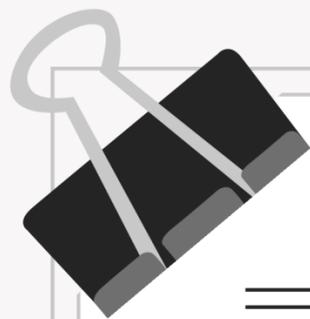




[令和7年度 JA経営マスターコース 修了論文]

専門性を形成する人づくり構造の再設計

JAみなみ魚沼 井口 翔



[目次]

01 課題設定

02 現状分析

03 本質的課題

04 再設計案

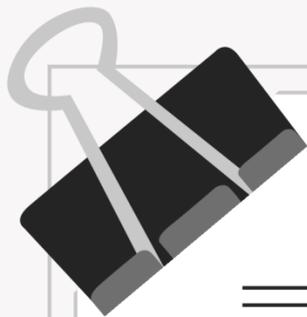
05 具体化

06 結論



01

課題設定



[なぜ今、「人づくり」か]

専門性ニーズの高まり

持続可能な経営基盤の確立を支える

「人づくり」が重要

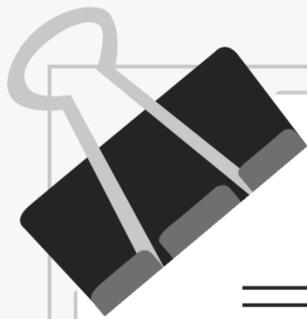
❗ 第2次人づくり基本計画の方針

専門性を発揮により組合員に
価値を提供できるJA
にならないといけない



JAを取り巻く環境

- ✔ 事業の競争激化
- ✔ 業務の高度化・複雑化
- ✔ 多様な組合員ニーズ



[論文の目的とアプローチ]

✓ 目的

1. JAみなみ魚沼の人づくりに内在する構造的課題を明らかにする
2. 構造的課題を解消するための再設計の方向性を提示する

✓ アプローチ

① 現状分析

人事制度の内容、組合員アンケートおよび役職員エンゲージメント調査の分析

② 構造整理

現状分析から明らかになる、人づくりに内在する構造的矛盾

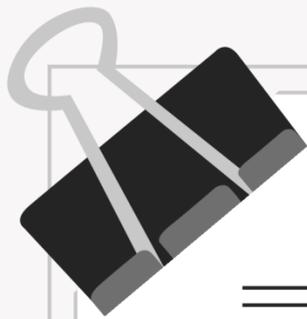
③ 三段階モデル提示

構造的矛盾を解消するための人づくり再設計案を、三段階のモデルで提示



02

現状分析



[人づくり構造の現状]

1. 人づくり基本計画 (当JAの方針)

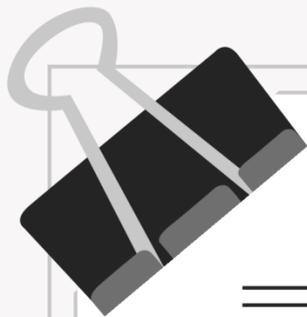
専門性を発揮し、組合員に最良のサービスを提供する職員を育成。各事業にも高度な専門知識・技術を要請

2. 職能資格制度

単線型のキャリアパス。「能力の高度化＝管理職昇格」
管理職にはマネジメント能力＋実務的専門能力を要請

3. 組織機構

人事専任部署なし。人材戦略立案・運用の役割は明確化されていない。配置・異動は役員主導で決定。人事機能の分散



[組合員アンケート調査の分析]

営農指導事業に対する満足度

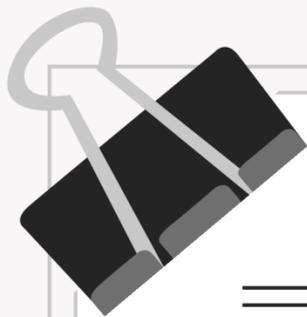
	2020年	2023年	推移
満足	12.9%	10.4%	▲ 2.5%
やや満足	34.0%	29.0%	▲ 5.0%
やや不満	12.5%	13.6%	1.1%
不満	4.4%	4.9%	0.5%
活用してない	36.1%	42.0%	5.9%

❗ 満足度が低下し、非利用が増加

利用する金融機関（貯金）

正組合員	2020年	2023年	推移
J A	64.9%	63.1%	▲ 1.7%
銀行	23.7%	25.7%	2.1%
信金・信組	6.1%	4.9%	▲ 1.2%
ゆうちょ	4.7%	4.9%	0.2%
その他	0.7%	1.4%	0.7%

❗ JAシェア減少



[組合員アンケート調査の分析]

利用する金融機関（借入）

正組合員	2020年	2023年	推移
J A	65.9%	61.5%	▲ 4.4%
銀行	16.5%	19.1%	2.6%
信金・信組	7.3%	7.1%	▲ 0.1%
ゆうちょ	1.2%	1.9%	0.7%
その他	9.1%	10.4%	1.3%

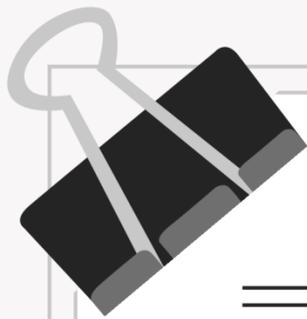
保障の加入状況

正組合員	2020年	2023年	推移
JA共済	72.6%	69.6%	▲ 3.0%
民間保険会社	24.6%	26.3%	1.6%
外資系	1.0%	1.0%	▲ 0.1%
未加入	1.7%	3.2%	1.5%

❗ JAシェア減少

❗ JAシェア減少

満足度、シェアは減少傾向。組合員からの専門性発揮への期待は高い



[役職員エンゲージメント調査の分析]

62%が否定的回答

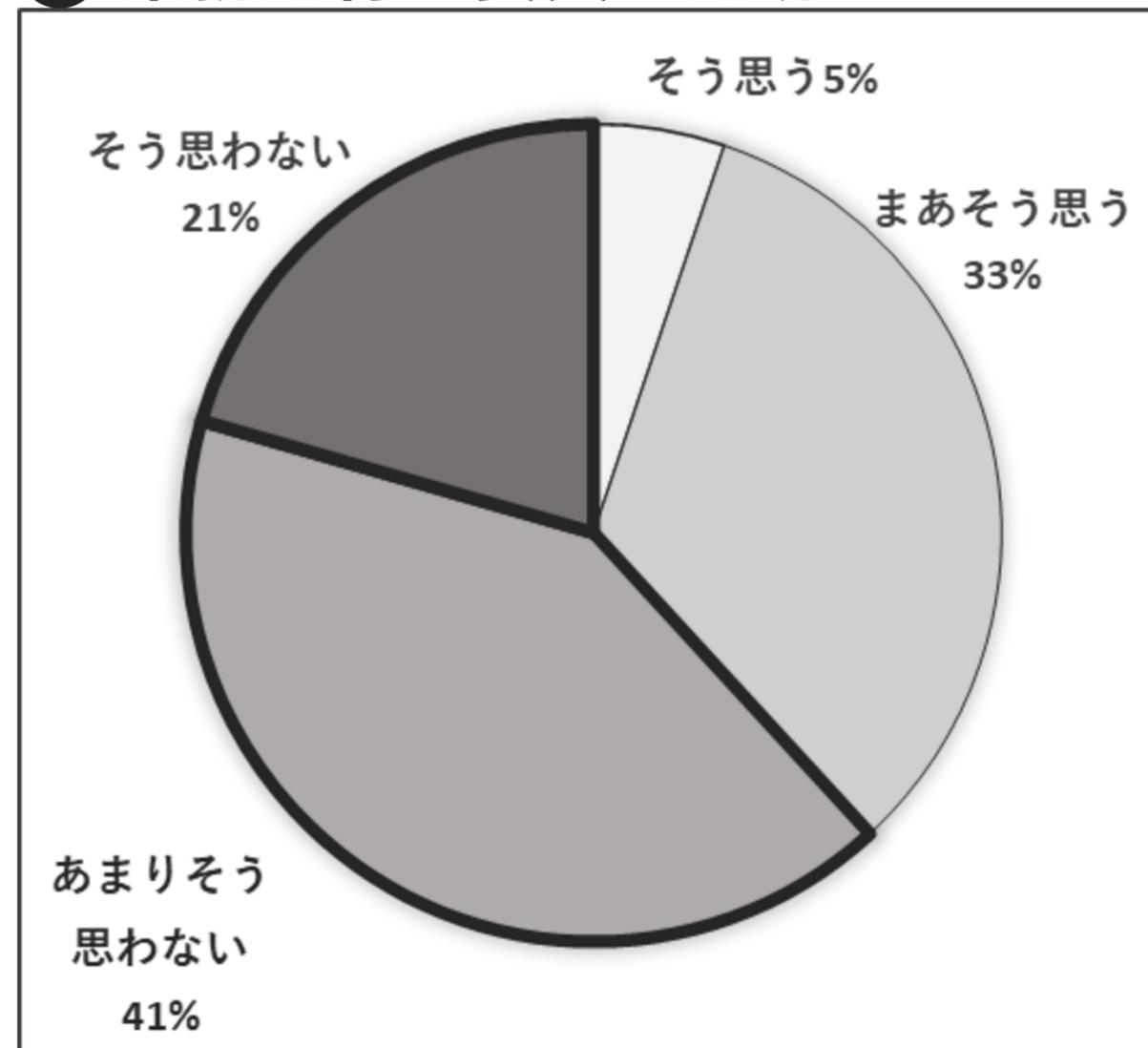
否定的な理由

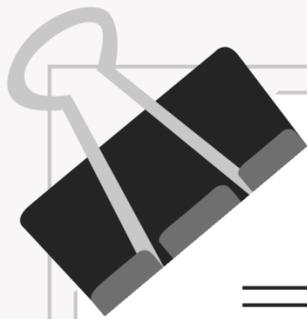
「業務遂行に必要なスキルを
持った職員の不足」

と答えた割合は59%

！ 組織の専門性蓄積に課題

? 業務遂行の要員は適切か





[役職員エンゲージメント調査の分析]

