

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、ジョブグループ制度をはじめとする各種人事制度を通じて、職員が自律的にキャリアを切り拓き、高度な専門性を磨くことを後押ししています。これにより、組織の内外でプロフェッショナルとして活躍できる人材を育成するとともに、事業戦略の実践に必要な人材群を形成しています。

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高めることを実感してきましたし、それらが積み重なることで社会により大きなインパクトをもたらすことにつながると信じています。

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



農林中央金庫の人的資本経営

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

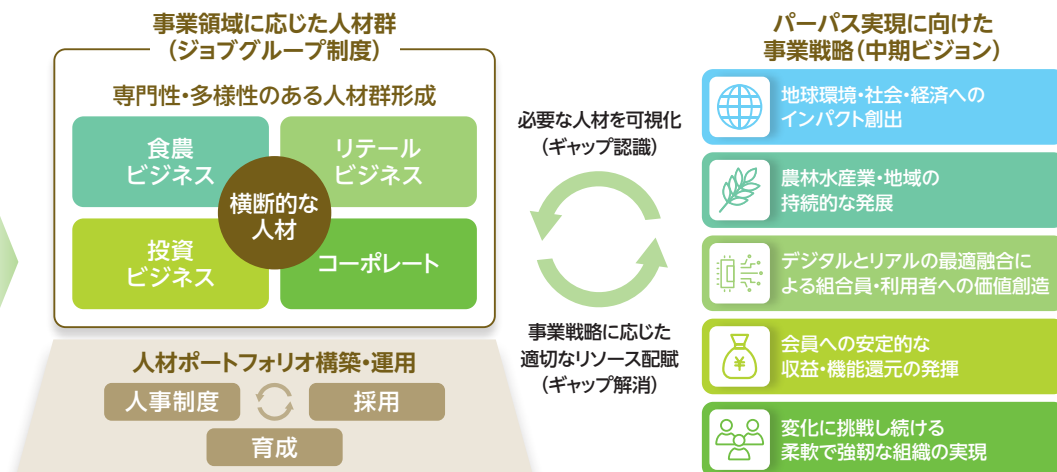
人材マネジメントポリシーのもとで
目指す姿

パーパスのもと当金庫内外で活躍する
プロフェッショナル集団

多様性を踏まえた
自律的なキャリア形成

人材ポートフォリオ戦略

事業戦略の実践に向けて、必要なキャリア・専門性を持つ人材群を可視化し、その人材群を形成するために必要な施策・最適な配置を行う



人的資本を支える基盤

人的資本経営の基盤となる
人事制度や施策を構築・運用

エンゲージメント向上

挑戦の後押し

ウェルビーイング推進

DE&Iの浸透

人材ポートフォリオ戦略

○自律性・専門性をコンセプトとした人事制度

ジョブグループ制度

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、リーダー層になるタイミングで職員の希望と職務履歴を踏まえて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部化した「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。

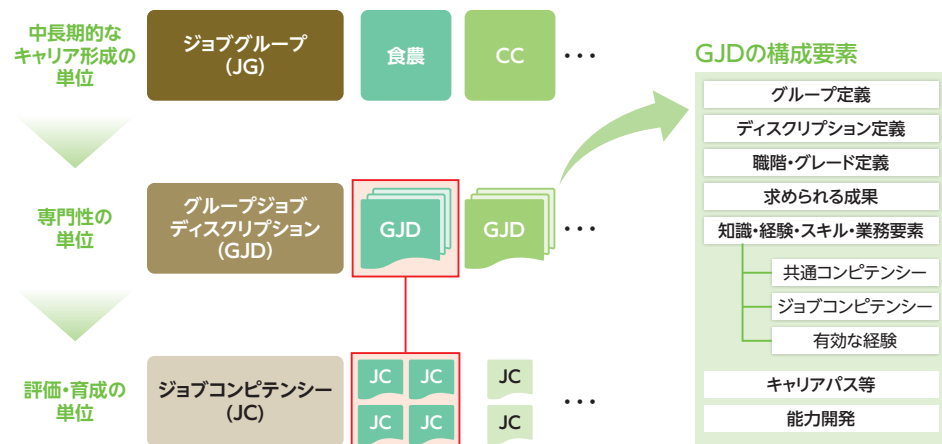
ジョブグループ



CC: コーポラティブ・セントラルバンキング / GI&B: グローバル・インベストメント & バンキング / 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 / GI&B: 主に投資ビジネスを担う / 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

