

# 行動起点×制度設計による組織変革

～意欲ではなく設計で進めるJA横浜『30分の革命』～

時間戦略×行動変容



岡部 将樹

Road to 2028

# アジェンダ

- 01 問題意識** —変革はなぜ進まないのか
- 02 主題** —意欲ではなく設計で進む組織変革
- 03 現状分析** —データが示す最大抑制層
- 04 課題と因果** —負のスパイラルを構造で反転
- 05 解決策** —四要素を一体化し、正のスパイラルへ

## 問題意識—なぜ今、変革は進まないのか

# 不変は競争力低下に直結する。

- VUCAの時代で既存の思考方法のままでは対応できない。
- JA横浜でも、変革の停滞が課題として顕在化している。

変革が進まない理由はなにか

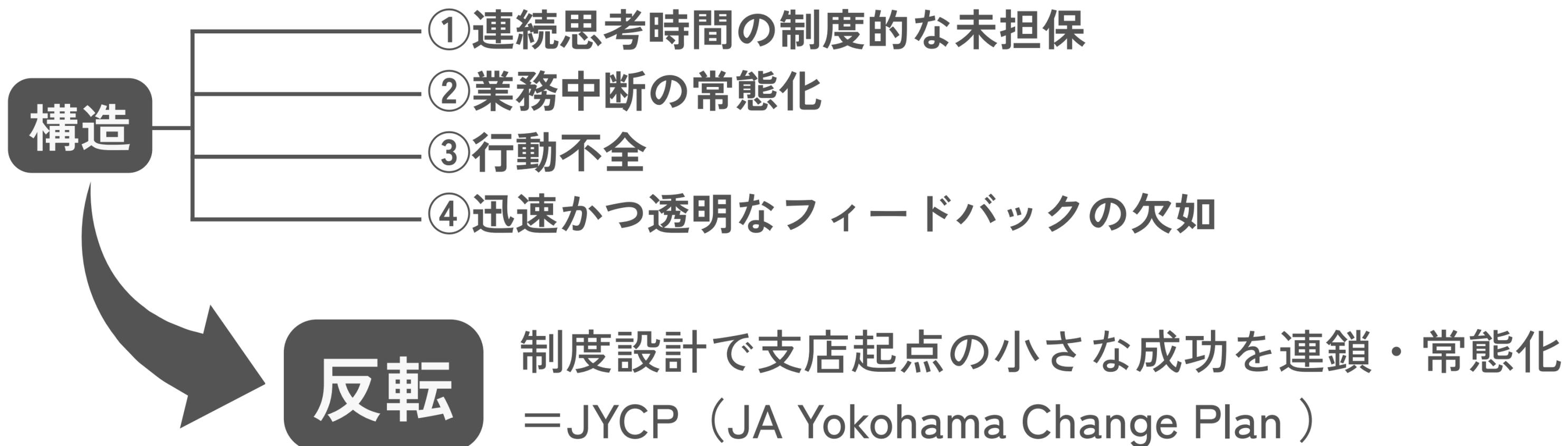
