

三井住友銀行のダイバーシティ・レポート

Diversity Report 2010



頭取
奥
正之

トップ メッセージ



違いを受け容れる、強みを活かす、柔軟で力強い組織へ進化する

企業にとって「ダイバーシティ推進」はなぜ必要なのか。
より多様性ある、力強い組織づくりのために、私たちは今、何をすべきなのか。
頭取からのメッセージです。

変化の時代、同質性だけでは強くなれない

—— これからの企業組織のあり方について、頭取のお考えをお聞かせください。

ダイバーシティには、国籍、人種、年齢、性別、身体的特徴など、さまざまなテーマがあるわけですが、そうした属性の壁を乗り越え、組織の中に受け容れていくことが大切であると考えています。

私は若いころにアメリカで暮らした経験があり、そういった観点からもダイバーシティの推進が大変重要だと考えているのですが、私が滞在していた1970年前後のアメリカというのは、国籍や人種など多様な人々がいる中、皆が「同じアメリカ国民なのだ」とい

う共通の概念に向かって、懸命に社会をつくりなおしている最中でした。

例えば、当時、アメリカの大学では、一定の割合で、性別や国籍・人種における少数派（マイノリティ）の学生を入学させるという決まりがあるなど、教育の現場で、学生の属性が偏らないようにする取り組みが行われていました。

なぜこんな逆差別とも思われることが行われていたのか。アメリカという国を強くするために、あえてそうしていたわけです。こうした取り組みが不断の努力として続けられることによって、マイノリティやハンディキャップのある人たちが、実力をつけ、対等となり、大学全体のレベルが上がっていきました。そして、時代の移り変わりとともに、次第に人種間の対立も弱まり、地域が安定するなど、国や社会全体が進化していったのです。その結果の一つが、黒人初の大統領であるオバマ大統領

の誕生といえるのではないのでしょうか。

私は、企業というのは、同じようなメンバーがいるだけでは強くなれないと思います。強い組織をつくっていくためには、先程のアメリカの例のように、国籍、人種、年齢、性別、身体的特徴など、あらゆる「多様性」をできるだけ柔軟に受け容れていくことが必要です。

自然界では、その土地に、さまざまな草が入り混じって生え、いろいろな生き物が育ってこそ、その生態系は強くなるといえます。たとえ干ばつになっても、洪水になっても、多様性を受け容れた土壌というのは、環境の変化に柔軟に対応できる場所となります。

現在のわれわれを取り巻くビジネス環境は、非常に不確実で不安定、そして不透明だと言えましょう。常に揺れ動き、変わり続けている。同質的で、同じような考え方をする人ばかりでは、

こうした変化に対応していくことはできません。

特に、金融の世界では、今後ますますグローバル化が進展し、国籍や年齢、性別などを超えた多様な視点がなければ、組織としての力を発揮することはできないのです。ダイバーシティ推進は、グローバル化にとっても必要条件であると思います。

もちろん、多様な考えを多様なままにしておくわけではありません。組織として、それぞれが成長できる枠組みを整えつつ、多様な考え方の中にも一定の価値観を共有することで、全体が強くなると考えています。

企業として「方針を決める」「何かを判断する」ときには、まずは異なるさまざまな考え方を受け容れ、判断材料として採り入れる。その上で、「これだ」という方向性を見だし共有していく。この動きを繰り返すことが、変化に耐えうる強い組織づくりにつながると思っています。

ダイバーシティ推進に最も大切なのは緊密なコミュニケーション

——ダイバーシティ推進の第一段階として、当行ではこれまで、女性従業員の活躍推進を重点課題として進めてきました。この現状についてはどう評価されていますか。

「従業員サポートプログラム」など両立支援制度の枠組みは、ここ数年で随分整備されてきましたが、具体的な女性従業員の活躍という意味では、まだ緒に就いたばかりというところでしょう。

2008年に一般職を再編して「ビジネスキャリア職（BC職）」を新設し、管理職層を設けたのもその一つです。既に200人を超える管理職（代理）が生まれていますが、当行従業員やBC職全体の人数を考えると、まだまだ十分とはいえません。

もっとも、昇格したりポストに就いた人がふさわしい仕事をきちんとこなすことが、まずは大切なことですし、そうやってキャリアを切り拓く先輩たち

の姿は、後に続く人たちにとって大きな刺激となり、次の管理職を生み出していくことでしょう。こういったサイクルの中で絶対数が増えていく流れこそが、たいへん重要であると思っています。

——ダイバーシティ推進にあたり、われわれ従業員は、どのようなことを心がけるべきでしょうか？

例えば、総合職の新卒採用についても、ここ数年は、約4分の1を女性が占め、今まで配属されなかった部署にも活躍の範囲が広がっています。

受容する側、つまり、管理職の立場の人は、どうすれば彼女たちの能力を最大限に引き出し、活かせるかを懸命に考えることになる。当行の貴重な人材としての育成を考えていくことが、組織としての受容力を高めていくことになります。

一方、女性従業員の側も、管理職や先輩の指導に頼るばかりでなく、与えられた環境で、どう自分の資質を伸ばし、どうチャレンジをしていくのか、真剣に考え、適応力も高めていかなければなりません。

受容する側と適応する側の相互作用によって、例えば、女性の活躍の場がより一層広がっていくわけです。

もちろんこうした取り組みは、女性の活躍推進に限らず、ダイバーシティ推進のあらゆるテーマについて、今後も繰り返し続けていくことが大変重要であると考えています。

——具体的に、日常生活で、考えるべきこと、実行していくべきことはありますか？

最初から自分と違うタイプの人をす

んなりと受け容れられる、高い受容力を備えた人はほとんどいないでしょう。私自身も、初めて女性の部下を持ったときはどう接していいのか戸惑う部分もありました。しかし、しばらくすると互いに普通になりました。業務における共通の目標がはっきりしてしまし、日常のふれあいの中から、互いに受容力と適応力を高めていったのだと思います。

女性の活躍推進に限らず、ダイバーシティ推進の取り組み全体において言えることですが、やはり重要なのは、こまやかなコミュニケーションと、価値観の共有であると思います。

初めは何となく違和感があることでも、繰り返し続けていけば、次第に当たり前となってくるもの。日常のコミュニケーションを緊密にし、従業員一人ひとりがお互いの関係性において、受容力と適応力を高めることで、組織全体の多様性に対する受容力は高まっていくのではないのでしょうか。

そして、同時に、さまざまな場面において、お客さまに、より一層価値のあるサービスを提供し続ける「One SMBC」としての共通の価値観、目標とは何かを考え、共有することも大切です。共通の目標に向かって、多様な考え方、多様な属性の人材が互いに影響しあい、活躍する。そういう強い組織を目指していきたい。

