

次世代リーダーのための効果的な人材育成の「カギ」

① 人的資本経営からみる  
管理職の役割

昨今注目されている「人的資本経営」。JAにおいても、人材に対する捉え方を変えていく必要がある。本稿では、人的資本の観点から、JAの職場風土の基となる環境分析を踏まえ、これまで行われてきたマネジメントと、今後管理職に求められる役割を比較解説する。



有限責任監査法人トーマツ  
JA支援事業ユニット  
シニアマネジャー  
水谷 成吾

JAグループを対象に、中期経営計画策定支援、人事制度設計・導入支援、組織と人材変革支援など多角的なコンサルティングサービスを提供し、農協らしさにこだわった農協経営を支援。

1  
人を「資本」と捉える人的資本経営の時代

ここ数年、人事コンサルと  
して、多くの組織とコミュニ  
ケーションをするなかで、  
「人的資本経営」に関する質  
問や議論が増加しています。  
人的資本経営について、経済  
産業省のウェブサイトで  
「人的資本経営とは、人材を  
『資本』として捉え、その価  
値を最大限に引き出すこと

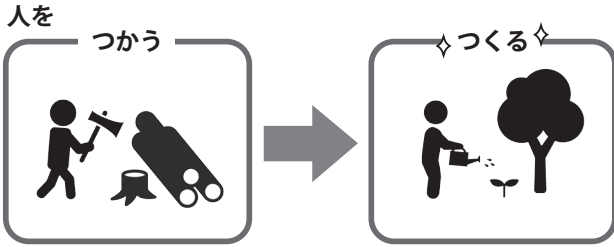
で、中長期的な企業価値向上  
につなげる経営のあり方」と  
定義されており、人を管理対  
象の「資源」として捉えるの  
ではなく、価値を創造する  
「資本」へと捉え直すべきで  
あるという考え方です。  
人を資源と捉えると、人に  
かけるお金は費用（コスト）  
であり、利益を押し下げる要  
因となるため、より少なく抑  
えることがよい経営だと考え  
ます。一方で、人を資本と捉  
え直してみると、人にかける

2  
「資源」としての  
人をつかって  
成長してきたJA

お金は投資であり、そこから  
生み出される付加価値を最大  
化することがよい経営だとい  
う発想になります。  
つまり、積極的に「人的投  
資」を行い、資本としての人  
の価値を高めることが、企業  
価値向上の成功要因となる時  
代になったということです。  
一方で、JAの経営をみる

と、資本か資源かという言葉  
の使い分けは意識していなく  
ても、「人は、事業規模拡大  
のためにコストをかけて調達  
する資源」という感覚で、モ  
ノやカネと同列の経営資源と  
して扱ってきたのではないで  
しょうか。  
このような感覚でも、これ  
までであれば、地元での採用  
と低い離職率によって、成果  
を上げるための投入資源とし  
ての量を確保できていたの  
で、人に対する捉え方を議論

**Point** 人的経営資本時代の **パラダイムシフト**



**人的資本経営とは…**

人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方

することはなく、また、人を資源と捉えて費消する経営のあり方が問題になることもありませんでした。

**3**

**風向きが変わった  
J A の人材事情**

しかし、J A を取り巻く環境が変化し、人材の投入量を確保することで事業規模拡大を目指すことが割に合わなくなると、多くの J A が人への再投資によって成長を目指すのではなく、人の削減によって事業目標の達成を目指すことを選びます。結果として、これが J A の人材事情を一変させます。

効率化の名の下に人への投資は抑えられ、「人が足りないから育てる余裕がない」「育てないからいつまでも人が足りない」という悪循環を生み出し、「忙しすぎる」という不満が職場の空気を支配します。それに加え、予想以

上の初任給の上昇と、ノルマや自爆営業というマイナスイメージで思うように人が採用できない事態に直面し、J A の人材事情は質・量ともに問題を抱え始めます。

**4**

**根底にある  
「人をつかう」  
という価値観**

そこで J A が取り組み始めたのが「働き方改革」です。労働時間管理を徹底して時間外労働を削減し、かつ 1 on 1 を中心に上司と部下の対話も充実しました。さらに、共済事業の監督指針の見直しを受け、目標を下げることで職員の負担を軽減した J A も少なくありません。しかし、一連の改革によって J A の人材が息を吹き返したわけではありません。むしろ、働く環境が改善したにもかかわらず、これまで以上に意気消沈しているようにさえ感じます。

これは、一連の改革の根底にある発想が、人を「つかう」という発想から変わっておらず、あくまでも人のつかい方を変えたに過ぎないからです。

**5**

**「つかう」から  
「つくる」への  
パラダイムシフト**

実際、管理職によるマネジメントは、目標達成のための「タスク」管理が中心で、それに取り組んでいる「人」に向き合っていないません。つまり、人を大切に「つかう」ことを考えているだけで、本気で人を「つくる」ことまで考えていません。

これから始まる「人的資本経営」の時代には、管理職のマネジメントに関する考え方をアップデートすることが必要です。人を「つかう」から「つくる」へのマネジメントのパラダイムシフトです。

