「組合員から求められる人材開発の考え方」

－協同組合マインドの醸成と専門性の向上－

令和２年４月１６日

全国農業協同組合中央会

【目　次】

１．はじめに

（１）趣旨

（２）位置づけ

（３）現状と課題

（４）組合員から求められる職員像

（５）組合員から求められる人材開発

（６）人材開発の方向性と導入形態

（７）前提

２．協同組合マインドの醸成のための取り組みの概要

（１）協同組合理念に根ざしたホスピタリティー精神のある人材育成

（２）ＪＡ職員基本教育の強化

３．ＪＡらしいＣＤＰを意識した人事管理の概要

（１）キャリア目標・設計の考え方

（２）異動・ローテーションの考え方

（３）能力開発の考え方

４．キャリア目標・設計の考え方

（１）キャリア目標の明示

（２）キャリア設計の考え方

５．異動・ローテーションの考え方

（１）異動・ローテーションの観点

（２）範囲外として扱う職種

（３）経過措置

６．能力開発の考え方

（１）能力開発のポイント

（２）専門研修・資格

７．営農・経済事業部門職員の専門性の強化

（１）営農指導員の人事ローテーションの考え方

（２）営農指導員資格認証制度の活用

８．ＪＡで取り組むべき事項

（１）「人材開発計画」の策定

（２）「人材開発計画」の実践準備

（３）「人材開発計画」の実践

１．はじめに

（１）趣旨

異動・ローテーションや能力開発などＪＡにおける人材開発は、もともと各ＪＡの人事戦略・経営権の範疇であるが、平成17年度に全国機関で検討し、「専門性を発揮するための人材開発の考え方」としてとりまとめ、ＪＡの経営者および人事労務担当者に対して、その導入と適切な実施を提起してきた。

今回、ＪＡグループが直面する3つの危機「農業・農村の危機」「組織・事業・経営の危機」「協同組合の危機」を突破していく観点から、場当たり的な人事異動等を排して計画的な人材育成を行うため、ＪＡ・県域・全国連職員で中長期的な視点にたって検討を行い、「組合員から求められる人材開発の考え方」に見直しを行った。

これまでの「考え方」は、各事業の継続性・競争力強化を主眼においた方針であったが、本「考え方」では、組合員の信頼を得るという協同組合組織の基本原理から専門性を確保するための人材開発の考え方を提起している。

また、農協法改正に伴い農水省の監督指針も改正され、営農指導等を担当する職員の専門性を考慮した人事異動が行われるように配慮することなど、営農・経済事業部門の職員の専門性の確保が求められている。

各ＪＡがおかれている環境も規模も様々であるため、本「考え方」は、人材開発にかかる基本的な考え方を整理するとともに、地域・規模の異なる４つのモデルＪＡ事例を掲載した。

各ＪＡにおいて、外部・内部環境を分析して、ＪＡの経営理念・ビジョンをふまえ、４つのモデルＪＡなど優良ＪＡの取り組みを参考にして、ＪＡの特性に応じた人材開発計画を策定・実践していただきたい。

（２）位置づけ

「ＪＡにおける教育研修実施指針」（平成16年5月ＪＡ全中）を踏まえた上で事業ごとに示す「ＪＡバンク人材育成・配置マニュアル」および「営農指導事業機能・体制強化方針」、「ＪＡにおける共済部門職員の専門性発揮のための人材開発の考え方、体制強化指針」を踏まえ、総合事業を行うＪＡが一つの制度として導入または意識的な運用をいかに行うかをまとめたものである。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ①キャリア設計 | ②異動・ローテーション | ③能力開発 |
| ＜総合事業としての考え方＞  組合員から求められる人材開発の考え方（令和２年４月）  ＜事業ごとの詳細な取りまとめ＞   * ＪＡバンク人材育成・配置マニュアル（15年10月） * 営農指導事業機能・体制強化方針（27年12月） * ＪＡにおける共済部門職員の専門性発揮のための人材開発の考え方（17年4月）、体制強化指針（28年） |  | ＜人づくりの指針＞  ＪＡにおける教育研修実施指針（16年5月） |

（３）現状と課題

1. 専門的な職務経験と知識を持った職員・管理者を、計画的に育成・確保する必要がある。

ＪＡにとって生産性の向上と永続的な収益確保が喫緊の課題であり、高度で専門的なサービスの強化が不可欠となっており、職員一人ひとりの能力を積極的に向上・開発し、将来を見越して必要とされる専門性を持った職員を育成する必要がある。

また、職員の専門性が不足していることに起因する不祥事は引き続き発生しており、コンプライアンス・リスク管理の要である管理者に専門性を持った人材の育成と配置が求められる。

特に、ＪＡの総合事業の各部門・事業間連携を強化して、たえず変化するマーケットと多様化する農家組合員のニーズに専門性・総合性を発揮して対応し、組合員の農業所得の増大ひいては地域農業振興に寄与することが求められる。

