

# 株式会社三井住友銀行【金融業】

- ◆ 主要な事業内容 : 銀行業
- ◆ 従業員数 : 23,926人 (うち女性 11,433人) (2014年3月末)
- ◆ 女性管理職比率 : 12% (2014年10月末)

## 【従業員構成】

### ※ 総合職

国内外の営業拠点および本部にて業務推進、企画、管理等幅広い業務を担う

### ※ 総合職(リテールコース)

国内の営業拠点および本部にて個人取引、法人取引(主に中小企業)のコンサルティング、業務推進等を担う勤務地は「全域型」と「地域型」の選択制

### ※ ビジネスキャリア職(BC職)

国内における事務・業務推進およびそれに付随する管理業務を担う 隔地間転勤なし

## 女性の活躍推進に向けた推進体制

- 2005年、女性活躍推進をミッションとする専門組織「NextW・ingプロジェクト室」を個人部門内に設置。「仕事と育児の両立」を支援。
- 2008年、人事部内に「ダイバーシティ推進室」を設置し、全行的推進にフェーズ移行。
- 2014年、ダイバーシティ推進の全社的取組をさらに拡充するため、頭取を委員長とする「ダイバーシティ推進委員会」を新設。ダイバーシティ推進委員会には、業務部門が参加、外部から有識者委員3名も加わり、部門ごとの課題を抽出、分析し、具体的な施策を検討・実行している。
- 2005年以来の両立支援制度の拡充等により、女性社員が、妊娠・出産を経ても「働き続ける」環境が整った。
- 今後は、より多くの女性社員が子育て期を経ても「キャリアアップし続ける」ために、「働き方」の見直しを含めた改革に取り組んでいく方針。

## 採用に関する取組

- 採用活動における「女子学生向け」セミナー開催。先輩女性社員のパネルディスカッションなど、学生と直に語り合う場を設定。
- 採用HPでは、**活躍している女性社員の1日を追った動画を掲載**、学生が具体的な職業イメージを持てるよう工夫。
- 2015年度新卒採用（総合職・総合職(リテールコース)）に占める女性割合は32.5%。

## 配置・育成・教育訓練に関する取組

### 【 上位層女性の育成 】

- 女性の上位層が自身の専門分野を超えて幅広い知識を習得し、視野の拡大および「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。

### 【 中堅女性の育成 】

- 次世代を担う中堅層に対しても、「ウィメンズ・リーダー・プログラムNext研修」を実施。後続く女性社員のロールモデルたる中堅女性が生き生きと活躍することを目的に、外部講師とのディスカッション、アクションラーニング等を通じて、担当業務分野を超えて幅広い視野を養い、中期的目線での活躍をコミットする研修内容。
- 受講者がコミットメントを実現するためのサポートとして、**希望者に対して「メンター制度」を新設**。キャリア相談をはじめとした活発なメンタリングが実施されている。

## 継続就業に関する取組

### 【 妊娠から職場復帰まで一連の研修サポート体制 】

- 産休前の社員に対し、両立支援制度に関する手続きや利用事例の紹介、育児休業中の過ごし方等を伝える「ブレママ研修」を実施。
- 育児休業中の社員を対象に、スムーズな職場復帰を目的とした「育休職場復帰サポート講座」を実施。外部講師セミナーや育休者同士の情報交換を行っている。2006年以来、これまで延べ約3,000名の社員が参加。
- 職場復帰後には育児と両立しながら、仕事で一層貢献する働き方を考えることを目的に、復帰者が集まりディスカッション等を行う「育休職場復帰者向け研修」を2014年度に新設。

## 女性の積極登用・評価に関する取組

### 【 「ビジネスキャリア職」(旧一般職)の職務拡大 】

- 従来、総合職男性が就いてきた管理職ポストに対し、経験豊富な「ビジネスキャリア職」の女性社員の登用を検討。2008年に旧一般職を、管理職も目指すことができる職種として「ビジネスキャリア職」に発展的に再編。
- 管理職への登用を不安に感じる社員を対象に、多くの女性が苦手意識を持つ「苦情対応」に関する研修を実施。また、登用候補者に対しては、「パワーアップ研修」と称し、半年間に亘るインターバル研修を実施。
- ビジネスキャリア職の職務内容の拡充に応じ、研修などソフト面のサポートに加え、給与改定など人事制度の改定も併せて実施している。
- ビジネスキャリア職を含む、女性の管理職比率は2006年に1.9%であったが、2014年10月末時点で12%まで上昇（女性管理職の登用比率目標2020年度末20%と中期経営計画にて明示）。

