

「組合員から求められる人材開発の考え方」

－協同組合マインドの醸成と専門性の向上－

令和 7 年 5 月
全国農業協同組合中央会

【目次】

1. はじめに

- (1) 趣旨
- (2) 位置づけ
- (3) 現状と課題
- (4) 組合員から求められる職員像
- (5) 組合員から求められる人材開発
- (6) 人材開発の方向性と導入形態
- (7) 前提

2. 協同組合マインドの醸成のための取り組みの概要

- (1) 協同組合理念に根ざしたホスピタリティー精神のある人材育成
- (2) J A職員基本教育の強化

3. J AらしいCDPを意識した人事管理の概要

- (1) キャリア目標・設計の考え方
- (2) 異動・ローテーションの考え方
- (3) 能力開発の考え方

4. キャリア目標・設計の考え方

- (1) キャリア目標の明示
- (2) キャリア設計の考え方

5. 異動・ローテーションの考え方

- (1) 異動・ローテーションの観点
- (2) 範囲外として扱う職種
- (3) 経過措置

6. 能力開発の考え方

- (1) 能力開発のポイント
- (2) 専門研修・資格

7. 営農・経済事業部門職員の専門性の強化

- (1) 営農指導員の人事ローテーションの考え方
- (2) 営農指導員資格認証制度の活用

8. リスク管理部門および内部監査部門職員の専門性の強化

- (1) 専門性の高い人材の確保
- (2) 研修受講・資格取得による専門人材の育成

9. J Aで取り組むべき事項

- (1) 「人材開発計画」の策定
- (2) 「人材開発計画」の実践準備
- (3) 「人材開発計画」の実践

図：CDPを意識した人事管理のイメージ 他

1. はじめに

(1) 趣旨

異動・ローテーションや能力開発などJAにおける人材開発は、もともと各JAの人事戦略・経営権の範疇であるが、平成17年度に全国機関で検討し、「専門性を発揮するための人材開発の考え方」としてとりまとめ、JAの経営者および人事労務担当者に対して、その導入と適切な実施を提起してきた。

今回、JAグループが直面する3つの危機「農業・農村の危機」「組織・事業・経営の危機」「協同組合の危機」を突破していく観点から、場当たりの人事異動等を排して計画的な人材育成を行うため、JA・県域・全国連職員で中長期的な視点にたって検討を行い、「組合員から求められる人材開発の考え方」に見直しを行った。

これまでの「考え方」は、各事業の継続性・競争力強化を主眼においた方針であったが、本「考え方」では、組合員の信頼を得るという協同組合組織の基本原則から専門性を確保するための人材開発の考え方を提起している。

また、農協法改正に伴い農水省の監督指針も改正され、営農指導等を担当する職員の専門性を考慮した人事異動が行われるように配慮することなど、営農・経済事業部門の職員の専門性の確保が求められている。

(2) 位置づけ

本「考え方」は、総合事業を行うJAが「JAにおける教育研修実施指針」（平成16年5月、JA全中）および各事業連による事業毎の考え方（以下のとおり）を踏まえ、その①キャリア設計、②異動・ローテーション、③能力開発について一つの制度として導入または意識的な運用をいかに行うかをまとめたものである。

JAにおける人づくりの指針
・JAにおける教育研修実施指針（平成16年5月、JA全中）

キャリア設計、異動・ローテーション、能力開発にかかる考え方	
総合事業としての考え方	・組合員から求められる人材開発の考え方
事業毎の詳細な考え方	・「ALM委員会の手引き（第3版）」（令和6年10月、農林中央金庫） ・「JAバンク体制整備モニタリング実施要領_別紙2-1人事ローテーション等にかかる判定の考え方」（農林中央金庫） ・「営農指導事業機能・体制強化方針」（令和7年2月、JA全中） ・「JA3線モデル・リスク強化の手引き」（令和6年6月、JA全中） ・「JAにおける共済部門職員の専門性発揮のための人材開発の考え方」（平成17年4月、JA全共連）、「体制強化指針」（平成28年、JA全共連）

(3) 現状と課題

① 専門的な職務経験と知識を持った職員・管理者を、計画的に育成・確保する必要がある。

JAにとって生産性の向上と持続的な収益確保が喫緊の課題であり、高度で専門的なサービスの強化が不可欠となっており、職員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。

また、将来にわたって持続可能なJA経営のためには、事業（信用・共済、営農・経済）の専門性に加えて、事業環境の変化等を適切に踏まえた組織・業務運営を行えるよう総務・企画、リスク管理、内部監査についても専門性を持った職員の育成も重要である。

さらに、JAの総合事業の各部門・事業間連携を強化して、たえず変化するマーケットと多様化する農家組合員のニーズに専門性・総合性を発揮して対応し、組合員の農業所得の増大ひいては地域農業振興に寄与することが求められる。

② 職員一人ひとりの働きがいに注目した対応が必要である。

労働力の流動化やエンプロイアビリティ（雇用される能力）、コア人材の育成などの流れの中で、JA職員も自らのキャリアと能力開発に関心が高まっている。JAは、職員が、能力の育成・

発揮ができるCDP（キャリア開発計画）を意識した働きがいがある職場づくりを行っていくことが必要である。また、メンタルヘルス対策の強化や多様な働き方への対応など働き方改革をふまえた職員一人ひとりに適した働き方への支援が求められる。

なお、国際協同組合同盟（ICA）は、SDGsの実践として協同組合は働きがいのある人間らしい仕事（ディーセント・ワーク）を実現していくことを宣言しており、職員の働きがいを支援していくことが求められる。

③ JAらしい組合員の信頼を得ることができる職員づくりが必要である。

協同組合であるJAにとって一番の経営課題は、JAの経営理念・ビジョンにもとづく事業や活動を実践し、組合員の信頼を得ることができる職員を育成していくことにある。

このため、職員においては、協同組合、農業やJA総合事業について知識として理解するのみでなく、組合員に出向いての対話や組合員組織の事務局担当といったことを通じて、組合員の信頼を得たいという協同組合マインドを醸成していくことが必要である。

また、組合員の願いを実現していくためには、職員個々の努力のみでは限界があり、職場と仲間とともにチームによる協働をすすめていくことも重要である。

平成28年の農協法改正に伴い農水省の監督指針が改正され、信用・共済事業部門以外の職員には人事ローテーション等の義務はなくなった。営農指導等を担当する職員は、内部けん制体制の強化を前提に、高度な専門性を有する人材育成に考慮した人事異動などが求められている。

【農林水産省 総合的な監督指針(抜粋) (令和6年12月改正)】

Ⅱ-1-3 法令等遵守態勢の整備
Ⅱ-1-3-2 主な着眼点
(2) 内部けん制体制
③ 人事管理に当たっては、信用事業及び共済事業の職員については、事故防止等の観点から、系統金融機関向け監督指針Ⅱ-3-3-2(4)、共済事業向け監督指針Ⅱ-3-14-1-2(4)に基づくローテーション等について取り組んでいる。
④ 現金を扱う職務などを行っている職員（管理者を含む。）については、連続休暇、研修、内部出向制度等、又はこれらの組合せにより、最低限年1回1週間以上連続して職場を離れる等の対策を行っているか。
Ⅱ-3-1 組合員に対する営農・経営支援
Ⅱ-3-1-2 主な着眼点
(2) 実施体制
① 理事が、適切な営農指導や意欲ある農業者へ出向く活動の必要性を理解し、組合員とのつながりが強化できる実施体制の整備を行っているか。
② 適切な営農指導や意欲ある農業者へ出向く活動などが実施できるよう業務に精通した人材の配置やそうした高度な専門性を有する人材育成が行われているか。また、そのことを考慮した人事異動が行われるよう配慮されているか。
(3) 人材の育成及び能力の向上
営農技術の指導のみならず、販売先のニーズに応じて、地域の生産者をとりまとめる能力、農業者の経営改善を図る能力、生産・販売計画を提案できる能力など、地域の農業生産拡大・農業所得増大に資する人材育成策を策定し、実施しているか。

【金融庁 農林水産省 系統金融機関向けの総合的な監督指針の抜粋 (令和7年3月改正)】

Ⅱ-3-3 事務リスク
Ⅱ-3-3-2 主な着眼点【共通】
(4) 人事管理に当たっては、事故防止等の観点から職員を長期間にわたり同一業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配慮されているか。年1回以上、1週間以上の職場離脱をさせているか。職員教育において、職業倫理が盛り込まれているか。なお、派遣職員等についても、事故防止等の観点から、可能な範囲で職員と同様の措置を講じているか。

【農林水産省 共済事業向けの総合的な監督指針の抜粋 (令和6年12月改正)】

Ⅱ-3-13-1 事務リスク管理態勢
Ⅱ-3-13-1-2 主な着眼点
(4) 人事管理態勢
人事管理に当たっては、事故防止等の観点から職員を長期間にわたり同一業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配慮されているか。人事担当者等と連携し、連続休暇、研修、内部出向制度等により、最低限年一回、一週間以上連続して、職場を離れる方策を採っているか。職員教育において、職業倫理が盛り込まれているか。

(4) 組合員から求められる職員像

組合員から求められる職員像は、各JAで広く協議して設定すべきものである。ここでは、「組合員の願いや思いを実現しようと努力し、組合員から信頼を得ることができる職員であり、このため、協同組合、農業やJA総合事業について基本的な知識と担当する事業・活動分野の高い専門性を持ち、協同組合マインドにもとづき職場の仲間とともに自発的に行動できる職員」と設定している。

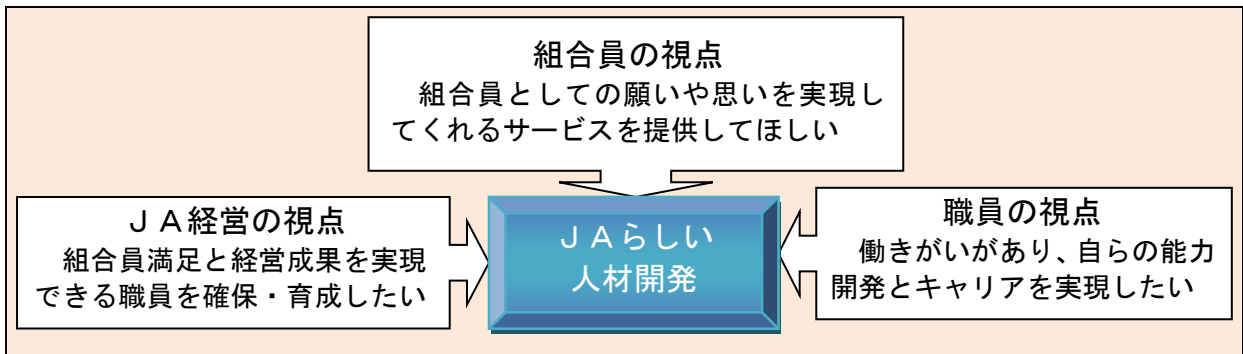
(5) 組合員から求められる人材開発

JAが多様化する組合員ニーズおよび事業環境の変化を的確にとらえて、組合員に対する価値の提供および将来にわたって持続可能な経営を実現するためには、事業（信用・共済、営農・経済）および企画管理（総務・企画、リスク管理、内部監査）の両方の部門において職員の専門性を高めていくことが求められている。更に、必要な専門性は、地域・産地等により異なり、また時代や情勢により変化するため、組合員が求める専門性を発揮していくことが必要である。

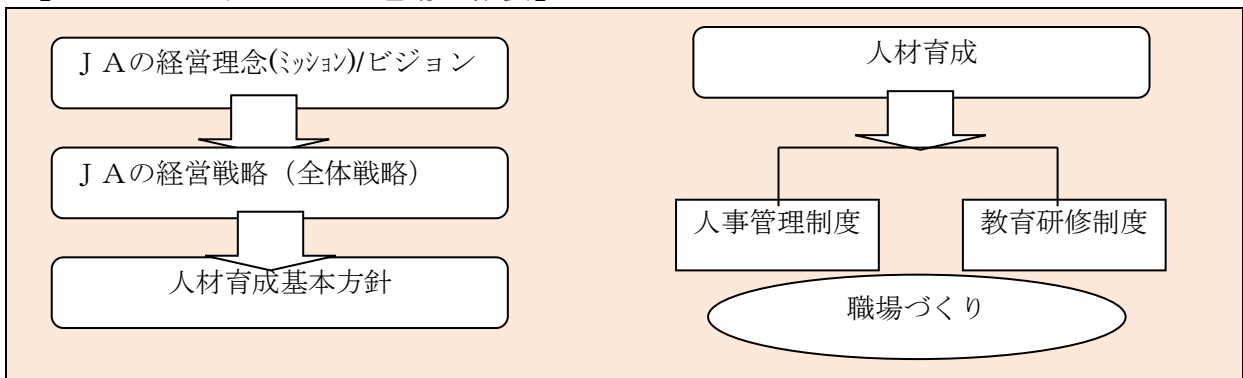
このため、JAの人材開発は、JAの10年後の姿を描き、組合員の信頼を得て事業・活動を実践できるように専門性を発揮できる職員を育成していくことを目的とする。

