

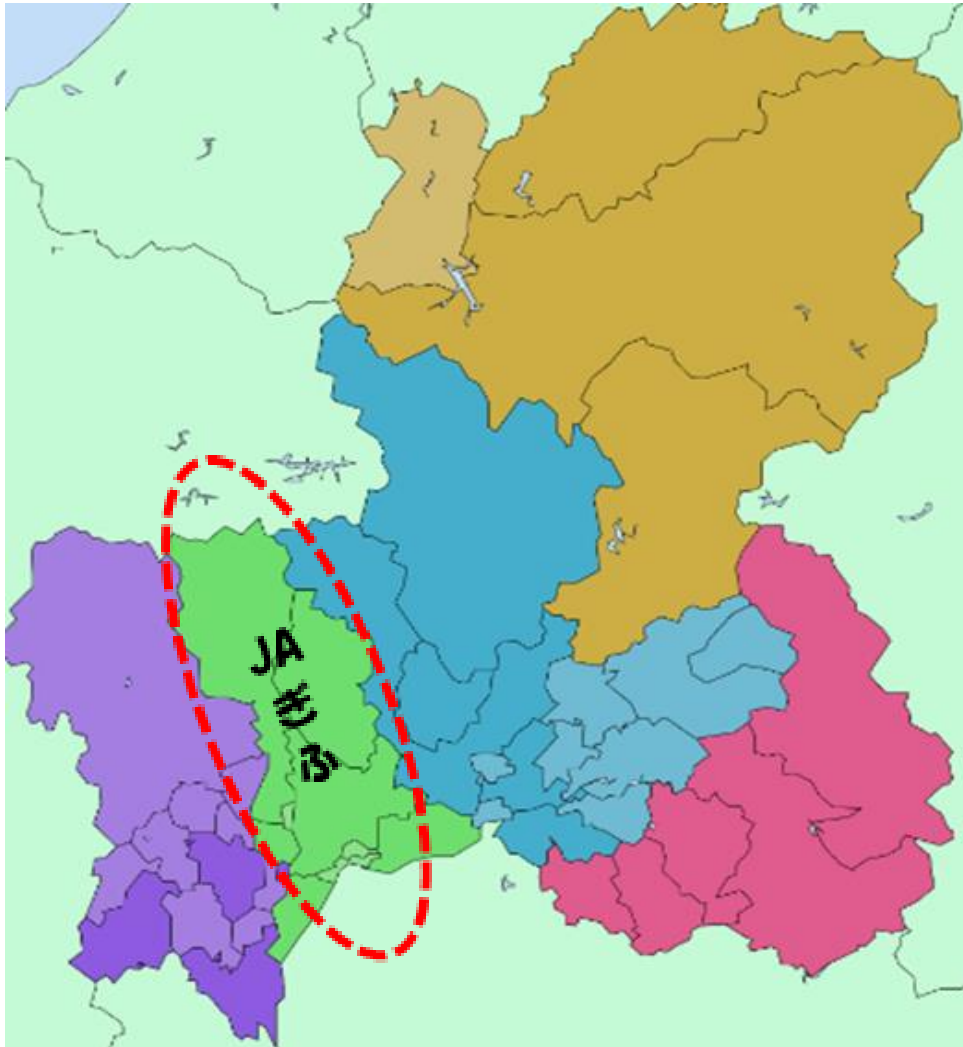
組合員と向き合うための窓口業務改革 ～デジタル化で業務効率化を考える～

受講番号11 JAぎふ 長澤和哉

目次

- ◆ JAぎふのめざす姿
- ◆ JAぎふの現状
- ◆ 支店窓口業務分析
- ◆ 改革提案
- ◆ 改革後のビジョン
- ◆ まとめ

JAぎふの概要



設 立 : 平成20年4月1日
出 資 金 : 70億7,000万円
組 合 員 数 : 97,882名
 正組合員39,476名
 准組合員58,406名
職 員 数 : 951名
支 店 数 : 48支店

貯 金 : 1兆670億円
長期共済保有高 : 1兆7,820億円
貸 出 金 : 2,468億円
購 買 : 60億8,000万円
受託販売品 : 83億4,000万円
買取販売品 : 4億6,000万円

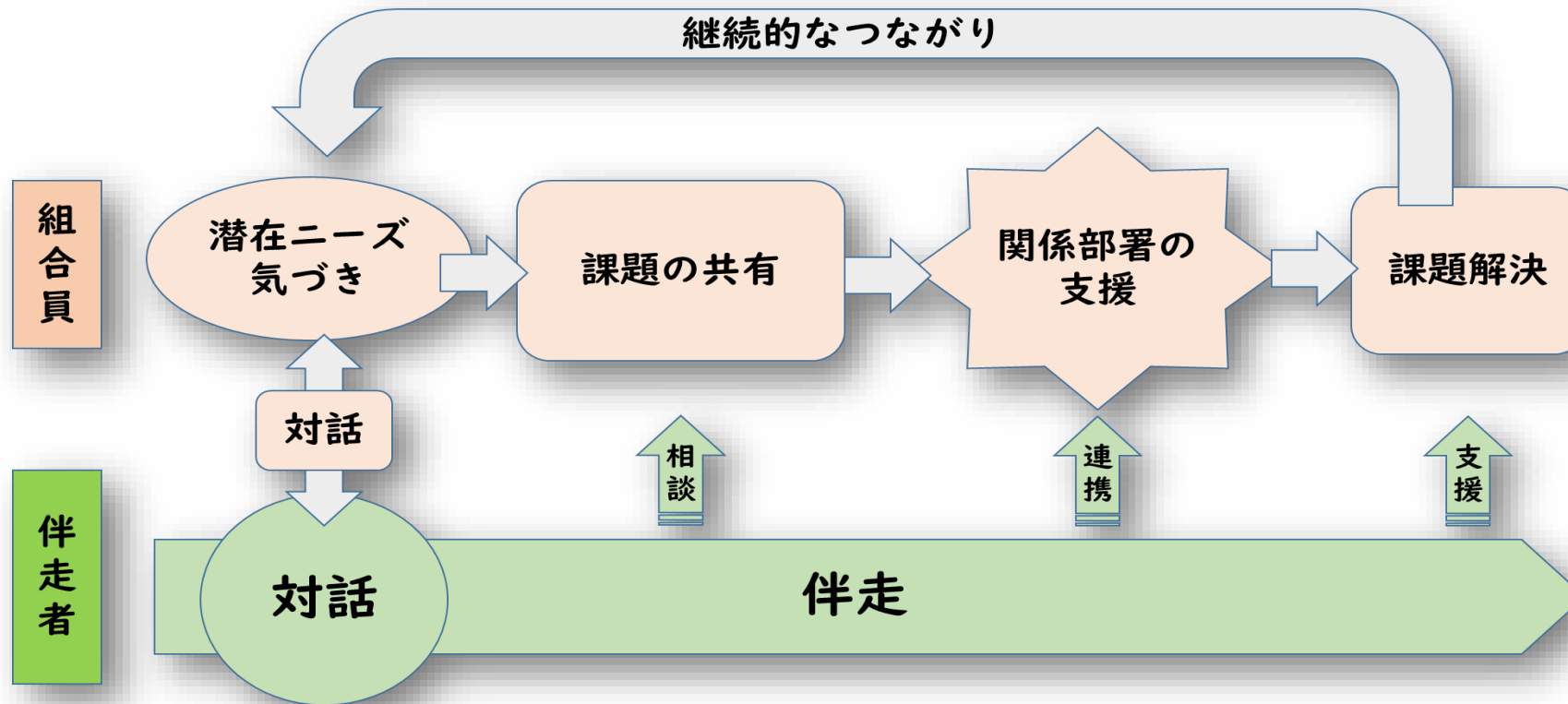
(令和5年3月31日現在)

- **メインテーマ**
すべては組合員とともに
- **目指す姿**
活力ある農業と豊かな地域社会の実現
- **基本目標**
不断の自己改革によるさらなる進化
 - I 持続可能な食料生産と地域農業の確立
 - II 総合力発揮による組合員の暮らしの向上
 - III 安心して利用できる経営基盤の確立

組合員のライフスタイルに
寄り添った伴走型の相談

伴走型の相談機能とは

JAぎふのめざす姿 (2/4)



