

Human Resources Strategy

人材戦略

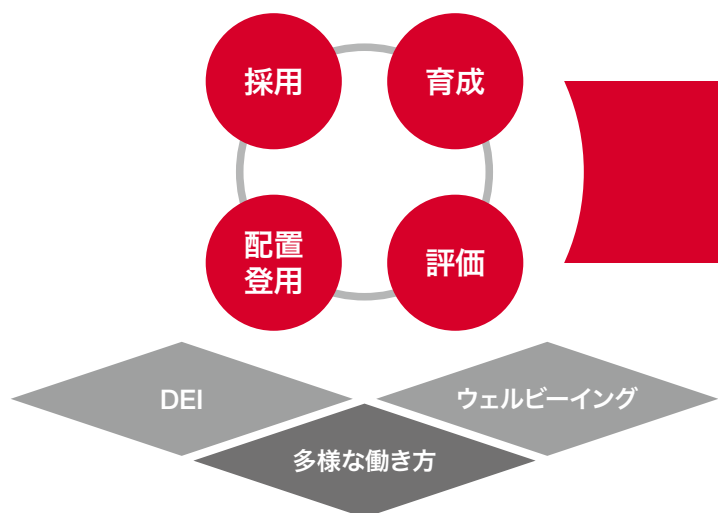
野村グループが社会課題の解決を通じた持続的成長と企業価値向上を実現するためには、戦略的な成長投資による自己資本利益率(ROE)の向上が求められます。

そのためには、野村グループの人材(人的資本)が、組織に対するエンゲージメントを高い水準に維持しながら、社会課題に対する最適解を追求するプロフェッショナル集団として付加価値を最大限に生み出し、生産性の向上、新たな価値の創造、リスク管理の高度化を追求し続けることが不可欠と考えます。

野村グループは、長期的な視点で人材マネジメント戦略を進化させることにより人材のエンゲージメントが向上し、人的資本がチームとしてもたらす知的資本の差別化を図り、野村グループが提供する付加価値をさらに強化していくことを目指します。

※当社における知的資本とは、組織力、ノウハウ、顧客とのネットワーク、ブランド等、野村グループの競争力の源泉となるあらゆる無形資産を指します。

野村グループの人材マネジメント戦略は、野村グループの企業理念に掲げる「挑戦」「協働」「誠実」という価値観を基礎として、採用・育成・評価・配置という人材マネジメントサイクルの差別化と、DEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)、社員の働き方およびウェルビーイングの高度化を追求することを目的としています。



人材育成方針
<https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/employee/capability.html>
社内環境整備方針
<https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/employee/support.html>



真に豊かな
社会の創造

採用

野村グループは、挑戦・協働・誠実という価値観に賛同し、高度な専門性の発揮と健全なリスクカルチャー醸成への貢献を期待できる人材の獲得を目指しています。そのために、採用チャネルの多様化を図り、新卒者についてはコース別採用をさらに強化しています。また、引き続きキャリア採用も強化し、ここ数年は採用者数の半数以上がキャリア採用者となるなど、人材の多様化も積極的に進めています。

キャリア採用比率(グローバル)

2020年度	2021年度	2022年度
69.0%	80.9%	83.4%

育成

付加価値の源泉となる高度な専門性を加速的に習得できるよう、各地域・部門において多様な自己研鑽プログラムを充実させています。また、日本においては自己応募・選抜型の海外留学支援プログラムやベンチャー企業への出向プログラムなども設け、社員の成長を支援しています。

Digital IQ



世界中のすべての社員を対象に、基礎から高度なレベルに至るまで多様なデジタルスキルの自主的な学習機会を提供

ノムラ・ビジネス・アカデミー (NBA)



日本国内の社員を対象とする自己研鑽のプラットフォーム。語学、財務会計、ビジネススキルの習得をサポート

M&Aユニバーシティ



投資銀行業務を担当する社員を対象に、アドバイザリー業務における専門知識を学ぶプラットフォームを提供

評価

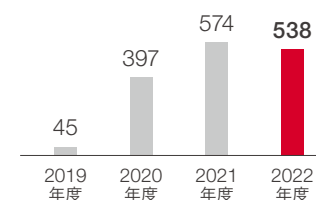
コーポレートタイトルごとに期待される行動(コンピテンシー)を定め、社員のパフォーマンスを評価するための指標として活用し、適正な評価に基づく「ペイ・フォー・パフォーマンス」のさらなる徹底を図っています。また、「未来への挑戦」、「職業倫理、リスク管理、コンプライアンスおよびコンダクト」をグローバル共通評価課題とし、評価の観点からも挑戦・協働・誠実という価値観の実践を後押ししています。

