

保険業界における DEI と 女性活躍推進に関する現状・課題・取組み ーイギリス・米国を中心としてー

主任研究員 木村 紗英

目 次

1. はじめに
2. 保険に関する国際機関のDEIの取組み
 - (1) 保険監督者国際機構 (IAIS)
 - (2) 国際保険協会連盟 (GFIA)
 - (3) 保険ヨーロッパ
3. イギリスの状況
 - (1) DEI・女性活躍推進の現状
 - (2) 女性活躍推進に関する課題
 - (3) 政府機関の取組み
 - (4) 保険業界の取組み
4. 米国の状況
 - (1) DEI・女性活躍推進の現状
 - (2) 女性活躍推進に関する課題
 - (3) 保険業界の取組み
5. おわりに

要旨

わが国および諸外国において、すべての人に公平な機会を与えることで、人々が不当に偏った状況に置かれることなく、多様な背景を受容できる社会の実現を目指す DEI の取組みが進んでいる。世界各国の企業が多様な人材をマネジメントとガバナンスに生かすために、様々な取組みを実施している。

保険業界においても DEI 推進の気運が高まる一方で、DEI の 1 つの要素である女性活躍推進については、DEI の取組みが先進的である欧米主要国において、女性の上級管理職比率や労働環境の改善に向けた取組みが継続的に実施されている。

イギリスにおいては、監督当局による女性活躍推進を目指す憲章の公表や、業界団体による推進戦略の公表、これらを受けた保険会社の取組みが実施されている。DEI および女性活躍推進の取組みは一定程度進んでいるが、すべての課題が解決されたわけではなく、非金融行為におけるいじめやハラスメントなどの不正行為が発生しているという課題があり、それらを解消する取組みが実施されている。米国においても、女性活躍推進を含む DEI に関する取組みが実施されているものの、男女間のみならず人種による賃金格差の問題があり、加えてトランプ大統領による DEI 廃止の大統領令の影響により、今後の動向を注視する必要がある。

わが国においては、男女雇用機会均等法や女性活躍推進法等の法整備が行われたものの、依然としてジェンダー平等は不十分である。しかしながら、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードにおいて「多様性の確保」の記載や、経済産業省によるダイバーシティ経営を支援する各種ツール等の提供といった取組みが既に行われていることから、コーポレートガバナンスの観点において DEI は重要な要素であり、今後中長期的に保険会社を含むわが国の企業に DEI 対応が求められると考えられる。わが国の保険業界における今後の DEI と女性活躍推進の進展を注視するとともに、本稿がわが国の保険業界において参考となれば幸いである。

1. はじめに

わが国および諸外国において DEI の取組みが進んでいる。DEI とは、多様性 (Diversity)、公平性 (Equity)、包括性 (Inclusion) の略語で、「すべての人に公平な機会を与えることで、人々が不当に偏った状況に置かれることなく、多様な背景を受容できる社会の実現」を指す¹。世界各国の企業が多様な人材をマネジメントとガバナンスに生かすために、様々な取組みを実施している²。

保険業界においては、保険監督者国際機構 (International Association of Insurance Supervisors : 以下「IAIS」)³が DEI に関するアプリケーション・ペーパー⁴を公表し、保険業界における DEI 取組推進の気運が高まっている。わが国をはじめ主要国の保険業界では、多様な人材が働きやすい職場づくりを進めているが、解決されていない課題も多くある。特に、女性活躍推進に関しては、DEI の取組みが先進的である欧米主要国においても、女性の上級管理職比率や労働環境の改善が不十分であり、さらなる改善に向けた取組みが継続的に実施されている。

本稿では、保険に関する国際機関の DEI の取組みについて説明した後、DEI・女性活躍推進の現状、女性活躍推進に関する課題、および政府機関・保険業界の取組みについて、イギリスおよび米国を中心に紹介する。本稿でイギリスおよび米国を主に取り上げたのは、両国ともに従業員における女性管理職の割合がわが国と比べて高い水準にあること⁵、イギリスの保険監督当局や業界団体による取組みが積極的であること、米国のトランプ政権における DEI に関連する動向により、同国の保険業界に影響を与える可能性が高いと考えられることなどの理由によるものである。

なお、本稿における意見・考察は筆者の個人的見解であり、所属する組織を代表するものではないことをお断りしておく。

¹ 村井真子「DEI とは？ 注目される背景や経緯、企業事例を社労士が解説」(朝日新聞 SDGs ACTION!、2023.9)

² 同様の取組みとして D&I があるが、これは多様性 (Diversity) と包括性 (Inclusion) の 2 つの言葉を組み合わせた用語で、性別や年齢など、人それぞれの多様な違いを受け入れて尊重し合い、それらを社会や組織に組み込んで生かすことを目指す概念である。本稿では、D&I に関する課題や取組み等も含めて紹介する。

³ 1994 年に設立された国際基準設定機関であり、200 以上の国・地域の保険監督当局が加盟している。保険業界における規制・監督を推進するため、様々な原則やガイダンス等を策定しており、各加盟当局には、自国・地域の法規制・監督の枠組みに IAIS の基準等を反映させることが求められている (損害保険事業総合研究所「主要国における保険規制・監督動向についてー損害保険会社のソルベンシー・業務範囲規制を中心としてー」(2024.3))。

⁴ 詳細は、後記 2. (1) を参照願う。

⁵ 詳細は、後記 3. (1) および 4. (1) を参照願う。なお、わが国の全業種における管理職で女性の占める割合は約 15%、金融・保険業界では約 17%であり、諸外国と比べ低い割合である (労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2025」(2025.3)、女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム報告」(2025.3))。

2. 保険に関する国際機関の DEI の取組み

本項では、保険に関する国際機関の DEI の取組みについて、IAIS、国際保険協会連盟（GFIA）、および保険ヨーロッパに分けて説明する。

(1) 保険監督者国際機構（IAIS）

IAIS は、2021 年 9 月に「IAIS 戦略計画 2020-2024（IAIS Strategic Plan 2020-2024）」⁶の主要戦略テーマの 1 つとして DEI を採択することで、DEI に重きを置くことを示し、同年 11 月には保険監督における DEI への配慮の重要性を説明する声明を発表した。その後、2022 年 12 月に世界の保険業界で取り組んでいる DEI の事例をまとめた報告書⁷の公表を経て、2024 年 11 月に「多様性、公平性、包括性の監督に関するアプリケーション・ペーパー：ガバナンス、リスク管理、文化の視点（Application Paper on supervising diversity, equity and inclusion: the governance, risk management and culture perspective：以下「DEI ペーパー」）」を公表した⁸。本項では、DEI ペーパーの概要、保険会社における DEI 推進のメリットと推進しないリスク、および監督当局の対応事項について説明する。

a. 概要

DEI ペーパーは、DEI の導入が保険会社におけるガバナンス、リスク管理、企業文化に与える影響と、監督当局が業界全体または保険会社ごとに取り組むべき対応に焦点を当てている。2024 年 3 月から 6 月に市中協議を実施し、世界各国・地域の業界団体等から DEI の取組みに関する肯定的な意見を受領したとしている⁹。これらに加え、多様な消費者に対する公平な取扱いを実現する方法に関する、2024 年初頭に実施された協議で寄せられた意見も踏まえ、2025 年半ばに最終文書を公表予定である。

IAIS は、DEI ペーパーの冒頭で、DEI について、厳密な「定義づけ」ではなく、IAIS の「解釈」として、図表 1 のとおり説明している。これは、IAIS が保険会社および監督当局にとって何が正しい DEI アプローチであるかを決定するうえで、現地の法的・文化的背景が特に重要であることを認識しているためである。

また、DEI ペーパーにおける保険会社での多様性とは、①従業員の構成における人口統計的多様性、②従業員の職業的・学問的・個人的な背景における経験の多様性、および③認知的多様性（cognitive diversity）¹⁰の 3 つを挙げており、従業員の異なる

⁶ IAIS, “The IAIS Strategic Plan 2020-2024” (2019.6)

⁷ IAIS, “Stocktake on diversity, equity and inclusion in the insurance sector” (2022.12)

⁸ IAIS, “Application Paper on supervising diversity, equity and inclusion: the governance, risk management and culture perspective” (2024.11)

⁹ わが国の日本損害保険協会も DEI ペーパーに対し、DEI は保険会社におけるコーポレートガバナンスやリスク管理の観点から有用であり、前向きに推進すべき重要な課題である一方、DEI は目的ではなく手段であることに留意する必要がある等の意見を提出している（日本損害保険協会「IAIS 市中協議文書「DEI 監督に関するアプリケーション・ペーパー」に意見提出」（2024.6））。

¹⁰ 認知的多様性とは、ものの考え方や見方、何かを理解したり判断したりする方法などに関する認知的

思考方法や視点を指す。いずれの項目も適切な意思決定を行ううえで重要である。

図表 1 IAIS による DEI の解釈

項目	概要
多様性 (Diversity)	<ul style="list-style-type: none"> ○組織や社会における人々の違いを反映することであり、これには、異なる視点、能力、知識、経験、年齢、障がいの有無、性別、宗教、性的指向などが含まれるが、これらに限定されない。 ○人々の違いが異なる考え方をもち、その結果、組織に貢献する視点が多様になるという考え方は、「思考の多様性」または「認知の多様性」^(注1)と呼ばれることがある。 ○交差性 (Intersectionality)^(注2) の概念は、複数の多様な特性の存在が、いかに個人の経験を交差・複合化させ、独特な視点をもたらすかを強調する。
公平性 (Equity)	<ul style="list-style-type: none"> ○特定の集団や個人の間には不利な状況が見られる場合、異なる集団の異なるニーズを認識したうえで、リソースや機会を配分することにより、すべての人にとって公平であることを目指すことである。 ○平等 (Equality) は、すべての人に同じリソースと機会を提供するが、公平はリソースと機会を利用する際に、一部の人が直面する障壁を取り除くことに役立つ。
包括性 (Inclusion)	<ul style="list-style-type: none"> ○組織内のすべての人々が、その違いにかかわらず帰属意識を持ち、障壁に妨げられることなく組織に参加し、貢献できるようになることである。 ○様々な階層に所属する人々が、自分の意見が聞き入れられ、多数派の意見に異議を唱えたとしても、反論を受ける可能性は極めて低いと確信できる状態である。これには、意見を表明する権限を与えられていると感じる文化も含まれる。

(注1) 前記脚注 10 を参照願う。

(注2) 1989年に米国の公民権運動家である Kimberlé Crenshaw が提唱した概念であり、人種、ジェンダー、性的指向、階級などの複数のアイデンティティがどのように交差し、相互作用するかを認識し理解することである。交差性への意識を持つことにより、個人は他者の経験に対する共感と理解を得られ、より包括的な職場文化を育むことが可能となることなどが考えられるため、交差性は DEI を推進する中で重要な役割を果たす (Oxford Review ウェブサイト)。

