

変化に強い経営基盤の構築

企業カルチャー変革

一人ひとりの「Action!」が、 変化に強い組織をつくる

～「自律的な強い個」が動き出し、 プラットフォームカンパニーを支える企業カルチャー変革～

目指す姿である「リース会社から大きな飛躍を遂げ、お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニー」を実現するために必要な原動力が「企業カルチャー変革」です。社員一人ひとりが自ら考え、行動し、変化を成長の機会として捉える「自律的な強い個」が力を発揮できる環境づくりを進めています。新本社への移転をはじめ、AI活用、おもろフェス等、社員の「Action!」を後押しするさまざまな取り組みが広がり、社員自らの意思で新たな挑戦を生み出す動きも広がっています。こうした環境の変化を、社員はどのように受け止め、自らの挑戦や行動へとつなげているのでしょうか。現場でさまざまな挑戦を実践してきた6名が、それぞれの経験と未来への思いを語り合いました。



自発的な行動を引き出す、 ハードとソフトの「仕掛け」

—— 2026年2月の新本社移転に際し、現場発信のプロジェクトが立ち上がったと伺いました。社員の働きがいや採用にどのように寄与すると期待されているのか、その手ごたえについてもお話ください。

柳田 2023年8月に社員主体で新しい働き方を模索するプロジェクトが立ち上がったことが本社移転という大きな決断の原点でした。ワークショップや全役職員アンケートを通じて、狭小かつ多層階構造、さらに2拠点に分かれていた旧本社では部門を超えたコミュニケーションを取ることが難しく、多様化するお客さまの課題解決に向けたコラボレーションが生まれにくいという課題が明らかになりました。「働き方を変えたい」「コミュニケーションやコラボレーションを活性化させたい」という現場社員の意志と経営層の迅速な決断が合致し、2024年4月に本社移転が決定しました。

それから約2年にわたる準備期間では、「Action! It's my turn!」というコンセプトを掲げ、グループ全役職員一人ひとりの想いやアイデアを形にすることを目指しました。新本社で採用する執務椅子を体験して投票するイベントや、導入予定の家具・ICTを展示会形式で実際に見て触れられるイベント、さらには3層連なる内部階段前の壁面を彩る社員共創アート等、多くの社員を巻き込みながら、プロジェクトを一歩ずつ進めてきました。



この間、私が一番悩んだのは、このような会社の変化を多くの社員に「自分ごと」として捉えてもらうことでした。みんなで使い育てていくオフィスであるからこそ、どうすればより多くの社員に参加してもらえるか、主体的に関わってもらえるかを常に考えてきました。社員一人ひとりが前向きに協力してくれたおかげで、全員の想いとこだわりが詰まった、みんなのオフィスになったと実感しています。

早川 旧本社と比べて部署間の距離が縮まり、「部門を超えて相談しやすくなった」とう声が多く聞かれるようになりました。例えば、オープンスペースで中川さんとAI開発の相談をしていたとき、通りかかった社員から自然に声がかかることがありました。こうした日常的な風景を通じて、誰が何をしているのかが自然と可視化されている実感があります。以前よりも部署を超えて気軽に声をかけやすくなり、社員一人ひとりがより主体的に働ける環境が整ったこ

これまでの取り組みと今後の方向性について（全体像マッピング）

当社のポテンシャル／課題認識

✓ 事業投資等により自由度高く、新たなビジネスに挑戦可能 ✓ 〈みずほ〉のプラットフォームと丸紅のネットワーク	個の強さの発揮と組織力強化が必要不可欠 社員の自律性、挑戦する風土、事業への誇り、成長機会、生産性等に課題
--	--

心理的安全性の確保・行動様式の策定

主要施策①
ビジョンと価値観の共有・共感

主要施策②
全役職員のコミュニケーション強化

主要施策③
ムダ排除による挑戦機会の創出

主要施策④
マネジメントスキル・ナレッジ強化

褒める仕組みの高度化

新本社への移転

企業価値向上／顧客満足度向上／社員満足度向上（エンゲージメント向上）

とで、社内には以前にも増して活気や一体感が生まれていると感じます。

採用活動において候補者の方から「魅力的なオフィスですね」という声をいただくこともあります、本当に伝わっているのはオフィスそのものだけでなく、社員同士が自然とコミュニケーションを取りながら、活き活きと働く社員の姿なのだと思います。実際に、先日の新卒内定者懇親会では、「面接でオフィスに行くたびに社員を大切にしている会社だと感じた」「働くイメージが具体的に、志望度がさらに高まった」といった声をいただきました。働く環境やそこにいる社員の姿を通じて、当社が大切にしている価値観が自然と伝わっているのだと感じました。

