



# 〈みずほ〉の人事改革

～持続的な社員エンゲージメントの向上を目指して～

株式会社みずほフィナンシャルグループ  
執行役常務 人事グループ長 小嶋 修司



2018年7月25日

## 【 目 次 】

### 1. 〈みずほ〉について

- (1) 〈みずほ〉のルーツ
- (2) コーポレートストラクチャー
- (3) 企業理念

### 2. 人事改革について

- (1) 人事改革の全体像
- (2) 人事運営の抜本的改革
- (3) 抜本的構造改革
- (4) 一人ひとりの活躍促進に向けた主な取組み

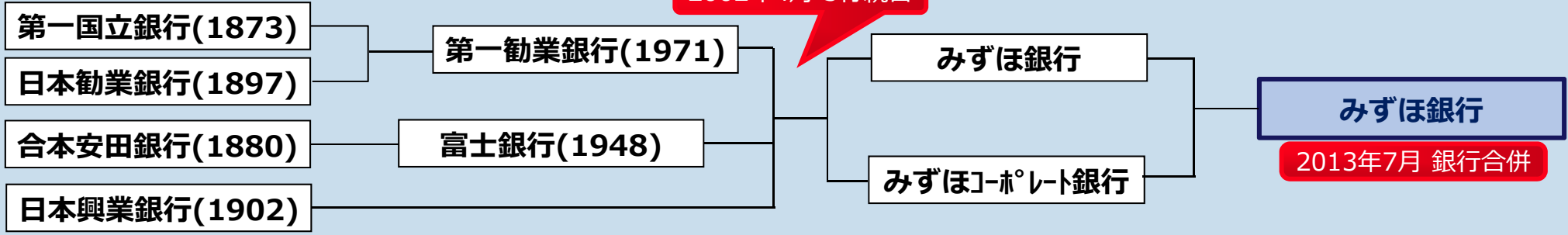
### 3. 具体的な取組み

- (1) 「個」を尊重する人事運営
- (2) 多様な人材の活躍促進
- (3) ワークライフマネジメント改革
- (4) 組織への更なる浸透・定着化に向けて

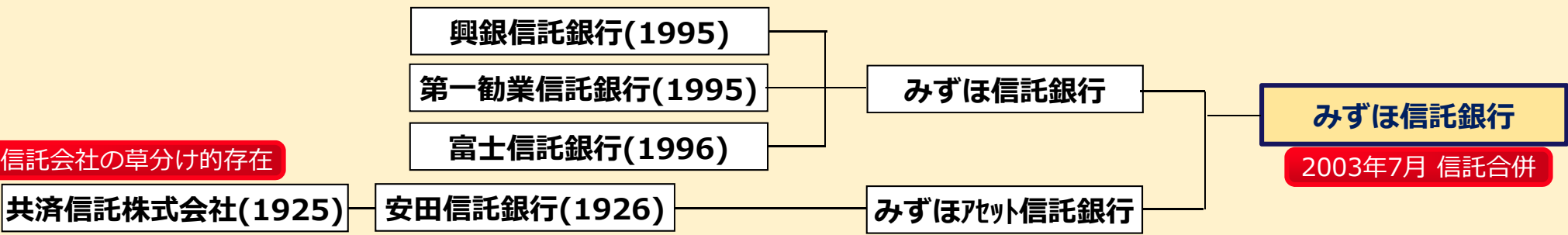