「ダイバーシティを推進する」という揺るがぬ方針と覚悟を持って、さまざまな取り組みを繰り返し継続していくことが、「世界に通じるトッププレーヤーとしての銀行」に必ずつながっていく。私はそう考えています。



ダイバーシティ 戦略

多様性への挑戦

なぜダイバーシティを 推進するのか

ダイバーシティとは、「異なる属性（性別、年齢、国籍など）や従来から企業内や社会において主流をなしてきたものと異なる発想や価値を認め、それらを活かすことで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、利益の拡大につなげようとする経営戦

略」のことを言い、英語では「Diversity & Inclusion（多様性と受容）」と表現されます。近年、少子高齢化が進行するとともに個人の就労観、家庭観も大きく変化し、また当行を取り巻くビジネス環境も、IT化やグローバル化の進展などにより、ますます多様化しています。お客さまが当行に求めることも、年々高度化、複雑化しており、当行はより一層の付加価値をお客さまに提供

できる組織体へと変貌を遂げなければなりません。

当行では、こういった急速な環境の変化に的確に対応し、持続的な成長を図っていくためには、最大の経営資源である「ヒト」がどのように活躍できるか、また、活躍できる環境を整えられるかが重要なテーマであると考えており、ダイバーシティ推進を経営戦略の一つとして取り組んでいます。

ダイバーシティ 推進方針

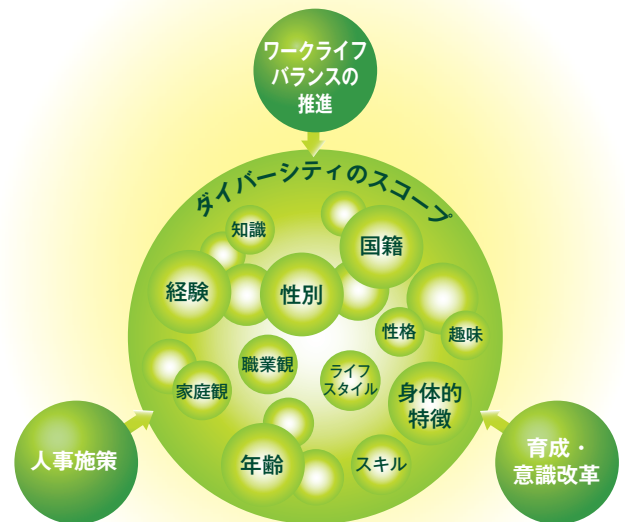
多様な人材が能力を最大限に発揮できる職場づくりを通して、企業業績の向上を図る。

共通の価値観

お客さまの視点に立ち、3つの力（「先進性」「スピード」「提案・解決力」）を企業価値の源泉と認識し、それを極大化することによって「最高の信頼を得られ、世界に通じる金融グループ」を目指す。

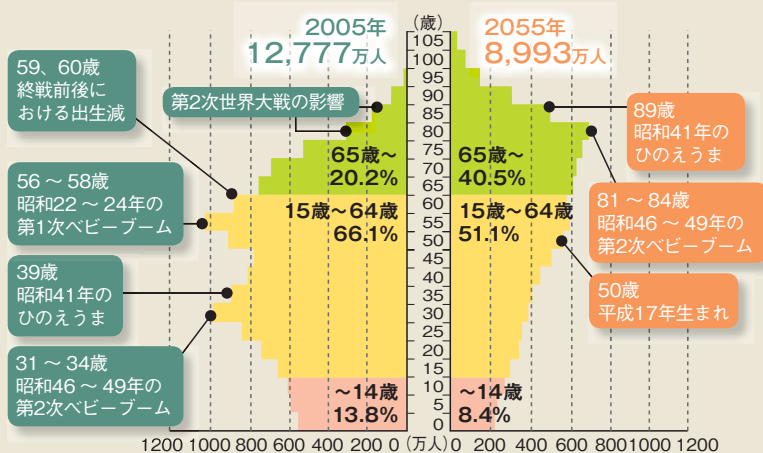
経営理念

- ・お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する。
- ・事業の発展を通じて、株主価値の持続的な増大を図る。
- ・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。



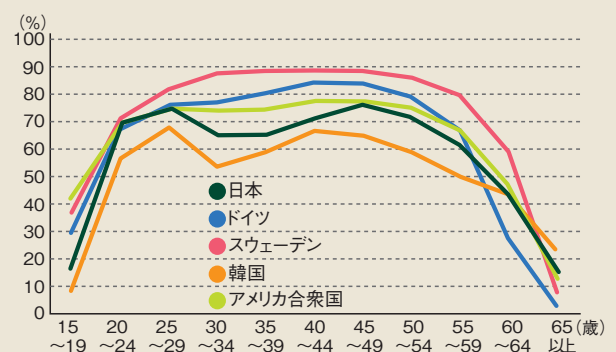
2055年の日本の将来推計人口

少子高齢化が一層進むと予想される日本では、一人ひとりの働く力を最大限に活かす必要があるとされています。



女性の労働力率国際比較

女性の労働力率は改善傾向にあるとは言え、国際比較で見ると日本はまだ改善の余地があると言えます。



- 備考
1. 「労働力率」…15歳以上人口に占める労働力人口（就業者＋完全失業者）の割合。
 2. アメリカ合衆国の「15～19歳」は、16～19歳。
 3. 日本は総務省「労働力調査」（平成20年）、その他の国はILO「LABORSTA」より作成。
 4. 日本以外は、各国とも2007（平成19年）時点の数値。

三井住友銀行の ダイバーシティ戦略

当行では、2008年4月にダイバーシティ推進室を立ち上げ、ダイバーシティの推進方針を、「多様な人材が能力を最大限に発揮できる職場づくりを通して、企業業績の向上を図る」とし、当行の経営理念である「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」に則した取り組みを行っています。

ダイバーシティについては、性別や人種などさまざまなテーマがありますが、当行では特に「性差による分業意識」と「労働時間」の改善に重点を置き、これまで推進してきました。

例えば、意欲を持った従業員が、性差を問わず、より高いレベルの業務や、より上位の職務を目指してチャレンジできるよう、職務の新設や職務階層の細分化を図っています。同時に、両立支援の観点から、より柔軟な働き方や育児・介護への参加を支援

する制度の導入や、経済的な負担を軽減することが可能な仕組みづくりを進めてきました。

また従業員一人ひとりが、職業人としてのVALUEを追求するだけでなく、生活者としてのVALUEも高め、お客さまへお届けする付加価値がより一層充実したものとなるよう、ワークライフバランスに根ざした意識や企業風土の変革に努めています。

こうした取り組みの結果、2009年度末現在、584名の女性管理職（5.6%）の方が活躍するほか、2009年3月にはくるみん（次世代法認定マーク）を取得。Great Place to Work[®] Institute Japanが実施した「働きがいのある会社」調査^{*}においても、3年連続でベスト25社にランクインするなどの結果を残しています。