そして、職員個人が自分の価値観で自分らしく生きようと描くキャリアとJAが組織として必要とするキャリアの調和や融合を図っていくことが必要である。

【JAらしい人材開発】



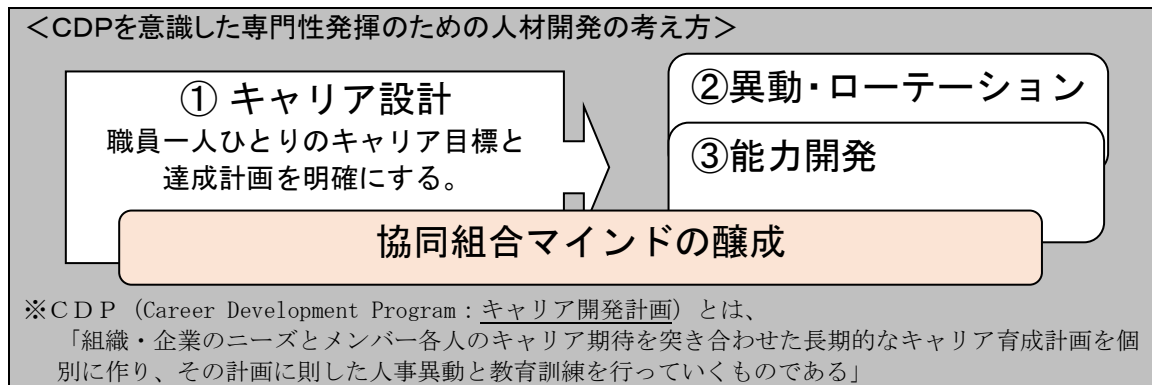
【JA人づくりビジョン運動の概要】



(6) 人材開発の方向性と導入形態

組合員から求められる人材開発のためには、職員一人ひとりが組合員から信頼を得ることを目的として自分の能力開発を行っていくことが必要である。

このため、協同組合職員として、全職員に「協同組合マインド」を醸成しつつ、事業・活動分野の専門性を確保していくため、CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）の考えをもとに、職員個別に①キャリアを設計し、それに沿った②異動・ローテーションと、③能力開発を提案する。

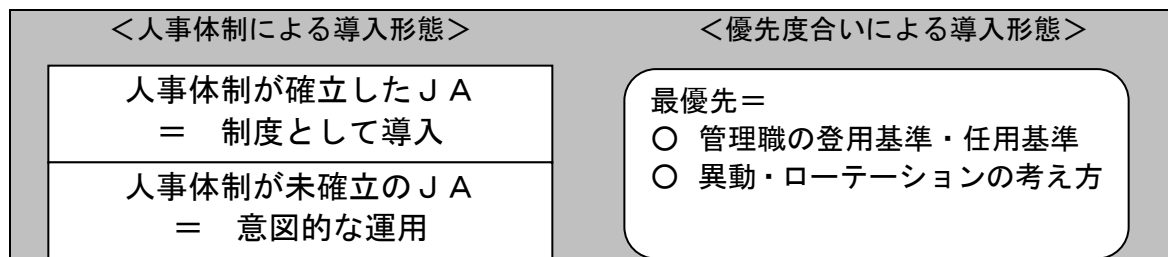


ア. 人事体制による導入形態

J Aにおいてこの考え方を「制度」として採用する場合は、広域合併 J A等ある程度人事労務担当部署の体制が確立している J Aを想定する。一方、人事体制が未確立の J Aにおいては、この考え方をもとに意図的な「運用」を意識することとする。

イ. 優先度合いによる導入形態

この考え方では人材開発について総合的体系として提案しているが、J A合併や支店体制再構築などの状況等により段階的・部分的に採用する場合は、リスク管理の観点から、管理職の登用基準・任用基準および異動・ローテーションの考え方を優先するのが望ましい。



ウ. 経過措置の設定

これまで多くの J Aでは、このような制度設計を行っていないため、導入当初は経過措置を設ける必要がある。例えば、昇格基準の能力開発累計ポイントや管理職任用基準の経験年数・渉外経験などは、昇格後すみやかに基準の研修等を習得するなどの弾力的な措置を行う。

同様に、中途採用者についても配慮が必要である。

エ. 導入時の職務経験と能力の確認・再評価

この考え方を導入するに際しては、各職員の職務経験と、研修受講や認証取得の状況など職務能力の確認・再評価を行う必要がある。特に営農・経済部門においては、事業の範囲・業務が多岐にわたり CDP 導入の基盤が弱いことから、新たに設定する研修体系に合わせた確認・再評価が不可欠である。

(7) 前提

この考え方の前提条件は以下のとおりである。

- ① 現在多くのJAで導入している職能資格制度を前提とする。なお、事業別事業本部制や複線型人事管理制度は専門性発揮のための一つのアプローチであるが、一定の規模が必要なことから、この考え方の前提とはしない。
- ② 関連する目標管理、評価、賃金等については、今回の検討の対象としない。
- ③ JAの組織については、合併JAにおいて支店体制再構築が完了し、信用・共済事業については「高機能の支店」、営農・経済事業については「営農センター」に集約されていることを前提としている。一方、「総合支店」として位置付けている場合は、支店長や次長等の役割を踏まえ、「図7：モデルコース例」等を修正する必要がある。
- ④ 部門の区分は、「信用・共済」、「営農・経済」、「総務・企画・リスク管理」および「内部監査」を基本とする。なお、「総務・企画・リスク管理」および「内部監査」の専門性を高めるには、部門内異動だけでなく他部門での経験が有効であるが、軸となる専門領域を明確にするために一つの部門として位置付けた。
- ⑤ 目的採用である「技術職群」は、部門内異動と言うよりはその業務のみの経験を積むので、専門性発揮のための人材開発が一定程度取り組まれている。よって、この考え方の対象は「技術職群」を除いた、総合職（コース別人事の総合職・一般職）として育成されてきた正職員とする。
なお、「技術職群」に対応する職種は、農機具・自動車整備・介護職などを想定している。
- ⑥ 営農・経済部門では、営農指導および販売、生産資材を中心とする購買に絞った整理とした。
- ⑦ なお、生活関連業務の一部は、子会社による運営や全農・経済連との一体的運営等がすすんでいるため、事業別の整理を行う必要がある。

2. 協同組合マインドの醸成のための取り組みの概要

組合員の信頼を得るため、農業やJA総合事業の基礎知識と協同組合マインドを醸成するための支援を行う。特に、採用後の初任職時に全職員を対象に組合員と直接接する機会をつくる。

(1) 協同組合理念に根ざしたホスピタリティー精神のある人材育成

多様な組合員の声、願いを実現していくため、協同組合理念教育の徹底、組合員との対話、事業提案、協同活動サポート、意思反映、活力ある職場づくりへの取り組みなど、協同組合としての職員の役割を誠実に果たすことにより、他人の立場に立って考え行動できるホスピタリティー溢れる職員育成に取り組む。

(2) JA職員基本教育の強化

協同組合としてのJA職員の基本教育の強化が必要不可欠であり、JAは、組合員とのコミュニケーション力の強化、話し合い活動の活性化にむけて、農業理解と経験、ファシリテーションスキル修得などJAにおける職員基本教育を強化する。また、ファシリテーションの普及を通じて、JAにおける話し合い文化の醸成をはかる。

3. JAらしいCDPを意識した人事管理の概要

組合員の信頼を得るという目的を達成するために、職員一人ひとりにキャリア目標と達成計画を設定し、それを目指した異動・ローテーションと能力開発を計画的に実施する制度の中で、各事業および企画管理部門における専門性を高めていく。

キャリア設計に際しては、職員一人ひとりに対して人事担当者（キャリア・カウンセラー）または上司が面談を行い、職務経験や取得能力・資格と、本人の希望職種や自己啓発目標、さらに人事考課結果などを総合的に分析し、本人の将来の職員像を描き、それに向けてどのようなキャリアが望ましいかキャリア目標と達成計画を設定し、それをめざした異動・ローテーションと能力開発を計画的に実施していく。図1:CDPを意識した人事管理のイメージを参照。

なお、JAにおいては総合事業としての視点が大事なこと、さらに将来の経営者候補をはじめとする「コア（中核を担う）人材」の育成を考慮すると、部門を超えた異動・ローテーションを行う職員も位置付ける必要がある。

（1）キャリア目標・設計の考え方

毎年、職務意向調査等により異動の希望調査を実施するとともに、（CDP導入JAでは、）節目を迎えた職員（例えば、3等級昇格後3年目および6等級に昇格した年度）は、研修および面談を通じて、人事情報と本人の希望を総合的に分析し、キャリア目標と達成計画を明確にする。なお、希望・必要があれば適宜、面談を実施しキャリア目標を見直すこともある。

「昇格基準」および「管理職登用基準」、「管理職任用基準」等により、キャリア目標の考え方を職員に明示する。

（2）異動・ローテーションの考え方

初級職は、適性把握期間とし、複数の部門もしくは業務・拠点（支店・事業所等）を経験させ、職員各自の適性を把握する。また渉外職種など組合員と接点のある職種や業務を担当することは必須とする。

また、同一部門異動が長い場合は、他部門の職場経験や研修受講等の機会を設ける。

中級職は、特定の部門、もしくは関連性の強い業務グループ内の異動・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。

（3）能力開発の考え方

職能資格等級や職位、担当業務別の求められる知識・能力について、研修・資格等の能力開発プログラムにより、計画的に能力開発を行う。

上司は、部下のキャリア目標および能力考課結果から教育必要点を把握し、毎年の能力開発計画を策定し、確実に実行する。

4. キャリア目標・設計の考え方

(1) キャリア目標の明示

キャリアの考え方として、各JAにおいて、職位・部門ごとに求められる職員像、知識・能力・スキル・資格等を示す。図2：求められる知識・能力・スキル・資格の例を参照。

また、「昇格基準」により、キャリア目標の考え方を職員に明示する。さらに、管理職については、「管理職登用基準」によりマネジメント能力を、事業別の「管理職任用基準」により当該部門の職務経験と専門知識の考え方を明示する。なお、導入当初は経過措置を設ける。

昇格基準	職能等級が上がる際の基準
管理職登用基準	6等級から7等級に昇格する際の基準
管理職任用基準	管理職内での事業別の異動の基準

①昇格基準（職能等級が上がる際）

昇格は、在級年数および人事考課結果、能力開発（累計ポイント）、上司の推薦により行う。なお、4等級昇格に際しては、本人の希望と適性も勘案し決定する。

＜昇格基準の項目＞			
在級年数	人事考課結果	能力開発(累計ポイント)	上司の推薦

＜昇格基準の例＞

昇格区分	在級年数		人事考課 (注1)	能力開発 (累計ポイント)(注2)	推 薦	他の要件
	標準	最短				
8⇒9等級	5年	4年	A以上	●ポイント以上	○	
7⇒8等級	5年	4年	A以上	●ポイント以上	○	
6⇒7等級	5年	3年	A以上	●ポイント以上	○	登用基準 ＜キャリア設計研修・面談＞
5⇒6等級	4年	2年	B以上	●ポイント以上	○	
4⇒5等級	4年	3年	B以上	●ポイント以上	○	
3⇒4等級	4年	3年	B以上	●ポイント以上	○	＜キャリア設計研修・面談＞
2⇒3等級	4年	2年	B以上	●ポイント以上		
1⇒2等級	4年	4年	B以上	●ポイント以上		

(注1)人事考課基準は、すべて直近2年間とする。考課要素は、成績、態度、能力を基本とする。

(注2)能力開発ポイント(図4～図6)は、必要条件とはしない(ポイント不足が昇格を妨げない)。「●」には昇格に必要なポイント数が入る。

②管理職の登用基準（6等級から7等級に昇格する際）

管理職への登用については、キャリア設計を尊重しつつ、7等級への昇格基準の他、管理職としてのマネジメント能力と意思を総合的に判断してコースを決定する。

＜管理職の登用基準の項目＞			
在級年数	人事考課結果	能力開発(累計ポイント)	上司の推薦
マネジメント能力と意思 論文、面接、(登用試験)(多面評価)(アセスメント)			

