

Human Capital Report 2026

“世界をつなぐ” MUFGの仲間へ



1

会社が社員に
期待していることは？

P.10 CEOメッセージ

P.12 CHROメッセージ

P.16-20 人事トップたちが語るプロフェッショナル論

2

働くあなたの
「現在地」と「次の一步」は？

P.21 プロフェッショナルと自律的キャリア形成
について考えてみよう！

P.22 あなたのプロフェッショナルとしての現在地は？

P.25 あなたの自律的キャリア形成の現在地は？

3

多様な仲間の活躍を
見てみませんか？

P.23-24 プロフェッショナルの実践ストーリー

P.27-28 自律的キャリア形成の実践ストーリー

P.31 多様な人材の活躍(DEI*)

世界をつなぐ MUFGの仲間へ

このレポートは、社員みなさんに、
会社が社員に期待することを明確にし、
自分の現在地と次の一步を再確認
していただけるように作成しました。

また、投資家の皆さまを含め
全てのステークホルダーの方々に、
MUFGの人的資本経営の現在地と今後
についてお伝えします。

まずは、興味のあるところから
チェックしてみてください。

項目をクリックすると該当ページにジャンプします。
ジャンプしたページからこのページに戻るには、
各ページ左上の「はじめに」をクリックしてください。

4

会社はあなたの挑戦を
後押しできていますか？

P.26 あなたの次の一步をさがしてみましょう！

P.29-32 あなたの挑戦を支える土台

P.34-38 【コラム】素朴な疑問に答えます！

5

会社は誰もが活躍できる
環境ですか？

P.5-6 世界のMUFGの仲間

P.8 誰もが自分らしく挑戦できる組織へ

P.50-51 DEI*の推進

6

投資家の皆さまへ
MUFGの人的資本経営に
興味はありませんか？

P.40-53 MUFGの人的資本経営

P.54-58 経営・事業戦略と人的資本投資戦略の連動

P.60-66 参考指標・実績

*1 DEIとは、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの略称です。

目次

- P.02 世界をつなぐMUFGの仲間へ
- P.03 目次

はじめに

- P.04 Human Capital Reportからはじまる“話す・わかる・つながる”
- P.05 世界のMUFGの仲間とつくる“つながり”
- P.06 世界のMUFGの仲間のWell-beingへの取り組み
- P.07 あなたの“働く”を支えるMUFG人事トピックス
- P.08 誰もが自分らしく挑戦できる組織へ
- P.09 多様な人材が循環し、新たな価値を提供する組織へ

メッセージ

- P.10 CEOメッセージ
- P.12 CHROメッセージ
- P.14 ひと目でわかるMUFGの人的資本の強み

プロフェッショナルと自律的キャリア形成を考える

- P.16 人事トップたちが語るプロフェッショナル論
- P.21 プロフェッショナルと自律的キャリア形成について考えてみよう！
- P.22 あなたのプロフェッショナルとしての現在地は？
- P.23 プロフェッショナルの実践ストーリー
- P.25 あなたの自律的キャリア形成の現在地は？
- P.26 あなたの次の一步をさがしてみよう！
- P.27 自律的キャリア形成の実践ストーリー
- P.29 あなたの挑戦を支える土台
 - P.29 働きがいと生産性
 - P.30 多様な人材の活躍（DEIの推進）
 - P.32 心身の健康（健康経営）

【コラム】素朴な疑問に答えます！

- P.34 自律的キャリア形成とキャリアの機会について
- P.35 従業員還元・評価について
- P.36 AI活用について
- P.37 オフィス戦略・働き方について
- P.38 DEIについて

企業価値向上につながる人的資本投資

- P.40 MUFGの人的資本経営
- P.41 人的資本投資戦略と経営・事業戦略の連動による企業価値の向上
- P.42 人的資本経営KPI
- P.43 人的資本経営KPI：人材ポートフォリオの構築とKPI
- P.44 人的資本経営KGI
- P.45 人的資本投資戦略の課題認識と今後のアプローチ
- P.46 プロ度追求：今後のアプローチ
- P.48 エンゲージメント向上：今後のアプローチ
- P.50 DEIの推進：今後のアプローチ
- P.52 健康経営：今後のアプローチ
- P.53 ガバナンス体制
- P.54 経営・事業戦略と人的資本投資戦略の連動：CSO・CFOメッセージ
- P.55 経営・事業戦略と人的資本投資戦略の連動の実践

データ

- P.60 参考指標・実績
- P.67 編集後記
- P.68 編集方針

Human Capital Reportからはじまる“話す・わかる・つながる”



Human Capital Report 2025

Human Capital Report 2025(HCR2025)を発刊後、社内外のステークホルダーの皆さまと積極的に対話してきました。“対話”し、相互に“わかりあう”ことで、社員・お客さま・求職者の皆さまと“つながる”動きが広がりました。今年度は、さらに皆さまとの直接の対話を拡大していきます。

VOICE

- 1 人的資本経営の全体像が整理されており、これまで点で捉えていた人事の取り組みを面で理解できたと感じています。
- 2 部下との面談や自身の組織内での人事に関する協議の場で、会社の考え方や取り組みを共有する際の参考資料として活用しています。
- 3 お客さまからの人的資本の問い合わせ時にHCR2025を読み込むことで、自分自身のMUFGの人的資本経営への理解が深まりました。
- 4 グループ各社のさまざまな社員の活躍や働き方を知ること、自分のこれまでや今後のキャリアを見直すきっかけになりました。



社員への広がり

グループ各社の社員向けに、グループCHROによるタウンホールを新たに実施し、人的資本経営やキャリアについて直接対話しました。また、グループ各社でHCR2025を活用した、対話活動が広がってきています。

お客さまへの広がり

お客さまからのHCR2025への関心の高まりや、お客さま向けセミナーなどの資料としての活用を通じて、お客さまとの対話の活性化につながっています。



求職者への広がり

求職者向けのHCR2025リーフレットを作成して、具体的な社員の声やキャリアパスを発信しました。MUFGでの働き方や成長イメージを伝えることで、求職者の仕事への理解や関心が深まり、未来の仲間との出会いにつながっています。

世界のMUFGの仲間とつくる“つながり”

MUFGは世界中の多様な社員の活躍を支える基盤として“つながり”を強化しています。

MUFG Way^{*1}の共鳴、社員間の対話、体験を共有する機会を拡充し、国・地域・役割を越えた社員同士の“つながり”を強化することで、MUFGの一員という意識(Belonging^{*2})が高まっています。

グローバル(Global)

MUFG Wayの共鳴から生まれるつながり

MUFG Wayは、MUFGグループが経営活動を遂行するにあたっての最も基本的な姿勢であり、全ての活動の指針とするものです。「世界が進むチカラになる。」の「世界」とは、すべてのステークホルダーを指します。お客さま、地域・社会、未来の世代、MUFGの仲間、株主、大切な人が、前に進むために貢献したい。その想いでMUFGの社員はつながっています。そして、「MUFG Way共鳴セッション^{*3}」で社員が一人ひとりの想いを共有しています。



欧州 (EMEA)

対話から生まれるつながり

Black History Month 2025において「We All Need Allies」などの社内イベントを開催し、社員がアライシップ^{*4}や文化について率直に対話しました。この取り組みは、欧州地域のイントラネット「KIZUNA」にも掲載され、2025年のカルチャー醸成施策で最も高い成果をあげました。イベントにおける共通の体験が、社員間のつながりと信頼を深めました。



Message from CHRO



「Belongingは、認知、対話、そして共通の体験を通じて築かれます」

Shu Ando

アジア・オセアニア (APAC)

共通体験・地域社会貢献から生まれるつながり

2026年国際女性デー^{*5}には、Women's Initiative Network (WIN)^{*6}の支援のもと、レジリエンスなどをテーマに、APAC全域から600人超の社員が対面・オンラインで参加し、高い関心を集めた地域をつなぐ共通体験となりました。また、インドでのフィンテック人材育成支援など、地域社会への貢献活動を行うことで、社員同士のつながりが生まれ、Belongingが高まっています。



Message from CHRO



「意義ある前進は、私たちが力を合わせ、共に前へ進むときに実現します」

Nishi Chandran

米州 (Americas)

地域社会貢献から生まれるつながり

Season of Giving^{*7} 2025において、1,300人を超える社員が参加し、40以上の非営利団体と連携しながら6,000時間を超えるボランティア活動を実施しました。地域社会への貢献を通じて、役割や所属拠点を越えて社員がつながり、Belongingが高まりました。



Message from CHRO



「仕事、価値観、地域社会がつながっていると実感できるとき、Belongingは高まります」

Beth Hoerle

^{*1} 詳細は、当社ホームページ(リンク)や統合報告書をご参照ください。^{*2} 社員一人ひとりが組織の一員として受け入れられ、尊重されていると実感できる状態を指します。^{*3} 社員一人ひとりが「自分にとってのMUFG Way」を言語化し、他者の考えに触れながら、Purpose・Values・Visionの理解や実践意識を深める対話の場です。^{*4} マイノリティや社会的に不利な立場にある人々を理解し、支援することです。^{*5} 国際連合が定めた女性の平等な社会参加と活躍について考える記念日(3月8日)です。^{*6} 女性活躍推進のための従業員ネットワーク組織です。^{*7} 寄付・社会貢献活動です。

世界のMUFGの仲間のWell-beingへの取り組み

MUFGではWell-beingを「中長期的な人生の充実」と定義し、その実現に向けてさまざまな取り組みを行っています。各地域の文化や考え方を踏まえた取り組みを進めながら、グローバルに連携しています。

グローバル(Global)

MUFG Way共鳴セッションとの連携とグローバル横断の取り組みの強化

2025年度は、MUFG Way共鳴セッションと連携して、社員のみなさんのWell-beingとMUFGの成長とのつながりについて考えていただきました。また、世界各地のWell-beingにつながる取り組みについて定期的な情報交換を行う体制を整えました。今後も、グローバルで連携を図りながらWell-beingへの取り組みを進めていきます。



國行 昌裕
グループCHRO

欧州 (EMEA)

業務とプライベートの明確な線引きの重視

持続的なパフォーマンス発揮に向けて、ワークライフバランス、先を見通せる働き方、業務とプライベートの明確な線引きに重点を置いた取り組みを進めています。サイクリングイベントや「Fitprints for Good」^{*1}などの活動を通じて、身体を動かしながら、精神的な安定や社会へのつながりを持つことを促進しています。



Message from CHRO



「リーダーシップ、働き方、コミュニケーションの在り方を通じて、Well-beingの重要性を示し、組織の一部として息づかせることで、MUFGの一人ひとりが、同僚、お客さま、そして地域社会に価値を提供し続けることにつなげていきます」
Shu Ando

アジア・オセアニア (APAC)

心理的安全性とチーム環境の重視

心理的安全性やチーム内の信頼関係を重視し、社員が安心して意見を共有し、支え合える職場環境づくりを進めています。2025年度は、チームの成長と心理的安全性の必要性についてのセッションを開催しました。地域の全拠点から参加した約300人の管理職が意見交換と議論を行うことで、心理的安全性の必要性への理解を深めました。



Message from CHRO



「Well-beingは、信頼関係とチーム環境に深く結びついています。心理的安全性を感じられるとき、Well-beingの実現に近づきます」
Nishi Chandran

米州 (Americas)

心の健康と経済的安心の重視

心の健康への支援や経済的安心を高めるための施策を充実させるとともに、社員が悩みや課題について率直に対話できる環境づくりを進めています。国際男性デー^{*2}を活用し、男性の心の健康に関する悩みについて理解を促し、オープンに対話できる機会を設けました。



Message from CHRO



「Well-beingは、本当に大切な場面に感じられます。例えば、周囲に支えられていると感じる場面、困難や課題を率直に話し合える場面、そして長期にわたって前向きな気持ちを持続できる場面です」
Beth Hoerle

^{*1} MUFGの欧州・中東・アフリカ地域で行っている社員参加型のチャリティー・Well-being施策です。^{*2} 毎年11月19日で、世界各国で実施される男性が直面する課題への理解を深めることを目的とした国際的な記念日です。

あなたの“働く”を支えるMUFG人事トピックス

三菱UFJ銀行

MUFG Bank, Ltd.



社員が活き活きと挑戦し続けられる会社へ

多様な属性や価値観を持つ社員一人ひとりがプロフェッショナルとして挑戦し続けられる会社へこの想いのもと、社員コース区分を廃止^{*1}し、プロフェッショナル職を新設しました。あわせて、福利厚生や両立・健康支援の拡充、AI活用・グローバル研修などの人材育成施策の強化など多面的な人的資本投資を行い、誰もが実力本位で活き活きと活躍できる環境整備を進めています。

三菱UFJ信託銀行

Mitsubishi UFJ
Trust and Banking Corporation



シニアジョブエルダー制度を開始

専門性の高度化と業務の多様化が進む中、知見や経験を継続的に活かす人材マネジメントに取り組んでいます。2025年10月からは、65歳以上を対象とした雇用制度「シニアジョブエルダー制度」を開始しました。これまで培ってきた知見を業務の中で発揮でき、該当する社員も第一線で活躍しています(写真はリテール企画推進部の荒 和英。各種セミナーや講演会に登壇中)。

三菱UFJ モルガン・スタンレー証券

Mitsubishi UFJ
Morgan Stanley Securities Co., Ltd.



職務に誠実に、ライフスタイルに柔軟に

誰もが実力本位で成長・挑戦できる枠組みを整備するため、社員コース区分を廃止し、職務・職責に基づく公平な処遇体系へと一本化しました。あわせて、勤務地区区分は原則本人の選択制とし、個々の意向に応じた柔軟な働き方を可能にしています。これらは「チャレンジしたい」というポジティブな気持ちを後押しする変更です。これからは「自分らしい」働き方を全力でバックアップします。

三菱UFJニコス

Mitsubishi UFJ NICOS Co., Ltd.



事業戦略の実現を支えるHRBP^{*2}の設置

事業戦略の実現に向けて、人材施策と事業運営をより密接につなぐ体制づくりを進めています。各事業本部の課題を捉え、採用・育成・配置といった人材施策を一体的に検討するため、HRBPを設置しました。人事部門と現場が連携しながら、事業戦略に即した人材マネジメントを進める仕組みとして運用を開始し、今後も段階的に対象本部を拡大していく予定です。

アコム

ACOM CO., LTD.



イノベーション創出のための「PRO会議」を開催

新たな事業や価値の創出に向けて、役員と社員が参加するイノベーション創出の取り組みを進めています。役員を含むメンバーで構成されたチームが、新規事業や既存事業の改善策を検討・提案する場として「PRO会議」を開催しました。部門横断でのチーム編成や、立案した構想を一定の期間内に形にしていこうとするプロセスを通じて、実践的な人材育成や組織内の連携につなげています。

三菱UFJ アセットマネジメント

Mitsubishi UFJ
Asset Management Co., Ltd.



AFM制度^{*3}・高度プロフェッショナル制度^{*4}を導入

アクティブ運用人材の専門性と成果発揮を最大化するための人事制度を導入しました。対象者には高度プロフェッショナル制度を適用し、高い裁量と自律性のもとで業務遂行を可能としています。運用パフォーマンスを中心に、お客さまへの説明責任や組織貢献等も総合的に評価し、報酬や役割へ反映することで、持続的な投資成果と企業価値向上をめざしています。

^{*1} 総合職とビジネス・スペシャリスト職のコース区分の廃止です。^{*2} 事業本部と一体で、事業運営の課題を人・組織の観点から解決する役割を担う人事担当者です。^{*3} アクティブファンドの運用に従事するファンドマネジャーの人事・報酬制度です。^{*4} 法令に基づき、高度な専門性を有する一定の従業員を対象として適用される制度です。

誰もが自分らしく挑戦できる組織へ

社員一人ひとりが自分らしく挑戦しながら社会・お客さまに貢献できる組織づくりを進めています。

これまで、「実力本位の登用」「成長と挑戦」「専門性の追求」「多様な働き方の実現」をコンセプトに、グループ各社で人事制度を見直してきました。

現在は、「年齢によらない活躍機会の拡充」への対応を進めています。

若手社員の「挑戦」と「成長」を加速する支援

処遇と成長機会の両面から若手社員の力を引き出し、早期から活躍できる環境を整備し、組織全体の活性化を図ります。



- 2026年度は初任給を引き上げるなど、若手社員が安心してキャリアを築けるように後押ししています。
- 意欲と能力に応じ、重要プロジェクトを任せるなど、早期に活躍機会を提供して、キャリア形成を支援しています。

シニア社員の「知見」と「経験」を活かす環境

定年延長や多様な働き方の整備により、シニア社員の知見・経験を最大限に活かして、組織の持続的な成長につなげます。



- 銀行・信託・MUMSSでは2027年度に、定年を満60歳から満65歳へ延長し、知見と経験を持つシニア社員が活躍できる環境を拡充します。
- 銀行では55歳以降の社員区分の廃止や研修の拡充により、働きがいを感じられる環境の整備を進めています。

2019年度～

人事制度の
コンセプトの変遷



「実力本位の登用」
「成長と挑戦」



「専門性の追求」
「多様な働き方の実現」



年齢によらない
活躍機会の拡充



多様な人材が循環し、新たな価値を提供する組織へ

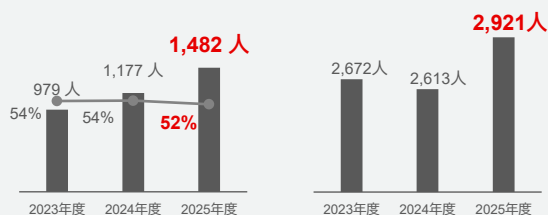
急激な事業環境の変化に対応するため、キャリア採用を拡大しています。

多様な人材の知見・経験を社内外に循環させて、変化への対応力や価値創出力を強化します。

キャリア採用

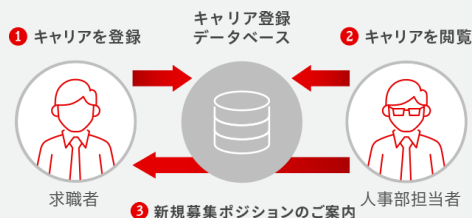
キャリア採用により、社外の多様な知見・経験を取り込み、社内の既存の知見と融合させることで、組織の変化への対応力や価値創出力を高めていきます。

日本のキャリア採用者数(人) 銀行・証券の海外採用者数(人)^{*2}
・キャリア採用比率(%)^{*1}



キャリア登録

日本では、求職者がグループ横断で職務経歴やキャリア希望を登録し、ワンストップで各グループの人事部担当者にアクセスできる「キャリア登録」^{*3}を開始しました。MUFGの広大なフィールドに興味のある潜在的な採用候補者のプールを構築し、多様な人材との接点を拡大しています。



社外の知見・経験の取り込み

知見と経験の
社内外循環により
変化への対応力や
価値創出力を強化

社内外に新たな価値を提供

アルムナイネットワーク^{*4}

2023年に銀行・信託で立ち上げたアルムナイネットワークは、登録者が1,600人を超える規模に成長し、アルムナイの再入社(カムバック)も増加しています。MUFGのカルチャーを理解するとともに、社外の知見・経験を持つアルムナイとの連携・協業を加速し、新たな価値を創出していきます。

銀行・信託のアルムナイネットワーク登録者数(人)



アルムナイ交流会(銀行)

年1回開催しています。部主催の会や地域別の小規模な会の開催も始まっています。

合同アルムナイイベント(銀行・信託)

アルムナイと銀行・信託の最新ビジネス情報を共有し、協業の可能性を模索するとともに、親交を深めるイベントです。銀行・信託で別々に開始した取り組みの融合と今後のグループ内での広がりの可能性が評価され、2025年ジャパン・アルムナイ・アワード部門別最優秀賞を初受賞しました。



アルムナイネットワークへの登録は以下をご参照ください。
銀行:[外部リンク](#)、信託:[外部リンク](#)

^{*1} 銀行・信託・MUMSS・ニコス・アコム・MUAMが対象です。折れ線グラフは日本の全採用者に占めるキャリア採用者の比率です。^{*2} 海外の採用者の大部分はキャリア採用者です。

