

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」

(2026年3月13日開催)

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター
2026年6月

日本銀行 金融機構局 金融高度化センターでは、2026年3月13日に、「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」と題するセミナーを、オンライン開催した。本稿（事務局編集）は、講演の要旨である（肩書はいずれも開催当時）。

1. 開催挨拶（金融機構局 金融高度化センター長 須藤 直）

近年、わが国では「人的資本経営」に対して大きな関心が集まっている。その契機の一つと考えられる、2020年9月に公表された「人材版伊藤レポート¹」では、企業価値の主要な決定因子が有形資産から無形資産に移行してきており、無形資産の中でもとりわけ中核的なものとして位置づけられる人的資本の価値を向上させることこそが「企業価値創造の中核に位置する」との主張がなされている。

さらに、2023年からは、有価証券報告書において、人的資本開示が

義務化され、投資家にとっても、企業の中長期的な成長期待を占ううえで、人的資本の動向は重要な価値を持つものと位置づけられてきている。実際、わが国の生産年齢人口が減少する中で、人材を採用・確保し、人材の「水準」を向上させ、人材の「稼働」を高めることは、企業の将来のトップラインを維持・成長させていくうえで、極めて重要な経営課題となっている²。

こうした動向を踏まえ、金融高度化センターでは、2023年4月に、金融高度化セミナー「金融機関の人材戦略」を開催した³が、今般、人材戦略の中で不可欠な構成要素となっているダイバーシティ・マネジメントに焦点を当てたセミナーを開催することとした。本日は第1回目として、この後、私どもの岡より導入報告を行った後、ご登壇者の皆さまより、金融機関の具体的な取り組みや、発達障がいのある方々の働く場の構築についての研究内容や実践的な取り組みを紹介頂く。

2. 導入報告「金融機関のダイバーシティ・マネジメント概論」（金融機構局 金融高度化センター 岡 俊太郎）

(1) ダイバーシティをめぐる幾つかの概念の簡単な整理

近年、「Diversity/Equity/Inclusion」の3つの概念を略した「DEI」や「DE&I」を推進するという金融機関が増えている。Dの多様性(Diversity)には、2種類の意味がある。1つ目は、人種、性別、年齢、国籍、宗教、性的指向、障がいの有無など、様々な属性や特性を持つ人々が共存することであり、「人口統計学的多様性(demographic diversity)」と呼ばれる。もう1つは、「経験、キャリアパス、専門分野」や、これらを踏まえた、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

タイルが異なるという意味での多様性であり、「認知的多様性 (cognitive diversity)」と呼ばれている⁴。

組織の中に、多様な人材が揃っていても、その多様な人材が経営や意思決定に参画できなくては、多様性を確保する意味はない。多様な人材を組織の一部として認め、積極的に参加できる状態にする必要がある。これが、Iの包括性/包摂性 (Inclusion) の意義である⁵。

多様な人材が組織の意思決定に積極的に参加できるようになる鍵は、心理的安全性 (Psychological Safety)⁶にあるとの指摘がある。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、「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。

Eの公平性 (Equity) 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 “Equality” とは異なり、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を指す。例えば、発達障がいのある方が能力を十分に発揮するためには、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。全ての職員がその能力を最大限に発揮できるためには、“Equity”の視点が不可欠と言える。

(2) 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・マネジメントに積極的に取り組んでいる金融機関において、どのような価値の創出が期待されているのだろうか。具体的な価値創出の可能性の例を幾つか挙げると、1つめは、優秀な人材の確保である。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⁷、DEIを推進することで、優秀な若手人材を確保できる可能性が高まる。2つめは、エンゲージメント向上である。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、生産性を高める可能性がある。3つめは、イノベーションの促進である。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得る。4つめは、多様な顧客ニーズへの対応力の向上である。多様な視点を持つ職員がいることで、こうした顧客ニーズにきめ細かく対応できるようになる。5つめは、質の高い意思決定、リスク管理への貢献である。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つながると思われる⁸。6つめは、企業の評価向上につながることである。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、表彰される⁹。これにより、様々なステークホルダーからの信頼が得やすくなる。

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、リスクリングの機会を与えることで、職員の人的資本の「水準」を高めるという方策がある。また、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、職員が本来の能力を十分発揮できていない場合、職員の健康に配慮したり (健康経営¹⁰) 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」を向上させる施策もある。また、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、同質的なチームより高いパフォーマンスや集合的な知を期待することもできる。

(3) 金融機関における取り組み例

取り組みの具体例として、まず、キャリア採用者（中途採用者）が増加しているもとで、キャリア採用者に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を取り組む例がみられる。オンボーディングとは乗り物に乗っていることを意味する“on-board”に由来し、新しく会社・組織に加わった人材にいち早く職場に慣れてもらい、組織への定着・戦力化を促進する取り組みのことを指す。より具体的には、金融機関特有の厳格なコンプライアンス意識強化のための研修の実施、メンター制度や社内コミュニティの整備などがあげられる。

就業継続という観点からは、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る。例えば、子供の看護等休暇は、法定では小学校3年生修了まで利用できるが、小学校6年生修了まで利用できる金融機関がみられている。また、転勤も、育児を行う家庭の就業継続を困難にする場合があるが、勤務地を限定する制度を設けたり、同じ業態内の他金融機関で就業継続できる制度－「地銀人材バンク¹¹」や「しんきん再就職支援ネットワーク¹²」を活用して、就業継続ができる環境が整備されてきている。さらに、テレワーク・フレックス制度の利用促進が取り組まれている。

従来の「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やネットワークの格差が生じ得るという問題意識を踏まえて、女性職員を中心に、メンター制度、1on1や意見交換会など対話の機会を設けること、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がなされる場合もある。総合職・一般職の職種統合や、これまで女性職員が配置されていなかった法人営業や融資への配置が行われるなど、役割分担見直しも行われてきている。

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を促すという観点から、男性職員の育児休業の長期化を図る試みも注目される。また、男性職員が長期の育児休業を取得すると、当該男性職員の周囲への仕事の負荷が高まることから、どのように周囲の人を支援するか、といった点にも配慮がなされるようになってきている。また、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（無意識の偏見・思い込み）の是正のための研修などが行われてきている。

障がい者雇用に関しては、法定雇用率が順次引き上げられる中で¹³、精神障がい者、知的障がい者、発達障がい者を包含した形で、障がい者雇用を促進しようとする動きがみられている。障がい者の特性を活かして、企業成長力につなげようという試みも行われるようになってきている。

シニア層の雇用では、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ている。

LGBTQ+¹⁴の同性パートナーに関しては、自治体の発行する証明書があれば¹⁵、異性間の婚姻者と同様に、休暇制度（結婚休暇や忌引休暇など）、福利厚生（社宅への居住など）を利用できる金融機関が広がってきている。このほか、相談窓口の整備、職場内の勉強会の開催、外部イベントへの参加により、LGBTQ+に対する職員の認識を高めようとする取り組みが行われている。

（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推進

働き方の変革やダイバーシティ・マネジメント推進は、地域および地域金融機関にとっても重要であると考えられる。

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 氏

(1) 大和証券グループ人事戦略の変遷

当社の経営戦略・人事戦略としてのダイバーシティ&インクルージョンについて説明したい。

当社グループが DE&I 推進に本格的に取り組みを始めたのは、鈴木（茂晴氏）が社長に就任した時代からである。鈴木は、役員時代に、IR 活動で、散々、投資家から、「女性管理職が少ない。競争力強化のためにはダイバーシティが必要だ」と言われていた。実際、社長就任後（2004年に就任）、優秀な女性社員が出産・育児をきっかけに退職しているのを目の当たりにしたことなどを背景に、矢継ぎ早に様々な施策を導入した。代表的な施策として、①女性活躍推進チームの発足、②19 時前退社励行のスタート、③第三子出生祝い金として 200 万円を支給、④女性 4 名を同時に役員へ登用、⑤ワーク・ライフ・バランス推進委員会の設置、などが挙げられる。

鈴木が改革を率先した当時は、それまでの常識とは全く異なる考え方で、革新的な施策を導入したため、現場からは多くの反発があった。特に、19 時前退社の励行は、それまでの常識では考えられないもので、当時の副社長以下経営層からも強い反対があった。というのも、この施策はワーク・ライフ・バランスの観点からではなく、女性社員と男性社員を対等な立場にすることを目的としていたからである。遅くまで残って働く男性社員と効率よく働いて早く帰宅する女性社員とでは、どうしても男性の評価が高くなってしまう。その結果、女性社員は昇進や昇格を諦め、出産や育児を機に退職してしまう。こうした状況を打破するために導入され

厚生労働省の資料¹⁶によると、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。当該資料では、若年女性が大都市圏に流出している背景に関して「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」との指摘がある。

この点、国土交通省の資料¹⁷を引用しつつ解像度を上げて説明すると、男性よりも女性のほうが地方から東京圏へ転出しており、大学進学となる 15～19 歳よりも、就職時期となる 20～24 歳での女性転出が顕著となっている。当該資料に掲載されているインタビュー調査によると、女性の転出の一番の要因は「やりたい仕事、やりがいのある仕事が地方では見つからない」ということである。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といえる。この国土交通省の資料では、地域のステークホルダーである企業・商工会・経済界に対して「女性に魅力ある職場作りが最重要」と訴えている。

実際、金融機関自体の人員の不足感も顕著になっている。このもとで、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もみられ始めてきている。

