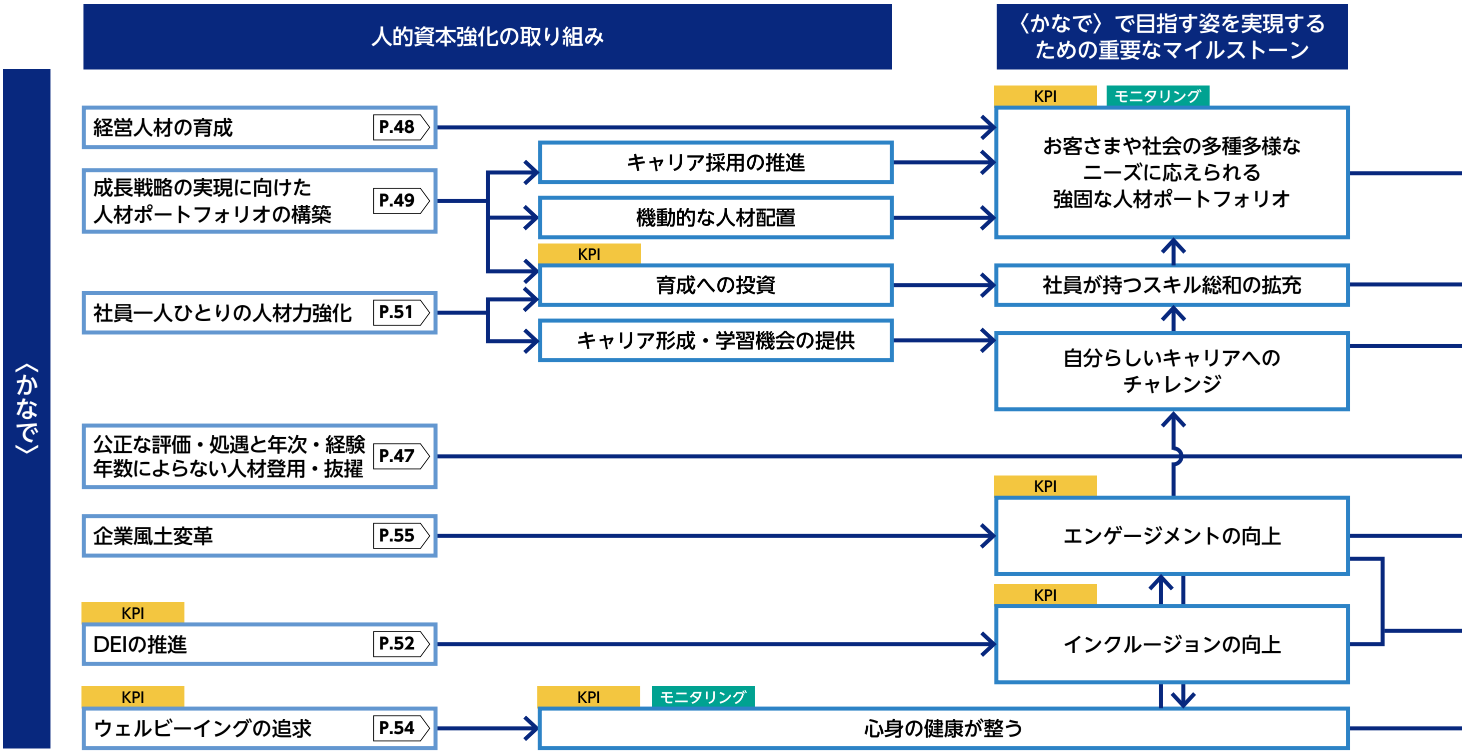
人材と組織

パーパス実現に向け、〈かなで〉を通じて、〈みずほ〉の価値創造の源泉となる人的資本を持続的に強化していきます。また、社員一人ひとりが潜在力を最大限に発揮できるよう、社員エンゲージメントの向上やインクルーシブな組織づくりに取り組んでいきます

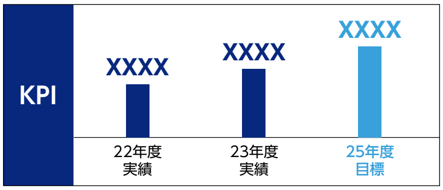
人的資本インパクトパス

〈みずほ〉は人的資本の強化を中期経営計画における重点分野の1つと掲げ、様々な施策に取り組んでいます。今回、そのような人的資本強化の取り組みが〈みずほ〉のパーパス「ともに挑む。ともに実る。」の実現にどのように寄与しているのかを「人的資本インパクトパス」として可視化しました。同時にそのなかで、2023年度に設定した人的資本KPIの位置づけを、人的資本強化の取り組みの実施状況・効果を計測するものとして再整理しました。今後は、人的資本の強化を進め、人的資本KPIを用いて取り組みの実施状況・効果を検証し、適時適切に施策の見直しを行っていきます。また、競争力のあるビジネス戦略を策定し、人事戦略と連動させることで、成長するビジネス領域で社員が活躍する機会を創出し、一人ひとりの成長やキャリア形成への挑戦を後押ししていきます。



2024年度、新たに人的資本レポートを作成しました、各種人事施策における取り組み詳細は、人的資本レポートをご参照ください。
https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/report/pdf/hc_report_2024.pdf

人的資本KPIは、下記フォーマットで記載しています。



人材と組織に関する推進体制

グループCHRO※1は〈みずほ〉における人事戦略・人的資本政策責任者として、グループ全体の人事運営に関する取り組みを企画・推進しています。グループCPO※2は、人事運営のうち、人材開発・組織開発、多様な人材の活躍の推進等に取り組んでいます。また、グループCCuO※3は、グループ全体の企業風土に関する取り組みを企画・推進しています。三者が相互に連携し合い、人材と組織の強化を実現していきます。

※1. グループCHRO（Group Chief Human Resources Officer）
※2. グループCPO（Group Chief People Officer）
※3. グループCCuO（Group Chief Culture Officer）

〈かなで〉における新たな人事運営

社員の挑戦を後押しするための人事の枠組み

お客さまや社会を取り巻く環境、抱える課題は、日々刻々と変化、複雑化しており、〈みずほ〉が求められるものも大きく変わりつつあります。社員が、望むキャリアに向けて自ら専門性を磨き、新たな役割に挑戦し、その結果として、会社が、お客さまや社会の多種多様なニーズに応えられる人材ポートフォリオを構築することが重要です。

