

## 「人的資本経営と SMBC の人事制度改定」に関する投資家向け説明会

### 説明要旨

- 2023 年に策定した「SMBC グループ人的資本経営モデル」は、「会社が従業員に求めるもの」と「会社が従業員に提供する価値」を明文化し、会社と従業員の選び・選ばれる関係のグッドサイクルを表現した「SMBC グループ人財ポリシー」を起点とする。この人財ポリシーを実現するため、戦略を支える人材ポートフォリオの構築、従業員の成長とウェルビーイング支援、チームのパフォーマンス最大化の 3 本の軸を掲げ、さまざまな人事施策を推進。
- 今年度、人財ポリシーの実現度を定量的に可視化する指標として、新たに「人財ポリシースコア」を導入。エンゲージメント総合スコアと同様に 70 以上をターゲットとして設定し、現在はそれを超える水準を維持している。ただし、「会社が従業員に求めるもの」に対し、「会社が従業員に提供する価値」のスコアが相対的に低いため、従業員がより自身の価値観ややりがい大切にしながら仕事に向き合える環境整備を進めることが今後の課題。
- 内外の環境変化に臨機応変に対応しながら、人財ポリシーのグッドサイクルを加速すべく、三井住友銀行で発足以降初めての大規模な人事制度改定を実施。  
2026 年 1 月から施行される新人事制度は 3 つのコンセプトを掲げる。
  - ① 専門性・スキル・経験を高めながら、プロとしての軸を作るキャリアパスの設計
  - ② 一律の年次運用を廃止し、役割と成果・貢献を重視する評価・処遇
  - ③ 一人ひとりがキャリアと働き方を主体的に選択し、公正に評価・処遇される仕組み
- 新人事制度を運営・実践していくためのポイントは 3 点。
  - 管理職のスキル強化と人材投資強化：部下に対する公正・適切な評価と人財ポリシーに即した育成を行うピープルマネジメントが管理職に求められ、マネジメントのプロとしての力量がより一層重要となる。評価者向けの研修やピープルマネジメントの強化に向けた教育投資、管理職の余力創出に向けた AI 活用の検討を進める。
  - 人事部の役割変化：これまでの中央集権型の人事ではなく、各事業部門と密に連携し、共に配置・登用・育成を行う共創型の人事を目指す。各事業部門のオーナーシップを強化し、人事部と事業部門との協働ミッションを明確化するとともに、従来以上に事業部門をサポートする。
  - 従業員との対話継続：従業員一人ひとりが新人事制度を正しく理解し、自分事として捉えることが重要であるため、新制度の浸透・定着に向けた、従業員と経営・人事部の丁寧なコミュニケーションが必要不可欠。施行に至るまで多くの対話機会を持ってきたが、施行後もコミュニケーションを継続していく予定。

## 対談セッション

グループ CHRO 小林 喬

東京中央法人営業第二部長 安部 信良

(小林) 法人営業部は新卒採用の若手の大半が配属されるため、部内での育成が非常に重要。人材育成において重視していることは。

(安部) 多くの成功体験を通じて、仕事の楽しさや面白さを味わってもらうことを重視している。私が若手の頃は、「失敗から学べ」と先輩から助言を受けたが、初めて法人営業部の部長に就任した際に、現代の若手にとっては、成功体験による学びや経験も重要だと実感した。最初に失敗が続くと挑戦を恐れてしまうこともあるため、まずは成功体験を多く積んでもらうことで、チャレンジ精神を高めていきたい。

(小林) 当社の強さの源泉は人材力や現場力にあると認識しているが、日々の営業活動で具体的に感じる場面はあるか。

(安部) 定量的に測るのは難しいが、お客さまの声が一番の指標だと考えている。実際に、担当者の熱心さやスピード感、細やかさを高く評価する声を多くいただいている。当部では営業力を向上させるツールとして、お客さまとの距離感を測る「親疎度表」を作成し、四半期ごとに部員と営業活動を振り返り、お客さまの声も反映させた上で、分析結果を営業活動に活かしている。お客さまからは厳しい指摘を受けることもあるが、そのような意見をいただける関係性を築けていること自体が重要であり、次の成長に繋がれると考えている。