^{*}Great Place to Work[®] Institute, Inc（米国）は、アメリカFortune誌が毎年掲載する「働きがいのある会社ベスト100」にデータを提供している調査機関。調査内容は、社内制度・企業文化に関する会社への調査と、社員へのアンケートで構成され、社員アンケートの結果が評価全体の3分の2を占めます。

Next Waveプロジェクト室 ダイバーシティ推進室	2006・2007年度	ワークライフバランスガイドブック作成 育児休業制度利用者のための職場復帰サポート講座開始 SMBCこども参観日開始 ライジングマガジン連載開始「明日へ羽ばたく女性たち」
	2008年度	ワーキングマザーミーティング開始 プレママミーティング開始 「くるみん」マーク取得 ライジングマガジン新連載「働くを輝くへ」 SMBC職場アンケートにダイバーシティ関連項目を新設
	2009年度	ダイバーシティレポート発刊 家族と早帰りデー開始 職場復帰サポートキット作成 グループ各社によるワークライフバランスダイアログ開催
	2010年度	RISE・人事制度マニュアル改定 ロールモデルブック「My Story」作成 マネジメントのためのコミュニケーション虎の巻作成

さらなる推進のために

このように当行のダイバーシティ推進は、相応の進歩を遂げていますが、他社の取り組み状況や社会情勢の変化のスピード、政府目標（2020年に責任のある地位に占め

る女性比率30%）などに照らし合わせると、まだ道半ばと言わざるを得ません。

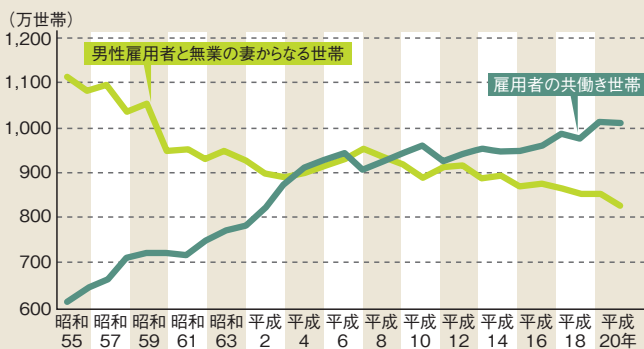
当行は最高の信頼を得られ、世界に通じる複合的な金融グループを目指しており、個人の考え方や、経験、そのほか人の内面に及ぶさまざまな多様性をグローバルに受け容れる土壌づくりをさらに進める必要が

あります。

従業員一人ひとりが、社会情勢の変化やお客さまから求められていることについて、今「何ができるか」「何をすべきなのか」について真剣に考え、多様な人材が互いに切磋琢磨し、組織としての受容力をより一層高めていきたいと考えています。

共働き世帯の推移

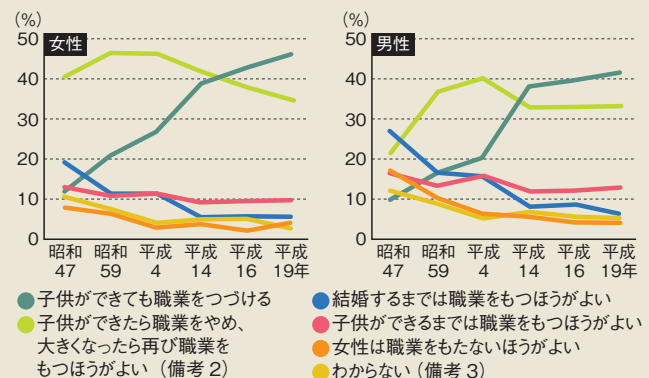
男性雇用者と無業の妻からなる世帯は減少しており、近年では共働き世帯の数が過半数を占めています。



- 備考 1. 昭和55年から平成13年は総務省「労働力調査特別調査」（各年2月。ただし、昭和55年から57年は各年3月）、14年以降は「労働力調査（詳細集計）」（年平均）より作成。
2. 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯。
3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。

男女の就労観（日本）

女性が子供を持ちながら職業を続けることを肯定的にとらえる人が男性、女性ともに増えています。



- 備考 1. 内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」（平成19年）より作成。
2. 昭和59年の設問では、「職業をもち、結婚や出産などで一時期家庭に入り、育児が終わると再び職業をもつほうがよい」。
3. 平成4年、14年、16年、19年は「その他・わからない」。

従業員 座談会

違いを受容する～SMBCらしさとは～

多様性を大切にしつつ、SMBCらしさが発揮できる強い組織づくりには何が必要なのか。それぞれ違った経歴を持ち、異なる部署で働く4名に意見を交わしてもらいました。



さまざまな従業員が 集まる新しい時代

——普段、どのような点に従業員の多様化を感じますか？

藤木 女性がすごく増えてきたと日々感じています。私が7年前にリスク統括部に来たときには、総合職の女性は一人もいませんでした。当時は本当に珍しい例だったようです。それが3年前ぐらいから女性が徐々に増えてきて、今では10名程度の各グループに一人は総合職の女性がいます。私のグループは特に多くて10人中3人が女性です。

石井 私がいる南海ブロックの運用ファイナンシャルコンサルタント（FC）も同じような状況です。男性49名、女性27名と、まだ男性の方が多いのですが、女性の比率がどんどん上がってきています。総合職の採用の割合を見ても、それがよく現れていると思います。

近江 私は2009年から係長として管理職に就かせていただきました。支店の窓口でお客さまから「上の人を出してほしい」と言われて私が出たりすると、びっくりされることもあります。異動してきた浜松町支店サービス部では、男性のビジネスキャリア職（BC職）の方がいたり、子育て世代の方がいたり、年代も幅広く、本当にさま

ざまですね。

藤木 キャリア採用の方も多く、その幅広いバックグラウンドには驚かされます。他のメガバンクやメーカー出身の方、元システムコンサルタントなど、いろいろです。グループによっては2割ぐらいがそうした異なる業種・職種出身だったりするのですが、昔はそういったケースはほとんどなかったのではないのでしょうか。行内でも、ずっと同じ部署でそのまま昇進していくのではなく、部署間の異動が増えてきた気がしています。

多様化する職場での 課題に向き合う

—— そのようにさまざまな従業員が働く現場で、戸惑うことや課題だと思うことはありますか？

藤木 女性従業員が増えてきた点でいえば、若手の女性の部下への接し方がわからないというグループ長クラスの方も割といるのではないかと感じます。例えば、いずれは管理職も任せたいと思っていても、本人の方が「そこまでの責任は負いたくない」と思っていたりして、そうしたギャップを感じると扱いにくいと思うのかもしれない。ただ、それは実は男性でも同じで、仕事のペースをコントロールして、家庭も大事にしたいと考える人も出てきているの

