

# 株式会社三井住友銀行

金融業、保険業

大企業

## 法人営業を中心とした女性総合職の活躍推進を トップダウンで推進、業界先駆けての組織風土改革を目指す

### Point

#### ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 経営目標の達成の土台としてダイバーシティ推進が不可欠であることを中期経営計画に明記

#### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 女性のキャリアアップ支援への積極的な取組
- 頭取の強いコミットメントによる「ダイバーシティ推進委員会」
- ホールセール（WS）部門における働き方改革

#### ダイバーシティ経営による成果

- ホールセール（WS）部門における女性の活躍
- ビジネスキャリア（BC）職の管理職育成のための品質管理部の支援

### Data

#### ■企業概要

|       |                            |     |               |
|-------|----------------------------|-----|---------------|
| 会社設立年 | 1996 年                     | 資本金 | 1,770,996 百万円 |
| 本社所在地 | 東京都千代田区丸の内 1 丁目 1 番 2 号    |     |               |
| 事業概要  | 銀行業務                       |     |               |
| 売上高   | 2,342,582 百万円（2014 年 3 月期） |     |               |

#### ■従業員の状況

|              |                                                  |
|--------------|--------------------------------------------------|
| 連結 or 単体／時期  | 単体（2014 年 9 月現在）                                 |
| 総従業員数        | 34,762 人（うち非正規 8,959 人）                          |
| 属性ごとの人数等     | 【女性】 20,519 人（うち非正規 7,962 人）、女性管理職比率 12.08%（※ 1） |
| 正規従業員の平均勤続年数 | 14.0 年（男性 16.6 年、女性 11.3 年）（※ 2）                 |
| 備考           | （※ 1） 26 年 10 月現在 （※ 2） 26 年 3 月現在               |

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 経営目標の達成の土台としてダイバーシティ推進が不可欠であることを中期経営計画に明記

株式会社三井住友銀行（以下「同社」）は、国内 439 か所の本支店、海外 15 支店で銀行業務を営む都市銀行である。女性の活躍推進については、2005 年に Next W・ing プロジェクト室を立ち上げて以来継続して取り組んできた。2005 年当時、同社では、優秀な女性社員の能力を十分に活かしきれていない状況であった。社内において女性社員の活躍の場はまだ限定的であり、個人向けビジネスに携わる女性社員は多数存在したものの、女性活躍の指標となる管理職比率も、2006 年の時点で 1.9% にとどまっていた。加えて、本社部門で活躍する女性社員はほとんどいない状況であった。

また、女性社員の離職率は現在と比して高い数値であった。女性社員が主戦力である個人向けビジネスにおいて、より高い熟練度や経験値が求められる環境となることが予想される中、その担い手となる女性社員が定着しないことは経営にとって大きな損失となる。さらに、今後の少子高齢化による採用マーケットの縮小を考えても人材確保は急務であった。

こうした状況を受け、Next W・ing プロジェクト室設立に続き、2008 年には人事部内にダイバーシティ推進室を発足させた。さらに 2014 年、中期経営計画に、あらゆる経営目標達成のためにはダイバーシティ推進が不可欠であることが明記され、頭取を委員長とした「ダイバーシティ推進委員会」を設立、経営層もコミットして従来以上に積極的にダイバーシティ推進に取り組むこととなった。この背景には、銀行業の最大の資源は人材であり、多様な人材を同社の競争力の源泉にしていくことが不可欠であるという経営層の強い思いがあった。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

### 女性のキャリアアップ支援への積極的な取組

仕事と家庭の両立支援制度については整備が進んでい

たが、女性管理職比率の低さを鑑み、2008 年のダイバーシティ推進室発足後、①意欲と能力のある女性へのキャリア支援と積極登用、②男性が 9 割を占める管理職の意識改革に取り組んだ。