(出典：IAIS, “Application Paper on supervising diversity, equity and inclusion: the governance, risk management and culture perspective” (2024.11) をもとに作成)

b. 保険会社における DEI 推進のメリットと推進しないリスク

(a) DEI 推進のメリット

DEI ペーパーによると、DEI を保険会社の経営に組み込むことで、IAIS がすべての保険会社を監督するための基本原則として定めている「保険基本原則 (Insurance Core Principles : 以下「ICPs」)」¹¹のうち、ICP7 (コーポレートガバナンス)、および ICP8 (リスク管理および内部統制)、加えて企業文化の醸成に良い影響を与えるとしている。

な部分の多様性を認めるものである (唐沢雄三郎「コグニティブダイバーシティとは | 組織に重要な考え方や価値観の多様性」(スマカン、2023.7))。

¹¹ ICPs については、損害保険事業総合研究所「主要国における保険規制・監督動向についてー損害保険会社のソルベンシー・業務範囲規制を中心としてー」(2024.3) を参照願う。

ア. コーポレートガバナンス (ICP7)

コーポレートガバナンス (ICP7) における DEI に関連する基準は、監督当局が保険会社による企業文化や事業目標、戦略の策定を監督すること (ICP7.2) や、ガバナンス構造に見合う取締役会の適切な人員配置 (ICP7.3)、取締役会による保険会社と保険契約者の利益の十分な考慮と、意思決定における独立した判断力と客観性を発揮すること (ICP7.4) などが挙げられる¹²。

保険会社のメリットは、多様性により幅広い視点をもたらし、異なる経歴や経験を持つ人々が集まることによって、広範なリスクや機会を的確に把握できる可能性が高くなることである。包括性は、人々が安心して会話に参加し、自分の意見が聞き入れられると感じられるようにするために特に重要である (図表 2 参照)。

図表 2 コーポレートガバナンスにおける保険会社のメリット

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ 集団思考^(注)が減少し、より活発な議論が促進される。○ リスクと機会に関する戦略的な認識が向上する。○ 意思決定の質が向上し、チェック機能が適切に作用する。 |
|---|

(注) 集団思考とは、結束力の強い集団において、メンバーが一致団結して行動する際に採用される思考様式であり、メンバーによる意見一致を過度に追求することにより、非合理的な決定が容認されることを指す。

(出典：IAIS, “Application Paper on supervising diversity, equity and inclusion: the governance, risk management and culture perspective” (2024.11) をもとに作成))

イ. リスク管理 (ICP8)

リスク管理における DEI に関連するガイダンスは、保険会社がさらされている合理的に予見可能で関連性のあるすべての重要なリスクを、現在発生している、または新たに発生するものに関わらず考慮すること (ICP8.1.5) などが挙げられる¹³。

保険会社のメリットとして、多様性は合理的に予見可能で関連性のある重要なリスクを完全に理解することにつながり、多様な人材が参加することで、重要なリスク管理に関する情報や視点が持ち出され、検討される可能性が高くなることを挙げている (図表 3 参照)。なお、コーポレートガバナンスおよびリスク管理のいずれの観点においても、公平性はより広範な人々が存在し、機会を利用できることを支援する。

¹² IAIS, “Application Paper on supervising diversity, equity and inclusion: the governance, risk management and culture perspective” (2024.11)、IAIS, “Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups” (2024.12)

¹³ 前記脚注 12 を参照願う。

図表 3 リスク管理における保険会社のメリット

- リスク認識が広範化し、保険会社による適切なリスクの設定と維持が行われる。
- 法規制や事業運営における DEI リスクが、適切に考慮される。
- すべての役職レベルにおける課題は、リスク管理を支援する。

(出典：IAIS, “Application Paper on supervising diversity, equity and inclusion: the governance, risk management and culture perspective” (2024.11) をもとに作成))

ウ. 企業文化

企業文化の醸成における保険会社のメリットは、風通しが良く、議論を重視する企業文化を持つことで潜在的なリスクを早期に発見し、より良い意思決定につながることや、従業員のエンゲージメントと定着率が向上することなどが挙げられる(図表 4 参照)。

図表 4 企業文化における保険会社のメリット

- 風通しの良い、自由な議論を重視することで、潜在的な問題やリスクを早期に発見する。従業員が間違いを恐れずに問題を提起することで、より良い意思決定につながる。
- 公正さと従業員のウェルビーイングを重視し支援する文化により、従業員が本来の能力を発揮することができ、従業員のエンゲージメントと定着率が向上する。
- 多様な考え方を採用することで生産性とイノベーションが向上する。これらは不祥事の早期発見や未然防止、不祥事が発生する可能性の低下につながる。

(出典：IAIS, “Application Paper on supervising diversity, equity and inclusion: the governance, risk management and culture perspective” (2024.11) をもとに作成))

(b) DEI を推進しないリスク

DEI ペーパーでは、DEI の取組みを推進しないことにより保険会社に様々なリスクをもたらす可能性があるとして、保険会社のリスクを安全性・健全性、不祥事、風評被害など 6 つに分けて指摘している。これらのリスクは、保険会社の長期的な存続可能性に悪影響を及ぼす可能性があるとしている(図表 5 参照)。

図表 5 DEI の取組みを推進しないことによる保険会社のリスク

リスク	概要
安全性・健全性	<ul style="list-style-type: none"> ○DEI の欠如は、社内のチャレンジ精神の弱さ、意思決定の不徹底、イノベーションの欠如、最適とは言えないビジネス慣行などを招き、これらすべてが保険会社の安全性と健全性に悪影響を及ぼす可能性がある。 ○同様に、主要な意思決定者に多様な視点が欠如していると、保険会社が現在さらされている、あるいは今後さらされる可能性のあるリスクの不完全な評価につながる可能性がある。

リスク	概要
競争	<p>○DEIの取組みが不足している保険会社の事業戦略は、同業他社と比較して競争力が低い、または魅力的な保険商品を提供できない可能性がある。その理由は、以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織内で十分かつ広範な視点を持たないことや、そうした視点が十分に反映されていないこと ・従業員があらゆるレベルで意見や問題点を表明できる環境が整備されていないことによる、従業員の学習能力の向上や継続的な改善の機会の不足、およびイノベーションや品質の向上の遅れ
不祥事	<p>○DEIの意識が浸透していないと、集団思考が働きやすくなり、不適切な行為、特に組織的な不祥事が発生し、長期化するリスクが高まる。</p> <p>○従業員が職場や企業文化において差別されている、権利を奪われている、排除されていると感じている場合にも、従業員の不祥事のリスクは高まる。従業員の不祥事は、会社方針に反する行為、いじめ、ハラスメント等、様々な形で現れる可能性がある。</p>
風評被害	<p>○将来の従業員、消費者、投資家などが、保険会社のDEIに適さない配慮を知った場合、保険会社の評判は損なわれる可能性がある。これは、DEIを含むESG^(注)規制の監督が強化された際に顕在化する可能性がある。</p>
人材	<p>○DEI政策は、多くの従業員の価値提案において重要なため、保険会社は、優秀な人材の確保・採用が難しくなる可能性がある。バイアスのかかる、対象者を絞った採用プロセスにより、質の高い優秀な応募者が見落とされ、採用されない可能性がある。</p>
法的規制	<p>○保険会社は、差別的または不適切な慣行への関与や、職場環境においてそのような慣行を容認したことで、規制当局による制裁のリスクに直面する可能性がある。</p> <p>○DEIに対する認識を高め、組織内にDEIを根付かせるための積極的な措置を講じることで、不適切な慣行の発生数を減らすことができる。</p>

(注) ESGとは、環境 (Environment)、社会 (Society)、ガバナンス (Governance) の英語の頭文字を合わせた言葉である。企業が持続可能な成長をするために、温暖化などの環境問題や人権尊重などの社会問題の解決にも配慮しながら企業活動を行ううえで重要な指標である。

(出典：IAIS, “Application Paper on supervising diversity, equity and inclusion: the governance, risk management and culture perspective” (2024.11) をもとに作成)

c. 監督当局の対応事項

前記 b.にて説明した、DEIの導入によるメリット、およびDEIを推進しないことによる保険会社のリスクを踏まえて、IAISは各国の保険監督当局が実施すべき事項について説明している。

IAISによると、DEIの問題を解消する方法は様々あり、問題の深刻度や保険業界全体に与える影響によって対処方法は異なるとしている。監督当局が実施できる方法として、ソフトローの公表や監督指針に盛り込むこと等、複数の方法を組み合わせて実施することが重要であり、保険会社が所在する地域の文化や状況も考慮する必要がある。法的拘束力の有無にかかわらず、保険会社がDEIに関する指針を発表する際に、監督当局は保険会社に以下の項目を要求することができるとしている。

- DEI戦略を保険会社内部で策定し、維持する。
- 保険会社内でDEIの担当役員を任命し、業務目標や報酬と結びつける。
- DEIに関する研修を実施する。

- DEI の実施状況について、従業員の意見を収集するための施策を実施する。
- 従業員の属性や包括性に関する情報を収集し、監督当局に報告する。
- DEI に関連するデータや取組みについての情報を公開する。

監督当局は、保険会社から収集したデータを分析したうえで具体的な取組みを策定し、進捗状況を測定することで、保険会社主導の DEI の取組みを進めることができる。DEI の取組みを進めるにあたっては、取締役会や上級管理職が十分に配慮することが重要である。

(2) 国際保険協会連盟 (GFIA)

世界の保険協会を代表する国際保険協会連盟 (Global Federation of Insurance Associations : 以下「GFIA」)¹⁴は、会員の所在する国・地域によって政府の構造、歴史、社会、文化などにおいて根本的な違いがあることを認識しており、これらの多様な視点をつなぐ団体として、常に DEI を意識してきたとしている。DEI は、再保険業界を含むグローバルな保険業界の優先課題であり、GFIA およびその会員は業界全体で推進することを約束している。具体的な内容として、GFIA は 6 つの原則を示しており、この中で DEI の推進が、より良いガバナンスや意思決定につながること、個々の顧客のニーズに合わせたソリューションの提供が可能になることなどに言及している (図表 6 参照)。

GFIA は、2022 年 9 月に金融包摂ワーキンググループによる調査結果を公表した。この調査では特にジェンダーに焦点を当てており、会員の所在する国・地域における金融包摂の促進やジェンダーの多様性、公平性、経済的エンパワーメント¹⁵を推進するための保険会社や業界団体によるグッドプラクティスが明らかになった¹⁶。

同グループによる調査は 2024 年にも実施され、2025 年 3 月に調査結果が公表された。この調査では、保険業界における社会的弱者の完全かつ平等な参加と、リーダーシップの促進に関する取組みへの知見を加盟団体から収集することを目的として、女性や社会的弱者のための手頃な保険商品へのアクセス、保険会社の社内慣行、および D&I の推進などに焦点を当てている。この調査の結果、回答した会員の所在する 24 カ国のうち 17 カ国で女性や社会的弱者のニーズをもとにした商品を提供しており、D&I に関連する事項としては、19 カ国の保険会社がジェンダーの多様性と機会均等

