

J A の内部監査と働き方改革の 取り組み状況について



令和 5 年 4 月 2 8 日
全国農業協同組合中央会

1. JA綱領・会員の行動規範・内部統制システム基本方針



- JAグループでは、JAの使命や社会的役割、役職員の心構えを示す共通理念として、「JA綱領」を制定。
- また、JAグループ会員団体が共通で遵守する自主的な経営管理の指針として「会員の行動規範」を制定。
- さらに、各JAにおいて、適切な内部統制の構築・運用にむけ「内部統制システム基本方針」を整備。

JA綱領

- ✓ JAの使命・役割・心構えを示す
- ✓ 全JAの共通理念として制定

平成9年・第21回JA全国大会で決議

わたしたちは

- 一、地域の農業を振興し、わが国の食と緑と水を守ろう。
- 一、環境・文化・福祉への貢献を通じて、安心して暮らせる豊かな地域社会を築こう。
- 一、JAへの積極的な参加と連帯によって、協同の成果を実現しよう。
- 一、自主・自立と民主的運営の基本に立ち、JAを健全に経営し信頼を高めよう。
- 一、協同の理念を学び実践を通じて、共に生きがいを追求しよう。

会員の行動規範

- ✓ 自主的な経営管理の指針
- ✓ 全JAが共通で遵守

令和3年・第29回JA全国大会で決議

1. めざす姿

- ①組合員等との徹底した対話を通じて、その意思反映と運営参画を図るとともに、社会の変化を捉え、JA経営の持続可能性と成長性を確保するための経営戦略を策定する。
- ②経営戦略の達成度を測る指標に基づく自己評価・分析を行い、戦略の見直し・実践を継続的に行うための内部統制を構築する。

2. 遵守する事項

- ①法令等違反を発生させないコンプライアンス態勢を構築していること。
- ②内部管理態勢を構築していること。
- ③経営課題の早期発見と不断かつ迅速な経営改革を通じて、組合員の営農・生活継続を支える持続可能な経営基盤を確立していること。

