

「人材育成基本方針（職員を対象）」の策定にあたっての基本的考え方
——「人が育つ経営」への転換——

平成 25 年 5 月 7 日
全国農業協同組合中央会

『人材育成基本方針（職員を対象）』の策定にあたっての基本的
考え方——「人が育つ経営」への転換——の位置づけ

この「『人材育成基本方針（職員を対象）』の策定にあたっての基本的考え方」（以下、「基本的考え方」）は、ＪＡが「人材育成基本方針」を策定するためのガイドラインとなる基本的な考え方を提供するものである。

このため「基本的考え方」には、各ＪＡにおいて「人材育成基本方針」を策定するうえで、踏まえておいていただきたいことや盛り込んでいただきたいことなど、具体的・個別的な提案を盛り込んでいる。

この「基本的考え方」を参考に、各ＪＡが「人材育成基本方針」を主体的に策定していただくことを期待している。

なお、すでに「人事労務基本方針」など同様の方針等を策定しているＪＡにおいては、その検証・見直しを行っていただきたい。

目 次

1. はじめに	4
(1) 「JAグループ人づくりビジョン」運動	4
① 「人材育成基本方針（職員を対象）」の策定・見直し	4
② 全JAでの「人材育成基本方針」策定と進捗管理	6
(2) JAの実態に応じた実効性のある「人材育成基本方針」の策定	6
(3) 人材育成を中心に見たJAの経営活動	8
2. 「JAの人材育成基本方針」策定の意義——「人が育つ経営」への転換	10
3. 「質的にレベルの高い事業」を実践できる人材の育成・確保について	12
4. 「人材育成基本方針（職員を対象）」の3つの構成要素と項目（例示）	15
5. 人材育成基本方針の作成手順（イメージ）	19
6. 人材育成基本方針の想定される各項目の解説と論点・留意点	21
(1) 人材育成基本方針策定の目的	21
① 人材育成基本方針策定の目的	21
② 求められる／めざす職員像	21
③ 職員に必要な能力	22
(2) 能力を発揮できる職場環境づくり	23
① 組織目的を実現するマネジメント	24
② 仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」の推進	25
(3) 能力を高める総合的な職員教育研修	27
① 自己啓発学習の促進・支援	27
② 職場内教育（OJT）の推進	28
③ 職員階層別マネジメント研修の受講	28
④ 事業別専門研修の受講と資格認証・検定等の取得	30
【部門（事業・業務分野）ごとの整理】	
Ⅰ. 信用・共済事業部門	31
Ⅱ. 営農・経済事業部門	36
Ⅲ. 総務・企画部門	48

⑤ 戦略型中核人材の育成	49
(4) 意欲と能力を引き出す人事管理	50
① 「トータル人事制度」の確立・運用	51
② 多様な働き方への対応	52
③ 女性の管理職登用	53
(5) 人事管理・人材育成推進体制	54

＜参考＞

1 人材育成基本方針（イメージ例）	58
2 職員アンケート（例）	61
3 参考となる資料	67

(注) 全体戦略と事業／機能分野レベル戦略の関係と関連する用語の定義	68
--	----

J Aにおける職員教育体系モデル	69
------------------------	----

【補足説明資料】「人が育つ経営」の根幹となる考え方について

1. マネジメントと人材育成	70
(1) 背景となる考え方——人材育成とは何か	70
(2) 人材育成は誰が担うのか	71
① 組織とは何か	71
② マネジメントの分化	72
③ 人材育成におけるミドル（管理者・監督者）の役割	72
④ 人材育成におけるトップ（経営者）の役割と「人が育つ経営」	74
⑤ 人事教育担当部署の基本的な役割	74
⑥ 人事制度・教育研修の役割	74
(3) 人材育成を考える視点	75
2. 人材育成の推進	78
(1) 人事教育担当部署の人材育成推進上の役割	78
(2) 人材育成の目的の明確化	78
(3) 人材育成推進上の留意点	79

1. はじめに

(1)「JAグループ人づくりビジョン」運動

①「人材育成基本方針（職員を対象）」の策定・見直し

第26回JA全国大会決議（平成24年10月）を着実に実践するため、JA全中では「JAの人材開発のあり方研究会」を設置し「JAグループ人づくりビジョン」の検討・とりまとめを行った。この「研究会とりまとめ」に基づき、『次代へつなぐ協同』を担うJA人づくり」全国運動方針（JAグループ人づくりビジョン）を、人づくり運動推進委員会（平成24年12月5日開催）における協議を経て、JA全中の理事会（12月6日開催）で決定した。

これまでJAの人材育成については、JA中央会の教育部署が「JAにおける教育研修実施指針」（平成16年5月）、経営指導（人事管理）部署が「人事労務基本方針策定の考え方」（平成19年4月）を基に指導してきた。しかし、「人事労務基本方針」を策定しているJAが5割（注1）にとどまるなど、取り組みが進んでいない。

そのため、この「JAグループ人づくりビジョン」では、すべてのJAにおいて「人材育成基本方針（職員を対象）」を策定することとし、「人事労務基本方針」など同様のものを策定しているJAでは既存の方針の検証・見直しを実施することとして、これらの取り組みをJAグループの3か年全国運動として進めることとした（次ページ図参照）。

JAにおいて「人材育成基本方針」を策定し、トータル人事制度（システム）を核とした人材育成の施策の確立と運用が図られ、「人が育つ経営」への転換を実現することが本運動の目標である（注2）。

（参考）トータル人事制度（システム）——人事管理制度、教育研修制度および異動・配置〔ジョブローテーション〕などの制度を有機的に関連させたトータルシステムとしての人事制度。

《トータル人事制度の具体的内容》

- 目標管理制度、人事考課制度、職能資格制度
- 教育研修制度、人事異動（配置・登用）
- 複線型人事制度、選択定年制度、再雇用制度
- 労働時間管理、賃金管理制度、メンタルヘルス

《職員の主体的なキャリア開発に向けたJAの取り組み》

- 職員の主体的なキャリア開発の支援
- 自己申告制度・キャリア開発制度の導入と運用による支援（研修・面接制度など）

出典：『第26回JA全国大会決議』（85ページ）

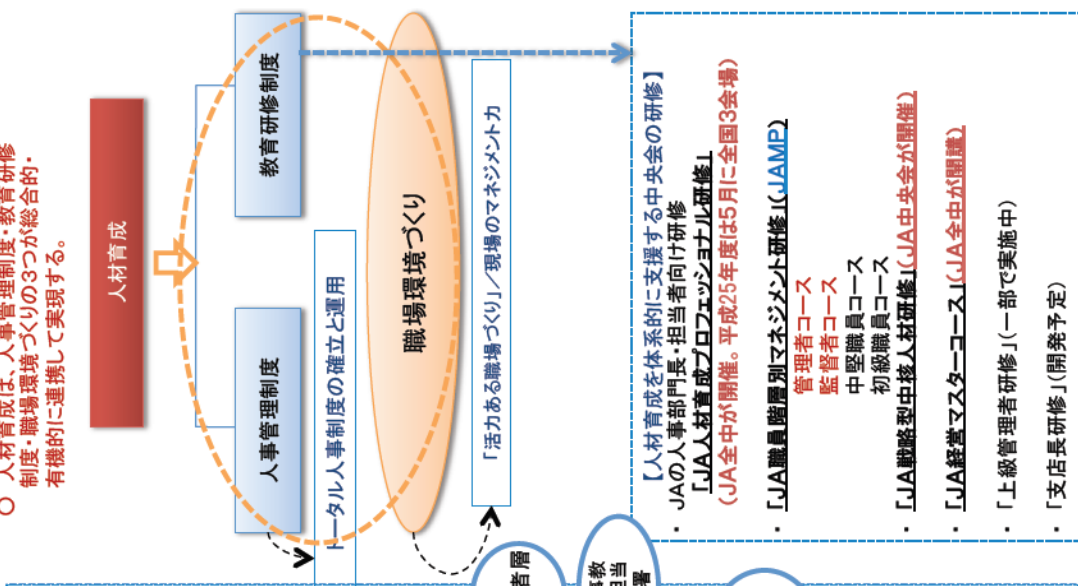
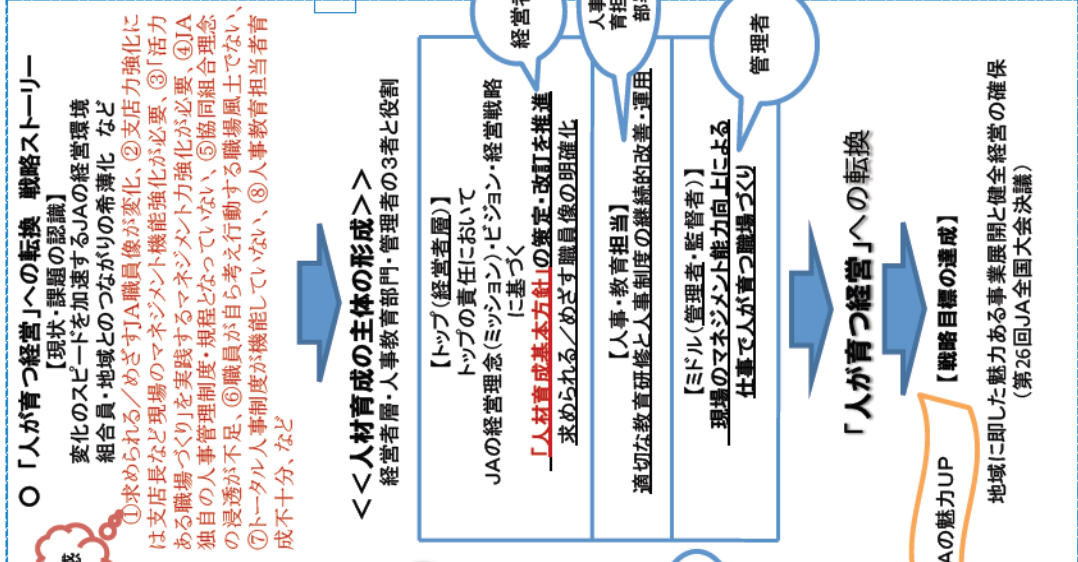
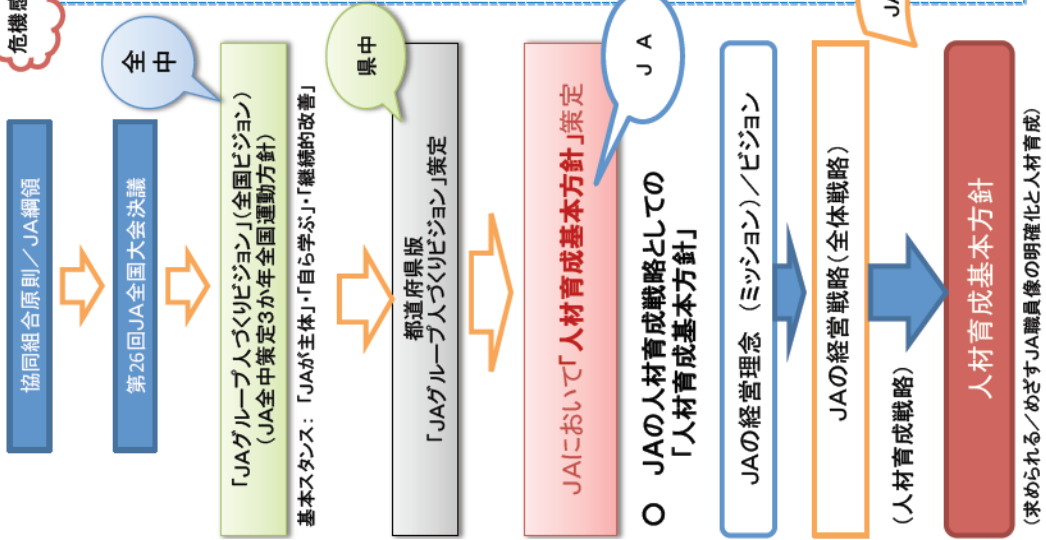
（注1）JA全中「全JA調査」（平成24年4月現在）では48.6%。

（注2）「人が育つ経営」は、以下の1～3が有機的に連動する「トータル人事制度（システム）」とともに実現する（15ページ以降を参照）。

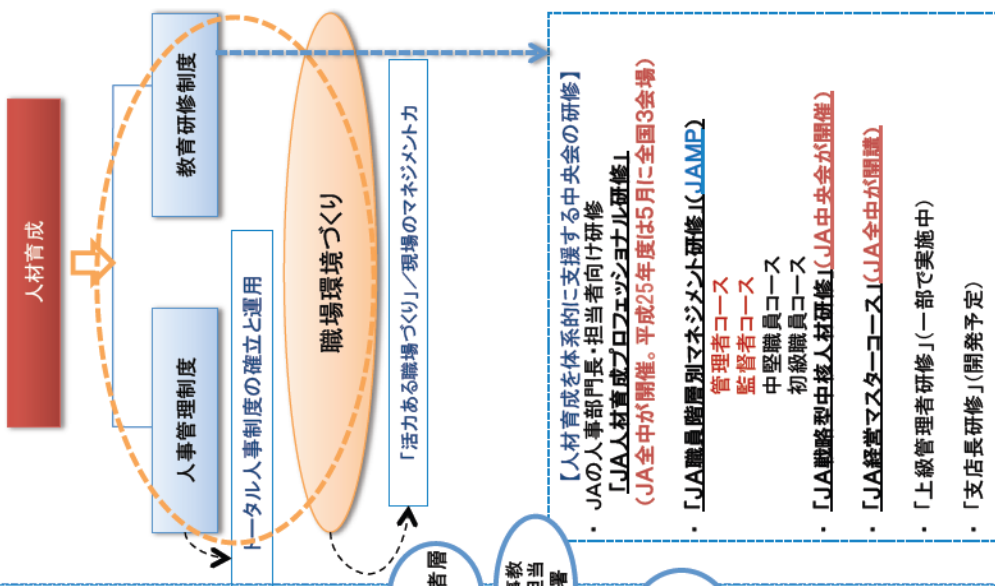
1. 能力を発揮できる**職場環境づくり**——①管理者のマネジメント能力向上、②仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」（「学習する組織風土づくり」と「職員が自ら考え行動する職場風土づくり」）
2. 能力を高める総合的な**職員教育研修**
3. 意欲と能力を引き出す**人事管理**

「JAグループ人づくりビジョン」運動 — 「人が育つ経営」への転換—

○ 「人づくりビジョン」等の位置づけ



○ 人材育成は、人事管理制度・教育研修制度・職場環境づくりの3つが総合的・有機的に連携して実現する。



② 全ＪＡでの「人材育成基本方針」策定と進捗管理

すでに、ＪＡグループにおいては第 24 回 ＪＡ全国大会決議（平成 18 年 10 月）にもとづき「人事労務基本方針」を全 ＪＡで策定することとしてきた。第 26 回 ＪＡ全国大会決議を受けた今回の運動においても同様の目標を掲げることとした。

なお、運動の展開にあたっては、ＪＡ都道府県中央会が各 ＪＡにおける「人材育成基本方針」の策定を支援するとともに、方針策定の有無の確認、取り組み状況の把握など進捗管理を行うこととした。

「人材育成基本方針」策定にあたってのポイントは、経営理念・ビジョンに沿って「**求められる／めざす職員像が全職員に周知・共有されること**」であると考え。さらに「人材育成基本方針」では「能力を発揮できる職場環境づくり」「能力を高める総合的な職員研修」「意欲と能力を引き出す人事管理」の 3 つの構成要素（注）を重視する必要がある。

（注） 3 つの構成要素については、16 ページ以降で説明する。

（２）ＪＡの実態に応じた実効性のある「人材育成基本方針」の策定

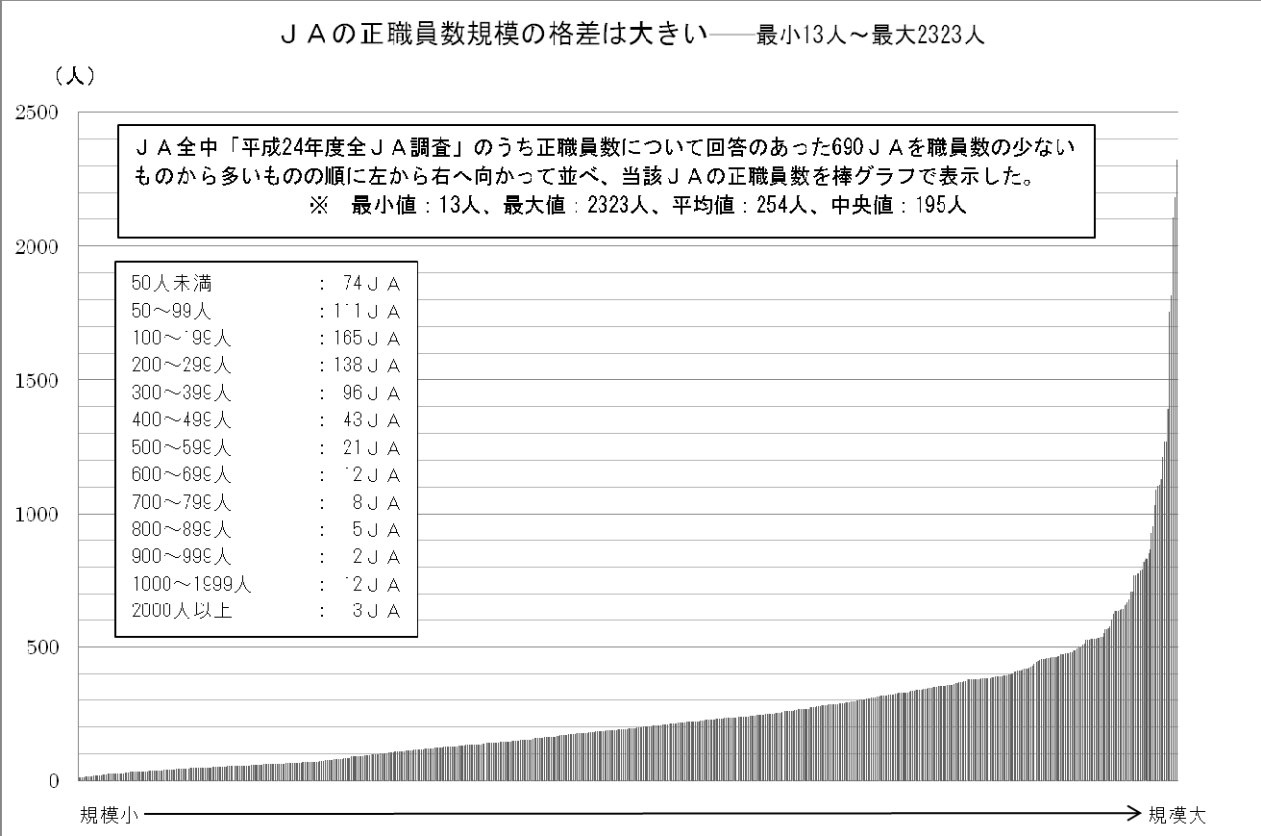
ＪＡの規模を正職員数で見るとわずか 13 人の ＪＡから 2323 人という ＪＡまで極めて大きな相違がある（次ページ図 1）。

このように、各 ＪＡにおいては、経営規模、ＪＡの置かれている環境や風土が異なる。さらに、現在の人事制度等がつくられてきた経緯、めざす人事制度などについてもその実態はさまざまである。このため、「人材育成基本方針」の内容は全国画一的なものではなく、各 ＪＡによって特徴あるものになる。例えば、職員数が少ない小規模の ＪＡと大規模化・広域化した合併 ＪＡでは必要とする人事制度等は自ずと異なるからである。

このように人事制度と人材育成の取り組みにあたっては、それぞれの ＪＡにフィットした実効性のある「人材育成基本方針」を策定することが必要になる。この『**人材育成基本方針（職員を対象）**』の策定にあたっての基本的考え方などを参考にそれぞれの ＪＡのトップ（経営者層）が深く関与し、その責任において各 ＪＡ独自の経営理念（ミッション）・ビジョン・経営戦略に基づいた「人材育成基本方針」を策定していただきたい。なお、すでに「人事労務基本方針」など同様の方針を策定している ＪＡにおいては、その検証・見直し・改訂をしていただきたい。

「人材育成基本方針」は、ＪＡの規模の大小などにかかわらず「人が育つ経営」を構築するための、いわば礎石となるものだからである。

図 1 J A の正職員数規模別の格差



(資料) J A 全中「平成 24 年度全 J A 調査」結果より作成。

（３）人材育成を中心に見たＪＡの経営活動

人材育成は、あらゆる組織の経営活動と密接不可分なものである。ＪＡにおける経営活動と組織メンバーの階層ごとの役割との関連から人材育成の全体を俯瞰すると次ページの図２のようになる。

常勤役員などトップ（経営者層）は、組織の存在意義である経営理念とそれをやや具体的な姿で表したビジョンを示す。そしてビジョンを実現するために経営戦略（全体戦略）を策定し、それを組織面から裏打ちするための組織構造を設計する。

「部門経営者」（注）であるミドルの管理者（支店長・課長クラス）は、経営戦略を具体化するための人材育成戦略等の機能別戦略、金融事業、経済事業等の事業別戦略、支店等エリア別戦略を策定し、具体的な部門（事業・業務分野）の仕事のしくみ・目標にブレークダウンし、実行する。

「人は仕事を通じて成長する」ものである。「部門経営者」である管理者が具体的にどのような仕事のしくみをつくり、組織メンバーにどのような質の仕事の経験をさせるかによってその組織の人材育成はほぼ決まる。つまり組織における人材育成の主役は管理者だと考えることができる。