川島 移転前、旧本社とは別のビルに私の所属する営業部門が入っていて、社内イベントに参加するにも一度会社の外に出て移動する必要がありました。今はフロアを1つ移動するだけで参加できるので、社内イベントにぐっと参加しやすくなったと感じます。他部署とのちょっとした相談も、席を立て隣のエリアに移動するだけで済むようになり、提案に向けた意思決定の迅速化につながっています。私は社内の軽音部でバンド活動をしているのですが、先日はHIROBAのステージでライブ演奏を行い、多くの社員が駆けつけてくれました。社内SNSにもイベントの様子がたくさん投稿され、大変嬉しく、また温かい気持ちになります。

—— 続いて「おもろフェス」について聞かせてください。「おもろフェス」は2024年にスタートし、社員発信の「面白そうだからやってみたい」というアイデアを具現化していくプロジェクトと聞いています。参加された手ごたえや変化についてお話しください。

植松 私は「おもろフェス」のボランティア分科会メンバーに立候補しました。メンバーは普段の業務では接点のない



6名で構成されています。先輩、後輩のタテヨコだけでなく、他社と連携することで社外とのナナメのつながりもあることが特徴です。

ボランティア分科会としてどのような活動をするのかは0からのスタートだったため、分科会メンバーと協議を重ね、ボランティア活動に積極的な他社と連携した本社および支店各地での清掃活動、株式会社グリーンエルムと「ネイチャーポジティブ事業」の実証実験を行う千葉県市原市の山林に苗を植える植樹ボランティアを企画し、実施しました。

業務外のボランティアは対価がない分、参加してもらうハードルが高くなります。どうすれば興味を持ってもらえるかを考え、社内SNSでの告知や活動報告を推進した結果、想定よりも多くの人に参加してもらうことができました。こうした活動を通じて、普段の業務だけでは生まれにくい社内外のつながりが広がり、新しい事業や社会課題への関心も高まっています。一人ひとりの「やってみたい」を起点に、組織の新たな可能性を見つけれれることが、この活動の意義だと感じています。

—— 業務効率化や生産性向上のためのAI活用の取り組みについてはいかがでしょうか。

中川 私はもともと営業部門に勤務していましたが、現場で感じていた非効率を解消したいという思いから、昨年10月に社内公募でデジタル推進部へ異動しました。実は、デジタルへの興味の原点は「おもろフェス」の1期生として活動した経験にあります。活動を通じて初めてプログラミングやアプリ開発に触れたことで興味が湧き、今の仕事につながりました。異動後の大きな成果は、AIエージェントに関する勉強会を立ちあげたことです。HIROBAで週3〜4回、講師役として登壇しています。なかでも金曜夕方に開催した全8回シリーズ「華金AIエージェントLounge」では、参加者の皆さんと一緒にAI活用を考え、自部署の業務フローを効率化するAIを自分で組めるレベルまで到達してただけました。これが最大の手応えです。先ほど早川さんからご紹介いただきましたが、勉強会はオープンな空間で開催しているため、通りがかった先輩だけでなく、応接コーナーの隣に位置していることもあり、ご来社の方からも「いつも熱心に勉強会をされていますね」とお声がけいただくことがあります。社外の方にも当社の躍動感が伝わっているのだと思います。ほかにも、28階の本棚にある書籍を借りたいという社員の声が秘書室に届き、その依頼を受けて社員向け書籍の貸し出しアプリ開発につながったという出

来事もありました。小さな声を拾って形にする姿勢が、社内のあちこちに根づいてきていると感じます。

仕掛けを活かした「自律的な強い個」の体現と、多様なカルチャーからの学び

—— みずほリースでは、企業カルチャーの変革に向けたさまざまな社内施策があると伺っています。社内施策について、そして参画を通じて、どのような意識の変化があったのかをお聞かせください。

川島 私がこれまで参加した施策は大きく3つあります。1つ目はスモールミーティングです。社長と若手社員数名で「ナンバー1の企業になるために」をテーマとして議論する場で、まず私は「ナンバー1」の定義は、「お客さまから最も選ばれる企業になること」ではないかと、社長へ提言しました。条件だけでなく、提案力や信頼関係の築き方を通じて、「相談するなら、みずほリースだ」と思ってもらえる状態こそが真のナンバー1ではないかという自身の考えを伝えました。

この施策は、若手から管理職まで幅広い社員を対象に、同じテーマで全17回、100名が参加する形で今年度中に実施される予定と聞いています。私自身も、ナンバー1という高い目標に対して「自分なら何ができるのか」を考え、社長に直接意見を伝えることで、普段の業務とは異なる高い視座から会社や自身の役割を考える機会となりました。また、経営層に自分の考えを直接発信する経験を通じて、自分自身も会社の未来をつくる一員であることを実感しました。