## 雇用形態や職種の転換に関する取組

### 【 キャリアサポート職種転換制度の実施 】

- 「総合職(リテールコース)」が、育児繁忙に伴う時間的制約などを理由に一時的に「ビジネスキャリア職」に職種転換することを認める制度。
- 育児環境等が落ち着いた時点で再び「総合職(リテールコース)」へ再転換する意思があることが前提。
- 制度の利用に当たっては、各自数年先までのキャリアプランを提出、人事部等がフォローアップ。

### 【 職種転換制度の実施 】

- (「総合職」/「総合職リテールコース」/「ビジネスキャリア職」) の間で転換を実施。
- 小論文+面接+上司の推薦により決定。「ビジネスキャリア職」から「総合職(リテールコース)」を中心に、例年、数十名の転換実績。

## 女性の再雇用・中途採用に関する取組

### 【 再雇用制度の実施 】

- 結婚・出産・育児・介護・配偶者転勤により退職する従業員について、退職後5年以内という利用期限付きで、退職者再雇用制度を設けている。
- 利用時(再雇用)に際しては、面接試験に合格することが必要。例年、数十名の再雇用実績。

## 女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組(性別役割分担意識の見直し等)

### 【 管理職の意識醸成 】

- 部店長の女性活躍推進に関する理解促進を目的に、管理職を対象とした「ダイバーシティマネジメントセミナー」を実施。外部有識者による全部門共通のセミナーに加え、部門毎の課題に応じたテーマで部門別セミナーも実施。
- 育児中の女性部下のマネジメントを実務ベースで解説する「管理職向けマニュアル」を新規調整。

### 【 男性従業員の意識醸成 】

- 男性従業員の育児参加機会を拡充し、仕事と家庭の両立への意識を高め、男女ともに働きやすい職場づくりを目指すことを目的として、短期育児休業制度（子どもが1歳6ヶ月に達するまでの間で、10営業日まで取得できる有給休業）を設け、利用勧奨。

【 ダイバーシティ関連研修 】

両立支援	キャリア支援	管理職向け
<p><b>産休前</b></p> <p><b>プレママ研修</b> 両立支援制度の手続や育休中の過ごし方、心構えなど</p> <p><b>育休中</b></p> <p><b>育休職場復帰サポート講座</b> 復帰後の働き方、保育園入所活動「保活」についてなど</p> <p><b>復帰後</b></p> <p><b>ワーキングパパママミーティング</b> 先輩ワーキングパパママのパネルディスカッションやグループワーク</p> <p><b>【新設】 復帰後</b></p> <p><b>育休職場復帰者向け研修</b> 人事部講話、職場復帰後の現状把握（課題と解決策）、中期目線のキャリアビジョン、グループディスカッション、アクションプランの策定</p>	<p><b>若手～中堅</b></p> <p><b>S M F G 合同女性向けセミナー</b> 外部講師の講演、パネルディスカッションなどを通じ、キャリアに対して考える</p> <p><b>新世代エイジョカレッジ（異業種合同研修）</b> リクルート、サントリーなどと7社合同で、営業で女性がさらに活躍するために提言を行う</p> <p><b>中堅以上</b></p> <p><b>ウィメンズリーダープログラム・ネクスト</b> 視野拡大と覚悟感醸成を目的に、役員講話、外部講師とのディスカッション、アクションラーニング、アクションプラン策定</p>	<p><b>新任部店長・管理職研修</b> ダイバーシティに関する考え方・実務についての講話</p> <p><b>【新設】 部店長向け</b></p> <p><b>ダイバーシティマネジメントセミナー</b> 女性が活躍できる組織づくりに向けた部下育成の考え方・ポイントに関する講話</p>

# 明治安田生命保険相互会社 【保険業】

- ◆ 主要な事業内容 : 生命保険事業
- ◆ 従業員数 : 40,793人 (うち女性 36,281人)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 17.6%、部長級 1.4%、役員 8.3%

