

銀行業 男女間賃金格差解消アクションプラン

1 趣旨

本アクションプランは、銀行業における男女間賃金格差を解消する観点から、現状と課題を分析したうえで、銀行界として取組みが望まれる事項を一般社団法人全国銀行協会（以下「全銀協」という。）が取りまとめたものである。

会員には、自行の状況を踏まえつつ、本アクションプランに沿った取組みを進めることを期待する。

2 銀行業における男女間賃金格差および女性活躍等の状況

全銀協では、正会員を対象に 2025 年 4 月に「男女間賃金格差の解消に向けた対応に関するアンケート調査」（以下「アンケート」という。）を実施（※1）。当該アンケートの結果から、銀行業における男女間賃金格差および女性活躍等の状況について、以下のとおり分析した。

※1 全銀協正会員 112 行（2025 年 4 月時点）中 111 行から回答受領（調査結果は非公開）。
なお、アンケートのうち、数値を問う設問については、原則として 2023 年度末（2024 年 3 月 31 日）時点の情報を会員に依頼。

（1）銀行業における現状（※2）

- ・男女間賃金格差（男性の賃金に対する女性の賃金の割合）：

全労働者 50.4%、正規雇用者 60.1%、非正規雇用者 56.8%

- ・労働者に占める女性割合：**55.7%**
- ・男女の平均勤続年数：**男性 18.3 年、女性 14.4 年**
- ・管理職に占める女性割合：**18.2%**
- ・正規雇用労働者・非正規雇用労働者比率：**正規 76.0%、非正規 24.0%**

※2 持株会社ベースでの回答や、2023 年 12 月末時点の情報を元にした回答も含んだうえで集計。
なお、本項目の定義は厚生労働省通達「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の施行について」において定めているもの。

＜参考＞産業計の基本データ

- ・男女間賃金格差：全労働者 75.8%、正規雇用者 77.2%、非正規雇用者 78.2%（出所：厚生労働省「令和 6 年賃金構造基本統計調査」）
- ・労働者に占める女性割合：42.4%（出所：総務省「令和 4 年就業構造基本調査」）
- ・男女の平均勤続年数：男性 13.9 年、女性 10.0 年（出所：厚生労働省「令和 6 年賃金構造基本統計調査」）
- ・管理職に占める女性割合：12.6%（出所：厚生労働省「令和 5 年雇用均等基本統計調査」）
- ・正規雇用労働者・非正規雇用労働者比率：正規 63.2%、非正規 36.8%（出所：総務省「令和 6 年労働力調査」）

＜参考＞正規雇用労働者および非正規雇用労働者全体における職種・性別・役職別構成比率

	全体			管理職			非管理職		
	計	男性	女性	計	男性	女性	計	男性	女性
全体（正規+非正規）	100.0%	44.3%	55.7%	20.1%	16.5%	3.7%	79.9%	27.8%	52.1%
正規	76.0%	40.0%	36.0%	19.7%	16.1%	3.6%	56.3%	23.9%	32.4%
総合職	50.0%	35.9%	14.1%	16.8%	14.9%	1.9%	33.2%	20.9%	12.2%
エリア総合職	19.1%	2.8%	16.3%	2.4%	0.9%	1.6%	16.7%	1.9%	14.8%
一般職	4.4%	0.2%	4.2%	0.1%	0.0%	0.1%	4.3%	0.2%	4.1%
その他	2.5%	1.1%	1.3%	0.3%	0.3%	0.0%	2.1%	0.9%	1.3%
非正規	24.0%	4.2%	19.8%	0.4%	0.4%	0.1%	23.6%	3.9%	19.7%

※有効回答数 110 行の数値を集計。

※各数値ともに当該属性の人数÷全体（正規雇用労働者数+非正規雇用労働者数）×100 で算出。小数点以下第 2 位以下を四捨五入しているため、全体（合計値）と一致しないことがある。

※「正規」の数値は「総合職」「エリア総合職」「一般職」「その他」の数値を合計した数値である。

※「その他」には、IT 専門職や技能職、コース選択前の新入行員等が含まれている。

（２）銀行業における課題分析

分析の結果、大別して以下の６つの課題が認識された（個別の課題概要と施策・取組みは後段参照。また施策・取組みの詳細は別紙「会員における各種取組み」参照）。

- ◆男女の勤続年数の格差
- ◆男女の管理職登用の格差
- ◆コース別雇用管理、職種別雇用管理の制度・運用
- ◆意識・風土
- ◆労働環境
- ◆非正規雇用労働者

