

認める。活かす。高めあう。

グループ全員の力で、
お客さまの期待を超えるために 

これは、MUFGのダイバーシティ推進活動がめざす姿です。

人によって考え方、生き方、働き方はさまざま。もちろん、性別、年齢、仕事経験、職務、国籍、障がいの有無など、一人として全く同じ人間など存在しません。

この一人ひとりの「違い」に気づき、その「違い」をお互いに「認める」ことができれば、次に「違い」を「活かす」ことが重要です。

お客さまのニーズが多様化している現在、組織内の多様な人材に、多様な発想や行動力を発揮してもらい、付加価値の高いサービスを提供していく柔軟さが求められます。

多様性を活かすことで、従業員一人ひとりも仕事に対するやりがいが増え、それがお客さま満足につながり、最終的にグループ全体の利益になるという構図が、強い組織をつくるのです。

もちろん、「違い」を「活かす」取り組みが、単発で終わってしまっただけでは意味がありません。多様な個性を持つ個人が活かされ、能力を十分発揮し、成長するだけでなく、お互いプロ同士として、周囲の人たちと切磋琢磨していくことで、最高のチームへと成長し続けることができます。

チームとして、一つお客さまの期待を超えることができれば、次はそこがお客さまの期待値となります。私たちは、その期待も超えなければなりません。そうやってお客さまに期待され続け、その期待を超え続けることが、MUFGの成長となります。その実現のためには、ダイバーシティの重要性を理解し、積極的に推進していくことが必要不可欠なのです。



MUFG グループポータルサイト Values plus

MUFG Group Portal Site
国内・海外を問わずMUFGグループ社員が社内からアクセスできるイントラネットです。日々、MUFGやグループ各社の情報に触れられるコミュニケーション基盤として、経営ビジョン・行動規範の浸透やグループ一体感の醸成を図っています。ダイバーシティのページでは、各社のダイバーシティ推進の取り組みやMUFGとしてのイベント宣伝などを行い、グループ全体のダイバーシティ推進をめざしています。



ダイバーシティレポート2017

認める。活かす。高めあう。

グループ全員の力で、お客さまの期待を超えるために

トップメッセージ

三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役 代表執行役社長 グループCEO

平野 信行



近年の急速な環境変化の中で、MUFGが持続的な成長を実現するためには、従業員一人ひとりが互いに切磋琢磨しあいながら成長し、進化していかなければなりません。そのために必要なもの、それが「ダイバーシティ&インクルージョン」(多様性の受容)だと考えています。

わが国では、急速な少子高齢化・人口減少の進行にともなう労働力不足を補い、生産性を向上させることをめざし、政府が「働き方改革」を提唱しています。MUFGでは、この「働き方改革」をよりポジティブに、お客様の期待を超える価値を提供するための改革と位置づけ、2015年より取り組みを始めています。

お客様の期待を超えるためには、それぞれが自分の仕事に充実感を得て、生き生きと働けることが大切です。そこで、すべての従業員のワークライフバランス、自己啓発の機会提供、そしてMUFGの一員であることへの誇りと満足度を向上させることをめざしています。

私たちは、性別、年齢、経験、職務、国籍、生活スタイルや価値観、障がいの有無、性的指向・性自認など、さまざまな違いを持った「多様な個性」の集まりです。

働きがいと高い志を持った多様な個性がぶつかりあうことにより、創造的で自由闊達な風土が生まれ、一人ひとりの能力が最大限に引き出され、MUFGのパワーが最大化します。

難しく考える必要はありません。

ともに働く仲間に興味を持ち、相手の強みを見つけて好きになること。それが、互いを「認め」あい、強みを「活かす」あい、「高めあう」ことにつながります。

グループ全員で力をあわせ、よりよい明日の世界に向けて進化を遂げていきましょう。

「認める。活かす。高めあう。」

グループ全員の方で、お客様の期待を超えるために

MUFGの取り組み

「イクボス」を中心に働きがいのある職場づくりを推進 … → P3

育児休業者の早期復職をソフトとハードで支援 …… → P5

介護の不安を払拭して仕事との両立を支援 …… → P7

LGBTを理解し、誰もが活躍できる職場に …… → P9

MUFGのダイバーシティ推進体制

MUFGでは、行動規範、コンプライアンスマニュアルなどを定めて、人種、国籍、信条、宗教、性別、性的指向、性自認などによる差別や人権侵害を行わないことを明確にしたうえで、多様な価値観やバックグラウンド、就業意識を持つ多様な従業員が互いに尊重・切磋琢磨し、一人ひとりが成長・活躍できる組織・風土づくりを行うことが、中長期的にめざす姿である「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」の礎になると考えています。



MUFGダイバーシティワーキングの実施

グループ一体となってダイバーシティを受け容れる風土を醸成するため、三菱東京UFJ銀行*・三菱UFJ信託銀行・三菱UFJモルガン・スタンレー証券のダイバーシティ推進担当者が定期的に集まり、「MUFGダイバーシティワーキング」を開催しています。ワーキングでは、各社の好事例等の共有や、今後の協働について議論し、MUFGとしてのダイバーシティ推進を効果的に進めています。

*2018年4月に三菱UFJ銀行に社名変更予定



3社のダイバーシティ推進室長 左から、上場室長(銀行)、山本室長(信託)、佐伯室長(証券)

「イクボス」を中心に働きがいのある職場づくりを推進

「働き方改革」や「女性活躍推進」などを進めるうえでの重要な要素の一つが、「管理職の意識や価値観」です。MUFGでは、部下の

育成に力を注ぎ、部下の働きがいを高め、業績面でも結果を出せるボス「イクボス」を増やすための取り組みを進めています。

●主要3社が「イクボス企業同盟」に加盟

三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券の3社は、「イクボス企業同盟」に加盟しました。本同盟での活動を通じ、加盟各社と「ダイバーシティ・マネジメント」や「働き方改革」に関する取り組みについて積極的に情報

交換を行い、今後の施策に活かしていくとともに、働き方改革を積極的に推進していく上司の宣言をきっかけに、多様な従業員が活躍する、風通しのよい職場環境づくりをさらに進めていきます。

イクボスとは？

「イクボス」とは、職場でともに働く部下のワークライフバランス(仕事と生活の両立)を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司(経営者・管理職)のこと。男性管理職に限らず女性管理職も対象となります。

イクボス企業同盟

NPO法人ファザーリング・ジャパン(代表理事:安藤哲也さま)が主宰する企業ネットワークで、社員が多様化する時代において、積極的に自社の管理職の意識改革を行って、新しい時代の理想の上司(イクボス)を育てていこうとする企業が加盟しています(2017年11月末時点で170社が加盟)。

調印式で、イクボス企業同盟代表の安藤理事と意見交換を実施

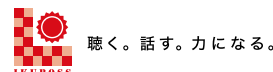
●三菱東京UFJ銀行

2016年8月加盟。調印式には竹川執行役員 人事部長が出席しました。



●三菱UFJ信託銀行

2017年6月加盟。信託銀行としては初の加盟となりました。調印式には、成瀬副社長、木村執行役員 人事部長が出席しました。



●三菱UFJモルガン・スタンレー証券

2016年12月加盟。調印式には、松村執行役員 人事部長が出席しました。



●MUFGダイバーシティフォーラム開催

2017年2月、管理職を対象に「MUFGダイバーシティフォーラム」を開催しました。NPO法人ファザーリング・ジャパン代表理事であり、イクボス企業同盟を主宰する安藤哲也さまを迎え、東名阪計5回の開催で、グループ28社から延べ約500名が参加。「イクボス式マネジメント」をテーマに、従業員一人ひとりが働きがい



フォーラムの様子

を感じ、組織としても成果を上げていくためのマネジメントについて学びました。

参加者からは、「マネジメントとして、部下・組織に何ができるかをあらためて考えることができた」「部下が相談しやすい雰囲気づくりを心がけたい」などの声が寄せられました。

