

第 章 本基本ポリシーの位置付けと目的

(本基本ポリシーの位置付けと目的)

- 第1条 本基本ポリシーは、みずほフィナンシャルグループ（以下、「〈みずほ〉」または「当社グループ」という）の「企業理念」（別紙1参照）を踏まえ、社員一人ひとりの主体的行動と成長を支援する「人事ビジョン」（別紙2参照）の下での、人事戦略、人事制度ならびに人事運営（以下、「人事」という）のプリンシプル（基本的な考え方）として定めるものである。
- 2 本基本ポリシーは、当社グループの全ての役員ならびに社員と共有し、透明性とアカウンタビリティの高い人事を徹底するとともに、〈みずほ〉の人事ガバナンス態勢に係るステートメントとして対外的に公表する。

第 章 みずほ の人事の目指す姿

(みずほ の人事の目指す姿)

- 第2条 〈みずほ〉の人事は、当社グループの全社員が、自らのステップアップと組織貢献に対する意欲を高め、各人の能力を伸ばし最大限に発揮し続けながら、〈みずほ〉で長く活躍することを通じて、持続的に「社員エンゲージメント（社員と会社がお互いの成長に貢献し合う関係）」を向上し、人材における競合他社との圧倒的な差別化を実現する。
- 2 〈みずほ〉の人事においては、能力開発段階にある社員に対しては、各人が習得すべき基礎的な職務遂行能力の向上の観点から、成果発揮段階にある社員に対しては、将来活躍し得る分野における職務遂行能力の向上と成果発揮の観点から、また、組織を牽引する段階にある社員に対しては、各人が担う職責と統率する組織の成果発揮の観点から、採用、育成、評価、処遇、異動・ローテーション、昇格・昇進等について、一体的且つ整合的な人事運営システムを構築する。
- 3 〈みずほ〉の人事においては、入社年次、出身会社、性別、乃至は国籍等に捉われることなく、また、過去の蓄積評価に基づく入社年次別による特定の社員間での相対的な順位付けではなく、現在有する能力とそれに基づく将来の活躍期待に基づき、適材適所の人事を徹底する。

(目指す姿に向けた重点ポイント)

第3条 持続的な社員エンゲージメントの向上と人材における競合他社との差別化の実現に向けて、社員一人ひとりの「個」を尊重する人事を実践する。

- ① 主に能力開発段階の社員に対しては、社員全員の持続的成長を実現する「育成型の人事」を徹底する。すなわち、社員一人ひとりの成長と活躍の源泉となる「強み」に繋がる「資質」に着目し、「資質」を活かした職務経験を通じ、積極的な挑戦を促し、失敗を許容し、失敗も含めた全ての経験からの学びを評価する人事を実践することで、各人のポテンシャルを最大限引き出す。
 - ② 特定分野の業務でキャリアを形成する人材、高い専門知識や戦略実現力を有するプロフェッショナル人材、海外におけるナショナルスタッフやシニア人材等、全ての社員が様々な職務経験、知識、スキルやノウハウ、乃至は多様な視点、発想や価値観等を活かしながら、活躍できる人事を実践する。
- 2 トップクラスの金融グループの一員として組織を束ね牽引する気概を有し、〈みずほ〉の将来のあるべき姿、理念や戦略を描き、前例に捉われずに変革を強力に推し進めるとともに、様々な難局や危機に対して逃げることなく立ち向かい組織を守り切る、次世代経営リーダーの候補を早期段階から発掘し育成する。
 - 3 多様な視点、発想や価値観を持つ全ての社員の活躍と成長を実現するために、当社グループ全体で「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進する。
 - 4 グローバルな総合金融グループに相応しい人事を徹底するための体制構築、インフラ整備等の諸施策を推進する。

第 章 基本方針

(人材の確保)

第4条 〈みずほ〉の企業理念に掲げる「みずほ Value」を実践し、将来の事業戦略実現の担い手となり得るポテンシャルを有する新卒学生等の若手人材、ならびに高い専門知識や戦略実現力を持ち、即戦力となるプロフェッショナル人材を確保する。

