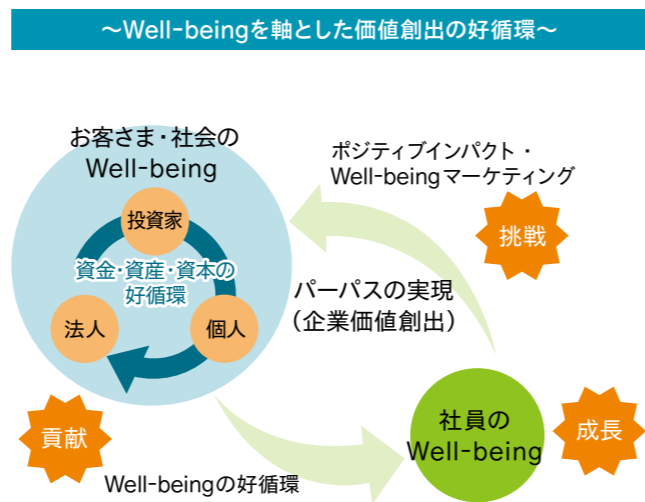


人材戦略

人材戦略とWell-beingの向上

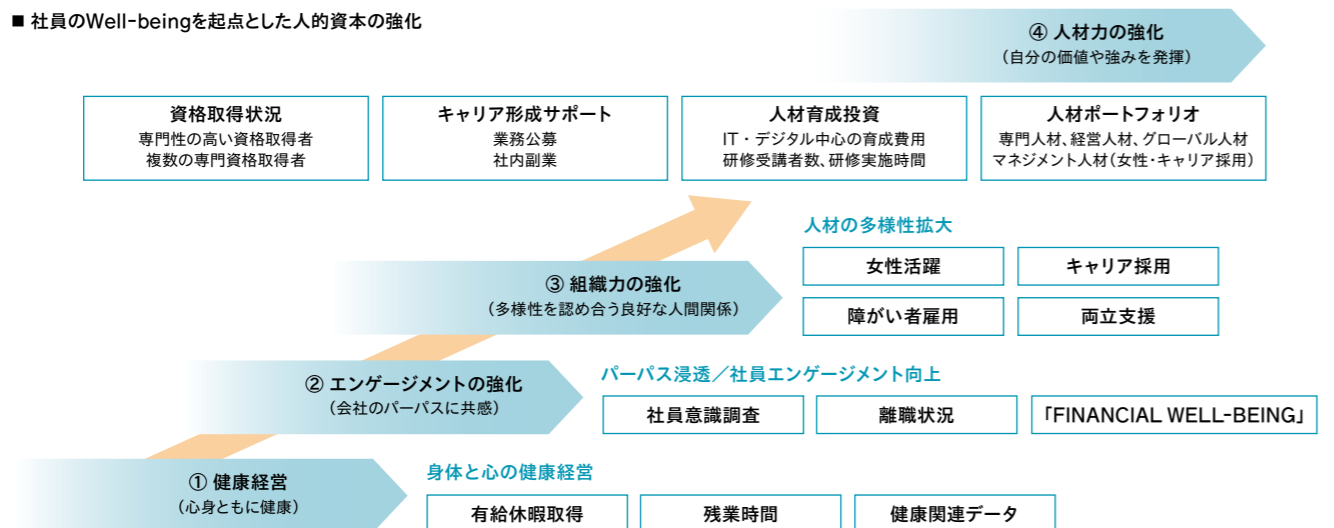
当グループの掲げる存在意義（パーパス）を実現し、社会課題への取り組みを通じた資金・資産・資本の好循環の促進と市場の創出による成長を図るためには、非財務資本、中でも人的資本の充実が重要となります。社員は価値創造の源泉となる重要な資本の一つ（人的資本）であり、社会的価値および経済的価値創出の重要な担い手です。人的資本への投資による社員のWell-beingの向上を通じて、お客さまや社会への価値創出が実現し、社会の一人ひとりのWell-being向上につながります。その結果として、社会の成長とともに当グループの企業価値も向上し、それが社員一人ひとりの励みや誇り、やりがいといった社員のWell-being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。

社員のWell-being
 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、働く幸せを実感し追求していける状態

