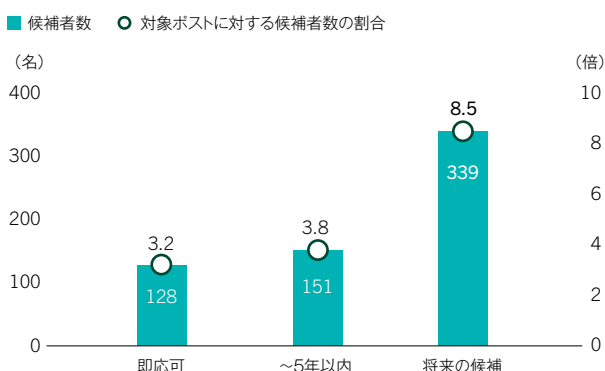
サクセッションプラン・人材交流

グループ経営人材の管理・育成

経営上重要な各事業部門やC×Oの主要ポジションに対して、サクセッションプランを策定し、戦略的な人材の登用と育成を進めています。候補者には、グループ内での異動や人材交流を通じて、自身の課題を克服し、経営の視野を広げ、グループ横断の人脈を形成する機会を提供しています。中でも、特に高いパフォーマンスを発揮した候補者をサクセッションプランに組み込み、将来の経営を担うことを期待しています。

さらに、中堅担当者から役員クラスまで、各レイヤーにおいて教育への投資を積極的に行っており、経営人材候補者にはグループ内外での経験を積むための人材交流・派遣や研修等の支援を提供しています。研修プログラムには、社長を含む経営層や社外取締役も参加し、対話を通じて、将来のリーダーとしての自覚と意識改革を促しています。

後継者計画



2

従業員の成長とウェルビーイング支援

自律的な学習環境の構築

グループをつなぐ、オンライン学習プラットフォーム

SMBCグループでは、従業員の自律的な学習を促進するために、グループ共通のオンライン学習プラットフォーム「SMBC Group eCampus」を活用しています。このプラットフォームは約1,700のコンテンツを保有し、ビジネスや業務知識、コンプライアンス、経営トップのメッセージ等、多岐にわたる分野の学習資料を提供しています。「SMBC Group eCampus」は、学習コンテンツの提供だけにとどまらず、研修の申込・テスト・アンケート等の機能も備えており、人事データとの連携を通じて、従業員一人ひとりの自律的な学習活動を支援し、その深化を図っています。2023年度には、1日平均で3,000回以上、年間では110万回を超えるログインが記録される等、従業員によるプラットフォームの活用が広がっています。

中でも、社内のデジタルIT教育組織「デジタルユニバーシティ」が提供するコンテンツは、全従業員のデジタルリテラシー向上に大きく貢献しています。今後は、自律的なキャリア開発を実現する環境整備に向けて、プラットフォームの機能をさらに活用し、パーソナライズされたUIの構築やコンテンツの強化に取り組んでいきます。

自律的なキャリア形成を支える取組

キャリアと向き合い、挑戦を促す

従業員の自律的なキャリア形成を支援するため、グループ各社だけでなく、グループ横断で職務やポストに応募できる公募制度を提供しています。

またキャリア教育にも注力しており、各社では年代に応じたキャリア研修を実施するとともに、グループ横断でキャリアコンサルティングが利用できる体制を整えています。たとえば、三井住友銀行では、人事部と従業員のコミュニケー

ションを重視し、年間約7,000時間の面談時間を確保しています。

さらに、従業員が他部署の業務内容や魅力、求められるスキルや資格等について理解を深められるよう、「ジョブマップ」の整備や各部署の業務の魅力を伝える説明会「ジョブフォーラム」を定期的に開催しています。

三井住友ファイナンス&リースでは、他部署の業務を1日体験できる「Job Shadow (ジョブシャドウ)」というユニークな取組も行っています。

三井住友カードでは、従業員のキャリア展望に基づいて上司がキャリア計画を策定・共有する「キャリアミーティング」や従業員自身が希望するポストや業務に応募できる「キャリアチャレンジ (FA制度)」を通じて、自律的なキャリア形成を支援しています。