（※ 本導入報告の内容は、講演者個人の意見であり、講演者が所属する日本銀行の意見ではありません。）

3. 講演「大和証券グループの取組み ～多様性をチカラにかえて～」

講師 株式会社大和証券グループ本社

た制度であった。周囲の反対もある中、トップの強いコミットメントと、その徹底した推進により、1年も経たないうちに社内の常識が変わった。

その後、日比野（隆司氏）、中田（誠司氏）の社長時代にも、この流れはずっと引き継がれてきた。2024年からは社長を務めている荻野（明彦氏）は、初代ワーク・ライフ・バランス推進室長であり、これらの施策を実務的に実現してきた実績もあり、この流れがしっかりと続いていくのだろうと考えている。

(2) 女性活躍推進に関する目標

当社では、2026年度までの女性活躍推進に関する目標を掲げている。女性管理職比率は取り組みを始めた2004年の2.3%から、18年かけて、ようやく20%台にのせることができた。

また女性に偏りがちな家事・育児の負担を是正することが重要であると考えた結果、男性社員の育児休職に関する数値目標も設定している。育児休職取得率については100%を達してきており、さらに、日数の長期化への取り組みとして、2022年度より、男性も子どもが生まれてから1年以内に2週間以上の育児休職の取得を必須とした。これは部室店長等も含めて例外はない。会社全体でジェンダーギャップの解消、カルチャーの変革に取り組んでいる。

育児については、この育児休職期間中をきっかけに、男女偏りなく子育てする意識が生まれることを期待している。ただ当社内で結婚し育児をしている男性社員と女性社員との残業時間推移を調査したところ、実態としてはまだ、男性社員の残業時間が長く、女性社員が短いという、不均衡のある状況であった。男性社員・女性社員の残業時間が同じく低位で推移する状況へ向かうことを期待している。このセミナーを聴講されてい

る皆様にも、ご自身が育児中の方、これから育児をされる方、あるいは育児中の部下を持っておられる方がいるかもしれないが、ぜひ「育児は、男女に関係なく、当事者となるものである」という意識を忘れずに持ち続けて頂ければと思う。

(3) ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会の実施

当社では、2008年よりその名称を変えながらも、ワーク・ライフ・バランスについて、経営トップと社員が積極的な議論を実施してきた。役員や部室店長から若手社員まで、様々な役職、部門の職員がアドバイザーとして参加し、女性活躍推進に限らず、仕事と育児・介護の両立支援、年休取得、時間管理、男性の育児休職取得などの各種施策について、議論・検証を実施している。

ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会の参加者はコアのメンバー以外はテーマによって変えており、場合によっては、推進が進んでいない部門の役員を呼んで、その原因を分析し、対策を講じたりもしている。

やはりポイントは、経営トップである社長が委員長となって実施しているため、意思決定が早いことだと思う。アドバイザーとして参加している現場社員が伝えた問題提起が、その場で取り上げられ、速やかに施策となってアウトプットされるのは良い刺激である。トップの本気度が伝わり、職場に戻った後の波及効果も絶大だと考えている。また、委員会でのディスカッションがきっかけとなり、実現された制度も多くある。

(4) DE&I 推進の課題と対応

(女性のキャリア形成を阻むもの①/インポスター症候群)

インポスター症候群とは、自分に与えられている評価が本当に実力で

得たものではなく、「女性だから優遇されている」、「運が良かっただけ」、「周りの協力のおかげでしかない」などと考え、自己評価と周囲の評価が一致しないために、評価されることで周囲を騙しているのではないかと思ひ悩んでしまう状態を指す。インポスター (imposter) というのは、英語で詐欺師や偽物を指す言葉である。

ご注意頂きたいことは、インポスター症候群は、必ずしも女性に限られたものではなく、男性でも誰でも陥る可能性がある。ただし、一般的に、男性に比べて女性の方が自己評価を低く見る傾向にあるため、周囲から見れば成功している女性であっても、実はインポスター症候群に悩んでいるということがある。また、日本においては、過去からの性別役割分担意識や、完璧主義といった個人の資質や環境も影響していると考えられる。

(女性のキャリア形成を阻むもの②/マミートラック)

女性のキャリア形成を阻むものは、(インポスター症候群のような) 本人の意識の問題だけなのだろうか。女性のキャリアが停滞する要因として、産休育休の存在が挙げられる。このスライド (資料 2・6 ページ) は内閣府の調査¹⁸からの抜粋であるが、上段の円グラフは、育児を理由としてキャリアが停滞してしまう、マミートラックに陥る人の割合を示している。左右どちらの円グラフも総合職女性を対象としたものであるが、産休前に「一皮向ける」、いわゆるチャレンジングな経験をしたかどうかによって、マミートラックに陥る割合が 20%も異なることがわかる (産休前に「一皮むける経験」をした総合職女性の方が、マミートラックに陥る割合が 20%低い)。

一方で、チャレンジングな経験 (「一皮むける経験」) があつたとしても、

34%の人がキャリアの展望を感じられなくなることは大きな課題である。そこで、実際にマミートラックから脱出できた方に聞いた理由が、スライドの下段である。マミートラックから脱出できた理由の上位 4 項目 (「定時退社だけでなく」必要に応じて残業するようにした)、「短時間勤務をやめた (フルタイムで働くようにした)」、「上司からの働きかけがあつた」、「上司に要望を伝えた」) は、全て職場で解決できることであつた。よかれと思って、産休育休後の女性職員に、重い仕事を任せないことや、早く帰宅することを促す言動が、実はマミートラックを助長することになる可能性があることが、お分かり頂けるのではないか。ただし、女性職員それぞれに置かれている環境は異なるため、当社でも、上席者との 1on1 ミーティングを定期的実施している。やはりコミュニケーションが何より重要だと考えている。

出産・育児の可能性のある女性に若いうちから積極的にチャレンジする機会を与え、そして、産休育休後に職場に戻ってきてからは、積極的なコミュニケーションを通じて、心理的安全性の高い環境を作ることが、マミートラック回避の鍵と考えられる。

(女性のキャリア形成を阻むもの③/アンコンシャスバイアス)

次に、アンコンシャスバイアスに関する内閣府のアンケート結果¹⁹を紹介したい。スライド左側 (資料 2・7 ページ) は、「男性が家計を支えるべき」というもので、60 代男性では 60%もの方がそう思うと回答しているが、女性は 20 代が 36%であり、年代が上がるほど高くなっている。ここでのポイントは、上司年代の男性と、部下として働いている可能性が高い年代における女性の回答差が大きいということである。

スライド右側のグラフは、「育児中の女性は重要な仕事を担当すべきで

ない」という意見の割合であり、グラフを見ると、「そう思う/どちらかといえばそう思う」と回答していない85%程度の20代女性は「育児をしても、しっかりと仕事を任されるべき」と考えている。一方、上司に該当する40代・50代男性は約30%が「育児中の女性に重要な仕事を任せるべきではない」と考えている。この状況で、上司・部下間でコミュニケーションが取れていない場合、互いに認識のズレが生まれることは必然と言える。これらのアンコンシャスバイアスや意識のズレが、女性職員へのインクルージョンの阻害要因となっていることは、当社でも起きていると考えられるし、ご聴講の皆様のお会社でも起きているのではないだろうか。

ここでは性別のアンコンシャスバイアスを例として取り上げたが、それ以外にも、年齢、子育て中、療養中の人々、さらには、宗教、外国籍の方など、様々な主体へのアンコンシャスバイアスがある。「アンコンシャス」というのは、誰でも持っているものである。持っていないとご自身で考えている方ほど、持っている傾向があるように思われる。アンコンシャス、つまり無意識のうちに抱えているものであり、悪意から生まれてくるものではないため、仮にアンコンシャスバイアスと指摘されても、責められていると思う必要は全くなく、どこがバイアスだったか聞く耳を持つことが大切だと考える。

（両立支援制度の導入）

ここから、当社の取り組みをご紹介させて頂きたい。まず両立支援制度の導入についてである。とにかく仕事と育児の両立は大変なので、両立支援制度も年々拡充している。代表的なものが、ベビーシッター、ベビーサロン、家事代行サービスである。家事を理由として仕事をセーブせざるを

得ない状況になったり、キャリアを諦めたりすることなく活躍するためのサポートとして導入したものである。法人契約でサービスを導入することで、信用度の高い当社が間に入っている安心感があるというメリットがある。一定の利用者がいる一方で、自宅にあがっていただいて家事・育児を他人に任せることに対する心理的ハードルが高く、なかなか利用しづらいと考える人も多いという課題が残っている。制度を導入しても、心理的なハードルや利用しづらいカルチャーがあると利用できないものである。これは社会課題でもあると感じているが、その課題は時間をかけても解決していかなければならないと思う。

（マミートラックに陥らせないための男性の育児参画促進）

女性がマミートラックに陥らないようにするためには、家事・育児の負担が女性に偏らないようにする必要がある。ジェンダーギャップの解消には男性の育児参画への意識の醸成は不可欠である。当社では2014年に育児休職の初めの2週間を「育児サポート休暇」と命名し、給与・賞与を保障し、人事や上席者からの働きかけを強く行うことで、子供が生まれたら休む文化を醸成した。その結果、男性の育児休職取得率は、2017年以降連続で100%となったが、育児休職の取得という面のみを強く推進してしまったため、実際は1日や2日のみの取得など、「名ばかり」の育児休職の取得が発生してしまった。

そのため、2022年からは連続2週間以上の取得を必須化した。まだ先は長いが、妻をサポートして育児をする体制から、性別を問わず、男女共に仕事と育児を両立できる環境の整備を充実させるべく、引き続き取り組んでいきたい。