28%が否定的回答

否定的な理由

「自分の能力を発揮できる環境ではない」

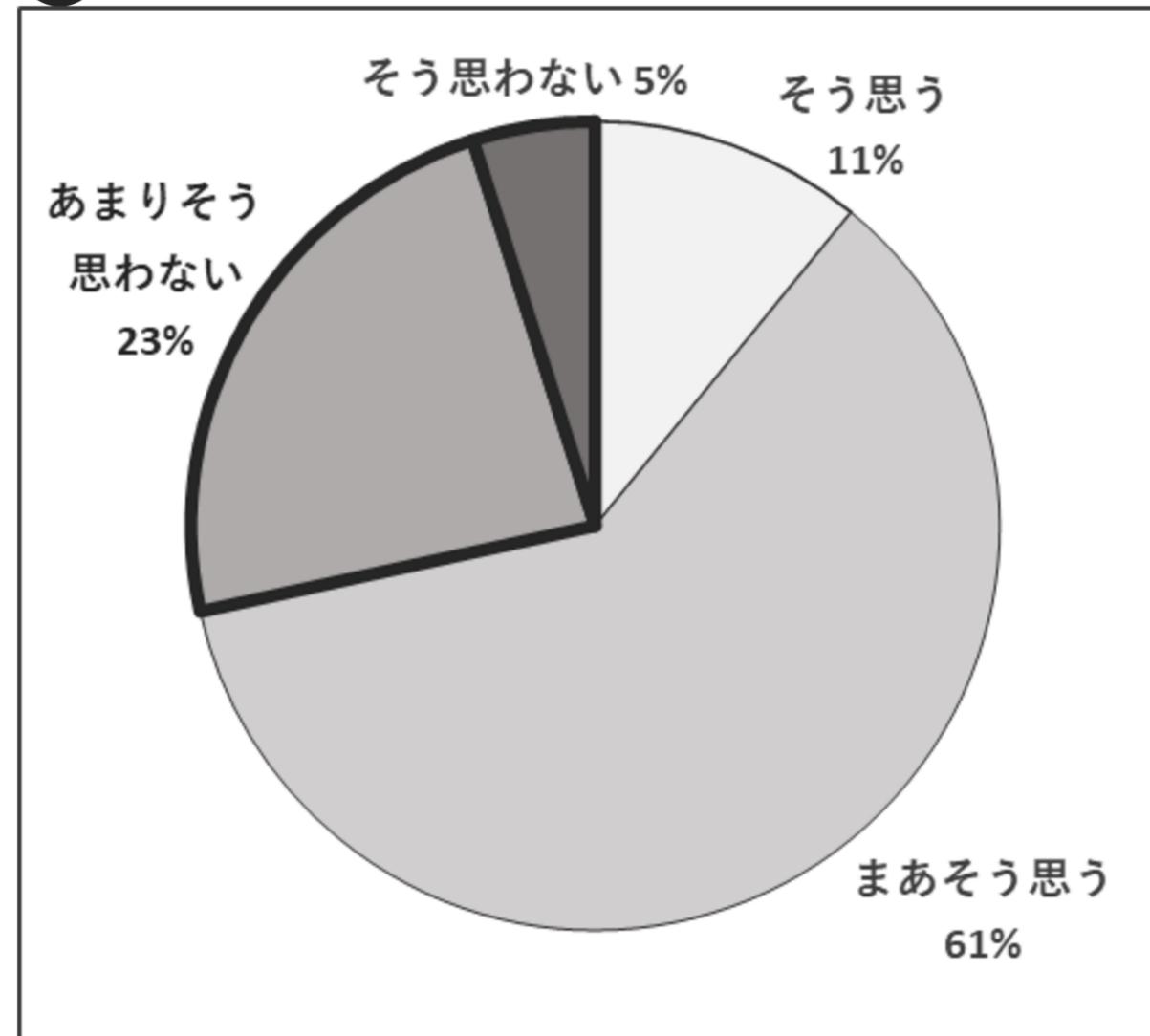
「自分の能力を発揮できる業務を

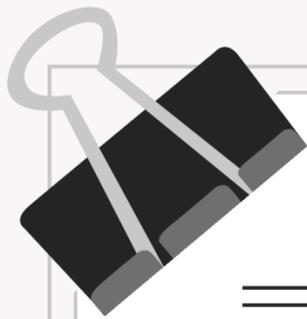
割り振られていない」

と答えた割合は合計で55%

！ 適性把握・適正配置に課題

？ スキル・能力を発揮できているか





[役職員エンゲージメント調査の分析]