## 女性の活躍推進に向けた取組経緯等

- 過去の経済状況等に応じた採用者数の変動により、総合職の年齢構成がアンバランスになっている状況。特に、40代半ば（1990年代前半入社）が最多層になっている一方で、若手の層が薄くなっているため、将来の中核人材確保に課題。
- 2014年度から、挑戦意欲あふれた活力ある仕事集団の構築に向けた「人財力改革」を推進中。アソシエイト職（一般職）を中心に、数多い女性従業員の**育成・登用について改善の余地が大きいこと**に加えて、女性の活躍を推進しなければ、将来的な組織運用に支障が生じかねないという危機意識から、「人財力改革」の柱のひとつとして、「ダイバーシティ・マネジメントの強化」を積極的に推進。

## 女性活躍に向けた基本的な考え方

- 「意欲あふれる女性に、さまざまな活躍の機会が用意されている」、「柔軟な勤務が可能となる制度が整備されている」、「女性の活躍により、商品やサービス等にイノベーションがもたらされている」ことが当社の「目指す姿」。

## 推進体制の整備

- 経営トップ（社長）の強いコミットメントの下、支社・営業所まで含めた全社的な推進体制を整備。
- 具体的には、人事部ダイバーシティ推進室の下、各所属（本社の部／支社等）において、「ダイバーシティ推進責任者」（所属長）、「『人財力改革』推進担当」、「ダイバーシティ推進リーダー」（所属内の女性従業員）を選任。

## 雇用形態に関する取組

### 【 職種の再編・統合（コース別雇用管理の見直しと一般職の段階的移行） 】 （★参考資料1）

- 従来の雇用管理区分は、「総合職」「特定総合職」「アソシエイト職（＝一般職）」の3区分。**「特定総合職」「アソシエイト職」については、従来、登用範囲に制限**（課長相当職まで）。
- 2015年4月から雇用管理区分を、「総合職（全国型）」「総合職（地域型）」の2区分へ再編するとともに、2年間をかけて、**段階的に「特定総合職」「アソシエイト職」（＝一般職）を「総合職（地域型）」へ移行**。加えて、**「総合職（地域型）」であっても、挑戦意欲のある従業員に対しては部長相当職まで登用**できるように、登用範囲の制限を撤廃。

### 【 契約社員の無期雇用化・正社員登用の推進 】

- **契約社員から正社員への転換**（従来は「アソシエイト職」（＝一般職）、2017年度以降は「総合職（地域型）」への転換）**を推進**。
- **公募の上、試験＋面接を経て選考。2007年以降、約700名の契約社員が正社員に転換**。
- さらに、改正労働契約法を先取りする形で、**2017年から、最短2年間勤務した有期契約社員を無期契約社員に転換、さらに能力・意欲に応じて正社員（「総合職（地域型）」）への転換を推進**。

### 【 女性管理職を継続的に輩出するための仕組み 】

- 2011年度以前は女性が大多数を占める従来の「特定総合職」「アソシエイト職（＝一般職）」（職種再編後の「総合職（地域型）」）に対し、管理職登用に向けた研修プログラムが未整備。
- このため、所属長（\*1）が、部下の「特定総合職」「アソシエイト職」（＝一般職）の中で意欲と能力のある女性を、**「上位職登用候補者」、あるいは「次世代の上位職登用候補者」**として選定し、人事部に対して推薦、本社へ登録して集中的に能力開発を支援する仕組みを構築。現在、「上位職登用候補者」は約700名、次世代の「上位職登用候補者」は約750名（\*2）。
  - （\*1）所属長：本社は部長、支社は支社長、法人部長等で合計200人程度。以下同じ。
  - （\*2）「上位職登用候補者」の育成過程が長いため、「次世代の上位職登用候補者」より人数が多くなっている状況。
- 「上位職登用候補者」に対しては、本人の目指す職務に関連する**本社部署等へ短期派遣し、キャリア開発支援を行う等、重点的に育成。**
- その他にも、女性従業員のキャリア開発に向けたモチベーションの向上を企図し、女性が活躍している社外企業に短期派遣を実施。**社外企業における女性管理職のマネジメントのあり方等を学ぶ機会を提供。**
- また、従業員一人ひとりのキャリアビジョンの実現にむけ、公募による選考を経て、**従業員が希望する部署へ人事異動を行なう等、キャリア開発支援を実施**（合格者が「総合職（地域型）」「アソシエイト職」の場合は、社宅の貸与や手当の支給など福利厚生面の支援も合わせて実施）。