（復職サポートプログラム「COMPASS」）

「社員がライフイベントを迎えた時に、輝く方へ進むための羅針盤でありたい」という願いも込めて、妊娠・出産から復職までを包括的に支援する「COMPASS（コンパス）」というプログラムを、今年度から導入した。ライフイベントを迎えた場合に、どのタイミングで、どのような支援や制度を利用することができるのかといったことを、体系的にフローで示すことで、上司や部下、性別を問わず、少しでも復職や復職後のキャリア形成や支援に対する不安の払拭につながることを期待している。

（女性幹部候補育成に向けた Daiwa Woman's Forum の進化）

（出産や育児の期間もあり）女性社員は男性社員に比べてキャリアビジョンが見えにくい、定まっていないという状況がある。そのような女性のために、管理職手前で、理想とするキャリアを実現するために必要な考え方の醸成や、同世代とのネットワーク構築のための研修を実施することで、目指すべき姿をイメージできるようにしていくことが重要なのではないかと考えている。

当社では、これまでも試行錯誤を重ねて、様々な女性向けの研修を実施してきたが、今年度（2025年度）、女性役員輩出を目指した女性サクセッションプランの一環として、“Daiwa Woman's Forum”を、階層ごとの女性幹部候補育成研修プログラムとして再定義した。若年層、マネジメント層、エグゼクティブ層の3段階に分け、若年層から役員まで一貫したサクセッションプランを策定することで、早期からの戦略的なタレント育成とキャリアパスの可視化、パイプライン（リーダーや経営層を社内ですべて育てる仕組み）の強化を図っている。

（意義・目的・理解醸成について人事担当より上席者へメッセージ）

女性だけの研修に反対意見が上がるのは、「なぜ必要なのか」の説明が

不足しているからだと考えている。そのため、人事担当役員から、研修に参加する女性社員の上司向けに、研修の主旨を事前にしっかり伝えている。研修の意義の説明にとどまらず、上司にお願いしたいこととして、「受講生に対して、上司から直接期待感を伝えてほしい」、「受講者が業務として研修に参加することについて、必要な配慮と周知を行ってほしい」、「そして受講後には、考えを深めた本人と、しっかりとコミュニケーションをとってほしい」とお願いをしている。

（働き方を見直し多様性を活かす）

色々なチームが力を発揮するためには、それぞれが最大限のパフォーマンスを出せるよう、働き方とカルチャーを見直す必要があるかもしれない。スライド左側（資料2・13ページ）は、当社の働き方やカルチャーの変革に関する取り組み事例である。ここでは事例の一つとして健康経営の促進について紹介したい。

当社では、健康経営に関する指標の一つとして、「プレゼンティーズム²⁰損失割合」に関する目標値を設定し、定期的に進捗状況の評価と開示を行っている。プレゼンティーズム損失割合とは、何らかの体調トラブルを抱えたまま勤務することによる、業務遂行能力や生産性の低下による損失を指しており、分かりやすい例として、花粉症が挙げられる。症状の重さによっては、仕事をするのもしんどい方もいるわけであるが、当社では、全国どの拠点からも、オンラインによる受診が可能で、治療薬の処方を行っている。事例としては些末かもしれないが、このような積み重ねによって、様々な社員が安心して働き続け、最大限のパフォーマンスを発揮することができる環境の整備につながっていくものと考えている。

（5）おわりに

制度を作るだけであれば、さほど難しくはない。当社では、制度を作ったものの利用されずに、失敗に終わったことは度々ある。制度を作ったのち、それが活用されることで社員が働きやすいと感じているか、ワーク・ライフ・バランス、女性活躍推進、DE&I 推進の実現に効果を発揮しているか、また、全社員にとって持続可能な環境につながっているのかを、継続的にチェックする必要がある。もし制度利用者が少ない背景に、使いづらい環境があるのであれば、現場管理職が時間と労力を惜しまないで、その環境を変え、制度を使いやすい環境を作る努力を続けることが重要だと思う。制度を作るだけでなく、「使われ、生き続ける」ことにこだわり、これからも現場とともに改善を重ねていきたいと思う。ご清聴頂き、ありがとうございました。

4. 講演「ニューロダイバーシティ ～発達特性を競争力へ～」

講師 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 氏

(1) ニューロダイバーシティとは

一人ひとりの脳・神経 (neuro:ニューロ) は発達特性があり、それぞれ異なる。この違いを多様性 (diversity) として捉え、社会の中で活かしていこうという考え方が「ニューロダイバーシティ」である。

発達特性の違いというのは、脳の情報処理 (認知のスタイル) の違いである。この発達特性の違いにより、例えば、出会った状況に対して、物に注目する人もいれば、人に注目する人もいる。また、行動するときも、早く行動したくなる人もいれば、じっくり考えて行動する人もいる。発達特

性は目に見えないものであるが、「グラデーション」がある。これは、物へ注目するといっても、強く物に注目する人もいれば、それほど強くなく物へ注目するという人もいるということだ。

発達特性のグラデーションというのは、人のゲノム (遺伝情報) の自然な変異の範疇 (実際は同じカテゴリーに属する者) である。例えば、発達特性の強い人は、弱い人に比べると人口比では少ないとされている。したがって、発達特性の弱い人がニューロダイバーシティにおける典型的な人たちとなる。しかし、この典型的かどうかは便宜上の区別であり、発達特性のグラデーション自体は全て、自然の変異の範疇にあるということだ。つまり、これから紹介する、発達障害がある人の特性も、全てこのゲノムの自然な範疇に含まれるものであり、「機能の欠損ではない」ということである。

(2) 発達障害とは

(自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、学習障害)

それでは、発達障害とは何なのか。

発達障害がある人は人口の 1 割程度とされている。発達障害がある人は、神経発達症という医学的診断名がつくことがある。主なものとして、「自閉スペクトラム症 (ASD²¹)」(自閉症やアスペルガー症候群もこのカテゴリーの中に含まれる)、「注意欠如・多動症 (ADHD²²)」、「学習障害 (LD²³)」と呼ばれるものがある (複数の障害が重ね合わさった人もいる)。

このうち、例えば「自閉スペクトラム症 (ASD)」、「注意欠如・多動症 (ADHD)」では、「特徴的な発達特性」がある一方で「強み」が存在する場合がある。すなわち、「自閉スペクトラム症 (ASD)」の特性としては、

こだわりが強かったり、特定場面でのコミュニケーションが苦手であったりすることがある。特定場面というのは、例えば口頭でのコミュニケーションや雑談のような目的のない会話などである。一方で、強みとして、論理的な矛盾の発見が得意であったり、特定の物事への集中力が強かったり、事実に対する記憶力が極めてよかったり、というケースがある。

また、「注意欠如・多動症（ADHD）」に関しては、特性として、注意し続けることが難しい場合や、落ち着きがないという特徴がある場合がある。一方で、強みとして、新しい解決策の発見であったり、興味関心があることに対しての集中力が強かったり、プレッシャー下で集中できたりというような傾向がある人もいる。特性と強みが共存している場合や、環境次第では特性が強みとなることがある。

（障害の社会モデル）

繰り返しになるが、「発達障害は機能の欠損ではない」。すなわち、正常な状態に対して、機能が欠損しているということではない（治すべき病気ではない）。そもそも「正常な発達特性」というものは存在せず、あくまで個々の発達特性の違いがあるということだ。言い換えると、発達特性は、その人が持っている個性の一つである。では、なぜ、ある特定の発達特性がある人のことを、発達「障害」と呼んでいるのだろうか。

これを理解するには「障害の社会モデル²⁴」を知る必要がある。障害は、本人の心身機能と環境との相互作用によって生じているもの、という捉え方である。これは、「障害者権利条約²⁵」の基本理念ともなっている。身体障害者の例を取ると分かりやすいが、このスライド（資料 3・9 ページ）にあるように、車椅子に乗っている人は、階段しかなければ上の階には昇れないが、エレベーターがあれば 2 階に昇れる。上の階に行けない

という「障害」がなくなる。すなわち、「障害の社会モデル」の考え方によれば、環境が変われば、障害がある人のできることが増える。そのため、社会的な障害を解消するために環境整備が重要である、という考え方になる。発達障害がある人は、先に述べた発達特性と周囲の環境との相互作用において、困難な状況に置かれている人ということである。

（発達障害がある人を取り巻く就労環境）

発達障害がある人を取り巻く就労環境をみると、就労機会は限定されている。大卒・短大・高専卒等の一般的な教育を受けた人の就職率、および発達障害がある学生の就職率を比較すると、発達障害がある学生の就職率は 20%ポイント以上低い。決して就業機会が平等であるとは言えない状況にある。

このような状況が生まれているのは、「企業が、発達障害のある人の強みを生かせる仕事を作りだせていない」ということにあると考えられる。厚生労働省のデータ²⁶によると、発達障害がある人を雇用しない理由の中で一番多い事業者側の回答は、「発達障害者に適した業務がないから」である。実に 77%の事業者がこのように答えているが、先述したとおり、発達障害がある人に強みがあるにもかかわらず、適した業務がないと回答しているところに、構造的な課題があると捉えるべきだろう。

こうした構造的な課題の背景には、企業側（人材の需要サイド）において、障害がある人に対するアンコンシャスバイアスが存在しているから、と言わざるを得ない。歴史的に、障害がある人が担ってきた業務の多くが軽作業・事務であることもあり、無意識的に、「障害がある人の仕事は軽作業・事務である」と考えてしまっているケースが多い。それに伴って、人材の供給サイドである就労移行支援サービスを行っている事業者、高

