

世界が進むチカラになる。



MUFGにおける 女性活躍推進の取組み

三菱UFJ銀行 人事部ダイバーシティ推進室
2025年1月

自己紹介

かんば のぶえ
上場 庸江

人事部 部長
兼 ダイバーシティ推進室長

プロフィール

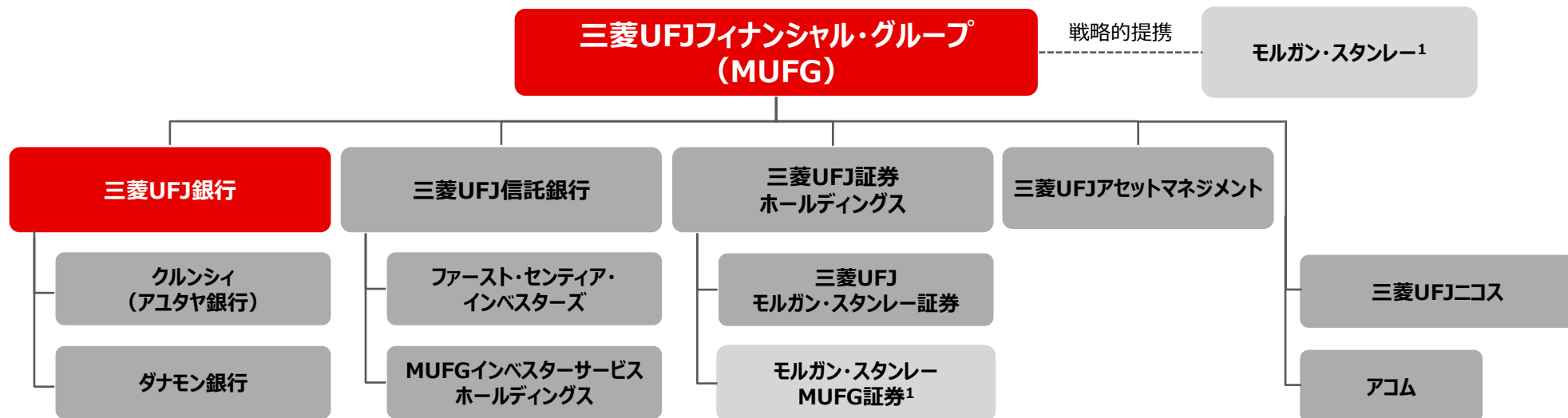
1994年 現三菱UFJ銀行入行
2003年 海外大学院派遣 (MBA)

2012年 虎ノ門支店 副支店長
2014年 瑞江支店長
2016年 人事部 ダイバーシティ推進室長
2019年 成城支店長
2021年 デジタルサービス推進部 部長
2023年 人事部 部長 兼 ダイバーシティ推進室長 (現職)



グループ組織図

銀行・信託・証券・クレジットカード・消費者金融ファイナンスが連携し、グループ・グローバル一体でサービスを提供



人材

- ◆ MUFGの価値創造の原動力は国内外に勤務する約15万人の従業員
- ◆ 多様な従業員が一人ひとりの能力を最大限発揮し、お客さまとともに成長できる環境づくりに注力



(注)2024年3月末時点の国内外主要子会社の合算

50以上の国に
1,604拠点



(注)2023年9月末時点

(注) 本図は当社と主要なグループ会社の関係を簡略に図示したものです。

1. モルガン・スタンレーMUFG証券、モルガン・スタンレーは持分法適用関連会社です。

会社概要

名称	株式会社三菱UFJ銀行 英語表記：MUFG Bank, Ltd.	設立日	1919年（大正8年）8月15日 沿革 
金融機関コード （銀行コード）	0005	従業員数	31,756人 （2024年3月末現在、単体）
代表者氏名	取締役頭取執行役員 半沢 淳一	支店等	国内420、海外104 （2023年9月末現在）
資本金	17,119億円（単体）	本店所在地	東京都千代田区 丸の内 二丁目7番1号 地図 
株主	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（100%） 三菱UFJフィナンシャル・グループ 		



