NORINCHUKIN
農林中央金庫

Diversity & Inclusion Book

ダイバーシティ＆インクルージョン ブック

すべての「わたし」を
輝く明日へ

すべての「わたし」を輝く明日へ

持てるすべてを「いのち」に向けて——。
「わたし」たちは、この言葉からはじまるパーパス（存在意義）を胸に、
農林水産業の発展に貢献することで、
食と地域のくらしを支えることを目指しています。

そのためには、職員一人ひとりがその個性や魅力を発揮し、
すべての「わたし」を掛け合わせていくことで、
新たな価値を生み出していくことが大切だと考えています。

すべての「わたし」の輝く明日こそ、
農林中央金庫の輝く明日につながるはず。
その思いから私たちは、
ダイバーシティ＆インクルージョンの推進に
積極的に取り組んでいます。

ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）とは

ダイバーシティとは、性別、障がいの有無、国籍、年齢、LGBTQ（性のあり方）といった属性のほか、能力、経験、価値観などの属性も含めた、一人ひとりが持つあらゆる「多様性」を意味します。
またインクルージョンとは、そのような多様性を持つ一人ひとりが、大切な存在として組織に受け入れられ（受容・包摂）、信頼と安心を感じながら力を発揮できる組織風土や意識を意味します。
ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）は、この両者を統合した概念で、多様な職員一人ひとりが、個性や魅力を最大限に発揮でき、やりがいを感じながら活躍する世界を意味します。

Index
目次

4p Message

6p D&Iの実現に向けた取り組み
└ 8p 取り組み状況について

12p 多様性を包摂する意識醸成・職場づくりを目指して
└ 13p 取り組み紹介
└ 17p 職員・職場主導での取り組み

18p 多様な人材が活躍・成長し続ける組織を目指して
└ 19p 属性の多様性｜女性の活躍
└ 20p キャリアアップ支援に向けた研修など

23p 総合的なダイバーシティの拡充
└ 24p 属性の多様性｜障がい者の活躍
└ 26p 属性の多様性｜グローバル人材の活躍
└ 27p 属性の多様性｜シニア人材の活躍
└ 28p 属性の多様性｜LGBTQの理解深耕

29p ワークライフインテグレーションの実現を目指して
└ 30p 柔軟かつ多様な働き方への取り組み
└ 31p 活躍・成長し続けるための両立支援への取り組み
└ 32p 取り組み紹介

36p Epilogue

Message

「いのち」に向き合う
多様な人々が交わることで
大きな化学反応が生まれます。

農林中央金庫は2023年12月で創立100周年という節目を迎えます。この節目を成長・進化の機会とすべく、内向きから外向きに、自分から仲間・他者へ、過去・現在から未来へといった方向性で、様々な改革に取り組んできました。そして、その集大成にあたるものがダイバーシティ＆インクルージョンです。

ダイバーシティとは、究極的には「個々の人々がいかに生き生きと働き、力を発揮できるか」というテーマです。昨今は、社会が豊かになるにつれ、社会の役に立ち、個人も生きがいを得られる仕事がますます重要になってきています。

そして、その社会には、男性も女性もいて、子どもも高齢者もいれば、ハンディキャップのある人も、色々な国籍の人もいます。そのような多様性に満ちた社会に貢献しようとなると、おのずと組織の側にも多様性が求められます。

しかし、別の言い方をすれば、先の読めない時代が来ている、ということでもあります。何が正解か分からない。計画を立てても、途中で何が起こるか予測できない。そんな世の中では、トップダウンで方向を押し付けるのではなく、それぞれに社会と接している一人ひとりが感じたことを積極的に発信してもらい、双方向にやり取りしていかなければなりません。そして、多種多様な人々が意見を出し合い、力を発揮できるようになれば、そこには化学反応が生まれます。イノベーションも、こうした化学反応から生まれるものだと言えるでしょう。優れた化学反応を起こすためには、それぞれの個人がより自発的、より自律的に動く組織にしていきたいと考えています。

そうは言っても、高い運動エネルギーを持った個々人が自由勝手に行動すると、無秩序になってしまうのも事実です。その時に方向を示してくれるものが、“持てるすべてを「いのち」に向けて。”という言葉からはじまる当金庫のパーパス（存在意義）です。

多種多様な人々が集まり、「地球のために良いことをしよう」「農林水産業が元気になるために働こう」という思いを共有・共感しながら協働すれば、きっと大きな化学反応が生まれます。ぜひ私たちと一緒に、地球や農林水産業を元気にしていきましょう。

奥 和登
代表理事理事長
奥 和登

次の100年を見据えて。
ダイバーシティ推進に
ゴールはない、と考えています。

農林中央金庫は2022年を「ダイバーシティ元年」と位置づけ、本格的にダイバーシティ推進を開始しました。世の中でダイバーシティは大きく叫ばれていますが、なぜ農林中央金庫の成長にとってダイバーシティが重要なのか、経営層を含めたすべての職員に理解してもらわなければ、本当の意味でのダイバーシティの実現は叶いません。

そこでまずは意識改革として、主に経営層や管理職向けに、外部講師による講演や、社内でのニュースレターの発信などの取り組みを実施しました。講演に参加した職員からは、「ダイバーシティがなぜ重要なのかをあらためて理解するきっかけになった」などの声が挙がり、世の中の労働人口構造が大きく変わるなか、多様な人材が才能を発揮できる組織に変わらなければ、次の100周年は迎えられないだろうという危機感を、多くの人が抱いたことと思います。

この意識改革をスタート地点とし、初年度はまず「女性活躍」と「インクルージョン」を主なテーマとして取り組みました。具体的には、女性の管理職がまだ少ない現状を受け、女性のリーダー層向けの研修や、その上司に向けた研修などを実施しています。また、女性だけでなく、制約のある多くの職員の声を取り入れられるよう、ワーキンググループの活動も行い、その場で出た意見を施策に反映する取り組みを重視しています。柔軟な働き方ができるよう、部署ごとの業務の性質も考慮しながら、時間単位の休暇制度やフレックスタイム制の導入・拡大も進めているところです。

こうした取り組みを行うなか、現場発で自発的にできることを検討し、実践してくれる部署も出てきたのは嬉しい変化です。ダイバーシティを実現するには、一人ひとりの職員からの自発的な行動や意見発信がとても大切だと考えています。

そして、ダイバーシティ推進の活動で何よりも大切なことは継続です。ダイバーシティ元年を迎えるにあたって多くの会社にヒアリングしましたが、既に20年以上ダイバーシティに取り組んでいる企業であっても、まだ道半ばだとおっしゃいます。日本よりダイバーシティが進んでいるとされる欧米であっても、まだまだ多くの課題があります。

ダイバーシティ推進にゴールはありません。世の中が変わり続けるなか、私たち自身も更なる意識改革・行動改革に向けて活動を継続し、農林中央金庫の存在意義“持てるすべてを「いのち」に向けて。”という言葉からはじまる当金庫のパーパス実現のため、多様性を組織の力にし、次の100年、そしてその先のために変わり続けていきたいと考えています。

内海 智江
常務執行役員 事務部門長
女性活躍・ダイバーシティ推進責任者（CDO）
内海 智江

D&Iの実現に向けた取り組み

自分と異なる考えに触れたとき、目の前の世界が広がり、新たな可能性を感じたりワクワクした経験はありませんか？農林中央金庫では、一人ひとりが多様な力や価値を発揮し、お互いを包摂しながら活躍・成長できる組織の実現に向けて取り組んでいます。

目指す姿

組織活力最大化、付加価値創造・イノベーション

ダイバーシティ実現後の世界で達成したい姿
（職員の活躍イメージ）

次々と新しい考え方やアイデアが生まれ、実践されている

到達したい姿の実現を支えている組織のイメージ

広く多様な価値観を持つ人材に選ばれ、またそうした人材が受け入れられている（多様で魅力溢れる人材を惹きつける組織風土が醸成されている）。

多様で柔軟な働き方が用意され、実践されるなかで、一人ひとりの多様性や魅力が、最大限、かつ、生き生きと発揮されている。

様々な価値観を持つ者同士の組織内外での交流が支持・促進され、多様性の相互作用による相乗効果（組織の活力・付加価値・イノベーション）が生まれている。

D&Iの実現に向けた取り組み

取り組み状況について

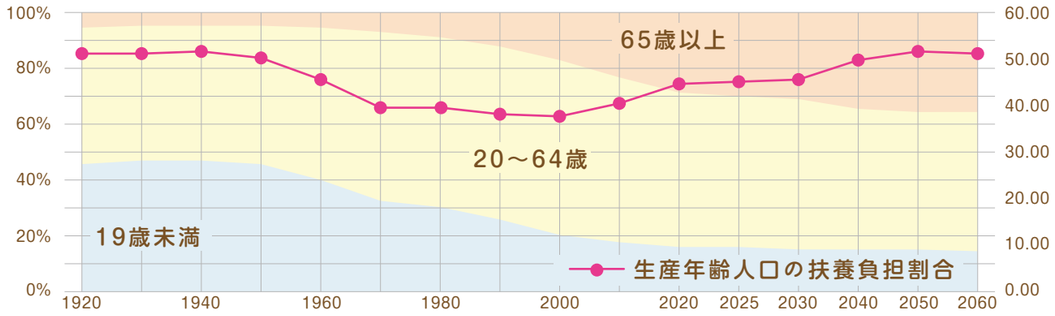
2021年

ダイバーシティ推進の背景

一人ひとりが多様な力を発揮し、活躍・成長できる組織に向けて

人口構造の変化

総務省統計局「国勢調査報告」、「人口推計」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（令和5年度推計）（出生中位（死亡中位））推計値による。



