

Investing in Our Employees

人事戦略

基本的な考え方

野村グループでは、現在70以上の国籍の社員が働いており、多様な人材は、最大の「財産」です。社員一人ひとりが自らの能力や個性を十分に発揮し、活躍できるよう、平等な雇用機会を提供するとともに、国籍、人種、民族、性別、年齢、宗教、信条、社会的身分、性的指向、性同一性、障がいの有無などに基づく一切の差別を行わないことを「野村グループ倫理規程」に定めています。また、2015年11月に制定したコーポレート・ガバナンス・ガイドラインにおいても、社員が最大限の能力を発揮できる健全な職場環境を構築し、企業価値向上に努める旨を定めています。

さまざまな人材が活躍できる会社

当社は創業以来「人材の登用」、「チームワークの重視」、「先取りの精神」、「海外への雄飛」などの精神を重視しています。野村徳七商店の時代から、当時としては先進的に、外国語が使える社員や大学・専門学校の新卒者を積極的に採用し、組織の近代化を推進し、人材の確保や育成の努力を続けてきました。2008年にリーマン・ブラザーズの人材を承継した後は、各部門においてグローバルに一体的な人事運営が進みましたが、さらに部門間の人事交流を促進するため、2013年4月に、基幹的な業務を担う職種を、総合職A社員、総合職B社員、総合職C社員の3つとしました。総合職A社員と総合職B社員は、転居をともなう異動の有無のみ異なり、両者ともゼネラリストとして当社の幅広い経験に基づくキャリア形成を目指し、総合職C社員はスペシャリストとして徹底した実力主義のもと、それぞれのビジネスに求められる高度な専門性を追求しています。特に若年時の採用および研修は可能な限り一体化させ、全社的な観点から基礎能力の開発と適性を見極めを行い、異動などによるキャリア形成の機会を幅広く確保することで、さらなる適材適所の実現を目指しています。

各職種の概要（野村証券）

総合職	A社員・B社員	特定の専門知識・分野に限らず、幅広い経験に基づくキャリアの形成を目指す。総合職B社員は転居をともなう異動の対象とはならない。
	C社員	特定の領域におけるスペシャリストとして、各ビジネスに求められる高度な専門性を追求し、徹底した実力主義のもと、成果に応じた処遇と流動的な雇用を前提とする。
特定職	FA社員 FA職 庶務社員 専任職 シニア社員 一般職 個別職等	特定の業務分野に特化した働き方。原則として異動の対象とはならない。FA社員、FA職は地域密着型の営業専門職。

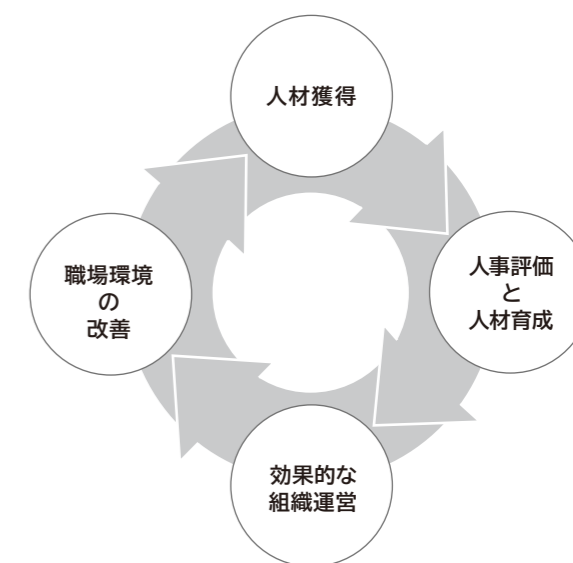
グローバルな人事体制

当グループは、多様化するお客様のニーズに合わせて、金融サービスを提供できる人材をグローバルに採用しており、グループ内には多様なキャリアや価値観をもつ社員が在籍しています。これらの社員一人ひとりが能力を発揮し協調しながら活躍できるように、柔軟かつ適切な人材マネジメントに努めています。

また、教育・研修プログラムを充実させ、社員の自主的な能力開発を支援するほか、個々人の実績や能力に対する適正な評価および将来のキャリア形成を見据えた人材配置に力を注いでいます。

