

Conversation with Outside Director

高原社外取締役 × 奥田グループCEO対談

パーパスの浸透施策や、ガバナンスを強化する目的、経営ビジョンの達成のために大切な考え方について、高原社外取締役と奥田グループCEOが対談しました。



社外取締役

Takahisa Takahara

高原 豪久

取締役 代表執行役社長 グループCEO

Kentaro Okuda

奥田 健太郎

パーパスの浸透に向けた 取り組みについて

奥田 野村ホールディングスは、2025年、創立100周年を迎えます。100周年の節目を控え、野村の存在意義と、社員一人ひとりに野村で働くことの意義、自身のパーパスについて、考える機会をもってもらうため、「Nomuraパーパス・ジャーニー」プロジェクトを2021年に開始しました。これまでに、グローバルに1万名以上の役職員が議論に参加してくれています。このプロジェクトでは、時間をかけてパーパスの言語化を進めつつ、個人として何を達成したいのか、野村で働く意義、会社と個人のパーパスがどのように交差するのかについて、参加者に考えてもらうことを重視しました。そうして、2024年4月、野村グループのパーパス「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」を策定しました。野村は、キャリア採用比率が約7割を占め、異なるバックグラウンドをもつ多様なメンバーが集まっています。社員全員が一つのテーマについて考え、議論を行うことで、仕事をするうえでの共通のバックグラウンドとして、パーパスを活用していきたいと考えています。

高原取締役が社長を務めていらっしゃるユニ・チャームでは、パーパスやユニ・チャーム独自の経営手法である「共振の経営」^{※1}がしっかりと社内に根付いているという印象をもっています。ユニ・チャームのトップとして、どのようにパーパスを浸透させ、活用しているのか、野村のパーパスの取り組みにも活かすことができそうな工夫などがありましたら、教えていただけますか。

※1 経営陣は現場で活躍する社員が有する生の情報に触れ、社員は経営陣の視点、視座、時間軸を学ぶことによって、社員一人ひとりの成長を促し、ユニ・チャーム全体の成長につなげるという経営手法

高原 ユニ・チャームには、会社全体のパーパスおよびミッション・ビジョン・バリューという構造があります。これを部門に落とし、部門長が部下と議論しながら当該部門のパーパス・ミッション・ビジョン・バリューを策定し、さらにカスケードダウンして個人レベルでも同じ構造を作っています。そして、個人での策定過程において各人がそれらを咀嚼することで、自分のものになっていくと思います。一方で、社員により職場環境が大きく異なるため、職場の文化が一体化しているように見えて、実際はばらつきが存在します。このため、会社全体がパーパスに向かっていくために、初めは全体の話をし、その後にはボトムアップで上がってきた意見を確認する、といった「共振の経営」を意識したコミュニケーションを重ねています。例えば、各現場とのミーティングや社員向けの講話の機会を使って、部門長や幹部が、各自のパーパス・ミッション・ビジョン・バリューを説明し、それを実現するために仕事やプライベートでどのように自分の世界観を広げていくかについて話してもらっています。これらの取り組みをグローバルに実施し、パーパス・ミッション・ビジョン・バリューを浸透させています。このように、じっくり時間をかけて、一人ひとりの社員の世界観を変えていくことで、社員の行動

が変わり、習慣化し、一步一步成長が早まっていくと考えています。

奥田 野村でも、役員が自身のパーパスについて、タウンホールなどの場や、少人数の社員のグループの中で話をしたうえで、一緒になってパーパスに関する議論をしてもらう、というプロセスを進めています。参加者全員が何か気づきを得るきっかけとなり、高原取締役が言及された行動の変化につながることを期待しています。さらに、パーパスを活用していくことで、それぞれの心のあり方や個人のワークライフバランス、会社との関係が整理されて、より納得感をもって議論が進められると考えています。

