

IV. 取組事例

【事例 1】三井住友銀行



三井住友銀行

本店所在地／東京都千代田区丸の内1丁目1番2号

URL／<http://www.smbc.co.jp/>

従業員数／26,950人（男女比 49%：51%）

受賞歴等／経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」、プラチナくるみん認定、えるぼし認定、経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄」（三井住友フィナンシャルグループ）

（2016年9月末現在）※従業員数は2016年3月末現在。

三井住友銀行は、女性の積極的な採用、家庭と仕事の両立支援制度の拡充等により行員の女性比率が徐々に増加し、2016年3月期には女性比率が50%を超えることとなった。現在は、1万3,000人を超える女性行員のキャリア支援を中心に、様々な施策を展開している。

また、女性の活躍をはじめとするダイバーシティ推進を「競争力の源泉」、「成長戦略そのもの」と位置付け、頭取直轄の委員会組織を立ち上げているほか、様々な機会を通じて頭取から全行員に対するメッセージを伝達するなど、頭取が先頭に立ってダイバーシティ推進に取り組んでいる。

就業継続の実現による女性比率の増加

三井住友銀行では、2008年以降、女性行員の新卒採用数が大幅に増えたことに加え、家庭と仕事の両立支援制度（詳細は後述）の拡充等により女性行員の就業継続が実現した結果、2006年3月期に31%であった女性比率は、2016年3月期には51%へと、10年で20%ポイントも増加することとなった。

また、育児休業取得者についても、2011年

度は656人であったのに対し、2015年度は2,188人（内男性466人）と大幅に増加している。

現在では、法人営業を担うホールセール部門における総合職女性も大幅に増えているほか、同部門で経験を積んだ総合職女性が、国際部門や投資銀行部門などへ異動し、活躍するなど、活躍の領域を広げている。

リテール部門	個人・中小企業のお客さま向け 金融コンサルティング、決済、コンシューマーファイナンス、プライベートバンキング、融資 等
ホールセール部門	国内法人のお客さま向け 融資、CMS、資産流動化、シンジケートローン、M&A、事業承継 等
国際部門	国際展開するお客さま向け グローバル展開支援・利便性向上、特定プロダクツ 等
市場営業部門	お客様の市場取引ニーズへの対応・銀行のリスクヘッジ 資金・為替・デリバティブのディーリング・トレーディング、ALM 等
投資銀行部門	高度な経営課題対応へのプロダクツ・ソリューション組成 シンジケーション、ストラクチャードファイナンス、証券仲介、M&A、事業再編 等
本部	コーポレートスタッフ部門、リスク管理部門 等

ダイバーシティ推進の歩み

三井住友銀行におけるダイバーシティの推進は、3つの段階に区分することができる。

(1) 第1段階 (2005年～)

2005年、女性行員11名からなるタスク・フォースの提案にもとづき、リテール部門に「Next W・ing プロジェクト室」を設置した。

同室設置の目的は、他部門に先行して女性が主戦力となりつつあったリテール部門において、女性が能力を最大限発揮できる、より働きやすい職場を創造していくことである。

この第1段階では、リテール部門の女性を対象として、主に出産・育児と仕事の両立支援に係る取組みが進められている。

(2) 第2段階 (2008年～)

2008年、新卒採用の総合職（リテールコースを含む）に占める女性の割合が2割を超え、女性の活躍推進を全社的な取組みへ広げる重要性が高まってきたこと等を背景に、人事部内に「ダイバーシティ推進室」を設置した。

この第2段階では、対象が全部門の女性へ拡大されたほか、頭取のメッセージ等を掲載した「ダイバーシティ・レポート」を発刊し、全行員およびお客さまへ配付するなど、頭取が先頭に立った取組みが進められている。

(3) 第3段階 (2014年～)

2014年、中期経営計画に、「次世代の成長を支える経営インフラの高度化」としてダイバーシティ推進が不可欠であることが明記され、ダイバーシティ推進が経営戦略・成長戦略であることが明確に位置付けられた。加えて、ダイバーシティ推進の全行的な取組みを拡充するため、同年、頭取を委員長とする「ダイバーシティ推進委員会」が設置された。

この第3段階では、女性活躍推進について、出産・育児と仕事の両立支援からキャリア支援へ軸足の転換が図られたほか、対象を全行員に拡大し、介護と仕事の両立支援、働き方改革、管理職の意識醸成等に係る取組みが進められている。