次世代リーダーのための効果的な人材育成のカギ

② はじめての管理職の心得

ホスピタリティを活かした人材育成

多様性を尊重する社会の実現に向け、人材育成の場においても、部下の意欲や個性を尊重したマネジメントが求められている。本稿では、管理職としての心得や部下とのコミュニケーションについて、ホスピタリティの考え方を基に解説する。



エム・エム・トラスト  
代表取締役  
増田 睦子

勲角証券（現みずほ証券）退社後、2000年より現職。金融業界やJAを中心に人材開発に取り組む。営業およびスタッフ部門の管理職経験を活かして、CS向上・営業力向上・問題解決において、新人から管理職まで幅広い研修を行っている。著書に『社会人ホスピタリティ要チェック&確認問題』（経済法令研究会）。

1

管理職に昇格したときの心得

社会人になって仕事をしていくなかで、はじめての管理職への昇格はステータスを高く実感できる喜びを感じるときではないでしょうか。それまでの自分の仕事が認められていたのだと実感でき、収入も上がり、今後の人生における自己実現への希望も膨らんでいきます。

管理職として務まるだろうか」と戸惑う人がいるかもしれません。特にJAにおいては、信用、共済、経済と事業間で異動があるので、なおさらでしょう。資格習得が必要になることもあるでしょうし、新しい商品やサービスの知識習得、システム変更や検査体制への対応に苦労するかもしれません。

気持ちも新たに取り組もうとするとき、喜びとともに、不安を感じるのもっともなことです。そこで、管理職に昇格したときの心得について整理をしてみましょう。

(1) 管理職としての立場を認識しましょう

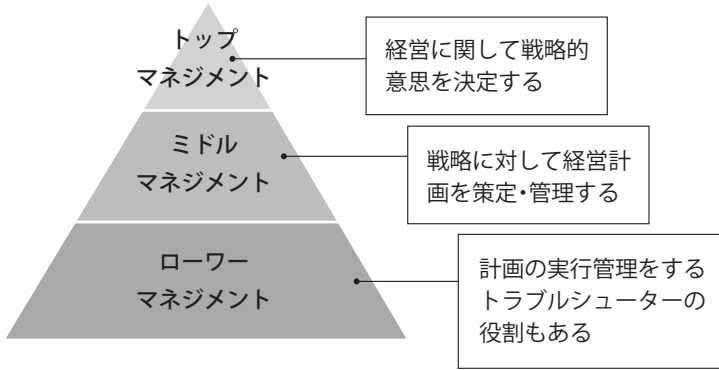
はじめて管理職になった人は、マネジメント階層の中でも一番下のローワーマネジメントに当たります（図表1）。

トップマネジメントは経営に關しての戦略的意思決定をし、ミドルマネジメントはその戦略に対して経営計画を策

定・管理します。ローワーマネジメントは、計画の実行管理をするまとめ役であり、トランプシューターでもありません。後輩指導をしていた立場から、さらに一つ上の役割として、部下をまとめて仕事を執行し、その過程で発生する問題を解決することになります。

また、人事評価の一次評価者になることも大きな変化です。人事制度・評価制度や労務管理規定を理解したうえで

【図表1】 マネジメント階層



ねていくうちに知識は増

そのように日々積み重

もらうのは、恥ずかしい

ことではないのです。

丸投げしてしまうのは問

題です。部下から教えて

もらうのは、恥ずかしい

ことではないのです。

丸投げしてしまうのは問

題です。部下から教えて

もらうのは、恥ずかしい

ことではないのです。

丸投げしてしまうのは問

① 業務をリードする

知識の不足は一番気になるところですが、異動がある限り、誰でも知識不足があるのは致し方ないこと。心機一転、管理職として必要なことは日々学び習得していきま

しょう。わからないことはその場で調べましょう。わからないからといって、ベテランの部下に丸投げしてしまうのは問題です。部下から教えて

もらうのは、恥ずかしいことではないのです。

丸投げしてしまうのは問題です。部下から教えてもらうのは、恥ずかしいことではないのです。

② 人をリードする

マネー、CS、規律意識、目標意識、タイムマネジメント、良好なコミュニケーションの維持・向上など、組織人として求められる心構えについて部下を指導します。

昨今は、多様性への理解・尊重がより重視される傾向にあります。「自分の指導がハラスメントにならないか」、この点が皆さんの大きな悩みの一つでしょう。

人は、自分の体験を基に行動する傾向があるので、「自分が嫌だったことほしくない」「自分が上司に言われて嬉しかったことはする」と考える

人もいます。その心構えは大切ですが、急激な環境変化のなか、自分視点だけではハラスメントと言われてしまうことがあります。つまり「相手

(2) コミュニケーションを十分にとりましょう

どの職場でも人手が足りないといわれており、人手不足解消の方法として、業務のシステム化やネットバンクサービスの拡充が進んでいます。今後はさらにAIの活用も進んでいくでしょう。

