

『次代へつなぐ協同』を担うJA人づくり」全国運動方針

(略称：「JAグループ人づくりビジョン」)

平成24年12月6日

全国農業協同組合中央会

目 次

『次代へつなぐ協同』を担うJA人づくり」全国運動方針 (略称:「JAグループ人づくりビジョン」)

1	はじめに	4
(1)	検討の経過	4
(2)	JAグループの人づくりにおける課題	4
(3)	「JAグループ人づくりビジョン」の概要	8
2	「JAグループ人づくりビジョン」について	10
(1)	「JAグループ人づくりビジョン」の位置付け	10
(2)	基本スタンス	12
(3)	トップ(経営者層)の役割の重要性	12
3	「JAグループ人づくりビジョン」策定の意義	13
(1)	「JAグループ人づくりビジョン」実現に向けた戦略ストーリー ——「人が育つ経営」への転換	13
(2)	背景となる考え方——人材育成とは何か	15
①	人は仕事を通じて成長する	15
②	職場環境の重要性	16
4	JAにおける「人材育成基本方針(職員を対象)」の策定	19
(1)	JAの主体性	19
(2)	「人材育成基本方針(職員を対象)」の策定	19
5	JAにおける職員の人材育成	22
(1)	能力を発揮できる職場環境づくり	22
(2)	能力を高める総合的な職員教育研修	22
(3)	意欲と能力を引き出す人事管理	23
(4)	人事管理・人材育成推進体制の整備	23
6	JAにおける役員研修・自己学習・相互研鑽	24
7	JAにおける組合員学習の実践強化とJA役職員の協同組合学習強化	24

8	J Aをサポートする体制の構築	25
(1)	J A都道府県中央会による支援	25
(2)	J A全中による支援	26
(3)	全国機関による支援	26
	ア. 信用事業	26
	イ. 共済事業	28
	ウ. 経済事業	29
9	P D C Aマネジメントサイクルによる着実な取り組みと継続的改善	32
	(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	33
	(付表) J A・J A都道府県中央会・J A全中・全国機関の具体的取り組み事項	35
	(参考1) 「J Aにおける職員教育体系モデル」	50
	(参考2) 「J Aにおける教育研修体系(例)」	51
	J Aの人材開発のあり方研究会 委員名簿	52

『次代へつなぐ協同』を担うＪＡ人づくり」全国運動方針 (略称：「ＪＡグループ人づくりビジョン」)

平成 24 年 12 月 6 日
全国農業協同組合中央会

1 はじめに

(1) 検討の経過

第 26 回 ＪＡ全国大会決議の人づくりに関する取り組み事項を具体化するため、現行の第 25 回 ＪＡ全国大会決議に対応した 3 か年全国運動方針『新たな協同を担う ＪＡ人づくり』全国運動方針（運動期間：平成 22 年 4 月～25 年 3 月）等（注）を踏まえ、新たな 3 か年全国運動方針『次代へつなぐ協同』を担う ＪＡ人づくり」全国運動方針（略称：「ＪＡグループ人づくりビジョン」）（運動期間：平成 25 年 4 月～28 年 3 月）を策定することとした。

このため、「ＪＡの人材開発のあり方研究会」を設置し、7 月 2 日の第 1 回研究会、8 月 1 日の第 2 回研究会および 9 月 25 日の第 3 回研究会を開催し「中間とりまとめ」を作成した。その後、この「中間とりまとめ」をもとに本研究会の事務局である ＪＡ全中教育部においては、ＪＡ都道府県中央会や全国機関への説明・意見交換を実施した。

こうしたことを踏まえ、11 月 20 日の第 4 回研究会においてこれまでの研究会の成果を「研究会とりまとめ」としてとりまとめた。これに基づき『次代へつなぐ協同』を担う ＪＡ人づくり」全国運動方針（略称：「ＪＡグループ人づくりビジョン」）による 3 か年全国運動を展開することとする。

(2) ＪＡグループの人づくりにおける課題

本研究会では、ＪＡグループの人づくり（職員の人材育成）にかかる課題を以下のように整理した。

- ① 環境変化（外部、内部）に伴い、求められる／めざす ＪＡ職員像に変化が生じてきた。

（下記は例）

- ・ 「組合員主役の ＪＡづくり」の重要性を理解し、組合員の協同活動を支援する職員
- ・ 「次代を担う」組合員と向き合い、ＪＡらしさ、ＪＡならではの特性を発揮し組合員満足を最重点に考え、実践する職員
- ・ 常に変化への対応を心掛け、チャレンジする職員。
- ・ 地域に即した ＪＡの役割を認知し、自らも地域の担い手としての努力を怠らない職員

- ・「他者への配慮」など大切な協同組合理念を仕事のなかで実践する職員
- ・組合員の期待に応えるために競合他業態と同等以上の「質的にレベルの高い事業」を担える職員

こうした求められる／めざすJA職員像と現状とのギャップを埋めるための取り組みとそのための仕組みづくりが必要となっている。

- ② 第26回JA全国大会決議が目指す支店機能（支店力）の強化を図るためには支店長をはじめ支店職員の現場のマネジメント機能強化が必要になってきた。
- ③ 「活力ある職場づくり」（「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」）が必要であるとの認識がJAの経営層の共通認識となってきた。その実現のためには、JA職員が各階層の役割に応じ、マネジメント力（なかでも「横のコミュニケーション」能力）を強化することが必要になっている。
- ④ また、こうした「人材育成」は、JA中央会においては教育部署と経営指導（人事管理）部署との連携が必要であることがこれまで以上に認識されてきた。
- ⑤ JAの人づくり・人材育成のしくみの現状と課題をみると、多くのJAで次のような課題を指摘できる。
 - i) 各JA独自の人事管理制度・規程となっていない。
 (⇒ 地域に根差し組合員・利用者満足の視点に立った各JA独自の戦略を実践する人材育成を行う必要がある。)
 - ii) 協同組合理念の浸透が進んでいないことから、JAらしい、JAならではの特性を発揮する職場となっていない。
 (⇒ 協同組合理念を実践・発揮するJAづくりをすすめるために、めざすJAの職員像を明確にする必要がある。)
 - iii) 職員が自ら考え行動する職場風土となっていない。
 (⇒ 管理者をはじめすべての役職員がそれぞれの階層におけるマネジメント能力を習得・実践し、より良い職場環境づくりをすすめる必

要がある。)

- iv) 職員の事業推進能力不足を補助・支援する仕組みができていない J A では若年層での離職率が高いという問題が指摘されている。
(⇒ 職員の事業推進の能力不足を補う O J T の仕組み、メンターの配置など職員を支え・育てる仕組みを整える必要がある。)

- v) 「トータル人事制度」がシステムとして連携して機能するうえでの課題がある。
(⇒ 人材育成が場当たりので、組織の維持発展を考慮した仕組み、職員の長期的・体系的なキャリアアップ(自己成長を促す)の仕組みとなっていない。このため、人事管理諸制度を適切に運用するとともに、体系的・有機的に関連させ、組織内のバランスのとれたキャリアアップの仕組みを検討する必要がある。
⇒また、制度運用上において、例えば人材育成に携わる人事教育担当者の資質・能力、管理者の面談スキルや O J T を含めたマネジメント力に課題がある。)

- vi) J A の人材育成に携わる人事教育担当者が育成されていない。
(⇒ 初任者研修や人事教育担当者のネットワーク構築により、人材育成に携わる人事教育担当者を計画的に育成する必要がある。)

【参考データ】 現状と課題

- ① J Aにおける各種人事制度の導入は進んでいるが、「人事労務基本方針」の策定や教育研修体系・規程の整備は進んでいない。また階層別研修の対象者の受講率は低迷している。(平成24年4月現在、J A全中「全J A調査」)

「人事労務基本方針」を策定しているJ A	338 J A (48.6%)	
目標管理制度を導入しているJ A	392 J A (56.4%)	
職能資格制度を導入しているJ A	506 J A (72.8%)	
人事考課制度を導入しているJ A	577 J A (83.0%)	
自己申告制度を導入しているJ A	387 J A (55.7%)	
職員教育研修体系および教育研修規程を整備しているJ A	412 J A (59.3%)	
階層別研修の対象者に占める受講率	新規採用職員	96.2%
	初任職員	49.1%
	中堅職員	38.3%
	監督者	39.3%
	管理者	56.8%

- ② J Aにおけるキャリアプラン作成やジョブローテーションのルール化は進んでいない。(平成23年12月現在、J A全中調べ。回答44県・647J A・平均職員数341人)

1 J A当たりの人材育成担当者 (平均)	1.7人
キャリアプランの作成を奨励・義務付けしているJ A	75 J A (14%)
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	192 J A (35%)
職員の研修履歴を一元的に把握・管理しているJ A	321 J A (59%)

- ③ 県 (都道府) 域版の人材育成基本方針 (「人事労務基本方針」) を策定していない、または人事労務の個別J A指導を実施していない県 (都道府) 域が多数ある。(平成23年12月現在、J A全中調べ。回答42県)

県域版の人材育成基本方針 (「人事労務基本方針」) を策定している県	32 県 (78%)
人事労務に関する個別J A指導 (コンサルティング) を実施している県	22 県 (52%)

(3) 「JAグループ人づくりビジョン」の概要

上記の課題認識を踏まえ、第1に、これまでJA全中・JA都道府県中央会（以下、JA中央会）において教育部署と経営指導（人事管理）部署に分かれていたJAの「人材育成」を支援する取り組みを連携し、場合によっては業務を一元化することとした。

