

世界が進むチカラになる。



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」

金融業界における女性活躍推進

2026年5月28日

CDIO/主席研究員 矢島 洋子

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

自己紹介

【現職】

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
チーフ・ダイバーシティ&インクルージョン・オフィサー
(CDIO) / 主席研究員



【経歴・表彰等】

内閣府男女共同参画局 男女共同参画分析官 (2004/04~2007/03)
中央大学大学院戦略経営研究科 客員教授 (2010年度~2020年度)
日本女子大学「ライフロング・キャリア・デザイン講座」講師 (2022年度~)
大阪大学ダイバーシティ&インクルージョンセンター招へい教授 (2023年度~)
Forbes Japan「WOMEN AWARD 2018」社会インパクト賞

【研究会・委員】 ※2026年度

厚生労働省「労働政策審議会雇用環境・均等分科会」委員
こども家庭庁「こども家庭審議会基本政策部会」委員
文部科学省「女性の多様なチャレンジに寄り添う学びと社会参画支援事業」委員
東京都人権啓発センター理事 関西経済連合会D&Iアドバイザー
神奈川県「総合計画審議会」委員 等

本日のアジェンダ

1. 女性活躍推進において金融業界は
他業界と比べて進んでいるのか？
2. 女性活躍の課題の見える化
3. 真に必要となる施策
4. 日本社会に求められるさらなる変化

**1. 女性活躍推進において
金融業界は他の業界と比べて
進んでいるのか？**

女性活躍推進状況をどうつかむか？

| | 管理職女性比率 | 平均勤続年数の男女差 | 賃金の男女差 | 管理職昇進 比率の男女差 (オッズ比) |
|------------|---------------------------------|-----------------------|---|---------------------------|
| | 課長相当職以上（役員 含む。）に占める女性 の割合 | 男性を100とした場合の 女性の割合 | 年間給与推計（賞与等 含む）：男性を100とし た場合の女性の割合 | |
| | % | % | % | |
| 全産業（10人以上） | 13.1 | 73.2 | 71.6 | 2.5倍 |
| 製造業 | 7.6 | 75.0 | 65.4 | 3.2倍 |
| 卸売業・小売業 | 14.0 | 71.0 | 67.6 | 3.1倍 |
| 金融業、保険業 | 17.3 | 76.6 | 57.3 | 4.0倍 |

<資料> 管理職女性比率:「令和6年度雇用均等基本調査」

平均勤続年数の男女差、賃金の男女差:「令和7年賃金構造基本統計調査」

<注> オッズ比:女性と比較した男性の管理職昇進確率の高さ

(男性管理職比率／男性正社員比率)／(女性管理職比率／女性正社員比率)

育児期の短時間勤務者とフルタイム勤務者の処遇差

正社員・正職員 大学卒 従業員規模1,000人以上

| | 一般労働者 | | | 短時間労働者 | | | 短時間労働者／一般労働者 | | |
|---------|------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| | 実労働時間 | 時間当たり給与 | 賞与等 | 実労働時間 | 時間当たり給与 | 賞与等 | 労働時間比率 | 時間当たり給与比率 | 賞与等比率 |
| | 所定内実労働時間+超過実労働時間 | 決まって支給する現金給与額／実労働時間 | 年間賞与その他特別給与額 | 実労働日数×1日当たり所定内実労働時間 | 1時間当たり所定内給与額 | 年間賞与その他特別給与額 | | | |
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ④／① | ⑤／② | ⑥／③ |
| | 時間 | 円 | 千円 | 時間 | 円 | 千円 | % | % | % |
| 産業計 | | | | | | | | | |
| 全年代 | 166 | 2400 | 1376.1 | 124 | 2346 | 902.9 | 74.4 | 97.8 | 65.6 |
| 30～34歳 | 167 | 2262 | 1236.6 | 122 | 2354 | 643.9 | 72.8 | 104.1 | 52.1 |
| 製造業 | | | | | | | | | |
| 全年代 | 169 | 2425 | 1579.3 | 130 | 2567 | 1442.1 | 76.9 | 105.9 | 91.3 |
| 30～34歳 | 171 | 2164 | 1307.5 | 128 | 2559 | 1051 | 74.9 | 118.2 | 80.4 |
| 卸売業，小売業 | | | | | | | | | |
| 全年代 | 169 | 2378 | 1683.9 | 127 | 2212 | 832.7 | 75.4 | 93.0 | 49.5 |
| 30～34歳 | 170 | 2163 | 1277.0 | 134 | 1723 | 669.1 | 78.8 | 79.7 | 52.4 |
| 金融業，保険業 | | | | | | | | | |
| 全年代 | 157 | 2482 | 1533.0 | 120 | 2208 | 865.5 | 76.2 | 89.0 | 56.5 |
| 30～34歳 | 160 | 2384 | 1544.9 | 120 | 2263 | 530.6 | 74.8 | 94.9 | 34.3 |