63%が否定的回答

否定的な理由

「目標となる先輩がいない」

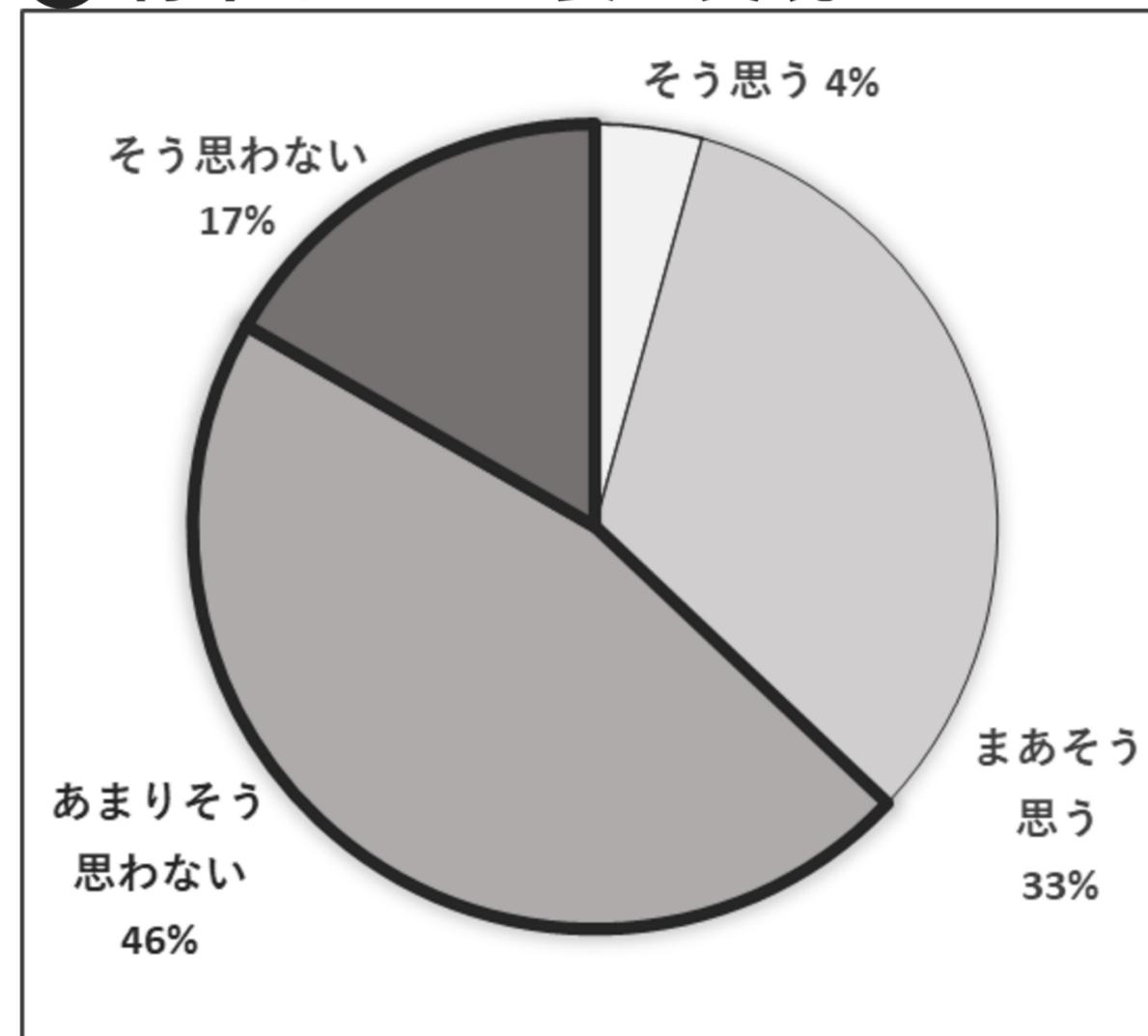
「組合から目指すべき姿を提示されていない」

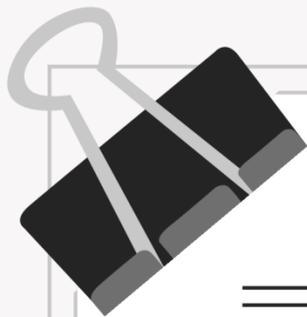
「現在の業務を継続したいが、

ローテーションがあるため困難」

！ キャリア展望に不安感

？ 将来なりたい姿を実現できるか





【 分析結果 】

組合員の評価と職員の認識は
同一の構造的要因が根底にある可能性

！ 人づくりの構造整備

専門性の計画的育成
適切な評価・配置



！ 職員

専門能力向上を躊躇
将来ビジョンに不安



！ 組合員

満足度低下
他社へ流出

が、できていない

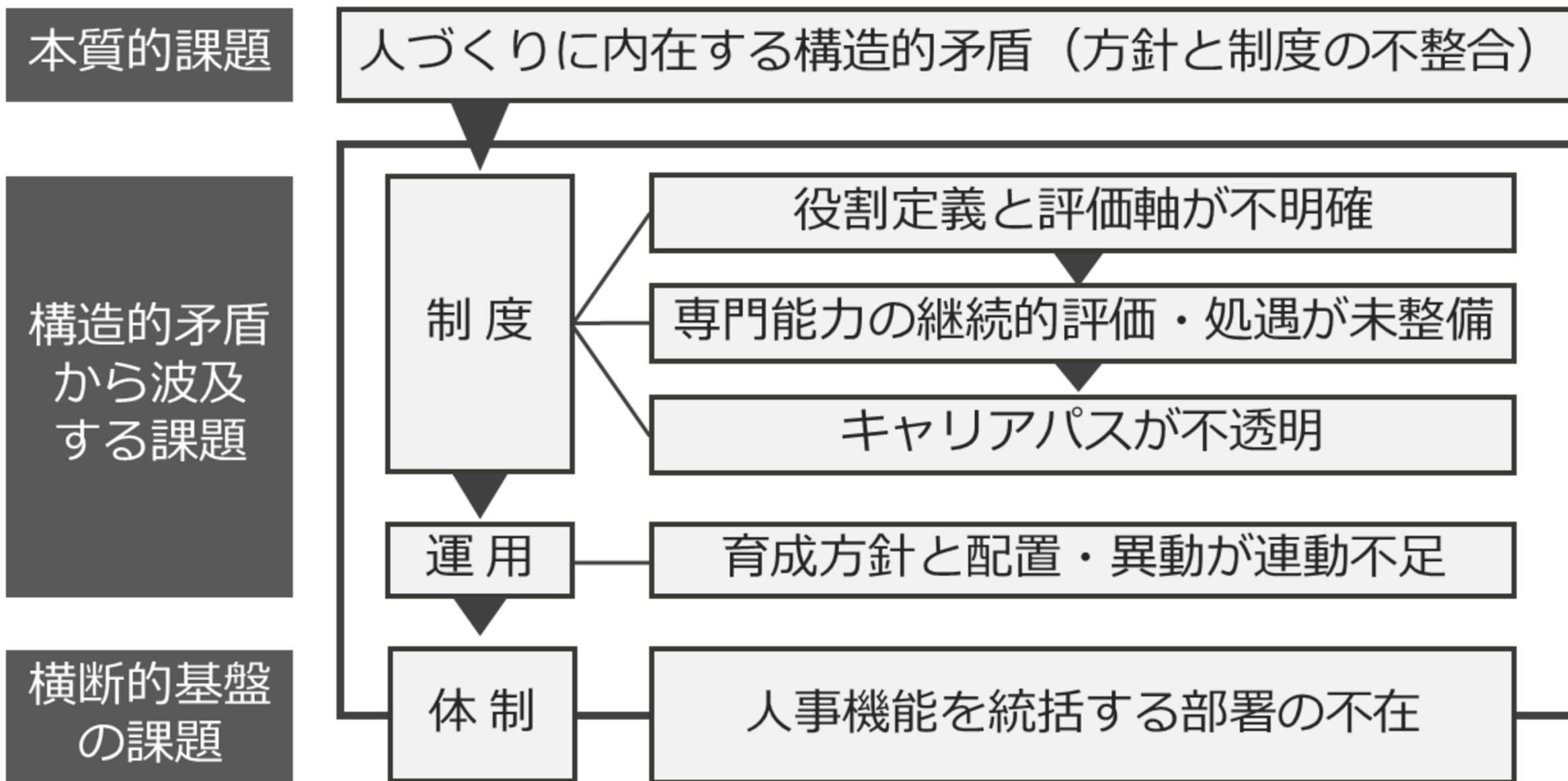


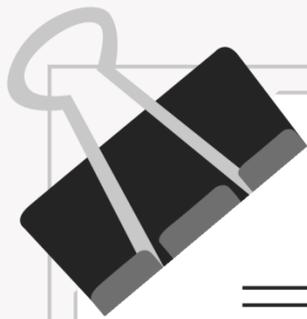
03

本質的課題



[人づくりの課題構造]





[人づくりの課題構造]

当JAの人づくりの根底にある本質的な問題

制度では管理職登用を前提とし、方針では専門性の発揮を求める構造的矛盾

「制度」の課題

管理能力も専門能力も求め、中途半端な人材を育てかねないリスク

専門性を高めても昇格するには管理職にならざるを得ない制度設計

専門性を追求するキャリアが不透明。モチベーションの低下

「運用」の課題

専門的な能力形成を明確に意図した人材活用戦略が不十分

制度と運用を支える「体制」の課題

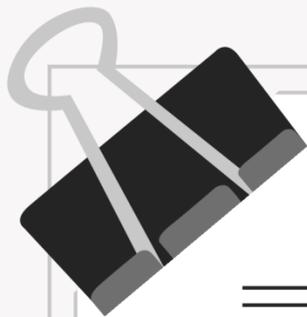
人づくりを統合的に設計・運用する基盤（土台）が不十分

! 統合的な改善が必要



04

再設計案



[課題解決の三段階モデル]