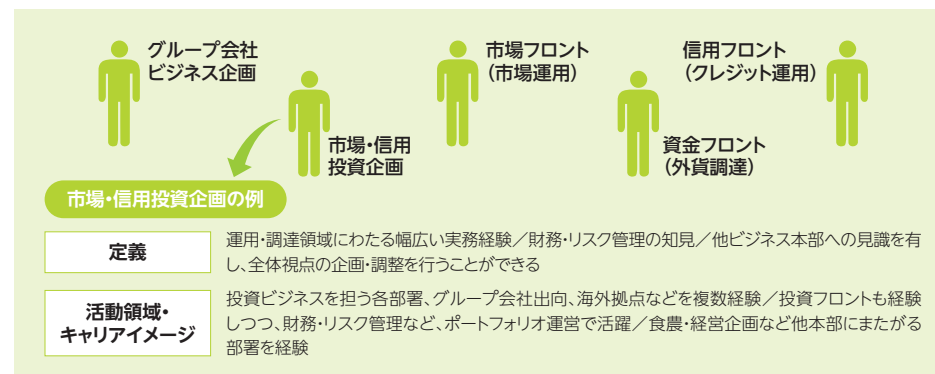
ジョブグループとグループジョブディスクリプション



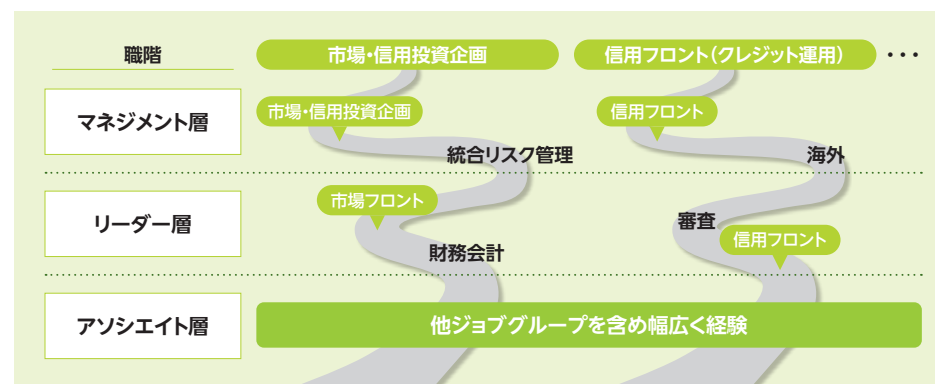
ジョブグループを土台とするキャリア形成

職員による自律的なキャリア形成や専門性醸成を後押しするため、ジョブグループごとに「目指したい人材像」や「キャリアジャーニー」などを策定し、人材構成や活躍領域、キャリアパス等の具体例を示すとともに、そのために必要な人材育成施策を展開しています。

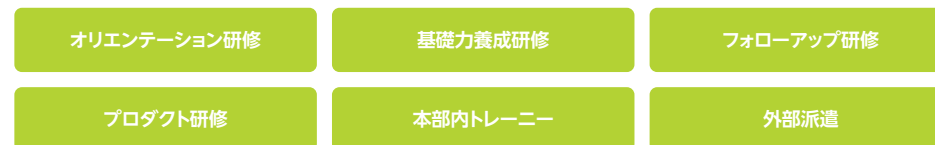
目指したい人材像 (GI&Bグループの例)



キャリアジャーニー (GI&Bグループの例)



各ジョブグループ独自の育成施策 (GI&Bグループの例)

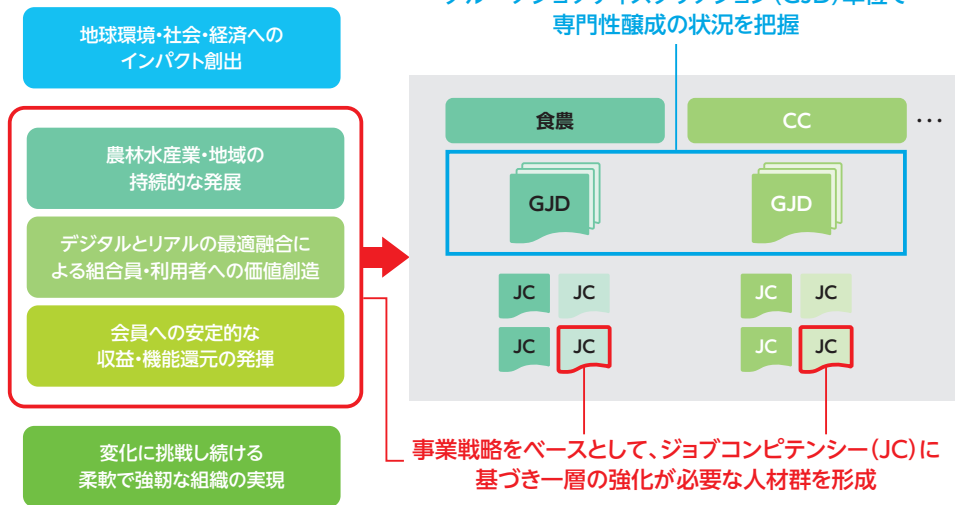


ジョブグループに基づく人材群形成(人材ポートフォリオ戦略)