3. 中央会・連合会等

JAの不断の自己改革への取り組みや持続可能な経営のため、本会と連携して支援する。

内部統制システム基本方針

- ✓ 適切な内部統制の構築・運用の指針
- ✓ 各JAにおいて整備

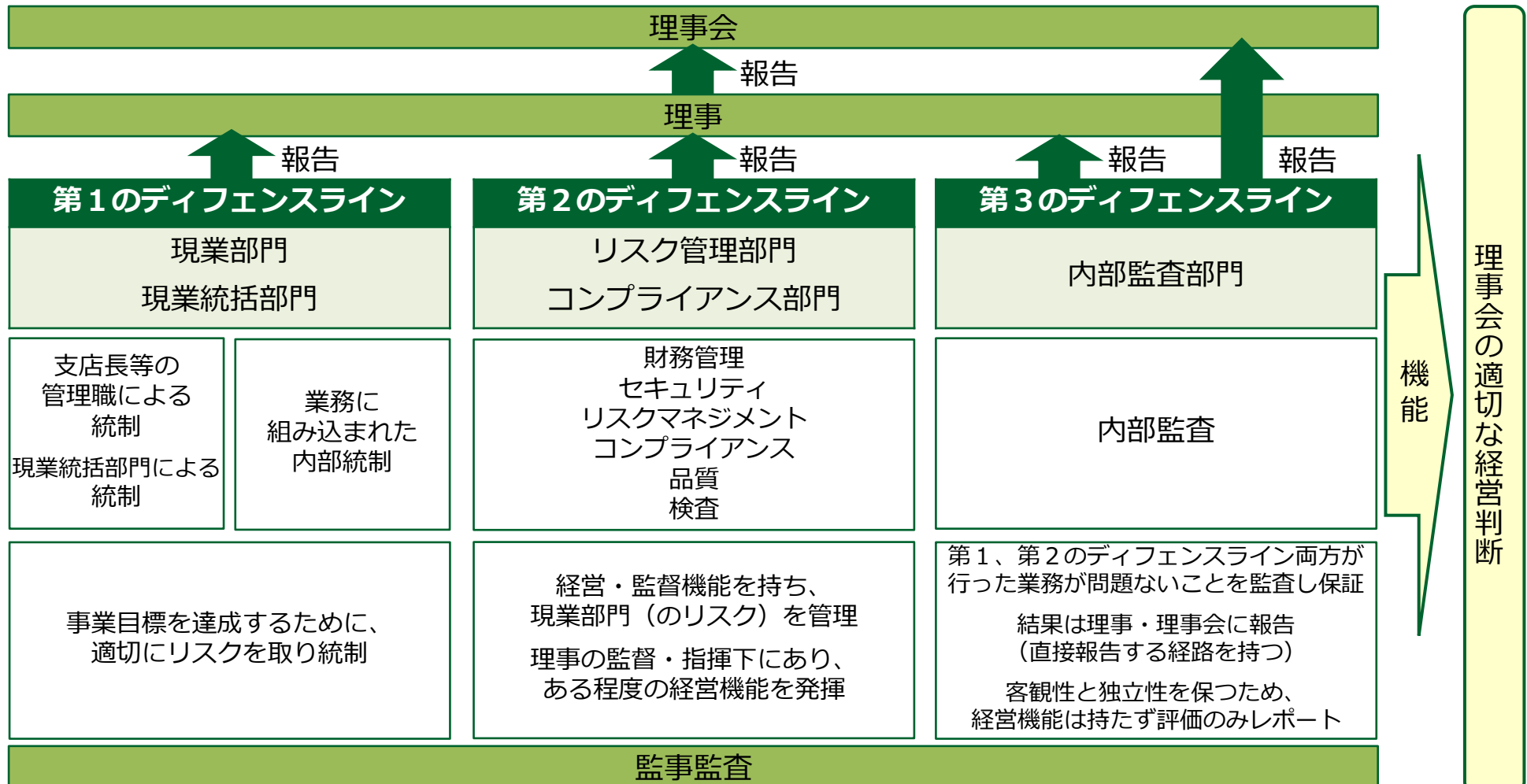
1. 理事及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
2. 理事の職務の執行にかかる情報の保存及び管理に関する体制
3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4. 理事の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 監事監査の実効性を確保するための体制
6. 子会社等における業務の適正を確保するための体制
7. 財務情報その他組合情報を適切かつ適時に開示するための体制

2. JAにおけるガバナンス・内部統制の全体像



- JAグループでは、ガバナンス・内部統制の確立・実効性向上の取り組みとして、理事会が主導し、①現業部門における担当者の事務手続の整備と遵守徹底および管理職の知識向上・経験蓄積による検証強化、②リスク管理部門による監視強化、③内部監査部門の機能強化・監査品質の向上という**3線モデル**をもとにした体系的な取り組みを整備。連合会・中央会はJAのこうした取り組みを支援。

【令和3年・第29回JA全国大会決議】



参考：JAにおけるガバナンス・内部統制強化に向けた特徴的な取り組み事例

- JAでは、それぞれの実態に応じて、ガバナンス・内部統制の強化に向けた取り組みを実践。
- 中央会では、JAにおける特徴的な取り組みを収集・分析し、全国のJAへの横展開を通じて、3線モデルの整備とレベルアップを支援。

第1のディフェンスライン

現業部門
現業統括部門

- ✓ 本店の事務指導態勢の強化
〔事務指導部署の設置、
事務指導担当者の明確化等〕
による、
全部署・支所への臨店指導

第2のディフェンスライン

リスク管理部門
コンプライアンス部門

- ✓ 外部検査・監査や内部監査等における指摘や発見した不備事項について、リスク管理部署が各部署と連携し要因分析や改善取り組み状況をフォロー
- ✓ 全役職員向けコンプライアンス研修の開催

第3のディフェンスライン

内部監査部門

- ✓ 内部監査専任担当者の適切な配置
- ✓ 継続的な外部研修受講・資格取得の促進
- ✓ 無通告監査・外部確認の実施
- ✓ 内部監査等で発見した不備事項について、原因分析や改善策の策定を主導

