

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3回「地域と地域金融機関の働き方の変革とダイバーシティ推進」

(2026年7月16日開催)

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター
2026年10月

日本銀行 金融機構局 金融高度化センターでは、2026年7月16日に、「金融機関のダイバーシティ・マネジメント」第3回「地域と地域金融機関の働き方の変革とダイバーシティ推進」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 永幡 崇）

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、セミナーを開催することとした。本日は第3回目で、「地域と地域金融機関の働き方の変革とダイバーシティ推進」をテーマとする。

各都道府県別の若年層（20～34歳）の未婚者の男女比の統計をみる

と、一部地域で未婚者の男女比の不均衡が存在している²。その背景としては、就職に伴う移動などを契機に、若年女性が地域から大都市圏に流出した可能性などが考えられている³。こうした中、地域経済の長期的な持続性を高める上では、地域金融機関も含めた地域の企業が、働き方の変革やダイバーシティを推進して、女性も含めた若い世代が地域で活躍しやすい職場環境をつくることが重要との指摘がみられている⁴。本日のセミナーでは、地域と地域金融機関が若い世代を定着させ、それぞれのサステナビリティを高めていくために、どのように働き方や職場環境を変えて、そしてダイバーシティを推進していけばよいのかについて、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、「地域と地域金融機関の働き方の変革とダイバーシティ推進」についての取り組み状況についてご講演頂く。

2. 導入報告「第2回の振り返りと第3回の論点」（金融機構局 金融高度化センター 岡 俊太郎）

（1）第2回セミナー「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」で議論されたことの振り返り

2026年5月28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2回「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」で議論されたことは多岐にわたるが、私の視点により、以下の3点を採りあげたい⁵。

（金融機関におけるジェンダーギャップと解消の方向性）

1つ目の論点は「金融機関のジェンダーギャップとその解消の方向性」

についてである。金融保険業では、女性の管理職比率が全産業平均より高い一方、業界の構造的に、女性職員は、男性職員に比べて、管理職にはなりにくい、キャリアが停滞しているとの指摘があった。この原因としては、総合職・一般職という「雇用管理区分」の存在や、管理職になりやすい業務経験が男性に偏っているという「職域分離」の影響が挙げられた。

ジェンダーギャップ解消に向けた方向性としては、女性の管理職になりたいという意欲の後押し、性別役割分担意識の払拭、初期配属の偏りの解消などが重要とされた。

(男性職員の意識変革について)

2つ目の論点は、「男性の意識変革」についてである。女性のキャリア形成が停滞する要因としては、先述した雇用管理区分や職域分離といった、業界特有の人事制度や人事運用の影響もあるが、一般的に、家事・育児の負担が女性に偏重しており、女性の仕事の時間に制約があるという社会的背景があると言われている。男性が家事・育児を担う意識を高めるために、男性の育児休業の長期取得が推奨され、定時退社日の設定や営業店表彰の評価要素に残業時間を組みこむなど、残業時間を抑制する取り組みがなされている。また、経営層の発信力やコミットも重要である。

そして、男性職員も、今や意識が変わり、子どもが生まれた場合に、働き方を変えたいと望んでいる。

(両立者をカバーしている同僚へのサポート)

3つ目の論点は「両立者を支える同僚へのサポート」についてである。男性職員の育休長期取得も加わり、育児や介護に携わっている職員をカバーする同僚の負担が課題になってきている。急な休暇へ対応できる体

制の整備、現場との対話が必要である。

さらに、生き方の多様化が進み、結婚しない人や出産しない人もいる中で、同僚の家事・育児の皺寄せを一方的に掛けられっぱなしという方も出てきている。すなわち、誰しもが互いに迷惑をかける「お互い様」という前提が崩れてきている。こうした中で、両立者を支える同僚に対して、評価や報酬という形で報いていくことが新たなテーマとして生じてきており、実際に一時金を整備した事例が紹介された。

(2) 第3回セミナー「地域と地域金融機関の働き方の変革とダイバーシティ推進」の論点

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、働く場として選ばれることが必須になってきている。金融機関自体の人員の不足感も顕著になっている中で、地域金融機関が率先して、地域への人材定着や転出超過の問題に取り組む事例がみられるようになってきている。

本日のセミナーでは、都市と地域間の人口動態を踏まえ、地域金融機関の働き方の変革やダイバーシティ推進の取り組み、地域への働きかけについてご紹介頂き、地域や地域金融機関に人材を定着させ、地域のサステナビリティを高めるためのヒントを得られればと思っている。

(※ 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「統計データが示す地域人口の未来の作り方 ジェネレーションギャップ克服が未来への鍵」

講師 株式会社ニッセイ基礎研究所

(1) 東京一極集中の基礎知識

(東京一極集中の推移)

東京一極集中は、バブル崩壊後の 1996 年に、女性の東京都への「転入超過」から始まった。転入超過というのは社会増、つまり転入数が転出数を上回って、人口が純増するという状況である。

東京一極集中の推移を見る上で、大きく 4 期に分類してみると、分かりやすい。1 期目が「地方への人口拡散期」であり、1986 年から 95 年までのバブル経済期である。2 期目が「東京への男女同数集中期」であり、1996 年から 2008 年にかけてのバブル崩壊期である。3 期目が「東京への男女集中格差拡大期」であり、2009 年から 2022 年まで、リーマンショック以降から、コロナ禍で東京への人口集中が大きく減少する時期までである。そして 4 期目が「集中人口再膨張期」、すなわちコロナ禍で減少した東京への人口集中が再び拡大した、2023 年以降のアフターコロナ期になる。

こうした人口の社会増減において、女性の純増減が、常に男性よりも先に始まっており、人口の社会増減の予兆的存在になっている。そして、上述の 3 期目、リーマンショック翌年の 2009 年以降、東京都には、男性よりも、女性が多く増え続けている。また、コロナ禍での移動制限期間の 2020 年から 22 年という、人の移動が一番少なかった時期には、男性の 2.2 倍の女性が、東京に増えた。

これを地方の視点から見ると、転出数では男性が女性より多い。し

かし、男性は転入数も多いため、トータルでの転出数は女性より少なくなる。一方、女性は男性ほど転出数が多くないため、女性の転出は軽視されがちであるが、地方に戻る人数が少なく、結果的に女性の転出数は男性より多くなってしまふ。イメージとしては、①男性が、転出はマイナス 20 であるが、プラス 15 の戻りで、トータル▲5 となる、②女性は、転出はマイナス 16 であるがプラス 9 の戻りで、トータル▲7 となる（結果として、男性より多く減る）という感じである。

(東京一極集中の構造)

また、東京都で社会増となっている人口は、圧倒的に 20 代前半人口である。東京の増加人口の 62%が 20 代前半人口であり、そして 20 代人口全体で増加人口の 8~9 割を占めている。進学を機に集まっていると思われるかもしれないが、10 代の増加は 14%にとどまっている。

また、子育て世代（30 代前半）の増加は、1%に過ぎない。だから、地方によっては「東京から子育て世帯を誘致して、取り戻せばよいのではないか」という議論もあるが、そもそも地方の子育て世代が東京都に取られて人口減が発生しているわけではない。

この増加人口の世代を、男性と女性とで比較してみると、男女の差はない。すなわち、男女ともに 20 代前半の人口集中が起こっており、性別に関係なく、大卒就職期の若者が東京での仕事を選んだ結果としての移動が、東京一極集中という事象である。

すなわち、教育（進学）も仕事の選び方もジェンダーレスになってきており、人口の動きも男女ともに非常に似てきている。従って、東京集中人口を年齢別にみても、男女とも、約 3 割が 22 歳（4 年制大卒年齢）である。そしてこの 22 歳に、一浪または一留（留年）年齢にあたる 23 歳を

加えると、増加人口の 4 割を占める状況になっている。

ただ、女性は 18 歳（高校卒業年齢）が増加人口の 2 位、20 歳（専門学校卒業年齢）が 4 位であり、男性よりも女性の方が、若干、幅広い学歴層が東京に集中してきているようにもみえる。また、新卒期だけではなく、20 代半ばから 20 代後半の働き方ステップアップ転職が、男女とも増えてきている。

（東京一極集中の集中人口のふるさと）

以前から、東京に転入した人口の前住所地 1 位は愛知県と大阪府が主。競争を繰り返していたが、2024 年と 2025 年は、愛知県が 1 位となっている。また、集中人口の約 5 人に 1 人が大阪府または愛知県からの転入超過人口である。

さらに、男性は上位 7 府県、女性は 9 道府県だけで、集中人口の約 5 割を占めている。東京一極集中とは、様々な道府県からバラバラと集まっているわけではなく、特定のエリアから集中して集まっているという状況である。一極集中人口のふるさとの半数以上が、愛知県、大阪府、兵庫県、福岡県、静岡県、北海道、宮城県、広島県という、わずか 8 エリアで形成されている。すなわち、大都市間での雇用競争の結果、地方中核都市での雇用人口ダムの決壊が生じていると捉えることができる。

（2）「社会減（転出超過）エリア」の基礎知識

（地方における社会減を考える視点）

「自分の地元の県の人口が 100 万人割れですが、どうしたらよいでしょうか」という取材が少なくないが、人口の総数だけをみても意味がない。年齢構造が各地域の未来を決めるのであって、20 代が多数なのか、70 代

が多数なのかで、何を対応すべきなのか全く結論が異なってくる。

また、東京に対して「若い人を返してほしい」という地方からの声も聞かれるが、若者が去った理由に向きあっていない印象をうける。心を持った生身の人が移動していることを踏まえると、移動している人々の心に働きかける発言や行動をしない限りは、この動き（東京一極集中や地方における社会減）は止まらないと考えて頂きたい。

（性差・年齢構造からみる「社会減エリア」の特徴）

なお、首都圏 1 都 3 県、大阪府、福岡県の 3 エリアは、バブル崩壊以降、現在も社会増をキープしている。愛知県は、2019 年以降、社会減エリアに転落した。雇用人口ダム機能は、今、2 大都市圏（東京圏と大阪圏）という状況になっている。福岡県は、転入超過の状態にあるが、肝心の 20 代人口は社会減に転じている。

2025 年の社会減を、人口増加した 7 エリア⁶を除いた 40 道府県で年代別にみると、20 代前半人口が大きく減っており、男女とも全体の 6 割程度を占める。そして、20 代前半でみると、男性の 1.29 倍の女性が減っている。この結果、社会減エリアの特徴として、20 代の「男性あまり」が顕著になってきている。

東京一極集中の進んだ 1996 年から 2025 年の 30 年間で、東京都の人口数は、男性が 82 万人、女性が 97 万人と、女性が男性の約 1.2 倍増加している。そうすると、「女性の方が東京に増えているなら、東京は『女性あまり』になっているのではないかと考える人がいるが、そうではない。2020 年の国勢調査でみると、東京都の 20 代男女比は「女性 100 対男性 99」とバランスしている。わが国全体では「女性 100 対男性 104」となっている状況に比して、東京都は、むしろベストマッチングという状

況になっている。この理由は、人類において、男性が女性より 5%程度多く生まれる生物学的傾向による。東京都は人口母数が非常に大きいので、生まれてくる 5%余りの男性数が非常に多い。これを地方からの女性の社会増が補って、うまくバランスしているのである。

