

# 人材の活躍促進とカルチャーの確立

## 人材の活躍促進

『くみずほの企業理念』の実現に向けて、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。

### 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、く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。くみずほは、「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。

- くみずほは、社員の強みを活かし、能力を引き出す機会を提供します。
- くみずほは、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。
- くみずほは、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。

中期経営計画の基本方針の1つである「強いくみずほを支える人材の活躍促進とカルチャーの確立」のもと、「人事運営の抜本的改革」により、人材における圧倒的な差別化を目指しています。

## 人事運営の抜本的改革

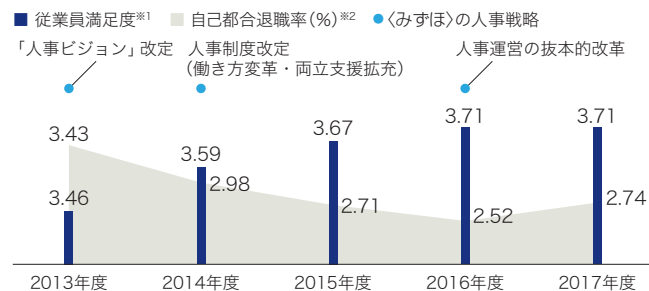
「人事運営の抜本的改革」により『全ての社員が 絶えず成長し 能力を最大限発揮して 長く活躍すること』を実現し、社員がやりがいと誇りを持って働くことで、持続的な社員エンゲージメントの向上を図っています。重点戦略を着実に実行し、従来型の厳格すぎる年次管理や画一的な人事運営から脱却し、一人ひとりの能力・意欲を引き出して活躍を促進していきます。

また、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(基本的な考え方)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としての「ダイバーシティ&インクルージョン ステートメント」を制定しグループのすべての役員ならびに社員と共有し、加えて対外的にも公表しています。

### 人事運営の抜本的改革の重点戦略

- ① 「個」を尊重する人事運営
  - 「強み」を伸ばす育成型人事
  - 多様なキャリア観に応じた複線型人事
  - 心身の健康増進と健全な就業環境
- ② 戦略的人事ローテーション
- ③ 次世代経営リーダーの育成
- ④ 人材と人事のグローバル化
- ⑤ ダイバーシティ&インクルージョン

### くみずほの人事戦略と従業員満足度



※1. 従業員意識調査「会社に対する満足度」を1～5段階で回答した平均値  
 ※2. 2017年度に集計方法を変更。過年度実績は遡及して算出

### 2017年度の取り組み

「育成型人事」を中心とする「個」を尊重する人事運営、次世代育成リーダープログラム、女性社員の戦略的育成やダイバーシティ&インクルージョンを進化させるとともに、2017年度からは、有期契約社員の活

躍促進等による「複線型人事」の拡充、「人材と人事のグローバル化」の推進、リモートワークの拡充による「柔軟な働き方」の加速および「健康経営」への取り組みを強化しています。



## 人材の育成

### ■ 「個」を尊重する人事運営

社員一人ひとりが持っている資質を活かし、積極果敢なチャレンジを促すことで、それぞれの強みを伸ばしていく「育成型人事」へと転換していきます。

資質を活かす職務経験、積極的な挑戦を促すために結果だけでなく能力の伸長のポジティブな評価、キャリア形成に関する上司との対話やフィードバックの徹底、人事ローテーションや教育研修、入社年次や経験年数に拠らない昇格運営により、多様な社員の個々の潜在能力を最大限に引き出していきます。

### ■ 戦略的人事ローテーション

一人ひとりのキャリア志向を踏まえつつ、カンパニー・ユニットやエンティティ横断のローテーションにより、戦略の実現を担う人材を計画的に育成していきます。

### ■ 次世代経営リーダーの育成

〈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グループワイド・グローバルベースでの人材のなかから早期段階より選定、育成プログラムを通じて「構想力」、「実現力」や「人間力」を有するリーダーを戦略的に創りあげていきます。

## 「働き方改革」への取り組み

フレックスタイム勤務や時差勤務等の柔軟な働き方の浸透により、時間外勤務時間数は2015年度からの2年間で1割減少しました。また、生産性向上に向けて、場所に捉われない働き方を推進し、リモートワーク（在宅勤務）制度を活用した社員数は、前年度比約1,000人増加し約1,300人となりました。