配置
登用

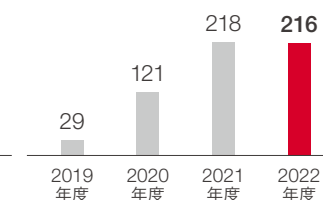
挑戦したいという社員の気持ちを後押しするために、会社主導の配置転換に加えて自律的なキャリア形成機会としての社内公募制度の適用範囲を拡大させています。その結果、多くの社員が自らの意思により部門の垣根を越えた異動を実現させ、新たなキャリア開拓に取り組んでいます。

また、重要なポジションへの人材の登用とそのための後継者育成という観点から、重要なポジションを担う可能性を有する人材プールをグローバルに管理し、アセスメントを実施しています。該当社員には、「野村経営塾」という社内独自のプログラムや「野村マネジメント・スクール」など国内外の外部機関が提供するリーダーシップ開発プログラムを提供しています。

社内公募の応募者数



社内公募の異動者数



DEI

約90の国籍の社員が働く野村グループでは、多様な人材こそが競争力、イノベーション、高度なリスク管理の源泉です。すべての社員が自分の持つ独自の強みを最大限発揮できる職場環境づくりに取り組んでいます。ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン ステートメントを掲げ、多様な人材に公平な機会を提供し、社員一人ひとりが帰属意識を持って活躍できる職場づくりを野村グループは目指しています。また、グループ各社、グローバル各地域の代表で構成されるDEI推進WGにおいてトップダウンでグループ全体の環境づくりを進めるとともに、DEI社員ネットワークを通じてボトムアップによる取り組みも行われています。

多様な働き方

時間や場所の制約に縛られることなくパフォーマンスを最大限発揮できる環境を整えることを目的として、グループ・グローバルのプロジェクト“Nomura Ways of Working”を2022年度より開始しています。カルチャー、ピープル、ワークプレイス、テクノロジーの4つの軸から地域横断的にアプローチし働き方の柔軟性を考慮しつつ、社員間のつながりをより強固なものとし、パフォーマンスを最大限発揮できる環境整備にグループ全体で取り組んでいます。



ウェルビーイング

野村グループで働くすべての人が、単に健康になるのではなく、肉体的にも、精神的にも、社会的にも満たされた状態(Well-being)になることをゴールとした取り組みを進めています。健康ポイント制度や就業時間内禁煙などの健康への取り組み、経済的に健全な状態(ファイナンシャル・ウェルネス)を保つために、従業員持株会や確定拠出年金制度などの資産形成に資する制度の提供、情報発信などを行っています。また、年に1回実施される従業員サーベイ結果をもとに各種人材マネジメント戦略の検証・改善を進めています。2023年3月には、当社は経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「健康経営銘柄2023」に初めて選定されました。

Diversity, Equity & Inclusion (DEI)

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

ダイバーシティを組織の力に

ビジネス環境の変化とともに、働く人々の価値観も大きく変わってきていると実感しています。そうした変化に対応し、成長を続けるためには、組織は多様な人材に支えられることが重要です。すでに野村グループは多様なバックグラウンドをもつ人材の集合体であることを誇りに思っています。

当社の最大の財産は人材であり、私たちはこれまでも



チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー (CHRO) 兼 健康経営推進責任者 (CHO)

尾崎 由紀子

成果につながる人事施策を推し進めてきました。多様な人材が存在するダイバーシティな組織をさらに進化させることもその一つです。個人の違いに着目し、誰もがいきいきと自分らしく活躍できるインクルーシブな組織をつくり上げること、それがCHROの責務だと考えています。

2022年には「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」に、「エクイティ (Equity)」を追加し、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) ステートメント」としてグローバルで宣言しました。私たちは個人ごとに異なる状況やニーズに対応し一人ひとりの人材に最適ナリソースや機会を提供するエクイティの実現を目指します。国や地域、個人によってさまざまである課

題や解決策に向き合い、エクイティに取り組むことは真にインクルーシブな組織の実現に必要なステップです。女性活躍推進もまた、社会課題解決という側面だけでなく企業価値向上において重要なミッションと捉えています。意思決定層の多様性を実現することは、ビジネス環境の変化に対応したリスク・カルチャーの醸成において不可欠です。

お客様や社会への新たな価値の提供、長期成長戦略のキードライバーとなるのがDEI。野村グループという約90カ国に及ぶ国籍を持つ約27,000人が集まるグローバルなチームが、単に多様であることから進化し、真にインクルーシブな組織となることを目指して、私はグループ・グローバルワイドにDEIを推進していきます。

野村のこれまでの歩み・ロードマップ

~1990
年代

均等・両立支援

- 女性機会均等の促進
- 女性総合職の増加
- 障がい者雇用
- 育児休業制度導入

2000
年代

ダイバーシティの導入

- 一般職の廃止、初の女性支店長誕生
- ウーマン・キャリア・サポート課の新設
- 女性の制服を廃止、初の女性役員誕生
- リーマン・ブラザーズの事業承継(米州除く)
- D&Iの概念と、D&I社員ネットワークを導入