# 1. 〈みずほ〉について

# (1) 〈みずほ〉のルーツ

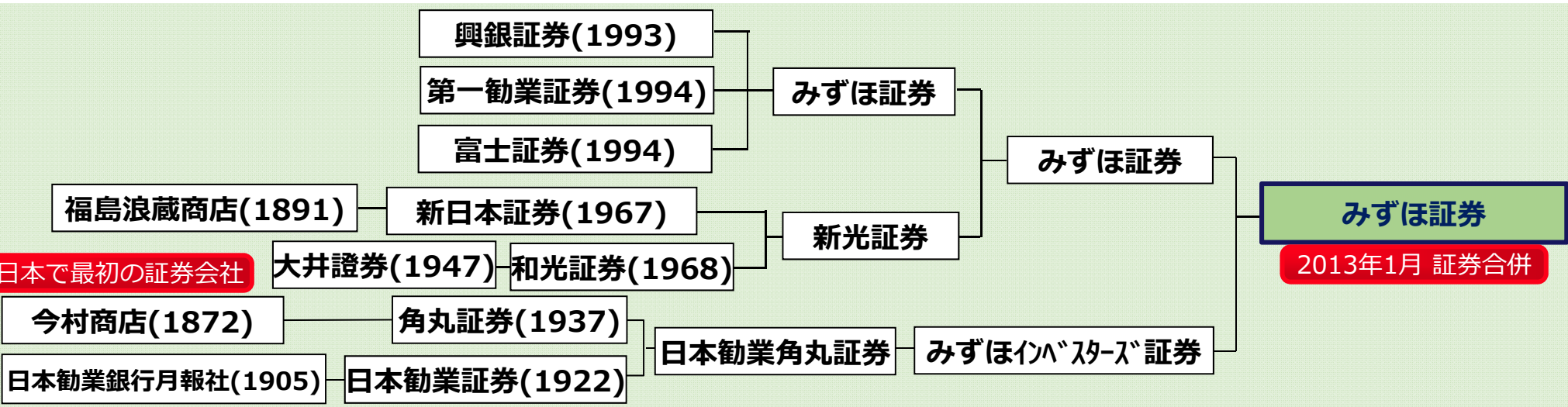
日本で最初の銀行



信託会社の草分け的存在



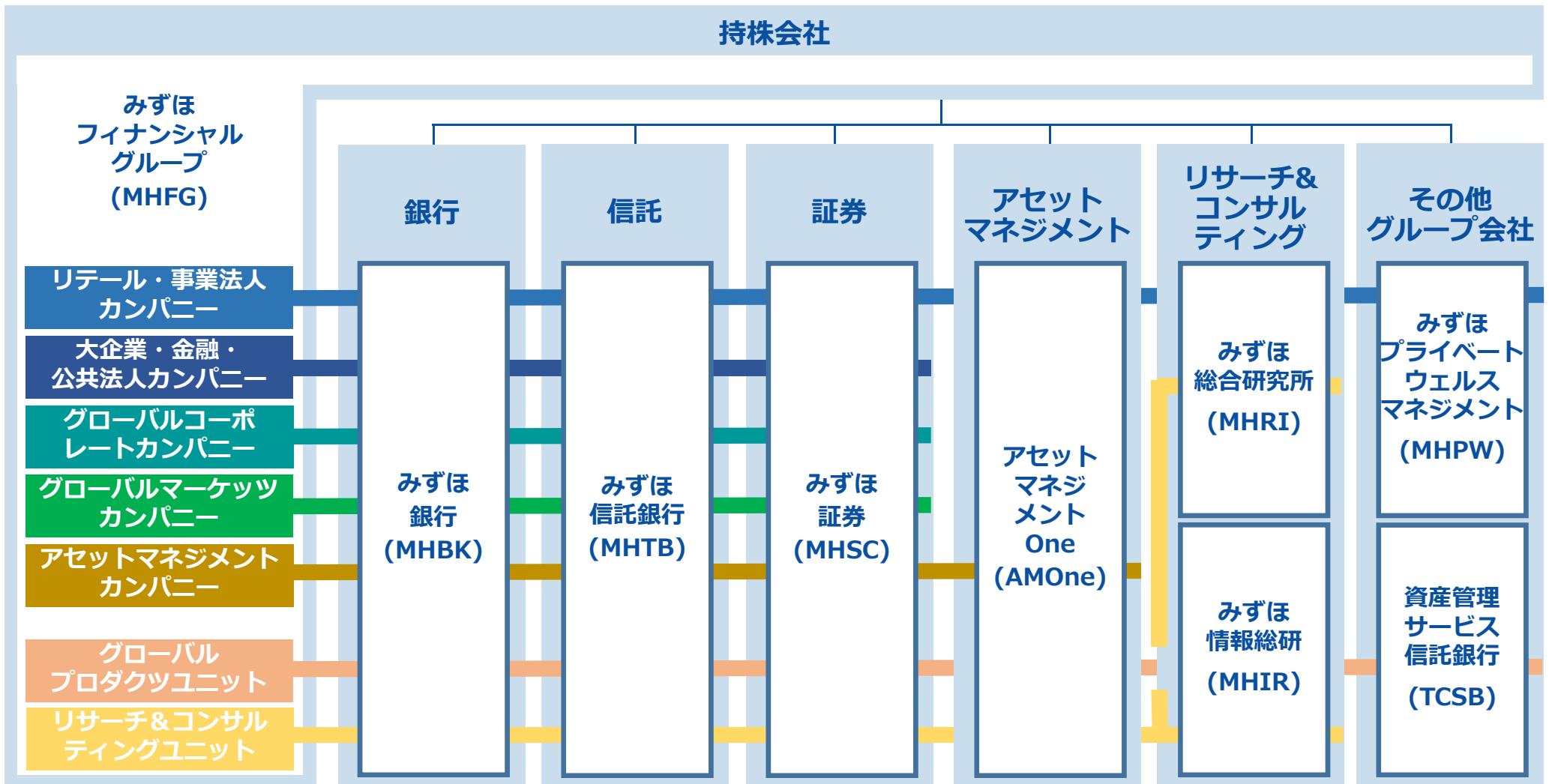
日本で最初の証券会社

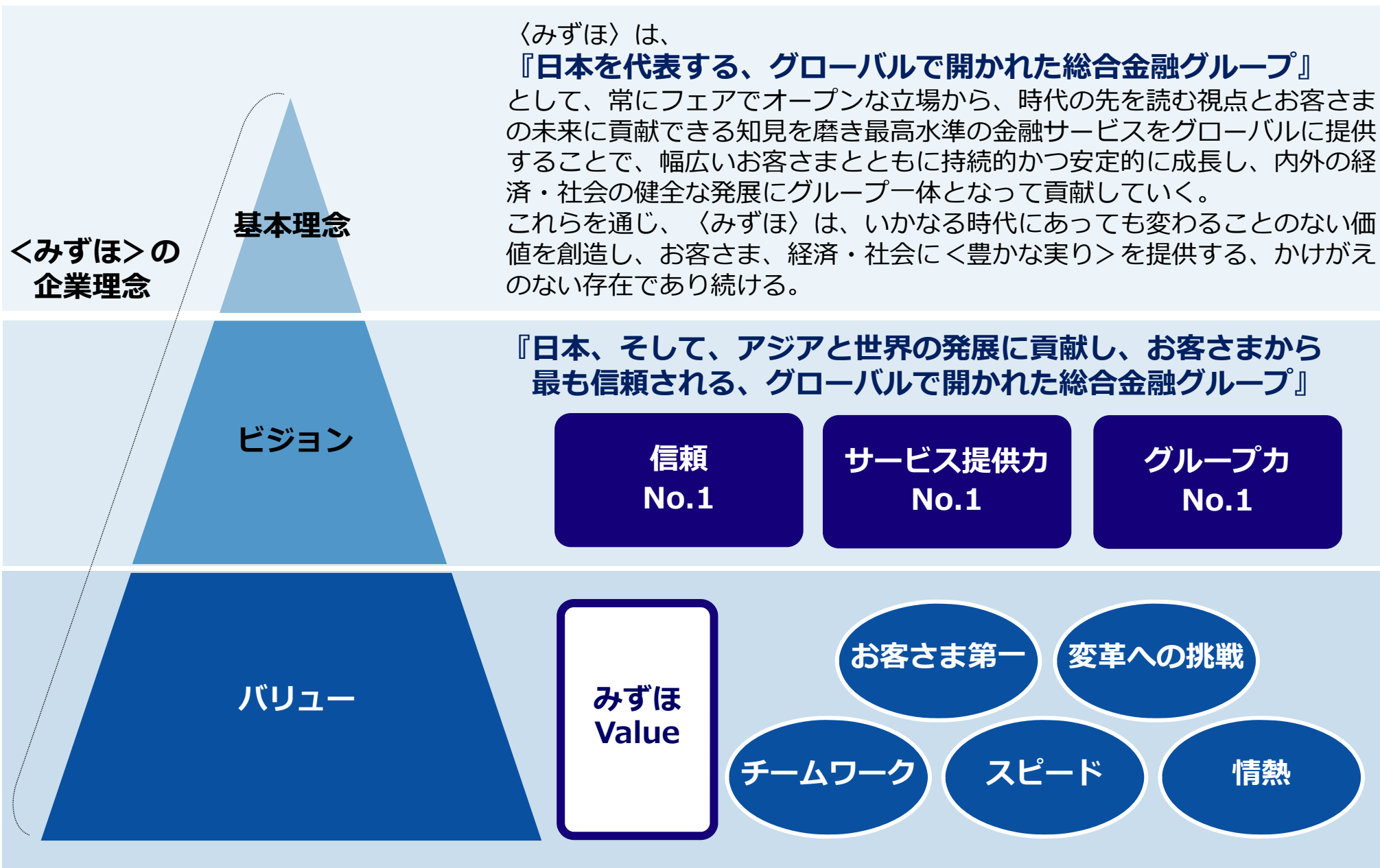


## (2) コーポレートストラクチャー

- ✓ **銀行・信託・証券・アセットマネジメント・リサーチ&コンサルティング**の全ての機能を擁する総合金融グループ
- ✓ 「お客さま第一」の観点からのアプローチを徹底的に強化すべく、**カンパニー制**を導入
  - 顧客セグメントに応じた、グループ横断的な戦略を策定・推進する5つのカンパニー
  - 専門性のさらなる強化と全カンパニー横断的な機能活用を図るための2つのユニット

