

三井住友銀行のダイバーシティ・レポート

DIVERSITY Report

vol.4

- トップメッセージ
「世界に通じる金融グループを目指して
多様性を強みにした組織作りを」
- 従業員座談会「SMBC世代」からの提言
- 世代間ギャップってあるの？
- グローバル戦略としてのダイバーシティ
- 女性活躍でより強い組織へ
- 夫婦で支えあう仕事と育児の両立
- 輝く多様な人材
- ワークライフバランスを
支援するための取り組み

トップメッセージ

世界に通じる金融グループを目指して 多様性を強みにした組織作りを



頭取 國部 毅

Q.この1年をダイバーシティ推進の観点から 振り返るとどんな1年だったでしょうか？

当行のダイバーシティ推進は、「多様性を受け容れる」という段階から、「いかにそれを強みとするか」という段階に入っていると考えています。多様性を強みにし、世界に通じる金融グループを目指すために、将来に向けての布石が打てた1年だったと思います。

まず、女性の活躍推進については、育児休業からのスムーズな職場復帰をサポートするためのさまざまな施策をこの

1年間で順次実施してきました。子育て中の女性が仕事と育児を両立させ、長期的な視点でキャリアを形成し、活躍できるような環境づくりを今後もさらに進めていきます。

また、グローバル化という観点では、ナショナルスタッフ（海外現地採用従業員）が日本国内の各部で業務を行う派遣プログラムを2011年スタートしたほか、総合職の採用活動を欧、米、アジアの世界各地で展開することなどにより、多様なバックグラウンドを持つ従業員が集まる職場が生まれています。今では本店内で外国人を見かけることも珍しくありません。

その他にも、異業種からのキャリア採用の開始や、グループ会社間や部門を超えた人材の交流など、多様な人材を受け容れることによるシナジーを追求し、組織の活性化を図っています。それぞれの持つ強みを融合し、「Team SMBC」としての総合力を発揮していくことが求められています。

Q.女性のさらなる活躍推進のためには どんなことが課題でしょうか？

当行のダイバーシティに関する取り組みの中で、女性の活躍推進は大きなウェイトを占めています。お客さまも従業員も半数が女性ですから、女性の活躍なくして当行の持続的成長はありえません。

以前と比べれば、国内外のフロント・本部等にまで、女性の活躍フィールドはかなり広がっており、さまざまなステージで女性の存在感は着実に増してきています。現在、支店長や課長等のポストに就く女性は4年前の約3倍となり、400名を超えています。これは当行全体のポストに就く従業員の約1割にあたります。しかし、政府が掲げる「2020年に女性管理職比率を30%にする」という目標に比べるとまだまだ低い水準です。

2012年のこのレポートでは、「法人営業はまだ『男性中心の職場』というイメージが強いかもしれない」とお伝えしましたが、この1年はさまざまな現場の声を拾い、法人営業における女性活躍推進のヒントを探してきました。

人数が多い若手女性の活躍により「男性中心の職場」というイメージに風穴が開いたと感じる一方で、結婚・出産といったライフイベント後の勤務に対する不安を口にする女性は多く、また面と向かっては言わないにしても、本音

では、「このまま女性がどんどん増えていって大丈夫だろうか」と心配している男性も少なからずいるのが現実ではないかと思います。

育児休業の取得者や復帰者も年々増加しており、未就学児を持つワーキングマザーは約600名と、この1年で約160名増えました。先日、育児休業から復帰した女性従業員が集まるミーティングに私も参加しましたが、それぞれの環境で努力と工夫を重ねて頑張っている方々の前向きなパワーを非常に頼もしく感じ、その姿を見て、「応援したい」「もっと活躍してもらいたい」と強く感じました。

私は、長期にわたって女性が能力を発揮することが、当行の成長に直結すると確信しています。女性にはライフイベントを経験した後も、高い意欲を持って業務に取り組んで欲しいですし、ぜひ管理職にもチャレンジして欲しいと思っています。今後は、制度の整備に加えて、男性管理職をはじめとした周囲の意識や風土の改革を進めていくことが重要だと考えています。

Q.グローバル化をはじめとした 他の取り組みはいかがでしょうか？

グローバルベースで人材交流が活発化している点は冒頭申し上げましたが、国内外の交流を進めるだけでなく、「真にグローバルに活躍できる人材」の育成に向け、採用や育成面で新たな取り組みを始めています。

例えば、2012年4月には、ナショナルスタッフの新人も日本に招いて合同で新人研修を行いましたし、また、ボストン、ロンドン、上海などに出向き、海外の大学および大

学院に通う多様な経験を積んだ学生を、外国人も含めて採用しました。

お客さまのビジネス展開がグローバル化している中、国内で勤務している従業員の業務も、常に世界とつながっています。多様な価値観を受け容れ、世界に通じる見識とコミュニケーション力を備えた人材を増やすことが、当行の競争力向上につながると考えています。

また、異業種からのキャリア採用も今年から新たな取り組みとして始めており、2012年10月にはメーカーやコンサルティング会社等、銀行以外のバックグラウンドを有する人材が入行しました。他にも、グループ会社間、部門を超えた人材交流など、銀行内に「新しい血を巡らせる」ことに力を入れておりますが、これらの方々がスムーズに立ち上がり、定着し、そして活躍できるように銀行としてしっかりサポートしていく必要があります。

Q.これからのSMBCに必要なことは 何でしょうか？

変化が激しく先行き不透明な環境の下、お客さまの多様なニーズに的確に対応し、他社との競争に打ち勝って、持続的な成長を遂げていくためには、みんなが良いと思うことを、みんなが良いと気付いたときにやっても遅いと思います。多様なバックグラウンドを持つ人材を積極的に受け容れ、皆が活き活きと活躍できるよう、スピード感をもって果敢に環境整備を進めていくことが大切です。常に一步先を読み、プロアクティブに対応していくことこそが、5～10年後に大きな差となって表れるものと確信しています。

