

## 一般職員の人材育成プログラム

平成30年3月1日  
農業・食品産業技術総合研究機構

### 1. 今後の若手人材の確保と育成

#### (1) 採用

農研機構を取り巻く環境や社会情勢の変化等に対応できる高い能力や挑戦意欲、熱意をもった優秀な人材を確保するため、大卒区分の者を積極的に採用しているところであり、今後も同様の方針で採用を行うこととする。

また、今後、大量の退職者が見込まれる中で、30歳前後の職員が極端に少ないという歪な年齢構成となっていることから、年齢別人員構成の平準化を図りつつ、民間企業等での実務経験を有する者を即戦力として採用するため、人件費予算を踏まえながら引き続き中途採用を積極的に行っていくこととする。

#### <採用の意義>

新卒採用(大卒区分): 自律的な業務遂行能力、挑戦意欲・熱意、優秀な人材の確保、等

中途採用(大卒区分): 即戦力、民間の知識・経験の波及効果、年齢構成の平準化、等

#### (2) 今後の育成の要点

前述した課題に対応できる能力を備え、高い倫理感を有する人材を育成するためには、多様な勤務機会を付与する観点から行うジョブローテーションや質の高い研修等を効果的に組み合わせながら、一般職員全体のスキルアップやキャリア開発を行うとともに、今後の一般職員のキャリアパスを明らかにすることにより、自己の目指すべき道を自己で考察し、自己啓発意識の醸成やモチベーションの向上を図ることが重要と考える。

このため、今後の一般職員の人材育成にあたっては、特に以下の観点に留意しつつ取り組むこととする。

- ア) 自ら考え、周囲と連携して積極的に行動できる人材の育成を図る。
- イ) P D C Aサイクルを回し、問題発見、工夫改善、問題解決のできる人材の育成を図る。
- ウ) 一般職員が業務を遂行するにあたっての姿勢をこれまでの「維持・安定」から「変革・創造」へと意識改革を促すとともに、プロ意識の醸成や業務改善の動機付けの強化等を図る。
- エ) 人が育つ強い組織の実現を図るため、マネジメント能力、コミュニケーション能力等の人材育成スキルやマインドの向上を図る。
- オ) 本部勤務を基本としつつ、国や他法人、研究センター等を含めた全国的な視点

からの人事異動を実施し、将来に亘って本部勤務も厭わない人材の確保を図る。  
カ) 職員自身に自らのキャリアデザインを考察させ、その結果、業務上必要とされるスキルや資格の取得促進を図る。

キ) 職場におけるOJTを基本としつつも、本部が主催する研修においては、グループ討議や意見交換等を通じ問題解決型の研修等の実施を検討する。

## 2. キャリアパスの多様化と具体的な人材育成方策

### (1) 新たなキャリアパスと幹部職員候補育成課程

農研機構を取り巻く環境や社会情勢の変化等に適切かつ効果的に対応するため、今後の一般職員には、様々な業務経験を通して多角的な視野や高い意欲・能力をもった人材、高い専門性が必要とされる分野における高度な知見等を有する人材、といったこれまでとは異なる観点からの人材の確保が必要となっている。

このような人材を確保し育成を図るためには、個々のライフサイクルにおいて目標となり得るキャリアパスを示すことによりモチベーションを維持・向上させるとともに、多様な業務経験の付与によって多角的な視野や高度な知見等を有する人材へと育成を図ることが重要となる。

また、少子高齢化の進展により新卒採用に係る民間企業との人材の獲得競争の激化が想定されるため、採用募集にあたって魅力的な将来ビジョンを示すことは、今後の優秀な人材の確保にあたって有効であると考ええる。

さらに、当該キャリアパスに沿って、農研機構の将来を担う幹部職員を計画的に育成する必要があることから、新たに農研機構幹部職員候補育成課程(別紙)を設け、意欲と能力のある職員の登用促進を図ることとする。

### (2) 新たなキャリアパスの概要

将来の幹部職員としての職責を担うに相応しい能力及び経験を有する職員を計画的に育成するため、大きくはジェネラリストとスペシャリストの2つのグループのキャリアパスを設け、人事管理を実施することとする。