まず前者については、2008 年に一般職をビジネスキャリア職（以下「BC 職」）と改め、管理職までの昇進を可能とした。2006 年には育児休業中の社員の復帰をサポートする「育休復帰サポート講座」を、2008 年には産前産後欠勤を取得予定の社員を対象に「プレママ研修」を開始、2014 年には育休復帰後の社員へのキャリア支援研修を新設し、これまでに約 300 名が受講している。さらに、総合職、総合職リテールコースの女性のうち上位層が、自身の専門分野を超えて幅広い視野、経営目線を養うことを目的に「ウィメンズ・リーダー・プログラム研修」を実施。中間層に対しても「ウィメンズ・リーダー・プログラム Next 研修」を新設し、次世代を担う中堅女性の育成を行っている。また、「メンター制度」を新設するなど、女性のキャリア支援のための様々な取組を行っている。

また、女性の職務拡大も視野に、2014 年 6 月には、女性登用が進まない営業領域での活躍を考える異業種合同営業女性プロジェクト「新世代エイジョカレッジ」へも参加した。本プロジェクトは、女性登用が進んでいる企業であっても共通の課題として残る「営業女子」の活躍促進に向けて業界横断的に取り組もうと、同社を含む大手企業 7 社で開催されたものである。各社から 20 代、30 代の営業職の女性約 30 名が集まり、「営業で女性が活躍するための提言」を取りまとめ、最終報告会で各社役員にも報告している。その中で「管理職の評価項目に、売上達成率だけではなく労働時間削減率も入れる」といった提言を行った。

後者の管理職の意識改革については、2008 年から管理職研修の中でダイバーシティの意義について説明、新人研修や各種階層別研修においても同様の取組を実施している。2014 年には、部門別に部長向け「ダイバーシティマネジメントセミナー」や、後述のダイバーシティ推進委員会の取組の方向性を部長クラスと共有するため、外部の有識者委員を講師に招いた全部部長向けのセミナーも開催した。男性管理職も含めて、社員一人ひとりの理解を深め、意識や行動の変革、マネジメント力の強化を促している。



▲ウィメンズ・リーダー・プログラム Next 研修の様子

### 頭取の強いコミットメントによる「ダイバーシティ推進委員会」

ダイバーシティ推進委員会においても、頭取の強靱なリーダーシップが発揮されている。従来は人事部が取組を主導していたが、同社は2万名を超える社員を抱え、国内外に様々な部署があるため、部署によって課題が大きく異なる。そこで、頭取の強いトップコミットメントの下、2014年新設のダイバーシティ推進委員会では、参加4部門（事務・リテール・ホールセール・国際の各部門）に経営企画部・人事部が加わり、部門ごとの課題を抽出・分析し、具体的な施策を検討している。部門ごとの取組とすることで実態に即した施策が生まれ、実行スピードも上がっている。

ダイバーシティ推進委員会は、半年に1度開催される。頭取が委員長、副頭取が副委員長であり、外部から有識



▲ダイバーシティ推進委員会の様子

者委員3名も参加し、忌憚ない意見やアドバイスをもたらしている。また、委員会以外にも、月次で4部門の事務局と外部の有識者委員とで構成される部会が開催され、議論を重ねている。各部門では、現場へのヒアリングに加え、先進的な取組を実施している他社へのヒアリングを実施するなどして、部門としての課題抽出及び対応策について検討を行っている。

### ホールセール（WS）部門における働き方改革

主に法人営業を担うホールセール（以下「WS」）部門では、特に、働き方の見直しに重点を置いた取組を始めている。WS部門は総合職に占める女性社員が少ない部門であるが、その背景には、顧客の時間に合わせざるを得ない働き方があげられる。業務後の接待なども含め、ほぼ終日顧客に合わせて動いており、こうした働き方を続けるのは難しいと考える女性社員が、結婚や出産を機に離職する例が多かった。実際、WS部門における営業拠点の部長180名のうち、女性部長は1名のみという状況であり、その後継者となりうる管理職も片手で数えられるほどである。一方で、女性社員の採用数を増やし20代の若手女性社員が増加しつつある現在、まずは職場への定着を促すための方策として働き方改革の検討が開始された。

