

# 認める。活かす。高めあう。

グループ全員の力で、  
お客様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。

お客様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、それがお客様満足につながり、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、一つお客様の期待を超えることができれば、次はそこがお客様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。そうやってお客様に期待され続け、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。



## ダイバーシティレポート

 **MUFG 三菱UFJフィナンシャル・グループ**

MUFG 人事部ダイバーシティ推進室

〒100-8388 東京都千代田区丸の内1-4-5

電話：03-3240-1111（代表）

URL：http://www.mufig.jp

この報告書には、FSC (Forest Stewardship Council) 森林認証取得用紙を使用しています。  
印刷工程では、環境負荷の要因となっている湿し水を使わない「水なし印刷」のシステムを採用し、  
揮発性化合物 (VOC) を含まない「水なし印刷用ペジタプリンキ」を使用しています。

～ 2019年12月改訂 ～

三菱UFJフィナンシャル・グループ

 **MUFG**

<p>02 <b>トップメッセージ</b></p> <p>取締役 代表執行役社長 グループCEO 三毛 兼承</p>	<p>07 <b>両立支援</b></p> <p>育児との両立／介護との両立／ 不妊治療との両立</p>
<p>03 <b>MUFGのダイバーシティ推進</b></p> <p>めざす姿／ダイバーシティ推進体制／ 取り組むテーマ</p>	<p>11 <b>管理職の意識啓発</b></p> <p>イクボスワークショップを開催／ イクボスを増やす取り組みを実施</p>
<p>05 <b>ハイライト</b></p> <p>外部からの評価／主な社内の変化</p>	<p>13 <b>女性のキャリア形成支援</b></p> <p>数値目標の設定／ 女性を対象に各種施策を展開</p>
	<p>15 <b>柔軟な働き方の実現</b></p> <p>働き方改革への取り組み／ 家族の理解促進</p>
	<p>17 <b>誰もが活躍する職場づくり</b></p> <p>障がい者／LGBT／風土づくり</p>
	<p>21 <b>更なる成長への取り組み</b></p> <p>「違い」を組織の力に／イノベーションの創出</p>

## 会社概要

<p><b>名称</b></p> <p>株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ</p>	<p><b>所在地</b></p> <p>東京都千代田区丸の内二丁目7番1号</p>
<p><b>事業目的</b></p> <p>傘下子会社およびグループの経営管理、 ならびにそれに付帯する業務</p>	<p><b>設立日</b></p> <p>2001年4月2日</p>
<p><b>主な経営陣</b></p> <p>取締役 代表執行役会長 平野 信行 取締役 代表執行役副会長 池谷 幹男 取締役 代表執行役副会長 荒木 三郎 取締役 代表執行役社長 グループCEO 三毛 兼承</p>	<p><b>資本金</b></p> <p>2兆1,415億円 (2019年9月30日現在)</p>
	<p><b>上場証券取引所</b></p> <p>東京、名古屋、ニューヨーク</p>

## トップメッセージ



**「多様な個」の力をあわせ、  
期待を超える金融グループへ**

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  
**三毛 兼承**

時代は今、大きな変革期にあります。社会環境やお客さまの行動様式が大きく変わりつつあり、加えて、テクノロジーの進化が、こうした変化をさらに推し進めるだけでなく、そのスピードを加速させています。

新時代における金融サービスとはどうあるべきか。私は、MUFGは「グローバルに信頼・信用され、イノベーションを象徴する存在」でありたいと考えています。いかなる厳しい環境にあっても安定して金融サービスを提供し続ける覚悟と強さ。安心して頼れるという信頼。そして、社会やお客さまのニーズが急速に変わっていく中で、新しいサービスや顧客体験を創造していくイノベーションの力。これらを兼ね備えた存在こそ、社会が、そしてお客さまが求めているものだと考えます。

イノベーションには、ダイバーシティが欠かせません。

イノベーションの概念を生み出した経済学者シュンペーターは、イノベーションを「新しい結合」と表現しています。言い換えれば、さまざまなアイデアや意見を新たに組み合わせることで、これまでにないサービスや商品を生み出すことができる、ともいえるでしょう。

そのためには、多種多様な価値観が普段からぶつかりあう土壌が必要です。自分自身の海外勤務経験からも、このことを肌身で実感しています。性別や人種、国籍、宗教、年齢、性的指向、性自認、経験、価値観等、さまざまな違いを持った社員が、それぞれの能力を存分に発揮できる会社をめざしたいと考えています。

MUFGには、世界に20万人近い社員がいます。多様な従業員一人ひとりが持つ異なる意見・価値観がMUFGを変えていく力になることは間違いありません。私は、MUFGを多様な意見を尊重できる組織にしようと取り組んでおり、社員の皆さんにもこうした考え方を大切にしてほしいと考えています。

多様な「個性」を受け容れ、活かしあう土壌を培うのは、私たちMUFGの社員一人ひとりの意識と行動です。「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざして、グループ全員で力をあわせて取り組んでまいります。

**「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～

# MUFGのダイバーシティ推進

## めざす姿

MUFGは、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」の礎になるとの考えから、ダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいます。

