

人的資本経営とSMBCの人事制度改定

2025年12月16日



三井住友フィナンシャルグループ
執行役専務 CHRO

三井住友銀行
取締役兼専務執行役員

小林 喬 TAKASHI
KOBAYASHI

1990年

~

太陽神戸
三井銀行
入行

入行10年目からほぼ一貫して
人事部門

従業員の異動・評価・育成

さくら銀行と住友銀行の合併による
人事制度の統合対応に携わる

2018年

人事部長 着任

2023年

現職

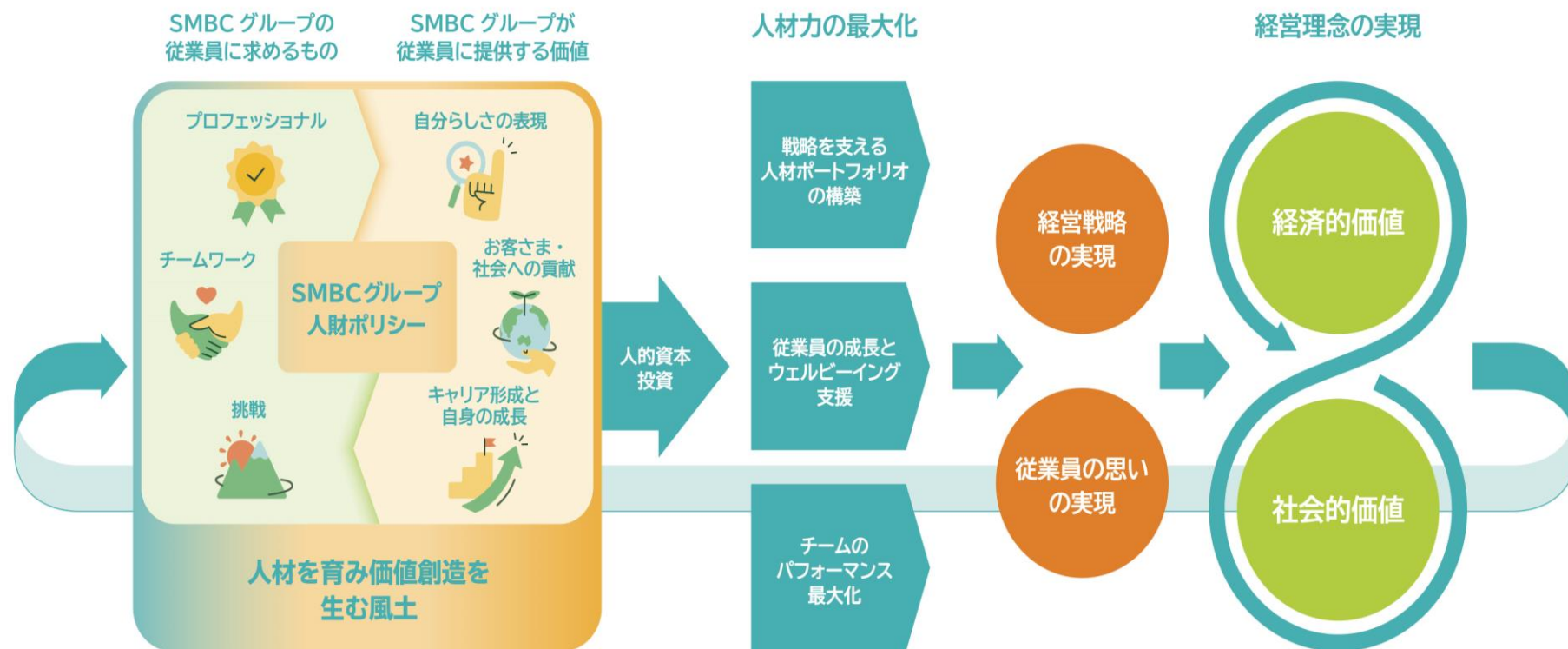
SMBCグループ人財ポリシーを策定

三井住友銀行発足以来初となる
大規模な人事制度改定を推進

現在の
担当業務

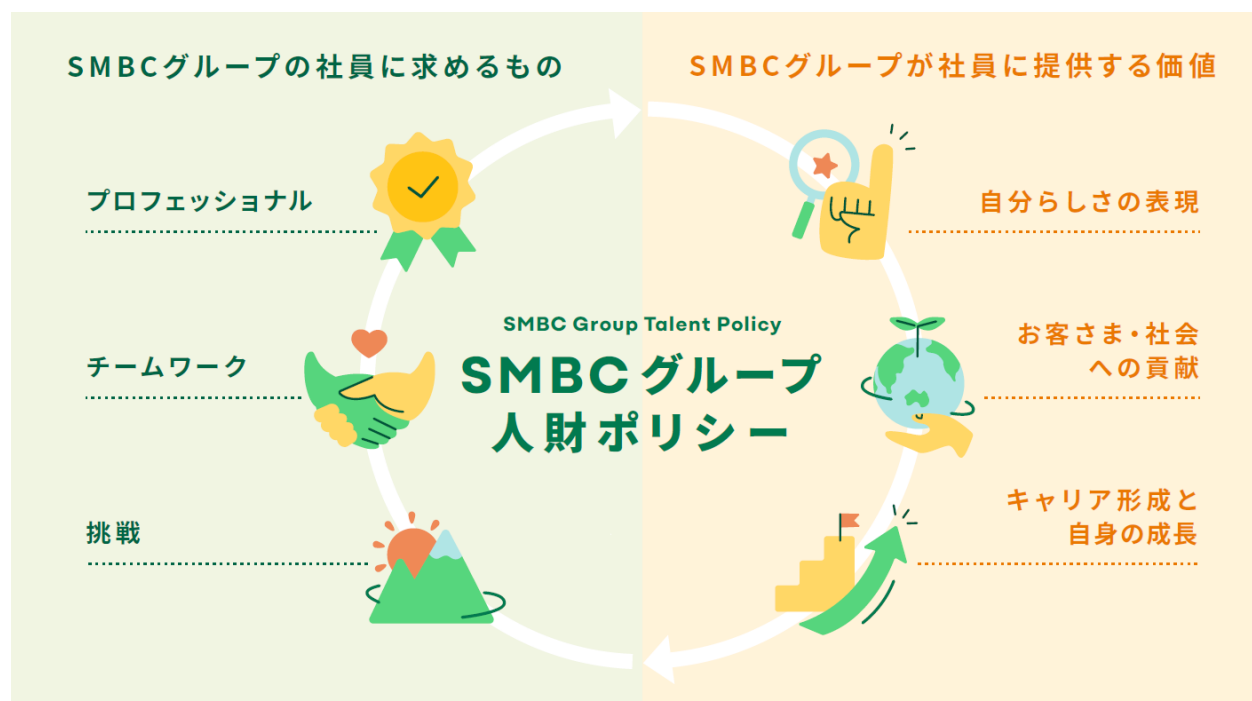
- SMBCグループ 執行役専務 CHRO
- 三井住友銀行 取締役兼専務執行役員
- 人事部、総務部、品質管理部、管理部
担当役員