2. 女性活躍の課題の見える化

2009年育児法改正⇒育児短時間義務化により 妊娠・出産を機とした正社員女性の離職は減少

これまで

【女性】
:結婚・出産で辞める



【企業】
採らない
【管理職】
育てない
【女性】
管理職に
ならなくていい

現在

【女性】
:辞めなくなった



が

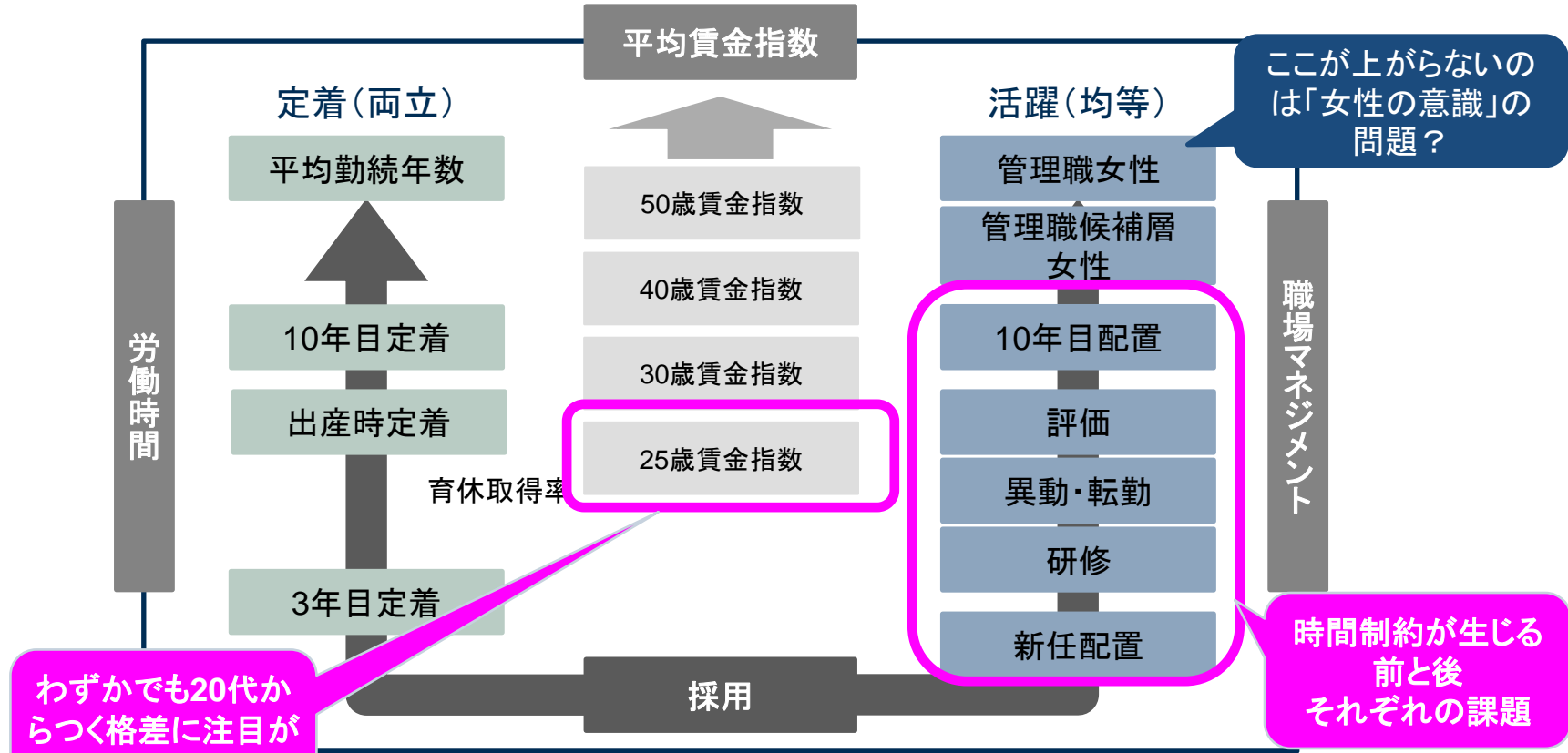
「制約社員」になる

が活躍できる組織への変革