等教育機関、障害がある当事者、支援者の方々も、「障害がある人の仕事は、軽作業・事務しかないのだ」という認識を持ってしまっている。あらためて持つべき認識は、「障害がある人は、強みを生かして、様々な領域で活躍できる」ということである。

(3) 発達障害がある人材のデジタル領域での活躍可能性

(海外の先行事例)

では、具体的に、発達障害がある人は、どういう領域で活躍できる可能性があるだろうか。あらゆる領域で活躍できる可能性はあるが、日本総研が特に注目しているのがデジタル領域である。実際、2015年頃から、海外の様々な企業が、ニューロダイバーシティの概念のもとで、発達障害がある人たちを積極的に採用し、その活躍事例が生まれてきている。金融機関では、JP モルガン・チェースにて、デジタル領域を中心として250人の採用実績がある。また、HSBC やウェルズ・ファーゴでも数百人規模での採用実績がある。金融機関以外でも、IBM や SAP で多くの人数が採用されており、高度な職種において発達障害がある人が活躍している。

JP モルガン・チェースの場合は、品質保証エンジニアとして採用され、論理的思考力の高さが重宝されているという。ちなみに、JP モルガン・チェースに関しては、トライアル採用した4名が非常に高いパフォーマンスを発揮し、既存人材を上回る生産性を出したことで、採用強化を進めてきたとされる。また、HSBC の APAC 地域の CISO (Chief Information Security Officer) は、自らが「注意欠如・多動症 (ADHD)」であることを公表しており、「他の人と異なる視点を非常に持っており、自分は今の職業に向いている」という話もされている。IT 分野を中心とした様々な職種で、発達障害がある人が活躍しているという海外の状況があるため、

日本総研は、発達障害がある人の活躍の可能性のある領域として、デジタル分野に着目している。

(発達障害がある人が自認している強み/生成 AI 時代に活用できる能力)

発達障害がある人が自認している強みとしては、過集中と呼ばれるような非常に深い集中状態や、創造性、詳細な情報の処理、真正性の追求 (論理的な整合性の追求) が挙げられる。

こうした強みは、今の時代にフィットしている。これから生成 AI がますます必要になる環境において、生成 AI を高度に活用できる能力が求められることになるが、上述した詳細な情報の処理や真正性の追求、過集中などの能力は、生成 AI につきもののハルシネーション (AI が事実とは異なる情報を作り出してしまう現象のこと) を見抜くうえで非常に強みとなる可能性がある。また、創造性、イノベティブな思考は、生成 AI の出力に対して、さらに発想や着想を強化できるという可能性がある。

(発達障害がある人が強みを発揮しやすい環境整備の必要性)

しかし、発達障害がある人にとって、強みを発揮しやすい就労環境が整っているわけではない。特に、発達障害がある人にとって不得意な領域の強要があると、発達障害がある人が本来持っている強みの発揮も阻害してしまう可能性があることは念頭に置く必要がある。

一般的に、多くの企業における就労環境は、発達特性が弱い人を前提としたものになっている。例えば、物理的な環境として、音に敏感な発達障害がある人がいる場合に、オフィス環境の様々な音が集中を阻害するケースがある。また、コミュニケーションにおいても、口頭指示の受け取りが苦手な発達障害がある人は、口頭での指示が当たり前になっている環

境だとなかなか能力が発揮できない。さらに、業務特性としてマルチタスクや頻繁な業務内容の変更がある場合にも、本来持っている能力が発揮しづらい人がいる。とある人が問題ない環境であっても、人によっては能力を発揮しづらいということが起きており、それが極めて認識されづらいということだ。そこで、如何にこの不得意な領域を強要せずに、得意な領域で活躍できるようにするかが、発達障害がある人の就労環境整備において重要になってくる。

代表的な環境整備の例をあげると、①スケジュールの柔軟性があるか、②在宅勤務が行えるか、③個人用のブースで仕事ができるか、④音を遮断して、自分の仕事に集中できるか、といったところが挙げられる。そして、こうした環境整備は、発達障害がある人だけではなく、様々な事情を抱えた人たちにとっても、非常に有効な環境整備になる。ニューロダイバーシティを前提とすると、発達障害がある人たちの活躍のみならず、様々な人の活躍に寄与できる。

(ニューロダイバーシティマネジメント)

発達障害がある人が活躍しやすいポイントを改めて整理すると、①個人の発達特性と強みを業務にマッチングさせること、②得意分野に注力できる業務設計、③柔軟な就労環境、になる。当社では、これらを「ニューロダイバーシティマネジメント」と称して、ニューロダイバーシティを前提としたマネジメント手法やノウハウを蓄積してきている。

(4) 人材戦略としてのニューロダイバーシティ

(知と経験の D&I とニューロダイバーシティ)

そもそもこのニューロダイバーシティが、組織においてどのようにポ

ジティブに働くのか。それは、それぞれの企業の人材戦略として活かせるということである。

人的資本経営の考え方は、「人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」を指す。また、「人材版伊藤レポート」では、「企業の競争優位を支え、イノベーションを生み出すことを通じた持続的な企業価値の向上や経済成長を支える原動力は「人」であり、社会全体で人的資本の向上を実現することが重要である」ということが述べられている。

そして、「人材版伊藤レポート 2.0²⁷」の中では、人的資本経営に「求められる 3 つの視点と 5 つの要素」というものが定義されている。ニューロダイバーシティは、「Factor②：知と経験の D&I」につながるものである。すなわち、「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、その原動力となるものは、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」と、同レポートには書かれている。

冒頭から申し上げているとおり、脳・神経の発達特性というものは、生来、個々に違うものである。この違いが、情報処理の違いを生み出し、同じ事象に対しても、違った考え方を生んでいくということになる。ニューロダイバーシティは、まさにこの「知と経験の D&I」に直結するものと考えられる。

(人材不足に対する打ち手)

さて、あわせて、「人材版伊藤レポート」が投げかける問いについて考えたい。それぞれの企業は、自社の戦略に必要な人材を、今、確保できて

いるのかという点だ。今、事業継続/新規事業を問わず、7割以上の企業は人材不足である。このような状況に対して、多くの企業では、必ずしも有効な対策を打てていないのではないかと。

過去1年間で人材獲得のために実施していることについてのアンケート調査²⁸をみると、日本の企業は、賃金の引き上げ、労働条件改善、採用チャネルの多様化に取り組んでいるが、いずれも既存の人材市場のみに注目している。構造的に人口減少が進んでいく中で、既存の人材市場のみに注目しているのは、レッドオーシャンにおける競争を加速し、なかなか人材採用が進まないということになるだろう。

グローバルに見てみると、「多様な人材市場へのアクセス」の重要性が増してきている。世界経済フォーラムのレポート²⁹において、経営者が人材を確保するためにどのような施策が重要と思っているかというランキングをみると、2023年は「多様な人材市場へのアクセス」は11位であったが、2025年には5位に急上昇している。

この点を踏まえると、「ニューロダイバーシティを企業の成長戦略に生かすべき」というメッセージになる。企業の成長に必要な人材はそもそも不足しているし、多様な人材市場へのアクセスもまだまだできていない。そして、障害のある人の強みを、例えばデジタル人材として生かすことができれば、企業成長に資する可能性が十分にあるということである。

(5) ニューロダイバーシティマネジメント研究会における実践

(ニューロダイバーシティマネジメント研究会)

当社は、このニューロダイバーシティマネジメントという概念を、社会に実装すべく実践を積み重ねてきており、その取り組みの一つが「ニュー

ロダイバーシティマネジメント研究会」である。2024年8月に、ニューロダイバーシティを企業競争力へ転換するための当研究会を立ち上げ、金融機関も3社参画している。

2024年度は、先進事例の調査・研究、実業務での能力発揮可能性の分析を行った。今年度(2025年度)は、ニューロダイバーシティ前提の採用検討・試行を行ったほか、人材輩出のエコシステム(発達障害のある人材に就労機会・成長機会を提供し、資質ある人材を実務レベルまでに引き上げる仕組み)の形成に向けた検討を進め、社会全体の機運醸成に取り組んだ。活動内容は非常に広範にわたるため、ぜひ当社のホームページをご覧ください。

(ニューロダイバーシティマネジメント研究会が目指すインパクト)

当研究会の長期のアウトカム(目標)は、「障害の有無に関係なく個々の持つ能力を発揮できる社会」の実現である。そこから逆算して、短期のアウトカムは、「発達障害がある人材の採用・活躍・定着」としている。中期のアウトカムは、ニューロダイバーシティ前提の就労機会をしっかりと拡大していくことや、そこに向けて、人材輩出のエコシステムを整備することとして、チャレンジしている。

(2024年度の研究会の活動：実業務を対象とした活躍可能性の分析)

2024年度の活動でとりわけ重要と考えているものは、実業務を対象とした活躍可能性の分析である。具体的に何に取り組んだかを説明すると、当研究会の参画企業が行っている2つのサイバーセキュリティ業務について、発達障害がある人が活躍できる可能性があるかに関し、机上分析を行った。2つの業務とは、①脆弱性診断(Webサイトやシステムに、情報漏洩や改竄の原因となるセキュリティ上の欠陥である脆弱性がないか

調査・評価すること)と、②ペネトレーションテスト(ホワイトハッカーが実際の攻撃手法を用いて、システムへ疑似的な侵入を試み、脆弱性の有無やセキュリティ強度を検証する)であったが、いずれも活躍可能性が十分にあるということを確認できた。もちろん、これは机上分析であるから、「あらゆる発達障害がある人たちが、サイバーセキュリティの領域においてデジタル人材としてただちに活躍できる」という結果ではない点にはご留意頂きたい。