人づくりに内在する構造的矛盾の解消

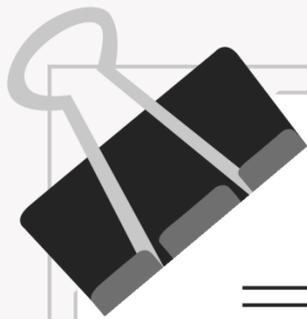
③ 複線型人事制度の導入

② C D P の整備

① 人事部の設置

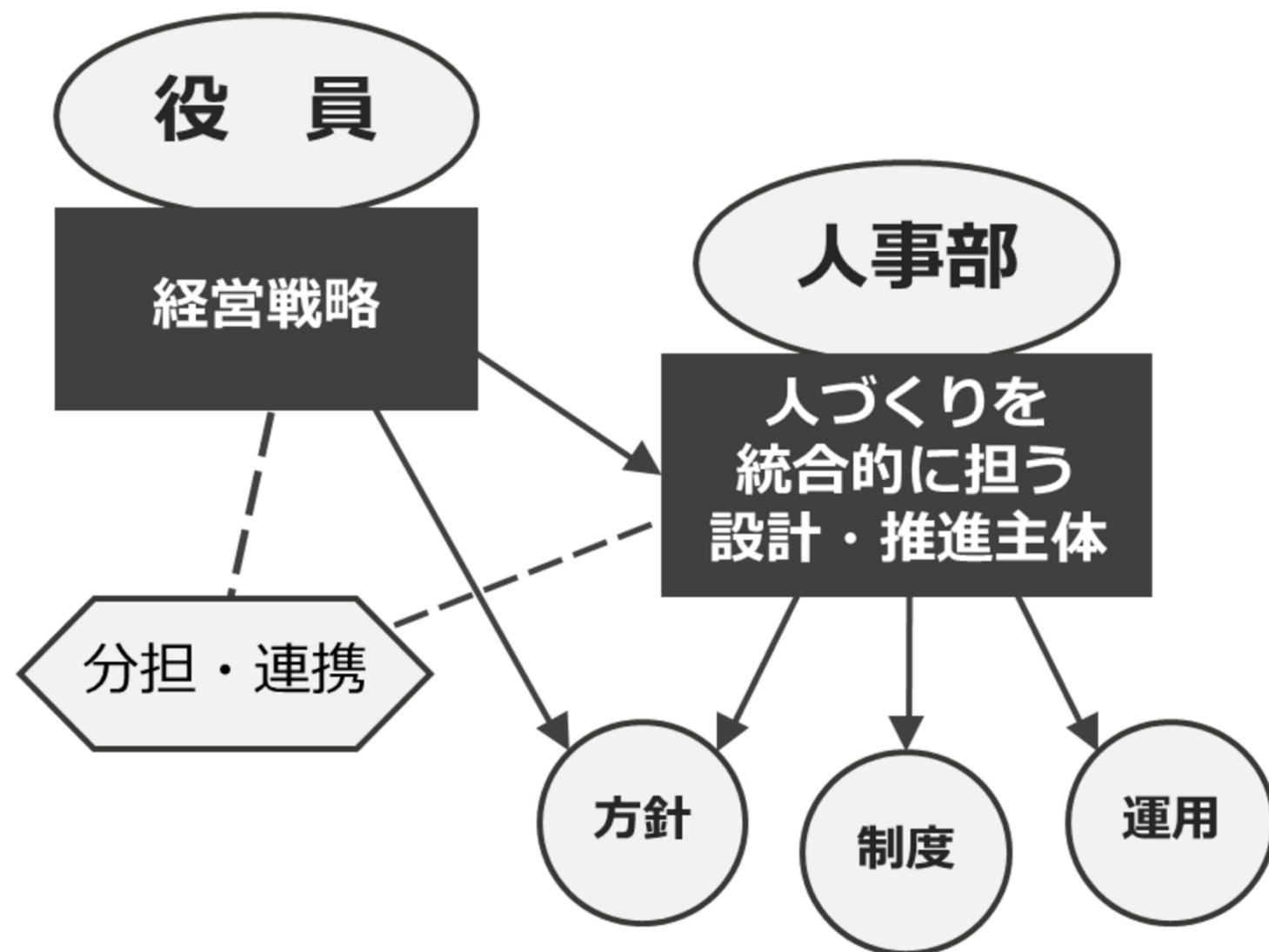
三段階モデル

体制・運用・制度を
接続する連動構造



[人づくりの前提条件]

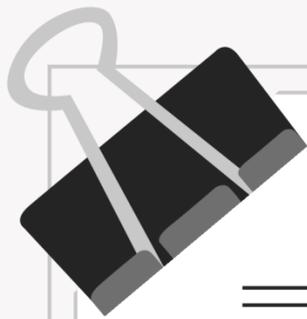
[第一段階] 人事部の設置



役員主導から人事部主導の人事へ

制度の課題、運用の課題に取り組むための前提となる基盤

✔ 人事機能の統合運用



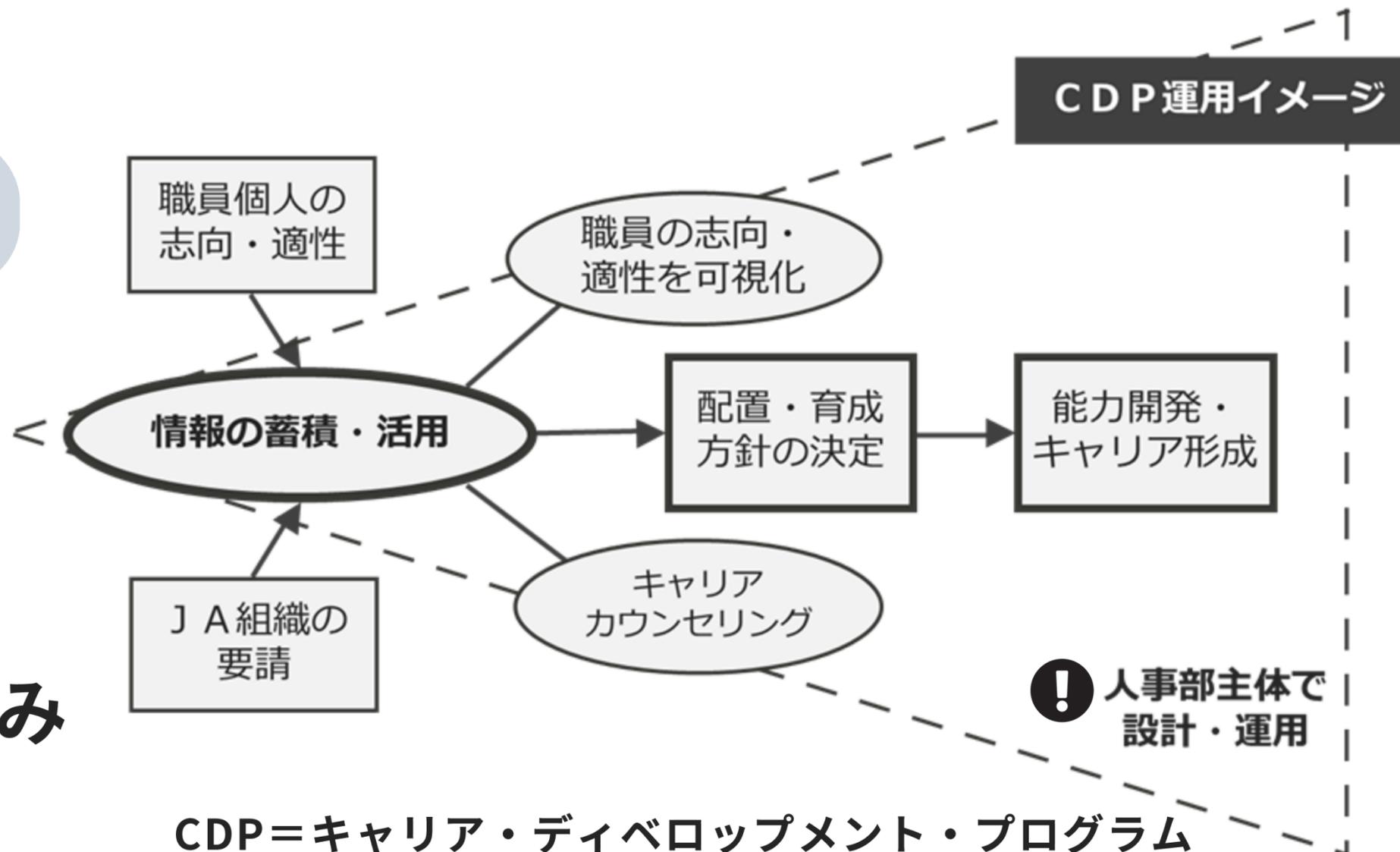
[人づくりの情報蓄積]