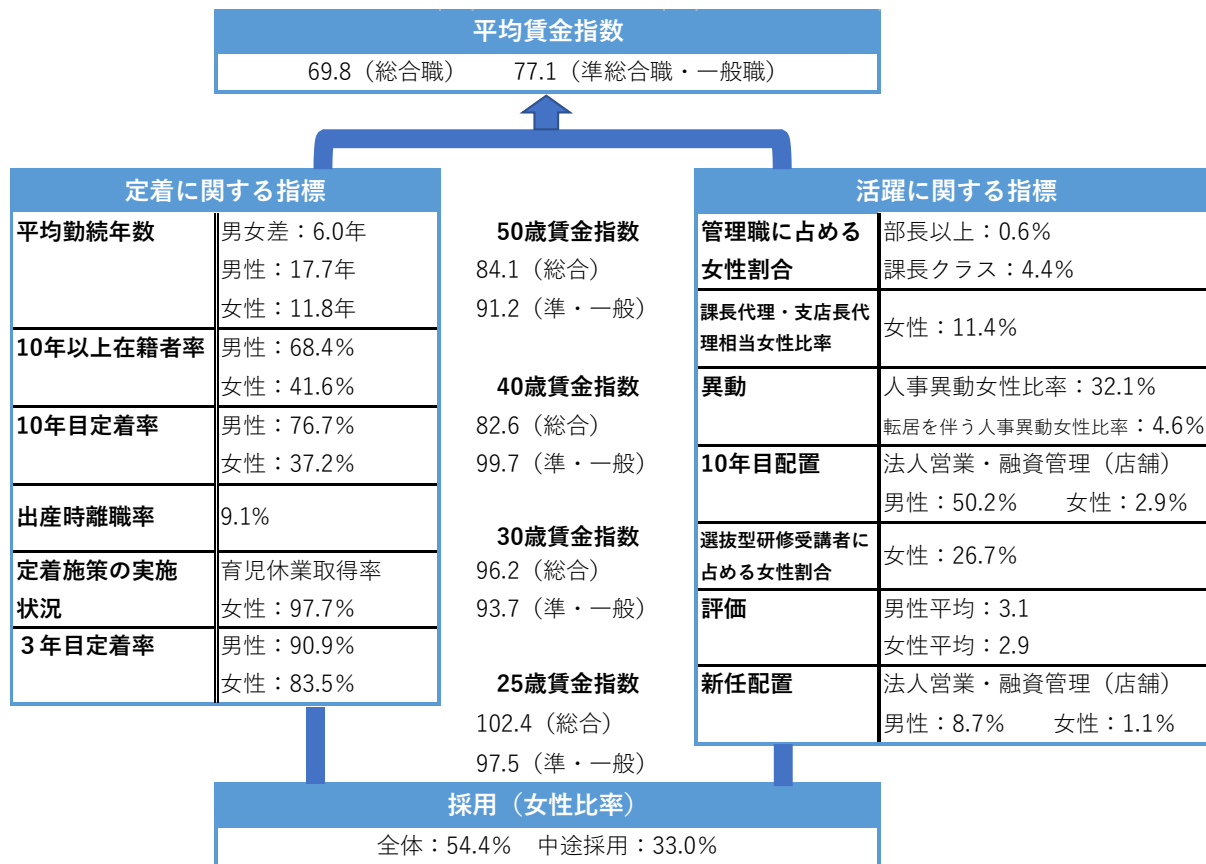


両立支援から活躍支援へ

男女間格差の見える化：女性活躍推進の構造図



地方銀行の構造図：業界平均値 2012年



金融業界の主な課題

1. 雇用管理区分(総合職・一般職)問題の解消
2. 職域分離(法人営業・融資と窓口業務等)問題の解消
3. 転勤問題の解消
4. 時間制約社員と周囲の同僚に対する公正な評価の確立
5. Old Boys Networkやアンコンシャスバイアスに基づく

