

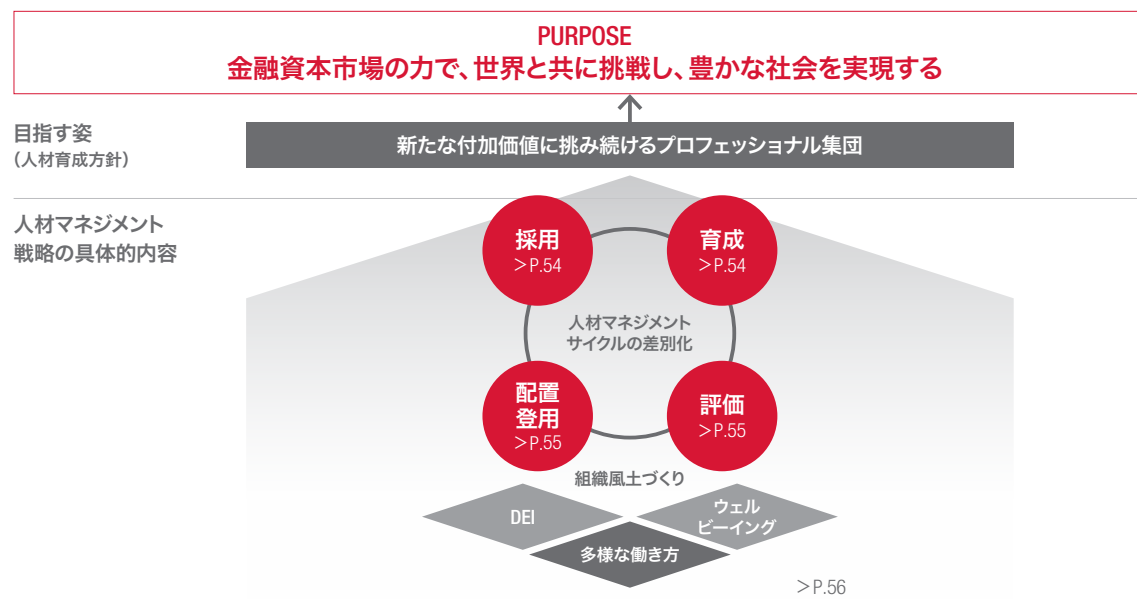
# People Strategy 人材マネジメント戦略

野村グループは「金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する」ことをグループのパーパスとして掲げています。

このパーパスを追求し、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、野村の人材（人的資本）が、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を向上させ、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、野村が提供する付加価値を更に強化していくことを目指します。

※野村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。

野村の人材マネジメント戦略は、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・配置および登用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目的としています。



## ● 野村グループの主な取得認証等



野村グループの人材マネジメント戦略については、「野村グループ サステナビリティレポート2024」も併せてご覧ください。  
<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/sustainability/2024/pdf/all.pdf>

採用

採用に関しては、野村の「挑戦」「協働」「誠実」という価値観に賛同し、リスク管理の基礎となるリスクカルチャーを有する人材を獲得することを前提としています。その上で、入社後に高度な専門性を発揮できる人材を獲得・育成するために、日本を含むすべての地域、ならびに新卒採用およびキャリア採用の双方において、部門または職種別の採用を実践しています。また、専門分野における高度な知識・経験をもつ多様な人材の採用を行うべく、キャリア採用にも力を入れており、ここ数年は、採用者数の約7

割がキャリア採用者となる傾向が続いています。さらに、2023年1月には、野村の退職者（アルムナイ）をネットワーク化し、グループの外で活躍するアルムナイとの交流を深めながら、アルムナイの再雇用を積極的に促す仕組みを

導入しています。2024年3月31日時点で、ネットワークサイトへの登録者数は約250名、前年比で約90名増加となっており、ネットワークの活用を進めています。

キャリア採用比率  
(グローバル)



育成

野村グループでは、次の「人材育成方針」のもと、プロフェッショナル人材、リーダーシップ人材の育成に向けた施策を強化させています。

» 人材育成方針

野村グループは、「金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する」というパーパスを追求するため、新たな付加価値に挑み続けるプロフェッショナル集団の形成を通じて、野村グループ人材の差別化を目指しています。