(小林) 当社の現場力や人材力の強さは、今後も人事・経営の観点で未来へ引き継ぐべき、失ってはならないDNAであるとの思いを込めて人財ポリシーを策定した。お客さまと丁寧に向き合い、ともに歩む姿勢は人財ポリシーに掲げる「プロフェッショナル」の1つだと考えており、現場でもその思いを受け止めて人材育成に活かしてもらっていると認識。

(小林) 新人事制度について、人材戦略・人材育成の観点で感じている課題や期待は。

(安部) プロフェッショナルとしての実力を兼ね備えた人材が適切に評価され、頑張っている人が報われるという点で、現場としては前向きな変化だと感じている。一方で、制度改定を成果主義的な制度へ移行するものとする部員もいるため、マネジメントとして制度の本質を適切に伝えることが重要だと考えている。

(小林) 実力本位を成果やパフォーマンスだけで評価することと捉える従業員もいるが、お客さまに真摯に向き合うことや人財ポリシーに掲げるチームワークや挑戦の実現等の要素も含めて、適切に評価される制度になっている。マネジメントの適切な評価が非常に重要となるため、ぜひ今後もその点を意識してほしい。

(小林) 人事制度改定に対する現場での受け止めは。

(安部) 現場からの期待値は非常に高く、一律の年次運用の撤廃も含め、ポジティブに受け止めている。一方で、個人の評価では公平性や公正さが従来以上に重視されるため、部員とのコミュニケーションや 1on1 ミーティング等で、直属の上司だけでなく、複数のマネジメントからさまざまな視点で評価するなどの工夫が必要だと考えている。また、評価に関するフィードバックがより重要になるため、ネガティブなフィードバックでも本人の成長のために適切に伝えていきたい。

## 質疑応答

Q1：新人事制度により、人的資本への投資額や採用における人材ポートフォリオはどう変化するか。

A1：2026 年 4 月からの初任給引き上げに加え、制度改定で部下評価のミッションや負担が増すマネジメントの処遇引き上げや、高度プロ領域やトッププレイヤーの制度設計により、人件費は増加する見込み。

採用においては、入社の段階で専門領域でのキャリアを志向する学生に対しては、11 の専門コース別に採用しており、今後もさらに拡大する方針。一方、営業部等に配属されるオープン採用の学生についても、採用人数を維持していく予定。

Q2：足元で増加しているキャリア採用の状況と新人事制度による変化は。

A2：今年度は新卒採用が約 500 名、キャリア採用が約 250 名の見込みであり、キャリア採用の比率は増加している。採用競争も非常に激しくなっているが、専門人材の重要性は高まっており、外部から優秀な人材を獲得することは重要。

従来の人事制度ではキャリア採用者に対して仮の年次を設定し処遇を決定していたため、専門性を十分に評価できていなかった。新人事制度では、一律の年次運用を撤廃し、専門性やパフォーマンスを評価することで、特定の業務分野でしっかりキャリアアップを図っていくことができる仕組みとしている。

(安部) 当部でも昨年初めてキャリア採用者を受け入れたが、ポテンシャルが高く、周囲のサポート体制により安心して勤務している様子であり、すでに多くのお客さまを担当して、支店やお客さまとの親疎度も向上している。今後は法人営業部でも増加していくキャリア採用者の人材育成にも注力したい。

Q3：新人事制度における管理職の業務負担軽減策としての AI 活用は。

A3：管理職へ評価方法やスキル向上に対する研修は実施しているものの、評価のための時間と余力をいかに捻出するかが課題。管理職に限らず、AI 活用による業務プロセスの効

率化を通じて時間と余力を創出していきたい。

Q4：人事領域における今後の AI 活用は。

A4：人事はデジタルや AI を活用した業務効率化が可能な領域であり、特に HR テック分野はさらなる進化の余地がある。人事異動や評価に活用できるデータの蓄積は進んでおり、今後の課題は活用方法の検討とデータ整備。足元では、採用時に実施している適性テストの結果から各人材の傾向を分析し、採用判断の参考情報として活用する試行を進めており、将来的には、採用時の傾向と入社後の評価の関係性についても分析したい。ただ、AI による人事異動の差配や評価の完全自動化は現時点では見えておらず、AI と人の役割分担について引き続き考えていく必要がある。