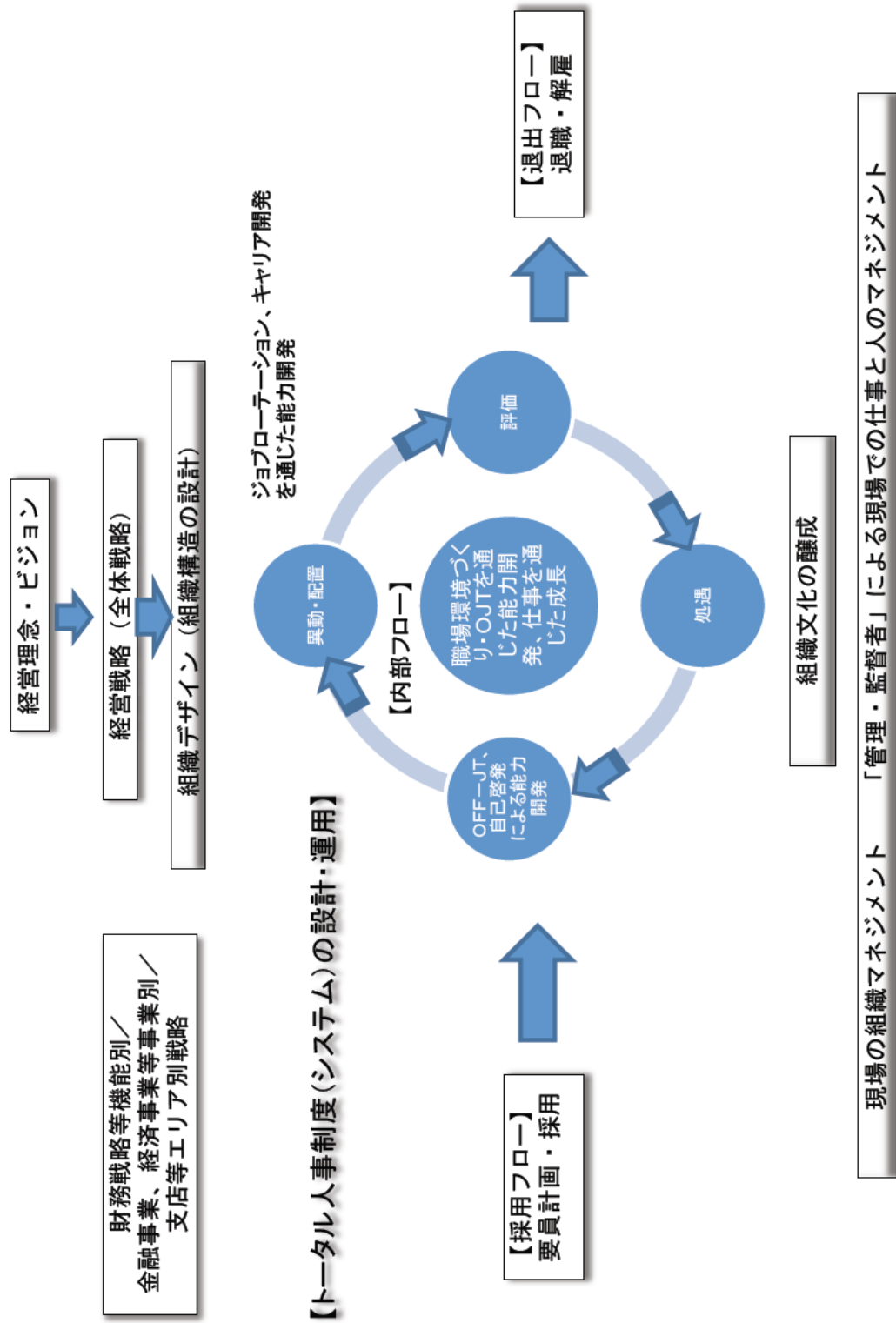
さらに、経営戦略を人材育成面から支えるのが機能別戦略としての人材育成戦略であり、そのためのしくみがトータル人事制度（システム）である。

また、人事教育担当部署は、トップ（経営者層）が示す人材育成方針のもとに具体的な設計・運用を行い、人材育成を支援する役割を担う。

人材育成に向け必要なしくみをつくりそれぞれが役割を発揮して組織を運営することにより、人材育成を中心にした経営活動が実現される。

（注）「部門経営者」とは、組織の中の特定の部門（たとえば信用、共済、営農・経済といった事業・業務分野）を経営者層に代わって経営する管理者（課長クラス）を意味している。「【補足説明資料】『人が育つ経営』の根幹となる考え方について」72 ページ参照。

図2 人材育成を中心に見たJAの経営活動



＜参考文献＞『人材マネジメント入門』（守島基博著、日経文庫、2004年）、『新版 人材マネジメント論』（高橋俊介著、東洋経済新報社、2006年）、『経験から学ぶ人的資源管理』（上林憲雄他著、有斐閣、2010年）、『ハーバードで教える人材戦略』（M. ピアー他著、梅津祐良、水谷栄二訳、日本生産性本部、1990年）等を基に作成。

2. 「J Aの人材育成基本方針」策定の意義——「人が育つ経営」への転換

変化のスピードを加速するJ A経営を取り巻く環境のなかで、各J Aが組合員や地域とのつながりを強めて、「地域に即した魅力ある事業展開と健全経営の確保」(注1)という戦略目標を達成することができるのは「人」そのものである。だからこそJ Aにおける「人づくり」の取り組みが重要なのである。

このため「J Aグループ人づくりビジョン」では、各J Aの経営ビジョン実現に向けた「人材育成基本方針」の策定から始まる、トップ（経営者層）・ミドル（管理者・監督者）・人事教育担当部署の3者を人材育成の主体とする戦略ストーリーを以下のとおり提起している（次ページ図3）。

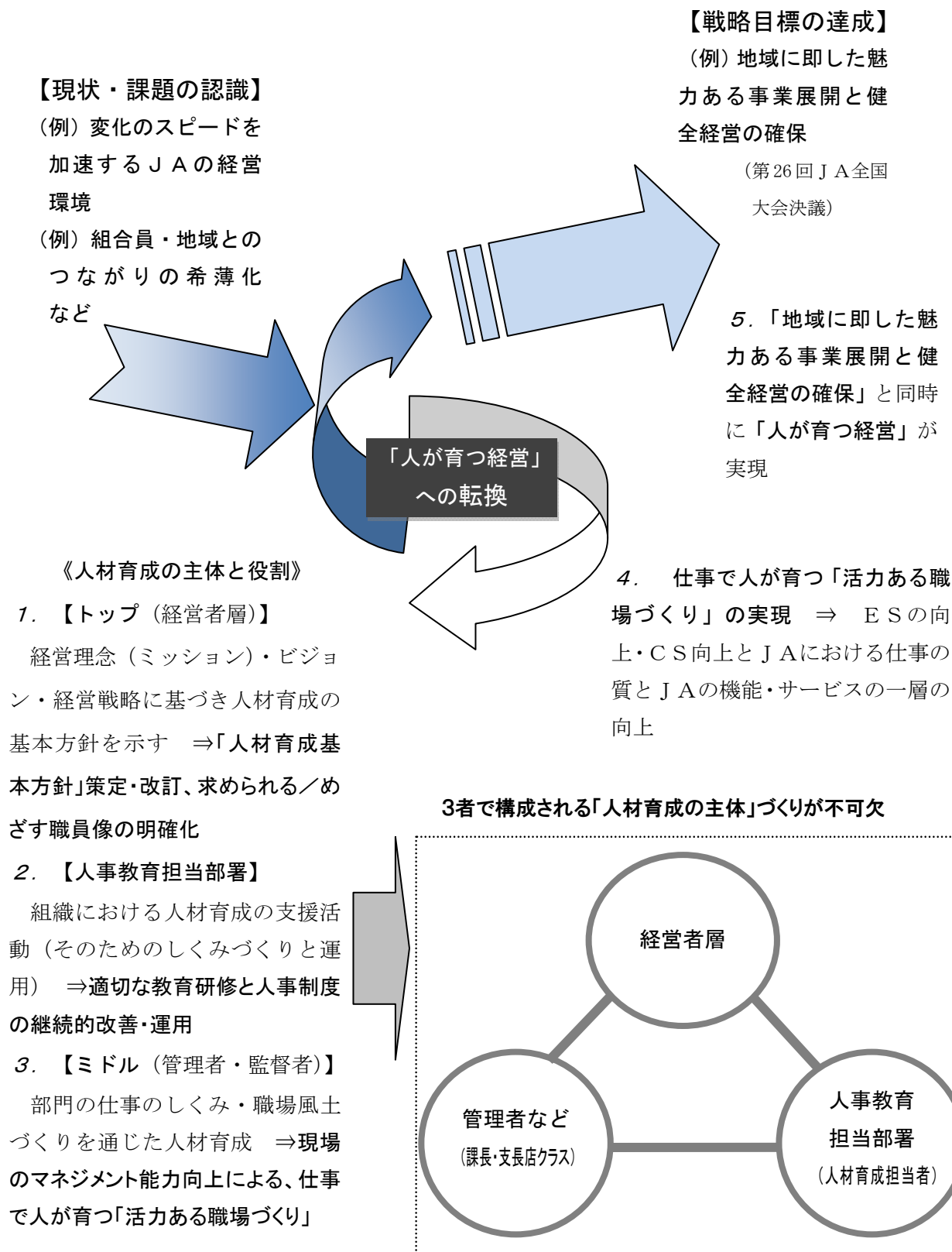
- ① まず、J Aのトップ（経営者層）がその責任においてそれぞれJ A独自の経営理念（ミッション）・ビジョン・経営戦略（注2）に基づいた「人材育成基本方針」（または「人事労務基本方針」）の策定・改訂を推進する。その中で求められる／めざす職員像の明確化・今日化を図る。また、J Aの実情にあった人事諸制度の見直しを行う。
とくにトップ（経営者層）は、「人が育つ経営」への転換について常にリーダーシップを発揮し、経営者本来の役割・責任を果たす。
- ② 人材育成の具体策の取り組みには、トップ（経営者層）を支えるスタッフとしての人事教育担当部署長・担当者の育成・確保が重要である。人事教育担当部署長・担当者が組織において果たすべき役割は何かを知り、適切な教育研修と人事制度の継続的な改善・運用を通じて、J Aの各部門（事業・業務分野）における人材育成を促進する。
- ③ 次に、ミドル（管理者・監督者）のマネジメント能力を向上させることが「人が育つ経営」への転換の第一歩となる。そのために、ミドル（管理者・監督者）が組織において果たすべき役割は何かを知り、仕事を通じてマネジメント能力を向上させる。
- ④ 以上の取り組みから、現場のマネジメント能力向上による、仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」が実現する（注3）。この「活力ある職場づくり」が、働く意欲（E S）の向上と組合員満足（C S）の向上につながり、J Aにおける仕事の質とJ Aの機能・サービスがさらに向上する。
- ⑤ その結果、J Aの戦略目標である「地域に即した魅力ある事業展開と健全経営の確保」が実現し、同時に「人が育つ経営」が実現する。

（注1）『第26回J A全国大会決議』7ページ。

（注2）68ページの（注）参照。

（注3）ミドル（職員の直属の上司である管理者・監督者）が現場のマネジメントのなかで、部下の職員が良質な仕事の経験から教訓を得られる環境をつくり、職員の側からの「自己成長」を伴う人材育成が行われることが重要。研修やO J Tも管理者の責任で行うそのための手段である。
【補足説明資料】『人が育つ経営』の背景となる考え方について（72～75ページ）参照。

図3 JAのビジョン実現に向けた戦略ストーリー



3. 「質的にレベルの高い事業」を実践できる人材の育成・確保について

『第26回JA全国大会決議』（平成24年10月）および「JAグループ人づくりビジョン」（『次代へつなぐ協同』を担うJA人づくり」全国運動方針）では、「JAの総合力を発揮する人材育成に向けた取組み」のためには役職員がJA理念を理解し実践することに加えて、各事業において競合他業態と同等以上の「質的にレベルの高い事業」を実践できる人材育成をめざすこととしている。そのためには、各事業での専門性発揮のための人材育成と異動・配置（ジョブローテーション）の両方が重要である。そしてその前提となる各人のキャリア設計も重要である。

なお、後出の「（3）能力を高める総合的な職員教育研修」の「④事業別専門研修の受講と資格認証・検定等の習得」では、各事業でそうした人材を育成・確保するために必要な事項を整理している。

JA全中が策定した「専門性発揮のための人材開発の考え方」（平成17年）では、専門性を持った人材の育成・確保についての現状と課題を14ページの抜粋のとおり整理し、①キャリア設計、②異動・ローテーション、③能力開発の3つが一体となったCDP（キャリア開発プログラム）導入の必要性を訴えている。

また、これを踏まえた、異動・ローテーションの考え方については、次のとおり整理している。

- ◇ 初級職は、適性把握期間とし、複数の部門（事業・業務分野）を経験させ、職員各自の適性を把握する。また渉外職種は必須とする。
- ◇ 中級職は、特定の部門（事業・業務分野）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）に任用することとする。

もちろんCDPはすべてのJAに画一的に導入することは困難であるが、一定程度以上の職員数規模のJAであればその考え方を適用することが望ましい。また、『第26回JA全国大会決議』においては「トータル人事制度と人事ローテーション」に関し、次ページの図表を掲げている。

図表 トータル人事制度と人事ローテーション

職能資格 等級	標準モデル	職位	異動・ローテーションの考え方
9 等級	53 歳	管 理 職	【ライン管理職】 適任者を任用 スタッフ管理職
8 等級	48 歳		
7 等級	43 歳		
6 等級	38 歳	中 級 職	【信用・共済部門】 【総務・企画部門】 【営農・経済部門】 部門内異動を基本
5 等級	34 歳		
4 等級	30 歳		
3 等級	26 歳	初 級 職	・ 複数部門を経験 ・ 渉外職種は必須
2 等級	22 歳		
1 等級	18 歳		

※長期にわたって同一部署の同一部門（引用者注）に従事しない。

出典：『第 26 回 J A 全国大会決議』平成 24 年 10 月 11 日、81 ページ

とはいえ、現状を見ると次のとおりトータル人事制度の導入は進んでいない。

キャリアプランの作成を奨励・義務付けしている J A	1 4 % （ 75 J A ）
ジョブローテーション（戦略的人事異動）の考え方がルール化されている J A	3 5 % （ 192 J A ）

出典：J A 全中調査（平成 23 年 12 月現在、回答 44 県・647 J A・平均職員数 341 人）

今後は、「質的にレベルの高い事業」を実践できる人材の育成・確保のために、とくに職員数規模の大きな J A では C D P（キャリア開発プログラム）の導入と計画的かつ適切な人事ローテーションの実施が求められる。また、それ以外の J A においても早期に計画的かつ適切な人事ローテーションを実施することが求められている。

（引用者注）部署と部門とは、組織機構上の名称が部署で、事業・業務分野の性格上の区分が部門である。例えば J A において組織機構上の部署の名称は変わることがあるが事業や業務の区分である部門（信用部門・共済部門・経済部門など）は変わらない。

『専門性発揮のための人材開発の考え方』—CDPの考えを中心に—（抜粋）

1. はじめに

（１）趣旨

（略）

（２）現状と課題

① 専門的な職務経験と知識を持った職員を、計画的に育成する必要がある。

多くのＪＡでは、異動・ローテーションのルールがないまたは徹底できず、専門性を持った職員の異動により、専門性が途切れる場面が見られる。また、教育研修体系が未整備で、計画的に必要な職員に必要な教育研修が実施できていない。

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、また今後取り組みが本格化するＪＡの支所・支店体制再構築や経済事業改革の達成のためにも、高度で専門的なサービスの強化が不可欠となっており、そのためには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。

② 特に、管理者の専門業務経験と保有知識を担保する仕組みが必要である。

職員の専門性が不足していることに起因する不祥事が発生しており、特にリスク管理の要である管理者に、専門業務経験と知識が備わっていない職員が任用されることがあり、内部けん制が機能していない。

「金融検査マニュアル」「共済検査マニュアル」においても、リスク管理の観点から、専門性を持った人材の育成と配置が求められている。※次の金融検査マニュアル抜粋参照。

③ 職員一人ひとりのキャリア設計・開発に注目した対応が必要である。（略）

＜「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系の整備

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系を整備し、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

（略）

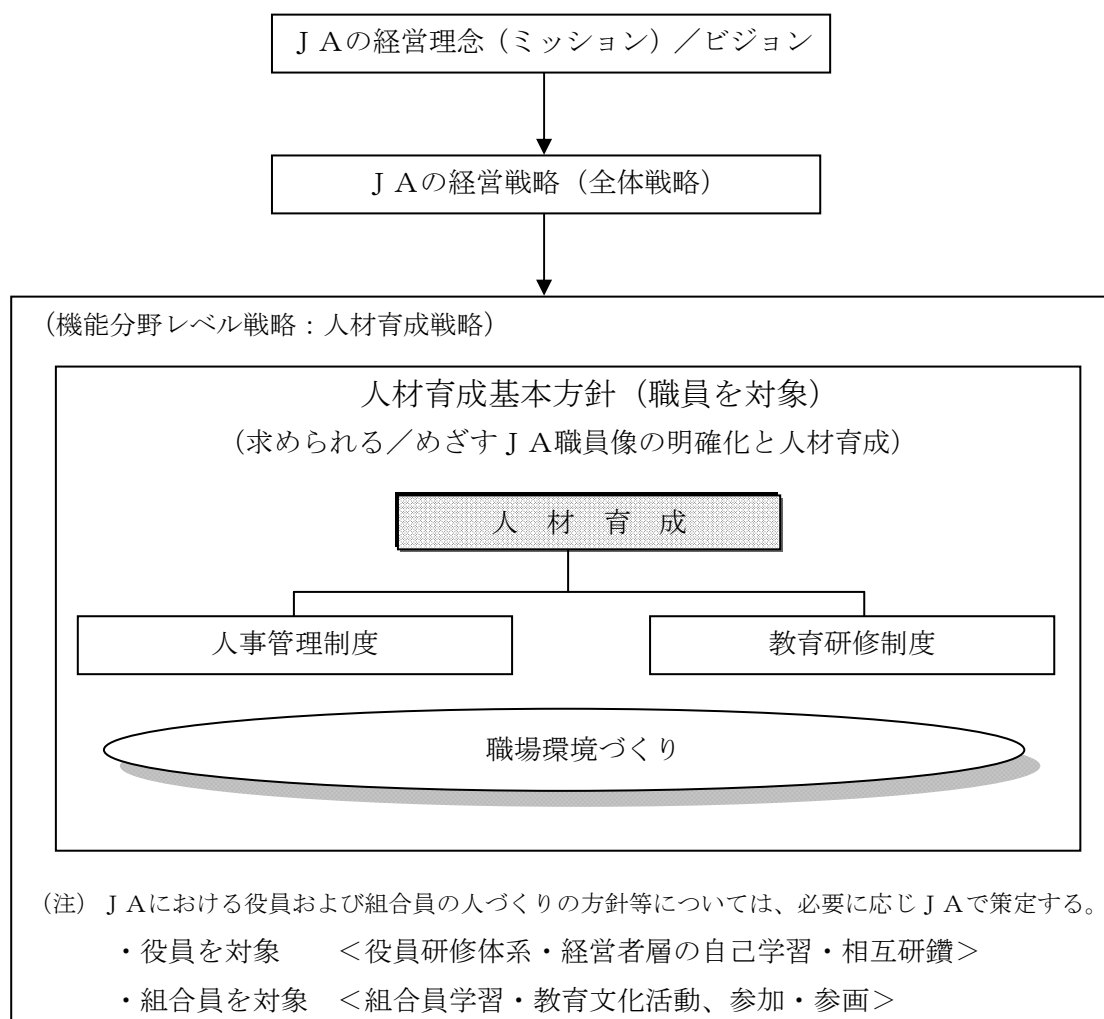
※「リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト（共通編）」の「Ⅰ－２管理職の認識及び役割」より抜粋。

※「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。

4. 「人材育成基本方針（職員を対象）」の3つの構成要素と項目（例示）

以上、「人が育つ経営」への転換を図るために不可欠な、人材育成に関するマネジメントの基本的前提と、「質的にレベルの高い事業」を実践できる人材の育成・確保についての基本的な考え方を確認してきた。本節以降は、そうした基本的前提や考え方を踏まえ、それぞれのJAで「人材育成基本方針（職員を対象）」を策定するために参考となることや盛り込んでいただきたい具体的事項について順次紹介していくこととする。

図4 JAが策定する「人材育成基本方針（職員を対象）」の全体構成



*用語の定義等については、68 ページに掲載した「（注）全体戦略と事業／機能分野レベル戦略の関係と関連する用語の定義」参照。

前ページ図 4 のとおり、「人材育成基本方針（職員を対象）」は各 J A の人材育成戦略となるものであり、教育研修制度および人事管理制度の両方を含むものである。

この「人材育成基本方針」は、経営理念（ミッション）やビジョンに沿った長期的視点での体系的・計画的な人材育成の方針である。

人材育成基本方針の策定にあたっては、求められる／めざす J A 職員像（J A が求める職員像、期待像）が示され、それが J A 内部で共有されることがポイントとなる。

人材育成基本方針の構成要素は、「能力を発揮できる職場環境づくり」、「総合的な職員研修」、「意欲と能力を引き出す人事管理」の 3 つである。

人材育成基本方針は、「人が育つ経営」の実現に向け、日常業務における学びと教育研修を効果的に実施するとともに、職員が自ら学び、考え、行動するよう、「トータル人事制度」の確立と運用をすすめる、「人事管理・人材育成推進体制の確立」に取り組むことが基本である。それは、J A の人材育成に関する諸制度が総合的・有機的に連携し、機能発揮することによって、はじめて人材の育成・活用が実現するからである。

ただし、各 J A の置かれている環境、規模、めざす人事制度等の違いから、「人材育成基本方針」の内容は自ずと異なったものになる。

次ページの表 1 は、「能力を発揮できる職場環境づくり」・「能力を高める総合的な職員研修」・「意欲と能力を引き出す人事管理」の 3 つの構成要素を中心に盛り込まれる項目と策定・見直しにあたっての確認事項を例示したものである。

表 1 人材育成基本方針の構成要素と想定される項目等（例示）

大項目	中項目	確認事項
1) 人材育成基本方針策定の目的	① 人材育成基本方針策定の目的	経営層が自らの言葉・表現で語っているか。
	② 求められる／めざす職員像	J Aの全職員が常に意識したい、あるいはめざしたいと考える「職員像」になっているか。それを記載したカード等を携帯して時々見たくなるような内容か。
	③ 職員に必要な能力	初級職員・中堅職員・監督者・管理者など職員階層ごとの役割と必要な能力が整理され、明確にされているか。
2) 能力を発揮できる職場環境づくり	① 組織目的を実現するマネジメント	「職場環境づくり」は、組合員満足（C S）につながる職員満足（E S）の重要な要素でもある。現場のマネジメント、仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」*の推進など様々な視点・角度から職場に関する現状を振り返り、あるべき姿・状態をイメージしているか。それと現状とのギャップを埋めていく方針・考え方が整理され、実践につながるものとなっているか。
	② 仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」*の推進 * 第 26 回 J A 全国大会決議（平成 24 年 10 月、85 ページ）では、「学習する職場風土づくり」「職員が自ら考え行動する職場風土づくり」の 2 つが含まれる。	
3) 能力を高める総合的な職員教育研修	① 自己啓発学習の促進・支援	自己啓発学習の促進・支援、職場内教育（O J T）の推進、階層別マネジメント研修受講の徹底、事業別専門研修の受講や資格認証・検定等の取得、戦略型中核人材の育成などの教育研修が、体系的・計画的に実施されるものとなっているか。
	② 職場内教育（O J T）の推進	
	③ 職員階層別マネジメント研修の受講	
	④ 事業別専門研修の受講と資格認証・検定等の取得	
	⑤ 戦略型中核人材の育成	