^{*3} 当社ホームページ([リンク](#))をご参照ください。^{*4} 当社を退職した元社員で構成されるネットワークです。

CEOメッセージ

取締役 代表執行役社長
グループCEO

半沢 淳一



CEOメッセージ

MUFGでは、企業価値創造の源泉は「人」と位置付けています。本レポートでは、MUFGにおける「人」に対する考え方や取り組み、私の想いについてもお伝えできればと思います。

MUFGの価値創造の源泉

世界の不確実性が一段と高まる中、AIをはじめとする技術革新は、日常生活やビジネスの前提そのものを大きく変えつつあります。こうした変化の時代においても、MUFGの成長の源泉は変わらず「人」です。私は、社員一人ひとりこそがMUFGそのものであり、お客さまや社会との信頼を築く原点であると考えています

自律的にキャリアを切り拓く“プロフェッショナル”へ

MUFGがめざしているのは、社員一人ひとりが専門性を磨き、自らの意思でキャリアを切り拓いていける組織です。それぞれがプロフェッショナルとして自分らしく挑戦し、成長できる環境づくりを進めています。

挑戦の過程では、うまくいかないこともあります。しかし、そうした経験も、次の成長につながる大切な糧になると考えています。私たちは、社員一人ひとりが安心して挑戦できる風土を育みながら、「挑戦とスピード」が自然に実践される組織をめざしています。

また、国や地域、組織を越えて協働し、多様な知見を掛け合わせながら価値を生み出していけることも、グローバルに事業を展開するMUFGならではの強みです。

AI時代だからこそ、「人」の可能性を広げる

MUFGでは、AIを“人に代わるもの”ではなく、「人」の専門性や判断力をさらに高めて“人の可能性を拡張するもの”として捉えています。社員一人ひとりが、自らの強みを磨きながら、新たな価値創造に挑戦できるよう、学びと成長への支援をさらに強化していきます。AI時代における社員の成長とMUFGの成長、そして社会への価値提供の好循環を実現していきます。

最後に

お客さまや社会に価値を提供するのは、社員一人ひとりです。私は、MUFGが「やりがいと誇りをもって活躍できる会社」であり続けられるよう全力を尽くしたいと思います。「MUFGで働くことを誇りに思う社員」、「やりがいや働きがいを感じる社員」が増えることで、MUFGはもっとしなやかで、強いチームになります。社員の成長と組織の成長とが重なる状態をつくることが、経営の重要な責務です。

本レポートを通じて、MUFGの「人」に対する考え方や取り組み、そしてこれからめざしていく姿を感じていただければ幸いです。MUFGはこれからも、「人」の力を信じ、変化の時代に挑戦し続けていきます。

取締役 代表執行役社長
グループCEO

半沢 淳一

CHROメッセージ



皆さまからの声と、その気づき

今年もこのページまで、本レポートを読み進んでいただきありがとうございます。私は昨年4月にグループCHROに就任して以降、昨年のHuman Capital Report 2025を手に、社員・投資家・専門家など、多数のステークホルダーの皆さまと直接対話を重ねてきました。初めは「MUFGの人的資本

経営への想いや取り組みを知って欲しい」との強い想いをもっていました。むしろ対話の中ではたくさんの貴重な気づきを与えていただきました。

社員のみなさんからは、「人的資本経営について理解が深まった」という声をいただく一方で、「MUFGはどのような人材を求めているのか」「MUFGで働くかのように成長できるのか」といった率直な疑問や悩みも届きました。また、社外のステークホルダーの皆さまからは「人的資本投資がどのように企業価値につながっているのか、定量化や解像度の引き上げが必要」といった、開示の改善に向けたアドバイスをいただきました。

現時点で、こうした対話での気づきの全てにはまだ対応できていませんが、可能な限り、社内外発信や人事施策、自分の普段の対話姿勢そのものにも、それらの気づきを反映しようと日々考え続けています。

そして本レポートが完成。昨年に引き続き、このレポートを携えて社内外の皆さまとお話するのが今から楽しみです。今回は国内に加えて、海外向けの発信も強化したいと考えており、年内にも国内外の社員のみなさんとの新たな対話への取り組みを始めます。みなさんとの接点を増やし、昨年を超える多くの気づきをいただきたいと思います。

「プロフェッショナル」「自律的キャリア形成」とその先にあるもの

本レポートでは、「会社から社員のみなさんへの期待」を共有するために、「プロフェッショナル」と「自律的キャリア形成」を焦点にしたメッセージを発信しています。

CHROメッセージ

これは、「プロフェッショナルは、市場価値のついでに専門人材のことで私にはなれない」とか、「社命による異動は自律的キャリア形成ではない」といった社員のみなさんからの直接の声に接して、「会社から社員のみなさんへの期待」をまだ正確に伝えきれていないと気づいたためです。より分かり易い言葉でお伝えするべく、「プロフェッショナル」と「自律的キャリア形成」に焦点をあてたメッセージを考えました。

また、「プロフェッショナル」と「自律的キャリア形成」は、人的資本経営において非常に重要な概念であるため、今年3月以降、グループ各社の人事トップが一堂に会する「HRラウンドテーブル」という会議体を新設して、ひざ詰めの議論を経てMUFGにおける定義を言語化しました。この会議の詳細は本レポートにも掲載しましたので、ぜひ目を通してみてください。

人によっては、このような動きを「概念的すぎる話」「まだこんな基本的なことをやっているの」と思うかもしれません。しかし、めざすべき「プロフェッショナル」像を正しく共有して、その実現に向けて真の「自律的キャリア形成」を進めていただくことが、社員のみなさんのWell-beingの実現や企業価値の向上につながると信じています。

本レポートは、みなさん自身が「プロフェッショナル」や「自律的キャリア形成」の現在地を確認して、次の一歩を考えられる形にしています。少し時間を取って、自分自身を振り返りながら、この先のキャリアに思いを巡らせていただければと思います。

おわりに

社員のみなさんの中には、特定の業務に憧れを持って入社したという方も少なくないでしょう。その思いは、ご自身のキャリア形成の土台として大切にすべきです。一方で、生成AIをはじめとするテクノロジーの急激な進化など、私たちを取り巻く環境変化は、不確実性を増しています。だからこそ、社員のみなさんには、変化を恐れず、むしろ変化はチャンスと捉えて、昨日の自分を少しでも超えようとする挑戦を続けていただきたいと思います。

私自身、過去に経験したことのない仕事に挑戦した時には、最初は苦しいこともありましたが、その先にはいつも、新しい学びや多様な仲間との出会いがあり、想像を超えた成長を実感することができました。みなさんにとっても、そのような挑戦の積み重ねが大きな成長につながり、MUFGの未来を創る力になると強く信じています。

幸いにして、MUFGではグローバルに幅広い業務があり、多様な仲間が活躍しています。そこには数えきれない挑戦の機会があふれています。みなさんには安心してMUFGの広いフィールドでの成長機会に積極的に挑戦していただきたいと思います。

私はこれからもグループCHROとして、社員のみなさんの一人ひとりが、年齢や属性、キャリアの違いなどにかかわらず、自分らしく挑戦し続けられる環境づくりに全力で取り組んでいきます。そして、社員一人ひとりの成長とMUFGの企業価値向上を両立させていきます。本レポートが、みなさんが未来へ一歩踏み出すきっかけになれば幸いです。

ひと目でわかるMUFGの人的資本の強み

社員・会社の状況(2026年3月末時点)

社員数



連結子会社数

345社

拠点数

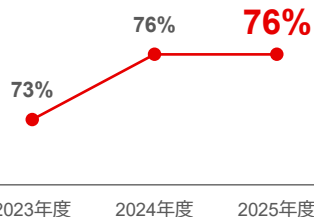


事業本部別営業純益*1 (億円)

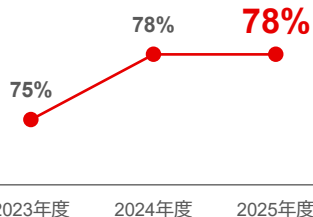
リテール・デジタル	2,859
法人・ウェルスマネジメント	4,080
コーポレートバンキング	7,070
グローバルコマーシャルバンキング	3,876
グローバルCIB	5,803
受託財産	1,525
市場	▲355
合計*2	23,654

社員のエンゲージメントや互いを認め、高めあう風土の定着は良好な水準で推移しています

エンゲージメントスコア*3



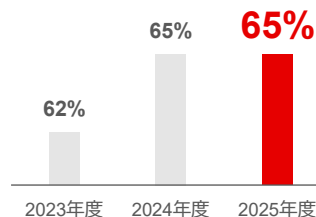
インクルージョンスコア*3



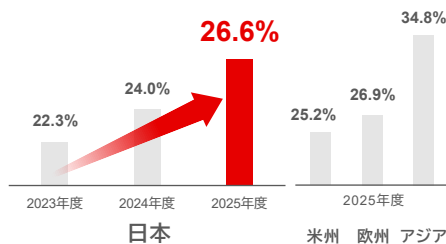
多様性

世界中で多様な社員が活躍しています

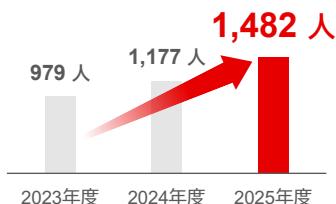
海外採用社員比率*4



女性マネジメント比率*5



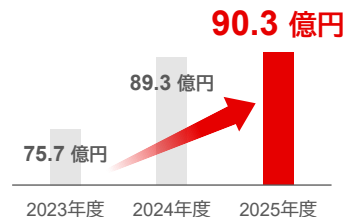
キャリア採用者(日本)*6



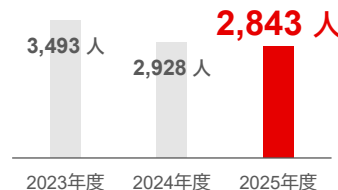
人材育成・自律的キャリア形成

人材育成への投資・社員の自律的な挑戦の機会は拡大しています

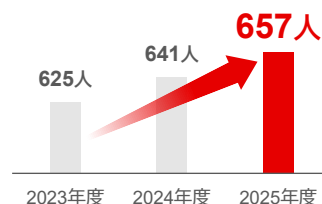
年間研修費用*7



社内公募制度利用者数*6



社内外副業制度利用者数*8



*1 社内管理上の連結業務純益です。*2 7事業本部の営業純益合計に加え、本部・その他の計数を含んでいます。*3 MUFGグループ意識調査の該当する複数の設問の結果を平均した海外主要子会社を含む連結ベースの数値です。75%以上は「懸念なし」、65%-74%は「経過観察エリア」、64%以下は「要注意水準」です(Willis Towers Watson社の設定する基準に基づく)。*4 外国人社員率を計測実体に合わせた名称で表示しています。*5 日本は、銀行・信託・MUMSSの次課長相当以上の管理職(いずれも国内)における女性の比率です。欧州・米州・アジアは、銀行・証券が対象です。*6 銀行・信託・MUMSS・ニコス・アコム・MUAMが対象です。*7 銀行・信託・MUMSS・ニコス・アコム・MUAM・その他国内外主要子会社を合算した金額です。*8 社外副業は、銀行・信託・MUMSS・ニコス・アコム・MUAMが対象で、社内副業は銀行・信託が対象です。

プロフェッショナルと 自律的キャリア形成を考える

人事トップたちが語るプロフェッショナル論 ～HRラウンドテーブル～

坂上 智洋

三菱UFJニコス
常務執行役員

梅原 ひかる

三菱UFJモルガン・
スタンレー証券
常務執行役員

國行 昌裕

三菱UFJ
フィナンシャル・グループ
執行役常務 グループCHRO

南 宏

三菱UFJ銀行
取締役常務執行役員

吉羽 優志

アコム
専務取締役
(2026年3月当時)

金澤 栄道

三菱UFJアセットマネジメント
取締役常務執行役員
(2026年3月当時)

個が進み、組織が支える。MUFGがめざす“プロの進化論”

MUFGの6業態をけん引する人事トップが一堂に会して「HRラウンドテーブル」を開催し、グループの人的資本経営について、議論を交わしました。「MUFGにおけるプロフェッショナル^{*1}とは何か」という根源的な問いから、激変する環境下での「自律的キャリア形成」の本質まで、白熱の議論の様子をダイジェスト版でお届けします。

私たちが定義する “プロ”の四つの共通項

—まず、「MUFGのプロとは何か」。その定義をどう捉えていますか。

國行(信託^{*2}) 私は、プロは「高度な専門性」「成果

の創出」「倫理観」「波及力」の四つで成り立つと考えています。

一つ目の高度な専門性とは、“この領域ならこの人だ”と周囲に認められるレベルの知見を持つことです。詳しいだけでなく、一目置かれる存在であることが前提だと思います。

二つ目は成果の創出です。どれだけ知識があって

^{*1} 以下プロフェッショナルはプロと記載します。^{*2} グループCHROと三菱UFJ信託銀行の人事トップを兼任しています。

人事トップたちが語るプロフェッショナル論 ～HRラウンドテーブル～

も、お客さまや組織に対して継続的に価値を提供し、具体的な成果として示せなければプロとは言えません。

そして、私がおもっても大切にしているのが三つ目の倫理観です。信頼や誠実さ、いわゆるインテグリティ(Integrity)を体現しているかどうか。信託の現場では、ただ“できる人”ではなく、“善い人”であることが求められる場面は数多くあります。

四つ目の波及力は自分一人で完結するのではなく、組織を巻き込み、良い影響を広げていけるかどうか。プロが持つべき影響力だと考えています。

実は「自律性」を五つ目に挙げようと考えましたが、少し性質が異なるため、プロの共通項としては上記四つが本質だと捉えています。

私は若いころ、倫理観の重要性を痛感した原体験があります。個人営業として担当していた高齢のお客さまがいらっしゃいました。数千万円の貸付信託が満期を迎え、継続のご提案に伺ったところ、「いつ入院になるかわからないから長期の商品は困る」と不安を抱えておられました。私は当社の商品を継続いただくのではなく、別会社の商品の方が適していると正直にお伝えしました。結果、

資金は全額社外に流出するはずでした。しかし翌日、「あなたは私にとって一番良い提案をしてくれる」とお客さまがご来店くださり、全額を継続してくださったのです。その時、“信じて託される存在こそ信託のプロだ”と心から実感しました。

吉羽(アコム) 國行さんに挙げていただいた四点について、同意見です。実は私も、MUFGの“プロ人材”を考える中で「誰にとってのプロなのか」がずっと気になっていました。私たちの事業では、お客さまから「ローンのプロですね」と言われることはほとんどないように思います。保証連携先さまから「流石、頼りになりますね」と言ってもらえることはありますが、國行さんのように、お客さまにとって“あなただから任せたい”と感じていただく機会は多くありません。そうすると、社内で“プロ”と評価される人こそプロなのか、それともお客さまから見てプロなのか。ここが自分の中で長く引っかかっていたのです。ただ、國行さんの話を聞いて、“お客さま一人ひとりにとって誠実であること”。これこそ、プロの根底にあるのではないかと感じました。商いの基本ですが、そこに立ち返ることがプロであることにつながるのでしょうか。

南(銀行) 一般的には“プロ人材＝外部資格やマーケットバリュー”で測られがちです。果たして外で通用することだけを基準に“プロ”と呼べるの



人事トップたちが語るプロフェッショナル論 ～HRラウンドテーブル～



かという疑問は常にありました。今の銀行には“行内の人でしかできない仕事”もたくさんあります。社内の仕組みや業務を深く理解し、組織運営を支えている人材も、間違いなく“プロ”だと私は考えます。つまり、外から見た価値・内から見た価値の双方でプロを捉え直す必要があるのです。**國行(信託)** 確かに外部評価を主軸に置きすぎた風潮は他社を含めてありますね。坂上さんはどう思われますか。

坂上(ニコス) 金融の最低限の素養を押さえたう

えで、外の視点を持ち込める人こそプロだと感じています。カード会社の現場は専門性が磨かれる半面、縦割りの中で“外を知らないまま育つ”傾向があります。社内リソースだけで完結させているのは、プロは育ちません。外に開いていくことで視野が広がり、初めてプロ度が磨かれていくのだと思います。人材だけでなく、仕事そのものを社外へ求めに行くことも含め、社外との接点を増やすべきだと考えながら、今日はこの場に来ました。

金澤(MUAM) MUAMは運用のプロ集団です。

国内外の市場でパフォーマンスを追い続けるファンドマネジャーは、極めて高い専門性と責任を求められます。しかしどれだけ専門性が高い領域でも、プロとしての基本はみなさんと同じです。結果にコミットすること。学び続けること。成果を誠実にお客さまへ返すこと。運用というミクロの世界ほど、誠実さと成長の姿勢が問われます。私たちが守るべきフィデューシャリー・デューティー^{*1}とは、まさにお客さまへの真摯な価値還元そのものです。

梅原(証券) MUAMと同じく、私たち証券会社についても「プロ集団」という印象をお持ちの方は多いですね。当社には、総合職とは別に専門職というプロ職があり、専門職は原則として異動がありません。処遇はパフォーマンスに連動しており、自身がコミットした専門領域において継続的に成果を上げることが求められます。仮にパフォーマンスが会社の期待水準に達しない場合には、最終的に退職に至るケースもあり得る、それだけ成果に対する責任が明確な職種だと考えています。

一方で、私たちは専門職だけを“プロ”とは捉えていません。総合職の中でも、高い専門性や成果を発揮している人をプロとして処遇する制度も設けています。では、私が考える“プロ”とは何か。

^{*1} お客さまの利益を第一に考え、誠実に行動する受託者責任を指します。

人事トップたちが語るプロフェッショナル論 ～HRラウンドテーブル～

みなさんのお話を伺いながらあらためて感じたのは、最終的に企業価値の向上に貢献している人である、ということです。職務や役割が変わっても、与えられた役割の中で期待値を超える成果を出し続ける人。さらに、求められる役割にとどまらず、組織へより広く貢献する姿勢を持ち続ける人こそ、プロだと思います。

國行(信託) みなさんのお話を受けて、私自身もあらためて整理が進みました。縦に深い専門性を持つ人も、横断的な経験を重ねる人も、周囲を巻き込み組織全体を前に進める力があればプロになり得る。そして、“プロ”と“単に優秀な人”の違いは“成果の質”と“影響の大きさ”なのだと思います。自ら成果を創り、他者を動かし、組織に良い影響を波及させていく人。—それこそが、MUFGがめざすプロの姿なのではないでしょうか。

自律性はプロの条件？

それともプロであるための姿勢？

—「自律性」という話は別の議論ということでしたが、それはなぜでしょうか。

國行(信託) 自律性はプロの必須要素なのか、プロであり続けるための条件なのか—その整理がまだ十分でなく、社員に着信していないと感じてい

ます。“自律”と聞くと専門分野を深めることだと思われがちですが、実際には学び続け、変化に対応し、成果を生み続ける姿勢そのものです。しかし、“自律＝好きにキャリアを選べること”と誤解されがちで、そこへの理解を丁寧に広げる必要があると考えています。

南(銀行) 私も自律を“自分で仕事を選ぶこと”と捉えてしまう風潮は避けたいと思っています。銀行ではこれまで上司や人事がキャリアを決める意識が強かったため、公募制度の広がり

“選べるキャリア“という誤解につながっている面もあります。本来の自律とは、変化を察知し学び続け、自分の幅を広げる努力を積むこと。そのうえで、想定と違う仕事を与えられたとしても、成長の一部として捉えるマインドが重要だと思います。

坂上(ニコス) 若手の中には“やりたいこと”を発信することが自律だと考えるケースもありますが、組織への貢献の視点が抜けてしまうことも多いです。“夢”だけでは具体性がなく、自律的キャリア形成が目的化してしまう。個人の想いと組織の成果



人事トップたちが語るプロフェッショナル論 ～HRラウンドテーブル～

をつなげる視点が欠かせません。

國行(信託) 南さん、坂上さんがおっしゃるとおり、自律とは“好きに選ぶ自由”ではなく、与えられた環境をどう活かすかを自ら考える姿勢です。そこを正しく伝えていきたいです。

金澤(MUAM) ポイントは「組織の中でどう貢献し、個としてどう可能性を広げるか」。そのために挑戦し、学び、磨き続ける姿勢が重要ということですよね。個の“好き”だけに寄りすぎると視野が狭くなるため、広い観点で機会を捉えることが成長につながります。

