

人財戦略 2025

「プロアクティブ職員」の創出、新たな価値創造、持続的成長

私たちは、職員を「パーパス」の実現に不可欠で大切な「人財」であり、価値創造の源泉となる「資本」と考えています。

その「人財」への積極的な投資により、その価値を持続的に高めていくことで、組合員や地域から必要とされる「組織」へと成長することをめざしていきます。

人財ポリシー(人財戦略にかかる基本的な考え方)

【基本的な考え方】

- 当JAのパーパス(地域の農業と暮らしを支え、みんなを“笑顔”に)や経営理念に共鳴(理解、共感)し、自発的に貢献する「プロアクティブ」な職員を創出していきます。
- 経営理念「人財・経営・革新」に「誇り」を加えた4本柱に基づき、職員一人ひとりが地域社会と農業を支える担い手として『成長・貢献・挑戦・誇り』を感じられる組織を構築します。
- これらを踏まえて、「組合基点」ではなく、『組合員の課題』を基点にして、プロアクティブに行動できる職員の確保・育成と、その行動が承認・評価される制度・風土づくりに取り組み、“人を大切にする経営”を実践します。

【求める人財】

仕事に対し、誇り※1と責任を持ち、自発的に考え、行動することができる「**プロアクティブ人財**」
全職員が目指すプロアクティブ人財は次の4つの人財領域にセグメントされます。

- 将来の経営陣となる「**エグゼクティブ人財**」
- 10年後のあるべき姿を見据えて、さらなる改革と成長に向け挑戦し続ける「**オフィサー人財**」
- 高い専門性を持ち、高付加価値を生み出す「**プロフェッショナル人財**」
- 現場管理職として、円滑なチーム運営や調整を行う「**マネジメント人財**」

※1「誇り」とは、地域・農業・組合員とのつながりに根ざした自らの仕事の意義を実感し、その役割を果たすことに対して、心からのやりがいと自信を持てる状態。JAみえきたの職員が「自分の仕事が地域に役立っている」と実感し、家族や地域の方に語りたくなるような、自律的・前向きな働き方を支援する文化を育てる。

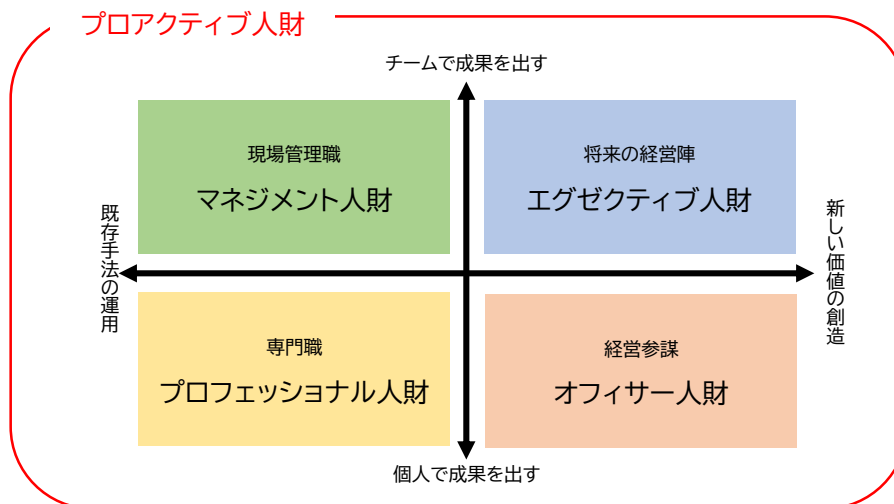
ープロアクティブ人財の考え方ー

- ・当JAにおいて「プロアクティブ人財」とは、主体的・自律的に行動して、自身の将来のキャリアを自ら構築していくことができる人財と定義します。
- ・これまで当JAでは、全員が管理職を目指す「単一的なキャリアルート」のみとて言えましたが、今後は以下のような『多様なキャリアルート』を用意し、職員の強みや特性を活かして活躍できる組織を目指します。