- ・ 登用試験として、全国JA職員資格認証統一試験＜上級＞が提供されている。なお、人事管理、財務・管理会計、経営管理を科目としている。
- ・ 多面評価とは、同僚や部下など複数の評価者が、被評価者の日常の業務遂行の行動や成果を観察し、被評価者のマネジメント能力等を評価するもの。
- ・ アセスメントとは、アメリカで開発された手法で、特に管理者候補を対象に合宿形式で行い、メンバーの発言内容、性格、知識の度合いなどを多面的に分析・検定して、管理職にふさわしいかどうかの判定基準として活用するもの。

③管理職の任用基準

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・共済部門の管理職の任用基準の例>

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>

- 3年以上の貸付業務（含むローン）の経験を有すること。

<有価証券運用業務>

- 3年以上の有価証券運用業務またはALM・リスク管理業務の経験を有すること。

<資産形成・相続相談業務>

- 3年以上の資産形成・相続相談業務の経験を有すること。

任用基準については、将来的には上記基準のほか、業務知識の習得度を測るため、試験制度または研修制度を活用し、その合格または履修を基準に加える方向で検討する。

<信用・共済部門の管理職の任用基準の例>

次に掲げるすべての要件を満たすこと。

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LA）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

⑤有価証券業務の管理職は、3年以上の当該業務またはALM・リスク管理の経験

⑥資産形成・相続相談業務の管理職は、3年以上の当該業務の経験

＜営農・経済部門の管理職の任用基準の例＞

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TAC・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 営農・販売企画等の業務経験を有すること。

なお、上記基準を満たさない他部門から任用の場合は、管理業務の経験を有するなど一定の基準を設定すること。

＜営農・経済部門の管理職の任用基準の例＞

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TAC・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。

上記基準を満たさない他部門からの任用の場合は、管理業務の経験を有するなど一定の基準を設定すること

＜総務・企画部門の管理職の任用基準の例＞

- ① 中級職（4～6等級）で、総務・企画業務の経験を有すること。

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。※人事管理、不祥事対応など

＜総務・企画部門の管理職の任用基準の例＞

- ① 中級職で総務・企画業務を経験。

※個別業務に必要な知識・経験

＜リスク管理部門の管理職の任用基準の例＞

- ① 中級職（4～6等級）で、業務執行部門（1線）におけるリスク管理業務（ALM・リスク管理、事務指導等）またはリスク管理部門（2線）の業務の経験を有すること。

なお、リスク管理やコンプライアンス対応などの専門知識と一定の業務経験が求められる一方で、信用、共済および営農経済事業などの実務をバランスよく経験していることが望ましい

＜内部監査部門の管理職の任用基準の例＞

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、それぞれ2年以上の経験を有すること。または、営農・経済業務について、2年以上の経験を有すること。
- ② 内部監査業務の経験を有すること。
- ③ 農協監査士またはJA内部監査士の試験合格者もしくはJA上級内部監査士認定者であること。

(2)キャリア設計の考え方

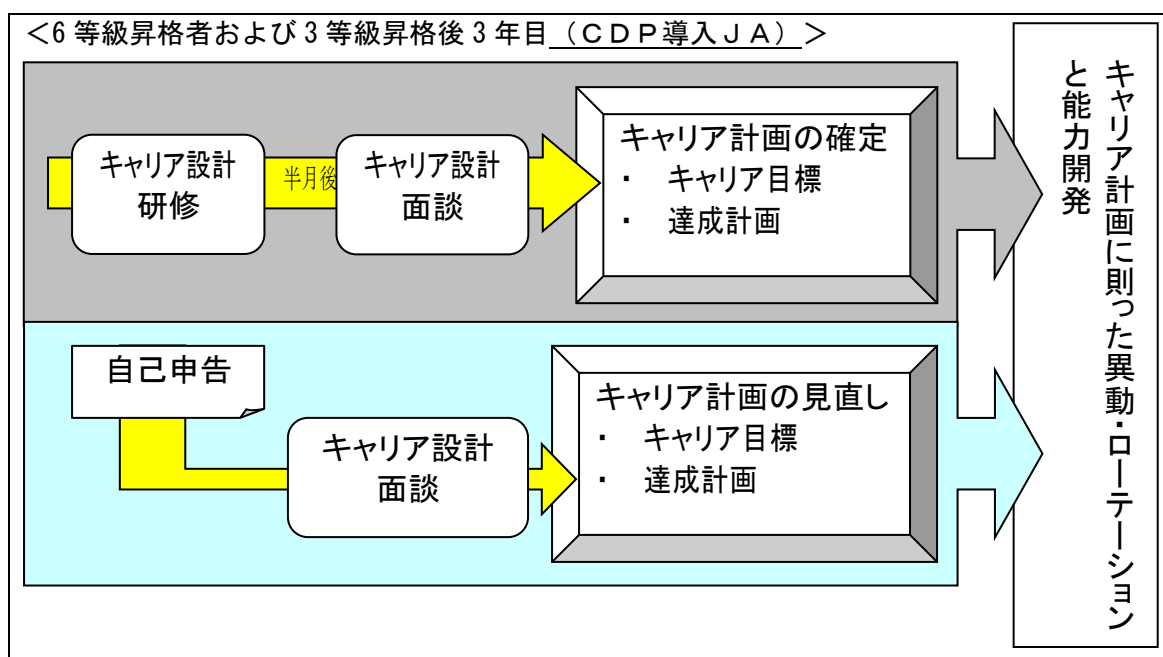
(CDP 導入 J A では、) 節目を迎えた職員 (例えば、6 等級昇格者および 3 等級昇格後 3 年目) は、キャリア設計研修およびキャリア設計面談を通じて、人事情報と本人の希望を総合的に分析し、キャリア目標と達成計画を明確にする。

そして、経営者および人事労務担当者は、各職員のキャリア設計を尊重し、昇格基準等に沿った運用を徹底する必要がある。

キャリア設計研修は、キャリアに対する職員の高い意識が重要であることから、意識付けを重要テーマに行う。また、キャリア設計面談は、各部門に定員があることから、J A の業務上の必要性を理解させ、本人の希望に沿えないキャリア計画を納得させる場合もある。

CDP を導入していない J A は、キャリア設計研修による意識啓発からの実施も想定される。

また一歩進めて、J A 内人材公募制度 (ポスティング) を検討する必要がある。空きポストに対して、広く J A 内に公募し、本人の意思と実績を確認して、異動の重要な参考データとするものである。募集する仕事、処遇、求められる能力・資格など必要要件を公開し、人事担当の仲介によって、募集部署の担当者との面談により採否が決定される。定期異動の都度、定期的に行われる企業も少数ながらある。



【キャリア設計の例】

① 入組時

新採用職員研修等で、キャリアに対する考え方やキャリア目標を持つ意識を指導する。

② 3 等級昇格後 3 年目 (CDP 導入 J A)

第 1 回キャリア設計研修を受講し、キャリアに対する考え方を考察し、自己のキャリア目標とそれに向けた能力開発計画を策定する。研修からおよそ半月後に、人事担当者 (キャリアカウンセラー) がキャリア設計面談を実施し、キャリア目標と能力開発計画を確定するとともに、その後の異動・配属先については、キャリア目標を考慮して決定する。

③ 6 等級に昇格した年度 (CDP 導入 J A)

第 2 回キャリア設計研修を受講し、自己分析を行い、自己のキャリア目標とそれに向けた能力開発計画を策定する。研修からおよそ半月後に、人事担当者 (キャリアカウンセラー) がキャリア設計面談を実施し、キャリア目標と能力開発計画を確定する。

④ 部門変更希望者 (毎年)

部門変更を希望する場合は、自己申告書へその旨記載し、人事担当者 (キャリアカウンセラー) とのキャリア設計面談を実施し、上司の意見も参考に、部門変更したほうが職員本人のためになると判断された場合は、部門変更を行う。

また、必要があれば部門を越えた異動を行うこともあるが、その際は人事担当者 (キャリアカウンセラー) がキャリア設計面談を実施し、職員本人への説明を徹底する。

⑤ 上司との面接（毎年）

キャリア目標および能力考課結果から教育必要点を把握し、毎年、能力開発計画を決定する。目標管理制度を導入している場合は、能力開発目標として設定する。

<キャリア設計研修および面談の概要（CDP 導入 J A）>

対象	キャリア設計研修		キャリア設計面談	
	期間	内容	時期	内容
6 等級 に昇格 した者	約 2 日間	キャリア目標の達成度の自己評価、今後のキャリア目標の明確化、能力開発計画の策定。	研修からおおよそ半月後、約 1 時間。	キャリア目標の明確化、能力開発計画策定、部門選択。
3 等級 昇格後 3 年目	約 2 日間	キャリア設計とは、自己分析、自己の価値観確認、キャリア目標の明確化、能力開発計画策定。	研修からおおよそ半月後、約 1 時間。	キャリア目標の明確化、能力開発計画策定、部門選択。

<キャリア計画などの内容>

人事情報	職歴（職務経験・職能資格・役職）、在級期間、取得資格・特殊技能、研修履歴、人事考課結果、面談結果等
自己申告（本人希望）	希望する部門・職種、自己啓発目標等
キャリア計画	キャリアモデルの設定・部門選択、資格取得・研修受講計画、OJT 計画

なお、各職員の視点から見たキャリアのイメージは、**図7:モデルコース例**を参照。

5. 異動・ローテーションの考え方

①初級職（1～3等級）

初級職は、適性把握期間とし、複数の部門もしくは業務・拠点（支店・事業所等）を経験し、JA全体の業務把握と職員各自の適性を把握する。また、信用渉外、LA、TAC、営農経済渉外、営農指導員など組合員と接点のある職種や業務を担当することは必須とする。

なお、同一部門異動が長い場合は、他部門の職場経験や研修受講等の機会を設ける。

②中級職（4～6等級）

中級職は、特定の部門内の異動・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。

特に専門的な経験・知識・スキル等を要する業務分野を担当する要員については、専門性強化の観点からコア人材として、当該業務を中心にローテーションを行う。

ただし「総務・企画・リスク管理」部門は、職員数が多くないことと総合事業としての視点が大事なこと、さらに将来の経営者候補をはじめとする「コア（中核を担う）人材」の育成を考慮すると、他部門も含めた異動・ローテーションを行う必要がある。

また、「内部監査」部門は、職員数が多くないことと被監査部門の業務の理解が重要であることを考慮し、当該部門を軸として他部門も含めた異動・ローテーションを行う必要がある（加えて、「JAバンク体制整備モニタリング実施要領」において内部監査専従者に求められる業務経験要件の意識も必要）。

③管理職（7～9等級）

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。

図1:CDPを意識した人事管理のイメージを参照。

(1)異動・ローテーションの観点

異動・ローテーションについては、①リスク管理上および事業推進上必要な専門性を発揮できる人材の開発、②不祥事防止、コンプライアンスの双方の観点を意識しつつ、計画的に行う必要がある。このうち①の観点からは、一定職層以上における部門内ローテーションの実施が必要であり、一方②の観点からは長期間にわたり同一部署の同一業務に従事させることを避ける必要がある。

なお、事業ごとの考え方は以下および図3:各事業のローテーション(モデル)、図7:モデルコース例を参照。

- ・信用事業：「JAバンク体制整備モニタリング実施要領_別紙2-1人事ローテーション等にかかる判定の考え方」
- ・共済事業：「JAにおける共済部門職員の専門性発揮のための配置・ローテーションの考え方について、体制強化指針」
- ・営農・経済事業部門においては、高度な専門性を発揮できるように計画的に異動・ローテーションを行うことが必要。
- ・総務・企画・リスク管理部門：「JA3線モデル・リスク管理強化の手引き」

(2)範囲外として扱う職種

技術職群以外に、専門家育成の観点から同一職種の経験を積み、この異動・ローテーションの考え方の範囲外として扱う職種は、資産管理、情報処理などが想定される。また、定年後の専任職としては、以下の職種が想定される。

- ・資産査定
- ・内部監査（被監査部門の業務についての理解および独立性が重要であるため）

※このほか、JAの事業等によっては、要資格専門職（農機の技術職、介護スタッフ、畜産の受精士、CEの乾燥設備作業主任者）や不動産取引業務が想定される。

(3)経過措置

将来的にはCDPの定着化により専門性のある管理者が育成されるが、当面、次のような経過措置が必要である。

- ・専門性が乏しい管理者の場合は、「専門リーダー（当該職種の経験が豊富な職員）」を部下に配置するとともに、計画的に専門性を習得する。

6. 能力開発の考え方

上司は部下のキャリア目標および能力考課結果から教育必要点を把握し、部下との目標設定面接等を通じて、毎年の能力開発計画（能力開発目標）を策定し、確実に実行する。

管理職および専門リーダーは、OJTを実施し、日常的に部下の育成を行う。

職員は、計画に従い積極的に能力開発を行う。

人事部署は、職員一人ひとりの職歴および専門研修を含めた研修履歴、資格等の管理を、各事業部署と連携し行うとともに、定期的に「能力開発プログラム」（図5）の見直しを行う。