ではないでしょうか。やはりそこは、きちんとした話し合いを持って、家庭や他の事情を理解しつつ、個人の仕事への意識を認めることが大事なのだと思います。

齊藤 職場の多様化が進むにつれて、それぞれの分野が各スペシャリストの集まりとなってきています。そのためにありがちなのが、苦手な分野を自分で勉強して克服する代わりに、行内にいるその分野の専門家のサポートを受けて解決するといったケースです。これは行きすぎると、銀行員としての一人ひとりの能力の低下につながりかねません。

近江 そうですね。今は一つの職場にいろいろな専門性の高い従業員がいて、それぞれが特定の仕事をしています。同じ職場で

南海ブロック
課長代理
石井宏侑



も、お互い何をやっているかがわからないという状況もあるのではないのでしょうか。特に、銀行業務という仕事の全体像がよく見えていない若手がいるのも気になります。

藤木 ゼネラリストかスペシャリストかではなく、その両方が求められる時代になっているのでしょうね。自分の専門分野に強いことはもちろんですが、同時に幅広く業務を知らなければいけない。「これしかやらない」というのでは駄目で、全体感が大切なのでしょう。

石井 最近では、来店されるお客さまも事前にインターネットなどでよく勉強されていて、当行の細かな制度やサービスまでご存じだったりします。やるべきことは確かに増えています。お客さまのニーズを先取りするコンサルティング力を磨いていかなければ、現在の厳しい経済情勢の中、お客さまに選んでいただくことはできません。担当を引き継ぐときなどもお客さまに不安感を与えてはならず、質の高いサービスを提供できるということを認めてもらわなければと思います。

多様性を受け入れる SMBCの風土

——多様化が進む中、SMBCらしさや当行の強みはどこにあると考えますか？

近江 お客さまからよく「三井住友さんは手続きが早い」「できないことがあってもきちんと説明してくれる」と言ってくれます。これは、いろいろな人がいながらもSMBCという共通の看板を掲げ、全体として業務がうまく回っているということだと考えています。

齊藤 多様性を認め合える風土というのは、確かにあるような気がしています。私も

1997年入社なので、2001年の合併を経験しているのですが、当時からほとんど「旧行はどちらの出身ですか？」と聞くことはないですね。お互いにコミュニケーションできるというのは、多様化を進めていく上で大きな強みだと感じます。また、チャレンジ精神が旺盛なのも当行の特長です。お客さまから難しい案件を提示されたとき、仮に他社が「できません」と言っても、当行でならお話を伺って何とか検討するでしょう。

藤木 何か企画を立てる際など、上司はコンセプトだけを言って後のやり方は任せてくれることがよくあります。何か問題があったら手を貸すから、とりあえず自由にやってみると。逆に「こういうのがやりたいです」と言えば、それも意見を聞いてくれます。そのような個人の裁量に任せるやり方は、当行の提案解決力につながっているのではないのでしょうか。

齊藤 私の上司も、「どうしたらいいでしょうか？」と尋ねると、必ず「どうしたいと思うのか？」と尋ねてきます。それが一人ひとりの成長につながっているのでしょうね。

視野を広げ 「違い」から学び合う

——多様な価値観を受け入れ、SMBCらしさを活かしつつ、さまざまな課題を解決していくためにできることは何でしょうか。

藤木 私たちが一つの銀行として方向性を共有するためにも、上の世代の経験を次の世代に引き継ぐためにも、やはり重要になってくるのはコミュニケーションだと思います。それは単なる「飲みニケーション」ではなく、日々の業務の中で少しずつ蓄積されていくべきものでしょう。

近江 私たちの仕事は全く別のものに見え

ても、必ずどこかではつながっています。その意味でも、関係を築いておくことは大事ですよね。顔がわかっている相手のためであれば、何か応えてあげようという気持ちも自然と強くなります。

齊藤 先ほども業務の細分化が話題になりましたが、やはり私たちの最大の目的は「お客さまに喜んでいただくこと」。そのためにはチームワークも大切です、自分の役割を越えて当行全体に目を向けなければなりません。「自分の仕事の範囲を決めるな」と私も日ごろから若手に言っています。お客さまから見ればすべてが銀行の仕事で、職種や部門は関係ないですから。

石井 従業員一人ひとりについて言えば、何でも貪欲に、自分から手を挙げてやりたいことを主張していくべきだと思います。また、部門間の交流ももっと必要なのかもしれません。私は入行して以来、ずっと個人部門の営業をしてきたのですが、同じ業務の中だけでは考えが煮詰まってしまうときもあります。最近、法人部門へのトレーニー制度が始まりましたが、個人部門と法人部門とそれぞれ違った目線を経験することで、お客さまへの新しい切り口が見つかるのではないかと感じています。

近江 2009年に係長になってから、管理職向けのセミナーに参加するようになりました。当行のやり方しか知らないのではなく、充実した外部の情報に若いときから触れられると良いのではないのでしょうか。

齊藤 今回のような座談会も良い機会だと思います。いろいろな部門の方とお話するのは貴重な経験ですし、経歴も仕事内容も異なっていますが、みんな根底で感じているところは一緒なのだと。SMBCらしさをぜひ発揮していきたいですね。

リスク統括部
室長代理

藤木貴子



浜松町支店
支店サービス部
係長

近江亜希子



船場法人営業部
部長代理

齊藤重義



違いを活かし、SMBCらしさを 発揮する強い組織づくりとは

多様な人材を受容するだけでなく、いかに組織の力につなげていくか。
組織運営に携わる立場から、3人の部店長が議論を交わします。

多様化を進める 職場の現状とその課題

金子 ダイバーシティを巡る取り組みの現状や課題、それに対して感じていることなど、まずは皆さんの忌憚ないご意見をお聞かせください。

内藤 個人部門、私が所属する東京東ブロックでは、大きく二つの課題が考えられます。一つは女性の力をいかに活かしていくか、もう一つはキャリア採用の従業員についてです。前者については、年々職場の女性比率が高まってきて、管理職の登用や産休育休の取得も進んでいることなどから、徐々に状況は改善されているように思います。一方後者は、組織としての受容力の面で、もう一段壁を乗り越えていきたいと考えています。

川瀬 法人部門、府中法人営業部でも、十数名の総合職のうち、2名が女性です。新卒かつ総合職で入社してきた彼女たちは、性別が違って、他の同期従業員たちと意識の違いはありません。周りもそれを当たり前のこととして受け容れています。むしろ、そうでない時代を経験しているマネジメント層が「昔とちがう」などと言っていると、それこそが問題で、私たち自身が変わって

いかなければならないと思っています。また法人営業部で活躍しているビジネスキャリア職（BC職）も増えてきています。

河野 国際法人営業部は総勢51名の職場ですが、うち3名は外国籍です。女性の割合も、各職種あわせて4割強と高く、多彩なキャリアの人が集まっています。公用語は現状、日本語ですが、10カ国語に対応できるというのも一つの特徴です。国籍、男女など関係なく、意識の差も全くないです。そんな中、部長として意識しているのは、誰にとってもハラスメントフリーの職場をつくるということ。同じ企業に長くいると、つい企業固有の文化にとらわれがちですが、国際部門はいわゆる当行の「わかるだろう」が通用しない職場です。

