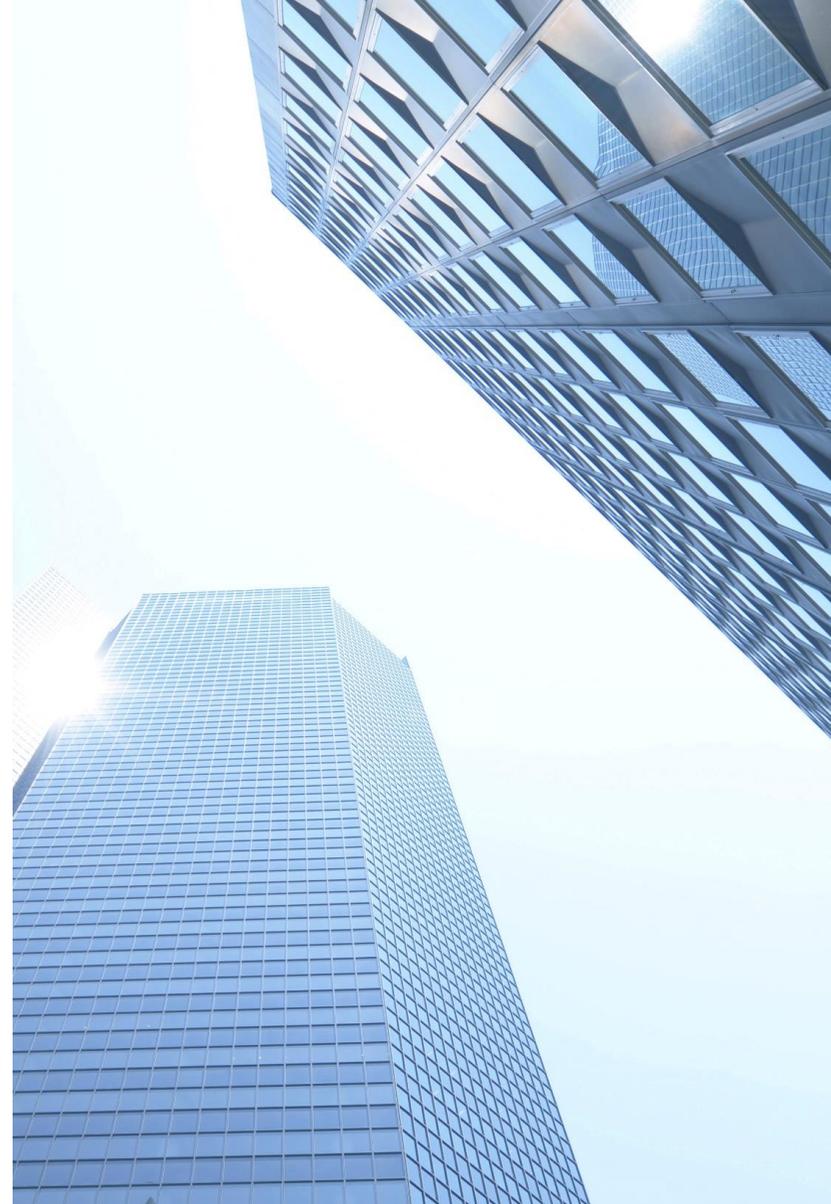




MIZUHO IR Select 2022 カルチャー改革に向けた取組み

みずほフィナンシャルグループ

2023年2月16日



自己紹介

秋田夏実

みずほフィナンシャルグループ グループ執行役員

コーポレートカルチャー担当（グループCCuO）兼 人事グループ副グループ長（グループCPO）

〈みずほ〉のCCuO兼CPOとして、グループ全体の組織開発、人材開発、健康経営、多様な人材の活躍の推進、カルチャーの改革、コミュニケーション活性化等を担う。

〈みずほ〉入社前は、米国IT企業のアドビの日本法人副社長（バイスプレジデント）として、日本のマーケティングおよび広報を統括すると共に、DEIの推進、自由闊達な組織風土の醸成に取り組む。

それ以前は約20年に渡って金融業界に身を置き、マスターカードの日本地区副社長、シティバンク銀行デジタルソリューション部長などを歴任。

- 東京大学経済学部卒業
- 米ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院卒業(MBA)



〈みずほ〉入社までの経緯

これまでのキャリアを振り返って

- グローバル企業（IT、金融）で身をもって学んだカルチャー改革の要諦/ベストプラクティス
- 世界のベストCEO、CMOの傍で働いた経験
- ダイバーシティに富んだ組織でのマネジメント経験
- 3児を持つワーキングマザーとしての実体験に基づく次世代女性リーダー育成
- マーケティング・コミュニケーション領域における専門性