（1）能力開発のポイント

- ① 基本研修・資格および自己啓発、専門研修・資格について、昇格基準とする能力開発ポイントを示し、計画的な能力開発を促す。なお、ポイントの設定においては、重要度や難易度、必要時間数などを考慮し、また事業間のバランスをはかり、各JAで設定するものとする。図4: 能力開発ポイント基準および図5: 能力開発プログラムを参照。
- ② 専門研修・資格は、部門ごとに、習熟度に応じて専門化・高度化を志向しながら実施する。
- ③ 専門性発揮のため、職務経験と専門知識のある管理者および専門リーダーによるOJTを、明確に位置づける。専門リーダー（6等級）は初級職（1～3等級）に対してOJTを行い、マネジメント能力の訓練と位置付ける。

（2）専門研修・資格

能力開発プログラムのうち、特に専門分野にかかる能力の内容については各事業担当部署と連携して検討し、必要に応じて事業別にプログラムを設定する。また、研修・資格にかかる履歴管理等を通じて実態の把握に努め、定期的（年1回等）に各事業担当部署と連携して以下の2点を検証のうえ、「能力開発プログラム」の見直しを行う。

① 「能力開発プログラム」と実態のギャップ

② 今日的に求められる専門的能力と「能力開発プログラム」のギャップ

なお、事業ごとの専門研修・資格の内容については図6: 専門研修・資格の例を参照。

7. 営農・経済事業部門職員の専門性の強化

営農・経済事業部門の中軸となる営農指導事業の強化をはかることにより、たえず多様化・専門化する組合員ニーズに対応していくため、JAにおいては営農指導員の果たすべき役割と組合員から求められる資質に考慮した営農指導事業の人材育成のあり方をJA全体の人事制度・人材開発計画に反映することにより、営農指導事業担当職員の計画的な人材確保・育成と体制整備に取り組む。

なお、営農指導事業は業務内容が多岐にわたるため、定期的に、業務の棚卸を行い、営農指導員の担う業務を明確にして目標設定を行うことが必要である。

(1) 営農指導員の人事ローテーションの考え方

営農指導は、品目や地域特性等、マニュアル化が困難な業務であり、営農指導員には、栽培技術から販売計画に至る知識、組合員とのコミュニケーション能力等が必要であり、人材育成に一定の期間を要する。

このため、JAは人事ローテーションにあたって対象者を明確にし、実効性ある内部けん制強化策を講じる等により、キャリア形成のために必要な期間、営農指導業務に従事できるようにし、高度な専門性を有する人材育成にむけた人事ローテーションを確立する。

また、営農指導事業における生産技術や経営改善等のノウハウの継承のため、後任育成等を考慮した要員配置と人事ローテーションを行う。

(2) 営農指導員資格認証制度の活用

営農・経済事業部門の職員のキャリア開発のため、OJTを中心として研修計画と営農指導員・JA地域営農マネージャー資格認証制度の活用により計画的な人材開発計画を策定して実践する。

なお、営農指導員資格の全国認証においては、営農指導の基本的活動であるGH・GAP基礎研修の受講を必須とし、県域認証においても推奨する。

(3) 営農指導員枠採用の検討

営農指導員は、①異動・ローテーションを経て営農・経済部門に配属される場合（ジェネラリスト型）と、②専門職としての採用・人材育成がなされている場合（スペシャリスト型）がある。

多くのJAでは①の総合職として採用されており、人事ローテーションによるキャリア育成を行っているが、今後は、高度化するニーズに対応する専門職としての複線型人事制度も検討していく。

8. リスク管理部門および内部監査部門職員の専門性の強化

適切なコンプライアンス・ガバナンス態勢および持続可能なJA経営に向けては、事業環境の変化・リスク等への適切な対応、中長期的な観点からの経営戦略・事業計画の策定、限られた経営資源の的確な配分・活用といったことが重要であり、3線モデルに基づくJA組織・事業の運営が求められる。

具体的には、リスク管理部門（2線）においては、JAの組織・事業運営にかかる全体的なリスクおよび事業部門（1線）の事業・業務にかかるリスクの認識・管理の支援を行い、内部監査部門（3線）においては、独立した立場でリスクをベースとした内部監査を行う（その詳細は、「JA3線モデル・リスク管理強化の手引き」参照）。

事業部門だけでなくリスク管理部門および内部監査部門を含め、各部門を担う人材の育成・確保についても計画的に取り組むことが重要。専門性を醸成する期間である中級職層において、事業部門では部門内異動による育成・専門性醸成が基本となるのに対し、リスク管理部門および内部監査部門では、リスク認識・管理の支援およびリスク・ベースの内部監査のためには事業にかかる知識・知見も一定程度必要であることから、当該部門を軸とした異動により当該業務にかかる専門性を醸成しつつ、適宜事業部門を経験するといったローテーションが基本になる。

例えば有価証券運用にかかるリスク管理業務については、運用業務の実情も踏まえたリスク管理が必要となり、リスク管理部門の業務経験だけでフロント運用部署を管理・牽制することは難しい。そのため、有価証券運用にかかるリスク管理業務を担う職員については、フロント運用部署とのローテーションも実施して育成・確保されることが望まれる（その詳細は、「ALM委員会の手引き（第3版）」参照）。

（1）専門性の高い人材の確保

JA経営におけるリスク管理・内部監査の重要性に鑑みて、業務内容を明確にして、質と量の両面で必要な専門人材を確保する。

また、専門人材の育成には相応の時間を要することから、対象者を明確にしたうえで、キャリア形成に必要な当該業務の従事期間に十分に配慮して、人事ローテーションを行う。

また、JA経営における当該部門の重要性が高まるなか、幹部職員のキャリアルートのひとつとして位置付けることも考えられる。

（2）研修受講・資格取得による専門人材の育成

OJTに加えて、中央会などが指定・推奨する研修・資格取得を通じて、計画的な人材育成を確立する（毎年度、JA人材開発（育成）計画に織り込む）。

9. JAで取り組むべき事項

(1)「人材開発計画」の策定

- ・JAのビジョンにもとづく「JA人材育成基本方針」の見直し
- ・「JA人材育成基本方針」に基づき、「人材開発計画」の検討

(2)「人材開発計画」の実践準備

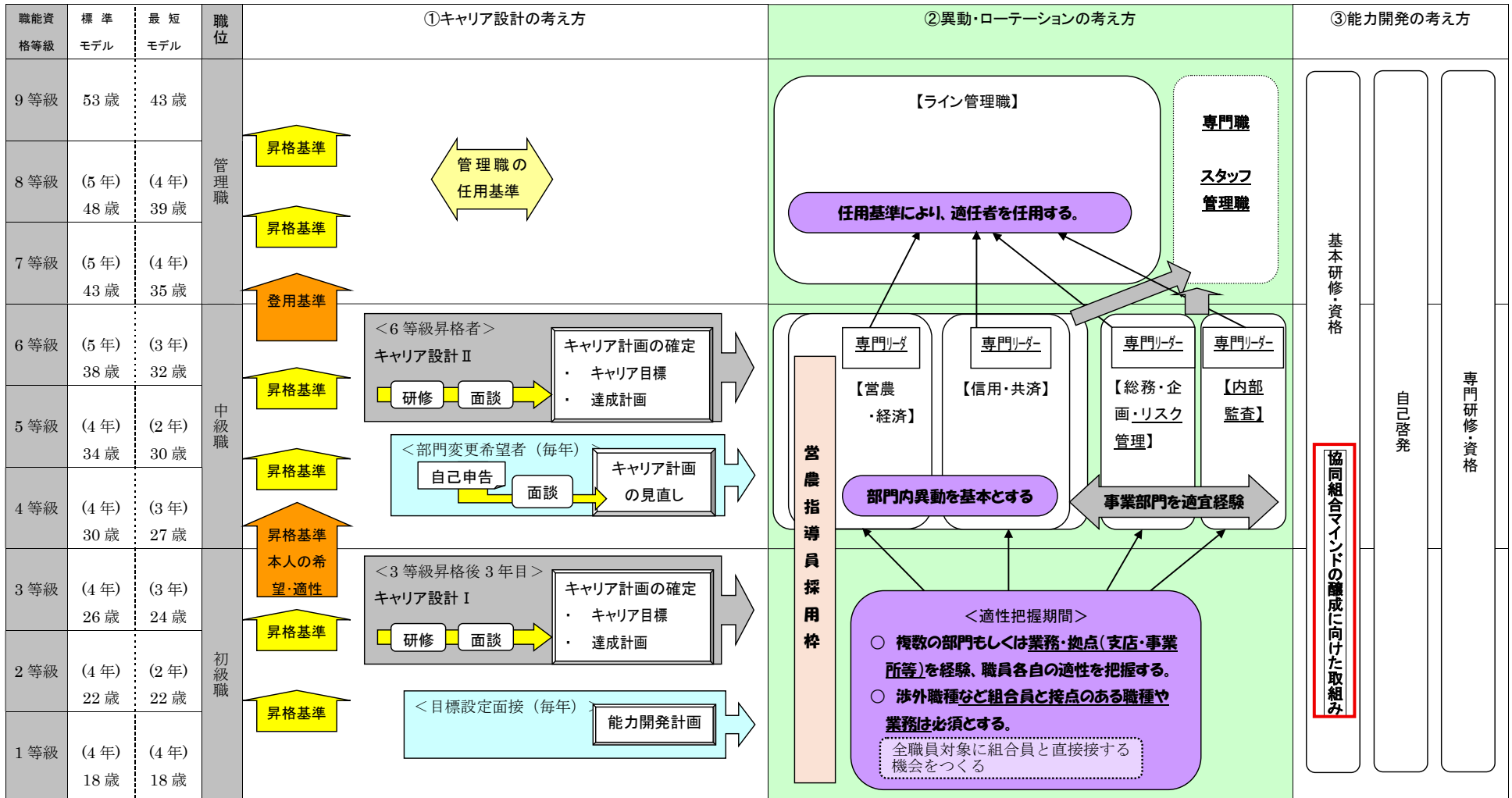
- ・人事担当者の育成（推進者としての知識・意識付け、キャリア・カウンセラー）
- ・各部門との協議
- ・規程・要領・様式等の整備
- ・教育研修体系（方針・計画等を含む）、能力開発プログラムの整備
- ・職員台帳の整備
（職務経験・職能資格・役職、在級期間、取得資格・特殊技能、研修履歴、人事考課結果、面談結果等）
- ・人事情報システムの確立
- ・職員用手引きの作成

(3)「人材開発計画」の実践

- ・職員対象の研修会（制度導入）開催
- ・キャリア設計研修の実施
- ・キャリア面談の実施

以上

図1: CDPを意識した人事管理のイメージ



注1) 職能資格等級および昇格モデル・職位は、全中作成。

注2) 特に専門的な経験・知識・スキル等を要する業務分野を担当する要員については、専門性強化の観点から中級職期間はコア人材として、当該業務を中心にローテーションを行う。

図2: 求められる知識・能力・スキル・資格の例

階層と求められる職員像	求められる知識・能力・スキル	能力開発メニュー(詳しくは図5・図6参照)
<p>【管理職】</p> <p>1. 組合員・地域住民の満足 2. 経営理念による事業展開・地域振興 3. リーダーシップ 4. 環境変化への即時対応</p> <p>① 組合経営に関して広範かつ高度な見識を持ち、経営の代行・補佐ができる。 ② 全部門または一定の部門を統率できる。 ③ 組合の基本方針に基づき、組合全体または一定の部門の事業計画を立案・完遂できる。 ④ 他部署や関係先との必要な調整ができる。 ⑤ 所属する部下の掌握、指導、育成ができる。</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>問題解決能力 企画立案能力 リーダーシップ マネジメント能力 OJTスキル コミュニケーション能力 プレゼンテーション</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 問題解決技法研修 ・ マーケティング研修 ・ 管理者コース(新任課長研修) ・ プロジェクトマネジメント研修 ・ JA職員資格認証試験 上級 ・ 支所長研修 ・ 管理者実践研修(課長研修) ・ 人事考課者訓練 ・ 目標面接研修 ・ コンプライアンス
	<p>事業専門能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 信用事業に携わる管理職 	<p>(図6-1: 専門研修・資格を参照)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 共済事業に携わる管理職 	<ul style="list-style-type: none"> ・ LA 育成者研修 ・ 共済基礎知識研修 ・ 共済事務担当初任管理者研修 ・ 共済事務担当管理者研修
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営農・経済事業に携わる管理職 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域営農マネージャー ・ TAC管理者研修 ・ 営農・経済事業部門マネジメント研修
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総務・企画またはリスク管理業務に携わる管理職 	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理担当者向け研修(仮称)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査業務に携わる管理職 	<ul style="list-style-type: none"> ・ JA内部監査士 ・ JA上級内部監査士 ・ 農協監査士