2010
年代

インクルージョンの加速

- D&I推進委員会、D&I推進室を新設
- 野村證券 女性活躍推進行動計画 (女性マネージャー550名)
- 働き方改革 (Nomura Work Style Innovation) 開始
- 「NOMURAの仕事と介護の両立支援宣言」

2020
年代

エクイティの推進

- 野村證券 新たな女性活躍推進行動計画へ (女性管理職比率・女性部店長比率・有給休暇取得率)
- 「東京2020D&Iアクション-誰もが生きやすい社会を目指して-」への賛同とアクション宣言
- CHRO直下の組織としてDEI推進WGを設置
- 働き方改革を進化させ「NWOW」開始

2030
年~

ダイバーシティさらなる進化へ

- ダイバーシティ経営の実現に向けた、一層のバイブライン強化

30% Club Japan
女性取締役比率
30%



野村グループ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン ステートメント

野村グループは、社会課題の解決を通じた持続的成長の実現に向けて、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」を重要な要素の1つと位置づけ、推進していきます。野村グループの最大の財産である多様な人材は、競争力とイノベーションの源泉です。私たちは、社員一人ひとりが自らのもつ能力や個性を十分に発揮して活躍できるよう、採用、育成、配属、評価、処遇だけでなく、あらゆる場面において公平な機会を提供することで、多様性のあるインクルーシブな職場づくりを目指します。

- ダイバーシティ (Diversity) とは、多様な人材・考え方が存在している状態を表しています。さらに、多様な考え方・経験に基づき発言・行動することが重要です。
- エクイティ (Equity) とは、すべての人に同じ支援や機会を提供する (= 平等/Equality) のではなく、個人ごとに異なる状況やニーズに応じて最適なリソースや機会を提供することで、ひとりひとりが目標を達成するための公平な環境を作ることです。
- インクルージョン (Inclusion) とは、社員が帰属意識を持ち、最大限の能力を発揮するために、多様な視点や背景を理解し、活用できる環境を作ることです。

※国籍、人種、性別、性自認、性指向、年齢、宗教、信条、社会的身分、障がいの有無、価値観などに限らず、多様な考え方や経験も含む



女性活躍推進

女性社員の就業継続を応援し、広く活躍の機会を提供するために、さまざまな制度を導入しています。キャリア形成を支援する施策として、女性社員がいきいきと働くことができる環境づくりを行っています。経営幹部候補や管理職候補に対して、リーダーシップ研修やコーチング・メンタリングプログラム等実施し、加えて外部研修に積極的に派遣しています。また、管理職の意識改革に向けた取り組みとして、多様な属性の社員を理解する研修や、アンコンシャス・バイアスの認識向上、ダイバーシティ・マネジメントスキルを高める研修を実施しています。

パイプライン強化

野村グループの
主な受賞履歴、
取得認証



PRIDE指標
レインボー



PRIDE指標
ゴールド



くるみん
(野村アセットマネジメント)



えるぼし
(野村信託銀行)



2023 ブルームバーク
男女平等指数

そのほかの受賞履歴、取得認証はこちらをご覧ください
<https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/employee/di.html>

組織力の向上

ボトムアップ

社員ネットワーク活動

DEI社員ネットワーク*

日本	■ Women in Nomura (WIN)	欧州	■ WIN Gender Balance
	■ Life & Family (L&F)		■ LIFE
米州	■ ALLIES in Nomura (ALLIES)		■ Pride
			■ EMBRACE
インド・ポワイ	■ WIN	アジア	■ WIN
	■ ELF		■ L&F
Pride	■ LEAD		■ Pride
	■ Asians & Allies		■ Mental Health

野村グループでは社員による自主的なネットワーク*がグローバルの各拠点でさまざまなテーマでの啓発活動を実施しています。情報発信や啓発イベントの企画・運営を進めるとともに、社外イベントへの参加や社内Webなどを通じてDEIに関する取り組みやメッセージを発信しています。その活動はエクゼクティブスポンサーとして、役員も支援しています。

※ WINは女性キャリア推進、L&F・ELF・LIFEはワークライフマネジメントやWell-being・PrideはLGBTQ+の啓発、LEAD・EMBRACEは多様な人種・民族の働きやすい職場づくり、ALLIESは外国籍・障がいの者・LGBTQ+のアライをテーマに活動している。