従来の人事運営では、年功序列等の既成概念や旧習をなかなか払拭することができませんでした。人事運営のあり方を社員の挑戦を後押しするかたちへと変化させていくために、〈かなで〉では、「貢献に報いる」「挑戦を支える」を主要な柱にしました。

処遇・配置

●仕事の難易度や責任の大きさに応じた処遇・配置へ

社員にとって働きがいを感じられる会社であるためには、社員一人ひとりの貢献とその成果に公正に報いていくことが重要です。

〈かなで〉では、仕事の難易度や責任の大きさに応じて社員の貢献に報いることとし、すべての社員の給与体系に新たに「役割給」を導入しました。同時に、賞与においても、賞与額の決定要素から社員が属する複層的な組織業績を外し、個人目標の達成や業績貢献度に基づき決定する方法に変更しました。これらの変更により、社員一人ひとりが担う役割や成果に対して報いる仕組みが明確となり、自ら成長し、より大きな役割に挑戦するインセンティブを社員が持つことができるようになりました。

●年次・経験年数によらない人材登用・抜擢が可能に

「役割給」の導入により、年齢や経験年数に関係なく、個々人が保有するスキルや能力に基づき適材適所を実現することが可能となり、従来以上に若手の抜擢が可能になりました。同時に、一定年齢で個人のスキルや能力に関係なく処遇を下げる専任職員制度を廃止し、経験豊富な社員の活躍機会を拡大しています。このように、「個人に徹底的に向き合う」をモットーとして制度の見直しを進めたことで、年齢等によらず、社員は成長しながら、より難易度が高く、責任の大きな仕事を担うことができるようになりました。

また、人事プラットフォームをグループ主要5社※1共通とし、エンティティが異なっていても同じ役割であれば同じ処遇となるように処遇体系を見直し、グループでエンティティを超えた適材適所を実現することができるようになりました。

※1. 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、みずほリサーチ＆テクノロジーズ

評価

●社員の成長を重視した評価制度へ

〈みずほ〉は、社員一人ひとりが自ら成長し、より難易度が高く、責任の大きな役割に挑戦する会社をめざしています。人事制度や運営は、それを支えるものであるべきと考えています。評価制度については、従来は評価結果を表すランクが給与・配置に直結していたため、社員は、高いランクを得ることに注力し、挑戦や自己の成長に向けた取り組みが十分ではありませんでした。この状況を改めるため、評価制度を、社員一人ひとりが自省し、自らの成長に向けた取り組みに邁進していくために、社員とマネージャーが課題をともに考え、対話を通じて個々の成長のためのコミュニケーションに集中できるよう、ランクづけしない運営へと変更しました。

●〈みずほ〉の企業理念を体現する人材を評価する枠組みへ

また、従来の評価制度では、スキルや能力の水準に軸を置いた枠組みとなっていました。社員一人ひとりの行動を企業理念（パーパス・バリュー）と同期させ、それらを〈みずほ〉の力にさらにつなげていくために、企業理念の再定義と同時に、スキル・能力の保有状況に加え、企業理念に基づく社員の行動軸であるバリューの実践状況を重視する枠組みへと評価制度を変更しました。

未来の経営を支える人材育成

〈みずほ〉が持続的な成長を遂げるためには、〈みずほ〉の経営人材には、恒常的な変化のなかで会社の向かう方向性を明確にし、取り組むべき課題を見極め、その解決に向けて組織をリードできる力を有する人材が不可欠です。こうした問題意識に基づき、事業全体の将来像を捉える「構想力」と、横断的に組織を牽引する「実現力」を持つリーダーを安定的に輩出できるよう、経営人材育成プログラムの見直しを行いました。

経営人材

KPI設定の背景
役員を安定的に輩出できるよう、経営人材の数を役員数の2倍以上とする目標値を設定しました。繰り返し選抜や評価を行うことで質の確保にも取り組んでいます。

KPI
役員※数の2倍以上（22年度・23年度実績）
2倍以上維持（25年度目標）

※ 執行役、グループ執行役員、常務執行役員等

現状分析
2022年度以降、役員数の2倍以上の候補者を確保しており、早期の選抜や継続的なトレーニングに取り組んでいます。

今後の方針
役員候補者の総数は堅調に推移しているものの、ビジネス領域によって候補者数に偏りが生じてきています。〈みずほ〉が持続的に成長していくために、最適な候補者プール構築に向けて計画的に取り組んでいきます。

経営をリードする人材を、質と量の両面から強化・輩出する「あおいプログラム」の創立

ビジネス環境が急速に変化するなか、会社に必要とされる経営人材は自然発生的に生まれる時代ではなくなってきています。〈みずほ〉では、これから求められる経営人材を確保するための体系や仕組みが十分ではないとの課題認識のもと、〈みずほ〉の未来の経営を支える人材を、質・量ともに確保していく枠組みとして、グループCEOのオーナーシップのもと経営人材育成プログラム〈あおいプログラム〉を創立しました。この〈あおい（AOI）〉には、「"未来の経営チームの一員としての高い志をもつ"＝**A**spiration」、「"悲観は感情に属し、楽観は意思に属す"＝**O**ptimism」そして「"学べば学ぶほど、自分の無知を知る"＝**I**gnorance」の思いを込めています。

このプログラムは、継続的に経営人材としての適性を見極められるように評価体系を整備し、候補者の特性や動機に鑑みながら新たな対象者を選抜していくサイクルとしています。また、対象者にはトレーニングのなかで一人ひとりに見えてきた課題を踏まえながら戦略的にタフなアサインメントを付与することや深い内省を促すことで候補者の成長を底上げできる仕組みにしています。この取り組みはまだスタートしたばかりであり、〈みずほ〉の将来を担うにふさわしい経営人材が十分かつ安定的に輩出できるよう、今後も必要な見直しや改善を行いながら鋭意取り組んでいきます。

経営人材としての覚悟・覚醒を実現する〈あおい塾〉の立ち上げ

体系全体の刷新に加えてトレーニングプログラムもリニューアルし、〈あおい塾〉として2023年度よりスタートしました。このプログラムでは、戦略的思考や変革に必要な突破力といった経営に必要な力を習得するだけでなく、候補者の経営人材としての覚悟や覚醒にも重点を置き、グループCEOをはじめとした経営陣との直接対話や、参加者が自分自身と徹底的に向き合う内省の機会を設けています。これにより、経営人材に要求される強力なリーダーシップを養いつつ、〈あおい塾〉修了後においてもそれぞれの職務におけるタフアサインメントを通じた継続的な成長を後押ししています。

