

# Human Capital Report 2025

～“世界をつなぐ”MUFGの仲間へ～



世界が進むチカラになる。

 MUFG

# 世界をつなぐ MUFGの仲間へ

このレポートでは、MUFGの人事制度やキャリアの挑戦機会、それらを活用している仲間の紹介を通じて、社員のみなさんにMUFGの人的資本経営の考え方や具体的な取り組みをお伝えします。

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「はじめに」をクリックしてください。)



**1** 給与や福利厚生でみなさんの活躍を後押ししています！

賃上げや福利厚生制度の拡充 P.39

育児・介護と仕事の両立のための費用補助などの支援 P.46

**5** 社員の成長・活躍のために会社は何をしてくれるの？

会社が強化する専門領域の社員向けプログラム P.27-28

専門性を高めたい仲間を支援する制度 P.26

新たに入社した仲間の活躍を支える取り組み P.24

**2** 「自律的なキャリア形成」ってどう実現するの？

業務や働く場所の選択機会を活かしたキャリア形成 P.34-35

上司や先輩などからの支援 P.32

希望のキャリアを実現した仲間 P.36-38

**6** 誰もが活躍できる会社をめざしています！

育児・介護と仕事の両立支援 P.46

性別によらず活躍できる環境の整備 P.44

障がいのある仲間の活躍やLGBTQの理解の促進 P.45

**3** 会社の制度を利用して活躍する仲間の声！

若くして活躍する仲間 P.42

共育てを実践する仲間 P.47-48

専門コースで入社した仲間 P.28

**7** 人的資本経営ってなに？目標はあるの？

人的資本経営の考え方 P.4-5

企業価値向上や社会課題解決とのつながり P.15-16

MUFGの取り組みと目標 P.17-19

**4** より良い職場環境や社員の健康への取り組みは？

働きがいを高めるオフィス戦略 P.41

健康の維持・増進の取り組み P.51-52

社内の対話ツールやデジタルツールの拡充 P.40

**8** MUFGの「人」に対する思い

経営陣の「人」への想い P.10-13

MUFGの歴史をつなぐ仲間 P.6

# 目次

## ●はじめに

世界をつなぐMUFGの仲間へ	P.01
目次	P.02
ステークホルダーの皆さんへ	P.03
MUFGにおける人的資本投資の重要性	P.04
MUFGの人的資本経営の考え方	P.05
MUFGの歴史とMUFGの仲間	P.06
ひと目でわかるMUFGの人的資本	P.07

## ●メッセージ

CEOメッセージ	P.10
CHROメッセージ	P.11
CSO/CFOメッセージ	P.12
事業本部長メッセージ	P.13

## ●企業価値向上につながる人的資本経営

人的資本経営と経営戦略の連動による企業価値の向上	P.15
人的資本経営と社会課題解決の連動	P.16
13の人事施策による二つの柱の強化	P.17
人的資本経営のKGI	P.18
人的資本経営のKPI	P.19

## ●人的資本経営を強化する人事施策

四つの重点課題と基盤強化に対する13の人事施策	P.21
【重点課題①】プロ度追求への取り組み	P.22
【重点課題②】エンゲージメント向上への取り組み	P.30
【重点課題③】DEIの推進への取り組み	P.43
【重点課題④】健康経営への取り組み	P.51
人事基盤の強化への取り組み	P.54

## ●データ

参考指標・実績	P.58
編集後記	P.65
編集方針	P.66

# ステークホルダーの皆さんへ



このレポートの主な目的は、MUFG Wayに共感するグループ各社で働く世界中の仲間の活躍や、その活躍をどのようにMUFGが人的資本経営を通じてサポートしているかを、仲間と共有することです。

また、このレポートにて、「株主・投資家」「地域・社会」「お客さま」「ビジネスパートナー」「未来の世代」といった他のステークホルダーの皆さんにも、MUFGが仲間にどのような想いで向き合い、人的資本投資を継続して企業価値向上につなげているかを、具体的にお伝えしたいと考えています。

# MUFGにおける人的資本投資の重要性

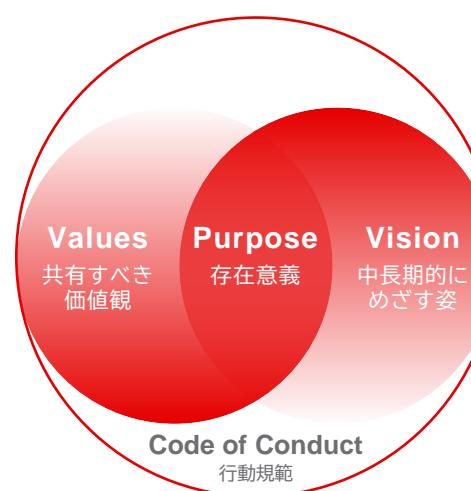


MUFGでは、「世界が進むチカラになる。」というMUFG Wayのパーソナリティのもと、世界中から異なる専門性や発想を持った多様な仲間が集まっています。

分断・対立が進む時代において、MUFG Wayを体現する仲間が、日々の業務を通じて世界を「つなぐ」存在となっています。

そして、経営戦略を実現させ、企業価値を向上させています。

MUFGは、価値創造の源泉である仲間一人ひとりに対して、継続的に人的資本投資を行っていきます。



## MUFG Way

**Purpose**  
世界が進むチカラになる。

**Values**  
1.「信頼・信用」  
2.「プロフェッショナリズムとチームワーク」  
3.「挑戦とスピード」

**Vision**  
世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ

**Code of Conduct**(行動規範)

# MUFGの人的資本経営の考え方

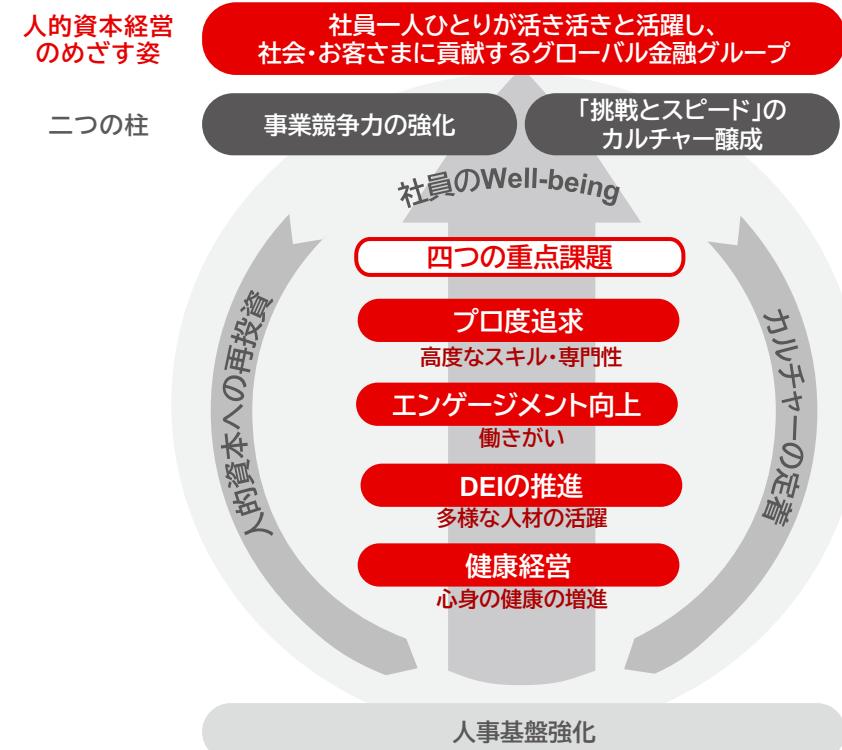
MUFGは、人的資本の拡充により、「社員一人ひとりが活き活きと活躍し、社会・お客さまに貢献するグローバル金融グループ」をめざしています。

そのために、私たちの人的資本経営では、人事基盤を強化し、社員の活躍の土台となる「健康経営」「DEI<sup>\*1</sup>の推進」に「エンゲージメント向上」「プロ度追求」を加えた四つの重点課題に取り組んでいます。

重点課題への取り組みにより、社員のWell-being<sup>\*2</sup>を実現し、社員とともにMUFGの「事業競争力の強化」、「『挑戦とスピード』のカルチャー醸成」という二つの柱を強化していきます。

これらの取り組みを継続し、人的資本への再投資や挑戦とスピードのカルチャーの定着の好循環をつくることで、MUFGの人的資本をますます拡充させていきます。

これが、MUFGの人的資本経営の考え方です。



## ●「プロ度追求」

必要な人材の数と要件を特定して、さまざまな採用チャネルや育成機会、高い専門性を有する人材向けのキャリアパスや待遇制度などを整備することで、事業戦略の実現に必要となる高い専門性を持つ人材を十分に確保し、各領域に配置する

## ●「エンゲージメント向上」

社員が、MUFG WayなどMUFG社員の指針や基本となる考え方の理解を深めて、自律的にキャリアを形成しながら挑戦し、働きがいを高めることができる制度や環境などを整える

## ●「DEIの推進」

多様な社員一人ひとりが持ち味を発揮しながら安心して活躍できる組織・環境づくり、公平・公正な機会・支援の提供を行う

## ●「健康経営」

社員の健康リテラシーの向上や心身の健康の維持・増進のための健康サポートを拡充し、社員の働きがいや働きやすさ向上のための職場環境・制度の整備をする

\*1 DEI:ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン

\*2 社員のWell-being:社員の中長期的な人生の充実

# MUFGの歴史とMUFGの仲間

2005年にMUFGが誕生し、今年で20周年を迎えます。MUFGの源流は、360年以前の江戸時代に遡りますが、いつの時代においても、お客さまとともに歩んだ長い歴史の中で築いてきた信頼・信用が全ての基盤となっています。MUFGの仲間は、時代を超えて引き継がれてきた信頼・信用を大切にしながら、世界屈指の総合金融グループとしてのプレゼンスを拡大してきました。現在も、激しい環境変化にスピーディに対応しながら果敢に挑戦し、MUFG Wayを体現しています。

MUFGは、全ての基盤となる信頼・信用を築き、受け継いでいく大切な仲間に、積極的な投資を行っていきます。

## 1656年～

360年以上の歴史に裏打ちされた  
信頼と強固な顧客基盤

1656年

- 大阪で鴻池両替店創業  
(1933年三和銀行設立)



1880年

- 岩崎彌太郎により三菱為換店創業  
(1919年三菱銀行設立)
- 横浜正金銀行設立  
(1946年東京銀行設立)

1927年

- 三菱信託設立
- 川崎信託設立

1941年

- 東海銀行設立

1948年

- 八千代證券設立

1959年

- 東洋信託銀行設立

お客さまと歩んだ長い歴史の中で  
信頼・信用の基盤を構築

## 2005年～

MUFG誕生  
投資銀行業務を強化

2005年

- MUFG誕生、三菱UFJ信託銀行、  
三菱UFJ証券誕生



2006年

- 三菱東京UFJ銀行(現 三菱UFJ銀行)  
誕生

2007年

- 三菱UFJニコス誕生

2008年

- モルガン・スタンレーとの戦略的資本提携
- アコムを子会社化

2010年

- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券
- モルガン・スタンレーMUFG証券誕生

世界屈指の総合金融グループをめざしてMUFGが誕生  
国内外で仲間を増やし、プレゼンスを拡大

## 2012年～

ASEAN地域でのプレゼンスを拡大

2013年

- タイの大手商業銀行クルンシイ  
(アユタヤ銀行)を子会社化
- ベトナムのヴィエティン銀行と資本・業務提携



2016年

- フィリピンのセキュリティ銀行と  
資本・業務提携



2019年

- インドネシアのダナモン銀行を子会社化
- 豪州をベースとするFirst Sentier  
Investorsを子会社化



世界中の仲間が激しい環境変化に対応  
しながら挑戦を継続し、MUFG Wayを体現

## 2021年～

ビジネスモデル変革に挑戦

2021年

- MUFG Way制定(経営ビジョンから改称)



**Purpose**  
世界が進むチカラになる。

**Values**  
1.「信頼・信用」  
2.「プロフェッショナリズムとチームワーク」  
3.「挑戦とスピード」

**Vision**  
世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ

**Code of Conduct**(行動規範)

2023年

- モルガン・スタンレーとの戦略的提携強化  
「アライアンス2.0」

2024年

- 三菱UFJアセットマネジメントを  
完全子会社化
- ウェルスナビを完全子会社化

2025年

- auカブコム証券から  
三菱UFJ eスマート証券へ社名変更のうえ  
完全子会社化

# ひと目でわかるMUFGの人的資本

## 社員・会社の状況(2025年3月末時点)

### ●社員数



### ●連結子会社

**334**社

### ●拠点数



### ●事業本部別営業純益<sup>\*1</sup>(億円)

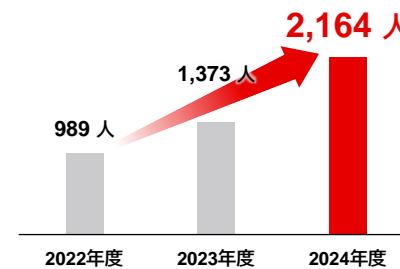
リテール・デジタル	2,770
法人・ウェルスマネジメント	2,969
コーポレートバンкиング	6,390
グローバルコマーシャルバンкиング	4,381
グローバルCIB	4,731
受託財産	1,355
市場	▲6,487
合計	<b>15,657</b>

## 採用・待遇

### ●キャリア採用者<sup>\*2,3</sup>は増加しています



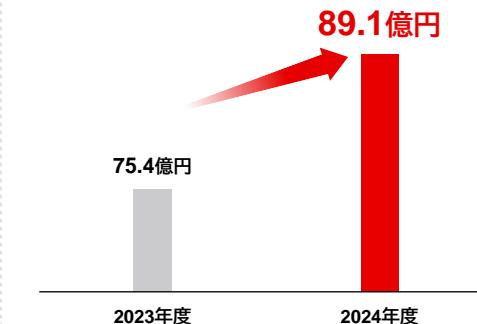
### ●プロ待遇社員<sup>\*2,4</sup>は増加しています



## 育成

### ●年間研修費用<sup>\*5</sup>は約90億円となり

### 育成への投資を積極的に行ってています



## 社員エンゲージメント

### ●社員のエンゲージメントスコア<sup>\*6</sup>は改善しています



### ●社員の挑戦への意欲(挑戦スコア<sup>\*6</sup>)は改善しています



### ●組織の意思決定やスピードについての社員の評価(スピードスコア<sup>\*6</sup>)は改善しています



## DEI

### ●女性マネジメント比率<sup>\*7</sup>は上昇しています



### ●インクルージョンスコア<sup>\*6</sup>は改善しており、互いに認め・高めあう風土が定着してきています



\*1 管理計数。現地通貨ベース。市場事業本部は、将来の収益性向上に向けた債券ポートフォリオ組替えの影響を含み、合計は事業本部の合計に加え、本部・その他の計数を含みます。

\*2 銀行・信託・MUMSS・ニコス・アコム・MUAMが対象です。

\*3 2024年4月から2025年3月に入社した中途採用社員です。

\*4 専門人材コース・待遇制度の適用者です。

\*5 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。

\*6 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)。

\*7 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。

## 外部評価

人的資本リーダーズ 2024

人的資本経営品質 2024



優れた人的資本経営の取り組みと開示を行う企業が表彰される「人的資本調査2024」にて、MUFGは最高位のリーダーズ・ゴールドに選定されています。

優れた人・組織に関する取り組みが表彰される「HRアワード2024(企業人事部門)」にて、銀行は優秀賞を受賞しています。

子育てと仕事を両立できる職場として、一定の基準を満たした企業が選定される「くるみん認定」を、銀行・信託・MUMSS・ニコス・アコム・MUAMが取得しています。

# メッセージ

## CEOメッセージ

取締役 代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規



# CEOメッセージ

## ●発行にあたって

本年10月、MUFGは誕生から20年を迎えます。これまで、多くのステークホルダーの皆さんに支えられ、今では世界で15万人を超える仲間が働く金融機関へと成長しました。

私たちの成長の源泉は、「人」です。この度、MUFGで働く「人」にスポットを当てたレポートを発行しました。このレポートを通じて、MUFGが、どのような「人」を育てていきたいのか、どのような職場環境にしていきたいのかなど、MUFGの「人」に関わる考え方についてお伝えします。

## ●社員は会社そのもの

「会社は誰のものか」という議論がありますが、私は、会社はお客さまや社会のために存在しており、社員は「会社そのもの」であると考えています。会社には実体がありませんので、実際に、お客さまや社会と直接対話をしている社員一人ひとりが、MUFGの顔であり、信頼・信用を築く原点です。

## ●社員のWell-beingの実現

社員が、活き活きと活躍するには、一人ひとりのWell-beingの実現が何よりも重要です。多くの時間を会社で過ごす社員のWell-beingの実現に対して、組織としてサポートできる機会はたくさんあります。MUFGでは、中期経営計画において、人的資本経営、健康経営を掲げてその実現に取り組んでいますが、社員の自律的キャリア形成支援や処遇還元の充実、心身の健康サポートなど、多様なメニューを提供しています。

## ●変化の時代に挑戦を続ける

世界は、「分断」、「分散」の時代であり、変化のスピードは加速しています。また、テクノロジーの進化も凄まじく、変化への対応力が企業としての競争力を大きく左右します。

MUFGは、4年前に「世界が進むチカラになる。」というパーサスを定めました。変化の激しい時代においては、このパーサスを普遍的な拠りどころとして、迅速かつ柔軟に変化に対応することが重要です。私は、MUFGで働くメンバーには、自律的に考え、挑戦・行動するとともに、パーサスを体現し、お客さまや社会へ貢献してほしいと考えています。

## ●最後に

大変有難いことに、「最近、MUFGは変わった」と言っていただけることも増えています。ただ、まだまだこれからです。私たちには、これまで長い歴史の中で築き上げた信頼と信用、圧倒的なお客さま基盤、グローバルネットワーク、グループ総合力があり、そして、何と言っても、未来を切り拓いていける優秀な社員がいます。MUFGという組織が持つ、これらのポテンシャルを最大限引き出し、MUFGを覚醒させることがCEOである私の使命です。

MUFGの「人」に対する真剣な想いを、是非、感じていただければ幸いです。

取締役  
代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規

# CHROメッセージ

## ● 人的資本経営への思い

まずは、このメッセ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。この4月からグループCHROを拝命し、人的資本経営の責任者として取り組みを進めています。

MUFGでは、ここ数年で人的資本経営の取り組みが加速度的に進んでいることを率直に感じています。同時に、人事領域にあまり馴染みのない社員のみなさんには、どこまで人的資本経営という言葉やその取り組みが伝わっているのかという不安も感じているのが偽らざる気持ちです。

MUFGでは、会社そのものである社員のみなさんが活き活きと活躍できるようにさまざまな制度を整備し、挑戦の機会を提供をしています。特に、このレポートでは、それらの制度や機会を実際に活用しながら活躍する社員を多数紹介していますので、社員のみなさんに「会社は社員にいろいろな投資をしている」ということを知っていただきたいと思います。

今後は、私自身が本レポートを携えて、社内外にMUFGの考え方や取り組みをわかりやすく、どんどん発信することで、社員のみなさんに実感いただけるようにしていくつもりです。

## ● さらなる飛躍へ

金融業というと、「年功序列」「ジェネラリスト志向」など、伝統的でややお堅いイメージをもたれことが多いですが、変化の激しい時代においてMUFGが生き残るには、まさにこのあたりの変革をさらに加速して進める必要があると、強い危機感を抱いています。

このレポートでは、これまでよりも一歩踏み込んで、人的資本経営の取り組みを開示することで、社員のみなさんへの“着信”的強化をめざしています。それがひいては、全ステークホルダーの皆さんにMUFGの変革に対するコミットメントを示すことになるからです。

## ● おわりに

人的資本経営の推進により、社員のみなさん一人ひとりが活き活きと活躍できる環境を整えて、MUFGの事業競争力を強化し、社員のみなさんのWell-beingも実現することが私の使命です。MUFGの人的資本経営には、まだまだ“のびしろ”が十分にありますので、引き続き取り組みを強化していきます。

社員のみなさんには、このレポートで、現状の取り組みについて理解を深めていただくと同時に、MUFGの「人」に対する真摯な想い、変革にむけた本気度を実感していただければ幸いです。