■ 社員のWell-beingを起点とした人的資本の強化



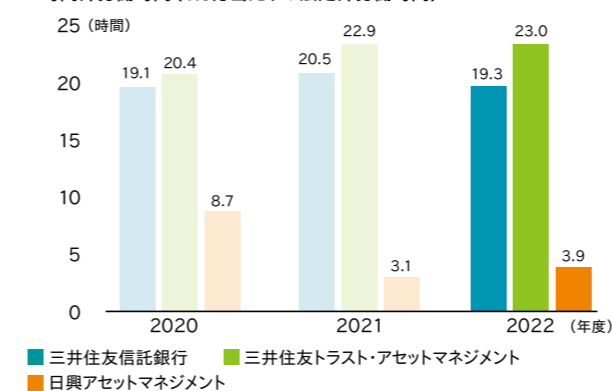
1 健康経営 (心身ともに健康)

心身の健康は、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。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、当社は、2018年から6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) 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、「働き方改革宣言」を制定し、「多様な働き方とワークライフバランスの実現」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と時間外労働の削減、また、時差出勤や在宅勤務等、柔軟な働き方推進への取り組みを行っています。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、「生産性の高い職場づくり」をテーマに店部長自らが効率化への働きかけを行う等の活動を通じ、さらなる働き方の最適化へ向けた取り組みを推進しています。

■ 時間外労働時間 (1カ月当たりの法定外労働時間)



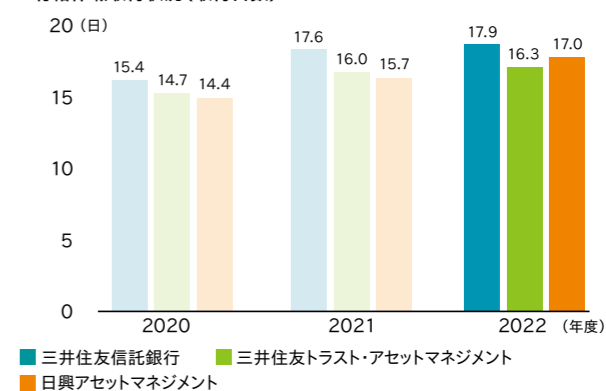
働き方改革宣言

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。

■ 有給休暇取得状況 (取得日数)



(2) 健康マネジメント

当グループでは、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、各事業所に産業医などを設置し、きめ細かい健康管理・健康指導を行っています。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70%を超えています。心の健康では、ストレスチェックやプレゼンティーズム・アブセンティーズムの測定により社員の状態把握をしながら、職場環境の改善に取り組んでいるほか、マインドフルネスセミナーなどの開催により、心の健康維持に努めています。今後も、これまで以上に社員の健康維持・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。

■ ストレスチェック (三井住友トラスト・グループ)

	2020年度	2021年度	2022年度
総合健康リスク	96	95	93
高ストレス者の割合	11.1%	10.5%	10.3%

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「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開花させる」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。

(1) パーパスの浸透

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、三井住友信託銀行では、2021年度、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)開催しました。また、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、社長との対話型オンライン講義を開催しました。

(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、店部長が講師として自ら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コーチング研修を導入し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、心理的安全性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、社員意識調査やパルスサーベイを導入し、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し、改善につなげています。社員のエンゲージメント指標となる活性化や満足度は、及第点の目安である60点を超え、2022年度は2012年の銀行統合来、最高水準となり、パーパスへの共感のスコアも上昇しています。こうした取り組みにより、自己都合離職率は低位に留まっています。

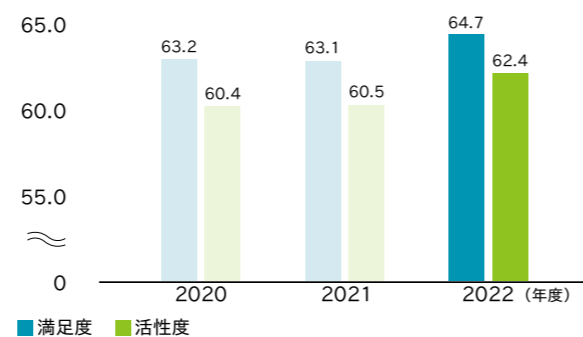
■無期雇用社員・自己都合離職者(2022年度)