成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築

個々のビジネスを牽引する人材を確保していく取り組み

〈みずほ〉は中期経営計画において、事業ポートフォリオ全体のなかで重点的に取り組んでいく領域を定め、それらの事業領域ごとに成長戦略を策定しました。それらの成長戦略実現の蓋然性を高めていくには、それぞれの事業領域を支える人材の確保が不可欠です。それぞれの人材確保の取り組みの実施状況・効果を計測するものとして2023年度にKPIを設定しました。同時に、事業戦略と人材戦略の連動性を高めていくために、事業ポートフォリオ全体についても人材要件の定義に着手しています。

▶P.29-36　中期経営計画の進捗

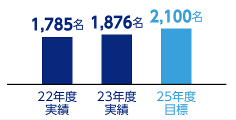
個人ビジネス

個人コンサルティング人材※1

※1. FP1級、CFP（Certified Financial Planner：認定ファイナンシャルプランナーの国際資格）の取得者

KPI設定の背景　お客さまにより高い水準のご提案ができるよう、営業店約300支店に新たに1名ずつ資格保有者を配置できる水準をめざします。

KPI



現状分析　新たな資格取得支援講座の導入等、社内の資格取得支援制度の拡充により、順調に人材確保が進んでいます。

今後の方針　現在の取り組みを継続するとともに、目標達成に向け、資格取得支援制度のさらなる拡充に取り組んでいきます。

「顧客利便性の徹底追求」と「『資産所得倍増』に向けた挑戦」を重点分野として掲げる個人ビジネスでは、デジタル・リモート・店舗のあり方を見直し、事務手続きの徹底したデジタル化を進め、店舗を事務手続きの場からコンサルティングの場に変革します。お客さま本位で資産運用・形成・承継をサポートできる対面コンサルティングの知識・経験を有する人材の重要性がさらに増しているため、「個人コンサルティング人材」をKPIとして掲げることで人材育成に注力しています。

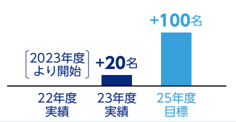
法人ビジネス

事業承継人材※2

※2. 社内認定制度における認定者（2023年度より開始）

KPI設定の背景　育成に一定期間を要するため、まずは首都圏・関西圏を中心とする約100拠点への専門人材の配置をめざします。

KPI



現状分析　初年度は、基礎知識のインプットをはじめ実践的な提案手法を学ぶプログラムを開始し、認定者を20名輩出しました。

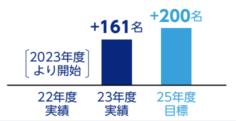
今後の方針　教育プログラムが軌道に乗ったため、2024年度はプログラムのコンテンツを拡充し、一層の人材育成に注力していきます。

イノベーション人材※3

※3. 社内認定制度における認定者。イノベーション企業支援人材（2023年度より開始）

KPI設定の背景　競争優位確立に向け、イノベーション企業支援担当者、支援本部担当者それぞれ約100名の人材確保をめざします。

KPI



現状分析　社内研修やイノベーション企業支援担当者向けの定期的なナレッジ共有を通じて順調に人材確保が進んでいます。

今後の方針　引き続きイノベーション企業の成長ステージに応じた社内研修やナレッジ提供に取り組んでいきます。

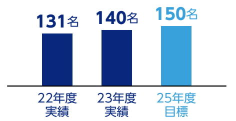
「日本企業の競争力強化」を掲げる法人ビジネスでは、業界動向の把握や顧客ニーズ発掘等に求められる洞察力、企業の成長ストーリーを描く構想力が必要です。なかでも事業承継分野では、専門的な知識と実務経験を要するため「事業承継人材」をKPIに設定し戦略的に人材をアサインすることで、集中的に育成に取り組んでいます。同様にイノベーション企業支援分野においても、先端テクノロジー領域での支援経験や、成長ステージごとに異なる企業ニーズに対応するための専門知見を有する人材を計画的に育成するため、「イノベーション人材」をKPIに設定しています。

サステナブルビジネス

環境・エネルギー分野コンサルタント

KPI設定の背景　サステナビリティ分野でのテーマ多様化等に対応するため、一層の陣容強化として専門人材の15%増加をめざします。

KPI



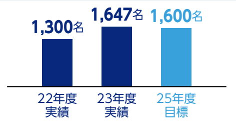
現状分析　研修・OJT等社内での育成強化と、キャリア採用を中心とした人材確保に取り組み、順調に推移しています。

今後の方針　新卒・キャリア採用の増強や、採用者に対する育成の一層の強化に取り組んでいきます。

サステナビリティ経営エキスパート

KPI設定の背景　サステナビリティの知見を活かし法人のお客さまへのご提案ができるよう、新入社員を中心に毎年100名の人材確保をめざします。

KPI



現状分析　若手社員を中心に資格取得が進んだことに加え、課長層以上も意識的に取得した結果、前倒しで目標を達成しました。

今後の方針　サステナビリティ人材の裾野拡大は一定程度できましたが、今後は業務経験を通じて人材の質を一層高める取り組みに注力していきます。

「サステナビリティ＆イノベーション」の領域では、大企業のお客さまを中心に、様々なサステナビリティに係る課題に対応するため、みずほリサーチ&テクノロジーズの「環境・エネルギー分野コンサルタント」の人材拡充に取り組んでいます。一方で、社会全体のサステナビリティの推進のためには、大企業のみならず、サプライチェーンを構成する中堅・中小企業の取り組みも重要です。そのため「サステナビリティ経営エキスパート」をKPIに設定し、関連する資格の取得を通じ、幅広い法人のお客さまとSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）のディスカッションを実施するために必要な基礎知識の習得を進めています。

