

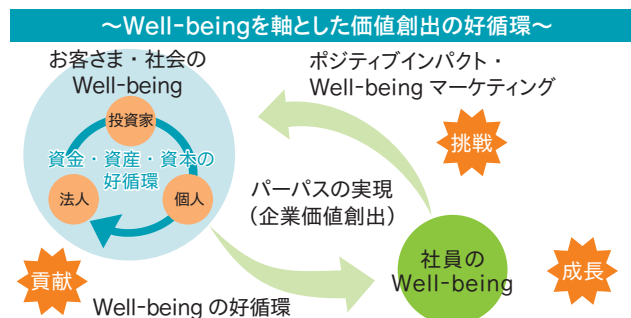
人的資本

人的資本戦略とWell-beingの向上

当グループの掲げる存在意義（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ためには、非財務資本、その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一つ（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活かして、働く幸せを追求していける状態」と定義し、社員のWell-beingの構成要素である①～④を追求することで、人的資本の向上を目指してきました。2024年度

は、人的資本の向上を、グループの組織力の向上につなげるべく、人的資本戦略を深化していきます。具体的には、社員一人ひとりの個の力の向上へ、さらなる施策を行っていきます。そして、多様な個に選ばれる組織となることで、組織力が向上します。結果、より多くのことが実現できるようになり、社員のWell-beingが向上する、そのような個と組織の関係を構築し、経営戦略を実現していきます。また、2025年度以降には、新人事制度への変更を検討しており、当グループの人的資本戦略をさらに加速していきます。



社員のWell-being

心身ともに健康で、会社のパーパスに共感しながら、多様性を認め合う良好な人間関係のもと、自分の価値や強みを活かして、働く幸せを追求していける状態

～2023年 社員のWell-beingを追求し人材力を強化

人材力の強化
(自分の価値や強みを発揮)

組織力の強化
(多様性を認め合う良好な人間関係)

エンゲージメントの強化
(会社のパーパスに共感)

健康経営
(心身ともに健康)

2024年～ 『挑戦・実行』 社員のWell-beingを追求し向上した人材力が組織力となり組織力がまた人材力を高める、そのような個と組織の関係を構築を通じ、人材力・組織力の両面を強化

人材力(個の力) × 組織力(組織の力)

経営戦略の実現を支える

個(人材育成) × 組織(人材ポートフォリオ)の構築

自律的キャリア型人材の育成

多様な人材の多様な活躍推進

キャリア形成サポート / チャレンジ

タレント把握と最適配置

エンゲージメントの強化

パーパス実現への行動、挑戦の風土醸成

挑戦・イノベーションを生む風土醸成

生産性・付加価値の向上

Well-beingのさらなる推進

健康経営

プレゼンティーズム低減

健康経営の促進

働き方の最適化

1 健康経営

心身の健康は、社員のWell-beingの土台であり、付加価値創造の原動力です。当グループでは、社員が健康と幸福を実感し、いきいきと働くことができる組織の実現に向け、さまざまな取り組みを推進しています。2022年度からは、社員のプレ

ゼンティズムを計測し、社員全員の心身両面での健康推進から、社員の活性度を引き上げていくことを意識しています。そうした取り組みが評価され、当グループは、2018年より7年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されています。

1. 健康経営の促進

当グループでは、2024年7月、社員の心身の健康への投資を加速すべく、「働き方改革宣言」を見直し、「健康経営宣言」を制定しました。心身の健康推進を目指して、研修などを通じた啓発活動を行っているほか、各事業所に産業医等を設置し、きめ細かい健康管理・健康指導を行っています。2023年度は、関連会社を含む役員向けに複数回のセミナーを実施し、経営における健康投資の重要性の浸透を図っています。三井住友信託銀行では、年1回の健康診断の受診に加え、健康管理システムを導入し、社員ごとの個別指導も行うことで、再検査受診率は上昇しています。心の健康では、ストレスチェックやプレゼンティズム・アブゼンティズムの測定により社員の状態を把握しながら、職場環境の改善に取り組んでいるほか、新たに社内カウンセリングルームを設置し、心の健康維持に努めています。今後も、社員の健康維持・向上に力を入れ、人生100年時代にふさわしい健康経営を推進していきます。

■ プレゼンティズム（三井住友信託銀行）

	2022年度	2023年度
プレゼンティズム※1	79%	79%

※1 「何らかの健康上の問題を抱えながらも仕事を行っている状態」を指し、業務上十分なパフォーマンスを発揮できているかを計測する指標、高いほど良好。

健康経営宣言

三井住友トラスト・グループは、「託された未来をひらく」を実践するため、「社員のWell-being」が何よりも重要と考えています。

健康経営の目指す姿は、社員一人ひとりの健康でいきいきとした働きが、当グループのサービスを通じて、お客さまや社会への価値創出を実現し、これが社員のやりがいとなって好循環することです。