組織内のギャップ  
可能性

環境・構造に  
課題可能性

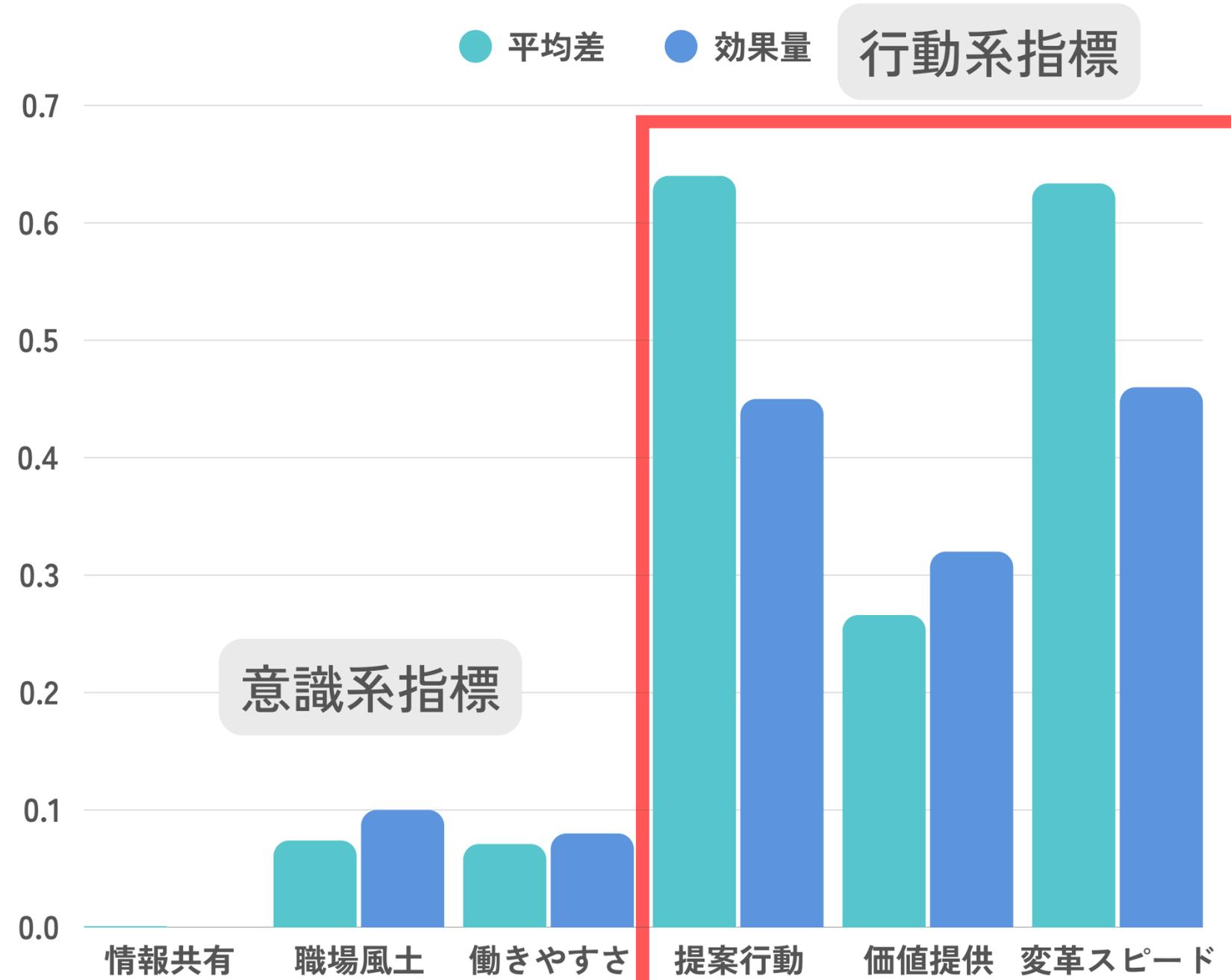
誰の何をどうやって  
変えるのか

## 主題

変革が停滞する理由は **やる気** ではなく **構造** にある。



# 現状分析（本支店間の差）

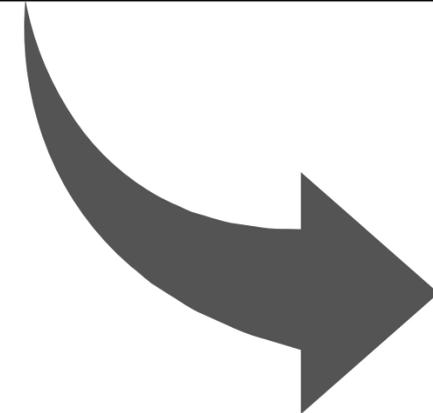


- ・意識レベルの乖離は小さい。
- ・一方、行動直結領域に明確なギャップが存在する。



提案行動・価値提供・変革スピードについて、属性別に分析を進めた。

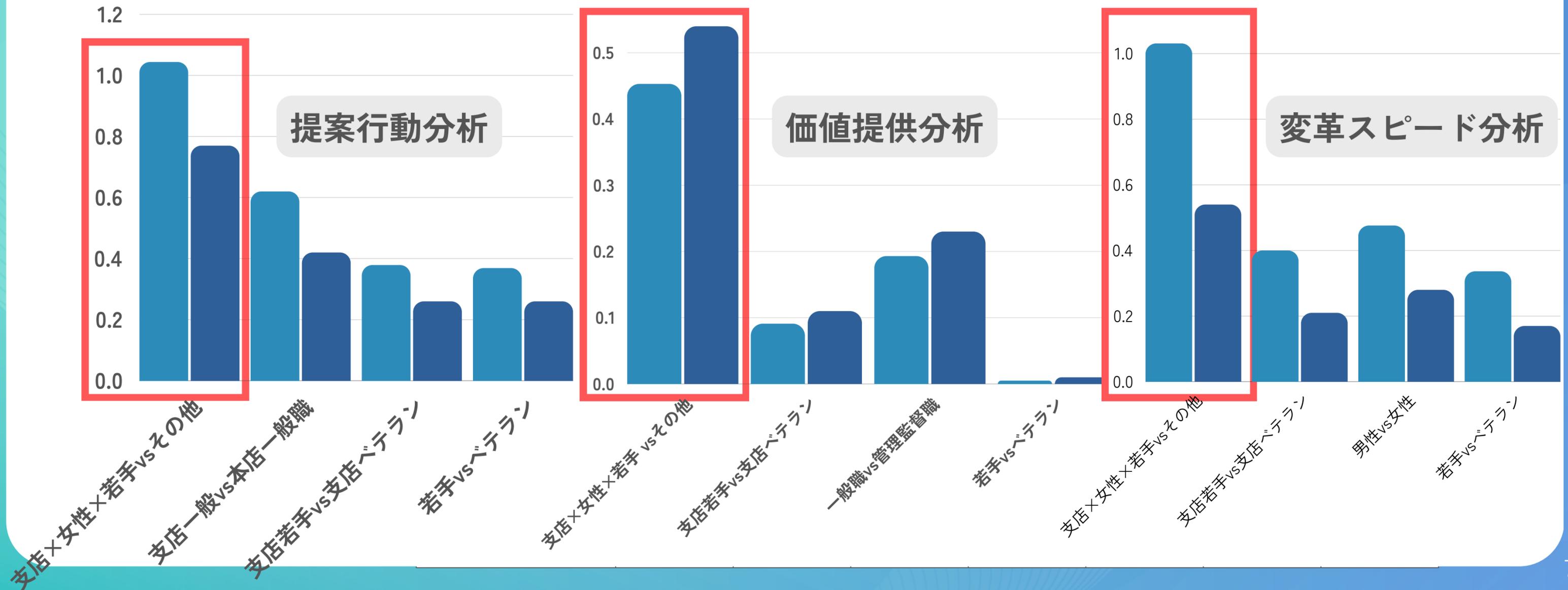
変数	本店平均	支店平均	平均差	t 値	自由度	両側 P 値	有意差	効果量
危機感	3.173	3.037	0.136	1.794	261	0.074	×	0.16
情報共有	2.985	2.985	0.001	0.002	240	0.998	×	0.00
意見具申	3.008	3.049	0.041	0.476	241	0.635	×	0.05
働きやすさ	2.263	2.192	0.071	0.787	245	0.432	×	0.08
提案行動	3.323	2.683	0.640	4.684	287	0.001	◎	0.45
職場風土	3.023	2.948	0.074	0.911	228	0.363	×	0.10
価値提供	2.925	2.659	0.266	3.034	233	0.003	◎	0.32
変革スピード	41.617	35.280	6.336	2.984	223	0.003	◎	0.46