¹⁴ 2012 年 9 月に設立された団体で、事務局はベルギーのブリュッセルに所在する。42 の加盟協会と 3 つのオブザーバー協会を通じて、68 カ国の保険会社と再保険会社の利益を代表しており、これらの会社は世界の収入保険料の約 89%を占めている (GFIA ウェブサイト)。

¹⁵ 経済的エンパワーメントとは、男女が様々な行為や義務への貢献の価値を認め、尊厳を尊重し、成長の恩恵をより公平に分配するための交渉を可能にする方法で、成長プロセスに参加して貢献し、その恩恵を受ける能力を指す。

¹⁶ GFIA, “GFIA Inclusive Insurance Survey” (2022.9)、John Mungabe, “GFIA launches guidelines for insurers on diversity, equity and inclusion” (Africa Ahead, 2023.3)

に関する取組みを積極的に実施していることが判明した¹⁷。

図表 6 GFIA が掲げる DEI の 6 つの原則

- ① DEI は、より良いガバナンスと意思決定の促進や、集団思考リスクの低減、差別的慣行の防止、およびアクセスしやすい市場の形成につながる。
- ② DEI は、社会的弱者や十分なサービスを受けていないグループに含まれる消費者のニーズに合わせたイノベーションと、より良い商品を促進する可能性がある。効果的に実行するために、保険業界は、人々が複数のマイノリティグループに所属し、差別や排除を経験している可能性があることを念頭に置くことが重要である。
- ③ リスクベースの引受により、保険会社は多様な背景を持つ顧客を含め、個々の顧客のニーズに合った金融ソリューションを提供することができる。
- ④ GFIA は、保険業界における DEI を推進するために、さらなる努力が必要であると認識している。よりまとまりのある、多様で効果的な労働力を確保するために、グローバルな（再）保険業界は、異なる背景、知識、スキル、ニーズ、経験を認識し、評価し、考慮するよう努めている。
- ⑤ 多様性がもたらすあらゆるメリットを真に活用するためには、包括性が鍵となる。世界の（再）保険業界は、1人ひとりを大切にし、職場における違いや文化的多様性を尊重するという重要な原則に基づく、DEI 政策を支援・推進することを約束する。
- ⑥ GFIA は、世界的なベストプラクティスに基づき、独占禁止法に準拠した自主的な DEI 方針の策定を支持する。いかなる DEI 方針も、プロポーショナルリティ原則^(注)と機密性を保証すべきである。

(注) 前記 (1) の DEI ペーパーによると、プロポーショナルリティ原則とは、DEI の実施における監督当局の法的権限や広範な法的・文化的背景、保険会社の規模・性質に応じて、柔軟に適用事項を調整することを示している。

(出典：GFIA, “GFIA principles on diversity, equity and inclusion (DEI)” (2023.3) をもとに作成)

(3) 保険ヨーロッパ

欧州の保険会社が加盟する保険ヨーロッパ (Insurance Europe) は、2022 年から加盟団体による DEI 推進に向けた取組みを、「DEI ハブ (Diversity, Equity & Inclusion (DEI) Hub)」というウェブサイトで国別に紹介している (DEI に関する特徴的な取組みを行っている国については、図表 7 参照)¹⁸。また、同サイトでは、大手保険会社および監督当局のトップリーダーに対する、DEI 推進の重要性に関するインタビュー動画を公開している。

¹⁷ GFIA, “GFIA Inclusive Insurance Survey” (2025.3) による。本調査におけるその他の調査項目として、金融教育と経済的エンパワーメントの取組状況についても挙げられている。本調査の回答国である欧米主要国の金融教育の実態については、損害保険事業総合研究所「諸外国における金融・保険教育の状況－企業のリスクマネジメント力の向上支援の取組みも含め－」(2025.3) を参照願う。なお、本調査のタイトルとなっているインクルーシブ・インシュアランスについては、奥山絹代「諸外国におけるインクルーシブ・インシュアランス取組みの現状」損保総研レポート第 148 号 (損害保険事業総合研究所、2024.8) を参照願う。

¹⁸ Insurance Europe, “Insurers remain at forefront of promoting DEI in the Workplace” (2023.5)

図表7 欧州諸国の保険業界における DEI 推進の取組み

国	概要
ドイツ	<p>○保険会社の経営者のための組織であるドイツ保険経営者協会 (Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland : 以下「AGV」) は、2012 年以降、上級管理職に就く女性の数を増やす取組みを実施してきた。2013 年には女性と男性の両方の取締役レベルのメンバーで構成される諮問委員会を設立し、AGV のプロジェクト運営とシニアレベルでの男女平等の改善を支援した。諮問委員会の設立以来、ドイツの保険業界における執行役員全体における女性の割合が 5.7% から 18.4% (2023 年時点) に増加した。</p> <p>○上記項目の具体的な取組みとして、AGV は 2012 年以降、AGV と諮問委員会による、上級女性管理職を対象とした定期的な大規模会議を開催している。この会議は、女性管理職が自社の枠を超えてネットワークを築く機会を提供し、社内の他の女性のキャリア開発を支援する意欲を高めるもので、上級女性管理職の約 3 分の 2 が定期的に参加しているとされる。この会議を参考に多くの企業が、自社の従業員向けに同様の会議を開催している。</p> <p>○2021 年に、AGV は「女性のリーダーシップを刺激する (Inspiring female leadership)」という、保険業界でキャリアを構築したい女性を対象としたウェビナーを開始し、キャリアパスの構築方法などを講演した。2022 年には、女性管理職向けのデジタルネットワークを立ち上げ、女性のキャリアを支援するための人格を高めるトピックに焦点を当てている。</p> <p>○保険会社はますます DEI に重点を置くようになり、ある保険会社^(注1) では、2025 年までに女性役員の割合を 40% に増やすことを目標としている。</p>
スイス	<p>○保険業界における従業員の男女比は、女性 45%、男性 55% であり、管理職レベルにおいては女性が 3 分の 1 を占め、上級管理職レベルでは 5 分の 1 を占める。</p> <p>○スイス保険協会 (Swiss Insurance Association : 以下「SIA」) は、ザンクトガレン大学と共同で保険業界の多様性ベンチマークを公表している。2021 年の報告書では、管理職レベルの女性の比率に依然として課題が残っていることが判明した。</p> <p>○SIA は、2022 年に「女性保険ネットワークングデー (Women insurance networking day)」を開催し、参加者にキャリア開発のための具体的なアイデアを提供した。さらに、このイベントでは、女性たちが自身のキャリアプランを策定してそれぞれの経験を共有し、他の参加者とネットワークを築くことを支援した。</p> <p>○ある保険会社^(注1) は、以下のような DEI 取組みを実施している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・性別、障がい、民族に対するアンコンシャス・バイアス (無意識の思い込み) に関する研修 ・LGBTQ+^(注2) の人々への理解を深め、社内で彼らの参加を促進するための「ランチ・アンド・ラーン (Lunch & Learn)」イベントの開催 ・男女間の不当な賃金格差を減らすための定期的な賃金分析
ノルウェー	<p>○イギリス財務省 (HM Treasury) が 2016 年に公表した「金融業界の女性憲章」^(注3) にヒントを得て、2021 年にノルウェーの金融業界においても「金融業界の女性憲章」が公表された。これは、指導的地位や専門職における女性の割合を高めるための業界自身の取組みである。</p> <p>○金融業界団体である Finance Norway は、労働組合と共同で企業が男女平等の促進を目指すための様々な対策の例を示す、平等と多様性のツールボックスの開発や、会員企業と共同で企業が採用プロセスにおいて利用できる多様性採用のガイドラインの策定を行っている。</p> <p>○金融業界の団体交渉協定によると、従業員が最低 5 カ月の育児休暇を取得した後に職場復帰すると、昇給を受ける権利がある。これは、多くの父親が育児休暇をより長く取得することを奨励すると同時に、育児休暇によって男女双方の賃金が減少しないようにすることである。</p>

(注1) 取組みを実施している具体的な保険会社名は確認できなかった。

(注2) 後記脚注 40 を参照願う。

(注3) 後記 3. (3) b. を参照願う。

(出典 : Insurance Europe, “Diversity, Equity & Inclusion (DEI) Hub” (2023.5) ほかももとに作成)

3. イギリスの状況

本項では、イギリスの状況として、DEI・女性活躍推進の現状、女性活躍推進に関する課題、政府機関の取組み、および保険業界の取組みについて説明する。

(1) DEI・女性活躍推進の現状

イギリスの保険業界における DEI の取組みは、監督当局や業界団体、保険会社等で活発に行われている。イギリスの保険業界団体であるイギリス保険協会（Association of British Insurers : 以下「ABI」）によると、多様な民族背景を持つ従業員、およびアジア系イギリス人が働く会社の割合は、ほとんどの役職レベルで増加し、2022 年の 10%から 11%に増加している。黒人、アフリカ系、カリブ海系従業員においては、一般社員における割合は増加したものの、上級管理職における割合は減少した。これらのデータは、会員会社が少数民族をバックグラウンドとする従業員の割合を向上させるために、より細やかなアプローチが必要であり、従業員それぞれにあった支援を行う必要があることへの認識を示唆している¹⁹。

女性活躍推進に関しては、ABI 会員会社の約 80%がジェンダー包括性に関する取組みを促進・支援する組織と連携して男女比率の改善に継続的に取り組んでおり、77%の会員会社が上級管理職レベルでの女性比率目標を設定している。

さらに、イギリスにおける全業種の管理職に占める女性の割合は、2023 年で 40.2%と前年の 38.8%と比べ増加している²⁰。保険業界においては、ABI のデータによると、上級管理職および取締役に占める女性の割合は、2022 年の 29%から 2023 年に 32%²¹に増加しているが、全業種の管理職に占める女性の割合と比べると低い数値である。

(2) 女性活躍推進に関する課題

イギリスの保険業界における女性活躍推進について、ABI による取組み²²などにより、前記 (1) のとおり一定程度進んでいるものの、全業種の管理職における女性の割合と比べると約 10 ポイント低いなど、依然として課題がある。例えば、2022 年 5 月に開催された大手保険会社アビバの株主総会において、株主から性差別的な発言があった²³。さらに、イギリスの保険監督当局である金融行為規制機構（Financial Conduct Authority : 以下「FCA」）は 2024 年 10 月に、金融業界におけるハラスメントや差別などの非金融不正行為に関する報告書を公表した。この報告書によると、イギリスの保険会社から報告された、2021 年から 2023 年に発生した非金融不正行為のうち、いじめやハラスメントによるものが 29%、差別によるものが 19%、セクシャルハラスメ

¹⁹ ABI, “Diversity improving overall in the insurance and long-term savings industry” (2024.12)

²⁰ 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2025」(2025.3)

²¹ 内訳として、取締役レベルにおける女性の割合は 32%、管理職レベルにおいては 46%である。

²² 後記 (4) a.を参照願う。

²³ Kalyeena Makortoff, “Unacceptable”: Aviva CEO hits back at shareholder sexism” (The Guardian,