◆ 男女の勤続年数の格差

- ・男女の平均勤続年数の差異は３．９年（男性：１８．３年、女性：１４．４年）となった。
- ・６１．１％の会員が男女の勤続年数の格差について「課題と感じている」と回答。

【会員の課題認識】

- ライフイベント/家庭との両立が困難であることを理由に退職する女性が一定数存在すること。
- 女性のロールモデルが少ないこと。
- 性別役割意識により、キャリア形成に対する意識が男性と比較して相対的に低いと考えられること。
- 女性のキャリア形成の促進が不足していること。
- 職員・行員構成が偏っていること（勤続年数の長い高齢層や管理職層に男性が多い）。
- 全行員における非正規雇用者の女性割合が男性に比べて多いこと。
- 女性が長く働き続けるための職場環境の整備が不足していること。 等

【考察】

産業界全体の男女の平均勤続年数の差異は３．９年（１３．９年－１０．０年）となっており、銀行業における男女の平均勤続年数との差異と乖離のない状況となっているものの、男女の勤続年数の格差が男女間の賃金格差の一要因になっている可能性がある。

そのため、今後は、男女間賃金格差解消のため、男女の勤続年数の格差が縮小していくことが望ましいと考えられ、会員は下記の取組みを参考にしながら、取組みを進めることが期待される。

【課題認識を踏まえた会員における施策・取組み（別紙から抜粋）】

- ライフイベントや家庭等との両立に向けた各種両立支援策（各種有給・休職制度や時短勤務制度（短時間正社員制度（※３））等）
- ※３ アンケート結果によると短時間正社員制度を導入している会員は４２．６％であり、同制度を導入している会員の正規雇用者数の平均値 ３２２６．０ 人のうち、同制度を利用している人数は平均値 ２１５．３ 人であった。
- 女性のキャリア形成のサポートや人事制度の見直し（年代別キャリア研修、女性行員

のリスクリング、コース区分の廃止、生産性にもとづく公平な評価制度導入等)

- ダイバーシティ推進・意識醸成のサポート（アンコンシャス・バイアス研修、ダイバーシティ推進を目的とした行内での会議体の立上げ等） 等

◆ 男女の管理職登用の格差

- ・女性管理職の比率は 18.2%となった。
- ・96.3%の会員が男女の管理職登用の格差について「課題と感じている」と回答。

【会員の課題認識】

- 産休育休等によるブランク期間が生じた結果、女性のキャリア形成期間が男性と比較して短いこと。
 - 男女の家事・育児における役割意識から、男性と比べ女性の家事・育児の負担が大きい傾向があり、家庭との両立の観点から、時間外業務の負担や責任が大きくなる管理職への登用を女性が望まないこと。
 - 女性のロールモデルが少ないこと。
 - 女性が自身のビジネススキルに不安を抱えている、または管理職を目指すにあたってのモチベーションを持ちづらいと感じていること。
 - 性別役割意識により、男女で業務経験や業務内容に差が生じていること。
 - 過去のコース別採用の影響により、現時点で管理職の候補となる女性が少ないこと。
- 等

【考察】

産業界全体の女性管理職比率は 12.6%となっており、銀行業における女性管理職比率(18.2%)はこれに比べて相対的に高い数値となっている一方で、前述のとおり、男女の管理職登用の格差について「課題」と感じている会員の割合は 96.3%と高い状況となっている。

これは、国際的にみるとその水準はいまだ低い傾向にあることや¹、銀行業における全労働者のうち、特に「総合職」の男性管理職が占める割合は 14.9%となっている反面で、女性管理職は 1.9%と低位に留まっている状況となっていること等が影響していると考えられる（P2「＜参考＞正規雇用労働者および非正規雇用労働者全体における職種・性別・役職別構成比率」参照）。なお、男女間の管理職比率に乖離が生じている要因については、上述の【課題】において挙げられるように、過去のコース別採用の影響により現時点で管理職の候補となる女性が少ないこと、女性のロールモデルが少ないこと等が考えられる。

今後は、男女間賃金格差解消のため、「総合職」における男女間の管理職比率の乖離が

¹ 厚生労働省「男女間の賃金格差解消のためのガイドライン」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001429995.pdf> 5 頁参照

