

【導入報告】

# 金融機関のダイバーシティ・マネジメント概論

2026年3月13日

金融高度化セミナー「金融機関のダイバーシティ・マネジメント」

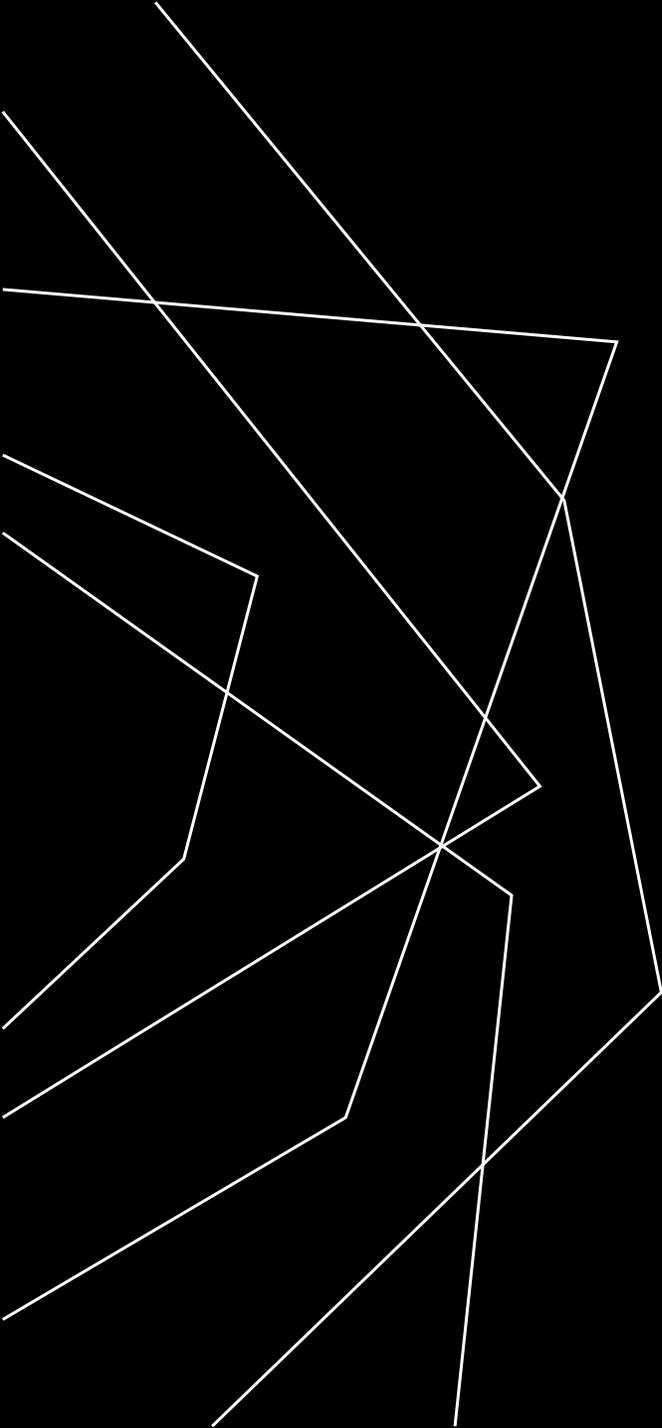
第1回「成長戦略としてのダイバーシティ・マネジメント」

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 岡 俊太郎



# 目 次

- 1.ダイバーシティをめぐる幾つかの概念の簡単な整理  
(DEIで何を指すのか)
- 2.成長戦略としてのダイバーシティ・マネジメント
- 3.両立支援と女性活躍支援
4. 地域および地域金融機関の働き方の変革とダイバーシティ
5. セミナーの構成



# 1.ダイバーシティをめぐる幾つかの 概念の簡単な整理 (DEIで何を指すのか)

# (1) 多様性

## 多様性(Diversity)

- 多様性とは、人種、性別、年齢、国籍、宗教、性的指向、障がいの有無など、さまざまな属性や特性を持つ人々が共存すること（人口統計学的多様性：demographic diversity）
- さらには、組織の一人ひとりの思考パターン、問題解決のアプローチ、意思決定のスタイルが異なること（認知的多様性：cognitive diversity）

