

今後の公務員給与の在り方に関する有識者意見交換（第8回）
議事次第

日時：令和5年6月19日(月)
9：00～11：00
場所：人事院第二特別会議室

1. 給与局長挨拶
2. 出席者紹介
3. 事務局からの資料等の説明
4. 意見交換

（配布資料）

- 資料1 意見交換テーマ（事務局説明資料）
- 資料2 花王株式会社提出資料
- 資料3 カルビー株式会社提出資料
- 資料4 株式会社三菱UFJ銀行提出資料

意見交換テーマ

～働く環境が変化する中での職員の事情・公務の実情に
応じた給与の在り方～

人事院給与局

意見交換をお願いしたい事項

多様な働き方の推進を始め、社員一人一人の事情を踏まえた取組を行う民間企業における給与面を中心とした具体的取組について

<主にお伺いしたい事項>

- 給与処遇に対する考え方
(給与決定の際の考慮要素、全体的な給与水準や給与上昇の設計、基本給と諸手当の配分)
- 多様な働き方に対する取組や処遇面での対応、従業員の意識、会社側の事情・育成方針等との調和
- 従業員のダイバーシティが拡大する中での給与(特に生活給的部分)の考え方
- 転勤・単身赴任への配慮、対応
- 従業員のエンゲージメントやモチベーションの維持・向上に対する取組
- その他(人材確保上の取組、今後の課題など)

③ 働く環境が変化する中での職員の事情・公務の実情に応じた給与の在り方

(参考)国の現状と課題

現状

- 職員個人のライフスタイルや働き方に着目した給与
 - 扶養手当:扶養親族がある者に支給(配偶者等6,500円、子10,000円)(課長級は子のみ支給)
 - テレワーク:現在はテレワークを実施した場合に手当を支給する枠組みなし
- 勤務地を異にする異動等に関連して支給される給与
 - 通勤手当:6か月定期券の券面額など実費弁償的に支給(上限5万5千円/月)
異動に伴う新幹線等通勤について特別料金の1/2(上限2万円/月)を支給
 - 広域異動手当:転居を伴うような広域異動から3年間支給(俸給等の10~5%)
 - 単身赴任手当:異動に伴い配偶者と別居した場合に支給(距離に応じ定額)

課題

- 職員個人のライフスタイルや働き方の変化に対して、給与制度としてどう対応すべきか。
- 職員のエンゲージメントやモチベーションを高めるために、給与制度上、どのようなことが考えられるか。



事例紹介（花王株式会社）

2023年6月19日

花王株式会社 人財戦略部門

KaO

商号	花王株式会社 (Kao Corporation)
本店所在地	東京都中央区日本橋茅場町 一丁目14番10号
創業	1887年6月 (明治20年)
設立	1940年5月 (昭和15年)
資本金	854億円
従業員数	35,411名 (連結)
売上高	1兆5,511億円 (連結)
営業利益	1,101億円 (連結)



花王 本社



CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

Kao

人財戦略ポリシー



「2030年を見据えたK25基本構想」

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

Kao

Vision 豊かな持続的**社会**への道歩む *Sustainability as the only path*

Concept きれいを **こころ**に 未来に

K25の方針（目的）

- (1) 持続的**社会**に欠かせない**企業**になる
- (2) 投資して強くなる**事業**への**変革**
- (3) 社員**活力**の**最大化**

理念進化

ESG-driven Kao Way

社会が変われば理念も進化する

新人財 活性化制度

OKR (Objectives and Key Results) 運用開始

チャレンジが必須、全員がつながる制度へ

K25実現に向けた人財開発活動の位置づけ



人財戦略実現に向けた指標と目標(2023年5月更新)

人財戦略およびその実現に向けたアクション	KPI	2022年	目標値 2025年
エンゲージメント向上	・社員エンゲージメントサーベイへの回答率	97% ^{#2}	95%
	・高モチベーション人材比率 社員エンゲージメントサーベイの肯定回答率 カテゴリ:「社員の活力度」	68% ^{#2}	80%

重点取り組み項目	戦略的アクション	個の成長 組織力の最大化		
		戦略的タレントマネジメント	・後任が必要なポジションに対し、計画されている候補者の数(倍率)	3.3倍 ^{#4}
成長する環境づくり 仕事の効率化	キャリア自律と自ら学ぶ能力開発	・後任候補からの任命率	17% ^{#4}	80%
		・キャリア採用(DX人材・専門性人材)	0.9倍 (2020年比)	3倍 (2020年比)
成長する環境づくり 仕事の効率化	チャレンジを認める評価・処遇・表彰	・社員教育投資	1.3倍 (2020年比)	2倍 (2020年比)
		・挑戦志向型人材	25% ^{#1}	50%
成長する環境づくり 仕事の効率化	多様な活躍の場の創出	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリ:「挑戦を推奨する組織風土」	79% ^{#2}	75%
		・01Kao提案実現率	25%	50%
成長する環境づくり 仕事の効率化	挑戦と成長を前提とした適正配置	・入社後3年間の定着率	68%	80%
		・外部団体・企業への人材輩出数	70人	200人
成長する環境づくり 仕事の効率化	フレキシブルワーク実現 先端技術活用による業務の効率化	・部門を超えたローテーション件数	438件	500件
		・働き方満足度 社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリ:「効率的で柔軟な働き方」	74% ^{#2}	70%
成長する環境づくり 仕事の効率化	フレキシブルワーク実現 先端技術活用による業務の効率化	・職場満足度 社員エンゲージメントサーベイの肯定回答率 カテゴリ:「職場の満足度」	75% ^{#2}	80%
		・DX人材	1.5倍 ^{#3} (2020年比)	3倍 ^{#3} (2020年比)
成長する環境づくり 仕事の効率化	フレキシブルワーク実現 先端技術活用による業務の効率化	・1人当たり年間総労働時間	1803h	1810h

基盤的アクション	OKR活用	・OKR導入率	62% 90% ^{#3}	75% 95% ^{#3}
	DE & I推進	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリ:「インクルーシブな組織風土」	69% ^{#2}	68%
		・女性管理職比率	31% (女性社員 比率53%)	女性社員 比率に対し 70%
基盤的アクション	健康開発推進	・社員エンゲージメント調査における“GENKI率”	77% ^{#2}	80%
		・平均長期休業日数の減少	182日 ^{#5}	126日 ^{#3}
		・長期休業者率	2.74% ^{#5}	1.5% ^{#3}

※ 特に記載がない限り、花王グループで集計

※ 従業員には正規雇用の従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含む

※ 1:社員意識調査

※ 2:日本花王グループのうち、花王ロジスティクス(株)、伊野紙(株)含まず

※ 3:日本花王グループのみ

※ 4:花王(株)のみ

※ 5:日本花王グループのうち、伊野紙(株)含まず



人財開発の基本的な考え方

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KAO

花王グループにおける人財開発の基本的な考え方は、下記の通り、各ポジションの役割責任を明確にし、社員一人ひとりの能力や適性に応じて配置・任用を行い、その役割の大きさと成果を適正に評価した上で処遇し、さらに仕事を通じて育成をはかっていくという一連の人財開発施策（配置・任用／評価／処遇／育成）をグループ全体で行う事で、会社と社員が共に成長し続ける事を目指す点にあります。

① 組織目標を共有し、各人の役割責任を明確にする

(Position)

職務
(役割)

② 役割と職務特性に応じた人材要件を示し、意欲・専門性・適性の視点から、適所適財を図る

③ 役割と成果に見合った透明性の高い、評価と処遇の体系を確立する

個の尊重とチームワーク

人財
(能力適性)

成果
(報酬)

(Person)

(Performance)

④ 継続的に成果をあげるための行動改善や能力開発を支援する

⑤ 成果に貢献した人に報いる

「人財」と「役割」と「成果」をつなぐ各施策がバランスよく展開され、組織と社員が共に成長することを目指す



CONFIDENTIAL

人財戰略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

Kao

等級制度



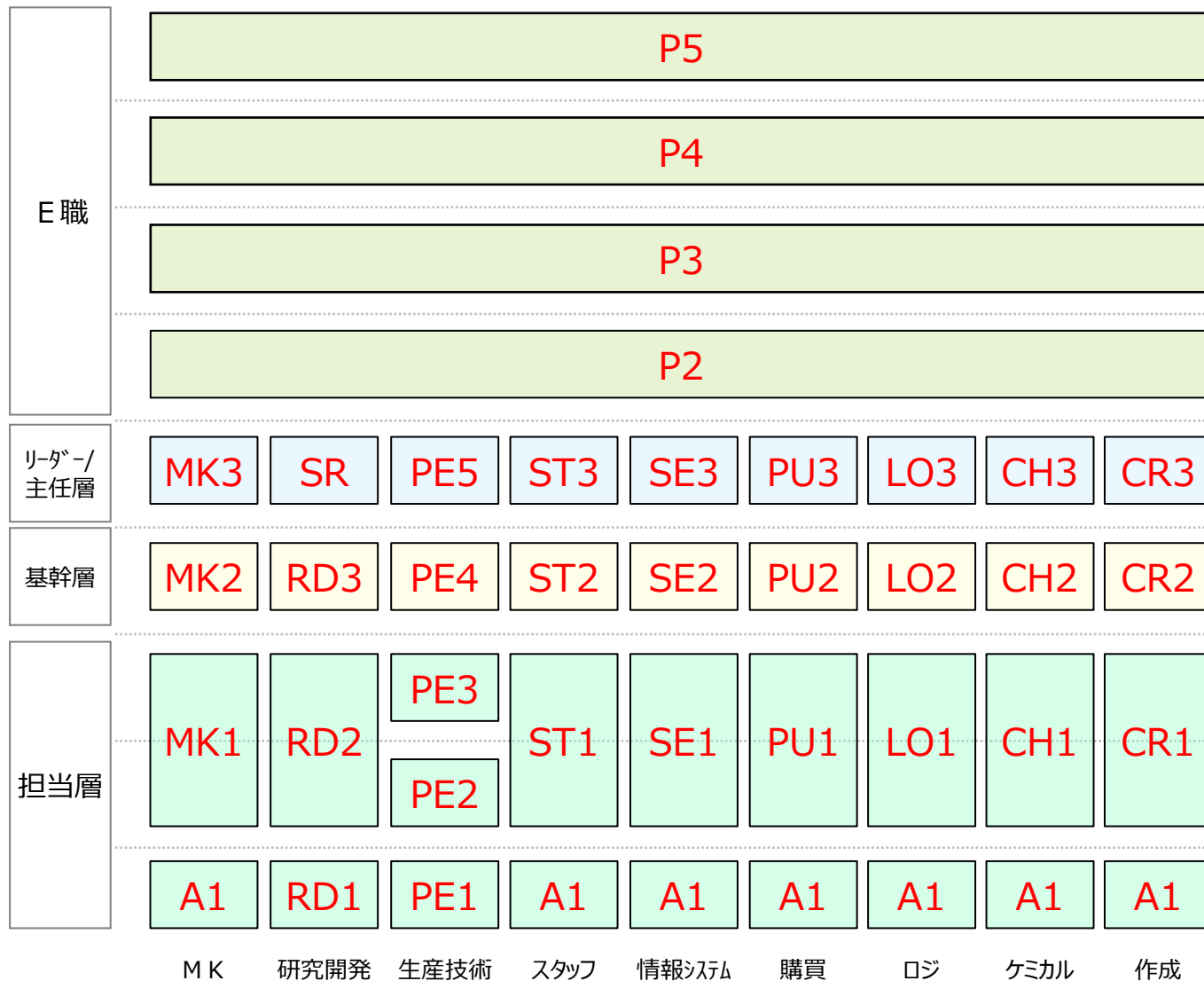
役割等級の体系

CONFIDENTIAL

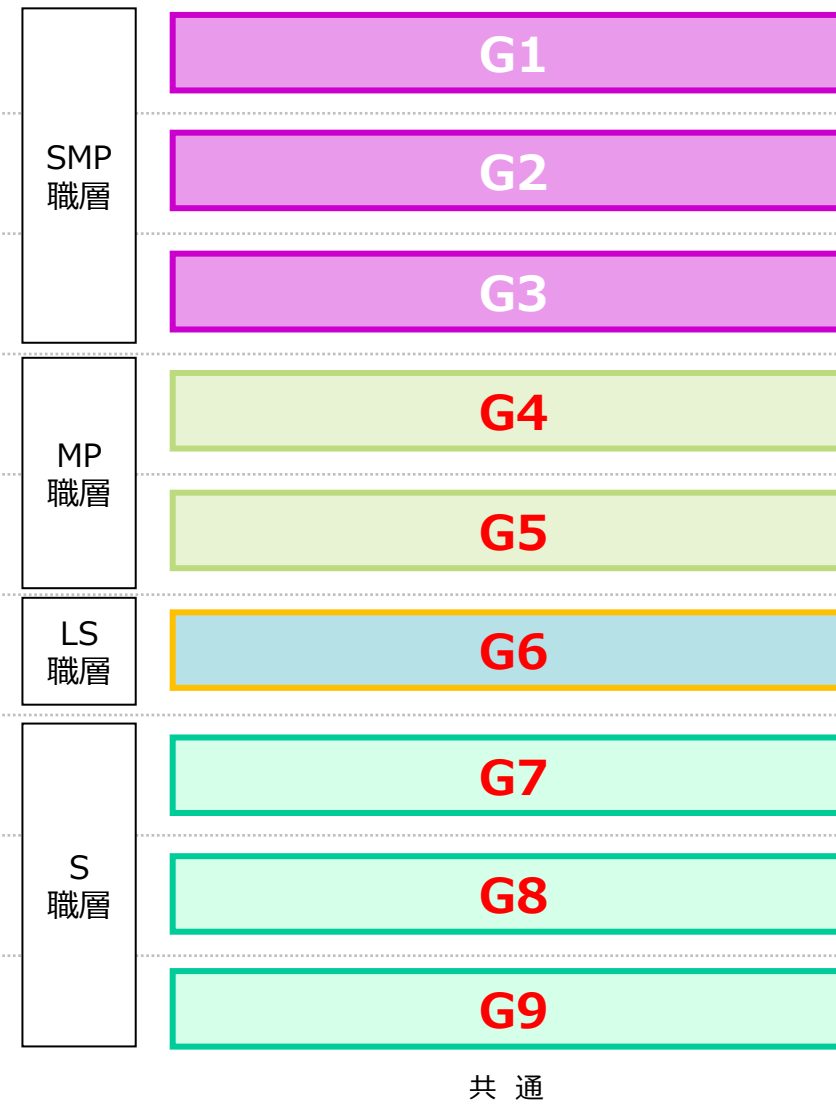
人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日



旧等級（2015年まで）



現行等級（2016年～）



役割等級の体系と定義（簡易）

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KAO

グローバル共通

SMP職層（シニアマネジメント/シニアプロフェッショナル職層）

G1
G2
G3

国・会社・部門を超えて事業／機能を牽引し、グループ一体運営を主導する役割

国内グループ共通

MP職層（マネジメント/プロフェッショナル職層）

G4
G5

担当事業／機能におけるリーダー／高度専門職として、業務／組織を運営する役割

LS職層（リーディングスタッフ職層）

G6	BG6
----	-----

担当分野における熟練者として、幅広い知識・スキル、経験を駆使し、重要度・難易度の高い業務を推進する役割

S職層（スタッフ職層）

G7	BG7
G8	BG8
	BG9
G9	BG10

担当業務を、一定の指示・指導のもと、率先して遂行する役割



報酬制度（給与・手当）

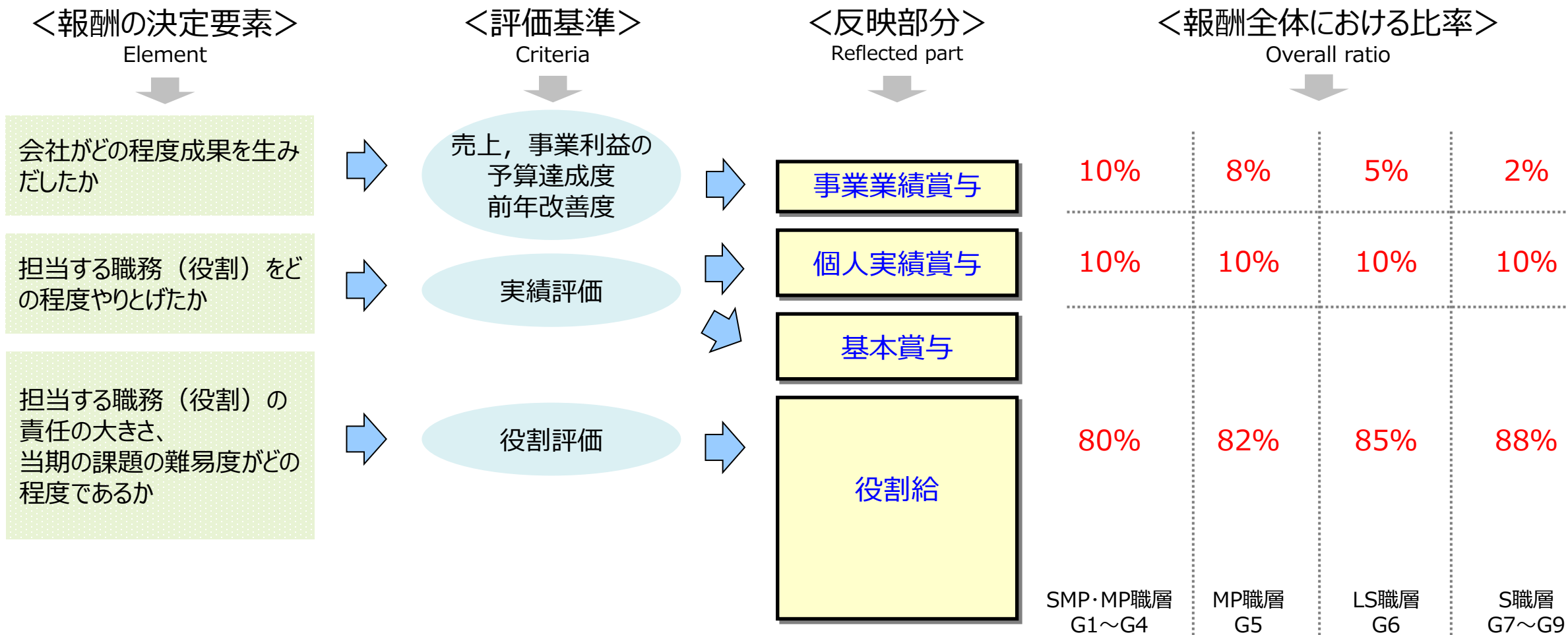
報酬決定要素（概要）

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KAO

- 報酬の決定要素をどのように評価し、どの部分に反映させるかを明確化。
- 上位の職務（役割）になるほど、個人実績・会社業績の報酬への反映度合を高める



報酬の決定要素（詳細）

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KAO

<決定要素>

**自社の支払能力
(内的要因)**

- 前年の個人の活動結果
(個人のチャレンジ・貢献)
- 前年の会社業績の結果
(売上高・事業利益)
- 会社の業績の見通し
- 総額人件費・生産性

**報酬の競争力
(外的要因)**

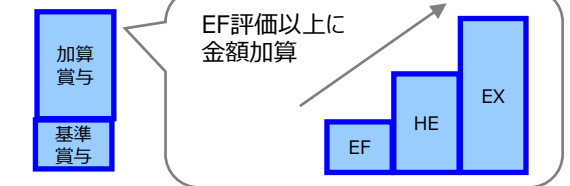
- 労働市場の報酬水準
- 経済の見通し
(成長率・物価・雇用環境)
- 他社の労使交渉状況
(春闘の動向)

<反映・実施項目>

個人実績賞与

個人の実績結果を毎年の個人実績賞与へ反映

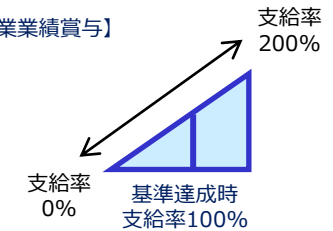
【個人実績賞与】



①事業業績賞与

会社の業績結果を毎年の業績連動賞与へ反映

【事業業績賞与】

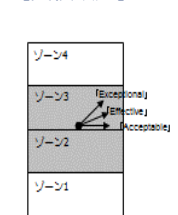


②賃金改定（年次昇給）

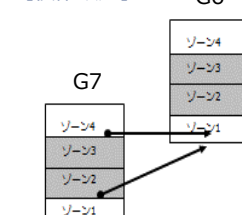
a. 実績改定・役割改定

毎年実施する賃金改定の水準を決定

【実績改定】



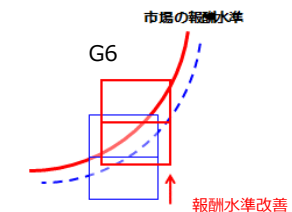
【役割改定】 G6

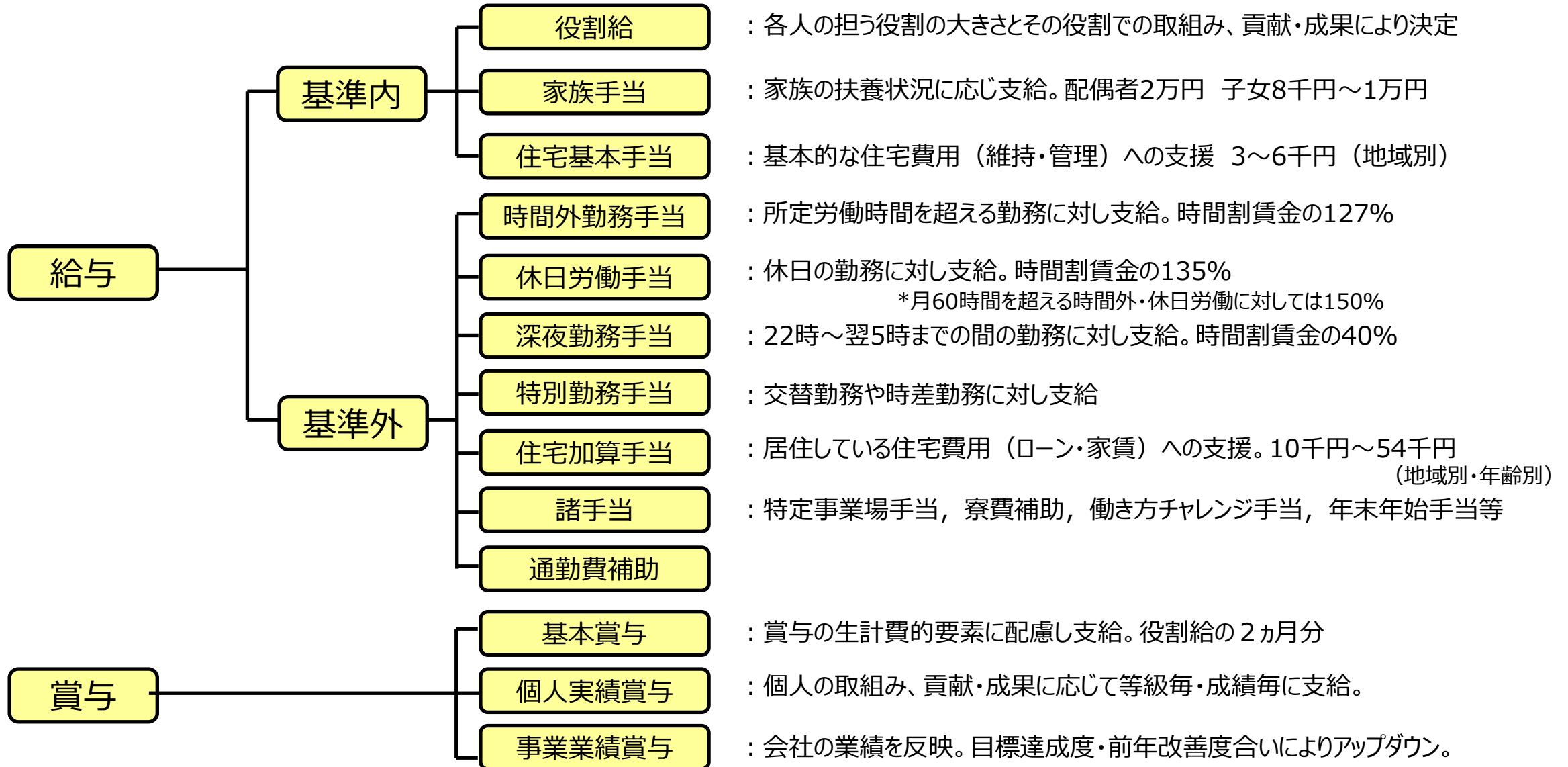


b. 報酬水準改善

(世間一般のベースアップに相当)

労働生産性の向上に伴う業績伸長を確認し、
年間の報酬水準（給与・賞与）を改善







役割給の水準と賃金改定（年次昇給）

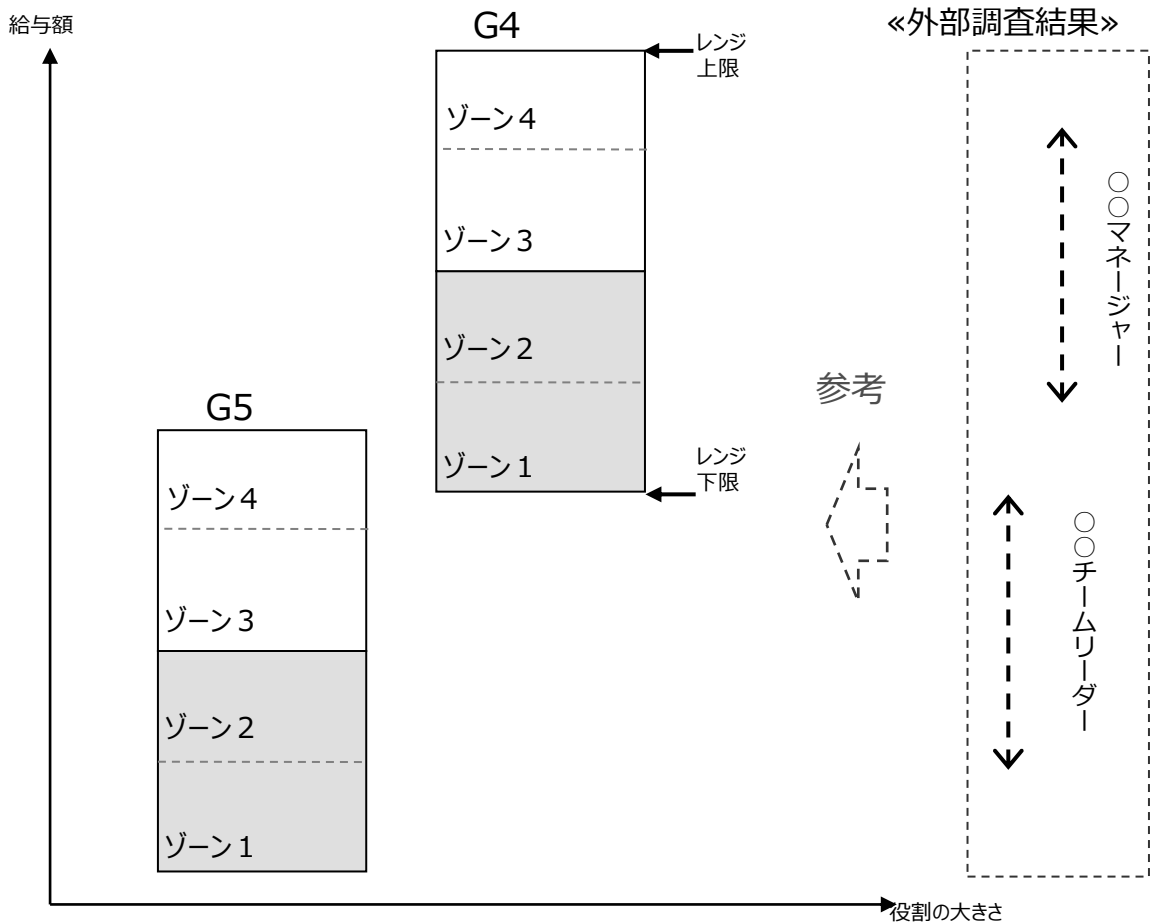
CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KaO