支店職員が中心となり、組合員の願いを実現するため、各専門部署の支援と共に支店職員が伴走者として**課題解決まで寄り添う**

デジタル化の取り組み

利便性向上

ネットバンク

契約締結のペーパーレス化

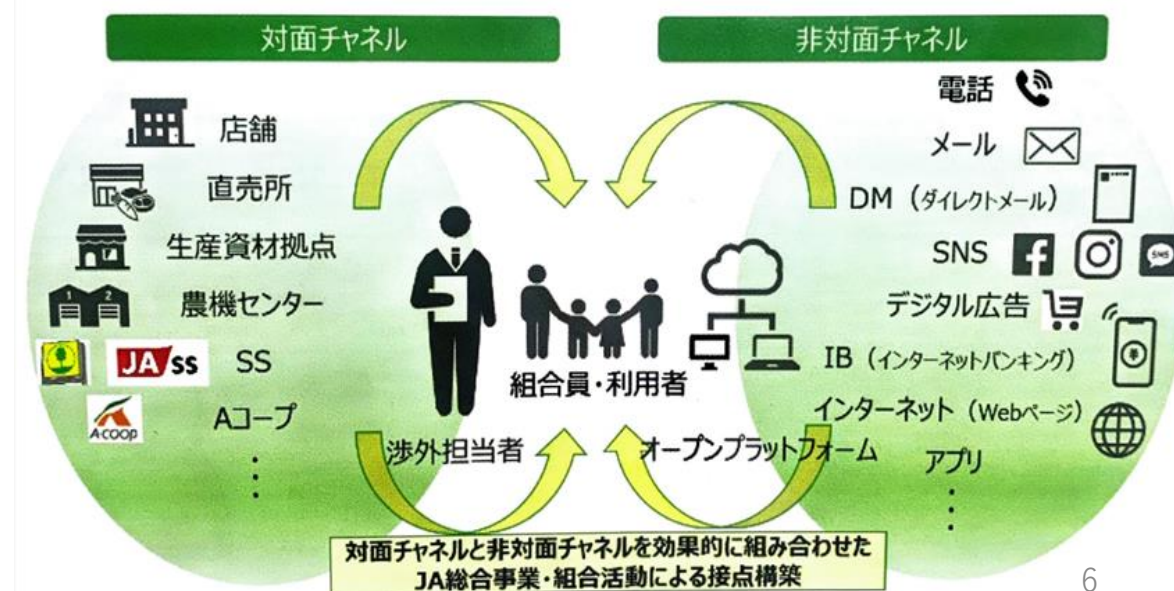
情報発信

公式LINE・Instagram

業務効率化

全職員にスマホ貸与
(勤怠管理、業務連絡)

対面・非対面チャネルを効率的に組み合わせ合わせたJA総合事業・組合活動による接点構築



地域金融機関として求められるもの・・・

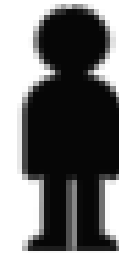
農業に関する相談
農協運営について



家を建てたい
お金を借りたい



相続が心配
税金について知り
たい



組合員・利用者の多様なニーズに対し**総合事業**で応える！₇

目次

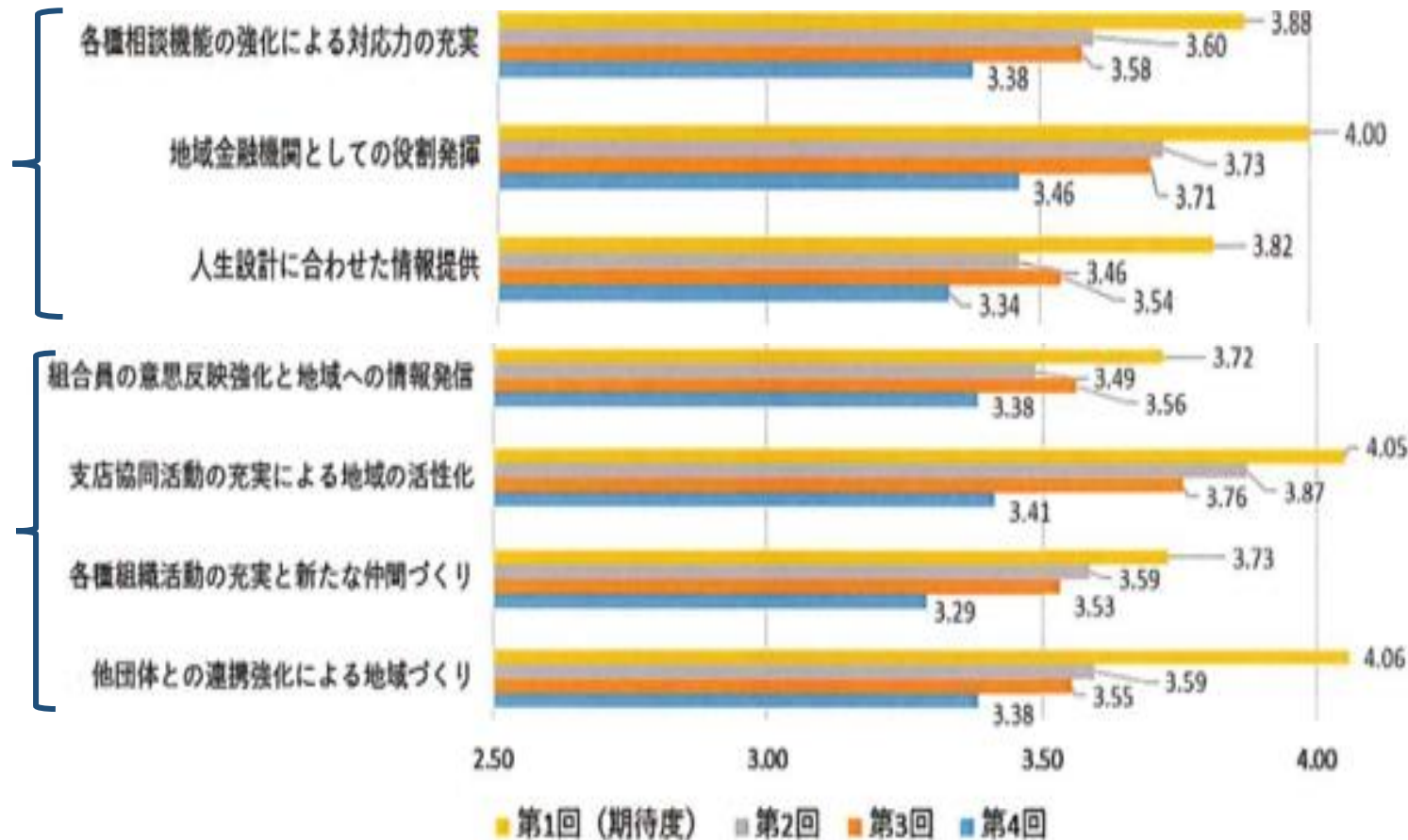
- ◆ JAぎふのめざす姿
- ◆ JAぎふの現状
- ◆ 支店窓口業務分析
- ◆ 改革提案
- ◆ 改革後のビジョン
- ◆ まとめ

組合員アンケート

JAぎふの現状 (1/2)

