サステナビリティ説明会

NRIグループの人的資本経営

株式会社 野村総合研究所
経営企画・人事・人材開発担当
執行役員
柳澤 花芽

2023年2月22日

1 NRIグループにおける人的資本の位置づけ

2 NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

3 2030年に向けて成長サイクルを加速させる取組み

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIグループにおける人的資本の位置づけ

価値創出と成長の原動力であり、最重要の位置づけ

マテリアリティ：「持続可能な未来社会づくり」と「NRIグループの成長戦略実現」のために2030年に向けて重点的に取り組むテーマ

創出する価値

- デジタル社会資本の充実を通じた **活力ある未来社会の共創**
- 社会資源の有効活用を通じた **最適社会の共創**
- 社会インフラの高度化を通じた **安全安心社会の共創**

価値を生み出す資本

NRIグループの人的資本経営

多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による

人的資本の拡充

柳澤

- 個々の知を組織力に昇華させる **知的資本の創出・蓄積**

経営基盤(ESG)

- ビジネスパートナーとの協働による **地球環境への貢献**
- ステークホルダーとの関係強化による **社会的責任の遂行**
- 戦略的なリスクコントロールを実現する **ガバナンスの高度化**

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

【参考】2022年度有識者ダイアログ

人的資本に関するダイアログを開催。成長戦略と人材育成の関連など対話

開催日	2022年12月5日（月）
有識者	ロート製薬 取締役 CHRO　髙倉千春氏
概要	髙倉氏とNRI執行役員 柳澤・桧原が対談

ロート製薬 髙倉千春氏

NRI 柳澤

NRI 桧原

主なディスカッション内容

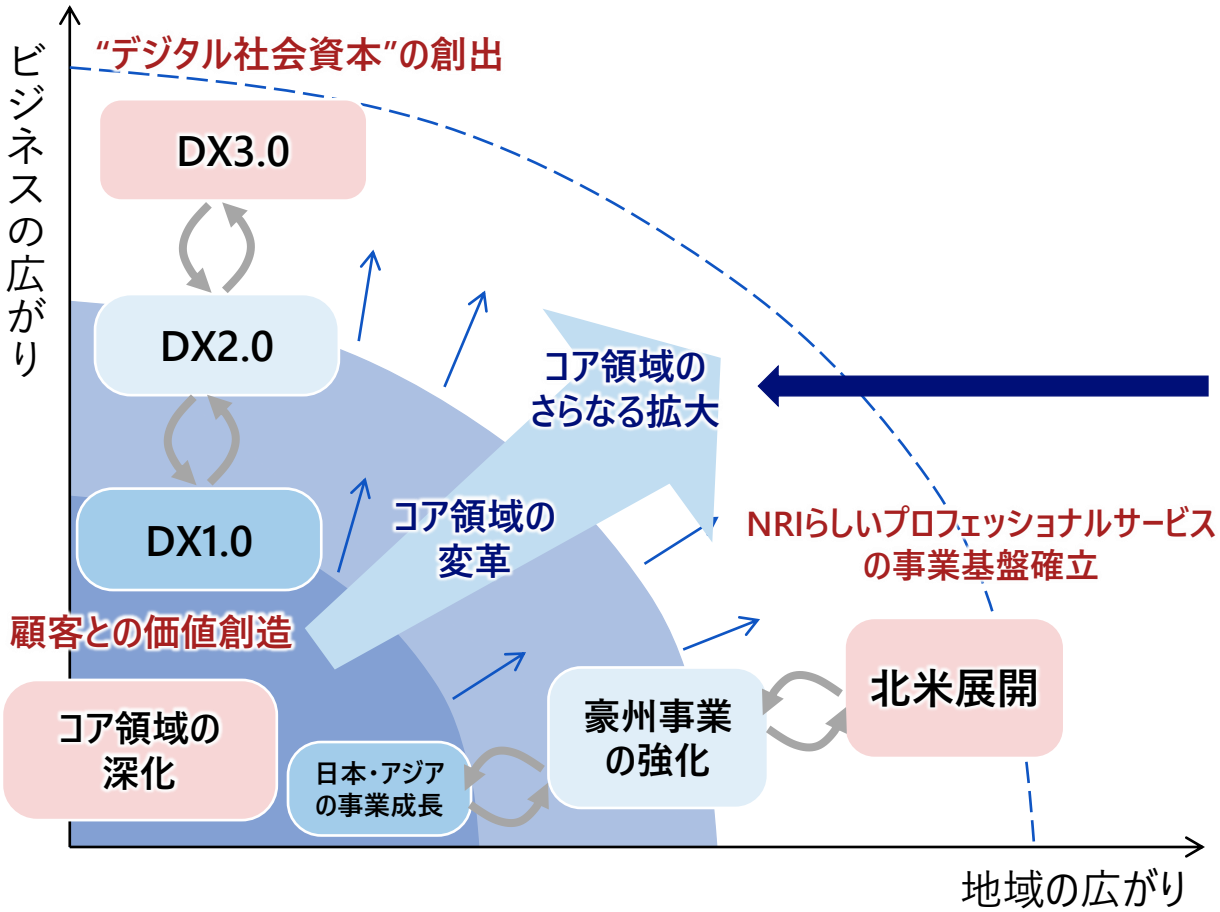
- NRIグループの長期経営ビジョンV2030（策定中）マテリアリティにおける人的資本の位置づけについて
- V2030 成長ストーリーと人材育成について
- 投資家に対する人的資本経営の伝え方について

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

当面、NRIグループの利益成長を牽引するのはコア領域
ここを支えるケイパビリティの増強がNRIの企業価値向上の鍵となる

NRI Group Vision 2030の成長ストーリー



コア領域を支える人材のケイパビリティ

- 潜在的かつ複雑な顧客ニーズを明確に定義できる優れた要件定義力
- 最適なテクノロジーとシステムデザインを実現する高度なアーキテクチャ設計力・システム開発力
- 難易度の高いプロジェクトのデリバーをコミットする緻密なマネジメント力