現在、社会減エリアでは、「20 代男性あまり」が目立った状況になっている。男性が女性より 10%以上多い都道府県（並びに 21 大都市）としては、秋田、山形、福島、茨城、宇都宮、群馬、富山、石川、福井、山梨、浜松、滋賀が挙げられる。

（3）就職期女性の社会減が生み出す「合計特殊出生率の罠」

（合計特殊出生率をみるうえでの視点）

わが国では、都道府県単位、市区町村単位において、合計特殊出生率（TRF：Total Fertility Rate＜一人の女性が一生の間に産む子どもの人数の推定値＞）の高低と、出生数減（これが本当の少子化の要因）との間に、相関関係はない。そして、合計特殊出生率は、未婚女性が転出超過（社会減）となるほど、上昇に転じる指標であり、測定指標として厄介な指標である⁷。

（合計特殊出生率の誤解）

合計特殊出生率が上昇するケースとしては、①既婚女性の出生数の増加（分子が増加するケース）だけでなく、②未婚女性数の減少（有配偶率が上昇するケース）が考えられる。また、未婚女性が測定エリアから転出する場合には、結果として、②の有配偶率の上昇が生じ、連動して合計特殊出生率が上がってしまう。

都道府県単位、自治体単位でみると、この 10 年間の平均合計特殊出生

率の高さと、同期間の出生数増減にとの間には、相関関係がない。つまり出生率高低による少子化の測定・評価には意味がない（例えば、合計特殊出生率が高止まりのまま、出生数が大きく減少している自治体が多くみられている）。

そして、都道府県の社会増減率と自然増減率が正の高相関となっている。社会増減率は、その都道府県の人口に対して、移動でどれだけ増減したかを示しており、自然増減率は死亡と出生の差により、そのエリアの人口がどれだけ増減したかを示している。現在、社会増減率は若年女性の移動によって最も変動している。そして、若年女性の移動（社会減）によって、婚姻減、さらには出生減（自然減）がもたらされた結果として、社会増減率と自然増減率は、正の高相関になっている。

（4）Z 世代⁸と親世代のライフデザイン・ジェネレーションギャップ

（ジェネレーションギャップの視点の重要性）

先述したとおり、東京一極集中は、就業のタイミングで起こっているが、なぜ首都圏などの仕事を選ばれるかという点、Z 世代の理想のライフコースを叶えられる仕事や企業が多いからである。すなわち、Z 世代は、学歴も教育もジェンダーレスになってきている。私たちが向き合わなければいけないのは、ジェンダーギャップ対策ではなく、ジェネレーションギャップ対策である。

（今の若者の描く理想の家庭像）

理想のライフコースについて、18～34 歳の未婚者に聞いた調査⁹を紹介すると、かつての若者（1987 年調査）、すなわち、50 歳以上の父母世代や祖父母世代は男女とも、働く夫を、妻が家事・育児で支えて、男性の

経済力を応援する家庭像を大半が理想としていた。しかし、今の Z 世代（2021 年調査）は、「両立コース（両立妻理想）」、すなわち、「結婚し、子どもを持つが、妻も仕事を辞めずに続ける」という回答が男女ともにトップである。すなわち、Z 世代は、経済的に互いに支え合える家庭像を理想としている。

さらに、東京都で勤務する男女（18～34 歳）はどうかというと、2024 年 8 月の東京商工会議所の調査¹⁰によると、男性の 77%、女性の 55% が「両立コース」を希望しており、男性の 52% がパートナーに対しても「両立コース」を希望している。

（地方において女性管理職比率を目標にすることの意味合い）

では、Z 世代が求める「両立コース」を推進するうえで、何を目標とすればよいのか。女性管理職をいきなり増やそうというのは、私は、統計的にみて意味がないと考えている。国勢調査の各県の女性管理職比率をみると、上位に、20 代女性流出率が高い徳島県、高知県、青森県がランクインしているが、これは、地方は親族企業が多く、「妻を副社長、娘を部長」など、簡単に女性を管理職にすることができるためである。女性管理職比率は、女性活躍を推進するうえでの指標としての優先度は低い。

（女性活躍推進法の行動計画の遂行を目標にする）

女性管理職比率を気にするよりも、2016 年に施行された女性活躍推進法の行動計画の提出と計画内容の実現化を推奨する方がよい。行動計画提出が義務づけられている企業（労働者 101 人以上）で計画を提出した企業のうち、東京都の企業は 22% を占めている。行動計画を提出するだけでなく、女性活躍を実際に推進している優良企業が国から「えるぼし」認定を受けるが、東京都の企業は「えるぼし企業」のうちの実に 45% を

占めており、女性活躍計画の有言実行度が高い。地方の企業も、このような東京都の企業の有言実行の行動を見習わなくてはならない。

ご清聴頂きありがとうございました。

4. 講演「つながりの力で集合意識をアップデートし”魅力ある地域”を共創する ～金融機関の強みであるネットワーク力を活かして～」

講師 株式会社ひろぎんホールディングス

執行役員

木下 麻子 氏

（1）地域・組織には集合意識がある

（集合意識には、人の行動を変えるほどの力がある）

私は、前職は株式会社リクルートで働いており、2016 年に、東京から広島に移住した。移住して強く感じたことは、組織や地域には「集合意識」があるということである（資料 2・3 ページ）。

私が、2016 年にひろぎん（広島銀行。以下、ひろぎんホールディングスも含めて「ひろぎん」と記載）に転職した時に感動したことは、リクルートで働いているときには、「天気が悪かったら、みんな遅れてくるのが当たり前」という雰囲気があったが、銀行の皆さんは、雇用形態がパートの方であっても、台風の日、いつもより 2 時間早く家を出るという行動が染み付いていて、私が（前職の習慣で）会社にいつもより少し遅くついた頃には、パートさんも含めて全員揃って着席されていたことに規律の高さを感じて衝撃を受けたし、また、全ての行員が「台風の時には早く来る」という集合意識の中で行動していることに大変驚いた。

他方で、地域における集合意識ということであるが、親戚の集まりで宴会があった際に、私はお酒が大好きなので宴会の席に座って飲み始めたのであるが、いつまで経っても他の女性陣が座らない。「なんでかな」と思ったら、「麻子さんちょっと」と言われて、色々仕事を仰せつかって、女性は、お酒を飲むのではなく、お酌をしたり、ご飯を出したりすることが役割だということを知った。何が言いたいかというと、個人が思っている以上に、集合意識が、人の行動に与える影響は大きい、ということである。

（地域における集合意識）

では、こうした集合意識は悪いものなのか。私は、「悪いとは決して言えないが、よいことだけでもない」と思っている。「うちの会社、考え方、古臭いでしょう」という会社（組織）と、「ビジョナリーカンパニー（長期にわたって成長・繁栄を続け、存在感や社会的影響を持ち続ける企業）」は、対極的な存在に思われるかもしれないが、集合意識を持っている点では同じである。ただ、その集合意識のとらえ方の違いをあえて言うとしたら、前者では「染みついて逃れられないもの」ととらえているが、後者では「みんなでアップデートするもの」と考えている。そして、集合意識のアップデートしやすさに、地域差があるのではないかと（資料 2・4 ページ）。

東京のような大都市圏には、親許を離れて東京に行く人も多い。そうすると、スライド（資料 2・5 ページ）右側が示す通り、大都市圏に住んでいると、親世代が持つ価値観（集合意識）以上に、自分が勤めてる会社や同世代の考え方（集合意識）から受ける影響が大きい。一方、ひろぎんに入社して気づいたことは、ひろぎんにももちろん濃密なカラー（集合意識）はあるが、地方では親が近くに住んでいるケースが多いために、地

域の規範（集合意識）の影響を受けやすく、さらに職場の先輩から言われることにも、地域の規範（集合意識）を強く感じることもある。この地域の規範（集合意識）の強いことが、地方に住むうえでの息苦しさの根っこになっているように思われる。

（地方では変革を働きかけるうえでのキーパーソンが近い）

このスライド（資料 2・6 ページ）左側の図が、東京をイメージしているが、大都市圏では、すごくキーパーソンの存在が遠い。「行政がもっとこうやっていいな」とか、「教育のあり方がもっと変わらないのかな」と考えても、訴えかけたいキーパーソンが遠すぎて、手触り感がない。

一方、広島では 3 次の隔たりで、確実にほぼ全員とつながることができるという手触り感がある。例えば、知事であったり、大学の理事長やキャリアセンター長という方と簡単につながることができ、化学反応が生まれる。先ほど述べた集合意識に関しては、親が近くに住んでいるなど、地域の規範（集合意識）が強く閉塞感があるが、今申し上げた、キーパーソンの近さを生かすことができれば、私たちの力で地域の規範（集合意識）を変えることができるのではないかと。広島に来てから、その可能性を感じるようになった。

（地域と運命共同体の地域金融機関だからその相乗効果）

そこで、今日ご聴講の皆様とぜひシェアしたいと思ったメッセージ（資料 2・7 ページ）は、私たち地域金融機関が良くなれば、地域金融機関はあらゆる地域の企業とつながっているため、地域の企業に良い影響が波及する。そして、それが波及すればするほど、「うちの会社も、もっと進化しないと恥ずかしいな」ということで、さらに、地域のお客さまに恥じないように、自社が高度化する。地域においては、こうした相乗効果が生

まれやすいし、企業だけではなく、大学や行政などの色々なステークホルダーにも好影響を与えることができる。そうしたハブ機能を、地域金融機関は持っているのではないかと、私は強く感じている。

(2)「何とかしたい」を「地域のチカラ」で解決することができる

(私の「何とかしたい」)

私の「何とかしたい」とは、一体何だったのかという話をすると、「優しさのすれ違い」を解消したかったということにある（資料2・9ページ）。「優しさのすれ違い」とは何か。私たちの親の世代は、高度成長期に、お父さんは頑張って外で働き、それをお母さんは、一生懸命、家庭で支えていた、そうした役割分担があった時代だった。

世の中は変わってきたが、まだこうした役割分担の風潮は残っている。確かに、以前に比べると、性別で扱いを差別することはなくなってきている。そして、「本人の意思を尊重する」ということになってきているが、そうすると、子育て中の女性は、家の仕事の負担が重く、職場ではロールモデルとなっている管理職女性が少ないことから、（本心では「もっと働きたい」とは思っている）「仕事をセーブしたい」という意思を表明してしまい、上司は「大事な時期だから、無理しないでね」と、本人の意向を尊重してくれる。一方で、子育て中の男性に対しては、本当は、家の仕事もあるのだが、周囲の男性の先輩は管理職に昇格しているし、「自分も、もっともっと成長し、組織で貢献したい」という意思を表明すると、「子供も生まれたんだから、大事な時期だぞ、頑張れよ」と、本人の意思が尊重され、沢山の仕事が与えられる。社会は変わりつつあっても、「本人の意思を尊重する」というキーワードの中で、結局、男女の役割分担が残ってしまっている。この結果、自分の望むように生きている女性が増えてい

かないのではないかと。こうした「優しさのすれ違い」が、私の「何とかしたい」だった。

(女性の二重コスト)