総合力の発揮に関する
暮らしの向上

地域に貢献する
組織展開



「5」大いに満足、「4」満足、「3」どちらでもない、「2」不満、「1」大変不満

相談機能の充実や情報提供、協同活動の充実が期待されている

しかし

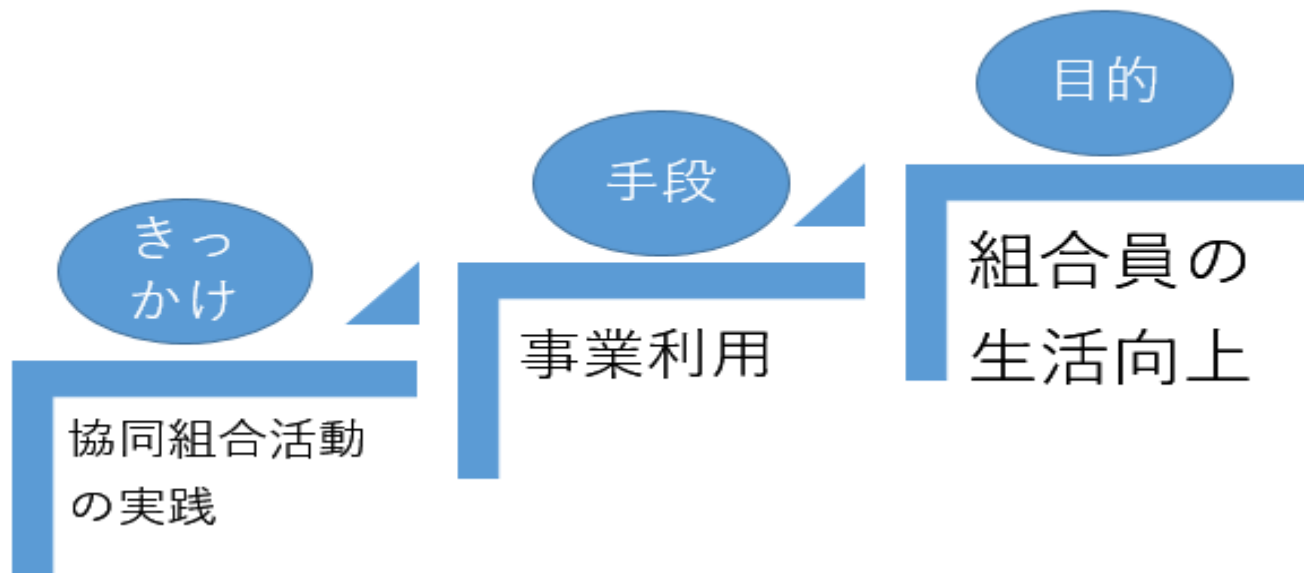
信・共依存・LS減少等により組合員からの評価は年々低下

時代に合わせた相談・情報提供がJAには必要

私たちは
組合員の期待に応えるために、支店が中心となり総合的な
サービスをもって、組合員の財産活用とくらしのお手伝いをします



フレームワーク活動の効果イメージ



組合員の期待に応えるため
全職員でフレームワーク活
動実施中

組合員の声を聴き、商品・
情報を適時的確に提供する



組合員からの信頼を高める
総合事業で生活向上

フレームワーク活動の活発化には
組合員情報管理が重要

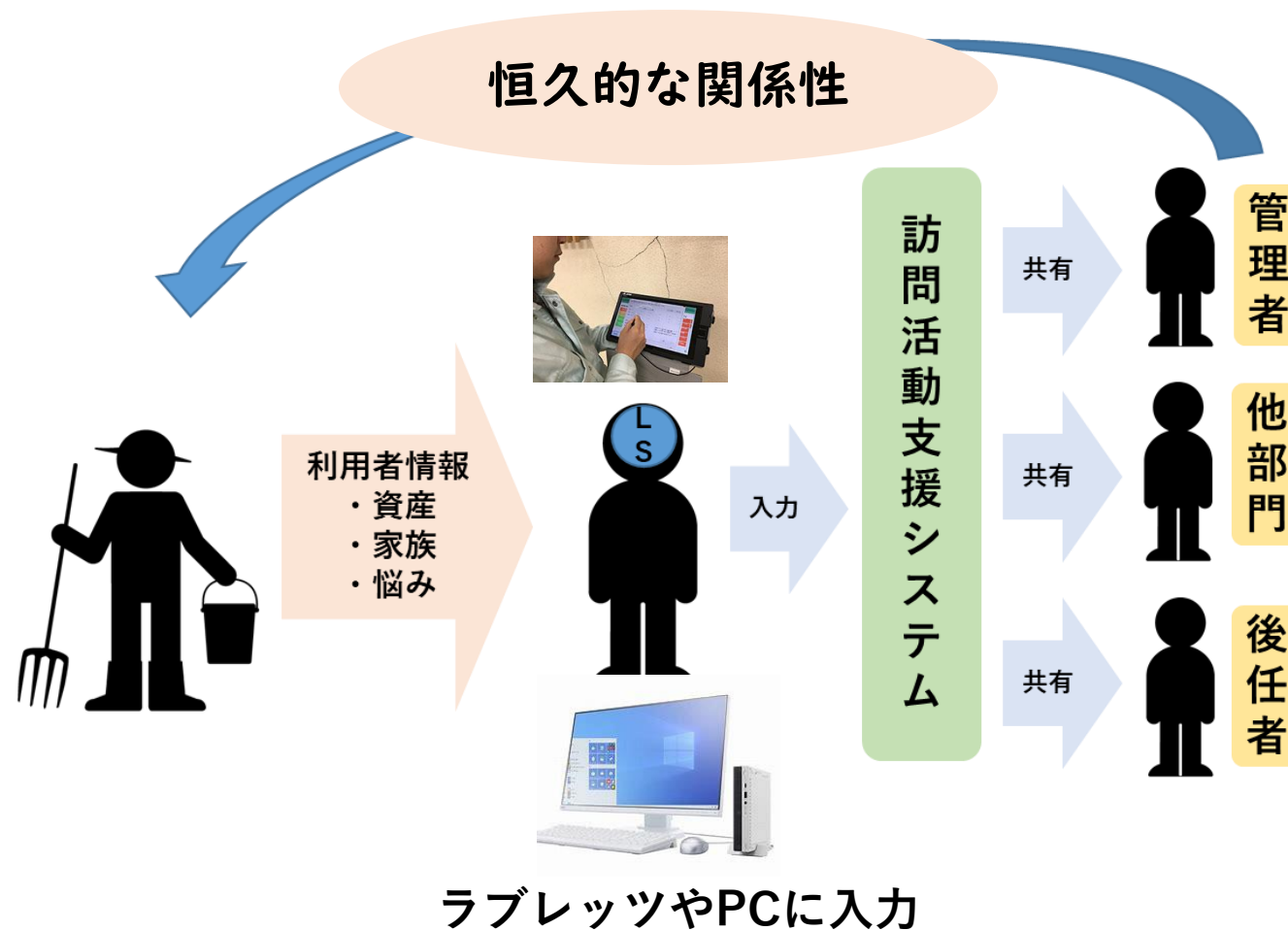
しかし

組合員の情報管理は**属人性**が高い

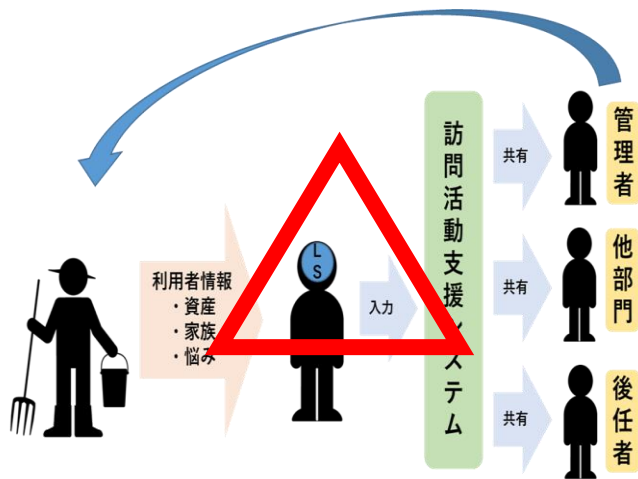
そこで

訪問活動支援システムを活用

- ・ 管理者との情報共有
- ・ 部門間連携の強化
- ・ 後任者への引継ぎ強化



訪問活動支援システム



実はあまり活用されていない・・・

なぜ？

- 紙文化が根付いている
- LSしか使用しない
- 使用目的が浸透していない
- LS以外は使用方法が分からない

どうなる？

- 導入コストが無駄に **大きな損失**
- デジタル化への**理解に遅れ**が出る
- **業務効率化・改善**がされない

RPAで業務効率化 スマートフォンの貸与

RPAとは・・・人間の代わりに業務をこなしてくれる自動化ツールのこと

全職員にスマホ貸与	活用事例	導入効果
		発信文書のペーパーレス化に成功
		勤怠管理の効率性アップ 時間短縮
		組合長による情報発信 活動方針の共有・ボトムアップ

成功の要因：使用方法や利便性が浸透しているスマートフォンを活用

目次

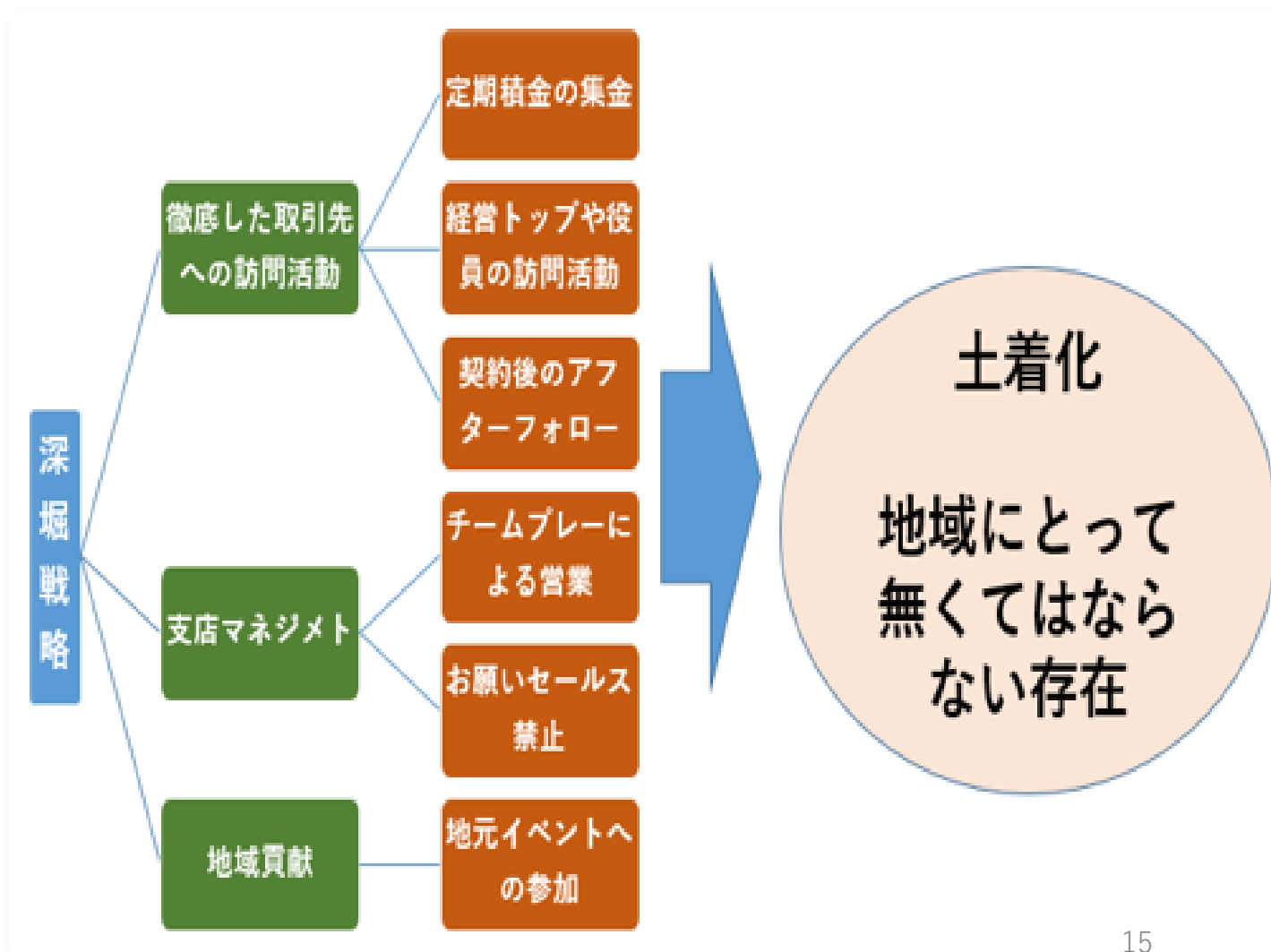
- ◆ JAぎふのめざす姿
- ◆ JAぎふの現状
- ◆ 支店窓口業務分析
- ◆ 改革提案
- ◆ 改革後のビジョン
- ◆ まとめ

