

2024

みずほフィナンシャルグループ

人的資本レポート



CANADE
かなで

ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

編集方針

本レポートは、「人的資本の強化」と「企業風土の変革」を通じて、〈みずほ〉がどのようにお客さまや経済・社会とともに価値を創造していくのかを、人的資本に特化して、ステークホルダーの皆さまに包括的に示しし、コミュニケーションを深めるために発行します。

参照 ガイドライン

- ・人的資本可視化指針（内閣府）
- ・持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～人材版伊藤レポート～（経済産業省）
- ・人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～（経済産業省）

報告対象

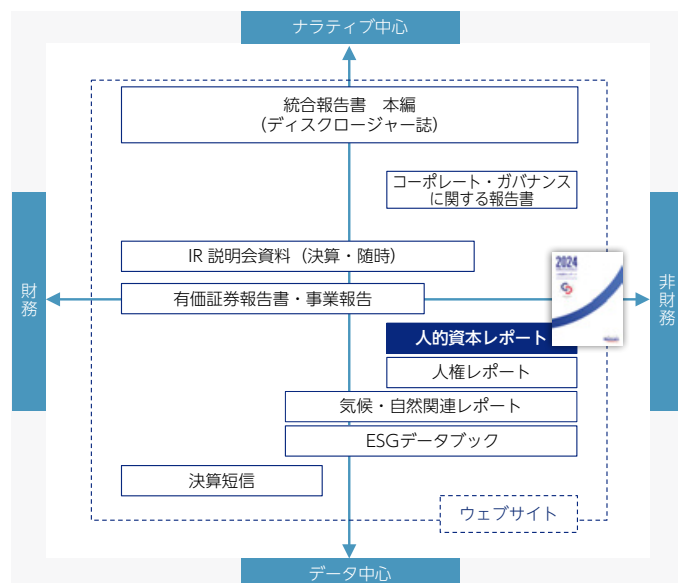
- ・期間：2023年4月～2024年3月（一部、2024年4月以降の情報を含みます）
- ・範囲：原則としてみずほフィナンシャルグループおよびグループ主要4社（みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズ）

発行時期

2024年7月

開示書類の体系

開示書類の体系については、下の図をご参照ください。ステークホルダーのニーズや情報開示関連規制等に従い、随時見直します。本レポートには、統合報告書に掲載しきれない人的資本に関する詳細情報を掲載しています。その他の情報は、それぞれの領域・用途ごとの開示書類に掲載されていますので、ぜひご活用ください。



人材に関するマテリアリティと 主な取り組み

マテリアリティ

自律的な企業文化のもと多様な社員が活躍し、お客さま・社会とともに成長

主な取り組み

- ビジネス戦略と人事戦略の連動性の向上【**戦略人事**】
- 挑戦を支える、貢献が報われる、働きやすさを感じる組織の実現【**社員ナラティブ**】
- 企業風土変革の取り組み推進【**企業風土変革**】

免責事項

本レポートには、事業戦略およ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、本レポートの作成時点において、入手可能な情報なら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。

当社の財政状態およ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ご参照ください。

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づ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、事業戦略および数値目標等の将来の見通しを常に更新または改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

目次

	対応テーマ		
	戦略人事	社員 ナラティブ	企業風土 変革
P.1 編集方針			
P.2 目次			
P.3 CEOメッセージ	●	●	●
P.4 人材と組織に関する推進体制			
P.5 CHROメッセージ	●	●	●
P.6 企業理念	●	●	●
P.6 人事フィロソフィー	●	●	●
P.7 人的資本インパクトパス	●	●	●
P.9 〈かなで〉における新たな人事運営	●	●	
P.9 新たな人事の枠組み 〈かなで〉	●	●	
P.10 社員の挑戦を後押しするための人事の枠組み	●	●	
P.11 評価制度の詳細と成長支援の仕組み	●	●	
P.13 未来の経営を支える人材育成	●		
P.13 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	●		
P.14 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	●		
P.15 成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築	●		
P.15 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	●		
P.18 領域横断での人材確保	●		
P.19 社員一人ひとりの人材力強化	●	●	
P.19 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」	●	●	
P.20 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	●	●	
P.21 学びと挑戦のデジタルプラットフォーム「M-Nexus」	●	●	
P.21 一人ひとりの人材力強化のための学びの提供	●	●	
P.21 DX人材の育成	●	●	
P.22 事業領域ごとのアップスキリングの取り組み	●	●	
P.23 社員の挑戦と成長を支える取り組み	●	●	
P.25 多様性を力にするDEIの推進	●	●	
P.26 管理職等の意思決定層における多様性の確保	●	●	
P.31 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	●	●	
P.41 社員がいきいきと働くためのウェルビーイングの追求		●	
P.41 社員が健康かつ安全に働くための環境づくり		●	
P.42 〈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		●	
P.45 〈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		●	
P.45 〈働き方〉多様な社員が活躍する働きやすい環境の構築		●	
P.48 CCuOメッセージ			●
P.49 社員が働きがいを感じ活躍できる企業風土の構築			●
P.49 社員意識調査結果に見られる変化の兆し			●
P.50 課題の特定と経営コミットメントのもとでの打ち手			●
P.55 データ集	●	●	●

経営基盤の土台となる「人的資本の強化」と 「企業風土の変革」を推進し、社員と会社がともに成長し、 社会価値の創出と企業価値の向上を実現する

戦略を実行し、企業価値を創造していく原動力となるのは人とそれを支える組織です。社員一人ひとりが持てる力を最大限発揮しながらいきいきと働き、多様な人材がお互いにつながり合いながら新たなものを生み出し、会社と社員が同じ目線で向き合いともに成長していく〈みずほ〉でありたい。人と組織の一体感を高め、社員の挑戦を支えていくことは、グループCEOである私の最重要課題であり、そのための「人的資本の強化」と「企業風土の変革」に、就任以来、最も力を注いで取り組んできました。

2024年度は、成長をさらに強力に推進するための基盤として、新たな人事の枠組み〈かなで〉によって、社員一人ひとりが自律的に成長しながら自分らしく輝けるプラットフォームを整え、企業風土変革によって、個々人の挑戦や自由な発想を促し、社員間のつながりを組織の大きな力に変えていきます。

〈みずほ〉は着実に変わりつつあります。社員の自発的な試みも数多く出てきており、顕在化してきている社員の行動様式の変化は、〈かなで〉のスタートにより一層加速していくものと考えています。一方で、私たちの挑戦は始まったばかりです。パーパス「ともに挑む。ともに実る。」のもと、社員と会社がともに成長し、企業価値の持続的向上と〈ありたき世界〉の実現に貢献するため、人と組織においても表れてきている「変化の兆し」を大きな潮流へしていくことを、ステークホルダーの皆さまへお約束します。

みずほフィナンシャルグループ
取締役 執行役社長 グループCEO

木原正裕



人材と組織に関する推進体制

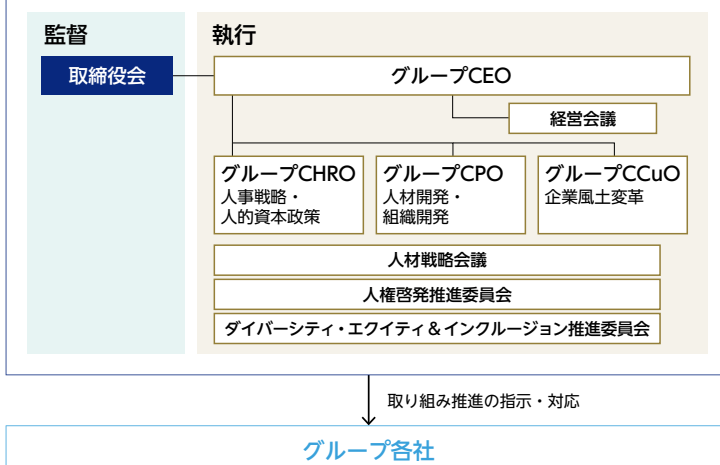
グループCHRO^{※1}は〈みずほ〉における人事戦略・人的資本政策責任者として、グループ全体の人事運営に関する取り組みを企画・推進しています。グループCPO^{※2}は、人事運営のうち、人材開発・組織開発、多様な人材の活躍の推進等に取り組んでいます。また、グループCCuO^{※3}は、グループ全体の企業風土に関する取り組みを企画・推進しています。三者が相互に連携し合い、人材と組織の強化を実現していきます。

※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)

みずほフィナンシャルグループ



企業価値創造の源泉である人材の持続的強化を図り、 〈みずほ〉のパーパス「ともに挑む。ともに実る。」を実践する

大きな環境変化の時代において、お客さまや社会が直面する課題とともに挑んでいくうえで、〈みずほ〉は人材こそが最大の資本、企業価値創造の源泉であると考えています。その持続的強化を図るエンジンとなるのが、グループ主要5社*共通の新たな人事の枠組み〈かなで〉です。従来の人事運営を抜本的に見直し、社員とともに創ってきた〈かなで〉には、「戦略人事」「社員ナラティブ（物語）」の2つの側面があります。

1つ目の「戦略人事」では、ビジネス戦略と人事戦略の連携を徹底します。従来、人事部門主導であった人事運営から、ビジネス部門が自律性を持って人材確保や人材運用を行うかたちに大きく変更し、現場主導での人材の最適配置を推進していきます。一方、全社的な人材ポートフォリオ分析や規律の確保等については、領域横断での議論の場を設けています。

2つ目の「社員ナラティブ」は、戦略人事を実現するための土台です。会社は社員一人ひとりに向き合い、社員はそれぞれが個性や強みを発揮し、他者とつながりながら成長を実感し、自分らしく輝くことで、社員の成長と企業の成長の方向性を一致させ、〈みずほ〉の価値創造力を押し上げていきます。合わせて、全社的な企業風土変革も継続的に推進し、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ます。

また、企業理念の再定義も踏まえ、今般、〈かなで〉を通じた様々な取り組みを〈みずほ〉のパーパス「ともに挑む。ともに実る。」の実現につなげていくための人事の基本的な考え方として「人事フィロソフィー」を新たに制定し、加えて、人的資本強化の取り組みがパーパス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。「人的資本インパクトパス」においては、人的資本KPIを用いて取り組みの実施状況・効果を検証し、ビジネス戦略に合わせて適切に見直しを行い、改善を重ねていく考えです。

2024年度、〈かなで〉が全面的にスタートしました。お客さまの課題克服に向けた挑戦を支え、自らも変革に挑戦し、ともに〈豊かな実り〉を実現する。〈かなで〉においても、「ともに挑む。ともに実る。」を社員とともに実践しながら、人材の持続的強化に向けた不断の取り組みを進めていきます。



執行役 グループCHRO 上ノ山 信宏

※ みずほは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（以下、本レポートにおいて同様）

企業理念



人事フィロソフィー

〈みずほ〉では、企業理念の再定義も踏まえ、企業理念を実現するための指針として新たに「〈みずほ〉の人事フィロソフィー」を制定しました。

価値創造の源泉となる人材の持続的強化に向け、人事フィロソフィーには、新しい企業理念のもと創り上げた人事の枠組みである〈かなで〉のフィロソフィーが包含されており、〈みずほ〉における人事の基本的な考え方となっています。

〈みずほ〉の人事フィロソフィー

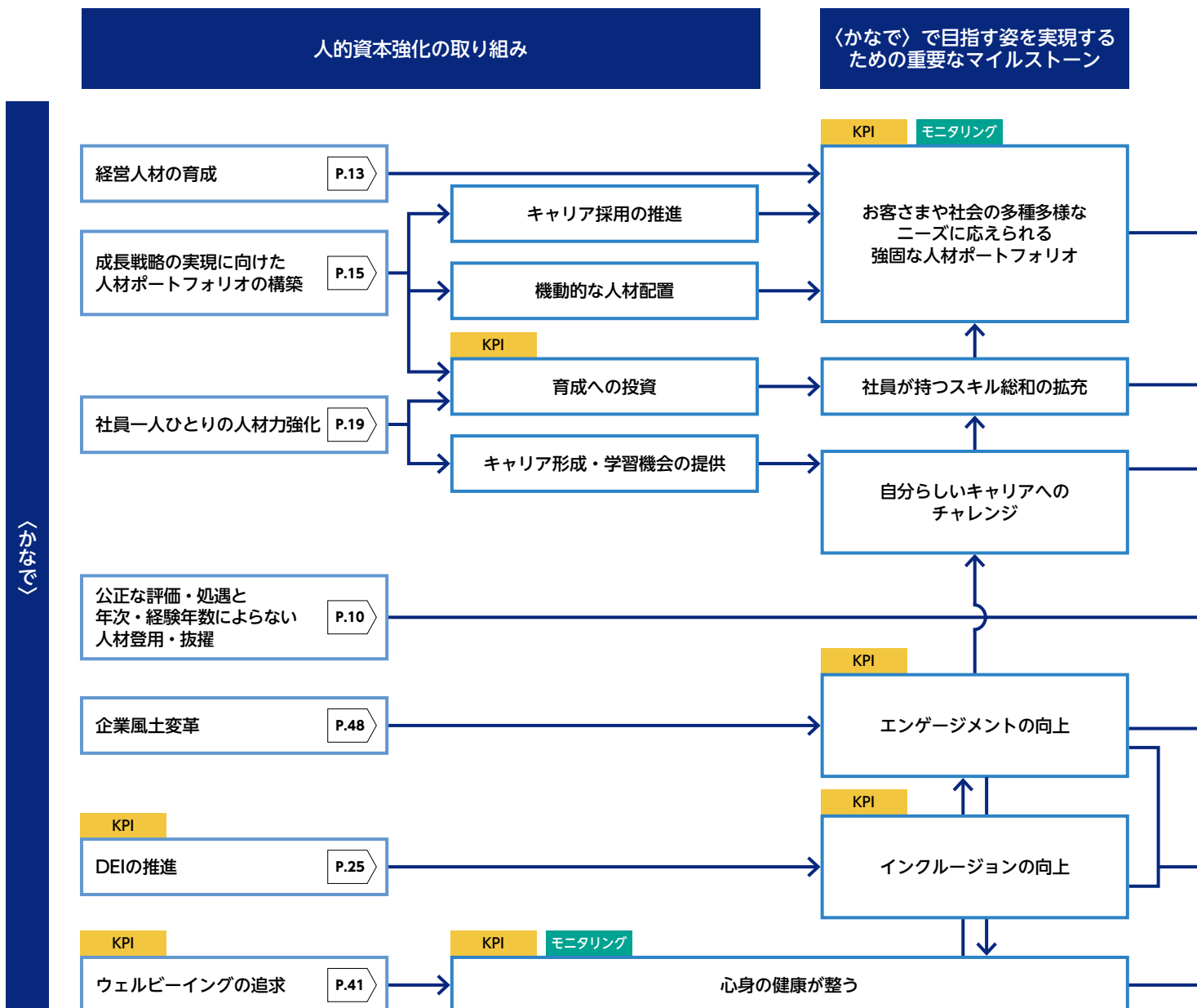
社員一人ひとりが成長し、〈みずほ〉で働く意義を感じて最大限の力を発揮することが企業価値の向上につながります。〈みずほ〉は、企業理念を実現するための指針である人事フィロソフィーのもとで、社員とともに挑み、ともに実っていきます。

〈みずほ〉は、

- 社員一人ひとりの挑戦と成長を支えます
- バリューを実践する社員を尊重し、報います
- 誰もが自分らしく活躍できるインクルーシブなカルチャーを促進します

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。



KPI 人的資本KPI

モニタリング 人的資本モニタリング指標

会社視点の要素

社員視点の要素

〈かなで〉で目指す姿

〈みずほ〉のパーパス



ビジネスを牽引する人材が質・量ともに確保されている状態



ビジネスを牽引するためのスキル・経験が成熟している状態



社員の挑戦を支えている状態



社員が進んで挑戦に取り組んでいる状態



社員の貢献に対して公正に報いている状態



社員の貢献が報われている状態



働きやすい環境や仕組みが整備された状態



社員が働きやすさを感じている状態



ともに挑む。

〈みずほ〉がお客さま一人ひとりの
幸福な人生に貢献し
新しい技術や事業へ挑む企業とともに歩む

人的資本への
投資による
ビジネス
価値の実現

ビジネス価値の
実現を通じた
人材への還元



ともに実る。

〈みずほ〉で働くすべての人が
つながり合い日々新たな視点で
変革や改善に取り組み未来を変えていく

〈かなで〉における新たな人事運営

新たな人事の枠組み 〈かなで〉

〈みずほ〉は、新たな企業理念のもと、価値創造の源泉である人材を持続的に強化していくため、グループ主要5社共通の新たな人事の枠組み〈かなで〉へ移行しました。〈かなで〉という名前には、これからの〈みずほ〉を社員と会社が「ともに創り、ともに奏でる」という思いが込められています。

〈かなで〉においては、一人ひとりの「自分らしさ」を起点とした社員ナラティブ（物語）を重視しています。社員が強みや持ち味を発揮し、心身ともに活力に満ち、成長に喜びを感じ、〈みずほ〉で働く意義を実感できるように、一人ひとりに向き合っていきます。社員の「働きがい」を高め、「働きやすさ」を感じられるよう、「挑戦を支える」「貢献が報われる」「働きやすさを感じる」の3つの取り組みを行っていきます。

また、〈かなで〉では、ビジネス戦略と人事戦略の連動性を高め、戦略人事を徹底します。経営や各ビジネスをリードする人材の戦略的育成、ビジネス戦略に応じた機動的な人材配置等を実現していきます。

社員の声

社員と人事をつなぎ、ともに創る

私は、2022年に兼業コ・クリエイター*の活動に取り組みしました。当時、本業ではみずほ証券の事務部門で銀行・信託・証券一体での業務融合を進めており、そのなかで、風土や考え方の異なる組織の融合の難しさを感じていました。〈かなで〉においても、グループ一体運営を推進するためには、人事からの発信だけでなく、社員と人事をつなぐ存在が重要だと思い参加を志望しました。