このように、当グループは、社員の多様性を尊重した人材マネジメントを通じて、個々人の能力を最大限に引き出し、顧客サービスのさらなる向上を図っています。

グローバルな人事体制



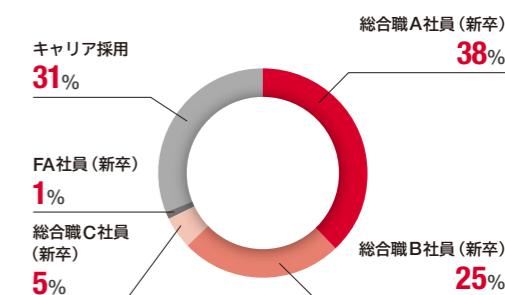
採用

創業以来、当社は「人」が最大の財産であるとして、採用については非常に力を注いできました。優秀な人材をコンスタントに確保するため、出身、性別などを問わない人物本位の採用方針は、現在もなお変わっていません。2016年3月期の新卒採用から「キャリア・サポーター制」を導入し、インターンシップも充実させるなど、学生との接点を増やしています。また2008年以降、海外における新卒採用も積極化しています。

近年は新卒以外に即戦力となるキャリア入社（中途採用）も採用しており、日本においては毎年1,000人近い社員が入社しています。また、即戦力を期待し、退職した社員の再雇用も行っています。入社後も、総合職A社員からB社員の転換、総合職A社員からC社員間への転換、C社員が他のポジションに応募できるインターナル・ジョ

ブポスティング・プログラムなどを実施し、多様な人材を適材適所に配置し、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる人材マネジメントを目指しています。

新規雇用者数



（日本：野村ホールディングス、野村証券、2017年3月期）

育成

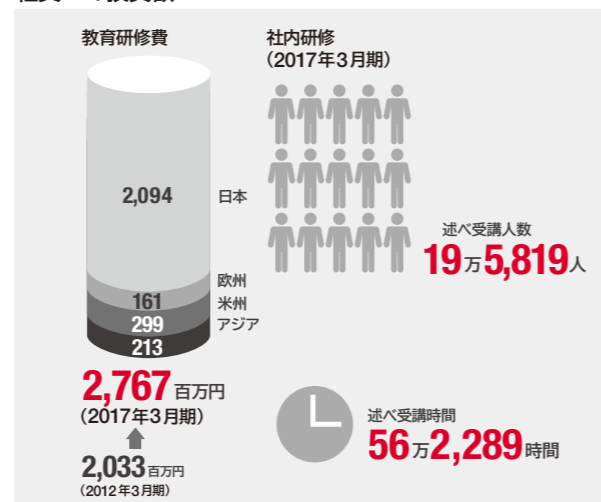
グローバルに事業を展開する当グループでは、多様なキャリアや価値観をもった社員が能力を発揮していけるよう、人材育成体制を整備し、充実させていくことが重要であると考えています。そのため各階層にわたる充実した教育研修プログラムにより、社員の主体的なキャリア形成を支援しています。

野村證券では、全部門でインストラクターを任命し、1年間にわたり自立型人材の育成に向けて、新入社員の指導育成を行っており、営業部門では育成担当者(管理職)を設け、インストラクターとともに営業社員の育成に注力しています。また、人材育成の「見える化」を推進するため、営業部門においては各人に必要とされる「能力要件・行動要件」を、ホールセール部門およびコーポレートでは効果的にパフォーマンスを上げ目標を達成するために、どのような行動やスキルが必要とされているかをコーポレートタイトルごとにまとめた「コンピテンシー・フレームワーク」を制定し社員に公表するとともに、社員本人とその評定者が対話を通じて、開発すべき能力を明確にできるよう活用を図っています。特に特定領域において非常に高い専門性が求められる総合職C社員については、国内採用社員も海外採用社員と同内容の研修を受講できる仕組みを導入しています。

研修プログラムは、新入社員の育成のほかにも年次や職位ごとの集合研修や、ホールセール・コーポレート部門の職員向けの選択制の集合研修と、OJTによる育成をコアとしています。その他に自発的な能力開発をサポートすることを目的に語学を含め、ビジネススキルやマネジメントスキルの伸長に有用な多数の外部研修・通信教育等を利用した自己研鑽支援制度を設けています。

また、グローバルな舞台で活躍できる人材を育成するため、海外留学制度、社員自らが行き先とテーマを決める海外修練制度などを設けています。

社員への投資額



適正な評価と報酬

当グループでは、パフォーマンスの適正な評価と社員の育成のため、統合的な人事評価システムを採用しており、原則として全社員がその対象となっています。社員は年度初めに当社の戦略、能力要件・行動要件に即した形で目標設定を行い、年度半ば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います。これにより、社員の適正なパフォーマンス評価と、さらなる能力開発や行動変革につなげています。さらに、部門によっては、対象として選出される管理職に対して360度評価(上席者、同僚、部下等)からのフィードバックを実施しています。