### ▽ 「人材版伊藤レポート」（2020年9月）におけるダイバーシティに関する記述

- 中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは、多様な個人の掛け合わせである。このため経験や感性、価値観、専門性といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込み、具現化していくことが必要となる。
- 具体的には、女性や外国人といった属性に加え、他業界での経験等のキャリアパス、専門分野の多様性を取り込むことが重要となる。その際、属性のダイバーシティの実現にとどまることなく、実際に多様な経験や専門性、価値観を取り込み、具現化するプロセスも重要である。こうしたプロセスにもKPIを設定するなどして、「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」を実現する必要がある。

(出所) 経済産業省「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～」(2020年9月)

## (2) 包括性/包摂性と心理的安全性

### 包括性/包摂性 (Inclusion)

- 包括性とは、多様な人材が組織の一部として認められ、積極的に参加できる状態

### 心理的安全性 (Psychological Safety)

- 心理的安全性とは、「自分の意見や質問、懸念、失敗を率直に表現しても、否定されたり排除されたりしない」という感覚をメンバーが持てる状態を指す。心理的安全性がなければ、多様な人材が「安心して自分らしくいられる環境」を感じることはできないため、心理的安全性は包括性/包摂性の土台であると言える

➡ 「心理的安全性」は、ハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソンが提唱した心理学用語で、Googleが4年をかけて社内調査を行い、2016年に「心理的安全性が、チームのパフォーマンスを左右するもののなかで飛び抜けて重要である」と公表してから非常に注目されるようになったもの

➡ 心理的安全性からさらに進んで、最近では、“Belonging”（「自分はここにいていい」、「ありのままの自分が受け入れられている」、「自分を活かせる場所である」という職員の帰属意識）の重要性も言われるようになってきている（「DEIBを推進する」と公表している日本企業もみられてきている）

### (3) 公平性とリーダーシップ

#### 公平性 (Equity)

- 公平性とは、すべての人がその能力を最大限に発揮できるように、必要な支援や調整を行うこと。例えば、発達障がいのある方が能力を発揮するためには、その方の状況に応じ、音・匂いなどの物理的環境の調整、対人関係への配慮などが必要となる。また、総合職・一般職を職種統合した場合の旧一般職女性職員は、経験・ネットワーク・自信などが相対的に乏しい傾向にあり、これらを組織がサポートすることで高い能力を発揮できる可能性がある
  - ➡ “Equality“は、それぞれの違いや特性を考慮せず、全員に平等に機会やリソースを与えること（スタートラインで一律の支援を与えること）。“Equity“は、個人の環境や特性の違いを調整して、機会やリソースを与えること（個々の状況に応じて、支援内容を変えること）

#### リーダーシップ (Leadership)

- 経営トップを含む経営陣は、案件の決定権を持っているため、公平性の乏しい制度や慣習の是正を速やかに推進できる



## 2.成長戦略としてのダイバーシティ・マネジメント

# (1) 人材確保、エンゲージメント向上、イノベーション促進

- ダイバーシティ・マネジメントに積極的に取り組んでいる金融機関では、以下のような価値が実際に創出されていたり、価値創出を期待している

## 1. 優秀な人材の確保

- 多様性を重視する企業は、多様で優秀な人材を引きつけることができる。特に若い世代は、企業の社会課題解決やSDGs に対する取り組み姿勢に関心が高いとされており、優秀な若手人材を確保できる可能性が高まる

## 2. エンゲージメント向上

- 公平性および包括性/包摂性の高い職場環境は、職員のエンゲージメントを高め、熱意や自発性を生み出し、生産性を高める。また、エンゲージメント向上の結果、離職率が低下し、定着率が高まれば、離職や採用にかかる組織のコストが低減する