- 2 〈みずほ〉を取り巻く経営環境や戦略の方向性を踏まえた中長期的な視点に立った採用戦略を構築し、量と質の両面で安定性と持続性のある人材ポートフォリオを構築・維持する。
- 3 持続的な社員エンゲージメントの向上と人材における競合他社との差別化を実現することにより、国内外の採用マーケットにおける〈みずほ〉のブランド力を高める。

(人材の育成)

第5条 社員一人ひとりのキャリア志向と、各事業分野における戦略実現を支える人材ニーズとが両立した人材ポートフォリオの構築を目指し、会社が社員のキャリア形成に主体的にコミットし、社員のキャリア発展段階に応じた計画的な人材育成施策を展開する。

- ① 能力開発段階にある社員に対しては、一人ひとりの「資質」に着目し、各々の「資質」を活かした職務経験を通じて、各人の「強み」を見つけ、「強み」を活かしながら基礎的な職務遂行能力を向上させるとともに、複数の「得意領域」の形成を図る。
- ② 成果発揮段階にある社員に対しては、各人の「強み」を活かした「得意領域」をベースに、将来の活躍が期待し得る分野を定め、「エキスパティーズ」(当該分野での成果貢献のために求められる業務経験や能力、知識・スキル等)の習得ならびに確立を図り、事業戦略実現を支える人材としての完成を目指すとともに、日々の業務遂行においてチームを牽引し、部下や後輩の育成を担うリーダーシップ力を開発する。
- ③ 組織を牽引する段階にある社員に対しては、各事業分野における上位のマネジメントポストで求められる「エキスパティーズ」を最大限発揮し、事業戦略の実現を担う一方、将来に向けた事業構想を描き、より大きな組織や人材を束ね、変革を実現するとともに、各事業分野の次世代を担う人材の育成、輩出を担うリーダーシップ力の確立を図る。

2 全ての社員において、〈みずほ〉が目指す「日本を代表するグローバルで開かれた総合金融グループ」の一員として相応しい倫理観、礼節や道徳観等を含めた「人間力」の習得を必須とし、各々のキャリアの発展段階で求められる能力要件に応じた教育を徹底する。

(評価・処遇)

第6条 〈みずほ〉の人事における、各社員に対する個人評価は、(ア)対象期間毎(原則として事業年度単位)の業績・パフォーマンスを目標に対する達成度にて評価する「成果評価」、(イ)成果実現に向けたプロセスにおいて発揮された業務遂行上の能力および専門知識・スキルの習得度合いを評価する「能力評価」、(ウ)これらの「成果評価」と「能力評価」による「総合評価」がある。これらの個人評価は、各年度における賞与額や翌年度の昇給額の決定に反映される。また、「総合評価」は、上位の資格、職階やポジション等において、将来に向けて安定的かつ持続的に成果を発揮し得る能力や、上位の職務・職責に対する適性を評価する「昇格・昇進」の査定における参考情報とする。

- 2 社員に対する評価を踏まえ、各人のキャリア発展段階に応じた人事処遇を行う。
 - ① 能力開発段階にある社員に対しては、「強み」を伸ばし、潜在的な能力を最大限伸ばさせることを企図し、各人の「資質」を活かした職務経験において、失敗も含めた経験からの学びや能力向上の度合を主に評価し、評価結果について、一人ひとりの「強み」を活かし得る人事ローテーションや教育研修等と有機的に連動させ、キャリア形成支援を実践する。
 - ② 成果発揮段階にある社員に対しては、各分野における戦略実現に求められる「エキスパティーズ」の確立を企図し、各人の成果発揮と能力・スキル習得度合いを評価し、評価結果について、事業戦略実現を担う人材に成長させるための戦略的な人事ローテーションや教育研修と連動させ、事業戦略に則した人事を実践する。
 - ③ 組織を牽引する段階にある社員に対しては、統率する組織への貢献度の観点からの成果評価を重視し、評価結果について、事業戦略の実現、将来の事業構想、組織と人材の統率、次世代人材の育成や輩出等を担うリーダーシップ力の習得、各事業分野の主要ポストへの上位登用、経営リーダー候補の育成と計画的なサクセッション推進等と連動した人事を実践する。
- 3 社員が担う各々の役割・責任に応じて発揮した成果や、能力やスキルを持続的に習得した結果としての職務期待の拡大に対するインセンティブとして、賞与・昇給等の金銭報酬、本人適性や戦略上のニーズを踏まえた人事ローテーション、昇格昇進や上位職位への登用等の非金銭報酬を、各々の社員の雇用形態やキャリア形成、乃至は海外地域や国毎の特性等に従って、適正に組み合わせ、公平性・透明性が高くメリハリある処遇を実施する。