1. 職員一人ひとりの働きがいに注目した対応が必要である。

労働力の流動化やエンプロイアビリティ（雇用される能力）、コア人材の育成などの流れの中で、ＪＡ職員も自らのキャリアと能力開発に関心が高まっている。ＪＡは、職員が、能力の育成・発揮ができるＣＤＰ（キャリア開発計画）を意識した働きがいがある職場づくりを行っていくことが必要である。また、メンタルヘルス対策の強化や多様な働き方への対応など働き方改革をふまえた職員一人ひとりに適した働き方への支援が求められる。

なお、国際協同組合同盟（ICA）は、ＳＤＧｓの実践として協同組合は働きがいのある人間らしい仕事(ディーセント・ワーク)を実現していくことを宣言しており、職員の働きがいを支援していくことが求められる。

③　ＪＡらしい組合員の信頼を得ることができる職員づくりが必要である。

協同組合であるＪＡにとって一番の経営課題は、ＪＡの経営理念・ビジョンにもとづく事業や活動を実践し、組合員の信頼を得ることができる職員を育成していくことにある。

このため、職員は、協同組合、農業やＪＡ総合事業について知識として理解するのみでなく、組合員に出向き対話をしたり、組合員組織の事務局を通じて、組合員の信頼を得たいという協同組合マインドを醸成していくことが必要である。

また、組合員の願いを実現していくためには、職員個々の努力のみでは限界があり、職場と仲間とともにチームによる協働をすすめていくことも重要である。

|  |
| --- |
| ○平成28年の農協法改正に伴い農水省の監督指針が改正され、信用・共済事業部門以外の職員には人事ローテーション等の義務はなくなった。営農指導等を担当する職員は、内部けん制体制の強化を前提に、高度な専門性を有する人材育成に考慮した人事異動などが求められている。 |

**【農林水産省　総合的な監督指針(抜粋）（平成28年4月改正）】**

|  |
| --- |
| Ⅱ－１－３ 法令等遵守態勢の整備  Ⅱ－１－３－２ 主な着眼点  (2)内部けん制体制  ③ 　人事管理に当たっては、信用事業及び共済事業の職員については、事故防止等の観点から、系統金融機関向け監督指針Ⅱ－３－３－２(4)、共済事業向け監督指針Ⅱ－３－14－１－２(4)に基づくローテーション等について取り組んでいる。  ④ 　現金を扱う職務などを行っている職員（管理者を含む。）については、連続休暇、研修、内部出向制度等、又はこれらの組合せにより、最低限年１回１週間以上連続して職場を離れる等の対策を行っているか。  Ⅱ－３－１ 組合員に対する営農・経営支援  Ⅱ－３－１－２ 主な着眼点  (2)実施体制  ① 　理事が、適切な営農指導や意欲ある農業者へ出向く活動の必要性を理解し、組合員とのつながりが強化できる実施体制の整備を行っているか。  ② 　適切な営農指導や意欲ある農業者へ出向く活動などが実施できるよう業務に精通した人材の配置やそうした高度な専門性を有する人材育成が行われているか。また、そのことを考慮した人事異動が行われるよう配慮されているか。  (3)人材の育成及び能力の向上  営農技術の指導のみならず、販売先のニーズに応じて、地域の生産者をとりまとめる能力、農業者の経営改善を図る能力、生産・販売計画を提案できる能力など、地域の農業生産拡大・農業所得増大に資する人材育成策を策定し、実施しているか。 |

**【金融庁　農林水産省　 系統金融機関向けの総合的な監督指針の抜粋】**

|  |
| --- |
| Ⅱ－３－３ 事務リスク  Ⅱ－３－３－２ 主な着眼点【共通】  (4) 人事管理に当たっては、事故防止等の観点から職員を長期間にわたり同一業務に従事させることなくローテーションを確保するよう配慮されているか。また、人事担当者等と連携し、連続休暇、研修、内部出向制度等により、最低限年一回、一週間以上連続して、職場を離れる方策をとっているか。さらに、職員教育において、職業倫理が盛り込まれているか。なお、  派遣職員等についても、事故防止等の観点から、可能な範囲で職員と同様の措置を講じているか。 |

**【農林水産省　 共済事業向けの総合的な監督指針の抜粋】**

|  |
| --- |
| Ⅱ－３－13 事務リスク管理態勢  Ⅱ－３－13－２ 主な着眼点  （４）人事管理態勢  人事管理に当たっては、事故防止等の観点から職員を長期間にわたり同一業務に従事させることなくローテーションを確保するよう配慮されているか。年一回以上１週間以上の職場離脱をさせているか。職員教育において、職業倫理が盛り込まれているか。 |

