

# 「人材育成基本方針」の見直しにあたっての 基本的考え方

—「協同組合としての役割発揮を支える人づくり」へ—

平成24年12月に決定した『次代へつなぐ協同』を担うJA人づくり」全国運動方針（第1次人づくりビジョン全国運動方針）を決定し、25年7月に『人事育成基本方針（職員を対象）』の策定にあたっての基本的考え方について策定しました。

本資料は、第3次及び4次全国運動方針において新たに提起した課題をふまえ、現行の人材育成基本方針の見直し項目について記載したものです。各JAにおける人材育成基本方針の見直しにあたっての参考資料として活用ください。

令和4年4月  
全国農業協同組合中央会

## I JAグループ人づくりビジョン全国運動の取り組み経過

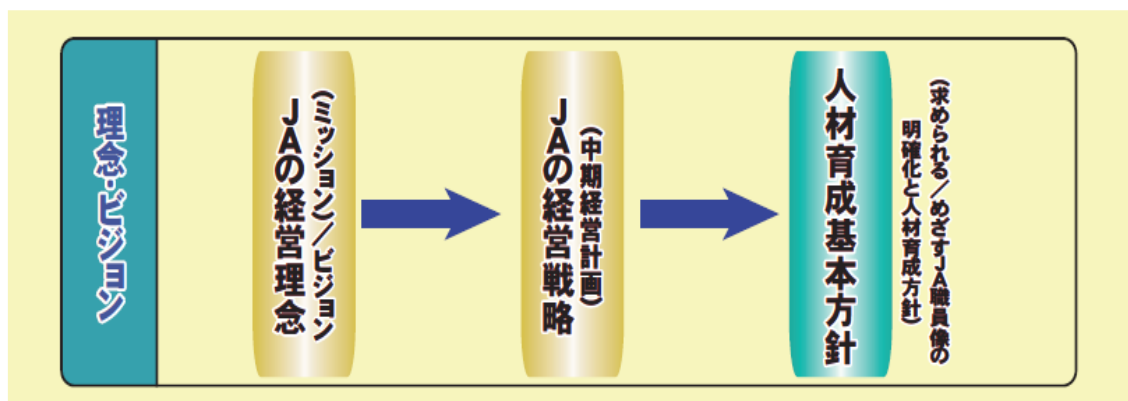
### 1 第1次・第2次JAグループ人づくりビジョン全国運動

(第1次：25～27年度、第2次：28～30年度)

#### (1) 第1次・第2次全国運動の概要

- ① JAグループは、平成24年10月の第26回JA全国大会決議をふまえ、同年12月にJA全中理事会において、『次代へつなぐ協同』を担うJA人づくり」全国運動方針（平成25～27年度の3か年）を決定し、JAグループ人づくりビジョン全国運動に取り組んできた。
- ② JAグループ人づくりビジョン全国運動とは、各JAが主体的に、それぞれの人づくりビジョン（人材育成基本方針）を策定し実践する取り組みを、JA、都道府県、全国が方向性を共有しながら、一体感をもち、連携協力しながらすすめていく全国運動と位置付けた。
- ③各JAは、自JAの「経営理念」を明確にし、理念に基づく「経営戦略」を策定し、実践を担う人材を育成するための「人材育成基本方針」を策定、計画的・継続的にJA人づくりを進めていくこととした。
- ④全国・都道府県中央会は、連合会等と連携し、全国・都道府県下のJAの状況をふまえた運動方針を定め、JA主体の人づくりにむけた役職員の意識啓発と普及、JAの取り組みの推進・支援を進めていくこととした。
- ⑤そして、平成28年度から30年度は、第1次運動の成果と課題をふまえ、第27回JA全国大会決議に基づき、JAグループ人づくりビジョン全国運動を継続・強化する第2次運動に取り組むこととした。

#### ○JA理念・ビジョン・経営戦略に基づく人材育成基本方針の策定・実践



## (2) 第1次・第2次全国運動のポイント

- ① 育成の手段として、教育研修に加え、人事管理制度と職場づくりを加え、3つの手段を総合的・有機的に連携させて育成することとした。
- ② 主な育成対象を職員とし、育成主体として経営者層・人事教育担当・管理監督者の役割を次のとおり明確にした。
  - ア 経営者層は、めざす職員像を明確にし、JA経理理念・経営戦略に基づく「人材育成基本方針」の策定・改訂に取り組む
  - イ 人事教育担当は適切な教育研修と人事制度継続的改善・運用に取り組む
  - ウ 管理監督者は、現場のマネジメント力向上により、仕事を通じて職員が育つ職場づくりに取り組む
- ③ 具体的取り組み事項として、次のとおり提起した。
  - ア JAにおける「人材育成基本方針」の策定
  - イ JAにおける職員の人材育成
  - ウ JAにおける役員研修・自己学習・相互研鑽
  - エ 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
  - オ JAをサポートする体制の構築
  - カ 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
- ④ 全中・都道府県中央会は、連合会・家の光・日本農業新聞と連携し、JAの取り組みを推進・支援する様々な具体策に取り組んだ。
- ⑤ また、全国運動をスタートするにあたり、平成25年7月に「『人材育成基本方針』の策定にあたっての基本的考え方」をとりまとめた。