マネジメントの改善

3. 真に必要な施策

Stigmaに注意！

ポジティブ・アクション

女性を有利とする取組

(同様の能力・資格があることを前提とし) 女性であることを**プラスの要素として評価**

女性活躍を積極的に推進する取り組み

管理職・役員比率等の割当(クォータ制)

女性活躍に関する指標の**管理職評価や組織目標への組み入れ**

暫定的取組



女性に積極的機会を与える取組

女活法

女性のみを対象とした**育成施策**
(研修・育成プラン・ロールモデル・メンター・相談体制等)

女性活躍を推進する**計画策定(状況・課題把握)**

女性活躍推進の**目標設定**

採用における女性の**応募奨励**・女子学生の理系・技術系**進学への働きかけ**



就業継続支援
男女双方を対象とした取組

経営戦略としての方針
トップのコミットメント・社内共有が重要

両立支援

ライフイベントに即した**柔軟な働き方・休み方**

WLB

多様な人材を公正に処遇する**評価・報酬**

時間制約の有無に関わらず**成長を促す**
職務経験(配置)・教育機会

能力発揮・キャリア形成支援

永続的取組

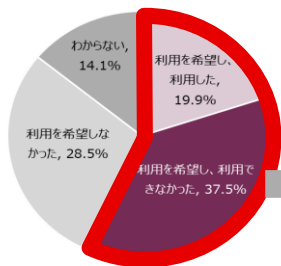
時間あたり生産性を高める**働き方・業務マネジメント**

多様性を受け入れる**風土** **セクハラ・マタハラ防止**

多様な人材が活躍し続けられる職場環境づくり

(ご参考) 男性の育休・育児との両立課題

男性の育休利用状況



育休利用希望者の男性のうち、利用できなかった者

65.3%

(出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング
「平成30年度 仕事と育児等の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書」(労働者調査)

男性が育休を利用しなかった理由トップ5

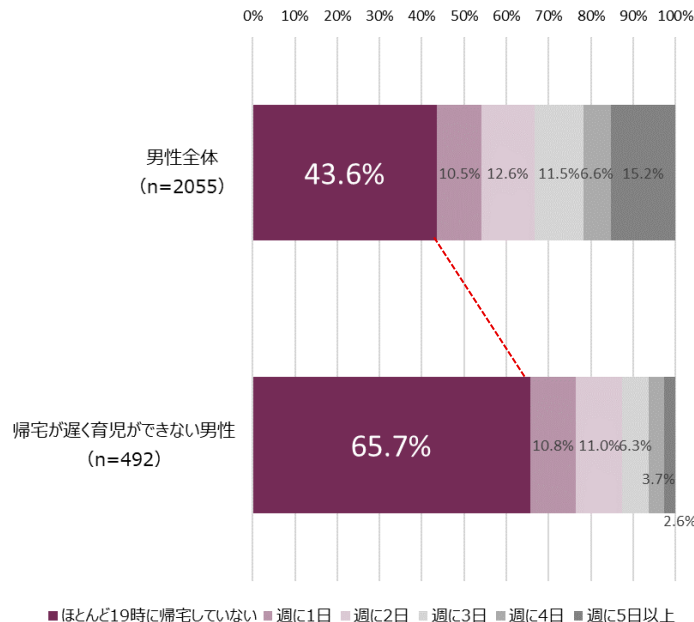
- 1位：業務が多忙で職場の人手が不足していた (38.5%)
- 2位：職場が育児休業を取得しづらい雰囲気だった (33.7%)
- 3位：自分にしかできない仕事や担当している仕事があった (22.1%)
- 4位：収入を減らしたくなかった (16.0%)
- 5位：会社で育児休業制度が整備されていなかった (15.1%)