地域金融機関の深堀戦略

1to1

何かあると真っ先に声をかけてもらえる存在になることを地域金融機関も目指している

JAと同じ！



フレームワーク活動実施状況 (1/3)

定量データ

支店窓口業務分析

「暮らしの相談受付簿」の実績をもとにフレームワーク活動を定量化

暮らしの相談受付簿とは・・・
組合員の喜び・感謝につながる活動を受付簿により報告する制度
相談活動を可視化、定量化、優良事例の共有、活動の評価が可能となる



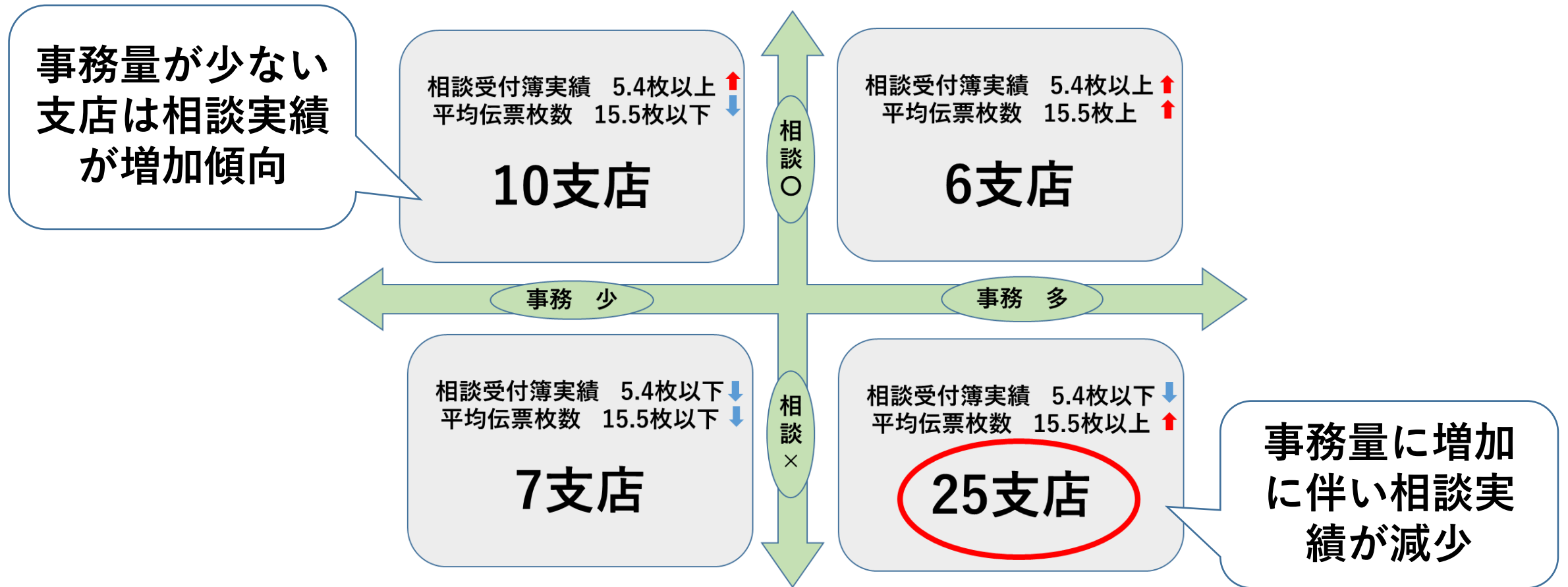
全48支店における暮らしの相談受付簿実績と信用事業伝票枚数 2つの視点から実施状況を分析

令和4年度	暮らしの相談受付簿	窓口実績
総数	1,440件	
窓口人数	266人	
平均	5.4枚	

1日当たりの伝票処理数	
総数	4,135枚
一人当たり	15.5枚

フレームワーク活動実施状況 (2/3)

支店窓口業務分析



窓口での**事務負担量**が多いと組合員と向き合う**時間**が**確保**できない

定性データ

フレームワーク活動意識調査ヒアリング

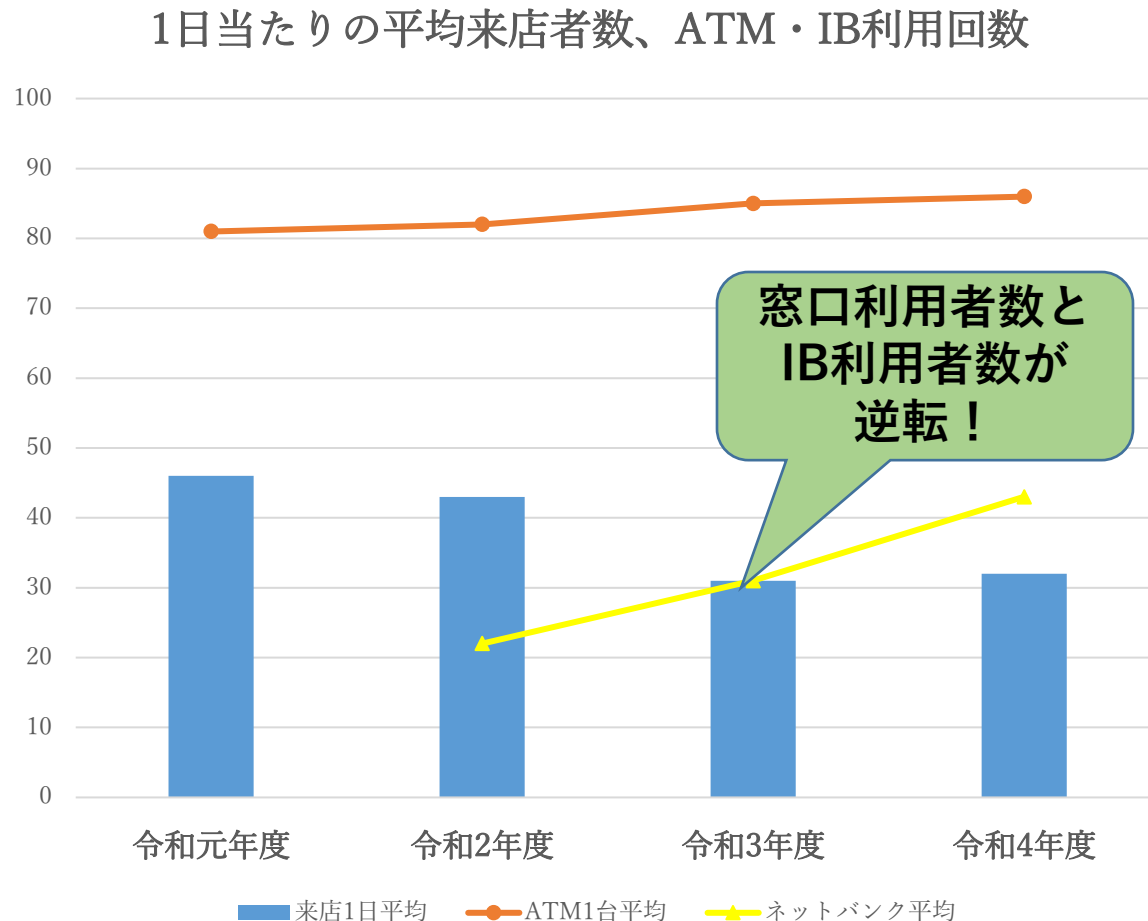
ヒアリング項目	評価	1	2	3	4	5	意見
1.フレームワーク活動の理解度	1	②	3	4	5		フレームワーク活動は <u>抽象的</u> で何をしたいか分からない
2.フレームワーク活動の必要性	1	2	3	④	5		組合員との繋がりを強化する <u>必要性は感じている</u>
3.フレームワーク活動の効果	1	②	3	4	5		収穫体験等の参加者は増えるが効果は特に <u>感じない</u>
4.事業利用につながるか	①	2	3	4	5		事業利用拡大の効果はほとんど <u>実感していない</u>
5.支店の雰囲気は向上するか	1	2	3	④	5		行事を行うことで <u>一体感は生まれる</u>
6.業務圧迫はあるか	1	2	3	4	⑤		<u>日常業務と並行して行うことは困難な場合が多い</u>
7.活動は評価されているか	1	2	③	4	5		部署ごとで様々である。 <u>支店長の意向に左右される。</u>