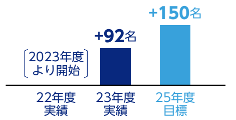
グローバルビジネス

グローバル人材※4

※4. 新規海外派遣者

KPI設定の背景
コロナ禍で遅れた海外経験者プール構築を挽回するため、年間50名（若手30名）の新規派遣により、海外経験者を150名増やします。

KPI



現状分析
若手社員30名を含め、海外新規派遣を進めており、量・質ともに順調に人材ポートフォリオの拡充ができています。

今後の方針
2023年度に派遣した若手社員のフォローおよび新規派遣を進めることで、より一層の人材プール拡充に注力していきます。

「グローバルCIB（コーポレート＆インベストメントバンキング）ビジネス」では米国やEMEAにおけるCIBビジネスモデルの進化、アジアにおけるトランザクションバンキングや資本市場ビジネスの拡大に取り組んでいます。それぞれのマーケットでビジネスを強化するためには、マーケットに精通した現地人材を確保する必要があり、海外拠点の管理職における現地人材の比率を、引き続き高い水準に維持します。

一方で、現地人材とともに業務が遂行できる海外勤務経験者の人材プールを持続的に確保することも必要です。若手社員育成では、新規の海外派遣を重点的に増やし、派遣期間も1年から2年に延長し、営業部門・内部管理部門を各1年経験する形に変更することで、フロントとガバナンス両面の実務経験を積む機会を提供し、持続的な海外勤務経験者の人材ポートフォリオを形成します。

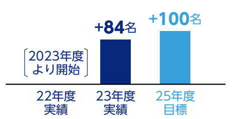
DX推進力の強化

DX人材※5

※5. 社内DX認定Lv.4（IPA Lv.3相当以上：要求された作業を独力で遂行しプロジェクトを主導できる人材）（2023年度より開始）

KPI設定の背景
既に一定のDX素養があり、高度な専門人材として重点的に育成したい人材を特定し、100名の増加を目標としました。

KPI



現状分析
RT、FTにおける一定のDX素養がある人材を中心に、研修・OJTのほか、資格取得推進等を通じて、認定を進めています。

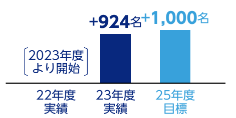
今後の方針
研修・OJT、資格取得の推進等に加え、キャリア採用も活用しながら、一層の人材強化に取り組んでいきます。

DXベーシック人材※6

※6. 社内DX認定Lv.2（IPA Lv.1相当以上：DX推進に必要な最低限の知識を有する人材）（2023年度より開始）

KPI設定の背景
各事業領域において、同業他社水準も参考にしながら、DXの基礎的素養が必要な業務を鑑み、計1,000名の増加をめざします。

KPI



現状分析
人材育成プログラム推進や資格取得支援等により、認定者数が目標近くまで到達し、裾野拡大が順調に進んでいます。

今後の方針
今後も既存プログラムの浸透を図り、裾野拡大を進めるとともに、習得した知識の業務での活用を推進していきます。

グループベースで「DX推進力の強化」が中期経営計画の重点分野となっており、DX・デジタルの高度な専門性を有し、お客さまや〈みずほ〉のビジネス変革を推進できる人材が求められています。この実現に向け、「DX人材」をKPIに設定し、みずほリサーチ＆テクノロジーズ（RT）やみずほ第一フィナンシャルテクノロジー（FT）を中心に人材拡充を進めています。同時に、DX・デジタルに関する知識を有する社員の裾野拡大のため「DXベーシック人材」をKPIに設定し、「DX人材育成プログラム」を通じて知識の底上げを図っています。（詳しくは→ P.68「DX共通基盤の整備（「デジタルトランスフォーメーション」内）」参照）

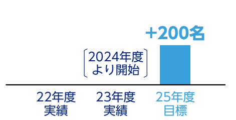
ビジネスを支える2線・3線

ガバナンス人材※7 新規

※7. リスク管理・コンプライアンス統括・内部監査のいずれかの業務経験があり、ビジネスを理解し、2線・3線に求められる専門知識・スキル※を保有する人材（※同領域に対応する特定の専門資格）

KPI設定の背景
リスク・コンプライアンス管理、内部監査領域における人材の質と量の一層の強化・拡充に向けて、ガバナンス人材を200名増やします。

KPI



現状分析
リスク管理・コンプライアンス統括・内部監査の3グループを中心に、〈みずほ〉全体で937名のガバナンス人材を有しています。

今後の方針
専門資格の取得推進や専門性を持ったキャリア採用の強化等により、人材の質と量の強化・拡充を進めます。

中期経営計画では、成長戦略とそれを支える経営基盤、〈みずほ〉のすべての土台を支えるものとして「安定的な業務運営」を重点分野の1つとしています。組織としてのガバナンスの深化・高度化が求められるなか、ビジネスを支える2線・3線となるリスク・コンプライアンス管理、内部監査領域の専門人材確保は重要性を増しており、その強化を新たなKPIとして設定しました。

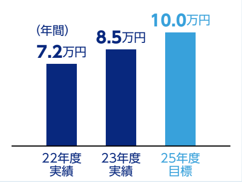
社員一人ひとりの人材力強化

会社として成長戦略を実現するためには、〈みずほ〉で働くすべての社員が自分らしく成長しながら、一人ひとりがめざすキャリアに向かってスキル・能力の強化に前向きに挑戦していくことが重要です。こうした社員の自発的な姿勢を会社としても後押しするため、キャリアディベロップメント運営やミドルマネジメント層のサポート力強化に取り組んでいます。また、このような取り組みは社員の成長のための投資と捉えており、学習機会の提供を通じて社員が自身のスキル・能力を向上することで、〈みずほ〉のビジネスを支える人材プールの構築へとつながるものと考えています。

1人当たり育成投資額 新規

KPI設定の背景
社員一人ひとりの人材力強化の取り組み状況を可視化し、1人当たりの育成投資額をKPIに設定しています。2025年度までに1人当たり10万円／年相当の育成投資を達成することを目標としています。

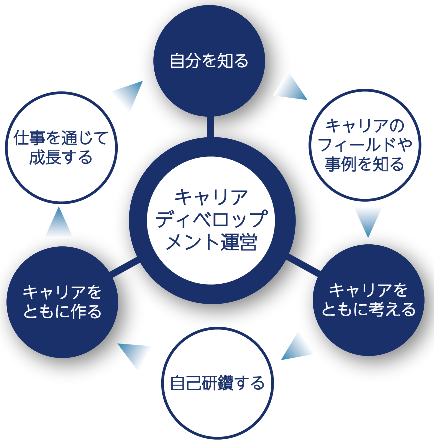
KPI



現状分析
2023年度は、1人当たり8.5万円／年相当の育成投資を実施しました。中計重点分野であるIT・DXの認定制度をはじめとした取り組みや、マネジメント層向けの研修ラインアップの拡充等により、学習機会や研修コンテンツが充実し、社員の知識やスキルの底上げが進んでいます。

