

2024年9月
RIETI BBLセミナー

〈みずほ〉の人的資本経営

みずほフィナンシャルグループ
グループCHRO 上ノ山 信宏
2024年9月18日

ともに挑む。ともに実る。





かみのやま のぶひろ

上ノ山 信宏

みずほフィナンシャルグループ
グループCHRO

【職歴】

- 大学卒業後、新卒で銀行に入社。転職歴なし。
- 職歴33年のうち、人事関連は20年。
ローテーション人事が基本の銀行においては異常。

【CHROとしての課題】

- 人事運営改革（〈かなで〉）

【困っていること】

- CDOを兼任することになったこと。

【楽しみ】

- 料理、散歩、観葉植物、読書しながらのうたた寝

ともに挑む。ともに実る。

フェアでオープンな立場から、時代の先を読み、お客さま、経済・社会、そして社員の〈豊かな実り〉を実現する。



- 設立 : 2003年1月8日
- 上場 : 東京証券取引所プライム市場 (8411)
ニューヨーク証券取引所 (MFG)
- 従業員数 : 49,107人 (2024年3月期)
- 連結業務純益 : 10,058億円 (2024年3月期)
- 親会社株主純利益 : 6,789億円 (2024年3月期)
- 顧客基盤 : 個人顧客数 2,200万人
国内法人取引 上場企業の8割

〈みずほ〉の存在意義とは？
〈みずほ〉にとっての社員とは？
社員にとっての〈みずほ〉とは？ …

社員と会社の関係性再構築

自立・共創
尊厳・多様性・包摂
対等・公正



CANADE

ともに創る。ともに奏でる。

〈みずほ〉で働く一人ひとりが“自分らしく”あることを実現できる人事

〈みずほ〉の理念や進む方向性に共感しながら、「働きやすさ」と「働きがい」を感じて生き生きと働くことを実現



〈かなで〉

～ともに創る。ともに奏でる。～

C

Co-Creation

ともに創る ともに奏でる

人、組織、人事制度・運営を含めた”人事”を社員とともに創り、ともに奏でる

A

Authenticity

自分らしくある

社員一人ひとりが力を発揮できるよう”自分らしさ”を大事にする

N

Nurturing

成長する 育成する

社員一人ひとりと向き合い育て成長を支援する
社員一人ひとりを適切に配置し組織力を高める

A

Agility

的確に判断する 迅速に行動する

不断に変化する環境に応じて学び、的確に判断して、迅速に行動する

D

Diversity, Equity & Inclusion

個を尊重する 認め合う

多様な社員同士が互いを認め合い、集合知によって組織力を最大化する

E

Engagement

つながりあう

社員同士の個々のつながりを強くすると共に、みずほの一体感を醸成する

【企業理念の実現】



エンティティの壁を越えた機動的な人材配置・ビジネスをリードする人材育成の実現

ビジネス戦略

連動

人事戦略

経営リーダーの育成に向けた取り組み

ビジネスをけん引する人材の育成強化に向けた取り組み

個に向き合う
(脱一律)



