

人材マネジメントの高度化に向けた取組み

挑戦する一人ひとりの力が、  
未来を動かす原動力になる。

変化の激しい時代において、農林水産業や地域の持続的な発展を支えるために、私たちに最も求められているのは「人」の力です。一人ひとりが自ら考え、学び、挑戦する姿勢が、私たちの使命を果たすための原動力になります。

当金庫では、職員が自律的にキャリアを切り拓き、高度な専門性を磨きながら、組織の内外でプロフェッショナルとして活躍できるよう、配属、育成、研修を通じた体制づくりに取り組んでいます。

また、フレックスタイム制度をはじめとした効率的な働き方や、互いに支え合う風土といった「働きやすさ」も、力を発揮するための大切な基盤です。私自身、育児をしながら働いてきたなかで、職場環境が働く人の意欲を後押しすることを実感してきました。

こうした取組みによって経験を積んだ職員が連携することで、多様な視点から新たな価値が生まれ、社会により大きなインパクトをもたらすことができると信じています。

私たちはこれからも、オープンで風通しのよい企業文化のもと、誰もが自由に挑戦し続けられる環境づくりを、更に積極的に推進してまいります。



執行役員（人事部長）  
最高人事責任者（CHRO）  
小笠原 亜紀

当金庫における人材マネジメント方針

人材マネジメントに関する基本的な考え方

当金庫は、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するなか、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を目指し、以下のとおり人材マネジメントポリシーを定めています。

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

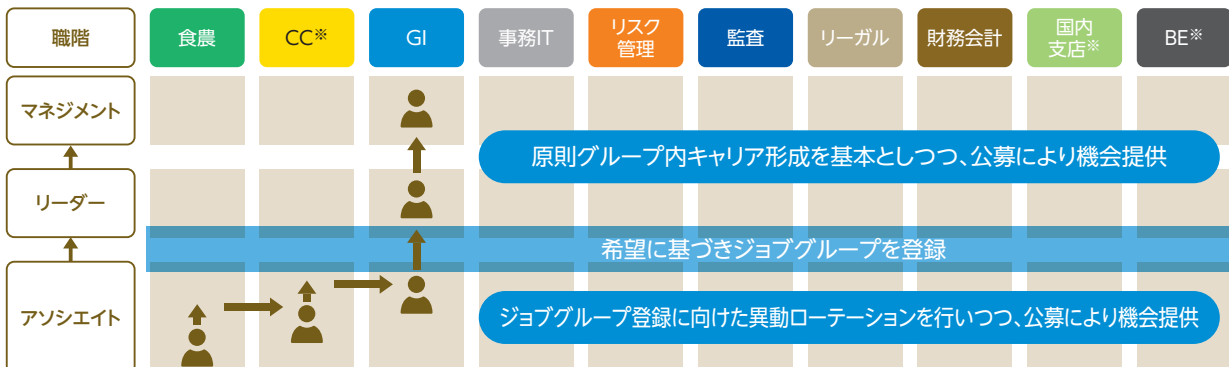
ジョブグループ制度の導入

人材マネジメントポリシーのもと、「自律性」と「専門性」のコンセプトに基づく人事制度を構築しており、その一環として「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制度を導入しています。

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。

ジョブグループを踏まえた異動ローテーションに加え、ジョブグループを細分化した「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」を導入し、上司との定期的な1on1・評価・フィードバックを適切に実施することで、職員の専門性醸成を後押ししています。