階層と求められる職員像	求められる知識・能力・スキル	能力開発メニュー(詳しくは図5・図6参照)
【中級職（信用・共済）】 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 1. 組合員・地域住民の満足 2. 経営理念による事業展開・地域 3. 創意工夫と改善意欲 4. 専門知識の習得 5. 目標達成への自発的意欲と業務遂行能力 </div> ①情報を大切にし、顧客ニーズに的確な提案ができる。	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> OJTスキル 上位者の補佐 組合員等利用者 に対する相談・ 提案能力 </div> 事業専門能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監督者コース（新任係長研修） ・ コンプライアンス (図6-1: 専門研修・資格を参照)
【中級職（営農・経済）】 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 同上 </div> ①園地条件をふまえた栽培・経営指導できる。(営農指導員) ②営農相談に対応でき農家生産コスト低減を支援できる。(購買) ③農産物の有利販売に向けた施策を実践できる。(販売)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> OJTスキル 上位者の補佐 組合員等利用者 に対する相談・ 提案能力 </div> 事業専門能力 ・ 営農指導員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監督者コース（新任係長研修） ・ コンプライアンス (図6-2: 専門研修・資格を参照)
【中級職（総務・企画）・(リスク管理)】 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 同上 </div> ① 自己の仕事を設定し、実現できる。 ② 下位者に具体的指導を行うことができる。 ③ 事業部門の業務に精通し、また、事業部門から独立した立場でリスク管理の支援を行うことができる。	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> OJTスキル 上位者の補佐 組合員等利用者 に対する相談・ 提案能力 </div> 事業専門能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監督者コース（新任係長研修） ・ コンプライアンス (図6-3: 専門研修・資格を参照)
【中級職（内部監査）】 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 同上 </div> ① 事業部門の業務に精通し、また、事業部門から独立した立場で内部監査を行うことができる。	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> OJTスキル 上位者の補佐 </div> 事業専門能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監督者コース（新任係長研修） ・ コンプライアンス (図6-5: 専門研修・資格を参照)

階層と求められる職員像	求められる知識・能力・スキル	能力開発メニュー(詳しくは図5・図6参照)
<p>【初級職】</p> <p>1. 組合員・地域住民の満足 2. 経営理念による事業展開・地域 3. 創意工夫と改善意欲 4. 専門知識の習得 5. 目標達成への自発的意欲と業務遂行能力</p> <p>① 定型業務および非定型業務を正確・迅速に処理することができる。 ② 所属する部署の方針や目標を十分に理解し、業務を遂行できる。 ③ 担当業務に関し、下位者を指導できる。 ④ 任務を忠実に実行し、正確・迅速に業務処理を行うことができる。</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 基礎的業務遂行能力 顧客満足意識 改善意識 </div> <p>事業専門能力</p>	<p>J A職員資格認証試験初級、中級 中堅職員研修 新任職員研修 新採用職員研修 パソコン研修 ビジネスマナー コンプライアンス</p> <p>(事業別の専門研修・資格を参照)</p>

図3-1:信用・共済事業におけるローテーション(イメージ)

	職位	ローテーション (イメージ)	配置にあたっての考え方
管理職層	管理職	<p>ライン管理職</p> <p>スタッフ管理職</p> <p>管理職登用基準、信用・共済部門の管理職任用基準</p>	<p>○管理職登用基準、および信用・共済部門の管理職任用基準を満たす者をライン管理職に配置し、業務経験にもとづく的確な部下指導・育成と、常にコンプライアンス意識を持った適正・的確な業務遂行に務める。</p>
専門リーダー (3年程度)	中級職	<p>本店推進企画業務 (リーダー)</p> <p>本店・基幹支店事務系業務※1 (各業務のリーダー)</p> <p>渉外業務 (信用渉外・L Aのリーダー)</p> <p>支店業務 (窓口・事務業務のリーダー)</p>	<p>○本店推進企画業務、本店・基幹支店事務系業務、渉外業務、支店業務のすべてにおいて、当該業務の経験者を中心とした配置を行い、各業務の専門リーダーとして、後輩の指導・支援 (O J Tの強化) と管理職の補佐業務を通じ、適正・的確な業務遂行に務める。</p>
個別業務スキルの強化 (3~5年)	信用・共済部門	<p>本店推進企画業務</p> <p>本店・基幹支店事務系業務 ※1</p> <p>渉外業務 (信用渉外・L A)</p>	<p>○信用・共済部門での一定の業務経験者を本店推進企画業務、本店・基幹支店事務系業務を中心に配置することにより、個別業務の知識・スキルの強化をはかるとともに、本店の機能強化をはかる。</p> <p>○渉外業務 (信用渉外・L A) への配置により顧客対応力のさらなる強化をはかる。</p>
個別業務スキルの修得、推進力、顧客対応力の強化 (3~5年)	信用・共済部門	<p>支店業務等 * (窓口・事務)</p> <p>渉外業務 (信用渉外・L A)</p>	<p>○組合員・利用者との接点の場である支店業務(窓口・事務)、渉外業務(信用渉外・L A)を中心に配置し、顧客対応力の強化と個別業務の知識・スキルを修得をはかる。</p> <p>*知識・スキルの修得・強化を目的に、本店・基幹支店事務系業務への配置も可とする。</p>
J A 事業全体の知識修得および顧客対応力、基本事務の修得 (適性把握期間)	初級職	<p>【適性把握期間】</p> <p>信用・共済支店業務 (窓口・事務)</p> <p>渉外業務 ☆ (信用渉外・L A)</p> <p>総務・企画</p> <p>営農・経済</p>	<p>○J A 入組後の一定期間を適性把握期間として複数部門を経験し、J A 事業全体の知識を修得する。</p> <p>○信用・共済部門においては、支店業務 (窓口・事務)、渉外業務 (信用渉外・L A) を中心に配置し、基本的な顧客対応力、基本事務の修得をはかる。</p> <p>☆渉外業務は必須とする。</p>

※1：本店・基幹支店事務系業務とは、信用事業においては、貸付業務、資金運用業務、調達業務（預り資産・年金等）等、共済事業においては、審査・査定・契約保全業務、自動車事故対応業務である。

※2：特に専門的な経験・知識・スキル等を要する業務分野を担当する要員については、専門性強化の観点から中級職期間はコア人材として、当該業務を中心にローテーションを行う。

※3：リスク管理の観点から、長期間にわたり同一部署の同一業務へ従事させることは避ける。

図3-2：営農・経済部門におけるローテーション(モデル)

	職位	ローテーション (モデル)	配置にあたっての基本的考え方
管理職層	管理職		<p>○管理職登用基準、および営農・経済部門の管理職任用基準を満たす者をライン管理職に配置し、業務経験にもとづく的確な部下指導・育成と、常にコンプライアンス意識を持った適正・的確な業務遂行に務める。</p>
専門リーダー (3年程度)	中級職		<p>○本店、営農・経済センターにおいて当該業務の経験者を中心とした配置を行い、各業務のリーダーとして、後輩の指導・支援 (OJTの強化) と管理職の補佐業務を通じ、適正・的確な業務遂行に務める。</p>
個別業務スキルの強化 (3~5年)	中級職 (営農・経済部門)		<p>○営農・経済部門で一定の業務経験者を本店営農企画・購買企画・マーケティング業務に配置し、個別業務の知識・スキルを強化するとともに、本店機能の強化をはかる。 ○営農・経済センターでの販売・購買事業の地区・品目担当として、更なる個別業務スキル強化をはかる。 ○営農指導員・TAC、営農経済渉外員として、個別業務の知識・スキル強化をはかり、顧客対応力の更なる強化をはかる。</p>
個別業務スキルの修得、推進力、顧客対応力の強化 (3~5年)	中級職 (営農・経済部門)		<p>○組合員・利用者との接点の場である営農・経済センターの地区営農指導員、販売・購買事業の品目・地区担当、あるいは TAC・営農経済渉外員として配置し、組合員対応力の強化と個別業務の知識・スキルの修得をはかる。 ○取引先との契約管理、債権管理等の基本的知識を修得。</p>
JA事業全体の知識修得および顧客対応力、基本事務の修得 (適性把握期間)	初級職	<p>【適性把握期間】</p>	<p>○JA入組後の一定期間を適性把握期間として複数部門を経験し、JA事業全体の知識を修得する。 ○営農・経済部門においては、営農・経済センター等の拠点事業所での販売・購買品の受渡、事務処理、営農指導の補助等の業務に携わり、基本的な顧客対応力・業務知識・基本事務を修得する。</p>

※1：本店での営農企画、購買企画、マーケティング業務とは、地域農業戦略の策定、JA事業計画策定、販売企画、推進企画、受発注管理、在庫管理、契約管理、取引先管理、品目技術指導等である。

図4:能力開発ポイント基準(累計)

昇格区分	基本研修・資格	自己啓発	専門研修・資格	計
8⇒9 等級	必須項目のうち未取得のものを中心に。	●以上	必要に応じて受講。	
7⇒8 等級		●以上		
6⇒7 等級	●以上 (うち必須項目を●以上)	●以上	●以上	●以上
5⇒6 等級	●以上 (うち必須項目を●以上)	●以上	●以上	●以上
4⇒5 等級	●以上 (うち必須項目を●以上)	●以上	●以上	●以上
3⇒4 等級	●以上 (うち必須項目を●以上)	●以上	●以上	●以上
2⇒3 等級	●以上 (うち必須項目を●以上)	●以上	●以上	●以上
1⇒2 等級	●以上 (うち必須項目を●以上)	●以上	●以上	●以上

図5:能力開発プログラムの例

区分	対象等級	研修・資格	ポイント	
基本研修・資格	必須	5	監督者コース	●
		6	管理者コース	●
		5～6	J A職員資格認証試験 上級	●
		3～6	マーケティング研修	●
		3～4	中堅職員研修	●
		2～3	初任職員研修	●
		1～2	新採用職員研修	●
	選抜	4～6	J A経営マスターコース I	●
	選択	6～9	問題解決技法研修	●
			コンプライアンス・オフィサー 1級	●
		3～9	中小企業診断士資格	●
			A F P ・ 2 級 F P 技能士資格	●
			宅地建物取引主任者資格	●
			ホームヘルパー3級資格	●
			J A内部監査士資格	●
			社会保険労務士資格	●
		コンプライアンス・オフィサー 2級	●	
1～5	ビジネスマナー研修	●		
自己啓発	1～9	別に定める。(省略)		
専門研修・資格	1～9	部門ごとに、別に定める。(図6参照)		

図6-1: 専門研修・資格<信用・共済部門>の例

対象職種	対象者	区分	研修・資	実施日	ポイント	
信用事業	窓口担当者	初級	集合	★窓口対応	●月●日	●
			集合	★貯金・為替初任者	●月●日	●
			通信	★信用事業基本（貯金・為替コース）	—	●
			通信	★窓口テラー	—	●
			試験	★信用事業基礎（貯金・為替）	●月●日	●
			試験	★窓口テラー	●月●日	●
		中級	集合	★窓口ライフイベントセールス	●月●日	●
			集合	★窓口ライフイベントセールス（ローン編）	●月●日	●
			集合	★窓口年金推進	●月●日	●
			集合	★相続実務	●月●日	●
			集合	★年金知識習得	●月●日	●
			集合	★年金実務	●月●日	●
			通信	★信用事業法務	—	●
			通信	★窓口・渉外事務ミス防止	—	●
			通信	★JAバンク年金アドバイザー	—	●
			試験	★信用事業法務	●月●日	●
			試験	★JAバンク年金アドバイザー	●月●日	●
			融資担当者	ローン専任	集合	★住宅関連会社営業
	集合	★融資初任者			●月●日	●
	通信	★ローン推進			—	●
	通信	★JAバンク住宅ローンアドバイザー			—	●
	試験	★ローン推進			●月●日	●
	試験	★JAバンク住宅ローンアドバイザー			●月●日	●
	農業融資専任	集合		★農業融資（融資・審査編）	●月●日	●
		集合		★農業融資（簿記・税務編）	●月●日	●
		集合		★農業融資営農類型別目利き	●月●日	●
		集合		★融資初任者	●月●日	●
		通信		★農業融資	—	●
		通信		★農業融資財務分析基礎	—	●
		試験		★農業融資実務	●月●日	●
	貸出担当	試験		★農業融資財務分析基礎	●月●日	●
		集合		★融資トラブル対応法務	●月●日	●
		集合	★貸出管理回収実務	●月●日	●	
集合		★融資初任者	●月●日	●		
通信		★信用事業基本（融資コース）	—	●		
通信		★信用事業法務	—	●		
試験		★信用事業基礎（融資）	●月●日	●		
試験	★信用事業法務	●月●日	●			