縮小していくことが望ましいと考えられ、会員は下記の実践を参考にしながら、実践を進めることが期待される。

【課題認識を踏まえた会員における施策・実践（別紙から抜粋）】

- ライフイベントや家庭等との両立に向けた各種両立支援策・人事制度の見直し（生産性を重視した昇給・昇格制度の運用等）
- 女性のキャリア形成、ダイバーシティ推進・意識醸成のサポートや推進（女性行員の役職者登用推進、（これまで男性が主に配属されていた）融資部や審査部への女性役職者の配属による、管理職へ登用できる人材育成の推進、各種メンタリング施策等や女性のキャリア形成・アンコンシャス・バイアスの解消等に関する研修を通じた意識醸成、女性ロールモデルの育成、行内報による好事例発信等の情報提供等）
- 目標設定・進捗状況管理（女性管理職・役員に関する KPI の設定および進捗状況の継続的なモニタリング等の実践等） 等

◆ コース別雇用管理、職種別雇用管理の制度・運用

- ・ 以下の理由から 81.5%の会員がコース（職種）別雇用管理を採用していると回答。
- ・ うち 94.3%の会員がコース（職種）転換制度を導入していると回答。

＜コース（職種）別雇用管理を採用する理由＞

- ・ 志望者/職員に多様な働き方の選択肢を提供するため：75.9%
 - ・ 専門知識を活かせる選択肢を導入するため：33.3%
 - ・ 業務内容に関する入行前後のギャップを軽減するため：22.2%
 - ・ 過去からの慣習：6.5%
- ・ コース（職種）別雇用管理の制度・運用について、以下の理由等から「課題と感じている」と回答した会員は 40.2%に留まり、上述の男女の勤続年数や管理職登用の格差と比較すると、課題認識を持っている会員は相対的に少ない結果となった。

【会員の課題認識】

- エリア総合職の場合、勤務地が限定されることで人事異動の機会が制約され、結果としてキャリア形成が十分に進まない可能性があること。
- 近年の採用市場も含め、転居を伴う異動に難色を示す行員が多く、エリアを限定する働き方を希望する行員が増加傾向にあるなか、営業エリア内の人員配置や体制の維持が年々困難となっていること。
- 総合職は男性、エリア総合職・一般職は女性が多く、偏りが生じていること（その偏りが男女間の賃金差異の要因となっている）。
- 性別によってコースや職種を決めていた金融業界の従前からの体制の影響があること。 等

【考察】

総合職・エリア総合職・一般職といった職種（コース）を設けて雇用管理が行われ、職種（コース）別に賃金差が設けられている会員において、総合職に男性が、エリア総合職・一般職に女性が多く偏っている状況となっていることが、結果的に、男女間の賃金格差を生じさせている要因の一つになっていると考えられる。

この点、総合職・エリア総合職・一般職といった職種（コース）を設け、職種（コース）別に賃金差を設けていることに関しては、会員においてその必要性の根拠として以下の背景・理由等を挙げている。

- ① 転居を伴う異動を好まない人材が男女問わず一定数存在しており、当該ニーズを満たす受け皿が必要であること
- ② 志望者/行員に多様な働き方の選択肢を提供できること
- ③ IT 職や技術職等の専門職を設けて雇用管理を行うことにより優秀な人材等の獲得につながる。

一方、職種（コース）間における男女間の比率の差異に関しては、上述や後述する意識・風土・環境等の課題により生じている可能性がある。

そのため、職種（コース）別雇用管理制度を導入している会員においては、職種転換制度の利用促進などの取組みが効果的と考えられるほか、後述する意識・風土の変革も期待される。

【課題認識を踏まえた会員における施策・取組み（別紙から抜粋）】

- 職種（コース）の再編・統合・廃止（総合職とエリア総合職の統合や一般職の廃止等）
- 職種（コース）転換の促進（一般職・エリア総合職から総合職への転換促進や転居を伴う異動の有無を男女問わずライフステージに合わせて柔軟に選択可能な制度の運営等）
- 職種間の給与の見直し（給与体系の一本化） 等

◆ 意識・風土

【会員の課題認識】

- 男女の家事・育児における役割意識から、男性と比べ女性の家事・育児の負担が大きい傾向があり、女性のキャリア形成が阻害されている可能性があること。
- 男性役員比率の高さが男性中心の組織文化に繋がっていること。
- 一般職や職種限定職に女性を中心的に配置していた経緯から、「メイン業務は男性・サポート業務は女性」といった固定的な役割意識が残っている可能性があること。
- 融資・法人渉外業務や本部企画業務が要件とされている管理職ポストが多いが、過去にコース別雇用管理・採用を行っていた経緯から、女性はそれらの業務を未経験である傾向が高く、女性が管理職を目指しにくい状況があること。
- 女性は「ケアの対象」とであるという価値観にもとづく過度な配慮から、女性に対して

