

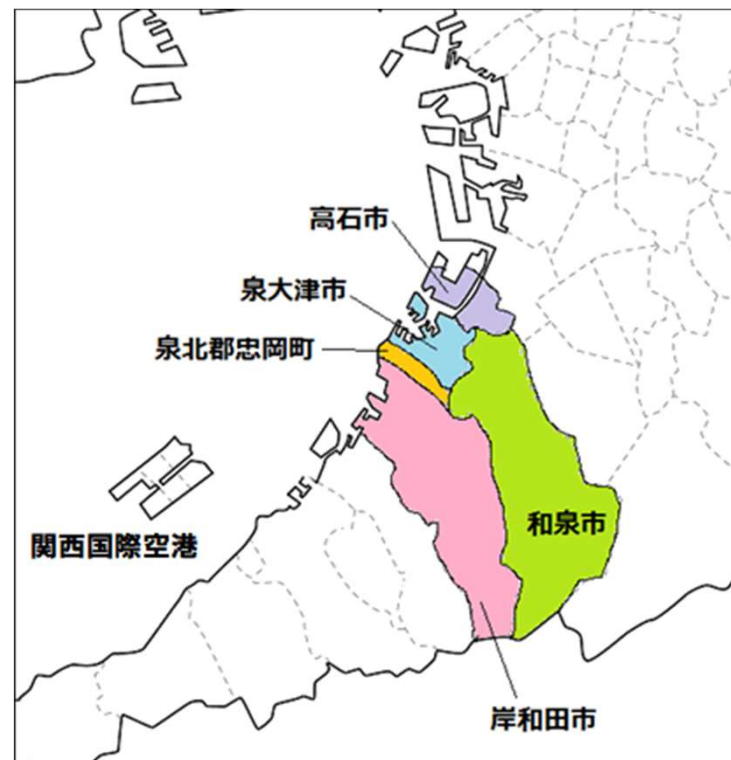
JAの人事政策 ～やめないJAをつくるために～

JAいずみのの取り組み

いずみの農業協同組合
代表理事専務 赤坂 浩司

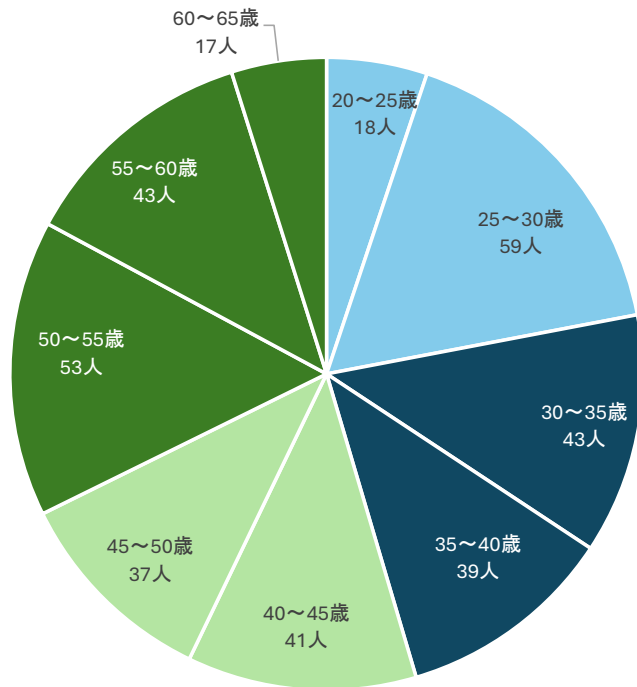
組合紹介

名称	いずみの農業協同組合		
管轄エリア	岸和田市・泉大津市・和泉市・高石市・忠岡町		
本店所在地	大阪府岸和田市別所町3-13-20		
設立年月日	平成21年4月1日		
組合員数	44,264人	正組合員	7,052人
		准組合員	37,212人
職員数	447人	正職員	302人
		嘱託	48人
		派遣	10人
		パート	87人
店舗数	本店1 営農総合センター1 支店22 農産物直売所1 購買店舗6		
取扱高	購買事業取扱高:	748百万円	
	販売事業取扱高:	944百万円	
	直売所事業取扱高:	1,425百万円	
特産品	泉州水ナス、泉州たまねぎ、泉州きくな(春菊)、 かねちかの桃、にんじん「彩誉」、温州みかん など		