前向きな意見

フレームワーク活動の必要性は感じている
仲間意識が醸成される

後ろ向きな意見

事業利用に繋がらない
活動の目的が分からない
忙しくてそれどころではない



ネットバンク利用者数増加



デジタル化により業務効率化

しかし、非対面チャネルの増加にともない来店者減少

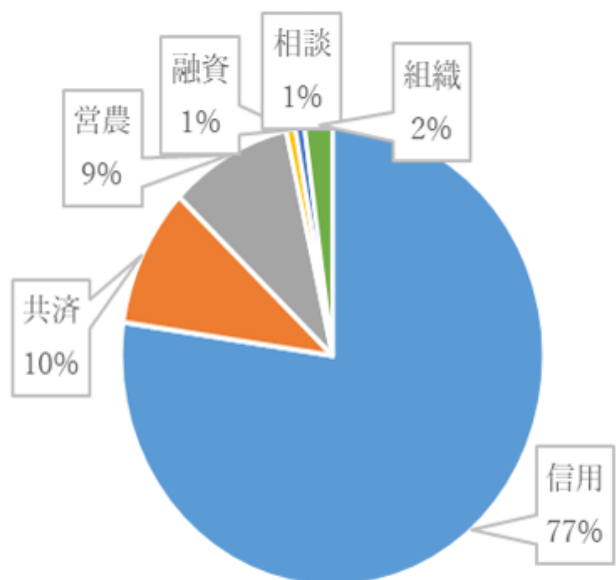


利用者の声を聞く機会が減少

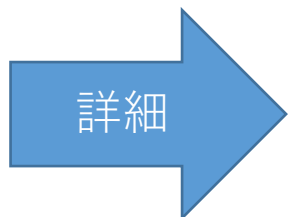
窓口利用者調査 (2/3)

支店窓口業務分析

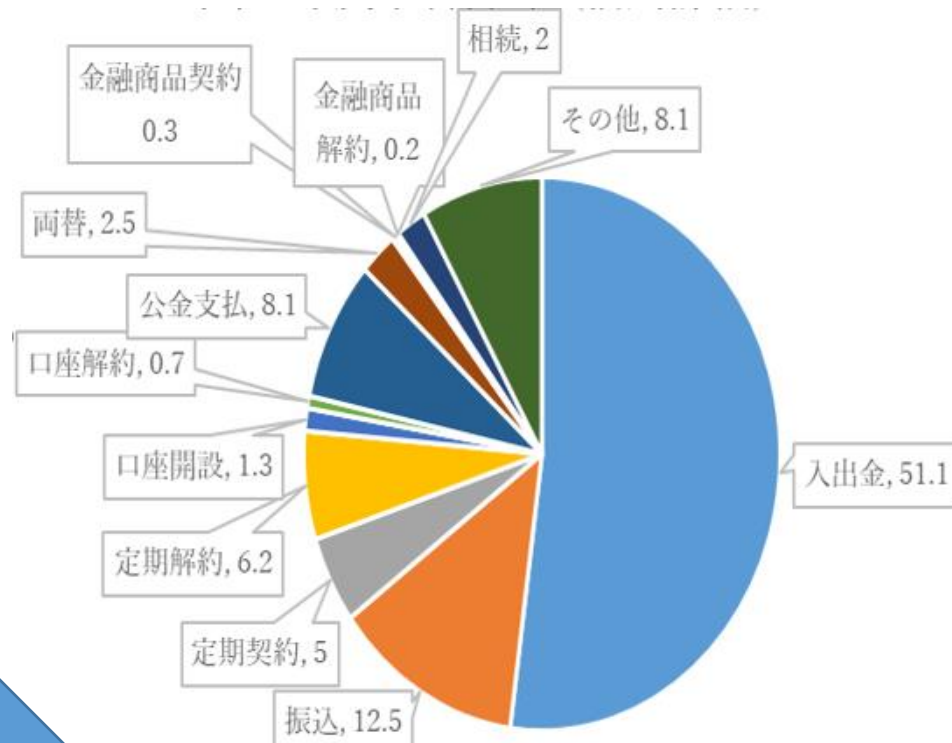
令和4年度 支店来店目的



信用事業
77%



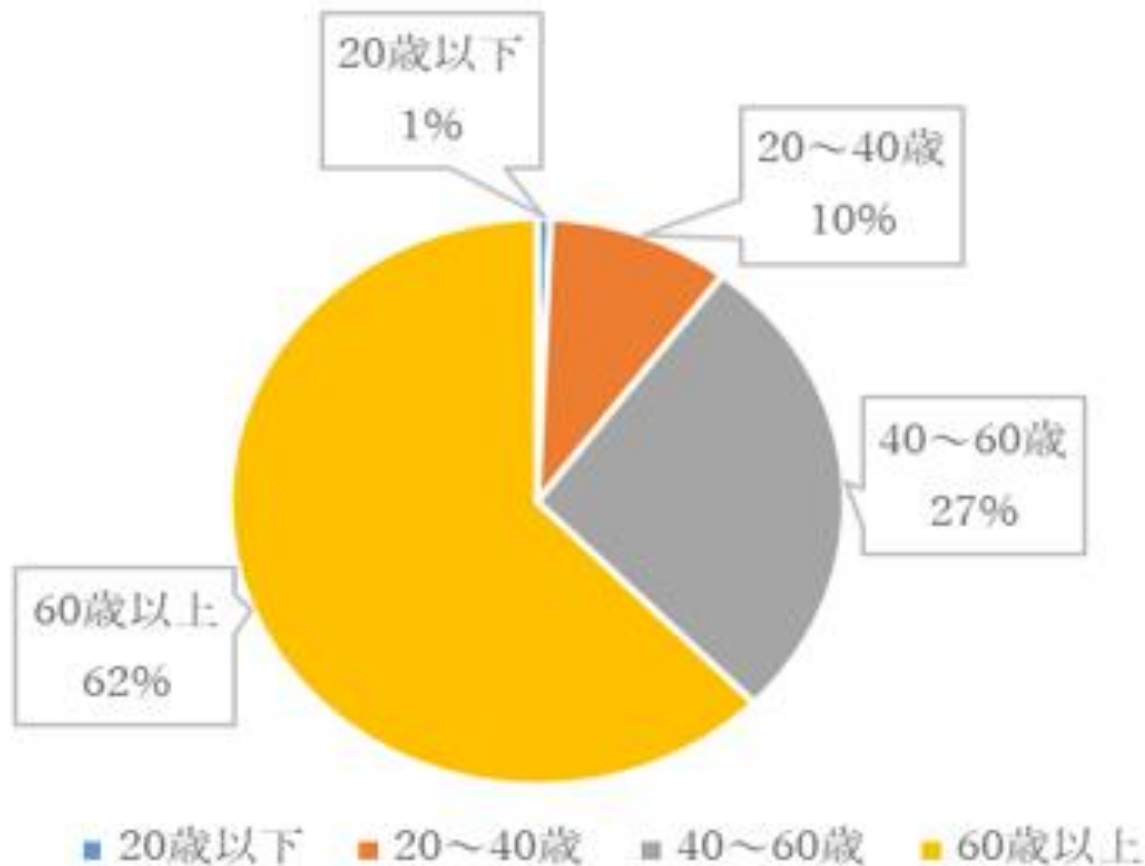
信用事業 (詳細)



ATMでも手続き可能
入出金・振込
合計 63%

大半は
難しい手続き
ではない？

令和4年度 来店者年齢別割合



60歳以上の利用が62%

特殊詐欺防止の観点から
高齢者対応には次世代確
認等の手続きが必要な場
合もある

対応に**時間を要する**

窓口人員

支店窓口業務分析

R3人員配置	
業種	人数
本店管理職	126
本店一般 男	169
本店一般 女	78
本店女子 短時間	1
本店女子 産休者	41
支店長	55
支店次席	66
年金渉外	2
複合渉外	164
復帰渉外	0
新任複合渉外	23
営業新人	14
中途採用 (男)	0
支店窓口	236
支店窓口 短時間	29
支店窓口 産休者	12
窓口新人	18
中途採用 (女)	0
支店営業管理職	0
支店営業一般職	0
	1034

R3窓口
計283人

R4人員配置	
業種	人数
本店管理職	122
本店一般 男	161
本店一般 女	73
本店女子 短時間	0
本店女子 産休者	41
支店長	54
支店次席	65
年金渉外	2
複合渉外	146
復帰渉外	1
新任複合渉外	15
営業新人	12
中途採用 (男)	0
支店窓口	227
支店窓口 短時間	30
支店窓口 産休者	5
窓口新人	9
中途採用 (女)	0
支店営業管理職	0
支店営業一般職	0
	963

