

世界が進むチカラになる。



# 自律的キャリア形成に向けた取り組み

三菱UFJ銀行 人事部

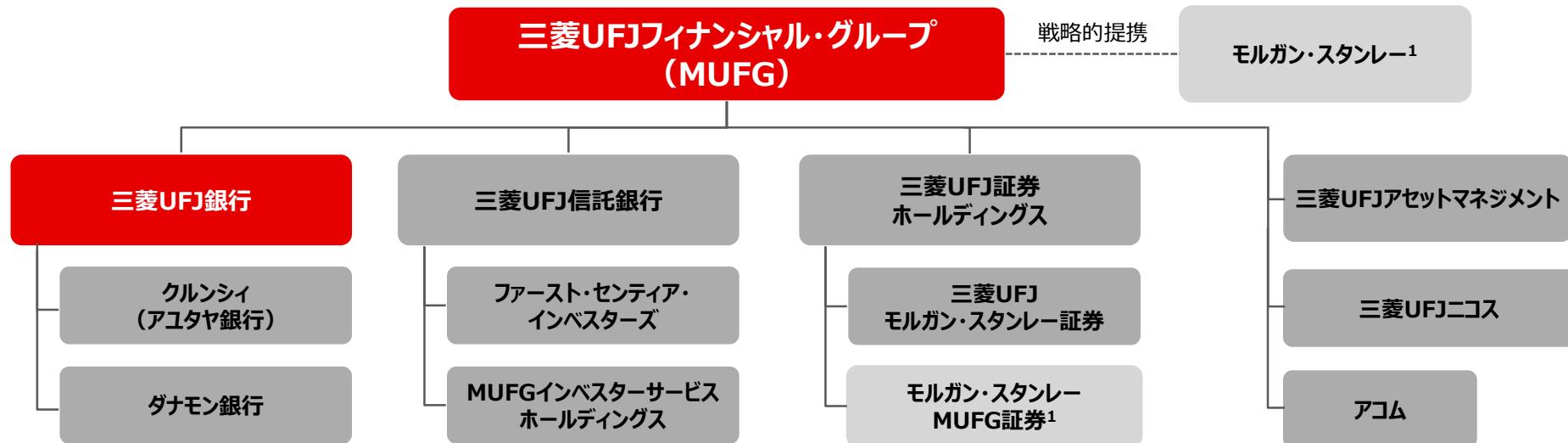
2025年10月



# 三菱UFJ銀行／会社概要

|                    |                                     |       |                             |
|--------------------|-------------------------------------|-------|-----------------------------|
| 名称                 | 株式会社三菱UFJ銀行<br>英語表記：MUFG Bank, Ltd. | 設立日   | 1919年（大正8年）8月15日            |
| 金融機関コード<br>(銀行コード) | 0005                                | 従業員数  | 31,427人<br>(2025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415、海外100<br>(2025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<br>丸の内一丁目4番5号       |
| 株主                 | 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（100%）         |       |                             |

# 三菱UFJ銀行／グループ組織図



銀行・信託・証券・クレジットカード・コンシューマー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

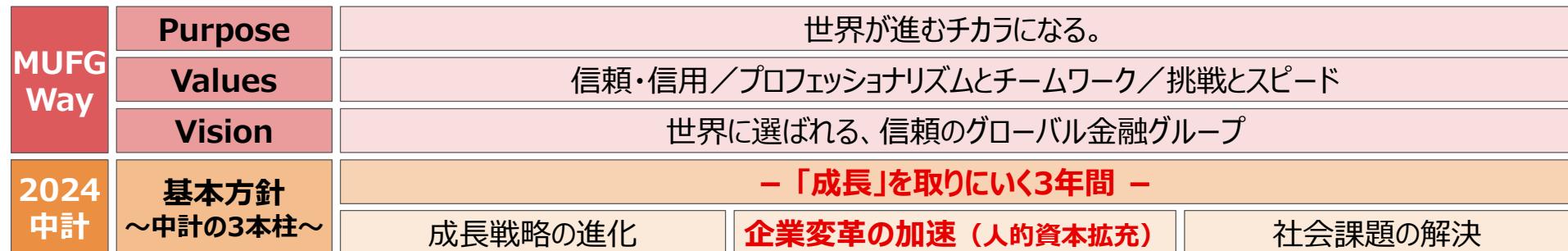
人材

- ◆ 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



# 人事制度改革のコンセプト

- 中計「成長を取りにいく3年間」の達成、また、めざす姿実現に向けて、前回改定（2019年度制度改定）で進めてきた、「実力本位」「職務重視」「成長と挑戦」のベクトルを維持・加速しつつ、多様な価値観・働き方に合わせた柔軟性を確保



