

人事戦略

基本的な考え方

SMBCグループでは、経営理念を実現していくために、約10万人の従業員ひとりひとりが共有すべき価値観・行動規範として、「Five Values」を定め、その浸透に努めています。また、経営理念を具現化するための人事面の取組として、戦略的な人材育成や、多様な人材が活躍できる環境づくりを行っています。

グループを支える人材の育成・確保

■ 環境変化に対応した人材育成

SMBCグループでは、グループ横断での人材育成を担う組織として、2017年度にSMFG人事部研修所を設立し、各種人材育成施策の推進・実現を通じて、グループ各社従業員の相互理解や一体感の醸成に努めてきました。引き続き、グループ各社の従業員が合同で参加する研修プログラムの拡充や、グループ従業員が共有すべき価値観である「Five Values」の一層の浸透等に取り組んでいきます。

また、経営ビジョンの実現に向けた人材育成として、三井住友銀行では、従業員の成長ステージに応じて必要な人材育成施策に取り組んでいます。2018年度は、これまでの取組に加えて、従業員の価値観の多様化や、業務の高度化が進む等の環境変化により、マネジメント層に求められる職責が拡大していることを踏まえて、管理職向けの取組を一層強化していきます。

従業員の成長ステージに応じた人材育成施策

若手	中堅	管理職
若手教育強化 - 中堅が若手の指導・メンタリングを行う「アンカー制度」の実施 - アンカー制度や仕事の心得の制定を通じたOJT制度の機能強化	次世代リーダー育成 - 計画的な異動ローテーション - 必要スキル・経験の定義と意識的な教育 - 若手の早期登用	マネジメントスキル強化 - 部下の自発的な意欲を引き出すマネジメントスタイル - プロジェクト管理能力の強化

■ グローバル人材の育成

SMBCグループは約40カ国に拠点を有し、多様な人材が世界各地で勤務しています。従業員の活躍の場が国境を越えて広がる中、当社グループでは、人事運営のグローバル化にも注力しています。たとえば、三井住友銀行やSMBC日興証券では、2014年度と2017年度に「グローバル人事室」をそれぞれ立ち上げました。グローバル一体となって人材の把握・育成・登用を進めることで、グループのビジネスを推進していきます。

また、各種研修制度も拡充しています。国内雇用の従業員を対象とした英語をはじめとする語学の自己啓発支援制度に加え、国内外の従業員に向け、世界トップクラスのビジネススクールと連携したリーダーシップ研修や、中堅から若手を対象とした合同研修に至るまで、多様なグローバル研修も実施しています。こうした研修には、国内外から累計1,000人を超える従業員が参加し、グローバルビジネスの牽引役として世界各地で活躍しています。加えて、国を越えた異動やトレーニー派遣等も積極的に実施しています。日本に赴任する海外雇用の従業員も増え、国内拠点のグローバル化も進んでいます。

多様な従業員が共に働き、刺激し合うことで、一層価値あるサービスを創出していきます。



グローバル研修のひとつである「Global Co-working Program」の参加者

■ モチベーション・エンゲージメントの向上

SMBCグループ横断での挑戦や自律的なキャリア形成を促す仕組みづくり等、グループ全従業員のモチベーションとエンゲージメントを高め、パフォーマンスの向上を図る取組を行っています。

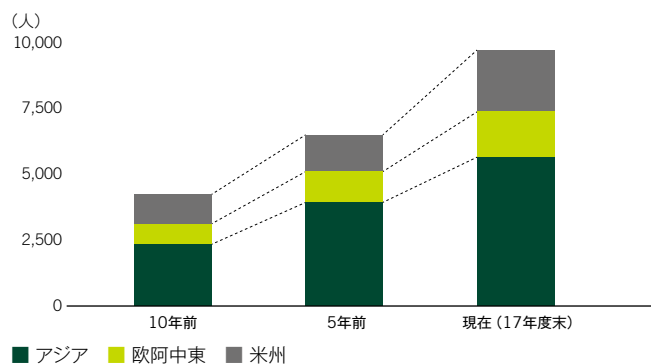
また、グループベースの従業員意識調査「FG従業員サーベイ」を継続的に行い、従業員のモチベーション等の状態を把握し、人事施策に反映させていきます。

■ 事業戦略を支える人材投入

事業戦略に沿った強化領域には、人材のシフトや採用等を通じて、戦力を増強しています。各社でキャリア採用を活用し、外部の知見を有する人材を確保しているほか、三井住友銀行では、新卒採用で、基礎教育後にクオンツ・デジタライゼーション業務に配属を確約する専門コースを設置し、専門志向の高い人材の確保に取り組んでいます。

また、事業戦略の実現や、戦略を支える人材を中長期的に確保・育成していく観点から、グループ各社間の人材交流を活性化させています。たとえば、三井住友銀行とSMBC日興証券の間では若手・中堅従業員のトレーニー制度の拡充やキャリアパスの整備を通じ、銀証双方の知見を有するスキルホルダーを計画的に育成していきます。

地域本部別海外勤務者数



注：集計対象は三井住友銀行とその主要子会社等

最適な人員配置と適切な人件費コントロール

■ 人員配置の最適化

SMBCグループでは、グループ各社の人員・人件費や人材の状況を把握する体制を構築し、研修体制等グループ間での人材交流のプロセスの整備を行う等、必要な分野に人材をシフトする取組を進めています。

■ 生産性の向上

現中期経営計画期間3カ年（2017～2019年度）で、4,000人分の業務量削減を進めており、RPAの導入等を通じた既存業務プロセスの見直しや、従業員のITスキル向上につながる教育・研修の整備等に取り組んでいます。また、SMBC日興証券とSMBCフレンド証券の統合や、三井住友銀行の事務系子会社4社の統合を通じた合理化も併せて行い、生産性の向上を図っています。