<役割給について>

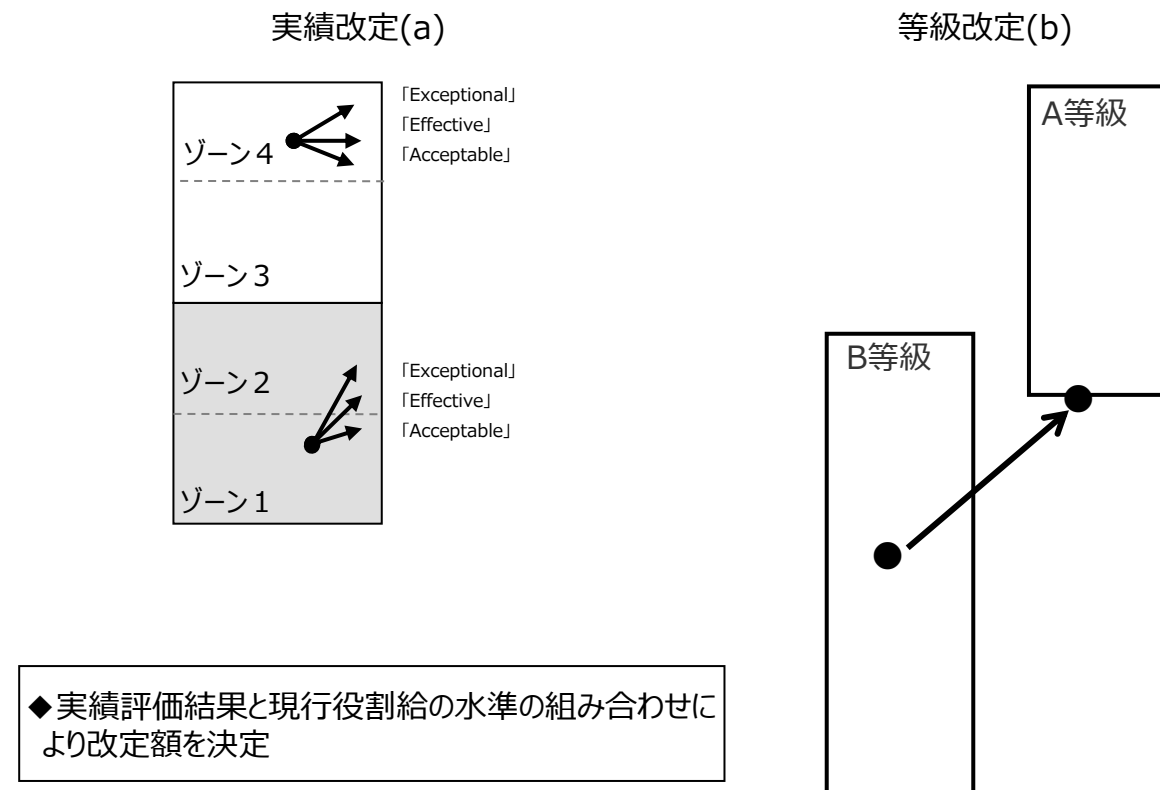
- 各職群の水準は、外部の賃金水準等を参考に、社内における賃金バランス等を総合的に勘案し決定します。
- レンジの中に花王としての基準となる水準(ゾーン2)を設定し、その水準に向け賃金を引き上げます。



<賃金改定について>

賃金改定は、大きくは以下の要素に分かれます。

- 実績改定：実績評価結果に基づく改定
- 等級改定：役割の大きさが大きく変わった場合の新等級レンジへの改定
- 報酬水準改善：役割等級毎の報酬水準（役割給レンジ・賞与テーブル）の改定





実績改定テーブル（賃金改定）※年次昇給

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KAO

実績・貢献に応じたメリハリある配分、および各等級の目指す報酬水準へ早期に到達する観点から、「実績評価」と「等級ごとの役割給レンジ内での位置（ゾーン）」ごとに賃金改定率を設定している。（全等級共通）

評価マーク	Exceptional	Highly Effective	Effective	Acceptable	Need for Improvement
ゾーン4	Standard (100%)	50%	0%	▲50%	▲100%
ゾーン3	150%	Standard (100%)	50%	0%	▲50%
ゾーン2	200%	150%	Standard (100%)	50%	0%
ゾーン1	250%	200%	150%	Standard (100%)	50%



就業制度（多様な働き方）



多様な働き方推進に向けた就業制度改定の全体像

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KAO

働く場所、働く時間の選択肢を増やし、業務特性に応じた最適な働き方を促進するとともに、多様な人財にも働きやすい環境を整備し、**会社全体の活動生産性の向上、社員活力の最大化を図る**

場所の選択肢を増やす

業務の側面

部門・業務ごとに
最適な働き方を促進

(1) 在宅勤務制度（見直し）

※新しい働き方に対する補助（新設）

- ・ 事由制限の撤廃
- ・ 回数制限の撤廃(部門ごとに設定)
- ・ 新しい働き方に対する補助の実施

(2) 遠隔地勤務制度（導入）

（転勤者支援制度の見直し）

何等かの事情で転居が難しい場合に、在籍組織の所在地ではない遠隔地での原則リモートでの勤務可

個人の側面

多様な人財の
働きやすさ

時間の選択肢を増やす

(1) 裁量労働制度（拡大）

専門型裁量労働制の拡大
企画型裁量労働制の新規導入

(2) フレックスタイム制（見直し）

1日最短労働時間（3.75時間）を廃止

(3) 私傷病特別休暇制度（見直し）

1日単位のみでなく半日、時間単位での利用可

新型コロナウイルス感染拡大に伴う勤務上の措置として在宅勤務が広範で実施・浸透する中、従来の在宅勤務制度そのものの見直しを実施する。これにより、永続的に**出社と在宅を組み合わせ働くことが出来る環境を整備し、業務特性に応じた最適な働き方を促進する。**

1. 事由制限の撤廃

2. 回数制限の撤廃(部門ごとに設定)

3. 就業場所の一部拡充

	現行制度	見直し
制度の位置づけ	何らかの事情を抱える社員の業務遂行支援	働き方（働く場所）の選択肢の一つ
対象者	フレックスタイム制・裁量労働対象者	フレックスタイム制・裁量労働対象者
利用可能な事由	看護・介護/育児/私傷病通院時/出張時	利用可能事由は設定しない（上司の承認で誰でも利用可）
利用形態	終日・時間	終日・時間
回数の上限	週2回	業務特性に応じて部門ごとに設定する
就業場所	自宅または自宅に準ずる場所	○自宅および自宅に準ずる場所 ○事業場・オフィスに準ずる場所 (新幹線通勤者の近隣事業場、会社が認めたレンタルオフィス 等)



遠隔地勤務制度の新設（2022年1月～）

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KAO

前述の在宅勤務制度の見直しと合わせ、**介護や育児、病気等の事情を抱え、働く場所に制約のある社員については、**通常は転居を伴う異動となるような場合でも、**異動後の在籍組織の所在地から離れた現住居に継続的に居住しながら、****常時リモート勤務を行うことができる制度**を新たに設けます。

これにより、こうした事情を抱えながら働く社員についても、より一層幅広く活躍できる環境を整備していきます。

遠隔地勤務制度 取扱い

適用条件	以下のいずれかに該当し、 常態として遠隔地で勤務を行うことができると会社が認めた場合。 ① 転居を伴う異動に際し、「看護・介護」、「育児・子女教育」、「私傷病」の事情により現住居を離れることが困難な場合 ② その他、会社が特別に認めた場合
就業場所	自宅または会社が認めた場所
期間	3年毎に更新（3年ごとに状況を確認し、制度適用の継続可否を決定する）



「働き方チャレンジ手当」の新設（2021年10月～）

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KAO

在宅勤務の浸透・拡大等、働き方が大きく変化していることに伴い、働き方に関する補助の在り方を見直し、今年7月より通勤費補助の改定を行いました。一方で10月より、新しい働き方に取り組む社員の皆さんのチャレンジを応援するため、「働き方チャレンジ手当」を新設します。

この手当は、社員一人ひとりが自らの働き方に応じた様々な工夫やチャレンジを行うことを支援するものです。働くための環境整備や、新たな働き方によって発生する費用への充当など、自らの働き方をより快適にしたり、改善することにつながることで、社員活力の最大化を図ります。

働き方チャレンジ手当 取扱い	
対象者	全社員（正規社員、非正規社員） ※ただし非常勤嘱託社員は対象外となります
手当額	1,000円／月
支給開始時期	2021年10月給与より



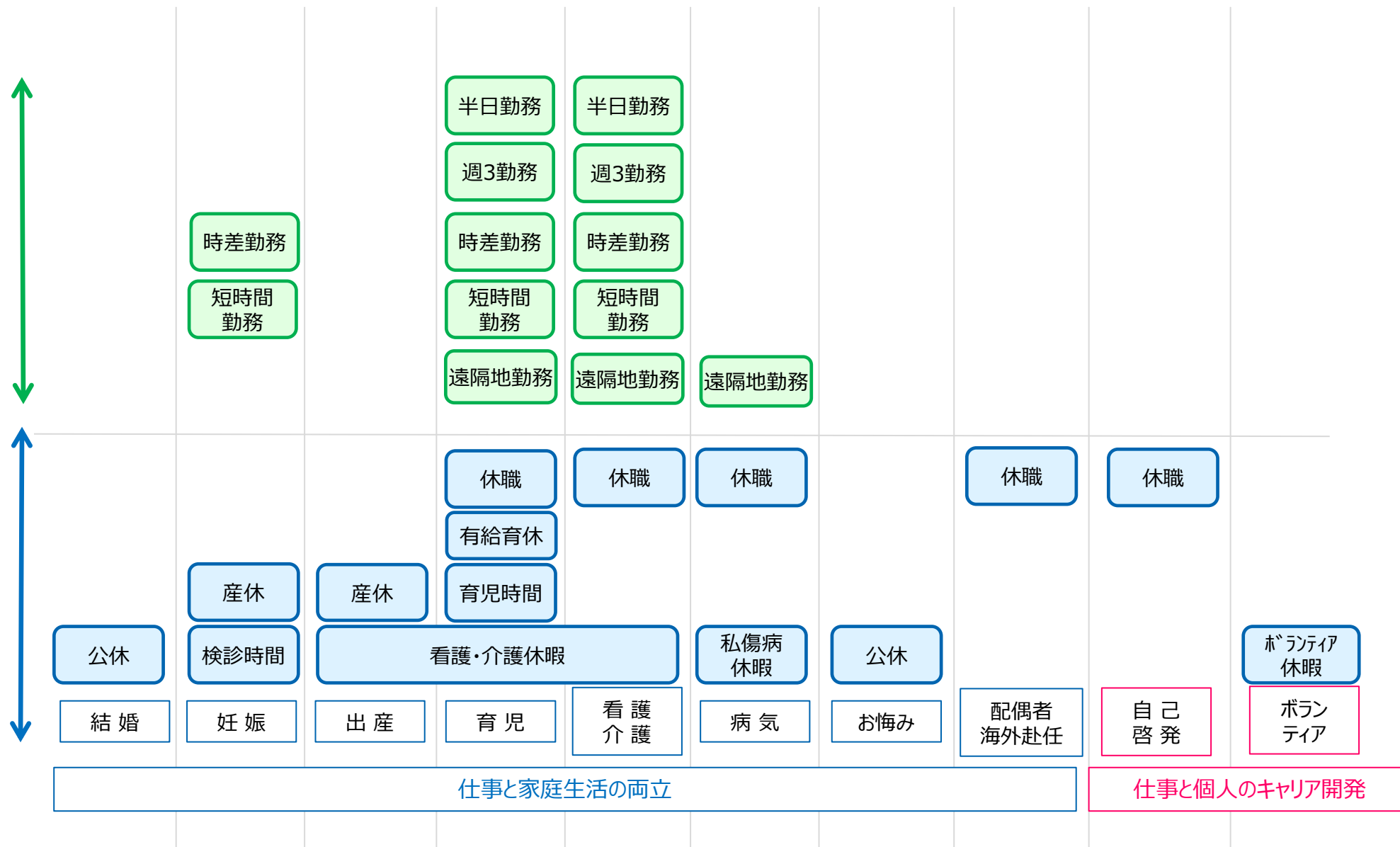
ライフイベントと花王の就業制度

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

就業制度

休業制度





CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

Kao

転勤者支援



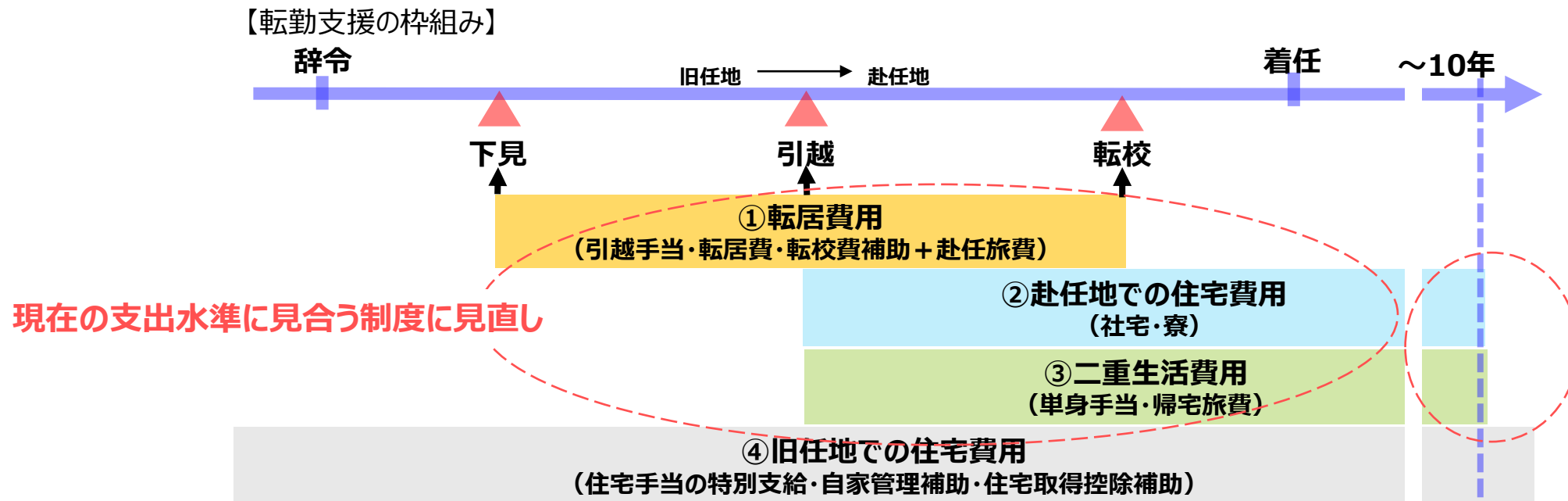
転勤者支援について

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KAO

- 花王グループが持続的な成長を実現するためには、グループ/グローバルに人財を最大活用することが必要不可欠であり、**今後も会社が転勤を命じる前提は残ると想定**
- 一方で、個々の社員との間で円滑な異動（転勤）を実現するためには、個々の事情に配慮した支援体系・水準への見直しを検討。





転勤者支援制度

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KAO

区分	項目	花王
転居費用	引越手当 (家財搬送費)	会社が設定した定額
	転居費 (家財購入費)	G1-G4:300千円、G5-G9:250千円
	転校費補助	実費支給：80,000円上限/人（入学金・制服代・教科書代）
赴任地の 住宅費用	転勤社宅	7年まで 賃料×20% 10年まで 賃料×40% ※修繕費(賃料×1.5%)
2重生活費用	単身手当	G1-G4：50千円、G5-G9：40千円 ※10年まで
	帰宅旅費	家族宅への往復運賃相当（1ヶ月に1回） ※赴任後10年まで



現在の課題 (生活関連手当の見直し)



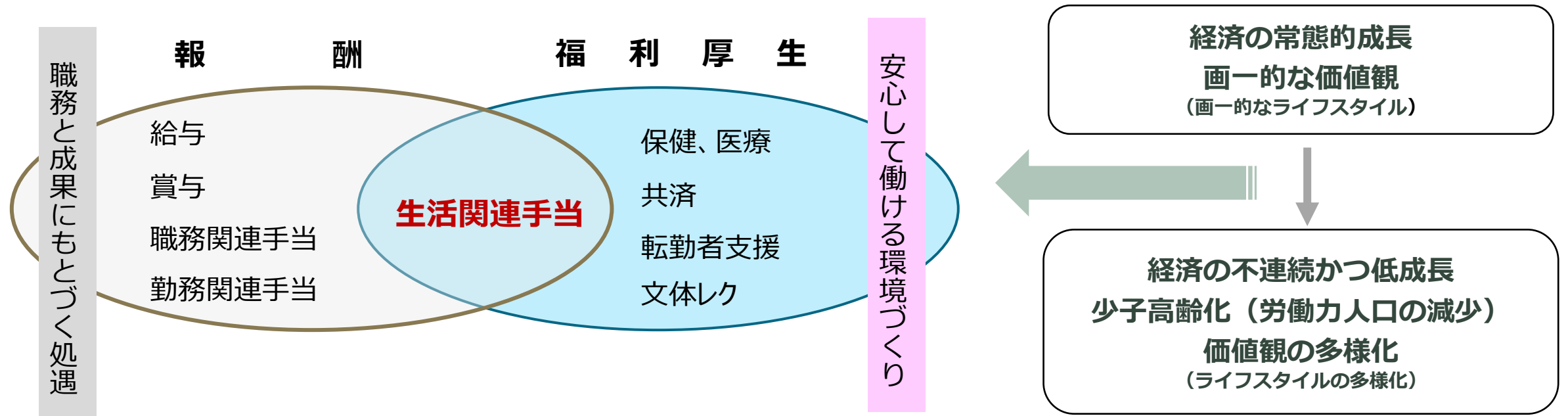
報酬制度：生活関連手当の位置づけと環境の変化

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KaO

- 花王グループでは職務と成果に基づき処遇することを基本としているが、それとは別に一部生活の支援的な名目で手当を支給している。
- 一方で価値観が多様化する中で、日本における世帯状況や住宅状況等の変化を踏まえつつ、**生活関連手当の見直し**をしていく。





【参考】日本における世帯状況の変化

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

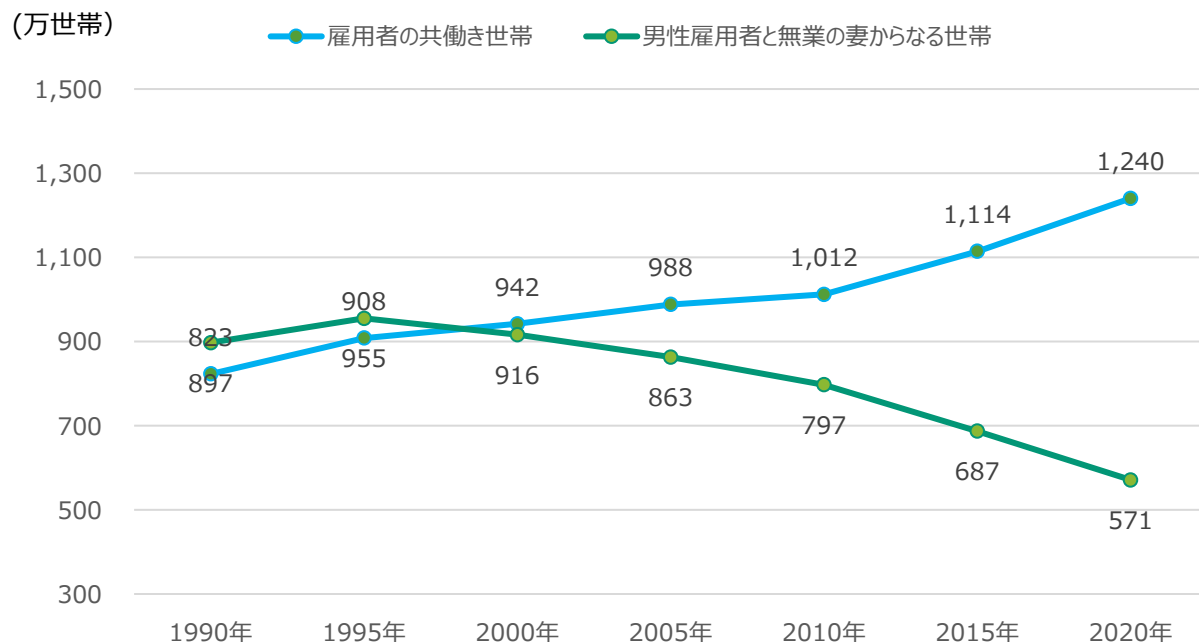
KAO

- 夫婦共働き世帯が増加の一方で、児童のいる世帯の減少が顕著。
- 世帯における児童数の落ち込みもあるが、児童のいる世帯自体の減少が大きい状況。

共働き世帯数の年次推移

令和3年版厚生労働白書

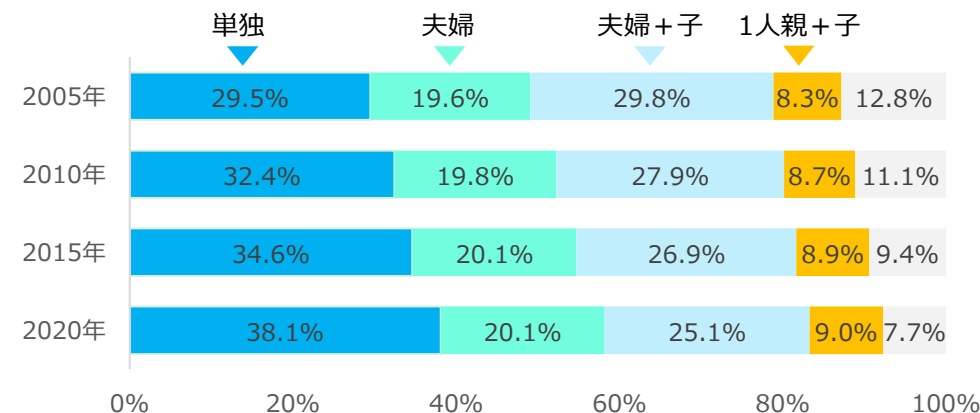
- 共働き世帯数は顕著な増加傾向（2020年：68.4%が共働き）



世帯状況の年次推移

2020年国勢調査（総務省）

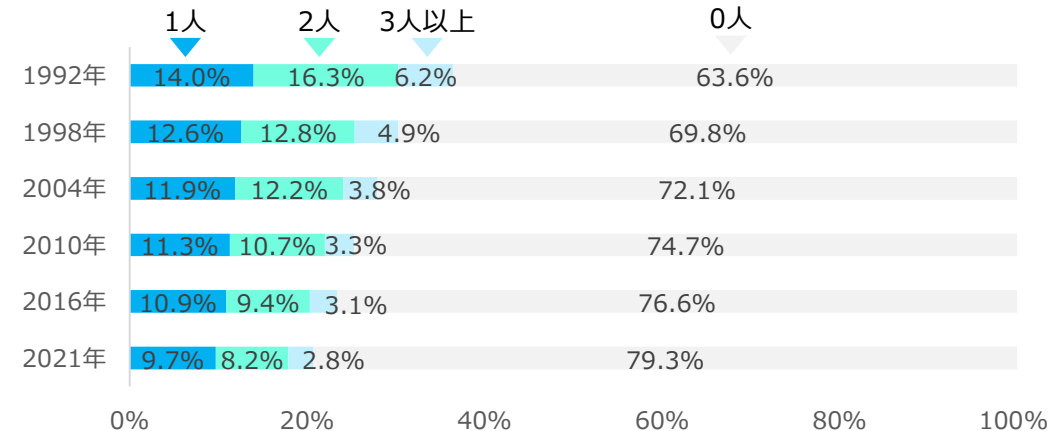
- 単独世帯が年々増加、夫婦+子の世帯が減少傾向



児童数の年次推移

2021年国民生活基礎調査（厚生労働省）

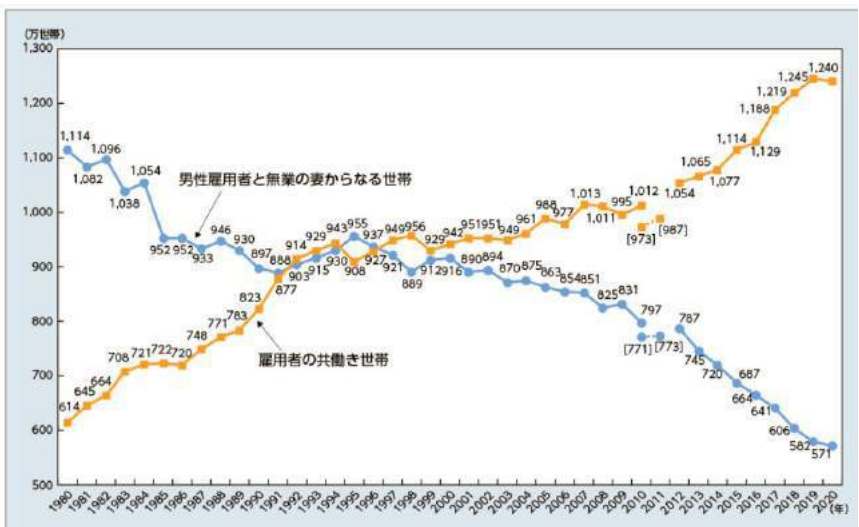
- 世帯あたりの子供の人数が減少傾向



【参考】生計の担い手・家族構成の変化

共働き世帯数の年次推移

・ 令和3年版厚生労働白書



「配偶者手当」の在り方について
企業の実情も踏まえた検討をお願いします
—— 女性の活躍を促進していくために ——

女性の就業が進むなど社会の実情が大きく変化している中で、配偶者の収入要件がある「配偶者手当」については、税制・社会保障制度とともに、女性パートタイム労働者の就業調整の要因となっていると指摘されています。

税制・社会保障制度については、配偶者控除等の見直しや被用者保険の適用拡大などの制度改正^{※1}が行われており、配偶者の収入要件がある「配偶者手当」についても、配偶者の働き方に中立的な制度となるよう見直しを進めることが望まれます。

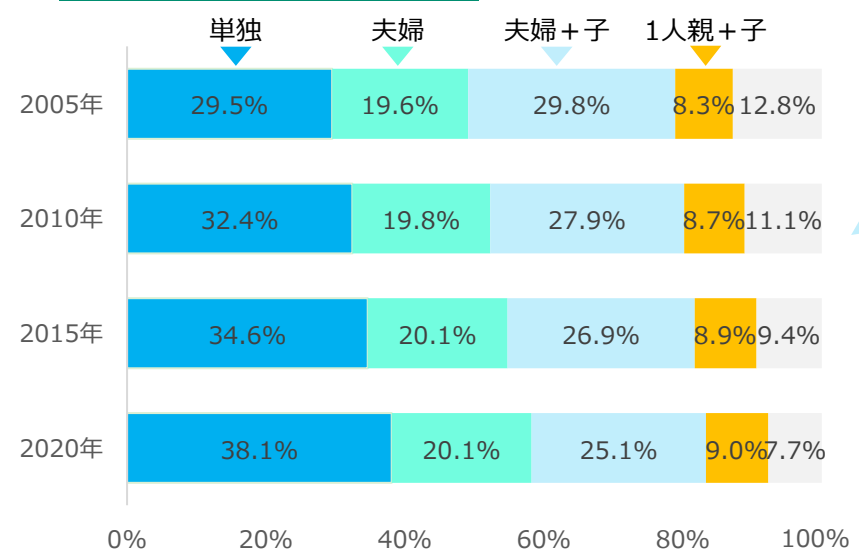
各企業におかれましては、労使において「配偶者手当」の在り方の検討を行っていただくため、厚生労働省において取りまとめた「配偶者手当の在り方の検討に関し考慮すべき事項」^{※2}の趣旨をご理解の上、企業の実情も踏まえて労使で真摯な話し合いを進めていただくようお願い申し上げます。

※1：別紙「税制・社会保障制度の制度改正について」参照
※2：「配偶者手当の在り方の検討に関し考慮すべき事項」について（平成28年5月9日付 基発0509第1号）

- ・ 夫婦共働き世帯の増加に加え、児童数の減少というのが顕著なトレンドである。
- ・ 厚生労働省から「配偶者手当」の在り方に関する検討も発信されており、「次世代育成支援」とともに「女性社会進出支援」の観点から取り組みの必要性が増している。

世帯状況の年次推移

・ 2020年国勢調査（総務省）

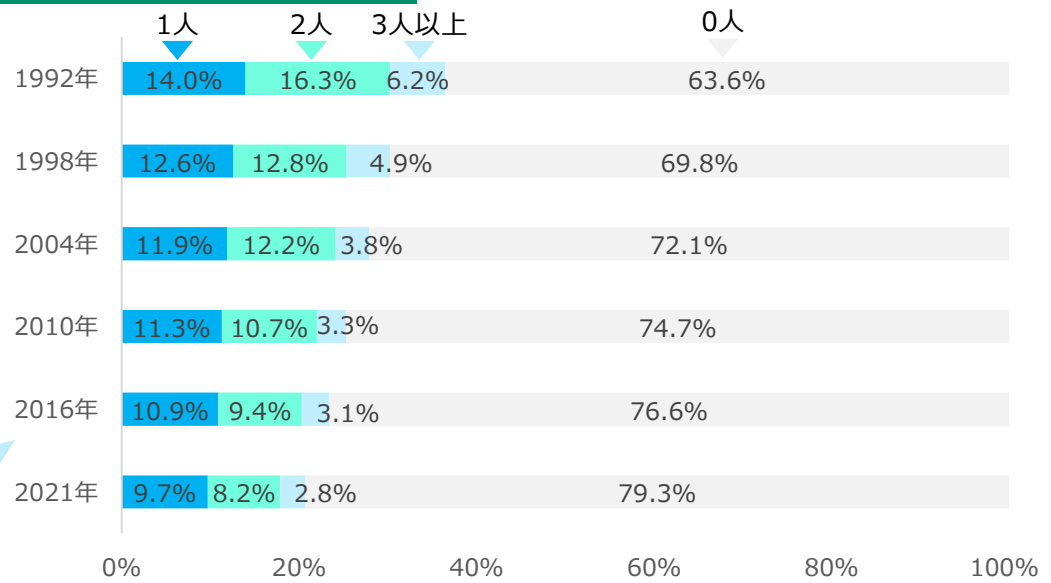


- ・ 単独世帯数が年々増加（高齢者の1人暮らし含む）
- ・ 核家族の中では、夫婦+子供からなる世帯の割合は最も多いが、減少傾向にある。
- ・ 1人親+子供世帯も全体の1割弱存在