## CSO/CFOメッセージ



代表執行役専務  
グループCSO 兼 グループCSuO

高瀬 英明

MUFGでは、今中計期間を成長を取りに行く3年間と位置づけ、MUFGの経済的価値と社会的価値を両輪で高めていくことをめざしています。これを実現するために最も重要なポイントは何か、と聞かれれば、私は「人」と答えます。成長戦略を進化させながら、社会課題の解決にも貢献する。どちらもMUFGの社員がいてこそ実現できるものです。普遍的なよりどころであるパーソナリティを胸に、社員が活き活きと自信をもって行動できる。そのような職場でなければ、変化の激しい時代に柔軟かつ迅速に対応できないとも考えています。

この想いを持ち、私の領域では「企業変革」に取り組んでいます。例えば、「スピード改革」。この要諦は、「一人ひとりが主体的に考え、決断し、直ちに行動する」カルチャーの醸成です。各種手続きや事務の簡素化など、「スピード」はお客さまや社員のエンゲージメントを高める上で重要な要素であり、今後はより組織間の連携を高め、権限と責任を委譲して短期間のPDCAで成果を積み上げていく、アジャイルな組織運営の導入も進めます。

働きやすい職場があり、社員のマインドを高め、お客さまや社会の課題に取り組み続ける。時代の変化に合わせながら、この流れを常に生み出されるよう、MUFGは企業変革を続けていきます。



代表執行役専務  
グループCFO

十川 潤

“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、財務上の自己資本では表象されない、無形の資産であると認識しています。

金融業は、人材こそが付加価値の源泉の柱の一つであり、企業価値にも企業の成長性やサステナビリティの評価の中で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、昨年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」という枠を設定し、その中で積極的に人的資本投資を行うこととしています。今後も当社グループの企業価値向上・持続的成長のための人的資本投資に財務の面から取り組んでまいります。

## 事業本部長メッセージ



リテール・デジタル事業本部長  
兼 グループCDTO

山本 忠司

リテール・デジタル事業本部では、「お客さま一人ひとりのライフタイムバリュー(LTV)」×「顧客基盤」を最大化するため、「**MUFG**」という新サービスブランドの下、口座やカード、ローン、証券などグループ各社の金融商品をシームレスにご利用いただけるよう、「三菱UFJ銀行アプリ」の刷新や新しいポイントアッププログラムの開始など、各種施策を展開しています。

これらの施策を進める上では、グループ一体で戦略策定やシステム開発、プロモーションを実施していくことが非常に重要です。そのため、業態を横断して8つのワーキンググループを編成し、各社に在籍するプロフェッショナル人材が各自の強みを発揮しながら、施策を検討・推進する体制を構築しています。

今後も、高度なスキルや専門性を持った人材がグループ各社を横断して活き活きと活躍できるよう、私自身も現場の声に耳を傾けながら、運営体制の強化・見直しなどを通じて、人的資本経営に参画してまいります。



グローバル商業銀行  
事業本部長 兼 グループCOO-I

板垣 靖士

MUFGは、法人のお客さまの海外展開とともにグローバルビジネスを拡大し、近年は第2のマザーマーケットであるアジアにおいて、各国の有力商業銀行(パートナーバンク)への出資により、リテールバンкиングも含めた伝統的金融プラットフォームを構築してきました。

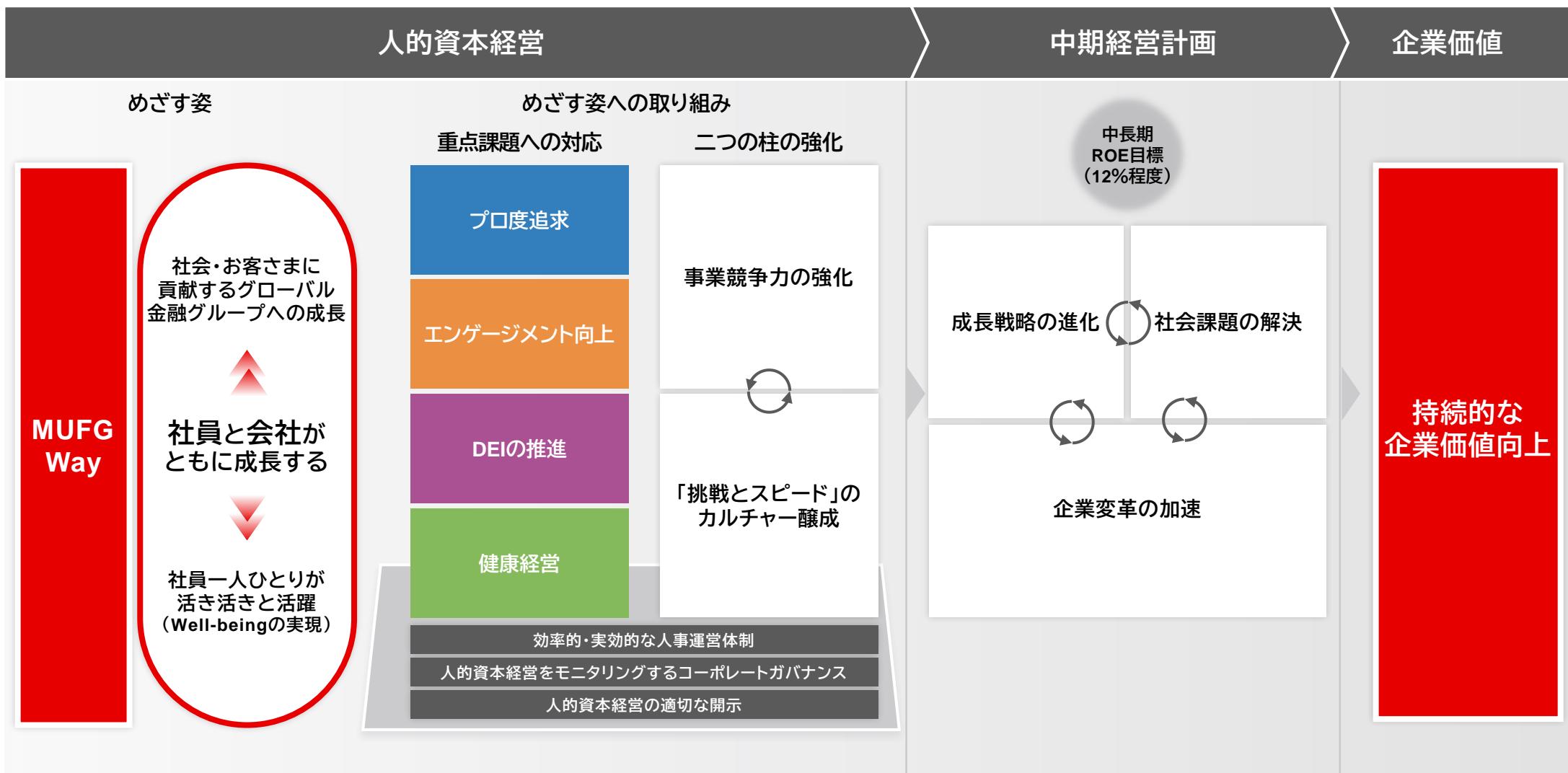
また、足元ではアジアのデジタル金融事業者に複数出資するなど、独自の金融プラットフォーム構築も同時に進めており、今後も着実にアジアの成長を取り込んでいきたいと考えています。

このグローバルビジネスの発展とともに、現在ではMUFG全社員15万人のうち、約10万人が日本国外で働いています。私自身のキャリアを振り返ると、16年強を海外で勤務してきましたが、多様なバックグラウンドを持つ社員が集まり、各領域で専門性を高めあう姿勢が、我々のビジネスを強くしてきたと実感しています。今後も出資先を含めた多様な社員が活き活きと強みを発揮し活躍できる環境を整え、海外からMUFGの人的資本経営を推し進めていきます。

# 企業価値向上につながる人的資本経営

# 人的資本経営と経営戦略の連動による企業価値の向上

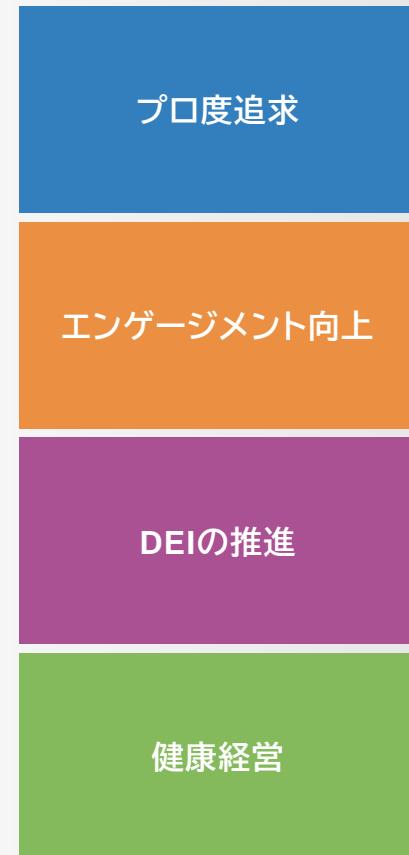
人的資本経営は、中期経営計画の「企業変革の加速」「社会課題の解決」の主要戦略の1つです。社会課題の解決に貢献しながら、成長戦略を進化させ、それらを支える企業変革を加速させることで、持続的に企業価値を高めていきます。



# 人的資本経営と社会課題解決の連動

中期経営計画では、「人的資本重視の経営」をサステナビリティ経営において優先的に取り組む10個の課題の一つに設定し、人的資本経営による活力溢れる社会の実現をめざしています。人的資本経営の重点課題に対応した各施策のアウトプットを通じて、地域社会や社員に対して将来的に好影響を与えることで、人的資本経営のめざす姿の実現につながると考えています。

## 人的資本経営の重点課題



## 各施策のアウトプット

- サステナビリティ人材の創出
- ウェルスマネジメント人材の創出
- 高齢者対応や金融経済教育に資する人材の創出
- DXコア人材の拡充
- グローバル経営人材の充実
- 自律的キャリアへの挑戦の場の拡充
- スピード改革の断行
- ジェンダーギャップの解消
- インクルーシブな職場の実現
- ワークライフインテグレーション
- 労働時間の適正化
- 生活習慣の改善

## 将来的なインパクト

### 地域社会へのインパクト

- GX・グローバルな金融包摂、社会インフラ整備への寄与
- 少子高齢化を踏まえた高齢者の金融サポート強化
- 日本の資産運用立国に向けた取り組み効果発現

### 社員へのインパクト

- 高度なスキル・専門性を発揮する機会の実現・拡大
- 個が自律的に挑戦できる機会の実現・拡大
- 個の強みを最大限に発揮できる環境の実現・定着
- 心身の健康を維持・増進できる環境の実現

## 最終インパクト

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

# 13の人事施策による二つの柱の強化

「事業競争力の強化」「『挑戦とスピード』のカルチャー醸成」の二つの柱をさらに強化するために、13の人事施策に注力しています。これらの人事施策により、人事基盤の強化と四つの重点課題に取り組んでいます。

## 四つの重点課題への取り組み



### 人事基盤強化

- ① 人材ポートフォリオの構築
- ② 専門性の強化
- ③ マインドセットの強化
- ④ 自律的キャリア形成・実践
- ⑤ 適切な環境・待遇の提供
- ⑥ 多様な人材の活躍推進
- ⑦ 公平・公正な機会・支援の提供
- ⑧ インクルーシブな職場づくり
- ⑨ フィジカルの健康増進
- ⑩ メンタルの健康増進
- ⑪ リテラシーの向上、職場環境・制度の整備

### ⑫ 人事運営体制の強化

### ⑬ ガバナンス体制の構築・開示の強化

## 二つの柱の強化

### 事業競争力の強化



### 「挑戦とスピード」のカルチャー醸成

# 人的資本経営のKGI

「事業競争力の強化」「『挑戦とスピード』のカルチャー醸成」の二つの柱の強化に向けて、KGI(Key Goal Indicator)を設定しています。事業競争力の強化のKGIは、全社ROEです。目標達成に向けて、必要な採用者数を確保し、各事業領域の人材ギャップ(人材の需給の乖離)を解消しながら、人材ポートフォリオを構築していきます。また、「挑戦とスピード」のカルチャー醸成のKGIは、挑戦とスピードの指標です。目標達成に向けて、各種施策を通じて、エンゲージメントスコア・インクルージョンスコアの向上、アブセンティーズム・プレゼンティーズムの改善を図っていきます。

現時点では社内目標設定に留まる項目もありますが、今後目標を開示し、進捗のさらなる可視化を進めていきます。

## ●人的資本経営KGI

	KGI	対象企業	目標(2026年度)	2024年度実績
<b>事業競争力の強化</b>	<b>全社ROE</b>			
	ROE	MUFG	—	9.3% <sup>*1</sup>
	人材ポートフォリオの構築	銀行・信託・MUMSS	事業領域毎に設定した人材ギャップの解消(社内目標の達成) <sup>*2</sup>	各事業領域に必要な人材の配置
	必要となる新卒・キャリア採用者数の確保	銀行・信託・MUMSS ニコス・アコム・MUAM	社内目標設定 <sup>*3</sup>	2,443名入社
<b>「挑戦とスピード」のカルチャー醸成</b>	<b>挑戦とスピード指標</b>			
	挑戦スコア <sup>*4</sup>	MUFG	23年度(74%)比改善	78%
	スピードスコア <sup>*4</sup>	MUFG	23年度(71%)比改善	73%
	エンゲージメントスコア <sup>*4</sup>	MUFG	23年度(73%)比改善	76%
	インクルージョンスコア <sup>*4</sup>	MUFG	75%以上維持	78%
	アブセンティーズム <sup>*5</sup>	銀行・信託・MUMSS	1%以下	0.93%
	プレゼンティーズム <sup>*6</sup>	銀行・信託・MUMSS	15%以下	13.0%

\*1 東証定義のROEです。

\*2 人材ギャップの解消の目標数を事業領域毎に設定し、社内目標として設定しています。

\*3 外部環境や人材ギャップを踏まえ、機動的に採用目標を変更して対応しています。

\*4 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)。

\*5 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。

\*6 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・量の活性度(生産性)指数を計算しています。

# 人的資本経営のKPI

KGI達成に向けた四つの重点課題への取り組みについては、KPI(Key Performance Indicator)を設定して進捗をモニタリングしています。KPIは、取り組みの進捗が可視化され、できる限り定量的な設定となるように、機動的に見直していきます。

## ●人的資本経営KPI

	KPI	対象企業	目標(2026年度)	2024年度実績
プロ度追求	DXコア人材の創出	銀行・信託・MUMSS	DXをリードする人材を1,200名創出	791名
	社員のITスキル取得	銀行・信託・MUMSS	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%、銀信証一体運営でITスキル向上	78.5%
	ウェルスマネジメント人材の創出	銀行・信託・MUMSS	ウェルスマネジメント分野における知識と実践力を兼ね備えたプロ人材を中期経営計画期間内に倍増	23年度比約1.4倍
	サステナビリティ人材の育成 <sup>4</sup>	銀行・信託・MUMSS	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	関連資格取得者 約2,200名 <sup>1</sup>
	海外転職要ポスト候補者プール確保	銀行・信託・MUMSS	ポストに対し3倍以上の候補者プールを維持	3.9倍
	MUFG Way共鳴セッションの実施 <sup>4</sup>	銀行・信託・MUMSS	共鳴セッションの継続的な実施	共鳴セッション4年連続実施
	オフィス環境の満足度	銀行・信託・MUMSS	2025年度比改善	(2025年度より新設)
エンゲージメント向上	女性マネジメント比率	銀行・信託・MUMSS	27%(※2030年度30%)	24.0%
		銀行	30%	29.2%
		信託	23%	16.1%
		MUMSS	23%	16.6%
		ニコス	25% (2025年度)	24.1%
		アコム	10.5%	9.3%
		MUAM	15%(2025年度終了時点)	11.0%
	男性育休取得率 <sup>2</sup>	銀行・信託・MUMSS	100%	89.8%
		ニコス	70%	86.8%
		アコム	100%	96.7%
		MUAM	100%	100%
DEIの推進	障がい者雇用率	銀行・信託・MUMSS	法定雇用率以上維持	2.72% (2024年6月時点)
	女性上位職志向 <sup>3・4</sup>	銀行・信託・MUMSS	-	-
	定期健康診断受診率	銀行・信託・MUMSS・ニコス・アコム・MUAM	各社100%	銀行98.8%、他100% (P.51で各社実績を掲載)

\*1 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。

\*2 「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。

\*3 女性社員による上位職志向の有無を示す数値です。

\*4 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。

# 人的資本経営を強化する人事施策

# 四つの重点課題と基盤強化に対する13の人事施策

四つの重点課題と基盤強化に取り組むために、13の人事施策に注力しています。

<p><b>重点課題 1</b> <b>プロ度追求</b>  P.22~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業本部と人事部門は、事業戦略に必要な人材の数(量)と人材要件(質)を特定して、人材の確保を進めています。</li> <li>事業の拡大に必要な人材ポートフォリオの構築や高度な専門性を有する人材の確保・育成を強化しています。</li> </ul>	<p><b>1 人材ポートフォリオの構築</b> <b>2 専門性の強化</b></p> <p>事業本部・人事部門が連動し、必要な人材の量と質を特定して、採用・育成・シニア活躍を進めて、適材適所の配置を行っています。</p> <p>特定領域では高度な専門性を有する人材の確保に向けて、専門人材コース・待遇の整備や必要な人材要件を見える化して、採用と育成を進めています。</p>
<p><b>重点課題 2</b> <b>エンゲージメント向上</b>  P.30~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の働きがいが高まる環境づくりを進めることで、エンゲージメントの向上に取り組んでいます。</li> <li>社員が「マインドセットの強化」を進めるとともに、会社が「自律的キャリア形成・実践」の支援や「適切な環境・待遇の提供」をして、社員の挑戦を後押ししています。</li> </ul>	<p><b>3 マインドセットの強化</b> <b>4 自律的キャリア形成・実践</b> <b>5 適切な環境・待遇の提供</b></p> <p>社員は、パーソンの自分ごと化をはじめ、社員の指針や基本となる考え方の理解を深めています。</p> <p>社員の自律的キャリア形成の促進のため、会社・上司・先輩からの支援やさまざまな挑戦の機会を提供しています。</p> <p>社員の挑戦を支援する報酬制度や手当の拡充や職場環境の整備に取り組んでいます。</p>
<p><b>重点課題 3</b> <b>DEIの推進</b>  P.43~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な社員一人ひとりが持ち味を発揮しながら安心して活躍できる組織・環境づくり、育児・介護・疾病などとの両立の支援を行っています。</li> </ul>	<p><b>6 多様な人材の活躍推進</b> <b>7 公平・公正な機会・支援の提供</b> <b>8 インクルーシブな職場づくり</b></p> <p>さまざまな視点や価値観を経営や組織運営に取り入れるため、多様な社員の活躍を推進しています。</p> <p>柔軟な勤務が可能となる制度や金銭補助などを提供して、育児・介護・疾病などとの両立支援を強化しています。</p> <p>研修や啓発活動、社員コミュニティの形成支援を実施しています。</p>
<p><b>重点課題 4</b> <b>健康経営</b>  P.51~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員が働きがいをもって働き、最大限のパフォーマンスを発揮するために「健康経営」を実践しています。</li> <li>社員の健康リテラシーの向上、フィジカル・メンタルの健康の維持・増進支援施策と職場環境・制度の整備を行っています。</li> </ul>	<p><b>9 フィジカルの健康増進</b> <b>10 メンタルの健康増進</b> <b>11 リテラシーの向上・職場環境・制度の整備</b></p> <p>社員の身体的な健康維持・増進のために、健康診断を実施し、産業保健スタッフなどが事後フォローを行っています。</p> <p>社員が健全な精神状態で働く環境を整えるために、ストレスチェック結果のフォローや相談窓口の設置を行っています。</p> <p>健康に関する研修や、社員の働きがいや働きやすさ向上のための職場環境・制度の整備を行っています。</p>
<p><b>人事基盤強化</b>  P.54~</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本経営の推進を支える人事基盤を強化しています。</li> <li>人事運営体制の強化、適切なガバナンス体制の構築、社内外への開示の強化を進めています。</li> </ul>	<p><b>12 人事運営体制の強化</b> <b>13 ガバナンス体制の構築・開示の強化</b></p> <p>事業本部と人事部門の連携強化やグループ・グローバルでのシステム・データ基盤の強化を進めています。</p> <p>人的資本経営の進捗をモニタリングする体制を構築し、ステークホルダーへの積極的な開示を通じて得られた気づきを活かして、人的資本経営への取り組みを改善しています。</p>

