

人材マネジメントの高度化に向けた取組み



一人ひとりが自律的に専門性を高め、
組織内外で活躍できること、
その結果を発展に繋げたい。

代表理事 兼 常務執行役員
最高執行責任者

八木 正展

人材マネジメントに関する基本的な考え方

ビジネス環境・働き方・価値観等、世の中の変化のスピードが加速しているなか、将来にわたって発展を続け、パーパスの実現・発揮に繋げていくためには、自律的に専門性を磨いて活躍できる組織に変革していくことが必要と考えています。こうした認識に基づき、当金庫においては人材マネジメントポリシーを定め、自律的にチャレンジ・変革し続ける人材を継続的に支援しています。

人材マネジメントポリシー

一次産業と地域への貢献意識を持って金融のプロとして
自律的にチャレンジ・変革し続ける人材を継続的に支援する

「自律性」と「専門性」を柱とする人事制度の構築

人材マネジメントポリシーのもと、職員が自律的に専門性を高めていき、組織の内外で活躍できること、その結果を組織の発展に繋げていくことを目指し、「自律性」と「専門性」をコンセプトの柱とする抜本的な人事制度改革を2023年4月に実施しました。

2024年度からは、「誰のために、何の価値を、どのように提供するか」という観点で業務を区分した「ジョブグループ」を設定し、運用を開始しています。これは、職員が自らの希望と職務履歴に基づきジョブグループを登録し、以降は原則として当該ジョブグループに関連する業務を担うことで、中長期的に専門性を醸成していく仕組みです。

また、自律的なキャリア形成に向けて、業務分野を自ら選択できる公募制度や、国内外での業務経験機会提供のための各種トレーニー制度、活躍領域の拡大を目指す職員のためのコース転換制度などを整備し、業務を通じた職員の自己実現を支援しています。

更に、業務を問わず共通して求められる要素（コンピテンシー）を定義した「共通コンピテンシー」に加え、個別業務における専門性の評価・育成の基準として「ジョブコンピテンシー」を設定し、上司との定期的な個別面談を通じて、必要となるコンピテンシーの確認、業務においてコンピテンシーが発揮された行動の振り返りとその評価、および今後に向けたフィードバックを行うことにより、各職員の専門性醸成に向けた取組みを後押ししています。

事業戦略と人材戦略の連動

人材マネジメントポリシーに基づく人事制度と、中期ビジョンにおける2030年のありたい姿の実現に向けた事業戦略とを連動させる観点から、事業戦略実現のために必要な人材群の形成に取り組んでいく枠組みとして、人材ポートフォリオ戦略を策定しています。

人材ポートフォリオ戦略においては、組織全体における専門性・多様性ある人材群の形成に加え、事業戦略の達成に必要な専門性をバックキャストで特定したうえで、一層の強化が必要な個人人材群をトップダウンで設定し、その育成・配置について継続的にPDCAサイクルを回していくことで、戦略的な人材群形成を図ることとしています。

人材戦略の全体像



※中期ビジョン・2030年のありたい姿は経営の「羅針盤」として位置づけています。このため、個人人材群については、2030年のありたい姿の実現に向けた事業戦略(主な取組み)の達成に向けて一層の強化が必要という観点で設定し、人材確保に向けた施策を検討・実践しています。

ジョブグループ制度

ジョブグループ制度は、職員が自らの希望と職務履歴に基づきジョブグループを登録し、以降は原則として当該ジョブグループに関連する業務を担うことで、中長期的に専門性を醸成していく仕組みです。

ジョブグループごとに「グループジョブディスクリプション」を策定し、機能別・職階別に必要な専門性を定義しているほか、専門性の評価・育成の単位である「ジョブコンピテンシー」の導入により、専門性向上を図っています。

また、若手層を中心としたアソシエイト層の職員に対しては、将来のジョブグループ登録を見据え、異動ローテーションによる機会提供を行うとともに、各グループの業務を短期間経験できる「社内インターン」や、次に従事する業務分野を自ら選択できる「ジョブセクション」といった公募制度を導入しています。

