

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2回「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」

(2026年5月28日開催)

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター
2026年8月

日本銀行 金融機構局 金融高度化センターでは、2026年5月28日に、「金融機関のダイバーシティ・マネジメント」第2回「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」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。こうした動向を踏まえ、日本銀行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¹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て、セミナーを開催することとした。本日は第2回目で、「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」をテーマとする。

わが国では、1985年に制定された男女雇用機会均等法以降、育児休

業法、育児・介護休業法、男女共同参画社会基本法、次世代育成支援対策推進法、女性活躍推進法と、累次にわたる法整備が進んできた²。これらにより、金融機関においても、家庭と仕事の両立を支援する体制が整備されてきたことに加えて、男女が性別にかかわらずその個性と能力を十分に発揮することができる「男女共同参画社会」を実現するための施策が推進されてきた。その一方で、家庭と仕事の両立はできるものの、マミートラック³に陥ってしまうという課題や、固定的な性別役割分担意識が残る中では、男女共同参画が阻害されるといったことも指摘されている⁴。本日のセミナーでは、「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」を実現するために、金融機関においてどのような仕組みが必要かについて、皆様と一緒に考えるセミナーにしたい。

本日は、この後、私どもの岡より導入報告を行った後、ご登壇者の皆様より、「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」についての取り組み状況や課題感についてご講演頂くほか、パネルディスカッションでは、パネリストの皆様から、事前にご聴講の皆様から頂いていた質問に答えて頂く。

2. 導入報告「第1回の振り返りと第2回の論点」（金融機構局 金融高度化センター 岡 俊太郎）

（1）第1回セミナー「成長戦略としてのダイバーシティ・マネジメント」で議論されたことの振り返り

2026年3月13日に開催された、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」で議論されたことは、私の視点によると、以下のように整理できる⁵。

(株式会社大和証券グループ本社のご講演で議論されたこと)

- ダイバーシティ施策を推進するうえで、リーダーシップが重要であること
- ダイバーシティ推進は時間がかかるものであり、長期的なプロジェクトとして、継続的な取り組みが必要と思われること
- 女性職員のキャリア形成において、インポスター症候群⁶やマミートラックに陥らないための対応策として、例えば、早期の（産休前の）一皮むける、チャレンジングな仕事の経験が重要であること
- ダイバーシティ推進において大事なことは、制度を整備することだけではなく、活用されること

(株式会社日本総合研究所のご講演で議論されたこと)

- ニューロダイバーシティ⁷や発達障害⁸についての概念についての整理
- 発達障害のある方は、その発達特性の強さと、必ずしもそうした特性を前提としない職場環境のために、働くうえでの社会的な障害があること⁹。社会的な障害を乗り越えて、発達障害のある方の特性を「強み」として活かせるような職場環境を整備していくうえで、「ニューロダイバーシティマネジメント」の取り組みが必要であること
- グローバルの調査から、発達障害のある方には、生成 AI 利活用などのデジタル領域における活躍の可能性があること。各企業は、人材戦略として、発達障害のある方の強みを活かせる仕事を生み出すことが重要となってきていると考えられること

(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の

ご講演で議論されたこと)

- ダイバーシティ経営を成長戦略の一環としてとらえること。DE&I 推進を、法令順守や人権尊重という領域に止めるのではなく、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ために、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」の段階に引き上げる必要があること
- エンゲージメントや登用率の男女格差を踏まえた女性活躍推進の施策が、企業としての「のびしろ」であること
- 周囲への遠慮やキャリアへの懸念、性別役割分担意識から生じる「悪循環」を断つため、時限的措置ながら、男性職員の育休 1 か月以上を必須化としたこと。また、職員の育休をモメンタム（推進力）としてチームレジリエンス強化を図り、欠員がでて業務運営可能な体制を構築したチームには報奨金を支給することとしたこと

(2) 第 2 回セミナー「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」の論点

本日のセミナーでは、「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」を実現するために、どのような仕組みづくりをすればよいかについて考えたい。

具体的には、①短時間勤務、テレワーク制度、転勤対応などを含む両立支援の仕組み、②女性が、マミートラックなど、キャリアで躓かないための対策、③女性の自信や意欲を高める仕組み、④男性職員の育休取得長期化など、男性職員の意識改革や行動変容を促す仕組み、⑤家庭と仕事を両立している職員の周囲のメンバーへの支援策、⑥組織全体へのダイバーシティ推進施策の浸透の仕組みを、どのように構築するかである。これらを議論し、多様性が真に職場の力になるための示唆を得られる場にした

い。

(※ 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「金融業界における女性活躍推進」

講師 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社

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

矢島 洋子 氏

(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

(女性活躍推進の進捗状況をどうつかむか)

「金融業界というのは、他業界と比べると女性活躍が進んでいる」と認識されている業界内の方が多いように思われる。「それは本当なのだろうか」というところから、話を始めたいと思う。

まず、女性活躍推進の進捗状況を、どういう指標でつかむかという問題がある。一般的によく使われる指標は「管理職女性比率」であり、これに関しても、この表(資料 1・6 ページ)にあるとおり、「金融業、保険業(以下、金融保険業)」は 17.3%であり、全産業平均 13.1%に比べると、比較的高いということが言える。このように、管理職女性比率を見ると、金融保険業は女性活躍推進が進んでいるように思われるが、これはベース(前提)として、金融保険業は正社員に占める女性の割合が高いことから、こういう結果になっている。

次に、平均勤続年数を見てみると、平均勤続年数も、金融業界は、比較的、他の業界よりも男女差が小さい。しかし、賃金の男女差を見ると、全

産業平均よりも大きく男女差があり、男性を 100 とした場合に、女性が 57.3 しかないという状況である。

面白いことは、製造業、卸売業、金融保険業それぞれ、管理職女性比率、平均勤続年数、賃金の男女差という 3 指標で見た場合に、一番低い業界がバラバラなことである。

加えて、非常に注目して頂きたいことは、管理職女性比率は金融保険業では高いと見えるが、先述したように、女性の正社員の割合が高いから管理職女性比率も高くなっているのであって、実は女性の正社員が多い割には、管理職比率は高くない。そのことは、この表(資料 1・6 ページ)の一番右の欄外に書いている「管理職昇進比率の男女差」、すなわち「男性の社員に対する男性の管理職の割合」と「女性の社員に対する女性の管理職の割合」のオッズ比¹⁰(女性と比較した男性の管理職昇進確率の高さ)をみると、金融保険業は 4 倍になっているということからもわかる。この数字は何を意味するかというと、男性の方が女性よりも 4 倍も管理職になりやすい業界であるということである。金融保険業のオッズ比は、全産業と比べてもかなり高くなっている。金融保険業は、多くの女性を正社員として迎え入れる業界でありながら、その中で多くの女性のキャリアが停滞している業界である、という言い方ができると思う。

(育児期の短時間勤務者とフルタイム勤務者の処遇差)

そのことを表すもう一つのデータとして、育児期の短時間勤務取得中の人とフルタイム勤務の人との処遇差の問題を見ていきたい。この表(資料 1・7 ページ)は、「賃金構造基本統計調査」という統計データをもとに整理したものである。この表の中の「一般労働者」がフルタイム正社員である。一般労働者と短時間労働者を比べたときに、表の一番右に書いてあ

るとおり、短時間労働者と一般労働者の関係で、労働時間の比率がどうなっているかをみると、全産業・全世代では 74.4%であり、「短時間勤務の人はフルタイムの人に対して 74.4%の時間で働いている」ということを意味している。さらに、第一子出産年齢にある 30～34 歳で見ると、労働時間比率は 72.8%となり、全世代の数値よりもう少し下がる。

これに対して金融保険業はどうかというと、金融保険業の出産年齢 30～34 歳の女性は、短時間勤務の人はフルタイムの人に比べて 74.8%の時間で働いている。そして、時間当たり給与比率は 94.9%であり、フルタイムの人に比べて時間当たりの給与が若干低いことがわかる。一方で、産業計の時間当たり給与比率は 104.1、製造業は 118.2 となり、短時間勤務の人の方が若干よくなっている。

さらにいうと、賞与が、金融保険業では、短時間勤務の人はフルタイムの人に対して 34.3%しか得ていないということである。労働時間が 74.8%であるのに対して、その半分以下の割合しか賞与を受け取っていない。この背景として考えられることは、一つには、金融保険業は未だに雇用管理区分（総合職・一般職の区分）が比較的残っている業界であり、一般職的な雇用管理区分の方が短時間勤務を多く取っていることから、このような差がついている可能性がある。雇用管理区分があるからいいというわけではなくて、「そうだとしたら（賞与が相対的に高い）総合職の女性は短時間勤務が取りにくい状況にある」ということがあるのかもしれないし、「それはそれでいいのだろうか」ということになる。また、雇用管理区分に関わらず、フルタイムで働かないと責任ある仕事が任せられず、評価が極端に低くなってしまいうという構造が、低い賞与につながっている可能性もある。

当社で行っている独自の調査の結果などで見ると、男性も女性も「育児休業を自分の望む期間で、望むタイミングで取得できていますか」という質問を行うと、金融業界では、自分の希望どおりに取得できていない人が多い。こういった育児休業や短時間勤務を取得しにくい環境が、今後の人材獲得や就業継続（離職率の高止まり）という問題において響いてくる可能性がある。

（2）女性活躍の課題の見える化

では、どうしてこういうことになっているのだろうか。また、女性活躍推進というのはどのようなことを課題として、どのようなことに取り組むべきなのかということについて、この後、お話ししていきたいと思う。

（2009 年の育児・介護休業法改正以降の社会のあり方の変化）

まず、女性活躍というのは、ものすごく昔から言われていることであって、今更ながらのことではない。2016 年という、今から 10 年前のタイミングで、女性活躍推進を目的に法律（女性活躍推進法）が整備され、日本全体が女性活躍推進に取り組むようになってきている。その（法律整備の）背景に何があったのだろうか、そして、今の女性活躍推進法が意味するところの「女性活躍」とはどのようなことなのかということについて、まずお話ししたい。

非常に重要な背景は、2009 年に育児・介護休業法が改正されて、子が 3 歳未満の短時間勤務制度が義務化されたことにより、2010 年代に妊娠・出産を契機とした正社員女性の退職が大幅に減少した、ということがある。近年では、正社員女性は基本的には、妊娠・出産時には離職しないことが一般的になってきたということが言える。

これがどのような事態をもたらしたかという、従来は、女性は結婚や出産を機に退職するので、企業は女性を多く採用しない、管理職は女性を育てない、女性たちは「自分たちは期待されていないので、管理職にならなくていいだろう」と思う、というサイクルが回っていた。もちろん、統計的に退職する女性が多いからといって、女性を採用しないということは「統計的差別（個人の実際の能力や特性を評価するのではなく、その人が属する集団の平均的な傾向や統計データに基づいて判断を下すことによって生じる不平等のことを指す）」であり、本来あってはならないことではあるが、実際としては女性に対してこのような扱いがあった。企業側に見れば、やむを得ない選択として、こういう扱いをしてきたということが実情であった。

女性が退職しなくなったということは、このサイクルを止める必要がある。すなわち、女性は働き続けることになったため、企業は安心してもっと女性を採用してもいいし、女性管理職を育てる必要があるし、女性側も、男性と同じように、キャリアアップすることを期待されていると認識する必要がある。しかし、実際には、従来のサイクルが止まっていない。なぜなら女性は退職しないが、「時間制約社員」になる。すなわち、育休取得後に、短時間勤務であるとか、残業免除であるとか、そういった制約のある形で働く社員になる。そういう時間制約社員が増えると、企業の中で、従来どおりの（残業や転勤などが無限定な）働き方の職場を回すことができなくなるため、依然として「女性をたくさん採用したり、育成したりしても、活躍してもらえない」という環境が残ってしまっている、ということが現状である。

ご聴講の皆様にも記憶にあると思うが、以前、大学の医学部で、女性の受験生が、男性の受験生よりも、合格点が低いと合格できないという

状況があることが話題になった。どうしてそのようなことが行われているかという、端的に言えば、大学病院が、短時間勤務の女性医師が増えてしまうと、回らない状況があるからである。こうした組織の職場の実態を踏まえると、大事なことは、短時間勤務など制約を抱える社員（時間制約社員）が活躍できるように、組織や働き方を大きく変えていくことが必要だということである。これは、日本社会の中で 2010 年代に起きた大きな変化であった。

しかし、企業の中の、比較的上の世代のイメージが切り替わらなかった。「やはり女性は妊娠や出産のタイミングで退職してしまうのではないか」、「過去に自分の部下でもそういう人がいたし、今後も同様のことが起こるのではないか」、「女性本人たちに聞いても、キャリアアップに対して消極的な反応しか返ってこないから、女性のモチベーションや意欲は変えられないのではないか」というイメージを、企業の上の世代が持ち続けてしまった。このことは非常に大きな問題であり、だからこそ、組織のあり方を変革するフェーズに入らなければならないということになる。女性への支援といった時に、以前は「（家庭と仕事の）両立支援」を意味していたのであるが、これを「活躍支援」に変えていく必要がある。そして、その実現のために、働き方改革、人事制度改革、ビジネスモデルの見直しなどにつなげていくことが求められているということである。

（男女間格差の見える化：女性活躍推進の構造図）

この図（資料 1・10 ページ）は、厚生労働省からの委託事業の中で、当社で作成した「女性活躍推進の構造図」というものである。今、女性の管理職比率だけではなくて、平均賃金の男女差によって、男女間格差をチェックしようということが言われるようになってきている。実は、それに