プロフェッショナル人材、リーダーシップ人材の育成については、階層別研修を新入社員、マネージャー層等に向けた研修に再整理したうえで、部門別の専門性を高めるた

め部門主導による部門別研修と自律的なキャリア形成を促進する自己研鑽プログラムの充実化に取り組んでいます。自己研鑽プログラムの一つであるDigital IQ Universityでは、のべ約3,000名の社員がデジタルスキルについて学習しています。また、経営リーダー候補の戦略的育成のため、特に、洞察力、決断力、統率力にフォーカスした段階的な学びを促進する様々な選抜研修プログラムを実施して

います。選抜研修プログラムとして、自己応募・選抜型で60年以上毎年派遣を続ける海外留学や、ベンチャー企業 出向研修等の越境学習体験、経営リーダー候補向けフラッグシップ・プログラムである「野村経営塾」のほか「野村 マネジメント・スクール」をはじめとする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など、通常業務を超えた新たな視座・視野の獲得機会を提供しています。

Digital IQ University



国内外の社員を対象とする自己研鑽プログラム。2023年の開始以来、約3,000名の社員がデジタルスキルを学習

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、ビジネススキルを学ぶ機会を提供

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

日本を含むすべての地域・部門・職種において、期待される行動（コンピテンシー）を定め、各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、各社員の業務内容に期待される生産性の水準に対する外部評価も参考に、適正な評価に基づくペイ・フォー・パフォーマンスの徹底を図っています。日本国内においては、2020年4月より、原則としてすべての管理職に職務給制度を導入しています。グローバル共通の評価課題として、「未来への新たな挑戦」、「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」を設

定しています。

また、グローバルに360度フィードバックを導入しており、その結果について対象者と評定者との間で対話を行うことにより、対象者の成長支援やリーダーシップ開発につなげています。今後は、導入されている360度フィードバックの実施対象者や実施時期の統一を図っていきます。

さらに、組織全体に野村グループ行動規範の考え方を徹底させ、リスク管理の高度化を図るため、コンプライアンス・コンダクト評価であるERCCレーティングを導入しています。

配置  
登用

社員の挑戦マインドを尊重し、社員個人による自律的なキャリア形成機会を提供するために、社内公募制度を2020年4月より「野村グループ社内公募（ノムラ・キャリア）」として刷新し、その適用範囲、規模を拡大させています。社内公募には定年後のポジションも含まれており、全世代を対象とした自律的なキャリア形成を推進しています。2020年度の制度刷新以来、のべ約1,800名の応募があり、そのうち約650名が実際に異動を実現させました。

また、自律的なキャリア形成をサポートするため、キャリアデザインシートを2023年より日本国内で導入しました。社員自身が志向する業務や専門性を記入し、キャリア実現に向けた上司との意見交換等を通じてキャリア計画を深めていく形で活用されます。これにより社員の適性や強

みが発揮され、また組織の生産性向上、競争力強化につなげています。登用に関しては重要なポジションへの人材登用とそのため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ています。

● 2020年度以降の累積の応募者数、異動者数

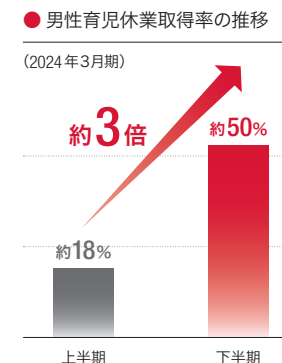
2020年度以降の応募者数	約1,800名
2020年度以降の異動者数	約650名

日本国内におけるDEI推進の取り組み

野村グループの社員の約4割は女性であり、女性の活躍は企業価値向上においても重要なテーマです。野村グループでは、グループ共通の取り組みとして、DEI推進を人事評価に組み込んでいます。野村証券においては、特にマネージャーに対して、女性社員の能力伸長に関する取り組み、多様性が受容される職場環境の整備、男性社員の育児休業取得の推奨やそのための環境整備等を必須課題としています。また、2023年10月より、野村証券等日本国内の一部子会社において、男性社員の育児休業の取得促進のため「育児休業取得奨励金」を導入し、性別問わず連続1カ月以上の育児休業を取得した社員に奨励金を支給しています。その結果、2024年3月期下半期における男性育児休業取得率は上半期の約3倍となりました。

また、介護に直面しても安心して働き続けることができるよう、介護WEBセミナーの導入や、社外専門アドバイザーへの相談窓口の設置など、仕事と介護の両立支援に関する施策を拡充しました。

