# **ＪＡきたみらいにおける専門性発揮のための人材育成への取り組み**

## １．地域

　北海道北見市　大規模畑作地帯

## ２．ＪＡ組織・事業の現状（平成30年度末）

### （１）組合員数

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：人） | |
| 正組合員 | 1,663 |
| 准組合員 | 6,391 |
| 合計 | 8,054 |

### （２）職員数

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：人） | |
| 正職員 | 263 |
| 非正規職員 | 117 |
| 合計 | 380 |

### （３）事業取扱高

#### ①　販売事業（取扱高）

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：億円） | |
| 米 | 8.28 |
| 麦・豆類 | 18.88 |
| たまねぎ | 226.57 |
| ばれいしょ | 45.59 |
| てんさい | 20.72 |
| その他野菜等 | 16.12 |
| 畜産 | 24.87 |
| 酪農 | 99.47 |
| 合計 | 460.5 |

#### ②　購買事業（取扱高）

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：億円） | |
| 生産資材 | 99.9 |
| 燃料 | 33.7 |
| 農機 | 33.5 |
| 整備・自動車 | 4.1 |
| 合計 | 171.2 |

#### ③　信用事業（期末残高）

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：億円） | |
| 貯金 | 1097.8 |
| 貸出金 | 111.4 |
| 有価証券 | 0 |

#### ④　共済事業（期末保有高）

|  |  |
| --- | --- |
| （単位：億円） | |
| 生命総合共済 | 1521.3 |
| 建物更生共済 | 522.2 |

（４）部門別損益計算書（平成30年度）



## ３．経営戦略のポイント（ＪＡ理念・ビジョン）

　ＪＡきたみらいは、たまねぎや馬鈴薯、てんさい等の青果物、酪農・畜産、麦・豆類等の農産品などを主要な品目とし、2018年度は460.5億円の販売品取扱高を誇る。これを正組合員数1663人、正組合員約1000戸で生産している。単純に計算すると、一戸当たりの販売品取扱高が約4600万円と、比較的規模の大きい農家組合員が多い特徴がある。

　そうした中、ＪＡきたみらいの経営戦略は、正組合員約1000戸の農業所得を増やし、信頼関係を構築する。これによって、ＪＡ経営の基盤も確立されるというもの。

組合員の農業所得を向上し、信頼関係を築く主役は職員であり、職員を育成することに高い問題意識を掲げている。これまでの労働者を生産要素の一つとみなす「人事労務管理」ではなく、職員は自ら成長する貴重な戦略資源と考える「人的資源管理」との考え方のもと、「役職員行動規範」並びに「人的資源管理基本方針」を平成21年2月に策定し、現在もこれをふまえた組合運営を行っている。