なぜ、そうになってしまうのかというと、多くの女性が、家の仕事と組織における仕事の両立の負担が重く、さらに組織における仕事の中では、昇進すると、組織の中で、マイノリティになっていくという負担がある（資料2・10ページ）。この二重の負担（コスト）は、上司の意識が変われば変わるものではなくて、例えば、パートナーが勤める会社の制度や風土（パートナーの勤めている企業が、男性の育児に関して好意的かどうか）が影響する。また、自社にはロールモデルがいなくても、他の会社には同じ思いで頑張っている女性がいる場合には、その方とつながることにより、不安が解消できるかもしれない。つまり、自分の勤める会社だけでは解決できないという思いが強まった。

例えば、今、ひろぎんは、男性の単独の育児休業取得促進について、一生懸命、取り組んでいる。つまり、育児休業を女性だけが取ってしまうと、育児を頑張ろうと思っている夫（男性）が、妻とどんどん育児スキルに差がついてしまい、夫が「一緒に協力して育児をやりたい」と思っても、何かと失敗して、妻に怒られる。そうすると、夫はすごく育児にやる気になっても、気持ちが持続しない。そのため、ひろぎんは、男性が単独で育児休業を取得するということを、とても大事だと考えている。こうすることで、男女（夫婦）が対等に育児に取り組める環境ができあがる。しかし、当社だけで取り組んでも、パートナーが他の会社で働いている場合に、その会社では、男性が育児休業を取るということが認められていないということに阻まれ、結局、育児の負担が、当社の女性職員に偏り、結果と

して、性別による活躍差が縮まらない、ということが起きてしまう。自分の勤める会社だけでは解決できず、「これは困ったな」と悩んでいた。

(3) “HATAful”（はたフル）の活動

（広島県の人口減少・転出超過という共通課題をきっかけに、広島県の企業で連帯していくことに合意）

こうした中、何をしたかという、一つのきっかけに飛びついた（資料 2・11 ページ）。すなわち、広島県は、残念ながら、人口の転出超過が 5 年連続、全国ワーストクラスであった。「これはチャンスだ」と思った。「この地域課題をみんなで解決しよう」、「自社だけではなくて、他社を巻き込んで、地域横断でこの問題に立ち向かえるかもしれない」と考えた。広島県の転出超過問題の要因は、①地元企業の UI ターン採用が減ってきていること、②県外企業に転職している数が増えていることにあった。これは、当社だけの問題ではなく、広島県に本拠をおく企業全体の問題である。そこで、2024 年 4 月に、「転出超過は、私たち広島企業共通の課題ですよ。何か一緒にやりませんか」と、鍵となる上場企業（中国電力、マツダ）に話に行った。すると、広島県庁を巻き込んで、声をかけてからわずか 1 ヶ月で、チームが組成された（資料 2・12 ページ）。

そして、まずは、広島県を出て行ってしまった学生や転職者、就職活動で県外に出て行こうとしている学生などに、話を聞いてみた。私たち広島企業はどうすればいいということを徹底的に聞いた（資料 2・13 ページ）。そして、私たち自身にも「仕事って、働くって、こういうもの…」という固定概念があったが、様々なコミュニケーションを取る中で、自分たちが「こうしたい！」と願う働き方を、自分たちの手で、自分たちが旗を振って変えていこうというプロジェクト “HATAful”（読み方は「はたフル」）

を立ち上げた。自分で旗を振り、それによって「はたらくをカラフルにする」という意味合いをこめた（資料 2・14 ページ）。

（組織化の前に、実績を積み上げることに専念）

2024 年 5 月に、4 社（当社、中国電力、マツダ、広島県）の活動をスタートして、課題の洗い出しや分析に 3～4 ヶ月間取り組み、9 月に 3 社の社長にプレゼンテーションを行い、「私たちは会社横断で“HATAful”を立ち上げたいです」と言ってみたら、「すぐやってください」という話になった（資料 2・15 ページ）。それでは組織化しようと考えたが、残念ながら、最初は全然うまくいかなかった。「理念はすごく良いが、会社の本業以外の業務に、そんなに人を割くほど余裕がない」という反応にぶつかってしまった。そこで、「まずは実績を積み上げよう」ということになり、1 年間、トライアル活動をして、そのトライアル活動の報告会を、2025 年 10 月に行った。その報告会の後、非常に多くの会社が賛同してくださり、そして、この春（2026 年 4 月）に、コンソーシアムを立ち上げた。

（“HATAful”の概要）

“HATAful”は、働く場所として広島が選ばれるように、広島企業の魅力アップに努める企業ネットワークである（資料 2・16～17 ページ）。正会員と準会員（任意）が一緒に課題解決に向けた課題と打ち手を考えて、参画企業が副業モデルでその施策を実行していく。

立ち向かう課題は 3 つである。①「広島では、視野を広げる機会や刺激的な出会いが少ない」という意見を踏まえて、それらを創出するため、月に 1 回、色々な会社の社員が交流し、緩くつながるという機会を生み出す活動（Hiroshima 縁 JOB）、②「仕事の種類が少ない」や「やりたい仕事がない」という声を踏まえて、この検証を行うことと、会社横断の副

業モデルを構築する活動（ひろしまキャリアパスポート）、③「組織風土が古い」とか、「多様性が尊重されていない」という若者の声を踏まえて、優良企業の職場づくりのベストプラクティスを研究して、職場の魅力向上を探求する活動（はたフルラボ）、である。この3つのワーキンググループをベースにして、さらに複数の小グループに分かれて、色々な活動を行っている。

（トライアル期間の活動）

先述したトライアルの期間に、どのようなことに取り組んだのか、幾つか紹介したい（資料2・18～19ページ）。まず、①夫婦が自分の家庭を楽しみながら、職場でも活躍することを実現するための「共働き世代のスマートワークチャレンジプロジェクトチーム」というものがある。男性の単独育休の実施を広げることに取り組むことや、共働きにうまく取り組んでいる夫婦にスポットライトを当てるといった活動を行った。これをやったところ、チームに参加してくれたメンバーからは、「広島県や全国の風土を変えていこうという気持ちが高まった」、「気持ちが高まったからこそ、この活動を続けていけば、地域の風土が変わっていくのではないかと感じた」という声を頂いた。

次に、②クロスメンタリングである。自社に女性管理職が少ない（いない）会社が沢山あり、そういった会社の職員が、他の会社の女性管理職をロールモデルとすることができるように、“HATAful”参画企業間でクロスメンタリングを実施した。全部で90人ぐらい、メンターとメンティになる女性が集まって、メンターになる人が自分のキャリアを発表して、それを聞いた人（メンティの対象になる人）が、自分の目標にできそうな人とメンターマッチできる仕組みである。これを行った結果、「社外メンター

を持つことで、キャリア志向が高まりましたか」という質問に対して、全員が「効果的でした」と回答し、「メンターがとても魅力的で、自分自身が目指したい管理職像が見えた」というアンケート結果を頂いた。

最後に、「地元だと、髪を染めるだけでも、後ろ指を指されるような気がする。だから私は県外に出る」という意見を聞くことがある。LGBTQ+¹¹の方は自分の個性を表現する不安をととても強く感じていて、多くのLGBTQ+の方が県外に出ていってしまっている。こうした風土に終止符を打ちたいということで、③「はたフル Pride¹²」というプロジェクトを立ち上げた。広島県で初めて開催されたLGBTQ+応援パレードのメインスポンサーにもなり、地域の機運醸成に向けて各種イベントを開催した。この活動の結果、すごく嬉しかったことは、色々な方から「もしかしてひろぎんの方ですか。この間、“HATAful”がPrideパレード応援していましたよね。地元に希望を感じました」ということを言って頂いた。

これらが、この1年間の活動であったが、他社と協業した“HATAful”メンバーの人数は延べ8社90名以上、越境交流した人数（イベントに関わった一般の方や学生の方の人数も含む）は延べ400名以上の方が関わってくれた。詳細については、この図表（資料2・20ページ）を参考にさせて頂きたい。

（トライアルで得た手ごたえ）

このトライアル活動を通じて、私たちが得た手ごたえをもう少しお話ししたい。まず、1つ目は、参加者、このプロジェクトに関わった方々の、地域や自社への当事者意識とエンゲージメントが高まるということが証明されたことである（資料2・21ページ左図）。

2つ目は、「“HATAful”を通じて、誰もが働きやすい社会づくりをやっ

ている」ということが非常に認知されて、地域の中だけではなく、県外も含めたマスコミの方に取り上げて頂くこととなった。その結果、新卒者、キャリア採用応募者と問わず、“HATAful”の活動に共感した応募者が沢山増えた。実績として発表できるレベルまでには至っていないが（今年＜2026年＞が正式な組織化であるため、来年にはもっと具体的に証明したいと考えているが）、“HATAful”の Pride パレードへの協賛を見て当社に関心を寄せてくださった県外の方もいるほか、地元広島 of 学生からも「“HATAful”の活動に注目していて、広島 of 企業で働きたい」というような声を頂いた。間違いなく、地方創生に効果があるという手応えを感じている（資料 2・21 ページ右図）。

（2026 年から会員組織化して、参加社数も拡大）

最初の 4 社から、次の 5 社目がどうしても集まらなかったが、2026 年に会員組織化（コンソーシアムを設立）して、4 月に会員を募集したところ、あっという間に 39 社まで拡大した（資料 2・22 ページ）。この図（資料 2・23 ページ）が、39 社のリストである。広島を拠点に活動する多くの企業に参画頂くことによって、地域の貢献につながっているのではないかと感じている。

（課題感と今後の目標）

ただ、課題もある。まず、アンケートの満足度をみると、「参加してよかった」、「地元が好きになった」、「自社がもっと好きになった」という声を沢山もらうが、「それでは、地元を変えるために、あなたも行動したいですか」と質問をすると、「理解すること」と「やりたいこと」は違って、「実践したいことが見つかれば、実践したい」という回答が 50%以下である（資料 2・24 ページ）。

こうしたことを踏まえて、今後の目標をお話しすると、「行動」に移す人を増やしたいということである。次に、この“HATAful”の活動を固定的なものにしないで、新しく入ってきたメンバーが、新しい企画に関わり続け、自分がやりたいプロジェクトができるプラットフォームとしたい。最後に、次世代との接点づくりであり、今年は 100 人の学生や転職者と会って、地元広島への就職意欲を高めたい。

（4）おわりに

転出超過はすぐには解消できない。しかし、気づき一つで人は変わるし、その波紋は広がっていく。このメールの抜粋（資料 2・25 ページ）は、実際に“HATAful”に参画した当社のメンバーからもらったものであるが、「自分が“HATAful”に関わってすごく良かった」、「でも残念ながら、広島県の人口減少傾向を、自分がまだ止められていないことを悔しく思う」、「しかし、“HATAful”に参画してわかったことは、まず変革すべきは自分自身であるということ」、「自分が変わることによって、周りにいい影響を与えていけるということを実感した」という内容であった。

私たち“HATAful”がやりたい本当のことは、地域の集合意識に飲み込まれるのではなく、自分と身の回りから変えていこうとする人の輪が広がることである。

本日申し上げたことは、ひろぎんだけではなくて、全ての地域金融機関ができることだと思う。小さな波紋の生まれる中心に、必ず地域金融機関があると思うし、それが地域金融機関に期待されていることである。“HATAful”の活動は全て何でも公開しているので、もし何か参考になることがあれば、ぜひご聴講の皆様の地域で、同じような活動をやって頂けたらと思う。