## 重点課題 1

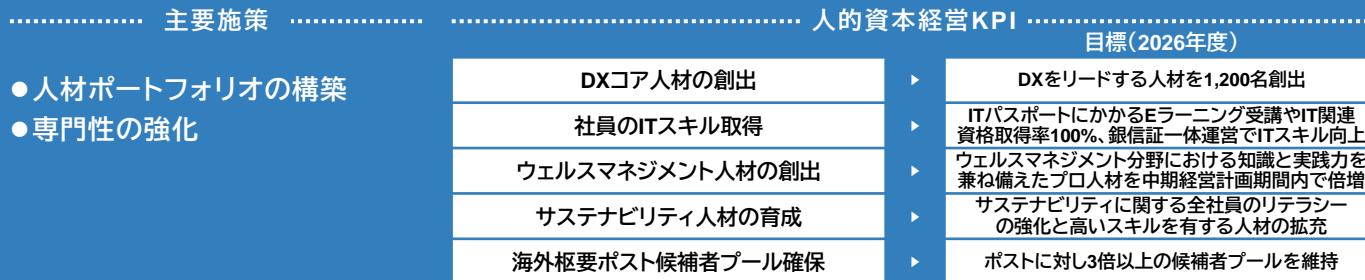
## プロ度追求

## 背景・現時点での課題認識

外部環境の変化がますます激しくなる中で、MUFGでは7つの成長戦略を定めて事業を推進しています。事業本部と人事部門は、事業戦略に必要な人材の数(量)と人材要件(質)を特定し、採用・育成・待遇制度など、さまざまな取り組みにより、人材を確保する必要があります。一部の領域では特に高度な専門性を有する人材の確保が、事業の拡大に不可欠になっています。

このような状況に対応するために、量・質双方の人材ギャップ(人材の需給の乖離)を特定し、「人材ポートフォリオの構築」と高度な専門性を有する人材を確保する「専門性の強化」の2つの施策を講じています。

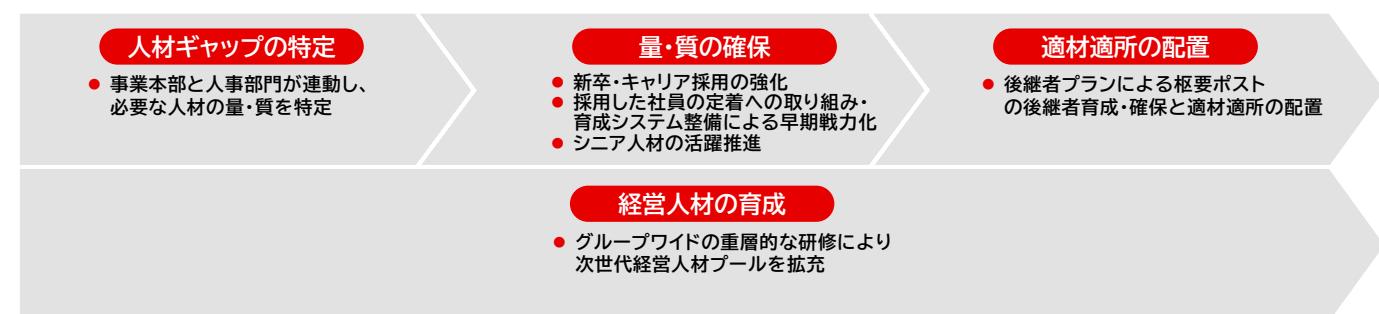
人材ギャップは、事業本部と人事部門が緊密に連動して特定していますが、必要な人材要件のさらなる「見える化」や重要ポストの後継者プール拡充などには改善の余地があります。また、高度な専門性を有する人材の拡充については、キャリア採用の強化は進展していますが、定着への取り組みや育成システムの整備は、領域毎の進捗にばらつきがあります。これらの課題に対応して、グループ・グローバル横断での適材適所の人材配置が、機動的かつ継続的に行える体制をめざしています。



## 取り組みの全体像

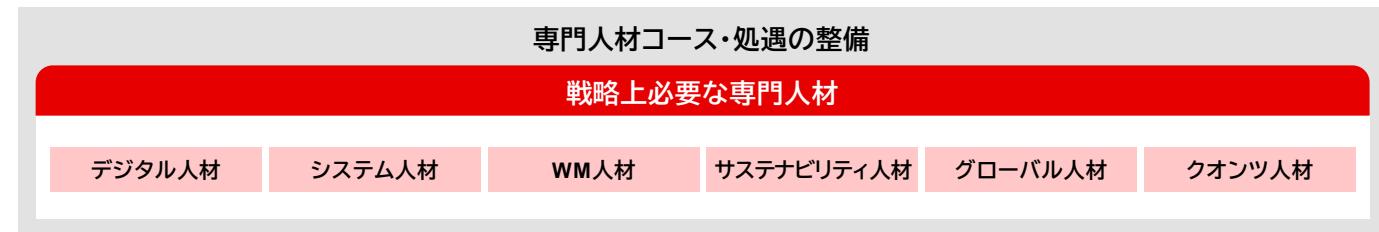
## ●人材ポートフォリオの構築

事業本部と人事部門が連動し、人材ギャップを特定した上で、採用やシニア人材の活躍などを通じて量・質両面で人材を確保しています。また、枢要ポストを特定して、後継者プランによる後継者育成と適材適所の配置を行っています。MUFGの中長期の経営を担う経営人材の育成は、グループワイドの研修を通じて継続的に行ってます。



## ●専門性の強化

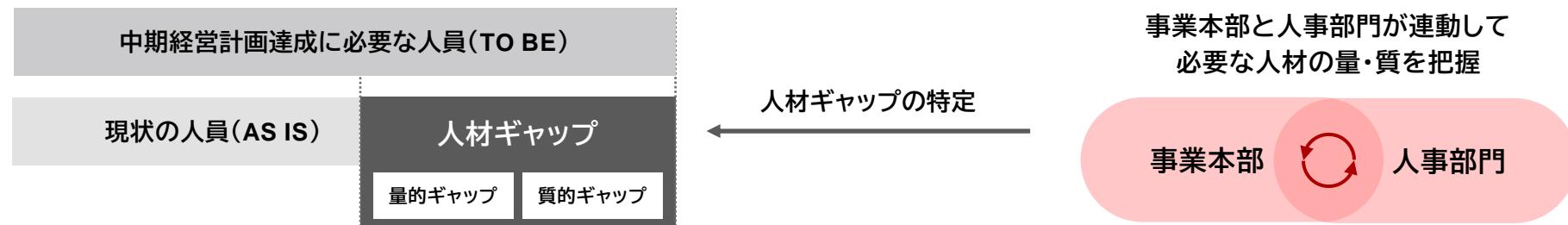
高度な専門性を有する人材が活き活きと活躍できる基盤として、専門人材コース・待遇の整備などを進めています。「デジタル人材」「システム人材」「ウェルスマネジメント人材(WM人材)」「サステナビリティ人材」「グローバル人材」「クオンツ人材」については、戦略上必要な専門人材として、拡充に注力しています。



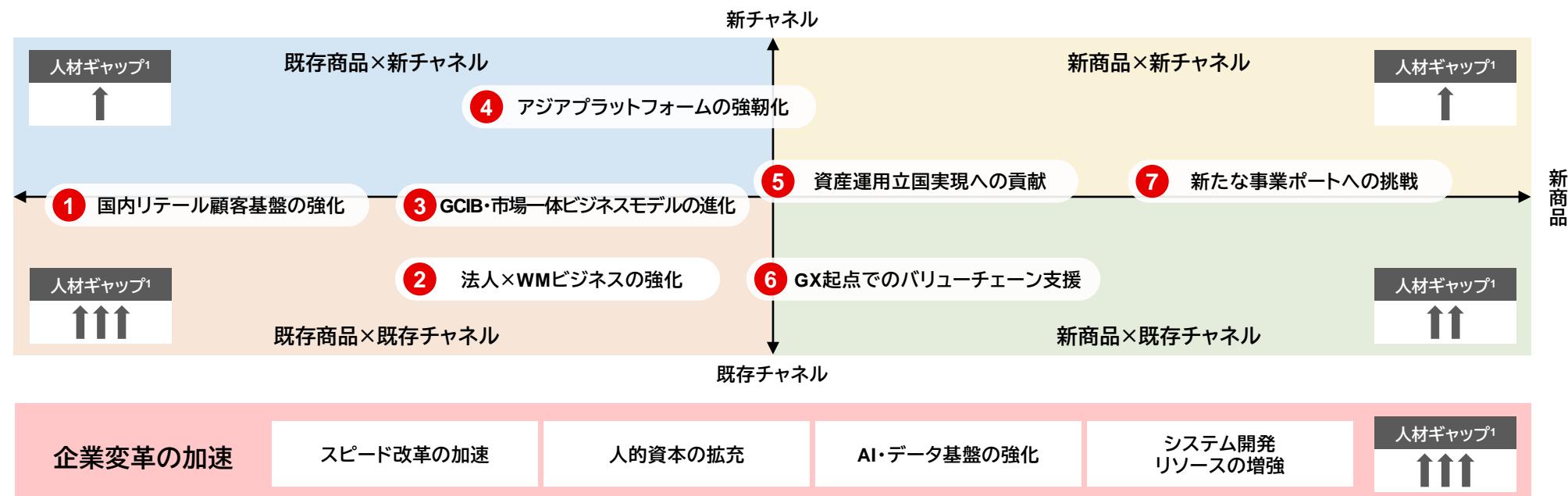
# 人材ポートフォリオの構築 -人材ギャップの特定

中期経営計画の達成に必要な人材の量・質については、事業本部と人事部門が緊密に連動して、業務領域毎の人材ギャップとして具体的に特定しています。人材ギャップは、外部環境の変化や人材確保の進捗状況に応じて随時見直しを行っており、中期経営計画の7つの成長戦略や企業変革の加速における人材ギャップを把握し、解消に向けて対応しています。

## 人材ギャップの特定



## 中期経営計画の7つの成長戦略と企業変革の加速に関する人材ギャップイメージ



\*1 「↑」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。

# 人材ポートフォリオの構築 -量・質の確保

必要な人材の量・質の確保に向けて、人事部門と事業本部が一体となり、新卒・キャリア採用の強化、定着・育成による早期戦力化、シニア人材の活躍推進などに多面的に取り組んでいます。

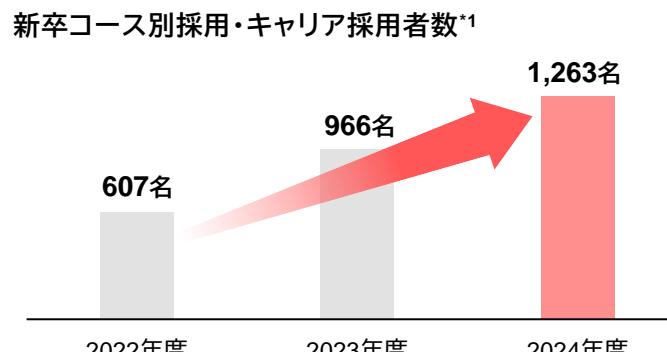
## 新卒・キャリア採用の強化

### ●新卒採用の強化

採用競争が激化する中、待遇の改善や学生との対話機会の拡大などに加えて、大学への寄付講座などを活用してゼミ・研究室とのパイプを強めて、より専門分野の素養の高い学生との接点を増やしています。また、新卒採用のコース別採用の比率を上げ、特定領域における専門分野の素養の高い人材の採用を拡大しています。

### ●キャリア採用の強化

量・質の双方の人材ギャップ解消につながる即戦力の人材確保のために、キャリア採用を強化しています。高い専門性を有する人材を惹きつける人事制度や環境の整備(図P.26)などに加えて、アルムナイネットワークを構築するなど、採用ルートを多様化させ、国内ではキャリア採用比率が高まってきています。



\*1 銀行・信託・MUMSSの国内の採用者数の合算

## 定着・育成による早期戦力化

新たに採用した社員が、MUFGの広大なフィールドで専門性を追求しながらプロフェッショナルとして活き活きと活躍するために、定着・育成強化についての施策を拡充しています。

### 新卒社員がプロとして活躍するまでの取り組み例



### キャリア採用者への取り組み

即戦力として入社するキャリア採用者が、MUFGの一員として早期に定着し活躍できるよう、サポートする取り組みにも力を入れています。

キャリア採用入社式

オンボーディング研修

メンター制度

## シニア人材の活躍推進

国内の労働人口の減少という社会環境も踏まえて、グループ各社が待遇制度・評価制度・配置方針などを見直すことで、シニア人材の活躍を戦略的に推進しています。例えば信託では、高い職務貢献が期待できるシニア人材を対象に待遇を高く設定したシニアジョブコースを導入するなど、グループ各社で具体的な取り組みを進めています。

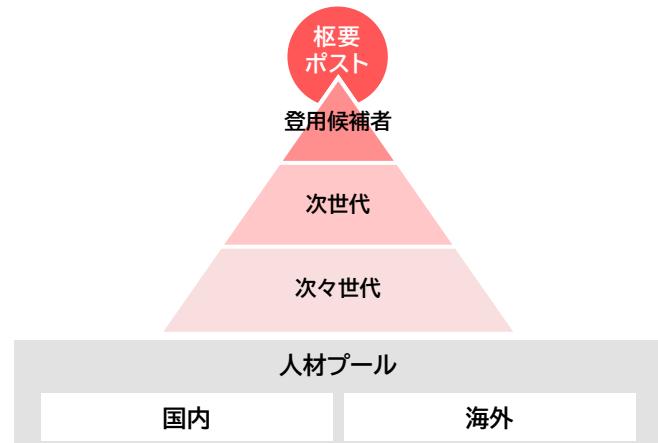
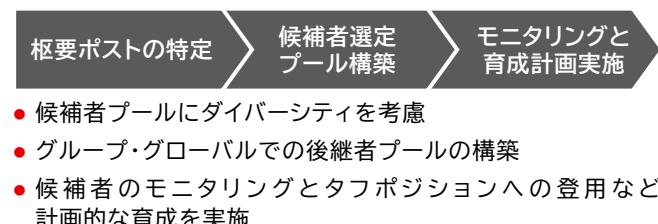
# 人材ポートフォリオの構築 -適材適所の配置、経営人材の育成

グループ・グローバルでの適材適所の実現のため、枢要ポストの後継者は、後継者プランに基づき計画的に育成・確保しています。また、MUFGの中長期的な成長を支える経営人材のプールを継続的に拡充しています。

## 後継者プランの策定

国内外の枢要なポストを特定し、会議体などを通じて作成した後継者プランに基づく計画的な配置により、後継者の育成・確保を行っています。海外枢要ポストについては、グローバル横断での後継者プランが策定されています。

### ●後継者プランの策定・運用



## 次世代経営人材プールの拡充

MUFGでは変革と挑戦をリードし、価値創造を担う次世代の経営人材の育成を進めています。2018年度にはライン管理職以上を対象としたMUFG Universityを開講しました。グループ一体で毎年約200名が受講し、これまで1,400人以上の社員が受講しています。研修を通じて、組織マネジメントの理解、MUFGカルチャーの浸透、経営陣と社員のコミュニケーションを促進し、グループ横断かつグローバルに活躍できる次世代の経営人材を継続的に育成しています。

### ●MUFGの経営人材育成



### Global Leaders Forum

MUFGグループ各社から毎年約30人が選抜され、MUFGの変革を牽引するリーダーシップを養う研修を、国内外で実施しています。外部サービスを活用した講義や個人別のコーチング、MUFG経営陣へのプレゼンテーションなどの質の高いプログラムを提供し、次世代の経営人材を育成しています。

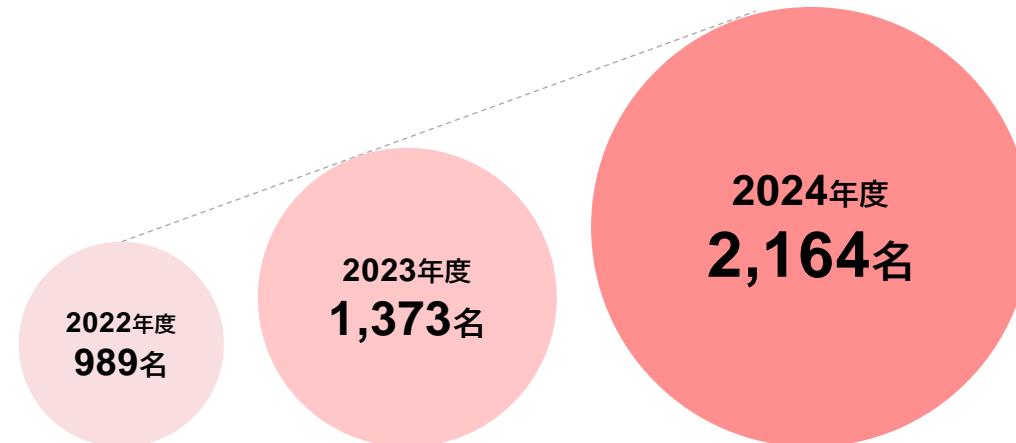


# 専門性の強化 -専門人材コース・処遇の拡充

お客さまの期待を超える価値を提供していくために、高度な専門性を有する人材が活き活きと活躍できる基盤を整えています。専門人材コース・処遇の整備などを通じて社員が専門性を追求するキャリアを形成し、また専門性を発揮するプロに相応しい評価・処遇を得られる仕組みを構築しています。

## 専門人材コース・処遇の拡充

### ●専門人材コース・処遇適用社員数<sup>\*1</sup>の推移



外部専門人材への  
訴求力強化

社員のプロ度追求の  
動機づけ

専門性を追求しながら  
自律的キャリア形成できる仕組み

複線型でのキャリアパス

専門人材コース・処遇の拡充

### ●専門人材コース・処遇

業態	名称	概要
MUFG	MUFG雇用	専門性が必要な特定領域でMUFG横断で活躍が可能な人材を雇用するコース
銀行	Ex制度	高度な専門性が求められる50超の業務領域での専門人材待遇制度
	AFM人事制度	高度な専門性を有するアクティブランドマネージャーを対象にしたジョブ型コース
信託	Professional Job 人事制度	高度な専門性を有する業務領域毎の人材を対象にしたジョブ型コース
	フェロー・ ジュニアフェロー	社内外で認められた傑出した専門性を有する、主に基礎研究・調査を担う人材を対象にした待遇制度
証券	専門職制度	特定領域にて、専門人材を雇用するコース
	WMM長期担当制度	ウェルスマネジメント領域にふさわしい専門人材の待遇制度
ニコス	専門職・ 高度専門職制度	高度な専門性の発揮・ノウハウの共有や後継人材の育成を行う社員を認定する待遇制度
アコム	スペシャリスト 任用制度	システム・会計などで高度な専門性を有する人材を対象とした待遇制度
MUAM	AFM人事制度	高度な専門性を有するファンドマネジャーを対象にした待遇制度
	フェロー	業界を代表する高度な専門性を有する人材を対象とした待遇制度

※各社の制度のうち、一部を抜粋しています。

\*1 銀行・信託・MUMSS・ニコス・アコム・MUAMの専門人材コース・待遇制度の適用者です。

# 専門性の強化 - 戦略上必要な専門人材①

デジタルトランスフォーメーション(DX)の波を乗りこなすためには、人材の採用・育成が不可欠です。コース別採用の強化、対象層に応じた効果的な育成プログラムの導入、ジョブローテーションによる育成を推進しています。2026年度のKPIとして、DXコア人材1,200名、ITスキル取得率100%を掲げ、デジタル人材プールの拡充を図っています。これまでに約790名が実践的な選抜プログラムを受講し、約1,000名が公募型研修プログラムを受講しており、デジタル人材の育成に大きく貢献しています。

## デジタル人材の育成

選抜プログラム受講数  
延べ約**790人**

2026年度目標  
DXコア人材**1,200人**

### ●デジタル人材育成の体系図



\*1 2025年5月時点

### ●デジタル人材の採用強化

銀行では、システム・デジタルコースでの新卒採用を強化し、理数処理の素養やプログラミング、開発の知識を持つ人材を確保しています。

### ●ジョブローテーションによる人材育成

ジョブローテーションとDXプロジェクトを通じて、IT・デジタルとビジネスのスキルを持つデジタル人材を育成しています。

### ●グループ協働のデータサイエンスコンペ

複数回開催しているデータサイエンスコンペで、Pythonを用いた分析力向上をめざしています。モデリングコンペに加え、インサイトチャレンジを新設し、ビジネス示唆能力を養成しています。