### パートナー社員制度の導入

勤続3年で定期契約から無期契約に転換可能とし、処遇や福利厚生に加えて研修やキャリア形成支援を大幅に拡充しています。パートタイム等、さまざまな働き方の社員が能力に応じてステップアップ可能とすることで、キャリアパスの多様化を図り、活躍を促進していきます（「複線型人事」）。

### ■ 社員の教育研修（2017年度）

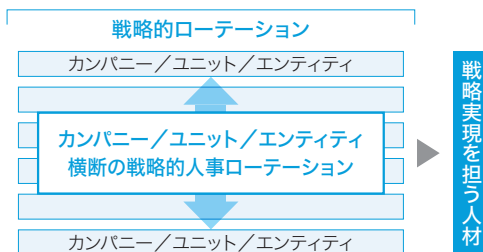
研修受講者数

**70,730人**

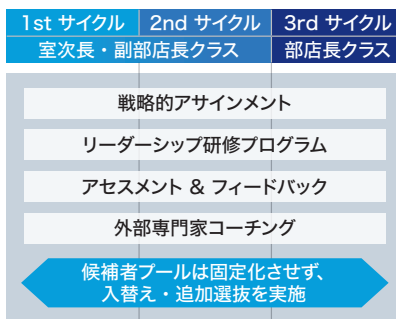
（前年度比+821人）



研修の様子



### ■ 〈みずほ〉次世代経営リーダー育成プログラム概要



### ■ 「働き方改革」(2017年度)

リモートワーク制度利用者数

**約1,300人**

（前年度比+約1,000人）

月間時間外勤務60時間超の社員の割合（時間管理対象者）

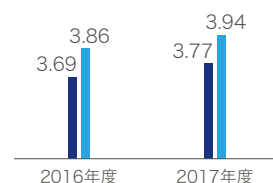
**1.7%**

（前年度比▲1.2%）

### ■ 「働き方改革」への取り組みと従業員意識調査（1～5段階で回答した平均値）

■ 設問1. 「私は、仕事と生活のバランスをとりながら働くことができる」

■ 設問2. 「〈みずほ〉では、多様かつ柔軟な働き方を可能とする環境が整っている」



併せて、過重労働の排除に向けた取り組みにも注力しており、月間の時間外勤務が60時間超となる社員の割合は、前年度の2.9%から1.7%にまで減少しました。

産業医とも連携し、今後ともきめ細かな労務管理を推進していきます。



「健康経営優良法人2018 (大規模法人部門)」に選定



女性活躍推進の取り組みが評価され、経済産業省・東京証券取引所による「なでしこ銘柄」に選定



社員の子育てをより高い水準でサポートする特例認定企業として、「プラチナくるみん」認定を取得



2018 Bloomberg Financial Services Gender-Equality Index に選定



LGBTへの取組評価「PRIDE指標」において最高評価「ゴールド」を取得

## 「健康経営」の推進

社員の心身の健康を保持・増進することで、一人ひとりのパフォーマンス向上と組織の生産性向上を目指しています。費用補助拡充による予防健診の受診促進等を通じた健康意識の向上と、職場の健康風土

の醸成を図っています(2017年度定期健康診断99%、同ストレスチェック受検率94%)。加えて時間外労働の削減や生活習慣の改善の取り組み等が評価され「健康経営銘柄2018」に認定されました。

## ダイバーシティ&インクルージョン

### ■ 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		当初数値	直近実績	目標値 (達成時期)
海外 (みずほ銀行)	外国人ナショナルスタッフ管理職比率	33%	43% 2017年度	50%
	女性管理職比率	7%	9%	10%
国内*	部長相当職	3%	5%	10% 2019年7月
	女性管理職比率	10%	15%	20%
	課長相当職以上	10%	15%	20%
	係長相当職以上	22%	27%	30%
	女性新卒採用者比率 (総合職系)	34%	36%	30%
	有給休暇取得率	64%	73%	70%
	男性育児休業取得率	1.5%	79%	100%
障がい者実雇用率	2.2%	2.2%	2.3%	