2018年1月にも、イクボスをテーマにした「MUFGダイバーシティ・マネジメント研修」を開催予定です。

●プログラム概要

- イクボス式マネジメントが必要な背景
- イクボスとは
- イクボスはまず何をすべきか(上司の心得)、コミュニケーションのポイント

●各社のイクボス運動

◎三菱東京UFJ銀行

約800名の管理職が宣言

2016年8月より、「部下一人ひとりを育て、働きがいを高め、そのために必要なプライベートの事情も尊重し、生産性の高い職場をつくり出すことができる上司」をめざす「イクボス『働き方改革』宣言者」を募集しています。部下による上司推薦「イクボス大賞」や好事例発行等を通じて、マネジメント起点の風土改革を推進しています。2017年4月には役員版「イクボス『働き方改革』宣言」も公表し、ボトムアップとトップダウンで働き方改革を推進中です。



三毛頭取のイクボス宣言

◎三菱UFJ信託銀行

イクボスセミナーで理解促進

2017年9月、池谷社長の「イクボス宣言」を皮切りに、「部下の『育児の応援』に限らず、『部下育成』全般に注力し、部下一人ひとりの働き方の多様性を尊重し、最大限にその力を引き出せる管理職」を「イクボス」と定義し、管理職向けの研修やセミナー、勉強会などを通じて、自身のマネジメントスタイルに対する意識改革の促進を図っています。



池谷社長のイクボス宣言

●銀行：「イクボス『働き方改革』宣言」例

第1条	対上司	例え上司の意に沿わないことでも、言うべきことを言います!
第2条	対部下	部下の成長を第一に考えます!
第3条	チームアップ	率先して声を発し、明るい雰囲気をつくれます!
第4条	自らの働き方	自分が過剰品質を求めているか、自らに問いかけます!
第5条	生産性向上	ムダなメモ、書類がないか、常に確認します!

●信託：イクボスセミナーの様子



●証券：パネルディスカッションの様子



◎三菱UFJモルガン・スタンレー証券

1ヵ月間で部店長の9割が宣言

2017年5月、長岡社長の証券会社初「社長のイクボス宣言」を機に、部室店長からの宣言を公募。約9割が宣言し、実践中です。また、全管理職が毎月1回(全7回)「イクボス研修」eラーニングを受講するとともに、「イクボス通信」で宣言者の取り組みを紹介しています。11月にはイクボスフォーラムを開催し、講演と部店長5名によるパネルディスカッションで好事例を共有。12月からは全管理職を対象に宣言者を公募し、さらに活動を広げています。



長岡社長のイクボス宣言

育児休業者の早期復職をソフトとハードで支援

保育所などの施設に入所を希望しながら、施設の不足などの理由で入所待ちの児童が発生している「待機児童問題」は、育児休業中の従業員の復職を遅らせる大きな原因の一つとなっ

ています。MUFGでは、育児休業中の従業員の早期復職を後押しし、継続的なキャリア形成を実現できるよう、ソフトとハード、両面からサポートを行っています。

●MUFG企業内保育園「高円寺ミレーネ保育園」開園

2017年4月3日、東京都杉並区の高円寺駅前に企業内保育園「高円寺ミレーネ保育園」が開園しました。

2016年度の主要4社*1における育児休業取得者は約3,400名にも上っており、育児休業者の早期復職を支援する取り組みとして、千歳興産株式会社が新設した保育施設をMUFG企業内保育園として開園したものです。初年度は、三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJインフォメーションテクノロジーの従業員に利用されています。利用者からは「設備が非常に充実しており、何よりも企業内保育園ということで安心して預けることができる」「子どもが毎日楽しく通っている」といった声が寄せられています。

*1 三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス



高円寺ミレーネ保育園の様子

「高円寺ミレーネ保育園」利用者インタビュー

MUFGの保育園なので、安心して預けられます

三菱UFJ信託銀行 グループ不動産営業部 志賀 瞳

区の認可保育園に複数応募しましたが、すべて落ちてしまい、近所の認証保育園も100名待ちと聞いて、このままでは1歳になる来年はさらに厳しいと思い、入園を決意しました。また、職場の上司が入園を後押ししてくれたことも入園を決めた理由の一つです。

MUFGの保育園なので施設の安全性や保育士の質の面で安心できますし、入園しているお子さんたちの保護者の方々も同じMUFGの従業員なので、親近感があり、コミュニケーションも取りやすく、よい雰囲気です。また、先生

方の対応が手厚いことや、毎日外遊びに行く公園が複数あるうえ、室内遊びもバリエーションが豊富で子どもの刺激になりそうなこともよかったです。



あらためて職場復帰できてよかったですと実感しています

三菱東京UFJ銀行 システム開発運用部 米田 怜世

「4月からの0歳児保育は入園できる確率が高い」と耳にしたこともあり、子どもが1歳になる前の4月に職場復帰を考えておりました。蓋を開けると、申し込んだ保育園すべてに入ることができず、「育児休業を延長するしかない」と覚悟を決めた矢先に、高円寺ミレーネ保育園の開園を知り、入園を決めました。

通勤電車での乳幼児を連れた送迎は楽ではありませんが、企業内保育園は仕事を続けるうえで大変ありがたい存在です。園の施設も充実しており、先生方にはきめ

細かい保育を行っていただき感謝しています。多くの子どもたちと触れあい楽しんでいる園の様子を聞くと、子どもの成長を実感し、あらためて職場復帰できてよかったですと実感しております。



●保育園探しを支援する「保活コンシェルジュサービス」導入

育児休業者の早期復職を支援するもう一つの取り組みが、「保活コンシェルジュサービス」です。現在、三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券の3社で導入しています。

外部の委託先企業(ベネフィット・ワン)がコールセンターに常駐し、利用者の自宅近隣にある保育施設の空き状況や営業時間などの情報を提供するサービスで、施設の情報提供だけでなく、育児休業者の個々のニーズや状況に応じてさまざまなアドバイスをし、スムーズな保育園探し(保活)をサポートしています。



「保活コンシェルジュサービス」コールセンターの様子

●復職サポートプログラム「wiwiw」の活用

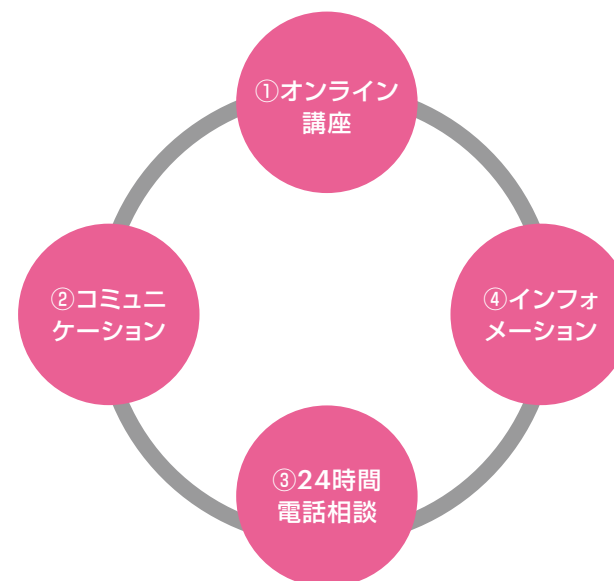
三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス*2では、育児休業中の復職サポートプログラム「wiwiw」(ウィウィ)を導入しています。

*2 三菱UFJニコスは、2017年度中に導入予定

「wiwiw」の活用を通じて、育児休業中の従業員がスムーズに復職し、早期に業務に集中できる体制をつくるための情報を提供しています。

「wiwiw」
とは？

育児休業中の従業員に向けた、自宅PCやスマートフォンから閲覧が可能な外部サイトで、利用者は、育児休業中の能力アップや生活をサポートするさまざまなオンライン講座を無料で受講できるほか、会社からのメッセージや人事関連情報の参照等が可能です。
※サービス詳細は導入企業により異なります。通信料は各自負担。



① スキルアップ・効率アップ

- 職場復帰支援講座 ● ビジネススキルアップ講座
- ライフスタイルアップ講座 など

② 職場とのコミュニケーション

- 掲示板 ● 上司と部下の情報交換メール など

③ 育児休業生活サポート

- 育児相談 ● 健康相談 など

④ 情報提供

- 人事関連書式・通達の掲載
- 会社からのメッセージ掲載 など

介護の不安を払拭して仕事との両立を支援

日本はすでに、65歳以上人口が21%を超える「超高齢社会」に突入しています。さらに、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ともなう