## 3. イノベーションの促進

- 多様なバックグラウンドや視点を持つ人々が集まることで、新しいアイデアが生まれやすくなり、企業は競争力を高めることができる

## (2) 顧客への対応力向上、質の高い意思決定、企業の評価向上

### 4. 多様な顧客ニーズへの対応力向上

- 多様な視点を持つ職員がいることで、企業は多様な顧客ニーズに対応できる

### 5. 質の高い意思決定、リスク管理への貢献

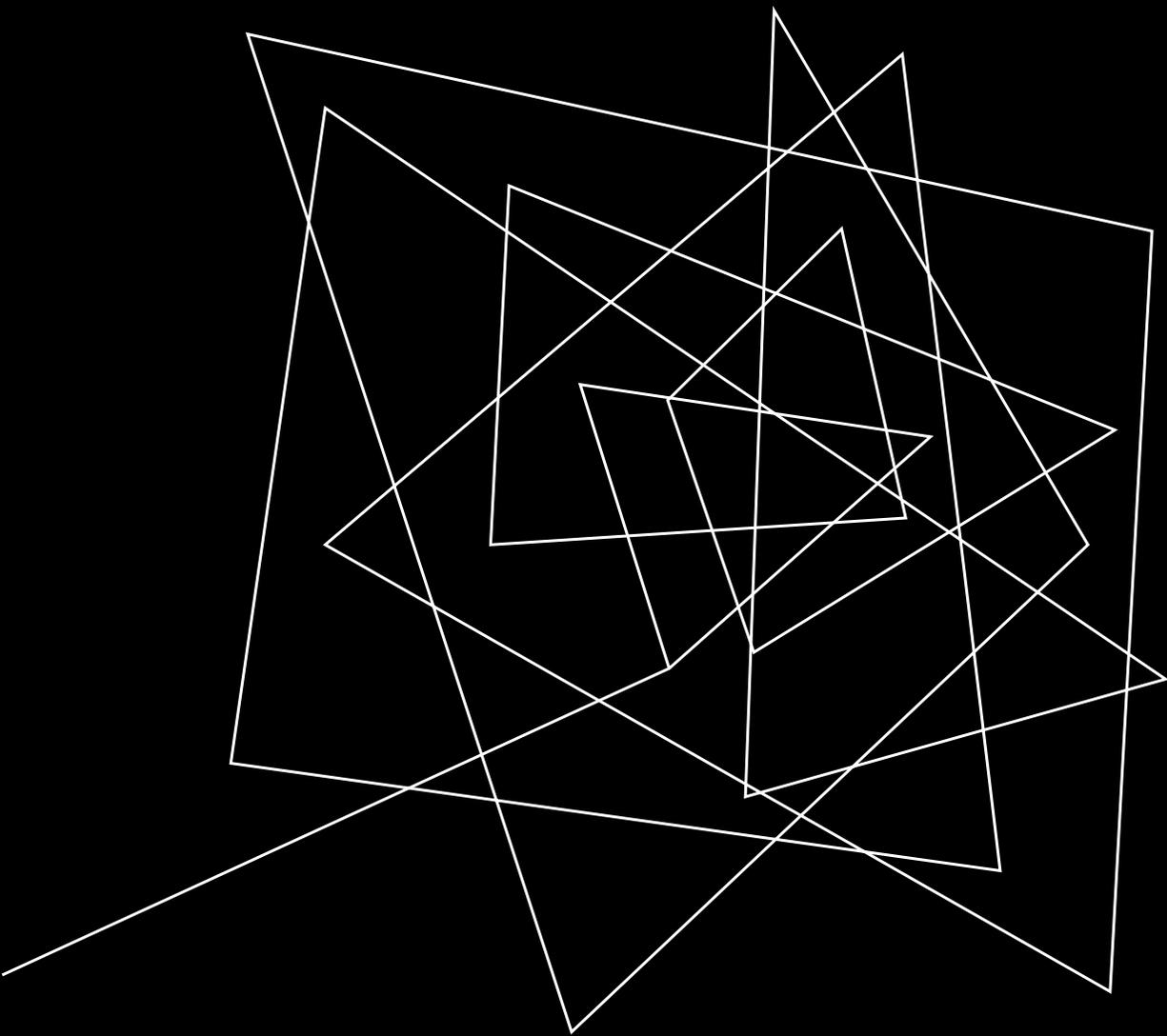
- 多様なバックグラウンドを持つ職員が集まることで、質の高い意思決定ができるほか、リスクの見落としを防止し、リスク管理の向上に繋がる
  - ➡ 「集団浅慮」(groupthink: 集団での意思決定の際に、集団内の調和や結束を過度に重視してしまい、批判的な意見や異なる視点の表明が控えられ、結果として非合理で誤った結論に達してしまう現象)を防ぐために、同質的な考え方に陥いることを回避することが重要である。多様性により異見を生み出すことは、集団浅慮を防ぐ一助になる