入社のきっかけ

- 1ユーザーとして、従前から感じていた〈みずほ〉への親しみと期待
- 変革に向けた想いに共感（役員も社員も）
- これまでの経験をもとに、〈みずほ〉が輝くためのサポートができれば、日本全体を覆う閉塞感を打破し得るのではないかと



〈みずほ〉への入社を決意

2022年 5月CPO 12月CCuOに就任

入社して見えてきたリアルな姿

一般的にイメージされてきた〈みずほ〉

- 同質的で内向きな組織なのではないか？
- 社内に変革への抵抗があるのではないか？
- 旧行意識が残っているのではないか？
- 社員のモチベーションやエンゲージメントが高くないのではないか？
- 社内のコミュニケーションは十分に取れているか？

入社後に見えてきたリアルな姿

■ “同質性” – 日本企業共通の課題

- ✓ 実は、積極的なキャリア採用の推進、他社よりも高い定着
- ✓ 属性は同質的でありつつも、社外への好奇心は強く、良いものを社内に取り入れたいと思っている

■ 〈みずほ〉のカルチャーと歴史

- ✓ 旧行意識は感じられず、むしろ旧行の特性を抹消してきた20年間、社員の8割が〈みずほ〉入社
- ✓ 社員は至って真面目で非常に優秀。だが、自信を失いかけている

■ コミュニケーション・メッセージの浸透が重要

- ✓ 巨大組織の隅々にまで取組みを伝えていく難しさ
- ✓ 社内外を通じた、より一層の発信・コミュニケーションの必要性

〈みずほ〉の持続的成長に向けて

人的資本への投資拡充

自らチャレンジし成長し続ける
社員一人ひとりが最大限に活躍できる組織へ

- 自律的なキャリア形成
- 戦略にアラインしたリスクリング 等
- メリハリのある処遇運営

カルチャー改革

社員の自由な発言・行動を促す環境構築
自律的に行動し建設的に議論できる組織へ

- ボトムアップの社員参加型活動
- 職場横断・役職員コミュニケーション活性化
- 社内業務の廃止運動

人と組織の持続的強化

社員一人ひとりが自分らしく成長し、
お客さまや社会に持続的に価値を提供

- 戦略人事の徹底
- 社員ナラティブの重視

〈みずほ〉の持続的な成長

CPO/CCuOとして

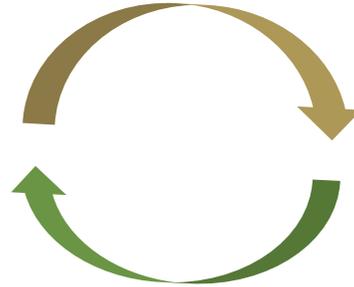
人的資本の重要性
「人材」はみずほ最大の経営基盤

日本企業の同質性
社員・経営人材のダイバーシティ

システム障害
社員参加型WGの提言

CPO

Chief People Officer
組織開発、D&I、
社員エンゲージメント



CCuO

Chief Culture Officer
カルチャーの改革、
コミュニケーション活性化

「社員エンゲージメント」向上を軸に、組織・人材開発、D&I、社員のウェルビーイングなどの実現へ

- 多様な人材の活動支援
- 管理職等の多様性
- 組織開発アプローチ
- 働き方見直し

- グローバルマインド醸成
- アルumniネットワーク

- 企業理念の浸透
- ボトムアップによる提案のサポート
- デジタルを活用したコミュニケーション

多様な人材の活躍に向けた取組み

■ 多様な人材の活動支援



- M-DIM*1：社員との対談や、役員の素顔に迫る企画、他の金融機関女性役員とのトークセッションなどに出演し、コミュニケーションを促進
- キャリア人材の採用強化、研修実施

■ 管理職等の多様性確保/女性経営リーダー育成



- 2022年度役員メンタリングおよび新任部店長研修を導入
- 女性課長向け研修や女性社員ネットワーキングイベントなど、各種研修・講義の実施

参考データ

キャリア採用者数		529人*2
副業者数		540人*3
女性新任部店長/ 経営リーダー向け研修への登壇		計6回
2022年度 M-DIM	イベント数	計31イベント*4
	参加人数	延べ7,246人*5



M-DIM: BK/TB/SC/RTエンティティ長によるトークセッションより

*1: Mizuho Diversity & Inclusion Month *2: FG・BK・TB・SCの合計。23年3月1日時点入社見込み数。 *3: 22年11月末時点 *4: 国内外合計 *5: 日本主催イベントの参加者