介護離職の増加が大きな社会問題になると言われています。このような状況の中、MUFGとしても仕事と介護の両立支援に取り組んでいます。

●MUFG介護セミナーの開催

MUFGでは、2015年度より「MUFG介護セミナー」を開催し、グループ従業員に向けて、仕事と介護の両立に役立つ情報の提供を行っています。

2017年9月に開催した第4回セミナー(講師：株式会社インターネットインフィニティの武谷美奈子さま)では、グループ約40社から約700名の従業員が参加し、『住み慣れた家での生活維持と仕事との両立に向けた介護のポイント』をテーマに、①データから見る日本の現状と介護保険、②体験談から学ぶ自宅での介護への備え、③自宅での生活事例について学びました。

冒頭では、MUFG人事部長から、「介護をマネジメントするための支援をしていきます」といった挨拶があったほか、参加者同士

のミニディスカッションをはさんで、介護に関するさまざまな意見交換を行い、充実したセミナーとなりました。



第4回 MUFG介護セミナーの様子(講師：武谷美奈子さま)

●MUFG介護セミナー テーマ一覧

第1回 2016年 1月・2月	仕事と介護の両立をするために ～介護への備え、介護のポイント～ <ul style="list-style-type: none"> 働きながら介護を行うタイミングと期間 介護保険制度の仕組みと利用できる介護サービス 仕事と介護を両立するための確認と対策
第2回 2016年 9月	突然起こる介護に備えるために ～入院時から介護を行うまでの流れと備え～ <ul style="list-style-type: none"> 介護が始まるタイミング・介護保険の概要 入院から退院までの流れと備え 施設介護と在宅介護の概要
第3回 2017年 2月・3月	認知症への正しい理解と 仕事と介護の両立に向けた介護のポイント <ul style="list-style-type: none"> 介護保険の実態と認知症について 体験談から学ぶ認知症の周辺症状と備え 在宅介護の事例(認知症の方の介護事例)
第4回 2017年 9月	住み慣れた家での生活維持と 仕事との両立に向けた介護のポイント <ul style="list-style-type: none"> データから見る日本の現状と介護保険 体験談から学ぶ自宅での介護への備え 自宅での生活事例

第4回 セミナー参加者の声

隣の人の話しあいがとてもよかった。悩みを共有でき、一人ではないと心強く感じられた。

過去のセミナーにも参加し、要支援・要介護の認定をもらうことの重要性を学んだことで、現在は要介護の認定をもらってさまざまなサービスを受けている。

具体例の情報収集は難しいので助かる。

これから少しずつ介護に向けて準備していきたい。

介護は一人で乗り切るものではないと思えた。

両親は健在だが、先のことを考え大変参考になった。

先生の実例も含めてのお話が聞けてとてもよかった。

MUFG従業員に向けた両立支援サービス

MUFGの従業員は、これらのサービスを無料で利用できます！

●外部相談窓口「介護コンシェルジュデスク」

2016年度より、介護に関する疑問や悩みを相談できる外部相談窓口「介護コンシェルジュデスク」を導入しています。現在介護中の方はもちろん、介護を予防したい方、これから

介護にかか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サービスです。2017年8月には、首都圏6カ所に対面相談サービスも導入しています。

●介護情報Webサイト「わかるかいごBiz」

「わかるかいごBiz」は、介護施設や介護サービスの検索・情報収集および動画コンテンツの視聴などが可能な介護情報Webサイトです。①介護を意識しはじめた、②親の体調が思わしくない、③介護が必要になった、④誰かの助けがほしいなど、

家族の状態にあわせたさまざまな介護のポイントを調べることができます。

2017年11月から過去4回分のMUFG介護セミナーの動画配信をスタート。自宅からインターネット上でいつでも視聴できるようになりました。

●毎月発行「介護コンシェルジュデスク通信」

仕事と介護の両立に向けたポイント等を紹介する「介護コンシェルジュデスク通信」を発行しています。介護に関する気になる話題やタイムリーなトピックスなどをコンパクトにまとめた、気軽に読める情報誌で、MUFGグループ社員向けのイントラネット「Values plus」に掲載しています。

バックナンバー一例	
2016年12月	仕事と介護の両立に役立つ「介護保険外サービス」
2017年2月	離れて暮らす家族は「見守りサービス」で安否確認
2017年3月	「どんな病気？」知っておきたい認知症のキホン
2017年4月	「デイサービス」ってどんなものがあるの？



LGBTを理解し、誰もが活躍できる職場に

LGBT(性的マイノリティ)に対する社会的な注目度が高まる中、性的指向や性自認等にかかわらず、誰もがフルに力を発揮して

活躍できる職場づくりをめざし、理解浸透のためのさまざまな取り組みを行っています。

●MUFGグローバルダイバーシティフォーラムの開催

MUFGでは2017年7月にLGBTをテーマとした「MUFGグローバルダイバーシティフォーラム」を東京・名古屋・大阪の3都市で開催しました。合計約200名のグループ各社従業員が参加。ゲストとして、認定NPO法人グッド・エイジング・エールズ代表の松中権さまとブルームバーグのヘイデン・マヤヤスさまの2名をお招きし、職場での苦勞や、LGBTへの理解がビジネスメリットにつながった事例など、LGBT当事者ならではの視点から貴重なお話をいただきました。

また、MUFGの欧米での取り組みについて、三菱東京UFJ銀行の欧州の人事担当者より説明があった後、GRTP*1研修生をはじめとする海外採用社員も参加し、「多様な従業員にとって開かれた職場風土をつくるために一人ひとりが明日からできること」をテーマに、日本語・英語のチームに分かれてグループ

ディスカッションを実施。参加した従業員からは、「LGBTにかかわらず『多様性』を認めることが、よりよい社会・職場をつくる基盤になると思った」などの感想があり、ダイバーシティを自分ごととしてとらえるよいきっかけとなりました。

*1 Global Rotation Training Program :
三菱東京UFJ銀行の海外現地採用行員を対象とした海外実務研修

●プログラム概要

- LGBTってなんですか？～ウェルカミングアウト(グッド・エイジング・エールズ/松中権さま)
- LGBTがビジネスメリットにつながる事例(ブルームバーグ/ヘイデン・マヤヤスさま)
- MUFG欧米での取り組み
- グループディスカッション



グループディスカッションの様子



欧州の人事担当者による説明

セミナー参加者の声

結局人間はみんな違う=“個性”
ということの理解が必要だと感じた。
自身が担っているリテール業務に
おいても、真の尊重や配慮をすべきだと
使命感を感じる。

お客さまにも
相当数いらっしゃるはずなので、
言葉の選び方を工夫したり、
気をつけるべき点が沢山あると
気づかされた。

「結婚していますか？」
ではなく「パートナーはいますか？」
に変えていくだけで変われることに
気づいた。

グループ各社から
人種もさまざまなスタッフが集まり、
MUFG全体の多様性をあらためて感じた。

理解できる
マネジメント(Ally)として
行動していきたいと思った。

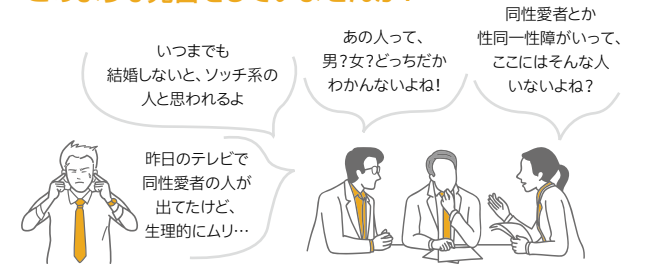
LGBTとは？

Lesbian(レズビアン)、Gay(ゲイ)、Bisexual(バイセクシャル)、Transgender(トランスジェンダー)の頭文字を取った性的マイノリティの総称。日本の人口に占めるLGBTの割合は、5～8%(13～20人に1人)*2とされています。LGBTのうちLGBは性的指向(恋愛対象)が同性または男女双方、Tは性自認(自認する性)が生物学的性と不一致であるとされており、個人の趣味や一過性のものではなく、本人が選択できるものでもありません。また、性は「男性」「女性」の二つに分けられるものではなく、複雑かつ多種多様にあり、グラデーションとなっています。

