

# 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て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 2018

 **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「水なし印刷用ベジタブルインキ」を使用しています。

～ 2018年12月発行 ～

三菱UFJフィナンシャル・グループ



## Contents

02 トップメッセージ  
取締役 代表執行役社長 グループCEO 平野 信行

03 MUFGのダイバーシティ推進  
めざす姿/ダイバーシティ推進体制/ MUFGが取り組む6つのテーマと概況

### MUFGが取り組む6つのテーマ

- 05 ① 女性のキャリア形成支援 数値目標の設定/えるばし認定取得 ほか
- 07 ② 育児両立支援 MUFG企業内保育園/スムーズな職場復帰をサポート ほか
- 09 ③ 管理職の意識啓発 ダイバーシティ・マネジメント研修を実施/経営陣による「イクボス宣言」ほか
- 11 ④ 介護両立支援 介護セミナーを開催/仕事と介護の両立支援ハンドブック発行 ほか
- 13 ⑤ 多様な従業員の活躍推進 障がい者/ LGBT ほか
- 17 ⑥ 柔軟な働き方の実現 グループ一体で推進/各社で進む環境整備 ほか
- 19 グローバルに広がる、多様性が活きる職場づくり
- 21 グループ各社の管理職が語る  
「これからの、わたしたちのダイバーシティ」

## 会社概要

名称 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	所在地 東京都千代田区丸の内二丁目7番1号
事業目的 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	設立日 2001年4月2日
主な経営陣 取締役 代表執行役会長 園 潔 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 三毛 兼承 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 平野 信行	資本金 2兆1,415億円 (2018年9月30日現在)
	上場証券取引所 東京、名古屋、ニューヨーク

# 「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  
平野 信行



## トップメッセージ

ICTの進展や少子高齢化といった社会的な構造変化が進む中、お客さまのニーズや期待も大きく変わっています。そうした中、国内外の企業において、事業のあり方を根底から変えるような異業種同士の業務提携など、数年前まで考えられなかったできごとが起きています。

こうした非連続的な変化は、単にAI・ビッグデータ・IoTといったデジタル化によって引き起こされているのではなく、社会の変化・人々の価値観の変化によってもたらされていると考えるべきでしょう。消費のパターンで言われる「モノからコト」へ、機能からUX/UI\*重視へ、ミレニアル世代に広がる社会的価値への関心等々、さまざまな変化が背景にあります。

私たち金融サービス産業も、そうした大きな時代のうねりをつかみ取り、機敏に姿を変えていかなければなりません。そうでなければ、私たちが待ち構えているのは「ダイナザウルス化」への道でしょう。そんな思いから、私たちは「シンプル・スピーディ・トランスペアレント」なグループ一体型の経営への移行と、未来に向けた大胆な事業モデル変革を断行するための「MUFG再創造イニシアティブ」を打ち出しました。

この取り組みを実現するのは、世界50カ国15万人に及ぶチームMUFGのメンバーです。一人ひとりの意識変革や、自立的な行動、それを支える自由闊達な風土がイノベーションを生みだし、これまで困難と考えられていたことを可能にし、そして、これまで価値として意識されていなかったものから価値を生み出すことにつながるはずで

ダイバーシティは、それを実現するための重要な要素です。私は、以前から「ダイバーシティは個性だ」と言ってきました。私たちMUFGは、ジェンダー、人種、国籍、宗教、年齢、性的指向、性自認、経験、職務、価値観等、さまざまな違いを持った実に多様な個性からなる企業集団です。異なるバックグラウンドやスキル、カルチャーを持つ人たちが一つのチームで働き、自由闊達な議論を行う中で化学反応が起こり、そこから生まれる新しい知恵、行動様式が、職場環境、ひいては組織を活性化し、お客さまに対してもより優れた提案ができるのです。

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の従業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。」  
～グループ全員で、お客さまの期待を超えるために～

\*UX/UI: User experience (ユーザーエクスペリエンス) および User Interface (ユーザーインターフェース) の略。UXはサービスなどによって利用者(ユーザー)が得られる体験のこと、UIは利用者が機械やソフトを操作するために接する部分のこと。

# MUFGのダイバーシティ推進

MUFGでは、ダイバーシティ推進を中長期的にめざす姿の礎と位置づけています。  
MUFG 一体での取り組みと平行して、各社が主体的にダイバーシティ推進に取り組んでいます。

## 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、グループ一体でダイバーシティを受け容れる環境をつくるため、主要各社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。

さらに、2018年9月には、コーポレートセンター機能の持銀信証<sup>※</sup>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し、3社が一堂に会して執務を行っています。今後は益々グループ一体感を強めて取り組みを進めてまいります。

※三菱UFJフィナンシャル・グループ（持株会社）、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



# MUFGが取り組む6つのテーマと概況

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「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。

現在も、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、近年は、介護と仕事の両立支援や、多様な部下の働きがいを高める「イクボス」の浸透、性的マイノリティへの理解促進など、その取り組みの範囲を大きく広げています。

MUFGでは、大きく6つのテーマでダイバーシティ推進に取り組んでいます。続くページでは、それぞれの取り組みの一部を抜粋してご紹介していきます。



## Bloomberg 「Gender-Equality Index」の構成銘柄に選定

2017年、2018年と2年連続でBloombergによる「Gender-Equality Index」の構成銘柄に選定されました。これは、企業の男女平等に対する取り組みや、職場環境への取り組み、情報開示や実績等を評価するために、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。





## 女性のチャレンジを促し、キャリアを広げる 女性のキャリア形成支援

女性従業員登用の数値目標の設定や、女性従業員・管理監督者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

主要3社では、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。2018年3月末時点での主要3社の女性役付者比率は21%まで向上しました。

