株式会社みずほフィナンシャルグループ

金融業、保険業　大企業

リテール部門を中心に性別・職系を超えた人材が活躍、組織間、職系間の垣根を超えた適材適所への布石に

企業情報			
設立年	2003 年	本社所在地	東京都千代田区大手町 1-5-5
資本金	2,255,404 百万円		
売上高	3,180,225 百万円（連結：2015 年 3 月期）		
事業概要	金融業（銀行業務、信託業務、証券業務等）		

社員の状況（連結：2015年3月期）			
総従業員数	52,665 人（うち正規社員数 40,573 人）	正規従業員の平均勤続年数	15.6 年（男性 17.2 年、女性 13.6 年）
属性ごとの人数等	【女性】27,568 人（うち正規従業員数 17,340 人）　女性管理職比率 15.9%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「ワークスタイルの変革」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社みずほフィナンシャルグループ（以下「同グループ」）は 1999 年の第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の 3 行による全面的統合、2000 年みずほホールディングスの設立を経て 2002 年に設立された総合金融グループであり、株式会社みずほ銀行（以下「同社」）、みずほ信託銀行株式会社、みずほ証券株式会社を中心に国内外へ事業領域を拡げている。2013 年からの中期経営計画を策定するにあたり、高度化・多様化する顧客ニーズへ対応するため、「銀行·信託·証券」一体運営を打ち出した。グループの銀行、信託、証券の各領域の連携強化を図り、ワンストップでソリューションを提供することにより、顧客信頼度・サービス提供力ナンバーワンを目指す「One MIZUHO」を戦略に据えている。

一方、同社では 2000 年代初頭から、リテール部門（個人営業）を拡大していく経営方針を打ち出している。既存マーケットの成長が鈍化する中、より成長性、収益性のある市場へ資源を投入していく必要があった。そこでリテール営業の経験者をグループ内外から集め、資産形成・運用といった個人向けビジネスの基盤づくりを図るとともに、個人の適性を勘案しながら人材の最適配置を行う人材戦略がとられた。

銀行業界と言えば一般的に、「日本人」「男性」を中心とする年功序列に基づいたモノカルチャー組織をイメージする。実際、女性社員は補助的な事務職に就くことが多く、能力発揮の機会、育成の機会も限定されていたのが実情であった。しかしながら、前述のようなビジネスの転換を実現させるためには、組織間、職系間に壁を設けることなく、一人ひとりのキャリア観や強みに沿った適材適所を可能にする、よりフラットな組織を目指すことが不可欠であった。また、一定期間、戦略的に採用を絞ってきたことにより人員構成上 30 歳代から 40 歳代の社員数が相対的に少なくなっている、同グループで「人材の崖」と呼ばれる状況に対応するためにも、グループ全体として、基幹職系業務の人材確保が必要であった。

そこで、様々な出身母体の、属性や価値観の異なる社員一人ひとりの強みを活かし、能力を引き出す機会を提供する組織とすることを、人事ビジョンに掲げた。その一環として、男女問わず「基幹職」（総合職）の活躍をこれまで以上に進めるほか、補助的、事務的な業務に従事してきた「特定職」（一般職）の女性社員についても、役割の高度化や「基幹職」への職系転換により、活躍の幅を増やしていくことが目指された。特定職の女性社員は、これまで顧客対応の最前線で経験を積んでいたため、そこで蓄積されていた個人顧客に対するサービスのスキルやノウハウを戦略的に店頭管理部門・リテール部門で展開していくこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多様なキャリア構築を実現するための人事制度とマネジメントの変革

同社では、前述のように、特定職女性社員の職系転換や経験者の中途採用も進めながら、2006 年以降は「基幹職（専門）」としての新卒採用も開始し、リテール部門の体制を築いてきている。「基幹職（専門）」は「基幹職（総合）」に比べ、業務の専門性をある程度絞り込みつつ、その領域でより高度な業務を遂行するというスペシャリストの職系であり、キャリアパスの複線化につながっている。勤務地を限定できることもあり、男女問わず優秀な人材を確保し、育成することが可能となっている。支店長へのキャリアパスも開かれており、既に課長に昇進する女性社員の事例も現れている。一方で、管理職を目指すのではなく、あくまで現場の“プレイヤー”として「プライベートバンカーになりたい」といった、一人ひとりのキャリア観に寄り添う道も用意されている。

また、特定職のチャレンジの機会を拡大してきたことで、特定職の中からも職系転換を果たし管理職を目指す女性社員が増加してきている。キャリア観やライフスタイルの変化に応じてキャリアを自ら柔軟に選択し、デザインすることが可能となっている。

社員ごとに多様なキャリア構築を支援しつつ、業務を遂行していくために、管理職には従来以上に、部下との対話を増やし、その能力や活躍を公正に評価する姿勢が求められる。そこで、「管理職向けダイバーシティ推進セミナー」や「コミュニケーションスキル向上支援研修」などを実施し、特に女性の部下のキャリア形成や両立支援に向けた意識付けを行っている。さらに、360 度評価を導入するほか、部店長に対する人事評価に「ダイバーシティ推進への取組」を設定するなど、管理職層の変革を推し進め、新たな組織マネジメントの実現を図っている。

さらに、同グループでは、「銀行・信託・証券」一体運営の一環として、グループ内での会社間異動やトレーニー制度（グループ会社横断的に 3 か月から複数年に渡り、座学研修と OJT を組み合わせ特定の職務を習得する制度）などを積極的に活用している。その中で、同社の女性社員についても、従来以上にダイナミックな配置転換を戦略的に行い、多様な経験を積むことで活躍の場を拡げている。