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

このケイパビリティを最大化するため、従前よりNRIグループ独自の成長サイクルを回している

コア領域を支える人材のケイパビリティ	潜在的かつ複雑な顧客ニーズを明確に定義できる優れた要件定義力	最適なテクノロジーとシステムデザインを実現する高度なアーキテクチャ設計力・システム開発力	難易度の高いプロジェクトのデリバーをコミットする緻密なマネジメント力

人的資本の成長サイクル（ケイパビリティの増強）

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1 NRIグループにおける人的資本の位置づけ

2 NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

3 2030年に向けて成長サイクルを加速させる取組み

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

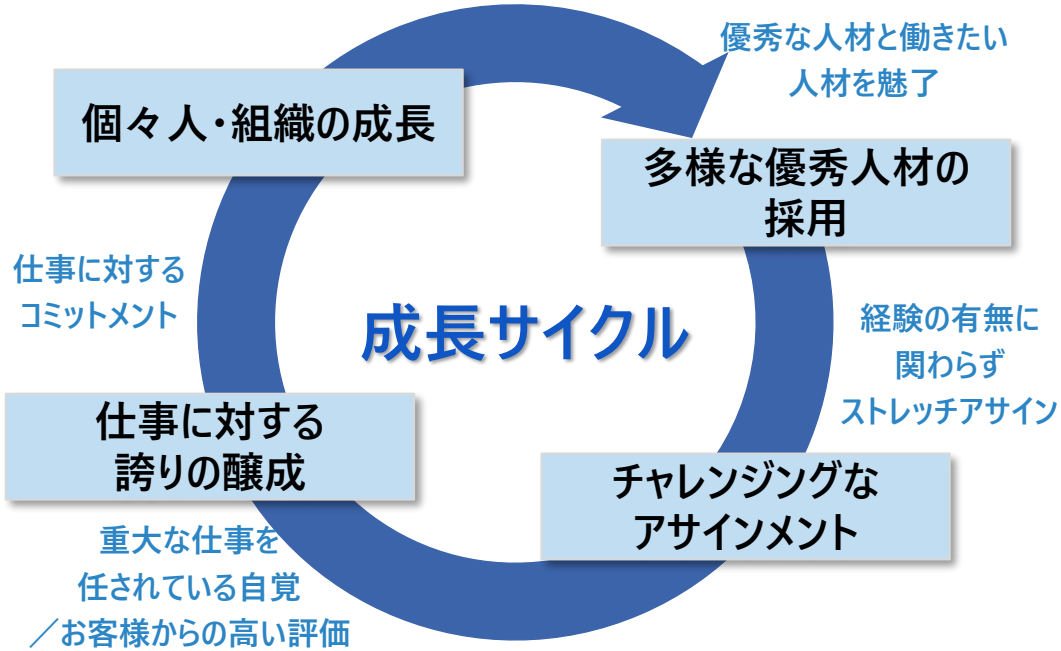
NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

従前より、成長サイクルが人材というNRIグループの最大の強みを形成

NRIの人的資本の特徴 (強み)