[第二段階] CDPの整備

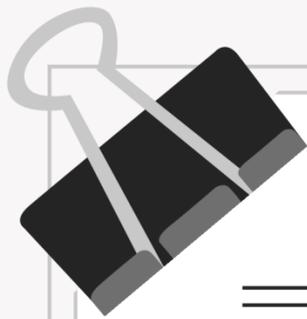
組織と職員の継続的な対話

人材情報の可視化・蓄積

✓ 人材理解・活用の仕組み



CDP=キャリア・ディベロップメント・プログラム



＝ [人づくりの制度的担保] ＝

[第三段階] 複線型人事制度の導入

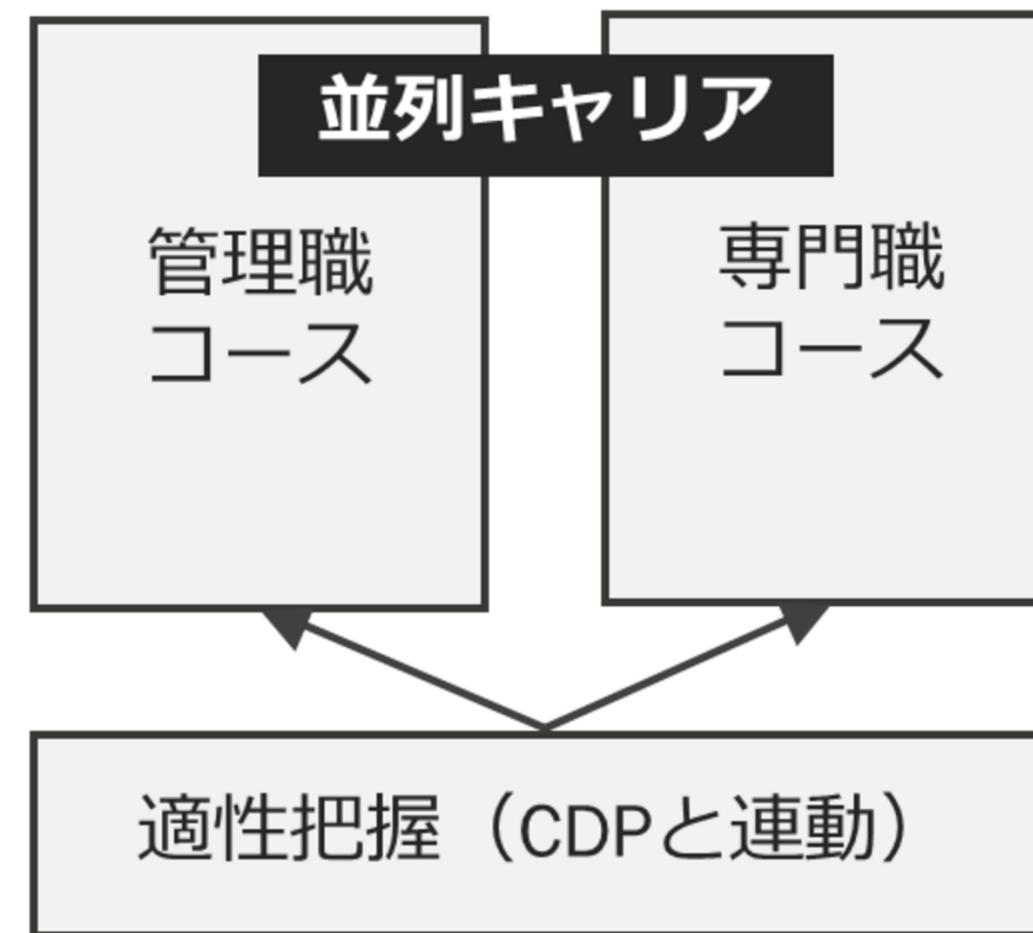
✓ 管理職コース

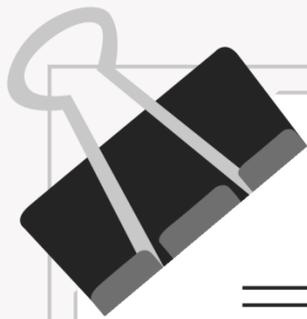
部門横断
組織運営
意思決定
部門業績
部下育成

✓ 専門職コース

特定分野
専門性
組織貢献
課題解決力
知識・技術承継

役割と評価軸を明確化





[課題と解決策の対応関係]

本質的課題

人づくりに内在する構造的矛盾（方針と制度の不整合）

構造的矛盾
の解消

構造的矛盾
から波及
する課題

制度

役割定義と評価軸が不明確

専門能力の継続的評価・処遇が未整備

キャリアパスが不透明

運用

育成方針と配置・異動が連動不足

体制

人事機能を統括する部署の不在

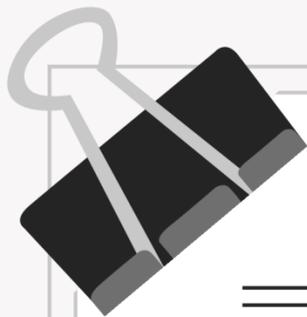
③ 複線型の導入

② C D P の整備

① 人事部の設置

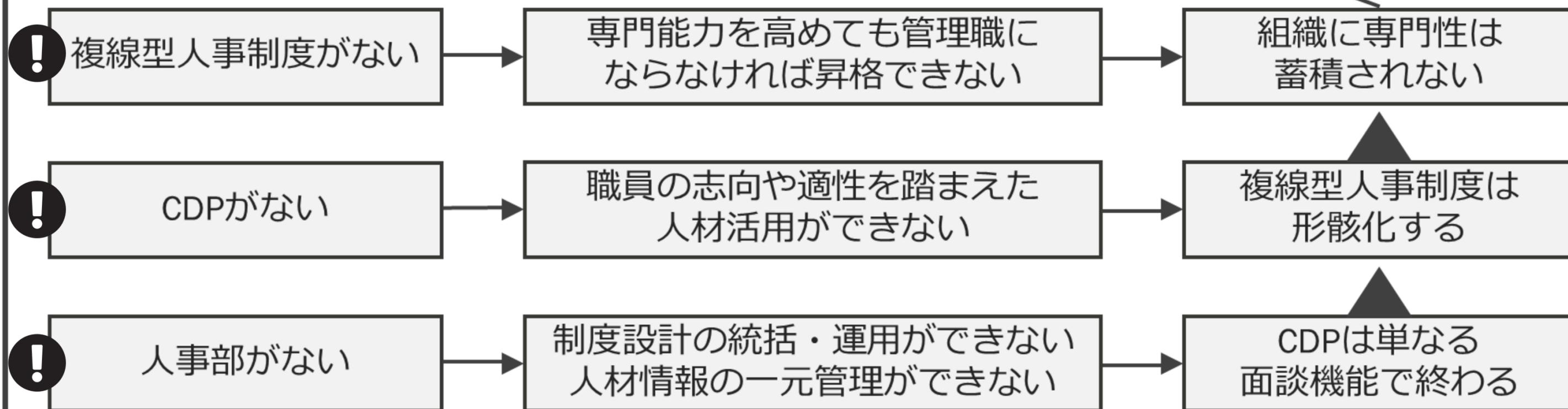
人づくり再設計
(体制→運用→制度)





[三段階構造の必然性]

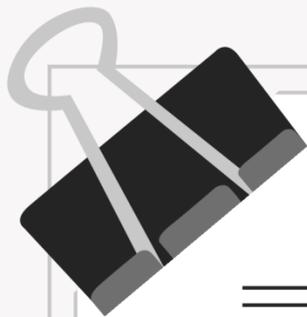
組合員のニーズに十分に対応できない





05

具体化



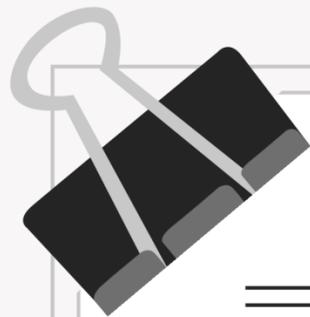
【 人事部の要員 】

機能区分	主な業務	人数
① 人事制度設計・評価運用	等級制度管理、昇格審査、評価制度運用、配置原案作成	1名（部長）
② <u>CDP管理・人材情報分析</u>	CDP面談管理、キャリア情報統合、タレントデータ整備	1名
③ 育成施策企画・実施	研修体系設計、階層別研修、専門能力育成支援	1名
④ 労務管理・給与関連業務	勤怠、給与計算、社会保険、労使対応、規程管理	1名
⑤ 採用業務	新卒・中途採用、説明会、選考運営、人材像設計	②③で分担