以下の観点で働き方改革を持続しながら、健康経営を実践してまいります。

- 健康投資施策の取り組みを通じた健康増進の支援
- 多様な働き方とワークライフバランスの実現
- 社員がやりがいをもって活躍し成長できる機会の提供

■ ストレスチェック（三井住友トラスト・グループ）

	2021年度	2022年度	2023年度
総合健康リスク※2	95	93	90
高ストレス者の割合	10.5%	10.3%	10.1%

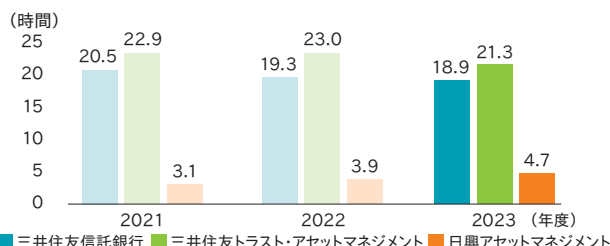
※2 標準集団の平均は100であり、数値が低いほど良好。

2. 働き方の最適化

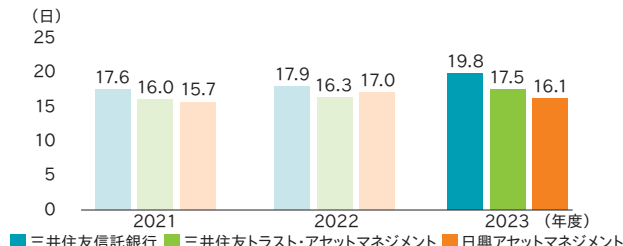
当グループでは、社員の健康増進や、ワークライフバランスの実現、社員の成長機会の提供へ向け、IT投資強化や業務プロセス変革による生産性向上や時間外労働の削減、時差出勤や在宅勤務をはじめ柔軟な働き方の推進などを行っています。三井住友信託銀行では、11時間の勤務間インターバルの導入

や計画的な休暇取得の奨励が効果を発揮し、時間外労働時間が減少、有休取得日数も増加しています。さらなる働き方の最適化へ、グループ全体での11時間の勤務間インターバルの導入や、三井住友信託銀行では、有給休暇取得率目標の設定や、フルリモート勤務の拡充などを検討しています。

■ 時間外労働時間（1ヵ月あたりの法定外労働時間）



■ 有給休暇取得状況（取得日数）



2 エンゲージメントの強化

当グループでは、社員が会社のパーパス「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」に共感し、経営課題や社会的使命に取り組むことで、人的資本の向上を目指しており、社員向けエンゲージメントを強化して

います。また、創業100年を迎えるにあたり策定したブランドスローガン「託された未来をひらく」の実現に向け、挑戦する企業風土の醸成に取り組んでいます。

1. 挑戦・イノベーションを生む風土醸成

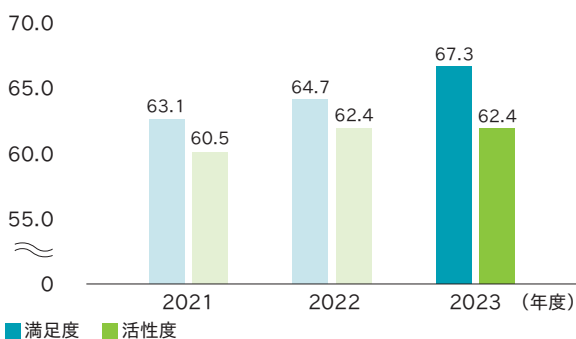
当グループでは、全社的なパーパスの浸透に取り組んでおり、「全社員がやりがいを持って活躍し成長できる機会の提供」に向け、チャレンジと学びを後押しする風土醸成と双方向コミュニケーションの活性化に取り組んでいます。100周年事業では、関連会社24社から443人（2024年3月末時点）の社員をアンバサダーとして選出し、社員が主導して事業を推進するなど、挑戦する風土の構築を意識しています。三井住友信託銀行では、パーパス策定時の2021年、社長自らがパーパスに込めた思いを全社員に伝えるキャラバンを計26回（参加社員 約12,000名）開催し、その後も、全課長・チーム長を対象に、パーパスや経営戦略の浸透へ向けた社長との対話型講義や、次世代の育成を目的とした信託FR（Future Generations Relations）座談会などを開催し、さらなる浸透を図っています。また、経営層やマネジメント層にて、会社施策の浸透度や職場環境・エンゲージメントを客観的に把握、向上につなげるために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活性度や満足度は、及第点の目安である60点台

を超え、2022年度に2012年の銀行統合来、最高水準を更新した後も、上昇傾向にあります。しかしながら、満足度が大きく上昇する一方、活性度は横ばい、加えて、パーパスに関する理解度や行動は高位ながらも低下しています。これらは、社員のパーパスへの理解が進むほど、自身の業務や将来への具体的な行動・実践を起こすことに難しさを感じている過渡期の状態であると分析しており、今後は、社員一人ひとりが、パーパスを業務や自らの将来へ落とし込み、それを実現するための具体的な行動を起こしていくために、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加え、今まで以上に1on1などを強化し、社員の挑戦を後押ししていきます。また、100周年事業を通じて、挑戦を称えるアワードの実施なども検討しています。

