

## 分野 4

# 高度な人財の確保

本分野では、農林水産業の成長産業化および持続可能性を確保するため、地域とグローバル両方の視点を備えた質の高い人財を育成します。また、職場においてはダイバーシティを浸透させ、多様な人財が活躍できる環境・風土を整え、組織の創造性・革新性向上に努めます。

| 課題     |                 | 中期目標                                                   |
|--------|-----------------|--------------------------------------------------------|
| 課題 4-1 | ダイバーシティと機会均等の向上 | 女性職員、障がい者、中高年も活躍できる包括的なダイバーシティ職場づくり、外部人財の活用・採用などに取り組む。 |
| 課題 4-2 | 人財育成の強化         | 系統視点・グローバル視点に立ち、自ら強みを発揮し、果敢に挑戦できる質の高い人財を育成する。          |

## 主な取組み

- 女性職員、障がい者、中高年齢者など多様な人財が活躍できる職場づくり
- 職員向け人財育成の取組み
- 職員のサステナビリティ意識醸成に向けた取組み

## 関連する SDGs



## ダイバーシティと機会均等の向上

### 基本方針

#### 人財マネジメント基本方針

##### 基本方針

- 環境の変化を追い風に、新たな事業戦略を実現できる能力・意欲を有した人財群を形成する
- 職員一人ひとりが当金庫・系統グループの戦略や目標を理解し、自発的な貢献・挑戦意欲のもと、各々の業務に邁進、成長することで、高い職員満足を醸成する

##### 目指す姿

- 農林水産業と食と地域の暮らしを支えるリーディングバンクを実現する「必要人財群の形成」と「職員エンゲージメントの醸成」

当金庫では、上記の基本方針のもと、業績評価制度や能力評価制度などの人事制度を企画・運営するとともに、人財育成に力を入れています。

上司と部下の面接を通じた目標設定や成果検証に加え、仕事上さまざまな場面で発揮された能力(コンピテンシー)の振り返りといったプロセスを繰り返すなかで、職員の業績貢献や能力開発に対する意識や取組みの促進を図るとともに、研修メニューを豊富に揃えることにより、そのサポートを行っています。

こうした制度に基づき、職員一人ひとりに適正となる賃金体系を構築しています。

### 経営層と職員のコミュニケーション

当金庫では、職員エンゲージメントの醸成を目的に、職員が役員と直接話す機会として「役員ゼミ」を実施しています。具体的には、日頃接する機会が限られている役員とフリーディスカッションの場を設けて意見交換することで、日頃感じていることを経営層に共有するとともに、経営層の想いを身近に感じてもらうことで、双方向でのコミュニケーション深化を図っています。

### 従業員満足度調査

当金庫では、全職員を対象に、毎年1回、職員意識調査を行っています。この調査を通じて可視化した職員意識をもとに効果的な施策を講じ、従業員満足度や組織活力の向上を図っていくことを目指しています。

### ハラスメント対策

セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、妊娠・出産ハラスメント、育児・介護休業ハラスメントなど職場におけるハラスメント防止については、階層別研修やeラーニングによる研修実施のほか、各部店の人権責任者、人権担当者による指導・相談、外部相談窓口の設置など、さまざまな取組みを行っています。

職員からの個別の相談を受け付ける窓口として、ハラスメント相談窓口を設置・運営しています。職員が必要な時にすぐに相談できるよう、ハラスメント相談窓口の周知徹底を図っているほか、関係者のプライバシー保護と迅速な対応にも取り組んでいます。

## 障がい者雇用の取組み

当金庫は、障がい者が生き活きと仕事に取り組むことができ、安心感と働きがいを得られる職場づくりに取り組んでいます。

取組みの一つとして、障がい者の就労機会創出と安定就労実現という社会的責任を果たす目的で、当金庫およびグループ会社の金融関連事務の受託業務を行う農林中金ビジネスアシスト(株)を設立しています。

農林中金ビジネスアシスト(株)では、「役職員一人ひとりが真面目さ・誠実さをもって働くことで、仕事を通じて能力の伸長と自己実現を目指すことができるよう、アシストしていく」こと、「役職員全員が思いやりと風通しを大切にすることで、生き活きと仕事に取り組むことができ、いつも安心感と働き甲斐を得られる職場にしていこう」ことを経営理念に置いています。

働く人たちが心地よく仕事ができるよう、明るく広々としたオフィスを整えとともに、一人用のリラクソコーナーや横になれる休憩室なども設け、働きやすい環境づくりに配慮しています。