当金庫の人材ポートフォリオ戦略は、事業戦略の実現に向けて必要な人材群をジョブグループ制度のもとで形成していく枠組みとしています。具体的には、事業戦略の実現に必要な専門性をジョブコンピテンシーで定義したうえで、職員の持つ専門性をコンピテンシー評価を通じて可視化し、把握したギャップを埋めるための育成施策を展開しながら人材群の形成に繋げる運用としています。

人材群形成に向けたイメージ

パーパス実現に向けた事業戦略(中期ビジョン)



	一層の強化が必要なJC	人材ギャップ
食農	食農DX	➡
	オリジネーション(プロダクト組成)	➡ ➡
CC	商品・サービス企画実践	➡
	系統制度・指導	➡
	系統事務・システム	➡ ➡
GI&B	クレジット投資	➡ ➡
	市場投資	➡ ➡
	グループビジネス企画	➡ ➡

※ 矢印が多いほど人材ギャップが大きい

ギャップを埋めるために必要な育成施策を展開

組織横断的な人材群形成

ジョブグループ制度を基盤とした人材群の形成に加え、「DX人材」をはじめ、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。

組織横断人材の育成施策と目標人数

食農	CC	GI&B	事務IT	リスク管理	監査	リーガル	財務会計	国内支店	BE
食農人材	CC人材	GI&B人材	事務IT人材	リスク管理人材	監査人材	リーガル人材	財務会計人材	国内支店人材	BE人材
DX人材 (ITデジタルとデータに関する高度な知識・スキルを持ち、これらを活用したDXを推進できる人材)									
ITデジタル人材 (ITデジタルとデータに関する知識・スキルを持ち、これらを担当業務に活用できる人材)									
サステナブルビジネス人材 (ジョブグループの専門性を土台に、サステナブル関連の知見を加えて企画・実践できる人材)									
サステナブル人材 (サステナビリティの視点から価値とリスクを見極め、未来志向の提案ができる人材)									
海外ビジネス人材 (海外留学・海外ビジネス等の経験を通じ、グローバルな舞台で活躍する人材)									

	育成施策	2025年度末実績	2030年度目標
DX人材	●トランスレーター育成プログラム ●データサイエンティスト育成プログラム	243名	300名規模
ITデジタル人材	●DXリテラシー向上eラーニング ●ITツール研修・公募研修	全役職員	全役職員
サステナブルビジネス人材	●大学専門講座・専門研修 ●研修・OJT	30名	拡充
サステナブル人材	●サステナビリティ基礎研修・人権研修 ●関連資格取得	全役職員	全役職員
海外ビジネス人材	●海外大学院派遣 ●語学習得レッスン・異文化理解研修	302名	330名規模

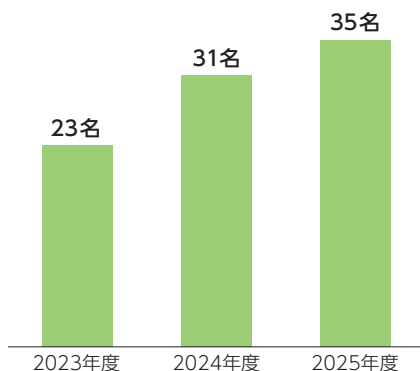
キャリア自律支援制度

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・リスキリング支援やキャリア自律支援を行っています。

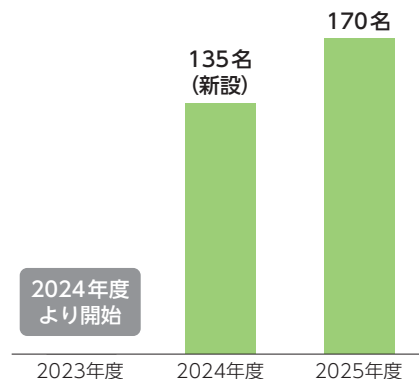
自律的なキャリア形成や専門性醸成を支援するため、特定の職務・ポストでの業務経験機会を提供する「職務・ポスト公募制度」を実施しているほか、「社内インターン制度」により自身の経験のない業務領域を体感し理解を深める機会を提供しています。

また、業務領域を広げるため、コース(職種)転換を希望する職員に向けた「コース転換制度」を設けているほか、転換希望コースの業務を経験するための「コースチャレンジプログラム」も展開しています。

職務・ポスト公募制度



社内インターン制度



VOICE 社内インターン制度

部門横断での業務体験を通じた視野の広がり

本制度を活用し、富山支店において食農およびリテールビジネスの業務を経験しました。入庫以来、本店の事務部署に在籍していたため、支店業務の理解は十分とは言えない状況でしたが、JAや取引先への同行を通じて系統組織における当金庫の役割を再認識するとともに、地域に根差した支店業務のやりがいを感じました。

同時に、現場だからこそ見える課題を目の当たりにするとともに、当金庫が全国機関としての機能を発揮しながらその解決に取り組む重要性も実感しました。こうした経験を通じて、課題解決に向けて「どのような部署と連携しうるか」という観点だけでなく、「各部署が根源的にどのような役割を担っているのか」も考えるようになり視野が広がりました。