これらの多様な取組を通じて、従業員一人ひとりのキャリア形成を支援し、個々の成長を促進しています。

年間総研修費用

	2022年度	2023年度
年間総研修費用	40億円	47億円

自律的なキャリア形成を支援する取組

	2021年度	2022年度	2023年度
公募制度応募者数	1,595名	1,693名	1,870名
副業制度利用者数 (含む社内)	183名	318名	699名

社外派遣や社内副業を通じた成長

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、多様な業務スキル・経験の習得を促進しています。

三井住友カードやSMBC日興証券等では、自律的な挑戦の支援や人脈形成・価値観の広がりによるイノベーション創出を目的とした社外副業も認めています。

挑戦を応援する環境づくり

社長製造業を通じた挑戦

SMBCグループの成長を支えるユニークなビジネスアイデアを持つ従業員に、予算と人員を割り当て、彼らが思う存分その能力を発揮できる環境を提供しています。

ビジネスアイデア次第では、会社の枠組を超えて新たな社内ベンチャーを立ち上げ、「社長」に抜擢することもあります。ピッチコンテストや公募を通じて輩出された新規事業の「社長」は、2023年度で11名に上ります。年齢や経験を問わず、「突き抜ける勇氣。」を持って挑戦する従業員を継続してサポートしています。



SMBC Wevox
代表取締役社長 杉本 秀和(写真右)、
取締役 普照 伶(写真左)

BPORTUS 代表取締役社長
田中 一基

グループ会社間の共創機会の創出

SMBCグループでは、グループ会社間での共創機会を創出するために、さまざまな施策を実施しています。

たとえば、グループ間での連携による優れた取組を表彰するグループ表彰制度を整えています。

また、グループ内で会社の壁を越えてプロジェクトチームを組成した事例も数多くあり、顧客対応力の強化やスピードの向上を目指して臨機応変にメンバーをアサインする「スクアッド」方式を採用し、「Olive」の推進等さまざまな価値創造に取り組んでいます。

健康経営

従業員の成長を支える心身の健康確保

SMBCグループ各社では「健康経営宣言」を制定し、従業員の活力と生産性の向上を通じた組織の活性化を目指して、健康経営に取り組んでいます。最高健康責任者(Chief Health Officer)の下、企業・健康保険組合・産業保健スタッフの三位一体で、一次予防から三次予防に至るまでの各段階に応じた支援制度や勤務制度の整備、オフィス環境の改善等を進めています。

2023年度には、11月を「ウェルネス月間」と定め、健康経営に集中的に取り組みました。グループ全体で皇居ランやウォーキングイベントを開催し、グループ各社の障がい者アスリートや従業員が交流することで、運動習慣の定着とコミュニケーションの活性化を図りました。こうした取組が評価され、当社は「健康経営優良法人2024(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定されています。

主な取組



一次予防

各種研修・セミナーの実施
禁煙プログラムの実施
生活習慣改善支援アプリの導入
ランニングステーションやマッサージ室の設置 等



二次予防

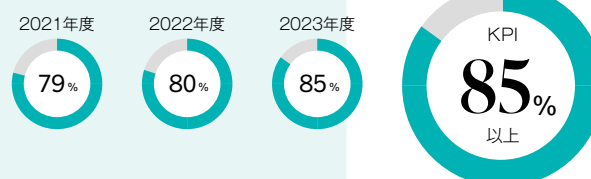
二次健診・婦人科検診の受診勧奨 等



三次予防

復職支援カウンセリング
テスト出社制度、就業制限 等

有給休暇取得率



3 チームのパフォーマンス最大化

DE&Iの推進

DE&Iは成長戦略

SMBCグループは、「Diversity, Equity & Inclusion（以下、DE&I）」を成長戦略そのものと位置付け、多様な人材がその能力を最大限発揮することで、組織のパフォーマンスの向上と価値創造の最大化を目指しています。2023年度は「DE&Iステートメント」を改定し、経営トップによるコミットメントをより一層明確にしました。