大項目	中項目	確認事項
4) 意欲と能力を引き出す人事管理	① トータル人事制度の確立・運用	「トータル人事制度」の確立・運用、多様な働き方への対応、女性の管理職登用、総合力と専門性発揮のための人材育成と異動・配置（ジョブローテーション）などについて、JA内で現状を踏まえた十分な議論が行われ、あるべき姿・状態をイメージしているか。それと現状とのギャップを埋めていく方針・考え方が整理され、実践につながるものとなっているか。
	② 多様な働き方への対応	
	③ 女性の管理職登用	
5) 人事管理・人材育成推進体制	① 組織における人材育成の担い手と役割	人事教育担当部署と経営者層と管理者等の3者が組織における人材育成の担い手として連携して機能しているか。 また、人事教育担当部署は、トータル人事制度の確立と運用、「教育研修台帳」「職員台帳」の整備などを行うことができる体制となっているか。
	② 人事教育担当部署の役割	

5. 人材育成基本方針の作成手順（イメージ）

人材育成基本方針を作成するにあたっては、人事管理制度や教育研修制度の制度面、人材育成の視点から検討することになるが、とりわけ各JAの経営理念・ビジョンに基づいて“どのような職員を期待しているか”（求められる／めざす職員像）を明らかにしていくことが必要である。したがって、以下の手順を参考に策定していく必要がある。

（1）現状把握・分析

① 現状の事業（業務）および人事・教育制度等に関する現状・課題整理

- 各事業部門の現状と直面している重要課題と中長期的課題を既存資料等から整理を行う。
- 現行の人事・教育制度について、そのフレームを概略図等に記載し、概要をまとめる。

② 経営サイドの人材育成に関する整理・確認

- 経営理念、ビジョンおよび経営戦略等を再確認する。
- 組合長等における職員の採用、配置、異動の基本的考えをまとめる。
- 組合長等における職員の資質やその能力開発について基本的考えをまとめる。

③ 職員アンケート

- 必要に応じ、職員アンケートを実施する。
- アンケートの趣旨をJAの実情に合わせて考え、職員の満足度、組織の活性化等焦点を合わせたアンケートを実施する。

④ 職員ヒアリング

- 必要に応じ、女性や若手職員などへのヒアリングや、部・支店長や課長などへのヒアリングを実施し、さまざまな要望をくみ上げる。
- 必要に応じ、嘱託職員など非正規職員へのヒアリングを実施する。

⑤ 組合員・利用者ヒアリング

- 必要に応じ、生産者部会・青年部・女性部・フレッシュミズ など多様な組合員組織や利用者組織（あるいは利用しなくなった方）などへのヒアリングを実施し、多様な要望の把握に努める。

⑥ 「人材育成基本方針」策定を目的としたJA内の事業横断的プロジェクト（以下、横断プロジェクトという）を設置し、これを核にアンケートや論点整理・検討・原案策定

- JA全体としての人材育成を図ることの重要性を理解する職員を増やすことにつながるため、横断プロジェクトを設置する。

- 例えば、横断プロジェクト設置期間の前半（半年～1年間）に先進JAの視察や専門家招聘による研修会を経て論点の検討を重ね、後半（半年～1年間）に方針（項目立てと各項目）の具体的策定を行う。
- なお、横断プロジェクトでは、人事・教育制度の課題として、JAの経営理念、ビジョンと、現行の人事・教育制度や職員アンケート結果等を突合せ、検討を行う。現状にズレがないか吟味し、ズレがある場合、その是正の方向性を検討することが重要となる。

（2） 概要設計

① 人材育成基本方針・期待人材像のフレーム設定

- 課題認識でのズレを修正するために、「どのようなことを全職員に訴えればよいか」という視点でフレームを設計する。

② 個別人事制度および教育研修制度の検証

- 経営理念等に基づき策定する期待人材像（案）と人事教育制度との再検討を行う。
- 経営理念等に基づき策定する期待人材像（案）と人事制度にギャップがある場合、修正の方向性を検討する。

（3） 人材育成基本方針の構想作成と報告（承認）

- 人材育成基本方針に織り込むべき内容を整理する。
- 整理検討した内容を「基本構想書（案）」として部・支店長などへ説明し、承認を得る。
- 整理検討した内容を「基本構想書」として組合長等常勤理事へ報告し、承認を得る。

（4） 「人材育成基本方針」の承認（報告）

- 「基本構想書」から肉付けし、「人材育成基本方針（案）」を作成する。
- 検討した内容を当JAの「人材育成基本方針（案）」として部・支店長などへ説明・承認を得る。
- 検討した内容を当JAの「人材育成基本方針」として経営トップまたは理事会へ付議・承認を得る。

6. 人材育成基本方針の想定される各項目の解説と論点・留意点

以下、前掲表 1（17～18 ページ）で例示した各項目を順番に解説していくこととする。したがって、これらの解説と論点・留意点について、前述の「人材育成基本方針の作成手順（イメージ）」の中で示した J A 内の横断プロジェクト等において議論・検討を重ね、人材育成基本方針の策定に結び付けていただきたい。

（１） 人材育成基本方針策定の目的

まず表 1 の大項目に掲げた「人材育成基本方針策定の目的」についての解説から始めることとする。

① 人材育成基本方針策定の目的

J A 経営はもちろん、すべての組織運営は「人材」に依存するところが極めて大きい。また、今日の J A の経営環境において、機動的に新たな人的資源を確保することは困難である。したがって、限られた人材の能力・可能性を十分に引き出し、活用していく総合的な取り組み「人が育つ経営」への転換が求められている。

人材育成基本方針は、それぞれの J A が、自らの J A の経営理念（ミッション）・ビジョンの実現、経営戦略の遂行および経営目標の達成に必要な職員像を明らかにして、その職員像の実現とそのために必要な人事労務管理諸制度、教育研修制度や能力開発への取り組み方針を総合的な視野から定めるものである。

⇒ 「人材育成」の重要性・必要性や目的について、J A 経営を取り巻く環境変化や職場・仕事にかかる今日的な視点から検討を深め、経営者層が自らの言葉・表現で語っているか。

② 求められる／めざす職員像

J A グループすべてに共通する規範として J A 綱領があり、これは各 J A における経営理念（ミッション）にも通じるものである。各 J A においては J A 綱領を踏まえつつ、それぞれの立場から自らの J A の経営理念（ミッション）やビジョンを打ち出している。

人材育成の視点からは、この経営理念（ミッション）やビジョンを実践するための「求められる／めざす職員像」を明らかにして、J A 内での共有を図る必要がある。

「求められる／めざす職員像」は J A ごとに策定されるが、一般的には環境変化に対応でき、協同組合理念の実践・組合員主役の J A づくりをめざすことができる「質的にレベルの高い事業」を実践できる職員を想定することができる。

⇒ J A の全職員が常に意識したい、あるいはめざしたいと考える「職員像」になっているか。それを記載したカード等を携帯して時々見たくなるような内容か。

③ 職員に必要な能力

人材育成の観点から、表 2 の例のように職員を初級職員・中堅職員・監督者・管理者などの職員階層ごとに分けてそれぞれの役割と必要な能力が整理される必要がある。
⇒ 初級職員・中堅職員・監督者・管理者など職員階層ごとの役割と必要な能力が整理され、明確にされているか。

表 2 職員階層区分ごとの役割と必要な能力（例）

階層区分	対象者目安	役割と必要な能力
初級職員	実務担当者（入組 5・6 年程度まで）	・第一線の実務の遂行（先輩の補佐ないしは実務（主務）担当者として） ・実務担当能力の段階的着実な向上を図る
中堅職員	実務担当者（入組 7 年～10 年程度）	・実務（主務）担当者として主体的に実務を遂行 ・必要十分な実務遂行能力の獲得 ・上司の補佐
監督者	主任、係長クラス	・仕事の実施面で管理者を代行 ・管理者が果たすべき全役割のうち、仕事の実施面において管理者に代わって第一線の実務担当者（中堅・初級職員）を対面で指導・監督しながら仕事を実施
管理者	課長クラス	・組織の中の特定の部門（分野・職能など）を経営者層に代わって経営する部門経営者
上級管理者	部長クラス	・組織の中の特定の部門（分野・職能など）を経営者層に代わって経営する部門経営者の中で、複数の管理者を部下に持つ部門経営者

(2) 能力を発揮できる職場環境づくり

この節では、表 1 の大項目の 2 つ目に掲げた「能力を発揮できる職場環境づくり」(17 ページ) の内容の解説を行う。ここでは、マネジメントに焦点を当て仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」(「学習する職場風土づくり」および「職員が自ら考え行動する職場風土づくり」)(注) への取り組みのあり方を考えることとする。

組織や職場の体質、雰囲気は、職員の労働意欲、学習意欲に大きな影響を及ぼす。協同組合としての人材育成と「活力ある職場づくり」は J A の経営者がとくに留意すべき取り組みであることは言うまでもない。

したがって仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」は、人事管理制度(人事評価など)と教育研修制度、あるいはジョブローテーション(異動・配置)のみならず、トップマネジメントのリーダーシップなど他にも重要な要素が総合して時間をかけて形成されていくものである。人材育成はこうした職場づくりを常に意識したものでなければならない。

また、地域に根ざし組合員・利用者満足の視点に立った C S 戦略を実践するためには、それと同時に職員満足(E S)への配慮が必要である。

職員にとって職場そのものが最大の学習の場であるため、「学習する職場風土づくり」や「職員が自ら考え行動する職場風土づくり」を進めることは人材育成の観点からも極めて重要である。こうした職場風土づくりをめざして仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」を J A 全体としてはもちろん、J A 支店や部署単位で実施する。

これまで J A グループでは、能力主義人事管理制度、計画的・継続的教育研修を柱とした職員教育を行ってきたが、今後はこれらに加え、各支店・事業所ごとに異なる地域実態を踏まえた、チームワークのとれた自律性の高い職場・現場づくり、自ら改善・改革を実践する職員育成を進める必要がある。

このため、職員 1 人 1 人が仲間と共に職場実態を踏まえつつ、組合員の視点を加え改善を続ける「活力ある職場づくり」に取り組み、その実践を通じて人材育成を図る。

また、「活力ある職場づくり」を中長期的な課題として位置づけ継続した取り組みを行う。この「活力ある職場づくり」について、企画部署による展開を進めるとともに、支店長等の日常的なマネジメントのなかで展開を図り定着・実現を図る。

⇒ 「職場環境づくり」は、組合員満足(C S)につながる職員満足(E S)の重要な要素でもある。現場のマネジメント、仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」推進など様々な視点・角度から職場に関する現状を振り返り、あるべき姿・状態をイメージしているか。それと現状とのギャップを埋めていく方針・考え方が整理され、実践につながるものとなっているか。

(注)『第 26 回 J A 全国大会決議』85 ページでは、「職員にとって職場そのものが最大の学習の場で

もあるため、『学習する職場風土づくり』、『職員が自ら考え行動する職場風土づくり』としてＪＡ全体はもとよりＪＡ支店や部署単位での『活力ある職場づくり』をすすめます」とされている。

① 組織目的を実現するマネジメント

組織には「目的」があり、部門経営者である管理者は、所管部門の組織目的を具体的に実現することに責任を持つ。このことは同時にＪＡという組織の組織目的の実現に貢献することを意味する。組織目的の具体的な実現のために管理者がなすべきことをひと言で言えば、「部門のメンバーが働きやすい環境、すなわち能力を発揮できる職場環境づくり」を行うことである。

このため、とくに部門経営者である管理者の役割は、部門の方針を明確にし、その共有を図ること、および合理的な仕事の仕組み（１つの組織である所管部門を組織として機能させるために、部門内の仕事と人の組み合わせの大枠を合理的に設計し、運営すること）をつくること、そしてバックアップ機能（①仕事をするのに必要な諸資源〔仕事に直結した情報や他部門の協力なども含む〕を調達し、部門内に分配すること、②トラブルを解消すること、③想定外の事態へ対応すること、④他部門との調整を行い、部門のメンバーをサポートすること）を果たすことである。

そして、目標達成と人づくりの２つが同時に実現するような職場をつくることが重要である。その中身は、メンバーが相互作用を続けながら自律的に動く職場である。こうした職場は人工的につくろうとしてもつくれるものではない。職場がその方向に向かって自ら歩み始める、自ら熟成し始めるように、日常のあらゆる場面を利用して仕掛ける必要がある。

この仕事の仕組みを実際に動かすのは部門のメンバーである。したがって仕組みづくりの段階から部門メンバーに参画を求めるのは、その実行を確保するためにも必要である。また、そのこと自体が、人が育つ職場づくりになる。

また、管理者には、「組織における変革」への取り組みが求められる。「世の中の変化に対応するため、組織みずからを変化させる」、すなわち「組織における変革」が必要となる。社会の変化に対応するため、主として次の３つを常に変え続けていくプロセスが組織における変革である。

ア．社会に提供するモノやサービスの中身

イ．それを生み出す組織の制度・仕組み

ウ．その制度・仕組みを支える組織メンバーの意識

しかしながら、こうした変革は容易ではない。そこで、変革を日頃から深く静かにを行い、何かを少しずつ変え続けていくといった「変革の日常化」が必要となる。そうした仕組みを予め考えておく必要がある。なお、これを仕掛けることができるのは、部門を率いる管理者の役割であり、そのリーダーシップの発揮が必要とされる。

② 仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」の推進

人が自動的に育つ環境を整え、人が育つ職場をつくることが重要である。仕事を通して人が自然と育つような職場にすることが「活力ある職場づくり」（「学習する職場風土づくり」および「職員が自ら考え行動する職場風土づくり」）であって、職場の活性化それ自体が目的ではない。したがって、一見活性化しているように見えるが、本当に人が育っているのか、常に見届け続けなければならない。そこでは、次のことに着目する必要がある。

ア．職場目標が明確化され職場のみんなが同じ方向を向いて意欲的に仕事をし、仕事を通じた成長をめざしている

イ．「学習する職場風土」づくり（教育的風土の醸成）

ウ．効果的な、活発なコミュニケーション

エ．OJTの実施

また、『横』のコミュニケーション」が日常自然と生まれる場をつくることが重要である。それは、例えば次のようなことである。

ア．ミーティングの機会の設定

イ．自然と人が集まり、そこで何かのやりとりが始まるような物理的な場所の設定

ウ．何らかの行事、イベントを実施

さらに、部門（部・課）を超えたJA運営課題や専門性の高い経営課題においては、プロジェクトチームや検討会などさらに拡大した『横』のコミュニケーション」の仕掛けを整備して取り組んでいく必要がある。取組み意欲や積極性を高めるため、横断的プロジェクトチームや検討会などへの参加メンバーを公募方式で採用することや、横断的プロジェクトチーム等に参加した場合には当該職員が属する部門（部・課）長が行う評価の範囲を超えることになるため、そうした場合の職員の貢献度に対する評価の仕組みなどを整備することも必要である。こうした横断的プロジェクトチームは、職員に対してJAとしての課題認識や積極的姿勢を明らかにすることに役立つ。

「活力ある職場づくり」の推進

J A全中では、「J A職場づくり検討会」設置・「J A職場づくり全国研究発表会」開催により、意欲あるJ Aへさらなる取り組み推進を働きかけ、職場づくりのノウハウ（民間企業を含む実践事例）を提供するなどJ A都道府県中央会とともに運動を展開している。また、支店長等の意識啓発を図るため、階層別マネジメント研修「管理者コース」等に職場づくりの役割を盛り込み、受講の徹底を進めている。

【活力ある職場づくりの要素】

- ◆ 現場力のある職場（自律的な問題解決）
 - 現場（組合員接点）の創意工夫により自律的な問題解決ができる職場
 - 職場単位で問題解決をしながら地道な改善を行っている職場
- ◆ つながる職場（連携とチーム力の発揮）
 - 部門の垣根を越えて機動的につながり、問題解決に取り組んでいる職場
 - 笑顔が多く、元気に助け合い、教えあうことができる職場
- ◆ 熱い職場（職員1人1人の使命感）
 - 組合員から「ありがとう」と言われ、それが職員の喜びとなっている職場
 - 職員1人1人がJ Aの使命を理解し、自ら考え行動している職場

（３）能力を高める総合的な職員教育研修

「職員教育研修」は、17 ページの表 1 のとおり、①自己啓発学習の促進・支援、②職場内教育（ＯＪＴ）の推進、③職員階層別マネジメント研修の受講、④事業別専門研修の受講と資格認証・検定等の習得、⑤戦略型中核人材の育成の推進等の視点から検討していく必要がある。なお、参考として、全体の体系を整理した「ＪＡにおける職員教育体系モデル」を 69 ページに掲げた。

⇒ 「職員教育研修」は人材育成の重要な取り組みである。以下に掲げるような自己啓発学習の促進・支援、職場内教育（ＯＪＴ）の推進、階層別マネジメント研修受講の徹底、事業別専門研修の受講と資格認証・検定等の習得、戦略型中核人材の育成などの教育研修が、体系的・計画的に実施される内容となっているか。

① 自己啓発学習の促進・支援

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力を自ら認識し、自分の意思をもって能力の開発・向上のために学習することである。したがって、自己啓発は人材育成の基礎であり、その促進を図ることは最も基本的な人材育成方策と言える。自己啓発学習を促進するため、各種支援制度や情報提供などを充実するとともに、効果的な研修の実施や学習する職場風土の形成、さらには自己啓発によるスキルアップを反映する人事制度を構築していく必要がある。

例えば通信教育についてみると、資格取得や実務能力向上をめざすもの、あるいは教養講座的な内容のものなど様々である。したがって、ＪＡの人材育成の考えに沿い、奨励・支援する通信講座や研修・資格試験等を整理するとともに、それを制度化し奨励していく仕組みが必要となる。また、ＪＡの人材育成の観点から推奨する各種研修、資格試験、通信教育、推奨図書等の情報を、情報通信ネットワークを活用して適宜提供することも必要である。

なお、自己啓発学習支援では、意欲的、先導的な職員の養成を意図して、ＪＡの具体的な課題等についての自主的なグループ研究活動を奨励し、既存の研修制度の補完を図るとともに、発表機会の提供や発表結果に基づく評価などを整備することも必要である。

また、都道府県中央会で実施している資格認証試験については、ＪＡ職員として必須の基礎知識を習得するうえで役立つことから自己啓発学習を促進する観点から受験を奨励してはどうか。

- ア． 自己学習を奨励
- イ． ＪＡ中央会が開催する研修会への派遣
- ウ． ＪＡ内で研修会を開催
- エ． ＪＡ職員を講師とした自主勉強会の開催支援

② 職場内教育（ＯＪＴ）の推進

人材は職場における業務を通じて育つものであり、ＯＪＴは人材育成において重要な役割を占める。ＯＪＴ成功の鍵は、その職場の管理職をはじめとし、同僚や先輩の取り組み姿勢によるところが大きいことから、これら職員に対し「人を育てる仕事の進め方」の意識啓発や技術の習得に向けた研修などの取り組みを積極的に推進する必要がある。

また、新採用職員には職場の先輩職員を世話係とする仕組み（エルダー制度など）や先輩職員をメンター（注）とするなど職員を支え・育てる仕組み等の条件整備を行うことも必要である。

（注）メンターとは助言者（よき指導者・よき理解者・よき支援者）の意。対語はメンティ（被支援者）。

（業務に必要な能力、スキル等の向上）

場当たりの指導や、指示イコールＯＪＴの実践にとらえるのではなく、予め伸ばしていく能力・スキル等を明らかにし、計画的な取組みを行う必要がある。また、組合員等利用者意識調査などにより、各支店・事業所の利用者対応に関する満足度調査を実施するなど、業務内容の評価検証に加え、職員の伸ばしていくべき能力の把握にも留意が必要である。

③ 職員階層別マネジメント研修の受講

J A理念、あるいは各階層別の役割やマネジメントの基礎知識などの理解・習得のための基本教育は重要である。このため、都道府県中央会で実施する階層別マネジメント研修を全職員が受講する仕組みづくりを行うこととしてはどうか。とくに管理者や支店長の能力強化をすすめる。

また、大規模なJ Aにおいてはインストラクターを養成し、J A内で「職員階層別のマネジメント研修」（J A職員階層別マネジメント研修：初級職員、中堅職員、監督者、管理者の4コース）を実施し、各階層の職員が果たすべき役割についての認識と、役割に応じた必要なマネジメント知識の習得を徹底することも重要である。

なお、特に若年層の教育研修について、特に大規模J Aにおいては、J A内部できちんと取り組むことがより重要である。このため、こうしたJ A等においては、新採研修、初級職員・中堅職員研修等について、J A内部講師（自前研修）、または県中講師の派遣（出前研修）による取り組みをすすめることを検討してはどうか——なお、この場合の都道府県中央会の役割は、講師派遣、また小規模J A職員への支援となる。

また、仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」を通じた職場風土改革を実現するために、重要な役割と責任を持つ監督者と管理者については、マネジメント能力の向上を図るため、この研修受講を徹底する。また、管理者・監督者はこうした研修を積極的に受講するとともに、部下の意欲や能力の向上を図るため研修受講を奨励する。

(参考) J A 職員階層別マネジメント研修 (JAMP) の概要

コース区分	対象者・日程・内容	
初級職員コース	対象者	入組約 3 年～6 年程度
	日程	2 日間
	内容	① 前提となるもの ② 着実な仕事の進め方 (マネジメント・サイクル) ③ 仕事の改善 ④ コミュニケーション ⑤ 組合員および外部対応 ⑥ 実務のプロを目指す
中堅職員コース	対象者	入組約 7 年～10 年程度
	日程	2～3 日間
	内容	① 組織で働く職業人の基本 ② 組織の中の中堅職員の役割 ③ J A の理解 ④ 社会環境の変化と対応 ⑤ 仕事の管理 ⑥ 人の管理 ⑦ 仕事と人の管理の下支え
監督者コース	対象者	係長・主任
	日程	2～3 日間
	内容	① 前提となるもの (組織の中の監督者・管理者、J A という組織、社会環境の変化への対応) ② 仕事の管理 (マネジメント・サイクル、仕事の改善と改革、問題解決) ③ 人の管理 (動機づけ、部下の指導・育成、職場集団の活性化) ④ リーダーシップの発揮 (リーダーシップの基礎、2 つのパワー、監督者にとってのリーダーシップ) ⑤ コミュニケーションの活用 (コミュニケーションと監督者、コミュニケーションの基礎、コミュニケーションの機能)
管理者コース	対象者	新任課長・支店長
	日程	2～3 日間
	内容	① 前提となるもの (組織の理解、管理者の役割、状況把握と情報対応) ② 管理者の中核的な役割 (組織目的の実現、方針の明確化・目標設定、職場の活性化、変革の推進) ③ 中核的な役割を支える役割 (意志決定、評価、リスク対応)

④ 事業別専門研修の受講と資格認証・検定等の取得

信用（農林中金、信農連）、共済（JA共連連全国本部・県本部）、経済（JA全農全国本部・県本部、経済連）それぞれの事業ごとに、他業態との競争に打ち勝ち組合員・利用者の満足を高めるための、受講を督励される専門研修や取得を督励される資格や検定試験が整理されている。