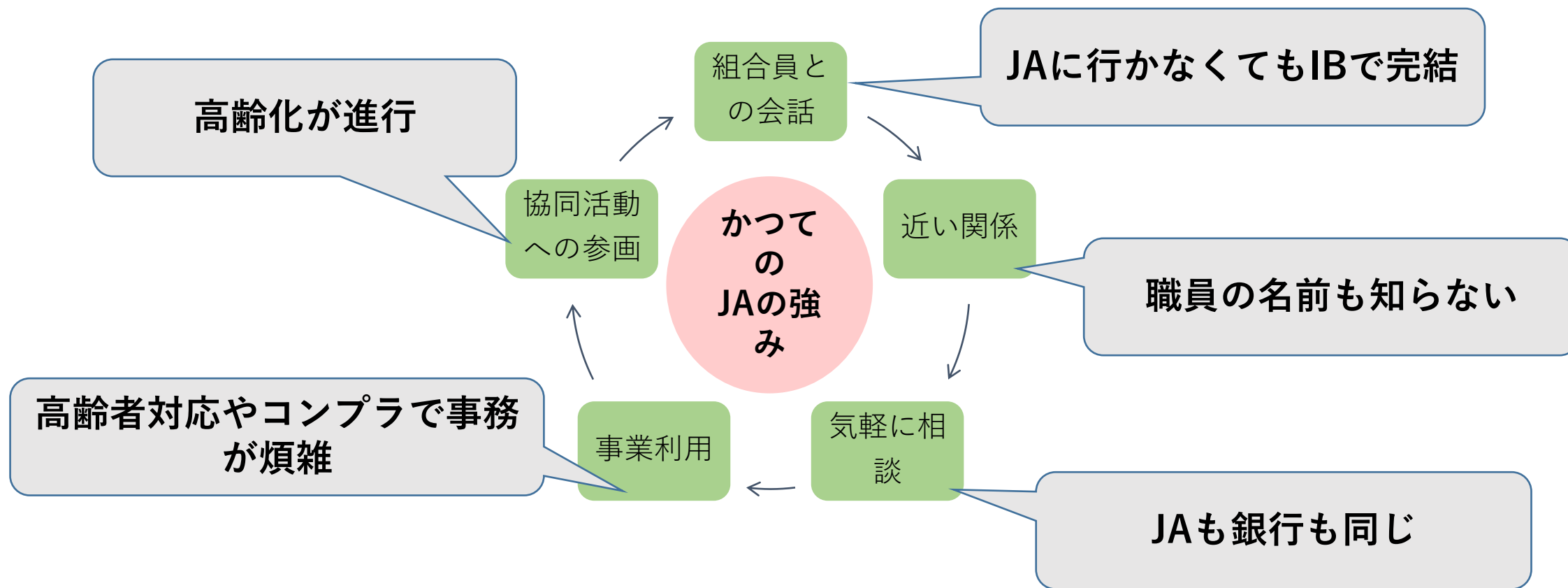
R4窓口
計266人
前年比-17

R5職員配置	
業種	人数
本店管理職	126
本店一般 男	155
本店一般 女	78
本店女子 短時間	4
本店女子 産休者	31
支店長	48
支店次席	59
年金渉外	3
複合渉外	136
復帰渉外	0
新任複合渉外	8
営業新人	19
経験者採用 (男)	1
支店窓口	212
支店窓口 短時間	32
支店窓口 産休者	0
窓口新人	15
経験者採用 (女)	1
支店営業管理職	0
支店営業一般職	0
訪問係	1
	929

R5窓口
計259人
前年比-7

店舗統廃合で
2年間で**24人減少**
業務負担は**増加**

オープン出納機等
DXによる効率化
は機能していない
のでは？



フレームワーク活動の目的「**組合員の生活向上**」は達成できない

時間の確保

- ・ 人員不足による余裕不足
- ・ 業務工程の遅れにより余裕不足

目的の明確化

- ・ 経営層からの発信
- ・ 中間管理職の研修
- ・ 一般職への浸透

きっかけ作り

- ・ IB等非対面チャネルの発達
- ・ 入出金や振込等、標準化された来店が過半数以上

フレームワーク活動の
目的を明確化



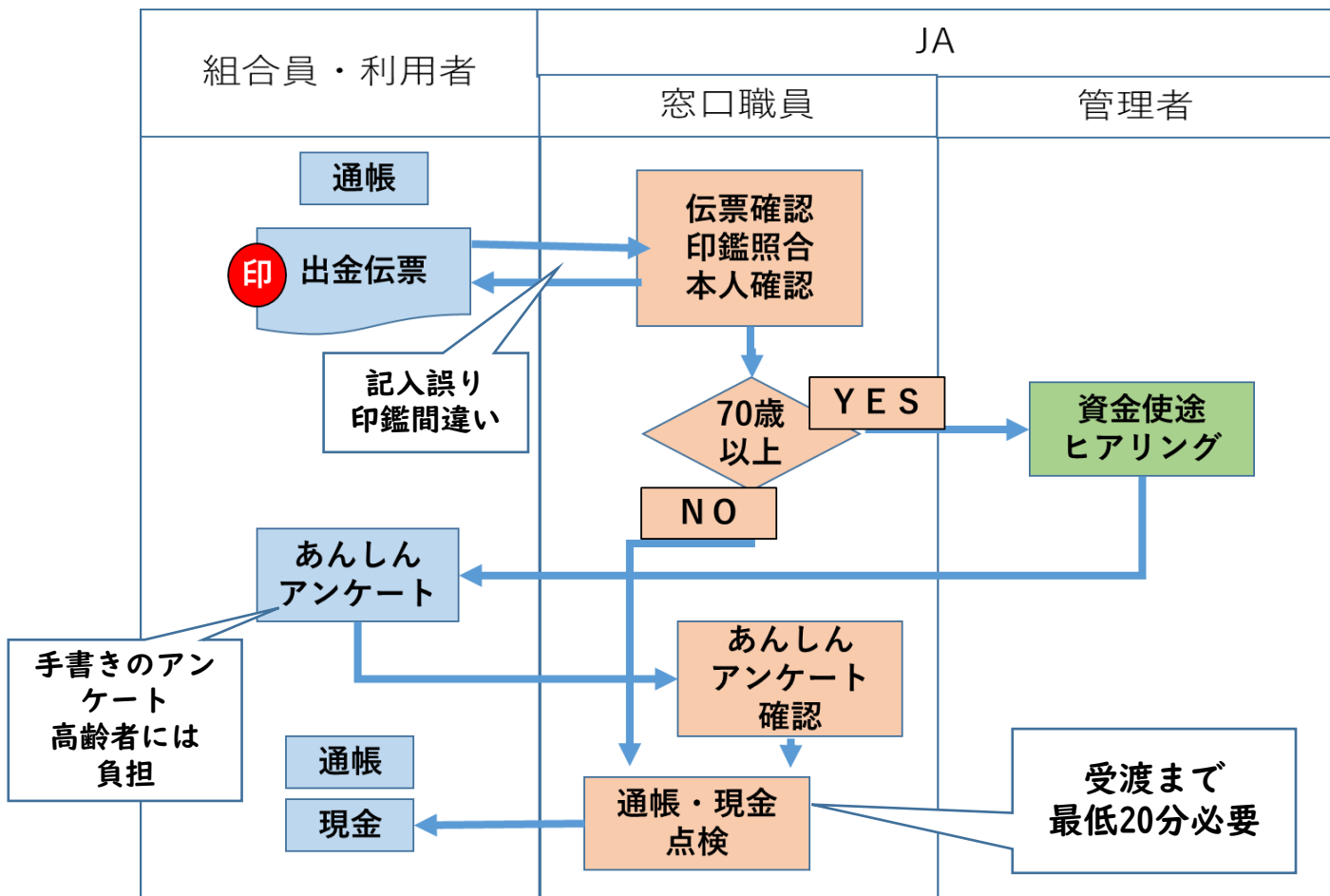
最適なデジタル化により
時間確保



来店者と向き合う
職場風土づくり

業務効率化について考える

支店利用目的上位 出金手続き業務フロー (70歳以上)