私の夢は、地域の金融機関がハブとなり、企業や様々な団体が横でつながって、日本全体をさらに良くしていくことだ。皆様とともに、各地域での活動を大きな波紋につなげていきたいと思っている。

ご清聴頂きありがとうございました。

5. 講演「CCI グループの組織変革と人的資本経営」

講師 株式会社 CCI グループ

執行役員人材開発部長

井上 純子 氏

(1) はじめに

私自身のキャリアを振り返ってみると、決して最初から計画通りに進んできたというものではない。家庭内での様々なライフイベント、思いがけない異動、自らの専門とは異なる分野でリーダーシップを求められたことなど、多々あった。それらは、その時点では、戸惑いや不安が伴うものだった。しかし、後から振り返ると、それらの経験が、自分の視野を広げ、成長のきっかけになったと思う。そして、その経験による学びは、その後の自分のキャリアを後押しした。

これまでの会社員生活の中で、社会は常に変化をしており、組織も変化し、その中で、チャンスは思いがけないタイミングで巡ってくるということを感じている。大切なことは、個人がその変化に挑戦する意欲を持つことだけではなくて、組織がその挑戦を後押しできる環境や機会を用意できているかということだと思う。そうした場作りこそが、多様な人材の可能性を引き出し、組織の成長につながっていくのではないかと思う。

本日のテーマであるダイバーシティは、性別や年代だけの違いを意味

するだけではない。一人ひとりの人生の中にある、様々な経験の違いそのものが、組織にとっての多様性であると思う。想定外の経験をした人ほど、違う立場の人に対する想像力を持てたり、違うキャリアを歩んだ人こそ、新しい知見を組織にもたらすことができる。だからこそ意思決定の場に多様な人がいることは、単に公平性の確保のためではなくて、組織を強くするために必要なのである。今日は私自身の経験も踏まえながら、当社の組織の歩みについてお話しできればと思っている。

(2) 北國銀行・CCI グループについて/北國銀行から北國フィナンシャルホールディングス、CCI グループへの変遷

(営業基盤、事業展開)

「CCI グループってどこにある会社だろう」と思われる方もいるかもしれないが、中核企業である北國銀行は、1943年に設立され、北陸3県を中心に、80年以上にわたり、地域に根差して営業している。現在の拠点数は66拠点である(資料3・4ページ)。地域に深く根差した顧客基盤は、私たちの大切な資産となっている。

現在のCCI グループは、従来の銀行グループという姿から大きく変わりつつある。北國銀行を核とするファイナンス事業に加え、総合コンサルティング業、資産運用事業、街づくり事業、スポーツ・エンタメ事業など、事業領域は大きく広がっている。グループ全体の社員数は現在約2,000人である(資料3・5ページ)。海外にもネットワークを広げており、世界の先進事例を吸収したり、スタートアップとの交流、また新しいビジネスの機会に触れながら、それらの経験を地域へと還元していく。さらに、海外ネットワークは、投資や事業パートナーとの拠点の接点にもつながっている。地域に根差しながらも、グローバルな多様な活動に触れ続ける

ことが重要だと考えている（資料 3・6 ページ）。

（なぜ変化をしようとしているのか）

ではなぜ、この地域金融機関が、ここまで変わろうとしているのか。その出発点には危機感がある。従来型の金融モデルで、地域の複合課題、すなわち、人口減少や人手不足、事業承継、地域企業の生産性向上といった課題に十分応えられるのだろうか。私たちはそういった問いに向きあってきた。北陸には、機械や電子部品、化学、素材などの産業の集積がある。世界に通用するものづくりや観光資源が多くある。一方で、高齢化、若年層の都市部への流出といった課題にも直面している。

こうした環境の中で、私たちは自社の生産性向上と地域全体の生産性向上に向きあいながら、CCI グループの機能を最大限に活かし、地域やお客さまの課題解決に新たな価値を提供していきたいと考えている。（資料 3・7 ページ左側）。

（2 ブランド体制）

組織としては、2021 年に、北國フィナンシャルホールディングスを設立し、昨年（2025 年）10 月に、CCI グループへと社名を変更した。CCI とは、コミュニケーション（Communication）、コラボレーション（Collaboration）、イノベーション（Innovation）の頭文字で、「対話と協働を通じて、新たな価値を創出する」という価値観、行動指針を表現している（資料 3・7 ページ右側）。

そして、北國銀行ブランドと CCI ブランドの 2 つのブランドを持つ体制となっている（資料 3・8 ページ）。北國銀行ブランドは、地域金融機関として培ってきた信頼と安心を大切に、地域のお客さまに寄り添う存

在である。CCI ブランドは、銀行の枠を超え、先進的、革新的、特徴的な地域、いわゆる「ビジョナリーリージョン」の実現を目指すブランドである。守るべきものを守りながら新しいことに挑戦する。この両方を進めていくことが、私たちの変革の基本となっている。

そして経営の特徴は、「両利きの経営¹³」ということになる（資料 3・9 ページ）。既存事業の「深化」と新規事業の「探索」を同時に進めている。

「深化」の中心は銀行業であり、単に融資を行うのではなく、お客さまの事業を深く理解し、対話を通じて、課題解決を支援することを重視している。そのため、従来の支店中心の営業体制から、業界別の営業体制へと移行した。また、DX を推進することで、店舗網も戦略的に再構築し、2000 年頃の 154 拠点から、現在は 66 拠点となっている。一方の「探索」では、コンサルティング、投資、システム、キャッシュレスなど、新しい事業領域を拡大している。投融資とコンサルティングを組み合わせた企業の再生・成長支援、預金型ステーブルコイン「トチカ」の開発、次世代コアバンキング（勘定系システム）「BankWill」の内製化、インターネットバンキングや ATM の内製開発などが挙げられる。

なぜ「深化」と「探索」の両方が必要なのかといえば、既存事業で生まれる信頼と収益が新たな挑戦を支え、また、新しい挑戦の成果が既存事業にさらなる深化をもたらすからである。銀行業における 80 年以上かけて築いてきた地域との信頼関係があるからこそ、新しい領域に踏み出すことができている。

そして、事業ポートフォリオの変革は、人材ポートフォリオの変革の必要性を生み出す。新規ビジネスの人材比率は、2025 年 3 月の 23.3% から、2030 年 3 月には 35.4% まで高めていく計画である。事業を変えて

いくためには、人の意識、スキル、配置、また働き方の変革が必要になると考えている。

（この 20 年間の進化、顧客起点の経営）

この対比表（資料 3・10 ページ）が、私どもの 20 年の歴史となっている。店舗数も、来店者数も、行員数も大きく変化してきた。その中で、経常利益は 50 億円から約 200 億円へ、預金量や総資産は 2 倍近く伸ばしている。効率的で筋肉質な次世代銀行モデルを、20 年以上かけて進化させてきた結果だと考えている。

こういった進化の根底には「顧客起点」がある（資料 3・11 ページ）。私たちは、地域のお客さまと信頼関係を築いてきた。その信頼を土台に、顧客の課題から発想し、金融だけでなく、非金融サービスも組み合わせながら、企業の経営課題を共に解決するパートナーへと進化してきている。また、DX については、勘定系システムまで内製化している。こうした自社の経験と知見をもとに、地域企業の DX を、説得力を持って支援することができている。私たちが目指しているものは、「支える金融」から「共に成長をつくる存在」への進化である。

私は、地方にいるということは、決してハンディキャップではないと思っている。課題の現場に近いからこそ、新しい価値やイノベーションを生み出すことができる。そういったことを、私たちは実践しようとしている。地域金融機関が変わることは、地域企業の変革につながる。地域企業が変わると、地域全体の生産性や魅力も高まってくる。そのために当社の組織の中で働く一人ひとりが、自らの可能性を広げ、表現し、挑戦し、成長できる環境を作っていかなければならないと考えている。

（3）CCI グループの変革

（地域変革のリーダーとして）

この資料（資料 3・12 ページ）では、2000 年から 2026 年までの約 20 年間で 3 つの段階で整理している。第 1 段階はシステム戦略をベースにしたコスト体質の改革である。店舗施策の見直し、戦略的コスト削減、DX・クラウドファーストへの転換などを進め、生産性向上と組織能力の強化に取り組んできた。第 2 段階は、カスタマーセントリックな営業の追求である。貸出中心の営業から、コンサルティング・カード・リースなどを含めた、お客さまの課題に向きあう営業へと変えてきた。第 3 段階が、人的資本経営と人事制度の大改革である。リカレント教育への資源投入、キャリア型人事制度の導入などを通じて、自律的に学び挑戦する人材づくりを進めている。

そして、今、第 4 段階は、現在の「両利きの経営」の進化である。さらに、AI の時代を迎えている。金融、AI、システム、経営、地域づくりを別々に考えるのではなく、それらをどう組み合わせ、現場で価値に変えていくかということが問われている。地域のリーダーとしてまず自らが変わる、そして実装する、成果を地域へ広げていく。こういったことが私たちの変革のスタンスとなっている。

（令和モデル/フラット&アジャイル）

私たちは、この組織変革を「令和モデル」と呼んでおり、「フラット&アジャイル」といった風土に変革してきた（資料 3・13 ページ）。「旧来モデル」では、右肩上がりの成長を前提に、縦割り・上位下達、目標管理の徹底、OJT 中心という特徴があった。しかし正解が見えない時代になる中で、現場から自ら問いを立て、自ら考えなければならなくなってきた。

そこで私たちは、フラット&アジャイルな組織へと転換をしてきた。理

念・ブランド・パーパスへの共感、プロジェクト単位での組織運営、対話と共創/協創、自ら考える、プロフェッショナル、行動評価とモチベーション、リカレント&リスクリング、他流試合、全役職員の生涯学習などである。

また、当社を象徴していることとして、CEO（社長）の意見であったとしても、それを絶対視するのではなく、「参考にさせていただきます」と受け止めたうえで、自ら考え、対話をする文化へと変わってきている。（資料3・13 ページ右上）

これは単に自分の意見を自由に言えるということではない。役職や年次に関係なく、上からの指示を待つのではなく、自分の考えを持ち、責任を持って行動する。そのような文化が、変化の時代における組織の力になると考えている。ダイバーシティ・マネジメントの観点でも、ここは非常に重要なポイントである。多様な人材を採用しても、自由に発言できない組織では多様性は活かされない。多様な経験や価値観を持つ社員がいても、意思決定や挑戦の機会に参加できなければ、新たな価値につながらない。多様性は存在しているだけでは組織の力にならない。対話と共創/協創の中で活かされて、初めて組織能力になると考えている。

（4）人的資本経営の取り組み～誰もが活躍できる組織へ～

（キャリア自律を基盤にキャリア型人事制度を導入）

この「令和モデル」を支える人材戦略の中核が、キャリア型人事制度である（資料3・14 ページ）。私たちにとって、2022 年のキャリア型人事制度の導入は、人的資本経営の大きな転換点であると同時に、ダイバーシティを進める上での大きな転換点となった。従来は、会社が配属を決め、育成し、キャリアを設計するという側面があった。また、男性と女性では