関するツールというものは、もう 2010 年ぐらいから作成されていて、それをどのように活用するかというマニュアルを当社で作成している。

具体的には、この図（資料 1・10 ページ）でいうと、①「採用」の段階から男女同じように採用できているか、次に②初期キャリア（入社 3 年目）の「定着」が男女同じようにできているか、③出産時定着はどうか、というようにチェックしていく。先述したとおり、2010 年代に、この出産時定着が進んできた。日本の場合、第 1 子の平均出産年齢というのが 30 歳過ぎであるため、出産時定着が進むと、仕事で一人前になる 10 年目ぐらいの定着が進んでくるということになる。ご聴講されている企業の皆様にしてみると、最近では育成を早めていたり、多様化させているので、「10 年目が一人前ということではない」ということもあるかもしれないが、この 10 年目定着が進むと何が起るかというと、この図の右側の「活躍」の「管理職候補層女性」のボリュームが出てくる。そして、管理職候補層女性のボリュームが出てくると、「あと数年待てば管理職女性も増えるだろう」と期待されるが、実際にはなかなか増えない。「なぜ増えないのか」と思って、女性たちに質問すると、「いや、私は管理職になれません。なりたくありません」という答えであり、これは女性の意識（意欲やモチベーション）の問題ではないかと見られてしまった。

しかし、色々な調査や実態把握の中で分かってきたことは、女性の意識の問題とは言えないということであった。大事なことは、この図の右側のピンクで囲った部分、①新人の配置の時から男女同じように「配置」がなされているのか、業務配分（仕事の配分）が同じようになされているのか、経験を同じように積める形になっているか、②「研修」も選抜型研修というと男性ばかり選ばれることが起きていないか、③男女同じように「異動・転勤」が組まれているか、ということである。異動や転勤に関して言

えば、子どもが産まれた直後の人への転勤配慮は必要だが、それ以前に、女性だというだけで、男性と大きく差がついているということが分かってきた。

「評価」についても、5 段階評価で見たときに、平均は男女とも変わらないが、5 段階の分布をみると、日本企業の場合、人事評価の分布は正規分布になることが多いが、その中で一番高い評価に女性が殆どいない業界が多かった。なぜ、一番評価が高いところに女性がいないのかということについて、色々な業界で議論して頂いたが、大きく分けて 2 つの問題が指摘された。1 つ目は、明らかに評価において、差別が行われているのではないかということであった。つまり、5 段階を正規分布にするような評価の付け方の中で、一番高い評価がつくのはどういう人かというと、上司が次に昇進させたいと思っている部下であり、その部下が男性のみに偏っているという問題が指摘された。2 つ目の問題は、評価以前に、高い評価がつく仕事のチャンスが女性に与えられていないという問題であった。これが、実は新人配置時からずっと存在する、仕事の配分における大きな男女差であり、その背景にアンコンシャスバイアス（例えば、「男性にはこういう仕事が向いている」とか、「女性はきっと辞めてしまうから、大きな仕事を与えて育てても無駄ではないか」というバイアス）がある。そういう背景があって、女性に仕事のチャンスが与えられてない。

女性というだけで、男性と一段階の差がつき、さらに出産等で時間制約社員になると上司から「育てなくて良い部下」とみなされてしまって、育成されなくなる。このように、女性は 2 段階で（新人からの仕事の配分と時間制約社員になってからの 2 段階で）、男性と差がついていくということが分かっている。そして、このピンクで囲われた育成に関わる配置、異動、評価などの問題は、制度上の問題と、職場マネジメントの問題の両

方があるということも分かってきている。

また、賃金指数については、こうしてできた男女間格差が賃金指数に反映していくが、賃金指数を年代別に見ていくと、結構な差が開く時期は30歳からであり、30歳からの差というのは、これまで述べてきたような、出産等のライフイベントによって、女性が育休であるとか短時間勤務であるとかの両立支援制度を利用することで差が開いていく。さらに40歳になってくると、管理職登用の差により大きく差が開いてくる。このため、大体、男女賃金差は、30歳や40歳の格差を指摘されており、「20代の頃はあまり差がない」という見方をされている方も多いのであるが、実は20代でも、男性100に対して女性が95とか97とか、僅かに差がついている業界が多い。

この20代の差は、僅かな差であっても、見逃してはいけないう差である。なぜ20代で男女に差がつくのかというと、先述した雇用管理区分（総合職・一般職の差）によるものであるとか、新任配置の問題（新任配置において、男性は残業の多いハードな仕事に就くことで高い評価がついて、その後のキャリアアップにつながる）ということが影響してくる。このため、男女間格差の問題は、20代の賃金格差から注意してみる必要がある。

（地方銀行の構造図）

この図（資料1・11ページ）は、2012年に、厚生労働省のモデル事業で作成した、地方銀行の構造図である。2012年以降、データがアップデートされておらず、古いデータであることをお断りしておく。この構造図の作成時に分かったことは配置の男女間格差についてであり、法人営業・融資管理に配属されている比率は、新任配置の段階では男性も8.7%と少なく、女性は1.1%であるが、10年目配置になると、男性は50.2%に対

して、女性は2.9%と、配置の差が大きく開くということであった。地域金融機関は、こうした課題に取り組むことが必要だということになる。

（金融業界の主な課題）

金融業界の主な課題を本当にざっくりと挙げると、まず1つ目は、これまで申し上げてきたように、雇用管理区分（総合職・一般職）が残っている業界であるということである。また、総合職・一般職の区分から少し形を変えて、「地域限定社員」という職種区分になっている場合もある。地域限定社員は男性も選択しているものの、従来の一般職が実質置き換えられただけになっている可能性がある。この問題の解消はなかなか難しく、単純にその役割の問題だけではなくて、採用マーケットの問題などもあるため、どのように対応していくのか考える必要がある。

2つ目は、職域分離の問題（法人営業・融資や窓口業務等の配置格差）の解消である。女性を法人営業・融資に担当させるということも大事であるが、男性にも窓口業務を担当させられるかということも、重要な課題である。

3つ目は、転勤問題（男女間の転勤格差）の解消である。これは、1つ目の雇用管理区分とも関係しているが、転勤問題は一つ二つの施策ではなかなか解消はできず、夫婦帯同休業（配偶者同行休業）であるとか、育児や介護事由に伴う転勤の留保であるとか、個人の希望と会社側のニーズのマッチングであるとか、色々な施策によって解消していく必要がある。ただベースの考え方として、あらかじめ転勤ができるかどうかという可能性で雇用管理区分を分けるという制度を見直して、実際に会社が必要な転勤に応じたかどうかという実績で評価・処遇するという方向にチェンジしていくということや、転勤の必要性そのものを見直すことなど

が重要になってきている。

4 つ目は、時間制約社員とその周囲の同僚に対する、公正な評価の確立である。これが、先ほどまでの話の流れでお分かりのとおり、今の日本社会において最も重要なテーマである。これに取り組まない限り、延々と問題は解消しないと思って頂いた方がいい。時間制約社員については、今日はあまり詳しくはお話できないが、やはり「時間当たりの生産性」で評価することが重要である。短時間勤務を選択した従業員に対しては、働く時間を減らした分、基本給も減るが、資格等級が下がるわけではないため、「仕事の質は変えずに、仕事量を勘案する」という対応が必要である。そして、その勘案した仕事量で設定した目標に対してどの程度達成されたかを絶対評価する。すなわち、フルタイムの人との相対評価（実際行った業務量で比較する評価）を行うのではなくて、絶対評価をするということが重要である。

こういう評価をすると、フルタイムの方が大変そうなのに不公平ではないかという声も出てくるが、賞与計算においては、多くの企業で基本給に評価が掛け合わされているので、短時間勤務の人は、基本給が低い分、同じ評価でも自ずとフルタイムの人よりも賞与の絶対額は低くなる。この前提を知らずに、上司が意図的に低い評価を行うことで、賞与において、フルタイムと大きな差がついている。さらに、（チームの仕事に）フルコミットしていないと、仕事上、責任ある役割が与えられないといった問題も絡んで、先ほど（資料 1・7 ページで）示したとおり、短時間勤務者がフルタイム勤務者の 34.3%しか賞与をもらえないという結果につながっているとみられる。

同時に（時間制約社員を支える）同僚に対しても公正な評価をすること

が重要である。育児休業や短時間勤務の人が何人もいる職場においては、本来は代替要員が必要であるが、（人手不足から）非正規雇用の労働力が減っていることなどから、代替要員の確保が難しくなっている。こうした中で、職場にいる人たちでカバーしている職場が多い。従って、職場で時間制約のある人をカバーした同僚の貢献を評価し、賞与等で報いることの重要性が増している。近年、D&I に加えてエクイティ（Equity：公正）¹¹をスローガンに掲げる企業もあるが、こうした多様な働き方に応じた公正な処遇や育成機会の提供こそエクイティ施策といえる。

5 つ目が、オールドボーイズネットワーク(Old Boys Network)¹²やアンコンシャスバイアスの改善である。欧米では、金融業界は、他業界に比べて、職場環境や仕事の性質上、女性が不利になることは少ない業界であり、本来は、日本においても同じはずである。しかし、日本においては、金融業界はある意味しっかりした組織であるということが裏目に出ており、従来のマネジメントのあり方とか、（上司・部下間の）関係性のあり方を変えにくい業界である。これらの点をどう変えていくかということが非常に重要な課題になっている。

（3）真に必要な施策

（女性活躍推進の施策の全体像）

こうした課題に対して、どのような施策が必要になってくるのかというと、図（資料 1・14 ページ）に示したとおり、まず就業継続の支援のためには、ライフイベントに即した柔軟な働き方や休み方が必要であり、これは両立支援やワークライフバランスと呼ばれるものである。

一方、能力発揮やキャリア形成支援においては、多様な人材を公正に処遇する評価・報酬制度や、時間制約の有無に関わらず成長を促す職務経験

や教育機会の提供が重要になっている。すなわち、先ほど紹介したエクイティの視点が重要になっている。

さらに、「時間あたり生産性」を高める働き方や業務マネジメント、多様性を受け入れる風土、セクシャル・ハラスメントやマタニティ・ハラスメントの防止等が必要となる。これらの施策は、女性に限らず、男女双方を対象とした、「多様な人材が活躍し続けられる職場作り」に必要な取り組みであり、今後、女性管理職比率が何割になろうと、永続的に必要な取り組みである。

これらの施策とは別に、今、女性活躍推進法で求められているものは、女性の活躍を積極的に進める取り組みである。例えば、女性活躍推進の計画の策定や目標設定をして取り組むこと（これは女性活躍推進法そのものの）、女性のみを対象とした育成施策や採用における女性の応募奨励などがある。これらは、女性だけに積極的な機会を与える取り組みであり、「ポジティブ・アクション」と呼ばれるものである。

ポジティブ・アクションの中で、さらに積極的な取り組みとしては、日本ではあまり採用されていない、クォータ制（quota: 割り当てのこと）¹³ や、男女で同様の能力や資格があり、評価が同じならば、女性の方を優先して採用・登用するといったことや、管理職の評価や組織目標の中に、女性活躍に関する指標を組み入れるといった取り組みがあり得る。この図（資料 1・14 ページ）の一番上段のレベルになると、かなり女性を有利とする取り組みになる。

日本の企業においては、今や、あからさまに差別的な制度は残っていないだろうが、これまでの経緯から、女性への積極的な機会提供が行われなかったり、男性への優遇につながる機会提供や評価・登用ルールやマネジ

メントが残ってしまっていることから、こうしたポジティブ・アクションが必要となっている。言い方を変えると、日本が変化の途上にあり、女性が就業継続をするようになって、継続的にキャリアを形成していくことが必要な状況になっているにもかかわらず、まだそれがうまくできていないため、そういう過渡期においては必要な暫定的な取り組みと言える。ただ、気をつけなければならないことは、このようなポジティブ・アクションを長期にわたりやり続けると、「女性は、もともと劣った存在なので、こういった特別な支援が必要なのだ」というような、新たな偏見が生まれてしまう。

それを避けるためには、あくまで、このようなポジティブ・アクションは「過渡期の暫定的な取り組みとして必要である」と認識することである。そのうえで、大事なことは、ベースのところの取り組み、先ほど紹介した男女双方を対象とした取り組み（資料 1・14 ページの図の下段の取り組み）を確実に行うことである。特に図の緑の枠に書いている、エクイティの視点をもった取り組みが、日本企業の組織の従来のあり方から難しいため、ここに取り組んでいない企業が非常に多い。この取り組みを進めないと、時間制約のある社員を含む多様な社員を公正に処遇する環境がつかられず、いつまでも暫定的なポジティブ・アクションに頼らなければならなくなる。そうすると、女性に対する色々な偏見や相互不信が広がってしまう。この（下段の）永続的な取り組みを進めることが重要なのである。

（男性の育休・育児との両立課題）

参考までに、男性の育休取得についても話をすると、ご聴講の企業の皆様も、色々な取り組みをされているかと思う。一方で、男性の育休取得促進の取り組みについては、例えば、「育休を取りたいという人に取りらせる

のは分かるけれども、取りたいと言っていない人にまで、なぜ積極的に働きかけるのか」といった批判もある。こうした育休の積極的な取得促進の働きかけも、一種のポジティブ・アクションと捉えるとわかりやすい。将来的には、男性も女性も、法律の範囲内、あるいは自社の制度の範囲内で、好きなタイミングで好きな期間、育休を取得すればよいが、今は過渡期であり、男性だということで、女性よりも取得しにくい環境にある。このため、今は「上司からの積極的な働きかけ」や「育休取得率の目標設定」といった取り組みで、男性も育休を取ることを一般的にしていこうとしている。従って、過渡的なものであり、将来的には、やめることができるような取り組みにしておくことも必要である。

