

# 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を得られ、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。



三菱UFJフィナンシャル・グループ ダイバーシティレポート2016

## 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 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2-7-1  
電話:03-3240-1111(代表) URL:<http://www.mufig.jp>



三菱UFJフィナンシャル・グループ



三菱UFJフィナンシャル・グループ  
代表執行役社長 グループCEO

平野 信行



## ライフステージと、 柔軟なキャリアパスの組み合わせに 可能性を感じる。

2016年4月に女性活躍推進法が施行され、今まで以上に女性の登用に注目が集まっています。経営層への女性の登用や、女性がより幅広い分野で活躍することについて、どのようにお考えですか？

MUFGは、これまでも女性のチャレンジを促そうという取り組みをしてきました。ただし、十分なキャリア開発の機会が確保されてきたかという点、疑問もあります。成長を促すため、学びの機会を提供するのは会社の責任です。女性に活躍の場を与え、経営者として持つべき素養や経験、判断能力を養う必要がある。そうすることで、女性が徐々に経営者に近づくのだと思います。

また、ロールモデルを示すことも大事です。徒然草に「先達はあらまほしきことなり」とありますが、女性がキャリアを切り開いていく際の先達になる人たちをつくっていかなければならない。今や、海外の企業において、女性が経営に携わることは普通のことです。私たちのグループでも、早く普通のことにならなければならないという意識があります。

ただ、男女に能力の差異はありませんが、育児の負担が

過度に違えばキャリアのハンディキャップになります。海外で活躍する女性経営者も子どもが2人いたら、2回は出産や育児でキャリアが中断している。それでも経営者として活躍しているのは、働きながら子どもを育てられる社会的システム、周りの理解、そして本人の努力があるからでしょう。女性の登用については、この3つがうまく組み合わせられていくことが必要なのだと思います。

銀行の支店長職など、MUFGグループでもすでに女性活躍の実績はありますが、より活躍の場を広げて、女性のキャリアが多様化するよう、各社としても意識的に取り組むべきだと思っています。人事的な対応に加え、本人も自身のキャリアを柔軟にとらえて、自ら動く。ワークとライフ、その時々でゴール設定があるべきだと思いますが、そこにたどり着く道は必ずしも一つではありません。育児や介護の問題が発生するタイミングで比較的在宅勤務がしやすい仕事にシフトして、そこで実績を重ねるなど、ライフステージと柔軟なキャリアパスをうまく組み合わせることができれば、より価値のあるワーク&ライフを築くこともできるのではないのでしょうか。

最近「イクボス」と言われる部下のワークライフバランスを考え、キャリアと人生を応援しながら組織の業績で結果も出すという理想の上司像が話題になっていますが、部下の働きがいを高めるために、上司が心がけるべきことは何だと思われますか？

まずは多様性に対する理解。別の言葉で言うなら、一人ひとりの人生を尊重することです。そのうえで、十分なコミュニケーションを通じた上司と部下の相互理解が必要だと思います。仕事はチームでやるものなので、最高のパフォーマンスを上げるには、リーダーである上司が、各メンバーの「ここが伸ばせる」というポイントを見極め、うまく引き出すことです。

十分なコミュニケーションのためには双方に余裕が必要ですが、どうしても目先の課題に追われがちになる。そこは、生産性を高めることで時間を捻出して、目先の

ことだけではなく少し先のことまで考えるようにする。そうすれば十分なコミュニケーションが取れるようになり、仕事における目標の達成につながり、それが各人の充実感になり、一人ひとりも成長して、より高い目標へのチャレンジにつながり、生産性も上がり…という好循環が生まれるのだと思います。

「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」という山本五十六の言葉がありますが、やはり最初は上司が手本を見せて、最終的に部下が自分で動けるように導く必要があると思います。部下の「心に灯をともし」ことができれば、上司と部下の関係は最高でしょうが、そのためには対話する時間をつくるのが不可欠です。今は昔のように終業後に自然に話ができる機会は減ってきているでしょうから、仕事中に10分、20分の時間を意識してつくることは必要でしょう。また、社内SNSなどITのツールを活用して補う方法もあると思います。

生産性を高めて時間的な余裕をつくり、  
チームのコミュニケーションを活性化すれば、  
好循環が生まれる。

もちろん、上司は部下が話しやすい雰囲気をつくらなければいけません。また、部下の方も積極的に上司に対して自分からかかわることです。間違っていることは間違っている、選択肢がいくつかあるのであれば、「自分はこれが



いいと思っている」と堂々と言うべきです。そのためには、部下も勉強しなければいけません。いろいろな視点を持った個人が、それぞれの経験やスキルに基づいて意見を言い合い、ソリューションを提示し、議論を深めて、結論を導き出す。これが、組織的なパワーを最大限に引き出す一番望ましいやり方だと思います。

そして、上司と部下の関係で大切なのは、やはりお互いに相手を好きになることです。誰にでも必ずいいところがあります。そこを探して好きになる。そうすることで、チームワークも強固になるでしょう。

また、上司と部下が共通の目標を持つことも大事です。そのためには、共感できるような目標をいかに設定するかにかかっています。事業本部であれば事業本部長、課であれば課長、目標を設定するリーダーの責任は重大です。