分析結果からみると、仕事の進め方が現状どおりでも活躍できる可能性がある業務もあれば、役割分担の変更によって、活躍可能性があるという業務もある。後者については、顧客との調整・交渉が含まれていたことで、この業務を難しいと感じる人が一定数いると想定される。顧客との調整・交渉を分離する(別の人が担当する)と、発達障害がある人の活躍可能性が広がっていくと考えられる。

(2025年度の研究会の活動：インターンの実施)

2025年度は、企業合同で、IT業務体験プログラムを、発達障害がある人に提供した。当社が全体を企画、参画している各企業が実際のプログラムを準備して、発達障害がある人に参加頂いた。IT業務体験プログラムは、20名の方に、5日間の業務体験を実施した。また、あわせて、IT業界の説明会という形で、東京・大阪で「対話会」というものを実施した。

企業側で5日間の業務体験を行った結果、まず、企業側の心理的障壁の解消が進んだ。「発達障害がある人と、今まで一緒に働いたことがなかったため不安だったが、杞憂だった」というような意見や、「発達障害がある人の実像が理解でき、人によってはコミュニケーションが十分取れることが分かった」という回答があった。特に、「実際に採用したいと思

う人材が多くいた」という回答も、複数社から寄せられた。また、発達障害がある人の活躍機会を企業が作るためには、制度面で整備が必要との声も聴かれた。

5日間の業務体験に参加した発達障害がある人からは、「発達特性を開示して活かせるような、このような機会もっと増やしてほしい」という意見を頂いた。発達障害に対するスティグマ(否定的な見方)も残念ながら社会に存在している中で、発達特性をオープンにしながら安心して働ける環境に対して、発達障害がある人からは非常にポジティブな意見を頂いたと思う。また、こうした取り組みをしている企業がまだまだ少ないため、「こうした取り組みをする企業がもっと増えてほしい」という意見も頂いた。

当社が、IT業務体験を実践して発見できたことは様々あるが、特に、「企業側の経験の重要性」について、一番注目している。実際一緒に働くことで、「障害がある人は軽作業や事務しか担当できないのではないか」というアンコンシャスバイアスの解消が業務体験を通じて実現できた。一緒に働くという経験を通して、アンコンシャスバイアスを解消し、共に働く仲間として採用していくといった方向に、多くの企業が向かっていくことを願ってやまない。

(6)【SMBC京大スタジオ】京都大学との共同研究

当社は、「SMBC京大スタジオ」という枠組みの中で、京都大学との共同研究をしている。発達障害のある人が、能力をより発揮しやすくするための学術研究やサービス開発に取り組んでいる。「SMBC京大スタジオ」は、SMBCグループが京都大学と包括的に連携しながら、解決すべき社会課題を特定して、その課題解決に取り組む「工房」という位置づけであ

る。様々なプロジェクトの中の一つとして、この発達障害に関するテーマを、京都大学大学院医学研究科の義村（さや香）先生とともに、共同研究している。発達障害がある人たちが、どのような状況で能力を発揮しやすいかに関して学術研究を行ったり、普及啓発活動として SMBC グループの顧客向けのセミナーを開催したりしている。

(7) クロージング

発達障害がある人の強みを生かすことが、企業競争力の強化につながっていく。これを実現するためには、アンコンシャスバイアスの解消も重要であるが、環境整備も重要になってくる。人材不足に悩まれている金融機関、または取引先の方には、ぜひニューロダイバーシティの考えを取り入れてほしい。

そして、ニューロダイバーシティを語る上で非常に大事な観点は、「誰のためのニューロダイバーシティか」ということである。ニューロダイバーシティは、発達障害がある人も含めた、全ての人を含む概念である。ニューロダイバーシティを前提とした環境整備は、必ずしも発達障害がある人だけにメリットがあるわけではなく、「誰しもにとっての働きやすさ」を作ることにつながる。アブセンティーズムへの対策であったり、個々の社員のパフォーマンスの向上につながるものとして、ぜひ前向きに、企業競争力強化という観点で取り組んで頂ければ幸いに思う。ご清聴頂き、ありがとうございました。

5. 講演「SMBC グループの成長戦略としてのダイバーシティ経営」

講師 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 氏

(1) はじめに（本日の講演で採り上げるテーマ）

今回の講演では、「SMBC グループの成長戦略としてのダイバーシティ経営」というタイトルで話をさせて頂く。全体を通じて、特に「ダイバーシティ経営」という言葉がキーワードになる。

前半は、ダイバーシティ経営に関する推進体制や考え方などについて話をさせて頂き、後半は、3つのテーマをピックアップしてお話したい。当社としても、介護、LGBTQ、障がい者など様々なダイバーシティのテーマに取り組んでいるが、最近の特徴的な取り組みについて掘り下げるのがよいと考え、女性活躍、共育（トモイク）、チームレジリエンスという3つのテーマに絞って話をさせて頂きたい。

(2) ダイバーシティ経営推進体制

(SMBC グループの概要)

まずは、SMBC グループの概要をご紹介したい。このうち、ダイバーシティ経営に関連するポイントとして、2点、お話したい。1点目は、グループ従業員数が13万人に達しており、すでにグループ従業員の過半数が日本国外の従業員となっている点である。とはいえ、ヘッドクォーターが日本にあるということは変わっておらず、日本人男性という同質性の高い集団が培ってきたカルチャーの下で、グローバルベースの戦略を遂行していくことができるのかという課題感を非常に強く持っている

2点目は、今後はいかにグループベースで戦略を遂行していくか、ということが求められているということである。その観点でも、ダイバーシティ経営の考え方が基礎として重要になってくる。

なお、グループ経営に関連して、本日の講演では、ダイバーシティ経営についての基本的な考え方や方針については、「SMBCグループ」ベースでの話をする。一方、具体的な施策については、グループ各社でそれぞれの業態に合わせて展開しており、全てを網羅して説明することは難しいため、「SMBC（三井住友銀行）」単体での話をする。各スライドの表題に【SMBC】と表示があるものについては、「SMBC（三井住友銀行）」の事例となることを予めお断りさせていただきたい。

（中核人材の多様性確保に関する KPI）

このスライド（資料 4・4 ページ）は、中核人材の多様性確保について、女性、外国籍、キャリア採用者について KPI（目標値）と直近実績を比較している。足許までの実績として、外国籍とキャリア採用者については、しっかりと進捗している状況であるほか、取締役会に占める女性比率と女性役員数についても、目標に対して大幅に前倒しで達成している。その一方で、女性管理職比率については、昨年度末（2025 年 3 月末）の数字が 22.1%となっており、25 年度目標の 25%という数字の達成が厳しい状況となっている。この点については非常に課題感を持っており、後ほど、女性活躍推進に関する課題と対策について、詳しく話をさせて頂く。

（ダイバーシティ経営推進体制）

当グループでは、DE&I 推進委員会をダイバーシティ経営の推進における重要な会議体と位置づけている。グループ CEO を筆頭に、グループ主要 8 社の社長が議論する場として、年 1 回、開催している。また、SMBC（三井住友銀行）では、頭取、人事担当役員、各部門の統括部長に加えて、外部有識者をお招きして、議論の場を持っている。グループ各社でも、類似の会議体が存在している。

ダイバーシティ経営は長期戦略であるという認識のもと、当委員会は、その戦略遂行における重要なチェックポイントとして機能しているほか、取り組み課題に関して推進力を得るための場としても機能している。ともすれば、このような定例の会議体は形式的なものになりがちかと思うが、活用の仕方次第で、ダイバーシティ経営の推進力に資するものにできる。

実際にどのような会議の運用をしているのかについてイメージを持って頂くために、このスライド（資料 4・6 ページ）では、直近 4 回分の SMBC（三井住友銀行）の DE&I 推進委員会における議題を示している。ダイバーシティ経営の各テーマは、力を入れれば次の年には改善するというものではなく、数年後を見越して手を打っていく必要がある。DE&I 推進委員会の運営においても、現状を報告して、直面する課題を提示し、それに対する打ち手を議論するというプロセスを、愚直に繰り返しており、これまで 24 回の実施を数えるまでに至っている。また、会議運営においては、当委員会での議論を次のアクションにつなげるということを強く意識している。

（3）成長戦略としてのダイバーシティ経営

今回の講演資料では、「ダイバーシティ経営」という言葉を意識的に頻繁に使うようにしているが、これは、当社における最近の議論を通じて、DE&I 推進の意義をしっかりと踏みしめた結果として、「成長戦略としてのダイバーシティ経営」というコンセプトが非常に重要だと再確認したことによるものである。

（Diversity, Equity & Inclusion ステートメント）

このスライド（資料 4・8 ページ）は、当社が掲げる DE&I ステートメ

ントを記載している。青字の箇所がポイントになっており、その一つ目は「勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る」ということを謳っている。ここで「勤勉で意欲的な社員が」という表現にしている点は、会社が一方的に何かを与えるのではなく、従業員に対しても勤勉さや意欲というものを求めていく、そういうニュアンスが込められている。

また次の青字の箇所「多様な視点を持つ革新的な組織」は、DE&Iの推進を、経営リスクの発見やイノベーションの創出、それらを通じた価値創造につなげていく、そういう姿勢を示している。この考え方を実践することがダイバーシティ経営であり、それが企業としての成長につながると謳っている。そしてこのステートメントの軸をブラさないことが非常に重要であるということが、最近の社内の議論での出発点になっている。

(DE&I 推進に対する社内の認識)