# 専門性の強化 - 戦略上必要な専門人材②

事業戦略の実現に必須となる専門人材の要件を見える化し、採用と育成を進めています。

## ●システム人材

システム投資の強化に向けて、システムの高い専門性を持つ「エキスパート人材」、ビジネス・IT双方の知見を持ち、ビジネスを牽引する「ハイブリッド人材」など、必要な人材を定義しています。システム導入の上流から下流に必要な専門人材の要件を見える化し、新卒・キャリア採用の強化や担当業務の配分調整を通じた実務経験の計画的な拡充など、各種育成施策を推進しています。

## ●ウェルスマネジメント人材

高度化するお客さまのニーズに対し、期待を超えるサービスを提供するため、ウェルスマネジメントにおける高い専門性を有するプロ人材の確保・育成に注力し、2026度に2023年度比で倍増させることをめざしています。

## ●サステナビリティ人材

社会課題の解決に向けた取り組みを加速させるため、全社員のサステナビリティに関するリテラシーを向上させるとともに、当該分野において高い専門性を有する人材を拡充するため、人材の可視化や育成、資格取得の支援などを行っています。

## ●グローバル人材

MUFG全社員の約65%が海外雇用社員であり、多様なバックグラウンドを持つ社員が活躍しています（2025年3月末時点）。海外拠点ポストに対し、3倍以上の候補者プールを維持することを2026年度のKPIとし、管理しています。

### 主な取り組み

#### ・Global LEAD プログラム：

グローバルベースで実施しているマネジメント育成プログラム。2024年度はグループ各社から選抜された日本ならびに海外雇用の社員が、東京とタイにおいて研修を実施しました。

#### ・Global Executive Acceleration Program：

一定以上の重要ポジションに新規採用された海外雇用社員が、MUFGの組織・カルチャー・事業をスムーズに理解し、早期に活躍することを支援するプログラムを2024年度より実施しています。

## ●クオンツ人材

金融市場の複雑化とデジタル技術の進展により、データ解析・リスク管理の重要性が高まる中で、同分野の専門性を保有するクオンツ人材の採用や育成を強化しています。

## MUFGの仲間の声 コース別採用



吉井 航

三菱UFJ銀行 市場企画部  
市場エンジニアリング室  
DX推進グループ  
エキスパート(クオンツEx)

### 自分の専門性を活かせる コース別採用での入行を選択

自らの数理・統計の専門知識を最大限に活かせると考え、コース別採用を選択しました。さらに、資格Exを活用してクオンツExの任用を受けました。クオンツExの職務内容には、金融工学・統計学・データサイエンスに

基づく各種モデルの開発・検証業務があり、行内でこれらの経験を積みながら専門知識を活かせる点に魅力を感じています。MUFGは国内のみならず、世界中に拠点を持っており、海外でのキャリア展開の機会が豊富である点も大きな魅力です。実際、入行後には海外拠点のデータを集計・分析する機会を得られ、MUFGの業務規模の大きさを実感しています。今後、海外で活躍ていきたいと考える私にとって、三菱UFJ銀行に入行したことは最良の選択だったと確信しています。

### プロフェッショナルとして 成長するための機会が豊富な環境

市場エンジニアリング室に配属された際、半年間行わ

れたFinancial Engineering研修がプロフェッショナルとして成長するために非常に役立ちました。研修では、数理ファイナンスの専門書の輪読や、クオンツとして一線で活躍している先輩行員が講師を務めるプログラミング研修を受講しました。業務開始後も、継続的にメンバーと輪読会を実施し、専門性を身に付ける機会に恵まれています。実務を通じてこれらの知識がより専門的かつ強固に発揮できていると実感しています。

今後も、最先端の知見をキャッチアップするために学会に参加したり、他の領域のプロフェッショナルとの協働を通じて、さらに専門性に磨きをかけていきたいと考えています。

# MUFGの仲間の声 -海外で活躍する仲間



**Prakob Phiencharoen**

Head of Corporate and Investment Banking Group,  
Bank of Ayudhya Public Company Limited (Krungsri)



**Elaine Hutchinson**

Risk Management Dept.  
Head of MUSA Enterprise & Operational Risk Management

## MUFGとの統合を通して「タイのナンバーワン国際銀行へ」

現在は、Krungsri(アユタヤ銀行)でコーポレート&インベストメント・バンキング(CIB)グループの統括責任者を務めています。法人向けバンキング、投資銀行業務、証券サービスなどを管掌し、アユタヤ銀行の強みとMUFGのグローバルネットワークを融合させ、企業の成長を多面的に支援しています。

9年前、MUFGと統合して間もないアユタヤ銀行に私が入行した際、すでに同行には、「タイのローカル銀行第5位」ではなく「タイにおけるナンバーワンの国際銀行」としての可能性があると感じていました。そして、MUFGはグローバルバンクとしてタイ市場に真剣に取組み、MUFGの専門性とネットワーク、そしてアユタヤ銀行のリテール・SMEの強みが融合し、法人顧客への提案力や取引支援を強化することができたと思います。CIBの成長を通じて、真に「信頼される金融パートナー」へと進化を遂げてきました。

## グローバルにおけるリーダー同士のつながりがビジネスポテンシャルを最大化

MUFGのGlobal Leaders Forum(☞P.25)への参加は、マネジメント視点を広げる大きな転機となりました。世界中の仲間と対話し、異なる価値観に触れることで、視座が格段に高まりました。こうした機会は、個人の成長だけでなく、グループ全体のシナジー発揮にも直結します。

MUFGとパートナーバンクにはグループシナジーによるビジネスポテンシャルが豊富にあります。今後も、MUFGのグローバル人事機能とアユタヤ銀行の人事部門が密に連携し、より多くの社員が学び、交流し、成長できる土壌を築くことが、グローバル競争に勝ち抜くための鍵だと確信しています。

## 私がグローバルな金融機関の中でMUFGを選んだ理由

私は、MUFG Securities Americas(MUSA)において企業・オペレーションリスク管理部門の責任者を務めています。会社が直面するさまざまな問題に対処するため、リスク管理やプロジェクト管理の幅広いスキルを活かし、戦略の計画と実行を行うことによりがいを感じています。

入社する前にMUSAのCRO、CFO、CEOを含む12人以上のエグゼクティブと面接を行いました。すべてのエグゼクティブとの対話を通じて、MUFGのビジョンや人としての魅力を感じ、大いにインスピレーションを受けMUFGで働くことを選びました。優秀な人々とともに仕事を楽しみながらできる理想的な職場だと直感しました。

## 強みを活かしながらキャリア形成やスキルアップができる環境

現在のポジションでは、今までの経験や専門性を活かすことができていますし、自ら強みを伸ばしていくべく尽力しています。

さらにMUFGにはキャリア形成やスキルアップの機会が豊富に用意されています。例えば、Global LEAD プログラム(☞P.28)は素晴らしい機会でした。このプログラムを通じて、MUFGおよび多くのグループ会社とのグローバルネットワークを広げ、リーダーシップスキルを向上させることができました。特に、効果的なフィードバックの提供や、リーダーシップスタイル、意思決定スタイルを内省する機会を得たことは非常に有益でした。

このようなグローバル規模でのプログラム展開は素晴らしい取り組みだと感じています。私自身も今後もさらに能力を高め、貢献していきたいと考えています。

## 重点課題 2

エンゲージメント  
向上

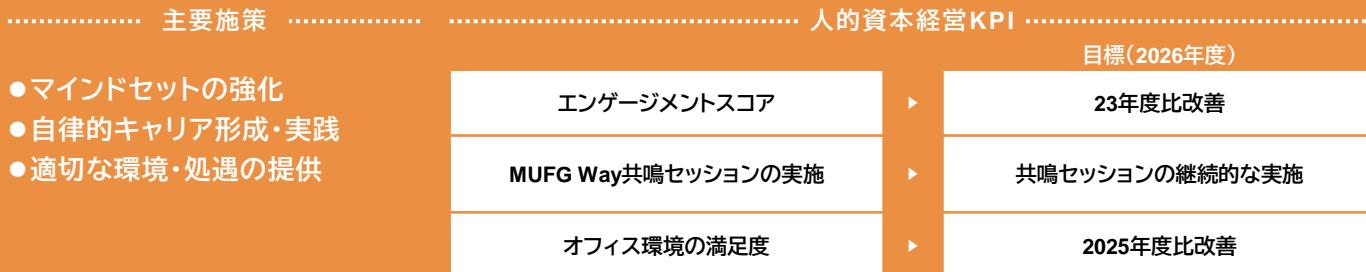
## 背景・現時点での課題認識

社員の働きがいが高まり、エンゲージメントが向上することは、人的資本経営の推進に不可欠です。エンゲージメント向上には社員と会社の双方の取り組みが必要です。

社員は、MUFG Wayのパーカスの自分ごと化をはじめ、MUFG社員の指針や基本となる考え方の理解を深めるために「マインドセットの強化」に取り組んでいます。

会社は、MUFGの基本的なマインドセットをもった社員の「自律的キャリア形成・実践」の支援や機会の提供や「適切な環境・待遇の提供」を行い、社員の挑戦を後押ししています。

今後も、社会課題解決のマインドセットなど、外部環境の変化を踏まえ、社員の基本となる考え方を適時に見直し、浸透を図ることが必要です。また、公募などを通じた自律的なキャリア形成の実践実績の向上や、採用競争力のある待遇設計、職場環境などの整備も引き続き進めています。



## 取り組みの全体像

## ●マインドセットの強化

パーカスの自分ごと化	毎年MUFG Way共鳴セッションを実施し、社員が自分の価値観とMUFG Wayの重なりを見つけるなどのセッションを通じて、パーカスの自分ごと化を進めています。この過程で、ビジョンの理解、多様なステークホルダーへの意識を高め、グループ・グローバルマインドの醸成も行っています。今後は、社会課題解決の意義やWell-beingの気づきの浸透を行っていきます。
グループ・グローバルマインド醸成	DXを機会ととらえて、デジタル人材の育成を強化しつつ、社員のITスキルの取得をKPIとして対外開示するなどDXマインドの醸成を進めています。 <sup>1</sup>
DXマインドの醸成	異なる属性・価値観を持つ多様な人材を受け入れ、ともに新たな付加価値を創出していくためのマインドを醸成しています。 <sup>2</sup>
DEIの理解	

<sup>1</sup>「DXマインドの醸成」はP.27ご参照 <sup>2</sup>「DEIの理解」はP.44-50ご参照

## ●自律的キャリア形成・実践

会社・上司・先輩による育成・キャリア形成支援	1on1などの上司の支援、メンター制度などの先輩社員の支援、キャリア相談窓口・自己啓発などの支援ツールなど、多面的な支援体制が整備されています。
社内外における実践の機会提供	挑戦の意欲をもった社員が、公募や副業・出向などで、グループ・グローバル横断、MUFG外で活躍する機会を幅広く提供しています。
自らの意志で選択できるキャリアパス	採用・入社時、入社後も社員が自律的なキャリアパスを選択できるように、働く場所や担当業務の希望に関しての多くの選択肢を提供しています。

## ●適切な環境・待遇の提供

報酬制度・手当の拡充	グループ各社で社員の働きがいを高めるために報酬制度・福利厚生制度などを拡充させています。
職場環境の整備	社員エンゲージメント向上のため、社員のオフィス満足度を重視し、継続的な職場環境の改善に取り組んでいます。特に、現中計では、「快適性」「選択性」「可変性」をコンセプトとした「オフィス戦略」を策定・遂行しています。
若手の活躍推進	年齢に関係なく、実力に応じた管理職登用などの挑戦の機会を提供しています。

# マインドセットの強化 -パーカスの自分ごと化、MUFG Way体現事例の見える化・応援

MUFGの社員がグループ・グローバルマインドを持って変革に挑戦していくように、MUFG Wayを体現する国内外の社員を見える化・称賛し、応援しています。社員がそれぞれの活動を通じ「世界が進むチカラになる。」ために活動する「パーカスの自分ごと化」を進めています。DXマインドやDEIなどその他のMUFGの社員の基本となる考え方についても研修などを通じて理解を深めています。

## パーカスの自分ごと化

### ● MUFG Way共鳴セッション

MUFG Way共鳴セッションとは、社員が「世界が進むチカラになる。」ために“MUFG Way”と“自分自身のMy Way”の重なり合う部分を見つけ言語化し、日々の業務の中で実践していくための取り組みです。2022年の開始以来、グループ各社の多数の社員が参加し、パーカスを自分ごと化するとともに、グループ・グローバルマインドを醸成しています。今後も、社会課題解決の意義の理解やWell-beingのつながりを考える場として継続していきます。



## 経営トップからの発信

### ● MUFG Way Boost プロジェクト

国内外のMUFGグループ各社から公募で集まったメンバーが、MUFG Wayを体現する社員を応援し、社内外に広く紹介する取り組みです。これまでに、延べ170人が参加しています。



MUFG Wayの体現する社員を紹介する特設サイト「つながる My Way」

グループ各社で経営トップを含む役員が、全社イベントに加えて、現場社員と対話を行い、MUFG Wayの浸透、社員のパーカス自分ごと化を後押ししています。また、MUFG Wayを体現する社員に社長表彰を授与する制度(信託)など、経営トップからMUFG Way体現事例を社員へ伝える工夫も続けています。

## MUFG Way体現事例の見える化・応援

### ● “伝道師”による浸透(ニコス)

経営ビジョンを社員に伝えるために、職場ごとに“伝道師”を設置しています。MUFG Wayも伝道師を通じて浸透を図り、パーカスの自分ごと化につなげています。



経営ビジョンの浸透策や具体的な実践事例を共有する社内イベントの開催風景

### ● MUFG SOUL

MUFG SOULは、身近にある社会課題を解決したいという想いを持つ社員が、地域社会と対話し、1案件あたり50万円の予算を得て、子ども支援、金融経済教育、環境保全といった支援活動を発案し、実施する取り組みです。



景観支援プロジェクトに取り組む社員の様子



# 自律的キャリア形成・実践 -会社・上司・先輩社員による育成・キャリア形成支援

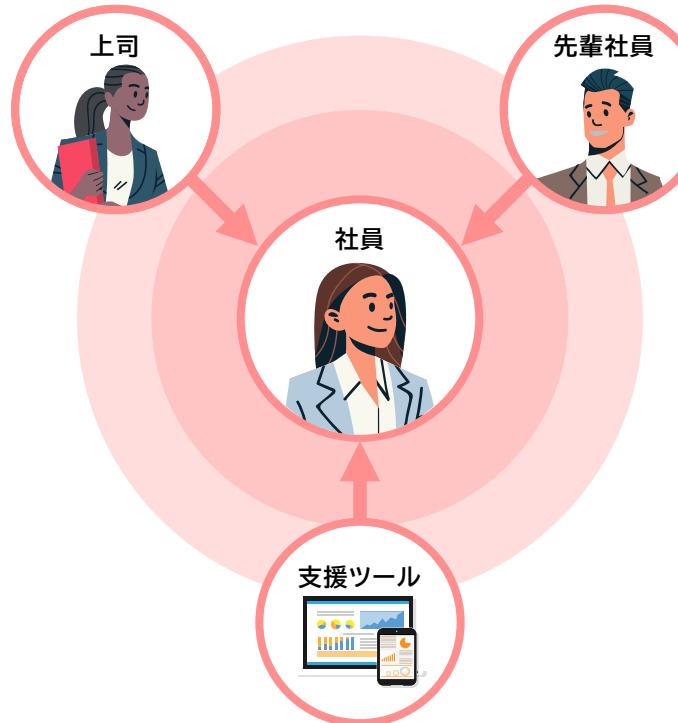
グループ各社では社員の育成やキャリア形成を上司や先輩社員などさまざまな立場の人が支援する制度を整えています。また、社員が自発的にキャリアの悩みを相談できる窓口や自発的にスキルアップを行うための自己啓発プラットフォームなどの支援ツールも整備しています。

## 「上司」の支援

社員の育成には、1on1ミーティングなどを通じて上司が部下と十分な対話を行い、成長に向けた評価のフィードバックやアドバイスをしっかりと行うことが必要です。上司と部下の対話の活性化に加えて、上司のサポート力向上のための制度も拡充しています。

### ●育成風土醸成プログラム(銀行)

銀行では2024年6月に「育成風土醸成プログラム」を新設しています。管理職が自らの育成方法を振り返りながら適切な育成メソッドを習得するとともに、育成を牽引するリーダーとなるためのコーチングなどの機会を提供しています。



## 「先輩社員」の支援

各職場で、先輩社員が後輩社員の育成に携わっています。先輩社員からのサポートは、業務スキルの向上にとどまらず、キャリア形成への大きな支援となるため、体制を拡充しています。

### ●メンター制度(各社)

各社でメンター制度を整備しています。MUAMでは、複数のメンター制度を用意し人材育成とエンゲージメントの向上を図っています。キャリア初期では、直接業務上の関わりのない「斜(なな)メンター」が支援します。また、女性のキャリア支援を行う「女性メンター」、管理職登用された人材の支援を行う「管理職メンター」も設置しており、さまざまなステージの社員を応援しています。



## 支援ツール

若手からベテランまで、社員が各人の状況に応じて、自律的にキャリアを見直し、いつでもスキルアップを図ることができる支援ツールを整備しています。グループ各社では、キャリアの相談窓口や社員が自律的にスキルアップや将来のキャリアを検討するためのプラットフォームの整備などを進めています。

### ●キャリアアドバイザリーデスク(銀行)

銀行では、一人ひとりの悩みや不安に寄り添い前向きにキャリア形成支援を行うために、2023年10月からキャリアアドバイザリーデスクを設置しました。社員のキャリアの個別相談や、各拠点で研修やセミナーを実施し、積極的に社員を支援しています。

### ●自己啓発(グループ各社)

グループ各社では、社員が学びたい時に学びたいことが自発的に学べるように、オンライン教育プラットフォームの導入や資格取得に対する奨励金といった自己啓発支援を充実させています。

# 自律的キャリア形成・実践 -社内外における実践の機会提供

社員一人ひとりの自律的キャリア形成を後押しするため、グループ各社が、社員のキャリア選択の機会として、公募制度や社内外副業制度をグループ・グローバル横断で整備しています。また、MUFG外での社員の活躍機会として、副業制度や社外への出向なども提供しています。

各グループ会社における社員の挑戦を後押しするさまざまな制度や機会について、一部の事例を以下にご紹介します。

## グループ横断のキャリア形成機会

### ●Job Challenge

MUFGではグループを横断した公募制度である「Job Challenge」制度を用意しており、社員が社内・グループ各社・海外におけるポジションなどに公募できる機会を提供しています。2024年度は、応募者は約2,300人、その内合格者は約1,200人となり、多くの社員が自律的キャリアを実現させています。

### ●MUFG版グローバルEMP <sup>\*1</sup>

MUFGでは「資産運用立国」の実現をめざし、資産運用ビジネスの基盤強化・カルチャー改革を目的としたファンドマネージャー育成プログラム「MUFG版グローバルEMP」を開始しています。信託の出資先であるFirst Sentier Investorsの2つの運用チームへ派遣し、グローバルに通用する専門性習得の機会を提供しています。

## グローバル横断のキャリア形成機会

### ●グローバルモビリティ

銀行・証券では海外雇用の社員が、中長期にわたって日本を含む雇用地以外の地域に派遣され業務に従事するプログラムを整備しています。



### ●Three-month Intensive Program

グループ横断で海外雇用の社員が3ヵ月間、日本の本部へ派遣され、研修するプログラムを実施しています。参加者は、知識や経験に加え、MUFG内での人的ネットワークを構築し、将来のキャリアアップに役立てています。



## グループ各社のキャリア形成機会

### ●チャレンジ公募制度

ニコスでは、社員の自発的な希望するキャリアへのチャレンジを支援するため「チャレンジ公募制度」を実施しています。1年に2度、公募部署が提示され、社員が希望する部署に応募することができる制度です。

### ●社内外副業

銀行・信託では、所属部店に在籍しながら、最大週1-2日は社外の副業先で働くことができる制度を整備しています。社員は現在の業務を継続しながら、自らの興味・関心に基づいて新しいチャレンジを社内外で行うことが可能です。2025年3月末時点で、900人の方が社外での副業を実践し、活躍しています。

## MUFG外でのキャリア形成機会

### ●社外への出向

銀行では、スタートアップや自治体などに最長2年出向する「オープンEX」制度を設けています。これは銀行での勤務を継続しながら、一定の割合で取引先などに出向し、双方での勤務を両立させる制度です。これまで累計で93人の社員が本制度を通じて異業種へ派遣されました。

\*1 MUFG版グローバルEmerging Manager Program(運用人材育成プログラム)