日本の労働力人口は、今後40年で現在の3分の2まで減少していく大きな構造変化を迎えます。
また、未来を担う世代では、仕事よりも家庭・プライベートを大切にしたいと考える人が男女とも太宗を占め、働く価値観も大きく変化しています。
こうした変化のなか、男女問わず、誰もが育児などのライフイベントやプライベートの充実を実現しながら、仕事において活躍・成長をし続け、また目的を共有するチーム（組織）とともに持続可能な発展をし続けていくためには、組織のダイバーシティを一層推し進めることで、誰もが様々な制約を乗り越えながら、異なる多様な力を最大限に発揮でき、活躍・成長し続けられる組織に変わっていくことが重要になると考えています。
とりわけ、不確実性の高い今の時代、ダイバーシティは、多様な意見や考え方を、より良い議論や意思決定に反映させていく原動力となり、組織の活力最大化や、付加価値の創造・イノベーションを生み出す源泉になると考えています。
農林中央金庫では、これまでも、性別の違いや障がいの有無などを問わず、職員が活躍できる環境づくりに取り組んできましたが、こうしたダイバーシティ推進の重要性の高まりを踏まえ、2021年11月には、ダイバーシティ推進担当役員である**チーフ・ダイバーシティ・オフィサー（CDO）**を新たに設置。多様な職員の声をしっかり聞き、職員が色々な意見を言える環境づくり、活躍成長できる環境づくりを心掛けながら、ダイバーシティを強く意識した取り組みをスタートしました。
農林中央金庫では、持続可能な開発目標（SDGs）への社会的な関心・期待が高まるなか、**サステナブル経営に向けた中長期目標として、ダイバーシティに関する目標も設定しています（女性管理職比率：2040年度30%（2030年度13%））**。この目標を着実に超え、女性活躍に留まらず、様々な分野でダイバーシティが進展していくよう、取り組みを進めています。

SDGsへの社会的な関心・要請の高まり

- 目標3 すべての人に健康と福祉を — D&I施策 健康経営
- 目標4 質の高い教育をみんなに — D&I施策 自己啓発・キャリア形成支援
- 目標5 ジェンダー平等を実現しよう — D&I施策 女性活躍推進
- 目標8 働きがいも経済成長も — D&I施策 働き方改革、誰もが活躍できる働き方の実現
- 目標10 人や国の不平等をなくそう — D&I施策 不平等の是正・多様な人々を包摂する取り組み

2022年

ダイバーシティ元年

ダイバーシティ元年とは？

多様な「個」が組織力を強化する

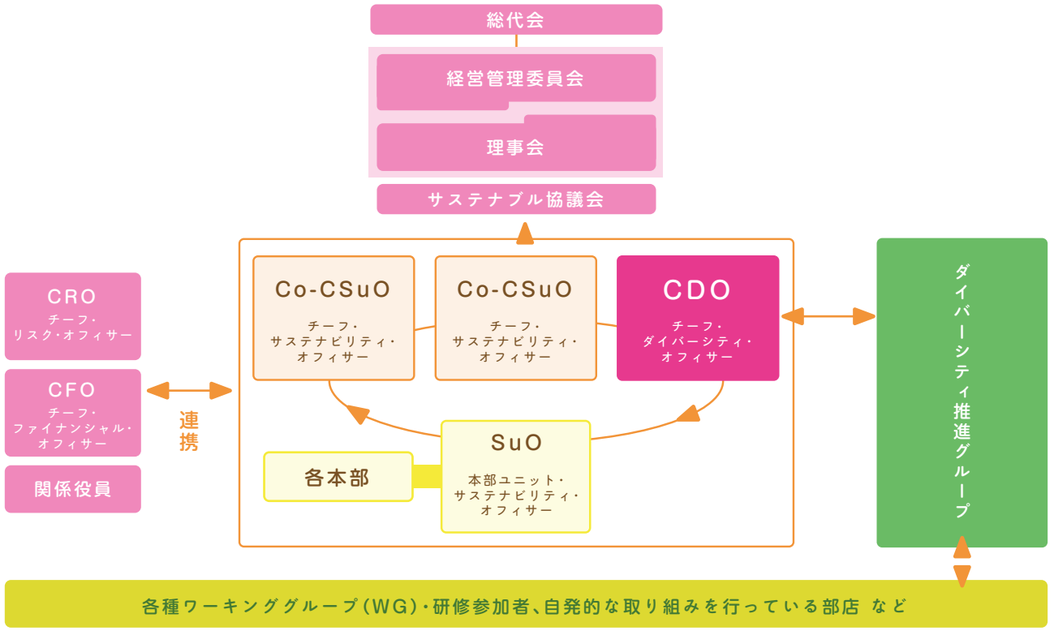
そのために

単に女性活躍ということに留まらず
ダイバーシティ、その語源に立ち返り
多様な職員の意見をしっかり聞いていく
農林中央金庫の決意表明および誰もが
色々な意見を言える環境づくり

農林中央金庫として
ダイバーシティ推進の目的や
目指す方向性などの
土台を整えることからスタート

農林中央金庫では、ダイバーシティ推進をサステナブル経営の重要な3つの柱の一つに位置づけ、経営層自ら、グループ会社含むすべての職員に向けて、ダイバーシティ推進の意義や重要性について発信しています。なかでもCDOは、女性活躍・ダイバーシティ推進を担当する経営責任者として、ダイバーシティ推進グループとともに、職場での様々な施策を企画し、具体的な取り組みを推進しています。

ダイバーシティ推進の体制



Next

D&Iの実現に向けた取り組み

取り組み状況について

2022年～

あらゆる多様性を包摂する組織に向けて

農林中央金庫では、2022年をダイバーシティ元年と定め、ダイバーシティを通じて目指す姿（組織活力最大化、付加価値創造・イノベーションの実現）を置いたうえで、ダイバーシティ実現後の「職員の活躍イメージ」や、その活躍を支える「組織のイメージ」を描きながら取り組みを進めてきました。

7p 参照

多様な職員一人ひとりが、個性や魅力を最大限に発揮できるダイバーシティを実現するためには、各人が多様性や違いを受け入れ、包み込む「インクルージョン」の意識を高めていくことが重要との考え方に立ち、「ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）」の推進に取り組んでいます。
ここから先、農林中央金庫やグループ会社における、「D&I推進」の取り組みについて紹介していきます。

12p 参照

ダイバーシティ元年における具体的取り組みテーマと優先順位

ダイバーシティ元年の取り組みでは、社会の多様性を構成する「属性のダイバーシティ」（「性別」「年齢」「国籍」「障がいの有無」「LGBTQ」など）について広く取り組むとしたうえで、とりわけ農林中央金庫において取り組みの必要性が高く、伸びしろも大きな「女性活躍推進」にまず注力して取り組みを開始しました。

18p
23p
参照

あわせて、男性の育児参画や介護への対応といった「両立支援」や、誰もが活躍・成長できる環境づくりに向けた「働き方改革」といった「インクルージョン」のテーマにも注力しながら取り組みを進めました。

29p
30p
31p
参照

D&I推進の未来～取り組みの方向性～

これからのD&I推進の取り組みに向けては、誰もが活躍・成長できる機会の均等に向けて、引き続き「女性活躍」「インクルージョン」に取り組むことはもちろん、このほかの様々な「属性のダイバーシティ」のテーマについても、具体的な施策や取り組みを拡充しながら、総合的なD&I推進を目指していきます。
あわせて、「属性の多様性」のほか、「知の多様性」（能力・経験など）、「心理的属性の多様性」（価値観など）も含めた「組織内の複数次元の多様性」の推進についても意識して取り組んでいきます。

