

ビジネスの進化を支える人材への取り組み

専門性 ―専門人材の育成―

取り組み方針

中長期的な視点に立った専門人材の採用・育成計画の策定、評価体系の策定

■ 求める人材像・キャリアパス

中期経営計画（以下、中計）で掲げる「10年後を見据えて目指す姿」の実現に向けて、社員一人ひとりがより成長し、専門性を身に付け、その力を思う存分発揮できる活力を持つことが重要です。中長期の目指す姿・持続的な成長を実現する上で、全社員共通で求められる不変的な価値としての基本特性を「求める人材像」として掲げています。

■ 求める人材像

● 顧客本位

顧客の経営課題・ニーズを察知の上、提携パートナーとしての協業も視野に、国内外の顧客と強固なリレーションを構築する

● プロフェッショナリズム

MULならではの価値提供に向けて、プロの自覚と責任を持ち、自らの適性に応じた専門性を深化し続ける

● 創造と変革

高付加価値の提供・生産性向上に向けて、新たなビジネスの創造と絶え間ない変革を追求する

● リーダーシップ

組織のミッション完遂に向けて、規範となる行動と責任ある決断による強力なリーダーシップを発揮する

● 人材開発

中長期のキャリア開発支援に向けて、多様な人材が活躍可能な環境を整備するとともに、公平な評価・適切な育成を遂行する

また、社員一人ひとりがキャリアイメージを描きやすいよう、モデルとなるキャリアパス類型を策定し、それぞれで必要となる行動特性などを例示することで、キャリアの実現を後押ししています。

■ 専門人材の採用と育成

中計では「競争力の源泉」の一つを、経営戦略の実現に必要な「人材の活用・強化力」と捉え、ビジネスの高度化やグローバル化を担える人材の質・量の充実化、グループ全体で戦略的な登用・配置を行って各人の能力発揮・業績貢献を最大化する連結人事マネジメントを行います。

その一環として、中長期的な視点に立った外部専門人材の積極採用と社員の専門性強化を行っています。社員の専門性強化については、注力分野とする事業部門を中心に計画的なジョブローテーションを含めた育成方法の検討など、キャリアパ

スに関するコミュニケーションを増やす取り組みなどを行っています。

加えて、専門性を有する人材のやりがい高め、さらに知見を深めるための人事施策として、「専門人材認定制度」を2014年から導入しています。同制度では、それぞれの分野で卓越したスキルを有する人材に対し、専門レベルに応じた処遇を実施します。部店長に相当するエグゼクティブエキスパート、次長に相当するシニアエキスパートおよび課長相当のチーフエキスパートの3区分があり、業務成果や専門性に応じて認定される仕組みです。

■ 各種研修・キャリアアップ支援制度の充実

社員の知識・技能の向上を図るため、若手・中堅・管理職など階層別にさまざまな研修を実施しています。また、社員のキャリアアップを支援するため、職種やコースを転換できる制度や、希望する業務にチャレンジできる社内公募制度を設けています。

新入社員：

導入研修、業務遂行力を育成する長期研修、先輩社員によるメンター（指導者）制度など。

若手～中堅層：

金融関連の専門知識を学ぶビジネススクールやリーダーシップ研修、海外ビジネス英語力強化プログラム、女性基幹職キャリア開発プログラムなど。

管理職層：

管理職向け研修、ダイバーシティ・マネジメント研修など。

ナショナルスタッフ（海外現地法人における現地採用社員）：

ナショナルスタッフ向けマネージャー層研修、実務者研修など。



女性基幹職キャリア開発プログラム

多様性 ―ダイバーシティ推進―

WEB

ダイバーシティに関する情報は当社ホームページに掲載しています。
<https://www.lf.mufg.jp/corporate/csr/actionplan.html>

取り組み方針

さまざまなバックグラウンドやキャリアを持つ多様な人材が活躍できる職場風土の醸成

■ ダイバーシティに関する取り組み

個々の属性、ライフステージ、経験、価値観の違いにかかわらず、多様な人材が切磋琢磨し、最大限の能力を発揮し続けることができる組織にすることが、経営戦略上、企業競争力の強化につながる重要なテーマであるという考えに基づき、「ダイバーシティ推進室」が人材の多様性を活かした組織づくりを推進しています。