将来的にポジティブ・アクションをやめるためには、何が必要かという点、「男性が育休を利用しなかった理由トップ 5」（資料 1・15 ページ）にあるように、「業務が多忙で職場の人手が不足している」とか、「自分にしかできない仕事や担当している仕事がある」という、働き方に課題があってできないという状況を改革するような、今一段積極的な働き方改革等を行うことが重要である。

（4）日本社会に求められるさらなる変化

（女性の理想と現実）

日本社会に求められるさらなる変化というところであるが、当社が独自に調査している、「20 代～40 代の男女の理想の働き方と現実」というデータを紹介したい。

この図（資料 1・17 ページ）は、横軸にライフイベントをとっている。「結婚していない場合」から、子どもが生まれて、子どもがだんだん大きくなっていくときに、女性は、子どもが生まれたら、「残業もあるフルタ

イムの仕事をしたい」という人はほとんどいなくなり、「短時間勤務で働きたい」という希望が多くなる。ただ、ずっと短時間勤務の希望が多いかという点、そうではなくて、子どもが小学生ぐらいになると、「フルタイムだけれども残業はなくて、時間帯等の柔軟性がある、フレックスタイム制やテレワークといった形で仕事をしたい」という人が増える。そして、当社は同じ調査を 2008 年ごろから繰り返し行っているが、女性の場合は、理想と現実がどんどん近づいてきているという状況が見て取れる。

（男性の理想と現実）

一方、男性であるが、この図（資料 1・18 ページ）にあるとおり、男性もライフイベントに応じて働き方を変えたいという希望は、かなり多くある。子どもが生まれて「残業もあるフルタイムの仕事をしたい」という人は約 10%しかおらず、かなり多い希望は、「フルタイムだが、残業のない仕事をしたい」という考え方である。そして、短時間勤務を希望する人も 1 割以上いる。しかし、男性の場合は、女性と比べて、現実と理想のギャップがまだまだ大きい状況にある。そして、こういった理想と現実のギャップにより、転職をする男性がかなりいるということも、念頭に置いて頂きたい。

（多様化する職場とマネジメント課題）

人材の多様化は、今後さらに進んでいく。これまではほとんどが「時間制約のない（とみられてきた）人たち（男性社員）」で構成されている組織であり、それを前提としたルール・マネジメントで運営されてきた。時間制約のある社員が増えてきても、従来の前提に基づくルール・マネジメントで運営されていることから、時間制約のない社員だけが頑張って回

す形になっている。

しかし、こうした組織のあり方を、本気で変えていく必要がある。そのためには、「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、もう二度と戻ってこない」という認識が必要となる。そして、時間制約がある社員がしっかりと活躍できるような、公正な業務配分や評価のルール、アンコンシャスバイアスに基づくマネジメントの変革、今一段の働き方改革、それらが必要になってくる。

駆け足になりましたが、ご清聴頂きありがとうございました。

4. 講演「千葉銀行のダイバーシティ推進の取り組みについて」

講師 株式会社千葉銀行

サステナビリティ推進部 ダイバーシティ推進室 室長

初田 恵美子 氏

(1) ダイバーシティ推進の目的

(ダイバーシティ&インクルージョンとは)

当行では、ダイバーシティを「多様性」、インクルージョンを「包摂」と定義している。私たちは、組織に存在する一人ひとりの特性を尊重し、それを損なうことなく共存させ、それぞれの自分らしい成長と活躍を、公平に支援していくことを目指している。そうすることにより、従業員一人ひとりのエンゲージメントを高め、個々の能力を掛け合わせることで、新たな価値を創造し、最終的に組織全体の成果へとつなげていく。そうした理想の姿の実現に向けて、日々の活動に取り組んでいる。

少し紐解くと、ダイバーシティ推進というと、とにかく女性管理職比率や障がい者雇用比率など、いわゆるマイノリティとされる方々の数を増や

すことに意識が向きがちではないか。しかし、多様な属性の人材を増やしても、受け入れる側の体制が整っていなければ、かえって組織内に混乱が生じてしまいかねない。

(従来型の組織運営と多様性の相性の悪さ)

すなわち、これまでの組織運営においては、この図（資料 2・4 ページ）で示している赤い点線、つまり円や正三角形、正方形といった、あらかじめ定められた行動や考え方の形があり、その形に合致する人材を選び、異質なものを排除してきた時代が長く続いてきた。そうした組織運営では、確かに表面上の混乱は起きにくかった。

こうした組織運営のあり方や固定的な価値観を維持したまま、多様な人材を受け入れ、多様性を確保しようとする、と、混乱が生じてしまう。十分な議論をせずに、「色々な意見はあるだろうが、とにかく今までどおり、このやり方で進めてほしい」といった、画一的な働き方を求めてしまう環境は、多様性に富んだ組織にとっては逆効果である。かえって従業員のモチベーションを下げ、結果として生産性が上がらないといった事態（リスク）を招きかねない。

(イノベーションによる新たな価値創造を生み出すための多様性)

今申し上げたようなリスクは、この図（資料 2・7 ページ）の右側のような、画一化したメンバーを集めている組織、もしくは、集めたメンバーを画一的な価値観に変えている組織では起きにくい。同じような価値観ゆえに、互いの考え方をわざわざ話さなくても、なんとなく分かってしまう。

こうした組織でダイバーシティを推進すると、組織内の、特に今まで主

流であったメンバーから、「多様性が持ち込まれたためにやりづらくなった」という声が上がることがある。「それならば、今までどおり同じようなメンバーで運営してよいのではないか」というとそうではない。同じような価値観の集団では、同じようなアウトプットしか出なくなっていく。図（資料 2・7 ページ）の右側の青い丸で示したように、同じような形を組み合わせても、同じような形の家しか建たない。

それに対して、図（資料 2・8 ページ）の左側の青い丸で示したように、多様なメンバーのそれぞれの価値観、様々な形を尊重し組み合わせると、多様なアウトプットが生まれてくる。屋根が尖った家や横長の家が建っていく。多様性を生かすことで多様化する顧客ニーズに応えていくことができるようになる。これがイノベーションによる新たな価値創造であり、ダイバーシティ推進により組織が成長した状態と言えると思う。

これまで話してきたように、一人ひとりの価値観を尊重し、組織における価値創造につなげていくことが、ダイバーシティ推進の本質だと考えている。ダイバーシティ推進が最終的に目指すものは、個人も組織も個性を生かしながら、成長し続けることと整理している。

（当行におけるダイバーシティ推進の位置づけ）

続いて、当行におけるダイバーシティの位置づけについて説明したい（資料 2・10 ページ）。ダイバーシティ推進を単なる取り組みではなく、社会課題の解決に貢献しながらパーパス¹⁴を実現し、持続的に成長していくための経営戦略と位置づけ、企業活動の基盤として推進している。当行のパーパスは「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」である。この「一人ひとり」には、お客さまはもちろんのこと、地域社会の皆様、そして当行の職員も含む、あらゆるステークホルダーが含まれて

いる。お客さまや地域の皆様の思いを実現するためには、（お客さまや地域の皆様の多様性に寄り添うために）職員が多様な「専門家集団」であることが求められる。職員一人ひとりの属性や個性と、多様な意思の掛け合わせで、イノベーションを起こすことが重要となってくる。ダイバーシティ推進は、イノベーションを実現するための土壌作りに資する活動であると、私たちは考えている。

（2）千葉銀行の取り組み

（ダイバーシティ推進の全体像）

当行では、ダイバーシティ推進の全体像を、図（資料 2・12 ページ）のように整理している。先ほど説明したとおり、多様な意見の掛け合わせにより、イノベーションを起こすという推進目標・目的を掲げており、そのために、多様な人材の共存と多様な意思の発露が必要であると整理している。

「多様な人材の共存」については、人は一人ひとり違うという前提に立ち、互いを尊重する組織メンバーの育成に取り組んでおり、そのために、この図（資料 2・12 ページ）の下段に示しているように、キャリア形成支援（一人ひとりの個性を磨き、得意分野を伸ばすこと）、ワーク・ライフ・マネジメント（私生活の事情に関わらず、仕事ができる環境を整備）、ジェンダーギャップ解消に取り組んでいる。

また、組織に多様な人材がいても、多様な意見を表明できなければ、イノベーションにはつながらないという整理のもと、「心理的安全性¹⁵」の確保を目指した、風土改革に向けた施策を行っている。

（ダイバーシティ推進の取り組み①性別を問わない育児両立支援）

その4本柱（キャリア形成支援、ワーク・ライフ・マネジメント、ジェンダーギャップ解消、風土改革）それぞれの、現在の取り組みについて、代表的なものは図（資料2・13ページ）のとおりである。

この中から一部を紹介させて頂く。まず、ワーク・ライフ・マネジメントの中の、「性別を問わない育児の両立支援」についてである。当行の育児両立支援は、研修プログラム等を含め、性別による差を設けていない。小さな子どもを持つ行員を対象に、毎年、仕事と育児との両立を主軸にしたキャリア研修を実施しているが、社内からの参加者は、男女ほぼ半々となっている。また、社外の配偶者やパートナーの参加も可能としている。

加えて、男性が育児休業を取得しやすい組織風土を醸成するために、全社員向けに、男性育休に関するe-learningを実施したり、「育休取得前後アンケート」を実施している。このアンケートは「育休中に何をしたらいいかわからない」という、男性社員からの声を受け作成したものである。育児・家事のタスクリストを育休前に見てもらい、育休後にできるようになったタスクにチェックをしてもらう仕組みである。男性育休の取得促進は、男性が育児・家事スキルを身につけ、パートナーである女性が安心して仕事に専念できる環境を作ることが目的の一つである。

また、育児の負荷をテクノロジーで低減するといった観点から、液体ミルクの体験セミナーを実施している。日本では粉ミルクが主流であるが、液体ミルクを使えばミルクを作る工程が不要となり、また、使い捨ての飲み口を使えば、哺乳瓶の準備すら不要となる。液体ミルクは粉ミルクよりもやや割高なことから使用したことがない人も多いが、1回使ってみるとその有用性がわかる。「このようなテクノロジーを活用することで、仕事と育児の両立がしやすくなれば」という思いから、このセミナーを実施

している。

また、昨年度より、「プレパパ・プレママセミナー」を実施している。パパやママになる直前の職員を対象に、両立支援制度や出生後の手続きについての説明、先輩パパ・ママへの質疑応答などを通して、仕事と家事・育児の両立にかかる不安を軽減し、具体的な生活イメージを持てるように支援している。

（ダイバーシティ推進の取り組み②女性法人渉外育成）

金融業界の中では、「法人営業は男性、窓口業務は女性」といった配置分担（職域分離）が行われており、当行にも、そのような意識が強く残っている。こうした状況を打開するために、数年前から、新入行員については、現場でのOJTにおいて、男女の区別なく、全員が窓口業務、法人営業など全ての業務を経験する体制をとっている。このような取り組みを継続した結果、女性職員の中にも「法人営業をキャリアの選択肢にできる」という意識が広がりつつある。

（3）クロージング

皆様ご存知のとおり、ダイバーシティ推進に関する課題は尽きることではない。むしろ未だ解決に至っていない課題が多く残っているのが実情である。これらの課題の一つひとつ着実に向きあい、解決を積み重ねながら今後も取り組みを前進させていきたい。

最後になるが、私たちは、多様な人材が持つ、多様な考え方や知識を融合してこそ、真のイノベーションが生まれるものと確信している。多様性があることの違和感を取り除くのではなく、多様性を受け入れることが求められる時代であると理解し、多様な人材を最大限に生かせる組織で

あること、地域社会に貢献し続ける企業でありたいと願っている。

ご清聴頂きありがとうございました。

5. 講演「京都中央信用金庫の女性活躍推進と両立支援について」

講師 京都中央信用金庫

人事総務部 執行役員・人事総務部長

松村 博幸 氏

(1) 当金庫が女性活躍・両立支援に取り組む背景

(はじめに)

本日は「京都中央信用金庫の女性活躍推進と両立支援」について、当金庫がどのような背景からこのテーマに取り組んでいるのか、そして現在の施策や今後の課題と方向性について、お話をさせて頂く。

(過去 30 年間の女性職員数・割合の推移)

まず、このスライド（資料 3・6 ページ）では、過去 30 年の女性職員数と女性職員割合の推移を示している。ご覧のとおり、女性職員の数・割合は増加を続けており、現在では職員の約半数を女性が占めている。また、女性職員の年齢構成も多様化し、30 代以上の女性の割合が大きく高まっている。以上のような、当金庫における職員構成や年齢構成の変化に伴い、（出産育児や介護で）キャリアが中断しやすい女性職員に対する支援の必要性は年々重要性を増してきており、ライフステージに応じた支援は「一部の人のため」ではなく、「組織運営の前提」になってきたと認識している。

(主要 KPI に対する実績)

また、KPI（女性管理職比率、女性役席者比率、男性育休取得率、有給取得率）に対する実績も簡単に紹介すると（資料 3・7 ページ）、ここ数年で着実に前進していると感じている。一方で、今後さらに取り組みを加速していくためには、制度整備だけでなく、候補層の育成、経験機会の付与、周囲の理解、本人の自信形成を一体で進める必要があると考えている。

(2) 当金庫の女性活躍・両立支援への取り組み

(DE&I 推進体制の構築)

DE&I 推進について、まずは体制面から説明をさせて頂きたい（資料 3・9 ページ）。当金庫では 2024 年 10 月、理事長名で「DE&I 宣言」を発出し、「DE&I 推進プロジェクトチーム」を発足した。推進体制は、スライド（資料 3・9 ページ）左側に示したとおり、理事長を最高意思決定者とし、担当役員所管のもと、健康経営を所管する「健康管理推進室」とも連携しながら、組織横断で施策を進めている。