2024年度中期経営計画における人的資本経営のコンセプト

1 成長戦略の進化 ~成長をつかむ

大きな環境変化をチャンスと捉え、
攻めの姿勢で成長を取りに行く

- 例
- ・ 取引基盤の獲得
 - ・ 預金・貸出・決済ビジネス
 - ・ 資産運用

7つの戦略

2 社会課題の解決 ~未来につなぐ

経済的価値とともに社会的価値を追求する
(経済的価値と社会的価値をつないでいく)

- 例
- ・ 資産運用立国への貢献・高齢者対応
 - ・ トランジションファイナンス
 - ・ スタートアップ支援

10の課題

3 企業変革の加速 ~会社が変わる

大胆に、スピーディーに、絶えず変革していく

- 例
- ・ スピード改革
 - ・ IT・AI・データの積極活用
 - ・ プロダクトの追求、多様性の実現

4つの変革

人的資本の拡充

人的資本経営
のめざす姿

社員一人ひとりが生き活きと活躍し、
社会・お客様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

社員のWell-being

四つの重点課題

プロダクト追求

高度なスキル・専門性

エンゲージメント向上

働きがいがいい

DEIの推進

多様な人材の活躍

健康経営

心身の健康の増進

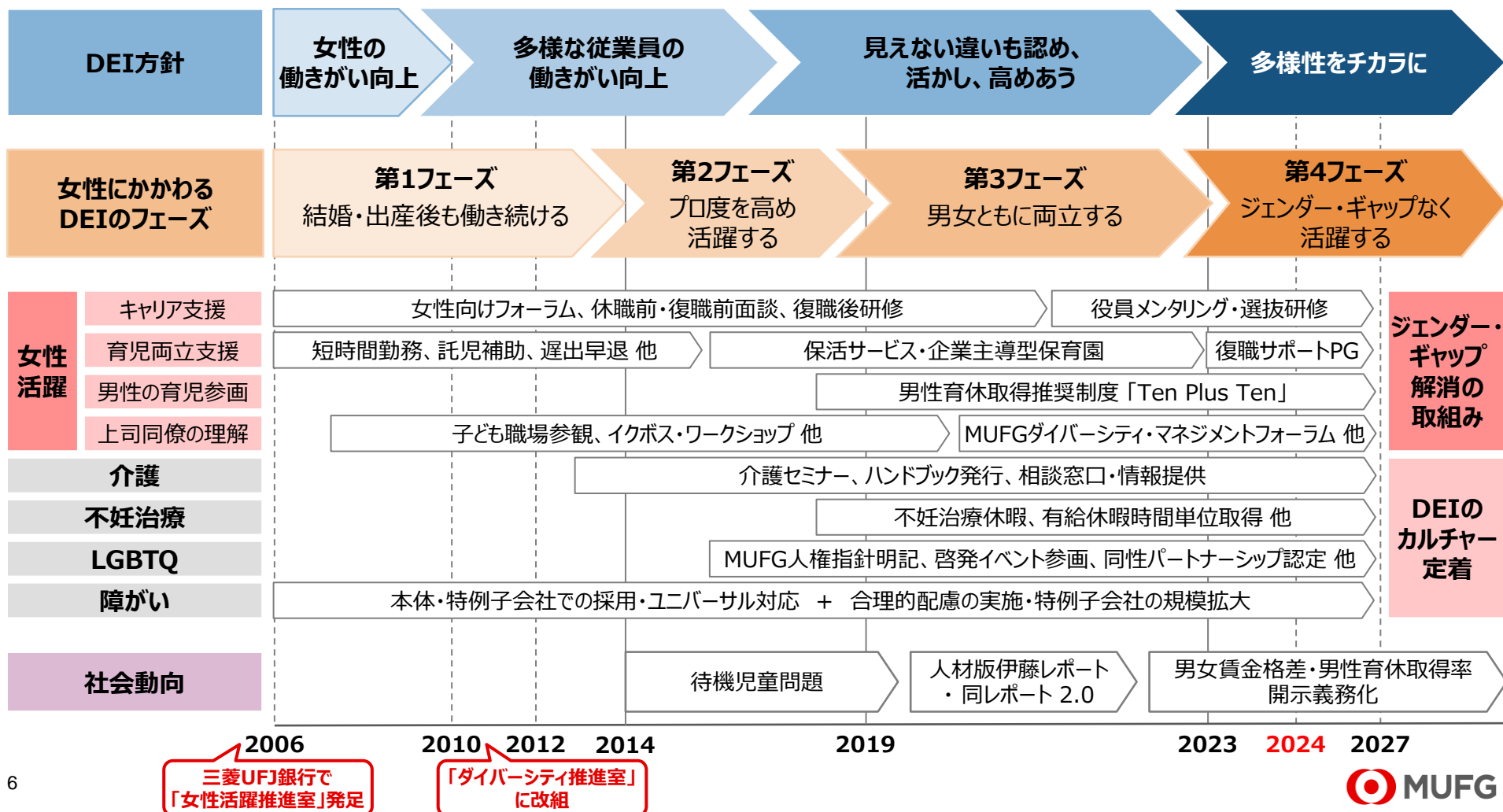
人的資本への再投資

カルチャーの定着

人事基盤強化

取組みの変遷

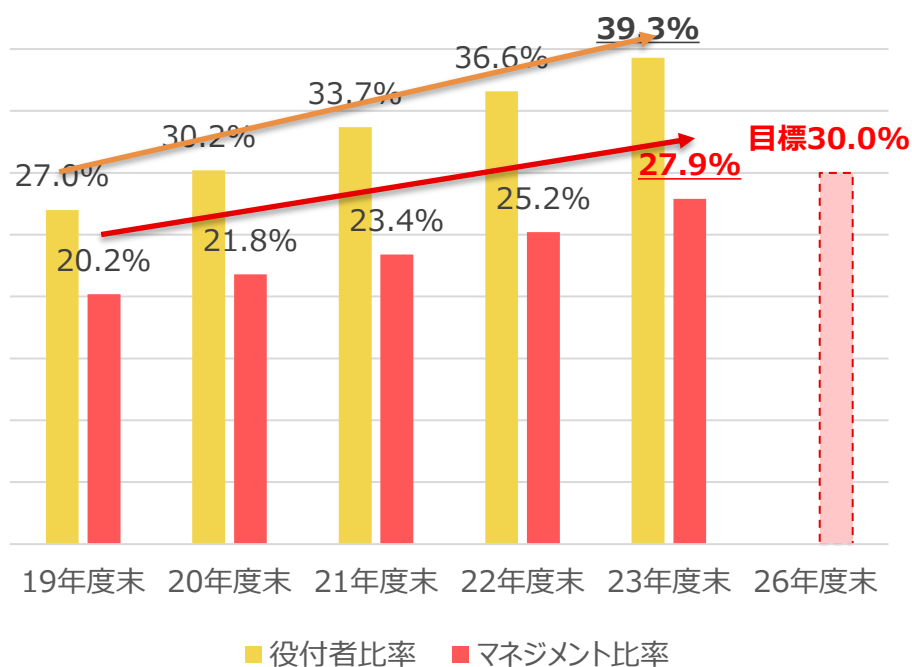
- 女性の就労継続や働きがい向上を目指し、2006年に女性活躍推進室を発足
- 足元、ジェンダーギャップ解消、「男女ともに両立していくことが当たり前になる職場環境」作りに注力



女性マネジメント比率推移（銀行）

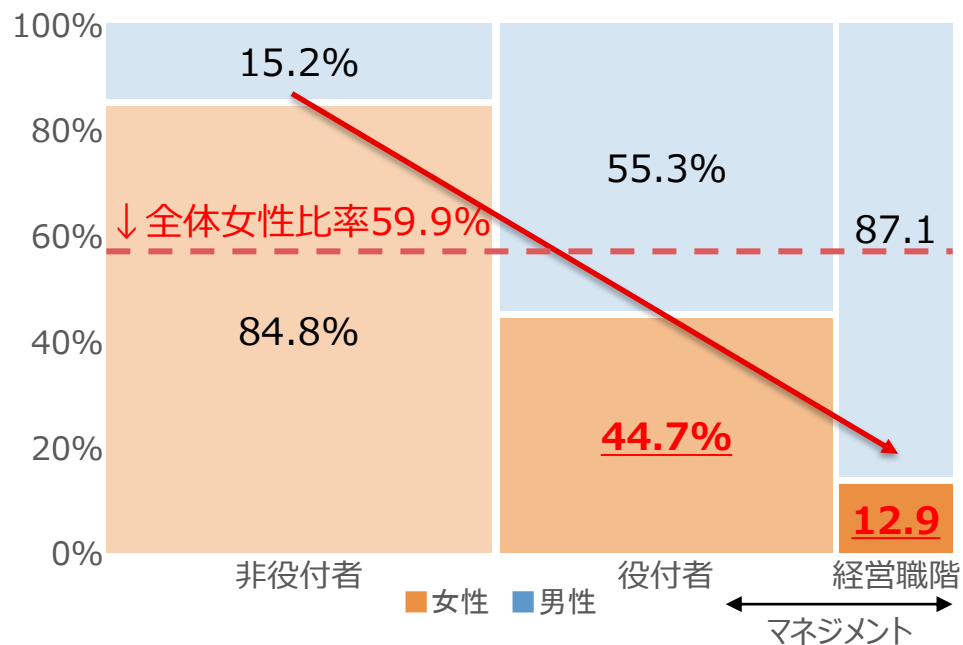
- 女性マネジメント比率は27.9%に達し、今中計末（2026年度末）目標の30%に向けて、母集団課題には目途がつくも、領域の偏りの解消や役員や部店長などへの登用は、引続き大きなチャレンジ