原則年に1回の人事部との面談を通じて、自身のキャリアに対する考え方を直接伝える機会を設けています。

当グループの持続的な成長と株主価値の長期的な拡大、顧客への付加価値の提供ならびにグローバルな競争力と評価の向上等に資する優秀な人材を確保・維持し、動機づけ、育成するため、グループの役員および社員に関する「報酬の方針」を定めています。

野村グループの報酬の基本方針
<http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/employee/capability.html>

多様な人材が活躍できる職場環境づくり

働き方改革と健康経営の推進

当グループでは、2016年7月にNOMURA 健康経営宣言を採択し、健康経営推進最高責任者であるグループCOOのもと、健康保持・増進に向けた取り組みを推進しています。さまざまな施策を行ってきた結果、野村ホールディングスは特に優良な健康経営を実践しているとして、経済産業省と日本健康会議が共同で創設した「健康経営優良法人2017~ホワイト500~」に認定されました。

さらに、多様な人材がその能力を発揮し活躍することができる環境整備のため、働き方改革と健康経営推進に関する取り組みを「Nomura Work Style Innovation(ノムラ・ワークスタイル・イノベーション)」として本格始動しました。この方針のもと、在宅勤務制度の導入や人間ドック受診のための休暇の新設、プレミアムフライデーの活用などを行っています。

ダイバーシティ&インクルージョン

当グループでは、多様なバックグラウンドや価値観をもつ社員が、お互いに尊重し協働することで、お客様の多様なニーズに応え付加価値の高いサービスを提供していくことができると考えています。野村ホールディングスおよび野村證券は、グループCOOを委員長とするダイバーシティ&インクルージョン推進委員会を設置し、各部門の代表等が多様な社員の活躍推進をテーマに定期的に審議しています。2017年3月には、野村證券の全社員に対しダイバーシティ&インクルージョンに関するサーベイを実施し、社員の意見の把握に努めるとともに、ダイバーシティ&インクルージョン推進に努めています。

また、社員による自主的な3つのネットワーク*が、職場における多様性について情報発信やイベントの開催、社内外交流の機会を提供しています。

外部評価

- 2007年 6月~ くるみん(野村證券)
- 2016年10月~ トモニン(野村證券)
- 2016年 6月 えるぼし(野村信託銀行)
- 2016年10月 PRIDE指標 GOLD(野村證券)
- 2017年 2月 健康経営優良法人 2017~ホワイト500~(野村ホールディングス)
- 2017年 3月 準なでしこ(野村ホールディングス)

* 女性のキャリア推進を考える「ウーマン・イン・ノムラ(WIN)」
ワークライフ・マネジメントを考える「ライフ&ファミリー(L&F)」
多文化、LGBT、障がい者など多様な価値観の理解を促進する「マルチカルチャー・バリュー(MCV)」

女性の活躍推進

野村證券では、2020年までに女性マネジャーの人数を550名とする数値目標を2015年5月に定め、2016年3月には女性の活躍推進にかかる行動計画を公表しました。行動計画には、当該数値目標の実現に向け、女性社員のキャリア形成支援やライフイベントとの両立支援など、女性が活躍できる雇用環境整備への取り組みを盛り込んでいます。

また、女性のキャリアアップを支援する取り組みとして、管理職相当を対象としたメンタリングプログラムや、幹部候補を役員が支援するスポンサーシッププログラム、管理職候補を対象とした研修などを実施し、女性活躍をさらに推進しています。2016年6月には、野村信託銀行が、女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣の認定(えるぼし認定)で最上位(3段階目)の認定を受け、2017年3月には野村ホールディングスが、東京証券取引所と経済産業省が女性活躍推進に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に関し、将来的な成長を期待される企業として「準なでしこ」に選定されました。

LGBT

野村證券において、LGBT等の性的マイノリティへの対応として、全社員への研修の実施、支援者(アライ)を増やす活動、パートナーシップ制度導入等を実施してきました。これら一連の取り組みが評価され、2016年10月、PRIDE指標(任意団体 work with Prideによる、日本初の企業のLGBT等の性的マイノリティに関する取り組みの評価指標)において最高位のGOLDを獲得しました。



女性活躍推進に関する認証等の取得
<http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/employee/di.html>