**【預貯金等受入系統金融機関に係る検査マニュアル（金融検査マニュアル）」の抜粋】**

|  |
| --- |
| （5）リスク管理を行うための適切な人員配置  　管理者は、・・・専担者の配置等、・・・適切に人員の配置を行っているか。また、人員の配置に当たっては、実務経験者等、専門性を持った人材を配置しているか。  （6）人材育成のための研修体制の整備  　管理者は、・・・人材育成及び各部門の担当者のリスク管理能力を向上させるための研修体制を整備し、専門性を持った人材の育成を行っているか。  （7）事故防止のための人事管理  　管理者は、・・・信用事業に係る事故防止等の観点から例えば、連続休暇、研修、内部出向制度等又はこれらの組み合わせ等により、最低限年１回１週間以上連続して、職員（管理者含む）が職場を離れる方策をとっているか。なおこの期間は、２週間以上であることが望ましい。  　さらに、職員を長期間にわたり同一部署の同一業務に従事させることのないよう、ローテーションを確保しているか。やむを得ない・・・場合は、事故防止のためその他の適切な方策を講じているか。   * + 「リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト（共通編）」の「Ⅰ-２管理職の認識及び役割」より   + 「共済事業実施機関に係る検査マニュアル（共済検査マニュアル）」も同様の内容である。   「体制強化指針（平成28年度版）」にて育成について整理。 |

※　金融庁は「銀行の定期異動ルールの撤廃」の方針であるが、前提として「不正や癒着防止に向けた対策の徹底」が必要であり、ＪＡグループの方針は今後検討。

（４）組合員から求められる職員像

組合員から求められる職員像は、各ＪＡで広く協議して設定すべきものである。ここでは、「組合員の願いや思いを実現しようと努力し、組合員から信頼を得ることができる職員であり、このため、協同組合、農業やＪＡ総合事業について基本的な知識と担当する事業・活動分野の高い専門性を持ち、協同組合マインドにもとづき職場の仲間とともに自発的に行動できる職員」と設定している。

（５）組合員から求められる人材開発

　ＪＡは、多様化する組合員ニーズを的確にとらえて、ＪＡ経営成果の実現のために、職員の専門性を高めていくことが求められている。必要な専門性は、地域・産地等により異なり、また時代や情勢により変化するため、組合員が求める専門性を発揮していくことが必要である。

このため、ＪＡの人材開発は、ＪＡの10年後の姿を描き、組合員の信頼を得て事業・活動を実践できるように専門性を発揮できる職員を育成していくことを目的とする。

そして、職員個人が自分の価値観で自分らしく生きようと描くキャリアとＪＡが組織として必要とするキャリアの調和や融合を図っていくことが必要である。

|  |
| --- |
| 組合員の視点  組合員としての願いや思いを実現してくれるサービスを提供してほしい  ＪＡらしい  人材開発  職員の視点  働きがいがあり、自らの能力開発とキャリアを実現したい  ＪＡ経営の視点  組合員満足と経営成果を実現できる職員を確保・育成したい |

【第３次ＪＡ人づくりビジョン運動の概要】

|  |
| --- |
| 人材育成  ＪＡの経営理念(ﾐｯｼｮﾝ)/ビジョン  ＪＡの経営戦略（全体戦略）  人事管理制度  教育研修制度  人材育成基本方針 |

（６）人材開発の方向性と導入形態

組合員から求められる人材開発のためには、職員一人ひとりが組合員から信頼を得ることを目的として自分の能力開発を行っていくことが必要である。

このため、協同組合職員として、全職員に「協同組合マインド」を醸成しつつ、事業・活動分野の専門性を確保していくため、ＣＤＰ（キャリア・ディベロップメント・プログラム）の考えをもとに、職員個別に①キャリアを設計し、それに沿った②異動・ローテーションと、③能力開発を提案する。

|  |
| --- |
| ＜ＣＤＰを意識した専門性発揮のための人材開発の考え方＞  ②異動・ローテーション   1. キャリア設計   職員一人ひとりのキャリア目標と  達成計画を明確にする。  ③能力開発  協同組合マインドの醸成  ※ＣＤＰ（Career Development Program：キャリア開発計画）とは、  「企業のニーズとメンバー各人のキャリア期待を突き合わせた長期的なキャリア育成計画を個別に作り、その計画に則した人事異動と教育訓練を行っていくものである」 |

ア．人事体制による導入形態

ＪＡにおいてこの考え方を「制度」として採用する場合は、広域合併ＪＡ等ある程度人事労務担当部署の体制が確立しているＪＡを想定する。一方、人事体制が未確立のＪＡにおいては、この考え方をもとに意図的な「運用」を意識することとする。

イ．優先度合いによる導入形態

この考え方では人材開発について総合的体系として提案しているが、ＪＡ合併や支店体制再構築などの状況等により段階的・部分的に採用する場合は、リスク管理の観点から、管理職の登用基準・任用基準および異動・ローテーションの考え方を優先するのが望ましい。

|  |
| --- |
| ＜人事体制による導入形態＞　　　　　　　　＜優先度合いによる導入形態＞  最優先＝   * 管理職の登用基準・任用基準 * 異動・ローテーションの考え方   人事体制が確立したＪＡ  ＝　制度として導入  人事体制が未確立のＪＡ  ＝　意図的な運用 |

ウ．経過措置の設定

これまで多くのＪＡでは、このような制度設計を行っていないため、導入当初は経過措置を設ける必要がある。例えば、昇格基準の能力開発累計ポイントや管理職任用基準の経験年数・渉外経験などは、昇格後すみやかに基準の研修等を習得するなどの弾力的な措置を行う。