以上のとおり、JAは、①自己啓発学習の促進・支援、②職場内教育（OJT）の推進、③職員階層別マネジメント研修の受講、④事業別専門研修の受講と資格認証・検定等の取得、を通じて人材育成に取り組んでいくことになる。

そのためには、職員1人1人の「能力開発目標」や長期に及ぶ「キャリア計画」を策定することが必要となる。まず、「能力開発目標」については、その計画を人事教育担当部署と当該職員の直属の上司が共有し、OJTを中心としつつ、適宜階層別研修や専門研修に参加させながら人材育成に取り組む必要がある。また、「キャリア計画」についてはその計画が長期に及ぶことから人事教育担当部署の主体的な支援が不可欠である。こうした取り組みを着実に実施するなかで、JA全体で「JAの総合力を発揮しつつ、質的に高いレベルの事業を实践できる」人材育成に取り組むことが必要である。

以下では、「質的にレベルの高い事業」を实践できる人材の育成・確保のために必要な事項を部門（事業・業務分野）ごとに整理した。各JAの「人材育成基本方針（職員を対象）」策定に当たってはこれらに留意のうえ、必要な事項を盛り込んでいただきたい。

この項での部門の区分は、簡単化のため『専門性発揮のための人材開発の考え方』—CDPの考えを中心に—（JA全中、平成17年4月7日）と同様、「信用・共済事業」、「営農・経済事業」、「総務・企画」を基本とした。「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1つの部門（事業・業務分野）として加えている。

以下、「信用・共済事業」、「営農・経済事業」、「総務・企画」の順に各部門の専門性を持った人材の育成・確保にあたって求められることを示すこととする。

I. 信用・共済事業部門

① JA 信用事業職員の資格・検定取得モデル

【凡例】●：必須資格・検定、○選択必須資格・検定、☆：推奨資格・検定、

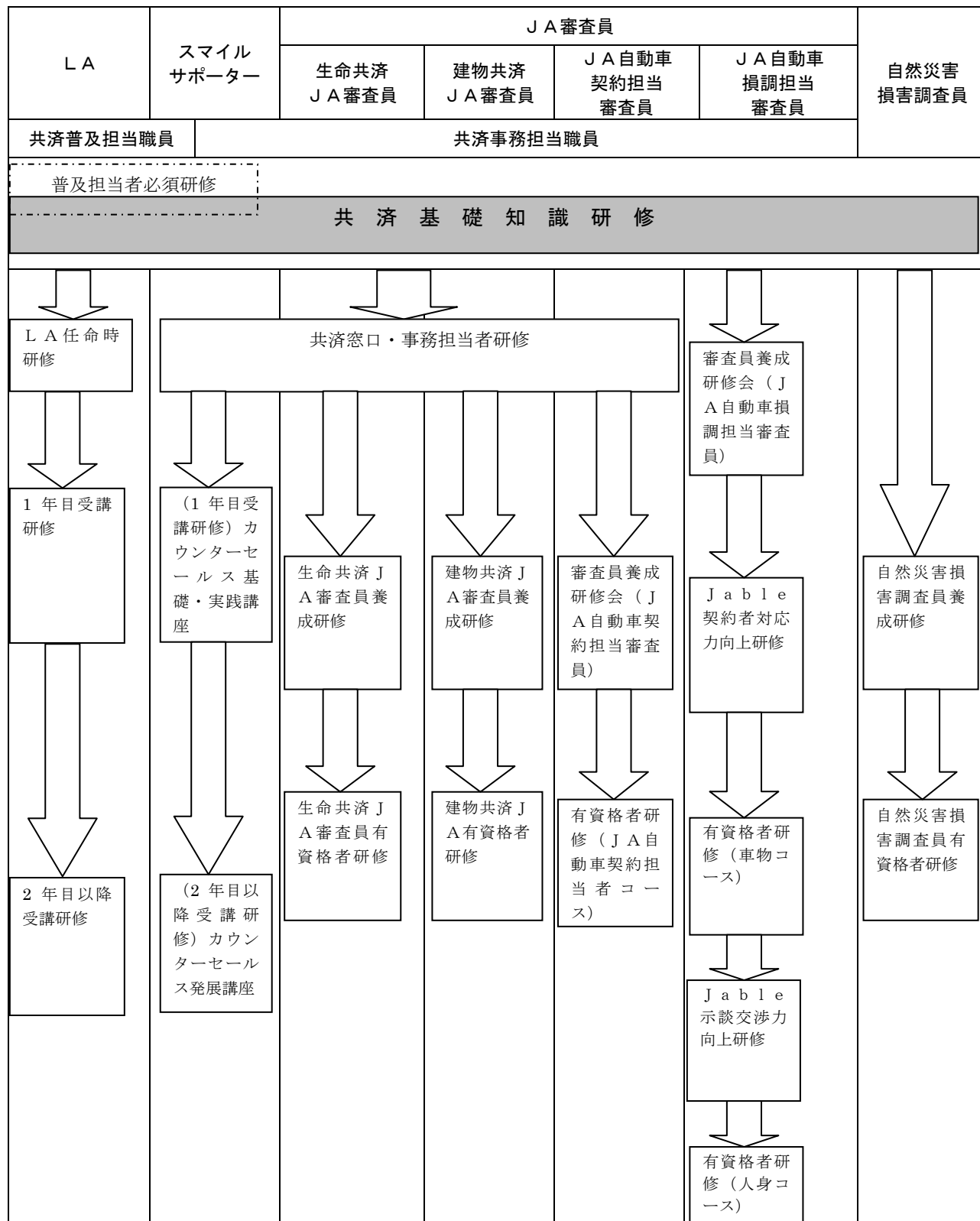
★重点推奨資格・検定、＊：業務別チャレンジ検定

	初級職員	中級職員	上級・監督職
必須資格・検定 (全国共通)	2科目	2科目・累計4科目	2科目・累計6科目
証券外務員・内部管理責任者	●証券外務員Ⅱ種 (投信取扱 JA はⅡ種・Ⅰ種)		●内部管理責任者(管理職登用・任用前までに取得)
金融共通知識検定	●信用事業基礎(貯金・為替・融資)	○法務・財務・税務3級(うち2科目)	●JA バンク信用事業管理者(同上)
推奨取得モデル	○科目	○科目・累計○科目	○科目・累計○科目
＜職務別モデル＞			
渉外担当	☆渉外基礎(協セミ) ☆年金基礎(協セミ)	★3級FP技能士 ☆年金実務(協セミ), 年金3級	★2級FP技能士, ＊1級FP技能士
融資・ローン担当	☆JA バンクローン基礎(協セミ)	☆JA 住宅ローン実務(協セミ) ☆融資実務(協セミ) ☆個人融資渉外3級	
農業融資担当※		☆農業融資実務(協セミ)	
窓口担当	☆年金基礎(協セミ)	★3級金融窓口技能士 ☆為替・決済実務(協セミ) ☆年金実務(協セミ), 年金3級	★2級金融窓口技能士 ＊1級金融窓口技能士
＜商品・サービス別モデル＞			
総合金融相談サービス		★3級FP技能士	★2級FP技能士, ＊1級FP技能士
貯金 為替・決済 年金 ローン 融資 農業融資	☆年金基礎(協セミ) ☆JA バンクローン基礎(協セミ)	☆貯金実務(協セミ) ☆為替・決済実務(協セミ) ☆年金実務(協セミ), 年金3級 ☆JA 住宅ローン実務(協セミ) ☆融資実務(協セミ) ☆農業融資実務「JA バンク農業金融プランナー」(協セミ)※	

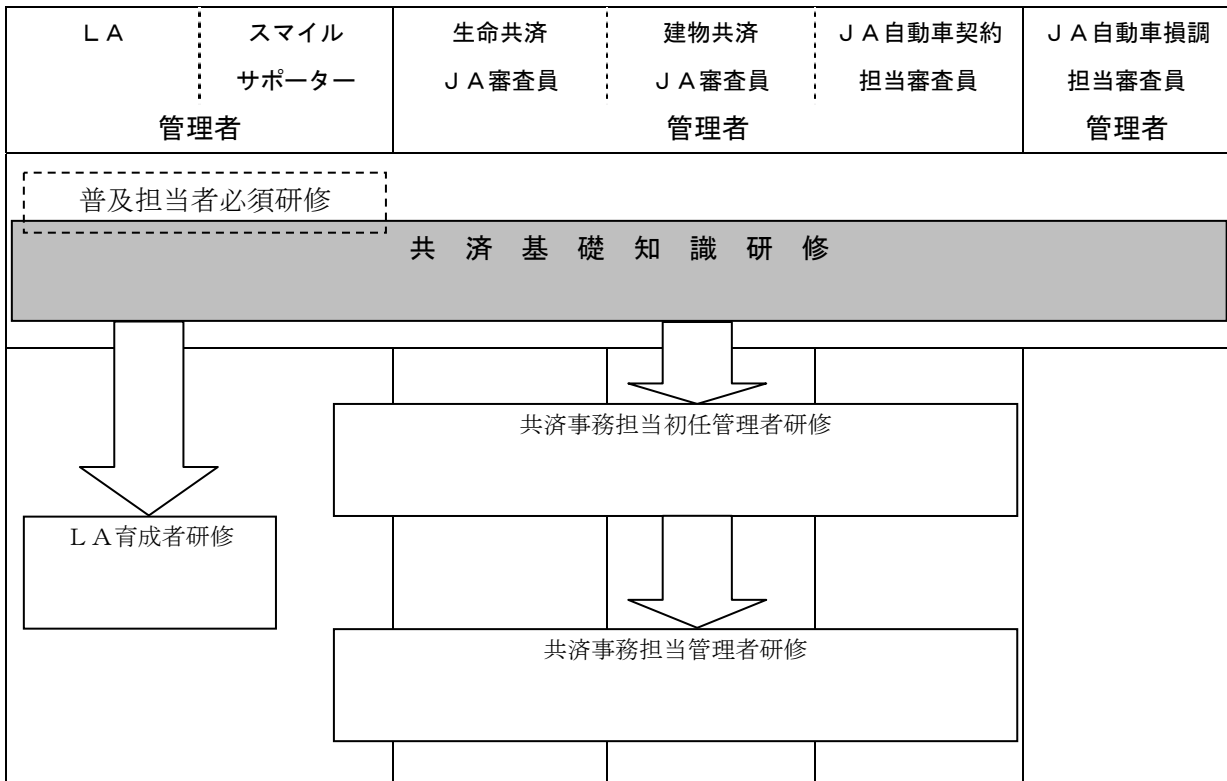
※ 担い手経営体の課題解決には JA の部門間連携(“横”の事業連携)が重要となることから、「農業融資実務」(「JA バンク農業金融プランナー」)は、担い手経営体との窓口となる全職員(信用事業以外の職員も含む)の取得を推奨。

② J A 職員（共済担当）対象研修体系（現行標準モデル）

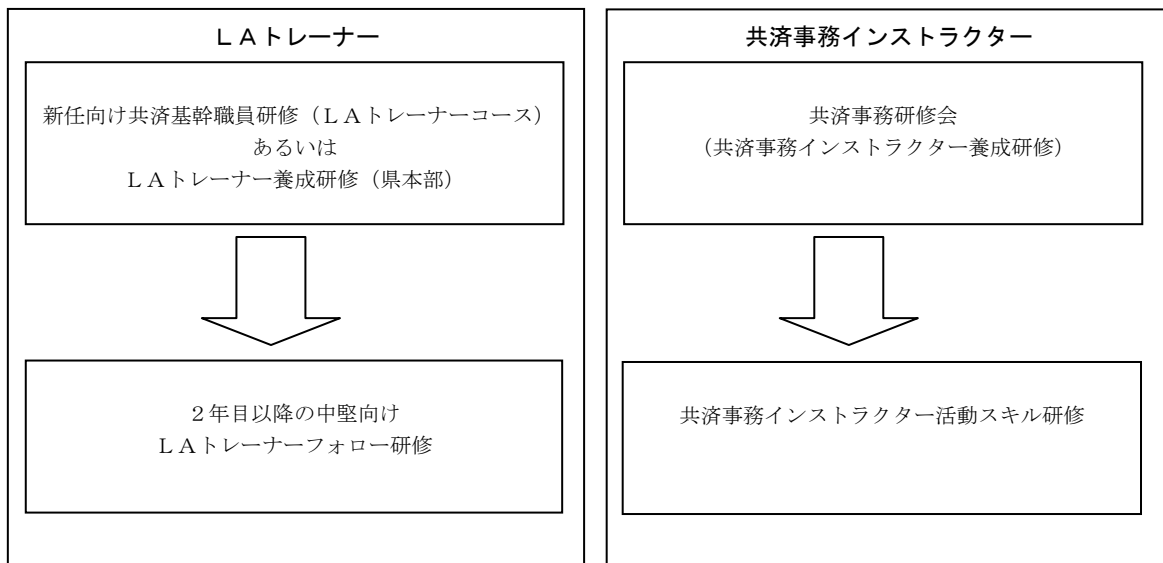
<担当者>



<管理者>



<L A トレーナー・共済事務インストラクター>



③ 信用・共済事業部門の管理職の任用基準

信用・共済事業部門の管理職の各ポスト（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・共済事業部門の管理職の任用基準>

1. 信用・共済事業部門共通

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。

<自動車事故処理業務>

- ⑤ 自動車事故処理業務の経験を有すること。

2. 信用事業部門

信用事業部門においては、上記「1. 信用・共済事業部門共通」の業務経験に加え、以下のすべての資格の取得を任用基準とする。ただし、業務経験が充足されない場合であっても、当該職員の能力を総合的に判断し、任用することを可とする。

<資格名>

- ・証券外務員第 2 種（投資信託販売 J A は 1 種・2 種）
- ・内部管理責任者
- ・信用事業基礎（協同セミナー実施の信用事業業務検定試験）
- ・信用事業管理者（協同セミナー実施の信用事業業務検定試験）
- ・法務 3 級、財務 3 級、税務 3 級（銀行業務検定協会実施の銀行業務検定試験）のうち 2 科目以上

3. 共済事業部門（例）

共済事業部門においては、上記「1. 信用・共済事業部門共通」の業務経験に加え、以下のすべての資格の取得を任用基準とする。ただし、業務経験が充足されている場合は、当該職員の能力を総合的に判断し、任用することを可とする。

<資格名>

- ・生命共済 J A 審査員資格
- ・建物共済 J A 審査員資格
- ・自然災害損害調査員資格
- ・J A 自動車契約担当審査員資格
- ・J A 自動車損害調査担当審査員資格

<信用・共済事業部門の管理職の任用基準>

次に掲げる業務経験と資格の要件を満たすこと。

1. 業務経験

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。

② 中級職で信用または共済業務を経験。

③ 渉外業務(信用渉外またはL A)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

④自動車事故処理業務の管理職は、3 年以上の当該業務の経験

2. 資格

<信用事業>

上記 I の業務経験に加え、以下のすべての資格の取得を任用基準とする。
ただし、業務経験が充足されない場合であっても、当該職員的能力を総合的に判断し、任用することを可とする。

- ・証券外務員第 2 種（投資信託販売 J A は 1 種・2 種）
- ・内部管理責任者
- ・信用事業基礎（協同セミナー実施の信用事業業務検定試験）
- ・信用事業管理者（協同セミナー実施の信用事業業務検定試験）
- ・法務 3 級、財務 3 級、税務 3 級（銀行業務検定協会実施の銀行業務検定試験）のうち 2 科目以上

<共済事業>

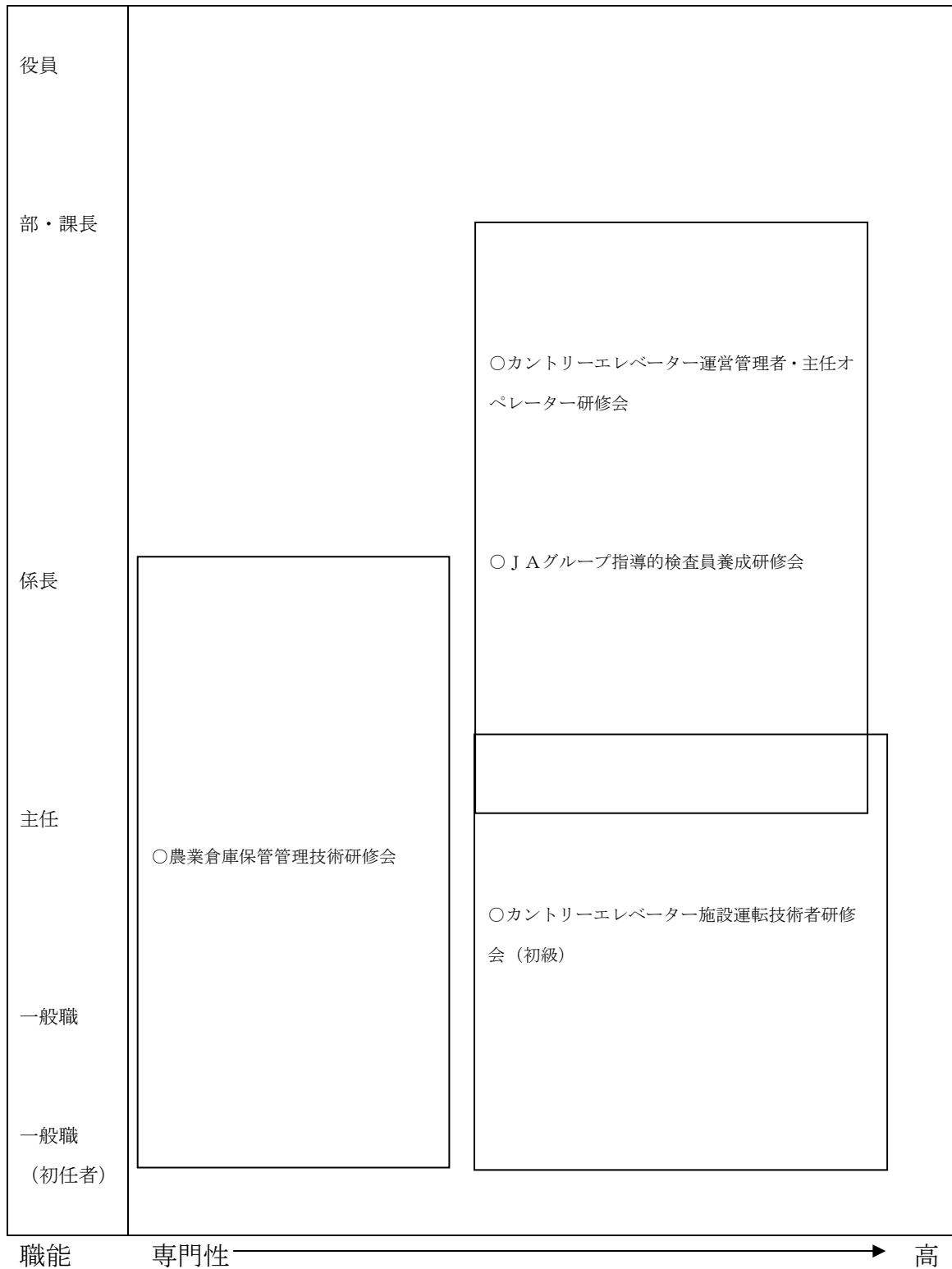
上記 I の業務経験に加え、以下のすべての資格の取得を任用基準とする。ただし、業務経験が充足されている場合は、当該職員的能力を総合的に判断し、任用することを可とする。

- ・生命共済 J A 審査員資格
- ・建物共済 J A 審査員資格
- ・自然災害損害調査員資格
- ・J A 自動車契約担当審査員資格
- ・J A 自動車損害調査担当審査員資格