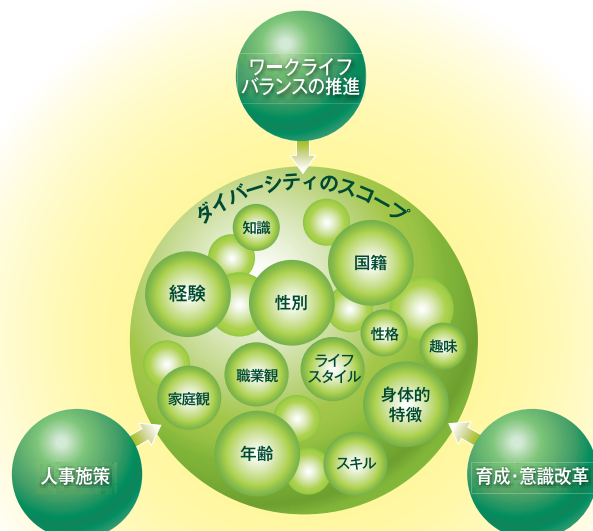
経営理念の実現

- 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。

方針

多様な人材が能力を最大限に
発揮できる職場作り

三井住友銀行のダイバーシティスコープと施策



従業員座談会 「SMBC世代」からの提言

SMBC誕生後10年、当行の事業環境は急激に変化してきました。
その変化を乗り越え、SMBCの成長に貢献するために従業員に求められることは何か。
また、多様な人材が最大限に力を発揮できる組織とはどういう組織なのか。
今回は、SMBC誕生後に入行したさまざまな立場の若手・中堅従業員に話を聞きました。



長尾 正規

京都法人営業第一部
営業推進第一グループ
部長代理補。2005年入
行。2012年6月に第一
子が誕生。

東沢 晴香

川崎支店 お客様相談二課
マネーライフコンサルタ
ント(MC)。2006年入
行。ローカウンター業務を
経て、2008年よりMCに。

高 弁

国際業務部 金融法人第
二グループ 部長代理補。
大学卒業後、2002年に日
本に留学し、2007年入
行。2011年6月に結婚。

久保 哲也

副頭取

徳島 舞子

新宿西口支店サービス部
お客さまサービス課主任。
2004年入行。2008年に社
会人学生として大学に編
入し、2012年春に卒業。

池永 貴浩

京阪ブロック ウェルス
マネジメントグループ
(WMG) 部長代理補。
2005年入行。二児の父
親。

■ 今の仕事に求められること

——現在の業務内容について教えてください。また、その中で自分に求められている役割はどのようなことだと感じますか。

長尾 法人営業部で、中堅企業のお客さまを30～40社ほど担当しています。もちろん、数字としての目標達成も重要ですが、役職者としては部内で一番下のポジションなので、上司と入行1～2年目の若手の間のつなぎ役を務める必要も感じています。若手からの質問や相談を受けたり、ときには飲み連れに出たり…他の部の若手とも積極的に話をする機会を持つようにしています。

高 主に中国本土、香港、台湾、フィリピンなどの金融機関を担当しています。担当しているお客さまは、いずれも当行にとって重要な取引先。うち、業務提携先も非常に多い。語学力も活かして、より多くのお客さまに当行についての理解を深めていただくことが私の役割だと考えています。難しいのは、国境を越え、異なるカルチャーや考え方の中でどうやってWin-Winの関係を築いていけるか、ということですが、非常にやりがいのある仕事ですね。

池永 2011年の4月に立ち上がった、主に富裕層のお客さまを担当するウェルスマネジメントグループに所属しています。求められていることは、新たなお客さまを開拓すること、法人部門・個人部門の橋渡し役となること。そのために、日々周りの方の助けも借りながら努力を重ねています。同時に、若手ファイナンシャルコンサルタント(FC)に背中を見られる立場でもありますので、常に示しつけられるような行動を取ろうと心がけています。

東沢 入行3年目から、MCを務めています。店頭でお客さまと一番近くで接するポジションとして、また法人部門や支店サービス部などさまざまな部門の「つなぎ役」として、

果たせる役割は大きいと思っています。同じ支店のMCの中では「チームでやる」意識が非常に強く、みんなで支え合って頑張っています。育休から復帰したワーキングマザーをサポートすることもあれば、逆に、ライフイベントを経験した母親だからこそできる提案などを教えてもらうこともあります。

徳島 普通・当座預金業務全般のほか、窓口スタッフの教育やサポート、新人のとりまとめなどに積極的に関わっています。もっともお客さまとの接点が多い「フロント」に立っているということで、いわば当行のイメージづくりを担っているという意識が強くありますね。迅速かつ正確に、そして常にお客さま対応を最優先するという、簡単なようでいて難しいことをいつも意識するとともに、みんなにも伝えるようにしています。

久保 銀行の仕事というのは、お客さまと向かい合う接点が一番大事なんです。銀行の総合力というのは、株式の時価総額のように客観的な数値で見えることもできるが、お客さまが当行に対して抱かれる企業イメージのような数字に出ない要素も大きい。その意味で、皆さんはお客さまに接し当行のバリューを上げており、年次は若くても非常に大きな貢献をされていると思いますよ。

■ 将来を見据えて 自分に必要なもの、身につけたい力

——今後、上の立場になっていく上で、自分に必要なのはどのような部分だと感じていますか。

池永 若手には、みんな自分なりの営業スタイルを持っていたりと個性的な人材が多いので、それをうまくまとめるマネジメント力が必要だと感じます。営業をしていると、お客さまにも個性を出して素直にぶつかっていったほうが受け入れていただけると感じるので、支店やブロック全体の



目標は持ちつつも、一人ひとりがキャラクターを活かして働ける、その土台をつくれるような上司になりたいですね。

長尾 まずは今の先輩たちのように、いろいろな経験を積んで、さまざまな部署と協働しながら幅広い知恵を絞って活躍できる、そして後輩たちにも「ああなりたい」と思ってもらえる存在になりたい。あと、今も後輩からいろいろ話を聞く機会も多いですが、どちらかというと愚痴の方が多いので、これからはそれにとどまらず、「それならこういう体制を作っていこう」と、こちらから発信・提案できるようにしたいと思っています。