# JAグループ人づくりビジョン全国運動の全体像

## 第26・27回JA全国大会

第1次・第2次運動  
平成25～30年度

### a. JAグループ人づくりビジョン全国運動

JAが主体的に、それぞれの経営理念・経営戦略に基づく人材育成基本方針を策定し、実践する取り組みを、JA・都道府県・全国が方向性を共有し、一体感を持ち、連携・協力しながら進めていく全国運動。

JAの経営理念

JAの経営戦略

JAの人材育成基本方針

### b. 育成の手段

人事  
管理  
制度

教育  
研修  
制度

職場づくり

(総合的・有機的連携)

### c. 育成主体の役割

#### 【経営者層】

めざす職員像の明確化、「人材育成基本方針」の策定・改訂

#### 【人事教育担当者】

適切な教育研修と人事制度の継続的改善・運用

#### 【管理監督者】

現場のマネジメント力向上、仕事を通じて育つ職場づくり  
⇒「人が育つ経営」への転換

### d. 具体的取り組み事項

- ① JAにおける「人材育成基本方針」の策定
- ② JAにおける職員の人材育成
- ③ JAにおける役員の研修・自己学習・相互研鑽
- ④ JAにおける組合員学習の実践強化と、役職員の協同組合学習強化
- ⑤ JAをサポートする体制の構築
- ⑥ 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

## 第28回JA全国大会

第3次運動  
令和元年～3年度

### e. 育成対象者

組合員

役員

職員

(組合員学習を強化)

### f. 新たなコンセプト

- ① 支店協同活動などを実践的な協同組合教育の場と位置づけ
- ② 組合員・役員・職員の学び合い
- ③ PDCA サイクル  
(学び ⇒ 実践 ⇒ 振り返り)

### g. 新たな課題

- ① JAの主役である組合員学習・教育文化活動の強化
- ② JA職員の農業理解と経験
- ③ 組合員の話し合い活動の活性化のためのファシリテーションスキルの修得
- ④ 働き方改革をふまえたJAらしい活力ある職場づくり
- ⑤ 中央会・連合会のJA人材育成の支援体制の整備

## 第29回JA全国大会

第4次運動  
令和4～6年度

### h. 全国大会決議をふまえた人づくりの実践

第29回大会決議の「10年後めざす姿」の実現に向け、協同組合意識を持ち、激変する環境と課題をふまえた迅速に変革し続ける人材が必要不可欠であり、重点的に取り組む5本柱の一つとして「協同組合としての役割発揮を支える人づくり」に取り組む

### i. 人づくりをめぐる課題

- ① 自らの経営課題へ対応した育成基本方針の見直し
- ② 労働者ニーズの多様化をふまえた新規採用職員の確保や人材育成、働き方改革への対応
- ③ 拠点規模拡大で管理職に求められる能力の高度化
- ④ 組合員と対話を重ね、メンバーシップ組織として課題解決し、JAの協同組合の価値を高める人材育成

### j. 取り組み実践方策

- (1) 農業協同組合らしい人づくり
  - ① JA人材育成基本方針の見直し
  - ② 多様な組合員学習・教育文化活動の取り組み強化
  - ③ 協同組合運動者としての職員教育
- (2) 組織基盤の確立に向けた人づくり
  - ① 組合員組織・学習活動担当者の育成および組合員組織コーディネーターの確保
  - ② 多様な人材・働き方によるJA活力ある職場づくり
- (3) 経営基盤の強化に向けた人づくり
  - ① マネジメント力の向上と目標管理制度の運用改善
  - ② JA経営人材の育成

## 2 第3次JAグループ人づくりビジョン全国運動（令和元～3年度）

- ① 第2次までの運動の成果と課題をふまえ、第28回JA全国大会決議に基づき、令和元年度から3年度を、第3次JAグループ人づくりビジョン全国運動と位置付け、これまでの取り組みに加え、新たな課題への取り組みの普及推進をはかった。