この場合、新たなキャリアパスは、本部の部長等への登用、役員への就任を視野に入れたものとし、業務遂行に対するインセンティブの付与を図ることとする。

また、本部勤務を基本としつつ、国や他法人、研究センター等との人事異動により多様な業務経験を付与し、多角的な視野等をもった人材を育成することとする。

#### <各グループの育成の考え方>

##### ① ジェネラリスト

本部勤務を基本としつつ、広範かつ多様な業務を全国規模で定期的にジョブチェンジしながら経験させることにより、多角的な視野等を有する人材へと育成する。

##### ② スペシャリスト

特定の高い専門性が必要とされる分野で、主導的役割を果たす専門家として育成する。なお、専門分野にだけとられないよう数年に1

度程度は他分野の業務を経験させる。

※ 在職者の中から意欲と能力をもった希望者を対象に育成を図る仕組みとするが、従来のキャリアパスも選択できることとする。

### (3)人事異動による人材育成

これまでの人事異動においても、多様な勤務機会の付与や長期在職化を防止するといった観点から定期的な人事異動に努めてきたところであるが、結果的には人事系統、予算系統といった専門分野に重点をおいたものとなっていたことは否めない。

このため、幹部職員候補育成課程対象者については、短期間のうちに通常より高いレベルで業務習熟を図りつつ、真に広範かつ多様な勤務機会を付与することとなるよう定期的な人事異動を行うこととする。

#### ア 人事異動

- ① ジェネラリストについては、広範かつ多様な業務経験の付与を図り、幅広い分野の知識・経験を短期間に圧縮して習得させ、多角的な視野等を有する人材を育成するとの観点からジョブローテーションを行うこととし、概ね2年毎を目安に異動を実施するものとする。
- ② スペシャリストについては、高い専門性が求められる分野（情報、知財、広報、ファンディング等）であることから、スキルの向上と専門家として育成を図るとの観点から当該分野に重点をおいて業務経験を付与することとする。なお、専門分野だけにとらわれず多角的な視点も必要となることから、数年に1度程度は、他分野の業務を経験するよう異動を行うこととする。
- ③ 適材適所の配置、専門的能力の付与その他の人事上の諸目的を実現するため、本部勤務を基本としつつ、全国的な視点からの異動を実施する。
- ④ 職員の知識・経験の幅を広げるため、主務省等への出向を積極的に行うこととする。

#### イ 上位ポストへの登用

職員個々の人事評価結果や今後の組織の状況等により異なってくるが、平均的なジェネラリストのモデルケースを例示すれば概ね以下のとおりである。

また、各役職それぞれの在職期間中に1度程度は主務省等や研究センター等での勤務を経験させるものとする。

- |   |       |                         |
|---|-------|-------------------------|
| ① | 係長級   | 大卒後5～7年程度の経験（多様な業務を経験）  |
| ② | 課長補佐級 | 係長級ポスト11年程度の経験（5ポスト程度）  |
| ③ | 課長級   | 課長補佐級ポスト7年程度の経験（4ポスト程度） |
| ④ | 部・次長級 | 課長級ポスト6年程度の経験（3ポスト程度）   |
| ⑤ | 本部部長  | 部・次長級ポスト4年程度の経験（2ポスト程度） |

なお、大卒区分より在職期間の短い中途採用者（経験者採用）については、上記のモデルケースに準じて適切に対処するものとする。

#### (4) 人材育成推進のための環境整備

幹部職員候補育成課程対象者の効果的な育成を図るため、今後、配置担当部署の指定、育成計画の策定、育成計画の進捗状況等の確認及び育成担当責任者・指導育成担当者等のあり方について、具体的に検討を進めることとする。

また、キャリアの目標到達に向けては、各役職段階ごとに求められる知識や能力の付与等を図るため研修の一層の充実を図るとともに、スキルアップやモチベーション維持のため、資格取得支援制度の充実を図る。

他方、職場における人材育成機能が弱くなってきていることは否めないことから、メンター制度の構築を検討するとともに、その際は、メンターとして再雇用職員の活用についても合わせて検討を行うこととする。

#### (5) 幹部職員候補育成課程の対象者ではない職員の人事管理

幹部職員候補育成課程の対象者ではない職員の人事管理については、引き続き従前の取扱いによるものとし、具体的には、人事評価結果等による昇任・昇格等のほか、職員の意向等を踏まえた適材適所を基本とした人事配置や主務省等への出向の機会確保、研修の受講等についても、従前の取扱いによることを基本に処遇等を後退させることのないよう十分に配慮することとする。

