



MUFG 人的資本レポート 2023

三菱UFJフィナンシャル・グループ

世界が進むチカラになる。



編集方針

レポートの編集方針

サステナビリティレポートおよび本レポートは、ステークホルダーの皆さまに三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）のサステナビリティへの取り組みをまとめてご覧頂けるよう、MUFGのウェブサイト（サステナビリティ）をPDF化したものです。本レポートでは、持続可能な環境・社会の実現と持続的成長に向けた当社のサステナビリティへの取り組みをご理解いただくために、サステナビリティに関する方針や体制、施策を中心に、最新の取り組み事例を含め、特徴的な取り組みをご紹介しますとともに、継続的に情報開示の拡充をめざしています。なお、当社の持続的な価値創造の仕組みや財務データ等につきましては、当社ウェブサイトに掲載している「MUFG Report 2023 統合報告書/資料編」をご覧ください。

発行情報

報告対象期間

2022年度
(2022年4月1日～2023年3月31日)
一部の情報は2023年度の活動内容を含みます。

表記の定義

三菱UFJフィナンシャル・グループ	: MUFG
三菱UFJ銀行	: 銀行
三菱UFJ信託銀行	: 信託
三菱UFJ証券ホールディングスおよびその子会社	: 証券
三菱UFJモルガン・スタンレー証券	: MUMSS
三菱UFJニコス	: ニコス

見通しに関する注意事項

本レポートには、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループおよびそのグループ会社に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本レポートの作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。なお、本レポートにおける将来情報に関する記述は上記のとおり本レポートの作成時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有していません。また、本レポートに記載されている当グループ以外の企業等に関わる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

お問合せ先

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
〒100-8330 東京都千代田区丸の内2-7-1
電話：03-3240-8111（代表）

URL：https://www.mufg.jp/
メール：sustainability_office_PF@mufg.jp

目 次

人的資本

MUFGの人的資本経営	1
プロ人材育成・リスキル	3
エンゲージメント向上	11
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DEI）	16
健康経営	40
カルチャー改革	42

人的資本

MUFGの人的資本経営

基本的な考え方

三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）は、MUFG Wayに相応しい人材マネジメントを実現する基本的な考え方として、MUFG人事プリンシプルを制定しています。行動規範であるMUFG WayとともにMUFG人事プリンシプルを、入社時の研修や社内研修を通じてMUFGグループの全社員と共有・周知するとともに、MUFGのウェブサイトで公表しています。

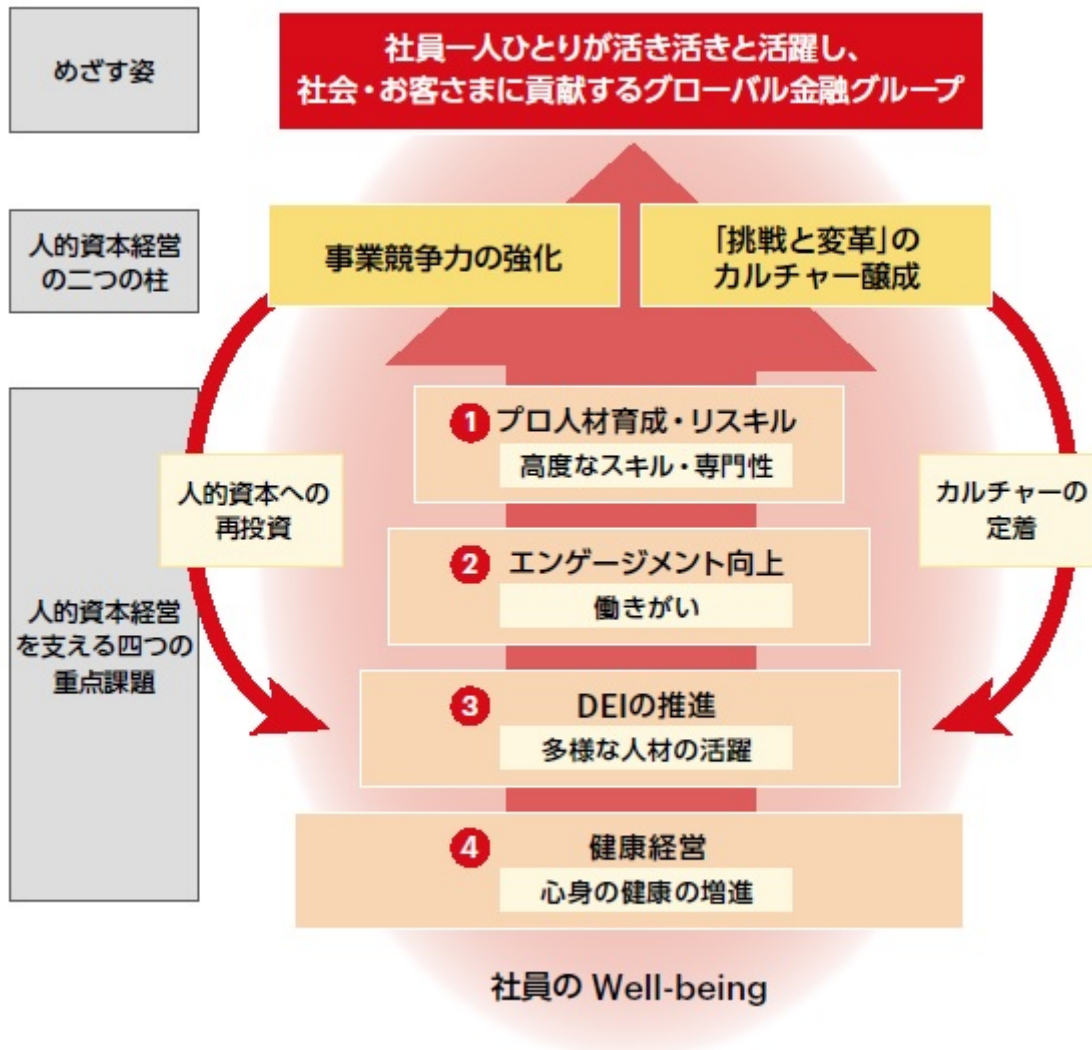
人的資本への投資

MUFGでは人的資本を最重要資本の一つとして位置付けており、人的資本の拡充を通じて、「社員一人ひとりが活き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」となることをめざしています。

MUFGにおける人的資本に関する考え方

めざす姿の実現に向け、MUFGは「事業競争力の強化」と「「挑戦と変革」のカルチャー醸成」を2本の柱として、人的資本経営を実践しています。まず、「一人ひとりの心身の健康」を維持し、「多様な人材を認め合う」組織をつくることで、社員が安心して「挑戦と変革」にチャレンジできるようになると考えています。その上で、実力を存分に発揮できる機会や成長する機会を提供し、社員の「働きがい」を高めます。さらに、「高度なスキルや専門性」を身につけるための仕組みを整え、「事業競争力を強化」し、企業価値の向上をめざします。

こうして生み出したキャッシュフローの一部を人的資本に再投資し、「挑戦と変革」のカルチャーを定着させていくことで、人的資本経営の好循環を生み出していきたいと考えており、この好循環、そしてめざす姿への貢献実感を含めて、社員のウェルビーイングを高め、企業価値向上につなげていきます。



CHROメッセージ

[CHROメッセージ \(MUFG Report 2023 P79\)](#) (PDF / 12.18MB) [📄](#)

プロ人材育成・リスキル

社会環境・競争環境は激しく変化しており、変化に対応できる人材の育成をめざしています。挑戦・学びの機会を充実させつつ、一人ひとりが自ら活躍の機会を獲得すべく自律的にキャリアを形成します。



人材育成の考え方

成長と挑戦を促す人材戦略

MUFGでは、MUFG Wayに相応しい人事マネジメントを実現するための基本的な考え方として以下4点を柱とした「MUFG人事プリンシプル」を定めています。

- ・ 従業員と共有する価値観 (Values)
- ・ 人事の役割・使命 (Mission)
- ・ 中長期的な人事運営の方向性 (Vision)
- ・ 各種人事に関する機能や制度の基本理念 (Philosophy)

方針/ガイドライン

人材育成に関しては、「従業員一人ひとりが知識や専門性のみならず、見識や倫理観を高められる教育機会を提供し、MUFG Wayを実現できる人材を育成する」ことを基本理念としています。

MUFG Wayでは、社員の自己成長に貢献するため、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DEI) を推進し、生き活きと働きがいを持って仕事のできる職場と成長機会を提供することを掲げています。MUFG Wayのもと、人事マネジメントの基本的な考え方である「MUFG人事プリンシプル」に基づき、「信頼、信用」・「プロフェッショナルリズムとチームワーク」・「成長と挑戦」を社員と共有する価値観として、グループ各社が人事運営方針を立案・遂行しています。

グローバル一体の人材マネジメント

グループ約68,500人^(注)にのぼる海外採用社員に対しては、MUFGの一員として働きやすいよう、MUFGカルチャーを浸透させるための研修を充実化し、日本をはじめ採用国以外でのOJTを活性化させています。

また、グローバル共通のタレントマネジメントの枠組みの下、地域や機能を横断するコミッティーを開催し、タレントレビューやサクセッションプランニングを行っています。

これらの取り組みを継続的に強化してきた結果、マネジメントとして活躍する海外採用社員が増加し、銀行では女性1名を含む8名が執行役員となっています。このようなキャリアパスの拡大は、海外採用社員のモチベーション向上に資するとともに、国内採用社員にとっても良い刺激となり、グローバル人材育成の好循環を生んでいます。

(注) 銀行、証券、クルンシィ (アユタヤ銀行)、ダナモン銀行

変革を支える人材の確保・育成

高スキルな専門人材の必要性の高まり

MUFGの持続的成長には、さまざまな専門領域で活躍するプロフェッショナル人材を確保することが重要です。そのため、MUFGでは、採用・育成に係る総合的な取り組みを通じて、高度なスキルと専門性を有した「真のプロフェッショナル」の確保・育成を進めています。

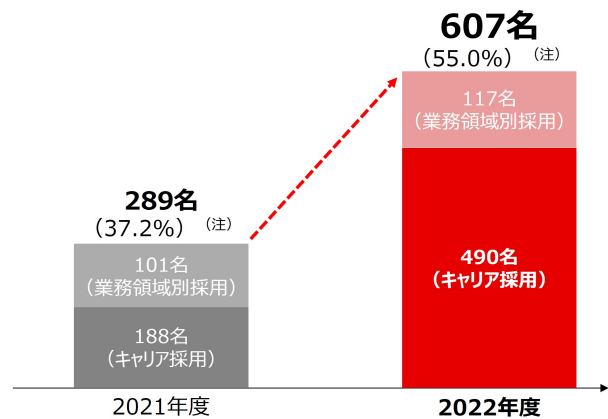
専門人材の確保・育成

グループ各社では、各種研修・OJT等を通じて積極的な人材育成に努めていますが、新事業への進出・展開等に当たっては、新たな分野の専門性を有する、即戦力となる人材が必要になることなどから、外部人材の採用や業務領域別採用を積極的に進めています。

高いスキルや豊富な経験値を持つ社員を惹きつけ、一層活躍してもらうことを目的に、持株では「MUFG雇用制度」、銀行では「プロ認定制度」、信託では「アクティブファンドマネージャー人事制度」、MUMSSでは「専門職制度」などを整備しています。さらに、銀行では、自らが選択した特定の業務領域において高度なスキル・専門性を発揮し自律的にキャリアの形成ができるよう、業務領域をまたぐ人事異動が無い、また、職務をベースとした評価・処遇を徹底しマーケットバリューを意識した処遇を可能とする「Ex制度」の導入を予定しています。こうした人事制度改定を通じて、高い専門性を持つ社員が活躍できる環境を整備しています。

キャリア採用・業務領域別採用者数

各専門領域のプロ人材（デジタル人材含む）の採用を強化



(注) 採用数全体に対するキャリア採用・業務領域別採用者数の割合

MUFGにおけるプロ処遇人数

約1,600名

持株、銀行、信託、MUMSSの各社の中で、
高い専門性を有し、職務内容が特定された
人事制度で活躍する社員数

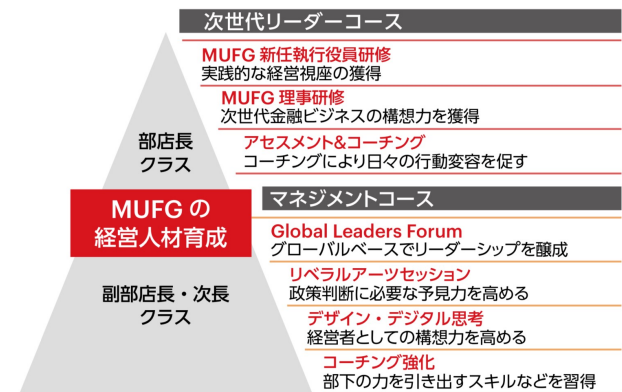
経営人材の育成 : MUFG University

MUFGでは変革と挑戦をリードし、価値創造を担う次世代の経営人材の育成を、重要な経営課題の一つとしています。この課題に対応するため、2018年度にラインマネージャー以上を対象としたMUFG Universityを開講し、これまで700人以上の社員が受講しています（2018年度：196人、2019年度：220人、2020年度：192人、2021年度：171人、2022年度：193人）。

MUFG Universityでは、受講者層の異なる「次世代リーダーコース」と「マネジメントコース」の2コースを設けています。「次世代リーダーコース」では、部店長クラスを対象に、外部の経営者や学識者との双方向型の講義による研修プログラムなどを重層的に実施しています。「マネジメントコース」では、副部店長・次長クラスを対象に、経営人材に求められる人間力や大局観を養うリベラルアーツ研修などを実施し、MUFGの経営人材プールの着実な拡充に努めています。

MUFG University

グループ一体で年間約200名の受講



MUFG Universityのプログラム内容

【次世代リーダーコース】 対象：部店長クラス		
プログラム名	狙い	
① MUFG 新任執行役員研修	実践的な経営視座の獲得	
② MUFG 理事研修	・次世代金融ビジネスの構想力を獲得 ・次世代リーダーの育成	
	アセスメント&コーチング	コーチングにより、日々の行動変容を促す