タフな仕事や成長につながる経験をさせていないこと。

■女性のロールモデルが不在であること。 等

【考察】

銀行業において、性別役割意識のもと、過去に性別によって担当業務を割り振っていた風土があったと考えられ、それが結果として女性のキャリア形成の阻害に繋がっていた可能性がある。

そのため、今後は、男女間賃金格差解消のため、性別によって担当業務を割り振るといった風土は解消していくことが望ましいと考えられ、会員は下記の取組みを参考にしながら、取組を進めることが期待される。

【課題認識を踏まえた会員における施策・取組み（別紙から抜粋）】

- アンコンシャス・バイアス解消に係る各種取組みの実施（行内研修や事例共有等）
- 「共育で」推進に係る各種取組みの実施（イクボスセミナーや夫婦参加型セミナーの開催や、男性育休取得率・取得日数のKPI化・推進等）
- 人事配置の見直しや業務範囲拡大を目的としたジョブチェンジ施策の実施（これまでに男性が主に配属されていた融資・法人渉外部門に積極的に女性を配置等）等

◆ 労働環境

【会員の課題認識】

- 男女の家事・育児における役割意識から女性のキャリアが分断されること。
- 男性の育児休業日数が女性と比較して相対的に少ないこと。
- 女性より男性の月平均残業時間が多く、職位・職務等が同等であったとしても、労働時間の多寡により男女間の賃金差異が生じていること。
- 特に本部において長時間労働が習慣化しており、子育て中の女性が、結果的に成長の促進につながる業務や意思決定に関わる業務に携わることができていないこと。
- 在宅勤務が難しい等、勤務場所や勤務形態・時間等の制約が他業界と比較して多いこと。
- フレックスタイム制度等、柔軟な働き方が可能な制度を導入しているが、利用できる環境にある行員が限定される等、有効に活用されていないこと。 等

【考察】

これまで挙げられてきたとおり、家事・育児・介護等の負担が女性に偏っている結果、女性のキャリアが分断される可能性があるほか、女性の労働時間に制約が生じる中で男性側の業務負担（長時間労働）が増え、それが結果として男女間の賃金格差につながっている可能性がある

そのため、今後は、男女間賃金格差解消のため、家事・育児・介護等や業務に関する男女間の負担をできる限り平準化していくことが望ましいと考えられ、会員は下記の

取組みを参考にしながら、取組みを進めることが期待される。

【課題認識を踏まえた会員における施策・取組み（別紙から抜粋）】

- 「共育で」推進に係る各種取組みの実施（イクボスセミナーや夫婦参加型セミナーの開催や、男性育休取得率・取得日数のKPI化・推進）
- 時間外労働削減に向けた各種取組み（定時退行日や退社時間ガイドライン等の設定、長時間労働者のモニタリング等の実施）
- 在宅勤務制度やフレックスタイム制度等の利用促進・利用柔軟化 等

◆ 非正規雇用労働者

- ・正規雇用労働者比率は76.0%、非正規雇用労働者比率は24.0%となった。
- ・非正規雇用労働者の男女間賃金差異は56.8%となった。

【会員の課題認識】

- 女性の非正規雇用労働者のほとんどは賃金推移の低いパートタイマーであるのに対し、男性の非正規雇用者は定年後の再雇用で賃金推移の高い管理職が多いことから、同じ非正規雇用者であっても職位や職務等が異なること（定年前の処遇を基準に定年後の賃金を設定）。
- 非正規雇用で働く行員のうち、特に女性は年収の縛り等の都合から配偶者の扶養の範囲内で、また家庭の都合からパートタイマー等の非正規雇用形態での勤務を望む者が多いこと。 等

【考察】

銀行業における非正規雇用労働者比率（24.0%）は、産業界全体の非正規雇用労働者比率（36.8%）と比較して低い結果となったものの、一方で、銀行業における非正規雇用労働者の男女間賃金差異は56.8%であり、産業界全体の非正規雇用労働者の男女間賃金差異78.2%と比較して格差が大きいという実態がある。上述のとおり、非正規雇用で働く行員のうち、男性は比較的賃金形態の高い定年後の再雇用で働く嘱託行員が多い一方、女性は賃金推移の低いパートタイマーとして働く者が多いことが、他業態と比較した男女間の賃金差異の大きさの一つの要因になっている可能性がある。