第2に、それと同時に、これまでJA中央会経営指導（人事管理）部署が担当してきたJAの「人事労務基本方針」策定の取り組みを連携あるいは一元化した体制の下で発展的に継承し、JAにおいて「人材育成基本方針（職員を対象）」^(注)を策定し、トータル人事制度（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）を核とした人材育成の取り組みの確立と運用を図ることを3か年の取り組み課題とした。

以上の2点が今回策定した3か年全国運動方針「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、運動期間：平成25～27年度）の主な取り組み内容である。

^(注)「人材育成基本方針（職員を対象）」は、「人事労務基本方針策定の考え方」（平成19年度策定）を参考として策定しており、これまでの「人事労務基本方針」の考え方と大きく変わるものではない。したがって既に「人事労務基本方針」を策定しているJAにはその検証・見直しを求めることとしているが、別途まったく新たなものとして「人材育成基本方針（職員を対象）」の策定を求めるものではない。

なお、平成25年4月までに策定することとしている『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は、現行の「人事労務基本方針策定の考え方」をもとに、「JAにおける教育研修実施指針」（平成16年度策定）、『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—（平成17年策定）など関連する複数の指導文書を統合し、一体的な取り組みのガイドラインとして策定するものである。

こうしたことから、現行の名称である「人事労務基本方針」に代えて、「人材育成基本方針」という新たな名称とした。したがって、本ビジョンにおける「人材育成基本方針」策定の取り組みは、従来の「人事労務基本方針」を第26回JA全国大会決議（平成24年10月11日）の実践を図るなかで今日の見直しを図る運動でもある。

(注) 策定に当たっては、以下の決議・方針・指針・考え方などを踏まえ、あるいは参考とした。

1. 基本となる決議・方針・指針・考え方の資料

- ・ 『第26回JA全国大会決議』(平成24年10月)
- ・ 「『新たな協同を担うJA人づくり』全国運動方針」(平成22年4月)
- ・ 『JAにおける教育研修実施指針—改革は人づくりから—』(平成16年5月)
- ・ 「人事労務基本方針策定の考え方について」(平成19年4月)

2. CDP(注)、人事ローテーション関係の資料

- ・ 「『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—」(平成17年4月)

<関連>

「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)

(注) CDP(Career Development Program: キャリア開発プログラム)とは、職員の主体的なキャリア開発を支援するため、「JAのニーズと各職員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」

3. JA職員階層別マネジメント研修の全面刷新に当たっての考え方

- ・ 「自律創造型のJA職員・職場づくりに向けて～JA職員階層別マネジメント研修の全面改定と全国展開～」(『月刊JA』2011年12月号、「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、JA全中教育企画課)

<関連>

「JA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 JA職員階層別マネジメント研修(JAMP)」(JA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)(JA全中教育部作成資料)

2. 「JAグループ人づくりビジョン」について

(1) 「JAグループ人づくりビジョン」の位置付け

「JAグループ人づくりビジョン」は、協同組合原則・JA綱領を共通の理念としたうえで、第26回JA全国大会決議の人づくりに関する取り組み事項を具体化する平成25年度から27年度までの3か年全国運動方針としてとりまとめた。

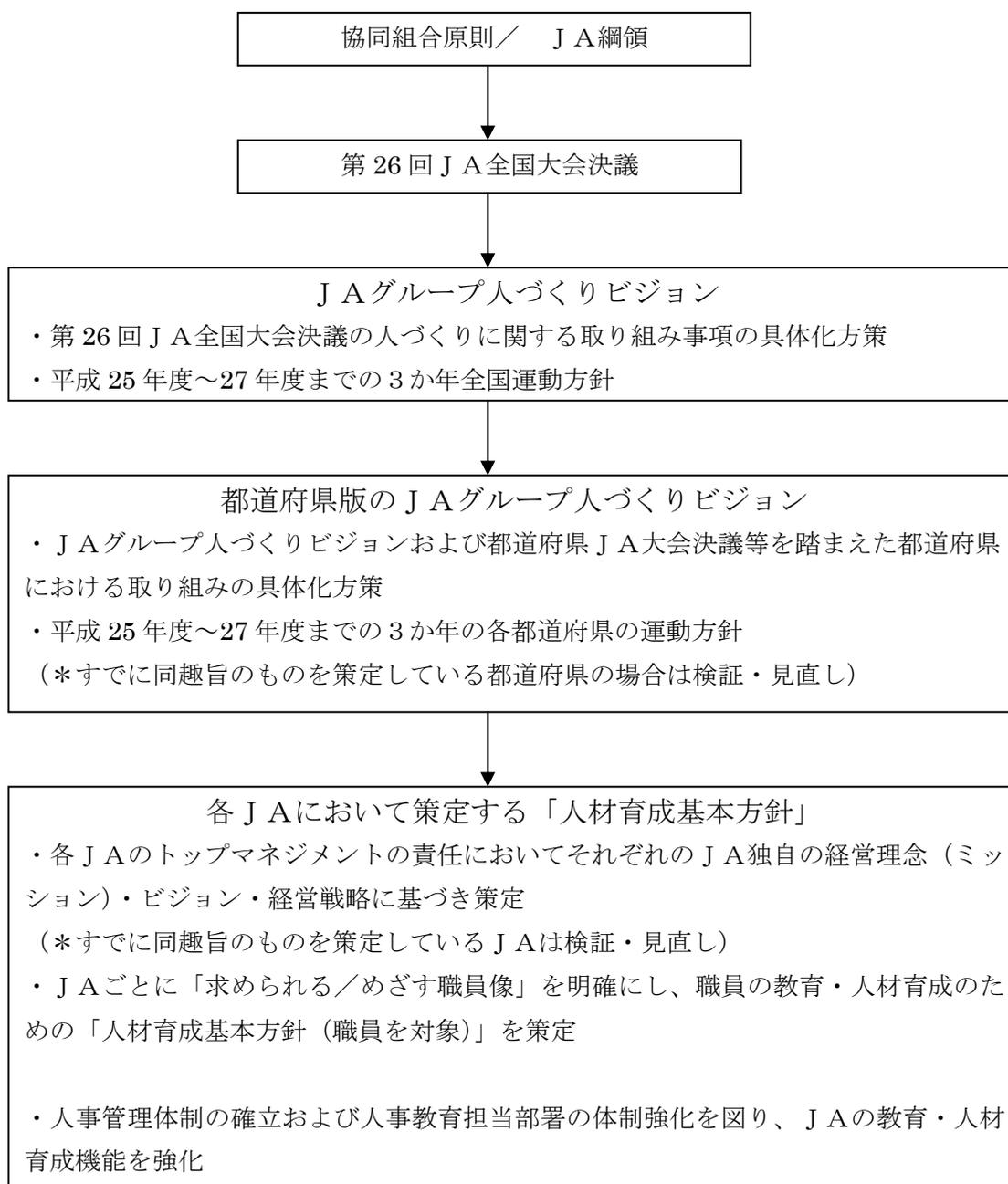
同様に、都道府県版のJAグループ人づくりビジョンは、全国版人づくりビジョンおよび都道府県JA大会決議を踏まえた取り組みを3か年運動方針としてとりまとめるものである。なお、すでに同趣旨の方針等を策定している場合は、その方針等の検証・見直しを行うものとする。

JAグループ人づくりビジョンを参考に、各JAにおいては「人材育成基本方針」を策定し、その実践に取り組む。なお、すでに同趣旨の方針等を策定している場合は、その方針等の検証・見直しを行うものとする。

なお、今回JAグループとして打ち出すJAグループ人づくりビジョンについては、JA中央会（JA全中・JA都道府県中央会）がJAにおける人材育成の取り組みの実効性を高めるために、その戦略を企画するものであり、これまでJA全中で提起してきた3か年運動方針である「『新たな協同を担う人づくり』全国運動方針」（平成22～24年度）や単年度の「全国実践強化対策」の考え方を踏襲するものである。

JAで進めるべき方針づくりや人事制度の適切な運用、教育研修の効果的な実施を組み合わせて、JAの人づくりを推進することを目的している。

図 「JAグループ人づくりビジョン」等の位置づけ



(注) 『人材育成基本方針』策定に当たっての基本的考え方は、「人事労務基本方針策定の考え方」(平成19年度策定)をもとに、「JAにおける教育研修実施指針」(平成16年度策定)や最近の教育、人材育成に関する情勢を踏まえ、平成25年4月までに策定予定。

(2) 基本スタンス

「JAグループ人づくりビジョン」策定の基本スタンスは次の3点とした。

- ① 「JAが主体」：JAの主体的取り組みとそれを支援するJA都道府県中央会・JA全中・全国機関の仕組みづくり
- ② 「自ら学ぶ」：JA役職員の「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」とともに「活力ある職場づくり」が実現する）とそれを支援する仕組みづくり
- ③ 「継続的改善」：JAにおける人材育成の取り組みの目標設定と成果の管理（PDCAマネジメントサイクルの活用）

(3) トップ（経営者層）の役割の重要性

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）の責任であることをここで強調しておきたい。とくに人材育成におけるトップの役割は重大である。なぜなら組織の向かうべき方向、ビジョンが、経営活動を規定し、そして経営活動（業務・仕事）の成果の達成過程の良否が人材育成そのものを規定するからである。

JA全体をみ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。

このため、本「人づくりビジョン」では、JAのトップ（経営者層）が関与しその責任においてそれぞれのJA独自の経営理念（ミッション）・ビジョン・経営戦略に基づき「人材育成基本方針」（旧、人事労務基本方針）を策定・改訂（すでに同趣旨のものを策定しているJAは検証・見直し）を推進することとした。