### 6. 企業の評価向上

- 多様性を重視する企業は、社会的に責任ある企業として評価される。これにより、顧客や投資家のほか、職員や将来の採用候補者など、さまざまなステークホルダーからの信頼が得やすくなる

### (3) ダイバーシティ・マネジメントの価値創出のメカニズム

- 人的資本の価値向上を図るための手段としては、組織が職員に対して、研修、OJT、リスキリングの機会を与えることで、**職員の人的資本の「水準」を高める（例：1人の能力を1として、その能力の水準を1→1.5に向上させる）**という方策がある
- これとは別に、健康が損なわれていたり、ワーク・エンゲージメントが低下していたりして、職員が本来の能力が十分発揮できていない場合（例：1人の能力を1として、0.5しか発揮できていない場合）、組織が、職員の健康に配慮したり（健康経営）や、ワーク・エンゲージメント向上を図ることにより、**その能力の「稼働」を0.5→1に向上させる方策**もある
- ダイバーシティ・マネジメントは、組織にインクルージョンされていなかった職員を統合し、支援して、その能力の「稼働」を高める施策であるが、それだけではない。ダイバーシティ・マネジメントを推進することで、互いの違いを尊重し、心理的安全性を確保することにより、**同質的なチーム（例：1+1=2）より高いパフォーマンスや集合的な知（例：1+1=3）を期待することができる**というところに、ダイバーシティ・マネジメントの特質がある



### 3.両立支援と女性活躍支援

# (1) 金融機関のダイバーシティ・マネジメントで 取り組まれていること

- ダイバーシティ・マネジメントに力を入れている金融機関では、例えば、以下のような取り組みが行われている
  - ① ジェンダーギャップの解消への取り組み（両立支援と女性活躍支援の推進）＜後述＞
  - ② キャリア採用者（中途採用者）が早期に職場に適応し戦力化できるよう、効果的なオンボーディング施策に取り組み
  - ③ 身体障がい者のみならず、精神障がい者、知的障がい者、発達障がい者を包含した、障がい者雇用の促進
  - ④ シニア層活性化、人手不足/人材不足の補充、高齢化する顧客への対応のため、65歳までの定年延長、70歳までの再雇用制度の整備、役職定年の廃止などを行う動きがみられる
  - ⑤ 「パートナーシップ制度」の整備などによるLGBTQ+人材の包摂
  - ⑥ 外国人人材受け入れのための体制整備

## (2) わが国金融業・保険業のジェンダーギャップの特徴

**男女賃金格差（一般労働者計）：61.5%**

（出所：厚生労働省「令和5年賃金構造基本統計調査」）

**労働者に占める女性割合：56%**

（出所：総務省「令和4年就業構造基本調査」）

**男女の平均勤続年数：銀行業（男性16.7年、女性14.5年）  
保険業（男性15.0年、女性11.7年）**

（出所：厚生労働省「令和5年賃金構造基本統計調査」）

**管理職に占める女性割合：15%**

（出所：厚生労働省「令和4年雇用均等基本調査」）

（出所）厚生労働省 女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチームHP「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム 中間取りまとめ「男女間賃金格差の解消に向けた職場環境の変革」（令和6年6月5日）