—多様なキャリアルートと部署ごとの人財ポートフォリオに係る考え方—

職員個人の強みや特性、状況等に応じて、以下の4象限にて人財要件を設定しています。

個人の意向と選択によって自身のキャリアを構築していくことを基本としますが、いずれの人財要件であっても、プロアクティブに行動することを期待します。



なお、部署や業務の性質によって、適正人数や人財要件の割合は異なるものと考えます。

また、どの人財要件であってもキャリアルートは固定的なものではなく、途中での変化も当然可能です。

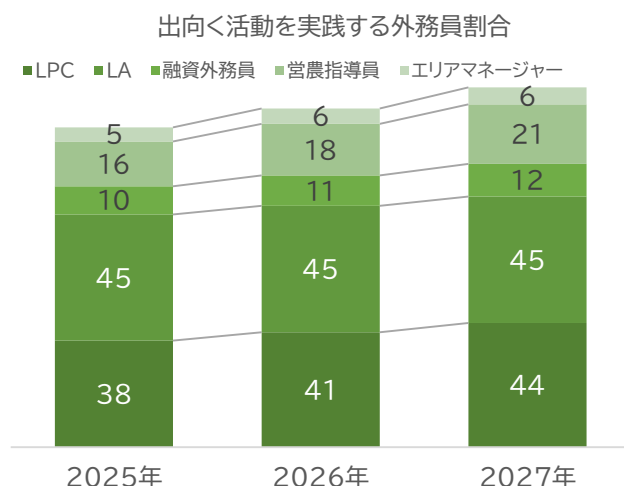
※ 当人財要件の考え方については、今後導入予定のタレントマネジメントシステムにて適宜個人の意向・適正等を把握し、適所適材の人財配置に反映する予定です。

経営戦略と連動した人財戦略

- 出向く活動を実践する外務員の増強
- 最適な人財ポートフォリオの構築
- 人財戦略の浸透・エンゲージメント向上に向けた取り組み
- 人的資本への投資強化

全国的に急速な人口減少・超高齢化により、農業面では農業従事者の減少、JAにおいても労働力不足が進んでいます。上記の考え方を踏まえ、私たちは外部環境の変化に対応しつつ、長期的にめざすべき姿を実現するために、経営戦略と連動した人財戦略を策定し、As is-to be ギャップの解消に向けて、中長期的な視点で人事施策を実施していきます。

