

# 人材戦略

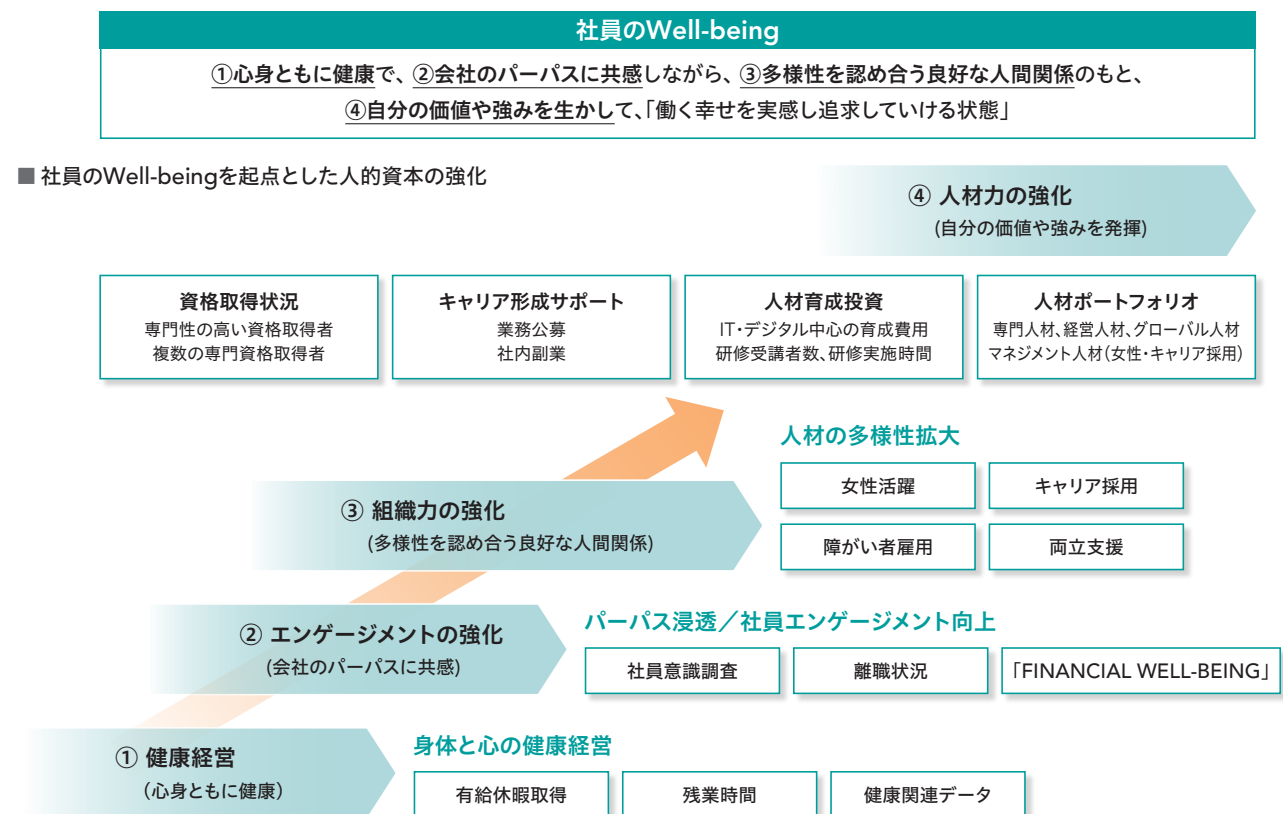
人的資本

## 人材戦略とWell-beingの向上

存在意義（パーパス）を実現し、社会課題への取り組みを通じた資金・資産・資本の好循環の促進と市場の創出による成長を図るには、非財務資本、中でも人的資本の充実が重要となります。社員は価値創造の源泉となる重要な資本の1つ（人的資本）であり、社会的価値および経済的価値創出の重要な担い手です。人的資本への投資による社員のWell-beingの向上を通じて、お客さまや社会への価値創出が実現し、社会の一人ひとりのWell-being向上につながります。その結果として、社会の成長とともに当グループの企業価値も向上し、それが社員一人ひとりの励みや誇り、やりがいといった社員のWell-being向上をもたらす「好循環」を創り上げると考えています。



価値創造の起点となる社員のWell-beingについて、当グループでは「①心身ともに健康で、②会社のパーパスに共感しながら、③多様性を認め合う良好な人間関係のもと、④自分の価値や強みを生かして、働く幸せを実感し追求していける状態」と定義し、社員のWell-beingを追求することで人的資本の向上を実現していきます。