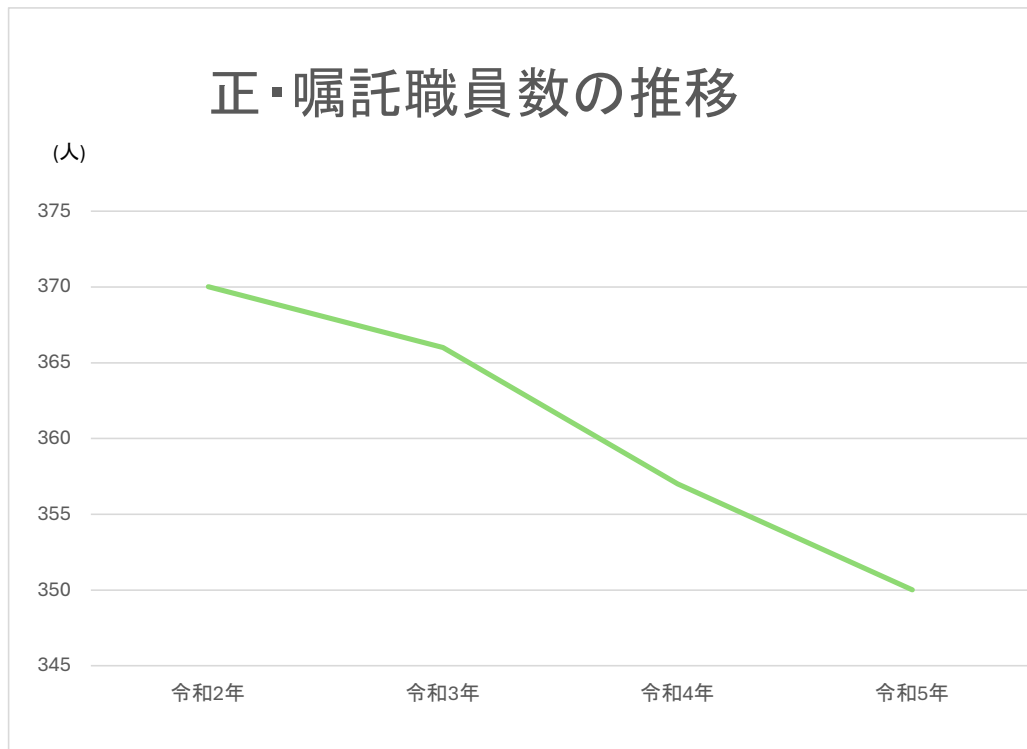
正・嘱託職員の構成比

年齢別職員構成



- 職員の32.3%が50歳以上
- ベテラン・中堅・若手層はバランスよく在籍しているが、若年層の退職増加により、現場担当者が不足

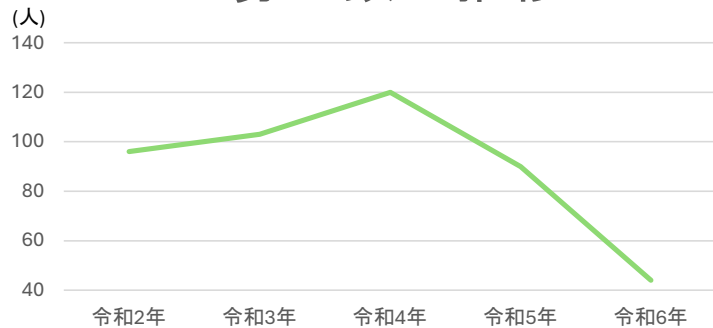
正・嘱託職員数の推移



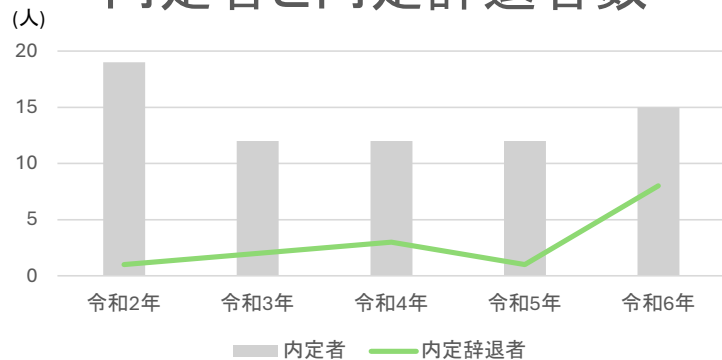
- 職員数は減少傾向
- 結果として一人あたりの業務量が増加
- 法定設置資格等の関係で人事配置にも影響