- ・ 世帯当たりの子供の人数は年々減少
- ・ 過去は子供2人が最も多かったが、2010年ごろから1人の割合が増加

児童数の年次推移

・ 2021年国民生活基礎調査（厚生労働省）





【参考】配偶者手当の見直しを促す日本政府の方針

CONFIDENTIAL

人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KAO

- 少子高齢化の進行とともに労働力人口の減少が見込まれる中、高齢者や女性等の意欲ある多様な人財の就労を促進することが政府の主要な政策と位置付けられている。
- こうしたなか、**配偶者の扶養に対する手当については、主にパートタイム労働で働く配偶者の就業調整につながるとして、見直しを行うことを企業側に促す政府方針が出されている。**

令和5年1月更新

「配偶者手当」の在り方について 企業の実情も踏まえた検討をお願いします —— 女性の活躍を促進していくために ——

女性の就業が進むなど社会の実情が大きく変化している中で、配偶者の収入要件がある「配偶者手当」については、税制・社会保障制度とともに、女性パートタイム労働者の就業調整の要因となっていると指摘されています。

税制・社会保障制度については、配偶者控除等の見直しや被用者保険の適用拡大などの制度改正※¹が行われており、配偶者の収入要件がある「配偶者手当」についても、配偶者の働き方に中立的な制度となるよう見直しを進めることが望まれます。

各企業におかれましては、労使において「配偶者手当」の在り方の検討を行っていただくため、厚生労働省において取りまとめた「配偶者手当の在り方の検討に関し考慮すべき事項」※²の趣旨をご理解の上、企業の実情も踏まえて労使で真摯な話し合いを進めていただくようお願い申し上げます。

※1：別紙「税制・社会保障制度の制度改正について」参照

※2：「配偶者手当の在り方の検討に関し考慮すべき事項」について（平成28年5月9日付 基発0509第1号）



【参考】日本の住宅に関する環境の変化

CONFIDENTIAL

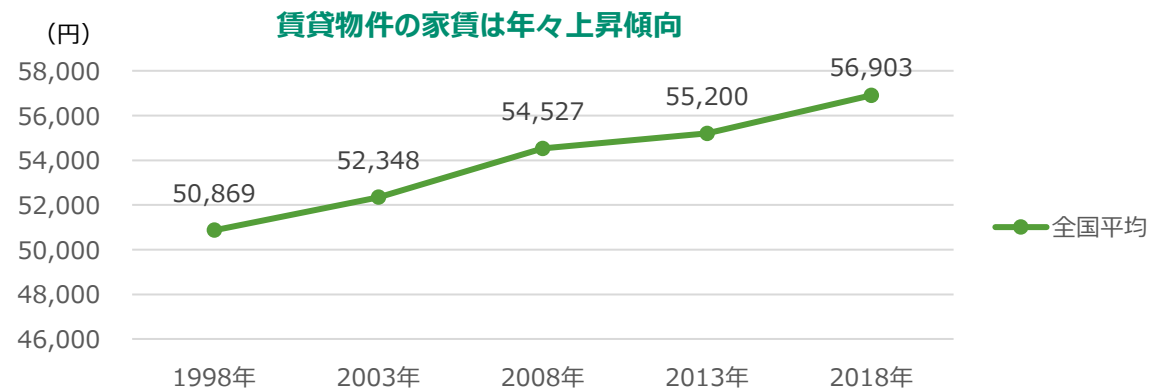
人財戦略部門
Human Capital Strategy
期限：9999年12月31日

KaO

- 住宅費用は、賃貸家賃および住宅価格費用ともに、依然として上昇傾向。
- また、地域差が大きい状況も変わらず。特に、東京都と他の差が大きい。

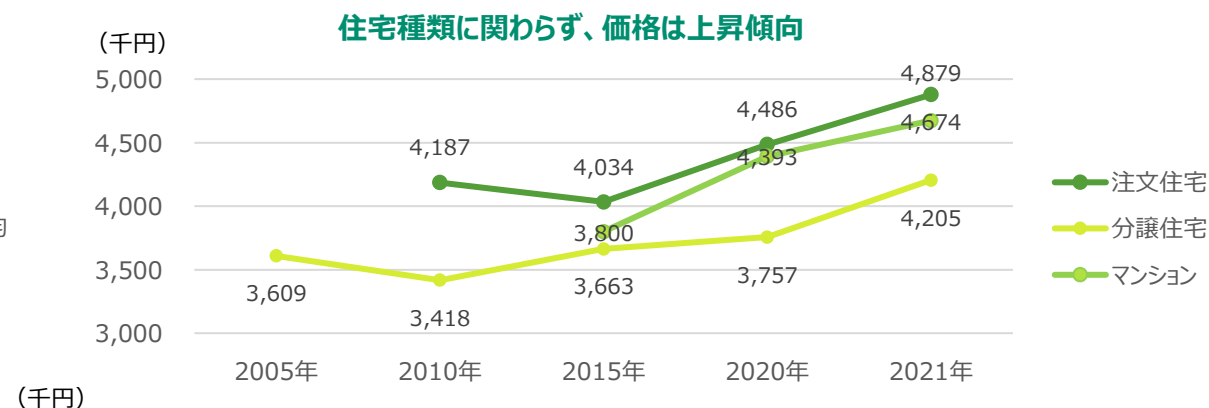
民間賃貸家賃推移

- 総務省
- 住宅・土地統計調査



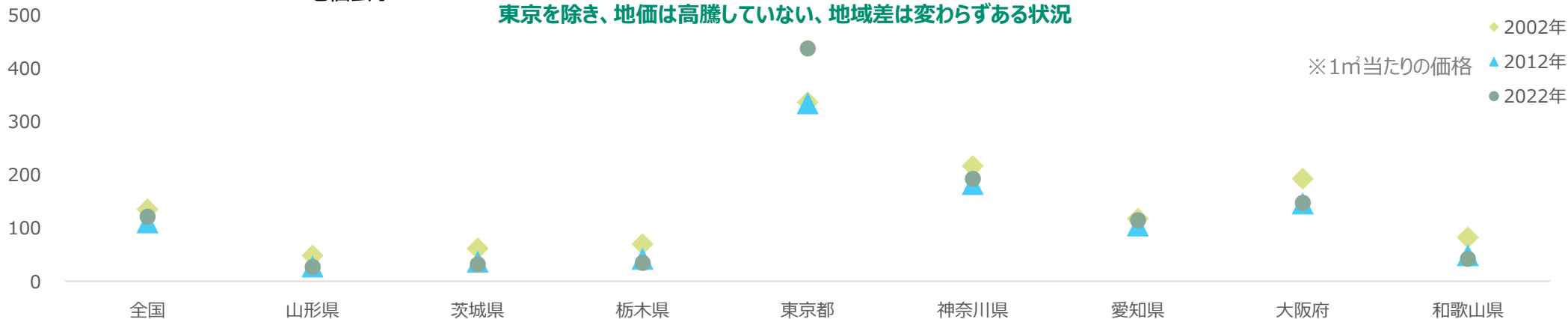
住宅価格推移

- 国土交通省
- 住宅費用動向調査



地域別地価の推移

- 国土交通省
- 地価公示



カルビ－の働き方変革 & Calbee New Workstyle



カルビ－株式会社

人事・総務本部 戦略総務部 兼 全員活躍推進室 石井 信江

カルビー株式会社 ご紹介

1949年

広島県広島市で設立された「松尾糧食工業株式会社」が前身。

1955年

社名を「カルビー製菓株式会社」に変更。

「みなさまの健康に役に立つ製品づくり」への思いを
「カルビー」という社名に託す。

カルシウム + ビタミンB1 = **Calbee**

1964年

「かっぱあられ」（小麦あられ）を改良し、
「かっぱえびせん」誕生。瀬戸内海の未利用資源であった
小エビの素材を丸ごと使用し、有効活用。



数字で見るカルビー

KPI	2021年度	経年変化
女性従業員比率	44%	→
女性正社員比率	39%	微増
女性管理職比率	22%	増
女性育児休業取得率	100%	→
男性育児休業取得率	29%	微増
平均勤続年数*	15年	→
離職率*	1.7%	→
年間実総労働時間*	1,862時間	微減
有給休暇取得率	76%	増

* 正社員

これまでのカルビーの『働き方』取り組み

働き方の取り組み：90年代前半から着手

1990

1991年 「フレックスタイム制」導入

2000

2001年 精算の決裁システム導入(ペーパーレス)

2004年 「半日休暇制度」導入

2005年 ノートパソコンへ順次移行開始(出張・外出時対応)

2007年 オフィス増床を機に、イノベーションの創出を目的とした第1次働き方改革を実施。対象組織先行で、フリーアドレス導入、ノートパソコン・携帯電話移行し固定電話廃止、ペーパーレス化の取り組み実施

2010

2010年 本社移転を機に、第2次働き方改革実施。フリーアドレス導入、ノートパソコン・携帯電話移行し固定電話廃止、ペーパーレス化。全国事業所へ順次展開

2010年 稟議の決裁システム導入(ペーパーレス)

2010年 電話会議システム導入

2014年 自宅で週2回までとする「在宅勤務制度」導入

2015年 ライフイベント起因で退職した社員を対象に「リターンエントリー制度」導入

2017年 勤務場所・回数を限定しない「モバイルワーク制度」導入

2018年 保存休暇を廃止し、特別傷病休暇を新設

2020

2020年 「リターンエントリー制度」の退職事由の制限を緩和

2020年 「フレックスタイム制」のコアタイムを廃止

2020年 オフィス勤務者の働き方をモバイルワークに標準化

2021年 「コミュニケーションを重視した新たな価値を創出する空間」として本社オフィスをリニューアル

カルビーホームページより

経営体制は変わったが、トップメッセージは一貫していた

- 自立的、主体的
- 計画的、効率的
- 高い生産性
- 創造的な、高い付加価値を生み出す

繰り返し刷り込まれてきたカルチャー

■ ペーパーレス

- 2000年～ 経費精算がペーパーレス
- 2010年～ 事前申請（稟議書）がペーパーレス

個人印は廃止、サインに・・・

■ モバイル環境：2000年ごろから順次、2010年のフリーアドレス化により全面展開

- デスクトップからノートパソコンへ + ネットワーク環境
- 携帯電話

出張・営業先、移動中でも仕事ができるように

オフィス移転/リニューアルを機に働き方変革を実施



- 2003年 商品企画部門を赤羽本社ビル（北区）から東京駅近隣（中央区八重洲）に移転

情報・流行が集結するエリアで、ヒット商品の開発につなげたい

- 2007年 八重洲オフィスを増床、同時にワークスタイル改革を実施

『創造的業務・ナレッジワークの生産性最大化』

フリーアドレス導入/ペーパーレス化の徹底/会議スタイル改革など

2010年に現オフィスへ本社移転

- 2010年
 - フリーアドレス + 個人ロッカー 1つ
 - 原則、固定電話を廃止 → 携帯電話へ
 - ペーパーレス推進（エニープレイスプリンターの導入、全室モニタ設置など）

イノベーションを生み出す『フィールド』で
新しいワークスタイルを目指す



- 2021年 2フロア→1フロアへリニューアル

社内だけでなく社外からも
『あつまりたい』空間へ

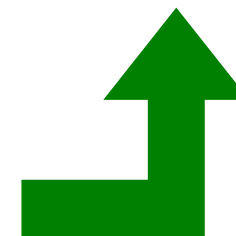


モバイルワーク制度

モバイルワーク制度のスムーズな導入



フリーアドレス導入によって・・・



- チーム・上司が近くにいない環境
- ノートパソコンと携帯電話 → 「いつでもどこでも」
- ペーパーレスワーク → データで資料を蓄積・閲覧

■ 2014年4月～在宅勤務制度の導入

- ・就業場所は自宅に限定し、日数は週2日を上限
- ・定時勤務とし、時間外労働は不可

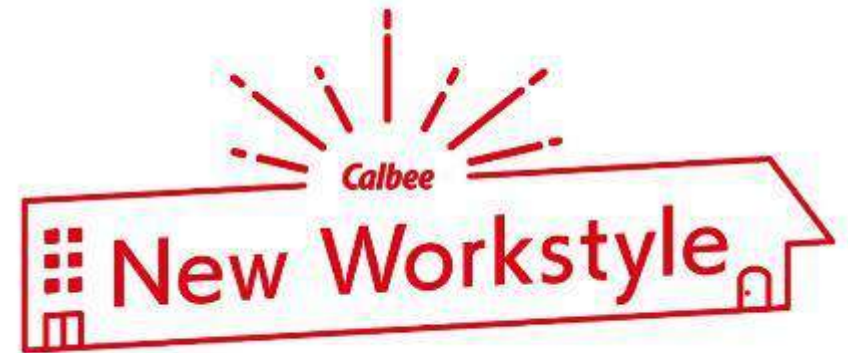
モバイルワーク制度／在宅勤務制度 比較

- 2017年4月より、就業場所・利用回数などの制限を撤廃

	モバイルワーク制度 2017年度～	在宅勤務制度 2014～2016年度
就業場所	自宅以外も可とする	自宅のみ可とする
利用回数	上限なし	週2日を限度とする
対象者	自立的な働き方ができる者	+ 新卒入社3年目以上
労働時間	事業所勤務と同じ	所定労働時間のみ 残業NG

- 制度浸透の啓蒙活動どまり・・・
「働き方の選択肢」から「真の働き方改革のツール」へ
- 否定派層、なじまない人、自立していない人、「できない」部門もできるようにしておく必要性
 - BCPの観点
 - 東京オリンピックは乗り越えられるか？
- 生産性向上をめざし、Office365導入を期に「対面」を前提とした業務遂行から脱却する
 - Web会議、チャットを利用したコミュニケーションの質向上
 - マネジメントの問題はあくまで分けて考える（労務管理・評価など）
- 新たな利用制限、運用ルール必要性

コロナ感染拡大から 2020年7月『Calbee New Workstyle』に移行



- '20年1月 **新型コロナウイルス対策本部**設置
罹患リスク管理や休校対策のための休日のルールと休業補償、
移動に関するルールの策定
 - 特別休職適用
 - 休業補償
 - 子の看護休暇範囲拡大
 - 出張・工場への移動禁止
- '20年2月 不要不急の**出張禁止**、オフィス勤務者を**原則在宅勤務**へ
- '20年4月 緊急事態宣言発令に伴い、オフィス勤務者の**出社制限**へ

Calbee New Workstyle の流れ



■ 支給の目的

- 自宅での仕事環境、インターネット環境などを整備するための費用を一部補助する

■ 支給要件

- 出社を前提とする生産事業所勤務者以外（雇用形態などの要件はナシ）
- 生産事業所においても、出社を前提としない組織についても対象とする
- 1回のみ

■ 手当額の根拠

- 生産事業所とのバランスを勘案し、①実質ベアになる ②通信費はPCにSIMカードを内蔵しており会社負担 などの理由から月次支給とはせず一時金とした

■ 今後の見直し予定

- 転居支援を実施したことと、以降の入社については、モバイルワークを前提とした入社のため、一定の役割は果たしたとして廃止してもいいのではないか、という議論は経験

■ 措置の理由

- モバイルワークを標準化したことで、毎日出社しない＝定期が不要になったため、発生ベースで支給する

■ 対象従業員の範囲 = モバイルワーカー時金の支払い対象者

- 出社を前提とする生産事業所勤務者以外（雇用形態などの要件はナシ）
- 生産事業所においても、出社を前提としない組織についても対象とする

■ 通勤回数が多い従業員の取り扱い

- 支給の上限は、通勤定期代1か月分とし、定期を購入するかどうかは個々の判断に任せる

■ 運用

- 勤怠システムを活用し、出社日を申請 → 給与支払い時に 交通費日額*出社日数を支給

何故できたのか

- **元々カルビーにはモバイルワークやフリーアドレスなど、New Workstyleを実現するための素地があった**
 - 個人：場所と時間に縛られない働き方
 - チーム：全員が同じところにいなくても仕事が回る働き方
- **強制在宅中に、さらに皆さんが働くリテラシーをUPした**
 - 環境が変わってもまじめに働く文化
 - 新しいスキルも学ぼうという好奇心、素直さ
- **TOPの理解・推進があった**
 - 性善説のマネジメント
 - 変化をしなければ！という気概・決意

EOF

世界が進むチカラになる。



人的資本・エンゲージメント拡充 に向けた人事運営

三菱UFJ銀行 人事部
2023年5月

目次

1. 会社概要
2. 具体的施策
3. 更なる飛躍に向けて
4. 行員をサポートする組織

1. 会社概要
2. 具体的施策
3. 更なる飛躍に向けて
4. 行員をサポートする組織

1. 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	28,843人 （2022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477、海外103 （2022年3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 		

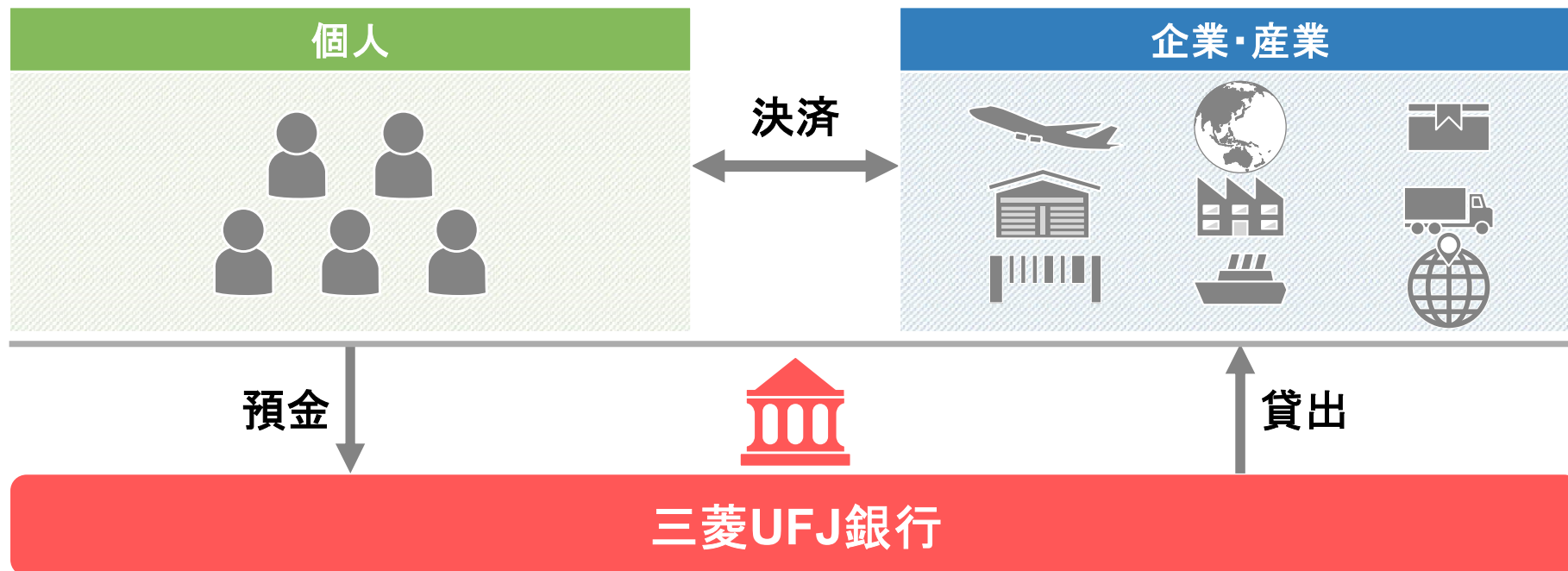


1. 会社概要 沿革



1. 会社概要 銀行の社会的役割

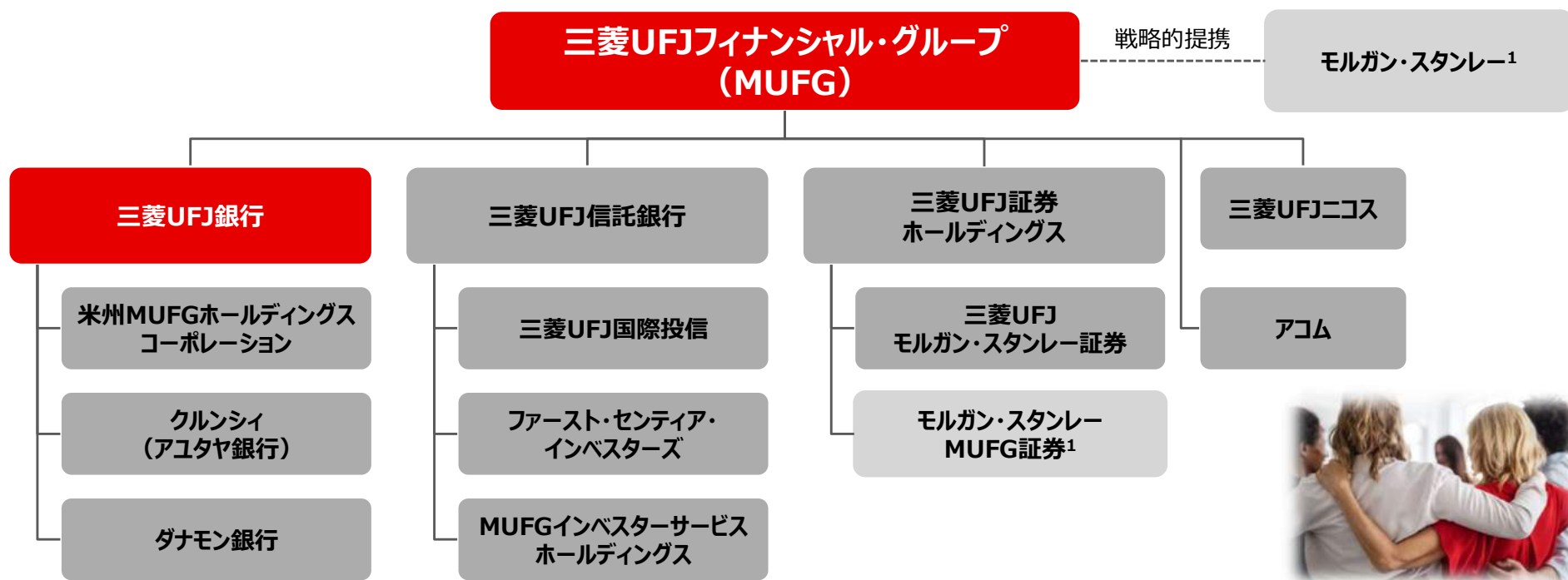
伝統的な銀行業務



現在の銀行のビジネスモデル



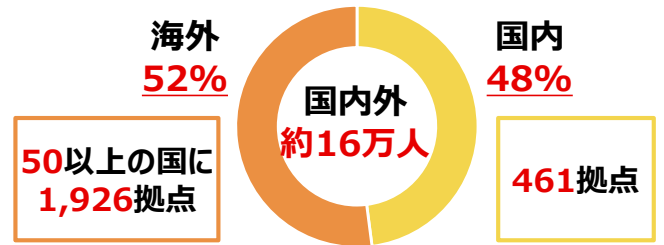
1. 会社概要 グループ組織図



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



- ◆ MUFGの価値創造の原動力は国内外に勤務する約16万人の従業員
- ◆ 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)2022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。

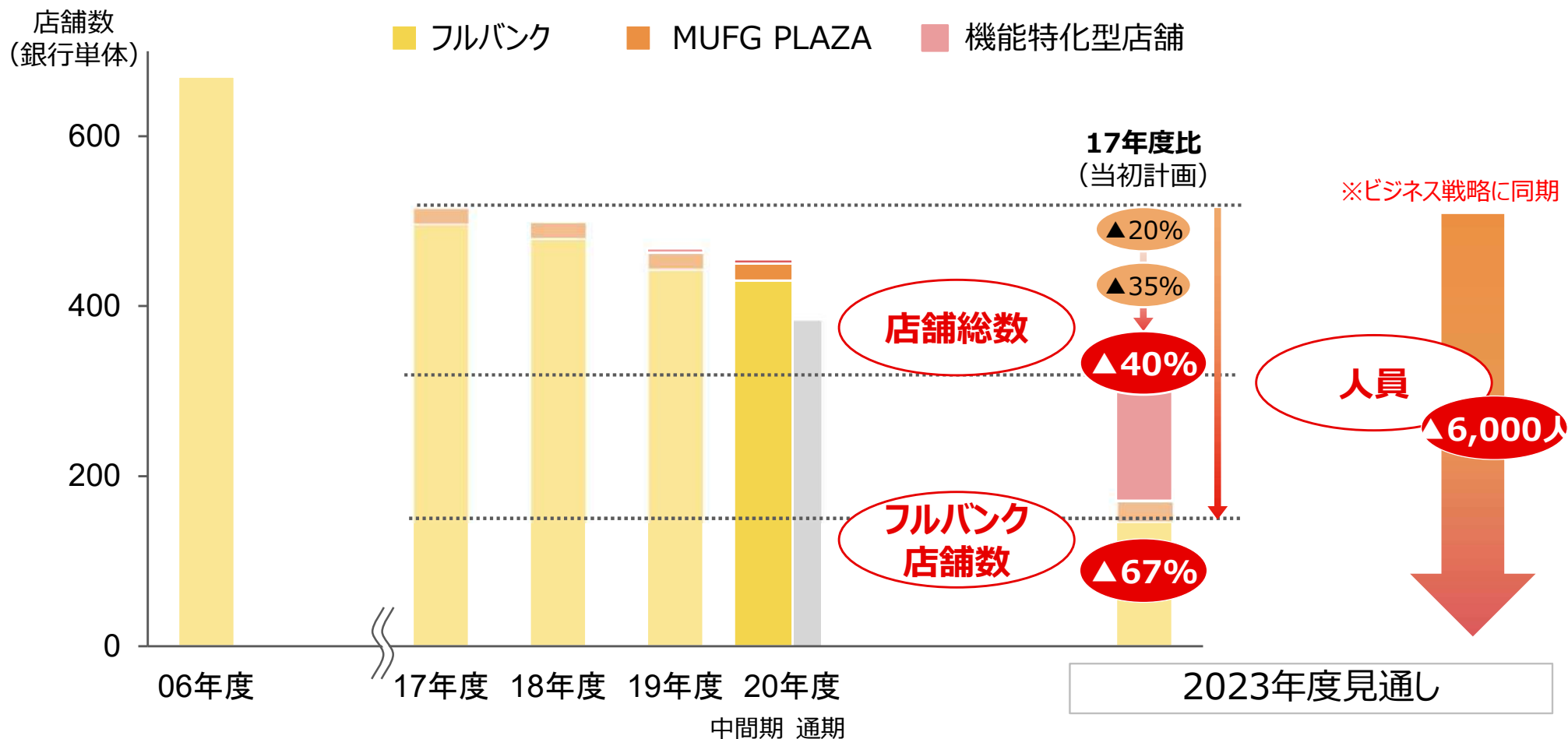
1. 会社概要 顧客セグメントとグループ事業本部

	個人・法人 (非対面中心)	個人・中堅 中小企業	日系大企業	海外大企業	個人・中堅 中小企業
	日本国内			海外	
デジタルサービス事業本部	●				
法人・リテール事業本部		●			
コーポレートバンキング 事業本部			●		
グローバルコマース バンキング事業本部					●
受託財産事業本部		●	●	●	
グローバルCIB事業本部				●	
市場事業本部			●	●	
コーポレートセンター	総務部、人事部、経営企画部、財務企画部、システム企画部、審査部、リスク統括部、 コンプライアンス統括部、法務部、監査部 etc				

事業本部はお客様の幅広いニーズにお応えするため、
各事業本部がグループ各社それぞれの強みを融合させた戦略の立案・施策の運営を実施

1. 会社概要 事業構造の变革

店舗見通し(2017年度比)



デジタルを活用したビジネスモデルへの変革に向け、
 中期に向けて▲40%の店舗削減・人員も▲6,000名となりより筋肉質な体質へ
 あらゆるお客様に対するデジタルサービスの接点の強化、商品・サービスのデジタル化を推進

1. 会社概要 MUFG Way

Purpose

存在意義

世界が進む
チカラに
なる。

Values

共有すべき価値観

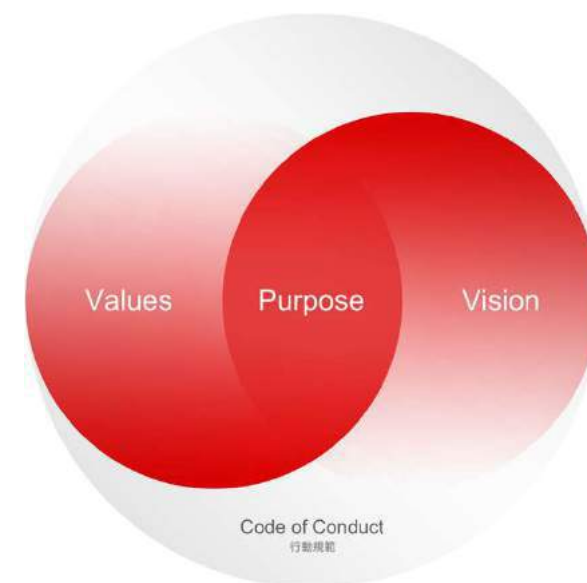
グループとしてさらなる成長を遂げ、
お客さま・社会へ貢献し続けるために。
私たちは以下のことを大切にし、実践していきます。

- 1 信頼・信用
Integrity and Responsibility
- 2 プロフェッショナリズムとチームワーク
Professionalism and Teamwork
- 3 成長と挑戦
Challenge Ourselves to Grow