三菱UFJ信託銀行は、2016年6月に国内で初めて女性を執行役員に登用。その後も、三菱UFJ銀行(2名)、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2名)、三菱UFJニコス(1名)で女性執行役員が誕生しています。

### 主要3社の女性登用目標と進捗\* (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	1名	1名	-
マネジメント比率	17%	8%程度	120名以上(7%相当)
実績	15.5%	7.6%	79名(4.8%相当)
役付者比率	27%	22%程度	13%以上
実績	22.2%	22.6%	13.1%

\*目標は図表上段。三菱UFJ銀行は2021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月末を目標。実績は2018年3月末時点

### えるぼし認定取得

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。「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。



### えるぼし認定取得企業

- 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)

### 各種施策を展開

2018年8月、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券各社の国内上位経営職層の女性とMUFG役員による座談会を開催しました。平野グループCEOの講演に続いて役員を交えたグループディスカッションを実施、活発な意見交換が行われました。また、中堅マネジメント層を対象としたトレーニング「WILL研修\*」を合同で実施。そのほか、各社独自のプログラムも実施しています。



\*Women's Initiative for Leadership and Learning

#### ●三菱UFJ銀行

「メンタリングプログラム」として、将来、要職への登用が期待されているマネジメント層を対象に、メンターを付け、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信託銀行

マネジメント候補の女性従業員を主な対象に、半年間の研修プログラム「Women's Leadership Program」や、「キャリア・プランニング研修」を実施しています。そのほか、役職員や男性従業員も含めた座談会やセミナーも行っていきます。

#### ●三菱UFJモルガン・スタンレー証券

女性管理職やその候補者を対象にした研修、および5年次従業員を対象にした研修を実施しています。5年次従業員向けの「evolutionキャリアフォーラム」は、キャリアビジョンの策定と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ものです。

#### ●三菱UFJニコス

コース転換者や女性管理職候補者を対象に、仕事やキャリア面でのアドバイスをするメンターを付ける制度を取り入れています。そのほか、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。

## VOICE

2018年に新しく役員に就任した女性4名に、キャリアの転機や後輩へのメッセージを聞きました。

### 普段、心がけていること

三菱UFJ銀行  
執行役員 コーポレート・コミュニケーション部 部長 南里 彩子



1992年 六本木支店 入行 / 2014年 成城支社 支社長 / 2017年 コーポレート・コミュニケーション部 部長 / 2018年 執行役員就任

仕事と2人の子育ての両立で意識してきたのは「両方諦めない」です。「必ず両方できる、やる」と信じています。ただ、仕事も家庭も一人では成り立ちません。周囲の理解と助けが欠かせない分、自分が役に立てそうなことはどんな場面でも積極的にやろうと心がけています。最近、夫、両親に加え、娘たちも協力してくれており、家族でともに育っていると感じます。

私の好きな言葉に、スタンフォード大学クランボルト教授の「キャリアは偶然からも形成される」という言葉があります。同氏はキャリアについて「綿密に計画し、準備できるものではない」と言っています。つまり、大切なのは小さなチャレンジの積み重ねで、偶然を意味あるものに変えること。自分がどう考え、どうとらえるか。「自分次第」でキャリアや出会いは変わると感じます。



1985年 銀座支店入社 / 1999年 銀座支店長 / 2012年 お客さま相談部長 / 2018年 東京中央コールセンター長 執行役員就任

### いつも大切にしている信念

三菱UFJニコス  
執行役員 営業第1本部 東京中央コールセンター長 片淵 聡子

私は信念として2つのことを大切にしています。一つは、新たな仕事への「覚悟」です。これまで経験した営業やお客さま相談業務では「お客さまへの対応品質向上を全うする」、人事業務では「従業員の立場で考え必ず役に立つ」と、臍を固めていました。現在はコールセンター長として、お客さまにとっての最良のサービスを考え、トラブル発生時は自ら動き、一方で拠点の

メンバーが元気で安心して働ける環境づくりに最善を尽くす、という決意で取り組んでいます。もう一つは、おごることなく「謙虚さ」を持ち続けることです。自らを客観的に厳正に見つめる謙虚な気持ちを常に持っていれば、成長や進化を続けられますし、この内観がお客さまやメンバーの気持ちに寄り添う第一歩だと考えています。

### キャリアアップの魅力とは

三菱UFJリサーチ & コンサルティング  
執行役員 コンサルティング事業本部 名古屋ビジネスユニット長 兼 名古屋ビジネスユニット 組織人事戦略部長 船引 英子



1988年 入社 / 2014年 コンサルティング・国際事業本部 名古屋本部 組織人事戦略部プリンシパル / 2016年 同部 部長 / 2018年 コンサルティング事業本部 名古屋ビジネスユニット長 執行役員就任

立場によって見るべきもの、見えるものは違います。これがキャリアアップの魅力ではないでしょうか。今の立場では、一人で仕事を進めることはできないため、全体を見てあれこれ考えることにやりがいを感じるとともに、周囲にいつも感謝しています。常に気は抜けませんが、一方で、日々がきちんと回っていただければ、ストレスが激減することを実感しています。

また、自分を戒める基準や勇気づける言葉があるとキャリア形成に役立ちます。私自身は、「神々がみている」を座右の銘とし、仕事に取り組んできました。現在、世の中は猛烈なスピードで変化しています。慌ただしい中でも、情報に敏感であると同時に、今すべきことに集中し、一つひとつクリアし、納得する。後進の皆さんにはそんな基本的なことを、大事にしておいてもらいたいと思います。



1989年 入社 / 2004年～2007年 内閣府男女共同参画局分析官 / 2015年 主席研究員 / 2018年～ 現職 / 2010年～中央大学大学院 戦略経営研究科客員教授

