

野村アセットマネジメントの人材マネジメント

基本的な考え方

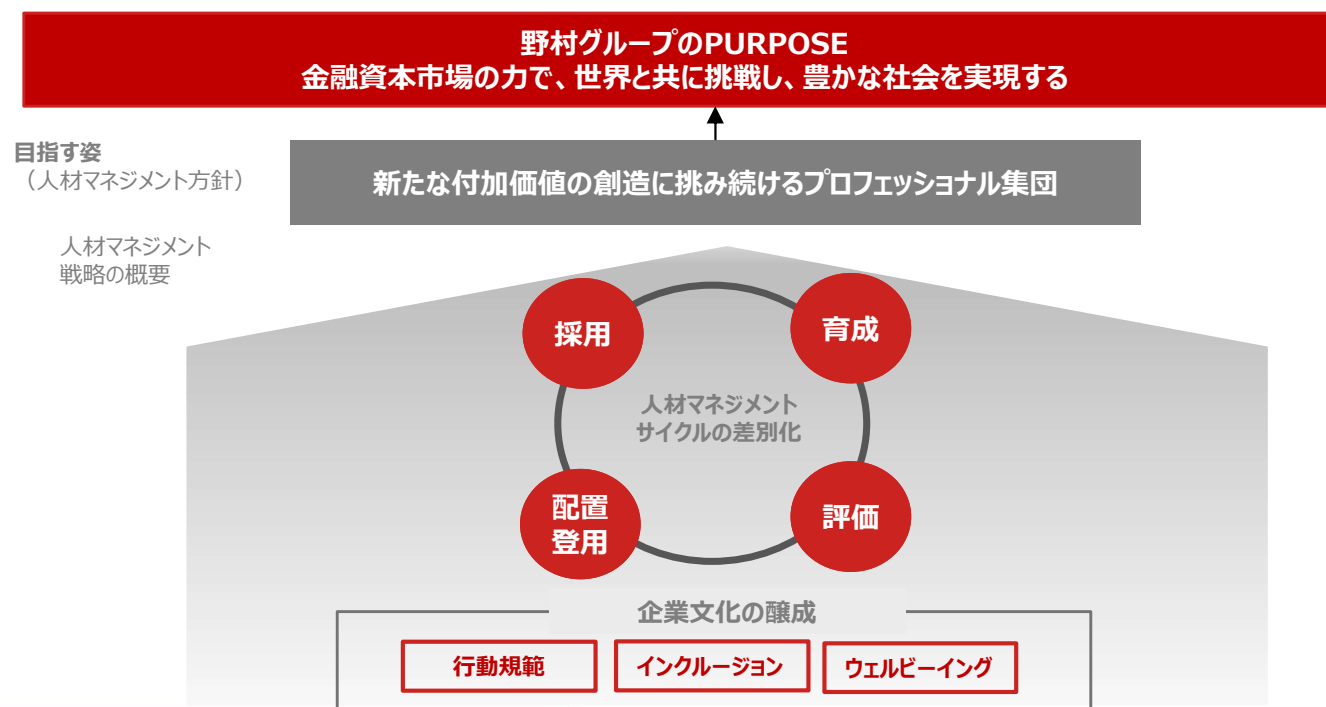
野村グループは「金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する」ことをグループのパーパスとして掲げています。このパーパスを追求し、企業価値向上を実現するためには、戦略的な成長投資による自己資本利益率（ROE）の向上が求められます。そのためには、野村グループの人材（人的資本）が、社会課題に対する最適解を追求するプロフェッショナル集団として付加価値を最大限に生み出し、生産性の向上、新たな価値の創造、リスク管理の高度化を追求し続けることが不可欠と考えます。

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、野村グループ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。

野村グループの人材マネジメント戦略

野村グループは、1925年、84人で業務をスタートさせました。そこから約100年にわたり、国内外において強固な事業基盤を築き、幅広い金融サービスを提供する金融サービスグループとして歩んできました。この100年の歴史を作り上げてきたのは、一人ひとりの社員であり、人材は、野村グループにとっての最大の財産、付加価値の源泉そのものです。

変化の激しい時代において、約27,000名の社員が、その能力を最大限に発揮し、新たな付加価値の創造に挑み続けるプロフェッショナル集団であり続けたいと私たちは考えています。その実現のため、野村グループでは、人材マネジメントサイクルの差別化と組織風土づくりを通じて、リーダーシップ人材の輩出、リーダーシップキャパシティ（リーダーシップ総量）の高い組織づくりを目指しています。



人材マネジメントサイクルの差別化の全体像

他社とは差別化された人材マネジメントサイクルの構築を通じて、専門性をもったリーダーシップ人材の輩出に取り組んでいます。

| 採用

「新たな付加価値の創造に挑み続けるプロフェッショナル集団」への貢献が期待できる人材の獲得を目的とし、能力・意欲の高い多様な人材を獲得できるよう取り組んでいます。

キャリア採用

既存事業の強化や新しい領域への展開を見据えて、専門分野ごとの高度な知識・経験を有する多様な人材が必要であることからキャリア採用を実施しています。

コース別採用

当社では、高度な専門人材の育成を目的に2018年からコース別採用を開始しています。職種ごとのインターンシップや1dayオープンカンパニーなどのプログラムを行うことで、入社後のミスマッチを防ぐとともに業務理解を深める場を用意しています。

| 育成

当社では下記の野村グループ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しています。

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、新たな付加価値の創造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