## 1 健康経営(心身ともに健康)

当グループでは、社員が健康と幸福を実感し、持続的に能力を発揮することで人的資本の向上を目指しています。

### (1)働き方の最適化

当グループでは、社長をトップとする「働き方改革本部」を設置し、「働き方改革宣言」を制定しています。

「多様な働き方とワークライフバランスの実現」に向けて、社員が安心して働ける職場環境づくりに積極的に取り組んでいます。三井住友信託銀行の1カ月あたり平均残業時間（法定外労働時間）は21.9時間、同時間が60時間を超過する社員の割合は0%です（2021年度）。毎月1日の休暇取得を奨励しており、過去3年の有給休暇取得日数と取得率は上昇しました。また、働き方の柔軟化に向け、時差出勤や在宅勤務、サテライトオフィス勤務を推進しています。

なお、さらなる働き方の最適化へ向け、2022年度中に、勤務間インターバルを9時間から11時間に拡大します。

### (2)健康マネジメント

社員全員の心身両面での健康推進を目指した取り組みが評価され、当グループは5年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されました。三井住友信託銀行では、身体の健康のため、年1回の健康診断の受診に加え、全館禁煙化の実施、乳がん・子宮頸がん検査の対象年齢引き下げ等を実施しています。健康診断の結果、医療機関での対応が必要な社員が漏れなく受診するよう個別指導も行っ

**働き方改革宣言**

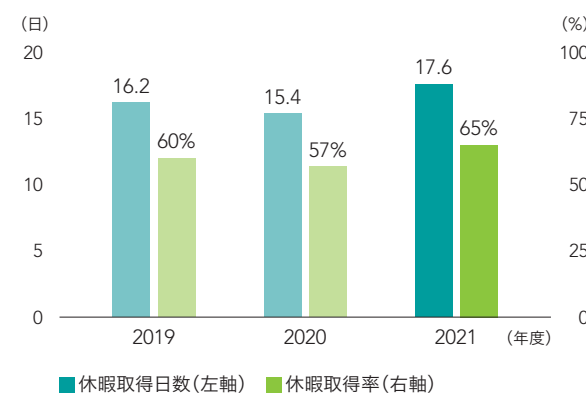
三井住友トラスト・グループは、「個々人の多様性と創造性が、組織の付加価値として存分に活かされ、働くことに夢と誇りとやりがいを持てる職場の提供」を、トップコミットメントとして宣言し、以下のテーマについて、グループを挙げて取り組みます。

- 多様な働き方とワークライフバランスの実現
- 健康意識の発揚と適切な労働時間管理などを通じた健康増進の支援
- 全社員がやりがいを持って活躍し成長できる機会の提供

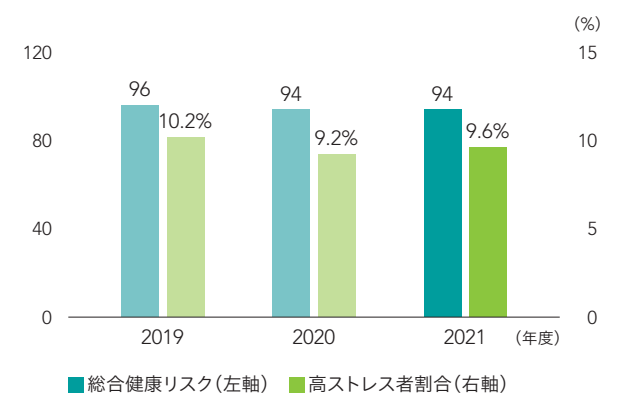
社員一人一人のいきいきとした働きを通じて、お客さまの利益に貢献し、社会に役立つ企業グループであり続けます。

ており、直近の再検査受診率は60-70%でした。心の健康については、ストレスチェックやプレゼンティーズム・アブセンティーズムの測定による社員の状態把握、マインドフルネスセミナーやメンタルヘルスセミナー等の開催等により、脳や心の健康維持に努めています。今後も、これまで以上に保健指導に力を入れ、人生100年時代にふさわしい健康経営の推進を図ります。

■ 有給休暇取得状況（三井住友信託銀行）



■ ストレスチェック（三井住友信託銀行）



※総合健康リスク：標準集団の平均は100であり、数値が低いほど良好

2 エンゲージメントの強化(会社のパーパスに共感)

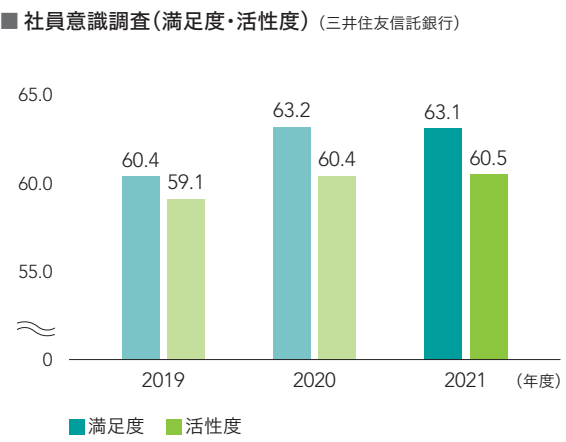
当グループでは、社員が会社のパーパスに共感し、経営課題や社会的使命に能動的に取り組めるように、社員向けエンゲージメントを強化しています。