日本では、家族や友人にも公表できない人が多い中、職場でも隠している人が多く、何気ない一言で当事者やその家族を傷つけている恐れがあります。職場のみならずお客さまにも、当事者がいるかもしれないという想像力を持って、差別的言動に対する感度を上げる必要があります。

*2 出典:「LGBT調査2012」電通総研・電通ダイバーシティラボ/2012年7月、「LGBT調査2015」電通ダイバーシティラボ/2015年4月
※ 性的マイノリティにはLGBT以外にも多様なアイデンティティの人がいますが、「LGBT等の性的マイノリティ全体」を総称して「LGBT」という言葉を使用しています。

このような発言をしていませんか？



笑いやからかいにつながる発言をしないと、周囲で見かけたら、その場でやめさせるように心がけることが大切です。

●MUFGホームページの人権方針に明記

誰にとっても働きやすい社内環境の整備による生産性の向上を重視し、性的指向・性自認等に基づくハラスメントや差別的禁止を、グループホームページ*3に明記しています。

*3 <http://www.mufg.jp/csr/stakeholder/employee/diversity/>

【人権方針】(抜粋)

MUFGでは、基本的人権の尊重を経営の重要課題と認識し、行動規範、コンプライアンスマニュアル等を定めて、あらゆる差別の解消・撤廃と、明るい職場づくりに取り組んでいます。また、人間尊重という基本精神に立ち、人種、国籍、信条、宗教、性別、性的指向、性自認等による差別や人権侵害を行わないことを明確にしています。

●MUFGの欧米での取り組み

欧州では、2016年より「Pride Alliance Network」を立ち上げ、活動しています。LGBTにとって開かれた職場をめざすことを宣言する「LGBT Signing Board」への署名や、LGBTへの理解者を増やす運動を行う週間「Ally Week」の開催、支援団体との各種イベントの共同開催などを実施しています。

米国では、従業員ネットワークを通じ、さまざまなLGBT関連イベントに協賛・参加し、支援を行っています。MUFG Union Bankは、米国最大のLGBT関連人権団体であるHuman Rights Campaignによる企業におけるLGBTの平等性を測る指数「Corporate Equality Index」で満点の100を4年連続で獲得しています。



各社でLGBTへの理解を促す取り組みを実施

- 三菱東京UFJ銀行では、2017年5～8月、国内全従業員を対象に、受講必須のeラーニングを配信しました。受講者向け任意アンケートには12,000件を超える回答が寄せられ、「同僚やお客さまなど、あらゆる場面で当事者の方と接する可能性がある」と想定して行動したいなど、好意的な反応がありました。
- 三菱UFJ信託銀行では、2017年12月、eラーニングを配信しました。
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券では、2017年7月、人事部員と広報CSR推進部員全員が外部講師を招いた勉強会に参加しました。管理職には、同年10月に全員受講必須のeラーニングを配信しました。

強固な思い込みが「働き方改革」の壁になる。 多様な意見を引き出し、期間を決めてトライアルを。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング
共生社会室長 兼
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室室長
主席研究員

矢島 洋子

1989年 株式会社三和総合研究所(現三菱UFJリサーチ&コンサルティング)入社。2004~2007年内閣府男女共同参画局男女共同参画分析官。少子高齢化対策、男女共同参画の視点から、ワークライフバランスや女性活躍推進関連の調査研究・コンサルティングに取り組んでいる。

MUFG グループの一員でもあり、ダイバーシティのエキスパートでもある矢島主席研究員。
数多くの企業をコンサルティングする中で見えてきた働き方改革の要諦や課題とは？

Q ダイバーシティ推進と「働き方改革」は、 どのような関係にあるのですか？

「働き方改革」はいろいろな視点で必要性が叫ばれていますが、政府が「働き方改革会議」でもっとも重視したのは、多様な人材が活躍できる組織に変わることです。今、多様な人材として注目されているのが、女性や高齢者、障がいのある方、外国籍の方など、これまでの環境では十分に活躍できていなかった方たちです。多くの日本企業が一律的な働き方や、長時間労働をよしとしてきましたが、そのような従来の在り方では、多様な人材を受け入れることができなかつたのです。

従来の働き方を変えて、「柔軟な働き方」を可能にし、「脱長時間労働」を実現すれば、多様な人材が活躍できます。つまり、「働き方改革」がダイバーシティ推進を可能にするということです。

Q どのように「働き方改革」に取り組めば よいのでしょうか？

次ページの図のように4つのフェーズで考えるとよいと思います。多くの企業が「すでに働き方改革に取り組んでいる」と言います。その多くがノー残業デーのような、個人に働き方を意識させる第1フェーズの取り組みですが、ノー残業デーには限界があります。なぜなら、仕事は組織で行うものであり、個々の社員に「帰るなさい」「休みなさい」と言って意識づけするだけでは、従来の仕事の進め方を変えようという動きにつながらないことが多いからです。管理職の方が部下だけを早く帰して、残った仕事を自分が引き受けるといってではなく、職場全体の仕事の進め方を、全員で協力しあって工夫していくことを提案しています。これが、第2フェーズの「組織的に意識する」ということです。

●働き方改革推進の4フェーズ

職場単位の取り組み	第1フェーズ	個人が意識する
	第2フェーズ	組織的に意識する
	第3フェーズ	業務削減・効率化・柔軟化
企業全体の取り組み (経営判断)	第4フェーズ	経営資源の選択と集中・最適化
		組織目標・人員配置適正化 等

出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 矢島主席研究員 作成

Q 「組織的に意識する」には、具体的に どうすればよいのですか？

簡単にできる方法の一つに、スケジュールの共有があります。自分の会議や外出の予定をスケジューラーに入力するだけでなく、退社予定や作業予定も入力し、さらにメンバー同士がお互いのスケジュールを見て、配慮しあう。多様な働き方が進んでいくと、職場内でコミュニケーションを取る機会が減る可能性があり、そういった観点からもスケジューラーの活用は有効です。

管理職のカバー体制をつくることも有効です。基本的に管理職は一般社員と違い、同じ仕事をしている人がいません。課長は、その下の人に権限移譲してカバーしてもらおうか、上の人にカバーしてもらおう、あるいは隣の課の課長に組織を超えてカバーしてもらおう。いずれにせよ、自身の判断だけでできることではないので、さらに上の立場の方が意識的にカバー体制をつくる必要があります。これは、管理職が働き方改革を推し進めるうえで、非常に重要です。また、ダイバーシティという観点では、女性や時間制約のある社員が管理職になるうえでも、重要なポイントになってきます。

Q 第3フェーズの業務削減や効率化は どのように進めればよいのでしょうか？

具体的には、まず周辺業務から始めること。当然、もっともインパクトが大きいのは、本来業務を効率化することですが、すぐに取り組むのは難しい。そこで、周辺業務からまずやってみる。その周辺業務の代表が会議です。担当業務が異なっても共通して取り組みますし、

会議の多い管理職の方ほど、効果が感じられるテーマだからです。

こういうお話をすると、まず職場にどんな会議・業務があるのか棚卸しをしよう、という方向になりがちですが、大掛かりにしようとして力尽きてしまうため、私はおすすめしません。

会議を効率化する際は、シンプルないくつかのルールをつくり、それを皆で守るだけでいい。会議の時間を40分等に設定しようという取り組みがよく行われますが、それだけでは十分ではありません。例えば、その会議の目的や議題を事前に共有しておく、会議の最後の5分間に決まったことや話しあった内容を振り返る。これらのシンプルなルールの実行が、単に会議時間の短縮になるだけでなく、会議の質を高めることにつながり、業務の効率化も進みます。

効率化によって、月に1~2時間残業が減ったとしましょう。その場合、減った時間に意味があるのではなく、多くの人々が「簡単に取組んで、すぐに効果が実感できた」という成功体験を得ることに意味があります。これによって、会議以外に資料の作成も効率化しよう、本来業務の進め方も変えてみようといった意見が出るようになり、次第に大きなテーマにも取り組めるようになるのです。「残業を減らす」というゴールではなく、「自律的に変革を起こせる組織に変わる」というゴールを見据えて取り組むことが大切です。