<参考> キャリア採用者の声

他社を経験してから〈みずほ〉に入社したキャリア採用者が感じたこと

事業規模が広く大きいため、社会に影響度の高い業務ができる

真剣に企業風土や働きやすさを良くしていこうとする姿勢

新しいことに常に挑戦し続ける活気に惹かれる

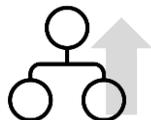
様々なチャンスが平等に与えられており、
個々人に向き合ってくれる

職員の温かな人柄やサポーターな所は魅力の一つ



組織活性化に向けた取組み

■ 「個の力」を「集団のシナジー」へ。組織開発アプローチ



- 「人と人の関係性」に働きかけ、組織内の協働を促進し、社員エンゲージメントとパフォーマンスを向上させる部店主体の取組みを推進
- 個別支援プログラム（人事・外部専門家のサポート）参加部店との意見交換会を実施

■ ERG（社員リソースグループ）活動支援



- 〈みずほ〉で働く女性のさらなる活躍を目指す「M-WIN^{*1}」や、女性管理職を中心に活動を行う「MIW-Net^{*2}」のイベントに登壇

■ デジタルコミュニケーションツール^{*3}導入

Delveで
情報を開示し

Yammerで
つながり

Teams(チャット)を活用して
気軽にコミュニケーション

23年1月末時点実績
・利用者総数8,000人超
・コミュニティ数100超

参考データ

社内業務廃止・改善	300件超 ^{*4}
組織開発プログラム参加部店	約30部店 ^{*5}
組織開発に取り組んでいる部店との意見交換会	8部店 ^{*5}
役員・執行理事層への「対話による新たな組織開発、『互聴』と相互理解」研修	全12回 ^{*5}

^{*1}: Mizuho Women's Initiative Network ^{*2}: Mizuho Innovative Women's Network ^{*3}: Microsoft365のコミュニケーションツール。Delve, YammerはFG,BK,TBのみで導入。

^{*4}: 22年2月に本取組みを開始してからの通算実績 ^{*5}: 2022年度

働き方の見直しに向けた取組み

■ 働き方見直しに向けた経営層の意識・行動変革の推進

- 関係役員向け研修を実施（外部企業より） **全2回**
- CUG*長 × 秋田CPOセッションを実施 **全5回**
各CUG長が自身や社員の目指すべき働き方等の
コミットメントを発信
- 部店長 × 秋田CPOセッション **全3回**
- 働き方改革コンサルティング 23年1月末キックオフ

* カンパニー・ユニット・グループ



コミュニケーション活性化に向けた取り組み

■ 社員のグローバルマインドの醸成



- みずほFG執行理事・米州バンキングヘッド Michal Katz氏と社内対談を実施
- 各拠点の人事責任者と面談を実施
- NELP*¹向け育成プログラムの一環として戦略セッションを実施

■ アルムナイ（退職者）ネットワークの活性化



- 9月にBCG*²日本支社長・佐々木氏を招いたイベントを開催
- 現役社員のリテンション対策、再雇用に向けネットワーキングを強化
- 社内外へのアルムナイネットワークの取組み開示促進

参考データ

アルムナイネットワーク登録者数 **約520人**^{*3}

「ジャパン・アルムナイ・アワード2022」 グランプリ受賞



アルムナイネットワークのイベントの様子

*1: NELP=Next Executive Leaders Pipeline. JGM（副部店長相当）以上のポスト後継者候補 *2: ボストン・コンサルティング・グループ *3: 23年1月末時点

ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の実現に向けた取組み

■ D&Iコミットメント



- ・ 〈みずほ〉のD&I コミットメントを制定
- ・ 3つの約束（コミットメント）を推進
 - 「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」

D&I Award 2022*1

23/2月

2年連続

最高ランクの「ベストワークプレイス」に認定*2



PRIDE指標2022*3

22/11月

6年連続*4

最高評価の「ゴールド」を受賞*2

work with Pride



その他インデックス組入状況*5



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



本邦金融セクター首位*7

*1: 企業のD&Iを評価する認定制度 *2: グループ5社（FG、BK、TB、SC、RT）で認定 *3: LGBT等の性的マイノリティに関する取り組み評価指標 *4: FGは、7年連続してゴールドを受賞 *5: 22年11月末時点
*6: <https://www.mizuhogroup.com/sustainability/mizuhocsr/evaluation> *7: Gender-Equality Index スコア 70.32（22年11月時点）