### 持株会社







## 2. 人事改革について



✓ 一人ひとりの能力発揮・活躍促進を目指す「人事運営の抜本的改革」と、「抜本的構造改革」における組織全体の人員の規模・配置の最適化により、将来にわたる〈みずほ〉の発展を人事の面から支える

## 人事運営の抜本的改革

STEP  
①

2016年度～

人材における競合他社との  
圧倒的な差別化

～ 一人ひとりが最大限活躍 ～

社員エンゲージメント  
(社員と会社が持続的にお互いの  
成長に貢献し合う関係)の向上

全社員が活躍

絶えず成長

能力100%発揮

長く活躍

P.10 ご参照

## 抜本的構造改革

STEP  
②

2017年度～

5年後・10年後を見据えた構造改革

人員の最適化  
(スリム化・フロントシフト)

～ 最適な人員規模・配置 ～

戦略に整合した人員のスリム化

2026年度までに1.9万人のスリム化

稼ぐ力の強化に向けた  
フロント人材の拡充

フロント比率を38%→45%に

P.11～12 ご参照

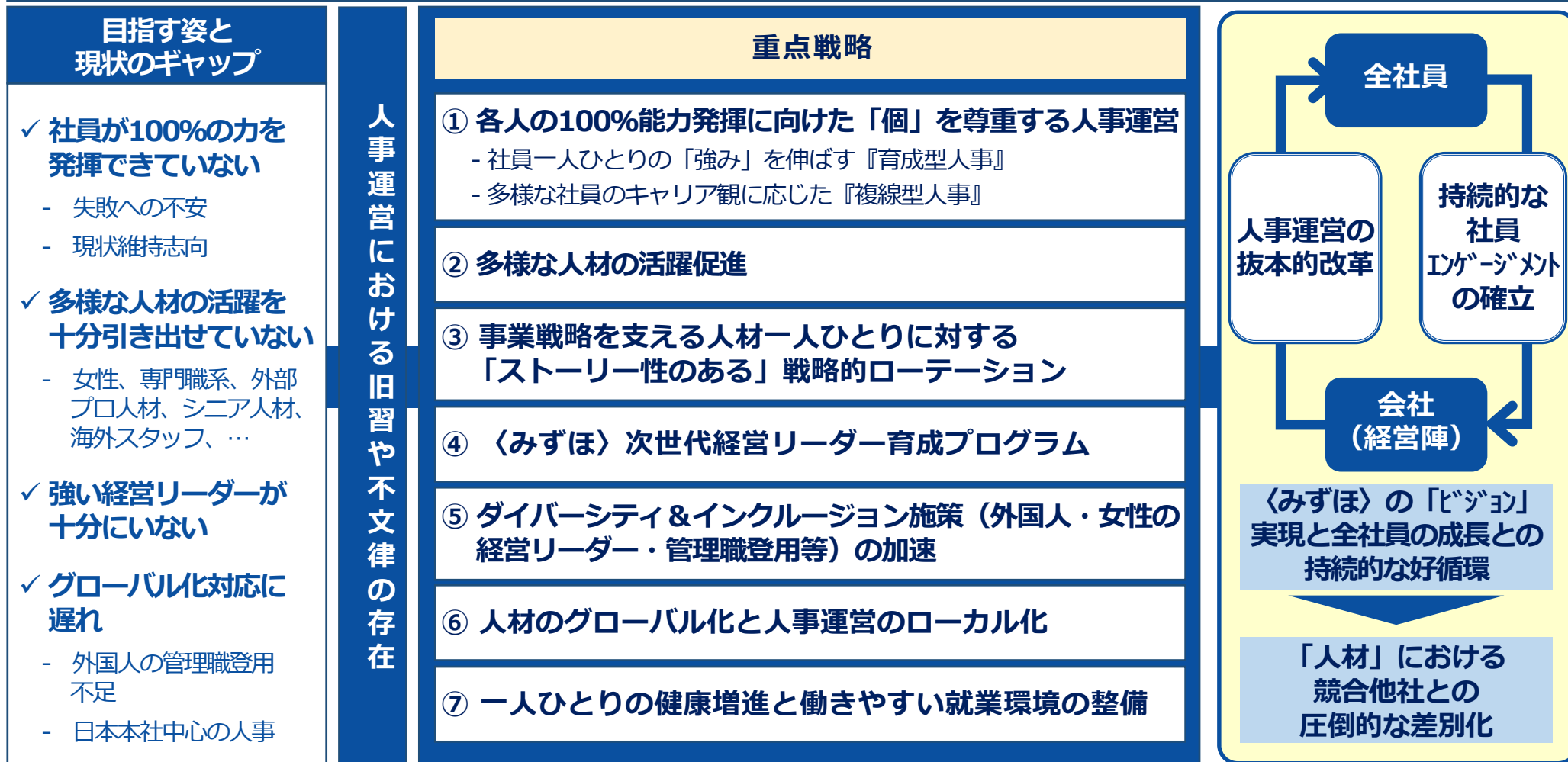
〈みずほ〉の目指す姿の実現

## (2) 人事運営の抜本的改革 ～ 全体像 ～

〈みずほ〉の人事の目指す姿 = 持続的な「社員エンゲージメント」の向上

- 〈みずほ〉で働く全ての社員が、自らのステップアップと組織貢献に対する意欲を高め、各人の能力を伸ばし最大限に発揮し続けながら、〈みずほ〉で長く活躍することを通じて、持続的に「社員エンゲージメント（社員と会社が持続的にお互いの成長に貢献し合う関係）」を向上し、人材における競合他社との圧倒的な差別化を実現する