### 時間の制約が与える影響

三菱UFJリサーチ & コンサルティング  
執行役員 政策研究事業本部 東京本部 副本部長 兼 共生社会部長 矢島 洋子

「ダイバーシティ」や「働き方改革」は、私にとって、仕事の専門領域であると同時に、自身のキャリア形成において重要なテーマでもあります。私の場合、出産から10年くらいは、時間を意識した働き方をしていました。「子育てによる時間制約」というと、ネガティブなイメージがあるかもしれませんが、でも振り返ると、制約があったからこそ、効率化や専門性の強化で競争力を高める、

中長期的な戦略を立ててマーケットを開拓する、後輩を育成してチームとして強みを発揮する、といったことにより切実に取り組めたと思います。管理職の皆さんには、時間制約のある部下ならでの、そうした切実さを信頼して仕事を任せてほしいですし、一方の時間制約を抱える皆さんには、堂々と前を向いて新しい働き方にチャレンジしてもらいたいと思います。

# 2

## 子育てしながら、仕事にも打ち込める仕組みづくり 育児両立支援

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、育児と仕事を両立できる環境づくりを進めています。

### MUFG 企業内保育園

MUFGでは、社会的問題である待機児童の解消や、グループ内で約3,800名\*にのぼる育児休業者の早期復職を支援するための取り組みとして、2017年4月、東京都杉並区に「高円寺ミレーネ保育園」を開園。2018年4月には、東京都千代田区に「神田ミレーネ保育園」を開園し、女性が活躍できる環境づくりを推進しています。



\*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ニコスにおける2017年度の育児休業取得者の合算

### 利用企業

- 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インフォメーションテクノロジー



### スムーズな職場復帰をサポート

各社で、休職・復職前後の従業員を対象とした研修や、上司面談等を実施するとともに、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。育児休業者が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。



### 各社の代表的な研修・制度

	妊娠	出産	育児
主な研修等	産休前	休職中	復職前
	休職前研修 休職前面談	復職支援プログラム「wiwiw」 保活コンシェルジュ*	復職後研修 復職前面談 復職后面談
主な制度	社内相談窓口		
	産前特別休業 育児短時間勤務 時差勤務 在宅勤務	産前産後休業	育児休業 育児短時間勤務 看護休暇 育児時間 時差勤務 在宅勤務 シッターサービス 託児補助・ ベビーシッター割引 MUFG企業内保育園

\*保育施設紹介サービス

### ●三菱UFJニコス

復職したばかりの女性従業員と子育て先輩従業員が、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。仕事と育児の両立で心がけていることや、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

復職支援の一つとして、「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等を行います。職場にも顔を出すことで同僚との相互理解を深めています。なお、復職後には働き方に関する研修を行っています。



### 仕事と育児の両立支援企業として認定

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。

「くるみん認定」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す。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リース
- 三菱UFJインフォメーションテクノロジー
- 日本マスタートラスト信託銀行
- 三菱総研DCS



2018年6月から、シッター業者と法人契約し、登録料を銀行が負担する「シッターサービス制度」を男性も利用できるようにしました。また同年10月には、新たな取り組みとして、育児両立中の男性従業員を囲んだ座談会を実施し、社内向けの記事にまとめて発行することで、従業員の啓発を図っています。



座談会の様子

### 男性従業員も利用可能な制度

- ・育児休業
- ・育児短時間勤務
- ・看護休暇
- ・遅出早退制度
- ・託児補助制度
- ・シッターサービス制度
- ・ベビーシッター割引制度
- ・保育施設立ち寄り通勤費支給制度

### ●三菱UFJモルガン・スタンレー証券 ……100%

2017年度、男性の育児休業取得率100%を達成しました。休業中に家事・育児に参画することで、家事・育児の大変さを実感し、自らの働き方や家庭へのかかわり方を見直すきっかけとなっています。休業取得者の声は社内報にて紹介。上司の理解も進み、男性従業員が育児に参画することが当たり前前の風土に変わりつつあります。

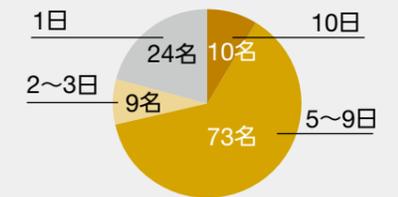
### 男性の育児参画を推進

MUFGでは、男性の家事・育児への参画を後押しするべく、男性向けの冊子「HUGくむ」を発行。家事・育児への参画を通じてメリハリある働き方を意識するとともに、仕事と育児を両立する同僚への理解につなげています。

また、男性従業員による育児休業取得を促進するための取り組みを各社で実施しています。



### 男性従業員の育児休業取得日数（2017年度）



### ●三菱UFJリース ……74%

2015年12月に育児休業の一部（10日間）を有給化。人事部から子どもが生まれた男性従業員の所属部長宛に育児休業取得の促進を依頼するメールを発信。

### ●三菱UFJインフォメーションテクノロジー ……約50%

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職の取得を促すとともに、未取得の男性従業員へは、担当部長を通じて取得を推奨。

### 〈企業名の横は2017年度の男性の育児休業取得率〉

### ●三菱UFJ銀行 ……84%

10営業日以内の短期育児休業を有給化し、男性が育児に参画しやすい環境をいち早く整えています。

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をロールモデルとして紹介、本人と家族の声を載せたチラシを発行するなど、取り組みを継続しています。

### 育児休業中のスキルアップ支援

各社で休業中の復職支援プログラム「wiwiw」(ウィウィ)を導入。育児休業中の従業員のスキルアップや情報収集を支援することで、復職後も早期に業務に集中できる体制づくりを後押ししています。

### wiwiwのサポート



### 「wiwiw」導入企業

- 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



## 多様な部下の働きがいを高め、成果も生み出すイクボスの浸透 管理職の意識啓発

管理職の意識や価値観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ています。そのため、新しい時代の理想の上司「イクボス」を増やす取り組みを中心に、各社で力を入れています。