	第1段階 2005～	第2段階 2008～	第3段階 2014～
推進組織	リテール部門内の組織	人事部 ダイバーシティ推進室	ダイバーシティ推進委員会 (経営+業務部門+人事部)
対象	リテール部門の女性	全部門の女性	全従業員
取組	女性の両立支援		女性のキャリア支援
			仕事と介護の両立支援
			全従業員の働き方改革
			管理職・行内の意識醸成

ダイバーシティ推進の歩み



「ダイバーシティ推進委員会」の様子

第1段階～第2段階

就業継続支援制度の整備・拡充

第1段階～第2段階では、主に出産・育児と仕事の両立支援の観点から、就業継続を支援するための制度が整備された（以下では、一部第3段階で整備・拡充されたものも含めて記載している）。

(1) 柔軟な働き方を支援する制度

- ①勤務地変更制度：隔地転勤のない職種であっても、結婚や配偶者の転勤などにより居住地が変更となる場合、勤務地を変更することができる制度。
- ②退職者再雇用制度：結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤により退職する行員を再雇用する制度（期間：5年間、退職時と異なる地域への復帰も可）。
- ③ビジネスネーム（旧姓使用）：結婚などにより改姓した場合、届出をすれば、業務において旧姓をビジネスネームとして利用できる制度。
- ④半日休暇制度：学校行事やプライベートにより柔軟に対応できるよう、年次休暇・看護休暇を半日単位で取得できる制度（年間上限12回、年次休暇は利用目的を問わない）。
- ⑤育児中行員の自宅からのPCネット利用（リモートアクセス）：小学校6年生までの子どもを持ち、主として育児をしてい

る行員が、自宅からPCネットを利用することができる制度。

(2) 育児・介護への参加を支援する制度

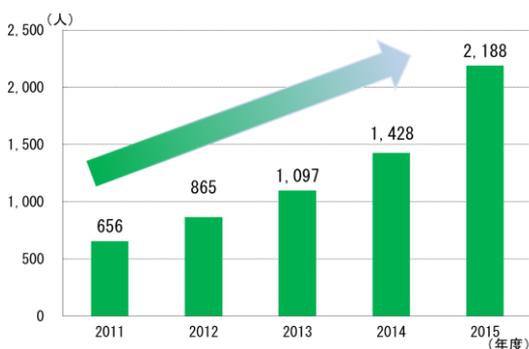
- ①育児休業制度：子どもが1歳6か月に達するまで育児休業を取得できる制度。保育所入所不可の場合は、2歳まで延長可。保育所入所時期に合わせた職場復帰ができるよう、終了日の繰上げ・繰下げを柔軟に行うこともできる（勤続1年以上の行員が対象）。
 - ②短期育児休業制度：子どもが1歳6か月に達するまでの間で、10営業日までの有給の育児休業を1日単位で取得できる制度（勤続1年以上の行員が対象）。現在は主として男性行員が利用。
 - ③看護休暇制度：小学校6年生の3月末までの子どもの看護（負傷・疾病による世話、健康診断、予防接種）が必要な場合の特別休暇制度（年10日、ただし子ども2人以上は年20日。半日単位での取得も可）。
 - ④短時間勤務制度：小学校6年生の3月末までの子どもを養育する行員が、育児のために勤務時間を短縮できる制度（1日30分/1時間/1.5時間短縮、週1日短縮）。
 - ⑤介護支援制度：家族の介護を行う行員が、介護休暇（5日）、介護欠勤（60日）、介護休業（1年）および時差出勤・短時間勤務（3年）などを利用できる制度。また、行員やその家族が介護に関して専門家に24時間相談できる電話窓口として、「SMBC介護相談デスク」を設置（勤続1年以上の行員が対象）。
- #### (3) 育児等の経済的負担を軽減する制度
- ①託児先送迎の交通費支給制度：保育所・親戚宅等への送迎のため、迂回経路で通勤する場合の通勤交通費を支給する制度。

- ②託児補助金制度：小学校3年生の3月末までの子どもについて、延長保育・病児保育・ベビーシッター費用を、月額5万円を上限に補助する制度。
- ③ライフサポート制度：託児所・ベビーシッター・介護施設等について、福利厚生アウトソーサーを通じた法人割引価格で利用できる制度。

第3段階

両立支援からキャリア支援へ

前述の取組みの結果、出産を経ても働き続けることができる環境が整備され、育児休業を取得し、職場復帰を果たす働き方が定着したことを踏まえ、第3段階では、子育て期を経てもキャリアアップし続けることができるよう、「出産・育児との両立支援」から「キャリア支援」へ、さらには「働き方改革」を含めた取組みが進められている。