川瀬 そういう意味では法人部門の環境もだいぶ変わってきました。例えば2009年10月に日興コーディアル証券がグループ入りして、すでに人材の交流が始まっていたり、アジアを含めた海外出張も増えていたり。これまで「国内」「銀行」というところに限定されていた意識・業務が、大きく広がりを持ちつつあると感じています。

外部環境が変わってきている中、マネジメント層が自ら、部門の壁を壊していなくては、と思っています。

意識変革と コミュニケーションの大切さ

金子 では、職場の状況や環境が多様化していく中、マネジメント層に求められることは、どんなことですか。

川瀬 コミュニケーション能力ですね。私たちが入社したころは、ある意味、皆が共通の型を守っていました。入行年次も切れ目なくつながっていて、上司が言っていることがうまくみ砕かれながら、先輩から後輩へと伝わっていました。でも今はそれが難しい面もあり、部下に「伝えているつもり」が「ほとんど伝わっていなかった」ということがあったりします。

内藤 それはうちの部署でも同じですね。私たちの間で染みついている考え方や物事の進め方があり、ある意味当たり前と思っていることも、ジェネレーションの違いや外部の環境を経験した人から見ると、決してそうではなかったり。きちんとコミュニケーションをすることが非常に大切だと思っています。

河野 さらに言うなら「なぜダイバーシティを進めるのか」という原点に戻って考えなければならぬのだと思います。その大きな理由の一つは、広く有能な人材を活用す



府中法人営業部長

川瀬 格



国際法人営業部長

河野 滋由



東京東ブロック
地域個人部長
内藤 良太



(ファシリテーター)
人事部 研修所長
金子 良平



ること。いろいろな経験を積んだ人が集まって議論すれば、多様化する顧客ニーズをとらえ、より良い提案につながったり、組織力を高められたりします。性別も国籍も前職も年齢も関係なく、たとえハンディキャップがあっても活躍できる、そんな環境こそが目指すべき姿なのでしょう。逆に、ダイバーシティが進まない職場、マインドセットのない企業に優秀なスタッフが集まらないという事実は、海外では間違いなくあります。

内藤 おっしゃる通りですね。例えば、個人部門では、目的意識の高い女性従業員が多いように思います。女性従業員に限らず、こうした能力と意識の高い従業員を活かしていくことが、組織としての強さにつながっていくと思います。

ダイバーシティを支える体制づくり

金子 徐々にではありますが、当行も変わってきていますね。例えば、昔なら優秀な女性従業員が夫の転勤についていくために退職していたところを、現在では自分も転勤の希望を出してその土地で働き続けられるような制度（勤務地変更制度）が整ってきています。そうした事例や具体策についてはいかがでしょう。

河野 外資系企業などでは当たり前のところも多いので、当行でも男性の育児休業取得が進むとよいと思います。部下から希望があれば、私は喜んで送り出したいですね。

川瀬 事例を増やしていくことが大切だと思います。自分の部署を振り返って考えてみて、今、もし男性の部下から「育児のために休ませてください」と言われたら、予測しない事態にあわてるでしょう。でも、そうした事例が増えて、経験を積んでいけば「彼の仕事をどうカバーするか」という方向で考えるようになります。少人数の組織では一人が欠けるだけでも影響は大きいで

すが、銀行全体で、従業員のライフイベントに対応できる柔軟性と許容力を養っていく必要性を感じます。

内藤 そうですね。実際、うちのブロックでも産休育休がある場合、ブロック内で比較的余力がある支店から人をシフトさせて対応しています。

川瀬 また、お客さまと当行担当者との関係を1対1にするのではなく、複数名でサポートするような体制も重要だと思います。主担当もサブ担当も日常のコミュニケーションを図り、ポータルサイトなどを通じ、同じ情報を共有して、いつでも対応できるようにしておく。担当が2名いることは、提案の幅が広がるという意味で、お客さまにとってもとても良いことだと思います。

多様性を活かすためのマネジメント

金子 従業員の個性を活かしつつ、組織力を最大化するためにはどのような組織づくりが必要でしょうか。また、それに対してマネジメント層ができることはどんなことだと考えられますか。

河野 ダイバーシティを議論するときいつも考えるのは、個々の能力を発揮する上で、いかに各人に報いていくかということです。昔なら、誰でも一生懸命仕事をして成績を伸ばせば、肩書も給料も上がるという、暗黙の了解のようなものがありました。ところが時代が変わってきて、そういう価値観を求める人ばかりじゃない。大変優秀だけれど毎日定時に帰らなければならないという人もいるでしょう。そんな人が企業に求めているものは何かと。そういう点を常に意識していきたいですね。

川瀬 われわれは過去の合併などを通じ、多様性を受け容れるという経験をしています。しかしながら今後は、もっと早いスピードで世の中が変わっていくでしょう。われわれ自身、より広がりを受け容れるよう

にしないと、組織としての団結とか、人材の育成というのはできなくなると思います。能力ある人が、公平にその能力を発揮できるような職場をつくっていきたいですね。

内藤 われわれ自身がフレキシビリティを持ち、いろいろなバックボーンを持った人を組織として巻き込んでいくことだと思います。それと人材育成については早期に結果を求めすぎることなく、長期的な視野をもって臨んでいきたいですね。

河野 もう一つ私は、「持ち場のプロになれ」ということを言っています。いろいろな背景の人を認め、その一人ひとりがプロとして意見を言える職場風土づくりが不可欠です。私は、部下とは目標を共有するものの、そのプロセスは各自に任せるようにしています。ダイバーシティを進める上で、部長という立場には、寛容さも要求されるものだと思います。

金子 一人ひとりにプロとしての責任を持たせた上で、多様化した価値観を受け容れられるような組織づくりが必要ということですね。ひいてはそれが当行全体のパフォーマンスを上げ、強いSMBCにつながっていくのだと思います。

二つの座談会を受けて

人事部 ダイバーシティ推進室長

浅山理恵

部長店長、従業員と二つの座談会を通じ、環境や社会の変化を真剣に受け止め、自らも変わるべきところを変えていこうとする姿勢に大いに励まされました。

強い組織づくりのために多様性を重んじるからこそ、SMBCとしてのアイデンティティの共有や円滑なコミュニケーションが必要だということを皆さんと共に認識することができたと思います。ありがとうございました。