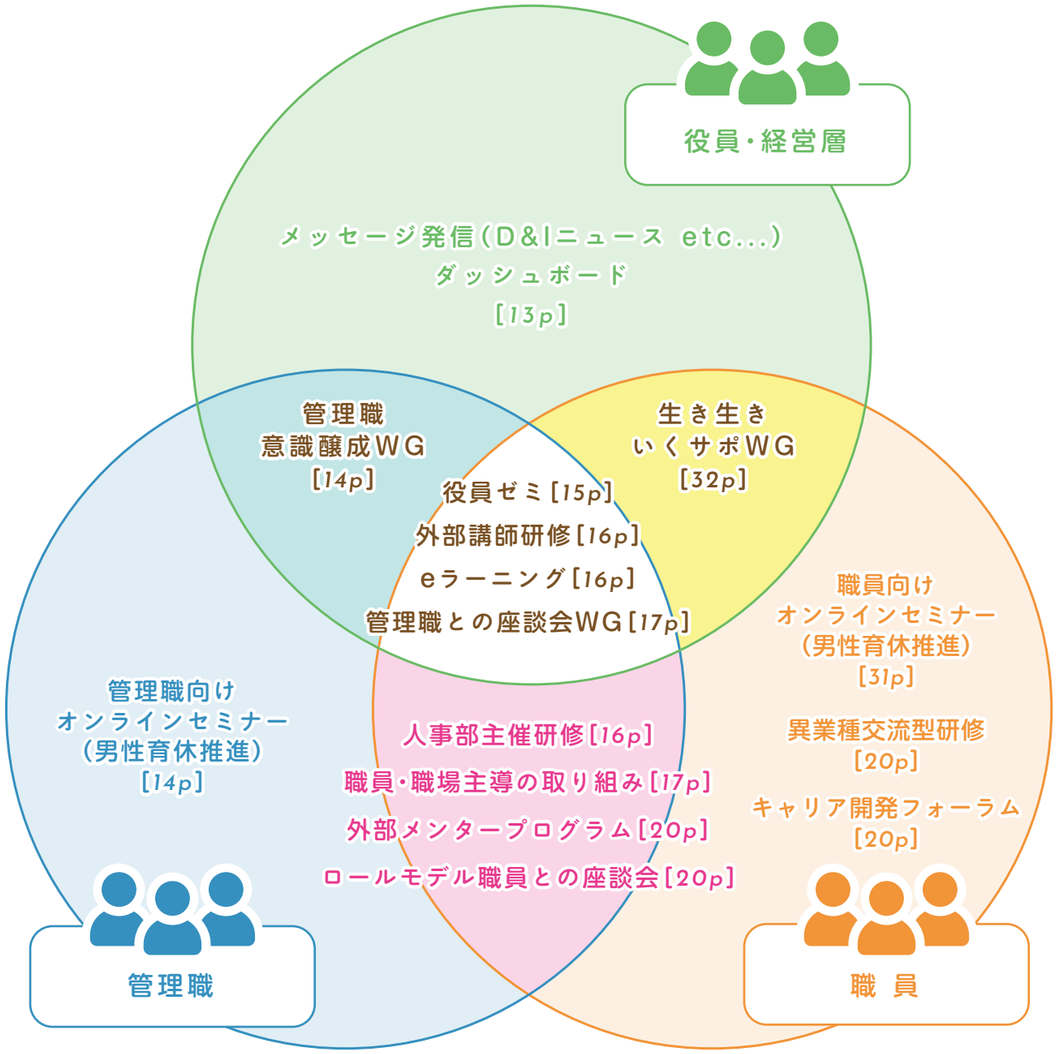
グループ・海外と連携したD&I向上に向けた取り組み

農林中央金庫では、グループ会社や海外拠点におけるD&Iの多様な取り組みを尊重しつつ、情報交換・意見交換を通じてより良い取り組みをお互いに学び合い、吸収することで、D&I全体を相乗的に高めていく取り組みを志向しています。
例えば、海外を含めたグループ全体へD&Iニュース（社内報）を発信することで、広くグループ全体でD&Iの意識醸成に取り組んでいるほか、D&Iについての研修（eラーニングや一部の外部研修など）をグループ会社とも共有することで、効率的・効果的なD&I推進の取り組みにつなげています。
この「Diversity & Inclusion Book」では、農林中央金庫のほか、国内・海外グループ各社のD&Iの取り組み例についても、コラムで紹介していきます。

21p
22p
25p
26p
28p
35p
参照

多様性を包摂する意識醸成・職場づくりを目指して

（インクルージョンの向上）



D&Iを進めていくうえでの職員の意識醸成・職場風土の醸成の重要性

多様性を活かすためには、誰もがお互いに違いを受け入れ、信頼や安心を感じながら、一人ひとりがその多様な力を存分に発揮できる組織風土が重要となります。
農林中央金庫では、多様性を包摂する役職員の意識の醸成や、制約によらず、あらゆる人がその個性や力を発揮し、活躍できるための柔軟な働き方、それを支える職場づくりが重要と考え、様々な取り組みを進めています。

多様性を包摂する意識醸成・職場づくりを目指して

取り組み紹介

経営層イニシアティブでの取り組み（役員・経営層によるメッセージ発信・意識醸成）

「経営層によるメッセージ発信」

農林中央金庫では、役員・経営層が、主要会議や職員との対話の機会を通じて、D&Iの重要性について様々な発信を行っています。役員によるワークスタイル改革宣言（2022年）では、「ダイバーシティを財産とし、互いに信頼・尊重するチームワーク」を大切にすることが謳われています。

「D&Iニュース」

農林中央金庫の役員・経営層が、D&Iに対する思いや考えを、グループ会社や海外拠点を含む全職員に向けて、動画や社内ニュースの形で発信しています。

事例紹介

「突撃！ 隣のD&I」

全職員にD&Iをより自分事として、身近に感じてもらうための役員インタビュー記事を配信しています。
第一弾では理事長 奥さんのインタビューを実施しました。

職員がダイバーシティを自分事化して進めるためのアドバイス

「一歩外に出よう」ですね。日常と違うところ、知らない人と接する機会を意識的に作ることで、自分の考えと違う人がいるんだ、ということを知る機会をたくさん持ってほしいです。

職員の皆さんに期待すること

ダイバーシティとは何かということを話す時間をたくさん持ってほしいです。私もこれだということは掴みあぐねているのですが、ダイバーシティの有効性は、モノカルチャーの弱さの裏返しとして考えることが大切です。一方で、皆さんのDNAは99.8%一緒です。同じ生き物という発想も重要で、それがインクルージョンに結び付くと思っています。

経営レベルでの働き方関連指標の「見える化」

多様な人々が活躍できるD&Iの実現のためには、誰もが自律的かつ柔軟に働き方を選択し、工夫しながら、キャリア上の様々な制約やライフイベントを乗り越え、活躍・成長し続けられる組織へと変わることが重要となります。
農林中央金庫では、働き方を変え、多様な働き方を包摂していく「働き方改革」の取り組みの一つとして、働く時間をはじめとした働き方関連指標を経営レベルで「見える化」しています。
これにより、各部署での働き方改革の進展状況を経営レベルで確認しながら、制約の有無によらず、また誰もが両立不安を感じることなく、様々な分野で活躍・成長し続けられる働き方、働く価値観の変化に対応した持続可能な働き方の実現を目指し、取り組んでいます。

多様性を包摂する意識醸成・職場づくりを目指して

取り組み紹介

D&I推進の現場の鍵を握る管理職を対象とした意識醸成・部下成長支援に向けた取り組み

農林中央金庫では、現場のD&Iの重要なインフルエンサーとなる管理職向けに、D&Iをテーマとした研修やワーキンググループ(WG)を開催しています。

管理職の意識醸成ワーキンググループ(WG)

部下の活躍・成長やチャレンジ意欲を後押しするためには、管理職が、性別による無意識の偏見や思い込み(「アンコンシャス・バイアス」)を克服しながら、男女問わず部下に対して、「期待」をかけ、「機会」を与え、「鍛える」“３つの「き」”をしっかり実践することが重要です。農林中央金庫では、管理職がD&Iを意識しながら、部下の活躍・成長を支援していくうえで役立つ気づきや学びを得る機会として、管理職を対象とした意識醸成WGに取り組んでいます。

事例紹介

管理職WGの流れ

STEP.1 外部講師による全管理職向け全体講義

テーマ:「女性活躍・D&Iが必要となる背景・先進企業実例」

STEP.2 WGに参加する管理職向け事前課題の実施

テーマ:組織全体や自部署でD&Iを進めるために何が必要か？
・女性管理職比率を高めるためにできること
・仕事もプライベートも充実させるためにできること

STEP.3 管理職WG開催・グループディスカッションの実施

①組織全体・自部署におけるD＆I推進上の課題の洗い出し
②洗い出した課題の掘り下げと対策の検討
③発表・全体共有・意見交換(CDO参加)

STEP.4 職場での更なるディスカッション

WGでの学びや気づきを職場に持ち帰り、管理職以外の職員も交えて報告会を実施。世代や立場を超えて新たな視点を得ながら、D&I推進に向けて現場でできる実践策を考え、気づきとともに共有

[受講者からの声]

- 他部署の取り組みが参考になった
- 女性活躍が男性の働きやすさにつながると実感
- D&Iが進む良いきっかけになる
- 自部署の幅広い世代・価値観の職員と意見交換できたのが効果的

その他 管理職向け研修

「管理職向けオンラインセミナー」(男性育休・女性活躍・働き方改革の必要性・重要性についての外部講師セミナー)
「部下成長サポート力研修」など

役職員間の対話を通じた双方向での意識醸成・取り組み発信

役職員間の対話は、立場や世代の違いを越えて、お互いに異なる視点からの気づきや理解、意識を深める大切な機会となっています。

「役員ゼミの開催」

農林中央金庫では、職員が役員と少人数で対話する「役員ゼミ」を開催しています。ダイバーシティ元年(2022年)の役員ゼミでは、D&I推進をテーマに活発な意見が交わされました。

役員ゼミで寄せられた意見は、
より良いD&Iの実現に向けて、貴重な声となっています。

[参加者からの声]

- 普段よく聞くが考えることが少なかったD&Iについて理解を深める良い機会になった。
- 男女問わず、誰もが活躍し、成長できる組織に変わろうとする強い思いを感じた。
- 女性活躍をはじめ、組織のD&Iを推進していく意義や必要性について意識が深まった。

「CDO主催によるD&I ワーキンググループ(WG)」

農林中央金庫では、CDO主催による職員参加型の「D&I WG」に取り組んでいます。
WGでは、D&Iの様々なテーマで意見交換を行い、D&I推進に向けて取り組む課題や提案をCDOと共有・対話しながら、役職員が一体となってD&Iについて考え、取り組む機会となっています。
また、職員参加型のWGは、職員間のネットワーク構築の機会にもつながっています。
WGのほか、職場での自主的なダイバーシティ勉強会などの開催ニーズの声に対しては、CDOが直接現場を訪れて出講するなど、職員との対話に努めています。

[参加者からの声]

- ダイバーシティにかかる取り組みについて、恥ずかしながら自分の想像以上に多岐にわたっていることを認識しました。このような取り組みは農林中央金庫にとっても、働く職員にとってもプラスとなるものであるので、今後も継続していってほしいです。また、できることならば、私自身も何らかの形で取り組みに携わってみたいと思います。
- 働き方改革が求められているなかで、多様な働き方の可能性が今後広がる印象を受けた。自身の成長を促すため、挑戦の機会がより与えられるようになるのではないかと感じた。
- 多様性が尊重される職場環境を目指していることが伝わったので、非常に良かったです。
- 尊敬している先輩方が様々な悩みを抱えながら働いていることを知ることができ、親近感を感じるとともに、今後自分も壁にぶつかるかもしれないため、若い年次のうちから将来のキャリアを考えて仕事をすることが大切だと感じました。
- 働くうえで意識を変えていかなければ、取り残されるということを感じました。
  座談会は、普段聞くことのできない後輩の思いを知ることができたことと、CDOと話をすることで、経営側も支店職員のことを考えているということを実感できました。
- CDOと直接対話する機会があることに、「女性活躍・ダイバーシティ」に対する組織の本気度を感じた。