同様に、中途採用者についても配慮が必要である。

エ．導入時の職務経験と能力の確認・再評価

　この考え方を導入するに際しては、各職員の職務経験と、研修受講や認証取得の状況など職務能力の確認・再評価を行う必要がある。特に営農・経済部門においては、事業の範囲・業務が多岐にわたりCDP導入の基盤が弱いことから、新たに設定する研修体系に合わせた確認・再評価が不可欠である。

（７）前提

この考え方の前提条件は以下のとおりである。

1. 現在多くのＪＡで導入している職能資格制度を前提とする。なお、事業別事業本部制や複線型人事管理制度は専門性発揮のための一つのアプローチであるが、一定の規模が必要なことから、この考え方の前提とはしない。
2. 関連する目標管理、評価、賃金等については、今回の検討の対象としない。
3. ＪＡの組織については、合併ＪＡにおいて支店体制再構築が完了し、信用・共済事業については「高機能の支店」、営農・経済事業については「営農センター」に集約されていることを前提としている。一方、「総合支店」として位置付けている場合は、支店長や次長等の役割を踏まえ、「図７：モデルコース例」等を修正する必要がある。
4. 部門の区分は、「信用・共済」、「営農・経済」、「総務・企画」を基本とする。なお、「総務・企画」はそれ単独での部門内異動は現実的ではないが、「総務・企画」担当者の専門性発揮を重視し一つの部門とした。
5. 目的採用である「技術職群」は、部門内異動と言うよりはその業務のみの経験を積むので、専門性発揮のための人材開発が一定程度取り組まれている。よって、この考え方の対象は「技術職群」を除いた、総合職（コース別人事の総合職・一般職）として育成されてきた正職員とする。例えば営農指導員については、①専門職としての採用・人材育成がなされている場合と、②異動・ローテーションを経て営農・経済部門に配属される場合があるが、②の場合を対象者とし、目的採用の場合とは分けて整理する。

|  |
| --- |
| 「技術職群」に対応する職種は、農機具・自動車整備・介護職などを想定。 |

1. 営農・経済部門では、営農指導および販売、生産資材を中心とする購買に絞った整理とした。
2. なお、生活関連業務の一部は、子会社による運営や全農・経済連との一体的運営等がすすんでいるため、事業別の整理する必要がある。

２．協同組合マインドの醸成のための取り組みの概要

組合員の信頼を得るため、農業やＪＡ総合事業の基礎知識と協同組合マインドを醸成するための支援を行う。特に、採用後の初任職時に全職員を対象に組合員と直接接する機会をつくる。

（１）協同組合理念に根ざしたホスピタリティー精神のある人材育成

多様な組合員の声、願いを実現していくため、協同組合理念教育の徹底、組合員との対話、事業提案、協同活動サポート、意思反映、活力ある職場づくりへの取り組みなど、協同組合としての職員の役割を誠実に果たすことにより、他人の立場に立って考え行動できるホスピタリティー溢れる職員育成に取り組む。

（２）ＪＡ職員基本教育の強化

協同組合としてのＪＡ職員の基本教育の強化が必要不可欠であり、ＪＡは、組合員とのコミュニケーション力の強化、話し合い活動の活性化にむけて、農業理解と経験、ファシリテーションスキル修得などＪＡにおける職員基本教育を強化する。また、ファシリテーションの普及を通じて、ＪＡにおける話し合い文化の醸成をはかる。

３．ＪＡらしいＣＤＰを意識した人事管理の概要

組合員の信頼を得るという目的を達成するために、職員一人ひとりにキャリア目標と達成計画を設定し、それを目指した異動・ローテーションと能力開発を計画的に実施する制度の中で、各事業における専門性を高めていく。

キャリア設計に際しては、職員一人ひとりに対して人事担当者（キャリア・カウンセラー）または上司が面談を行い、職務経験や取得能力・資格と、本人の希望職種や自己啓発目標、さらに人事考課結果などを総合的に分析し、本人の将来の職員像を描き、それに向けてどのようなキャリアが望ましいかキャリア目標と達成計画を設定し、それをめざした異動・ローテーションと能力開発を計画的に実施していく。図１：ＣＤＰを意識した人事管理のイメージを参照。

なお、ＪＡにおいては総合事業としての視点が大事なこと、さらに将来の経営者候補をはじめとする「コア（中核を担う）人材」の育成を考慮すると、部門を超えた異動・ローテーションを行う職員も位置付ける必要がある。

（１）キャリア目標・設計の考え方

毎年、職務意向調査等により異動の希望調査を実施するとともに、（ＣＤＰ導入ＪＡでは、）節目を迎えた職員（例えば、3等級昇格後3年目および6等級に昇格した年度）は、研修および面談を通じて、人事情報と本人の希望を総合的に分析し、キャリア目標と達成計画を明確にする。なお、希望・必要があれば適宜、面談を実施しキャリア目標を見直すこともある。

　「昇格基準」および「管理職登用基準」、「管理職任用基準」等により、キャリア目標の考え方を職員に明示する。

（２）異動・ローテーションの考え方

初級職は、適性把握期間とし、複数の部門もしくは業務・拠点（支店・事業所等）を経験させ、職員各自の適性を把握する。また渉外職種など組合員と接点のある職種や業務を担当することは必須とする。