経験する業務や職種の違いがあり、その積み重ねが、その後のキャリアや処遇にも影響を与えていた。経験や機会の違いが、結果として、キャリアの選択肢や昇進機会の違いにつながっていた面があった。

だからこそ、私たちは、年齢や性別、これまでのキャリアに関係なく、誰もが学びに挑戦し、新しい役割に手を挙げることができる環境を整える必要があると考えて、人事制度改革を進めてきた。

私たちの経営戦略は「両利きの経営」である。しかし、会社が新しい戦略を掲げるだけでは必要な人材は育たない。そこでキャリア自律を支える人事制度の仕組みとして、3 つの柱を中心に改革をすすめてきた。

1 つ目は、役割・貢献度で処遇を決定することである。年齢や勤続年数ではなく、役割や貢献度に基づき、対話を通じて賃金を決定しているほか、退職一時金制度を廃止し、キャリア支援金として前払いする仕組みに変えた。これにより、社員自らがライフプラン、キャリアプランに合わせた設計ができるようになってきた。2 つ目は、挑戦機会と成長の支援である。社内副業、ジョブチャレンジ制度、配属公募制度、リスクリング支援などの導入を進めてきた。3 つ目はスキルの可視化である。自社開発の HRM システム¹⁴（「My キャリア」）によって、社員のスキル、業務経験、キャリアプランを「見える化」した。

キャリア型人事制度を導入した結果として、①キャリア採用（中途採用）比率は、2021 年の 32%から、2025 年度には 65%へと拡大した。また、②MBA 等の修了者・在学者は 102 名となり、自ら学び続ける文化も着実に広がっている。③エンゲージメントスコアは、3 年前比で+6.4%上昇した。④管理職への早期登用年齢は、36 歳から 33 歳へと若返った。これは単なる制度変更ではなく、社員一人ひとりが自らのキャリアを選択

し、会社がそれを支援する体制への転換である。ダイバーシティとは、多様な人材を集めることだけではなく、一人ひとりが持つ能力や可能性を發揮できる環境をつくることこそが本質であり、その考えの基礎になっているのが、このキャリア型人事制度である。

（トップメッセージ、ペーパーレス、壁・個室・社長室もなし、テレワーク）

具体的な取り組みを幾つか紹介したいと思う。まず、トップメッセージの発信があげられる。組織文化を変革していくうえで、トップの考えを明確に伝えることは重要である。リカレント教育や DE&I など、人的資本経営のテーマのほか、会社の戦略や方向性などのメッセージを発信している。

次に、私たちのオフィス環境であるが（資料 3・16 ページ）、見て頂ければ分かるように、壁や個室がなく、役員室（社長室）もない。ペーパーレスで、フリーアドレスであり、オフィス空間そのものが「対話」を体現している。また、デジタル化により、テレワークも進んでいる。このようなオープンなオフィスの設計が、社員の行動の変化にもつながっていると考えている。

（CEO や取締役との社員の直接の対話）

また、入社式に変えて、CEO と新入社員がディスカッションをするウェルカムミーティングを開催したり、社員持株会のメンバーと CEO との 1on1 を行ったりしている（資料 3・17 ページ）。こういった社員と経営層との直接対話は、会社の方針の理解やオーナーシップマインドの醸成につながっている。社員持株会と CEO の 1on1 では、事前に各職場で職場討議を行い、そこで出された意見を踏まえて各職場の代表者が参加する。代表者は投資家の立場に立ち、CEO や取締役と当社の戦略について

ディスカッションを行う。こうしたことを通じて、自社の戦略を自分事として考え、会社の価値向上を自分の仕事とつげて考えるようになる。このような対話の積み重ねが、キャリア自律や人的資本経営を支えている。

（キャリアの可視化）

キャリア自律を進めていく上で重要なことは、一人ひとりの社員のキャリアを言語化し、可視化することである。先述した HRM システム（「My キャリア」）というシステムの中に、社員のキャリアプラン、自己啓発の取り組み状況、スキルや 1on1 の情報などを可視化している。

自らのキャリアの意思や学び、経験を周囲に共有することで、新たな仕事や挑戦の機会につながりやすくなる。また、社員同士が互いの強みや志向を理解し、新たなキャリアの可能性に気付くきっかけにもなっている。

（公募制の拡大）

公募制（手上げ制度）についても拡大している（資料 3・18 ページ）。2025 年度の配属の公募では 37 名の方が応募し、実際に 11 名が配属となった。昇進の公募制では 265 名が応募し、121 名が昇進につながっている。また 30 代でグループ内に新会社を設立し、社長へ登用されるというような事例もある。

手を挙げるのが当たり前になり、挑戦の経験が成長を促し、新たな機会につながっていく。そうした文化こそが、挑戦する人材を生み出すことに つながっていくと考えている。

（副業から複業へ）

社内副業という形で、新たなキャリアを築く取り組みも進めている（資料 3・19 ページ）。個人営業をしながら、ICT コンサルや、BPO 業務

(Business Process Outsourcing の略。自社の業務プロセスの一部を、業務効率化やコスト削減を図るために外部委託する) や、コールセンター業務に携わるなど、一つの部署や一つの役割に固定しない働き方を進めている。これはダイバーシティ・マネジメントの観点からも大切だと感じている。

能登地域や(東京などの)都市店舗などの遠隔地で働く社員であっても、リモートで取り組める複業を通じて、勤務地にとらわれることなくキャリアの幅や可能性を広げることができる。地域にしながら挑戦と成長の機会を得られる環境づくりを進めている。

(「学び」の広がり)

キャリア自律を支える重要な柱が「学び」である。資料(資料 3・21 ページ)では、大学院修了者・受講者数や人材育成投資額の推移を示している。

私たちは、「学び」を単なる資格取得のためではなく、変化する経営環境の中で自らの仕事やキャリアを見つめ直し、専門性を深めたり、新たな領域へ挑戦したりするためのものと考えている。

特に金融機関では、これまでの経験やスキルが強みとなる一方で、時には変化を妨げる要因にもなり得る。だからこそ、意識的に社外へ学びに出て、他流試合を経験し、多様な価値観や考え方に触れることが重要だと考えている。また、手を挙げた人には基本的に学ぶ機会を提供している。社員だけでなく役員も積極的に学んでいる。学び続ける組織であることが、変化への対応力と新たな価値創造につながると考えている。

(議論の可視化)

議論の可視化にも取り組んでいる。Teams を活用し、例えば、グループ戦略会議を「見える化」している(資料 3・22 ページ)。

情報が見えることで、社員一人ひとりが経営を自分事として捉えられるようになる。また、意見を発信できることで、組織への参画意識も高まる。

オペレーション部門、企画部門、役職や所属を問わず、議論の背景や意思決定のプロセスを共有することで、社員は単に結果を受け取るのではなく、その本質を理解しながら行動できるようになる。

(年功序列賃金からの脱却)

このグラフ(資料 3・23 ページ左図)は、年功序列賃金からの脱却、賃金に関する年齢の影響を表している。すなわち、現在は、賃金の年齢による影響度が下がり、役割や貢献に対して決まる割合が高まっていることを示している。また、右側のグラフ(資料 3・23 ページ右図)では、若手社員の平均年収の推移を表しており、3 年前と比較すると、各層において平均年収が高まっているほか、チーフへの最年少登用年齢、管理職最年少登用年齢とも若返っている。若いうちから責任ある役割に挑戦できる環境を整えることで、早期の成長と活躍につなげている。

(女性活躍フィールドの広がり)

女性活躍についても触れたい(資料 3・25 ページ)。当社は、現在、チーフ層における女性比率は 50%を超えている。一方で、管理職や執行役員における女性比率はまだ十分とはいえない。私は、女性の役員層が増えることは、大きな意味があると考えている。

私自身も、先輩の女性役員の方が、戦略会議の場で、ご自身の経験や視

点から意見を述べたり、不明なことがあれば率直に質問する姿を見てきた。その姿を通じて、多様な視点が加わることで議論が深まり、より良い意思決定につながることを実感している。

ダイバーシティの目的は、単に人数の比率を変えることではない。異なる経験や価値観、視点を持つ人材が経営や戦略の議論に参加すること自体に大きな価値があると考えている。

現在、サクセッションプランの一環として、「次世代経営人材育成プログラム」を開始した。このプログラムでは、女性社員も一定数選抜し、将来の役員候補として計画的な育成を進めている。

こうした取り組みは、すぐに成果が出るものではないが、意思決定を担う人材の多様性を高めることは、変化の時代における組織の競争力につながると考えている。

（異業種交流研修）

ダイバーシティを社内だけで完結させないことも、私たちが大切にしている考え方である。例えば、4社が連携し、女性リーダー・管理職候補を対象とした異業種交流研修を実施した（資料3・27ページ）。

「女性のキャリアを広げるためには何が必要か」をテーマに、異なる業種や企業の参加者と議論を行った。社外の視点に触れることで、自身の課題や可能性を客観的に捉えることができ、特に女性リーダーにとっては、ロールモデルや仲間との出会いが大きな刺激となった。

また、昨年私自身が訪問したフィンランドの組織開発企業とも連携し、今年度は地域企業の皆さまとともにウェルビーイングやリーダーシップをテーマとしたワークショップを予定している。

私たちは、自社の人材育成にとどまらず、地域全体で学びあう場をつくることで、ダイバーシティの推進や組織変革につなげていきたいと考えている。

（社外からの評価）

こうした取り組みは、社外からも評価をいただいております。今年は「キャリアオーナーシップ経営 AWARD2026¹⁵」において、「大企業の部」でグランプリを頂いた（資料3・28ページ）。

これは、社員一人ひとりのキャリア自律と挑戦を支える組織づくりが評価されたものと受け止めている。

（CCI グループの人材エコシステム）

CCI グループの人材エコシステムについてご説明したい（資料3・29ページ）。

私たちは、経営戦略と人材戦略を連動させ、一つのエコシステムとして捉えている。人材への投資、キャリア自律、挑戦の機会、学び、配置、活躍が循環することで、社員の成長と事業の成長を同時に実現することを目指している。

また、この循環を社内だけで完結させるのではなく、採用や協業、輩出、人材交流などを通じて地域社会ともつながり、新たな知見や価値を取り込みながら地域へ還元していく。こうした好循環を生み出すことで、事業の成長と生産性向上、そして地域の持続的な発展につなげていきたいと考えている。

（人材ポートフォリオの変革）

人材ポートフォリオについても、今後は新規事業領域を担う人材をさらに拡大していきたいと考えている。そのためには、事業戦略に応じて、どの領域でどのような人材が必要なかを明確にし、必要な学びや経験、配置や挑戦の機会を計画的に設計していくことが重要である。

私たちは、キャリア型人事制度を通じて、一人ひとりの自律的なキャリア形成と人材への投資を加速させてきた。今後は、経営戦略・事業ポートフォリオ・人材ポートフォリオをさらに連動させることで、人的資本の強化と一人当たり付加価値の向上を実現していきたいと考えている。