取り組み紹介

人事部主催研修

農林中央金庫では、経営層、管理職、リーダーや若手など、幅広い職員層に様々な人事部主催研修を行っています。
ダイバーシティ元年（2022年）には、D&Iがはじめて研修テーマに採用され、計12回の研修が行われました。外部講師による講義、参加者間でのグループワークなどを通じて、D&Iについての意識や理解を深め、職場での実践への気づきにつながる機会を提供しています。

全役職員向けeラーニング

農林中央金庫では、全役職員がD&Iの重要なテーマについてeラーニング研修を受講しています。D&Iの知識習得を通じて、職員一人ひとりの意識醸成や理解浸透を図っています。

外部講師による全役職員向け講演

農林中央金庫では、D&I推進のテーマで識見ある外部講師をお招きして、役員および管理職を含む全役職員を対象に外部研修を実施しています。D&I推進を巡る世の中の情勢や、D&I推進の鍵ともなる働き方改革など、様々なテーマの講演を通じて、役職員の意識醸成や職場での実践につながる機会となっています。

業績とモチベーション向上を実現する男性育休マネジメントとは

講師：小室淑恵氏
（株）ワーク・ライフバランス
代表取締役社長

改めてダイバーシティの意味を考える

講師：村木厚子氏
日本農福連携協会
副会長理事（元厚生労働省事務次官）

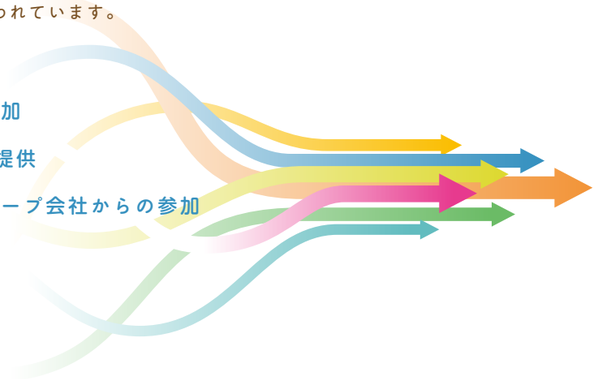
女性活躍・D&Iが必要となる背景・先進企業実例

講師：羽生祥子氏
日経xwoman 客員研究員

グループ会社間で連携したD&I推進についての啓発・意識醸成

農林中央金庫のみならず、グループ会社全体でD&I推進に取り組む観点から、以下の啓発・意識醸成の取り組みについては、グループ会社間で連携した取り組みが行われています。

- D&Iニュースのグループ会社配信
- 人事部主催研修へのグループ会社からの参加
- eラーニング研修資材のグループ会社への提供
- 外部講師による全役職員向け講演へのグループ会社からの参加
- 外部研修派遣へのグループ会社からの参加



職員・職場主導での取り組み

ダイバーシティ元年に始まった経営層からのD&I推進の意識醸成の取り組みは、それぞれの職場に少しずつ根を張りながら、そこで働く職員一人ひとりの自律的な行動改革へと広がりを見せつつあります。ここでは、こうした職員・職場イニシアティブでのD&Iの取り組みについて紹介します。

職場でのブラウンバッグ（昼食持参ミーティング）・ダイバーシティ宣言

統合リスク管理部では、職場でのボトムアップの議論を通じて「ダイバーシティ宣言」を独自に作成・公表しています。世代や立場、制約の違いなどから来る「多様な価値観を互いに認め、尊重しながら包摂して業務を行うことを通じ、組織力・付加価値向上につなげる」ことを、職場のD&I推進で目指す姿として共有しています。また、**「ライフステージに応じた多様な働き方を実現し、すべての職員が活躍するにはどうしたら良いか？」**といったD&I推進の重要テーマについて、周囲の部署にも声掛けし、取り組みの輪を広げながら、ワイガヤミーティングを実施しています。

事例紹介

取り組み［上期］

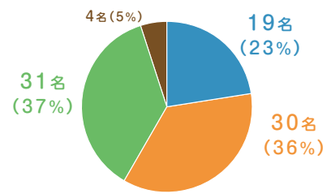
職員の多様な価値観の生の声を集めるための
統合リスク管理部職員向けのインタビュー／座談会を実施

取り組み［下期］

浮き彫りとなったコミュニケーションギャップの
課題解決に向けた取り組みを検討・実施

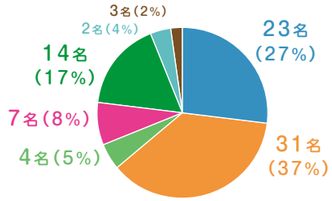
部門内での独自アンケートを実施

Q. 女性管理職比率向上に向け、（人事部主導でなく）リスク管理ユニットでどんな施策に取り組めると思いますか？



- 女性管理職登用に向けた意識醸成
- 結婚・出産などのライフイベント後の職場定着に向けた環境づくり
- ユニット内で専門性を高める人材育成を行うことでの職場定着
- その他

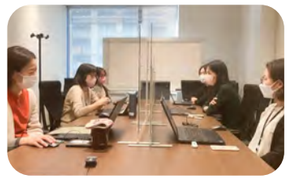
Q. ワークライフバランスの向上に向けた施策として認識に最も近いのは？



- 経過（時間）主義から成果主義へ評価意識・風潮を変える
- 部署毎の働きやすさ（出勤制約や勤務時間制約）の偏り解消
- ライフイベント（出産、介護など）における上司との1on1やチームでの仕事・タスクの見える化
- 男性の育児休業や介護休業制度の積極活用
- フレックスタイム制を活用しやすくするための自主ルール整備
- DX（デジタル技術を活用した変革）などによる業務効率化
- その他

管理職の魅力発信

JAバンク業務革新部では、管理職の魅力発信・ロールモデル発信のためのインタビュー・座談会を独自に企画し実施しています。これをヒントに、参加者公募制の「管理職との座談会WG」が生まれました。



管理職・職場イニシアティブの取り組みが、ワークライフインテグレーションの実現の鍵の一つになっています。

詳細は29pへ

多様な人材が活躍・成長し続ける組織を目指して

ダイバーシティには、性別・国籍・年齢など目に見えるもののほか、能力や経験、価値観やキャリア志向といった目に見えないものまで含めると、様々な視点があります。農林中央金庫グループでは、これらすべてを包摂する総合的なダイバーシティの推進を目指して、一歩ずつ取り組みを進めています。

属性の多様性

女性の活躍

[女性の活躍状況]

多様な視点や価値観を経営に取り込んでいくうえで、ジェンダーダイバーシティの推進は喫緊の課題

D&I推進を通じて目指す姿[7p]を掲げながら、女性活躍推進に向けて中長期目標[8p]を設定し、トップのコミットメントの下、一般事業主行動計画で行動計画を定めて推進中

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、更なる向上に取り組む

[DATA]

2022年3月30日
女性活躍推進に関する行動計画のニュースリリース

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律にもとづく一般事業主行動計画を策定・公表しました。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、多面的な取り組みを行っていきます。

目標1 男性育休取得率100%

目標2 働き方改革を促進する各種施策の導入と定着に向けた取り組み

目標3 総合職・特定職新卒採用の女性割合40%目処

2022年4月5日
「勤務間インターバル宣言賛同企業」参画

「勤務間インターバル」は、1日の勤務終了後、翌日の出社までの間に一定時間以上の休息時間を設けることで、働く人の生活時間や睡眠時間を十分確保する取り組みです。仕事とプライベートの調和の実現、勤務時間中の集中力の維持や、生産性の向上が期待されます。

2023年4月20日
経団連「2030年30%へのチャレンジ」賛同表明

一般社団法人 日本経済団体連合会（経団連）は、サステナブルな資本主義のカギとなる多様な価値の包摂と協創に向けて「多様な人々の活躍促進」への取り組みを加速しています。その推進力となる具体的な目標として「2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にする」ことを目指しており、農林中央金庫も以下に取り組むことに賛同しています。

30 Challenge
#HereWeGo203030

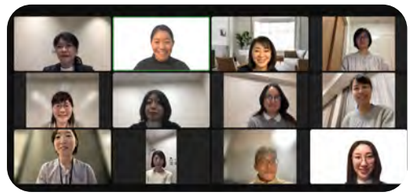
1. ダイバーシティ＆インクルージョンを経営戦略の重要な柱に位置づけ、ビジネスインパクトにつながる取り組みを推進します。
2. 企業の意思決定機関である取締役会に着目し、女性をはじめ多様な人材の視点を、業務執行やガバナンスに活かす取り組みを加速します。
3. タレント・パイプラインを強化するため、採用から幹部人材の育成（候補者の可視化を含む）まで、それぞれのキャリア・ステージに応じたサポートを実施します。
4. これまでの雇用慣行からの脱却・組織風土改革を進め、あらゆる社員のパフォーマンスを最大化し得る組織・環境づくりを追求します。

キャリアアップ支援に向けた研修など

女性の更なる活躍や
キャリアアップを後押しするための
メンタープログラムや研修などの「機会均等推進施策」の拡充

リーダー育成のための外部メンタープログラム

「プロのメンターによるキャリアデザインセミナー」、「1on1メンタリング」、「外部で活躍中の様々な女性ロールモデルとのトークセッション」から構成されるプログラム。様々な働き方やキャリア（リーダーシップの在り方含む）があることを理解し、自身の強みを活かせるキャリアを明確にしながら、メンターとともに自らのキャリアデザインやアクションプランを描きます。将来のキャリア目標に向けた意識醸成や行動を後押しする機会を提供しています。