戦略1 出向く活動を実践する外務員の増強

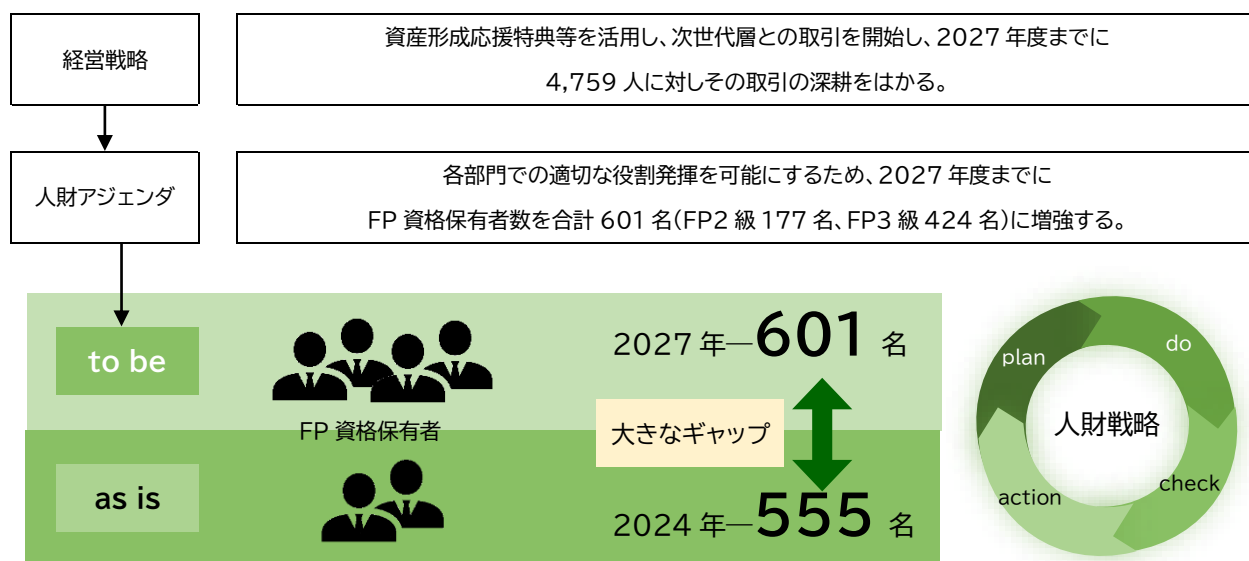


私たちは、DX 化の推進により、事務量の削減や業務効率化等を通じて総人員をスリム化しつつ、事務職員のリスキリング等により、専門知識を有する「人財教育」に取り組み、相談対応力の高い職員による“出向く体制”を整えます。

2027年度には、組合員をはじめとする地域課題に応えるべく、出向く活動を実践する外務員割合を2025年度比 **12.3%増強**します。

戦略2 ビジネスモデルに対応した最適な人財ポートフォリオの構築

各事業単位で策定した持続可能なビジネスモデルの構築に向けて、「事業戦略」ごとの人財アジェンダを明示し、人財の確保と育成につなげます。

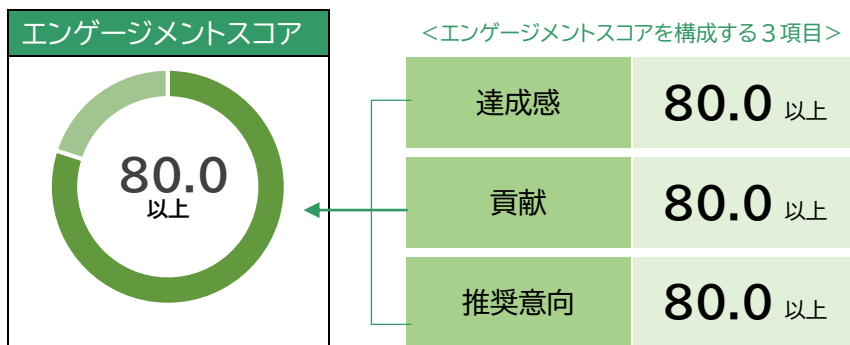


戦略3 人財戦略の浸透・エンゲージメント向上に向けた取り組み

私たちは、経営陣と職員の対話の頻度を増やす手段の一つとして、階層別に意見交換会を行い、経営戦略や人財戦略などに対する職員の理解度を高めるほか、職員の声を経営に反映するよう取り組みます。

また、当階層別意見交換会を含め各種会議体にて「JA役職員エンゲージメント調査」の結果を共有・検討し、働きがいのある職場づくりに向けて施策検討を行います。

併せて検討した施策については、所属長を中心に各職場にて実行し、エンゲージメントスコアの構成3項目(達成感、貢献、推奨意向)について、それぞれ肯定回答**80%以上**を目指します。



戦略4 人的資本への投資強化

人的資本への投資額(2024 年度)

合計 **38 百万円** (1人あたり **5.6 万円**※2)

人財づくり 20 百万円			
研修参加者人件費※3	外部視察費用	自己啓発支援金	...
風土づくり 10 百万円			
評価者教育費用	エンゲージメント調査費用	福利厚生費用相当額	...
組織づくり 6 百万円			
採用活動費用	初任給引き上げ相当分	カオナビ機能向上費用	...
イノベーションづくり 2 百万円			
リテラシー研修	プロジェクト報酬	業績評価	...

※2 人的資本投資額÷年度末正職員数 ※3 参加者×研修時間×平均時間給相当額

人的資本への費用や投入時間は、「コスト」ではなく『投資』と考えます。

人財戦略に基づく人財関連施策、「人財づくり」「風土づくり」「組織づくり」「イノベーションづくり」の実施にあたっては、特に外向く活動を支える人財育成に重きをおきます。

また、新卒一括採用中心といった従来の人財調達施策はもちろんのこと、テンポラリー(一時的)な労働力など、新たな労働力の活用についても進めていきます。

変化に強い職員の育成

「人財づくり」



- 職員の成長マインドと柔軟なアイデアを引き出すための人財育成
- 多様なキャリアの明確化と自己選択制度
- 職員の成長とキャリア形成支援(業務知識のプロ化)
- 「エグゼクティブ人財」の計画的な育成
- パーパスを体感するオンボーディング機会の構築