(1)パーパスの浸透

当グループでは、「信託の力で、新たな価値を創造し、お客さまや社会の豊かな未来を花開かせる」というパーパスを掲げています。三井住友信託銀行では、パーパスのより一層の浸透を目指し、社長自らがパーパスに込めた思いを全社員に伝える社長キャラバンを計26回(約12,000名)開催しました。また、パーパスや経営戦略の浸透と対話を重視した双方向コミュニケーションを目的とし、全課長・チーム長を対象に社長によるオンライン講話を開催するなど、全社的なパーパス浸透を図っています。

(2)やりがい・働きがいを育む風土

当グループでは、「全社員がやりがいを持って活躍し成長できる機会の提供」に向け、チャレンジと学びを後押しする風土構築と双方向コミュニケーションの活性化に取り組んでいます。三井住友信託銀行では、店部長自らが講師を務



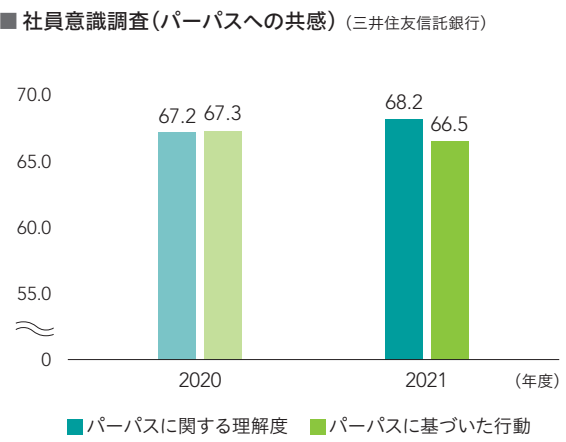
(3)Well-beingの推進

当グループでは、2021年4月にWell-being担当役員を設置し、日本経済新聞社主催の「Well-being Initiative」において、産官学連携セッションへ参画しながら、社内外でのWell-being推進活動を強化しています。

めて自身の経験や学びを伝達する店部長塾を開催しているほか、1on1コーチング研修の導入によりマネジメント層のコミュニケーションスキル向上に取り組み、心理的安全が担保された風通しの良い職場環境の構築に努めています。また、社員の声を経営層やマネジメント層に届ける仕組みとして、社員意識調査やパルスサーベイを導入しています。社員のエンゲージメント指標となる社員意識調査の満足度や活性度は、調査の目安とされる60点台を維持しているほか、パーパスへの共感を測る設問においても高いスコアを維持しています。こうした取り組みもあり、2021年度の無期雇用社員の自己都合離職者数は458名に留まっています。

さらに、社員と会社がベクトルを合わせ、中長期的な成長を追求できるよう株式報酬(RS信託※)の導入を検討しています。

※RS信託：株式交付信託と譲渡制限付株式の利点を組み合わせた制度



社員に向けては、Well-being担当役員自らがWell-beingの意味や意義を語りかけることで、Well-being文化の浸透を図っており、2021年度に計34回開催したオンラインキャラバンには合計1万人以上の社員が参加しました。

～社員の「FINANCIAL WELL-BEING」に向けて～

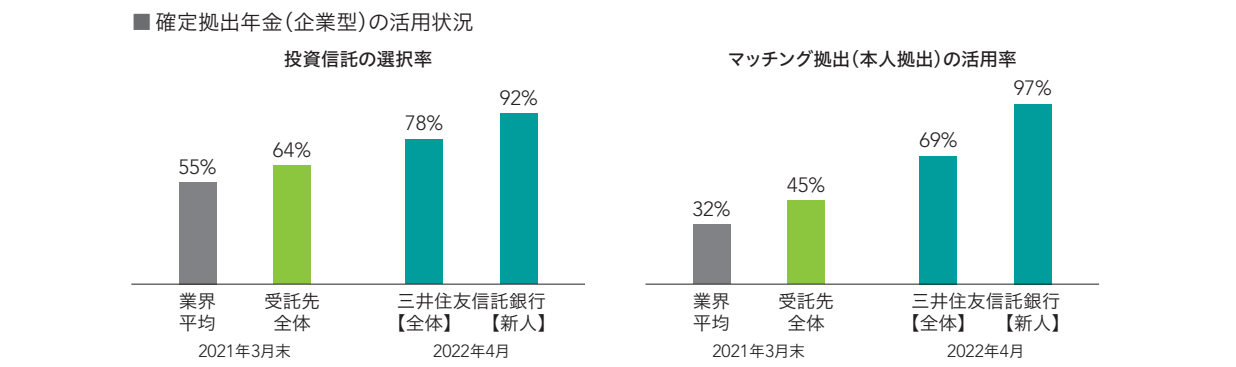
当グループは、パーパスが目指す豊かな未来に向けた具体的態様の1つとして「FINANCIAL WELL-BEING」※への貢献に取り組み、人生100年時代のベストパートナーを目指しています。パーパス実現に向けて、「FINANCIAL WELL-BEING」を、お客さまや社会のWell-beingに資する価値創造と位置付け、人生100年の時間軸で個々のお客さまの幸せに資する適切な選択肢を提供しています。