【マネジメントコース】 対象：副部店長・次長クラス		
プログラム名	狙い	
① Global Leaders Forum	グローバルベースでリーダーシップを醸成	
② リベラルアーツセッション	リベラルアーツを通じて経営判断に必要な予見力を高める	
③ デザイン・デジタル思考	デザイン思考に触れるなかで経営者としての構想力を高める	
④ コーチング力強化	部下の力を引き出すスキルなどを習得	

グローバル人材の育成

MUFGは、世界50以上の国でビジネスを展開しており、全社員のうち、約57%が海外採用社員で占められています（2023年3月末時点）。DEI推進のもと、多様なプロフェッショナルを採用・育成するために「MUFGで働きたい」と思われるよう、国内外に対して企業ブランド醸成を図っています。

MUFGでは、タイトルマネジメント、評価・報酬決定プロセス、人事システム等を、マーケットスタンダードかつグローバルで共通の人事プラットフォームにて運営することで、社員のさらなる活躍の機会を拡大しています。

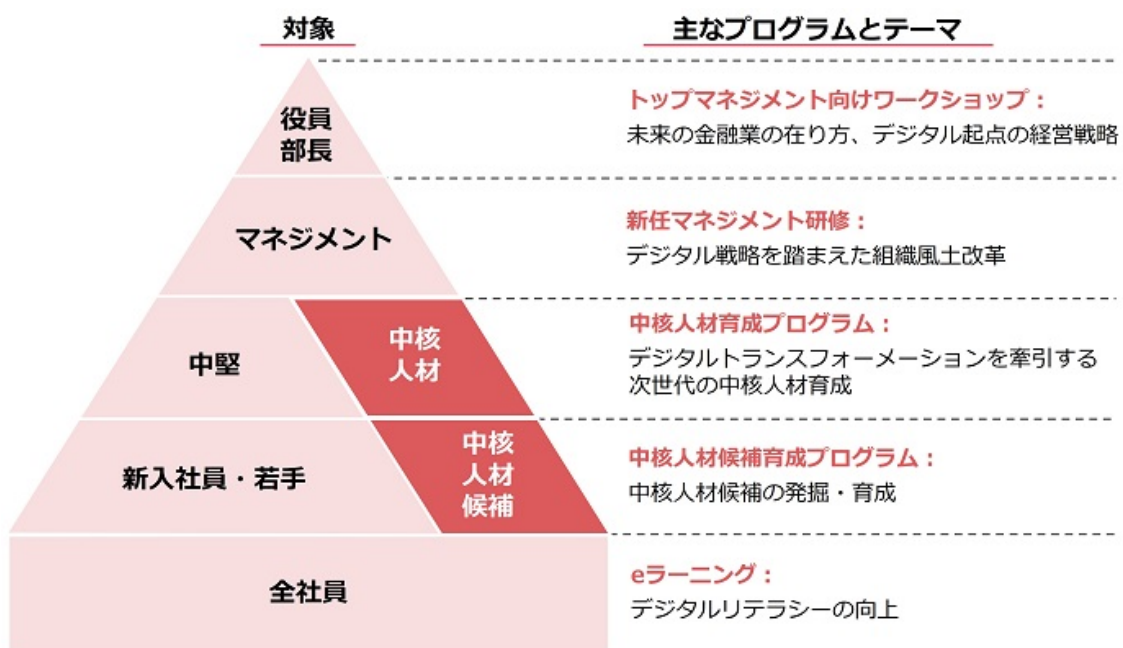
また、多様なバックグラウンドを持つ社員の加入が進むなか、階層別のグローバル研修により、MUFGカルチャーの浸透、意識の統一も行っています。例えば、グローバルトップタレント向け研修Global Leaders Forumでは、グループが事業を展開する、異なる国・地域のさまざまな経験を持つ参加者に対し、リーダーとして必要な知識や、グローバル視点での考え方や見識を深める研修を行っています。また、実務者クラスを対象にしたThree-month Intensive Programでは、海外拠点の社員が3カ月間にわたり他地域部署への出張形式のOJTに参加します。本プログラムは、参加する社員の育成のみならず、受け入れ地の社員のグローバル・マインドセット醸成にも繋がっています。

こうした取り組みは、海外採用社員のモチベーション向上に資すると同時に、人材プールを拡充させることで社内の競争を促進し、より強い組織の実現に繋がる好循環を生み出しています。結果、マネジメントとして活躍する海外採用社員の数は増加しており、銀行では、女性1名を含めた計8名が執行役員に就任しています（2023年3月末時点）。

デジタル人材の育成： 全社員向けeラーニング、階層別のデジタルセッション、中核人材育成プログラム等

デジタルトランスフォーメーションをリードする人材の育成は喫緊の課題であり、銀行・信託・MUMSSではデジタル人材育成プログラムを実施しています。デジタル中核人材を育成するための実践的な選抜プログラムはこれまで延べ約300人が受講しました。また、中核人材候補を発掘・育成する公募型研修プログラムは延べ約750人が受講しています。さらに、全社員のデジタルリテラシー向上のため、銀行ではITパスポート相当のeラーニングを必修としていることに加え、外部資格取得を促す「デジタルスキル認定制度」を導入し、1,791人がゴールド認定を取得しました。

デジタル人材の育成プログラム（銀行）



事業環境の変化を先取りした戦略的な役職員への投資

かつてないスピードで事業環境が変化中、変化に対応できる人材を確保していくために、挑戦・学びの機会提供を充実させるとともに、事業環境の変化を先取りして社員への投資を進めています。

- ・ 認定制度・研修機会提供を通じて、チャレンジ意欲を刺激
- ・ デジタル・グローバルには引き続き注力
- ・ 上司・部下双方の成長へと繋がる時間へも投資
- ・ 銀行は、自己啓発やリスキルなどの変革・挑戦への取り組みを後押しするため、1人当たり最大10万円の変革・挑戦支援金を支給

教育研修関連費用	教育研修費約34.8億円（うちデジタル研修費約6.8億円） ^(注)
デジタルスキル認定	ゴールドスキル認定者1,791名（2022年度実績）
スマートワーク関連投資（今中計期間中）	45億円
社内コーチング、1 on 1ガイドブック	役員・社員の階層別のコーチング 上司・部下による30分/月のコミュニケーション
MUFG Analyst Program	新卒者（欧米）向けのトレーニングプログラム 延べ参加人数380人（累計）

（注）銀行、信託、MUMSSの実績、合算値



（注1）教育研修費の他、留学・社外トレーニーの件費、採用関連費用などを含む。福利厚生関連費用は含まない

（注2）持株、銀行、信託、MUMSSの実績、合算値

MUFGグループ各社の研修制度

グループ各社は、社員が高いモチベーションと専門性を持ち、お客さまに付加価値の高いサービスを提供できるよう研修プログラムを展開しています。

■三菱UFJ銀行

求める人材像を『「人間力」+「スキル・専門性」⇒「成果・貢献」』（人間力をベースに、プロとしてのスキル・専門性を活かして中長期的に高い成果・貢献を実現できる人材）と定義しています。「人間力」を伸ばす部門横断的な階層別研修、「スキル・専門性」の習得を目的とした部門ごとのスキル研修に加え、自己啓発支援制度も豊富なメニューを用意し、それぞれの成長ステージに応じた自律的な学びの場を提供しています。

また、日々の職務経験をより良いものにするため、職場内での人材育成環境整備も行っています。「質×量」とともに上司・部下間のコミュニケーションを活性化させることを企図した「1on1ガイドブック」「キャリア面談ガイドブック」の展開、若手育成の為に指導担当者制度およびメンタリング制度の拡充など、「人を育てる風土」作り、組織強化を行っています。

■三菱UFJ信託銀行

お客さまの信認に応える真のプロフェッショナルを育成するため、職位・階層別研修のほか、各業務領域の「人材育成プログラム」に基づき、人材強化のための人事ローテーション、各部門の業務別研修等を行なっています。また、全社員の自律的なキャリア開発を支援するための学習体系として、「MUTBビジネススクール」を展開し、自己啓発型セミナー・社外派遣・資格取得支援等の各種教育プログラムを提供しています。

■三菱UFJモルガン・スタンレー証券

「優れた人間力」と「高いプロ度」を両立する人材を育成し、社員の能力・資質・情熱・専門性の向上に資するため、業務経験を通じた成長を促すOJTと、全社共通研修・部門別研修・自己啓発支援等のOFF-JTを積極的に実施しています。全社共通研修では、MUFG Way・行動規範の徹底やマネジメント能力・エンゲージメントの強化等を図っており、部門別研修では、お客さまに高度なサービスをご提供するため、部門ごとに求められる専門性・スキルの向上に取り組んでいます。また、全社員を対象に自己啓発や公募型研修・資格取得の支援制度を充実させる等、自律的なキャリア形成の支援にも力を入れています。

■三菱UFJニコス

キャッシュレス化等の社会の変化に「挑戦」し、自ら「成長」し続ける人材を育成するため、「OJTの重視」「自律的成長の支援」を柱に、ジョブローテーションや、職場での業務遂行を通じて成長を促すOJT、キャリア形成支援、階層別研修や自己啓発支援を実施しています。

具体的に、OJTは、若手・中堅社員向けにOJT担当者を任命し、日常業務を遂行する過程で教え教わりながら、ともに学び、ともに成長することをめざしています。また、階層別研修では、各階層に必要なスキル習得やマインド醸成を目的とした研修を部門横断的に実施しています。一方、社員一人ひとりのキャリア形成支援として社員へのキャリア研修や職位者層を対象としたキャリアマネジメント研修を実施するなどの支援策を拡充しています。あわせて自己啓発機会の提供として、eラーニングや外部派遣等、自律的に学ぶ機会を積極的に提供しています。特に全社のデジタルリテラシー向上に向けた施策にも注力しています。

■アコム

企業理念である「人間尊重の精神」「お客さま第一義」「創造と革新の経営」を具現化できる社員を育成するために、職場内教育（OJT）、「階層別研修」、経営幹部候補およびDX人材を育成する「選抜教育研修」など多様な研修を

施しています。また、「eラーニング」、「通信教育」、「公的資格取得支援」、「ビジネススクール派遣」など、社員の自律的な成長を支援するための教育機会を提供しています。

■クルンシィ（アユタヤ銀行）

クルンシィは社員が組織の生産性における重要な要素と捉え、「People Excellence」をコンセプトに人材教育に取り組んできました。この「People Excellence」を支える4本の柱として「クルンシィのコアバリューの遵守・体現」「リーダーシップの育成」「専門性の向上」「優良企業市民」を定め、さまざまな人材育成プログラムを提供しています。グローバル・リーダーズ・フォーラムのようにMUFGと合同で取り組んだものもあれば、クルンシィ独自で提供しているプログラムも多数あります。

2022年の社員一人当たりの年間研修費用は6,116.59パーツ、社員一人当たりの年間平均の研修時間が58.44時間を記録しています。さらに、Human Resources Online.netのリーダーシップ開発部門で、HR Excellence Awards 2022（金賞）を受賞しています。

■ダナモン銀行

ダナモン銀行では社員の能力開発を人材・デジタル・ブランディング戦略の一部と捉え、銀行の社員への投資と位置付けています。また同行では対面研修やオンライン研修、ジョブトレーニングなど社員の学習ニーズや目的に合わせた学習方法を選択することが可能であり、充実した研修プログラムの提供を通して、社員の知見やスキルを向上させる人材開発に尽力しています。

2022年12月には、社員の教育・研修プログラムが、89のeラーニングと882のハイブリッドプログラム（オンラインと対面）に分けられて747日間実施され、合計9,986人が受講しました。

メンタリングによる人材育成

MUFG各社では、社員がともに学び合うメンター制度を多方面で拡充しています。若手やキャリア入行者のオンボーディング（定着支援）を目的としたメンタリングのほか、次世代経営者育成のための役員メンタリング、女性マネジメント向けメンタリングなど、年間約5,000人^(注)がメンター制度を活用しています。多様な価値観を持つ従業員が互いに学び合う環境により、一人ひとりのキャリア形成を支え、人的資本を自律的に拡充できる組織風土を作っています。メンター制度には、人事部主催の制度のほか、事業部門独自の制度もあり、学びあう文化が浸透しています。

(注) メンター、メンティのグループ合計



人材の評価方法

人材の評価方法の考え方

MUFGは、「MUFGグループのめざす姿」を実現するため、社員一人ひとりに求められる変化や、社員の成長と挑戦を後押しする環境整備の必要性等を踏まえ、「プロフェッショナル」、「変革・挑戦」に一層重きを置いた人材像・資格要件への見直しを行うとともに、めざすキャリアに向けて自ら変革し、努力できる環境を整備しています。

評価方法

業績の評価については、全社員が期初に課題を設定し、通年での達成度を振り返り、行動やプロセス等も含めて評価しています。能力の評価については、さまざまな能力の項目を設定し、多面的に評価しています。

各々の評価後にはフィードバック面談を実施し、今後の業績達成・能力開発に資する強みや課題を伝え、納得感・客観性を持たせながら、業績向上・キャリア形成を後押ししています。

また、経営職階並びに管理職階のライン管理職等を対象に、部下や同僚、関係部署等の関係者によるさまざまな角度からの観察により、対象者のマネジメントとしての資質や「強み・課題」等に関する気づきを与え改善を促す360度評価等を実施しています。

エンゲージメント向上

MUFGが提供するサービスの付加価値を高め、グループ一体で変革に挑戦していくために、社員が「働きがい」を感じる職場づくりを進め、エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

挑戦を後押しする制度

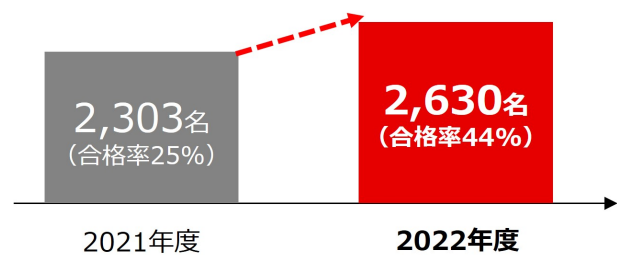
自律的キャリア形成

社員一人ひとりの「自律的キャリア形成」を後押しする制度として、多様な経験を重ねるための枠組みをキャリアチャレンジ制度と位置付け、グループ内外でのさまざまなプログラムを揃えています。