第3フェーズにおける注意点はもう一点あります。働き方改革の本来の目的を見失わないようにすることです。調査では、ほとんどの企業が「業務削減・効率化にはすでに取り組んでいる」と答えますが、必ずしも働き方改革につなげられていない場合があります。ひとたび業務削減・効率化が実現すると、人を減らしてしまったり、目標を上げてしまったりする場合があります。しかし、それでは社員の働き方はよくなりません。全員の多様な働き方の実現につなげるという本来の目的を忘れてはなりません。

Q 実際には、企業全体の取り組みが不十分で、働き方 改革が進まないと考える管理職も多いようですか？

実は、第1~第3フェーズまでは、たとえ経営層が働き方改革に積極的になくても実行することができます。上からのやらされ感ではなく、全員が効果を実感しながら自発的に取り組むことが重要なポイントです。ただし、「人が足りない」「目標が高過ぎる」といった意見が必ず出てくる。これらは多くの企業が抱える課題であり、経営の視点から最適化を図ることは重要です。そこで、第4フェーズとして経営判断をとまなうような企業全体の取り組みの必要も生じます。

しかし、実際に「人が足りない」という管理職に「では、何人足りないのですか？」と聞くと、明確に答えられる管理職はあまりいません。現場の効率化を進めて初めて、真にどこに何人足りないのかが見えてきます。ですから私は、現場で働き方改革を進める管理職には、企業全体の問題を明確にするためにも、まず現場の生産性を高める取り組みをしましょうと言っています。

Q 脱長時間労働を続けていて若手が育つのかと疑問に思う管理職もいるかもしれません。

今までの日本企業は、若いうちがむしゃらに仕事をさせて育ててきました。それができなくなったときにどうするか。若手育成と働き方改革は、セットで考えておかねばなりません。

例えば、報道に携わる人は本来業務以外に、ライフワークとしての企画提案や取材に時間を使いたと思っています。しかし、脱長時間労働で、「帰れ」と急かされる。すると彼らは、自分のやりたいことを就業中にやってよいのか不安に感じてしまいます。個人のスキルアップや将来への投資につながる活動にうまく時間を使えるよう、上司が気を配って指導することが必要です。

また、企画提案書等の作成を部下に任せるとき、まずゼロから書かせて、できあがったものにダメ出しをして、何度もやり直させるということがあります。この、やり直しを減らすことが業務効率化につながりますが、若手が育たないという理由で反対する管理職も多いのが実状です。しかし、本当にすべての案件でゼロから考えさせる必要があるのでしょうか。管理職は本来、自ら動かなくてもゴールイメージを描ける人のはずですが、部下に資料をつくらせながらゴールを探っていくという仕事の進め方しかしてこなかった人が多く、実はその管理職自身が十分成長していなかった可能性があります。管理職が最初から明確な指示出しをしていくよう努めると、管理職自身も育ち、組織としてもパワーアップしてきます。

単に無駄を省きながら素早く動くことが効率化ではなく、部下も上司も協力しあって成長するという要素を加えることで、もう一段上の働き方改革が実現できるのです。

Q 働き方改革を進めるうえでどのような壁があり、どのように乗り越えていけばよいですか？

働き方改革は、職場の文化や風土を変えることにつながるため、これまでの常識や強固な思い込みが壁になります。例えば、管理職はずっと間近で部下を見ていなければいけない、これまでの仕事の進め方を変えたら質が低下する、などの思い込みです。しかし、それにとらわれては頓挫します。対策として、若手や育児・介護などで時間制約のある人など、置かれた状況が異なる

社員の意見を聞く方法があります。ベテランの方は自分たちのやり方がベストだと思っても、実はもっと斬新なアイデアがあることも。従来の考え方と異なる意見や考えが受け容れられるかどうか不安がある職場では、貴重な意見が引き出せていない可能性があります。そのようなアイデアを引き出す場を積極的に作りましょう。まず小さくトライし、それが受け容れられたと実感できれば、さらにアイデアが出やすくなります。

もちろん、これまでとは異なる意見を取り入れるのは不安です。抵抗があるので、3か月や6か月という期間を決めて試すのです。その方が大胆なことにチャレンジできます。やってみて、問題があるならやめればよい。しかし実際には、特に支障はなく効果も出たから継続しよう、となることも多い。ですから、風土が変わるような大きなアクションを起こす場合には、期間を決めて取り組み、必ず効果を測定することを推奨しています。

また、業務削減や時間短縮をすると仕事の質が犠牲になる、という発想にも注意が必要です。今までと同じやり方で時間を短くすれば質は下がるでしょう。しかし、長く働けない、という前提で、仕事の進め方や成果の出し方を見直すことで、これまでよりも仕事の質も上がり、組織も強くなる可能性があるのです。

Q 実際に効果が上がった事例はありますか？

効果測定する際は、生活時間や仕事に対する現場の意識、管理職のマネジメント等の変化を測定することが重要です。例えば、睡眠時間が増えた、働き方を変えても業務に支障が出なかった、社員が主体的に業務効率化に取り組むようになった、などです。Googleと当社が実施した「Women Will『未来の働き方トライアル』」では、こうした視点から、取り組みの効果を紹介しています。例えば、在宅勤務トライアルを行った際、事前のアンケートでは「支障が出ないか不安がある」という回答が全体の32.4%だったのに対し、事後で「支障が出た」と回答した割合はわずか2.9%。実際には支障が出ることはほとんどないということがわかり、事前にあったマイナスイメージがポジティブに変わりました。この結果からも、まずは期間を決めて試すことが重要と言えます。

Q 最後に、MUFGグループの従業員に向けてメッセージをお願いします。

女性や高齢者、障がいのある方、外国籍の方などがどうしてこれまで活躍できなかったのだろうかということに意識を向け、働き方を見直すことが、組織にとってプラスになります。特に管理職の方に伝えたいのは、ダイバーシティ推進は部下の女性のためではなく、多様な人材を受け容れ、よりよい組織に変わるための課題解決への取り組みだということです。

グループ各社の主な取り組み

MUFGのグループ各社は、「働き方改革」や「女性活躍推進」など、ダイバーシティ推進のさまざまなテーマに対して、個々の業務や組織に即した独自の取り組みを行っています。

01



働き方改革

→ P15

02



多様なメンバーの活躍

→ P17

03



女性活躍推進

→ P19

04



仕事と育児の両立支援

→ P21

01

働き方改革

2016年、政府は「一億総活躍社会」を実現するための労働政策として「働き方改革」を提唱しました。MUFG各社でもこれまでの働き方を抜本的に見直す取り組みを行っています。

●活力あふれる組織をめざして、各社主導で改革を推進

MUFGでは、各社がそれぞれの業態特性や、社風などを踏まえて、各社主導で「働き方改革」を推進しています。プロジェクトチームを立ち上げ、部門横断的に取り組む会社や、

制度の見直しに着手した会社など、進捗はさまざまですが、全社積極的に改革を進めています。

三菱東京UFJ銀行 働き方改革2.0

2016年10月から働き方改革のセカンドステージと位置づけ、「Open, Simple & Speedy」をスローガンに、「働き方改革2.0」を推進中。営業店が従来以上にお客さまに徹底的に向きあい、真の価値を提供することに集中できるよう、

- ① オープンかつ双方向にコミュニケーション議論できる環境
- ② お客さまに専念できる業務環境 の整備をめざしています。



働き方改革ロゴマーク

主な施策

① Open

【組織内のコミュニケーション強化】

- 経営
 - 経営からの一貫したメッセージ発信(支店長・支社長会議、タウンホールミーティング、役員拠点訪問等)
 - 役員版「イクボス『働き方改革』宣言」の開示
- 従業員
 - 各拠点マネジメントによる「イクボス『働き方改革』宣言」
 - ダイバーシティ月間討議