次世代女性リーダー育成に向けた異業種交流型研修

将来の女性リーダー・管理職としての活躍に向けた学習・経験・挑戦・成長の機会に資するコーチング付異業種交流型研修への派遣を通じて、様々な業界でリーダーを目指して活躍する女性社員とのネットワークの構築機会や、キャリアアップに向けた実践的なビジネススキル・ビジネスマインド習得機会を提供しています。

キャリア開発フォーラム

「内」「外」で活躍する女性役員（経営レベルで活躍するロールモデル）がキャリアについて講演。その後、参加職員間でグループディスカッションを行います。キャリアの早期から未来の活躍イメージを大きく描き、将来のキャリア形成に向けた意識醸成、活躍・成長意欲の向上につなげる機会を提供しています。

「ロールモデル職員との座談会」

様々な職場で活躍する先輩（ロールモデル）職員と、少人数・座談会形式で対話・交流する機会です。先輩の話を聞いて、自分の将来の活躍イメージを具体化しながら、キャリアアップへの意欲を高めていきます。自身のライフイベントとの両立や、チャレンジへの向き合い方についての理解も深めながら、将来のキャリア形成に向けた意識醸成、活躍・成長意欲の向上につなげる機会を提供しています。

Column

Column.1

農林中金全共連アセットマネジメント株式会社

当社は、農林中央金庫と全国共済農業協同組合連合会の合弁会社で、JAグループの資産運用会社という非常にユニークな会社です。多様なバックグラウンドを持つ役職員が集い、日々新しいビジネスモデルづくりに向けて、オープンで活発なディスカッションが行われています。
2022年４月には、全職員が意見を出し合って、お客様の中長期的な利益と、持続可能な環境社会の構築が好循環している「みのりある豊かな未来」の実現に向けて、サステナビリティを経営に組み入れていくことを決めました。
D&Iも、当社経営において重要なテーマです。
女性はもちろん、障がい者も含めた多様な職員が活躍・成長できる組織の実現を目指して、仕事とプライベートの調和や、オン・オフメリハリある働き方に向けて社長以下一丸となって取り組んでいます。男女問わず育児に参画しながらキャリアも充実できる職場風土や働く環境づくりに向けて、職員に対しては、男性も含めて、育児休業や有給休暇の積極的な取得も奨励しています。
また、“くるみん”の認定取得や、障がい者雇用推進・活躍推進に向けた取り組みも進んでいるところです。
多様性を重んじる当社の組織風土のなかで、社内の女性管理職比率は10%を超え、なかには一般職から総合職にキャリア転換して活躍領域を広げている方もいます。
事業のパートナーは海外に多く、言葉や価値観などが異なるクリエイティブな仕事に触れながら、多様性の力を感じている毎日です。

Column.2

系統債権管理回収機構株式会社（系統サービサー）

当社は、JAバンク・JFマリンバンクの不良債権買取・回収、JAバンクローンなどの延滞督促業務などを通じて、全国のJA・JFの債権管理業務の効率化・高度化に貢献しています。
JAバンクローンなどの延滞督促を担う当社のコールセンターは、丁寧かつ確実なお客様対応に加え、繁忙日には数千先にご連絡するなど、迅速な対応が求められます。
2022年には、そのトップを率いるコールセンター長にはじめて女性社員が就任しました。
日々の延滞予想件数を試算して夜間や土曜日を含めた勤務シフトを組むとともに、電話対応の中心となる派遣社員の個々人の経験やスキルに応じたサポート、社員などからの個別相談などにきめ細かく対応。長年の経験に裏打ちされた専門性と高いコミュニケーションスキル、チームメンバーからの厚い信頼を背景に、コールセンターの現場をしっかりまとめています。
コールセンター長は、「はじめてセンター長の話をいただいたとき、前例がなくとても驚いたと同時に、私でできるだろうかと迷いもあったことを覚えています。しかし、周りの方々のサポートがあり、皆で協力しながら、コールセンターを円滑に運営することができています。」と語っています。

Column.3

農林中金ファシリティーズ株式会社

当社は、農林中央金庫グループの事務所移転・レイアウト変更などにかかるオフィス環境構築・ビル管理業務（ファシリティマネジメント業務）および動産・備品・帳票類の購入管理・社宅管理、リース資産管理などを担うことで、農林中央金庫やJAグループを支える農林中央金庫100%出資のグループ会社です。
当社では、過去総合職・事務職といったキャリアの区分があり、女性職員の多くは、事務職として総合職のサポート業務を担当していましたが、すべての職員において多様な活躍ができる組織への転換と能力・業務貢献に応じた年功・性別によらない公平な評価制度の導入を狙いとして、2019年に人事制度の改正を行い、「キャリア区分の一本化」に踏み切りました。
この結果、今では男女問わずすべての職員が、意欲・能力・適性に応じて様々な業務領域にチャレンジできる職場環境が整い、活躍の幅が広がってきています。
一例として、農林中央金庫の本支店レイアウト変更・工事案件業務において、女性職員は従来、工事契約・支払事務が業務の中心でしたが、現在では遠隔地出張も含めてファシリティ業務の現場打合せへ参画し、工事業者との折衝も担う人材として、幅広く業務に取り組んでいます。

Column.4

農中ビジネスサポート株式会社

当社は、農林中央金庫の国内金融事務を専門に担う農林中央金庫100%出資のグループ会社です。
当社は、農林中央金庫のグループ会社としての共通パーパス“持てるすべてを「いのち」に向けて。”のもと、当社の社員全員が意見を出し合って定めた「皆様を事務でサポートし、明日の“生きる”を支えます～今日の私より明日の私 私たちは金融事務のプロフェッショナルとして質の高い事務を提供します～」を、「マイカンパニーパーパス」として掲げています。
多様な社員が活躍できる職場環境づくりを進めており、上記の「マイカンパニーパーパス」も、当社業務で中心的な役割を担う女性社員の声はもちろん、社員一人ひとりの多様な意見を汲み上げながら定めています。
障がいを持つ社員も多く活躍しており、社員の自主的活動として、定期的に手話講座を開催するなど、誰もが活躍できる職場づくりに向けたインクルージョンの取り組みも進めています。
当社では、性別の違いに関わらず、また障がいの有無に関わらず、多様な社員一人ひとりがライフイベントを乗り越えて活躍・成長し続けられる人材育成や組織づくりに取り組んでいます。

総合的なダイバーシティの拡充

一口にダイバーシティといっても、①性別・国籍・年齢など目に見える属性に関する多様性のほか、②能力や経験といった業務に関連する多様性、更には③性格や価値観、キャリア志向など心理的属性に関する多様性と様々です。農林中央金庫では、これらすべてを包摂する複数次元のダイバーシティの推進を目指しています。

属性の多様性

障がい者活躍推進 24p
グローバル人材活躍推進 P.26
シニア人材活躍推進 P.27
LGBTQへの理解深耕 P.28

誰もが活躍・成長できる機会均等を目指して、引き続き「女性活躍」「インクルージョン」の取り組みを進めつつ、その他の様々な属性の多様性についても、具体的な施策や取り組みを拡充しながら、総合的なD&I推進を目指しています。

知の多様性

能力や経験などのダイバーシティ

職員一人ひとりの組織内外での活躍・成長を後押しする多様な業務経験（OJT）や研修制度（Off-JT）などの機会充実を通じて、また、高い専門性を持ち、異なる組織でのキャリア・経験を積んだ外部人材の積極採用・登用を通じて、スキル・能力・経験などの知の多様性の充実に取り組んでいます。

外部人材の活躍（キャリア採用）

各事業領域において、多様な知見・スキルの向上が求められるなか、キャリア採用を通じた組織外からの専門性の高い人材の採用や、海外拠点における現地専門人材の採用に積極的に取り組み、多様な能力・経験を持つ職員の活躍推進、組織活力の向上に取り組んでいます。
農林中央金庫では、多くのキャリア採用者が、役員・経営層をはじめ様々な部署で活躍しています。

Link キャリア採用サイト
http://www.nochubank-saiyo.com/career/

心理的属性の多様性

自律的なキャリア形成支援
多様な価値観を受け入れる組織風土の醸成

農林中央金庫では、2023年度より、職員一人ひとりが自律的にキャリアを選択し、専門性を高めながら活躍・成長できる新しい人事制度が導入されました。様々な価値観やキャリア志向を持つ職員が、自律的なキャリア形成を通じて、多様な「個」を一層発揮できる組織を目指しています。

属性の多様性

障がい者の活躍

農林中央金庫では、障がいのある職員が、それぞれの能力や個性を遺憾なく発揮しながら、また、働きがいを感じながら、持続的に活躍・成長できる組織の実現に向けて、障がいについての理解を深めるための研修や、安心して働き続けられる職場環境の整備を進めています。

[取り組み紹介]

障がいについての理解を深める全職員向け研修など

障がい者をテーマとした全職員向け研修を定期的に開催。障がいについての理解を深める機会を提供しています。また、D&Iニュースを通じて、障がい者活躍推進にかかる取り組みも紹介しています。

在宅勤務などの柔軟な勤務形態

リモートワークの導入やフレックスタイム制の導入拡大に取り組みながら、働く場所や働く時間の選択肢を広げることで、誰もが自律的で柔軟な働き方の選択・工夫をしながら、様々な制約を乗り越え、活躍・成長し続けられる組織を目指しています。

音声認識ソフトの導入

聴覚障がいのある職員からの音声認識ソフト導入ニーズを受け、2022年４月に音声認識アプリを導入しました。利用範囲を役員や上司にも広げつつ、利用者の声を聴きながら、利用上のアドバイスや具体的な活用例をサポートブックの形にまとめ、効果的なアプリの利用推進を図っています。

障がい者相談窓口の設置

「障がい者相談窓口対応要領」を制定のうえ、相談窓口を設置、適切な運営に努めています。

その他の取り組み

農林中央金庫は、農福連携の取り組みを広め、発展させる活動を支援すること、および、農福連携の取り組みについての知見の向上を目的に、2023年5月に、一般社団法人 日本農福連携協会との間で、スポンサー契約を締結しました。
農林水産業と食と地域のくらしを支えるリーディングバンクを目指す農林中央金庫の存在意義（パーパス）や、D&I推進（障がい者活躍推進）の取り組みは、農福連携の取り組みと高い親和性があります。農福連携の取り組みについての理解や知見を深め、障がい者の更なる活躍推進につなげながら、社会課題の解決にも貢献していきたいと考えています。

農福連携…障がい者などが農業分野で活躍することを通じ、自信や生きがいを持って社会参画を実現していく取り組み。

PICK UP!