なお、組織や個人単位の業績との連動性の高い賞与等の金銭報酬体系の適用や具体的報酬金額の決定にあたっては、各種報酬規制やガイドラインを遵守する。

（人材配置・異動）

- 第7条 入社年次、出身会社、性別、乃至は国籍等に捉われない適材適所の人材配置を基本方針とし、社員のキャリア志向、職務遂行能力の開発習得や「エキスパティーズ」確立状況、事業戦略上の人材配置ニーズ、乃至は経営リーダー人材のサクセッション計画等に応じた戦略的な人事異動を実践する。
- ① 能力開発段階にある社員においては、社員一人ひとりの「資質」に着目し、各々の「資質」を活かした職務経験を通じて、各人の「強み」に繋げ、「強み」を活かしながら基礎的な職務遂行能力を向上させ、「強み」を発揮できる「得意領域」の

形成を図ることを目的として、各人の能力習得等の成長度合いやキャリア志向を踏まえた人事ローテーションを実践する。

- ② 成果発揮段階にある社員においては、各人の「強み」を活かした「得意領域」をベースに、将来の活躍が期待し得る分野を定め、当該分野での成果貢献のために求められる「エクスパティーズ」を確立させ、各事業分野の戦略実現に必要となる人材ポートフォリオの構築を実現することを目的とした、当社グループ内における組織横断的な戦略的人事ローテーションを実践する。

組織を牽引する段階にある社員においては、各事業分野の戦略実現を担う一方、将来に向けた事業戦略を描くとともに、より大きな組織や人材を束ね、変革を実現していく経営リーダー候補の育成と各事業分野の主要ポストの人材要件に則したサクセッションプランに基づく適材適所の人材配置・登用を実践する。

（昇格・昇進）

第8条 能力開発段階にある社員に対しては、入社年次、出身会社、性別、乃至は国籍等に依らず、また、経験年数や年齢等に捉われず、資格要件等に基づく職務遂行能力基準による昇格運営を、一方で、成果発揮段階もしくは組織を牽引する段階にある社員に対しては、入社年次、出身会社、性別、乃至は国籍等や、過去の蓄積評価に基づく入社年次別による特定の社員間での相対的な順位付けに依らず、直近のパフォーマンスも踏まえ、上位職位における業務執行に求められる構想力と実現力、ならびにリーダーとしての人間力に加え、将来活用し得る「エクスパティーズ」の評定を行った上で、「将来どの分野で高い役割を果たせるか」といった観点に基づく昇進運営を徹底する。

- 2 習得・発揮された能力に基づく昇格と、現在と将来に亘っての活躍期待の査定による昇進運営について、昇格・昇進に係る基準を明示する（組織を牽引する段階にある社員の昇進等の考え方・評価軸を別紙3に例示）。

（次世代経営リーダーの選抜・育成）

第9条 トップクラスの金融グループの一員として組織を束ね牽引する気概を有し、〈みずほ〉の将来のあるべき姿、理念や戦略を描き、前例に捉われずに変革を強力に推し進めるとともに、様々な難局や危機に対して逃げることなく立ち向かい組織を守り切る次世代経営リーダーの候補を早期段階から発掘し育成するプログラムを導入する。当プログラムは、選抜型のリーダー育成プログラムとして、「候補者の選抜 ⇒ ストレッチアサインメントならびにリーダーシップ研修 ⇒ 評価 ⇒ 再選抜・入替」のプロセスを繰返し、早期段階から将来の役員候補として鍛え上げる。