2022年度には、社内公募制度である「Job Challenge」の応募者は2,600人を超え、1,162人が実際に希望する部署への異動や、本部を中心とする他部署での「社内副業」を実現しました。社員が持つアイデア・プロジェクトを自由に提案し、自らが“プロジェクトリーダー”となる公募制度「Position Maker」も、累計54名まで拡大しました。

Job Challenge（グループ内公募）応募者

グループ内の希望する業務に挑戦する機会を拡充



【キャリアチャレンジ制度】

プログラム	内容	人数規模	
		2021年度	2022年度
Job Challenge (注1)	グループ内での公募制度。MUFGの広大なフィールドを活かし、所属する会社の垣根無く、希望する業務に自ら積極的に挑戦する機会を提供	2,303人応募 合格率25%	2,630人応募 合格率44%
うち拠点長公募 (注2)	国内外の拠点長ポストへの公募制度	241人応募	192人応募
うち社内副業 (注3)	銀行内・社内での副業制度。自律的・複線のキャリア形成を支援するとともに、社内イノベーションを促進	164人応募	371人応募
社外出向・派遣 (注1) (オープンEX含む)	グループ外における業務に自ら挑戦し、多様な知見や経験を身につける機会を提供	144人応募	155人応募
Challenge Leave (注3)	“夢”の実現など、自己の成長に資する活動（起業、留学・資格取得、公的活動）への挑戦を、一定の休業期間を認めることでサポート	19人応募	22人応募
海外社員向けの異動制度 (注2)	社内の空きポストへの応募制度、本部での3か月のOJTプログラム、期間限定の海外異動制度など	34人利用	56人利用

(注1) 銀行・信託・MUMSS

(注2) 銀行

(注3) 銀行・信託

■三菱UFJ銀行

社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援するため、希望する業務に自発的に応募できる社内公募制度「Job Challenge」を設けています。異動を伴うポストのほかにも、各人の興味がある業務の具体的な内容を半日程度で知ることができる「ミルシル」といった業務体験型公募制度もあり、一人ひとりの希望に応じて活用されています。「Job Challenge」は、国内・海外拠点および本部のさまざまなポストにチャレンジ可能であり、数多くの社員からの応募があります。そのほかにも、総合職・BS職間での「コース転換制度」や配偶者の転勤・家族の介護等の事情に合わせた「隔地異動制度」、契約社員等の「行員登用制度」を設けており、ワークライフバランスの尊重という観点で、企業としてのCSRも追求しています。

また、海外社員に対しては、グローバルベースでの社内公募制度（Global Job Posting Framework）などを設け、採用地での勤務にとどまらず、日本を含む採用地以外での勤務機会を増やしています。

■三菱UFJ信託銀行

自らのキャリアに関する希望・申告を実現するための制度として、「キャリアチャレンジ制度」を設け、原則年2回実施しています。同制度では、希望部署や業務に挑戦できる「ジョブチャレンジ制度」、管理職ポストに挑戦できる「ポストチャレンジ制度」、65歳までを視野に入れた働き方の選択を行う「アクティブ・キャリア・チャレンジ制度」を設けるとともに、異動を伴わない社内副業制度も導入し、現業を継続しながら、新たな業務領域に挑戦できる枠組みを実現致しました。キャリア形成の一環として、今後も社員本人の希望や挑戦意欲に応える制度づくりに取り組んでいきます。

■三菱UFJモルガン・スタンレー証券

若手から中堅まで幅広い社員の自律的なキャリア形成意欲に応えるため、各種制度を用意しています。各種公募制度を含む「Career Challenge」では、社内の各部署だけでなく業態を超えてMUFGグループ各社の業務に応募できる「ジョブチャレンジ」制度や、国内外留学、外部派遣等を実施しています。社内各部署の理解促進のため社員が自部署の紹介をする説明会の開催にも力を入れています。また、自己啓発支援や資格取得支援等の自己研鑽の機会を拡充しています。さらに、結婚や配偶者の転勤等の理由で、勤務地限定の社員であっても転居を伴う異動希望を申請することができる「隔地転勤希望申告制度」や、自らの能力・適性あるいは価値観の変化等により現在と異なるコースへの転換を申請することができる「コース転換制度」を設け、社員の多様なキャリア形成を支援しています。

■三菱UFJニコス

意欲・実力がある社員に広く活躍する場を提供するために、転勤のない「総合職（地域型）」を設けています。

「コース転換制度」では、「エリア職」や「総合職（全国型）」への転換に加え「総合職（地域型）」へのチャレンジも可能とし、より多くの社員がキャリアアップにチャレンジできる制度を整えています。

また、チャレンジ公募制度等により、自身の業務の幅を広げる機会も提供し、自律的なキャリア形成を促進しています。今後もチャレンジ精神を持った実力ある社員の登用とワークライフバランスの確立との両立をめざした制度運用に努めていきます。

■アコム

有期契約社員の正社員等への転換や、職務・勤務地等が限定された「限定職」からさまざまな職務・勤務地等を経験することを前提とした「総合職」へのコース転換を可能とすることにより、社員のキャリアアップを支援しています。

また、社員の就業等に関する意向の確認を定期的に行い、社員のキャリア形成支援に努めています。

成長と挑戦

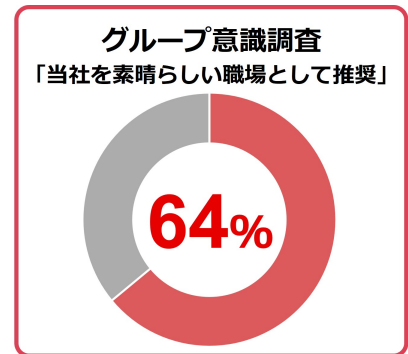
人事評価制度の中で、「チャレンジ」そのものや、「部下のチャレンジを後押しする姿勢」を評価する枠組みを整備しており、通常の業務においても、社員一人ひとりの「成長と挑戦」を支えています。

「働きがい」を感じる職場づくり

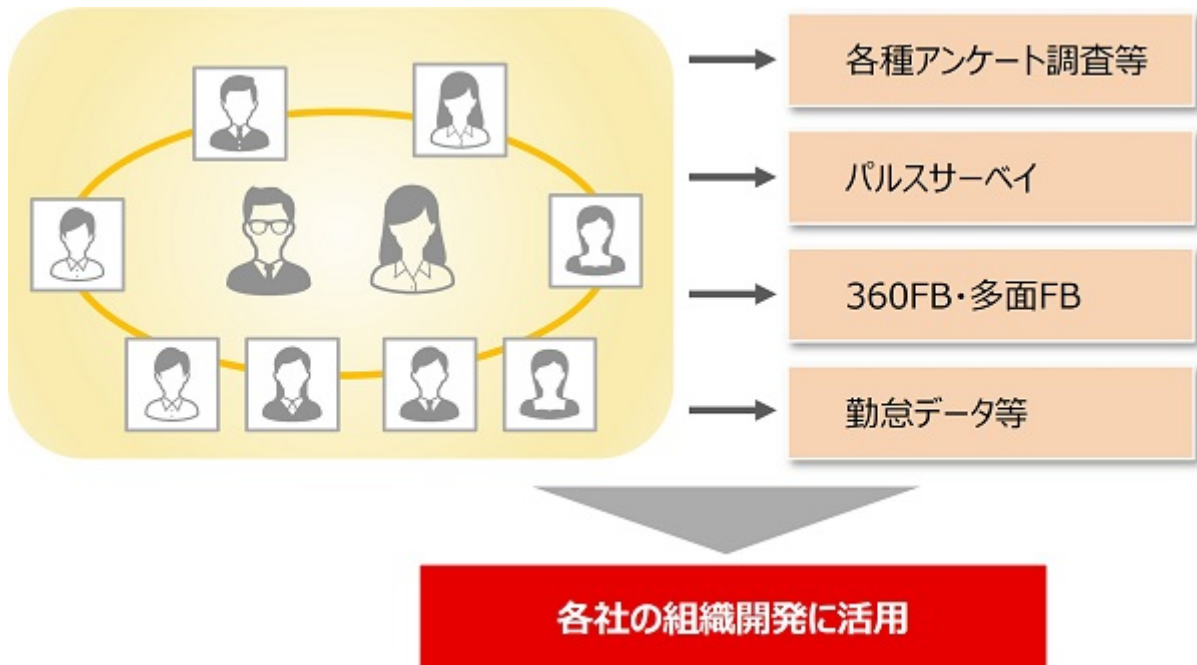
多様な取り組みを通じて、MUFGが提供するサービスの付加価値を高める「プロフェッショナル人材」を育成するとともに、MUFGのカルチャーの変革を進め、よりお客さまと社会に大きな価値を提供できる組織づくりをめざしています。

加えて、グループ一体で変革に挑戦するためには、社員一人ひとりが「働きがい」を感じる職場づくりが重要です。MUFGでは、毎年「MUFGグループ意識調査」を通じて社員が抱える課題を確認し、さまざまな施策の検討・実施に活用しています。

また、銀行・信託・証券では、それぞれ日次、週次や月次でのパルスサーベイにより社員の日々のモチベーションや健康状態、職場環境等を確認し、その結果を踏まえた組織診断を定期的実施しています。その結果を社員と共有することで、問題の早期発見と解決に役立て、健全で闊達な職場づくりを進めています。



データ利活用による組織開発



従業員還元/ファイナンシャルウェルネス

社員のエンゲージメント向上や優秀な人材を確保するため、2023年度は賃金の引き上げを実施。併せて、2024年度春に入社する社員の初任給の引き上げも行います。銀行では、大きな変革期を支える社員の頑張りに確りと報いつつ、自己啓発やリスキル等を含む、変革や挑戦への取り組みをより一層後押しすべく、「変革・挑戦支援金」を一時金として支給しました。

	銀行	信託	MUMSS
実質賃上げ水準 (注1)	年収7%程度	年収7%程度	月例給 (注2) 5%程度
24年度初任給 (注3)	255千円 (+50千円)	255千円 (+50千円)	267千円 (+12千円)

(注1) 実質賃上げ水準には、ペアに加えて、定昇や昇格登用、一時金、手当や補助、賞与（銀行・信託）を含む

(注2) MUMSSの賞与は業績連動のため、月例給ベースの賃上げ

(注3) 総合職・全域型・大卒の初任給水準

賃上げ以外にも、子ども手当を始めとする各種支援金や退職金制度、財形貯蓄制度、従業員持株会、弔慰金制度など、多様な経済的支援を通じて、生き活きと安心して働ける環境構築を推進しています。

社員のスキル・知識の向上に努めるとともに、多様な経済的支援を通じて、生き活きと安心して働ける環境構築を推進



事業部門における取り組み

社員のキャリア形成に資する取り組みは、事業部門においても広がっています。

取り組み事例は、[MUFG Investors Day 2023](#) もご参照ください。

<JCIB 部門における取り組み例>



営業本部DXスキル研修

事業本部独自でDX人材育成に取り組み。外部知見を活用して提案力・事業協創テーマ創出力の向上を実現し、DXビジネスの実装化を目指す



CIC Tokyo (注1)

MUFGセミナー (注2) 累計参加者
約**1,000**名



Chicago × MUFG Rising Talent Program

大企業のお客さまと共に
シカゴ大学イノベーションプログラムに参画

参画企業
約**40**社

(注1) 世界9都市に展開する都心型の大型イノベーションセンター

(注2) 社会の重要テーマに対するMUFG主催のセミナー

コーポレート・シチズンシップ・プロジェクト

銀行は2007年度より、新人社員研修のプログラムに「ボランティア体験」を取り入れています。地域社会のなかでボランティア活動を体験することを通して、自分たちが「社会の一員」であることを実感するとともに、人や社会のために自分ができることを積極的に提供していく、働くうえでの原点を考えることを目的としています。「コーポレート・シチズンシップ・プロジェクト」と名づけられたこの体験研修では、2019年度までは東京ボランティア・市民活動センターと、地域のボランティアセンターの皆さまのご協力を得て、都内および横浜の100カ所を超える福祉施設に、新入社員が2日間訪問させていただいていました。2020年度以降は、福祉施設と新入社員双方における新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、オンライン形式に切り替え、2日間のプログラムとして実施しています。オンラインを通じて福祉活動に携わることはもちろん、訪問前のオリエンテーションや体験後のふり返りを通して、「社会の一員として自分に何ができるのかを考えるきっかけとなった」「相手の立場に立って考えることの重要性が理解できた」といった意見が交わされ、新入社員一人ひとりが企業市民としての自覚を新たにしています。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DEI) の推進

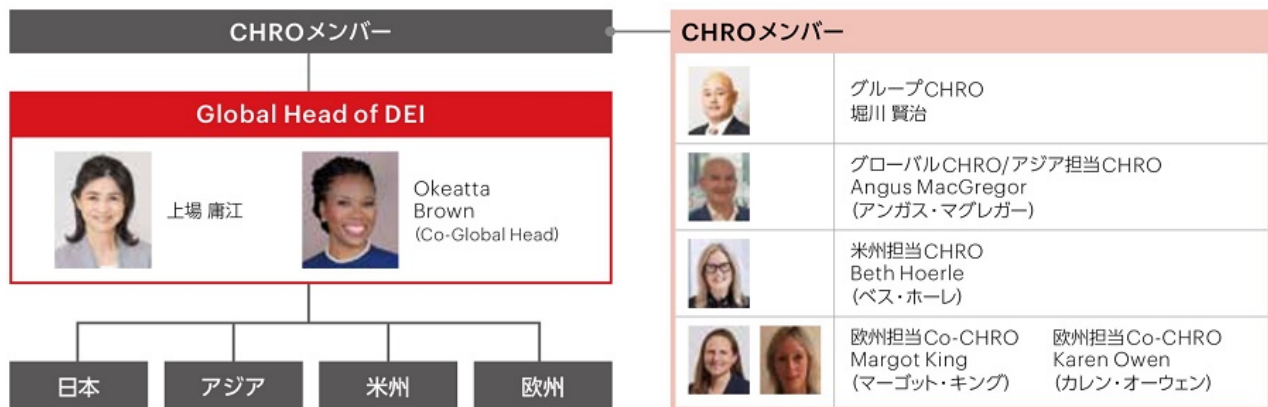
DEI推進体制



DEIは、MUFGがサステナビリティ経営において優先的に取り組む10課題の一つと位置付けています。

2006年に「女性の働きがい向上」を主目的とした専任組織を発足したところから取り組みが始まり、2010年以降は、女性のみならず「多様な社員の働きがい向上」をめざし、「インクルージョン&ダイバーシティの推進」として取り組みの範囲を広げてきました。2018年からは、銀行、信託、証券の3社が協働してグループにおけるDEI推進に取り組んでおり、グローバルにおいては、これまでも各地域のDEI推進チームが各地域における課題解決を図ってきました。2023年度からは、DEIに関するグローバル共通の課題として「ジェンダー平等」「人材育成」「風土醸成」の3つの柱を掲げ、各地域のCHROとDEI推進チームが密に連携し、さまざまな取り組みを加速しています。

