

SMBC日興証券株式会社の女性管理職向け「メンター制度」

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席主任研究員

とね かずゆき
刀 欄 和 之

(キーワード) 女性活躍、SMBC日興証券株式会社、経営層の育成支援、メンター制度

(視 点)

常勤役職員数の減少およびダイバーシティ&インクルージョン経営への社会的な要請などを受け、多くの信用金庫で女性職員の活躍拡大が喫緊の経営課題となる。足元をみると、渉外係や融資係への女性職員の配置、役席への女性登用も一般化してきた。こうした状況下、女性活躍で先行する信用金庫の問題意識は、部店長さらには役員といった経営層の育成支援に移行しつつある。

本稿で紹介するSMBC日興証券株式会社は、2015年度に管理職向け「メンター制度」を導入し、部店長の育成に取り組む。これまで65人の女性管理職がメンティ(参加者)としてメンター(先輩となる役員等)の支援を受け、そのなかから部店長への登用者も増えている。

(要 旨)

- 女性職員を渉外係に配置する信用金庫は、2020年11月時点で77.2%に達するなど、女性職員の活躍の場は拡大方向にある。
- 信用金庫が女性職員のさらなる活躍拡大を実現するための次のステップは、現状、人数の限られる部店長や役員への登用と考えられる。
- SMBC日興証券株式会社は、管理職向けメンター制度を2015年度に導入し、女性管理職の経営層への育成支援に乗り出した。
- 同社は2020年度末に13.6%だった女性管理職比率を2025年度末に20%、2030年度末に30%に引き上げる目標を掲げる。管理職の人数が増えるなか、今後は同社の女性部店長も増加する見通しである。

はじめに

常勤役員数の減少およびダイバーシティ&インクルージョン経営への社会的な要請などを受け、多くの信用金庫で女性職員の活躍拡大が喫緊の経営課題となる。足元をみると、渉外係や融資係への女性職員の配置、役席への女性登用も一般化してきた。こうした状況下、女性活躍で先行する信用金庫の問題意識は、部店長さらには役員といった経営層の育成支援に移行しつつある。

本稿で紹介するSMBC日興証券株式会社は、2015年度に管理職向け「メンター制度」を導入し、部店長の育成に取り組む。これまで65人の女性管理職がメンティ（参加者）としてメンター（先輩となる役員等）の支援を受け、そのなかから部店長への登用者も増えている。

1. 信用金庫女性職員の渉外係への配置状況

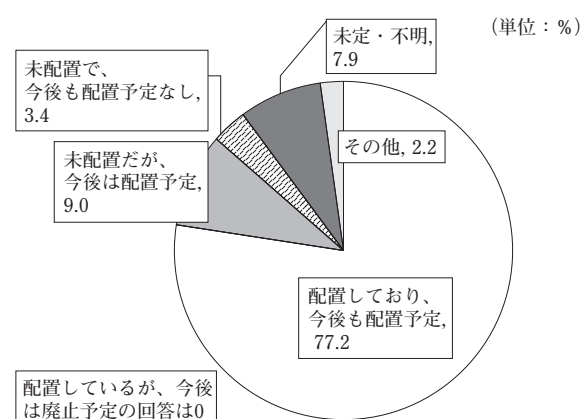
女性職員の活躍拡大を受け、かつては男性職員の担当とされた渉外係に女性職員を配置する信用金庫が増えている。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が2020年度に実施した研修受講金庫（95金庫）における女性職員の渉外係への配置状況は、『配置しており、今後も配置予定』が77.2%、『未配置だが、今後も配置予定』は9.0%となり、調査対象の9割近くの信用金庫が女性職員を渉外係に配置済み・配置予定だった（図表1）。

信用金庫を取り巻く内外環境は急激に変化している。信用金庫が持続的な成長を続けるためには、性別や年齢などに関係なく全ての役職員が活躍する組織体制を構築する必要がある。こうした状況下、女性職員の活躍で先行する信用金庫がもう一段の女性活躍を進めるための検討課題は、部店長や役員といった経営層への登用とされる。役席者や管理職が育ってきたことから、次の段階である経営層への登用者を増やしていくことが焦点となりつつある。

そこで本稿では、SMBC日興証券株式会社が2015年度に導入した管理職向け「メンター制度」について紹介する。同制度は、将来の経営層の候補者となる女性管理職（メンティ）を対象に先輩となる役員等（メンター）が精神面を含めたサポートを一定期間行う仕組みである。