今回の部店横断的な業務体験は、自律的にキャリアを考えるうえで貴重な機会となりました。



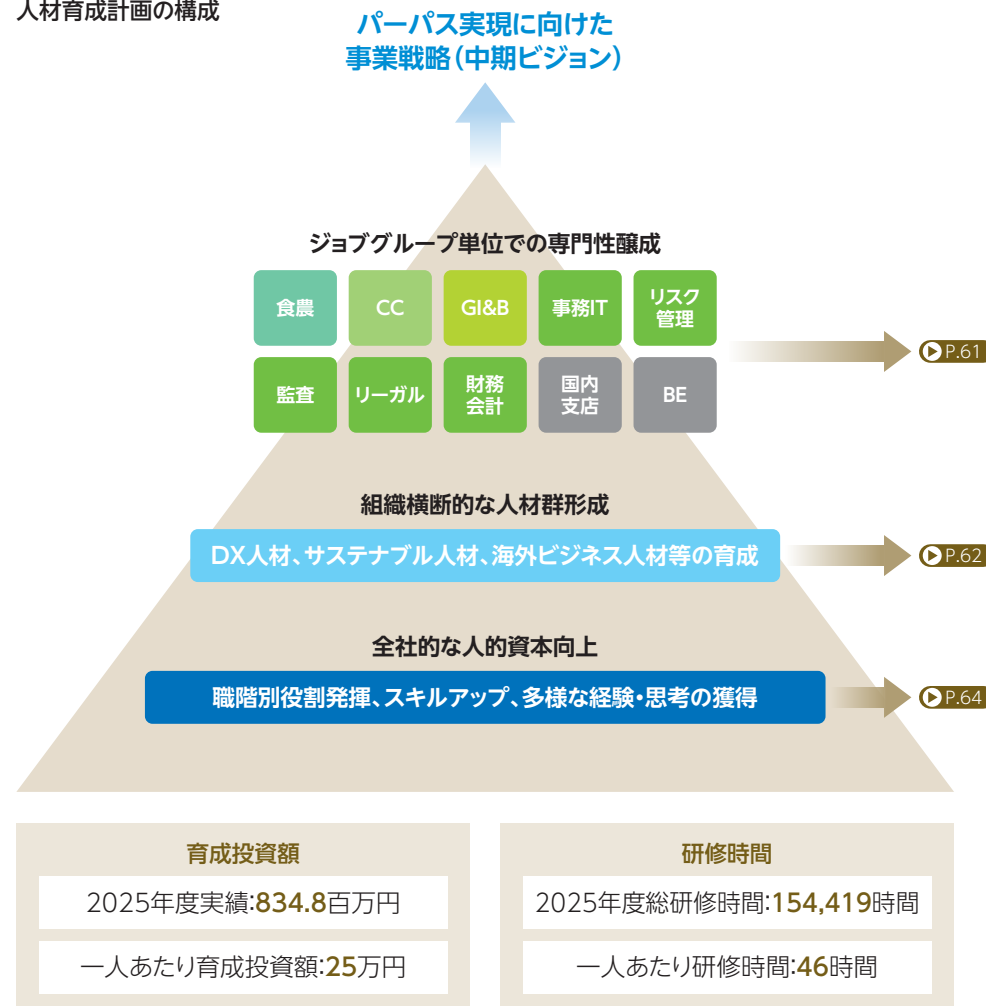
市場運用部
平元 友莉

人材育成

人材育成の全体像

事業戦略の実現に向けて、「ジョブグループ単位での専門性醸成」および「組織横断的な人材群形成」、「全社的な人的資本向上」を柱とした育成施策を展開しています。人材育成への投資・多様な学びの機会を提供することで一人ひとりが自律性と専門性を持って組織の戦略遂行・実現に向け貢献していく姿を目指します。

人材育成計画の構成



全社的な人的資本向上

専門性醸成の土台として各職階等に求められる期待役割の発揮、職員のスキルアップを目的に各種育成施策を展開しています。

職階別、入庫時の研修等

リーダー層・マネジメント層に対しては、部下育成・組織運営に必要なリーダーシップやマネジメントスキル、アソシエイト層に対しては、将来的なリーダー層登用・専門性醸成に向けたマインド・スキルを身につけるための研修体系を整備しています。また、各職階を主な対象層とした手上げ制のスキルアップ研修やキャリア自律研修を展開しています。

新卒の新入職員やキャリア採用者に対しても、当金庫の職員として共通して求められるマインドを身につけ、円滑な業務のキャッチアップができるよう入庫時に必要な研修を実施しています。

職階別の主な研修

マネジメント	エグゼクティブコーチング	新任マネジメント層研修
リーダー	部下成長サポート力研修	新任管理職研修
アソシエイト	リーダー層登用研修	キャリア開発研修