さらに、DEIとしてエクイティ（公平・公正性）の観点をより明確にしなが、経営トップのコミットメントのもと、経営戦略としてDEIを推進しています。



DEIの考え方

MUFGは、ジェンダー、障がい、国籍、人種、年齢、性的指向など多様な属性や価値観を持つ社員一人ひとりが自身の能力を最大限発揮し、十分な成長機会が与えられる組織づくりに取り組んでいます。グローバル各地域の社員一人ひとりが、それぞれの違いを認め合い、持ち味を活かし合い、高め合うなかで“化学反応”を起こし、この化学反応によって生まれる新しいアイデアや行動様式が、自由闊達なカルチャーや社会・お客さまの期待を超える価値を生み出すチカラになると信じています。MUFGが「世界が進むチカラになる。」ためには、DEIの浸透が不可欠だと考えています。

役員報酬制度との連動

役員報酬は、短期的な業績目標の達成のみならず、中長期的な企業価値の向上に対する役員の貢献意欲を高め、変革に向けた取り組みを後押しすることを目的として制度設計しています。

2022年度からは、DEIのさらなる浸透・推進に向けて、役員賞与の職務遂行状況（定性評価）の中に、DEIに関する目標を追加しています。

コーポレート・ガバナンス「役員報酬」

DEIに関する取り組みへの評価

DEIに関する取り組みへの評価は「外部評価」をご覧ください。

多様な人材の活躍推進

女性

ジェンダー平等のテーマにおいて、女性のマネジメント比率の向上は特に重要な課題です。MUFGでは、中長期的な数値目標を設定し、経営トップのコミットメントのもと女性の育成・登用に取り組んでいます。上位職の女性社員に対しては、選抜研修やメンタリングプログラムなどを実施し、意識の醸成や、高度なスキルの習得機会を設けています。

女性取締役・執行役員数 (グループ5社)

19名

2023年4月時点
(持株、銀行、信託、証券、二コスの合計)

経団連「2030年30%へのチャレンジ」に賛同

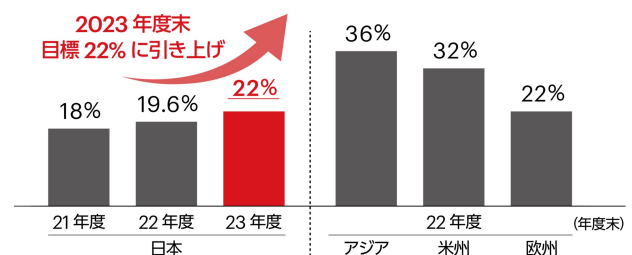
数値目標の設定

銀行、信託、証券の3社では、2024年3月末までに日本国内の女性のマネジメント比率^(注)を22%とする合同数値目標を設定しています。これは、多様な視点や価値観をより経営に近い領域で反映することを目的としたもので、中長期的に女性マネジメント比率30%を実現する過程におけるマイルストーンです。また、3社の合同数値目標のほか、各社で個別の数値目標を設定して、女性の登用を推進しています。

なお、2023年3月末時点で銀行、信託、証券における女性マネジメント比率（日本国内合算）は19.6%です。

(注) 次課長以上のポストに就く社員に占める女性比率

女性マネジメント^{*1}比率



*1 海外拠点においてはManaging DirectorおよびDirectorの女性比率。日本においては次課長以上の管理職における女性比率

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画

三菱UFJ銀行	行動計画 (PDF / 251KB)
三菱UFJ信託銀行	行動計画 (PDF / 146KB)
三菱UFJモルガン・スタンレー証券	行動計画 (PDF / 126KB)
三菱UFJニコス	行動計画 (PDF / 167KB)
アコム	行動計画 (PDF / 124KB)

男女間賃金格差の状況と格差解消に向けた取り組み

男女間賃金格差の状況

主要な連結子会社における「労働者の男女の賃金の差異」は以下の通りです。

	労働者の男女の賃金の差異 (%) (注1)		
	全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
三菱UFJ銀行	49.6	52.7	58.7
三菱UFJ信託銀行	63.2	62.7	84.5
三菱UFJモルガン・スタンレー証券	57.4	57.4	— (注2)

(注1) 正規・非正規・全ての労働者の区分ごとに、(女性の平均年間賃金) ÷ (男性の平均年間賃金) により、割合を算出したものです。

(注2) 対象会社の非正規雇用労働者はいません。

上表のうち、正規雇用労働者の一部内訳は以下の通りです。

	労働者の男女の賃金の差異 (%)				
	コース別		資格別		
	総合職	BS職/地域職	経営職階	役付者	非役付者
三菱UFJ銀行	65.9	91.8	87.2	82.0	81.2
三菱UFJ信託銀行	62.7	— (注)	89.4	83.1	89.1
三菱UFJモルガン・スタンレー証券	77.5	114.3	81.7	81.3	89.6

(注) 対象会社は総合職のみとなります。

男女間賃金格差の主因と今後の取り組みについて

上記の通り、主要3社においては男女間賃金格差があります。特に銀行においては、長きにわたり対個人窓口業務ならびに事務業務を支える部門において女性を中心としたBS職（一般職）の採用を続けてきた経緯があり、同職種においては比較的賃金の水準が低く、人数も多いことから、結果として男女間の賃金格差を拡大させる要因になっています。今後、2024年度に予定している「Ex制度」（特定の業務領域で専門性を追求可能な制度）の導入に加え、2025年度には総合職とBS職のコースの垣根を解消し、「プロフェッショナル職」を新設するなど、人事制度の改訂を予定しています。これにより、性別やコース区分等にとらわれない、自律的なキャリア形成をより一層後押ししていきます。

また、管理職・上位職への登用にも男女間格差があり、従前より銀行・信託・証券では各社ごとおよび合同での女性マネジメント比率のKPIを掲げ、女性のキャリア形成を支援しています。2022年には上位職層を対象とした役員メンタリングプログラムやLeaders Forumを開催しており、中堅層に対しても合同研修の新設や上位職層の女性がメンターとなり中堅・若手女性を育成する社員間でのメンタリングプログラムを開始する等、従前の取り組みに加えて、キャリア形成機会の提供を充実させています。

同等の職位間では男女間の賃金差異は80-90%台であるものの、時間外労働や時短制度の利用等、男女間の労働時間の違いに起因する差分も見られます。この点は、働き方改革の推進や男性の育児参画等を推進することで格差は正につながると考えています。

今後も各社で、より上位職層への女性登用拡大や勤務制度の柔軟化を進めることで女性の活躍機会を拡充し、ジェンダー平等・男女間賃金格差の是正をめざしていきます。

働き方改革に関する取り組みは「[柔軟な働き方の提供](#)」をご覧ください。

女性を対象にさまざまなプログラムを実施

銀行、信託、証券では、経営層・管理職層の女性向けに、役員による個別メンタリングプログラムを実施し、キャリア形成上の課題解決等をサポートしています。また、選抜研修として、「WILL^(注1)研修」を三社合同で開催し、より上位職での活躍に向けた「戦略構築力」「論理的思考力」等の補完的習得機会を提供しています。

管理職未満層に対しては、「WISH研修^(注2)」として、「キャリア」、「リーダーシップ」等をテーマに、同職位間や女性マネジメント層との対話を通じて、管理職をめざすことを検討する場を提供するなど、次世代のリーダー育成にも力を入れています。

また、希望者を対象として、先輩社員にキャリアやライフイベントとの両立に関する悩みを相談できるオンラインでのネットワーキングの場など、さまざまなプログラムを提供しています。

(注1) Women's Initiative for Leadership and Learning

(注2) Women's Initiatives Seminar on How to design our own career

キャリアステージに応じたプログラム（一例）

階層	プログラム
経営職階	<ul style="list-style-type: none"> ・ MUFG Leaders Form（役員座談会） ・ 役員メンタリング ・ 外部研修派遣階層別研修
中堅	<ul style="list-style-type: none"> ・ WILL研修（経営層・管理職層向け研修）、WISH研修（次世代向け研修） ・ メンタリング ・ 外部研修派遣 ・ 階層別研修

階層	プログラム
全階層	<ul style="list-style-type: none"> ・階層別研修 ・ネットワーキング（キャリア座談会等） ・Job Challenge（公募制度）

グループ各社/海外地域における取り組み

■三菱UFJ銀行

2022年度より、役員メンタリングプログラムの対象年次を引き下げ、対象者を約150名に大幅に拡大しています。2023年度はさらに対象を拡大し、マネジメント候補の女性に早期に経営視点を養う機会を積極的に提供することで、女性登用をより一層加速させていきます。また、Microsoft Teamsを活用した女性向けの社員コミュニティ「WIN-Japan」を開設し、女性同士でいつでも気軽につながり、コミュニケーションをとることができる環境を整備しています。

■三菱UFJ信託銀行

マネジメント候補者を対象に、上司を巻き込みながら、アセスメントや面談を通じて、成長を支援していくプログラム「Women's Leadership Program」を約5カ月間にわたり実施しています。

■三菱UFJモルガン・スタンレー証券

女性管理職を対象としたメンタリングプログラムと、管理職候補者の研修受講を拡大し、育成を加速させています。5年次女性社員全員にはキャリア形成、ライフイベントに対する不安払拭を目的に研修を実施し、先輩社員とのネットワーク、キャリア意識醸成に繋げています。また、女性社員のキャリアを紹介する「STEP」を創刊し、多様なキャリアを知る機会を提供しています。

■三菱UFJニコス

社員一人ひとりの自律的な成長機会を支援することを目的に、キャリアを考えるセミナーやコース転換後のフォローセミナーの実施、管理職候補者にメンターを付けること等により、キャリアアドバイスをを行っています。

■アコム

自分らしく長く働き続けるための「キャリアデザイン研修」を実施しています。育児と仕事を両立しながら活躍している女性社員とのパネルディスカッションを実施するなど、女性ならではのキャリアについて考える機会を提供しています。

■米州

南カリフォルニア大学が提供している多様な女性リーダーの育成を目的とした「The Multicultural Women Executive Leadership Program (MWE LP)」では、さまざまな国やカルチャーにおいて実際に活躍する女性リーダーによる研修やコーチングが受講可能です。MUFG Americasからも毎年多くの女性社員が本プログラムに参加しており、参加者は、本プログラムを通じてリーダーとしてさらなる成長することをめざします。なお、本プログラムはMUFG Americasもスポンサーとなっています。



■欧州

欧州ではVice Presidentレベルの女性のためのコミュニティ「SHEROES」を立ち上げました。SHEROESは、各分野の専門家とも連携しながらキャリアアップに向けたスキルの研鑽を図り、メンバー同士で支えあい、高めあうことをめざすコミュニティです。本活動においては、ゲストスピーカーを招いたイベントの開催、CSR活動、書籍の研究、国際女性デーなどの主要なイベントへの参加、オスカーのような毎年恒例のガライベント等があります。

キャリアの継続を支援する制度

配偶者の海外転勤に伴う退職者の再雇用や休職制度、勤務地変更制度等を設けて、キャリアの継続を支援しています。

社員の声

海外勤務と自律的キャリア形成

私は学生の頃から海外に興味を持っており、入社4年目で当時一般職でも挑戦できる社内公募で海外勤務に応募しました。一度目は不合格、翌年二度目の挑戦でロンドンに赴任、3年間非日系法人営業を担当しました。帰国子女でない私にとって海外勤務は全てが新しく刺激的で、現地スタッフの価値観や仕事の進め方など多くの事を学びました。帰国後は市場部門で企画業務を担当、もう一度海外で働きたいと思い総合職に転換しました。自身の希望を声に出して伝え、目の前の仕事に一生懸命取り組むことで、その希望を叶えてくれる懐の深さと多様な人材が活躍できる機会がMUFGにはあります。その後ニューヨークで5年間トレジャリー業務に従事、現在は理事に昇格しロンドンでリスク管理のマネジメントとして現地のChief Risk Officerを支え、ロシアウクライナ戦争や英国ギルツショックといった目まぐるしい環境変化の中でも、常にバランスの取れた判断を心掛けています。また、地域の小学校の植林活動に参加するなどCSR活動にも力を入れ、欧州におけるMUFGのプレゼンス向上をめざし、日々現地スタッフと奮闘しています。



三菱UFJ銀行
欧州総合管理部
欧州リスク統括室 室長
杉原 佳奈子

女性活躍推進を支援するイベントの開催

ダイバーシティ・マネジメント・フォーラム

銀行、信託、証券では、3社の合同目標として「2024年3月末までに女性マネジメント比率を22%とする」ことを設定しています。社員のキャリア形成には、部室店長の部下育成力・サポートが不可欠であることから、部室店長を対象とし、3社合同での「MUFGダイバーシティ・マネジメントフォーラム」を2022年度に新設しました。銀行・信託・証券の人事担当役員がファシリテーターとなり、外部有識者やMUFG女性役員との対話を対談形式で実施し、MUFGの部室店長約1,200名は視聴必須としています。今後も、部室店長が女性登用・女性育成の必要性を実感し、現場で実践することを後押しする場として継続していく方針です。