3. 「JAグループ人づくりビジョン」策定の意義

(1) 「JAグループ人づくりビジョン」実現に向けた戦略ストーリー

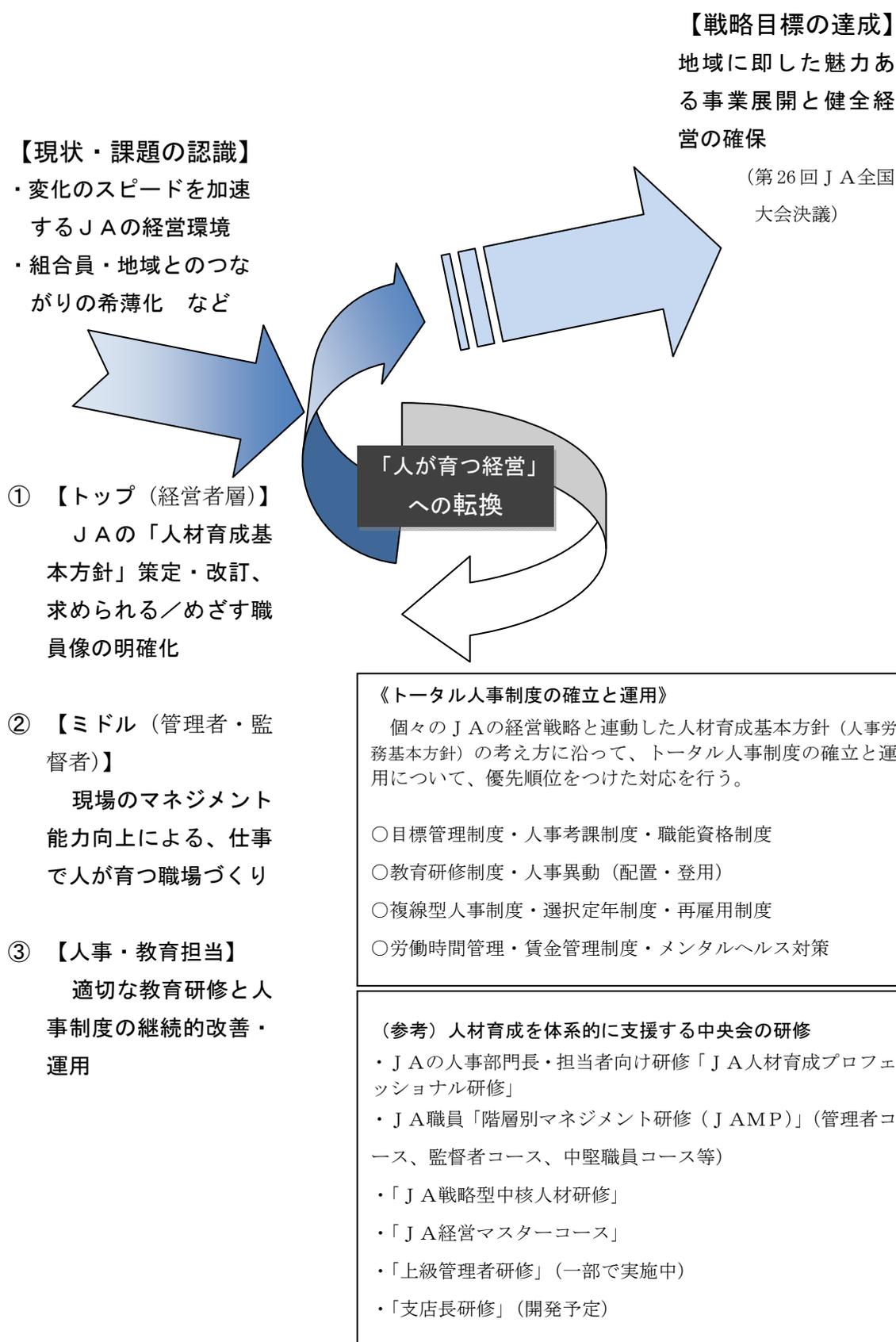
——「人が育つ経営」への転換

「地域に即した魅力ある事業展開と健全経営の確保」(『第26回JA全国大会決議』p.7)という戦略目標を達成するためにJAの人材育成が極めて重要である。

このため、本「人づくりビジョン」では、ビジョン実現に向け以下の戦略ストーリーを想定した。次ページの図のイメージである。

- ① まず、JAのトップ（経営者層）の責任においてそれぞれのJA独自の経営理念（ミッション）・ビジョン・経営戦略に基づく「JAの人材育成基本方針」（旧、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、JAの実情にあった人事諸制度の見直しを行う。
またトップ（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・責任を果たすことが求められる。
- ② こうした人材育成の具体策の取り組みには、JAのトップ（経営者層）を支えるスタッフとしての人事部門長・担当者の育成・確保が重要である。人事部門長・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改善・運用を通じて、JAの各部門における人材育成が促進される。このため、JA人材育成プロフェッショナル研修（JA全中主催）の受講が必須である。
- ③ 次に、JAのミドル（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。そのために本来ミドル（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。(⇒JA職員階層別マネジメント研修<JAMP>の受講)
- ④ その結果、現場のマネジメント能力向上による「仕事で人が育つ職場づくり」、「活力ある職場づくり（学習する組織風土づくり、職員が自ら考え行動する職場風土づくり）」が実現する。
- ⑤ 活力ある職場づくり（学習する組織風土づくり等）が、働く意欲（ES）の向上と組合員満足（CS）の向上につながり、JAにおける仕事の質がさらに向上する。
- ⑥ その結果、JAが、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。

図 ビジョン実現に向けた戦略ストーリーの概念

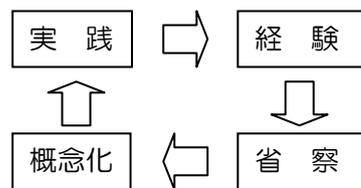


(2) 背景となる考え方——人材育成とは何か

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）ことによつてのみ水泳の力（能力）は身につく。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見ようが、水泳に関する「知識」は習得できるかも知れないが、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 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「気づき」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。「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なければ、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 職場環境の重要性

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、それは誰が作るのか。それ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」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。

a) 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。

b) 人づくりと動機づけ

上記a)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動機づける。これを目標達成と同時並行で継続して行う。

c) 協働の実現

人が提供するいろいろな動きや力が、おたがい同士連動するような（つまり、かみ合うような）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、ということを行う。

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、それは段々と非現実的になる。

そこで、組織全体を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。

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、管理者の責任であるがあくまでも補助的手段である。

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本来のあるべき姿、しくみを作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」（15ページ図参照）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であるからだ。

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」

すでに述べたとおり、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、JA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。そのために必要であればトップ（経営者層）はスタッフ部門としての人事部門を置き、その

機能を代行させるのである。

5) 人事教育部門の基本的な役割

人事教育部門の基本的な役割は、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、人事教育部門は脇役である。人事教育部門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（OFF-JT）の企画・実施、②効果の上がるOJTの推進、③人が育つ職場づくり、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

全JA的な制度・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、OFF-JT、自己啓発、部門におけるOJT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（機会を与え）して仕事をさせる（部門を超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、OFF-JT、自己啓発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、経営活動の中にブレークダウンして有機的に織り込まれ、人材育成の目的のための手段として各人事制度がお互いに相乗効果を発揮するようであればならない。

「JAグループ人づくりビジョン」を策定した意義については以上のとおりである。では、次節以降、「JAグループ人づくりビジョン」（平成25～27年度）の具体的取り組み事項を順番に提示していくこととする。

なお、具体的取り組みの詳細は、「(附表) JA・JA都道府県中央会・JA全中・全国機関の具体的取り組み事項」を参照していただきたい。

4. JAにおける「人材育成基本方針（職員を対象）」の策定

(1) JAの主体性

それぞれのJAの経営理念（ミッション）・ビジョンに基づく経営戦略と、そこから生じてくる「求められる人材、JA職員像（求められる／めざすJA職員像）」は、各JAで、また、事業ごとに様々である。

したがって、まずJAが自らの経営理念（ミッション）・ビジョンを策定し、独自の経営戦略を定めることが前提である。

(2) 「人材育成基本方針（職員を対象）」の策定

各JAはそれぞれ独自の経営理念（ミッション）およびビジョンや経営戦略に基づき、求められる／めざすJA職員像を明確にしたうえで、「人材育成基本方針（職員を対象）」を策定する（次ページ図参照）。