コ・クリエイターの活動時には、〈かなで〉の浸透をめざす「PRチーム」の一員として、社内Webページ開設の他、社員と人事の双方向コミュニケーションの仕組みを創設し、「オピニオンレーター」と名づけました。社員は思いを発信し、人事とコ・クリエイターはその思いを踏まえた企画や施策を練り、「かなで通信」という形で返していきます。この仕組みは今も、社員と人事がお互いに思いやりながら考えを伝え合う場として引き継がれています。

現在は〈かなで〉がパーパスとともに徐々に浸透し、個人の考えを発信しやすい環境に変わってきていると感じています。個人のキャリアや家族を大事にしながら、やりたいことにどんどん挑戦し、組織全体で挑戦を支える風土の中で、個人も充実し、社会に価値を提供できる企業になっていけるよう、これからも皆とともに〈みずほ〉を創っていきたいと思います。



みずほ証券 事務統括部
和地 由布奈

※〈かなで〉は、会社の考えだけではなく、社員の声も取り入れながら創っており、社員と会社の結節点となるのが、コ・クリエイター。コ・クリエイターは、社員自らが手を挙げ、本業の傍ら〈かなで〉浸透に向けた様々な取り組みを実施

社員の挑戦を後押しするための人事の枠組み

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社共通とし、エンティティが異なっ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。

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、社員一人ひとりが内省し、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。

評価制度の詳細と成長支援の仕組み

具体的な評価制度の仕組み

〈みずほ〉では、社員自身の行動・成果の振り返りを促し、社員の成長と〈みずほ〉の発展を実現することを目的として、全社員を対象に「成果評価」「行動力評価」を実施しています。それぞれ年1回評価を実施し、評価結果を本人へフィードバックすることで、本人が強みや課題を正確に認識できるとともに、マネージャーとの対話を通じて社員一人ひとりの今後の成長・キャリア形成やパフォーマンス向上につなげています。

● 成果評価

「成果評価」は、社員一人ひとりが、所属する組織の目標・計画のうち、個人として達成すべき目標を期初に設定し、その達成度合いを期末に評価する制度です。個人目標は組織目標に照らして設定され、個々人の成果の積み上げが組織ひいては〈みずほ〉全体の業績計画・戦略実現に資する仕組みとしています。

また、評価結果に対する社員の納得感を確保するため、期初時点で、期末の具体的な目標達成水準をマネージャー・本人の間ですり合わせることも重視しています。

評価の実施は年1回ですが、目標の進捗確認や業務遂行上の改善策に関する対話は日常的に行われる文化が従前から根づいており、個人目標達成に向けた高頻度かつ実効性のある機動的なコミュニケーションが現場に定着しています。

● 行動力評価

「行動力評価」は、〈みずほ〉の企業理念に基づく社員一人ひとりのバリューの実践状況を評価する制度です。バリュー実践の過程で発揮された知識・スキル・能力も含め、役割に比してどの程度の力を有しているかを総評し、個々人の成長に向けた内省・振り返りに活用しています。また、業務に取り組む際のコンプライアンスの実践状況についても評価を行い、日々の業務における法令遵守意識の定着とその徹底を促しています。

「行動力評価」で確認されたバリューの実践状況や行動規範の遵守状況から、本人に相応しい役割へと見直しを行います。社員にとって高いランクの獲得が目的化し、挑戦や自己の成長への意識・行動が薄れてしまうことがないように、バリューの実践を通じた担う役割の拡大を重視しており、自ら挑戦・成長した社員は、より大きな役割を担うことができる仕組みとなっています。

● フィードバック

〈みずほ〉では、評価の透明性と納得感を確保し、今後の社員一人ひとりの成長につなげるため、フィードバックを重視しています。年1回の評価を実施した後に、全社員にフィードバックを行い、個々人の評価の根拠や強み・課題、今後の役割への期待等をマネージャー・本人間で対話しています。さらに、社員向けのアンケートによりフィードバックの実施状況や社員の受け止め方を定期的に把握し、部店長へも共有することで、人事施策のみならず各組織の運営にも社員の声を反映させています。年1回の評価後のフィードバックだけではなく、日々のフィードバックとして、前述の業務遂行と個人目標達成に向けたコミュニケーションや、後述の社員の成長とキャリアに関するコミュニケーションも実施しています。

フィードバックに関する社員向けアンケート結果

フィードバックの仕組みの改善を行った結果、2022年度より社員の納得度は改善し、2023年度においても引き続き改善傾向となっています。

	2021年度	2022年度	2023年度
自身の強みの納得度	55%	72%	74% ^{※1}
強化すべきポイントの納得度	51%	69%	73% ^{※1}
課題克服に向けたアドバイスの納得度	46%	66%	68% ^{※1}

※1. みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行が対象。4段階評価のうち最上位を選択した社員の割合

社員の成長を支援する仕組み

〈みずほ〉では、社員の成長を後押しする仕組みとして成長コミュニケーションを意識的に行っています。加えて、ミドルマネジメント層の内省による成長を促すため、360度フィードバックを実施しています。

● 成長コミュニケーションとキャリアディベロップメント

社員一人ひとりが成長し、挑戦を行動へ移すためには、自らのキャリアを自発的に築くとともに、活躍し続けるために必要な知識・スキル・能力を伸長することが必要となります。そのため、従来から文化として根づいていた日々の業務遂行や個人目標達成に向けたコミュニケーションとは別に、社員の成長に主眼を置いたコミュニケーション機会を新たに設けました。本人とマネージャー間で対話を定期的に行い、本人の育成上の課題克服や強み伸長について年間を通じたPDCAを行うことで、着実な成長を促しています。

また、社員一人ひとりのキャリア自立を促進するための取り組みとして〈キャリアディベロップメント運営〉があります。年1回のキャリア面談において、成長コミュニケーションの前提となる本人の持ち味やキャリア志向についてマネージャーと認識を一致させ、人材配置や育成につなげています。

● 360度フィードバック

〈かなで〉でめざす人事運営を実現するためには、組織の行動様式に影響を及ぼし、社員の成長を引き出す主体であるミドルマネジメント層の意識・行動変容も必要です。そこで、ミドルマネジメント層の社員を対象に、ラインのメンバーや他部署の同僚による360度フィードバックを年1回実施しています。対象となる社員はその結果を基に自身の強み・弱みについて内省し、マネージャーとの対話のなかで振り返ることにより、日々の職務を通じた意識・行動の改善・向上や、意識・行動変容を通じたバリューの実践につなげています。

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、会社が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ました。〈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。

〈あおい塾〉における木原CEO登壇の様子



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。

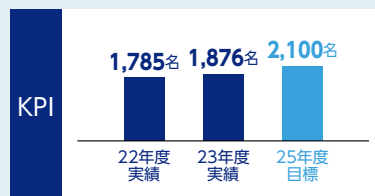
※ 各領域におけるビジネス戦略は、統合報告書をご参照ください
https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/disclosure/pdf/data24d_all.pdf

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。



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。

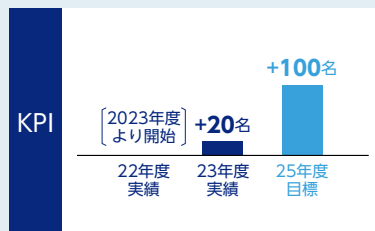
「顧客利便性の徹底追求」と「資産所得倍増」に向けた挑戦」を重点分野として掲げる個人ビジネスでは、デジタル・リモート・店舗のあり方を見直し、事務手続きの徹底したデジタル化を進め、店舗を事務手続きの場からコンサルティングの場に変革します。お客さま本位で資産運用・形成・承継をサポートできる対面コンサルティングの知識・経験を有する人材の重要性がさらに増しているため、「個人コンサルティング人材」をKPIとして掲げることで人材育成に注力しています。

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。



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。



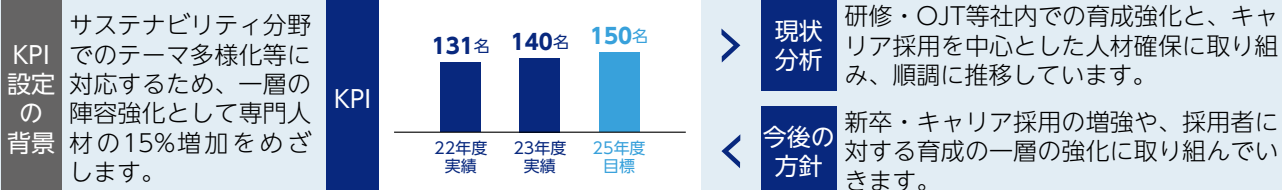
現状分析 社内研修やイノベーション企業支援担当者向けの定期的なナレッジ共有を通じて順調に人材確保が進んでいます。

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。

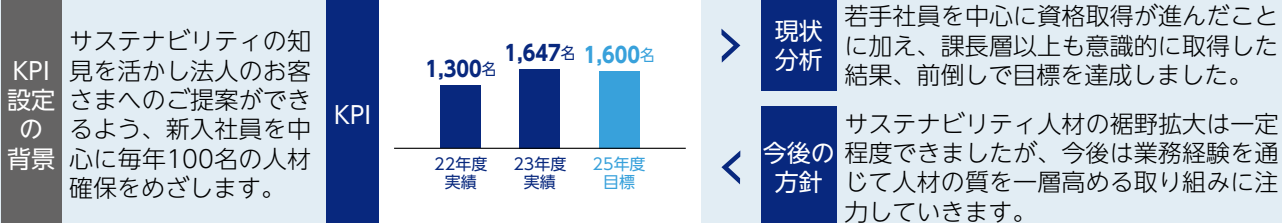
「日本企業の競争力強化」を掲げる法人ビジネスでは、業界動向の把握や顧客ニーズ発掘等に求められる洞察力、企業の成長ストーリーを描く構想力が必要です。なかでも事業承継分野では、専門的な知識と実務経験を要するため「事業承継人材」をKPIに設定し戦略的に人材をアサインすることで、集中的に育成に取り組んでいます。同様にイノベーション企業支援分野においても、先端テクノロジー領域での支援経験や、成長ステージごとに異なる企業ニーズに対応するための専門知見を有する人材を計画的に育成するため、「イノベーション人材」をKPIに設定しています。

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



サステナビリティ経営エキスパート

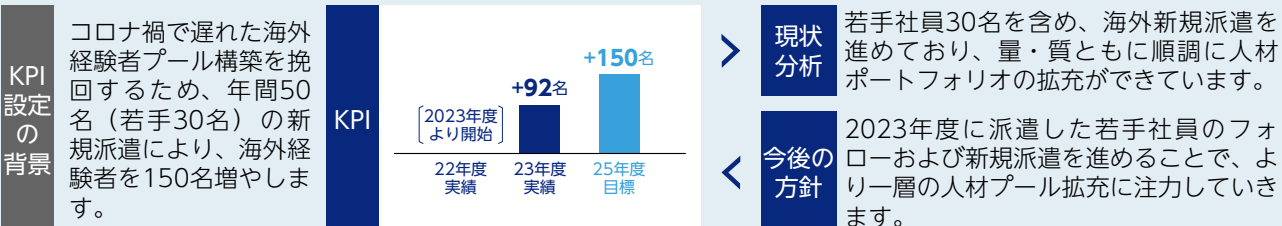


「サステナビリティ&イノベーション」の領域では、大企業のお客さまを中心に、様々なサステナビリティに係る課題に対応するため、みずほリサーチ&テクノロジーズの「環境・エネルギー分野コンサルタント」の人材拡充に取り組んでいます。一方で、社会全体のサステナビリティの推進のためには、大企業のみならず、サプライチェーンを構成する中堅・中小企業の取り組みも重要です。そのため「サステナビリティ経営エキスパート」をKPIに設定し、関連する資格の取得を通じ、幅広い法人のお客さまとSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）のディスカッションを実施するために必要な基礎知識の習得を進めています。

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



「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。

社員の声

若手社員育成枠での海外派遣

私は入社以来、大企業法人営業担当として、決済・M&Aソーシング・LBOファイナンスなど様々な業務を経験してきました。そのなかで、グローバルに展開するお客さまとのやりとりを通じて、自らもグローバルな目線を持って仕事をする必要を強く感じ、海外勤務を希望していたところ、若手社員育成枠での海外派遣が実現しました。

現在は香港に駐在し、香港拠点管理部でまず企画・予算管理に携わった後、足元では事務効率化の取り組みを推進しています。海外現地社員とコミュニケーションを取りながら、過去の慣習に囚われず事務体制の最適化を図るべく奮闘中です。派遣期間の前半1年は内部管理に、後半1年は営業に従事する予定ですが、なかでも、内部管理やバックオフィスに関する業務に触れるのは初めてのことであり、新たな理解を深めています。

海外での経験は、言語や文化の違いによる苦勞もありますが、それを乗り越えるなかで多くを学んでいます。私自身は、事務関連を中心としたガバナンス知識・異文化コミュニケーション・自ら考えて行動する主体性などの面で大きな成長を感じています。この経験をしっかりと糧にして、フロント・ミドル・バックのすべてにおけるバランス感覚を持ちながら、グローバルに価値を創造する大企業法人営業担当をめざします。



みずほ銀行 香港拠点管理部

宮崎 光一

DX推進力の強化

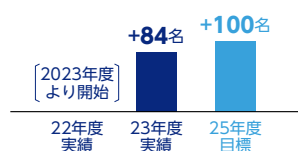
DX人材※5

※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。

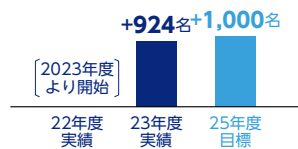
DXベーシック人材※6

※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。

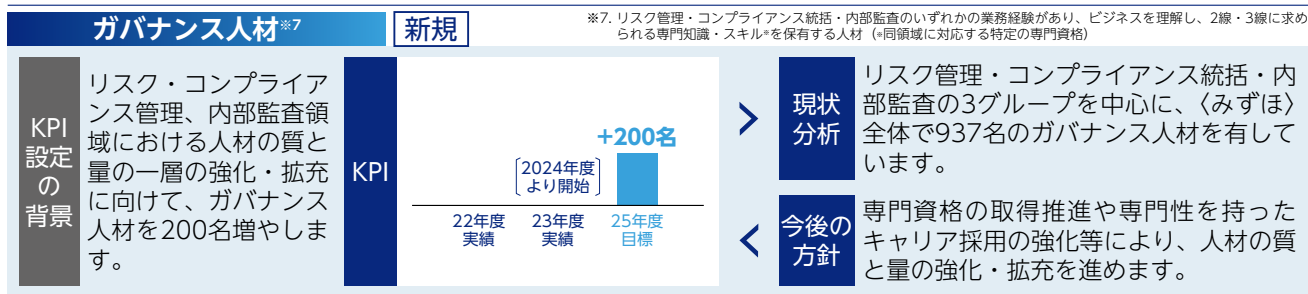
<

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ズ (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.21 「DX人材の育成」 参照)

ビジネスを支える2線・3線



※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）

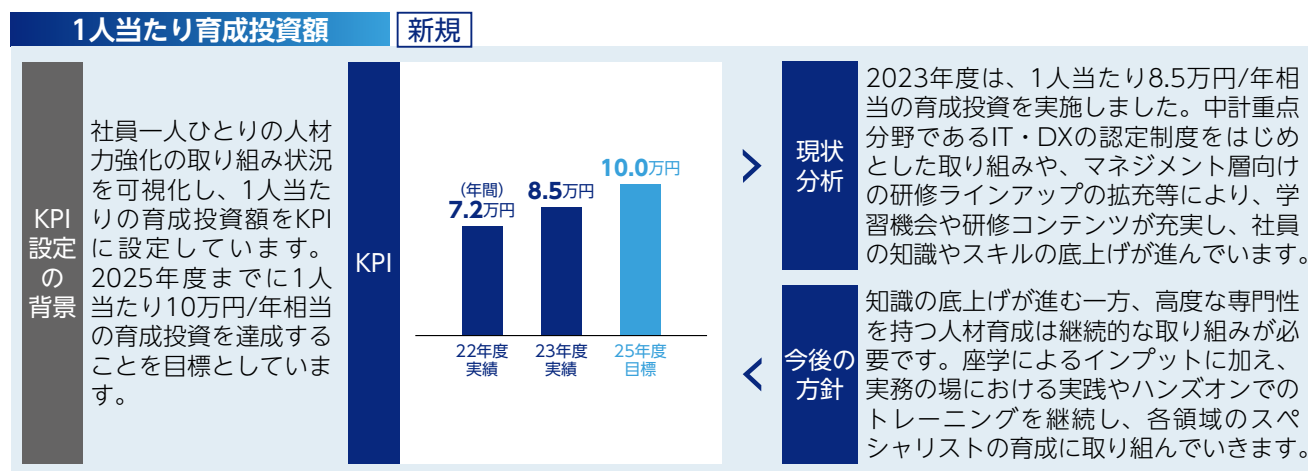
中期経営計画では、成長戦略とそれを支える経営基盤、〈みずほ〉のすべての土台を支えるものとして「安定的な業務運営」を重点分野の1つとしています。組織としてのガバナンスの深化・高度化が求められるなか、ビジネスを支える2線・3線となるリスク・コンプライアンス管理、内部監査領域の専門人材確保は重要性を増しており、その強化を新たなKPIとして設定しました。