国際女性デーにおける取り組み

毎年3月8日は、国連が定める「国際女性デー」(International Women's Day、IWD)として、世界中で女性の社会、経済、文化、政治における功績を祝福し、ジェンダー平等について考えるイベント等が開催されています。世界でジェンダーギャップ解消における取り組みが進む中で、MUFGも金融商品やサービス、社会貢献活動、風土醸成等を通じて世界のジェンダー平等に貢献しています。

■日本

2022年度には「MUFG Happy TRY Festival」を開催しました。「楽しくためになる、3日間」をテーマに、女性特有のがんや健康について学ぶセッションや東名阪の会場をつないでDEIの精神を体現するスポーツであるラグビーの試合を社員の家族とともに観戦するイベントを開催。セッションでは東京藝術大学准教授でアーティストとしても活躍中のスプツニ子！氏による「女性の健康支援とDEI推進」についての講演のほか、4名の女性役員による心身の健康維持法や自己啓発をテーマとしたトークセッション、育児両立に関する社員座談会、公募を通じて社員が企画した不妊治療セミナーを実施しました。

■米州

社員による有志の活動が活発に行われており、女性社員の有志団体-Women's Initiative Network (WIN) が、米州の全社員に向けた各種オンラインイベントを開催したほか、カナダや南アメリカでも現地拠点主催のローカルイベントを開催しました。

■ 欧州

2023年の国際女性デーのキーワードである「Embrace Equity（公平性の尊重）」をテーマに、誰もが自分の真価を発揮すべく、公平で多様性のある職場をめざし、欧州の役員主催の交流会や、女性のこころと健康に関するウェビナーなどを開催しました。

■ アジア・オセアニア地域

アジア・欧州においてDEIの取り組みを支援する、部門の地域マネジメント3名を招いたパネルディスカッションやセミナーを開催しました。その他にも、IWDをより身近に感じる取り組みとして、IWDのテーマカラーである紫色のアイテムを身につけて、指定のポーズで撮影した写真をリレー形式でEメール送信するイベントを行っています。また、社員同士で①女性の功績と貢献、②女性の活躍を支援する男性に感謝を伝えるe-cardを送りあうイベントを実施しました。



LGBTQ

MUFG 人権方針への明記

MUFGでは、性的指向・性自認等にかかわらず、自分らしく働ける職場づくりをめざし、性的指向・性自認等に基づくハラスメントや差別の禁止を明記しています。

[方針/ガイドライン](#)

研修の実施、ハンドブックの発行

グループ各社でeラーニング等による研修や映画の上映会等を実施し、正しい理解の浸透と、差別・偏見の防止への意識向上に取り組んでいます。職場で持つべき心構えや、起こりがちなケースへの対応等をまとめた「職場のためのLGBTハンドブック」を発行し、当事者の上司などを中心に役立てられています。2022年2月には、性の多様性を描いた図書や絵本について学ぶ「インクルーシブな図書を考える会」を開催しました。

同性パートナーシップ認定

銀行、信託、証券、ニコス、MUSビジネスサービス、MUS情報システム、三菱UFJインフォメーションテクノロジーでは、社員の同性のパートナーを配偶者と同等と認定し、休暇や家賃補助等、社内の福利厚生の利用を可能とする「同性パートナーシップ認定」制度を導入しています。

LGBTQへの理解促進と啓発に向けた活動

毎年、東京の代々木公園で開催される「東京レインボープライド」^(注)に協賛しており、2021年以降は3年連続で、みずほフィナンシャルグループと三井住友フィナンシャルグループと協働してその活動を支援しています。2023年は、オンラインブースの出展とSNS投稿、また、それらで利用するメッセージ動画を3社で協働制作し、社会に対するメッセージを発信しました。

(注) 特定非営利活動法人「東京レインボープライド」が主催する、LGBTQ当事者とそのAlly/アライ（理解者・支援者）が一堂に会する国内最大級の啓発イベントです。



プライド月間

毎年6月は「プライド月間」として、世界各地でLGBTQへの支持を示すイベントが行われます。MUFGは、2023年6月のPRIDE月間中、グローバル各地域でLGBTQへの理解を促進し、その権利を啓発するための取り組みを実施しました。

■日本

みずほフィナンシャルグループと三井住友フィナンシャルグループとの合同企画として、LGBTQ当事者の視点を描く映画の鑑賞を通じて、当事者やその家族が直面する課題、さらには一人ひとりの個性や価値観を受け入れることの重要性を学びました。イベント会場には、三社の社員とご家族、ご友人約100名にご来場いただき、また同時オンライン配信も実施しました。



■米州

DEI、カルチャー、フィランソロピー（慈善活動）チーム、そして社員主体のコミュニティ（ERN）である「Pride Alliance Employee Resource Network」が一体となって`Together with Pride`をテーマにPRIDE月間のイベントを開催しました。反ユダヤ主義、LGBTQ、異なる人種等に対するヘイトスピーチや暴力などが職場における生産性や社員のメンタルヘルス、ウェルビーイングに悪影響を及ぼすことから、一人ひとりが良いAlly/アライ（理解者・支援者）となり、より安全な職場環境を構築するためにはどうすべきなのか、"Become an Upstander and An Effective Ally"という社員向けのラーニングセッションでディスカッションしました。また、ERN主催でGod's Love We Deliver (GLWD)というボランティア活動に社員が参加し、支援を必要としている地元の方に栄養のあるおいしい食事を料理して届ける取り組みも実施しました。



■欧州

一人ひとりが自分らしさを表現しながら活躍できるインクルーシブな職場環境を醸成することを目的に、欧州の「Pride Alliance Employee Resource Network」が主体となってさまざまな取り組みを行っています。アライシップの輪を広げるための活動として、Eメールの署名に発信者の性自認に応じてshe/her（女性）、he/him（男性）などのジェンダーを表す代名詞や、they/themといった女性・男性の枠組みに捉われないノンバイナリーの代名詞の記載を社員に呼び掛けています。それにより、さまざまな性自認・性表現が存在することを可視化し、一人ひとりの性自認が異なることについて関心が高まるきっかけとなりました。また、レインボーカラーのデコレーションでオフィスを飾り、PRIDE月間を祝いました。



Ally/アライ顕在化への取り組み

インクルーシブな社内風土醸成の一環として、6色のレインボーカラーのオリジナルストラップを制作し、希望する社員に配布しています。LGBTQの理解者であるAlly/アライを社内で顕在化させるとともに、当事者の存在を意識するきっかけにしています。



ALLYキーホルダーの使用イメージ



障がい者

特例子会社の設置や、障がい特性に配慮した職場環境整備により、障がいのある社員の活躍の場を拡げています。現在、MUFG全体では、約1,400人の障がいのある社員が活躍しており、国内のグループでの雇用率は2.60%（注）（2023年6月1日時点）となっています。

（注）法定雇用率制度で定められた算出式を用いて、銀行、信託（前述の2社は特例子会社およびグループ適用関係会社を含む）、証券、ニコス、アコムにおける国内の雇用率を算出したもの。

障がいのある社員数

約**1,400名**

障がい者雇用率（グループ5社）

2.60%

2023年6月1日基準。法定雇用率制度で定められた算出式を用いて、銀行、信託（前述の2社は特例子会社およびグループ適用関係会社を含む）、証券、ニコス、アコムにおける国内の雇用率を算出したもの。

特例子会社の設置

銀行および信託では特例子会社を設置しています。一人ひとりが能力・適性に応じた役割を果たすことによって、働きがいを得ながら、社会に貢献していくことをめざしています。

<p>三菱UFJビジネスパートナー (三菱UFJ銀行特例子会社)</p>	<p>1996年設立。神奈川県、東京都、大阪府、愛知県の4拠点で計約370人の障がいのある社員が、障がい特性に配慮した職場環境で業務に励んでいます。各種銀行事務や名刺印刷など多様な業務に加え、学校向け出張授業や障がい者雇用セミナーの開催等、共生社会推進への取り組みを障がいのある社員主体で運営し活躍の場を広げています。</p>
<p>菱信データ (三菱UFJ信託銀行特例子会社)</p>	<p>1979年設立。 都内3拠点で計約60人の障がいのある社員が業務に励んでいます。 聴覚に障がいのある社員が中心のため、「3色パトライト」で来客や緊急時等を知らせたり、一日の業務量と作業の進捗状況を「大型モニター」に掲示して共有したりするなどの工夫がされています。また、会議や研修では、音声認識ソフト等も活用しています。</p>

グループ各社で進む環境整備

グループ各社で障がいのある社員にとって働きやすい職場づくりに取り組んでいます。銀行では、聴覚に障がいのある社員には、音声情報を文字情報に転換して表示する音声認識アプリ付iPadの配付や、非常警告灯（パトライト）の設置を実施しています。視覚に障がいのある社員には、パソコンの文字を音声に変換して出力する音声読み上げソフトを導入しているほか、盲導犬同伴で勤務する社員もいます。

■ マッサージ室の設置/ヘルスキーパー制度導入

証券では、役職員の健康増進に向け、2022年度に本社にマッサージ室を開設し、国家資格「あん摩マッサージ指圧師」の有資格者をヘルスキーパーとして配置しました。また、ヘルスキーパー制度を導入し、マッサージの施術や健康に関する助言を通じて、社員の健康増進、疲労回復、業務の生産性向上等をめざしています。ヘルスキーパーとして視覚に障害を有する社員を採用・配置しており、障がいの有無にかかわらず、すべての役職員が相互に尊重し、支え合い、働くことのできる就労環境をつくることも同時にめざしています。



共生社会に向けた取り組みを深化

■ 株式会社ミライロへの出資と共生社会に向けた取り組み

銀行は、株式会社ミライロが掲げる「バリア（障がい）をバリュー（価値）に変える“バリアバリュー”」の理念と事業内容に共感し、DEI推進の強化に向けたパートナーシップを目的として、2023年5月に同社に出資しました。

本出資を通じて、MUFGのお客さま、さらには社会全体への新たなサービスや価値の提供に取り組み、多様な人材が活躍できる共生社会の実現に向けて、より一層貢献していきます。



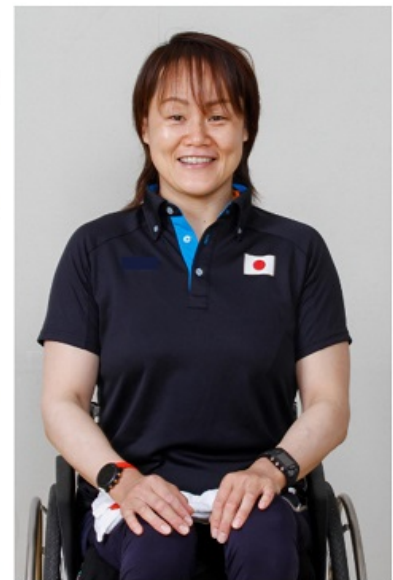
社員の声

自己実現しながら働ける働きがいのある会社

私はスノーボード競技の事故で車椅子生活になりましたが、入社2年目でパラボート競技と出会い、以降仕事と競技活動を両立させ、Tokyo2020パラリンピックに出場しました。

当初は仕事と競技との両立にどちらも中途半端になるのではないかと悩むこともありましたが、社員としてはリーダーとして後輩を指導する立場、競技者としてはゼロからのスタートで指導を受ける立場、その違いを両方に活かしていけるのではないかと考えるようになり、自身の成長につながりました。

当社には他にもアスリートや芸術文化面で秀でた社員がたくさんおり、障がい者アスリート支援制度、社内個展の開催、自己啓発の資格取得にかかわる費用助成など、社員一人ひとりの成長と挑戦を応援しようとする文化を強く感じます。パラリンピックへの出場が決まった際も仲間の皆さんから挑戦を応援してもらいました。自己実現しながら働ける働きがいのある会社だと日々感じています。



三菱UFJビジネスパートナー
市川 友美

シニア人材

MUFGでは、シニア人材が豊富な経験や能力を最大限活かして、継続的に活躍できる職場づくりや自律的なキャリア形成の支援を進めています。

一定の年齢を迎える社員を対象に、多様な価値観に基づくキャリア形成を考えるための研修や能力開発を支援するプログラムを導入するほか、安定的な就労機会の提供と多様なニーズに応えられるよう、定年以降も柔軟な勤務形態での継続雇用制度を設けています。

グローバル人材

MUFGは、世界50以上の国でビジネスを展開しており、全社員のうち、約57%が海外採用社員で占められています（2023年3月末時点）。グローバル各地域の社員一人ひとりが、それぞれの違いを尊重し、活かし合いながら活躍できる職場環境を醸成するとともに、各国の人材から「MUFGで働きたい」と思われるよう、国内外に対して企業ブランド醸成を図っています。

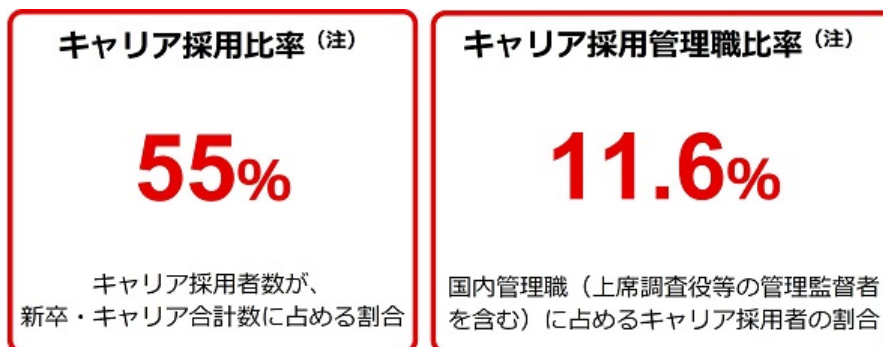


(注) MUFGにおける2023年3月末時点の数値。

プロ人材育成・リスキル「グローバル一体の人材マネジメント」

キャリア採用者

MUFGでは、さまざまな専門領域で活躍するプロフェッショナル人材が多様なバックグラウンドやスキルを活かしながら活躍しています。グループ各社では、各種研修・OJT等を通じて積極的な人材育成に努めていますが、新事業への進出・展開等に当たっては、新たな分野の専門性を有する、即戦力となる人材が必要になることなどから、外部人材の採用や業務領域別採用を積極的に進めています。