社員の声 -アルムナイ採用

「より広い視点を持てるように」

2016年に〈みずほ〉へ中途入社後、一度退職。
政府系機関の任期付職員の道を歩んだのちに、再度〈みずほ〉に入社

様々な金融機関等との対話や、サイバーセキュリティに関連する国際会議での議論や成果物の背景を把握できたことで、より広い視点を持てるように。

再度入社して感じた変化は、担当しているサイバーセキュリティ分野への経営層の関心が以前より高まっていること。

立場に関係なく意見を言い合える、取り入れてもらえるところは以前と変わらずよかった。

インタビュー全量はこちら



出展：FG:採用情報サイト



社員の声 – 副業

「多様性の時代。自分の挑戦が いろいろな選択肢の実例になれば」

FG内で初めて、副業で立ち上げた会社を事業売却

本業では得られない専門・スキルを学ぶことができた。

新しい仕事を始めるという意味では、転職も副業も同じ。

ただ、副業の場合はリスクが存在しない。

副業は離職防止にもつながるのでは。

人材の質は高いのに、挑戦を躊躇う人がまだまだ多い。

私の挑戦が、いろいろな選択肢があることの実例になればと
思っている。

インタビュー全量はこちら



出展： BUSINESS INSIDER



社員意識調査 –「〈みずほ〉でうまくいっていること/改善すべき点」に関するコメント抜粋

大規模システム障害の後、当社は変わってきていると思う。経営陣が危機感を表明したことで、一人一人が言うべきことを言い、上司や関係者がそれに前向きに対応する、あるいはせざるを得なくなっている。当社に勤めてから初めて本音で意見が言えるようになった。

社会的には改善しようとしているが、特に、上司が昔からの文化（＝忖度）が根付きすぎているので、なかなかそれから打破できない。

業務効率化や人事制度の変革方針を経営陣が示し、〈みずほ〉の今後の成長に向けた改革が進んでいると感じる。経営陣とのコミュニケーションの機会が増え、以前よりも経営陣が身近なものになってきていると感じる。

比較的取組みが進んできていると感じているが、横並び思想と形式にこだわる文化が良くも悪くも残っていると考える。目指すべきことに対し最短距離で取組むことは、周りと違うことを行うかもしれないが、それを許容する風土が醸成できればより強い組織になっていけるものと思う。

企業風土変革に向け社員の自主性を重視した活動やキャリア形成を後押しする仕組みが整備・活用され、組織活性化に向けた期待が持てるようになった。

企業文化を変えようという動きは評価するものの、やっていることがマイルドでスピード感もない。ドラスティックにやらないと変わらない。細かいリスクばかり気にするのではなく、企業理念や経営からのメッセージなどにプライオリティを置いてもらいたい。

カルチャー改革へのアプローチ

- **社内外の発信**を通じて、「本当に変わっていく実感」を醸成
- **対話と実践**を粘り強く継続（どれほど優れた施策も、認知されなければ存在しないのと同じ）

コミュニケーション/
組織への浸透

現状把握
他社分析

- **社員の声**に確りと向き合う
- 徹底した**情報収集**：国内外、業界を問わず、他社施策や社会の趨勢へのアンテナを張る

自由な発言や行動を
促す環境を作り、
自律的に行動し、
建設的に議論できる
組織であること

課題認識
対応策検討

- 社員の**巻き込み**、手挙げ推奨
- Sense of **Urgency**,
Sense of **Ownership**
- **Quick Win**（成果を見せて協力体制を得る）

実行

ロードマップ策定

- 定量・定性データの分析
- **インサイト**の深掘り・明確な言語化
→腹落ち感のある施策
- 前例に囚われない、**クリエイティブ**で柔軟な発想

組織の略称

FG :	みずほフィナンシャルグループ
BK :	みずほ銀行
TB :	みずほ信託銀行
SC :	みずほ証券
AM-One :	アセットマネジメントOne
RT :	みずほリサーチ & テクノロジーズ

本資料における財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値（本邦の管理会計基準を含む）を使用しています。

本資料には、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する記述が含まれております。こうした記述は、本資料の作成時点において、入手可能な情報並びに将来の不確実な要因に係る仮定に基づく当社の認識を反映したものであり、将来実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、決算短信、有価証券報告書、統合報告書、Form 20-F等、当社が公表いたしました各種資料のうち最新のものを参照ください。

当社は、東京証券取引所の定める有価証券上場規程等により義務付けられている場合を除き、新たな情報や事象の発生その他理由の如何を問わず、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しを常に更新又は改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

本資料に記載されている当社グループ以外の企業等に係る情報は、公開情報等から引用したものであり、係る情報の正確性・適切性等について当社はこれを保証するものではありません。

本資料は、米国又は日本国内外を問わず、いかなる証券についての取得申込みの勧誘又は販売の申込みではありません。