### 3. 女性職員の登用の拡大

女性の能力を一層活用する観点から、以下の取組を推進する。

- ア 育成課程対象者が、育児休業を取得することを前提とし、育児休業取得後に引き続き育成課程に復帰することが可能となるよう制度を運用する。
- イ 農研機構のダイバーシティ推進方針に基づき、超過勤務の縮減、ワークライフバランスへの配慮、仕事と子育てを両立しやすい雇用環境の整備等に取り組み、生き生きと働きやすい職場環境の整備を進める。

## 幹部職員候補育成課程の概要

### 1. 対象者

- ア 幹部職員候補育成課程における育成対象者となることを希望する者とする。
- イ 採用後、3年以上勤務しており、かつ、勤務している期間が12年を超えていない者(※)とする。
- ウ 選定しようとする日以前における直近2回の職務遂行能力評価の全体評語のいずれか一方が上位の段階であり、かつ、他方が下位の段階でない者とする。
- エ 選定しようとする日以前における直近の業績評価の全体評語が上位又は中位の段階である者とする。

(※)幹部職員候補育成課程は、課長補佐昇任前までの期間を想定しており、新たなキャリアパスの標準的なモデルでは、仮に22歳で採用した者の場合、勤務期間18年(40歳)で課長補佐へ昇任させることとしている。本課程は、育成期間中において広範かつ多様な勤務経験を付与することとしており、特に係長相当職にある期間が育成に最も重要な時期と考えていることから、少なくとも3~4ポスト(7年程度)の経験を付与することが可能となるよう勤務期間12年を超えない者としているものである。

#### <対象者選定の考え方>

育成課程は、短期間に広範な業務を対象として負荷をかけて育成することを想定しており、ストレスへの耐性と成果が求められるところ。

また、対象者となったことで将来を約束するものではないこと。

これらのことから、一律的な対象者の選定は行わず、意欲と能力を有する希望者を対象とすることが最も効果的かつ合理的であると考えます。

なお、育成課程の途中で、対象者であることを希望しなくなったときは、その旨の報告をもって対象者とししない取扱いとする。

### 2. 育成期間

育成課程の標準的な期間は、課長補佐相当職昇任前までの期間とし、例えば22歳で採用された場合では、概ね15年程度が育成期間となる。

### 3. 育成課程の内容

- ア 本部勤務を基本としつつ、研究センター等のほか国や他法人等における広範かつ多様な勤務機会を付与することとする。
- イ 職務遂行能力の向上に資するため、質の高い効果的な研修等を受講させることとする。
- ウ 人事評価結果等に基づき、引き続き育成対象とするかどうか定期的に判定することとする。

## ◆一般職員の幹部職員候補育成課程(仮称)の制定



## 農研機構の将来を担う幹部職員にふさわしい能力及び経験を有する職員を計画的に育成するための課程

～ 高い専門性、幅広い視野、マネジメント能力等を計画的に育成～

通常より高い負荷のかかる多様な業務を短期間でジョブチェンジしながら経験させ、将来的に本部の部長ポストさらに役員への登用も視野に入れた人材育成を行う。

例えば、定期的な人事異動により、

- ・本部において、法人の管理・運営に係る企画立案等の総括的な業務に従事
- ・外部機関（農林水産省、他法人及び民間企業等）における多様な勤務経験の機会を付与
- ・内部組織（地域研究センター等）における研究現場に直結した勤務経験の機会を付与

### 【参考】農林水産省幹部候補育成課程実施規程（農林水産省訓令第15号 平成26年10月6日施行）の概要

1 対象者の選定方法 以下の全ての基準を満たす者の中から、所属局又は庁の長、人事担当者の意見、課程の規模等を踏まえ、対象者を選定。

- ① 入省3年以上勤務し、かつ、勤務期間が12年を超えていないこと。
- ② 課程の対象となり、当省幹部職員候補となることを希望していること。
- ③ 直近2回の能力評価の全体評語の一方が上位の段階(S,A)であり、もう一方が下位の段階(C,D)でないこと。
- ④ 直近の業績評価の全体評語が上位(S,A)又は中位の段階(B)であること。

2 課程の規模 毎年度、110人を超えない範囲の人数を選定。

3 課程の期間 原則15年。

- ・機構では、当分の間は希望者全員を候補者とする考え。
- ・候補者となっても、幹部登用を保証するものではない。

4 継続の判定 課程期間中、引き続き課程対象者とするかを以下により判定。

- (1) 定期判定 半年毎に、以下のいずれかの基準を満たす者を対象者から除外
  - ① 直近の能力評価の全体評語が下位の段階(C,D)
  - ② 直近2回の業績評価の全体評語がいずれも下位の段階(C,D)
  - ③ 以下のいずれかの基準を満たし、引き続き課程対象者として不適切である場合
    - ア 直近の能力評価の全体評語が中位の段階(B)
    - イ 直近2回の業績評価の一方が下位の段階(C,D)であり、もう一方が中位の段階(B)
- (2) 随時判定 本人の希望等に基づき対象者から除外

