



三井住友信託銀行
SUMITOMO MITSUI TRUST BANK

Diversity & Inclusion

ダイバーシティ&インクルージョン



Message

ダイバーシティ&インクルージョンは 当グループの経営理念や ビジネスモデルそのものです。

三井住友トラスト・ホールディングス
取締役社長

大久保 哲夫



2016年10月に、ダイバーシティ&インクルージョン推進室が新設されました。
設置に至る経緯などをお聞かせください。

最近ダイバーシティ&インクルージョンという言葉が社会に浸透し、一般的に認知されてきています。経営戦略としてダイバーシティ&インクルージョン推進のための方針や組織をつくり、さまざまな取り組みを行っている例もありますが、三井住友トラスト・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、ミッション(経営理念)として有しています。

2011年のグループ発足当時に、皆が共通して目指すものとして、「ミッション」「ビジョン」「バリュー」の三つを



制定しました。

この中の上位の概念がミッション(経営理念)です。お客さま、社会、そして株主の三つのステークホルダーから当グループは何を求められているのか、という観点に加え、当グループで働く社員にとって、どういう会社でありたいかという思いに対し、「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を提供する」ことをミッションの一つに掲げ、多様な社員の相互作用で独自の価値を創出することを、自分たちのDNAにしようと取り組んできました。

しかしながら、社会の構造や経営環境が目まぐるしく変化する現状においては、そのDNAを、組織、社員個々に深く浸透させ、社内外に広く共有していくための工夫がますます必要となってきます。10年後、20年後、30年後まで引き継がれる当グループのDNAとしてしっかりと根付かせていくために、今回、グループの中核である三井住友信託銀行内にダイバーシティ&インクルージョン推進室を発足させました。



今後、力を入れていく取り組みについてお聞かせいただけますでしょうか。

当面の課題としては、働き方改革と女性のさらなる活躍推進の二つに力を入れていきたいと思います。

働き方改革の中でも、まずは、長時間労働をどのように削減していくかが当グループの課題です。どうしても、過去の日本の高度経済成長の中で、残業することは決して

悪いことではない、それによって成果が上がるのだという意識が、我々を含めた少し前の世代では残っています。

そのような意識がある中で、「とにかく早く帰れ」と言うだけでは何も変わりません。長時間労働の削減には、経営戦略の一つとして取り組む必要があります。長時間

労働の削減が可能になるよう、ビジネスプロセスを根幹から見直すことに取り組んでいきたいと思っています。経営からすると、これからはいかに時間をかけずに生産性を上げて、成果に結び付けるかということが重要です。組織や個人に対する評価についても、成果に対してかけた時間が適切かなど、多様な評価方法を取り入れていくことを考えています。

新しい発想や多様な発想、他の金融機関がやらないことをやるということが、我々信託銀行のビジネスモデルにとって必須だと思っています。そのためには、自分に対するインプットをいかにして増やすか、ということが大事です。1日の大半を会社で過ごし、新しいインプットをしないままでは、新しいアイデアや発想は生まれてきません。

より新しい発想、そして多様な発想を生み出すためには、社外で何が動いているのかということ、肌で感じ、インプットしていくことが重要だと思っています。そのためには社外の人に会う、いろいろな本を読む、ということもよいでしょう。さらに、新しい趣味を持つことで、会社の延長線上では絶対にお互い接することがないような人たちと話を刺激を受けることも、自分に対するインプットになると思います。



一人一人が生きて生きている会社は、成長力のある会社だと思います。特に信託銀行のビジネスモデルを考えると、私は、社員が好奇心を持ってさまざまな面白いことを考え、やり続ける会社でなければならない、と思っています。新しい発想、多様な発想は三井住友トラスト・グループの活力の源になりますし、面白いことをやり続けることによって、お客さまや社会から評価され、我々の成長力につながり、株主から評価されるという循環となります。

私自身も、会社に長時間いるよりも、会社の外でインプットの機会を持つことを大切にしていますので、皆さんにもそう思ってほしいという気持ちが強くありますし、社員がそのような時間を持てる会社でありたいと思います。