Vision

中長期的にめざす姿

世界に選ばれる、
信頼のグローバル金融グループ



全てのステークホルダーのチカラに

- 全てのステークホルダーの課題を起点とした戦略立案・遂行により、その解決に取り組みます。

お客さま・パートナー

世代を超えて、
誰もが自分らしい
豊かな生活を
実現するチカラに

変化の時代を乗り越え
持続的な成長を
実現するチカラに

地域・社会

安心・安全と
イノベーションの両輪で
より強靱な社会を築く
チカラに

社会全体の
デジタルシフトに
貢献するチカラに

未来の世代

地球環境と
人間社会が
調和・共生した
世の中を
実現するチカラに

MUFGの仲間

生き活きと
働きがいを持って
仕事のできる
職場と成長機会を
提供し自己成長する
チカラに

株主

当社の
サステナビリティと
企業価値を
持続的に高め、
その期待に応えます

1. 会社概要 中期経営計画

経営方針

デジタルトランスフォーメーション

強靱性

エンゲージメント

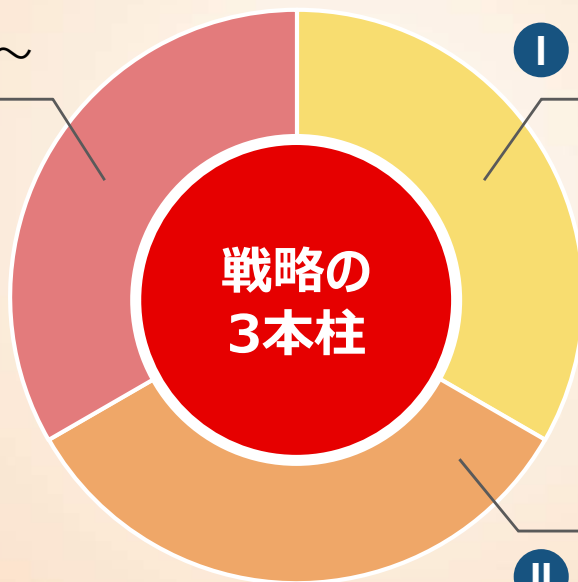
新中期経営計画の基本方針

3年後のめざす姿

金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー
社会が大きく変化する中、全てのステークホルダーが次に（前に）進むための「チカラ」に

III 構造改革 ～強靱性の確保～

- ・ 経費・RWAコントロール
- ・ 基盤・プラットフォーム改革
- ・ 事業ポートフォリオ見直し



I 企業変革 ～会社のありようを変える～

- ・ デジタルトランスフォーメーション（DX）
- ・ 環境・社会課題解決への貢献
- ・ カルチャー改革（スピード・挑戦する文化へ）

- ・ ウェルスマネジメント
- ・ 経営課題解決型アプローチ
- ・ アジアビジネス
- ・ GCIB & Global Markets
- ・ グローバルAM / IS

II 成長戦略 ～収益力の強化～

1. 人事制度①



従業員一人ひとりが「真のプロフェッショナル」として、変革に挑戦する人材へと変化することを促す制度

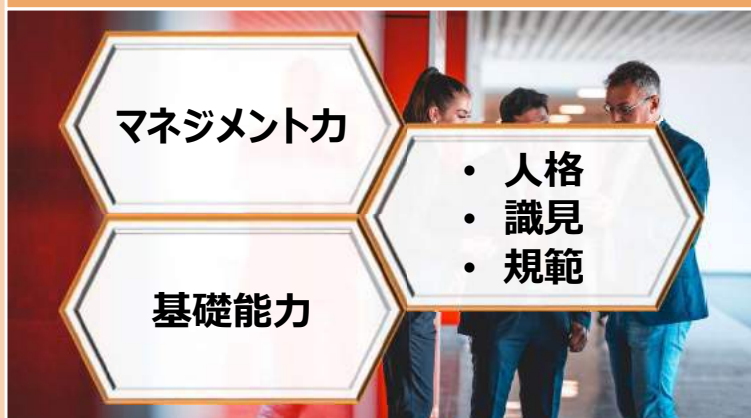
1. 人事制度②-1

求められる人材像

高い人間力とスキル・専門性を有するプロフェッショナルとして、変化を先取りし、変革に挑戦することを通じ、中長期的に高い成果・貢献を実現できる人材

『共有すべき価値観』に即した個の成長
(人間力とスキル・専門性を有するプロフェッショナル)

人間力



スキル・専門性



変化を先取り、変革に挑戦

『MUFG Way』の実現

中長期的な高い成果・貢献

行動規範の実践

1. 人事制度②-2

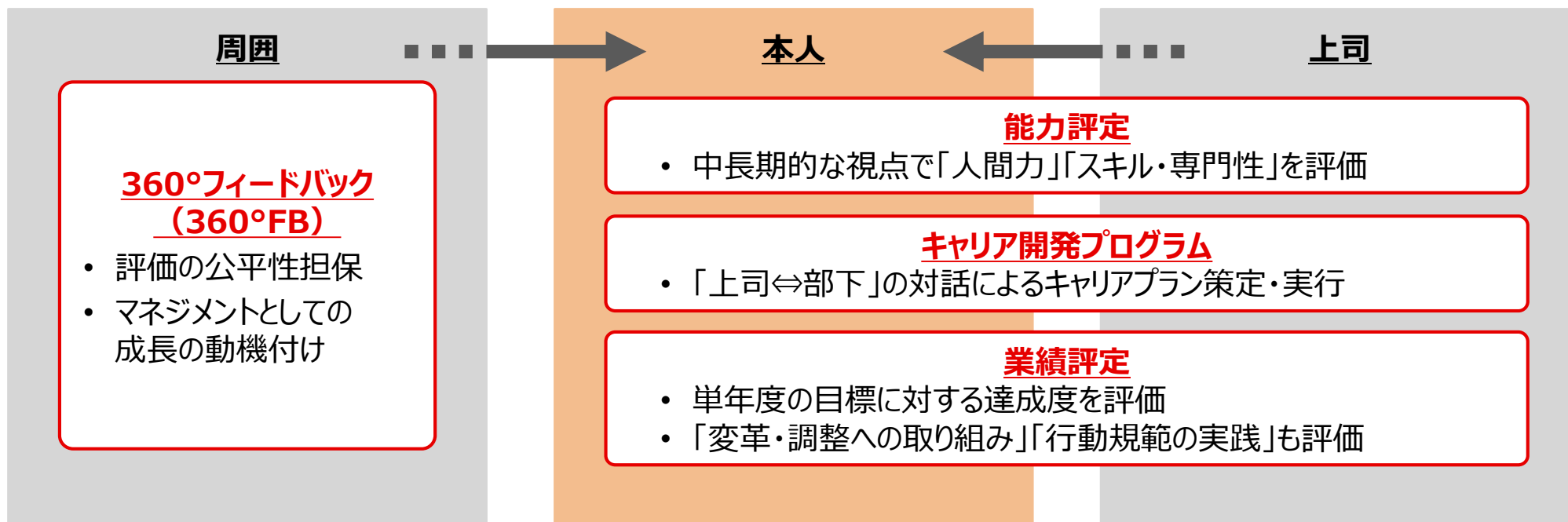
人事制度			
項目	(2019年以前)	現行制度	ポイント
コース	3コース制	2コース制	<ul style="list-style-type: none"> 「総合職」・「ビジネススペシャリスト職」の2コース制 「総合職」は勤務地区分の選択可 （「全国グローバル」・「国内ブロック・本部」から選択）
資格体系	多層的 (5階層)	スリム化 (3階層)	<ul style="list-style-type: none"> 資格の階段を減らしスリムな体系へ 昇格基準の透明化 現場による昇格判断を重視
「職務」等級	ジョブグレード 24段階	ポジショングレード 30段階	<ul style="list-style-type: none"> 肌理細かい等級設定 同じ肩書でも職責によるグレード差拡大 担当者のグレードも多層化（若手抜擢可）
給与体系	職能重視 (資格給>「職務」 給)	「職務」重視 (資格給<「職務」 給)	<ul style="list-style-type: none"> 「職務」給のウェイトの引き上げ（4割→6割） 「職務」の上昇による昇給を拡大 年功的給与費目を廃止

「実力本位の登用」・「適材適所の実現」・「“職務”に応じたメリハリのある処遇」

1. 人事制度②-3

人事考課制度

従業員の「成長と挑戦」を後押しし、「真のプロフェッショナル」を育成。
現場・事業領域での評価を重視し、自律的キャリア形成をサポート



処遇・キャリア・Well-being

昇格・昇給・登用

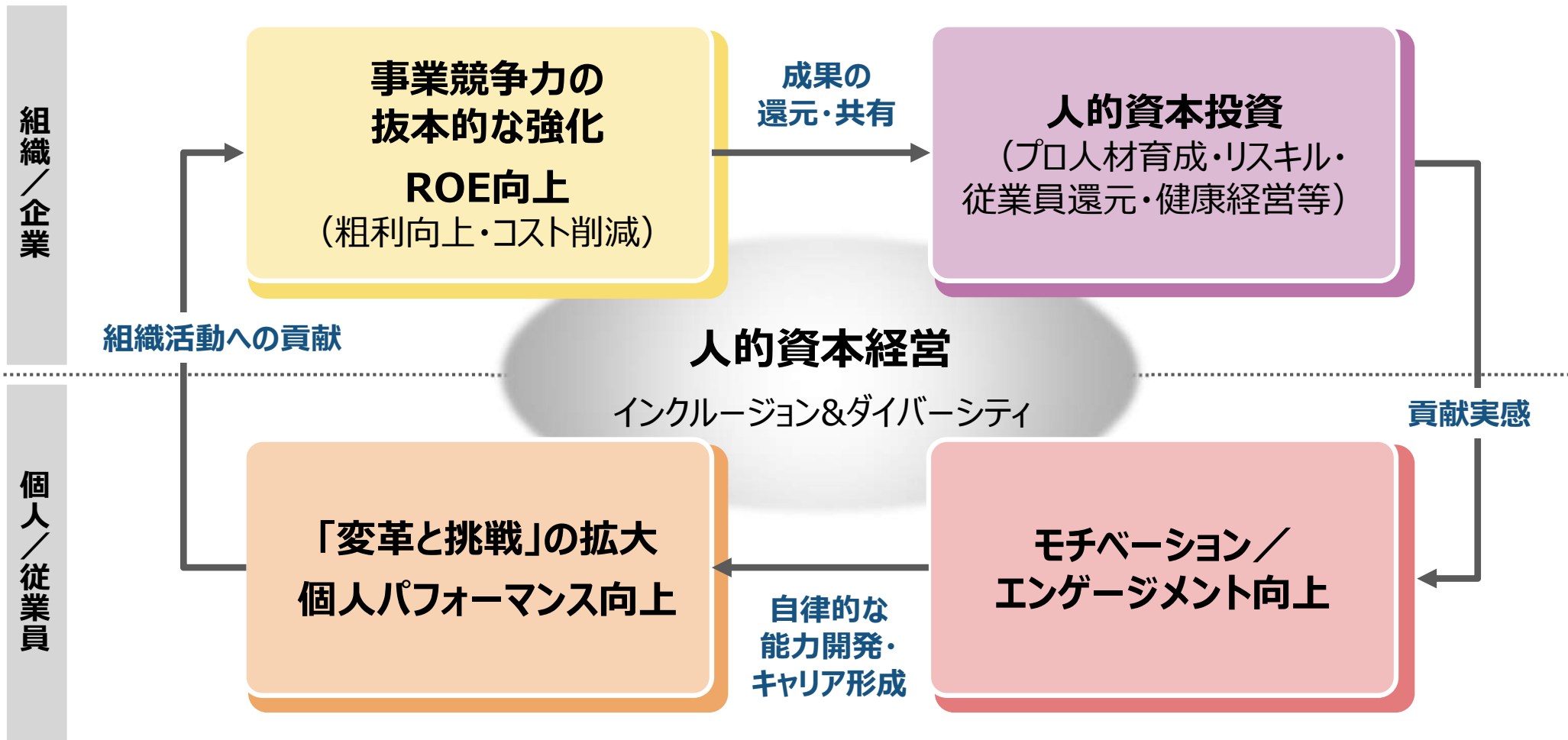
賞与

中長期的なキャリア形成

自己実現

1. 人事制度②-4

- 制度改定を通じ、自律的な能力開発・キャリア形成、成長と挑戦を促し、人的資本経営の好循環に繋げる



人事制度改定（「プロフェッショナル職」新設、資格「Ex」新設等）

1. 人事制度改定の全体像

- 実力本位・職務重視・成長と挑戦のベクトルは維持しつつ、多様なキャリア観・働き方に合わせた柔軟性確保

**変化の激しい経済・金融環境に対応すべく、
従業員全員が自律的に事業変化に対応する“プロフェッショナル”となることが重要**

1

**「プロフェッショナル職」
新設
(25年4月～)**

- 総合職とBS職のコースの垣根を解消し、全員が自律的に事業変化に対応する“プロフェッショナル”へ
- コース区分等にとらわれず、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
- 将来的な更なる事業環境変化を見据え、コースの壁を取り払い中長期的なキャリア機会を拡充
- 従業員の多様なライフデザインにあった働き方の選択を通じたエンゲージメント向上を企図し、全員が勤務地を選択しやすい制度に柔軟化

2

**資格「Ex」新設
(24年4月～)**

- 総合職（25年4月～プロフェッショナル職）の一資格として新設
- 自らが選択した特定の業務領域において、高度なスキル・専門性を発揮し、自律的にキャリア形成が可能（業務領域をまたぐ人事異動無し）
- 働き方・価値観に応じて、経営をリードするマネジメントや実務遂行者を目指すこと、いずれも可能
- ジョブディスクリプションに基づき、職務をベースとした評価・処遇を徹底、マーケットバリューも考慮
- 総合職として、退職金・年金、福利厚生も提供。一般的な「専門職」とは一線を画す

多様な価値観を持つ従業員一人ひとりが**自律的にプロフェッショナリズムを追求**するとともに、
誰もが**働きがいを感じ、内外の人を惹きつける会社**をめざす

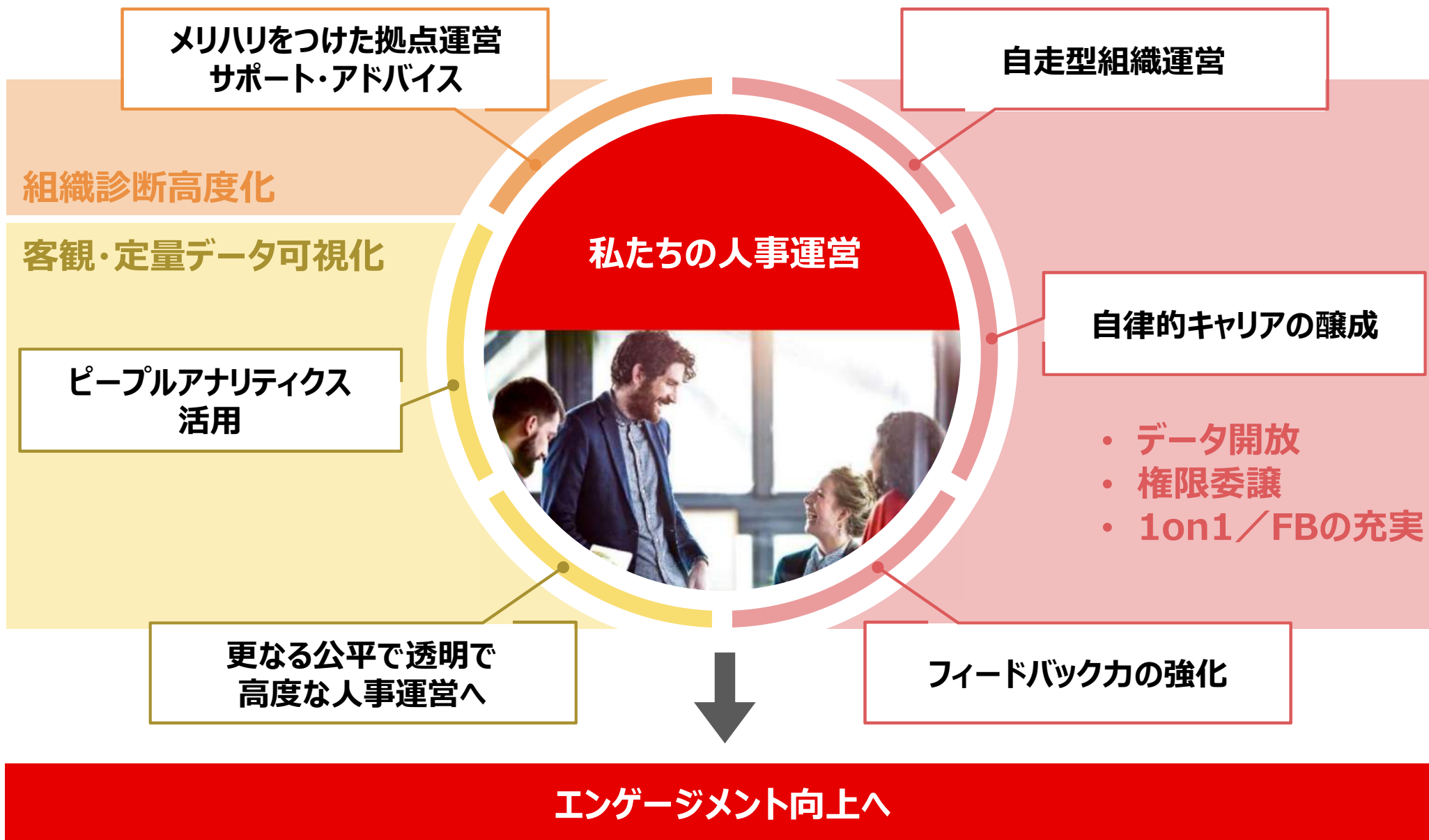
*1 人事制度改定については、現在従業員組合との詳細協議中であり、実施時期を含めて従業員組合との妥結を前提としたもの

1. 資格「Ex」の位置づけ

－ 自らが選択する業務領域で、キャリアと処遇の複線化を実現可能

	資格S・M・O	資格Ex
求められる人材像	<ul style="list-style-type: none"> 高い人間力とスキル・専門性を有するプロフェッショナルとして、変化を先取りし、変革に挑戦することを通じ、中長期的に高い成果・貢献を実現できる人材 	
めざすキャリア	<ul style="list-style-type: none"> 個々人の働き方・価値観に応じて、銀行経営をリードするマネジメントや、高度なスキル・専門性をもって活躍する実務遂行者をめざすこと、いずれも可能 	
価値の発揮	<ul style="list-style-type: none"> 異なる複数の部門・部を経験して得た広範なスキル・専門性、視野を活かした業務遂行 	<ul style="list-style-type: none"> 自らが選択した特定の業務エリアにおける高いスキル・専門性を活かした業務遂行
キャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> 主として、複数部門・部での業務経験 	<ul style="list-style-type: none"> 同一業務領域（含、関連業務領域）における継続的な業務経験
人事異動	<ul style="list-style-type: none"> 部門・部を跨ぐ人事異動もあり 自身の強みが発揮できる業務領域は見極め 	<ul style="list-style-type: none"> 原則、自身が選択した業務領域（含、関連業務領域）以外への同意のない異動無し
給与・賞与	<ul style="list-style-type: none"> 資格（職能給）と、担当する職務内容（職務給）によって、処遇水準を決定 	<ul style="list-style-type: none"> 職務内容に加え、求められるスキル・専門性、マーケットバリュー等を考慮の上、処遇水準を一人別に決定
退職金・年金 福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> 永年勤続に対するインセンティブとして、退職金・年金を提供 法定・法定外福利厚生を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 総合職として、資格S・M・Oと同様、退職金・年金、福利厚生を提供

1. 私たちの人事運営



1. 会社概要
2. 具体的施策
3. 更なる飛躍に向けて
4. 行員をサポートする組織

2. 具体的施策 全体像

めざすゴール

- ・「組織・チーム」としての生産性／創造性の最大化
- ・「自律性」、「稼ぐ力」、「変革力」の飛躍的向上

自由闊達なカルチャー変革

エンゲージメント・自律性の向上

成長と挑戦×自律的キャリア形成

挑戦

- ・ 公募・外部派遣拡大
- ・ 副業機会の拡充
- ・ 挑戦目標の深化

人材育成

- ・ ミドルマネジメント強化
- ・ キャリア可視化
- ・ スキル認定制度

キャリア延伸

- ・ 顧客ニーズ深掘り
- ・ 自力開拓・公募
- ・ キャリア研修拡大

実力本位×事業戦略との同期

評価

- ・ 評価制度の高度化
- ・ 部店長評定見直し
- ・ 柔軟な評価運営

登用

- ・ 部店長推薦
- ・ PGの弾力運用
- ・ 若手登用/部店長公募

部門連動

- ・ サクセッションプラン
- ・ プロ人材処遇
- ・ グローバル人材

多様性・グローバル

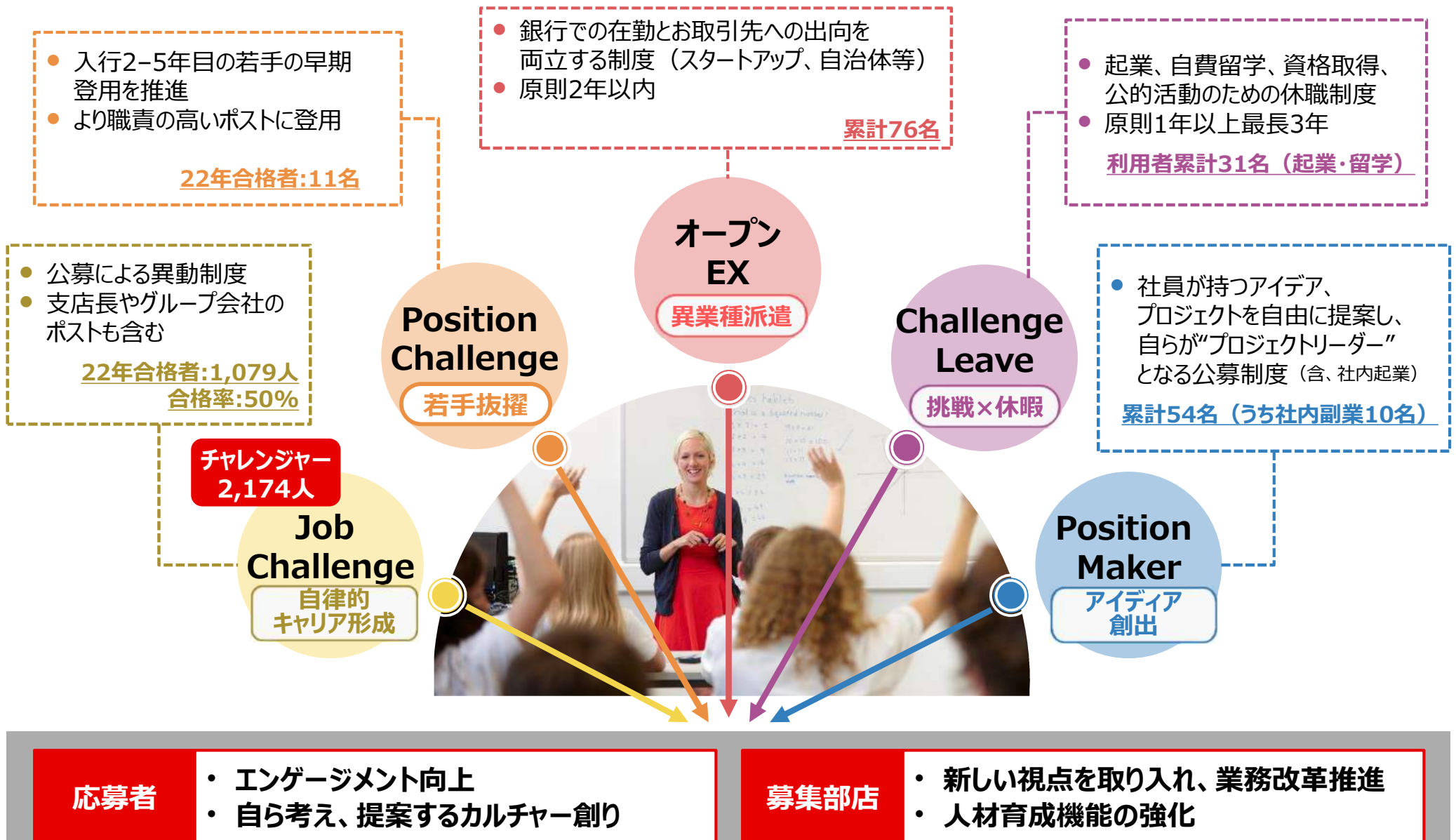
- ・ 女性・LSの活躍
- ・ キャリア採用強化
- ・ 両立支援（介護他）
- ・ 柔軟な働き方支援

マネジメントサポート

- ・ 働き方可視化
- ・ データ利活用
- ・ 様々な研修プログラム

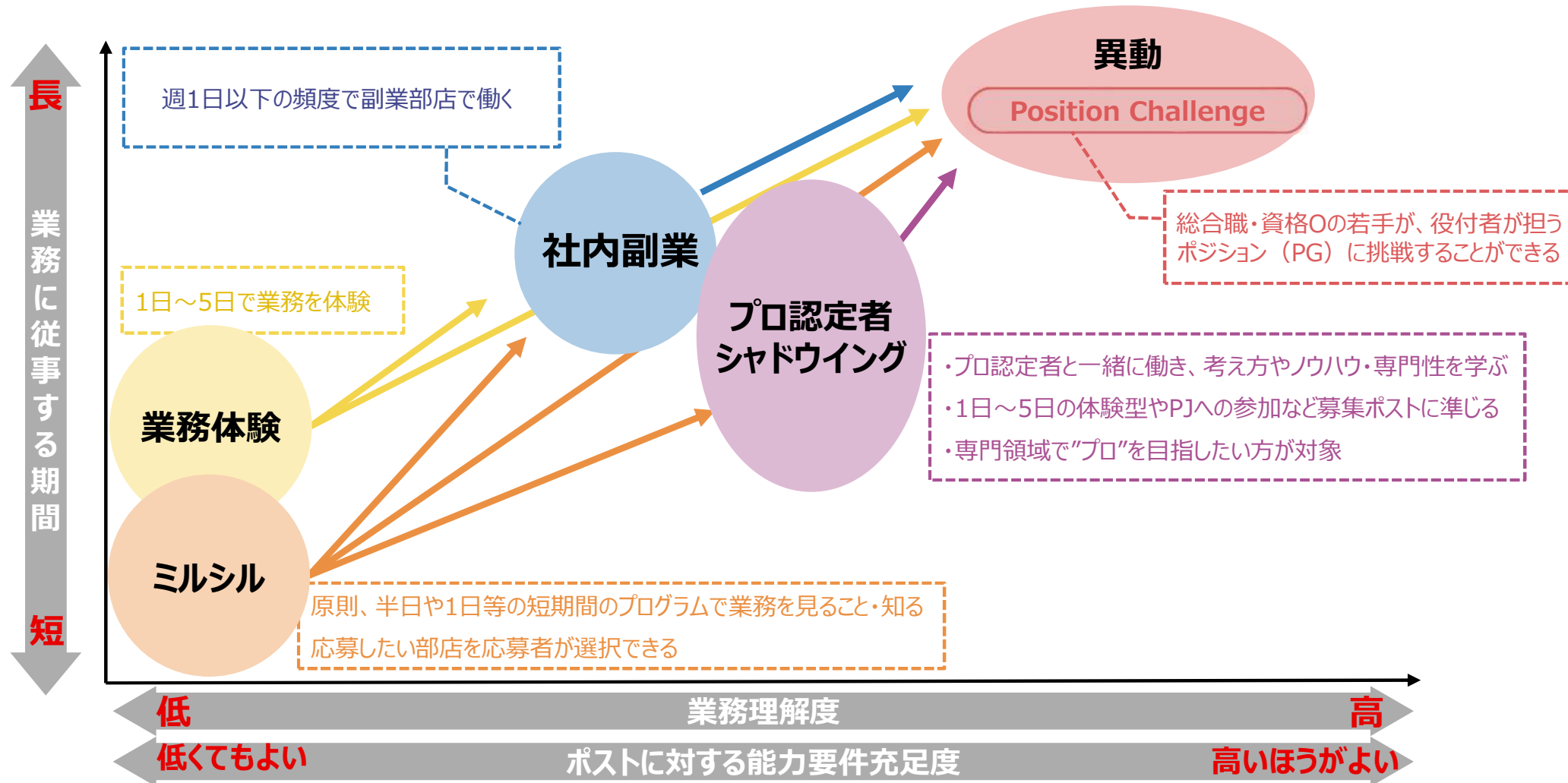
人事制度・運営方針

2. 具体的施策 チャレンジ施策①



2. 具体的施策 チャレンジ施策②

体験型ポストを設定することで、業務理解を深めた上でやりがいあるポストへの異動を実現



2. 具体的施策 副業

副業に求める効果

多様な人材の確保
社外知見の本業還元

スキルアップ^o希望の
従業員エンゲージメント

シニア人材の
セカンドキャリア支援

専門人材の確保
(キャリア採用)



社内副業

- 公募で社内副業ポストを設定
- 本業に影響のない範囲で、週1日で副業先の業務に従事



事例

- 研修講師
- 外部機関（大学など）との協働研究

…Position Maker（兼業合格）

…22年年度下期から現場副業・リスキルを絡めた副業も開始

社外副業

- 個人事業主型の副業を許容
 - 本業に影響のない範囲かどうかを上司が判断
- …自身のキャリア・ステップアップ業務
…風評・公序良俗・競業・情報漏洩リスクに抵触しないもの