徳島 ES（従業員満足）なしにCS（お客さま満足）は向上できないと思うので、まずはスタッフの皆さんのサポートに力を入れたいですね。また、窓口業務に携わっていると、もっと法人部門・個人部門・事務部門の連携が必要だと感じる人が多いので、その架け橋の役割も担いたいと考えています。それから、最近は成年後見や相続など専門的な業務に携わることが増えており、幅広い知識を身につける必要があると痛感しています。私自身ももっと勉強しようと、終業後を利用して大学に通い、今春無事に卒業することができました。

高 どの部署でどんな業務を担当しても、きちんとやり遂げられる力を身につけたい。特に私は法人営業や店頭業務を経験していませんし、今の業務の中で法人営業部や支店の方と話をしながら常に勉強して、銀行員として自分を磨き続けなければならないと感じています。それと同時に、自分の「色」も出せるようにになりたい。「私はこう思う」と主張したときに、「高さんがそう言うなら間違いない」と思ってもらえるようにしたいですね。

東沢 できれば今のまま、結婚・出産しても店頭でMCという仕事を究めたいです。MCとして商品知識を深めたり、税務などの自己学習をすることはもちろん、FCや事務の方と協力しながら、MCとしてできることをもっと追求していきたいです。また、ベテランのMCとして若いMCと管理職との架け橋になり、チームをより元気にしていければと考えています。

会社とともに

——SMBCをどんな会社になりたいですか。

高 日本の銀行の海外でのイメージは、「堅実で慎重でお金を持っている」。これはそのままに、プラスαとしてSMBCとしての特色を打ち出して、「SMBCの一員である」と誰に対しても誇りを持って言えるような会社になってほしいです。あとは、出産・育児を経ても女性が仕事を続けられる環境がもっと整備されてほしい。よく「男性従業員の理解を」といいますが、単なる「理解」では不十分で、誰にとっても働きやすい環境づくりが重要です。

東沢 銀行が用意してくれている制度をうまく活用してみんなが活き活き働いているのはMCではないかと思っています。

川崎支店は5人のMCで助け合っていて、子育てをしながら研修や勉強会にも参加して、活躍している方もいます。働く時間が多少短くても、月によっては私より数字を上げていることもあるし、教えてもらうことも多い。そういう世界がもっと広がっていったらいいと思います。

久保 女性が働き続けられるようにするには、「理解」だけでなく会社の仕事の仕方そのものを変えていかないとダメだという意識は経営陣の中に強くあります。また、制度面での充実が進んでも、本当の意味で使いやすい制度にするためにはもっと努力していかないとならないと思いますね。

長尾 男性も女性も、自分で判断して、多忙な日とそうではない日のメリハリをつけて仕事をしていかなければいけないと思います。ただ、ワークライフバランスという言葉は、単純に「早く帰る」「仕事を省略する」とことは違うので、きちんと自分の仕事を果たすという意識を根底に持つことは、引き続き大事にしていきたいですね。

徳島 子育てだけではなく介護などで抜ける従業員やスタッフもいますし、もっと臨機応変に応援をもらえる体制があるといいですね。また、お客さまからより信頼される銀行になっていくためには、一人ひとりが仕事へのモチベーションや誇りをどれだけ持ち続けられるかが重要。例えば事務部門についても、事務なくして銀行は回らない、重要な仕事だということをもっと言い続けることが必要だと思います。

池永 同感です。SMBCがこれからもトップランナーであり続けるには、男性も女性も国籍も関係なく、全従業員がフル稼働しなくてはなりません。そのために、みんなが「自分の仕事がお客さまの役に立っている」と感じられる、そして「この会社に入ってよかった」と思える会社にしていきたい。そのためには自分も頑張らなくては、と改めて思いました。

座談会を終えて

副頭取
久保哲也



今日は、たくさんの貴重な意見をいただきました。私の夢は、SMBCが世界中で広く認識される一流の金融機関になること。そのために

も、性別も国籍も関係なく、多様性のある人材を受け入れる、より強い組織を目指したいと考えています。

「出る杭は打たれる」と言われるけれど、少くくは「出た」ほうがいいというのが私の考え方。今後、SMBCの仕事の幅の広がりとともに、若い世代が活躍する舞台もどんどん広がっていくでしょうし、皆さんにもどんどん夢とビジョンを持ってチャレンジをしていただきたい。同時に、そうしたチャレンジをしていく若い人材を積極的に引っ張り上げられるような上司をもっと育てていきたいと思っています。

世代間ギャップってあるの？

SMBCは幅広い年齢の従業員が働いています。

幅広い世代が一緒に働く職場でチームワークを活かして最大の成果を上げるために、行内でのコミュニケーションをどのように工夫しているのか、世代の違う上司とその部下にインタビューしました。

法人部門

「枠にはまらない」若手を育てたい



新宿法人営業第一部
部長
松永 洋
休日は趣味のゴルフ
やジムで体調管理。

部内をまとめていく上で、重視しているのは「直接コミュニケーション」です。毎週の各グループ会議で、実際にお客さまと接する担当者の声に耳を傾けるようにしています。担当者の生の声を聴き、自分を出来るだけお客さまと近い位置に置きたいと考えているわけですが、そうした積み重ねによって、部内の風通しもよくなるし、トラブルのときにも若手が私のところに直接話をしに来るなど、世代間の壁も自然になくなっていくと思っています。

ミスがあったときなども、頭ごなしに叱ることはしません。担当者が一人ではできないときのために上司がいるわけですから、「担当者ができなかった」ことは、上司である私ができなかったも同じこと。だから、

まずなぜそうなったのか、しっかり話を聞いて、一緒に考えるという姿勢を大切にしています。

若い世代に期待したいこととしては、自分で自分に枠をはめずに、思い切ったチャレンジをしてほしいということです。若いうちは吸収力もあるので、伸び方が違います。分からないことは上司や、時にはお客さまにも素直に聞くことで伸びていくはず。一定の型にはまった人材だけでは、会社全体もダイナミズムが失われて面白くなっていくし、成長も期待できません。多様な人材を活かせるだけの企業の「器」を広げていくことは我々の役割でもあるので、若い世代には思い切ったチャレンジをしてほしいですね。