女性の活躍について、お考えをお聞かせください。

グローバルな視点で見れば、女性の活躍については「今頃何を言っているのか」と不思議に思われるくらい、当たり前のことで、それが実践されています。

三井住友信託銀行は社員全体の約53%を女性が占めていますが、どうしても女性は男性より結婚や出産などのライフイベントの影響を公私で大きく受けるという現実があります。その違いが、キャリアを形成する上でハンディとならない活躍の環境をいかに整えていくか、ということが会社として引き続き取り組むべき課題であり、経営としての責任だと考えています。

これからは、女性社員が自分の能力や志を存分に発揮できるような機会を提供していくことが、さらに重要になってくると思います。

会社としては、社員の皆さんには性別にかかわらずその力を十分に発揮して、当グループで働くことに夢と誇りとやりがいを感じてもらうことがベストなので、そのための環境の整備は継続的に行っていきます。

三井住友信託銀行では昨年、初の女性役員を社外取締役役に迎え、さらに今年4月1日には社内から2名の女性執行役員が加わりました。女性の皆さん自身が、自分



左から、大久保社長（三井住友トラスト・ホールディングス）、高田執行役員（三井住友信託銀行）、矢島執行役員（三井住友信託銀行）、橋本社長（三井住友信託銀行）

たちはもっとやれると感じ、やるためにはどのような環境が足りないのかということを積極的に発信し、それに対し会社側が最大限応えていく、ということが必要です。もし「ガラスの天井」のようなものがあるとすれば、それはどんどん壊していきます。女性の皆さんには、本当に活躍を期待していますので、ぜひ頑張ってください。

About Promoting Diversity & Inclusion

三井住友信託銀行の D&I推進について

信託銀行のビジネスモデルの源泉は「ダイバーシティ(多様性)」という理念を共有し、全社的な取り組みとしてダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

三井住友トラスト・グループは、経営理念(ミッション)の中に、「**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を提供すること**」、行動規範(バリュー)の中に、「**信託への熱意を共有する多様な人材の切磋琢磨と弛まぬ自己変革で、相互信頼と創造性にあふれる組織の力の発揮**」を掲げています。

三井住友信託銀行は、信託銀行のビジネスモデルの源泉ともいえるダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進の取り組みを、組織で一体となり、スピード感をもって推進するため、2016年10月1日に「ダイバーシティ&インクルージョン推進室」および「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」を新たに設置しました。

直近のD&Iの重点推進項目としては、多様な人材の活躍として、女性、障がい者、グローバル人材の活躍推進、両立支援制度の充実、人権・LGBTへの理解促進を推進テーマとして活動を行っています。