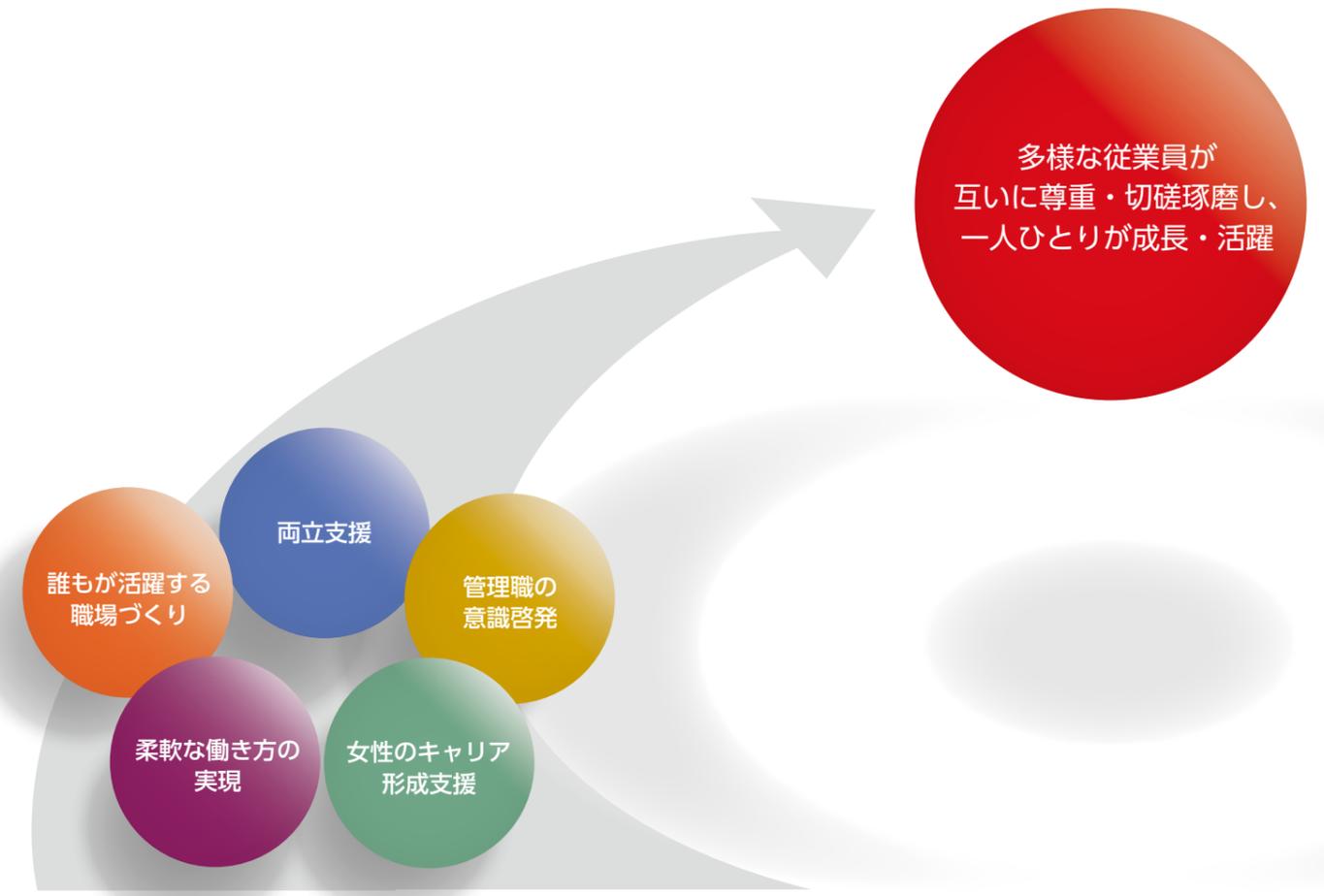


## ダイバーシティ推進体制

MUFGは、主要各社にダイバーシティ推進の責任者を設置し、グループおよび各社でさまざまな取り組みを行っています。グループの中核企業である三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券ならびに三菱UFJニコスでは、専門組織である「ダイバーシティ推進室」を設置してさらに力を入れています。また、2018年9月には、コーポレートセンター機能のグループ一体運営への移行に伴い、三菱UFJ銀行と三菱UFJモルガン・スタンレー証券の人事部が三菱UFJ信託銀行本店ビル内に移転。3社が一堂に会して執務を行い、各社の好事例等の共有や、今後の協働について議論し、グループ一体でダイバーシティ推進を効果的に進めています。

## 取り組むテーマ

MUFGのダイバーシティ推進への取り組みは、今から十数年前にスタートしました。2006年、従業員の半数を占める女性が働きがいをもって活躍できる職場づくりを目的に、三菱UFJ銀行にて「女性活躍推進室」を設置、2010年には、女性のみならず多様な従業員の働きがい向上をめざし、名称を「ダイバーシティ推進室」に変更しました。その後、各社にも専門部署の設置が広がりました。現在は、女性のキャリア形成や育児との両立を支援する取り組みを中心しつつも、仕事と介護の両立支援や、多様な部下の働きがい高める「イクボス」の浸透、性的マイノリティ（LGBT）への理解促進など、その取り組みの範囲を大きく広げています。



## 外部からの評価

### MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)



2019 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

MSCI社の基準に基づいて選出される、ダイバーシティに優れた企業を対象としたインデックスの構成銘柄に選定されています。

### Bloomberg 「Gender-Equality Index」



Bloombergによる「Gender-Equality Index」の構成銘柄に3年連続で選定されました。これはBloomberg社が開発した男女平等指数で、MUFGにおける平等性が評価されたものです。

### スポットライト・インパクト・アワード2019

関連記事は20Pへ



2019年、北米拠点における7つの従業員活動 (Enterprise Resource Group) のうち、女性をテーマに活動する「WIN」は、ダイバーシティ推進に対する優れた功績が評価され、「ERG・カウンシル」\*による表彰を受けました。

\*The Association of ERGs & Councils。ダイバーシティ&インクルージョンに関する従業員グループの影響力・認知度向上を目的に活動する団体

### えるぼし



各社で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。これ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段階で認定されます。

- 三菱UFJニコス (2段階目)
- 三菱UFJリース (2段階目)
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (3段階目)
- 三菱UFJインフォメーションテクノロジー (2段階目)
- MUSビジネスサービス (3段階目)

### PRIDE指標



日本におけるさまざまな取り組みが評価され、2018年度、「PRIDE指標\*1」において最高位であるゴールドを受賞しました\*2。

\*1 2016年に創設された、日本初のLGBTに関する企業等の取り組みを評価する指標で、LGBTに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体work with Prideが運営  
\*2 三菱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、アコムとの5社における取り組みが評価されたもの

### Corporate Equality Index



米国最大のLGBT関連人権団体であるHuman Rights Campaignが行う、企業におけるLGBTの平等性評価「Corporate Equality Index」において、MUFG Union Bankは6年連続で満点を獲得しています。

### くるみん・プラチナくるみん



各社で次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん認定」を取得しています。これは「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、さらに高い水準で取り組みが進んでいる企業は「プラチナくるみん認定」を取得しています。



#### くるみん認定取得企業

- 三菱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
- アコム
- 三菱UFJリース
- 三菱UFJリサーチ & コンサルティング
- 日本マスタートラスト信託銀行
- 三菱総研 DCS
- 三菱UFJインフォメーションテクノロジー
- 三菱UFJトラストシステム
- 三菱UFJ国際投信
- 三菱UFJモルガン・スタンレー PB証券

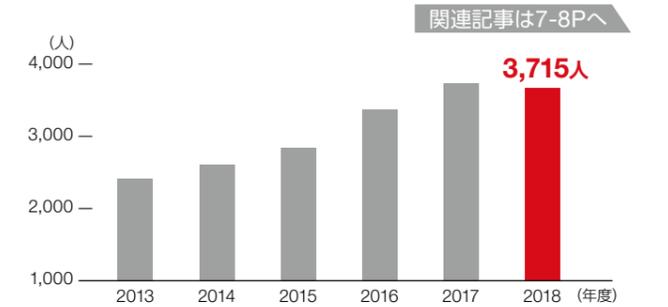
#### プラチナくるみん認定取得企業

- 三菱UFJ銀行
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券
- 三菱UFJリース
- 日本マスタートラスト信託銀行
- 三菱総研 DCS
- 三菱UFJインフォメーションテクノロジー

## 主な社内の変化

### 産育休者数\*

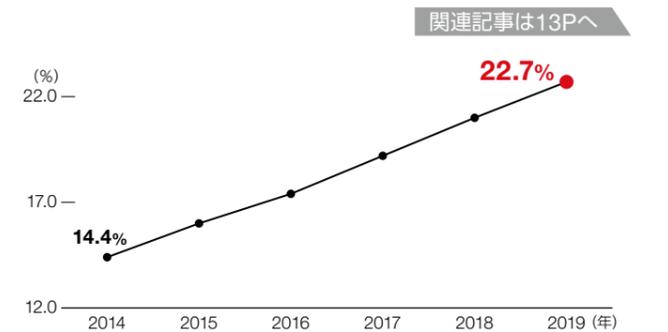
3,715人



\*三菱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、アコム合計

### 女性役付者比率\*

22.7%



\*三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券の合計

### 主要3社の女性登用目標と実績\* (国内)

	三菱UFJ銀行	三菱UFJ信託銀行	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
役員数	3名	1名	-
実績	2名	1名	2名
マネジメント比率	17%	8%	120名以上 (7%相当)
実績	17.1%	8.7%	97名 (6.1%相当)
役付者比率	27%	25%	13%以上
実績	24.3%	23.8%	14.3%