2つ目は企業カルチャー変革タスクフォースです。部署も年次も異なるメンバーが公募で集まり企業カルチャー変革に向けた施策について検討しました。私のチームでは、OJT制度の拡充や、若手海外人財育成に向けたキャリアプラン等を経営層に提言しました。

3つ目は審査トレーニー制度です。今後の営業に活かすため与信分析のスキルを身につけたいと考え、社内SNSで見つけた募集に自ら手をあげ、トレーニーとして審査部で学び、経験を積みました。これらの経験を通じて、会社の中には、情報を自ら取りに行けば、成長や挑戦につながる機会が数多く整っていると感じています。企業カルチャー変革とは、制度や仕組みを変えるだけでなく、一人ひとりがそうした機会を自ら見つけ、考え、手をあげ、行動す



ることの積み重ねによって生まれるものだと思います。私自身も、立場や所属に関係なく意見を発信したり、普段の業務では得られない経験に挑戦したりすることで、視野を広げることができました。

—— 江川さん、丸紅への出向経験から感じる、外から見たみずほリースのカルチャーについてお聞かせください。

江川 私は入社7年目で、5年間営業を経験したのち、丸紅の金融・リース・不動産部門へ出向しています。丸紅への出向者としては私が2人目です。海外のリース会社への出資検討や、当社と丸紅との合併会社であるみずほ丸紅リースの経営管理や丸紅と当社の連携の推進等、両社の橋渡し役となるような多岐にわたる役割を担っています。出向して1年半ほど経ちますが、双方に良さがあると感じています。丸紅は規模が大きく、部門ごとに扱う商材も事業内容もまったく異なり、社内でも多様なバックボーンを持つ人材が集まっている印象です。一方、みずほリースはリース・ファイナンスという軸に加えて、多様な専門性を持つ社員が一体感を持って動くワンチームの感覚が強く、そこが大きな違いだと感じます。丸紅から当社へ出向している方々と研修等で接する機会があるのですが、皆さん口をそろえて「みずほリースは横の連携が取りやすい」と話しています。

—— 現場で感じるみずほリースのカルチャーの変化について率直にお聞かせください。

柳田 キャリア入社6年目になりますが、入社当時は「挑戦することよりもミスをしないこと」を大切にしている堅実な社風の会社だったと思います。そこから経営層が旗振り役となり挑戦することを大切にする文化が芽生えはじめ、2023年頃からは、組織横断的なプロジェクトチームの活



動も活発になりました。今では社員一人ひとりがやりたいことを主体的に実現できる組織に変わってきたと感じています。本社移転においても、社員からのさまざまなアイデアに対して、「組織の成長につながるものはどんどん取り入れていこう」という経営層からの後押しが強くなりました。変化は定量的にも表れており、HIROBAは稼働開始からの6ヵ月で150回利用され、そのうち社外の方を招いたイベントも19回にのぼります。移転前はこのようなイベント自体が多くはなく、さらにオープンなスペースで開催できていることも含めて、大きな変化だと感じています。

植松 私はこのメンバーのなかでは社歴が長い方なのですが、以前は「前例がないから」となってしまうこともありましたが、今では「良いね、やってみよう」という反応が増え、必要ならルールそのものを見直そうという考え方に変わってきたと感じます。

中川 トライすること自体が評価される会社になってきたと実感しています。AI勉強会も、当初は開催場所も内容も決まっていなかった状態でしたが、上司からの「やってみなよ」の一言で始まりました。もともと人前に立つ経験は少なかったのですが、講師役としての登壇を通じて、自分では気付いていなかった強みを発見できたことも大きな収穫でした。さらに社内の学習ツールでAI勉強会を配信したり、社長との対談動画に出演したりする機会もいただきました。挑戦を発信できる場が増えたことで、周囲から「中川さんのように興味を仕事にする働き方があると知ることができて良かった。勇気をもらった」という声も届くようになっていきます。

早川 私はキャリア入社3年目ですが、長く勤務している社員から「この数年で会社が大きく変わった」と聞く機会が多いです。私自身、前例踏襲しないマインドはこれまでも大事にしてきましたが、周囲に気づきの共有や提案をすると「やってみようよ」と、後押しをしてもらう場面も少

なくありません。それが挑戦への意識を高める刺激になっていると感じますし、チャンスももらっているからこそ、成功も失敗もアウトプットし、周囲に伝えていくことで次の挑戦につなげていきたいです。

江川 この年次で社外に出向すること自体、前例がない中、出向先の丸紅においても営業時代の5年間で培ったリース・金融の知識を臆さず発信できているのは、入社1年目から挑戦しやすい環境で育ててもらったおかげだと思います。この1年ほど外から見ていると、若手が声をあげる場や、プロジェクトに参加できる機会が明らかに増えたと感じます。私が所属していた部署に限らず、挑戦の機会が全社で増えてきていると思います。