吉羽(アコム) 私たちが提供できるのは“リアルな機会”です。挑戦したい仕事があるなら、そのためにどんな準備をしてきたかが問われます。“憧れ”だけではなく、努力とセットで語れるかどうかが大事。“やりたいこと”が事業と無関係では応えら

れません。だからこそ、社内の現実的な機会を見据え、そのための準備を促しています。

梅原(証券) MUFGは、個にとって大きな舞台であり、多様なチャンスがあります。MUFGという“箱”を生かし、業態の壁を越えて成長できる環境は大きな強みです。

南(銀行) 公募制度の充実によってキャリアの選択肢は広がりましたが、逆に「どれを選んでいいかわからない」と迷いも増えています。社員に提供しているオンデマンドの学習プラットフォームに提案機能を持たせて、自主的に学んでいる社員に次の挑戦を提案できるようにするなどの工夫を行うことで、本当の意味での自律的キャリア形成が実現できるはずです。

國行(信託) MUFGの事業領域は非常に広く、業態間の理解が深まれば、自分の想いを活かせる

場所が必ず見つかります。その機会をもっと広げていきたいです。

坂上(ニコス) グループとして共通のメッセージを出しつつ、個と組織の両立を大切にできる点はMUFGの魅力です。業態ごとの色も活かしながら、社員に安心感を届けたいですね。

國行(信託) 私たちは、社員一人ひとりの人生を本気で背負うつもりで向き合っています。そして、もし信託に入ったけれど、実は他の業態の方がフィットする—そんな人であれば、どんどん紹介し合えるようにしていきたい。MUFGは本当に素晴らしい組織です。一方で、社員のみなさんにもぜひ「自分を大切にしながら、組織を理解し、成果にこだわってほしい」と伝えていきたい。これを、もっと丁寧に会話しながら、しっかり発信していきたいです。



プロフェッショナルと自律的キャリア形成について考えてみよう！

あなたは MUFGの「プロフェッショナル」と「自律的キャリア形成」について 考えたことがありますか？

「プロフェッショナル」とは、

「高いインテグリティ*1と役割への責任を持ち、
高度な専門性を発揮して
社内外に価値を提供し続ける人」です。

「自律的キャリア形成」とは、

「社員が自らのキャリアと向き合い、環境変化に
適応しながら主体的に学び・経験を積み重ねて、
社内外への価値提供力を高めること」です。

あなたの現在地は？

1 プロとしての現在地を確認する

あなたは何のプロですか？ MUFGでは全社員がプロフェッショナル
として企業価値向上に貢献しています。
「プロフェッショナル」としての自分の現在地を確認してみましょう。

 P.22へ

2 自律的キャリア形成の現在地を確認する

あなたはキャリアにどのように向き合っていますか？
例えば、社命異動も自律的キャリア形成の手段の一つです。
自律的キャリア形成のよくある疑問( P.34)も参考にしながら、
自分の現在地を確認してみましょう。

 P.25へ

*1 インテグリティとは、信頼や誠実さのことです。

あなたのプロフェッショナルとしての現在地は？

あなたのプロフェッショナルとしての現在地を四つの要素で確認してみましょう！

自分の強みや課題を見つめ直して、あなた自身のプロフェッショナルのイメージを膨らませましょう！



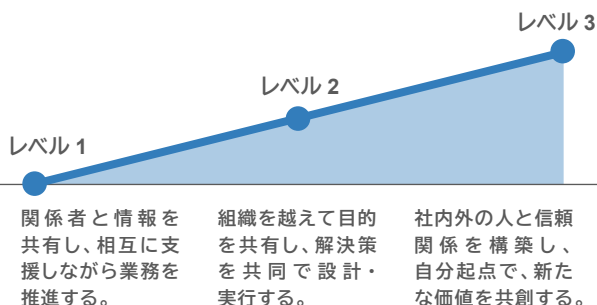
【インテグリティ・責任*1】



【専門性】



【共創*2】



【価値提供】



仲間のプロフェッショナルの実践ストーリーからあなたの次の一步を考えてみましょう(📖 P.23へ)。

*1 インテグリティとは、信頼や誠実さのことです。*2 複数人が相互にアイデアや強みを連携して、協力して新しい価値やサービスをつくることです。

プロフェッショナルの実践ストーリー

プロフェッショナルの四つの要素は特定の職種だけのものではありません。
お客さま・仲間・組織に向き合い、自分の役割でプロフェッショナルを実践する6人を紹介します。



専門性

価値提供

三菱UFJ銀行
元住吉支店
課長

稲澤 万貴子

お客さまファーストの提案を 徹底する銀行窓口事務のプロ

状況判断力でお客さまの期待を超える

窓口業務のデジタル化が進む中でも、特に高齢者や外国人のお客さまなどは、対面対応だからこそ解決できる問題があります。各種手続きは、一律対応ではなく、リスクを見立てながら、お客さまの事情を最大限加味して、迅速に判断することを大切にしています。これはデジタルでは代替がきかない、経験に基づき実現される窓口事務のプロとしての価値提供だと考えています。

お客さまと組織への価値提供を実現する

来店予約情報の事前確認を徹底し、インターネットバンキングや専用アプリなどの複数の手段から最適解を事前に案内し、お客さまの来店負担を減らす工夫を実践しています。「迅速に解決できた」というお声をいただく機会が増えました。また、こうした最適手段を選択する知見をチームメンバーへ共有し、組織全体の対応品質向上に寄与していると実感しています。

インテグリティ
・責任

価値提供

アコム
西日本営業部
サブマネージャー

山口 澄佳

対話から納得と安心を生み出す コールセンターのプロ

お客さまの不安に寄り添う

先入観を持たず「聞く7・話す3」を意識し、まず、お客さまの状況とお気持ちを正確に把握することを大切にしています。融資の増額が難しい場合も、結果のみならず、お客さまの背景に応じた「なぜできないのか」「今できること・今後の見通し」も一緒に伝えています。マニュアルにとどまらない、誠実で人間味のある応対をすることが、コールセンターのプロとしての価値提供です。

顔の見えないお客さまへの価値提供

非対面業務だからこそ、お客さまの声色から心情を汲み取り、トーンやスピードを工夫しながら対話をしています。すぐに解決できない場合でも、お客さまの不安を軽減するため状況を分かりやすく説明し、「電話してよかった」と思っていただけの応対をめざしています。お客さまの声が、最後に明るくなる瞬間が、何よりのやりがいです。

インテグリティ
・責任

共創

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
名古屋支店
部長代理

水野 拓斗

潜在ニーズを捉え、専門サービス を提供する証券営業のプロ

信頼を築き、専門性で価値提供へ

公正・誠実・スピード感を持ってお客さまに接することで信頼を積み重ねると同時に、自身の専門性を磨くことで、対話の中で潜在的なニーズを捉え、お客さまに相応しいサービスを提供することが証券営業のプロの姿と考えています。最前線で会社を代表してお客さまに接し、大切なご資産をお預かりし、長期的に価値提供をできることにやりがいを感じています。

社内外連携による共創で最適解を導く

長年、自社株の承継に悩むお客さまに、本部の商品組成部署や外部の法律事務所と連携して、お客さまの懸念点解消を最大限重視した提案を行いました。お客さまと対話を重ねるなかで、「お役に立ちたい」という想いが伝わったこともあり、競合他社がいるなか、当社の提案を採用いただきました。社内外連携による共創が新たな価値提供につながったと考えています。

プロフェッショナルの実践ストーリー

**インテグリティ
・責任****価値提供**

三菱UFJ銀行
米州グローバルコーポレート営業部
Managing Director

Katherine Hansell

組織力を最大化するマネジメント のプロ

役割とともに変化するプロの定義

かつて、私にとっての「プロ」とは、詳細を理解し、質の高い成果物を提供し、上司やお客さまの信頼を得られる人のことでした。しかしマネジャーになって以降、不確実な環境でもお客さまやチームに安定をもたらし、次世代の育成まで担うことが求められるようになり、考え方は大きく変わりました。今では、自らの成果にとどまらず、チームに持続的な価値を与える存在がプロだと考えています。

組織力の向上への価値提供

多様なバックグラウンドを持つチームメンバーを率いる中で、一人ひとりの声に耳を傾け、安心して意見発信できる環境をつくることで、多様性を成果につなげることを大切にしています。メンバー個々の違いと強みを理解し、成長の機会を提供しています。リーダーとして一貫性と責任ある行動を積み重ねることで信頼を築き、人をつなぐことで組織の力を最大化しています。

**共創****価値提供**

三菱UFJニコス
システム企画部
調査役

白子 達也

現場に入り込み、共に考える システムのプロ

立場や視点の異なるメンバーを束ねる

かつてシステム統合プロジェクトで、性能検証の企画・推進を担いました。性能検証の対象を選定するにあたっては、業務・システム一体で議論を尽くし、お客さま目線での優先業務特定やシステム影響の目線合わせを徹底しました。その結果、異なる立場や視点の相互理解が進み、最適解へたどり着くことができ、難局を乗り越え、プロジェクトを完遂させることができました。

中長期のシステム戦略の共創

現在は中長期の事業戦略を踏まえた将来の全社システムアーキテクチャ戦略構築を担っています。その本質的価値となる「全体最適化」の実現には、業務・システムでの一体検討が不可欠です。各業務との対話を重ね、業務要件を目指すべきシステム戦略に落とし込んでいます。現場に入り込み、ともに考えることで全社システムアーキテクチャ戦略の視点を持つ仲間を増やし、実効性のある戦略の共創を進めています。

**インテグリティ
・責任****専門性**

三菱UFJ信託銀行
年金営業第3部
上級調査役

梅崎 寛和

「預かる責任」に込め続ける 年金営業のプロ

支援先の社員一人ひとりの未来のために

年金業務に携わる中で、担当先企業の年金担当者の先にいる社員一人ひとりの将来の生活基盤構築の支援という責任を強く意識しています。提案にあたっては企業・社員双方の立場に立ち、「本当に価値のある内容か」を問い続けています。お客さまを深く理解し、対話を重ねながら最適な提案につなげていくことを大切にしています。

預かっているのは、お金ではなく「信頼」

年金業務でお預かりするのは、お客さまの大切な資産だけではなく、信頼そのものと考えています。専門性を活かしてお客さまにメリットがあり、納得感のある支援になることを大切にしています。また、短期的な視点にとどまらず、中長期で持続可能なものか、お客さまと同じ目線で考え続けることが、その信頼に応え続けるために不可欠だと考えています。

あなたの自律的キャリア形成の現在地は？

あなたのキャリアの悩みはどこにありますか？

今の自律的キャリア形成のステージを確認して、次の一步のイメージを膨らませましょう！



あなたの次の一步に活用できる制度・ツールを以下の通り紹介します(📖 P.26へ)。

	理解する	行動する
わたしが動く	自分で理解を深める	自分で挑戦に踏み出す
会社・仲間と進む	対話を通じて理解を深める	会社・仲間とともに挑戦する

あなたの次の一步をさがしてみましょう！

あなたの次の一步を支援するために、さまざまな制度・ツールを用意しています。

【自律的キャリア形成の5つのステージ】

●自己理解 ●キャリア理解 ●仕事理解 ●行動計画 ●行動

理解する

自分で理解を深める

社内制度・ツール	活用ステージ	概要
部署紹介	● ●	自分のキャリアを考えるうえで多様な職種・キャリアパスを紹介するツール・イベント
個人別キャリアプラン	● ● ● ●	自分のキャリアプランを策定・見直しをするツール（自己申告など）

行動する

自分で挑戦に踏み出す

社内制度・ツール	活用ステージ	概要
自己啓発支援	● ●	eラーニング・資格取得支援制度などの新たな知識・スキルを習得を支援するツール・制度
各種研修	● ●	知識・スキル、視座・人間力・育能力などを高め、現在・将来必要な能力を拡充させる機会
社内外副業 ^{*3}	●	現業務を継続しながら、社内外で興味・関心のある新たな業務への挑戦を可能にする制度

※制度の詳細は、HCR2025 P.25,27,32-34をご参照ください。

対話を通じて理解を深める

社内制度・ツール	活用ステージ	概要
1on1 ^{*1} / メンター制度 ^{*2*}	● ● ● ●	上司・先輩との対話を通じ、自身の強み・課題の整理やキャリアの悩みを相談する機会
MUFG Way 共鳴セッション ^{*3}	● ● ● ●	自分の価値観(My Way)とMUFG Wayのつながりを理解し、パーパスを自分ごと化する年1回実施しているセッション
キャリア相談窓口 ^{*3}	● ● ● ●	自分の強み・課題の整理やキャリアの悩みを専門家に相談できる窓口

※制度の詳細は、HCR2025 P.31-32をご参照ください。

会社・仲間とともに挑戦する

社内制度・ツール	活用ステージ	概要
Job Challenge ^{*3} （社内公募）	●	幅広いグループ内にあるさまざまなポジションへの挑戦を可能にする制度
専門人材コース・処遇 ^{*3}	●	特定分野にコミットし、専門性の高いスキル・経験習得へのチャレンジを後押しするコース・処遇
（銀行・証券）グローバルモビリティ・TIP ^{*4}	●	グローバル横断のキャリア形成機会に挑戦し、新たな学びや経験から成長につなげる機会
ジョブローテーション ^{*5}	●	与えられた機会に向き合い適応し、新たな学び・経験を習得する機会
（銀行）社外出向「オープンEX」	●	銀行勤務を継続しながら、スタートアップや自治体などの異業種経験を得られる機会

※制度の詳細は、HCR2025 P.26,33をご参照ください。

*1 上司と部下またはメンターとメンティー間の1対1の対話の場です。*2 斜めの関係の社員や先輩社員との対話を通じて成長を支援する制度です。*3 グループ各社によって制度・ツールの提供の有無や内容が大きく異なります。

*4 Three-month Intensive Programの略称です。海外採用の社員が3カ月間、日本の本部で研修するプログラムです。*5 通常の社命による異動です。

自律的キャリア形成の実践ストーリー

自律的キャリア形成の5つのステージは、キャリアを通じて何度か行き来をしながら進むものです。6人の実践やキャリア相談の内容から、次の一步のヒントを見つけてみましょう。



ジョブローテーション

三菱UFJ銀行
岡山支店
上席支店長代理

中村 恒明

法人営業キャリアに向き合い、 現場起点の価値提供へ

「最初の一步」を自ら踏み出す

入行以来、国内外の営業現場で一貫して法人業務に従事し、「忘己他利(お客さまや同僚のために)」、「積善余慶(正しいことを積み重ねる)」、「凡事徹底(当たり前のことを徹底する)」という姿勢を大切にしてきました。未経験の業務や難しいご相談に直面しても、道を切り拓く最初の一步を踏み出せるのはお客さまの担当者である自分しかいないと考えています。この一步がMUFGの総合力活用につながり、お客さまの力になると信じています。

現場起点で価値を創り、次世代につなぐ

今後は、「新たな価値創造」と「人材育成」の両面に挑戦したいと考えています。現場での気づきを新たなソリューションにつなげてグループ全体の発展に貢献するとともに、銀行の最大の財産である“人”の育成に向けて、次世代の挑戦を後押ししていきます。



グローバルモビリティ・TIP

三菱UFJ銀行
アジアグローバルコーポレート営業部
Director (東京の国際審査部に赴任中)

Fay Chiam

TIP参加で本部と海外拠点をつなぐ存在への挑戦

異文化の対話環境を乗り越える

日本特有の行間を読む文化への適応と、異文化間の協働力の向上が自分自身の課題でした。TIPへの参加は、その能力を高め、海外拠点と本部をつなぐ存在になるための挑戦でした。TIP参加により、本部での言葉の背景にある意図やニュアンスを汲み取る力が磨かれました。業務遂行には、バランス感覚や協調性といった多面的な素養が求められることを肌で感じました。

海外視点を活用し、新たな価値創出に貢献

本部の同僚とともに働く機会を通じて、当初抱いていた「海外の視点が受け入れられるか」という不安は解消され、海外拠点の視点が本部の意思決定に重要な価値を持つことを確信しました。現在、再び本部勤務の機会を得ています。今後もグローバル・クレジット戦略領域で、海外拠点と本部をつなぐ架け橋になりたいです。



社内公募

三菱UFJ信託銀行
海外インバスターサービス営業部
調査役

川村 啓和

キャリアチャレンジ制度で 新たなキャリアへ挑戦

入社11年目での未経験部門への挑戦

入社11年目でキャリアチャレンジ制度を活用して、リテール業務から海外IS事業に挑戦しました。海外部署への希望はありつつも、長く国内リテール業務に従事して、新たな一步を踏み出せずにいましたが、外銀派遣の機会を得たり、リテール支店時代の先輩が同制度で海外IS事業に挑戦する姿を見て、挑戦を決めました。正直、本当に自分がやっていけるのかという不安ばかりでしたが、他社への転職では実現性が低い、全く新たなキャリアをスタートできる機会と捉え、決断をしました。

自分の強みを活かせると信じて挑戦を

現在は、海外の現地法人の提供するサービスの国内営業に従事しながら、将来的な現地法人への派遣をイメージし日々精進しています。自分の強みを活かして、IS事業の発展および全社の企業価値向上に貢献したいです。キャリアチャレンジ制度は前向きなキャリア形成の貴重な手段になると信じています。

キャリア相談窓口

相談

・キャリアをどう考えればよいかわからない。
・今の部署にいてキャリア形成できるのか不安。

相談後の声

・考え方が分かったので、自分で整理してみます！迷ったらまた相談します！
・同じような部署から別の挑戦をしている例が知れて、今後の可能性が広がった。自分で考えたい。

自律的キャリア形成の実践ストーリー



自己啓発支援

三菱UFJアセットマネジメント
株式運用部
シニアマネジャー

黒須 宏幸

大学院通学支援制度を活用し 資産運用の専門性深化を加速

実務と学びの両立の必要性を痛感

「貯蓄から投資へ」の流れが強まる中、ファンドマネジャーをめざす上で金融論文を自分の言葉で説明できる水準まで理解を深める必要があると感じ、大学院への通学支援制度を活用しました。実務と学びを並行させ、専門性を高め続けることが、お客さまに提供する価値の向上に繋がると考え、両立の道を選びました。

厳密に理解し、数字と論理で成果に貢献

大学院での学びを通じ、理解の厳密性をより重視するようになり、学びや実務への向き合い方を見直しました。企業調査や投資判断は数字と論理の積み重ねであり、理解の深さと正確性が成果に直結します。今後は培った思考力を実務に活かし、株式アナリストやファンドマネジャーとしてのキャリア形成を進める中で、運用成果の向上に努めるとともに、組織の専門性向上やお客さまの資産形成に貢献していきます。



自己啓発支援

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
アドバイザリー開発部
プロダクトコンサルティング室
課長代理

村地 神

公募留学制度を活用し 専門キャリアの深化に挑戦

投資家のニーズに応えるための学び

プライベート・アセット領域における投資プロダクトの開発に携わる中で、欧米との実務手法の差を実感し、多様化する投資家ニーズに応えるためには、理論・データ・モデルに基づく定量的なアプローチが不可欠と考えました。そこで、国内屈指のファイナンス研究基盤を持つ一橋大学大学院での在職就学を志望し、現在は実務家とともに学んでいます。最先端の金融理論や統計学に基づくデータ分析、また企業価値評価などを学ぶことで、経験則に依拠した判断を学術的視点から捉え直すことができています。

高度なプロダクト開発を通じた貢献

今後は実務と学術の両面から専門性を高め、より高度な投資プロダクトの開発を通じて、多くの投資家と世界の優れた投資機会をつなぎ、本邦におけるプライベート・アセット市場のさらなる発展に貢献したいと考えています。



社内公募

アコム
経営企画部
係長

門田 真理子

国内留学で 体系的な経営視座の習得に挑戦

自らの視座を「現場」から「経営」へシフト

MBAで習得した経営視点を活かして経営企画部にて業務に取り組んでいます。以前所属した営業部や営業企画部では、目の前の課題に意識が向きがちでしたが、「各種取り組みが会社全体の価値にどう繋がるか」を一步引いて捉えられるようになりました。現場の「お客さま第一」の感覚と、「大局的な経営視点」を往来して仕事ができることが、キャリア形成の軸になっています。