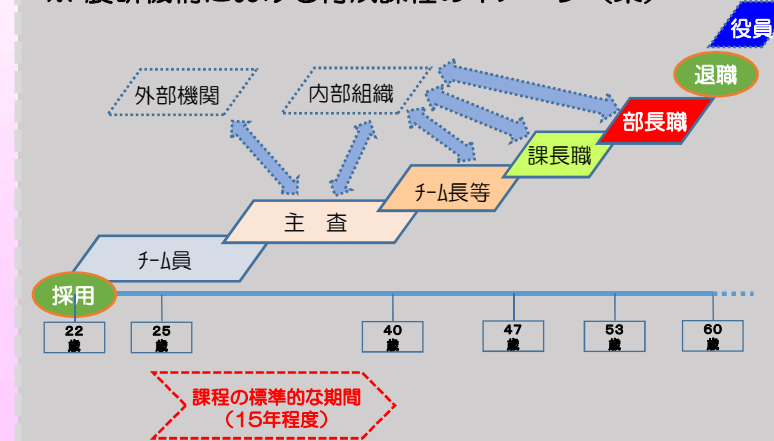
5 課程の内容 課程対象者には以下を実施。

- ① 研修
 

内閣人事局及び農林水産省は、管理職員に求められる政策の企画立案及び業務管理に係る能力の向上に資するため、研修を実施
- ② 多様な勤務の機会
 

他府省、民間企業、国際機関、地方自治体等における勤務の機会を付与

### ※ 農研機構における育成課程のイメージ(案)



# ◆一般職員のキャリアパスについて



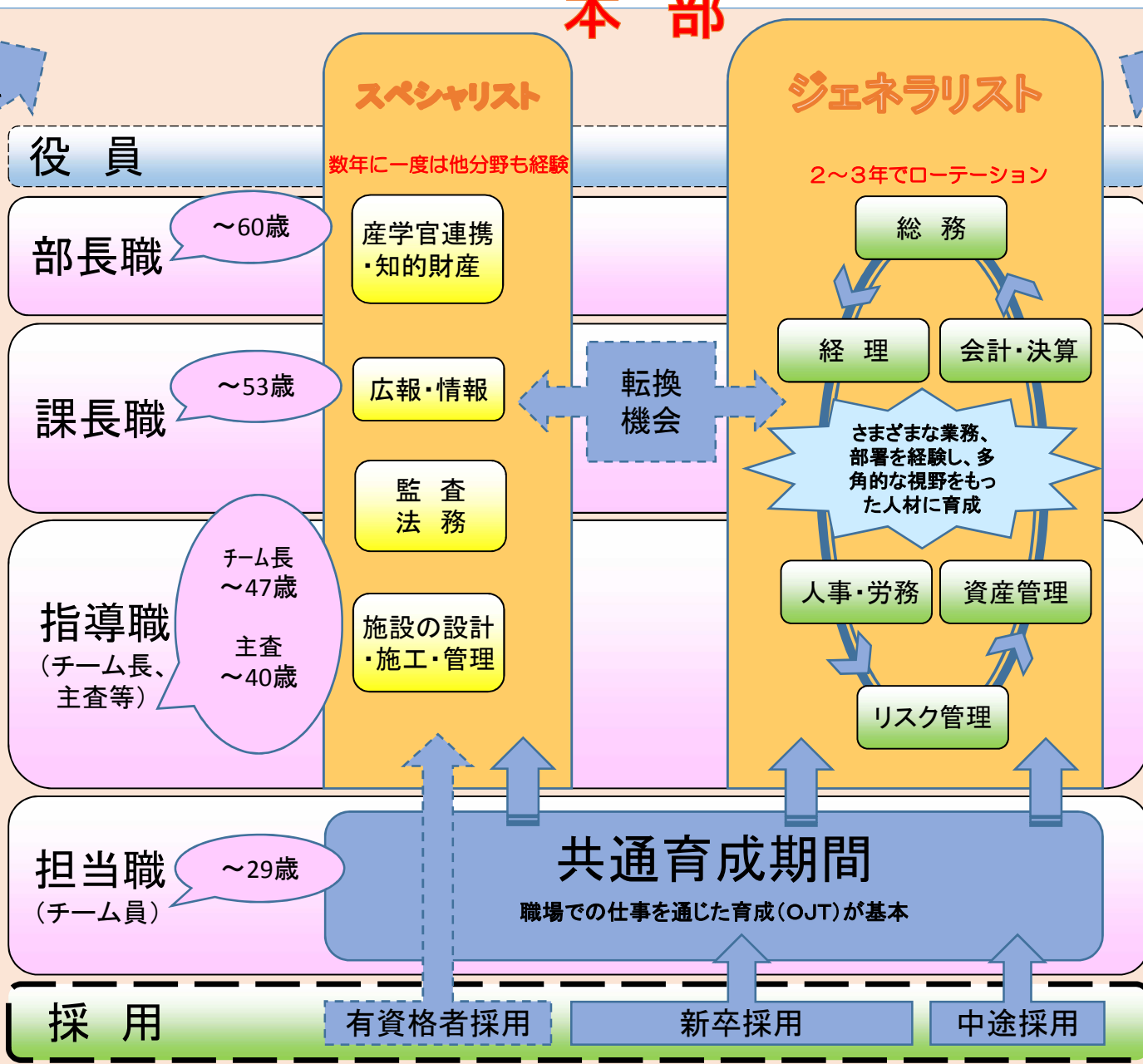
内部組織

本部

外部機関



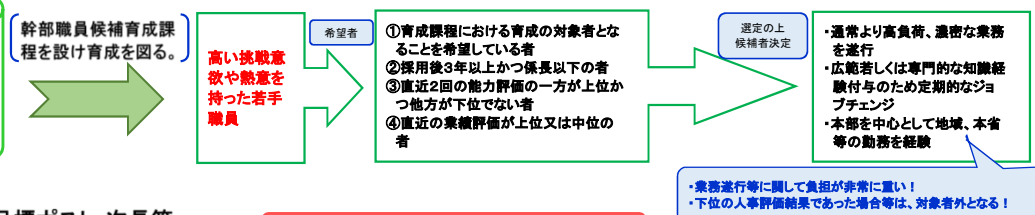
- 北海道農業研究センター
  - 東北農業研究センター
  - 中央農業研究センター
  - 西日本農業研究センター
  - 九州沖縄農業研究センター
  - 果樹茶業研究部門