「DE&I推進委員会」や経営会議でKPI設定や施策等について議論するとともに、経営層向け勉強会等の開催を通じて、最新の外部知見を導入しています。



グループ合同での女性幹部育成研修

経営幹部に求められる資質の養成や主体的なキャリア形成を狙いとした、中堅女性従業員向けの研修を実施しています。この研修では、グループCEOを含む役員が講評を行い、対話の機会を提供することで、候補者の視座を高めています。

また、若手から経営層に至る各ステージで直面する課題を克服するために、外部講演や女性管理職との座談会を実施しています。こうした取組により、女性従業員登用後の活躍やより高いポジションへの挑戦を後押ししています。

意思決定層の多様化

組織全体で意思決定層の多様性確保に関するKPIを設定しています。2024年度には、従来設定していた女性やキャリア採用、外国籍に関するKPIに加え、海外現地従業員を含むマネジメントポジションにおける女性比率のKPIを新設しました。

2025年度		
女性役員数	女性管理職比率*1	NEW マネジメントポジションにおける女性比率*2
30名	25%	30%
2030年度		
取締役会に占める女性比率	女性管理職比率*1	NEW マネジメントポジションにおける女性比率*2
30%	30%	35%

*1 女性活躍推進法に基づく集計

*2 *1に海外拠点におけるDirector相当以上を合算

両立支援の促進、男性の育児参画支援

従業員がライフスタイルに応じて仕事と家庭を両立し、働きがいを持てる環境づくりに取り組んでいます。2023年度は、男性の育児休業取得率100%・平均取得日数30日以上を、目指す姿として掲げました。育休取得日数の増加が今後の課題と捉え、男性の育児参画の促進に努めています。

男性の育児休業平均取得日数と取得率

	2022年度	2023年度
平均取得日数	8.2日	11.5日
取得率*	89%	116%

* 育児休業取得率は、事業年度をまたいで育児休業を取得した者の取扱の方法により、100%を上回ることがあります。

従業員による 経営参画意識の向上

トップマネジメントとの交流

セミナーやランチ会、研修等を通じて、従業員がトップマネジメントと交流し、対話する機会を設けています。2023年度は、グループ各社社長のインタビュー動画を配信したほか、社内SNS「ミドリば」でグループCEOの日常の様子を伝える発信チャンネルを立ち上げました。今後もさまざまな切り口のコミュニケーション機会を提供し、社内活性化を通じた組織風土改革を継続します。



グループCEOと従業員がSMBCグループの方向性や戦略等について対話する「CEOセミナー」

従業員持株会

SMBCグループでは、従業員持株会制度を導入しています。この制度では、従業員の中長期的な資産形成を促進し、ファイナンシャルウェルビーイングを支援すると同時に、人的資本投資の一環として、従業員の経営への参画意識を高める機会につながっています。

三井住友銀行では、奨励金の引き上げ等を通じて、2023年度は前年より会員数が38%増加し、拠出金も約1.2倍となりました。今後も、従業員の経営参画意識の向上を図るべく、さまざまな仕掛けづくりを継続していきます。

従業員向け株式報酬制度の導入

三井住友銀行では、従業員と経営陣が一丸となって企業価値を向上することへのコミットメントを強化すべく、2024

年度に従業員向け株式報酬制度を新設しました。この制度は、中長期的な当社の株価推移に報酬が連動することで、従業員にSMBCグループの企業価値向上に対するインセンティブが働く仕組みです。今後、三井住友銀行以外のグループ各社にも順次展開していく予定です。

エンゲージメントの向上

Wevoxを使った実態把握と1on1

SMBCグループでは、組織や従業員のエンゲージメントの状態を定点観測し、本部やマネジメントの改善行動をサポートするツールとして、「Wevox」を活用しています。2019年度に三井住友銀行に導入した後、他のグループ各社への展開を進めました。

2024年4月時点で、ほぼすべての主要グループ会社が「Wevox」を採用しています。エンゲージメントの測定により得られた結果は組織内で共有され、業務運営に反映されています。

さらに国内では、2023年度より「Wevox」を通じて人材ポリシーの実現度を計測しており、会社が提供する価値の実効性等の指標として参照し、各施策の改善に活用しています。

また、定期的な対話・1on1の機会を設けることで、従業員のエンゲージメントとパフォーマンス向上を図っています。

エンゲージメントスコア推移

