

## JAの人事政策の特徴と課題・対策

元JA全農監事 濱田達海

### 1. JAにおける人事管理制度の概要

職能資格制度を柱とする能力主義人事管理制度に、複線型人事を加えたモデルが一般的。

| 人事制度の内容      |              |              |       |           |
|--------------|--------------|--------------|-------|-----------|
| 年功主義<br>人事制度 | 能力主義<br>人事制度 | 役割主義<br>人事制度 | その他   | 回答<br>JA数 |
| 84           | 232          | 20           | 2     | 259       |
| 32.4%        | 89.6%        | 7.7%         | 0.8%  | 100.0%    |
| 職能資格等級       |              |              |       |           |
| 7以下          | 8等級          | 9等級          | 10以上  | 回答<br>JA数 |
| 9            | 38           | 112          | 73    | 232       |
| 3.9%         | 16.4%        | 48.3%        | 31.5% | 100.0%    |

| 複線型の割合      |             |           |
|-------------|-------------|-----------|
| 単線型<br>人事管理 | 複線型<br>人事管理 | 回答<br>JA数 |
| 152         | 79          | 231       |
| 65.8%       | 34.2%       | 100.0%    |

(資料) 令和4年2月JA全中『JAの人事・労務管理総合調査結果報告書(令和3年9月30日現在)』

### 2. 課題

#### (1) 人事考課の難しさ

能力主義人事管理制度は、年功主義人事管理における年齢・勤続という極めて具体的な分かりやすい基準に対して、抽象的な「職能」や「適性」を基準として使用することから、管理職の運用いかんによっては、年功制度と変わらないものになるおそれ。

考課者訓練は、考課者の習熟度にかかわらず定型的な訓練を実施することが多いことから、同じ考課エラーが検出されがち。習熟度をあげ、被考課者の行動記録の徹底、面接の事前準備の徹底等、事後調整する必要のないレベルまで到達する必要があるが、人事部門が苦勞。

能力主義人事管理は絶対考課が原則だが、総額人件費を管理する観点から考課結果を調整し、最終的には相対考課になっている。

| 人事考課の課題  |             |              |                    |      |      |        |
|----------|-------------|--------------|--------------------|------|------|--------|
| 考課基準が不明確 | 管理職の個人差が大きい | 考課結果に差がつきにくい | 人材育成・能力開発に生かされていない | その他  | 課題なし | 回答JA数  |
| 64       | 193         | 129          | 111                | 12   | 5    | 245    |
| 26.1%    | 78.8%       | 52.7%        | 45.3%              | 4.9% | 2.0% | 100.0% |

(資料) 令和4年2月JA全中『JAの人事・労務管理総合調査結果報告書(令和3年9月30日現在)』

## (2) 人材育成

総合JAは、事業部ごとの縦割り組織。各事業部の業務内容が大きく異なることから、部門をまたがる異動を最低でも2回経験させ、その部門の仕事に合うか合わないかを体感させるべき。

配属される知識や経験がないまま、配属されるケースも。支店統廃合が進み、組合員情報を把握しないまま窓口業務や渉外業務を担当する場合も。組合員のJAに対する満足度の低下が懸念。

## (3) 現在の危機は何か

総要員数の減少によって、総額人件費は抑制基調で推移。しかし、現場では要員不足によって労働加重またはサービス不足に陥っていないか。

各地・各業種の給与水準と比較して、誇れる給与水準なのか。協同組合精神をいくら説いても、まずはマズローの欲求5段階説の最低レベルを充足しなければ、自己実現に至るまでもなく、ましてや農協運動の従事者になれと説いてもついてこない。

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」は、都道府県別・業種別に各種賃金が公表されており、地域における賃金水準を確認する必要。

## 3. 対策

### (1) 考課者訓練

考課者訓練によって管理職の部下の管理能力の向上が必要。自JAの事例を取集して訓練することが有効。人事部門など専門部署の設置と人事担当者の専門能力の養成が必要。

### (2) 他業態に劣後しない給与水準への引き上げ

給与水準引き上げのためには、労働生産性の向上が必須。「JAの自己改革」スピードを上げ、労働生産性と労働分配率の目安をつける。最低限、退職金制度をポイント制へ移行し、月例給与水準の向上に着手。物価上昇分以上は、定昇込みで確保する経営へ転換する必要。

### (3) 人材育成

配属部門の知識を本で詰め込んだとしても、すぐに現場では使えない。先輩に教えてもらい、担当業務に精通していく作業が必要。先輩から有用な情報を引き出すコミュニケーション能力、論理的な思考能力、注意力が必要。

課長・支店長を中心とする人材育成により、ミドル・アップダウン型の人材育成を重視すべき。

主な業務内容・必要能力をキャリア目標と能力開発目標を設定するキャリアパスモデルの設定が必要。

山本五十六の名言「やってみせ」が人材育成の肝か。「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」(前半がティーチング、後半がコーチング)

#### (4) 非正規従業員の待遇改善

JAにおいても、SS、直売所、金融店舗をはじめ、あらゆる職場で非正規従業員が2～3割程度在職。非正規がいないと現場が回らない実態。

| 本店    | 支店    | 営農センター | その他事業拠点 | 計     | 回答JA数 |
|-------|-------|--------|---------|-------|-------|
| 142.6 | 279.9 | 104.4  | 130.2   | 657.1 | 261   |
| 27.6  | 19.7  | 48.8   | 61.9    | 34.4  |       |

(資料) 令和4年2月JA全中『JAの人事・労務管理総合調査結果報告書（令和3年9月30日現在）』

コロナ後、雇用がひっ迫している中で、パート・アルバイトを募集しても人が集まらなくなっている実態。また、時給単価の高い職場への転職も増大。

このような時に、パート・アルバイト・嘱託などの非正規従業員への簡易な退職金支給制度は、有効。例えば、月額1,000円として12カ月継続勤務を条件に、1,000円×12カ月＝12,000円の退職金を支給する旨の制度。

(資料) 三村正夫著『小さな会社のシンプルな一体型賃金制度』2023年2月19日、(株)産労総合研究所出版部経営書院、213頁1,980円

パートタイム・有期雇用労働法により、均等・均衡待遇への改善も必須。