\*図表上段は2021年3月末を目処とする目標。実績は2019年3月末時点

## 両立支援

# プライベートと両立させながら、仕事にも打ち込める仕組みづくり

### 育児との両立

子育て中の従業員をサポートする制度やプログラムを用意するとともに、周囲の理解促進にも取り組むことで、男女を問わず仕事と育児を両立できる環境づくりを進めています。

### パパママ育児両立セミナーを開催



2019年11月、男女共に仕事と育児を両立できる職場環境づくりの一環として、子育て中の夫婦を対象にしたセミナーを三菱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社合同で開催。外部講師の講演や夫婦でのペアワーク、先輩従業員からのアドバイス等を通じて、お互いのキャリアや働き方、今後の両立体制を見直す機会を持ちました。参加者からは、「育児をするのは父親として当たり前のことだと気付かされた（男性）」「夫に伝えなかったことを講師が伝えてくれた（女性）」等の声がありました。

### 企業主導型保育園



社会問題である待機児童の解消や、グループ内で約3,700名\*にのぼる育児休業者の早期復職を支援するため、都内2箇所に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。

\*三菱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、アコムにおける2018年度の育児休業取得者の合算

### スムーズな職場復帰をサポート

休職・復職前後の従業員を対象とした研修や、経済面の支援や柔軟な働き方を可能とする制度等を整備。継続的なキャリア形成を実現できるようサポートしています。

### 各社の主な取り組み

#### 三菱UFJニコス



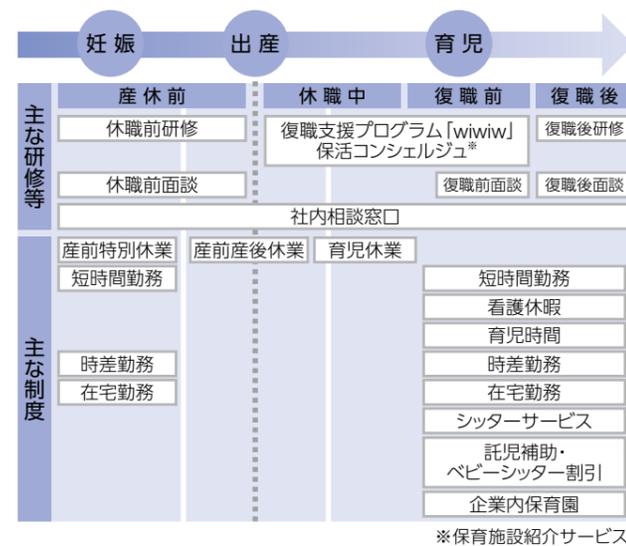
復職したての女性従業員と子育て中の先輩従業員が、ランチを食べながら情報交換する「ワーキングマザー座談会」を実施。仕事と育児の両立やキャリアイメージ、自己研鑽等をテーマにディスカッションを行っています。

#### 日本マスタートラスト信託銀行



「産育休者ランチミーティング」を実施。休業中の従業員は子どもと一緒に参加でき、先輩復職者と情報交換をします。職場にも顔を出し同僚との相互理解を深めています。

#### 代表的な研修・制度



## 男性の育児参画を推進

MUFG各社では、育児・家事の負担が女性に偏ることなく、「男女共に仕事と育児を両立できる職場環境」をめざして、男性従業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つなげています。2019年度からは、男性に約1ヶ月間の育児休業取得を推奨する等の取り組みを開始しました。

### ■ 各社の主な取り組み (数字は2018年度の男性従業員の育児休業取得率)

#### 三菱UFJ銀行

90%

本人・上司向けの育児休業取得対象者の還元や取得推進メールの配信、積極的に育児参画している男性やその上司へのインタビュー記事の発行等を行っています。

#### 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

95%

育児休業取得者の声を社内報にて紹介。上司の理解も進み、男性従業員の育児参画が当たり前という風土に変わりつつあります。

#### 三菱UFJリース

70%

育児休業開始日より10日間を有給化。子どもが生まれた男性従業員および、所属部長宛に、取得推進メールを発信しています。

#### 三菱UFJインフォメーションテクノロジー

86%

子どもが生まれた男性従業員宛に、社長からのお祝いメールを発信。タイムリーな育児休業取得を促し、未取得の男性従業員へは担当部長を通じて取得を推奨しています。

#### 日本マスタートラスト信託銀行

83%

2019年度は育児休業取得率目標を100%に設定。本人・上司向けの育児休業取得対象者の還元や取得推進メール配信等も実施しています。

## VOICE 育児休業取得をきっかけに仕事にも変化を

子どもが5ヶ月の時に、「Ten Plus Ten」\*を取得しました。充実した休業期間にするために、オリジナルの「育児日記」を作成し、毎日の「予定・目標」を立て、計画通りに遂行できたか、目標を達成できたかを妻と一緒に振り返り、育児効率化・育児・家事スキル向上をめざしました。休業の取得に向けては、業務状況を加味した取得計画を策定したうえで、チームメンバーやペアの担当者に案件の進捗状況を逐次共有し、休業中に業務が滞ることがないように努めました。取得して感じたことは、「計画通りには過ごせない」ということと、入念な準備に加え、「臨機応変に対応する力」が必要だということです。今回の実践を通じて、育児・家事スキルの向上のみならず、

「家族を大切にしたい」と考えるようになったことで、メリハリをつけた働き方への意識が高まり、業務の生産性も向上しました。さらに、休業前の引き継ぎや、育児中の目標設定と実践は、日々の業務にも良い影響を与えました。例えば、手元の業務を「見える化」し、チームメンバーとの連携を強化したことで、突発事象にもチームとしてしっかり対応ができる強いチームになりましたし、業務と育児は通じるものが多いということにも気づきました。今後も、限られた時間で最大限のパフォーマンスを出せるよう日々精進し、当行がめざす「男女共に仕事と育児を両立できる職場環境」の実現に貢献していきたいと思っています。



三菱UFJ銀行  
ソリューション本部・  
R & A本部 コーポレート  
情報営業部  
竹本 阿礼

\*有給となる10営業日の育児休業と10営業日の年次有給休暇を組み合わせた休業の取得を「Ten Plus Ten」とネーミング

## 従業員主体の取り組み



欧州拠点の5つの従業員ネットワークグループの一つである「family matters」(P.20を参照)では、従業員が中心となって、ワーキングペアレントや出産前の女性を対象にした座談会や、産後うつや虐待防止等をテーマに、有識者を招いたパネルディスカッションやセミナーを企画・実施し、仕事と家庭の両立をサポートしています。

## 介護との両立

家族の介護中の従業員には、情報提供や両立支援サービスの提供を行い、そうでない従業員には事前の備えを促すことで、仕事と介護の両立を支援しています。

### 介護セミナーを開催



「MUFG介護セミナー」を東名阪で開催し、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。各回、グループ約40社から700～1,000名の従業員が参加。介護にかかわる情報収集を行うとともに、仕事と介護の両立について考える機会となっています。参加者同士のミニディスカッションや両立経験のある従業員へのインタビューを収めたDVDを放映するなど、まだ介護が始まっていない方でも、具体的に考えられるよう工夫しています。

#### 参加者の声

- ・ 介護経験者の経験談（DVD）がとても参考になりました。
- ・ 親の介護や資産について、家族で話しあってみたいと思います。
- ・ 介護施設ごとの特徴が理解できていなかったで、具体的な内容がわかってよかったです。
- ・ 介護に直面しても仕事を続けることの大切さがわかりました。
- ・ まだ介護は始まっていませんが、心の準備ができました。