## シニア人財の活躍支援

当金庫では、シニア人財の活躍支援に向け、セカンドキャリアを見据えて自己理解、環境変化理解、ライフキャリアの検討を行うためのキャリアデザイン研修を行っています。

この他、当金庫を退職後も再雇用という形で当金庫で活躍し続けられる選択肢として、シニアスタッフ制度・マイスター制度等を導入しています。

## 働き方改革の取組み

当金庫は、かねてより、職員の働き方の多様化・生産性向上に資するために、裁量労働制の導入等を行ってきました。

2019年度より新たに、働き方改革の取組みの一環として、勤務間インターバル制度や時差勤務制度の本格導入、テレワーク制度の導入を行ってきました。

勤務間インターバル制度は、健康障害防止の観点から、前日の勤務終了時刻から翌日の勤務開始時刻までに一定のインターバルを確保することを定めています。

時差勤務制度は、メリハリのある勤務による生産性の向上、労働時間の効率化、職員の意識向上に向けて職員が自身の勤務開始・終了時刻を選択できることとしています。

また、テレワーク制度は、職員の働く場所の多様化に合せて、自宅やシェアオフィス等での勤務を可能としています。

## 働き方改革に関する実績

|         | 2017 年度 | 2018 年度 | 2019 年度 |
|---------|---------|---------|---------|
| 実労働時間   | 1,931時間 | 1,882時間 | 1,854時間 |
| 平均残業時間  |         |         |         |
| 職員      | 15.1時間  | 11.6時間  | 11.0時間  |
| 総合職     | 22.2時間  | 15.2時間  | 14.6時間  |
| 地域職     | 8.6時間   | 7.0時間   | 6.7時間   |
| 有給休暇取得率 | 61.9%   | 71.9%   | 72.7%   |

## 働き方改革に関する主な制度

### ● 半日単位の有給休暇取得制度

→半日単位で年次有給休暇が取得できる制度

### ● 勤務間インターバル制度

→1日の勤務を終了した後、次の勤務を開始するまでの間、一定時間のインターバルを確保しなければならない制度

### ● テレワーク制度

→業務生産性の向上を目的に、職員の自宅やシェアオフィス等で勤務できる制度

### ● 裁量労働制度

→裁量労働制の適用に同意した職員について、所定の始業・終業時刻に捉われない働き方が可能となる制度

## I 次世代育成支援・女性活躍推進の取組み

当金庫は、仕事と育児の両立支援やワークライフバランスの実現などに取り組んでおり、男性職員による育児休業の取得も推進しています。このほか、新卒採用者に占める女性割合の向上に加え、女性職員キャリア開発フォーラムを開催し、女性職員同士のネットワーク構築も支援しています。

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」および「次世代育成支援対策推進法」に基づき女性職員の活躍を推進するため、一般事業主行動計画を策定し、取組みを進めています。2016年から開始した行動計画を終了し、2019年4月より新たな行動計画に移行しています。

当金庫は、多様な職員が能力や個性を存分に発揮し、長期にわたり活躍できる職場環境づくりを進め、組織の活力を高めていくよう、引き続き、多面的な取組みを行っています。

### 女性活躍推進に関する実績

|              | 2017 年度 | 2018 年度 | 2019 年度 |
|--------------|---------|---------|---------|
| 女性採用割合       |         |         |         |
| 総合職          | 22%     | 25%     | 26%     |
| 特定職          | 56%     | 60%     | 100%    |
| 地域職          | 83%     | 82%     | 75%     |
| 職員に占める女性の割合  | 33.2%   | 33.9%   | 34.2%   |
| 管理職に占める女性の割合 | 5.1%    | 5.9%    | 6.2%    |
| 役員に占める女性の割合  | 0.0%    | 4.0%    | 4.7%    |

### 女性活躍推進法および次世代育成支援対策推進法に関する行動計画（2016 年度～ 2018 年度）

#### 目標 1

総合職の新卒採用者に占める女性割合：20% 目途

#### →達成

#### 目標 2

男性の育児休業取得率：20% 目途

#### →達成

### 女性活躍推進法および次世代育成支援対策推進法に関する行動計画（2019 年度～ 2021 年度）

#### 目標 1

総合職・特定職の新卒採用者に占める女性割合：20% 目途

#### 目標 2

働き方改革を促進する各種施策の導入と定着

## I 育児支援

当金庫は、「仕事と家庭の両立支援制度」の充実を図るため、職員の育児支援に向けた各種制度を導入しています。

具体的には、妊娠中や出産時のための各種特別休暇、育児休業制度等の休暇等取得制度を設けています。また、男性職員もより一層育児支援が可能となるよう、短期育児休業制度も設けています。