なお、当金庫では、DE&I 推進にあたり、あえて専属の「推進室」は設置していない。多角的な視点で課題を拾い、都度、改善提案を行うために、まずは営業店や人事部門以外の部署などの多様な職員が在籍する「プロジェクトチーム」が様々な視点で課題を拾った後、人事所管部署である人事総務部が、（プロジェクトチームが摘出した課題を踏まえて）実際の制度策定・運用を担う体制としている。

(女性活躍推進に関する主な取り組み)

次に、DE&I 推進に向けた具体的取り組みについて、DE&I 宣言以降に実施した施策にスポットを当てて、簡単に紹介したい（資料 3・10 ページ）。女性活躍に関しては、課題を「経験機会の偏り」、「無意識の思い込

み」、「(女性職員) 本人の自信不足」ととらえて、制度と研修の両面から対応している。

まず、制度面では、女性リーダー育成に特化した外部ビジネススクールの利用を開始した。申し込みは公募制とし、あくまでも女性職員自身の主体性を尊重している。加えて、長期休職者向けの「休職者リワークプログラム」(育児休職などの長期休職者に対し、復職時に一定期間、支店から離れ、自己学習の時間を確保するプログラム) や、女性職員がロールモデル的職員と自由に 1on1 面談できる「女性キャリアモチベーター制度」など、職員の主体性を尊重するとともに、休職などによるキャリア中断が生じたとしても、金庫内での長期的なキャリアアップを目指せる制度設計を意識している。また、女性管理職・役席者との対話やプレマネジメント研修などを通じて、マインド面の支援にも取り組んでいる。

このスライド(資料 3・11 ページ)の写真が、今紹介した主要な研修の実際の様子となる。WEB ではなく、女性職員同士が対面で意見交換できる機会を重視しており、「悩んでいるのは自分だけではない」と感じられる場をつくり、「孤独感」の解消につなげることを目的としている。また、多くの研修を公募制とすることで、「やらされ感」ではなく「自分ゴト化」につなげることにより、職員自身の主体的な成長を一番の目的としている。

(両立支援に関する主な取り組み)

次に、両立支援に関する取り組みについて、DE&I 宣言以降に実施した施策にスポットを当てて簡単に紹介したい(資料 3・12 ページ)。当金庫では、育休取得後の復職率はほぼ 100%で推移しているが、重要なことは、復職後も継続して活躍できることだと考えている。そのため、育児休

職を子が満 4 歳まで、短時間勤務を小学校 3 年生年度末まで、育児時差勤務等を中学入学までと、職員から根強いニーズがあった取得期限の延長に対応した。

また、多様化する社会に対応すべく、もともとは入社後、一定期間を経過してからでなければ利用できなかった育児両立支援制度について、勤続年数要件を廃止し、新入職員やキャリア入職者にも利用しやすい形に見直した。加えて、2026 年 4 月には「ウェルネス休暇」(職員の健康に配慮した特別休暇制度。年齢や性別に起因した健康管理が必要な際に、年度内 3 日を上限として取得可能) を新設し、健康課題への支援も強化した。

このスライド(資料 3・13 ページ)では、主要な両立支援制度の一覧を掲載しているが、結婚から、妊娠、出産、育児、介護まで、ライフステージの変遷にあわせ、業務との両立に必要な制度の整備はできていると考えている。

(男性職員の育休取得促進)

当金庫では、男性の育休取得促進を通じて、男性職員の「共育て」への意識醸成を目指している。取得日数の伸び悩みなど、未だ一定の課題はあると感じているが、現時点で取得率は 4 年連続で 100%超¹⁶となっている。

スキームはシンプル(資料 3・14 ページ)で、①妊娠・出産時に所属長へ報告、②所属長から人事総務部へ連絡、③人事総務部が本人へ直接案内して、育休取得を要請する流れである。該当者から直接、人事部門(人事総務部)へ連絡を行ってしまうと、支店内(所属内)での育児に関する意識や情報共有が薄れてしまという懸念から、必ず所属長に報告した上

で、所属長より人事部門へ報告を行うこととしている。今後は、取得率だけでなく、取得日数も含めて、男性育休の「質」を高め、男性の育児参画をさらに進めていきたいと考えている。

（育児休職者への復職支援）

このスライド（資料 3・15 ページ）では、育児休職中の職員に対する復職支援について、一覧で示している。基本的には、妊娠から出産、復職後まで、切れ目なく支援する環境を目指して、制度を設計している。休職期間中は、どうしても WEB ツールを通した支援となってしまうが、WEB 面談や WEB 上の掲示板での情報交換、電話などをとおした継続的な接点を持つことにより、休職者の「疎外感」の撤廃を第一の目的としている。

また、復職後は、一定期間経過した職員を対象にした「育休後職場復帰フォロー講座」を開催し、悩みの共有と不安解消を行うなど、復職後も職員の悩みや不安を可能な限り共有することを心がけている。

（対外的評価）

こうした取り組みの結果、2023 年には、京都府で初となる「プラチナくるみんプラス」を取得し、今年（2026 年）4 月にはえるぼし関連の「プラス認定」も全国で初めて取得した（資料 3・16 ページ）。

また、ダイバーシティの推進の根底には、働く職員の健康支援も非常に重要となることから、健康経営への取り組みも並行して取り組みを強化している。その結果として、「健康経営優良法人『ホワイト 500』」の認定についても 2 年連続で取得に至っている。

（3）今後の取り組みについて

（新しい行動計画について）

次に、今後の取り組み予定や、今までの取り組みによる成果・課題について説明させて頂く。当金庫では、2026 年 4 月に、「一般事業主行動計画」を更新し、新たな 5 か年計画を策定した。目標は、女性管理職比率 20%以上、女性役席者比率 30%以上、男性育休取得率 100%以上の維持、有給休暇取得率 80%以上を掲げている。加えて、ワークスタイルの変革を目指し、月 5 日の定時退店日（「ライトダウン・リフレッシュ Day」）を設定するなど、働き方改革も進め、業務効率化とワークライフバランスの向上を通じて、職員が主体的に成長できる環境づくりを目指している（資料 3・18 ページ）。

（成果と今後の課題）

このスライド（資料 3・19 ページ）では、DE&I 宣言以降に注力した取り組みによる成果と課題について記載している。まず、成果としては、先述したとおり、様々な制度の導入・改定により、多様なライフステージに対応できる環境整備が進み、各種認定の取得につながったことが挙げられる。

また、それ以上に、実際に制度を利用する職員から、「年々、制度や研修体制が充実しており、ありがたい」といった多くの声があがっていることは、人事部門の人間として何よりも嬉しく感じている。加えて、組織として「心理的安全性」が向上し、職員が意見を出しやすくなってきた実感がある。職員に対して多くの申告機会を提供し、職員のニーズに合わせた制度の導入等により、人事部門と職員間での信頼関係が構築できていることは、大きな成果ととらえている。

一方で、課題としては、制度を整えるだけでは十分ではないこと、すなわち、「利用しやすい風土づくり」の構築が十分ではないことである。継

続的な発信や研修を通じたマインド変革、アンコンシャスバイアスへの対応が引き続き必要と考えている。また、男性育休についても、取得率だけでなく、取得の「質」を高め、「お互い様」の風土を根付かせていきたいと考えている。

(4) おわりに

最後に、これまで様々な取り組みについて紹介させて頂いたが、今後、DE&Iを一層推進していくためには、経営層だけでなく、全職員がDE&Iへの理解を深めることが、DE&Iの根本を支えるために、何よりも重要であると改めて感じている。DE&Iの取り組みは、職員の成長を促し、職員の成長は金庫と地域の持続的成長に直結する。一人ひとりが個性を最大限発揮できる環境をさらに強化し、地域社会への寄与と当金庫の企業価値向上に向けて、DE&Iの取り組みを加速していきたいと考えている。

ご清聴頂き、ありがとうございました。

6. 講演「ゆうちょ銀行における多様な人材の活躍支援」

講師 株式会社ゆうちょ銀行

ダイバーシティ・キャリア開発部 部長

清家 智子 氏

(1) ゆうちょ銀行の人事戦略の基本的考え方

(中期経営計画における人的資本経営の位置づけ)

当行は、本年5月15日に中期経営計画を公表したが、その中の人的資本経営に関する内容について、まずは説明させて頂きたい(資料4・3ページ)。まず、企業価値向上のための人的資本の拡大に向けては、女性活躍に向けたキャリアサポートの充実や社内ナレッジ共有等を通じて、多

種多様なバックグラウンドを有する人材が活躍できる環境整備を行う方針である。そして、そのために、自らキャリアを考え、キャリア開拓に向けて学習し、自らキャリアを実現する、という各段階において、会社が後押しできるような対応を考えている。

(人事戦略実現に向けての3つの柱)

また、人事戦略実現に向けて、3つの柱として「成長を支える」、「働きがい高める」、「多様性を活かす」を掲げており、女性を含めた、シニアや障がいをお持ちの方など、多様な社員の活躍領域の拡大・支援や、ライフスタイルの多様化に応じた柔軟な働き方の推進などを掲げている。ダイバーシティの取り組みについても、より一層強化したいと考えている。

(2) 多様性を活かす～ゆうちょ銀行における現状

(女性管理職比率の推移)

ここからは、ゆうちょ銀行のダイバーシティの現状として、女性管理者比率や障がい者雇用、シニア人材の活躍などについて触れて、その後、(本日のセミナーテーマである)女性活躍推進の取り組みの当行におけるポイントについてご紹介をさせて頂く。まずは女性管理者数比率であるが、このスライド(資料4・4ページ)では、前の中期経営計画期間である2021年度から、どの程度の伸びがあったかをお示した。

前中期経営計画期間の始期である2021年度当初、女性管理者比率は15.7%となっていた。そこから、前中計期間中の目標を20%とし、「多様性を活かす」施策を継続的に実施していくことにより、平均して、各年度30人程度の新たな女性管理者が誕生して、1%程度ずつの比率改善が進んできた。

女性管理者比率向上については、「数ありき」となることのないよう、女性に限らず若手社員が自律的にキャリアを考えた結果として、昇職意欲につながるような取り組みを行っていききたい。特に、女性の課題と言われるインポスター症候群への対応、また、マミートラックへの会社全体としての対処などについては、上司となる管理職層への継続的な意識啓発などにより対応していきたいと考えている。

（男性育休取得の状況）

女性活躍を推進する上で、男女の性差を前提とした性別役割分業意識の改善は必要不可欠となっている。男性の育児休業取得、特に長期の育児休業取得は、性別役割分業意識の改善のための「第一歩」であるとの考えのもと、当行では4週間以上の長期の育児休業取得を推奨している。当然、個々に家庭環境も異なるため、強制ではないが、その結果、男性の育休取得率は、2021年度の3割程度から、2025年度は86%まで伸ばすことができた。また、平均取得日数も93日と、約3倍に至っている（資料4・5ページ）。

「ライフもキャリアもどちらも充実してこそ、いい仕事ができる」と男性社員が育児休業を選択し、周りも応援できる職場風土ができてきたように感じている。育休を取得しない方や、あるいはすでに育児がひと段落している世代においても、周囲の社員や部下社員が長期の育児休業を取ることが当たり前の世界になることで、「育児は女性のみが中心となって担うことが当たり前ではない」という考え方にシフトし、ひいては介護等も含めた性別役割分業意識の払拭につなげていきたいと考えている。

そして、男性の長期育休取得自体は当たり前になりつつあるため、今後は、育児休業期間中に、職員本人が、復帰後の家事育児の分業についてさ

らに深く考えることができるような機会やツールを提供するなど、施策をさらに深化させていきたいと考えている。

（障がい者雇用）

当行の障がい者雇用率は、法定雇用率¹⁷を越えた3.24%となっている（資料4・6ページ）。単に雇用するだけではなく、ノーマライゼーション研修¹⁸における障がいのある方々との交流などにより、社員の意識啓発を行っているほか、障がいのある方が「企業内理療師（ヘルスキーパー）¹⁹」としてマッサージを行うマッサージルームを設置して、多くの社員がマッサージ利用によるリフレッシュを体感している。

ほかにも、障がいのある方がその能力を十分に発揮できる職業に就くことを目的に、特別支援学校と連携し、職業体験として実習生を毎年受け入れるなど、多様な人材が活躍できる環境整備に取り組んでいる。

（シニア人材の活用）

多様性のもう一つの要素として考えているものが、年代を問わない活躍についてである（資料4・7ページ）。当行の社員の年代別人員構成は、50代以上が約半数を占めている。現状では役職定年を設けており、60歳の段階で役職を退いた上で、65歳までの雇用を確保している。

こうした状況を踏まえ、多くの社員が役職定年を迎える前までに、60歳以降の自分自身のキャリアや働き方を考えるための機会を設けている。具体的には、役職問わず、55歳と58歳の段階で、キャリアデザイン研修などを受講して、行動計画などを策定している。2025年度からは、専門知識を身に着けたキャリアアドバイザーを組織化し、シニア職員が主体的にキャリア形成できるためのサポート体制を整備した。

今後も、ほかのキャリア研修の継続などと合わせて、年代を問わず、多様な世代が、自ら活躍の方向を定められるような機会の提供を行ってきたい。

(LGBTQ+の理解促進、病気治療との両立支援)

このスライド(資料4・8ページ)では、LGBTQ+の理解促進の取り組みや、病気治療と仕事の両立に取り組む社員のコミュニティについて紹介している。特に、がんサバイバーによる当事者コミュニティである「Canゆう会;」は、2024年度に発足したが、治療と仕事を両立するための相互アドバイスや、何より不安を吐露できる仲間づくりによるモチベーションの維持やメンタル面でのサポートを提供することにより、そうした社員の方々の治療と並行した活躍、あるいは治療後の活躍につながっている。

(3)女性活躍推進に関する取り組み

(女性活躍推進に向けたロードマップ)