#### セミナーのテーマ

- 第1回 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～
- 第2回 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～
- 第3回 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
- 第4回 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
- 第5回 介護に直面した方の事例から考える働き続けるためのポイント
- 第6回 介護施設の利用検討から考える仕事と介護の両立のポイント
- 第7回 認知症の理解と予防のポイント

### 両立支援サービスの提供 (相談窓口・Web サービス)



従業員が仕事と介護を両立できるよう、各種支援サービスを展開しています。外部相談窓口「介護コンシェルジュデスク」では、介護についての疑問や困りごとの相談を受け付けています。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ます。介護情報Webサイト「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、家族の状況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。過去に開催した「MUFG介護セミナー」の動画も本サイトを通じて配信し、必要なときに情報収集できる環境を整えています。

### ハンドブックや事例集を発行

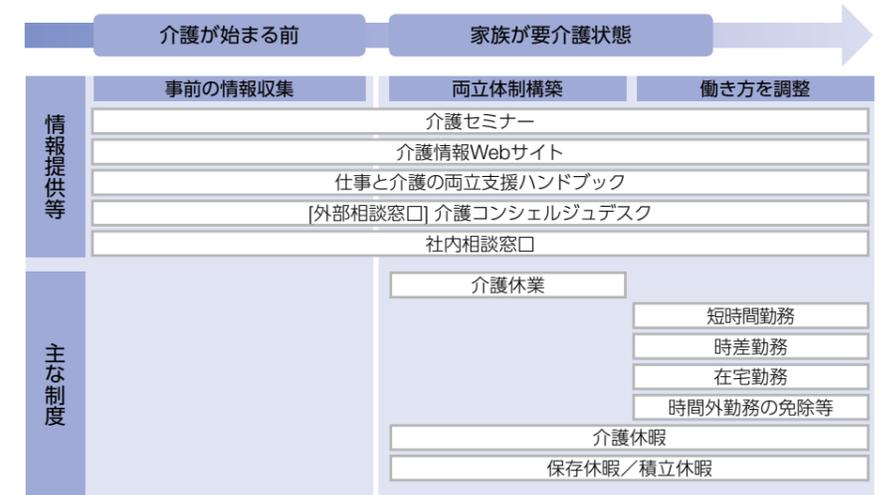


### 両立支援制度を整備

仕事と介護の両立にかか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ようにしています。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」や、従業員の「経験談」も発行して支援しています。

各種情報提供に加え、各社でさまざまな支援制度を整備。家族の介護が必要となったときに、仕事を続けながら介護にあたるよう、サポートしています。

#### 代表的な支援制度等



### 不妊治療との両立

晩婚化等を背景に、働きながら不妊治療を受ける夫婦は増加しています。MUFGでは、働きながら不妊治療を受ける従業員を支援しています。

### 両立支援制度を整備

主要各社で、不妊治療を目的とした特別有給休暇や、遅出早退制度など、男女ともに利用できる支援制度を設けています。

### ガイドブックを発行



不妊治療への理解促進を目的とした「仕事と不妊治療の両立支援ガイドブック」を発行。治療中の従業員はもちろん、その上司や同僚、今後治療を検討している人に向け、仕事と不妊治療を両立しやすい環境づくりに役立てています。

## 管理職の意識啓発

## 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、成果も生み出す管理職の浸透

管理職の意識はダイバーシティ推進のための重要な要素の一つと考え、各社で様々な取り組みを実施しています。

### イクボスワークショップを開催



2019年度は、三菱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社合同で、管理職・プレ管理職を対象にした「イクボスワークショップ」を東名阪で開催。多様化する部下との向き合い方について議論する場として、会場には高い意識を持った参加者が多数集まり、白熱した内容になりました。外部講師の講演に続いて行われたディスカッションでは、育児や介護などの事情を抱える部下との関わり方について参加者同士で議論を交わし、部下のプライベートの事情や価値観の尊重、「自分が大切にされている」という実感を持ってもらうことの重要性について理解を深めました。参加者からは、「日々の課題への多角的な対処法を学べた」「育児や時短勤務についてまだまだ思い込みや固定観念があると気付かされた」「自ら部下に積極的に声をかけ、相談しやすい雰囲気をつくっていきたい」といった声が寄せられました。

イクボスとは：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。なお、MUFGでは各社で独自に「イクボス」を定義しています。

### ■ 各社の主な取り組み

#### 三菱UFJ銀行

新任拠点長・次課長を対象に、「一人ひとりが持てる力を発揮できる組織・チームづくり」をテーマに研修を実施。VR（バーチャル・リアリティ）を使用して他者の気持ちへの理解を深めるなど、「心理的安全性」のあるチーム作りの必要性を学びました。



#### アコム

2017年には取締役・執行役員・部長クラス向けの講演会を開催。2018年からは、管理職を対象とした「ダイバーシティマネジメント研修」を実施しています。

#### 三菱UFJインフォメーションテクノロジー

管理監督者を対象に研修を実施。ダイバーシティに関して、自社・自部署が抱える課題を把握し、課題解消に向けた具体策を考え、今後の部署運営に活かすことをめざしています。

#### 三菱UFJニコス

全管理職を対象に、部下の育成マインド醸成やマネジメントスキルのさらなる向上のための研修を実施。その後、全社員を対象に研修内容をまとめた冊子を配布し、「心理的安全性」等の社内共通言語化を図っています。

#### MUFG Union Bank

2018年度より「インクルーシブ・リーダーシップ・プログラム」を展開。「We Are One MUFG」を合言葉に、ワークショップ等を通じて、誰もが自分らしく働き、個性が高く評価され、自由に意見を交わすことができる職場環境をつくるための手法を広めています。

## イクボスを増やす取り組みを実施

### 「イクボス企業同盟」加盟企業

- 三菱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

主要各社で、「イクボス企業同盟<sup>※</sup>」に加盟し、部下の育成に力を注ぎ、働きがいを高め、業績面でも結果を出す上司「イクボス」を増やす取り組みを進めています。現場起点の取り組みとして、管理職によるイクボス宣言も各社で広がっています。また、社内への浸透のために部店ディスカッションやセミナー等を開催。社内ポータルサイトではイクボス宣言者や好事例を紹介し、イクボスの「見える化」を図っているほか、イクボスコラムを連載してイクボスを応援しています。

※NPO法人ファザーリング・ジャパンが主宰する企業ネットワークで、積極的に自社の管理職の意識改革を行い、イクボスを増やそうとする企業が加盟

### 経営陣による「イクボス宣言」

グループCEOである三毛社長以下、各社でトップマネジメントが「イクボス宣言」し、トップが率先して変わる覚悟をコミットしています。



### ■ 各社の主な取り組み

#### 三菱UFJ銀行

2016年8月よりイクボス宣言する管理職を募集。これまでに約1,500名の管理職が宣言。

#### 三菱UFJ信託銀行

2017年6月の役員によるイクボス宣言を皮切りに、全部店長を含む約900名の管理職が宣言。

#### 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

2017年5月よりイクボス宣言を募集。これまでに約630名の役員・管理職が宣言。

#### 三菱UFJニコス

2018年4月、経営層と本部長がイクボス宣言を実施、続いて全部店長が宣言し、全社をあげて働き方改革を推進。

#### 各社のイクボス宣言例

- ・部下の成長を第一に考えます!
- ・メンバー同士のサポートをそれぞれの成長につなげます!
- ・自ら率先して、プライベート（家族）を大切に、残業を減らす努力をします!
- ・即断即決! ストレスフリーな組織運営を行います!