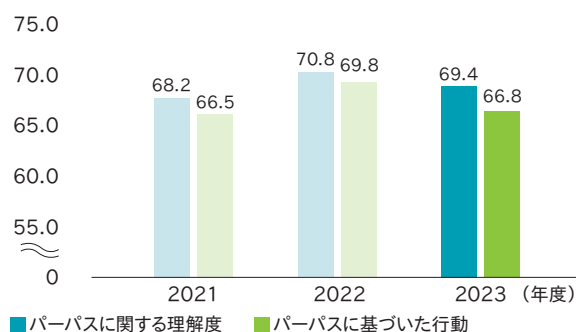
■ 無期雇用社員・自己都合離職者（2023年度）

	離職者数	離職率
三井住友信託銀行	347人	3.4%
三井住友トラスト・アセットマネジメント	21人	4.5%
日興アセットマネジメント	18人	3.0%

■ 社員意識調査（満足度・活性度）（三井住友信託銀行）



■ 社員意識調査（パーパスへの共感）（三井住友信託銀行）



2. 生産性・付加価値の向上

当グループでは、社員意識調査を通じて、社内手続きの煩雑さ、業務推進の非効率さや形骸化した作業などへの社員の声を把握しており、業務プロセス改革や生産性の向上が、社員一人ひとりの行動を促し、挑戦する企業文化醸成への重要な課題で

あると考えています。それらを踏まえ、三井住友信託銀行では、2024年度に「Future X」を立ち上げ、全社的な業務改革に着手しています。今後も、社員一人ひとりの価値創造に必要な時間を捻出することで、人的資本の強化を推進していきます。

3. Well-beingのさらなる推進

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」等、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。社員に向けては、2021年度にキャラバンを計34回（参加社員 約10,000名）開催して以降、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います。また、近年は、会社のブランディングに留まらず、社員のエンゲージメントの向上を意識した社外発信を行っています。



2023年8月 日本経済新聞掲載



2023年12月 日本経済新聞掲載

～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な態様の1つとしてFINANCIAL WELL-BEING^{※1}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に資する価値創出と位置付け、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。

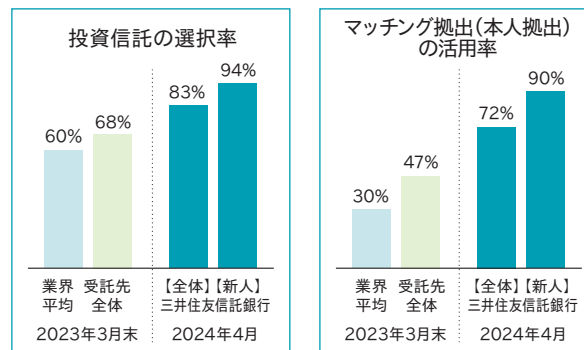
三井住友信託銀行では、価値創出の担い手である社員自身のFINANCIAL WELL-BEING実現に向けて、社員の資産形成支援を強化しています。確定拠出年金では、社員の投資信託の選択率が8割を超え、自己資金を上乗せして積み立てるマッチング拠出も約7割が活用しています。2022年度からは、新入社員向けに、資産のミライ研究所・年金関連本部・グループ会社（三井住友トラスト・ライフパートナーズ）のノウハウを結集した教育プログラムを提供し、投資信託およびマッチング拠出の選択率は9割を超えており、教育プログラムのグループ会社への展開や社員の家族への提供を開始しています。

また、2022年度には、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、新たな株式インセンティブプランとして全社員を対象にRS信託^{※2}を導入し、2023年4月および2024年4月に、1万人を超える社員が株式の交付を受けました。併せて持株会の奨励金を従前の8%から20%に引き上げ、年間拠出額が2.5倍^{※3}に増加しました。年代別で見ると、20代から30代の若手・中堅層の増加

率が目立っており、パーパスに込めた経営の想いを社員と共有し、中長期的成長への意識醸成を促す本制度は、社会課題解決と当グループの成長につながる取り組みと考えています。また、年金業務・職域業務で培った投資教育を、全社員向けの資産形成教育として、随時、コンテンツの拡充に努めており、社員からも「将来への不安が少し解消できた」など前向きな声が多く寄せられています。今後も継続的な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。

- ※1 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」。
- ※2 株式交付信託と譲渡制限付株式の利点を組み合わせた社員向け株式報酬制度（RS：Restricted Stock（譲渡制限付株式））。
- ※3 2021年度と2023年度の年間積立額の比較。