今後の方針
知識の底上げが進む一方、高度な専門性を持つ人材育成は継続的な取り組みが必要です。座学によるインプットに加え、実務の場における実践やハンズオンでのトレーニングを継続し、各領域のスペシャリストの育成に取り組んでいきます。

キャリア自立を促進する「キャリアディベロップメント運営」



〈みずほ〉では、社員一人ひとりが自分らしいキャリアを描き、新しい役割を担いながら成長していくために、〈キャリアディベロップメント運営〉という取り組みを行っています。また、キャリアアドバイザーとしてキャリアコンサルタント資格を有する人材も多く在籍しています（人事部門に常時30名程度）。

足元では、キャリア面談等で自分を知り、「キャリアコレクション」（部署・業務紹介）等を通じてキャリアフィールドを把握したうえで、キャリアを会社とともに考え、各種研修等を通じて自己研鑽しながらキャリアをともに作り、新たな役割に挑戦して成長し、また自分を知るという循環を繰り返しています。

一方、社内のアンケート調査では、今後のキャリアへの不安、あるいは自らキャリアをつくっていくことへの意識の弱さ、実現に必要な自発的学習に課題が見受けられました。これらを解決するために、キャリアアドバイザーが、社員がどのようなキャリアをめざすのか、そのためにどのような取り組みを行っていくか等についてアドバイスする取り組みを行っています。

社員と会社の結節点となるミドルマネジメント層の強化

社員の挑戦を支える取り組みは、社員と会社が一体となって進めていく必要があります。そのため社員と会社の結節点であるミドルマネジメント層が、日常業務における社員の挑戦を後押しし、フィードバックを通じてスキル・能力の伸長を促していくことが重要であると考えています。

2023年度は新任マネジメント研修の内容を一新しました。社員と向き合う姿勢の習得、多様な個性を活かすための組織牽引力の理解をテーマに、社員と会社の意思疎通を束ねることの重要性や、置かれている立場によるモチベーションの違いを疑似的に体験するプログラムを提供しました。さらに、めざすべきマネージャー像の確立を目的として「マネージャーの道しるべ」を策定しました。

2024年度よりマネージャーに必要な知識・スキル・能力を明示し、年間を通じた様々な研修によりレベルアップをめざすとともに、一人ひとりの受講状況を可視化・モニタリングしていきます。これら一連のマネジメント人材強化の取り組みを「Manager Update Program（通称：M-UP）」と名づけ、詳細を分かりやすく記したマネジメントガイドブックの発刊等により浸透を図っていきます。

「マネージャーの道しるべ」

人と組織を育てる
- 尊重し、向き合う
- 仕事の意義を伝える
- ビジョンを示し、信頼して任せる
- 率先して学び、問いを投げかける
- 傾聴し、受け止める

多様性を力にするDEI※の推進

日々変化するビジネスニーズに応え、イノベーションを創出し続けるためには、一人ひとりの人材力の強化に加え、あらゆる多様性を尊重し、日々の業務推進や意思決定においてDEIを推進していくことが不可欠です。〈みずほ〉では、DEIコミットメント（3つの約束）として「多様性を力に」「自分らしく働き人生を豊かに」「認め合い高め合うカルチャー」を掲げDEIを推進しています。これにより、社員一人ひとりが自分らしく輝き、〈みずほ〉の一員として働くことにやりがいと誇りを感じられる組織となり、〈みずほ〉に関わるすべての人や社会に新たな価値を生み出していきます。

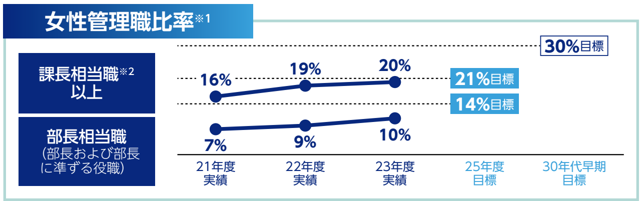
※ ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン

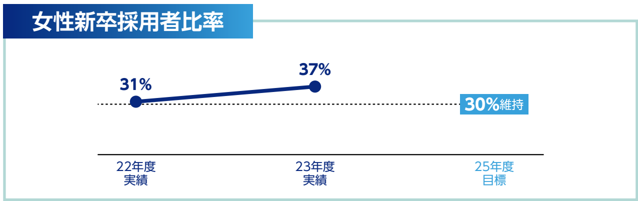
管理職等の意思決定層における多様性の確保

多様な視点や価値観を業務推進や意思決定に取り入れるために、〈みずほ〉では、まず管理職等の意思決定層における多様性を確保するため、特に「女性」「海外現地採用社員」「キャリア採用者」の登用を重要な戦略テーマとして捉えています。

●女性活躍を推進する基盤整備

女性管理職比率向上のため、業務を通じたアサインメント付与とネットワーキング強化に注力しています。部長相当職層向けへは役員メンタリングや女性新任部店長研修を行い、課長相当職層には先輩社員の登壇セッションを通じてマネジメントの魅力を知る場を設ける等、包括的な取り組みを行っています。また、中長期的に女性社員の育成・活躍を推進するための重要な指標の1つである女性新卒採用者比率も順調に推移しています。





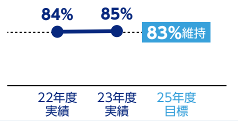
※1. 国内（みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ＆テクノロジーズ）合算
※2. 2023年度より、算定対象の変更により、算出範囲から海外関連会社への出向者を除外

KPI設定の背景	現状分析	今後の方針
〈みずほ〉の社員の半数を占める女性の視点や発想を活かした業務運営を推進し、中長期的な女性社員の活躍の基盤を整えるため、管理職等の意思決定層のみならず、女性新卒採用者比率も人的資本KPIの1つとして設定しています。	管理職層への積極的な登用や育成強化等の実施により、女性管理職比率は着実に向上しています。一方で、実際にマネジメントを行うことに対する不安や抵抗感を持つ女性社員も相当数存在しており、こうした層の不安をいかに取り除いていくかは引き続き課題となっています。	目標達成に向け、課題を解決するために、社内外のネットワーキングの強化や、ロールモデルとなる社員の登壇・座談会等を通じた、マネジメントの魅力を発信する機会を継続して提供していきます。