ジョブグループ制度の概要



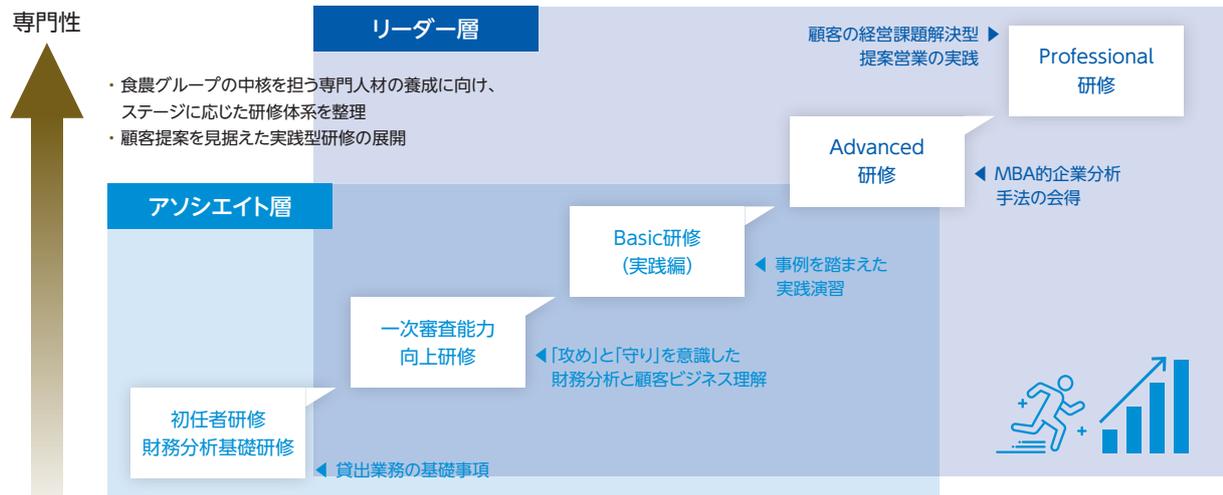
CC: コーポラティブ・セントラルバンキング/GI: グローバル・インベストメンツ/BE: ビジネスエキスパート
 ※CC: 系統中央金融機関として、リテールビジネスを担う/国内支店: 地域に根差して食農ビジネスやリテールビジネスを担う
 BE: 企画・フロント業務をサポートし、業務の発展・応用・効率化を担う

人材育成にかかる取組み

ジョブグループごとの育成体系の強化

ジョブグループ運営とあわせて、ジョブグループごとの育成体系の強化を図り、専門性醸成に繋げています。たとえば、食農ビジネスにかかる専門性を醸成する食農グループにおいては、実効性ある人材育成に向けて「OJT」と「Off-JT」を効果的に結び付けた取組みを展開しています。「OJT」では、ジョブコンピテンシーを上司・部下間の共通のものとしながら、1on1ミーティングにおける日々の行動レベルの振返りと業務実践のサイクルを通じた成長支援を行い、「Off-JT」では、専門性のレベルに応じて体系化された研修の受講を後押しします。研修では、学びの活用・定着を意識して、顧客提案等に繋がる実践型の内容にすることで着実なスキルアップを図っています。