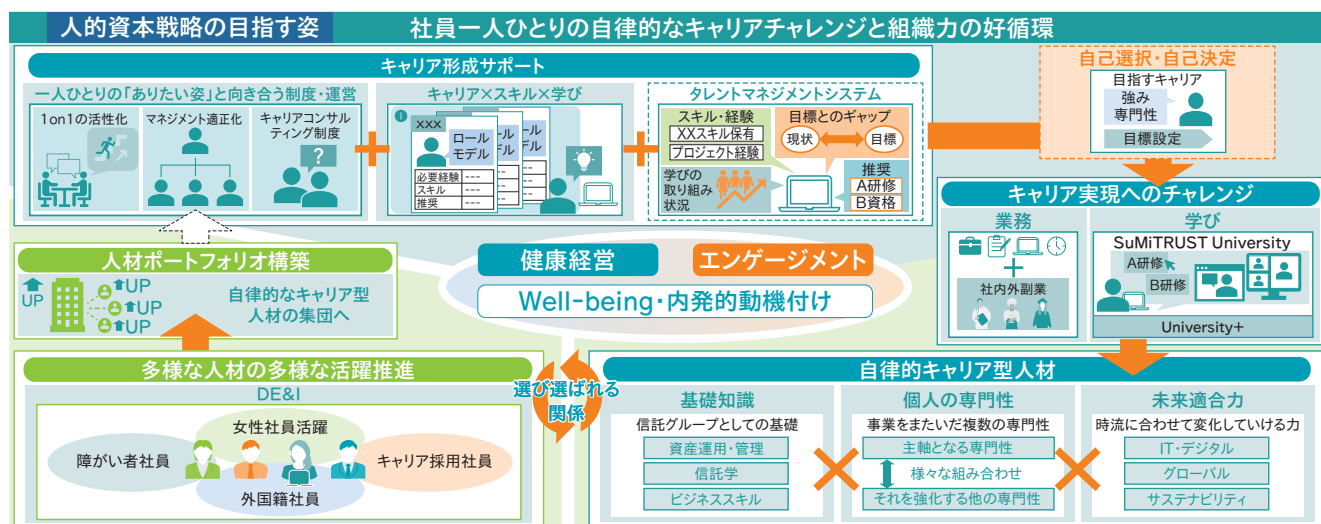
■ 確定拠出年金（企業型）の活用状況（三井住友信託銀行）



3 人材力（個の力）⇔組織力（組織の力）

当グループは、多彩な機能、多様な事業ポートフォリオを強みとする信託グループとして、「社員一人ひとりの多様性と創造性を経営に活かす」ことを重視しています。多様な属性・背景を有する社員が公平・公正（エクイティ）な支援のもと、その多様性と創造性が組織の付加価値となるよう、ダイバーシティ、

エクイティ&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）に掲げており、社員一人ひとりの「ありたい姿」の実現へ向け、各種施策を行っていきます。また、多様な人材に選ばれた組織となることで、経営戦略の実現に必要な人材群を構築していきます。



1. 自律的キャリア型人材の育成

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、社会システムは一層拡大・複雑化し、お客さまや社会の課題解決には多面的な対応が求められます。各人が有する基礎力に、キャリアを通じ積み上げた専門性を融合し生まれる総合力で、未来に適合する人材を創出します。

①本人参加型の公正な人事制度

当グループの人事評価制度は「本人参加型」です。社員は、上司とのすり合わせにより具体性を持った業務遂行課題を決定し、年度末には、上司と課題への成果とその達成プロセスを振り返る、納得感の高い評価が得られる仕組みとしています。三井住友信託銀行では、自律的なキャリア形成を後押しするため、組織と社員の中長期的な「ありたい姿」を設定し、そのうえで、中長期と単年度の目標・課題を設定する仕組みとしています。

②信託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等、信託業務に深く関わる資格を保有する社員が数多く在籍しており、配置を通じ実務経験を得て、信託銀行ならではの専門性と総合力を高めています。また、年金数理人、不動産鑑定士など、高度な専門資格を有する社員もおり、グループの人材力強化にも寄与しています。

■ 資格取得状況（三井住友信託銀行・2024年3月末時点）

宅地建物取引士	6,549人
証券アナリスト	807人
宅地建物取引士且つ証券アナリスト	570人
FP1級	748人
年金数理人	46人
不動産鑑定士試験合格者	186人
社内弁護士	36人
公認会計士	14人
税理士	10人
社会保険労務士	43人
博士号	14人

③戦略的な人材配置、事業をまたいだ複数の専門性

当グループでは、戦略的な配置により社員の能力を最大限発揮することを目指しています。三井住友信託銀行では、社員が、業務経験を通じて自身の業務適性を見極められるよう、入社5年以内に複数業務を経験する「若手育成プログラム」や、社員自身の自律的なキャリア形成を推進するため、新卒採用社員向けに業務チャレンジ制度（特定の事業・業務への配属の公募）を設けています。また、各事業領域への理解を深め、将来のキャリア形成を考える機会として「事業説明会」（2023年度参加者762名）を開催の上、業務公募を実施しており、応募社員の約3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、希望業務に週1日従事することで、業務の垣根を超え、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おり、そのメニューも30まで拡大しています。また、グループ会社間の副業も開始し、グループ内の人材交流やノウハウ共有などにも努めています。

■ キャリア形成サポート状況（三井住友信託銀行）

	2021年度	2022年度	2023年度
業務公募応募者数	359人	377人	425人
業務公募合格率	27%	33%	32%
業務公募者の平均年齢	30.8歳	31.6歳	32.6歳

■ 社内副業メニュー（例）（三井住友信託銀行）

名称	副業内容
Well-being 推進担当	Well-beingの社内外促進（イベント立案、社内外交流・情報発信）
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、資産形成層への戦略立案）
わたし未来プロジェクト	法人事業の担当者が事業内の他業務に参画
RPAビルダー	RPA（UiPath）を製作し、所属する事業の自動化を推進
サステナビリティ	グループのサステナビリティ業務の企画立案
東京大学共同研究派遣（ゼロカーボン）	東京大学との共同研究（社会課題の解決に資する資金供給・投資などの検討）への参画
デジタル・マーケティング	大手テック企業と協働、テクノロジーを駆使した高度な分析を用い、マーケティングの強化を検討

