

# 「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）を踏まえ、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5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。

なお、JAグループ人づくりビジョン全国運動の取り組み経過については、「第5次人づくりビジョン全国運動方針について」をご覧ください。

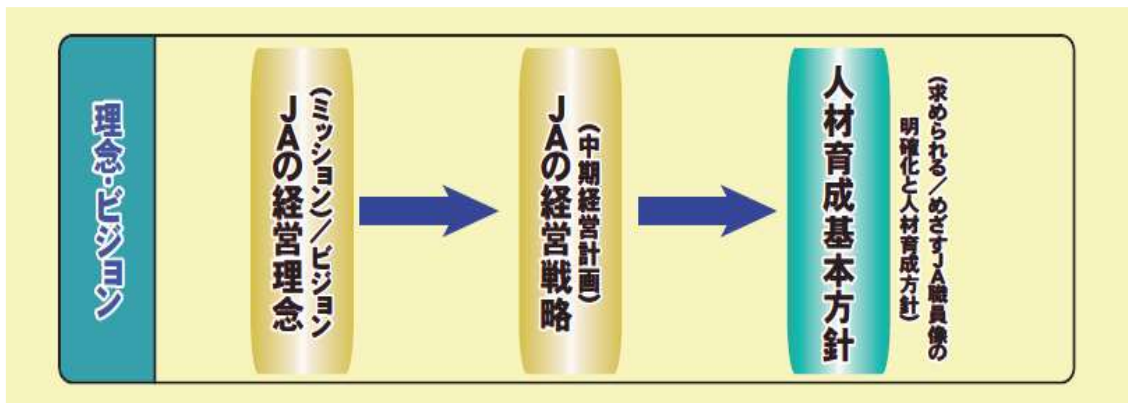
令和7年4月  
全国農業協同組合中央会

## 1 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) 人づくりビジョン全国運動の概要

- ① JAグループでは、平成25年度より令和6年まで3年ごとに4次に至り「JAグループ人づくりビジョン全国運動方針」を策定し、その実践に取り組んできた。令和7年から令和9年にかけて第5次運動に取り組むこととしている。
- 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ことである。
- 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ている。
- 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ている。