- プロフェッショナリズム
- 変化対応力
- 自律的成長力
- 異才(彩)融合

人的資本の成長サイクル



成長サイクルを支える人事制度

- "ノリシロ"のある※ 役割付与
- キャリア自律とセレンディピティ※※の両立
- プロフェッショナルに相応しい処遇と育成投資

※ 自ら考え、役割やミッションを超えて行動することを良しとする　※※ 本人の想定外のアサインメントから生まれる経験や成長

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

NRIグループの人材は特に変化対応力と自律的成長力に強みをもつ

個々の人材の強み

プロフェッショナリズム

■早い時期からプロフェッショナルとしての自覚を醸成
■高い専門性を磨き続ける

変化対応力

■様々な経験から多くの知見を吸収
■事業環境やお客様ニーズの変化にも果敢に挑戦し、知見を応用

自律的成長力

■好奇心旺盛
■新しい技術やスキルを自ら習得し自己研鑽を継続

集団としての強み

異才(彩)融合

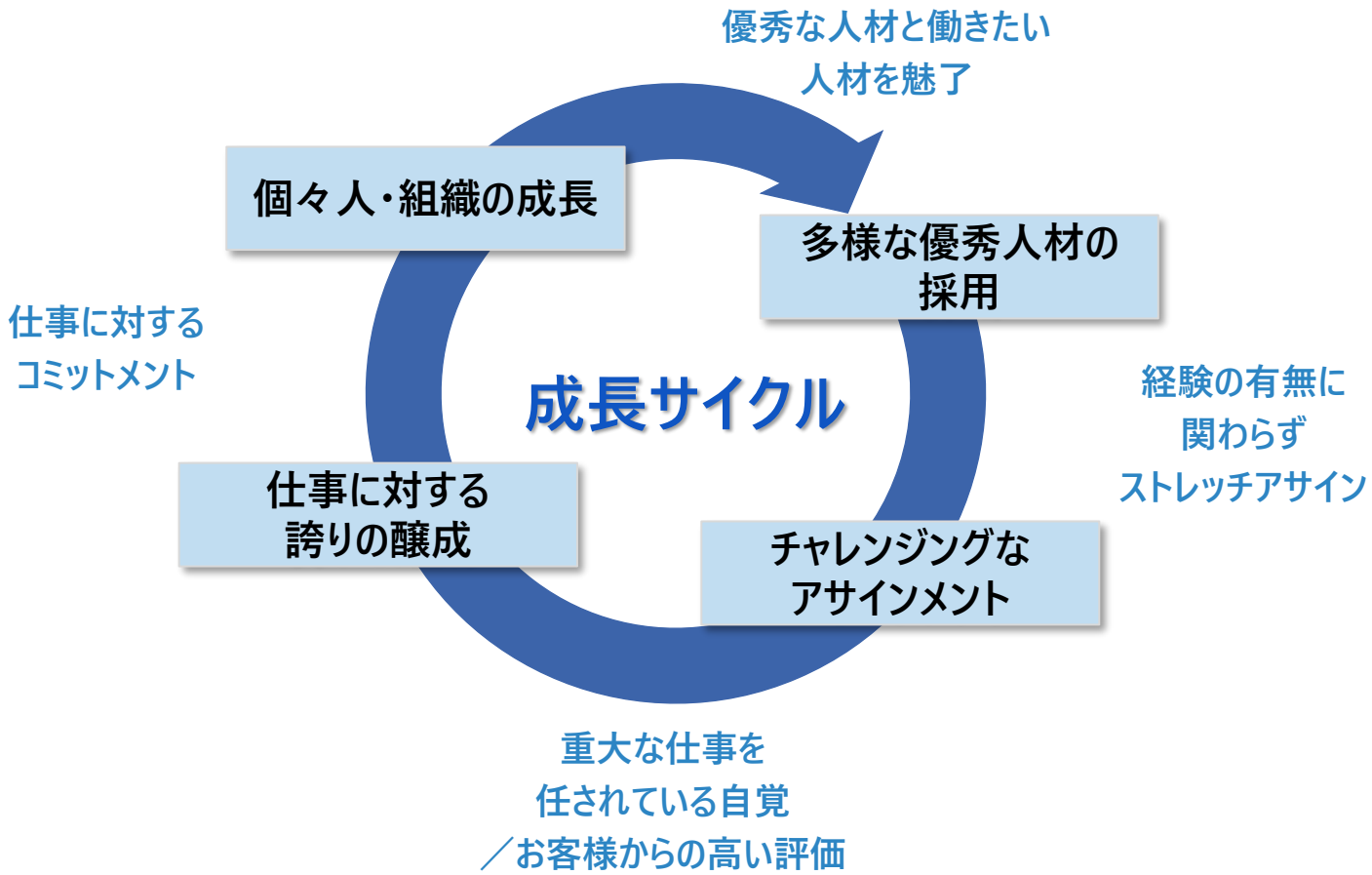
■集団として幅広く多様な専門性と能力を保有
■互いを尊重しつつ、力を結集する

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

過去からNRIグループでは、このような成長サイクルが回り続けている



この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

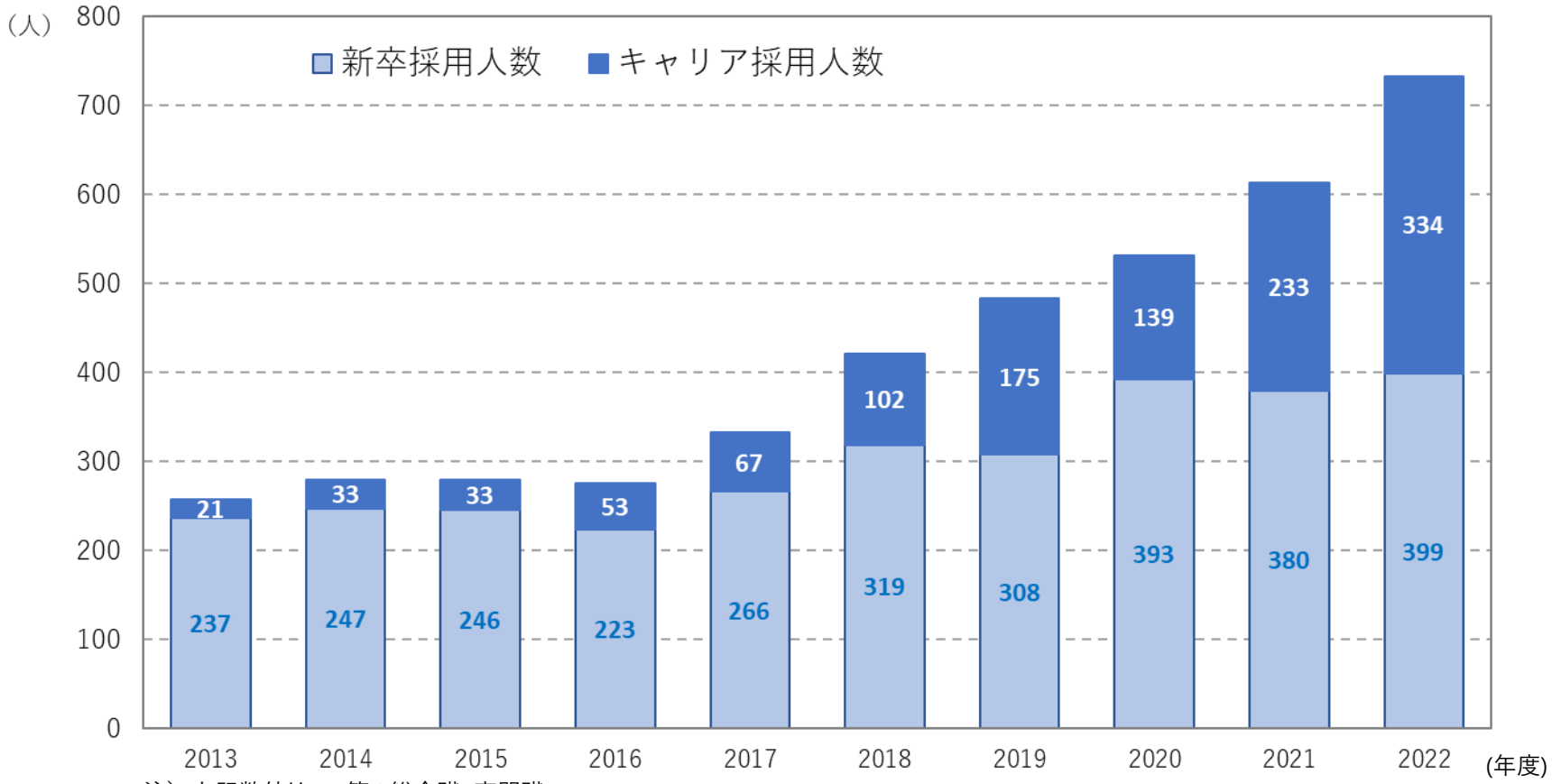
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