領域横断での人材確保

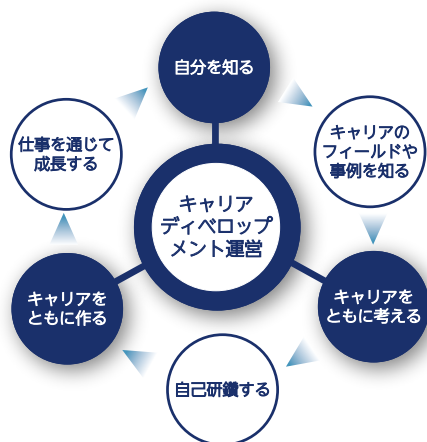
めざす人材ポートフォリオと現状とのギャップを領域横断でモニタリングし、採用・育成・異動を通じて〈みずほ〉の成長を支える人材を戦略的に確保するため人材戦略会議を設けています。2023年度は、ビジネス戦略に一層アラインしエンティティの壁を越えた機動的な人材配置を実現するため、人材要件の明確化に取り組んできました。同時に領域横断の人事異動を促進していくため、各ビジネス領域に対する人事運用ノウハウの伝播にも注力しており、ビジネス部門主導での人材の最適配置を推進しています。加えて、社内異動や教育だけでは確保できない専門人材を確保するためにキャリア採用の拡充にも取り組んできており、人材エージェント向けの採用要件の明確化や、採用マネジメントシステム“HRMOS”の導入を通じた採用チャネルの強化に取り組ましました。結果としてキャリア採用を含めた戦略的な人材調達が順調に進んでいます。

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。



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

社員の声

データ分析×対話×ストレッチアサインメントで キャリア実現の背中を押す

人材は〈みずほ〉の最も大事な財産であり、キャリア実現は、人材を磨き上げ、個人、組織双方のめざす姿を実現するための重要なプロセスと考え取り組んできました。育成において最も重要なのは、現在の自分になりたい姿とのギャップに気づいてもらい、それをクリアする方法と一緒に導き出すことだと考えています。

資質診断結果とコンピテンシーの紐づけを1表にした自作シートで、本人の強みや課題を見える化する工夫等を行い面談に活用しました。データ分析を元に面談で対話を重ね、過去の成功体験を振り返りながら強みを引き出す。そしてその強みを活かした本人のめざす姿と一緒に考え、業務のなかでそれを磨き上げるためのアサインメントを行いました。この独自の育成プロセスが好評で、手応えを感じ、ERG M-WIN[※]内に立ち上げたM-WINキャリア塾でも約100名の管理職に共有しました。

今は、自分の取り組みのミッションに共感してくれ、スキルを共有した仲間が管理職となって積極的に育成に取り組んでいる姿や、かつて一緒に働いたメンバーの成長した姿を頼もしく感じています。これからもキャリア実現手法のブラッシュアップを行い、人材が安心して飛躍できるよう背中を押し、ともに走り続けたいと思っています。

※ [Mizuho Women's Initiatives Network] の略。「女性が自信を持って一歩を踏み出せるよう背中を押し、活躍の機会を広げること」をミッションに掲げて活躍している、2018年に発足した社員のためのグローバルネットワーク。



みずほ銀行 事務推進部
ディレクター 根岸 由美

学びと挑戦のデジタルプラットフォーム「M-Nexus」

M-Nexusは社員一人ひとりが、個々のキャリア観と課題認識を踏まえて、自分らしいキャリアの実現に向けて、キャリアに関する情報を収集し、自律的に学び、挑戦する際の基盤となるグループ主要5社共通のデジタルプラットフォームです。キャリアディベロップメント運営を支える重要なインフラであり、一人ひとりの学びと成長の起点として活用されています。自己研鑽のためのeラーニング学習や、〈みずほ〉の幅広いキャリアフィールドや各部署で活躍する社員の情報発信、研修への申込み、公募への挑戦、個人の経験・スキル等の専門性についてデータを蓄積する等、キャリアデザインを支援する幅広い機能を提供しています。

一人ひとりの人材力強化のための学びの提供

「社内外の環境変化に適応し、『自分らしさ』を実現するための継続的な学びと実践」を〈みずほ〉のアップスキリング・リスキリングと定義し、多様な「学び」の機会提供を強化し、社員への教育投資を拡大させています。

● アップスキリングへの取り組み

知識・スキルが陳腐化していくスピードが速まっている現代において、社員一人ひとりがそれぞれの状況に合わせてアップスキリングに取り組める研修を定期的を開催しています。例えば、業務効率化・統計的分析を実践するためのスキル習得や、思考力・リーダーシップ・コミュニケーション・セルフマネジメントの向上を目的としたスキルアップ研修を実施し、2023年度は延べ3,600名が受講しました。また、公募型プログラムの「異業種交流型研修」では、他社の社員と社会課題の解決や新規事業の創造・共創をテーマとして交流することで、発想力・問題解決力等の向上を図る等、〈みずほ〉の枠を越えたプログラムを充実させています。

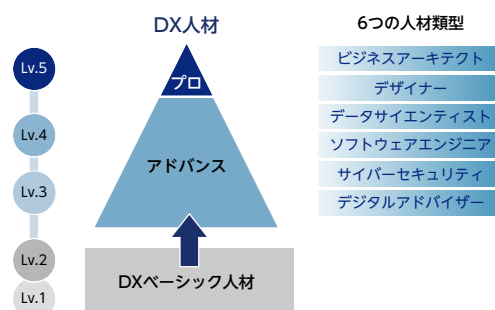
● リスキリングへの取り組み

ベーシックな知識・スキルから、最先端のものまで、社員が自身のレベルに応じたプログラムを選択できる機会や学習ツールを提供しています。ビジネストrendやサステナビリティ、ITデジタル、リベラルアーツ等に関する知識を全社員がいつでもどこでも学べるように、「M-Nexus」のeラーニングには外部学習サービスのコンテンツを多数取り揃えています。そのほかに、専門性の高い講座を自分のペースで学ぶことができる通信教育講座や、資格取得の補助、各種学校への通学補助等、社員一人ひとりの学習スタイルに応じて活用できる、多様な自己啓発支援制度を導入しています。

DX人材の育成

DXを全社的に推進していくためには、幅広い社員への教育が必要です。併せて、デジタル関連の最先端技術を駆使し、高度な専門性を持ったチームを組織することで、競争力を高める必要があります。〈みずほ〉はこれら2つのアプローチを同時に進めていきます。

2023年度は「DX人材育成プログラム」を立ち上げ、全社的な推進を開始しました。高度なデジタル領域での専門性を有し、お客さまと〈みずほ〉の変革を推進できる「DX人材」と、DX



リテラシーを有し、自らの業務に活用できる「DXベーシック人材」を、5段階で認定する制度です。

ベーシック人材の育成については、広く社員への受講を推奨しています。全社的に積極的な受講が進んでおり、2025年度末までに、DXにおいて最低限必要な基礎知識を有するLv.2の認定1,000名取得をKPIとして設定しているなか、2023年度末時点で924名が認定を取得する等、全社で取り組み意識が着々と高まってきています。

ハイレベル人材の育成については、2025年度末までにLv.4認定100名取得をKPIとして設定しているなか、実案件等を通じ、2023年度末時点で84名が認定を取得しています。育成には、実案件での実践の機会等が必要なものの、社内ですら十分に用意できない事が課題です。DXを推進していくために、こうした課題への対応も含め、取り組みを強化していきます。

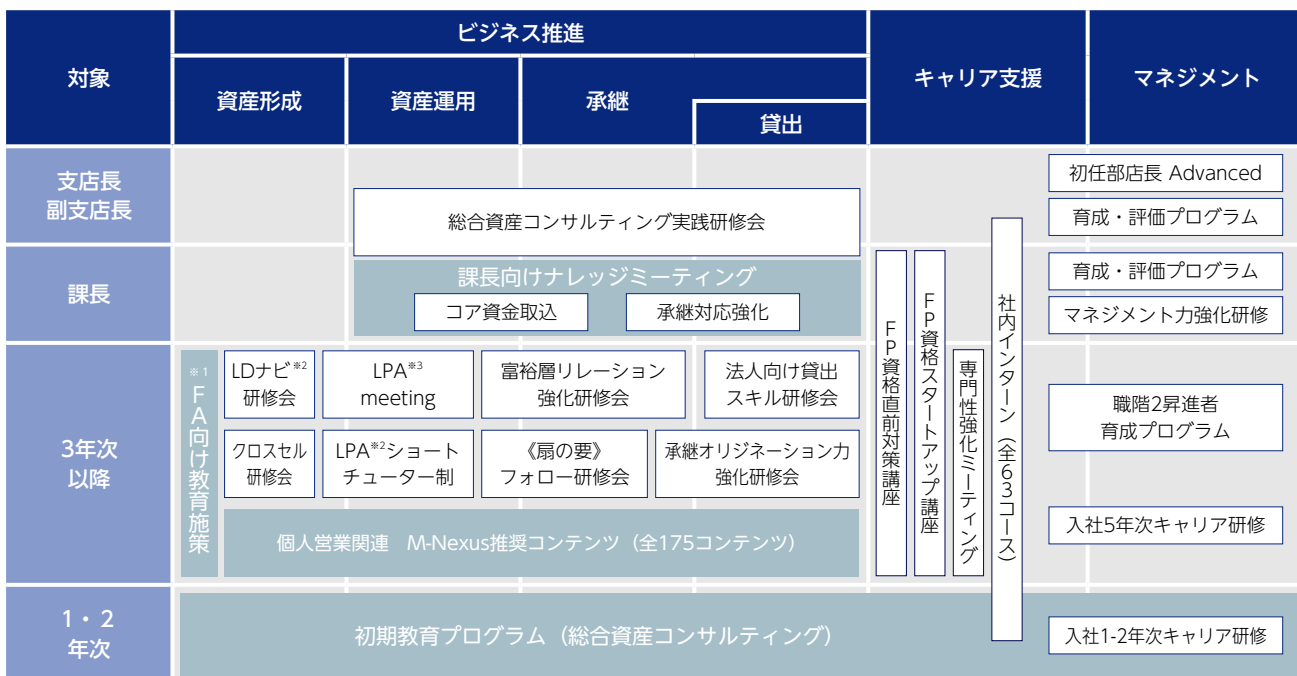
事業領域ごとのアップスキリングの取り組み

ビジネス戦略を遂行する人材を強化するために、ビジネスの現場で求められる知識やスキルを高め理論・知識だけではなく実践的な環境でのトレーニングが重要であると考えています。そのため〈みずほ〉では、全社員共通の学びの機会の提供に加え、各事業領域の戦略に基づいた独自のアップスキリングにも取り組んでいます。

例えば、具体的事例として、リテール・事業法人カンパニーでは、個人のお客さまに対して、資産運用や承継等の幅広いニーズに対する総合資産コンサルティングを提供するために、175の動画コンテンツの提供や富裕層のお客さまを中心とした実態把握力や提案力強化に資する研修会を新設し、担当者のスキルレベルの向上を図っています。

また、マネジメント層には、総合資産コンサルティングの実践に必要な高度なスキルやナレッジの習得機会を拡充しています。

■ リテール・事業法人カンパニー（みずほ銀行個人ビジネスに関わる育成体系）

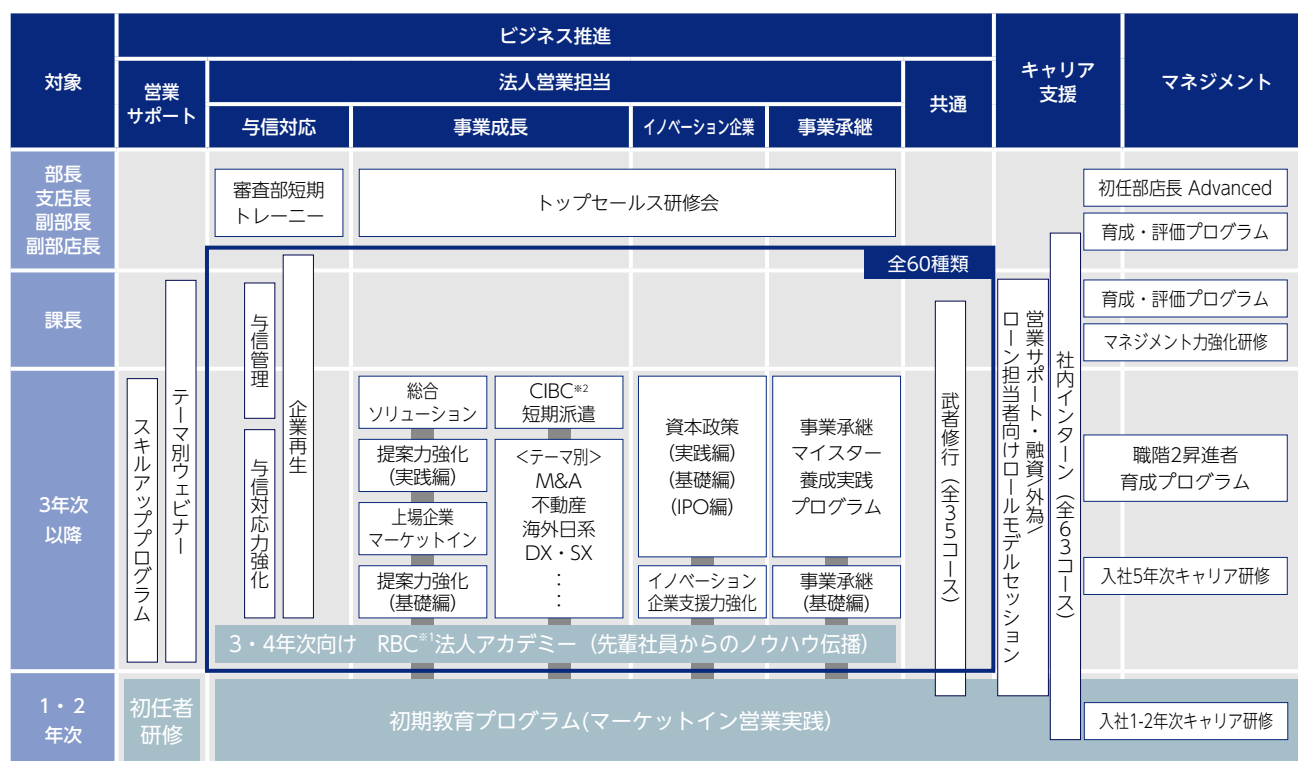


※1. フロントアドバイザー ※2. ライフデザインナビゲーション ※3. ライフプランアドバイザー

社員一人ひとりの人材力強化

また、法人のお客さまに対する事業承継やイノベーション企業支援等の注力領域を中心に、研修会や本部への短期派遣等、全60種類の育成機会を整備・拡充し、担当者のスキルレベルの向上を図っています。また、お客さまの実態把握や仮説提案に必要となる実践的なスキルやアプローチ手法等を習得する研修会を新設しています。また、マネジメントには、攻守両面での案件マネジメントを推進するための提案力とリスクテイク力を一層向上させる研修会を拡充しています。

■ リテール・事業法人カンパニー（みずほ銀行法人ビジネスに関わる育成体系）



※1. リテール・事業法人カンパニー ※2. コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー

社員の挑戦と成長を支える取り組み

社員の自分らしいキャリアの実現には、自発的に学習に取り組める機会だけでなく、学んだ知識やスキルを活かすことができる新しい仕事や役割へ、自ら進んでチャレンジできる機会も欠かせないと考えています。そのため〈みずほ〉は、社内外における多様な「挑戦」の機会を提供しています。

● 公募型研修プログラム

育成マインドの高い社員が立候補により新入社員研修におけるインストラクターを担う「インストラクターチャレンジ制度」を行っています。他にもキャリア研修の講師にチャレンジする社員も存在する等、「教えることで自ら学ぶ」とともに「ラーニングカルチャー^{※1}」の醸成に寄与しています。

加えて、社外のお客さまと切磋琢磨することで、リーダーシップ力・創造力・問題解決力等を高める「異業種交流型研修」も公募制で実施しています。コースによっては課題が発生している現場に異業種チームで赴き解決策を検討する等、日常業務を離れた場での学び・経験を通じた能力伸長に取り組んでいます。

※1. 企業全体で学習を推進する風土や文化

● ジョブ公募・兼業公募

社員が自分らしいキャリアを自ら構築する挑戦の場として、グループワイドにジョブ公募を実施しています。毎年〈みずほ〉の海外拠点やコンサルティングファーム、大手メーカー等への外部出向を含め約300の職務を募集しており、幅広い世代からの応募があります。2023年度からは、会社からの募集が無くとも、自ら希望部署に挑戦できる「ジョブチャレンジ制度」も新設しました。また、グループ内外における兼業公募では、現在の担当業務を継続しながら、自己研鑽で獲得したスキル・能力等を活かして自らが希望する職務に挑戦することにより、社員一人ひとりの可能性の拡大と、専門性の深化につながっています。

● 副業

〈みずほ〉の就業時間外に、社員自ら起業・自営により業を営むことを認める副業制度を導入しています。会社の閉じた世界から外に飛び出し、業務外の時間を活用して新たなビジネスに触れ、様々な刺激・気づきを得ることで社員のビジネスパーソンとしての成長を促進します。

社員の声

自分の思いを発信・実現し、 自分らしく活躍する

私は現在、シンガポールでESGに関する業務を行っています。これまで一貫してエネルギーセクターを軸に、大企業法人営業・リサーチ・プロジェクトファイナンスといったキャリアを歩んできました。産業調査部で資源開発業界のアナリストをしていた頃、2015年のパリ協定を契機に脱炭素に向けて世界の潮流が大きく転換するなか、従来とは異なる発想が必要だと考え、留学にチャレンジしました。ビジネスやサステナビリティの知見のみならず、コミュニケーションやチームビルディング等のソフトスキルが大きな財産となり、現在の業務にも活かしています。

自分らしく働くためには、自分の思いや考えを持って「こんなことをやってみたい」と積極的に発信することと、それを組織が「面白いね、やってみよう」と受け入れてくれることの両方が必要です。〈みずほ〉にはその環境があります。私が自分らしく働くことを周囲に支援してもらったように、今度は自分がそれを組織に還元していきたいです。現在、一緒に働いている海外現地社員は知的好奇心旺盛で、様々な意見やアイデアを発信してきてくれます。彼・彼女達もまた自分らしく働けるようアサインメントを工夫し、チームメンバーの成長と組織の成長を同時に実現していきたいと思います。



みずほ銀行 サステナブルビジネス部
(シンガポール駐在)