多様な従業員の活躍事例

一人ひとりがやりがいを持って働く



キャリア採用者

四条支店
お客さま相談課長
増田真代
Masuda Masayo

「働きやすさ」は自分でつくるものでもある

前 職の証券会社からの転職を決めたきっかけは、銀行の投資信託販売解禁に合わせた「日本初のコンサルティング業務を」という求人広告。「商品ありき」ではなく、総合的な視点でお客さまをコンサルティングする。自分がやりたいのはこれだ、と思ったんです。

ファイナンシャルコンサルタントとして支店に配属された後は、事務手続きの厳密さなど証券会社との「文化」の違いに戸惑うこともありましたが、投資信託についての知識はありましたし、銀行業務については逆に周囲の同僚から教わりながら、徐々に慣れていくことができました。前職とは

まったく違う、チームとしてのまとまりの強さにも「すごいな」と思いました。

当時は「銀行は運用ではなく預金するところ」とのイメージが強く、それを払拭するだけで大変。一方で、証券会社よりはるかに厚いお客さまの層に、大きなビジネスチャンスも感じました。「とにかく話を聞いていただく」と、地道にお客さまのものを回りましたね。

2007年には、1年間の産休育休を取得。家庭との両立には不安もあったけれど「何かあればいつでも相談を」と気遣ってくれる上司がいて心強かった。働きやすさというのは制度だけではなく、周りの人との人間関係を通じて自分でつくるものでもあるんだと実感しました。

2010年春、管理職になり、仕事の幅もさらに広がりました。大変なこともあるけれど、やっぱり仕事は楽しい。今は働き方の選択肢も増えているし、後輩にもぜひ後に続いてほしいですね。

私 は小学校と大学の10年間で日本で過ごし、当行へ入行しました。現在、法人営業部で中国などグローバルに事業を展開するお客さまを担当しています。

当行は人の育成に惜しみなく投資する企業だと感じます。人種や国籍の区別なく仕事が任せられ、上司の理解とサポートにも恵まれました。お客さまから教えていただく機会も多く、当行とお客さまの双方から育てていただいていると思っています。

当行には中国人従業員も多く、時折集まって情報交換をしています。同じ立場で活躍する先輩から話を聞くことは、自分を成長させる機会となっています。また、日本国内の金融機関に勤めている中国人のネットワークにも、私を含め多くの当行従業員が参加しています。そういった行内外のネットワークで得た情報や人脈も業務に活かせるよう努めています。

中国人であることは私の大きな強みであり、中国系のお客さまを開拓したり、当行

強みを活かし営業マンとして能力を磨きたい

銀座法人営業
第二部
グローバル
ビジネスグループ
顧 楽凡
Ko Rakuhan



マルチカルチャー

の中国拠点との連携を強化するなど、今は、それを活かして業務に取り組んでいると感じます。ただ今後は、外国人であることのみを強みとするのではなく、基本的な業務スキルを高めるとともに、中国・日本双方の文化への理解をより深めるなど、グロー

バル人材としての自分の価値をさらに高めていきたいと思っています。

日本の金融機関は外国人が少ないと言われるかもしれませんが、私が活躍することで続く人が増えていくこと。それが私の大きな夢です。

S MBCグリーンサービスは、障がいのある方に雇用を提供することを主な目的として1990年に設立された三井住友銀行の特例子会社です。全国5つの拠点で、障がいを持つ従業員188名^{*}が、手形小切手帳の作成など、銀行から委託された事務作業に携わっています。

身体、精神、知的のいずれの障がいのある人にも対応し、重度の障がいがある従業員も多いのが特徴です。2009年に開設された神戸支社では、知的障がい者を中心に採用。銀行で用いる景品の箱詰めや包装を主な業務内容としています。

「社員には、仕事の面でも日常生活の面でも良いので、まず『自信』を付けてほしい。仕事に直結する技能協議会への出場・絵画展への出展・スポーツ大会への出場等を奨励しており、何かの分野で『自信』を付け、立派な社会人になってほしい。その上で、将来に夢や希望を持ってほしい。」と、SMBCグリーンサービス・丸物正直社長。また、同社神戸支社の渡辺耕一郎業務部長は、「最初から『この作業は無理』とあきらめず、一つでも多くの能力を引き出したい。若手が多いので、社会人として本当の意味で自立できるよう、挨拶など社会的なルー

ルも指導しています。入社時はおとなしかった従業員が周囲を引っ張っていただけるようになるなど、その成長を見られるのが一番の喜びですね」と語っています。

※2010年6月1日現在。

Message

今の主な仕事は、景品の袋詰め作業です。作業の進め方などのルールもいろいろあって覚えるのが大変ですが、負けず嫌いなので、作業のスピードがどんどん上がって、「3分間で10個」など自分で立てた目標を達成できたときはすごくうれしいです。

仕事を始めてから、考え方が大人っぽくなった気がします。初めてのお給料は、「もらっていいのかな」と思いましたがとてもうれしかったです。もっと頑張って、いつかは一人暮らしをしてみたいですね。



SMBCグリーンサービス
神戸支社
宮本 歩
Miyamoto Ayumi



障がい者

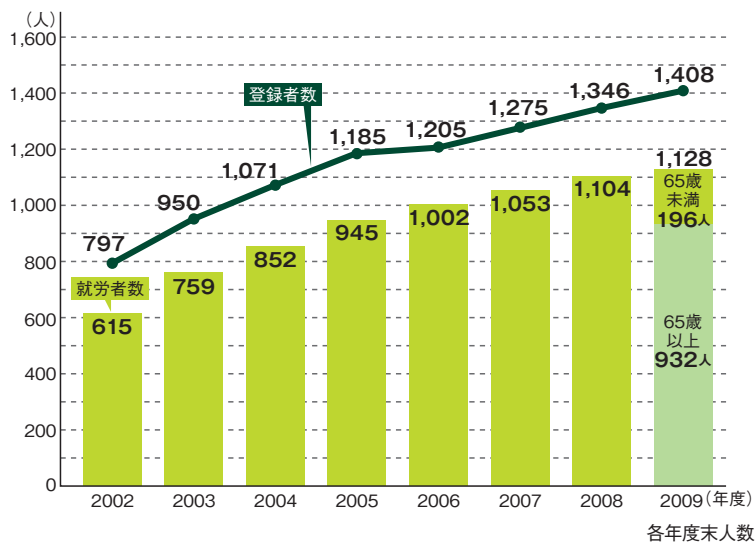
シニア人材

当 行では、1,000名を超えるOB・OGが、銀行員時代に培った経験を生かし、銀行および銀行グループ等で派遣社員や受託社員として、預金・融資事務や財務・経費処理、市場調査業務のサポート、為替事務や現金自動預け払い機（ATM）の巡回点検業務などに従事しています。

