

人事戦略

人材の面から事業戦略の実現を支えるために

新中期経営計画「進化する“One MIZUHO”～総合金融コンサルティンググループを目指して～」は、新しいビジネスモデルの構築に向けた挑戦のステージとなります。

新しいビジネスモデルを実現する事業戦略を推進し、競合他社との圧倒的な差別化を図っていくためには、社員全員の成長と活躍を徹底的に促進するとともに、事業戦略を

支える人材、さらには将来を見据え〈みずほ〉を力強く導いていくリーダーの育成が必要です。戦略実現の基盤となる人材マネジメントを変革し、社員の意識・行動変革を促し、新たな挑戦ステージに向けた強固なカルチャーを確立することが求められます。

「人事ビジョン」と〈みずほ〉の人事の目指す姿

『〈みずほ〉の企業理念』の実現に向けて、〈みずほ〉では、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」を制定しています。

〈みずほ〉は、「人事ビジョン」の実現を図り、〈みずほ〉で働く全ての社員が、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します。

人事ビジョン

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」を実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。

「人事運営の抜本的改革」の実施

多様な人材の活躍の実現に向けた「個」を尊重する人事運営

社員が能力を高めキャリアを形成していく過程においては、社員一人ひとりの資質（性格・思考や持ち味）に着目し、失敗からの学びを前向きに評価し、強みを活かした得意分野につなげていく育成型の人事を実践し、社員の潜在能力を最大限引き出していきます。

また、マネジメント人材のみならず高い実力を持つプレイヤーについても上位登用機会も拡げる等、各人の多様なキャリア観に応じた活躍領域の拡充を積極的に後押ししていきます。

顧客セグメント別戦略を支える人材確保・育成

顧客セグメント別戦略の実現を支え、競合他社との差別化を創り出す競争力ある人材を戦略的かつ計画的に確保・育成します。

具体的には、各事業分野の戦略実現に求められる人材要件をエキスパティーズ（業務経験や能力、知識・スキル等）として明確化し、グループ内の各組織を横断的に異動

する人事ローテーションを戦略的に行い、競争力ある人材の育成を徹底していきます。

また、内部の人材育成だけでは戦力が不十分もしくは不足する場合は、外部から競争力ある人材を機動的に確保し、積極的に登用していきます。

次世代経営リーダーの選抜・育成

トップクラスの金融グループの一員として組織を牽引する気概を有し、将来を切り拓く戦略を描き変革を強力に押し進めるとともに、難局や危機においても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します。

経営リーダーに求められる能力を習得すべく、「未来のあるべき姿を見据える構想力」「組織を幅広く結集・牽引する高いレベルの実現力」ならびに「強い正義・倫理観や矜持を常に維持できる人間力」を徹底的に強化します。

具体的には、組織のトップとして高度な戦略立案・組織経営力が求められる職務等を経験し、高いレベルのリーダー

シップ力を身に付けるための外部機関と提携した教育プログラム（研修・コーチング）と併せて、覚悟と責任感を持ったリーダー候補を厳しく鍛え上げます。

候補者の選抜は、銀行・信託・証券・アセットマネジメント・リサーチ&コンサルティングのグループベース、かつ国内・海外一体となったグローバルベースの多様な人材の中から、直近のパフォーマンスも踏まえ、経営リーダーに求める能力の充足を見定め、将来活用し得るエクスパティーズに基づいて「将来どの分野で高い役割を果たせるか」を評定した上で決定します。

「人材」と「人事」のグローバル化

グローバルビジネスのさらなる強化に向けて、日本人社員と外国人ナショナルスタッフの人事運営を一元化し、適材適所の人材配置をグローバルベースで徹底していきます。その中で、短期的には外国人ナショナルスタッフの海外拠点マネジメントポストならびに日本国内拠点の中核ポ

ストへの登用を積極的に推進していきます。

また、事業戦略のグローバル化の進展を支えるため、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た人事運営体制を構築していきます。

「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進

従来のダイバーシティ（多様な人材の受容）推進をさらに進化させ、多様な人材の成長と活躍を実現するダイバーシティ&インクルージョンのステージに上げます。

多様な社員のアイデア・意見を戦略立案や意思決定、日々の業務推進に積極的に取り入れ、イノベーションや新

たな価値創造につなげるとともに、社員の参画意識や成長意欲を高めていくことを目指し、ダイバーシティ&インクルージョンのフロントランナーに相応しい数値目標を掲げ、先進的な取り組みをグローバルベースで推進していきます。

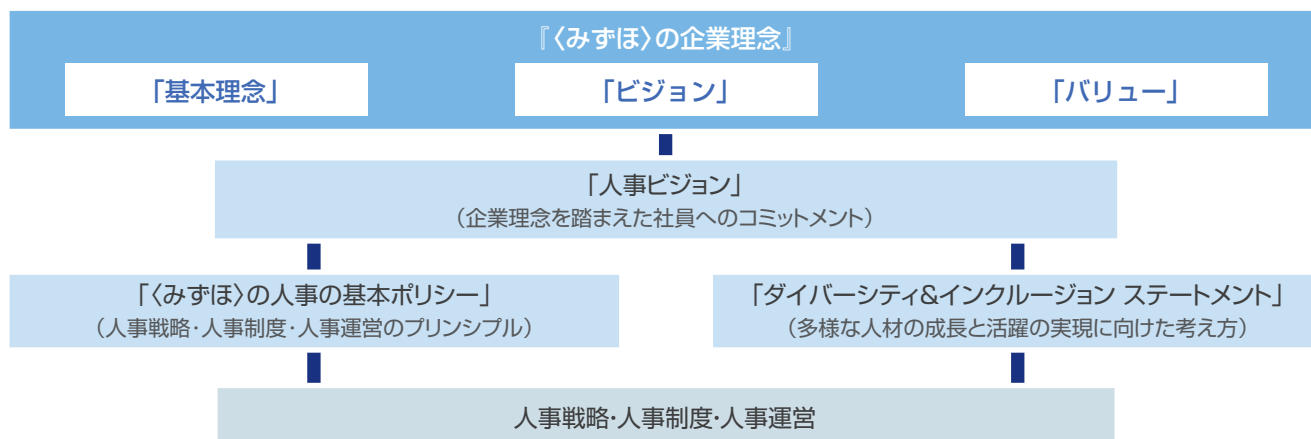
数値目標（みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券）