なお、「人材育成基本方針（職員を対象）」は各JAの人事戦略となるものであり、人事管理制度および教育研修制度の両方を含むものである。

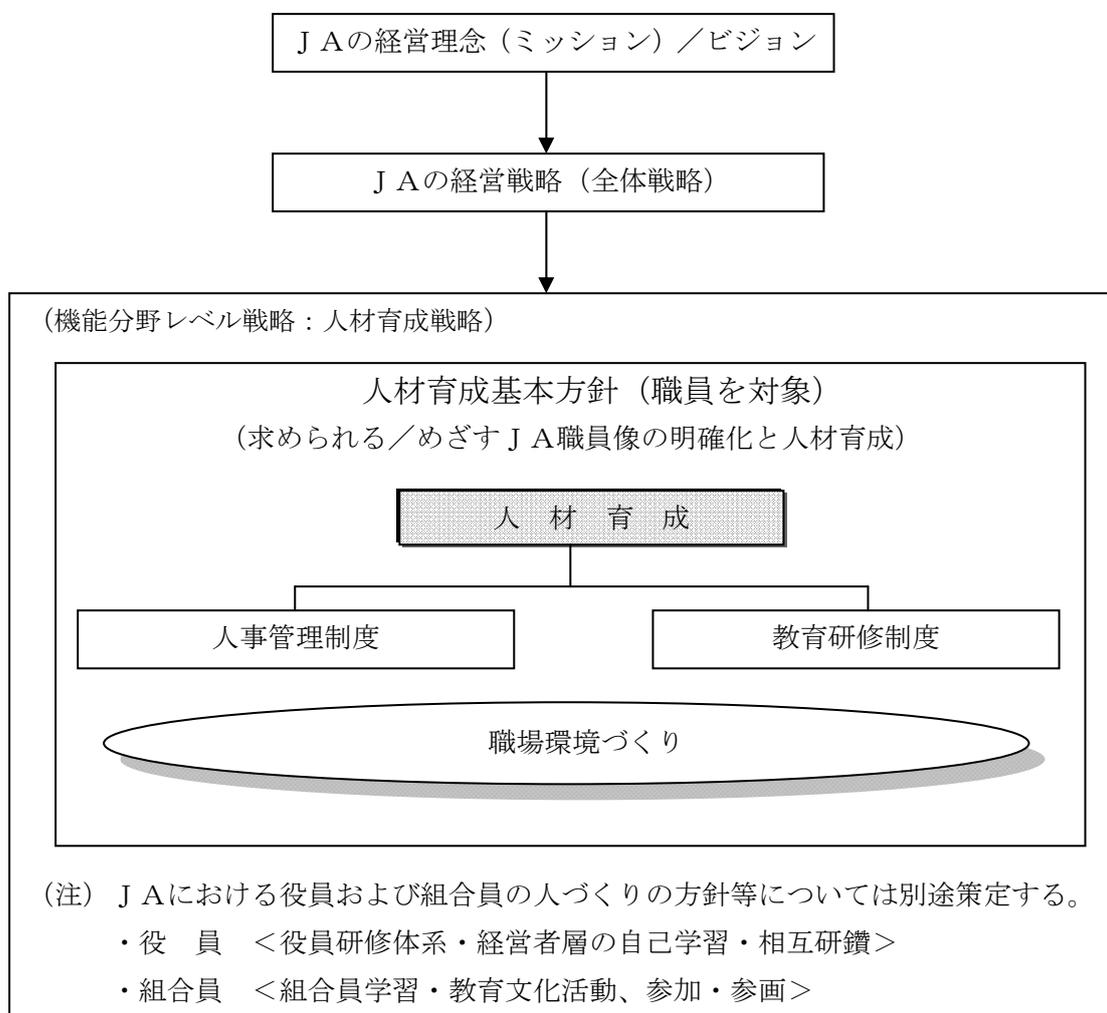
基本方針では、JAごとのめざす人材育成に向け、「人事管理体制の確立」および「教育研修を充実する仕組みづくり」に取り組むとともに、職員が自ら学び、考え、行動するよう、「トータル人事制度（システム）」の確立と運用をすすめ、日常業務における学びと教育研修を効果的に実施することを基本とする。

「人材育成基本方針（職員を対象）」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。その基本要素は、「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教育研修」、「意欲と能力を引き出す人事管理」の3つである。

この人材育成基本方針の策定にあたっては、JAが求める職員像、期待像のJA全体での共有がポイントとなる。そこでは、協同組合の理念を理解する職員や、協同組合らしい他者への配慮と礼儀を身につけた職員を育成することを明確にする必要がある。

また、人材育成基本方針が策定されることとともに、JA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。

図 JAごとに策定する「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、33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

ただし、各JA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（職員を対象）」の内容は自ずと異なったものになる。

次ページの表は、「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のイメージ例を示したものである。

表 人材育成基本方針の項目（イメージ例）

1.	人材育成の基本的考え方
	① 人材育成の目的
	② 求められる／めざす職員像
	③ 職員に必要な能力
2.	能力を發揮できる職場環境づくり
3.	能力を高める総合的な職員教育研修
	① 自己啓発学習の支援
	② 職員階層別研修 (階層別マネジメント能力の向上)
	③ 事業別専門研修 (専門人材の育成・確保)
	1) 総論
	2) 信用・共済事業部門
	3) 営農・経済事業部門
	4) 総務・企画部門
	④ 戦略型中核人材の育成
4.	意欲と能力を引き出す人事管理
5.	人事管理・人材育成推進体制

(注) 人材育成基本方針の項目は、平成 25 年 4 月までに策定予定の『人材育成基本方針』策定に当たっての基本的考え方」を検討するなかでさらに精査・見直しを図ることとしている。

5. JAにおける職員の人材育成

JAにおいては「人材育成基本方針（職員を対象）」を適切に運用して職員の人材育成を図ることが基本である。

人材育成基本方針で示される人事制度の適切な運用・管理や、職場環境づくり、総合的な職員教育研修を計画的、かつ効果的に実施することにより、JAとしての総合力を発揮しうる人材育成が進展する。そのためには、人事教育担当部署の体制強化が不可欠である。

重点的に実施する具体的な人材育成の取り組みは次のとおりである。

(1) 能力を発揮できる職場環境づくり

各支店・事業所ごとの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人が仲間と共にコミュニケーションをしながら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。

(2) 能力を高める総合的な職員教育研修

① 自己啓発学習の支援

資格認証試験受験にかかる自己学習をはじめとして、専門分野の資格取得や、JA内での学習会実施など職員の「自ら学ぶ」「ともに学ぶ」意識を醸成する。人事教育担当部署は、こうした自己啓発を「見える形で」支援する。

② 職場内教育（OJT）の推進

職場で仕事を通じた人材育成は重要である。このため、職場内教育（OJT）の推進を図る。また、日常業務のPDCAを各職場、各職員が実践し、目標管理や人事考課を適切に実施することで、個々の職員のスキルアップやコミュニケーション能力の向上に努める。

③ 集合研修（Off-JT）の推進

i) JAの階層別研修等の受講徹底によるJA職員の役割認識とマネジメント能力の向上

JA職員の基本教育として「職員階層別のマネジメント研修」（JA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、役割に応じ必要なマネジメント知識の習得を徹底し、能力の向上に資する。

とくに、支店長等管理職には、支店職員のマネジメントに加え、地域組合員とのつながり強化に向けた役割発揮をすすめるための教育研修を行う。

なお、当該研修は J A 職員が基本的に身に付けるべきものとして、段階的・計画的に全職員受講をめざすこととし、そのために J A 都道府県中央会、J A が役割分担を行いながら、講師の育成等を図る。

ii) 事業別研修による専門能力向上

信用、共済、経済、指導、生活・福祉・葬祭、管理など業務別の担当職員のレベルアップに資する研修や事業ごとに設定されている資格試験などについては、職員の階層・職層を明確にして、J A と J A 中央会・連合会が連携して実施する。

iii) 戦略型中核人材の育成

広域・大規模化した J A において、高度なマネジメント能力をもち、事業部門を含む企画分野を担う職員の育成がとくに求められることから、J A 中央会等で実施する戦略型中核人材研修を引き続き開催し、将来の経営幹部候補となりうる人材を育成する。

また、J A 全中では J A 経営マスターコースを引き続き開講し、より高度な経営管理等の学習機会を提供する。

なお、戦略型中核人材と位置付けた J A 職員には、こうした教育研修だけでなく、支店の業務経験などを積ませて幹部候補して育成する。

(3) 意欲と能力を引き出す人事管理

中長期的要員計画に基づき採用や、適切な人材配置、ジョブローテーションを行う。また、能力主義人事制度が多く J A で取り入れられながら、運用面での課題を抱えている。このため、機能発揮にかかる検証を行うとともに、制度のねらいを再確認して的確な運用を図る。さらに進んだ専門性を発揮するレベルにおいては、競合他業態と同等以上の「質的に高いレベルの事業」を実践できる人材の育成を進めるため、また個々の職員の特性や意向を踏まえたキャリアの開発を可能とする人事管理制度を検討する。

(4) 人事管理・人材育成推進体制の整備

J A においては、人材育成に携わる人事教育担当者の人事異動などで人材育成の業務・機能に支障が生じることがないように、人材育成に携わる人事教育担当者の継続確保に配慮した人事配置を行う。

また、J A の人事教育担当者の育成については、都道府県内 J A による教育に関する研究会や J A の人事教育担当者の交流の場などへ参加させることや、「人材育成基本方針」策定などを目的とした J A 内の事業横断プロジェクトを開催することで、J A 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を通じて、人事教育担当者の育成と人材育成推進体制

の整備に資する。

なお、当然のことながら人材育成は、人事教育担当部署だけが担うものではなく、JA全体で展開・実施されるものである。その実施にあたっては各部門の管理者がどのような業務の仕組みを構築し、その業務を通じて人材を育成するためのマネジメント能力を有しているかが重要である。このため、各部門の管理者が、JA職員のマネジメント研修「管理者コース」の受講を通じて役割を理解し、実践することが求められる。

人事教育担当部署においては、①人事管理分野では、人事制度の適切な運用、人材配置、昇進・昇格要件のルール化、個々の職員のキャリア開発、また②教育研修分野では、研修台帳の整備や受講履歴管理をすすめ、両分野の連携を重視した「トータル人事制度」の運用および教育研修の効果的な実施を図る。

6. JAにおける役員研修・自己学習・相互研鑽

JAの役員は、環境変化に対応した経営を行うために必要な、環境分析能力および経営の戦略を立案する能力、あるいはトップマネジメントとしてのマネジメント能力、戦略を実現するためのリーダーシップが求められる。

JAの役員に対する研修会等は、各全国機関やJA全中においてもテーマ別に行われ、また、ブロックやJA都道府県中央会等が主催する研修も数多く実施されている。知識付与型の研修は多いものの、経営戦略やマネジメントを内容とする研修について、また受講生参画型の研修手法等についても検討し、役員研修の充実に取り組む。