当プログラムの候補者については、入社年次、出身会社、性別、乃至は国籍等に捉われ

ず、〈みずほ〉グループワイドでの多様な人材候補の中から、将来の経営リーダー候補として選定する。

（ダイバーシティ&インクルージョンの推進）

第10条 〈みずほ〉において、性別、国籍等に捉われることなく、社員一人ひとりの多様な価値観に基づく視点や行動様式等が、日々の業務遂行や、重要な戦略立案や意思決定に反映され、全ての社員が仕事のやりがいや、〈みずほ〉の一員であることへの誇りを感じながら、持てる能力を最大限発揮し、組織貢献と自己成長を続け、〈みずほ〉で長く活躍することを実現する「ダイバーシティ&インクルージョン」施策を推進する。

2 ワークライフマネジメント改革の推進をはじめとして、全ての社員が「働きやすさ」を感じ、会社への貢献意欲を向上させながら、最も効率的な働き方を自律的に選択し、持続的に働き続けられる職場環境整備を推進する。

3 「ダイバーシティ&インクルージョン」推進については、別途、「ダイバーシティ&インクルージョン ステートメント」を制定し、当社グループの全ての役員ならびに社員と共有するとともに、対外的に公表する。

（人材と人事のグローバル化）

第11条 〈みずほ〉の事業戦略の更なるグローバル化に対応した人事運営体制を再構築する。

2 日本人・ナショナルスタッフの人事を一元化し、真の適材適所の人材配置を実現する。

3 海外拠点において、グローバルビジネスの中核を担うナショナルスタッフを確保・育成するとともに、マネジメントポストへの積極的かつ計画的な登用を推進する。

4 「グローバル共通の人事運営」と「海外地域特性を反映した人事運営」とを両立させる人事運営体制を確立する。

5 日本人社員の海外勤務経験を拡充するとともに、日本国内勤務社員のグローバルコミュニケーション力向上ならびにグローバルマインドセットへの転換を促進し、日本人社員ならびに日本国内拠点のグローバル化を徹底的に推進する。また同時に、日本国内拠点の中核ポストへの外国人社員の登用を積極的に推進する。

6 グローバルベースでの社員の自律的なネットワーク形成を促進し、国籍や勤務地に捉われることなく、社員同士が絆を深め、情報共有や意見交換を通じ、互いに刺激を与え、支え合うことで、「自律的に学習し成長する組織」を構築する。

以 上

■ みずほ の企業理念

□ 基本理念（みずほ の企業活動の根本的考え方）

みずほ は、『日本を代表する、グローバルで開かれた総合金融グループ』として、常にフェアでオープンな立場から、時代の先を読む視点とお客さまの未来に貢献できる知見を磨き最高水準の金融サービスをグローバルに提供することで、幅広いお客さまとともに持続的かつ安定的に成長し、内外の経済・社会の健全な発展にグループ一体となって貢献していく。

これらを通じ、みずほ は、いかなる時代にあっても変わることのない価値を創造し、お客さま、経済・社会に 豊かな実り を提供する、かけがえのない存在であり続ける。

□ ビジョン（みずほ のあるべき姿・将来像）

『日本、そして、アジアと世界の発展に貢献し、お客さまから最も信頼される、グローバルで開かれた総合金融グループ』

1. 信頼 No.1 の〈みずほ〉
豊かな発想力と幅広いお取引により培われた豊富な経験・専門的な知見を備えた、お客さまの中長期的なパートナーとして、最も信頼される存在であり続ける。
2. サービス提供力 No.1 の〈みずほ〉
グローバルな視点から経済・社会の変化をいち早く予見し、個人・法人それぞれのお客さま、そして経済・社会にとって、常に革新的で最適な金融サービスを提供する。
3. グループ力 No.1 の〈みずほ〉
常に変化するお客さま、経済・社会の多様なニーズに応えるべく、幅広い金融サービス機能を持つエキスパート集団として、グループの総力を結集する。