### ○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) これまでの全国運動のポイント

#### ① 第1次運動

- ・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。

- ・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・管理監督者の役割明確にした。

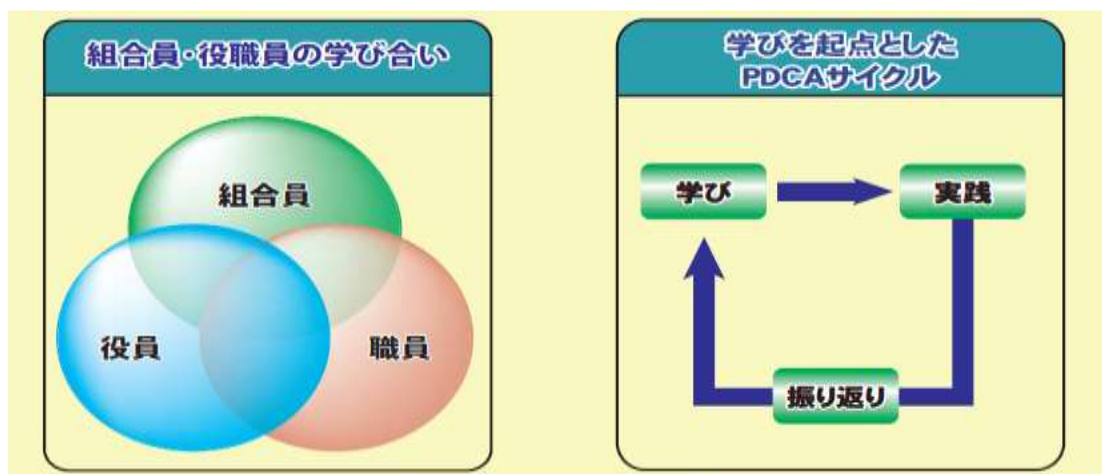
## ② 第2次運動

- ・第1次運動の内容を継承し、より多くのJAにおいて人材育成基本方針の策定を進めることとした。

## ③ 第3次運動

- ・JAの主役である組合員学習・教育文化活動の強化に取り組むこととした。
- ・具体的には、①次世代組合員リーダー育成（組合員大学）、②JA職員の農業知識獲得及び農業体験、③組織活動活性化のためのファシリテーションスキルの修得である。
- ・また、「組合員・役員・職員の学び合い」という考え方や、実践することを前提とした「学びと実践のPDCA」の必要性についての認識共有化をはかった。

### ○「組合員・役職員の学び合い」と「学びと実践」



## ④ 第4次運動

- ・JA経営人材の育成への体系的な整備に取り組むこととした(aJA経営マスターコース・JA戦略型中核人材研修 [中堅職員層]、bミライ共創プロジェクト開発[部課長]、cJA経営戦略実践プログラム(常勤役員)、dJA経営ビジョンセミナー[常勤役員])

### (3) JA人材育成基本方針と中期経営計画

- 人材育成基本方針の策定はゴールではなくスタートである。実践に向けた課題の発生や情勢の変化を踏まえ、必要に応じた見直しをしていくことが重要である。

見直しは中期経営計画の策定とあわせて行うことが望ましい。

### ○ 中期経営計画策定プロセス



## 2 人材育成基本方針の見直し

- JAグループでは、第30回JA全国大会決議の実現にむけて、令和7年度から9年度までの3カ年の「第5次人づくりビジョン全国運動」に取り組むこととしている。
- 第5次運動では、将来のJAの事業・活動を担う若手・中堅職員が急速に減少し、将来的にJA事業・活動の継続が困難となりかねないという深刻な実態にある。
- こうしたなか、JAビジョンに基づくJAの魅力とやりがいづくり、人材の確保・定着化・育成、多様な人材が働きやすい職場づくり、デジタル活用による業務の効率化、賃金動向をふまえた処遇改善という課題について、JAトップ層がリーダーシップを発揮し、全力で取り組んでいく。

(下線部は、第5次全国運動方針を踏まえ追加したもの)

### 人材育成基本方針 (参考イメージ例)

## JA〇〇人材育成基本方針

令和〇年〇月

### 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

<JA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

<JA理念（JA綱領、協同組合原則、各JA経営理念等）をふまえ協同組合の主役であるところの組合員の役割、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

<JAをめぐる環境変化を踏まえ、JAトップリーダーとして、将来JA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 人材の確保と能力を発揮できる職場環境づくり

<JAの人材不足は深刻な経営課題であることを踏まえ、人材の確保・定着化・育成につながるものとなっていること>

<職場環境づくりは、エンゲージメントの向上につながる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>

<働き続けたいと思える処遇（賃金・退職金）が実現できていること>

#### 1 若手・中堅職員等の確保・育成

#### 2 管理職の確保・育成とマネジメント力の向上

#### 3 シニア職員の活躍

#### 4 男性・女性の仕事上の役割と処遇の検証・見直し

#### 5 働きやすく、共に支え合う職場づくり

### 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（O J T）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 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
- 6 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  
の農作業従事の推奨農繁期における選果場・C E応援など>
- 7 デジタル人材の育成  
<要員不足への対応が JA グループの喫緊の課題になる中で、デジタル・  
D Xによる業務効率化・生産性向上とそれを担うデジタル人材育成に取り  
組んでいること>

### 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>

<キャリア設計や異動・ローテーションは「組合員から求められる人材開発の考え方」(JA 全中 令和7年5月予定)に沿って長期的視野にたち専門性を高める運用がなされていること>

## V 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」等）>

## VI JA 経営人材の育成

経営人材とは経営者及び将来経営を担いうる基幹的人材

<戦略型中核人材研修、JA 経営マスターコース、ミライ共創プロジェクト、JA 経営戦略実践プログラム、JA 経営ビジョンセミナーなど、JA 経営人材として主体的学習活動・相互研鑽の機会を確保していること。>