挑戦を支える

みずほの幅広いフィールドを生かした
キャリアメイク・キャリア開発支援

アップスキリング・
リスキングへの投資強化

貢献が報われる

担う役割で変わる
挑戦が報われる役割給

個人の成果を
反映する賞与

ライフスタイルに合わせた
退職金・年金

働きやすさを感じる

働き方の見直し

健康支援

女性活躍推進

自分らしく
活躍できる環境

組織活性化に向けた
取り組み

‘自分らしく’あることを実現することで、社員が成長に喜びを感じ、〈みずほ〉で働く意義を実感

戦略人事

社員
ナラティブ

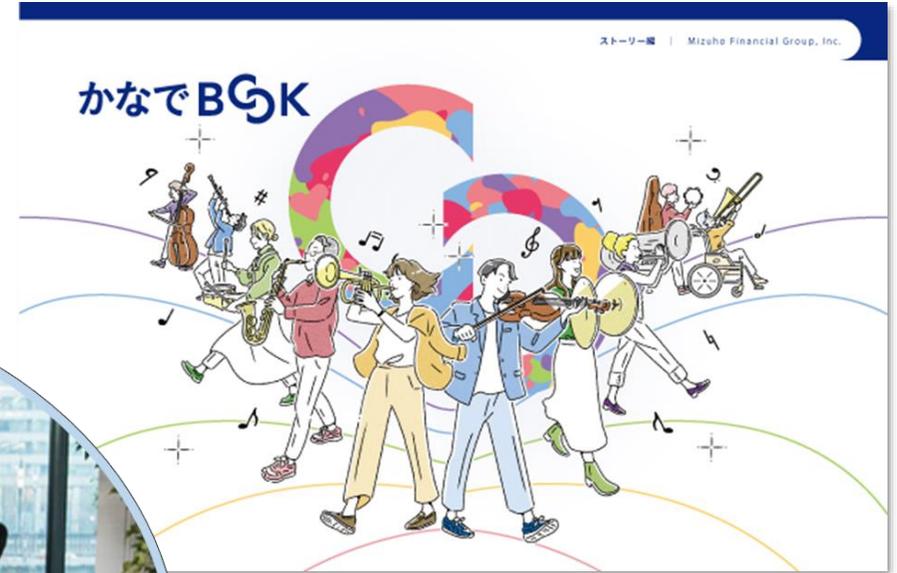
これまで



採用	持株/銀行/信託 + 証券 + 総研
異動	中央集権
評価	コンピテンシー
給与	職能 + 職務
賞与	組織評価 + 個人評価
退職金/年金	減額あり/DB
職階・資格	4 職階/5レベル/9バンド



5 社合同
自律分散 + FA制
バリュー/ノンレーティング
役割
個人評価
前取り可/DC
3 職階



みなさんとともに創る「健康増進」について
アンケート募集期間2か月で、エンティティを越えグループ横断で400件を超える貴重な声が集まりました。オピニオンリーダーにご投稿いただいた皆さん、ありがとうございます。いただいたご意見はしっかり受け止め、今後の運営に活かしていきます。

1. みずほの〈健康増進〉の取り組みについて

■ 現在の健康増進の取り組みに関するアンケート結果

○ 健康の関心記事はありますか？



○ 約半数の人が健康に関して何らかの悩みを持っており、年齢に比例して悩み、心配事は増加傾向でした。

アンケート結果から、多くの方が何らかの健康に対する悩み・心配事を抱えていることがわかりました。特に身体的な悩みを抱えている人も多く、運動に関するイベントの参加割合が多くなっております。過度な運動は身体的にも精神的にも良い影響があるといわれていますので、今後もぜひ会社の健康イベントを活用いただければと思います。また、参加した理由を見ると、「周囲の方に誘われたから参加した」と人も多く見られました。みずほ全体で健康に対する意識を向上し、周囲を巻き込んでイベントに取り組むことができるよう引き続き、様々なイベントを検討していきますので、是非皆さんでご参加ください！

- みずほの健康増進の取り組み
- 健康増進の取り組み
- 福利厚生制度
- 〈みずほ〉の健康増進
- まずは健康増進

2. 会社の健康イベント参加率について

○ 会社の健康イベントに参加したことはありますか？



3. イベント参加率アップの理由

- 1位 ワーキングイベント 19%
- 2位 和食・お茶会・ランチ 17%
- 3位 FEMILE(女性の健康支援) 9%
- 4位 講座・セミナー(国策・ヨガ・ヨガ) 7%



◎ 健康の健康に関する取り組み

- ✓ 社内ワーキングイベントも活用した
- ✓ 健康講座・健康講座
- ✓ マインドフルネス講座
- ✓ ラジオ体操・ストレッチ・ヨガ
- ✓ 筋トレワーク

かなでBGM

みずほ銀行 貴州・素材第二部 西日本エリアの支店を兼務するFLY-IN担当者

酒井 健吾さん

かなで people Vol. 05

CA NADE Nurturing 育てる

社員一人ひとりと向き合い、育て、成長を支える

あなたはどのようなことに取り組んでいますか？

「育てる」への想いを聞いてみました！

みずほ銀行 高松支店 渉外課 猿田 将大さん

若手の選択肢を増やしたい！ベトナム駐在経験で得た気づきを活かしサポーター役に

中本 修一さん

コミュニケーションを促して「みずほ」をもっと元気にしたい！

小林 由紀子さん

コミュニケーションを促して「みずほ」をもっと元気にしたい！

坂井 陽子さん

私たちもインタビューしました！

藤原 理奈子 兼業コーディネーター かなでPRチーム

西野 真由 兼業コーディネーター かなでPRチーム

◎ ERGとは？

（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、（みずほ）に貢献する社員ネットワーク

ありがとう!



ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