# 自律的キャリア形成・実践 -自らの意志で選択できるキャリアパス

グループ各社はすべての社員が、個人の事情や希望に応じて、自律的なキャリアパスを選択できるよう、採用・入社時から、入社後も含めて多くの選択の機会を提供しています。

## 採用・入社時の選択

### ●働く場所の希望

場所を問わず働きたい社員もいれば、転居を伴う人事異動のない働き方を希望する社員もいます。そのような事情に合わせ、グループ各社では、採用・入社時に勤務地を限定することが可能となる制度など、柔軟な勤務場所の選択を可能とする制度を順次導入しています。

#### 各社事例

証券では、首都圏エリア・東海エリア・関西エリアから勤務地を選択することができる「オープンコース(地域型)」を導入し、本人の同意がない限り転居を伴う人事異動の対象外とする制度を導入しています。

### ●業務の希望

入社当初より、希望の業務が明確である社員もいれば、いろいろな領域で業務経験を積み、自らの適性を見極めたいという社員もいます。多様な社員の志向に合わせたキャリアを選択できるように、グループ各社ではコース別採用の実施などの取り組みを進めています。

#### 各社事例

銀行では、多様な業務を経験できるオープンコースに加えて、入社から一定期間経過後に「グローバル」「カスタマーサービス」「トレードビジネス」「システム・デジタル」「ウェルスマネジメント」「グローバル・マーケット」などの専門部署に配属が確約されているコース別採用制度を導入しています。

## 入社後の選択

### ●働く場所についての新たな挑戦の機会 ~グループ・グローバル~

MUFGの社員は、MUFGまたはグループ各社に入社しますが、異動や出向という形で、さまざまな会社、異なる業務領域で働く機会を得ることができます。

またMUFGには、世界約50カ国に拠点があり、またパートナーバンクや出資・提携先も多数存在しており、海外での就業機会も多く存在します。会社や国という垣根を超え、グループ・グローバルでキャリアを形成する機会に挑戦することができます。

### ●業務についての新たな挑戦の機会 ~公募制度・異動~

公募制度がグループおよび各社で整備されており、社員が自らの意志で希望の会社・部署・業務に挑戦することができます。本社部署から営業拠点、国内拠点から海外拠点への挑戦など、さまざまなケースが実現しています。

また、異動により、社員の適性や希望を勘案しながら、挑戦の機会を会社が提供することで、社員は経験の幅を広げることもできます。



# 自律的キャリア形成・実践 -人事制度を活用したキャリアパスの事例

## キャリアパスの事例



### Aさんの事例

三菱UFJ銀行

ライフイベントと両立しながら、  
自らが究めたい専門性を追求



業務領域への拘りが芽生えたため、Ex制度を利用。ストラクチャードファイナンス領域の第一人者になるため研鑽を続ける

興味関心を持った新しい業務に従事すべく、Job Challengeに応募。ソリューションプロダクツ部へ異動

隔地異動公募制度を活用し、配偶者と同居するため、首都圏に勤務地を限定

関西地方の銀行支店に配属。法人顧客への営業業務に従事



### Bさんの事例

三菱UFJ  
モルガン・スタンレー証券

海外グループ会社への出向や留学を活用し  
グローバル業務への挑戦機会を獲得



MUFGの経営企画部へ異動。海外拠点管理を担当

社内公募の海外留学にて海外MBAを取得

国内の投資銀行部門へ異動

社内公募を利用し、米国の投資銀行  
Morgan Stanleyへ出向

リテール営業担当として、地方営業店に配属。のちに、法人営業部署へ異動



**齊藤 雄一郎**  
GeNiE株式会社  
代表取締役

アコムで社内起業し自ら代表取締役へ

経営企画業務やMBA取得を通じて、経営の視座を養うことができました。そして、自ら描いたビジョンを実現するために社内起業を提案したときは反対意見もありましたが、次の事業の柱をつくりたいという想いを理解してもらい、賛同を得ることができました。

アコムには「新しい方法を選べ」という、創業者から受け継がれたイノベーションのDNAが根付いており、それが社員一人ひとりのビジョン実現を支えています。今は安定した基盤や豊富なノウハウを活かし、アコムだからこそ実現できる挑戦に取り組んでいます。



イノベーション企画室で企画した事業をプラスし、GeNiE起業を社内で提案、アコム100%出資でカーブアウト。代表取締役として現在、新規事業を推進中

営業企画部へ異動、ローン事業のデジタル化推進やプロダクト開発の責任者となる。これと並行しながら、MBAの取得を行い、新規事業の立ち上げ準備を継続

複数の部署を経験し、イノベーション企画室を立ち上げ。金融サービスを非金融サービスへ組み込む「エンベデッド・ファイナンス」の企画を実施

経営企画部へ異動。全社戦略の立案やマーケティング業務に従事  
支店勤務へ配属

# MUFGの仲間の声 -公募によるキャリア形成・副業制度の活用



## 公募での異動

### 栗飯原 摂

三菱UFJニコス  
法人事業企画第2部

より幅広いお客様への付加価値を提供したいという想いから

#### 営業企画への挑戦を希望

「チャレンジ公募」へ応募し、営業企画を担う「法人事業企画第2部」へ異動しました。以前は営業推進を担当する部署に約8年間在籍しており、引き続き法人のお客さまに向き合いたいという想いはありました。特定のお客さまだけでなく、より幅広いお客様への付加価値提供に挑戦する機会を得たいと考え、企画業務を担うことができる部署を希望しました。

異動後は法人キャッシュレスを推進するため、デジタル・非対面のチャネルに最適な新規決済ソリューションを企画しています。大変なことも多いですが、MUFGが将来的に一層の付加価値を提供するための取り組みに携わっているということにやりがいを感じています。

本制度への応募により、自らの「やりたいこと」と「できること」のギャップや、キャリアビジョンを改めて見直すことができました。また、希望して異動したため、何が起きてても他責にすることなく、前向きに業務へ向き合っていきたいと思います。

## 副業制度

社内副業制度を活用し、経営企画部  
インターナルコミュニケーション室での  
社内ポータル「Kakehashi」に掲載する  
社内向けコンテンツの作成業務に応募  
しました。

2週間に1日、リモートでの記事作成や  
動画編集などオンラインでの経営  
企画部とのミーティングを行うことを  
基本とし、仙台支店での業務と両立を  
実現しました(期間1年)。



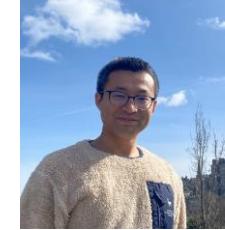
### 安藤 優子

三菱UFJ信託銀行  
仙台支店



### 水戸 あかね

三菱UFJ信託銀行  
仙台支店



## 公募での異動

### 高橋 尚宏

First Sentier Investors Analyst  
(三菱UFJアセットマネジメントから出向)

自らの信念を貫きグローバルで競争力のあるアナリスト

#### ・ファンドマネジャーをめざして

「MUFG版グローバルEMP」制度を利用して、信託の出資先であるFirst Sentier Investors傘下の投資チームへ異動しました。

新卒ではインデックスファンドの運用を担当し、若手ながらさまざまな挑戦を通じ日本中の投資家の資産運用を支える経験ができました。「良質なアクティーブファンドは投資家利益を最大化し、会社のブランドを強固にする」という想いから、社内公募制度でアクティーブ運用を行う株式運用部へ異動。海外株式グロース戦略チームで主にアジア株のリサーチ業務を担当し、「成長の期待できる企業への長期投資」という運用哲学の実現をめざし邁進してきました。その中で、さらにグローバルで渡り合える競争力やリサーチ力を身につけたいと考えようになり、EMP制度を利用し、現ポジションへ2025年4月付けで異動しています。

会社の枠を超えて大きな成長の機会を得られる環境は素晴らしいと思います。今後も挑戦を続ける中で、MUFGを通じて、お客様に貢献していきたいと思います。

## 自分の好きなことを活かした業務で視野を広げる経験

入社以来一貫してリテール業務に従事しており、仕事の幅は限定されていました。もともと文章を書くことが好きで文字の持つ力を信じている自分が、社内報作成に携わることができることが魅力に感じ応募しました。副業をしなければ決して会うことのなかったであろう方々とお会いし、視野を広げることができました。社内にいるさまざまな人がそれぞれ「お客様のために」尽力している姿を見て、自分も与えられた役割を精一杯果たしたいと考えるきっかけとなりました。

## 本業と両立しながら本部の経験を積み、MUFGの活動を自分ごと化

テラーとしてお客様に運用商品や相続の提案をしつつ、支店での営業施策を考えている中で広報や企画業務に興味を持つようになり、本副業に応募しました。本部の方々と仕事することで会社全体を知ることができ、MUFGの活動を自分ごととして捉えられるようになりました。本業とバランスをとりながら新しい挑戦ができ、視野が広がるとても実りのある活動でした。

## 自律的キャリア形成・実践 -Spark X

社員の挑戦の機会を幅広く提供していますが、その中でもSpark Xは特徴的な取り組みの一つです。Spark Xは2022年度より開始しているMUFGグループ横断型の新規事業創出プログラムです。社員の身の回りの小さな課題解決のアイデアが、企業の持続的な成長につながるため、社員がボトムアップ型の事業開発プログラムに挑戦することは、MUFG Wayの体現であり、Spark Xはそうした取り組みを支援する仕組みの1つです。本プログラムの最終審査において採択された事業案については、事業化に挑戦する機会も提供しており、これまで、延べ1,300件のアイデアが応募され、実際に7件が事業化検討に進みました。今後もこのような取り組みをMUFGは応援していきます。



(写真は2024年度表彰式「Spark X Award 2024」風景)

# MUFGの仲間の声 -Spark X受賞者



## 2024年度グランプリ受賞者

### 畠山 哲平

三菱UFJ銀行 デジタル戦略統括部  
(受賞時) 同 上野支店

#### 受賞案件

**AI-kata ~アイカタ~**  
市場で働く卸・仲卸業者に対する  
アナログ業務からの脱却サービス



## 2023年度グランプリ受賞者

### 森 信一

三菱UFJ銀行 デジタル戦略統括部  
(受賞時) 同 コーポレート情報営業部

#### 受賞案件

**障がい者雇用サポート事業**  
企業向けに障がい者従業員の安定就労と  
早期戦力化をサポートするサービス

### 地元への恩返しという想いから現場に何度も足を運んで企画

AI-kataは、水産市場業務のアナログ作業をDX化するサービスです。将来的には、DX化によって得られたデータを活用し、水産業への投融資拡大のきっかけとなることをめざします。

Spark Xでは以前、落選した悔しい経験があります。しかし、地元である気仙沼への恩返しという強い想いがあり、産業の衰退を目の当たりにし、復活に貢献したいと考えて再度応募しました。今回は現場に何度も足を運び、100人以上の水産業関係者にヒアリングを行い、課題を特定した結果、受賞に繋がったと思います。チャレンジする時には自分の強い想いが重要であること、また顧客のニーズをしっかりと把握することの大切さを学ぶ素晴らしい経験となりました。

### MUFGにいながら人生をかけたテーマを事業責任者として推進

大学時代の友人達が起業し、苦闘しながらも成長する話を聞き、私もチャレンジしたいという気持ちを持っていたところ、Spark Xと出会い、MUFGにいながら自らがオーナーシップをもって新規事業に挑戦できることに魅力を感じ、応募しました。

私には家族に障がい当事者がおり、人生をかけて取り組みたいテーマとして障がい福祉領域での事業を起案しました。審査のプロセスでは、障がい当事者や企業・行政の方々から直接話を聞き、事業案を模索しながら、新規事業創出や障がい者支援への想いを強めていきました。

受賞を経て、本事業の事業責任者として立ち上げに取り組んでおり、すでに数社にサービス提供を開始しています。今後もMUFGは社会課題解決型ビジネスに取り組んでいくと思っており、私としてもそれを体現していきたいです。



## 2022年度特別賞受賞者

#### 受賞案件

### 美術業界補完計画

個人活動の美術作家に対する  
展示場所と販売収益の機会提供

### 水口 若菜

三菱UFJアセットマネジメント 業務IT企画部  
(受賞時) 同 運用企画部

### 荻野 太陽

三菱UFJアセットマネジメント インデックス運用部  
(受賞時) 同 インデックス運用部

### 上司に背中を押していただき、アーティストの活動を支援(水口さん)

個人で活動を続ける優秀な美術作家に対して、MUFG施設内で展示場所と販売機会を提供し、活動を支援するサービスを企画しました。もともと美術大学出身で、アーティスト活動の難しさを実感していたため、企業として何かサポートできないかと考えていました。そのような時、当時の上司の荻野さんから勧めていただき、応募しました。

収益化が難しいとの判断で事業としては撤退となりましたが、社会貢献活動としての可能性が評価され、拠点部として活動を行うことができました。

この経験を通じて、企画立案やフロー整備を行い、関係者と協力しながら進めるということを学ぶことができたと思います。

### 若い世代のチャレンジを応援したいとサポート役として貢献(荻野さん)

もともと新しいことに取り組むのが好きで、Spark Xにはぜひチャレンジしたいと考えていました。若い世代にも挑戦してほしいという想いから、当時の部下であった水口さんに声をかけ、応募しました。私はサポート役として企画の壁打ちをし、水口さんならではのアイデアと一緒に形にしました。

事業化には至りませんでしたが、事業をゼロから立ち上げた経験は、困難に立ち向かう大きな自信につながっています。

# 適切な環境・待遇の提供 -報酬制度・手当の拡充

グループ各社では、社員の働きがいを高めるために報酬制度や手当を随時拡充させています。外部環境の変化などに応じて随時制度を見直し、グループ各社にて時代に即した待遇を提供していきます。以下に、一部の事例をご紹介します。

## 賃上げの実施

優秀な人材が働きがいをもって活躍できる環境を整えるため、幅広く人的資本投資を拡充しています。外部環境の変化に対応しながら定期昇給・昇格・登用、各種手当・補助を含め、実質賃金の引き上げを行っています。以下は銀行・信託・MUMSSの実例です。

### 2025年度実質賃上げ水準<sup>\*1</sup>

銀行	信託	MUMSS
年収9%程度	年収7.5%程度	月例給 <sup>*2</sup> 8%程度

\*1 ベアに加えて、定期昇給・昇格登用、手当や補助、賞与(銀行・信託)を含みます

\*2 MUMSSの賞与は業績連動のため、月例給ベースの賃上げ

## 株式交付制度の導入

社員のエンゲージメント向上に加えて、企業価値向上と人的資本投資の好循環や社員のリテンション強化を目的として、2024年7月より銀行、信託、MUMSSの3社にて一定の要件を充足する社員約5,600名を対象に株式交付制度を導入しています。

社員がMUFG株式を保有することで、中長期的な目線での企業価値向上やROE向上に努め、さらなるリーダーシップを発揮することが期待されています。また、今後グループ各社への拡大も検討していきます。

## その他の福利厚生制度

### ●福利厚生サービスメニュー

銀行 信託 証券 ニコス アコム MUAM

外部プラットフォームの導入若しくは各社独自のサービスプログラムを整備し、グルメ・レジャー・ライフサポートなど幅広い福利厚生サービスメニューを提供しています。例えば、信託では全国のレジャー施設や育児・介護サービスなど140万件以上のサービスを優待価格で利用できる外部プラットフォームを導入しています。

### ●自己啓発費用補助

銀行 信託 MUMSS ニコス アコム MUAM

資格取得・講座受講などによる自己啓発の費用補助を拡充しています。例えば、ニコスでは、特定の資格に関する受験料補助や取得時に10~30万円の報奨金を付与しています。

### ●福利厚生サービス利用費補助

銀行 信託 アコム

自己啓発以外のレジャーやライフサポートなどの福利厚生サービス利用費補助も行っています。例えば、銀行では、1年間あたり最大10万円超の補助を行っています。

### ●医療保険制度

銀行 信託 証券 ニコス アコム MUAM

健康保険組合が設立され、他社比充実した医療保険制度が整備されています。

### ●高額療養費補助

銀行 信託 証券 アコム MUAM

高額療養費は、法定給付(公的支援)に加えて、健康保険組合からの付加給付という補助制度があるため自己負担額が低く抑えられています。例えば、証券では、医療機関ごと、1カ月単位の実質自己負担額が25,000円となるように補助が支給されます。

### ●社員持株会における株式購入費用補助

銀行 信託 証券 ニコス アコム

持株会における株式購入について、奨励金を支給しています。

### ●その他

証券

視覚に障がいがある国家資格を持つ社員が、ヘルスキーパーとして、あん摩マッサージの施術や健康に関する助言などを行っています。(2024年度利用者数:延べ3,523名)。



# 適切な環境・待遇の提供 -職場環境の整備①

社員のエンゲージメントを高めるために、グループ各社では社員間のコミュニケーションを活性化させる仕組みや、社員が生産性を高めていくためのプラットフォームを整備しています。

## コミュニケーションの強化

グループ各社では、コミュニケーションの活性化に向けたさまざまな取り組みを実施しています。

### ●社内SNSを活用した情報交換

デジタルツールを活用し、非対面でのコミュニケーション強化に積極的に取り組んでいます。銀行では、社内SNSにおいてさまざまなコミュニティが立ち上がっています。また、頭取が自らブログを立上げて情報発信するなど、社内を横断してさまざまな情報交換や活発な交流が行われています。



半沢頭取(銀行)が開設したブログ「半沢's VOICE」

### ●MUFG広報ポータル“MUFG Connect”

MUFG Connectは、社員が今を知り、将来を見通すための情報をわかりやすく届けるナビゲーターのような位置づけとして、社内イントラネットに設置されています。MUFGに関するニュースを掲載するとともに、社員に役立つ情報を特集したコラムなどを日々更新しており、社員に必要な情報を随時届けています。



### ●社員交流イベントの実施

ニコスでは社員のコミュニケーションを活性化させるために、さまざまなイベントを実施しています。中でも「トリーのみんなと乾杯ドリンクバー」では、毎月2回、キャラクターのトリーとともに、業務終了後に社員同士で飲み物やお菓子で「軽く一杯」しながら交流する機会を提供しており、多くの社員がコミュニケーションの場として活用しています。



## 生産性の向上

### ●AIの活用

業務効率化のみならず、社員の能力を拡張するツールとしてAIを位置づけており、MUFG全体でAIを浸透させるべく「Hello, AI@MUFG」運動を全社で推進しています。

### ●BI<sup>1</sup>の活用

引き続きBI活用を拡大して業務効率化やデータ利活用を進めています。

**Hello, AI@MUFG**

<sup>1</sup> Business Intelligence:さまざまなデータを分析・見える化し、経営や業務に役立てる手法

# 適切な環境・待遇の提供 -職場環境の整備②

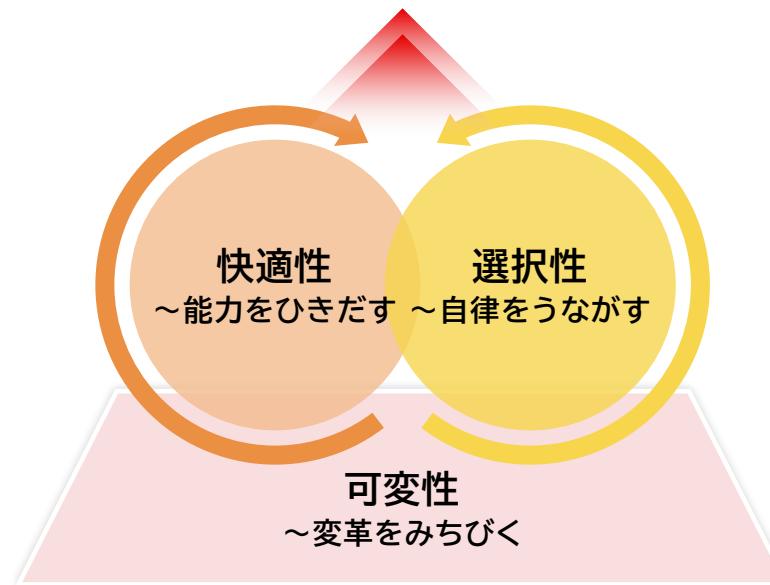
社員のオフィス満足度を重視し、継続的に職場環境の改善に取り組んでいます。現中計では、「快適性」「選択性」「可変性」をコンセプトとした「オフィス戦略」を策定しました。今後戦略を展開することで、社員がさらにワクワク活き活き働き、エンゲージメントを高め、Well-beingにつながる職場環境の整備を進めていきます。