※ 上記4社合算

女性、外国人、障がい者、LGBT、仕事と育児や介護の両立者等、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入れ、イノベーションや新たな価値創造につなげていきます。

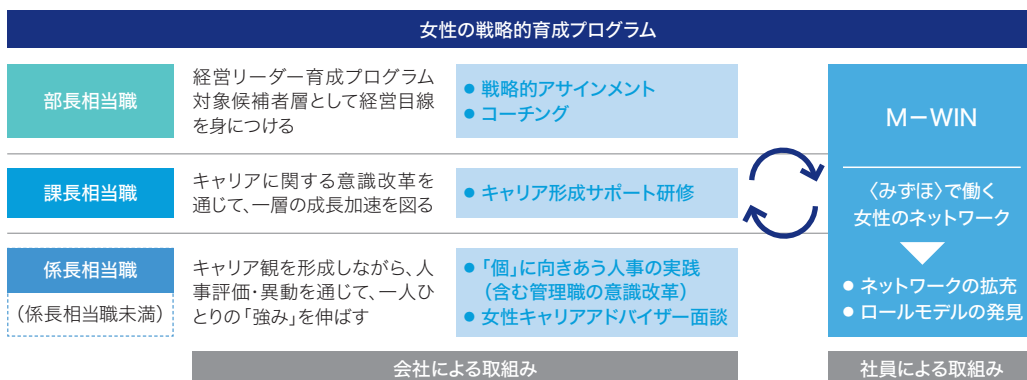
すべての社員が仕事のやりがいや、〈みずほ〉の一員であることへの誇りを感じながら長く活躍することを実現する「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進しています。

### ■ 女性の活躍促進

「女性社員の戦略的育成プログラム」を重層的に拡充し、女性社員のキャリア形成と活躍の促進に加え、特に女性社員のリーダー育成に向けては、早期から戦略アサインメント等による育成を強化しています。

ライフイベントがあってもキャリア形成し続けられ

るよう仕事と育児や介護の両立支援制度の一層の拡充に加え、男性育児休業の100%取得、両立者を「支える」社員への配慮等により職場全体の意識改革を進めています。



## ■ コネクティビティ (ERG : Employee Resource Group)

国籍・性別・文化や組織等の違いを越えた社員の自主的なネットワークを通じ、社員が互いに信頼や敬意を持って活動することで、知識・経験

の共有やモチベーションの向上を図り、一人ひとりの成長・活躍とビジネスにおける新しい発想や気づきを生み出していきます。

### ERGの主な取組み事例

#### M-WIN (Mizuho Women's Initiatives Network)

- ・〈みずほ〉で活躍する女性のグローバルネットワーク

#### コクリエ(コラボレーション・クリエーション・リレーション・エボリューション)

- ・ テックを使って〈みずほ〉を変えるCo-Creationをミッションとするネットワーク

#### M-LAN (Mizuho LGBT+ & Ally Network)

- ・ 多様性への理解を深め、サービス・職場のインクルーシブ化を目指す取り組み

#### MGCC (Mizuho Global Communication & Connectivity Club)

- ・ コミュニケーション力強化を通じたグローバル化推進の取り組み



## 人材と人事のグローバル化

海外ビジネスを牽引する人材を獲得・リテイン・育成することで、グローバルに活躍する人材のプールを拡充していきます。隔地間異動やグローバル共通のプログラムを通じて、海外現地採用社員を戦略的・計

画的に育成していきます。加えて、外国人社員の登用加速化や日本人社員の海外トレーニー制度の積極活用等により人材のグローバル化を推進していきます。

## みずほの人事戦略

〈みずほ〉は、国籍・人種・性別・価値観等に捉われない人事により、すべての社員が、グラスシーリングを感じることなく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、持続的な社員エンゲージメントの向上を目指しています。

「人事運営の抜本的改革」のもとで、従来の画一的な人事運営から転換、人事面での旧習・不文律から脱却し、「個」を尊重する育成型人事、外国籍社員や女性社員等の多様な人材の活躍促進に向けたダイバーシティ&インクルージョン、また、一人ひとりが長く活躍していくためには欠かせない土台となる健康経営等への取り組みを強化しています。