### (3) 金融機関でジェンダーギャップが生じている背景

- わが国の金融機関にジェンダーギャップ（賃金格差、管理職比率の差異、平均勤続年数の差異）が生じている背景としては、以下のような点が指摘されている
- ① 過去には、「寿退社」や妊娠・出産を契機に、女性職員が早期に退職する傾向が強かった（平均勤続年数の差が生じる原因となっている）
- ② 近年、多くの先で職種統合が行われるようになってきているものの、これまでは総合職・一般職という職種の違いが存在し、上位職階に昇進する女性職員が少なかった
- ③ 「男性は法人営業・融資・本部業務を担当/女性はリテール・窓口・オペレーションを担当」などといった配置分担から、経験の格差が生じ、女性職員の昇進機会を狭めた
- ④ 性別役割分担意識の存在から、家事や育児の負担が女性職員に偏り、勤務時間の短縮の必要に迫られ、職場からも仕事の負担を軽くされることで、マミー・トラックに陥いたり、経験不足から昇進意欲や昇進の自信を低下させてきた
- ⑤ ①～④により、女性職員の「ロールモデル」になる上位職階の人材が少なかった
- ⑥ 逆に、男性職員は家事・育児の負担をあまり負うことなく、長時間残業を行うことで仕事の成果を高め、そのことで昇格スピードも上がり、賃金も上昇した

## (4) 金融機関のジェンダーギャップ解消に向けての取り組み

- ジェンダーギャップを解消するために、両立支援と女性活躍推進に力を入れている金融機関では、例えば、以下の取り組みが行われている
  - ① 女性職員の就業継続という観点から、両立支援制度を法定以上に整備している金融機関がみられている。また、転勤への対応（勤務地を限定する制度、地銀人材バンク/しんきん再就職支援ネットワーク）や、テレワーク・フレックス制度の利用促進に取り組まれている
  - ② 女性職員の経験不足やネットワークの乏しさを補う観点から、女性職員の活躍支援のために、メンター制度、対話（1on1や意見交換会）、ロールモデルとの交流、マネジメントスキルを学習する研修、ネットワーク構築の機会提供、職種統合や配置分担（役割分担）見直しが行われている
  - ③ 性別役割分担意識を解消するために、男性職員の行動変容が必要になってきているとの問題意識から、男性職員の育児休業の長期化を図ること（当該男性職員の周囲への支援も含む）や、長時間労働是正・残業時間短縮のための業務改革、アンコンシャス・バイアスの是正のための研修などが行われている
  - ④ 不妊治療は特に女性職員への精神的・肉体的な負担が重く、女性職員の仕事との両立や就業継続を難しくしている面があるため、不妊治療への支援の取り組みも広がっている