④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、研修や資格の取得支援を拡大し、リスキリングに注力しています。2023年4月には、IT/デジタル人材育成へ向けた具体的なKPIを設定し、研修コンテンツの強化など、積極的な施策を行った結果、育成は計画通りに進捗しています。また、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習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るほか、国内中心のキャリアを積んできた次世代経営人材を選抜し、グローバル基準での経営観の醸成を主眼に、海外トップビジネススクールへ短期派遣を行うEGP研修（Enhancing Global Perspective）も実施しています。サステナビリティに関する教育も進めており、時流に合わせて変化していける、未来に適合した人材の創出を目指しています。

■ 人材ポートフォリオの状況（三井住友信託銀行）

	2021年度	2022年度	2023年度
コアIT人材※	—	—	245人
コアIT人材※（ジュニア）	—	—	1,118人
グローバル人材	610人	650人	739人

※コアIT人材は、中期経営計画（2023-2025年度）にあわせて新たに設定した指標であり、2021年度、2022年度の実績値はありません。

2. キャリア形成サポート/チャレンジ

自律的なキャリア型人材の育成には、社員の自己選択・自己決定が重要です。そのために当グループでは、選択肢の拡大に加え、社員が自己選択・自己決定できる仕組みや環境の整備を通じて、社員一人ひとりの「ありたい姿」の実現への取り組みや挑戦をサポートしていきます。

①キャリア、スキル、学びの接合

三井住友信託銀行では、信託銀行が有する幅広い業務それぞれの必要なスキル、キャリアパスなどを定義、可視化し、そのロールモデルや学びのメニューを発信することで、社員の自発的な取り組みを後押ししていきます。また、将来的には、それらを現在準備中のタレントマネジメントシステムに融合することで、社員自らが、自身の有するスキルや業務経験を認識し、目指すキャリアとの距離や実現へ向けすべき学び・業務経験を理解し、自律的なキャリア形成につなげるほか、会社も経営計画の実現へ必要な人材群の特定や、その育成へ向けた人材配置、異動運営の高度化に活かしていきます。

②社員一人ひとりの「ありたい姿」と向き合う制度・運営

社員のエンゲージメント指標となる活性度の上昇や社員のパーパスに基づく具体的な行動へつなげるためには、1on1をはじめ、マネジメント層による、部下一人ひとりの特性やキャリア志向に応じたキャリアサポートが重要となります。一方、三井住友信託銀行では、プレゼンティーズムの計測により、特に課長層が、日常的に業務、部下の指導で繁忙となっていることも認識していることから、課の規模の適正化により課長の数を増やすことに加えて、社内にキャリアコンサルタントを配置することを通じて、社員のキャリア形成の後押しを行っていきます。

③人材育成コンテンツの拡充

当グループでは、社員一人ひとりの目指すキャリアの実現のため、社内大学「SuMiTRUST University（スミトラストユニバーシティ）」において、業務スキル等の向上を目的とした集合研修に加え、社員が自らのキャリア志向に応じて選択し、学ぶ機会を提供しています。2022年度には、ラーニングマネジメントシステム「University+（ユニバーシティプラス）」を開始し、通常業務では接点のない社員が集まり議論・研究するゼミや、社員同士が自由に意見交換できる機能を持たせ、社員同士が刺激し合うことを通じ、新たな価値創出を目指しています。

■ SuMiTRUST Universityのコンテンツ



★：関係会社を含むグループで展開している研修（無印は三井住友信託銀行）

3. 多様な人材の多様な活躍推進

当グループでは、信託グループ特有の広く深いビジネスの維持・発展には、多様な経験とスキルを有する人材群の確保が不可欠と考えており、各種施策を推進しています。

①女性活躍推進・両立支援

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就く女性比率を20%以上とするKPIを策定しました。また、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、2024年10月末までに課長以上のラインのポストに就く女性比率を20%以上（2030年：30%）、マネジメント業務を担う女性比率を30%以上（同34%）とする計画を策定し、取り組みを加速させています。全社員向け研修や女性リーダー層対象の階層別研修のほか、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、

■ 人材育成投資の状況（社員1人当たりの研修費用・2023年度）

三井住友信託銀行	三井住友トラスト・アセットマネジメント	日興アセットマネジメント
14.2万円	9.4万円	10.1万円

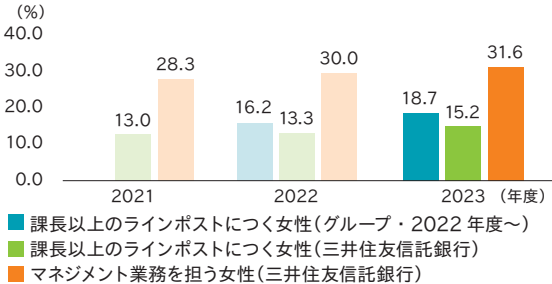
■ 研修状況（三井住友信託銀行）

	2021年度	2022年度	2023年度
のべ研修受講者数	14,050人	16,781人	49,444人
集合研修実施時間	6,680時間	6,759時間	5,769時間