各職場において、ベテランOB・OGと若い従業員が共に活躍することは、互いにとって大きな刺激になり、また、企業文化の継承にもつながっています。

今後とも多様な世代の従業員が共に切磋琢磨し、影響しあいながら発展していく職場づくりに努めていきます。

当社登録者数および就労者数



一般職として入行後、支店事務、マネーライフコンサルタント業務を経て、2008年からお客さまサービス課長を務めています。管理職として自分で決断を下さなくてはならない場面が多く、悩むことも

しばしば。同じ時期に研修を受けて管理職になった「同期生」たちとの情報交換が大きな支えになっています。

男性従業員の多くは若いころから「管理職になる」ことをイメージして仕事をして

いるけれど、一般職で入社した女性にはなかなかそういう機会が少なかったですね。そこをカバーする意味でも、研修や、実際の仕事のノウハウを学べる期間を充実させることは大事だな、と感じています。

部下との接し方で心がけているのは、「きちんと自分で考えて仕事ができる人」を育てよう、ということ。仕事の意味を理解しないまま、言われたことをやっているのでは身につかないし、何より自分が面白くないですね。これは一般職として後輩を指導していたころからのこだわりなんです。当時の部下から「以前教えてもらったことが役立っています」とか「いつかまた一緒に働きたいです」と言ってもらえたときはとてもうれしいですし、やっぱり、仕事をする上でも一番大事なのは「人」だなあ、と思います。

理想は「部下との信頼関係があって、しっかりした判断基準と強い心を持った管理職」なのですが、日々勉強です。三井住友銀行という「ブランド」の下で働けることは誇りだし、部下と共に自分自身もさらに努力していきたいですね。

仕事をする上でも一番大事なのは「人」



御影支店
支店サービス部
お客さまサービス課長

竹田昌子
Takeda Masako

女性 管理職



所沢法人営業部長

寄高由季子
Yoritaka Yukiko

継続は力。成長を自覚できる時は必ずくる

女性総合職の第1期生として入行して以来、法人の融資、審査、調査、営業等の仕事を経験してきました。入行した当初は、自分の力不足を感じて落込むこともたくさんありましたが、実力をつけるしかないと思い、ひたすら目の前の仕事に取り組んできました。そんな中で、人生の先輩でも

ある数多くのお客さまからの励ましの言葉や、辛いときに相談に乗ってくれた上司や先輩、仲間たちとの出会いが、私をここまで成長させてくれたのだと思います。

当行には、性別や出身母体等にかかわらず、仕事で公平に判断される風土があると思います。チャンスも皆に平等にある、この環

境で、自らをどう高め実力をつけていくのか。

後輩の女性たちに伝えたいのは「継続は力なり」ということです。仕事をしていく上で辛いこと、苦しいことはたくさんあると思います。そういった問題をすぐに解決できる特効薬はないかもしれませんが、真面目に自分が正しいと思うことをコツコツとやり続けていくうちに、自分が一つ上のステージに上がったことを自覚できる時が必ずきます。そのときにはすでに問題は解決しているかもしれないし、自分で解決できるようになっているかもしれない。信念を持って続けることが何よりも大切だと思います。

そして、同時にプライベートも楽しんでほしい。私自身、休日仲間とバイオリン演奏を楽しんだり、陶芸作品の制作に没頭することが、仕事への意欲につながっています。

4月に新任部長として着任して以来、山あり谷あり、周囲の助けをもらいつつ日々奮闘しています。私自身の、そして部下たちの成長を信じて、これからも挑戦を続けていきたいと思っています。

SMFGダイアログ 「ワークライフバランスを考える」を開催 ～今なぜワークライフバランスを推進するのか～



2010年2月、ワークライフバランスの足並みをそろえ、従来の長時間労働を前提とした働き方から、効率よく働く「効率性重視」の働き方へのシフトを図るため、グループ6社（三井住友銀行、三井住友カード、三井住友ファイナンス&リース、SMBCフレンド証券、日本総合研究所、日興コーディアル証券）の担当役員らによるダイアログを開催しました。

当日は、ワークライフバランスの専門家と、ワークライフバランスの推進で業績に多大な効果を挙げている企業のご担当者をお招きし、「今なぜワークライフバランスを推進するのか」という問いかけに端を発し、「当行グループが現在、どのような状況あるいは段階にあるのか」「ワークライフバラン

スの推進に何が必要で何を变えていかなくはならないのか」「将来のマネジメント像とはいかなるものか」などさまざまなテーマについて、真剣な議論が交わされました。

従業員の価値観が多様化し、また育児、介護など時間制約のある従業員が今後ますます増加していくと予想される中で、組織としていかにサポートできるか、従業員の働く意欲を喚起し、企業として生産性や収益を伸張させていくかが求められています。

われわれは、このようにさまざまな取り組みを通じて、「真に強い金融グループ」を目指すことで、お客さまにより付加価値の高い金融サービスをグループ全体で提供していきたいと考えています。

ダイアログ企画担当者の声



ダイアログを受けて

人事部 企画グループ
部長代理
宗雪慎太郎

私の妻は専業主婦ですが、子どもが3人、また自身は一人っ子で将来の両親の介護が不安。そんな背景もあり、長時間労働に頼らない高効率・高付加価値な働き方を個人的にも意識しています。

全従業員がライフ部分の不安を感じずに活き活きと活躍できて、それにより企業が持続的かつ力強く成長していく。ワークライフバランスの取り組みの推進は、そんな個人と企業とがWin-Winになる土壌づくりの一つであると思っています。

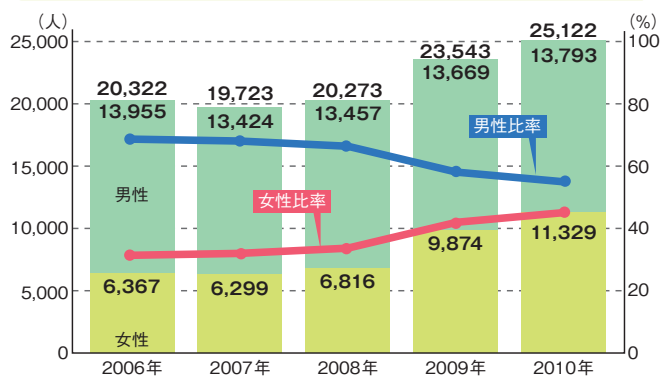
詳細は Web をご覧ください。
URL : <http://www.smfg.co.jp/responsibility/>



多様性を強みとする 企業風土の醸成

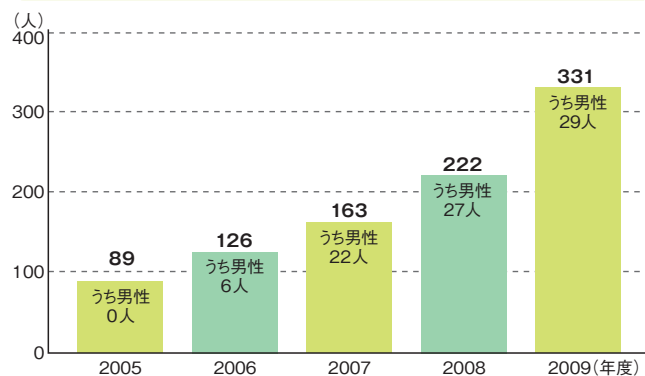
当行は多様なお客さまのニーズに応えるために、多様なバックグラウンドを持つ人材の採用・登用を進めています。従業員一人ひとりが柔軟な働き方を実現できるように、制度面でもサポートをしていきます。