おさえおきたい

ダイバーシティの

# 基礎と潮流

「ニッポン一億総活躍プラン」が後押しする

## ダイバーシティ推進

2016年6月2日、「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定されました。一億総活躍社会とは、「女性も男性も、お年寄りも若者も、一度失敗を経験した方も、障がいや難病のある方も」活躍できる社会のことで、企業のダイバーシティとも深い関係があります。この中で「働き方改革」は、長時間労働の是正が労働の質を高め、多様なライフスタイルを可能にし、ひいては生産性の向上につながるとして、労働基準法のいわゆる36(サブロク)協定のあり方についても再検討するとしています。また、「子育て・介護の環境整備」については、保育や介護の受け皿整備、保育士や介護士の処遇改善、多様な保育士および介護士の確保・育成に向けた取り組みを行うとしており、企業の両立支援を後押しするものとして、大きな期待が寄せられています。

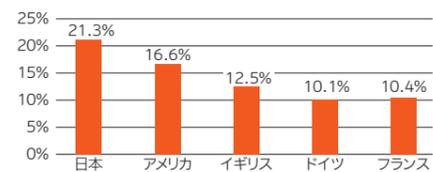
2016年4月1日には、女性活躍推進法が施行され、従業員301人以上の大企業でも、自社の女性活躍の現状を把握して課題を分析し、将来の目標数値や具体的な活動内容を公表することが義務づけられました。

これらを受け、MUFGグループでもさまざまな社員の働きやすい環境整備に取り組んでいます。

## 労働時間は欧州諸国並みをめざす

「ニッポン一億総活躍プラン」によると、長時間労働は、仕事と子育てなどの家庭生活の両立を困難にし、女性のキャリア形成や男性の家庭参画を阻む原因とされており、今後は欧州諸国並みの労働時間をめざしています。

長時間労働者の構成比  
(週労働時間49時間以上の労働者の割合)



欧州諸国に遜色のない水準を目指す

出典:「ニッポン一億総活躍プラン(概要)」  
(内閣官房 一億総活躍推進室)

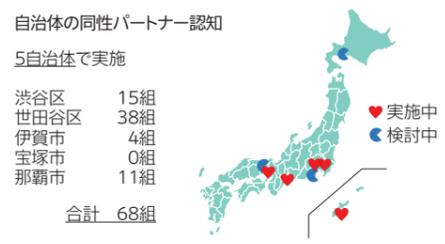
ダイバーシティとは、多様性を受容する風土や文化のこと。国や地方自治体、民間企業レベルで日々、ダイバーシティ推進に向けた取り組みが進んでいます。

広まりつつあるLGBT層への認知・理解

多様性受容の一環として、官公庁や自治体、一般企業では、LGBT(レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダーの頭文字をとった性的マイノリティを表す総称)に配慮した施策や職場づくりの必要性が高まっています。2015年11月には、渋谷区が「同性パートナーシップ条例」に基づき、同性同士のカップルのパートナーシップを公認する[パートナーシップ証明書]を交付しました。その後、世田谷区、伊賀市、宝塚市、那覇市等でも同様の取り組みが行われています。また、男女雇用機会均等法のセクハラ指針においても、LGBTに対する性差別的な言動はセクハラの対象に含まれており、企業の対応が加速しています。日本におけるLGBTに該当する人の割合は7.6%(13人に1人)と言う調査結果もあり、今後はより広く社会の認知・理解が進むことが望まれています。

## 今後の広がりが期待される自治体のLGBT対応

2016年10月、特定非営利活動法人虹色ダイバーシティが各自治体へ確認したところ、自治体の同性パートナー認知件数は以下の通りでした。今後、さらなる広がりが期待されます。



出典:特定非営利活動法人虹色ダイバーシティ 公式Twitter  
2016年10月25日現在

## 障がい者の差別解消、雇用促進に向けた法律施行

2016年4月1日、障がいを理由とする差別解消の推進を目的として、「障害者差別解消法」と「改正障害者雇用促進法」が施行されました。これらの法施行および法改正では、お客さまや従業員への不当な差別を禁じるとともに、合理的な配慮の提供が求められており、障がいのある人が活躍しやすい環境整備が進んでいます。

# MUFGの取り組み

MUFGではダイバーシティ推進の大きなビジョンを共有しながら、グループ全体としての取り組み、および各社それぞれの業種業態や進捗具合に応じたさまざまな取り組みを行っています。

## MUFGグループとしての取り組み

### 介護セミナー

仕事と介護の両立は、少子高齢化が進む中、今後介護問題に直面するかもしれないと不安を抱いているグループ社員や、実際に介護問題に直面している人にとって、非常に関心の高いテーマと言えます。

2016年1・2月に開催した第1回MUFG介護セミナーに続き、9月に第2回セミナーを開催。東京3回・名古屋1回・大阪1回、合計5回の講演で、グループ34社から約800人が参加し、変わらぬ関心の高さがうかがえました。

セミナーでは、株式会社インターネットインフィニティーの武谷美奈子さまを講師にお迎えし、「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～」というテーマでお話いただきました。

その後質疑応答に入りましたが、実際に仕事と介護を両立している参加者から、不安に思っていること、困っていることなどの具体的な質問が多く寄せられました。最後に武谷講師から、介護は一人で乗り切ろうとするのではなく、ケアマネージャーや介護サービス事業者、家族、会社、ご近所の方とチームを組み、仕事と介護を両立できる体制をつくるのが大切だというお言葉をいただき、閉会となりました。参加者からは、「仕事と介護の両立には、事前に自分で情報収集することや周りとの協力が必要なことを知るきっかけになった」「ケアマネージャーの判断基準に