多様な人材の活躍推進

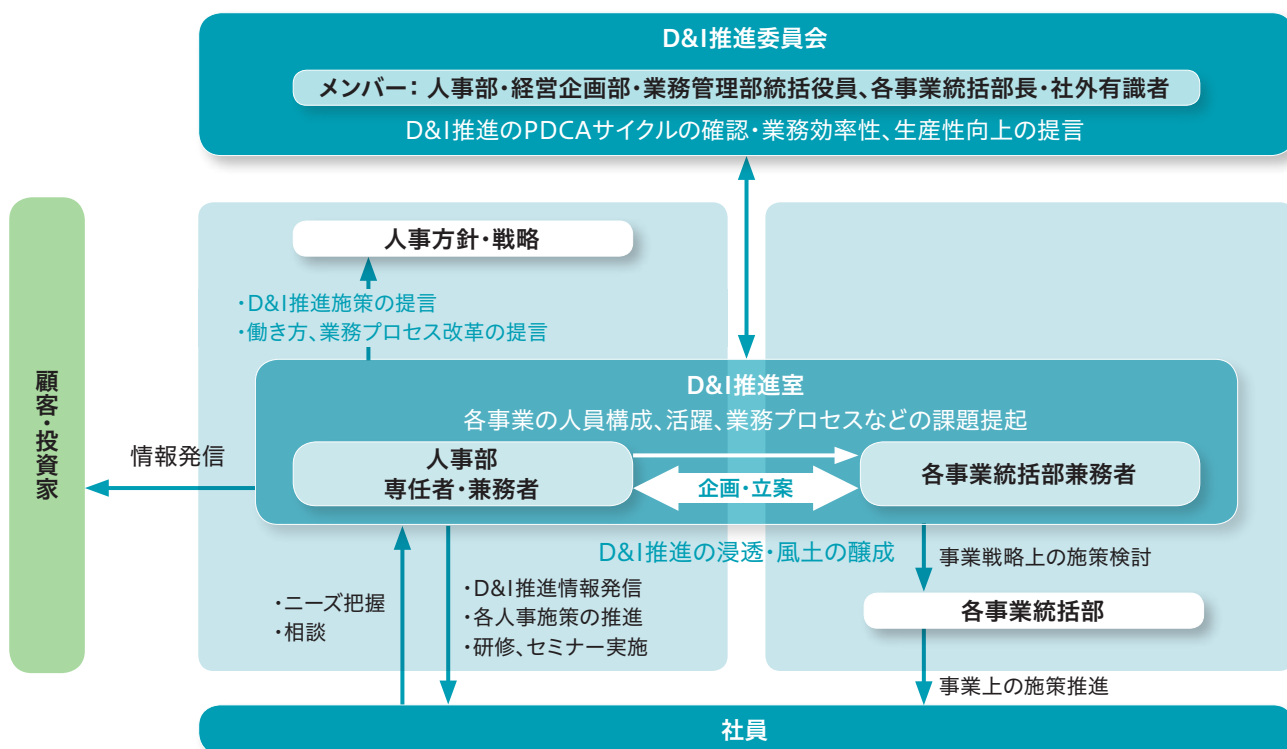
女性・障がい者・グローバル人材の活躍

両立支援

働き方改革(業務効率化・時間外勤務の削減・在宅勤務の導入検討など多様な働き方推進)
育児・介護との両立支援、男性の育児休業取得推進

人権・LGBTへの理解促進

三井住友信託銀行D&I推進組織図



ダイバーシティ&インクルージョン推進室

人事部内に設置したダイバーシティ&インクルージョン推進室は、人事部のほか、各事業統括部のメンバーで構成され、人事施策からのアプローチだけでなく、各事業の実情に合ったD&I推進施策を実現する横断体制を構築しています。

また、当社のD&Iの推進情報について、社内外に積極的に発信する役割も担っています。

〈D&I推進室〉



ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会

人事部統括役員をトップとし、各事業統括部長、外部の有識者をメンバーとしたダイバーシティ&インクルージョン推進委員会を定期開催し、D&Iの推進施策の進捗状況や取り組み効果について定期的に確認・議論をして、PDCAサイクルを効果的に回していきます。

〈D&I推進委員会〉



D&I推進情報の発信

●社員向けウェブサイトの新設

育児休業中の社員も自宅からアクセス可能な社員向けのウェブサイトに、D&I専用ページを新設し、各事業統括部長のD&I推進に関するメッセージのほか、育児休業者向けの情報提供を行っています。

また、D&I推進に特化した社内報(年4回発行予定)を創刊し、社員向けウェブサイトに掲載するなど、社員への浸透を深めるための情報発信を推進しています。

〈社員向けウェブサイト〉



～「D&I」とかけて、何となく?～



各事業統括部長が「『D&I』とかがけて、何となく?」をテーマに、それぞれの事業の目指すD&I推進の方向性を語ったものを、社員向けウェブサイトへ掲載しました。(所属事業は2016年12月現在)

●外部セミナーでの活動

社外の団体が主催するセミナーへ当社社員がパネリストとして登壇し、当社の取り組みや女性活躍の必要性を発信するなど、社会のD&I推進の意識醸成へも取り組んでいます。



「女性の活躍推進セミナー」(三井業際研究所)にパネリストとしてライフアドバイザー部の木村副部長が登壇(所属部は2016年3月現在)

Promoting Women's Career Success

女性活躍推進

三井住友信託銀行は、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」行動計画を掲げています。「人材育成No.1」を目指し、女性のマネジメント登用を見据えた、さまざまな研修を幅広く行い、成長の機会を提供しています。

多様なコース選択と女性の活躍

当社では、社員が自らの目指すキャリアパスを主体的に選択できるよう、転勤時の転居有無や、対象業務により「Gコース(全国転勤型)」「Aコース(地域限定型)」「Rコース(対象業務・地域限定型)」を設定※1しています。