ントによるものが13%を占めた²⁴。そのほかにも、保険ブローカーや銀行などの各業種の会社規模による非金融不正行為の各事例の報告割合、および内部告発などの非金融不正行為の報告方法の内訳などが記載されており、FCAは企業が声を上げる文化と、内部告発機能を含む非金融不正行為を特定するための適切なプロセスを構築することを期待している。

(3) 政府機関の取組み

本項では、政府機関のDEIの取組みを、イギリス外務国際開発省（FCDO）、財務省、および金融行為規制機構（FCA）に分けて説明する。

a. イギリス外務国際開発省（FCDO）

イギリス外務国際開発省（Foreign, Commonwealth and Development Office：以下「FCDO」）²⁵は、2023年に「国際女性および女子戦略2023-2030（International women and girls strategy 2023 to 2030）：以下「国際女性戦略」を公表した。これは、世界で初めての女性に対する国際的な戦略であり、2023年の国際女性デー（International Women’s Day）²⁶に合わせて公表された。イギリスがあらゆる機会の中で世界的なジェンダー不平等に対して、世界中のパートナーと協力してどのように取り組むかを明示したものである。

国際女性戦略は、5つの原則に基づいて作成されており、FCDOは以下の活動を実施している²⁷。

- 国際関係や二国間関係において、女性と女子の権利と自由のために立ち上がり、声を上げる。
- 多様な草の根女性団体や運動の活動を勇気づけ、彼女たちが変化の重要な役割を担うことを擁護する。
- 女性と女子の主要なライフステージに投資を集中し、効果を最大化して世代を超えた影響を確保する。
- 紛争、保健、気候変動、暴力、食料不安、および栄養失調により生じる人道的危機やショックの影響を受けた女性と女子のために行動する。
- 長期的な開発を確保するために、革新的な資金調達モデルと技術を活用し、女

2022.5)

²⁴ FCA, “Culture and non-financial misconduct survey -findings” (2024.10)

²⁵ 2020年に、政府開発援助（ODA）の政策立案・実行を担う国際開発省と、外務・イギリス連邦省を統合して設立された省庁である。

²⁶ 20世紀初頭に北米と欧州全域で実施された労働運動を起源として、1975年に国連が3月8日を「国際女性デー」と定め、わが国をはじめ世界各国でジェンダー平等の推進や女性の権利を守るための啓発活動やイベントが実施されている。

²⁷ FCDO, “UK launches new global Women and Girls Strategy on International Women’s Day” (2023.8)

性と女子の保護およびエンパワーメントに重要な役割を果たす政治、経済、社会システムを強化する。

b. 財務省

財務省は、2016年3月に「金融業界の女性憲章（Women in Finance Charter）：以下「女性憲章」を公表した。これは、保険業界を含むイギリスの金融サービス業界全体を対象としたものであり、同月に公表された報告書²⁸によると、2015年の金融サービス業界の取締役会における女性の割合が14%であったことを受け、公表された憲章である。2025年4月時点でイギリスや米国、欧州、アジアに本社を置く銀行や保険会社等、最大450の企業が女性憲章に自主的に署名している²⁹。政府は、可能な限り多くの企業が女性憲章に署名し、組織内で女性憲章に記載されている項目を実施するように尽力している。女性憲章が金融サービス業界全体で広く採用されることで、グローバルな競争社会においてイギリスの優秀な労働力を最大限に活用できるようになる³⁰。

この憲章では、以下の3つの項目の実施をコミットしている³¹。

- 金融サービス業界における女性の管理職への昇進を支援するため、経営層の育成ルートと中間管理職層に焦点を当てた取り組みを実施する。
- 業界の多様性を認識し、各企業は異なる出発点を持つことを理解している。したがって、各企業は自社の目標を設定し、組織に適切な戦略を実施すべきである。
- 企業に対し、これらの内部目標の達成に向けた進捗状況を公開することを義務付け、変化を促進するために必要な透明性と説明責任を確保するための措置を講じるよう求める。

上記の内容を受け、この憲章に署名した企業は、ジェンダー多様性を実現するために以下の対応を行わなければならない。

- ジェンダーの多様性と包括性を担当する役員を1名任命する。
- ジェンダー多様性に関する上級経営陣の社内目標を設定し、公表する。
- これらの目標に対する進捗状況を、ウェブサイトで毎年公開する。

²⁸ HM Treasury & Virgin Money, “Empowering Productivity Harnessing the Talents of Women in Financial Services” (2016.3)。同報告書では、金融サービス業界に対してジェンダー多様性の向上を目的とした4つの提言が発表されており、これらの内容は女性憲章に引き継がれている。

²⁹ Yasmine Chinwala, Jennifer Barrow & Sheenam Singhal, “HM Treasury Women in Finance Charter: Annual Review 2024” (HM Treasury, 2025.4)

³⁰ HM Treasury, “Women in Finance Charter guidance (HTML) (2025.4)”

³¹ HM Treasury, “Women in Finance Charter” (2025.4)

- ジェンダー多様性の目標の達成度と上級経営陣の報酬を連動させる。

c. 金融行為規制機構 (FCA)

FCA は、2023 年 9 月から健全性規制機構 (Prudential Regulation Authority : 以下「PRA」) と共同で、金融業界における D&I に関する新たな規制枠組み導入に向けた提案について協議を開始した。FCA と PRA は、D&I のレベルを高めることにより、市場と消費者にとってより良い結果をもたらすと考えており、特に、集団思考の抑制、健全な職場文化の促進、多様な消費者ニーズへの理解と対応の改善、多様な人材の活用、およびイギリスの金融サービス業界の競争力強化につながるとしている³²。イギリスの金融業界における D&I は進展しているものの、依然として多くの課題が残されていることから、この規制枠組みは企業が規制の観点から D&I で何が期待されているかをより深く理解できるようにし、D&I への企業の取組みについて、金融業界全体で一貫性と透明性を高めることにも有益である³³。

この D&I に関する規制枠組み導入に向けた協議は 2023 年中に終了した。しかしながら、FCA に対する保険業界からのフィードバックにおける否定的な意見や法整備の煩雑さなどを考慮して、2025 年 3 月に FCA と PRA は今後この提案を見送ることを発表した。一方で、非金融分野の不正行為は FCA および PRA の規制対象であるため、同年 6 月末までに新たな規則を公表する予定である³⁴。

(4) 保険業界の取組み

本項では、保険業界の取組みとして、女性活躍推進に関する取組みを含めた形で、イギリス保険協会 (ABI) および保険会社について説明する。

a. イギリス保険協会 (ABI)

ABI は、2022 年 11 月に保険業界全体の DEI を改善するための、複数年にわたる戦略を示した「DEI 青写真 (Diversity, Equity and Inclusion Blueprint)」を公表した³⁵。本項では、DEI 青写真における推進戦略の概要、および進捗状況について説明する。

³² PRA も、保険会社を含む規制対象企業における D&I の向上と、企業のガバナンス・意思決定の改善を支援するコンサルテーション・ペーパーを独自に公表しており、この文書にも FCA の協議と同様に集団思考の削減などのトピックが設定されている (Bank of England, “CP18/23 – Diversity and inclusion in PRA-regulated firms” (2023.11))。

³³ FCA, “CP23/20: Diversity and inclusion in the financial sector – working together to drive change” (2025.3)

³⁴ FCA, “Update on the FCA’s enforcement transparency proposals” (2025.3)、John Verwey, Rachel Lowe, Sulaiman Malik & Michael Singh, “UK Financial Regulators Drop Diversity and Inclusion Rules but Keep Culture in Focus” (Proskauer, 2025.3)

³⁵ Tom Dunstan, “ABI launches industry-wide DEI blueprint” (Pensions Age, 2022.11)

(a) 推進戦略の概要

DEI 青写真では、①惹きつける (Attract)、②成長する (Grow)、③前進する (Advance)、の3つの主要な原則を掲げ (図表8参照)、保険業界全体でDEIを推進することの重要性を強調している。

ABIがDEI青写真を公表した背景には、イギリスの保険業界全体でDEIの取組みが一定程度成果を上げているものの、一部の項目については達成されていない状態であることを挙げている。真に「包括的な文化」を創造するためには、全体的かつ包括的なアプローチが必要である³⁶。

図表8に記載している3つの原則において、各原則で達成すべき全体目標と短・中・長期的な実施を目指す取組みを記載している。全体目標においては、あらゆる経験を持つ従業員に対する魅力的なキャリアの機会を提供することや、保険業界に携わるすべての人々が持つ潜在能力を最大限発揮できるような文化を醸成することなどが掲げられている (図表9参照)。

図表8 DEI青写真で掲げる3つの原則

原則	概要
①惹きつける (Attract)	多様な背景を持つ最良の人材を惹きつけ、保険業界で働きたいと思えるようにする。
②成長する (Grow)	従業員が最大限の能力を発揮し、キャリアを構築することを支援する。
③前進する (Advance)	改善を促進するための有効な手法に関する理解を深め、透明性をもって進捗状況の測定を実施し、ベストプラクティスから学ぶようにする。

(出典：ABIウェブサイトをもとに作成)

図表9 DEI青写真の3つの原則における全体目標

原則	全体目標
①惹きつける	<ul style="list-style-type: none"> ○あらゆる経歴、経験、年功序列を持つ潜在的な従業員を歓迎し、アクセスしやすくする。 ○キャリアをスタートさせる、またはキャリアの途中で転職するための、多様な入口を作る。 ○保険が様々なスキルセットに対して、幅広く魅力的なキャリアの機会をいかに提供できるかを示す。
②成長する	<ul style="list-style-type: none"> ○保険に携わるすべての人々が、その潜在能力を最大限に発揮できるような、業界全体の文化を醸成する。 ○境遇が変わったり、人生の重大な出来事に遭遇したりしても、人材が定着するような環境を作る。 ○指導的・幹部的役割に任命されるような、部門全体にわたる有能な人材の多様なルートを確立し、拡大する。
③前進する	<ul style="list-style-type: none"> ○DEIに関する、保険業界における取組みの有効性を理解できるような、一貫した指標を構築する。 ○エビデンスが優先順位決定に反映され、進捗状況が定期的に見直されるような、透明性のある文化を醸成する。 ○従業員が意思決定に役立つ、自分自身に関するデータを安心して共有できるようにする。

(出典：ABI, “Diversity, Equity and Inclusion Blueprint” (2022.11) をもとに作成)

³⁶ ABI, “Diversity, Equity and Inclusion Blueprint” (2022.11)

(b) 進捗状況

DEI 青写真に関する ABI の取組状況は、定期的に報告することを求められており、直近では DEI 青写真公表から 1 年後の 2023 年に報告している。主要な 3 つの原則ごとに、会員企業のケーススタディとともに報告しており、原則ごとの進捗状況の概要は、図表 10 のとおりである。ニューロダイバーシティ³⁷人材への認識と包括性の向上や、ABI が推奨する女性憲章等への署名企業数の増加、ABI による DEI に関するデータ収集に賛同する企業の増加などが挙げられている。