Ⅱ．営農・経済事業部門

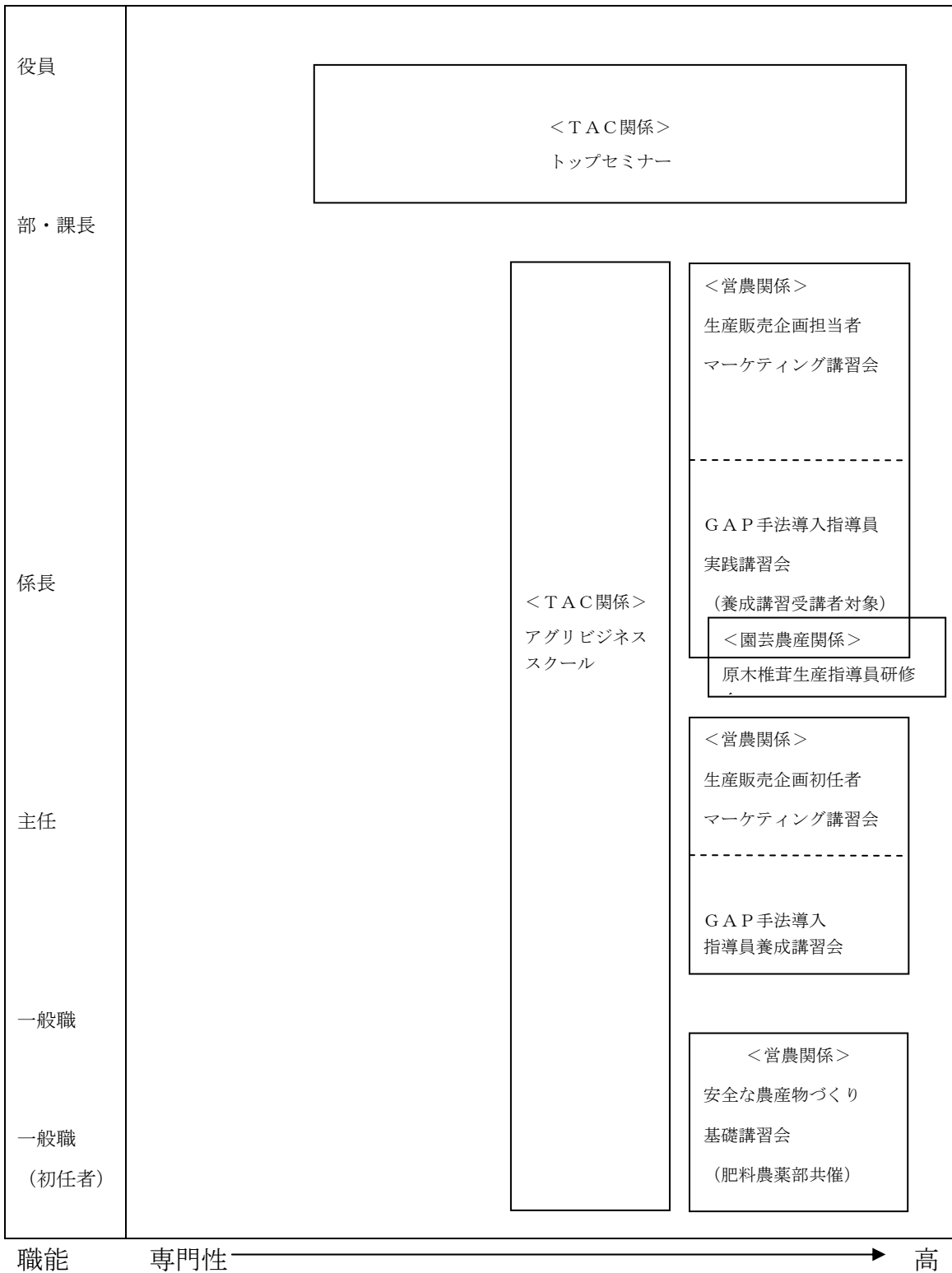
① 営農経済事業職員の研修と主な研修体系（イメージ図）

<米穀事業>

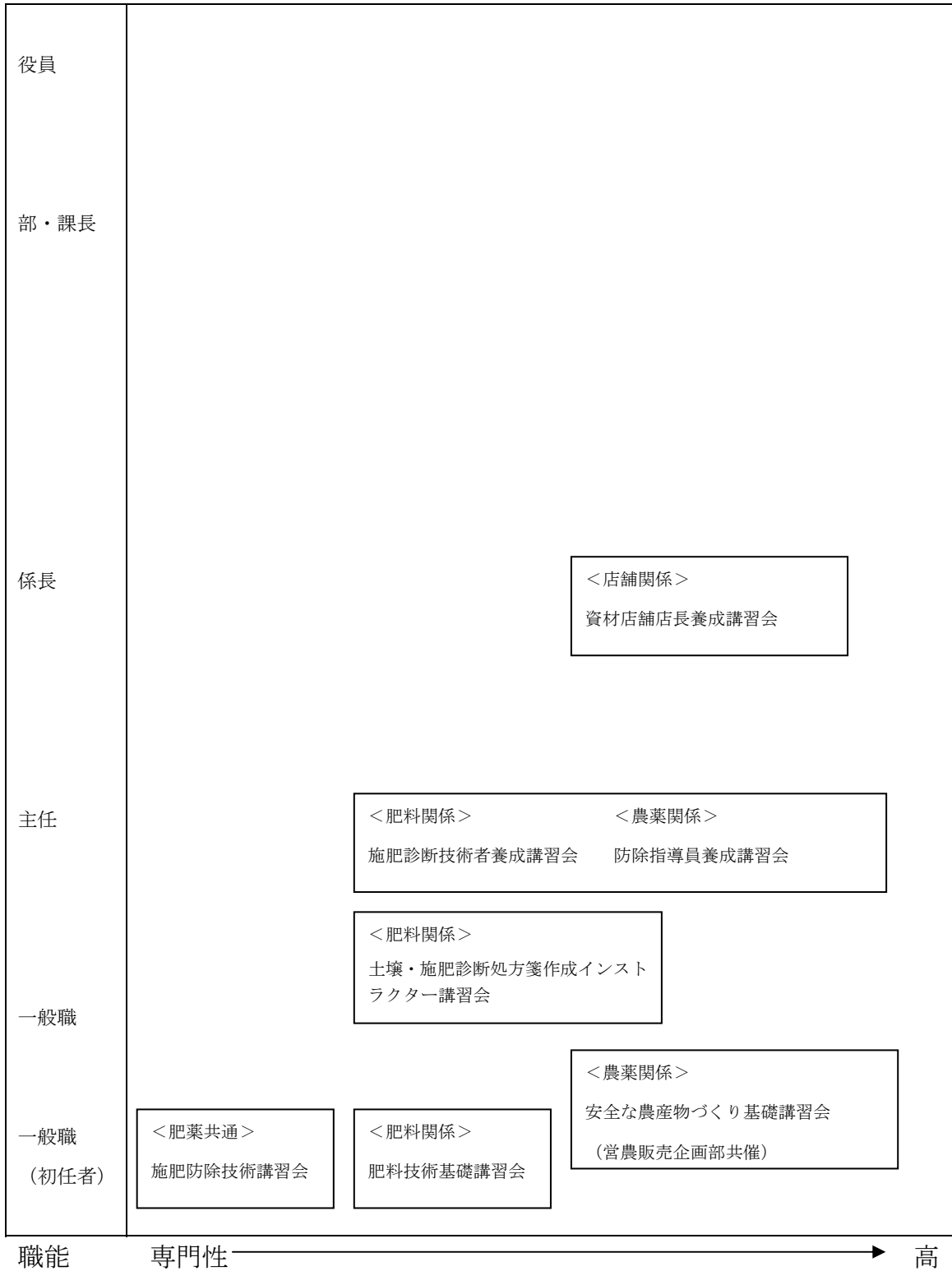


役員		
部・課長		
係長		<畜産生産関係> 「畜種別専門コース」(乳牛/肉牛/養豚/養鶏専門講座) 畜種別現地開催講習会（酪農セミナー）
主任	<畜産生産関係> 飼料事業基礎講座 「課題別基礎コース」(乳牛/肉牛/肉牛繁殖/養豚/養鶏基礎講座、畜産環境講座、家畜衛生対策講座（養鶏）)	<畜産販売関係>（※全国食肉学校主催） 「FMA セミナー（応用コース）」(加工品製造技術/精肉商品づくりとメニュー提案実践/内臓肉の商品づくり実践/部分肉の規格・用途実践/加工品製造ステップアップセミナー)
一般職	<畜産販売関係>（※全国食肉学校主催） 通信教育講座（食肉関連法規コース）	<畜産生産関係> 畜産経営講座（養豚/肉牛）
一般職 (初任者)	<畜産販売関係>（※全国食肉学校主催） 「FMA セミナー（基礎コース）」(食肉の基礎知識半日/原価係数管理/食肉基礎Ⅰ・Ⅱ・Ⅲセミナー) 「FMA セミナー（学生寮宿泊型研修コース）」(牛豚部分肉加工技術者/新人社員研修)	<畜産販売関係>（※全国食肉学校主催） 「FMA セミナー(資格取得コース)」(食肉販売技術管理士技能工集会)
職能	専門性	高