※1 3年以上の従事経験があれば別のコースへの転換可能。(各コース間の転換は、会社の認定を要します。(2017年3月末現在))

コース名称	転居転勤	対象業務	主に期待する役割
Gコース (General & Global) 全国転勤型	あり	全業務	部・営業店レベルの組織のリーダー または 各業務の高度なプロフェッショナル
Rコース (Retail & Region) 対象業務・地域限定型	対象地域内※2 あり	リテール業務	リテール業務の部・営業店レベルの組織のリーダー または リテール業務の高度なプロフェッショナル
Aコース (Area) 地域限定型	なし	全業務	部・営業店のマネージャー または 各業務のプロフェッショナル

※2 全国型、地域型(首都圏・近畿圏・中京圏)

信託銀行初の女性支店長が誕生したのも当社でしたが、今年是新卒入社から当社でキャリアを積んできた女性社員の中から、役員が2名誕生※3するなど、コースを問わず、多くの女性社員が管理職や各分野のプロフェッショナルとして活躍しています。

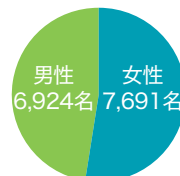
※3 2017年4月1日付

女性管理職数

部長級	14名
課長級	233名
係長級	1,075名

(2017年3月1日現在)

女性社員※4比率



(2017年3月1日現在)

※4 アソシエイト社員含む

女性の管理職登用を意識した人材育成～女性の着実なキャリア形成を支援～

●「Aコース(地域限定型)」社員のキャリアアップ支援体制

転居を伴う異動のない「Aコース(地域限定型)」社員として、やる気と能力にあふれた多数の女性社員が各事業で活躍しています。その活躍をさらに後押しし、管理職へのステップアップを意識したキャリアパ

スを主体的にイメージする機会として、係長級の一步手前・係長級登用時・課長一步手前の三階層において、それぞれの段階に必要な主体的なキャリア形成と、その一助となる社内ネットワーク構築を目的とした研修を実施しています。

係長級の一步手前 ビジナリーウーマン



働き方の選択肢・仕事と家庭の両立などに悩む世代の女性社員を対象として、自分の選択(仕事・仕事以外)に責任を持ち、主体的に前に進むことを考える機会を提供します。

係長級登用時 新任主任研修



店部運営の中核を担う主任(係長級)登用時に、研修を通じて業務やプロジェクトなどのリーダーとしての自覚を持ち、経営サイドに立った視点を学びます。

課長一步手前 リーダーシップ研修



マネジメント登用が期待される女性社員が、演習・グループワークをとおして、管理職への興味・意欲を醸成し、今後マネジメントを担う上での自身の課題を認識する機会となります。

●女性管理職向け役員ゼミ

女性管理職がさらに上のマネジメント層を目指すために必要な経営の視点などをレクチャーする任



ANAの役員でもある河本社外取締役から、ANAの歴史やご自身が役員になるまでの経験を交えたお話をいただきました。

意参加のゼミを実施しました。社外取締役や人事部統括役員自らが講師となり、直接質疑応答やディスカッションなどを行う活発な学びの場となりました。



女性支店長・次長を対象として2016年上期は首都圏、下期は近畿圏で「経営セミナー」を実施。役員自らの支店長時代や事業統括部長時代の経験を交えて、経営の視点をレクチャーしました。

育児と仕事を両立する社員が活躍する職場風土醸成～マネジメントの意識改革～

●D&Iマネジメント研修

育児休業から復帰した社員を部下に持つ管理職向けに、「D&Iマネジメント研修」を新たに企画、実施しました。NPO法人ファザーリング・ジャパン理事／川島高之氏による「仕事と育児を両立中の社員が在籍する組織におけるマネジメントスキル向上」の講義や、経験社員のパネルディスカッションによるマネジメント好事例の共有を行いました。

また、研修に先立って、任意の期間を選んで「短時間勤務体験」として、マネージャー自身が16時に帰る取り組みをしました。短時間勤務制度利用者と同様の体験を通じ、仕事と子育てや介護を両立している社員の立場への理解を深め、マネジメントに生かすことや、時間外勤務を前提としない働き方を考え、その取り組みを現場ベースで実践する機会となりました。