育児休業取得者の推移

キャリア支援研修等の実施

第3段階では、育児期の研修のメッセージを「キャリア・職場への早期復帰」とし、カリキュラムを大幅改定した。

具体的には、2006年から実施してきた「育児職場復帰サポート講座」の内容を見直し、2014年から、保活のスタート方法や職場復帰の準備方法等に関する「育児キャリア講座」を開始したほか、職場復帰後のキャリアを巡

航速度に戻すためのキャリア支援として、「育児職場復帰者向け研修」を開始している。

そのほか、2008年から継続して「産育休取得前研修（プレママ研修）」を実施しているほか、2014年からは、男女問わず、育児中の行員が夫婦で参加できる休日セミナー「パパママフォーラム」を年1回開催している。他社勤務の配偶者等も参加することができ、2016年度は、行員とその家族（配偶者、子供、祖父母等）が東西合わせて258名参加した（参加者の半数は男性）。

なお、「パパママフォーラム」では、前半は外部講師による講演を、後半は育児と仕事の両立に関するパネルディスカッションを実施している。参加した他社勤務の配偶者からは、「自分の配偶者に対する三井住友銀行の期待が大きいことをひしひしと感じた。」、行員からは「子育てについて夫婦間で話し合うきっかけとなった。家族一体となって子育てや仕事に取り組んでいきたい。」といった感想が聞かれたとのことであり、夫婦が相互理解を深め、育児と仕事の両立について協力することの大切さを再認識する場となっている。



「パパママフォーラム」の様子

	産育休取得前研修	育休キャリア講座	育休職場復帰者向け研修	パパママフォーラム
開催頻度	年4回	年3回	年2回	年1回
会場	●東京・大阪会場にて			
対象者	産休・育休取得予定の従業員	育児休業制度利用中の従業員	育休から職場復帰した従業員	育児中、または将来的に仕事と育児の両立を図りたい従業員とご家族
概要	<ul style="list-style-type: none"> ●育児取得にあたっての心構え ●保活のポイント ●産休から職場復帰までにやること 	<ul style="list-style-type: none"> ●銀行全体の動き ●保活のスタート方法 ●職場復帰の準備方法 	<ul style="list-style-type: none"> ●育休復帰後の現状把握と克服方法 ●自分自身の特性把握 ●キャリアビジョン策定と行動計画 	<ul style="list-style-type: none"> ●仕事と育児の両立ノウハウ ●パパとママの役割分担等

女性リーダー育成への注力

女性リーダーの育成にも注力しており、2013年に、女性役員輩出の土台を創るための上位階層向けリーダーシップ研修として、「ウィメンズリーダープログラム」を新設した。この研修を導入したことで、2016年4月現在、3名の女性執行役員が就任している。

また、続く次世代を育成するため、2014年、女性キャリアのパイプラインを次世代につなげるべく、中堅リーダー女性を対象とした「ウィメンズリーダープログラムNext」を新設している。

「ウィメンズリーダープログラムNext」で

は、役員との直接対話など、様々なインプットから「組織で真に成し遂げたいこと」に向き合うほか、受講後は、ビジョンを実現するための支援策として、メンター制度を用意している。ベテラン管理職がメンターを務め、約半年にわたりサポートし、先輩リーダーに思考を重ね、高い視座を身に付ける機会を提供している。

さらに、2015年には、20代の早い段階からキャリア形成の意識を高めてもらうため、入行3～4年目の全女性行員を対象とした「SMFG 合同 若手女性キャリアフォーラム」を新設している。

	対象者	内容
ウィメンズリーダープログラム	部店長	女性役員輩出の土台を創ることを目的としたリーダーシップ研修。最終回は役員提言あり。
ウィメンズリーダープログラムNext	中堅	次世代幹部候補として ALL SMBC の視座・「志」を養うことを目的としたリーダーシップ研修。
メンター制度	中堅（ウィメンズリーダープログラムNext 卒業生）	ベテラン部店長クラスによる半年間のメンタリングを実施。視野拡大や将来のキャリアへの積極的・自発的なチャレンジを支援。
SMFG 合同 若手女性キャリアフォーラム	若手	外部講師の講演、グループディスカッションを通じ、20代後半の女性行員のキャリア形成を支援。
異業種合同営業女性プロジェクト	若手（営業職）	参加企業役員等に対して「営業で女性がさらに活躍するための提言」を行う異業種合同プロジェクト。2014年と2015年は、リクルートホールディングス、サントリーホールディングス、麒麟、日本IBM、KDDI、日産自動車、三井住友銀行の7社合同で、2016年は20社200名に規模を拡大して実施。