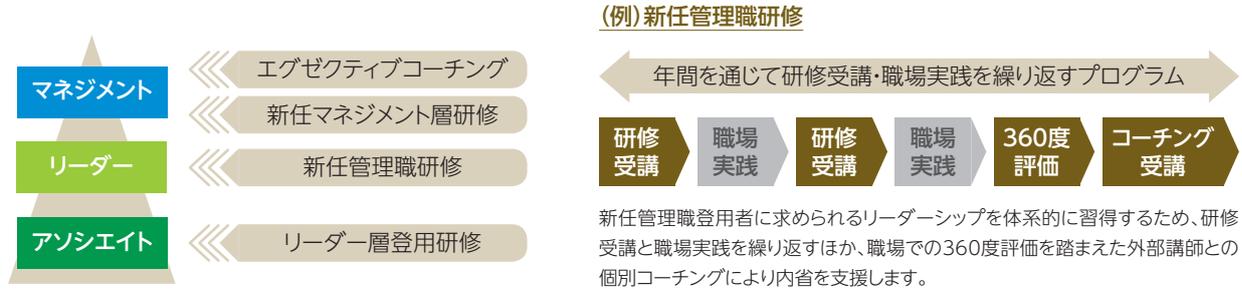
(例) 食農グループにおける育成体系



組織横断的な育成体系の充実

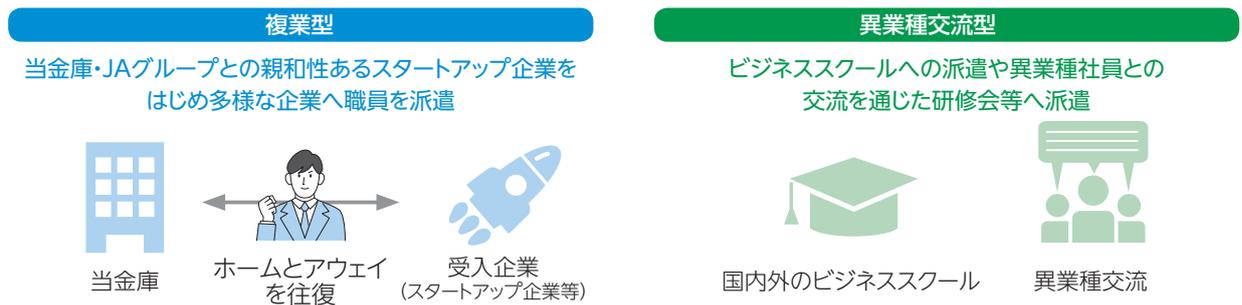
(1) リーダー・マネジメント養成

人材マネジメントポリシーに基づく人材育成を着実に進めるには、リーダー層・マネジメント層の役割発揮が重要です。求められるリーダーシップやマネジメントスキル、部下育成に効果的な対話力等を身に付けられるよう、職階に応じた研修体系を整備しています。また、「受講して終わり」とならない、職場での実践と連動させた研修プログラムによって定着を図っています。



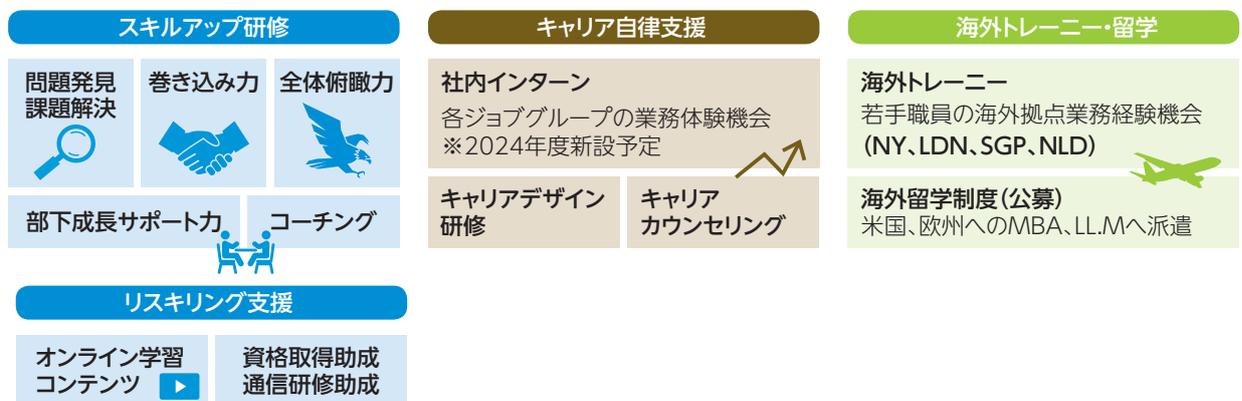
(2) 多様な経験・思考の獲得

多様性のある人材群の形成に向けて、金庫内では得られない発想、価値観、働き方等に触れる機会として、越境研修(所属組織の枠を超え、異業種での業務経験や異業種社員と交流を図りながらともに学び、共創する経験)を展開しています。