女性役付者・女性マネジメント比率の推移



※23年度末の女性従業員比率は59.9%

階層別の女性比率



女性キャリア支援に係る施策

- 事業部門をオーナーとして、キーポストのサクセッションプランを策定・可視化
- 役員メンタリングの更なる拡充等、経営トップを含めた全社で取組み

		キャリア支援			ライフイベントとの両立支援	
					活躍のサポート	分担の偏りの是正
女性社員本人	経営目線の強化	役員メンタリング	社内外の女性役員との座談会		各種両立支援制度の提供	男性の育児参画の推進
	マネジメントスキルの向上	選抜研修「WILL研修」	外部派遣プログラム			
	リーダー意識の醸成	選抜/公募研修「WISH研修」	Give backメンタリング	外部派遣プログラム		
	自律的なキャリア形成の支援	階層別研修	ネットワーキング・キャリア座談会	Job Challenge (公募制度)		
組織・職場	各事業領域・上司との協働	女性登用目標の設定	サクセッションプランの策定・実行		女性特有の健康課題についてのリテラシーの向上	
		部店長対象「ダイバーシティ・マネジメントフォーラム」の開催				
	職場全体の意識変容	DEI啓発月間、アンコンシャス・バイアスやエクイティに関する研修				
		女性役員等の社内研修・タウンホールでの登壇				

女性キャリア支援に係る施策

女性トップ層の拡大

役員メンタリング

メンター:役員全員
メンティ:300人

- 女性トップ層（メンティ）と役員（メンター）
- マクロ感醸成や意識改革、人脈作り等を支援
- 枢要ポストへの登用を展望

選抜研修「WILL研修」

銀行:8人
(銀信証合計:16人)

- 経営幹部候補の母集団からの指名選抜研修
- 「戦略構築力」「論理的思考力」等の内容
- 自らのリーダーシップスタイルの構築を支援

次世代の女性トップ層の育成

Give Backメンタリング

メンター:120人
メンティ:145人

- 女性役付者（メンティ）と経営職階等（メンター）
- 対話を通じて課題解決やキャリア形成を支援
- メンターの後進育成スキル向上も目的のひとつ

公募研修「WISH研修」

銀行:258人

- 「管理職をめざす」ことを考える機会の提供
- 同職位間や女性マネジメント層との対話
- ①マインド醸成 ②キャリア形成等がテーマ

上司・部門との協働

上司向け

- 部店長向けダイバーシティ・マネジメント研修
- 部店長評価・360度評価・部店目標にDEI項目

人事×部門協働

- 部門別の女性マネジメント比率目標
- 経営・事業戦略と同期した、
登用プランの策定・女性候補のリストアップ

部店長向けダイバーシティ・マネジメントフォーラムの開催

- 経営トップから部店長に明確なメッセージを発信
- 女性登用が企業経営に与える好影響を理解し、職場におけるDEI推進や女性育成登用の実践につなげる

第1回 (1月)

- MUFG女性登用の現状と2030年に向けたキックオフ
- 女性のキャリア形成のために上司ができることは？
- 他社事例とグループの実践者の好取組事例から学ぶ

対 談：羽生祥子様、堀川グループCHRO、銀信信部店長3名

第2回 (2月)