入庫時の主な研修

新卒採用	新入職員受入研修	JA現地研修
キャリア採用 (中途採用)	キャリア採用者研修	農業実習(希望者)

スキルアップ・リスキリングに向けた主な研修

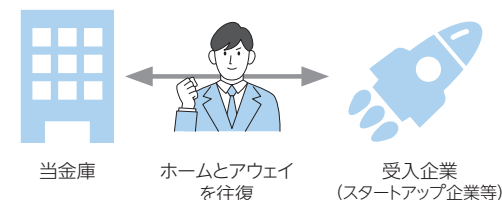
当金庫の職員が、ジョブグループによらず共通して求められる職務遂行能力(共通コンピテンシー)を高め、自律的にスキルアップ・リスキリングを行うことで成長し続けるための研修・施策を整備しています。

課題解決力強化研修	巻き込み力実践研修	全体俯瞰力向上研修	コンピテンシー強化研修
コーチング研修	指導係研修	オンライン学習コンテンツ	資格・通信研修助成

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、当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。2025年度は24名の職員が参加しました。

越境研修のイメージ (異業種分野での業務経験)



経営人材の育成

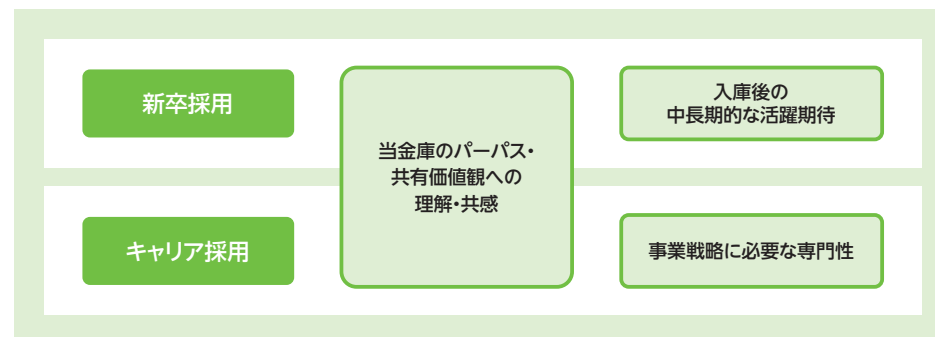
当金庫の経営を担いうる人材を継続的に確保するため、サクセッション対象ポストを設定し、各ポストに求められる人材要件や必要な経験などを整理のうえ、組織内外での幅広い領域における業務経験や部店マネジメント経験等を基盤とした、計画的な人材育成および配置の仕組みを整備しています。2025年度は、国内外のビジネススクールが主催するミドル・トップマネジメント向けのプログラムへの派遣を通じた人材育成を実施しました。

人材採用

採用方針

人材ポートフォリオ戦略の実現に向けて、専門性・多様性のある人材を確保するために、新卒採用・キャリア採用(中途採用)を行っています。新卒採用では当金庫の理念(パーパス)に共感し「自律性」と「専門性」を持って中長期的な活躍が期待される人材、またキャリア採用では事業戦略の達成に必要な専門性を持つ即戦力人材の確保を進めています。

人材採用の考え方

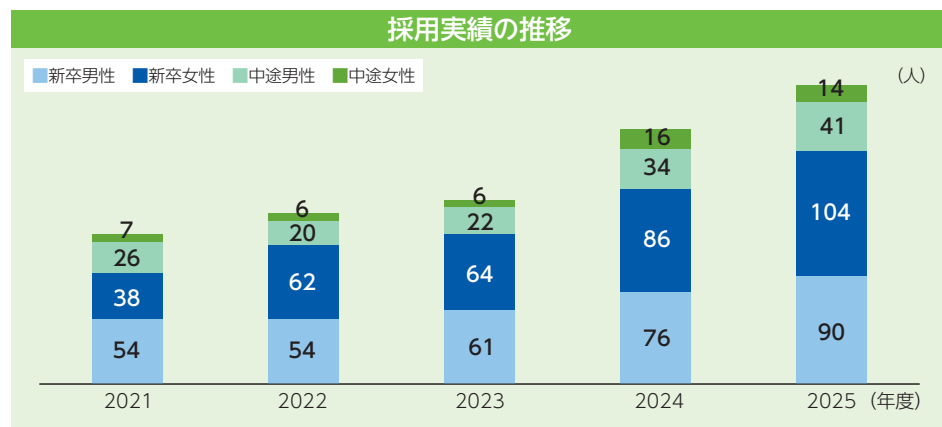


人材確保に向けた取組み

専門性・多様性の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、総合職新卒採用における女性採用比率40%以上を目標として設定しています。

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向けに初期配属部署を特定したコース別採用を導入しているほか、インターンシップ・オープンカンパニーの開催や専属リクレーター制度の導入を通じた、業務理解の醸成による採用のミスマッチ抑制を図っています。