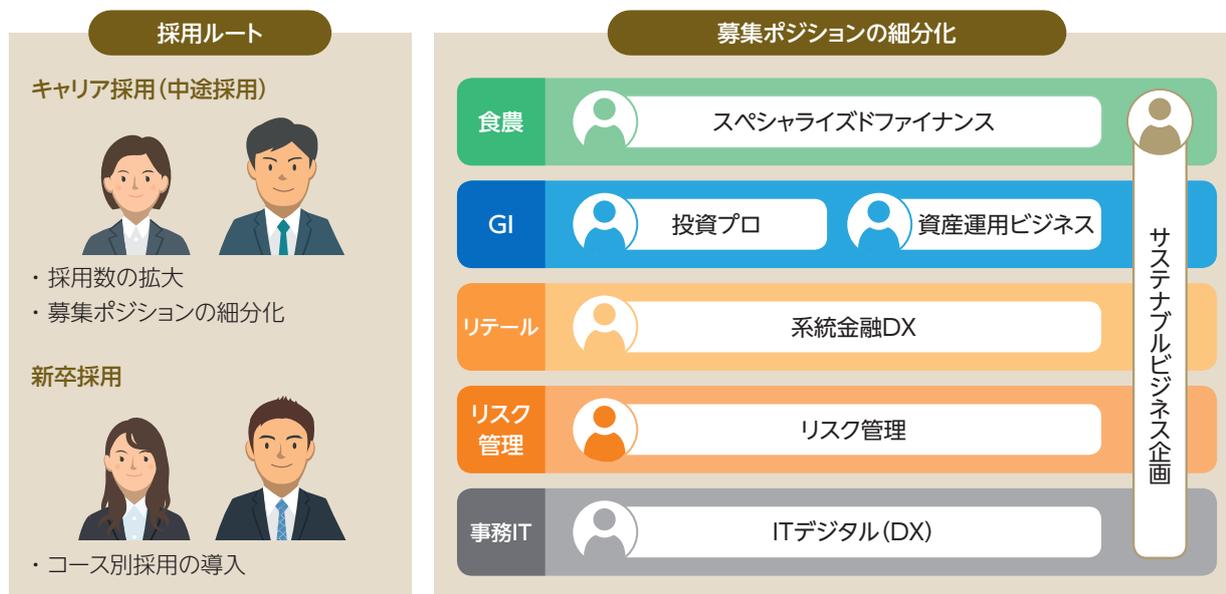
(3) 自律的なキャリア形成

職員の自律的なキャリア形成に向けて、コース(職種)を問わず、スキルアップ・リスキング支援やキャリア自律支援を行っています。また、海外拠点での業務経験機会として海外トレーニー制度や公募での海外留学制度(MBA、LL.M)も実施しています。



採用にかかる取組み

人材ポートフォリオ戦略に基づき、専門性・多様性のある人材群や、一層の強化が必要な個人材群を形成する手段の一つとして、キャリア採用(中途採用)を強化しています。具体的には、キャリア採用目標を昨年度対比で1.5倍に増加するとともに、採用手法の拡充を図り、業務領域別の採用を拡大すべく募集ポジションの細分化を進めています。また、特定の専門性醸成を志向する人材に向け、新卒採用において、初期配属部署を特定したコース別採用も導入しています。



多様な働き方にかかる取組み

専門性・多様性のある人材群形成にあたり、様々な職員が、結婚・出産・育児・介護等、多様なライフイベントに合わせた働き方を選択することを可能にし、一人ひとりが多様なキャリア形成を自律的に行っていくことができる環境を、継続的に整えてまいります。

働き方改革関連制度

- 転勤本人選択** ▶ 職種と転勤を切り離し、ライフステージに応じて本人が転勤有無を選択可能
- スーパーフレックス** ▶ 自律的で多様な働き方の実現に向け、コアタイムなしのフレックスタイム制度を導入
- 配偶者転勤休業** ▶ 配偶者の転勤があっても、一定期間休業することで、キャリア形成をあきらめずに継続可能
- 退職者エントリー** ▶ 組織内外で活躍できる人材を形成していく観点から、キャリアアップのための自発的な退職等も再雇用の対象

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進に向けた取組み

一人ひとりが専門性を発揮し、自律的に活躍・成長し続けるカルチャーを後押しする観点から「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)」の推進にも力を入れています。

この取組みを通じて「魅力溢れる多様な職員が集うなか、一人ひとりが自分と異なる世界(観)を尊重・歓迎し、違いを楽しみながら、異なる見方・考え方を積極的に受容し、心理的安全性のなかでお互いにオープンで活発な発想や意見を交わすことで、次々と新しい考え方やアイデアを生み出し、実践していく姿」を目指す職員の姿として描きつつ、多様性を受け入れ、包み込む「インクルージョン」と、一人ひとりへの適切な支援や配慮を行う「エクイティ」の視点もあわせた「DE&I」の推進を通じて、組織の力を更に高めていくべく、様々な施策に取り組んでいます。