また、役員が率先垂範して自己学習・相互研鑽に取り組むことを促進する。

JAにおいては、上記のJA中央会等での研修受講促進や自己啓発の働きかけに加え、理事学習会や、他産業経営者との交流など地域でのネットワークづくりなどを企画する。

7. JAにおける組合員学習の実践強化とJA役職員の協同組合学習強化

組合員学習活動は、くらし、営農、広報など日常的な事業・活動の場面で実践されるとともに、組合運営への参画や教育文化活動などを通じて認識を深めるよう取り組む。

新たな組合員・利用者には、JA運営や協同活動への理解を深める取組み、また、既存の組合員や組合員組織のリーダーへは、JA運動・活動の中核としての体系的な学習活動を行う。

組合員の世代交代、新規組合員加入にともない、対象別の教育研修、組合員への情報提供などの取り組みを強化する。

J Aにおいては、上記をすすめるための推進部署を明確化し、関係部署との連携を図りながら、運動として、粘り強く実践していくことが求められる。

こうした組合員学習活動の前提として、J Aの役職員が協同組合の理念（協同組合原則、J A綱領、各J Aのビジョン）について理解を深めることが必要である。このため、J A役職員の階層別教育や、資格認証試験等の学習による理解醸成、自主的な学習会の促進、地域の協同活動への参加、農業体験学習の機会等を積極的に確保することなど、J A役職員の協同組合学習を強化する。

8. J Aをサポートする体制の構築

(1) J A都道府県中央会による支援

それぞれのJ Aが独自の経営理念に基づく「実践可能な人材育成方針」を作成、そして実践していくためのJ A都道府県中央会の役割は極めて重要である。

J Aの規模や経営効率化の進捗によっても異なるが、各J Aの体制整備や取り組みの進捗を踏まえ、都道府県独自の目標設定（適確な指標設定）と、それに向けた進捗管理を実施していくことが取り組みを進めるための大きな力となる。

そのためには、教育部署と経営指導（人事管理）部署とが連携し、場合によっては業務を一元化すること、または、J Aの担当者を集めた会議等を共同で開催するなど、J Aの人材育成分野にかかるJ A都道府県中央会の一元的指導体制を確立することが必要である。

また、J Aの人事教育担当者を育成するため、都道府県内J Aによる教育に関する研究会やJ Aの人事教育担当者の交流などを開催する。

全体的にJ Aの取り組みが遅れている都道府県域においては、①モデルJ Aを設定して、先進事例づくりにまず取り組む、②大規模J Aを中心にした研究会を作り、視察や様々な学習を通じてJ A担当者を啓発する、等の取り組みを進める。

またJ A都道府県中央会のJ Aに対する人材育成支援担当者の育成、レベルアップも必要である。具体的には、J A全中や外部研修の受講や、再雇用者や他部署職員、人事交流等によるJ A職員の活用、あるいは都道府県域を越えた中央会の担当職員による相互学習を通じた資質向上などがある。

体制の弱いJ A都道府県中央会においては、J A全中と相談のうえ、イン

ストラクチャー派遣および個別相談・支援など、またブロック域での体制構築を検討することも考えられる。

(2) JA全中による支援

JA都道府県中央会がJAに対する十分な支援ができるよう、JA全中はJA都道府県中央会のサポートを強化する。

具体的には、

- ① 「都道府県域の人づくりビジョン」策定個別支援
- ② 研究会等へのアドバイザー等での参加
- ③ JA全中内の関連部署（経営対策部と教育部）の連携強化、JC総研（人事コンサル担当部）等との連携
- ④ 「都道府県域の人づくりビジョン」実践にかかる進捗管理、評価等
- ⑤ 人材育成に携わるJAの人事教育新任担当者に対する研修プログラムの開発、実施
- ⑥ JAに対する人材育成支援を行うJA中央会の担当者の計画的育成、ネットワーク構築
- ⑦ JA中央会OB等の活用（インストラクター派遣、個別相談対応）による体制の弱い都道府県の支援体制の検討・構築
- ⑧ インターネット・情報機器（スマートフォン等を含む）の普及に伴う、Eビジネスなど教育事業の新たな展開可能性検討

(3) 全国機関による支援

JA全国機関について、農林中央金庫（JAバンク）やJA共済連においては、それぞれの事業担当職員の計画的、戦略的な育成を強化しており、階層別、専門別の教育プログラムをもち、数多くの研修を企画、実施し、また資格取得も奨励している。また、JA全農においても、事業ごとに専門研修や、各種関連資格取得奨励対策等を講じている。

JA全国機関は、横の連携を緊密に保ち、基本研修と専門研修が効果的に実施できるよう、また人事制度の運用や、育成すべき職員についての認識の共有化など連携を強める。

ア. 信用事業

JAバンクでは、「JAバンク中期戦略（平成25～27年度）」の策定と同時に「JAバンク中期人材開発計画（平成25～27年度）」を策定し、3か年目標を定め、全都道府県共同歩調実践事業を定め、平成25年度から統一呼称である「JAバンクアカデミー（全国・県域）」を使用することとした。

J Aバンクでは、J Aの役職員にかかる人材開発（注）は信連等の機能・役割であり、信連等の職員の人材開発にかかる支援は全国（農林中金および協同セミナー）の機能・役割であるとの役割分担を原則としている。農林中金としては、J A役職員の人材開発に資するよう、信連等の職員の人材開発（J A指導・J A向け講師の能力開発や都道府県域の戦略策定・遂行能力の向上等）に、より一層注力していく方針である。ただし、一部の研修（J A信用事業担当役員研修・高度な専門研修）については、都道府県域と協議のうえ、農林中金が研修カリキュラムを整備し実施することで、J A役職員の人材開発に関し直接的に支援していくこともある。

以上の人材開発をとおして達成すべき事業戦略（「J Aバンク中期戦略（平成25～27年度）」）では、利用者基盤拡充・再構築に向けた取り組み（大口安定利用者（世帯）の維持・拡大のための重点対策等）に加え、今回新たに「事業（リテール）運営態勢の変革」を掲げている（主な項目は以下の囲みのとおり）。それぞれの施策について、農林中金はJ A・信連等での着実な取り組みをサポートするため、施策に連動した新たな研修やマニュアル等を都道府県域に提供している。

1 J Aの現場営業力の強化

（1） 渉外活動強化

- a 渉外担当者のスキル・経験に応じた役割分担明確化
- b 渉外インストラクターの配置・任命

（2） 店舗営業拠点化

- a 窓口営業の明確化
- b 窓口インストラクターの配置・任命

（3） 事務堅確性向上への取組み

（4） C S活動の全県展開

- ・ C Sサポーターの配置

（5） 支店営業管理態勢の強化

2 エリア営業体制の構築等

- ・ エリアマネージャー、エリアサポーターの配置

3 県域共同運営態勢の一層の強化

(1) JAサポートスタッフの配置・任命を通じたJA営業・CSサポート機能等の整備

(2) 県域センター機能の強化

既往：県域農業金融センター機能、県域ローンセンター機能、県域年金センター機能

構築：県域相続・資産相談センター機能

4 商品統一の取組み

(注) 農林中央金庫(JAバンク)では、「人材開発」を次のように定義している。①「人材育成」：組織が個人に提供するOFF-JTの施策(集合研修、トレーニー派遣等)、②「能力開発」：個人が主体的に行う能力向上策(職場内OJT、自己啓発等)、③「人材開発」：「人材育成」と「能力開発」の両方を含めたもの(③「人材開発」=①「人材育成」+②「能力開発」)。なお、「JAグループ人づくりビジョン」で使用する「人材育成」は人事制度等を含むため、JAバンクが使う「人材開発」より若干広義の概念である。

イ. 共済事業

JA共済連においては、JA共済部門職員の人材育成に関しては、事業環境の変化に対応していくために、共済部門職員としての専門性とJAらしい総合力を兼ね備えた人材育成に向けて、従来の集合研修の充実に加え、JA内の人材育成を促進させるための支援を強化する。併せて、県本部のJA向け集合研修の運営をより一層サポートするため、講師体制の充実に取り組む。

具体的取り組みは次のとおりである。

1) 人材育成目標の明確化と理念の浸透

これまでの共済部門職員としての専門性向上を中心とした知識・スキルアップを目的とした人材育成に加えて、JA職員等の組織理念・使命の理解と具体化について、JA全中等とも連携を図りつつ人材育成支援に取り組む。

2) JA内の人材育成関係者の強化

JA内の人材育成関係者(LA(共済専任渉外担当者)トレーナー、共済事務インストラクター、本・支店管理者等)の役割発揮に向け、その活動支援・研修等の強化を図る。

3) JA共済担当者の知識・スキル強化に向けた取組み

- ① LAの生産性向上に向けた人材育成体系の見直し
 - ② スマイルサポーター（窓口担当者）の対応力強化に向けた人材育成体系の見直し
 - ③ 一般職員の推進活動に対する研修支援の強化
 - ④ 的確な利用者対応を促進するための研修ツール等の提供
 - ⑤ 大規模自然災害時における損害調査にかかる知識・スキルの習得（自然災害調査員の養成）
- 4) 受け入れ研修制度（トレーニー制度）
- J Aと連合会の相互理解を深め、J Aと連合会の一体感、信頼感のある業務遂行に資することを目的とした、J Aと連合会双方の職場による受け入れ研修制度（トレーニー制度）について検討する。
- 5) 講師体制の充実
- J A共済連全国本部において、県本部を支援する研修講師体制を充実させることにより、共済事業に携わる系統職員等全体のさらなるレベルアップ・専門性向上を図る。
- 6) CS向上・ES醸成に向けた取り組みの浸透・定着
- 職員が連携を図り、各事業の情報を共有・発信することで、利用者満足度（CS）および働きがい（ES）を高めていく取り組み（支店力強化の取り組み）について、実施J Aの浸透・定着化に向け指導・支援活動を行う。