藤江 瑞彦

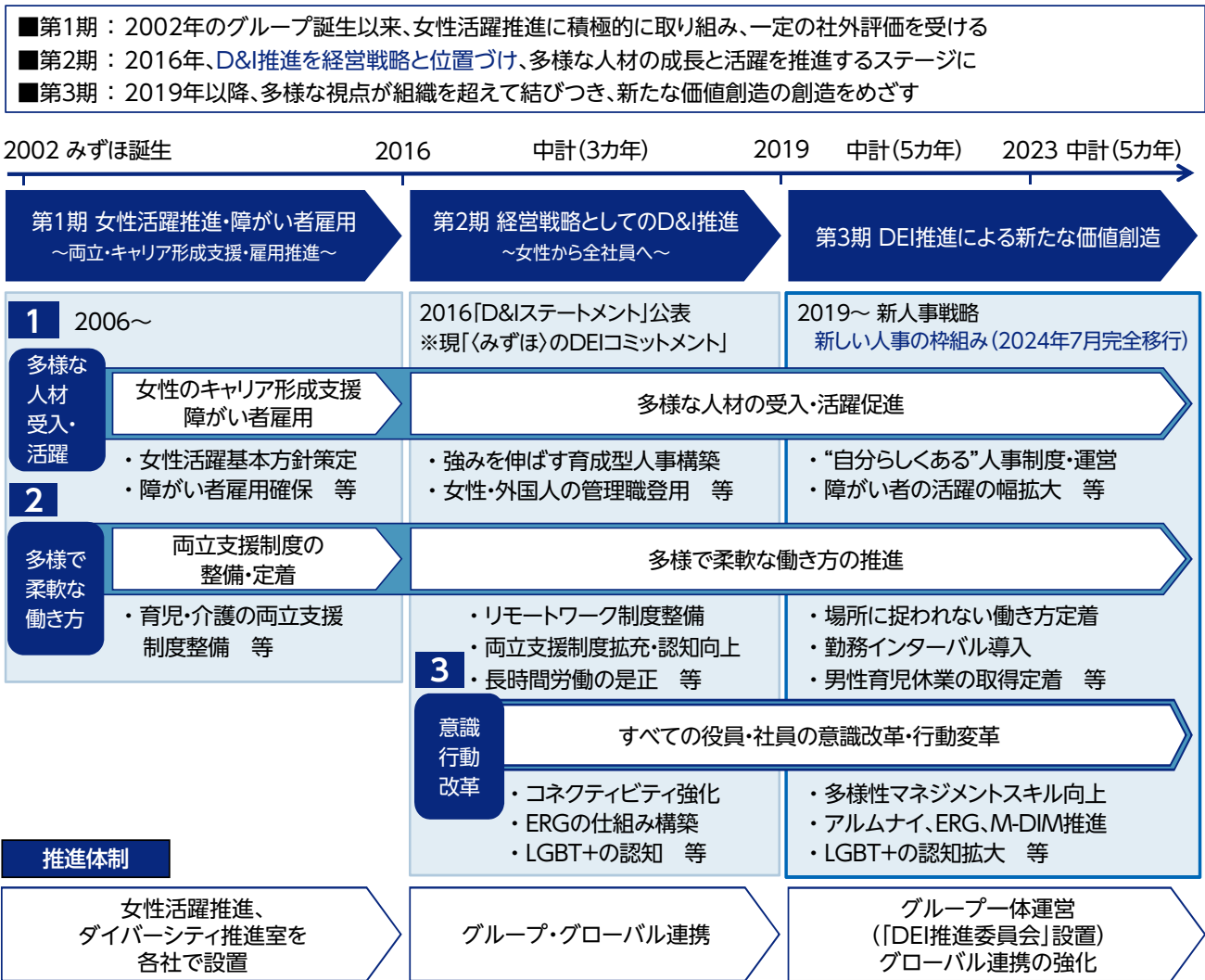
多様性を力にするDEI※の推進

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

〈みずほ〉では、2002年のグループ発足以来、女性活躍推進をはじめとするダイバーシティの推進に長年取り組んできました。2023年からはD&Iにエクイティ（公平性）を加えたDEIとし、新たな価値創造へ向けてグループ・グローバル一体でDEI推進に取り組んでいます。

■ 〈みずほ〉のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進のロードマップ

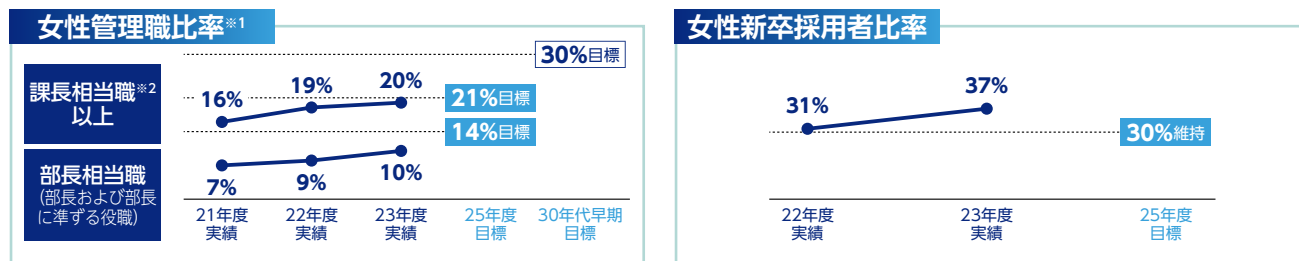


管理職等の意思決定層における多様性の確保

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。部長相当職層向けに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、算定対象の変更に伴い、算出範囲から海外関連会社への出向者を除外

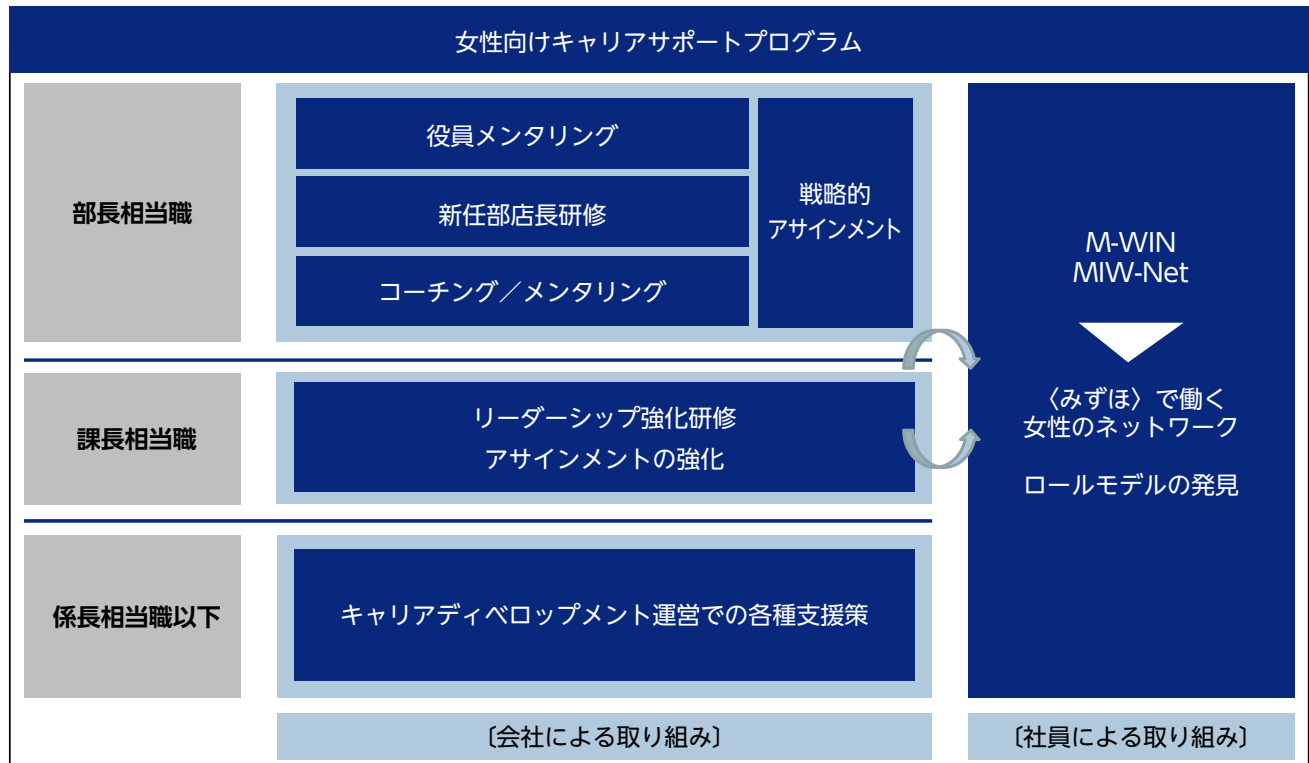
KPI 設定の 背景	〈みずほ〉の社員の半数を占める女性の視点や発想を活かした業務運営を推進し、中長期的な女性社員の活躍の基盤を整えるため、管理職等の意思決定層のみならず、女性新卒採用者比率も人的資本KPIの1つとして設定しています。
	現状分析
今後の 方針	管理職層への積極的な登用や育成強化等の実施により、女性管理職比率は着実に向上しています。一方で、実際にマネジメントを行うことに対する不安や抵抗感を持つ女性社員も相当数存在しており、こうした層の不安をいかに取り除いていくかは引き続き課題となっています。
	目標達成に向け、課題を解決するために、社内外のネットワーキングの強化や、ロールモデル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

女性社員に対するキャリア形成支援

女性が仕事とプライベートの調和を図りながら100%の能力を発揮して「やりがい」や「誇り」を感じつつ活躍していくためには、ライフステージを踏まえた女性特有の課題へのきめ細かい対応が必要であることから、2016年度より、キャリアステージごとに異なる課題に対応するため、女性社員へのキャリア形成支援策「女性向けキャリアサポートプログラム」を実施しています。

プログラム全体を通じたスキル向上、女性社員や経営層の意識の変化等により、女性が活躍できるカルチャーが醸成されてきています。結果として、2023年度実施の女性経営リーダー育成プログラムにおいて、参加者約90名のうち、17名が部長相当職として登用される等、KPIとして設定している女性管理職比率の向上にもつながっています。

■ 〈みずほ〉の女性向けキャリアサポートプログラムの全体像



■ 女性向けキャリアサポートプログラムの個別内容

部長相当職	● 「外部専門家によるコーチング」 および 「社内メンターによるメンタリング」 組織を牽引する立場にある女性社員の、自らの資質特性に基づくキャリアイメージの明確化や、めざすリーダー像と現状のギャップおよび課題に対するマネージャーとの認識共有、新たな業務アサインメントの付与等を通じリーダーシップ発揮・向上の機会を提供。また、役員自らがメンターとして主体的に関わることで女性活躍推進の理解を深め、組織を牽引する女性社員の育成に貢献。 ● 「女性新任部店長研修」 新任部店長を対象に、研修や経営リーダーとの座談会を通じて、組織のトップとして自らの意思で物事を決定し実行していくための「自信」、および、リーダーシップを発揮して活躍し続ける「覚悟」を醸成。
課長相当職	● 「リーダーシップ強化研修」 女性社員を対象に、女性リーダーが直面しがちだといわれている様々な問題に着目し、女性がキャリアを築いていくために必要な行動様式の土台となる考え方を学ぶ機会を提供。
係長相当職以下	● 「キャリアディベロップメント運営での各種支援策」 今後リーダーシップを発揮し活躍していくための主体的なキャリアデザインのサポートを目的とした男女共通での全社員向け研修を提供。

●女性活躍推進法に基づく行動計画の策定

〈みずほ〉では、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（通称：女性活躍推進法）」に基づき、全社員が多様かつ柔軟な働き方を実現し、女性があらゆる階層で活躍していくための環境整備をめざすための行動計画を策定し、目標に向けて取り組んでいます。

■女性活躍推進法に基づく行動計画

みずほフィナンシャルグループ	行動計画
みずほ銀行	行動計画
みずほ信託銀行	行動計画
みずほ証券	行動計画
みずほリサーチ&テクノロジーズ	行動計画

●男女賃金差異

グループ主要5社における男女賃金差異は、平均で51.8（正規雇用：63.2）となっており、本差異の是正を重要な経営課題として認識しています。〈みずほ〉では、職責や職務の内容等に応じて処遇を決定しており、現制度上は担う職責や職務の内容等が同等であれば男女間で賃金差異が生じることはありません。

しかしながら、相対的に賃金水準の高い管理職における男性比率が高いことや、恒常的な長時間労働の傾向がみられる社員において男性の比率が高いこと等を背景に、本差異が生じていることが分かっています。〈みずほ〉では2022年に「DEIコミットメント」を改訂し、企業価値の継続的な向上のためにDEIを推進していくことを謳っています。男女の賃金差異をはじめとするジェンダーギャップ解消はその中心的な取り組みであり、今後は外部専門家の知見も取り入れ具体的な施策を進め、すべての社員が「自分らしい」キャリアを歩み、個人の可能性を最大限に引き出す組織を実現していきます。

■グループ主要5社の男女賃金差異

* 男性を100とした場合

	全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
グループ主要5社	51.8	63.2	30.8
みずほフィナンシャルグループ	59.1	59.8	57.7
みずほ銀行	46.1	59.1	54.2
みずほ信託銀行	49.1	58.8	41.7
みずほ証券	67.3	72.0	48.2
みずほリサーチ&テクノロジーズ	81.2	80.0	75.6

■ グループ主要5社の役職別男女賃金差異

* 男性を100とした場合

	部長相当職	課長相当職	係長相当職以下
〈みずほ〉グループ主要5社	89.2	92.0	84.3

男女賃金差異が生じている主な要因は以下の通りです。

① 管理職における男性比率が高い

役職別の男女賃金差異は、全役職において8割以上の水準となっています。しかし、2000年代前半まで職務と勤務地を限定しない職系である基幹職における新卒採用の女性比率が低かったことや、キャリア観の違い等も影響して、相対的に賃金水準の高い管理職における女性比率が低くなっており、これが男女賃金差異の主要因となっています。

② 転勤区分有における男性比率が高い

〈みずほ〉では、これまでの人事制度において、転居を伴う転勤の有無により異なる給与体系が存在していました。転勤の可能性に伴う負担を勘案し、転勤有の区分においては賃金水準を相対的に高く設定していましたが、この区分に占める男性の比率が高くなっており、これが賃金差異の一要因となっています。

③ 男性の方が勤務時間が長い

恒常的な長時間労働の傾向がみられる社員において男性の比率が高いことに加え、女性の方が育児等のため短時間勤務を選択したり、時間外労働を制限する傾向にあることにより、男性の方が労働時間に応じて支給される賃金の水準が高い傾向にあり、これが賃金差異の一要因となっています。

これまで、従来の職系による区分の廃止や、フレックス制度をはじめとした働きやすい環境整備等を進めてまいりましたが、今後は、2024年度から本格運用開始した新しい人事の枠組み〈かなで〉のもと、転勤有無に関わらず給与体系を一本化するとともに、女性社員本人だけでなく周囲への働きかけも通じた女性管理職の育成・登用や、ライフイベント等も踏まえた自律的なキャリア開発支援により、誰もが働きやすい環境の整備を進め、性別に関係なく活躍できる組織の実現を加速していきます。

① 女性社員のキャリアアップに向けた取り組み

女性社員のキャリアアップに向けて、女性向けキャリアサポートプログラムの提供に加え、多様で柔軟な働き方のための環境整備、組織全体の意識変革・行動変容に向けた取り組みを行っています。女性向けキャリアサポートプログラムでは、2023年度は女性管理職向けに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、部長相当職層への役員メンタリングや女性新任部店長研修に加え、課長相当職層向け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、新卒採用では目標を上回る水準で女性社員を採用しており、中長期的な女性社員の育成・活躍の基盤となっています。

② 給与体系の一本化

時代の変化も踏まえ人事制度のあり方を見直した結果、2024年度に転勤有無により異なっていた給与体系を改定し、担う役割に応じて処遇する体系に一本化しました。

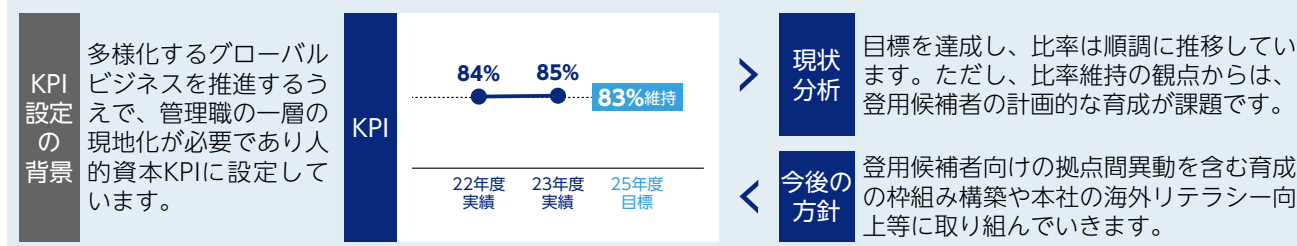
③ 社員の生産性向上による勤務時間差異の解消

働く時間・場所の柔軟性の確保や業務プロセスの改善等を通じて生産性を向上することで、全社的な時間外労働時間を削減し、すべての社員が「自分らしい」キャリアを描き、誰もが持続的に働きやすい環境の整備を進めていきます。

● 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



● 国籍を問わない、高度な知見と専門性を持った人材活躍への取り組み

国内外のお客さまの多様で高度なニーズに応えるためには、海外各国で深い知見と高度な専門性を持つ現地採用社員の活躍が不可欠です。

〈みずほ〉では国内外の人材を採用し、その活躍を支援するため、海外現地採用社員の成長を促す仕組みやグローバルベースで多様な人材が活躍できる環境の整備に取り組んでいます。

海外現地採用社員には、短期研修やシニアマネジメント候補への本社研修、拠点をまたいだキャリア形成の支援や活躍の機会を提供するGlobal Mobility Program^{*1}という制度を整備しており、2007年から多くの社員が利用しています。

