

改革の火を燃やせ
ここにあり

平成30年度 第20期 J A 経営マスターコースのご案内



頼もしいJAマンよ、ぜひ集結を

経済の原語は“経世済民”です。乱れた世の中を正しくし、苦しんでいる民を救う(済)という意味です。協同組合の発生は国際的にはイギリスやドイツのモノづくり、パンづくりの人々だ、といわれていますが、私は日本だと思っています。二宮金次郎と大原幽学です。共に土を母体として農村復興の道を示しました。「復興は単に財政の回復だけでなく人間の心の復興も大切だ」ふたりともそう主張しました。「協同組合はおカネによる結びつきでなく、人と人の結びつきだ」とJAの先輩たちが教えるのもこのためです。いまはともすればおカネのほうに傾きがちです。マスターコースは人を大切にしながらおカネも大切にする、という新しい経営者の養成道場です。真の経済(経世済民)の実現者を出現させる改革者を育てます。やる気のあるJAマンの集結をお願いします。

塾長 童門冬二



PROFILE

本名・太田久行 昭和2(西暦1927)年東京に生まれる。かつて東京都庁に勤め、都立大学事務長、企画調整局長、政策室長などを歴任して退職、作家活動に入る。歴史の中から現代に通ずるものを好んで書く。講演活動も積極的に行っている。

第43回芥川賞候補。日本文芸家協会、日本推理作家協会会員。

平成11年勲三等瑞宝章受章。

平成11年4月JA経営マスターコース塾長に就任し、歴史上の人物模様を踏まえ、協同組合の存在意義等についての特別講義を行っている。

主な著書に『小説 上杉鷹山』、『小説 二宮金次郎』、『恕——日本人の美しい心』など。



[派遣元 JAの役員]

JA横浜

波多野 優

常務理事（経営企画管理担当）

●昭和32年生まれ。昭和56年、JA横浜北入組。支所経済課に配属された後、主に金融部や支店金融課を経験。企画部企画課長、部長を経て、平成22年より現職。

対 談

私たちの

Before After

J A 経営マスターコースへの派遣の効果

平成30年度で開講20年を迎える「JA経営マスターコース」。神奈川県JA横浜は、平成25年度から5年連続で職員を派遣し、修了生の職員がJA改革の中核を担いつつあります。同JAの波多野優常務理事とマスターコースを修了した角田茂樹人事部人事教育課次長に、JA経営マスターコースの意義と期待について話していただきました。

[修了生]

JA横浜

角田 茂樹

人事部人事教育課次長

●昭和50年生まれ。平成10年、JA横浜南入組。支店得意先係、企画部企画課係長を経て、平成25年度JA経営マスターコース修了。平成27年より現職。





BEFORE
 職員の経営力や企画力を養成する場が必要。今の職員たちが幹部となって人を育てることができるだろうか？

AFTER
 マスターコースへ派遣して終わりではない。役員も意識を変え、修了生が力を発揮できる環境づくりを

人材育成の中核を担う修了生 “JA横浜版マスターコース”を実施

波多野常務 JA横浜は合併して15年になります。合併で変わったところもあれば、変わっていないところもある。そこで、環境変化のスピードに対応できる変革型人材を計画的に養成するために、教育改革をスタートしました。マスターコース修了生はいろいろと「新しい風」を運んで来てくれます。

角田次長 私は平成25年度に、JA横浜から初めてマスターコースに派遣されました。かねてよりマスターコースで得た考え方を拡散したいと思っていたので、人事部に配属されたことを契機に新しい職員研修制度をスタートさせました。その一つに、選抜型のCAP（チェンジ・エージェント・プログラム）があります。

CAPは平成28年11月から始めました。JA横浜独自の研修システムで、階層別研修の最高位に位置付けています。将来の経営幹部候補16人を対象にした約5カ月の研修です。変化する経営環境に適応して、事業を戦略的に推進することができる人材の育成が目