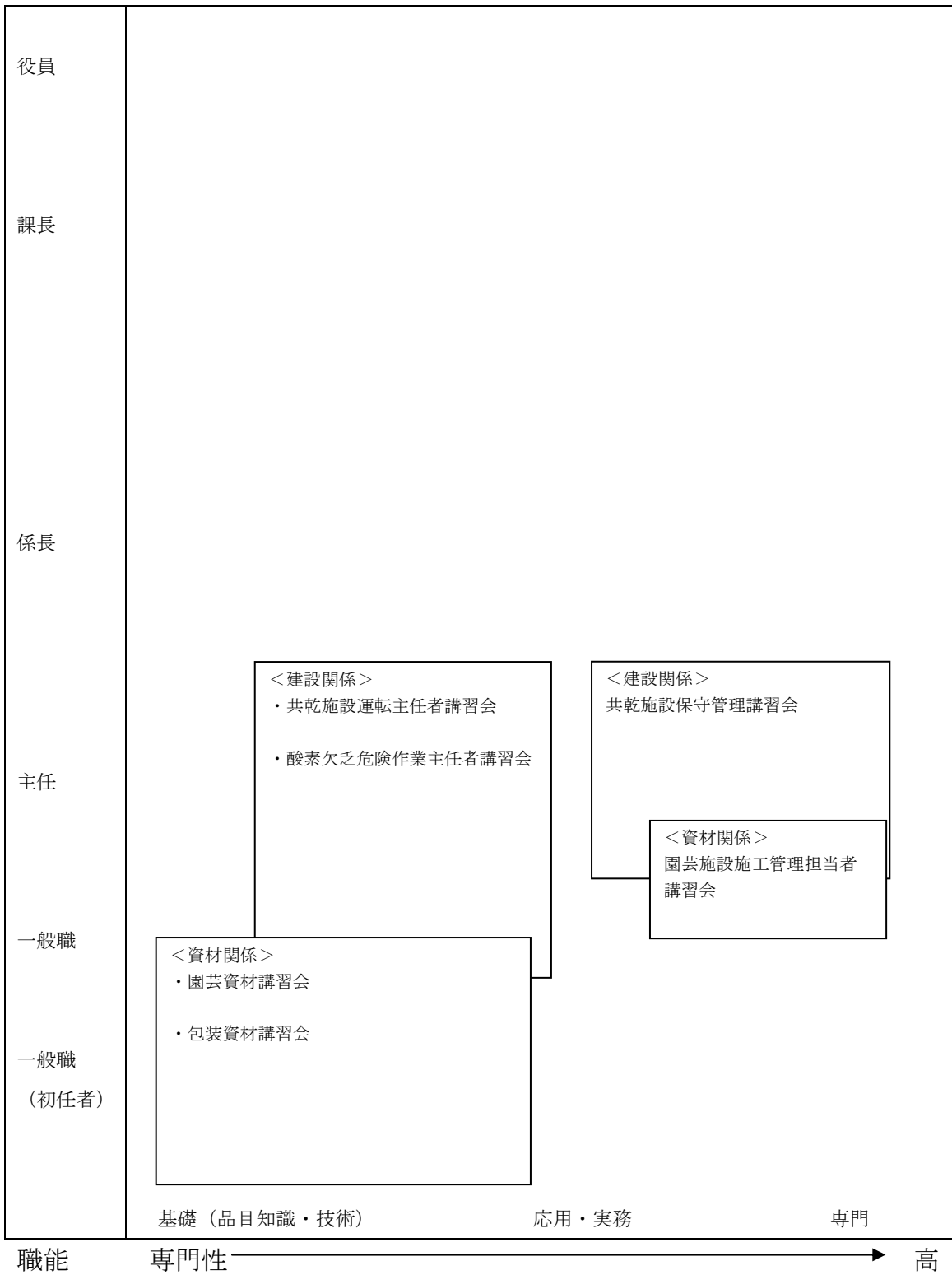
< 営農、園芸農産事業 >



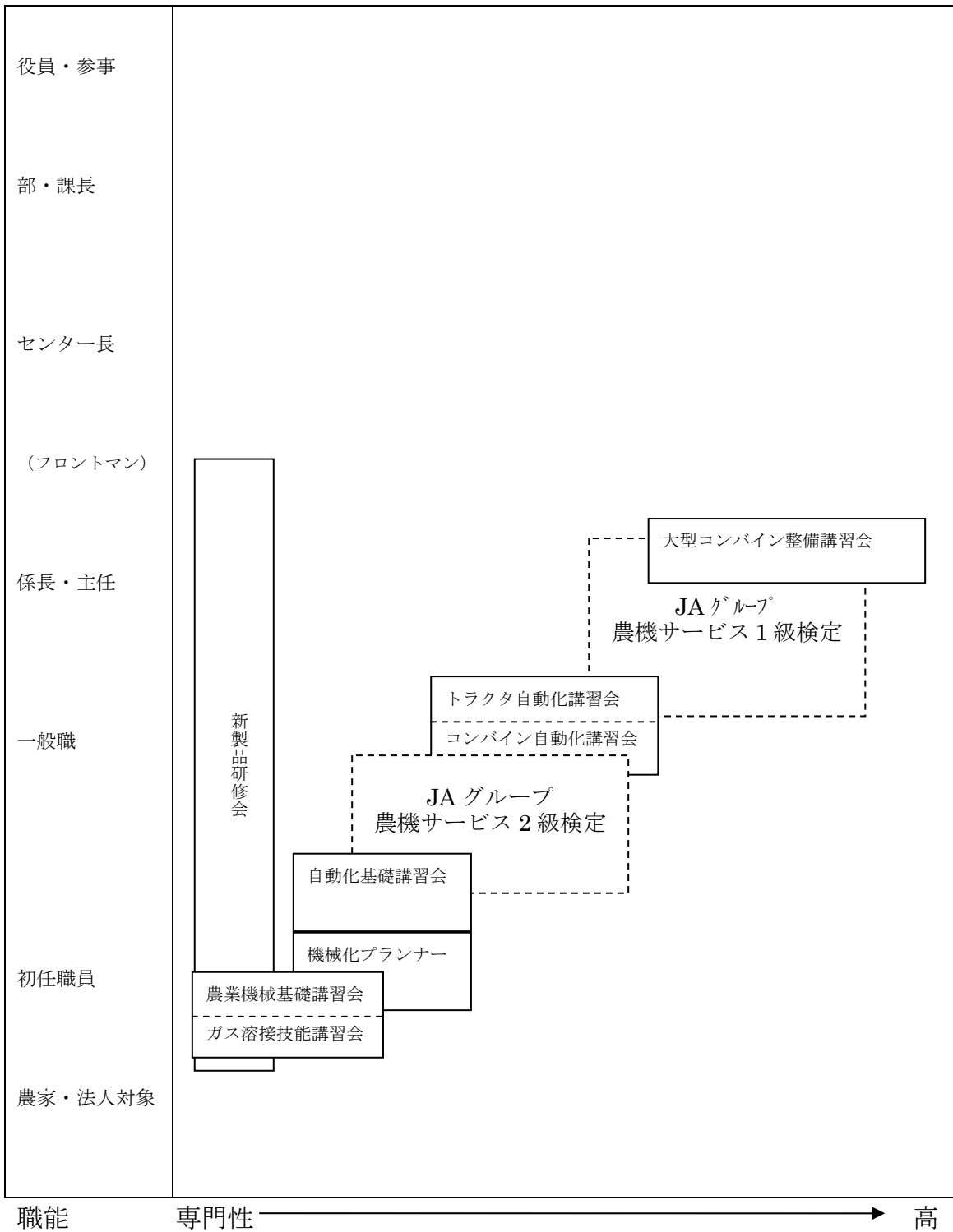
<肥料農薬事業>



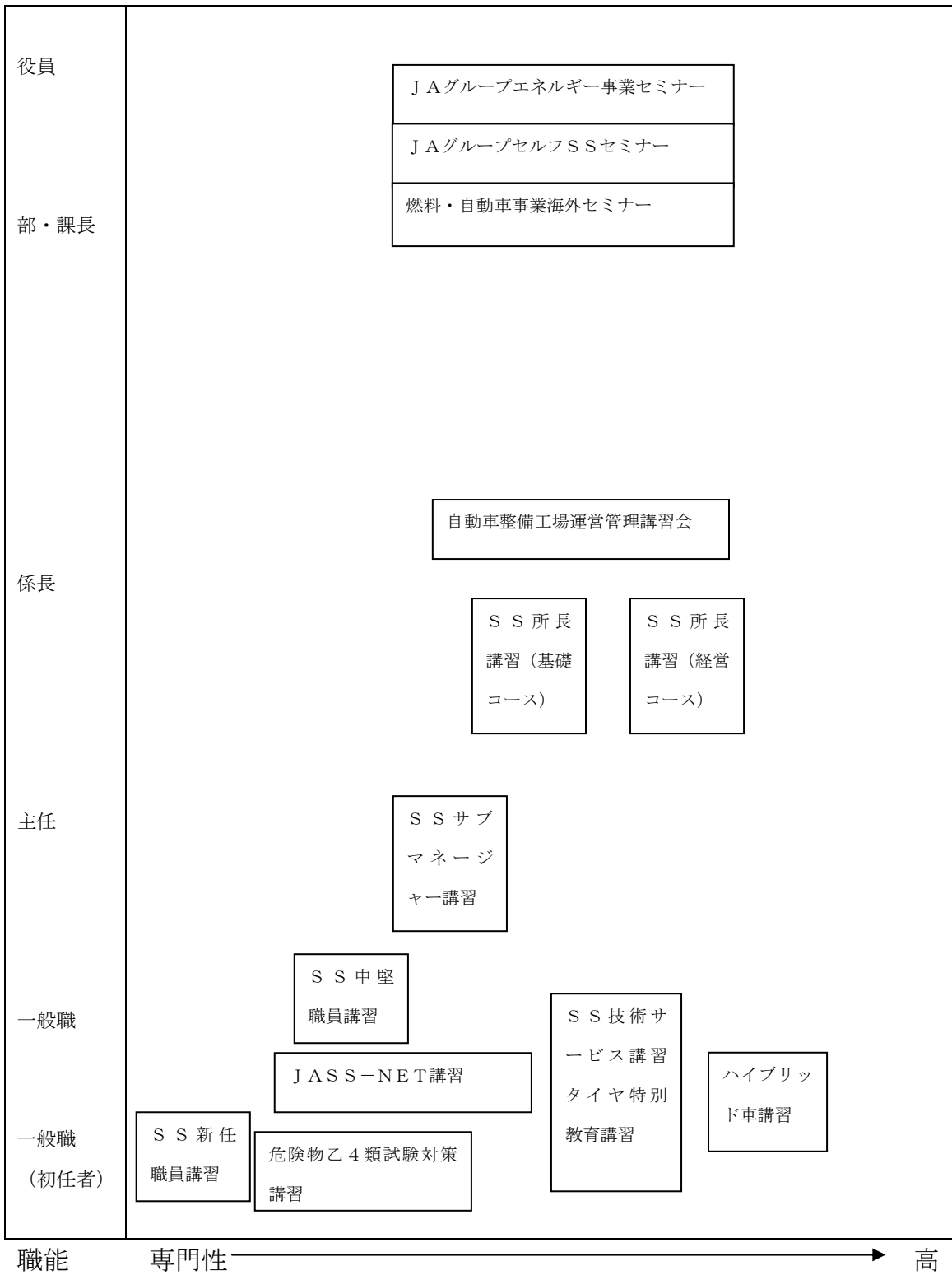
<生産資材事業（資材・建設）>



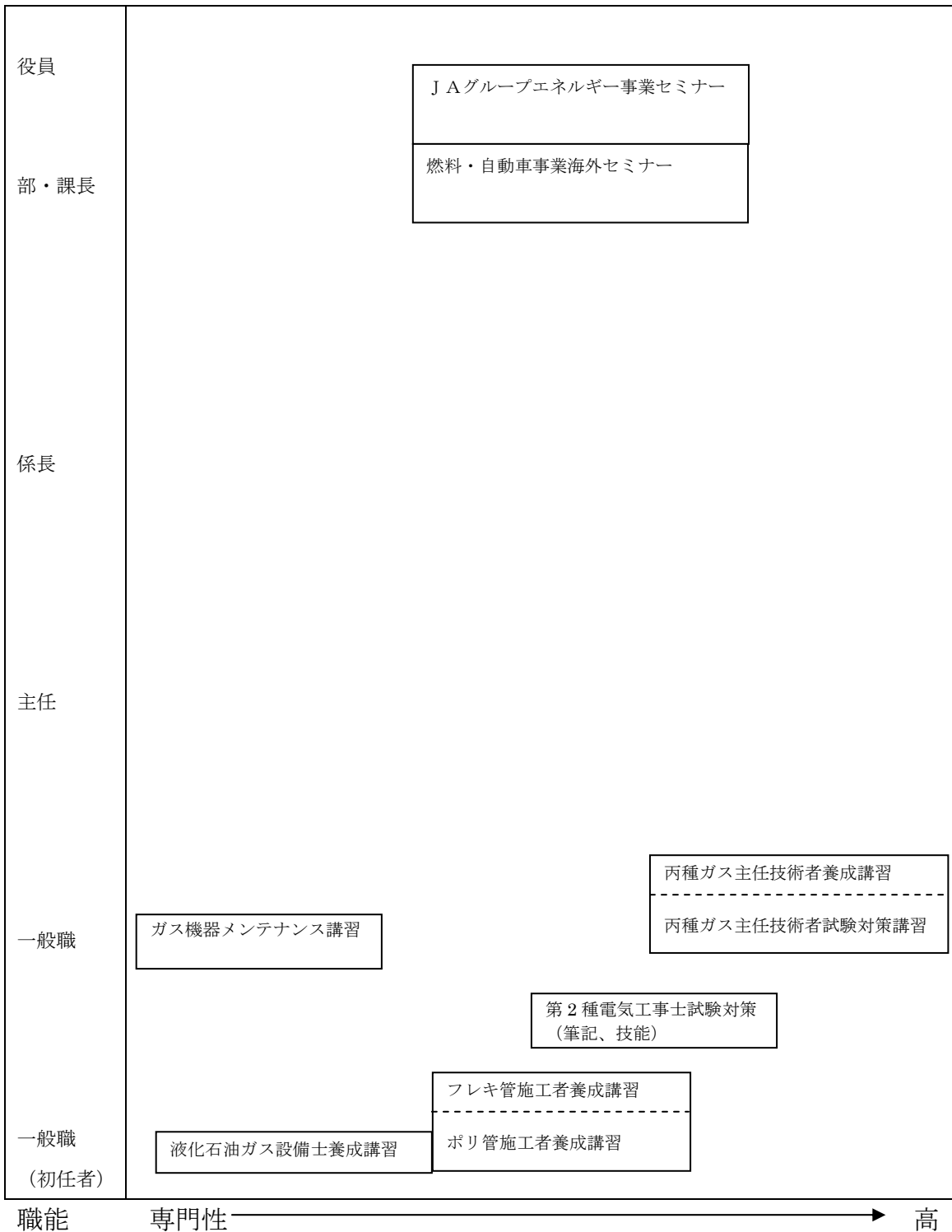
<生産資材事業（農業機械）>



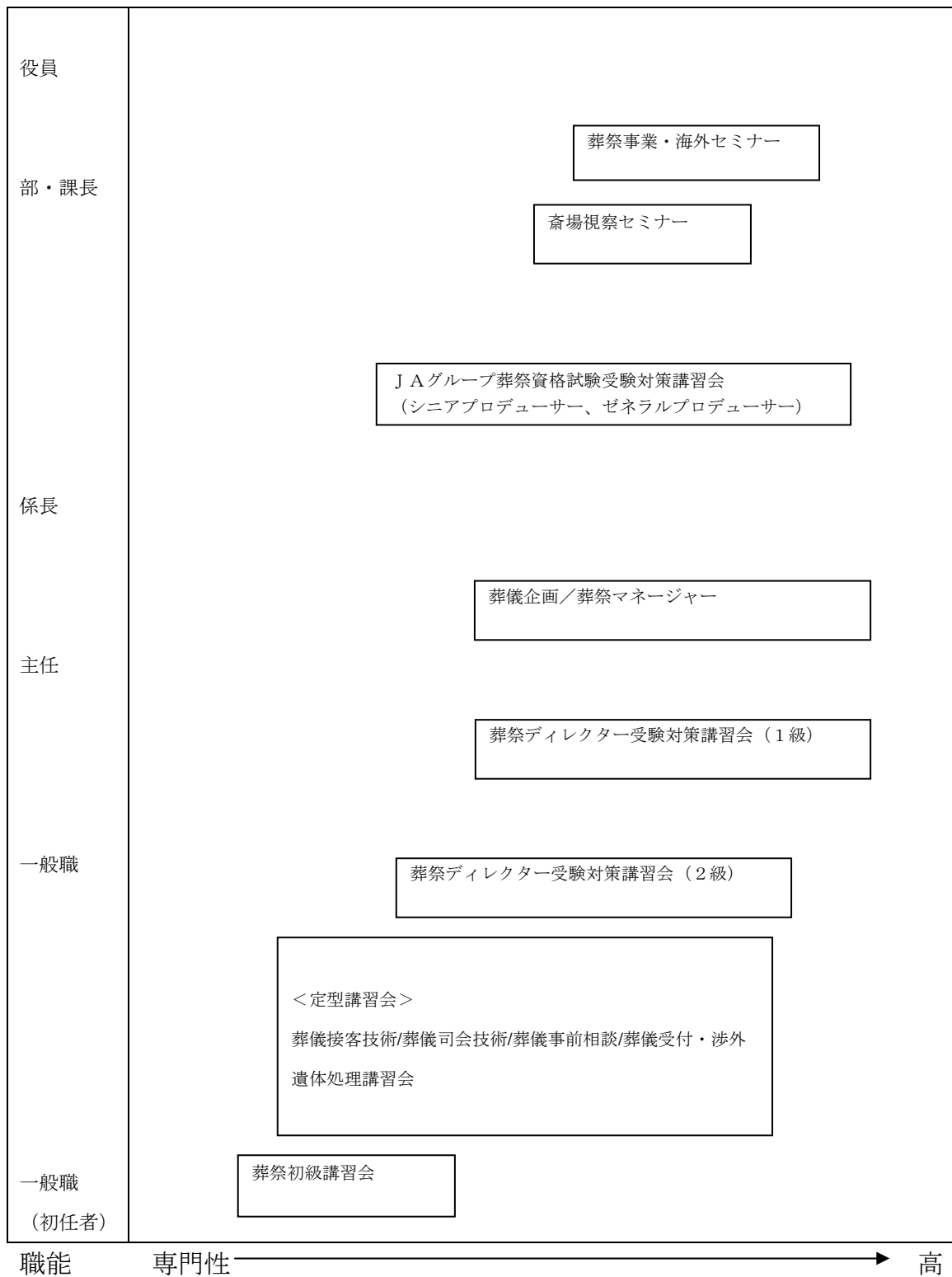
<燃料事業（石油）>



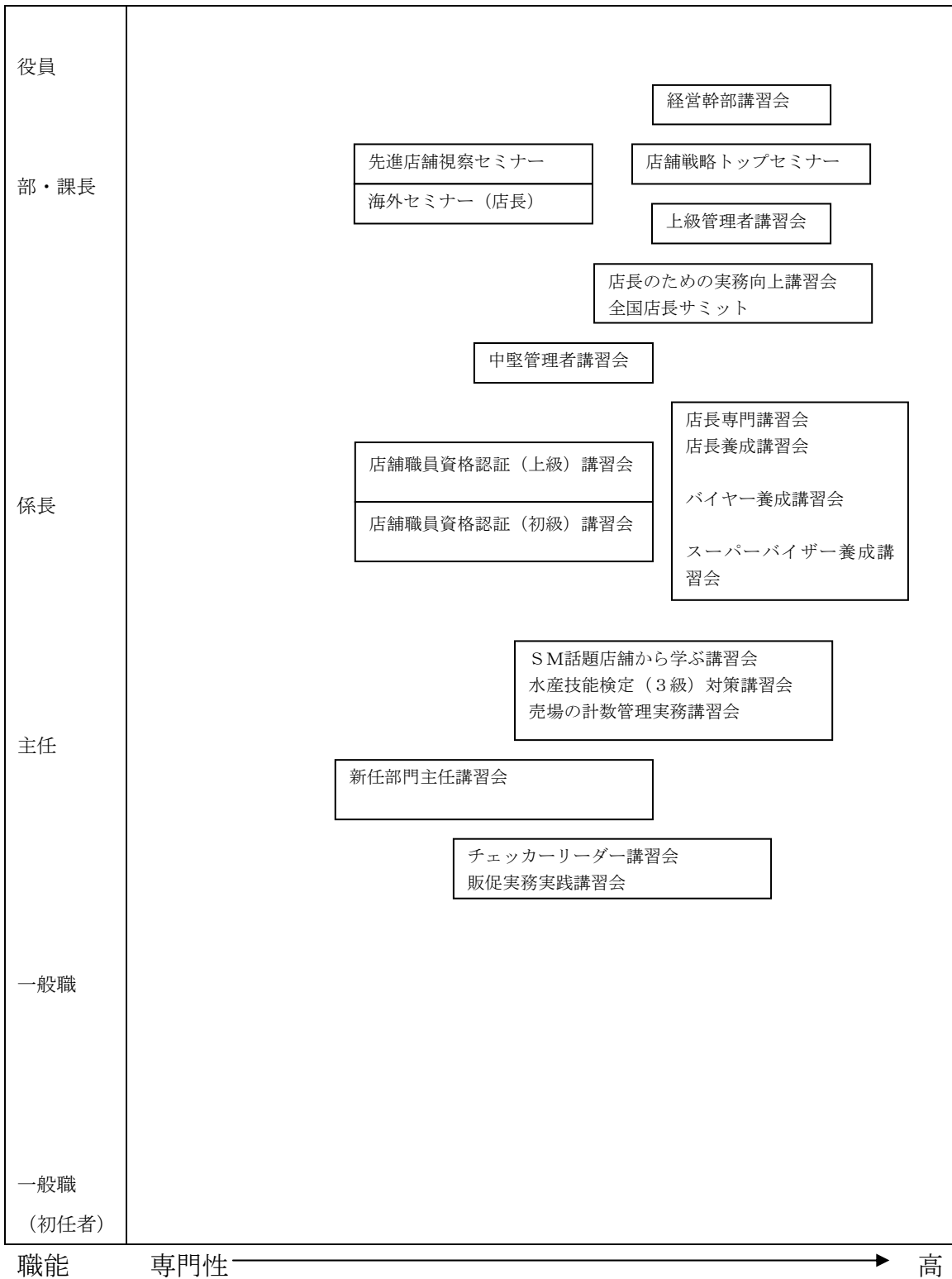
<燃料事業（LPガス）>



<生活事業（葬祭）>



<生活事業（店舗）>



＜営農指導員＞ 営農指導員資格認証制度（全国統一試験）

J A 全中は、「営農指導員」の資格要件を整備・標準化するとともに、可能な限り全国的なレベル統一を図って営農指導員のステータスを高めていく目的で、平成 19 年度から「営農指導員資格認証試験制度（全国統一試験）」を実施している。

○営農指導員として求める知識・能力

項目	具体的内容
求める能力	農家組合員が、地域の特性に即し、効率的かつ安定的な農業経営を行い、これを通じて地域農業の振興をはかれるよう、営農の地域・品目担当として、 ○地域の基幹品目の栽培、病害虫の診断、土壌分析に基づいた土づくり等の農業生産技術・知識を有し、普及・指導ができる ○簿記・税務指導、経営分析の支援、制度資金等の活用等の助言ができる ○マーケティングの基礎知識を有し、市場のニーズに対応した生産指導ができる 等の能力を有する。（現行、県の改良普及員のレベルを目安とする）
対象者	○営農部門、営農経済渉外担当部署に複数年（2～3 年）所属する職員 ○現行、資材購買、販売担当部署に所属し、将来的に営農部門、営農経済渉外担当部署に配属される予定の職員
習得すべき技術・知識等	○地域の基幹品目の栽培に関する専門的知識を有している。 ○施肥・土壌診断に関し、J A 全農が認定する施肥診断技術者レベルの技術を有している。 ○防除に関し、J A 全農が認定する防除指導員レベル（県が認定する農薬管理指導士レベルの技術を有している。 ○農業簿記、青色申告等の税務の基礎知識を有している。 ○マーケティングに関する基礎的な知識を有している。

出典：「J A グループ営農指導員の研修・資格認証に関する基本的考え方」（J A 全中、平成 17 年 1 月）より抜粋

【資格試験の概要】

	営農指導員資格認証制度（全国統一試験）
対象	「J A グループの営農指導機能強化の基本方向」で示された階層化モデル（専門営農指導員・営農指導員・営農相談員）の中心層となる「営農指導員」
資格要件	営農指導員の資格要件は「資格認証試験の合格」に加え「必要な研修の修了」とする。
試験科目	「農業簿記・税務」「農業経営」「地域農業マネジメント」
必要な研修	①栽培・飼養技術に関する研修等（県域開催） ②施肥診断技術者養成講習会（J A 全農開催） ③防除指導員養成講習会（J A 全農開催） *②③については、J A 全農講習会と同程度の内容・水準であれば県域で開催できる

（注）「J A グループの営農指導事業強化のための基本方向」（J A 全中、平成 16 年 6 月）

② 営農・経済事業部門の管理職の任用基準

営農・経済事業部門の管理職の各ポスト（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。

<営農・経済事業部門の管理職の任用基準>（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 「マーケティング」を基本に、営農・販売企画等の業務経験を有すること。
- ⑤ 高度で専門的な技術を習得した専門営農指導員（スタッフ管理職として任用）

<営農・経済事業部門の管理職の任用基準>（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・渉外（営農指導員または営農経済渉外員など）の経験。 | ④ 営農・販売企画等の業務経験。 | ⑤ 高度で専門的な技術を習得（スタッフ管理職としての専門営農指導員）。 |
|---------------------|-------------------|--|------------------|-------------------------------------|

Ⅲ. 総務・企画部門

① 総務・企画部門の人材育成の考え方

総務・企画部門におけるマネジメントは現業部門とは異なり J A の全体への目配りや気配りを必要とする。そのためにはバランスのとれた人材を育成・確保する必要があり、その人材育成は O J T が基本となる。また、人事・会計・監査などに関する専門能力を持つスペシャリストの育成・確保も必要であり、専門研修受講や資格取得の支援が必要となる。

とくに総務・企画部門の管理職の人材育成については、現業部門での業務経験や他団体等への出向経験など適切な人事ローテーションが必要である。

② 総務・企画部門の管理職の任用基準

総務・企画部門の管理職の各ポスト（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。

<総務・企画部門の管理職の任用基準>（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。

<総務・企画部門の管理職の任用基準>（例）

- ① 中級職で総務・企画業務を経験。

⑤ 戦略型中核人材の育成

支店機能強化や経営管理の高度化を担うＪＡ戦略型中核人材の育成（ＪＡ全中で実施しているＪＡ経営マスターコースなど）は、ＪＡにとって重要かつ継続的に行う必要がある課題である。中核人材に求められる能力は、ＪＡの経営における戦略策定とそれに基づく経営資源の配賦やリスク・経営管理などを行う企画部門の業務である。このため、中核人材候補職員を対象にした研修の開催・派遣を行い、ＪＡの経営層・管理層（常勤役員）を補佐し、将来の経営幹部候補となりうる人材を育成することが重要である。

なお、このことについては、ＪＡとＪＡ中央会・連合会が連携して取り組むこととする。

（参考）ＪＡ戦略型中核人材研修標準カリキュラム（ＪＡ中央会が開催）の概要

テーマ		単位
オリエンテーション	研修の動機づけ	3
	キャリアカウンセリング	1
ロジカルシンキング		8
非営利組織の理念と特質		4
ＪＡの理念と特質		4
マーケティング戦略	基礎理論	4
	企業のケース	2
組織マネジメント	基礎理論	4
	企業のケース	2
イノベーション	基礎理論	4
	企業のケース	2
経営戦略	基礎理論	4
	企業のケース	2
総合演習	ＪＡのケース（４ケース 各２単位）	8
ＪＡ経営者の経営哲学／先進ＪＡ視察		12
プレゼンテーション		4
＊ 研修日程		合計で 17 日間を想定（１単位 90 分）

（４）意欲と能力を引き出す人事管理

この節では、表１の大項目の４つ目に掲げた「意欲と能力を引き出す人事管理」（18ページ）の内容の解説を行う。

人事管理の目的は、組織の目標達成に向けた職員の育成と効率的な活用を図り、組織を活性化することである。職員の人材育成は、この人事管理のトータルシステムの上位に位置づけられる。したがって、職能資格制度、賃金・退職金制度、人事考課制度などは、ＪＡの経営目的が効果的に実現するように設計されるべきものである。このため人事管理については、以下の表３に整理したとおり「人材の確保」・「人材活用」・「人事評価・処遇の制度」の３つの取り組みの考え方を明記する必要がある。

多様な事業を展開している総合ＪＡは、組合員等利用者に対し総合性を発揮し、サービス機能を強化することが求められている。そこで、職能資格制度を柱に、各制度を有機的に関連させたトータルシステムとして人事管理制度を構築し、高度・専門的な知識・技能を持った人材を確保・育成することが必要である。

表３ 人材の確保・活用・評価等について

項 目	留意すべき内容
人材の確保	採用は人材育成の始点であり、高い倫理感と使命感を持ち、向上心の強い人材、協調性のある温かい人材、幅広い視点を持ち環境の変化に対応できる人材を確保することが重要である。 ○ 能力・人物重視の採用 職員採用にあたっては、一般的知識・専門的知識の学力もさることながら、論文や集団・個別面接等により、ＪＡ業務に対する意欲や自己向上意欲、協同組合理念に対する理解など優れた資質を持った職員を採用できるよう留意する。 ○ 中長期的要員計画 新たな重要な環境変化をある程度見通し、今後の人材配置の重点についての考え方を明らかにする必要がある。
人材の活用	人事諸制度は、様々な職務（職業）経験や能力の開発・活用を通じて、人材の育成とともに組織の活性化を図るための重要な手段である。高度化・多様化する組合員ニーズに的確に対応し、職員の意欲・適正・能力を把握し、適材適所への配置を通じ職員の潜在能力を引き出して活用する。さらに能力の向上が組織の活性化につながっていく。こうした機能を意図した人事諸制度の構築をめざす。
人事評価・処遇の制度	人事評価制度は、職員の日常の勤務や実績を通じて、その能力や仕事ぶり、適正などを組織的に評価することで、給与、昇進、配置、能力開発を行い、人材を育成し、組織の活性化を図るために有効な方策である。そのため、職員個々の適正・能力・実績を正に評価する手法やそれに見合う適切な処遇などを検討し、職員の意欲やチャレンジ精神を引き出す公平公正で透明性と納得性のある人事評価制度の確立を推進する必要がある。また、それは協同組合運動の基本的な定義・価値・原則やＪＡ綱領に掲げた目標を推進するものである必要がある。

⇒ 以下①～③で人事管理において留意すべき事項をまとめた『トータル人事制

度』の確立・運用」、「多様な働き方への対応」、「女性の管理職登用」ほか、再雇用者（改正高年齢者雇用安定法）、非正規職員（改正労働者派遣法）の活用などについて、JA内で現状を踏まえた十分な議論が行われ、あるべき姿・状態をイメージしているか。それと現状とのギャップを埋めていく方針・考え方が整理され、実践につながるものとなっているか。

①「トータル人事制度」の確立・運用

「トータル人事制度」確立・運用などについては、次のことについて実施または検討する必要がある。

総合力を発揮する人材育成に向け、「人事管理体制の確立」および「人事教育担当部署の体制強化」に取り組むとともに、職員が自ら学び、考え、行動するよう、「トータル人事制度」の確立と運用をすすめて、日常業務における学びと教育研修を効果的に実施する。

また、CDP（キャリア開発プログラム）については、JAにおけるその運用についての成功事例が少ないが、次のア～エの項目について優先順位をつけた取り組みの検討が必要である。

ア．管理職の登用基準・任用基準

イ．異動・人事ローテーションの考え方

ウ．計画的な人材育成（教育研修体系・能力開発プログラムの整備、昇格・任用基準等とする資格・研修などの明示）

エ．能力開発目標・キャリア計画の策定（キャリア設計研修・面談の実施）

なお、人事ローテーションについての行政指導についてはその期間について理解が正確でない場合があるので、留意すべき事項を次ページの表4にまとめたので参考にしていきたい。

表4 人事ローテーションで、事故防止の観点から留意すべき事項

3年以内に、必ず異動させなければならないのか？		
根 拠	「監督指針」（農林水産省） （注）	『不祥事対応・未然防止の手引き』（J A 全中・J A 全農・J A 共済連・農林中金）
ねらい	事故防止等の観点から	事故防止の観点から
対 策	人事管理にあたっては、 職員を <u>長期間（3～5年程度）にわたり同一職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</u> 配慮されているか。	同一顧客など<u>関係先の長期化や同一場所での長期勤務を避け、3年から長くても5年（信用事業は3～4年）を原則に</u>して人事ローテーションを実施します。 なお、<u>高度な専門知識・スキルを必要とする業務（資産管理事業等）</u>については、<u>関係先の変更や他の事業所への異動を実施するなどの工夫</u>によって、同一利用者などの関係先の長期化や同一場所での長期勤務を避けます。併せて、内部統制の更新、<u>複数担当者等リスク管理</u>を検討します。 注）<u>渉外担当の同一顧客・担当地域の変更や、業務の担当からの異動</u>も含みます。

（注）「農業協同組合、農業協同組合連合会、農業協同組合中央会及び農事組合法人向けの総合的な監督指針（信用事業及び共済事業のみに係るものを除く。）」（平成23年2月、農林水産省経営局）

② 多様な働き方への対応

近年、人事管理制度において「多様な働き方」への対応を考える必要が生じている。この点についてここで若干の解説をしておくこととする。

従来の人事労務管理は、いわゆる日本の雇用慣行と呼ばれる新卒一括大量採用・年功序列・終身雇用といった仕組みを前提に行われてきたが、不況が長引くわが国の経済情勢や、グローバル競争の影響などから一般の企業と同様、多くのJ Aでも非正規雇用による職員の割合が増加する傾向にある。

こうした環境変化に伴う労働法制度の整備が進められてきており、もはや非正規雇用の職員の活用は一時的な代替手段ではなくなりつつある。このため、そうした雇用形態の職員が一定割合存在することを前提とした人事労務管理の制度を設計する必要がある。さらにこうした法制度上の要請はコンプライアンスや経営のリスクにもなっていることから、その対応が喫緊の課題となっている。

パートタイムや有期雇用といった雇用形態で雇用される職員は、いわゆる「正職員」と位置付けられる職員とは活用の目的が違うことから、その労務管理上の取り扱いに

ついて「正職員」と同様の教育訓練を実施しないなどといった差を設けてきた例が多く見られる。しかしながら、法律上「均等待遇」「均衡待遇」等が求められるものを除けば、そうした取り扱いが曖昧になってしまっていることも考えられることから、改めて現行の人事労務管理の状態を見直し、経営戦略目標を達成するための中長期的な事業展開等を考慮しつつ、必要な是正を行う必要がある。

そのため、法制度の改正をきっかけにＪＡ全体での賃金体系や要員体制の見直しを行うことはもちろん、「人が育つ経営」を目指す観点からは、こうした長期での雇用を必ずしも前提としない雇用形態の職員の取り扱いをどのようにするか、という点に留意した形で人材育成を実施する必要がある。

また、こうした「多様な雇用形態」の活用は、適正な労働時間管理やライフワークバランスの実現のための機会ともなりうることから、それぞれのＪＡにとって重要な経営資源である「人」の力を最大限活かせるような、「多様な人材活用」を可能にする人事労務制度を構築し、ＪＡの経営戦略目標の達成を目指していくことが求められている。

③ 女性の管理職登用

男女共同参画社会の推進等の社会環境の変化に対応し、性別を問わず意欲と能力のある人材の確保・育成を進めるとともに、男女の別なくその能力を十分に活かすことができるよう、多彩な職務の経験や研修への参加などを積極的に行うことが必要である。

『第 26 回 ＪＡ全国大会決議』（86 ページ）においては、「女性職員の管理職への登用をすすめるなど、女性の視点による地域に根ざしたＪＡの事業・活動をすすめます。」としている。

(5) 人事管理・人材育成推進体制

この節では、表 1 の大項目の 5 つ目に掲げた「人事管理・人材育成推進体制」(18 ページ) の内容の解説を行う。

① 組織における人材育成の担い手の役割

すでに 11 ページの図 3 などで見えてきたように、人材育成には、経営者層・管理者(課長・支店長クラス)・人事教育担当部署の 3 者による人材育成の主体を形成する必要がある。

人事管理の諸制度の整備・適正運用や人材育成を効果的に進めるためには、人事教育担当部署だけではなく、経営者層や管理者等をはじめとする職員全員がそれぞれの立場と役割を十分に自覚した主体的な取り組みが不可欠である。このため経営者層・管理者・監督者・中堅職員・初級職員などそれぞれの果たすべき責務を明らかにし、J A 全体として取り組む旨を明記する必要がある。

なお、「人材育成基本方針」は経営層が自らの課題として人材育成の重要性を認識し、そのための基本方向を J A 内外に示す意味をもつ。とりわけ J A 内に示す意味は重要であり、策定後も経営者層の役割として機会あるごとに職員に対してメッセージを発し、認識と理解を求めていくことが重要である。また、「人材育成基本方針」のもととなる経営理念やビジョンについても、それらはいくら言葉を並べても、J A 内に浸透するものではない。全職員が共有するために、J A トップ(経営層)は日頃から職員とのコミュニケーションを図り、絶えず自らの思いを発信し続ける必要がある。

また、職員にとって直属の上司となる管理者は、「部門の経営者」であり担当部署の目標を達成すると同時に長期にわたって仕事を通して人が育つしくみをつくり運営する責任がある。その仕事を経営理念やミッションに従ってなされるようにし、部下との良好なコミュニケーションを図りつつ、部下の 1 人 1 人にあった育成計画を考え、良質な仕事の経験から部下が学習し成長できるしくみをつくり運営する。

⇒ 人事教育担当部署と経営者層と管理者等の 3 者が組織における人材育成の担い手として連携して機能するものとなっているか。

② 人事教育担当部署の役割

人事管理体制の確立および人事教育担当部署の体制強化を図る必要がある。そこで例えば、J A の教育・人材育成機能を強化するため、人事教育部署を企画部門として位置づけ、教育担当者を配置・育成することが考えられる。

そこでは、経営理念等に整合した人事管理・人材育成を企画・提案、推進する部署として、環境変化に対応した実効性の高い人事管理制度等の見直しを図ることが求められる。また、管理者・監督者や職員が人材育成を効果的に実践できる職場環境づくりへの支援も必要である。

また、現代のストレス社会を反映し、職員のメンタルヘルス面での対応が必要となっている。そのため、管理者・監督者をはじめとする職員へのメンタルヘルス教育を充実するとともに、職員が相談しやすい環境づくりを行う必要がある。

以上の取り組みを図りつつ、人事教育担当部署は、職員が自ら学び、考え、行動するよう「トータル人事制度」の確立と運用をすすめ、日常業務における学びと教育研修が、各職場において効果的に実施されるようにする。教育研修担当者は、教育の実施経過並びに結果が判然とするように「教育研修台帳」を整備し、それを今後の教育研修及び人事管理の資料として活用する。また、受講履歴管理や昇進・昇格要件をルール化し、階層別マネジメント研修などの受講を進める。