図表 10 DEI 青写真の 2023 年時点における進捗状況の概要

項目	進捗状況
①惹きつける	<ul style="list-style-type: none"> ○ニューロダイバーシティ人材に対する認識と包括性の向上が見られる。具体的な事例は以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ・職場内でニューロダイバーシティ人材を支援するための特別な方針を導入する企業の割合が毎年 10%増加している。 ・ニューロダイバーシティに関するデータを収集する企業の割合が、47%に増加している。 ○ABI は、保険業界における職業訓練プログラムへの取組みを強化し、プログラム数を 2021 年の 1,500 から 2025 年までに 2,500 に増加させることを約束している。この目標を達成するには、会員企業のさらなる取組みが必要である。
②成長する	<ul style="list-style-type: none"> ○ABI が推奨する制度等（女性憲章、職場における人種憲章^(注1)、障がい者雇用促進制度^(注2)）への署名企業が増加している。各制度等における具体的な数値は以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ・女性憲章において、2023 年に少なくとも 50 社が署名することを目標としていたが、会員 43 社と準会員 7 社が署名し、この目標を達成した。また、取締役会における女性の割合は、2017 年の 19%から 2022 年の 32%に増加している。 ・職場における人権憲章において、2023 年に 50 社が署名することを目標としていたが、会員 42 社と準会員 15 社の合計 57 社が署名し、この目標を達成した。さらに、取締役における少数民族従業員の割合が、2021 年の 2%から 2022 年には 6%に増加した。 ・障がい者雇用促進制度において、50 社の署名を目標としていたが、会員 33 社と準会員 17 社が署名し、この目標を達成した。 ○業界の従業員向けのメンタルヘルス支援、および意識向上プログラムが拡充されている。特にメンタルヘルス支援においては、メンタルヘルスに関する商品や支援を提供する企業の割合が、2021 年以降高い水準であり、91%の企業が団体所得補償を提供し、100%の企業が団体健康保険を提供している。
③前進する	<ul style="list-style-type: none"> ○ABI の DEI データ年次収集に参加する企業が増加している。2023 年には新たに 4 社が参加し、これにより業界の状況をより的確に反映したデータを提供することができる。 ○他の業界団体等とエビデンスベースを比較する取組みを積極的に実施している。

(注 1) 後記脚注 42 を参照願う。

(注 2) 福祉や年金、および養育費政策を所管する労働年金省 (Department for Work Pensions) が 2014 年に公表した制度で、雇用主が障がい者を雇用する際に無料のガイダンスを提供することで、雇用主の障がい者への偏見の解消や、障がい者が自身の能力を發揮できるようにするための支援を目的としている。イギリスにおける障がい者雇用の取組みについては、飯野由佳子「保険業界に

³⁷ ニューロダイバーシティとは、脳や神経、それに由来する個人レベルでの様々な特性の違いを多様性ととらえて相互に尊重し、それらの違いを社会の中で生かすという考え方である。ニューロダイバーシティについては、土持寛樹「企業のニューロダイバーシティへの対応ーイギリス保険業界の取組事例を中心にー」損保総研レポート第 145 号（損害保険事業総合研究所、2023.12）を参照願う。

における障害者雇用の現状と取組—米国・イギリスを中心に—」損保総研レポート第133号（損害保険事業総合研究所、2020.11）を参照願う。

（出典：ABI ウェブサイトをもとに作成）

b. 保険会社

(a) チューリッヒ UK

チューリッヒ UK では、2017年にイギリスで施行された出生時の性別に基づく男女間の賃金格差公表を義務付ける法律³⁸を受け、2020年以降性別に限らず、人種、障がい、性的思考の観点も含めた追加の賃金格差を自主的に公表している（図表11参照）。2022年までは性別間、人種などの項目ごとに賃金格差レポートを公表していたが、2023年から1つのレポートにまとめて公表されることとなった。2024年には、社会経済的背景による賃金格差の公表を決定し、今後数年間にわたり、組織内で社会的公平性の推進要因を理解し、実践していくというコミットメントを表している³⁹。また、労働力統計として、従業員や管理職における女性の割合などをウェブサイトで公開している。チューリッヒ UK の従業員のうち、女性の割合は2025年で46.7%であり、経営陣に占める女性の割合は、2025年で37.5%と2019年の23%から大幅に増加している。チューリッヒ UK では引き続き多様性を備えた労働力を創出するために、女性の才能に焦点を当てた開発プログラムや、育児休暇取得・復帰社員のためのバディ制度などの取組みを実施している。2016年11月には女性憲章に署名しており、その当時の従業員における女性の比率は23.1%であった。女性憲章に基づき、2025年までに上級管理職における女性の比率を40%にするという目標を掲げていたが、2024年8月末時点で45%に達しており、この目標を達成することができた。

さらに、チューリッヒ UK では誰もが自分らしく働くことができ、安全で尊重されていると感じられるように、従業員ネットワークを構築している。従業員ネットワークの1つである「チューリッヒプライド UK」では、チューリッヒをLGBTQ+⁴⁰のあらゆる人々が安全かつ自分らしくいられる場所にするために、様々な社内イベントの開催によるLGBTQ+の啓発活動を実施している。「ジェンダー平等を推進す

³⁸ 2010年平等法の中で制定された規則であり、従業員250人以上の組織に対して、組織内の男女賃金格差に関する情報の公開義務を課している。これらの情報は公開日から少なくとも3年間は雇用主のウェブサイトで開催しなければならない（Legislation.gov.uk, “The Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017” (2017.4)）。

³⁹ Zurich UK ウェブサイトによる。チューリッヒ UK における2024年の男女間平均賃金格差は16.9%、ボーナスの平均格差は42.3%である。

⁴⁰ LGBTQ+とは、性的マイノリティを表す総称の1つであり、レズビアン（Lesbian、女性同性愛者）、ゲイ（Gay、男性同性愛者）、バイセクシュアル（Bisexual、両性愛者）、トランスジェンダー（Transgender、出生時に法的に割り当てられた性別や、その性別に期待されるあり方とは異なる性別で生きている人、生きたい人）、クィア・クエスチョニング（Queer・Questioning、規範的な性のあり方以外のセクシュアリティ・典型的な男性や女性ではないと感じる人）の頭文字をとった言葉である。「+」はLGBTQに当てはまらない多様な性を表現している。

る従業員」のネットワークでは、働く女性のキャリア形成を支援している。これら2つのネットワークをはじめ、チューリッヒ UK の従業員ネットワークは、図表 12 を参照願う。

図表 11 賃金格差の推移（中央値）

項目	2020年	2023年	2024年
ジェンダー	17.5%	17.4%	15.5%
民族	15.5%	8.2%	7.1%
障がい	13.2%	15.5%	15.1%
性的指向	24.3%	20.6%	19.3%

（出典：Zurich, “2024 Pay Gaps -Our progress report”（2024.

10）をもとに作成）

図表 12 チューリッヒ UK の従業員ネットワーク

名称	概要
チューリッヒプライド UK (Zurich Pride UK)	<ul style="list-style-type: none"> ○チューリッヒ UK が、LGBTQ+のあらゆる人々にとって、歓迎され、安全で自分らしくいられる場所づくりに注力している。 ○チューリッヒ UK の保険商品やサービスが、LGBTQ+を受け入れることを保証する。 ○従業員へのアドバイスの提供や、様々な社内イベントによる LGBTQ+の啓発活動、規定の見直し、組織の包括的な発展と未来に向けた提言を行っている。 ○2024年の職場平等指数が高い雇用主を順位付けした「Top 100 Employers 2024」^(注1) にチューリッヒ UK が選出された。
アクセシビリティとインクルージョンネットワーク (Accessibility and Inclusion Network : 以下「AIN」)	<ul style="list-style-type: none"> ○AIN は、精神状態に関係なく、誰もが自分らしくいられると感じ、機会、経験、キャリアアップに平等にアクセス可能な、包括的な文化を構築することを目指している。 ○AIN の使命は、チューリッヒ UK が社内外から包括的な組織として認知されるように支援することや、それを妨げるあらゆる障壁を取り除くこと、およびすべての人々に平等な機会を提供することである。 ○従業員のメンタルヘルスを向上させるために、100人以上のメンタルヘルス応急処置者^(注2)を育成し、従業員が必要な時に相談できる体制を構築している。
文化意識ネットワーク (Cultural Awareness Network : 以下「CAN」)	<ul style="list-style-type: none"> ○CAN は人材の採用と定着に重点を置き、多様な文化や習慣への意識を高めることで、民族的多様性の向上に取り組んでいる。 ○顧客と従業員のニーズをより深く理解し、より革新的で多様なサービス提供を検討している。 ○CAN は、毎年「文化の日」を設定し、様々な祭りや文化を紹介するガイドを作成した。
ジェンダー平等を推進する従業員 (Employees Driving Gender Equity : 以下「EDGE」)	<ul style="list-style-type: none"> ○EDGE は、イギリスで 1,100 人を超える会員を擁する、チューリッヒ UK 最大のネットワークである。 ○EDGE の使命は、公平な競争の場を作り、チューリッヒ UK で働く女性がキャリアを成功に導くことを支援することであり、コーチングウェビナーやキャリアに関する相談窓口などを提供している。 ○EDGE は、従業員が自分自身とチューリッヒ UK でのキャリアの両方において成長し、活躍できるように積極的な働きかけを行っている。

(注1) イギリスの LGBTQ+の権利のために活動する慈善団体により発表されているランキングであり、保険業界からはアビバやアクサが選出されている。

(注2) 職場における精神的な問題や苦痛を抱えている従業員の連絡窓口を指し、危機的状況にあるときだけでなく、精神衛生上の問題が生じている可能性のある人に早期に支援することも可能である。

(出典：Zurich UK ウェブサイトほかをもとに作成)

(b) RSA

イギリスの大手損害保険会社の RSA は、女性の登用拡大や男女の賃金格差の縮小に取り組んでいる。RSA は、「2026 年末に DEI で保険業界をリードし、2030 年までに保険業界で最も優れた DEI の取り組みを実施する」という目標を達成するために、DEI 推進に時間を費やしてきた。そして、DEI を推進するための 6 つの目標を策定した (①代表、②包括的な文化、③公平性、④能力、⑤従業員の経験、⑥顧客)。これらの目標では、多様な特性を持つ人々で従業員が構成されること、従業員の帰属意識の向上などを掲げている (図表 13 参照)。

また、RSA ではコミットメントとして 2026 年と 2030 年に目標を達成するために、以下のことに取り組んでいるとしている⁴¹。

- 女性憲章を通じた、上級管理職における女性の比率の増加
- 職場における人種差別憲章 (Race at Work Charter)⁴²に基づく、職場における人種差別への取り組み
- Valuable 500 および障がい者雇用促進制度⁴³への誓約を通じた障がい者雇用の推進
- 家庭内暴力に関する雇用主イニシアチブ (Employers Initiative on Domestic Abuse)⁴⁴の一環での家庭内暴力への対処
- 軍隊規約 (Armed Forces Covenant)⁴⁵の誓約を通じた、軍人、予備役、退役軍人、軍人の家族が行う貢献の認識

RSA は、2017 年に女性憲章に署名しており、2020 年までの達成目標としていた上級管理職に占める女性の比率を 33%にすることを、1 年前倒して 2019 年に達成した。2022 年には目標を引き上げ、2025 年末までに 40%を達成するとしたが、