ジョブグループ制度



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

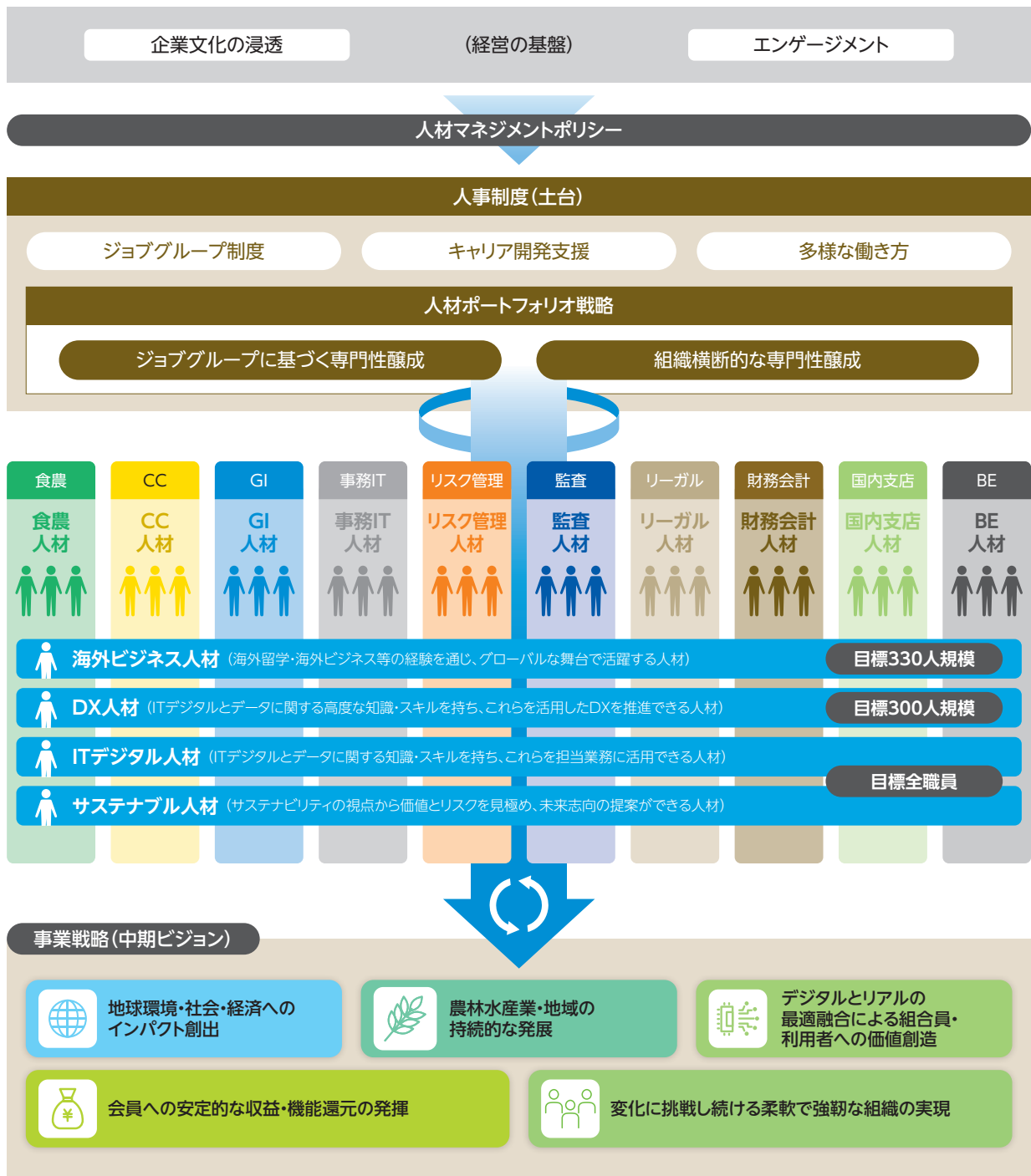
## 人材ポートフォリオ戦略

当金庫では、事業戦略実現のために必要な人材群の形成に向けて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、事業戦略の達成に必要な専門性をジョブコンピテンシーとして定義し、コンピテンシー評価を通じて職員の持つ専門性を可視化しつつ、ジョブグループ制度を基盤として人材群を形成します。

また、「海外ビジネス人材」・「DX人材」・「ITデジタル人材」・「サステナブル人材」など、今後の成長を支える組織横断的な重点人材の育成・確保にも注力し、計画的な人材投資を進めています。