- MUFG女性登用にかかるトップメッセージ
- 女性登用が企業経営に与える影響を外部有識者から学ぶ

対 談：村木厚子様（元 厚生労働事務次官）
MUFG 亀澤社長

フォーラム全体の有益度

99%

女性育成・登用を
「実践」するうえで
参考になった

98.7%

経営の“率直な”言葉
登用数値目標設定の意義 等



女性活躍の推進（両立支援）

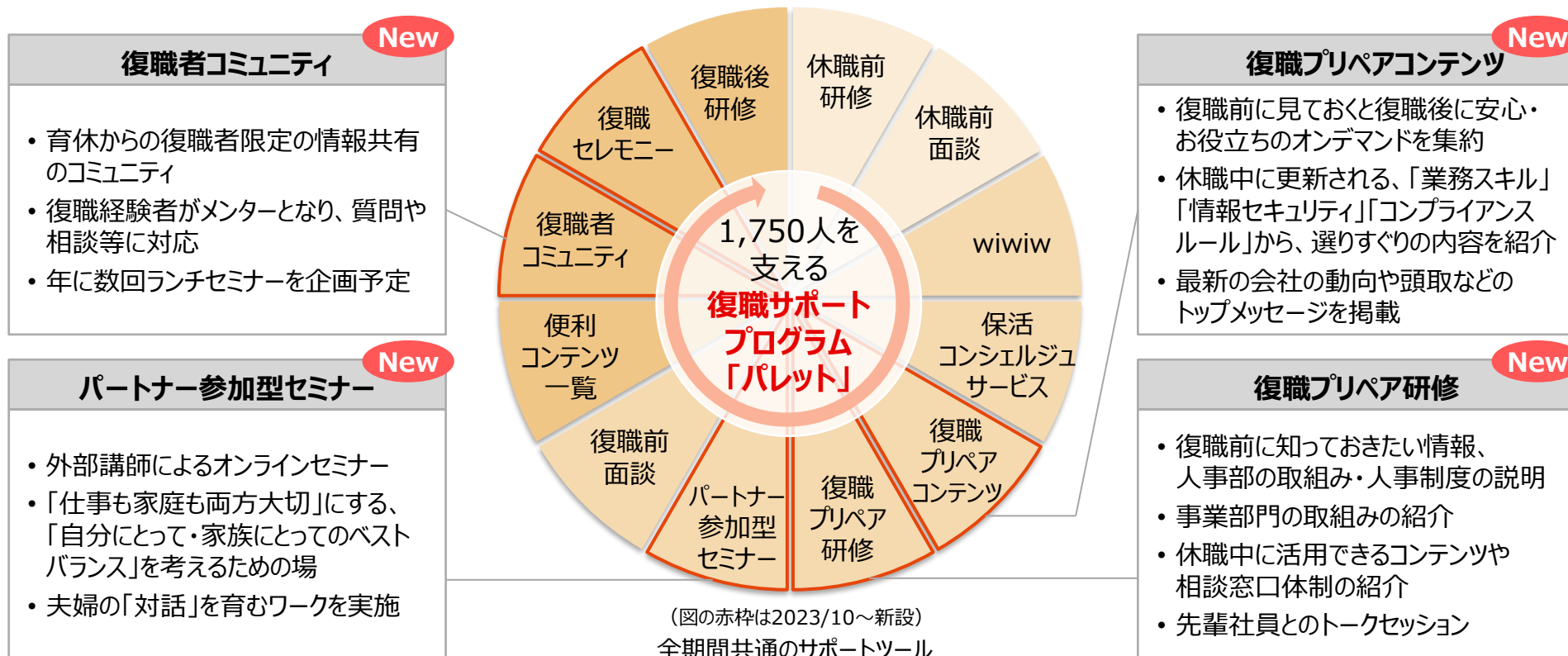


- キャリアのトランジションを、女性社員本人だけでなく、上司・パートナーと考えるプログラムに刷新
- 「復職サポート＝職場復帰」から、「活躍に向けての支援」と再定義し、部門と協働でサポート