比較	平均①	平均②	平均差	両側p値	有意差	効果量	効果量
支店×女性×若手 vsその他	2.229	3.273	1.044	0.001	◎	0.77	大
支店一般職vs本店一般職	2.399	3.019	0.620	0.007	◎	0.42	中
支店若手vs支店ベテラン	2.508	2.887	0.379	0.021	◎	0.26	小
一般職 vs管理監督職	2.534	3.290	0.756	0.001	◎	0.37	中
男性vs女性	3.125	2.484	0.641	0.001	◎	0.45	中
若手vsベテラン	2.671	3.040	0.369	0.006	◎	0.26	小

# 現状分析（提案行動・価値提供・変革スピード）

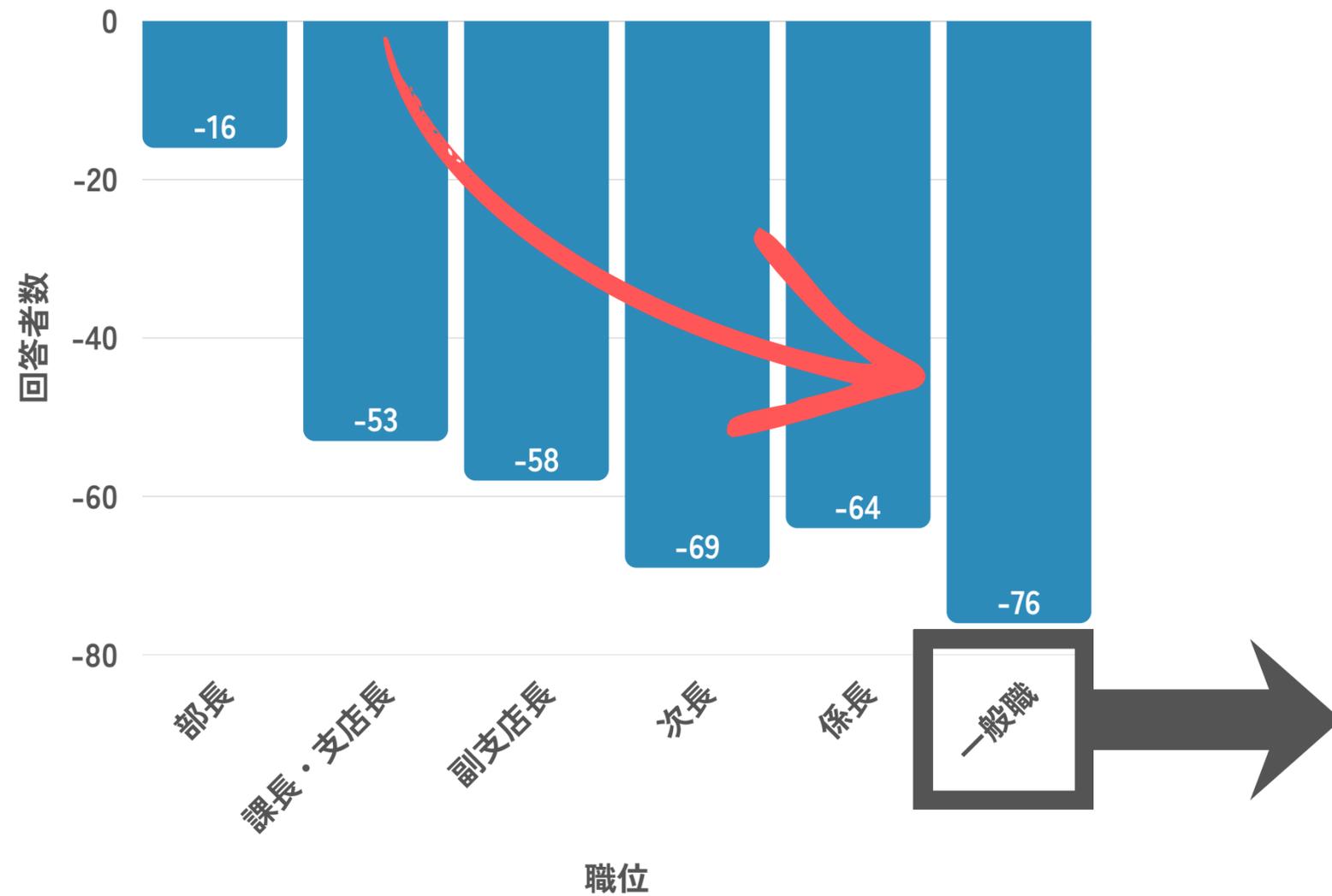
特定層に負荷集中で「提案・価値提供・速度」が低下。



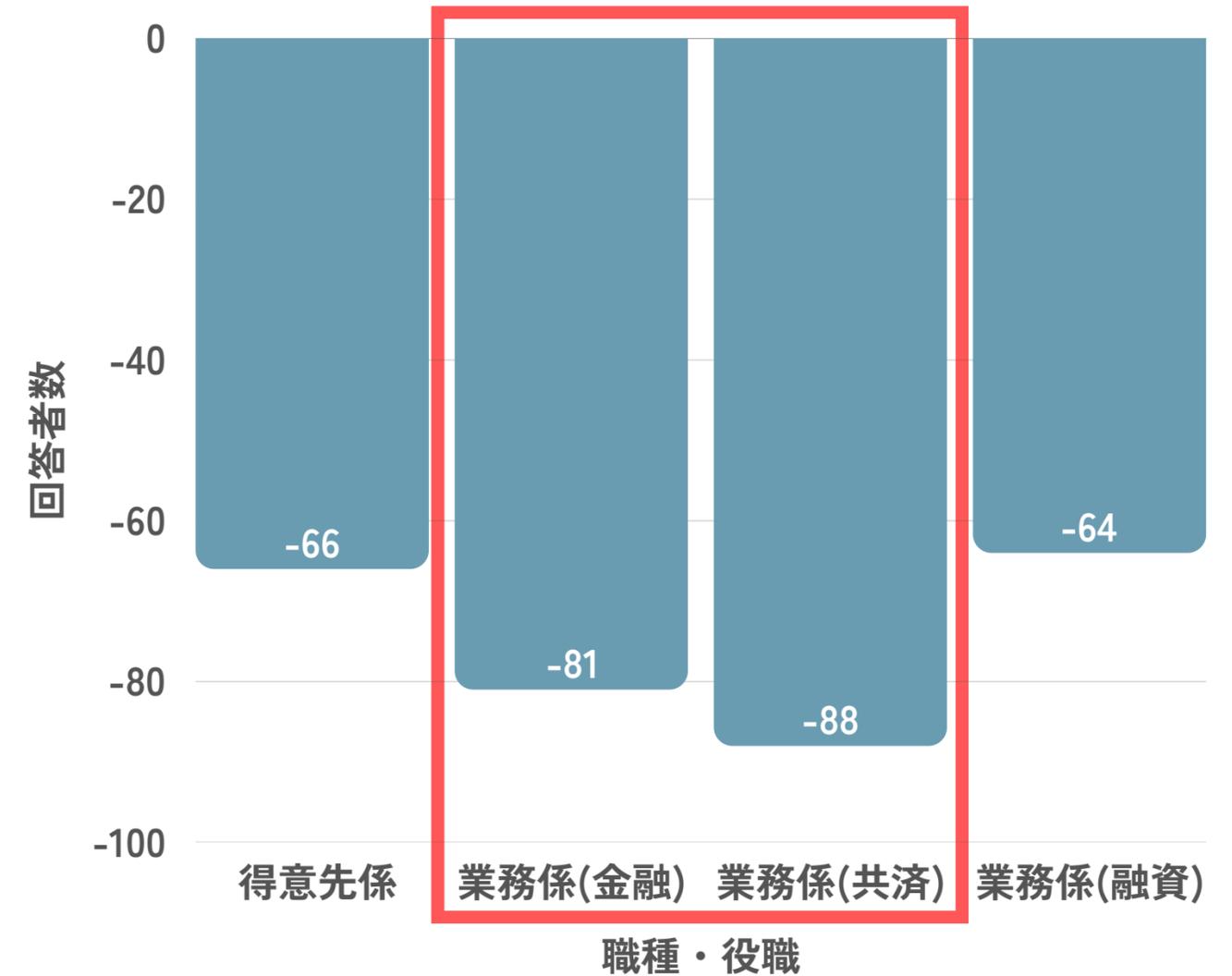
# 現状分析 (eNPS)