人の成長が事業の成長につながり、事業の成長が地域への価値創造につながる。その好循環を生み出すことが、CCI グループの人的資本経営の目指す姿である。

(5) おわりに

最後に、ダイバーシティ・マネジメントという本日のテーマに関連して、3点お伝えしたい。

1つ目は、ダイバーシティは、組織の成長を支える経営課題そのものである。事業ポートフォリオを広げ、新たな価値創造に挑戦するためには、多様な経験や専門性、価値観を持つ人材が欠かせない。

2つ目は、多様性を組織の力に変えるためには、制度だけではなく文化が必要だということである。自由に発言できること、自ら手を挙げて挑戦できること、そして異なる意見を尊重しながら対話できることが重要だと考えている。

3つ目は、社員一人ひとりの成長が組織の力につながるということである。一人ひとりが学び、挑戦し、自らの可能性を広げることが、結果とし

て組織全体の競争力向上につながる。

ダイバーシティ・マネジメントとは、一人ひとりの違いを組織の力に変えることだと思っている。想定外のキャリアを成長に変え、多様な声を変革の起点に変え、一人ひとりの可能性を組織の可能性へと変えていく。

私たち CCI グループも、まだ変革の途上にある。これからも社員一人ひとりの成長と挑戦を後押ししながら、新しい価値を創造し、地域の持続的な発展に貢献していきたい。

本日は、ご清聴頂きありがとうございました。

6. 講演「可能性は無限大 ～ダイバーシティ・マネジメント～」

講師 株式会社山陰合同銀行

代表取締役 専務執行役員

吉岡 佐和子 氏

(1) はじめに

本日の講演依頼のお話を頂いた時、ダイバーシティ・マネジメントという、当行（山陰合同銀行、以下、「ごうぎん」と記載）が積極的に取り組んでいる分野であっても、当行の取り組みが、ご聴講の皆様の何かご参考になることがあるのかと、引き受けることを躊躇した。それでもお引き受けしようと思った理由は2つある。1つは日本の地域経済の未来を担う金融機関が成長していくためには、多様性ある組織に変化しなければ、地域に良質な影響力を提供できないことを再確認頂きたいからである。そして、もう1つは、地方経済の未来のために、微力ではあるけれども、当行が様々な取り組みをしていることを知って頂きたいためである。

この場でお話ししたことで、聴講者の皆様のご参考になる点が 1 つあるとすれば、世の中の殆どの働く人はサラリーマンとして組織に属しているわけであり、地域や性別や年齢など様々な背景が異なり、立場が違ったとしても、当行の組織としての取り組みが、組織の活性化を考える機会になるのではないかと思う。

なお、講演タイトルは、私どもの頭取の吉川（浩氏）がいつも行員に伝えている「可能性は無限大」とした。

（2）自己紹介

私が、2022 年 6 月に執行役員を委嘱されてからこの数年、様々なメディアで取りあげられ、この反響に正直驚いている。メディアの関心は、「約 2,800 人の役職員の組織で、どうやって女性で役員になったのかが知りたい」という声が多かった。それだけ女性役員は珍しいのだと思う。ごうぎんの中で、金融機関の中でも珍しい法人取引店の 2 人目の女性支店長となり、続けて 3 つの支店長、女性初のブロック店長、女性初の執行役員、女性で初めて代表権を持つということで、「初」が多くついた。閉鎖的で、男性優位で、年功序列の色合いが強い地方において、私の取締役就任は、現会長の山崎（徹氏）をはじめとする、経営陣の女性抜擢への柔軟な発想や思い切った決断があったからこそである。

振り返れば、若い時に、男性しか担当をさせてもらえない、予算の大きい本部の宣伝広告担当を希望した時も、前任者の男性が周囲の反対を押し切って私にバトンをくれた。また、女性初のブロック店長を拝命するときも、前任の支店長であった、現頭取の吉川が推薦してくれたと聞いている。いつも行内に女性を信じて、チャンスを与える男性がいた。そして、その後、当時の頭取、現会長の山崎が、覚悟を持って、女性たちの頭の上

にある、分厚い「ガラスの天井」を、上からバンと叩き割った。その「ガラスの天井」が壊れて、キラキラと降り注ぐガラスの破片の中から、傷だらけになりながら顔を出してみると、新しい景色が見えて、面白い日々が始まったなと思っている。

多くの民間企業は、今まで、いくら女性が頑張っても、いくら女性が活躍したいと思っても、意思決定の場の多くは、男性に仕切られており、その男性の頭の中を変えないことには、何も変わらないのが現実だった。男性も、自分と違う女性たちを信じきれない、任せきれない。そして、女性たちも「自分にはできない」、「とても無理」と、ジェンダーバイアスと社会の歴史に洗脳されていたため、「やれる」や「できる」と思わなかった。それでは、なぜ、当行が、男性社会の金融機関でいち早く、女性活躍や多様性のある組織づくりに舵を切ったのか。これを理解するために、山陰合同銀行（ごうぎん）の紹介をさせて頂く。

（3）ごうぎんのご紹介

（ごうぎんのプロフィール）

当行のマザーマーケットである山陰地方は、中国山地を抱え、海、山、川と風光明媚な地域であり、小泉八雲、出雲大社、鳥取砂丘、大山などが有名であり、各地に神話の残る観光地も多くある。また鳥取境港の松葉蟹、大山どり（鶏）、二十世紀梨、大栄すいか、宍道湖のしじみ、島根和牛、仁多米、のどぐろ、島根のぶどうなど、美味しい食材もたくさんある反面、全国に先駆けて、人口減少や少子高齢化、限界集落、空き家問題等が進展する、いわゆる課題先進地域でもある。

私どもごうぎんは、島根県松江市に本店を置く地方銀行であり、「地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク」を経営理念として掲

げ、地域やお客さまの課題解決を通じて、共に持続的な発展・成長を目指している（資料 4・2 ページ）。マザーマーケットは島根県と鳥取県であり、2 つの県の人口を合わせても約 115 万人程度である。山陰での私どもの預金や貸出金のマーケットシェアは共に 50%を超えており、加えて隣接する山陰以外の地域にも、古くから店舗を置いて、長年にわたって、多くのお客さまにご縁を頂き、お取引をして頂いている広域地方銀行といえる。

そして、先述のとおり、山陰は全国にも先駆けての課題先進地域であり、その強い危機感というか、もはや恐怖感が、地域密着、信頼関係の構築につながっている。そして、山陰出身者の多い当行は、この山陰をルーツとして、ご縁のあった各地の地域経済の発展に貢献するという、強い使命感が活動のベースとなっている。

（ごうぎんの軌跡）

当行は、山陰の数々の銀行が合併を繰り返し、昭和 16 年に、最後に残った「松江銀行」と「米子銀行」が合併し、当時の日本銀行が「山陰合同銀行」と命名し設立された（資料 4・3 ページ）。ルーツの異なる文化と人材が融合してきた歴史を持つ当行は、過去から変化を受け入れ、柔軟に対応する素地が根付いてきたと言えるかもしれない。

2 年後（2028 年 12 月）には、創業 150 周年を迎えるが、その歴史の中の大きな転換点として 2 つの決断がある。1 つ目は、1991 年に鳥取県の第 2 地方銀行である「ふそう銀行」と合併したことにより、山陽・関西の店舗数がさらに増えて、広域地方銀行の基礎ができたこと。2 つ目は、2020 年に、野村証券とのアライアンスをスタートさせたことにより、全国でも初めて、銀行と証券のビジネスラインを 1 つに統合するという、

業界でも前例のない改革を行ったこと。この転換点により、人材育成の重要性の共通認識ができ、行員のリスキングにより、限られた人材を活かすという現在の土壌ができたように思っている。

鍵となったことは、構造改革により人員を捻出し、総人員を増やすことなく、戦略分野へ再配置し、いかに戦力化していくかということであった。

（4）成長の原動力は「人財」～人的資本経営の取り組み～

（経営理念体系と 10 年後に目指す姿）

ここからは、少し具体的に当行のビジョンとあわせて、最近取り組んできたリスキングと、誰もが活躍する組織に向けた取り組みを紹介したい。この取り組みの結果、預金と貸出金の残高は増加を続け、10 年前と比べ倍増した。

私どもは 3 年ごとに中期経営計画を策定しているが、持続的に成長する広域地方銀行を目指し、2024 年度からスタートした現在の中期経営計画では、10 年後に目指す姿からバックキャストに考えて目標を設定した。ちなみにこのスライド（資料 4・5 ページ）左下に記載されている「価値観」は、後ほど紹介するが、「当行のミライを考える会」という、年齢・職位に関係なく、誰でも参加できる自由な会議で、新入行員から役員まで同じテーブルについて、「ごうぎんにとって、大切な価値観は何か」ということを考えて決めたものである。役員と行員の距離が近いことも、当行の特徴と言えるかもしれない。

（前中期経営計画：2021-2023 年度）

2021 年度から開始した前中期経営計画（2021～2023 年度）を策定した時は、長引く低金利環境に加えて、デジタル化の進展やコロナ禍による

景況悪化など、新たな課題が山積していた時期であった（資料 4・6 ページ）。このため、前中期経営計画においては、地域・お客さまの課題解決への貢献のためのコンサルティングと DX の推進を成長の両輪として、DX を活用した構造改革および事務効率化、人材育成を進め、抜本的な合理化・効率化による経営資源の捻出と新たな人事戦略等による戦略分野への人員再配分を実施し、経営基盤の強化を図ることとなった。

（構造改革・業務効率化の進展）

そもそも、この前中期経営計画以前から、店舗ネットワーク見直しのほか、IT や DX を活用した業務プロセスの抜本的な見直しにより、非対面チャネルを拡充し、窓口・事務部門の人員を削減して、効率化にも取り組んできた（資料 4・7 ページ）。

そこに AI を活用した非対面取引やアプリの活用を進め、来店客数が減少傾向となる中で、さらに店舗ネットワークなどを見直し、店頭事務の改革にも注力した。例えば、①徹底的なペーパーレスによる業務フローの見直し、②電子稟議、③昼休業の導入、そして④時間に余裕のある店舗がイメージデータを活用して繁忙店の事務を受け負う仕組み（隔地事務処理）を構築したり、⑤本部集中事務を大幅に増やしたり、⑥オンライン画面での商品説明など、営業店の窓口においても、これまでなかったような抜本的な改革に取り組んだ。

加えて、2020 年の野村証券とのアライアンスにより、さらに人員の捻出と再配置が加速し、前中期経営計画の 3 年間で 438 名の人員を捻出し、うち 208 名を山陰以外の法人営業部門や AI・DX など本部の戦略部門への行員再配置を行い、現場力を強化してきた。要は、戦略分野での取り組みを強化するためには、限られたリソースを有効活用するしかないわけ

で、構造改革と並行して徹底的に戦略分野強化を進めてきた。もちろん、お客さまにご理解頂いたことも大きいですが、たゆまぬ改革は、地方に銀行インフラを残し続けるためには必要不可欠であった。

今振り返れば、現場の行員も戸惑いながら、よくこのスピードの改革についてきてくれたなと思う。現在も改革は進行中であり、UX/UI を進化させたオムニチャネルの拡充を目指したプロジェクトや、AI を活用した業務の効率化や高度化に取り組んでいる。