## 社員のエンゲージメントを向上させるオフィス戦略

経営環境変化への順応

Well-beingに導く環境

社員がワクワク感を持ち、活き活き働き  
生産性・エンゲージメントが向上



オフィス戦略  
3つの観点

### 快適性

自然と集中できる色やリラックスできる音などでパフォーマンスを最大化

### 選択性

さまざまな業務特性・仕事内容に適した執務場所を揃え、随時の選択を可能に

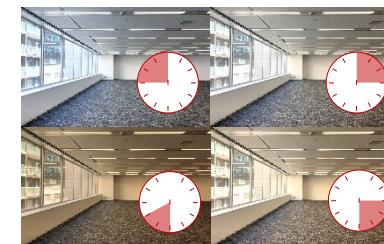
### 可変性

事業環境・組織・働き方など変化に対し、機動的かつ適切にアライン

### ●快適なオフィス

科学的の根拠に基づいた五感・心身への最適な刺激を実現する環境を整備しています。

#### ・サークルディアンリズム照明



生体リズムに合わせて光の色や明るさが変化

#### ・色の効果



色の効果を利かせ、利用目的に応じて選択可能

#### ・バイオフィリア



生木など自然に触れることでストレス軽減につながる

### ●選択性可能なオフィス

業務の特性に最適な集中環境やコミュニケーション環境を整備しています。

短

相談

ブレスト

定例・情報共有

プレゼン・意思決定

実施時間



# 適切な環境・待遇の提供 -若手の活躍推進(MUFGの仲間の声)

年齢に関係なく、実力に応じた管理職登用などの挑戦の機会を提供しています。



2014年入社

**山本 真由佳**

三菱UFJ銀行 新橋支店  
取引先第一課  
課長

## 入社9年目での課長職登用。不安と挑戦心で胸が高鳴った

現在は法人リテール一体拠点にて、主に法人口オーナーや個人富裕層のお客さまに資産運用や事業承継などのコンサルティングを行う課のライン職をしています。課長職登用への発令は、9年目のときでした。当時は驚きの感情が大きく、マネジメント業務が自分に務まるのかという不安もありました。

しかしながら、責任あるポジションを任せてくれる事が率直に嬉しく、早くから組織運営の経験を積むことができるありがたみと新しい挑戦に胸が高鳴ったことを覚えています。

## 課員との距離の近さやスピーディな判断で自分らしいマネジメントを実現

就任当初は、マネジメントとしての威厳がないのではないかと悩むこともありました。しかし、課員と年次が近いことで仕事だけでなくプライベートの話も気軽に相談してもらったりと距離が近いからこそ、プラスに働くことが多々ありました。周りの協力を得ながら、自分なりの判断軸を持ちスピーディに決断していくことを意識し、自分らしいマネジメントの実践ができているのではないかと感じています。

マネジメント業務にチャレンジしたこと、責任と裁量を以てさまざまな施策を打ち出すことや、チームとしての達成感を分かち合い、部下の成長に喜ぶことができるというさまざまなやりがいを発見しました。

MUFGには入社歴を問わず挑戦できるフィールドがあり、一人ひとりが挑戦していくべきだと思います。私自身これからも挑戦を続け、他の誰かの挑戦を後押しする力になればと思っています。



2012年入社

**榎本 勇大**

三菱UFJ信託銀行 横浜駅西口支店  
資産コンサルティング第2課  
課長

## 営業の最前線に立ってきた経験を活かして課長として挑戦

私の課では運用・相続・不動産・貸出など、個人のお客さま向けにあらゆる面で提案し、支えていく総資産コンサルタントをしています。

入社12年目に、課長として登用された際は、これまでお世話になってきた先輩方のように職務を全うできるか、という不安の気持ちもありました。しかし、直前まで営業の最前線に立ってお客さまに向き合っていた自分だからこそ実現できることも多々あるはずだと自分を奮い立たせ、前向きに挑戦する気持ちを高めることができました。

## 課員の目線に立てるからこそ果たせる役割を遂行

これまで同じ立場・目線で協働してきた同僚を管理職に就くことを機に上司としてマネジメントしていくなければならないということには、自らがどのように振る舞うべきかなど思い悩むこともあります。難しさを感じます。例えば、就任当初は、歳の近い部下へ助言・指摘する際のコミュニケーションに苦労しました。お客さまへのコンサルティング方法は正解が一つではないことから、部下が決めた提案方法に他の選択肢を示し議論することがよくあります。ルールを基にした指摘と異なり、主觀に基づき助言する際は部下の納得感が得られないことが多々ありましたが自身が担当者時代に経験した失敗エピソードなども併せて伝えていくことで、徐々に部下の信頼が得られるようになったと感じており、自身としても一回り成長できた経験です。

MUFGには若手活躍のチャンスが沢山あります。社員一人ひとりが「お客さまから想いを託されるプロフェッショナル」となることをめざしていく過程で、機会を得て成長していく環境を作っていくみたいです。

## 重点課題 3

## DEIの推進

## 背景・現時点での課題認識

多様な属性や価値観を持つ社員が、仲間とともにお互いを認め合いながら、能力を最大限に発揮して新しい価値を創り出し、全てのステークホルダーに貢献していくことを「DEIステートメント」にて表明し、そのための組織・職場環境づくりに取り組んでいます。

具体的には、多様な社員一人ひとりが持ち味を発揮しながら安心して活躍できる組織・環境づくり、育児・介護・疾病などとの両立の支援をグループ・グローバル横断で行っています。これらの取り組みにより、ジェンダー・ギャップの解消や多様な社員の活躍に関するKPIは、着実に進捗しています。

一方で、社員がライフステージや属性によらず、持続的に自身の能力を最大限に発揮するには、育児や介護などとキャリア形成の両立が可能な環境の整備や、長時間労働のさらなる是正が必要と認識しています。共育で<sup>1</sup>支援の拡充や働き方改革の加速により、多様な社員が、仲間とともに新しい価値を創出できる環境を整備していきます。

<sup>1</sup> 共育て：子育ての当事者がパートナーとともに、子どもと過ごす時間をつくり、相互に協力しながら子育てをすること。

主要施策	人的資本経営KPI	目標(2026年度)
●多様な人材の活躍推進	女性マネジメント比率	27%(2030年度30%)※
●公平・公正な機会・支援の提供	男性育休取得率	100%
●インクルーシブな職場づくり	インクルージョンスコア	75%以上維持
	障がい者雇用率	法定雇用率以上維持

※銀行・信託・MUMSSを対象としたもの。他KPIの詳細は  P.18-19ご参照。

## 取り組みの全体像

## ●多様な人材の活躍推進

さまざまな視点や価値観を経営や組織運営に取り入れるため、多様な社員の活躍を推進しています。女性マネジメント比率、障がい者雇用率をKPIに設定し、労働環境の整備、研修・啓発活動などを行っています。

性別

障がいの有無

LGBTQ

国籍・文化

年齢 など

## ●公平・公正な機会・支援の提供

ライフイベントにかかわらず活躍し続けられるように、育児や介護、疾病などと両立しながら働く社員に、柔軟な勤務が可能となる制度や金銭補助などを提供しています。

育児・共育て

介護

不妊治療

健康課題 など

## ●インクルーシブな職場づくり

社員一人ひとりが、ともに働く仲間の持ち味を認め、活かし、高め合えるように、研修の実施や啓発活動に加えて、所属部署を超えた社員同士のコミュニティ形成を支援しています。

研修

啓発活動

コミュニティ形成支援

# 多様な人材の活躍推進 -ジェンダーギャップの解消

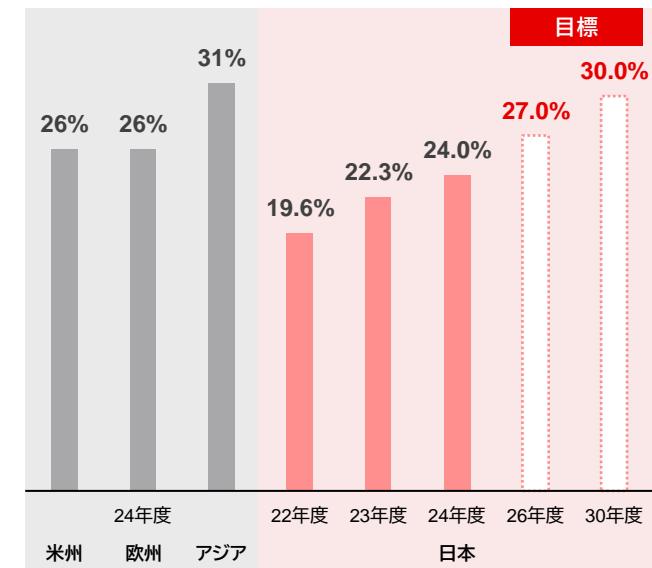
MUFGの持続的な成長には、多様な視点や価値観を経営や組織運営に取り入れること、社員の半数以上を占める女性社員がさらに活躍することが不可欠です。女性社員本人に加え、上司や同僚への研修や啓発活動を通じて、ジェンダーギャップの解消と女性マネジメント比率の向上に取り組んでいます。

## ジェンダーギャップの解消

女性社員のさらなる活躍に向け、「女性社員」だけでなく「組織・職場」に対して、「キャリア形成支援」「ライフイベントなどとの両立支援」の観点で、多岐にわたる施策を実施しています。

		キャリア形成支援	ライフイベントなどとの両立支援
女性社員	経営リーダー候補	<p><b>役員メンタリング</b></p> <p>役員がメンターとなり、1on1などを通じて経営的な視点やマインドセットを習得する機会を提供</p>	
	次世代候補	<p><b>選抜研修「WILL研修」</b></p> <p>戦略構築力や論理的思考力等を補完的に習得するための4ヶ月間の選抜プログラムを提供</p>	<p>育児との両立支援</p> <p>女性特有の健康課題との両立支援</p>
組織・職場	上司の意識づけ	<p><b>Give Backメンタリング</b></p> <p>役員メンタリング対象の女性社員がメンターとなり、課題解決やキャリア形成のサポートやアドバイスを実施</p>	
	事業本部との連携	<p><b>選抜研修「WISH研修」</b></p> <p>同職位の社員や女性マネジメント層との対話を通じて、マネジメントをめざすことを考えるプログラムを提供</p>	
			<p>共育て・男性の育児参画の推進</p> <p>働き方改革</p>

### ●女性マネジメント比率



(注)海外拠点は、Managing DirectorおよびDirectorの女性比率  
日本は、銀行・信託・MUMSSの次課長相当以上の管理職の女性比率  
各データは3月末時点



(写真)ダイバーシティ・マネジメントフォーラムの様子

# 多様な人材の活躍推進 -障がいのある社員の活躍、LGBTQの理解促進

MUFGでは障がいの有無や性的指向・性自認などにかかわらず、一人ひとりがお互いに尊重し、自分らしく働く環境を整備しています。

## 障がいのある社員の活躍

MUFGは、障がいの有無にかかわらずお互いに尊重し支え合う、共生社会の実現をめざし、一人ひとりの能力・適性に配慮した職場環境の整備などにより、障がいのある社員の活躍の場を拡げてきました。MUFGでは、約1,000人の障がいのある社員が活躍しており、障がい者雇用率は2.68%と、目標とする法定雇用率以上を維持しています。これからも、従事業務や所属部署の拡大を通じて、障がいのある社員のさらなる活躍と共生社会の実現に取り組んでいきます。

### MUFGの障がい者雇用率\*

2022年度	2023年度	2024年度
2.56%	2.60%	2.68%

\* 6月1日基準。法定雇用率制度で定められた算出式を用いて、銀行、信託(前述の2社は特例子会社およびグループ適用関係会社を含む)、MUMSS、ニコス、アコム、MUAMにおける国内雇用率を算出したもの。但し、2022年度および2023年度は、MUAMを含まない。



秋山 孝幸

三菱UFJアセットマネジメント  
債券運用第二部  
シニアファンドマネジャー

「この仕事は続けられない」という不安を抱いた時の会社のサポートのおかげで今がある私は、30代半ばから発症した網膜色素変性症のため視覚障がいがあります。中心視野が欠け、暗い場所では特に見えにくく、日常生活では案内板や信号機を確認する際など、困難を感じることが多いです。

## LGBTQの理解促進

MUFGは、性的指向・性自認などによる差別やハラスメント行為を禁止しており、LGBTQの正しい理解を促すために、研修の実施やハンドブックの展開を行い、啓発イベントを開催しています。加えて、社員の同性パートナーに、配偶者と同等の福利厚生制度を提供する「同性パートナーシップ認定」制度を導入しては、オリジナルストラップの作成・配布や社内コミュニティを通じて、LGBTQの理解者・支援者(ALLY)につながる機会を提供しています。このような取り組みが評価され、「PRIDE指標2024」において、5年連続6度目となるゴールドを受賞しました。



## よりインクルーシブな社会を実現するために私たちにできること

一方で、企業が開発するツールやソフトウェアが視覚障がい者に対応していないことが多いことを課題に感じています。この課題の改善には、すべての企業がアクセシビリティに配慮した製品開発を行い、お客さまや社員を含めた障がいのある人々が、快適に生活を送り、仕事ができるような社会をつくっていくことが重要だと思います。障がいがあっても、少しのサポートがあれば誰でも活躍できることを知ってほしいです。MUFGにはその環境が整っており、私もここで力を発揮し続けています。障がいがあっても、仲間として一緒に働き成長できる環境がここにはあります。

# 公平・公正な機会・支援の提供 -育児との両立支援・共育で推進、介護との両立支援

MUFGは、性別にかかわらず育児を行う社員にさまざまな支援制度やプログラムを提供しています。また、高齢化の進展に伴い介護への対応が必要となる社員の増加が見込まれることから、仕事と介護の両立支援制度も整備しています。

## 育児との両立支援・共育で推進の主な制度

### ●産休・育休からの復職サポート

円滑なキャリア継続を目的に、休職・復職前後の社員を対象とした研修や、早期復職の補助を行っています。

### ●男性育休取得推奨制度「Ten Plus Ten」「Family Care Leave」

恒常的な育児参画のきっかけとする目的に、10営業日の短期育児休業と10営業日の年次有給休暇を組み合わせ、20営業日以上の休業取得を推奨しています。

### ●パートナー参加型セミナー「MUFG共育て塾」

社員がパートナーとともに、外部講師の講演や共育での先輩社員の座談会を通じて共育でを学び、実践につなげるオンラインセミナーを実施しています。



### ●Nursing Room (搾乳室)の設置

銀行の市場部門にて早期復職した女性社員が搾乳するためのスペースを女性用休憩室に設置しています。

## 介護との両立支援の主な制度

### ●介護に関する情報提供

急な介護対応が必要な場合でも、社員がスムーズに対応できるように、介護との両立に関する情報を集約した「仕事と介護の両立支援ハンドブック」を発行しています。



### 主な制度

子の誕生前

休職前研修・面談

両立支援制度の案内

産前産後休業

子の誕生後／休職中

復職サポートプログラム

育児休業

子の誕生後／復職後

復職後研修

パートナー参加型「MUFG共育て塾」

復職者・育児両立者コミュニティ

子の看護等休暇

男性育休取得推奨制度「Ten Plus Ten」「Family Care Leave」

短時間・時差・在宅勤務

短時間・時差・在宅勤務

託児補助・シッターサービス

保活支援・企業主導型保育園

### 外部からの評価

子育てサポート企業が選定される「くるみん」に、信託・ニコス・アコム・MUAMなどが認定されています。特に、銀行は「プラチナくるみんプラス」、MUMSSなどは「プラチナくるみん」に認定されています。また、女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」では、ニコス・MUAMが最高ランクである「3つ星」を、MUMSSが「2つ星」を取得しています。



### 主な制度

事前の情報収集

介護との両立体制の構築

介護セミナー、外部相談窓口

「仕事と介護の両立支援ハンドブック」「仕事と介護の両立事例集」

両立支援制度の案内

介護両立者コミュニティ

介護休暇・積立休暇・介護休業

短時間・時差・在宅勤務

# MUFGの仲間の声 -育児との両立・共育ての実践

育児休業取得前後に、職場の仲間とコミュニケーションを通じて理解と支援を得られ、キャリアにも良い影響がでています。



**崎山 剛志**

三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
渋谷支店  
フィナンシャル・アドバイザリー第二部  
フィナンシャル・アドバイザリー課長

## ● 1日のスケジュール

6:30	起床
7:00	子どもの起床 着替え、朝ごはんの準備
7:30	通勤 新聞記事、株価などの情報収集
8:00	始業 メールチェック、部内ミーティングにて連絡事項、タスクの共有
9:00	電話営業 株価照会、アポイントの獲得、提案など
10:30	お客さま訪問 ポートフォリオの運用状況報告、プロファイリングなど情報収集、提案など
12:00	昼食
13:00	お客さま訪問(2件) ポートフォリオの運用状況報告、プロファイリングなど情報収集、提案など
16:00	帰社 事務処理、タスクの確認、翌日の営業準備など
18:00	終業
18:30	帰宅 子どもの入浴などの育児
19:00	家族で食事
20:00	子どもの就寝 双子の授乳、絵本の読み聞かせ、寝かしつけ
21:30	自由時間 資格勉強、テレビ鑑賞、読書など
23:00	就寝

### Q. 現在の業務内容について教えてください。

個人や非上場法人のお客さまの運用をお手伝いや、資産形成のアドバイスをしています。多様なお客さまのニーズに応じて柔軟な提案やソリューションの提供を行い、信頼されるパートナーとなれるよう、日々の業務に臨んでいます。

### Q. ご家族や育児の状況について教えてください。

3人の子ども(長女3歳、双子の長男・次男0歳)と妻の5人家族です。長女は保育園に通っていますが、平日の日中、双子の息子の面倒は育児休業中の妻が見ててくれていて、休日は私が子育てに主体的に取り組むようにしています。賑やかで忙しいですが、家族で過ごす時間を大切にしています。

### Q. 育児休業を取得する前後で不安や苦労はありましたか?

双子の出産に伴い妻が里帰りする際に、3ヶ月間の育児休業を取得しましたが、その前後、仕事と並行して、私1人で長女の子育てを行うのは想像以上に大変でした。会社では、いつも以上に効率的な行動を意識し、家事育児との両立に励みましたが、妻の不在による長女の不安や負担を和らげる難しさを感じました。

### Q. どのように育児を分担していますか?

妻と私、どちらか一方に負担が集中しないよう努めています。授乳など、妻しか対応できない育児もあるので、妻の負担増には気を配っています。妻も私も対応できる育児は、あまり厳密に分担せず、できる限り柔軟に対応することで、妻か私が1人しかいないタイミングでも困ることなく子育てし、子ども達にも安心して過ごしてもらえる体制を整えています。

### Q. 育児とキャリアの両立について、不安に感じたことは?

特に、育児休業を取得する前後は、職場とのコミュニケーションを積極的にとり、私の家族への理解を深めてもらうよう努力しました。職場の仲間とも家族のことを話したり、子どもの写真を見せたりすることで理解が得られ、育児とキャリアの両立について、当初抱いた不安は払拭されました。今のキャリアにも良い影響が出ていると感じています。

### Q. MUFGのサポート体制についてどう感じていますか?

育児支援や柔軟な働き方の制度を利用する際、上司や同僚の理解・支援が大きな支えになっています。子育ての話題を職場の仲間と共有し、理解を得ながら、制度をみんなで利用できるのは非常にありがたいです。現在も、早出・遅出など、家族の生活にあわせた働き方を後押ししてもらい、助かっています。

また、他社で働くパートナーと一緒に共育てについて学ぶ「MUFG共育て塾」が開催されるなど、身近な上司・同僚だけでなく、会社全体としても育児両立支援に力を入れていることを感じています。私も登壇者として、育児休業を取得し、1人で仕事と育児を両立した経験をお伝えしました。

### Q. 育児と仕事の両立について、改善してほしい点はありますか?

育休取得時に、私の仕事を他のメンバーに分担してもらうことを負担に感じました。長期間職場を不在にする場合、より安心して休める環境の整備が必要だと感じています。

### Q. 育児中の仲間はどのような悩みを抱えていると思いますか?

家族が増えるという環境の変化は、家庭にも職場にも影響しますが、特に職場では、育児両立制度の利用時に、他のメンバーへ負担が及ぶことで悩むケースが多いと思います。また、SNSなどからの情報で、他の家族や子育てとのギャップが不安につながることがあると思います。

### Q. MUFGの仲間やMUFGに就職を希望する人へのメッセージをお願いします。

MUFGは、育児と仕事を両立できる環境が整っており、理解し支えてくれる仲間もいます。困ったことがあれば、周りの仲間や会社に頼ってみてください。仲間の支えを受けて、安心して育児に挑戦してほしいですし、私も仲間を後押しします。