採用応募者数

応募人数の推移



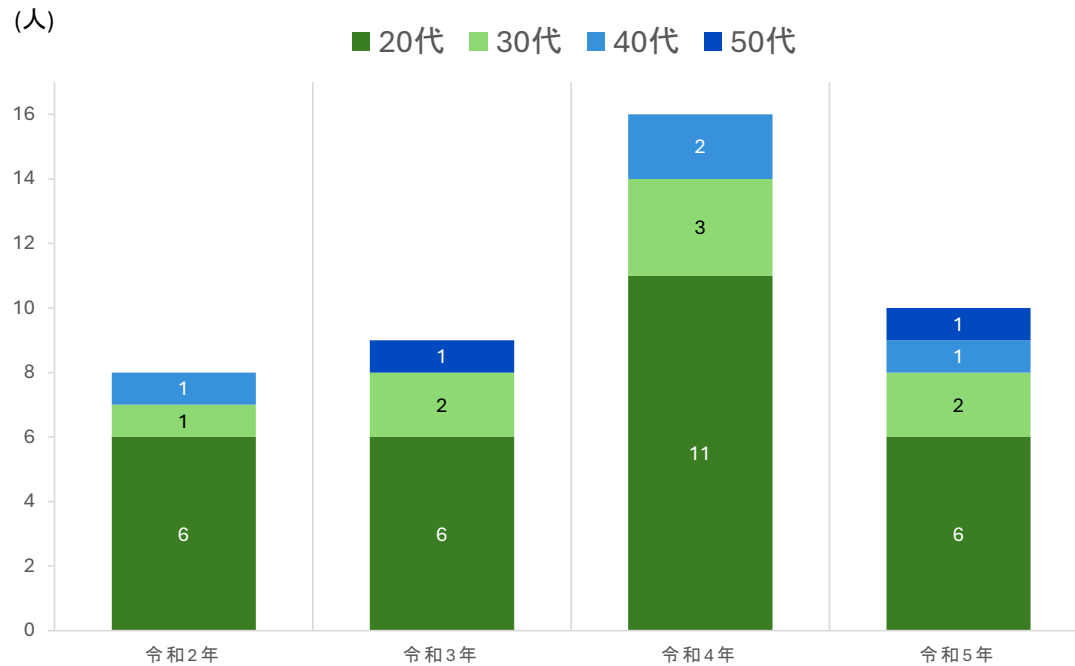
内定者と内定辞退者数



- マイナビへの登録や合同就職説明会等に参加するなどしているものの、応募希望者は減少
- 少ない応募希望者の中で採用を行うも内定辞退者は多い
- 新卒だけでは補えないため中途採用も実施。また経験者採用を通年実施
- 令和7年度より高卒採用を実施検討

離職状況

離職者の推移

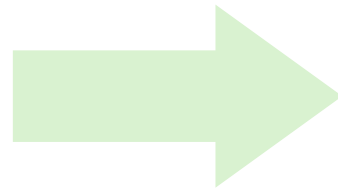


- 近年は若手職員の離職が顕著
- 原因として、近年の経済動向にともなう売り手市場により、転職が容易化しているため
- JAで働きながらも別の求人情報が入手し易くなっている