経験を意味づけし、次の挑戦につなげる

制度を通じ、段階的に視野を広げる機会をいただきました。振り返ると、キャリアは最初から明確な正解を選ぶものではなく、その時々を経験を自分なりに意味づけし、次の挑戦へ繋げていくものだ実感しています。完璧な準備を待つのではなく、少し背伸びする機会を選んでほしいです。その一歩が、自身の視点や役割を広げる最高のきっかけになるはずです。

あなたの挑戦を支える土台 ～働きがいと生産性～

働きがいと生産性

多様な人材の活躍（DEIの推進）

心身の健康（健康経営）

社員のみなさんが働きがいをもって生産性高く、活き活きと活躍できる環境整備を進めています。

報酬制度・手当の拡充^{*1}

賃上げや福利厚生などの拡充を通じて、社員のみなさんが働きがいをもって活躍できる環境を整えています。外部環境の変化に対応しながら時代に即した見直しを継続しています。

2026年度実質賃上げ水準^{*2}

銀行	信託	MUMSS ^{*3}
年収 10%程度	年収 10%程度	月例給 5%程度

生成AIの導入・社内業務活用の推進

MUFG全社AI浸透運動「Hello, AI@MUFG」

MUFG全体でAI活用推進のための「Hello, AI@MUFG」運動を継続して、AI活用の勉強会の開催や活用事例の共有などを進め、社員のみなさんのAIスキルと生産性の向上を支援しています。

グループ各社で生成AIの導入完了

グループ各社にて、生成AIの導入を完了し、社内業務への活用を進めています。銀行では、2026年1月、OpenAI社との協業により、国内全行員へ「ChatGPT Enterprise」を展開し、社内文書作成や大量のデータの調査・分析など、多大な時間を要していた業務へのAI活用を進めています。



「Hello, AI@MUFG」運動の様子

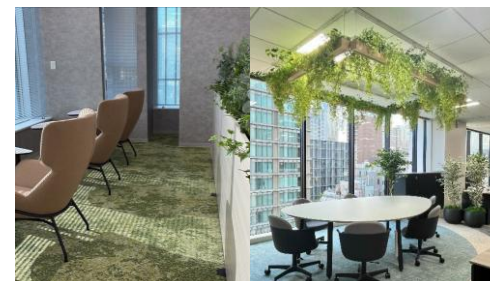
オフィス環境の整備^{*4}

「働く場所」の選択肢の拡充

さまざまな業務特性・仕事内容に適した執務環境を整備し、社員のみなさんの働く場所の選択肢を拡充しています。集中できる環境から、気軽な対話により新たなアイデアを創出できる環境まで、多様な「働く環境」を各拠点で整備しています。

Well-beingに導く執務環境の整備

執務室の緑化と自然光の採り入れを進めて、緊張を緩和し、社員間の対話を活性化しています。複数人で対話できるエリアや一人でリフレッシュできる環境など、多様な執務・休憩スペースを設け、心身の健康を保ち、パフォーマンスを最大化する環境を整備しています。



^{*1} HCR2025 P.39もご参照ください。^{*2} ペースアップに加えて、定期昇給や昇格登用、手当や補助、賞与（銀行・信託）を含みます。^{*3} MUMSS の賞与は業績連動のため、月例給ベースの賃上げ水準です。

^{*4} HCR2025 P.41もご参照ください。

あなたの挑戦を支える土台 ～多様な人材の活躍(DEIの推進)～

働きがいと生産性

多様な人材の活躍(DEIの推進)

心身の健康(健康経営)

社員のみなさんが、性別・国籍・ライフステージ・考え方などの「違い」を尊重し、活かし合い、能力を最大限に発揮できる心理的安全性の高い環境を整備します^{*1}。

多様な人材の活躍推進 ～多様な考え方・価値観を経営・組織運営に取り入れています～

キャリア採用者の活躍

入社後早期に活躍できるように、オンボーディング研修^{*2}やメンター制度などにより、カルチャーや組織運営ルールの理解をサポートしています。銀行・信託では、キャリア採用者の入社イベントも開催しています。

障がいのある社員の活躍

障がいの有無によらず、社員同士が互いに支え合い、チームの力を最大化できる環境を整備しています。銀行では、障がいのある社員と配属予定部署に向け、業務のマッチングと習得、勤務の安定を支援するチーム「インクルージョン・ハブ」を人事部内に設立しました。



銀行のキャリア採用者向けイベント「Welcome Day」



「インクルージョン・ハブ」
銀行ホームページ
「お知らせ」[リンク](#)

公平・公正な機会・支援の提供 ～ライフイベントなどによらない継続的な活躍を支援しています～

同僚の育休取得支援への御礼金

銀行・信託・MUMSSでは、育児との両立を職場全体で支えるカルチャーをつくるため、同僚の育休取得を支えた社員の貢献に対して、最大10万円の御礼金を支給しています。

育児・介護との両立への支援

特別有給休暇や短時間勤務などの制度を利用し、育児や介護を行いながら、キャリアを形成できます。また、社員同士で情報交換や相談を行うことができる社内コミュニティを、テーマごとに設けています。

男性育休取得状況^{*3}

取得率
90.1%

平均取得日数
26日



社内コミュニティの一例

インクルーシブな職場づくり ～一人ひとりの強み・持ち味を、活かし、高めあえる環境を提供します～

アンコンシャス・バイアス払拭と心理的安全性確保

無意識の偏見の払拭や、安心して気づきの声を上げられるように、全社員向けの啓発施策「MUFU DEI月間」やマネジメント向けの研修により、理解と実践を後押ししています。

性別によらず活躍できる環境づくり

性別による役割分担意識などの影響を受けず、誰もが機会を得て活躍できるよう、社員本人向けだけでなく、組織・職場に向けても、「キャリア形成」と「ライフイベントなどとの両立」に関する啓発を行っています。



MUFG DEI月間
Leaders Message



国際女性デーに合わせた
社内の啓発

^{*1} HCR2025 P.43-50もご参照ください。^{*2} キャリア採用者が早期に力を発揮することを支援する研修です。^{*3} 2025年度実績です。取得率は取得時期を踏まえ、より実態に即した取得率(社内規程)の銀行・信託・MUMSSの合算です。平均取得日数は、銀行単体の数値です。

あなたの挑戦を支える土台 ～多様な人材の活躍(DEIの推進)～



三菱UFJモルガン・スタンレー証券
本店法人部
課長

赤澤 美奈子

管理職として両立を助け合える チームづくりへの挑戦

はじめは完璧でなくても一歩ずつ

職種転換や管理職に挑戦した際は、自信が持てず弱みに目に向く時期がありました。しかし、女性社員向けの社内の研修やコミュニティで同僚や先輩管理職と話すなかで、最初から完璧でなくてよいと、前向きに捉えられるようになりました。現在は、安心して自分の状況を共有し、お互いさま精神で助け合えるチームづくりを心がけています。

周囲の力を借りて管理職と家事育児を両立

一人で抱え込まず、頼れる部分は周囲の力を借りることを大切にしています。職場では自分の両立状況を共有し、会議時間や業務分担の調整を相談しています。家事育児は夫と分担しつつ、外部サービスも活用しています。サポートしてくれる職場の仲間への感謝と、子どもからの励ましを胸に、両立を続けていきます。



三菱UFJ銀行
四谷支店
次長

佐々木 翔大

育休取得を起点に広げる 前向きに両立できる環境

育休取得でみえた両立のかたち

子どもが生まれた直後の1カ月の育休取得から始まった育児との両立で、限られた時間で成果を出す働き方と夫婦のコミュニケーションの大切さを実感しています。職場では、業務の優先づけと同僚への早めの共有を心がけ、家庭では、仕事と家事育児のバランス・分担を柔軟に見直しています。今後も、共働きの妻と一緒に、キャリア形成と育児を両立していきます。

前向きに両立できる職場をめざして

管理職の自分自身が前向きに両立している姿を示すことが重要だと考えています。保育園の送迎に合わせ、時差勤務や在宅勤務を積極的に活用するとともに、他のマネジメントともコミュニケーションを取り、両立支援制度を安心して利用し、仕事に取り組める職場づくりに取り組んでいます。



三菱UFJ信託銀行
事務企画部
リテール事務サービス室

吉村 律希

障がいの有無によらず 一緒に働く職場

障がいの特性と向き合い業務を広げる

マルチタスクや臨機応変な対応、スケジュール管理に不安がありましたが、MUFGのサポート体制に安心感を持ち入社しました。入社後は、周囲の支えを得ながら、当初苦手だったことにも対処し、今はチームの取りまとめを担当しています。今後は、業務で利用している書類電子化システムの変更対応やITツール等の管理業務にも挑戦し、ステップアップをめざします。

誰もが安心して活躍できる環境づくり

日々の仕事では、相手の立場で考え行動することを大切にしています。依頼された業務を進めるだけでなく、その背景や意図まで想像し、期待に一步先回りして応えることを心がけています。取りまとめをしているチームでは、一人ひとりへのリスペクトを忘れず、指示を出す際も、相手にとって伝わりやすい言葉を意識して選んでいます。

あなたの挑戦を支える土台 ～心身の健康(健康経営)～

働きがいと生産性

多様な人材の活躍（DEIの推進）

心身の健康（健康経営）

社員のみなさんの心身の健康の維持増進を支援しています。

早期のサポートによる重症化予防

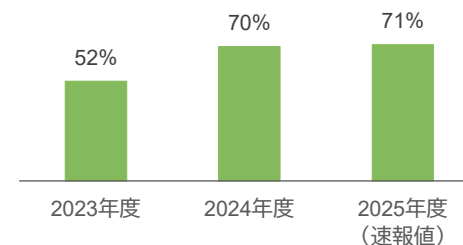
健康診断後のフォロー

産業医や保健師、外部の専門カウンセラーにいつでも相談できる体制を整え、健康診断結果のフォローや再検査の勧奨を行っています。グループ全体で、「二次健診の受診勧奨」、「特定保健指導^{*1}の実施」を特に重視し、生活習慣の改善を働きかけています。

データを活用した健康管理のサポート

健康診断やストレスチェックの結果などのデータを、健康関連部署が一元管理し、分析することで、予防的な観点での健康管理をサポートする体制整備に取り組んでいます。

特定保健指導実施率^{*2}



ヘルスリテラシーの向上

ウォーキングチャレンジ

日常の延長で無理なく参加できるイベントとして、グループ各社でウォーキングを推奨する期間を設定しています。歩くことをきっかけに、運動量や生活リズムを振り返り、自分のコンディションに気づく機会になっています。

健康アプリの導入

健康に関する記事の閲覧や日々のウォーキングなどの行動に応じてポイントがたまり、ヘルスケア商品や電子マネーなどに交換できるアプリです。日常の中で自分の健康状態を意識し、楽しみながら健康管理に取り組むきっかけとして、グループ各社で導入しています。

グループ各社の健康アプリ



女性の健康課題への支援

女性の健康セミナー開催

毎年、国際女性デー（3月8日）に合わせて、啓発プログラムを実施しています。セミナーや情報発信を通じて、女性の健康課題への理解を深め、日々の生活や職場での関わり方を見つめ直すきっかけとなっています。

女性の健康課題との両立支援

月経・PMS^{*3}のセルフケア支援や不妊治療・卵子凍結にかかる費用の補助制度、各種休暇制度などにより、両立しながら働きやすい環境を整備しています。



^{*1} 健診結果をもとに生活習慣病を予防するための保健指導です。^{*2} 銀行・信託・MUMSSが対象です。^{*3} 月経前の心身の不調である月経前症候群です。

【コラム】

素朴な疑問に答えます！

【コラム】自律的キャリア形成とキャリアの機会について

キャリア

に関して
よくある疑問に答えます



三菱UFJフィナンシャル・グループ
執行役員 人事部長
中村 剛雄

自律的キャリア形成って 公募制度に積極的に 手を挙げるってこと？

公募に手を挙げることは、キャリア形成の選択肢の一つですが、それだけが自律的キャリア形成ではありません。自律的キャリア形成とは、自分のキャリアと向き合い、環境変化に適應しながら、主体的に学び・経験を積み重ねて、社内外に価値を提供する力を高めることです。

会社からの異動命令って 自律的キャリア形成では ないのでは？

会社からの異動命令も、自律的にキャリアを形成する機会の一つです。自律とは「担当業務の決定権を持つこと」ではありません。自分のキャリアと向き合い自己理解を深めながら、異動という環境変化に対応し、主体的に必要な学び・経験を実践し、社内外に貢献していくことが自律的キャリア形成です。

グローバルに活躍の場を 広げたいのですが、 どんな制度や機会があるの？

海外拠点勤務・海外留学・社内公募異動・グローバルモビリティなど、海外で経験を積むためのさまざまな制度があります（グループ各社で利用できる制度は異なります）。現在の業務で成果を出しながら、自己研鑽で語学力など必要なスキルも高めて、積極的に制度・機会を活用していきましょう。

年齢によって活躍の幅が 制限されることはある？

若手社員からシニア社員まで全世代の社員一人ひとりが生き活きと活躍できる環境を整えています（P.8）。環境変化が急激な時代において、MUFGが持続的に成長していくには、慣習に捉われない新たな考え方を導入しつつ、積み重ねたスキル・経験を活かし、次世代につないでいく必要があります。全世代の社員の活躍をサポートします。

キャリア採用で入社したけど、 新卒採用者と比べて 不利な点がありますか？

採用区分によって、評価やキャリアが有利・不利になることはありません。現在は、採用の約半数はキャリア採用で、実際にキャリア採用者や他社出向経験者が、社外の知見や経験を活かし、管理職や重要なポジションで活躍しているケースが増えています。採用区分は「スタート地点の違い」でしかなく、重要なのは入社後の成長と貢献です。

強みや、将来やりたいことが まだ明確に見つからない。 どうしたらいいの？

本レポートの「あなたのプロフェッショナルとしての現在地は？」「あなたの自律的キャリア形成の現在地は？」（P.22, 25）を参考にして考えてみてください。キャリアについて考え、学ぶためのさまざまなツールや機会を提供しています（P.26）。上司や身近な先輩に相談したりするのもおすすめです。



三菱UFJ銀行
人事部 調査役
増井 友香

【コラム】従業員還元・評価について

従業員還元・評価

に関して
よくある疑問に答えます



三菱UFJ銀行
執行役員 人事部長
江連 雅紀

従業員還元ってどんな仕組みなの？ 利益が上がった分の昇給実感がありません…。

会社の利益の活用には、収益力強化に向けた投資、従業員還元、充実した自己資本の維持、株主への還元などの選択肢があります。従業員還元には、「給与・賞与」などの金銭的還元に加え、「研修機会の提供」「自己啓発支援」「業務インフラ・職場環境の整備」などの非金銭的還元も含まれています。利益が増加した分がそのまま給与に反映する仕組みではありませんが、社員の成長機会の拡充や働きやすい環境整備なども通じて、社員一人ひとりに利益を還元しています。

【主な利益の活用手段】

収益力強化に向けた投資

従業員還元

充実した自己資本の維持

株主への還元

【主な従業員還元】

金銭的還元

給与・賞与

福利厚生

非金銭的還元

研修機会の提供

自己啓発支援

業務インフラ・職場環境の整備

初任給など特定の社員層への 賃上げが目立ちますが 公平性がありますか？

金銭・非金銭的還元は、全社員のみなさんの働きがいやモチベーションの向上を考慮して検討しています。MUFGグループ意識調査の結果の分析から、金銭的還元と非金銭的還元の組み合わせでの還元が効果的であることがわかってきていますので、社員のみなさんの声に耳を傾けて多面的な還元を考えていきます。

MUFGではどんな人が 評価されるの？

MUFGで評価されるのは社内外に価値を提供し続けるプロフェッショナルな人材です（P.21-22）。価値提供の内容は社員一人ひとりの求められる役割により異なり、価値提供に向けた頑張りや貢献も評価しています。年功序列の要素は評価に含まれておらず、行動・成果を適正・公正に評価しています。

社員は適正・公正に 評価されていますか？

社員のみなさんの日々の努力や挑戦が適正・公正に評価されることが、次の挑戦への原動力になると考えています。上司による1on1・評価フィードバックなどの機会を拡充しています。単純な善し悪しの評価結果の共有の場ではなく、強みの強化・課題の克服について、上司と部下が双方向で対話する中で、適正・公正な評価が行われる環境を整えています。



三菱UFJ銀行
人事部 調査役
中島 れい子

【コラム】AI活用について

AI活用

に関して
よくある疑問に答えます



三菱UFJ銀行
デジタルソリューション部 次長
島野 浩平

AIの発展は世の中や金融業界、 MUFGにどんな影響をもたらすと思いますか？

AIの発展により世の中やビジネスのあり方そのものが大きく変化し、社員とAIが相互に高め合い、価値創出を実現するパートナーへと進化しています。業務上では、効率化にとどまらず、新たな価値創出を可能にする存在としてAIを活用していくことが金融業界だけでなく、全産業で求められてきています。MUFGは、社員とAIが相互に高め合い、進化し続けるAIネイティブな組織をめざしていきます。

AI活用が進むと、自分の仕事がなくなるのでは？ 正直不安です…。

AIは意思決定・利害調整など人にしかできない付加価値の高い役割に人を集中させるための「パートナー」です。AIが担う業務が増えていくこともありますが、人は判断・例外対応・最終責任など重要な役割を担い続けます。社員のみなさんがこれらの能力を高めて、AIとともに新たな価値創出につなげることが重要です。AIという新たな環境変化に不安を感じることは自然なことですが、これまで同様に変化をチャンスと捉えて、変化に適応しながら新たな挑戦に踏み出すことが大切です。

AI時代に、どんな能力を磨けばいいの？

AI時代に必要な能力は、AIに仕事を任せることではなく、AIと協働しながら価値を創出する力です。人には「問いを立てる」「価値を判断する」「お客さまと会話をする」役割がより求められていきます。

AIの活用度合いで成果に大きな差がでそうですが、 会社は社員にどんな機会を提供してくれますか？

MUFGでは、AIを全社員の必須スキルと位置づけ、AIツールの提供のみならず、基礎から応用までの段階的な学習機会を継続的に提供していきます。加えて、実務へのAI実装を支援する専門部隊も強化しています。また、全社員がAI活用事例を、手軽に発信・共有できる仕組みを導入して、相互学習や情報共有を促進し、AIの浸透を加速させています。AIは進化が速い技術であり、全社員一人ひとりが継続的に学び、実践を通じて活用力を高めていくことが重要です。



三菱UFJ銀行
デジタルソリューション部 調査役
米瀬 小百合

【コラム】 オフィス戦略・働き方について

オフィス戦略・働き方

に関して
よくある疑問に答えます



三菱UFJ銀行
総務部 調査役
岩佐 育恵

最近オフィス環境が少しずつ変わっている 気がするけど、なぜ今オフィスを整備するの？

リモートワークなどの多様な働き方が広まる中で、対面での議論により新たなアイデアが生まれたり、着任して日が浅いメンバーを手厚くサポートできたりなど、オフィスで勤務するメリットが再評価されています。社員の働く環境をより良くしていくことは、まさに人的資本投資そのものだと考えており、企業変革を加速するため、従来以上に力を入れて取り組んでいます。

オフィス環境の整備の 具体的な取り組みについて教えて。

例えば、人々が気軽に集まり会話できるスペースを拡充しています。また、ハイブリッドワーク^{*1}をサポートするため、対面と非対面を円滑につなぐオンライン会議システムの導入を進めています。さらにデスクワークにおける身体的な負担軽減のために、昇降式デスクを設置するなど、社員が働きやすい環境の整備を進めています。



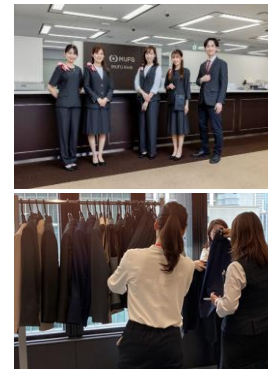
現在、建設が進むMUFG本館^{*2}のオフィスは、 グループにとってどのような場所になるの？