的です。

成果発表として、JA横浜の成長戦略をテーマに全常勤役員の前でプレゼンテーションをします。将来の経営幹部候補に、経営者になってから考えるのではなく、今から考える環境をつくらうと考えました。

波多野常務 角田次長が立ち上げたCAPを受ければ、将来幹部になった時にきっと役に立つ。選抜型としたのは「やらされ感」がある研修では意味がないからです。

CAPでは、私は半日の講義枠をもらって「将来のJA横浜」について話しています。役員への思いや考えを知ってもらうことで、役職員一丸となってJAをよりよい方向へ変えていきたいのです。

知識より全国のJAに仲間を作れ 中堅世代だからこそ得られるもの

波多野常務 私は長くJAの企画部門にいますから、企画部門の重要性を知っています。しかし、その人材を養成する場がありませんでした。そこで、「JA経営マスターコース」に着目し、角田次長を派遣しました。実は、マスターコースのことは詳しく知らなかったのですが

（笑）。全国のJAに仲間ができるだけで価値があると考え、送り出しました。

角田次長 「行ってこい」と言われた時は素直に嬉しかったです。農協監査士試験の勉強がつらくてめげそうになっている時、波多野常務が食事に誘ってくれたことは、今でも鮮明に覚えています。送り出した後も気にかけていることが分かって「頑張ろう」と思いました。1年間一緒に過ごした仲間とは今でも頻りに連絡を取り合い、先行事例の情報を共有したり、アドバイスをもらったりしています。

波多野常務 継続して派遣すれば仲間の輪が広がります。そのため、当JAでは職員教育体系にマスターコースを位置付け、毎年1人派遣しています。20代、30代の職員を続けて派遣し、育てることで30年、40年と、活躍してくれるでしょう。

角田次長 マスターコースでの最大の成果は、自分のJAを客観的に見ることができたことです。「変革よりも短期成果に向かう」「挑戦よりも効率を重視する」「新しい発想よりも確実な論理に関心がある」などの思考をする職員が多いことに気がきました。これらは、業務目標達成や法令順守などへのプレッ

BEFORE
 失敗を恐れ、変革や新しい発想をすることへの方法をみつけられずにいた

AFTER
 マスターコースで学んだことを職場に還元し、変革に挑戦する仲間を増やしたい



シャーが要因です。このような発想の延長では、変革の芽があっても本質的なイノベーションは実現しないものと考えます。

マスターコースでは、将来の経営職層を目指す上で必要な考え方を学ぶことができます。ただし、講義を受けて知識を習得するだけでは十分とは言えません。JAに戻ってからも継続した実践が重要です。

波多野常務 職員を継続してマスターコースに派遣して分かってきたのは、JA全般を見ることができる企画部門などであるということです。1年間で何を学ぶのか自分なりに目標を持ちやすく、吸収力が高められます。

角田次長 当人事部が、マスターコースに派遣する職員を選抜する際の判断材料の1つは、さまざまな公的資格を持っているかという点があります。マスターコース生は農協監査士試験に合格できないと本人のモチベーションが下がってしまいます。難しい試験に挑戦した経験がある職員であればプレッシャーに負けず、有意義な1年を過ごしてくれるでしょう。

常に変革を意識して仕事を だめなら撤退し、失敗から学ぼう

波多野常務 マスターコース修了生も含めて、職員から改革への提案は多々ありますが、提案だけで終わり、取り組んでもいないのに「だめ」で終わってしまうことがある。「やってみよう」に持っていきようにしなければと思っています。だめなら撤退すればいいのです。「なぜ失敗したのか」を考える経験をさせたい。

時代は変わっていきます。われわれ役員も、考え方を変えていかなければなりません。

角田次長 マスターコース修了後は、

常に変革を意識して前向きに仕事に取り組むようになりました。私の姿勢が周囲の職員の意識改革につながり、いずれ組織全体に良い影響を与えるものと信じています。改革で大切なのはそこで働く職員一人ひとりが自分自身を変えていくことです。