主な退職理由と転職先

退職理由

- 仕事が合わない
- 体調不良
- 結婚・転居
- 子育てに専念
- 転職



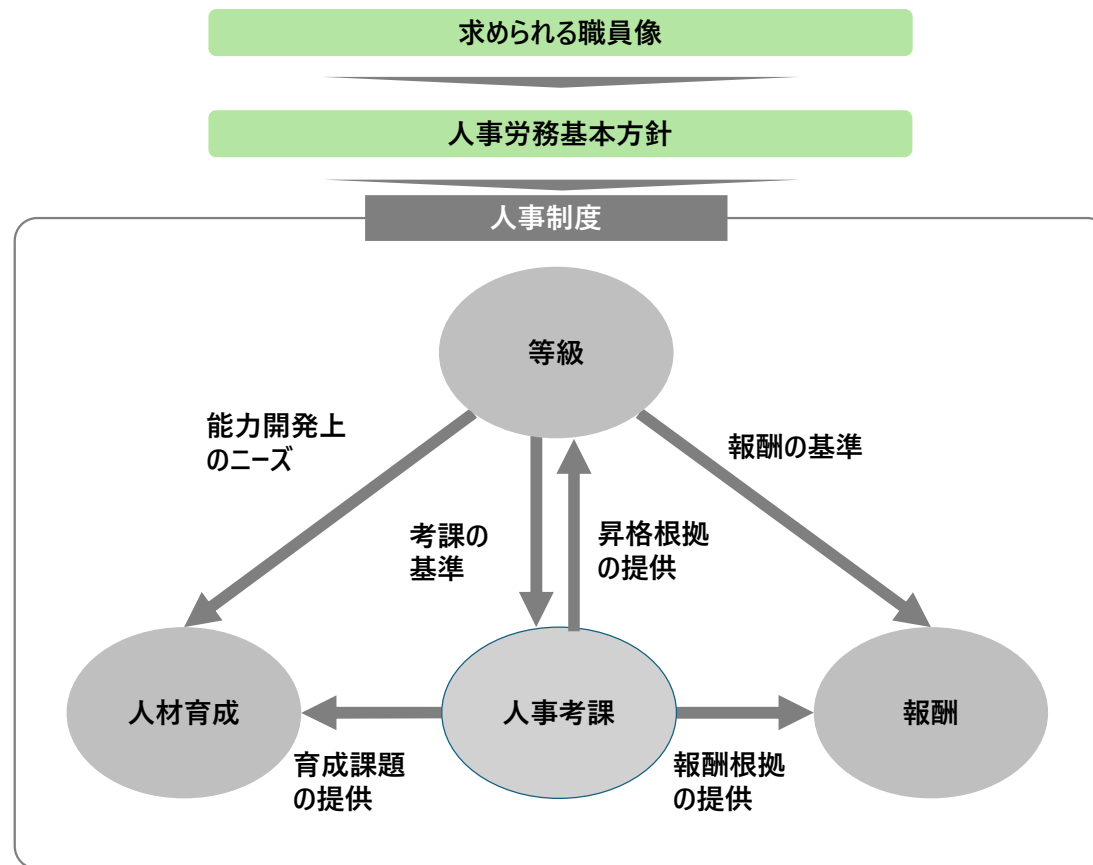
転職先

- 官公庁
- 金融機関
- 他JA
- IT関連企業
- 自動車関連企業
- 福祉関連企業
- 不動産関連企業

当組合の人事政策

人材育成方針

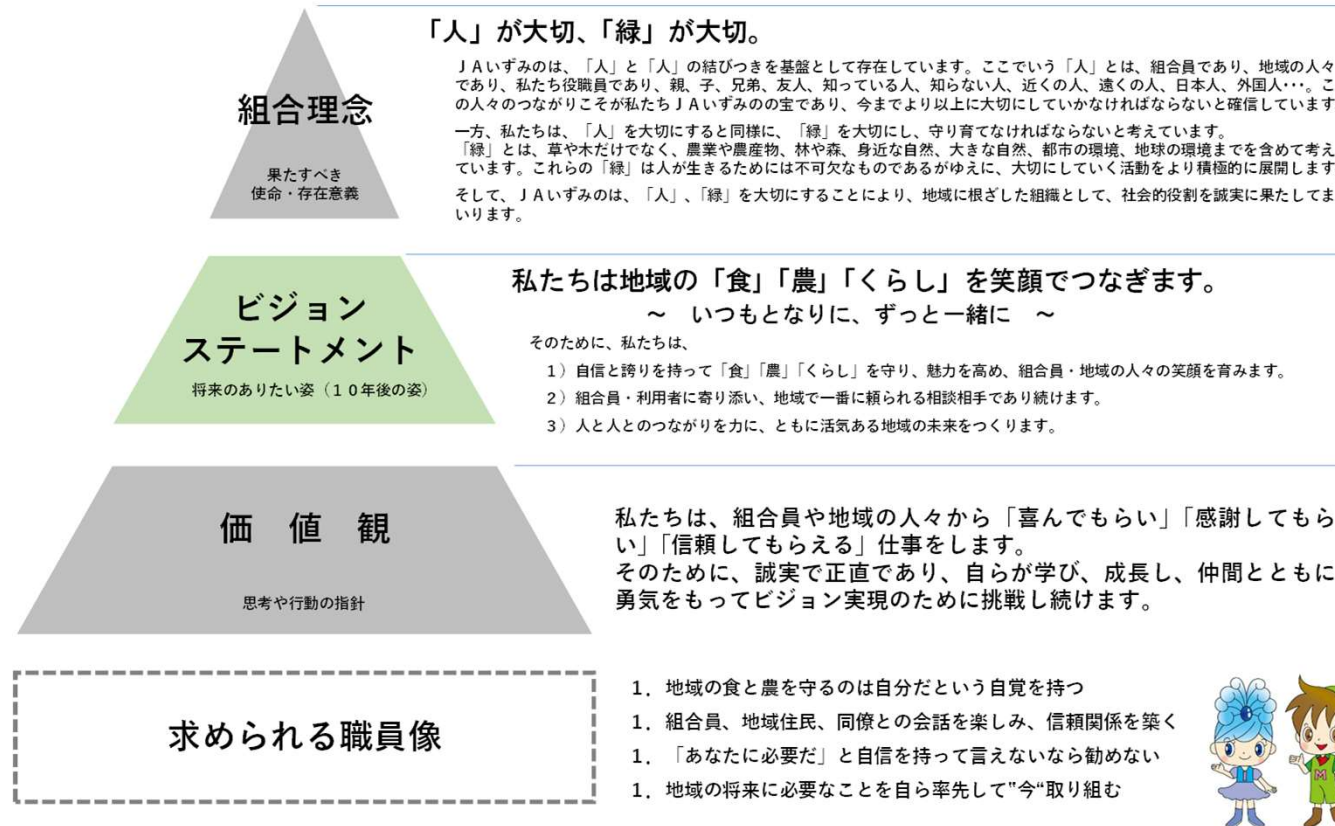
「求められる職員像」を起点にして一貫性のあるトータル人事制度を構築



ビジョンステートメントの策定

ビジョンステートメントを策定し、職員の価値観や目的意識を醸成

JAいずみの 理念体系図



賃金の概要

給与(基準内賃金)は基本給と諸手当により構成



- 基本給は職能(M1・2、L1・2・3、S1・2・3)の8段階(職位)により決定
- 基本給は各職位により上・下限が設定されている
- 昇給・昇格は人事考課結果(能力・情意)により決定
- 賞与は業績および人事考課結果(貢献度)により決定

人事考課

令和3年度より、人事考課制度を変更し結果(業績)以外も評価対象とするように

	貢献度考課	能力考課	情意考課
内容	組織業績への貢献度合いを短期的・長期的観点から考課	能力の伸長度合いを考課	仕事に向き合う意識・姿勢を考課
考課項目	以下の3つの観点で考課を実施 ① 目標達成に向けたプロセス ② 目標達成度 ③ 将来への種まき活動	以下の6つまたは5つの観点で考課を実施 【M1・M2】 ① 組織運営力 ② 経営分析力 ③ 課題解決力 ④ 決断力 ⑤ 人材育成力 ⑥ 労務管理力 【M1・M2以外】 ① 業務遂行力 ② 提案力 ③ 実行力 ④ 企画力 ⑤ 指導力	以下の5つの観点で考課を実施 ① 地域への思い・食と農への思い ② 規律性 ③ 協調性 ④ 積極性 ⑤ 責任性