⁴¹ RSA ウェブサイトによる。

⁴² 2018 年にチャリティ団体の Business in the Community がイギリス政府と提携して発表した憲章である。組織が職場における人種平等を推進するための 7 つの行動を示している。2025 年 5 月時点で 1,100 以上の組織が人種憲章に署名しており、その中には保険会社も含まれている (Business in the Community ウェブサイト、Cadent ウェブサイト)。

⁴³ Valuable 500 とは、2019 年に開催された世界経済フォーラム年次総会 (ダボス会議) で発足した、障がい者が社会、ビジネス、経済における潜在的な価値を發揮できるような改革を、世界のビジネスリーダーが起こすことを目的とした世界的な組織である。2025 年 5 月時点で 513 社が加盟しており、その中には、保険業界に関係する企業も含まれる。障がい者雇用促進制度については、前掲図表 10 (注 2) を参照願う。

⁴⁴ 雇用主が家庭内暴力の影響を受けた従業員を支援できるようにする会員組織で、イギリスの 1,900 以上の企業が加盟している。イベントの開催やツールの提供等を通して、家庭内暴力が容認されない社会の実現を目指して活動している。

⁴⁵ 軍人や退役軍人、その家族が公平に扱われ、日常生活で不利益を被らないことを目的として策定された規約で、2024 年 1 月時点で 11,000 を超える企業がこの規約に署名している。

2024年7月末時点で34.8%であり、2023年の37.6%から減少している。これは、NIG Insuranceの買収により上級管理職における男性の比率が高くなったことと、個人向け保険市場からの撤退が要因である。ただ、継続中の事業変革を考慮すると、2025年末までの目標達成は困難であると判断し、RSAは2026年末までに40%を達成するように取組みを進めるとしている⁴⁶。

図表 13 RSAによるDEI推進の戦略

項目	概要	2026年までの目標
①代表 (Representation)	当社事業のあらゆる階層において、社外のDEI憲章に遵守するための人材配置を実施する。	○従業員基盤は、性別や人種、障がいなど、多様な特性を持つ人々で構成されている。 ○80%以上の事業で多様性データを共有する。 ○経営陣全体で男女平等を実現する。
②包括的な文化 (Inclusive culture)	すべての従業員が帰属意識を持てる環境を作る。	○全従業員の80%以上が帰属意識を持っている。 ○DEI目標の分析・改善を行う。
③公平性 (Equity)	当社のポリシーと実践は、すべて公平かつ公正である。	○男女間の賃金格差を17%未満に縮小する。 ○すべてのプロセスとポリシーをDEIの観点から検討し、必要に応じて更新する。
④能力 (Competence)	当社のリーダーと従業員は、DEIのトピックに自信を持って取り組む能力を備えている。	○DEIの計画と目標をすべての従業員に伝え、目標達成に向けた進捗状況を毎年共有する。 ○すべての新入社員がDEIの研修を受講する。
⑤従業員の経験 (Employee experience)	新入社員から管理職まで、従業員がキャリアのあらゆる段階で包括的な経験を得る。	○すべての従業員に、DEIの進捗状況を追跡し伝達する。
⑥顧客 (Customer)	多様な顧客のニーズを満たす包括的な商品とサービスを提供する。	○RSAのコンピューターシステム、商品、およびポリシーを、性別を含むすべての個人に配慮した内容に更新し、性別に中立的な敬称(Gender-neutral title)を使用できるようにする。 ○多様な外部サプライヤーと協力する。

(出典：ABIウェブサイトおよびRSAウェブサイトをもとに作成)

(c) アクサ

アクサでは、包括的な環境を整備することで、多様な従業員の潜在能力を最大限に引き出し、誰もが価値を認められ、尊重されていると感じられる文化を築き、最終的には従業員が働きがいを感じられるように、女性憲章への署名、賃金格差の報告、従業員ネットワークの構築などの活動を行っている。

2017年から女性憲章に関する取組みを行っており、2026年末までにリーダー職における女性の割合を40%にするという目標を掲げている。2024年9月時点でリーダー職の41%を女性が占めており、この目標を達成しているものの、取組みをや

⁴⁶ RSA, “Gender Pay Gap UK Report 2024”

めることなく、ジェンダー平等の実現を目指して引き続き活動を進めていくとしている⁴⁷。ジェンダー平等の実現は常に優先事項としており、実現に向けたソリューションを継続的に実施している。主な取組みは図表 14 のとおりであり、更年期障害を持つ従業員を支援するワークショップや、高齢の親族または障がい者の介護者を支援する取組みなどを実施している。

図表 14 アクサが実施しているジェンダー平等に向けた取組み

- アクサは、更年期障害に配慮した企業として認定されている。更年期障害に関するワークショップは従業員に大変好評であり、女性従業員は更年期障害専門医の話を聞きながら、従業員同士で支援を受けられる。
- 従業員採用時に現在の給与を尋ねることで、少数民族の給与が低く抑えられる可能性があることを認識しているため、今後は採用候補者に現在の給与を尋ねない。
- 従業員の 26%が高齢の親族または成人障がい者の介護を担っていることを踏まえ、有給扶養休暇の対象を高齢の親族または成人障がい者の介護者にも拡大した。また、従業員専用のネットワークである「Carers@AXA」を設け、従業員同士での支援を提供している。これらの取組みは、外部機関からも評価されている。
- 従業員ネットワークの 1 つである「AXA Balance」では、ジェンダー平等、子育て、および男性のアライシップ^(注)に焦点を当てて活動している。このネットワークでは、同僚へのメンタリング機会の提供、女性の健康促進、職場復帰する女性が働きやすい職場環境の整備を促進した。

(注) アライシップ (allyship) とは、自身の立場や影響力を生かして他者を支援する、継続的かつ前向きな取組みを指す。企業や組織の上層部の多くを占める男性たちによるアライシップの実践が、従来の企業風土を見直すきっかけとなり、ジェンダー格差縮小に向けて重要である。

(出典：AXA ウェブサイトをもとに作成)

4. 米国の状況

本項では、米国の状況について、DEI・女性活躍推進の現状、女性活躍推進に関する課題、および保険業界の取組みに分けて説明する。

(1) DEI・女性活躍推進の現状

米国の保険業界における DEI の推進について、2022 年に米国下院金融サービス委員会 (U.S. House Committee on Financial Services : 以下「金融サービス委員会」) が公表した D&I の報告書⁴⁸によると、調査対象の損害保険・生命保険会社 27 社のうち、20 社が D&I 方針の策定および実施・継続を約束している。2021 年に各社で D&I に割り当てられた予算は、平均 530 万ドル (調査対象会社の平均総予算の 0.24%) で、2017 年の平均 320 万ドル (調査対象会社の平均総予算の 0.13%) から増加した⁴⁹。ま

⁴⁷ 女性憲章の取組みを開始した 2017 年 7 月末時点のリーダー職に占める女性の割合は 30%であり (AXA UK, “Gender Pay Gap Report 2018” (2019.2))、7 年間で大幅に増加した。

⁴⁸ U.S. House Committee on Financial Services, “Diversity and Inclusion: Holding America’s Largest Insurance Companies Accountable” (2022.9)

⁴⁹ 調査対象 27 社のうち、19 社が D&I に割り当てられた平均年間予算に関するデータを提出した。

た、2020年夏には、同年5月に発生した「ジョージ・フロイド氏殺害事件」⁵⁰やその他の人種差別事例を受けて、約9割の調査対象会社がD&Iの方針に基づく人種の平等の推進などを含めた公式声明を公表した。

調査対象の保険会社における、女性従業員の割合は平均で54.6%であり、取締役会における女性役員の割合は平均28.5%であった。女性役員の割合については、調査対象の会社により数値のばらつきがあった。

本報告書において、D&Iに関する保険会社の具体的な取組みとしては、有色人種や女性の業務慣行、給与、昇進に関する見直しの実施（Allstate）や、従業員の多様性、包括性、公平性、帰属意識の向上を測定可能な形で実現すること（チューリッヒ北米）等が挙げられている。

しかしながら、2025年に就任したトランプ大統領は連邦政府に対して、政府職員の多様性を確保するための取組み（DEI推進）を全面的に禁止する大統領令に署名している。この出来事や2023年の連邦最高裁判所の判断⁵¹を受けて、米国の大手企業が相次いでDEIの廃止や縮小を発表している⁵²。2025年5月時点でこの大統領令を受けた保険業界におけるDEI廃止に向けた動きは確認できなかったが、他の業界においては「多様性」という言葉を使用せずに、DEIの考え方自体には反対していないことを強調するケースもある⁵³。今後もDEIに関連するトランプ大統領や企業の動向は注視する必要があると考えられる⁵⁴。

(2) 女性活躍推進に関する課題

米国における男女間の賃金格差は2022年平均で18%であり、保険業界においては、2020年で38%との調査結果が出ている⁵⁵。さらに、有色人種の女性においても大きな賃金格差が生じており、中でも黒人女性と白人男性の賃金格差は2020年で37%となっている。男女間の賃金格差の要因の1つとして、雇用主が求職者の過去の給与を初

⁵⁰ 2020年5月に米国で黒人男性のジョージ・フロイド氏が、白人警察官の暴行を受けて死亡した事件である。これを受けて、人種差別の是正を求める抗議活動（ブラック・ライブズ・マター（Black Lives Matter : BLM）運動）が世界中に広がった（Bianca Flowers & Stephanie Kelly「アングル：フロイドさん暴行死事件から4年、停滞する米警察改革」（ロイター、2024.5））。

⁵¹ 米国の連邦最高裁判所による、大学が多様化を図るために人種的マイノリティの志願者の人種を考慮した「アファーマティブ・アクション（affirmative action（積極的格差是正処置））」をめぐる訴訟で、入学者選抜で人種を考慮することが憲法修正第14条に違反すると判断した出来事を指す（日本経済新聞「大学入学選考で人種考慮 米最高裁「違憲」判断」（2023.6））。

⁵² 読売新聞「差別是正の目標廃止・縮小、米企業で「多様性」見直す動き…トランプ新政権への政治的配慮か」（2025.1）

⁵³ 例えば小売り大手のウォルマートは、DEIの代わりに帰属意識（Belonging）という言葉を使用しているとのことである。後記（3）e.で紹介する保険ブローカーのAlliantにおいても、DEIの文言は使用していない。

⁵⁴ アファーマティブ・アクションの違憲判断やトランプ大統領の動きによるものか原因は定かではないが、米国におけるDEIの推進に関する直近のデータを確認することができなかったため、本項に記載するデータは2023年以前のものであることを了承願う。

⁵⁵ Tasha Williams, “Pay Equity in the Insurance Industry: It Makes Good Business Cents”（The Triple-I Blog, 2023.3）

任給の決定に用いる慣行が行われてきたことが挙げられる⁵⁶。収入が低いことにより、女性が 401k⁵⁷や確定給付型年金などに積み立てられる金額も減少する。特に、子育てや高齢の両親の介護のために労働市場から離れる年数は、女性の退職後の貯蓄総額と収入に大きな影響を与える。