- ✓ 全役職員によるコンプライアンス研修の受講

【共通】 ✓ JAヘルプラインの整備・周知

- ✓ 全国ヘルプラインの周知

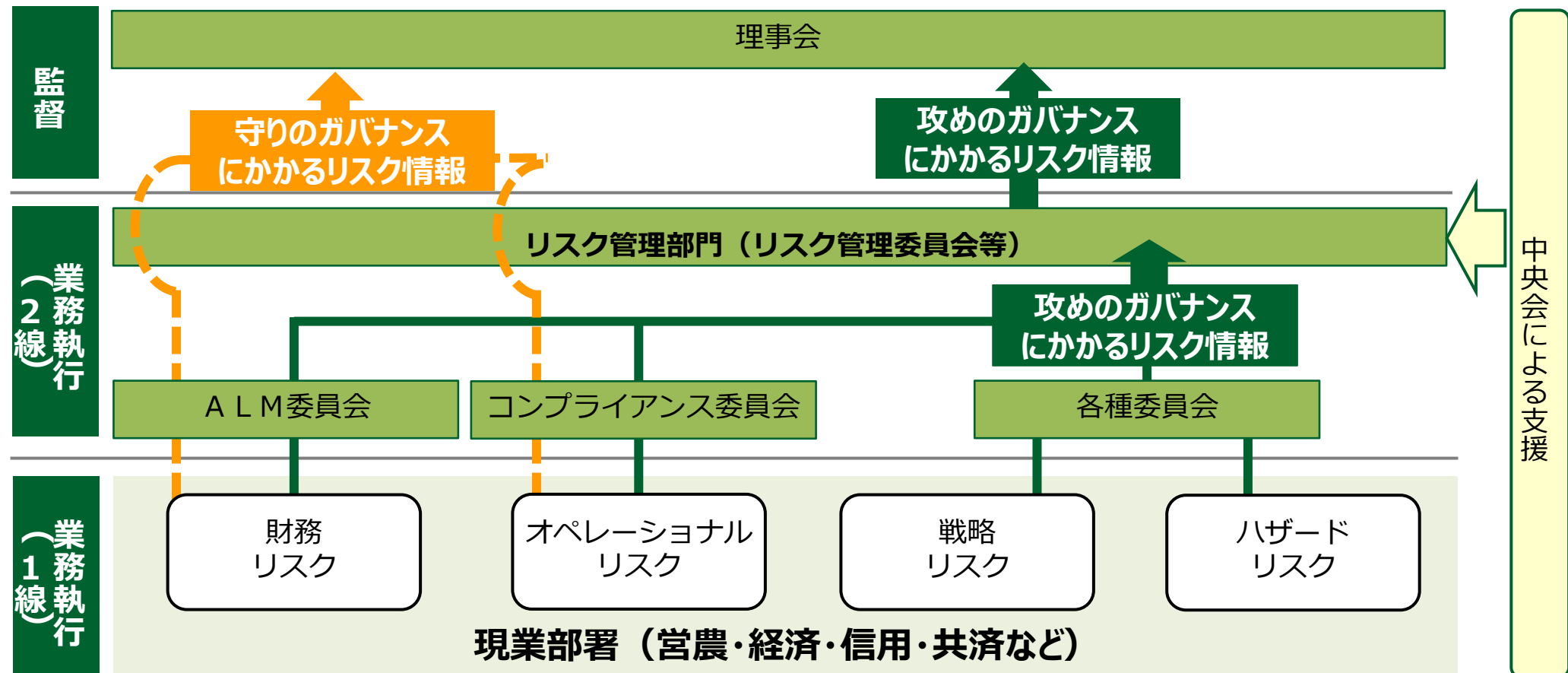
特徴的な取り組み（例）

3. リスク管理部門における監視強化



- J Aは、想定されるリスクを特定して指標等によりモニタリングする「**守りのガバナンス**」に加えて、リスク管理委員会等のリスク管理部門（2線）の強化を通じて、経営戦略を指標等によりモニタリングする「**攻めのガバナンス**」の取り組みを推進。
- これにより、理事及び監事が経営のリスク情報をすみやかに把握し、分析・評価のうえ適切な経営判断と対応を行うことができる J A 理事会の運営を構築。