## 人材戦略と事業戦略の連動



※上図で掲げる目標は「2030年度まで」で設定しています。また上記人材群の育成・採用にかかる取組みについては、次ページ以降をご参照ください。

## 足元の課題と現状の対応方向

### 足元の課題

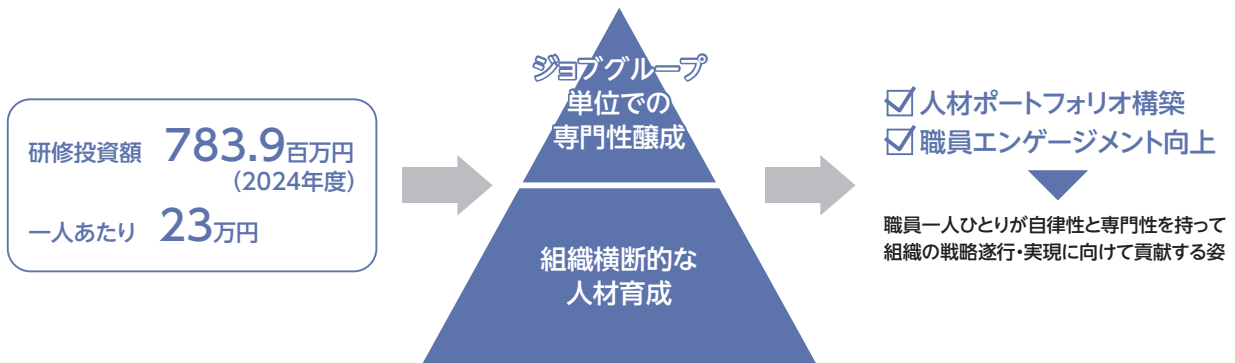
- 事業戦略上必要な専門性の定義・可視化を踏まえた人材ポートフォリオ戦略の適時適切な見直し
- 上記に加え、人材流動化、産育休取得者の増加、転勤忌避等の今日的な雇用環境・価値観を前提とした人事制度・運用の見直しや、育成・採用施策の検討

### 現状の対応方向

- 各業務に必要な専門性を定義したグループジョブディスクリプション・ジョブコンピテンシーの精緻化(事業戦略を踏まえた単位・区分や必要な知識・スキルの見直し等)
- 職員動態シミュレーションの高度化等、データドリブンな施策検討および事業戦略上必要な人材群の育成・採用

## 人材育成にかかる取組み

「ジョブグループ単位での専門性醸成」および「組織横断的な人材育成」を柱とした各種施策を展開しています。人材育成に投資を行うことで職員に学びの機会を提供し、人材ポートフォリオの構築・職員エンゲージメント向上に繋げてまいります。



### ジョブグループ単位での専門性醸成

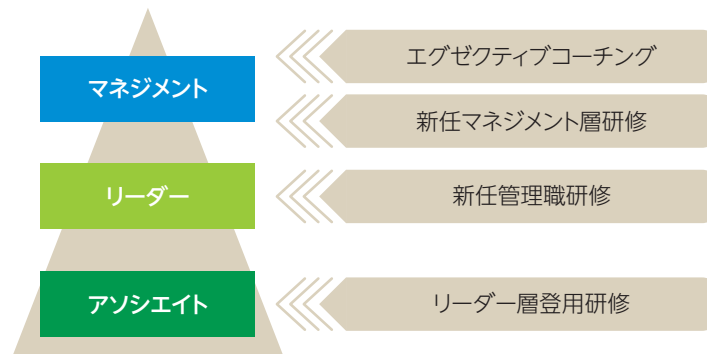
ジョブグループ運営とあわせて、ジョブグループごとの育成体系の強化を図り、専門性醸成に繋げています。

たとえば食農グループにおいては、収益向上とステークホルダーの価値創造を目指すべく、「貸出業務等で培った経験・知見に応じた研修」と「現場実践を通じたOJT」により人材育成を進めています。研修では業務経験に応じて、貸出業務の基礎知識の習得から、顧客に向けた経営課題解決型提案営業の実践に至るまで育成メニューを展開しています。