次に(資料4・9ページから)、男女共同参画にとって重要な女性活躍推進について、両立支援策にも触れつつ、当行の取り組みをお伝えしたい。

まず、女性活躍推進に向けたロードマップについて説明させて頂く。「上司・社内の意識改革」、「女性リーダーの育成」、「活躍支援・環境整備」について、引き続き大きな3つの柱として取り組む方針である。その上で、目に見える目標としては、日本郵政グループの中期経営計画(JPプラン2028)の中で、2031年4月までに、当行の女性管理者数比率25%とすることを掲げている。

女性を含めた多様な人材の活躍について、現在の管理職をはじめとし

た上司や会社全体が意識をするとともに、当事者でもある女性自身が成長し、そして活躍を求める社員があきらめることなく、当行内で活躍し続けることができるような支援や環境整備を行う。そうすることで、多様な人材の一つである女性の活躍が実現し、結果として女性管理者数比率が向上する。このような姿(好循環)を目指している。

(本社女性リーダーズネットワーク、ナナメの1on1)

そうした好循環に向けて具体的にどのような取り組みを行っているのか、幾つか代表的なものを紹介したい(資料4・10ページ)。まず、「本社女性リーダーズネットワーク」である。こちらは、本社の一定以上の役職の女性管理者で組織されたネットワークであり、女性社員のさらなる活躍推進を目的に2024年に発足した。このネットワークにおいて、先ほど紹介した女性活躍に向けた3つの柱それぞれについて、ダイバーシティ・キャリア開発部と協力して、様々な施策を推進している。

次に、「ナナメの1on1」である。こちらは3つの柱のうち、「女性リーダーの育成」に関わる施策である。女性社員・役職者にとって、管理者昇格の意欲を持ちにくい一つの要因に、身近に参考となるような先輩管理者が多くないという点が挙げられる。拠点によっては、女性管理者そのものが周囲にいない、あるいは女性管理者はいても、家庭などの置かれている環境が異なっていたりするケースもある。そのため、全国各拠点の女性管理者が、希望する他組織(他拠点)の女性社員・役職者と、人事評価など全く関係しない「ナナメ」の関係で対話を実施する機会を設けて、その際に、できる限り女性社員・役職者の要望とあう女性管理者とマッチングすることで、キャリアの一部(パーツモデル)を参考にできる先輩社員と出会うことができるように取り組んでいる。

ロールモデルということになると、そのモデルどおりはなかなか受け入れにくいケースもあるが、モデルの一部、いいなと思うパーツを取り入れるパーツモデルであれば受け入れやすい、参考にしやすいのではないかと考えて、女性管理者には自身の開示できる範囲で、経歴だけでなく、育児・介護の状況などのプライベートな部分も自己紹介シートで開示頂き、女性社員・役職者はそれを見て、自分の悩みや環境と少しでも重なる、あるいは話をしたい相手の希望を出す運用としている。

(仕事と育児の両立支援/性別役割分業意識の払拭)

女性活躍推進においては、働きやすい環境を制度化し、また、その制度を活用する職場が必要となる(資料4・11ページ)。当行では、社員一人ひとりの柔軟な働き方を実現するために、フレックスタイム制を導入している。また、2024年度から、営業所においてもフレックスタイム制を試行導入し、効果検証を行いながら拡大を進めている。早期にフレックスタイム制を導入した本社においては、それまでの仕組みでは時短勤務だった育児中の方が、例えば7時間勤務日と9時間勤務日を組み合わせることで、月全体を通しての業務時間を確保するなどにより、フルタイム勤務を実現できるようになり、そのような働き方で管理職として働く社員も生まれてきている。

ただし、そのような働き方を実現するためには、勤務時間が長い日には、配偶者の方が育児を含め家事に責任を持つなど、家事・育児を性別によらず分担することが必要である。そうした環境を実現できるよう、先ほどのスライド(資料4・5ページ)で数値紹介したように、長期の男性育休取得を皮切りとして、職場全体での性別役割分業意識の払拭に引き続き取り組んでいく方針である。

(4)さいごに(今後の課題とビジョン)

最後に、今後の課題と、ダイバーシティを担当する組織としてのビジョンについて説明したい。多様性を活かす上で、このスライド(資料4・12ページ)で示した5つ(女性活躍推進、柔軟な働き方の推進、シニア社員の活躍支援、障がい者雇用の促進、知と経験のダイバーシティ)が当面の重点的なテーマとなる。そのうち、まず、①女性活躍推進においては、単に管理職の数だけではなく、影響力を持つ女性リーダーの創出などを目指したい。②柔軟な働き方の推進においては、「制度導入」から「働き方の転換(業務設計・評価の変革)」を実現し、これに伴い、管理職のマネジメントスタイルがそうした方向性に合致しているかの検証が必要となってきた。また、③シニア社員の活躍支援においては、自律的なキャリアの実現に向け、これまで培ってきた価値を発揮する機会の提示と、そこに向けた新たな学びの機会の創出を図ることが必要となっている。そして、④障がい者雇用の促進についても、更なる戦力化への移行などを目指す方針にある。最後に、⑤多様な知の「存在」から「融合・価値創出」へ転換するためにも、組織・部署をまたぐ「越境」の仕組みを活用していくことが必要である。このように個別の課題は、様々に残っている。

それらの課題をまとめれば、女性、シニア、障がい者、多様な知識・経験を有する人材が社内に多く存在していることを基盤に、それらの多様性が組織の価値創出につながるように、マネジメント、制度の運用・活用をさらに進化することが必要になってきているということである。そして、ダイバーシティが競争力として十分に活かされるような組織としていくことが大きな課題であると認識している。

それを踏まえ、このスライド(資料4・13ページ)に記載のとおり、

自律的成長と多様な活躍が当たり前となる組織を目指している。会社が社員に機会を提供し、その機会を活用できる環境作り上げること、多様な人材が自らキャリアの先を考え、自律的に学び、成長し、そして多様な人材の活躍が当たり前となる組織とすることで、企業価値の向上につなげたいと考えている。

ご清聴頂き、ありがとうございました。

7. 「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」に関するパネルディスカッション

パネリスト	株式会社千葉銀行	初田 恵美子 氏
	京都中央信用金庫	松村 博幸 氏
	株式会社ゆうちょ銀行	清家 智子 氏
モデレータ	日本銀行	岡 俊太郎

(1)ジェンダーギャップについて

(日本銀行・岡) 本日のパネルディスカッションは、第1回セミナー(2026年3月13日開催「成長戦略としてのダイバーシティ・マネジメント」)終了後のアンケートで頂戴した、ご聴講の皆様からの質問に答えていく形で行う。1つめのテーマは、賃金格差、勤続年数、管理職比率などの「ジェンダーギャップ」についてである。金融機関にジェンダーギャップが生じている背景には、総合職・一般職といった職種の区分(雇用管理区分)、「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」といった配置の違い(職域分離)による経験格差、女性職員が仕事より家事を優先せざるをえなかった状況(性別役割分担意識)などがあり、これらがジェンダーギャップにつながってきたとの指摘がある。

今日ご登壇の金融機関において、ジェンダーギャップがあると感じておられるか、あると感じておられる場合にはどのような点にギャップがあると感じておられるか、お聞きしたい。そのうえで、こうしたジェンダーギャップが生じている要因はどこにあるか、どのような取り組みによりジェンダーギャップを解消していけばよいとお考えなのか、お話し頂きたいと思う。

(京都中央信用金庫・松村氏) 当金庫では、全職員に占める女性の割合は直近で43%を占める一方で、管理職や役席者に占める女性割合は、女性管理職が14.1%、女性役席者が25.4%にとどまっている(資料3・6〜7ページ)。この割合は年々増加傾向ではあるが、引き続き比率向上に向けた取り組み強化が必要だと感じている。

男女賃金差については、2026年3月末時点で、男性を100とした場合、女性の賃金割合は全労働者で67.8%、正規労働者で75.4%、非正規労働者で44.6%である。一方で、職位別では、管理職層94.8%、役席層88.9%、非役席層92.7%と、同じ職位内ではほとんど差は生じていない。以上の点から、要因は、①上位職ほど男性割合が高いという構造や、②非正規労働者では、女性が賃金水準の低いパートタイマーに偏っている点にあると分析している。

このようにジェンダーギャップが生じている背景には、金融機関の歴史的な側面からも、窓口・事務・リテールに女性が多く、融資・外訪・審査など、管理職につながりやすい業務経験が男性に偏りやすかったことがある。当金庫は、全員、総合職採用であるが、2026年3月末の職務別女性比率は、テラー(窓口)が93.9%、預金業務が70.5%であるのに対して、融資・外訪担当は25.8%にとどまっており、経験機会の偏りが登

用や賃金差につながってきたととらえている。

この解消に向け、当金庫では女性職員の多様な業務経験の創出を重視し、審査部門やコンサルティング業務への配置、短期トレーニー派遣など、従来、男性中心だった部門への登用を進めている。加えて、先程も少し触れさせて頂いた「女性キャリアモチベーター制度」（資料 3・10 ページ）や外部ビジネススクールの活用により、女性自身のマインド変革やキャリア形成支援にも取り組んでいる。

重要なことは、単に賃金差等のジェンダーギャップの是正を目的にするのではなく、女性が挑戦できる環境を整え、その挑戦を後押しすることだと感じている。その結果として、職位や業務経験の偏りが是正され、賃金差やジェンダーギャップの縮小につながると考えている。

（ゆうちょ銀行・清家氏）現状では、相対的に給与の高い傾向のある年齢の高い層の社員の男女割合で偏りが生じているため、主にはそれに伴う賃金差が生じている。具体的には、正規社員の男女賃金差異は、2024 年度時点で 76.3%となっている。これについては、現状、当行の正社員採用のメイン手法である新卒採用において、男女差がおおむね半々が実現できてきているため、徐々に改善が進む方向であると認識している。

一方で、年代別社員構成だけでなく、女性管理者比率が従業員比率と同程度まで進展しなければ、将来的にも男女賃金格差が継続することになりかねないという懸念も率直に感じている。そのため、若年層・女性社員がより積極的に（経営に）参画できる組織文化の醸成に取り組み、上位役職への登用を進めることにより、賃金差異の改善に取り組んでいる。従って、男女賃金格差の解消に向けた取り組みとして最も重要なことは、引き続き女性管理者比率の向上に向けた取り組みを継続・強化することだと

考えている。

また、先ほどの説明でも触れたが、その前提として、女性に限らず全ての社員が働きやすく、また、男女に関わらず家事育児とキャリアを両立できるように、性別役割分業意識の払拭に向けた取り組みも進めている。

さらに、社内のアンケートなどの結果、女性社員の昇職意欲を後押しするための要素として、キャリアの参考となるパーツモデルの存在の認知不足とインポスター症候群への対応が必要であるととらえたことから、

（先述した）「ナナメの 1on1」（資料 4・10 ページ）といった施策を実施している。「ナナメの 1on1」は、開始して 4 年目となるが、参加したメンバーからも好意的な意見を頂いており、現在では、過去に役職者として管理職昇格を後押ししてもらったメンバーが、今度は管理者側で役職者を後押しする立場に手を上げるといった好循環につながっている。「ナナメの 1on1」は、手挙げで実施しているが、自身で一步踏み出した職員が、口コミも含めて周囲に施策の良さを伝達したり、後輩などの参加の後押しをしてくれることで、施策の効果が拡大していっていると考えている。この動きをさらに加速するため、昨年度からはフロント組織で「ナナメの 1on1」に協力頂いている女性管理者に対して、キャリアアドバイザー（キャリアコンサルタントの資格を持つなど、専門的な知識・スキルを有しながら社内のキャリアアドバイスをを行っている）が、対話スキル向上などを含めたサポートを行っている。

ほかにも、管理職一步手前の女性マネジャーの昇職意欲の後押しのためのキャリアセッションや、経営陣とのラウンドテーブル、女性管理職と女性取締役とのラウンドテーブルなどに取り組んでいる（資料 4・10 ページ）。

以上、紹介したものは、一部の施策とはなるが、こうした個々の施策を着実に積み重ねていくことにより、管理者比率や賃金格差といったジェンダーギャップの解消に向けて、引き続き取り組んでいきたい。

(千葉銀行・初田氏) 当行では、男女の賃金格差などのジェンダーギャップについて、まず現状を客観的な数値として把握し、公表することを重視している。直近の公表値では、男女賃金差は全労働者ベースで 52.7%、正規雇用労働者に限ると 69.5%となっている。また、平均勤続年数は、男性が 15.9 年、女性が 14.3 年である。リーダー職（支店長代理など、部下を持つ職にある職員、および、それと同等の地位にある職員）以上に占める女性比率は 30.8%である。いずれの指標も、過去から改善傾向にあるものの、依然として男女差が存在していることは認識している。

こうしたジェンダーギャップが生じてきた背景には、幾つかの構造的な要因があると考えている。一つは過去の職務配分や配置の違いによる。先ほども講演でお伝えしたように、法人営業、融資、本部企画といった、管理職につながりやすい業務に、相対的に男性従業員が多く配置されてきたことが、昇進や賃金水準の差として現れていると認識している。もう一つは育児や家事の負担が、女性に偏りやすかったという社会的背景による。キャリアの中断や働き方の制約が積み重なり、結果として現在のアウトカムに影響していると考えている。

当行では、こうした要因を踏まえ、採用・配置・育成・登用の各段階において、ジェンダーギャップの是正に取り組んでいる。具体的には、例えば、入行初期の段階から、法人業務に全員を携わらせることで、男女間の配置の機会を平等にしている。性別に関わらず、一人ひとりが能力を発揮できる機会を公平に提供することを重視し、取り組みを継続している。