職員一人ひとりの主体的な学びや、挑戦できる機会を提供して、多様な能力・適性に応じた人財育成、キャリア形成支援を推進していきます。

施策1 職員の成長マインドと柔軟なアイデアを引き出すための人財育成

自ら課題を見つけ成長していくための教育研修制度を強化します。系統内外の研修への受講に加え、外部企業等への視察、自己啓発支援等のメニューの充実を行います。

- 外部企業等への視察機会の拡充
- E ラーニングシステムの導入によるマイクロラーニングの推奨
- 管理職層へのリーダーシップ開発の実施
- 組合員への相談活動の強化に向けた自己啓発支援

施策 2 多様なキャリアの明確化と自己選択制度

総合事業を営むJAにおいて、可能な限りキャリアを自己決定できるよう仕組みづくりを行います。

- 複線型キャリア制度(エグゼクティブ／オフィサー／プロフェッショナル／マネジメント、業務別キャリアパス等)の検討・整備
- 自己申告制度の見直し及び異動・職務チャレンジ機会の提供

施策 3 職員の成長とキャリア形成支援(業務知識のプロ化)

ソリューション提案力を強化する観点から、専門知識の習得意欲を高める取り組みとして、高度な公的資格※4 を取得した人財に対し資格取得に関する各種支援金の拡充や、キャリア実現支援(めざす専門分野や希望する「職務」や「ポスト」への配置)を進めます。

資格取得に関する支援金の拡充

資格名称	取得前	取得時	職務	ポスト
公認会計士	資格学校 (通信教育)費用の 50%※5	200,000 円	○	○
IT ストラテジスト				
プロジェクトマネージャー				
税理士		100,000 円	○	○
中小企業診断士				
社会保険労務士				
証券アナリスト		70,000 円	○	○
ファイナンシャルプランニング技能検定 1 級				
応用情報技術者(AP)				
宅地建物取引士		50,000 円	○	×
IT コーディネーター		30,000 円	○	×
基本情報技術者(FE)				

※4 公認会計士・IT ストラテジスト・プロジェクトマネージャー・税理士・中小企業診断士・社会保険労務士・証券アナリスト・ファイナンシャルプランニング技能検定 1 級・応用情報技術者(AP)・宅地建物取引士・IT コーディネーター・基本情報技術者(FE)

※5 上限 10 万円

施策 4 「エグゼクティブ人財」の計画的な育成

将来のトップマネジメント層(オフィサー人財)、その先の役員候補(エグゼクティブ人財)となる人財の後継者育成として、JAバンク中央アカデミー系統経営層研修などの外部講師による研修制度を利用します。対象者には、環境変化や地域特性に適合した「ビジョン」と「戦略の策定力」を高めるとともに、そ

の実践を支える「内部統制の知識」や「組織を動かす」スキルを習得させ、JA 変革の中心的役割を担う人材に育成します。

- 成長デザインプロジェクト

施策 5 パーパスを体感するオンボーディング機会の構築

JAみえきたに入組した職員に対して、早期にパーパスを体感して、私たちの一員となるオンボーディング機会を構築します。

- 新入職員向け農業体験の実施
- 各職場でのパーパス朝礼(朝礼にてパーパスを実感した経験を共有)の導入
- 職場報を活用した組織活性化企画の導入

施策 6 持続可能なJA事業に対応した人事評価制度

私たちは、持続可能な経営を実現するため、短期的な業績だけでなく、中長期的に取り組むべき組合員の課題解決や職員と組織の成長を評価する人事制度へと見直しを図ります。

- OKR(Objective and Key Results)型評価への移行検討(個人と組織の目標整合)
- バリュー評価(パーパス・経営理念行動の実践度評価)の導入
- 360 度評価の導入検討