### 【第3次運動の新たな課題提起】

ア JAの主役である組合員学習・教育文化活動の強化（特に次世代組合員リーダー育成（「組合員大学」への取り組み）

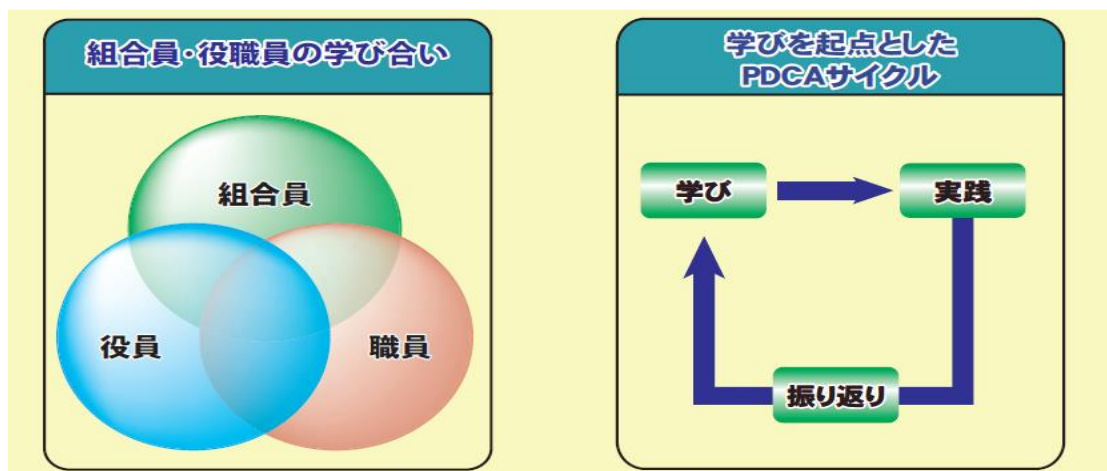
イ JA職員の農業理解と経験

ウ 組合員の組織活動、話し合い活動の活性化のためのファシリテーションスキルの修得

エ 働き方改革をふまえたJAらしい活力ある職場づくり

- ② また、協同組合としてのJA人づくりに関して、①支店協同活動や対話訪問活動など協同組合らしい「実践的な協同組合教育」機会として位置づけ、②そうした機会を通じた「組合員・役員・職員の学び合い」という考え方、③実践することを前提として学ぶという「学びと実践のPDCA」の必要性についての認識共有化をはかり、取り組みをすすめていくこととした。

### ○「組合員・役職員の学び合い」と「学びと実践」



### 3 第4次人づくりビジョン全国運動（令和4～6年度）

- ① 第3次までの運動の成果と課題をふまえ、第29回JA全国大会決議に基づき、令和4年度から6年度を、第4次JAグループ人づくりビジョン全国運動と位置付け、これまでの取り組みに加え、次のとおり新たな課題に取り組むことを提起した。

#### ア 農業協同組合らしい人づくり

- ・ 農家組合員とのコミュニケーション力向上にむけた就業前後や休日等における副業としての農業従事についての検討

#### イ 組織基盤確立にむけた人づくり

- ・ 多様な組合員組織・学習活動を支援していく組合員組織・学習活動担当者の育成、豊富な経験を有する嘱託・再雇用者の組合員組織コーディネーターとしての配置
- ・ 働き方改革をふまえた、多様な人材が、多様な働き方を通じて健康で元気に働きつづけることができる活力ある職場づくり

#### ウ 経営基盤強化にむけた人づくり

- ・ 支所・支店、営農経済拠店の再編・大型化に対応し、目標管理制度を活用したマネジメント力の向上
- ・ JA経営人材の育成への体系的な取り組み（①JA経営マスターコース・JA戦略型中核人材研修（中堅職員層）の実施、②JA戦略型中核人材育成研修イノベーションコース（課長層）の開発、③JA経営ビジョンセミナー（JA常勤役員）の実施）

#### 4 人材育成基本方針の見直しにあたっての基本的考え方

- J Aグループ全国大会決議に基づく第3次・第4次の「人づくり全国運動方針」、各都道府県人づくりビジョン方針をふまえ、各J AにおいてJ A経営ビジョン（中期経営計画）に基づき、J A人材育成基本方針を見直し、実践をすすめていくことが必要である。

（下線部は、第3次、第4次全国運動方針において新たに提起した課題）

### 人材育成基本方針（参考イメージ例）

## J A〇〇人材育成基本方針

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＞

#### 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、明確にすること＞

＜協同組合運動者としての職員の役割と能力を明確にすること＞

#### 4 求められる／めざす組合員像と能力

＜J A理念（J A綱領、協同組合原則、各J A経営理念等）をふまえ協同組合の主役であるところ組合員の役割、組合員像、能力を明確にすること＞

#### 5 求められる／目指す役員像と能力

＜J Aをめぐる環境変化を踏まえ、J Aトップリーダーとして、将来J A経営ビジョンを描き、実践する経営者の役割、経営者像、能力を明確にすること＞

## 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（CS）につながる職員満足（ES）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＞

＜働き方改革をふまえ、新採職員の確保・離職防止、管理職登用を含む女性活躍、非正規職員のさらなる活躍、高年齢者のさらなる活躍、障害者雇用、テレワークなど新しい働き方をすすめ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 「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（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
- 6 ファシリテーション研修・組合員組織活動担当者研修の受講

### 7 実践的協同組合教育

＜実践的な教育機会としての支店協同活動・対話訪問活動など位置づけ、農家組合員とのコミュニケーション力向上にむけた農業実習・副業としての農作業従事の推奨、農繁期における選果場・CE応援など＞



## 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

(⇒ II 能力発揮できる職場環境づくりで整理)

## IV 組合員学習・教育文化活動

<特に、組合員の世代交代期における次世代組合員リーダーの育成（「組合員大学）」への取り組み等>

## V J A経営人材の育成

< J A経営ビジョンセミナーや J A経営と人材に関する研究会（仮称）など、 J A経営者として主体的学習活動・相互研鑽をはかること>

## VI 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>

3 部門連携による J A全体としての取り組み

<組合員学習・教育文化活動、経営人材の育成については、部門間連携による J A全体として取り組むこと>