### ダイバーシティ・マネジメント研修を実施



MUFGでは、2018年1月に各社の管理職を対象にした「MUFGダイバーシティ・マネジメント研修」を開催しました。NPO法人ファザーリング・ジャパンの理事であり、イクボス企業同盟\*を運営する川島高之さまを講師に迎えて、東名阪で計3回開催。グループ25社から延べ約400名が参加しました。

「イクボス式マネジメント」をテーマにした講義に加えて、部下一人ひとりのモチベーション・働きがいを高める方法や、時間制約のある部下とその周囲の部下への効果的なコミュニケーション方法について、少人数のグループに分かれてディスカッションを行いました。参加者からは、「講師の成功体験のみならず、失敗した事例まで聞くことができ、勉強になった」「部下とのコミュニケーションの重要性を改めて実感した」「イクボスを部署内で広めていきたい」などの声が寄せられました。

加えて、各社で講演会やセミナーなどを独自に企画し、役員やマネジメントクラスの意識啓発に努めています。

※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、従業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（2018年10月末時点で約200社が加盟）。



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各社では、独自に「イクボス」を定義しています。

### ●三菱UFJモルガン・スタンレー証券

2018年7月、2回目となるイクボスフォーラムを開催しました。グループ会社も含め約200名の役員・管理職が参加し、大阪支店、名古屋支店にも同時放映を行いました。



### ●アコム

2017年10月に、「女性活躍の推進を加速させる取り組みとは」をテーマにした、取締役、執行役員、部長クラス向けの講演会を開催しました。



### ●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、全社および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自らが考え、それを今後の部運営に活かすことをめざして、取り組みました。



### 経営陣による「イクボス宣言」

グループCEOである平野社長以下、MUFG各社でトップマネジメントが「イクボス宣言」をしています。三菱UFJ銀行では三毛頭取以下役員が、三菱UFJ信託銀行では池谷社長以下執行役員全員が、三菱UFJモルガン・スタンレー証券では荒木社長以下役員が、三菱UFJニコスでは井上社長以下役員がイクボス宣言を実施し、トップが率先して変わる覚悟をコミットしています。

MUFG



取締役  
代表執行役社長  
グループCEO  
平野 信行

三菱UFJ銀行



取締役頭取  
三毛 兼承

三菱UFJ信託銀行



取締役社長  
池谷 幹男

三菱UFJモルガン・スタンレー証券



取締役社長  
兼最高経営責任者  
荒木 三郎

三菱UFJニコス



代表取締役社長  
井上 治夫

### 「イクボス企業同盟」に加盟

主要各社で、「イクボス企業同盟」に加盟し、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上司「イクボス」を増やす取り組みを進めています。

#### 「イクボス企業同盟」加盟企業

- 三菱UFJ銀行（2016年8月）
- 三菱UFJ信託銀行（2017年6月）
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券（2016年12月）
- 三菱UFJニコス（2018年4月）

### 現場の管理職によるイクボス宣言

経営陣による取り組みに加え、現場起点での取り組みとして、現場の管理職によるイクボス宣言も各社に広がっています。また、部店ディスカッションやワークショップ、セミナー等を通じて浸透を図っています。

#### ●三菱UFJ銀行

2016年8月よりイクボス宣言する上司を募集。これまでに約900名の管理職が宣言。

#### ●三菱UFJ信託銀行

2018年11月より全部店でイクボス宣言を実施し、全部店長が宣言。

#### ●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、経営層と本部長向けにイクボスについての説明会を実施したうえで、働き方改革のファーストステップとして、イクボス宣言を実施。

#### 各社のイクボス宣言例

- 「部下の成長を第一に考えます!」
- 「過剰の排除、業務プロセスの簡素化に取り組みます!」
- 「コミュニケーションの一段の活性化をめざします!」
- 「自ら積極的にチャレンジする人を応援します!」



各社のイクボス宣言書

### イクボスの「見える化」

イクボスの浸透に向け、いち早く取り組みを開始した三菱UFJ銀行および三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコスの主要4社では、イントラネットなどを通じて、イクボス宣言者やイクボスによる好事例等を社内に広く紹介する取り組みを行っています。



イクボス宣言専用イントラページ（三菱UFJ信託銀行）



家族を支えながら働く人を柔軟にサポート

# 介護両立支援

介護を必要とする家族がいる従業員には、役立つ情報提供やサービス提供を行うことで、そうでない従業員には事前の備えを促すことで、介護と仕事の両立を支援しています。

## 介護セミナーを開催



MUFGでは、2015年度より「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700～900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。

2017年9月に開催した第4回セミナーでは、参加者同士のミニディスカッションを実施、2018年10月・11月に開催した第6回セミナーでは、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のが、具体的な内容がわかってよかったです。
- ・今後施設を選ぶときの参考になりました。
- ・介護に直面しても仕事を続けることの大切さがありました。
- ・介護について具体的なイメージを持つことができました。
- ・周りで悩んでいる人にも共有したいと思いました。
- ・まだ介護は始まっていませんが、心の準備ができました。

## 介護セミナーのテーマ

### 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～

- ・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 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～

- ・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 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

- ・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 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

- ・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

- ・介護保険の現状
- ・事例から学ぶ働き続けるための備え

### 第6回 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

- ・介護保険の改正情報と施設サービスの知識
- ・施設サービスごとの違い・特徴、確認しておくこと
- ・事例から学ぶ施設サービス利用検討の際の備え

## 三菱UFJ銀行

2018年2月、ロンドンで現地従業員によるダイバーシティ推進活動（P.19参照）の一環として、介護セミナーを開催しました。主に本邦からの派遣従業員を対象に、東京で実施した介護セミナーのDVD視聴機会を提供しました。約40名が参加し、参加者が将来の親族の介護について考える機会となりました。