## VOICE オープンなコミュニケーションが MUFG をつなぐ

当部は、2019年9月に新設された部署です。金融犯罪対策と聞くと、ビジネスの拡大と相反する関係にあるという印象を受けますが、一度重大な事案が発生すれば会社全体の信用を失うことにもつながるため、責任の重い業務です。そのため、時には現場の社員に厳しく接しなければならないこともあります。部員全員が持てる力を発揮し「毅然としつつも親切な対応」を実践するためには、まずは一体感の醸成が急務と考え、自ら3つの行動指針を定めて部員全員に宣言しました。「各々の業務を知

る機会をつくる」「各々の業務の目的、結果・効果を理解できる環境をつくる」に加え、特に重視しているのが「管理職に対しオープンに話ができる雰囲気をつくる」です。少しずつではありますが、管理職を含む部員間のコミュニケーションは密になり、お互いの仕事に対する尊敬も生まれ、他部店との連携もスムーズになってきました。「全部店から頼りにされる部署へ」を目標に掲げ、引き続き取り組んでいきます。



三菱UFJモルガン・スタンレー証券金融犯罪対策部長 森下 靖広

## 女性の キャリア形成支援

## 女性のチャレンジを促し、 キャリアを広げる

女性従業員向けの研修などを通じて、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。

### 数値目標の設定



三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券では、日本国内の女性の役付者比率を2021年3月末までに24%とする合同の数値目標を掲げるとともに、各社でも数値目標を設定して女性の登用を積極的に推進しています。2019年3月末時点での3社の女性役付者比率は22.7%まで向上しました。

またロンドンでは、2017年7月にジェンダーダイバーシティを推進することを対外公表。英国財務省の「HM Treasury Women in Finance Charter」にて、2022年までに英国国内で上位職についている女性の割合を少なくとも10%上昇させることをコミットしています。

### 女性を対象に 各種施策を展開



三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券では、各社の経営職層の女性とMUFG役員による座談会を定期的で開催している他、中堅マネジメント層を対象とした「WILL研修<sup>\*</sup>」を合同で実施しています。また、先輩社員の経験やアドバイスが聞ける機会として、役職にかかわらず参加できる座談会も開催しています。

制度面では、MUFG各社で配偶者の海外転勤にともなう退職者の再雇用や休職制度等を設けて、就労継続を支援しています。

※Women's Initiative for Leadership and Learning

### 各社の主な取り組み

#### 三菱UFJ銀行

要職候補のマネジメント層を対象にメンターを付け、キャリア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モルガン・スタンレー証券

管理職やその候補者を対象に研修を実施。5年次従業員にはキャリアビジョンの策定、ライフイベントやキャリアに対する不安払拭を目的とした研修を実施しています。

#### 三菱UFJ信託銀行

マネジメント候補者に向けた「Women's Leadership Program」や、マネジメント層に向けた「メンタリング・プログラム」を実施しています。

#### 三菱UFJニコス

コース転換者や管理職候補者を対象に、メンターを付け、キャリアアドバイスを実施。女性従業員を対象としたセミナーも継続的に開催しています。

#### 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。

#### MUFG

世界各地で活躍する女性を応援する国際女性デーキャンペーンを実施。期間中は多くの従業員が、女性を象徴する紫色のアイテムを身につけて盛り上げ、パネルディスカッションなども行います。



## VOICE

新任女性エグゼクティブ3名に、仕事への向きあい方や大切にしていることを聞きました。

### 加速する環境変化の中で

仕事柄海外企業の経営層にお会いする機会が多いのですが、各社から産業構造等、環境変化への危機意識を感じます。経営の問題意識は当社と同じです。こうした中トップダウンの変革のみならず、変革と改善を提案し実現する現場の行動力が大切だと考えています。しかし社内の経験のみでは知見も発想も限られます。お客さまと接点の少ない本部こそ、社外との接点を能動的に作り発想力を磨く必要

があると考えます。自部署でも顧客訪問、外部専門家との情報交換や多数の審査案件を俯瞰した問題意識を整理して関係部署と共有し、業務推進や審査の枠組・体制について共に改革を進めています。各人が環境変化への感度を上げ、外部の知見も取り込みつつ変革を進めていく、そうした風土づくりに貢献していければと思います。



三菱UFJ銀行  
執行役員 国際審査部長  
豊川 由里亜  
1991年 赤坂支店 入行  
2014年 欧州CIB部 副部長  
2018年 国際審査部長  
2019年 執行役員就任



三菱UFJ信託銀行  
執行役員 梅田支店長  
田中 麻里子  
1990年 上野支店 入社  
2012年 西宮支店長  
2017年 新宿支店長  
2019年 執行役員 梅田支店長

### 心強い仲間とともに

19年経験したシステム開発業務は、入社時の希望業務ではなく、その後の異動先も予想外。異動の度に戸惑いがありました。しかしシステム開発業務は、重要なプロジェクトにチーム一丸となって取り組んでいく、とても達成感のある業務でした。その後の異動先でも視野が大きく広がり、たくさんの出会いがありました。各業務で、「自分の役割」を見出すことができ

たのは、周囲の方の温かいご指導とサポートのおかげです。家庭の事情で休職もしましたが、復帰時にごく自然に受け入れてくださり、とても心強く、一緒に仕事をすることで、心理的なダメージも薄れたと感じました。つらいときには助けてくれるメンバーが身近にいるはず。これからも、皆さんと力をあわせて業務に取り組んでいきたいと思っています。

### 受け継いだ花をより美しく咲かせる

6年前に亡父から受け継いだ250株のバラを今も大切に育てています。より美しく咲かせるためには、剪定、消毒、土作り等、一年中試行錯誤の連続ですが、きれいに咲いた時の喜びはひとしおです。今は「変革」が求められる時代ですが、こうして受け継いだものを大切に手をかけ、高め、財産として継承していくことも、会社や組織の持続的な成長には欠かせないと感じてい

ます。その為に、知識や技能を磨くだけでなく、置かれた環境を受け入れて、仕事や仲間を好きになり、より良くするために懸命に努力する、そうした熱意や勤勉さを大切にしています。皆さんには、仕事でもプライベートでも、このような心持ちを忘れず、思いやりを大切に、正しい行動を積み重ねて人として成長し、より美しい花を咲かせてほしいと願っています。



三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
執行役員 広報・CSR推進部長  
花岡 久美  
1985年 本店 入行  
2009年 デリバティブ業務部長  
2014年 トランザクション業務部長  
2016年 MUSHD広報・CSR推進部長  
2019年 執行役員就任



執行役員  
米州リスク統括部長  
ドナ・デロッシ

### 女性も意見の主張を

多様な人材が育ち、自由な意見を発信できる環境づくりに取り組む中で、特に女性社員に求めているのが、「自身の意見をしっかりと主張すること」です。固定観念にとらわれない考えを周りに発信することで中間の意識を変えていく。例え反対されても、自らの提案を述べる。このように一人ひとりが自分の意見を主張し、