その中では、地域・組合員を重視した現場第一主義の「経営理念」、「経営信条」とそれをふまえた「役員心得」、「事業運営方針」を確認している。

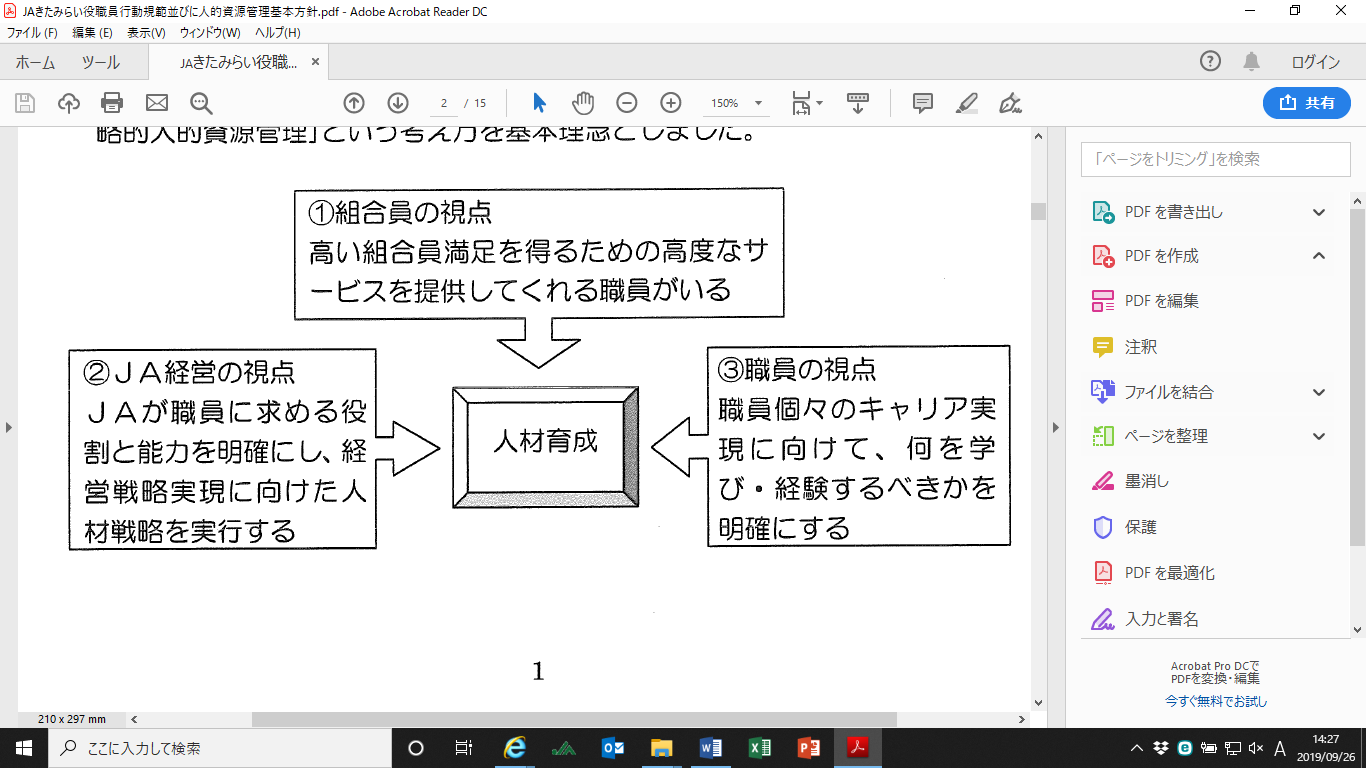
|  |
| --- |
| ◆経営理念  （組合員）  １．私たちは、「全ては組合員のため」という奉仕精神のもと、多様化する組合員ニーズに的確に応え、その健全経営の手助けを行います。  （役職員）  １．私たちは、組織・事業活動を通じて、組合員、利用者、地域から信頼される人材づくりに努めます。  （地域）  １．私たちは、食と緑を守り、地域農業を振興することで、地域社会の活性化を図ります。 |

|  |
| --- |
| ◆経営信条  「現場第一主義」  　組合員との信頼関係構築の第一歩は、現場に出向き、現場とのコミュニケーション活動を通じて現場を知ることにあります。 |

|  |
| --- |
| ◆役員心得  ＪＡの役員は３つの目を心がけ、ＪＡ経営を行います。  １．空の目  　　役員は常に高い次元から経営を語り、組合員とＪＡ全体の利益を第１に考えます。  ２．海の目  　　役員は常に自己研鑽を行い、時代の潮流を的確に把握し、率先垂範の判断に努めます。  ３．大地の目  　　役員は常に現場の声に耳を傾け、現場に根差した経営を行います。 |

|  |
| --- |
| ◆事業運営方針（全体ビジョン）  １．市場原理の選択競争の中でも、生き残っていける強固な事業運営方式を確立します。  ２．民主的運営を基本に組合員への公正・公平なメリットの還元を追求します。  ３．リスクを見極めながら、新たに事業運営に積極果敢に挑戦する自己決定・自己完結型の経営を目指します。 |

【人材育成の３つの視点】



## ４．組織機構（理念・ビジョンを実現するための体制）

　ＪＡきたみらいの令和元年度の組織機構図は、以下のとおり。



## ５．ＪＡ職員としての基本教育にむけた取り組み（協同組合マインドの醸成）

### （１）組合員との信頼関係を重視した経営理念・経営信条の策定

○　ＪＡきたみらいは、先にふれたように経営信条として「現場第一主義」を、経営理念として「組合員奉仕」「信頼される人材育成」「農業振興を通じた地域社会の活性化」掲げている。

○　ＪＡでは、職員に「組合員との信頼関係」という「マインド」を育てることを重要視している。この「マインド」をしっかりと涵養することで、「知識」・「スキル」は後からついてくるとの考え方。

○　職員は、組合員との会話で求められている「知識」・「スキル」が分かる。そうすれば、その必要性を実感して自然と学習する。逆説的に言えば、正組合員と信頼関係を構築して日々接する中で、専門知識を習得せざるを得なくなる。

### （２）組合員ふれあい室の設置

○　ＪＡきたみらいは、組合員との信頼関係の重視をふまえ、その一環として職員と組合員のコミュニケーションの活性化をよりすすめるため、「組合員ふれあい室」を設置した。

○　ふれあい相談員の使命は、正組合員農家へ出向きその営農・生活をサポートすることで、３つの地域と担当品目をもとに、一人当たり30~40人の組合員を担当する。

○　月に複数回正組合員のところに出向き、営農・技術・経営相談等を行う。また、生活相談も実施し、総合渉外と連携して農業融資や住宅ローン等の対応を行うこともある。

○　ふれあい相談員は、就職活動を行う学生からの関心も高く、この業務を希望してＪＡに応募する者が一定数いる。

○　なお、組合員ふれあい室の他に、購買の資材推進グループ、金融共済の総合渉外課が主に組合員に出向いている。特に、情報共有の会議やシステムは存在しない。

○　組合員ふれあい室は、農家支援システムで組合員の営農情報を管理しているが、他部署とデータ共有はしていない。特にそうした仕組みがなくても、職員同士が自然に情報交換している。