さらに、J Aが人材育成を進めるためには、職員1人1人の「能力開発目標」を当該職員とその直属の上司がコミュニケーションを図りながら明確化し、仕事の経験、O J T、階層別研修・専門研修受講などを総合的に組み合わせる必要がある。また、長期目標としての「キャリア計画」については人事教育担当部署の主体的な支援が不可欠である。こうした取り組みの全体を職員1人1人について把握し、記録することが「トータル人事制度」を構築するうえで人事教育担当部署に求められる課題である。

したがって、研修受講の履歴や取得資格等の有無を把握する教育研修台帳の整備のみならず、「職員台帳」を整備（職務経験・職能資格・役職、在級期間、資格取得・特殊技能、研修履歴、人事考課結果、面談結果等）し、人事情報システムを確立することが望まれる。

こうした人事情報システムの確立のためには、台帳の整備にI Tを活用することが望ましい。とりわけ、人事労務管理の統合システムのなかで、人事情報と連携したデータベースとして職員台帳を保持できる管理部門向けE R Pシステム（経営情報の統合情報システム（注））の活用が有効である。

また、台帳整備の前提として、各部署独自で受講する専門研修も教育担当部署へ報告する仕組みを構築する。

人材育成にかかわる具体的な取り組みについて、定期的にその進捗状況を確認する必要がある。より実効性の高い人材育成を推進するためには、J A内に検討委員会等を設置することなど場づくり・仕掛けづくりも必要である。

なお、当該都道府県内J Aの人事教育担当者の情報交換・相互研鑽を目的とした担当者のネットワークづくりなども必要となろう。

⇒ 「トータル人事制度」の確立・運用、「教育研修台帳」「職員台帳」の整備などが行われることとされているか。

（注）J Aの経営管理統合システムとして、J A全中・J A中央会は「C o m p a s s － J A（コンパス－J A）」を開発、提供している。このシステムには、会計（財務管理・固定資産管理、

連結)、経営管理(計画実行管理、配賦、経営情報レポート)、人事労務管理(給与・退職金計算、職員台帳管理、キャリア管理、異動・採用管理)の機能が備わっている。人事労務管理サブシステムでは、職員の履歴管理、研修受講管理、研修計画などを扱うことができる。

なお、こうしたデータの活用の重要性について、JAバンクが、平成15年10月に策定した「JAバンク人材育成・配置マニュアル」に次の記述がある(抜粋、一部引用者が修正)。

(人材データベースの整備活用)

人事ローテーションや信用事業店舗における適正配置を実現し、その状況をJAとして精査・適正化を図るために人材データベース(業務・研修・資格等履歴管理)の整備を進める。

a データの整備

JAにおいて、各員の研修履歴等データベース(①資格取得状況、②研修受講歴、③通信研修受講履歴、④業務履歴)の整備を行う。

b 活用方法

① 人材配置・ローテーションへの活用

業務歴、取得資格、研修履歴等から、各職員の業務別・習熟度レベルを把握し、適材配置に活用するとともに、個人のキャリアビジョンや希望に沿った人材育成的な視点でのローテーションに活用する。

② キャリア開発への活用

業務歴や資格履歴等をもとに、本人にとって今後どのような職務や研修が必要であるかを明らかにすることにより、継続的な人材育成を行う(部門の上司にその内容を公開し、部下の人材育成に活用する。)

③ 自己啓発への活用

データベースのうち職員の自己啓発状況等を公開し、職員の自己啓発・意欲を促進する。

(出典)「JAバンク人材育成・配置マニュアル」(JAバンク、平成15年10月)＜抜粋、一部引用者が修正＞

(参考資料)

『JAにおける教育研修実施指針』(JA全中、平成16年5月)

「専門性発揮のための人材開発の考え方」(JA全中、平成17年4月)

『専門性発揮のための人材開発の考え方』の導入手順例」(JA全中、平成18年3月)

「JAバンク人材育成・配置マニュアル」(JAバンク、平成15年10月)

職員一々一覽



Compass-JA人材開発を知る

①実装機能

職員の履歴情報を総合的に一覧表示します。面談用の履歴データ一覧とは異なり、対象職員の選択した全ての履歴情報が出力されます。

[illegible]

<参考>

人材育成基本方針(イメージ例)

J A O O 人材育成基本方針

平成〇年〇月

I 人材育成基本方針策定の目的

1 人材育成基本方針策定の目的

<組合長など経営層が自らの言葉・表現で語っていることが重要。組合長などの言葉を入れて書くこと>

2 求められる／めざす職員像

< J A の全職員が常に意識したい、あるいはめざしたいと考える「職員像」。それを記載したカード等を携帯して時々見たくなるような内容のものとする事>

3 職員に必要な能力

<初級職員・中堅職員・監督者・管理者など職員階層ごとの役割と必要な能力が整理され、明確にされていること>

II 能力を発揮できる職場環境づくり

<「職場環境づくり」は、組合員満足（C S）につながる職員満足（E S）の重要な要素でもある。現場のマネジメント、仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」推進に取り組む方針・考え方が整理され、実践につながるものとなっていること>

1 組織目的を実現するマネジメント

- 2 仕事で人が育つ「活力ある職場づくり」の推進

Ⅲ 能力を高める総合的な職員教育研修

＜教育研修が、体系的・計画的に実施されるものとなっていること＞

- 1 自己啓発学習の促進・支援
- 2 職場内教育（O J T）の推進
- 3 職員階層別マネジメント研修の受講
- 4 事業別専門研修の受講と資格認証・検定等の習得
- 5 戦略型中核人材の育成

Ⅳ 意欲と能力を引き出す人事管理

＜J A内で現状を踏まえた十分な議論が行われ、あるべき姿・状態をイメージしたうえで、方針・考え方が整理され、実践につながるものとなっていること＞

- 1 トータル人事制度の確立・運用
- 2 多様な働き方への対応

3 女性の管理職登用

V 人材管理・人材育成推進体制

1 人材育成の担い手と役割

＜人事教育担当部署と経営者層と管理者の3者が組織における人材育成の担い手として連携して機能するものとなっていること＞

2 人事教育担当部署の役割

＜トータル人事制度の確立と運用、「教育研修台帳」「職員台帳」の整備などを行うことができる体制となっていること＞

2. 職員アンケート(例)

アンケート項目については、その調査目的により異なってくるが、次の例は一般的な職員への意識調査を主目的にした例である

職員アンケート

質問は全部で 41 問あります。各質問についてお答えください。該当する答えを選んで、その番号を○で囲んでください。記入後は、封筒に入れて密封してください。

このアンケートは、厳しい経営環境の中、JAの将来像と組織・事業・経営のあり方について、総合的に見直すため、事業の係数評価だけではなく、職員の方々がどのような意識を持って日常業務に取り組んでいるか調査させて頂き、以後の参考とさせていただきます。

なお、回答の内容は慎重に取り扱い、個別に公表することは絶対ありません。また、集計結果のみデータとして採用し、目的以外に使用することも、ございませんので、率直なご意見をいただきますようお願い申し上げます。

【属性に関すること】

問1 あなたの性別

- 1 男性 2 女性

問2 あなたの年齢

- 1 29歳以下 2 30～39歳 3 40～49歳 4 50歳以上

問3 あなたの JA 勤務年数

- 1 5年未満 2 5～10年未満 3 10～20年未満 4 20～30年未満
5 30年以上

問4 職場でのあなたの立場

- 1 管理職 2 一般職員 3 臨時職員

問5 職場でのあなたの主たる担当業務部門

- 1 総務・企画全般 2 信用事業 3 共済事業 4 生産資材購買 5 生活物資購買
6 農機 7 自動車 8 給油所 9 ガス事業所 10 販売事業 11 加工事業
12 利用事業 13 葬祭事業 14 福祉事業 15 指導事業 16 支店長
17 その他 ()

問6 職場でのあなたの主たる担当業務内容

- 1 窓口・接客 2 渉外 3 事務・経理・電算 4 管理 5 技術
- 6 その他 ()

問7 あなたの勤務場所

- 1 本店 2 支店 3 出張所 4 営農経済センター 5 事業所
- 6 その他 ()

【J Aの方針・計画に関すること】

問8 あなたのJ Aでは、理念・ビジョンが、役職員に徹底していると思いますか。

- 1 十分に徹底している 2 ある程度徹底している 3 あまり徹底していない
- 4 全く徹底していない

問9 あなたは事業計画の策定に何らかの形で参画しましたか。

- 1 十分に参画した 2 ある程度参画した 3 あまり参画していない
- 4 全く参画していない

問10 あなたのJ Aでは事業計画が役職員に共有されていると思いますか。

- 1 十分共有されている 2 ある程度共有されている
- 3 あまり共有されていない 4 全く共有されていない

【マネジメントに関すること】

問11 あなたのJ Aでは事業計画が個人目標にまで落としこまれ、達成基準が明確となっていますか。

- 1 十分明確になっている 2 ある程度明確になっている
- 3 あまり明確になっていない 4 全く明確になっていない

問12 あなたの職場の中では、仕事上の報告・連絡・相談がうまくいっていると思いますか。

- 1 十分うまくいっている 2 ある程度うまくいっている
- 3 あまりうまくいっていない 4 全くうまくいっていない

問13 あなたの職場では、業務に必要な情報が適切に共有されていると思いますか。

- 1 十分共有されている 2 ある程度共有されている
- 3 あまり共有されていない 4 全く共有されていない

問14 あなたの職場では、業務実績の定期的な進捗管理が行われていますか。

- 1 十分行われている 2 ある程度行われている
- 3 あまり行われていない 4 全く行われていない

問15 あなたの職場の中では、当期の反省点や課題点が翌期の業務(事業)に活かせる形になっていますか。

- 1 十分なっている 2 ある程度なっている 3 あまりなっていない
- 4 全くなっていない

問16 あなたのJAの役員は、組合員・職員に対してリーダーシップを発揮していますか。

- 1 十分発揮している 2 ある程度発揮している 3 あまり発揮していない
- 4 全く発揮していない

問17 あなたの上司は部下の業務内容について詳しく把握していますか。

- 1 十分把握している 2 ある程度把握している 3 あまり把握していない
- 4 全く把握していない

問18 あなたの上司は部下の意見や提案を聞いてくれますか。

- 1 十分聞いてくれる 2 ある程度聞いてくれる 3 あまり聞いてくれない
- 4 全く聞いてくれない

問19 個人目標の達成に向け、上司の指示やアドバイスを受けていますか。

- 1 十分受けている 2 ある程度受けている 3 あまり受けていない
- 4 全く受けていない

【人事制度に関すること】

問20 あなたのJAは、人材育成の方針が示されていますか。

- 1 十分明確に示されている 2 ある程度明確に示されている
- 3 あまり明確に示されていない 4 全く示されていない

問21 職員の能力や適性をふまえ、長期的な育成の視点に立った職員配置になっていると思いますか。

- 1 十分なっている 2 ある程度なっている 3 あまりなっていない
- 4 全くなっていない

問22 業務遂行に必要な知識をつけるための研修会への参加の機会は与えられていますか。

- 1 十分与えられている 2 ある程度与えられている
- 3 あまり与えられていない 4 全く与えられていない

問23 あなたの職場では日常的なO J Tが行われていると思いますか。

- 1 十分行われている 2 ある程度行われている 3 あまり行われていない
- 4 全く行われていない

問24 自己申告等個人の意向を反映させる仕組みは機能していますか。

- 1 十分機能している 2 ある程度機能している 3 あまり機能していない
- 4 全く機能していない

問25 あなたのJ Aの人事制度では、適切な評価が行われていますか。

- 1 十分反映されている 2 ある程度反映されている
- 3 あまり反映されていない 4 全く反映されていない

問26 あなたの仕事に対する評価について、上司（あるいは人事部署）からフィードバックされていますか。

- 1 十分フィードバックされている 2 ある程度フィードバックされている
- 3 あまりフィードバックされていない 4 全くフィードバックされていない

【職員の働きがいに関すること】

問27 あなたは、自分のJ Aに対して愛着心や誇りをもっていますか。

- 1 強く持っている 2 ある程度持っている 3 あまり持っていない
- 4 全く持っていない

問28 あなたの仕事の成果がJ Aに貢献していると思いますか。

- 1 十分貢献していると思う 2 ある程度貢献していると思う
- 3 あまり貢献していないと思う 4 全く貢献していないと思う

問29 あなたは、仕事をする上で、もっと知識や技術を身に付けたいと思いますか。

- 1 強く思う 2 ある程度思う 3 あまり思わない 4 全く思わない

問30 あなたのJ Aの役員は職員の気持ちや考え方を把握し理解しようとしていると思いますか。

- 1 強く思う 2 ある程度思う 3 あまり思わない 4 全く思わない

問31 あなたは上司を信頼していますか。

- 1 完全に信頼している 2 ある程度信頼している 3 あまり信頼していない 4 全く信頼していない

問32 あなたの職場では、仕事量の割り当てが適正に行われていると思いますか。

- 1 適正に行われている 2 ある程度適正に行われている
3 あまり適正に行われていない 4 全く適正に行われていない

【職場文化・環境に関すること】

問33 あなたの職場は、発生した課題の解決に対し迅速な意思決定が行われていると思いますか。

- 1 十分迅速に行われている 2 ある程度迅速に行われている
3 あまり迅速に行われていない 4 全くとれていない

問34 あなたの職場では、目標は絶対に達成するという風土はありますか。

- 1 十分ある 2 ある程度ある 3 あまりない 4 全くない

問35 あなたは、仕事を一緒にしている同僚との関係はうまくいっていると思いますか。

- 1 十分うまくいっている 2 ある程度うまくいっている
3 あまりうまくいっていない 4 全くうまくいっていない

問36 あなたは、自分の担当している仕事について、もっとよいやり方を工夫する意識で業務にあたっていますか。

- 1 強く意識している 2 ある程度意識している 3 あまり意識していない
4 全く意識していない

問37 あなたの職場では休日や休憩時間の確保等労働条件に配慮されていますか。

- 1 十分配慮されている 2 ある程度配慮されている
3 あまり配慮されていない 4 全く配慮されていない

【組合員に関すること】

問38 あなたは、組合員が J A の現在の事業活動について満足していると思いますか。

- 1 十分満足していると思う 2 ある程度満足していると思う
3 あまり満足していないと思う 4 全く満足していないと思う

問39 あなたは、J A からの情報が組合員に分かりやすく伝えられていると思いますか。

- 1 十分伝えられていると思う 2 ある程度伝えられていると思う
3 あまり伝えられていないと思う 4 全く伝えられていないと思う

問40 あなたは、組合員やその他利用者とのコミュニケーションをとっていますか。

- 1 十分とっている 2 ある程度とっている 3 あまりとっていない
4 全くとっていない

問41 あなたは担当する業務に関する組合員やその他利用者のニーズや思いを認識して業務にあたっていますか。

- 1 強く認識している 2 ある程度認識している 3 あまり認識していない
4 全く認識していない

ご協力ありがとうございました。

【自由意見】

何かご意見がありましたら、何でも結構ですでお聞かせください、よろしくお願いします。

このアンケートは平成 17 年度の個別指導ネットワーク開発部会（総合経営診断の手法開発）で開発されたものである。ただし、問 8 以降の設問の選択肢から「3 どちらともいえない」を除いた。

3. 参考となる資料

- ・『第26回 J A全国大会決議』（平成24年10月）
- ・「『次代へつなぐ協同』を担う J A人づくり』全国運動方針」（略称：「J Aグループ人づくりビジョン」）（J A全中、平成24年12月）
- ・「人事労務基本方針策定の考え方について」（J A全中、平成19年4月）
- ・『J Aにおける教育研修実施指針—改革は人づくりから—』（J A全中・人づくり運動推進本部委員会、平成16年5月）
- ・第24回 J A全国大会分科会（第9分科会）「J A理念にもとづく人材育成と『職場の活性化』・『リーダーの育成』」（J A全中、平成18年10月）
- ・『合併 J Aにおける組織・事業運営の手引き』（J A全中、平成17年8月）
- ・「人事労務管理の高度化と取組み体制の整備について」（J A全中、平成17年1月）
- ・「『専門性発揮のための人材開発の考え方』—CDPの考えを中心に—」（J A全中、平成17年4月）
- ・「農業協同組合、農業協同組合連合会、農業協同組合中央会及び農事組合法人向けの総合的な監督指針（信用事業及び共済事業のみに係るものを除く。）」（農林水産省経営局、平成23年2月）
- ・「自律創造型の J A職員・職場づくりに向けて～ J A職員階層別マネジメント研修の全面改定と全国展開～」(J A全中、「連載 新たな協同塾 新たな協同を担う人づくり全国運動」第9回、『月刊 J A』2011年12月号)
- ・「J A中央会人材育成プロフェッショナル必須コース 資料」および「[平成24年度全面刷新] J A職員階層別マネジメント研修 (J AMP)」(J A職員階層別マネジメント研修教材改訂委員会 アドバイザー 河合昭彦氏執筆資料、J A全中教育部、平成24年)

(注) 全体戦略と事業／機能分野レベル戦略の関係と関連する用語の定義

用 語			定 義	「一言で言うと」	
組 織 全 体 の レ ベ ル	経営理念		組織の存在の意味、使命、 社会的な価値についての自 己認識	「われわれは何者なのか」	
	ミッション				
	ビジョン		何を実現したいか、どのよ うになりたいかについての 意志・目標	「われわれはどうになりたいか」「どこ に向かって行くのか」	
	戦略（全体戦略）		ビジョンを実現するための 戦略（明快なストーリーと 実施事項等）	「われわれはそのために何をなすべ きか」（そうすればビジョンを実現で きる）	
	事 業 ／ 機 能 分 野 レ ベ ル	事 業 ／ 機 能 分 野 レ ベ ル	（経営理念）	全体戦略を実現することと のかかわりで、事業／機能 分野（職務）の存在の意味、 使命、社会的な価値	「わが事業／機能分野は何者なの か」
			（ミッション）		
		機 能 分 野 レ ベ ル	事業／機能分野（職 務）別のビジョン	全体戦略を実現することと のかかわりで、事業／機能 分野（職務）として何を実 現したいか、どのようにな りたいかについての意志・ 目標	「わが事業／機能分野はどうなりた いか」「どこに向かって行くのか」
			事業／機能分野（職 務）別の戦略	事業／機能分野（職務）別 のビジョンを実現するた めの戦略（明快なストー リーと実施事項等）	「わが事業／機能分野はそのために 何をなすべきか」（そうすればビジ ョンを実現できる）

*機能分野（職務）レベルの戦略とは、人事戦略（人材育成戦略）、マーケティング戦略、財務戦略などの機能分野別に策定された経営戦略である。

（参考文献）

奥村昭博監修 中央職業能力開発協会編『ビジネス・キャリア検定試験標準テキスト 経営戦略2級』
社会保険研究所、平成19年12月

奥村昭博『経営学入門シリーズ 経営戦略』日経文庫、日本経済新聞出版社、1989年2月

楠木建『ストーリーとしての競争戦略 優れた戦略の条件』東洋経済新報社、2010年5月

ＪＡにおける職員教育体系モデル

《職能資格制度》

職能資格等級	対応役職位例	階層	昇格昇進管理	基本・マネジメント教育			
				off-JT		OJT	自己啓発
9等級	部長 支所長 課長	管理職	人事考課等 (上司の推薦・面接・滞留年数・適正検査)	《基礎》	《その他》 支所長研修 (今後検討)		
8等級							
7等級							
6等級							
5等級	係長 主任	指導・監督職		資格認証(試験)制度	管理者コース (新任課長・新任支所長)		
4等級							
3等級		一般職			監督者コース (新任係長・新任主任)	OJT	
2等級							
1等級							
					中堅職員コース		
					初級職員コース 新採職員研修		

《複線型人事制度》

職能資格等級	対応役職位例	階層	昇格昇進管理	基本・マネジメント教育				実務・専門教育							資格取得
				off-JT		OJT	自己啓発	管理	信用	共済	購買	販売	指導	生活・福祉・葬祭など	
9等級	部長 支所長 課長	管理職	人事考課等 (上司の推薦・面接・滞留年数・適正検査)	《基礎》	《その他》 支所長研修 (今後検討)			(管理業務)	(信用業務)	(共済業務)	(購買業務)	(販売業務)	(指導業務)	(生活・福祉・葬祭などの業務)	公的資格・外部資格・系統資格
8等級															
7等級															
6等級															
5等級	係長 主任	指導・監督職		資格認証(試験)制度	管理者コース (新任課長・新任支所長)			OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	公的資格・外部資格・系統資格
4等級															
3等級		一般職			監督者コース (新任係長・新任主任)	OJT		OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	OJTと集合研修等の組み合わせ	公的資格・外部資格・系統資格
2等級															
1等級															
					中堅職員コース			(応用・基礎)	(応用・基礎)	(応用・基礎)	(応用・基礎)	(応用・基礎)	(応用・基礎)	(応用・基礎)	
					初級職員コース 新採職員研修			(応用・基礎)	(応用・基礎)	(応用・基礎)	(応用・基礎)	(応用・基礎)	(応用・基礎)	(応用・基礎)	

【補足説明資料】 「人が育つ経営」の根幹となる考え方について

1. マネジメントと人材育成

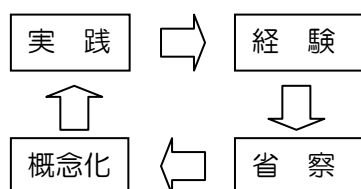
（1）背景となる考え方——人材育成とは何か

① 人は仕事を通じて成長する

一般に何かをなし得る力（能力）は、その何かを実践することによってしか身につけることはできない。例えば水泳の力（能力）は、実際に泳ぐ（実践）ことによってのみ身につけることができる。いくら水泳の本を読もうが、水泳に関する講義を受けようが、一流のオリンピック選手のフォームをビデオで観ようが、水泳に関する「知識」は習得できるかもしれないが、水泳そのものの力は身につかない。水泳に関する「知識」は、実践の参考になるが実践が伴わなければ水泳は上達しない。組織における仕事についても同じことがいえる。その仕事本来のあるべき姿で実践することにより真の力がつき人は育つ。

これは、人は経験から学ぶ存在であるからである（下図参照）。

図1 コルブの「経験学習」のサイクル (David A. Kolb 1984 に基づき作成)



経験：経験の場で、視覚・聴覚・感情などによって物事を感知する。

省察：経験によって感知した事柄を、深く振り返り、「内面化」する。

概念化：「内面化」により抽出された「気付き」をもとに教訓や概括的な意味をつかむ（マイ・セオリー化）。

実践：本質をつかむことにより新しい状況や条件下で応用的な実践につなげる。

資料：Kolb, David A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

【上図の解説】

人が経験から学習する存在であるとする学説は多数あり、多くの研究者がこれを支持している。その代表的なものとして、コルブの「経験学習モデル」がある。これは「経験→省察→概念化→実践」という4つのプロセスを踏み、このサイクルを回すことによって人は学習する、という考え方である。本を読んで知識を習得することは、概念化の参考になるが、この学習サイクルから自分の理論（マイ・セオリー）を紡ぎ出すことができれば、成長は望めない。