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、野村グループとして実施する研修に加え、必須・選抜・選択研修や、自律的なキャリア形成を促進する自己研鑽プログラム・専門性の高い面談によるサポートを充実させており、例えば、以下のプログラムを実施しています。

研修について

- 現場における業務を通じて必要な知識・経験を身につけるOJTに加えて、OJTを補完する様々なOff-JTの研修を実施
- 加えて、自律的に自らのキャリアを形成することを目的に、知識・経験を身に着ける自己研鑽プログラムも用意
- さらにそれらを側面支援することを目的に、年間通じた有資格者によるキャリアコンサルティング面談の提供

Off-JTの研修体系を大きく3つに分類し、専門知識・スキルの習得の機会を提供

- 必須研修：研修の目的ごとに対象者を特定し、知識・スキルの習得や経験学習を通じた学びを得る
- 選抜研修：研修ごとに経営方針・戦略にあわせて対象者の選抜を行い、知識・スキルの習得や経験学習を通じた学びを得ることを目指す
- 選択研修：専門知識・スキルの習得や経験学習での学びを実務に活かすことを目的として個々のニーズに合った知識・スキルを習得しながら自律的に自らのキャリアを形成することを目指す

各種研修

種別	研修	概要
必須研修	新入社員研修	野村グループ全体で実施する階層別研修に加え、当社独自の研修プログラムも取り入れ、より高い専門性人材の育成に取り組んでいます。
	キャリア採用向け導入研修	多様なバックグラウンドを持つキャリア入社社員のオンボーディング支援のため、入社時期に合わせて、導入のための研修を実施しています。
選抜型研修	外部派遣研修	社員ひとりひとりの様々なニーズに合わせ、多様な外部派遣研修機会を設け、社員のマネジメント人材の育成や、キャリア実現の機会提供を行っています。
	留学	自己応募・選抜型で海外フルタイム留学、国内大学院留学の制度を有しており、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。
選択型研修	キャリア・デザイン研修	社員の年代に合わせ、キャリアを自律的に考える機会提供として、キャリア・デザイン研修を実施しています。また有資格者によるキャリアコンサルティングを提供しています。
	Udemy Business	時代の変化に合わせた最先端の学びを得るために、全社員にアカウントを付与しています。

自己研鑽プログラム

	概要
語学研修	グローバルに通用するビジネススキルの向上を目指す社員に対して、実践的な語学力やスキルの強化を目的とした研修を行っています。プライベート、グループ、eラーニングなどの受講形態を用意し、各自の語学力に関する課題や学習事情に合わせたコースを選択できるようになっています。
資格取得支援	CMA、CFA、国際公認投資アナリスト（CIIA）、公認会計士、基本情報技術者試験等、業務においてより高度な専門家としての役割を果たすために必要な資格取得について、会社補助等の支援制度を設けています。

評価

評価に関しては、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、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。社員は年度初めに当社のビジネス戦略、担当の職務と行動要件に即した形で課題設定を行い、年度末および年度末にその達成度について上席者と率直に話し合うことで、適正なパフォーマンス評価とペイ・フォー・パフォーマンスの実現、更なる成長支援につなげています。また、日常的な対話を通じたパフォーマンス・マネジメントおよび育成を通年で行っています。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（上席者、同僚、部下等）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ERCCLレーティングを導入しています。

配置および登用

配置に関しては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として、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。

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年度より日本国内で導入しました。キャリアデザインシートは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、ひいては組織の生産性向上、競争力強化につながるものと考えています。

登用に関しては重要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管理しています。これらの人材プールに対してアセスメントを実施し各社員のリーダーシップ適性に応じて、さまざまなリーダーシップ開発プログラムを該当社員に提供しています。

人材マネジメント関連データ

関連データ	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
<DEI&Bの推進>				
新卒採用の女性比率※1	-	46.7	37.2	65.5
部室長等に占める女性の比率※1	-	23.7	26.3	22.5
男性の出産・育児休暇取得率	93.8	100	87.5	-
男性の育児休業取得率※2	111.5	112.0	104.0	-
男女間賃金差異	67.2	69.2	68.7	-
<研修>				
参加者数（人）	4,524	4,498	6,587	-
受講時間（時間）	11,495	11,828	11,333	-
1人当たり研修費（円）	112,000	111,000	117,780	-
<資格>				
CMA※3	446	460	471	-
CFA※3	61	58	68	-
FP※3	112	111	120	-
<その他>				
キャリア採用比率	71.4	41.2	47.7	-

※1 各年度4月1日時点

※2 対象：年度末に当社に在籍する社員（他社への出向者を含む）。

分母＝年度中に子が生まれた社員数

分子＝年度中に育児休業を開始した社員数＋年度中に初めて育児目的の休暇を取得した社員数

※3 各年度3月末時点