### 目指す姿に向けた「人事運営の抜本的改革」



目指すべき  
方向性

テクノロジーの活用

他社連携等のオープンな取組み

グローバルな視点

〈みずほ〉の目指す姿（“総合金融コンサルティンググループ”）と One MIZUHO戦略は不変

位置  
付け

構造改革

10年後を見据えたグループの持続的成長と  
将来の競争優位性の確保に向けた不断の取組み

骨  
子

## 1 組織・人員の最適化

- 戦略に整合した人員のスリム化
- フロント人員の質・量の向上
- テクノロジー活用による業務プロセス改革

## 2 システム構造改革

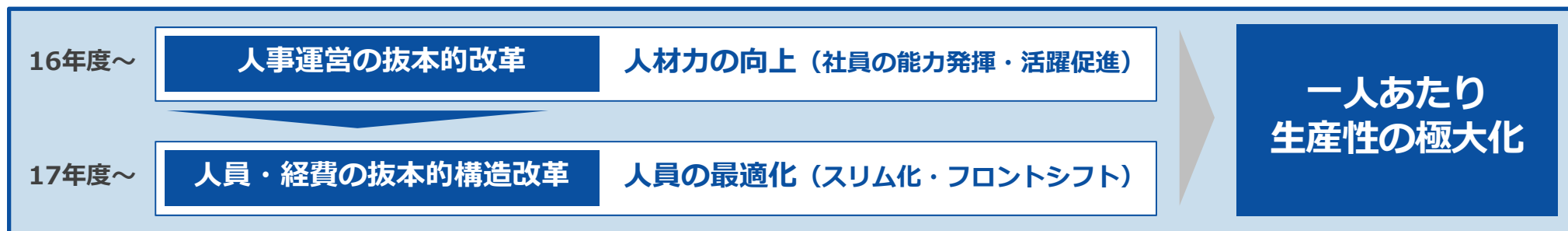
- I Tシステム一元化・集約
- 次期システム導入による I T 基盤強化

## 3 チャネルの再構築

- ハブ&スポーク体制を踏まえた国内拠点の統廃合・共同店舗化
- 次世代の金融を展望した、テクノロジー活用による対面・非対面チャネルの構築とお客さまの利便性向上

## 4 稼ぐ力の強化

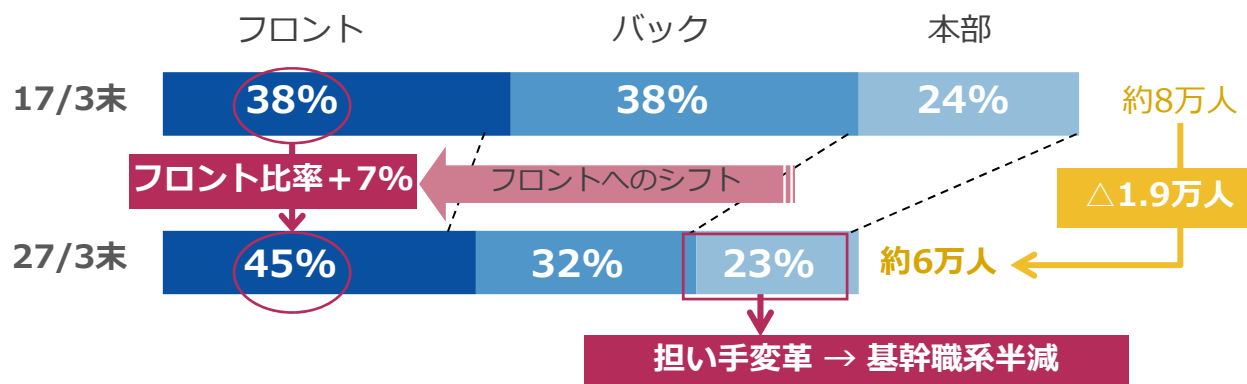
- 粗利の構造改革
- 現場負担の軽減と質量両面でのフロント人材の拡充
- 業務運営の見直し



## 人員の最適化

テクノロジーの活用等による定型業務の省人化、国内外の業務集約等により、人員をスリム化

多様な人材の活躍を推進し、バック・本部からフロントへ人員をシフト

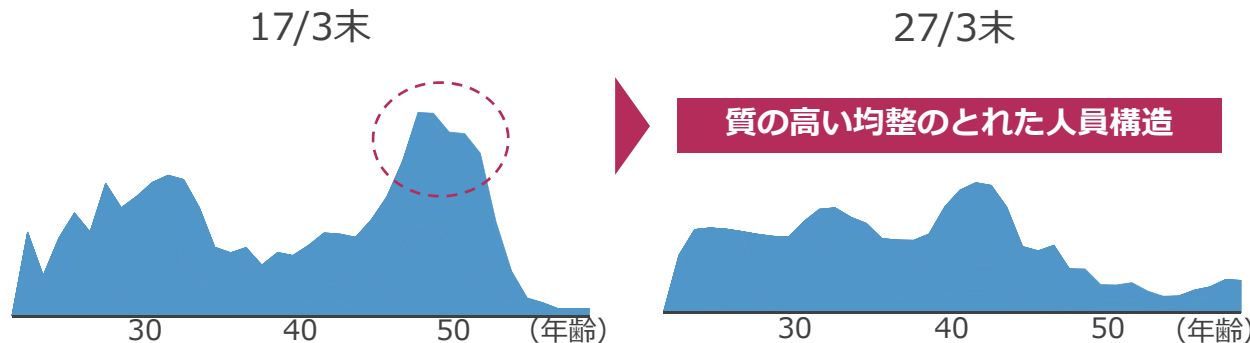


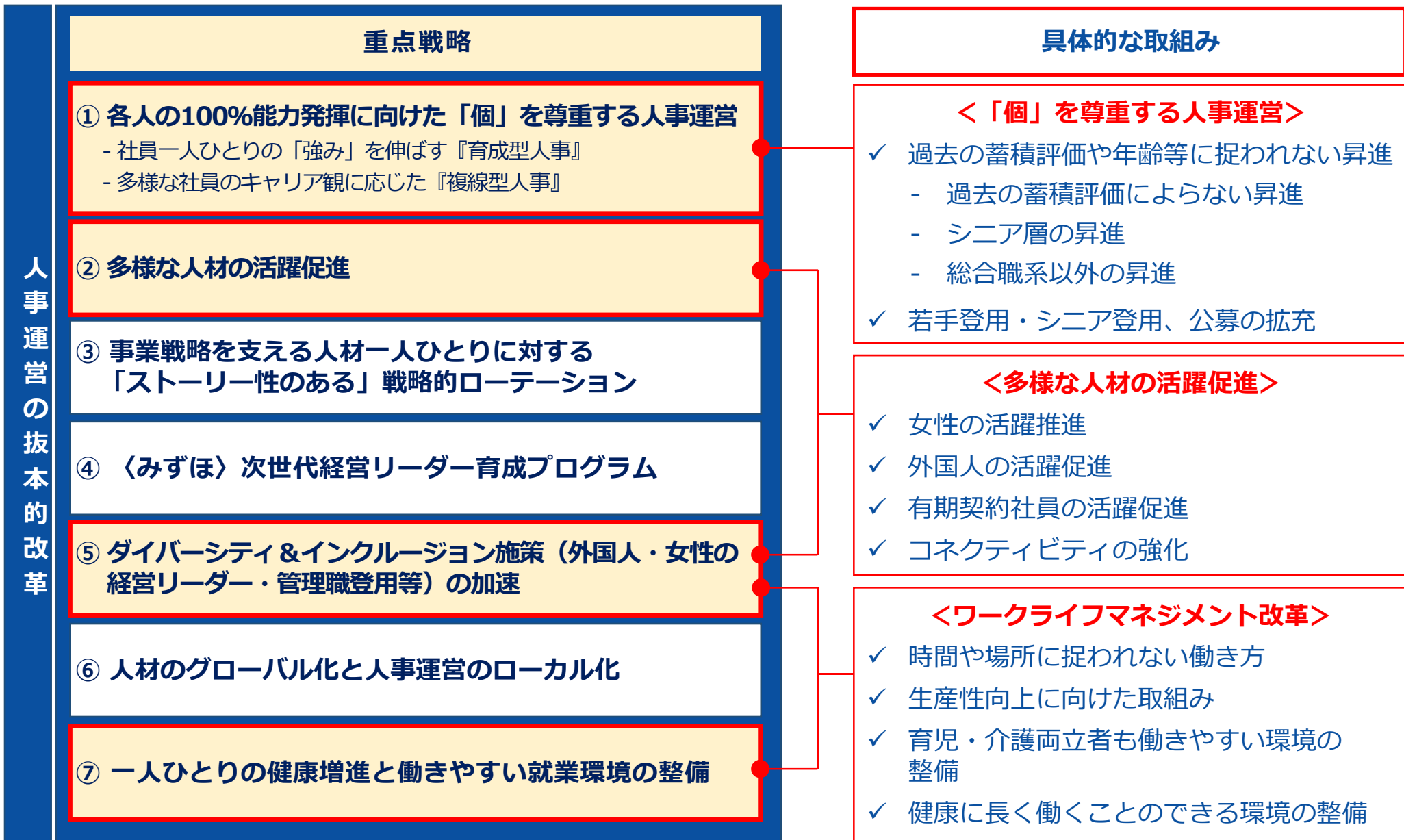
## 基幹職系の人員構造(イメージ)