また、その多様な意見や多角的な視点を受け容れることが、当社の長期的な成長や革新的なソリューションの創造につながり、お客さまや社会の期待に応えることができます。インクルージョン&ダイバーシティ文化を築くことで、MUFGは激しい人材競争を勝ち抜いていきます。

## 柔軟な働き方の実現

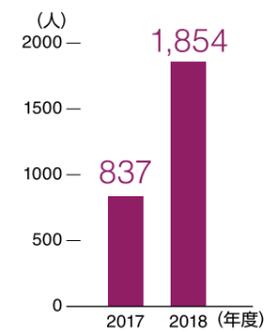
## これまでの働き方を見直し、活力ある組織へ

柔軟な働き方を認めることで、職場全体の生産性を高めながら、組織のさらなる活力向上をめざしています。

### 働き方改革への取り組み

お客さまに徹底して向き合い、高い付加価値を提供することに集中できる環境を整備すべく、さまざまな取り組みを実施しています。場所にとらわれることなく働けるよう、サテライトオフィスや在宅勤務制度などの活用を推進し、2018年度には、在宅勤務制度を活用した従業員数が三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券3社の合計で前年度比約1,000名増加しました。また、闊達なコミュニケーションと自由な発想を促すため、2019年4月からは年間を通じてカジュアルな服装での勤務を可能としています。

在宅勤務利用者数\*



\*三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券3社の合計

### ■ 各社の主な取り組み

#### 三菱UFJ銀行

「Open, Simple & Speedy」をスローガンに掲げ、「働き方改革2.0」を推進しています。2019年度には在宅勤務制度を拡充し、対象者を本部勤務者全員に拡大、利用回数上限も撤廃しました。また、東名阪5箇所にサテライトオフィスを新設。営業担当者の立ち寄りや在宅勤務場所としても活用されています。時差勤務制度では、就業時間を1.5時間前倒しする「セレクトS」を年間利用可能とし、場所と時間に縛られない柔軟な働き方をさらに推進しています。



#### 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

有給休暇の取得率目標を設定し、取得を推進しています。計画的に休暇を取得することで、心身のリフレッシュだけでなく、仕事の効率化につながっています。2017年10月からは在宅勤務制度を導入。利用者からは「家族と過ごす時間を確保しやすくなった」「行き帰りの通勤時間が削減でき、特に繁忙期は助かった」等の声が寄せられています。

#### 三菱UFJ信託銀行

2015年7月から「スマートワークP」を推進。現場の手続きや書類の簡素化に向けた全社運動、在宅勤務制度の導入等を実施しています。2017年11月からは、お客さまの期待を上回る商品・サービスを生み出せるようなオフィスの構築をめざし、企画系部署の一部にフリーアドレスを採用しました（コラボレーション型、集中型、リラックス型）。今までにないようなアイデアやエネルギーがわき出てくる会社にしたい、という思いを込めています。



各業務状況に適した場所を選択可能

#### 三菱UFJニコス

2019年上期は、業務後に「ハッピーアワー」と称してコミュニティ集会を開催し、「メリハリある働き方の実現」等をテーマに社員同士で意見交換を実施。また、毎週「働き方改革通信」を発行し、エクセル裏技や各部の取り組み等を紹介しています。10月からは、服装を完全自由化。社員の自律性を促進したほか、コミュニケーションのきっかけにもなり、社内が明るくなりました。

#### 三菱UFJリース

働きやすい職場づくりの一環として、2018年度にワークライフシナジー勤務（選択制時差出勤）制度および在宅勤務制度を導入しました。ワークライフシナジー勤務制度は希望者を対象に、通常の勤務時間を1時間前倒しもしくは後ろ倒しできる制度。自分のライフスタイルにあわせて、勤務時間を選択できます。こうした制度の周知を図るため、社内報などでわかりやすく解説する工夫も行っています。



ワークライフシナジー勤務制度を利用する場合、勤務パターンプレートを自席に掲示

#### 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

「ワークスタイル・イノベーション」をスローガンに掲げ、「デジタル化時代にふさわしい仕事の進め方、デジタル装備、前例にとられないMURCらしい柔軟な働き方」の推進を加速させています。従来の在宅勤務制度をテレワーク制度として大幅に柔軟化・刷新し、①ノートPCの高スペック・軽量化、②内外線一体スマホやSkypeの導入、③フリーアドレス化等、IT装備やオフィス環境整備等を行うことで、生産性の飛躍的な向上と健康で働きがいのある会社の両立をめざしています。



フリーアドレスを採用しているフロアでは、デスクに書類などの荷物はいっさい置いていない

### VOICE 在宅勤務制度の活用を生産性向上に

会議や打ち合わせ等がない日を選び、週2回の在宅勤務をしています。往復の通勤時間が3時間以上かかりますが、在宅勤務制度の活用によってその時間を業務に充てられる他、台風等の影響で電車が運休した場合や子どもの急な発熱時にも、休むことなく業務を継続することができ、生産性向上につながっています。一方で、在宅勤務中は、オフィスに出動している同僚に電話対応の負担がかかってしまいがちで

すので、在宅勤務日を予め関係者に周知しておく等、同僚に迷惑をかけないように最大限配慮します。また、業務中はチャット機能やパソコン画面の共有機能をフル活用し、コミュニケーションの質を下げないように心がけています。このような柔軟な働き方ができるのも同僚の理解とサポートのおかげです。これからも、更なる生産性向上につながる柔軟な働き方を実践していきたいと思っています。



三菱UFJ信託銀行 事務管理部 調査役補 飯山 友子

### 家族の理解促進

#### プログラムを実施している主な企業

- 三菱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
- 三菱UFJファクター
- 日本マスタートラスト信託銀行
- 三菱UFJインフォメーションテクノロジー
- MUSビジネスサービス

ワークライフバランス支援施策の一環として、従業員の家族や子どもを対象に金融教育・職場体験プログラムを夏休み期間に開催しています。スタンプラリーや名刺交換などの体験、職場見学を通じてご家族の仕事への理解を深め、仕事と家庭の両立に関しても従業員自身が新たな気づきを得る機会となっています。同様のプログラムは国内だけでなく、海外でも開催しています。



## 誰もが活躍する 職場づくり

## 誰もが生き活きと活躍できる 職場環境づくり

### 障がい者

特例子会社の設置や、障がい特性に応じた職場環境を整え、障がいのある従業員の活躍の場を拡げています

### 障がい者の雇用

三菱UFJ銀行および三菱UFJ信託銀行では、特例子会社を設置し、障がい者雇用に取り組んでいます。

グループ各社でも、さまざまな取り組みを実施し、MUFG全体では、約1,400名の障がいのある従業員が活躍しています。

### 特例子会社の設置



手話講習会の様子



菱信データの執務室の様子



音声認識ソフト

#### MUビジネスパートナー（三菱UFJ銀行特例子会社）

2011年4月に開業した特例子会社で、神奈川県にある本社では、約170名の障がいのある従業員が業務に励んでいます。公的機関（市区町村・福祉事務所）からの依頼に基づき、銀行取引の調査・回答を行う「公的調査業務」や、三菱UFJ銀行の取引に関する各種情報の登録業務等を行っています。

2019年4月には、大阪に新拠点を設置し、規模を拡大しています。

#### 家族見学会を実施

2014年から「家族見学会」を開催。障がいのある従業員自身が会社案内や上司・同僚の紹介も行います。ご家族からは「直接、上司や同僚の話が聞けて大変安心した」と好評です。