優秀な人材が優秀な人材を惹きつけることで採用市場における高いプレゼンスを維持

■特に近年はキャリア採用に力を入れている

採用人数推移



注）上記数値はNRI籍の総合職・専門職

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

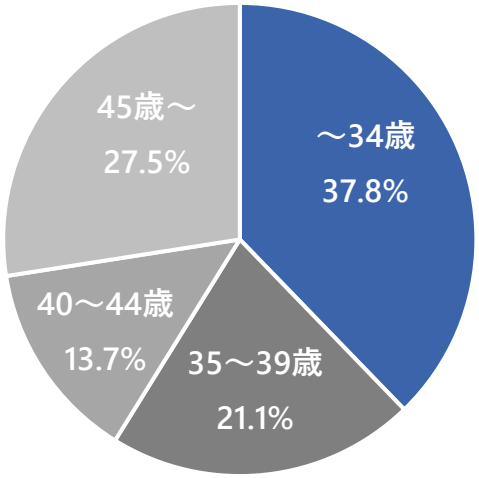
NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

若いうちから責任・裁量のある役割を担う等、未経験領域への挑戦が成長につながっている

■若いうちからのPL/PM経験、また年齢を問わず未経験領域に挑戦を促すことがNRIグループの特長

■このようなストレッチアサインを可能としているのは、それを支える仕組みや風土

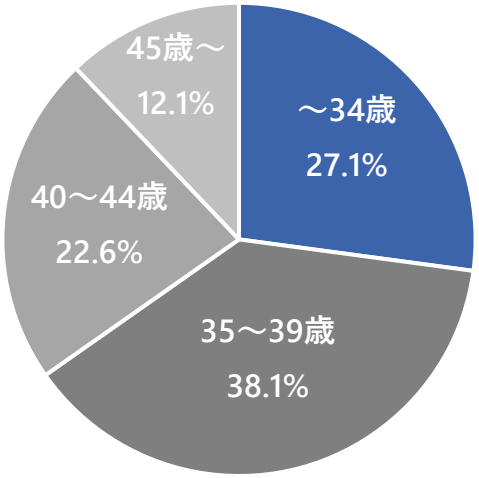
コンサルプロジェクトPLの年齢分布



■組織で共有されたナレッジ
（企画書、報告書等）

■教え合い、知恵を出し合う風土 等

開発プロジェクトPM及び事業責任者の年齢分布



■システム開発会議などの品質監理の仕組み

■有識者による新任PMの側面支援　等

注）上記数値はいずれも21年度実績

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

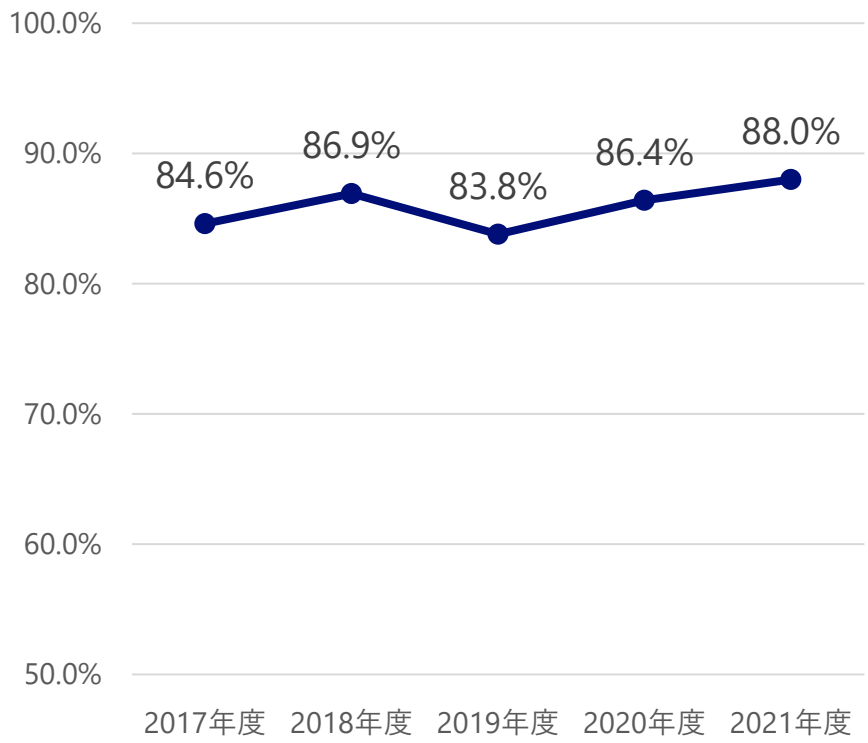
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

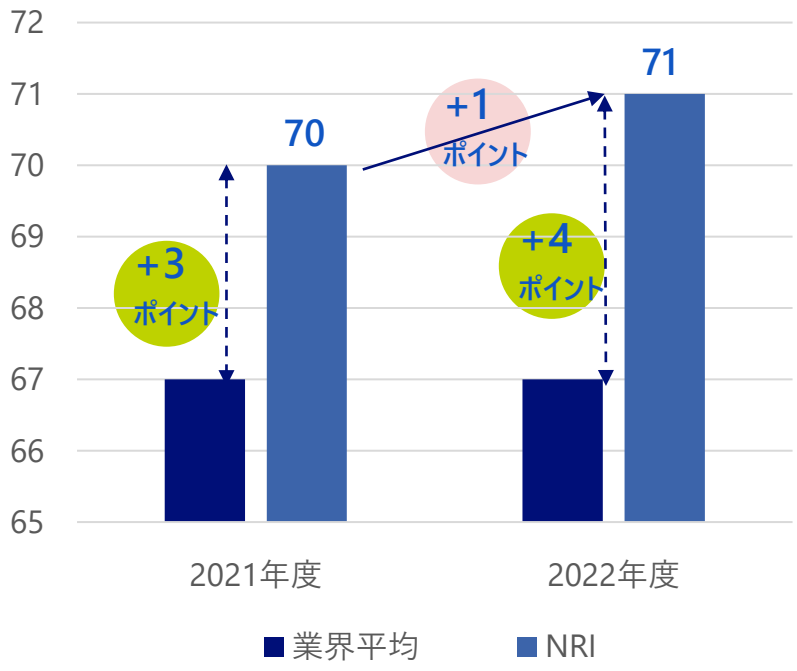
お客様からの高い評価を頂くことが仕事に対する誇りを生み、エンゲージメント向上につながる