FG、BK、TBの基幹職系

大量採用世代の転出等により、人員構造の適正化を進め、3割程度をスリム化・高コスト構造を是正

新たなビジネスを切り拓く人材の確保・育成を通じ、人材の質を向上





人事運営の抜本的改革

### **3. 具体的な取組み**

## ～ 過去の蓄積評価や年齢等に捉われない昇進 ～

- ✓ **過去の蓄積評価や年次・年齢等に過度に捉われず、またジェネラリスト・管理型人材に偏重しない運営へ**

過去の蓄積評価によらない昇進

シニア層の昇進

総合職系以外の昇進  
～「複線型人事」～

- ✓ 昇進にあたり、所属長と人事の間で評価ギャップがある場合、人事グループは対象者と追加面談し所属長と徹底的に議論
- ✓ 所属長は、人事グループとの議論も踏まえ、昇進した場合／しなかった場合とも、本人に確りとフィードバック。「個」の力を高め、さらなる成長を促すステップに

## ～ 若手登用・シニア登用、公募の拡充 ～

- ✓ **実力のある者は年齢に関わらず積極的に登用、また公募制度の活用も推進**

若手の抜擢登用  
(例) 30歳代支店長

シニア層の登用

ジョブ公募  
(2002年度～)

支店長公募  
(2002年度～)

若手課長公募  
(2013年度～)

✓ **数値目標を設定し**、女性や外国人の活躍に向けた取組みを推進

### 女性の活躍推進

キャリア形成サポート研修

個別の育成計画策定・戦略的アサインメント

外部専門家によるコーチング

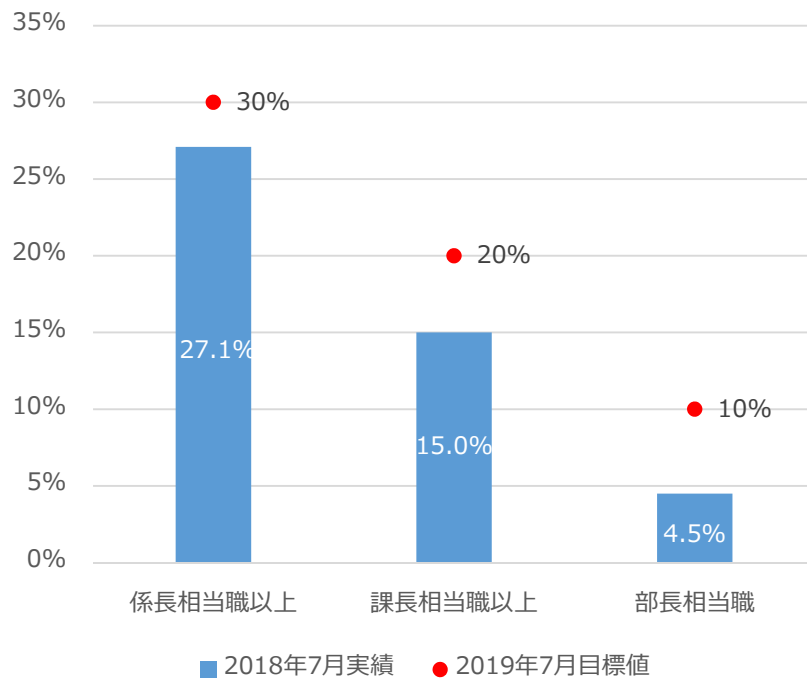
### 外国人の活躍推進

ハイポテンシャル人材の戦略的育成

人材・ポストの見える化

サクセッションプランニング実施  
のための枠組み整備

### 女性管理職比率



### 外部評価

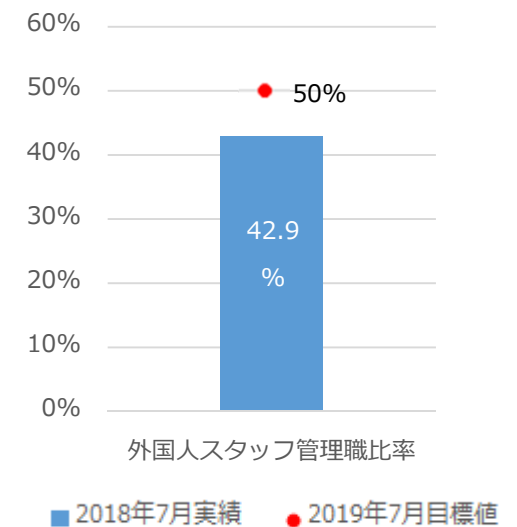


経済産業省・東京証券取引所による「なでしこ銘柄」に選定



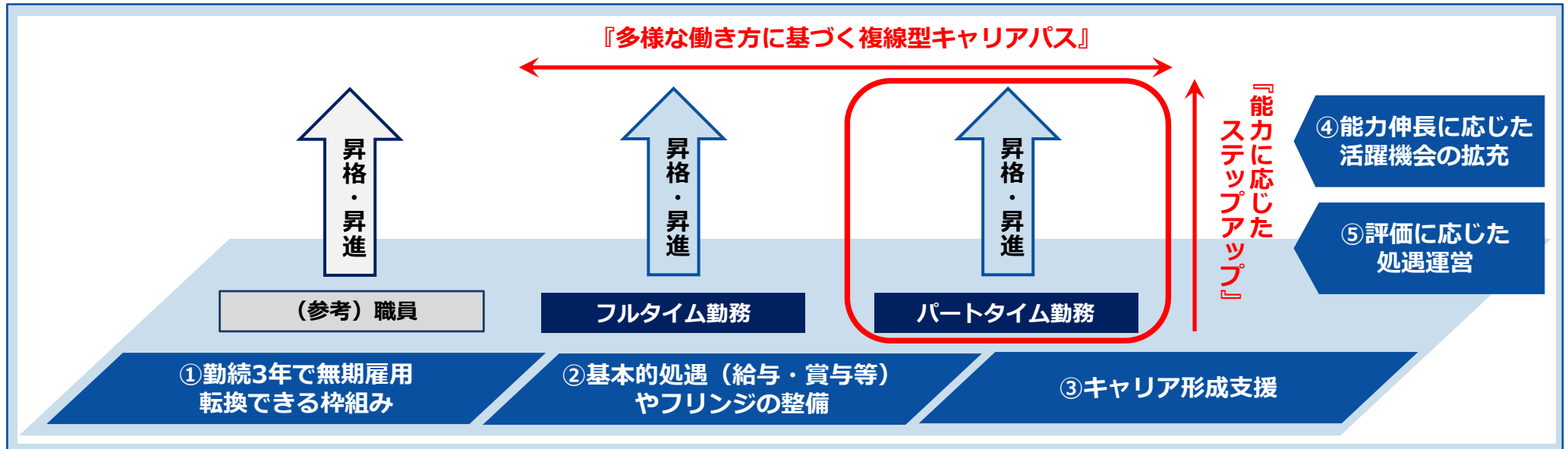
2018 Bloomberg Financial Services Gender-Equality Indexに選定