#### 手話講習会の講師を担当

三菱UFJ銀行の従業員向け「手話講習会」では、聴覚に障がいのある従業員が講師となり、手話によるあいさつなどを指導。受講者の対応スキル向上のみならず、障がいへの理解にもつながっています。2019年には、三菱UFJ銀行の従業員の子どもの対象としたイベント「かがやkid's day」で、小学生に手話を教えました。

#### MUビジネスエイド（三菱UFJ銀行特例子会社）

1996年に開業した特例子会社で、約160名の障がいのある従業員が業務に励んでいます。2018年4月に執務室を拡大し、印鑑照合、DM発送、マル優関連の業務に加え、新たに取引有無照会を行う「公的調査業務」を開始。これにより、障がい特性に応じた業務の選択肢が増えるなど、従業員が今まで以上に能力を発揮できる環境が整いました。

#### 菱信データ（三菱UFJ信託銀行特例子会社）

2019年に創立40周年を迎えた特例子会社で、約60名の障がいのある従業員が業務に励んでいます。聴覚に障がいのある従業員が中心のため、手話が大切なコミュニケーション手段。「3色パトライト」で来客や緊急時等を知らせるとともに、各執務室の「大型モニター」で一日の業務量と作業の進捗状況を掲示し、視覚で共有できるよう工夫しています。会議や研修の際は、音声認識ソフトを活用するなどにより、情報保障を行っています。

## 働きやすい職場づくり

各社で直接雇用している人にとっても働きやすい環境となるよう、よりよい職場づくりに努めています。

### ■ 各社の主な取り組み

#### 三菱UFJ銀行

聴覚に障がいのある従業員向けに、音声情報を文字情報に転換して表示する音声認識ソフト付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。また、視覚に障がいのある人向けに、職場での盲導犬同伴を可能としているほか、2019年度は、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初めて導入しました。

#### 三菱UFJリース

「集合配置グループ（ビジネスサポートグループ）」を2017年10月に新設しました。これは、障がい者の雇用促進と安心して働ける職場環境づくりを目的にしたもので、障がいのある人が名刺の作成や各店舗の発送業務等、各種の業務委託を担当しています。

## VOICE

### 安心してチャレンジできるステージを

以前はスキー指導員をしていましたが、スキー中の事故で2012年から車椅子での生活となり、2014年10月に入社、2016年からはリーダーとしてチームを率っています。現在も後遺症がありますが、チームマネジメントや新規業務の立ち上げにも携わり、毎日が挑戦の連続です。

チームを運営するうえで、意識しているのが各メ



ンバーの障がい特性を踏まえた指導やコミュニケーションによりチームとして力を発揮すること。その中で特に実践しているのが、「メンバーの良いところを伸ばすアドバイス」です。当社は特例子会社であり、メンバーは多様なハンデキャップを負っていますが、出来る事もたくさんあります。私は、前職での指導経験から、苦手な点を克服させるアドバイスよりも、強みを認めて伸ばす指導のほうが、本人のモチベーションやパフォーマンスを高められると実感しています。目標や業務のペースはメンバーによって様々ですが、一人ひとりが安心して業務に取り組み、新しいことにもチャレンジできるチームづくりをめざしています。



MUビジネスパートナー  
業務第2部  
間嶋 正樹

### 明るい希望をもって

私は目の難病を7年前に発症しました。目の見え方の違和感から徐々に新聞の文字などが見えにくくなり、今は視野の中心が欠損し周辺部分のみ見えている状態です。

最初は突然の発症に戸惑い、自分を障がい者と認めたくない気持ちや今後の生活・働き方への不安から周りには相談できませんでした。見えにくさを経験と努力でカバーしていたものの、限界が訪れ、発症から5年後に会社への相談を決意しました。



会社の産業医に今後の働き方や症状を相談すると共に、自ら情報収集も開始し、訓練機関の見学では、パソコンを自在に操作する全盲の障がい者を見て希望を感じました。相談機関では具体的な助言を受け、周辺視野を活用するロービジョン訓練や白杖を使った歩行訓練、音声読み上げソフトの訓練が自分には必要だと把握できました。ここから訓練プランを作成し、会社の理解と支援をいただいて休職、訓練を開始。復帰後はジョブコーチ支援制度も活用し、今もファンダメンターを続けています。

視覚障がい者でも、多岐にわたる支援や会社の上司、関係部署の理解と協力により業務を続けることができます。自分の経験が同じような境遇の方への希望や、周囲の方々への理解につながればと考えています。



三菱UFJ国際投信  
債券運用部  
秋山 孝幸

## LGBT

性的指向・性自認等にかかわらず、一人ひとりが自分らしく働ける職場づくりをめざしています。

LGBTとは:Lesbian(レズビアン)、Gay(ゲイ)、Bisexual(バイセクシュアル)、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。

## MUFG 人権方針への明記

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、グループホームページ<sup>※</sup>に明記しています。

### 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、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。

※<https://www.mufg.jp/csr/policy/>

## 研修の実施

各社で研修やEラーニングを実施しています。2018年度に三菱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社合同で制作・実施したEラーニングはグループ各社にも展開し、グループ一体で理解を深めています。

## 国内最大級の啓発イベントに協賛



ゴールデンウィークに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」<sup>※1</sup>に、MUFGとして協賛しています。本イベントは、LGBT当事者とその支援者(Ally / アライ<sup>※2</sup>)が一堂に会する国内最大級のイベントで、最終日に行われるパレードには、MUFG各社から有志の従業員も参加しています。

※1 特定非営利活動法人「東京レインボープライド」が主催する啓発イベント  
※2 LGBTの「理解者・支援者」

## Ally(アライ) 顕在化への取り組み



使用イメージ

LGBTの理解者・支援者であるAllyは当事者を支える重要な存在。そのAllyを顕在化させるため、目印となるレインボーカラー<sup>※</sup>のオリジナルストラップを制作し、希望する従業員に配布しています。ストラップを目にした従業員が関心を持ちたり、見えない当事者を意識するきっかけになるなどしています。

※6色のレインボーは性の多様性を意味し、LGBTへの理解を示すもので、世界各地のLGBT関連イベントで使用されています。

## プライド月間の活動



1969年6月に起きた「ストーンウォールの反乱」を記念して、毎年6月は「プライド月間」と称し、世界各地でLGBTへの支持を示すさまざまなイベントが行われます。

アメリカでは、LGBTとAllyの従業員を対象とした写真コンテストを実施。また、主要支店にレインボーフラッグを掲げ、ATM300台にメッセージを表示する取り組みも行っています。

ロンドンでは、Day of Pink<sup>※</sup>をお祝いした他、LGBTに関するトークセッションや講演を実施。期間中はオフィスをレインボーカラーで飾り、オフィス全体で盛り上げています。

※国際反ホモフォビア、トランスフォビア、バイフォビアの日

## 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、フルに力を発揮できるよう、さまざまな取り組みでダイバーシティを受け容れる風土づくりを図っています。

## ダイバーシティ月間

三菱UFJ銀行では従業員の提言に基づいて、2016年度より毎年5月と11月を「ダイバーシティ月間」に設定。前後の期間にワークショップ等を国内全拠点で実施しています。2018年度より、三菱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社による合同開催が実現。初回は「LGBT」を、第2回は「アンコンシャス・バイアス」(無意識の偏見)をテーマに実施し、3社の従業員が立ち止まって考える機会を持ちました。