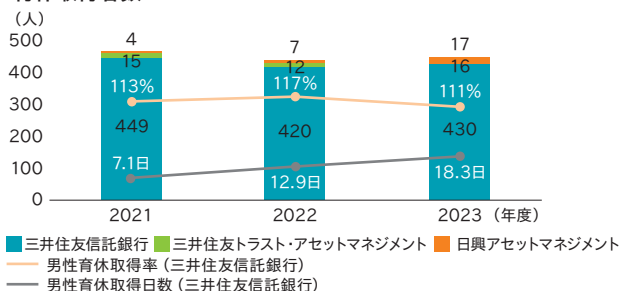
2023年度は、IT/デジタル等、自らの選択で学べるオンラインコンテンツを拡充、社内知識を中心とする集合研修のうち重複するものを整理しています。結果、のべ研修受講者数は大幅増加した一方、集合研修実施時間は減少しています。

役員がマネジメント業務を担う女性社員のキャリア形成を支援しており、2023年度までに計160名の社員が参加しました。男女賃金差異の分析などを通じ、女性社員のマネジメント職への登用に加え、時間外労働時間の削減、ライフイベントを踏まえたキャリア選択・早期職場復帰の仕組み、柔軟な勤務制度の拡充など、ライフイベントに左右されないキャリアを実現する施策の重要性を確認しており、今後も両立支援制度の拡充と風土醸成に取り組んでいきます。

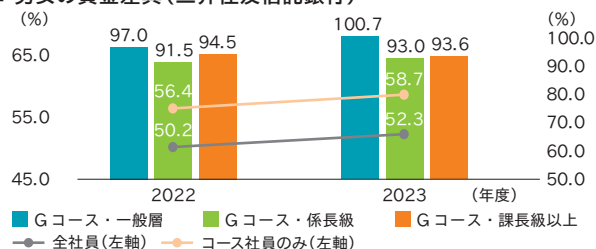
■ 女性管理職の状況



■ 育休取得者数



■ 男女の賃金差異（三井住友信託銀行）



全社員およびコース社員（全社員の約76%）の男女賃金差異は、例えばコース社員のうち給与水準の高いGコースの課長級以上に男性が多い等、雇用契約別、役職別の男女の社員構成比の影響であり、Gコースにおける役職別の男女賃金差異はそれぞれ90%を超えています。しかしながら、女性のライフイベントが発生する係長級以上で賃金差異が拡大する傾向にあることから、女性の管理職登用に加えて、早期職場復帰の支援等、女性のキャリアブランクを最小限にとどめる施策を実行しています。

■ 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
2017年度	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年度	がん治療と仕事の両立	がん治療休暇を新設
2021年度	不妊治療と仕事の両立	不妊治療相談窓口を設置
2022年度	男性育休の推進	ベビーケア休暇を新設
2023年度	早期職場復帰の支援	提携保育施設の拡大、家事代行サービス等の両立支援を導入

■ 両立支援制度取得者数（三井住友信託銀行）

	2021年度	2022年度	2023年度
介護休暇取得者数	244人	284人	320人
がん休暇取得者数	50人	50人	40人
海外帯同休職数	21人	17人	22人

② キャリア採用社員の活躍推進

当グループでは、積極的にキャリア採用を実施しており、三井住友信託銀行では、全社員の22%、マネジメント層以上の24%（2024年3月末時点）がキャリア採用社員です。近年では、成長領域の確立に向け、理学や工学の博士号取得者を採用してテクノロジー・ベースド・ファイナンスチームを立ち上げるなど、社会課題解決へ特徴的な取り組みも推進しています。

■ キャリア採用社員の年度毎の入社数

	2021年度	2022年度	2023年度	※
三井住友信託銀行	139人	247人	179人	22%
三井住友トラスト・アセットマネジメント	56人	45人	42人	9%
日興アセットマネジメント	24人	30人	38人	90%

※年度末時点の全社員に占めるキャリア採用社員の割合。

③ 外国籍社員の活躍推進

当グループでは、多くの外国籍社員が活躍しており、マネジメント職に就く外国籍社員は年々増加しています。三井住友信託銀行では、海外拠点の現地社員を対象に、当グループの理解、ネットワーク強化を目的とした研修を開催しているほか、国をまたぐ長期出張や人員配置により人材交流も進めています。

■ 外国籍社員の活躍（2024年3月末時点）

	外国籍社員数 (国内)	海外拠点現地 採用社員数	海外拠点における 現地採用社員の マネジメントポストの割合
三井住友信託銀行	87人	774人	74%
三井住友トラスト・アセットマネジメント	3人	13人	50%
日興アセットマネジメント	55人	313人	97%

④ 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109店部（2024年3月末時点）で、障がいのある社員がともに働いています。2022年度には、人事部内に知的・精神（発達）障がいのある社員の活躍推進を担う組織を立ち上げ、現在は大阪にも拡大しています。2024年6月の障がい者雇用率は2.32%となっています。

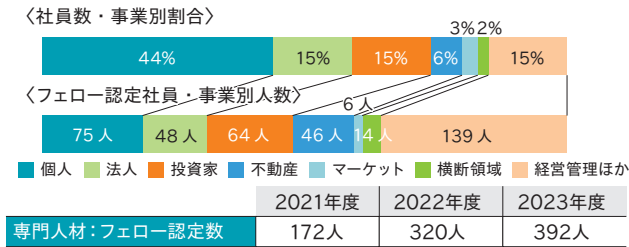
4. タレント把握と最適配置

当グループでは、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、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。人材育成投資の強化、戦略的な人材配置、新卒・キャリア採用などを融合することで、経営戦略の実現に必要な人材力、組織力を強化しています。また、当グループの経営の継続に対してクリティカルなポストの特定を行い、後継者を管理する取り組みも進めており、攻めと守りの両面から人的資本をさらに強化していきます。