スキルアップ^o・働きがいの観点で社内外とも拡大・多様な挑戦機会を提供

2. 具体的施策 自律的キャリア形成サポート

キャリア情報の提供

ミルシル

- ・見ること、知ることを目的とした自発的な応募ポスト
- ・原則、半日や1日等の短期間のプログラム
- ・公募にない仕事でも、自らが応募したい部店（知りたい業務内容）を指定して応募が可能

- ・MUFG内の各職務・ポストを自らを掴み取る機会
- ・「グループ一体運営」が進む中で、業態を跨いだ知見の獲得・専門性の向上にも資する機会

JOB Challenge

JOB図鑑・キャリアすけっち

- ・銀行（信託・証券）の様々な職種の職務内容・求められる能力・資格に加え、具体的なキャリアパスモデルを掲載



- ・「キャリア開発シート」を作成、上司将来のキャリアゴールの実現に向けたプランを話し合い、今後1年間の能力開発計画を策定・実行

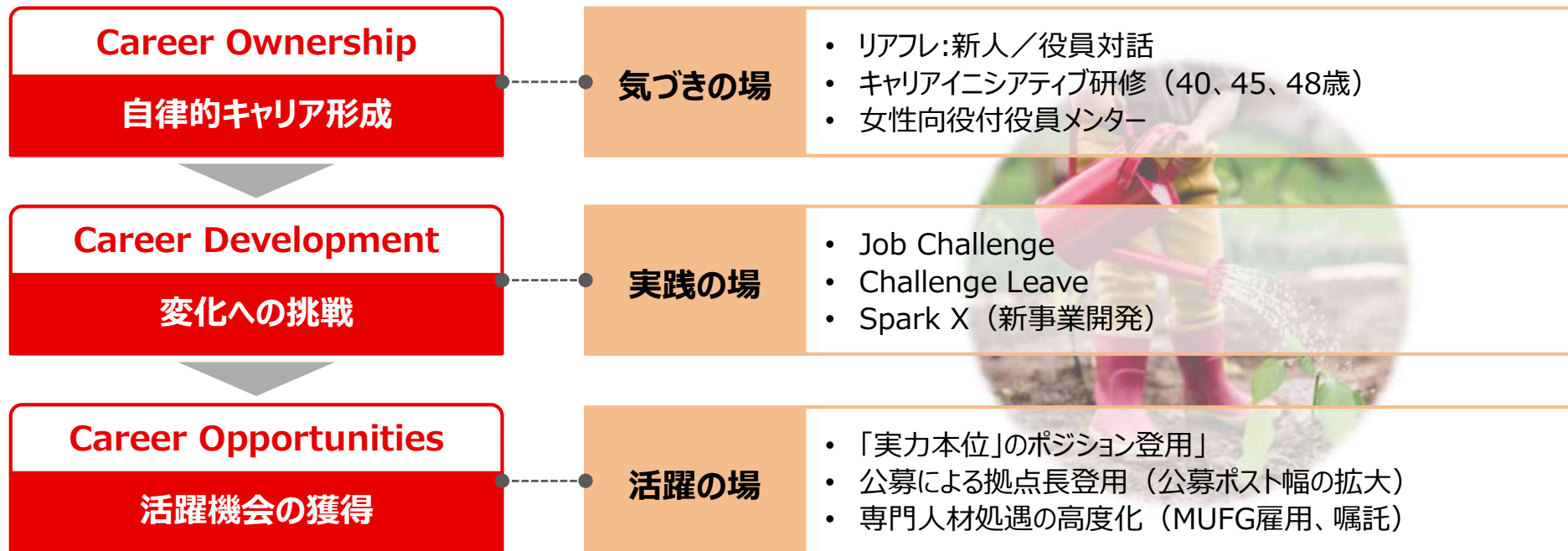
キャリア開発プログラム

2. 具体的施策 リスキル支援と機会提供

社内外の環境変化への対応力を高めるべく、自律的にキャリア形成する「価値観」を醸成し、行動変容を促す枠組みへ。「挑戦」と「学び」の機会を通じて、自発的な行動を通じて体感した不足部分を学び・リスキルに結び付けていくサイクルを実現

学び・リスキルの位置付け

Career Ownership for Development & Opportunities (CODO 行動変容プログラム)



※詳細は一例

HRテックも活用した仕掛けの下支え

Monico、Viva insight、勤怠分析FB、ES調査、360FB、アンコンシャスバイアステスト、若手・採用評価GROW、事業部門スキル診断、組織診断

2. (ご参考) 人事施策とカルチャー改革の連動

－「挑戦×スピード」を社員の行動パターンとするための施策を推進

カルチャー改革の全体像

*1 21年度実績。各支店長や各ビジネスラインの長が、直属の部下、合計5万人に対してそれぞれセッションを実施
*2 海外採用の社員が、国境を越えてMUFGグループ内で異動する制度

- ① 行動パターンの変革を下支えする土台として、働く環境を整備
- ② パーパスの自分事化等により、社員のマインドセットへ働きかけ
- ③ 公募等の人事プログラムや“Spark X”で、実践する機会を提供



公募支店長

公募支店長が
30名超誕生

経堂支店長 井戸さん

営業店、本部、新入行員の講師等を経て、公募



社内副業 認定講師

鴻池新田支店 大西さん

営業店で働く傍ら、社内研修で毎月講義。個人向け総資産営業を担う人材を育成



海外社員向けの異動制度*2

人事部 ジャーさん（KSより異動）

銀行・証券の人事運営グローバル化を推進中



海外社員向けの異動制度*2

資金証券部 アンドリユーさん（シドニー支店より異動）

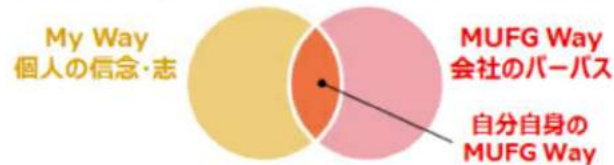
外貨バランスシート運営チームヘッドに就任。国内外グループ間でのシナジー創出を推進

2. (ご参考) 人事施策とカルチャー改革の連動

- 社員一人ひとりがMUFG Wayを自分事化し、実践していく

社員のマインドセット - MUFG Way共鳴セッション

- 社員がチームメンバーに対し、自分自身のMUFG Wayを語る
- パーパスを自分事化することで、パーパスに基づき自律的に行動



スピードと挑戦 - 21年度の振り返り

- 社員の挑戦意識は高いことを確認
- スピードに課題意識を持つ社員は多い

■ グループ意識調査

スピーディな運営がされている



MUB売却等、
迅速な経営判断もできたが、
各店舗ではさらなるスピードが
必要

挑戦を意識し行動している



公募の応募人数は3倍に増加



実践する機会 - 更なる拡充

- 社員に挑戦を促す制度を更に拡充

新規事業創出プログラム“Spark X”



- パーパス起点で、社員の取り組みたい新規事業案を募集
- アイデアの磨き上げには社内外の有識者も参画
- グループ20社より、650件エントリーあり

MUFG本館プロジェクト“グループ公募WG”^{*1}

- 銀信証の社員による“公募WG”を発足
- 「MUFGの象徴となる新本館」をめざして検討
- グループ一体で、新たなカルチャーの創出に繋げる

*1 ワーキング・グループ

社内・社外副業制度

- 自律的・複線的キャリア形成の支援。社内イノベーションの促進
- 社外での活動を通じたキャリアアップ、スキルアップを後押し

Employee network (欧州)

- I&D推進を目的とした有志の社員ネットワーク。150名超参加
- マイノリティ向け企業説明会を開催する等、多様に活動

2. (ご参考) 人事施策とカルチャー改革の連動

人事部長への帯同 (22年は6名が東名阪で参加)

東京地区



◆ 22.12.12の同行時 参加者・部長・打合せお相手とのワンショット

只今、打合せ中...



部長から意見を聞かれる場面も...



視野が広がり、
ますます当行のファンになりました！

浅草橋支店 外国為替課 福田 幸子さん

特に印象に残ったのは、常森部長が本店座談会でご自身の体験をお話しされて「一度全く違う道を見ることが、意外と近道につながることもある」というお言葉でした。

また、TB部長、事務企画部長との面談や、会長行室とのミーティングでは金融業界全体や社会に対する高い視座での考え方、ものの見方を学ぶことが出来ました。

今回初めて、人事部の仕事を自分自身の目、耳で体験し、部の方々とお話をさせて頂くことで私の視野も広がったように感じます。これからも積極的に色々なチャレンジをしていきたいと思っております。ありがとうございました！

名古屋・大阪地区

名古屋地区 22.10.11-12

大阪地区 22.10.13-14

～menu～

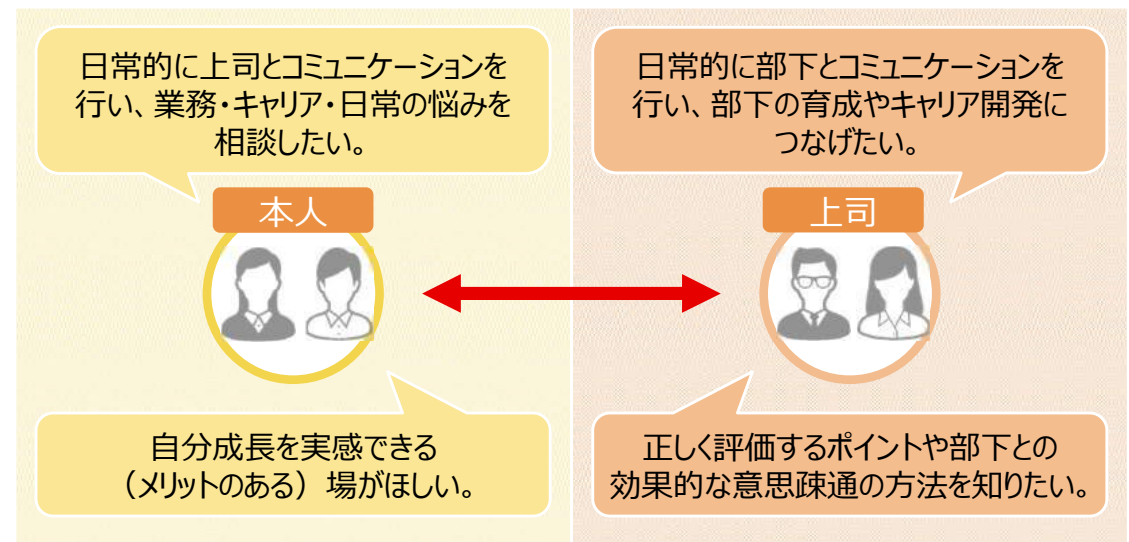
- ・関係会社との打ち合わせ
- ・支店長との面談
- ・拠点店舗への臨店
- ・行員との座談会



◆ 参加者・人事部メンバーにて

2. 具体的施策 1on1の促進・強化に向けて

<p>目的</p>	<p>上司・部下間のコミュニケーションを活性化させ、対話を通じて信頼関係を構築すること、および、部下の成長支援をする</p>
<p>コンセプト</p>	<p>共に創りあげ、「継続的」に「双方向」のコミュニケーションをする場</p>



サポートツールの充実化（部店状況に合わせ、頻度・時間・実施者・テーマ等は柔軟に設定）

**1ON1
ガイドブック**

- 「日常的なコミュニケーション」の定着を図るべく、部下上司双方に対して、1on1ガイドブックを導入
 - 基本編・実践編を展開



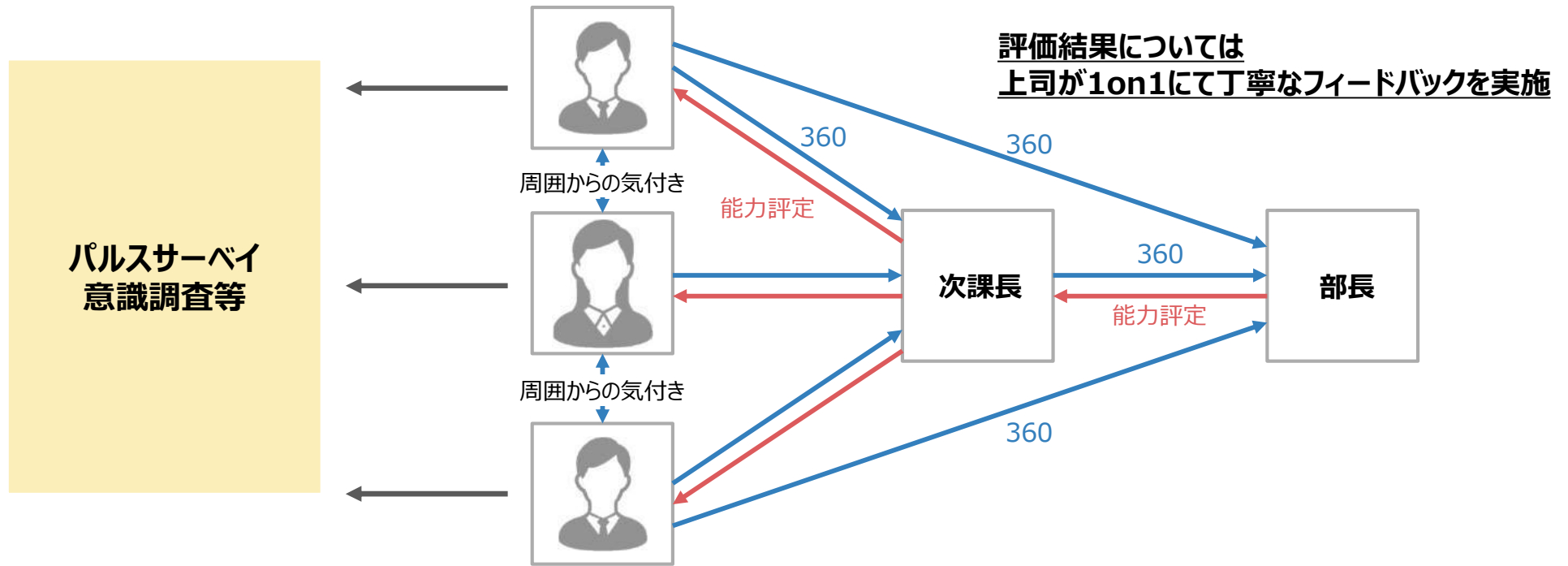
**その他
サポートチャンネル**

- 【bloom動画・各種セミナー】**
- 社内ポータルにて参考動画を紹介
 - オンラインELP研修、公募研修にてセミナーを展開
 - 公募研修動画を展開

【チャレンジナビ Column記事】

- 社内ポータルにて1on1実践者のインタビュー記事紹介

2. 具体的施策 評価の適正化とフィードバック文化の醸成



人事部からも各マネジメントに対して、気づきを促すサポートを実施

- 適正な評価、昇格・登用の納得性
- フィードバックへの満足度
- 上司部下の関係・エンゲージメント

- 全社、他店と比較
- 部店にデータを還元し自律的な運営へ

- 部下からのFB、上位者からの能力評価結果を確認

- 360FB、パルスサーベイの結果などから、マネジメントの評価力を確認

上司のフィードバック力を高め、より育成を重視した風土へ

納得感の高い評価・育成でエンゲージメントを向上

2. 具体的施策 登用方針の変更

登用ポスト

30代若手支店長
13名(21.4.)→26名(23.3)

M層→S層

- ・ 部店長
- ・ 次長

O層→M層

- ・ 課長
- ・ 役付者

BS3→O層
(BS2にも拡大)

- ・ 担当者

昇格・登用・PG運営のポイント

部店長・周囲（360FB）評価

現場経験と専門性の重視

自らの挑戦（拠点長公募）

ポスト登用／ポストリンク徹底

部店長推薦

上位職責への
挑戦意欲底上げ

自らの挑戦（指定テスト充足）

昇降給
弾力運営
(領域別)

部店長推薦

職責明確化

自らの挑戦（コース転換応募）

人事部（全行横断の職責・横串確認）

「挑戦」と「部店長推薦」を重視し、上位職責への挑戦意欲が高まる運営へ変更

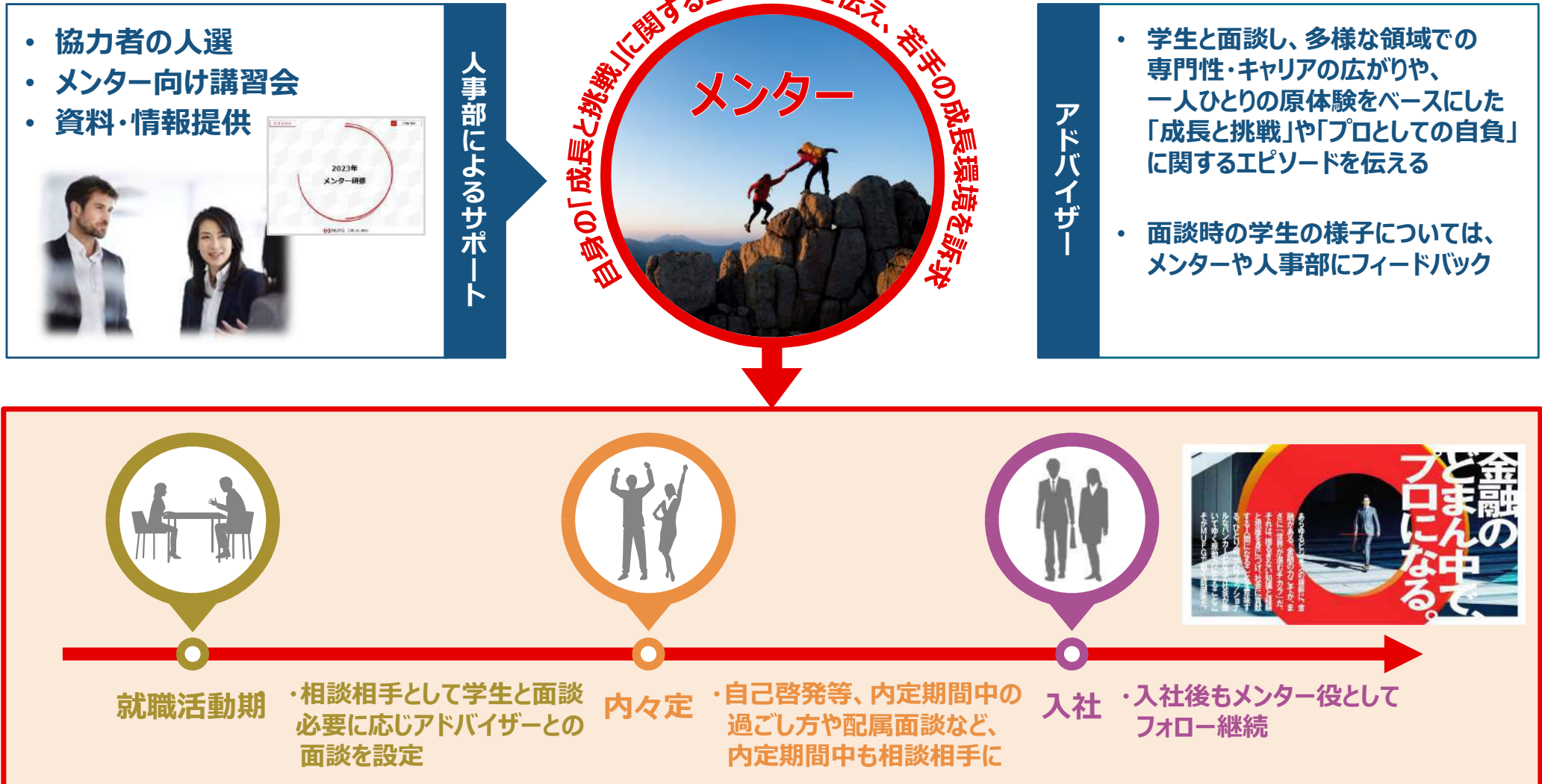
2. 具体的施策 専門性キャリアの構築

	行員（総合職）		その他	
	フェロー	プロ認定制度	MUFG雇用	ビジネスプロ契約（特別嘱託）
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> 卓越したスキル／専門性／人格識見を有し、他の範として相応しい総合職を選定 専門領域における「理事」に該当。シニアフェロー、MUFG雇用の登竜門的な位置付け 	<ul style="list-style-type: none"> 卓越したスキル／専門性を発揮している人材（総合職、資格M以上）を評価・処遇する認定制度 	<ul style="list-style-type: none"> 極めて高度なプロをグループ共有人材として、持株会社が直接雇用する制度 <p>例：WM / ディーラー / CC / CS / CR 等</p>	<ul style="list-style-type: none"> 総合職／プロ認定・MUFG雇用の適用対象とならない高度で特殊な専門人材に適用 <p>例：サイバーセキュリティ・デジタル・ディーラー等</p>
雇用形態	<ul style="list-style-type: none"> 銀行総合職 60歳定年（無期雇用）+5年再雇用。但し転出向対象 当該専門領域内で従事 	<ul style="list-style-type: none"> 銀行総合職 60歳定年（無期雇用）+5年再雇用。但し転出向対象 異動により業務内容は変更可 	<ul style="list-style-type: none"> 定年65歳 転出向政策の枠外 現状、無期雇用のみ 賞与メリハリで実質的に退職を促すケース、契約満了により更新しないケースあり 	<ul style="list-style-type: none"> 定年60歳+5年再雇用 転出向政策の枠外 当初3年は原則有期契約（1年更新）、その後無期転換可能 契約更新しないケースあり
処遇	<ul style="list-style-type: none"> 総合職（理事）の給与規程を適用 基本給のみ <p>¥10000</p>	<ul style="list-style-type: none"> 総合職の給与規程を適用 資格給+職務給+プロ認定 プロレベルは4区分（AAA / AA / A / a） 	<ul style="list-style-type: none"> 個別設定（上限無し）。前職又は業界ベンチマークを参考に採用部門が個別検討 毎年度処遇水準を更改（評価・賞与ともCHRO決裁） 	<ul style="list-style-type: none"> 個別設定（上限無し）。前職又は業界ベンチマークを参考に採用部門が個別検討 評価に伴い賞与でメリハリ可
対象者数 (23/1月時点)	28名	AA:16名/A:76名/a:23名	64名	9名

行員の専門性を高め、評価する制度も整備。キャリア採用も活性化させ、健全な競争環境を構築

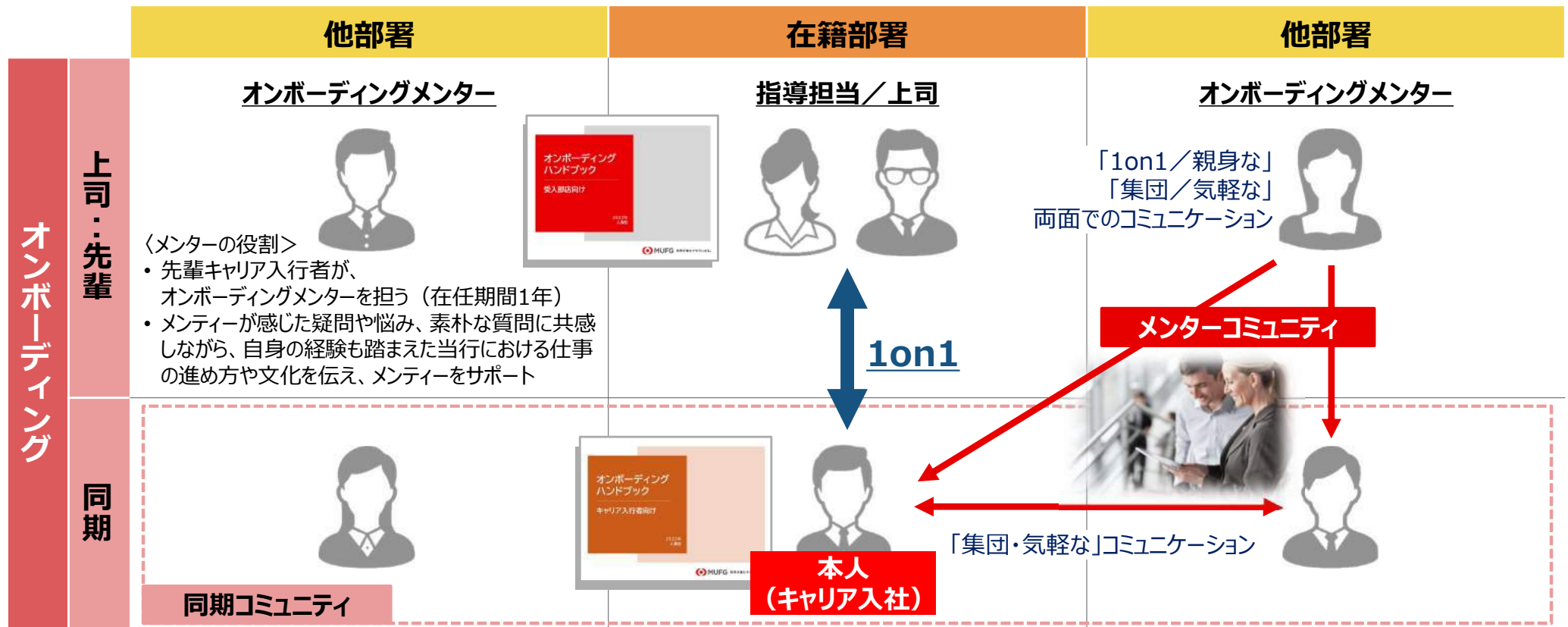
2. 具体的施策 新卒採用の強化

応募者に近い目線で、若手行員が「メンター」として学生の就職活動を徹底サポート



2. 具体的施策 キャリア採用強化／オンボーディングサポート

- 高度な専門性を持つプロ人材の確保とカルチャー変革の促進を目指し、キャリア採用を大幅増強
- 採用活動と並行して、キャリア入行者がいち早く新しい職場に慣れ、本来のスキル・専門性を如何なく発揮できるよう、組織作り・サポート体制の構築を重点的に推進



- 受入部店・キャリア入行者本人向けに「オンボーディングハンドブック」を配布。
- キャリア入行者へのアンケート・インタビュー結果から分かった入行後の適応曲線を明示。
- 部店には、入社後のサポートについて、本人には、キャリア採用者の視点を踏まえたQ A等を掲載

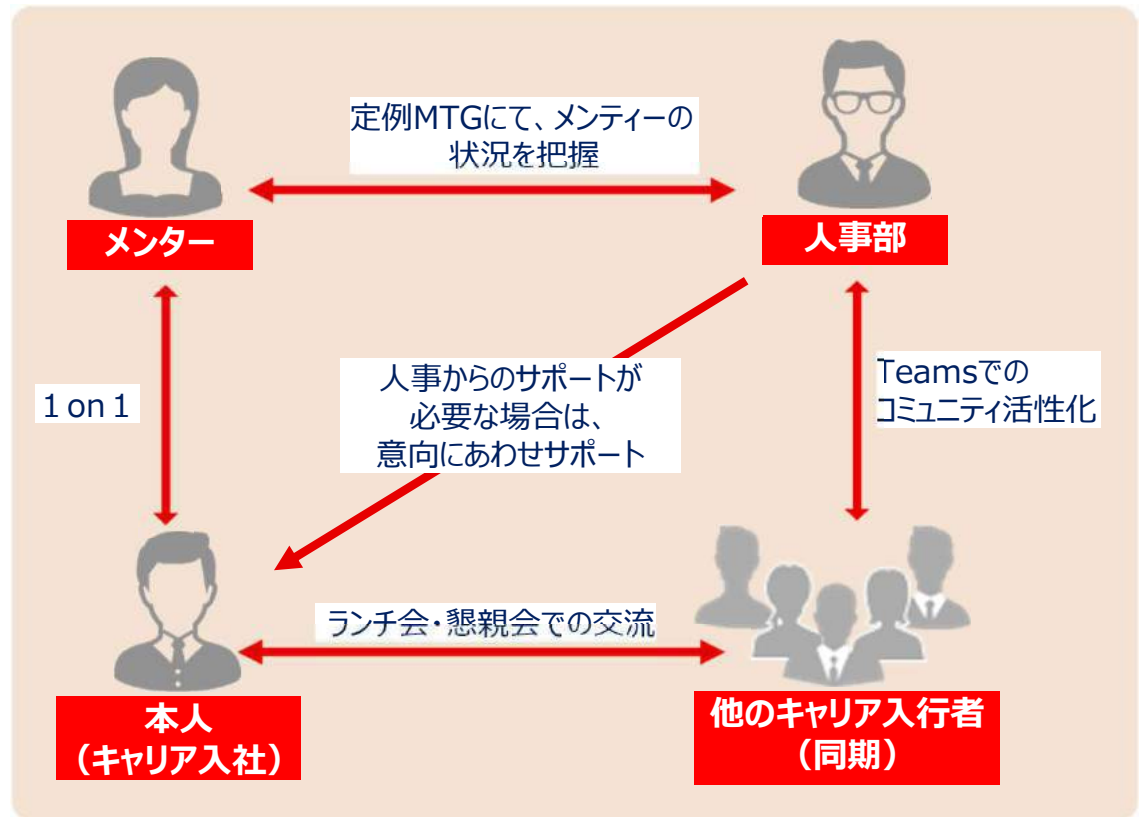
2. 具体的施策 キャリア採用施策／オンボーディングメンター制度

採用

- 在籍部署の上司・指導担当との「縦の繋がり」、同期同士との「横の繋がり」、そして他部署の先輩（過去にキャリア入社した行員）＝メンターとの「斜めの繋がり」により、キャリア入行者のサポート体制を構築。
- メンターは「1on1/親身な」「集団/気軽な」両面で、担当メンティーとコミュニケーションを図る。