MUFG本館は、お客さまや社会、パートナーの皆さまとつながり、新たな価値をともに創出しながら社会課題の解決にも貢献していく場となることをめざしています。低層階に共創空間としてラウンジスペースを設けるなど、すべてのステークホルダーに対して、開かれ、つながる空間の実現に取り組んでいます。



約10年ぶりに制服がリニューアルされると聞きましたが、 リニューアルに込めた想いやこだわりは？

制服は、ブランドイメージを伝える重要な役割を果たしているだけでなく、社員が快適に働くための大切なアイテムとなっています。そのため、ブランドカラーを忠実に表現しつつ、全行アンケートや全国での試着会で集まった現場の声を最大限反映しました。デザインやサイズ・シルエットの選択肢を広げ、一人ひとりが自然体で働けるスタイルにリニューアルしています。



三菱UFJ銀行
総務部
松島 由貴子

^{*1} オフィス勤務とリモート勤務を組み合わせる働き方。 ^{*2} 東京・丸の内旧「三菱UFJ銀行本館」の建て替え後の建物を指します。

【コラム】DEIについて

DEI

に関して
よくある疑問に答えます



三菱UFJニコス
人事部ダイバーシティ推進室長
藤井 正行

DEIってなぜ必要なの？

お客さまや社会が抱える課題が複雑になるなか、新たなサービスをタイムリーに提供することが求められています。そのためには、さまざまな視点から幅広いアイデアが活発に交わされる環境が必要です。DEIを推進し、多様なバックグラウンドと考え方を持つ社員が、お互いの違いを尊重しながら、安心して活躍できる職場をつくっていきます。

女性マネジメント比率などの 数値目標って、 実力主義と矛盾してない？

数値目標は、評価や登用基準を歪めるものではありません。慣習や無意識のバイアス、働き方の制約などにより成長機会が損なわれないこと、誰もが望めば、機会を得て、実力を発揮できることが重要だと考えています。その取り組みの状況を適切に把握するために数値目標を設定しています。

異なるバックグラウンド・ 考えを持つ仲間との違いに 戸惑うことがあります。

戸惑うことは、自然なことです。しかし、同時に私たち自身も、誰かに「違い」や「戸惑い」を感じさせる存在でもあります。大切なのは、「違い」を「すれ違い」のままにしないこと、まずは自分がどのように物事を捉えているか気づくことです。お客さま・社会に価値を提供し続けるために、異なる視点やアイデアを尊重できる職場を一緒につくっていきましょう。

介護は突然始まり 長期化することも多く、 仕事との両立が不安です。

事前の情報収集にも役立つ、介護との両立に関するハンドブックを発行しているほか、休暇や休業、短時間勤務など両立を支える勤務制度を用意しています。また、ひとりで抱え込まず、上司などに早めに共有しながら、対応を一緒に考えていくことも大切です。介護と両立する社員が集まる社内コミュニティなども利用してみてください。

多様な部下を持つマネジメントは、 何を大切にすればいいの？

対話を重ねて互いを理解・尊重することが大切です。部下のスキルや経験を活かし、幅広い価値観や考え方などを融合させ、チームパフォーマンスを最大化していきましょう。ダイバーシティ・マネジメントに関するセミナーを毎年開催するなど、多様性を活かした組織運営の実践を支援しています。

両立を支えている人の 負担が増えていないか、 会社にも考えてほしい…。

ライフイベントとの両立のために必要な支援を同僚の善意だけに頼らず、サポート内容の見える化や分担の見直しなど、会社として必要な対応を進めています。一例として、同僚の育休取得を支えた社員への御礼金制度を銀行・信託・MUMSSで開始しました。今後も、お互いに支え合いながら、安心して働ける職場環境をつくっていきます。



三菱UFJ銀行
人事部ダイバーシティ推進室
(シンガポール支店)
APAC DEIリード
Ruchi Parida

企業価値向上につながる 人的資本投資

MUFGの人的資本経営

企業価値向上につながる人的資本投資

事業環境が急激に変化する中で、社員への戦略的な投資は、企業価値向上の重要な要素です。人的資本投資を持続的成長を支える投資の一つと位置付け、経営・事業戦略と連動した人事施策を推進しています。「事業競争力の強化」と『挑戦とスピード』のカルチャー醸成の二つの柱を強化し、人的資本経営のめざす姿を実現して、企業価値向上につなげます。



MUFGの人的資本経営の考え方(HCR2025 P.5)

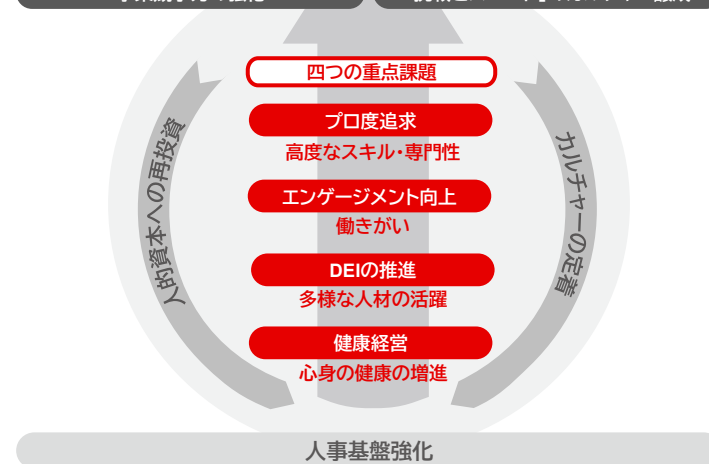
人的資本経営のめざす姿

社員一人ひとりが活き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ

二つの柱

事業競争力の強化

「挑戦とスピード」のカルチャー醸成



人的資本投資戦略

人事基盤強化に加えて、四つの重点課題を設定し、戦略的に人事施策を推進しています。

プロ度追求 事業競争力の強化

事業競争力の強化に向けて、戦略的な人材ポートフォリオを構築するとともに、高度な専門性を有する人材の持続的な採用・育成に、引き続き注力しています。

エンゲージメント向上 変革力・生産性の向上

変革力や生産性の向上のため、カルチャー改革と連動した自律的キャリア形成の推進などの人事施策の強化や、働きがいや生産性の向上につながる環境整備を推進しています。

DEIの推進 価値創出力・変化への対応力の強化

価値創出力と変化への対応力の強化のため、ジェンダーギャップの解消、シニア社員の活躍支援、グローバルに活躍できる機会の拡充など、多様な社員が強みを発揮できる環境を整備しています。

健康経営 労働力の安定確保・生産性の向上

労働力の安定確保・生産性の向上に向けて、社員の心身の健康の維持・増進をサポートしています。健康診断、医療費補助、ヘルスリテラシー向上施策などに注力しています。

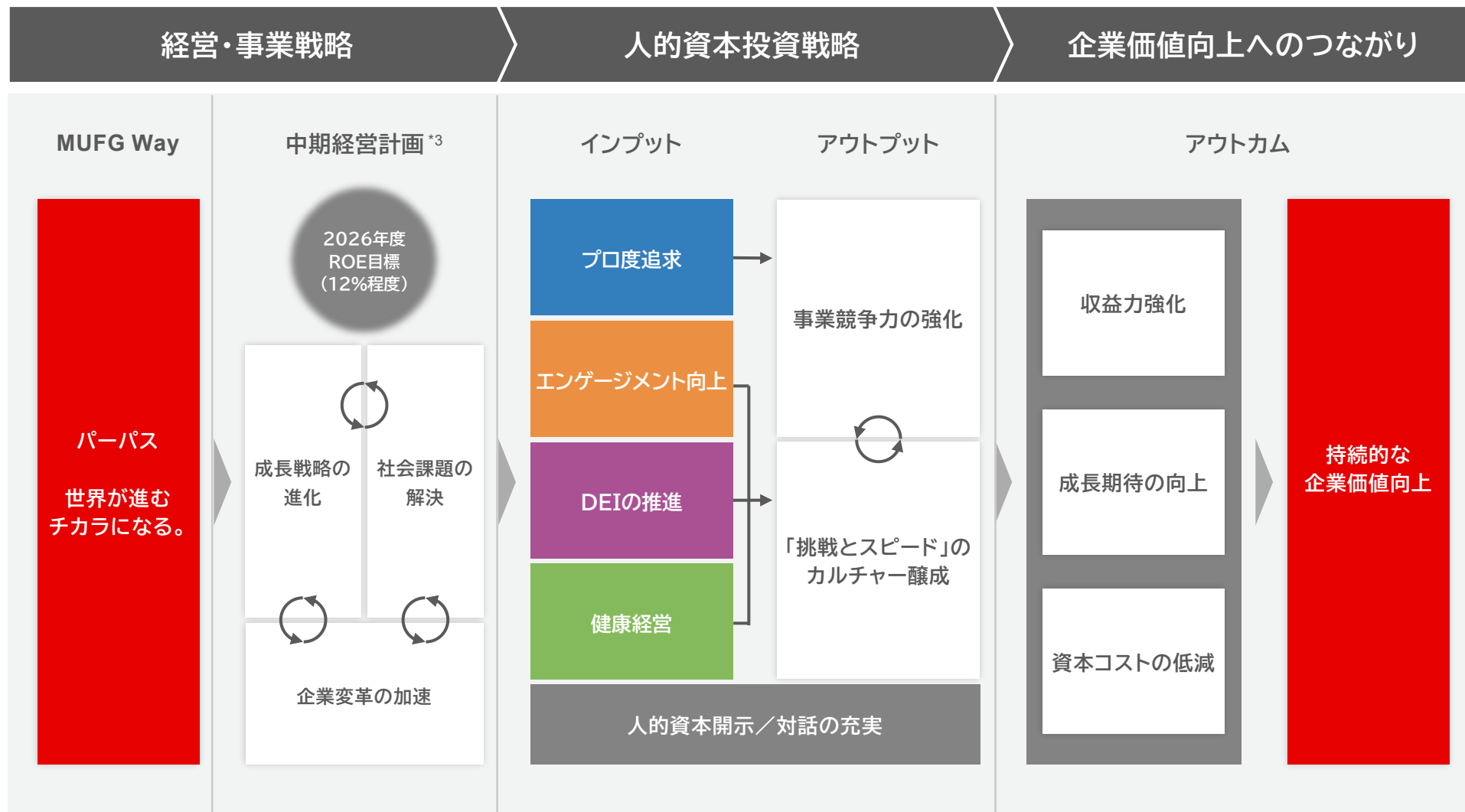
人事基盤強化

人的資本経営の推進基盤の強化のため、データドリブンの運営体制の構築・人的資本開示の拡充・開示後の対話の強化に注力しています（HCR2025 P.54-56）。

人的資本投資戦略と経営・事業戦略の連動による企業価値の向上

経営・事業戦略に必要な人的資本投資(インプット)を行うことで、「事業競争力の強化」や『挑戦とスピード』のカルチャー醸成(アウトプット)を実現し、収益力強化・成長期待の向上・資本コストの低減による持続的な企業価値向上(アウトカム)につなげています。

人的資本経営KPI(Key Performance Indicator)^{*1}と人的資本経営KGI(Key Goal Indicator)^{*2}を設定して、人的資本投資戦略の進捗をモニタリングしています。



^{*1} 四つの重点課題への取り組み(インプット)の進捗をモニタリングする指標です。 ^{*2} 人的資本経営の二つの柱「事業競争力の強化」や『挑戦とスピード』のカルチャー醸成(アウトプット)の強化の進捗を測る指標です。

^{*3} 詳細は、当社ホームページ内の統合報告書をご参照ください。

人的資本経営KPI

四つの重点課題に対する人事施策の進捗をモニタリングするために人的資本経営KPIを設定し、人的資本経営KGIの達成の実効性を高めています。KPIの進捗は定期的に会議体でモニタリングしています(📖 P.53)。2025年度は、一部のKPIについて2026年度の目標を前倒しで達成しています。また、健康アプリ登録率を新たなKPIとして追加しました。

人的資本経営KPI

四つの重点課題	KPI	2024年度実績 ^{*1}	2025年度実績 ^{*1}	2026年度目標 ^{*1}
プロ度追求	人材ポートフォリオの構築 ^{*2}	-	-	社内目標達成
	DXコア人材の創出	791人	1,340人	DXをリードする人材を1,200人創出
	社員のITスキル取得 ^{*3}	78.5%	89.8%	100%
	ウェルスマネジメント(WM)人材の創出 ^{*4}	23年度比 約1.4倍	23年度比 約1.6倍	中期経営計画期間内で倍増
	サステナビリティ人材の育成 ^{*5}	関連資格取得者約2,200人 ^{*6}	関連資格取得者4,400人超 ^{*6}	^{*7}
	海外枢要ポストに対する候補者プール確保	3.9倍	5.0倍	ポストに対し3倍以上の候補者プールを維持
エンゲージメント向上	MUFG Way 共鳴セッションの実施 ^{*5}	4年連続実施	5年連続実施	共鳴セッションの継続的な実施
	オフィス環境の満足度	(2025年度 新設)	銀行:63%、信託:61%、MUMSS:71%	2025年度比改善
DEIの推進	女性マネジメント比率(国内)	24.0%	26.6%	27.0%
	男性育休取得率 ^{*8}	89.8%	90.1%	100%
	インクルージョンスコア ^{*9}	78%	78%	75%以上維持
	障がい者雇用率	2.72% (2024年6月時点)	2.67% (2025年6月時点)	法定雇用率以上維持
	女性上位職志向 ^{*5*10}	40.9%	41.7%	-
健康経営	アブゼンティーズム ^{*11}	0.93%	1.01%	1%以下
	プレゼンティーズム ^{*12}	13.0%	12.3%	15%以下
	定期健康診断受診率	銀行:98.8% 信託・MUMSS:100%	銀行:99% 信託・MUMSS:100%	各社100%
	健康アプリ登録率 ^{*5}	(2026年度 新設)	73.3%	-

企業価値向上へのつながり

継続的な企業価値向上

二つの柱 人的資本経営KGI

事業競争力の強化

「挑戦とスピード」のカルチャー醸成

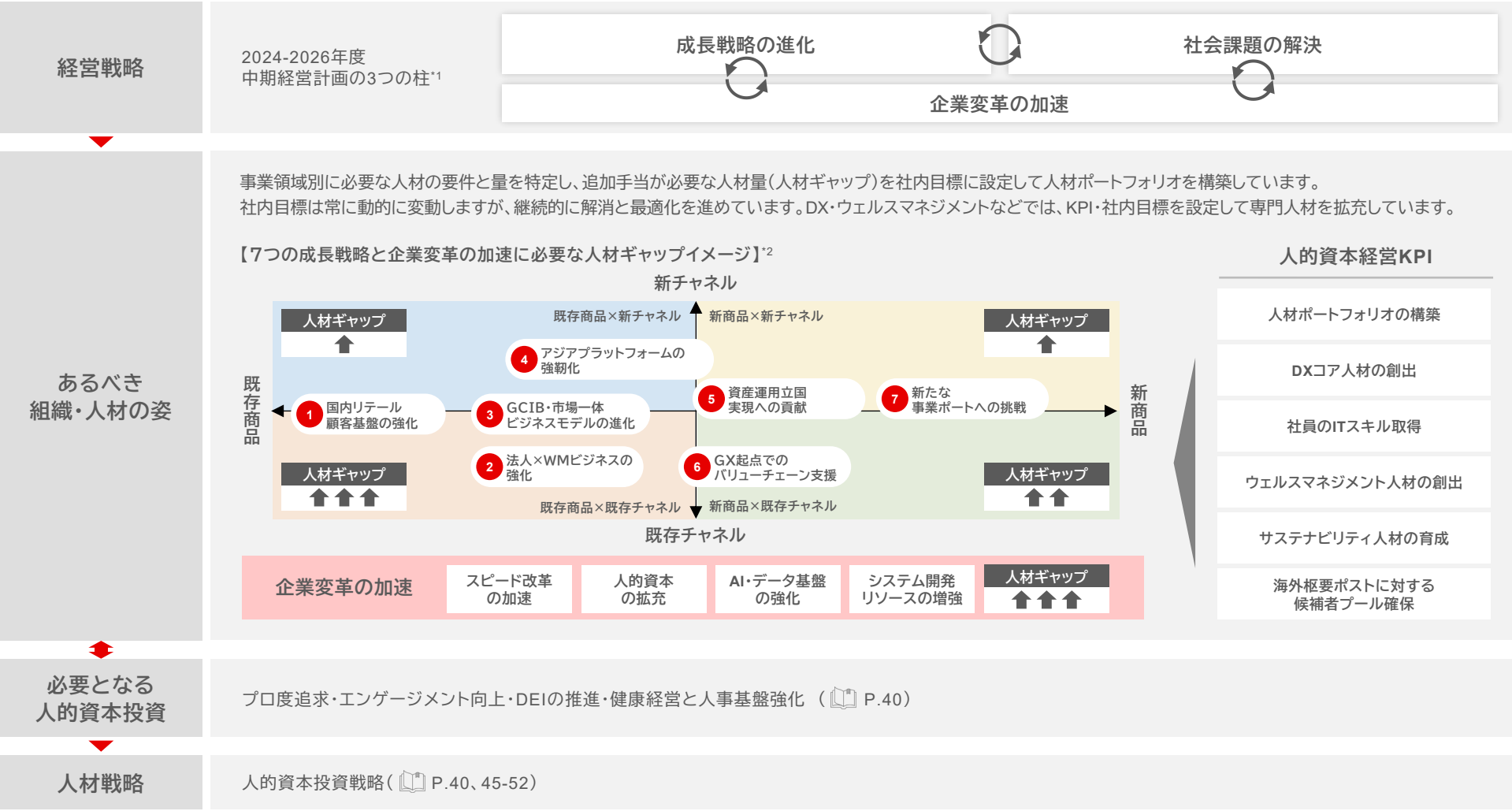
・ROE
・挑戦スコア
・スピードスコア
・エンゲージメントスコア

^{*1} KPIの定義や指標に個別表記の無い限り、銀行・信託・MUMSSの合算の数値です。^{*2} 事業領域毎に設定した人材需給の乖離解消のための目標値の達成を指します。^{*3} ITパスポートにかかるeラーニング受講やIT関連資格取得率100%、銀行・信託・MUMSS一体運営でのITスキル向上です。^{*4} WM分野における知識と実践力を兼ね備えたプロ人材の創出を指します。^{*5} 定量目標を設定していないが特に進捗を注視しているKPIです。^{*6} 記載は、サステナビリティ人材の育成に関する取り組み実績の一例です。^{*7} 目標は、「サステナビリティに関する全社員のリテラシーの強化と高いスキルを有する人材の拡充」です。^{*8} 「当事業年度に育児休業取得期限が到来した男性社員数のうち育児休業取得した男性社員数÷当事業年度に育児休業取得期限が到来した男性社員数×100」で算出した、より実態に即した取得割合(社内規程)です。^{*9} MUFGグループ意識調査の結果を活用した海外主要子会社を含む連結ベースでの数値です。75%以上は「懸念なし」、65%-74%は「経過観察エリア」、64%以下は「要注意水準」です(Willis Towers Watson社の設定する基準に基づく)。^{*10} 女性社員の上位職志向の有無を示す数値です。^{*11} 心身の疾病による長期休職の抑制・減少を測る指標として傷病による欠勤・休職の総日数が、所定の労働総日数に占める割合を計算しています。^{*12} 体調不良によるパフォーマンスの低下の改善を測る指標として仕事の実績・質・量の活性化(生産性)指数を計算しています。

人的資本経営KPI: 人材ポートフォリオの構築とKPI

経営・事業戦略の実現に必要な人材の要件と量を特定し、社内目標を設定して人材ポートフォリオの構築を進めています。
また、KPI・社内目標を設定して、高度な専門性を有する人材(専門人材)を拡充しています。
KPI・社内目標の達成に向けて、戦略的な人材配置、採用・育成、多様な人材が働きやすい環境整備などの人的資本投資戦略を推進しています。

必要な人材ポートフォリオの構築に向けた対応



*1 詳細は、当社ホームページ内の統合報告書をご参照ください。 *2 図表はHCR2025 P.24のイメージ図を再掲しています。「↑」の本数が多いほど人材ギャップが大きいことを示しています。