  - 野菜花き研究部門
  - 畜産研究部門
  - 動物衛生研究部門
  - 農村工学研究部門
  - 食品研究部門
  - 生物機能利用研究部門
  - 次世代作物開発研究センター
  - 農業技術革新工学研究センター
  - 農業環境変動研究センター
  - 食農ビジネス推進センター
  - 高度解析センター
  - 遺伝資源センター
  - 種苗管理センター
  - 生物系特定産業技術研究支援センター
- 研究現場において直接に業務改善  
●研究現場からのボトムアップ  
●相互理解による業務の連携推進  
●新たな人材発掘



- 農林水産省
  - FAMIC
  - JIRCAS
  - 森林総合研究所
  - 民間企業等
- 行政的な考え方・手法、広い視野等を習得

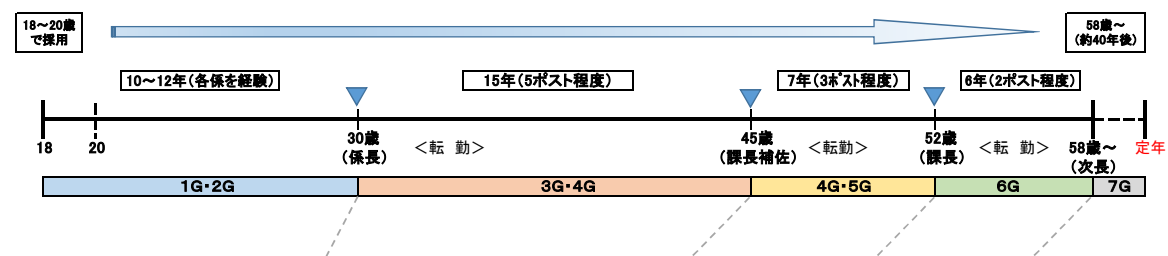
一般職員の新たなキャリアパス(イメージ図)