❗ CDP担当者を設置

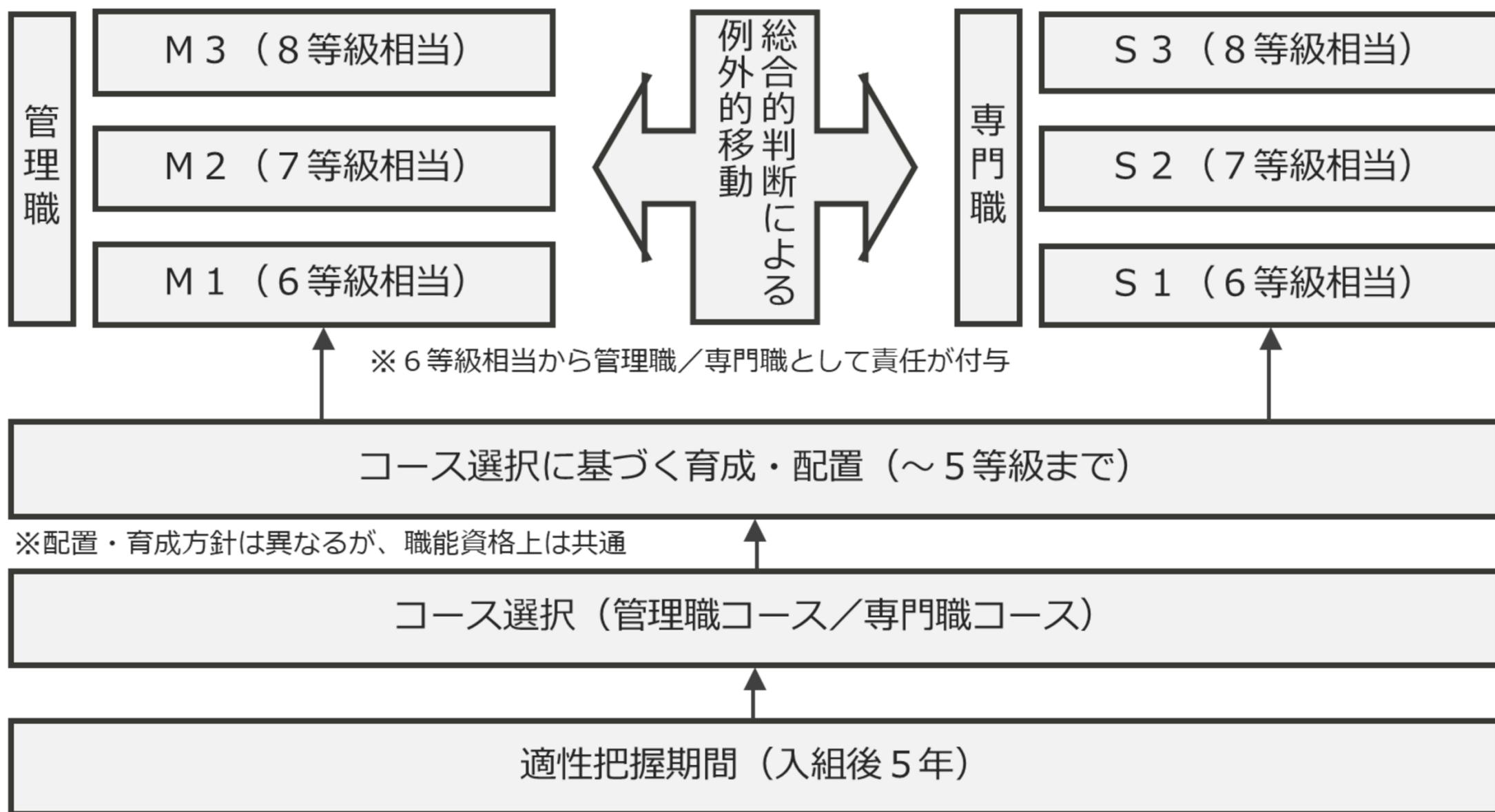
❗ 採用業務はCDP担当者と育成担当者で兼務

⇒人材集め、情報分析、育成計画を一体運用



[コース分岐と等級の構造]

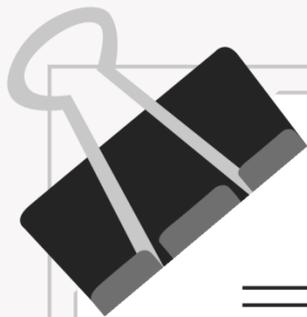
複線型人事制度イメージ



❗ 例外的なコース移動を認める柔軟性を確保

❗ 6等級相当から管理職・専門職へ分岐

❗ 入組から5年程度は様々な部門を経験

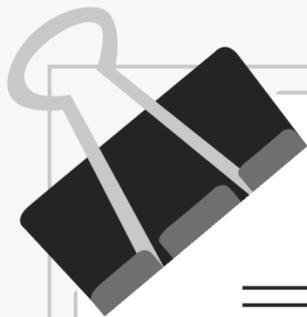


[専門職の職能資格（例）]

区分	対応等級	呼称例	役割・責任の定義	主な発揮能力・行動
上級 専門職	8等級	S 3 専門職Ⅲ	組合全体または特定事業領域において、極めて高度かつ代替困難な専門性をもって、業務水準の高度化、リスク低減、専門知識の体系化・継承を担う職能。管理職のような指揮命令権は持たないが、 <u>専門分野においては部門横断的に助言・指導、役員への建言を行う。</u>	専門分野における高度な判断・助言 制度・業務プロセスの高度化提案 後進育成、専門知識の体系化
中級 専門職	7等級	S 2 専門職Ⅱ	所属部門または関連部門において、複雑・高度な専門業務を主体的に遂行し、業務品質の中核を担う職能。個別案件において高い裁量を有し、専門分野における実務責任者として機能する。	高度・困難な専門業務の遂行 専門的判断を伴う案件対応 若手・後進への実務指導
初級 専門職	6等級	S 1 専門職Ⅰ	特定分野において一定水準以上の専門性を有し、定型的業務を超えた専門的業務を安定的に遂行する職能。管理職ではないが、専門領域において自立した業務遂行が求められる。	専門業務の自立遂行 専門知識・技能の深化 改善提案、業務効率化



**上級専門職は、専門分野における部門横断的助言・指導、役員への建言を担う
各専門職の事業特性を反映した能力指標も個別に設定する**



[専門職機能の切り出し]

専門職化が有効と考えられる機能の例

営農指導機能	営農技術支援、農業経営支援、地域農業振興など。組合員との長期的な信頼関係構築によってJAの存在意義を体現
監査・リスク管理機能	監査、審査、コンプライアンス、リスク管理などの内部統制の中核。制度改正への継続的対応や高度な専門知識・実務経験
金融・共済 高度専門業務機能	融資渉外、資金運用、ライフ・マネーアドバイザーなど。関連制度への適時適切な対応力、組合員ニーズを充足する提案・企画力
人事機能	人事制度の設計・運用、CDPを通じた人材情報管理・活用など

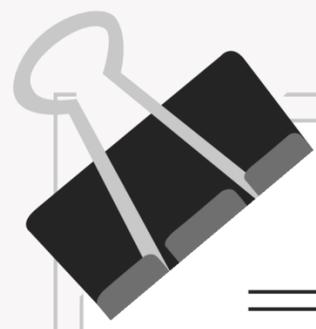


**「部署」ではなく「機能」で専門職を設定する
同一部署の長期固定配置を必ずしも前提としない**



06

結論



[まとめ]

人づくりの本質的課題は
構造的な不整合から
来ている



構造的課題に対して
段階的手法で不整合を
解消する



✓
組合員に価値を提供
できるJAを実現する



人づくり構造の再設計に
より専門性の計画的育成を
制度的に担保する



———— [THANK YOU] ————

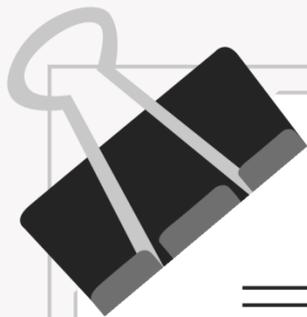
ご清聴ありがとうございました

JAみなみ魚沼

井口 翔



APPENDIX



[appendix]

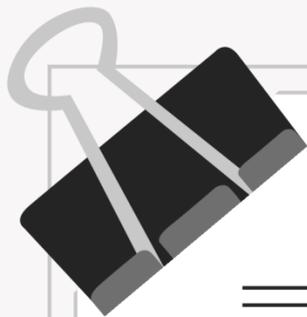
貯 金	2020年	2023年	推移
J A	57.9%	52.2%	▲ 5.7%
銀行	27.7%	28.1%	0.4%
信金・信組	5.5%	9.3%	3.7%
ゆうちょ	6.4%	9.3%	2.9%
その他	2.5%	1.2%	▲ 1.3%

保 障	2020年	2023年	推移
JA共済	60.2%	58.1%	▲ 2.1%
民間保険会社	32.4%	34.7%	2.4%
外資系	1.2%	0.9%	▲ 0.3%
未加入	6.3%	6.3%	0.0%

借 入	2020年	2023年	推移
J A	58.7%	49.1%	▲ 9.6%
銀行	19.6%	18.7%	▲ 0.9%
信金・信組	9.6%	16.6%	7.0%
ゆうちょ	2.4%	3.1%	0.7%
その他	9.6%	12.5%	2.8%

組合員アンケート 准組合員の利用状況

**！貯金・借入は正組合員より
下落傾向が顕著**

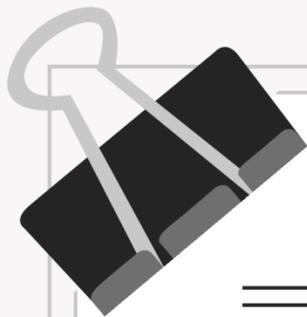


[appendix]

！ 役割の分化を前提としない設計

現行の職層定義

職層	定義
管理職	JAの経営方針又は部の方針に基づき、幅広い専門知識、決断力、指導統率力を必要とし、方針の立案及び他部門との調整を行うことができる能力、また、 <u>専門分野での能力やリーダーシップを発揮し業務推進に貢献出来る能力が必要な職層</u>
中間職	課、支店又は事業所の具体的計画に基づき、あらかじめ定められた手続き、専門知識、実務経験を基として、複雑な業務を単独又は下級者を指揮監督して業務処理ができる能力が必要な階層
一般職	上司又は上級者の指示のもとに、あらかじめ定められた手続き、基礎知識を基として、日常継続的に発生する定型業務を行うことができる能力が必要な階層

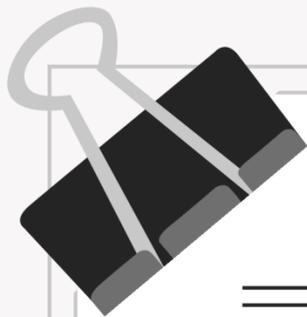


[appendix]