(注) キャリア採用比率はMUFGにおける2022年度実績。キャリア採用管理職比率はMUFGにおける2023年3月末時点の数値。

プロ人材育成・リスキル「専門人材の確保・育成」

両立支援

育児との両立支援

MUFGでは、性別にかかわらず育児・家事を行う社員をサポートする制度やプログラムを用意しています。また、男性の育児参画を促進し、全社員が仕事の効率や生産性を意識したメリハリある働き方を実践できる職場風土の醸成に取り組んでいます。

スムーズな職場復帰をサポート

休職・復職前後の社員を対象とした研修や、柔軟な働き方を可能とする制度等を整備し、継続的なキャリア形成をサポートしています。銀行、信託、証券では、2021年度より復職後研修を合同開催し、3社の社員がともに復職後の働き方を考える機会を設けています。

代表的な研修・制度



※1 オンライン講座の配信、職場とのコミュニケーション支援、会社からの情報提供等により、復職後の早期キャッチアップをサポートするオンラインサービス。

※2 保育施設紹介サービス。

グループ各社の取り組み

■三菱UFJニコス

小学生以下の子どもを持つ社員（男女問わず）が、仕事と育児の両立や今後のキャリアイメージ、自己研鑽等をテーマに自身と向き合う時間をつくり、情報交換する機会を設けています。

■日本マスタートラスト信託銀行

育児休業期間中の社員が、育児休業をしやすく、職場復帰しやすい環境整備の一環として先輩復職者と情報交換をする「コミュニケーションサークル」の活動を定期的で開催しております。さらに復職時には、復職先や就業に関する本人の希望等を伝えることができる場として上司との面談を設ける等、両立支援を継続的に行っています。

社員の声

子どもとキャリアのどちらも諦めない

子どもとキャリアのどちらも諦めたくなかったので、上司・同僚、時にはダイバーシティ推進室にも相談しながら、在宅勤務・時差勤務・時間単位年次有給休暇・ベビーシッターサービス制度とあらゆる制度をフル活用しています。特に親族が遠方在住のためベビーシッターを多用しており、子どもの発熱や保育園の自粛要請の際は自分で選んだシッターに依頼していますが、様子を詳細に記録・報告してくれるなど安心して任せられます。また、地域での繋がりも大切にしており、ファミリーサポートや社内外のママ友・パパ友にも大変お世話になっています。

第1子出産後からフルタイムで復帰した数年後に、管理職になりました。時間制約がある中で成果をあげることが意識して取り組み、「見てくれる人は見てくれている」と実感しました。

管理職になってからは仕事の幅が広がり楽しくなってきた一方で、第2子を出産したことで仕事と2児の育児で忙しい日々を送っています。家事・育児を1人で頑張ろうとせず、より一層周囲の協力を得ながら、また、夫とも協力体制を構築しながら家庭運営をしています。仕事ではお客様に喜んでいただけるように日々できることを精一杯取り組んでいきます。

「大変そうだけど楽しそうに仕事しているな」と思ってもらえるのが私の理想です。



三菱UFJ信託銀行
証券代行営業第5部
受託サービス第1課 上級調査役
小池 彩加

男性の育児参画を推進

グループ各社で、育児・家事の負担が女性に偏ることなく「男女ともに仕事と育児を両立できる職場環境」をめざしています。男性社員の育児休業取得を推進するための取り組みを実施し、メリハリのある働き方への意識向上や、仕事と育児を両立する同僚への理解促進に繋がっています。2019年度からは、男性に約1カ月間の育児休業・休暇の取得を推奨する等の取り組みを開始しました。

男性育休取得率

銀行 **90%**
信託 **100%**
証券 **91%**

法令に則った男性育児休業取得率：2022年度に育児休業を取得した男性社員/2022年度に配偶者が出産した男性社員

グループ各社の取り組み（見出しにある数字は2022年度の男性社員の育児休業取得率）

■三菱UFJ銀行（90%（注））

2016年度より、育児休業取得率目標100%を掲げています。2019年度からは、10営業日の短期育児休業（有給）と10営業日以上年次有給休暇を組み合わせた20営業日以上休業取得を「Ten Plus Ten」とネーミングし、取得を推奨しています。本人と上司への取得の推奨や、経験者の両立事例紹介などを行い、これまでに380人以上が取得しました。2021年度からは、ワーキングファザーやプレパパを対象として、Microsoft Teamsを活用した社員コミュニティ「育キャリアうんじ」を開設しています。2022年度には管理職が受講必須のeラーニングを展

開、部下の育休取得をチャンスと捉えて、制度理解だけでなく、より生産性・効率性を意識したメリハリある働き方の実現・チーム運営などに役立てることを推奨しています。

■三菱UFJ信託銀行（100%（注））

2019年度より、育児休業取得率目標100%を掲げて取得推奨を開始し、2022年10月からは「日数」にこだわる施策として「1歳までに子供のために、トータルで1カ月は休みましょう」という「ファミリーケアリープ」制度を新設しました。また、子どもが生まれた男性社員の所属部店長への取得推奨メールの発信に加え、取得パターンの例示や必要な手続きの明確化などを実施し、取得を推進しています。男性社員が今後、仕事と育児を両立してさらに活躍できるよう、積極的・計画的に休暇を取得し、男性の育児参画自体が当たり前であるという風土を醸成しています。

■三菱UFJモルガン・スタンレー証券（91%（注））

2016年度より育児休業取得率目標100%を掲げ、取得を推奨しています。取得対象者と上司に取得方法の連絡をするとともに、取得者の家事育児参画内容を社内報で紹介するなど全社員が意識する機会を増やしています。このような取り組みを通じて、男性社員の育児参画が当たり前の風土に変わりつつあります。また、銀行と同時期に「Ten Plus Ten」の推奨を開始しています。

■三菱UFJインフォメーションテクノロジー（93%（注））

タイムリーな育児休業取得を促し、未取得の男性社員へは担当部長を通じて取得を推奨しています。

（注）法令に則った男性育児休業取得率：2022年度に育児休業を取得した男性社員/2022年度に配偶者が出産した男性社員。銀行では子が2歳、信託では3歳、証券では1歳に達するまで、育児休業が取得可能。

両立者への情報提供

男性向けの仕事と育児の両立支援冊子「HUGくむ」や、子どもの小学校入学後の働き方に悩む社員に向けた『「小1の壁」^{（注）}乗り越え方事例集』などを発行し、両立者への情報提供を行っています。育児経験者の声を収集し、男性が育児・家事に関わることの重要性や、仕事と両立しながら効率的に育児・家事を行うための工夫、メリハリのある働き方へのヒントとなる情報や事例をまとめたものです。両立者が活用するだけでなく、上司や同僚が両立の実態を理解するのにも役立っています。

（注）子どもの小学校入学後、夜間の延長保育が困難になったり、夏休みや臨時休校、PTA等への対応も必要になったりすることで、働き方の変更を強いられる問題を指す造語

MUFG企業主導型保育園

MUFGでは、グループ内で約4,200名^{（注）}にのぼる育児休業者の早期復職を支援するため、都内2箇所企業主導型保育園を開園し、仕事と育児の両立を支援しています。

（注）銀行、信託、証券、ニコス、アコムにおける2022年度の育児休業取得者の合算

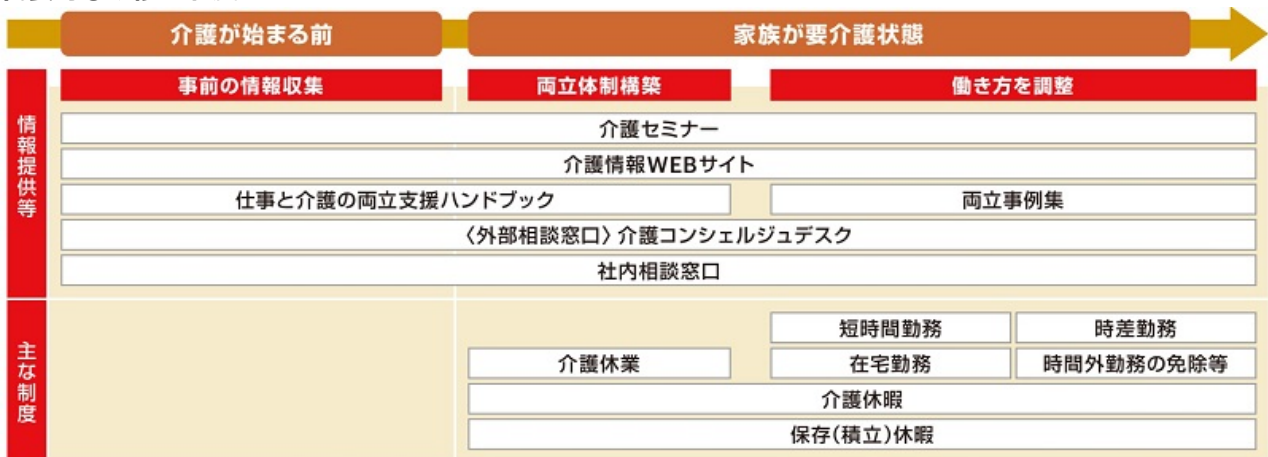
介護との両立支援

2025年には、団塊の世代（1947～1949年生まれ）が75歳以上になり、要介護高齢者の増加とそれに伴う介護離職者の増加が見込まれることが、大きな社会問題になっています。

このような状況のなか、社員の仕事と介護の両立を支援するべく、各種情報提供に加え、さまざまな支援制度を整備し、家族の介護が必要となっても仕事を続けながら介護に対応できるようサポートしています。

両立支援制度

代表的な研修・制度



介護に関する情報提供

グループ各社の社員に向けて、仕事と介護の両立に役立つ情報提供を行っています。各回、グループ約40社から約800人の社員が参加するセミナーを開催していましたが、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、2020年度からは、テーマ別のオンデマンドセミナー動画の配信を充実させています。

仕事と介護の両立パネルトーク開催

社員に両立の実態を身近に感じてもらうため2022年度は社員が講師となって両立経験をテーマに話す講演会を開催しました。

両立支援サービスの提供（相談窓口・WEBサービス）

社員とその家族を対象に、専門家による相談窓口と、介護施設や介護サービスの検索が可能な介護情報WEBサイトを導入しています。

現在介護中の方はもちろん、これから介護に関わる可能性のある方が、介護の専門家に電話やメールで相談できるほか、必要に応じて情報収集できる環境を整えています。

両立支援ハンドブックの発行

仕事と介護の両立に関わる基本的な情報を集約した「仕事と介護の両立支援ハンドブック」を発行し、突然始まった介護にもスムーズに対応できる準備ツールを提供しています。

両立事例の共有

介護中の方に向けては、介護経験者が実際に直面した困りごとや事前に準備しておくべきことなどを掲載した「両立事例集」を発行して両立体制づくりを支援しています。また、Microsoft Teamsを活用した社員コミュニティ「MUFGケアラズ」を開設し、両立中の社員同士がつながり、介護に関する情報交換を行える場を提供しています。

社員の声

セミナー・講演会受講者の声

- 介護に直面しても仕事は続けるべきであること、そのために両立の手段をよく考えておく必要があることを学ぶことができました。
- 今後、本格的に介護サービスを利用していくにあたり、介護を受ける方の気持ち、自分の心の持ちように加え、経済面、周囲との協力体制など、具体的に示していただき、とても参考になりました。
- 施設は嫌と言っている要介護1の叔母が、一緒にセミナーに参加したところ、「少しずつ考えないと」と発言がありました。参加して良かったです。
- 家族での話し合いの重要性や地域包括支援センターの利用など、やるべきことが具体的に増えてきた。
- 部下に配慮すべきポイントが理解でき、今後活かせるよい内容でした。

eラーニング受講者の声

- 仲間のためにも知識を身に付けることが重要だと改めて気づくことが出来ました。
- 自身及び同僚部下がいつ介護に直面しても落ち着いて対応できるよう、情報収集しておこうと思います。
- 何も具体的な準備はしていないことを認識する良い機会でした。ぜひ家族とも考えていきたいです。
- 周囲のご理解をいただき、なんとか介護しています。このような研修をしていただければ、気持ちが楽になります。
- 両親の介護が必要になれば退職せざるを得ないと思っていたので、大変参考になりました。

不妊治療との両立支援

晩婚化等を背景に、不妊治療を受ける夫婦が増加している社会環境を踏まえ、働きながら不妊治療を受ける社員を支援しています。

両立支援制度

主要各社で、不妊治療を目的とした特別有給休暇や、保存（積立）休暇、遅出早退制度などの支援制度を設けており、性別にかかわらず利用できます。

ガイドブックの発行

治療中の社員や、その上司・同僚、今後治療を検討している人に向けて、「仕事と不妊治療の両立支援ガイドブック」を発行し、仕事と不妊治療を両立しやすい職場環境づくりに役立てています。

柔軟な働き方の提供

柔軟な働き方の推進

MUFGでは、対面・非対面のハイブリッドなコミュニケーションを有効に活用し、社員が場所や時間にとらわれることなく、業務やライフステージに応じて、より自律的・効率的に働ける勤務制度や職場環境づくりをすすめています。社員一人ひとりが生産性を高め、創造性を発揮し、より生き活きと活躍できる会社をめざします。

勤務時間・勤務場所の拡充



時差勤務



育児・介護の
各種支援制度



在宅勤務



サテライト
勤務

1
より生産性を高め、
創造性を発揮する

2
業務に応じて
自律的に働く

3
対面・非対面の
ハイブリッド

インクルーシブな職場づくり

管理職の意識向上

管理職の意識はDEI推進の成否を左右する重要な要素の一つです。多様な部下の価値観やプライベートを理解し、働きがいを高め、成果も生み出す意識の浸透をめざし、さまざまな取り組みを実施しています。