(上)「ウィメンズリーダープログラム Next」の
最終日プレゼンテーションの様子

(下)「ウィメンズリーダープログラム Next」受講後の
受講者とメンターの面談の様子

頭取が先頭に立った取組みの推進

2009年以降、頭取のメッセージ等を掲載した「ダイバーシティ・レポート」を毎年発刊し、全行員およびお客様にも配付して内外へ向けた情報発信を行っている。

また、2011年以降は、頭取が全国の各拠点を訪問し、行員と直接対話する「フロントミーティング」を月1回程度のペースで開催しており、女性の活躍推進に関して、制度面のみならず意識面の課題についてディスカッションを行い、施策に反映させている。

さらに、2014年に設置した「ダイバーシティ推進委員会」では、頭取が委員長となり、主要5部門（事務・リテール・ホールセール・国際・投資銀行）のトップと外部有識者が委員として参加している。頭取の強いコミットメントのもと、部門ごとに多様な課題を分析し、具体的な施策につなげており、部門ごとの取組みとすることで実態に即したフィット

感のある施策を展開し、実行スピードも上がっている。



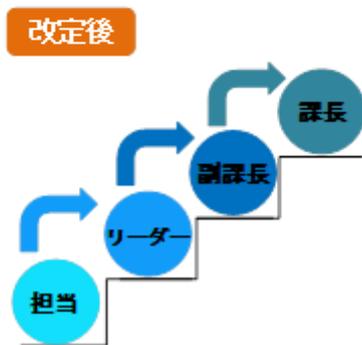
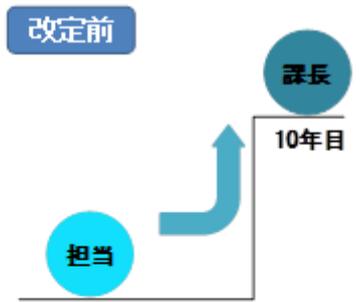
「ダイバーシティ・レポート」

ビジネスキャリア職の人事制度改定等

2015年、ビジネスキャリア職（従来の一般職を発展的に再編し、2008年度に新設した職種）の就業継続が進んできたことを受け、キャリアアップを後押しする観点から、人事制度改定にも着手した。

従来は、主任クラス（入行3年目）から一気に課長クラス（10年目以降）に昇格する仕組みとなっており、「急に職責が増大するため抵抗感が強い」、「優秀な人材の登用が一巡すると、次の候補が見つけにくい」、という課題があった。そこで、主任と課長の役職間に、新たに「上席主任」・「副課長」の役職を設け、段階的にキャリアアップできる人事制度を整備している。

また、総合職、総合職（リテールコース）、ビジネスキャリア職の間の職種転換制度を設けており、ビジネスキャリア職から総合職（リテールコース）への転換を中心に、毎年数十名の転換実績がある。



ビジネスキャリア職人事制度改定（イメージ）

女性管理職比率の上昇

前述のような取組みを10年以上にわたって継続した結果、女性の活躍領域が広がり、管理職への登用も増えている。

2014年策定の中期経営計画において、「2020年度末に女性管理職比率20%」を目標として掲げているが、計画策定時点で約10%だった女性管理職比率は、2016年3月期で約16%まで上昇している。



女性管理職比率の推移

介護と仕事の両立支援

高齢化の進展により、今後、介護に悩む行員がますます増加してくることが予想されることから、前述の制度に加え、2015年から、介護と仕事の両立支援策を拡充している。

(1) 情報提供の強化

場所や時間を選ばずに必要な情報にアクセスできるよう、パソコンやスマートフォンからでもアクセスできる行員向けの「介護サイト」を新設している。

また、行員が専門家に介護関連の相談ができる、ケアマネージャー常駐のフリーダイヤルの相談窓口「SMBC 介護相談デスク」を設置している。



介護に関する情報提供サイト

(2) ガイドブックの作成

介護が発生した場合の初動対応や遠距離介護での両立方法等、専門家によるノウハウを豊富に盛り込んだ「SMBC キャリアと介護の両立ブック』を作成し、全行員に配付している。

また、育児・介護ともに、三井住友銀行の両立支援制度等の内容をわかりやすく紹介した「ワークライフバランスガイドブック（介護編、結婚・育児編）」を作成し、行員への周知を図っている。