現行の職能資格等級

職能資格			定義	主な対応役職位	初任格付	最 短
職層	等級	呼称				滞留年数
管 理 職	8	審議役	統率業務	部長、次長、課長、総合支店長		
	7	審査役	部署管理業務	次長、課長、総合支店長、支店長、副総合支店長、施設長		3年
	6	監理役	企画管理業務	課長、支店長、副総合支店長、施設長、代理		3年
中 間 職	5	考査役	企画監督業務	代理		3年
	4	調査役	企画判断業務	代理		3年
	3		判断業務			2年
一 般 職	2		判断定型業務		大学卒業	2年
	1		定型業務		高校卒業	4年
					(短大卒業)	(2年)

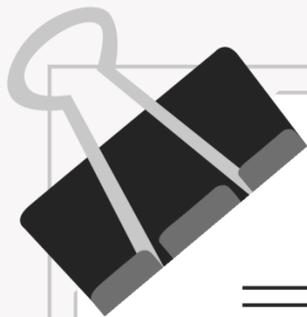
❗ 単線型の人事制度



[appendix]

現行の職能資格等級基準

資格等級	職能資格等級の定義（職能レベル）
8等級	部門の長として、数群の単位組織あるいは下位管理者を指揮・命令することにより部門全体を統括・調整する職能。また、組合全体の経営を的確に把握し管理を行うとともに、重要事項については組合理事に対して建言し、方針を策定・修正する職能
7等級	1. 組合の基本方針に基づき、部署の長として単位組織（課、センター等）あるいは所属職員を統率、指揮・監督することによって、日常発生する全ての所管業務を統括・完遂し、上位管理者の指示・命令を受けて重要事項を建言・策定する職能 2. 所属部署のスタッフとして単独若しくは補助者の協力を得て、より複雑・困難・高度な専門的事項について、調査・研究・企画・調整等を行う職能。また、プロジェクトチームを統括し、特命事項を遂行する職能
6等級	1. 組合の経営方針に基づき、上位管理者の包括的指示・命令のもと単位組織（課、センター等）、数群の係を統率・指導することにより、日常発生する全ての所管業務を完遂する職能 2. 所属部署のスタッフとして単独若しくは補助者の協力を得て、複雑・困難・高度な専門的事項について、調査・研究・企画・調整等を行う職能。また、プロジェクトチームのリーダーとして、特命事項を遂行する職能
5等級	上位管理者からの包括的な指示・命令を受けて下位者を指導・監督することにより上位者を補佐し、日常発生する所管業務の計画を立案・遂行する職能。また、一定の分野についての経験、専門知識・技能により、上位者を補佐、下位者の指導により特命事項を遂行する職能
4等級	上位管理者から一般的な指示命令を受けて、下位者を指導することによって、日常発生する担当業務の計画を立案・遂行する職能。また、担当分野の経験、専門知識・技能により、上位者を補佐、下位者の指導により専門的な業務を遂行する職能
3等級	上位管理者からの具体的な指示・命令を受けて、必要により下位者を指導することによって、日常継続的に発生する担当業務を、自己の判断と創意工夫に基づき処理し、遂行する職能
2等級	上位管理者からの具体的な指示・命令を受けて、日常継続的に発生するやや複雑な定型業務を重点的な指導によって自己の判断を加えて処理し、担当業務を遂行する職能
1等級	上位管理者からの個別・細部的な指示・命令を受けて、日常継続的に発生する定型・繰り返しの業務や補助的事務を監督者の指導によって処理し担当職務を遂行する職能

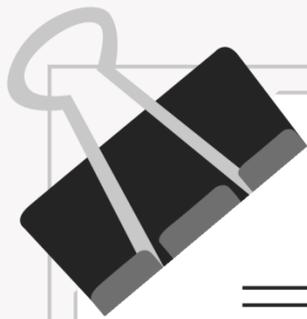


[appendix]

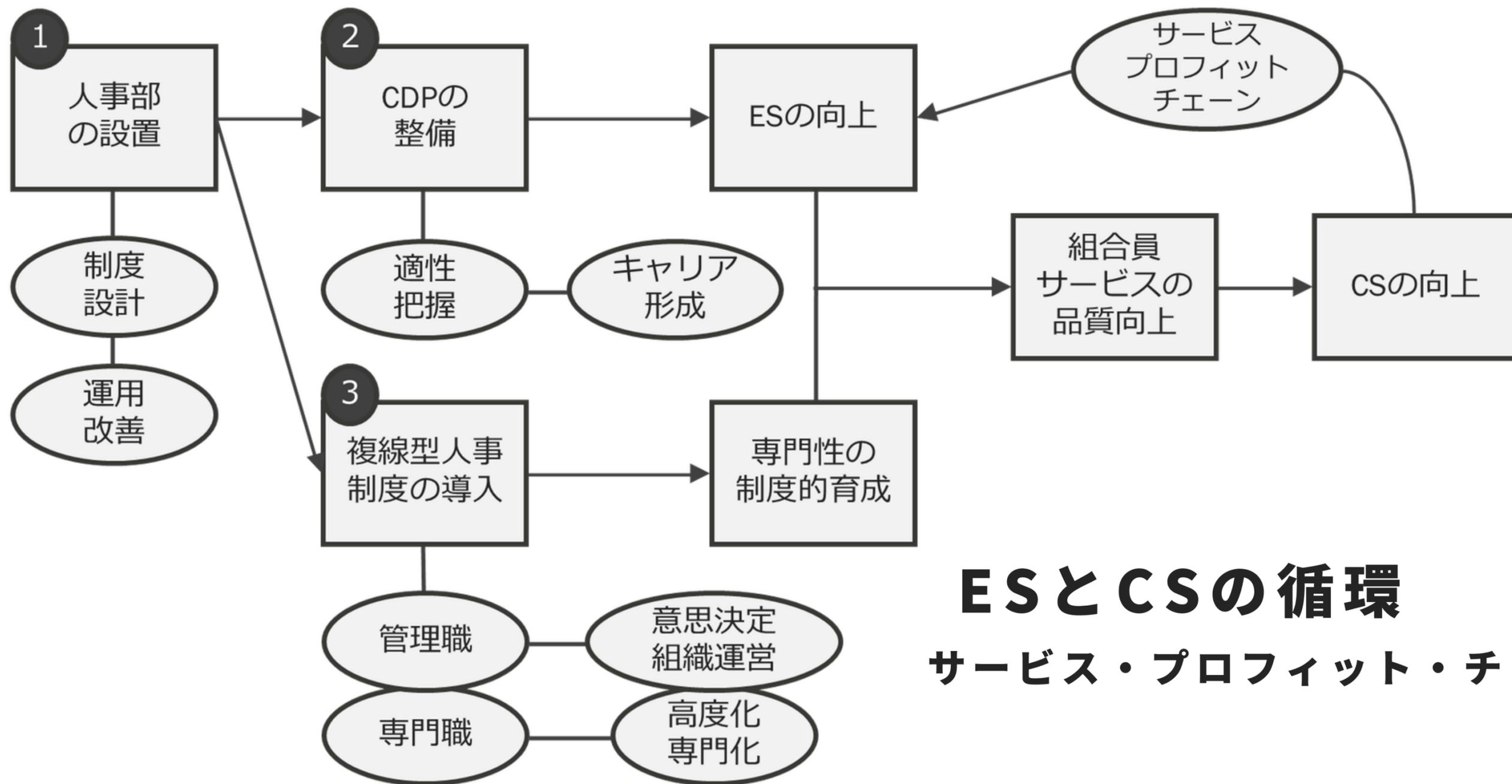
専門職コース キャリモデル例

等級	年齢	配属	
S 2	42歳	営農指導課	専門職として高度な営農指導・後進育成を担う
S 1	36歳	営農指導課	専門職として営農指導を担う
6 等級相当昇格時に専門職としての権限・責任を付与			
5 等級	32歳	営農指導課	コース選択に基づく配置・育成
4 等級	28歳	米穀課	
入組後 5 年でコース選択（専門職コース選択）			
	26歳	営農指導課	多様な部門の業務を経験し、 業務理解の幅を確保する
3 等級	24歳	園芸畜産課	
2 等級	22歳	支店（窓口）	

! キャリア
カウンセリング

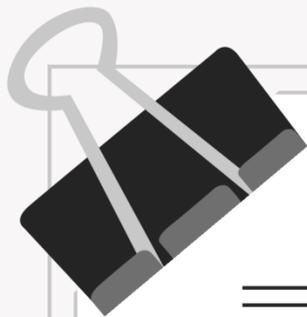


[appendix]



ESとCSの循環

サービス・プロフィット・チェーン

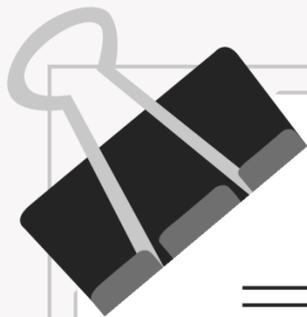


[appendix]

