



銀行
人事戦略の
核心

銀行の女性活躍は 進んでいるか

銀行の女性活躍は一見すると進んでいるようですが、課題もあります。女性行員もキャリアパスを描けるよう、サポート体制を整備すると同時に、男性の意識改革を促すことが女性活躍を一層進める鍵となります。

銀行の女性活躍の現状

銀行の業績向上には、性別によらず全ての行員が最大限に能力を発揮することが不可欠です。銀行の人事戦略において、女性活躍は重要なテーマです。女性の活躍により組織の多様性が高まることで、新しいアイデアや解決策が生まれやすくなります。また、女性活躍推進法による法定対応や企業のサステナビリティへの関心の高まりなど、企業の社会的責任を果たす観点からも取り組みが求められます。

では、銀行の女性活躍はどの程度進んでいるのでしょうか。図表に女性活躍に関する指標の産業別実績値を整理しました。

まず、正社員における女性比率から確認します。2023年度の雇用均等基本調査によると、金融業、保険業の正社員における女性比率は43.1%でした。全産業平均の27.0%を上回り、

女性比率の高い産業と言えます。

続いて女性管理職比率を確認します。同調査によると、金融業、保険業における係長相当職以上の女性管理職比率は21.4%であり、全産業平均の15.1%を上回ります。女性管理職比率においても他の産業より高水準です。ただし、注目すべきは正社員における女性比率と女性管理職比率の差です。全産業平均では、女性比率が27.0%に対し女性管理職比率が15.1%と、その差は11.9ポイントです。一方、金融業、保険業においては女性比率と女性管理職比率の差が21.7ポイントあり、女性比率の高さに比べて、女性管理職比率が相対的に低い産業と言えます。

最後に男女間賃金格差を確認します。2023年度の賃金構造基本統計調査によると金融業、保険業では、男性の賃金を100としたときに、女性の給与水準は61.5と、男女間の賃金格差

が全産業で最も大きい結果となっています。格差が生じている理由について、各行の有価証券報告書を確認すると男女の管理職比率の差や、パートおよび有期雇用労働者に女性が多いことなどを挙げて説明しているケースが多くみられます。

これらのデータから、銀行では女性比率は高いものの、管理職は相対的に少なく、男女間の賃金格差も大

きい現状が読み取れます。一見すると女性活躍が進んでいるようですが、課題もあると言えるでしょう。

銀行の女性活躍を阻むもの

各銀行は女性活躍を推進するため、働きやすい環境の整備に取り組んでいます。それでもなお女性活躍を阻む要因に、銀行業務の特性と旧来の価値観が挙げられます。銀行業務には、役席による検印や窓口での対面業務など現地対応が必須な業務が多くあります。これは育児都合で突発的に休暇を取得せざるを得ない子育て世代の女性行員が昇進を望まない要因となっています。

また、「男性は法人渉外、女性は個人渉外または事務業務」といった旧来の価値観が一部で残っていることも女性活躍を阻む要因です。入行時は支店の幅広い業務を男女ともに経験しますが、数年経つと男性行員は法人渉外を担当する一方で、女性行員は引き続き支店の事務業務を担うような異動がみられます。女性がキャリアパスを描きづらくなる一因となっています。

銀行の女性活躍を進めるために

課題に対応するため、まず取り組むべきは性別によらずキャリアパスを描きやすくすることです。キャリアパスを描く上で重要なタイミングで、女性はライフイベントに伴う空白期間が出来てしまうケースが少なくありません。その時期の業務経験の差が、男性と女性のキャリアパスの差につながります。この課題を解消すべく、入行後早い段階から女性が早期に業務経験を積めるよう優先的に配置を考慮する工夫も一部にみられます。

大和総研
マネジメントコンサルティング部
主任コンサルタント

小林 一樹 | こばやし かずき



1982年生、千葉県出身、2005年千葉大学卒。大和総研入社後、システムエンジニアとして大和証券のオンライントレードシステム等の開発及びプロジェクトマネジメントに従事。2012年より経営コンサルティング本部にて、人事戦略策定や人事制度改定など人材マネジメントのコンサルティングを中心に、役員の指名・報酬などコーポレートガバナンス支援や中期経営計画策定等にも携わる。中小企業診断士。

次に、業務のサポート体制を敷くことも重要です。ペーパーレス化や脱ハンコ化による現地対応業務の見直しと並行して、人事の観点では女性行員が現地対応出来ない場合のサポート体制を整える必要があります。特に小規模の支店では、一人ひとりの業務負荷が高く相互にサポートする余裕がない状況がみられます。そのため、店舗規模を踏まえた人材配置に加え、エリアやブロックなど複数店舗で行員を融通出来る体制を整えることで、安心して働ける環境を整えることも有効です。

さらに、男性行員の意識改革も欠かせないでしょう。女性行員の育成支援や担当業務に対する旧来の価値観を変えるため、研修を通じて男性の意識改革に取り組む銀行が増えていきます。男性の育児休業の取得推進などを通じ、柔軟に女性との役割を分担する取り組みも必要です。

銀行を取り巻く厳しい事業環境の中、業績向上には女性活躍による組織の活性化が不可欠です。銀行業に特有の障壁もありますが、性別によらず全ての行員が最大限に能力を発揮出来るよう、女性活躍の一層の推進が求められます。

図表 女性活躍に関する指標の産業別実績値

産業	正社員における女性比率	女性管理職比率 ※係長相当職以上	男女間賃金格差 ※男性を100とした場合の女性の給与水準
全産業	27.0%	15.1%	74.8
金融業、保険業	43.1%	21.4%	61.5
卸売業、小売業	34.5%	17.9%	71.1
情報通信業	27.8%	14.2%	77.9
製造業	21.5%	9.9%	68.2
建設業	14.8%	10.5%	73.5

出所：厚生労働省「令和5年賃金構造基本統計調査」および「令和5年雇用均等基本調査」を基に大和総研作成