ウ. 経済事業

1) 基本的考え方

経済事業は、地域ごとに異なる農畜産物の生産状況や地理的・経済的環境を踏まえた取扱品目・取引条件があり、農家組合員の状況やJ Aの推進体制等を踏まえた事業方式により対応している。したがって、全国一律的に経済事業を担う人材育成を行うことは困難であることから、J A全農では、事業品目ごとに、基礎的なものから実践型のものまで専門性に応じた講習を幅広く設定し、地域の事情に応じてJ Aの事業貢献に必要な知識や技術を習得できるよう支援する。

2) 事業別方針

① 営農・園芸事業

食の安全・安心確保、担い手対応支援体制の県間・J A間の高位平準化をすすめるため、「食の安全・安心担当者」「TAC（地域農業の担い手に向くJ A担当者）」が総合的な生産・販売体系を組み立てるために

必要とされる知識・スキル向上に重点をおいた実践型の講習を実施する。
また、担い手も一部対象としたアグリビジネススクールを開催する。

② 米穀事業

産地において生産者・取引先の信頼に応える適切な品質管理を行うため、カントリーエレベーターの運営管理、農業倉庫の保管管理に関する講習を実施する。また、産地において農産物検査業務の中核を担う指導的農産物検査員の養成等を目的とした講習を実施する。

③ 畜産事業

農家に信頼される職員を育成するため、配合飼料、飼養管理、衛生対策等の知識・技術の習得できるよう、畜種別・課題別に、基礎から実践まで体系的な講習を実施する。また、食肉事業を担当する職員に必要な知識・技術の習得については、(社)全国食肉学校を活用する。

④ 肥料農薬事業

「健康な土づくりと適正施肥による施肥コスト抑制運動」「農薬の適正使用の指導・安全な防除の実践」のため、施肥診断技術者ならびに防除指導員を養成する講習を実施する。また、JAグループ資材店舗整備を支援するため、店舗事業の重要性や店舗職員に必要なスキル向上など、実践的な講習を実施する。

⑤ 生産資材事業

資材事業では、園芸資材や包装資材を担当する職員の技術指導力・対応力を強化するため、品目知識、基礎的・専門的な技術および新技術について体系的に習得できるような講習を実施する。

農業機械事業では、修理整備や中古農機の取扱いなど多様な組合員ニーズに対応したサービスの提供ができる農機担当職員を育成するため、必要な基礎的・専門的技術について講習を実施するとともに、JAグループ農業機械検定試験制度を実施する。

施設事業では、施主の経営戦略に合致した農業施設の建設とその適正な運営を指導できる人材を育成するため、必要な知識の習得、提案力の強化、技術レベルの高度化をはかる講習を実施する。

⑥ 燃料事業

石油事業では、お客様の要望に的確に応えるため、必要な品目知識・技能およびSSの運営力向上のための研修・講習、法定資格取得講習を実施する。

LPガス事業では、保安の確保やお客様への提案力向上に必要な品目知識・技術の習得のための研修・講習や法定資格取得講習を実施する。

⑦ 生活事業

店舗事業では、店舗運営力の強化をはかるため、階層別・職位別・テーマ別の講習を実施するとともに、技能検定試験・資格認証試験対策の講習を実施する。

葬祭事業では、時代の変化に対応した事業を担う人材を育成するため、必要な知識・技術の習得のための実践的な講習や視察等を実施するとともに、技能検定試験・資格認証試験対策の講習を実施する。

9. PDCAマネジメントサイクルによる着実な取り組みと継続的改善

J A全中およびJ A都道府県中央会は、「J Aグループ人づくりビジョン」の実践状況を把握し、次のことに留意したPDCAサイクルによるマネジメントを実施する。

- (1) 「J Aグループ人づくりビジョン」は何を目指すものを明確にする。
(G o a lは何か、成果を何で測るのか)
- (2) 長期的な取り組みであることから、当面3か年で達成すべきG o a lは何か。
- (3) それらを明確にしたうえで、PDCAサイクルによる継続的改善のマネジメントを行う。
- (4) ただし、それは単なる数合わせの目標ではなく、実質のある指標を成果測定の際の指標として設定することが大前提である。

【今後、J A全中およびJ A都道府県中央会では、都道府県中央会またはJ Aから取り組みの状況について報告を求めることとしているが、その報告を求めるにあたってなるべく簡便な方法を検討・提示することとしている】

(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	（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）		
		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）として何を實現したいか、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

【添付資料リスト】

(付表) J A・J A都道府県中央会・J A全中・全国機関の具体的取り組み事項

(参考1) 「J Aにおける職員教育体系モデル」

(参考2) 「J Aにおける教育研修体系 (例)」

J Aの人材開発のあり方研究会 委員名簿

(付表) JA・JA都道府県中央会・JA全中・全国機関の具体的取り組み事項

『次代へつなぐ協同』を担うJA人づくり」全国運動方針(略称:「JAグループ人づくりビジョン」)付表

第26回JA全国大会決議	JA	JA都道府県中央会	JA全中	全国機関
「実践指針」の項目・内容	JAの主体的取り組み	JAを支援する役割	JA全中の支援・役割	全国機関の支援・役割
〔大会決議実践の全体に共通する基盤となる方針等策定の取り組み〕	それぞれのJAにおいて「人材育成基本方針(職員を対象)」を策定。	都道府県版のJAグループ人づくりビジョン(3か年運動方針)を策定。 JAが独自の経営理念に基づく「実践可能な人材育成方針」を作成、そして実践していくためのJA都道府県中央会の役割は極めて重要である。 JAの規模や経営効率化の進捗によっても異なるが、各JAの体制整備や取り組みの進捗を踏まえ、都道府県独自の目標設定(適確な指標設定)と、それに向けた進捗管理を実施していくことが取り組みを進めるための大きな力となる。 そのためには、教育部署	JAグループ人づくりビジョン(3か年運動方針)策定と推進。 JA都道府県中央会がJAに対する十分な支援ができるよう、JA全中はJA都道府県中央会のサポートを強化する。 具体的には、 ④「都道府県域の人づくりビジョン」策定個別支援 ⑤研究会等へのアドバイザー等での参加 ⑥JA全中内の関連部署(経営対策部と教育部)の連携強化、JC総研(人事コンサル担当部)等との連携	JAグループ人づくりビジョン(3か年運動方針)策定における連携・調整・協力。 農林中央金庫(JAバンクでは「中期人材開発計画」を策定)やJA共済連においては、それぞれの事業担当職員の計画的、戦略的な育成を強化しており、階層別、専門別の教育プログラムをもち、数多い研修を企画、実施し、また資格取得も奨励している。 また、JA全農においても、事業ごとに専門研修や、各種関連資

		<p>と経営指導（人事管理）部署とが連携し、場合によっては業務を一元化すること、または、J Aの担当者を集めた会議等を合同で開催するなど、J Aの人材育成分野にかかるJ A都道府県中央会の一元的指導体制を確立することが必要である。</p> <p>また、J Aの人事教育担当者を育成するため、都道府県内J Aによる教育に関する研究会やJ Aの人事教育担当者の交流などを開催する。</p> <p>全体的にJ Aの取り組みが遅れている都道府県域においては、①モデルJ Aを設定して、先進事例づくりにまず取り組む、②大規模J Aを中心にした研究会を作り、視察や様々な学習を</p>	<p>⑦「都道府県域の人づくりビジョン」実践にかかわる進捗管理、評価等</p> <p>⑧人材育成に携わるJ Aの人材教育新任担当者に対する研修プログラムの開発、実施</p> <p>⑨J Aに対する人材育成支援を行うJ A中央会の担当者の計画的育成、ネットワーク構築</p> <p>⑩J A中央会OB等の活用（インストラクター派遣、個別相談対応）による体制の弱い都道府県の支援体制の検討・構築</p> <p>⑪インターネット・情報機器（スマートフォン等を含む）の普及に伴う、Eビジネスなど教育事業の新たな展開可能性検討</p>	<p>格取得奨励対策等を講じている。</p> <p>J A全国機関は、横の連携を緊密に保ち、基本研修と専門研修が効果的に実施できるよう、また人事制度の運用や、育成すべき職員についての認識の共有化など連携を強める。</p>
--	--	--	--	--

		<p>通じて J A 担当者を啓発する、等の取り組みを進める。</p> <p>また J A 都道府県中央会の J A に対する人材育成支援担当者の育成、レベルアップも必要である。具体的には、J A 全中や外部研修の受講や、再雇用者や他部署職員、(人事交流等による) J A 職員の活用、あるいは都道府県域を越えた中央会の担当職員による相互学習を通じた資質向上などがある。</p> <p>体制の弱い J A 都道府県中央会においては、J A 全中と相談の上、インストラクター派遣および個別相談・支援など、またブロック域での体制構築を検討することも考えられる。</p>		
--	--	--	--	--

第 26 回 JA 全国大会決議	JA	JA 都道府県中央会	JA 全中	全国機関
「実践指針」の項目・内容 ＜抜粋、以下同じ＞	JA の主体的取り組み	JA を支援する役割	JA 全中の支援・役割	全国機関の支援・役割
Ⅲ. 経営基盤強化				
2. 協同組合としての意識 改革と人材育成の実践				
(1) JA 理念の浸透と国際協同組合年を契機とした「人づくり」				
役職員各々が JA 理念（協同組合原則、JA 綱領、各 JA のビジョンなど）を理解し、日常業務の中で実践することが重要 ⇒基本教育・専門教育を通じて JA 理念の学びと実践をすすめます。	役職員の階層別教育や、資格認証試験等の学習による理解醸成、自主的な学習会の促進、地域の協同活動への参加、農業体験学習の機会等を積極的に確保することなど JA 役職員の協同組合学習を強化する。	○ JAMP（JA 職員階層別マネジメント研修）の中で JA 理念の学びを浸透させる。 ○ 中核人材研修の実施の中で JA 理念の学びを浸透させる。	○ JAMP（JA 職員階層別マネジメント研修）、および中核人材研修のカリキュラム・教材開発で JA 理念の学びの促進を強化する。 ○ JA 経営マスターコースにおいて JA 理念の学びを促進させる。	○ 専門教育の中で JA 理念の学びを浸透させる。