（女性行員の法人コンサルへのリスクリング）

先ほどお話しした前中期経営計画において、「デジタル」と「コンサルティング」により「変化を通じて進化する」、これを合言葉に、お客さまへ提供するコンサルティングの拡充を図ることになった。これを実現するためには、人員再配置が必要であり、コンサルティングを一部の限られた本部行員が行うのではなく、日頃からお客さまの身近にいる営業店の行員が行うことが必要と考えた。コンサル人員の増強とコンサルティングの質の向上を合わせて進めることを、「全員コンサルプロジェクト」として取り組んできた（資料 4・8 ページ）。

営業店のコンサルティング人員の増強といっても簡単なことではない。コンサルティング業務は幅広く、取引先の事業の維持や成長のために多方面から伴走する仕事である。それまで別の業務を担ってきた 200 名規模の人員に対して、コンサルティング対応してもらうことは、想像以上の大規模なリスクリングである。特に、野村証券とのアライアンスや事務効率化等の実施により捻出した人員の大半は、入行以来、営業店で預金や個人ローン、預かり資産業務を担ってきた勤務エリア限定のいわゆる「エリア職」の女性を中心とする行員である。まさか自分が法人営業や法人コン

サルをすると想像もしていなかっただろうし、これまで事業性融資や法人営業に携わったことがない行員が殆どであるため、一朝一夕にはリスキリングはできない。もちろん、組織としては、通信教育や試験等の勉強は奨励してきたものの、殆どの対象となった行員は、取引先企業の経営者と事業について会話したことすらない。というのも当たり前で、今まで多くの金融機関は、法人営業や事業性融資の分野は男性の「聖域」であり、女性を担当させてこなかった。男女に能力の差はないが、業務経験の差はあるため、その差を埋めていくことに取り組む必要があった。

そこで、2021年4月より、体系立てて、集中的なリスキリングを目指し、研修など育成全般を取りまとめる法人営業担当者を人事部内に配置した。リスキリング対象者に寄り添うことを前提としたプロジェクトとして展開し、育成方法も試行錯誤しながら、OJTのほか座学研修、取引先の現場視察に加え、マインドの面で不安解消を図る座談会や好事例の共有など様々な工夫をした。その結果、2024年度の「日経リスキリングアワード」では最優秀賞を受賞し、外部からも評価を頂いた（資料4・13ページ参照）。

また、女性の業務の選択肢が広がったことで、やりがい求めた、前向きな女性行員も増えてきた。行員の働き方も見直し、いつでも転居可否を変更できるように、人事制度や賃金体系も変えて、フレックス、在宅勤務、時間休など、育児・介護と仕事の両立を目指す女性の支援も強化してきた甲斐あって、最近では、山陰以外の勤務地を希望したり、子育てが一段落してから単身赴任したりと、新しい業務に挑戦する女性も増えてきた。

（人員構成と戦略的再配置）

スライド（資料4・9ページ）左上は、当行の行員数の推移であるが、

山陰は人口減少が進む地域であり、当行も退職などの自然減により、行員は1,900名程度に減少している。地方における人材確保は非常に難しい課題であるが、人材育成と多様性を成長の礎（いしずえ）とし、限られた人員数の中で、様々な工夫をし、それぞれの部門の成長を支援してきた。

スライド左下（資料4・9ページ）のグラフでは、窓口・事務部門の人員が減少していることがお分かり頂けると思う。捻出した人員は、リスキリングにより、スライド（資料4・9ページ）中央グラフおよび右下グラフの戦略分野に再配置している。中央グラフの法人営業部門では、2021年4月に、山陰エリアの法人営業人員が増え、その後、減少していることがお分かり頂けると思う。これは、リスキリング対象者を、2021年4月のタイミングで、山陰の法人営業部門に集中配置し、育成後に、彼女らの成長を見て、山陽・関西・東京エリア、そして右下グラフの本部戦略部門である法人ソリューション部門（AI・DXの分野）へ、人員スライドを行ったことを示している。

そして、現在では、山陰の法人営業担当者の約半数は女性が担当しており、取引先との飲み会やゴルフを必須としなくても、自らの強みを活かして、取引先と信頼関係を築き、活躍している。

（女性リーダー育成と女性活躍推進への取り組み）

先ほど、限られた人材を戦力化すると話したが、これを実現するためには、当然、男性だけではなく、女性も活躍する組織にしていかなければならない（資料4・10ページ）。私が入行した頃（1987年頃）にも、当行では、女性の支店長代理もあり、金融業界の中では、比較的早い時期から女性の管理職登用があったものの、その数は限定的であった。また、女性は「女子行員」、男性は「行員」と呼ばれて、女性行員は、男性行員の使

った灰皿の片付けや机拭きも仕事とされていた時代であった。

当行で、女性活躍推進の取り組みが進んだ時期は約 20 年前であり、リテール店の女性支店長はいたが、法人取引店の女性支店長がいないという課題があった。地域やお客さまの様々な課題解決に貢献していくためには、多様性の確保、そして自律的なキャリア形成支援を通じた、プロフェッショナルな女性の育成が急務であると考えて、「女性管理職候補者向け研修」を実施し、私を含む選抜メンバーに対して、女性行員に圧倒的に経験が不足する事業性融資などを経験・習得する機会を提供した。そして、育成した行員の中から、2013 年に、初の法人取引店舗の女性支店長が生まれ、2021 年には、初の監査等委員の女性取締役が誕生した。その後、2022 年に、私が執行役員の委嘱を受け、現在は生え抜きの女性役員はさらに 2 名加わり、4 名体制となっている。また生え抜きの取締役 3 名と社外取締役 2 名が女性であるため、取締役会 13 名中、女性取締役は 5 名となり、比率は 38.4%になっている。

会議に女性が複数名いる光景は、当行では当たり前になっている。ある意味、女性は予定調和ではない、男性とは違う角度から遠慮なく発言することもあるため、多様な意見が出て、活発な会議となっている。

（女性管理職登用の状況）

当行では、性別・年齢などを問わず、多様な価値観やキャリアを持つ人材の活用、女性の管理職登用を積極的に進めている。次世代を担う女性の育成にも継続して取り組み、子育て・不妊治療・介護と仕事の両立支援をも充実させた結果、女性の管理職比率はスライド（資料 4・11 ページ）左上のグラフの通りとなっている。

また、こういった取り組みが評価され、スライド（資料 4・11 ページ）

右側のとおり、今年も女性活躍推進に優れている上場企業として、経済産業省と東京証券取引所から 3 年連続で、地方銀行としては唯一「なでしこ銘柄」に認定されている。また、「プラチナくるみんプラス」のプラス認定は、西日本の初認定となった（資料 4・13 ページ参照）。

当行全体の男女構成比率はおよそ半々であるので、性別に関わらず、多様な人材が活躍するためにも、年齢、新卒/中途入行（キャリア採用）、国籍や障がいの有無など、様々な背景を持つ人材が能力発揮できる組織に進化させていきたいと考えている。

（女性活躍推進への取り組み一行内、そして地域へ）

女性活躍のさらなる加速を目的に、2021 年 11 月に「女性活躍推進チーム」を行員の発案により発足させている（資料 4・12 ページ）。チームから経営陣への提言により、女性行員のキャリアに対する意識改革や、人脈ネットワークの創出のため、具体的アクションとして、2024 年度に女性役員と女性行員の意見交換会を全営業ブロック 13 会場で開催し、延べ 300 人以上が参加した。また、日常的に、マイノリティになりがちな女性管理職に対して、物事の考え方や意見の出し方、各種情報や部下指導のノウハウを共有する場として、様々な意識改革の研修も実施している。

こうした女性活躍の機運を、当行だけでなく、地域全体に広めようと、2024 年度から、取引先の女性社員に集まって頂き、参加者同士の新たなネットワーク構築を目的に、女性異業種交流会を開催した。これまで、勤務先を横断して女性社員同士がつながる機会はなかったため、大好評となった。これをきっかけに、2025 年度は、さらに山陰の 7 つの地域でも開催したことで、女性活躍推進の機運が地域全体に広がりつつある。当行だけ女性が活躍しても意味が薄く、地域全体の女性たちが生き生きと働

くことができれば、男性と共に、地域のために切磋琢磨できるようになると思われる。

（外部評価）

近年、当行の人的資本経営の取り組みが、外部から様々な高い評価を頂いており、長年、取り組んできたことが評価されて、感慨深いものがある（資料 4・13 ページ）。

（5）サステナビリティ/ダイバーシティ経営に向けた取り組み

（特色ある取り組み—能力を最大限に発揮できる職場環境の整備）

全ての行員が、能力を最大限に発揮できる職場環境の整備を進めており、一人ひとりのワークライフバランスを充実させるために、様々な制度を導入している（資料 4・15 ページ）。男性の育児休暇も平均約 20 日間、最長 140 日間となっている。フレックスタイム制やテレワークの導入により、男性の家事・育児・介護と仕事の両立を支援している。

また、副業を解禁し、スポーツインストラクター、農業、イラストレーターなどを行っている行員もいるほか、キャリア休暇制度を利用し、スキルアップのために海外へ留学した女性もいるなど、女性の活躍フィールドも確実に広がってきている。

定年が 65 歳まで延長し、退職年齢も上がったことで、世代交代が遅れやすく、組織が硬直化する可能性もあるからこそ、様々な工夫が必要となってきた。長年培ったキャリアで組織貢献してもらうためにも、介護相談窓口の設置や、シニアの働き方の面接や研修も強化している。

また、「パートナーシップ制度」として、性的マイノリティの皆さんに対して、法律上の配偶者や家族と同等の福利厚生制度を適用している。

（高いエンゲージメントの実現）

これまで行員の働きがいや満足度向上に向けて、様々な施策に取り組み、処遇面や福利厚生面など、それぞれ充実を図ってきた。全ての行員がストレスなく能力発揮するためにも、組織の向いている方向を全員で共有した上で活躍する機会を提供することが大切であり、行員と役員の距離の近さ、風通しの良さを大切にしている（資料 4・16 ページ）。

2025 年度の吉川頭取との意見交換会は、若手～ベテランの行員だけでなくパート職員など年齢や職位に関係なく、13 会場でリアルな意見交換、懇親会を実施した。また、各地域担当役員による、行職員向けの決算説明と意見交換で、現場の声を収集し、各種の課題解決に生かしている。

さらに、若手との距離を縮めるためにも、役職に関係なく、当行と地域の未来を丸一日ともに考え、語り合う「当行のミライを考える会」や行員同士をつなぐ行内 SNS アプリの導入で、リアルな各職場の取り組みや情報等を共有している。

そして可視化されたエンゲージメントサーベイにより、銀行全体および職場単位での強みや組織課題が明確になり、銀行と各職場が一体となって、より良い職場環境づくりに取り組んだ結果、高いエンゲージメントスコアを維持し、外部からも、行員の働きがい、職場の満足度、エンゲージメントが高い企業として、「ベストモチベーションカンパニーアワード」を 3 年連続で受賞した（資料 4・13 ページ参照）。

（障がい者自立・参画支援）

多様性のある組織を目指し、慈善事業ではなく、障がいのある方を雇用した事業所を 2007 年から運営している（資料 4・17 ページ）。持続可能

な自立支援を目的に「ごうぎんチャレンジまつえ」、「ごうぎんチャレンジとっとり」の2カ所で、個々の特性やスキルを生かして、営業店や本部の様々な事務作業などをバックアップするほか、絵画制作を業務の一環とするなど、幅広い業務を行っている。