農福連携協会のスポンサーをしています！

「日本農福連携協会」は、全国の農福連携に関わる団体を包括するプラットフォームとして設立されました。

ノウフク
日本農福連携協会
農業と福祉の連携のプラットフォーム

［スポンサー］
農林中央金庫の皆様には、
協会の活動をスポンサーとして
年間を通じて強力に支えていただき、
農福連携の推進に多大な貢献を
していただいています。

Column

Column.1

農林中金ビジネスアシスト株式会社（NBA）

当社は、障がい者雇用の促進や共生社会の実現を目指して農林中央金庫グループ100%出資により2016年12月に設立され、2017年1月に開業しました。
職員の約半数は障がいを持つ職員で、ほかにも業務経験豊富な女性やシニアスタッフも多く、多様な職員が一体となって活躍しています。
当社では、一人ひとりの障がい者が得意とする能力、伸ばせる能力にしっかり目を向けながら、多様なメンバーが協力・連携し合って、公的機関などの照会業務、手形・小切手発行業務、派遣職員管理業務などの様々な受託業務に取り組んでいます。
また、障がい者にとって働きがいのある職場づくりに向けて、新たな受託業務の拡充にも継続的にチャレンジすることで、障がい者の活躍の場の拡大にも取り組んでいます。2021年11月に農林中央金庫のグローバルインベストメンツ（GI）本部から新たに一部受託した業務については、委託先からの協力もあって安定的な受託業務運営を実現でき、お蔭様で2021年度ビジネス表彰GI本部賞をいただくこともできました。
当社への業務委託を通じて、農林中央金庫やグループ各社がより付加価値の高い業務、収益を生む業務に人的リソースを振り向けることができ、当社も障がい者の新規採用や働きがいのある職場づくりに繋げることができ、結果として法定雇用率を安定的に遵守できるようになる。そういったWin-Winの関係づくりを目指して、今後も障がい者雇用の促進や共生社会の実現に一層取り組んでいきます。

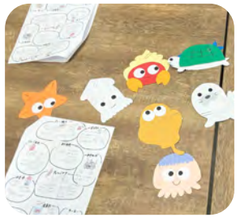
Column.2

誰もが働きやすい環境づくりを目指して～職場での手話講座の紹介

D&I推進で目指す世界は、一人ひとりが自分と異なる世界観を尊重・歓迎し、性別・年代・国籍などの違いを楽しみながら積極的に受容する世界です。
ここでは、誰もが働きやすい環境づくりに向けた取り組みの一例として、職場で毎月開催されている手話講座を紹介します。

（手話講座主催職員（講師）からのメッセージ）

お互いにとってより良いコミュニケーション方法を常に心掛け、ろう者と聴き手とのつながりを更に強くしながら、誰もが働きやすい環境づくりを目指していくことが、まさにD&Iにつながると思います。
手話に少しでも興味がある方、ぜひ私たちに声をかけてください。あなたの勇気が世界を変えます！



属性の多様性

グローバル人材の活躍

農林中央金庫では、アジアを中心に食農ビジネスをグローバルに展開しています。また、市場運用資産の7割以上を海外で運用しています。グローバルな業務展開や国際分散投資は、農林中央金庫のビジネスの重要な柱となっています。
こうしたビジネスモデルも反映して、役職員が特に重視すべき価値観の一つに「グローカル」が掲げられています。
ダイバーシティ元年には、経営トップが海外拠点を訪問。現地職員との対話を通じて、農林中央金庫グループのD&Iをグローバルな視点からより高めていくうえで、D&Iが進む海外拠点が果たす役割への期待を共有しました。
農林中央金庫では、海外派遣や留学制度を通じたグローバル人材の育成や、専門性の高い海外現地人材の現地での採用や登用に積極的に取り組みながら、グローバル人材が活躍・成長できる組織を目指しています。

[取り組み例]

- 国際的な文化多様性を持つ職員が、相互理解を深めるための異文化研修
- 海外現地採用の積極推進による職場におけるD&Iの加速
- 海外拠点での管理職・経営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

Column

農林中金ヨーロッパ(NBE)におけるD&Iの取り組み

当行は、欧州各国で金融ビジネスを展開するオランダに設立された銀行で、農林中央金庫100%出資のグループ会社です。
NBEの職員の男女構成割合は概ね半々、16か国の出身者で構成され、キャリア、教育、家庭など、一人ひとりが異なるバックグラウンドを持ち寄りながら、多様な働き方を通じて個性を発揮し活躍する、グループ会社で最も多様性に富む組織の一つです。
NBEでは、オープンに、かつ判断を挟まずに互いの話を受け止め、相手に関心・好奇心を向けて理解や敬意を示すことで、考え方やゴール、ビジョンや個性を互いに理解し合うことを大切にしており、その精神は、NBEの価値観を定めたコーポレートバリュー「OSEC(Openness, Sensitivity, Engagement, & Cooperation)」にも表れています。
NBEの多様性を包摂する企業風土は、「経営層が絶えず率先してオープンで多様性を受け入れようとする姿勢や行動」、「NBEのパーパスやカルチャーに共感し、NBEの多様性に貢献する職員の採用・育成」、「異文化を理解するための対話型研修」、「新しい視点からの意見やフィードバックを取り入れるための『WAIGAYA』」など様々な取り組みが支えています。
NBEのD&Iの取り組みは、多様性豊かな個と個を結びつけ、強いチームカルチャーや組織を生み出すことで、職員のエンゲージメントの向上や安心して活躍できる職場形成にもつながっています。

属性の多様性

シニア人材の活躍

農林中央金庫では、シニア人材が、その豊かな知見・経験や能力を最大限活かして、様々な分野で活躍しています。
一人ひとりの職員が、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て、組織の内外で継続的に活躍できるキャリアを選択できるよう、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。

[取り組み例]

- 組織内外での活躍に向けたキャリアに関する研修
- 専門性(知識・スキルなど)の習得に向けた自律的な学びにつなげる能力開発研修
- 継続雇用制度　など

Column

豊かな知識・経験を活かして40年以上活躍している、大ベテラン職員の声を聴いてみました！

[若手の皆さんへのメッセージ]

職場で1日の大半を過ごすわけですから、仕事を楽しんでください。

過去のやり方に縛られるのは良くないですが、新しいことを進めるときは、過去の経緯や経験も踏まえて、良いところを取り入れていくことも大事ですね。若い方の発想と経験にもとづく知見の良いところどりでしょうか。

経験豊富な管理職や先輩の方は、決めつけた発言をしないよう注意して、若手・後輩の意見を聴きつつ、自らの経験を提供するという意識を持つことが大切だと考えています。

[チームワークで意識していることはありますか？]

職場のTOO(隣のお節介なおばさん・おじさん)として、「相手の言うことにとにかく耳を傾けて聴く」ことを意識しています。お蔭で、他のラインの職員から色々聞かれることも多いです。通り過ぎる職員に声をかけ、話しやすい雰囲気づくりを意識しています。

「大変だ大変だ」と言わない人ほど、気にかけて声をかけることを心掛けてきました。大きなプロジェクトでスポットライトが当たる人たちがいるとき、それを周囲でサポートする人たちもいます。こうした人たちに対しても、認める・褒めるということが大切だと考えています。

属性の多様性

LGBTQの理解深耕

LGBTQについて正しく理解を深め、性的指向・性自認などに関わらず、誰もが安心・安全に自分らしく働ける職場づくり、性的指向・性自認などによるハラスメントや差別のない職場づくりに向けた啓発に取り組んでいます。

PICK UP!

LGBTQとは？

Lesbian（レズビアン）
Gay（ゲイ）
Bisexual（バイセクシャル）
Transgender（トランスジェンダー）
Questioning（クエスチョニング）

さらに「LGBTQ」に「＋（プラス）」を付けて「LGBTQ＋」や、複数形の「s」を付けて「LGBTs」と言うこともあります。これは性的マイノリティといっても、多様な人がいるため、容易に一括りにすることができないことを意味しています。

［取り組み例］

- 理解促進に向けた啓発活動、意識醸成に向けた研修の実施
  - ・「D&Iニュース」を通じた啓発活動
  - ・「eラーニング」を通じたLGBTQについての理解深耕
  - ・LGBTQの当事者として活躍する外部識者による職員向け講演会

Column

協同住宅ローン株式会社

当社は、農林中央金庫をはじめとするJAバンクグループが出資する住宅ローンの専門会社として、貸付業務や保証業務を行っています。
当社では、昨今の多様性に関する社会的な関心の高まりを踏まえ、お客様の多様なニーズにお応えするため、2021年より、当社の住宅ローンにおける配偶者の定義に「同性パートナー」も含めたペアローンの取り扱いを開始しました。「誰も取り残さない金融の実現」に向けて、誰もが安心して暮らせる持続可能な社会づくりに取り組んでいます。

また、2023年には、職域向け商品として育児に積極的に参画する子育て世代の円滑な住宅取得を後押しするために、出産・育児休業の取得から最長2年間は利息のみの返済が可能な「子育て支援住宅ローン」の取り扱いも開始しています。子育ての男女共同参画が進展するなかで、育児と仕事の両立支援につながる商品提供を通じて、働く男女の長期的な活躍・成長支援につなげていくことで、世の中のD&Iの取り組みを金融面から後押ししています。