# 求められる人材像

## MUFG Way

Purpose

世界が進むチカラになる。

Values

信頼・信用／プロフェッショナリズムとチームワーク／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

MUFG Wayの実現に向け、一人ひとりが求められる人材像を体現

### 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

人間力



スキル・専門性

一人ひとりが求められる人材像になるために人事考課制度を活用

### 人事考課制度

最大の目的は「人材の育成」

公正な待遇

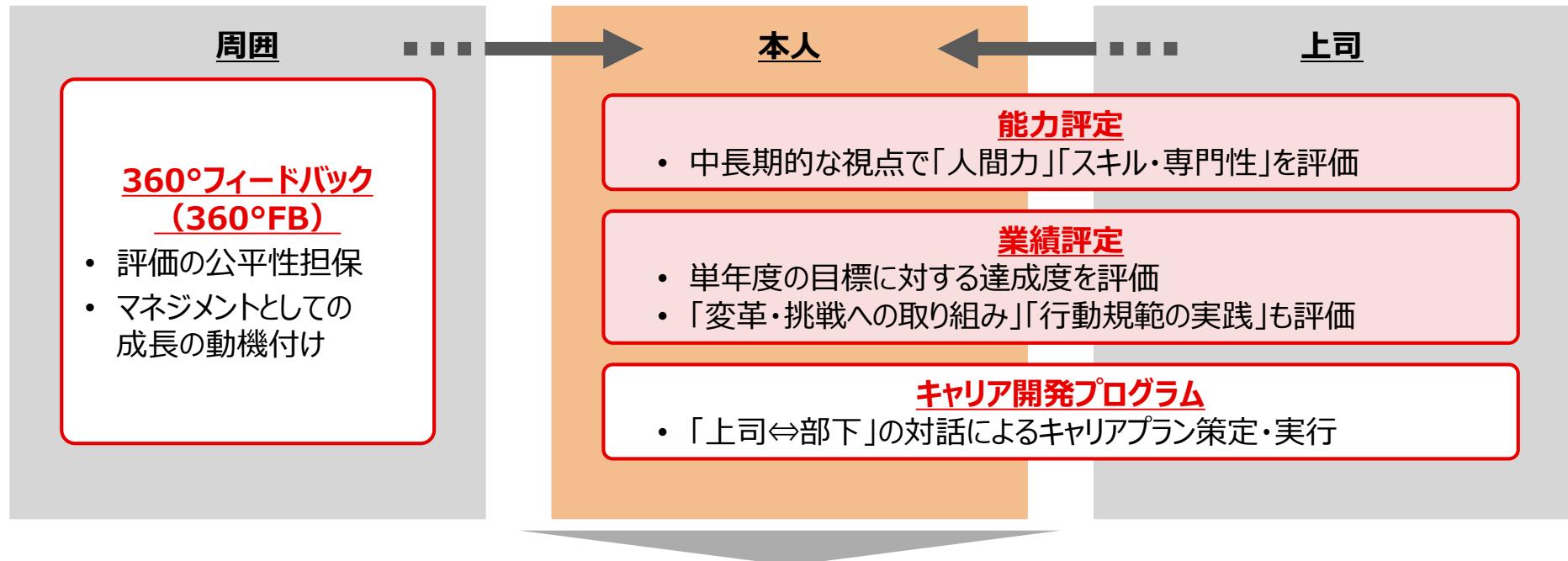
人材の育成

適材適所

上司は部下に期待を伝達し、本人が期待値を把握すること  
従業員に期待するミッションを明らかにし、従業員が理解し行動する

# 人事考課制度の概要

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



## 待遇・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

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

## 「資格Ex」新設 (24年4月~)

- 自らが選択した特定の業務領域において自律的にキャリア形成
- 働き方・価値観に応じて、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、職務ベースの評価・待遇を徹底、市場価値も考慮

2

## 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“プロフェッショナル”へ
- 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
- 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

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

# コース制度・資格体系の改定

- 総合職とBS職を廃止、プロフェッショナル職として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
- ライフスタイルの多様化を踏まえ、全員が待遇差無く、勤務地区分を選択可能な制度に変更

全員のプロフェッショナリズム追求

成長・挑戦意欲の向上  
(実力本位の登用)

中長期的なキャリア拡充  
(活躍の場の提供)

従来制度（2024年度まで）

コース・資格

総合職

理事・フェロー

S 3,000名

M 10,000名

O (6ランク)  
5,000名

Ex  
(Expert) 500名  
2024年4月～

BS職

BS3 (7ランク)

6,000名

BS2 (7ランク)

BS1 (3ランク)

勤務地区分選択

- ・ **総合職は I か II のいずれかを選択、BS職は III のみ**
- I . 全国グローバル、II . 国内・ブロック本部、III . 転居を伴う異動はない

新人事制度（2025年度から）

コース・資格

プロフェッショナル職

理事・フェロー

S  
(Senior Manager)

M  
(Manager)

A  
(Associate)  
(2ランク)

Ex  
(Expert)

勤務地区分選択

- ・ **全員が勤務地区分を選択可（給与差無し）**
- I . 全国グローバル、II . 国内・ブロック本部、III . 転居を伴う異動はない

# 今後の方向性

従来からの目指す方向は不变  
若手からシニアまで、入社から定年後までの全年齢層の挑戦を後押し

3

給与改定  
(26年4月～)

- 初任給の引き上げ（新卒30万円）
- 若手・中堅層を中心とした定例給与引き上げ（ベアとは別）
- 契約社員の時給引き上げ

4

人事制度改定  
(27年4月～)