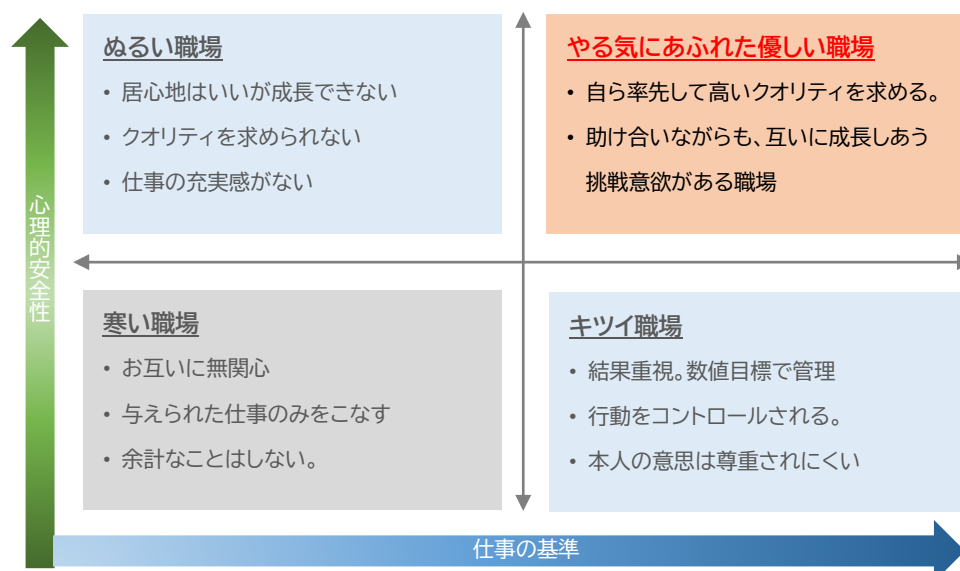
組織文化と働きがいの向上

「風土づくり」



- 風通しの良い組織づくり
- 柔軟な働き方の拡充とウェルビーイング推進
- 副業の導入

JAみえきたのパーパスや協同組合としての基本的な定義・価値・原則に共鳴して、プロアクティブに行動できる「やる気にあふれた優しい職場」づくりに向けた風土づくりに取り組みます。



施策 7 風通しの良い組織づくり

<対話する組織づくり>

役職員間での対話を通じて、明るく自由に発言できる風通しのよい職場づくりに取り組みます。

- エンゲージメント調査等を通じた職場単位での対話の実施
- ボトムアップ提案制度の見直し
- 役員と職員間での階層別意見交換会の実施
- 1on1 ミーティング制度の導入検討
- 「さん付け」呼称の導入

<手挙げ文化の推進>

変化することを恐れずさらなる改革と成長に向け挑戦し続ける文化をつくるため、自主性を重視した仕組みを構築します。

- 手挙げ方式での研修等参加機会の拡充
- 自己申告制度の見直し
- 失敗を称える文化づくり

施策 8 柔軟な働き方の拡充とウェルビーイング推進

多様なライフスタイルに合わせた働き方を拡充し、職員のウェルビーイングを推進します。

- テレワーク／時差出勤など柔軟な勤務制度の導入
- 育児休業等の取得推進施策の検討
- 健康経営、えるぼし、くるみん等の働きやすい職場認定制度の取得
- キャリア相談窓口の導入
- 社内外のコミュニティ活動への参加促進
- カフェテリアプランの導入

施策 9 副業の導入

JAみえきたは、自己成長、本業または地域への貢献など、一定の要件に沿った組織外兼業や副業を認める制度の導入を検討していきます。総合JA業務以外の多様な経験等を組織外で積む機会を拡充することにより、職員の主体的なキャリア形成と、これまでのキャリアの延長線にはない成長を後押しするとともに、人財の多様性や専門性を高め、業務の生産性向上や風土改革につなげていくことを目的とします。副業を通じて新しい知識やスキルを習得し、それを本業に活かすことを促進し、そこで得た経験やネットワークを活用し、組織全体の競争力を高めることを目指します。