頭取タウンホールミーティング

② Simple & Speedy

【手続き・ルール・報告物などの簡素化・平明化・権限移譲】

- 手続きの再整備、検索性の向上 ● 役員会議削減
- 報告物・通達削減、勉強会・eラーニング標準化等

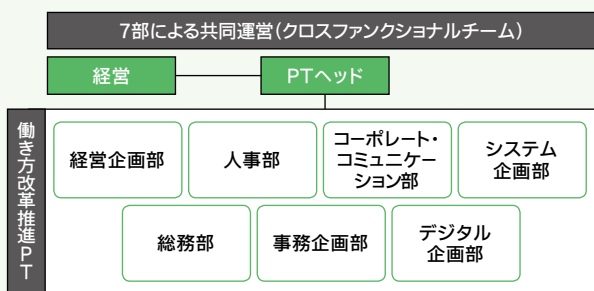
【ICT(情報通信技術)活用による業務プロセスの革新】

- Lync導入(在席確認、チャット、資料共有)、電話会議の推進
- 各種申請書/本部決裁報告メモの電子化
- ペーパーレス会議室の拡充 ● モバイル端末配布拡大

【柔軟な働き方の実現】

- 在宅勤務、部分在宅勤務 ● セレクト時差勤務

● 働き方改革PT(プロジェクトチーム)体制図



アコム 柔軟な働き方の推進

業務の性質にあわせた複数の勤務形態を部室単位で導入しています。お客さまと接点のある部署では「時差勤務制」を導入し、始業・終業時刻をずらして複数の就業時間帯を設定しています。本社等一部の部室では、「フレックスタイム制」を導入しており、正午から午後3時をコアタイムとし、ライフスタイルにあわせた柔軟な働き方も可能としています。

三菱UFJリース 働きやすい職場づくりプロジェクト

「社員一人ひとりが意欲と活力を持ち効率的に働ける環境を整備し、社員一人ひとりがそれを実感できること」を基本方針に掲げ推進。従来の労務管理体制強化を中心とした「休み方改革」ではなく、社内業務を聖域なく効率化し、「お客さまと徹底的に向きあえる環境」、「多様な人材が自分らしく柔軟に働ける環境」の整備に向けて取り組みを進めています。

●子どもに見せる働くパパ・ママの姿

MUFG各社では、ワークライフバランス支援の一環として、夏休み期間中に従業員のお子さまを対象とした金融教育・職場体験プログラムを開催しています。

各社が独自に企画したプログラムは、ご家族の仕事への理解を深めるだけでなく、仕事と家庭の両立へ新たな気づきを得る機会となっています。

三菱東京UFJ銀行 「かがやkids' day」

東名阪の本部ビルと全国約100拠点で開催し、1,000名を超えるお子さまが参加しました。札勘やクイズ大会、昼食体験などを実施し、丸の内本館では英語プログラムも開催。従業員からは、「参加後の子どもの発言や態度から、想像以上の発見があった様子だった」などの声がありました。



札勘の様子

従業員による業務説明の様子

三菱UFJ信託銀行 「こども参観日」

本店ビルで開催し、30名のお子さまが参加しました。信託博物館の見学や1億円の重さ体験、社長との名刺交換、親の職場見学などを行いました。従業員からは、「普段とは違う親の姿を見ることができ、子どもにとっても会社を身近に感じるよい機会になった」などの感想が寄せられています。



クイズ大会の様子

三菱UFJモルガン・スタンレー証券 「こども参観日」

大手町グランキューブで開催し、85名のお子さまが参加しました。今回は新聞の読み方講座を新たに実施したほか、ディーリングルームの見学ツアーや社長との名刺交換、親の職場訪問などを行いました。お子さまからは、「証券会社の仕事がわかり、働いてみたいと思った」などの感想がありました。



参加者集合写真

三菱UFJニコス 「ファミリー参観」

本社と6拠点で開催し、200名を超えるお子さまとご家族が参加しました。社長との名刺交換や親子クイズ、スタンプラリーやテレビ会議システムの体験などのイベントを実施しました。参加者からは、「親子クイズがドキドキしてとても楽しかった」などの声がありました。



カードギャラリー見学の様子

三菱UFJインフォメーションテクノロジー 「MUITキッズデー」

多摩ビジネスセンターで開催し、19名のお子さまが参加しました。社長との名刺交換や、お子さま同士の名刺交換、職場見学、システム開発拠点の施設見学や体験イベントなどを行いました。参加したお子さまからは「お父さん、お母さんのお仕事をする姿を見られて嬉しかった」などの感想が寄せられました。



システム開発拠点の施設見学

体験イベントの様子

02

多様なメンバーの活躍

障がいのある社員や外国籍社員にとっても働きやすい環境の整備や、スキルアップをめざした教育・研修制度の導入、ダイバーシティを受け容れる風土づくりに取り組んでいます。

●障がい者の活躍推進

MUFGには、障がいのある方の働きやすさに配慮した特例子会社が3社あるほか、グループ各社でも環境整備を進め、

エム・ユー・ビジネスパートナー 会社見学会開催

2011年に設立された三菱東京UFJ銀行の特例子会社です。地域の特別支援学校や企業等からの要望に応え、会社見学会を開催しています。2016年度は82回の開催で646名、2017年度上期は35回の開催で314名が参加、障がい者雇用の取り組みについて高い評価をいただきました。これからも、障がいのある方々が働きやすい職場を提供していくとともに、社会に貢献していく会社をめざします。

障がいのある社員の活躍を後押ししています。



会社見学会の様子

菱信データ 聴覚に障がいのある社員の活躍

1979年に設立されたデータ入力や保存文書電子化などを行う三菱UFJ信託銀行の特例子会社で、主に聴覚障がいのある社員が活躍しています。

社員間でスムーズなコミュニケーションが図れるよう、今年度から音声認識ソフト「UDトーク®」を導入し、受託する事務にかかわる指示連絡やミーティングなどで活用しています。

2017年8月には、ろう学校の講師を招いた「聴こえ体験研修」を開催し、社長以下計15名の健聴社員が受講しました。補聴器や人口内耳などを使いながら、聴覚障がい社員に普段どのように聴こえているか体感し、どのような話し方、伝え方がわかりやすいか学びあいました。



UDトーク®を使用したミーティングの様子

エム・ユー・ビジネスエイド 新規業務開始

1996年に設立された三菱東京UFJ銀行の特例子会社です。現在、140名超の障がいのある社員が、印鑑照合・DM発送・マル優など、銀行関連の業務に従事し、活躍しています。また、2017年8月からは、新たに処理済伝票の製冊を行う業務を開始しました。



業務の様子

三菱東京UFJ銀行でもUDトーク®を導入

三菱東京UFJ銀行でも、「UDトーク®」をリリースし、専用ソフトをインストールしたiPadを希望者、希望拠点に配付しています。発言内容がリアルタイムで画面に表示されるもので、朝礼や会議の場で活用されています。



UDトーク®画面イメージ

●外国籍社員の活躍推進

MUFGでは、世界50以上の国と地域に1,200を超える海外拠点を有しており、2017年3月末時点で全社員のうち約4割が海外で勤務しています。今後もますますグループ・グローバルベース

での人事運営を進めるため、グローバルなマネジメント人材の育成や、採用力強化、研修制度の拡充などを図っていきます。

三菱東京UFJ銀行 海外採用行員とつくるダイバーシティイベント

海外採用行員の育成を目的とした制度の一つに、グローバル・ローテーション・トレーニング・プログラム(GRTP)があります。海外採用行員が、採用された国以外で1年間OJTにつき、その経験を通じてビジネススキルを強化するとともに、組織に対する深い理解を得ることを目的としています。2010年に開始して以来、全7回のプログラムを通じて、世界各国から総勢250名を超える海外採用行員が本プログラムに参加し、文化・慣習・言語等が異なる行員と働く職場環境を実現することにより、当行全体のグローバル化にも寄与しています。MUFGグローバルダイバーシティフォーラムや、

従業員の子どもが職場体験する「かがやkids' day」の英語プログラムなどには、GRTPの参加者に加え、複数年の任期で来日しているメンバーが運営に参画し、業務の範囲に留まらず、ダイバーシティな風土づくりに貢献しています。