こうした取り組みにより、リーダー職以上の女性比率については、2026 年 7 月までに 30%以上という数値目標は、1 年前倒しの形で達成した。今後はより高い水準の目標を掲げて、ジェンダーギャップの解消に取り組んでいきたいと考えている。

(2)両立支援の運用

(日本銀行・岡) それでは2つ目のテーマである「両立支援の運用」についてお伺いしたい。それぞれの金融機関において、家事・育児と仕事の両立を支援するために、実際にどのような取り組みをされているのだろうか。また、両立支援制度を整備・運用することで生じている課題はあるのだろうか。最後に、従業員から好評である施策と、従業員から導入の要望が高いにもかかわらず、導入が難しいと思われる施策は何であるかについてお聞きしたい。

(ゆうちょ銀行・清家氏) 当行では出産後の女性の就業継続率は非常に高く、育児休業からの復帰率は 100%にわずかに届かない程度、その後の定着率も 90%台後半となっている。就業継続を支えている施策としては、各個別施策の効果もあるが、復帰が当たり前となっている会社・職場風土の影響も大きいと感じている。

上司側においても、復帰する前提で、育休中や復帰前の面談で対話することが当たり前となっており、「復帰するかどうか」ではなく「何月に復帰するか」、「復帰後の勤務はどうなるか」など、復帰後の働き方に関する内容を社員と対話し、スムーズな職場復帰を目指している。

また、業務形態の差異から、現時点では全職場に導入できていないが、フレックス・テレワークなどが導入・活用推進され、従来から活用されていた時短勤務と合わせ、柔軟な働き方が順次拡大していることも要因で

あるととらえている。

ほかにも、出産とは直接関連しないが、「配偶者同行休職制度」を設けることにより、仮に配偶者が遠方勤務となった場合にも、離職せずに会社に籍を残して同行することができるようにしている。なお、当行の場合は、拠点が全国にあるため、例えば遠隔地の方とご家庭を持つことになった場合や、介護などの事情で生活拠点を移すような事情が生じた場合などは、勤務地域そのものを変更する希望を提出できる「Uターン制度」も設けている。

こうした制度に対する課題としては、「認知」と「活用」ということになる。会社としては、できる限り社員に安心して、長く働いてもらうための制度として設けているが、対象となる社員がきちんと認識し、また、躊躇いなく利用することができるよう、周知・啓発に努めていく必要がある。

一方で、日々の業務に取り組む中での両立支援制度を運用していく上での課題としては、組織ごとに業務の様態が大きく異なり、フレックスやテレワークの導入の困難度が大きく異なる点である。特に、金融機関は、お客さまの大切な金融資産の情報を把握しているため、そうした情報を自宅などの社外で使用することは非常に難しいと考えている。また、そもそもお客さまを目の前にご対応させて頂く業務は、在宅勤務ではできない。そうした職場においては、テレワークの導入ハードルが非常に高く、結果として組織ごとに柔軟な働き方の導入に差異が生じてきているのが現状であり、課題だと考えている。フレックスもまた、働く時間が営業時間に強く影響される店舗などでは、適用したとしても、十分に活用ができていないのが現状である。

いずれの施策も、導入できている職場においては、社員からのニーズが

あり、よく活用されている施策である。その一方で、職場の実態により導入ハードルが異なるという点が課題であり、その解消に向けて、対応できる課題から一つずつ対応し、導入・活用を目指している。

（千葉銀行・初田氏）当行では、短時間勤務、フレックスタイム制、テレワーク、ベビーシッター費用補助などを組み合わせて、法定を上回る両立支援制度を整備している。その上で、性別を問わず、仕事と育児を両立できる環境を作るため、子育て中の従業員のサポートと、周囲の理解促進の両面からの取り組みを進めている。

子育て中の従業員に対しては、スムーズな復職やキャリア形成を支援する研修を実施しているほか、先ほど紹介した、液体ミルク活用のセミナー、保育園探しのコツといったセミナーも開催している。また、昨年度から開始した「プレパパ・プレママセミナー」により、不安の解消や復職後の両立イメージの形成につなげている。いずれの施策も、配偶者、パートナーの参加を可能としており、家庭全体で共働き・共育ての体制をつくる支援を行っている。

こうした当事者支援に加えて、周囲の理解を促進する取り組みとして、管理職の評価項目に、ダイバーシティの要素を追加したほか、管理職を対象としたダイバーシティ・マネジメント研修や、全従業員向けの性別役割分担意識や男性の育児参画などをテーマとしたeラーニングを実施し、銀行全体の意識改革を図っている。これらの取り組みにより、男性の育児休業取得率は、2018年度以降、100%超を維持し、女性の復職後の就業継続率は97%となるなど、共働き・共育ての理解と実践が行内に広がりを見せている。

一方で両立支援を進める中で見えてきた課題として、最も大きいもの

は、現場での業務負担の偏りである。制度への理解は進んでいるものの、欠員補充が難しい中で、育休取得者等の周囲のメンバーの負担感が高まるケースがある。恒常的な人員増や業務代替といった施策は、従業員からの要望が高い一方、実施の難しさもあり、今後も運用面の改善を重ねていきたいと考えている。

（京都中央信用金庫・松村氏）当金庫では、両立支援制度の運用にあたり、近年は職場全体の理解も進み、大きな障害は感じていない。一方で、育児を夫婦で担う「共育て」意識の更なる浸透や、現場の業務負荷への配慮は引き続き課題だと認識している。

当金庫の両立支援は、育児・介護だけでなく、不妊治療や健康支援も含め、「全ての職員が能力を最大限発揮できる環境づくり」を目標に整備している。法定を上回る制度として、育児休職は子が満4歳まで、短時間勤務は小学校3年生年度末まで利用可能としており、こちらについては、子育て世帯の声を踏まえ、2025年4月に取得期限を延長した。

育休からの復職率についても、配偶者の遠方への転勤を理由とした者などを除き、ほぼ100%である。そのほか、不妊治療については、休職や時差勤務をはじめ、社内外相談窓口の設置などを積極的に進めている。こうした取り組みが、「ホワイト500」や「プラチナくるみんプラス」といった対外的な評価につながっていると受け止めている。

一方で、当金庫では、テレワークやフレックス勤務は導入していない。そこで、制度で補いきれない部分は、きめ細かな人事異動や配置見直しで対応している。たとえば、保育園送迎、介護、不妊治療の通院などにより現在の勤務店舗で両立が難しい職員には、人事部門へ定期的に申し出る機会を設け、通勤しやすい店舗への異動を柔軟に行っている。この運用は

職員から非常に好評である。

また、制度面では、2024年のDE&I宣言以降、多様な制度導入・改定を進めており、前向きな声が多く寄せられている。中でも好評だったものが「休職者リワークプログラム」（資料4・15ページ）である。これは、長期休職後、すぐに現場復帰することが不安だとの多くの声を受けて、希望者が最大2日間、復職後に一旦現場を離れて自己学習できる制度である（休職中に变化した業務などを確認する時間を確保したものである）。今年の4月は、対象31人中25人が利用し、利用率は80%超となった。参加者からも「自分たちの声が制度になって嬉しい」、「復職前に準備できて安心」といった声があり、安心して復職できる仕組みとして定着しつつあると感じている。

(3)女性職員の自信、モチベーション、エンゲージメント向上について

（日本銀行・岡）3つめのテーマは、「女性職員の自信、モチベーション、エンゲージメントをどのように高められるか」ということについてお聞きしたい。それぞれの金融機関では、女性職員の自信、モチベーション、エンゲージメントの状態をどのようにとらえていて、これらをも高めるために、どのような施策を行っているのだろうか。

また、女性職員のモチベーション低下には、マミートラックが関わっていることもあるが、女性職員がマミートラックに陥ることを回避するために、何かなされている施策はあるだろうか。

（千葉銀行・初田氏）当行では、女性従業員の自信やモチベーションについて、エンゲージメントサーベイや日常的な面談を通じて把握に努めている。実情として、リーダー職への移行段階で「自分に務まるのか」といった不安の声が一定数ある。能力の問題というより、ロールモデルの少な

さや、これまでの経験機会に対する不安が影響しているにとらえている。

これに対して、当行では、本人への支援と管理職側の意識変容の両面から施策を講じている。まず構造的な対応として、入行初期の段階から、性別を問わずに法人業務の経験をするることにより、経験の蓄積に男女差が生じにくい仕組みとしている。加えて、行内メンタリング制度や、地銀広域連携の TSUBASA アライアンス²⁰の枠組みを活用した「TSUBASA クロスメンター制度」を通じて、自社の上司ではなく、他行の役員がメンターとなり、キャリアについて相談できる機会を設けている。このほか、女性法人渉外担当者同士や、他行との合同研修によるネットワーク形成も、不安の軽減や視野の拡大に効果を上げている。さらに管理職に対しては、ダイバーシティ・マネジメント研修を実施し、部下の成長機会を、性別に関わらず提供する意識づけを行っている。

マミートラックへの対応については、育児休業の取得期間の長短が昇進・登用に影響することはないようにしている。また、復職後も負荷を下げることを前提とするのではなく、本人の意思と上司との対話を通じて、どのように力を発揮できるかを一緒に考えることを大切にしている。こうした取り組みの結果、先述したとおり、女性リーダー職比率は、2025年7月時点で30.8%まで上昇しており、効果は着実に現れてきていると感じている。今後も、女性従業員一人ひとりが自信を持って、キャリアを描ける環境づくりを進めていきたいと考えている。

(京都中央信用金庫・松村氏) 女性職員の自信やモチベーション、エンゲージメントは、本人の資質だけでなく、挑戦機会やロールモデルとの接点、成長実感といった環境要因に大きく左右されると考えている。当金庫でも、過去、女性活躍推進に関するアンケートで、「昇進したいと思わない」

と答えた割合は男性が約1割だったのに対し、女性は4割超に上っていた。理由としては、「自分の能力に自信がない」、「責任が重くなるのが不安」といった声が多く、マインド面への働きかけが重要だと改めて認識している。

そこで当金庫では、「本人のマインド変革」と「経験機会の提供」を両輪で進めている。先ほども少し触れたが、2025年より、女性リーダー育成に特化した外部ビジネススクールの活用を始めた(資料3・10ページ)。業務時間外にマネジメントやリーダー思考を学び、他業界の受講者と議論することで、リーダーシップを自分ごととしてとらえ、自信形成につなげることを狙いとしている。

さらに、この(2026年)6月からは「女性キャリアモチベーター制度」(資料3・10ページ)を開始予定である。これは、キャリアに迷いを感じやすい女性職員が、あらかじめ選定された女性モチベーターと自由に1on1面談できる制度である。モチベーターには、部長職を含む管理職だけでなく、融資・外訪経験者や、育児休職を経ながら活躍している職員など、多様なロールモデルを配置している。この制度は、将来の選択肢を狭めてしまうマミートラックの回避にも有効だと考えている。

加えて、女性管理職・役席者とのフリーディスカッションや、役席一歩手前の主任で長期滞留している女性職員向けの「女性プレマネジメント研修」など、研修関連の取り組みも適宜実施している(資料3・10ページ)。この研修では、本人だけでなく、直属上司にも働きかけ、上司の関わり方を含めて意識変革を促している。

一方で、管理職候補に必要な経験を女性が十分に得られていない点は課題と感じている。現在、女性の融資・外訪担当者は合計で約25%、外

訪担当者に限ると約 10%にとどまっている。そのため、審査部門やコンサルティング部門への配属、短期トレーニー派遣に加え、2026 年 1 月からは「融資キャリアアップ制度」を開始した。この制度は、最大 1 年間、集中的に融資業務を経験し、その後は事業性融資に特化した外訪担当として活躍できる仕組みである。

今後、制度整備とマインド支援の両面から、両立期であっても、本人の意思で挑戦できる環境を整え、キャリアの選択肢を閉じない運用を徹底していきたい。

（ゆうちょ銀行・清家氏）当行で行っているキャリアに関する社内アンケートにおいて、男性と比較して、女性社員に顕著に表れたものとして、自身の能力に対する自信の不足、また、育児休業を挟んでの昇職意欲の低下がある。

そのため、先ほど説明した「ナナメの 1on1」でのキャリアの後押し、意欲醸成をおこなっているほか、「ダイバーシティコミッティ」を全国で組成し、そのメンバーでの定期的な意見交換や地域でのイベントの実施、外部有識者を招いての DE&I 推進イベントの開催などにより、女性社員たち自身だけでなく、周囲を含めて働きかける施策を継続的に実施している。各地域での「ダイバーシティコミッティ」では、コミッティに参加したメンバーが主催して、介護と仕事の両立に関するワークショップや、参加者それぞれのキャリアを考えるワークショップなどを開催している。

また、女性社員本人がモチベーションを維持して業務を行うためには、上司など業務アサイン側が、女性社員が成長できる仕事に挑戦できるよう導くことも必要であり、上司に対して、本人と定期的に対話の機会を設けることを求めるとともに、研修などの場においてマミートラックの防

止に向けた啓発も行っている。

特に、マミートラックの防止においては、定期的な本人の意思確認が不可欠であることは、皆様も共通する認識ではないか。育児休業復帰当初は、両立で精いっぱい、新しい仕事、難しそうな仕事に挑戦することに躊躇いを感じる方もいる。しかし、少し時間が経って、家庭内での役割分担や状況が落ち着いてくると、「もう少し仕事に力を入れていきたい」と考えるタイミングが来る。しかしながら、そのように考え方が変わった場合でも、復帰当初に「ハードな仕事を望まない」という意思表示をしたことで、自分自身から上司に対して「仕事にもう少し取り組みたい」と言い出しにくい場合がある。そうした職員の環境の変化と気持ちの変化を適切にとらえ、心境が変化した時点で、少しストレッチした仕事をアサインすることができるよう、育休復帰者に限らないが、管理職と一般社員が定期的に対話する機会を設けるよう、各職場・上司への働きかけを行っている。