## 継続就業に関する取組

### 【 転勤への配慮（総合職間の転換制度、勤務地変更制度） 】

- 従来、全国型の女性総合職が共働きをされていて別々の勤務地になった場合は、妊娠・出産にあわせて退職をすることもあった。このため、結婚・妊娠・出産等のライフイベントがあっても働き続けられるよう、「総合職（全国型）」から「総合職（地域型）」、「総合職（地域型）」から「総合職（全国型）」への変更を可能としている。
- 全国型から地域型に変更する際は、勤務エリアも希望に添うように配慮している。また、一度地域型に変更した後に再度全国型に変更することも可能としている。
- また、結婚、親の介護、配偶者の転勤等により転居が必要となる総合職（地域型）・アソシエイト職については、申請に基づき、職種変更することなく転居先での継続勤務が可能となる部署へ人事異動を実施する「勤務地変更（Iターン）制度」を導入。

### 【 子育て中の女性従業員のネットワーク化 】

- 子育て経験のある女性従業員による「ママネットワーク」活動を会社として支援。
- このネットワークでは、メンバーのさまざまな経験をもとに「育児休業からの復職応援ブック」や「パパのためのワーク・ライフ・バランスハンドブック」を作成し、出産予定の従業員へ配布。また「復職応援セミナー」の運営サポートによるワーキングマザーに役立つ情報提供も実施。

## 長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

### 【 ワーク・ライフ・デザインプログラムの推進 】

- 所属ごとのワーク・ライフ・バランスに関する課題解決に向けた取組（会議時間の短縮など）や、ワーク・ライフ・デザイン宣言等を盛り込んだ取組計画書を所属長が作成。ワーク・ライフ・デザイン指標（＊）に基づき、人事部が所属組織のワーク・ライフ・デザイン推進度を評価し、結果を社内で公表。さらに、その結果を所属長の評価項目の一つとして設定。

（＊）適正な勤務運営を前提条件としたうえで、年休の取得状況、時間外労働短縮、男性の育児休職取得状況等の指標を加点項目に設定

- 組織ごとのワーク・ライフ・バランスの達成状況を可視化し、さらに所属長の評価へ直結させることで、従業員一人ひとりが自分自身の問題として取り組むきっかけとなっている。
- この取組により、19：30以降の無届在館の減少など、社内の勤務ルールの遵守に対する意識が向上。また、年休取得率の向上、時間外労働の減少、男性育児休職の取得率の向上などの効果も発現。

### 【 労働生産性向上に向けた取組 】

- システム改革、ペーパーレス、キャッシュレス化など、労働生産性向上に向け、保険契約関連事務の改革を推進。実際に保険契約事務**担当者からのヒアリングを踏まえて改革を実施**。当該事務に携わる8割の従業員が業務量が減ったと実感。
- 本社業務についても会議資料のペーパーレス化等を推進。

### 女性の積極登用・評価に関する取組

#### 【 人財力評価制度の新設 】

- 人事評価制度を、成果・プロセスを評価する「パフォーマンス評価」と、志・姿勢、思考・行動など人財そのものを評価する「バリュー評価」に再構築。「パフォーマンス評価」にはチャレンジ目標を新設
- 「パフォーマンス評価」は給与・賞与等に加え、資格昇格や登用に反映。「バリュー評価」は資格昇格や登用に反映。

#### 【 「同一職務＝同一賃金」の透明性の高い給与体系への見直し 】

(★参考資料2)

- これまで職種間で異なっていた給与体系を一本化、**役割（職制・職務）に応じた給与部分**を職種にかかわらず共通化（同額設定）し、「同一職務＝同一賃金」の給与体系に見直し（「総合職（全国型）」の転居転勤にかかわる部分は加算給与として定額支給）。

### 【 公正な人事評価に向けた評価者教育 】

- 性別等にかかわらず公正な人事評価を徹底する観点から、評価者（管理監督者層）を対象に集合研修を実施。
- 評価者層の人財評価能力の向上・日常指導のスキルアップを企図して、ケーススタディを活用した評価およびフィードバックの演習等を実施