図表1 女性職員の渉外係配置の有無（対象は95金庫）



（備考） 1.経営戦略プランニング研修 第6回「渉外体制改革」（2020年11月調べ）
2.配置人数は考慮せず配置の有無を調査

2. SMBC日興証券株式会社の女性活躍策

(1) 女性管理職の登用状況

SMBC日興証券株式会社は、1950年代から女性社員の活躍を推進し、全ての社員がプロフェッショナルとして成長することを目指している（図表2）。

2020年度末における同社の女性管理職数は184人となり、2014年12月に策定した女性管理職の登用目標を達成した^(注1)（図表3）。同社では、各種研修の充実、全社的な女性活躍に

関する理解促進、ワーク・ライフ・バランスなどの働き方改革に取り組むことで、管理職候補の裾野を広げ、2020年度末に13.6%だった女性管理職比率を2025年度末に20%、2030年度末に30%まで引き上げる目標を掲げる。

(2) 女性活躍のためのキャリア支援策

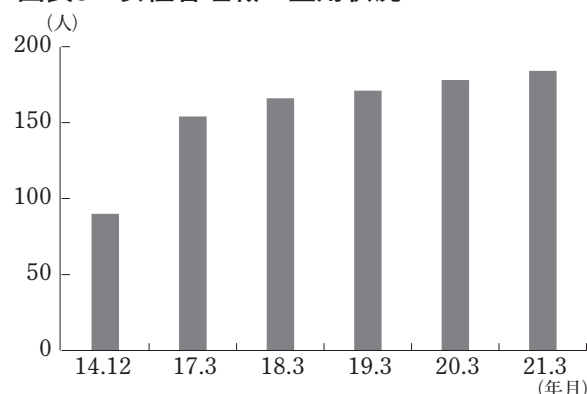
同社は、女性社員がさらに活躍するべく、女性社員向けのロールモデルの紹介や若手女性社員向けダイバーシティセミナーなどを実施している（図表4）。また、同社は働きやすい職場環境づくりのため、社員が、仕事と

図表2 SMBC日興証券株式会社の概要

会社名	SMBC日興証券株式会社
本店所在地	東京都千代田区丸の内
資本金	100億円
株主	株式会社三井住友フィナンシャルグループ100%
純資産	866,943百万円
人員数	9,538人 ※SMBC日興証券単体
国内営業拠点	129店舗

(備考) 2021年3月末

図表3 女性管理職の登用状況



(備考) 図表2から7までSMBC日興証券株式会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 女性のためのキャリア支援

対象	研修名・施策名	内容
男女管理職	メンター制度	<ul style="list-style-type: none"> 女性社員のキャリア開発支援 経営的視座を持った上級マネジメント（経営）層の輩出 メンター制度を活用した社内人材育成意識の向上 社内でのネットワーク構築
若手女性社員	ダイバーシティセミナー	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ推進の目的や意義を理解し、今後のキャリア展望とリーダーに向けた意識を持つ狙い 仕事と家庭の両立についての不安を取り除き、女性のキャリアアップに対する意欲を高めるもの
全管理職	アンコンシャス・バイアス研修	<ul style="list-style-type: none"> 自身のバイアスに気づき、思い込みを排除することで、よりよいチームマネジメントや部下育成に活かすもの
女性社員	ロールモデルの紹介	<ul style="list-style-type: none"> 女性社員のキャリア形成支援として、さまざまなバックグラウンドを持つ女性社員を紹介するもの

(注)1. 2014年12月時点で90人だった女性管理職数を2020年度末までに倍増する計画

プライベートの調和を図り、より良いコンディションで業務に取り組めるよう、育児・介護に関する各種制度を設けるなど、両立支援にも熱心である。

3. 管理職向けメンター制度の概要

(1) 導入の経緯

SMBC日興証券株式会社は、上級マネジメント層（経営層）の育成支援を目的に2015年度に管理職向け「メンター制度」を導入した。導入のきっかけは、同社の女性管理職は順調に増えていたものの、部店長クラスの人数が限られたことにある。実際、2020年末の女性管理職184人のうち課長職が165人と大半を占め、部店長は19人に留まる。

こうした問題意識から同社は、課長職の女性社員が部店長といった次のステップを目指すことを支援するため、2015年度に同制度を導入した。同制度の導入目的は、経営的視座を持った経営層の輩出および管理職を継続的に育成する仕組みを構築することで、組織が活性化していく風土を醸成することである。

なお、同制度の導入当初はメンティを女性管理職に限定していた。その後、管理職が次のキャリアを目指すために必要な視座やスキル・ノウハウを学ぶ機会として、2018年度より男性管理職にも参加対象を広げている。

(2) 仕組み

メンター制度とは、豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、双方向の対話を通じて、後輩社員（メンティ）のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して、個人の成長をサポートする仕組みである。同社においては役員や本社部長などの役員等がメンターに、管理職（課長職）がメンティとなる。