このスライド（資料4・9ページ）は、今年度（2025年度）に実施した社内アンケートの結果を示している。先ほど説明したような考え方が出発点であるにもかかわらず、社員がDE&I推進の効果として認識しているものとは乖離があるということがわかっている。先ほどダイバーシティ経営の目的に掲げた、イノベーション創出や経営リスクの発見というよりも、人権尊重や法令遵守という項目が高い順位になっている。もちろん、人権尊重や法令遵守が効果として間違っているわけではないが、これまで推進してきた施策について、狙いが十分に伝わっていないのではないか、あるいは、従業員がこのような受け止め方になっているということは、施策が十分な効果を上げられてこなかったのではないかと、そういう課題を強く認識させる結果になっている。

(ダイバーシティ経営の目的地と現在地)

このスライド（資料4・10ページ）は、ダイバーシティ経営の段階についての考え方を示す図である。ダイバーシティ経営は、まず左側の（組織の）均質性を守ろうとする「抵抗」の段階から始まる。第2段階はマイノリティやアウトサイダーなどを仕方なく受け入れる「同化」の段階とされている。第3段階は、違いに価値は認める一方で、あくまでコアの領域には受け入れずに、周辺領域に留め置くという、「分離」の段階となっている。そして、最終形として、組織の至るところで、インクルージョンが達成される「統合」の段階に至る。

これは抽象論ではあるものの、ご聴講の皆様の実感にも通じるところがあるのではないかと思う。先ほどのアンケート結果で、DE&Iの効果や、法令対応や人権尊重と見ている人が多いということが示されていたが、その理由を考えた時に「仕方なくやっている」、あるいは純粹に「いいことだからやっている」という意識があるのではないかと推測できる。法令対応や人権尊重は善意に基づくものではあるが、違い（多様性）が価値を生み出すということに関して疑問を持っている人がまだ数多くいるという現実があるのではないかと考えている。これらを乗り越えて、「統合」の段階、つまり多様性が互いの学習や変革のための資源となって、組織にポジティブな影響をもたらす形にしていく必要があるという課題感を持っている。

(ダイバーシティ経営により目指す組織)

このスライド（資料4・11ページ）の図は、横軸にDE&Iの推進度合い、縦軸に価値創造への要求度を取ったものになっている。この図では、「均質性の高い組織」が図の左側に位置する。さらに価値創造への要求度

が高い場合、つまり左上の象限に位置する組織というものを想像してみると、既存の集団から異なる性質を持った人たちにとっては、厳しいだけの組織になっているとみることができる。一方で、右下の象限は、価値創造なき DE&I 推進といえる組織になっており、優しいだけの人権重視の方向性になってしまう。

本来目指すべきものは、多様性を資源にして、それを価値創造につなげていく、右上の象限であり、「厳しくも温かい」会社を目指すということが、ダイバーシティ経営の方向性だということになる。しかしながら、これまでの施策は、左上の象限の組織カルチャーを十分に変えられなかったり、あるいは右下の象限のような印象を与える施策やコミュニケーションが多かったのではないかという反省がある。

(ダイバーシティ経営の実践)

これらの議論を踏まえ、当社では「DE&I の推進」だけでなく、「ダイバーシティ経営の実践」という意識を持つことが非常に重要だということに至っている。また、ここまで説明したことは一般論であり、これを SMBC グループらしいものとして経営方針に落とし込んでいく必要がある。

SMBC グループでは「人材ポリシー」というものを定めており、会社が“従業員に求めるもの”、会社が“従業員に提供する価値”というものを、セットで示している。DE&I の施策はともすれば、“従業員に提供する価値”というものに寄りがちであるが、「プロフェッショナル」、「チームワーク」、「挑戦」といったものを発揮することを従業員に促していく、という意識を持って、個々の施策を設計していく必要がある。そして、これを通じて、価値創造につなげるからこそが、ダイバーシティ経営の実践であると整

理している。現在、この方針に沿って、次の中計期間に実施していく施策の具体化を進めているところである。本日は、それらについては、具体的にお示しはできないが、今後の施策の展開を見守って頂ければ幸いである。

(4) 女性活躍の推進 ～人材戦略における大きな「のびしろ」～

過去 4 回の SMBC (三井住友銀行) の DE&I 推進委員会のうち、2 回を使って議論を進めてきたとおり、女性活躍は、非常に強い課題感を持って取り組んでいるテーマとなる。この課題感の強さは、「のびしろ」の大きさの裏返しとなっており、このテーマの取り組みが、確実に SMBC グループの競争力につながるものと確信している。

(女性活躍の現状)

このスライド (資料 4・14 ページ) は、SMBC (三井住友銀行) を例にとって、女性活躍の現状を示している。左図のとおり、SMBC (三井住友銀行) の従業員は半数以上が女性となっている。SMBC (三井住友銀行) だけでみれば、女性管理職の比率も 25% の目標を超える水準に達している。ただし、先ほどグループベースでは KPI の目標達成が難しいとお伝えしたが、(グループの目標を達成するためには) SMBC (三井三友銀行) の水準が、そもそもこれで十分なのかという問題が残った形になる。そもそも話になるが、女性管理職比率を KPI とすることの問題の一つとして、適切な水準の目標設定が難しいという点が挙げられる。また、当社のように達成が難しい状況に陥った時に、短絡的に女性管理職をどんどん増やそうと考えたとしても、それは簡単ではないうえに、そもそも適切でもないということは、ご聴講の皆様にご理解頂けるのではないかと思います。このため、「なぜ KPI の目標が達成できなかったのか」という問いをっか

り立てて、当社として正面から課題に向きあう必要がある状況となっている。

(女性活躍の「実情」)

こちらのスライド(資料4・15ページ)は、当社が直面している課題を示している。まず一番左のエンゲージメントスコアについて、男女差が大きい(男性に比べて女性が低水準である)ことが分かっている。全従業員の半分である女性のポテンシャルを生かしていないということは、非常に大きな課題であるし、この課題に取り組むことは、明らかに当社にとっての大きな「のびしろ」である。

また、子どもがいる従業員の登用率は、男性に比べて女性が低水準となっている。ここで登用率というものは、管理職手前の階層から管理職に登用される人の割合を指している。なお、子どもがいない従業員の場合、この男女格差は存在しないということも分かっており、いわゆる「チャイルドペナルティ」というものが当行内で存在しているということである。

最後に、女性や女性管理職は、リテールや事務の領域で多いということである。今後、女性管理職比率を伸ばしていこうと考えた場合、事務部門やリテール部門だけではなく、それ以外の部門でも、しっかり女性活躍推進を進めていく必要があるということを示している。

(女性活躍に関連した研修体系)

こちらのスライド(資料4・16ページ)は、SMBC(三井住友銀行)における、女性活躍に関連した研修の体系を簡単に示したものである。昨年度(2024年度)にも、経営会議メンバーに女性管理職のスポンサーをしてもらう制度(経営会議メンバー<スポンサー>が、女性経営幹部候補

<スポンサー>に対して、キャリアアップに向けた包括的な支援を行う制度)を導入するなど、継続的に、リーダー育成に関する制度を拡充してきた。これらの個々の施策は非常に効果がある。

ただ、その一方で、やはり(管理職等への)登用に向けた育成にフォーカスしたものが多という課題がある。また、これらの施策に取り組んできたにも関わらず、女性管理職比率のKPIの達成が難しい現状を振り返ってみると、より根本的なこと、つまり女性活躍推進の「実情」に迫る施策を、長期目線で戦略的に展開していく必要があるのではないかとこの反省もある。

(女性活躍推進の課題：根本要因)

先ほど、エンゲージメントスコアの差、チャイルドペナルティ、そして、部門単位での女性職員の偏在について説明したが、これらを生み出す根本要因に向きあうと、このスライド(資料4・17ページ)に挙げた2点になるのではないかと思う。1つは、組織の風土として、画一的な活躍の姿に固執しがちであること、そして、女性に偏ったチャイルドペナルティが存在すること、これらが経験やキャリア意欲の男女差につながっている面がある。

もう一つ大事なポイントとして、これらの根本的な要因を掘り下げてみた場合、女性職員向けの研修といった施策は、ある種の対症療法に過ぎないという点である。対症療法ではなく、根本要因や構造問題に取り組もうと思った場合、チャイルドペナルティに対処するというに加えて、日常のアサイン、コミュニケーション、周囲の意識といったところに取り組む必要がある。あえて男女に分けて言うならば、男性側の意識に働きかける施策というのが、本来、取り組まないといけないものとなる。

(女性活躍推進のフレームワーク)

これらの問題意識に立ち、当社では、国際女性デー（3月8日）に合わせ、女性活躍推進に関する方針を新たに打ち出した。先ほど示した、エンゲージメントスコアと登用率の男女差の解消を、重要な中間 KPI と位置づけた。また、従来から力を入れていた「成長支援」にとどまらず、「意欲を育む土壌づくり」に取り組む方針を示している点がポイントとなる。

(資料 4・18 ページの) 最上段に「意思決定層の多様化」とあるように、女性管理職比率などの従来の KPI を残しつつも、それは下段の取り組みをしっかりとやって、結果として達成できるようにしていこうという趣旨の方針になっている。

(女性活躍推進の各現場への浸透)

具体的に既に取り組んでいる施策を紹介すると、国際女性デーに合わせた情報発信として、今年度（2025年度）は、管理職向けに「意欲を引き出すマネジメント」というテーマで、各種の記事を展開した。また、社外向けのプレスリリースを出し、本日の講演も行うことで、企業として、この課題に正面から向きあうというコミットメントを示している。