マネジメントスキル向上講義



パネルディスカッション

参加者の声

短時間勤務体験

- 実際に体験してみると、想定以上に時間がなく、気持ちに焦りが生じる状態がよく分かりました。
- 自分から、(早く帰るので)これをやってほしい、こうしてほしい、協力してほしいとは周りにはなかなか言い難いものだと感じた。周囲がもっと気付いてあげられるような環境にすること、課長として時間を作ってあげることができるような仕組みが必要であり、また本人との会話も必要と感じた。
- 効率的なタイムマネジメント意識が特に高くなった。

参加者の声

マネジメントスキル向上講義

- 時短者の気持ちや環境を理解するためのコミュニケーションの大切さを再確認した。また、周囲の社員への負担感をいかに軽減させていくかを今後のマネジメントの中で留意していきたい。
- これからは、なんらかの制約のある社員を前提に運営していく必要があるという発想の転換ができたことがよかった。
- 集合研修方式で行われたことにより、社内で多くの同じ立場の者が、問題意識を共有することができてよかった。

Support for Work-Life Balance

両立支援

なんらかの制約のある社員も、仕事を継続していくことのできる、多様な働き方を可能とする制度を提供しています。

出産・育児関連制度

三井住友信託銀行では、出産・育児のライフイベントをサポートする制度として、妊娠中から取得できる「**出産休業**」、子どもが2歳になるまで取得可能な「**育児休業**」に加え、「**父親の育児休業**」、年間10日まで（対象となる子が2人以上の場合）の「**子どもの看護休暇制度**」、妊娠中および小学校3年生を修了するまでの子と同居し養育する場合に適用される「**短時間勤務制度**」「**時間外勤務・深夜勤務の免除制度**」「**時差出勤制度**」、ベビーシッター利用時の費用を一部補助する「**ベビーシッター費用補助制度**」など、多様な働き方に対応する制度を用意し、子育てと仕事が両立できる環境を整えています。

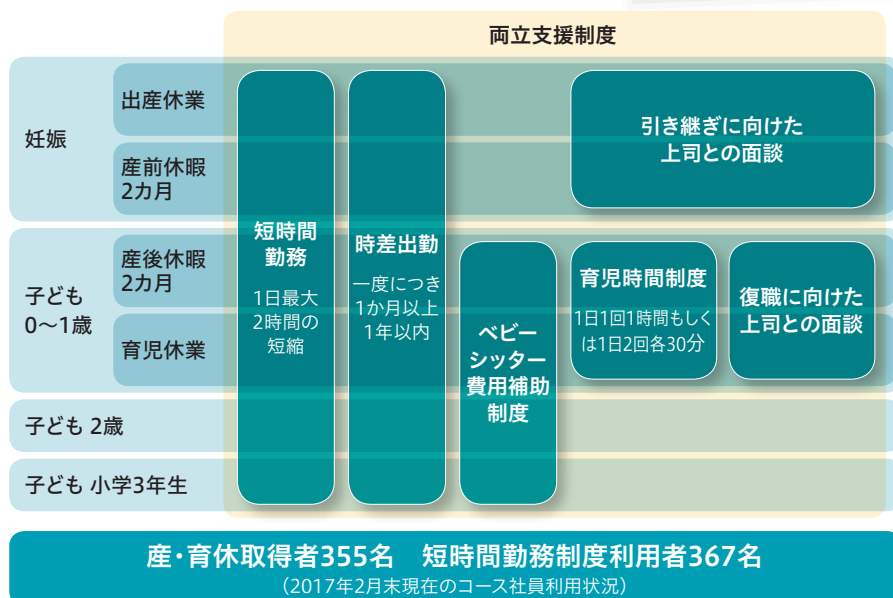
2017年2月末時点で女性コース社員の約5人に1人が、なんらかの出産・育児関連制度を利用しており、子どもがいる女性が当たり前に仕事を続けることができる環境が整っています。