波多野常務 最近、当JAでは役員と若手職員の勉強会を午後6時から開いています。本店・支店のいろんな職場から集まってきます。我がJAをより良い方向へと改革するための大切な「火だね」です。幹部職員の育成とともに、一般職員の意識を変え、「火だね」を絶やさないようにしたいです。

JA横浜の概況（平成29年6月末現在）

平成15年4月、横浜市内の5JA（横浜北、横浜南、横浜中央、鶴見、保土ヶ谷）と、平成27年にJA田奈と合併して現在に至る。人口373万人（平成28年10月時点）と、市としての人口が全国トップの横浜市を管内とする一方、農地は神奈川県内最大の1,877ha（『2015年農林業センサス』より）を有する都市農業のJA。地産地消が盛んで、JA直営の直売所13カ所をはじめ、組合員が運営する直売所も大小約1,000カ所ある。



- 組合員数:6万6,938人（うち正組合員1万2,193人） ●貯金残高:1兆6,402億8,100万円
- 貸出金残高:6,211億8,000万円 ●長期共済保有高:3兆2,227億2,400万円
- 購買品供給高:32億3,653万円（平成29年3月末）
- 販売品取扱高:34億2,190万円（平成29年3月末） ●職員数:1,413人（平成29年3月末）



マスターコース生は 10年後の大きな戦力

中核人材を育てるメソッド

JAの中核人材

高度・複雑な課題を解きほぐし自JAに最適な戦略を立案できる人材(企画スタッフ)
高い志と熱い情熱をもとに、戦略実現に向けてJAをリードできる人材(将来の役員)



スキル・志・教養

経営戦略

農協監査士試験

法務

協同組合論

修了論文

組織論

先進企業視察
先進JA視察

マーケ
ティング



会計財務

MBA(経営学修士)に準じて
編成された講義カリキュラム
慶應ビジネス・スクール(KBS)
講師陣によるケースメソッド授業

未来に向けた人材育成戦略

JA経営マスターコースは、平成11年に開設された「JA版ビジネススクール」です。協同組合理念をベースに、地域の実態を踏まえたJAのビジョンづくりとそれにむけた改革を実践できる人材を育成します。幅広い知識と深い洞察力を身につけた570名超の修了生の多くは企画、管理部門を中心に役員、部課長等、まさにJAの中核人材として活躍しています。

充実したカリキュラムと学習環境を整備

▶ 経験豊かな講師陣

慶應ビジネス・スクール(KBS)所属の講師陣をはじめ、第一線で活躍する研究者、専門家、実務者等で編成しています。

▶ 修了生フォローアップ対策

修了生に対し、年1回の学習および交流会を設定。全国の先進JAに電話1本で相談できるネットワークを持つことができます。

▶ 長期研修に備えた施設整備

緑豊かな環境にあるJA全国教育センターには、マスターコース生専用の寮・立志舎のほか、1日3食を提供する食堂、レクリエーションに活用できるグラウンドや体育館を備えています。

短期間で確実に成果 学習効果も継続

マスターコース受講生は、農協監査士試験で毎年高い合格率を保持しています。さらに、多くの修了生が企画・管理部門を中心にJAの中核部署で活躍しており、近年では役員に就任する修了生も増えています。

農協監査士資格試験合格率(過去5カ年)

年度	全体			マスター受講生		
	受験者	合格者	合格率	受験生数	合格数	合格率
24年度	525	115	22%	46	37	80%
25年度	542	138	26%	54	43	80%
26年度	522	101	19%	59	39	66%
27年度	469	129	28%	40	36	90%
28年度	416	77	19%	34	25	74%

マスターコース生のある一日

5:00	起床
5:00~6:00	裏山キャンプ場ランニング
6:00~7:00	勉強(グループ)
7:00~8:00	シャワー、朝食
8:00~9:00	勉強(個人)
9:00~17:00	講義(振り返り含む)、昼食
17:00~18:00	勉強(個人)
18:00~20:00	夕食、風呂
20:00~22:00	勉強(個人)
22:00~23:00	談話室
23:00	就寝