- 満60歳である定年の65歳までの延長
- 一般行員・専任行員の区分廃止
- その他（退職給付・企業年金制度の見直し等）

人生100年時代を見据え、従業員が入社から退職・退職後に至るまで、  
年齢・性別等によらず安心して挑戦し続けられる環境を整備

# プロフェッショナル化に向けた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)

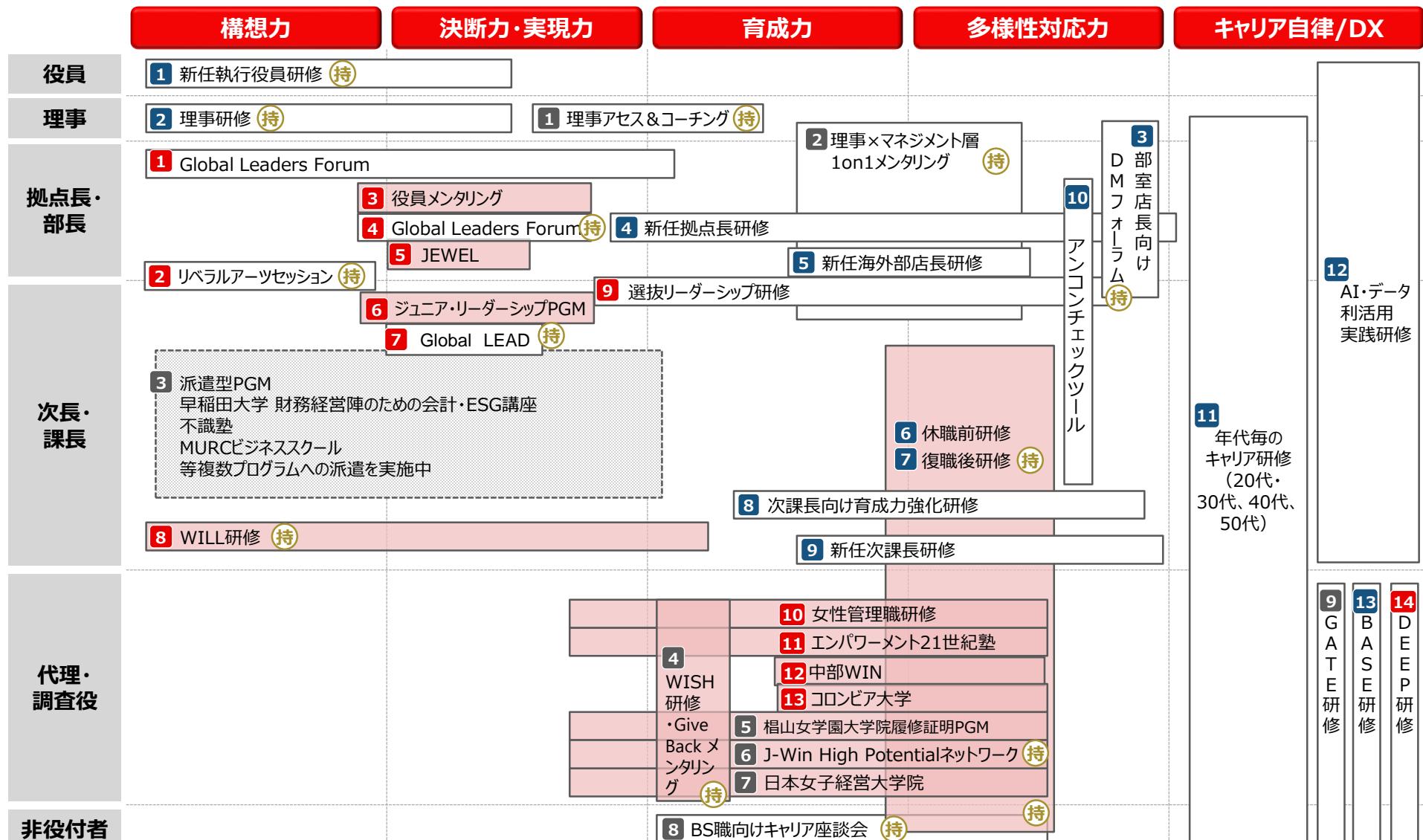


※詳細は一例

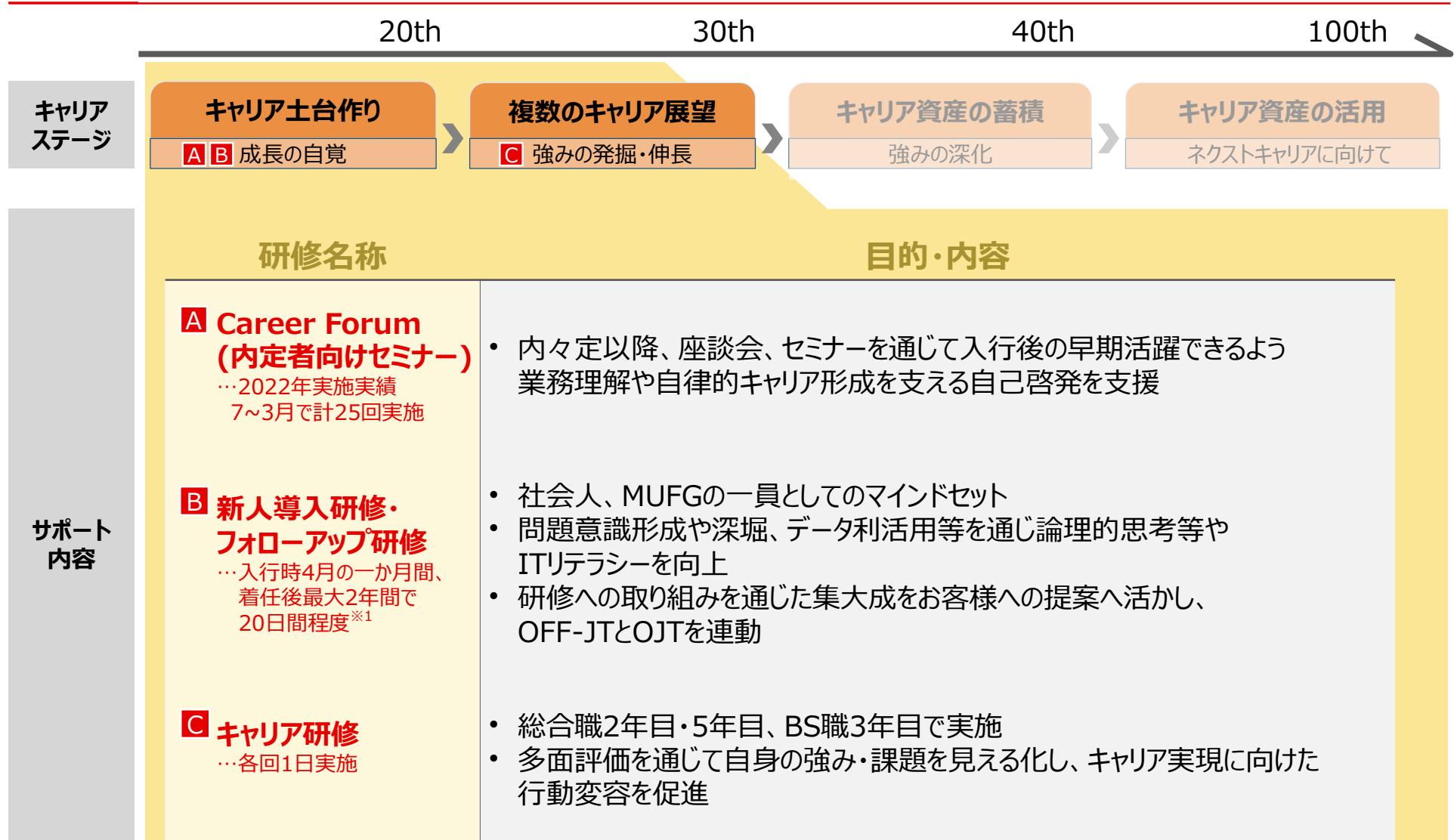
## HRテックも活用した仕掛けの下支え

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

# 気づきの場：多様なチカラを育てる育成プログラム

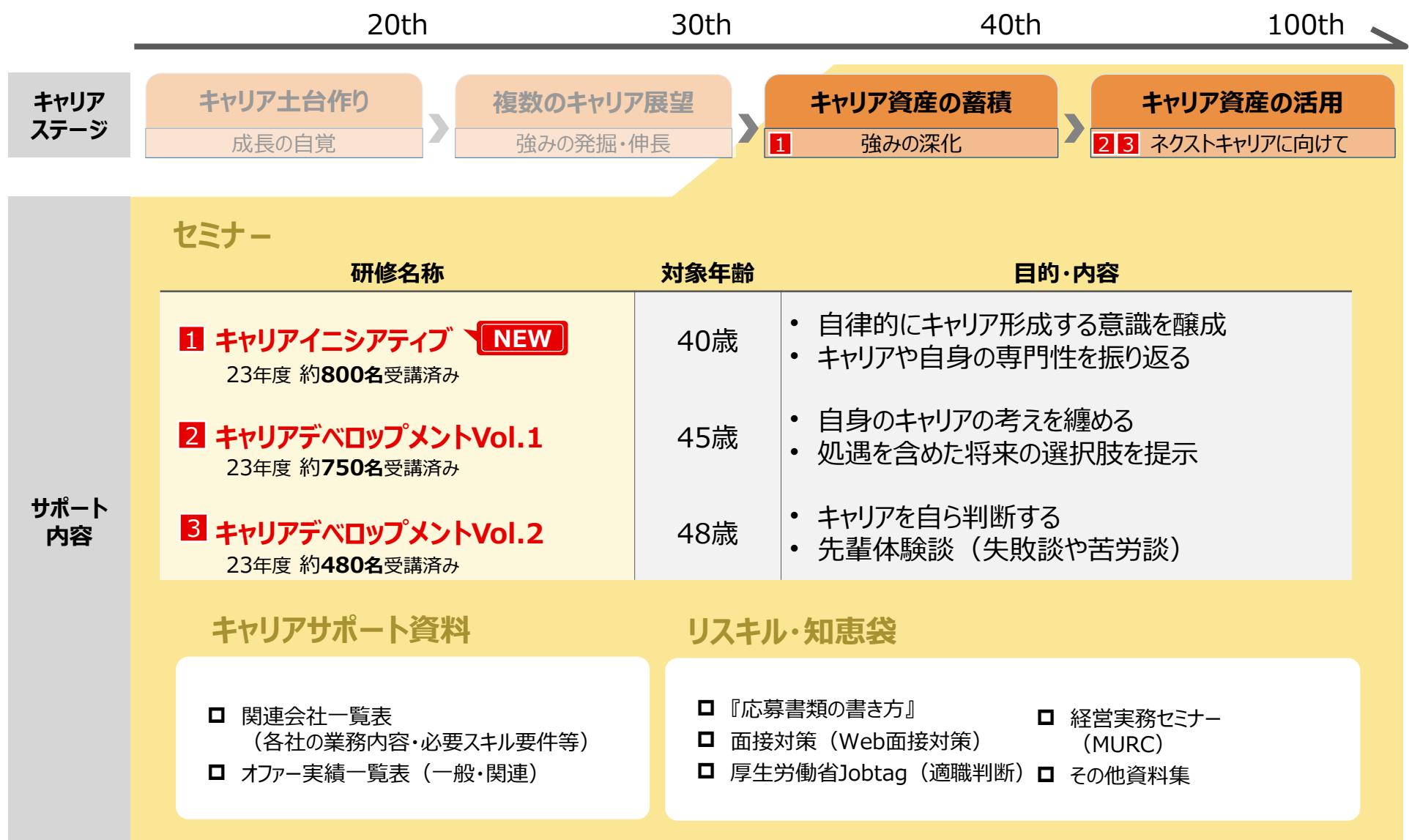


# 気づきの場：若手育成



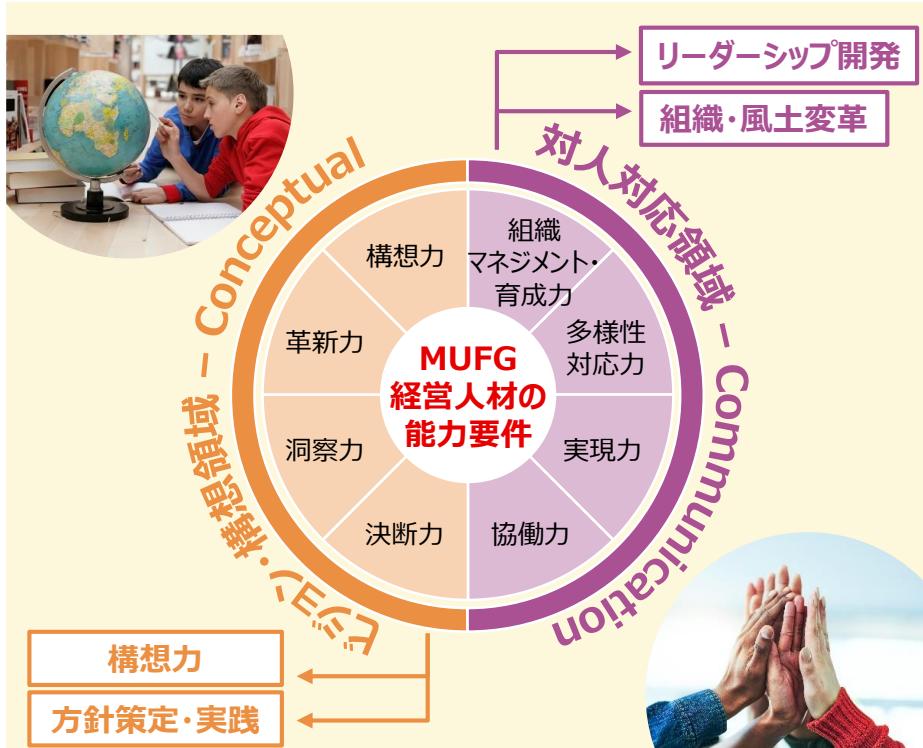
※1 RM : 20日（2年間）、LPC・RMA : 23日、外為 : 15日、インターナショナル : 7日

# 気づきの場：中堅からのキャリア延伸



# 気づきの場：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

グループ一体で年間約200名の受講

### 次世代リーダーコース

MUFG 新任執行役員研修  
経営者としての軸の確立と構想実践

MUFG 理事研修  
グループ経営視座の醸成と次世代リーダーの育成