① 専門人材（フェロー認定）

三井住友信託銀行では、高度な専門性を通じて、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として幅広い業務、世代において認定しており、専門人材の拡充に努めています。

■ 事業別社員割合およびフェロー認定者（三井住友信託銀行・2024年3月末時点）



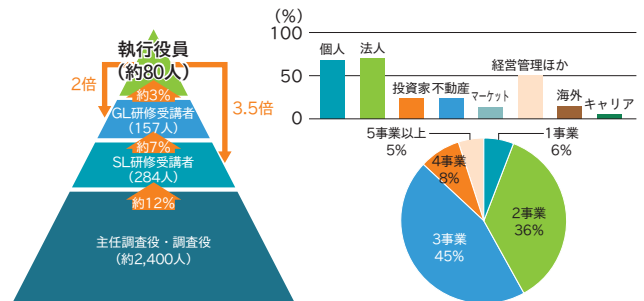
②経営人材（次世代リーダー）

国内外との大学と提携し、GL研修（Global & General Leader、次長級）やSL研修（Strategic Leader、課長級）などの選抜研修を毎年実施しています。これらの研修受講者には、登用や配置転換等を通じ、学びを実践に落とし込む機会も提供するなど、次世代リーダーの育成を推進しており、必要な経営人材母集団を確保しています。また、信託銀行特有の事業をまたいだ人材配置により、多様な事業経験を有し、横断型の価値創造ができる信託銀行らしい経営人材で支えられています。

■ 経営人材母集団（三井住友信託銀行）

	2021年度	2022年度	2023年度
選抜研修受講者数（累計）	393人	419人	497人

■ 経営人材確保状況と執行役員以上の各事業の経験割合及び経験事業数（三井住友信託銀行・2024年3月末時点）



左図内の（ ）は、2024年3月末在籍者数、GL、SL研修受講者は、在籍且つ受講経験を有する社員の累計。右上は現在の執行役員以上の各事業の経験者の割合、右下は執行役員以上の事業経験数です（海外に加え、キャリア採用前の前職も1事業としてカウントしています）。

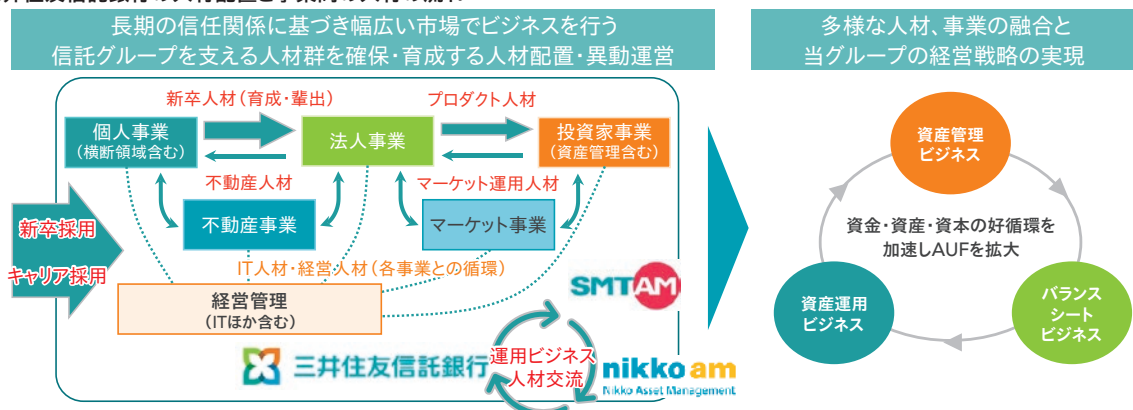
～多様な人材が活躍し新たな価値を創造する組織を目指して～

当グループは、信託の受託者精神に立脚し、高度な専門性と総合力を駆使して、多様な事業が融合した新しいビジネスモデルで独自の価値を創出する信託グループであり、当グループの取り組みは、日本における信託の歴史そのものです。各時代のお客さまや社会が直面する課題に正面から向き合い、信託の機能を活用し、解決策を提供する挑戦を重ねてきた「挑戦と開拓」の歴史でもあり、幅広い業務領域を有する当グループは、それぞれの業務分野における専門性の高い人材が、互いの持ち味を発揮し、能力を高めあい、一体となって価値創造を実現することが最大の特色です。多様な人材の個性を尊重し、社員一人ひとりが能力を最大発揮できるよう、社員一人ひとりの事情も踏まえた最適な施策を進めることで、新たな価値を創造する組織づくりを進めています。