(4)男性職員の意識改革や行動変容、リーダーシップの役割

（日本銀行・岡）4 つ目のテーマは、固定的な性別役割分担意識を見直すための「男性職員の行動変容や意識改革」についてである。男性職員の行動変容や意識改革を実現するために、それぞれの金融機関では、どのようなことに取り組まれているだろうか。特に、経営層も含めた意識改革は、どのように行えばよいのだろうか。

あわせて、こうした意識改革や行動変容を促すために、トップリーダーの果たす役割はどのようなものだろうか。ボトムアップのアプローチは取りうるものであろうか。これらの点をお聞きしたい。

（ゆうちょ銀行・清家氏）男性職員本人、さらには上司を含めた周囲の職員が、性別役割分業意識を払拭するためには、研修などの意識啓発を継続

することに加えて、会社の職場において、性別によらずに仕事を分担するように、家庭でも「男性が、家事育児の当事者としての役割を果たすことが重要である」と、継続して、会社側から考え方を示すことが必要であると考えている。その第一歩が男性職員の長期育休の取得ということになるが、男性職員の長期育休取得は、周囲に、男性の育児や家事への参加が当然であることを意識させることにつながる。そして、育休中に男性職員が家事育児を担うことが当たり前になれば、やがて育休期間だけでなく、その後の時期も、男性職員が家事育児の当事者として役割を担うことが、周囲にとって当たり前のこととして受け入れられる環境につながっていくのではないかと考えている。

将来的には、男女が同時に育休を取得するというパターンにとどまらず、例えば、出産による身体の変化が落ち着いた女性が職場復帰し、入れ替わりで男性が育休を取得してお子さんと一緒に過ごす、というような光景もみられるようになるかもしれない。夫婦双方がキャリアを実現しつつ、家庭でもそれぞれの役割を果たすための一つの姿として、こうした光景が当たり前を受け入れられる世界を望んでいる。

もちろん、単に流れに任せているだけでは、そのような環境・風土は作れない。育児休業の一部を有給化する、さらに、配偶者の妊娠がわかった段階で、上司の管理者から、4週間以上の育休の取得を勧奨して意向確認することを求めるなど、会社として、男性職員の長期育休を推進する仕掛けにも取り組んでいる。さらに一部拠点では、「パパ・ママバディ」として、育休取得前・取得中・取得後に、育休取得の先輩社員をバディ（相棒）として、職員の育休取得をフォローする仕組みも作り、育休取得や復帰前の不安軽減への取り組みなども行っている。

また、経営層からも「ゆうちょイクボス²¹宣言」を発出しているほか、社長メッセージの社内発信など、経営層がコミットする姿勢を明確に示している。さらには、外部有識者と経営メンバーによる対話を実施して、その内容を公開するなど、経営層が「全ての社員が、個性を生かして活躍できる環境整備に取り組んでいる」と発信することが、社員の意識改革や組織風土の醸成に大きな役割を果たし、制度利用を後押ししているものと考えている。こうした取り組みにより、男性社員の4週間以上の育児休業取得率は年々向上している。

今後も、こうした動きを止めることなく推進していきたいと考えており、そのために重要な点は、会社がそうしたあり方を後押ししているという姿勢を明確に示すことである。そのため、継続的にトップからもメッセージを発信するなど、会社として前向きに取り組んでいるという姿勢を引き続き示していきたいと考えている。

（千葉銀行・初田氏）固定的な性別役割分担意識を見直すためには、男性従業員の行動変容が不可欠と考えている。当行では、男性の育児参画を積極的に推奨している。出生時育児休業を含め10日以上を取得を原則としている。平均取得期間も、現在では30日超と長くなる傾向にあり、取得すること自体が目的であった育休から、中身を伴った育休へと変わりつつあると感じている。

また、先ほども触れたが、従来は女性のみを対象としていた両立支援研修に男性も参加できるようにしたほか、「プレパパ・プレママセミナー」、液体ミルクの活用、保育園探しのコツといったセミナーいずれも、配偶者やパートナーの参加を可能とし、家庭全体での共働き・共育てを後押ししている。

また、管理職を含めた意識改革としては、アンコンシャスバイアス研修やダイバーシティ・マネジメント研修といった研修を実施する中で、多様な部下を前提としたマネジメントへの転換を図っている。また、先ほども伝えたとおり、全従業員向けの性別役割分担意識や男性の育児参画をテーマとした e ラーニングを実施して、組織全体の意識改革や意識の醸成にも取り組んでいる。

制度面では、先ほども伝えたが、人事考課の評価項目に、個々人の尊重と助け合いを組み込み、育児や介護に限らず、職場全体で支えあう意識を仕組みとして定着させている。これにより現場任せではなく組織として行動変容を促す体制を整えている。

経営層の関与という点では、当行の頭取（米本務氏）は、現場の声を直接聞くことを重視している。頭取自身が階層別研修に参加し、質疑応答の時間を設けて、職員と直接やり取りをする中で、意見の収集に努めている。また、今年度（2026 年 4 月）から開始した新たな中期経営計画（第 16 次中期経営計画）のもとで、「全員参加型」をキーワードに、従業員一人ひとりの声を丁寧に施策へ反映させる形で、ボトムアップによる施策の策定を行っている。こうしたトップの姿勢と現場の実践が噛みあうことで、組織全体の改革は進んでいくものと考えている。

（京都中央信用金庫・松村氏）男性の行動変容と意識改革は、女性活躍推進の大前提だと考えている。育児や家事の負担が一方に偏れば、キャリア継続や挑戦機会が制限され、結果として組織全体の生産性低下にもつながりかねない。当金庫では、「制度」、「風土」、「評価」の 3 つの観点から取り組みを進めている。

まず「制度」面では、男性の「出生時育児休業（産後パパ育休）」を通

常の有給休暇と同様に有給で導入し、取得しやすい入口を整備した。その結果、入口部分での男性の育休取得への抵抗は薄れ、足許の男性育休取得率は 103%、平均取得日数は 15.9 日となっている、取得日数には未だ改善余地があるが、「男性も育休を取るのが当たり前」という風土は着実に広がってきていると感じている。

次に「風土」面、特に残業体質へのアプローチである。当金庫では従来から、全職員に 17 時 30 分までの退店を促す「ライトダウン・リフレッシュ Day」を設けている。2024 年度までは、月 2~4 日程度行っていたが、2025 年度からは月 5 日に拡大し、ワークライフバランスの推進を強化した。また、店舗表彰では、業績だけでなく、残業時間も評価要素に組み込み、早帰りをマネジメント課題として位置づけている。つまり、「長く働くこと」ではなく、「限られた時間で成果を出すこと」を組織として評価する仕組みに転換している。

3 点目は「評価」と「浸透」、特に経営層の関与である。当金庫では 2024 年 10 月に「DE&I 宣言」を発出し、理事長を最高意思決定者とする体制のもと、プロジェクトチームが施策の洗い出しを進めている。全職員向けのアンコンシャスバイアス研修や「DE&I ファーストステップ研修」を通じ、介護、男性育児参画、メンタルヘルスなどを共通テーマとして学び、現場の共通認識を醸成している。さらに、男性育休取得者の体験談を社内イントラで紹介するなど、実感を伴う啓発も行っている。

最後に、トップリーダーの役割は、こうした意識改革を組織横断で推進し、組織全体が同じ方向を向く環境をつくることだと考えている。当金庫では、健康経営でも、理事長を CHO（Chief Health Officer）として組織横断的に取り組んだ結果、「ホワイト 500」の 2 年連続取得につながった。

今後も、トップダウンとボトムアップを組み合わせながら、組織全体の活性化につなげていきたいと考えている。

(5)両立をしている人の仕事をカバーしている同僚への対応

（日本銀行・岡）5つ目のテーマは「両立をしている人の仕事をカバーしている同僚に対して、何かしらの対応をしているか」というものである。男性職員の育休が長期化しているなかで、欠員を補充できない場合も多いと思うが、これにより、周囲の同僚の負担が高まるように思われる。また、男性職員・女性職員ともに、育児や介護に携わっている場合、急な休暇などが発生する場合もある。仕事をカバーしている同僚に対して、何か対応しているか、お聞かせ頂きたい。

（千葉銀行・初田氏）現時点では、両立中の従業員をカバーする同僚に対して、特別な金銭的報酬や評価の加点といった制度は設けていない。この点は率直に課題として認識している。

その上で現在取り組んでいることは、特定の個人に負担が集中しない体制整備である。業務の属人化を減らし、日頃から情報共有やナレッジの蓄積を進めることで、相互にカバーできる仕組みづくりを進めている。管理職が業務量を把握し配分を調整することで、カバーする側の負担軽減に努め、急な休暇に対してもチーム内で柔軟に対応できる体制を目指している。このほか、定時に退社する日（プレミアムデー）を設けたり、その実施状況、労働時間の削減、有給休暇の取得率向上を営業店の評価に組み込むことで、メリハリのある働き方の実現と意識醸成を図っている。

また、現場からは、「上司が状況（負担の度合い）を理解して、声をかけてくれるだけでも救われる」といった声も多く、制度整備と同時に、管理職の日常的な声かけやコミュニケーションの質が重要だと感じている。

先ほどもお伝えしたとおり、カバーする側の負担感は最大の課題ととらえており、人員体制見直しも含めて、今後も現場の声をとらえながら、より良い対応を検討していきたいと考えている。

（京都中央信用金庫・松村氏）「両立している人を支える周囲への配慮」については、組織の円滑な運営に向けた重要な論点だと認識している。一方で、当金庫に限った話ではないと思うが、人的リソースには限りがある。現実として、育休や急な休暇で欠員が出ても、すぐに補充できないケースがあり、周囲の負担が一時的に高まることは避けられない。そこで、当金庫では、特定の手当等で単純に補うという方法ではなく、負担の偏りを可視化し、店舗運営として吸収できる形にすることを重視している。具体的には、急な欠員が出る部店では、人事部門を通さず、地域ブロック内の店舗間で調整の上、柔軟な応援体制を確立している。また、先ほどお話しした残業抑制の取り組みも、結果としてカバーする側の負担を下げる土台になる。

一方で、カバーする側の納得感を高めるためには、上司による説明とマネジメントが不可欠である。「なぜこの制度が必要なのか」、「今だけ誰かが損をする形になっていないか」を放置すると、制度があっても利用しづらくなる。当金庫としては、人事部門による定期的な臨店や、年に2回実施する人事部門への意見申告の機会により現場の声を拾いながら、業務の平準化、業務プロセス改善、支援の見える化を進め、制度利用者と周囲の双方が働きやすい状態を作っていきたいと考えている。必要であれば、将来的には、カバー業務の評価への反映や、人的配置の考え方の整理も含め、検討を深めていきたいと思う。

（ゆうちょ銀行・清家氏）先ほど説明したとおり、男性でも4週間以上

の育休取得が 9 割近くを占めるようになった当行でも、このテーマは課題として認識している。育休者の不在期間に負荷がかかる側もさることながら、負荷をかけることになる側もまた、それを気にしてなかなか長期の育児休業を申し出にくいという声も聞く。

また、これだけ個人の価値観が多様化している中では、結婚して子どもを持つことは当たり前ではなく、そうしたあり方を希望されない方も当然いる。さらには、両親と離れた勤務地・居住地であるため、日常的な介護が困難であり、結果として業務影響が生じないという方も多くなっているかもしれない。このため、これまで漠然と言われてきたような、「いつか自分もそうなるのだから」という「お互い様」論が、必ずしも成り立つ環境ではなくなってきたのが現状だと理解している。

それらを踏まえ、「負荷のかかる側に何ら手当しなくてよいのか」という問題意識から、ゆうちょ銀行では 2025 年度の 10 月以降、4 週間以上の育児・介護休業取得者が出た場合、その間の業務をサポートする周囲の社員に、チーム全体で最大 20 万円を支給する「育児・介護休業応援一時金」の制度を導入した。導入したばかりであり、この制度に対する社員の声やフィードバックはまだ集められてはいないが、昨年度下期以降で 150 人を超える対象者に関する手当が申請されている状況である。

「お金で全てが解決する」とは考えていないが、それでも長期の男性育休の取得を会社として後押しする以上、会社の目指すところを支えてくれる社員に対して、少しでも報いることが必要との観点もあり、制度として導入した。この支援金は 4 週間以上の育児休業と介護休業の取得に対して支給されるため、特に男性の長期育休取得を職場全体で後押しする風土づくりに役立ち、周囲の負荷を気にして踏み出せない方の後押しに

なればと考えている。

(6) ダイバーシティ推進の施策や制度を導入した効果

（日本銀行・岡）6 つめのテーマは、「ダイバーシティ推進の施策や制度を導入した効果」についてである。それぞれの金融機関は、どのように制度の導入効果を実測されているのだろうか。例えば、制度の利用状況の把握、職員に対するアンケートのフィードバックなどを観測しているのだろうか。もう一つお聞きしたいことは、こうした利用状況やアンケートを通じて、ダイバーシティ推進の効果をどのようにとらえているのだろうか。

（京都中央信用金庫・松村氏）新たな制度の導入や改定の効果測定については、利用状況などの定量データと、職員の実感や安心感といった定性面の両方から把握することが重要だと考えている。人事部門では、女性活躍関連の指標だけでなく、両立支援制度の利用状況なども継続的に確認し、効果を検証している。

一方で、施策の本当の効果は数字だけでは見えないため、現場の声の収集にも力を入れている。たとえば研修では、対面・WEB を問わず受講後アンケートやレポート提出を通じて意見を集めているが、全ての受講者に「アンケート提出をもって受講完了とする」ことを義務付け、半ば強制的に職員の声を集約することで、今後の制度策定に活かしている。また、年 2 回の人事部門への意見申告についても、全件に目を通し、制度に対する受け止めや課題の把握に活用している。さらに、研修の場に人事担当者が赴いて意見交換を行うなど、職員の声を直接拾う工夫もしている。