※「FINANCIAL WELL-BEING」とは「お金や資産について、不測の事態に対する備えと将来に向けた準備ができて、安心できる状態」を指します。

三井住友信託銀行では、価値創出の担い手である社員自身の「FINANCIAL WELL-BEING」実現に向けて、社員の資産形成支援を強化しています。社員・会社がともに中長期的成長を追求していく仕組みとして全社員向け株式報酬の導入検討、確定拠出年金・持株会・各種保険等の福利厚生制度の拡充、さらには、年金業務・職域業務で培った高品質な投資教育ノウハウの社員還元などを通じて、社員の「FINANCIAL WELL-BEING」実現を目指していきます。

確定拠出年金については、社員の投資信託の選択率が7割を超え、自己資金を上乗せして積み立てるマッチング拠出も約7割の加入者が活用しています。2022年入社の新入社員には、資産のミライ研究所・年金関連本部・グループ会社(三井住友トラスト・ライフパートナーズ)のノウハウを結集した教育プログラムを提供することで、投資信託およびマッチング拠出の選択率は9割を超えています。

2022年度中には、「FINANCIAL WELL-BEING」を主題とした全社員向け教育を実施するなど、本邦最高峰の投資教育提供を通じて、金融リテラシー向上と自律的な資産形成を促進していきます。



3 組織力の強化(多様性を認め合う良好な人間関係)

当グループでは、「個々人の多様性と創造性を経営に活かす」というダイバーシティ&インクルージョンの概念そのものを経営理念(ミッション)に掲げ、多様性と創造性が組織の付加価値として存分に生かされることで、人的資本の向上を目指しています。

(1)女性活躍推進の取り組み

当グループでは、2030年までに女性役員比率を30%以上にするという日本経済団体連合会の「2030年30%へのチャレンジ」に賛同し、2025年3月末までに課長以上のラインポストにつく女性の比率を20%以上とするKPIを策定しました(2022年3月時点：15%)。

三井住友信託銀行では、女性活躍推進法に基づく一般

事業主行動計画として、2020年3月末までに課長級以上の女性管理職を300名とする目標を掲げていましたが、2019年中に前倒しで達成したことから、2024年10月末までに課長以上のラインポストに就く女性の比率を20%以上(2030年：30%)、マネジメント業務を担う女性の比率を30%以上(2030年：34%)とする新計画を策定しました。全社員向け研修のほか、女性リーダー層を対象とする階層別研修、自



人材戦略

律的なキャリア形成を支援するためのキャリアデザイン研修を実施しています。2021年度には、役員自らが女性マネジメントをサポートする「サポーター役員制度」を導入し、全常務執行役員が、約1年にわたり、マネジメントを担う女性社員40名のキャリア形成支援を担っています。

(2)多様な人材の活躍推進

●キャリア採用社員の活躍推進

信託銀行グループ特有の広く深いビジネスフィールドを維持しつつ、新成長領域を確立するには、多様な経験とスキルを有する人材群の確保が不可欠です。三井住友信託銀行では、多様なバックグラウンドのキャリア採用社員を採用しており、キャリア採用社員は全社員の約20%を占め、マネジメント層においても全社員の約20%をキャリア採用社員が占めます。近年では、成長領域の確立に向け、理学や工学の博士号、修士号取得者を採用してテクノロジー・ベースド・ファインチームを立ち上げるなど、持続可能な社会に向けたポジティブ・インパクトの創出を目指す取り組みを進めています。

■キャリア採用社員数（三井住友信託銀行）

|           | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度<br>(計画) |
|-----------|--------|--------|--------|----------------|
| キャリア採用社員数 | 116人   | 118人   | 139人   | 200人           |

■キャリア採用社員の割合（三井住友信託銀行）



●障がい者の活躍推進

当グループでは、障がいの有無にかかわらず、職場の一員としてやりがいを持って働くことができる職場環境の構築を目指しています。三井住友信託銀行では、お客さまと接する営業店部や本部の事務部署を中心に103店部（2022年3月時点）で、障がいのある社員がともに働いています。身体に障がいのある社員に加え、2022年度からは、知的・精神（発達）障がいのある社員の雇用拡大に向けたプロジェクトも推進しています（公募制度を通じて自ら参画を希望した社員が推進）。