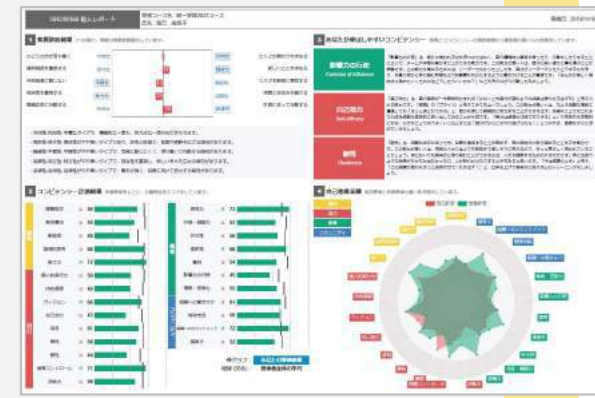
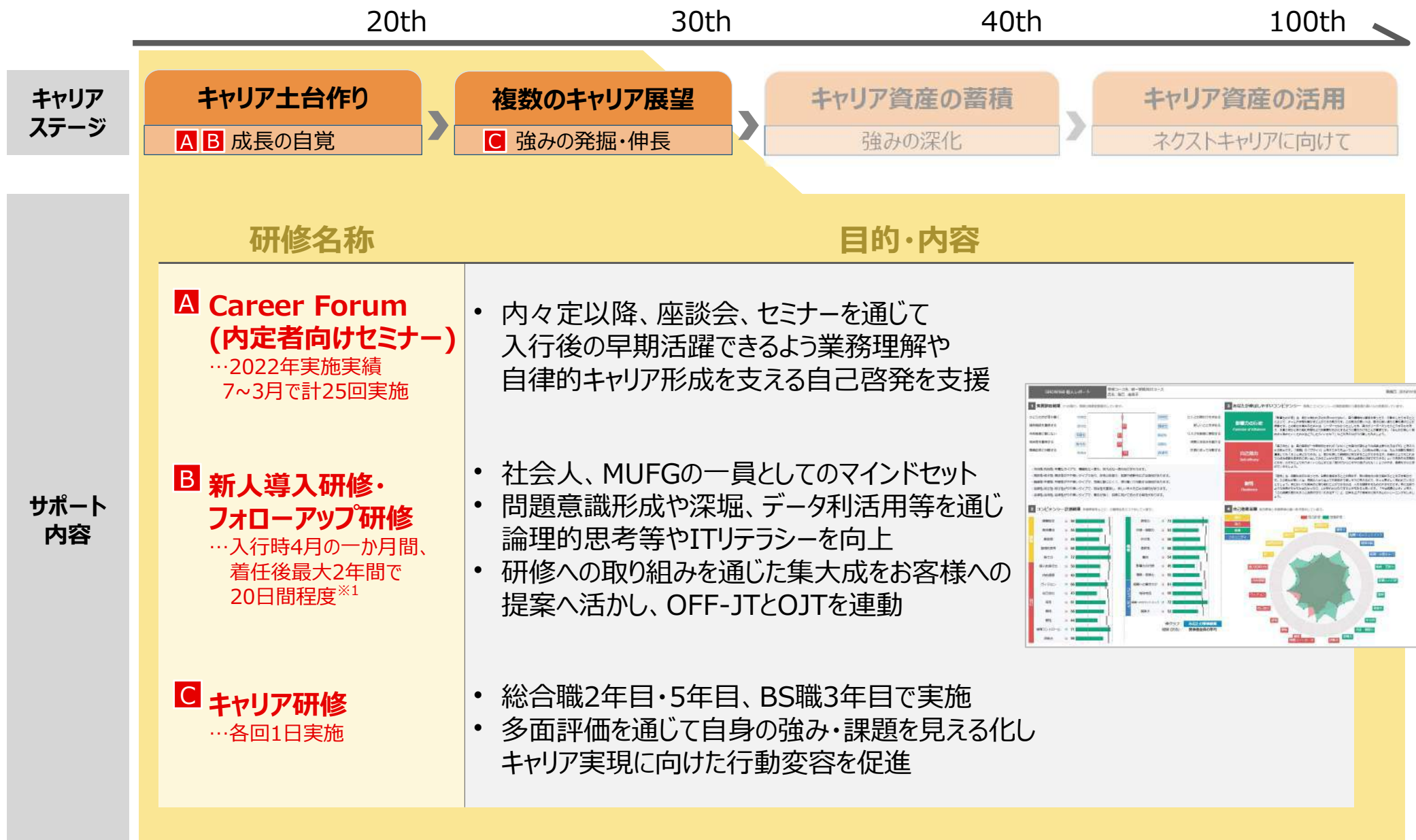
オンボーディングメンター制度：社内副業(Job challenge)

活動内容	入社間もないキャリア入行者が感じる悩みに共感する伴走役（メンター）として活動。
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・当行には「MUFGならではの」組織文化が根強く存在。 ・キャリア入社したメンターだからこそ理解できる部分が相応にあり、仕事の進め方や文化への理解をサポート。
在任期間	<p>1年</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最初の半年は新たに担当メンティーを毎月担当。 ・残り半年間は現担当メンティーを継続的にサポート。



当行として変えなければいけないこと＝変革へのヒントを逃さず捉えることで、組織の成長に活かす。

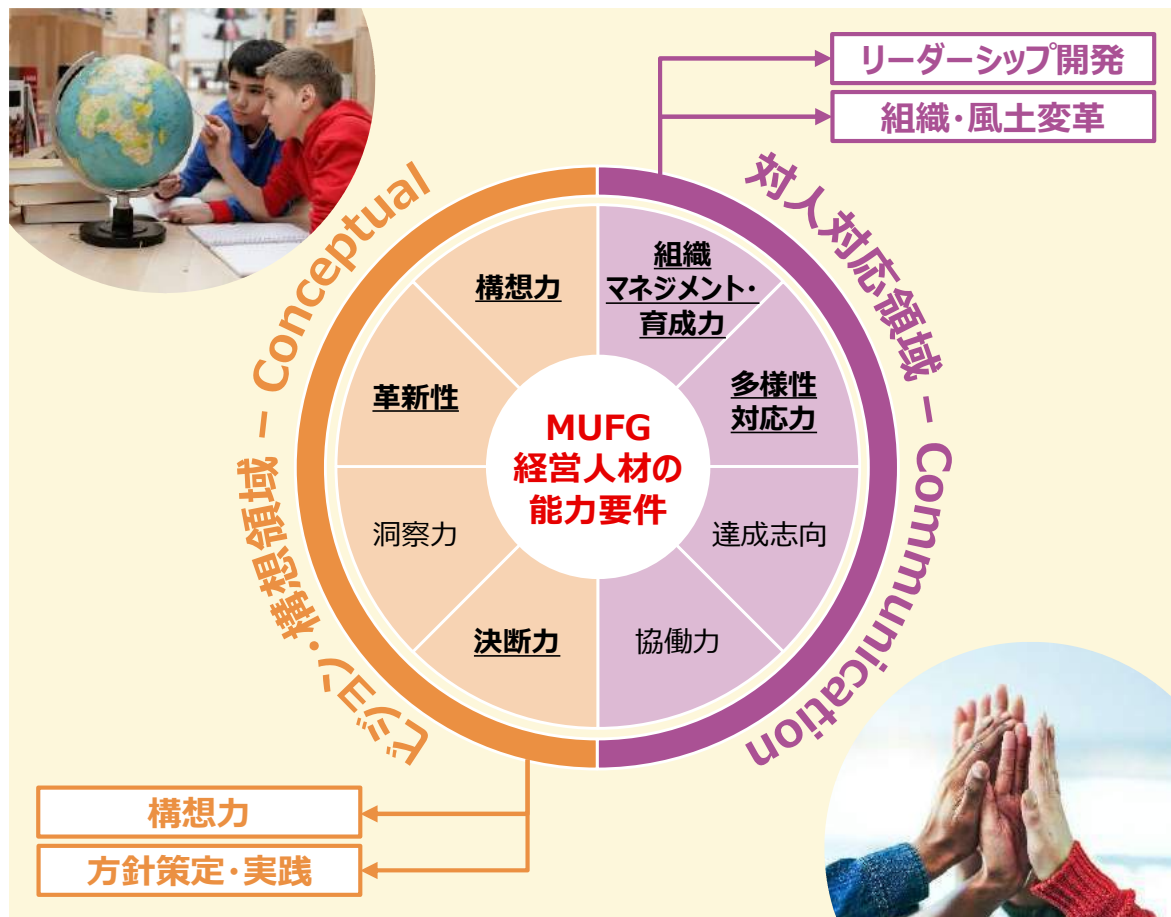
2. 具体的施策 若手育成



※1 RM : 20日 (2年間) 、LPC・RMA : 23日、外為 : 15日、インターナショナル : 7日

2. 具体的施策 経営人材育成（MUFG University）

- グループベースで変革を進めていける経営人材プールの拡充をめざし、グループ一体での経営人材育成を担うプラットフォームとして、2018年度に「MUFG University」を開講。
- 能力要件を基にプログラムを設計し、各種機会を通じた「視座・覚悟の醸成」に加え、経営環境の変化を予見し対応するための「知識・見識の習得」を軸とした育成体系を構築。



MUFG Universityプログラム内容

【次世代リーダーコース】対象：部店長クラス

MUFG 新任執行役員研修	実践的な経営視座の獲得
MUFG理事研修	次世代金融ビジネスの構想力を獲得
内省プログラム	コーチングにより、日々の行動変容を促す

【マネジメントコース】対象：副部店長・次長クラス

Global Leaders Forum	グローバルベースでのリーダーシップを醸成
リベラルアーツセッション	リベラルアーツを通じて、政策判断に必要な予見力を高める
デザイン・デジタル思考	デザイン思考に触れるなかで、経営者としての構想力を高める
コーチング力強化	部下の力を引き出すスキルなどを獲得

2. 具体的施策 経営人材育成（リベラルアーツの習得）

- リベラルアーツの学びを通じて、経営者として必要な構想力のベースとなる人間観・大局観を醸成。グローバル金融グループの経営層に相応しい異文化理解力を身に付ける。
- 社内研修のほか、外部派遣プログラムにも派遣。次世代経営人材との人脈形成にも繋げる。

MUFGリベラルアーツセッション（社内選抜研修）

目的	<ul style="list-style-type: none"> リベラルアーツの学びを通じて、経営者として必要な構想力のベースとなる人間観・大局観を醸成し、常識に捉われない思考力、持論の構築力、予見力を身に付ける 異分野の知見を転用・応用する力の強化。グローバルで通用する異文化理解力の向上。
対象層	Gr内経営職階からの選抜／約25名
日程	6ヶ月間／月1回半日

不識塾（外部派遣として毎年1名派遣）

目的	歴史、文明論的視点から世界の構造を見極め、同時に、日本の持つ強さや問題点を洗い出すことにより、世界に通用する見識とリーダーシップをもつ経営者を育成する。
対象層	執行役員もしくは、部長クラス。（将来の経営人材）
日程	<ul style="list-style-type: none"> Module1：人類文明史を概観 Module2：日本をより深く知る Module3：変貌する資本主義世界 Module4：激変する世界と自社への提言（計10ヶ月）

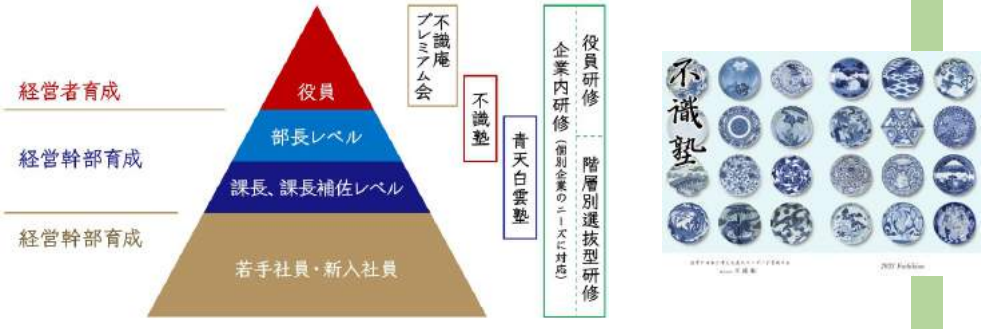
カリキュラム

- 1 リベラルアーツを学ぶ意義
- 2 世界は四大文明できている
- 3 西欧近代を問い直す
- 4 新しい資本主義の精神
- 5 サブカルチャーに見る「フューチャリズム」
- 6 贈与論に見る「経済の原理」

大学教授・学者など、外部有識者によるセッション



不識庵の階層別研修体系



（出所）株式会社不識庵HPより抜粋

2. 具体的施策 デジタル人材育成

新入行員からシニアマネジメントまでの全行員を対象とし、階層と目的に合わせた育成施策を実施

対象層	実現したいこと	足許の取組み
 <p>役員 部長</p>	<p>デジタル変革を踏まえた未来の 金融業の在り方について 具体的Visionを持つ</p>	<p>役付役員デジタル研修 本部部長デジタル研修</p>
<p>マネジメント層</p>	<p>MUFGのデジタル戦略への理解、 組織風土の改革に リーダーシップを発揮</p>	<p>階層別研修（拠点長・次課長等）に デジタル講義組み入れ</p>
<p>中堅層 コア人材</p>	<p>自身の業務領域 でデジタル活用を 検討できる</p> <p>DXを牽引する コア人材を育成</p>	<p>研修に デジタル講義 組み入れ</p> <p>DEEP研修</p>
<p>新入行員・若手層 コア人材 候補</p>	<p>デジタル時代に 相応しい考え方・ 働き方を体感</p> <p>将来のコア人材候 補発掘・育成</p>	<p>新人研修にて アジャイル講義</p> <p>GATE研修</p>
<p>全行員</p>	<p>全行員のデジタルリテラシー向上</p>	<p>報奨金 最大90万円 デジタルスキル認定 → 9,314名</p> <p>ITパスポート相当資格／知識必須化 → 18,583名</p>

今後は、実践機会（異動・部店内でのDX推進）を拡充するステージへ

2. 具体的施策 キャリアの延伸への取り組み①



セミナー

研修名称	対象年齢	目的・内容
D キャリアイニシアティブ NEW	40歳	<ul style="list-style-type: none"> 自律的にキャリア形成する意識を醸成 キャリアや自身の専門性を振り返る
E キャリアデベロップメントVol.1	45歳	<ul style="list-style-type: none"> 自身のキャリアの考えを纏める 処遇を含めた将来の選択肢を提示
F キャリアデベロップメントVol.2	48歳	<ul style="list-style-type: none"> キャリアを自ら判断する 先輩体験談（失敗談や苦労談）

サポート 内容

キャリアサポート資料

- 関連会社一覧表
(各社の業務内容・必要スキル要件等)
- オファー実績一覧表 (一般・関連)

リススキル・知恵袋

- 『応募書類の書き方』
- 面接対策 (Web面接対策)
- 厚生労働省Jobtag (適職判断)
- 経営実務セミナー (MURC)
- その他資料集

2. 具体的施策 キャリアの延伸への取り組み①



セミナー

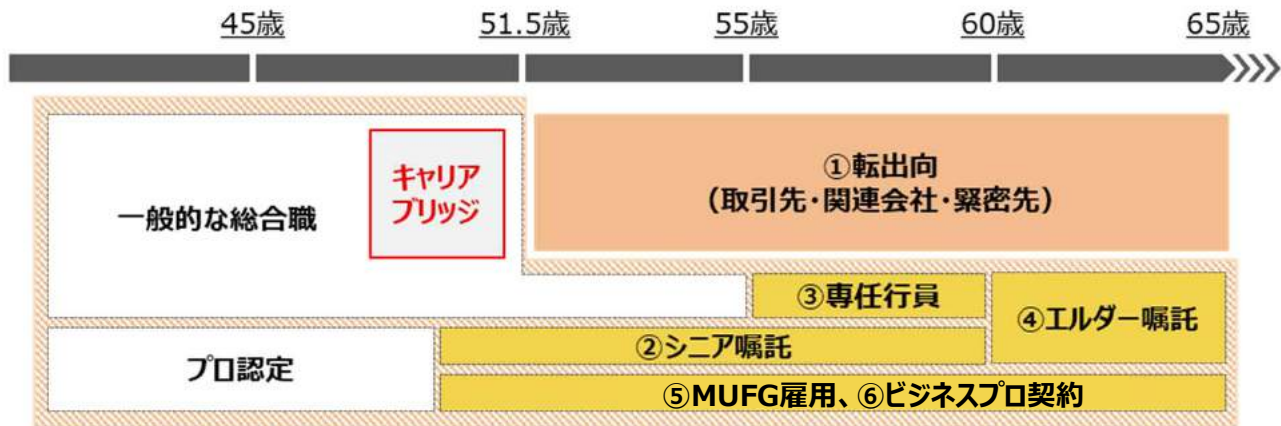
研修名称	対象年齢	目的・内容
D キャリアイニシアティブ NEW	40歳	<ul style="list-style-type: none"> 自律的にキャリア形成する意識を醸成 キャリアや自身の専門性を振り返る
E キャリアデベロップメントVol.1	45歳	<ul style="list-style-type: none"> 自身のキャリアの考えを纏める 処遇を含めた将来の選択肢を提示
F キャリアデベロップメントVol.2	48歳	<ul style="list-style-type: none"> キャリアを自ら判断する 先輩体験談（失敗談や苦労談）

サポート
内容



2. 具体的施策 キャリアの延伸への取り組み②

- 行員のキャリアの延伸に向けて、適材適所で活躍の場を提供
- 従業員のプロ度を高め、人材供給による企業・地域社会への貢献、及びMUFG内外でのビジネス拡大への貢献を目指す

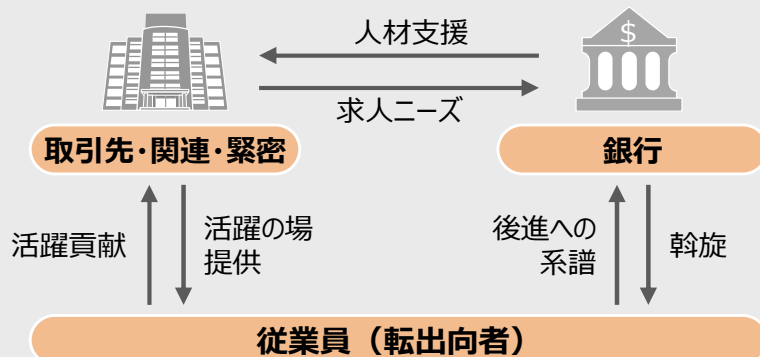


選択肢の多様化

- 行員のキャリア意向をベースに求人案件を紹介 (転出向まで一人別にサポート)
- 自力開拓案件にも退職金インセンティブ付与
- 出向時期弾力化 (キャリアブリッジ)

- 従業員の充実したセカンドキャリア形成
- 顧客経営課題への貢献 (経営人材や専門人材の供給)
- 社会貢献 (MUFG人材輩出)

全体像



先輩の声

国井 弘美さん

(直近の行内キャリア：TB部決済企画室)

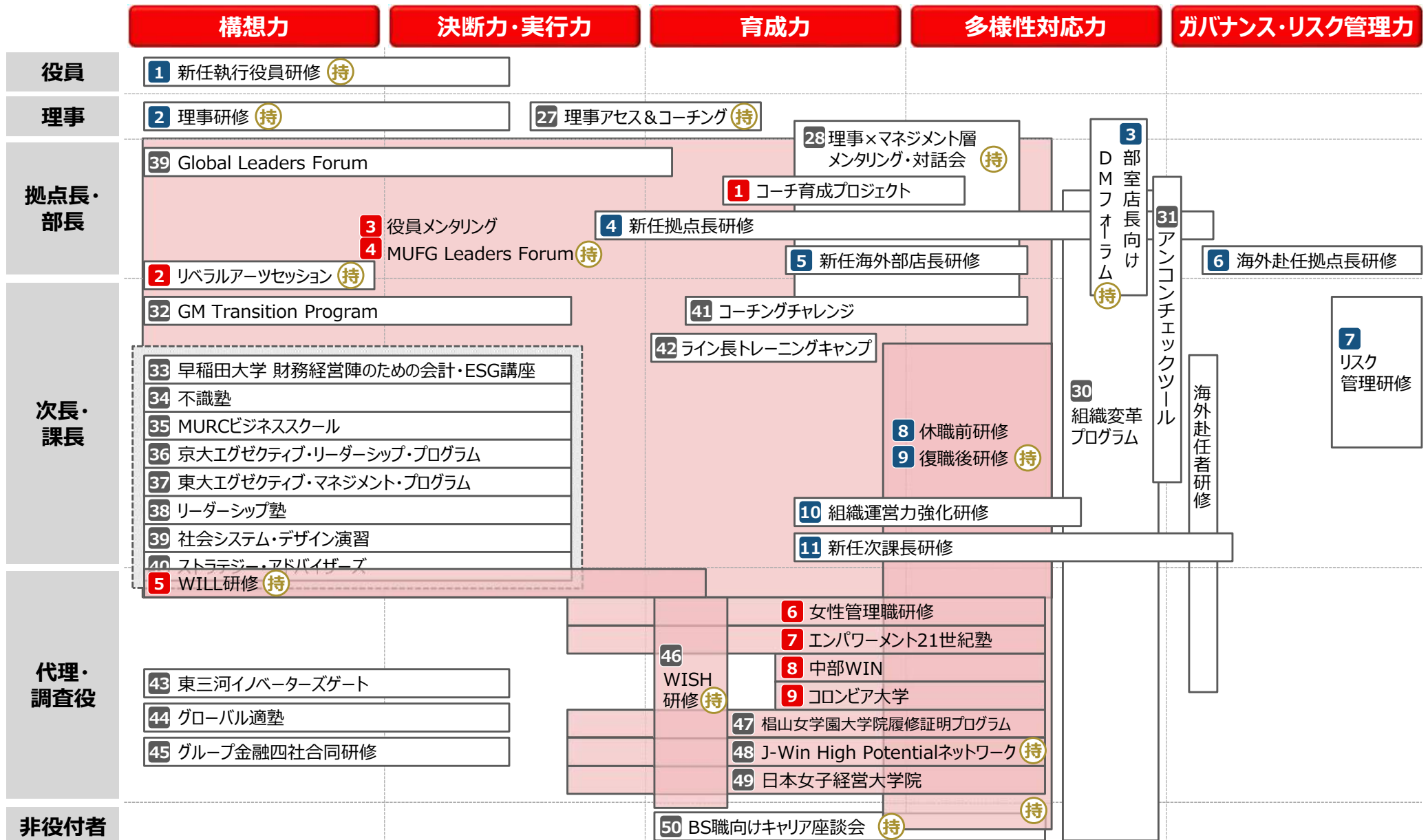
メンタリティマネジメント事業会社の
両立支援事業本部 / 副本部長に着任。

新商品である休職者管理・復職支援サービスの立ち上げ・拡販を担う。
現在は、経営管理本部でSDGsや人的資本経営関連を担当。



- 人生100年時代を考えた時に、今までの人脈などにあえて左右されない環境でチャレンジしたいと考えて希望しました。
- 新規事業に携わっており、採用、業務の進め方を自ら決め、実行することが出来て、非常に遣り甲斐があります。
- 新しいことにチャレンジするのであれば、60代より50代の方が活躍するチャンスを得られます。銀行で様々な業務経験を積んだ方であれば、何の心配もありません！

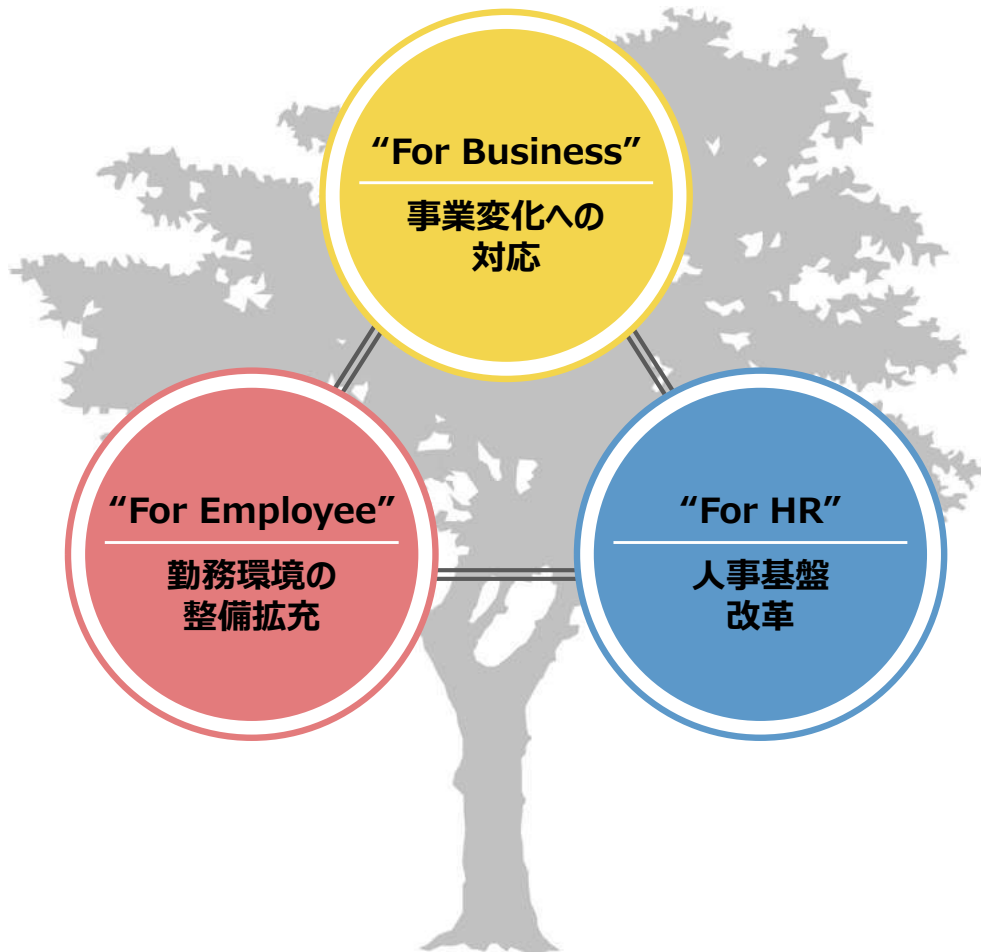
2. 具体的施策 多様なチカラを育てる育成プログラム



2. 具体的施策 グローバル人事運営①

LS人事制度・基盤・態勢・枠組みの定着並びにBAU化を目指しつつ、事業軸運営の深化を支えていくことを通じて、事業・本部・従業員を含めた海外人的資源の強靱化・効率化へ

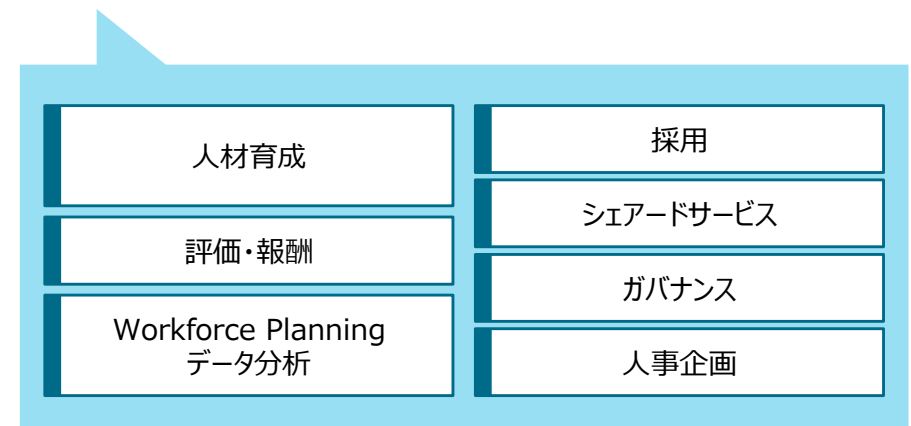
グローバル人事における3つの柱 – “Three Pillars”