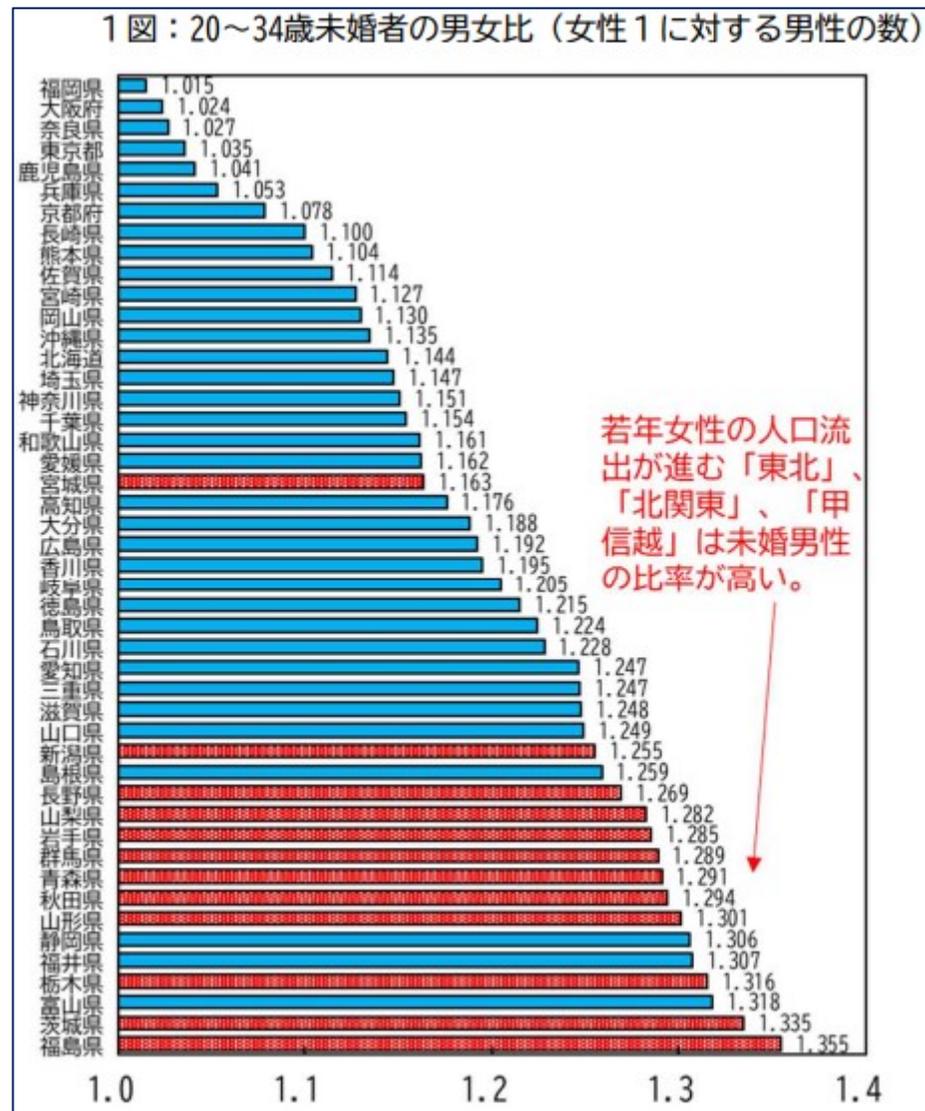
## 4.地域および地域金融機関の働き方の変革 とダイバーシティ

# (1) 地域における若年女性の社会減①

- 若年女性が大都市圏に流出した結果、一部地域で未婚者の男女比の不均衡が存在している
- 下記資料では、「男女間賃金格差への対応も含め、女性が地域で活躍しやすい環境をつくることは、