ついて、参考になった」等の感想が寄せられ、介護について抱いていた漠然とした不安が和らぎ、仕事と介護の両立に向けて前向きになれるセミナーとなったようです。

### — 当日のプログラム —

- 1 介護が始まるタイミング、介護保険の概要
- 2 入院から退院までの流れと備え
- 3 施設介護と在宅介護の概要



9月9日、東京開催の様子。参加者は皆、武谷講師の話に真剣に耳を傾けていました。

### 「仕事と介護の両立支援サービス」リリース

MUFGグループ各社の従業員を対象に、状況に応じた具体的なアドバイスを専門家から受けることができる相談窓口とWebでの情報検索が可能なサービスをリリースしました。詳しくは、「Values plus」の「ダイバーシティ」のページをご覧ください。

## < MUFGグループポータル「Values plus」>

MUFGグループポータル「Values plus」を2016年4月にリニューアル、5月にはGlobal版(英語)も新たにリリースしました。

Values plusは、国内・海外問わず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」のページもありますので、ぜひご覧ください。

<https://mufgbrand.secure.force.com/>

※インターネット環境等の制限により、一部アクセスできない場合があります。



## グループ各社の取り組み

### Case 1 三菱UFJ信託銀行 女性キャリアアップセミナー

2016年7月、若手女性社員を対象に、自身のキャリアを考える機会として活用してもらう目的でセミナーを開催。他社でご活躍されている役員の方にご講演いただいたほか、社内の女性役員とのパネルディスカッションも行いました。



### Case 3 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 管理職研修「女性社員を育成できる上司になるために」860名受講

2016年4月～5月、全管理職(課長以上)860名が「女性社員の育成研修」を受講。5つのロールプレイング(育児中社員のキャリア形成支援や管理職への挑戦意欲の醸成等)のNG事例とOK事例を具体的に学びました。



### Case 5 三菱UFJニコス タイ、ベトナムとの人材交流

タイ、ベトナムのMUFJグループ各社\*との間で、双方が保有する知見の共有や、人脈の形成、グローバル人材の育成を目的に、相互人材交流を行いました。



\*タイ:アユタヤ銀行、同行クレジットカード子会社 ベトナム:ヴィエティンバンク

### Case 7 三菱東京UFJ銀行 GIDF (Global Inclusion & Diversity Forum)

グローバルベースでのダイバーシティ風土の醸成を目的に、2016年10月、各地域のダイバーシティ推進担当者がロンドンに集まり、情報共有および今後の協働についてディスカッションを行いました。欧州本部ではマネジメントの強いサポートの下、5つの従業員ネットワークが発足し、活動を開始しています。



### Case 2 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

会社の主力である女性社員が産育休を経て早期に復職し、キャリアを継続的に発揮できるよう行っているさまざまな取り組みの一つ。育休者が子連れで参加し、休職者同士や先輩復職者との情報交換の場として不安解消や復職意欲向上に役立っています。



### Case 4 MUSビジネスサービス 「誰にでもできる化」残業のない会社

業務の単純化・標準化を図り、誰もがわかりやすく処理できるように作業マニュアル等を整備。これにより、異なる業務であってもお互いが業務支援を受けやすくし、社内全体で繁忙期にも極力残業を発生させない体制づくりを進めています。



### Case 6 三菱UFJリース 男性社員の育休取得を推進

子どもが生まれた男性社員と上司宛に育休休業取得を促すメールの配信や社内ポータル上での情報発信を行っています。2015年度には育休休業の一部有給化を実施するなど、男女ともに仕事と家庭の両立に対する意識を高め、働きやすい職場風土の醸成をめざしています。

	2014年度		2015年度		2016年度(9月まで)	
	取得者数	比率	取得者数	比率	取得者数	比率
男性育休休業取得	0人	0%	2人	3.7%	25人	55.6%

※比率=男性育休休業取得者数/当該年度中に配偶者が出産した男性の数

### Case 8 三菱東京UFJ銀行 女性のキャリア形成支援

経営層との距離を縮め、自身のキャリアにおいて経営層のポジションに就くというイメージを醸成するための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取り組みを実施しています。



## CLOSE UP!

### MUFGの働き方改革

MUFGではグループ各社で「働き方改革」を実施しています。

#### 三菱東京UFJ銀行

2016年10月、「Open, Simple & Speedy」をスローガンに、これまでの取り組みをセカンドステージへ進化させ「働き方改革2.0」をスタート。画一的な勤務制度を見直し、従業員一人ひとりの生産性向上、仕事と育児・介護との両立支援を目的に、メガバンク初の「在宅勤務制度」や本人希望で就業時刻を調整できる「セレクト時差勤務制度」、各人が退社予定時刻を掲示し見える化する「マイ・スタイル」など、新たな取り組みを開始しました。

また、8月に「イクボス」\*を広める運動を開始。約2ヵ月で500人を超える上司が「イクボス『働き方改革』宣言」をし、「仕事を起点とする働きがい」を意識した職場づくりを進めています。



\*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(家庭)の事情も尊重し、生産性の高い職場を実現できる上司

#### 三菱UFJ信託銀行

2015年にスマートワークプロジェクトを立ち上げ、「運営・ルール簡素化」「システム・インフラ」「労務管理意識改革」の各領域で改善を進めています。今年は、さらに改革を進めるため、全社アンケートを実施。特に改善の要望が多かった「過剰ルール・過剰運営の解消」に注力しています。提言内容はすべて開示し、課題や進捗も共有。反響も大きく、現場と本部のコミュニケーション活性化のきっかけになっています。



#### 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

働き方改革「スマートチャレンジ10」を2016年7月からスタート。長時間労働の縮減と年次有給休暇取得の数値目標達成に向けて、保存版「Work&Life evolution～私たちが進化するために～」を全従業員に配布し、残業の原因別の改善方法を提示するとともに、有給休暇を活力の財源にするよう働きかけています。