グローバル人事体制

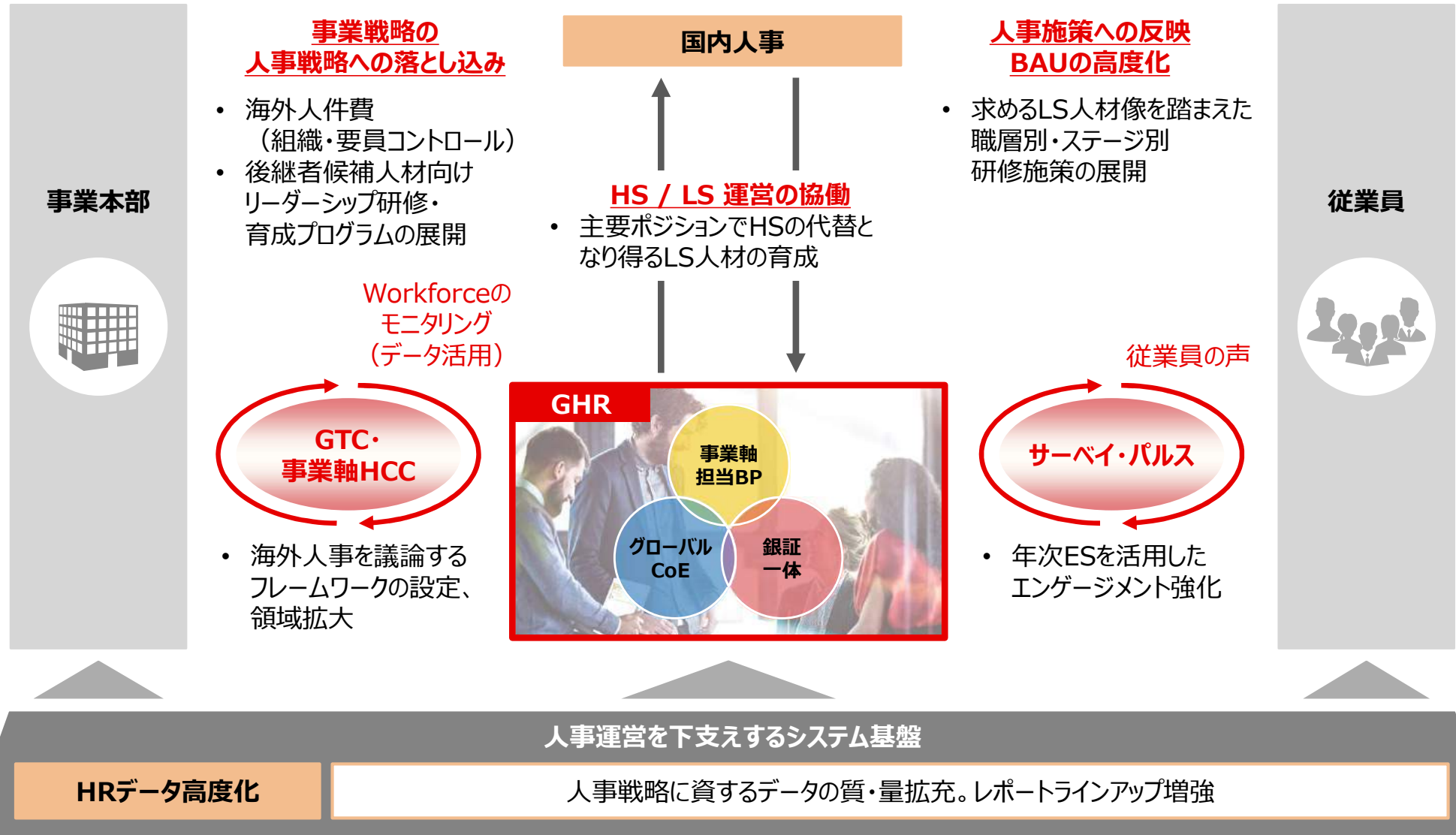
COE
(Center of Excellence)

BP
(Business Partner)



2. 具体的施策 グローバル人事運営②

「事業戦略」を後押しする態勢（海外従業員 10,741名 ※22/12末時点）



2. 具体的施策 グローバル人事運営③（データ活用）

国によって異なるエクセルフォーマットでの管理

⇒ ① 膨大な手作業／高いヒューマンエラーリスク、② 業務効率化／デジタル化に向けた取り組み

データを用いた意思決定



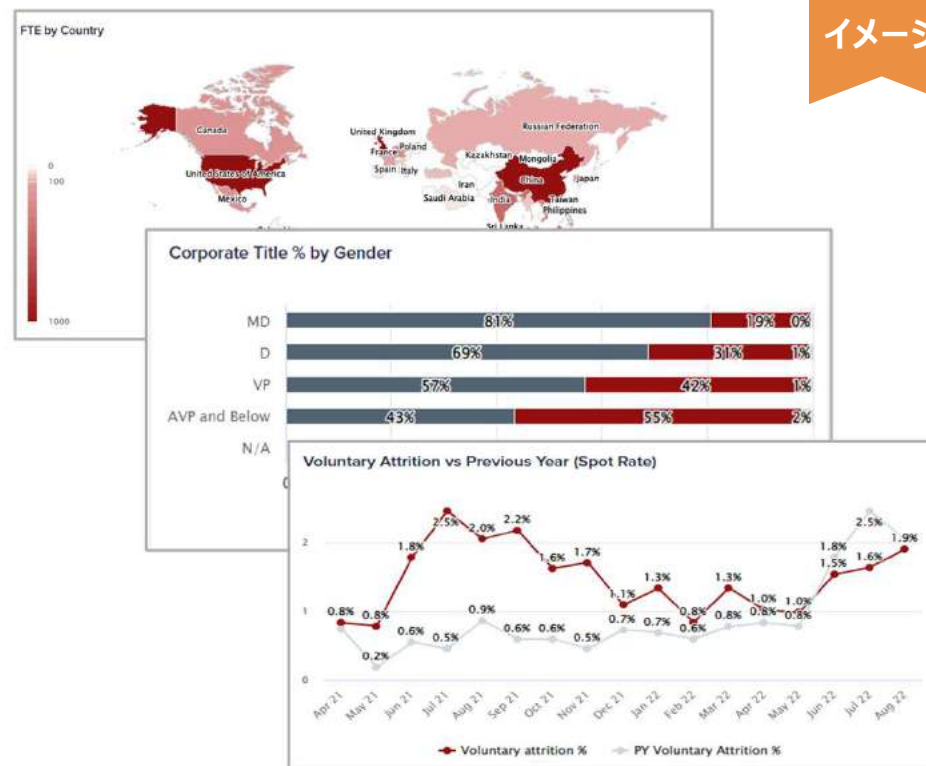
- ダッシュボードによるデータ排出、人的資本の可視化により、国／地域、領域ごとの課題の議論、方向性が容易になり、意思決定までのスピードも向上。
- また、データの確認のみならず、昇格、報酬等の通常の人事イベントのプロセス簡素化にも貢献

要員・人件費計画策定

- タイトル毎の要員計画を各領域で策定し、システム登録。人件費管理の高度化を目指す
- システムを介することで、組織、国／地域、役職等様々な切り口でモニタリングが実現



イメージ



2. 具体的施策 グローバル人事運営④（EVP（Well-Being））

年次 MUFG Engagement Survey

- 年次の意識調査は結果取得には時間を要するが、質問が多岐にわたり、過年度比較、他社比較等に最適

Excelシートによるデータ還元

Category / Question	Managing Director 2021 (N=242)		Director 2021 (N=602)	
	Managing Director 2021 Favorable	Managing Director 2021 Unfavorable	Director 2021 Favorable	Director 2021 Unfavorable
MUFG Way and Code of Conduct	95	3	92	4
2. At my workplace, we are given examples of behaviors that are aligned with the MUFG Way and the Code of Conduct.	95	3	90	5
3. Management acts in accordance with the MUFG Way and the Code of Conduct.	94	3	91	4
4. I see changes in society/environment and the changes customers are facing as an opportunity to take on new challenges.	95	2	94	2
Brand	92	4	90	3
10. In your opinion, MUFG is considered by its customers to be a trustworthy, reputable, and reliable organization.	92	2	92	2
12. At my workplace there is awareness that impropriety or carelessness can run the risk of damaging the corporate brand values of MUFG as a whole.	93	6	93	4
13. I am aware that I am an employee both of the company I currently belong to and of MUFG.	97	1	97	1
14. I am proud to be a member of MUFG.	92	3	95	3
16. MUFG is promoting business as a broader organization, rather than by individual company.	84	11	85	5

グラフ表示による可視化

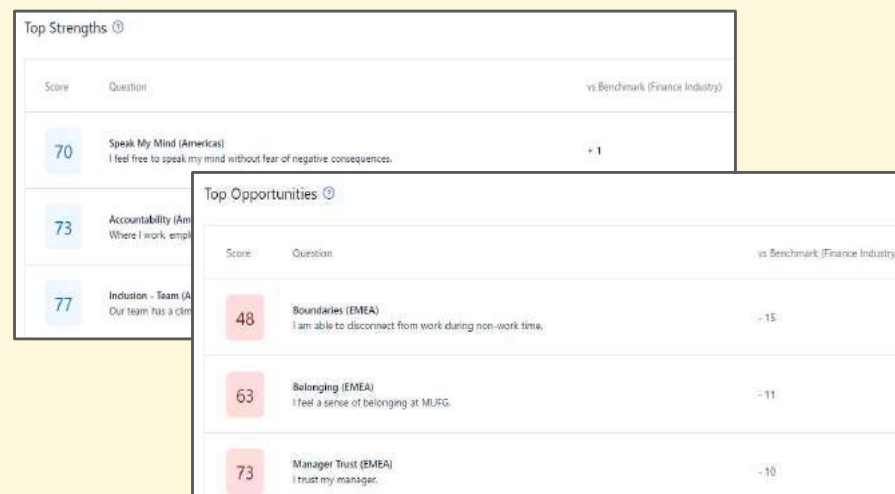


四半期

Pulse Survey

- 質問を10問に限定した簡単なサーベイ。地域固有の質問を設定することも可能
- マネジメントレベル単位での結果の確認も可能。結果の還元も早く、すぐに必要なアクションがとれることが強み

国／地域、領域単位だけでなく、
マネージャーレベルでも確認が可能



従業員の声をタイムリーに捕捉し、よりよい人事制度／職場環境の構築

2. 具体的施策 勤務ガイドラインの制定（柔軟な勤務制度）

勤務時間・勤務場所の拡充



セレクト
時差勤務



時間単位
特別有給休暇



育児・介護の
各種支援制度



在宅勤務



サテライト
勤務

1

より生産性を高め、
創造性を発揮する

- ・ チームとして効率的に働き、より注力すべきことに時間とエネルギーを集中
- ・ その中で、「創造性」を最大に発揮し、チームとして「新たな価値の創出」や一人ひとりの「働きがい」につなげる

2

業務に応じて
自律的に働く

- ・ 担当業務や役割毎に、最適な働き方やその選択肢は一律ではない
- ・ チームの一員として業務や役割に応じて、「自由」ではなく「自律的」に働く

3

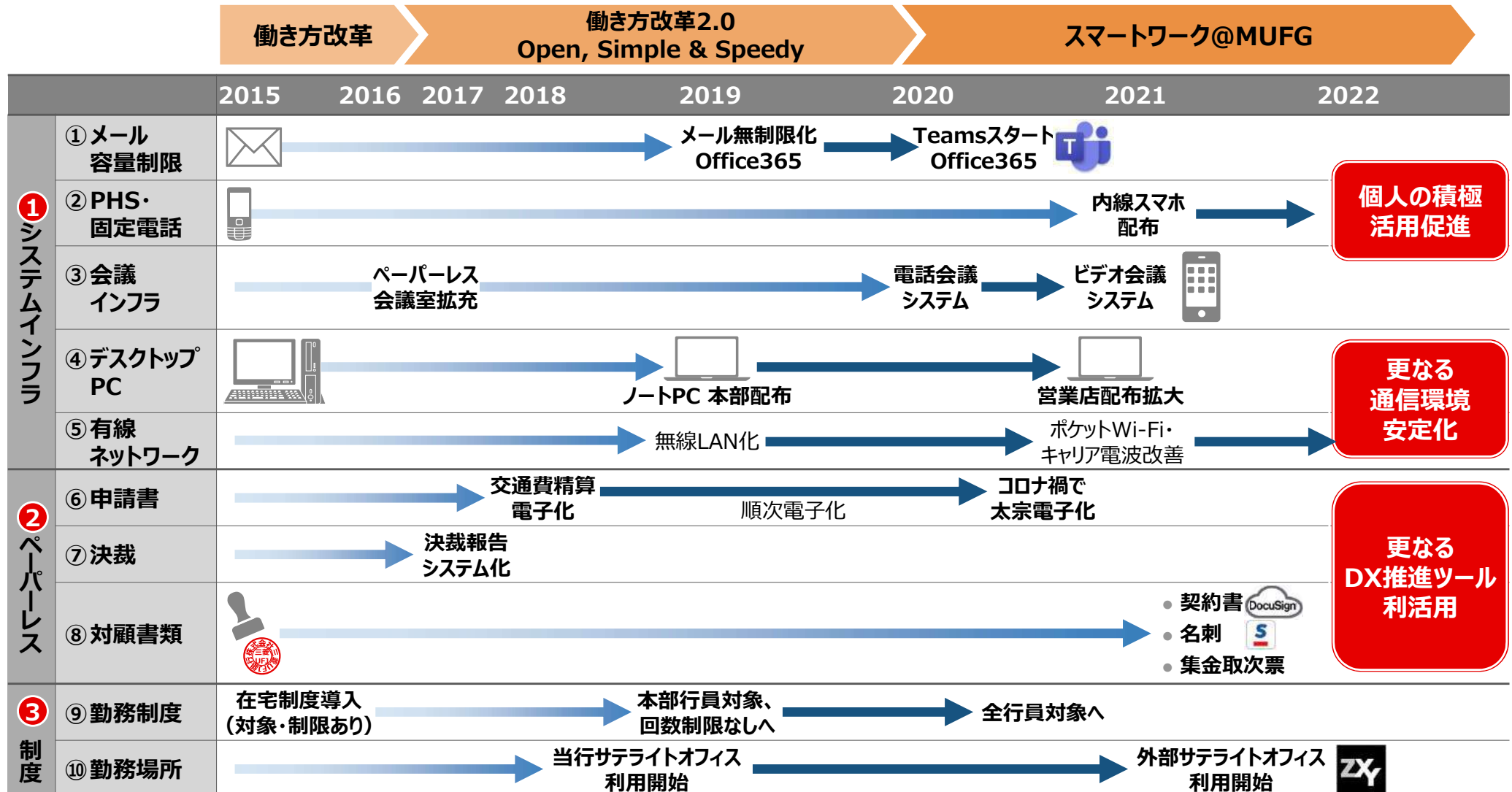
対面・非対面の
ハイブリッド

- ・ 「人とのつながり」や「対面であること」の重要性は普遍的なもの
- ・ 対面をベースに、業務特性や局面に応じて非対面のメリットを取り込む

ガイドラインにて勤務する上で大切な考え方を明示、更なる生産性向上・創造性発揮を目指すステージへ

2. 具体的施策 スマートワークへの取り組み

2015年からスタートした「働き方改革」を2020年に「スマートワーク@MUFG」へと進化。コロナ禍も相俟って、システムインフラの整備、ペーパーレス、制度充実を図り、柔軟な働き方ができる環境整備は大きく進展



2. 具体的施策 働き方可視化

① トップページ

表示するデータ：残業時間、在宅勤務比率、累計休暇日数、MUFGグループ意識調査、ストレスチェック、Monico

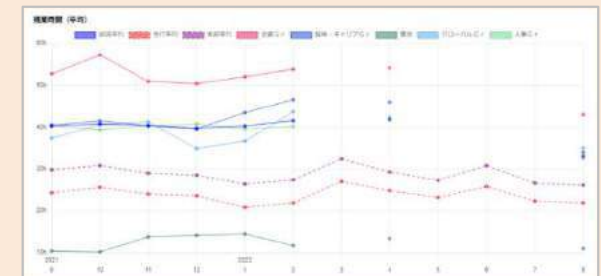


② 詳細画面

1人別の勤怠状況とアラート情報

This table provides a detailed view of individual employee attendance and alert information. It includes columns for employee ID, name, position, and various attendance metrics. A red arrow from the dashboard points to this table.

課Gr.単位の勤怠状況の経年変化



(拠点長宛) 360FB結果



意識調査、ストレスチェックの経年変化



Monicoの経年変化

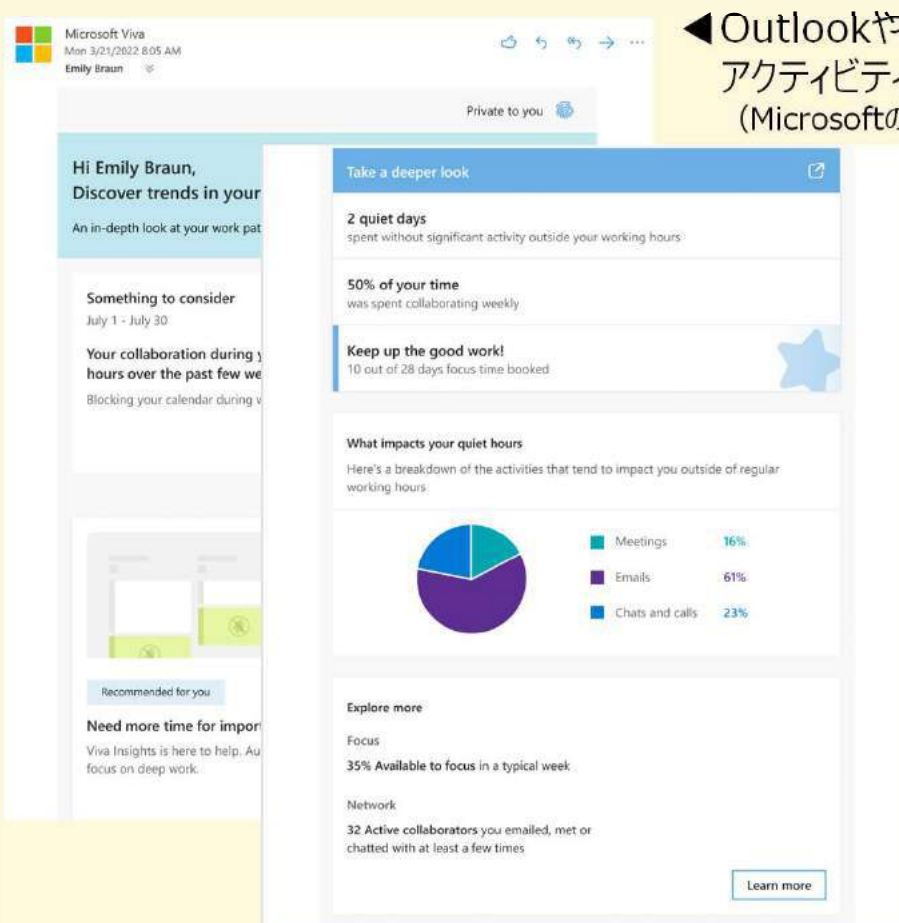


2. 具体的施策 働き方可視化

本人宛 Viva Insight ダイジェストメール

- 自分自身の働き方を振り返り、生産性と効率性を意識した行動変容と上司とのコミュニケーションを促進する

本人のみに還元

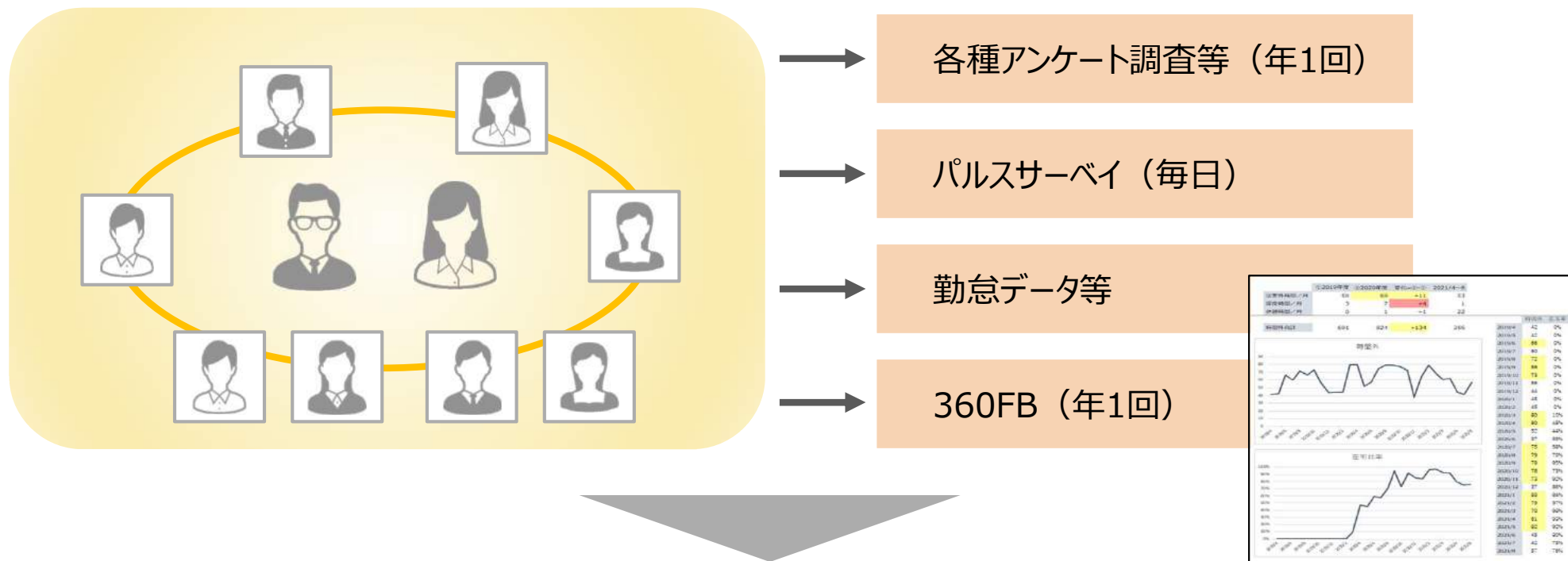


◀ OutlookやTeamsの
アクティビティを自動集計
(Microsoftのサービス)

フォーカス	作業時間を確保できているか
ウェルビーイング	勤務時間外は休めているか（メール・チャット等をしたか）
コラボレーション	会議やメール・チャットにかかる時間は適切か

2. 具体的施策 組織開発

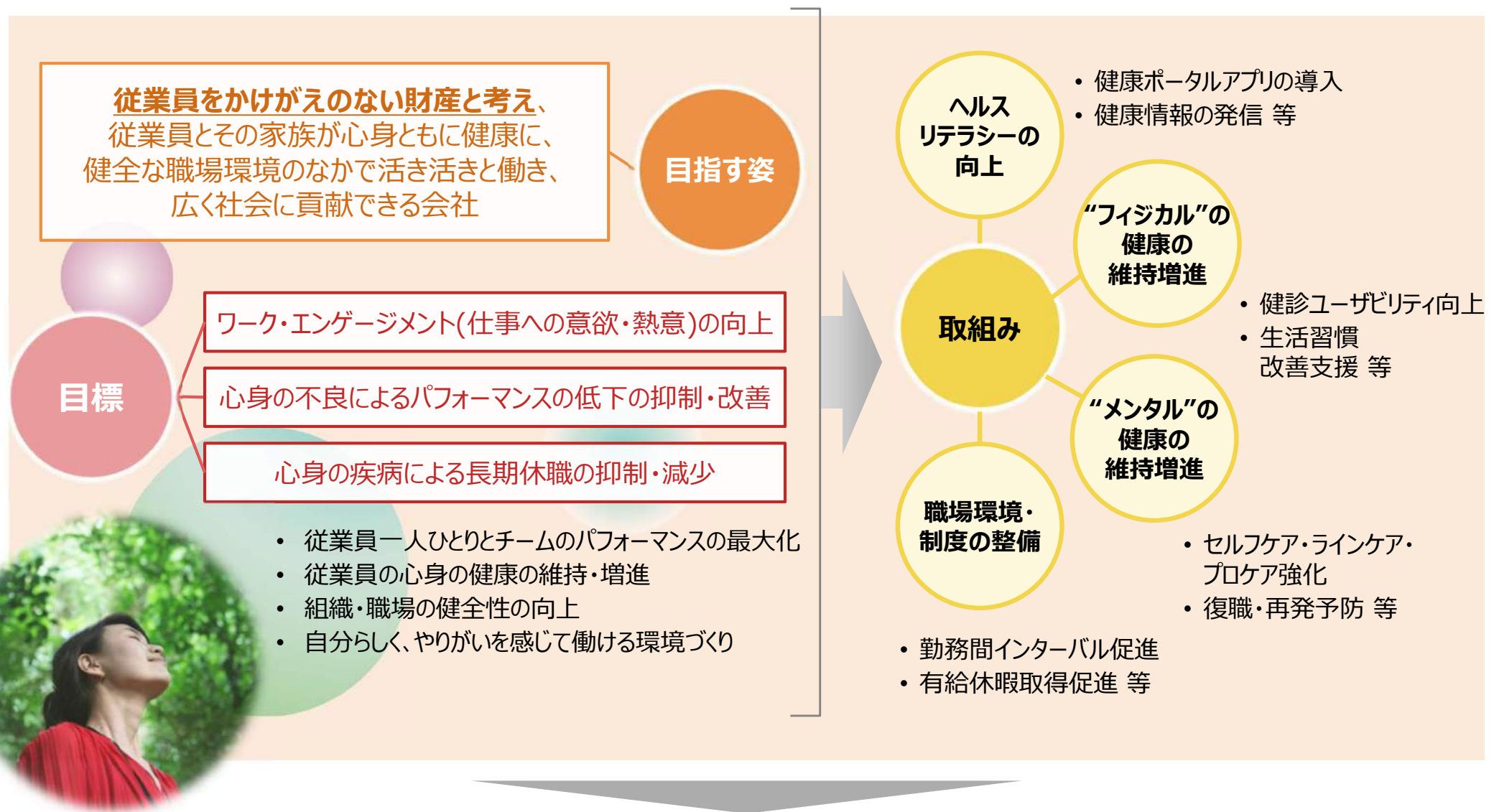
データを活用し組織診断を高度化することで、「従業員エンゲージメントの測定」、「メリハリのある拠点サポート」、「早期課題発見」、「健康経営」などを実施



- ① 従業員エンゲージメントに着目
- ② メリハリのある拠点サポート
- ③ 課題把握の定量化

- ・ コロナ禍で難易度が増す拠点運営のサポートツールとして活用
- ・ 働きやすさ、効率性、生産性の客観データ捕捉
- ・ パフォーマンス分析やコミュニケーション力強化を意識 (内部、顧客)

2. 具体的施策 健康経営



役職員の健康に関する意識・行動変容

2. 具体的施策 従業員への経済的サポート

従業員のスキル・知識の向上に努めるとともに、多様な経済的支援を通じて、生き活きと安心して働ける環境構築を推進

日常の経済支援

フレックスプラン

健康増進
(支援金・相談室設置等)

リフレッシュ休暇支援金
子ども手当

中期的な資産形成

従業員財産形成貯蓄

従業員持株会

共済会借入 / 団体保険

従業員に対する
金融教育
(OJT/Off-JT)
資格取得支援・研修等

退職後の蓄え

退職金制度

企業年金基金 (DB)

企業型確定拠出年金 (DC)

有事の備え

最大6年の給与

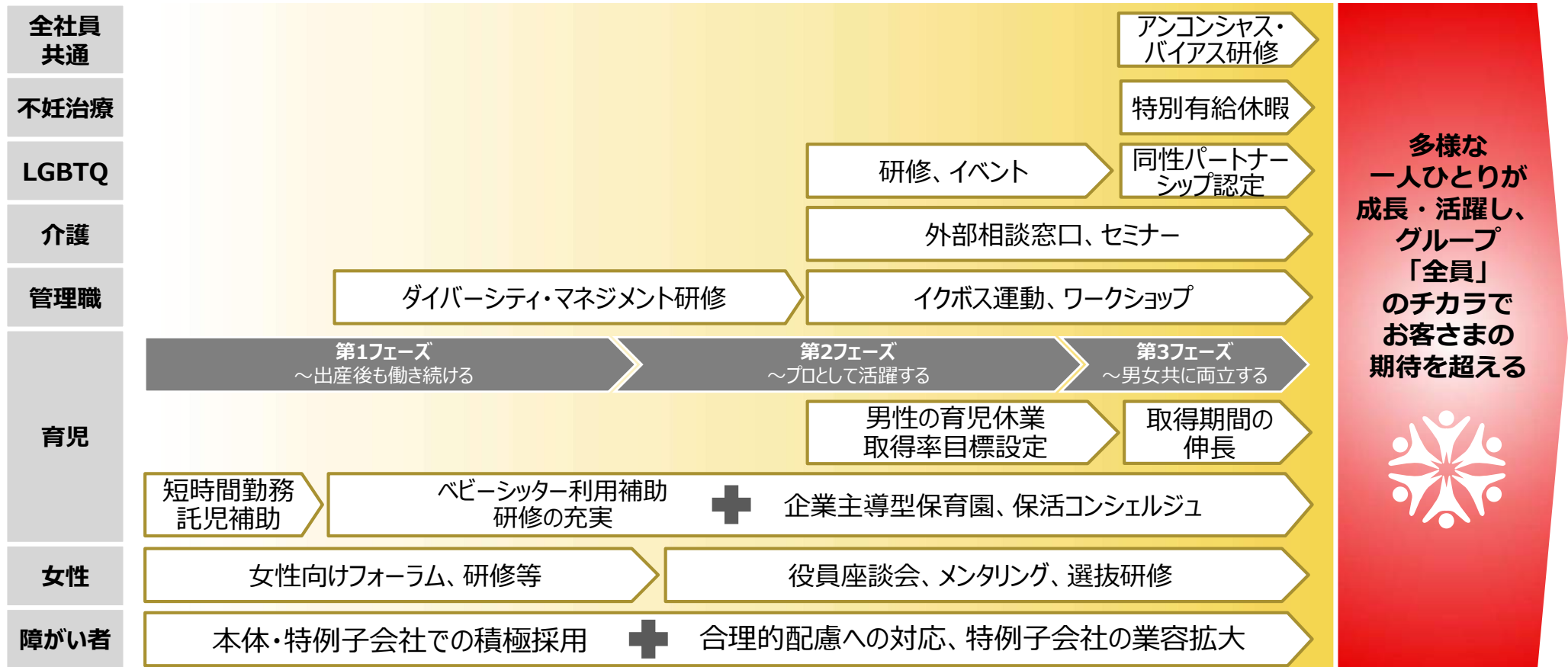
災害補償・弔慰金

遺族・障害者福祉年金

2. 具体的施策 インクルージョン&ダイバーシティ

インクルージョン&ダイバーシティを経営の優先課題に掲げ、多様な価値観やバックグラウンド、就業意識を持つ従業員が互いに尊重・切磋琢磨し合い、成長・活躍できる組織づくりに向け取り組みを実施