2023年に SMBCグループ人的資本経営モデル を策定



人材力の最大化を図る3つの人事戦略の推進により人や組織の力を強化し、
経済的価値の追求と社会的価値の創造の実現に貢献

同じく、2023年に **SMBCグループ人財ポリシー** を策定
社員に求めるものと、社員に提供する価値を明文化し、
会社と社員との「選び、選ばれる関係」のグッドサイクルを表現



多様でプロフェッショナルな社員が挑戦し続け、
働きがいを感じる職場とチームの実現を目指す

2025年度より **人財ポリシースコア** を導入
エンゲージメントサーベイを活用し、人財ポリシーの実現度を定量的にモニタリング

会社が社員に求めるもの	74
プロフェッショナル	73
チームワーク	75
挑戦	74

会社が社員に提供する価値	72
自分らしさの表現	71
お客様・社会への貢献	72
キャリア形成と自身の成長	72

※ 2025年3月実績

エンゲージメントスコアのKPIと同様、70以上の維持をターゲットとして設定

人財ポリシーのグッドサイクルを加速化する取り組み

Plan for
Fulfilled Growth

金融を核に非金融の事業領域も拡大した包括的なビジネスモデルへ進化
業務と地域のウイングを広げ、グループ・グローバル経営の発展を目指す中で、
求められる人材の質・量双方の観点で難易度が上がる一方、社員の価値観は多様化



内外の環境変化に臨機応変に対応しつつ、求められる人材を育成し、
さらに強い組織にしていくことが、経営戦略とアラインした人事戦略の至上命題

▶ グループ・グローバルで拡張性のある、シンプルでフレキシブルな枠組みに刷新

現人事制度の課題

専門性の評価

- 専門スキルよりマネジメント能力を重視
- 汎用的で柔軟性のある総合力を重視

内部公平性の重視

- 同一年次間での競争、年功序列の運営を重視
- 役割・業務の差を作らず、単一の評価・処遇を重視

社員の多様化への対応

- 制度・施策は拡充しているが、カルチャー醸成は道半ば
- 制度の根幹には旧態依然とした過去の思想が一部残存

多様化する人材のコミットメントと能力を
最大限に引き出す新人事制度へ

CONCEPT 01

プロフェッショナリティ

一人ひとりがプロとしての軸をつくる
キャリアパスの設計

領域毎に求められる専門性を強化する
単位として、45のキャリアエリアを設定

キャリアエリア毎に役割(グレード)と
求められる評価項目(行動評価)を明確化

CONCEPT 02

実力本位

一律の年次運用を撤廃
役割と成果・貢献を重視する
評価・処遇

役割/職務に連動したグレード制度、
成果・貢献に連動した処遇制度

年次・年齢にかかわらず、役割に応じた
行動発揮と貢献に基づく評価制度

CONCEPT 03

DE&I

一人ひとりがキャリアと働き方を選択
それが公正に評価・処遇
される枠組み

マネジメント/プレイヤーどちらも目指せる
複数のキャリアゴール

ライフステージに合わせた
ワークスタイルや勤務地の選択

新人事制度を運営・実践していく3つのポイント

POINT ①

管理職のスキル強化、
人材投資強化



POINT ②

人事部の役割の変化



POINT ③

社員との対話継続

① 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**の重要性を徹底
管理職に対する**教育投資**や**情報提供**を増やしつつ、AI活用など管理職の余力創出も検討

② 各領域の専門性を見極め・正しく配置していくために、
人事部と事業部門が緊密に連携し、配置・登用・育成を運用
人事部が事業部門の**サポーター**として、事業部門の**オーナーシップ**を促す

③ 28,000人の社員一人ひとりが、**新人事制度を「自分事」として捉える**ことを重視
浸透・定着するため社員と経営・人事部が**丁寧なコミュニケーション**を実施



法人営業部長との対談を通して現場の受け止めをご紹介



本資料には、当社グループの財政状態および経営成績に関する当社グループおよ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、不良債権残高およ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、合併事業・提携・出資・買収およ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。こうしたリスクおよ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およ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。