具体的には、“長時間労働が前提の総合職の働き方”の是正を目指し、時間制約のあるワーキングマザーも他の総合職同様に能力を発揮できる業務環境づくりに取り組むこととなった。まずは、より柔軟な働き方を可能とするため勤務管理の運営を見直し、通常勤務に早朝・在宅勤務を組み合わせることで退社時間を前倒しするトライアルを一部の拠点で開始した。加えて女性が主戦力であるBC職の役割を見直し、やりがいをもって長期に活躍できる職場を展望。従来の定型的な業務から高度な内容へ業務範囲を拡大し、かつて総合職が担っていた業務の一部を行うことで、総合職が一層営業活動へ軸足を移し、生産性を上げることが可能な組織作りに取り組んでいる。このように総合職・BC職ともに限られた時間の中でより生産性の高い業務を行うため、現場・本部双方で非効率な事務がないか洗い出しを行い、業務システムの改訂やルールの見直しについて検討を始めている。

これらの取組については、ダイバーシティ推進委員会

の外部の有識者委員からも意見や情報を得ながら、試行錯誤を続けている。従来は、自らの働き方について顧みるような風土はそもそもなく、このような変革が可能となったのは 2005 年からの地道な意識改革の成果ともいえる。このような“誰もが効率的に働き続けられる職場”への転換は、女性活躍推進という意味合いだけでなく、これまで長時間勤務に縛られていた男性社員にとっても有益なものとして捉えられている。

## ダイバーシティ経営による成果

### ホールセール（WS）部門における女性の活躍

前述の WS 部門において女性活躍推進に取り組む背景の 1 つには、取引先の顧客なども含めて、社会全体として人材や働き方、価値観などの多様化が進んでいることがあげられる。従来、“男性社会”であった銀行の法人営業の分野で、働き方改革を中核としたダイバーシティ推進の取組を進めること自体、業界では先駆的であり、同業他社と比較しても同社の強みとなることが期待されている。

女性活躍推進の取組は少しずつではあるが成果として現れてきている。特筆すべき成果をあげた社員を表彰する部門内の個人表彰制度において、かつてはほとんど女性受賞者がいなかったが、最近は若手を中心にコンスタントに女性受賞者が輩出されるようになった。特に優れた成果をあげた社員を表彰する SMBC 表彰においても、女性受賞者が誕生している。また、応募段階においても「女性社員が顧客と粘り強くコミュニケーションを取ったことにより成約に結び付いた」という活躍事例が複数報告されるようになった。これまで業界では非常に困難と思われてきた WS 部門でも、女性社員が活躍する土壌が整いつつある。

### ビジネスキャリア（BC）職の管理職育成のための品質管理部の支援

従来、一般職は総合職のサポート業務という位置付けであったが、一定の責任ある職位を目指してもらおうと、2008 年、一般職を BC 職とする制度改定を行い、管理職も展望できるようになった。この制度改定には、BC 職、総合職リテールコース、総合職のそれぞれの業務内容や役割の幅を広げ、より付加価値の高い仕事を担当できるようにすることも 1 つの狙いとなっている。例えば、BC 職が新たに個人向けビジネスの担当職務を広げ、従来それを担当していた総合職リテールコースが中小企業向けビジネスまで領域を広げ、さらに総合職は国内外の多様なニーズを持つ顧客へ高付加価値なサービスを提供するべく、業務範囲を拡大していくことが想定される。

管理職に登用された BC 職社員はこれまで以上に大きな職責を担うこととなり、それゆえに BC 職社員が管理職を目指すことを躊躇することも考えられた。そこで、不安を払拭するための取組が品質管理部でも行われた。

具体的には、BC 職社員の多くが苦手意識を持つ顧客からの苦情対応について、DVD を制作し、現場での勉強会を実施してもらうことに加え、管理職への登用に不安を感じる中堅を対象に、苦情対応に関する研修を行った。苦情対応 DVD は、BC 職の女性社員が脚本を担当し、現場に入念なヒアリングを実施し、実際に現場で起こりうるケースを想定してストーリーを制作した。この結果、DVD を視聴した社員から、苦手意識が払拭されたと前向きな意見が寄せられるなどの成果が現れている。また、研修においては、苦情は支店だけでなく本部も含めた組織全体で解決するものだということを説明し、「苦情は支店のみ、自分のみで全て対応しなければ」という意識にとらわれていた社員の安心感にも繋がっている。このような取組が功を奏し、管理職に登用される BC 職社員も徐々に増え、顧客対応のレベルアップにも繋がってきている。