(3) 保険業界の取組み

本項では、保険業界の取組みとして、全米保険監督官協会（NAIC）、米国損害保険協会（APCIA）、カリフォルニア州保険庁（CDI）、保険会社、および保険ブローカーに分けて説明する。

a. 全米保険監督官協会（NAIC）

米国の保険監督当局である全米保険監督官協会（National Association of Insurance Commissioners：以下「NAIC」）は、各州の保険監督長官が会員であり、公正で競争力のある健全な保険市場を確保することを共通の目標として活動している。その中で DEI に関する取組みも実施されており、会員が地域社会と積極的に関わるためのリソースとプラットフォームを提供するためのプログラムを実施している。その例として、各州の規制当局担当者が多様性と包括性に関する重要なトピックについて議論し、互いに学ぶための DEI 朝食会や、DEI に関する意見交換を行う会議や交流会、州の DEI フォーラムが挙げられる⁵⁸。

b. 米国損害保険協会（APCIA）

米国の業界団体である米国損害保険協会（American Property Casualty Insurance Association：以下「APCIA」）は、2021年に保険会社の DEI に関する取組みを分析した「DEI カタログ（Diversity, Equity, and Inclusion -P&C Industry Catalog）」を公表した⁵⁹。これは、42 の質問に対して回答する形で構成されており、APCIA の会員会社に取り組んでいる DEI に関する施策を俯瞰することができる。DEI を会員会社の企業文化に根付かせるために、APCIA は DEI カタログの中で以下の目標を設定している。なお、2022 年以降最新のカタログは確認できなかった。

- 会員会社が DEI 実施を約束し、DEI に投資することを APCIA が促進する。
- 会員会社の DEI 推進に向けた取組度合いを理解する。

⁵⁶ 米国の一部の州では、この慣行を禁止する法律が制定され、男女間の賃金格差解消に向けた取組みが進められている（Kenneth Araullo, “Insurance pros on pay equity in the US”（Insurance Business, 2024.3））。

⁵⁷ 米国における確定拠出年金制度の 1 つであり、企業の従業員が任意加入し、加入者ごとに個別の口座が設けられ、拠出金およびその投資収益がその口座に蓄積される（野村証券ウェブサイト）。

⁵⁸ NAIC ウェブサイトによる。

⁵⁹ APCIA, “Diversity, Equity, and Inclusion -P&C Industry Catalog”（2021.12）

- 保険業界における信頼できる情報源として、会員会社にガイダンスと洞察を提供する。
- DEI 問題に関する APCIA の提言と評価の位置づけを、地方、地域、国家レベルで適切に反映する。

c. カリフォルニア州保険庁 (CDI)

カリフォルニア州の保険監督当局であるカリフォルニア州保険庁 (California Department of Insurance : 以下「CDI」) は、「保険多様性プログラム (Insurance Diversity Program : 以下「IDP」)」を設立し、保険会社の取締役会における多様性の向上を促進することを目的として活動している。IDP では、保険会社の多様性への取組みに関する情報を収集・公表するための調査を実施するとともに、公共政策の立案やイベントを主催している⁶⁰。

CDI は IDP の一環として、2023 年に「保険多様性指数 (Insurance Diversity Index)」を公表した⁶¹。これは、保険会社から提供される性別や人種、LGBTQ+、退役軍人⁶²などに関するデータをもとに、各保険会社がどの程度ガバナンスに多様性を取り入れているかを示したものであり、①取締役会の多様性指標 (Board Diversity Metrics : BDM)、②サプライヤー多様性指標 (Supplier Diversity Metrics : SDM)、および③カリフォルニアインパクト投資指標 (California Impact Investment Metrics : CIIM) の 3 つの指標ごとに設定されている点数の合計で、プラチナ、ゴールド、シルバー、ブロンズの 4 つのうち、どのレベルに該当するかを記載している。このレポートには、保険会社ごとの詳しい数値の記載はないが、それぞれの保険会社がどのレベルにあたるかを記載している。なお、プラチナのレベルに該当する保険会社はなく、多くの保険会社がゴールドからブロンズの間レベルに位置している (図表 15 参照)。

図表 15 主要な保険会社の保険多様性指標のレベル

レベル	会社名
プラチナ	該当なし
ゴールド	AIG、Scotts Insurance 他
シルバー	Allstate、State Farm、USAA 他
ブロンズ	チャーリッヒ北米、Liberty Mutual life insurance 他

(出典 : CDI, “2023 Insurance Diversity Index Methodology Report”

(2023.10) をもとに作成)

⁶⁰ IDP ウェブサイトによる。

⁶¹ CDI, “2023 Insurance Diversity Index Methodology Report” (2023.10)

⁶² 2020 年の国勢調査によると、退役軍人 (障がいを持つ退役軍人を含む) が米国の人口の 7% を占めているのに対し、退役軍人を自認する取締役が少ない。2021 年には、退役軍人を自認する取締役は、全取

d. 保険会社

米国の保険会社は、女性活躍推進に関する様々な取組みを行っている。Allstate では、2021 年末時点で従業員の約 57%を女性が占め、42%が人種的または民族的に多様な人材で構成されている。宗教団体向け保険を扱う Church Mutual Insurance は、APCIA が 2020 年に主催した「女性と多様性：保険業界の機会拡大（Women and Diversity: Expanding Opportunity in Insurance）」会議において、女性と多様性の推進における米国内のリーダーとして認められている（図表 16 参照）。

図表 16 米国の保険会社における女性活躍推進の取組み

保険会社名	概要
Allstate	○従業員の約 57%以上を女性が占め、42%が人種的または民族的に多様な人材で構成されている（2021 年末時点）。 ○透明性を高め公平な賃金慣行への取組みを示すため、すべての求人情報に給与範囲を積極的に追加した。
Church Mutual Insurance	○APCIA が 2020 年に主催した「女性と多様性：保険業界の機会拡大」会議において、女性と多様性の推進における米国内のリーダーとして認められている。
Farmers Insurance	○テクノロジー分野における女性のキャリア復帰を支援するため、「Women Back to Work」 ^(注) と提携して復職プログラムを提供している。 ○Farmers Insurance は、従業員 1 万人以上の企業の中でのジェンダースコアが上位 5%にランクインしている。

(注) 米国で情報技術コンサルティングと人材派遣事業を行う Akrya が 2015 年に開始した取組みであり、女性の職場復帰を促進するための体系的な道筋を構築することを目的として活動している。2025 年 5 月時点で、このプログラムを利用した求人情報は公開されていない。

(出典：Tasha Williams, “Pay Equity in the Insurance Industry: It Makes Good Business Cents” (The Triple-I Blog, 2023.3) ほかをもとに作成)

e. 保険ブローカー

米国の保険ブローカーである Alliant⁶³では、「帰属意識とエンゲージメント（Belonging & Engagement）」という取組みを通じて、すべての従業員が活躍できる文化の構築を進めている。その一環として、Alliant Insurance Foundation を設立し、あらゆる人生経験を持つ人々に対し、教育やキャリアアップ、専門職昇進の機会を拡大している。

また、Alliant は従業員リソースグループ（Employee Resource Groups：以下「ERGs」）という全従業員が参加できる組織を作り、包括的でエンパワーメントのある職場文化の構築に貢献している。ERGs の例としては、LGBTQ+コミュニティの認識を高めるために全従業員に教育の機会を提供するものや、宗教的な偏見や差別を低減することを目的としたもの、女性従業員向けのキャリアアップのためのコミュニテ

締役の 4.1%に過ぎず、障がい退役軍人を自認する取締役は 0.5%未満である。

⁶³ 1925 年に米国で設立された大手保険ブローカーで、米国およびカナダに支店を持つ。

ィを提供するものなどが挙げられる⁶⁴。

5. おわりに

本稿では DEI に関する国際機関の取組みや、イギリスおよび米国における DEI、特に女性活躍推進に関する現状や課題、ならびに取組みを紹介した。イギリスにおいては監督当局や業界団体が DEI 推進に向けた取組みを主導しており、一定の成果が表れている一方で非金融行為における不正行為が発生しているなどの課題があり、解消に向けた取組みが進められている。米国においても女性のキャリアアップに向けた取組みが進められているものの、ジェンダーだけでなく人種の違いによる賃金格差の是正も課題となっている。加えて、トランプ大統領による DEI 廃止の大統領令の保険業界への影響も注視する必要がある。

女性活躍推進の取組みは、わが国では 1985 年に男女雇用機会均等法が制定されたころから始まっているものの、女性の社会進出が進まない事態を受け、2015 年には女性活躍推進法が制定された⁶⁵。このように法整備が進む状況であっても、ジェンダーギャップ指数が低い状況⁶⁶であるなど、依然としてジェンダー平等は不十分な状態である。こうした状況の中で、政府は 2025 年 3 月に「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム」による報告書を公表した。女性の活躍推進は社会全体で取り組むべき課題であり、女性が働きやすく魅力ある職場づくりに向けた地域の取組みを国として支援するとした⁶⁷。同報告書では、男女間の賃金格差が比較的大きい業種として食品製造業、小売業等が挙げられ、その中に金融業・保険業も含まれている。同チームはこれらの業界に向けて、格差解消に向けたアクションプラン策定を要請しており、各業界団体は 2025 年夏ごろまでの策定を目指している⁶⁸。

前記 2. (1) のとおり、IAIS は DEI ペーパーの最終文書を 2025 年半ばに公表予定としているが、これを受けてわが国の金融庁が保険業界に対して DEI に関する方針を提示するかどうかは不明である。一方で、IAIS は DEI ペーパーの中で各国の監督当局

⁶⁴ Alliant ウェブサイトによる。

⁶⁵ わが国における女性活躍推進に向けた取組みは、田中栄嗣「諸外国における女性活躍推進についてーイギリス、ドイツ、スウェーデンの事例ー」損害総研レポート第 118 号（損害保険事業総合研究所、2017.2）を参照願う。

⁶⁶ 世界経済フォーラム（World Economic Forum）が公表した 2024 年のデータによると、わが国のジェンダーギャップ指数は、0.663 であり、146 カ国中 118 位である（0 が完全不平等、1 が完全平等となり、1 に近いほど順位が高い）。

⁶⁷ 女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム報告」（2025.3）

⁶⁸ 日本損害保険協会は、2025 年 6 月に男女間の賃金格差を解消することを目的として、会員会社が取り組む事項等をまとめたアクションプランを公表している。本アクションプランは 2025 年 7 月から 5 年間の取組みとしており、会員会社は①職種別雇用管理等の人事制度・運用の改善、②アンコンシャスバイアスの解消、および③労働環境改善の 3 つの事項等を参考に取組みを進めることが望ましいとしている（日本損害保険協会「日本損害保険協会 男女間賃金格差解消アクションプラン」（2025.6））。

