

J Aしまね

J Aしまね（島根県農業協同組合、本店II島根県松江市）は、2015年3月に、県内の11のJ A（農業協同組合）と県域連合組織である中央会・信連が統合して発足し（信連は同年11月統合）、旧J A単位での地区本部制を採用している。統合効果をより発揮するため、従来ばらばらだった人事制度を統一し、今年4月から新人事制度を導入した。

組織統合後2年、人事制度も統一

新人事制度は、一般的立場にある5等級と6等級については、職位に従事するための実践・経験期間とし、6等級の在級年数が3年以上などの基準を満たした者は管理職登用試験の受験資格を得る。「管理職層」（G1～G5）については、職務遂行能力が十分に備わった上で、役割や役割に求められる成果を重視する層と位置付け、役割等級制度を導入した。

ただし、指導・監督は、11の地区本部および連合会の間において相当の格差が存在していたことから、大幅な賃金変更を伴う新賃金制度への移行は困難だと判断し、12本あった賃金表を3本の賃金表に集約した。将来的には1本の賃金表にしていきたいとしている。

「管理職層」（G1～G5）については、職務遂行能力が十分に備わった上で、役割や役割に求められる成果を重視する層と位置付け、役割等級制度を導入した。一般的に、役割等級制度は、役員個々が保有する職務遂行能力の高さに応じて等級に格付けする制度。人の能力に応じた仕事の範囲を割り当てる。職員個々に格付けされた等級と年功要素にもとづき給与を設定する。

「一般職層」（1等～6等級）については、職務遂行能力が十分に備わった上で、役割や役割に求められる成果を重視する層と位置付け、役割等級制度を導入した。一般的に、役割等級制度は、役員個々が保有する職務遂行能力の高さに応じて等級に格付けする制度。人の能力に応じた仕事の範囲を割り当てる。職員個々に格付けされた等級と年功要素にもとづき給与を設定する。

全県単一J Aを実現したJ Aしまねは、全国でも最大規模のJ A（正組合員と准組合員を合わせた組合員数は約23万人）となり、職能等級基準により育成する期間と位置付け、集中育成期間・適性把握期間として、職能等級制度を導入した。

一般的に、役割等級制度は、役員個々が保有する職務遂行能力の高さに応じて等級に格付けする制度。人の能力に応じた仕事の範囲を割り当てる。職員個々に格付けされた等級と年功要素にもとづき給与を設定する。

一般的に、役割等級制度は、役員個々が保有する職務遂行能力の高さに応じて等級に格付けする制度。人の能力に応じた仕事の範囲を割り当てる。職員個々に格付けされた等級と年功要素にもとづき給与を設定する。

一般的に、役割等級制度は、役員個々が保有する職務遂行能力の高さに応じて等級に格付けする制度。人の能力に応じた仕事の範囲を割り当てる。職員個々に格付けされた等級と年功要素にもとづき給与を設定する。

一般的に、役割等級制度は、役員個々が保有する職務遂行能力の高さに応じて等級に格付けする制度。人の能力に応じた仕事の範囲を割り当てる。職員個々に格付けされた等級と年功要素にもとづき給与を設定する。

職層	資格等級	
管理職層	役割資格等級	G5
		G4
		G3
		G2
		G1
一般職層	職能資格等級	6等級
		5等級
		4等級
		3等級
		2等級
		1等級

早い段階で一歩化し、シナジーの発揮を

人事制度を構築した加納良一・日本生産性本部主席経営コンサルタントの話

一般的に、J Aにおいては、人件費のコントロールが経営上の大きな課題となっている。

協同組合であるJ Aは非営利組織で、組合員を含めた地域住民に各種サービスを提供し、組合員の所得向上や生活向上を図ることを目的としており、サービスを維持・向上させるための事業基盤をしっかりと確保することが求められている。

業績予測に基づいたコストコントロールを行うことが非常に重要になる。今回の人事制度の構築にあたっては、人口予測や業績のトレンド、地域経済の動向などを踏まえながら、5年後、10年後、15年後の事業シミュレーションを行い、それをベースにあるべき姿を議論していった。シミュレーション結果においても、人件費のコントロールが経営上の重要なファクターであることが確認された。



法も人事制度もばらばらで、業績の格差も相違あった。そこで、支払能力等を勘案して、当初は賃金表を三つ程度に集約し、次の段階において一つに集約するというステップを踏まざるをえないという結論に至った。

が発揮されることにより組織は強くなる。県全体に活躍の場が広がり、意欲のある職員のモラールアップにもつながるだろう。

統合前の各組織においては、組織運営の方

促進が可能となることで、それぞれが持っているノウハウなどが全体に波及し、シナジー

の設計や「人材育成基」の作成を行う。本方針の作成を行う。私の出身母体である旧J Aについても、人事制度が浸透するまでには時間がかかった。新制度も十分な時間をかけて職員に浸透させていきたい」（遊木氏）としている。

職員の一体感醸成する制度に



高木賢一・J Aしまね代表理事事務の話

保と総額人件費コントロールの両立を志向し、経営者・職員・組合員利用者等の三者満足の向上を目指して、平成29年4月に制度統一を指すことを決定した。2名の専任者を配置し、日本生産性本部の献身的なコンサルを受けて設計をすすめる、様々な内部協議や労組協議を重ねながら導入となった。今後、実際に運用していく上では課題も多いと考えるが、この制度がトータル人事制度として有機的に機能し、働きがいのある職場を作り上げることが目指していきたい。

促進が可能となることで、それぞれが持っているノウハウなどが全体に波及し、シナジー

の設計や「人材育成基」の作成を行う。本方針の作成を行う。私の出身母体である旧J Aについても、人事制度が浸透するまでには時間がかかった。新制度も十分な時間をかけて職員に浸透させていきたい」（遊木氏）としている。