同社の管理職向けメンター制度の概要は次のとおりである（図表5）。

① 実施期間

実施期間は基本的に6月から11月までの半年間である。年1回実施する。

図表5 管理職向けメンター制度の概要

目的・ゴール	①経営的視座を持った上級マネジメント層の輩出 ②管理職を継続的に育成する仕組みを構築し、組織が活性化していく風土の醸成
実施期間	・約半年間（6月～11月）
メンティ	・管理職（中心は4年目以上の課長職）
メンター	・役員および理事、本社部長
組合せ	・異なる部門、業務分野のメンターとメンティをマッチング
主な活動	・月1・2回メンターとメンティの面談（対面およびWeb面談） ・オリエンテーション、中間フォローアップ、成果報告会への参加
報告	・面談シートの提出
事務局	・人事部 ダイバーシティ推進室

② 対象（メンティ）

メンティは管理職（課長職）である。次のキャリアへのステップアップが期待される課長職4年目以上が主な対象となる。一度メンティを経験した社員は再選定されない。

メンティの選定方法には公募と指名があり、例年4月初旬に人事部が対象者に個別に案内する。現状、公募社員の方が多く、2021年度のメンティ16人（男性8人、女性8人）のうち11人が公募であった。

③ メンター

メンターは役員および理事、本社部長といった経営陣である。新任役員など人事部による指名で個別に依頼する形である。同制度はメンター自身の気付きや人材育成スキルの向上も期待される。そこで、同社はより多くの経営層がメンターを担うべきと考えており、同じ役員等にメンターを依頼することはない。

④ 組合せ

メンター・メンティの組合せは人事部が行う。組合せにあたっては、両者の関係性が薄

いことを条件とする。基本的に業務ラインの異なるメンター・メンティを組み合わせ、過去に同一部店で勤務したことがあるメンター・メンティなどの組合せも避ける。

これはメンター・メンティともに業務上の利害関係や先入観なく、コミュニケーションを図るなかで新たな人間関係の構築に取り組みさせるためである。

⑤ 年間スケジュール

同制度の年間スケジュールは図表6のとおりである。

2021年度は、6月9日の13時から17時まで初回オリエンテーションを実施した。当日は、メンティ研修が13時から、メンターオリエンテーションは15時30分から別会場で始まり、オリエンテーションの最後にメンター・メンティが一同に会する対面式を行った。当日がメンターとメンティの初対面であり、以降、各ペアはスケジュールを調整のうえ、面談（社内メンタリング）を行う。ちなみに人事異動ではないことから、メンター・メンティの選定者や組合せを社内には還元していない。

図表6 年間スケジュール（例）

時期	4月初旬～	6月	6月～10月	11月上旬
イベント	<ul style="list-style-type: none"> 対象者選定 事前ヒアリング メンター・メンティのマッチング 	<ul style="list-style-type: none"> メンティ研修 メンターオリエンテーション 対面式 	<ul style="list-style-type: none"> 社内メンタリング（月1.2回/全5回）各ペアにて面談 中間フォローアップ（8月）情報交換会（メンティ） 外部講師との個別面談（メンター） 	<ul style="list-style-type: none"> 成果報告会
方法	<ul style="list-style-type: none"> メンティ対象者へ案内 	<ul style="list-style-type: none"> メンター、メンティ別々の研修を実施 研修最後のパートで対面 	<ul style="list-style-type: none"> 【社内メンタリング】 メンティ 面談シート提出 メンター 面談シート提出 【中間フォローアップ】 メンティ 情報交換会（振り返り、情報共有） メンター 講師との個別面談（30分） 	<ul style="list-style-type: none"> 振り返り報告会 次年度メンタリング活動について意見交換

8月中旬にはメンター・メンティ別々の中間フォローアップを実施する。メンティ対象の中間フォローアップは情報交換会として、これまでの振り返り・情報共有を行う。将来の経営層の候補者同士が交流を持ち、人的ネットワークの構築や、スキル・ノウハウの習得に繋げる狙いも大きい。

一方のメンター対象の中間フォローアップは、外部講師との個別面談となる（1人30分程度）。同制度の実効性を高めるためには、メンターの人材育成スキルなどのクオリティ維持が不可欠である。個別面談を通じメンターには『メンティに対し自身の考え方を押し付け過ぎていないか?』などを再確認させ、必要に応じて面談方法などの修正を促している。

11月上旬に成果報告会（振り返り報告会）を開催し、メンター・メンティの双方が同制度の成果を再確認のうえ共有する。あわせて次年度の同制度に関する意見交換や外部講師による講評などが行われる。

⑥ 面談（社内メンタリング）

6月から11月までの期間を通じ、各ペアは月に1・2回、面談を実施する。期間中の面談回数は5回（以上）を必須とする。面談の方法や時間、場所などは特に指定しないが、2019年度以前は期間中に1回以上、対面で実施していた。同社は、円滑な面談実施に向け地方支店に勤務するメンティが東京勤務のメンターと面談するための出張費や、メンター・メンティによる会食費などを予算化してある。また、東京に勤務するメンターが地