■ 女性の活躍推進

社員の4割以上を占める女性の活躍は、当社の成長にとって不可欠です。女性が成長し、活躍しやすい環境を整えるため、仕事と育児を両立できる支援制度の拡充と、一人ひとりが今以上に能力を発揮できる職場環境づくりを両輪とした各種施策を実施しています。

各種研修制度の充実に加え、「コース転換制度」や「社内公募制度」などを通じて意欲と実力のある女性を計画的に育成、登用することで、2020年度に女性管理職比率を2015年度時点より5%引き上げた10%以上とする目標を掲げて取り組んだ結果、2019年度に13.7%と前倒しで達成しました。

■ キャリア開発・研修について

管理職層向けに「ダイバーシティ・マネジメント」をテーマとした研修を実施し全社的な啓発を図るほか、女性社員を対象にキャリア意識の醸成やリーダーシップスキルの習得、ネットワークづくりなどを目的とした各種研修を実施しています。

■ 「えるぼしマーク」の取得

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」に基づく認定基準を満たし、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況などが優良な企業として、2018年2月9日付で厚生労働大臣より認定マーク（通称：えるぼし）の2段階目を取得しました。



■ 仕事と育児の両立支援

仕事と育児の両立を支援するため、各種制度を設けています。育児休業中の社員のスムーズな職場復帰をサポートする施策として、社内イントラネットを閲覧できるタブレット端末（iPad）の配付や育休者座談会、復職後の支援とマインドチェンジを目的とした復職者キャリア面談やランチセッションを実施しています。

また、育児や家庭の事情に応じて勤務地の変更・選択ができる「勤務地選択制度」を設けるほか、「在宅勤務制度」や「時間単位休暇制度」など柔軟な勤務制度の活用を推進し、仕事と育児の両立と積極的なキャリア形成を支援しています。さらに、個々の家庭事情により就業を継続できなくなった社員を対象に、「退職者再雇用制度」を整え、再び働ける条件が整ったときにもう一度当社で能力を発揮してもらえる環境を整えています。

■ 主な支援制度



- 所定外労働の制限
- 育児時間の創出
- 情報提供ツール（iPad）の配布
- 復職者キャリア面談制度
- 勤務地選択制度

■ 「プラチナくるみんマーク」の取得

「次世代育成支援対策推進法」に基づく認定基準を満たし、社員の仕事と育児の両立支援に高い水準で取り組んでいる企業として、2017年12月18日付で厚生労働大臣より特例認定マーク（通称：プラチナくるみん）を取得しました。



■ 仕事と介護の両立支援

仕事と介護の両立を支援するため、各種制度を設けています。

■ 主な支援制度

- 介護休業：通算1年・3回まで分割取得が可能
- 介護休暇：年5日まで
- 短時間勤務：介護休業とは別で通算3年・分割取得が可能
- 勤務地選択制度：介護の事情に応じ勤務地の変更・選択が可能

■ 障がい者の雇用

多様な人材活用の一環として、障がい者の雇用促進のための取り組みを進めています。2017年度には、障がい者が安心して働くことのできる職場環境を整備する目的で、人事部にビジネスサポートグループを設置し、社内各部署から受託した事務作業を行っています。なお、2019年6月1日時点の当社の障がい者雇用率は2.21%と法定を上回っています。

グローバル人材育成への取り組み

取り組み方針

異文化の中でも力を発揮する人材をグループ一体となって育成

■ グローバル人材開発室の設置

グローバルな事業展開に必要な人材の育成を加速させるため、2019年10月に人事部にグローバル人材開発室を設置しました。国内社員を対象にした新たな教育制度や、海外ナショナルスタッフにも企業理念を浸透させるための研修など、研修プログラムを充実させるほか、人材の開発・交流を支える人事の仕組みを強化するため、グローバル人材開発室が中心となり、関係する部門と協力して取り組んでいます。