働き方に課題

(注) 回答者数312名、複数回答
(出典)三菱UFJリサーチ&コンサルティング
「平成29年仕事と育児の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業(労働者調査)」(厚生労働省委託調査)

育児に十分関われない男性の働き方

週あたり19時までに帰宅する頻度(男性)

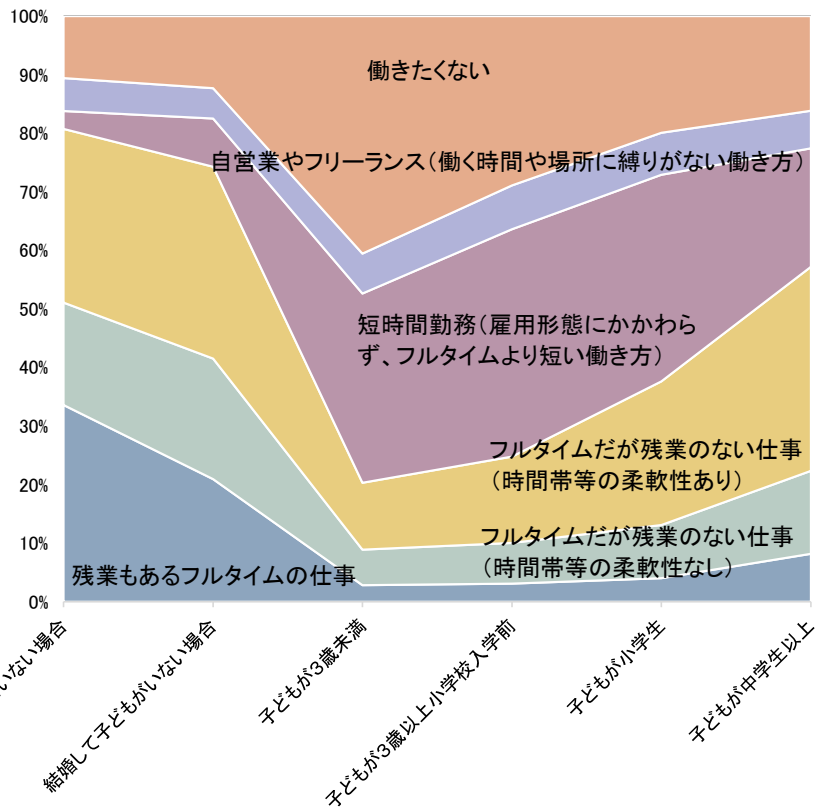


(出典)三菱UFJリサーチ&コンサルティング
「平成29年仕事と育児の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業(労働者調査)」(厚生労働省委託調査)