しかし、現在はその改革途

人もいます。その心構えは大切ですが、急激な環境変化のなか、自分視点だけではハラスメントと言われてしまうことがあります。つまり「相手

がどう考え、感じるか」という視点が必要であり、一律ではなく、それぞれの部下への対応を考え、その場で適切な行動をとることが一層求められるのです。







## 解説

# 金商法等の直近の改正と 資産運用提案・勧誘時の留意点

「金融商品取引法等の一部を改正する法律」が2023年11月20日に国会で可決され、成立した。これをきっかけに、資産形成・資産運用の提案業務に必要な法律の知識をアップデートしておこう。



アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同事業 弁護士  
佐当 郁

東京大学法学部卒業。1998年弁護士登録。伝統的な銀行貸付業務やクロスボーダー・ファイナンス等を含む各種銀行取引のほか、ストラクチャード・ファイナンス関連取引の組成や、銀行側カウンセラーとしてREIT デットファイナンスや不動産ノンリコースローン等にも多数携わる。

### はじめに (法改正の手續き)

二〇二三年一月二〇日に「金融商品取引法等の一部を改正する法律」(以下、「令和五年改正法」という)が成立し、同法により、金融商品取引法および金融サービスの提供に関する法律(以下、「金融サービス法」という)等が改正されました。

なお、同改正により、金融サービスの提供及び利用環境の整備等に関する法律」に改称されました。

令和五年改正法は、趣旨の共通する複数法律の改正を行うものであり、また、形式的には、改正自体を目的として、新旧法の差分のみを示すものです。

例えば、「金融商品取引法 一条の●を削る」「二条の▲を■に改める」などです。

ただし、変更を織り込んだ「新旧対照条文」も、国会審議の参考資料として作成され、金融庁ウェブサイトで公開されています。

### 改正法の成立

法律は、衆議院・参議院の両者で可決されて成立し、公布・施行されます。

令和五年改正法は、二〇二三年三月一四日に第二一回国会に法案が提出され、衆議院で可決されたまま継続審議となり、二〇二三年一月二〇日、第二一二回国会にて参議院で可決され、成立しました。

なお、改正法の末尾の「附則」に、改正法の施行時期が規定されます。令和五年改正法では、附則第一条柱書にて「この法律は、公布の日から起算して一年を超えない範囲内において政令で定める日から施行する」とされました。

〈改正法の施行〉

法律は、その成立後、施行のため必要となる政省令案が省庁のウェブサイトにて公示され、意見募集（いわゆるパブリックコメント）の手続きを経たうえで、パブリックコメントの結果とともに政省令が公布され、施行日が発表される（法律自体で定められている場合を除く）、という流れになるのが一般的です。

令和五年改正法においても、改正事項（施行時期）ごとに、順次政令・内閣府令案が金融庁のウェブサイトで公示され、パブリックコメントの手続きが行われることが想定されています。

ただし、現時点では、四半期報告書の廃止に関連する改正を除き、他の主たる改正事項については、施行時期が未定の状態です。

令和五年改正法の趣旨

令和五年改正法案提出の際の参考資料として、金融庁により作成された「金融商品取引法等の一部を改正する法律案 説明資料」（金融庁のウェブサイトにて入手可能）は、令和五年改正法のポイントとして、「顧客本位の業務運営の確保」「金融リテラシーの向上」「企業開示制度の見直し」の三点を挙げ、それぞれ現状の課題と法令による対応を示しています。

(1) 「顧客本位の業務運営の確保」

〈課題〉

従前は、金融事業者の自主性を尊重したかたちでの、いわゆるプリンシプルベースの「顧客本位の業務運営に関する原則」が策定されていま

た。しかし、その採択（および方針等の公表）は各金融業者に委ねられ、採択や方針等の公表を行わない金融事業者も多く存在していました。また、次のようなものが、課題として指摘されています。

- ・リスクがわかりにくく、コストが合理的でない可能性のある金融商品を、十分な説明なく推奨・販売する販売会社の存在
- ・顧客利益より販売促進を優先した金融商品の組成・管理をする運用会社の存在
- ・運用の専門家の活用が不足し、運用機関の選定プロセスが不十分であるアセットオーナー（企業年金等）の存在

〈対応〉

前記課題への法律による対応として、広く「金融サービスの提供等に係る業務を行う

者」に対して、「顧客等の最善の利益を勘案しつつ、顧客等に対して誠実かつ公正に、その業務を遂行しなければならない」という法律上の義務を課すこととしました（金融サービス法二条一項・二項）。改正前は、金融商品取引法三六条や金融サービス法二四条にて、一部の者についてのみ誠実公正義務が規定されていました。今回の改正により、「顧客等の最善の利益を勘案」することが要求され、かつ、金融事業者や企業年金等関係者を含む「金融サービスの提供等に係る業務を行う者」への横断的な定めとなりました。

また、顧客への情報提供の充実を期して、①金融商品取引業者等の、契約締結前等における書面交付義務について、顧客のデジタル・リテラシーを踏まえつつ、電磁的方法（デジタル）による情報提