【令和3年・第29回 J A 全国大会決議】



4. 内部監査部門の機能強化・監査品質の向上 ①



- J Aグループでは内部監査部門の体制整備基準を定め、監査機能強化に取り組んでいる。内部監査関係の資格には「**農協内部監査士**」のほか、内部監査部門長のスキルアップの観点から、上位資格である「**農協上級内部監査士**」を令和3年度に創設。
- また、内部監査の強化に向けて、J Aの内部監査担当者の資質向上を図るとともに、J A全中では、J Aの内部監査担当者が内部監査の現場で有用に活用する内部管理態勢の充実にするための資料を提供。
- さらに、県域においては全国域の支援のもと、内部監査を受監するJ Aの支所・事業所の所長、業務統括者、管理・決裁者を対象に、各事業の事務処理の流れおよび管理者として押さえておくべきチェックポイントを習得するとともに、コンプライアンス意識の向上をはかる研修会を実施。

< J Aグループにおける監査関係資格 > ※いずれの試験も、外部有識者に試験委員を委嘱

資格名	認定方法	継続的研修	有資格者数
農業協同組合 内部監査士	<ul style="list-style-type: none"> ・筆記試験（内部監査/ I T ・システム統制/会計/関係法規） ・指定研修 ・内部監査・会計・経理等の実務経験1年以上 	体制整備基準にて、担当者は年1回以上の内部監査にかかる外部研修の受講義務づけ	約12,000名
農業協同組合 上級内部監査士	(内部監査士試験合格) <ul style="list-style-type: none"> ・指定研修 ・論文審査など 	資格維持条件として、継続的専門研修の受講を義務づけ	約900名
農業協同組合 監査士 ※内部監査においては、内部監査部門長として機能	<ul style="list-style-type: none"> ・筆記試験(監査/財務会計/経営管理/農協制度/法人税法・民法) ・指定研修 ・論文審査 ・内部監査・経営相談等の実務経験2年以上 	(継続的専門研修の主な分野) 監査理論・実務、ガバナンス、法令・税務・会計の改正点、経営管理、IT・システム統制	約1,200名

4. 内部監査部門の機能強化・監査品質の向上 ②



- J A全中では、J Aや連合会の役員・監査担当者向けの研修会を主催。各資格の継続的専門研修だけでなく、各階層別にも実施し、J Aにおける内部監査のレベル向上に向けて取り組んでいる。