また、国内社員に関しては、異文化理解や語学強化の研修、海外経験の拡大を通じてグローバル感覚を養うことで、海外現地採用社員の知見や専門性を尊重したうえでのグローバルな連携を促進しています。

^{*1} Global Mobility Program (=拠点間異動制度)

海外現地採用社員のキャリア形成機会の提供、ビジネスニーズに応じたグローバルベースでの人材登用を目的とする拠点間異動制度（「海外⇒国内」だけでなく、「海外⇒ほかの海外拠点」の異動も含む）。

● 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。

社員の声



みずほフィナンシャルグループ
執行役員 デジタル企画部 部長
藤井 達人

〈みずほ〉は変革の時。挑戦するのに理想の環境

私は、デジタル×金融の分野でキャリアを積んだ後、〈みずほ〉に入社しました。〈みずほ〉のDX戦略全般を担当し、テクノロジー活用を通じてグループ全社を挙げた変革を推進しています。〈みずほ〉へ入社した理由は、担当役員をはじめとして、DXへの強いコミットメントを感じたからです。また、生成AI等の新しい可能性を持つテクノロジーが登場し、それらを活用したDXを金融業界で実現する経験が自分にプラスになるという思いもありました。

〈みずほ〉は、風通しが良く安心して働ける社風で、新しいことにも挑戦しやすい環境です。DXの分野では大きな伸びしろがあり、DX人材強化のため、実践的なプロジェクトを通じた育成や、キャリア採用にも力を入れています。テクノロジーを活用した効率的な業務運営によって社員が働きやすい環境を作ることが重要だと考えており、その結果、社員が余裕を持って顧客対応に専念でき、全体のサービス向上につながると信じています。

足元では、デジタル領域について組織全体としての連携・推進体制が整いつつあり、お客さまにも社員にも嬉しい驚きを提供するような新しい仕組みの実現に向けて、さらなる進化を遂げたいと考えています。

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・機会で行われています。

● 仕事と育児の両立支援への取り組み

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。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。

〈みずほ〉では、毎年約1,000名の社員が新規に育児休業を取得しており、仕事と育児の両立は働き続けるうえで「当たり前」の時代になりました。従来の職系による区分の廃止を機に、2021年度からは「育児支援制度を利用し働き続ける両立」から、「自分らしく中長期的なキャリアを描き仕事を通じて成長する両立」へと、仕事と育児の両立に関する取り組み姿勢を変更しており、この観点で研修プログラムを見直し、支援内容を刷新しました。

■ 出産・育児をサポートする制度（全体像）

		妊娠	6週前	出生日	6週後	8週後	満1歳	満2歳	中学校就学	
出産者の場合	バースサポート 休職			産前休業	産後休業 (就業禁止)	産後休業 (原則として 就業禁止)	育児時間			
							育児休業（出産者） うち5日間は短期有給育児休業			
							看護休暇の取得（特別休暇）			
							育児支援の短時間勤務			
							育児支援の時間外勤務の軽減・免除			
							育児支援の時差出勤			
							母性健康管理措置等			
出産者でない場合				配偶者出産休暇（特別休暇）		育児休業				
				出生時育児休業						
				うち5日間は短期有給育児休業						
				看護休暇の取得（特別休暇）						
				育児支援の短時間勤務						
				育児支援の時間外勤務の軽減・免除						
				育児支援の時差出勤						

● 両立支援・キャリア形成支援のための研修等の実施

仕事と育児を両立しながら主体的にキャリア形成について考える機会として、「育児両立セミナー」（休業前編・育休中編・復職者編）を実施しています。

休業前の社員に対しては、復職後のキャリア形成への意識啓発や両立のためのノウハウ伝授を目的とした休業前研修、育児休業中の社員に対しては、外部講師を招いて復職後の両立を見据えた準備情報を伝える任意参加の研修を実施しています。また、育児休業から復職した両立中の社員に対しては、仕事を通じて成長し続けるために子どもの成長とともに変化する働き方の紹介や、中長期的なキャリア形成を考える研修を外部講師を招いて実施する等、両立支援・キャリア形成支援に取り組んでいます。

さらに管理職に対しては、両立支援およびキャリア形成支援を目的とした休業前・育休中・復職後の面談制度を導入し、定期的に管理職が社員の両立環境を理解し、両立しながらキャリア形成できるよう、積極的にサポートできる体制を整えています。

また、職場で気がねなく制度を利用し、制度利用者と周囲の社員が円滑にコミュニケーションをとりながら働ける、ハラスメント等のない職場づくりを目的に、定期的に全社員を対象とした育児・介護休業法や社内制度の理解促進のためのeラーニング研修等を実施しています。

●誰もが働きやすい職場の実現に向けた、男性の育児参画促進の取り組み

〈みずほ〉では、「男性の育児休業取得率100%」を継続して維持する水準としてKPIに定め、育児休業のうち5営業日を有給化し、管理職から子どもが生まれた男性社員へ育児休業に関する制度周知・意向確認を行う等、すべての役員・社員の意識改革・行動変容に取り組んでおり、2019年7月から、グループ主要5社の社長・頭取が、株式会社ワーク・ライフバランスが実施する「**男性の育児取得100%宣言**」に参加しています。

2022年度の育児・介護休業法の改正にあわせ、男性の育児休業取得推進に向けた方針を新たに策定し、全社員向けに周知しました。全社員対象のeラーニングや、子どもが生まれた社員・育児休業取得希望者・管理職向けに、男性の育児休業取得の意義等について学べる外部有識者によるセミナーを実施し、子どもが生まれた社員とその管理職にはお祝いメールを送信する等、男性社員の育児参画の促進に向けた各種取り組みを実施しています。また、育児休業を取得するうえでハードルになりやすい不安を払拭するため、ロールモデル紹介等の情報発信にも努めています。

さらに2024年7月からは、男性社員の育児参画をさらに促進するため、男性社員が育児のための休暇・休業を10日間取得することを原則とし、年次休暇等も活用した1ヵ月以上の取得を推奨しています。男性の育児への主体的参画を促し、働き方改革、業務効率化、組織風土変革等の意識変革と行動変容を進めることで、誰もが「自分らしい」キャリアを実現できる職場環境をめざしています。

男性育児休業取得率



●企業主導型保育園

社員がスムーズに復職ができるよう、全国約750を超える企業主導型保育園の「社員枠」が利用可能です。社員の自宅近くや通勤途中駅等の保育園の利用も可能とすることで、多様化する働き方やライフスタイルに合った、保育園選びの選択肢を広げていきます。

●各種マニュアルの整備

出産・育児支援制度を活用してもらうため、社員に対して、各種両立制度の紹介や円滑な復職をサポートするためのマニュアル「出産・育児と仕事の両立おたすけハンドブック」を制定しています。また、管理職向けには社員の両立支援をサポートするためのマニュアル「両立支援の手引き」を制定しています。

また、育児両立に関する基礎知識や男性育休取得者の体験談、先輩両立社員による座談会の様子等、両立に役立つ各種コンテンツ動画を掲載し、必要な時にいつでも情報にアクセスできるようにしています。

●補助金

産前産後休業・育児休業から早期に復職する場合や、早期に通常勤務を開始する場合に、保育にかかる費用を一部補助する「保育料補助金」制度を設けています。また、家庭生活の安定を図り、安心して勤務することができるよう、会社がホームヘルプ・ベビーシッターの利用について費用の全部または一部を補助する「ホームヘルプ・ベビーシッター費用補助金」制度もあります。

●次世代育成支援への取り組み

〈みずほ〉では、次世代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、育成される環境づくりに貢献するため、仕事と家庭の両立支援に取り組み、2007年、2010年、2013年、および2015年に、次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん認定」を取得しています。

2015年度には、「くるみん認定」企業のうち、両立支援制度の導入や利用が進み、高い水準で社員の子育てサポートを行っている企業として、グループ主要5社が、厚生労働大臣より、「プラチナくるみん認定」を受けました。

プラチナくるみん認定



くるみん認定



過去の一般事業主行動計画

- ・一般事業主行動計画（第1期）
- ・一般事業主行動計画（第2期）
- ・一般事業主行動計画（第3期）
- ・一般事業主行動計画（第4期）
- ・一般事業主行動計画（第5期）

● 仕事と介護の両立支援への取り組み

〈みずほ〉では、介護離職ゼロをめざし、仕事と介護を両立する社員を支援するために、法定の要件を上回る介護休業や介護にかかる短時間勤務・時差出勤等の各種制度を設けるほか、社員の悩みや不安を取り除くために各種セミナーの実施やマニュアル等の整備を行っています。

■ 介護をサポートする制度（全体像）

	認定無	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5
介護に関する支援制度	介護休暇(特別休暇)					
	介護積立休暇					
	介護休業					
	介護支援の短日勤務					
	介護支援の短時間勤務					
	介護支援の時間外勤務の軽減・免除					
	介護支援の時差出勤					
	(一定要件下の介護休業取得者)介護支援金					

● 両立支援に向けた実態把握・セミナー等の実施

2023年度は、今後予想される仕事と介護を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を実施しました。

アンケートでは、管理職の約8割が5年以内に介護する可能性があるという回答し、社内の実態把握につながりました。また、より具体的な両立事例を知りたいという社員の声を踏まえて、オンラインセミナーも開催しました。

さらに、突然やってくる介護に備えるため、介護の基礎知識を学ぶeラーニング研修を実施する等、社員の介護リテラシー向上に向けた施策を行っています。

● 介護コンシェルジュデスクの設置

社員が介護に関する不安や悩みを電話やメールで気軽に相談できる、外部専門家による相談窓口を設置しています。〈みずほ〉の社員だけではなく、家族や兄弟も利用できるほか、まだ介護に直面していない場合でも情報収集のツールとして活用されています。

● 各種マニュアルの整備

介護についての情報を社内ポータルサイトに集約し、誰でも気軽にアクセスしやすい環境を整えています。ポータルサイトには介護の手引きや〈みずほ〉の介護両立支援制度をまとめて掲載しているほか、外部の介護情報WEBサイトも連携しています。

● 補助金

家族の疾病等の諸事情により、ホームヘルプを利用して家庭生活の安定を図り、安心して勤務することができるよう、費用の全部または一部を補助する「ホームヘルプ・ベビーシッター費用補助金」制度を設けています。また、経済的な安定の観点から、公的支援制度である介護休業給付金の支給期間終了後から介護休業の終了日まで所定額の支援金を支給する「介護支援金」制度も設けています。

● 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必要があります。〈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。



社員の声



みずほビジネス・チャレンジドの事例

障がいのある社員が 能力や個性を発揮できる職場へ

みずほフィナンシャルグループの障がい者雇用を促進する特例子会社「みずほビジネス・チャレンジド」では、社員の自主性・主体性に重点を置いた業務運営を行っています。管理職登用制度のもと、次世代リーダーの育成にも取り組み、現在3名の部長を輩出しています。また、ジョブコーチが就労定着を支援する体制を整え、社員がお互いの障がい特性を理解し合い、得意・不得意を踏まえてチーム内で助け合い、一人ひとりができる役割を増やす努力をしながら仕事をしています。

亀竹サブリーダーは、銀行のお客さまからのサービス申込書データの入力等を担うチームで、業務の取りまとめやOJT指導による後進育成を担当しています。コミュニケーションに不安を感じるメンバーが多いなか、亀竹サブリーダーが中心となってトレーニングに取り組んだ結果、電話対応ができるメンバーが当初の2名から10名に拡大しました。リーダーとして「チームメンバーのできることが増えると、やりがいにつながる」と実感しています。

● アンコンシャスバイアスの啓発に向けた取り組み

〈みずほ〉における機会の公平性を確保し、社員一人ひとりが自分らしくあることを実現するためには、バイアスのない意思決定や業務運営が不可欠です。〈みずほ〉では、社員に向けた学習コンテンツの提供や情報発信等を行い、アンコンシャスバイアスによる不平等性の軽減に向けた啓発を行っています。

具体的な取り組みとしては、全社員向けに、自分自身の無意識の偏見や固定概念に気づき、対処方法を考え行動へ落とし込むことを目的としたアンコンシャスバイアス研修を提供しているほか、LGBT+や障がいに対する思い込みや偏った見方を解消するための研修やハンドブックの発行も実施しています。

加えて、日々の業務において多様なメンバーをマネジメントする立場である管理職への啓発に重きを置いており、2021年度にはグループ主要5社で全管理職を対象とした受講必須のアンコンシャスバイアス研修を実施しました。さらに、一部グループ会社では、新任管理職や希望者を対象にアンコンシャスバイアスに関する内容を含む研修を毎年実施しています。受講者からは、「自分が気づいていないモノの見方・捉え方の歪みによる無意識の偏見を認識できた」「業務遂行だけでなく、日常生活や社会生活においても活用できる」等の声が寄せられており、社員の意識変革につながっています。

● シニア人材の活躍推進への取り組み

〈みずほ〉では、シニア人材がその豊かな知見・経験や能力を最大限活かして長く活躍することをめざしています。〈かなで〉において、「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、また、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、経験豊富なシニア人材の活躍機会をより一層拡大しています。

50代を対象にしたキャリア形成支援プログラムでは、自分自身との向き合いやキャリアの振り返りを実施し、キャリア自立の土台を確立しています。そのうえで、ありたい姿の実現に向けた社内外での挑戦機会を提供する等、一人ひとりが“自分らしく”あることの実現に向け、社員と〈みずほ〉が一体となりキャリアを共創しています。

プログラムに参加したシニア人材からは、キャリアに対する意識を変化させていきたいとの声も聞かれており、今後もシニア人材が生涯いきいきと働き続けられるよう、自ら考えキャリアを掴み取ることを支援していきます。

● 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。



アルムナイネットワーク対面型交流イベント実施



● Mizuho Diversity, Equity & Inclusion Month (M-DIM)

〈みずほ〉は2019年度から、DEIを全社的により一層推進することを目的に、11月をDEI推進月間とするM-DIMを開催しています。M-DIMは社員それぞれが、期間中に開催されるイベントを通じて、多様な考えを吸収し、議論・発信しながら、他者とのつながりを広げる、グループ・グローバル一体で行う社員参加型プロジェクトです。

5年目となる2023年度は、一人ひとり違った「自分らしさ」をもつ社員がお互いのことを知り理解を深め、〈みずほ〉で働く仲間と「ともにつながる」きっかけにしたいという思いを込め、「ともにつながる。相互理解を深めよう。」をテーマに掲げました。

期間中、グループ会社の垣根を越えて様々な部署が企画した講演会やワークショップ、他企業とのコラボレーションイベント、社員リソースグループ（ERG、次頁参照）主催イベント等、1カ月を通じて国内外で40のイベントが開催され、全世界から延べ約9,000名の社員が参加しました。経営トップと社員の双方向コミュニケーションをめざす毎年恒例のグループCEOと社員の対話セッションでは、企業理念とバリューについて、役員のリバースメンターを務めた5名の若手社員が登壇し経営トップとの間で自由闊達な意見交換が行われ、会場・オンラインを合わせ約600名の社員が参加しました。

今後も継続的にM-DIMを開催することで、社員の意識改革・行動変革を促し、グループ全体で新たな企業価値の創造に向けたうねりを生み出していきます。

●M-DIMポスター



●グループCEOセッション



●社員リソースグループ（ERG）

〈みずほ〉では、普段の業務では出会わない〈みずほ〉の仲間が共通の目標のもとに集まり、目的達成のための自己啓発活動を通じて、自らを成長させながら〈みずほ〉の成長にも貢献する、そんな社員のグループを「ERG」と呼び、その活動を支援しています。

ERG活動を通して、知識や経験を共有しながら自主的に学び合い、モチベーションの向上を図ることで一人ひとりの成長と活躍を支援しています。グループ横断かつグローバルなERG活動の推進により、組織や地域を超えた社員のつながりを築き、視野を広げていくことで、ビジネスにおける新しい発想や気づきを生み出し、会社の成長につなげていきます。2024年3月時点で、日本では延べ約3,700名の社員がERGに所属しています。

社員の声

キャリア採用で〈みずほ〉へ。ERGメンバーと学び合い、活躍の幅を広げる

私は2022年にキャリア採用で入社し、入社後ERGの存在を知って参加しました。私の所属するERGでは英語によるプレゼンテーションとリーダーシップを学びあい、メンバー一人ひとりが活動で培ったスキルを業務で発揮できるよう日々切磋琢磨しています。入社した当初は、部署や業務のつながり以外に社内ネットワークを広げることは難しいのではと考えていましたが、ERGに参加することで普段業務上の接点がない多様なメンバーと知り合うことができました。

加えて、英語のスピーチについてお互いにフィードバックしあったり、一緒にイベントの企画運営にあたることで、ともに高め合える仲間ができたと感じています。

現在の業務では海外のお客さまとの交渉の機会が多くありますが、ERGの活動を通して得た、英語で堂々と話すスキルを活かすことができ、業務での自信につながっています。



みずほ銀行 プロジェクトファイナンス営業部 森 格

国内外におけるERG

日本

M-WIN

〈みずほ〉で働く女性がい
きいきと活躍できるよう研
鑽・支援しあうグループ

M-LAN

LGBT+等の多様性に対す
る理解を深めサービス・職
場のインクルーシブ化をめ
ざすグループ

MGCC

グローバル社員との文化交
流やメンバーの語学力向上
によりグローバル化に取り
組むグループ

コクリエ

テクノロジーとビジネス
の関係性を学び未来の
〈みずほ〉につながるCo-
creationをめざすグループ

One's Best

様々な障がいへの理解を深
めより良いコミュニケーション
を考えるグループ

commu-i

良質なコミュニケーション
を探究し、組織の活性化を
めざすグループ

Mizuho English Speech Club

英語によるパブリックス
スピーチとリーダーシップを
学びグローバルでの活躍を
めざすグループ

share-D

データ人材のネットワー
キングと知見共有により、
活躍を推進・支援するグ
ループ

MIW-Net

社員のキャリアアップ支
援を通じて、誰もがいき
いきと働くことをめざす
グループ

新米

若手社員をエンパワーメン
トしボトムアップの取組創
出をめざすグループ

海外

APAC

- Mizuho Singapore Toastmasters Club

米州

- M-WIN (Mizuho Women's Initiatives Network)
- PRIDE (Mizuho Americas Pride Network)
- MADE (Mizuho African Descent Employee Network)
- MAAP (Mizuho Americas Asian Professionals Network)
- UNIDOS