制度やツールの導入によるワークスタイルの変革

個人向けの金融ビジネス領域を拡大していくためには、これまでのような画一的なサービス展開ではなく、個々のニーズに着目したきめ細かな対応が不可欠になってくる。その点で、同社ではワークスタイルについても多様化、柔軟化を促し、顧客ニーズを拾い上げる工夫ができるような働き方を進めている。

象徴的なものの一つに「働き方アドバイザリーデスク」の設置がある。支店長経験者などをアドバイザーに任命し、各店舗を回り営業拠点毎の実情に合わせた勤務制度の活用方法を指南している。これまで、銀行の支店の業務は統一的であることが是とされてきたが、顧客ニーズに合わせて、例えば接客方法や営業時間などを個別に工夫することが求められるようになってきた。しかしながら、マネジメント層が従来型の店舗運営の経験しかない中では、働き方を変革することは容易ではない。そこで、アドバイザーが支店の状況やメンバーの様子などを客観的に分析し、効果的な変革を実行するサポートを行っている。

また、営業活動へのタブレット端末の導入も大きな変化となっている。メールやスケジュールの閲覧のほか、定型商品パンフレットや営業サポートツールが搭載されている。これにより、サービス品質が底上げ（均一化）されたほか、訪問時に提供できる情報が飛躍的に増加し、顧客と会話しながら、資産運用のシミュレーションなどが容易となったため商機が掴みやすくなっている。新設の部門と言ってもよいリテール部門では、営業担当者各自が有していたスキル・顧客情報のデータベース化を図った。特に顧客との電話・面談などのデータの蓄積および解析に力を入れ、暗黙知であった営業のノウハウやスキルを共有し、必要な業務の改善も説得力を持って行うことが可能となっている。同部門では、配属時に 2 年間の初期教育を実施しているが、これに上記分析データを活用するほか、OJT、OFF-JT、デジタル、アナログをバランスよく組み合わせた育成プログラムを提供することにより、特定職からの職系転換、中途採用、新卒採用などバックグラウンドが様々な社員が無理なく一定水準の営業スキルを獲得することを実現している。

さらに、厳重なセキュリティを課したタブレットを用いて様々な社内データにアクセスできるようにしたことで、顧客訪問の事前準備など業務の負担軽減や効率化にもつながっている。移動中の隙間時間の活用も可能となり、労働時間の削減にも寄与するなど従来の画一的なワークスタイルから脱却しつつある。タブレットを利用した営業担当者の 1 日あたりに顧客コンタクト（連絡）をとる件数が導入前の倍以上に伸び、時間制約ある社員でも顧客との対応に多くの時間をかけられるようになるなど、営業機会の増加につながっている。

ダイバーシティ経営による成果

前述のようにワークスタイルやサービスのあり方を地道に変革し続けてきたことで、個々の社員の能力を発揮させグループ全体の成長につなげるサイクルが動き始めている。

同グループのリテール部門（個人ユニット）は、現在約 5,000 名の営業人員を有する体制となり、直近では 400 億円を超える実質業務純益（最終利益）を上げるまでに成長している。当初は個人向けに特化していたサービスも、現在では顧客が経営する法人まで対象を拡大。「法人・個人一体」を中心戦略と捉え事業領域をシームレスに対応することで、同社の今後の中核的なビジネスを担う分野となっている。

当初、女性が大半を占めていた同部門でも、現在は個人向けビジネスに魅力を感じて男女問わず優秀な人材が集まるようになり、現在では男性が 4 割を占めている。多様な経験やスキルを持つ人材がそれぞれスペシャリストとして活躍する中で、そのノウハウやスキルを最先端のツールを用いて共有、展開しながら、顧客に寄り添って最適な提案をするスタイルが確立している。

こうして、職系転換を果たした女性社員も活躍の場と育成の機会が与えられ、同社のビジネスの主力として貢献している。優秀な成績を上げた社員が表彰される「みずほアウォード」でも、2015 年上期には個人部門受賞者 22 名のうち 14 名を女性社員が占めており、同社の中での存在感を増している。また、「銀行・信託・証券」の連携を推進した成果として、2015 年上期では基幹職（専門）のみならず、特定職から基幹職（専門）への職系転換者や特定職を含む多様な職系の女性社員 9 名が受賞している。一例として、銀行より信託銀行に「トレーニー」として出向経験のある基幹職（専門）の女性社員が、銀行に戻った際に、信託銀行での経験を活かした営業活動を行った事例がある。個人の資産運用の相談に訪れた顧客に対し、信託・証券の取扱商品についても、ニーズに沿った提案を進めることで、収益目標を大きく達成し、支店業績に大きく貢献している。

また、同社が実施しているボトムアップ提案のためのワーキンググループにおいても、2014 年度には「お客さまにとって快適な店舗の検討」「店頭における新たなサービス提供手法・業務フローの創出」など、店舗勤務の特定職の女性社員が中心にアイディアを出し合い、実現につなげている。例えば、顧客を、書類の記入などで、待たせてしまう場合の“隙間時間”を埋めるために iPad 用アプリケーションや商品説明動画を開発するなどし、顧客の関心を惹きつけ付加価値の高い提案を行うためのサービスへと改善を図っている。このように、特定職、基幹職（専門）の女性社員を中心に、顧客接点の現場から改善提案が活発に行われるようになり、サービス品質向上に大きく貢献している。

▲管理職向けダイバーシティセミナーの様子