### 海外拠点における外国人スタッフ管理職比率





- ✓ **多様な働き方を許容しながら長く活躍できる枠組み**を構築するとともに、それぞれの**能力に応じてステップアップして活躍**できる機会を拡充



### 全員が活躍するための 人事制度・運営の整備・拡充

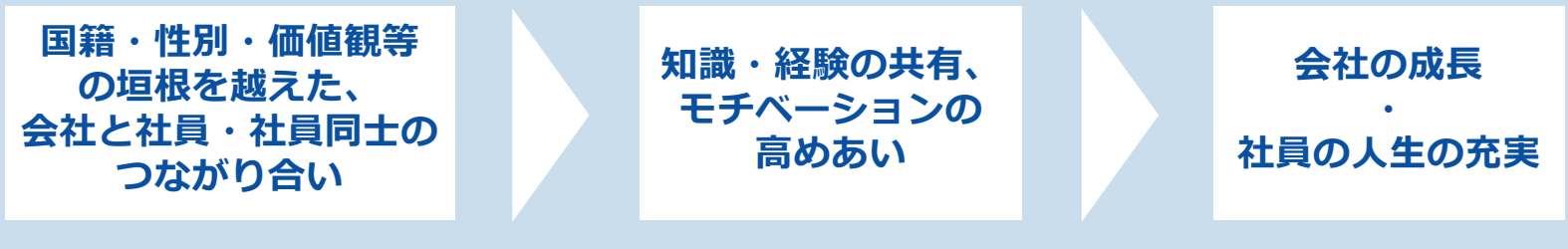
- ① 有期契約社員が、勤続3年で無期雇用転換して、より活躍できるパートナー社員制度を導入（2018年4月）
- ② 無期転換した社員の基本的処遇（給与・賞与等）、福利厚生  
の枠組みを職員と平仄を合わせる形で整備・拡充
  - 昼食費補助の全社員への拡大（2017年12月）
  - 半日休暇制度・病気休職制度の導入・拡充（2018年4月）
- ③ 研修機会やキャリア形成支援を新設・拡充

### 一人ひとりの能力や活躍に応じた キャリアアップの機会の提供

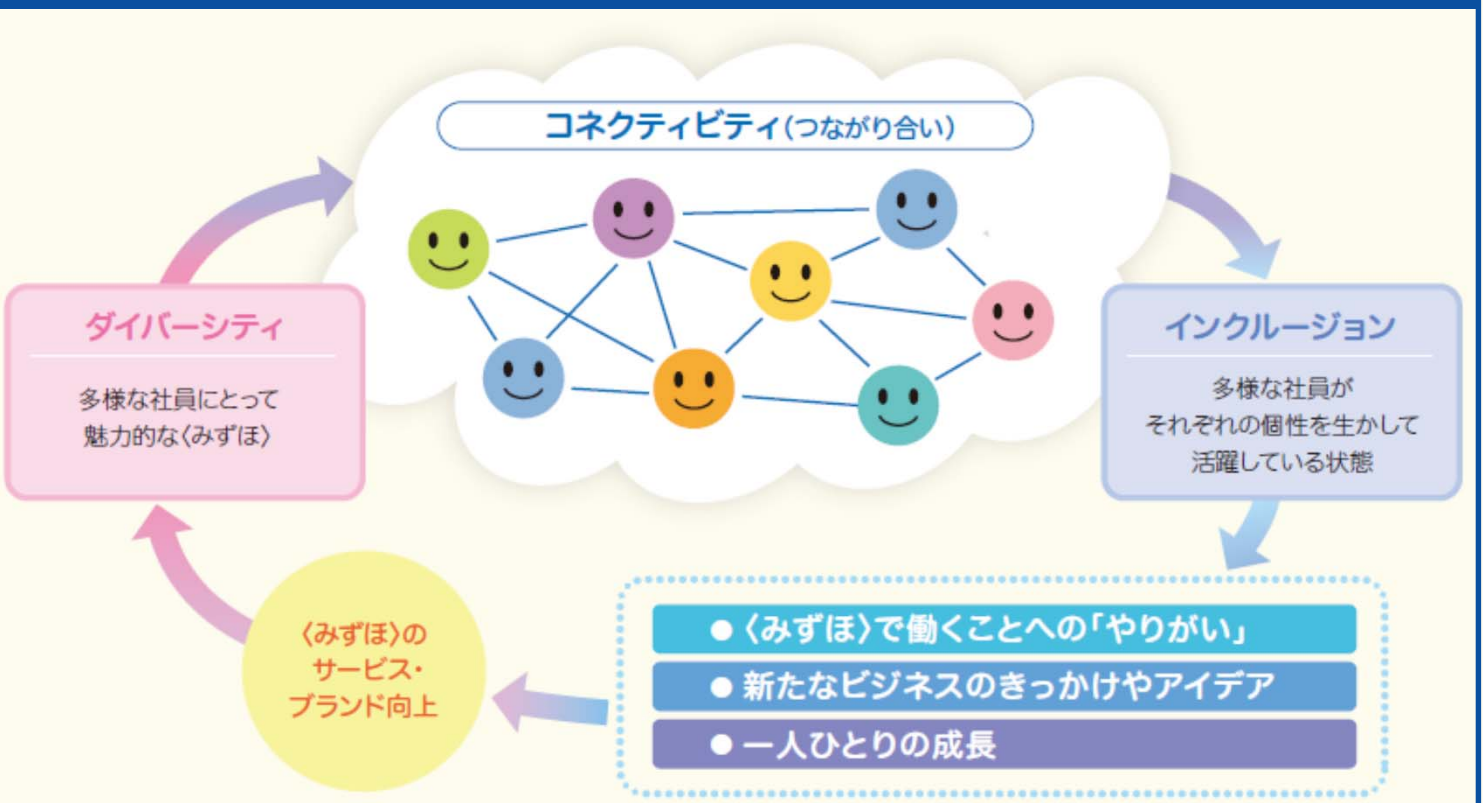
- ④ 能力伸長に応じた活躍機会の拡充
  - 能力に応じてステップアップ（昇格）し、更に活躍できる枠組みを構築（ステップアップした能力・職責に応じて処遇）  
→ 職員への転換だけでなく、パートタイム勤務のままステップアップし管理職を担う等、複線型のキャリアパスを提供
- ⑤ 評価の枠組みを整備・拡充し、評価に応じた処遇運営を実施
  - 職員と同じ考え方で、成果評価・人事評価の枠組みを整備し、成果に応じた賞与支給、成果・能力伸長に応じた昇給を実施