第 26 回JA全国大会決議	JA	JA都道府県中央会	JA全中	全国機関
「実践指針」の項目・内容	JAの主体的取り組み	JAを支援する役割	JA全中の支援・役割	全国機関の支援・役割
(2) 協同組合としての人材育成と「活力ある職場づくり」				
① 経営者層の自己啓発・役員教育の強化				
経営者層については、環境変化に対応した経営を実践するため、環境分析能力および経営の戦略の立案と実践、トップとしてのマネジメントなどに加え、戦略実現へのリーダーシップについての研修を強化し、経営者が自ら学ぶ取組みをすすめます。	JAの役員が率先垂範して自己学習・相互研鑽に取り組むことを促進する。 JAにおいては、JA中央会等での研修受講促進や自己啓発の働きかけに加え、理事学習会や、他産業経営者との交流など、地域でのネットワークづくりなどを企画する。	JA役員に対する研修会、セミナー等をブロックやJA都道府県中央会等が主催する研修を実施。経営戦略やマネジメントを内容とする研修および受講生参加型の研修手法等についても検討し、役員研修の充実に取り組む。 ○常勤理事研修（応用コース、就任2年度目以降を対象） ○非常勤理事研修など	JA役員に対する研修会、セミナー等をテーマ別 に実施。経営戦略やマネジメント研修および受講生参加型の研修手法等についても検討し、役員研修の充実に取り組む。 ○新任常勤理事研修（基礎コース、就任初年度を対象） ○トップセミナー等の開催 ○JA人づくり研究会（JA役員の自主的な学習が目的の任意組織）の支援	JA役員に対する研修会、セミナー等をテーマ別 に実施。 ○JA共済連による役員セミナー ○JAバンクアカデミー「経営者コース」

第 26 回JA全国大会決議	JA	JA都道府県中央会	JA全中	全国機関
「実践指針」の項目・内容	JAの主体的取り組み	JAを支援する役割	JA全中の支援・役割	全国機関の支援・役割
② JAの総合力を発揮する人材育成に向けた取り組み				
<p>「人事労務管理体制の確立」および「人事部門の体制強化」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、日常業務における学びと教育研修を効果的に実施します。</p>	<p>「人材育成基本方針（職員を対象）」を策定する。</p> <p>JAにおいては、人材育成に携わる人事教育担当者の人事異動などで人材育成の業務・機能に支障が生じることがないよう、人材育成に携わる人事教育担当者の継続確保に配慮した人事配置を行う。</p> <p>また、JAの人事教育担当者の育成については、都道府県内JAによる教育に関する研究会やJAの人事教育担当者の交流の場などへ参加させることや、「人材育成基本方針」策定などを目的としたJA内の事業横断プロジェクトを開催</p>	<p>○都道府県版のJAグループ人づくりビジョン（3か年運動方針）を策定するとともに、その最重点課題として位置づけるJAにおける「人材育成基本方針（職員を対象）」の策定を支援する。</p> <p>○人材育成に携わるJAの人事教育新任担当者に対する研修プログラム等によるJAにおける人事教育担当者の育成を図る。</p> <p>また、JAによる教育</p>	<p>○JAグループ人づくりビジョン（3か年全国運動方針）を策定推進する。そのなかで、JAの人材育成に関する人事管理と教育研修の連携の強化を図り、JAにおける「人材育成基本方針（職員を対象）」の策定を、JA都道府県中央会を支援して実施する。</p> <p>○人材育成に携わるJAの人事教育新任担当者に対する研修プログラム開発、実施、あるいはJAに対する人材育成支援を行うJA中央会の担当者の計画的育成、ネットワーク構築等を</p>	

	<p>することで、J A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を通じて、人事教育担当者の育成と人材育成推進体制の整備に資する。</p> <p>人事教育担当部署においては、①人事管理分野では、人事制度の適切な運用、人材配置、昇進・昇格要件のルール化、個々の職員のキャリア開発、また②教育研修分野では、研修台帳の整備や受講履歴管理をすすめる、両分野の連携を重視した「トータル人事制度」の運用および教育研修の効果的な実施を図る。</p> <p>資格認証試験受験にかかる自己学習をはじめとして、専門分野の資格取得や、J A内での学習会実施など職員の「自ら学ぶ」「ともに学ぶ」意識を醸成する。人事教育担当部署は、こ</p>	<p>に関する研究会やJ Aの人事教育担当者の交流などを開催する。</p>	<p>行う。</p>	
--	---	---------------------------------------	------------	--

	<p>うした自己啓発を「見える形で」支援する。</p> <p>また、職場内教育（OJT）を推進し、日常業務のPDCAを各職場、各職員が実践し、目標管理や人事考課を適切に実施することで、個々の職員のスキルアップやコミュニケーション力の向上に努める</p>			
<p>競合他業態と同等以上の専門性を発揮する「質的にレベルの高い事業推進」を実践できる人材育成をめざし、JAと中央会、連合会が連携のうえ取り組みます。また、組合員とのコミュニケーション力なども強化します。</p>	<p>さらに進んだ専門性を発揮するレベルにおいては、競合他業態と同等以上の「質的に高いレベルの事業」を実践できる人材の育成を進めるため、また個々の職員の特性や意向を踏まえたキャリアの開発を可能とする人事制度を検討する。</p> <p>職場内教育（OJT）を推進し、日常業務のPDCAを各職場、各職員が実践し、目標管理や人事考課を適切に実施することで、個々の職員のスキルアップやコミュニケーション力</p>			<p>○専門教育の充実・実施</p>

	の向上に努める。			
雇用管理（人事制度適切運用）の強化に向け、適材適所の人材配置、専門能力の向上、適切な人事ローテーションの整備・運用について、JAと中央会、連合会が連携して取り組みます。	<p>中長期的要員計画に基づき採用や、適切な人材配置、ジョブローテーションを行う。また、能力主義人事制度が多く、JAで取り入れられながら、運用面での課題を抱えている。機能発揮にかかる検証とともに、制度のねらいを再確認して的確な運用を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ JAの「人材育成基本方針（職員を対象）」に基づき、諸規程の整備 ○ 異動履歴や受講研修・習得資格の管理 			

第 26 回JA全国大会決議	JA	JA都道府県中央会	JA全中	全国機関
「実践指針」の項目・内容	JAの主体的取り組み	JAを支援する役割	JA全中の支援・役割	全国機関の支援・役割
③ 中核人材の育成と階層別研修などの徹底				
支店機能強化や経営管理の高度化を担う中核人材の育成（JA経営マスターコースなど）を、重要かつ継続的な課題とし、戦略策定とそれに基づく経営資源の配置、リスク・経営管理などを担う企画部門の人材育成に、JAと中央会、連合会が連携して取り組みます。	<p>高度なマネジメント能力をもち、事業部門を含む企画分野を担う職員（戦略型中核人材）を育成・確保する。そのために県域で開催する中核人材育成研修やJA全中が開催するJA経営マスターコース、JA共済連が開催する次世代リーダー育成コース等に積極的に職員を派遣する。</p> <p>また戦略型中核人材と位置付けたJA職員には、こうした教育研修だけでなく、支店の業務経験を積ませて幹部候補して育成する。</p>	<p>JA都道府県中央会等で実施する戦略型中核人材研修を引き続き開催し、将来の経営幹部候補となりうる人材を育成する。</p> <p>○JA戦略型中核人材研修の実施</p>	<p>JA全中ではJA経営マスターコースを引き続き開講し、より高度な経営管理等の学習機会を提供する。</p> <p>○JA経営マスターコースの開講</p> <p>○マスターコース修了生による「マスター総会・研究会」の開催</p> <p>○JA戦略型中核人材研修インストラクター養成</p> <p>○JA中央会のインストラクターの相互学習の場を提供</p>	<p>JA共済連「共済基幹職員研修『次世代リーダー養成コース』」</p>

<p>J A理念、各階層別の役割、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として、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い、特に管理者・支店長のマネジメント能力強化をすすめます。</p>	<p>J A職員の基本教育として「職員階層別のマネジメント研修」（初級職員、中堅職員、監督者、管理者）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、役割に応じ必要な、J Aとしての総合力発揮に向けたマネジメント知識の習得を徹底し、能力の向上に資する。</p> <p>とくに、支店長等管理職には、支店職員のマネジメントに加え、地域組合員とのつながり強化に向けた役割発揮をすすめるための教育研修を行う。</p> <p>なお、当該研修はJ A職員が基本的に身に付けるべきものとして、段階的・計画的に全職員受講をめざすこととし、そのためにJ A都道府県中央会、J A</p>	<p>J A職員の基本教育として「職員階層別のマネジメント研修」（初級職員、中堅職員、監督者、管理者）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を徹底する。</p> <p>なお、当該研修はJ A職員が基本的に身に付けるべきものとして、段階的・計画的に全職員受講をめざすこととし、そのためにJ A都道府県中央会、J Aが役割分担を行いながら、講師の育成等を図る。</p> <p>○J AにおけるJ AMP（J A職員階層別マネジメント研修）受講計画策定を支援</p> <p>○出前研修ニーズへの対応</p> <p>○初級職員・中堅職員研修の講師を担当するJ A職</p>	<p>○統一教材の作成</p> <p>J AMP（J A職員階層別マネジメント研修）</p> <p>管理者コース</p> <p>監督者コース</p> <p>中堅職員コース</p> <p>初級職員コース</p> <p>○支所長研修プログラムの検討（経営対策部等関係部署との連携）</p> <p>○J A中央会職員を対象にインストラクター養成</p> <p>○J A中央会インストラクターの相互学習の場の提供</p> <p>○J AMP普及推進対策</p>	
---	--	---	--	--