ダイバーシティ&インクルージョンブック



当金庫で「ダイバーシティ元年」と位置づけた2022年以降の女性活躍・インクルージョン・障がい・シニア・国籍・LGBTQ+等、幅広いDE&Iの取組みを「ビジュアルを活用しながら」「活き活き」「分かりやすく」紹介。

DE&Iの推進に向けた具体的な取組みの紹介を通じて、活躍する職員や、進化していく組織の姿を伝えています。

全ページ eBook

https://www.nochubank.or.jp/sustainability/di_book/2023/



全ページ PDF

https://www.nochubank.or.jp/sustainability/backnumber/pdf/2023/di_book.pdf



次世代育成支援・女性活躍推進の取組み

産休・育休取得者向けサポートプログラムや、不妊治療休暇・育児短時間勤務等の制度の充実、企業主導型保育園との提携など、仕事と育児の両立支援やワークライフバランスの実現に取り組む、子育てサポート企業(プラチナくるみんプラス)の認定を受けています。また、フレックスタイム制、時間単位休暇、勤務間インターバル、テレワーク等、働き方改革を促進する各種施策の導入と定着に取り組んでいます。更に、新卒採用者に占める女性割合の向上のほか、女性職員のキャリアアップ支援策として、外部メンタープログラムや異業種交流型外部研修への派遣や、役員(チーフダイバーシティオフィサー)による女性リーダー層との個別面談、女性職員同士のネットワークの構築支援や、女性経営層に対する役員メンタリングを行っています。外部有識者を招いた女性活躍推進・働き方改革に関する研修等、役職員の意識醸成に向けた取組みも継続しています。

VOICE DE&I推進



人事部
ダイバーシティ推進班部長代理

三上 千陽

誰もが「自分らしく」働ける組織へ

この4月からダイバーシティ推進担当になりました。

これまで、自身も出産、育児、介護と経験するなかで、その度に両立に悩みながら、それでも自分らしく働きたいと家族と一緒に働く方々に理解・協力を得ながら働いてきました。

関わってきたすべての人に感謝しながら、自分が感じてきたことや考えてきたこと、こうあれば

もっと自分らしく働ける、と思う色々な「想い」を含め、これから農林中金グループで働くすべての人にとっての「自分らしさ」のために、一つずつ考え、進んでいけたらと思います。

そして、この組織で働いている一人ひとりが、専門性を発揮しながら自律的に「自分らしく」活躍・成長できる組織づくりに貢献していければと考えています。

障がい者活躍の取組み

当金庫は、障がい者が安心して働き続け、それぞれの能力や個性を遺憾なく発揮しながら持続的に活躍できる機会・職場環境の整備、職員同士が相互に理解を深める取組みを実施しています。2023年には(一社)日本農福連携協会とスポンサー契約を締結、農福連携の取組みを広め、発展させる活動の支援を通じて、社会課題の解決にも取り組んでいます。



グローバル人材活躍の取組み

国際分散投資はビジネスの柱であり、専門性の高い現地職員の活躍も背景に、一層グローバル化が進展しています。こうしたなかで、足元では経営層と海外拠点との距離を縮める取組みも進めています。2023年には本店役員(チーフダイバーシティオフィサー)主催で、海外拠点を同時につなぎワーキンググループを開催。「グローバルにDE&Iを高めるためにできること」をテーマに、AIを活用したコミュニケーションや、相互理解を深める異文化研修開催等、活発にアイデアを交換しています。



シニア人材活躍の取組み

豊かな知見・経験や能力を活かし、様々な分野で活躍するシニア人材が、自律的に専門性を高めつつ、それぞれのキャリア観や働き方を踏まえ、組織の内外で継続的に活躍できるキャリアの選択ができるよう、研修等を通じたキャリア形成支援・能力開発支援を行っています。また、介護等との両立・活躍支援の観点から、介護セミナー等も開催しています。

LGBTQ+への理解深耕

性的指向・性自認等にかかわらず、自分らしく働ける職場づくり・性的指向・性自認等に基づくハラスメントや差別のない職場づくりに向けて、外部有識者による全役職員向け研修を開催しています。また、社内報やeラーニングによる啓発にも取り組んでいます。トップ自ら「Pride1000」に賛同を表明し、全役職員のLGBTQ+に関する理解深耕に努めています。