地域経済の長期的な持続性を高める上でも重要」と指摘されている

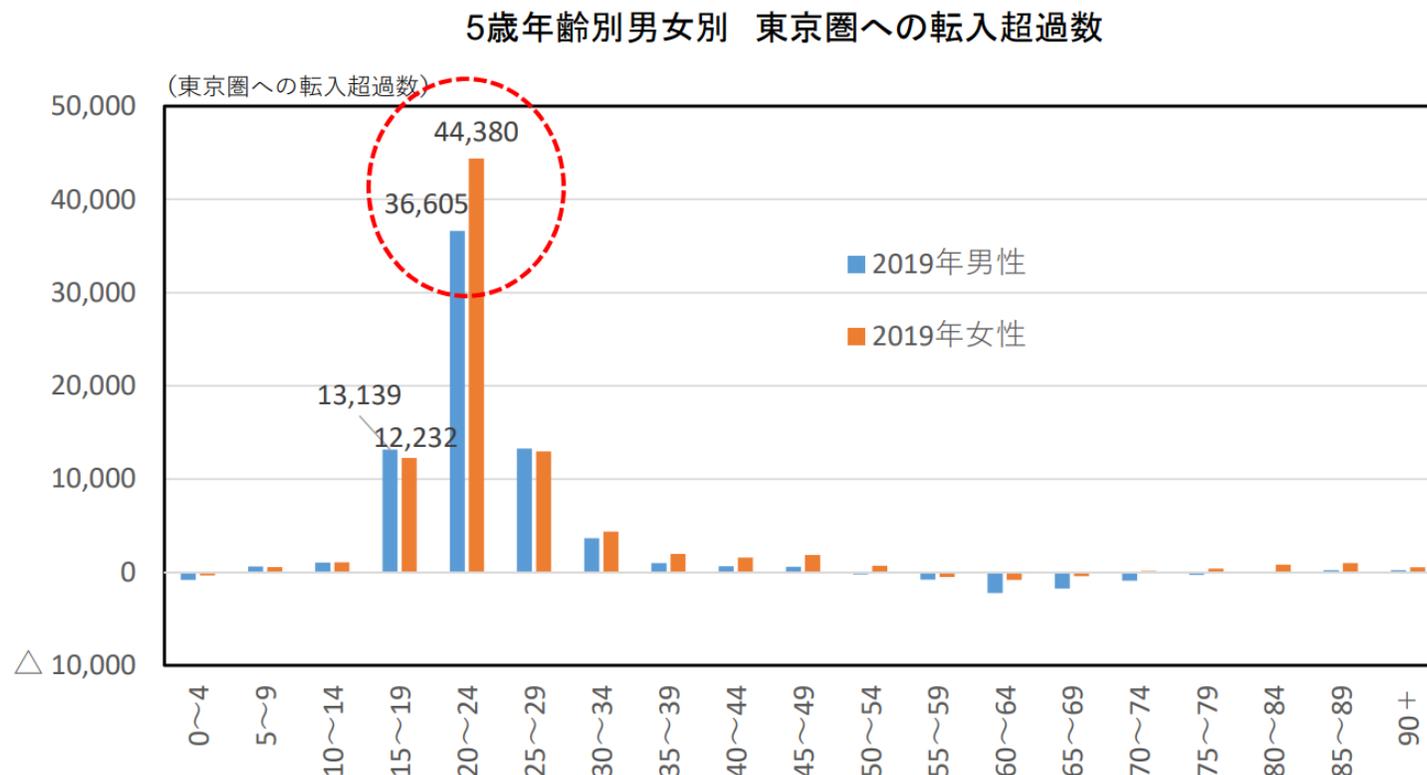
(出所) 厚生労働省 第6回女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム 資料4 厚生労働省提出資料「都道府県別の女性の就業状況等について」(2024年9月2日)