■障がい者雇用の状況（三井住友信託銀行）

|           | 2020年3月末 | 2021年3月末 | 2022年3月末 |
|-----------|----------|----------|----------|
| 障がい者雇用率   | 2.29%    | 2.32%    | 2.23%    |
| 障がい者在籍店部数 | 108      | 111      | 103      |

●外国籍社員の活躍推進

三井住友信託銀行では、国内では約80名、海外の各拠点では700名以上の外国籍社員が活躍しており、海外の各拠点ではマネジメント職のポストに占める現地スタッフの比率は約70%です。海外支店・海外現地法人に勤務する現地スタッフを対象に、当グループおよび業務理解の深化、国を跨ぐ社員同士のネットワーク強化などを目的とした研修を開催しているほか、海外拠点間の長期出張などによる人材交流も行っています。

●両立支援への取り組み

三井住友信託銀行では、平均寿命・健康寿命の伸長に合わせて、長く生き生きと働くことのできる環境づくりとして、2021年4月に定年を60歳から65歳に延長しました。また、ライフスタイルに応じた働き方の実現、ライフイベントに左右されないキャリア継続を目指し、両立支援に向けた各種制度の充実と風土醸成に取り組んでいます。2022年度には、産前・産後に男性社員が長期の育休を取得することが可能となるベビーケア休暇を新設し、1カ月の休暇取得を推奨する取り組みを開始しました。今後も、「仕事」が「家庭」かの2択以外の選択肢を会社として提供し、社員の自律的なキャリア形成を支援していきます。

■両立支援に向けた制度拡充（三井住友信託銀行）

| 年度    | 課題            | 対応            |
|-------|---------------|---------------|
| 2016年 | 配偶者の転勤に伴う転居   | 勤務地変更制度を新設    |
| 2017年 | 配偶者の海外転勤に伴う帯同 | 海外転勤帯同休職制度を新設 |
| 2019年 | がん治療と仕事の両立    | がん治療休暇を新設     |
| 2021年 | 不妊治療と仕事の両立    | 不妊治療相談窓口を設置   |
| 2022年 | 男性育休の推進       | ベビーケア休暇を新設    |

■両立支援の状況（三井住友信託銀行）

|            | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 |
|------------|--------|--------|--------|
| 育休取得者数     | 356人   | 393人   | 449人   |
| 男性育休取得者数   | 164人   | 168人   | 213人   |
| 男性育休取得率    | 103%   | 105%   | 113%   |
| 介護休暇取得者数   | 177人   | 180人   | 244人   |
| がん治療休暇取得者数 | 35人    | 31人    | 50人    |
| 勤務地変更者数    | 150人   | 201人   | 255人   |
| 海外転勤帯同休職者数 | 18人    | 14人    | 21人    |

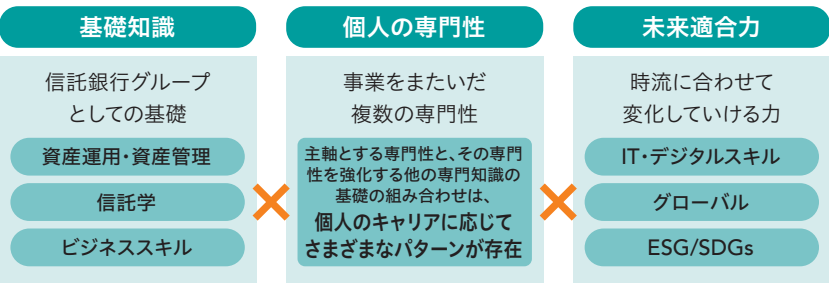
※年度累計ベース、勤務地変更は制度開始来の累計

4 人材力の強化(自分の価値や強みを発揮)

当グループでは、「人材育成No.1金融グループ」を掲げており、2018年4月に「人材育成方針」を制定しました。この人材育成方針に基づき、各社員が未来に向けたありたい姿を自ら考え、実現に向けて自ら行動する「自律的なキャリア型人材」の育成に注力することで、人的資本の向上を目指しています。