信用事業	渉外担当者	初級	集合	★渉外初任担当者向け対応	●月●日	●
			集合	★貯金・為替初任者	●月●日	●
			通信	★信用事業基本（貯金・為替コース）	—	●
			通信	★渉外基礎	—	●
			試験	★信用事業基礎（貯金・為替）	●月●日	●
			試験	★渉外基礎	●月●日	●
		中級	集合	★預かり資産関連啓発	●月●日	●
			集合	★相続相談対応	●月●日	●
			集合	★渉外セールスレベルアップ	●月●日	●
			集合	★住宅ローン提案型営業	●月●日	●
			集合	★ローンセールス	●月●日	●
			集合	★渉外セールスコミュニケーション	●月●日	●
			集合	★渉外年金推進	●月●日	●
			集合	★相続実務	●月●日	●
			集合	★年金実務	●月●日	●
			集合	★年金知識習得	●月●日	●
			通信	★JAバンク年金アドバイザー	—	●
			通信	★信用事業法務	—	●
			通信	★JAバンク住宅ローンアドバイザー	—	●
			通信	★ローン推進	—	●
			通信	★コミュニケーション力養成	—	●
			通信	★窓口・渉外事務ミス防止	—	●
			試験	★JAバンク年金アドバイザー	●月●日	●
			試験	★信用事業法務	●月●日	●
	試験	★JAバンク住宅ローンアドバイザー	●月●日	●		
	試験	★ローン推進	●月●日	●		
	資産形成担当者	集合	★セミナー事前	●月●日	●	
		集合	★資産形成・運用提案クロージング	●月●日	●	
		集合	★資産形成・運用提案話法習得	●月●日	●	
		集合	★資産形成・運用提案知識習得	●月●日	●	
	管理者	集合	★信用事業管理者実践	●月●日	●	
		集合	★信用事業初級マネジメント	●月●日	●	

		集合	★信用事業初任管理者	●月●日	●
		通信	★信用事業管理者	—	●
		通信	★不祥事防止マネジメント	—	●
		試験	★信用事業管理者	●月●日	●
		試験	★不祥事防止マネジメント	●月●日	●

[注1] 上表には担当業務の遂行上のスキル・知識にかかる研修・資格を例示。(担当業務で求められる内部統制関連、ビジネスコアスキルは除いている)

[注2] ★印は、農林中金アカデミーが提供する研修・試験である。

対象職種	対象者	区分	研修・資格	実施日	ポイント
共 済 事 業 (L A向 け)	1年目	認 証	共済基礎知識研修(共済仕組編)	●月●日	●
		認 証	新任 LA 研修 J-WAYS 入門編	●月●日	●
		認 証	新任 LA 研修 J-WAYS 実践編	●月●日	●
		重 点	新任 LA 研修 推進基本編	●月●日	●
		重 点	新任 LA 研修 活動基本編	●月●日	●
		重 点	Lablet' s 活用研修	●月●日	●
		重 点	公的保障研修	●月●日	●
		重 点	共済契約税務研修(基本編)	●月●日	●
	L A認証 以降 (2年目 以降含む)	重 点	ニューパートナー推進研修	●月●日	●
		重 点	L Aステップアップ研修 3 Q訪問活動スキルアップ コース	●月●日	●
		任 意	L Aステップアップ研修 推進コミュニケーション力強化コース	●月●日	●
		任 意	L Aステップアップ研修 相続知識活用コース	●月●日	●
		任 意	共済契約税務研修(応用編)	●月●日	●
		任 意	保険商品基本研修(生命保険編)	●月●日	●
		任 意	保険商品基本研修(損害保険編)	●月●日	●
		任 意	保険商品応用研修(生命保険編)	●月●日	●
		任 意	保険商品応用研修(損害保険編)	●月●日	●
		任 意	J-WAYSアドバンスコース (ソーシャルスタイル編)	●月●日	●
		任 意	A F P資格取得講座	●月●日	●
任 意	F P継続教育研修	●月●日	●		

注1：区分「認証」・・・認証登録を行うために受講しなければならない研修

「重点」・・・重要度が高く優先的に受講する研修

「任意」・・・必要に応じて任意で受講する研修

注2：上表は、全国標準版の研修体系に基づくものであり、J A共済連 都道府県本部が策定する研修体系と異なる場合がある。

対象職種	対象者	区分	研修・資格	実施日	ポイント
共 済 事 業 (L A 育 成関係者 向け)	新任L A トレーナー	重 点	L A 育成者研修 (新任L A トレーナー編)	●月●日	●
	L A トレー ナー 2 年目 以降	重 点	L A トレーナー・テーマ別研修	●月●日	●
	(その他 対象者別)	任 意	L A 育成者研修 (本店管理者編)	●月●日	●
		任 意	L A 育成者研修 (支店管理者編)	●月●日	●
		任 意	L A 育成者研修 (L A リーダー編)	●月●日	●
	(課題別)	任 意	サポートコミュニケーションコ ース	●月●日	●
		任 意	ケーススタディコース	●月●日	●

注 1 : 区分「重点」・・・重要度が高く優先的に受講する研修

「任意」・・・必要に応じて任意で受講する研修

注 2 : 上表は、全国標準版の研修体系に基づくものであり、J A 共済連 都道府県本部が策定する研修体系と異なる場合がある。

対象職種	対象者	区分	研修・資格	実施日	ポイント
共 済 事 業 (そ の他)	窓口・事務	必須	窓口担当者基礎講座「知識・事務演習編」	●月●日	●
		必須	窓口担当者基礎講座「C S 実践編」	●月●日	●
		必須	共済担当者研修 (生命・建物)	●月●日	●
		必須	J A 契約担当者研修 I (自動車引受)	●月●日	●
	(自動車契 約)	スキルアップ	J A 契約担当審査員養成研修	●月●日	●
		スキルアップ	J A 自動車契約担当審査員有資格者研 修	●月●日	●
	(生命系)	スキルアップ	生命共済 J A 審査員養成研修	●月●日	●
		スキルアップ	生命共済 J A 審査員有資格者研修	●月●日	●
	(建物系)	スキルアップ	建物共済 J A 審査員養成研修	●月●日	●
		スキルアップ	帯同研修	●月●日	●
		スキルアップ	建物共済 J A 審査員有資格者研修	●月●日	●
		スキルアップ	自然災害損害調査員養成研修	●月●日	●
		スキルアップ	自然災害損害調査員有資格者研修	●月●日	●
	自動車事故 対応 (損害調	必須	審査員養成研修 (J A 自動車損調担当審 査員)	●月●日	●

査) ※損調体制移行前	必須	有資格者研修 (車物コース)	●月●日	●
	スキルアップ	Jable 契約者対応力向上研修会	●月●日	●
	スキルアップ	Jable 示談交渉力向上研修会	●月●日	●
自動車事故対応 (契約者対応)	必須	契約者対応担当者基礎研修会	●月●日	●
	スキルアップ	契約者対応担当者フォロー研修会	●月●日	●
	スキルアップ	事故受付・現場急行研修会	●月●日	●
	スキルアップ	契約者対応業務 支店担当者研修会	●月●日	●
管理者 (共済初任者)	必須	共済基礎知識研修	●月●日	●
管理者 (事務)	必須	共済事務担当初任管理者研修	●月●日	●
	スキルアップ	共済事務担当管理者研修	●月●日	●

(注) 管理者 (事務) は生命建物部門や自動車 (引受) 部門および事務部門の共通研修である。

図6-2: 専門研修・資格<営農・経済部門>の例

職種	対象者	区分	研修・資格	実施日	料
営農・経済部門	営農指導員・TAC等	必須	安全な農産物づくり基礎講習会	●月●日	●
		選択	肥料農薬技術講習会	●月●日	●
		選択	施肥診断技術者養成講習会	●月●日	●
		選択	農業機械基礎講習会	●月●日	●
		必須	圃場実習（農家研修）	●月●日	●
		必須	全国営農指導員資格認証試験	●月●日	●
		選択	営農・経済部門の管理職マネジメント研修会	●月●日	●
		必須	グリーンハーベスター（GH）農場評価員養成講習会	●月●日	●
		必須	GAP 認証関連講習会（GGAP、JGAP など）	●月●日	●
		選択	スマート農業研修会	●月●日	●
		選択	普及員資格（新制度）	●月●日	●
		選択	地域農業振興計画等実践セミナー	●月●日	●
		選択	青色申告支援実践研修会	●月●日	●
		選択	農業法人経営管理支援実践研修会	●月●日	●
		必須	全国 地域営農マネージャー資格認証試験	●月●日	●
		選択	全国 JA 農業経営コンサルタント資格認証	—	●
	必須	TAC 関係研修会	●月●日	●	
	米麦関係	選択	水稻栽培概論講習会	●月●日	●
		選択	農業倉庫保管管理技術研修会	●月●日	●
		選択	カントリーエレベーター初級オペレーター研修会	●月●日	●
		選択	カントリーエレベーター管理者・主任オペレーター研修会	●月●日	●
		選択	JA グループ指導的検査員養成研修会	●月●日	●
	園芸関係	選択	野菜栽培概論講習会	●月●日	●
		選択	露地野菜栽培技術講習会	●月●日	●
		選択	養液栽培講習会	●月●日	●
		選択	園芸資材講習会	●月●日	●
	畜産関係	選択	飼料事業基礎コース	●月●日	●
		選択	畜産経営コース	●月●日	●
		選択	畜種別基礎コース	●月●日	●
		選択	畜種別専門コース	●月●日	●

※JA全農講習計画書、中央会研修実施計画等を参考に作成

図6-3: 専門研修・資格<総務・企画部門>・<リスク管理部門>の例

対象職種	対象者	区分	研修・資格	実施日	ポイント
総務 企画 部門 ・リスク 管理 部門	全 般	選択	税理士	●月●日	●
			公認会計士	●月●日	●
			中小企業診断士	●月●日	●
			社会保険労務士	●月●日	●
			簿記検定試験	●月●日	●
			秘書検定試験	●月●日	●
			情報処理技術士	●月●日	●
			衛生管理者	●月●日	●
			防火管理者	●月●日	●
			行政書士	●月●日	●
			J A 経営マスターコース I	●月●日	●
			農協監査士試験	●月●日	●
				必須	内部監査担当者検定試験
	経理担当	必須	財務管理研修、決算経理研修	●月●日	●
	人事労務 担 当	必須	人事担当専任者基礎研修会	●月●日	●
			衛生管理者	●月●日	●
		選択	職能資格・目標管理・人事考課実務研修会	●月●日	●
			人事考課者訓練インストラクター養成研修会	●月●日	●
			賃金実務研修	●月●日	●
			労働法実務研修会	●月●日	●
			人事管理トップセミナー	●月●日	●
	教育インストラクター研修	●月●日	●		
	リスク管 理・コンプ ライアン ス担当	必須	リスク管理部署向け研修	●月●日	●
		選択	コンプライアンス・オフィサー1級・2級	●月●日	●
			コンプライアンス・オフィサー認定金融AML オフィサー基本・実践	●月●日	●
			J A コンプライアンス3級	●月●日	●
			ビジネスコンプライアンス検定初級・上級	●月●日	●
			ビジネス実務法務検定2級・3級	●月●日	●
			個人情報保護実務検定1級・2級	●月●日	●
			個人情報保護士認定	●月●日	●
金融個人情報保護オフィサー2級			●月●日	●	
銀行業務検定 法務2級・3級			●月●日	●	

図6-4: 専門研修・資格<内部監査部門>の例

対象職種	対象者	区分	研修・資格	実施日	ポイント
内部 監査 部 門	全 般	選択	税理士	●月●日	●
			公認会計士	●月●日	●
			中小企業診断士	●月●日	●
			社会保険労務士	●月●日	●
			簿記検定試験	●月●日	●
			情報処理技術士	●月●日	●
			J A 経営マスターコース I	●月●日	●
			農協監査士試験	●月●日	●
			JA 上級内部監査士	●月●日	●
	必須	JA 内部監査士	●月●日	●	