■ 求める人材像の共有

グローバル展開の拡大に伴い1,000人を超えるグループ従業員が海外で働き、多様なバックグラウンドを持つ社員が集まるようになりました。これまで自国でのビジネスを中心に考えてきたナショナルスタッフも、一つの事業にグローバルな視点から取り組むとともに、グループの一員として、企業理念を共有して働くことが求められています。このため、当社グループの求める人材像が、海外子会社の社員の間でも浸透していくよう、仕組みづくりを進めており、ナショナルスタッフ研修のテーマの一つとしても取り上げています。



ナショナルスタッフ向け研修

■ 異文化コミュニケーションの重要性

ナショナルスタッフは、本社研修で日本への理解を深める一方、国内社員は、語学力を中心としたコミュニケーションスキルの向上に取り組んできましたが、海外各国で事業に取り組むためには、語学力に加え、習慣、文化が異なる人々とのコミュニケーション力が求められます。このため、異文化を理解し、多様性を受容するヒューマンスキルを重視し、2019年度から、海外で活動する本社からの派遣社員を中心に、異文化コミュニケーションの重要性を理解する研修等の取り組みを強化して、海外派遣前研修も充実させています。

■ ナショナルスタッフ向け研修の充実

海外子会社で働く社員が増え、ナショナルスタッフの育成が重要な課題になっています。2012年度から、本社や日本の企業文化についてナショナルスタッフの理解が深まるよう、マネージャー、若手社員を対象に本社で集合研修を行ってきましたが、2019年度から、将来、海外子会社の経営を担うナショナルスタッフを集めた研修を開始しました（2019年度：本社研修3回開催、参加者36名）。2020年度以降も、研修の充実に取り組んでいきます。



幹部候補ナショナルスタッフ向け研修

意欲・活力一風通しの良い職場風土の醸成

取り組み方針

社員一人ひとりの意欲・活力を最大化する企業風土の醸成

■ 現場の活力を高めるための研修や調査を実施

社員一人ひとりの意欲や活力を引き出すため、意見などを発信しやすい風通しの良い職場風土の醸成を目指しています。具体的には、モラールサーベイ調査の実施による課題の把握や、職場風土形成の起点となる管理職向けに、意識変革を目的とした風通し改善や部下に対する指導方法、主体性を引き出す

コミュニケーション方法を学ぶマネジメント研修を実施しています。また、2019年度より、管理職を対象として、同僚や部下といった上司以外の関係者から客観的評価をフィードバックする仕組みとして「360°サーベイ」を実施するなど、職場風土改善に向けた取り組みを一層強化しています。

「働きやすい職場づくり」プロジェクト

取り組み方針

従業員が全力で業務に取り組むことのできる職場環境の実現

（営業プロセスの効率化、労働環境の整備、人材開発強化による生産性の向上）

■ 「働きやすい職場づくり」プロジェクトで取り上げた主な内容

■ 事務

● 業務課長制度*の対象者拡大（2019年4月実施）

- 営業路店のみを対象としていた業務課長をコーポレート部門、事業部門に拡大（2018年3月末時点11名→2019年3月末時点18名→2020年4月末時点28名）

※ 総合職の役職者が行っていた業務のうち、主に事務面からの検閲機能を一般職へ権限移譲する仕組み。

● 事務部内に生産性向上推進室を設置し、全社の生産性向上施策を推進（2019年4月実施）

● RPA*等の活用により、業務時間を39,066時間削減（2018年4月～2020年3月）

● 「変革」と「コミュニケーション」をキーワードとした一般職情報連絡会を開催（2019年2月、2019年12月）

※ Robotic Process Automation

■ システム

● デジタル技術を活用した業務効率化への取り組み（RPA・AI*による業務の代替等）

- ビジネスチャットやクラウドツールの活用によるコミュニケーション活性化および場所にとられない業務遂行環境の提供
- 海外拠点との連携機能の強化、効率化の実現

※ Artificial Intelligence

■ コミュニケーション

- 事業部門長とカンパニー長の協議機会等、部門間を跨いだコミュニケーション機会を創出
- 新たなコミュニケーションツールの導入による社員間コミュニケーションの活性化