□ バリュー（役職員が「ビジョン」を追求していくうえで共有すべき価値観・行動軸）

【みずほ Value】

1. **お客さま第一** ～未来に向けた中長期的なパートナー～
私たちは、「お客さま」の未来に向けた中長期的なパートナーとして、お客さま第一で行動します。お客さまの視点を大切に、フェアでオープンな立場から、グループの英知を結集した最適な商品・サービスを提供することで、かけがえのない信頼をさらに確かなものとし、お客さまとともに経済・社会の健全な発展に貢献していきます。
2. **変革への挑戦** ～先進的な視点と柔軟な発想～
私たちは、常に変化する世界の動きを幅広い視野で捉え、絶えず先進的な視点をもって業務にあたります。過去にとらわれない柔軟な発想をもって、お客さまのニーズと経済・社会の変化をいち早く予見し、解決策を見出すための変革に、果敢に挑戦し続けます。
3. **チームワーク** ～多様な個性とグループ総合力～
私たちは、多様な個性や意見を尊重する開放的なマインドを持ちつつ、豊富な経験と高い専門性を活かしながらチームの一員として判断・行動することで、金融のエキスパート集団としての総合力を最大限発揮していきます。
4. **スピード** ～鋭敏な感性と迅速な対応～
私たちは、お客さまのニーズを敏感に察知し、速やかに行動に移すことで、お客さまにとって最適な商品・サービスを、迅速、かつ、正確に提供します。
5. **情熱** ～コミュニケーションと未来を切り拓く力～
私たちは、お客さまと社会の声に誠実に耳を傾け、いかなる困難も乗り越え未来を切り拓いていく情熱を持ち、最後まで責任を持って行動することで、〈豊かな実り〉を提供する、かけがえのない存在であり続けます。

【別紙2】

■ 「人事ビジョン」 （「みずほ の企業理念」を踏まえた社員へのコミットメント）

みずほフィナンシャルグループは、社員一人ひとりの成長が、みずほ の持続的かつ安定的な成長に繋がっていくものと確信します。

みずほ は、「みずほ Value」を实践しようと努力する社員を尊重し、社員が仕事を通じて人生を豊かにしていくことを支援します。

- みずほ は、社員の強みを活かし、能力を引き出す機会を提供します。
- みずほ は、国籍・人種・性別・価値観の異なる社員が、互いに認め合い、高め合うことを重視します。
- みずほ は、一人ひとりが仕事を通じてやりがいと誇りを感じられる共通の住処を、社員と共に築いていきます。

■ 組織を牽引する段階にある社員の昇進、ならびに次世代経営リーダーの候補選抜の考え方と評価軸

➤ 基本的な考え方

直近のパフォーマンスも踏まえ、組織を牽引する段階もしくはその上位の職位における業務執行に求められる構想力と実現力、ならびにリーダーとしての人間力の評価に加え、将来活用し得るエクスパティーズ（業務経験や知識・スキル）に基づき「将来どの分野で高い役割を果たせるか」を評価した上で、候補者選定を行う。

【業務執行能力（構想力および実現力）ならびにリーダーとしての人間力】

業務執行能力	実現力	覚悟・責任感	統率する組織全体の責任者として強い覚悟で行動する
		理念・ビジョン構築力	組織全体のあるべき理念・規範やビジョンを描き行動する
		決断力・実行力	問題を先送りせず断固とした姿勢で決断・実行する
		胆力・忍耐力	難易度の高い課題に最後まで不退転の決意で取組む
		組織掌握・結集力	組織全体が高い達成意欲を持って実行する環境を作る
		リスク感知・対応力	ビジョン・戦略の実現を妨げるリスクを予見し防止する
業務執行能力	構想力	大所高所・先見性	中長期的なトレンドを見据え必要な戦略を構想する
		戦略思考・ビジネス眼力	将来のビジネス機会を見据えた戦略を描く
		異文化コミュニケーション力	異なる文化を積極的に受容し組織の改善に繋げる
		ポジティブ思考・自信ある行動	自信を持って行動し組織全体を動機付ける
		イグゼクティブ営業センス	自らの領域を超えて組織レベルの協調関係を作る
		レベルの人的ネットワーク	社外ネットワークを広く有し経営戦略に活用する
人間力	相手の立場に立つ	相手の気持ちに共感し、相手の立場で問題を解決する	
	逃げない	自らの立場・評価に拘らず、失敗や批判のリスクを引き受ける	
	現実対峙	自ら進んで現実に向き合い、その結果を真摯に受け止める	
	真因追求	物事の真因に迫ってつまびらかにし、その解決に挑む	
	回復力	難局から粘り強く回復し、自らの糧として前に進む	
	自己犠牲	組織のリーダーとして、自ら進んで結果責任を引き受ける	
	公正無私	自らを守る私心を捨て、大義ある判断・行動をする	