## 仕事と介護の両立支援ハンドブック発行

MUFGでは、各社の従業員の皆さんの仕事と介護の両立を支援するため、2018年3月に「仕事と介護の両立支援ハンドブック」を発行しました。

介護は「ある日突然」始まるため、円滑に仕事との両立態勢を整えるためには、事前の情報収集が不可欠です。仕事と介護の両立にかかわる基本的な情報を集約した本ハンドブックを通じて、突然の介護に備え、全体像を把握できるようにしています。



## 従業員×介護専門家の座談会を開催

MUFGでは、介護の経験がある従業員と介護の専門家による座談会を2018年3月に開催し、その様子を記事にまとめ、発行しました。

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のヒントが詰まった内容で、将来の仕事と介護の両立に不安を感じている方や、介護について具体的なイメージを持っておきたい方に役立てられています。



## 両立支援サービスの提供（相談窓口・Webサービス）

MUFGではグループ従業員が介護と仕事を両立できるよう、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、介護の疑問や困りごとについて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。2017年8月から対面相談サービスも導入しました。



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。また、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、いつでも情報収集できる環境を整えています。



## 社内制度の整備

各社で、さまざまな支援制度を整備することで、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。

### 代表的な制度

- 〈一時的に仕事を休んで介護の態勢を整えたい〉
- ・介護休業
- ・介護休暇
- ・保存休暇／積立休暇
- 〈家族の介護のために働き方を調整したい〉
- ・時差勤務
- ・時間外勤務等の免除
- ・介護短時間勤務
- ・在宅勤務



誰もが生き活きと活躍できる職場環境づくり

## 多様な従業員の活躍推進

特例子会社を拡張することで障がいを持つ従業員の活躍の場を広げているほか、性的マイノリティ(LGBT)への理解促進に取り組むなど、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。

### 障がい者

#### 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。他のグループ各社でも、障がいのある従業員が生き活きと働けるようさまざまな取り組みを実施しています。

#### 障がい者雇用率 (2018年6月1日時点)

三菱UFJ銀行	2.28%*
三菱UFJ信託銀行	2.42%*
三菱UFJモルガン・スタンレー証券	2.17%
アコム	2.28%

※特例子会社、事務系子会社を含む

#### 特例子会社

##### ●MUビジネスパートナー (三菱UFJ銀行特例子会社)

神奈川県の本社では、約170名の障がいのある従業員が業務に励んでいます。2019年4月には、大阪に新たな拠点を設置する予定です。

#### 家族見学会を実施

従業員がどのような職場で仕事を行っているか、ご家族に知っていただくため、2014年から「家族見学会」を開催しています。2018年度は15世帯26名のご家族にご参加いただきました。見学会では、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。



家族見学会の様子

#### 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練習。障がいへの理解を深めながら、お客さまへの応対力向上にもつなげています。



手話講習会の様子

##### ●MUビジネスエイド (三菱UFJ銀行特例子会社)

現在、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60名程収容できるようにしたうえで、印鑑照合、DM発送、マル優といった主要業務に加え、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、障がいのある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)

現在約50名の障がいのある従業員が業務に励んでいます。「仲間への思いやり」と「自立から自律への成長」、「役立つ特例子会社」を活動指針に掲げており、2019年には創立40周年を迎えます。2018年4月には、青山営業部にOCR\*センターを設置しました。

聴覚に障がいのある従業員が多いため、手話が大切なコミュニケーション手段です。働きやすい環境づくりとして、「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するなど、視覚で共有できるよう工夫。会議や研修の際は、音声認識ソフト「UDトーク®」を活用し、さらに手話通訳士を手配して情報保障を行っています。

※Optical Character Readerの略称。光学式文字読み取り装置。印刷物などの文字に光を当てて読み取り、テキストデータに変換する装置のこと。



#### 働きやすい職場づくり

各社で直接雇用している障がいのあ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。

##### ●三菱UFJ銀行

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ます。また、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。



音声認識ソフト

##### ●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部店の発送業務等、各種の業務委託を担当しています。



#### 三菱UFJモルガン・スタンレー証券

各本店で、障がいのある従業員がやりがいを持って働ける職場環境づくりを行っています。

#### 障がいのある従業員の声 ~仕事をするうえで大切にしていること~



内部監査部  
野明さん

主な仕事内容  
営業店監査チームのデータ収集・抽出・加工作業、出張の手配、監査資料発送手配等

#### 皆さんの協力のもと、スムーズに業務を行っています

私は聴覚に障がいがありますが、メールで連絡、ゆっくりハッキリ話していただく等、職場の皆さんのご協力があってスムーズに仕事できています。まわりの方々には本当に感謝しています。仕事をするうえでは、ミスをしないこと、データの数字の向こうにお客さまがいるということを常に意識しています。平凡ですが、大変な思いをしてつくったデータを上司や同僚に「助かりました、ありがとう」と受け取ってもらえるときは、嬉しいです。



福岡支店  
藤村さん

主な仕事内容  
注文書チェック・銀証関連事務・保険事務・システム管理・モニタリング等

#### 相手の気持ちを考えながら、丁寧に取り組むことが大切

私は腎臓に障がいがあり、週3回人工透析による治療を受けています。通院の日は定時に退社する必要がありますが、上司や周囲の方々の協力のおかげでスムーズに業務を行うことができます。業務を進めるうえでは、相手の気持ちも考えながら丁寧に取り組むことや、優先順位に特に気をつけています。上司や同僚など多くの方から「応援しているからがんばれよ」と声をかけていただけることが非常に励みになっています。

## LGBT

### MUFG人権方針への明記

MUFGでは、属性にかかわらず、誰もが働きやすい社内環境の整備による生産性の向上をめざし、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、グループホームページ\*に明記しています。