高原 ユニ・チャームでは、統合報告書を読む会も開催しています。この機会を通じて、会社全体の出来事や興味が薄い事業分野のこともよく分かり、問題意識の醸成や、社内異動の端緒になるなどの効果を得ています。野村はキャリア採用が多いとのことですが、前の会社の価値観や発想をもった状態で新しい職場に移った場合、新しい職場の文化や、自らが専門性を有する業務以外は興味がわきにくいこともあるかと思います。統合報告書を読むことは、会社を知る良いきっかけになるでしょう。

奥田 社内から、会社や部門の方向性、

競合他社との比較から見た野村の状況について質問を受けることがあります。統合報告書をはじめ、実はたくさん発信を行っています。自らが勤める会社に関する社員の理解度を上げるために、統合報告書などの情報をより効果的に活用する取り組みを検討していきたいと思います。

ガバナンスを強化する 目的について

奥田 指名委員会等設置会社である当社では、取締役12名のうち社外取締役が8名と、取締役会の2/3を占めています。社内および投資家からは、社外取締役の皆様に対して、ガバナンス面で非常に高い期待が寄せられています。高原取締役には、2021年6月に社外取締役に就任いただき、今年で4年目となりました。この期間中、ユニ・チャームの代表取締役社長執行役員として重責を担われているにもかかわらず、就任後に開催された取締役会、指名委員会、報酬委員会について、すべての会議にご参加いただきました。また、社外取締役としての活動だけでなく、本対談や役員向けの講話などにもご協力いただいております。野村および社員に関するご理解も大変深くいらっしゃいます。ご自身のご経験を踏まえて、

野村のガバナンス強化のために今後どのような取り組みが必要になるとお考えでしょうか。

高原 取締役構成や社外取締役の数など、野村のガバナンス面における機関設計は先進的であり、私自身が学ぶ部分も大変多くあります。リスクへの対応という点においても、非常に良い体制を構築していると思います。一方で、私自身の意見としては、ガバナンスの目的と、業績の向上をつなげる必要があると考えています。野村の取締役会での議論を振り返ると、業績変動の背景を市況や規制環境に求め、自分事として捉えていないと感じることがあります。野村の独自性をさらに活かし、グローバルな競争優位性を強化するためには、攻めのガバナンスという観点で、業績変動に関する議論を詰めることが不可欠です。規制を遵守しながらも、もっと業績にこだわるのが、ガバナンスの重要な目的だと思います。

私はユニ・チャームの社長に就任して24年目になりますが、「褒める上司」ではなく、「育てる上司」であることを重視しています。ユニ・チャームでは、戦略に関するPDCAの会議を頻繁に開催しており、会議では厳しい発言も出ます。その際に、業績に関して部下を責めるのではなく、マイクロマネジメントと言われても、部下と

一緒にあれこれ考え、諦めさせないようなやり方が、結果として攻めのガバナンスにつながると考えています。

奥田 ガバナンスの目的は規制等を遵守しつつ業績を上げることというご意見は、まったくそのとおりだと感じます。

野村でも、市場の変化による業績の変動は避けられないものの、マーケット、市場環境の影響を受けにくいビジネスモデルの構築に取り組んでいます。バランスシートをあまり必要としないビジネスの比率も増加させてきています。ストック収入も伸びており、これらの取り組みは、お客様本位の業務運営とも方向性が合致しています。まだ道半ばではありますが、業績にこだわりをもって戦略を進めているところです。

経営ビジョンの達成に向けて

奥田 野村は、2030年にむけた経営ビジョンとして、「Reaching for Sustainable Growth」を設定し、ROE 8～10%+の安定的な達成、および5,000億円超の税前利益の達成を目指しています。このビジョン達成のためにもっとも重要な要素は、人材です。社員が高いパフォーマンスを発揮しながら長く業務に従事するとともに、会社が社員の満足度