一方で、非正規雇用者が正規雇用を望む場合に雇用形態の転換を認める制度を導入している会員は全体の96.3%という状況（※4）であり、会員は引き続き下記の取組みを参考にしながら、非正規雇用労働者の男女間賃金格差解消に向けた取組みを進めることが期待される。

※4 アンケート結果によると同制度を利用可能な会員の非正規雇用者数平均値 841.4 人のうち、同制度を利用している人数は平均値 9.0 人であった（ただし、同制度を利用した人数は正規雇用者に集計されており、非正規雇用者には含まれていない）。

【課題認識を踏まえた会員における施策・取組み（別紙から抜粋）】

- 非正規雇用から正規雇用への雇用転換・キャリアアップの推進（パートタイマーの業

務拡大やパートタイマー向けキャリアアップ研修の実施等)

- 正規雇用者のベースアップと合わせた非正規雇用者の賃金の見直し・引上げの実施
- ライフイベントや家庭等との両立に向けた各種両立支援策等を正規雇用者と同様に整備 等

3 銀行業における取組方針

2. で示した定量データおよび課題等を踏まえると、男女間賃金格差を生じさせる要因として以下が挙げられる（2（2）6項目の【考察】参照）。

課題	考えられる要因
勤続年数の格差	・男女間に勤続年数の格差（3.9年（※））が生じている。 ※男性 18.3年 - 女性 14.4年
管理職登用の格差	・男女間に管理職登用の格差が生じている（女性管理職比率 18.2%）。 ・特に、総合職における女性管理職の割合が低位に留まっている。
雇用管理制度	・総合職に男性が、エリア総合職・一般職に女性が多く偏っている。
意識・風土	・過去の性別役割意識にもとづく担当業務の割り振りが、結果的に女性のキャリア形成の阻害に繋がっている可能性がある。
労働環境	・家事・育児・介護等の負担が女性に偏っていることが、女性のキャリア分断や男性側の業務負担（長時間労働）の増加に繋がっている可能性がある。
非正規雇用労働者	・男性は比較的賃金形態の高い定年後の再雇用で働く嘱託行員が多い一方、女性は賃金推移の低いパートタイマーとして働く者が多い。

全銀協は、上記に掲げられた要因を踏まえ、男女間賃金格差の課題解消に向け、会員への働きかけを行うとともに（以下 a）、業界全体の底上げに資する取組み（以下 b）を実施する。

a. 会員への働きかけ

- 会員に対して、男女間賃金格差の要因分析・対応策・格差解消に資する目標の設定について自行のウェブサイトもしくは女性の活躍推進企業データベース²に公表することを求める。
- 各行が対応策の検討・目標設定を行うにあたり、上述の2（2）で示された課題や、女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム中間取りまとめ³において指摘された以下の事項等に留意することを求める。

² <https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/index.html>

³ <https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/001261734.pdf> P4～P5

<抜粋>

金融業、保険業

大手金融機関では総合職採用における女性比率は3～4割程度だが、総合職全体における女性比率は1～2割のところが多い、といった状況や、一般職・営業職の女性比率が9割以上といった実態がある。要因としては、総合職の転勤・長時間労働を敬遠する女性が多いこと、従前の明確なコース別雇用管理の影響が残っていることや、「一般職、窓口業務、HR（人事）、IR 業務は女性」という意識や慣行がある。各企業において、女性管理職割合等の数値目標の設定を含む女性管理職登用の促進や、柔軟な働き方の導入、研修等に努めているほか、一般職を廃止し総合職に一本化するなどの職種再編に取り組むところがある。

- 併せて、会員に対し、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律における男女間賃金格差（%）および基礎4情報（採用した労働者に占める女性労働者の割合・男女の平均勤続年数の差異・労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間（健康管理時間）の状況・管理職に占める女性労働者の割合）、ならびに全労働者に占める管理職比率の公表を求める。このうち、管理職に占める女性労働者の割合の「管理職」の定義については厚生労働省通達「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の施行について」において定めている定義に合わせることにする。なお、上述の通達7（4）ウ②に該当するとして管理職をカウントしている場合は、どのような職務内容や責任の程度であるかを記載することを求める。