これらの取り組みが評価され、2024年3月に「共働き・共育てを可能にする男女問わない両立支援」に関する取り組みが特に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」に選定されました。



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もって活躍できる職場づくりを進めています。執行役、執行役員ならびにグループ各社およびグローバル各地域の代表で構成されるDEI推進ワーキング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社員ネットワークによるボトムアップによる取り組みを通じ、社内の風土醸成を図っています。日本では、ワークライフ・マネジメントをテーマにしたL&F、多文化・LGBTQ+・障がい者のテーマにおいて、正しい理解の促進と職場環境の醸成を推進するALLIES、そして、女性のキャリア推進を考えるWINの3つのDEI社員ネットワークが情報発信や社内・社外交流の機会を提供しています。海外の各地域においても類いの社員ネットワークが活発に活動をしており、例えば6月のプライド月間では、ALLIESが各地域のPrideネットワークと合同でイベントを実施するなど連携を図っています。

また、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+などの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整備にも取り組んでいます。

● 野村のDEI推進の歩み

~1990年代	2000年代	2010年代	2020年代	2030年代~
<p><b>均等・両立支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性機会均等の促進</li> <li>■ 女性総合職の増加</li> <li>■ 障がい者雇用</li> <li>■ 育児休業制度導入</li> </ul>	<p><b>ダイバーシティの導入</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一般職の廃止、初の女性支店長誕生</li> <li>■ ウーマン・キャリア・サポート課の新設</li> <li>■ 女性の制服を廃止、初の女性役員誕生</li> <li>■ リーマン・ブラザーズの事業承継(米州除く)</li> <li>■ D&amp;Iの概念と、D&amp;I社員ネットワークを導入</li> </ul>	<p><b>インクルージョンの加速</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ D&amp;I推進委員会、D&amp;I推進室を新設</li> <li>■ 野村證券 女性活躍推進行動計画(女性マネージャー550名)</li> <li>■ 働き方改革(Nomura Work Style Innovation)開始</li> <li>■ 「NOMURAの仕事と介護の両立支援宣言」</li> </ul>	<p><b>エクイティの推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>■ 「東京2020D&amp;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</li> <li>■ サステナビリティ委員会下の組織としてDEI推進WGを設置</li> <li>■ 働き方改革を進化させ「NWOW」開始</li> </ul>	<p><b>ダイバーシティさらなる進化へ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ダイバーシティ経営の実現に向けた、一層のパイプライン強化</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>30% Club Japan 女性取締役比率 <b>30%</b></p>  </div>

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。2023年度には、COMPASS(コンパス)という、野村グループに新しく入社する社員と迎える社員の双方をサポートするプログラムを開始しています。入社初日から100日目までの間に、社員がスムーズに組織に定着し、十分に実力を発揮できるよう、役立つツールやサポートを提供しています。入社時のグループCEOからのメッセージ配信やオリエンテーションに加えて、海外拠点では、マネージャーツールキットの配布、入社30・60・100日目の各節目のサポートメッセージ配信、およびオリエンテーションを、日本では、ウェルカムキットの送付やキャリア社員交流プログラムなどを実施しています。

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、男性の育児休業取得促進などを進めています。例えば、1時間単位での有給休暇の取得を可能とする制度、調整出勤制度、不妊治療を理由とした休職制度や傷病等休暇の利用を可能とする制度等を導入し、一人ひとりがパフォーマンスを最大限発揮しつつ、状況に応じた働き方ができるようさまざまなサポート体制を構築しています。

ウェルビーイング

野村グループでは、社内環境整備方針のもと、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。

▶ 社内環境整備方針

野村グループの最大の財産は、人材です。社員一人ひとりもつ独自の強みを十分に発揮し、活躍するためには、心身ともに健康であることが重要です。

野村グループは、適正な労働条件と快適な職場環境の整備をはじめ、社員が意欲をもって働き続けられるよう、育児・介護支援等の福利厚生諸制度の充実や、社員の健康保持・増進に力を入れています。

日本国内では健康ポイント制度や就業時間内禁煙などの健康経営への取り組み、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。

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」に2年連続で選定されているほか、当社を含む野村グループ9社は経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人」の認定を、野村グループ6社は民間プロジェクトの「がんアライ部」が主催する「がんアライアワード」でゴールドとシルバーを受賞しています。