また、女性活躍推進の体制について、先ほど部門による偏在が存在すると説明したが、部門や部署ごとに業務特性や労働市場の状況などが異なっているため、女性活躍に関する課題も様々なものとなっている。今年度（2025年度）は、この課題にしっかり向きあうための体制構築に取り組んだ。まず、経営会議の場で、女性活躍に関する議論を実施して、部門や部の単位で女性活躍を推進することを決定した。その後、DE&I 推進委員会での議論を経て、現在は、部門や各部がそれぞれの計画の策定に取り組んでいるところである。私自身、各部を回って、計画策定のサポートを、

営業活動のように実施している。非常に地道な活動であるが、各部門や各部を回ってみると、女性活躍に関して強い課題意識を持っているメンバーが実は多いことに気づいた。ただし、具体的に何もしてこなかったということが実態としてあり、そういう部署が施策を前に進めるためにも、このような（各部門・各部署で計画を策定する）活動が重要だと感じた次第である。

(5) 共育（トモイク）の推進 ～男性育休必須化の背景～

今年度（2025年度）は、9月19日の「育休を考える日³⁰」に合わせて、SMBC（三井住友銀行）では、男性育休必須化とチームレジリエンスに関する取り組みを打ち出した。ありがたいことに、社会からもかなり反響を頂いたため、この機会に、施策の意図を説明させて頂ければと思う。

(両立支援制度)

このスライド（資料 4・21 ページ）は、SMBC（三井住友銀行）の育児両立支援制度について、男性職員が使える制度にフォーカスして整理したものである。産前産後休業を除けば、各種の育児両立支援策は、性別に関係なく利用可能になっている。また、短期育児休業と子ども休暇（一般的に看護等休暇と呼ばれているもの）は、相応の日数が付与されており、有給かつ時間単位での取得が可能となっている。しかし、実質的に男性のみが対象となっている短期育児休業を除いた場合、こうした両立支援制度の殆どについて、利用者は女性が中心になっている。

(「共育（トモイク）」推進の必要性)

このスライド（資料 4・22 ページ）左側のデータは、SMBC（三井住友銀行）の新入男性行員への共育（トモイク）に関する意識調査のアンケ

ート結果となるが、「家事育児の分担は男女半々」、「育休を取得するのも当然」という意識になってきている。しかも、新入行員に限らず、30歳程度の行員についても、「取れるなら、育休は取りたい」という声が非常に強いということも分かっている。それにも関わらず、男性育休の平均取得日数は、平均12日となっており、従業員の意識と育休取得の実績が釣りあってない。

（男性職員が育休を取らない理由）

この要因について、1年ほど前のDE&I推進委員会で、この課題を取り上げた際の議論の内容をお示ししたい。従業員向けのヒアリング調査を実施した結果、男性職員が育休を取らない要因は、①周りに迷惑がかかるという遠慮、②キャリアが断絶したり、担当を外されたりすることへの心配、③そもそも男性育休を取る必要がないと思っている、の3つであることが分かってきた。しかし、これらは社会一般でも言われていることであり、それにも関わらず育休の平均取得日数が多い会社もある。なぜ当社の従業員は特にこういう心理になってしまうのか、その構造的な要因をさらに深掘りする必要があると感じた。

（男性育休をめぐる構造的悪循環）

このスライド（資料4・24ページ）は、男性職員が育休を取らない構造を整理したものになる。先述した「従業員の心理」は、一番右側の部分になる。これに対して、典型的な施策は、従業員に対する啓発になるが、「もっと育休を取りなさい」という啓発を図ることは、根本要因に切り込んでいない、対症療法的な施策だと考えられる。このスライドの図の左側に位置する構造（組織の慣習・カルチャー）に着目して、それに対応した打ち手を考える必要がある。すなわち、育休を取らないという従業員の行

動が、男性育休を取らないことが当たり前という「カルチャー」、それを前提にして組まれている業務上の「体制」、さらに、それらが育休を取りづらい雰囲気や性別役割分担意識を強化するという「悪循環の構造」があるという整理をした。

（男性育休必須化）

この整理を踏まえ、「悪循環」を一旦断ち切るという趣旨で、約1ヶ月以上の育休取得を原則必須化した。これにより、男性職員の育休取得が当たり前、さらに、業務運営上も欠員が発生するのが当たり前ということになれば、それに合わせて、性別役割分担意識も薄れるし、キャリアへの心配も緩和する。業務も自然とそれに合わせて調整する動きが出てくることも期待できる。

ただし、このような全員一律での必須化という施策は、反対意見が多にも実情である。ましてや、（組織の）人員の動向に影響するため、実際に反対意見はあった。ここでのポイントは、「今回の育休取得必須化は、組織のカルチャーを変えるための時限的な措置である」ことを強調した点である。こういう施策は「出口」を示すということが、非常に大事であると考えている。

導入してから半年が経ってみて、従業員の声を見ると、施策に対してポジティブな評価の声が思ったよりも多いと感じている。これには、育休取得者のみならず、育休取得者の周囲の声も含んでいる。もともとネガティブな声は、管理職を含む年配の方に多かった印象があるが、この施策の意義について、管理職向けも含めて確り伝えるコミュニケーションも重視した。

（「共育（トモイク）」の啓発）

従業員向けコミュニケーションについては、トップメッセージを通じて施策の趣旨の浸透を図っている。実際に、管理職から「会社として取り組む課題であることを、頭取メッセージから理解できた」という声を頂いている。

また、先ほど申し上げた対外発信によるコミットメントも効果があったと感じており、メディアで取り上げて頂いたことにより、従業員も「この取り組みは社会から応援されているのだ」という感覚を得られたのではないかと考えている。

また、啓発のためのツールとして「共育（トモイク）実践シート」を作成している。これは夫婦で持ち帰って（家事育児の）分担をどうしようかという話しあいに見えるシートになっている。一連の取り組みを「AERA with Kids+」というウェブメディアで記事化して頂いており、その記事内でこの「共育（トモイク）実践シート」を一部公開しているので、よろしければチェック頂きたい。

（6）チームレジリエンス ～育休をきっかけにチームを強くする～

（欠員を想定しない働き方：育休に留まらない課題）

男性育休の問題を分析した際に、たった1ヶ月の育休すら取れない体制というのは、男性育休に留まらない大きな問題ではないか、という課題意識を持つことになった。そもそも男性育休以外にも、1ヶ月程度の欠員は普通に発生し得ることである。例えば、突発的な傷病・介護、長期出張、有事対応などが該当する。そのような事態にも備えられるチームであるべきであるし、そのようなチームであれば、育休を遠慮することもない。そのため、次の発想としては、余裕のある人員配置をすることが考えられる。また、「組織スラック³¹」が企業にとって思いがけない利点を

もたらす可能性もあり、実際、組織に余裕があるからこそ、新たな取り組みや有事への対応力が生まれるという考え方も最近広がっている。

一方で、目に見える余裕というものが合理化の対象になりやすいということもあると思う。また、従業員に余裕があると、新しく仕事を作り出してしまっ、結局、余裕がなくなってしまうという問題もある。さらには、育休などの1ヶ月程度の欠員に人事措置を講じることは、現実的ではない。これらの色々な問題があり、悩んだ結果、当社の結論として、現場の底力を信じて、「チームでレジリエンス」を発揮してもらおうという発想に至った。平常時にチームメンバーが100%稼働しているが、有事の際にはチームでさらに一人分ぐらいのマンパワーを捻出するイメージである。

もちろん会社として、現場に丸投げのような形にするべきではないという思いも強くある。そこで、チームのレジリエンスの発揮を促しつつも、しっかり会社としてサポートしていく施策を打っていくことになった。

（「チームレジリエンス」強化の取り組み）

「チームレジリエンス」という概念と、実際に実践するための方法論を普及させるために、「チームレジガイドブック」を制定した。その中で、「チーム意識の醸成」、「チーム運営の仕組み化」、「仕事の見える化・整理」という3点を、重要なポイントとして挙げている。

また、このガイドブックでは、色々な施策アイデアを紹介して、各現場にそれぞれにあうものを選んでもらうようにしている。例えば、「サブ担当制」など、施策のアイデアが掲載されている。当社は、担当業務に対するオーナーシップや責任感を重視するカルチャーが強いが、それにプラスアルファして、それらを「チームで追求していこう」、「お客さまに対

する責任をチームでしっかり果たしていこう」という提案をしている。ある種、これまでの仕事のやり方やマインドへのチャレンジ（挑戦）になっている。これに対し現場からは、ネガティブな反応よりも、「これまでにない従業員間のケミストリー（化学反応）が生まれている」とか、単純に言うと「チームワークが良くなった」というフィードバックをもらっている。

（チームレジリエンス浸透策としての「チームレジ報奨金」）

さらに、このチームレジリエンスの浸透を図るために、育休推進のモメンタム（推進力）を生かす格好で、報酬金の支給を開始した。メンバー1人当たり5万円であり、それなりの金額である。育休は、実際に取得する前に準備期間があり、その期間を活用してチームレジリエンスを強化して、実際に欠員が出た期間にそれを実践する、絶好の機会になると考えている。

この施策の目的は、あくまでチーム力の強化になる。報酬の対象も、チームレジリエンス強化の取り組みであって、周りが育休をカバーしたことに対する手当という形ではない。この施策は、本日の講演の前段で触れた、「成長戦略としてのダイバーシティ経営」という発想に立って設計したのになっている。会社としては、育休を推進して、「自分らしさの表現」という“従業員に提供する価値”を提供する。その一方で、「チームワーク」という、会社が“従業員に求めるもの”の発揮を促す。そのような構図になっている。このような「ダイバーシティ経営の実践」を体現する施策を、今後も継続的にリリースしていきたいと考えている。