に DEI 推進を要請していることから、金融庁も何らかの対応を行うことが予想される。

よって、今後中長期的に保険会社を含むわが国の企業に DEI 対応が求められると考えられる。これは、既に東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの中に「女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保」が述べられていたり⁶⁹、経済産業省がダイバーシティ経営を支援するための各種ツール等を提供したりしている⁷⁰ためである。さらには、金融庁におけるコーポレートガバナンス改革に関する検討の中で、取締役会による DEI へのコミットメント、企業の DEI 方針の作成、公開、および見直しの必要性が意見として提出されている⁷¹。この意見は、前記 2. (1) b. (a) ア.で説明した ICP7 (コーポレートガバナンス) の概念に近いと考えられ、今後、ガバナンス改革で DEI の考え方を採用するよう求められる可能性が高く、さらなる推進に向け、イギリス・米国の取組みや IAIS 等の監督機関の考え方を知ることが有用である。

また、現在のわが国における DEI 推進は、人的資本経営の文脈で語られることが多い⁷²が、人的資本経営自体が従業員を単なるコストではなく、企業価値創造の源泉となる「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出すための経営手法であるという考え方からすると、これも ICP7 の考え方と通底する。このような視点に立つと、DEI はコーポレートガバナンスを確立するために必要であり、重要な要素と言えるだろう。このような観点から、わが国の保険業界における今後の DEI と女性活躍推進の進展を注視するとともに、本稿がわが国の保険業界において参考となれば幸いである。

⁶⁹ 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(2021.6)

⁷⁰ 経済産業省「ダイバーシティ経営の推進」(2025.5)

⁷¹ ケリーワリング「金融庁の「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム」への ICGN の意見」(国際コーポレートガバナンス・ネットワーク、2023.4)

⁷² EY Japan「人的資本経営の鍵を握る DE&I の考え方と推進に必要なこととは」(2023.8)

<参考資料>

- ・飯野由佳子「保険業界における障害者雇用の現状と取組ー米国・イギリスを中心にー」損保総研レポート第133号（損害保険事業総合研究所、2020.11）
- ・奥山絹代「諸外国におけるインクルーシブ・インシュアランス取組みの現状」損保総研レポート第148号（損害保険事業総合研究所、2024.8）
- ・唐沢雄三郎「コグニティブダイバーシティとは | 組織に重要な考え方や価値観の多様性」（スマカン、2023.7）
- ・経済産業省「ダイバーシティ経営の推進」（2025.5）
- ・経済産業省「ニューロダイバーシティの推進について」（2025.5）
- ・ケリーワリング「金融庁の「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム」へのICGNの意見」（国際コーポレートガバナンス・ネットワーク、2023.4）
- ・国際連合広報センター「国際女性の日（3月8日）制定に至る歴史とは」（2017.2）
- ・女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム報告」（2025.3）
- ・損害保険事業総合研究所「主要国における保険規制・監督動向についてー損害保険会社のソルベンシー・業務範囲規制を中心としてー」（2024.3）
- ・損害保険事業総合研究所「諸外国における金融・保険教育の状況ー企業のリスクマネジメント力の向上支援の取組みも含めー」（2025.3）
- ・田中栄嗣「諸外国における女性活躍推進についてーイギリス、ドイツ、スウェーデンの事例ー」損保総研レポート第118号（損害保険事業総合研究所、2017.2）
- ・土持寛樹「企業のニューロダイバーシティへの対応ーイギリス保険業界の取組事例を中心にー」損保総研レポート第145号（損害保険事業総合研究所、2023.12）
- ・東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」（2021.6）
- ・日本経済新聞「大学入学選考で人種考慮 米最高裁「違憲」判断」（2023.6）
- ・日本損害保険協会「日本損害保険協会 男女間賃金格差解消アクションプラン」（2025.6）
- ・日本損害保険協会「IAIS 市中協議文書「DEI 監督に関するアプリケーション・ペーパー」に意見提出」（2024.6）
- ・日本能率協会マネジメントセンター「DE&I とは？ 推進するメリットや問題点、今後の展望まで解説！」（2025.4）
- ・宮崎拓「国際開発省と外務省を統合、開発援助政策の見直しへ」（JETRO、2020.6）
- ・村井真子「DEI とは？ 注目される背景や経緯、企業事例を社労士が解説」（朝日新聞 SDGs ACTION!、2023.9）
- ・吉田奈津絵「米国大学入学選考時のアファーマティブ・アクションの禁止とその影響」（JETRO、2023.8）
- ・読売新聞「差別是正の目標廃止・縮小、米企業で「多様性」見直す動き…トランプ新政権への政治的配慮か」（2025.1）

- ・ 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2025」(2025.3)
- ・ 渡辺晋「米最高裁「アフターマティブ・アクション」違憲判決…突き付けられる「多様性の確保」」(読売新聞、2023.7)
- ・ Bianca Flowers & Stephanie Kelly「アングル：フロイドさん暴行死事件から4年、停滞する米警察改革」(ロイター、2024.5)
- ・ EY Japan「人的資本経営の鍵を握るDE&Iの考え方と推進に必要なこととは」(2023.8)
- ・ Learning Cycle Editorial Team「男性アライが変える社会の偏見 | 格差解消は特権への気づきから」(2025.5)
- ・ ABI, “Diversity, Equity and Inclusion Blueprint” (2022.11)
- ・ ABI, “Diversity improving overall in the insurance and long-term savings industry” (2024.12)
- ・ APCIA, “Diversity, Equity, and Inclusion -P&C Industry Catalog” (2021.12)
- ・ AXA UK, “Gender Pay Gap Report 2018” (2019.2)
- ・ Bank of England, “CP18/23 – Diversity and inclusion in PRA-regulated firms” (2023.11)
- ・ Billy Epperhart, “What is Economic Empowerment?” (WealthBuilders, 2022.11)
- ・ CDI, “2023 Insurance Diversity Index Methodology Report” (2023.10)
- ・ DWP, “The Disability Confident scheme: Easy Read” (2024.4)
- ・ FCA, “CP23/20: Diversity and inclusion in the financial sector – working together to drive change” (2025.3)
- ・ FCA, “Culture and non-financial misconduct survey -findings” (2024.10)
- ・ FCA, “Update on the FCA’s enforcement transparency proposals” (2025.3)
- ・ FCDO, “UK launches new global Women and Girls Strategy on International Women’s Day” (2023.8)
- ・ GFIA, “GFIA Inclusive Insurance Survey” (2022.9)
- ・ GFIA, “GFIA Inclusive Insurance Survey” (2025.3)
- ・ GFIA, “GFIA principles on diversity, equity and inclusion (DEI)” (2023.3)
- ・ HM Treasury & Virgin Money, “Empowering Productivity Harnessing the Talents of Women in Financial Services” (2016.3)
- ・ HM Treasury, “Women in Finance Charter” (2025.4)
- ・ HM Treasury, “Women in Finance Charter guidance (HTML) (2025.4) ”
- ・ IAIS, “Application Paper on supervising diversity, equity and inclusion: the governance, risk management and culture perspective” (2024.11)
- ・ IAIS, “Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups” (2024.12)
- ・ IAIS, “Stocktake on diversity, equity and inclusion in the insurance sector” (2022.12)
- ・ IAIS, “The IAIS Strategic Plan 2020-2024” (2019.6)
- ・ Insurance Europe, “Diversity, Equity & Inclusion (DEI) Hub” (2023.5)

- ・ Insurance Europe, “Insurers remain at forefront of promoting DEI in the Workplace” (2023.5)
- ・ John Mungabe, “GFIA launches guidelines for insurers on diversity, equity and inclusion” (Africa Ahead, 2023.3)
- ・ John Verwey, Rachel Lowe, Sulaiman Malik & Michael Singh, “UK Financial Regulators Drop Diversity and Inclusion Rules but Keep Culture in Focus” (Proskauer, 2025.3)
- ・ Kalyeena Makortoff, “Unacceptable’: Aviva CEO hits back at shareholder sexism” (The Guardian, 2022.5)
- ・ Kenneth Araullo, “Insurance pros on pay equity in the US” (Insurance Business, 2024.3)
- ・ Legislation.gov.uk, “The Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017” (2017.4)
- ・ Newcastle upon Tyne Hospitals, “Mental Health first Aiders” (2024.11)
- ・ RSA, “Gender Pay Gap UK Report 2024”
- ・ Tasha Williams, “Pay Equity in the Insurance Industry: It Makes Good Business Cents” (The Triple-I Blog, 2023.3)
- ・ Tom Dunstan, “ABI launches industry-wide DEI blueprint” (Pensions Age, 2022.11)
- ・ U.S. House Committee on Financial Services, “Diversity and Inclusion: Holding America’s Largest Insurance Companies Accountable” (2022.9)
- ・ World Economic Forum, “Global Gender Gap 2024: Insight Report” (2024.6)
- ・ Yasmine Chinwala, Jennifer Barrow & Sheenam Singhal, “HM Treasury Women in Finance Charter: Annual Review 2024” (HM Treasury, 2025.4)
- ・ Zurich, “2024 Pay Gaps -Our progress report” (2024.10)

<参考ウェブサイト>

- ・ 東京レインボープライド <https://tokyorainbowpride.org/>
- ・ 日本生産性本部 <https://www.jpc-net.jp/>
- ・ 野村證券 <https://www.nomura.co.jp/>
- ・ HAPPY WOMAN <https://happywoman.online/>
- ・ JETRO <https://www.jetro.go.jp/>
- ・ イギリス外務国際開発省 (FCDO)
<https://www.gov.uk/government/organisations/foreign-commonwealth-development-office>
- ・ イギリス保険協会 (ABI) <https://www.abi.org.uk/>
- ・ カリフォルニア州保険局 (CDI) <https://www.insurance.ca.gov/>
- ・ 国際保険協会連盟 (GFIA) <https://www.gfiainsurance.org/>
- ・ 全米保険監督官協会 (NAIC) <https://content.naic.org/>
- ・ ドイツ保険経営者協会 (AGV) <https://www.agv-vers.de/>
- ・ 米国損害保険協会 (APCIA) <https://www.apci.org/>

- ・ 保険監督者国際機構 (IAIS) <https://www.iais.org/>
- ・ 保険多様性プログラム (IDP) <https://www.insurance.ca.gov/diversity/index.cfm>
- ・ 労働年金省 (DWP) <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-work-pensions>
- ・ Akraya <https://www.akraya.com/>
- ・ Alliant <https://alliant.com/>
- ・ AXA <https://www.axa.co.uk/>
- ・ Business in the Community <https://www.bitc.org.uk/>
- ・ Cadent <https://cadentgas.com/>
- ・ Employers' Initiative on Domestic Abuse <https://www.eida.org.uk/>
- ・ Insurance Europe <https://www.insuranceeurope.eu/>
- ・ Kvinner i Finans Charter <https://www.kvinnerifinans.com/>
- ・ Oxford Review <https://oxford-review.com/>
- ・ RSA <https://www.rsainsurance.co.uk/>
- ・ Valuable 500 <https://www.thevaluable500.com/>
- ・ Women Back to Work <https://womenbacktowork.org/>
- ・ Zurich UK <https://www.zurich.co.uk/>