JA横浜のスコア：▲70.42

## 役職別スコア



## 一般職, 職種別スコア



# 業務係の特性

470人（全職員の3割超）



来店客対応



電話対応



内部照会

来店客対応

電話対応

内部照会

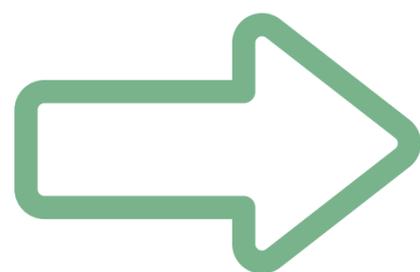
突発的な中断

コンプライアンス

多段的な確認プロセス

対人ストレス

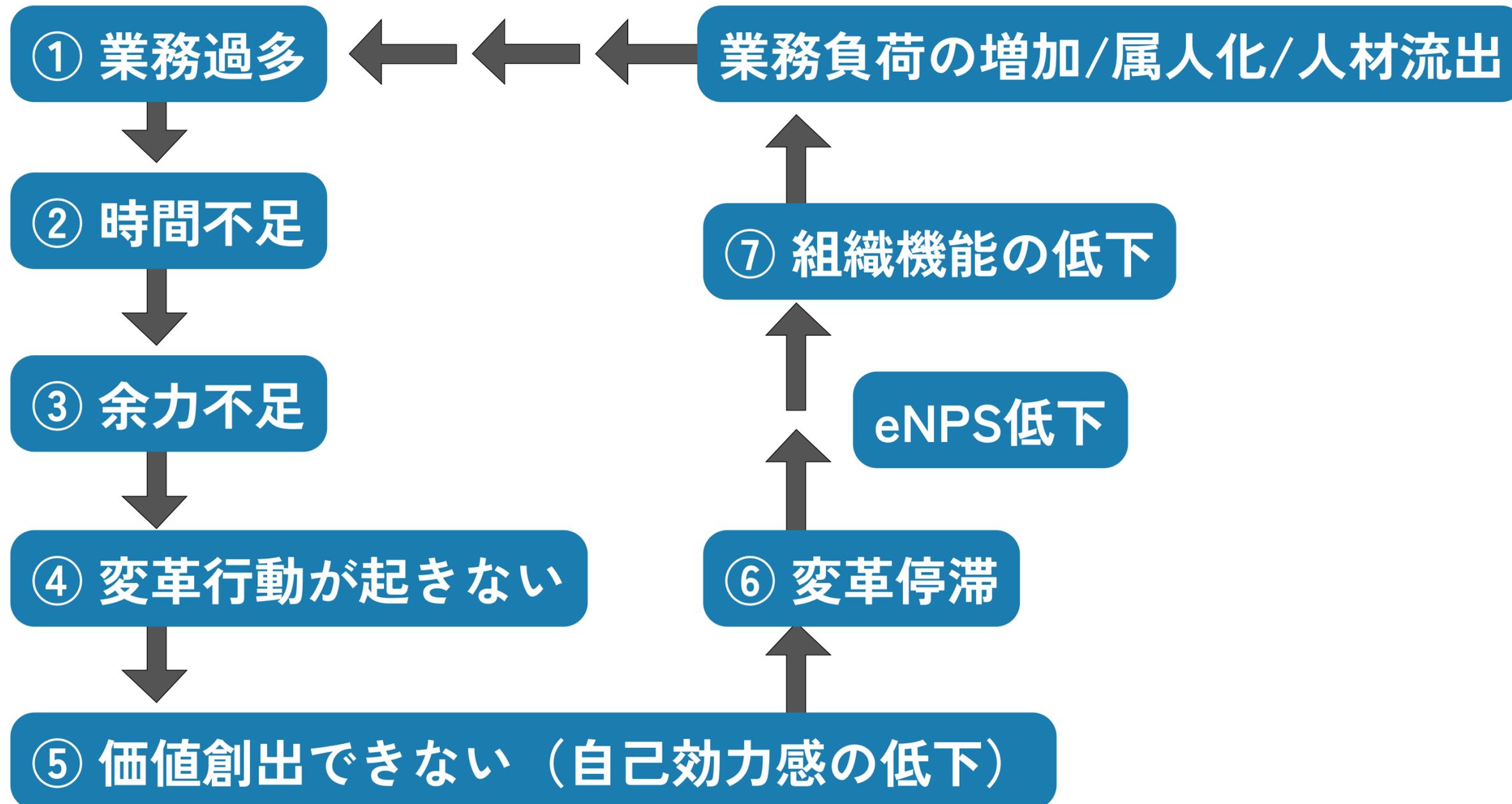
ミス許容度の低さ



新規試行の心理コストは高く、  
認知的余裕の欠如・行動化不全・探索抑制という阻害要因を生む。

※写真：JA横浜職員（引用：JA横浜リクルート）

# 課題と因果（負のスパイラル）



# 問題

## 負のスパイラル

連続思考時間の制度的未担保