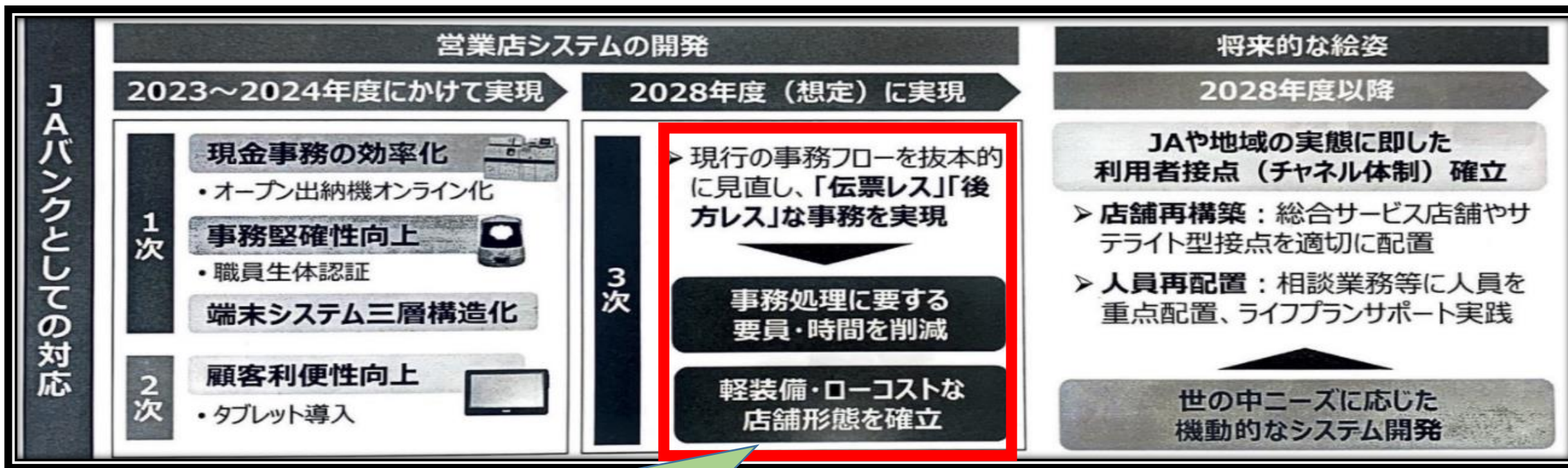
効率性は下がり組合員と向き合う**時間は制限**

組合員目線では**書類を何枚も記入しなければならない**といった不都合を感じることになる

来店に抵抗を感じている

農林中金の取り組み

JAバンク営業店システム



RPAによる事務レス化を積極推進中

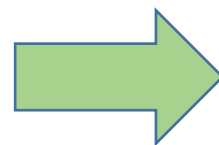
目次

- ◆ JAぎふのめざす姿
- ◆ JAぎふの現状
- ◆ 支店窓口業務分析
- ◆ 改革提案
- ◆ 改革後のビジョン
- ◆ まとめ

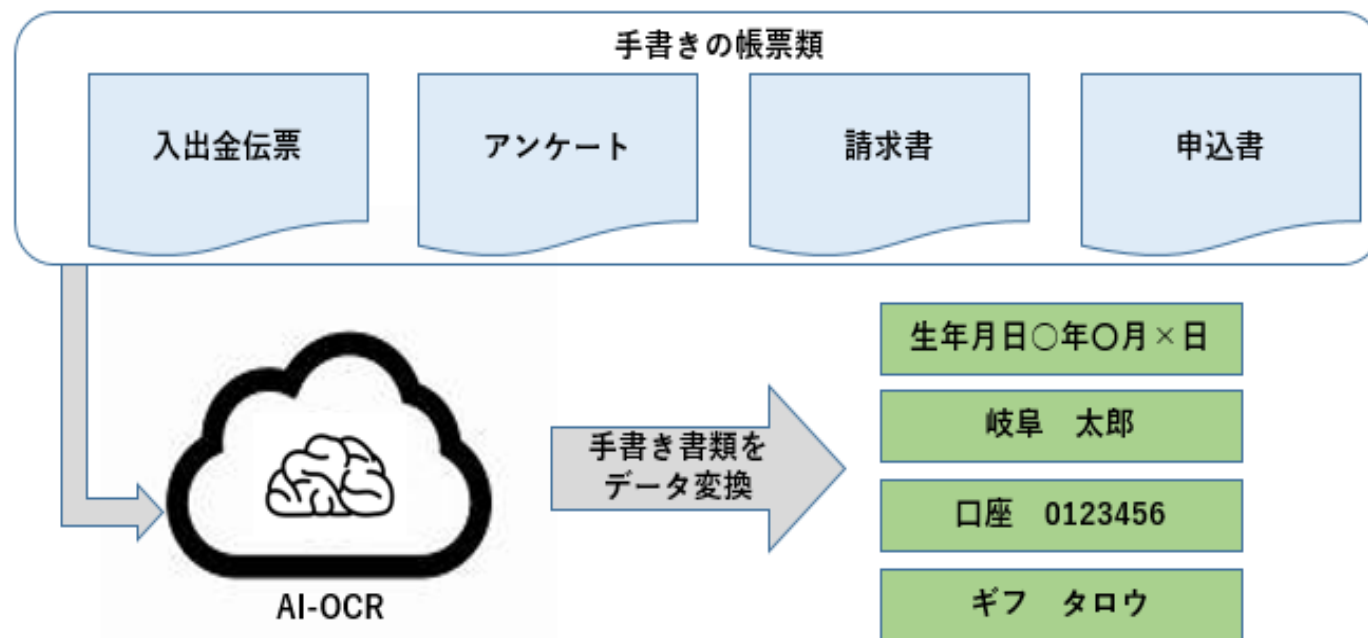
従来のOCR

読み取り精度が低く
認識しない

職員が手入力



AI-OCR



手書きの文字を正確に読み取り
自動化されたシステムでデータに変換

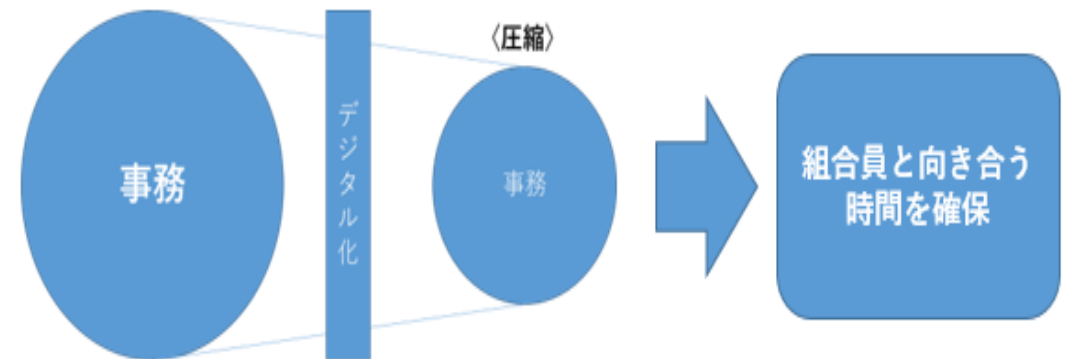
RPA導入コスト

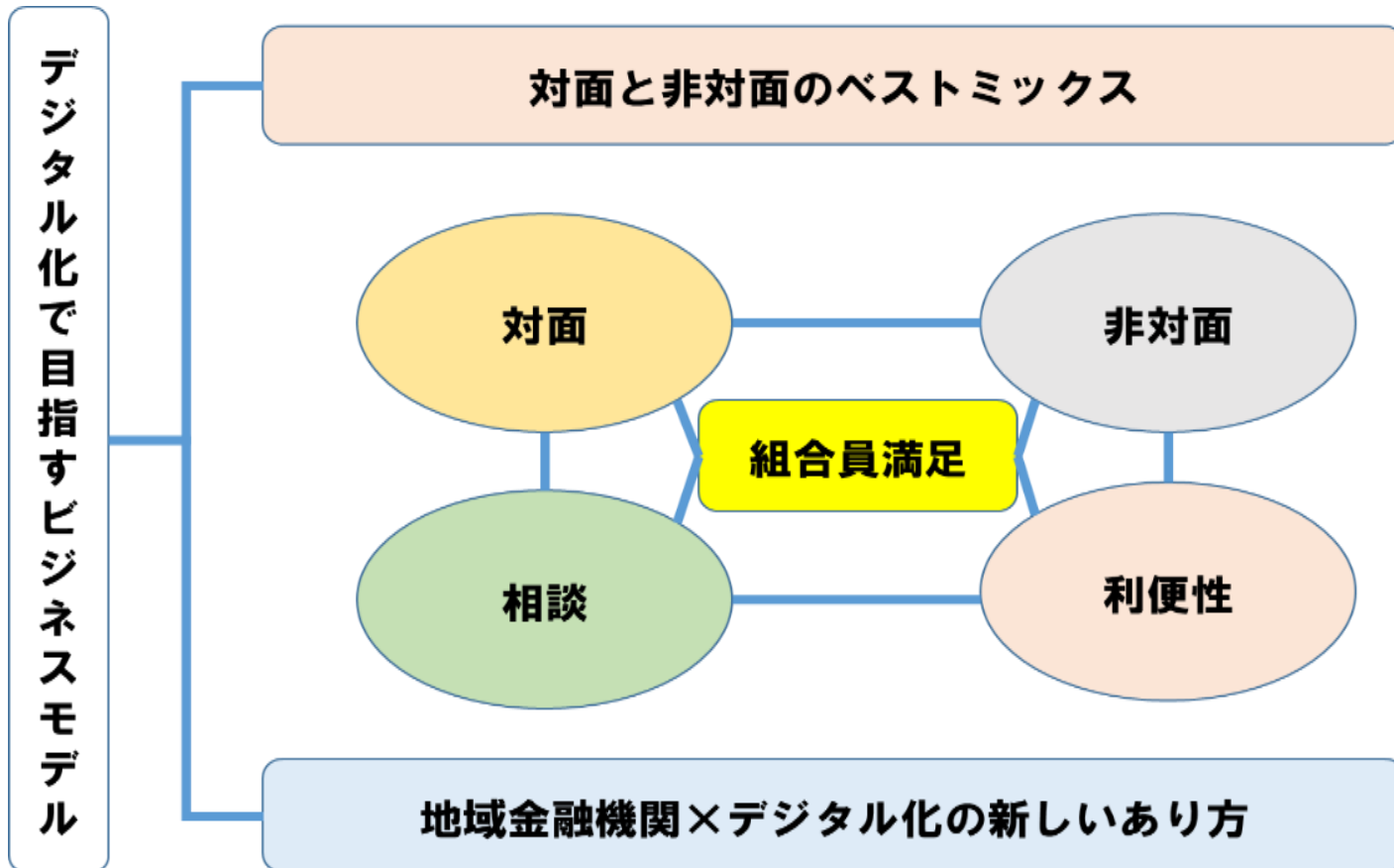
ケース	費用/1か月あたり
開発、運用を自JAで行う場合	5,000円~10万円
開発のみ外部委託	10~20万円
開発、運用ともに外部委託	100~200万