### 障がい者特例子会社の活動

MUFGには、障がいのある方にとってハード・ソフト両面で働きやすさに配慮した特例子会社が3社あり、多くの障がいのある方々が活躍しています。

#### 菱信データ(1979年設立)

「障がい者雇用の場をつくらう」という志のもと、金融業界初の特例子会社として設立。主に聴覚に障がいのある社員が就業し、健常社員と協働しながらデータ入力や文書の電子化、グループ会社社員の名刺作成など多岐にわたる業務を行っています。また、今春施行の「障害者差別解消法」や「改正障害者雇用促進法」について社内セミナーを開催し、障がいのある社員自らが資料作成から講師まで行い、理解を深めました。



#### エム・ユー・ビジネスエイド株式会社(1996年設立)

障がいのある方がいきいきと働くことができる場を創出し、各々が能力・適性に応じた役割を果たしながら、働きがいを感じ自立することを通して、社会に貢献していく会社をめざしています。現在、130名を超える障がいのある社員が、印鑑照合、DM、マル優など、銀行関連の業務に従事し、活躍しています。



#### エム・ユー・ビジネスパートナー株式会社(2011年設立)

三菱東京UFJ銀行の営業拠点に勤務する従業員向け手話講習会では講師を務め、基本的な挨拶や「通帳」「預金」といった銀行固有の用語を手話で繰り返し練習しています。これらの活動を通じて、銀行窓口にご来店される障がいのあるお客さまへの理解促進と対応力の向上もサポートしています。





左から/ランジャナ・クラーク、マリアナ・ンガン、相 幸子、花岡 久美

### Ranjana Clark ランジャナ・クラーク

三菱東京UFJ銀行 執行役員 MUFGユニオンバンク出向兼米州統括部部長(特命担当)兼トランザクションバンキング本部トランザクションバンキング部部長(特命担当)

三菱東京UFJ銀行初の女性執行役員の一人であり、MUFGユニオンバンクのペイエリアにおける責任者も務める。MUFGに入社する前は、米電子決済サービスのペイパル、米国際送金サービス大手ウェスタンユニオン、米銀行大手ウェルズ・ファーゴ、ワコビアの国際戦略およびマーケティング部門で上級管理職を務めた。

### Mariana Ngan マリアナ・ンガン

三菱東京UFJ銀行 執行役員 香港支店副支店長

三菱東京UFJ銀行初の女性執行役員の一人であり、アジアからは初の任命。グレーターチャイナ地域における非日系企業営業の統括責任者として、同地域におけるMUFGのグローバルビジネスの成長を担う。

### 相 幸子 あい さちこ

三菱UFJ信託銀行 執行役員 法人コンサルティング部長

1989年三菱信託銀行入社。2年目より法人営業の最前線に。その後本部営業部(法人)、経営企画部へ。同部にて、間に1年間の育児休業をはさみ2004年に管理職に。新商品開発部署のフロンティア戦略企画部を経て、2015年に法人コンサルティング部長に就任し、翌年には大手信託銀行初の女性執行役員に就任した。

### 花岡 久美 はなおか くみ

三菱UFJモルガン・スタンレー証券 広報・CSR推進部長

1985年東京銀行入行。2002年に三菱証券に出向し翌年決済部課長に就任。その後デリバティブ業務部長、決済部長、トランザクション業務部長を歴任し、2015年には同社で女性初となる理事に昇格。2016年から現職。

## Diversity Zadankai

# ダイバーシティ 座談会

MUFGで活躍する女性トップランナー4名に、役員・トップマネジメントの立場から、また活躍する女性の代表として、ダイバーシティ推進の意義や要諦について語り合ってもらいました。

テーマ 役員・トップマネジメントの立場からMUFGのダイバーシティについて

## 1 平等に機会を与え、公正に評価する

トップマネジメントとして、MUFGのダイバーシティの現状と、ダイバーシティを推進する意義についてどうお考えですか？

**ランジャナ** 「誰にでもチャンスがある」と感じられることは、ビジネスにとっても、働く人にとってもいいことです。アメリカで必ずやろうと心がけているのは、ダイバーシティのレンズを通してすべてを見ようとすること。採用のときも、パフォーマンス評価においても、昇進や報酬においても、バイアスがないようにする。もちろん、全員を同じ待遇にするという意味ではなく、公正であることが重要です。

**花岡** 日本の女性活用が遅れているのは、長い間日本の社会制度や育児、介護等との両立環境、男女の役割分業意識等により女性の就業機会が閉ざされていたという面が大きかったと思いますが、最近は政府主導の取り組みにより制度、環境面が大きく改善してきています。これに職場や家庭内

での意識改革が進めば、車の両輪のように浸透していくものと思います。職場では特に現場のミドルマネジメント層に女性だけではなくいろいろなバックグラウンドを持った人たちの活用が有益であることを体感し、腹落ちしてもらうことが必要だと思います。家族の理解も必要です。

**相** 私たちの世代がシニアマネジメントになって、やっとこれからという段階でしょう。今は制度などが恵まれているので、その機会を活用して、女性にも仕事で活躍することを真剣に考えてほしいですね。

**マリアナ** 香港では共働きの家庭が多く、政策によって外国人ハウスメイドの雇用が進んでいます。女性の仕事に関しても公正です。女性の登用は進んでいますし、いろいろなバックグラウンドの人たちもいるので、マネジメントとして一番気を遣っているのは、適材適所に配置することです。