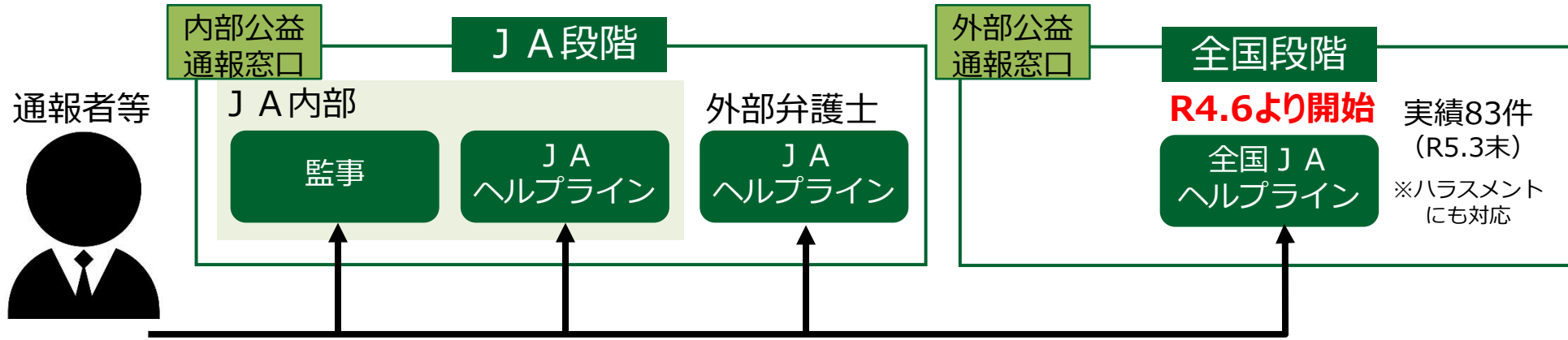
< J A全中が主催する主な研修（抜粋） >

研修会名	主な対象者	講師	主な研修プログラム	参加者実績 (R4年度)
全国 J Aコンプライアンス 実践トップセミナー	J A組合長、 コンプライアンス担当役員	弁護士 〔労働法や企業のリスク マネジメントに精通〕 公認会計士 (監査法人理事長) 他	・ J Aの内部統制整備・ガバナンス 情報戦略の重要性 ・ 3線モデルの重要性 ・ ハラスメント・公益通報者保護法と 役員責任 他	約700名
全国 J A常勤監事研修会	J A・連合会の常勤監事	弁護士 公認会計士 他	・ 内部統制・ガバナンス情報戦略 ・ 監事の善管注意義務	約250名
J A内部監査室長・ リスク管理部門長等研修会	J Aの内部監査部門長、 リスク管理部門長、 中央会の内部監査・ リスク管理支援担当者	公認会計士 公認不正検査士 他	・ J Aのガバナンスのあり方 ・ 監査責任者によるチームマネジメント・ プロジェクト管理 ・ 監査計画の立案・策定、フォローアップ 監査	約600名
農協上級内部監査士 継続研修会	農業協同組合上級内部 監査士等	公認会計士 公認不正検査士 他	・ ガバナンス確立のための内部監査の あり方 ・ I T統制の整備・運用による内部 監査の効率化 ・ 各事業にかかる内部監査上の留意点	約750名
農協内部監査担当者研修会	農業協同組合内部監査士 試験合格者等	公認会計士 他	・ 内部監査の基礎理論	約850名

5. JAグループにおける公益通報窓口の運用



- JAグループ役職員等の公益通報窓口については、これまでも全JAに加えて、県域単位でも運用されてきたが、公益通報者保護法改正への万全な対応を期すことや、より実効性を向上させる観点から、JAグループ全国域により外部公益通報窓口「**全国JAヘルプライン**」を設置し、令和4年6月より運用を開始。



複数窓口がある場合、いずれの窓口に通報するかは、通報者等が選ぶことができる

<全国JAヘルプラインの概要>

目的	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 法改正への万全な対応 ⇒ 法令遵守の推進、自浄作用の向上、利害関係者等からの信頼獲得 ✓ JA・県域ヘルプラインの補完 ⇒ 不祥事の未然防止、早期発見・早期是正の機会拡大
通報者等	組合（総合農協（信用事業又は共済事業を行う専門農協を含む））および組合子会社の役員および職員（派遣職員、契約職員、嘱託職員、パートアルバイトを含む）ならびに本要領の施行日以降に退職してから1年以内の職員
通報対象等	組合及び組合子会社の事業における、公益通報者保護法第2条第3項に定める通報対象事実であると疑われる事項
通報先	(株)インターナショナル・リエゾン（中島肇法律事務所内）
通報方法	電話・電子メール・郵便
対応業務	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 全国JAヘルプラインにあった通報への対応にかかる業務（公益通報対応） ✓ JAヘルプラインにあった通報への対応にかかる業務（質問・相談受付、助言） ✓ 組合及び組合子会社の役職員等に対する教育・周知、従事者に対する教育にかかる業務（研修）

6. JAグループにおける人づくり



- JAグループでは、平成24年の第26回 JA全国大会決議に基づき、平成25年度より「**JAグループ人づくりビジョン全国運動**」を展開。現在、令和3年の第29回 JA全国大会決議にもとづき、協同組合らしい人づくり、多様な人材・働き方による活力ある職場づくり等に向けた、第4次運動（令和4～6年度）を展開中。
- 第4次運動では、働き方改革への対応や組合員と対話を重ねて課題解決できる人材育成への対応等に向けて、各JAで自らの経営理念・経営戦略にもとづいて「**人材育成基本方針**」を策定し、取り組みを実践中。