新宿法人営業第一部
小林亮太
スポーツ観戦が趣味の体育会系。



理論立てて「なぜか」を説明してくれる

僕はもともと思いが先行し、じっくり考えないまま上司にぶつかりにになってしまうのですが、今の職場にはそうして「本音を言える」雰囲気があります。言い換えれば、上司の方たちがそういった空気をつくってくれているということだと思います。体育会系の僕としては、「もっと厳しく注意してくれてもいいのに」と感じることもあるほどです（笑）。

それに、僕のような若手の意見にも、いつも上司がきちんと耳を傾けてくれる。そして、どうしても気持ちに先が立ってしまう僕に対して、感情的にならずに理論立てて「なぜ、どこがよくないのか」を説明してくれるんですね。たいていの場合は「なるほどな」と納得させられるし、自分の考えの甘さに気づかされることもしばしばで、感謝しています。

新宿法人営業第一部
神山佳大
休日はもっぱらジム通いと読書。



話しやすい、声をかけやすい雰囲気

今の部署は、とても雰囲気がよくて仕事がしやすいと感じています。外回りの移動中などにも、上司といろいろな話をしますね。年齢的にはかなり上の方でも、気さくに話しかけてくれますし、どんなに忙しいときでも余裕を持って仕事をしているように見えるので、何か聞きたいときなどにも話しかけやすいんです。

また、僕たち若手が困っているときはすぐに声をかけてくれるので、常に「見てくれている」という安心感があります。あと、会社にはいないときにも、どうやったら仕事がしやすいか、スムーズに業務を進められるかを常に考えて、それを僕たちにフィードバックしてくれている、と感じることがよくあります。そうした面も見習いたいですね。

コミュニケーションの良さを活かし、部の業績向上に貢献したいと思います。

個人部門

同じ目線で「話しかけやすい関係」づくりを

川 西支店は、スタッフが68名という大所帯。年齢層もさまざまで、3分の1くらいは20～30代です。

それをとりまとめていく上で、大事なのはやはり一人ひとりと話す機会を増やすこと。一昔前のように、上から「命令する」だけの上司では駄目だと思うので、若い世代に対してもベテラン世代に対しても、できるだけこちらから声をかけたりと、話をしやすい関係づくりを普段から心がけています。そうすれば、何かトラブルがあったときも相談しやすいですし、誰もが「誰かが自分のことを見てくれるんだな」と思えるようになってほしいと考えています。

歓送迎会や、お花見のような季節のイベントもやりますが、必ずしも世代間のギャップを埋めようと思ってやっているわけではないんです。みんなが楽しく過ごせるように、



川西支店 支店長
横本裕次
行内テニス部(西日本)の部長も務める
アクティブ派。



気持ちよく働けるように、と考えていたら自然とそうやってきたという感じです。

世代は違っても、「きっちり仕事をしよう」という感覚はみんなに共有されているので、その点では何の問題もありません。とにかく望むのは、銀行員としてお客さまからも、他の職員からも信用・信頼される人間になってほしい、ということ。だから「約束を破る」ことに対しては、ほかのこと以上に厳しく指導します。ものすごく仕事のできる「ヒーロー」が一人いるよりも、みんなでレベルアップして目標達成したほうがずっといい、というのが私の持論。そのためにも、誰もが働きやすい職場環境をつくっていききたいですね。

世代は違っても、一緒に頑張れる雰囲気がある

支 店で一緒に仕事をしている方には、いろんな世代の方がいらっしゃいますが、特に世代間でギャップを感じることはありません。支店長はじめ上司もみんな気さくに声をかけてくれますし、世代は違っても同じ目標に向かって「一緒に頑張ろう」という雰囲気があります。

もちろん、ときには厳しく指導されることもあります。ただ怒っているだけではなく、私に「こうなってほしい」と思ってくれている、ということが伝わってくるんですね。他の先輩たちがフォローしてくれることもあって、「ちゃんと見てくれるんだな」と思える。それに支えられてここまで働いてこられたようなものです。

働き始めの頃は上司の仕事を見ていても、「あちこちに気をつかわなきゃいけないで大変だな」としか思えなかったのですが、最近は自分が仕事に慣れてきたこともあって、少し見方が変わってきました。話をいろいろ聞かせていた

北大阪ブロック
資産運用グループ 部長代理補
川西支店担当
ファイナンシャルコンサルタント
吉田瑛美
入行6年目。2012年に関東から関西に異動。



だくうちに、責任ある立場になることで、自分の仕事の幅が広がっていく面白さがあるんだな、と感じるようになりました。今は、機会があれば自分もそういう立場で仕事してみたい、と考えることもあります。一緒に仕事をする中で、上司にとっても細やかな気づかいをしてもらったりと、人間として尊敬できる場面に出会ったときなどは、なおさらいつか自分もこんなふうになりたいな、と思いますね。

グローバル戦略としてのダイバーシティ

グローバル人材戦略

銀行は、お客さまの役に立つのが仕事であり、使命でもあります。お客さまのニーズは、年々、高度化・グローバル化しています。社会の変化や産業のあるべき姿、日本の、そして世界の進むべき方向性を、地球全体を俯瞰する視野から捉えることができこそ、銀行はお客さまに価値あるサービスを提供し、お役に立てるのではないのでしょうか。

そのために当行では、多様な価値観や視点を持った人々と緊密なコミュニケーションをとることができ、そのさまざまな考え方を受け容れ、判断材料として採り入れ、問題解決に導いていける力を備えたグローバルに活躍できる人材を育成することが重要だと考えています。

コミュニケーションに必要な、世界共通言語である英語力に磨きをかけることに始まり、自分とは違うものの見方への受容性や適応力を高めるべく、海外の文化に触れる機会を提供する等、その取り組みは幅広いものとなっています。主な取り組みを3つ、以下にご紹介します。