**ランジャナ** 私が心がけているのは、必ず自分から手本を示して行動すること。メンターとしての役割も意識しています。この組織は多様性に富んでおり、人種、性別、民族など、さまざまなバックグラウンドを持った人たちに平等にチャンスが与えられているということを示したいですね。

**相** 私も部長として、機会を平等に与えることを心がけています。きちんとミッションを達成できそうかという観点でアサインをし、評価はそのミッションが達成できたかどうか。性別は関係ありません。ただ、中には与えられたミッションに



躊躇してしまう人も。そういった人には「自分に制約を設けず、チャレンジしてみれば突破口は開ける」と伝えています。

**花岡** 組織全体に、多様性を受け入れ、発信しやすい雰囲気をつくるのが大事だと思います。私の印象では、女性の

方がフランクに自分の意見を述べる人が多いように感じています。男女を問わず、職位・立場にかかわらず、自分の考えをしっかりと述べる、異なる意見を受け入れ、活かし合う、そんな風通しのよい職場づくりを心がけています。

テーマ 活躍する女性の代表として

## 2 女性にも素晴らしい眺望を味わってほしい

女性がキャリアを築くことについて、どのようにお考えですか？ライフステージの変化にどう対処すればいいでしょうか？

**ランジャナ** ライフステージの変化を乗り越えるためには、3つのPが必要だと思います。Passion(情熱)、Partnership(パートナーシップ)、Perseverance(忍耐)です。情熱は何事に対しても必要になりますし、一人でやることには限界があるのでパートナーの存在も重要です。3つ目の忍耐ですが、たとえ忍耐が必要な時期があっても、長い目で見て人生全体のバランスが取れていればそれでよしと考えることです。後輩の女性たちには、学び続けること、リスクを取って重要な存在であり続けることをアドバイスしたいですね。私自身、これまでとはバックグラウンドの異なる環境に飛び込んで、実際に多くを学び、結果として自身の基盤がより強くなったと感じます。

**マリアナ** 私が後輩の女性たちに言いたいのは、自分自身に制約を設けないことです。常に心を広く、ビジョンを持ってほしい。壁にぶつかったら、上司や家族に話すこと。自分から言わないとパートナーも、職場も理解してくれません。また、物事をシンプルに考えることも重要です。仕事にとってベストなことは何か、スタッフにとってベストなことは何かと、シンプルに考えることです。

**相** ライフイベントの観点からいくと、どうしても女性の負担が大きくなっているという現実があります。しかし、「自分は家庭があるので仕事はできない」と言うのではなく、



仕事をするためにはどうしたらいいだろうと考えてほしい。もし、そのように考える人が増えれば、より平等な機会、平等な評価が実現していくのではないかと思います。以前、社内研修で「仕事はらせん階段のようなものだ」と言われたことがあります。「仕事で自分の進歩が感じられないときでも、一生懸命努力していれば着実に進歩している…。ある日視界が広がって、ああ、ここまで来たかと思えるときが来る」と。私自身はこの言葉を励みに、つらい時期もがんばれた経験があります。

**花岡** 私の場合はよく山登りにたとえるのですが、日の当たらない山道でも歩みを止めずに登っていると、あるとき突然尾根に着き、視界が開ける。その眺望のよさを女性の皆さんにもぜひ味わってほしいと思います。

今は両立制度が整い恵まれてきていますが、制度は薬のようなものです。必要な分だけ服用すれば効果がありますが、過剰に摂ると副作用も出ます。将来のキャリアを考えて、制度は適切に使ってほしいですね。

# わたしの働き方改革

多様な会社が集うMUFJグループには、多様なワークスタイルの皆さんが働いています。それぞれ、どのような思いをもって働き方を工夫しているのか、8社8名の方にお話を伺いました。



アコム  
営業企画部 宣伝チーム  
係長  
[2016年入社]  
やまむら しょうへい  
**山村 昌平**  
前職は広告代理店に勤務。自分が成長できる環境を求めて業界ナンバーワンのアコムに入社。

固定概念や先入観に疑問を持って常によりよいやり方をめざす

以前の会社では毎日遅くまで仕事をしていましたが、転職後は時間を意識したメリハリのある働き方ができています。中途入社なので固定概念や先入観なく、「これでいいのだろうか?」とフラットに考えられる点が自分の強みです。移動中など、常に他社の広告には気を配るようにしています。



三菱UFJ信託銀行  
総合資金部 大阪国内円課  
調査役補  
[2008年入社]  
きのした さとこ  
**木下 怜子**  
消費税率引き上げ等の時期に内閣府に出向し、経済分析を担当。現在は会社全体の資金繰りを担う少数精鋭の一員。

流動性の高い職場でまず自分で考える習慣ができました

内閣府に出向中、メンバーの大半は企業やほかの省庁からの出向者。さまざまなバックグラウンドを持つ人が、2年以内にはほぼ入れ替わる流動性が高い環境では、暗黙の前提が通じません。このため、自分の常識を疑い、仕事の背景をまずは自分で考える習慣ができました。



三菱UFJ国際投信  
お客さまサポート部  
シニアアドバイザー  
[2002年BTMU入行  
2009年転籍]  
すずき よしてる  
**鈴木 祥央**  
国内外の多様な金融機関でキャリアを積み、61歳で定年。現在は囑託として研修やセミナーの講師を務める。