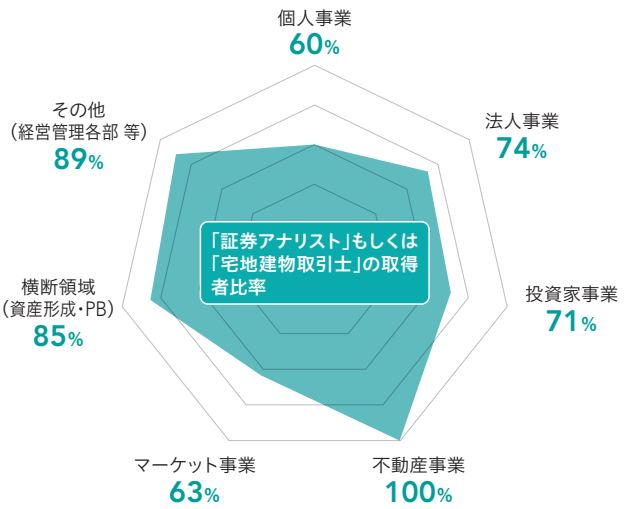
(1)自律的なキャリア型人材

当グループでは、「信託の基礎知識に加え、複数の専門性を掛け合わせ、何を主軸とし、どのような専門性を融合させるかを自分で考え、自分のキャリアを自ら作る人材」を自律的なキャリア型人材と定義し、人材育成に注力しています。今日の社会システムの相互依存関係は一層拡大・複雑化し、各種課題やリスクは複雑に絡み合っており、多面的な対応を余儀なくされます。各人が有する基礎力にキャリアを通じて積み上げてきた専門性を融合することで生まれる総合力を駆使することで、未来に適合できる人材を創出します。



●信託銀行グループとしての基礎

三井住友信託銀行では、宅地建物取引士や証券アナリストといった信託業務に深く関わる資格を保有している社員が数多く在籍しており、各事業にバランスよく配置し、実務を通じた専門性を身に付けることにより、信託銀行ならではの



の専門性と総合力の発揮を追求しています。また、年金数理人、アクチュアリー、不動産鑑定士、弁護士や公認会計士等の高度な専門資格を有している社員も在籍しており、当グループの専門人材力強化に寄与しています。

■資格取得状況（三井住友信託銀行）（2022年3月）

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 宅地建物取引士           | 6,370人 |
| 証券アナリスト           | 793人   |
| 宅地建物取引士および証券アナリスト | 597人   |
| FP1級              | 788人   |
| 年金数理人             | 47人    |
| アクチュアリー           | 43人    |
| 不動産鑑定士・不動産鑑定士補    | 159人   |
| 社内弁護士             | 33人    |
| 公認会計士             | 10人    |
| 税理士               | 9人     |
| 社会保険労務士           | 40人    |
| 博士号               | 14人    |

■人材育成方針

人材育成  
No.1

+

人材活躍  
No.1

三井住友トラスト・グループ人材育成方針

当グループは、未来を創る社員の成長とキャリア形成に対して、「TRUST」で構成する育成精神に基づき、職場の環境整備と人材力の強化を推進します。

**Talent** ……才能(個性)が開花できる  
**Respect** ……一人一人を尊重する  
**Uniqueness** ……真のプロフェッショナルが育つ  
**Support** ……教え合い、支え合いをモットーとする  
**Try** ……日々の小さな挑戦を称える

当グループは、「信託(Trust)の受託者精神」に基づき、成長した社員を通じて、お客さまに貢献し、ひいては持続的な社会の形成へ貢献していくことで、共通価値創造の最大化を図り、社会から選ばれる企業グループを目指します。

人材戦略

●事業をまたいだ複数の専門性

三井住友信託銀行では、人材ポートフォリオの質・量の可視化を進めており、アセスメント結果に基づいた人材配置や戦略的なローテーションを行い、本人が持つ能力を最大限発揮し、活躍できる人材配置を目指しています。

また、社員自身による自律的なキャリア形成を推進するため、新入社員には業務チャレンジ制度（特定の事業・業務への配属を公募）や、入社5年以内に複数事業を経験する「若手育成プログラム」を実施しています。業務公募制度も拡充

しており、各事業・各業務領域への理解を深め、将来のキャリア形成を考える機会を目的とした「事業説明会」の開催後に、業務公募を実施しています（2021年度は、事業説明会に549名が参加）。業務公募制度を通じて、応募した社員の約4人に1人が自ら選択した業務・部署に従事しています。

2021年度からは社内副業制度を開始し、関心がある業務に副業として週1日従事することで、業務の垣根を越えた人材やノウハウの融合を図り、能力開発やイノベーションを促進しています。

■キャリア形成サポート状況（三井住友信託銀行）

|            | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 |
|------------|--------|--------|--------|
| 業務公募応募者数   | 595人   | 339人   | 359人   |
| 業務公募合格率    | 24%    | 32%    | 27%    |
| 業務公募者の平均年齢 | —      | 32.6歳  | 30.8歳  |