## VII 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体制強化

<働き方改革に対応した労務管理と、中長期的な観点から実践してゆく人材確保・定着化・育成のそれぞれに適切に取り組むことができるよう人事教育部署の体制（例 人事部2課制等）が整備されていること>

### 3 部門連携によるJA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JA全体として取り組むこと>

## 【参考1】

# 第5次JAグループ人づくりビジョン全国運動方針

## 1 基本的考え方

- 第26回JA全国大会決議をふまえ、JA人づくりビジョン全国運動をスタートした。JA経営理念、経営戦略をふまえ、JAの事業・活動・運営を担う人づくりをすすめていくものである。
- JA全国大会を契機として、情勢変化をふまえ新たな課題を提起しつつ、第4次全国運動への取り組みをすすめてきた。
- 第30回JA全国大会決議「組合員・地域とともに食と農を支える協同の力」において、組織基盤強化戦略として「組合員の学びの場の提供・リーダー育成」、経営基盤強化戦略として「価値提供にむけた協同組合らしい人づくり」を提起した。とりわけ、離職・採用難が深刻化する中での、JAにおける人材確保を喫緊の課題として提起した。
- 協同組合としてのJAは、人の組織であり、人づくりを重視し、粘り強い取り組みをすすめてきた。これまでの取り組み課題をふまえ、第30回JA全国大会決議の実現にむけて、令和7年度から9年度までの3カ年の「第5次人づくりビジョン全国運動」に取り組む。
- 第5次運動においては、将来のJAの事業・活動を担う若手・中堅職員が急速に減少し、将来的にJA事業・活動の継続が困難となりかねないという深刻な実態を直視し、人材の確保・定着化・育成に取り組む必要がある。
- とりわけ、JAビジョンに基づくJAの魅力とやりがい、多様な人材が働きやすい職場づくり、賃金動向をふまえた処遇改善という困難で重要な課題について、JAトップ層がリーダーシップを発揮し、全力で取り組んでいく。

## 2 重点取り組み課題

### (1) JAの人材育成基本方針の見直し

JA経営理念に基づくJA経営戦略をふまえ、JA人材育成基本方針を検証し、必要な見直しを行い、実践する。

とりわけ、JA職員の離職・採用難が深刻化する中で、JA事業・活動を担う人材の確保・育成にむけた取り組みについて、十分な検討を行う。

#### <全国普及具体策>

- (ア) 第5次JA人づくりビジョン全国運動方針の策定
- (イ) JA人づくりトップセミナー開催による経営トップ層への動機づけ
- (ウ) 「人事・教育レポート」(隔月刊)の発行

### (2) 組合員の学びの場の提供・リーダー育成

組合員の世代交代が進む中で、組合員が主役の事業・組織活動・運営をすすめていくため、JA次世代組合員リーダー育成(「組合員大学」等)に取り組むとともに、JA理解と協同意識を醸成するため、総代や非常勤役員への計画的な教育研修に取り組む。

家の光、日本農業新聞を組合員・役職員の日常的な学習教材と位置づけ、普及をはかり、組織・学習活動において積極的に活用する。

#### <全国普及具体策>

- (ア) JA組合員大学取り組みサポートの実施
- (イ) 家の光教育文化活動・生活文化活動の普及活動
- (ウ) 日本農業新聞における組合員・役職員教育に資する連載企画
- (エ) 農林中央金庫と連携したJAスマホ教室の実施

### (3) 協同組合らしい人づくり

J A職員資格認証試験を通じたJ A理念・基礎知識の修得の徹底をはかるとともに、対話活動、支店協同活動、日常的な朝礼などを協同組合運動者として実践的教育機会として、人材育成基本方針に位置づけ、積極的な活動を促す。

非農家子弟が増えるなか、農家組合員とのコミュニケーション力を高めていくため、農業検定受験、連続職場離脱を活用した農業実習、農繁期における選果場・CE応援に加え、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検討する。