また、同一部門異動が長い場合は、他部門の職場経験や研修受講等の機会を設ける。

中級職は、特定の部門、もしくは関連性の強い業務グループ内の異動・ローテーションを基本とし、その職務経験と教育研修により、計画的に専門能力を開発し、OJTが行える専門リーダーを育成する。

管理職は、任用基準により、適任者を各ポスト（役職）に任用する。

（３）能力開発の考え方

職能資格等級や職位、担当業務別の求められる知識・能力について、研修・資格等の能力開発プログラムにより、計画的に能力開発を行う。

上司は、部下のキャリア目標および能力考課結果から教育必要点を把握し、毎年の能力開発計画を策定し、確実に実行する。

４．キャリア目標・設計の考え方

（１）キャリア目標の明示

キャリアの考え方として、各ＪＡにおいて、職位・部門ごとに求められる職員像、知識・能力・スキル・資格等を示す。図2：求められる知識・能力・スキル・資格の例を参照。

また、「昇格基準」により、キャリア目標の考え方を職員に明示する。さらに、管理職については、「管理職登用基準」によりマネジメント能力を、事業別の「管理職任用基準」により当該部門の職務経験と専門知識の考え方を明示する。なお、導入当初は経過措置を設ける。

|  |  |
| --- | --- |
| 昇格基準 | 職能等級が上がる際の基準 |
| 管理職登用基準 | 6等級から7等級に昇格する際の基準 |
| 管理職任用基準 | 管理職内での事業別の異動の基準 |

①昇格基準（職能等級が上がる際）

昇格は、在級年数および人事考課結果、能力開発（累計ポイント）、上司の推薦により行う。なお、4等級昇格に際しては、本人の希望と適性も勘案し決定する。

|  |
| --- |
| ＜昇格基準の項目＞  人事考課結果  在級年数  能力開発（累計ポイント）  上司の推薦 |

＜昇格基準の例＞

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 昇格区分 | 在級年数 | | 人事考課  (注1) | 能力開発  （累計ポイント）(注2) | 推薦 | 他の要件 |
| 標準 | 最短 |
| 8⇒9等級 | 5年 | 4年 | Ａ以上 | ●ポイント以上 | ○ |  |
| 7⇒8等級 | 5年 | 4年 | Ａ以上 | ●ポイント以上 | ○ |  |
| 6⇒7等級 | 5年 | 3年 | Ａ以上 | ●ポイント以上 | ○ | 登用基準  ＜キャリア設計研修・面談＞ |
| 5⇒6等級 | 4年 | 2年 | Ｂ以上 | ●ポイント以上 | ○ |  |
| 4⇒5等級 | 4年 | 3年 | Ｂ以上 | ●ポイント以上 | ○ |  |
| 3⇒4等級 | 4年 | 3年 | Ｂ以上 | ●ポイント以上 | ○ | ＜キャリア設計研修・面談＞ |
| 2⇒3等級 | 4年 | 2年 | Ｂ以上 | ●ポイント以上 |  |  |
| 1⇒2等級 | 4年 | 4年 | Ｂ以上 | ●ポイント以上 |  |  |

(注1)人事考課基準は、すべて直近2年間とする。考課要素は、成績、態度、能力を基本とする。

(注2)能力開発ポイント（図4～図6）は、必要条件とはしない（ポイント不足が昇格を妨げない）。「●」には昇格に必要なポイント数が入る。

②管理職の登用基準（6等級から7等級に昇格する際）

管理職への登用については、キャリア設計を尊重しつつ、7等級への昇格基準の他、管理職としてのマネジメント能力と意思を総合的に判断してコースを決定する。

|  |
| --- |
| ＜管理職の登用基準の項目＞  人事考課結果  在級年数  能力開発（累計ポイント）  上司の推薦  マネジメント能力と意思  論文、面接、（登用試験）（多面評価）（アセスメント） |

|  |
| --- |
| ・　登用試験として、全国ＪＡ職員資格認証統一試験＜上級＞が提供されている。なお、人事管理、財務・管理会計、経営管理を科目としている。  ・　多面評価とは、同僚や部下など複数の評価者が、被評価者の日常の業務遂行の行動や成果を観察し、被評価者のマネジメント能力等を評価するもの。  ・　アセスメントとは、アメリカで開発された手法で、特に管理者候補を対象に合宿形式で行い、メンバーの発言内容、性格、知識の度合いなどを多面的に分析・検定して、管理職にふさわしいかどうかの判定基準として活用するもの。 |