※2019年度は年2回の業務公募を実施、2020年度以降は年1回の実施

■社内副業メニュー（例）（三井住友信託銀行）

| メニュー名           | 副業内容                                      |
|-----------------|-------------------------------------------|
| Well-being推進担当  | Well-beingの社内外促進（ニュースレター・冊子作製、ブランディング活動等） |
| ライフプラン・コンサルティング | 職域顧客向けライフプラン・コンサルティング業務（オンライン相談窓口）        |
| わたし未来プロジェクト     | 法人事業の事務担当者が事業内の他業務に挑戦                     |
| デジタルアカデミア       | デジタル人材教育活動「デジタルアカデミア」の企画・運営               |
| RPAビルダー         | RPA（UiPath）を製作し、業務の自動化を推進                 |

●時流に合わせて変化していける力

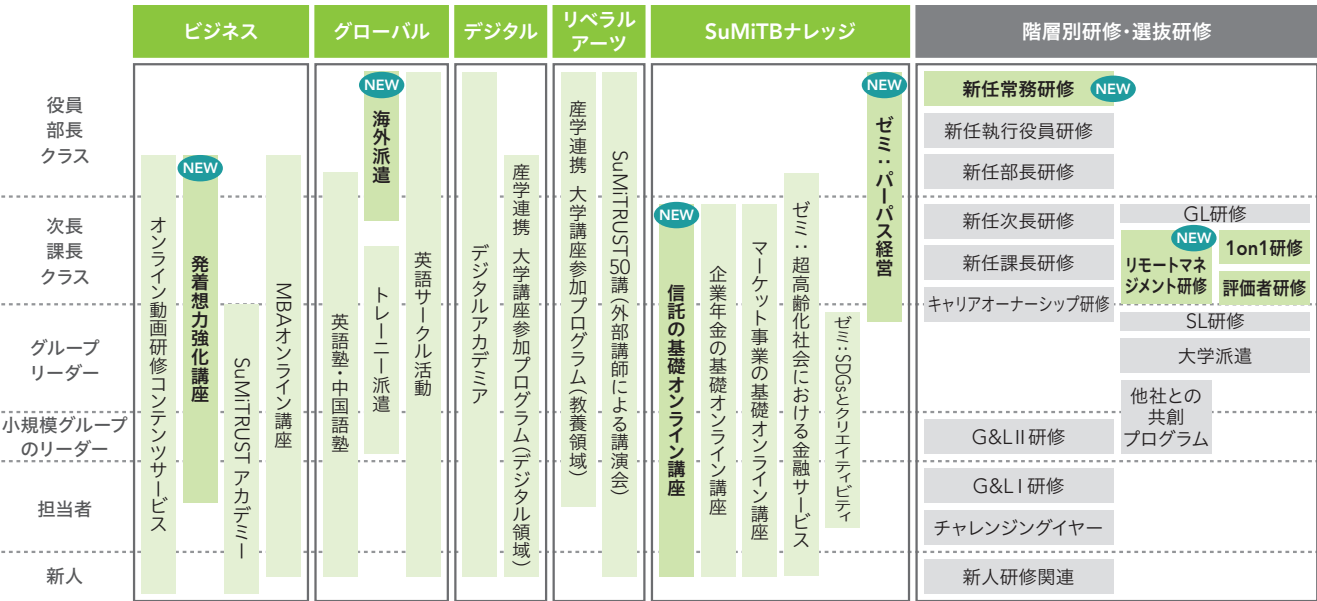
三井住友信託銀行では、信託ビジネス推進に必須のIT・デジタル関連スキルを強化するため、IT・デジタル関連の研修拡充やIT・デジタル資格の取得支援拡大により、リスクリソキングに注力しています。2022年度はIT・デジタルを中心とするリスクリソキング投資を大幅に増強し、AIやクラウドに関する基礎的な学習コンテンツ提供、DXやRPAビルダー養成といったスキルアップ研修、ブロックチェーンや情報セキュリティ分野にて大学・研究機関等への人材派遣を進めています。デジタルテクノロジーを活用し、環境変化や顧客

ニーズに合わせたビジネスを推進するほか、業務プロセスの分析・可視化等を通じた業務効率化を進めます。さらに、IT・デジタル以外にも未来を創る知識・スキルの習得をサポートしており、年金業務や職域顧客向けコンサルティング業務等で培った高品質な投資教育ノウハウを社員にも還元することで、金融教育やESG/SDGsに関する教育も進めています。時流に合わせて変化していける力を身に付けることで、未来に適合することができる人材の創出を目指します。