■ 人事

- 選択制時差出勤制度の導入（2018年2月）
- 対象者は全社員（対象・利用理由の制限無し）、2019年度は878名が制度を活用
- 在宅勤務制度の導入（2018年10月）
- 時間単位休暇制度の導入（2018年10月）
- 新評価制度運用開始（2019年4月）
- 人材開発会議実施（2020年1月、一部事業部門で実施）
- 管理職向け多面評価「360°サーベイ」導入（2020年2月）

健康管理 ―社員の健康保持増進―

取り組み方針

社員一人ひとりが意欲と誇りを持って働けるよう健康保持増進施策を推進

健康保持増進に関する取り組み

「社員一人ひとりが意欲と誇りを持って活躍できる環境を提供する」という経営理念のもと、産業医や保健師、外部専門業者などの専門機関の利用も含めた「セルフケア」「上司によるラインケア」「社内ヘルスケアスタッフ(人事部担当者)によるケア」で構成されるヘルスケア体制を構築し、社員一人ひとりの健康保持増進の実現を目指しています。

具体的には、以下の取り組みを行っています。

- 定期健康診断の実施（2019年度受診率99.8%※）
※ 2020年3月の新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、数名が集団健診を自粛。
- ストレスチェックの実施（2019年度受検率約95%）
- 健康保険組合・産業医・保健師による「健康相談窓口」の常設
- 外部専門業者との連携による健康に関する悩み相談専用電話（24時間対応）・メール窓口・無料カウンセリングサービスの常設、医療機関紹介
- ラインケアに加えて、特に若手社員の健康不調の予防・早期発見を目的に、各職場に中堅社員を「ヘルスケア担当者」として配置
- 衛生委員会にて、健康保持増進・病気予防につながるテーマに関する議論を行い、産業医からレクチャーを受けた内容を社内発信
- 新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、可能な限り在宅勤務を中心とした事業活動を継続し、出勤する人員を最小限とするほか、時差出勤の活用、不要不急の外訪・出張は回避し、オンラインで対応するなどの取り組みを実施

健康経営優良法人(大規模法人部門)認定

経済産業省が創設した『健康経営優良法人認定制度』で、「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)」に認定されました。『健康経営優良法人認定制度』とは、健康経営に取り組む優良な法



人を「見える化」することで、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人を顕彰する制度です。「病気の治療と仕事の両立の促進に向けた取り組み」や「産業医・保健師が健康保持・増進の立案・検討に関与している」など25項目にわたる従業員の健康管理・改善・促進に関する調査項目があり、当社は全ての項目において基準を満たしています。

従業員の健康増進を一層意識し、時代に合わせて改革すべきものは改革し、今後も社員が生き生きとかつ健康的に業務に取り組めるよう努めていきます。

残業時間の削減

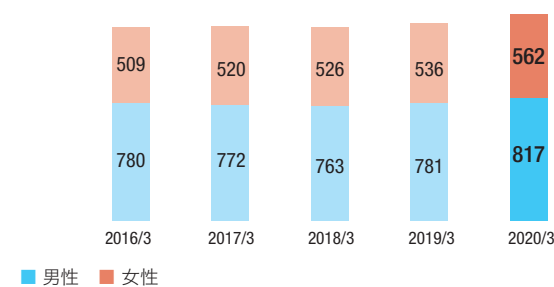
長時間労働による疲労蓄積に起因する健康障害発症リスクの最小化やワーク・ライフ・バランスの促進を目的に、週1回の早帰り（ノー残業デー）と週1回の午後7時退社を推進しています。また、全社的に休暇取得目標を掲げ、計画的な休暇取得を促進しています。

なお、長時間労働により疲労が蓄積し健康障害発症のリスクが高まった従業員に対して、健康状態の把握および必要に応じて本人に対し指導を行うことを目的に、産業医や保健師による面談を実施しています。