また、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。



人材確保に向けた取組み

新卒採用

コース別採用

事務ITコース、GI&Bコース、フオンソコース（※リスク管理）を設定

インターンシップ・オープンカンパニー

金庫業務の理解獲得を目的に、食農ビジネス、投資ビジネス、リテールビジネスの業務体験の機会を提供

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

キャリア採用（中途採用）

求める専門性の具体化

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、事業戦略を達成するための専門性を定義し、募集ポジションに反映のうえ、採用を実施

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

人的資本を支える基盤

〇エンゲージメント向上

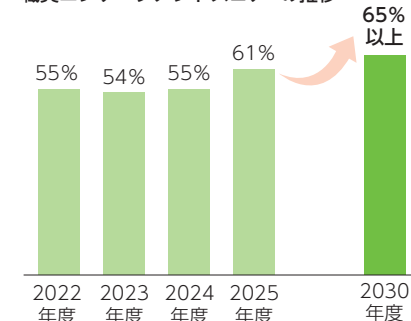
職員エンゲージメント調査

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。調査結果は理事会等に報告し、結果の分析や課題の整理等を通じて、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、“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。

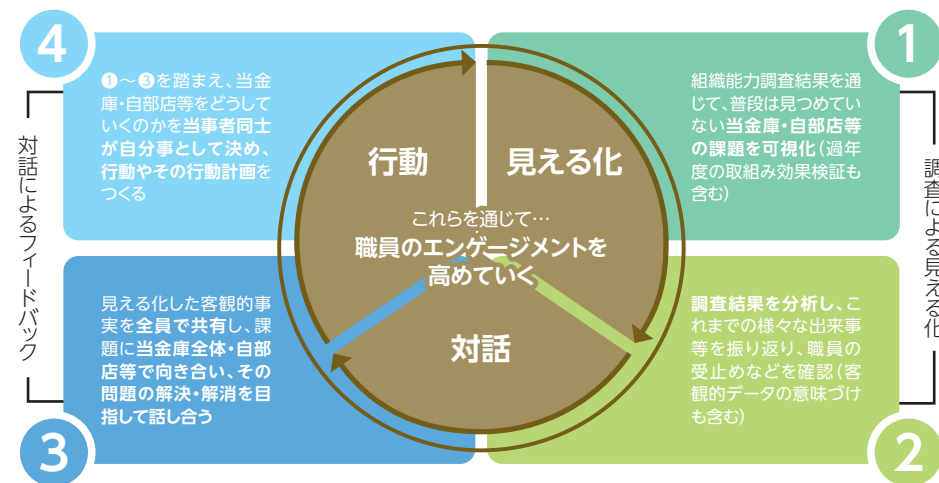
直近の調査結果では、各種取組み等を背景に職員エンゲージメントの向上が見られていますが、経営からのメッセージや経営方針の浸透については更に改善させていく余地があることを確認しています。

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

調査結果の活用イメージ



エンゲージメント向上への取組み

調査で認識した課題に対して、全社的な施策を検討・実施しています。また、全社施策だけでなく、各部署・支店等においても創意工夫のある取組みを実施することで、組織全体のエンゲージメント向上に取り組んでいます。

主な全社施策

主な取組み	2025年度に取り組んだ内容
役員ゼミの実施	当金庫では、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、役員一人と少人数の職員が対話する「役員ゼミ」を実施しています。2025年度は計178回、延べ2,478名の職員が参加しました。
社内広報施策の実施	職員が共有価値観を意識しながら実施した優良な取組みや組織内の多様な人材が活躍する姿を、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。2025年度は当該ポータル上で計74回の情報発信を行いました。誰でも気軽に閲覧できる本ポータルの特徴を活かして、役員からのメッセージ発信や役員が職員からの質問に答える企画の実施回数を増やす等の工夫を凝らしました。
経営メッセージ・方針の浸透強化	2026年度の取組事項（経営方針）を当金庫内で展開する際、役員コメントに加え、経営での議論の過程・内容を物語風にアレンジした簡易小説や、策定に携わった職員へのインタビュー記事をあわせて展開するなど、職員が経営方針をより身近に、かつ理解しやすいような工夫を凝らしました。
ITインフラ、DXの取組強化	職員の生産性向上・作業環境の改善、そして業務効率化に向けて、システム環境の改善・PC端末の更改や生成AI等の導入などに取り組めました。 ※ 関連する取組みは「IT・DX」 ▶P.57～58 もご参照ください。

各部署・支店での創意工夫ある取組み

ファミリーデーの実施（熊本支店）

職員の家族を支店に招待し、スタンプラリー形式の支店見学や、札勘等の体験等をしてもらい、職場の環境・雰囲気や業務内容を知ってもらうことを企図したファミリーデーを企画しました。