（2）人材育成投資の充実

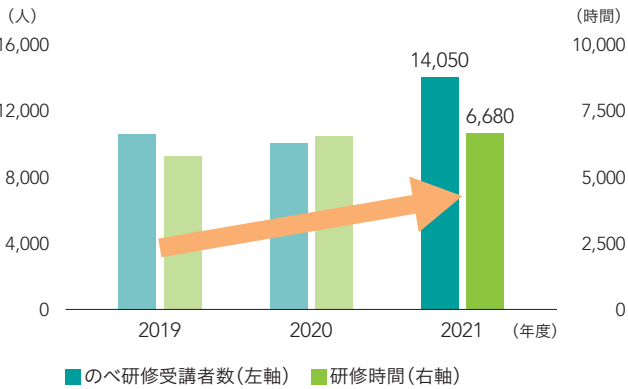
当グループでは、「人材育成No.1金融グループ」を掲げており、人材育成投資を拡充することで、人材力の強化に努めています。社内大学のSuMiTRUST Universityでは、業務スキルやマネジメント能力などの向上を目的とした集合研修だけでなく、自己研さんを促すための自己啓発制度においても数多くの選択肢を提供しています。SuMiTRUST Universityは、当社の人事統括役員が学長、社外有識者が副学長を務め、大学教授等より運営に関するアドバイス

■SuMiTRUST Universityの概要図



※海外派遣：経営人材候補を海外ビジネススクールの短期プログラムに派遣し、グローバルに通用する経営素養を身に付ける。  
※ゼミ活動：社内外の有識者を講師に招き、議論とアウトプットを重視したゼミを開催。1ゼミあたりの参加者は10～20人、期間は3～6カ月

■研修状況（三井住友信託銀行）



を受けるグループ横断プログラムです。2020年度からは、SuMiTRUST Universityを「自らの学びの意欲を発見し周囲とつながり互いに学び合うプラットフォーム」へ進化させ、オンラインの活用を含めたコンテンツの拡充を進めています。マネジメント層向けの研修としては、新任者向けの階層別研修のほか、1on1研修、リモートマネジメント研修、評価者研修を実施しており、社員一人ひとりと向き合う組織マネジメントを強化しています。

■人材育成投資の状況（三井住友信託銀行）

|                       | 2021年度            |
|-----------------------|-------------------|
| のべ研修受講者数              | 14,050人           |
| うち選抜・指名研修受講者数         | 188人              |
| 研修実施時間                | 6,680時間           |
| 研修実施日数                | 212日              |
| 研修費用<br>（研修費用：人件費を含む） | 5.4億円<br>（10.4億円） |
| 1人あたりの研修費用            | 5.3万円             |

### (3) 専門人材集団(人材ポートフォリオ)

三井住友信託銀行では、人材ポートフォリオの可視化に関するアセスメントを通じ、当グループのビジネスモデルをより力強く推進するために重要な人材群を特定しています。自律的なキャリア形成と業務経験の蓄積、さらには人材育成投資の強化を通じて、人材ポートフォリオを拡充していきます。

#### ●専門人材(フェロー)

高度な専門性を通じて、多大な収益貢献や付加価値創出などが認められる社員をフェローの対象としており、財務コンサルタントや各事業のフロント人材に加え、ミドル/バックオフィスの人材についてもフェロー認定しています。これまでは、長年培ってきた専門性の評価という観点からシニア層を対象として認定してきましたが、2022年度以降は、年齢によらず幅広い世代を対象にフェロー認定を行うことで、さらなる専門人材の拡充に努めます。

#### ●経営人材

将来の経営人材候補を継続的に育成する取り組みとして、GL(グローバル&ジェネラルリーダー)研修およびSL(ストラテジックリーダー)研修といった選抜研修を毎年開催しています。GL研修は次世代経営者候補の育成、SL研修

は次世代リーダー候補の育成を目的としており、招聘した外部講師のもと、経営に必要な価値観の習得や戦略的思考のトレーニングを行っています。

また、新任常務研修と新任執行役員研修も開催しており、役員就任後における経営人材の強化も図っています。

#### ●グローバル人材

グローバルビジネスを牽引する人材を育成する取り組みとして、語学研修等を通じた言語能力の獲得によるグローバル人材候補の裾野拡大に加え、海外勤務未経験者の海外派遣を通じた実地経験や国内のグローバル業務への計画的配置を実施しています。また、海外支店・海外現地法人に勤務する現地スタッフの日本への派遣や長期出張等による人材交流も行っています。

#### ●女性マネジメント人材、キャリア採用マネジメント人材

多様性はイノベーションの源泉であるとともに、さまざまなお客さまの想いを理解し、形にするためには、多様性の確保とともに多様性を受容する企業風土が重要となります。個々人の多様性と創造性が、組織の付加価値として存分に生かされるよう、課長以上のラインポストにおける女性社員およびキャリア採用者の拡充を進めています。

#### ■ 人材ポートフォリオの状況 (三井住友信託銀行)

2022年3月末

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 専門人材:フェロー認定数             | 172人 |
| 経営人材:選抜研修参加者数            | 393人 |
| グローバル人材                  | 610人 |
| 課長以上のラインポストにおける女性比率      | 13%  |
| 課長以上のラインポストにおけるキャリア採用者比率 | 21%  |