図7-1: 信用事業を主としたモデルコース例1

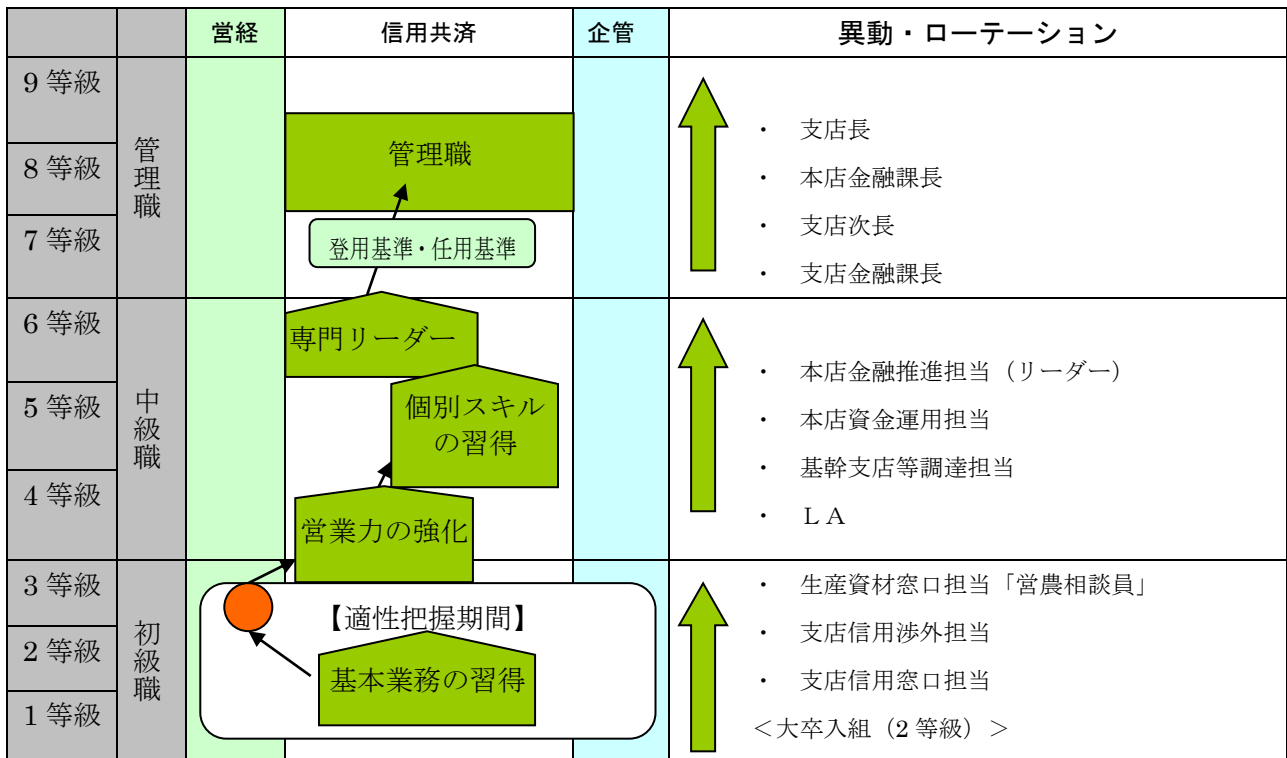


図7-2: 信用事業を主としたモデルコース例2(貸付業務を担当する管理職のケース)

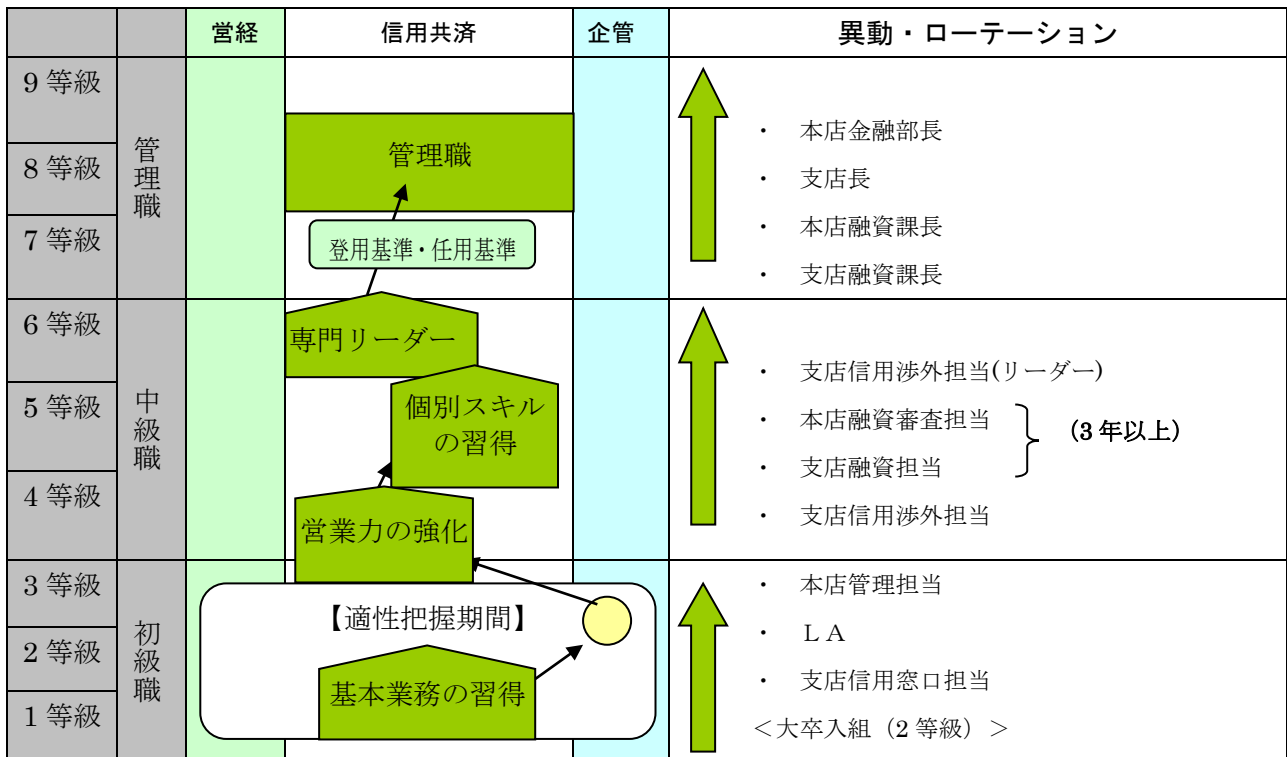
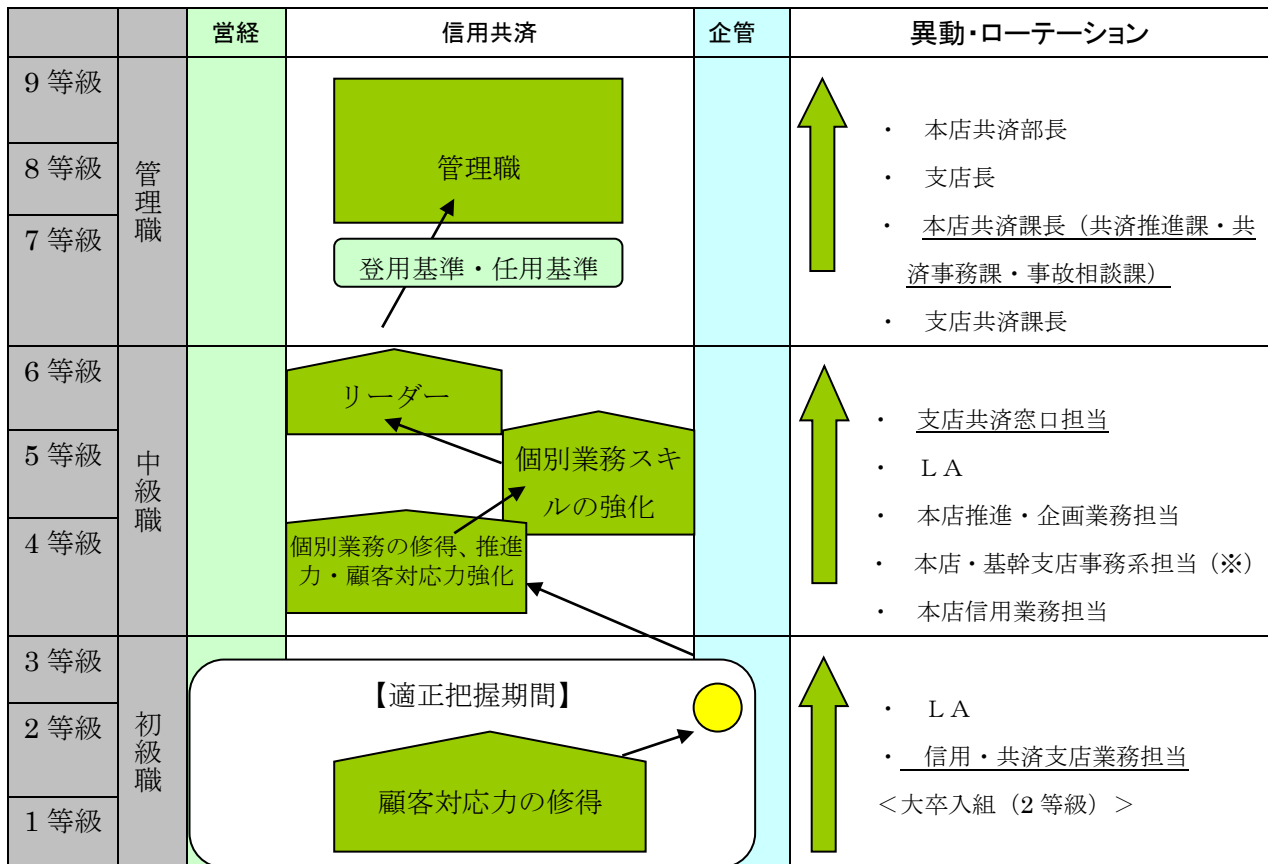


図7-3: 共済業務を主としたモデルコース例



※本店・基幹支店事務系業務とは、信用事業においては、貸付業務、資金運用業務、調達業務（預り資産・年金等）等、共済事業においては、審査・査定・契約保全業務、自動車事故対応業務である。