実際に、育休や時短制度の取得期間延長、休職者リワークプログラム、女性キャリアモチベーター制度は、現場の職員の声や要望を踏まえ、導入

した施策である。結果として、女性活躍関連の数値改善だけでなく、「現場の声を反映してもらえてありがたい」といった声が多く、「声をあげやすくなる」、「相談しやすくなる」といった心理的安全性の高まりも感じている。今後も、定量・定性の両面から丁寧に効果を確認し、改善につなげていきたいと考えている。

（ゆうちょ銀行・清家氏）ダイバーシティの取り組み全体に対する評価は確認していないが、個別施策の成果についてはアンケートなどを通じて把握している。事例を挙げると、「ナナメの 1on1」であれば、実施期間ごとにサーベイを行い、女性役職者側の意識の変化を確認している。実際に、「ナナメの 1on1」での対話が後押しになって、管理職に昇職した女性社員も誕生している。

また、多様な人材が活躍するための、働きやすい職場づくりの各施策に関しては、「多様な人材の活躍に向けたアンケート」を 2024 年度から全社員に対して実施している。まだ 2 年分の結果のみしか把握していないため、経年変化の効果測定にまでは至っていないが、例えば女性管理者育成という項目であれば、アンケートの中から、昇職希望に至らない理由を把握し、その内容に応じて具体的な打ち手を行って、その後の意識の変化を観察して、施策（打ち手）の効果測定を行っている。

場所も時間も制約なく、フルで働くことができる社員が中心となっていた職場環境から、男性・女性に関わらず、育児や介護といった背景事情やキャリアに対する多様な考え方を持った、多種多様な社員が活躍を求められるようになってきており、時間制約や価値観の違いが当たり前であるといった組織風土を作っていくことが不可欠となっている。会社として、そのような風土醸成のための仕掛けや制度的な仕組みとして何が

必要か、目的に応じてニーズを把握し、施策を実行し、その効果を個別に検証して改善することで、良い循環を作っていくよう取り組んでいきたい。そして、こうした良い循環の結果として、これまで挙げた例のほかにも、男性管理者の長期育児休業取得が増えているとか、柔軟な働き方ができていると感じる社員割合が増加しているということもおこっている。こうした動きを今後も継続していきたい。

（千葉銀行・初田氏）当行では、両立支援やダイバーシティ施策の効果について、定量・定性の両面から把握をしている。定量面では、①男女間の賃金差異、②リーダー職以上の女性比率、③男性の育児休業取得率、④就業継続率などを毎年確認し、公表している。具体的には、既に述べたことの繰り返しになるが、リーダー職位以上占める女性比率は 30.8%、男性の育児休業取得率は 2018 年度以降 100%超を維持（かつ直近の平均取得日数は 30 日超）、女性の復職後の就業継続率 97%である。また、定時退行となるプレミアムデーの実施状況、短時間勤務の利用状況、有給休暇の取得状況など、制度ごとの利用実績も継続的に把握している。

定性面では、エンゲージメントサーベイや従業員アンケートを通じて、働きやすさや上司の理解といった実感値を確認している。これらの定量・定性データは、経営層と共有し、施策の見直しや研修内容の改善に反映させるなど、PDCA を回す仕組みとしている。

ダイバーシティ推進は、短期的な成果が見えにくい分野だと思う。数値目標の設定と達成を積み重ねながら、データと現場の声の両方を丁寧に見て、着実に前進していきたいと考えている。一人ひとりが自分らしく力を発揮できる組織を目指し、引き続き取り組みを続けていきたいと考えている。

(7) パネルディスカッションのクロージング

(日本銀行・岡) ご聴講者の皆様から頂いた質問への回答は以上である。最後に、このパネルディスカッションのまとめとして、パネリストの皆様から、今後取り組まれないこと、抱負について、お話し頂きたい。

(千葉銀行・初田氏) 今日は、他のパネリストの方のお話も大変参考になった。ダイバーシティの取り組みは、速度を緩めることなく着実に進めていき、持続的な企業の発展、そして、地域社会への貢献を目指して、前に進んでいきたいと考えている。本日はありがとうございました。

(京都中央信用金庫・松村氏) 今後については、まずは 4 月に更新した一般事業主行動計画の達成、特に「女性管理職比率 20%以上」、「女性役員比率 30%」の実現に向けて、取り組みをさらに強化していきたい。一方で、数値目標の達成だけに固執しては、真のダイバーシティの実現にはつながり得ないことを改めて認識し、経営層を含めた理解の浸透と、職員一人ひとりのマインド改革を含め、全ての職員が幅広い分野で活躍できる環境づくりを目指していきたいと考えている。

また、制度面、企業風土面、マインド面の取り組みに加え、人事業務のデジタル化も進め、職員がより主体的にキャリア形成ができる環境づくりに力を入れていきたい。性別や年代を問わず、誰もが安心して働き、挑戦できる組織を作ること、最終的には「プラチナえるぼしプラス」の取得も目指したい。本日はありがとうございました。

(ゆうちょ銀行・清家氏) 抽象的な言葉にはなるが、多様な価値観や多様な背景を持つ社員一人ひとりが、自分自身の価値を最大限に発揮して、成長でき、そして自分の価値を高めていくことができる、そうした組織や職場を全社で作り上げていきたいと思っている。より多くの人材が活躍で

きるようになれば、お客さまへ提供できるサービスや価値の向上にも、金融機関としての安定にもつながってくると思っている。

「人的資本経営」の重要性が言われて久しいが、会社を構成する社員一人ひとりの価値向上こそが、会社の価値向上につながる。そのためにも、多様な人材が自律的に成長し、活躍することが当たり前となる組織を築く。その基盤作りにこれからも取り組んでまいりたいと考えている。本日はありがとうございました。

8. 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、長時間にわた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、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 矢島洋子様、千葉銀行 初田恵美子様、京都中央信用金庫 松村博幸様、ゆうちょ銀行 清家智子様からは、大変示唆に富むプレゼンテーション、パネルディスカッションでのご発言を頂き、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 日本銀行 HP (https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/aft230707a.htm) を参照。
- ² 法律の概要は厚生労働省 HP「女性活躍推進って何のこと？」(https://www.check-roudou.mhlw.go.jp/study/roudousya_joseisuishin.html) を参照。
- ³ 女性社員が産休や育休から復帰した際に、本人の意思に反して、仕事と家庭の両立を図りやすい、残業の少ない補助的な仕事を割り当てられるなど、重要な仕事を任されないことで、キャリア形成が阻害され、昇進昇格が停滞してしまう現象のこと。
- ⁴ 例えば、男性職員は仕事に専念し成果を出せる一方、女性職員は家事育児の負担があり、キャリアをセーブする結果、仕事を遂行する能力やスキルに男性職員と差が生じ、男性職員と女性職員の昇進の際の登用率に差が生じるといったことがある。
- ⁵ 詳細は、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」のセミナープログラム、セミナー要旨（各講演者の講演の発言要旨）、各講演者のプレゼンテーション資料を参照（日本銀行 HP <https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/aft260327a.htm>）。
- ⁶ インポスター症候群とは、普段の仕事において、自分の力で順調に成功し、周囲から高く評価されているにもかかわらず、自分を必要以上に過小評価してしまう（「自分にはそのような能力はない」、「評価されるに値しない」と後ろめたさを感じてしまう）心理傾向や自己不信感を持っている状態を指す。インポスター（impostor）とは、詐欺師やペテン師を意味する英語。
- ⁷ ニューロダイバーシティ（neurodiversity）とは、“neuro（脳・神経）”と“diversity（多様性）”という 2 つの言葉を繋いだ合成語。日本語に訳される場合は、「脳多様性」、「神経多様性」と表記される。この言葉の、インターネット上に残る一番古い使用例は、自閉スペクトラム症当事者女性が 1998 年に書いたエッセイとされる。こうした歴史的経緯から、自閉スペクトラム症などの「発達障害（発達障害者）」の別名ととらえられることもあるが、概念をより広くとらえ、「脳や神経、それによる個人レベルでの様々な違いを多様性と捉えて、相互に尊重し、それらの違いを社会に活かしていこう」という考え方やムーブメントを表現する言葉としても使用されている。
- ⁸ 発達障害の症例としては、自閉症スペクトラム症（ASD：Autism Spectrum Disorder）と注意欠如・他動症（ADHD：Attention-Deficit Hyperactivity Disorder）が代表的なものであるが、自閉症スペクトラム症（ASD）と注意欠如・多動症（ADHD）は併存することが多く、主障害・副障害として同時に診断されることもある。また、自閉症スペクトラム症、注意欠如・他動症のほかにも、「国語科や社会

科は非常に得意な ASD の子どもが、算数は苦手」という特徴のある「限局性学習症（SLD：Specific Learning Disorder）」という症例もあるほか、左右非対称の動き（ダンス、縄跳びにおける駆け足跳び、短距離走）が不得意な「発達性協調運動症（DCD：Developmental Coordination Disorder）」という症例もある。

- ⁹ 社会的な障害は、心身の機能に違いを持つ人が、他の人々と平等に生活や社会参加を行おうとした際に、それを妨げている社会の側にある障壁のことであり、「障害の社会モデル」にもとづいた考え方である。「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」ととらえる考え方である。例えば、エレベーターがない建物があり、車椅子ユーザーが 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 階に上がれ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」である。
- ¹⁰ 数式で表すと、オズズ比＝（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）、ということになる。
- ¹¹ エクイティ（Equity）とは、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）。関連した概念として、“Equality”があるが、これは、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）を指す。最近では、企業が“Equality”のみを指向すると、個々の職員が持てる力を十分に発揮できないケースがあるため、“Equity”の重要性が言われるようになってきている（多くの企業が、Diversity と Inclusion に加え、Equity を推進するようになってきている）。Equity を意識した配慮としては、例えば、①発達障がいのある方が能力を十分に発揮するため、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を行うことや、②総合職・一般職を職種統合した場合の旧一般職女性職員に対して、経験・ネットワーク・自信などが相対的に乏しい傾向にあるため、これらを組織が支援することで高い能力が発揮できる環境とすること、が考えられる。このように、すべての職員がその能力を最大限に発揮するためには、それぞれの職員の特性や違いに応じた調整を行うという、“Equity”の視点が不可欠になってきている。
- ¹² オールドボーイズネットワークとは、組織のマジョリティである男性たちが作り上げてきた文化のことを指す。オールドボーイズクラブと呼ばれることもある。日本企業

においては、年功序列や終身雇用制度が根付いており、男性中心のネットワークが形成されやすく、男性の中で同じ価値観、濃密な人間関係、自分たちに都合のよい組織風土が形成され、これらがマイノリティである女性に共有されなかったといわれている。このことは、女性職員の育成やキャリア形成を阻害するだけでなく、若手職員を育てにくくするほか、イノベーションも生み出しにくくし、また、アンコンシャスバイアスやハラスメントを助長することが指摘されている。

¹³ クォータ制とは、格差是正のために、マイノリティに対して、積極的にポストの割り当てを行うもの。ポジティブ・アクションの一つ。

¹⁴ パーパス (Purpose) とは、企業の志 (こころざし) や社会的な存在価値を意味する。パーパスを念頭に経営を行うことにより、企業は、単に利益のみを追求するのではなく、「自社が何を目的として存在しているのか」、「どのような未来を創っていくのか」、「社会に対してどのような価値を生み出し、貢献するのか」といったことを意識して事業活動を行うこととなり、これにより社会からの信頼を高めるとともに、従業員のエンゲージメント向上や組織内のベクトルを揃えることを通じて、持続可能な形での競争力を高めることが可能となるものと考えられている。

¹⁵ 心理的安全性 (Psychological Safety) 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。

¹⁶ 男性の育休取得率は、“(その年度内に育児休業等を取得した男性労働者の数) ÷ (その年度内に配偶者が出産した男性労働者の数)”という式により算定されるが、男性職

員の配偶者が前年度に子どもを出産し、今年度に育児休業を取得したようなケースでは、今年度の分子が大きくなり、育休取得率が100%を超えることがありうる。

¹⁷ 障がい者の法定雇用率は、民間企業では、2023年度まで2.3%であったが、2024年4月に2.5%、さらに2026年7月には2.7%に引き上げられた。

¹⁸ ノーマライゼーション研修とは、年齢や障がいの有無などにかかわらず、全ての人が区別されることなく、社会の一員として「普通の生活」を送ることのできる環境づくり (ノーマライゼーション) を目指すための教育・研修プログラム。

¹⁹ 企業内理療師 (ヘルスキーパー) とは、産業・労働衛生分野に理療の技術を活用するもので、理療の国家資格を持つ者が、企業等に雇用され、その従業員等を対象にして施術等を行う者の呼称。理療の施術やセルフケア指導、健康への助言を通じて業務中に生じた疲労やその他の症状を取り除き、業務の能率向上と従業員の健康増進に役立てる事を目的としている。

²⁰ 「TSUBASA アライアンス」は、2015年10月に「TSUBASA 金融システム高度化アライアンス」として、千葉銀行、第四銀行 (現在は第四北越銀行)、中国銀行の3行により発足した、経営統合によらない地銀広域連携の枠組み。現在は全10行が参加。連携の分野は、フィンテック、事務・システムの共同化、相続関連業務、シンジケートローンの共同組成など多岐にわたっている (TSUBASA アライアンス株式会社 HP による)。

²¹ イクボスとは、職場で共に働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランス (仕事と生活の両立) を考え、部下のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司 (経営者・管理者) のことを意味する。