### 部店長クラス

MUFGの  
経営人材育成

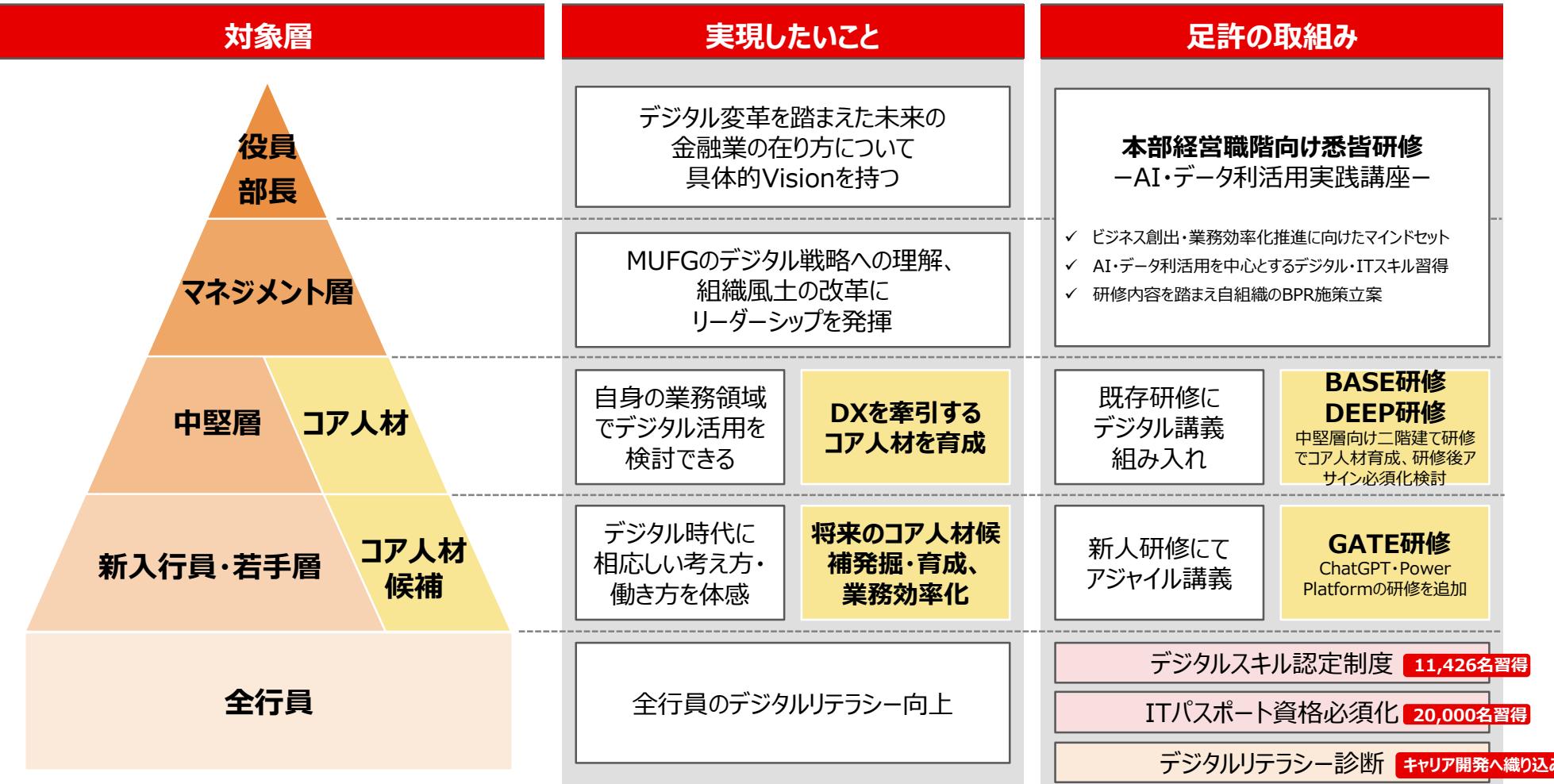
### 副部店長・次長クラス

Global LEAD  
グローバルベースでのリーダーシップ力強化

リベラルアーツセッション  
深い思考力と高い見識の獲得

# 気づきの場：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



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

# 気づきの場：1on1の促進・強化

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 目的    | 上司・部下間の <b>コミュニケーションを活性化</b> させ、対話を通じて <b>信頼関係を構築</b> すること、および、 <b>部下の成長支援</b> をする | <p>日常的に上司とコミュニケーションを行い、業務・キャリア・日常の悩みを相談したい。</p> <p>日常的に部下とコミュニケーションを行い、部下の育成やキャリア開発につなげたい。</p> <p>本人</p> <p>上司</p> <p>自分成長を実感できる（メリットのある）場がほしい。</p> <p>正しく評価するポイントや部下との効果的な意思疎通の方法を知りたい。</p> |
| コンセプト | 共に創りあげ、「 <b>継続的</b> 」に「 <b>双方向</b> 」のコミュニケーションをする場                                 |  |