1つめは、海外勤務経験者を拡充しています。海外勤務



ボストンキャリアフォーラム

を経験した従業員には、異文化の中で身につけたビジネス感覚を活かして、当行のグローバル化を力強く牽引する役割を期待しています。そのような海外勤務経験者を増やすために、若手のうちに海外へ赴任して勤務経験を積む、海外拠点トレーニーも大幅に増やしています。その前提として、実践的な英語力習得を目的に、英会話学校への派遣をはじめさまざまな英語学習プログラムを用意しています。

VOICE

グローバル化に向けて多様な文化が共存できる社風に



投資銀行部門
プロジェクトファイナンス営業部長
ラジーブ・カナン
インド出身。インドの銀行からSMBCに
転職し、シンガポール勤務を経て2012年
4月、外国人初の本店部長に就任。

SMBCに入行して15年目になる2012年の春、東京勤務になりました。日本企業による海外インフラ事業への融資などを主に担当しています。

東京に来る前にいたシンガポールでは、他にもさまざまな国の出身者がいましたが、ここでは約70名の部下ほぼ全員が日本人。そこは大きな違いですが、一人ひとりをよく理解して、国籍やバックグラウンドにかかわらず適材適所を心がけるという会社の姿勢に変わりはないので、それほど困難は感じていません。部内のミーティングはすべて英語で行いますし、コミュニケーション上の問題もほとんど意識することはありませんね。

私の目から見たSMBCの強みは、長い歴史に基づいた豊かな経験。上層部に新しいアイデアに耳を傾ける姿勢があることも、とても重要なことだと思います。一方で、海外のマーケットにより迅速に対応できる体制づくりや、もっ



と自信を持って自分の判断で動けるような若手を育てていくことが、さらなるグローバル化に向けた課題ではないでしょうか。

さまざまなバックグラウンドを持つ人材を登用し、多様な文化が共存できる雰囲気をつくっていくことは、今後ますます重要になると思います。グループ内での日本と海外との交流や異動も、もっと増えてくれればいいですね。その意味で、私が「最初で最後の外国人部長」になるのではなく、むしろ私が東京にいて、他の従業員にとっても海外に目を向けるきっかけになってほしいと考えています。

2つめは、「国際的な舞台で活躍したい」という意欲のある学生を積極的に採用しています。彼らの意欲や外国語での高いコミュニケーション能力を最大限に活かせるよう、新卒採用において、2年間の基礎教育期間終了後の海外勤務を確約する「総合職グローバルコース」を設置しました。また、海外の大学へ通う優秀な学生を採用するために、ボストン・ロスアンゼルス・ロンドン・北京・上海・ソウルなどで採用活動を実施しています。海外の大学では卒業時期が夏から秋の場合も多いため、2012年度から従来の4月入行に加えて、10月にも入行できる制度を始めました。

3つめは、Team SMBCとして目的意識を共有しながら、同時に人材の多様化を進めるべく、ナショナルスタッフの育成・登用を推進しています。当行で働く約5千人のナショナルスタッフに対し、eラーニングの提供や、地域毎に工夫された教育プログラムを設ける等、育成に力を入れています。また、海外拠点の副支店長以上のポストの3割強にはナショナルスタッフが就いていますが、2013年3月末までに、これを4割に引き上げる計画です。

各種施策

グローバルコーポレートバンカー研修

国内外の人材交流強化や異文化コミュニケーション力の強化を目的に、海外拠点で働くナショナルスタッフと国内の従業員の合同研修である「グローバルコーポレートバンカー研修」を毎年東京で開催しています。

2012年1月に行われた研修では、国内の従業員67名、ナショナルスタッフ52名が参加しました。この研修は全て英語で行われ、参加者は1週間程度、異文化理解やリーダーシップについてのディスカッションやプレゼンテーションを行いました。活発な意見交換を通じて多様な価値観や視点にふれることで、お互いの受容力と適応力を高め合う、良い機会となりました。



グローバルコーポレートバンカー研修の参加者たち

ナショナルスタッフ日本派遣プログラム

2011年度からナショナルスタッフの「日本への派遣プログラム」を開始しました。2011年度は中国、米州、欧州、アジアなど6カ国の海外拠点から10名が派遣され、1年間、日本国内の各部で業務を行いました。2012年度は、12カ国から26名が派遣され、1年間もしくは3カ月、日本国内で業務を行います。

本プログラムでは、ナショナルスタッフ自身の業務スキル向上や知識の習得を図るのはもちろんのこと、国内外の従業員間のネットワーク強化や、国内の受け入れ各部が人材の多様化を経験し、より柔軟な組織となることも狙いとしています。そのために、ナショナルスタッフと国内の従業員が交流する場を設けるなどの取り組みを行っています。

グローバルに競争力を有する金融機関を目指して、本プログラムをはじめとする国内外の人材交流を積極的に推進し、世界を舞台にビジネスを展開されるお客さまへの対応力を強化していきます。



ナショナルスタッフ日本派遣プログラム

ナショナルスタッフ新人研修参加

毎年、入行したばかりの新入行員を対象に新人研修を開催していますが、2012年4月には、4カ国からナショナルスタッフ15名が来日し、日本の新人研修に初めて参加しました。

研修では、日本で採用された新入行員と一緒に講義を受け、また今年から始めた英語で行われる異文化コミュニケーション研修、ディスカッションやプレゼンテーションにも取り組みました。日本で採用された新入行員とナショナルスタッフが強い絆で結ばれ、お互いに良い刺激を与え合うことができました。



ナショナルスタッフの新人も参加した日本の新人研修

女性活躍でより強い組織へ



全国女性部店長打合せ会での情報交換

女性部店長打合せ会

2012年7月、本店・大阪本店で「全国女性部店長打合せ会」を開催しました。この会議は、未だ少数である女性部店長の情報交換、意見収集の場として2009年4月に初めて開催し、その後継続的に実施しているものです。開催当初は22名だった女性部店長数は、今回開催時には（ブロック副部長を含め）42名と倍増しています。