準備から当日の運営まで支店一丸となって取り組んだことで、一体感の醸成や帰属意識の向上に繋がる取組みとなりました。



サンクスカード（宇都宮支店）

職場の同僚に感謝したことがある度に簡単なメッセージを投函し、一定の集計期間ごとに公開する取組みです。数字では表れにくい業務上の貢献・助け合いや、普段は見過ごされがちな気遣いや思いやりの気持ちが可視化されることで、チームワークや職場環境の向上に繋がっています。

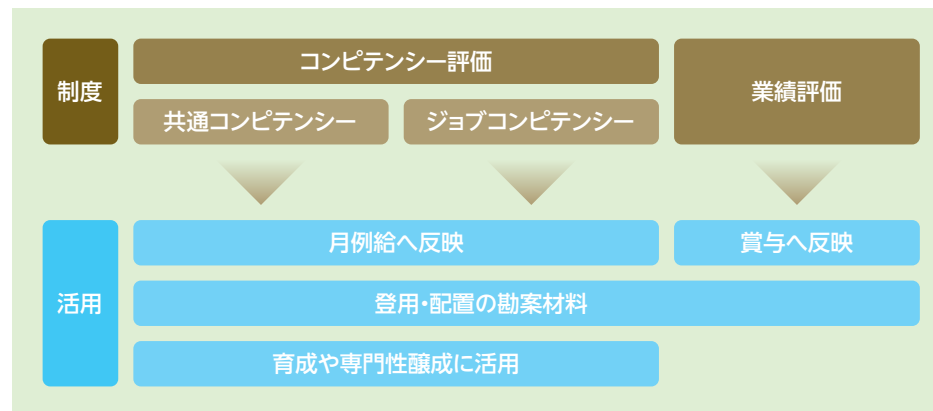
○挑戦の後押し

評価制度

職員評価は、コンピテンシー評価と業績評価によって行います。コンピテンシー評価では、職務によらず共通して求められる能力と、職務・機能単位で求められる専門的な能力を評価対象としており、育成や専門性醸成に活用されるとともに月例給に反映されます。

業績評価は、課題・目標に対する着実な実践やその成果の質を変革し続けるためのチャレンジを促すマネジメントツールと位置付けており、賞与に反映される仕組みとしています。また、期初目標にとどまらない成果も積極的に評価する枠組みとすることにより、職員の創意工夫・挑戦を後押ししています。

評価制度体系



ビジネス表彰

中期ビジョンで定める「未来を見据え、変化に挑む」を体現する職員の取組みや挑戦を表彰し、組織内での共有を図ることを目的として、ビジネス表彰を実施しています。職員の自薦・他薦によるエントリーのもと各本部・ユニット単位で表彰し、さらに各本部・ユニットの代表案件のなかから選考会を経て大賞を決定しています。

ビジネス表彰は2019年度から開始しており、2025年度のエントリー数は161件、これまでの累計は1,825件となりました。毎年度多数のエントリーがあることに加えて、年を追うごとに取組みや挑戦の質が高まっています。

職員起業制度 (Nochu Seeds)

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2024年度から開始しています。本制度では、職員からビジネスアイデアを募集し、メンタリング等によるブラッシュアップ支援を行いながら、複数回の審査を実施しています。2024年度・2025年度ともに各1件のアイデアを採択しており、現在はいずれも事業化に向けた検討を進めています。



ロゴマーク



2025年度の審査プレゼンテーションの様子

VOICE 職員起業制度 (Nochu Seeds)

自分自身で責任を負い、事業を作るということ

採択を受けてからは、専業で自身のアイデアの事業化検討を進めています。審査の過程を含めて、これまでいくつもの課題にぶつかってきました。周囲からのサポートはありますが、結局は、出来たことも出来なかったことも、全て自分の責任です。上司に守られていたこれまでの業務では経験したことのない世界であり、仕事への向き合い方が日々変化していることを実感しています。今後は事業オーナーとしての矜持を磨きながら、事業化を推し進めていきたいと考えています。


2024年度採択者
西岡 直記

ウェルビーイング推進

多様な働き方の後押し

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える環境を整えています。

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

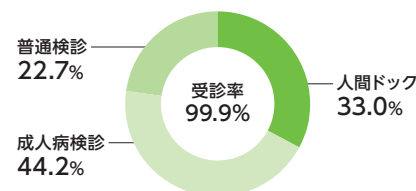
自律的なチャレンジを後押しし、副業を通じた幅広い知見・スキルの習得を可能に

健康増進施策

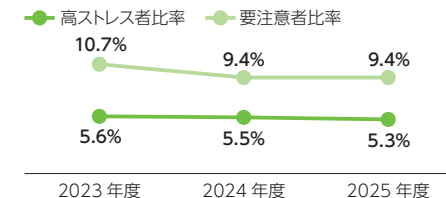
職員の健康管理・健康づくりは、職員の自発的な取組みに任せるのではなく、組織として取り組むべきテーマです。定期健康診断やストレスチェックの実施、また婦人科検診や子宮頸がんリスク検査キットの無償提供など、職員の「からだ」と「こころ」の健康を維持・向上できる環境を整備しています。これらの取組みにより、人的資本の質を高め、持続的な企業価値の創出を目指しています。