## 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



**【動画配信・各種セミナー】**

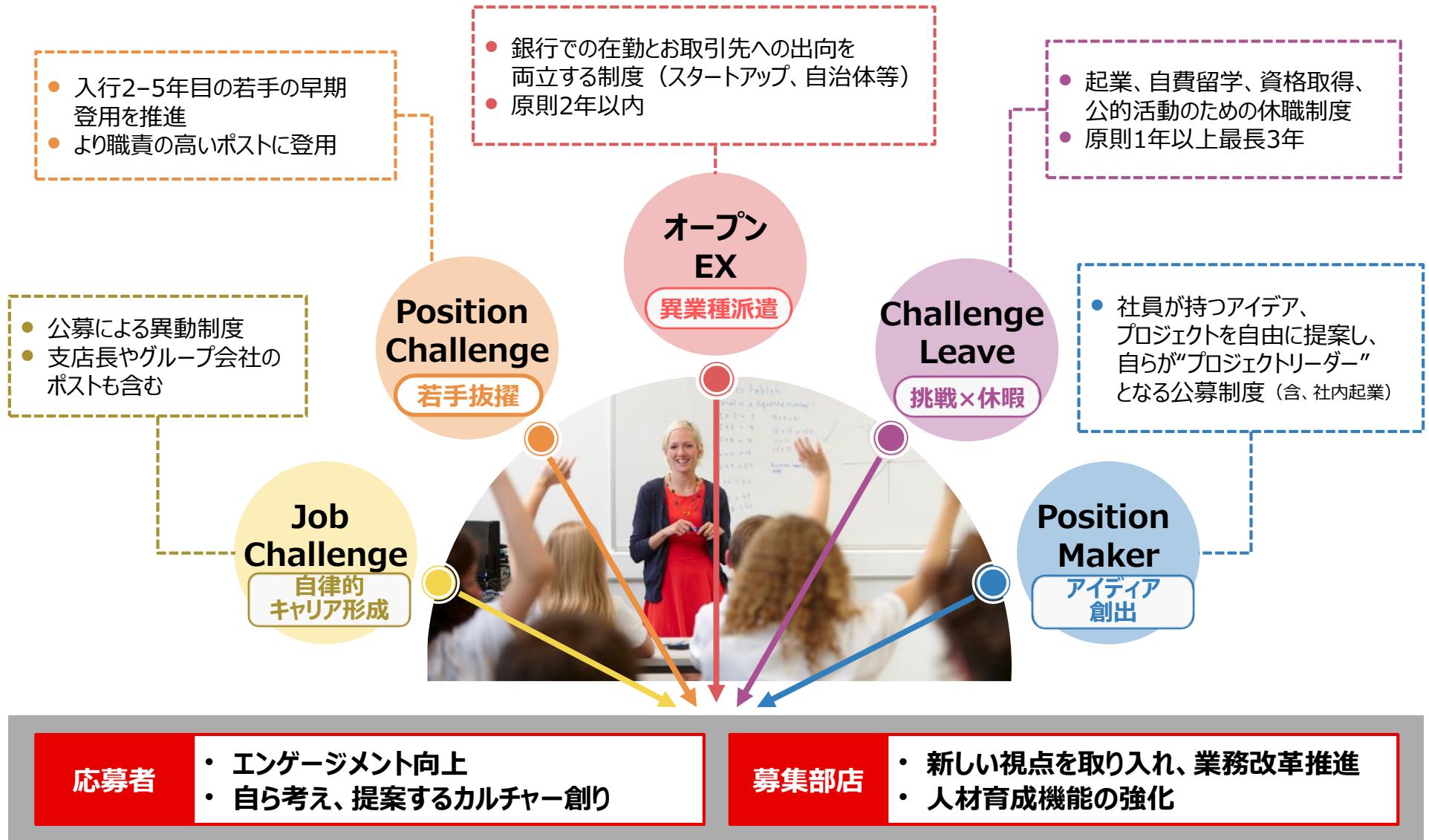
- 社内ポータルにて参考動画を紹介
- オンライン研修、公募研修にてセミナーを開催
- 公募研修動画を開催

**【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

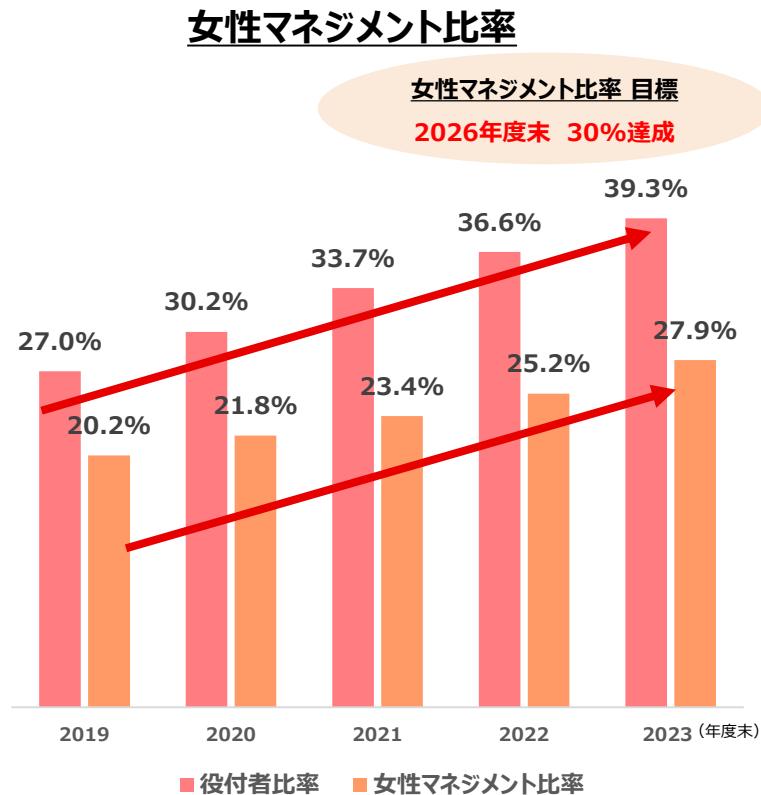


# 実践の場：各種チャレンジ施策



# 活躍の場：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



(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（約300名対象）

選抜研修、外部派遣プログラム

女性役員の研修・タウンホール登壇

Give Backメンタリング

公募研修、外部派遣プログラム

上司への意識づけ

育児両立支援

(マネジメント)