○ 例えば35年後に、  
 本部の部長ポストに登用し、その後、役員への就任も視野に入るとすれば・・・  
 ・ジェネラリスト・・・文系採用者を積極的に育成 (広範かつ濃密な業務経験・2～3年サイクル)  
 ・スペシャリスト・・・理系採用者を積極的に育成 (専門的かつ高度な業務経験・数年に1度は他分野も経験)



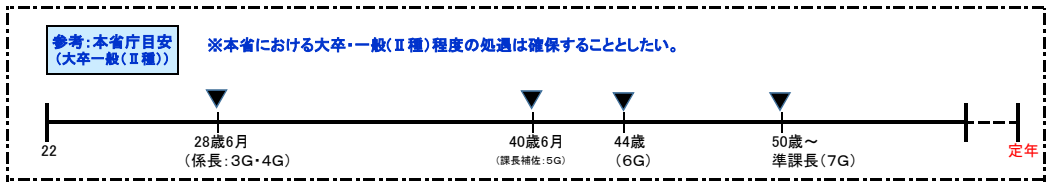
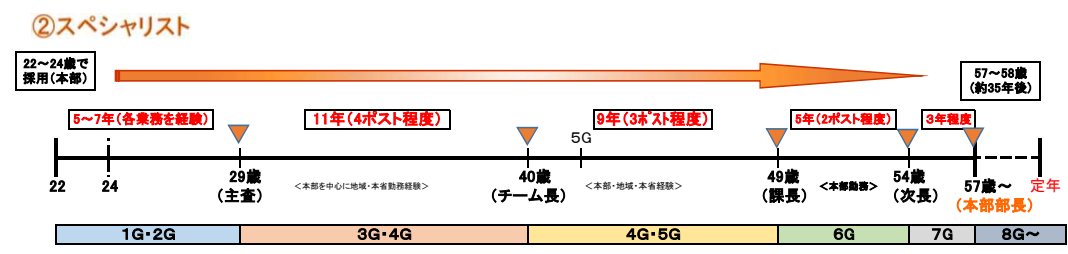
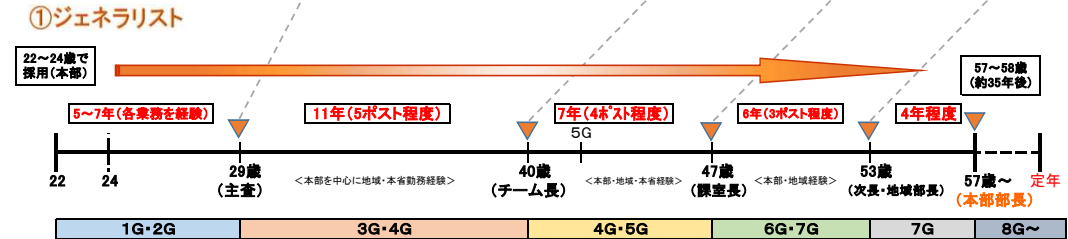
(1) 高卒区分(40年)を基準としたキャリアパス(現状モデル)

※目標ポスト: 次長等



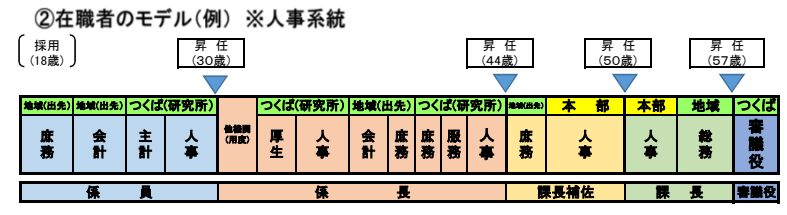
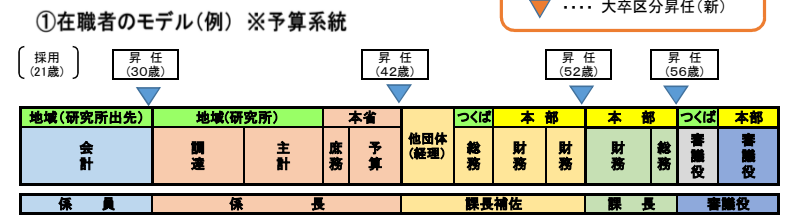
(2) 大卒区分(35年)を基準としたキャリアパス(新たなモデル)

※目標ポスト: 本部部長(役員)



○ キャリアパスの具体例

(1) 高卒区分による現状モデル(プロパー職員)



(2) 大卒区分によるキャリアモデル