人的資本経営KGI

人的資本経営の二つの柱「事業競争力の強化」「『挑戦とスピード』のカルチャー醸成」の進捗をモニタリングするために、「ROE」「挑戦スコア」「スピードスコア」「エンゲージメントスコア」の4つを人的資本経営KGIに設定しています。「エンゲージメントスコア」は、2026年度よりKPIからKGIに変更しました。

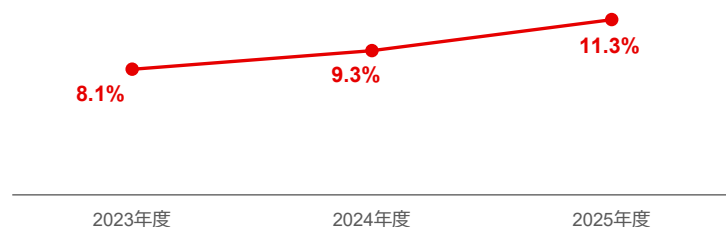
現状と課題

- ROEは前年度比改善しました。グローバルトップバンクに伍する株主価値をめざすなかで、さらなるROE改善に向け、人的資本も拡充していきます。
- 挑戦スコアは77%と前年度比1%低下しましたが、目標の75%を超過しています。
- スピードスコア・エンゲージメントスコアは前年度から横ばいで推移し、目標を超過達成しています。

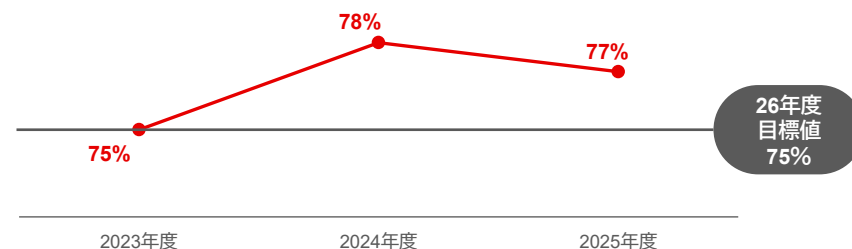
今後の主な対応

- 人材ポートフォリオの精緻化・再構築を加速し、経営・事業戦略を支える人的リソースの確保に向けて、採用・育成、戦略的人材配置を強化します。
- 挑戦スコア・スピードスコア・エンゲージメントスコアともに、目標値を超過していますが、グループ各社にてさらなる向上をめざします。

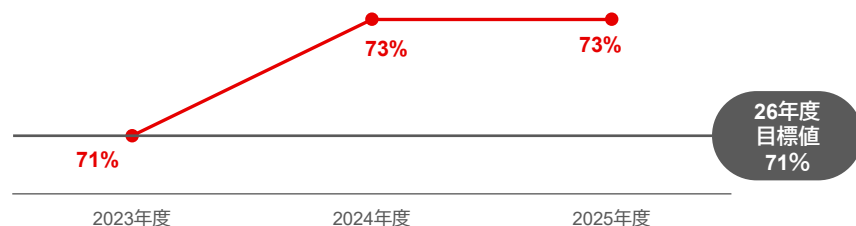
ROE *1*2



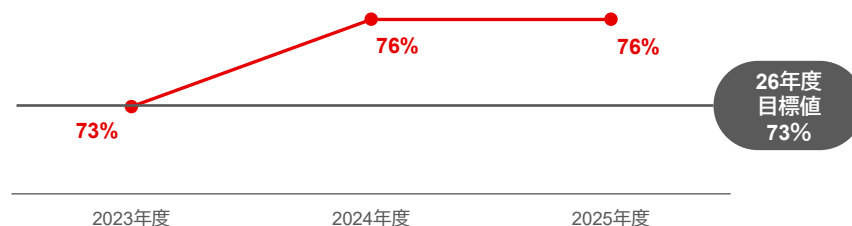
挑戦スコア*2 *3



スピードスコア*2 *3



エンゲージメントスコア*2 *3 *4



*1 東証定義のROEです。*2 海外主要子会社含む連結ベースでの数値です。*3 MUFGグループ意識調査の結果を活用した海外主要子会社を含む連結ベースでの数値です。75%以上は「懸念なし」、65%-74%は「経過観察エリア」、64%以下は「要注意水準」です(Willis Towers Watson社の設定する基準に基づく)。*4 2026年度にKPIからKGIに変更しました。

人的資本投資戦略の課題認識と今後のアプローチ

人的資本投資戦略	課題認識(機会とリスク)	今後のアプローチ
プロ度追求 ・人材ポートフォリオの構築 ・専門性の強化	事業部門と人事部門が連動して、事業戦略の遂行に必要な人材の要件と量を適時に見える化し、グローバルな採用・育成・配置体制を強化していくことが、必要な人材の拡充を加速できる機会と認識しています。取り組みが不十分な場合は、事業競争力の低下につながるリスクを認識しています。 環境変化に応じて、人材ポートフォリオを機動的に精緻化・再構築することを課題と認識しています。高度な専門性を有する人材の採用・育成、グループ内の人材のグローバルでの最適配置、経営人材の育成体制の強化を進めていきます。	・人材ポートフォリオの精緻化・再構築 ・高度な専門性を有する人材の採用・育成 ・グループ内人材配置のグローバル最適化 ・経営人材の育成体制の強化  P.46-47
エンゲージメント向上 ・マインドセットの強化 ・自律的キャリア形成・実践 ・適切な環境・処遇の提供	自律的なキャリア形成支援の強化、賃上げや福利厚生の拡充などの社員還元強化により、働きがいを感じられる環境を整備することが、社員のエンゲージメント向上につながる機会と認識しています。取り組みが不十分な場合は、生産性の低下や離職率の増加などにつながるリスクを認識しています。 パーパスの自分ごと化・スピード改革などのカルチャー改革と連動した自律的キャリア形成支援などの人事施策の強化、働きがいと生産性の向上につながる環境整備が課題と認識しています。	・カルチャー改革と連動した人事施策の強化 ・働きがいと生産性の向上につながる環境整備  P.48-49
DEIの推進 ・多様な人材の活躍推進 ・公平・公正な機会・支援の提供 ・インクルーシブな職場づくり	多様な人材の受け入れと活躍の促進により、社員の創造力の向上や社会の変化への対応力の強化につながる機会と認識しています。取り組みが不十分な場合は、判断の偏り・社会の変化への対応力の低下・離職率の増加などにつながるリスクを認識しています。 性別や年齢、キャリアの違いや障がいの有無などによらず、多様な人材がグローバルに活躍できる環境整備の加速が課題と認識しています。	・多様な人材の活躍推進 ・グローバルに活躍できる環境整備の加速  P.50-51
健康経営 ・フィジカルの健康増進 ・メンタルの健康増進 ・リテラシーの向上/職場環境・制度の整備	社員の心身の健康の維持・増進を支援することが、労働力の安定確保と生産性の向上につながる機会と認識しています。取り組みが不十分な場合は、生産性の低下などにより安定的な業務運営に支障をきたすリスクを認識しています。 健康の維持・増進施策のさらなる推進と目標未達となったアブセンティーズムの改善への取り組みが課題と認識しています。	・社員への健康サポートの拡充 ・アブセンティーズム改善への取り組み  P.52

プロ度追求：今後のアプローチ

今後のアプローチ

人材ポートフォリオの精緻化・再構築

経営・事業戦略に必要な人材の要件と量を機動的に見直しています。事業領域毎に追加手当が必要な人材量を社内目標に設定するとともに、KPI・社内目標を設定して高度な専門性を有する人材も拡充をしながら、人材ポートフォリオを精緻化・再構築していきます。

高度な専門性を有する人材(専門人材)の採用・育成

専門人材コース・処遇などの整備により、DX、ウェルスマネジメント、システムなど採用競争が激化する専門人材の採用・育成・リテンション力を高めていきます。

グループ内人材配置のグローバル最適化

国内外の枢要ポストを特定して、後継者プランの策定体制の強化や候補者の育成・計画的配置の精緻化を進めていきます。

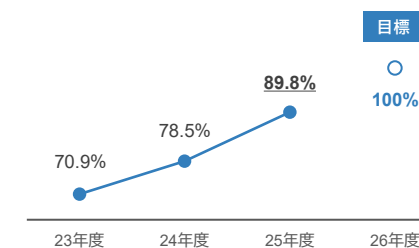
経営人材の育成体制の強化

グループの経営人材育成プラットフォーム「MUFG University」のプログラムを強化し、グループ全体の16万人超の人材プールを活用して、持続的に経営人材を輩出していきます。

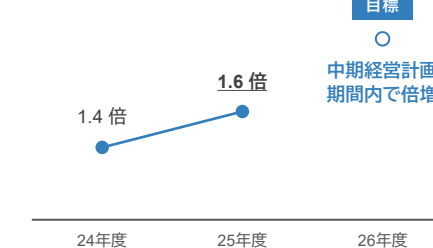
DXコア人材の創出(人)



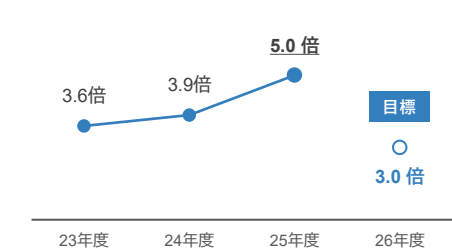
社員のITスキル取得(%)



WM人材の創出(倍)



海外枢要ポスト候補者プール(倍)



KPI設定の背景

人材ポートフォリオの構築	必要な人材ポートフォリオ構築に向けて、経営・事業本部と人事部門が連動し、必要な人材の要件と量を特定して、追加手当が必要な人材量を社内目標に設定しています。
DXコア人材の創出	中期経営計画(中計)「企業変革の加速」の重要施策「AI・データ基盤の強化」に必要な人材拡充の進捗を測る指標として設定しています。事業モデル変革・データドリブン経営などに必要な人材の充足度をモニタリングしています。
社員のITスキル取得	
ウェルスマネジメント(WM)人材の創出	中計「成長戦略の進化」の重要施策「法人×WMビジネスの強化」に必要な専門人材の拡充の進捗を測る指標として社内目標を設定しています。
サステナビリティ人材の育成	中計「社会課題の解決」を「成長戦略の進化」と両輪で推進するために必要なスキルを有する人材の拡充の進捗を測る指標です。
海外枢要ポスト候補者プール確保	収益の過半を創出している海外業務を推進する上で不可欠な次世代のグローバルリーダー候補の育成状況を測る指標です。

プロ度追求：今後の施策内容

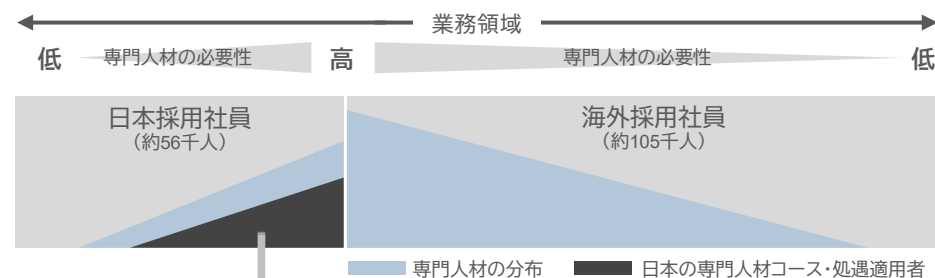
人材ポートフォリオの精緻化・再構築

経営・事業戦略の実現に必要な人材の要件と量を特定し、社内目標を設定して人材ポートフォリオの精緻化・再構築を進めています(📖P.43)。

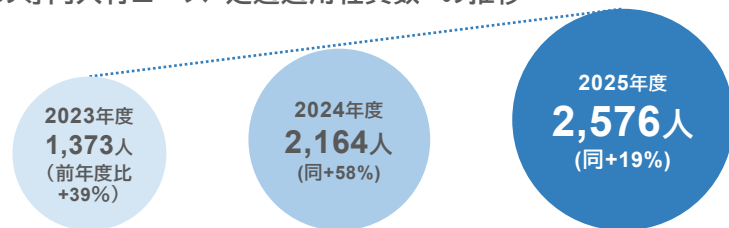
高度な専門性を有する人材(専門人材)の採用・育成

日本では、グループ各社が専門人材コース・処遇の整備により、採用・育成体制を強化することで、専門人材を拡充しています。海外では、従来から必要の人材の要件と量を明確にして、各地の採用市場の報酬水準を参照して、専門人材の採用・リテンションを行い、必要な育成体制を拡充しています。

専門人材の分布イメージ*1

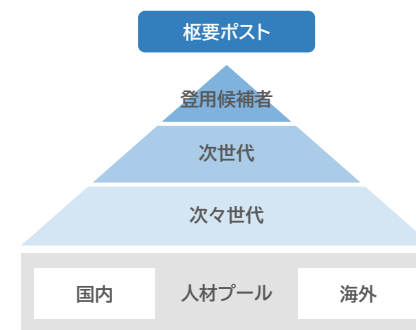


日本の専門人材コース・処遇適用社員数*2の推移



グループ内人材配置のグローバル最適化

国内外の枢要ポストについて、後継者プランを作成し、後継者の育成と計画的な配置を行っています。海外枢要ポストは、2025年度より、すべてのポストについて各地域の会議体での育成方針含めた後継者協議を必須としました。後継者プランの精緻化に向けて、能力評価手法の改善も図っています。



経営人材の育成体制の強化

中長期的な経営人材の育成を目的に、2018年度に開始した「MUFG University」*3の受講者は延べ1,800人以上になりました。現在は、若年層への適用範囲の拡大とプログラム内容の拡充により、グループ一体での経営人材の育成を強化しています。また、グローバル経営人材の育成強化に向けて、Global Leaders Forum+*4を新設しました。

MUFGの経営人材育成



*1 専門人材の分布のイメージを表した図であり、面積は正確な人数を表していません。*2 銀行・信託・MUMSS・ニコス・アコム・MUAMの専門人材コース・処遇制度の適用者数です。コース・処遇制度の概要については、HCR2025 P.26をご参照ください。*3 次世代の経営人材を育成するために設けている社内研修プログラムです。*4 Global Leaders Forum参加者による短期集中ワークショップ(年1回)で、参加者間のネットワーク強化と課題解決型のインキュベーションの場として新設しました。*5 グループ各社から毎年約30人が選抜されて、グローバルに開催されるリーダーシップ研修です。

エンゲージメント向上：今後のアプローチ

今後のアプローチ

カルチャー改革と連動した人事施策の強化

「挑戦とスピード」が根付いた環境で社員が生き活きと働けるように、カルチャー改革の取り組みであるパーパスの自分ごと化・スピード改革などと連動して、自律的キャリア形成の定着・浸透に向けた人事施策を推進していきます。

働きがいと生産性の向上につながる環境整備

報酬制度・手当の拡充、生成AIの活用、オフィス環境の改善などを推進していきます。

MUFG Way共鳴セッションの実施

2021年度～2025年度
5年連続で実施



MUFG Wayの自分ごと化

KPI設定の背景

MUFG Way 共鳴セッション^{*1}の実施

すべての活動の指針となるMUFG Wayの理念の社員浸透の進捗を測る指標として設定しています。活動への積極的な参加は、企業文化の醸成、社員の一体感醸成につながります

オフィス環境の満足度

社員の働く環境に対する満足度を測る指標として設定しています。社員の生産性向上やコミュニケーションの活性化につながります

オフィス環境の満足度（2025年度実績）^{*2}

銀行	信託	MUMSS
63%	61%	71%



多様な働き方をつなぐ共創スペース

^{*1} 社員一人ひとりが「自分にとってのMUFG Way」を言語化し、他者の考えに触れながら、Purpose・Values・Visionへの理解や実践意識を深める対話の場です。^{*2} 2025年度に新設したKPIです。

エンゲージメント向上：今後の施策内容

カルチャー改革と連動した人事施策の強化

■ 自律的キャリア形成の定着・浸透

社員が主体的に考え、決断し、直ちに行動に移すカルチャーの醸成が進んでいます。社員がパーパス起点で変革に挑戦する行動を後押しするために、自律的キャリア形成の定着・浸透に向けた人事施策を拡充しています(P.25-28、34)。

自律的キャリア形成につながるカルチャー改革

■ パーパスの自分ごと化の継続

社員が自分の価値観とMUFG Wayの重なりを見つける「共鳴セッション」を通じて、パーパス「世界が進むチカラになる。」の自分ごと化を進めています。全ての行動の指針となるパーパスの共有により、グループへの帰属意識を高めるとともに、自律的な挑戦の実践へのマインドセットを育んでいます。



■ スピード改革の加速

手続き・ルールの簡素化、コミュニケーションの活性化、アジャイル運営の導入などの施策の拡充により、一人ひとりが主体的に考え、決断し、直ちに行動に移していくカルチャーの創出を加速しています。



働きがいと生産性の向上につながる環境整備

■ 報酬制度・手当の拡充

賃上げや各種福利厚生の拡充などを通じて、社員の働きがいの向上につなげています。(P.29、35)。2024年7月より、銀行・信託・MUMSSにて、社員の中期目線での企業価値向上への貢献やリーダーシップの発揮などへのインセンティブとして、一定要件を充足する社員を対象とする株式交付制度を導入しています(2025年度対象者5,395人)。

■ 生成AI活用の推進

グループ各社で生成AIの導入を完了し、個人活用、業務プロセスへの実装により、生産性を高めています。効率化により創出された余力をお客さまとの接点拡充や成長戦略に振り向けていきます(P.29、36)。



■ オフィス環境の改善

執務エリアの選択肢の拡充・休憩スペースの充実など、さまざまなオフィス環境の整備を進めて、社員の生産性・働きがいの向上につなげています(P.29、37)。



DEIの推進：今後のアプローチ

今後のアプローチ

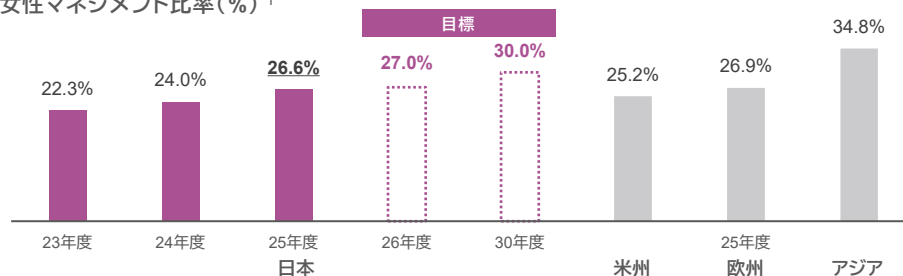
多様な人材の活躍推進

価値創出力・変化への対応力の源泉となる多様な人材が、個々の強みを発揮し合える環境整備を継続していきます。ジェンダーギャップの是正に向けて、女性社員の上位職志向をモニタリングしながら、戦略的に女性マネジメントを育成していきます。加えて、シニア社員が豊富な知見・経験を活かせる機会の拡充やキャリア採用者が早期に活躍できる環境を整備していきます。

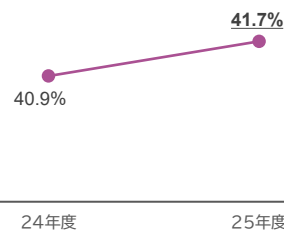
グローバルに活躍できる環境整備の加速

グローバルネットワークを活かし、成長機会を取り込むために、多様な人材が、お互いに理解・尊重し合い、個々の力を最大限に発揮し、グローバルに活躍できる環境を整備しています。

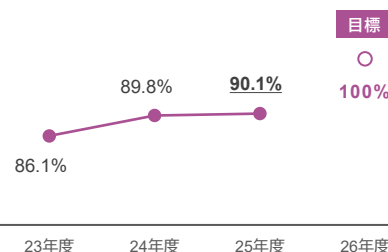
女性マネジメント比率(%)^{*1}



女性上位職志向(%)



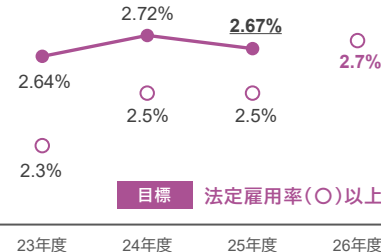
男性育休取得率(%)