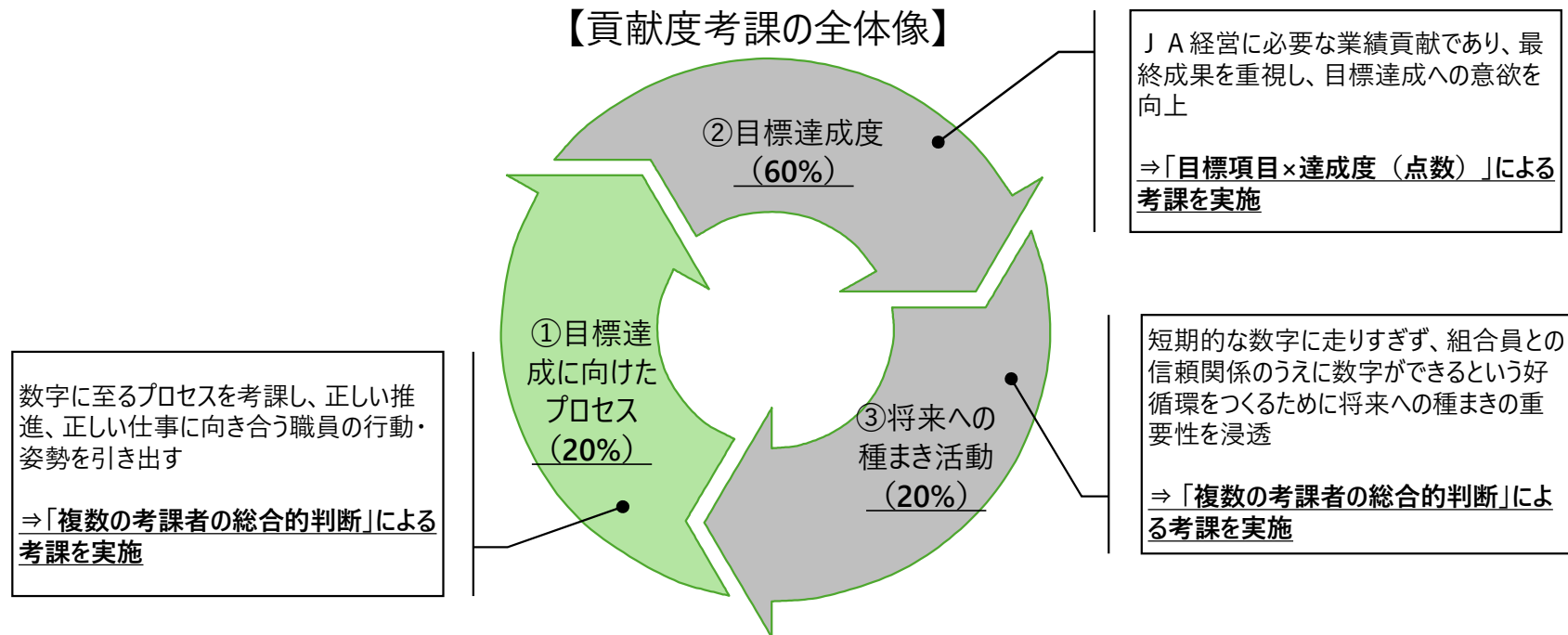
- 自分が何をやればよいか
が明確になり、成長へのモチベーションが高まる
- 業績貢献度、能力伸長度、仕事に向き合う意識・姿勢をそれぞれ考課
- 項目内容は職務等級により異なる

プロセスの評価

貢献度考課では目標達成度のほか目標達成に向けたプロセス、将来への種まき活動の3つの視点から考課を実施

短期的に測定可能な目標達成度による考課に加えて、プロセスや将来の業績貢献に対する「複数の考課者の総合的判断」による考課を実施

【貢献度考課の全体像】



コーチング

管理者がコーチングを通じ、部下の状況を把握

対象者	被考課者全員
目的	被考課者が目標を達成するための支援
内容	<ul style="list-style-type: none">考課者が被考課者を対象に四半期ごとに「コーチング実施記録書」を使って面談を実施被考課者の話を聞き、質問をすることで被考課者に気づきを与え、同時に考課者が被考課者の状況を把握

令和 年 月 日

コーチング実施記録書

職員名	
コーチング実施日	令和 年 月 日() : ~ :
実施内容	<ul style="list-style-type: none">将来の目指す姿について日頃の仕事の悩みについて(担当業務・分量など)業務上の抱えている問題や不安感について職場の現状について(上司・同僚・部下との関係)等
内容(具体的に)	