## (2) -③ 多様な人材の活躍促進 ～ コネクティビティの強化 ～

✓ ダイバーシティ&インクルージョンの取組みの一環として、「他者とつながり合う」ことを会社として支援



### コネクティビティの強化の考え方



### 取組み事例

- ウーマンイニシアティブネットワーク  
P.19 ご参照
- キャリア採用者ネットワーク  
P.20 ご参照
- 介護ネットワーク
- できることから～自分を広げようネットワーク (手話サークル)
- ハッピーイングリッシュタイム (日本・中国)

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



キャリア採用者 コネクティビティイベント

# “ Know Your Colleague ”

**Involvement**  
〈みずほ〉への  
入社を改めて歓迎

**Connectivity**  
キャリア採用者  
同士のネットワークの  
拡充を支援

**Motivation**  
更なる活躍に向けた  
動機付け



### (3) -① ワークライフマネジメント改革 ～ 制度の変遷～

✓ 柔軟な働き方の実現や、育児・介護と仕事の両立支援に向け、**10年超にわたり順次制度を拡充**

	2003	2006	2007	2009	2013	2014	2016	2017
勤務形態	裁量労働制導入	コアなしフレックス導入				半日振出・振休制度導入	在宅勤務制度導入	リモートワークトライアル実施
休暇・休業		半日休暇拡充 (6回→12回)		バースサポート休業導入		半日休暇拡充 (12回→32回)	有休取得率70%目標設定	
両立支援	(育児支援)	育児休業拡充 (1歳→2歳) 短時間勤務拡充 (3歳→就学前)	事業所内保育所設置 短時間勤務拡充 (就学前→小3)	短期有給育休導入 配偶者出産休業拡充 (2日→5日)	時差勤務導入	保育料補助制度導入	男性育休100%目標設定	
		(介護支援)			時差勤務導入	介護休業・短時間・時差勤務拡充 (6ヶ月→1年)	介護休業拡充 (1年→2年) 短時間・時差勤務拡充 (1年→無期限) 短日勤務導入	介護積立休業導入

✓ **時間や場所に捉われない働き方**を実現するとともに、テクノロジーも活用した**生産性向上**に向けた取組みを推進

**時間や場所に捉われない働き方**

時差勤務・フレックスタイム勤務  
(コアタイムあり/なし) の活用

リモートワーク P.24 ご参照

**生産性向上に向けた取組み**



**業務プロセスの徹底的な見直し**

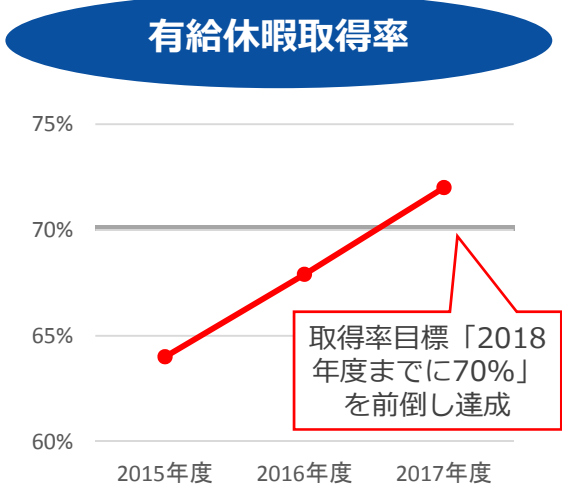
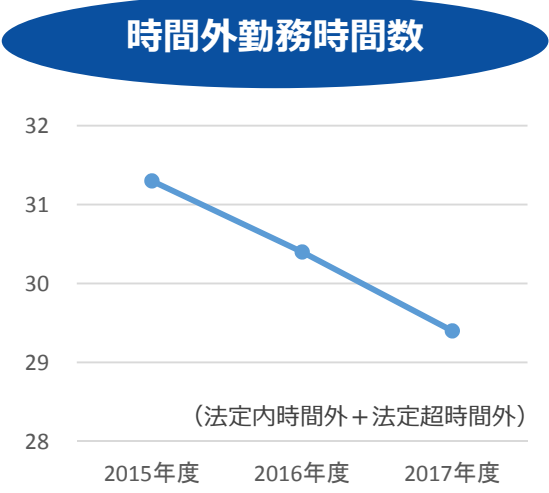


**業務の自動化の推進**

**タブレット端末の有効活用**  
(全職員に配付し、営業のみならず、会議資料のペーパーレス化・TV電話機能活用による移動時間短縮等を実現)

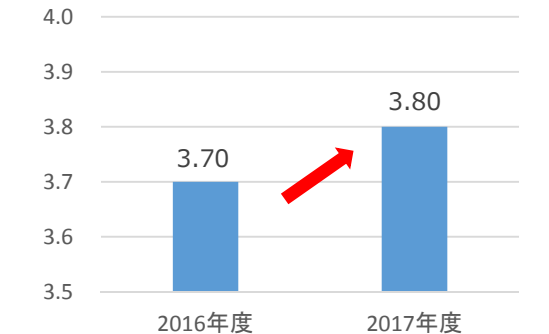
**育児・介護両立者も働きやすい環境の整備** P.23 ご参照

**健康に長く働くことができる環境の整備** P.25 ご参照

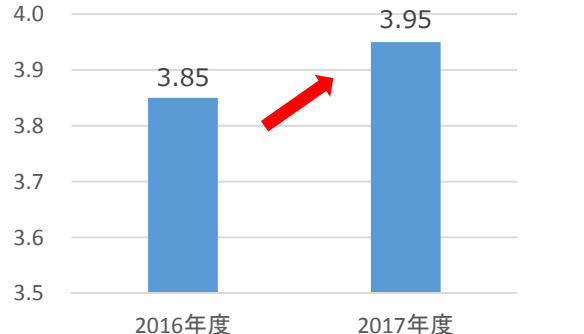


**社員意識調査**

「私は、仕事と生活のバランスをとりながら働くことができる」  
(5段階で回答)



「〈みずほ〉では、仕事と育児・介護との両立をはじめ、多様な柔軟な働き方を可能とする環境が整っている」  
(5段階で回答)



✓ **制度の拡充**とともに、そうした**制度を活用しやすい環境づくり**に向けた取組みにも注力

## 育児両立支援制度

2歳までの育児休業制度

小学校3年生までの時差勤務・短時間勤務・時間外勤務免除制度

早期復職者向け保育料補助制度

事業所内保育所の設置



## 介護両立支援制度

期間に制限のない、時差勤務・短時間勤務・時間外勤務免除・短日勤務\*制度

180営業日までの介護積立休暇制度  
(通常の積立休暇60営業日とあわせ、約1年)