「かがやkids' day」英語プログラムの様子



MUFGグローバルダイバーシティフォーラムの様子

●ダイバーシティな風土づくり

多様な価値観やバックグラウンド、就業意識を持つ従業員が、フルに力を発揮するには、ダイバーシティを受け容れる風土

づくりが重要です。グループ各社では、さまざまな取り組みで風土づくりを図っています。

三菱UFJインフォメーションテクノロジー ダイバーシティ推進委員会

2014年度に「ダイバーシティ推進委員会」を設立し、社員自らがダイバーシティ推進に資する施策を立案・実行。年度ごとにメンバーを入れ替えながら継続的に活動しています。2017年度からは、「女性活躍推進」から「ダイバーシティ推進」へテーマを拡大するとともに、本社からのダイバーシティ推進に関する全社方針や

活動状況、社員紹介等の情報発信、本社と各部や、各部間の情報共有を活動のメインに据えました。また、在宅勤務や長時間労働などをテーマにした「情報共有会」を開催し、現場の生の声を吸い上げることで、一体感のある職場風土づくりにつなげています。

三菱東京UFJ銀行 ダイバーシティ推進隊

東名阪の営業拠点・本部に所属している、年代・性別・立場などの異なる多様なメンバー24名が「ダイバーシティ推進隊」として人事部からの任命を受け、活動を行っています。

現場の意見を吸収し、周囲の従業員を巻き込みながら、約1年間の具体的な取り組みを通じて、ダイバーシティを受け容れる風土づくりを進めています。

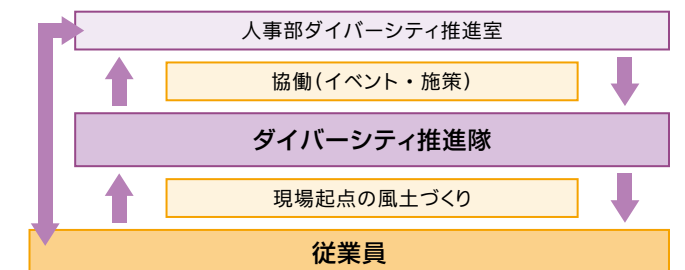


第13期ダイバーシティ推進隊導入研修の様子

ダイバーシティ月間

三菱東京UFJ銀行では、毎年5月と11月を「ダイバーシティ月間」と設定し、ダイバーシティな風土醸成につながるワークショップ等を国内全拠点で実施していますが、これは、ダイバーシティ推進隊の提言から誕生した施策です。本施策は、三菱UFJモルガン・スタンレー証券でも導入し、11月は毎週「ダイバーシティワーク〜無意識の偏見とは〜」を配信。自身の振り返りや各拠点で話しあう機会を持ちました。

●ダイバーシティ推進隊の位置づけ



03

女性活躍推進

2016年4月に女性活躍推進法が施行され、日本全体で女性の活躍が期待される中、MUFGの各社ではこれまで以上に女性のチャレンジを促し、キャリア開発の機会を提供する取り組みを行っています。

●女性の積極的な登用とキャリア形成支援

MUFGでは、日本国内の女性の役付者比率を2018年3月末までに20%とした数値目標を掲げるとともに、各社ごとにも数値目標を設定して女性の登用を積極的に推進し、2017年4月時点でのMUFGの女性役付者比率は19.2%まで向上しました。

●主要各社の女性登用目標と進捗(国内)

		2016/3	2017/3	目標*
三菱東京UFJ銀行	役員	0人	0人	1人以上
	部室店長	4.5%	5.5%	6%以上
	次長・課長	14.2%	16.6%	14%以上
	役付者	18.1%	20.1%	22%以上
三菱UFJ信託銀行	ラインマネジメント	6.1%	7.0%	8%程度
	役付者	20.5%	21.5%	22%程度
三菱UFJモルガン・スタンレー証券	課長級以上	71人	77人	120人以上
	係長級以上	10.9%	11.9%	13%以上
三菱UFJニコス	管理職およびチームリーダー職(係長相当職)	17.8%	19.7%	25%以上
三菱UFJリース	課長級以上	5.6%	5.9%	10%以上

*三菱東京UFJ銀行は2018年3月末、三菱UFJ信託銀行は2019年3月末、三菱UFJモルガン・スタンレー証券は2021年3月末、三菱UFJニコスは2022年3月末、三菱UFJリースは2021年3月末を目処

三菱東京UFJ銀行

これまで女性管理職が少なかった法人部門や海外、本部マネジメント層への登用も積極的に推進。役員との座談会や女性向けキャリア研修、メンターによるサポート等、女性のキャリア形成を支援する体制を充実させています。また、キャリア継続支援を目的に、配偶者の海外転勤への同行にともない退職する行員を再雇用する制度を新設しました(2018年1月新設)。

三菱UFJモルガン・スタンレー証券

女性社員の管理職相当職、管理職候補者を外部研修機関へ毎年派遣し、管理職に求められる知識・スキルの習得や、異業種間の交流促進を図っています。また、入社5年目の女性社員を対象に、ライフイベントも踏まえたキャリア研修を実施するなど、女性のキャリア形成を積極的に支援。上司に対しては、ダイバーシティ・マネジメント研修を実施し、課長以上の管理職が受講しました。

このような取り組みを進める中、2016年6月には、三菱UFJ信託銀行にて国内初の女性執行役員(法人コンサルティング部長)が、2017年6月には、三菱東京UFJ銀行でも国内初の女性執行役員(リテール拠点部長)が誕生しました。

三菱UFJ信託銀行

マネジメントとしての活躍が期待される女性社員を対象に「Women's Leadership Program」を実施。本人への研修に加え、上司とともに女性社員の成長を約半年間を通じて支援します。女性社員および管理職向けには「キャリアフォーラム」を開催。社外の役員の方を招き、多方面で活躍する女性のキャリアの軌跡やキャリア開発についてお話しいただきました。ほかにも、全管理職向けに、コミュニケーションや育成のポイントをまとめた「管理職のための女性活躍推進ガイドブック」を配布し、効果的指導の浸透をめざしています。



キャリアフォーラムの様子

三菱UFJニコス

女性管理職候補者を対象に、キャリアへのポジティブなとらえ方などの習得をめざす研修を実施しました。また、女性社員のキャリア形成上の課題認識・改善を支援することを目的に、コース転換者や女性管理職候補者を対象にメンターをつけ、仕事やキャリア面でのアドバイスや精神面でのサポートを実施しています。

三菱UFJリース

従来の基幹職向け施策に加え、一般職の職域拡大を目的に、一般職向け研修制度も充実させています。2016年度には、高い視点を持ち、組織運営への積極的な貢献ができるリーダー層の育成を図る「一般職リーダー研修」を新設しました。



研修の様子

女性役員インタビュー

三菱東京UFJ銀行 執行役員 リテール拠点部長

北川千晶

[略歴] 1991年4月 入行 岐阜支店配属
2000年4月 戦略事業部 調査役
2007年6月以降 尾頭橋支店・駒込支店・銀座支店・自由が丘支店 支店長
2017年5月 リテール拠点部 部長
2017年6月 執行役員就任



素晴らしい女性たちとの出会いがキャリアの転機になった

Q: ご自身のキャリアを振り返って、
ご苦労されたことはどのようなことですか?

入行後3・4年目の頃、外為営業をしていた私は、当時の支店長に「法人の融資を担当したい」とお伝えし、転出する融資担当者の後任となりました。まだ女性の融資担当者が珍しい時代ですので、支店長も勇気が必要だったと思います。その後、引き継ぎの中で、担当が女性であることに拒否反応を示すお客さまもいらっしゃいました。当時の次長は「彼女は総合職ですから、男性と何も変わらない。担当にさせていただきます。」と、一緒にお客さまのところへ行き、頭を下げてくださいました。

一方で、そんな厳しい時期に私を支えてくださったのもお客さまでした。あるお客さまからは、「男も女も人としてはほとんど同じ。敢えて違う部分にこだわる必要はない。むしろビジネスはそんな単純なものではない。」と叱咤激励いただき、その言葉が、私が仕事を続けていくうえでの支えになりました。その後も、各々の現場経験の中で、私のキャリアステップを一番喜んでくださったのはお客さまです。素晴らしい上司・先輩・同僚は然ることながら、私にとっての最大の財産はお客さまです。



Q: ターニングポイントとなった出来事がありますか?