お客様満足度調査結果

（「満足している」「どちらかといえば満足している」合計）



エンゲージメントサーベイ結果（Wevox）



この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

2021年より「働きがい共創」活動を開始。役職員の意識醸成、組織の現状把握をはじめ、様々な取り組みへと展開

意識醸成

(全社イベント開催の中で、エンゲージメントの重要性理解、好事例紹介)

フォーラム参加者：約700名

現状把握

(組織状態を共通のモノサシで見える化)

サーベイ回答率：約9割

各組織で工夫した、様々な取組みへ

- 顧客TOP層を巻き込んだ働きがい向上への働きかけ
- 事業本部内の上司⇔部下の1on1強化
- コロナ禍で減った雑談を埋めるヨコのコミュニケーション施策

など

イントラ上で取組み事例を紹介

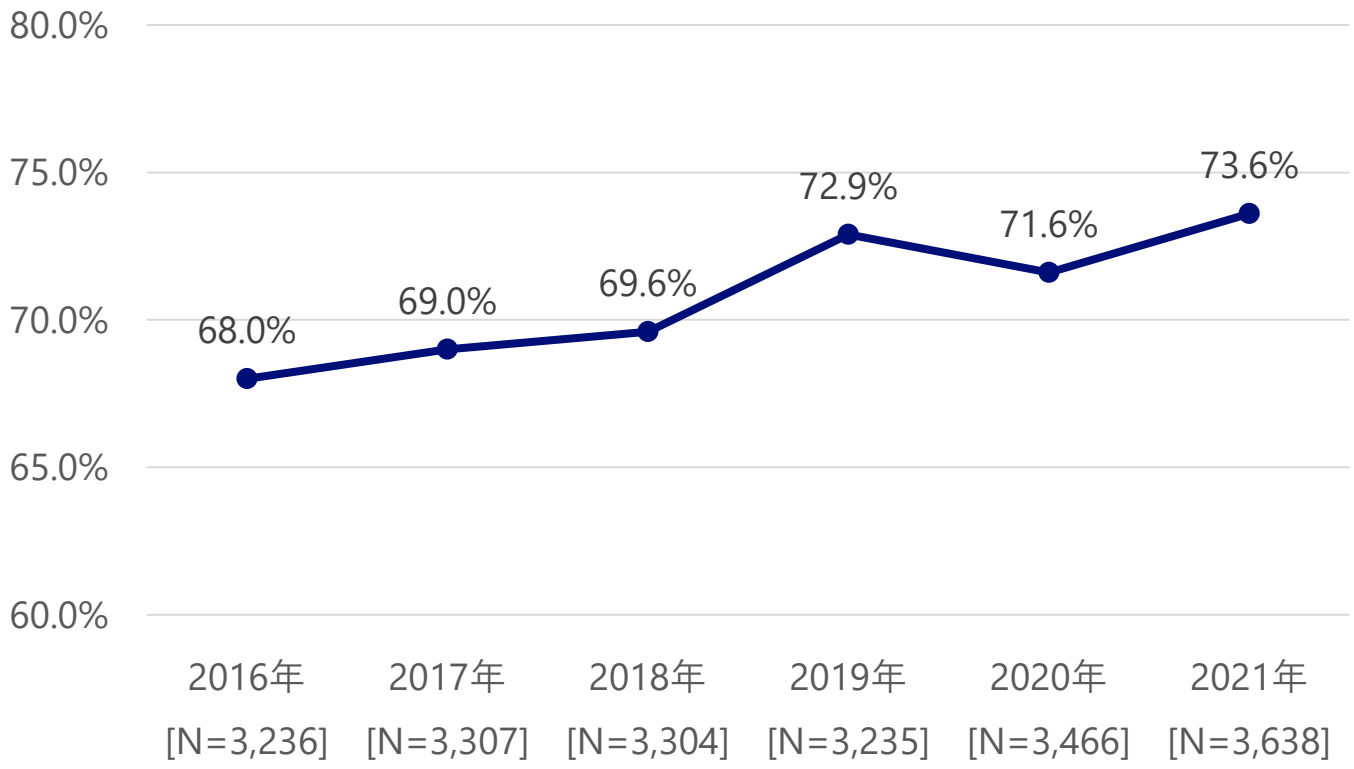
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