488営業日まで (約2年) の介護休業制度

介護支援金制度

\*最大週2日、就業しない日を設定できる制度

## 両立を最大限支援するための取組み

✓ **セミナーの開催**

- プレママセミナー、両立支援セミナー等

✓ **上司との定例面談制度**

✓ **相談窓口の設置**

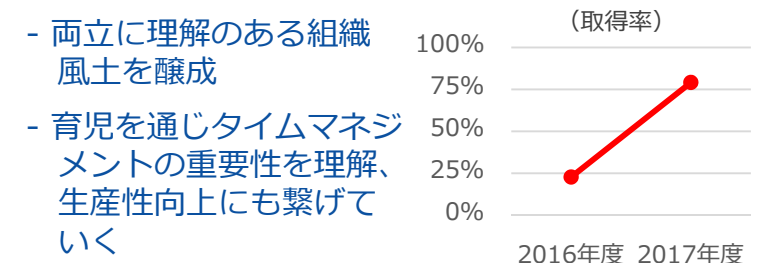
✓ **社員のネットワーキング支援**

- 育児や介護の悩み・不安を共有し、解決に向けたヒントを得るための社員同士のネットワークづくりを支援

✓ **両立者を支える周囲の社員への支援**

- 「支える」側の社員に賞与で特別加算

✓ **男性の育児休業の取得推進**



### (3) -④ワークライフマネジメント改革 ～ 場所に捉われない働き方 ～

✓ 2016年度に在宅勤務制度を導入。2017年度、Googleともタイアップし、**トライアル企画**を展開

**2016年度**

**在宅勤務制度導入**

会社貸与のタブレット端末を使用し  
自宅での勤務を可能に


これまでに染み付いた「働き方」はなかなか変わらない…

**2017年度**

**リモートワークトライアル**

**まずは、やってみる**

- ✓ グループ全体で約**1,000**人が参加
- ✓ チーム単位でエントリー、8週間で最低2回、全員がリモートワークにトライ
- ✓ 自宅以外での勤務も可
- ✓ Google とタイアップ、ノウハウを取込み

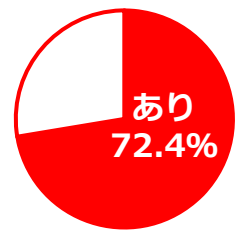


**2018年度**

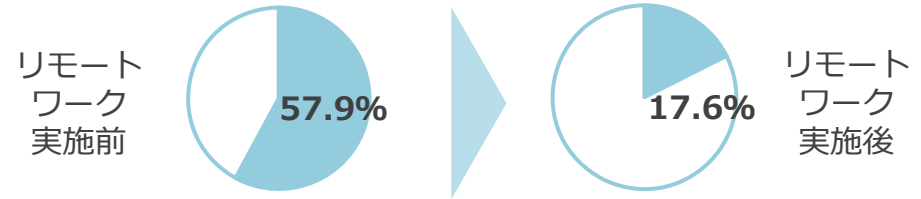
トライアル参加者の声を踏まえ、インフラを拡充 - 私有PCでの業務実施を可能に  
利用時の手続きも簡素化

#### リモートワークトライアルアンケート結果

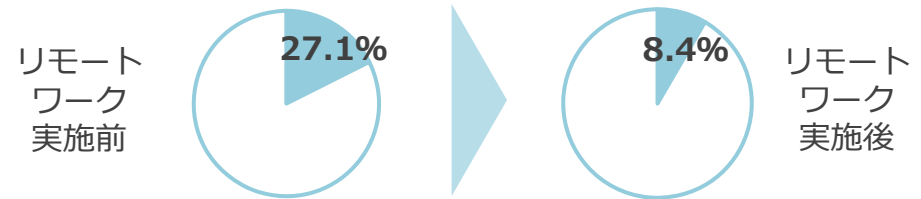
リモートワークによる効率化効果



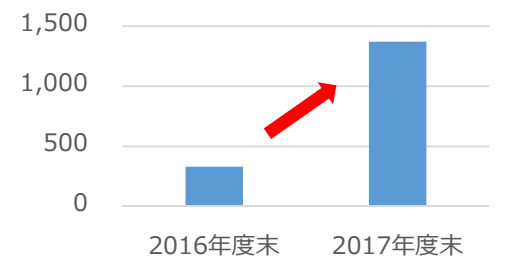
「周囲とのやりとりに不安・問題がある」



「自宅等では集中できない」



#### リモートワーク経験者数





✓ 社員が健康に長く活躍できる環境づくりに向け、取組みを推進

## 疾病の早期発見・予防に向けた取組みの強化

### ✓ 健診の充実・費用補助

- 法定項目を上回る検診内容
- 2017年度より再検査・精密検査時の費用を補助

### ✓ 産業医との連携強化

- 産業医面談時の所見・指示への対応を人事部がフォローアップ
- ストレスチェックの結果等とも突き合わせ、予防的に産業医が面談を実施

### ✓ データヘルスの推進（みずほ健康保険組合）

- レセプト情報や健診結果等のデータを分析、事業主と協働しながら効率的・効果的な保険事業を実践

厚生労働省から  
「モデル健保」  
に選定

## メンタルヘルス対策の拡充

### ✓ ストレスチェック

- パートも含む全員を対象

### ✓ 相談窓口の充実

### ✓ 全社員／管理者向け研修の実施

## 過重勤務の排除の徹底

### ✓ 三六協定による時間外上限

- 改正後の労基法の基準を下回る、80時間/月・630時間/年の設定

### ✓ 裁量労働勤務者の勤務ルール

- 裁量労働勤務者も、時間外勤務換算時間は80時間/月以内

## 外部評価



従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践している企業として、経済産業省・東京証券取引所による「健康経営銘柄2018」に認定



保険者と連携して優良な健康経営を実践している法人として、経済産業省・日本健康会議による「健康経営優良法人」（ホワイト500）に認定

## (4) 組織への更なる浸透・定着化に向けて

✓ 改革の考え方や具体的内容の浸透・定着化に向け、**社員と徹底的に向き合い**、粘り強く取組みを推進

### 部拠点訪問・説明会

人事グループのスタッフが国内全拠点を訪問し説明  
(約550部拠点)

### 徹底的な議論

昇格・昇進にあたっては、対象者一人ひとりについて、部店長が腹落ちするまで徹底的に議論

### 各種研修

部店長向け  
総合研修

新任部店長  
オフサイト研修

新任室次長  
研修

人材マネジメント力  
強化研修

マスタリー  
リーダーシップ研修  
(経営職階昇進時)

M's Circuit  
(マネジメント  
職階昇進時)

特定職エキスパート  
マネジメント・  
リーダー研修

基幹職・特定職  
6年目研修

特定職  
4年目研修

特定職エキスパート  
任用時研修

基幹職・特定職  
1年目振り返り研修

### 社内広報媒体

社内  
広報誌

社内  
ビデオ  
ニュース

「〈みずほ〉の人事の目指す姿 = 持続的な『社員エンゲージメント』の向上」の実現へ