## ６．配属・異動・ローテーションの考え方とイメージ（専門性の向上）

### （１）基本的考え方

○　「地域（組合員との信頼関係）」と「業務（部門内でも業務は異なる）」の親和性を踏まえて異動ローテーションを組む。

○　初級職時に職員と正組合員が１対１で付き合い、信頼を得ることを重要視している。初級時に複数部門を経験させたいが、専門性の高い部署は専門性を重視して長くその部署を経験させることも多く、また部門内での支店間異動や業務の変更となる職員も多い。

○　最近は、部門のなかも業務は細分化しており業務の幅は広い。部門を超えた「幅」も必要かもしれないが同一部門でも様々な業務（「深さ」）を体験することが必要。

○　人材育成のためには、部門の「幅」も必要であるが、業務の「深さ」も必要であり、このバランスのなかで人事異動を行うこととなる。

○　この仕組みは、基本的に最初の配属部署に関係する部署に長く関わりを持つこととなる。配属・人事異動時に希望は聞くが、希望にこたえられる場面は限られる。それでも離職が増えるなどの事象は起こっていない。なお、実態として若い職員は営農部門を指向する者が多く、金融を希望する人間は希望が通りやすい。

○　昇格の要素の一つに、資格取得と研修受講を位置づけている。基本資格＋部門の専門資格の取得を奨励し、資格取得に対して一時金や表彰を実施している。合併直後、パートでも希望者には資格を取得させたが、これが職場に刺激を与えた可能性がある。

○　管理職就任前には、ほぼ専門部門が確定している。

【人事ローテーションモデル（イメージ）】

### （２）営農・経済部門

○　初任時から部門内での人事異動が多い。

○　組合員ふれあい室は、品目別のチームを組んでおり、職員は品目の担当を持つ。畑作３品（小麦・ビート・豆）どれか一つの専門家になれば他品門にも応用が利くため、まずは1品門の専門家を目指す。

○　営農振興部は、土地改良や補助事業など専門性が高いので５~6年は異動させないで専門性を高める。規模が大きい組合員ほど、補助金に関する情報について関心が高い。

○　組合員ふれあい室と販売企画部、資材推進室は業務内容が連動しており、親和性は高いので、同一地区の別の業務、他地区の同業務や共通項の多い業務の担当へ異動を行う。

○　組合員ふれあい室は、担当する地域・人が決まるため、組合員に育ててもらっているという実態がある。若い人を受け入れてくれやすい地域とそうでない地域があり、技術的にも経営的にもよい地域に若い人を送り込むことが多い。

○　このように、組合員を起点して、親和性の高い業務・地区を異動するなかで、組合員の信頼を得ることができる職員に成長していく。

○　なお、畜産部は、耕種とは技術が全く異なり、補助事業の金額も大きく個別農家を対象とするため、専門部署を創設して専門家を育成する。農機や自動車等についても、専門性が高いため、技術職としての処遇を検討中。

### （３）金融共済部門

○　金融共済部門は、４課体制（貯金・融資・共済・総合渉外）＋支店からなり、３年程度で部門内異動が基本。４課・支店の配属は常勤役員が人事を行う。支店の業務分担は支店長が決める。

○　本来は、本店業務を経験してから支店に異動させたいが要員的には全員は難しいのが実態。

○　窓口事務は一般職中心。支店長、支店長代理、融資担当は総合職中心。総合渉外課は総合職。他部門から若手職員も異動してくる。

○　農業融資は、組合員ふれあい室から上がってきたものを金融共済部で査定、保全するため、組合員ふれあい室との連携が重要。

○　ＪＡとして、「組合員のため、金融共済は農協の収益面を支えている。組合員の農業所得が全ての事業の源泉であり営農経済事業を支えるのが金融共済の仕事。」という思想を職員間で共有することを重視している。

○　組合員に会って組合員の生活を総合的に支援していくことが仕事の基本。金融共済部の総合渉外は、ラブレッツで行動管理はするものの、日報を詳細に書くより組合員に出向けと指導している。

○　部門の目標は設定するが、渉外職員にはノルマを設定しない。共済推進実績は個人の給与に反映しない。一人で共済が取れているわけではなく、バックで支援している職員のおかげとの整理。