高いコミットメントで仕事に取り組むことで個々人そして組織が成長

成長実感の経年推移（野村総合研究所従業員組合アンケートより）



※「あなたは1年前と比べて自身が成長したと感じますか」の質問に対して
「成長したと感じる」「どちらかというと成長したと感じる」の回答の合計

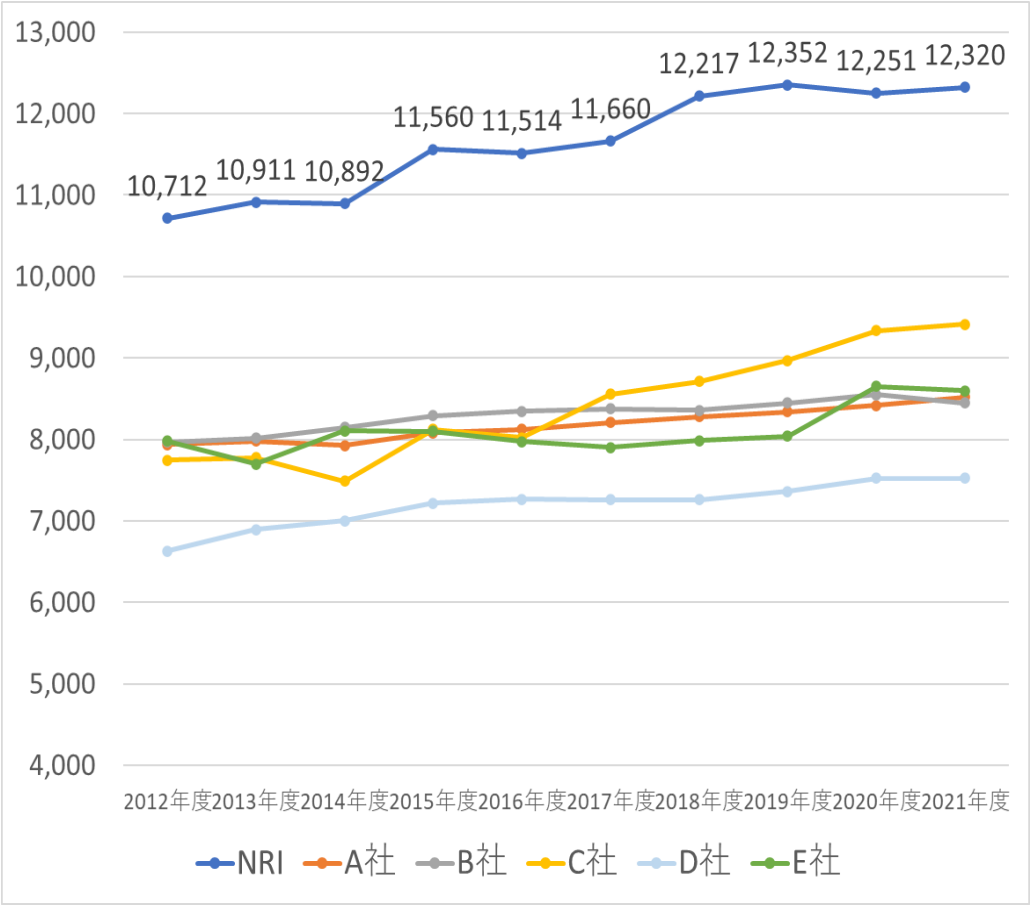
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

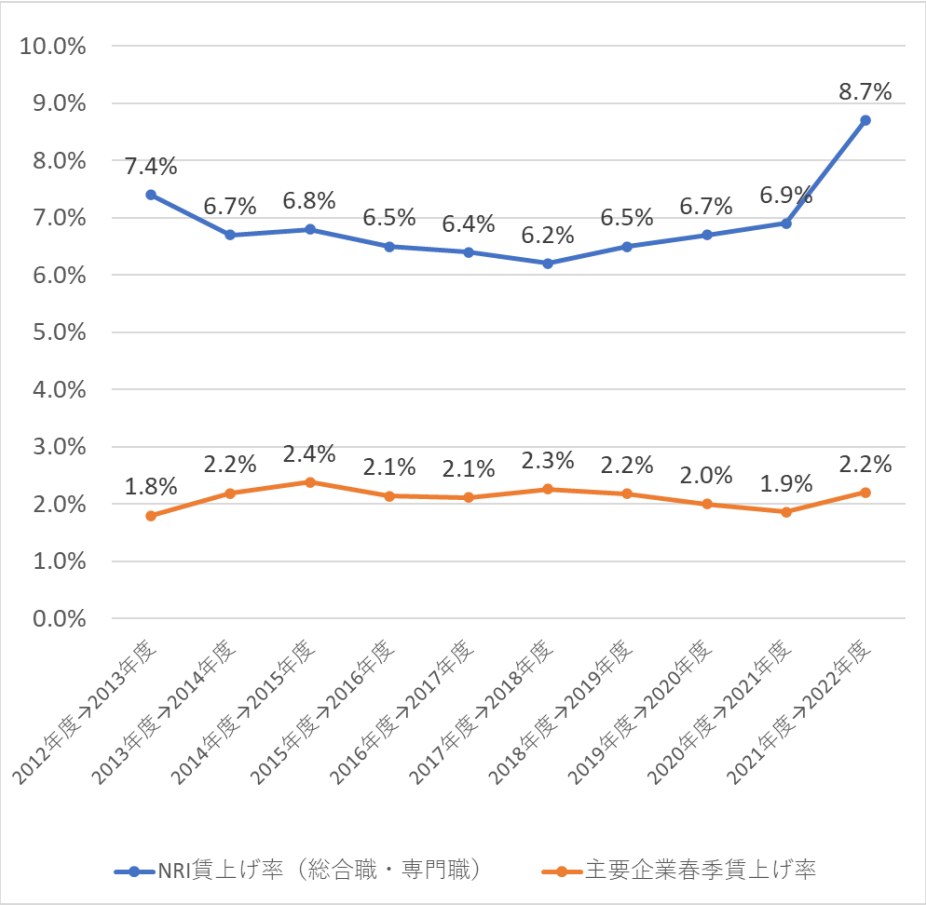
NRIはプロフェッショナルに相応しい処遇とし、昇級昇格に伴う賃上げ率も高い水準を維持している

同業各社の平均年収の比較



出所）各社有価証券報告書

主要企業との賃上げ率の比較



出所）厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1 NRIグループにおける人的資本の位置づけ

2 NRIグループの人的資本の強みと成長サイクル

3 2030年に向けて成長サイクルを加速させる取組み

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

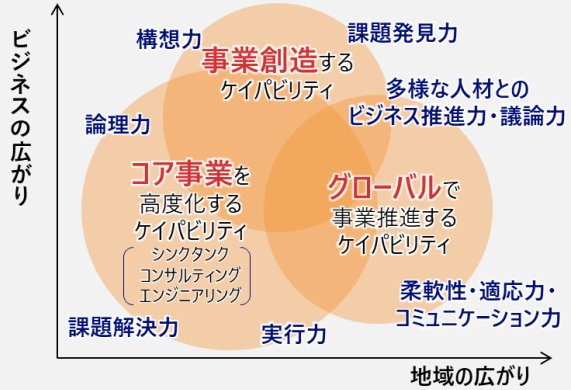
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2030年に向けて成長サイクルを加速させる取組み