<抜粋>

ウ 省令第2条第1項第4号の「管理職」とは、「課長級」及び課長級より上位の役職にある労働者の合計をいうこと。「課長級」とは、次のいずれかに該当する者をいうこと。

- ① 事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が二係以上からなり、若しくは、その構成員が10人以上（課長を含む。）のものの長
- ② 同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者（ただし、一番下の職階ではないこと。）

b. 全銀協の取組み

会員の意識醸成・取組み促進を図るため、全銀協は定期的に以下の取組みを実施する。

- 男女間賃金格差解消に係る先進的な取組みを実施している会員の取組みについて整理した取組事例集を作成し、会員へ展開する。
- 業界内での自行の立ち位置を認識できるよう、本アクションプランを踏まえた会員の取組み状況等について調査することを目的としたアンケート調査を実施し、統計処理を実施した業界全体の実績および同業他行の実績等について会員へ還元する。また、個別行回答の以下のデータを金融庁に提出する。
 1. 男女間賃金格差

2. 女性管理職比率
3. 職種別・男女別の管理職・非管理職の人数・割合
4. 男女間賃金格差の要因分析・対応策・格差解消に資する目標の設定の内容・掲載リンク

4 アクションプランの期間とフォローアップ

本アクションプランの期間は2025年度から概ね5年間の取組みとし、本アクションプランの実施状況について、定期的に把握し、その状況に応じて必要な見直しを行う。

本アクションプランは、2025年7月17日の理事会において決定したものである。

一般社団法人 全国銀行協会
会長 半沢 淳一

会員における各種取組み

本資料では、アクションプラン本文2（2）で挙げた課題の解消に向けて、会員において実施している主な取組みを記載する（出典：2025 年 4 月に実施した「男女間賃金格差の解消に向けた対応に関するアンケート調査」（調査結果は非公開））。

□ライフイベント/家庭との両立支援策

- ・育児・介護等を事由とした短時間勤務制度（短時間正社員制度）の運営および当該制度の法定以上の対応
- ・短時間勤務制度（短時間正社員制度）利用の柔軟化
- ・各種有給制度（例：連続休暇、シーズン休暇、マイプラン休暇、アニバーサリー休暇、不妊治療休暇、看護休暇、ファミリー休暇等）
- ・育児休業制度（孫を対象とするケースあり）
- ・男性の育児休業取得推進に向けた各種施策の実施（例：管理職の考課項目に設定、男性育児休業取得促進強化月間の設定等）
- ・キャリア継続支援休職制度（不妊治療、配偶者の転勤に同行等）
- ・フレックスタイム勤務制度
- ・テレワーク制度
- ・地域エリア限定/非限定コースを年単位で選択可能な制度
- ・事業所内保育施設の開設
- ・営業エリア内での提携保健所利用制度の導入
- ・ベビーシッター補助券の導入等の育児サービス利用の補助
- ・自家用車通勤の弾力化
- ・退職表意者との面談と、育児・介護等との両立ができる配置の検討
- ・復帰祝い金の支給や復帰後のカフェテリア利用ポイントの支給
- ・復職支援セミナーの実施（業務説明、復職後利用可能な制度の説明等を含む）
- ・全行員へのダイバーシティ研修の実施
- ・夫婦参加型セミナーの開催
- ・各種制度の行員への継続的な周知の実施

□キャリア形成のサポートや人事制度の見直し

- ・各種研修の実施・派遣（例：リーダーシップ力強化、年代別キャリア研修、セカンドキャリア研修、キャリア志向引上げ研修、融資関連研修等の業務別研修、次世代管理職・経営候補となる女性を選抜した女性向け研修、外部研修等）
- ・マネジメント層へのキャリアアップ講座体系整備（中堅行員、中堅リーダー、管理職、考課者）
- ・女性行員のリスクリング
- ・コース区分の廃止（総合職・特定職（一般職）の区分を一本化）