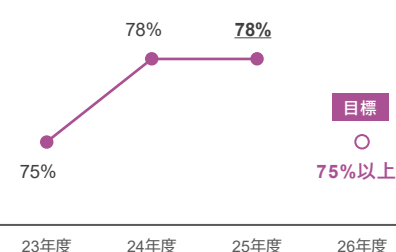
KPI設定の背景

女性マネジメント比率	組織の意思決定層における多様性を測定する指標として設定しています。社員の半数以上が女性であることや、意思決定に影響を及ぼす最低限の割合が30%といわれていることなどを踏まえ、2030年度末までに30%をめざします。
女性上位職志向	より上位の職に就くことに挑戦したいと考える女性社員の比率です。数値をモニタリングし、性別による役割分担意識や性差のあるライフイベントなどによらず、女性社員が、上位の職に前向きにチャレンジできる環境を整備します。
男性育休取得率	男性社員の育休の取得が、恒常的な育児参画の契機となり、性別による役割分担意識の払拭や、時間効率を意識した働き方の定着につながると考え、100%の取得を目標にしています。
障がい者雇用率	障がいのある社員が安心して能力を発揮できる環境を示す指標として設定しています。障がいの有無などによらず、お互いに尊重し支え合い、誰もが活躍できる社会・職場を実現します。
インクルージョンスコア	多様性を認め、活かし、高め合うカルチャーの成熟度を測る指標です。多様性の活用、個人の尊重などに関する社員意識調査結果を基に計測しています。

障がい者雇用率(%)^{*2}



インクルージョンスコア(%)



^{*1} 日本は、銀行・信託・MUMSSの次課長相当以上の管理職(いずれも国内)における女性の比率です。欧州・米州・アジアは、銀行・証券が対象です。^{*2} 各年度6月1日基準です。

DEIの推進：今後の施策内容

多様な人材の活躍推進

女性社員の活躍推進

2030年度の女性マネジメント比率30%の目標に向けて、女性社員本人だけでなく、組織・職場に向けても、「キャリア形成」と「ライフイベントとの両立」の観点で取り組みを行っています。女性社員への支援では、職層別に研修やメンタリングなどを実施し、計画的にマネジメント候補者を育成しています。組織・職場に対しては、女性登用目標を設定しているほか、「ダイバーシティ・マネジメントフォーラム」を毎年開催し、経営トップから銀行・信託・MUMSSの全部店長に対し、DEI推進・女性活躍の具体的なアクションを各本店で行うことの重要性を発信しています(P.30、38)。

女性社員の活躍支援の主な取り組み

	キャリア形成	ライフイベントとの両立
女性社員	・職層別のマネジメント育成プログラム（メンタリング・女性社員向け研修等）	・育児などとの両立の支援 ・卵子凍結・不妊治療への費用補助
組織・職場	・コース区分の廃止 ・女性登用目標の設定 ・マネジメントの啓発	・共育で・男性の育児等の参画の支援（育休同僚御礼金の新設） ・働き方改革

職層別の女性マネジメント育成プログラム

経営幹部候補	・役員メンタリング 役員による候補者へのアドバイス ・選抜研修「WILL研修」 戦略構築力・論理的思考力などの補完的な習得
次世代候補	・Give Backメンタリング 経営幹部候補による次世代候補へのアドバイス ・公募・選抜研修「WISH研修」 マネジメント職への挑戦を考えるプログラム

「ダイバーシティ・マネジメントフォーラム」有益度^{*1}

99.2%



登壇いただいた外部有識者の方とフォーラム運営メンバー

シニア社員・キャリア採用者などの活躍推進

定年の満60歳から満65歳への延長や、年齢によらない実力本位での人事・評価制度の導入などにより、シニア社員が知見・経験を活かして活躍できる環境を整備していきます。キャリア採用者が、入社後に早期に活躍できるように、オンボーディング研修やメンター制度の拡充などにより支援していきます(P.30、34)。

グローバルに活躍できる環境整備の加速

グローバルに活躍できる機会の拡充

グループ・グローバル横断の事業運営を進め、成長機会を取り込むために、16万人を超える多様な社員が、実力本位で、グローバルに活躍できる機会を拡充していきます。国内外の枢要ポストの後継者プランの作成・実行(P.47)に加え、戦略的なジョブローテーション・公募異動など、グループ内でグローバルに活躍できる機会を拡充しており、採用地域以外での勤務経験を持つ社員は2,000人を超えています。

海外採用社員比率^{*2}

65%

外国人管理職比率^{*3}

26.6%

銀行の海外採用社員 執行役員数^{*4}

11人
(内 女性1人)

^{*1} 2025年度の参加者へのアンケート結果です。^{*2} 外国人社員率を計測実体に合わせた名称で表示しています。2026年3月末時点の銀行・信託・証券・ニコス・アコム・MUAMの合算値です。^{*3} 2026年3月末時点の銀行・信託・証券の国内外の管理職のうち海外採用社員が占める割合です(銀行・MUMSSは海外支店・パートナーバンクを除く実質支店現地法人、信託は海外支店のみ)。^{*4} 2026年3月末時点の銀行における海外採用の執行役員の人数です。

健康経営：今後のアプローチ

今後のアプローチ

社員への健康サポートの拡充^{*1}

健康診断後のフォローやデータ活用などによる疾病への早期対応と重症化予防、イベントや研修拡充などによるヘルスリテラシーの向上、女性の健康課題との両立支援などを推進し、社員の心身の健康を維持・増進していきます。

アブセンティーズム改善への取り組み

目標(1.0%以下)未達の要因の分析をして、複数の候補要因を確認しています。真因分析を進め、既存の打ち手の強化と新たな打ち手の検討・実行により、目標値以下への収束をめざしていきます。

健康経営に関する外部評価・認定実績

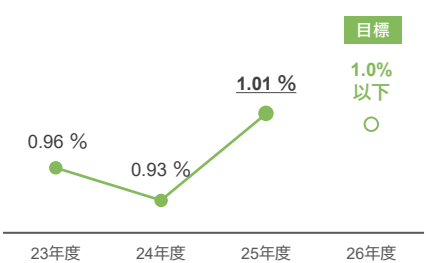


健康経営優良法人2025 ^{*2} (大規模法人部門(ホワイト500))	- 三菱UFJフィナンシャル・グループ - 三菱UFJ銀行 - 三菱UFJ信託銀行 - 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 - 三菱UFJニコス - アコム
健康経営優良法人2025 ^{*2} (大規模法人部門)	三菱UFJアセットマネジメント

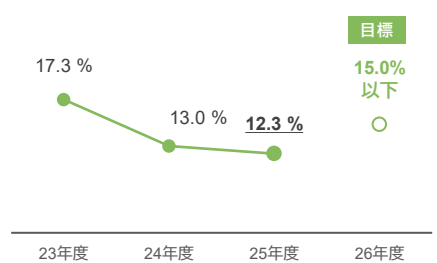
KPI設定の背景

アブセンティーズム/ プレゼンティーズム	社員の心身の不調による欠勤・休職や勤務中のパフォーマンスの状況を測る指標です。社員の健康状態が生産性に与える影響を一定の水準以下に抑えるために目標値を設定しています。
定期健診受診率	社員の健康診断の受診の状況を測る指標です。労働安全衛生の確保に必要な社員の健康状態を把握し、疾病の早期発見・重症化予防につなげるため、100%の受診を目標としています。
健康アプリ登録率	社員に提供している健康アプリの利用状況を測る指標です。社員の健康意識やセルフケアの取り組みの状況を示しています。

アブセンティーズム^{*3}



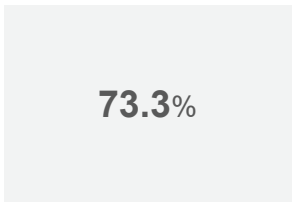
プレゼンティーズム



2025年度定期健診受診率()内前年度比)

銀行	99.9% (+1.1%)
信託	100%(±0)
MUMSS	100%(±0)
ニコス	100%(±0)
アコム	100%(±0)
MUAM	100%(±0)

健康アプリ登録率^{*4}



^{*1} 戦略や推進体制の詳細は、HCR2025 P.51-53をご参照ください。^{*2} 経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」における選定結果です。
^{*3} 銀行の欠勤・休職日数の増加等に2025年度は目標未達となりました。^{*4} 銀行・信託・MUMSSの登録率の平均値です。

経営・事業戦略と人的資本投資戦略の連動：CSO・CFOメッセージ



代表執行役常務
グループCSO 兼 グループCSuO

上野 義明

Message

人への投資による アジャイル組織への進化

MUFGが持続的に価値を創出し、社会課題の解決に貢献していくためには、人的資本こそが最も重要な基盤です。私たちは、一人ひとりが自律的に考え、決断し、迅速に行動するカルチャーへの変革を進めており、MUFG WayのValuesに「スピード(Agility)」を加えています。アジャイルな業務運営の浸透や業務環境の高度化を通じ、社員の挑戦と成長を後押しするとともに、学び直しや挑戦機会の拡充により多様な専門性を持つ人材の育成も進めています。多様な人材が能力を最大限に発揮し、組織としての創造性を高めることで、社会的価値と経済的価値の両立とMUFGの持続的成長を実現していきます。そのために、人的資本への継続的な投資を通じて組織の実行力と付加価値創出力を高め、環境変化に適応し続ける強い組織への進化をめざします。



代表執行役専務
グループCFO

十川 潤

Message

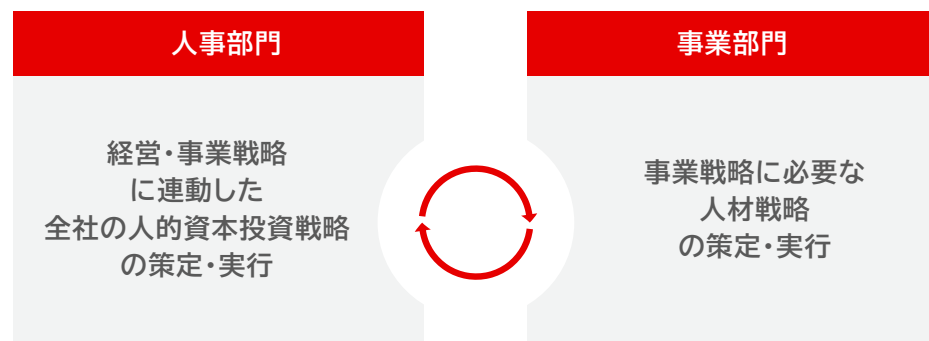
「MUFGならではの」を形成 する人への投資

“人材は財産”とよく言われますが、私は、人的資本と言われているものは、財務諸表では表象されない、無形の資産であると認識しています。金融業は、社員一人ひとりの能力・知見こそが当該企業ならではの付加価値(超過収益=α)と持続的成長(成長率=g)における重要な要素であり、また、「信頼・信用」を基礎とする企業カルチャーが健全性の礎(=資本コストの低減)となっていることで、株主価値においても、PERやPBRに内包されていると考えます。このような視点に立ち、MUFG設立以来、健全なカルチャー維持・醸成のために取り組み、2024年4月からの中期経営計画では、経費計画の中で「基盤強化枠」を設定し、積極的に人的資本投資に取り組んできています。これらの成果は、本レポート記載のKPIで示されている通りです。今後もMUFGの人的資源への投資の充実に、財務の面から取り組んでまいります。

経営・事業戦略と人的資本投資戦略の連動の実践

人事部門と事業本部の連動

人事部門と事業本部が緊密に連動して人的資本経営を推進しています。事業戦略に必要な採用・育成・配置などの人材戦略を、人事部門と事業本部が連携して策定・実行するとともに、全社横断の人的資本投資戦略を、人事部門が策定・実行しています。



事業本部の人的資本経営の取り組み

事業本部	取り組み
リテール・デジタル	多様な専門性をつなぎ、力に変える組織の構築
法人・ウェルスマネジメント	キャリア採用者の早期活躍支援の拡充
コーポレートバンキング	新たな業務へ挑戦する人材への支援の拡充
グローバルコマーシャルバンキング	多様性を活かし、個の価値を最大化する組織の構築
グローバルCIB	多様性を競争力に昇華する、次世代マネジメント育成
受託財産	運用力向上に向けたプロ処遇の拡充
市場	業態横断での人材育成・人事運営の拡大

リテール・デジタル事業本部



金澤 洋

三菱UFJフィナンシャル・グループ
リテール・デジタル企画部
カスタマーエクスペリエンス・デザイン(CXD)室
上席調査役／Chief Designer

Theme

異なる専門性をつなぎ、
より良い顧客体験をつくる

私が所属するCXD室では、お客さま起点で商品・サービスや各種チャネルの体験価値を高めることをめざしています。銀行業務に精通した社員と、体験設計・UI/UXなどの専門性を持つキャリア採用のデザイナーが協働し、各々の知見を活かして課題の発見から施策化、改善まで進めています。特に大切にしているのは、異なる専門性をそのまま並べるのではなく、互いの言葉や視点を翻訳し、関係部署との間をつないで顧客価値へ変えていくことです。実際にお客さまの声をリサーチやカスタマージャーニーで可視化し、改善サイクルにつなげることで、多様性を力に変える組織づくりを進めています。こうした取り組みを一過性のプロジェクトにとどめず、日々の業務に広げ、社員一人ひとりの気づきや判断がより良い顧客体験につながる状態をめざし、その力を着実に磨いています。

Message

山本 忠司

執行役専務
リテール・デジタル事業本部長兼グループCDTO

CXD室を中心に、お客さま起点で商品・サービスをより良いものにしていく取り組みが広がっています。多様な専門性を持つ人材が互いの知見を掛け合わせ、組織の力へと変えていくことが、競争力あるサービス創出の源泉です。より良い顧客体験の提供に向け、今後も多様な人材が活躍できる組織運営を推進していきます。



経営・事業戦略と人的資本投資戦略の連動の実践

法人・ウェルスマネジメント事業本部



半杭 真梨絵（左）

三菱UFJフィナンシャル・グループ
法人・ウェルスマネジメント企画部
法人・リテールアカデミー 上席調査役

鳴海 愛実（右）

三菱UFJ銀行 川崎支店

Theme

事業本部全体で支える キャリア入行者のオンボーディング

縁あって仲間となったキャリア入行者が安心して力を発揮し、早期に活躍できるよう、「キャリア入行者サポートデスク」を立ち上げ、受け入れ体制や学びの環境を整えてきました。入行者や拠点の声を起点に、支援ツール拡充や交流機会を提供するなど、関連本部が連携し、アジャイルに運営しています。受け入れ側への支援も行うことで、多様な価値観を互いに学び合い、新たな価値を生み出し続ける組織づくりを後押しします。

【キャリア入行者の声・鳴海 愛実】

当行のカルチャーに馴染めるか心配もありましたが、入行時の充実した研修プログラムや入行者同士の交流などの手厚い支援体制に加え、支店の温かな受け入れもあり、前向きな気持ちで着任することができました。

Message

田中 琢哉

代表執行役専務
法人・ウェルスマネジメント事業本部長

地政学リスクやAIの急激な進化など、環境変化が激しさを増す中で、キャリア入行者がMUFGで能力を十分に発揮できるよう質・量の両面で人的資本の充実を図り、課題解決力の向上に取り組んでまいります。



コーポレートバンキング事業本部



橋詰 卓実

三菱UFJ銀行
産業リサーチ&プロデュース部
宇宙イノベーション室 室長

Theme

次世代インフラに挑戦する 産業共創バンカー（宇宙）

私たちが当たり前暮らしに暮らせる社会は、多くの先人が築き上げてきた資産や仕組みに支えられています。一方で、社会や産業は今、大きな転換点を迎えています。私自身、この先の日本に何が必要かを考える中で、宇宙産業をはじめとする新たな産業の可能性に魅了されました。産業金融の担い手として、企業や自治体、関係省庁と対話を重ねる中で、社会課題の解決や新産業の創出には官民共創が不可欠だと実感しています。その過程で、新たな挑戦を後押しするMUFGの懐の深さと、この国の産業を支えてきた使命感に触れてきました。変化の時代だからこそ、私たち一人ひとりの仕事には未来を創るチカラがあります。仲間とともにひたむきに挑戦を続け、次世代の『当たり前』を形づくっていききたいと思います。

Message

高瀬 英明

代表執行役専務
コーポレートバンキング事業本部長

社会・産業の変化を捉え、新たな領域に挑戦し、事業を切り拓く人材こそ、持続的な価値創造の重要な源泉です。事業本部として、一人ひとりの志ある挑戦と専門性の追求を支え、さまざまなステークホルダーとの価値共創を通じてお客さまと社会の発展に貢献していきます。



経営・事業戦略と人的資本投資戦略の連動の実践

グローバルコマーシャルバンキング事業本部



**Konrad
Strek**

三菱UFJフィナンシャル・グループ
グローバルコマーシャルバンキング(GCB)企画部
エキスパート

Theme

**多様性を力に変え、
個の価値を最大化する組織へ**

私は約3年前にキャリア採用で入社し、GCB企画部の配属となりました。入社前は、日本の金融機関に対して階層主義が強く風通しが悪いという印象を持っていましたが、実際には立場や年次にかかわらず意見を発信しやすい、フラットなカルチャーが根付いていることに驚かされました。当部では、キャリア採用や社内公募の活用を通じて多様なバックグラウンドを持つ人材が増えており、近年では英語でのコミュニケーションも日常的に行われています。こうした環境の変化は、組織の活性化や業務効率の向上にもつながっています。また、個々の能力や専門性を重視する風土のもと、それぞれの経験や強みを活かしながら新たな挑戦ができるため、高いモチベーションを持って成長できる環境だと感じています。

Message

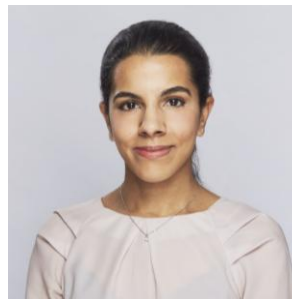
小森谷 正敏

執行役専務
グループCOO-I
兼グローバルコマーシャルバンキング事業本部長

MUFGは広範な海外拠点網を基盤に事業を展開し、特にアジアでは地場商業銀行やデジタル出資先を中心にユニークな経済圏を構築してきました。こうした海外事業の成長には、その土台を支える人材の育成が不可欠であり、各地域でKonradさんのように多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境作りを進めています。



グローバルCIB事業本部



**Tara
Bajaría**

Vice President, Co-Head
Sustainable Finance EMEA
MUFG Bank

Theme

**Bright Futures:
個の成長から、組織の力へ**

Bright Futuresは、多様性に富むマネジメント人材の育成を目的にGCIB独自に設立された、約9カ月にわたる選抜制プログラムです。コーチングやワークショップに加え、シニアリーダーやラインマネジメントとのセッション、他事業本部から招かれた参加者との対話、さらに社内外でリーダーとして活躍する方々の話を聞く機会もあり、自身のマネジメントスタイルやキャリアを多角的に振り返る機会となりました。学びを通じて、自身の思考や判断の癖を客観的に捉え直し、相手や状況を踏まえた判断やコミュニケーションをできるようになりました。また、組織の垣根を越えて築かれたネットワークは、視野を広げるとともに、今後のキャリアや成長を考えるうえでの大きな支えとなっています。

Message

中濱 文貴

執行役専務
グローバルCIB事業本部長

多様な価値観や発想を持つ人材が、将来マネジメントを担えるよう成長する機会を広げることが、変化の大きい事業環境における持続的な成長につながると考え、本プログラムを立ち上げました。参加者がプログラムを通じて視野を広げ、判断や行動変化を生み出している姿に、本取り組みの意義を感じています。



経営・事業戦略と人的資本投資戦略の連動の実践

受託財産事業本部



野田 明日馨

三菱UFJ信託銀行
アセットマネジメント事業部 調査役

Theme

プロの力で応える お客さまのご期待

受託財産事業では、お客さまの期待を超える商品、サービスを継続して提供できるよう、プロフェッショナルとしての専門性を一層高めることを目的とした人事制度の高度化に取り組んでいます。MUAMおよび信託では、ファンドマネジャー、アナリストなどの専門人材を対象に独自の人事制度を導入し、お客さまへのコミットメント強化を目的に運用成果と報酬の連動性を高めるなど、業務領域に応じた評価・処遇体系の導入を進めています。また、高い実績を有するファンドマネジャーを対象に、より自らの運用するファンドと報酬の連動性を高めた制度を新設しました。これらの制度により、一人ひとりが自律的に専門性を高め、プロ人材として成長・活躍することを通じて、お客さまの期待に応えてまいります。