～育児休業は、女性だけの制度ではありません～

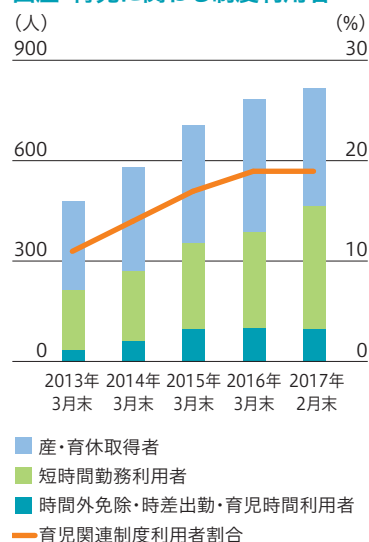
「育児休業は、女性だけの制度ではありません」をキャッチフレーズに**男性の育児休業取得を推進**しています。社内報や、全店部の人事担当者会議などで、制度について積極的に周知を行っています。

男性社員も育児休業を取りやすい雰囲気を共有し、「**男性育児休業取得率100%**」を目指します。

〈社内報による周知〉



出産・育児に関わる制度利用者



育児ハンドブックの制定

今後出産を予定する社員と、その管理者に向けて、制度概要、手続き、留意事項を案内する育児ハンドブックを制定しました。社員向けと管理者向けのそれぞれの立場に立ったハンドブックを2種類作成することで、両立に必要な情報の提供のほか、育児両立社員とその上司のコミュニケーションギャップの解消促進を図っています。



介護関連制度

介護については、年間10日まで(対象家族が2人以上の場合)の「介護休暇制度」、最長1年間の「介護休業制度」や通算最長3年間(対象家族1人当たり)の「短時間勤務制度」「時差出勤制度」「時間外勤務・深夜勤務の免除制度」を設けています。

また、「仕事と介護の両立セミナー」を従業員組合と共同で定期的に開催しています。



仕事と介護の両立セミナー

キャリアカムバックプラン

結婚、出産、育児、介護、配偶者の転勤等、家庭の事情を背景として退職した当社社員に対して、再雇用登録制度があります。

多様な働き方の推進

●在宅勤務制度の導入検討

従来の育児者、介護者にフォーカスした両立制度だけでなく、全ての社員の多様な働き方推進を図るため、「在宅勤務制度」のトライアルを本店ビル勤務者を中心に実施し、2017年度から本格導入予定です。

●勤務インターバル制度

長時間労働の抜本的な削減やさらなる社員の健康確保を目指し、人事部による日次の労働時間のモニタリングのほか、終業から始業まで9時間以上空ける「勤務インターバル制度」について、2016年12月からアソシエイト社員を含む約1万4千人の全社員を対象に制度化しました。従来は海外とのやり取りで深夜勤務が多い部署などで先行実施していましたが、全社規模に広げて働き方改革を推し進めます。当社の全ての社員が健康かつフレキシブルに働くことのできる職場環境を会社として推進していきます。

●「Aコース(地域限定型)」社員の隔地間転勤

ライフイベントに応じた柔軟な働き方を選択しやすい各種制度の整備の一環として、2016年10月からは、勤務地域変更のないAコース社員についても、結婚、配偶者転勤、親族の介護などを理由とした転居を前提として、勤務地域を変更可能とする運営を開始しました。

～身近なワークライフバランス社員～

ストラクチャードファイナンス部 坂本さんは、職場と同じビルの中にある認証保育所に、3歳の娘さんを預けてから出社するのが日常です。

小さな子どもと手をつなぎ、時には抱っこして、保育所まで送り届けるのは大変ですが、その時間が仕事へのエネルギーになることも。



Fostering Global Human Resources

グローバル人材の活躍推進

クロスカルチャー (異文化理解)の促進

三井住友信託銀行では、海外支店または海外現地法人に勤務するナショナル・スタッフを対象に、「Global Networking Program (GNP)」を毎年開催しています。この研修では、当社および業務への理解の深化、参加者同士およびビジネスラインとのネットワーク強化などを目的に、経営戦略講義とディスカッション、日本のビジネス文化やグループの歴史、各事業概要などに関する講義を行っています。

また、アジアの各国で採用された外国籍の新人が配属される国内部署に対して、クロスカルチャー（異



Global Networking Program (GNP)