※<https://www.mufg.jp/csr/policy/>

### 人権方針 (抜粋)

MUFGでは、基本的な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。

### 国内最大級のLGBT啓発イベントに初協賛

2018年5月、東京の代々木公園で開催された「東京レインボープライド2018」\*1にMUFGとして初協賛しました。本イベントは、LGBT当事者



とその支援者 (Ally / アライ\*\*2) が一堂に会する国内最大級のイベントで、今年は過去最高となる213の企業・団体が協賛しました。最終日には、過去最多となる約7,000名が行進。MUFG各社の有志の従業員も参加しました。

※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」の意

### Ally (アライ) 顕在化への取り組み

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\*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。「東京レインボープライド2018」の参加者への配付に続き、2018年11月に実施したEラーニング受講者のうち、希望者にも配布して、Allyの顕在化に取り組んでいます。



Allyグッズの使用イメージ

※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。

### ワークショップの開催

三菱UFJ銀行の渋谷拠点とグループ5社\*の本部従業員を対象に、「LGBT当事者の声を聞き、銀行で何ができるか考える」をテーマとしたワークショップを開催しました。参加者の所属拠点における事例や当事者の意見も交えた活発な議論が行われました。



※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

### Eラーニングの実施

2017年度に各社で実施したEラーニングの第2弾として、2018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社合同で制作・実施しました。

同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。

### PRIDE指標ゴールド受賞

日本におけるさまざまな取り組みが評価され、2018年10月、「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LGBTに対する企業等の取り組みを評価する日本初の指標で、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、アコムの5社における取り組みが評価されたもの

### MUFG Union Bank 5年連続の満点評価

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5年連続で獲得しています。



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。国内外の調査によると、LGBTの人口割合は、3～10%といわれている。

## 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。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。

### 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。ワークショップ等を国内全拠点で実施しています。2017年度には三菱UFJモルガン・スタンレー証券でも同様の取り組みを導入し、初回は「無意識の偏見」をテーマに採り上げました。2018年度には、三菱UFJ信託銀行でも導入し、11月には初めて3社による合同開催が実現しました。初回は、LGBTをテーマにしたEラーニングを実施し、3社の従業員が立ち止まって考える機会を持ちました。

### 新しいダイバーシティ推進活動

ダイバーシティを推進するため、各社で従業員参画型の活動を展開しています。

#### ●三菱UFJ銀行

年代・性別・立場などの異なる多様な従業員が人事部からの任命を受けて活動する「ダイバーシティ推進隊」が、2018年度より新しい公募制の活動に生まれ変わりました。所属部署店でのダイバーシティ推進に強い関心を持つメンバーが全国から集結。ロールモデルへのインタビューや座談会の開催と、社内向け記事の制作を通じて、ダイバーシティへの理解を深め、自らが起点となって銀行内に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。



#### ●三菱UFJインフォメーションテクノロジー

従業員が主体的に取り組むことを目的とした「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。

### ダイバーシティ推進のための情報発信

MUFGでは、グループポータルサイト「MUFG Values plus」を通じて、ダイバーシティ推進に関する各社の取り組み紹介やMUFG主催のイベント告知などを行っています。2018年10月より、LGBTをテーマにコラムの連載を開始し、グループ一体での理解促進に役立てています。



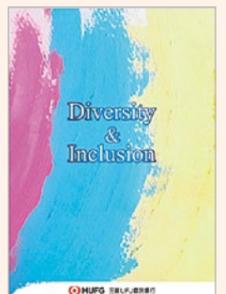
#### ●三菱UFJ銀行

ダイバーシティ推進サイト「Click!かがやき」では、「活躍するワーキングマザー」や「イクボスロールモデル」「公募制度を活用し、活躍する従業員」など、毎月テーマを設定して、そのロールモデル等を掲載。多様な従業員の活躍を通して、ダイバーシティについて考えるきっかけを提供しています。



#### ●三菱UFJ信託銀行

ダイバーシティ推進の方針や意義を社内外に広く、わかりやすく周知するため、冊子を発行しています。関連施策の社内認知度は向上しているものの、施策の全体像を知らない従業員が多いため、この冊子を制作しました。



#### ●三菱UFJモルガン・スタンレー証券

従業員への啓発を目的に、2014年より冊子を発行。「ダイバーシティとは」「働き方を見直そう」「女性のキャリア」「LGBT」などさまざまなテーマを取り上げ、従業員の理解促進と風土醸成に努めています。第6号は、当社の取り組みを紹介する「ダイバーシティレポート」として発行しました。





## これまでの働き方を見直し、活力ある組織へ 柔軟な働き方の実現

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

### グループ体で推進

MUFGでは、柔軟な働き方の実現に向け、業態間で情報交換会を実施し、各業態で取り組む施策や課題について積極的に意見交換を行っています。グループ共通の課題に取り組んでいくことで、グループ全体の活力向上をめざしていきます。



### 各社で進む環境整備

各社で、生産性向上とワークライフバランス充実に向けた取り組みを進めています。

#### ●三菱UFJ銀行

「お客さまに徹底して向きあい『真の価値』を提供することに集中できる環境を整備すること」を目的に、「Open, Simple & Speedy」のローグンのもと、「働き方改革2.0」を推進。在宅勤務制度や時差勤務制度の利用促進、モバイル端末の配布などを通じて、場所と時間に縛られない柔軟な働き方を推進しています。



#### ●三菱UFJ信託銀行

2015年7月から「スマートワークPJ」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、



各業務状況に適した場所を選択

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）。キャッチフレーズは、「知的創造空間」。今までにないようなアイデアやエネルギーがどんどんわき出てくるような会社になりたい、という思いを込めています。