この他、産休・育休取得者向け情報提供プログラムとして、職場復帰講座等のオンライン講座の利用や、各種社内イントラネットの掲示板の利用・閲覧等が可能となるサービスを展開

しています。また、産休・育休取得者の円滑な職場復帰に向けた復職前面談も受けられるようにするなどさまざまな育児支援を行っています。



くるみん認定を取得しています



## Ⅰ 労働安全衛生

当金庫では、職員が健康で安心して仕事ができるよう、職員が業務に専心できる環境づくりに力を入れています。

当金庫では、中央衛生委員会が毎年、健康管理方針を策定しています。健康管理方針では、職員の心身の健康管理強化に取り組むとともに、健康増進支援に向け、各種施策を実施することを定めています。

職員による定期健康診断の完全受診に取り組むとともに、家族の健康診断受診を促進しています。また、健康診断結果に応じて、産業医および医療系スタッフによる健康指導を行っています。このほか、長時間労働による職員の健康への影響を踏まえて、労働時間の抑制に取り組んでいます。

職場におけるメンタルヘルス対策の一環として、職員自身が行うセルフケアの充実や、カウンセリング等の相談機能の提供、各階層別研修でのメンタルヘルスにかかる周知・啓発を行っています。また、ストレスチェックの実施や、いつでも利用できるセルフチェック機能の提供のほか、本店医務室にメンタルヘルス相談室を設置し、随時相談に応じています。

職員の健康意識を向上させ、日常的に適度な運動をする習慣を定着させるために、さまざまな啓発活動や福利厚生サービスの提供を行っています。具体的には、スポーツクラブの補助や、健康づくりリーダーを中心とした健康づくり活動を進めています。

## Ⅱ 労使関係

当金庫では、経営と相対する組織として従業員組合が設置されています。また、当金庫の従業員組合はユニオンショップ制を取っており、入庫と同時に原則として全員が組合員になっています。

当金庫の従業員組合は、組合員の労働条件の維持改善、その他重要事項について経営と交渉する権利を有しており、また経営と交渉するための組合員向けアンケートの実施や、それらの結果を踏まえて経営に各種提言を行う場を設置しています。経営は、組合員の生活や働き方に大きな影響を与える人事労務関連制度等の変更に際しては、経営協議会、労使委員会等で従業員組合と合意しなければならないとされています。

## 人財育成の強化

### 多様な能力開発機会の提供

職員のキャリア形成においては、各職員の能力・適性・キャリア展望を踏まえた適材適所の配置・登用を行うとともに、ジョブチャレンジ制度(異動公募制度)やキャリア転換制度など、仕事を通じた職員の自己実現を支援しています。この他、競争力のある外部人財の採用・登用にも積極的に取り組んでいます。

職員の採用および配置・登用にあたっては、あらゆる差別を行わないよう配慮しています。

当金庫は、各本部を担う中核人財の育成を目指し、職員一人ひとりの自主的な取組みを支援するための能力開発機会を提供しています。例えば、通信研修・資格取得・外国語学習への助成、海外留学や異業種交流型研修への派遣に加え、各本部における業後研修や年次・階層に応じた集合研修などを開催しています。

### 新入職員

3週間の受入研修に加え、国内外のさまざまな経験を体得するため、JA(農協)・農業法人に派遣しています。また、新入職員一人ひとりに対するOJT支援やメンター制度などを実施しています。

### 若手・中堅・管理職職員

JA(農協)・JA信農連への出向などを通じて、職員のさらなる成長につなげるキャリア開発に取り組んでいます。

また、系統団体や農林水産業に従事されている有識者を招聘した研修会を開催し、当金庫の基本的使命に対する理解を深めるなど、系統組織の一員としての人財を育成しています。

### 経営職職員

経営能力の高度化を図るため、欧米ビジネススクールへの派遣や、経営計画の実現をサポートする個別研修などを実施しています。

### キャリア開発支援制度

職員が自らのキャリア開発に積極的に取り組むことをサポートするために「キャリア開発支援制度」を導入しています。上司とのキャリア開発面接やキャリア開発研修を通じて、自らの能力の棚卸しを実施するとともに、目標を明確にしたうえで、各本部で必要とされる業務遂行の能力要件を踏まえたキャリア開発の実践を進めています。