	離職者数	離職率
三井住友信託銀行	379人	3.8%
三井住友トラスト・アセットマネジメント	23人	5.2%
日興アセットマネジメント	21人	3.9%

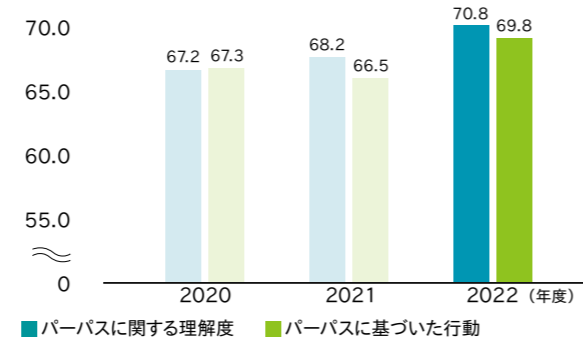
(3) Well-beingの推進

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」など、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、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年度にキャラバンを計34回(参加社員 約10,000名)開催しました。また、社外に向けては、2023年3月20日「国際幸福デー」でのWell-being発信のほか、2023年3月に朝日新聞社主催の「WELL-BEING ACTION!」にも協賛し、社会のWell-being実現に向けた活動を積極的に推進しています。

■社員意識調査(満足度・活性化)(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)



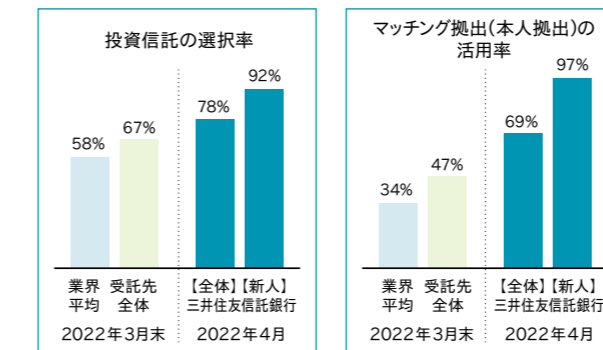
～社員のFINANCIAL WELL-BEINGに向けて～

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^{*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。

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

■確定拠出年金(企業型)の活用状況(三井住友信託銀行)



ンセンティブプランとしてRS信託^{*2}を全社員を対象として導入し、2023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います。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。2022年7月から8月にかけて、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実施しました。受講後の社員からは、「将来のライフイベントの把握に役立った」「お金に関する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おり、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))



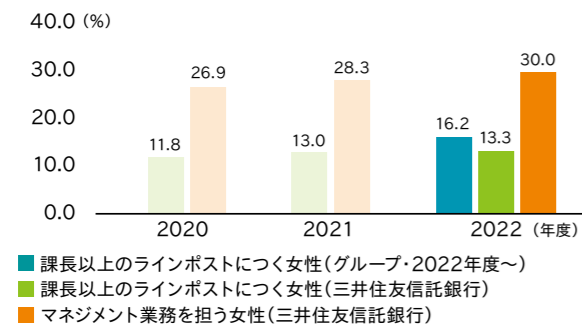
3 組織力の強化(多様性を認め合う良好な人間関係)

当グループでは、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、「個々人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年度からは、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、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、2022年度は60名の女性社員が参加しました。

■女性管理職の状況



(2) 多様な人材の活躍推進

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、積極的にキャリア社員を採用しており、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21%(2023年3月末)をキャリア採用社員が占めています。近年では、成長領域の確立に向け、理学や工学の博士号取得者を採用してテクノロジー・ベースド・フィナンステ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。

■キャリア採用社員の年度ごとの入社数

	2020年度	2021年度	2022年度	
				※1
三井住友信託銀行	118人	139人	247人	22%
三井住友トラスト・アセットマネジメント	25人	56人	45人	10%
日興アセットマネジメント	50人	24人	30人	89%

※1 各年度末時点の全社員に占めるキャリア採用社員の割合

②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、長くいきい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、ライフイベントに左右されないキャリアの実現を目指し、両立支援制度の拡充と風土醸成に取り組んでおり、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ました。今後も、「仕事」と「家庭」の両立を支援し、社員の自律的なキャリア形成を推進していきます。

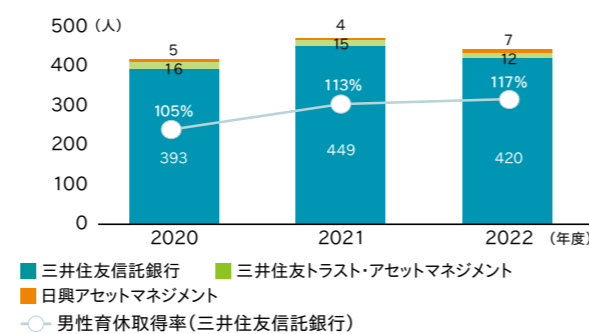
■両立支援に向けた制度拡充(三井住友信託銀行)