# MUFGの仲間の声 -育児との両立・共育ての実践

育児は予想外のことの連続で、職場の役割を果たし続けられるか不安です。  
しかし、柔軟な勤務制度と職場の理解で両立ができます。



一柳 遼

アコム  
東日本営業部  
コールセンター

## ● 1日のスケジュール

6:00 起床 子どものお弁当作りや子供たちの支度を終えたら、娘を連れて保育園へ出発

8:30 始業(出社) 営業開始前にチームメンバーとミーティング

9:00 お客様応対業務開始

11:00 進捗状況などの小ミーティング

11:15 ランチ お昼は好きなものを食べています

12:15 午後の業務開始

17:00 終業(退社) 娘を保育園へお迎えに向かう

18:45 帰宅 帰宅後すぐに晩御飯の準備、お風呂や息子の宿題の確認、寝かしつけ

21:00 就寝までYouTubeなどお気に入りの動画を鑑賞 たまにお散歩をしてリフレッシュ

23:00 就寝

## Q. 現在の業務内容について教えてください。

現在はコールセンターでお客さまへの各種案内や、お問い合わせ対応を行っています。管理職として、ご融資に関わる決裁業務や二次対応、チームの目標管理など、さまざまな業務に携わっています。お客様の「今ほしい」「今したい」に応えるため、スピード感を意識して業務を進めています。また、部下とともに感謝の気持ちを忘れず、最適な提案を心がけています。

## Q. ご家族や育児の状況について教えてください。

2014年に結婚し、2人の子どもに恵まれました。9歳の元気な息子と、5歳の慎重で可愛い娘と、毎日賑やかに過ごしています。最近はみんなで水族館に行き、楽しい時間を過ごしました。

## Q. 育児休業から復職する際に不安や苦労はありましたか?

復職した直後は、システムや業務マニュアルの変更に戸惑いました。また、管理職として復職した際には、短時間勤務を続けながらの業務に不安を感じました。特に夕方以降は不在となり、仕事を進める時間に限りがあるため、効率よく業務をこなすことに苦労しました。

## Q. どのように育児を分担していますか?

育児分担に明確な基準はなく、夫婦で気づいたことから対応するスタイルです。共働きなので、家事や育児の協力は不可欠ですが、完璧を求めすぎず、思いやりを持つことが大切だと感じています。夫は出張が多いですが、早めにスケジュールを共有してもらうことで調整しています。ちなみに、ゴミ出しは夫の担当です(笑)。

## Q. 育児とキャリアの両立について、不安に感じたことはありますか?

育児は予想外のことが多く、キャリアを積んでいく中で、この役割を果たし続けられるのか不安に思うこともあります。特に、子どもとの時間を大切にしているため、仕事とのバランスを取ることが悩みでした。

## Q. MUFGのサポート体制についてどう感じていますか?

短時間勤務制度を活用でき、ライフスタイルに合わせて勤務時間を調整できる点が非常に助かっています。特に心強かったのは、周囲の理解と支援です。同僚が業務を快く引き継いでくれることや、育児中の社員同士で悩みを相談する機会を上司が設けてくれることがあります。また、上司が随時フォローしてくれ、キャリアに対する意欲を維持できています。

## Q. 育児と仕事の両立について、改善してほしい点はありますか?

男性の育児休業取得日数が増えると良いと思います。例えば、夫婦で協力して短時間勤務を交代で取得するなど、多様な働き方ができる環境が整えば素晴らしいと思います。

## Q. 育児中の仲間は、どのような悩みを抱えていると思いますか?

育児に悩んでいる社員は、時間に追われる感覚を抱えているのではないかと思う。特に体力的に疲れ、自分の時間を持てないことが多いと思います。また、子どもの行事に参加できなかったとき、子どもに寂しい思いをさせているのではないかと悩むことがあると思います。

## Q. MUFGの仲間やMUFGに就職を希望する人へのメッセージをお願いします。

MUFGは多様な人材が働きやすい組織をめざしており、充実した制度だけでなく、社員同士がお互いに思いやりを持ち助け合う風土があります。色々なことに一緒に挑戦していく仲間と働けることを心から楽しみにしています。



# インクルーシブな職場づくり -研修・啓発活動、コミュニティの形成

MUFGでは、多様な属性や価値観を持つ社員一人ひとりが、強みや自分らしさを発揮し、働きやすさと働きがいを感じながら活躍できるインクルーシブな職場づくりをめざしています。社員がDEIについて理解を深め、自分ごととして捉え、実践へつなげる、さまざまな施策を展開しています。

## 研修・啓発活動

### ●DEI啓発月間

MUFGは、毎年11月を「DEI啓発月間」として、多様な社員が活躍できる職場をめざし、社員一人ひとりが自分ごととして理解を深め、実践につなげることを目的に、啓発活動を集中的に開催しています。

アンコンシャス・バイアスや心理的安全性などに関する研修とワークショップを銀行・信託・証券の国内全拠点で実施し、インクルーシブな職場づくりに取り組んでいます。



2024年度のDEI啓発月間は、はじめてグローバル共同で開催し、「インテンショナル・インクルージョン」(意識的・能動的なインクルーシブな職場づくり)を共通テーマにeラーニングを実施したほか、日本・米州・欧州・アジアの各地域にて、DEI啓発に関するさまざまなプログラムを開催し、多くの社員が参加しました。



## コミュニティの形成

### ●社員主体の取り組み

日本では、オンライン社内コミュニティにおいて、同じ想いを持つ社員が、所属組織を超えてつながり、自由に情報発信・意見交換を行っているほか、ネットワーク作りや有志メンバーでの活動の場にもなっています。

米州・欧州・アジアでは、社員主体のネットワーク(ERN: Employee Resource Network)において、職場環境の向上や社会貢献を目的とした取り組みが活発に行われています。また、ERNの活動は、参加する社員一人ひとりのスキルアップやエンゲージメントの向上にもつながっています。

### 世界各地のERNの事例

#### MOSAIC Multicultural Employee Resource Network

国籍や文化の違いを共有しながら、MUFGやMUFGで働く仲間の理解を深めるコミュニティ

#### disABILITY WORKS Disability Employee Resource Network

障がいのある社員が活躍できるよう、障がいへの理解を促し、働きやすい職場をつくるコミュニティ

#### BALANCE Gender Diversity Employee Resource Network

組織や職場におけるジェンダーギャップの解消に向けて、さまざまな取り組みを行うコミュニティ

# DEIの推進体制

MUFGは、DEIステートメントに基づき、グループ・グローバル横断でDEIを推進しています。グループCHROや各地域のCHROのもと、2名のCo-Global Heads of DEIを中心に、グループ全体や各地域・各グループ会社の課題に対応しています。

## DEIのグループ・グローバル推進体制

### CHRO Members

グループ  
CHRO

國行 昌裕

APAC担当  
CHRO

Paul Simons

Americas担当  
CHRO

Beth Hoerle

EMEA担当  
CHRO

安藤 周

### Co-Global Heads of DEI

#### Co-Heads



【左】

Okeatta Brown (オキータ・ブラウン)  
Managing Director, Inclusion &  
Philanthropy Officer,  
MUFG Americas & Global Co-Head  
of Inclusion

【右】

上場 庸江  
三菱UFJフィナンシャル・グループ  
人事部 部長 兼 ダイバーシティ推進室長

### 海外各地域 DEI推進チーム

日本

米州

欧州

アジア

### 国内グループ各社 DEI関連部署

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

**ブラウン**：2023年にCo-Head体制でのDEI推進を開始してから、グローバル共通や各地域の課題に対するMUFGの取り組みが、着実に進んでいると感じています。

**上場**：そうですね。歴史的背景や社会慣習によるバイアスなど、各地域の課題はさまざまですが、MUFGの持続的成長のために、個の多様性が尊重され、一人ひとりが強みを発揮できるインクルーシブな組織を作るという目的を共有し、Co-Heads体制で一緒に進められることは、とても心強いいです。

**ブラウン**：2024年度は初の試みとして、「DEI啓発月間」をグローバル合同で開催しました。「インテンショナル・インクルージョン」(意識的・能動的なインクルーシブな職場づくり)をテーマに、さまざまなセミナーやトークセッションを地域を跨いで開催し、MUFGが取り組んでいるインクルーシブな職場づくりを、グローバルでも進めることができました。

**上場**：DEI啓発月間を通じて、特に米州・欧州では社員による自発的なDEI推進の取り組みが活発なことに感心しました。日本でも社員同士がつながることができるオンラインコミュニティがありますので、一歩取り組みを進め、地域を超えて同じテーマのコミュニティに属する社員がつながっていく機会もつくっていきたいと思います。

**ブラウン**：各地域でDEIのコミュニティが広がってきていますよね。アジアでもジェンダーギャップの解消を目的としたコミュニティが発足し、アジアの推進リーダーたちとディスカッションをしました。特に女性活躍のめざす姿について話しましたが、非常に有意義な時間でした。

**上場**：各地域の活動や好事例は非常に参考になるものばかりです。これらをグローバルでのDEI推進のエネルギーにし、社員一人ひとりが強みを発揮できる強い組織になるよう、いろいろな施策に取り組んでいきたいと考えています。

**ブラウン**：各地域の好事例を活かしながら、多様な社員一人ひとりが、共感することのできる効果的な施策をさらに展開していきたいですね。MUFGの職場環境をよくしていくことで、誰もが活躍できる社会づくりに貢献し、MUFGのパーソナス「世界が進むチカラになる。」を体現していきたいです。



## 重点課題 4

## 健康経営

## 背景・現時点での課題認識

パーパス「世界が進むチカラになる。」を実現するためには、社員一人ひとりがWell-beingを実感できる健全な職場環境の中で、活き活きとやりがいを持って働けることが重要です。この考えに基づき、MUFGは、社員が最大限のパフォーマンスを発揮し、すべてのステークホルダーに貢献しながら、グループとしてさらに成長するために、「健康経営」を実践しています。

健康経営の実現に向けて、グループCEOによる「MUFG健康経営宣言」を行うとともに、「MUFG健康経営戦略マップ」を策定し、リテラシーの向上、フィジカル・メンタルの健康の維持・増進、職場環境・制度の整備など、必要な施策を実行しています。また、KPIを設定し、継続的に計測することで施策の効果や組織が抱える課題を明確にし、適切な対応策を打ち出す仕組みを取り入れています。その結果、健康経営優良法や健康経営優良法人(ホワイト500)などの外部評価も獲得しています。

KPIについては、グループ会社間で指標や計測方法の統一を進めていますが、取り組みをさらに加速させが必要だと考えています。また、女性の健康課題・禁煙など、グループ各社で共通するテーマについては、情報連携を強化し、グループ一体での取り組みを強化していきます。

主要施策	人的資本経営KPI	目標(2026年度)
●フィジカルの健康増進	アブセンティーズム	1%以下
●メンタルの健康増進	プレゼンティーズム	15%以下
●リテラシーの向上、職場環境・制度の整備	定期健康診断受診率	各社100%

## 取り組みの全体像

## ●主要施策

「MUFG健康経営戦略マップ」(詳細次頁)に基づき、社員のリテラシーの向上を図り、フィジカル・メンタル双方の健康の維持・増進(含む健康問題の予防)することに加えて、職場環境・制度の整備を行っています。職場環境の整備については、オフィス戦略( P.41)を策定・遂行することで、社員のWell-beingの向上にも貢献しています。



## ●KPIの計測と対策

KPIを「アブセンティーズム」「プレゼンティーズム」「定期健康診断受診率」に定め、継続的な計測を行うことで課題を認識し、対策を行っています。

・アブセンティーズム<sup>1</sup>

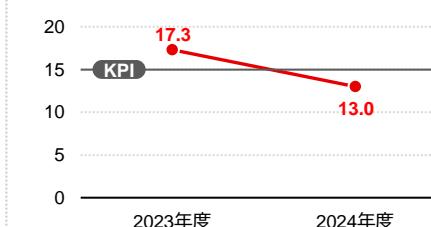
心身の疾病による長期休職を示す指標です。KPIである1%を下回っています。

(%)

・プレゼンティーズム<sup>1</sup>

体調不良によるパフォーマンスの低下を示す指標です。KPIを15%以下と設定し各種取り組みをしています。

(%)



## ・定期健康診断受診率

KPIを100%とし各種施策を実行しています。直近実績は下表の通りです。

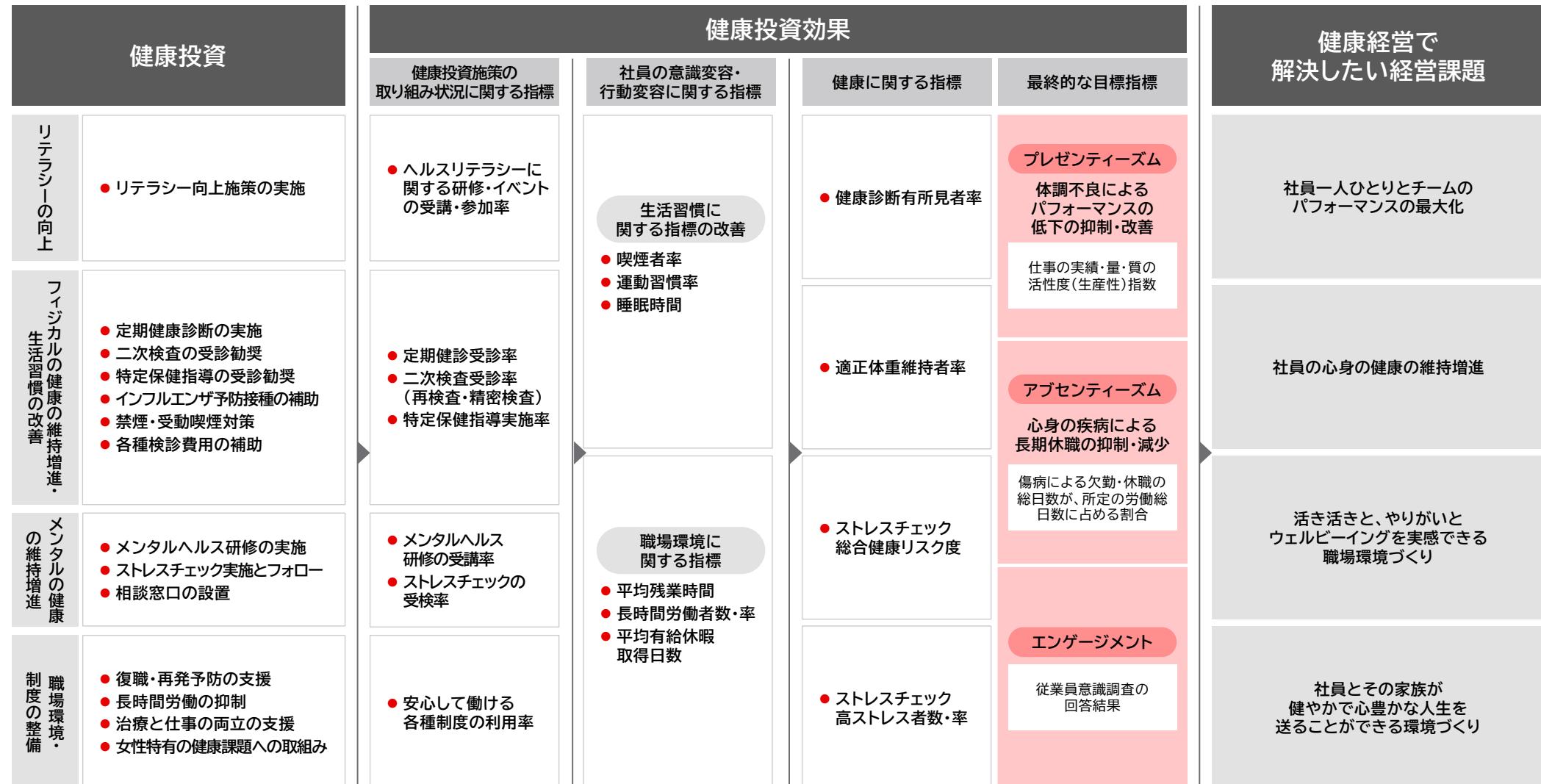
2024年度実績	
三菱UFJ銀行	98.8 %
三菱UFJ信託銀行	100 %
三菱UFJモルガン・スタンレー証券	100 %
三菱UFJニコス	100 %
アコム	100 %
三菱UFJアセットマネジメント	100 %

<sup>1</sup> 銀行・信託・MUMSSの合算

# 主要施策 -MUFG健康経営戦略マップ

社員一人ひとりが、Well-beingを実感できる職場環境の中で、心身ともに健康で活き活きと働き、パーパス「世界が進むチカラになる。」を実践することをめざしています。

## MUFG健康経営戦略マップ



# 実績・推進体制

これまでの健康経営に関する各種取り組みや実績について、グループ各社は外部より高い評価を受けています。今後もグループ各社一丸となって健康経営を推進していきます。

## 外部評価・表彰

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」において、以下のグループ各社が、「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に選定され、そのうち2社が「健康経営優良法人2024(大規模法人部門(ホワイト500))」に選定されました。



2024  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

### ・健康経営優良法人2024(大規模法人部門(ホワイト500))

三菱UFJ信託銀行  
三菱UFJモルガン・スタンレー証券

### ・健康経営優良法人2024(大規模法人部門)

三菱UFJフィナンシャル・グループ  
三菱UFJ銀行  
三菱UFJニコス  
アコム  
三菱UFJアセットマネジメント

\* 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

## グループ推進体制

グループCHROを推進責任者、MUFG人事部を全体統括として、グループ各社で連携して健康経営を推進しています。グループ各社は、人事部門を中心に、産業保健スタッフ・健康保険組合などの関係部署が連携して健康課題に取り組んでいます。

### 三菱UFJフィナンシャル・グループ

グループCHRO  
(推進責任者)

人事部  
(全体統括)



### MUFGグループ会社

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
三菱UFJニコス	アコム	三菱UFJアセットマネジメント

### その他のグループ会社

### 各グループ会社内

推進責任者

人事部など

健康保険組合

産業保健スタッフ

従業員組合



# 人事基盤強化

## 背景・現時点での課題認識

人的資本経営の施策推進には、組織体制やデータ基盤の強化と執行・監督両サイドの適切なガバナンス体制が不可欠です。また、各種施策を積極的に開示することに加え、開示後のステークホルダーとの対話を通じて得られた社内外の声を適時に取り込んで施策を改善していくことが必要です。

グローバルでの人事部門と事業本部との連携強化や、地域・国を超えた人事運営体制の構築、それらを支えるシステム・データ基盤の強化により「人事運営体制の強化」に取り組んでいます。

ガバナンス体制は、グループCEOのコミットメントの下、グループCHROが責任者として方針策定や施策推進を行い、重要会議体・委員会においてその取り組みが定期的に審議・報告され、取締役会の監督・助言を受ける体制になっています。さまざまな施策の進捗やKGI・KPIの達成状況は、各種発行物で開示するとともに、その後のステークホルダーとの対話も行っています。こうした「ガバナンス体制の構築・開示の強化」もさらに進めています。

人事運営体制はこれまでグループ・グローバルでの連携を深めてきましたが、データ基盤などの整備も含めてまだ道半ばであり、引き続き強化していきます。開示強化も、社員を含めたステークホルダーの皆さまへの伝達には改善余地があるため、対応を進めます。

### 主要施策

- 人事運営体制の強化
- ガバナンス体制の構築・開示の強化

## 取り組みの全体像

### ●人事運営体制の強化

「人材ポートフォリオ構築(書 P.23-25)」、「専門性の強化(書 P.26-28)」などの人的資本経営の主要な施策を推進するために、人事部門と事業本部との連携強化を進めています。また、海外では、地域・国単位で行っていた人事業務を、グローバルベースで整理・統合し、効率化・機能強化を進めています。

また、このような人事運営体制を支えるシステム・データ基盤の強化・構築もグループ・グローバルベースで進めており、より効率的で実効的な体制を確立していきます。

### 人事運営体制の強化

#### 組織・運営体制の強化

- 人事部門と事業本部との連携
- グローバル人事組織・運営体制

#### システム・データ基盤の構築

- グループHRデータ基盤
- グローバル人事データ基盤

### ●ガバナンス体制の構築・開示の強化

人的資本経営の進捗状況は、定期的に開催される重要会議体・各種委員会にて審議・報告されることにより、適切に牽制・監督されています。このようなコーポレート・ガバナンス体制に支えられながら、戦略や施策の改善を続けています。また、人的資本経営の取り組みを社内外のステークホルダーにより効果的に伝えるために、本レポートのような発信を強化していきます。また、ステークホルダーとの対話を踏まえ、施策やKPIを機動的に見直し、人的資本経営をさらに進化させていきます。