#### ●三菱UFJモルガン・スタンレー証券

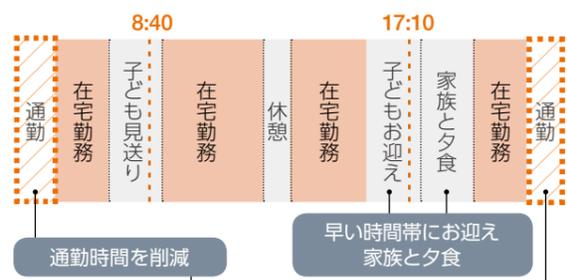
有給休暇取得の促進に向けて、取得率目標を設定しています。計画的に休暇を取得することで、心身のリフレッシュだけでなく、仕事の効率化につながっています。

2017年10月からは在宅勤務制度を導入し、従業員の満足度向上・職場全体の生産性向上を両輪とした利用を推進しています。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。

#### 在宅勤務制度の活用例 (三菱UFJモルガン・スタンレー証券)

終日在宅勤務（一日単位）

出勤と帰宅のための通勤時間を削減。早い時間帯に子どものお迎えが可能になり、夕食の時間をゆとり過ごす。



部分在宅勤務（一日のうち一部を自宅で勤務）



#### ●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

社内報「Infinity」内のダイバシティトピックス

#### ●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」というスローグンのもと、「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、前例にとらわれない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・刷新したことに加え、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。



オフィス内はフリーアドレスのため、デスクに書類などの荷物はいっさい置いていない

### 家族の理解促進

各社では、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とした金融教育・職場体験プログラムを夏休み期間に開催しました。

ご家族の仕事への理解を深めるだけでなく、仕事と家庭の両立に関して、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。

### 家族向けプログラムを実施している主な企業

#### ●三菱UFJ銀行



「かがやkid's day」を全国約120拠点等で開催。1,300名を超える子どもが参加し、札勘やクイズ大会、昼食体験等を経験してもらいました。

#### ●三菱UFJ信託銀行



「こども参観日」として、信託博物館見学、1億円の重さ体験や親の職場見学を実施しました。

#### ●三菱UFJモルガン・スタンレー証券



「こども参観日」として、証券の仕事学ぶ講座やクイズ大会を行った後、「親の職場訪問」等で社内の雰囲気と直接触れてもらいました。

#### ●三菱UFJニコス



「ファミリー参観」として、社長との名刺交換やスタンプラリー、カードでのお買い物体験などの多彩なプログラムを体験してもらいました。

#### ●三菱UFJファクター



「Family Day」として、執務室見学や職場体験のほか、子ども向け工作教室や、大人が参加する社長・副社長との座談会を実施しました。

#### ●日本マスタートラスト信託銀行



「子ども参観日」として、名刺を作成して、社長や役員と交換したほか、親の職場見学やスタンプラリーなどを体験してもらいました。

#### ●三菱総研DCS



「家族参観日」として、プログラミング体験や職場見学、懇親会などを楽しんでもらいました。



# グローバルに広がる、多様性が活きる職場づくり

MUFGでは、海外拠点でもダイバーシティ推進に取り組んでいます。主要な活動をご紹介します。



## 欧州

### EMEA

#### ●MUFG 女性リーダーの育成

指導的立場にある女性の活躍推進を、戦略的優先課題に設定しています。2017年7月には、ジェンダーダイバーシティを推進することを対外公表し、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。



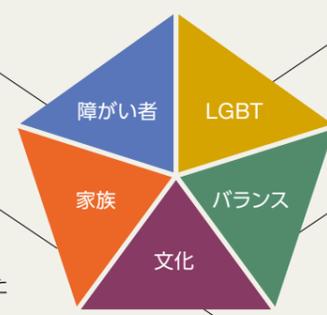
## 欧州

### EMEA

#### ●MUFG

#### 従業員ネットワークが5つの分野でインクルージョン&ダイバーシティを推進

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さまざまなプログラムを展開しています。



#### ▶障がい者 (Disability Works)

- 啓発週間「Mental Awareness Week」の設定
- マネジメント向け研修

#### ▶家族 (Family Matters)

- 介護セミナー開催
- ワーキングファザーの朝カフェタイム
- ワーキングマザーや出産予定の女性を対象にした朝カフェタイム
- 従業員の子どもを招いたクリスマスパーティー

#### ▶LGBT (Pride Alliance)

- [LGBT Signing Board]への署名
- 啓発週間「Ally Week」の設定
- 複数の当事者を招いたトークイベント
- 各種イベントへの参加

#### ▶バランス (Balance)

- 国際男性デーに絡んだ男性のメンタルヘルスに関するトークイベント開催
- ロールモデル紹介

#### ▶文化 (Mosaic)

- 本社(日本)からの転入者を対象としたメンター制度

## アジア

### Asia

#### ●アユタヤ銀行 (Krungsri) 信仰の多様性を祝福

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。信仰や文化の違いにかかわらず、従業員一人ひとりが互いの違いを認めあい、受け入れる姿勢を大切にしています。



## 米州

### Americas

#### ●MUFG Union Bank 「DiversityInc」のダイバーシティトップ50企業に選出



2018年に米国のダイバーシティランキングにおいて、1,800社以上の企業の中からトップ50に選出されました。

#### 国際女性デー (毎年3月)

2017年に国際女性デーキャンペーンを立ち上げ、世界各地で活躍する女性たちを応援しています。期間中は多くの従業員が、紫色\*のアイテムを身につけて盛り上げるほか、パネルディスカッションなどさまざまな活動が実施されました。

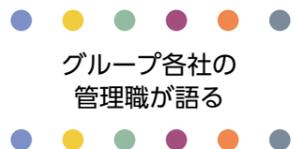
\*国際的に、紫は女性を象徴する色とされています。



#### ●MUFG インクルーシブ・リーダーシップ・プログラム

ダイバーシティ推進のため、2017年にリーダーシップサミットを開催したのを皮切りに、経営層が主体となって「We Are One MUFG」をコンセプトに「なぜ今インクルージョンが必要なのか」を訴えるメッセージづくりに取り組んできました。今後はメッセージを組織に浸透させるため、さまざまな施策を実行していきます。