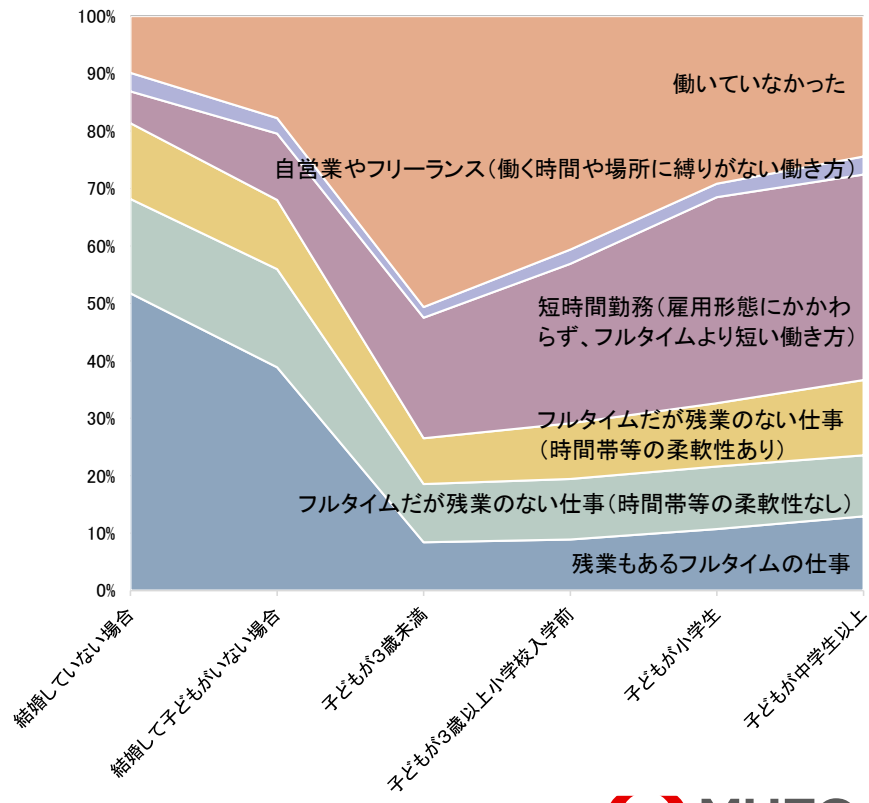
4. 日本社会に求められる さらなる変化

2022年の女性の理想と現実 : 20年前に比べギャップが小さく

【理想】

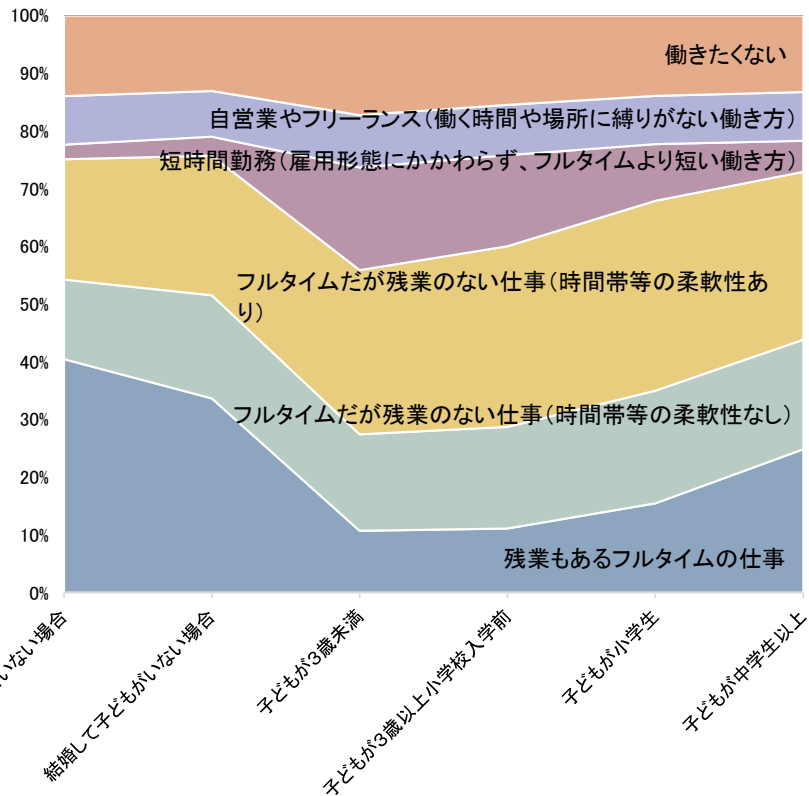


【現実】

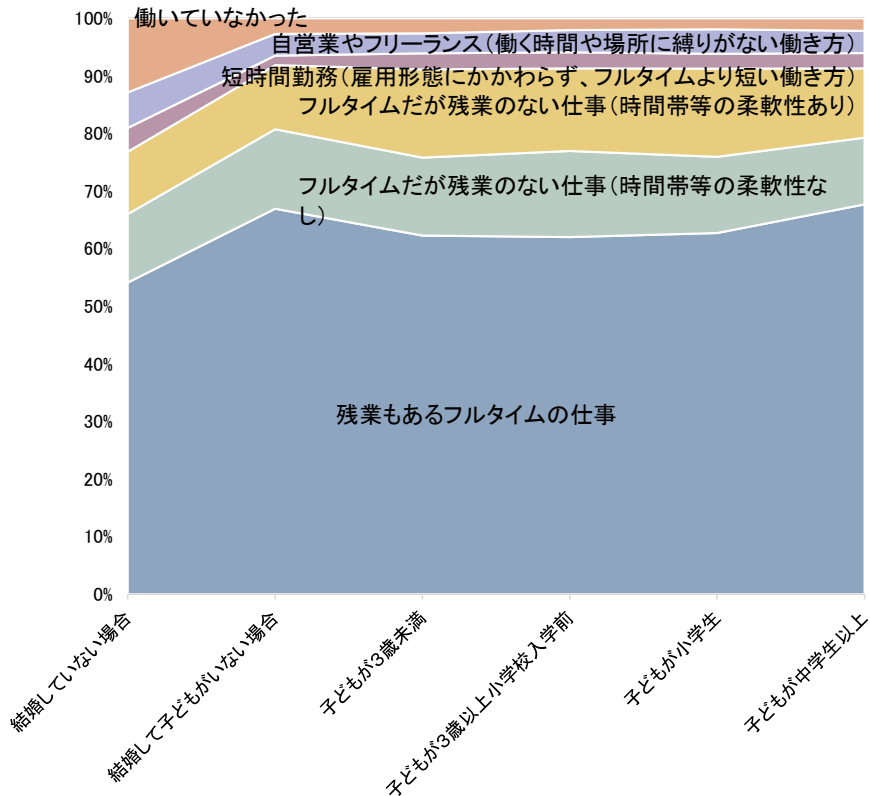


男性の働き方: ライフステージに応じて、男性も希望が変化する

【理想】



【現実】



多様化する職場とマネジメント課題

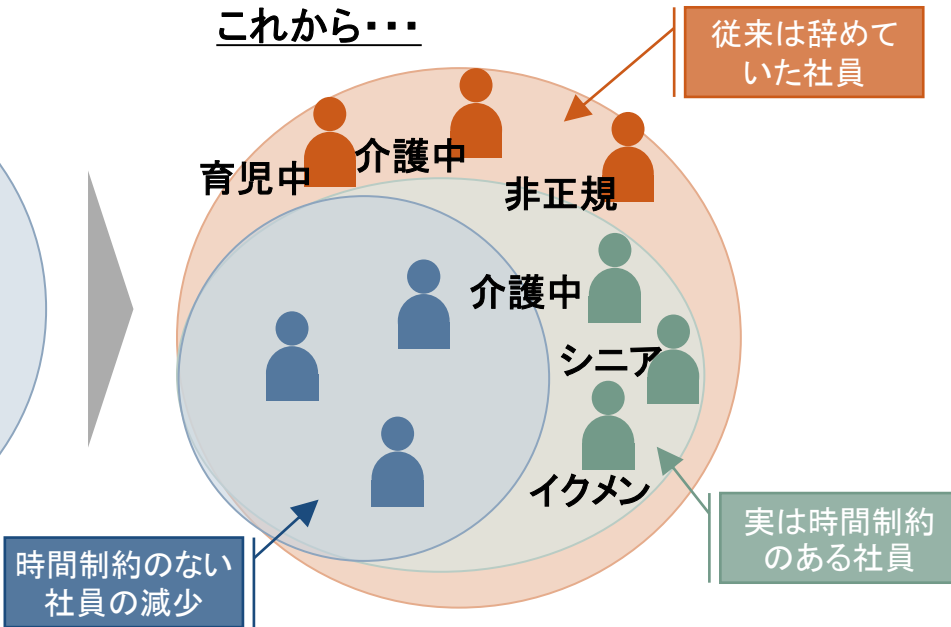
■人材の多様化はさらに進んでいく

「仕事や組織に常にフルコミットできる人材だけで組織を運営できる時代は二度と戻ってこない！」という認識が必要

これまで…



これから…



ご静聴ありがとうございました

参考：三菱UFJリサーチ&コンサルティング
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室

公式HP：<https://www.murc.jp/service/keyword/53/>

公式SNS（矢島）

Facebook https://www.facebook.com/yajima_murc



X(旧Twitter) https://twitter.com/yajima_murc

【MURC女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 紹介動画】
<https://www.youtube.com/watch?v=2bY1LoneVa0>