「SMBC キャリアと介護の両立ブック」

(3) セミナー・アンケートの実施

行員と家族を対象とした介護セミナーを毎年開催しており、各回約 300 人の行員が参加している。また、実態に即した両立支援策を検討するため、国内全行員を対象に、介護に関するアンケートを実施している。

働き方改革（長時間労働の是正等）

三井住友銀行では、ワーク・ライフ・バランスの推進、仕事の生産性を高めるための取組みとして、全社ベースで「働き方改革」の取組みを行っている。

(1) 早帰りの促進

週 1 回は早帰り日として定時退出することとしており、特に、毎年 1 月・7 月・8 月は「Value Up キャンペーン」として取組みを強化している（実効性を確保するため、人事部が実施状況をチェック）。

さらに、毎年 8 月、「Value Up キャンペーン」中の夕方に、行員の家族を職場見学に招待し、定時に行員が家族とともに帰宅する「家族と早帰りデー」を実施している。この取組みは、行員の家族に仕事を身近に感じてもらうとともに、職場全体で行員の家族の存在をあらためて認識する貴重な機会となっている。



「家族と早帰りデー」の様子

(2) 「Early Bird 運動」

2015 年 7 月の 1 か月間、本店 42 部署の約 1,000 名を対象として、退行時刻を早めに定

め、朝方勤務にシフトすることによって、業務効率化の意識を高め、労働時間の削減を図ることを目的とした「Early Bird 運動」を試行的に実施している。

この運動により、長時間労働の是正に向けた行員の意識が高まり、拠点ごとに業務効率化を進めた結果、参加部署の 7 月の労働時間は、前年同月比減少することとなった。

(3) 働き方改革キャンペーンの実施

2016 年 1 月～3 月に「RISING 運動」、同年 8 月～10 月に「WINS (Workstyle Innovation 1 for Next Stage)」と称した働き方改革のキャンペーンを行っている。

本店各部（約 70 部署）では、残業時間の削減目標と業務効率化のための策を定め、外部有識者の評価も踏まえて表彰を行う「働き方改革アワード」を開催。定例会議の全廃、資料の過剰品質の排除など、本質を突いた取組みを行った部署を頭取が表彰した。

「WINS」の一環で実施した第 2 回目のアワードでは、第 1 回目の表彰部署の好事例等、働き方改革のメニュー 30 項目の中から 5 項目以上を選択して取り組む「Select 5」もメニューに加え、働き方改革に向けた取組みの好循環を進めている。

(4) 在宅勤務制度の導入

2016 年 7 月から、全行員の 3 分の 2 に当たる約 18,000 名を対象に、働く場所を柔軟化する目的で在宅勤務制度を導入している。育児・介護目的に限らず利用でき、自宅にしながら資料作成やメール送受信などの業務を行えるため、利用者からは「通勤時間がないので体力的に楽」「生産性が向上した」といった声が寄せられている。現在、約 1,000 名の行員に在宅勤務用のパソコンを貸与している。

管理職・行内の意識醸成

三井住友銀行では、女性を対象とした取組みだけでなく、男性を中心とする管理職の意識醸成や、男性行員の育児参画支援についても積極的に取り組んでいる。特に、管理職に対する評価要素にダイバーシティの観点を取り入れている点は特徴的である。

(1) 管理職に対する評価

管理職の人物評価や実力評価の評価要素の1つにダイバーシティの観点を取り入れ、「多様な価値観にもとづく部下やメンバーの違いを活かし、新たな価値を創造する行動」を含めて評価している。

(2) ダイバーシティマネジメントセミナー

ダイバーシティ推進を組織風土に真に根差したものとするためには、各組織のマネージャーの深い理解と実践が何より不可欠との考えから、外部講師を招いての研修・セミナーを年1～2回開催している。

また、部門の特性に応じて、部門別でも女性活躍推進の必要性や女性部下育成のポイントに関する研修を開催し、理解を深めている。

(3) 管理職用ガイドブックの作成

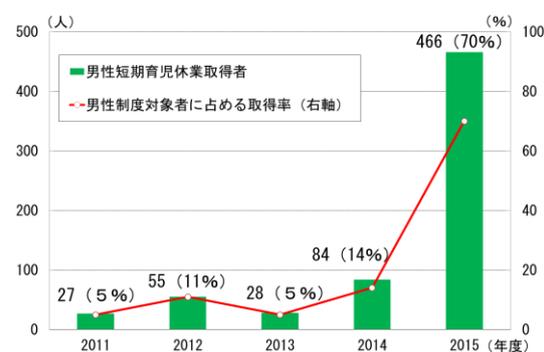
全体の8割強を占める男性管理職から、「育児に関する基礎知識を知らない」、「育児中の女性部下との面談で聞くべきポイントがわからない」といった声が多く挙げられたことを受け、2015年、育児休業中の行員に対する期待の伝え方、活躍を促す接し方のヒント等を盛り込んだ管理職用の「育児期マネジメントマニュアル」を作成している。