人事関連データ

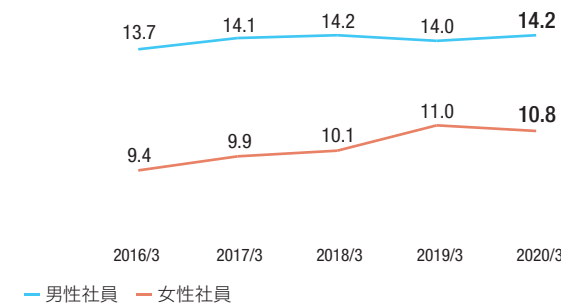
従業員数(単体)

(名)



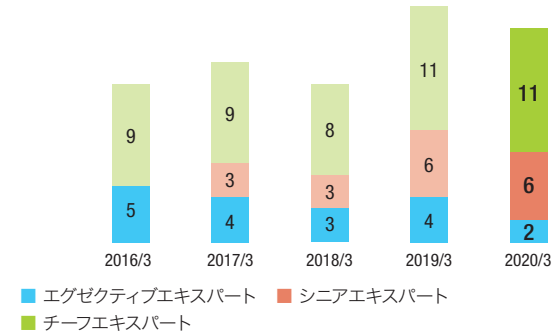
平均勤続年数

(年)



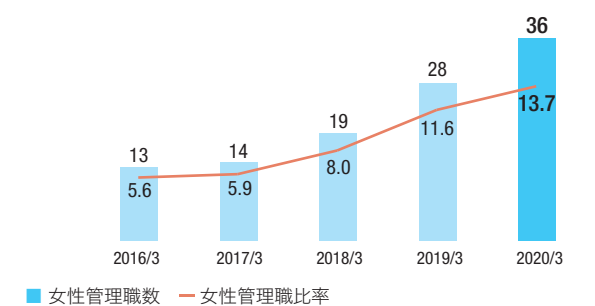
エキスパート人材数

(名)



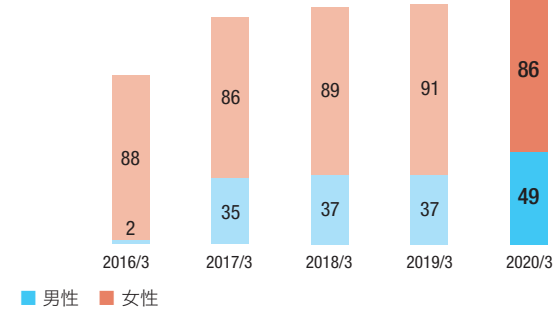
女性管理職数および比率

(名)



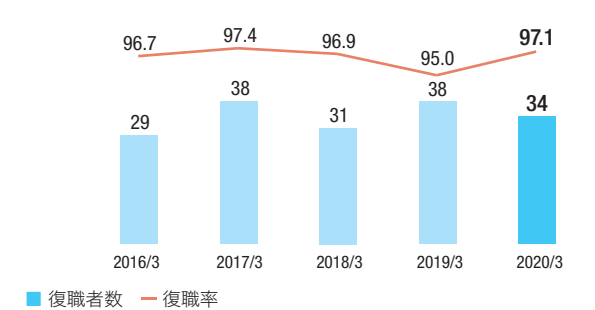
育児休業の利用者数

(名)



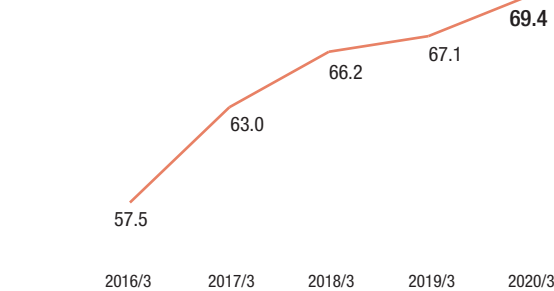
育児休業からの復職者数および復職率

(名)



有給休暇取得率

(%)



モラルサーベイ調査結果

(ポイント)