- ・定期的な行員へのアンケートを通じたコース変更の希望確認の実施
- ・コース転換を希望する行員に対しての個別研修の実施
- ・地銀人材バンクの活用（自行の営業区域外に配偶者が転勤し帯同を希望する場合、転居先近隣の地方銀行で就業を継続できるよう支援）
- ・アルムナイ制度の整備（自行への再就職の継続的な情報提供）
- ・時短勤務者の生産性にもとづく公平な評価の実施
- ・男性の長期休業と女性の早期復帰を支援する応援金の新設
- ・「女性の活躍推進に関する行動計画」の策定と目標設定
- ・女性マネジメント候補者にかかる一人別計画実施・継続
- ・女性行員の役席者登用促進（目標設定等）
- ・本部（人事部）内のキャリアアドバイザーの設置
- ・女性行員にとってロールモデルとなり得る経営職女性行員のキャリアアドバイザーとしての設置
- ・社内外のロールモデル・経営層との交流機会の提供
- ・頭取や役員との交流機会の提供
- ・法人営業を担当する女性との情報交換会の実施（法人営業を担当する女性を増やすことを目的）
- ・女性ロールモデルとの座談会の実施
- ・他業種との交流会の実施
- ・行員の意見を幅広く収集・反映させ、人事制度の見直しや職場環境整備を実施
- ・上司と当人によるキャリア形成支援のための面談の充実
- ・営業職への不安払拭やモチベーション向上のための、各行員と所属の部店長や人事総務部の相談役等による面談の定期的実施
- ・メンタリング施策（例：役員メンタリング（役員と女性トップ層の 1on1 メンタリング、役員メンタリングを受けたメンティがメンターとなり、これから管理職を目指す女性とのメンタリングの実施等））
- ・1 on 1 研修の実施
- ・経営者層による女性基幹職への講話等の実施
- ・地域のリーダーを担う女性を増やすため、商工会議所と連携した、他企業の女性役員と女性管理職を繋げる「クロスメンタリング」の開始
- ・女性の活躍の行内外への発信（女性管理職の事例紹介、ロールモデル発信等）
- ・キャリアガイドブックの全行員向け発刊による、各コースに求められるスキル・資格・研修などの周知
- ・ジョブスキルアセスメント（スキル認定制度）、デジタル人材認定制度の実施
- ・セルフ・キャリアドックの実施によるキャリア開発支援
- ・社内公募制度・トレーニー制度の運営
- ・社内副業制度の運営
- ・副業制度によるチャレンジ機会の提供拡大

- ・キャリアチャレンジ説明会(専門人材と直接交流) やジョブインターン(業務体験)の実施

□ダイバーシティ推進・意識醸成のサポート

- ・育児・介護の両立者のための社内ガイドブックの作成および好事例の還元
- ・育児期社員を部下に持つ上司用のガイドラインの配布
- ・アンコンシャス・バイアス事例の共有
- ・アンコンシャス・バイアス研修の実施(全行員、管理職層向け)
- ・イクボスセミナーや共育てセミナーの実施
- ・女性特有の病気に関する啓蒙、研修の実施
- ・DE&I 研修、管理職向けダイバーシティマネジメント研修の実施
- ・ダイバーシティ推進のためのチームや女性活躍推進グループの立上げと、課題解決に向けた検討
- ・育児休業中の行員と先輩行員、人事部等による懇談会・意見交換会の開催
- ・60歳以降の人材の積極的な活用
- ・DE&I 推進表彰の実施(テーマに沿って取組みを行う支店の表彰、好事例の展開)
- ・男性育休取得率・取得日数のKPI化・推進
- ・女性行員の制服の廃止

□目標設定・進捗状況管理

- ・「女性活躍推進法に基づく行動計画」の策定・目標設定と実行プログラムの策定
- ・女性役席者比率、女性管理職比率、女性経営職比率の公表と継続的な管理
- ・女性活躍推進を含む「人的資本経営」を中期経営計画の中心に据え、推移をモニタリング
- ・女性の有望人材のリスト化と管理
- ・ダイバーシティ推進施策の拡充(人的資本経営に関する会合等の設置等)

□職種(コース)再編・統合・廃止

- ・総合職とエリア総合職の統合
- ・一般職の採用の廃止
- ・コース別雇用の廃止。全社員が勤務地・キャリア選択ができるように人事制度を改定予定
- ・エリア総合職の導入の検討
- ・ITコース等、専門性の高い職種(コース)の導入の検討

□職種(コース)転換の促進

- ・複線型コース体系の整備とともに、一般職から総合職・エリア総合職への転換の促

進

- ・勤務地域制限の有無について、性別問わずライフステージに合わせて柔軟に選択できる制度の運営（育児中の男性等がエリア総合職を選択するケースが増えている）
- ・女性の店頭サービス業務から総合営業業務（法人融資担当など）へのシフト促進

□給与・手当等の見直し

- ・コース間の給与差の縮小（給与差の廃止）の実施
- ・転居を伴う異動を希望する人材に対する給与（手当）の増加、通勤時間の拡大等についての検討
- ・遠隔地勤務の有無については手当支給によって区分することで整理（従来の総合職対象者も遠隔地勤務を希望しないことを選択可能にした）
- ・総合職の賃金（特に手当関係）の引上げなどエリア総合職との賃金格差の拡大