欧州

- Cultural Diversity Network
- Family Network
- Future Leaders Network
- Gender Network
- Pride Network

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。

社員が健康かつ安全に働くための環境づくり

〈みずほ〉は社員が「働きやすさを感じ自分らしくある」ことを〈かなで〉における1つの目標と捉え、社員が心身ともに安心して安全に働けることを重要視しています。健康増進や労働安全衛生の取り組みを通じて社員にとって働きやすい職場環境をめざし、健康経営宣言を掲げ推進体制を構築しています。

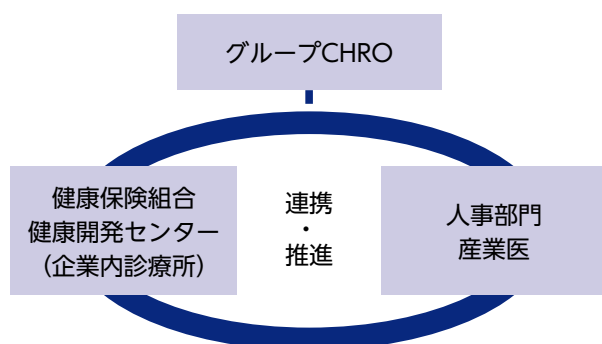
健康経営宣言

〈みずほ〉は、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目指し、健康経営を戦略的に推進します。

● 推進体制

グループCHROを健康経営の責任者とし、会社の人事部門・健康保険組合が一体となり、健康経営の推進体制を構築しています。また重要な課題に対応するため各種会議体を組成し、施策の検討から効果検証に至るまで、一貫して実施しています。

■ 健康経営推進体制



■ 健康経営に関わる会議体



● 非常事態における社員の安全確保

〈みずほ〉では国内外における非常事態発生時に備え、社員の安全を最優先に確保するための取り組みを行っています。特に、大規模自然災害、国内外における紛争・テロの発生、感染症の蔓延等の起こり得る緊急事態を想定し、危機回避、救助活動、避難誘導といった社員の安全確保のための事前準備と実際に起こった場合の行動をマニュアルに定めています。また定期的な非常時訓練や国内外情勢に関する注意喚起を通じ、非常時初動対応に関する社員の意識醸成を図るほか、マニュアル類の実効性検証も行っています。加えて、有事における安否確認を行うサービスを契約し、社員やその家族の身の安全を速やかに確認するための仕組みを整備しています。

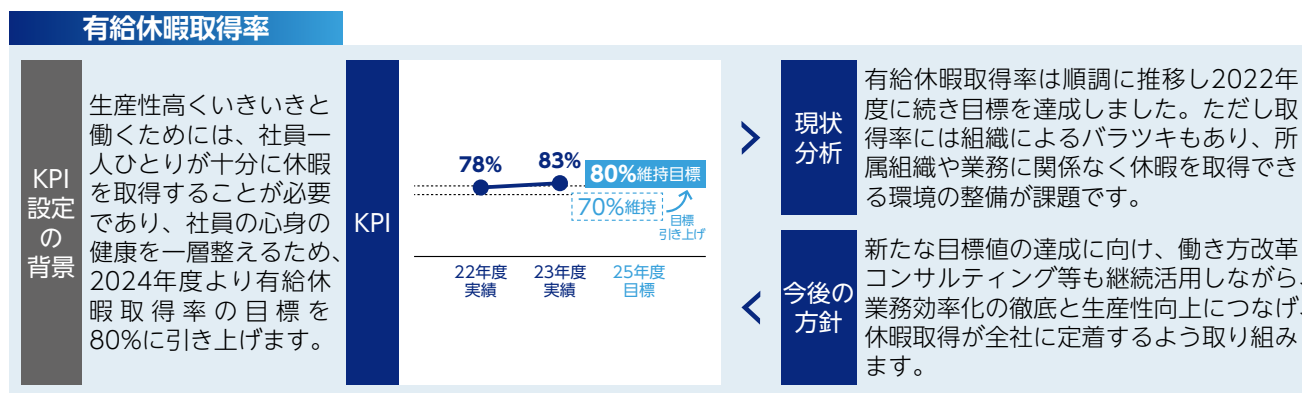
＜身体的・精神的健康＞健康経営を実現するための戦略マップ策定

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。アブゼンティーズム^{※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



※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。



■ 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 つなげることを目指します			
健康関連の 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	
社員等の意識変容・ 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 ・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 イベントの実施 ●運動・睡眠・食 事等に関するセ ミナーの実施 ●健康増進アプリ (QOLism)活用 ●食堂にて健康メ ニューの提供 ●運動・食事・禁 煙等の動画配信 ●社内SNSによる 健康情報の発信	女性の健康 ●女性の健康を支 援するサービスの 活用 ●「子宮がん検診 のすすめ」等の 動画配信 ●乳がん検診の 実施 ●女性の健康セミ ナーの実施	メンタルヘルス 対応 ●ストレスチェッ ク実施後のフォ ロー面談・部店 巡視 ●マネジメント研 修の実施 ●復職支援の実施 ●健康相談窓口の 設置 ●メンタルヘルス 研修の実施	各種費用補助・ 休暇等制度 ●定期健康診断の 再検査費用補助 ●人間ドック費用 補助 ●婦人科検診費用 補助 ●胃がん検診費用 補助 ●インフルエンザ予 防接種費用補助 ●週休3・4日制度 ●検診休暇 ●介護休暇
	健康にかかる 取組課題	ヘルスリテラシーの向上 健康関連制度と 取り組みの 社内周知強化 健康管理の 意識向上 女性の健康に 関する 理解向上		社員の抱える傷病・ 疾病への支援・予防対策の強化 メンタル 休職者数の 抑制 特定保健指導 対象者数の抑制

● 生活習慣

運動機会の提供、食事管理や健康診断結果の確認等ができる健康増進アプリ「QOLism(キュオリズム)」を導入しています。また、アプリを利用してウォーキングイベントを実施し、累計で約7,300名が参加しています。毎年10月を“健康増進月間”と定め、睡眠マネジメントやマインドフルネス等の各種セミナーや、RIZAPと連携したオンライントレーニング等運動機会の提供を実施し、生活習慣改善効果の向上をめざしています。従業員の平均年齢上昇を踏まえると、生活習慣病予防対策が今後一層重要になることから、特定保健指導実施率70%をめざし、社員の健康増進に向けて取り組んでいます。

● 女性の健康

女性特有の健康課題の改善によるより自分らしく働けることを目的として、2022年度より、女性の健康支援を行う専用サービスを導入しました。Web上での相談や医療機関紹介等が可能で、女性がより働きやすい環境となっています（累計利用者：約2,100名）。“健康増進月間”では、女性の健康に特化したセミナーや動画配信等を行っています。情報発信の際には配信先を女性に限定せず全社員に配信することで、女性特有の健康課題を周知し、理解を促しています。

● メンタルヘルス対応

〈みずほ〉ではマネジメント研修の強化やストレスチェック分析結果を踏まえた産業医の巡視等、職場環境の改善に向けた取り組みを実施しています。

また、労働安全衛生法の改正に伴うストレスチェック制度開始前より、セルフケア機能として社員が自身のストレスレベルをチェックできるツールを設けているほか、ストレスチェック組織分析結果は組織ごとに還元し職場環境の維持向上に努めています。また、メンタル疾患による休職者が増加傾向であることを課題と捉え、メンタル不調の未然防止・早期発見に向けては、相談窓口を設けるとともに、マネージャーのサポート体制も強化しています。また、衛生委員会等において従業員等へ各種健康情報の共有および協議を実施しています。

これらによって高ストレス者割合やプレゼンティーズム、アブセンティーズムの改善を図るとともに、社員の状態を正確に把握するためにストレスチェック受検率100%をめざしています。

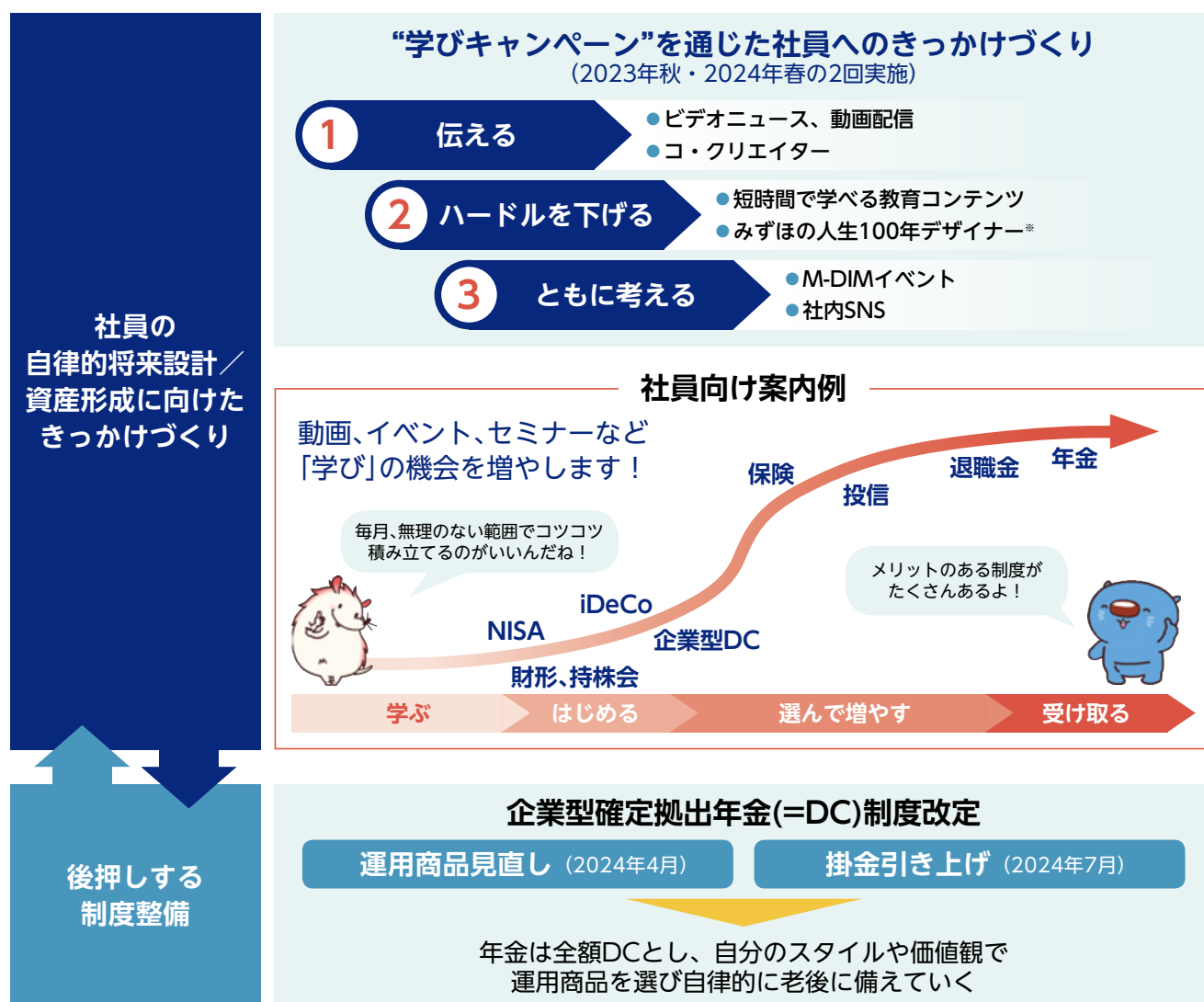
● 各種費用補助・休暇等制度

定期健康診断の再検査の費用補助や女性特有のがん、人間ドック受診者に対する検診費用補助等を実施しています。また、インフルエンザ等の感染症対策に関する全社員およびその家族への予防対策や罹患時の対応についての周知徹底とインフルエンザ予防接種に対する費用補助を行っています（総額約1億円）。加えて、各種検診に対する特別休暇制度等、多様な働き方を支える制度を導入しています。

<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（商品ラインアップ見直しや掛金引き上げ）を行う予定です。今後は社員の自律的資産形成の実践状況を確認する等、効果を測りながら必要な取り組みを進めます。

● ファイナンシャル・ウェルネスの取り組み



※ 企業年金の積み立て状況を踏まえたシュミレーションツール

<働き方> 多様な社員が活躍する働きやすい環境の構築

社員一人ひとりが働きやすさを感じ、自分らしく活躍できる環境を整備するため、仕事と生活の調和のとれた快適で安全な職場づくりと、柔軟かつ多様な働き方の推進を行っています。すべての社員がプロフェッショナルとして、そして一個人として、ありたい姿に向かって充実感を持ちながら生産的に仕事に取り組める組織をめざし、多様な働き方を実現する制度整備や労働時間削減等の各種施策を実施しています。

●生産性向上に向けた取り組み

社員が健康に長く働くことのできる環境をしっかりと整えるため、労働法制を遵守し、過重労働の排除を徹底するとともに、全社的な働き方見直し施策によって会社全体で業務効率化を徹底し、生産性を向上させながら労働時間を削減していくことができるよう、取り組みを推進しています。特に、資料のペーパーレス化や、ITツールを利用した遠隔地からのオンラインミーティングへの参加、お客さまの面前およびリモートでのご提案資料作成等、様々な業務シーンでタブレット端末等を最大限活用し、効率的な業務運営を実現しています。

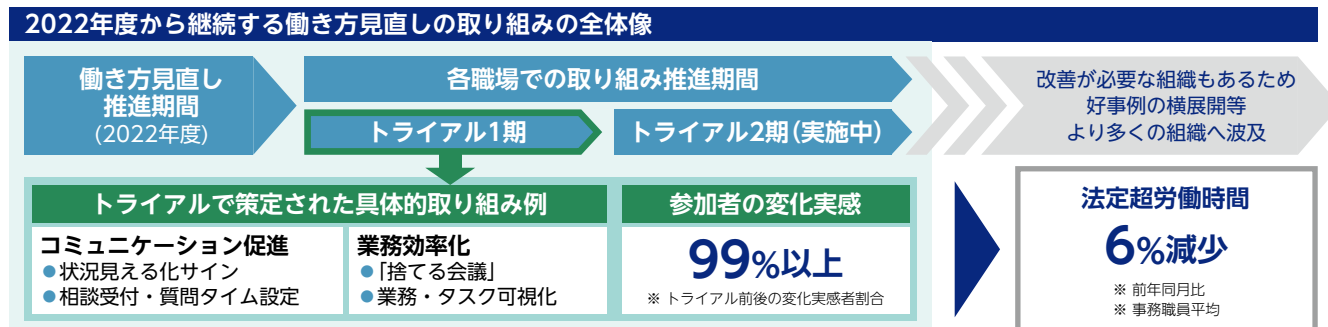
また、全社一斉の定時退社日（リフレッシュサマー、リフレッシュウィンター、家族の日）の設定、「働き方見直し推進期間」の設定、本社ビルの定時一斉消灯、終業から始業まで10時間以上の休息を確保することを目的とした勤務間インターバル制度の導入等も実施し、メリハリある業務運営を推進し、労働時間削減に取り組んでいます。

●部店単位での“働き方改革”の推進

〈みずほ〉では、すべての社員が自分らしくいきいきと働き続けることができる組織をめざし、働き方の見直しを推進してきました。取り組みのなかで具体的なノウハウの共有を希望する声を受け、部店単位での“働き方改革コンサルティング”を始動しました。参加した部店は高い効果実感を得ており、より多くの組織へと波及させるため第2期を実施中です。

一連の取り組み効果もあり、全社的には労働時間の改善が見られますが、さらなる取り組みが必要な組織も存在します。引き続き要因の深掘りを行い打ち手を講じるとともに、働き方見直しの意識を一過性のものに終わらせないよう取り組みます。

●働き方の見直しの取り組み



●柔軟かつ多様な働き方の推進

〈みずほ〉では、「時間」「場所」に捉われない柔軟な働き方を通じて、組織および個人の生産性を高め、企業の持続的な成長につなげることをめざしています。

●柔軟な勤務時間を認める制度の導入

効率的で生産性の高い働き方を実践するために、柔軟な勤務時間を認める「フレックスタイム勤務（コアタイムあり／コアタイムなし）」や「時差勤務」等を導入し、それぞれの部署の業務特性等に応じて活用しています。また、育児や介護による時間制約がある社員のために、法令の要件を上回る多様な両立支援制度を整備しています。特に、育児支援の短時間勤務では、勤務日によって短時間勤務とフルタイム勤務を選択できるようにし、配偶者の勤務形態や家庭の事情に応じた柔軟な働き方を推進しています。

●柔軟な勤務場所を認める制度の導入 ～リモートワークの活用～

“場所”に捉われない柔軟な働き方ができるよう、サテライトオフィスを設置しているほか、全社員を対象とした在宅勤務制度（リモートワーク）を導入しています。業務特性等に応じてオフィスに出社しなくても仕事ができる仕組みを整え、仕事と育児や介護との両立者等、時間制約のある社員でも最大限活躍できる環境を構築しています。より効率的な働き方をしていくきっかけにもなっており、リモートワークの効果を多くの社員が実感しています。

●休暇取得推進の取り組み

〈みずほ〉では、「有給休暇取得率80%」を継続して維持する水準としてKPIに定め、計画的な連続休暇等の取得を推進しています。また、育児や介護等社員一人ひとりの様々な事情に応じた柔軟な休暇取得ができるよう、最大32回まで利用できる半日単位の有給休暇や、「配偶者出産休暇」「リフレッシュ休暇」「自己啓発休暇」「ボランティア休暇」等、多様な休暇制度を整備しています。