さまざまな研修を実施

グループ各社の状況や優先課題に応じてさまざまな研修を実施しています。銀行、信託、証券では、新任の部店長・次課長を対象に研修を実施し、多様な人材一人ひとりが活躍する組織・チームづくりに向けて、「アンコンシャス・バイアス^(注)（無意識の偏見）」を自覚することや、「心理的安全性」のあるチームを作ることの重要性を伝えています。また、既任の管理職に向けては、eラーニングやオンデマンド動画の配信、人事考課プログラム等により、ダイバーシティへの理解を深めるとともに、自らを振り返る機会を設けています。

(注) 無意識の偏ったモノの見方のこと。無意識バイアスともいう

各社の取り組み

■三菱UFJニコス

社会環境の変化に応じた新しいマネジメントスタイルのヒントや自身を振り返る機会、ダイバーシティマネジメントを実践するための管理職向けセミナーを毎年定期的に実施しています。

■アコム

組織力を向上させるための「リーダーシップ強化研修」を実施しています。リーダーとしてのマインド強化や1 on 1スキルを学び、部下育成のための関係構築力向上を図っています。

風土醸成

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン啓発月間

銀行、信託、証券では、毎年11月をダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン啓発月間（従前は「インクルージョン&ダイバーシティ月間」）と設定し、研修やワークショップ等を国内全拠点で実施しています。アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）やLGBTQ等、現在注目を集めているテーマを取り上げ、社員がダイバーシティを自分ごととして考える機会を設けています。

2022年度は「心理的安全性」をテーマとして、「自分らしく働き、意欲・能力を発揮できる」「お互いの強み・弱みを補い、協力し合える」職場にすることを目的に、eラーニングと各部店でのディスカッションを実施しました。



アンコンシャス・バイアスの啓発

2019年度よりアンコンシャス・バイアスの啓発に力を入れています。全社員を対象とした啓発研修のほか、新任管理職向け研修でも注意喚起を行っています。2022年度は、マンガでバイアスを学べるコラムを連載したほか、インクルーシブな表現のガイドラインを含む「アンコンシャス・バイアスハンドブック」を発行しました。



アジア地域における国際男性デーの取り組み

11月19日は、世界中のジェンダー平等を促し、また男性たちをたたえる記念日、国際男性デー（International Men's Day）とされています。APAC地域では男性社員が抱えるメンタルヘルスの課題への理解促進を目的としたニュースレターの発行や、社員によるトークセッションを開催し、男性の健康課題やウェルビーイングについて考えるきっかけとなる場を社員に提供しました。

米州における黒人差別問題への啓発活動

アメリカにおいて毎年6月19日はJuneteenth（ジューンティーンズ）といってアフリカからアメリカに連れてこられて奴隷にされた人々が解放された日であり、自由の日、追悼と祝賀の日とされています。MUFG Americasでもこの日を祝い、アメリカそして黒人やアフリカ系アメリカ人の歴史を学ぶためのセッションが行われました。



社員主体の取り組み

MUFGでは、社員が主体となってDEIを推進する機会を提供しています。

国内

■三菱UFJ銀行

同じ想いを持つ社員が所属組織を超えてつながることができるオンラインコミュニティを設けています。参加者同士で自由に情報発信・意見交換ができるほか、有志メンバーでの活動にもつながっています。



女性向け

- ・他の女性の考えに触れ、気づきや学びを得る
- ・女性同士のつながりや一体感を感じながら、キャリアを主体的に考える



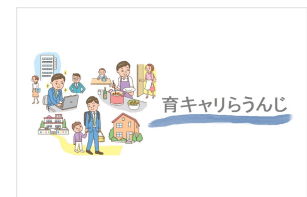
LGBTQ Allyになりたいと考える方向け

- ・LGBTQ Allyが繋がり、一体感を得る
- ・参加者同士で情報交換
- ・意見交換し、互いに気づきを得る



介護両立者、両立経験者、両立者の上司・同僚向け

- ・介護に関わる方同士で繋がり、一体感を得る
- ・情報交換・意見交換から互いに気づきを得る



仕事と家庭を両立中のワーキングファザー、両立予定のプレババ向け

- ・他の男性の両立方法や考えに触れ、気づきや学びを得る
- ・ワーキングファザー同士の一体感を高めつつ、生き活きと仕事と家庭を両立していく

■三菱UFJインフォメーションテクノロジー

「ワクワクするMUIT」～社員が幸せで、エンゲージメントの高い会社～をめざし、2021年度より「ハピネス&エンゲージメントアンバサダー活動」を開始。社員ニーズの高いテーマ、改善・改革したいテーマをピックアップし、現場から集結した「アンバサダー」社員を中心にさまざまな取り組みを実施しています（互いに感謝を伝え合う「サンクスカード」、多様性のある働き方を実現するための制度改定、「成長実感」をテーマとした各種取り組み等）。社員の主体的な取り組みの推進により、持続的に変化していける強く楽しい会社をめざしています。

海外

■欧州 Employee Resource Network

7つの分野の社員ネットワークが活動を実施し、多様な人材を受け入れる職場環境の構築を推進しています。

disABILITY WORKS Disability Network

障がいの影響を受けた社員をサポートする社員ネットワーク

BALANCE Gender Diversity Network

ジェンダーバランスの実現をめざす社員ネットワーク

Pride Alliance LGBTQ+ & Allies Network

LGBTQ+（注）の権利を祝い、当事者やコミュニティへの理解促進活動を推進するオープンな社員ネットワーク

MOSAIC Multicultural Network

文化的多様性を活かす社員ネットワーク

Family Matters Family Network

ファミリーフレンドリーな職場づくりをめざす社員ネットワーク

Social Mobility Social Mobility Network

社員が帰属意識を感じる風土づくりに取り組む社員ネットワーク

CONNECTIONS The Social Network

「退役軍人」の社員ネットワーク

（注） レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー、クィアの頭文字を取った性的少数者の総称。「+」は常にあらゆる多様性にオープンであることを意味する。

■米州 Enterprise Resource Group

人種・国籍等の属性にかかわらず、多様な社員が働きやすい職場環境づくりをめざして活動しています。

Adelante Hispanic/Latino Enterprise Resource Group

「ヒスパニック/ラテン系」の社員ネットワーク

NextGen Leaders Generational Enterprise Resource Group

「世代」の社員ネットワーク

PULSE African American/Black Enterprise Resource Group

「アフリカ系アメリカ人/黒人」の社員ネットワーク

WIN Women's Enterprise Resource Group

「女性」の社員ネットワーク

ASPIRE Asian Pacific Islander Enterprise Resource Group

「アジア太平洋諸島」の社員ネットワーク

Pride Alliance LGBTQ+ Enterprise Resource Group

「LGBTQ+と Ally」の社員ネットワーク

SERVE Veterans' Enterprise Resource Group

「退役軍人」の社員ネットワーク

■アジア地域 Employee Resource Network



職場環境改善を目的とした社員ネットワーク
環境問題や ESG 課題への取り組みのための社員ネットワーク

グローバル各地域において、社員主体のコミュニティによる職場環境の向上や社会貢献を目的とした取り組みが活発に行われています。APACでは社員の一人ひとりの声を反映しながら職場環境を改善することを目的に2023年4月に社員主体のネットワークであるEmployee Resource Network (ERN)「APAC Kaizen」を立ち上げました。また、2023年7月に立ち上げた「APAC Green team」のコミュニティは、職場におけるペーパーレスや使用するプラスチックの削減等、環境問題やESG課題への取り組みをしています。ERNに参加する社員は、主体的に職場における課題を洗い出し、人事やテクノロジーなどの社内のさまざまな部門と連携しながら問題解決に取り組んでいます。こうした取り組みは、職場環境改善のみならず、参加する社員一人ひとりのスキルアップにもつながる好循環を生み出しています。

健康経営

健康経営の考え方

MUFGが掲げるパーパス「世界が進むチカラになる。」の実現に向け、社会、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーの課題に徹底的に向き合い、その解決に取り組むためには、社員の心身の健康が何よりも重要と考えます。銀行、信託、証券の各社は、それぞれ「健康経営宣言」を発信し、経営ミッションの一つとして、健康経営の推進に取り組んでいます。

具体的には、グループ各社に在籍する産業医や産業保健スタッフならびに健康保険組合等が連携し、健康診断、ストレスチェック、各種健康相談などを通じ、社員の心身の健康管理に取り組んでいます。加えて、それらを含むさまざまな健康施策ごとにKPIを設定してモニタリングし、施策を実施するのみならず、評価・改善に取り組んでいます。

時間外勤務の削減

MUFGでは、時間外労働時間、長時間労働者数を定期的にモニタリングし、グループを挙げて労働環境の改善に取り組んでいます。MUFGグループ各社では、日々の勤務管理において、PCのログイン・ログオフ時刻を記録し、一人ひとりの正確な勤務実態を把握しているほか、労働時間の上限設定や勤務間インターバルを意識した運営等を行っています。

また、RPA（Robotic Process Automation）を活用した業務効率化や、最終退社目標時刻や早帰り日の設定により、長時間労働の是正に努めています。

その結果、日本国内では、足元、時間外勤務時間の削減が進んでいます。

グループ各社の取り組み

MUFGでは、社員一人ひとりの心身の健康のため、さまざまな取り組みを行っています。

- ・ 定期健康診断の実施
- ・ ストレスチェックの実施
- ・ 安全衛生管理規程の制定
- ・ 衛生委員会の開催
- ・ 職場巡視の実施
- ・ 産業医による長時間労働者面談の実施
- ・ 産業保健スタッフによる健康相談、カウンセラーによるカウンセリング
- ・ 「健康相談室だより」等の社員向け情報発信
- ・ インフルエンザ予防接種補助金制度

MUFGにおける健康経営優良法人2023（大規模法人部門）認定

経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」において、信託は「健康経営優良法人（大規模法人部門ホワイト500）」に、証券は「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に、それぞれ認定されました。

信託では、『「安心・豊かな社会」を創り出す信託銀行～社会・お客さまの課題を解決できるプロフェッショナル集団』を「サステナビリティ活動指針」に掲げており、社員一人ひとりの心身の健康こそがチカラの源泉であり、社員が健康であってこそ、組織の活性化や生産性の向上が実現すると考えています。このような考えのもと、同社で

は、社員の心身の健康並びに社員の家族の幸せのために、さまざまな取り組みを通じて「健康経営」を実践し、社会やお客さまからの信頼や期待に一層お応えしていきます。

証券では、お客さま、そして社会にとってより良い明日の実現に向けた不断の挑戦を続ける決意のもと、スローガンとして『Challenge For Better Tomorrow』を掲げ、社員一人ひとりがプロとしての専門性を磨き、変革へのチャレンジを続けています。その実現のためには、社員一人ひとりが心身ともに健康で幸せであることが何よりも大切であり、さまざまな取り組みを通じて「健康経営」を実践し、『社員を幸せにする会社』を実現していきます。

(各社の取り組み状況)

銀行：健康経営の推進

信託：健康経営の実践

証券：より良い職場環境へ

法令の遵守

MUFGグループ各社では、定期的に労働条件についてモニタリングを実施し、事業を展開する各国・地域の法令遵守、労働環境、労働時間の改善に努めています。2019年4月に施行された働き方改革関連法にも、各社で対応しています。モニタリング項目は三六協定違反の有無、最低賃金抵触の有無、労災発生件数等となります。

カルチャー改革

カルチャー改革

MUFGは、企業変革の1つに「カルチャー改革」を据えています。「挑戦・スピード」が行動パターンとしてMUFGに定着するよう、さまざまな施策を推進しています。

持続的成長に向けたカルチャー改革

変化が速く、人々の価値観が多様化する時代、MUFGは、社員の一人ひとりが自律的・自発的に考え、チームの役割を自分ごと化して行動・挑戦する組織をめざしています。そのような組織を実現するために、自由闊達でスピード感溢れる職場で、社員が日々の業務における成功体験を繰り返しながら仕事への誇りと将来への希望を持てる、「挑戦とスピード」のカルチャー醸成が必要だと考えています。

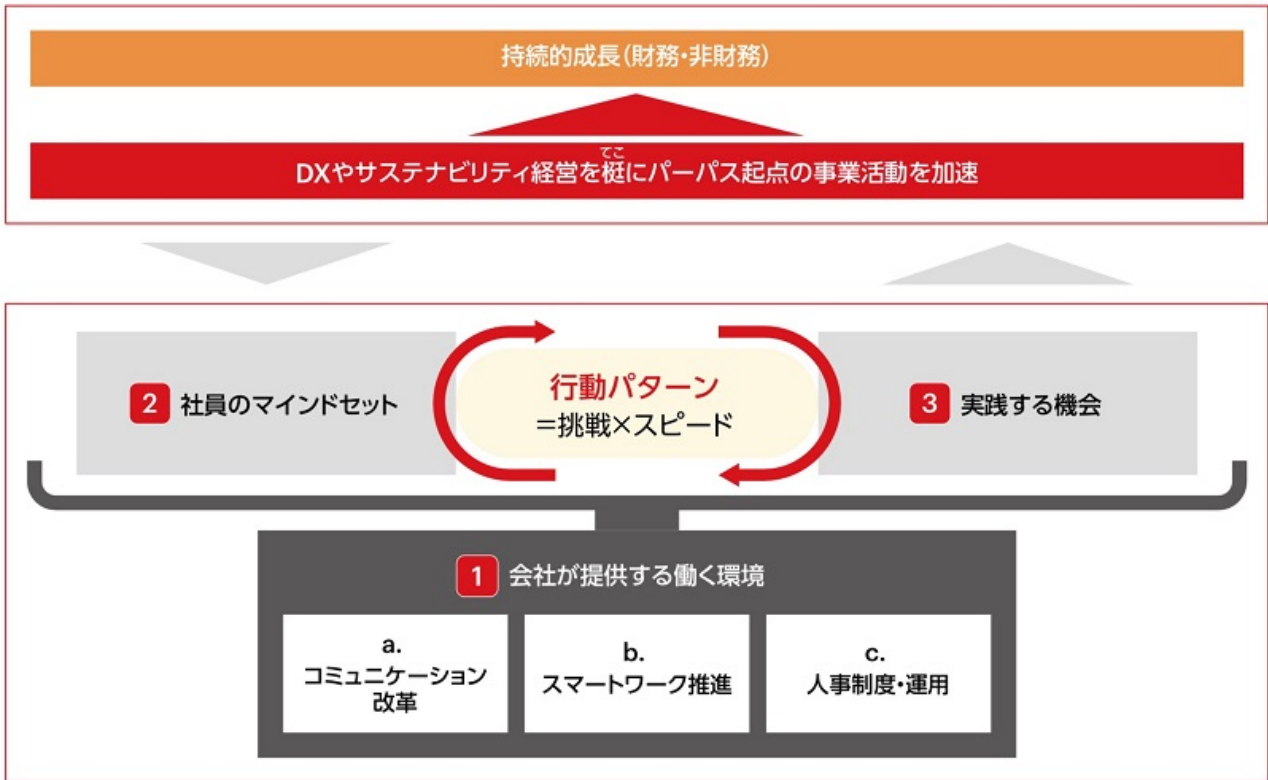
「挑戦とスピード」を社員の行動パターンとして根付かせるために、MUFGではカルチャーを形成する要素を、①コミュニケーションツールや人事制度などの「会社が提供する働く環境」、②MUFGのパーパスを自分ごと化して考える「社員のマインドセット」、そして③このマインドセットを行動に移す「実践する機会」と定義し、それぞれを連動させることによって、風通しがよく働きやすい職場、パーパス実現のための挑戦が評価される風土づくりに取り組んでいます。具体的には、役員タウンホールや社内SNSなど対話と共感形成の場づくり、公募型の人事異動、社員が自ら地域社会の課題解決に挑む社員参加型社会貢献プログラム「MUFG SOUL」等をこのフレームワークのもと立ち上げ、継続的に実施してきました。