健康増進施策	金庫施策の特徴
定期健康診断の実施・人間ドック費用補助	定期健康診断の受診率は99.9%。人間ドックは7万円を上限に費用補助
婦人科検診・子宮頸がんリスク検査キットの提供	医療機関で行う婦人科検診および自宅等で検査可能な子宮頸がんリスク検査キット(HPV検査キット)の費用全額補助を実施
ストレスチェックほか、こころの健康づくりの実践	ストレスチェック結果は良好傾向。外部カウンセリングの利用周知や各種ケアの啓発を実施
健康だよりの発行	産業医等から心身の健康や歯科口腔衛生等にかかる情報を発信

2025年度 定期健康診断・受診率/受診内訳



ストレスチェック結果



年休取得の後押し

当金庫では、仕事と育児・仕事と介護等の両立、ならびに多様な働き方・ダイバーシティ推進の観点から、法令に基づく一般事業主行動計画において「年休取得率70%以上」を目標に掲げています。

また、土日と年休をつなげるプラスワン休暇(年休1日)やミニ連続休暇(年休2日以上)、半日休暇・時間単位休暇の取得等を積極的に奨励しています。

	2023年度	2024年度	2025年度	目標
実績	80.6%	83.2%	84.3%	70%

DE&Iの推進

DE&I推進にかかる考え方

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。

女性活躍推進

当金庫では、研修機会の拡充などの機会均等推進、多様で柔軟な働き方のための環境整備、組織全体の意識・行動変革などを通じて、女性活躍の推進に取り組んでおり、あわせて女性の復職支援の観点から男性の育児取得推進にも取り組んでいます。

女性管理職比率

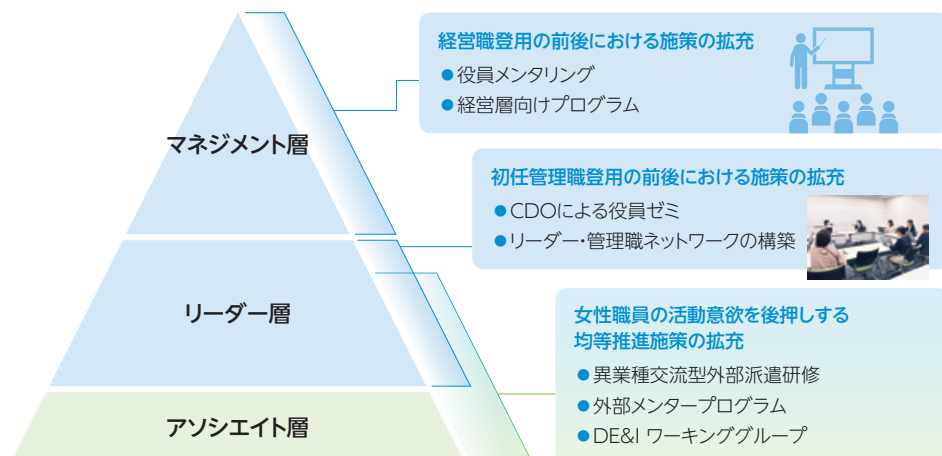
実績			目標	
2023年度	2024年度	2025年度	2030年度	2040年度
9.1%	9.6%	9.5%	13%	30%

男性育児取得率

実績			目標
2023年度	2024年度	2025年度	
97%	108%	114%	100%

※年度をまたいで休暇取得したケースを除く取得率はいずれの年度も100%

女性活躍推進に向けた取組みの全体像



育児・介護との両立

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・不妊治療と仕事の両立サポート企業として「プラチナくるみんプラス」の認定を受けています。



ライフイベント等に応じた休暇や研修制度等



多様な人材の活躍後押し

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、主に以下の取組みを進めています。

【障がい者の活躍】

- 理解を深める動画研修・通信研修
- 音声認識ソフトの導入
- 障がい者相談窓口の設置

【グローバル人材の活躍】

- 海外現地採用の積極推進
- 海外拠点での管理職・経営職層の登用を通じたグローバル人材の活躍推進
- 海外現地職員のグローバルな視点を通じた組織運営・経営活性化

【LGBTQ+の理解深耕】

- 社内報での発信、各種イベントへのCDOの参加
- 役員の「PRIDE1000」への賛同表明などを通じた意識醸成に向けた啓発活動
- 動画研修やeラーニングを通じた理解深耕



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンブック

当金庫のDE&Iの推進にかかる取組詳細は以下をご覧ください。

<https://www.nochubank.or.jp/sustainability/social/diversity/>



注 本ページで紹介する各取組みは、「グローバル人材の活躍」を除き、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。