JA兵庫六甲の事例

	具体的目標およびキャリアアップにおける特徴
総合職	さまざまな事業・職種を経験し、統括者として広い視野と豊富な経験を持って、将来のJAを見据えた事業展開を遂行する。また、部門管理者として、高い管理能力を有し、部門の戦力強化をはかり、また将来のJAを担い得る部下の育成を行う
一般職	主に事務所内での一般事務、それに伴う推進等を経験し、高度な事務処理能力を習得し、高いレベルで事務処理堅確化を行う。また、部門管理職（チーフ職）として、業務を遂行する
専門職	専門的な8つの職種から1つの職種を選択し、その中で培った豊富な専門知識と高い専門技術で、任された職務を高いレベルで遂行する。また、部門管理職として、高い管理能力を有し、部門の戦力強化をはかる。さらに、豊富な専門知識と高い専門技術を部下へ承継する

！ 総合職／一般職／専門職で明確に役割を分化



[appendix]

JA兵庫六甲の事例

■専門職コースの目指すべき職員像（共通）

それぞれの分野において豊富な専門知識と高い技術を融資、将来に渡って組合員の経営基盤の安定化を図ることができる職員

～29歳以上6等級以下～

①担当の職種において限りなく高い専門知識・技術を有し、専門分野においてはJA外の企業・商品やサービス・社会情勢等に至るまで幅広い情報を常に積極的に収集して組合員サービスに効果的に役立てること

②専門職であるからといって個人主義に陥ることなく、常に職場のチームワークを大切にし、期待される役割を十分に発揮し、また高い専門知識・技術を必要とする職員や後輩に効果的に教えること

③将来のJA兵庫六甲における担当職種のあり方について、常に改革・創造・改善の意識を持ちながら、積極的な提案・企画をすること

④常に熱意を持って業務遂行ができること

～7等級以上～

①今まで培ってきた専門職種での経験とスキルをフルに発揮し、高いレベルで担当職種の業務を自己完結できること

②6等級以下の職員等に対し、高い専門知識・技術をしっかりと伝え、効果的に教えること

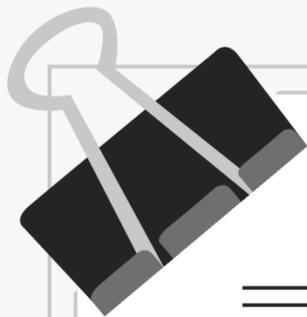
③常に職場全体を見渡し、自分に期待される役割を考えて積極的に行動すること

④高い専門知識・技術の発揮の仕方をよく考え組合員サービスに効果的に役立て、組合員の望む専門的な相談・質問に十二分に答えること

⑤常に社会環境の変化、新しい情報に俊敏に対応し、自己研鑽を怠らないこと

⑥将来のJA兵庫六甲における担当職務のあり方について、常に改革・創造・改善の意識を持ちながら、積極的な提案・企画を行い、職務を全うすること

専門職に共通して 求められる職員像



[appendix]

JA兵庫六甲の事例

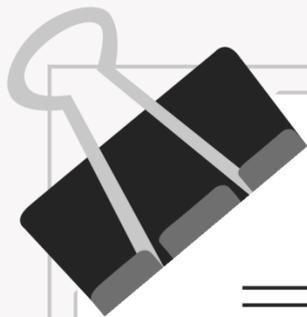
JA兵庫六甲 CDPキャリアステージ図

等級	総合職		専門職
10	総合力を発揮できる JA運動の推進者	/	JAの経営戦略上、特に必要とされる業務に特化した専門家
9			
8			
7	【人事考課・アセスメント結果・面接・論文・部門長推薦】		
6	【第2回キャリアデザインセミナー（総合職・専門職のみ）】		
5	コースに応じたローテーション	一般職（5等級上限）	コースに応じたローテーション
		組合員ニーズに対応した事務職	
4	【コース決定（28歳到達時年度）】		
	【第1回キャリアデザインセミナー（26歳到達時年度）】		
3	適性把握期間		
	入組		

複線型人事制度を CDPと一体で運用

7等級から総合職・
専門職に分岐

28歳到達時年度に
コース選択



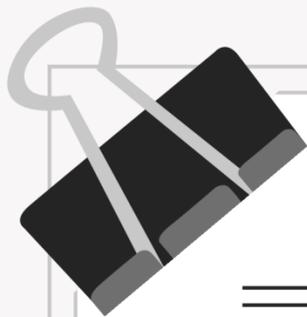
[appendix]

JA兵庫六甲の事例

■ 専門職（運用・審査・融資）ジョブローテーションモデル

標準昇格年齢	等級	配置
37歳 36歳	7等級	3～5年間隔で専門職として本店・支店をローテーション
32歳	6等級昇格年度 【第2回キャリアデザインセミナー受講】	34歳～36歳 審査・融資担当 31歳～33歳 ローンプラザ 融資担当
29歳	5等級 / 【コース決定】	28歳～30歳 支店 融資担当
26歳 25歳	【第1回キャリアデザインセミナー受講】 4等級	25歳～27歳 支店 ぐらしの相談員 23歳～24歳 支店 融資担当
22歳	3等級	入組 支店 信用窓口

！ 2回のキャリアデザインセミナー受講



[appendix]

? Q & A !

Q. 三段階のモデルを一度に導入するのか？

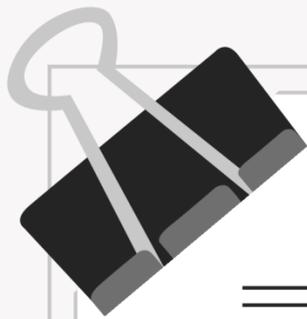
A. いいえ。制度構造の急激な変革は組織運営に軋轢を生みます。

まずは人事部の役割整理から着手し、CDPを運用できる体制を確立するまでに、3年程度かかると想定しています。複線型人事制度の設計・導入・運用開始までは、そこからさらに2年程度の時間がかかると考えています。

Q. 人事部が人事権を持つのか？

A. いいえ。人事部は人材情報の集約・活用、配置の調整、制度の設計・運用などを担いますが、最終的な人事権は役員に帰属します。

人事機能を集約し、判断の質を高めるための基盤とします。



[appendix]

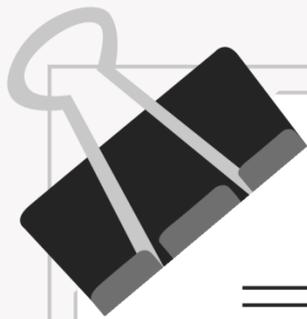
? Q & A !

Q. 人事部の要員はどうやって確保するのか？

A. 単純な増員ではなく、IT化・デジタル化の推進と併せて、業務の棚卸、業務工程の最適化を通じて捻出する必要があると考えています。人事部の設置は単なるコスト増ではなく、人づくり基盤への投資と考えるべきです。

Q. 人事課ではなく人事部とする理由は？

A. CDPの運用や複線型人事制度の導入は、各事業部門の配置方針や育成方針に直接的影響を及ぼすため、人事部門には他の部門と対等な立場で調整を行い、全体最適の観点から配置・登用案を提示する機能が求められます。経営会議への継続的関与や、組織横断的調整機能を確保するため、部格とします。



[appendix]

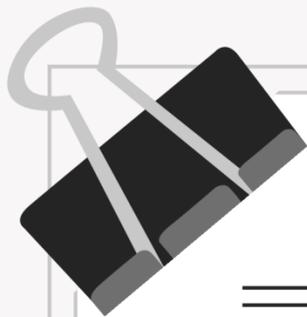
? Q & A !

Q. 専門職でも異動があるのか？

A. はい。専門職は部署ではなく、機能に帰属する存在と位置づけています。よって、専門職としての役割の明確化は、必ずしも配置の固定化を意味しません。専門機能の高度化と経営的活用の観点から必要と判断されれば、異動はあり得ます。

Q. 専門職は際限なく増やしていくのか？

A. いいえ。専門職は、人数を増やせば良いというわけではなく、選抜的な役割として設計・運用します。専門職を過度に増やすと、役割の希薄化や専門性の相対的低下を招き、処遇の納得性も低下するためです。



[appendix]

? Q & A !

Q. 専門職は部下を持つのか？

A. いいえ。専門職は原則として部下を持たず、組織の指揮命令権や人事評価権限を有さないことを想定しています。しかし、専門職は自身の専門的知見で組織・組合員に貢献する存在であり、管理職と専門職は上下関係ではなく、役割を分担する並列のキャリアです。

Q. 専門性はどのように評価するのか？

A. 単純な成果主義ではなく、複数の観点を組み合わせた評価体系が望ましいと考えています。具体的には、担当分野の業務成果に加え、知識・技術の活用度、業務改善などの組織的貢献、後進育成や知識の組織内普及など、その専門性が組織にどのような価値をもたらしたか、という視点を取り入れます。