□人事配置の見直し・ジョブローテーション

- ・男女関わらず、入行後は基本として3年以内に全業務（得意先係含む）を経験させ、法人営業にも女性人材を配置
- ・軽量化店舗（現金を扱わない店舗）における、女性支店長の積極的な登用
- ・女性役席者の（これまで男性行員が主に配属されていた）融資部や審査部への配属による、管理職へ登用できる人材の育成の推進
- ・総合職（主に男性行員）は内務事務や内務事務検証を経験、エリア総合職（主に女性行員）は法人営業や融資に対する基礎的な研修受講や実践を経験する施策の実施
- ・管理職経験者のシニア人材との配置を組み合わせることによる、意欲の高い時短勤務社員の課長職への配置
- ・営業職へ意欲のある男女の採用、入行前からの意識づけの実施
- ・ジョブ型人事制度の導入
- ・業務範囲拡大を目的としたジョブチェンジ施策の実施
- ・性別ではなく職種別でのジョブローテーションの実施

□時間外労働の削減

- ・定時退行日、早帰り日、NO残業デー・NO残業ウィーク等の制定
- ・残業の事前申告制度、退社時間ガイドラインの設定
- ・時間管理にかかる行動基準の設定、長時間労働者等へのモニタリング、長時間労働が多い部署へのヒアリングおよび指導の実施
- ・営業店毎の平均退社時間を管理し、不芳店を人事部による時間管理店に指定、個別管理する仕組みの導入
- ・時間外労働の削減を促すための、部署別労働時間および残業代の公開
- ・管理監督者を含む総労働時間を縮小した営業店においては営業店業績表彰により加点を実施

□業務内容の見直しおよび効率化

- ・業務負荷の高い職場や役割に対しての増員や業務軽減策の実施
- ・管理職が担当していた業務の一部を非管理職に権限移譲する等、管理職の業務負担軽減の実施
- ・各支店から意見集約を行ったうえで、営業店事務の本部集中化や、銀行全体の事務効率化に向けた業務フローの見直しの実施

□非正規雇用から正規雇用への雇用転換制度、キャリアアップ

- ・非正規社員から正社員への転換制度（行員登用制度）や非正規・正規雇用の中間職務への登用（職務新設）など、非正規労働者の活躍推進に向けた取組みの強化
- ・将来的なマネープラン等の資産形成に焦点をあてた対話の実施
- ・正規雇用への登用機会の増加、資格取得などの登用条件緩和の実施
- ・非正規雇用の中でのキャリアアップの推進（短時間勤務→フルタイム勤務、パート→嘱託等）
- ・パートタイマーにある複数の区分において、上位の区分へランクアップするための要件の緩和（ランクアップの期間を短縮。公的資格の取得要件を削除）
- ・パートタイマーの業務拡大
- ・パートタイマー向けキャリアアップ研修の実施

□非正規雇用者の賃金や人事配置の見直し

- ・正規行員のベースアップとあわせた非正規雇用者の時間給の見直し、引上げの実施
- ・シニア人材の活躍拡充のためシニアスタッフの報酬水準の引上げの実施
- ・職務の特性や難易度に応じた等級・グレードの設定と、仕事の成果に応じた賃金体系の導入
- ・パートタイマーが短時間勤務からフルでの勤務に切り替えた場合の賃上げ（時給アップ）の実施。併せて、銀行としてもそのような働き方を推奨していることや、切り替えた場合のメリット（社会保険加入等）等を周知
- ・年収の壁への対応として、社会保険の被保険者となる勤務タイプを選択する行員の処遇の引上げ
- ・戦略的に女性役職者の登用を行うほか、管理職候補者層における女性の採用を積極的に行うことで、60歳の定年を迎え非正規社員に転換するにあたり、基準となる定年前の年収の男女格差の解消の実現を指向
- ・正規・非正規に関わらず、性別ではなく等級・職務を意識した処遇となるよう採用や昇給を実施し格差是正を実施

□非正規雇用者が働きやすい労働環境の整備

- ・短時間勤務の他、各種休暇制度等（子育て休暇・子の看護休暇・介護休暇・半日有

給休暇等）を正社員と同様に非正規雇用労働者向けにも整備し、プライベートと仕事を両立しながら持続的に就業できる環境を提供

- ・働き続けやすい環境の整備（フレックスタイム勤務制度、テレワークの導入、育児関連制度の拡充等）
- ・退職した社員が同職位以上で復帰できる制度（マイリターン、復職制度）の導入

以 上