## 主な人財育成プログラム

| 集合研修                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア開発研修：能力の棚卸し・自己分析を通じてキャリア開発意識を醸成</li> <li>・管理職研修：リーダーシップ、部下育成、ビジョンメイキング、効率的な業務処理などのマネジメントに必要な知識の習得・向上</li> <li>・経営職育成研修：組織経営、部店マネジメントなどに必要な知識の習得・向上</li> <li>・金庫ビジネススクール：企業経営にかかる基礎理論の理解とコンサルティング能力の向上・定着、組織横断的なネットワークの構築</li> </ul> |
| 自己啓発支援                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・通信研修、外部資格取得、外国語学校通学助成制度：職員の自律的なキャリア開発の支援として、各種取組にかかる費用の一部を助成</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| 外部派遣                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営大学院(経営者コース)：国内外大学院における経営能力の高度化</li> <li>・海外留学：MBA・LL.M 等への派遣を通じた専門知識の習得、国際感覚の養成</li> <li>・海外支店トレーニー制度：海外支店への若手職員派遣を通じた国際感覚の養成</li> <li>・異業種交流型研修、運用会社、JA(農協)・JA信農連などへの派遣・出向を通じた人財交流、専門知識の習得</li> </ul>                                |
| 新人教育                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・新入職員職場教育制度、指導係研修、メンター制度</li> <li>・受入研修、JA(農協)現地研修、農業法人現地研修</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| その他                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・業後研修</li> <li>・系統有識者などによる講演、職員勉強会を通じた系統組織の一員としての意識醸成</li> <li>・ビジネス英会話レッスン</li> <li>・eラーニング</li> </ul>                                                                                                                                  |



## Ⅰ 系統人材の育成・能力開発強化

当金庫は、系統向け研修会社である(株)農林中金アカデミーと連携し、JAバンク・JFマリンバンク・JForestグループの役職員向けに、①県域・JA戦略の実践を支える変革リーダーの育成・実行力強化、②専門的なスキル・知識習得・専門性向上策の実施等を通じて、組合員・利用者のみならずの期待と信頼にこたえる人材の育成に取り組んでいます。

### JA バンク中期戦略を実現する人材育成の取組強化 (JA バンク)

JAバンクでは、JA(農協)の信用事業担当役員を対象とした「JAバンク中央アカデミー 経営者コース」をはじめとし、JA(農協)の信用事業担当部長を対象とした「部長コース」、JA(農協)の中堅管理職を対象とした「次期リーダーコース」、JA(農協)の組合長・理事長を対象とした「組合長・理事長セミナー」、JA(農協)の支店長・中堅職員を対象とした「ブロック・シンポジウム」等を実施するなど、JA(農協)・JA信農連の変革をリードできる人材の養成を通じて、JAバンクの事業変革をサポートしています。

また、専門的なスキル、金融知識の習得のために、集合研修、通信教育、検定試験等の研修メニューを提供し、JAバンク中期戦略の各施策の実践に必要な人材育成に注力しています。

### JFマリンバンクにおける「人づくり(人材育成)」の取組み

JFマリンバンクでは、JF信漁連の店舗長等を対象とした「JFマリンバンク変革リーダー育成研修」や漁業金融相談員を対象とした「漁業金融相談員ステップアップセミナー」等の集合研修とともに、「決算書分析力養成研修」、「ライフプランニング研修」、「営業スキル養成研修」等の出張研修を継続して開催するなど、漁業金融機能の強化等に必要な人材の育成に注力しています。

### JForest グループへの人材育成サポート

JForestグループでは、森林組合・森林組合連合会の経営者層を対象とした「森林組合トップセミナー」の開催に加え、森林組合の経営実務の中核を担う理事・参事クラスを対象とした「森林組合常勤理事・参事研修」を実施し、組織を牽引していくリーダーの育成を通じて、組織変革に向けた取組みを支援しています。

### JA(農協)・JA信農連・当金庫間の人材交流

当金庫では、JA(農協)・JA信農連等との人材交流を充実させ、JAバンクグループ内の相互理解やノウハウ共有に努めています。

具体的には、信用事業の中核を担う人材の育成や各種業務のノウハウ習得を目的としたJA(農協)からのトレーニーの受け入れ、農業融資・法人融資、リテール企画、事務・システム、有価証券運用などさまざまな業務でのJA信農連からの出向者・トレーニーの受け入れ、協同組織中央機関・専門金融機関の職員としての系統の現場の理解深化を目的とした系統団体(JA(農協)・JA信農連等)への出向派遣を実施しています。

## Ⅰ サステナビリティ勉強会の開催

サステナブル経営の実践にあたっては、職員のサステナビリティに関する情勢認識や意識醸成が重要です。

2019年7月、株式会社ニューラルの夫馬賢治代表を講師に迎え、海外を含む全拠点と遠隔地システムで中継のうえ、「農林水産業とサステナブル経営」の演題で全役職員を対象とした勉強会を開催しました。