成長サイクルをさらに加速させるため、以下の取組みを実施予定

①成長ストーリーを実現するケイパビリティ増強

- 新たな施策による**採用の一層の強化**（第二新卒・リファラル採用強化、アルムナイ等）
- 2 DXや事業創造、グローバル事業のケイパビリティを有する**人材の可視化と計画的な機会付与**
- 1 **ベテラン層**の活躍促進
  - マイスター制 (定年後再雇用制度) の運用定着など



②ダイバーシティ＆インクルージョンの定着

- グループ全体での**従業員エンゲージメント**の維持・向上
- 3 管理職登用の促進による**女性活躍**
- **キャリア入社**のオンボーディング強化 (横の繋がりづくりなど)

③ 一人ひとりの成長機会の拡大

- タレントマネジメント高度化による**成長機会付与と成長実感向上**
- **次世代経営層**の育成強化や、研修を通じた管理職層の**人的マネジメント力向上**
- 1 **ミッショングレード制** (役割等級制度) の若手への拡大検討

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2030年に向けて成長サイクルを加速させる取組み～①制度改定

22年度からは新人事制度、23年度からは新再雇用制度が開始
年齢問わず成長、活躍する人材を後押し

新人事制度（現役世代）

管理職掌

キャリアパス複線化と職務・役割に応じたダイナミックな昇降格

非管理職掌

飛び級による最上位層の早期引き上げ

ミッショングレード制をより若手層に拡大するか否かの検討

マネジメント
- 部室長：M+
- GM課長：M

チーフエキスパート
- 部室長級：C+
- GM課長級：C

エキスパート
- E+
- E

シニアアソシエイト
- S

アソシエイト
- A

メンバー
- B

新再雇用制度（60歳以降）

マイスター職

自律した活躍ができる働き方と処遇

新設

サポート職

支援的な業務中心

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

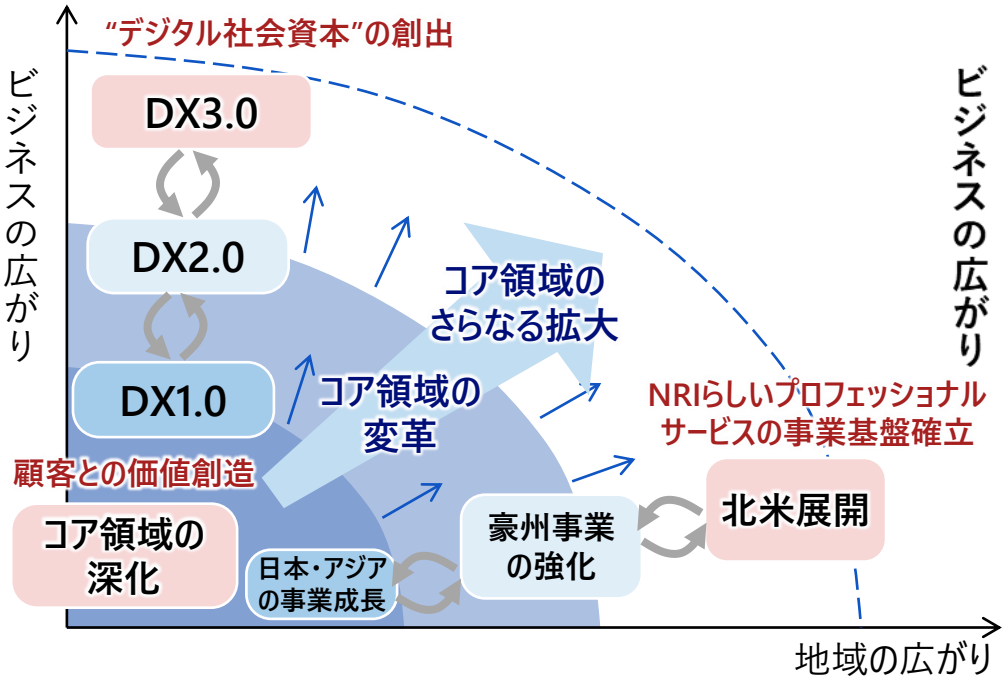
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2030年に向けて成長サイクルを加速させる取組み～②人材の可視化と計画的な機会付与

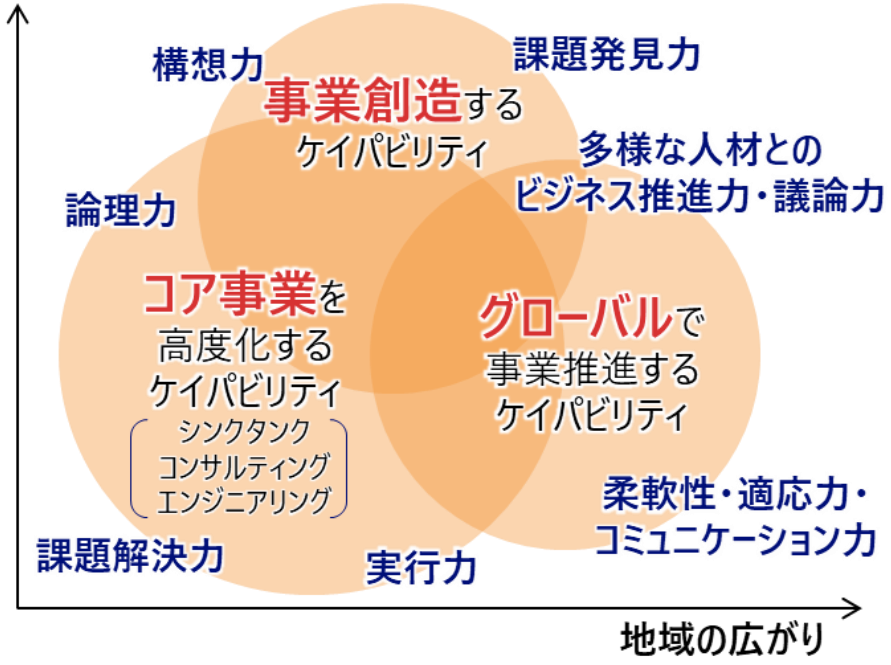
コア事業を高度化するケイパビリティに加え、事業創造やグローバル事業推進のケイパビリティを増強するための人材可視化と計画的機会付与