（7）おわりに

最後に、本日の講演を通じて、お伝えできればと思ったことを、まとめ

として述べさせて頂きたい。まず1点目は、ダイバーシティ経営の実現のためには、ブレない理念と長期戦略を遂行するための体制が必要である。

2点目は、「ダイバーシティ経営が成長戦略である」ことにこだわることである。社内でのコミュニケーションにおいて、この観点からの理解浸透を図っていくのみならず、会社として、それを体現する施策をしっかり打ち出していくことが重要と考えている。

3点目は、コミットメントの重要性を挙げさせて頂きたい。経営の本気度を示すことは、現場レベルで前向きな取り組みを引き出す効果が非常に強いと感じている。

ダイバーシティ経営にまつわる諸々のテーマは、決して簡単な課題ではないと、現在の立場で取り組んできた結果、心から感じている。SMBCグループの成長に向けた課題であるとともに、日本における社会の課題でもあると思っている。日本の金融機関の知恵を結集して取り組む価値のあるものだと強く思っているため、ぜひ、ご聴講されている皆様と学びあい、切磋琢磨しながら取り組んでいきたいと思っている。そのためのきっかけとなる、非常に貴重な機会を頂けたことに感謝を申し上げ、本日の結びに代えさせていただく。ご清聴、ありがとうございました。

6. 閉会挨拶（金融機構局 金融高度化センター長 須藤 直）

本日は、長時間に亘り本セミナーにご参加頂き、感謝申し上げます。また、本日ご登壇頂いた、大和証券グループ本社 平野友視様、日本総合研究所 木村智行様、三井住友フィナンシャルグループ/三井住友銀行 樺澤俊亮様からは、具体的なお取り組みなどに関して、示唆に富むプレゼンテーシ

ョンを頂き、重ねて厚く御礼を申し上げます。

今後とも、私どものセミナー、ワークショップでは、皆様方のリスク管理・経営管理手法の改善や経営基盤強化に向けたお取り組みに少しでも参考にして頂けるような情報発信を行って参りたいと考えている。私どもに対するご要望やご意見などあれば、事後のアンケートや私ども本支店とのコンタクトを通じて、忌憚なくお寄せ頂きたく思う。本日は、お忙しい中、ご参加を頂きまして誠にありがとうございました。

以 上

- 1 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)を参照。
- 2 「水準」と「稼働」という区分は、鶴光太郎「わかる人的資本経営」(日経文庫、2026年)を参照。
- 3 日本銀行 HP (https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/aft230707a.htm) を参照。
- 4 「タスク型の人材多様性 (task diversity)」と呼ぶこともある(入山章栄「世界標準の経営理論」ダイヤモンド社、2019年、365ページ)。
- 5 このことをわかりやすく言い表した表現として、“Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance.”(ダイバーシティとはパーティーに招かれることであり、インクルージョンとは一緒に踊ろうと声をかけられることである)という言葉がある(アメリカのダイバーシティ・コンサルタントのヴァーナ・マイヤーズ氏の言葉)。
- 6 「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概念。
- 7 国際 NGO プラン・インターナショナル調査「Z世代はどう見ている? 最新調査から見えてくる企業のSDGs・社会貢献活動の形」(2025年10月)、株式会社学情調査「『企業がSDGsに取り組んでいることを知ると、志望度が上がる』と回答した学生が7割に迫る。『SDGsに取り組む企業のほうが将来性を感じる』の声」(2024年10月2日発表)を参照。
- 8 最近、「集団浅慮 (groupthink)」と多様性の関係が指摘されている。集団浅慮という概念は、アメリカの心理学者アーヴィング・ジャニスによって提唱されたもので、凝集性が高い組織、すなわち、「集団の一員として留まりたい」と思わせる動機づけが高い組織において、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のことを指す。例えば、2025年10月に発刊された市川裕子「有力投資家が明かす「株価」と「採用」に効く人的資本経営」(日経BP社)においては、多様性が企業価値にプラスに働く第一の理由として、集団浅慮がもたらすリスクの抑制が挙げられている。
- 9 ダイバーシティ・マネジメントを促進している企業への表彰としては、女性活躍に優

れた上場企業を表彰する「なでしこ銘柄」、女性活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な事業主に対して認定される「えるぼし認定」、「子育てサポート企業」として認定を受けた「くるみん認定」、「不妊治療と仕事の両立」に取り組む企業に対して与えられる「くるみんプラス認定」、LGBTQ+など性的マイノリティへの取り組みを評価する「PRIDE指標(プライド指標)」などが挙げられる。

- 10 健康経営とは、従業員の健康保持・増進の取り組みが、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えのもと、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること。企業理念に基づき、従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績向上や株価向上につながると期待される。
- 11 結婚や配偶者の転勤、家族の介護等を理由とした転居により退職する場合に、本人に引き続き就業の希望があれば転居先近隣の地方銀行へ紹介を行うもの。2015年4月、「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」において、地方銀行職員のキャリア継続を支援するため創設された。
- 12 信用金庫で働くことを望みながらも、結婚や配偶者の転勤、親の介護など、やむを得ない理由による転居によって信用金庫を退職する職員について、転居先に所在する信用金庫への再就職を支援する制度。2015年9月に創設された。
- 13 「障害者の雇用の促進等に関する法律」では、職員が一定数以上の規模の事業主は、職員に占める身体障害者・知的障害者・精神障害者の割合を「法定雇用率」以上にする義務があり(法43条第1項)、法定雇用率は、2024年4月に2.3%から2.5%に引き上げられ、2026年7月には2.7%に引き上げられる。
- 14 性的マイノリティ(性的少数者)を代表する言葉。レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー、クィア(もしくはクエスチョニング)の頭文字をとった「LGBTQ」に、それら以外の多様な性のあり方を含む「+ (プラス)」を付けた通称。
- 15 例えば、東京都には「東京都パートナーシップ宣誓制度」があり、双方又はいずれか一方が性的マイノリティである二人からパートナーシップ関係にあることの宣誓・届出があれば、都が受理したことを、東京都知事が証明(受理証明書を交付)する。法律行為である婚姻とは異なり、パートナーシップの宣誓により法律上の効果を生じさせるものではない。
- 16 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) 参

照。

- ¹⁷ 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5-1「地方における女性活躍～地域がより選ばれるために～」、資料5-2「地方における女性活躍参考資料集」を参照。
- ¹⁸ 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 令和5年版」のうち「特集編 新たな生活様式・働き方を全ての人の活躍につなげるために～職業観・家庭観が大きく変化する中、「令和モデル」の実現に向けて～」33～34ページ参照。
- ¹⁹ 内閣府男女共同参画局「令和4年度 性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に関する調査研究」参照。
- ²⁰ プレゼンティーズム（presenteeism）は「疾病出勤」という意味の英単語。「出社しているものの、何らかの健康問題（心身の不調）によって業務効率が落ちている状況」を意味する。一方、関連する言葉として、アブセンティーズム（absenteeism）がある。アブセンティーズムとは、従業員が心身の不調（病気、ケガ、メンタル不調など）が原因で、仕事を休業/欠勤している状態のことを指す。アブセンティーズムと異なり、プレゼンティーズムは、可視化されにくいため、企業にとっては多大な隠れ損失を生む要因として、健康経営において重要視されている。
- ²¹ ASDは“Autism Spectrum Disorder”の略。
- ²² ADHDは“Attention-Deficit / Hyperactivity Disorder”の略。
- ²³ LDとは“Learning Disabilities”の略。知的能力に遅れがあるわけではないが、特定の学習領域（読む、書く、算数）だけが極端に難しい状態を指す。
- ²⁴ 「障害の社会モデル」とは、「障害者が直面する困り事は社会や環境に起因するもの」という考え方を指す。その逆が、「障害の個人モデル（医学モデルともいう）」で、「障害者が直面する困り事は個人の心身機能が原因である」と捉える考え方である。この講演の例でいえば、エレベーターがない建物があり、車椅子ユーザーは2階

に昇れないときに、「車椅子だから2階に上がれない」と、困難の原因は個人にあると考えるのが「障害の個人モデル」であり、「車いすユーザーが2階に上がる方法を建物の管理者が用意していないのが問題である」として、障害は社会や環境の側に原因があると考えるのが「障害の社会モデル」ということになる。

- ²⁵ 障害者権利条約（障害者の権利に関する条約）は、障害者の人権と基本的自由を保障し、尊厳の尊重を促進する2006年に国連で採択された包括的な国際条約。日本は2014年に批准。
- ²⁶ 厚生労働省令和5年度障害者雇用実態調査結果報告書38ページ「障害者を雇用しない理由別事業所数の割合」参照。
- ²⁷ 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」(2022年5月)参照。
- ²⁸ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査（企業調査・労働者調査）」(2025年12月)参照。
- ²⁹ World Economic Forum“Future of Jobs report 2025”（2025年1月）、“Future of Jobs report 2023”（2023年5月）参照。
- ³⁰ 積水ハウスが、男性の育休取得を当たり前にするプロジェクト（IKUKYU.PJT）の一環として設定。「いく（19）きゅう（9）」の語呂合わせに由来。当社は、2018年9月より、男性社員1か月以上の育児休業完全取得を推進している。2025年現在、174の賛同企業のもと活動している。
- ³¹ 組織スラックとは、企業内部に存在する「ゆりみ」のことを指す。過剰な人員や余剰設備、生産のロスタイム、内部留保など、企業活動のあらゆる場所に存在しており、それらを総合して、組織スラックと呼ぶ。