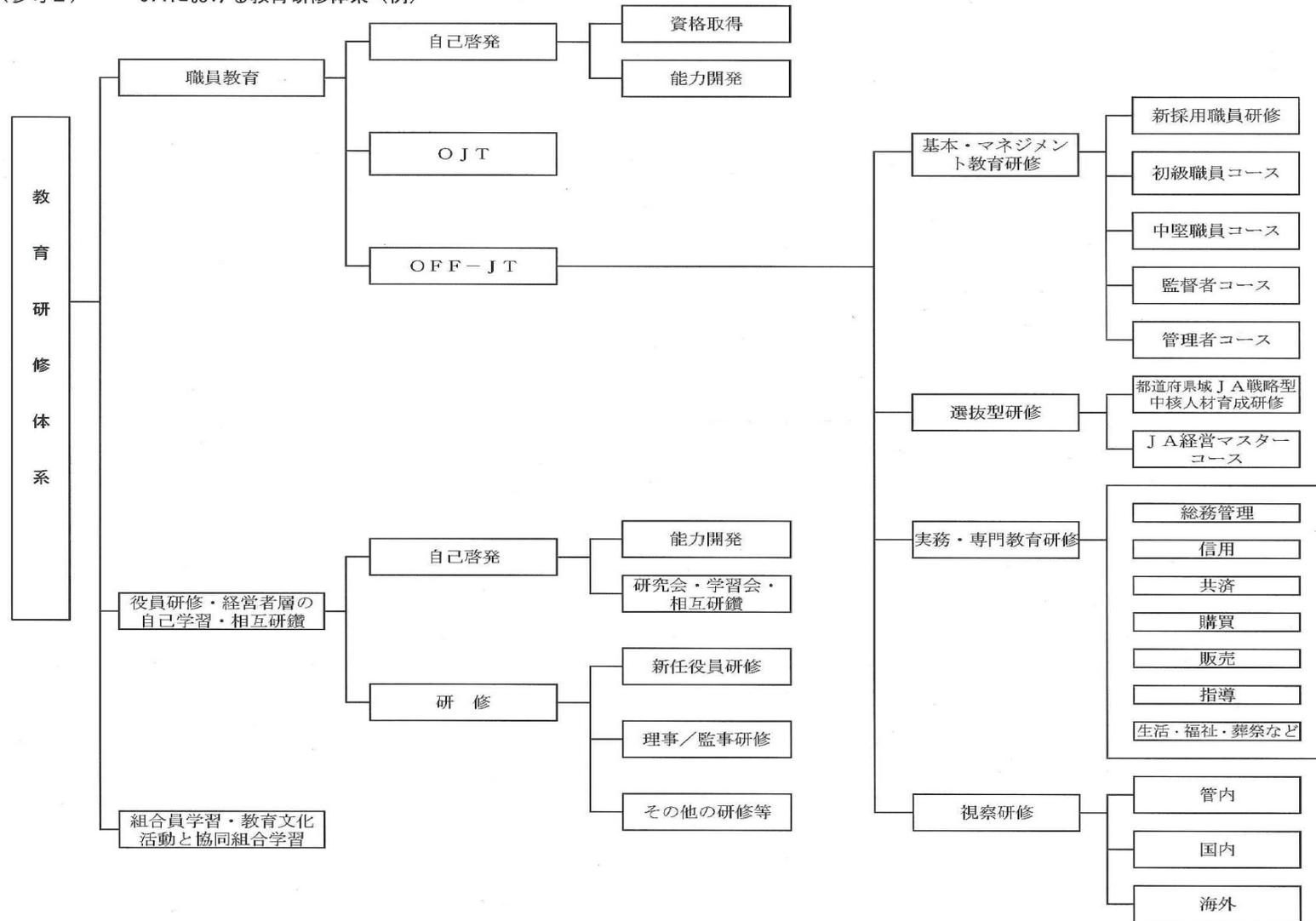
	<p>が役割分担を行いながら、講師の育成等を図る。</p> <p>初級職員・中堅職員への研修はJAの実情に応じ、JA内部講師による「自前研修」の取り組みを図る。</p>	<p>員の育成</p>		
<p>また、事業別専門研修や事業ごとに必要な資格認証試験などは、高度で専門的な役割を担う役職員の階層・職層を明確にして、JAと中央会、連合会が連携して実施していきます。</p>	<p>信用、共済、経済、指導、生活・福祉・葬祭、管理など業務別の担当職員のレベルアップに資する専門研修や事業ごとに設定されている資格試験などについては、高度で専門的な役割を担う職員の階層・職層を明確にして、JAとJA中央会・連合会が連携して実施する。</p>	<p>(信用、共済、経済、指導、生活・福祉・葬祭、管理など業務別の担当職員などのレベルアップに資する専門研修や事業ごとに設定されている資格試験などについては、高度で専門的な役割を担う職員の階層・職層を明確にして、JAとJA中央会・連合会が連携して実施する。)</p>	<p>(信用、共済、経済、指導、生活・福祉・葬祭、管理など業務別の担当職員などのレベルアップに資する専門研修や事業ごとに設定されている資格試験などについては、高度で専門的な役割を担う職員の階層・職層を明確にして、JAとJA中央会・連合会が連携して実施する。)</p>	<p>信用、共済、経済、指導、生活・福祉・葬祭、管理など業務別の担当職員などのレベルアップに資する専門研修や事業ごとに設定されている資格試験などについては、高度で専門的な役割を担う職員の階層・職層を明確にして、JAとJA中央会・連合会が連携して実施する。</p>

第 26 回 JA 全国大会決議	JA	JA 都道府県中央会	JA 全中	全国機関
「実践指針」の項目・内容	JA の主体的取り組み	JA を支援する役割	JA 全中の支援・役割	全国機関の支援・役割
④ 活力ある職場づくり				
<p>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。</p>	<p>各支店・事業所ごとの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。</p> <p>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、組合員の立場に立って改善を続ける「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。</p>	<p>○都道府県域における考え方の整理と運動としての取り組みを確立</p> <p>○都道府県域での検討会実施</p> <p>○モデル JA 支援など</p>	<p>○活力ある職場づくり全国発表会の開催</p> <p>○優良事例の提供</p> <p>○運動立ち上げ県域への支援</p>	<p>○JA 共済連「JA 支店力強化による CS 向上」</p> <p>○JA バンク「ボトムアップ型アプローチによる CS 活動」</p>

第 26 回JA全国大会決議	JA	JA都道府県中央会	JA全中	全国機関
「実践指針」の項目・内容	JAの主体的取り組み	JAを支援する役割	JA全中の支援・役割	全国機関の支援・役割
3. 次代へつなぐ組合員基盤強化・組織活動支援の実践				
(1) 日常の事業・組織活動や教育文化活動などを通じた組合員学習				
組合員学習活動は、くらし、営農、広報など、日常的な事業・活動の場面で実践されるとともに、組合運営への参画や教育文化活動などを通じて認識を深めるよう取り組みます。	くらし、営農、広報など日常的な事業・活動の場面で実践。 組合運営への参画や教育文化活動などに取り組む。	くらし、営農、経営、教育部署が連携した支援・指導。	くらし、営農、経営、教育部署が連携した支援・指導。	家の光協会の教育文化活動。 日本農業新聞の組合員学習情報提供。
推進体制については総合的な企画・とりまとめ部署を明確にするるとともに、組合員学習活動の推進担当者（組合員学習・協同活動コーディネーターなど）を育成、多様化した組合員	推進部署を明確化し、関係部署との連携を図りながら、運動として、粘り強く実践する。	県域における組合員学習・協同活動コーディネーター養成研修の実施。	組合員学習・協同活動コーディネーター養成研修の実施。	

ニーズに対応します。				
<p>新たな組合員・利用者には、J A運営や協同活動への理解を深める取組み、また、既存の組合員や組合員組織のリーダーへは、J A運動・活動の中核としての体系的な学習活動を行います。</p>	<p>新たな組合員・利用者には、J A運営や協同活動への理解を深める取組み実施。</p> <p>既存の組合員や組合員組織のリーダーへは、J A運動・活動の中核としての体系的な学習活動を実施。</p> <p>対象別の教育研修、組合員への情報提供などの取組みを強化。</p>			

(参考2) JAにおける教育研修体系(例)



J A の人材開発のあり方研究会 委員名簿 (敬称略)

(平成 24 年 11 月現在)

J A伊達みらい	総務部 部長	佐藤 正 純
J Aしみず	総務部 部長	山口 肇
J Aいずも	人事課 課長	遊木 雅子
J A長野中央会	組織経営部 次長	高橋 敏 泰
J A兵庫中央会	教育部 部長	水田 稔 雄
J A熊本中央会	教育センター 教育担当参与	鈴木 保
J A全農	人事部人材育成課 課長	田島 裕
J A共済連	体制強化支援部 系統研修室 室長	高井 久 彰
農林中央金庫	系統人材開発部 部長	端山 裕 二
J A全中	経営対策部次長兼経営課長	藤井 晶 啓
	教育部 部長	樋口 直 樹
	教育部 教育企画課長	木村 政 男