図7-4-1: 営農経済業務を主としたモデルコース例1

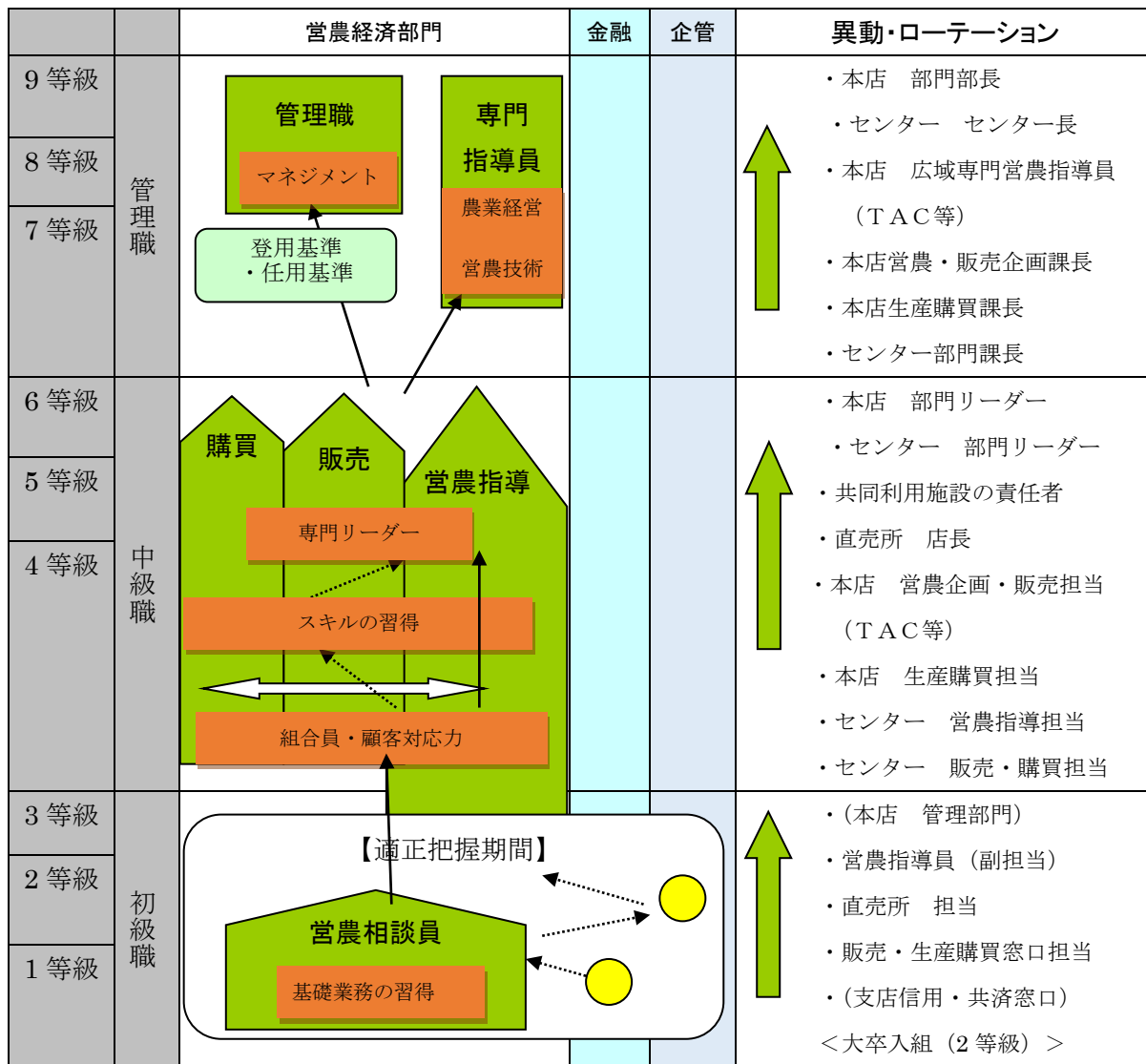


図7-4-2: 営農指導員のモデルコース例1

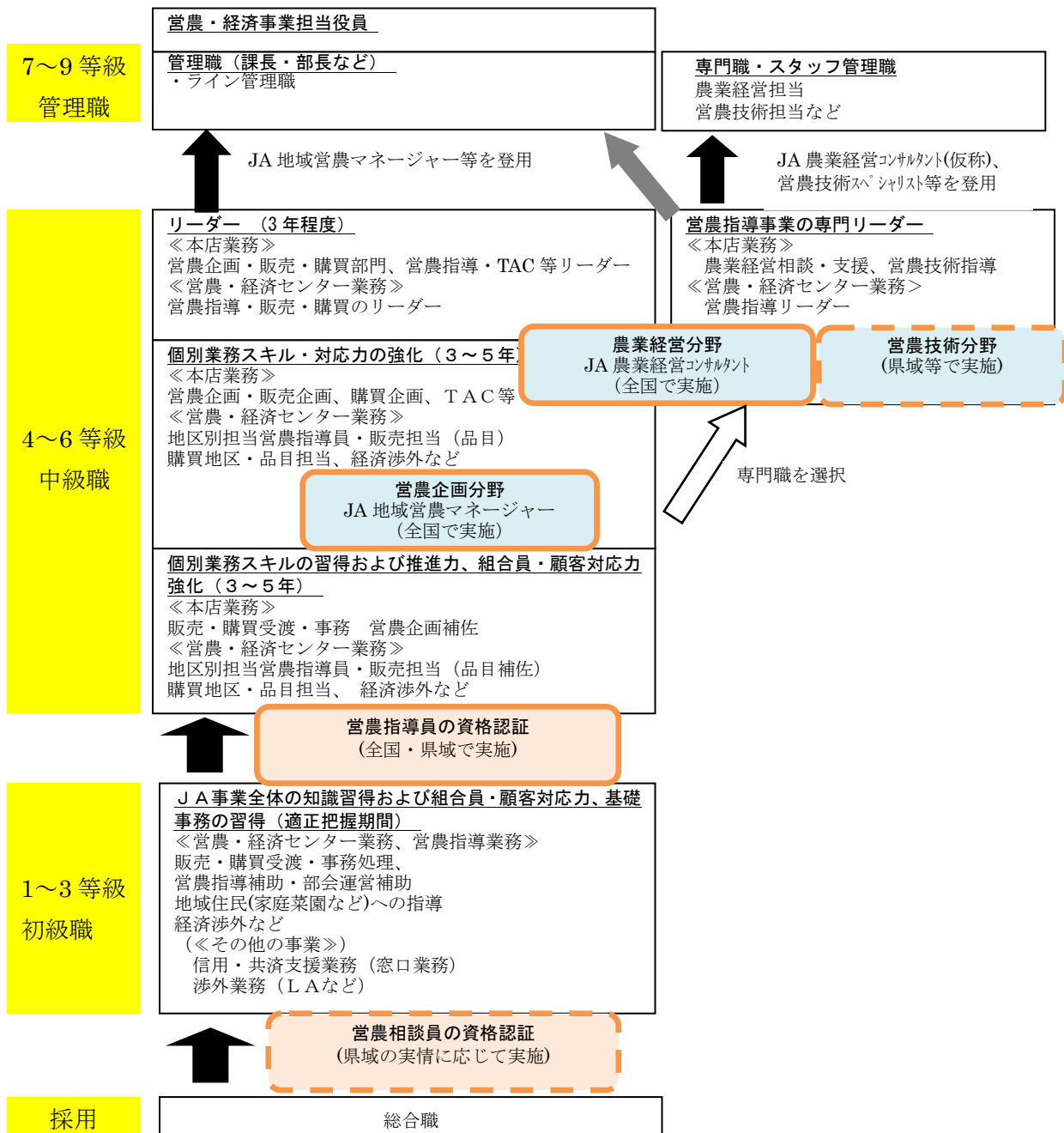


図7-4-3: 営農指導員のモデルコース例2(営農指導員枠採用)

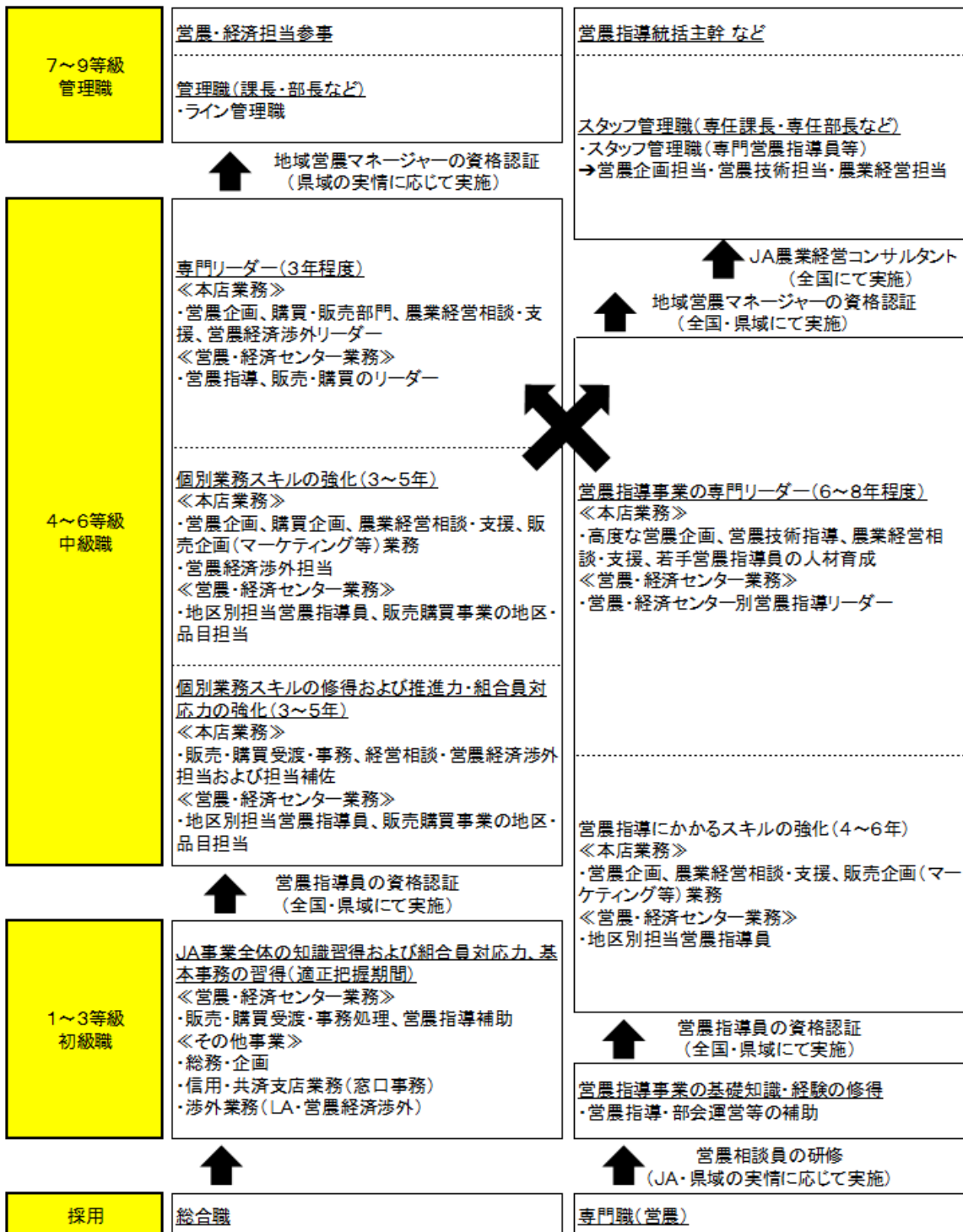


図7-5: 総務・企画業務またはリスク管理業務を主としたモデルコース例

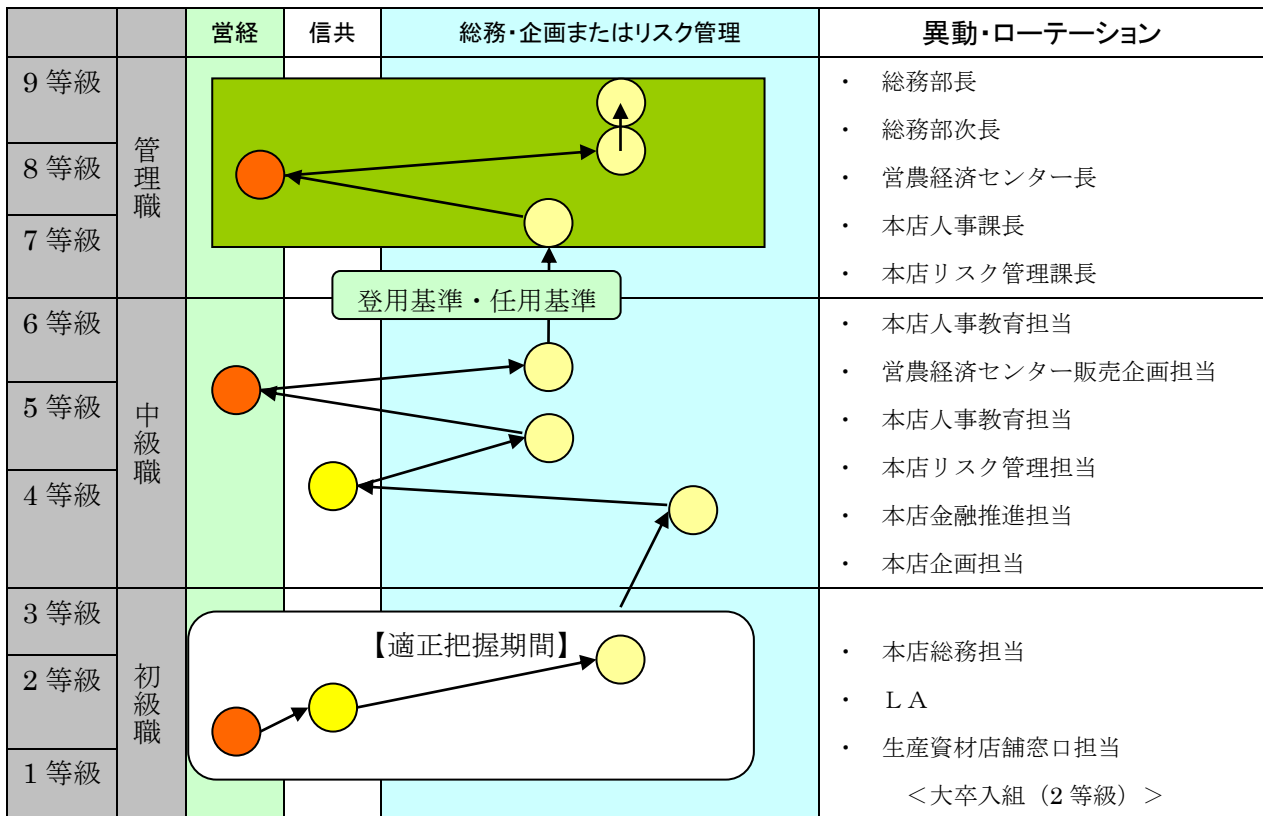


図7-6: 内部監査業務を主としたモデルコース例