自己申告制度

職員が描く将来像や希望進路、経験や本人の能力・適性等を把握

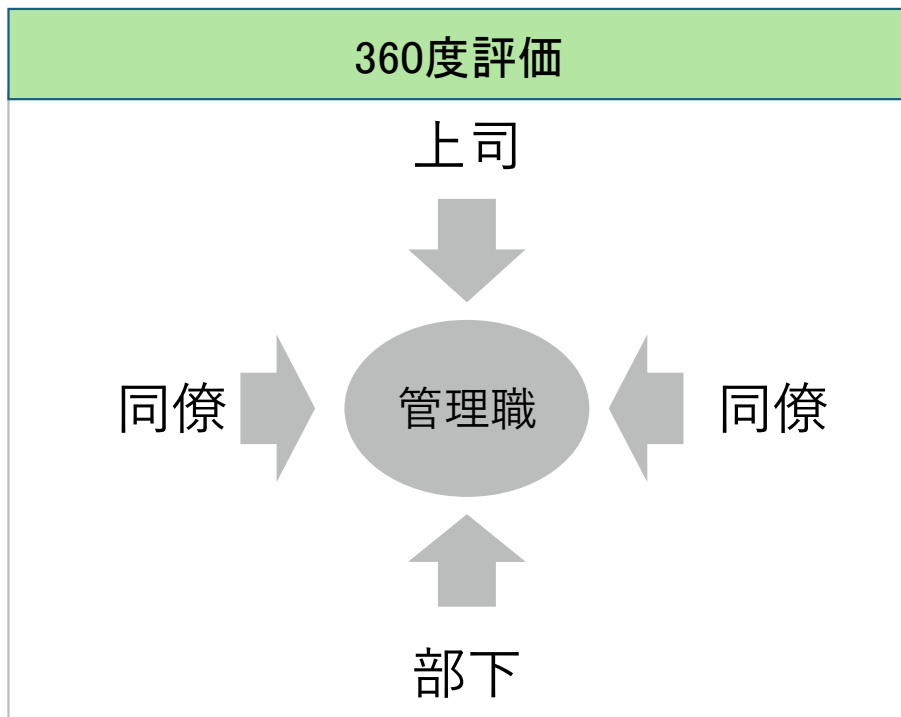
自己申告書		
令和 年 月 日現在（記入日）		
所属	職務等級	氏名（職員番号）
入組年月 H 年 月	勤続年数 年 カ月	現所属年数 (年 月から所属)
◆該当欄に○をつけて下さい。また思うところを記述して下さい。		
1. 現在のわたしの仕事について（仕事内容を具体的に）		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
2. 仕事をしてくれて、わたしの職場の労働環境、人間関係、チームロ.....		
1 十分、あるいは、ある程度配.....		
A 労働環境① 2 どちらとも言えないが.....		
(休憩、休日の確保) 3 あまり、あるいは.....		
(3の理由)		

能力開発履歴書							
		入組年度	職員番号	氏名			
○第1次育成期間（入組後1～4年目まで）							
	年度	年齢	所属	役職	職務等級	担当業務（役割）	取得した資格・技能等
入組前							
1年目					級		
2年目					級		
3年目					級		
4年目					級		
※ この4年間で、農協職員資格認定2級（短大卒は次の4年間）、FP技能検定3級は全部門必須資格。							
○第2次育成期間（入組後5～8年目まで）							
	年度	年齢	所属	役職	職務等級	担当業務（役割）	取得した資格・技能等
5年目					級		
6年目					級		

- 本人の仕事に関する感じ方や将来の希望等を把握する目的で「人材育成基本方針に基づく自己申告書」を提出する
- 人事課は、本人が希望所属で何をし、どのように貢献したいか等を確認する
- 人材育成プランに沿った能力開発ができているか「能力開発履歴書」を提出する

360度評価

部下も上司を評価することで、部下の意見を人事考課に反映



上司だけでなく自身と関係する職員から多面的に意見を聞き、管理職として改善すべき課題を把握

また、様々な立場の職員から意見を聞くことで、より客観性の高い自己理解を期待

- ✓(上司)経営として期待する勝てる組織を作っているか
- ✓(同僚)人材が育つ成長できる組織を作っているか
- ✓(部下)部下にとって働きやすい組織を作っているか

「仕事に向き合う姿勢」に関する12項目
「配下職員に向き合う姿勢」に関する8項目
で評価

職員採用

JAの事業を正しく知ってもらい、アンマッチを防止。採用後のフォローによる離職防止

若手職員の説明

- ・ 説明会時に若手職員(3年目～6年目)が臨席
- ・ 現在の仕事内容や体験談を話すことで、実際の働く姿をイメージし、JAの仕事内容を理解してもらうことが狙い