多様な人材

さまざまなバックグラウンドを持った社員が活躍できるための取り組みを行っています。戦略的なキャリア採用を実施し、オンボーディングプログラムの充実を図っています。また、育児・介護による時間制約がある社員が働きやすい職場環境の構築のため、両立支援の情報発信、男性の育児休暇取得促進などを進めています。多文化・障がい者・LGBTQ+などの理解促進に向けた取り組みも積極的に実施しています。同性パートナーでも利用できるパートナーシップ制度、トランスジェンダー対応ガイドラインの整備などLGBTQ+当事者が安心してやりがいを持って働くことができる環境に取り組んでいます。

Staff Interview

社員インタビュー

野村グループでは、さまざまなバックグラウンドを持つ人材が活躍しています。ここではキャリア採用で野村グループに入社した社員と、野村グループでキャリアをスタートした社員にスポットライトを当て、この2人が野村グループ内でどのように付加価値を共創しつつ、キャリア形成してきたかをご紹介します。

姫田 学

野村證券
グローバル・マーケット営業三部
部長



グローバル・マーケット営業三部は国内外のファンド・マネージャーや金融機関・年金基金・富裕層などのさまざまな投資家に対し、プライベート商品の仕入れ・組成・販売を行っています。こうしたプライベート・ビジネスを衣類の生産に例えると、最初は手製かつカスタムメイドで作ることから始まり、より多くの人々から人気を博すことで既製品や流行の衣服として大量生産していくことを導くイメージです。従って当部の使命は、まずはカスタムメイドの金融商品を取り扱うと同時に、新規市場の開拓～市場の育成までをお手伝いすることだと思っています。

当部はキャリア採用、グローバル・マーケットの生え抜き、営業部門からの転入者が同じような比率で、また兼務のメンバーも含めると現在5つあるチームのうち3つにおいて女性課長がいるという、多様性に富んだメンバーで構成されています。良いプライベート商品を仕入れ・組成・販売することを実現するには、社内関係部署、海外拠点、グループ会社と密に連携すること、および高い専門性や経験値が必要です。因みに現在30数名の部員がいますが、このビジネスの経験年数を単純合算すると約300年にも及びます。

私自身は社会人としてキャリアをスタートした銀行で破綻を経験し、混沌の中で2001年に資産証券化に特化したブティック型証券会社の立ち上げに携わりました。2005年に外資系証券会社に転職し、幅広いプライベート商品の販売業務に従事しましたが、2008年に2度目の破綻を経験。その後、当社に入社し、現在の部署を立ち上げました。2度の危機で学んだこと、そしてその度にイノベティブな世界が待っていたという実体験は私の中で大きな糧となっています。

野村にはお互いに誠意を持って専門性をリスペクトする一方、新しい挑戦には向上心を持って協業する姿勢があり、これが新しい商品を世に送り出す原動力になっていると感じます。一人ひとりがリーディング・カンパニーとしての誇りと直接金融に対する強い思いを持ち、一致団結して数々の困難を乗り越える力を持っているところが野村の強さだと思います。

Angela Skandakumar

Global Head of Cost Management & Analysis



私は現在、野村グループのコスト管理&分析(CMA)チームのグローバル・ヘッドを務めています。CMAは、欧州・米州・日本・アジア(含:インド・ポワイ)の4地域に合計110名強の陣容を抱え、財務部門に所属しています。日々、ROEの重要な要素でもあるグローバル・コストについて、社内のさまざまな関係者とやり取りをしています。

幸いグローバルにメンバーを束ねる機会に恵まれていますが、私は常にメンバーの能力を最大限に発揮させるためには、良い行いを評価する一方で、改善点を明確にするようにしています。また野村グループ、そして財務部門が何を達成しようとしているのかを一人ひとりが理解し、自分は組織の一員であり、その中で私のように成長できると感じている必要があると思っています。

私は、野村グループがリーマン・ブラザーズの欧州・アジア事業を承継するよりも前に、野村欧州のわずか3名からなる経費チームで社会人としてのキャリアをスタートし、その後18年間にわたり財務部門においてさまざまな役割を経験し、多くのことを学び、現在の機会につながりました。長いキャリアの中で最も印象的だったのは、リーマン承継後に期待値の全く異なる新しいステークホルダーのマネジメントを経験したことです。当時、野村側にはリーマン・ブラザーズの業務や人材を迎え入れるための準備が十分に整っていたとは言えず、忍耐強く業務の透明性を高めて、自動化すべきことは自動化し、新しいメンバーのオンボードを行いました。その中で、新しい同僚の新鮮なアイディアに耳を傾けながらも、野村グループの統制と独立性の基準を守るということは極めて重要でした。

そうした日々の中で、野村グループは、私自身がホールセール業務に関する知識を向上させ、グローバルに多様なカルチャーの人々と協働すること、トレーニング、メンタリング、コーチングの機会を提供することで、私が人として、またリーダーとして成長することをサポートしてくれました。