ワークライフインテグレーションの実現を目指して

「ワークライフバランス」と聞くと、「ワークか」「ライフか」、どちらか一方の比重を高め、もう一方の比重を抑えながら天秤をバランスさせるイメージがあるかもしれません。農林中央金庫では、職員が「ワークも」「ライフも」ともに充実させながら統合的に両立できる「ワークライフインテグレーション」が可能な組織や職場を目指したいと考えています。

D&I推進を支える ワークライフインテグレーション向上の鍵

両立・活躍支援

- 育児・介護休業、短時間労働、フレックスタイムなどの「働く時間」の制度支援
- リモートワーク・ICTなどの「働く場所」のインフラ環境・制度支援
- 「働く時間」「働く場所」の自律的な選択・工夫を通じた両立・活躍支援

時間意識の高い メリハリある働き方

- 時間制約のある「ワーク」「ライフ」職員を想定した仕事管理・時間管理（時間意識の高い働き方・恒常的労働時間の削減）
- 無駄の削除、優先順位付け、情報共有などによる時間単位生産性の向上

意識醸成 職場風土

- 多様な価値観・ライフスタイルを受け入れ、お互いの事情（育児・介護など様々なライフイベント、自己啓発など）を「お互いさま」と理解しようとする職場

ワークライフインテグレーションの実現を目指して

柔軟かつ多様な働き方への取り組み

働き方改革に向けた意識醸成・柔軟な働き方の推進

「働く時間」や「働く場所」の制約を越えて活躍できる制度の導入

農林中央金庫では、多様なバックグラウンドを持つ職員一人ひとりが持てる力を最大限発揮できるよう、誰もが働く「時間」や「場所」を自律的に選択・工夫しながら、キャリア形成上の様々な制約を乗り越え、生産性高く活躍・成長し続けられる組織を目指し、柔軟かつ多様な働き方にチャレンジしています。

[諸制度]

- **フレックスタイム制(コアタイムなし)**
  職員が職務職責をしっかり果たすなかで、始業・終業時刻を自主的に決定できる制度で、2022年以降、過半を超える部署に導入が広がっています。働く時間の自律的な選択・工夫を通じて、時間に制約がある職員でも、「働きたい」と希望すれば、キャリアを諦めずに納得できる形で働き、活躍できる環境を提供しています。

- **その他の「働く時間」の自律的な選択・工夫を支える制度**
  「1日単位」「半日単位」に加え、「時間単位」でも休暇取得ができる「時間単位年次休暇制度」を導入しているほか、業務終了から次の日の業務開始まで、業務に従事しない時間を一定時間確保することを求める「勤務間インターバル[19p]」の遵守にも取り組んでいます。

- **「働く場所」の自律的な選択・工夫を支える制度**
  「働く場所」に捉われない柔軟な働き方を支える取り組みとして、在宅勤務(テレワーク)が可能な環境を整備しているほか、フリーアドレス制の導入やサテライトオフィスの設置などを通じて、様々な場所的制約を乗り越え、生産性高く活躍・成長し続けられる組織を目指して取り組んでいます。

利用者の声

「働く時間」:フレックスタイム制

- 保育園への送迎など、仕事とプライベートの両立が可能な勤務時間を選択できる柔軟性が良い。
- フレックスだと働く時間が工夫できるので、時間短縮勤務からフルタイム勤務に戻して働くことにした。
- 月内の業務繁閑に偏りがある場合や早朝の業務対応が必要な場合に、繁閑や働く時間帯が上手く調整でき、メリハリがつく。

「働く場所」:在宅勤務(テレワーク)

- 1日のうち通勤に充てていた時間や体力が業務に振り向けられるようになった。
- 調査・分析などの作業が必要な仕事の場合、まとまった時間集中でき、はかどりやすい。

時間意識の高いメリハリある働き方

総労働時間の縮減・生産性向上を意識したメリハリある業務運営を推進し、持続可能で健康的な働き方を実現。

- 経営レベルでの「働く時間」の見える化[13p]
- 勤務間インターバル制度の導入[19p]
- 生産性向上を意識した取り組み(ワークスタイル改革など)

働き方改革への組織風土づくり

ワークライフインテグレーションの実現に向けて、連続休暇を含む計画的な休暇取得の奨励を呼びかけ。

有給休暇取得率の詳細はこちらをご参照ください。

Link ESGデータ
https://www.nochubank.or.jp/sustainability/disclosure/esg/

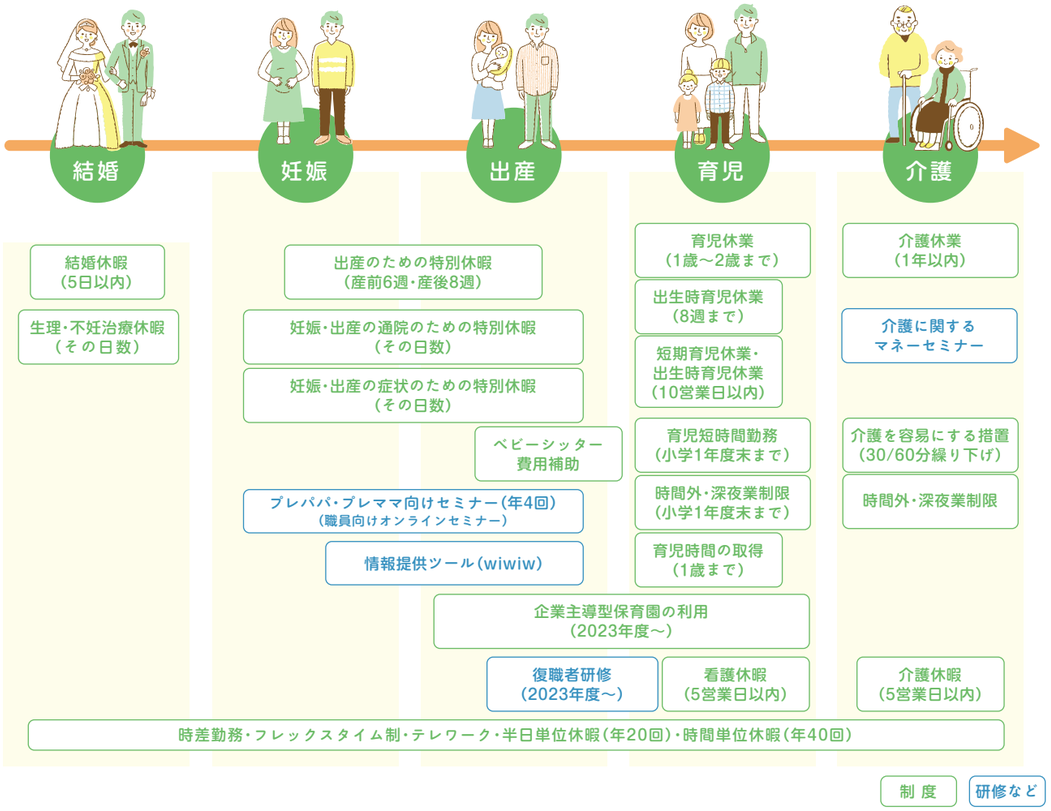
ワークライフインテグレーションの実現を目指して

活躍・成長し続けるための両立支援への取り組み

「育児や介護」と「仕事」との両立

「育児」や「介護」を理由に、仕事と家庭の両立に不安を抱えたり、キャリアを諦めたりせずに活躍・成長し続けられるよう、両立支援制度の充実や、両立について理解し、支援する前向きな職場風土の醸成に取り組み、「ワーク」も「ライフ」も充実できる「ワークライフインテグレーション」の実現を支援しています。

[育児・介護の両立支援制度や研修の紹介]



次世代育成支援への取り組み

農林中央金庫は、次代の社会を担う子どもたちの健全な育成環境の整備や、育児と仕事の両立支援に高い水準で取り組んでいる企業として、2021年2月に「プラチナくるみん認定」を取得しました。今後も健康で活力ある職場づくりと職員のワークライフインテグレーションの更なる向上に取り組んでいきます。

ワークライフインテグレーションの実現を目指して

取り組み紹介

生き生きいくサポ
ワーキンググループ（WG）

男女がともに育児による家庭の充実と仕事の充実を両立しながら、モチベーション高く活躍し、キャリアを続けるうえで必要な施策を検討する目的で、育休から復職した男女職員をメンバーに4回にわたりWGを開催しました。最終回では、メンバーの提言をもとに、CDOとのディスカッションを実施、WGで出た意見を踏まえ、育休中のキャリア・業務ロスの不安解消につながる様々なサポートや施策の拡充が実現しています。

［WGから実現した様々な取り組み］

両立支援サポートに向けた「手引き」の整備

WGメンバーの声を踏まえ、「もっと分かりやすく」「職員に積極的に活用してもらえる」をモットーに、「産休・育児休業・介護休業など取得の手引き」を全面的に刷新。両立支援に役立つ情報を提供しています。

職場とつながる機会・学びの機会の提供

WGでは、育児休業期間中の「上司や仲間とのつながりの途絶」、「業務知識やスキルの遅れ」、「復帰前の両立に向けた悩み」といった不安を解消するアイデアについてもディスカッションしました。ここから、産育休中や復職前に職場とつながるコミュニケーションインフラが導入されました。必要なときにいつでも上司や仲間とつながる安心感に加え、産育休中や復職前でも自己啓発やスキルアップのための研修が受講できるようになり、ライフイベントで一時的にキャリアを離れても、安心して復帰できる環境が実現しています。