Message

伊原 隆史

執行役専務
受託財産事業本部長

資産運用立国実現への貢献に向けて人材価値の最大化を重要な経営課題と位置付け、専門性の高度化と自律的成長を促すプロ処遇や育成施策などを通じて、お客さまに選ばれ続ける事業基盤強化に取り組んでおります。



市場事業本部



坂上 真一

三菱UFJ銀行
資金証券部 次長

Theme

業態の垣根を超えたグループベースでの 人材育成・人事運営への取り組み

市場事業本部では、業態横断でのキャリア形成を通じ、グループベースでの人材育成・人事運営に取り組んでいます。私自身も、さまざまな業務領域に挑戦したいというキャリア観のもと、新卒でMUMSSに入社した後に、二度にわたり銀行への出向を経験しました。MUFGの広範な業務フィールドの中で、自身の成長とやりがいを実感できる領域に身を置き、プロフェッショナルとして知見と経験を積み重ねてきました。現在は、銀行の外貨ALM^{*1}運営を統括する責任者として、有価証券やデリバティブなどを活用し、100兆円規模の外貨バランスシートの収益力向上に取り組んでいます。今後は、日々変化する市場環境に対峙しながら、多様なプロフェッショナルに支えられた組織運営に貢献したいと考えています。

Message

上岡 智之

執行役専務
市場事業本部長

本人の希望や適性に沿った、業態横断での人材育成・人事運営を行っています。持続的なバランスシート運営を基盤として、お客さまに最適なソリューションを提供するため、多様な人材を抱える強靱な組織を構築してまいります。



*1 Asset Liability Managementの略称です。

データ

※参考指標・データでは、対象について一部以下の通り略称にて表記しています。

(「銀」：銀行、「信」：信託、「証」：証券、「証※」：MUMSS、「ニ」：ニコス、
「ア」：アコム、「M」：MUAM)

また、MUAMについては2023年度以降のみを対象としています。

参考指標・実績

項目		対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
①各種基本情報								
年齢構成								
男性社員数 ^{*1*2}	20歳未満	銀・信・証 [※] 二・ア・M	人	0	0	0	0	0
	20歳以上30歳未満		人	3,695	3,322	3,185	3,191	3,535
	30歳以上40歳未満		人	5,666	5,594	5,854	5,820	5,919
	40歳以上50歳未満		人	6,142	5,955	5,960	5,862	5,703
	50歳以上60歳未満		人	7,146	6,673	6,231	6,010	5,791
	60歳以上		人	1,347	1,492	1,702	1,969	2,266
女性社員数 ^{*1*2}	20歳未満		人	0	0	0	0	0
	20歳以上30歳未満		人	5,315	4,286	3,582	3,088	3,075
	30歳以上40歳未満		人	8,383	8,415	8,663	8,314	8,333
	40歳以上50歳未満		人	6,062	6,468	6,702	7,372	7,464
	50歳以上60歳未満		人	4,125	4,255	4,320	4,368	4,614
	60歳以上		人	799	889	973	975	1,083
平均年齢・平均勤続年数								
平均年齢		銀・信・証 [※] 二・ア・M	歳	40.4	40.9	41.1	41.3	41.2
平均勤続年数 ^{*2}			年	16.4	16.5	16.5	16.3	16.0
男性			年	17.9	17.8	17.2	16.7	15.9
女性			年	15.0	15.4	15.7	15.9	15.9
取締役平均年齢		MUFG	歳	64	65	65	66	65
執行役員平均年齢		銀・信・証 [※] 二・ア・M	歳	54	54	54	54	55

*1 仕向出向は含み、受入出向、一時転出は除く。*2 集計定義見直しにより過年度修正。

参考指標・実績

項目		対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
①各種基本情報(続き)								
多様性指標								
男女賃金差異 ^{*1}		銀行	%	-	-	50.1	51.7	53.2
		信託	%	-	-	65.0	67.2	69.6
		MUMSS	%	-	-	61.2	60.7	62.6
女性マネジメント比率 ^{*1}		銀・信・証※	%	18.0	19.6	22.3	24.0	26.6
その他項目								
平均年間給与 ^{*2}		銀・信・証※ 二・ア・M	万円	786.2	803.1	828.1	873.8	921.1
労働組合加入率		銀・信・証※ 二・M	%	80.4	81.3	78.9	77.6	76.7
②ダイバーシティ								
障がい者雇用								
障がい者 ^{*3}	雇用数	銀・信・証※ 二・ア・M	人	1,056	1,045	1,028	1,063	1,072
	%		2.48	2.56	2.60	2.68	2.65	
	雇用率 ^{*4}	銀・信・証※	%	2.52	2.62	2.64	2.72	2.67
国籍								
外国人社員率 ^{*5}		銀・信・証 二・ア・M	%	58	57	62	65	65
外国人管理職比率		銀・信・証 二・M	%	28	25	25	25	26
役員・経営陣のダイバーシティ								
女性取締役比率		MUFG	%	25	25	27	25	25
女性執行役員比率		銀・信・証※ 二・ア・M	%	3.1	3.7	3.6	4.9	4.6
社外取締役比率		MUFG	%	56.3	56.3	53.3	56.3	56.3
外国籍取締役比率			%	12.5	12.5	13.3	12.5	12.5
外国籍執行役員比率		銀・信・証※ 二・M	%	5.3	4.6	5.3	5.3	5.8

^{*1} 詳細は、当社2026年3月期有価証券報告書をご参照。^{*2} 社員数の集計定義見直しにより過年度修正。^{*3} 各年度6月1日基準。銀行・信託は特例子会社およびグループ適用関係会社を含む。
^{*4} 2026年6月基準：(銀・信・証※・二・ア・M)2.67%、(銀・信・証※) 2.66%。^{*5} 計測可能な海外採用社員の比率を外国人社員率として掲載。

参考指標・実績

項目		対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
③採用								
採用数合計		銀・信・証※ 二・ア・M	人	961	1,346	1,809	2,162	2,841
女性採用率 ^{*4}			%	38.3	38.0	34.0	41.4	45.3
新卒	当該事業年度の新卒採用者数 ^{*4}		人	696	768	830	985	1,359
	男性採用者数 ^{*4}		人	423	464	516	615	780
	女性採用者数 ^{*4}		人	273	304	314	370	579
	採用応募人数 ^{*1}		人	22,663	20,805	20,464	21,495	27,763
	採用に占める新卒採用比率 ^{*4}		%	72.4	57.1	45.9	45.6	47.8
	インターンシップ参加人数		人	19,352	19,981	17,813	30,431	34,585
	インターンシップ開催回数		回	107	123	126	158	177
キャリア ^{*2}	当該事業年度のキャリア採用者数 ^{*4}		人	265	578	979	1,177	1,482
	男性採用者数 ^{*1*4}		人	170	370	678	652	774
	女性採用者数 ^{*1*4}		人	95	208	301	525	708
	採用に占めるキャリア採用比率 ^{*4}		%	27.6	42.9	54.1	54.4	52.2
	採用応募人数		人	5,028	7,388	17,628	35,114	43,553
	採用コスト		百万円	302	649	1,206	1,799	1,953
	一人あたり採用コスト		百万円	1.1	1.1	1.2	1.5	1.3
就職人気企業ランキング ^{**3}			銀行	位	-	1	1	1
		信託	位	63	36	45	9	8
		二コス	位	10	7	10	9	9
		アコム	位	4	2	3	2	2

*1 対象年度の翌年度入社に関する応募数。*2 キャリア採用には、派遣社員や嘱託の正社員登用等を含む。*3 (銀)キャリアタス就活金融業界ランキング、(信)ダイヤモンド社新卒採用力ランキング、(二・ア)マイナビ日経業種別(クレジット・信販・リース・その他金融)ランキング。*4 社員数の集計定義見直しにより過年度修正。

参考指標・実績

項目	対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
④育成*1							
年間研修費用*2	銀・信・証※・二・ア・M・その他国内外主要子会社	百万円	3,799	4,190	7,570	8,926	9,032
一人あたり平均	銀・信・証※・二・ア・M	円	88,269	100,676	132,889	162,666	166,759
年間研修時間(国内)*3		時間	795,773	1,164,727	736,807	877,451	918,800
一人あたり平均		時間	20	31	19	23	24
年間研修時間(マネジメント向け)*4		時間	-	24,772	31,854	62,357	30,489
マネジメント一人あたり平均		時間	-	4	5	9	4
研修参加社員比率*5		%	100	100	100	100	100
役員へのトレーニング状況*6		回	18	15	19	31	31
執行役員以上の研修参加比率*7		%	100	100	100	100	100
オンラインラーニングプラットフォームへの参加人数*8		人	85,812	85,053	85,635	85,314	88,194
特定資格(※報奨金対象資格)の取得人数*9		人	23,096	18,223	16,372	18,807	22,710
DEI月間におけるeラーニング等視聴者数	銀・信・証※	人	-	44,779	43,867	42,468	38,072
コンプライアンス研修受講率*10	銀・信・証※・二・ア・M	%	100	100	100	100	100

*1 【MUFGの人材育成方針】MUFGでは、MUFG Wayに相応しい人的資本経営を実現するための基本的な考え方として「MUFG人事プリンシプル」を策定しています。人材育成に関しては、「社員一人ひとりが知識や専門性のみならず、見識や倫理観を高められる教育機会を提供し、社員の自律的キャリア形成を支援すると同時に、MUFG Wayを体現できる多様なプロフェッショナル人材を育成すること」を基本理念としています。社会やお客さまの期待を超える価値を提供するため、経営・事業戦略と人的資本投資戦略の連動を加速し、社員一人ひとりがスキル・専門性を高めることを促進していきます。*2 2021年度・2022年度は、その他国外主要子会社除く。2023年度・2024年度は集計集計定義見直しにより過年度修正。*3 2022年度は、銀行で全社員に実施したIT関連のeラーニング(約400,000時間)により一時的に増加。*4 2024年度は、銀行で実施したマネジメント向けDX関連研修により一時的に増加。*5 各社主催のいずれかの研修に参加した社員の割合。*6 執行役員以上が各社主催のいずれかの研修に参加した回数。*7 各社主催のいずれかの研修に参加した執行役員以上の割合。*8 各社が整備するeラーニング等のオンラインラーニングプラットフォームに登録している人数。*9 各社が定義する報奨金対象資格の取得者の延べ人数。*10 銀行・信託・証券・二コス・アコム・MUAMの6社共通テーマ「行動規範」の受講率。各社研修時点での対象者における受講率を算出。

参考指標・実績

項目		対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
⑤登用・離職								
登用								
海外枢要ポスト ^{*1}		MUFG	ポスト	-	123	125	124	110
離職・再雇用								
離職率 ^{*2}		銀・信・証※ 二・ア・M	%	5.7	5.8	5.8	5.0	4.1
離職率(男性) ^{*2}			%	-	-	7.6	6.2	4.9
離職率(女性) ^{*2}			%	-	-	4.1	3.9	3.3
自己都合退職率			%	-	3.4	3.2	3.1	2.9
自己都合退職率(男性)			%	-	-	3.2	3.2	3.0
自己都合退職率(女性)			%	-	-	3.1	3.0	2.7
退職再雇用制度利用者数			人	487	600	734	779	711
⑥両立支援								
育児休業人数 ^{*3}		銀・信・証※ 二・ア・M	人	2,086	1,952	1,958	2,070	2,024
育児休業人数(男性)			人	827	741	779	858	861
育児休業人数(女性)			人	1,259	1,211	1,179	1,212	1,163
男性育休取得率 ^{*4}	法定開示ベース	銀・信・証※ 二・ア・M	%	96.0	89.7	91.0	98.8	100.7
		銀・信・証※	%	97.8	91.2	90.2	98.3	100.6
	社内規程ベース	銀・信・証※ 二・ア・M	%	83.6	83.7	83.3	89.9	90.5
		銀・信・証※	%	88.6	87.4	86.1	89.8	90.1
育児短時間勤務制度利用者		銀・信・証※ 二・ア・M	人	2,968	3,078	3,199	3,481	3,332
復職支援制度利用者数			人	1,228	1,159	2,174	3,646	3,473

^{*1} 海外枢要ポストとしてMUFG人事部門が管理するポストの数。^{*2} 離職率には、自己都合退職の他、定年退職などの会社都合退職などを含む。^{*3} 集計定義見直しにより過年度修正。^{*4} 法定開示は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」に基づく。社内規程は、「当事業年度に育児休業取得期限が到来した男性社員数のうち育児休業取得した男性社員数÷当事業年度に育児休業取得期限が到来した男性社員×100」で算出。

参考指標・実績

項目	対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
⑦健康							
労働時間・休暇							
月間平均残業時間（法定時間外）	銀・信・証※ 二・ア・M	時間	22.2	22.9	23.3	24.2	24.1
月間平均残業時間が60時間を超える割合*1		%	0.4	0.4	0.4	0.4	0.8
年間平均有給休暇取得率*1		%	70.8	75.6	78.7	74.9	76.2
健康							
プレゼンティーズム*2	銀・信・証※	%	-	-	17.3	13.0	12.3
アブセンティーズム	銀・信・証※ 二・ア・M	%	0.91	1.01	0.98	0.96	1.04
	銀・信・証※	%	0.87	0.89	0.96	0.93	1.01
定期健康診断受診率	銀行	%	99.2	98.8	99.1	98.8	99.9
	信託	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	MUMSS	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	ニコス	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	アコム	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	MUAM	%	-	-	100.0	100.0	100.0
健康アプリ登録率	銀・信・証※ 二・ア・M	%	-	-	-	-	71.2
	銀・信・証※	%	-	-	-	-	73.3
特定保健指導実施率	銀・信・証※	%	-	-	52	70	71
各種健康経営プログラム参加者数*3	銀・信・証※	人	-	41,415	39,988	38,522	40,678

*1 集計定義見直しにより過年度修正。*2 2023年度はグループ各社の定義にて計測し合算、2024年度よりMUFGグループ意識調査による計測に統一。*3 各社で定義する健康経営プログラム（健康経営eラーニング等）への参加社数。

参考指標・実績

項目		対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
⑧社員エンゲージメント								
エンゲージメントスコア ^{*1}		MUFG	%	73	73	73	76	76
挑戦スコア ^{*1}			%	85	74	75	78	77
スピードスコア ^{*1}			%	60	71	71	73	73
MUFG Way Boost プロジェクト参加者数 ^{*2}			人	-	63	62	48	80
社内公募制度利用者数 ^{*3}		銀・信・証※ 二・ア・M	人	2,711	3,000	3,493	2,928	2,843
副業制度利用者数 ^{*3}	社外(MUFG外部)		人	-	-	342	416	455
	社内(MUFG内部)	銀・信	人	-	258	283	225	202
従業員持株会参加者数 ^{*2}		MUFG	人	10,928	10,342	10,083	10,601	11,649
株式交付制度対象者数		銀・信・証※	人	-	-	-	5,356	5,395
⑨その他(KGI・KPI項目)								
ROE ^{*4}		MUFG	%	6.7	6.5	8.1	9.3	11.3
デジタル人材	DXコア人材	銀・信・証※	人	-	-	747	791	1,340
	ITスキル取得 ^{*5}		%	-	-	70.9	78.5	89.8
グローバル経営人材	海外枢要ポストに対する候補者プール		倍	-	-	3.6	3.9	5.0
ウェルスマネジメント人材			倍	-	-	-	1.4	1.6
オフィス環境の満足度		銀行	%	-	-	-	-	63
		信託	%	-	-	-	-	61
		MUMSS	%	-	-	-	-	71
インクルージョンスコア		MUFG	%	-	73	75	78	78
女性上位職志向		銀・信・証※	%	-	-	-	40.9	41.7

^{*1} 海外主要子会社を含む連結ベースでの数値。2021年度のエンゲージメントスコアの設問は異なる。^{*2} グループ各社から参加した社員の人数。^{*3} 集計定義見直しにより過年度修正。^{*4} 東証定義のROE。
^{*5} ITパスポートにかかるeラーニング受講やIT関連資格取得。

編集後記

編集を終えて

本レポートを手に取ってくださりありがとうございました。

昨年度のレポートを発刊した後に、社員・投資家・専門家などのステークホルダーの皆さまとの対話を活発に行ってきました。開示や人事施策へのポジティブなコメント、改善へのアドバイスなどさまざまなご意見をいただきました。いただいた貴重なご意見を正面から受けとめて、人事施策・開示を見直すとともに、本レポートの改善も行いました。

本年度もグループの主要6社の人事部や人的資本経営に関連する部署からプロジェクトメンバーを募り、本レポートを作成しました。さまざまな想いを持つメンバーが多くのアイデアを出し合い、議論を重ねながら、グループ各社・グローバル各地の社員のみなさんや投資家を含めた社外のステークホルダーの皆さまへの“着信”を意識して作成しました。

本レポートを通じて、引き続き、社員のみなさんにMUFGの“人”を大切に
する姿勢や取り組みについて理解を深めていただきたいと考えております。
また、全てのステークホルダーの皆さまに、持続的な企業価値の
向上をめざしているMUFGの人的資本経営の取り組みをお伝えしたいと
考えています。

今年度も対話の機会さらに広げて、皆さまの声をしっかりと受けとめ
ながら、人的資本経営施策の改善・拡充、開示の強化につなげていきます。



⑪ ⑫ ⑦ ⑥ ⑤ ⑧ ⑨
③ ① ② ④

Editor-in-Chief

① 國行昌裕 MUFG 執行役常務 グループCHRO

Editors

② 中村 剛雄	MUFG 執行役員 人事部長	⑧ 平野 星児	信託 トータルリワード戦略コンサルティング部 上級調査役
③ 山本 亮	MUFG 人事部 副部長	⑨ 山内 浩平	信託 トータルリワード戦略コンサルティング部 上級調査役
④ 三箇山 侑里	MUFG 人事部 次長	⑩ 佐藤 岳士	MUMSS 人事部 調査役
⑤ 中島 れい子	銀行 人事部 調査役	⑪ 牧野 明日香	MUMSS 人事部 調査役
⑥ 増井 友香	銀行 人事部 調査役	⑫ 廣本 美紗子	ニコス 人事部 調査役
⑦ 山泉 博幹	銀行 人事部 調査役		

編集方針

情報開示体系



本レポートにおける関連組織略称

正式名称	略称
三菱UFJフィナンシャル・グループ	MUFG
三菱UFJ銀行	銀行
三菱UFJ信託銀行	信託
三菱UFJ証券ホールディングス	証券
三菱UFJモルガン・スタンレー証券	MUMSS
三菱UFJニコス	ニコス
三菱UFJアセットマネジメント	MUAM

編集方針

MUFGは、社員を中心としたステークホルダーの皆さまに当社の人的資本経営の取り組みをご理解いただくために「Human Capital Report 2026」を作成いたしました。本レポートでは、企業価値向上につながる非財務情報の一つとして、人的資本経営に関する考え方や人的資本経営と経営・事業戦略や社会課題解決とのつながりなどを示すとともに、具体的な施策や最新の取り組み事例を含め、特徴的な取り組みをご紹介します。当社の持続的な価値創造の仕組みや財務データなどにつきましては、当社ホームページに掲載している「サステナビリティハイライト」「未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～」 「統合報告書」などをご覧ください。

報告対象期間・範囲

原則、2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)を対象としています。必要に応じて当該期間外の情報についても言及しています。また、本レポート内の制度や計数は、特別な説明がない場合はグループ各社の国内を対象範囲としています。

参照ガイドライン等

- 人的資本可視化指針(内閣官房)
- 人的資本可視化指針(改訂版)(内閣官房)
- 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～人材版伊藤レポート～(経済産業省)
- 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～(経済産業省)

見通しに関する注意事項

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



Human Capital Report 2026

“世界をつなぐ” MUFGの仲間へ