### 構造改革に向けて

「人事運営の抜本的改革」での“人材力の向上”に加え、構造改革においては“人員の最適化”を実現し、同時に一人あたりの生産性を極大化させていきます。

人員の最適化にあたっては、テクノロジーの活用や業務効率化による人員のスリム化、バック・本部からのフロントへの人員シフトを進めつつ、新たなビジネスを切り拓く人材の確保・育成により人材の質を向上させることで、人材ポートフォリオを適正化させていきます。

そのために、採用・育成・生涯活躍の戦略をそれぞれ抜本的に見直していきます。採用においては、創造的思考力や問題解決力といった資質に拘り、構造改革が目指す方向性のテクノロジー・オープン・グローバルを実現していく人材として、特にSTEM人材や外国籍人材の獲得を強化していきます。育成においては、全社員のデジタルリテラシーの強化に加え、意識改革による社員の自己変革と、フロントシフトを実現するためのスキルセットに注力していき、また、学び直しの機会を拡充しリカレント教育により社員の生涯活躍をサポートしていきます。



人事グループ長 小嶋 修司

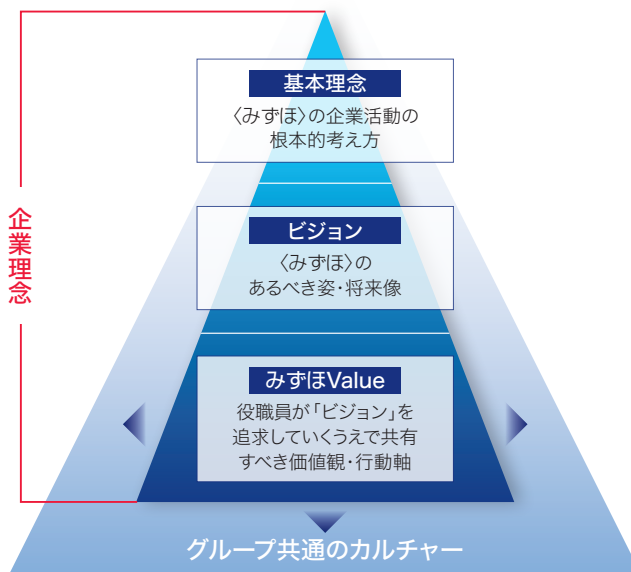
## カルチャーの確立

〈みずほ〉では、「強い組織を支えるカルチャーに向けた継続的取り組み」を中期経営計画で設定した10の戦略軸の1つとして掲げています。

### 基本的な考え方

〈みずほ〉は、「総合金融コンサルティンググループ」の実現を支える強い組織をつくり上げていくために必要不可欠なものとして、強固なカルチャーの確立に向けた取り組みを進めています。

カルチャーは、社員一人ひとりがみずほValueを意識した行動を積み重ねることによって、醸成、確立されていくと考えています。「One MIZUHO推進プロジェクトチーム」が中心となり、『〈みずほ〉の企業理念』ならびに中期経営計画をグループ内へ浸透させ、役職員で共有するとともに、社員一人ひとりのみずほValue実践をサポートする取り組みを推進しています。具体的には、「社員一人ひとりのみずほValue実践に向けた部店の取り組み強化」と「社内コミュニケーション推進施策の継続」の観点から各種取り組みを進めています。



### 社員一人ひとりのみずほValue実践に向けた部店の取り組み強化

自部店の目指すべき姿とその実現に向け取り組むべきことを部店ごとに議論する「One MIZUHO Day」を国内外の部拠点において開催しています。

その他にも、部店長を対象とした「部店長オフサイトミーティング」の開催や役員が部店に訪問のうえ双方向のコミュニケーションを行うことにより、経営の本気度を伝え、社員の一体感醸成やモチベーション向上を図る「役員懇談会」等にも取り組んでいます。



### 社内コミュニケーション推進施策の継続

グループの社員を対象としたイベントの開催や全社員の模範となる極めて高いレベルでみずほValueを実践している社員を表彰する制度である「カルチャープライズ」の運営、タブレットやスマートフォンからでも利用可能な、社員同士で「褒めあう」ツールである「ありがとうカードシステム」の利用促進等を通じた一体感醸成や社員相互のコミュニケーション活性化に取り組んでいます。



ありがとう