また、組合員組織・学習活動を支援していくため、担当者を対象に、ファシリテーションスキル修得、協同組合組織論の学習を促す。

#### <全国普及具体策>

- (ア) J A職員資格認証試験の実施
- (イ) J Aファシリテーター育成インストラクター養成研修会の開催
- (ウ) 組合員組織・学習活動担当者育成研修会の開催

### (4) 離職・採用難の中での人材確保・定着化・育成対策の検討・実践 (新規)

人材不足が深刻化する中で、若手・中堅職員の確保、シニア・女性職員の一層の活躍、賃金処遇の見直しなど、各J Aにおいて現状を検証し、将来をふまえた人材確保対策について検討・実践をすすめる。

#### <全国普及具体策>

- (ア) 離職・採用難の中での人材確保・育成への対応方向 (令和6年7月)
- (イ) 情勢変化を踏まえた対応方向のアップデート
- (ウ) J A人事教育担当者及び部課長全国セミナーの開催

## (5) マネジメント力の向上

支所・支店や営農経済拠点の再編・大型化をふまえ、職場のマネジメント力の向上をはかるため、JAMP（階層別マネジメント研修）の受講徹底、話し合いのスキルアップにむけたファシリテーションスキル修得、考課者訓練に取り組む。

また、経営理念や事業計画と連動した目標管理制度の活用により、マネジメント力向上に取り組む。

### <全国普及具体策>

- (ア) 「JA・中央会人材育成基本研修会」の開催
- (イ) 「JA階層別マネジメント研修インストラクター養成研修会」の開催
- (ウ) JA人事労務研究会研究集会の開催
- (エ) 労働法セミナーの開催
- (オ) 人事制度設計セミナーの開催
- (カ) 人事制度運用改善セミナーの開催
- (キ) 考課者研修インストラクター養成研修の開催
- (ク) 人事制度・賃金退職金制度改定コンサルティングの実施

## (6) JA経営人材の育成

JAは、中堅リーダー職員の戦略策定能力の向上をはかるため、JA都道府県中央会主催のJA戦略型中核人材育成研修や、JA全中主催のJA経営マスターコースに派遣し、経営戦略の立案と実践をマネジメントできる人材の育成に取り組む。

変化に対応した経営ビジョン及び新規事業開発を担う人材育成強化のため、JA企画部課長の新規事業開発、JA常勤役員のビジョン構想力を磨くセミナーの受講など、JA経営人材の育成に取り組む。

### <全国普及具体策>

- (ア) 「JA経営マスターコース」の実施
- (イ) 「JA経営戦略インストラクター養成研修」の開催
- (ウ) 「ミライ共創プロジェクト」の開催（企画部課長クラス）
- (エ) JA経営戦略実践プログラム（JA企画担当常務理事）
- (オ) 「JA経営ビジョンセミナー」の開催（JA常勤役員）
- (カ) 「オンラインJAアカデミー」の開催（JA役員・幹部職員）

### **(7) 多様な職員が働きやすい、働きがいを感じる職場づくり**

多様な職員が働きやすい、働きたいと感じる職場づくり、個人と組織が互いに貢献し合える関係づくりに向け、JA内外の実践事例に学び、それぞれのJAの実態をふまえた職場改善等や、健康経営の実践に取り組む。

#### **<全国普及具体策>**

(ア) JA内外の実践事例の掘り起こし、情報発信を通じたJAの取り組み支援

(イ) 日本農業新聞「職場づくり塾」による普及

### **(8) 人事教育部署の体制強化（新規）**

離職・採用難が深刻化する中で、JAの人材確保・定着化・育成にむけた諸課題に対応していくため、働き方改革に対応した労務管理と、中長期的な観点から実践してゆく人材確保・定着化・育成のそれぞれに適切に取り組むことができるよう人事教育部署の体制強化（例 人事部2課制等）をはかる。

以上