年度	課題	対応
2016年度	配偶者の転勤に伴う転居	勤務地変更制度を新設
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

■両立支援制度取得者数(三井住友信託銀行)

	2020年度	2021年度	2022年度
介護休暇取得者数	180人	244人	284人
がん休暇取得者数	31人	50人	50人
勤務地変更者数	201人	255人	310人
海外転勤帯同休職者数	14人	21人	17人

■育休取得者数



③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104店部(2023年3月末時点)で、障がいのある社員が共に働いています。2022年度には、人事部内に障がい者の活躍推進を担う組織を立ち上げ、身体障がいのある社員に加え、知的・精神(発達)障がいのある社員の活躍を支援しており、2023年6月1日現在の障がい者雇用率は2.3%となっています。

④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を進めています。

■外国籍社員の活躍(2023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	海外拠点におけるマネジメントポストの割合※2
三井住友信託銀行	77人	734人	70%
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	49人	307人	97%

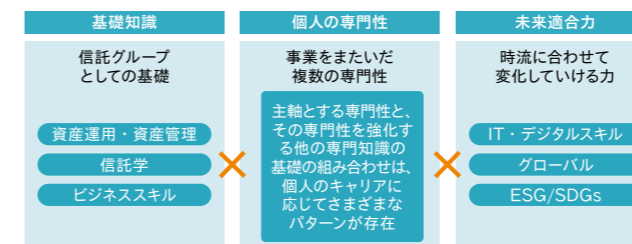
※2 海外拠点における現地採用社員のマネジメントポストの割合

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、多様な人材が活躍できる「人材育成No.1金融グループ」を掲げており、2018年4月に制定した「人材育成方針」に基づき、人的資本の向上を目指し、各種施策に取り組んでいます。

(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、社会システムの相互依存関係は一層拡大・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し、未来に適合できる人材を創出します。



①本人参加型の公正な人事評価

三井住友信託銀行の人事評価制度は、「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、上司との面談により、課題への成果とその達成プロセスを振り返り、納得感の高い評価が得られる仕組みとしています。2019年度から、中長期的な取り組み推進に向け、評価サイクルを半年間から1年間へ変更しました。また、2022年度からは、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、その上で、中長期目標と単年度の目標・課題を設定する仕組みとしました。



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。

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など、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ることで、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している社員も在籍しており、グループの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・2023年3月末時点）

宅地建物取引士	6,522人
証券アナリスト	813人
宅地建物取引士かつ証券アナリスト	614人
FP1級	706人
年金数理人	46人
不動産鑑定士・不動産鑑定士補	188人
社内弁護士	37人
公認会計士	10人
税理士	10人
社会保険労務士	40人
博士号	12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持つ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年以内に複数事業を経験する「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、新入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・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として「事業説明会」（2022年度参加者544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、希望する業務に週1日従事することで、業務の垣根を越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います。

■キャリア形成サポート状況（三井住友信託銀行）

	2020年度	2021年度	2022年度
業務公募応募者数	339人	359人	377人
業務公募合格率	32%	27%	33%
業務公募者の平均年齢	32.6歳	30.8歳	31.6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
じぶんバリユアアップ	自らの「ありたい姿」実現向け最前線の業務に触れる
コーポレートコミュニケーション	当グループのブランディングのためのリサーチ、施策の検討

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拡大により、リスクリングに注力しています。2023年4月には、デジタル人材育成へ向けた具体的なKPIを設定し、人材育成に注力しています。また、IT/デジタル以外にも、年金業務や職域顧客向けコンサルティング業務などで培った高品質な投資教育ノウハウを社員に還元することで、FINANCIAL WELL-BEINGの実現やESG/SDGs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。

(2) 人材育成投資の充実

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、業務スキルなど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自ら選択し、学ぶ機会を提供しています。また、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共通のテーマで議論・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。