三井住友信託銀行では、各事業への戦略的な人材配

置や異動運営を通じて、お客さまとの信頼関係に基づく長期にわたるお取引を強みに、資産運用・資産管理を軸とした信託銀行らしいビジネスモデルの基盤である多様な事業間の連携を強めながら、同時にグループの競争力の源泉である信託銀行らしい多様な人材を育成、強化しています。また、時流に合わせて、事業を変革していくため、重点分野においては、リスクリング等へ人材育成投資を拡大すると同時に、キャリア採用などを通じて、社内での育成で得ることが難しい分野の経験、知見を積極的に取り入れながら、組織の力に活かしています。入社後の初期配属先も、その時代の外部環境や経営戦略に合わせて、意図を持って行っており、新卒・キャリア採用、人材育成、人材配置などを戦略的に組み合わせながら、会社の将来を支える経営人材や専門人材の育成を行い、経営戦略の実現を支える人材群を構築しています。

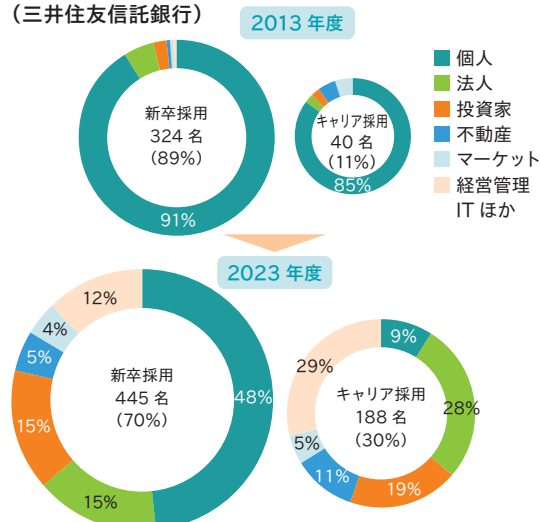
■ 三井住友信託銀行の人的配置と事業間の人材の流れ



三井住友信託銀行では、過去10年間に於いて、入社後の初期配属先が大きく変化しています。また、企画業務を担う部署では、人材配置によりさまざまな業務を経験した多様な専門性を持つ社員が融合しており、所属社員やフェロー認定者ともに、その構成割合は全社平均に近いものとなっています。また、これらの企画業務の経験と、複数の事業経験が掛け合わさることで、将来の経営人材の母集

団形成に貢献しています。一方、オルタナティブ運用やIT関連などの重点分野、リスク・コンプライアンスなどの守りの分野では、キャリア採用などを通じて外部人材を積極的に登用している結果、所属社員、フェロー認定者ともにキャリア採用社員の割合が高くなっており、人材配置により複数業務を経験してきた新卒採用社員など、さまざまな人材が融合することで、信託銀行らしい価値を創出しています。

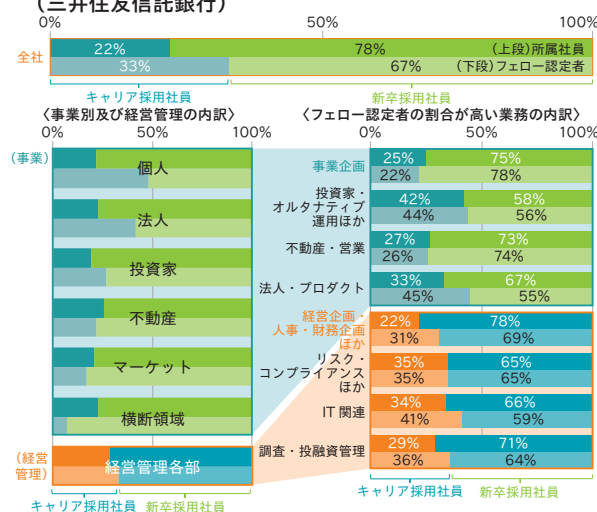
■ 新卒・キャリア採用社員の初期配属先の変化 (三井住友信託銀行)



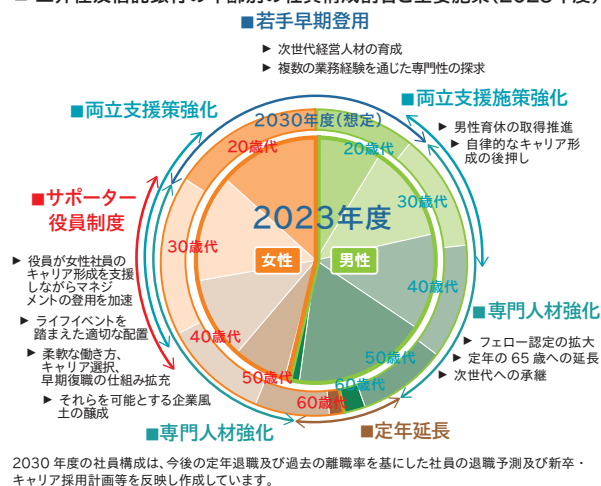
2023年度のキャリア採用社員数は定年再雇用社員を含むためP.77の数値とは異なります。

また、三井住友信託銀行では、今後の社員の年齢構成の変化や女性比率の上昇等を見据えながら具体的な施策を実行しており、全ての社員が、いきいきと活躍し新たな価値を創造する、働きがいのある組織の実現へ向けた取り組みを加速しています。今後も、公平・公正な処遇・配

■ 社員及びフェロー認定者の新卒採用・キャリア採用別割合 (三井住友信託銀行)



■ 三井住友信託銀行の年齢別の社員構成割合と主要施策(2023年度)



■ 2025年度以降へ向け検討中の新人事制度概要(三井住友信託銀行)