### 組織横断的な人材育成

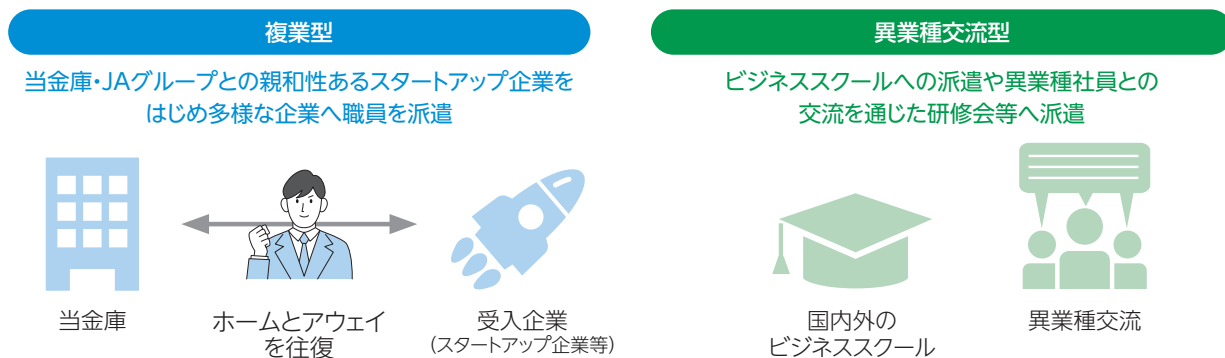
#### (1) リーダー・マネジメント養成

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

多様な思考を持った専門性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。2024年度は25名の職員が参加しました。



## (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。2024年度には社内インターン制度を新設し、自律的なキャリア開発・ジョブグループ登録に向けて自身の経験のない業務領域を体感し理解を深める機会を提供しています。

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。



### VOICE 越境研修(複業型)

#### ▶ 組織の外で学ぶということ

本研修に参加した理由は、自律的なキャリア形成が求められるなかで、社内ではしか通用しない仕事をしているのではないかとという焦りと将来に対する漠然とした不安を感じたからです。研修先企業では新商品の提案に取り組み、実際に商品化を検討いただくなど、これまで経験できなかった業務に携わることができました。また、所属する組織から離れた環境に身を

置くことで、自身の弱みだけでなくこれまで培ってきた強みに気付くこともできました。今回の研修参加を通じて、自分の希望や考えを伝えることで次に繋がっていくこと、キャリアは仕事に限らずプライベートの活動や偶然の出会いからも作られることを実感し、自律的なキャリア形成に前向きになりました。



グローバルバンキング部  
GB海外拠点企画班

外崎 友恵

VOICE 社内インタビュー

▶ 普段とは異なるジョブグループでの業務体験

本制度を通じて仙台支店でCCグループ(リテールビジネスを担うジョブグループ)の業務を経験しました。実際にJAに足を運び対話を重ねるなかで、地域ごとに異なる多様な課題を肌で感じました。また、JAバンクとしての金融仲介機能を発揮するために、当金庫が各JAの自主性を尊重しつつも戦略を検討し、取組みを後押しする難しさ・やりがいの一端に触れるこ

とができました。普段は食農グループにて、遠洋漁業者やJFグループの全国団体向けの貸出業務に携わっていますが、新たな業務領域に触れたことで当金庫職員としての「自身の将来像」や「磨きたい強み」を見つめ直すことができ、今後のキャリアを主体的に切り拓くモチベーションにも繋がる貴重な体験となりました。



食農金融部  
マリンファイナンス班

周藤 向輝

(4) 組織横断的な人材群形成

DX人材/ITデジタル人材の育成、サステナビリティやダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進など、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組織横断的な人材群形成に取り組んでいます。