### 【 女性の積極登用 】

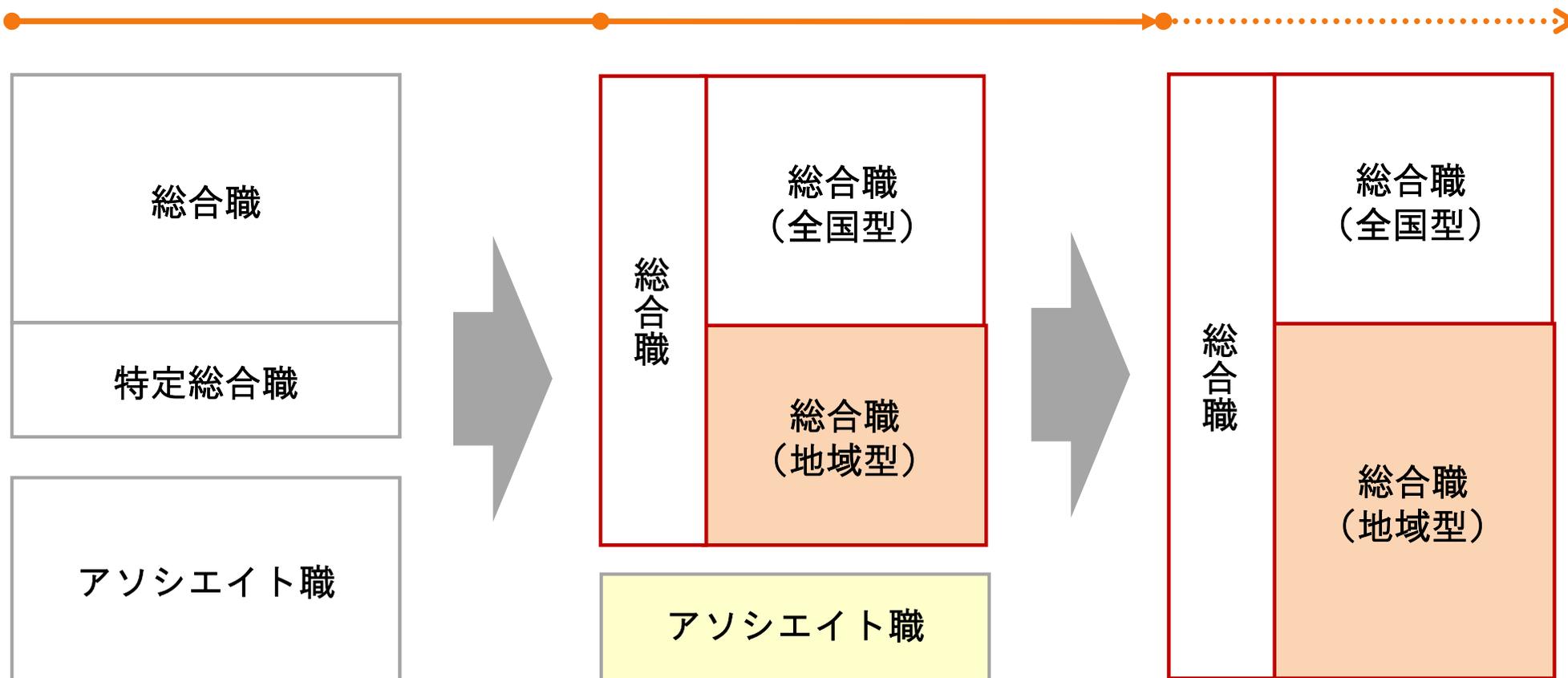
- **2020年に管理職の女性比率を30%**とする数値目標を設定。
- 従来、支社においては「支社長」「部長」のみを管理職として置いていたが、マネジメント力を強化し、ワーク・ライフ・バランスを徹底すること等を目的に、2015年4月に支社に**課長級のポストを新設**。当該ポストには、「**上位職登用候補者**」（先述）から**積極的に登用**、管理職の女性比率が大幅に向上。

# 職種再編・統合

- 職種により活躍範囲を限定している現行制度を見直し、転居を伴う転勤の有無以外は同等の位置づけとする「総合職（全国型）」と「総合職（地域型）」に段階的に再編
- 非転居型職種「総合職（地域型）」であっても、能力・適性に応じ、部長相当職を含む、より幅広い職制・職務での活躍が可能

(2015年4月)

(2017年4月)



# 「同一職務＝同一賃金」の指向

- ・ 役割（職制・職務）に応じた処遇を「総合職（全国型）」と「総合職（地域型）」で共通とすることにより、「同一職務＝同一賃金」を指向する支給体系に整備