多様な人材が活躍する環境づくり

■ ダイバーシティ＆インクルージョンステートメント

SMBCグループでは、ダイバーシティに対する考え方の根幹を「ダイバーシティ＆インクルージョンステートメント」（下記参照）として策定しており、このステートメントに基づき、取組を進めています。

SMBCグループにとって最大の経営資源は「人材」であり、経営理念において、「勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る」と謳っています。

人種、国籍、年齢、性別、性的指向・性自認、宗教、信条、文化、障がい、キャリア、ライフスタイル等にこだわらず、多様なバックグラウンドを持つ社員が互いに尊重し合い、能力や個性を発揮し、働くことを通じてやりがいや成長を感じられる組織であることこそが、SMBCグループの「競争力の源泉」です。

価値観や属性の似通った人材で構成される組織よりも、多様な人材がそれぞれのバックグラウンドを活かして生き生きと活躍できる組織の方が、活力や革新性があります。

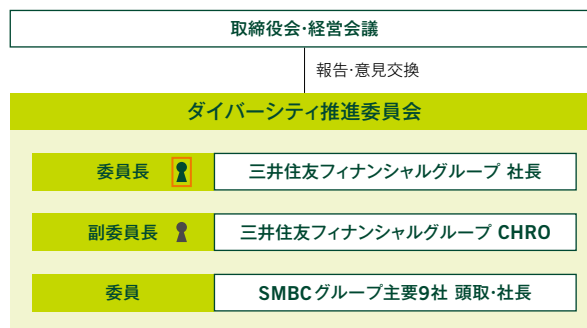
SMBCグループは、お客さまにより一層価値ある新たなサービスを提供し、あらゆるステークホルダーと共に持続的に成長するため、ダイバーシティ＆インクルージョンをSMBCグループの「成長戦略そのもの」と位置付け、グループ全体で推進していきます。

■ ダイバーシティ推進体制

SMBCグループでは、ダイバーシティ推進の専任組織として「SMFGダイバーシティ推進室」を設置しているほか、三井住友フィナンシャルグループ社長をヘッド、グループ各社社長を委員とする「SMFGダイバーシティ推進委員会」を開催しています。

グループ各社における課題・取組施策を共有し、共通の課題は合同施策を実施する等、グループ全体でダイバーシティ＆インクルージョンを加速させています。また、各種施策の進捗状況は定期的に取締役会に報告し、意見交換や情報共有を行っています。

ダイバーシティ推進体制（経営陣の取組）



■ 働き方改革

働く時間に制約がある従業員を含めた、すべての従業員がモチベーション高く成長し続け、「働きがい」を感じられる職場環境を創出し、企業全体の生産性を向上させるため、「働き方改革」に積極的に取り組んでいます。

このためSMBCグループでは、在宅勤務やフレックスタイム制度等、場所・時間にとらわれない柔軟な働き方を可能とする職場環境整備を行っています。

また、時間外勤務時間や休暇消化率等について各社ごとに目標値を設定し、取組の進捗を「見える化」することで、実態に即した取組を進めています。

NIKKEI
Smart Work
Best40 ★★★★★ 2018

「第1回日経Smart Work経営調査」で星4.5個を取得

■ 女性活躍推進

SMBCグループでは、育児と仕事の両立サポートを中心とした、「女性の就業継続支援」に加え、より指導的地位で活躍できる人材を育成するための「女性のキャリアアップ支援」にも積極的に取り組んでおり、経済産業省・東京証券取引所共催「なでしこ銘柄」に3度選定される等、外部からも高い評価をいただいています。

また、女性管理職比率等について各社ごとに目標値を設定し、女性従業員の育成・登用を加速させています。

三井住友銀行における女性管理職比率目標



■ 育児・介護等とキャリアの両立支援

すべての従業員が仕事とプライベートの両立に対して不安を抱えることなく、また働く意欲のある従業員が望むキャリアを諦めずに活躍し続けられるよう、両立支援制度の充実、両立支援研修の実施、育児・介護に関する情報提供等、両立を理解し支援する前向きな職場風土の醸成に取り組んでいます。

一例として、三井住友銀行では、(株)ニチイ学館が運営する全国約70カ所の企業主導型保育園と提携しています。そのうち、東京・大阪計4カ所の保育園は同行保有不動産内に設置し、育児休業からの復帰を支援しています。



両立支援研修（パパママフォーラム）



キャリアと介護の
両立ブック

■ 障がい者雇用への取組

SMBCグループでは、企業の社会的責任を果たし、ダイバーシティを推進する観点から、障がい者の雇用に取り組んでいます。

三井住友銀行では特例子会社の「SMBCグリーンサービス」、SMBC日興証券では特例子会社の「日興みらん」とともに、障がい者の雇用促進・就労支援に取り組んでいます。様々な業務開発や働きやすい環境づくりを通して、従業員ひとりひとりが、その能力や適性を活かして活躍しています。

また、SMBC日興証券にはトップレベルの障がい者アスリートが在籍しており、国内外での競技大会出場や講演会講師等を通じて、障がい者への理解を深める活動を行っています。



三井住友銀行高島頭取（前列中央）とSMBCグリーンサービスの従業員

■ 従業員の心身の健康維持サポート

SMBCグループでは、すべての従業員が心身ともに健康で生き生きと働き、お客さまに高い価値を提供し続けられるよう、「健康経営」に取り組んでいます。

全従業員対象のストレスチェックの実施やメンタルヘルスに関する相談窓口の設置、健康増進プログラムの開催等、従業員の心身の健康維持サポートに注力しています。



経済産業省「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に2度選定