仕事でもっとも重要なのは情報共有ギブ&テイクで旬な情報を仕入れる

仕事で一番重要なのは情報共有です。マーケットは常に動いていますから、旬の情報を仕入れる必要があります。そのためには、情報を提供してくれる相手にも自分の情報を出し惜しみしないこと。今は9時~16時の時短勤務ですが、外出も多いので、情報共有は欠かせません。



三菱東京UFJ銀行  
大阪営業本部  
大阪外為業務室  
調査役  
[1997年入行]  
きたがわ ゆみこ  
**北川 友美子**  
中国拠点の人材を育成するため、上海へ赴任経験あり。帰国した現在は女性スタッフ約40名が所属するチームを統括している。

仕事に対してドライな中国で明確なゴール設定の重要性を痛感

中国では研修を通じて人を育成するという仕組みがなく、最初はうまくいきませんでした。ただ、研修することの意味やメリットについてきちんと説明すると、パフォーマンスがアップ。マネジメントする立場になるほど、まず自分の中で明確なゴールを設定することが重要なだと学びました。



三菱UFJインフォメーション  
テクノロジー  
グローバル決済部  
主任(エキスパートエンジニア)  
[2007年入社]  
すずき なおこ  
**鈴木 奈緒子**  
1年間の育児休業を経て復職。1歳の長女を育てながら、現在は時短勤務。ゆくゆくは管理者層とキャリア意識も高い。

常に自分の業務をメンバーと共有隙間時間を活用して効率アップ

保育園からの呼び出しなど、突発的にお休みする可能性もあるので、仕事では日頃から上司だけではなく同僚や後輩にも自分が今何をしているのか伝えるようにしています。また、メールも件名や送信者で仕分けして、重要なものを優先的にチェックするなど、隙間時間を上手に使うようにしています。



三菱UFJリース  
名古屋第三営業部  
部長  
[1990年入社]  
にしざわ かずゆき  
**西澤 和行**  
男女、年齢、役職と、バラエティに富んだ18名の部下を統率するミドルマネジメント。チームワークの向上に心を砕いている。

移動の時間は部下の事務処理に相談しやすい環境づくりにも腐心

部下と同行して車営業する場合は、必ず私が運転します。部下は移動中に細かい仕事を処理できるうえ、車内だと仕事の相談やプライベートな話もしやすく、コミュニケーションが円滑になります。頭ごなしに叱らないように心がけ、部下には悪いニュースこそすぐに報連相、を徹底しています。



三菱UFJニコス  
プライベート・クライアント営業部  
次長  
[1989年入社]  
さとう ゆみ  
**佐藤 由美**  
働きながら社会人と大学生の娘さんを育て上げたワーキングマザー。仕事では管理職として部下のマネジメントも行う。

仕事は優先順位をつけて家庭と両立メリハリをつけてがんばり過ぎない

育児が大変な時期に業務が集中したときは、予算をクリアするために必要なこと、後回しにできること、と優先順位をつけて自分なりに工夫していました。両立の秘訣は、段取り上手に、がんばり過ぎないこと。保育園のお迎えは義母にお願いすることもありました。



三菱UFJ証券ホールディングス  
グローバル業務戦略部  
グローバルマーケティング業務グループ  
部長代理  
[2009年入社]  
わきた さとし  
**脇田 智史**  
夫婦共働きで、5歳と1歳になる女の子のパパ。朝ごはんを食べさせてから保育園に送るのが毎朝の日課。

子どもと過ごす時間を増やすため仕事のスピード・段取り力を意識

仕事が落ち着く年末年始に5日間の育児休業を取得しました。職場では普段から家庭や子どもの話もしており、周囲は私が育児に積極的に携わること理解を示してくれています。保育園からの急な連絡にも対応できるように、仕事はスピード感を持ったうえで、時間を効率的に使えるように段取り力を意識しています。

## 他社事例



# NTT docomo

## 株式会社NTTドコモ

モバイル通信企業から付加価値協創企業への変革を図る株式会社NTTドコモ。同社のダイバーシティ推進活動について、人事部ダイバーシティ推進室の本室長、および増田さま、築崎さま(以下敬称略)の3名にお話を伺いました。

## 「社員一人ひとりに当事者意識を」

ダイバーシティ推進に取り組まれた背景を教えてください。

**本室長** ダイバーシティ推進室は2006年に発足しました。当時、サービスの質を上げるためには、多様性を受容できる組織にしていかなければならないという思いがあり、専門部隊が設けられました。また、女性社員が全体の約15%と少なかったこと、結婚・出産を迎える年齢層の女性が多かったことから、会社として女性社員のキャリア形成をどう示していくかが大きな課題となっていました。

また、2014年からは女性だけでなく社員一人ひとりが当事者であることがわかるように、「ダイバーシティは重要な経営課題である」という強いメッセージを社長から発信してもらい、活動の幅を広げてきました。特にドコモは現在、新しい事業を拡大していくことに力を入れています。多様な人材の力を事業競争力として活用するために、ダイバーシティ推進を強化しています。

### グループで取り組む際のポイントは何ですか？

**本室長** 2014年にグループ全体の構造改革が行われ、複数の子会社が合併したり、社員の配置が会社間をまたがり大きく変わったため、それぞれの会社が持っていた風土、価値観の違う社員が必要なミッションを果たしていくために、ダイバーシティ推進をグループ一体で進める必要がありました。本社ダイバーシティ推進室の人員は3名ですが、本社だけではなく全国の支社・グループ会社を巻き込み、活動を実施しています。それぞれの地域、グループ各社にダイバーシティ推進責任者を設置し、毎年数回、全国会議を実施。活動方針、活動内容を共有しています。最初は、ダイバーシティ推進の意義の理解が薄く、地域によって活動の温度差がありましたが、活動を継続していくうちに、各社がそれぞれの状況に相応しい課題に重点的に取り組む