③管理職の任用基準

管理職の各ポスト（役職）への任用にあたって、当該部門の職務経験等の考え方を明示する。

|  |
| --- |
| ＜信用・共済部門の管理職の任用基準の例＞  次に掲げるすべての基準を満たすこと。   * 1. 信用業務および共済業務について、両業務を通算して10年以上の経験を有すること。ただし、信用業務または共済業務のコア人材として経験（当該業務5年以上）を積んだ者については、当該業務の管理職への任用を可とする。   2. 中級職（4～6等級）で信用業務または共済業務の経験を有すること。   3. 渉外業務（信用渉外またはＬＡ）の経験を有すること。   なお、次の業務については、専門知識と一定の経験が求められることから、上記の基準に加え、個別業務の基準を設定する。  ＜貸付業務＞  ④　3年以上の貸付業務（含むローン）の経験を有すること。  任用基準については、将来的には上記基準のほか、業務知識の習得度を測るため、試験制度または研修制度を活用し、その合格または履修を基準に加える方向で検討する。 |

|  |
| --- |
| ＜信用・共済部門の管理職の任用基準の例＞  次に掲げるすべての要件を満たすこと。  ③渉外業務（信用渉外またはＬＡ）の経験。  ④貸付業務（含むローン）の管理職は、3年以上の当該業務の経験  ②中級職で信用または共済業務を経験。  ①信用および共済業務を通算10年以上経験。  ただし信用または共済業務の5年以上経験で当該業務の管理職へ任用可。 |

|  |
| --- |
| ＜営農・経済部門の管理職の任用基準の例＞  以下の基準を満たすことを基本とする。   1. 営農・経済業務において、5年以上の経験を有すること。 2. 中級職（4～6等級）で営農・経済業務の経験を有すること。 3. 営農指導員もしくはＴＡＣ・営農経済渉外員など、農業者に対する指導・支援・渉外の経験を有すること。 4. 営農・販売企画等の業務経験を有すること。   なお、上記基準を満たさない他部門から任用の場合は、管理業務の経験を有するなど一定の基準を設定すること。 |

|  |
| --- |
| ＜営農・経済部門の管理職の任用基準の例＞  以下の基準を満たすことを基本とする。  ④営農・販売企画等の業務経験。  ①営農・経済業務を通算５年以上経験。  ②中級職で営農・経済業務を経験。  ③農業者に対する指導･支援援･渉外(営農指導員またはＴＡＣ・営農経済渉外員など)の経験。 |

|  |
| --- |
| ＜総務・企画部門の管理職の任用基準の例＞   1. 中級職（4～6等級）で、総務・企画業務の経験を有すること。   なお、次の業務については、専門知識と一定の経験が求められることから、上記の基準に加え、個別業務の基準を設定する。※内部監査、人事管理、コンプライアンス対応など |

|  |
| --- |
| ＜総務・企画部門の管理職の任用基準の例＞  ①中級職で総務・企画業務を経験。  ※個別業務に必要な知識・経験 |

1. キャリア設計の考え方

（CDP導入ＪＡでは、）節目を迎えた職員（例えば、6等級昇格者および3等級昇格後3年目）は、キャリア設計研修およびキャリア設計面談を通じて、人事情報と本人の希望を総合的に分析し、キャリア目標と達成計画を明確にする。

そして、経営者および人事労務担当者は、各職員のキャリア設計を尊重し、昇格基準等に沿った運用を徹底する必要がある。

キャリア設計研修は、キャリアに対する職員の高い意識が重要であることから、意識付けを重要テーマに行う。また、キャリア設計面談は、各部門に定員があることから、ＪＡの業務上の必要性を理解させ、本人の希望に沿えないキャリア計画を納得させる場合もある。

CDPを導入していないＪＡは、キャリア設計研修による意識啓発からの実施も想定される。

また一歩進めて、ＪＡ内人材公募制度（ポスティング）を検討する必要がある。空きポストに対して、広くＪＡ内に公募し、本人の意思と実績を確認して、異動の重要な参考データとするものである。募集する仕事、処遇、求められる能力・資格など必要要件を公開し、人事担当の仲介によって、募集部署の担当者との面談により採否が決定される。定期異動の都度、定期的に行われる企業も少数ながらある。

|  |
| --- |
| ＜6等級昇格者および3等級昇格後3年目（ＣＤＰ導入ＪＡ）＞  キャリア計画の確定   * キャリア目標 * 達成計画   半月後  キャリア設計  研修  キャリア設計  面談  キャリア計画に則った異動・ローテーション  と能力開発  ＜部門変更希望者（毎年）＞  キャリア計画の見直し   * キャリア目標 * 達成計画   キャリア設計  面談  自己申告 |

【キャリア設計の例】

1. 入組時

新採用職員研修等で、キャリアに対する考え方やキャリア目標を持つ意識を指導する。

1. 3等級昇格後3年目（CDP導入ＪＡ）

第1回キャリア設計研修を受講し、キャリアに対する考え方を考察し、自己のキャリア目標とそれに向けた能力開発計画を策定する。研修からおよそ半月後に、人事担当者（キャリアカウンセラー）がキャリア設計面談を実施し、キャリア目標と能力開発計画を確定するとともに、その後の異動・配属先については、キャリア目標を考慮して決定する。

1. 6等級に昇格した年度（CDP導入ＪＡ）

第2回キャリア設計研修を受講し、自己分析を行い、自己のキャリア目標とそれに向けた能力開発計画を策定する。研修からおよそ半月後に、人事担当者（キャリアカウンセラー）がキャリア設計面談を実施し、キャリア目標と能力開発計画を確定する。