グループ各社の  
管理職が語る

## 「これからの、わたしたちのダイバーシティ」

ダイバーシティを推進するMUFGでは、その実践の要となる管理職がさまざまな形で取り組んでいます。  
6社6名の管理職に、それぞれの実践する「ダイバーシティ」を伺いました。

### 「ありがとう」と言いあえる職場をつくりたい。

三菱UFJ銀行

**M** UFGでは家庭の事情や自身の事情などを抱えながらも活躍している人が大勢います。皆さん、活き活きとされており、仕事の充実と円滑なコミュニケーション、時間コントロールをうまく行い、自分ひとりでは解決できないことも周りとの協力し乗り越えています。そのような方々に共通するのは、「お互いを尊重し、相手の立場に立った行動を意識し、自然にその振る舞いができている」ということです。

私は支店長として「内外ともに“ありがとう”と言われる仕事をめざそう」との方針を掲げてきました。お客さまの“ありがとう”はもちろん、従業員同士の“ありがとう”も気持ちがいいもの。相手を思ってこそ、いただける言葉です。今後も多様な人が活躍できる職場づくりに力を注ぎます。



田町支店  
支店長  
浅井 直樹さん (前列中央)

※前場所上尾支店の  
メンバーと  
(2018年10月より現職)

### 一人ひとりの成長を組織の力に。

三菱UFJニコス



**私** が所属するコールセンターは、幅広い年齢層・時短勤務・有期契約の従業員が在籍し、価値観・考え方もさまざまです。お客さまからの照会に迅速・的確にお応えするには、一人ひとりがめざす姿・やるべきことを共有し成長することが重要です。

東日本コールセンター  
副センター長  
雨宮 玲子さん

マネジメントでは、組織目標の達成に向け、職制や経験に

応じた各々の役割を明確にし、そのための育成を行うことを意識。①その役割を担う理由を説明し納得感を引き出す②目標は業務に落とし込んで具体的に説明する③日常業務で考える力を伸ばす、の3点を心がけています。

今後も従業員とのコミュニケーションを密にし、当社を代表する顧客接点部署としてお客さまに信頼されるコールセンターをめざしていきます。

### 障がいは個性である。

エム・ユー・ビジネスパートナー

**1** 年前に、特例子会社である当社で仕事を始めました。それまで障がいのある人と接点がなかったため、当初は「専門家でもないのにどんな言葉をかけたらよいのだろうか」などと、変に身構えていたところがあります。

しかし、毎日皆と接する中で、ほめるところはほめ、指導すべきところはきちんと伝えるといった、ごく当たり前のコミュニケーションが大切なのだと気づきました。今では、「健常者

と障がい者に区別はなく、障がいは個性である」ととらえています。就職し、仕事を続ける喜びは、障がいのある従業員のほうがむしろ大きいのではないのでしょうか。

これからも、明るく前向きに皆で仕事に取り組むたいと思っています。



業務第二部  
次長  
丹羽 雪絵さん (前列中央)

### 自分の介護の経験談を“きっかけ”にしてほしい。

三菱UFJ信託銀行

**父** の手術をきっかけに、介護は突然始まりました。数年後、母の持病が悪化し、両親ともに介護が必要に。介護サービスや施設については、わからないことばかりで、情報収集の面でも大変苦労しました。しかし、職場の理解を得たこと、姉と協力しあったことで、何とか乗り越えることができました。振り返れば、「事前に知っておきたかった」と思うことが多々あります。大切なのは、介護が始まる前から情報収集や準備をして

おくことです。とはいえ、多くの人にとって介護は「まだ先のこと」。そのため今では「事前の準備につながれば」との思いで、自分の経験話すなど、周囲への発信を心がけています。

法人マーケット統括部  
資産金融事業室  
ファイナンスグループ  
課長

角田 浩介さん



### 話を聞き、ほめること。自分自身の変化を実感。

アコム



広報・IR室  
室長  
岡本 貴史さん (前列中央)

**グ** ループでダイバーシティを推進する中、私自身はコミュニケーション面で変化していると感じています。

具体的には、「相手の話を受け止める」「相手の意見に関心を寄せる」ことを心がけるとともに、仕事の成果を認め、ほめる機会を意識的に増やしています。

また、これからの活躍を信じ、相手に期待していることを伝えることでモチベーションの向上にも取り組んでいます。相手のよいところを見つけてほめる姿勢は、今後も継続していきたいです。

皆が活躍できる職場づくりに向けては、あえて難易度の高い仕事を任せ、チャレンジする機会をつくっています。最後まで遂行することで得られる経験や喜びを、伝え続けていきたいです。

### 意識を変え、仕事を変えた「イクボス宣言」。

三菱UFJモルガン・スタンレー証券

**イ** クボス宣言を行い、さまざまな取り組みを実践中です。部下には、「常に親や子どもに誇れる仕事」をするよう伝えてきました。自らについては、「指は自分に」を掲げ、支店で起こるすべての出来事に責任を持ち、問題点については自ら改善策を探る姿勢を大切にしています。また、生産性向上として無駄な会議の削減に努めています。

これらの取り組みで風通しがよくなり、有給休暇を自主的に取得する部下が増えて

います。その分、計画的に業務に取り組むなど、仕事の面でもよい影響が表れています。

「イクボス宣言」は、将来の当社を担う人材を教育し、当社や関係する人々が幸せになれるよう指導、実践するよい指標になっていると感じます。

広島支店 営業部  
部長  
清武 秀男さん