女性の働きがい向上 → 多様な従業員の働きがい向上 → 見えない違いも認め、活かし、高めあう → 多様性をチカラに



多様な一人ひとりが成長・活躍し、グループ「全員」のチカラでお客様の期待を超える



2006 三菱UFJ銀行で「女性活躍推進室」発足

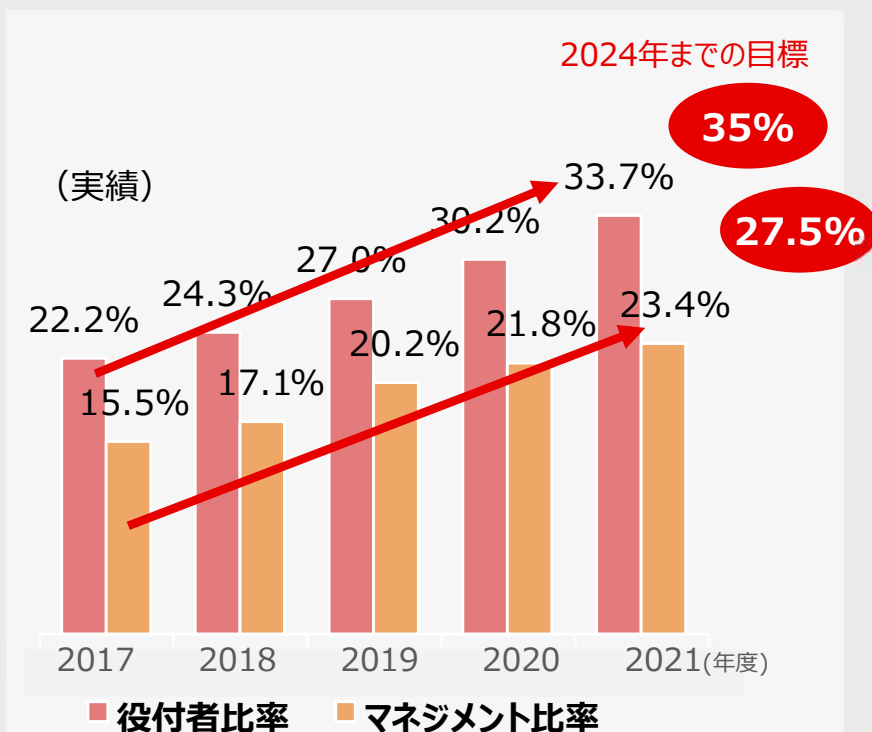
2010 「ダイバーシティ推進室」に改編

2. 具体的施策 女性マネジメント育成

女性のキャリア形成を積極的に支援

女性マネジメント比率

(主要マネジメント候補)



早期登用
母集団

事業部門と同期させた登用プラン策定

役員メンタリングプログラム (全役付役員がメンター)

(マネジメント)

女性役員の研修・タウンホール登壇

選抜・公募研修

次世代
登用候補

本人・上司への意識づけ

(役職者)

育児両立支援

組織浸透

経営トップ・女性役員参画の研修

心理的安全性・アンコンシャス・バイアスの啓発

部室店長向け啓発 (フォーラム開催)



女性役員・経営人材の母集団を戦略的に育成すべく、事業部門と同期した登用プランを策定
部店長の育成力・評価力がカギであり、一人ひとりの意識づけと育成コミットメントを重視

2. 具体的施策 アンコンシャス・バイアスへの対処

インクルージョン&ダイバーシティの阻害要因である「アンコンシャス・バイアス」(無意識の偏見)への対処が不可欠



アンコンシャス・バイアスの啓発施策		
時期	対象者	内容
2019年度 上期	国内全従業員	ダイバーシティワークショップ
2019年度	① 新任拠点長・次課長 ② 管理職 (参加者公募)	① 新任拠点長・次課長研修 ② イクボスワークショップ
2019年度 下期	国内全従業員	人権啓発×ダイバーシティ ワークショップ
2020年度	国内全従業員	eラーニング「多様性が“活きる” 職場づくりを考える」
	2歳未満の子どもがいる 男性行員	男性育休勸奨「Ten Plus Ten」(性別役割意識の緩和)
2020年度	希望者	クロスロード・ ダイバーシティゲーム
2021年度	MUFGグループ各社	コラム連載及び ハンドブック発行
	従業員の子ども	親子で学ぼう! アンコンシャス・バイアス
	新任拠点長・次課長	バイアス測定テスト (IAT) を含むeラーニング

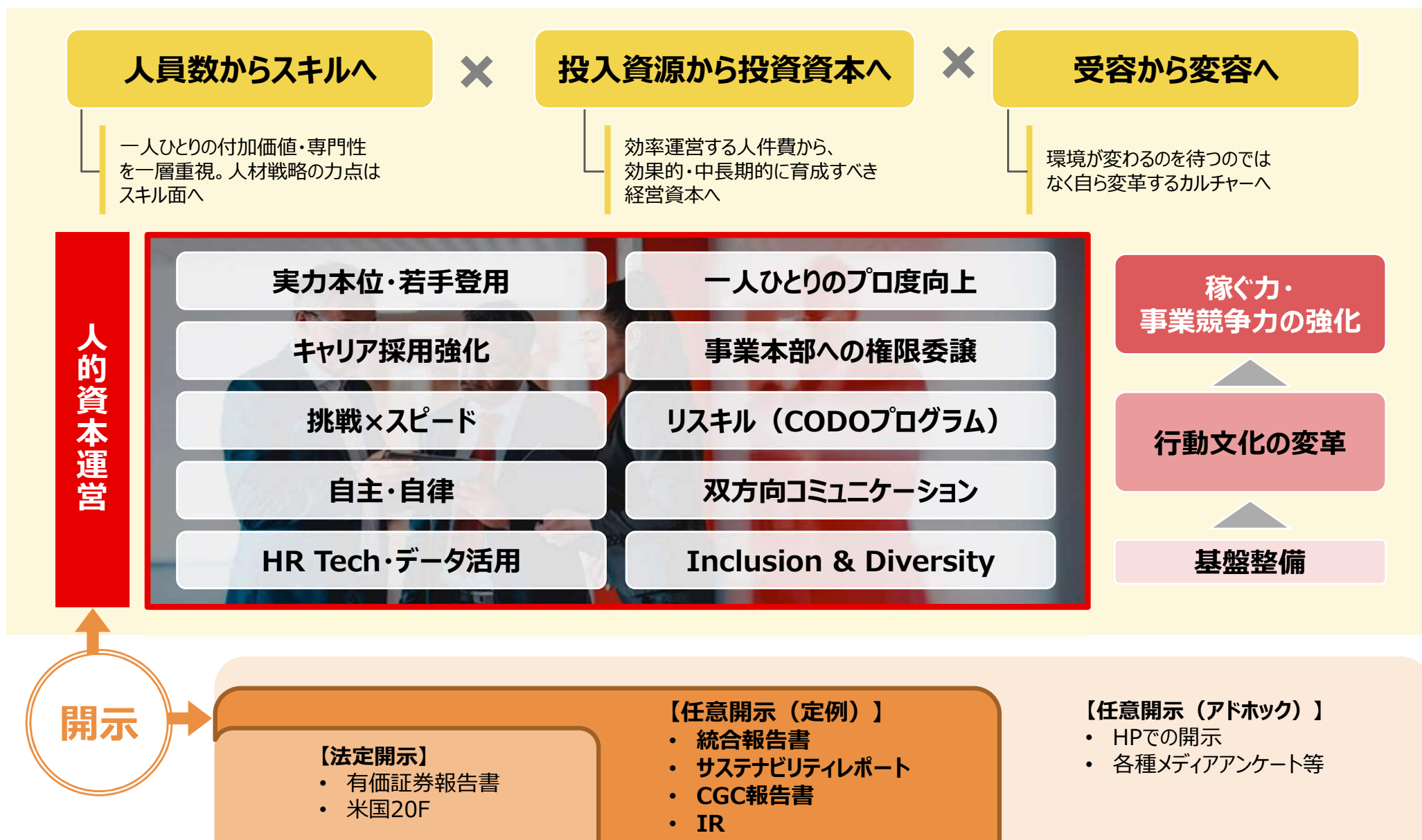
2. 具体的施策 多様な従業員の活躍推進に向けた取組

全役職員が活躍・挑戦できる職場の実現をめざして様々な取り組みを実施



1. 会社概要
2. 具体的施策
3. 更なる飛躍に向けて
4. 行員をサポートする組織

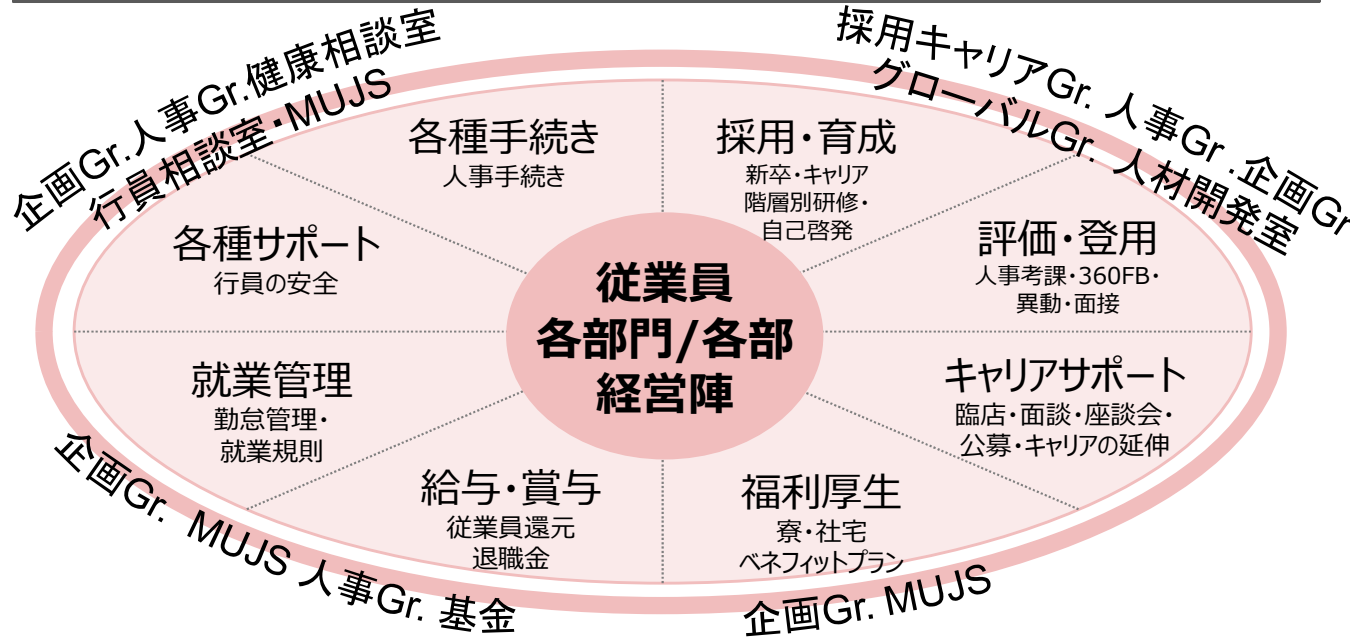
3. 人的資本経営に向けた考え方



1. 会社概要
2. 具体的施策
3. 更なる飛躍に向けて
4. 行員をサポートする組織

4. 人事部の役割と行員をサポートする組織

役割 - ステークホルダーのパートナーとして活動 -



室・グループ名	担当業務
企画Gr.	■ 人事/勤務制度、リソース管理（人件費・定員）、福利厚生、意識調査
人事Gr.	■ 採用、キャリアサポート、人事評価、処遇、登用・昇格、面接、人事異動、人事施策推進、HRテック、人事手続、人事システム
採用キャリアGr.	■ 採用（新卒・キャリア）、人材育成（若手・階層別・自己啓発・グローバル・DX）
グローバルGr.	■ 海外採用行員を中心とした評価、報酬、人材育成、ガバナンス及びデータ分析/管理
人材開発室	■ 行員向けセカンドキャリアサポート（キャリア研修、一人別面談・転出向サポート） ■ 関連会社・お取引先の求人案件へのアプローチ、人材紹介
ダイバーシティ推進室	■ DEI推進（両立支援、女性・障がい者・LGBTQなど多様な人材の活躍、風土醸成）
三菱UFJ人事サービス	■ 事務受託（福利厚生・FAQ・給食運営・寮社宅管理・海外関連）、人材紹介
Wider HR	健康センター・健康相談室・健康保険組合・行員相談室・基金

CHROからのメッセージ

変化の激しい時代と言われますが、社会や環境は常に予測のつかない変化を続けるものであり、時代の先を読んで進化を求め続ける企業が成長を続けます。MUFGにも変革と挑戦のカルチャーが浸透しつつありますが、皆様と更に前進を続けるためにあらゆる面から従業員をサポートしていきます。

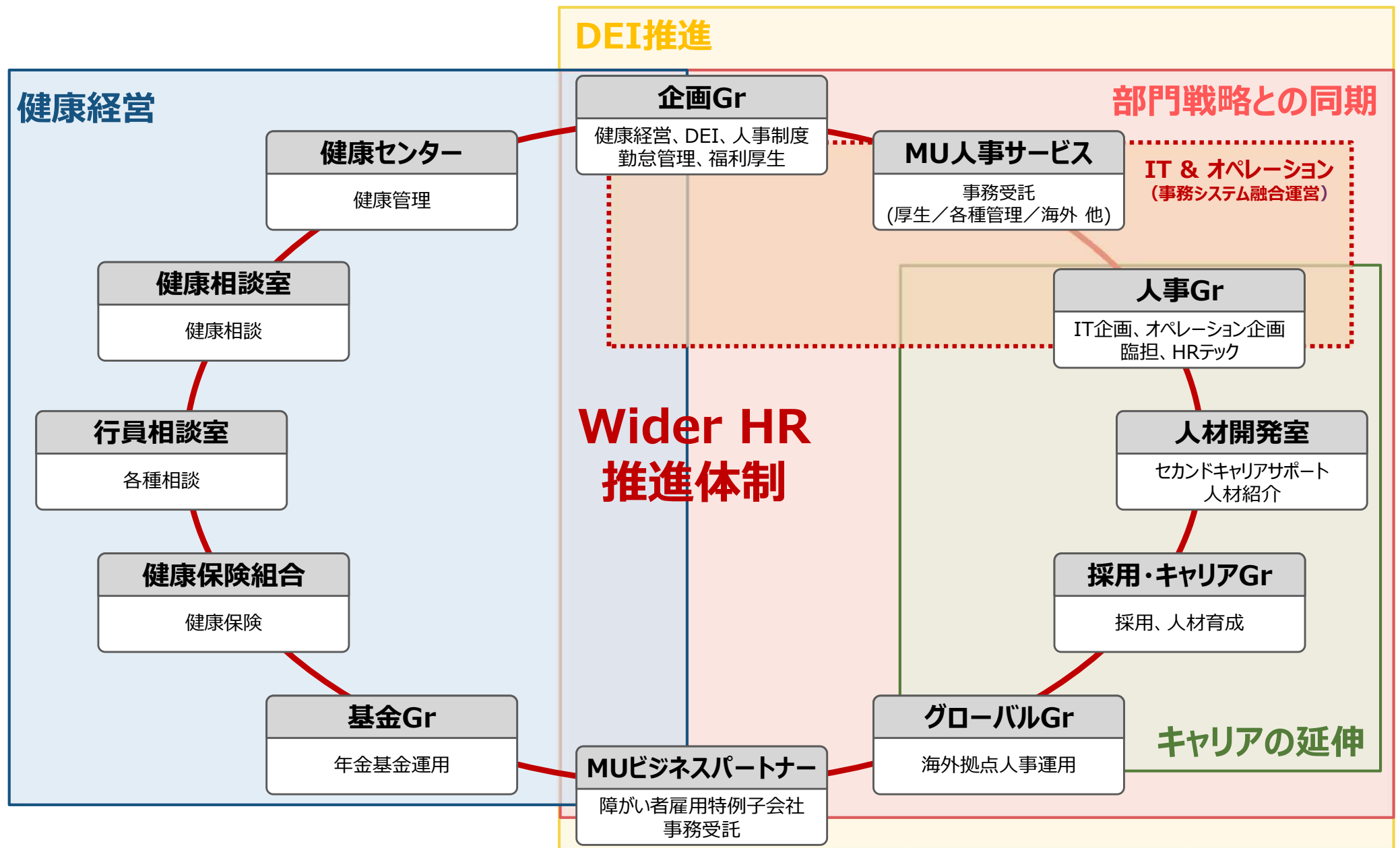


人事部長からのメッセージ

変革と挑戦の入り口は違和感を感じてバイアスに打ち勝ち、より良い方向に物事を変えていく力がとても重要です。違和感を感じるためには時にはまったく違うことや新しいことを経験してみることが大切です。ぜひどんなことでもいいので新しいことにチャレンジしてみましょう。また、仕事・職場・働くメンバーは、やりたい・いきたい・話したいと思えることが大切です。



4. Wider HR (“WHR”) 推進体制



4. 企画Gr.のご紹介

数字で語る企画Gr

従業員数

33,166人

国内人件費

2,585億円

公募応募人数

2,400人

プロ人材

142人

人事制度 勤務制度

- 人事制度、人事考課、その他報酬制度の制定・運用
- 勤務制度、労務/勤怠管理勤怠、就業規則等各種規程
- 労働組合対応

人件費 要員管理

- 各部門・各部の定員計画に同期した人員数計画立案
- 人件費管理
- 契約社員/派遣社員管理

福利厚生

- 寮・社宅・福利厚生制度・健康経営
- 出張旅費・通勤交通費
- 海外フリンジ

人事施策全般 ・ 部内取纏め

- 人的資本経営、カルチャー変革、自律的キャリアに関わる企画立案
- 中期経営計画の策定
- グループ意識調査・人的資本開示
- 部内予算、CHRO・部長秘書、各種サポート業務

主な取り組み

- 2019年人事制度改定
…「成長と挑戦」・「昇格から登用へ」
に向けた意識・行動変容を後押し
- チャレンジ制度の導入
…「成長と挑戦」・「自律的キャリア
形成」を支援
- 2022・2023年総報酬引き上げ
- 2023年4月 健康経営宣言
…従業員の幸福や健康を意識した
経営の推進

4. 人事Gr.のご紹介

数字で語る人事Gr



*行員担当分

人事運営 ・ 管理

- 新卒・キャリア採用、契約社員採用
- 人事計画会議や臨店、面談による従業員のキャリアサポート
- 従業員の公平・公正な評価・処遇、登用・昇格、人事面接
- 一人ひとりの成長とキャリア実現のための人事異動
- 健全な労務環境の維持、向上

人事施策 推進

- 事業部門・グループ各社と連動した施策の協働・推進
- チャレンジ施策推進
- HRデータを活用した分析・部店運営サポートツール提供

人事事務 ・ 手続

- 一人ひとりの生活に欠かせない給与・福利厚生・勤怠手続
～身上変更、給与、勤怠、雇用・契約管理、異動、退職、
年末調整、社会保険、資格管理（外務員等）

人事 システム

- 従業員の業務・生活を支えるインフラ基盤の整備・運用
～人事、給与、退職、賞与、福利厚生、身上、労務管理、
人事考課のシステム開発、保守

主な取り組み

- 2019年人事制度改定
「成長と挑戦」・「昇格から
登用へ」の意識・行動変容を
後押し
- 2020年HRテックチーム立ち上げ
HRデータ利活用による人事運営
高度化
- 年次や性別に関係ない実力本位
の登用促進
- チャレンジ施策推進

4. 採用・キャリアGr.のご紹介

数字で語る採用・キャリアGr

新卒採用

329人

(2023年4月)

キャリア採用

138人

(2022年度)

自己啓発プログラム

10,783人

(2022年度)

デジタルスキル認定

9,314人

(累計)

採用

- ・ メンター・アドバイザーを主軸とした新卒採用
- ・ 事業戦略を支えるキャリア採用サポート、オンボーディング支援

若手育成

- ・ 早期戦力化を実現するためのOJTサポート、研修
- ・ 一人ひとりの特性や志向を踏まえたキャリア研修
- ・ 昇格要件となる資格の管理、論述試験運営

階層別 研修

- ・ 主に新任部店マネジメントを対象としたリーダーシップ開発
- ・ 上司-部下のコミュニケーション活性化を図る1on1施策
- ・ 次世代経営人材育成を目的としたMUFG Univの展開

自己啓発

- ・ 自己啓発プログラム（ELP等）やTOEICの展開
- ・ MBA留学、外部派遣プログラムの企画運営
- ・ デジタル関連施策の展開（デジタルスキル認定や研修等）

主な取り組み

- ・ 2018年 次世代経営人材の育成を目的とした「MUFG Univ」開講
- ・ 2019年 人事制度改定に際し、「Basic4」と「Advanced2」を導入
- ・ 2021年 全行的なデジタルリテラシー向上を目的として「デジタルスキル認定」を新設
- ・ 2022年 年間の新規キャリア採用者数が130名を突破

4. グローバルGr.のご紹介

数字で語るグローバルGr

現地採用従業員数

15,423人

(2023年3月)

女性管理職割合

35.1%

(2023年3月)

外国人執行役員数

7

(2023年4月)

GKP(Global Key Position)

45

(2023年2月)

人件費 ・ 要員管理

- Cloud Base のシステム導入による要員・人件費管理
- データ分析による領域・地域ごとの課題洗い出し・計画策定

階層に応じた 研修

- コロナに停滞して各種研修の本格的な再開
- 将来の幹部候補から若年層のコアタレントまでターゲットを絞った研修プログラムを展開

主要ポストの 後継者計画

- 主要ポストに対しては、本邦でのガバナンス強化とともに、部門・人事間で後継者計画を策定

EVPへの 対応

- 年度の従業員満足度調査による定点観測
- 四半期毎のパルスサーベイを開始し、より迅速にモニターする枠組みを新設

主な取り組み

- 2020年 人事データを活用した分析のため、外部のCloudサービスを導入
- 2023年 より迅速に従業員の声を捕捉するため、四半期ごとのパルスサーベイを導入
- 2023年 コロナにより一時停滞していた研修プログラムを再開。
TIP(Three months Intensive Program)
・・・若年層向け本部業務体験型
GLF(Global Leaders Forum)
・・・幹部候補向け研修

4. 人材開発室のご紹介

数字で語る人材開発室

年間オファー実績

814人
(2022年度)

キャリアサポート面談

3,800人
(年間延べ数)

OBOGネットワーク

取引先 4,000人
関連会社 5,300人

キャリア研修

21回
(2022年度)

キャリアサポート

- ・ キャリア意向確認面談、求人案件紹介、面接サポート等を通じ、一人別にキャリアの延伸・適材適所実現に注力
- ・ 出向前面談、出向後フォロー（3ヵ月・6か月）、転籍前面談で転出向先での円滑な立ち上がりをサポート

転出向施策

- ・ 行員の選択肢拡充の観点から、各種施策を展開（自己開拓支援制度、地方企業公募、キャリアブリッジ、人材派遣会社との連携、スタートアップ企業への取組み等）

求人対応

- ・ 求人依頼受付、取引先実調、転出向条件調整
- ・ 候補者擦り合わせ、面接対応、入社に向けた各種調整

キャリア研修 リスク

- ・ キャリア開発セミナーVol.1（45歳向け）企画・運営
- ・ キャリア開発セミナーVol.2（48歳向け）企画・運営
- ・ 経営実務セミナー全7講座の運営

主な取り組み

- ・ 転出向サポート（22年度）
取引先向オファー実績：380名
関連会社向オファー実績：434名
- ・ 自己開拓支援制度
自己開拓での再就職に対して、通常の銀行斡旋に準じ、規程外退職金を支給（22年度51件）
- ・ 地方企業公募
地方優良企業の求人対応、行員の選択肢拡大の観点から公募実施（全5回／68人の申込実績）
- ・ キャリアブリッジ
将来的な転籍を視野に、転出向年次前から業務出向を行う制度（取引先2件・関連会社14件）
- ・ OBOG交流会
ビジネス軸でのネットワーク構築を目的に、自動車業界に転籍済のOBOG交流会（全29社）を実施

4. ダイバーシティ推進室のご紹介

数字で語る ダイバーシティ推進室

産育休復職者	女性マネジメント 比率目標	役員 メンタリング	男性育休 取得率	Gr障がい者 雇用人数	運営コミュニティ 参加者数	コラム月間 閲覧ランキング
700名	持：20% 銀：27.5%	150名	91%	1,400名	2,200人	1位

*延べ人数

*2022年12月

両立支援

- ・ 育児・介護・不妊治療の両立支援
- ・ 相談窓口「かがやき相談窓口」の運営
- ・ コンシェルジュデスク・企業主導型保育園・各種制度・情報提供

女性の キャリア形成

- ・ 女性登用目標の設定、グループでの推進
- ・ 役員メンタリングプログラム
- ・ 選抜研修(トップ層、ミドル、次世代) 、座談会
- ・ 部室店長向けフォーラム

障がい者 雇用

- ・ 特例子会社による障がい者雇用、キャリア形成支援
- ・ 合理的配慮 (UDトーク、音声読上げPC、ジョブコーチ等)
- ・ 共生社会に向けた職務開発、人材交流等

風土醸成

- ・ LGBTQ (同性パートナーシップ認定、PRIDEプロジェクト)
- ・ 男性育休取得推進
- ・ アンコンシャスバイアス・心理的安全性啓発
- ・ I&D月間、公募企画、Teamsコミュニティ運営
- ・ コラム等による社内広報、各種イベント (IWDフォーラム他)

主な取り組み

- ・ 役員メンタリングプログラムを運営、22年度は70名から150名へ (23年度は300名へ)
- ・ 2022年度 銀行・信託・証券全部店長向けにダイバーシティマネジメントフォーラムを開催
- ・ 2022年度 3メガ協働のPRIDEプロジェクトを実施 (LGBTQ)
- ・ 2019年以降継続的にアンコンシャス・バイアスの啓発を実施

4. 健康センターのご紹介

数字で語る健康センター

産業保健スタッフ数

常勤105人

(2023年3月末)

健康管理支援対象者数

27,000人

(2022年度)

巡回部店数

350部店

(2022年度)

健康相談者数

5,000人

(2022年度)

心身の 健康管理 の支援

- ・【健康診断】 健診結果をもとに産業医が対応等を判断
- ・【健康相談】 部店訪問/オンラインによる健康相談実施
- ・【メンタルヘルス】 ストレスチェックにおける高ストレス者と面談

部店あての看護職
による健康相談
(オンライン)



健全な 職場環境 の支援

- ・【職場巡視】 職場環境チェック、改善点を指導・アドバイス
- ・【拠点運営支援】 マネジメント面談、ストレスチェックの集団解析FB
- ・【感染症対策】 「感染症初動ガイドライン」作成、予防接種※
※インフルエンザ（東名阪）、海外赴任者（東京のみ）



医師との相談・指導
(メンタルヘルスケア、
生活習慣・栄養指導
など)

治療と仕事 の両立支援

- ・【健診事後措置】 再検査・外部医療機関紹介と受診勧奨
- ・【産業医面談】 長時間勤務者、疾病上の制限勤務者、長期休務後の復職者等
- ・【診療】 健診後の要治療・要経過観察者、メンタル不調者



ヘルスリテラシー 向上の支援

- ・【情報発信】 「健康ナビ」衛生委員会の講話、健康関連情報
- ・【研修】 「フィットネス30」（30歳向け）のeラン実施
- ・【配信】 健診・有所見者の日程、特定保健指導の利用勧奨



4. 三菱UFJ人事サービス (MUJS) のご紹介

数字で語るMUJS



従業員数192名



東名阪4拠点

えるばし最高位

女性管理職比率

32.1%



公的資格取得者

キャリアコン4名・社労士2名
公認内部監査人2名

福利厚生 ・ FAQ

- ・ 通勤交通費、JUMP、人事考課等
- ・ 共済会、持株会、SLP、財形、楽友会
- ・ 家賃補助、託児補助、年末調整、住民税
- ・ 行員・契約社員照会対応・FAQナビ管理



寮・社宅 管理

- ・ 社宅、寮、厚生施設管理
- ・ 引越、転任に係る事務・旅費精算
- ・ 給食運営全般（給食システム、給食会計）



海外 関連

- ・ 海外赴任・帰任ビザ申請
- ・ 渡航に関するサポート
- ・ 海外出張精算、転任精算、出向者送金等



人材 紹介

- ・ 銀行の契約社員求人への人材紹介
- ・ MUFGグループ会社求人への人材紹介



主な取り組み

MUFGグループの人事・厚生事務を担うシェアードサービス会社を目指して受託事業を拡大



MUFGグループの人事事務受託を支える
インフラ機能として企業価値の向上