グローバルネットワーク

三井住友トラスト・グループは、海外支店・現地法人、グループ海外拠点に加え、現地有力金融機関などとの業務提携により、グローバルネットワークを拡大しています。



文化理解)の知識を得るeラーニングを義務付けるなど、グローバル人材が円滑に活躍できる職場環境の醸成を図っています。

海外での新卒採用

グローバル人材戦略として、主にアジア地区の大学を卒業する外国籍の新人採用活動を毎年行っています。

現地の大学を卒業後、来日して半年間日本語や文化の習得を行い、その後日本の大学を卒業した新入社員と一緒に研修を受け、国内の事業へ配属されます。

日本で働く外国籍社員については、22名(2013年3月)から42名(2017年3月)に増員しました。



シンガポールでの採用セミナー

海外支店等で働く現地雇用社員	人数
香港	39
中国	133
韓国	3
シンガポール	108
インドネシア	5
イギリス	128
アメリカ	155
日本で働く外国籍社員	42

(2017年3月1日現在)

Promoting Better Work Conditions for the Disabled

障がい者の活躍躍進

三井住友信託銀行および三井住友トラスト・グループでは、働くことを希望する障がいのある方々の雇用積極的に取り組んでおり、より働きやすい職場づくりを進めています。

当社の2017年2月末時点の障がい者雇用率は2.10%となっています。

障がいのある社員も、各支店のロビー案内など、職場の一員として、お客さまと関わる第一線で活躍して

いるほか、事務セクションのバックオフィス業務なども担っています。

また、お客さま対応も含め営業拠点各所のバリアフリー化を進めています。

そのほか、社員に「障害者職業生活相談員資格認定講習」の受講を推奨し、相談員の有資格者増加に努めています。障がいがある社員の働きやすい環境整備を推進しています。

Human Rights Initiatives

人権への取り組み

当社は三井住友トラスト・グループが2013年12月に制定した人権に関する行動・判断の基準となる「人権方針」を遵守し、日々の事業活動や商品・サービスを提供する上で関わる全てのステークホルダーの人権を尊重します。

人権啓発研修

人事部・人権啓発推進委員会では、毎月1回、人権尊重の好事例等を紹介する「人権啓発ツール」を全社員にメールで発信しているほか、当グループ全社・全店部において、1人当たり年平均1時間程度の職場内人権啓発研修を開催しています。また、各階層別研修などの集合研修や事業別会議などにおいても、人権に関するテーマを取り上げるなど、社員の人権意識の向上を図っています。

2015年度 人権関連研修

	受講人数	受講時間
職場内人権啓発研修	21,881人	423時間
各階層別研修	1,434人	16時間

人権デューデリジェンス

また、海外拠点を含め当グループ全社・全店部の人権対応状況を定期的に調査する人権デューデリジェンス自己チェックを2014年から始めており、課題を抽出し研修テーマに反映させるなど、PDCAサイクル化を図っています。

LGBT Initiatives

LGBTへの取り組み

LGBT等の性的マイノリティについては、2016年度の職場内人権啓発研修のテーマとし、採用や業務遂行上の差別を行わないことの徹底を図るとともに、心の悩み等の相談に「人事相談窓口(LGBT相談窓口)」がAlly(アライ/支援者)の立場で対応しています。

2016年10月には職場内での相談・対応を可能とするため、「LGBT相談対応マニュアル」を策定し、2016年11月には、「人権方針」を改定してLGBTに対する差別の禁止文言を追加しました。

なお、2015年11月から社内の関連部署(人事部、経営企画部、総務部、業務部、個人企画部)による「LGBT情報連絡会」を立ち上げ、社員・お客さま・取

引先のLGBTに関係する情報を収集し、社内福利厚生諸制度や商品開発を検討しています。

また、営業拠点の新規開店や改装時には「だれでもトイレ(多機能トイレ)」の増新設を進めています。



丸の内本店ビルのだれでもトイレ(多機能トイレ)



三井住友信託銀行
SUMITOMO MITSUI TRUST BANK

2017年4月発行

三井住友信託銀行株式会社 人事部 ダイバーシティ&インクルージョン推進室

住 所：〒100-8233 東京都千代田区丸の内1-4-1

電話番号：03(6256)6925 (平日:9:00～17:00)

2017.4. 創刊号