参加者からは、「農林水産業が環境に負荷をかけている実態を認識した」「農林中央金庫ならではの取組を考えたい」などさまざまな意見が聞かれました。

今後も、役職員の意識醸成を目的に、サステナビリティに関する勉強会を開催していく予定です。



サステナビリティ勉強会で講演する夫馬代表

## Ⅱ eラーニングの実施

役職員のサステナビリティ知識の向上と意識醸成のため、全役職員を対象とするサステナブル経営をテーマとする「eラーニング」を2019年11月に実施しました。

設問は基礎知識から最近の動向や当金庫の取組み等多岐にわたる10問で構成し、合格基準に達するまで繰り返し受講することで理解の深化を図っています。

2020年度以降も毎年実施する予定です。

### eラーニング設問事例

Q: ESG 投資に関する以下の問いについて、間違っているものを選びなさい。

- (1) ESG は、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の英語の頭文字を合わせた言葉である。
- (2) ESG 投資とは、社会貢献や環境配慮を重視する投資であり、そのためには収益性については妥協せざるを得ない場合もある。
- (3) 企業の価値を測る材料として、これまでは主にキャッシュフローや利益率などの財務情報が主に使われてきたが、それに加え、非財務情報である ESG 要素が企業の長期的価値を評価する上で重要であることから、「ESG」に着目した企業評価や投資が広がりをみせている。
- (4) 日本においては、2014 年 2 月の日本版スチュワードシップ・コードを機に、機関投資家の間でも非財務情報への関心が高まった。さらに、2015 年 9 月に世界最大の機関投資家（アセットオーナー）である GPIF が PRI に署名し、ESG を重視する姿勢を明らかにしたことで、流れが一気に加速した。

正解：(2)

解説：ESG 投資とは社会貢献・環境配慮を通じて長期的利益を増やす投資である。



# 人財関連データ集

## 人財に関する基本データ

|                                | 2017 年度 | 2018 年度 | 2019 年度 |
|--------------------------------|---------|---------|---------|
| 従業員数（人）                        | 3,646   | 3,659   | 3,645   |
| 男性                             | 2,436   | 2,417   | 2,398   |
| 女性                             | 1,210   | 1,242   | 1,247   |
| 正社員以外の従業員（人）                   | 462     | 500     | 540     |
| 新卒採用者数（人）                      | 153     | 188     | 125     |
| 男性                             | 78      | 97      | 64      |
| 女性                             | 75      | 91      | 61      |
| 中途採用者数（人）                      | 54      | 27      | 34      |
| 男性                             | 42      | 22      | 29      |
| 女性                             | 12      | 5       | 5       |
| 10 年目職員継続勤務割合（％）※ <sup>1</sup> |         |         |         |
| 男性                             | 84.7    | 85.9    | 82.5    |
| 女性                             | 58.4    | 57.8    | 57.2    |
| 離職者数比率（％）                      | 1       | 2       | 2       |

|                          | 2016 年度 | 2017 年度 | 2018 年度 |
|--------------------------|---------|---------|---------|
| 障がい者雇用率（％）※ <sup>2</sup> | 2.23    | 2.56    | 2.71    |

## 育児・介護関連データ

|                            | 2017 年度 | 2018 年度 | 2019 年度 |
|----------------------------|---------|---------|---------|
| 育児休業取得人数（人）                |         |         |         |
| 男性                         | 78      | 57      | 78      |
| 女性                         | 35      | 43      | 35      |
| 育児休業取得率（％）                 |         |         |         |
| 男性※ <sup>3</sup>           | 57      | 51      | 61      |
| 女性※ <sup>4</sup>           | 100     | 100     | 113     |
| 育児休業後の復職率（％）※ <sup>5</sup> | 100     | 98      | 97      |
| 看護休暇の取得日数（日）               | 305.0   | 366.5   | 459.5   |

※<sup>1</sup> 19～11 事業年度前に採用した職員のうち、引続き勤務している職員の割合

※<sup>2</sup> 農林中央金庫、グループ子会社、特例子会社を合算した雇用率

※<sup>3</sup> 育児休業をした職員数÷配偶者が出産した職員数（年度をまたぐ場合は、取得を開始した年度に参入）

※<sup>4</sup> 育児休業をした職員数÷出産した職員数（年度をまたぐ場合は、取得を開始した年度に参入）

※<sup>5</sup> 子を出産した女性職員のうち、子の 1 歳誕生日まで継続して在職（育休中を含む）している職員の割合