Q5：人財ポリシースコアは具体的にどのように測っているのか。

A5：エンゲージメントサーベイは、「会社が従業員に求めるもの」の方では上司や仕事仲間との関係、挑戦する風土、達成感や成長機会等を、「会社が従業員に提供する価値」の方ではワークライフバランス、成果に対する承認、キャリア機会の提供等の要素を質問項目として設定している。従業員は各項目に対し7段階でスコアを付与し、集計結果から平均スコアを算出する。毎月短時間で直感的に回答できるため、イベント発生等の状況変化がスコアに反映されやすく、項目ごとに詳細な変動も把握できるため、組織単位の傾向も分析している。

Q6：専門性を重視する評価制度に変わること、ジェネラリストが不利になる可能性は。

A6：新人事制度は、従来のジェネラリストやマネジメントを目指す従業員より専門人材を高く評価する趣旨のものではない。これまでは年次を考慮した昇進を全業務領域共通の評価軸によって処遇が上がる設計だったが、これからは業務領域ごとに評価軸が多様になり、それぞれの業務領域で求められる専門性に応じた評価を行える体系を確立し、処遇も評価結果をより反映する形とした。マネジメントを目指す従業員も引き続き評価する方針であり、従業員にはその点を明確に説明している。

Q7：会社が主体的に従業員の専門性を育成する仕組みはあるか。

A7：コース別採用で入社する従業員と比較すると、オープン採用で入社する従業員は本人の適性をまだ入行時点において把握できていない傾向にある。若手の頃から希望部署への異動を申請できる公募制度はあるが、自身の適性が分からないと募集先で自分の力を発揮できるか分からないだろう。銀行には多様なキャリアの選択肢があるため、これまでも若手従業員には焦らずに自身のやりたいことを探すよう伝えており、これは新人事制度においても同様。人事部との定期的な面談や上司からのアドバイスを通じて、本人の適性や希望を把握し、適切なキャリアパスを導くことが重要。

Q8：SMBC の新人事制度を今後グループ全体の人事戦略にどのように反映していくか。

A8：SMBC の中で制度を定着させることが最優先だが、今後は他のグループ会社にも同様の考え方や仕組みを広げていく方針。すでに年次運用を撤廃し、実力本位の評価制度を導入しているグループ会社もあるため、考え方や評価基準のすり合わせを進めている。グループ内の人材交流をより活発化させ、人材を柔軟に配置できる体制を強化したい。

Q9：十分なパフォーマンスを発揮できない従業員の処遇は。

A9：新人事制度においては、努力や成果に応じて正当な報酬を与えることを基本方針としているため、能力や成果の高い従業員はキャリアアップできる一方、そうではない従業員にとっては厳しい制度となることが予想される。従来の制度では、基本的に一度階層が上がると階層が下がることはなかったが、新人事制度では役割や行動発揮について評価を行うため、低評価が一定期間続いた場合はグレードダウンとなる。ある分野で適性がない従業員は、別分野でのリスクリングや配置替えを行う可能性もある。

以 上

本資料には、当社グループの財政状態及び経営成績に関する当社グループ及びグループ各社経営陣の見解、判断または現在の予想に基づく、「将来の業績に関する記述」が含まれております。多くの場合、この記述には、「予想」、「予測」、「期待」、「意図」、「計画」、「可能性」やこれらの類義語が含まれますが、この限りではありません。また、これらの記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであり、実際の業績は、本資料に含まれるもしくは、含まれるとみなされる「将来の業績に関する記述」で示されたものと異なる可能性があります。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実性としては、以下のようなものがあります。国内外の経済金融環境の悪化、保有株式に係るリスク、不良債権残高及び与信関係費用の増加、当社グループのビジネス戦略が奏功しないリスク、提携・出資・買収及び経営統合が奏功しないリスク、海外における業務拡大が奏功しないリスクなどです。こうしたリスク及び不確実性に照らし、本資料公表日現在における「将来の業績に関する記述」を過度に信頼すべきではありません。当社グループは、いかなる「将来の業績に関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。当社グループの財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料のほか、有価証券報告書等の本邦開示書類や、当社が米国証券取引委員会に提出した Form 20-F 等の米国開示書類、当社グループが公表いたしました各種開示資料のうち、最新のものをご参照ください。