川島 営業という立場からですと、新商品の開発も盛んになってきていると思います。資本提携した会社と新商品が毎年共同開発され、インセンティブ制度も整ってきています。また、公募制度ができたことは大きな変化です。公募制度ができてからは、会社から決められたキャリアを歩むだけではなく、これまで以上に自分らしいキャリアを選択できるようになったと感じています。

早川 制度導入当初は、「本当に手をあげてよいのだろうか」と戸惑う社員も少なくありませんでした。しかし、経営層からの継続的なメッセージ発信や、人事部によるマネジメント層への働きかけを通じて、自律的なキャリア形成の重要性への理解が徐々に浸透していきました。現在では制度の活用も進み、社員が自ら手をあげて新たな挑戦に踏み出す文化が着実に広がっています。

挑戦する人から、 挑戦を生み出す人へ ～一人ひとりのAction!を、次の挑戦につなげる～

—— 最後に、今後に向けて目標や力を入れていきたいことをお聞かせください。

柳田 新本社を活用した新たな働き方の推進等のため「Action Base Crew」というプロジェクトチームを発足しました。名前には、本社を「Action!」を起こす基地と見立て、そこに乗り込む仲間がどんどん増えてほしいという想いを込めています。公募には18名が手をあげてくれました。営業部門・管理部門・グループ会社の垣根を越え、年代や所属も多様なメンバーが集まっています。移転まではどうしても管理部門中心で進める場面も多かったのですが、営業部門からも意見をもらえることで、より多くの社

員にとって使いやすく、有益なオフィスへと進化させていけると思っています。本社オフィスはまだ完成形ではなく、社員の声を取り入れながらこれからも進化させていきたいと思っています。

中川 これまではトライ＆エラーを自分がする側でしたが、柳田さんの話を聞いて、そうした機会をつくる側に回することも視野に入れたいと考えようになりました。AI勉強会を発展させ、社内でも市民開発に取り組んでいる社員に登壇してもらう機会もつくり始めました。デジタル推進部からの発信だけでなく、同じ現場にいる仲間の実践事例を共有することで、横のつながりから刺激が生まれる場を増やしていきたいと考えています。

植松 「おもろフェス」は明確な道筋がないからこそ、自分たちで考えてゴールに向かう楽しさがあります。挑戦する機会が広がれば、それが個人の成長にも会社の文化にもつながっていくはずです。今後の活動形態は検討中ですが、いずれにせよこの動きを絶やさずに続けていきたいと思っています。

江川 出向という経験を積んだからこそ持ち帰れるものがあると思っています。戻った際には、この経験をみずほリースにどう還元できるかを考えながら、積極的に発信していきたいです。

川島 20代のうちに海外駐在を実現するという自身の目標も、公募制度の広がりとともに現実味を帯びてきました。かつては年齢が上がらないと難しいのかなと思っていましたが、現在は駐在に行く社員の年齢も下がってきています。制度をうまく活用しながら、キャリアを自分で築いていきたいと思っています。

早川 私は、社員一人ひとりが「こうありたい」という想いを持ちながら働ける組織でありたいと考えています。そのために大切にしているのが「Will・Can・Must」の考え方です。会社から与えられるキャリアだけではなく、自分



自身の意思を起点にキャリアを描き、その実現に向けて成長していく。そんな自律的なキャリア形成が、当たり前の文化として根付いていくことを目指しています。

柳田 最後に1つだけ。新本社はコーポレートカラーである青ではなく、テラコッタオレンジを基調としています。これは、「熱量高く、仕事を楽しみたい」という社員の声を受けて「Action!」をイメージさせる暖かみのあるテラコッタオレンジを採用しました。オフィスの各所にあるオレンジを目にしたときに、少しでも前向きな気持ちになったり、「よし、やってみよう」と思ってもらえたらうれしいですね。

「変革を加速し、未来の成長を確かなものにする」。その実現に向けて、社員一人ひとりが自ら考え、行動し、周囲を巻き込みながら新たな価値を生み出す企業カルチャーが育まれています。

本社移転に向けたプロジェクトをはじめ、「おもろフェス」やAI勉強会、業務効率化に向けた取り組み等、現場から生まれた挑戦は、部門や役職、世代を越えたつながりを生み出してきました。また、公募制度や社内プロジェクト、出向等の機会を通じて、社員が自らの意思で学び、経験を広げ、キャリアを切り拓く動きも広がっています。

こうした変化の根底にあるのは、「前例がないからやめる」のではなく、「まずはやってみよう」と背中を押す経営の姿勢と、声をあげ、行動に移す社員の意志です。一人ひとりの「私の出番だ」という思いが新たな挑戦を生み、その挑戦がまた次の一步を後押しする。多様な知見と個性を掛け合わせながら、変革を力強く推進し、持続的な成長を支える組織へと進化を続けています。