(4) 男性行員の育休取得促進

共働き世帯の増加により、若手・中堅の男性行員にも育児参加が求められている状況を踏まえ、また、男性の育児参加が職場全体の

ワーク・ライフ・バランスの向上にも結び付くという観点から、男性行員に対する「育児休業制度」および「短期育児休業制度」の取得を推奨している。なお、「短期育児休業制度」（内容は前述）は、男性行員の育児参加機会を拡充し、育児と仕事の両立への意識を高めることによって、男女ともに働きやすい職場作りを目指すことを目的として、2007年に導入されたものである。

2015年度からは、男性の育児休業取得100%を目指し、子供が生まれた男性行員とその上司に対して、人事部から取得勧奨メールを送付している。各部門においても、対象者に重ねて勧奨することにより、男性行員の育児参加が浸透した結果、2015年度の取得者は466名（期間中に配偶者が出産した男性行員の70%）と飛躍的に増加した。



男性行員の短期育児休業取得者・取得率の推移

(5) イクボス企業同盟への加入

2015年、「イクボス企業同盟」¹に加盟し、行内のイクボスの育成にも積極的に取り組んでいる。

48 「イクボス」とは、職場でともに働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績面でも結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司のこと。「イクボス企業同盟」は、NPO法人ファザーリング・ジャパンが主宰する、イクボスの必要性を認識し、自社の管理職の意識改革を積極的に行うことで、新しい時代の理想の上司（イクボス）を育てようとする企業間ネットワーク。

「SMBC なでしこ融資／私募債」

三井住友銀行では、前述のような行内の取組みに加え、2015年から、企業の女性活躍に係る取組みを支援する資金調達商品として、「SMBC なでしこ融資／私募債」の提供を開始している。

この商品は、株式会社日本総合研究所と三井住友銀行が作成した独自の基準にもとづき、

企業の女性活躍支援の取組み状況を診断するもので、現時点では取組みが進んでいなくても、今後の取組みの伸びが期待される企業であれば対象となる。

資金提供の実行後は、診断結果を「診断シート」のかたちで提供し、今後の取組み促進に活用することが可能となっている。

人事担当者の声

三井住友銀行では、部門によって人員構成も業務特性も大きく異なるため、ダイバーシティ推進への取組みを全行的に進めるために、2014年度、頭取を委員長とする「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、豊富な知見をもった外部有識者のアドバイス・提言のもと、施策を進めています。

このうち、公益財団法人21世紀職業財団の岩田喜美枝会長からは、「女性の活躍には、①女性を採用できているか、②出産・育児を経ても就業継続ができているか、③育児からの復帰後にキャリアアップが図れているか、の3段階がある」との示唆をいただきました。当行では、両立支援制度の整備により、第2段階までは一定の成果を得ることができているため、現在は、「育児期であるかにかかわらず、キャリアアップが図れているか」について、2020年度末までに女性管理職20%を目指すというKPIを設定し、女性を対象としたリーダーシップ研修を新設するなど、全行・全部門をあげて女性キャリア支援に取り組んでいます。

また、長時間労働の是正、働く場所と時間の柔軟化を含む「働き方改革」を、女性活躍推進の“本丸”と位置付けています。「働き方改革アワード」や在宅勤務制度の導入などは、生産性向上にもつながる取組みとして、今後も注力していきます。

さらに、これからの課題としては、「介護と仕事の両立支援」が挙げられます。当行で全行員を対象に意識調査をしたところ、1割近くが現時点ですでに介護の負担があり、7割に将来介護の不安があることがわかりました。介護と仕事の両立は、社会全体で取り組んでいかなくてはならないテーマです。しかし、育児世代とは異なり、介護に直面しやすい中堅以上の世代は、「両立支援制度を利用しながら、介護の状況に応じてフレキシブルに働く」という働き方のイメージがないケースが多いため、この観点からも、「働き方改革」をダイバーシティ推進の柱の1つと捉え、取り組んでいきます。

人事部 ダイバーシティ推進室長 渋谷 珠紀 氏