第6回となる今回は、会議時間も拡大し、「次世代女性マネジメントを育成するために必要なこと」をテーマにグループ討議を実施しました。現在、当行の従業員のうち約半数を女性が占め、入行10年目までの若手・中堅に占める女性の比率は約6割となっています。もはや女性の活躍なくして当行の成長はあり得ません。今後、若手・中堅の女性を次世代のマネジメントとして育成していくことが大きな課題です。

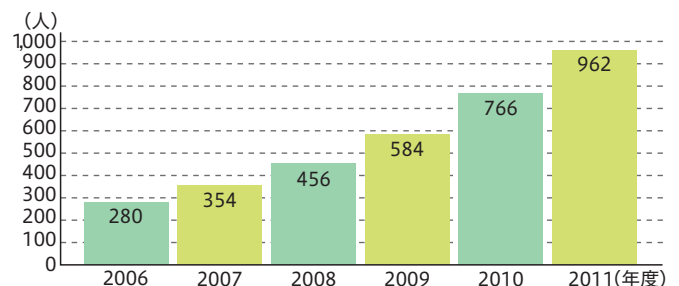
討議には役員も各グループのオブザーバーとして加わり

ました。女性部店長からは、「若い頃から、小さなことでもよいのでリーダー的役割を与えることが重要。その積み重ねがマネジメントにつながる」、「私たちが楽しんで仕事をしている姿を後輩たちに見せ、将来のイメージを持たせることが重要」、「上司からの『期待している』という言葉がモチベーション向上、ひいては管理職へのチャレンジ意欲向上にもつながる」等の声が聞かれました。女性マネジメントの先駆けとして活躍している部店長の、実際の経験を踏まえた活発な意見交換が行われ、非常に有意義な討議となりました。



グループ討議の様子

女性管理職人数



VOICE

女性管理職には豊富な経験を積ませる機会が必要です

六甲アイランド支店 支店長
小笹 祐子

当日のディスカッションはこれまでにない取り組みで、限られた時間でしたが、役員や人事部の上席者に普段の考えを聞いていただけるよい機会になりました。

ある程度経験を積んだ女性従業員を見ると、自分の担当業務にはコツコツ真面目に取り組む、自信を持っている分野に関しては強いリーダーシップを発揮する反面、未経験の分野に尻込みする人が比較的多いように感じます。ポテンシャルは十分だと思うので、管理職として自信を持って力を発揮してもらうためには、異動を含めていろいろな業務の経験を積ませることも必要だと感じます。

今後、男女や職種の垣根なく管理職を目指してがんばれる組織にするためにどうしていくべきなのかは、重要なテーマだと思いました。

自分のビジョンを持って、仕事とライフプランを両立させていきたい

日吉支店 支店長
近藤 真澄

ディスカッションを通じて他の部店長のさまざまなお考えを聞くことができ、とても有意義な会でした。

私はまだマネジメントを勉強中の立場ですが、次世代マネジメント層育成のためには、部下が管理職への目標を持つように仕事を任せて指導し、公私含めてフォローしていくことが大切だと思います。私も今は家族の理解のもと不自由なく支店長をさせていただいていますが、今後、育児や介護などにより仕事の仕方を変える必要がでてくるかもしれません。個人により職務や職場環境、家族のバックアップは違いますが、ライフプラン上の課題に最善の対応をするためにも、自分のありたい姿のビジョンを根底に持つておく必要があると考えています。

ワーキング マザー 奮闘記

毎日が時間との戦い。 周りの力を借りて、 何とか両立しています



横浜ブロック 資産運用グループ 部長代理補 綱島支店担当
ファイナンシャルコンサルタント

春日万里子

2009年1月に長女を出産し、2010年7月に職場復帰。

ある1日のスケジュール

5:30 起床

朝食の準備をして、洗い上がった洗濯ものを干す。子どもの身支度。

7:40 自宅を出る

7:50 保育園に到着

保育園は自宅から徒歩10分。8:00に子どもを預けて会社へ。

8:30 出勤

保育園の開園時間の都合上ぎりぎりに出勤。日中は外回りの仕事が多く、1日4～5件お客さまと面談。お客さま先から帰ってきたら、事務と折衝記録を入力。



18:45 退社

保育園の終了時間にぎりぎり間に合う時間。

19:15 保育園に子どものお迎え

お迎えの後、夕食の買い物。

19:30 帰宅、夕食の準備

20:00 夕食

21:00 子どもと入浴

22:00 子ども就寝

寝かしつけた後に部屋の片付けをして洗濯機をセット。



24:00 就寝

昨年、短時間勤務を解除しました。とはいえ3歳の子どもの保育園に迎えに行く時間までに仕事を終わらせなくてはならず、毎日が時間との戦い。時間のやりくりには苦労はしていますが、職場の皆さんがサポートしてくださるので本当に助かっています。特にペアを組んで仕事をしている方には、仕事だけでなく、家事や子育ての相談に乗ってもらうこともあり、いろいろな面で支えてもらっています。

以前は遅くまで働く日も多かったため、働きながら子育てができとは思っていませんでした。ところが妊娠したことを上司に報告した際、「いつ復帰するの？」と聞かれ、私が働き続けることを応援してくれたことと、家族も「仕事ができる環境があるのはありがたいこと」と賛成してくれたこともあり、自然と働き続ける選択をしていました。仕事を続けてきて良かったと思っています。やっぱりお客さまと話すことが好きですし、仕事を通じて社会の一員として認めもらえる、という実感を持つことができるからです。

いまはどうか両立しているという状況ですが、家族の協力と保育園、シッターさんなどのサポートを組み合わせれば、実家が近くなくても子どもを育てながら仕事をすることは可能です。出産後に仕事を続けるか迷っている方は、まず飛び込んでみてほしいと思いますね。

VOICE

自分の「軸」を しっかり持って

国際与信管理部 与信管理グループ 部長代理補

大津麻紗子

2011年5月に長女を出産し、
2011年9月に職場復帰。



育児休業から復帰して1年。時間的な制約はありますが、自分では質量とも、以前より充実した仕事ができていると感じます。少々の難題にも「無理だ」と思わず、できる方法を考える姿勢が強くなりましたし、一人ではできないと思えば、周囲に協力を求められるようになったことが大きいですね。大変なときもありますが、区切りを意識することで乗り切っています。