2022年度は社員起点の取り組みをさらに強化するため、自分にとってのMUFG Wayを社員同士が語り合う「MUFG Way 共鳴セッション」、MUFG Wayの体現者を社員が発掘しその姿を社内外に発信する「MUFG Way Boostプロジェクト」、新規事業創出プログラム「Spark X」等を新たに立ち上げました。

これらの取り組みの成果と課題は年次の「グループ意識調査」等の結果を通じて確認され、取締役会に報告されています。

カルチャー改革フレームワーク

- (1) 行動パターンの変革を下支えする土台として、働く環境を整備
- (2) パーパスの自分ごと化等により、社員のマインドセットへ働きかけ
- (3) 公募等の人事プログラムや“Spark X”で、実践する機会を提供



グループ意識調査の結果と2022年度の振り返り

2021年度の調査では、社員の「挑戦」意欲が非常に高い一方で、「スピード」は課題であることが確認されました。そのため、2022年度はデジタルツールの拡充、上司と部下の1対1の面談を増やすことにより意見交換しやすい職場の醸成などに取り組みました。また、先述の「Spark X」や「MUFG Way Boostプロジェクト」の他、業務体験型公募制度^(注)など、自律的な挑戦を後押しする環境づくりも進めました。

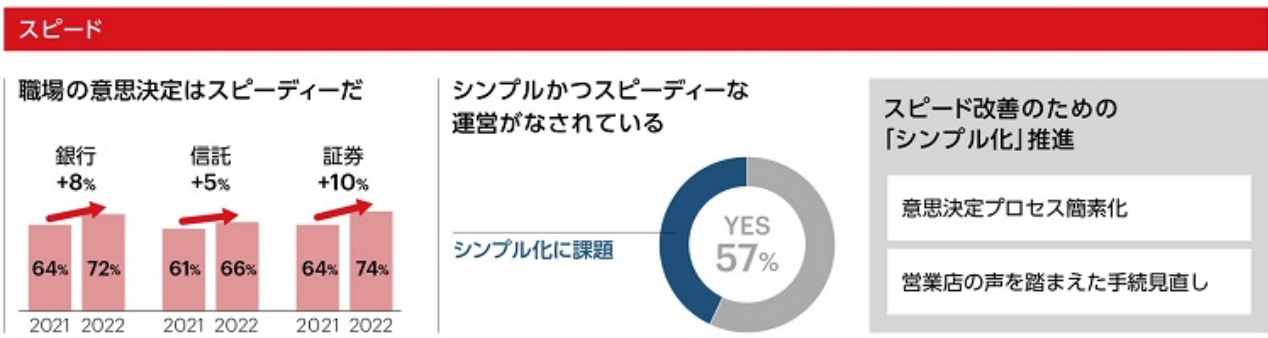
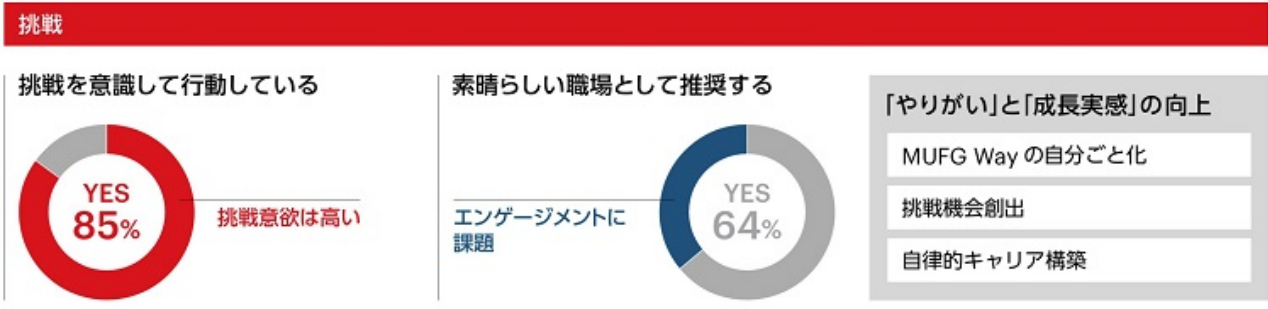
2022年度の調査の結果、約9割の社員が「新しい挑戦を意識して業務に臨んでいる」と回答しました。また「職場の意思決定はスピーディだ」という設問のスコアが全設問中で最大の伸びを示しました。社員のコメントからは、各自の信念や価値観と「MUFG Way」との重なりについて部店のメンバー同士で語り合う「MUFG Way 共鳴セッション」が心理的安全性を向上させ、コミュニケーション量の増加と意思決定の迅速化につながったものと評価しています。

一方で、「私の職場では、『シンプル&スピーディ』な運営がなされている」という設問のスコアが低く、その原因として、手続きやルールの分かりにくさ、複数部署と協働するときの意思決定の煩雑さなどが指摘されました。企業価値の向上につながる新しい挑戦を社員がするためには、業務効率化により時間を捻出することが必須であり、これらの「分かりにくさ」や「複雑さ」のシンプル化が急務です。そこで、2023年度は銀行・信託・証券を中心に意思決定プロセスの見直しやタブレット端末を活用した手続き・ルールの簡素化等に取り組んでいます。

また、「当社を素晴らしい職場として推奨する」社員は約6割にとどまっていることも課題です。その理由として「仕事にワクワク感がない」が最も多く挙げられました。

大きな変化や変革が会社ひいては社員一人ひとりに求められる中、社員一人ひとりの変化を持続的成長につなげるためには社員が会社に共感し、魅力を感じ、経営に参画すること、つまりエンゲージメント向上が不可欠です。社員が各自のパーパス実現に挑戦し、その挑戦が評価され成長実感を得られることで次の挑戦を生むという、好循環の拡大をめざします。

(注) 他の業務を短期間体験する制度。異動を伴わずに関心ある部の業務を体験し理解を深めることができる



社員のマインドセット

「MUFG Way 共鳴セッション」と「MUFG Way Boostプロジェクト」

社員一人ひとりが日々の業務とパーパスを結び付け、具体的な行動に繋げていくために、2021年度に実施した「MUFG Way 浸透セッション」を深化させる取り組みを始めました。

まず、社員全員が自身の価値観・信念・志である「My Way」とMUFG Wayの重なりについて考え、MUFGで働くことで誰に対し、どのように貢献していくのかを具体的に言語化し、それを上司や後輩など周りの人と率直に語り合う「MUFG Way 共鳴セッション」を実施しました。

また、MUFG Wayを体現する社員や取り組みを増やすプロジェクトとして「MUFG Way Boostプロジェクト」も始まりました。このプロジェクトには、亀澤社長の任命を受けた、海外拠点やグループ会社などさまざまな組織に所属する約70名のメンバーが参加し、毎週オンライン上で集まり熱く議論を交わしました。議論の結果、プロジェクトの第1弾として「この人こそはMUFG Wayを体現している」と思う社員を広く社内から募集し、推薦された社員一人ひとりに、プロジェクトメンバーが想いや活動をヒアリングし、まとめた「MUFG Way 体現者ブック」を発行しました。他の社員の取り組みを知ることで、パーパスの自分ごと化が難しいと感じている社員に、少しでも気づきを得てもらうことを期待しています。他にも、体現者ブックを使った座談会やラジオ放送・動画配信などを実施しました。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりの内発的な動機に基づくMUFG Wayの体現を後押しし、組織全体でパーパスの実現をめざしていきます。



社員参加型のMUFG本館プロジェクト

MUFG・銀行・信託銀行・証券の本部機能を集約し、グループ一体運営のさらなる深化を実現するため、「MUFG本館」の建設を計画しています。

社員が自発的に挑戦する新たなカルチャーの創出や、社員同士がグループの壁を越えて協働する機会に繋がりたいと考え、MUFG本館プロジェクトでは、銀行・信託銀行・証券の社員による「公募ワーキンググループ（以下、WG）」を発足しました。

第1期WGは、年次や役職などが異なる19名の多様なメンバーで構成し、リモートと対面を交えたワークを中心に、他社見学・外部有識者セッションにより幅広く知識を習得しました。社長・頭取とのディスカッションも実施し、最終的に、「Go Beyond with you ～ともに変わり続ける・超えていく～」というプロジェクトコンセプトを決定しました。このコンセプトは「MUFG本館」のめざす姿や新しい働き方の方向性を示しており、さらにはMUFG全社員の意識・行動の変化に繋がればとの思いも込めています。

WG参加者からは、「業態が異なる各社の立場を超え『MUFG社員』としての意識が芽生えた」「重要な意思決定を任せてもらえ、社内にチャレンジの場が広がっている」「所属部署等異なる属性であってもMUFGへの皆の想いは共通していることを実感した」等の声が寄せられました。

公募WGは、メンバーを入れ替えながら今後も活動していく予定です。本プロジェクトを通じ新たなカルチャー創出・グループ一体運営のさらなる深化を追求していきます。



社長とのディスカッション



メンバー間での議論の様子



銀行本館周辺の丸の内エリア見学



社外取締役との意見交換

実践する機会

新規ビジネス創出プログラム「Spark X」

Spark X発足の背景・狙い

世の中が大きく変化していく中、新たな時代における金融の役割と立ち位置を再定義する必要があります。価値観が多様化する時代において、従来のトップダウン型での仕事の進め方、業態に閉じた議論や画一的な考え方には限界があります。当社のめざす姿である「主体的に変革へ挑戦できる『真のダイバーシティ経営』の実践」を実現するためには、グループの全社員が多様な価値観と自由な発想に基づいて、闊達に意見を出し合うことが求められます。社員の挑戦と変革を促すカルチャーの醸成に向けた取り組みの一環として、MUFGでは、2022年にSpark Xを立ち上げました。

Spark Xは、社員が普段お客さまとの接点や生活の中で感じる「社会の“不”（=不便、不満、不利など）」を起点に、MUFGの既存領域にとらわれない自由な発想と自身のWill（やりたい、変えたいという意味）をもとに新規事業の創出に挑戦するボトムアップ型のプロジェクトです。Spark Xの名称には、「予測不能な未来（X）に向けて、果敢に挑戦し、新しい時代をリードする火付け役（Spark）となる」という意味が込められています。応募社員の思いが火種となり、変革の連鎖となるようなプログラムをめざしています。

グループ全社員が参加できるようプログラム設計を工夫

Spark Xは、知識や経験のある特定の社員だけが参加するものではなく、誰もがチャレンジできる開かれた取り組みです。第1回目となる2022年のSpark Xでは、社員からのアイデア応募を受付するまでに、社内外の有識者による講演会を開催したほか、個別相談会を定期的で開催し、新規ビジネスの立ち上げに必要な考え方やスキルについて学ぶ機会を提供しました。書類審査の通過後は、起案されたアイデアに関連する領域で働くMUFG社員や、外部コンサルタント等の社内外のメンターが応募者のビジネスモデルを磨き上げるサポートをしました。一方で、審査の結果、見送りとなったアイデアに対しても、個別のフィードバックや社長等とのタウンホールを実施し、挑戦したことを評価することで社員が次の挑戦へ繋がられるよう工夫しました。

その結果、延べ2,500人が参加し、「世の中を変えたい!」という熱い思いを持ってビジネスモデルに練り上げた社員から650件を超える応募がありました。最終審査会では、厳正な審査によりグランプリ、特別賞、会場参加者・オンライン視聴者による投票によりオーディエンス賞を決定しました。グランプリと特別賞に選ばれたビジネスアイデアに対しては、MUFGとして予算を付与します。また、パートナーとなる外部企業・社外有識者との協働も模索しながら2023年4月より本格的に事業立ち上げに取り組んでいます。



社外有識者によるアイデア創造ワークショップの様子

Spark Xによるカルチャー改革と社会価値の創造

審査の結果、見送りとなった社員からも、「Spark Xに参加したことで、自分自身のMy Wayを実践することの楽しさやワクワク感を体感した。日々の業務でも、前向きに挑戦するようになった。」というコメントもあり、「世界が進むチカラになる。」ために社員一人ひとりが挑戦する文化は、着実に根付き始めています。

今後もSpark Xを通じて、挑戦する文化をMUFG全体に浸透させます。カルチャー改革により、変化の激しい時代に対応できる強靱でイノベティブな組織を構築し、社会課題を解決しながら、企業価値の向上をめざしていきます。



最終審査プレゼンターと亀澤社長



最終審査会グランプリ表彰式の様子