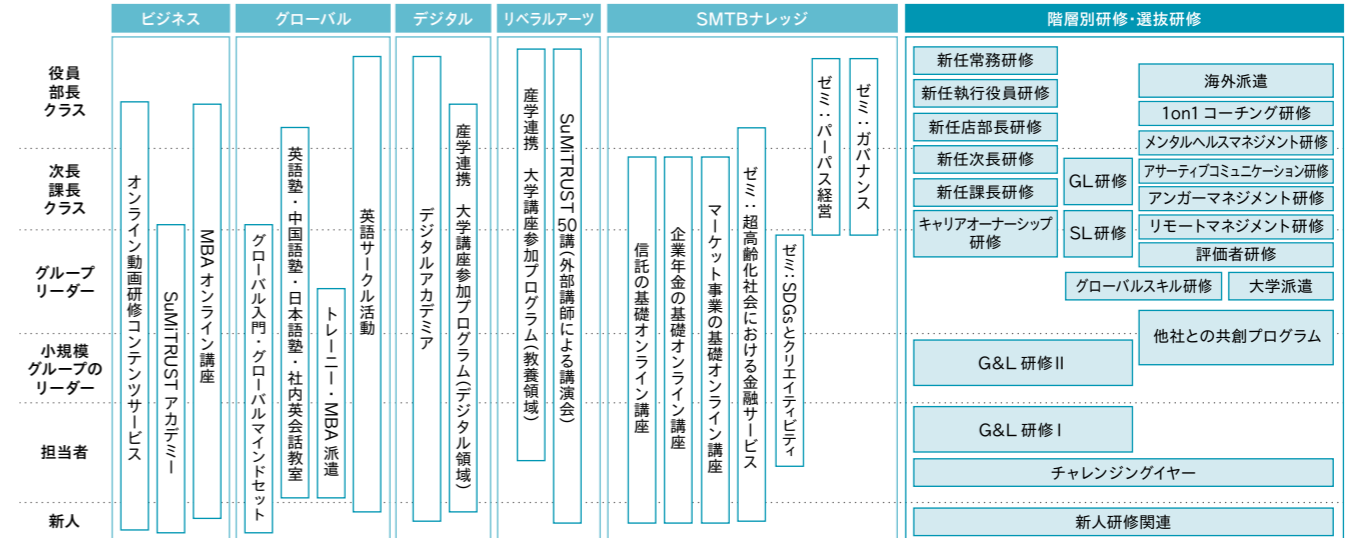
■人材育成投資の状況（社員1人当たりの研修費用・2022年度）

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
11.5万円	7.8万円	11.5万円

■研修状況（三井住友信託銀行）

	2020年度	2021年度	2022年度
のべ研修受講者数	10,059人	14,050人	16,781人
研修実施時間	6,548時間	6,680時間	6,759時間

■SuMiTRUST University 概要図



(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、人材力を強化していきます。

①専門人材（フェロー運営）

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、財務コンサルタントなどのフロント人材や、ミドル/バックオフィス人材をはじめ、シニア層を対象としてきましたが、2022年度からは幅広い世代に認定対象を拡大し、さらなる専門人材の拡充に努めています。

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）といった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、登用や配置転換などを通じ、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います。

③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、語学研修など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ます。また、国内中心のキャリアを積んできた次世代経営人材に対して、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選抜型の研修も実施しています。

④マネジメント人材

経営人材としての研修のほか、階層別研修を通じたマネジメント力の強化を図っています。組織運営の高度化に必須なスキルを高めるため、「1on1を活用したチームマネジメント研修」「アサーティブコミュニケーション研修」など、チームビルディング能力やコミュニケーション能力を高めるための研修を実施し、積極的なマネジメント人材強化に取り組んでいます。

■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
専門人材：フェロー認定数	172人	320人
経営人材：選抜研修参加者数	393人	419人
グローバル人材	610人	650人

～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、能力を高め合い、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限発揮できるよう、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、今後の社員の年齢構成の変化や女性比率の上昇など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・配置のもと、社員一人ひとりの自律したキャリア選択を後押しし、多様な社員が多様な役割で活躍することで、組織の強みを最大限発揮できるように、未来に適合する人事制度・運営への変革を進めながら、人的資本への投資を強化していきます。

■三井住友信託銀行の事業別、入社別、年齢別の社員構成割合と主要施策(2022年度)



※2030年度の社員構成は、今後の定年退職および過去の離職率を基にした社員の退職予測および新卒・キャリア採用計画などを反映し作成しています。