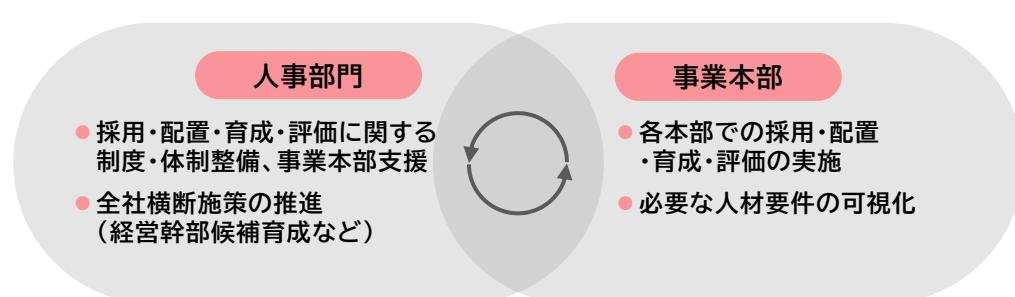
# 人事運営体制の強化 -国内・海外における人事基盤強化

事業戦略と連動した人事戦略を遂行するため、人事部門と事業本部の連携を強化するとともに、海外では地域や国を超えた人事運営体制の構築を進めています。また、このような人事運営体制を支える国内外のシステム・データ基盤の構築も不可欠となるため、デジタル技術も活用しながら、グループ会社間や海外の各地域・国との間で共同で活用可能なシステムの構築やデータ定義統一や集約も進めています。

## 組織・運営体制の強化

### ●人事部門と事業本部の連携

事業戦略を実効的に支える人事運用の実現に向けて、人事部門と事業本部間で人事に関する連携体制を強化しています。一方、経営幹部候補の育成などの全社横断施策は引き続き人事部門が主体となって推進しています。



### ●グローバル人事組織・運営体制

事業本部のグローバル運営体制に合わせて、人事部門も実効的かつ効率的な人事組織・運営体制の整備を進めています。

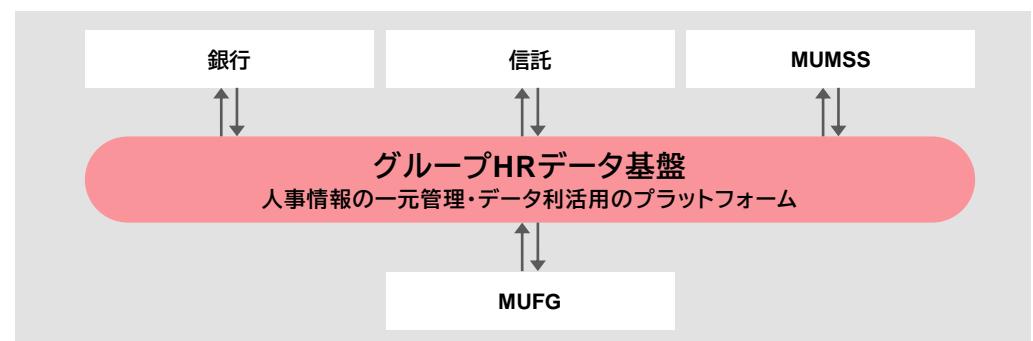
### ●地域・国毎の人事運営からグローバル運営体制への移行

銀行・証券において地域・国単位で行っていた人事業務をグローバルベースで整理・統合し、効率化・機能強化を進めています。例えば、中期経営計画の成長戦略「GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化」の一環で海外ホールセールビジネス領域の銀行業務と証券業務の一体化を進める中で、銀行・証券間の人事運営体制の一体運営も進んでいます。

## システム・データ基盤の構築

### ●グループHRデータ基盤

人事運用における、MUFGのグループ連携は着実に進展していますが、その土台となるグループデータ基盤の整備は道半ばの状況です。足元では、銀行・信託・MUMSSとMUFGの間で、一部の人事情報を一元的に管理し、データを利活用していくための新たな「グループHRデータ基盤」の検討を先行して進めています。今後はこの基盤がより多くのグループ会社の連携を強化するデータ基盤になることをめざしています。



### ●グローバル人事データ基盤

銀行・証券ではグローバル統一の人材管理システムを導入し、グローバル各地で雇用している社員情報等を統合するなどの一元管理を進めています。社員情報や人件費などのデータを集約・統合し、データドリブンでの管理や施策立案を可能とする体制の構築を進めています。

共通人材管理システム導入

共通データ基盤の確立

データドリブンの要員・人件費管理、施策立案

# ガバナンス体制の構築・開示の強化

グループCHROが責任者となり、グループ・グローバルで横断した運営が行われています。また、方針・各種施策の取り組みが、適切に牽制・監督されるガバナンス体制を構築しています。各種施策の取り組み状況を多様なステークホルダーに向けて積極的に開示し、その後の対話を通じて得た反応を適時に施策に反映していきます。

## ガバナンス体制の構築

グループCEOのコミットメントのもと、グループCHROが責任者として方針策定や施策推進を行い、取り組み状況は重要会議体・委員会にて定期的に審議・報告され、取締役会の監督・助言を受ける体制となっています。グループCHROやMUFG人事部は、役員・本部長・各部署と連携すると同時に、グループ各社や世界各地の人事部とも連携し、グループ・グローバル一体の人的資本経営を実現しています。

### 三菱UFJフィナンシャルグループ



(\*)海外の連携体制はグループ各社毎に異なる。銀行・証券の体制を例として記載。

## 開示の強化

人的資本経営の開示は、「MUFGコーポレートガバナンス方針」の考え方方に沿って、コーポレート・ガバナンス報告書や統合報告書などの媒体を通じて、これまで拡充してきました。これらの開示を通じて、MUFGの人的資本経営は外部機関から一定の評価を得ていますが、さらに改善していく余地があると思っています。

私個人としては、MUFGのパーサス・経営戦略・企業価値と人的資本経営のつながりをわかりやすいストーリーで伝えられていなかったり、MUFGならではの特徴的な施策や社員のみなさんにメリットのある各種制度が多数あるにも関わらず、それを社員のみなさんに十分にお伝えすることができていないなど、いくつかの課題を認識しています。

このレポートは、そうした課題認識を出発点に時間をかけて作成しました。レポートは発刊して終わりではありません。今後は、以下のような取り組みを行っていきたいと考えています。

- データ基盤の整備と開示情報・データの拡充の継続
- 本レポートを活用した、社員、株主・投資家などのステークホルダーとの積極的な対話
- 対話を通じて得られる皆さまからの声を、MUFGの人的資本経営の施策や開示の拡充などにつなげること

また、なによりも地に足をつけて人的資本経営の取り組み自体が実効的なものになるように努めていきたいと思っています。引き続き、皆さまにMUFGの人的資本経営の取り組みを正しくご理解いただけるように積極的な開示と対話を続けていきます。



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

”

# データ

※参考指標・データでは対象について一部右記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	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
①各種基本情報							
年齢構成							
男性社員数 <sup>1</sup>	20歳未満	銀・信・証※ 二・ア・M	人	0	0	0	0
	20歳以上30歳未満		人	4,109	3,687	3,310	3,173
	30歳以上40歳未満		人	5,621	5,645	5,559	5,813
	40歳以上50歳未満		人	6,394	6,033	5,857	5,864
	50歳以上60歳未満		人	7,639	7,045	6,571	6,123
	60歳以上		人	1,281	1,287	1,418	1,619
女性社員数 <sup>1</sup>	20歳未満	銀・信・証※ 二・ア・M	人	0	0	0	0
	20歳以上30歳未満		人	6,447	5,313	4,282	3,576
	30歳以上40歳未満		人	8,019	8,375	8,407	8,651
	40歳以上50歳未満		人	6,091	6,027	6,435	6,670
	50歳以上60歳未満		人	3,908	4,105	4,233	4,293
	60歳以上		人	701	779	868	952
平均年齢・平均勤続年数							
平均年齢	銀・信・証※ 二・ア・M	歳	39.9	40.4	40.9	41.1	41.3
平均勤続年数	銀・信・証※ 二・ア・M	年	16.1	16.4	16.5	16.5	16.4
男性	銀・信・証※ 二・ア・M	年	17.9	17.9	17.8	17.2	16.6
女性	銀・信・証※ 二・ア・M	年	14.3	15.0	15.4	15.7	16.0
取締役平均年齢	MUFG	歳	63	64	65	65	66
執行役員平均年齢	銀・信・証※ 二・ア・M	歳	54	54	54	54	54

\*1 仕向出向は含み、受入出向は除く。

# 参考指標・実績

項目	対象	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>①各種基本情報(続き)</b>							
<b>多様性指標</b>							
男女賃金差異 <sup>1</sup>	銀行	%	-	-	-	50.1	51.7
	信託	%	-	-	-	65.0	67.2
	MUMSS	%	-	-	-	61.2	60.7
女性マネジメント比率 <sup>1</sup>	銀・信・証*	%	-	-	19.6	22.3	24.0
<b>その他項目</b>							
平均年間給与	銀・信・証* 二・ア・M	万円	782.6	787.4	804.5	829.6	875.6
労働組合加入率	銀・信・証* 二・M	%	-	80.4	81.3	78.9	77.6
<b>②ダイバーシティ</b>							
<b>障がい者雇用</b>							
障がい者	雇用数	銀・信・証* 二・ア・M	人	1,056	1,038	1,045	1,028
	雇用率	銀・信・証* 二・ア・M	%	2.41	2.48	2.56	2.60
<b>国籍</b>							
外国人社員率	銀・信・証 二・M	%	58	58	57	63	65
外国人管理職比率	銀・信・証 二・M	%	28	28	25	25	25
<b>役員・経営陣のダイバーシティ</b>							
女性取締役比率	MUFG	%	25	25	25	27	25
女性執行役員比率	銀・信・証* 二・ア・M	%	4.7	3.1	3.7	3.6	4.9
社外取締役比率	MUFG	%	56.3	56.3	56.3	53.3	56.3
外国籍取締役比率	MUFG	%	12.5	12.5	12.5	13.3	12.5
外国籍執行役員比率	銀・信・証* 二・M	%	6.0	5.3	4.6	5.3	5.3

\*1 詳細は当社2025年3月期有価証券報告書をご参照ください。

# 参考指標・実績

項目	対象	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>③採用</b>							
採用数合計	銀・信・証※ 二・ア・M	人	1,059	1,006	1,300	1,845	2,443
女性採用率	銀・信・証※ 二・ア・M	%	42.1	40.8	36.2	32.2	41.7
新卒	当該事業年度の新卒採用者数	銀・信・証※ 二・ア・M	人	712	708	713	857
	男性採用者数	銀・信・証※ 二・ア・M	人	422	426	452	563
	女性採用者数	銀・信・証※ 二・ア・M	人	290	282	261	294
	採用応募人数 <sup>1</sup>	銀・信・証※ 二・ア・M	人	-	22,663	20,805	20,464
	採用に占める新卒採用比率	銀・信・証※ 二・ア・M	%	67.2	70.4	54.8	46.4
	インターンシップ参加人数	銀・信・証※ 二・ア・M	人	17,994	19,352	19,981	17,813
	インターンシップ開催回数	銀・信・証※ 二・ア・M	回	90	107	123	126
	当該事業年度のキャリア採用者数	銀・信・証※ 二・ア・M	人	347	298	587	988
キャリア <sup>2</sup>	男性採用者数 <sup>1</sup>	銀・信・証※ 二・ア・M	人	191	170	378	688
	女性採用者数 <sup>1</sup>	銀・信・証※ 二・ア・M	人	156	128	209	300
	採用に占めるキャリア採用比率	銀・信・証※ 二・ア・M	%	32.8	29.6	45.2	53.6
	採用応募人数	銀・信・ 二・ア・M	人	-	5,028	7,388	17,628
	採用コスト	銀・信・証※ 二・ア・M	百万円	-	302	649	1,206
	一人あたり採用コスト	銀・信・証※ 二・ア・M	百万円	-	1.0	1.1	1.2
		銀行	位	-	-	1	1
		信託	位	48	63	36	45
就職人気企業ランキング <sup>3</sup>		ニコス	位	6	10	7	10
		アコム	位	10	4	2	3
							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、(ニ・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。

# 参考指標・実績

項目	対象	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>④育成<sup>1</sup></b>							
年間研修費用 <sup>2</sup>	銀・信・証 <sup>*</sup> ・ 二・ア・M・ その他国内外 主要子会社	百万円	-	3,799	4,190	7,547	8,917
一人あたり平均	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	円	-	88,269	100,676	132,889	162,666
年間研修時間(国内) <sup>3</sup>	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	時間	-	795,773	1,164,727	736,807	877,451
一人あたり平均	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	時間	-	20	31	19	23
年間研修時間(マネジメント向け)	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	時間	-	-	24,772	31,854	62,357
マネジメント一人あたり平均	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	時間	-	-	4	5	9
研修参加社員比率 <sup>4</sup>	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	%	-	100	100	100	100
役員へのトレーニング状況 <sup>5</sup>	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	回	8	18	15	19	31
執行役員以上の研修参加比率 <sup>6</sup>	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	%	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 <sup>7</sup>	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	人	69,054	85,812	85,053	85,635	85,314
特定資格(※報奨金対象資格)の取得人数 <sup>8</sup>	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	人	20,252	23,096	18,223	16,372	18,807
DEI月間におけるeラーニング等視聴者数	銀・信・証 <sup>*</sup>	人	-	-	44,779	43,867	42,468
コンプライアンス研修受講率 <sup>9</sup>	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	%	-	100	100	100	100

\*1 【MUFGの人才育成方針】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人事プリンシップ」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・事業戦略と人事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。

\*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 各社主催のいずれかの研修に参加した社員の割合。

\*5 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。

\*6 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。

\*7 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。

\*8 各社が定義する報奨金対象資格の取得者の延べ人数。

\*9 銀行・信託・証券・ニコス・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	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>⑤登用・離職</b>							
<b>登用</b>							
海外転勤要ポスト <sup>1</sup>	MUFG	ポスト	-	-	123	125	124
<b>離職・再雇用</b>							
離職率 <sup>2</sup>	銀・信・証※ 二・ア・M	%	5.5	5.7	5.8	5.8	5.0
離職率(女性) <sup>2</sup>	銀・信・証※ 二・ア・M	%	-	-	-	4.1	3.9
自己都合退職率	銀・信・証※ 二・ア・M	%	-	-	3.4	3.2	3.1
自己都合退職率(女性)	銀・信・証※ 二・ア・M	%	-	-	-	3.1	3.0
退職再雇用制度利用者数	銀・信・証※ 二・ア・M	人	434	487	600	734	779
<b>⑥両立支援</b>							
育児休業人数	銀・信・証※ 二・ア・M	人	-	2,317	2,169	2,168	2,302
育児休業人数(男性)	銀・信・証※ 二・ア・M	人	-	827	741	779	858
男性育休取得率 <sup>3</sup>	法定開示ベース	銀・信・証※ 二・ア・M	%	96.0	89.7	91.0	98.8
	社内規程ベース	銀・信・証※ 二・ア・M	%	83.6	83.7	83.3	89.9
育児短時間勤務制度利用者	銀・信・証※ 二・ア・M	人	2,805	2,968	3,078	3,199	3,481
復職支援制度利用者数	銀・信・証※ 二・ア・M	人	1,559	1,228	1,159	2,174	3,646

\*1 海外転勤要ポストとしてMUFG人事部門が管理するポストの数。

\*2 異職率には、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 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数×100」で算出。

# 参考指標・実績

項目	対象	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>⑦健康</b>							
<b>労働時間・休暇</b>							
月間平均残業時間(法定時間外)	銀・信・証※ 二・ア・M	時間	22.1	22.2	22.9	23.3	24.2
月間平均残業時間が60時間を超える割合	銀・信・証※ 二・ア・M	%	0.0	0.0	0.0	0.3	0.2
年間平均有給休暇取得率	銀・信・証※ 二・ア・M	%	66.1	68.7	73.8	76.4	73.2
<b>健康</b>							
プレゼンティーズム <sup>*1</sup>	銀・信・証※	%	-	-	-	17.3	13.0
アブセンティーズム	銀・信・証※ 二・ア・M	%	-	0.91	1.01	0.98	0.96
定期健康診断受診率	銀行	%	98.3	99.2	98.8	99.1	98.8
	信託	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	MUMSS	%	-	100.0	100.0	100.0	100.0
	ニコス	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	アコム	%	99.1	100.0	100.0	100.0	100.0
	MUAM	%	-	-	-	100.0	100.0
	各種健康経営プログラム参加者数 <sup>*2</sup>	銀・信・証※	人	-	-	41,415	39,988
							38,522

\*1 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。

\*2 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	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>⑧社員エンゲージメント</b>							
エンゲージメントスコア <sup>1</sup>	MUFG	%	71	73	73	73	76
挑戦スコア <sup>1</sup>	MUFG	%	86	85	74	75	78
スピードスコア <sup>1</sup>	MUFG	%	62	60	71	71	73
MUFG Way Boost プロジェクト参加者数 <sup>2</sup>	MUFG	人	-	-	63	62	48
社内公募制度利用者数	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	人	1,040	2,558	2,893	3,407	2,837
副業制度利用者数	社外(MUFG外部)	銀・信・証 <sup>*</sup> 二・ア・M	人	-	-	210	107
	社内(MUFG内部)	銀・信	人	-	63	198	235
従業員持株会参加者数 <sup>2</sup>	MUFG	人	11,698	10,928	10,342	10,083	10,601
株式交付制度対象者数	銀・信・証 <sup>*</sup>	人	-	-	-	-	5,356
<b>⑨その他(KGI・KPI項目)</b>							
全社ROE <sup>3</sup>	MUFG	%	4.7	6.7	6.5	8.1	9.3
デジタル人材	DXコア人材	銀・信・証 <sup>*</sup>	人	-	-	-	747
	ITスキル取得 <sup>4</sup>	銀・信・証 <sup>*</sup>	%	-	-	-	70.9
グローバル経営人材	海外権要ポストに対する候補者プール	銀・信・証 <sup>*</sup>	倍	-	-	-	3.6
ウェルスマネジメント人材		銀・信・証 <sup>*</sup>	倍	-	-	-	1.4
インクルージョンスコア	銀・信・証 <sup>*</sup>	%	-	-	73	75	78

\*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 東証定義のROE。

\*4 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

「Human Capital Report 2025 ~“世界をつなぐ”MUFGの仲間へ～」を手に取ってくださりありがとうございました。

いろいろな場面で、各企業の人事部が社員のために行っている取り組みやその想いをしっかりと社員に伝えきれていないという課題をよく耳にします。MUFGのグループ各社でもご多分に漏れず同じような課題を抱えていることが本レポート作成の取り組みの原点となります。

グループ横断のプロジェクトチームを立ち上げて約8ヶ月間、本レポートの作成に取り組んできました。中核となるプロジェクトマネジメントチームは、所属会社や担当業務の異なるメンバーから成り、プロジェクトメンバーには、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MUFGの関連部署が参画しています。さまざまな立場や価値観を持つメンバーからの多くの意見を集約し、議論を重ねながら、グループ・グローバルの多様な社員のみなさんへの“着信”を意識して本レポートを作成しました。

本レポートを通じて、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、また、全てのステークホルダーの皆さんに、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おります。

今後、ステークホルダーの皆さまとの対話を進める中でいただく声を、しっかりと受けとめながら、具体的な人的資本経営施策の改善・拡充、今後の開示強化につなげていきます。



### 編集責任者

國行 昌裕 (MUFG グループCHRO・後列中央)

### 編集メンバー

中村 剛雄 (MUFG 執行役員 人事部長・後列右)

山本 亮 (MUFG 人事部 副部長・後列左)

三箇山 侑里 (MUFG 人事部 次長・前列中央)

廣本 美紗子 (三菱UFJニコス 人事部 調査役・前列左)

山泉 博幹 (三菱UFJ銀行 人事部 調査役・前列右)

# 編集方針

## 情報開示体系



## 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ん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 2025～“世界をつなぐ”MUFGの仲間へ～」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・過去からの取り組みや人的資本経営と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ています。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、当社ウェブサイトに掲載している「MUFG サステナビリティレポート2024」「未来につなぐ～MUFGの社会課題解決～」「MUFG Report 2024 統合報告書」をご覧ください。

## 報告対象期間・範囲

原則、2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)を対象としていますが、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)
- 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)

## 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

## 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する情報は、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・適切性等について当社は如何の検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