項目		数値目標	(達成時期)	実績		
海外 (みずほ銀行)	外国人ナショナルスタッフ管理職比率	50%	2019年7月	33%	2016年7月 (見込み)	
	女性管理職比率	10%		7%		
国内 (上記4社合算)	女性管理職比率	部長相当職		10%		3%
		課長相当職以上		20%		10%
		係長相当職以上		30%		22%
	女性新卒採用者比率(総合職系)	30%	2019年度入社	34%	2016年度入社	
	有給休暇取得率	70%	2018年度	64%	2015年度	
	男性育児休業取得率	100%	2018年度	1.5%	2015年度	
	障がい者実雇用率	2.3%	2019年6月	2.2%	2016年3月	

「くみずほ」の人事の基本ポリシー」と「ダイバーシティ&インクルージョン ステートメント」

くみずほの人事戦略・人事制度ならびに人事運営のプリンシプルとしての「くみずほ」の人事の基本ポリシー」と多様な人材の成長と活躍の実現に向けた考え方をまとめ

た「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・公表し、透明性とアカウンタビリティの高い人事運営を徹底します。



「くみずほ」の人事の基本ポリシー」

<http://www.mizuho-fg.co.jp/csr/employee/index.html>

くみずほの人事の目指す姿

くみずほで働く全ての社員が、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、く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します

基本方針の要旨

人材の確保	中長期的な採用戦略に基づき、国内外の採用マーケットにおけるくみずほのブランド力を高め、ポテンシャルを有する人材ならびに即戦力となるプロフェッショナル人材を確保
人材の育成	社員一人ひとりの強みを活かした得意領域をベースに、事業分野毎に求められるエクスパティーズを確立し、戦略実現を支える人材を計画的に育成
評価・処遇	社員のキャリア発展段階に応じ、失敗からの学びや能力向上の度合い、成果発揮とエクスパティーズ習得の度合い、組織への貢献度等を評価し、公平性・透明性が高いメリハリある処遇を実施
人材配置・異動	適材適所の人材配置の下、職務遂行能力やエクスパティーズの確立、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て、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
昇格・昇進	習得・発揮された職務遂行能力に基づく昇格と、上位職位における職務遂行能力と将来どの分野で高い役割を果たせるかに基づいた査定による昇進運営を徹底
次世代経営リーダーの選抜・育成	グループ内の多様な人材の中から、次世代経営リーダーの候補を早期段階から発掘し、将来の役員候補として厳しく鍛え上げるプログラムにより育成
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	多様な人材の成長と活躍を実現する「ダイバーシティ&インクルージョン」施策を推進
人材と人事のグローバル化	く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

「ダイバーシティ&インクルージョン ステートメント」

<http://www.mizuho-fg.co.jp/csr/employee/index.html>

〈みずほ〉のダイバーシティ&インクルージョンの目指す姿

〈みずほ〉は、ダイバーシティ&インクルージョン推進により、社員一人ひとりの多様な視点や発想を日々の業務推進や意思決定に積極的に取り入れることで、環境変化が激しく、競争の厳しい金融業界において、革新性溢れる金融商品の開発、サービスの提供や業務プロセスの改革を不断に実行し、新たな企業価値を創造していくことを目指します

ダイバーシティ&インクルージョン推進の重点ポイント

多様な人材活用を最大限実現する人材マネジメント革新

- 多様な人材の視点、発想や価値観が、日々の業務推進や組織の意思決定に積極的に反映される一方で、全ての社員が、持てる能力を最大限に発揮して組織に貢献するとともに、自らも「やりがい」や「誇り」を感じながら活躍し、成長し続けることを実現していきます。そのために、必要な人事運営の抜本的な再構築を行っていきます

ワークライフマネジメント改革

- 全ての社員が、「働きやすさ」を感じながら長く〈みずほ〉で活躍し、会社への貢献意欲や仕事のモチベーションを高めていくことのできる職場を実現していきます。そのために、社員一人ひとりが、多様かつ柔軟な働き方の中から、様々なライフイベントによる環境変化に応じて、最も効率的な働き方を自律的に選択しながら、仕事と生活をバランスさせ、長く働き続けられる仕組みを更に拡充していきます

全ての役員・社員の意識改革・行動変革

- 全ての役員と社員に対し、ダイバーシティ&インクルージョンの推進意義の正しい理解を浸透させるとともに、徹底した意識改革と行動変革を促していきます

ダイバーシティ&インクルージョン推進の主要施策

「外国人」ならびに「女性」の管理職登用の加速化と育成推進

社員一人ひとりに寄り添い、多様な価値観を持つ社員同士が自律的につながり合う「場」の拡充

全ての社員の多様かつ柔軟な働き方を可能とする人事制度ならびに就業環境の整備

仕事と育児や介護との両立者を「支える社員」を会社として認知し、感謝し、報いる仕組みの構築

多様な人材の活躍やワークライフマネジメントの取組み状況を示す「ダイバーシティ&インクルージョン インデックス」を活用した浸透状況のモニタリング