従業員数(男女別)

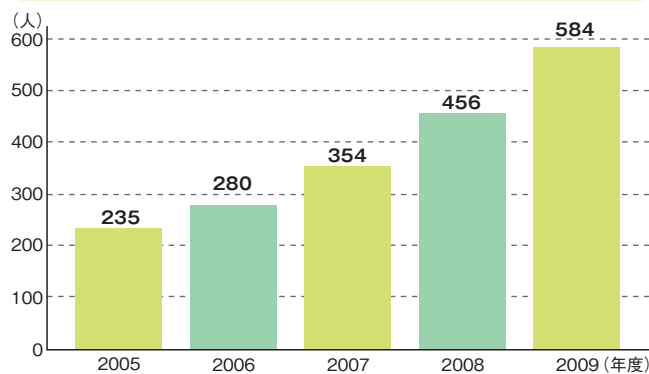


・銀行在籍者数。在籍出向者を含み、執行役員、嘱託、パート、派遣職員
海外の現地採用者を除く。・各年3月末データ。

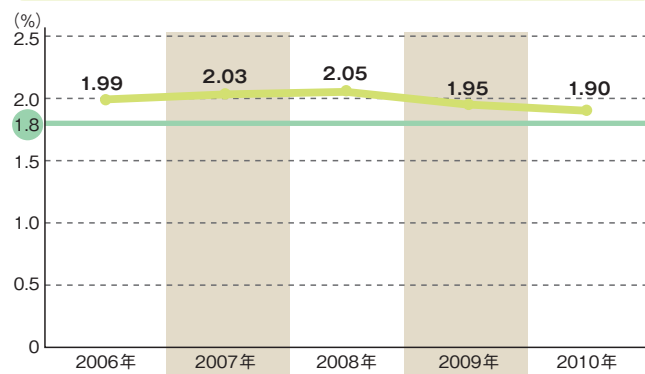
育児休業取得者数



女性管理職人数

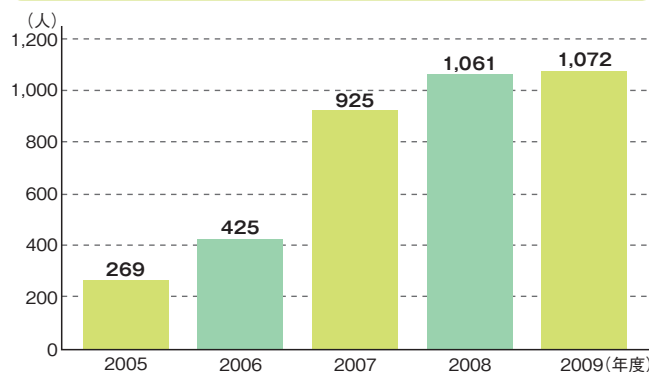


障がい者雇用率

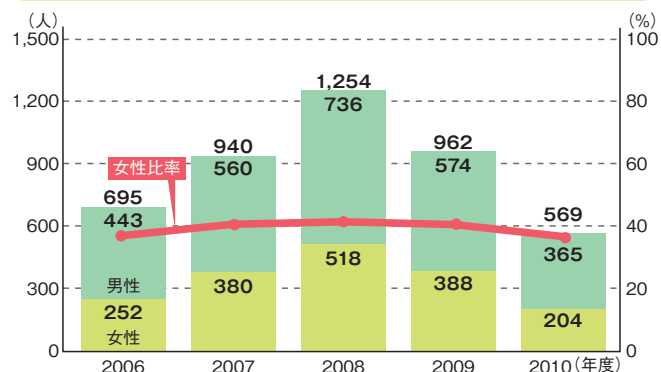


各年3月1日現在 法定雇用率1.8%

キャリア採用人数(累計)



新卒採用人数



対象は総合職、コンシューマーサービス職

従業員サポート プログラム

より柔軟な働き方を支援する制度

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)

勤務地変更制度

隔地間転勤のない職種も、結婚・配偶者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。

退職者再雇用制度

結婚・出産・育児・介護・配偶者転勤により退職する従業員を再雇用する制度。(期間: 5 年、退職時と異なる地域への復帰も可)

ビジネスネーム(旧姓)使用ルール

結婚等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可能。

育児中従業員の自宅からのPCネット利用(リモートアクセス)

小学校 6 年生迄の子どもを持ち、主として育児をしている者が、自宅から PC ネットを利用可能。

育児・介護への参加を支援する制度

育児休業制度

子どもが 1 歳 6 カ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。保育所入所時期にあわせた職場復帰ができるよう、終了日の繰上・繰下を柔軟に行うことが可能。

看護休暇制度

小学校 6 年の 3 月末までの子の看護(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(年 10 日、但し子 2 人以上は年 20 日。半日単位取得可)

短期育児休業制度

子どもが 1 歳 6 カ月に達するまでの間で、10 営業日まで有給の育児休業を取得できる制度。

短時間勤務制度

小学校 6 年の 3 月末までの子を養育する従業員が、育児のために勤務時間を短縮できる制度。(1 日 1.5 時間短縮/1 日 30 分短縮/週 1 日短縮)

介護休業制度

家族の介護を行う従業員のための休業制度(3 カ月)。この他、介護のための保存休暇(最大 60 営業日、有給)、介護のための欠勤(60 日、有給)、介護休暇(5 日、有給)、介護短時間勤務あり。

時間外勤務免除・制限措置・深夜勤務制限措置

小学校 6 年の 3 月末までの子を養育する従業員が、育児のために時間外勤務の免除や制限、深夜勤務の制限を受けることのできる措置制度。

育児等の経済的負担を軽減する制度

託児先送迎の交通費支給制度

保育所・親戚宅などへの送迎のため、迂回経路で通勤する場合の通勤交通費を支給する制度。

託児補給金制度

小学校 3 年の 3 月末までの子について、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。

ライフサポート制度

託児所・ベビーシッター・介護施設などを、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。全国ベビーシッター協会割引サービスを追加。(1 日 1,700 円のベビーシッター費用割引)



左から: SMBC こども参観日、家族と早帰りデー、育児休業制度利用者のための職場復帰サポート講座

株式会社三井住友銀行

人事部 ダイバーシティ推進室

〒100-0005

東京都千代田区丸の内1-1-2

www.smbc.co.jp

発行日 2010年10月

(掲載内容:2010年8月末)