次世代  
登用候補

(役職者)

組織浸透

(女性総合職)  
(女性従業員)

経営トップ・女性役員参画の外部研修

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



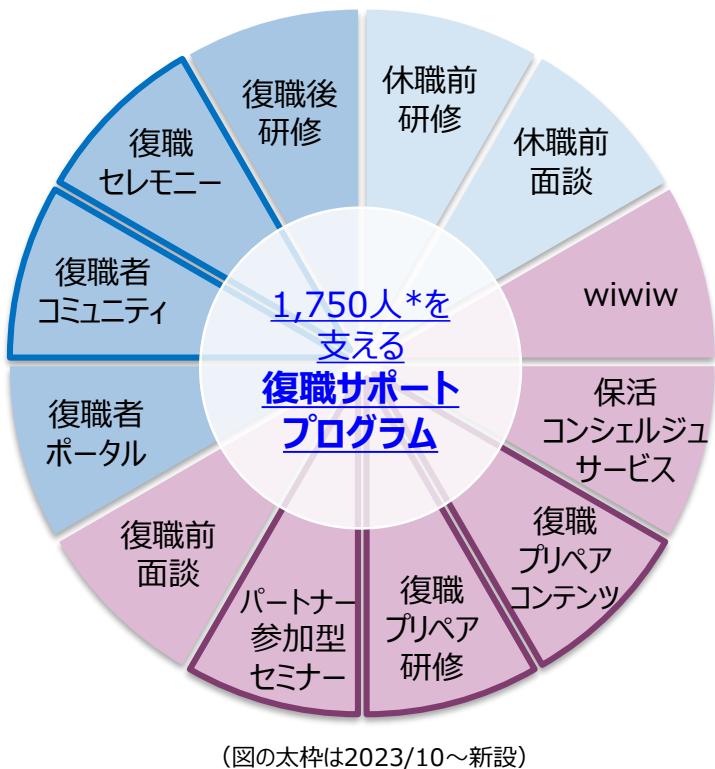
# 活躍の場:復職サポートプログラム

産育休から復職後の期間、従業員一人ひとりの自律的キャリア形成やその実現に向けた知見やスキル習得等のサポートを強化するため、2023年10月より「復職サポートプログラム」を開始

キャリア・ライフの転換期を「シームレス」につなぎ、一人ひとりの「キャリアの円滑な継続」をサポート

## Pick Up! 復職者コミュニティ New

- 育休からの復職者限定のコミュニティとしての情報共有の場
- 復職経験者の社員がメンターとなり質問や相談等に対応
- 年に数回ランチセミナー企画予定



## Pick Up! 復職プリペア研修 New

- 復職前に知っておきたい情報、人事部取組み、人事制度の説明
- 事業部門の取組みの紹介
- 休職中に活用できるコンテンツ、相談窓口体制の紹介
- 先輩社員とのトークセッション

## Pick Up! 復職プリペアコンテンツ New

- 復職前に見ておくと復職後に安心・お役立ちのオーデマンドを集約
- 「業務スキルコンテンツ」、「情報セキュリティ研修」、「コンプラ・スキル・チェック集」から、選りすぐりを紹介  
「最新の会社の動向」、「リーダーはこう考え方行動する」を掲載

## Pick Up! パートナー参加型セミナー New

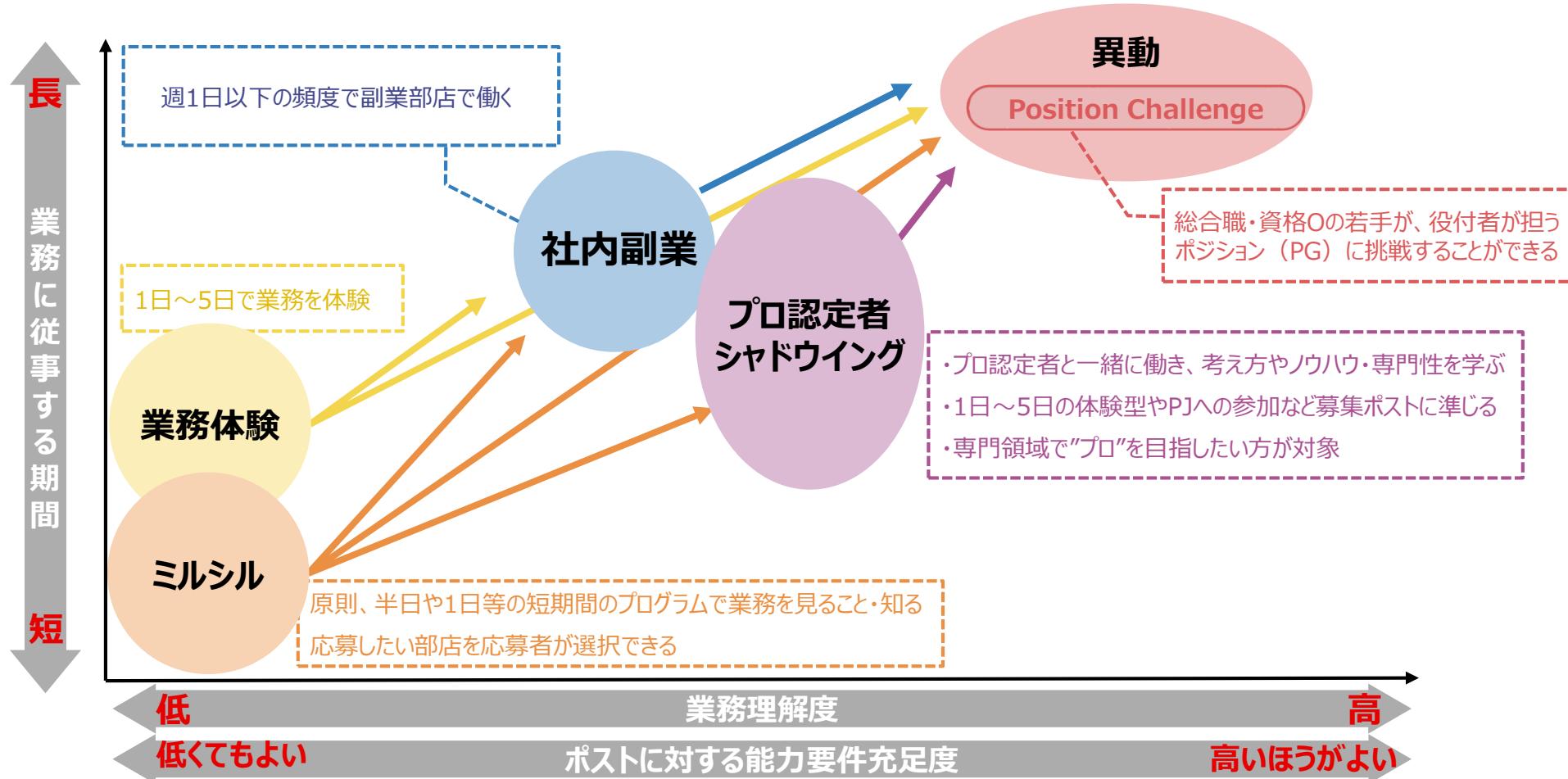
- 外部講師によるオンラインセミナー
- 「仕事も家庭も両方大切」にする、「自分にとって・家族にとってのベストバランス」を考えるための場
- 夫婦の「対話」を育むワークを実施