ダイバーシティ推進WGの定例会には、WGメンバーの上司も参加して取り組み内容を共有している。

ようになりました。

また、ダイバーシティ推進責任者だけでなく、ダイバーシティ推進活動は、社員一人ひとりが当事者意識を持って行動にできることが重要だと考え、自ら活動に参画したいという社員が集まってもらい、ワーキンググループ(以下WG)を立ち上げています。2016年度は本社に25名のメンバーが参画していますが、地域にも同様なWGがいくつも立ち上がっており、活動内容は共有しています。WGのメンバーは皆、自分たちの会社をよくしたい、社員が最大の力を発揮して世の中に貢献する会社になりたい、という強い使命感を持って集まったメンバーです。活動期間が1年間と限られているので、目標を決め、結果を出すことにこだわって、活動しています。

**増田** 本社WGは4グループあり、毎週ランチの時間を使って議論しています。ダイバーシティ推進室から、私と築崎がそれぞれ2つのWGを担当し、ダイバーシティ推進室の方針と合わせながら、各WGが掲げる目標達成に向け、活動内容を決めて実行していきます。

**本室長** WGは最初、不安もあったのですが、実際に募集してみると本当にやる気のある社員が集まり、それぞれが所属する部門の仕事を100%遂行しつつ、WGも力を抜くことなく臨んでくれています。我々としては、WGメンバーの力強さに感謝するとともに、身が引き締まる思いです。

### どのように女性活躍推進に取り組んでいますか？

**本室長** 女性社員向けの施策は、階層別に取り組みを強化しています。若手社員へは早くからキャリア意識を持ってもらう活動、中堅社員へは次の課長をめざす活動、課長になってからはさらに上級管理者や役員をめざしてもらうという、女性キャリア開発総合プログラム「Win-d\*」を展開し、縦のパイプライン強化構築を図っています。

中でも課長向けのプログラムでは、管理者としての視座を高めるため、年に数回役員との交流会を実施、また、キャリア形成や仕事に対する不安などについて、相談する機会として、自組織の組織長とのメンタリングを実施しています。組織長自ら女性管理者を育成、サポートすることで、女性管理者の可能性を感じ、積極的に活用していただくチャンスが増えるのではないかと考えています。

\*Woman's Innovative network in docomo

### 働き方改革については、どのように取り組んでいますか？

**本室長** 社員の事情に合わせて、働き方の「選択」ができるよう、各種制度を多様化しています。メリハリのある働き方という面では、原則定時退社、残業するなら朝残業を推奨する「プライオリティワーク」を推進、また、保育園のお迎えに仕方なく短時間勤務を実施していた社員が、朝早く出勤してフルタイム化できる個人シフトとして「スライドワーク」を制度化しました。これは、育児だけではなく介護を担う方も男女関係なく利用できます。最近では、男性の育児参画を推進しています。男性も責任ある子育てを経験することで学ぶことも多く、生活者の目線で世の中を見る機会となり、会社にとってもプラスになるからです。会社からの支援施策として、グループ会社の「ABCクッキングスタジオ」への通学支援補助や、男性の育児参画や育児休職に関心がある社員を対象とした「パパランチ会」、育児奮闘中または育児予定のパパママを対象とした「パパママ育児セミナー」なども開催しました。「パパママ育児セミナー」は週末に開催し、一方がドコモ社員の夫婦が約30名集まってさまざまなテーマで話し合い、とても盛り上がりました。

**築崎** 場所と時間にこだわらない働き方も推進しています。



「テレワーク体験月間」という在宅勤務を体験するキャンペーンでは、在宅勤務をまったく利用していなかった部署が、どうしたら利用できるかを積極的に検討するようになりました。社員に仕事の効率化を考えさせる機会にするため、特に長時間勤務の社員に体験してもらった部署もあると聞きました。働き方を見直すいい機会になっているということで、他部署とも事例を共有しています。

### 今後、もっとも力を入れていきたいテーマは何ですか？

**本室長** 6月に就任した社長の吉澤は、「更なる価値をお客様、そして広く世の中へ提供し続けることがドコモの使命」と宣言しています。そして、社長自身が「ダイバーシティ推進は、更なる価値提供に直結する!」「社員は自律と責任をもって結果を出す」「管理者はタレントマネジメント力を磨き、ダイバーシティをチーム力に変える」と全社員へメッセージ発信しています。よって、我々ダイバーシティ推進室では、性別だけではなく、LGBT、障がい者、中途社員、外国籍社員など、「更なる多様性理解と自律の重要性」の訴求、および社員を育成・活用する「ミドルマネジメント層への意識改革」に力を入れてまいります。お客様へ、世の中へ価値提供していくためには、社員一人ひとりが「自律」し実力を発揮すること、また、管理者が部下のタレント性を認識し、活躍に導くよう育成、指導していくことが必要です。昨年度の社員アンケートからは、担当者や管理者の意識に差があるという結果は少し見えました。今まではジェンダーギャップ(男女の違い)をクローズアップしてきましたが、最近はジェネレーションギャップも感じています。ダイバーシティ推進の基本は「コミュニケーション」です。市場の急速な変化と多様化するお客様ニーズに対応していくために、「同質化」ではなく、組織自体を「ダイバーシティ化」し、異質な意見をぶつけ合える環境を整え、創造力豊かな強い会社、をめざしていきたいと考えています。