<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/001298022.pdf>



# (1) 地域における若年女性の社会減②

- 右図のとおり、女性、特に20代前半が都市部（東京圏）へ流出（15～19歳よりも、20～24歳の転出が顕著）
- 女性流出の背景は、①地元に行きたい仕事なかったこと、②給与格差、③アンコンシャス・バイアスの存在、など
- 地域が、人口減少を克服し、将来にわたって成長力を確保するためには、女性も含めて、若い世代から選ばれることは必須条件。企業・商工会・経済界にとって「女性に魅力ある職場作りが最重要」な課題

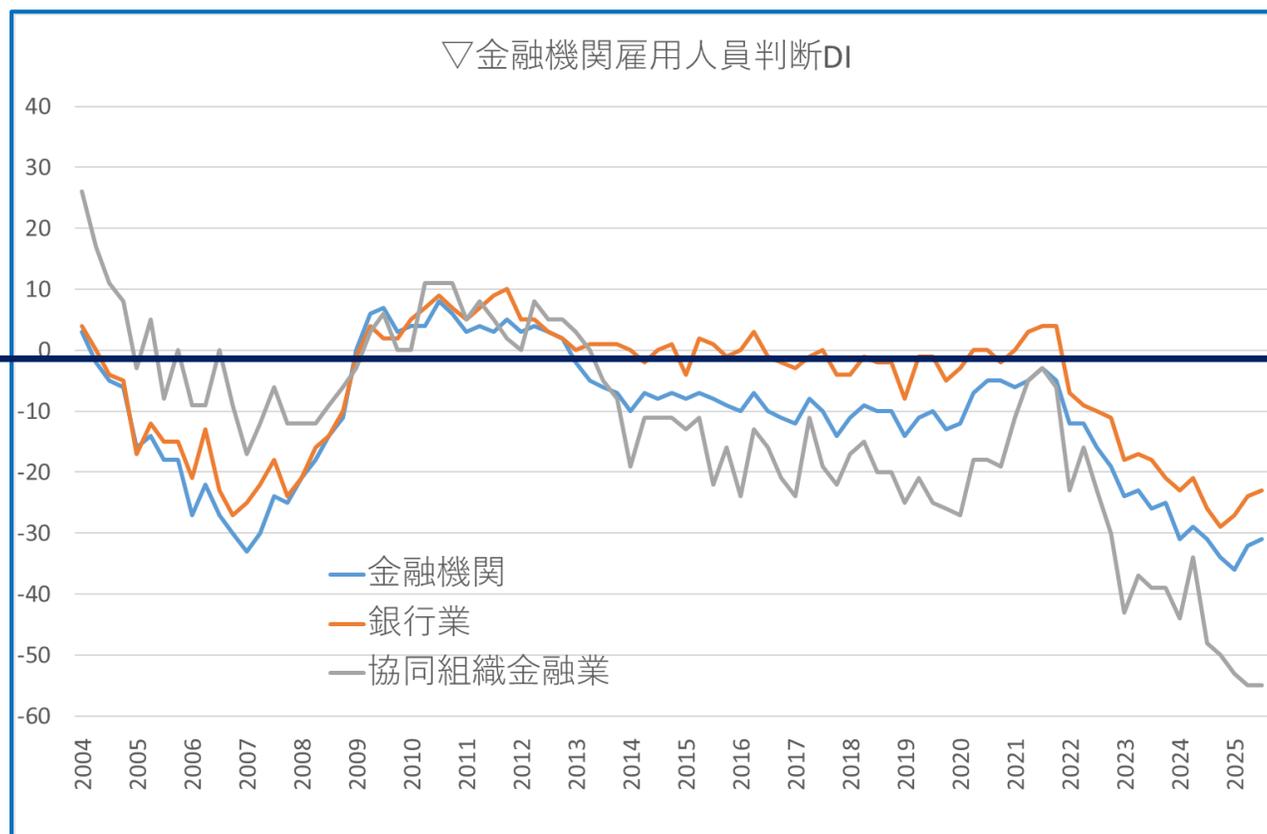


(備考) 総務省「住民基本台帳人口移動報告」より作成。東京圏は埼玉、千葉、東京、神奈川の1都3県。

(出所) 国土交通省国土審議会計画部会第5回（2022年2月21日開催）資料5-2「地方における女性活躍 参考資料集」4ページ

## (2) 地域の社会減に対する金融機関の対応

- 金融機関自体の人員の不足感も顕著になっていることもあり、地域金融機関が率先して、地域全体および地域金融機関自体の働き方を変革して、地域に人材を呼び戻したり、定着を促して、地域の転出超過問題に取り組む例がみられ始めてきている



「過剰」超

「不足」超

(出所) 日本銀行短観

## 5. セミナーの構成

# (1) セミナーの構成

- 金融機関の好事例の紹介、有識者の講演、パネルディスカッションにより、以下の3テーマで、金融高度化セミナー「金融機関のダイバーシティ・マネジメント」を開催

## ①第1回「成長戦略としてのダイバーシティ・マネジメント」

- ✓ ダイバーシティ・マネジメントを推進するうえでの体制やトップの関わり、女性活躍推進・両立支援・男性の育児参画拡大への取り組みについての金融機関の事例の講演
- ✓ また、ニューロダイバーシティ（発達障がいのある方々の雇用機会創出）について、有識者講演を行う

## ②第2回「両立支援と女性活躍支援（仮題）」

- ✓ 金融機関における両立支援と女性活躍推進にフォーカスし、有識者講演とパネルディスカッションでこのテーマを掘り下げ

## ③第3回「地域と地域金融機関の働き方の変革とダイバーシティ（仮題）」

- ✓ 地域の人口の社会減を踏まえて、地域金融機関も含めた地域全体の働き方の見直しとダイバーシティ推進について、金融機関の取り組み事例と有識者の講演を行う

## (2) 第1回セミナーのプログラム<本日3月13日>

オープニング	日本銀行より開会挨拶とオリエンテーション
講演①	「大和証券グループの取組み～多様性をチカラにかえて～」 株式会社大和証券グループ本社 人事部 ダイバーシティ&インクルージョン推進室 室長 平野 友視 様
講演②	「ニューロダイバーシティ～発達特性を競争力へ～」 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター シニアデベロップメントマネジャー 木村 智行 様
講演③	「SMBCグループの成長戦略としてのダイバーシティ経営」 株式会社三井住友フィナンシャルグループ/株式会社三井住友銀行 人事部DE&I推進室長 樺澤 俊亮 様
クロージング	日本銀行より閉会挨拶

# 本資料に関する照会先

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役

岡 俊太郎 電話 03-3277-1476  
shuntarou.oka@boj.or.jp

- 本資料の内容や意見は、執筆者個人に属し、日本銀行の公式見解を示すものではありません。
- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまで、ご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。