JAグループ人づくりビジョン全国運動

<主な取り組み（例）>

- ① JAの「**人材育成基本方針**」の策定・環境変化をふまえた見直し（JA全中・基本的考え方の提起）
- ②多様な組合員学習・教育文化活動の取り組み強化
- ③「**協同組合運動者**」としての職員教育
 - ・組合員との対話活動
 - ・副業としての農業従事、農業実習
- ④多様な人材・働き方によるJAの**活力ある職場づくり**
 - ・新採職員の確保・離職防止
 - ・管理職登用を含む女性活躍

<中央会による主な支援>

- ・JA役員を対象とした**トップセミナーの開催**
- ・**優良事例の定期的な配信**
- ・階層別マネジメント研修の実施
- ・協同組合運動者としての職員の資質向上の取り組み
- ・資格認証試験（初級・中級・上級）の実施

JAにおける人材育成等の取り組み（例）

<組合員・職員の声にもとづく「人材育成基本方針」の策定・見直し>

- ①「**人材育成基本方針**」策定等にあたっての「**声**」を聞くくみ
 - （組合員）生産部会・青年部・女性部など多様な組合員組織や利用者組織との対話・ヒアリングの実施
 - （職員）役員による職員との現地等意見交換会、職員アンケート
JA内の事業横断プロジェクトによる方針策定 など
- ②**求められる・めざす職員像**
 - ・組合員・利用者の信頼と期待に応えるため、自らが努力する職員
 - ・農業振興を考え、地域貢献への意識の高い職員 など
- ③**協同組合運動者としての実践的協同組合教育**
 - ・組合員・地域住民・JA役職員が参画する支店協同活動等を「実践的協同組合教育」として位置づけ、積極的な活動を促進
 - ・食農体験活動（学校への出前授業・親子稲刈体験等「農」を通じた交流、JAまつりイベントの開催）
 - ・地域清掃活動、景観づくり等の環境美化活動 など

<イノベーション人材・デジタル人材の育成>

- ・経営戦略の習得やケーススタディ等によるイノベーション人材の育成
- ・AI・データ利活用にかかる知識・技術習得等によるデジタル人材の育成

1. 多様な人材・働き方による活力ある職場づくりの事例

✓ 新規採用職員の確保と離職防止	①ハローワークや民間の就職活動サイトを活用した告知や広報 ②就職案内のための学校訪問と学校主催の就職説明会への参加 ③新人指導員（メンター）制度による新人職員の悩みや不安への助言 ④所属部署の全員が新人職員と対話し、OJTを実施する風土づくり
✓ 女性職員の活躍	①全職員大会や各種会議で役員が女性活躍への取り組み促進を宣言 ②管理職になるまでのキャリアパス（職務経歴）の職員への周知 ③管理職登用前に管理職のすべき業務（企画業務、部下育成）を経験 ④女性管理職候補者に対する研修会での経験談の共有
✓ 職場づくりに関する外部団体表彰の受賞・認定	○複数JAで労働環境・職場環境に関する外部団体表彰の受賞・認定 例：①健康経営優良法人（経済産業省・従業員の健康管理・健康増進優良企業として顕彰） ②えるぼし・プラチナえるぼし（厚生労働省・女性の活躍促進企業として認定） ③くるみん・プラチナくるみん（厚生労働省・子育てサポート企業として認定）

2. 職員アンケート実施を通じた職員満足度向上の取り組み事例

- ✓ 中央会が管内JAを対象に、**職員満足度調査**を実施
- ✓ 中央会は調査結果にもとづく職員満足度向上対策をJAに提案
- ✓ JAは中央会支援のもと、管理者を対象に職員満足度調査管理者研修会を実施
（職員満足度調査結果・職員満足度向上対策の共有等）
- ✓ 中央会では、複数JAの職員満足度調査の結果をふまえ、離職防止・職員エンゲージメントの把握や向上に向けた具体的な支援策を検討

（職員満足度調査管理者研修会）



＜研修内容＞

- ① JAの自己改革とES向上
- ② ESとは何か
- ③ 管理者の役割
- ④ 管理者としての責任と権限
- ⑤ 権限と権限委譲