\*2023年3月末時点の産休・育休取得者

# Appendix

# チャレンジに向けたステップ

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



# サポートツール／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



## (拠点長宛) 360FB結果



## 意識調査、ストレスチェックの経年変化

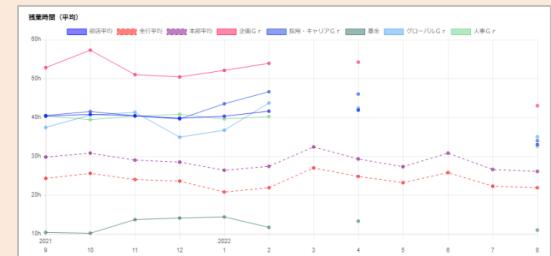


## ②詳細画面

### 1人別の勤怠状況とアラート情報

| 登録番号     | 社員番号  | 名前      | 性別 | 年齢 | コース | 資格ランク | PC  | 勤怠状況 |     |       |     |      |     |       |     |     |     |     |     | 年間実績 |     |     |
|----------|-------|---------|----|----|-----|-------|-----|------|-----|-------|-----|------|-----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|
|          |       |         |    |    |     |       |     | 登録日  | 登録月 | 登録年   | 登録日 | 登録月  | 登録年 | 登録日   | 登録月 | 登録年 | 登録日 | 登録月 | 登録年 | 登録日  | 登録月 | 登録年 |
| 40932178 | 高橋英二  | プロ・セミプロ | 男  | 32 | 12  | 1     | 1   | 21.9 | 2.3 | 21.0% | 1   | 1    | 1   | 1     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1    | 1   | 1   |
| 40437118 | 高橋洋子  | 入門者     | 女  | 31 | 17  | 0     | 1   | 21.9 | 2.3 | 21.0% | 0   | 3.1  | 5.5 | 44.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 50436124 | 高橋英一郎 | 入門者     | 男  | 10 | 10  | 0     | 1   | 20.6 | 2.0 | 20.0% | 0   | 2.6  | 5.3 | 44.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 50436125 | 高橋洋子  | 入門者     | 女  | 10 | 10  | 0     | 1   | 20.6 | 2.0 | 20.0% | 0   | 2.6  | 5.3 | 44.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 51034162 | 高橋英二郎 | 入門者     | 男  | 16 | 0   | 20    | 2   | 20.6 | 2.0 | 20.0% | 0   | 22.6 | 5.3 | 74.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 51034163 | 高橋洋子  | 入門者     | 女  | 16 | 0   | 33.3  | 3.3 | 33.3 | 2.3 | 33.3% | 0   | 22.6 | 5.3 | 74.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 20392174 | 高橋英二郎 | 入門者     | 男  | 14 | 14  | 0     | 1   | 20.6 | 2.0 | 20.0% | 0   | 2.6  | 5.3 | 44.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 20392175 | 高橋洋子  | 入門者     | 女  | 14 | 14  | 0     | 1   | 20.6 | 2.0 | 20.0% | 0   | 2.6  | 5.3 | 44.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 50432139 | 秋田義典  | 入門者     | 男  | 37 | 0   | 2     | 2   | 20.6 | 2.0 | 20.0% | 0   | 2.6  | 5.3 | 44.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 51357119 | 秋田義子  | 入門者     | 女  | 38 | 0   | 40    | 4   | 20.6 | 2.0 | 20.0% | 0   | 2.6  | 5.3 | 44.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 51357120 | 秋田義典  | 入門者     | 男  | 39 | 0   | 40    | 4   | 20.6 | 2.0 | 20.0% | 0   | 2.6  | 5.3 | 44.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 51357121 | 秋田義子  | 入門者     | 女  | 39 | 0   | 12.2  | 1   | 20.6 | 2.0 | 20.0% | 0   | 2.6  | 5.3 | 44.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 13537148 | 秋田義典  | 入門者     | 男  | 16 | 0   | 47.1  | 3   | 33.3 | 2.3 | 33.3% | 0   | 31.7 | 5.1 | 41.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 13537149 | 秋田義子  | 入門者     | 女  | 16 | 0   | 47.1  | 3   | 33.3 | 2.3 | 33.3% | 0   | 31.7 | 5.1 | 41.0% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 50225128 | 野村泰一  | プロ・セミプロ | 男  | 15 | 0   | 18.4  | 2   | 5.6  | 0.6 | 14.4% | 0   | 14.4 | 3.1 | 35.6% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 60222123 | 野村泰一  | 入門者     | 男  | 17 | 0   | 35.3  | 3.3 | 33.3 | 2.3 | 33.3% | 0   | 14.7 | 3.1 | 35.6% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |
| 21405101 | 野村泰一  | 入門者     | 男  | 18 | 0   | 11.1  | 3   | 42.9 | 0.6 | 11.1% | 0   | 11.1 | 3.1 | 42.9% | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   |

## 課Gr.単位の勤怠状況の経年変化



## パルスサーベイの経年変化

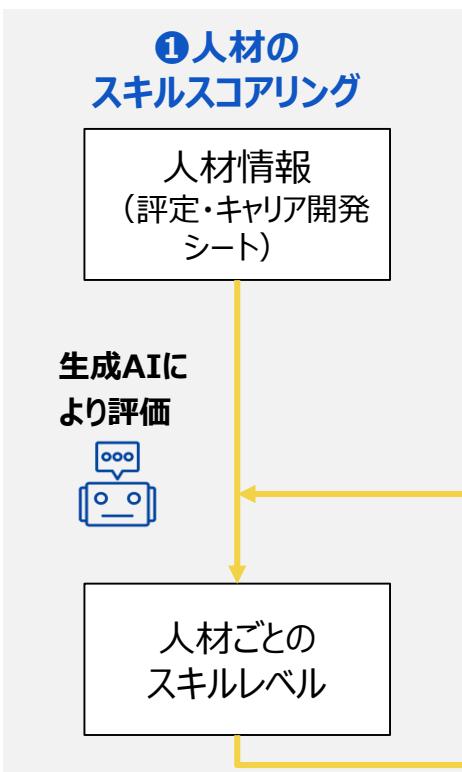


# 人事業務のDX／AI活用のPoC

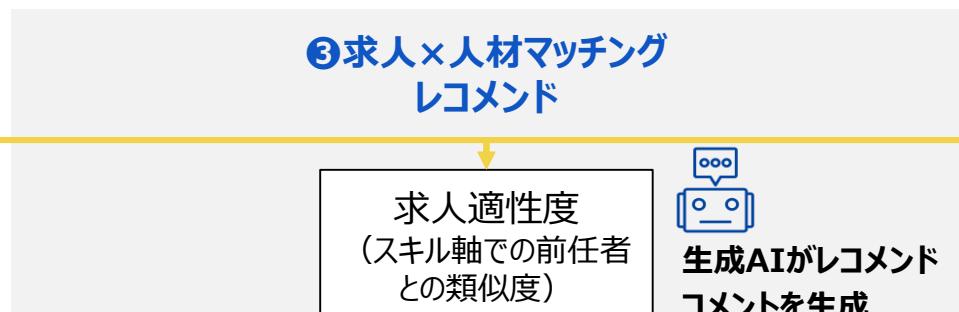
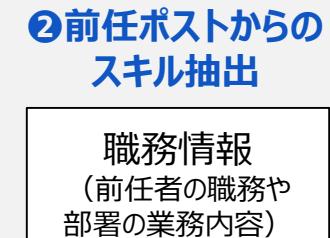
2025年8月19日付プレスリリース