●海外現地採用社員の登用

海外現地採用社員の管理職比率の維持・向上のため、海外現地採用社員の育成・サクセッションプラン策定とともに、海外と接する本社の海外リテラシー向上に取り組んでいます。本社の海外対応ポストを可視化し、海外勤務経験者の配置や集中的な語学研修を実施したほか、海外のサクセッション候補者を本社に招き、国内マネジメントと共同で経営幹部候補者向けの研修を受け、経営課題について議論する機会を提供しました。

海外現地採用社員の管理職比率

KPI設定の背景	KPI	現状分析	今後の方針
多様化するグローバルビジネスを推進するうえで、管理職の一層の現地化が必要であり人的資本KPIに設定しています。		目標を達成し、比率は順調に推移しています。ただし、比率維持の観点からは、登用候補者の計画的な育成が課題です。	登用候補者向けの拠点間異動を含む育成の枠組み構築や本社の海外リテラシー向上等に取り組んでいきます。

●キャリア採用者の獲得と定着

キャリア採用者の比率は近年大幅に増加しており、特にDX等、重点分野における人材の獲得に注力してきました。その結果、キャリア採用者の管理職比率は16%に達しており、引き続きリテンションの強化や積極的な採用を進めていきます。

互いを認め合い高め合い、自分らしさを感じることができる組織の実現

〈豊かな実り〉を実現するためには、意思決定層における多様性確保に加え、社員一人ひとりが自分らしく活躍できる環境を整備し、互いを認め合い高め合うことが必要です。〈みずほ〉では、“誰もが働きやすい職場、自律的に成長できる職場”をめざし、人と人のつながりを通じた自発的な挑戦を後押しするネットワークであるERG（Employee Resource Group：社員の自発的なグループ活動）のほか、M-DIM（Mizuho Diversity, Equity & Inclusion Month：社員参加型DEI推進月間）やアルムナイネットワーク等、多様な活動が様々な場所・機会で活発に行われています。

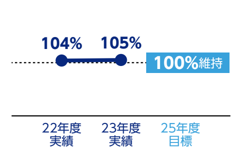
●育児・介護との両立を支える環境の整備

育児や介護との両立は働きやすい職場づくりの要であり、時間・場所に制約されない柔軟な働き方の制度整備や理解浸透を促す研修等を継続的に実施しています。特に、介護に関しては、今後予想される両立する社員の大幅な増加に備え、介護経験や両立に関するアンケートと研修を実施しました。育児に関しては、管理職に対する研修や、育休取得経験のある部長による登壇セッション、両立セミナーへの配偶者の招待等、周囲の理解を促進するための取り組みにも注力しています。

男性育児休業取得率

KPI設定の背景：男性の育児への主体的参画を促し、仕事と育児の両立に対する理解や実践を組織全体に浸透させることにより、“誰もが働きやすい職場”の実現をめざしています。

KPI



現状分析：2022年度に引き続き目標を達成しました。しかし短期間の取得が大半であり、本人の意向に応じ長期の休業取得もできる環境の整備が課題です。

今後の方針：目標の継続的な達成を確固たるものとするため、計画的な取得を促進し、管理職を含む周囲の社員へも働きかける等、環境の整備をしていきます。

●多様な価値観を持つ社員一人ひとりが活躍できる職場へ

多彩な個が活躍するためには、障がいや性的マイノリティといった様々な多様性へ積極的に向き合っていくことが必要です。〈みずほ〉では、障がいのある社員が能力や個性を発揮できる職場環境の整備に向け、本人への支援のほか、周囲の理解促進のための施策を実施してきました。

また、LGBT+の社員に対する環境整備や啓発活動等に継続的に取り組んでおり、PRIDE指標「ゴールド」を8年連続受賞しています。加えて、組織と社員がともに理解促進に取り組む風土が育まれてきています。一方、職場におけるアンコンシャスバイアスの払拭は途上であり、今後も社員一人ひとりのSOGI（性的指向/性自認）を各人の個性として尊重しあえる組織であるために、意識啓発を実施していきます。

work with Pride Gold 2023

PRIDE指標「ゴールド」
8年連続受賞

●組織の枠を超えたネットワークの拡充（アルムナイ）

〈みずほ〉では社外の多様なフィールドで活躍する元社員（アルムナイ）とのネットワーク拡大を推進しており、アルムナイ登録者数は1,500名を超える規模へと発展しています。また、2023年度からは、現役社員とアルムナイがつながり、新たなビジネス創出と社会貢献をめざし、ビジネス連携トライアルを開始しました。同時に、退職者の再入社に対する垣根を下げるため2021年度から専用窓口を設置のうえ、人材獲得も積極的に進めています。これらの取り組みが評価され、「ジャパン・アルムナイ・アワード」グランプリを2年連続受賞しました。

ジャパン アルムナイ アワード Japan Alumni Award 2023

グランプリ
2年連続受賞

アルムナイネットワーク対面型交流イベント実施

社員がいきいきと働くためのウェルビーイングの追求

社員一人ひとりが日々いきいきと仕事に臨んでいくためには、継続的な心身の健康維持・増進が必要と考えています。〈みずほ〉では、社員の生産性向上ひいては意欲的な挑戦を高める「身体的・精神的健康（フィジカル・ウェルネス／メンタル・ウェルネス）」と、将来の経済的な不安の解消につながる「経済的健康（ファイナンシャル・ウェルネス）」の両面をウェルビーイングとして推進しています。

＜身体的・精神的健康＞健康経営を実現するための戦略マップ策定

健康経営でめざす姿を実現するために、2023年度、目標と各種施策のつながりを可視化する健康経営戦略マップを策定しました。健康推進月間のほか、様々な施策の効果もあり、社員の健康意識は向上しています。一方、メンタルヘルス不調による休職は近年増加傾向にあるため、不調者の早期発見につながる取り組みや復職支援の強化等に注力しています。アブセンティーズム[※1]（疾病休業開始後、有給休暇を除き、暦30日以上の疾病休業者の割合）は1.8%と2022年度と同水準のため、さらなる取り組みの必要性を認識しています。

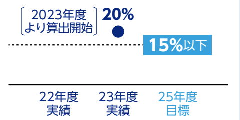
※1. 改善をめざす一方、必要な時には休むべきであり、現時点では目標値は設定せずモニタリングと要因分析を行う