経営の基盤となる取組み

企業文化の浸透に向けて

役職員がパーパスに共感できる組織であり続けるため、またそのパーパスの実現・発揮に向けた日々の業務の土台となる「共有価値観」の浸透を目指すため、当金庫は様々な施策を展開しています。以下ではその一例をご紹介します。

Myパーパスプロジェクト

役職員が「何のために・誰のために」働くのか、その意義を再認識するきっかけを提供することを目的として「Myパーパスプロジェクト」を2022年度から開始しました。

その一つとして、役職員が農家に出向き農作業を行う「JA援農支援隊」を実施しています。2024年3月末までで計23回、延べ603名の役職員が参加しました。



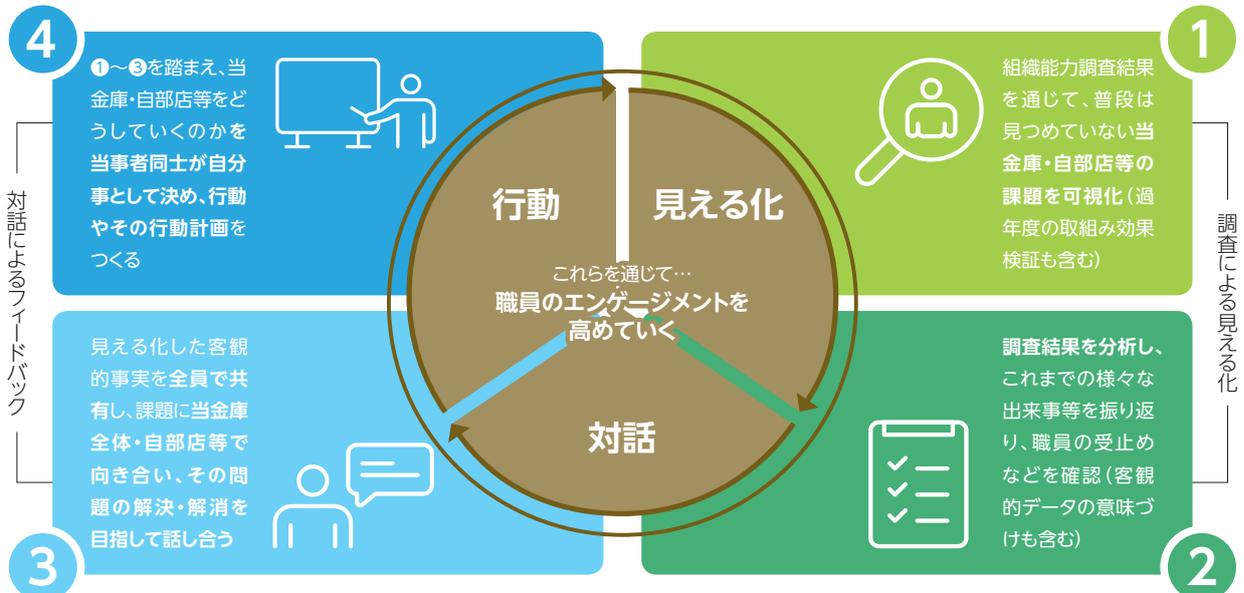
「JA援農支援隊」の様子

社内広報の取組み

役職員がパーパスに共感し、パーパスを自分事化できている状態を目指し、職員が共有価値観に沿って実施した優良な取組みや、多様な人材が社内で活躍する姿を「社内広報」を通じて発信しています。2023年度は計74回の情報発信を行いました。

職員エンゲージメントの向上に向けて

当金庫では、毎年1回以上、職員を対象としたエンゲージメント調査（組織能力調査）を実施しています。調査結果は理事会などで報告し、結果分析や課題の整理などを通じて、効果的な施策を検討・実施することで、職員が仕事内容や職場環境に価値を感じ、エンゲージメントを高め、これらの結果として組織の活力向上に繋がる姿を目指しています。



エンゲージメント向上に向けて新たに実施した取組み

- 社内広報施策の導入や情報発信内容の充実化（役員による情報発信の強化など）
- DXの取組強化（生成AI等の導入やシステム環境の改善など）
- 1on1ミーティングの定着化に向けた研修や面談システムの導入など