●法令の遵守・労働環境の整備

〈みずほ〉では、社員の人権や健康で文化的な最低限度の生活が尊重されるよう、快適で安全な職場づくりを推進しています。

●最低賃金の保障

〈みずほ〉ではすべての社員に対して、地域ごとの最低賃金を上回る給与支給を徹底しています。毎年の最低賃金引上げの動向把握とそれを踏まえた必要な賃金改定を行っており、2023年度は各地域において〈みずほ〉が定める給与水準が最低賃金を上回っていることを確認しました。加えて、同一労働同一賃金の考え方のもと、雇用形態にかかわらず公正な処遇水準を整備しています。

また海外においても、各国・各地域の法令を遵守するとともに、最低賃金以上の給与支給や同一労働同一賃金を徹底することで、全社員に対する適切な待遇を行っています。

●生活賃金の約束

〈みずほ〉では、最低賃金の保障に加えて、健康、教育等の適切な生活水準を確保するため、必要な福利厚生や費用補助を提供しています。

代表的な取り組みとして、若手社員の生活基盤支援を目的とした独身寮等の住宅補助や、育児休業中の社員の早期復職・通常勤務を後押しするための保育料補助、三大疾病に罹患した場合に治療と仕事の両立を支援するための保険の導入等を行っています。海外赴任者に対しては、現地の為替や物価を考慮した給与水準を設定するとともに、住宅や医療、子どもの教育にかかる費用負担の仕組みを整備しています。

●労働環境の整備

社員が安心して〈みずほ〉で働き続けられるよう、労働環境の改善に取り組むことも重要と考えています。そのため定期的に、また必要に応じて、最低賃金・三六協定等の遵守状況、時間外勤務・休暇取得状況、労災発生状況を中心にモニタリングを実施しています。

企業理念の浸透と、一人ひとりの行動変容を促す取り組みにより、 ポジティブな変化を起こし企業風土の変革を進めていく

〈みずほ〉は企業風土変革を通じて、社員の自由な発言・行動を促す環境を作り、一人ひとりが自律的に行動し建設的に議論できる組織であることをめざしています。2023年5月に再定義した企業理念を組織にしっかりと根づかせること、そして役員・社員の主体的な行動を促し、同時に社内コミュニケーションを活性化させること等を中心に取り組んでいます。

企業理念の浸透に向けては、まずは経営メンバー自身が企業理念を「自分ごと」として捉えたうえで、特にパーパス「ともに挑む。ともに実る。」を中心に社員に発信し、対面とオンラインで徹底的に双方向の対話を実施しました。また、社員がパーパスを体現し、企業理念を身近に感じられる企画も複数展開しました。有志の社員と家族が、〈みずほ〉の源流を作った渋沢栄一ゆかりの地である埼玉県深谷市で田植えをし、収穫したお米を地元の子ども食堂に寄付した〈みずほ〉お米プロジェクト等は、その一例です。

様々な取り組みの結果、パーパスは役員・社員の間で一定程度浸透してきましたが、今後は具体的な行動につなげていくことが重要です。役員・社員一人ひとりが、企業理念を体現するための価値観・行動軸としてのバリューを理解し、自然と行動に反映させることをめざして、経営メンバーからのメッセージ発信やバリュー研修の実施、日々の業務のなかでバリューを意識する仕組みづくりに注力しています。

また、社内コミュニケーション活性化に向けて、グループCCuO就任以来、全国各地の拠点を木原グループCEOとともに訪問し、社員との対話を重ねてきました。当初はファシリティ等の環境面や人員不足、働き方に関する課題が多く聞かれていましたが、最近では「自分たちの拠点の新しい取り組みを共有したい」「課題に対する具体的な打ち手を考えてみたので聞いてほしい」といった、前向きな意見が増えています。

今後も社員と向き合っ​​て対話を重ね、組織の課題解消に努めるとともに、ポジティブな変化を一人でも多くの社員に感じてもらえるよう取り組んでいきます。



執行役 グループCCuO 秋田 夏実

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。

社員意識調査結果に見られる変化の兆し

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っていない社員も一定数存在します。

■ 重要結果指標に対する肯定的回答率の割合

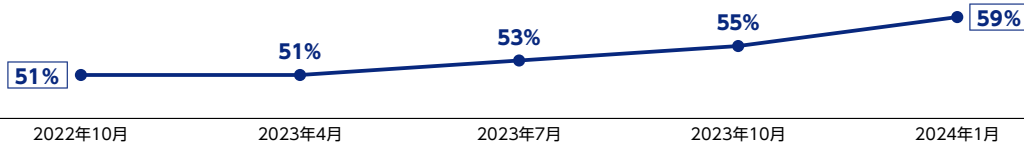
重要結果指標	肯定的回答率※1	2022年度比
エンゲージメント	59%	➡ +8pt
インクルージョン	60%	➡ +5pt
総合的体験	34% (中立含め83%※2)	➡ +6pt
継続勤務意向	49% (中立含め87%※2)	➡ +5pt
ウェルビーイング	72%	➡ +1pt

※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

65% (2025年度目標)

KPI
設定の
背景

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。

現状
分析

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。

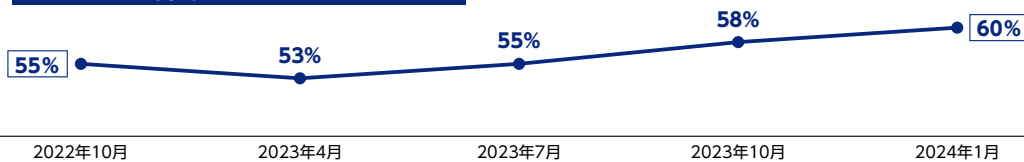
今後の
方針

〈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

65% (2025年度目標)

KPI
設定の
背景

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。

現状
分析

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。

今後の
方針

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。

課題の特定と経営コミットメントのもとでの打ち手

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。

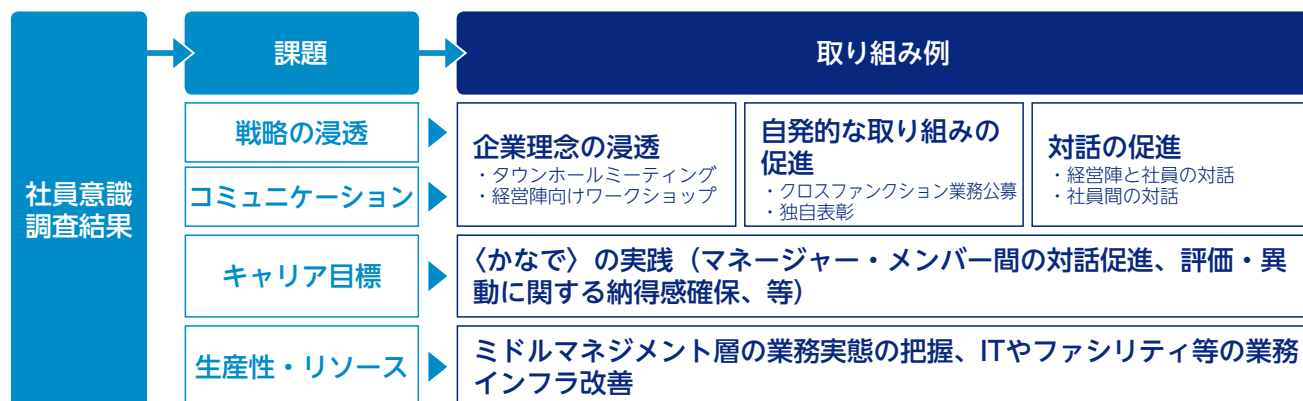
● キャリア目標の達成

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.20「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。

● 社員意識調査結果から導出された課題および取り組み例



取り組み例

タウンホールミーティング・拠点訪問

グループCEOによるタウンホールミーティングを全カンパニー・ユニット・グループに向けて開催しました。また、グループCEOをはじめとした経営メンバーによる全国各地の拠点訪問等も継続的に行われており、今後も経営と現場の接点をしっかり確保し対話の機会を増やしていきます。



社員の声

「企業理念に込められた想いを実感できた」
「経営との直接対話により業務方針への理解が深まった」
「現場でも変革を進めるという意識が高まった」

経営陣の気づき

「現場が実際に抱えている課題や困りごとを把握できた」
「企業理念の浸透に向けた社員との直接対話の重要性を認識した」

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

● 組織開発の取り組み

〈みずほ〉では、社員個人の成長をサポートする人材開発に加えて、成果を出し続ける組織づくりに取り組む「組織開発」を強化しています。2022年4月に組織開発の専任チームを設置し、全社的な推進を行っています。

「組織開発」では、対話を通じて「人と人の関係性」に働きかけ、チームワークや連携を高めていくことで、社員エンゲージメントとパフォーマンスの向上をめざしています。部署のメンバーを主体とする「自分たちの職場を自分たちでよりよくする活動」を推進することで、組織のポテンシャルを引き出し、持続的な取り組みとなるよう意識しています。

外部専門家と組織開発チームが伴走支援する「個別支援プログラム」には、2023年度末までに61部署（約6,300名）が参加しました。対話を重視した組織開発の実践を通じて、メンバー間の相互理解や心理的安全性の向上、部署の一体感の醸成につながっています。また、プログラム非参加部店と比べると、社員意識調査のエンゲージメント・インクルージョンスコアやその他指標において、より改善が見られています。

2023年度下期からは、マネージャー等を対象に、自部署で組織開発を実践するためのノウハウを学ぶ「スタートアッププログラム」を開始し、同年度末までに33部店（約160名）が参加しました。組織開発はこれからのマネージャーに期待されるマネジメントスキルであり、実践学習をサポートすることで、影響力の大きいマネージャーを起点とした組織開発の効果的な推進に取り組んでいます。

これらの部署支援型のプログラムに加え、各部署が自律的に組織開発を実践できる基盤整備にも注力しています。具体的には、社内の「組織開発支援サイト」を通じて、組織開発に関する基礎知識や、ツール・ノウハウ集、様々な部署の先行事例を発信することで全社的なナレッジ共有・伝播を強化しています。加えて、社内SNSを活用し、組織開発に取り組む社員間の気軽な情報交換やつながりの場を提供しています。

これらの取り組みを通じ、多様な社員一人ひとりが自分らしさを発揮すると同時に、その力を結集し連携することで成果を実現し続けていく、社員エンゲージメントが高くインクルーシブな組織をめざしていきます。

■ 組織開発におけるアプローチ



■ 組織開発の体系図

組織開発支援プログラム — 応募型 —

1 個別支援プログラム（部店長＆推進メンバー）

人事・外部専門家が個別部署の組織開発を伴走支援

2 スタートアッププログラム（部店長＆管理職向け）

サーベイフィードバック手法の習得（月1セッション＆各職場実践）

基盤 — 全社員向け —

3 組織開発の手法や好事例の共有

社内イントラ等を通じた発信や、各種研修・イベントでの周知

4 社内ネットワーク（気軽な情報交換・つながりの場）

社内SNS等を活用



● リバースメンター制度の取り組み

リバースメンターは、従来のメンターシップとは逆の構造で、若手社員が役員のメンターとなって対話を行い、若い視点を提供し、最新の技術やトレンドに対する知識を共有することで、メンティーに気づきを与えるコミュニケーション手法です。若手社員が役員のメンターになることにより、組織内のオープンでフラットなコミュニケーションが促進され、新しいアイデアやソリューションが創出されることを目的としています。参加した若手社員・役員の双方から、本制度を通じて得られた手応えについて、様々な声が寄せられています。

メンター（若手社員）の声

「これまでより視座が高まり、全社的な目線を持って、会社のなかでの目の前の業務の意義等を考え行動するようになった」
「他のメンターとの交流が、業務での情報交換や、共同での新しい挑戦につながり、自己成長の機会となった」
「自分の世代の価値観や視点・知識を役員に伝えることで、組織のイノベーションに貢献でき、やりがいを感じる」

メンティー（役員）の声

「経営陣からのメッセージがどう社員に受け止められているか、1対1でじっくり話すことでよく分かった。また、メンターとの会話が契機となって、施策の軌道修正を行ったり、社員への伝え方を再考した」
「メンターが考えたテーマについて率直に話すことで、色々な気づきが得られ、若者や現場の考え等も分かった。多様な視点を取り入れることで、意思決定の質が高まった」

社員の声

リバースメンタリングを通じた変化の兆し

リバースメンターは、若手社員が役員のメンターとなり、若い視点で役員と対話をする制度で、2023年8月からみずほ銀行頭取の加藤さんのメンターを務めました。私は大学院で原子炉工学を専攻し、現在もデータ解析等の業務を担っています。そうした理系バックグラウンドを活かし、加藤さんとは自然言語処理やネットワーク理論についてや、若手として就職やZ世代/α世代といったテーマについて会話をしました。

特に自身を含む若手層に対してメッセージを伝える方法や、社員が役員との距離を近く感じられるアプローチについて、「単独スピーチより対談の方が記憶に残りやすい」「社員側も経営メンバーへの認知を高めるための機会を増やす必要がある」等のディスカッションをしました。その後、頭取からの社員向け動画メッセージを単独形式から対談形式に変更したり、役員・社員の親睦イベント開催、加藤さんを含む役員からの社内SNSへの積極的な投稿等、社内でのコミュニケーションの変化を実感しています。



みずほ第一フィナンシャルテクノロジー
清水 亮輔

データ集

算定範囲

基本は、以下の5社。項目ごとに、対象欄に算定範囲を記載。(集計対象はP70参照)

- ・みずほフィナンシャルグループおよび主要グループ会社4社 [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※1]

※1. みずほリサーチ&テクノロジーズは、2021年4月1日に、みずほ情報総研とみずほ総合研究所が統合し、商号変更した会社

算定期間

指定のない限り、以下の期間

- ・2023年4月から2024年3月

人事基盤データ

〈みずほ〉は国内労働人口の減少を踏まえ、人材調達力の向上と業務効率化を通じて持続的成長と安定的業務運営の両立に取り組んでいます。

国内社員数は一定水準を維持し、海外現地採用社員数は増加傾向にあります。特に米州はビジネス拡大やGreenhill社買収、アジアはガバナンス強化のため人員増となっています。

採用については、新卒採用数は全社の人員数・バランスや退職数動向を踏まえた人数となるよう調整しています。加えて、ビジネス遂行に必要な外部人材を機動的に確保する仕組みの構築にも取り組むことで、キャリア採用者数が増加しています。結果として2023年度は、キャリア採用者比率が56.9%まで上昇しています。

			単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
従業員数※1	計		人	56,225	54,055	51,056	49,068	49,107	A
	うち国内 従業員	男性	人	21,643	20,729	19,691	18,988	19,055	
			%	43%	43%	43%	43%	44%	
		女性	人	28,601	27,524	25,976	25,020	24,690	
			%	57%	57%	57%	57%	56%	
	うち海外現地採用 社員		人	4,917	4,728	4,449	4,207	4,547	A
	うち受入出向者等		人	1,064	1,074	940	853	815	

			単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
国内従業員の詳細	無期 契約 従業員	計	人	38,592	37,505	35,906	34,650	34,580	A
		男性	人	19,989	19,069	18,013	17,233	17,203	
		女性	人	18,603	18,436	17,893	17,417	17,377	
	有期 契約 従業員	計	人	11,652	10,748	9,761	9,358	9,165	A
		男性	人	1,654	1,660	1,678	1,755	1,852	
		女性	人	9,998	9,088	8,083	7,603	7,313	
	年齢 構成別 人数	30歳未満	人	9,739	9,146	8,167	6,956	6,054	A
		うち女性	人	5,742	5,379	4,727	3,913	3,125	
		30～49歳	人	24,212	22,882	21,824	21,627	22,278	
		うち女性	人	13,892	12,924	12,180	12,006	12,550	
		50歳以上	人	16,293	16,225	15,676	15,425	15,413	A
		うち女性	人	8,967	9,221	9,069	9,101	9,015	
	平均 年齢※2	全体	歳	40	40	40	40	41	A
		男性	歳	41	41	41	42	42	
		女性	歳	37	38	38	39	40	
平均 勤続 年数※2	全体	年	14	15	15	16	16	A	
	男性	年	16	16	16	17	17		
	女性	年	13	13	14	15	15		
海外現地 採用社員 の人員数※1		アジア	人	5,879	5,331	5,245	5,438	6,140	B
		米州	人	2,424	2,586	2,784	2,793	3,320	
		欧州	人	1,796	1,770	1,778	1,870	2,094	
		合計	人	10,099	9,687	9,807	10,101	11,554	

データ集

		単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
新卒採用 者数※3	新卒採用者数	人	840	795	639	766	1,209	A
	うち女性人数	人	325	291	218	239	445	
	女性比率	%	38.7	36.6	34.1	31.2	36.8	
キャリア 採用者数	キャリア採用者数	人	73	196	134	679	1,010	A
	キャリア採用者比率	%	6.4	19.1	21.2	51.5	56.9	
	うち女性人数	人	44	121	73	288	475	
	女性比率	%	60.3	61.7	49.0	42.4	47.0	
領域別 キャリア 採用者数	デジタル	人	4	10	21	34	118	A
	金融プロダクツ	人	7	14	20	58	61	
	内部監査	人	0	3	3	11	13	
	リスク管理	人	1	1	3	20	17	
	コンプライアンス	人	0	1	2	12	28	
みずほ フィナン シャル グループ 従業員組合	従業員組合員数の 割合	%	76.0	84.4	77.6	78.0	82.6	C

※1. 3月末基準。3月末日に退職となった者を含まない

※2. 従業員のうち、無期雇用従業員（海外現地採用社員除く）が対象

※3. 翌年4月入社基準

成長戦略を支える人材

〈みずほ〉は事業領域ごとの成長戦略実現の蓋然性を高めていくため、事業領域を支える人材の確保に取り組んでいます。そのため、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人材KPIを設定しています。

2023年度以降、各事業領域における人材育成、事業領域横断でのキャリア採用、エンティティを越えた迅速な人材配置に取り組むことで順調に人材確保が進み、一部人材KPIでは2023年度に目標値を達成しています。またそれ以外の人材KPIでも、人材確保の取り組みを継続・拡充することで、2025年度までの目標値達成をめざしています。