▶ P.67 デジタルトランスフォーメーション(DX)    ▶ P.49 サステナブル経営の取組み

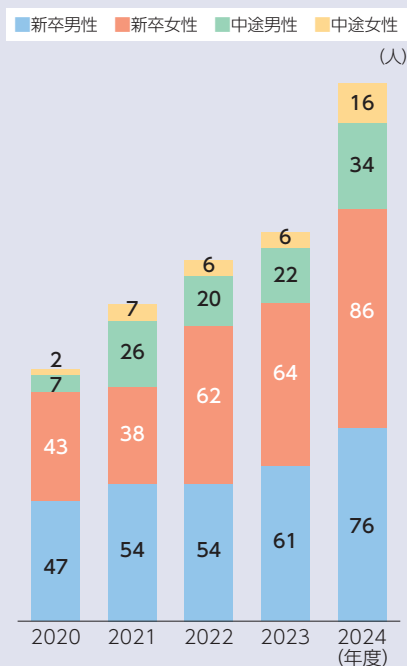
▶ P.64 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進に向けた取組み

採用にかかる取組み

多様な思考を持った専門性ある人材群の形成に向けて、キャリア採用(中途採用)の強化・目標採用者数の引上げに取り組んでいます。

キャリア採用の強化にあたっては、職員の紹介に基づき選考を行うリファラル採用を導入しているほか、業務領域別の採用拡大に向けて、各募集ポジションにおいて求める専門性の具体化・可視化を進めています。また、新卒採用にあたっては、特定の専門性醸成を志向する人材に向け、初期配属部署を特定したコース別採用を導入したほか、専属リクレーター制度により、採用のミスマッチを抑制しています。

採用実績の推移



人材確保に向けた取組み

キャリア採用(中途採用)

求める専門性の具体化

各募集ポジションにおいて求める専門性は、ジョブグループ制度における専門性の評価・育成の単位である「ジョブコンピテンシー」に基づき設定

リファラル制度

国内全部店における採用が対象。採用実現の際は、紹介した職員に対し、リファラル採用報酬を支給

退職者エントリー制度

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

新卒採用

コース別採用

事務ITコース、GIコース、クオンツコース(※リスク管理)を設定

専属リクレーター制度

金庫の理念、実際の業務等のミスマッチ抑制に向けたフォローを実施

## 多様な働き方にかかる取組み

多様な思考を持った専門性ある人材群の形成にあたり、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います。

### 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

#### 副業

自律的なチャレンジを後押しし、副業を通じた幅広い知見・スキルの習得を可能に

## 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」を達成し、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。

以下で紹介する各取組みは日本国内にのみ適用され、他国には適用されず、また、当金庫の海外支店、海外子会社、海外の外部企業で働く職員には適用されません。また、DE&Iに関連する統計や比率の計算については、海外で現地採用された当金庫職員は含まれていません。

### 育児・介護をはじめとした様々な両立支援推進の制度・取組み

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向け、不妊治療休暇・育児短時間勤務等の制度を充実させるとともに、産休・育休取得者向けの各種プログラムや企業主導型保育園との提携などを行い、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。

育休取得・育休取得延伸に向けた役職員の意識醸成のため、各種研修や管理職向けのダイバーシティマネジメントをテーマとしたワークショップの開催、外部講師を招いた講演・社内ポータルでの情報発信等の取組みを行っています。また、介護についても、仕事との両立・職員の活躍支援に向けた介護セミナー等を開催しています。

こうした取組みを更に後押しするべく、上記のフレックスタイム制度のほか、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も取り組んでいます。

### 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。2024年度には障がい者活躍に向けた職員アンケートやワークショップを実施しました。

2023年度からは(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。

また、障害者雇用促進法上の特例子会社である農林中金ビジネスアシスト(株)は、2024年11月から農福連携事業に参入しました。埼玉県羽生市の農事組合法人から業務委託を受け、障がい者を有する社員が花苗生産作業に従事しています。

### その他多様な人材の活躍に向けた取組み

上記のほか、DE&I推進に向けたより幅広いテーマについて、社会課題の観点も意識しながら、職員一人ひとりが「自分らしく」活躍できる組織の実現に向けて、引き続き様々な取組みを進めてまいります。



日本農福連携協会と開催した当金庫内でのマルシェの様子



農林中金ビジネスアシスト社員による農作業の様子

# 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。

### 役員ゼミ

職員のキャリア開発意識を醸成すること、そして職員エンゲージメントの向上や組織風土の改善を目指して、当金庫では役員一人と少人数の職員が対話する「役員ゼミ」を2019年度から実施しています。2024年度は計156回、延べ1,485名の職員が参加しました。