（ユニークな地域貢献活動）

森林保全活動は活動開始から20年となった。これまで、延べ1万人超の役職員が森林に入って、下草刈りなどに取り組み、2万本以上の植樹も行ってきた。これも、「山陰の山が荒れており、何か貢献できないか」、「できることは限られているが、せめて森を守る意識を醸成しよう」と、慣れない森林保全活動にも、一生懸命取り組んできた。現在、森林保全活動に取り組まれている地方銀行も増えてきており、大きなうねりのきっかけになったと思っている（資料4・18ページ左側）。

また、当行グループの役職員から募金を集めて、子ども食堂や福祉事業所に寄付をする「ごうぎん一粒麦の会」も、長年にわたり、当行独自の活動として展開している（資料4・18ページ右側）。

続いて、ユニークな教育文化活動を紹介したい。私塾「尚風館」は、銀行が教育活動を直接運営する、全国でも珍しい取り組みである。江戸時代の藩校をイメージしたもので、元教員の先生方にご協力頂いている。小中学生を中心に、礼儀作法、論語や古典、ふるさとの歴史などから、生き方や考え方を学び、五感を通して物事の本質に触れることで、将来、社会の中で活躍できる人物に育ってくれることを期待している（資料4・19ページ左側）。

また、「ごうぎん文化振興財団」は、地域の教育・芸術文化・スポーツ活動に助成・協賛をしており、地域の文化・スポーツ発展に貢献している

（資料4・19ページ右側）。

続いて、スポーツについてである。「ごうぎんバトミントンチーム」は、日本トップリーグであるS/Jリーグに参戦しながら、地域のスポーツ振興に向けて、小中学生への技術指導を実施している。チーム専用の体育館も新設し、さらなる飛躍を期待しているところである（資料4・20ページ左側）。

このほか、サッカーJ3「ガイナーレ鳥取」、バスケットボールB1「島根スサノオマジック」のメインスポンサーとして、地域をスポーツで盛り上げるよう応援している（資料4・20ページ右側）。

（6）可能性を広げるために

（可能性は無限大）

働く仲間が、個々の能力を最大限発揮して、当行を退職するその日まで、生き生きと、心を込めて、ご縁のあった各地域に貢献するためには、挑戦する機会を与え、したいことができる環境が重要である。誰しも可能性は無限大であるが、その可能性を広げるためにも、銀行自体も可能性を広げ、成長しなければならない。私どもとご縁を頂いた各地域の取引先のためにも、私どもの成長は無限大であると信じて、新しい取り組みにどんどん挑戦していこうと考えている（資料4・22ページ）。

（ダイバーシティ・マネジメントについてのまとめ）

ご参考までに、最後のページ（資料4・23ページ）で、当行のダイバーシティ・マネジメントとして重要であったと思われることをまとめてみた。

この数年の大改革を通して言えることは、周囲の理解、配慮、支援の先

にのみ、挑戦があるということである。当たり前のことばかりであるが、意思決定層の男性が女性の能力を信じ、女性の声に本気で耳を傾け、女性たちの考える「働きやすさ」を追求することで、女性が挑戦する機運は高まるはずである。特に、女性の自信のなさ、女性であることの外的要因や思い込み、そして謙遜が背景にある。女性にも男性と同じチャンスを与えること、すなわち、男性と同じ仕事を経験させることで、自分の力量を正当に評価できるようになり、自信を持てるようになるはずである。とにかく、女性の可能性に蓋をしない。周囲が一言でも多く励ますことが、女性の自信を支える最大のポイントだろう。また、諸先輩方が、金融を通して、取引先や地域に貢献された様々なドラマややりがい、仕事の面白みを伝えていくことが重要であろう。

振り返れば、世の中のことはお客さまから、仕事の面白さは上司から教えてもらってきた。そして、日々のドラマに、共に泣き笑いできる仲間が存在があったからこそ、彩りのある毎日になったと思っている。私に残された銀行員としての時間で、人の可能性は無限大であり、何事もチャンスに挑戦することの大切さを部下に伝えながら、これからもお客さまに「やっぱり、ごうぎんだな」、行員が退職する時には「面白い銀行員人生だったな」と言えるように、諸先輩から引き継いだ地域への思いのDNAをつないでいくことで、微力ながら、お客さま、地域、ごうぎんへ恩返ししたいと思っている。

ご清聴頂き、誠にありがとうございました。

7. 閉会挨拶（金融機構局 金融高度化センター長 永幡 崇）

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、ニッセイ基礎研究所 天野馨南子様、ひろぎんホールディングス 木下麻子様、CCI グループ 井上純子様、山陰合同銀行 吉岡佐和子様におかれましては、大変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。

本年3月、5月、本日の3回にわたり「金融機関のダイバーシティ・マネジメント」をテーマに、金融高度化セミナーを開催した。第1回目は、「成長戦略としてのダイバーシティ・マネジメント」として、ダイバーシティ・マネジメントを、不平等や不公平を是正するという目的ではなく、企業の成長に資するものとして捉え、こうした観点から、例えば、発達障がいのある方々が強みを活かせる職場環境を整備することの重要性などについても議論を深めた。次に、第2回目の「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」においては、家庭と仕事の両立支援の仕組みのほか、女性職員がマミートラックなどキャリアで躓かないための対策を議論した。また、性別役割分担意識を払拭するための第一歩としての男性職員の育休長期化や、仕事と家事・育児を両立する職員をサポートしている周囲の同僚に対して、どのように支援をしていくのかについても考えた。そして、本日の第3回目では、地域と地域金融機関が、それぞれの働く場を変革し、ダイバーシティを推進することで、若い人たちを地域に定着させ、地域の人口の社会減に対して地域のサステナビリティを高める方策を考える構成とした。

各講演のプレゼンテーション資料、セミナー要旨を、後日、日本銀行ホームページに公表するので、ご聴講の皆様において、振り返りの機会にして頂きたい。

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 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。
- ³ 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～」3 ページを参照。
- ⁴ 国土交通省国土審議会計画部会第 5 回 (2022 年 2 月 21 日開催) 資料 5-2「地方における女性活躍 参考資料集」23～24 ページを参照。
- 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 2 回「家庭と仕事の両立支援と男女共同参画」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/aft260609a.htm>)。
- ⁶ 東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、滋賀県、大阪府、福岡県の 7 つ。
- ⁷ 日本では、婚外子比率が 2% 台と極めて低く、子どもの出産はほぼ既婚者によるものである。そのため、15～49 歳の女性の各年齢における有配偶率 (既婚者の割合) が高いほど、女性 1 人当たりの生涯出生数 (合計特殊出生率) は連動して高くなる傾向となる。例えば、ある 1 年間の期間に、X 歳の既婚者女性 50 人全員から子どもが 1 人ずつ出生すると仮定した場合、X 歳の既婚女性 50 人と X 歳の未婚女性 50 人の合計 100 人 (X 歳女性有配偶率 50%) では、X 歳女性 1 人あたりの出生数が 50/100 で 1/2 人 (X 歳出生率 0.5) となるが、この地域社会から、X 歳の未婚女性 20 人が域外に流出した場合には、X 歳における既婚女性 50 人と未婚女性 30 人の 80 人で、X 歳女性の有配偶率は 62.5% となり、それに連動する形で、X 歳女性一人あたりの出生数は 50/80 で 5/8 人 (X 歳出生率 0.625) と 0.125 ポイント上昇する。
- ⁸ 1990 年代から 2010 年代初頭に生まれた世代。デジタルネイティブ世代といわれるほか、多様性やサステナビリティといった価値観を受け入れているとされる。
- ⁹ 国立社会保障・人口問題研究所「2021 年社会保障・人口問題基本調査 (結婚と出産に関する全国調査) 現代日本の結婚と出産 -第 16 回出生動向基本調査 (独身者調査ならびに夫婦調査) 報告書-」(2023 年 8 月 31 日) 34 ページ、図表 3-1-1 参照。
- ¹⁰ 東京商工会議所 東京の将来を考える懇談会・青年部「東京在勤若者世代の結婚・出産意識調査結果」(2024 年 8 月 21 日) 43・47 ページ参照。

- ¹¹ 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。
- ¹² 「プライド (pride)」は、英語で「誇り」や「自尊心」を意味し、日本語でも同様の意味で常用される。英語圏では、近年、「プライド」は LGBTQ+ コミュニティーの「誇り」や「自尊心」を指すことが多い。派生して、LGBTQ+ のパレードなどのイベント自体を「プライド」と呼ぶこともある。
- ¹³ チャールズ・A・オラリー、マイケル・L・タッシュマン「両利きの経営―「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く」(東洋経済新報社、2019 年) の 006～007 ページの入山章栄氏による解説によれば、「両利き (ambidexterity)」とは、まるで右手も左手も利き手であるかのように、それぞれを上手く使える状態を意味する。そして企業活動における両利きは、主に「探索 (exploration)」と「深化 (exploitation)」という活動が高い次元で取れていることを指す、「なるべく自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうという行為が「探索」である。探索によって認知の範囲が広がり、やがて新しいアイデアに繋がるのだ。しかしその一方で、探索は成果の不確実性が高く、その割にコストがかかることも特徴だ」、「一方、探索などを通じて試したことの中から、成功しそうなものを見極めて、それを深掘りし磨き込んでいく活動が「深化」である。深化活動があるからこそ、企業は安定して質の高い製品・サービスを出したり、社会的な信用を得て収益化を果たすことができる」、「このように不確実性の高い探索を行いながらも、深化によって安定した収益を確保しつつ、そのバランスを取って二兎を追いながら両者を高いレベルで行うことが、「両利きの経営」である」とされている。
- ¹⁴ HRM (Human Resource Management) システムとは、従業員の採用管理、人事労務管理、勤怠管理、給与計算、人事評価、タレントマネジメントなどを、一つのシステムで効率よく行うためのシステム。人事にかかる作業を効率化できるほか、各部署に様々なデータ形式で格納されている人事データを一元化して、データ分析を容易化して、より良い人材配置などを行うことができるようになる。
- ¹⁵ 「キャリアオーナーシップ経営」とは、「はたらく個人の力を最大化させ、社会の力に変えていくために、企業が経営戦略、事業戦略、人材戦略をダイナミックに連携させた新人材戦略の策定と実施を通じて、キャリアや仕事を主体的に捉え、自律・自走しながら周囲と共創する人材 (= キャリアオーナーシップ人材) を増やし活かすことで、個人と組織が対等な新たな関係性を構築・再構築し、個人と組織の持続的な成長を共に実現していく経営」を意味する。本アワードは、はたらく個人の自律的な成長

による企業の持続的な価値向上（キャリアオーナーシップ経営）を目指し、キャリアオーナーシップを発揮する人材を、①可視化（見える）、②増やす、③事業や組織の成長と接続する（つなぐ）活動/仕組み/施策として、アウトプットを伴う取り組みをして

いる企業を社会に紹介することを目的としており、部門を横断した成果を上げ、ソーシャルインパクトの高い企業がグランプリとして表彰される（「キャリアオーナーシップ経営 AWARD2026」HP 参照）。