		単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
経営人材 (2025年度 役員数の2倍以上目標)		倍	—	—	—	2倍以上	2倍以上	A
個人コンサルティング人材※1 (2025年度 2,100人目標)		人	—	—	—	1,785	1,876	A
事業承継人材※2 (2025年度 +100人目標)		人	—	—	—	—	+20	A
イノベーション人材※3 (2025年度 +200人目標)		人	—	—	—	—	+161	A
SX人材	環境・エネルギー分野 コンサルタント (2025年度 150人目標)	人	—	—	—	131	140	I
	サステナビリティ経営 エキスパート (2025年度 1,600人目標)	人	—	—	—	1,300	1,647	D
グローバル人材※4 (2025年度 +150人目標)		人	—	—	—	—	+92	A
DX人材※5 (2025年度 +100人目標)		人	—	—	—	—	+84	E
DXベーシック人材※6 (2025年度 +1,000人目標)		人	—	—	—	—	+924	D
ガバナンス人材※7 (2025年度 +200人目標)		人	—	—	—	—	—	A

※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

※2. 社内認定制度における認定者（2023年度より開始）

※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）

※4. 新規海外派遣者

※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）

※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）

※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）（2024年度より開始）

人材力強化

〈みずほ〉は人材力強化の取り組み状況を可視化するため、1人当たりの育成投資額をKPIに設定しています。2023年度は各事業領域による独自の研修の増加やIT・DXの認定制度の開始により、研修実施回数・時間が増加しています。結果、1人当たり育成投資額も目標とする10万円に向けて順調に推移しています。

加えて、学んだ知識やスキルを活かすために新たな仕事に挑戦できる仕組みの整備にも取り組んでいます。会社からの募集が無くとも自ら希望部署に挑戦できる「ジョブチャレンジ制度」の新設、海外拠点長や本部室次長といったポストの公募開始により、公募制度への応募件数増加につながりました。

		単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
1人当たり育成投資額		万円	—	—	—	7.2	8.5	A
研修※1	総研修費用	百万円	—	—	—	3,280	3,902	A
	受講人数	人	—	—	—	1,956,513	1,849,186	
	うち人事主催 の研修		48,868	58,448	227,101	354,846	153,322	
	延べ研修時間	時間	—	—	—	1,689,113	2,717,657	
	うち人事主催 の研修		480,125	513,447	506,486	652,048	665,079	
	1人当たり 平均研修時間	時間	—	—	—	37.2	59.5	
	うち人事主催 の研修		11	12.2	12.6	14.4	14.6	
キャリア デザイン 研修	実施回数	回	31	28	65	56	70	A
	受講人数	人	1,388	605	2,785	2,405	6,874	
	世代別研修 (20代)	人	—	—	888	749	1,778	
	世代別研修 (30代)	人	242	219	627	340	425	
	世代別研修 (40代以上)	人	308	102	265	513	3,952	
	延べ研修時間	時間	11,104	4,357	13,967	11,995	25,000	
	1人当たり 平均研修時間	時間	0.3	0.1	0.4	0.3	0.5	

		単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
マネジメント 研修※2	実施回数	回	72	50	88	109	153	A
	受講人数	人	4,988	9,655	116,421	31,739	13,043	
	部店長向け研 修の受講人数	人	2,863	1,095	4,753	598	756	
	課長層向け研 修の受講人数	人	2,125	8,560	111,668※3	5,169	3,520	
	全階層向け研 修の受講人数	人	—	—	—	25,972	8,767	
	延べ研修時間	時間	24,182	12,922	54,729	50,412	35,405	
	1人当たり 平均研修時間	時間	0.6	0.3	1.4	1.1	0.8	
IT デジタル 関連 研修※4	実施回数	回	91	64	93	562	648	A
	受講人数	人	1,546	2,128	2,441	126,159	654,109	
	延べ研修時間	時間	14,527	13,719	14,716	313,331	1,087,623	
	1人当たり平 均研修時間	時間	0.3	0.3	0.4	6.9	23.8	

※1. 研修の集計範囲は、2021年度までは人事主催の研修、2022年度以降は人事を含む全部門が主催する研修に変更

※2. 研修の集計範囲は、2021年度までは人事主催の人材マネジメント力強化を目的とした研修、2022年度からは人事主催のマネジメント向け研修全般を対象に変更。集計対象の変更に伴い、階層別受講者数の項目名を変更

※3. 2021年度の人事制度改定に伴い、オンライン研修を集中的に実施

※4. 研修の集計範囲は、2021年度までは人事およびIT・システムグループ主催の研修、2022年度より全部門が主催する研修に変更

		単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
各種 キャリア 関連制度 の合格者	ジョブ公募 (任用件数)※1	人	275	299	391	317	274	J
	ジョブ公募 (応募件数)※1	人	820	955	1,199	1,118	1,127	J
	ポスト公募	人	—	—	—	—	19	J※2
	支店長公募	人	20	—※3	2	6	—※4	C
	課長公募	人	9	8	14	7	—※4	C

データ集

		単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
各種 キャリア 関連制度 の合格者	職系転換制度	人	77	97	—	—	—	A
	社内兼業	人	85	106	119	100	85	J
	社外兼業 ^{※5}	人	1	6	9	12	14	A
	副業制度 ^{※6}	人	119	298	417	606	777	A
	自分磨き休職制度 ^{※5}	人	3	7	14	21	25	A

※1. 2023年度より「ジョブチャレンジ」と「CUG内公募」もジョブ公募に合算

※2. 2022年度までは支店長公募・課長公募を参照。2023年度以降は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&テクノロジーズが対象

※3. 2020年度は営業店再編に伴い、支店長公募は実施しなかったため実績なし

※4. 2023年度よりポスト公募に合算

※5. 利用者数の累積

※6. 承認者数の累積

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

〈みずほ〉では、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、まずは管理職等の意思決定層における多様性確保を重要な戦略テーマと捉えています。

特に、社員の半数を占める女性について、その視点や発想を活かした業務運営を推進することは重要であり、管理職層への積極的な登用や育成強化等を実施した結果、女性管理職比率は目標に向かって着実に推移しています。

また、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すが、海外現地採用社員の管理職比率は83%維持目標を上回り順調に推移しています。

		単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
外国人役員の 状況等※1	役員	人	6	6	2	2	2	A
	執行役員※2	人	—	—	2	7	7	A

		単位	2020年 7月	2021年 7月	2022年 7月	2023年 7月	2024年 7月	対象
役員の状況等	女性役員※3	人	5	8	10	18	24	A

※1. 会社法上の役員、役付執行役員、執行役員の外国人(海外現地採用者を含む)人数

※2. 2021年7月、役員体制見直しにより、執行理事(役員に準じ、カンパニー、ユニット、グループや部拠点を経営する職務を担う経営幹部社員。2021年6月以前の旧執行役員の一部を含む)を新設。2024年4月より名称を執行役員へ変更

※3. 会社法上の役員、役付執行役員、執行役員の女性(海外現地採用者を含む)人数。なお、2023年7月以前の数値には旧執行理事の女性人数を含む

		単位	2020年 7月	2021年 7月	2022年 7月	2023年 3月	2024年 3月	対象
女性管理 職比率	部長相当職 ^{※1}	%	6.0	6.7	7.7	9.0	10.2	A
		人 (女性/ 合計)	282/ 4,721	346/ 5,184	412/ 5,336	320/ 3,543	363/ 3,547	
	課長相当職以上 ^{※1}	%	16.3	18.0	19.0	18.5	20.1	A
		人 (女性/ 合計)	1,862/ 11,413	2,247/ 12,518	2,351/ 12,398	2,472/ 13,390	2,687/ 13,384	
	係長相当職以上 ^{※1}	%	29.8	30.6	31.5	30.5	32.1	A
		人 (女性/ 合計)	5,196/ 17,453	5,782/ 18,911	5,830/ 18,496	6,221/ 20,388	6,600/ 20,583	
	若手 ^{※2} 管理職	%	—	29.4	28.1	26.2	26.6	A ^{※3}
		(人) (女性/ 合計)	—	272/ 926	260/ 925	130/ 496	150/ 564	

※1. 2023年度より、中期経営計画に合わせ女性管理職比率の算出基準を見直し。新定義で2023年3月以降実績を算出。2022年7月以前実績は国内(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)合算。

※2. 20代管理職(係長相当職以上)、2020年より算出開始

※3. 2023年度より、対象会社を変更。対象会社の変更に伴い、過年度の数値も再算出。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

	単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
女性新卒採用者比率 ^{※1}	%	38.7	36.6	34.1	31.2	36.8	A

※1. 翌年度4月入社

		単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
女性向け キャリア サポート プログラム	実施回数※1	回	11	9	14	21	39	A
	受講人数	人	218	335	412	262	986	
	うち部長相当職	人	24	27	115	123	34	
	うち課長相当職	人	96	158	161	139	952	
	うち係長相当職以下	人	98	150	136	—※2	—※2	
	延べ研修時間	時間	2,440	3,933	4,342	3,362	4,548	
	1人当たり平均研修 時間	時間	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	

※1. 2020年度以降は、受講者により実施回数が異なるため、受講者共通の研修回数のみ記載

※2. 2022年度より、係長相当職向け研修はキャリアデザイン研修に統合

		単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
男女賃金の 差異	全労働者※1	%	—	44.0	44.7	46.8	51.8	A
	正規雇用労働者※1	%	—	46.2	46.5	48.6	63.2	A
	非正規雇用労働者※1	%	—	27.6	28.3	30.1	30.8	A
	部長相当職※1	%	—	87.9	89.2	90.1	89.2	A
	課長相当職※1	%	—	89.7	90.3	92.5	92.0	A
	係長相当職以下	%	—	—	—	—	84.3	A

※1. 2023年度より定義を見直し、新定義で2022年度・2023年度分を算出

	単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
海外現地採用社員の 管理職比率 ^{※1}	%	64.2	64.1	83.5	84.3	85.1	B
	人	443	428	2,347	2,424	2,783	
海外現地採用社員の拠点間異動 制度利用人数(6ヵ月以上の制度)	人	6	5	3	10	5	B
海外現地採用社員の拠点間異動 制度利用人数(6ヵ月未満の制度)	人	16	0	0	0	0	B

※1. 海外拠点の管理職ポストにおける海外現地採用従業員の比率。2022年度より管理職の基準を変更。2023年度よりみずほリサーチ＆テクノロジーズを対象に追加

	単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
キャリア採用者管理職 比率 ^{※1}	%	—	15	16	16	16	A

※1. 2022年4月までは、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)合算

	単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
男性育児休業取得率 ^{※1※2}	%	93	98	97	104	105	A
育児休業等取得人数	人	4,166	4,089	3,270	3,993	3,639	A
うち男性	人	1,724	1,647	793	1,444	1,268	A
短時間勤務利用人数	人	3,377	3,591	3,775	3,207	3,523	A
育児休業復職率	%	92.6	94.2	94.3	94.1	94.1	A
介護休業等取得人数	人	28	40	39	31	47	A
両立支援セミナーの参加人数	人	688	473	718	1,498	1,932	A
両立支援関連制度利用人数	人	4,301	4,654	5,224	4,507	5,004	A

※1. 2021年度までは、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)合算

※2. 法改正により、2022年度から法定算出ルールを適用して算出(育児休業等と育児目的休暇の取得割合)、2021年度以前は、自社独自の算出定義を適用

	単位	2020年 6月	2021年 6月	2022年 6月	2023年 6月	2024年 3月	対象
障がい者実雇用率 ^{※1}	%	2.53	2.46	2.62	2.73	2.74	F
障がい者雇用人数	人	963	907	930	941	929	F

※1. 2023年度より、実態に即した年度平均での算出へ変更

	単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
継続雇用制度利用者数 ^{※1}	人	1,672	2,071	2,303	2,416	2,565	G
アルムナイ登録者数	人	—	114	160	727	1,413	A ^{※2}

※1. 年度末時点の数値。高年齢者雇用安定法の趣旨に則り、定年後に継続雇用する制度（有期雇用からの再雇用者を含む）

※2. アルムナイ登録者の退職時所属会社の範囲

ウェルビーイング

〈みずほ〉では、各種施策を通じた健康経営による生産性の向上を図るため、プレゼンティーズム・アブセンティーズムの改善が不可欠と考え、2023年度から新たに人的資本KPIに設定しており、今後実績をモニタリングし要因分析・課題解決へとつなげていきます。

また、社員一人ひとりが生産性高くいきいきと働くためには、十分に休暇を取得し過重労働を徹底的に排除することが必要ですが、働き方改革等の効果もあり有給休暇取得率は80%を上回り順調に推移したほか、2021年度のシステム障害以降増加傾向にあった平均残業時間も概ね減少に転じています。

			単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
プレゼンティーズム			%	—	—	—	—	19.8	A
アブセンティーズム			%	0.9	1.0	1.4	1.7	1.8	A
有給休暇 取得状況	平均の有給休暇取得 日数		日	15.4	14.1	15.2※3	15.1※3	16.7	A
	有給休暇取得率※1※2		%	77.1	70.3	76.0	78.3	83.4	A
健康への意識※4			点	3.8	4.2	4.2	3.9	4.2	C
メンタル ヘルス	メンタル ヘルス 研修	実施回数	回	—	—	6	7	5	A
		参加人数	人	—	—	47,059	36,560	31,795	A
	メンタル疾患 不出勤者率		%	1.4	1.0	1.2	1.3	1.4	A
	ストレスチェック 受検率		%	92.1	92.0	89.0	93.1	88.0	A
	ストレスチェック 高ストレス者率		%	8.5	7.3	8.3	9.1	8.7	A
健康診断	定期健康診断の 受診率		%	99.6	99.8	99.2	99.0	98.0	A
	定期健康診断の 再検査受診率		%	87	86	76	86	86	G
	定期健康診断有所見		%	33.1	34.2	37.2	43.1	43.1	A
	特定保健指導実施率		%	59.8	54.5	59.2	61.7	—	A
	喫煙率		%	14.6	13.7	13.3	13.3	11.9	A

		単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
運動習慣比率		%	39.1	36.0	36.3	19.3	20.0	A
肥満率		%	17.2	17.7	18.4	18.1	18.8	A
人間ドックの費用補助利用者数		人	2,802	2,310	2,759	2,925	2,923	A
一月当たりの平均残業時間	時間		19.4	19.9	21.0	22.1	21.2	C
	時間		26.0	24.0	25.8	26.0	22.1	H
	時間		19.0	20.4	21.5	21.4	21.9	I
一月当たりの残業時間が60時間を超える割合	%		0	0	0	0	0	C
	%		0	0	0	0	0	H
	%		0	0	0	0	0	I
労災発生 件数	業務上災害	件	111	99	86	83	95	A
	うち休業発生	件	7	6	6	5	6	
	通勤災害	件	99	120	95	118	107	
	うち休業発生	件	10	19	8	10	4	
フレックスタイムの利用人数		人	3,469	3,442	3,657	4,894	4,987	A

※1. 有給休暇取得率は年間付与日数20日に対する平均有給休暇取得日数の割合

※2. 2021年度までは、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)合算

※3. みずほリサーチ&テクノロジーズを除く

※4. 労務・健康管理研修でのアンケート調査における設問「健康への意識」に対する回答の平均値(5段階評価)

企業風土変革

〈みずほ〉では、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、人的資本KPIであるエンゲージメントスコアとインクルージョンスコアは改善傾向にありますが、目標値である65%には到達していません。

しかしながら、社員一人ひとりのキャリアや評価へ向き合うための対話機会を拡充した効果もあり、自己都合退職率および新入社員の離職率は低下傾向となっています。

		単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	対象
社員意識 調査※1	エンゲージメントス コア※2	%	—	—	—	51	59	A
	インクルージョンス コア※3	%	—	—	—	55	60	
	総合的体験	%	—	—	—	28	34	
	継続勤務意向	%	—	—	—	45	49	
	ウェルビーイング※4	%	—	—	—	70	72	
組織開発	個別支援プログラムの参加部店数※5	部店	—	—	—	29	32	A
	スタートアップの参加部店数※6	部店	—	—	—	—	33	
自己都合 退職者の 状況	自己都合退職率	%	3.26	2.70	3.71	3.65	2.93	A
	自己都合退職者数	人	1,453	1,158	1,550	1,450	1,135	
	うち女性	人	757	582	733	677	512	
新入社員の離職 状況	離職率	%	4.6	2.5	5.7	2.5	1.0	A
	退職人数	人	49	21	45	16	8	

※1. 算定方法：社員意識調査の該当項目を1～5の5段階のうち、4,5と回答した割合

※2. エンゲージメント構成設問：職場推奨・会社への誇り・達成感・自発的貢献意欲

※3. インクルージョン構成設問：ダイバーシティ・自分らしさ・社員同士のつながり・一体感

※4. ウェルビーイング構成設問：活力がある・前向き・信頼関係

※5. 2022年度より実施。2022年度の実績はトライアル実施分を含む

※6. 2023年度より実施。2023年度の実績はトライアル実施分を含む

集計対象

A：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^{※1}

B：みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズの部店・駐在員事務所・現地法人

C：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

D：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

E：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^{※1}、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー

F：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^{※2}、みずほビジネス・チャレンジド（特例子会社）

G：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、みずほリサーチ&テクノロジーズ^{※1}

H：みずほ証券

I：みずほリサーチ&テクノロジーズ^{※1}

J：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^{※3}

※1. 2020年度まではみずほ情報総研の数値、2021年度以降は、統合したみずほ情報総研・みずほ総合研究所の合計値。ただし、新卒採用に関する項目は、2020年度以前もみずほ情報総研・みずほ総合研究所の合計値

※2. 2020年より追加

※3. 2019年度以降は、統合したみずほ情報総研・みずほ総合研究所の合計値



株式会社みずほフィナンシャルグループ
〒100-8176 東京都千代田区大手町1-5-5

<https://www.mizuho-fg.co.jp/>

ともに挑む。ともに実る。