例えば、あるJAの共済担当者がこれまでにない新商品を推進する仕事を例に説明すると次のようになる。

1. 経験

この共済担当者は、日々の組合員訪問における成功や失敗の“経験”からさまざまなことを感知することになる。

2. 省察

そして、ときに自分の“経験”から感知したことを振り返って、なぜ推進活動が成功したのか、失敗したのかを深く考え、内面化する。

3. 概念化

すると、この“省察”から、「新商品の機能を説明するよりも、組合員のニーズを確認した後で具体的な用途を説明したときのほうが、どうも推進活動は成功しているようだ」→「組合員ニーズの確認後、具体的な用途を説明すれば推進活動は成功する」といったことに気づき、今後の推進活動に役立つ教訓をつかむことになる（マイ・セオリー化）。

4. 実践

そして、この教訓を推進活動の新たな状況に活かし、“実践”するのである。

（２）人材育成は誰が担うのか

① 組織とは何か

では、組織における仕事本来のあるべき姿とは何か、そして、それは誰がつくるのか。このことを考えるにはまず組織とは何かを理解する必要がある。

組織とは、「ある目的を具体的に実現するために協働する集団」（注1）である。どのような組織であれ、その組織をシステムとして十分機能させるためには、次の3点を行うことが不可欠である。

1）目的の具体的な実現

われわれは何のためにこの組織に集まっているのかをはっきりさせ（目的の明確化）、しかも組織メンバー全員が同じような理解をし（目的の共有）、その目的を実現するために具体的な目標を設定して達成する、ということを行う。

2）人づくりと動機づけ

「目的の具体的な実現」のための動きや力を提供するに足る人をつくり、そして現に提供するように動機づける。これを目標達成と同時並行で継続して行う。

3）協働の実現

人が提供するいろいろな動きや力が、おたがい同士連動（協働）するような仕掛けをつくり、運営する。そのために不可欠な、経験の交流を中心とするコミュニケーションを活性化させる。

（注1）「JA階層別マネジメント研修（JAMP）」各コース（JA全中、2012年）参照。

② マネジメントの分化

組織を組織らしくするのは、組織メンバー全員であるが、規模が大きくなるにつれ、全員が組織全体のマネジメントに関与することは段々と非現実的になる。

そこで、組織全体について責任をもって見る人がどうしても必要になる。それがトップ（経営者層）である。全体のマネジメント（注2）という役割がこうして生まれる。しかし、これも一定の規模までであって、さらに規模が拡大するとトップ（経営者層）だけでは全体を見きれなくなる。そこで次に登場するのが、管理者であり監督者であるミドルである。すなわちマネジメントの分化である。

（注2）「マネジメント」とは、「限られた資源（人・モノ・カネ・ノウハウなど）を有機的に組み合わせ活用し、効果的かつ効率的に組織目的の具体的な実現を図る営み」のことをいう。なお、「経営」とは、「組織（体）を組織として機能させ、結果的に組織の維持・発展を図ること」を意味する。そのための行動の中心が、「マネジメント」である。したがって、「マネジメント」と、「経営」や「管理」とは必ずしも一致する概念ではない。

③ 人材育成におけるミドル（管理者・監督者）の役割

「組織の中の特定の部門を経営者層に代わって経営する」。これが管理者（課長クラス）の基本的な役割である。言い換えると、「部門経営者」である。

組織における人材育成の基本は、人が育つ環境を整えることである。対面による指導（OJT）は、そのために管理者の責任で行う手段の1つである。

部門経営者である管理者の役割は、部門目標を達成すると同時に長期にわたって仕事を通して自然と人が育つしくみをつくり運営することである。それはすなわち部門の仕事がJAの経営理念やミッションから逸脱しない本来のあるべき姿、しくみをつくり良質な仕事の経験から教訓を得られる環境をつくり運営することである。

ポイントは、組織が成立するための要素として不可欠な「協働」が促進されるための「コミュニケーション」である。仕事の様々な局面で、メンバー1人1人が仕事上で経験したことを集団で振り返り、教訓を得、そして実践につなげていく——組織としての学習を促進することである。言い換えればチームとして「経験学習モデル」（70ページ図1参照）のサイクルを回していくことである。

管理者はそうした人が育つ職場風土（組織のクセ）を醸成するしかけをつくり、それを監督者（係長・主任クラス）が運用する役割を担う。なぜなら監督者の役割の基本は、管理者が果たすべき全役割のうち、仕事の実施面を引き受け、管理者に代わって第一線の実務担当者を対面で指導・監督しながら、仕事の実施に当たることだからである。

図2 マネジメントの分化と組織における階層別の役割

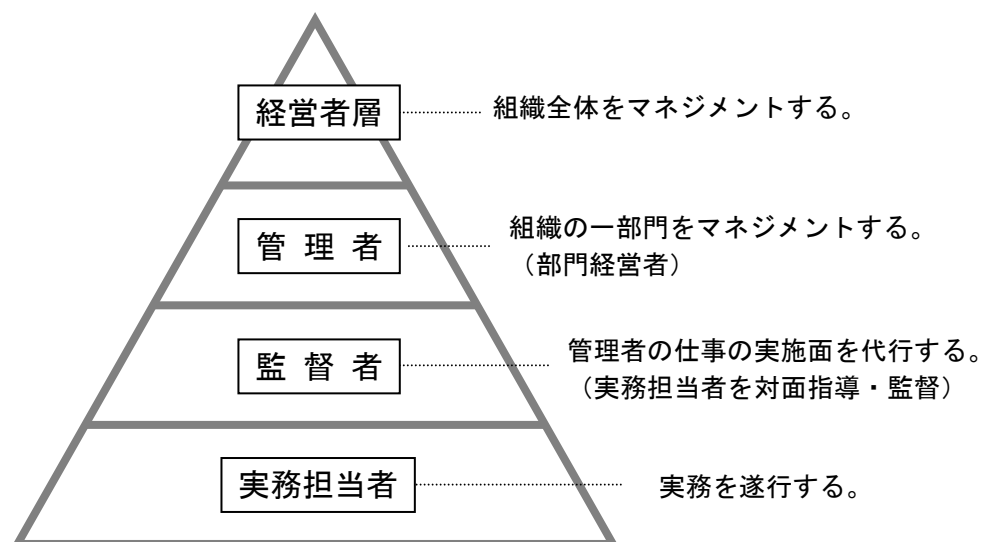
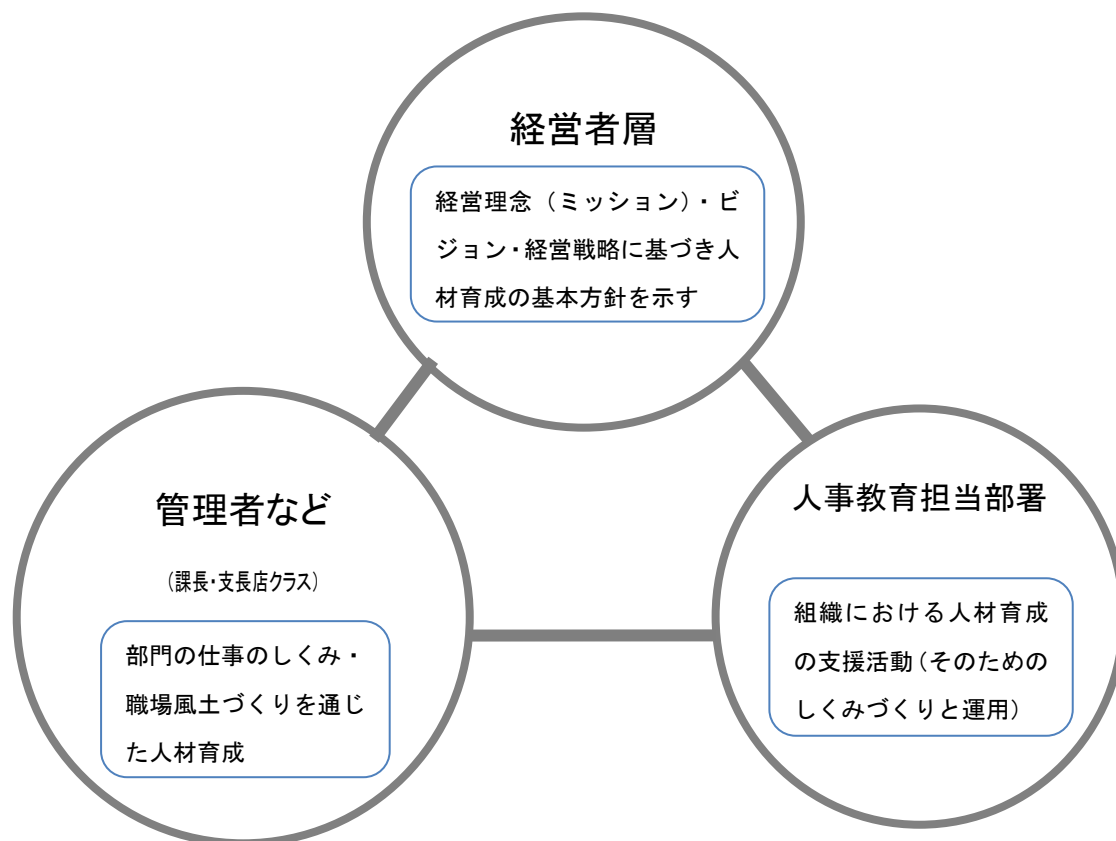


図3 組織における人材育成の担い手と役割



④ 人材育成におけるトップ（経営者層）の役割と「人が育つ経営」

組織目的の実現に向けて組織の向かうべき方向、ビジョンを示すことはトップ（経営者層）の責任である。人材育成におけるトップの役割は重大である。

ミドル（管理者・監督者）が上記③のような仕事をするようなしくみをつくり、J A全体を見て部門間の経営を調整し全体最適としての「人が育つ経営」を実現することがトップ（経営者層）の役割である。そのためにトップ（経営者層）はスタッフとしての人事教育担当部署を置き、その機能を代行させるのである。

⑤ 人事教育担当部署の基本的な役割

組織内の人材育成は、すでに見たように現実の経営活動に深く組み込まれている。それだけにその経営活動を利用してそこから人材育成の成果を引き出すことを誰かがそれと意図してやらなければならない。その誰かが人事教育担当部署である。

人材育成の主役は、先に見たように部門の管理者であり、人事教育担当部署は脇役である。人事教育担当部署の基本的な役割は、個人や組織の学習が自律的かつ効果的に進むよう支援することであり、人事教育担当部署の活動の中心はそのための仕組みづくりとその運営にある。役割の構成要素は、①集合研修（O F F－J T）の企画・実施、②効果の上がるO J Tの推進、③人が育つ職場づくりの促進、④トータル人事制度等他のしくみとの連携・新規設計・運用からなる。この4つはお互いに相互作用をもったシステムである。

⑥ 人事制度・教育研修の役割

J A全体をカバーする制度・しくみであるトータル人事制度（システム）は、部門における人材育成を制度面から支援するためのものである。人材を労働市場から獲得（採用）し、O F F－J T、自己啓発、部門におけるO J T推進支援等により能力を開発（狭い意味での人材育成）し、異動・配置（ジョブローテーションにより機会を与え）して仕事をさせる（部門を越えた仕事の経験による人材育成）。その仕事の結果について評価をする。評価の結果に応じた処遇（賃金・昇進昇格）をして動機づける。評価と必要とされる仕事を遂行する能力にギャップがある場合は、O F F－J T、自己啓発、部門におけるO J T推進支援等により能力を開発する。この一連のしくみの運用から良質の仕事の経験が得られ、結果として人が育つようにするのがトータル人事制度（システム）である。

そしてそれは、トータル人事制度を構成する様々な制度やしくみがシステムとして相互に連動し、「人材育成」に結びつくようなものでなければならない。

こうしたトータル人事制度（システム）をベースにして「質的にレベルの高い事業」を実践できる人材をどのように育成するかのガイドラインについては本文の「3.『質

的にレベルの高い事業』を实践できる人材の育成・確保について」（本文 12 ページ以降）で説明しているとおりである。

（３）人材育成を考える視点

J A 経営において極めて重要な経営資源である「人材」を、J A の経営目標を達成するために不可欠な、優れた能力を備え、それを業務のなかで十分に発揮し、目標の達成に貢献できる職員に育てることが人材育成である。

当然のことであるが、育てられる個々人はそれぞれが主体的な人格を持った個人であり、機械のように性能を高めることが人材育成ではない。職員の側からの「自己成長」を伴う人材育成が行われることではじめて、効果的な人事育成となることへの留意が必要である。人材育成を考えるにあたって次のようなことを念頭におく必要がある。

① 環境変化——多様化・複雑化・スピードアップ・知識社会化

社会全体が多様化、複雑化している。そして同時に社会の変化がスピードアップしている。絶え間ない技術開発ばかりでなく、競争優位を逆転させるイノベーションが生じている。こうしたなかでは人間の主体的な知力、サービス力に依存する仕事が増加している。これを、マネジメントの父 P.F. ドラッカーは「知識社会」という言葉で表現した。

一方、J A 組織の環境変化に目を転じると、近年、合併がすすみ大型化している。職員数が 1000 人を超える大企業並みの J A も出てきている。組織を大きくし、業務を専門分化することは、効率を上げる一方で、事業の縦割りの弊害、職員の自律性、職場の一体感の低下をもたらす。いわゆる「官僚制の逆機能」とよばれる現象で、J A に限らず大規模な組織に共通してみられる。

② マネジメントの限界

こうした激しい環境変化を考えると、もはやトップがすべての面で全能でありうるという前提は基本的に成り立たなくなりつつある。上意下達（トップダウン）方式の限界である。そこで権限、リーダーシップとも分散せざるをえなくなる。

③ 人材育成を考える 4 つの視点

こうした環境変化を踏まえ、次の 4 つの視点から人材育成を考える。

第 1 に自律性の高い職員・職場づくり、すなわち自ら仕事の課題を探し、取り組むことである。例えば上からの指示をただ待つのではなく、自ら改善・改革を提案し実践する、そして、教えてもらうのをただ待つのではなく自らの経験等をもとに、自分で知（マ

イセオリー）を学びとる職員を育成することである。

第2にチームワークのとれた職員・職場づくりである。仕事仲間との連携で仕事を進め、相乗効果を生み出す。そして、仕事仲間との経験の交流を通して学習を進めるとともに得たものの共有をはかるということである。

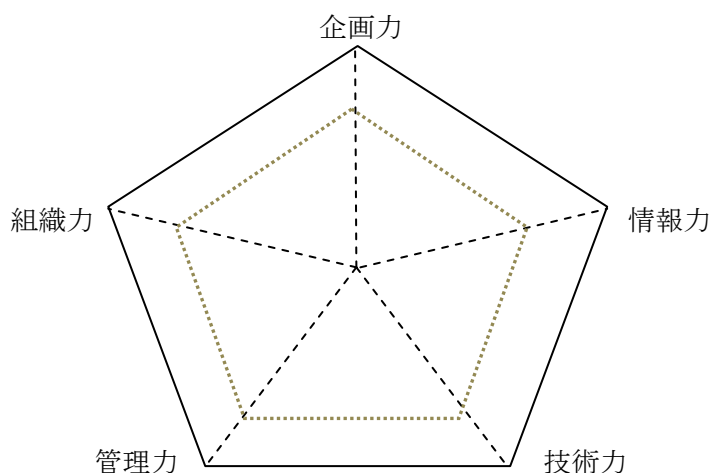
第3に変化に対応する職員・職場づくりである。時代の変化に敏感になり、具体的な改善・改革につなげることで、そのためには、内向きより外向き志向の考え方が大事である。

そして、最後の第4は基本を徹底する職員・職場づくりである。まずは、協同組合の原点を徹底して追求する。それと同時に経営の原点を徹底して追求する。この2つを両立させることは簡単ではない。だがそのために悩むことが農業協同組合には求められるのである。

【参考】 「人材」を考える視点

人材を考える視点には様々なものがあるが、JA役員の自主的な学習の場である「JA人づくり研究会」の今村奈良臣代表（東京大学名誉教授）は、「農協ほど人材を必要とする組織はない」とし、「いま、農協ほど人材を必要としている組織はない。人材とは、企画力、情報力、技術力、管理力、組織力の5つの要素の総合力である」としている。

そして、「これらの能力をいずれも欠けることなくバランスよく持つ人材こそがすぐれた人材であり、そうした人材の育成・確保を目標にすべきである」としている。



出典：「JA人づくり研究会 第16回研究会」（平成25年3月15日）における今村奈良臣代表の総括コメント。今村奈良臣「第六次産業の創造を 21世紀農業を花形産業にしよう」『月刊地域づくり』第89号、財団法人地域活性化センター、1996年11月。

(参考) 経営の視点と職員の視点

1. 経営の視点

人は経営の視点から見れば次のような特性をもつ。

1) 競争力の源泉である

モノ、カネ、情報、ブランド、信用など他のさまざまな経営資源は、人が創造し、人がいてはじめて機能する。その意味で人こそ競争力の源泉（注）である。

2) 感情と意思をもつ

モノやカネと違いこの点を考慮しないと資源として有効に機能しない。

2) 蓄積に時間がかかる

組織にとって価値のある人は簡単には蓄積できない。簡単に蓄積できないからこそ貴重であり、それが競争力の源泉にもなる。

3) 業務経験を積むことで質的に向上する

業務の経験を積むことにより人材は質的に向上する。

4) 均質でない

人の基は個人である。個人はそれぞれ個性をもち、バラツキがあり、他の経営資源と違い、均質ではない。強みも弱みもある。

2. 職員の視点

組織は、職員にとって自己の存在証明を得る場である。自らの力で社会生活の基を手に入れる場であり、所属することにより人とのつながりを保ち安定を手に入れる場であり、他者の役に立つプロセスの中で、自己成長を感じ取り、そこから生き甲斐を手に入れる場である。

J A職員についていえば、業務を通じて組合員の営農とくらしの役に立ち、そこに自己成長と生き甲斐を見出すことができれば、職員の欲求と組織目的の実現が一致することとなる。

（注）経営戦略の資源ベースアプローチ（Resource-Based View）の考え方

2. 人材育成の推進

(1) 人事教育担当部署の人材育成推進上の役割

人事教育担当部署の役割はすでに見たように個人や組織の学習が自律的かつ効果的に進むよう支援するためのしくみづくりとその運用であるが、こうした一連の作業のどの部分を誰がどのように分担するのか。その具体的な構図ができなければ何も動かない。具体的には、すでに見たように経営者層、部門の管理者、監督者が人材育成の役割を理解し、先に説明したトータル人事制度（システム）の具体的運用に適切に参画できるようにしなければならない。その構図は形ができるだけでは不十分で、それには関係者全員が理解し、納得しなければならない。そのために有効なのは、組織の中のどこかでつくるのではなく組織ぐるみでつくることである。

例えば、JAにおいては「人材育成基本方針」の策定やそれを具体化するトータル人事制度（システム）の構築・見直しなどを目的としたJA内の事業横断プロジェクトを設置し、組織ぐるみで検討すること等が有効である。このような取り組みは同時に、本来、組織の人材育成を担う主役である部門の管理者、監督者にその役割を再認識させ、結果として人材育成推進体制の整備にも資することになる。

(2) 人材育成の目的の明確化

何のための人材育成なのか。この点についても人材育成の当事者（経営者層、管理者、監督者、人事教育担当部署）の間で共通の理解と納得がなければならない。

この何のためという目的もいくつかの側面に分けて考えることができる。例えば、次の3つの側面である。

① 誰のためと考えるか

ア. 人材育成は組織のためであり、それが結果的に本人のためになるとの前提に立つ。

イ. 人材育成は本人のためであり、それが結果的に組織のためになるとの前提に立つ。

② 範囲（カテゴリー）をどこまで広げるか

ア. 仕事に必要な知識・技能の修得にウエートをかける。

イ. さらに、他にも応用の効く人間力（人間としてのあり方）の向上にも等分のウエートをかける。

③ 質的にはどのレベルをねらうか

例えば専門性の度合いをどう設定するか、など質的レベルを考える。

（３）人材育成推進上の留意点

① マネジメントすべき「関係」の数

人材育成を考えるうえで、マネジメントすべき「関係」の数とその変化の度合いを意識する必要がある。組織の規模が大きくなるにしたがってマネジメントの分化（経営者層、管理者、監督者といった「縦」の分業）が必要となるのはすでに見たとおりである（72ページ）。

合併等により一気に規模拡大したような組織は、それに伴い上司と部下の「縦」の関係の数、さらに仕事を進めていくうえでの事業部門内の担当者間あるいは事業部門を超えた「横一横」の「関係」の数が急激に増す。また、支店・事業所といったロケーションの数も増加する。それに加え、組合員組織などの数や種類も増加する。

このようにマネジメントすべき「関係」の数が多い場合、また、特にその変化が急激であった場合には、それに対応した仕事のしくみの設計ができているか、また、仕事のしくみを設計すべき経営者層や管理者が十分対応しきれているかどうかを注意深く見る必要がある。また、組織全体の人材育成の制度等のしくみを設計・見直しする際にもこれを意識する必要がある。

② 制度設計の落とし穴

制度は中身の精緻さより運営の可否に重きを置いて設計する。制度は実際に運用されてはじめて活きる。制度は、細かくなればなるほど機能しづらくなる。細部は運用に任せるようにする。

まず何を実現したいのかという目的をはっきりさせ、その目的を実現するための1つの手段として制度を利用するというスタンスで制度を設計する。目的に対する理解不足のまま制度づくりを先行させると、制度のための制度となりかねず、制度の形式化、形骸化など制度の落とし穴に落ちる危険がある。

③ 職場風土の重要性

人材育成のための制度がどのくらい機能するかは、人材育成に力を入れるという風土が職場にどのくらいあるかによりほぼ決まる。制度に対する支持のないところでは制度は活かない。そこで職場の風土に大きく影響する管理者のマネジメント能力向上が重要となる。

④ 人材育成を妨げる要因

管理者は自分の職場について、人材育成を阻害する要因がないかを探る必要がある。確認すべき着眼点を挙げると次の3点がある。ただし、これらは管理者の部下たちの主観的なものであって、客観的にどうなのかではないことに注意が必要となる。

ア. 働く場：

1人1人がその力を十分に出し切れないような場になっていないか。

イ. 仕事それ自体：

やり甲斐のない、やることに意味のない仕事になっていないか。

ウ. 評価：

仕事と人の両方に対する評価が不在、あるいは妥当性を欠くなどということはないか。

【参考文献】

- ・「J A人材育成プロフェッショナル研修」（J A全中、2013 年）
- ・J A階層別マネジメント研修（J AMP）「管理者コース」「監督者コース」（J A全中、2012 年）
- ・『マネジメント——課題、責任、実践』（P. F. ドラッカー、1973 年、邦訳は、野田一夫、村上恒夫 監訳、風間禎三郎 [等] 訳、ダイヤモンド社、1974 年）