ＬＡの全国表彰では、令和元年度（平成30年度実績）に３名が表彰されるなど、実績に結び付いている。

### （４）総務企画部門

○　総務企画部門は、若い職員を配置することはほとんどない。営農経済部門・金融共済部門を経験した中堅職員以上のものの中から、都度人を見ながら異動させてくることが基本。

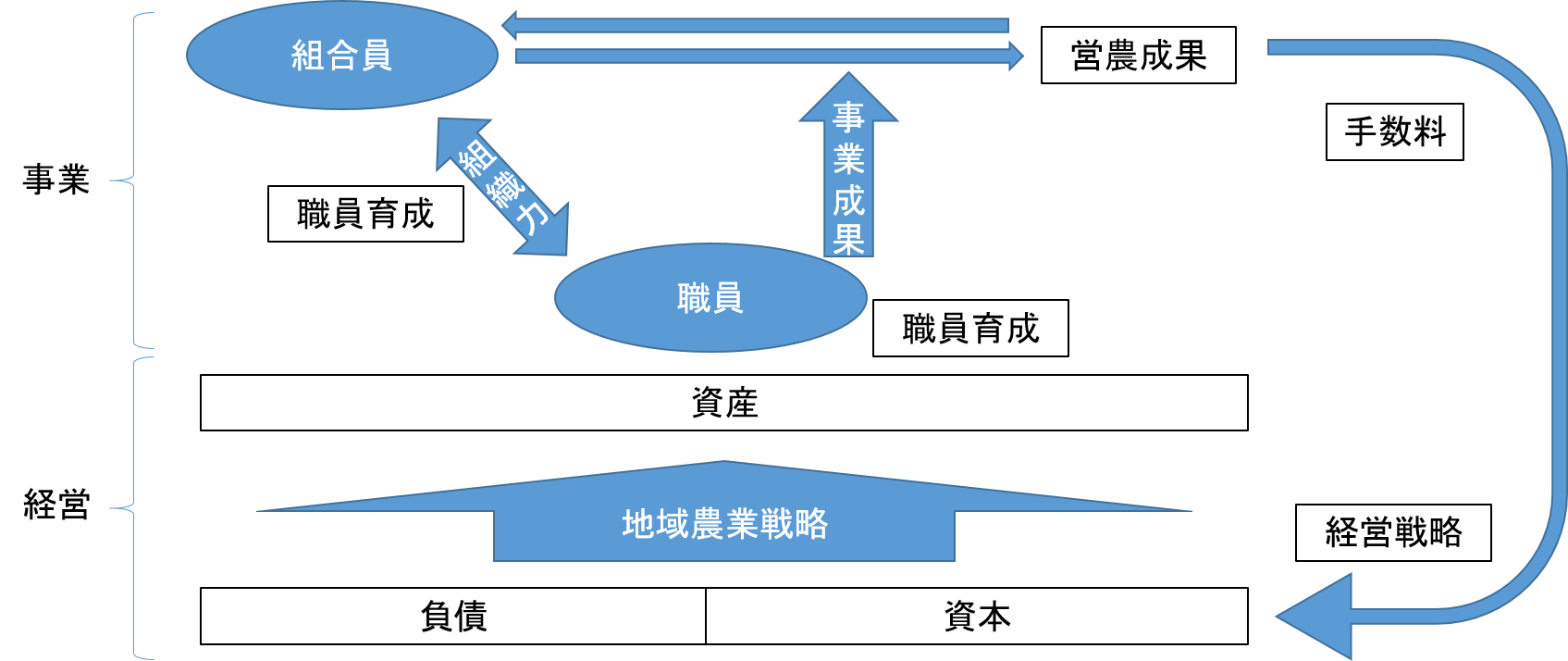
## ７．今後の課題

○　食料供給基地である北海道の一翼を担うＪＡとして、国際貿易交渉の進展が組合員の農業所得に与える影響を懸念している。また、他に組合員に影響を与える要因として、人口減少・高齢化等による日本の食生活の変化、ＪＡ管内の労働力不足の深刻化等を懸念している。農家の離農があった場合、既存農家の規模拡大による対応は限界に近い。

○　こうした点をふまえ、営農類型の再構築、スマート農業の推進、離農等を補完する労働力の確保等が課題となっている。

○　農協経営は、様々な形で調達した資金を資産として運用することで，農協の　　事業を実施する。資産運用は，農協が組合員と地域農業をどのように振興していくのか，そのための「舞台装置」を整えることだといえる。その「舞台装置」の上で組合員の営農・生活を事業を通じて支援する主体が、「人的資源」としての職員であり、その支援の結果が「営農成果」となり、一部が組合経営に還流・循環する。

○　こうした点をふまえ、これらの諸課題を組合員とともに解決するために、将来の地域農業のあり方を組合員とともに語り、悩み、行動し、解決できる職員の育成をこれまで以上にすすめることが必要と考えている。

以上