### 株式会社NTTドコモ

1992年、日本電信電話株式会社の出資により設立。従業員数7,616名(国内グループ 26,129名)を擁し、日本全国8支社を展開。現在、従来のモバイル通信事業に加え、スマートライフ領域の成長に取り組んでいる。

[人事部ダイバーシティ推進室](写真左から)

主査 築崎 真理 さま  
室長 本 昌子 さま  
担当課長 増田 浩一郎 さま

周りはその姿を見ていてくれる。  
一所懸命に行動すれば、  
お客さまのことを一番に考えて



# 林家たい平

Taihei Hayashiya

身体全体を使った斬新なネタで独自の落語を繰り広げる林家たい平師匠。おなじみ「笑点」の大喜利メンバーとしても活躍中です。2016年には100.5kmのマラソンを完走したことで話題となりました。そんなたい平師匠に、チームワークについて、上司と部下の関係についてなど、ダイバーシティ推進の参考となる貴重なお話をお聞きました。

Profile／噺家・落語協会所属  
1964年埼玉県秩父生まれ。武蔵野美術大学造形学部卒業後、林家こん平に入門。2000年真打昇進。2006年5月に日本テレビ「笑点」の大喜利メンバーに入り、現在も活躍中。2016年の日本テレビ「24時間テレビ 愛は地球を救う」にて100.5kmマラソンを完走した。

## ——こん平師匠から学んだ一番のことは？

自分の行動で見せてくださる。それが師匠だと思います。実は、僕は師匠こん平からは一席しか稽古をつけてもらっていないんです。落語界は、自分の師匠じゃない師匠から稽古をしてもらう機会の方が多い。では「弟子って何だろう?」と考えたときに、一番身近に長くいさせてもらえる存在。それはつまり、師匠の立ち居振る舞いや行動、言動、生き方を学ばせてもらうということです。

自分のめざす師匠像は、上司というよりも一人の仲間であり、一番身近な存在。常に同じ目線であることを忘れないようにしたい。周りの誰かを意識するのではなく、まずはお客さまありき。お客さまのことを一番に考えて、とにかく一所懸命に行動すれば、後輩たちはその姿を見てくれると信じています。座右の銘は「一所懸命」です。一つの所で何かに夢中になっていれば、周りから人が集まってきて、興味を示してくれたり、手助けしてくれたり、仲間も増えて縁もふくらむ。だから、「一生懸命」じゃなくて「一所懸命」なんです。

## ——「笑点」大喜利チームの魅力はどんなところにあると思われますか？

落語は一人でやる仕事ですが、「大喜利はハーモニー」なんです。これは僕が初めて大喜利メンバーに参加させてもらうときに歌丸師匠からいただいた言葉。ガチガチに緊張していた僕に、「一人の声が小さかったら、皆の奏でるハーモニーがおかしくなってしまうから、堂々とやりなさい」と言っていた。そのおかげで、早く馴染むことができました。ハーモニーですから、逆に「自分が、自分が」と主張するのでも駄目。協調の中で、自分の持ち味を活かすことで、ほかのメンバーも活かされる。お互いの個性を尊重し合っているからこそ、すごくいいチームワークができているのだと思います。

大喜利メンバーの仲がよいのはテレビを観る人にも伝わっていると思います。それは、テレビで見えていない



ときもコミュニケーションをとっているから。笑点の公開録画が行われる後楽園ホールは、楽屋が一つなんです。皆が一つの楽屋に集まって、本番前までワイワイガヤガヤやっている。そうやってウォーミングアップしているので、笑顔でお客さまの前に出られる。私が走った24時間マラソンのときも、休憩ポイントやラストのところで大喜利メンバーに激励してもらいましたが、皆忙しい中応援に来てくれて、あらためて結束の固さを痛感しましたね。

## ——会社内の上司と部下の関係に置き換えた場合、どうやったら大喜利メンバーのように、壁をつくらず打ち解けられると思われますか？

すべてにおいて気の合う人なんて、なかなかいませんよね。嫌なところを見始めたらキリがないので、「あの人のあそこは敵わないな」「あの人のあそこは素晴らしいな」というところを一つも見つけること。そうすれば、相性のよくない上司でも「まんざらすべて悪い人じゃない」と思えて距離が縮まるのではないのでしょうか。

縁は必然的にいただくものであって、自分では変えようがないんですよ。すべて自分という人間を磨くために出会わされている「必然の縁」だと考えれば、「どうやってこの人といることに楽しみを見つけ出そうか?」という発想になる。そうすれば、苦手な人もあまり嫌ではなくなると思います。

## ——落語界のタブーのような斬新なネタを繰り広げる＝イノベーションを起こす秘訣とは？

ただ、林家たい平として、人に喜んでもらうために、できることはすべてやろうと思っているだけです。自分ができる特技や特性をすべて駆使して、まずはお客さまに喜んでいただくというのが僕の原点。そこで自分だけが満足していたら何の意味もないのですが、その先に子どもやおじいちゃん、おばあちゃんの笑顔がある。自分が身体を張ってやったことの先に喜んでくれる人がいるというのが見えていますから、多少は手が痛くなるだろうが、足が痛くなるだろうが、がんばれます。

## ——仕事とプライベートのバランスはどのようにとられていますか？

「本当かよ?」と思うかも知れませんが、僕は家で一所懸命なんです。時間があれば掃除もしますし、洗い物も、洗濯もします。人に喜んでもらうのが仕事ですから。家族が喜ぶ顔も見たいんですよ。仕事だからとか、プライベートだからとかは関係ありません。オンもオフも、林家たい平なんです。