プレゼンティーズム[※2]　新規

※2. 病気や怪我がない状態を100%とした場合、過去4週間の自分の状態が何%かを問う。100%から欠ける部分（損失割合）をKPIに設定。

KPI設定の背景：各種施策を通じた健康経営による生産性の向上を図るには、プレゼンティーズムの向上が不可欠と考え、新たに人的資本KPIに設定しました。

KPI



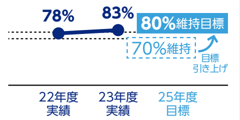
現状分析：一般的な水準と比べやや高く、将来的に疾病休業者の増加につながっていく可能性があるため、予防・早期発見に向けた対策等の継続的な取り組みが必要です。

今後の方針：生活習慣の改善に向けた様々な取り組みを継続するほか、病気の予防・早期発見に向け、マネージャーのサポート体制および自己管理の支援を強化します。

有給休暇取得率

KPI設定の背景：生産性高くいきいきと働くためには、社員一人ひとりが十分に休暇を取得することが必要であり、社員の心身の健康を一層整えるため、2024年度より有給休暇取得率の目標を80%に引き上げます。

KPI



現状分析：有給休暇取得率は順調に推移し2022年度に続き目標を達成しました。ただし取得率には組織によるバラツキもあり、所属組織や業務に関係なく休暇を取得できる環境の整備が課題です。

今後の方針：新たな目標値の達成に向け、働き方改革コンサルティング等も継続活用しながら、業務効率化の徹底と生産性向上につなげ、休暇取得が全社に定着するよう取り組みます。

●健康経営戦略マップ

健康経営で実現したい姿：多様な社員がいきいきと仕事に臨める環境を構築し、モチベーション・生産性を高め すべての社員の強みや個性を活かすことで、企業価値向上と持続的成長につなげることをめざします

健康投資効果

- **最終的な目標**：プレゼンティーズムの改善／アブセンティーズムの改善／エンゲージメントの向上
- **意識・行動変容に関する目標**
  - 生活習慣の改善：● 運動習慣者比率　● 各種セミナー参加者数　等
  - 各種受診率の向上：● 定期健康診断・再検査　● ストレスチェック　● 婦人科検診　等
  - 安心して働ける職場環境の確保：● 各種制度利用率　● 有給休暇取得率　等

健康投資

- **各種施策**
  - 生活習慣：●ウォーキングセミナー　●健康増進アプリ（QOLism）
  - 女性の健康：●女性の健康支援サービス　●セミナー・動画配信
  - メンタルヘルス対応：●管理者・本人向け研修　●ストレスチェック後フォロー
  - 各種費用補助・休暇等：●検診の費用補助・休暇　●週休3・4日制度
- **重点取組課題**：ヘルスリテラシー向上／社員の抱える傷病・疾病への支援・予防対策の強化

＜経済的健康＞社員の自律的資産形成のきっかけづくりと、後押しする制度整備

従来から資産形成を支える仕組み整備や社員への教育は実施していましたが、社員の理解度・満足度に課題がありました。そこで、社員の自律的な資産形成のきっかけづくりとして資産形成メニューの周知キャンペーンを実施するとともに、企業型確定拠出年金制度の改定も行う予定です。今後は社員の自律的な資産形成の実践状況を確認する等、効果を測りながら取り組みを進めます。

社員が働きがいを感じ活躍できる企業風土の構築

〈みずほ〉では、社員が自分らしさを感じながらいきいきと働ける職場をつくると同時に、“すべての役員・社員が企業理念を自分ごととして捉え、その体現に向け自発的に考え・行動し一体となってお客さま・経済・社会に価値提供できる状態”をめざし、企業風土変革に取り組んでいます。

社員が自発的貢献意欲を発揮し自分らしいキャリアにチャレンジすることが、成長への喜び・〈みずほ〉で働く意義の実感につながり、さらに自分の強みや個性を発揮しながら他者とつながることで自分らしさを実感することができます。これらの社員の活躍が企業価値向上の源泉となり、ビジネスの成長を通じ、社員も働きがいを感じる好循環が生まれ、さらには良好な風土が健全な組織運営とリスクの軽減をもたらします。その実現に向け、定期的な社員意識調査を通じて社員の今の意識や置かれた状態を適時把握し、スピーディーな打ち手を講じています。

社員の意識変化の兆しが見られるものの、めざす企業風土には道半ば

2023年度は、企業理念の浸透やコミュニケーションの活性化に向けた施策を着実に推進してきた結果、すべての重要結果指標が改善しました。しかし、総合的に見れば、特に2つの人的資本KPI（エンゲージメントとインクルージョン）の達成に向けてはまだ道半ばです。

加えて、〈みずほ〉で働くことが期待通りかを問う総合的体験は、期待に満たない社員が2割程度おり、自身の業務がどのように〈みずほ〉の戦略や組織目標に結びついているか十分な実感をもてていない層が存在します。

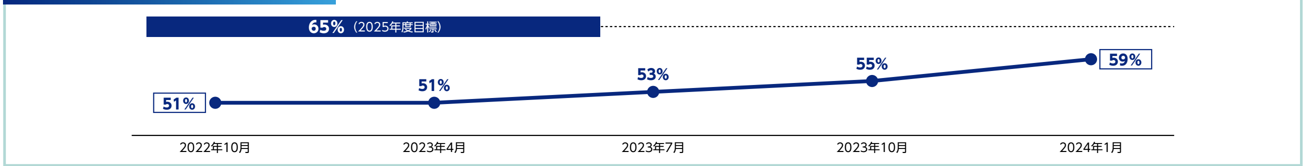
〈みずほ〉で今後も働く意向を問う継続勤務意向では、否定的回答は約1割と強い退職意向を持つ社員は少ないものの、今後も自身が従事する業務が存続するのか等、将来に対する不安の声も挙がっています。

仕事への活力の状態を測るウェルビーイングは、一般的に問題ないとされる水準を超え良好ですが、仕事に対しては前向きであるものの、仕事から得られる体験には期待感を持てていない社員も一定数存在します。

重要結果指標	肯定的回答率[※1]	2022年度比
エンゲージメント	59%	↗ +8pt
インクルージョン	60%	↗ +5pt
総合的体験	34% (中立含め83%[※2])	↗ +6pt
継続勤務意向	49% (中立含め87%[※2])	↗ +5pt
ウェルビーイング	72%	↗ +1pt