家事や育児の分担については、復帰前に家族とじっくり話し合いました。制度は整っていますから、あとは自分がどう活用するか。自分が何のために働いているのかという「軸」をしっかり持って進んでいけば、自ずと道は開けます。娘のためにも、常に前向きで頑張る母親でいたいですね。

離れてみて気づいた 「仕事の大切さ」

堺支店サービス部

根来芽衣子

2008年10月に双子の男児を出産、
2010年10月に職場復帰。



短時間勤務制度を利用しています。スピード感を持って仕事をするのはもちろん、自分がいない時の業務がスムーズに動くよう、周囲への引き継ぎをいっそう大事にするようになりました。為替担当に係替えになり覚えることが多く大変ですが、職場にいる時間が短い分、「いてよかった」と思われる存在でありたい。子どもの病気をもらわないよう、睡眠や食事など自分の健康管理にも気をつかうようになりました。

毎日無我夢中ですし、子どもが熱を出したときなどは本当に大変ですが、育児休業を取り仕事を離れたことで、仕事の大切さに改めて気づくこともできました。当行の両立支援制度はとても充実していますし、後輩にもぜひ後に続いてほしい。私を見て「やれるかも」と思ってもらえると嬉しいですね。

夫婦で支えあう仕事と育児の両立

夫の意見

妻とは職場の先輩（妻）、後輩（私）という間柄で知り合い、2005年に結婚し、その後2008年に双子の男児が誕生しました。

育児参加とは言っても平日は仕事の関係から早く帰宅することが難しく、保育園への送り迎えは妻に頼っています。その代わり、夜に妻が帰宅してすぐに子どもたちをお風呂に入れることができるようお風呂掃除は日課にしています。また子どもたちとのコミュニケーションも朝しっかりとするように心掛けています。

周囲からは、共働きであることに対し、「大変でしょう」と言われますが、私自身は当たり前のことをやっているだけなので、特に大変とは思いません。両立ができているのも周囲の助けがあってのことです。私と妻の両方の実家が近く、育児のサポートをお願いできることと、何と言っても妻の職場の理解なくしては成り立ちません。妻の職場は、私の元の職場でもあることから、私が休みの日に子どもたちを連れて、普段お世話になっているお礼を伝えに行ったこともあります。

子育ても大変なことばかりではなく、行内のネットワークが広がったり、お客さまとの会話にも広がりが出たりしています。そして何より、子どもたちの成長を実感できることが仕事への励みになっています。



目黒法人営業部
営業推進第一グループ
部長代理
黒川英章
周囲の理解があって
成り立っています。



妻の意見

私の仕事は、MCコーチとして支店のマナーライフコンサルタント(MC)の指導・育成を行っています。自分が直接お客さまを担当しているわけではないので、比較的時間のやりくりがしやすい状況にあることと、夫婦両方の実家が近いのか、仕事と子育ての両立に大きな負担を感じたことはありません。夫も掃除など家事は積極的に参加してくれるので、家事分担においてのストレスもありません。

このように、仕事と育児の両立にほとんどストレスなく取り組んでいるのも周囲の理解があってのことです。当ブ

ロックにはMCコーチがもう一人いますが、彼女のサポートがあってこそ、今の働き方ができているので、とても感謝しています。

普段、全面的に協力をしてもらっているので、時間内で自分でできることは積極的に何でも引き受け、コミュニケーションを大事にし、仕事が行いやすい環境を作れるように心掛けています。

仕事と子育ての両立も始める前はイメージがつかめませんでしたでしたが、実際には周りの方の協力もあって意外にスムーズです。続けていくには、周りの方々への感謝の気持ちを持ち続け、あまり肩ひじ張らずにやれば楽しめるのではないかと考えています。

VOICE

育児休業取得者



シンジケーション営業部
営業推進グループ
部長代理補
下土居 俊英
フルタイム勤務の妻とともに
子育てしています。

2007年に会社の同僚と結婚し、今では3歳の長男と1歳の長女がいます。子どもが生まれてすぐの頃に、少しでも妻の負担を減らすために短期育児休業を取らせてもらいました。

妻もそのままフルタイムで仕事を続けていることから、保育園への送りは毎日、子ども二人と妻と一緒に。週末は子どもを公園や病院に連れて行ったり、子育てにかかわるようにしています。子どもが急に熱を出したときは、近くに住む妻の実家に頼ったりもしますが、妻が職場の研修や懇親会等で遅くなると分かっているときには、今は有給休暇も午前、午後と分けて使うことができるので、自分が有給休暇を取って子どもたちの面倒をみています。

妻が同じ会社で働いていることで、自分の仕事への理解もありますし、妻自身も一社会人として自立しているのはいいことだと考えています。

近くに妻の実家があるため助けられている面もありますが、転勤になったときもいろいろな制度があるので、その時々に応じた利用を考えていきたいと思っています。

輝く多様な人材

キャリア採用



北摂ブロック
資産運用グループ 部長代理
高槻支店担当
ファイナンシャルコンサルタント

長田 真由美

保険会社勤務を経てSMBCに2006年入行。

障がい者



SMBCグリーンサービス
鯉谷営業所 課長

浦野 隆

20代後半から病気のため車椅子を使用。
現在は管理職として活躍中。

信頼と協力を大切にす風土

SMBCに転職して以来、特に感じるのは風通しのよさとチームワークのよさ。一人のお客さまに関しても、各部署が最善の提案をするために連携するなど、協力しあって仕事をする文化があります。また、困ったときに周りに助けを求めると、必ず誰かが解決策と一緒に考えてくれます。みんなで成果を出すためにどうしたらいいかを常に考える企業風土があり、とても助けられました。

お客さまからの信頼の厚さを認識することも多いです。リーマンショックの際、相場が悪化した情報をお伝えしに伺ったところ、「来てくれたのはSMBCさんだけ」と、それ以来当行を一番に信頼してくださるお客さまもいらっしゃいます。