もっとも大きなターニングポイントは、部門が変わったときです。ちょうど旧行が合併してUFJ銀行になるタイミングで、リテール部門に異動になりました。

実際にリテール部門にキャリアチェンジして、初めて女性が多い職場で働いてみると、新たな発見がありました。お客さまのことを真に考えた対応、仕事に対する真摯な姿勢など、環境が変わる中で多くの可能性を彼女たちに感じました。また、リテールマーケットが開発途上であったことから、「素晴らしい人材と恵まれた環境」、この二つが目前にあると気づいたとき、宝の山を見つけたような思いとともに、自分にとっての新たな仕事の意義を見出しました。今は当時のメンバーが、中部圏で活躍して課長や支店長になっています。本当に嬉しいことです。

Q: 女性社員へ伝えたいことはありますか?

私は、仕事を始めた当初から「覚悟」と「謙虚さ」の2点を肝に銘じてきました。女性は真面目な人が多いのですが、周りからの評価を気にし過ぎる傾向があると思います。周囲がどうあろうと、自分自身に徹して生きていく、「自分の内面」をしっかり持ってほしいと思います。これが「覚悟」です。

一方で、自分を過信することなく、相手の意見に耳を傾ける余裕も大事です。「聞く力」や「客観性」と言ってもいいかもしれません。これが「謙虚さ」です。

真に成すべきことに向かって、「橋を渡る勇気と行動力」・「周囲を受け入れ感謝する余裕と明るさ」この2点があれば、必ずよい方向に向かうのではないのでしょうか。

仕事と育児の両立支援

女性であるか、男性であるかにかかわらず、育児を大きなライフステージの一つととらえ、仕事と両立できるよう、制度・環境の整備や、教育・研修の導入、情報提供などを行っています。

●女性の活躍推進にかかる認定等取得状況

MUFG各社は、次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん認定」や、女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」を取得しています。

「くるみん認定」は、仕事と育児の両立支援について一定の要件を満たす事業主が「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定を受けた証で、三菱東京UFJ銀行では、2016年2月に、さらに高い水準で取り組みが進んでいる企業が取得できる「プラチナくるみん認定」を取得しました。

「えるぼし認定」は、女性の活躍推進に関する状況等が優良な企業として厚生労働大臣の認定を受けたもので、基準を満たす項目数に応じて3段階の認定があります。



●主要各社の認定取得状況

会社名	認定マーク	会社名	認定マーク
三菱東京UFJ銀行		アコム	
三菱UFJ信託銀行		三菱UFJリサーチ&コンサルティング	*2
三菱UFJモルガン・スタンレー証券		三菱UFJインフォメーションテクノロジー	*1
三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券		三菱UFJリース	
三菱UFJニコス	*1		

*1 段階2
*2 段階3

三菱UFJ信託銀行

早期から両立支援に取り組み、厚生労働省が実施する均等・両立推進企業表彰の「均等推進企業部門」、「ファミリー・フレンドリー企業部門」において、厚生労働大臣優良賞を同時受賞しています。

●育児両立支援と職場復帰のサポート体制

MUFG各社では、産前産後休業・育児休業に入る前後や、育児休業中に本人向けの研修・面談等を行っているほか、

管理職向けの研修なども行い、多面的に両立を支援しています。

三菱UFJリース

① 育休者座談会

復職を控えた育児休業中社員を対象に復職に関する情報交換の場を設け、復職に向けた不安の払拭や意識の切り替えを行い、スムーズな復職を促すことを目的とした座談会を定期的実施しています。



育休者座談会

育休者座談会参加者の声

同じ立場(復職時期)の社員が沢山いることが確認でき心強く感じた。
.....
座談会に参加し「何故復職し、育児との両立を行うのか?」と今一度自分に問いかけ考えることで、もちろん不安もあるが、「自分は働きたいのだ」と再認識できた。

② ランチケーション

ランチタイムを活用し、ワーキングマザー同士の情報交換の場を提供。限られた時間内での働き方や、中長期的なキャリアイメージ、育児との両立の工夫(業務面、育児・家事面)など、所属部署を越えて当事者同士が仕事と育児の両立に関する課題を認識・共有し、解決策を考え、乗り越えてもらうための取り組みです。



ランチケーション

ランチケーション参加者の声

時間制約がある中での働き方について、業務の進め方や上司・同僚とのコミュニケーションの秘訣等、さまざまな意見・アドバイスが聞けて参考になった。
.....
限られた時間内での働き方や、今後のキャリアについて等、テーマによっては、答えが簡単に出るものではないが、同じ境遇の社員と考え、意見を共有しあうことだけでも有意義だった。

三菱東京UFJ銀行

休職前後の研修や面談のほか、託児補助・シッターサービス・短時間勤務・遅出早退・看護休暇等の制度により、仕事と育児を両立しながら活躍する女性を支援しています。

2016年からは、国内本部行員などが利用できる在宅勤務制度や、国内全部店向けのセレクト時差勤務制度の導入によって、柔軟な働き方を提供しています。加えて、保育施設立ち寄り通勤費支給制度を導入しました(2018年1月新設)。

	産休前	休職中	復職後
本人サポート	極力早期に復職し、真剣に仕事と育児を両立する人を支援		
	休職前研修 復職後のキャリア動機づけ	復職支援プログラム「wiwiw」 復職に向けた情報提供	復職後研修 キャリア動機づけ
上司サポート	休職前面談 復職後のキャリア動機づけ	復職前面談 両立体制確認	育児短時間勤務制度申請時面談 両立体制確認・キャリア動機づけ

●男性の育児休業取得推進

三菱東京UFJ銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券では、10営業日以内の育児休業を有給として認めて男性短期育児休業100%取得を目標に掲げ、メリハリある働き方を意識し、仕事と育児を両立する同僚への理解へつなげています。

また、グループとして男性向けの育児に関する冊子「HUGくむ」

三菱UFJモルガン・スタンレー証券

2017年から新支援策を開始。新設した「産休前研修」では、先輩ワーキングマザーと家事・育児に積極的に取り組む男性社員のビデオメッセージを見て行動計画を策定するなど、復職後もキャリア形成を意識した働き方ができるよう意識づけを進めています。また、復職後研修をスタートし、キャリアを意識した支援を継続して行っています。同時に、管理職向けに研修や復職時面談用のマニュアルを用意し、上司への啓発にも力を入れています。制度面では、2017年10月に、小学校3年生までの子どもに利用できる子育て支援休暇を新設したほか、託児費用補助等の経済的支援、シフト勤務や在宅勤務をはじめとした多様な働き方など、各種制度を拡充しています。



先輩ワーキングマザー & イクメンのDVD

を発行し、男性の育児参画を推奨しています。

男性の積極的な家事・育児への参画を促す目的から、従業員数が301名以上の企業は、年に1回以上、男性従業員の育児休業取得率の公表が義務づけられています。



三菱東京UFJ銀行

子どもが2歳に達するまでに取得できる、短期育児休業の取得を推奨しています。2016年度は555名の男性行員が取得し、これまでに約1,600名が本制度を利用しました。

また、イントラネット上でダイバーシティに関する情報提供を

三菱UFJモルガン・スタンレー証券

子どもが1歳に達するまでに、配偶者の就労有無にかかわらず男性社員も育児休業を取得でき、期間内に5日間以上取得することを推奨しています。2016年度の取得率は41.2%でした。2017年度上期からは、男性育児休業100%取得を加点項目として組織業績評価に反映しています。

取得者の声

家事・育児全般を1人でやる大変さを実感することに大きな価値があると思います。
.....
休業中は私がバランスを考えながら3食すべてつくったが結構楽しかった。
.....
早く送り出してくれた職場の理解に感謝しています。

育休取得者インタビュー

2人の子どもの育児は、想像を絶する大変さでした

三菱UFJモルガン・スタンレー証券 引受審査部 安藤 浩信



業務の繁閑を考慮して取得しました。休み中は自宅で沐浴やミルクづくり、上の子の登園など育児に専念。子ども2人の育児は想像を絶する大変さでした。夫婦で協力・分担しなければ、回らなかったでしょうね。業務多忙の中、1週間連続の休みを取るのには難しいかもしれませんが、パートナーの負担軽減のためにも取得することをおすすめします。