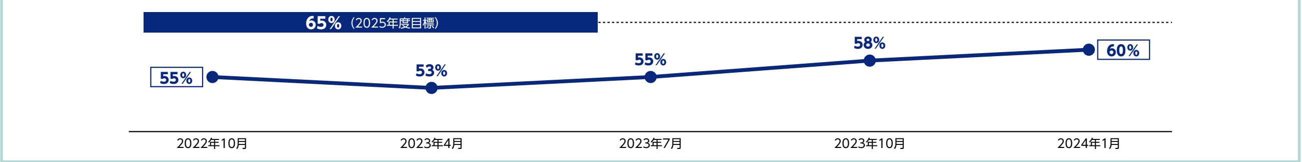
※1. 1~5の5段階で4,5を回答した割合。 ※2. 3を含む割合

エンゲージメントスコア



KPI設定の背景	現状分析	今後の方針
人的資本が企業価値に与える影響を極大化するのがエンゲージメントです。社員と会社が対等なパートナーとしてともに輝き価値創造できる関係の実現をめざし、まずは一般的に問題ないとされる水準を目標に設定しました。	経営のメッセージがまだ浸透していない層もあり、変化の感じ方には個人差があると受け止めています。加えて、経営が現場の実態を把握していないとの声もあり、自社を誇りに思う気持ちが十分に醸成されていないことも課題の1つです。	〈かなで〉の実践を通じ、社員と会社の対等な関係構築を行い、継続的に現場との対話を重ねていくことで、社員一人ひとりが自発的貢献意欲を醸成し、働きがいを実感できるよう努めていきます。

インクルージョンスコア



KPI設定の背景	現状分析	今後の方針
社員同士のつながりにより組織力を極大化するのがインクルージョンです。 多様な視点や価値観を持つ他者とつながり自分らしさを実感して働く状態をめざし、まずは一般的に問題ないとされる水準を目標に設定しました。	組織間の連携やコミュニケーション、特に相互尊重に関する課題がまだ散見されるため、グループ全体としての一体感を感じにくい社員も存在し、社員の実情を一層深く把握したうえでの対応が必要です。	組織間のコミュニケーションの障壁を取り除く活動を行っていくとともに、社員同士の尊重や相互理解を深める取り組みを粘り強く継続することで、組織・個人間の連携・一体感を生み出すことができるよう努めていきます。

社員意識調査結果の分析から課題を特定し、経営コミットメントのもと打ち手につなげる

社員意識調査から、経営陣や本部による現場理解、キャリア上の目標を達成できる実感、業務効率（それを支えるリソース・インフラ整備を含む）に関連する設問は、特に肯定的回答率が低いことが明らかになりました。コメント分析も含め、スコアの絶対値や日本企業での平均水準との乖離幅等から以下の4つの課題を分類・抽出し、グループをあげて取り組んでいます。

●戦略の浸透

2023年度は再定義した企業理念の浸透に向けタウンホールミーティング等を実施し、経営のメッセージを発信してきましたが、まだ十分に響いていない層も存在します。これは社員の従事する業務特性や置かれる状況によりメッセージの受け止め方が異なることに要因があると考えています。今後社員の生の声を丁寧かつ数多く拾い、各組織・各社員の置かれた状況をつぶさに理解し、スピーディーな打ち手を講じることで変化の実感をより多くの層へ拡大していきます。

●コミュニケーションの活性化

自発的にチャレンジできる企業風土や、多様な自分らしさを認め合うことを通じた一体感の醸成に向け、各種施策を実施しコミュニケーションの質に対する社員の感じ方も改善してきました。一方、組織間の連携や本部と現場の相互理解にはなお課題があります。お客さま・経済・社会に価値を提供するうえですべての社員は対等ですが、立場やセクションの間で上下意識を感じている社員が一部存在しており、ヒエラルキー意識の払拭に向けて継続して取り組んでいきます。

●キャリア目標の達成

社員のキャリア目標達成に向け、挑戦・成長を後押しし貢献に報いる〈かなで〉の制度運営の浸透を行ってきましたが、社員の受け止め方は期待と不安が入り混じっているのが実情です。加えて、マネージャーとの対話不足に起因して自身の評価や異動に対する納得感が十分でないことも明らかになりました。この背景には、ミドルマネジメント層に、メンバーの成長を支援するスキルや能力、加えてマネジメント業務に割く時間が不足していることがあると考えており、〈みずほ〉ではミドルマネジメント層の強化に向けた施策に注力しています（P.51「社員と会社の結節点となるミドルマネジメント層の強化」参照）。

●生産性・リソースの充足

前述のミドルマネジメント層の強化に加え、業務インフラの改善をグループ共通の課題として取り組みを講じてきたことで、慢性的な人員不足や長時間労働に関しては改善傾向にありますが、依然として課題を抱える組織も存在するため、それぞれの現状に応じたさらなる取り組みを継続していきます。

	課題	取り組み例		
社員意識調査結果	戦略の浸透	企業理念の浸透 ・タウンホールミーティング ・経営陣向けワークショップ	自発的な取り組みの促進 ・クロスファンクション業務公募 ・独自表彰	対話の促進 ・経営陣と社員の対話 ・社員間の対話
	コミュニケーション			
	キャリア目標	〈かなで〉の実践（マネージャー・メンバー間の対話促進、評価・異動に関する納得感確保、等）		
	生産性・リソース	ミドルマネジメント層の業務実態の把握、ITやファシリティ等の業務インフラ改善		

▶P.33 企業風土の変革

取り組み例

相互理解を深めコミュニケーションを深化させる“個”と“個”の対話

コミュニケーションの課題解決に向けては、あらゆる立場の“個”と“個”が互いを理解することも重要です。経営陣と社員の対話もその1つです。2023年度はこれまで以上に経営陣と社員の直接の接点を増やし、対話を重ねてきました。 社員の「生の声」から見出した課題に対し、経営のコミットメントのもとスピーディーに打ち手を講じ、再び対話のなかで効果検証を行っていきます。

また、社員間の対話を促進する取り組みとして、社員と社員の協働的な関係性を強化し組織活力を向上させる組織開発に注力しています。継続的な対話を通じて心理的安全性や相互理解が高まり、業務上の連携や協働のプロセスがより良くなる等、働きがいの実感や組織の一体感の醸成へとつながっています。

海外拠点社員と秋田グループCCuOの対話の様子