## 従業員主体で ダイバーシティを推進

多様な従業員が働きやすい職場環境づくりをめざし、従業員が主体となってさまざまなプログラムを展開しています。

### 各社の主な取り組み

#### 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」を2014年に設立。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、現場の声の吸い上げや、本社方針などの周知、風土醸成を活動の中心に据えながら、社内のコミュニケーション活性化の要として重要な役割を担っています。

#### 欧州拠点

従業員ネットワークが5つの分野でさまざまな活動を実施しています。

#### ▶ 障がい者 (disABILITY WORKS)

あらゆる障がいをもつ従業員をサポート



#### Pride Alliance

#### ▶ LGBT (Pride Alliance)

LGBTのインクルージョンをめざして

#### ▶ 家族 (family matters)

ファミリーフレンドリーな職場づくり



#### ▶ バランス (BALANCE)

ジェンダーバランスの実現へ

#### 米州拠点

人種・国籍等の属性にかかわらず、多様な従業員が働きやすい職場環境づくりをめざし、従業員が主体となって活動しています。

#### ▶ 「ヒスパニック/ラテン系」の従業員ネットワーク



#### ▶ 「アジア太平洋諸島」の従業員ネットワーク

#### ▶ 「世代」の従業員ネットワーク



#### ▶ 「LGBTとAlly」の従業員ネットワーク

#### ▶ 「アフリカ系アメリカ人/黒人」の従業員ネットワーク



#### ▶ 「ベテラン」の従業員ネットワーク

#### ▶ 「女性」の従業員ネットワーク



## 宗教の多様性に 対応

東京丸の内の本館や、ロンドン本部に礼拝室を設置し、従業員や海外からの出張者が利用できるようにしています。また、アユタヤ銀行 (Krungsri) では、マネジメント層がさまざまな宗教行事を祝福するメッセージを発信しています。

# 更なる成長への取り組み

## 「違い」を組織の力に

### イスラム金融に 学びイノベーションを



MUFG バンク (マレーシア)  
イスラム金融課  
アドバイザー  
小川 善弘

多様な従業員一人ひとりの違いを尊重し、活かし、最終的にグループの成長につなげるには、社員にそれぞれの取り組みを聞きました。

2015年2月にマレーシアに赴任した当時は、言語の壁や生活習慣の違いはもちろん、イスラム文化が広く浸透している国で、とまどいを感じる事が多々ありました。現地で金融業に関わるバンカーとして、イスラム金融の業務知識は不可欠ですが、加えて、そのベースにある「イスラム」への理解を深めることも必要と痛感しました。

そこで私が取り組んだことは大きく3つ。1つ目は、イスラム金融業務の資格を取得したこと、2つ目は、毎週モスクに通い、イスラム法学者の方からイスラムの規範を学んだこと、3つ目は、家族や共同体の支え合いを大切にするムスリムの文化・生活に倣い「家族ファースト」を徹底したことです。

その後、イスラムからの学びとMUFGの強みを活かし、ムスリム社員と共にイスラム金融業界初のデリバティブ内包貸出商品を開発、政府系投資会社で大口取引を成約した他、インドネシア国営石油会社に対し、国営企業初のイスラム金融プロジェクトファイナンスの実行につなげました。

MUFGはイスラム社会にしっかりと根ざし、多くのムスリム社員が文化や信仰を大切にしながら勤務しています。お互いの違いを尊重し、違うからこそ得られる新たな視点や学びを生かしてMUFGと社会にイノベーションを起こすこと、それが私の目標です。



社員一人ひとりの意識と行動が不可欠です。

### インクルーシブな 職場づくりで ビジネスの成功を



三菱 UFJ 銀行  
欧州投資銀行部 アソシエイト  
ウィリアム・ダン



三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券  
デット・キャピタル・マーケット部  
ディレクター  
デイビッド・モーランド

私たちは、欧州拠点におけるLGBTとAlly (アライ)<sup>※1</sup>の従業員ネットワーク「Pride Alliance」の共同代表として、「LGBTQ+<sup>※2</sup>の社員を受け入れ、その存在を可視化する実践的なネットワークの構築と、一人ひとりの個性がビジネスの成功につながる職場づくり」をミッションに掲げて活動しています。

その実現に向けて、2019年はさまざまな啓発活動に取り組みました。最も力を入れたのは「プライド月間」<sup>※3</sup>の取り組みです。期間中は、ロンドンのオフィスでバナー設置やロビーの飾り付けを行うとともに、レインボーカラーのMUFGロゴも表示。従業員やお客さまに対してMUFGが全ての従業員を誇りに思っていることを伝えることができました。また、オリンピック競泳の元イギリス代表選手であるマーク・フォスター氏の講演会も開催。マークさんは「自身のセクシュアリティを仲間に話せたことが結果につながった」と話していました。私たちは、全ての従業員が個性を発揮できる職場環境は、従業員の定着率や生産性の向上に寄与し、事業活動にも大きな影響を与えると確信しています。今後もさまざまなイベントや活動を通じて、一人ひとりの個性がMUFGのビジネスの成功に貢献する職場づくりに取り組んでいきます。



※1 LGBTの理解者・支援者  
※2 レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー、フィアの頭文字を取った性的少数者の総称。「+」は常に新しい多様性にオープンであることを示している  
※3 1969年6月に起きた「ストーンウォールの反乱」を記念して、6月は「プライド月間」と呼ばれ、世界各地でLGBTへの支持を示すさまざまなイベントが行われる

## イノベーションの創出

様々なダイバーシティが活きた組織では、生産性向上・業務効率化などの「プロセス・イノベーション」や、商品・サービスの開発などの「プロダクト・イノベーション」が期待されます。MUFGでは、イノベーションの創出を後

押しする取り組みに力を入れています。

### Gallery

#### 施設の説明

Galleryは、多くの人が集まりコミュニケーションを生む、そして共に考えることで、イノベーションを共創できる空間となっています。全員で見ることができるホワイトボードを設置し、ミーティングの「話す、書く、まとめる」をサポート。ひとりでは浮かばないアイデアを生み出すことができます。「普段なら言えないとも言える」環境を作ること、当社のカルチャーを変えるきっかけになればと考えています。



#### 担当者の声

「いつでも、誰でも使える」をコンセプトに、ワークショップ、プレゼン等、様々な用途一つの空間で使っていただけるようにつくりました。色にも工夫をし、赤を基調としたデザインが気持ちの高揚感や集中力を高めるなど、刺激に溢れたポジティブな空間にしています。



三菱 UFJ 信託銀行  
経営企画部 主任  
伊藤 梨恵

### MUFG SPARK

2019年12月OPEN

#### 施設の説明

2019年12月、持続的にイノベーションを創出するための取り組みとして、MUFG SPARKを立ち上げました。SPARKは、未来の金融サービスに関する「ひらめき」を、コラボレーションによって実現しようとする取り組みです。社内外から知見・技術・人的リソースを集めることで、アイデアの創出を促進し、スタートアップ企業・パートナー企業とMUFGのコラボレーションによる新事業開発を加速します。



#### 担当者の声

SPARKでは、2015年から取り組んできたオープンイノベーション施策を強化し、将来「SPARKがあったから実現できた」と言われるようなイノベーションのための仕掛け作りをしていきます! MUFGをイノベーションの象徴に。SPARKからその渦が生まれるよう取り組んでいきます。



三菱 UFJ 銀行  
デジタル企画部  
上席調査役  
瀧本 茜