復職を可能とする体制整備

復職サポート体制の充実

活躍に向けての支援



（図の赤枠は2023/10～新設）

全期間共通のサポートツール

～1on1、「妊娠・出産・育児ガイドブック」、
「HUGくむ」、「小1の壁乗り越え方事例集」等～

1,750人は2023年3月末時点の産休・育休取得者
11

男女の賃金差異と取組み

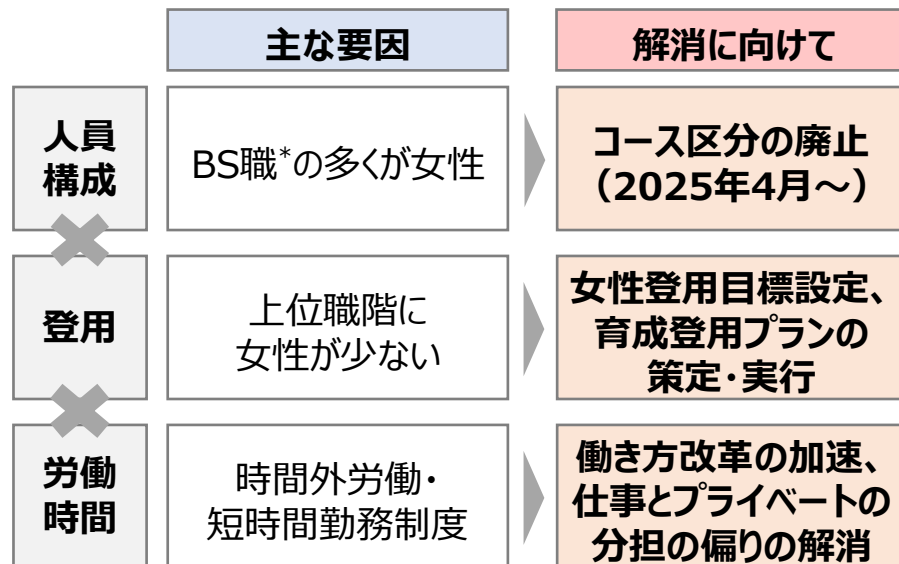
- 当行の男女の賃金差異の主な要因は、「コース別採用」「上位職階の女性の少なさ」「労働時間の差」。
- 実力本位で公平・公正に成長・挑戦できるよう、**制度改定・働き方改革を通じて、差異を縮小**させる。

男女間賃金格差の開示（2022年度より）

開示内容

52.7%（2023年度）

（女性平均賃金÷男性平均賃金、正規労働者）



*BS職：ビジネススペシャリスト職

人事制度改定

プロフェッショナル職
新設
(25年4月～)

- 総合職とBS職*の**コース区分廃止**
- 誰もが、実力本位で、**職務をベースに成長・挑戦**できる環境に

資格「Ex」新設
(24年4月～)

- **特定領域**において、**高度スキル・専門性を発揮してキャリア形成**
- マーケットバリューも考慮した処遇

自律的に変化・対応できる「プロフェッショナル」へ

より多くの女性が挑戦・活躍しやすい制度へ

Appendix. 自律的なキャリア形成支援（チャレンジ機会の提供）

■ 自らキャリアを選択・挑戦できる様々な機会を提供し、“個”の成長・強化を支援

他律的キャリア形成

自律的キャリア形成の加速

グループ間・
国内外も横断

- 銀/信/証合同の公募制度
- グループ間の人材交流や
トレーニー制度
- 海外拠点への公募制度など



カルチャー定着へ

Job
Challenge

自律的
キャリア形成

オープン
EX

異業種派遣

Challenge
Leave

挑戦×休暇

ミルシル

業務体験

社内外
副業

知見融合

概要

- 公募による異動制度
- 支店長やグループ会社のポストも含む

- 銀行での在勤と取引先への出向両立制度（スタートアップ、自治体等）
- 原則2年以内

- 起業、自費留学、資格取得、公的活動のための休職制度
- 原則1年以上最長3年

- 業務を見る・知るを目的とするプログラム
- 応募したい部店を応募者が選択
- 原則半日～1日

- 所属部店に在籍しながら「週1日以下」は副業先で働くプログラム
- 原則3ヶ月～1年以内

23年度
応募者数

銀行2,146名*、信託236名*、証券59名

銀行78名

銀行17名、信託1名

銀行168名、証券170名

銀行598名、信託62名

*社内副業、ミルシル除く