その他、WGメンバーの声に応えて実現・拡充した取り組み

- 「ライフイベント「前」研修の充実」
  ➡プレパパ・プレママ向けセミナー、キャリアデザインのための外部メンタリング　など
- 「ライフイベント「後」研修の充実」
  ➡復職者研修　など
- 「両立・活躍支援につながる柔軟な働き方の拡充」
  ➡フレックスタイム制度　など
- 「職場の両立への理解や復帰後の両立・活躍支援」
  ➡関連テーマでの職員・管理職向け研修やセミナーの開催、eラーニング　など

WG参加者からの声

このようなWGを開いていただき、少しでも役に立てればと思い参加しましたが、予想以上に農林中央金庫として前向きに変化していくんだという意思を感じ、大変嬉しく思いました。

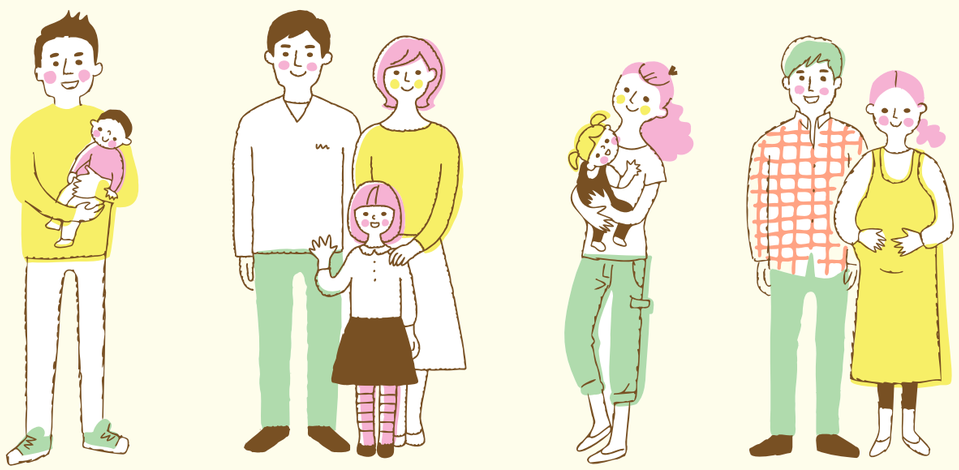
今回のWGのような様々な職員の意見に耳を傾けていただける機会があることは大変ありがたく、これから農林中央金庫がより働きやすい環境になっていくことに期待ができ、今後のモチベーションにもなりました。

同じ立場の方々とつながりを持ち意見交換できたことが有意義でしたし、自分自身の働き方を見つめる良い機会となりました。WGで出た声が今後の農林中央金庫の取り組みに反映されることを期待します。

仕事が好きで復職したものの、子どもが風邪で保育園に通えず働けない日が続き、落ち込んだりもしました。その中でこのWGに参加し、同時期に育児を頑張っている方や、幼少期の育児を終えられた方のご意見を聞けて勇気づけられました。

同じように産休・育休から復帰し、仕事と育児を両立している方々の意見などを聞けたことは新鮮でした。今回の意見が反映され、今後産休・育休を取得される方がより働きやすい環境になることを期待しています。

実際に産育休を取得した職員の意見を収集し、今後に活かしていこうとしてくださる取り組みは大変ありがたく、また、同じ立場の方々と意見交換して悩みを共有できたのも有意義でした。ありがとうございました。



Column

D&Iニュース「イクメン紹介」

農林中央金庫では、男性育休取得率100%を目標に、男性育休の大切さを学ぶ外部講師によるセミナーも提供しながら、両立を理解し、支援する職場づくりに努めています。男性育休経験者からは「育休中の職場の理解と支えがありがたかった。自分も後輩のときはしっかりサポートしたい」、「育児の制約のなかで、生産性高く効果的な働き方への意識が高まった」といった声も寄せられています。

1カ月を越えて育休を取得したイクメン(子育てを楽しみ、自分自身も成長する男性)職員の声を紹介します。

【奥さまの反応】

産後は妻が体力的に辛い場面が多く、昼夜問わず世話を任せられる大人がいるのは助かったようです。日中長い時間対応ができるのは育休ならではだと思います。

【取得して良かったこと】

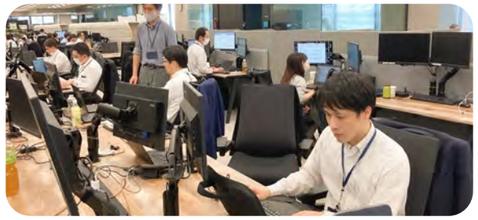
出産直後の苦楽を夫婦で一緒に経験することで、互いへの理解と絆が深まりました。後輩が続く空気を作れました(おそらく)。また、周囲への配慮が一層できるようになりました。

【習得された家事・育児スキル】

料理を中心とした家事スキルは格段に向上しました。
２人目なので手の抜き方を追求するようになりました。

【取得にあたって心掛けたこと】

早めに上司に伝え、チームにも共有。自身のタスクの共有・連携をお願いしました。外部関係者にも、引継ぎ担当を連絡するなど、育休中に迷惑がかからないよう対応しました。



農林中央金庫の人事制度

職員が、出産・育児、介護などのライフイベントと仕事とを両立しながら活躍し、自律的なキャリア形成を実現できる様々な人事制度を用意しています。

転勤本人選択制

キャリア(コース)と転勤を切り離すことで、出産・育児、介護などのライフイベントに応じて、一定のルールのもとで、本人の希望により、転勤の有無を選択できる制度を導入しています。

配偶者転勤休業制度

職員などが配偶者に同行し、配偶者と同一の住所または居所において生活を共にするために一定のルールのもとで休職できる制度を導入しています(出産・育児、介護などのライフイベントと仕事の両立などを理由に、これまでであれば配偶者の転勤を機にやむを得ず退職を選択していた人が、農林中央金庫で活躍し続けられるよう支援)。

退職者エントリー制度

配偶者の隔地間転勤や出産・育児、介護などのライフイベントを理由に退職した職員について、本人の希望により、一定のルールのもとで再雇用する制度を導入しています(仕事と家庭の両立を理由とした退職のほか、一度農林中央金庫を離れて外でチャレンジし、再度農林中央金庫で活躍のチャンスを広げる場合についても支援対象)。

Column.1

農中情報システム株式会社

当社は、農林中央金庫およびグループ各社の情報システム開発・運営や、全国のJAが展開する多様な金融サービスを提供するための国内有数の大規模リテールバンキングシステムの開発・運営を行うグループ会社です。
当社では、女性採用に積極的に取り組んでおり、入社後には先輩職員がメンターに付いて、様々なサポートを行っています。活躍フィールドも、以前は見られなかった農林中央金庫の国内・海外支店に広がるなど、職員の活躍領域や成長機会は拡大しています。

また、女性職員数の増加を受けて、女性職員向けの研修も新たに開始しました。最近では、職員からニーズが寄せられたキャリアデザイン研修(「女性の働き方にかかる多様性について(講演会)」)を実施するなど、研修の充実にも努めています。
加えて、両立支援制度の充実や利用促進にも取り組んでいます。育児休暇や時短勤務(小学校３年の年度末まで)などの各種制度は、女性管理職や男性職員も含め積極的に活用され、働きやすい職場環境を支えています。

Column.2

協同住宅ローン株式会社

当社では、社長以下経営層のリーダーシップのもと、多様な職員が、様々な制約を抱えながら、プライベートと仕事の調和を図りつつ、活躍・成長し続けることができる職場の実現に向けて取り組んでいます。
毎年の業務計画では、メリハリのある働き方に向けて、年次有給休暇の取得率目標の設定・実績管理を行っています。経営層が進捗を確認することで、職員の意識や行動の変化にもつながっており、目標の達成に向けて、組織一体的に取り組んでいます。
また、働く時間や場所の柔軟化に向けた取り組みとして、例えば30分刻みで時差勤務が可能な制度(10種類から選択可)や15分刻みで育児短時間勤務が可能な制度(12種類から選択可)を導入しているほか、テレワークが可能な働き方も用意しています。
当該制度を利用している職員からは、「各家庭の状況に応じて勤務体系を柔軟に選択できるので、上司や同僚の理解・協力に日々感謝しながら、安心して勤務することができています。」といった声が寄せられています。
更に、産育休などで一時的にキャリアを離れる職員の早期の職場復帰を後押しするべく、「ベビーシッター費用助成金制度」や「保育料助成金支給制度」といった復職後の仕事と子育ての両立をサポートする経済的支援制度を用意しています。

当該制度を利用している職員からは、「地域や保育園の種類などにもよりますが、保育料は想像以上に高額で、保育料無償化の対象とならない期間において、会社から助成金を支給してもらえるのはありがたいです。」といった声が寄せられています。
他にも、本人や家族などの誕生日や学校行事といった記念日などのために、通常の年次有給休暇とは別に年間2日休暇を取得することができる「記念日休暇制度」や、やむを得ない事情により退職した復職意思のある職員であった方に対し、求人募集が発生した際に必要に応じて当社の求人情報を提供する「カムバック・エントリー制度」も用意しています。
「記念日休暇」を取得した職員からは、「自分や子どもの体調不良などで有休がなくなりがちですが、通常の有休とは別に2日間取得できるので、子どもの学校行事などのために安心して休暇を取得することができます。」といった声が寄せられています。

臆せず挑戦

行動力×共感力×没頭力

体験に勝る教科書なし

周りと自分の笑顔を大切に

子どもに負けない好奇心

一日一笑

All is well

一所懸命

一期一会

「存在意義」なんです！

助け合えるチームづくり

信じてみる

すべての「わたし」を輝く明日へ

農林中央金庫は、
これからも組織のD&Iを高める取り組みを続けながら、
パーパスのもとに結ばれたすべての「わたし」の、
“輝く明日へ”の、そして“パーパスの実現へ”の
歩みを後押ししていきます。

NORINCHUKIN

農林中央金庫