[三菱UFJ銀行と野村総合研究所、生成AIで人材・業務マッチングを最適化～スキル情報を活用した人的資本経営の高度化と人事業務の効率化をめざして～](#)

- スキルライブラリーをベースに、生成AIによって①行員のスキルレベルをスコアリング、②前任ポストに求められるスキルを生成AIによって抽出し、③マッチングを行う



| スキル定義<br>(スキルライブラリー355件) |  |
|--------------------------|--|
| 1. コミュニケーション能力           | 対人ネットワーク構築<br>構築的かつ組織変化コミュニケーション<br>戦略的コミュニケーション<br>高度なコミュニケーションスキル<br>クロスファンクションコミュニケーション<br>オンラインコミュニケーション<br>プロトコル対外コミュニケーション<br>データ分析に基づく提案力<br>企画推進能力<br>言語能力(日常会話レベルの英語力以上)<br>セミナー企画  |
| 2. 教育・トレーニング能力           | 教材作成<br>効果的な情報伝達と指導<br>課題解決能力<br>データドリブン問題解決<br>論理的思考<br>業務プロセス改善<br>戦略的思考<br>ビジネスアナリティクス<br>イノベイティブな問題解決<br>ユーザー視点<br>改革・立ち上げ能力<br>自主的な課題発見・解決<br>ビジネス分析力<br>抽象的問題の整理・解決<br>データ分析・モチベーション<br>プロジェクトスキル<br>プロジェクトマネジメント<br>ソフツウェア開発<br>プロトコル技術<br>データ分析・管理<br>システム設計能力<br>ソフトウェアアーキテクチャ設計  |
| 3. 問題解決能力                | 問題解決能力<br>データドリブン問題解決<br>論理的思考<br>業務プロセス改善<br>戦略的思考<br>ビジネスアナリティクス<br>イノベイティブな問題解決<br>ユーザー視点<br>改革・立ち上げ能力<br>自主的な課題発見・解決<br>ビジネス分析力<br>抽象的問題の整理・解決<br>データ分析・モチベーション<br>プロジェクトスキル<br>プロジェクトマネジメント<br>ソフツウェア開発<br>プロトコル技術<br>データ分析・管理<br>システム設計能力<br>ソフトウェアアーキテクチャ設計   |
| 4. 専門知識・技術               | クラウドベース開発<br>データエンジニアリング<br>企業法務経験<br>クラウドインフラ技術<br>法務知識<br>データ分析・SQLスキル<br>ITプロジェクト推進<br>バックエンド開発スキル<br>バックエンド開発<br>クラウドインフラアーキテクチャ<br>Web開発技術<br>キャリア戦略開発<br>プランニング<br>セミナー運営  |
| 5. キャリア開発スキル             | 人材採用・人事スキル<br>プロジェクトマネジメント<br>人材紹介営業力<br>SNSとデジタルリテラシー<br>採用計画・戦略立案<br>顧客理解と提案力<br>クロスファンクションコラボレーション<br>新規エンジニア採用と育成<br>高度な人材紹介・採用コンサルティング<br>採用プロセス提案能力  |
| 6. 採用・人事スキル              | 7. マーケティング・プロモーションスキル<br>戦略企画能力<br>マーケティング・プロモーションスキル<br>デジタルマーケティング<br>ユーザーエンゲージメント<br>CRM戦略・MAツールの運用能力<br>リーダーシップ経験<br>プロジェクトマネジメント経験<br>ビーチボールマネジメント能力<br>意思決定と戦略立案能力<br>部門間コラボレーション<br>情報セキュリティマネジメント能力<br>エンジニアリングマネジメント能力<br>プロジェクト管理能力<br>アサイル開発・スマッシュ経験<br>主体性と課題解決能力<br>変化への適応性と柔軟性<br>チーム協働性<br>プロジェクト企画・開発能力<br>ITプロジェクトマネジメント<br>プロジェクト管理能力<br>財務・管理会計知識<br>クラウド環境での開発・運用管理<br>新規事業立ち上げ能力<br>データ分析とプロジェクトリード |
| 7. マーケティング・プロモーションスキル    | ⋮  |
| 8. リーダーシップ・マネジメントスキル     | ⋮  |
| 9. プロジェクト管理・組織運営         | ⋮  |



# ウェルカムバック制度・アルムナイネットワーク

- 現在の退職者支援制度を統合・条件緩和し、「ウェルカムバック制度」を新設。
- アルムナイ(退職者)ネットワークも活用し、多様な働き方を求める退職者に円滑な再雇用の道を開く。

## 退職者支援制度

|    | リエントリー制度                                       | 配偶者の海外転勤同行に伴う<br>退職者支援制度   |
|----|--|--|
| 対象 | 総合職・BS職の<br><b>勤続2年以上</b> 、かつ、当行<br>を円満に退職する行員 | 総合職・BS職の<br><b>勤続5年以上</b> 、かつ、配偶者の海外転勤<br>に同行することを理由に退職する行員<br><b>(退職後3年以内応募に限る)</b> |
| 応募 | <b>募集業務のみ</b>                                  | <b>募集業務に限定せず</b>   |
| 選考 | 書類選考+面接選考                                      | 書類選考+面接選考  |

要件緩和等により退職者が戻ってきやすい環境に

## ウェルカムバック制度

|    |  |
|----|--|
| 対象 | プロフェッショナル職の<br><b>勤続2年以上</b> 、かつ、当行を円満退職する行員 |
| 応募 | <b>募集業務に限定せず</b>                             |
| 選考 | <b>面接選考</b> (原則、書類選考無し)                      |

## アルムナイネットワーク

- アルムナイ(退職者)との持続的な関係性を築き、  
再び仲間として一緒に働く道を開くネットワーク

 official-alumni.com

**Special Invitation**

三菱UFJ銀行アルムナイ・ネットワークは  
「アルムナイ(卒業生)専用 SNS」を開設し、  
アルムナイ同士、または会社との交流・つながりを促進しています。

登録者同士で気軽に情報交換ができます

様々な機会が生まれます

三菱UFJ銀行の最新情報が受け取れます

アームナインメンバーや運営担当社員とスタンプやメッセージでの気軽な情報交換が可能です

プロフィールからお互いの近況や現職情報を知ることができます

登録者の皆様に向けて最新情報や求人情報を随時発信します

人と人がつながれば、そこから新たなビジネスや機会が生まれます

テーマは「集まり、つながり、キッカケが生まれる」  
アルムナイの皆様に、ここでしか得られない情報やサービスをご提供します。  
ぜひご参加ください。

アルムナイ・ネットワークへのご登録はこちらから

<https://app.official-alumni.com/register/mufgbk>



※ 利用規約とプライバシーポリシーにご同意の上、ご登録をお願いいたします