を高めるためには、すべての社員の成長が非常に大切なポイントです。昔からの野村の良いところの一つが、過干渉、つまり上司が少し言いつぎるくらいに部下の面倒を見るというDNAで、皆で良い会社を作るためにあえて言い続けようと思っています。

高原取締役からは社員の導き方に関するアドバイスもいただいておりますが、人材の成長とビジネスに対する考え方について教えていただけますか。

高原 現在、あらゆる面でスピードが劣化しているという問題意識も持っています。会社が大きくなると、部門間のセクショナリズムにより、意思決定の遅れがどうしても発生しやすくなります。そこでユニ・チャームでは、OGISM (A)^{※2}で各自の世界観を広げつつ、OODA-Loopメソッド^{※3}でスピードを速める対策をしています。スピードとは、迅速に物事を判断し、正しい意思決定につなげていくことです。自らの行動や結果を振り返る仕組みであるOODA-Loopを構築して日次の実践を社員に課すことで、徐々にスピードが上がっています。失敗してもよいので、早く動くことが重要です。早く動けば失敗を早く直すことができます。昨今はスピードが最大の武器になるため、社員にはこれらの仕組みを実践し、自らの世界観を

広げてもらうことにより、正しく迅速な判断を促しています。

奥田 スピードの重要性には強く共感します。社内から意思決定に時間がかかるという意見をもらうことがあります。社員が共通の認識をもって議論するためには、バックグラウンドやパーパスなどを共有しつつも、自らの考えをしっかりとものが重要です。それが欠けると、特にグローバルの場面では、なかなか物事が決まらず、意思決定が遅れていく傾向にあります。

また、役員や部長といった組織を率いる人たちには、経営に関するオーナーシップをもってほしいと伝えています。会社またはチームを預かり、大きなグループをリードしていくためには、検討すべき事項がたくさんあります。

最近、特に感じることは、失敗しなかった日は何もなかった日だったのではないかということです。失敗は成功に向かう道の途中に過ぎず、決してマイナスではないという強い思いがあり、機会があるごとに発信しています。決断し、実行し、必要ならすぐに修正することが、スピード感を高めつつ、成功につながる一つの方策と考えています。全社員一人ひとりに積極的に挑戦してもらいたいと思います。

また、一定以上のポジションの人たち

には、自らの部門だけではなく、グループ全体の視点からの判断を常に心がけるよう求めています。個別の部門にとっては良いように見えても、会社全体としてはむしろもう一方を採用すべきといったケースも現実には少なくありません。部長研修などでは、このような事例を使って判断の感覚を養ってもらうようにしています。

高原 多面的な学びも重要です。ユニ・チャームでは中長期戦略を発出する前後のタイミングで、次の戦略がいかにかにチャレンジングであるかを実感するために、幹部とともにキャンプに参加し非日常を実際に体験する企画を実施しています。非日常の体験の中で自らの立ち位置と比較し、まだまだ精進が必要であることに気づきます。しばらくはストレッチが効いて正面からぶつかる姿勢でトライします。何事も、きっかけづくりと、書籍や疑似体験からでは体験できないようなインパクトのある実体験は有効であると思います。

奥田 野村は良い方向に向かっていますが、私もまだまだ精進が必要であり、やるべきことはたくさんあると感じています。高原取締役からいただいたご助言等も参考にしながら、挑戦を続けていきたいと思っています。本日はありがとうございました。

※2 OGISM (A) : 計画立案に求められる要素を、期間内達成目標 (Objectives) → 数値目標 (Goals) → 課題 (Issues) → 戦略 (Strategies) → 判定基準 (Measures) → アクションプラン (Action Plan) の流れで整理化し、まとめたフォーマット

※3 OODA-Loop: 「現状観察 (Observation)」によって変化を素早く察知し、適切な「状況判断 (Orientation)」と「意思決定 (Decision)」を行い、「行動 (Action)」に移すという一連の流れをループ状に繰り返しながら「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組み