### 社内広報

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基づきながら実施した優良な取組みや多様な人材が組織内で活躍する姿を、農林中金グループ全体を対象とした「社内広報ポータル」で発信しています。2024年度は当該ポータル上で計65回の情報発信を行いました。

## 共有価値観「チャレンジ」の後押しに向けて（職員起業制度）

当金庫では、共有価値観の一つに「チャレンジ」を定めていますが、職員の新たなチャレンジを後押しすることを目的に、職員起業制度「Nochu Seeds」を開始しました。2024年度は1案件を採択し、2025年度からの事業化検討の開始を決定しました。



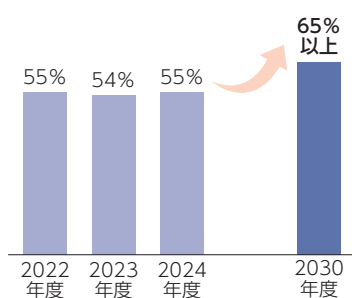
## 職員エンゲージメントの向上に向けて

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に報告し、結果の分析や課題の整理などを通じて、効果的な施策を検討・実施しています。

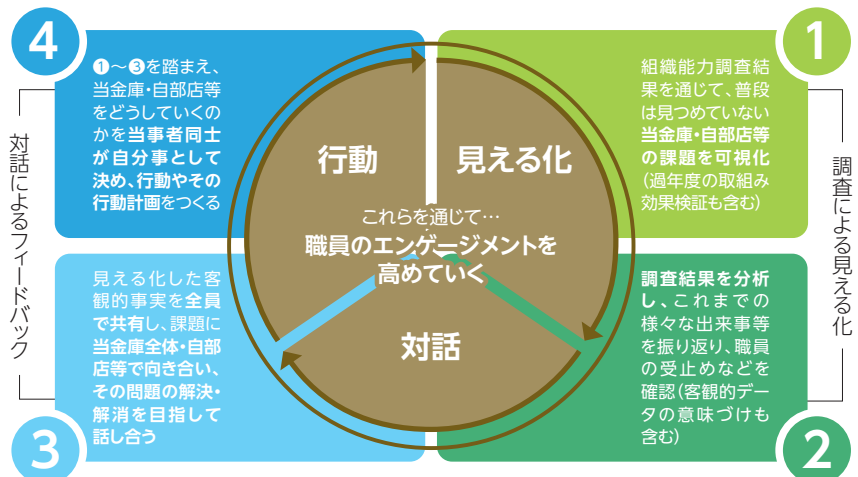
職員エンゲージメントスコアは、職員の「やりがい」、「貢献意欲」、「他者への推奨意向（当金庫を他人に勧めたいか）」の3要素で測定しており、これらが一定程度高められている状態として、2030年度までに65%以上を目指す目標を設定しています。

直近の調査結果では、各方針・施策の方向性や変化について職員の受止めに個人差が見受けられる等、経営からのメッセージ浸透に課題があることや、業務プロセスを更に改善させていく余地があること等を確認しています。こうした結果を踏まえ、以下「エンゲージメント向上に向けて実践中の取組み」をはじめ、各部店の実態を踏まえた創意工夫ある取組みを進めています。

職員エンゲージメントスコア※の推移



※ 上記3要素について、「非常にそう思う」「そう思う」「どちらでもない」「そう思わない」「まったくそう思わない」の5段階でそれぞれ質問し、各質問の肯定的な回答割合の平均値をエンゲージメントスコアとして算出



### エンゲージメント向上に向けて 実践中の取組み (一例)

- 社内広報の取組みを通じた情報発信の充実化（役員による情報発信の強化など）
- 職員との対話を目的とした役員ゼミの実施
- 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）
- 本支店横断のプロジェクトチームを立上げ、事務合理化に向けたBPR※を実施

※ Business Process Re-engineering