営業店システム導入効果

事務効率軽減効果	△13.9%
導入後窓口人数	259人 ⇒ 227人

- 利用者**負担の軽減**に繋がり利便性向上
- 大幅な**事務効率改**見込まれる
- **人員不足**解消





長期的な目標設定
バックキャスト思考



探索と適応
アジャイルマインド



組合員と向き合うための
最適なデジタル化に
取り組む組織風土

業務モデリングとは

業務プロセスを理解し、効果的に**改善**するために、業務の流れや機能、関連するデータおよび業務間の関連性を**体系的かつ視覚的**に表現する手法

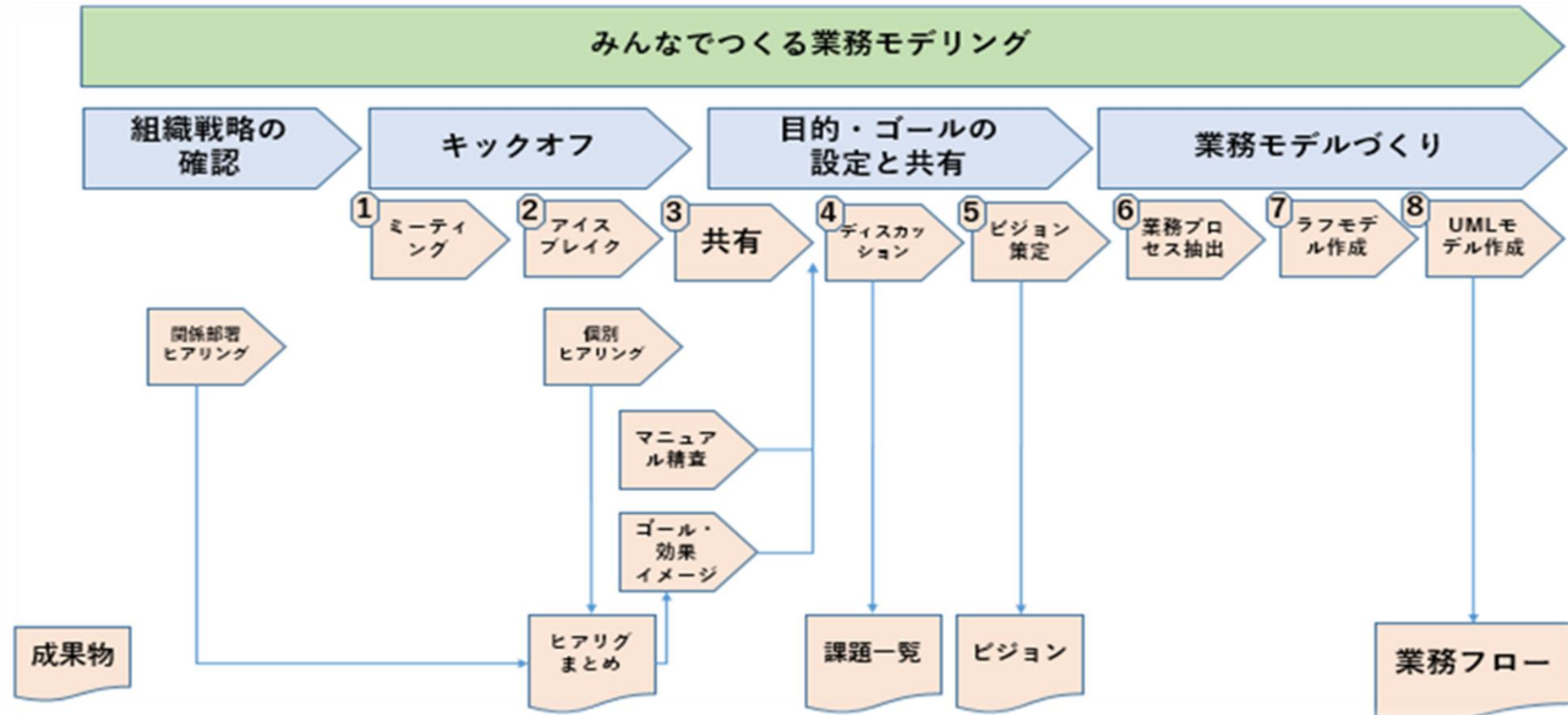
業務モデリングの目的

- 誰が見ても業務が分かる
- 間違い、ミスが見える
- 問題発生を抑止
- 変化に対応できる
- 属人性の排除

みんなで作る目的

- 本店と窓口担当者の両者が意見を出し合い、業務モデリングの目的・効果について共有することで支店窓口のあるべき姿の実現

みんなで作る業務モデリングのフロー図 改革提案②



《プロジェクト参加メンバー》

- ・ 部長、課長などのミドルマネジメント層
- ・ 支店窓口業務に精通した職員
- ・ 本店関係部署職員
- ・ 若手職員

懸念点

- ・メンバー間の目的やゴールに対する理解の相違
- ・意見の発散が停滞する

付箋紙を活用するメリット

一人ひとりが思っていることを付箋紙に書き出しことでメンバー全員が意見を発散できる

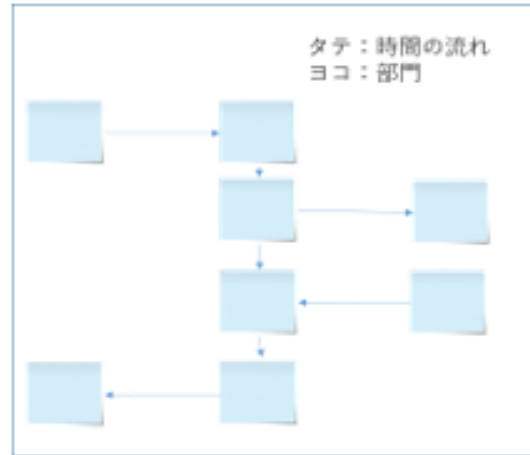
付箋紙を活用したディスカッションの例



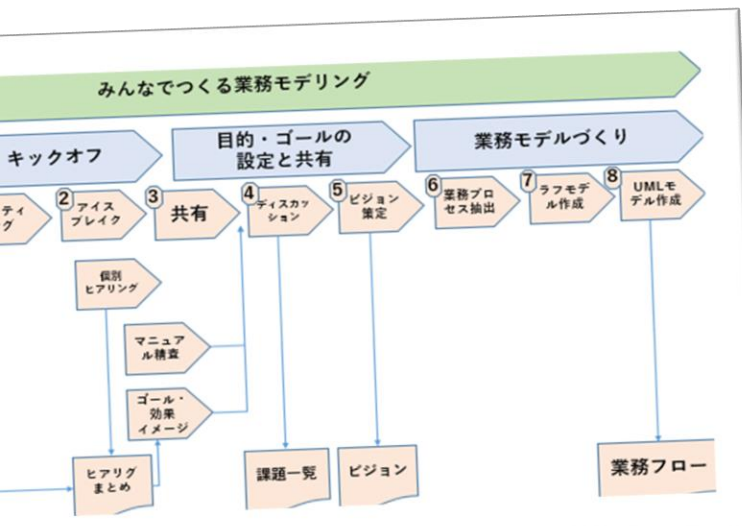
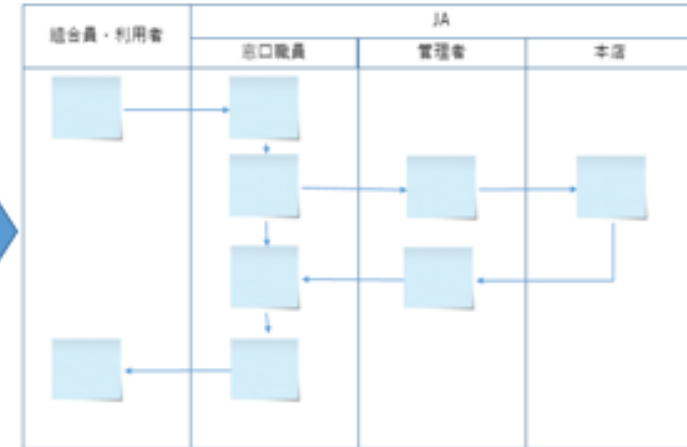
業務プロセス抽出



ラフモデル作成



UML アクティビティ図作成



UML (Unified Modeling Language) とは

- ・ソフトウェア開発の際に使用するモデリング言語のこと
- ・業務フローをUMLアクティビティ図としてアウトプット
- ・誰が見ても理解しやすく、実装する際に使用しやすい

組合員と向き合うために
業務効率化を考える支店窓口

業務モデリングの効果

- ・ 明確な業務フロー
- ・ 業務の無駄を排除
- ・ 属人性の排除

みんなで作る効果

- ・ 組織の方針が現場に浸透
- ・ デジタル化の目的を理解
- ・ 業務モデルの浸透が高い

目次

- ◆ JAぎふのめざす姿
- ◆ JAぎふの現状
- ◆ 支店窓口業務分析
- ◆ 改革提案
- ◆ 改革後のビジョン
- ◆ まとめ

改革後のビジョン

デジタル化で窓口人員を見直し
出向く体制を強化



ファイナンシャルプランナー・宅建士等
多数の窓口職員が資格保有
高い水準の相談機能に期待！

優良事例「ネコサポ」
宅配業のクロネコヤマト
暮らしの利便性向上を目的に
事業展開中



まとめ

手続きが面倒

待たされる

会話がない

入りづらい

JA離れ

業務効率化

相談活動

暮らしの向上

最適なデジタル化と業務モデリング

ご清聴ありがとうございました