▶ マスターコースの1年の流れ

4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
【監査】・監査理論・監査実務	【会計学】・財務諸表論・管理会計	【簿記】・(簿記基礎)・簿記理論・簿記実務	【農協制度】・農協法・農協論	【関係法】・法人税法・民法	試験に向けた 自主学習期間	農協監査士試験 後期開始	農協監査士試験 合格発表	スキルアップ系講座 協同組合論 ケースメソッド演習	経営学演習 (ベンチャー企業経営) 経営学演習 (ビジネスゲーム)	JAグループ全国連の講義 JAグループ全国連視察 先進JA視察	マスター総会 (OB・OG・現役生交流)	修了論文提出 海外研修 修了論文 発表会・審査会 修了式
農協監査士試験への備えと後期学習のための土台作り						経営学の基礎を学ぶ		ケースメソッド演習とJAを見つめ直す学習		修了論文の執筆		

平成30年度 JA経営マスターコース募集要領(抄)

1	本コースの目的	地域の実態やJAの使命を踏まえた上で、JAの経営戦略を立案し、その実行を担いうる“基幹的人材(将来の幹部候補)”の育成をはかることを目的とする。		
2	受講対象者	原則として、JAの職能資格3～6等級(9等級モデル)の職員(20歳代後半から30歳代後半)		
3	開講期間	平成30年4月4日(水)～平成31年3月7日(木)		
4	会場	JA全国教育センター(東京都町田市相原町4771)		
5	受講申込手続き	所定の「受講申込様式(小論文を含む)」により、JA都道府県中央会会長の推薦を経て、本会宛、平成30年2月16日(金)までに申し込む。		
6	募集人員	35名程度		
7	受講費用	講座料(教材費込) 2,298,000円 食費 544,000円	宿舍利用料 409,000円 施設維持費 155,000円	合計 3,406,000円 (消費税込)

受講資格の緩和

多様な研修ニーズに対応するとともに、受講機会を拡大するため、7カ月コースおよび4カ月コースについて、受講資格を緩和いたしました。
(詳細につきましては、募集要領をご覧ください。下記お問い合わせ先までご照会ください)

	前期			後期			受講資格	
	監査士試験学習 (4～8月)	経営学学習 (9～12月)	論文執筆 (1～3月)	改訂前	改訂後			
①通期コース				実質的な制限なし				
②簿記会計法務講座				<ul style="list-style-type: none"> ●中央会職員限定 ●日商簿記3級または内部監査士 				
③7カ月コース				<ul style="list-style-type: none"> ●内部監査士または公認会計士または税理士 ●上記と同等と認められる者 				
④4カ月コース				<ul style="list-style-type: none"> ●日商簿記2級かつ、内部監査士または全国JA職員資格認証統一試験(上級) ●上記と同等と認められる者 				

派遣状況一覧(1～19期)

都道府県名	JA数	受講職員数															
北海道	3	16	群馬	1	1	富山	1	1	兵庫	3	40	香川	1	3	鹿児島	2	9
青森	1	1	埼玉	1	1	石川	1	2	奈良	1	21	愛媛	4	37	沖縄	1	20
岩手	5	43	千葉	2	4	岐阜	1	4	和歌山	1	1	高知	2	2	全国連	1	1
宮城	3	35	東京	10	25	静岡	11	57	鳥取	3	10	福岡	3	4	合計	117	577
秋田	2	24	神奈川	4	25	愛知	4	20	島根	1	28	佐賀	1	3			
山形	5	26	山梨	2	3	滋賀	2	2	広島	2	11	熊本	3	3			
福島	2	6	長野	4	20	京都	3	5	山口	4	7	大分	1	6			
栃木	1	1	新潟	4	16	大阪	7	30	徳島	2	2	宮崎	1	1			

お問い合わせ



JA全中(JA経営マスターコース事務局)

〒194-0293 東京都町田市相原町4771 JA全国教育センター

TEL.042-783-7020

FAX.042-783-7018

Eメール: master.s@zenchu-ja.or.jp