人財の最適配置と戦略的採用

「組織づくり」



- 人財ポートフォリオの構築
- 採用戦略
- 多様な観点からの意思決定

人と事業の可能性を最大化するための「土壌」づくりとして、組織づくりに取り組みます。

施策 10 人財ポートフォリオの構築

JAみえきたの組織に必要な人財を5つの区分に整理し、役割・ミッション・処遇育成方針を明確化します。

人財区分	役割とミッション	戦略的処遇・育成方針
コア人財	経営幹部候補、地域貢献・改革推進の中心	キャリア加速育成、ジョブローテ制度
専門人財(農業・金融・DX)	専門領域で高付加価値を生む人財	高度資格支援、技術研修＋専門手当
地域密着型人財	組合員・地域との関係構築、現場実行部隊	安定雇用＋貢献評価型の人事制度
サポート人財	業務サポート、定型業務の効率運営	自動化対象の見直し、再教育プログラム
次世代人財	若手～中堅職員、JAの未来を担う戦略的育成対象	早期抜擢、メンター制度、越境研修

施策 11 採用戦略

これまでの新卒一括採用に加え、キャリア採用やリファラル採用、副業・兼業人財の活用など、当JAの持続的成長を支える多様な人財が活躍して革新を進めるため、多様な採用チャンネルを構築していきます。

■構築に向けた施策一覧

- U・I ターン、女性職員、若手の定着促進施策(福利厚生の充実・育児支援等)
- JA卒業者(中途離職者・退職者)との継続的な関係構築
- SNSや新しい採用チャンネルの積極活用
- 高い専門性を持つ外部プロフェッショナル人財の登用
- 各事業部署と連携した採用施策
- キャリア採用の積極導入
- ジョブ型採用
- ダイバーシティ採用 等

施策 12 多様な観点からの意思決定

今後の持続的成長と価値提供に資する体制の整備に向けて、多様な視点を取り入れ、意思決定の質

を高めることを進めます。

- 経営会議等について、全職員が参加・視聴できるよう WEB 公開の拡充
- ガバナンス強化に向けた多様な役員構成の検討
- エグゼクティブコーチングの導入による経営チーム構築

DX 時代に対応する人財戦略



「イノベーションづくり」

- デジタル人財の育成と登用および新しい働き方の浸透
- 業務の効率化と省力化に資する人事制度の見直し
- ピープルアナリティクス(人事データ分析)の活用

施策 13 デジタル人財の育成と登用および新しい働き方の浸透

IT・デジタル部門においては、われわれの「**DX化戦略**」の実現に向けた高い専門性が求められることから、デジタル人財としての必要な要件(レベル)を定義し、スキルチェックに基づいた計画的な人財育成をはかっていきます。また、IT・デジタル部門の専門人財を増強していくために、IT・デジタル部門を希望する職員を対象とした**選抜型の実務研修**を実施していきます。

- 全職員にリテラシー研修(ChatGPT・RPA 等の活用法)
- 各部署・事業所へのデジタル推進担当者(仮称)の配置

施策 14 業務の効率化と省力化に資する人事制度の見直し

- 昇格昇給(昇格時の昇給)の導入など成長を促進する賃金制度の導入
- 目標管理・人事考課等のクラウド化による人事業務の効率化

施策 15 ピープルアナリティクス(人事データ分析)の活用

- タレントマネジメントシステムの導入
- 優績職員の行動特性分析を通じた配置・異動等への反映

人財戦略における重要指標

人財戦略上の施策		項 目	2025 年度	2026 年度	2027 年度
労働生産性(千円)※6			10,340	10,824	11,085
人的資本への投資額(千円)			63,000	73,000	68,000
人財づくり	正職員1人あたりの人的資本への投資額(千円)		94.9	109.9	102.4
	高度な公的資格取得者数(人)		35	40	45
組織づくり	外務員人数(人)		114	121	128
	従業員に占める女性割合(%)		45.1	45.3	45.4
	女性管理職数(人)		12	13	14
	管理職に占める女性割合(%)		12.1	13.1	14.1
風土づくり	年次有給休暇取得率(%)		98.3	98.4	98.5
	平均勤続年数(年)		17.0	17.5	18.0
	自己都合退職率(%)		3.4	3.2	3.1
イノベーションづくり	リテラシー研修受講者数(人)		100	150	200
	上級デジタル人財認定者数(人)		20	30	40

※6 事業総利益÷(正職員数+常用的臨時雇用者数)