1. 部門変更希望者（毎年）

部門変更を希望する場合は、自己申告書へその旨記載し、人事担当者（キャリアカウンセラー）とのキャリア設計面談を実施し、上司の意見も参考に、部門変更したほうが職員本人のためになると判断された場合は、部門変更を行う。

また、必要があれば部門を越えた異動を行うこともあるが、その際は人事担当者（キャリアカウンセラー）がキャリア設計面談を実施し、職員本人への説明を徹底する。

1. 上司との面接（毎年）

キャリア目標および能力考課結果から教育必要点を把握し、毎年、能力開発計画を決定する。目標管理制度を導入している場合は、能力開発目標として設定する。

＜キャリア設計研修および面談の概要（CDP導入ＪＡ）＞

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 対象 | キャリア設計研修 | | キャリア設計面談 | |
| 6等級に昇格した者 | 期間 | 約2日間 | 時期 | 研修からおよそ半月後、約1時間。 |
| 内容 | キャリア目標の達成度の自己評価、今後のキャリア目標の明確化、能力開発計画の策定。 | 内容 | キャリア目標の明確化、能力開発計画策定、部門選択。 |
| 3等級昇格後3年目 | 期間 | 約2日間 | 時期 | 研修からおよそ半月後、約1時間。 |
| 内容 | キャリア設計とは、自己分析、自己の価値観確認、キャリア目標の明確化、能力開発計画策定。 | 内容 | キャリア目標の明確化、能力開発計画策定、部門選択。 |

＜キャリア計画などの内容＞

|  |  |
| --- | --- |
| 人事情報 | 職歴（職務経験・職能資格・役職）、在級期間、取得資格・特殊技能、研修履歴、人事考課結果、面談結果等 |
| 自己申告（本人希望） | 希望する部門・職種、自己啓発目標等 |
| キャリア計画 | キャリアモデルの設定・部門選択、資格取得・研修受講計画、ＯＪＴ計画 |

なお、各職員の視点から見たキャリアのイメージは、図７：モデルコース例を参照。

５．異動・ローテーションの考え方

①初級職（1～3等級）

初級職は、適性把握期間とし、複数の部門もしくは業務・拠点（支店・事業所等）を経験し、ＪＡ全体の業務把握と職員各自の適性を把握する。また、信用渉外、ＬＡ、ＴＡＣ、営農経済渉外、営農指導員など組合員と接点のある職種や業務を担当することは必須とする。

なお、同一部門異動が長い場合は、他部門の職場経験や研修受講等の機会を設ける。

②中級職（4～6等級）

中級職は、特定の部門内の異動・ローテーションを基本とし、その職務経験と教育研修により、計画的に専門能力を開発し、OJTが行える専門リーダーを育成する。

特に専門的な経験・知識・スキル等を要する業務分野を担当する要員については、専門性強化の観点からコア人材として、当該業務を中心にローテーションを行う。

ただし「総務・企画」部門は、職員数が多くないことと総合事業としての視点が大事なこと、さらに将来の経営者候補をはじめとする「コア（中核を担う）人材」の育成を考慮すると、他部門も含めた異動・ローテーションを行う必要がある。

③管理職（7～9等級）

管理職は、任用基準により、適任者を各ポスト（役職）に任用する。

図１：ＣＤＰを意識した人事管理のイメージを参照。

1. 異動・ローテーションの観点

異動・ローテーションについては、①リスク管理上および事業推進上必要な専門性を発揮できる人材の開発、②不祥事防止、コンプライアンスの双方の観点を意識しつつ、計画的に行う必要がある。このうち①の観点からは、一定職層以上における部門内ローテーションの実施が必要であり、一方②の観点からは長期間にわたり同一部署の同一業務に従事させることを避ける必要がある。

なお、事業ごとの考え方は以下および図３：各事業のローテーション（モデル）、図７：モデルコース例を参照。

・信用事業：「ＪＡバンク人材育成・配置マニュアル」

・共済事業：「ＪＡにおける共済部門職員の専門性発揮のための配置・ローテーションの考え方について、体制強化指針」

・営農・経済事業部門においては、高度な専門性を発揮できるように計画的に異動・ローテーションを行うことが必要。

1. 範囲外として扱う職種

技術職群以外に、専門家育成の観点から同一職種の経験を積み、この異動・ローテーションの考え方の範囲外として扱う職種は、資産管理、情報処理などが想定される。一方、役職定年後の専任職としては債権回収、内部監査などが想定される。

1. 経過措置

将来的にはCDPの定着化により専門性のある管理者が育成されるが、当面、次のような経過措置が必要である。

・専門性が乏しい管理者の場合は、「専門リーダー（当該職種の経験が豊富な職員）」を部下に配置するとともに、計画的に専門性を習得する。

６．能力開発の考え方

上司は部下のキャリア目標および能力考課結果から教育必要点を把握し、部下との目標設定面接等を通じて、毎年の能力開発計画（能力開発目標）を策定し、確実に実行する。

管理職および専門リーダーは、OJTを実施し、日常的に部下の育成を行う。

職員は、計画に従い積極的に能力開発を行う。

人事部署は、職員一人ひとりの職歴および専門研修を含めた研修履歴、資格等の管理を、各事業部署と連携し行うとともに、定期的に「能力開発プログラム」（図５）の見直しを行う。