複雑な事務手続きは慣れるまで時間がかかりましたが、諸先輩方に厳しくも温かいご指導をいただき、なんとかやってこられました。これまで仕事で苦労も多かったのですが、その分周りの方に本当に助けていただきました。その親切を後輩たちに引き継ぎ、いつか支店長を目指したいと思っています。

コミュニケーション重視のリーダーシップ

私が入社した1992年は当社が立ち上がったばかりの頃で、当時は小切手作成や硬貨の精算・包装作業がメインでした。私も前職は中古車販売などでまったくの「畑違い」だったし、会社側も障がい者雇用への実績がそれほどなく、すべてが手探り状態。聴覚障がいのある社員とコミュニケーションを取るために、一生懸命手話を覚えたりもしましたね。

現在は税務調査の業務が中心で、とにかく正確さが要求される業務なので、それを会社全体でどう実現していくかが最大の課題です。職場をまとめていく上で心がけているのは、どんどん自分から社員の間にに入って話をする。一人ひとりの障がいの違いはそれほど意識しませんが、接する中でそれぞれの個性も見えてきます。

管理職という立場になって、次世代育成への意識も高まりました。自分がやってきたときと同じように、コミュニケーションを重視するリーダーが育ってきてくれれば、と考えています。

※2012年3月の当行の障がい者雇用率は1.99%であり、法定雇用率の1.8%を上回っています。

ダイバーシティ推進室からの視点

ダイバーシティ・レポート作成にあたり、今回はより多くの皆さんの声を紹介したいと考え、特に当行の将来を担う若手世代、そしてお客さまと一番近くで接するフロントの皆さんに多く登場していただきました。当行では多様なバックグラウンドを持つ従業員が働いていますが、一人ひとりがどのような思いを持って仕事と向き合っているのか。

このレポートは取材させていただいた一人ひとりの“思い”が詰まったものとなりました。そしてSMBCの強みが垣間見えた気がします。

ダイバーシティ推進室では、皆さんの声にしっかり耳を傾け、より一層一人ひとりが活き活きと働けるための取り組みを進めていきます。

ワークライフバランスを支援するための取り組み

多様なバックグラウンドを持つ従業員一人ひとりが柔軟な働き方を実現するための一つの方策として、両立支援のための制度・インフラを整え、利用者も年々増加しています。

仕事と育児の両立支援に関する研修

意欲的な従業員が最大限能力を発揮できる環境整備の一環として、仕事と育児の両立支援を目的とした研修を定期開催しています。

スムーズな職場復帰、責任感を伴った復帰後の働き方等について、従業員一人ひとりが長期的視点に立って自ら考える重要な機会となっています。

	①プレママ研修	②育休職場復帰サポート講座	③ワーキングマザーミーティング
対象者	●産前産後欠勤を取得予定の従業員	●育児休業制度取得中の従業員	●子育てをしている女性・男性従業員 ●将来的に、仕事と子育てとの両立を図りたいと考えている従業員
内容概要	●両立を前提とした産前産後欠勤及び育児休業取得への心構え ●各種両立支援制度（質問事例等）の紹介 ●参加者同士の情報交換（ネットワークづくり）	●当行全体の動き等の情報提供 ●役員講話や先輩体験談 ●両立を前提とした職場復帰への心構え、復帰後の働き方 ●保育所入所活動「保活」について ●参加者同士の情報交換	●先輩ワーキングマザーのパネルトーク ●先輩ワーキングマザーや参加者同士の意見交換

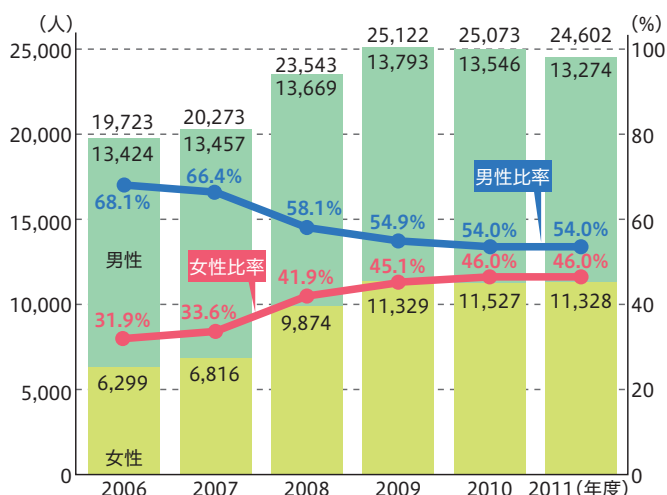


ワーキングマザーミーティングの國部頭取講話風景



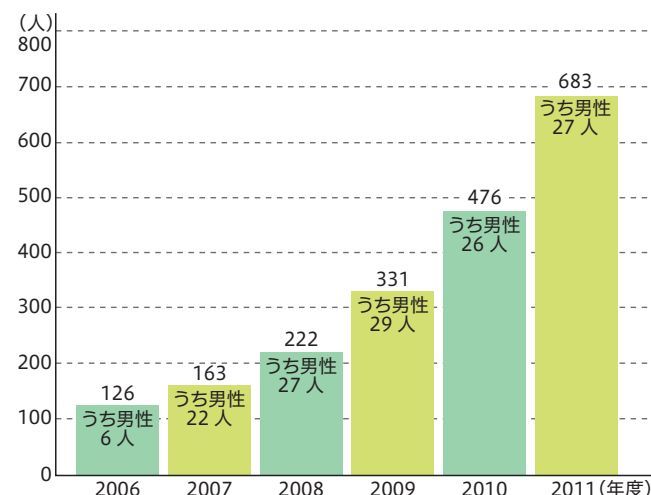
育休職場復帰サポート講座での清水副頭取

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



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

家族の介護を行うための休業制度(1年)。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。(1歳未満の子については、月額5万円を超える通常保育料も対象とする)

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参観、SMBC参観でのATM体験、家族と早帰りデーでの1億円の重さ体験



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 2013年1月

(掲載内容:2012年11月末)