- ■社員のスキル・経験やキャリア志向を可視化するタレントマネジメントシステムを段階的に整備
- ■データを活用して計画的に機会付与（アサイン、異動、出向、研修等）

NRI Group Vision 2030の成長ストーリー



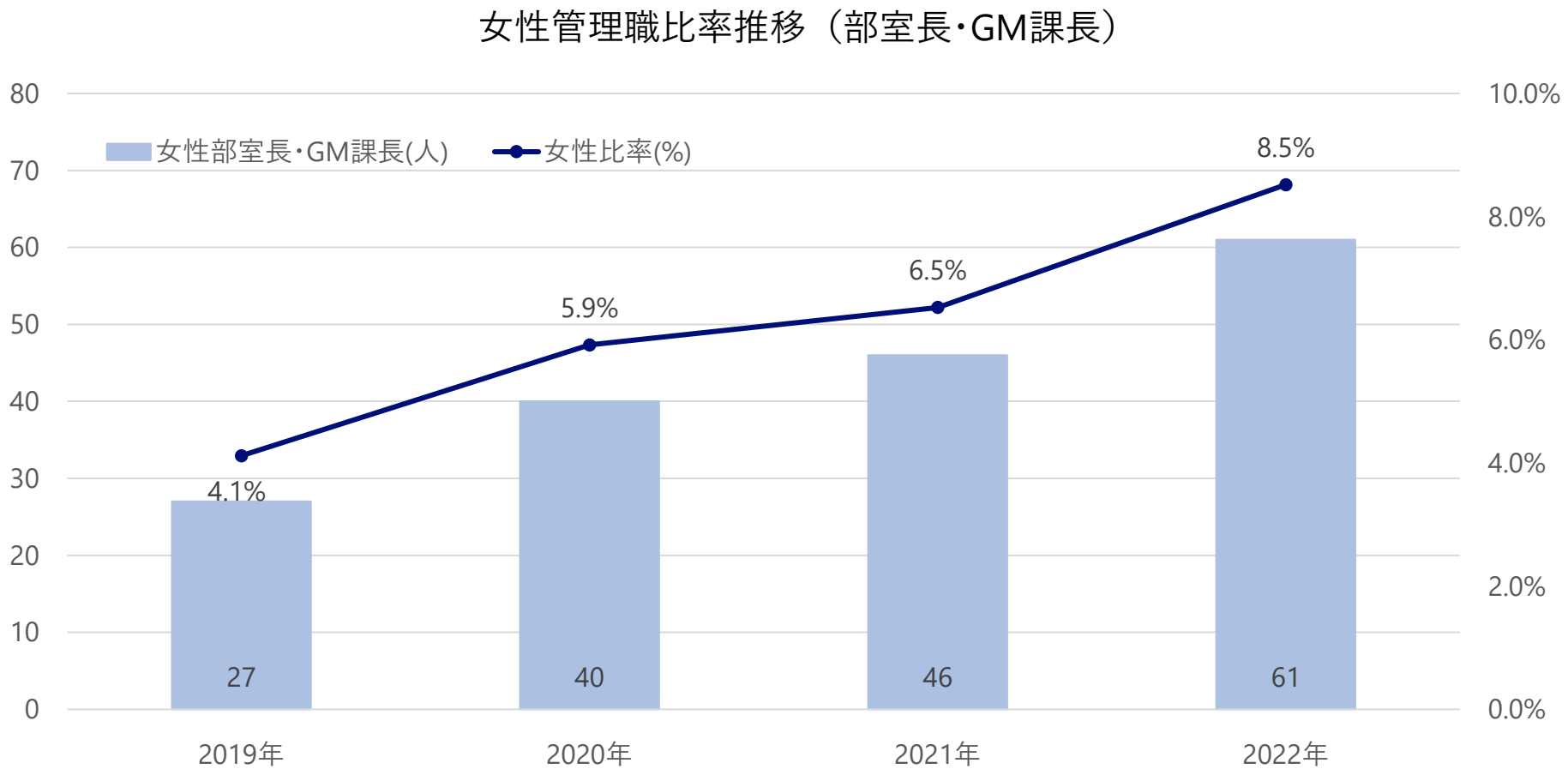
成長ストーリーを実現するためのケイパビリティの増強



この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

従前より女性の登用を強化してきているが、今後も候補者を可視化するとともに、計画的な機会付与を進めていく

■次期中計の目標値は現在検討中



注）上記数値はNRI単体の各年度初数値

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2030年に向けて成長サイクルを加速させる取組み

今後中期経営計画における適切なKPIを設定し、PDCAを回していく

施策の柱	KPI（案）		現状（22年度）
①成長ストーリーを実現するケイパビリティ増強	DX活躍人材数		2,368人 (21年度)
	事業創造人材数		155人
	グローバル人材数		今後可視化予定
	採用者数	新卒採用	399人
		中途採用	334人
②ダイバーシティ＆インクルージョンの定着	従業員エンゲージメント	Wevox総合スコア	71
	女性管理職比率		8.5%
	女性に対する機会付与率（PM、PL等における女性比率）		14% (暫定値)
	キャリア入社の管理職比率（母集団の中からの公平な登用）		ｴｷｽﾊﾟｰﾄにおける比率とﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄにおける比率が同等（26%）
③一人ひとりの成長機会の拡大	成長実感比率注		72.1%
	人的マネジメント能力の向上		93.5%

注）成長実感比率については前述の組合アンケートとは別の指標を活用予定

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

Share the Next Values!