（１）能力開発のポイント

1. 基本研修・資格および自己啓発、専門研修・資格について、昇格基準とする能力開発ポイントを示し、計画的な能力開発を促がす。なお、ポイントの設定においては、重要度や難易度、必要時間数などを考慮し、また事業間のバランスをはかり、各ＪＡで設定するものとする。図４：能力開発ポイント基準および図５：能力開発プログラムを参照。
2. 専門研修・資格は、部門ごとに、習熟度に応じて専門化・高度化を志向しながら実施する。
3. 専門性発揮のため、職務経験と専門知識のある管理者および専門リーダーによるＯＪＴを、明確に位置づける。専門リーダー（6等級）は初級職（1～3等級）に対してＯＪＴを行い、マネジメント能力の訓練と位置付ける。

（２）専門研修・資格

能力開発プログラムのうち、特に専門分野にかかる能力の内容については各事業担当部署と連携して検討し、必要に応じて事業別にプログラムを設定する。また、研修･資格にかかる履歴管理等を通じて実態の把握に努め、定期的（年1回等）に各事業担当部署と連携して以下の２点を検証のうえ、「能力開発プログラム」の見直しを行う。

①「能力開発プログラム」と実態のギャップ

②今日的に求められる専門的能力と「能力開発プログラム」のギャップ

なお、事業ごとの専門研修･資格の内容については図６：専門研修・資格の例を参照。

７．営農・経済事業部門職員の専門性の強化

営農・経済事業部門の中軸となる営農指導事業の強化をはかることにより、たえず多様化・専門化する組合員ニーズに対応し、営農指導事業機能・体制の強化に向けた人員配置・予算の重点化を行う必要がある。

このため、ＪＡにおいては「ＪＡ営農指導事業機能・体制強化計画」等を策定して、ＪＡ全体の人事制度・人材開発計画に反映することにより、営農指導事業担当職員の計画的な人材確保・育成と体制整備に取り組む。

なお、営農指導事業は業務内容が多岐にわたるため、定期的に、業務の棚卸を行い、営農指導員の担う業務を明確にして目標設定を行うことが必要である。

（１）営農指導員の人事ローテーションの考え方

営農指導は、品目や地域特性等、マニュアル化が困難な業務であり、営農指導員には、栽培技術から販売計画に至る知識、組合員とのコミュニケーション能力等が必要であり、人材育成に一定の期間を要する。

このため、ＪＡは人事ローテーションにあたって対象者を明確にし、実効性ある内部けん制強化策を講じる等により、キャリア形成のために必要な期間、営農指導業務に従事できるようにし、高度な専門性を有する人材育成にむけた人事ローテーションを確立する。

また、営農指導事業における生産技術や経営改善等のノウハウの継承のため、後任育成等を考慮した要員配置と人事ローテーションを行う。

（２）営農指導員資格認証制度の活用

営農・経済事業部門の職員のキャリア開発のため、ＯＪＴを中心として研修計画と営農指導員資格認証制度の活用により計画的な人材開発計画を策定して実践する。

|  |
| --- |
| 【営農指導員資格認証制度（全中実施）について】  生産現場や消費者・実需ニーズが多様化・高度化していることをふまえ、営農指導事業の基礎となる①営農企画（マーケティング等）、②営農技術、③農業経営の３つの分野について、組合員と対等に会話できる水準を確保することを目的に資格認証制度を実施している。このため、資格試験と併せて、資格取得研修の受講を義務付けてその充実を図っている。  また、営農指導員資格認証後のキャリアアップ等については、3つの分野の専門性を高めていく。  ①営農企画部門として「地域営農マネージャー」資格認証制度を実施する。  ②農業経営部門として「ＪＡ農業経営コンサルタント」資格認証制度を実施する。  ③営農技術部門は、県域等の登録制度によるノウハウの共有化の仕組みを検討している。 |

８．ＪＡで取り組むべき事項

（１）「人材開発計画」の策定

・ＪＡのビジョンにもとづく「ＪＡ人材育成基本方針」の見直し

・「ＪＡ人材育成基本方針」に基づき、「人材開発計画」の検討

（２）「人材開発計画」の実践準備

・人事担当者の育成（推進者としての知識・意識付け、キャリア・カウンセラー）

・各部門との協議

・規程・要領・様式等の整備

・教育研修体系（方針・計画等を含む）、能力開発プログラムの整備

・職員台帳の整備

（職務経験・職能資格・役職、在級期間、取得資格・特殊技能、研修履歴、人事考課結果、面談結果等）

・人事情報システムの確立

・職員用手引きの作成

（３）「人材開発計画」の実践

・職員対象の研修会（制度導入）開催

・キャリア設計研修の実施

・キャリア面談の実施

以上