内定者の集い

- ・ 働く前から内定者どうしの交流をサポート
- ・ 採用担当者が内定者と連絡を取り合うことで内定辞退を抑止
- ・ 採用担当者が内定者と交流することで働きはじめた後もフォローをしやすいようになるメリットも

インターンシップ制度 (大学3年生対象)

- ・ JAの仕事を体験
- ・ 先輩職員の体験スピーチや懇談会など
- ・ 採用スケジュール等の説明

B & S制度

若手職員を世話係に指定し、1年間、新入職員のサポートを行う

対象者	新規採用職員
目的	新規採用職員がスムーズに仕事や職場に慣れ、JAが求める能力を発揮するための土台となる基本事項をしっかりと身につけさせることを目的とする
内容・特徴	<ul style="list-style-type: none">・ 所属長に世話係として任命されたB&S担当者が新入職員を指導・援助する、いわば職場でのOJT指導・ B&S担当者は、新入職員1名に対し1名を任命・ B&S担当者は新入職員の担当業務、ルール・マナーの指導、悩みや心配事へのアドバイスを行う

職員登用制度

正職員への道を拓くことで嘱託職員の意欲向上を図る

目的	嘱託職員を一定の基準により正職員へ登用することにより、嘱託職員の意欲や能力が十分に発揮される環境を整備
受験資格	<ul style="list-style-type: none">・ 55歳未満・ 勤続年数が2年以上・ 人事考課の点数が一定以上・ 所属長の推薦があること 等
試験内容	<ul style="list-style-type: none">・ 当組合の抱える課題と解決方法について論文提出およびプレゼンテーション・ 面接試験(組合長・専務・人事担当部長・人事課長)
登用手順	希望する嘱託職員は、履歴書および申請書を所属長へ提出し、所属長は意見書を添えて人事課へ提出
実績	<ul style="list-style-type: none">・ 令和5年度は5名を正職員に登用・ 本制度とは別に経験者採用として派遣職員2名を正職員に登用

エンゲージメント調査

職員の意識調査を行い、エンゲージメントを高めることを目的に実施

開始年月	令和4年度より実施
対象	全職員
目的	<ul style="list-style-type: none">・ 当組合のエンゲージメント把握・ 職員満足度のボトルネックとなる要因を分析・ 現状の職場に対する不満などを収集し、各種施策の検討に活かす
その他	<ul style="list-style-type: none">・ 有限責任監査法人トーマツの提案により、トーマツ提供のシステムよりアンケート回答・ 調査結果をもとに特にエンゲージメントが低かった層に対して追加ヒアリングを実施

調査により明らかになった課題

アンケートおよびヒアリングにより明確になった課題を重点対策事項として設定

アンケートにより明らかになった課題

30代の職員満足度の改善

30代は、仕事に対する負担感が高く、要員配置に対して不満を感じており、結果として組織から大切にされていないと感じている

営農総合センター・農産物直売所の職員満足度の改善

仕事満足度を除く他の要因について、ほとんどの項目で最も低い評価であり、営農総合センター等の働く環境(組織風土)に対する認識を変革する必要

アンケート結果をもとに実施したヒアリングにより明らかになった課題

- ✓ 渉外担当者のがんばりが報われないと感じている
- ✓ 渉外担当者としてのキャリアが不明確で不安になっている
- ✓ 現場の状況が理解されていないと感じて、本支店間に溝がある

- ✓ 職場の雰囲気良くない
- ✓ 目標に対する意識が低い
- ✓ 現場の状況が理解されていないと感じて、部門間に溝がある

重点対策

令和6年度はエンゲージメントの強化と女性管理職の積極登用を重点対策として実施

エンゲージメントの強化	エンゲージメント調査の結果を受け、職員・現場の声を聴くために令和6年度より人事特命部長を配置し、職員のエンゲージメント強化を進める体制を整備
管理職のマネジメント力向上	組織方針等の理解深化と部下への伝達力の強化を図る
女性管理職の積極登用	<ul style="list-style-type: none">令和5年度には女性職員を対象に女性向けマインドセット研修(監督職・一般職対象)を実施令和7年度末までに女性管理職比率を20.0%(現在は14.0%※)を目指し、管理職登用の強化を図る ※ 常勤役員1名 部長3名 課長2名 支店長3名

ご清聴ありがとうございました