方出張の際にメンティと面談することも業務として認めている。

⑦ 報告（管理）

メンター・メンティは、面談後にそれぞれ「面談シート」を作成し、人事部に提出する必要がある。

別途、上記の面談シートおよび中間フォローアップなどで得た情報をもとに外部講師が「メンタリング通信」を作成する。より良い面談実施および人間関係の形成を図るため、期間中2回、メンター・メンティ宛に情報還元している。

（4）工夫・留意する点

① メンターのクオリティ維持

同制度は、メンターの面談スキルなどのクオリティによって、実効性が大きく変わる。面談は、あくまでもメンティの悩みなどをメンターが聞き、先輩として適宜アドバイスする形を目指す。そのため、オリエンテーションおよび中間フォローアップでは傾聴の重要性をメンターに繰り返し伝え、理解を得ている。

② 人事評価との切離し

同社は、メンティの選定、メンター・メンティの組合せ、面談内容などは人事評価に一切反映しないことを徹底している。人事部とメンター・メンティの間の信頼関係が不可欠なため、同社は面談で得た情報なども慎重に取り扱う。面談シートにはセンシティブ情報などの記載を求めない。

③ メンター・メンティの組合せ

メンター・メンティの組合せには細心の注意を払う。現在の所属関係だけでなく、過去の同一部店での勤務経験の有無、業務外の関係なども可能な限り考慮したうえで組み合わせる。

ロールモデル提示の観点から、女性のメンティには女性のメンターが適するとの意見もあるが、現状は女性の役員、部店長の数が限られており、男性メンターと女性メンティを組み合わせるケースがある。

4. 実績・評価等

(1) 参加状況

2015年度から2020年度のメンティ経験者は89人となる。内訳は男性が24人、女性は65人である。また2021年度は16人（男性8人、女性8人）でスタートしている。

現在の女性部店長19人のうち11人はメンティ経験者である。ここ数年は、メンティ経

験のある女性部店長がメンターを引き受けるといった好循環が生まれてきた。

女性管理職184人のうち56人はメンティを経験している。もちろん、メンティ経験者以外から部店長に昇格した女性社員もいるし、メンティ経験者の全員が経営層に登用されることもない。

(2) メンター・メンティの意見

メンター・メンティの双方から、同制度を高く評価する声が聞かれる（図表7）。

(3) 同社の評価

同社では、同制度は経営層の育成支援に貢献する施策だと評価しており、今後も積極的に取り組んでいく考えである。特にロールモデルの乏しい女性管理職に対する育成手法として効果があるとする。

現時点の検討課題は、メンターとなり得る女性部店長の人数が限られることである。た

図表7 メンター・メンティの感想等

(メンティ)

- 視座を高めることができた。
- 今後の会社人生を見通すうえで、尊敬できる大先輩と共に立ち止まって考える機会を頂けた事は、純粋に有り難く有意義な機会であったと感じている。
- コロナ禍でも部下をしっかりと見るということを教えて頂き、チーム一丸となって仕事できた。
- これまでの会社生活を続けていては、なかなか接点がなかった方と深い接点を持つことができ、大変有意義だった。

(メンター)

- 上司部下の関係では解決できない課題も克服することが可能な、非常に良い制度だと思う。
- 管理職になると自分の行動様式等について意見をされにくいため、メンターのような利害関係のない先輩からアドバイスを受けるというのは大変貴重な機会だと思う。
- 自分自身の棚卸ができ、メンター側も勉強になった。
- 自身の部下に対しての成長への取組みに改善の余地があると気付かされた。

だし、同社では引き続き女性経営層の育成支援に取り組むことで、早晩、同問題は解決可能と分析している。

おわりに

信用金庫のイメージするメンター制度は、新入職員が抱える業務外を含めた不安・悩みを先輩職員が寄り沿って支援するものだが、先輩役職員による精神面を含めたサポートの必要な職員は管理職も同様ではないだろうか。足元では新型コロナウイルス感染拡大に

より、信用金庫の営業スタイル、職員の働き方や意識が大きく変わっている。過去の経験を活かしにくい状況にあり、多くの管理職が業務運営や職場の人間関係などに不安・悩みを抱えていると思料される。これはロールモデルの乏しい女性管理職で特に深刻な問題であろう。

本稿で紹介した管理職向け「メンター制度」は、女性経営層を育成するうえで効果的な仕組みであると同時に、性別を問わず管理職の育成支援に有効な施策だと考えられる。

〈参考資料〉

・ SMBC日興証券株式会社HP等