↓  
中断状態化

↓  
行動化不全

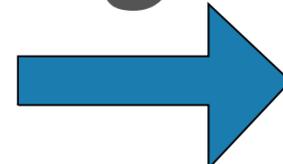
↓ FB遅延  
自己効力感低下

↓  
変革スピード低下

↓  
eNPS低下

↓  
組織変革の停滞

反転させる



設計がない

## 正のスパイラル

連続思考時間の制度的確保

↓  
中断の構造的遮断

↓  
行動化

↓ 迅速・透明なFB  
自己効力感の回復

↓  
変革スピード向上

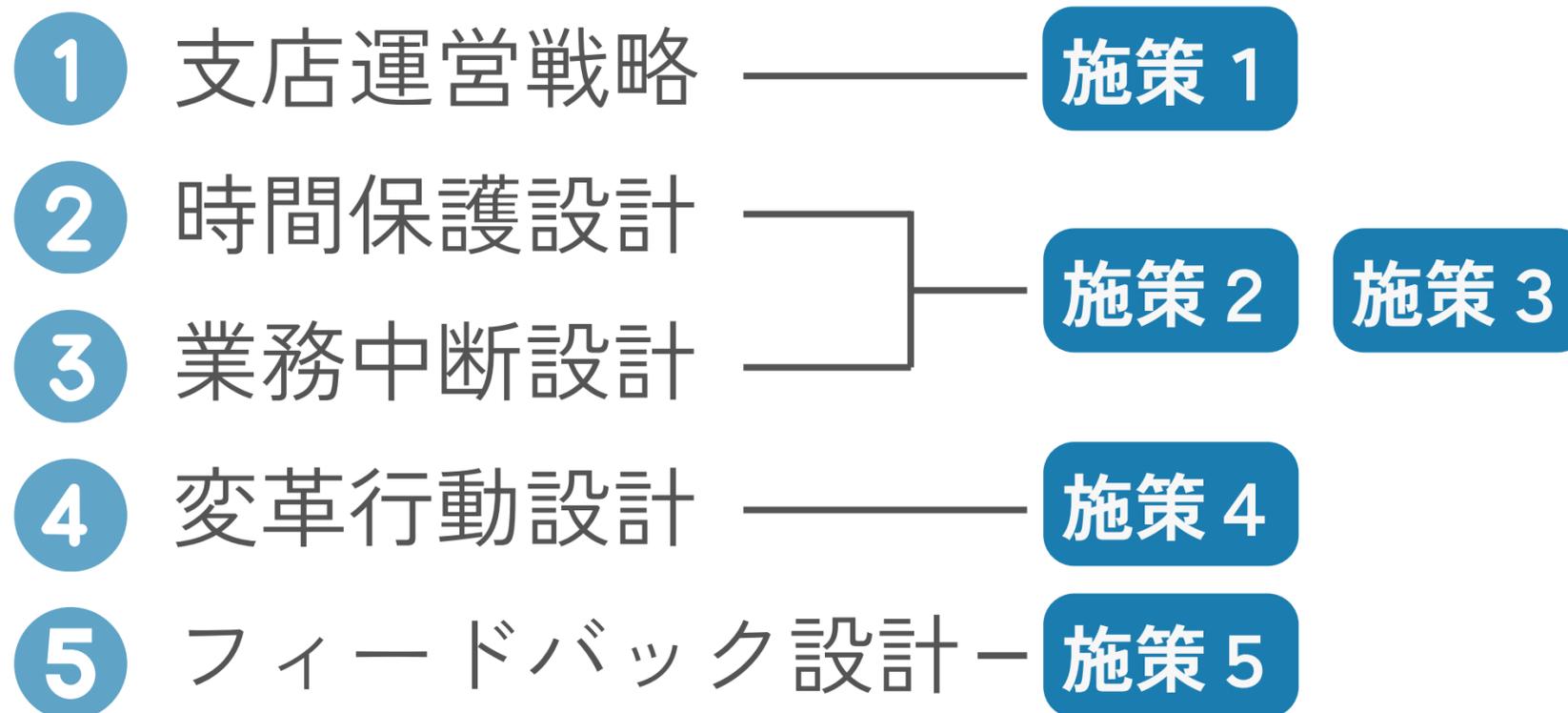
↓  
eNPSの向上

↓  
組織変革の加速

# 解決策の全体像（介入方法）

時間設計×中断管理×変革行動設計×迅速かつ透明なフィードバック  
の4要素を統合する制度設計

介入方法



※写真：JA横浜本店（引用：JA横浜HP）

## 施策 1 支店運営戦略



形式的達成行動を促す設計をやめ、  
価値と効率に資源を寄せる。—ここが文化転換の土台

### 1. 業務系の事業量目標・順位付けの廃止

成果の軸を事務改善と組合員価値へ移す。

### 2. 支店事業量目標の廃止と利益管理の強化

利益管理へ一本化し、収益性の高い業務に資源を集中させる。

### 3. 徹底的な業務効率化

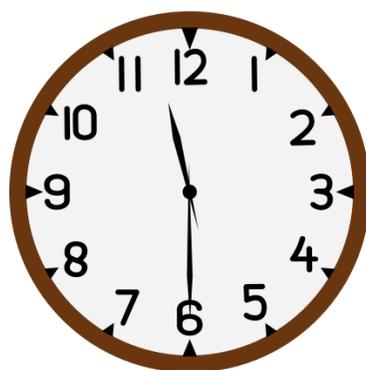
AIやデジタルを活用してムダと中断源を定量的に削る。

※写真：JA横浜港南支店（引用：JA横浜リクルート）

## 施策 2 時間設計×業務中断設計

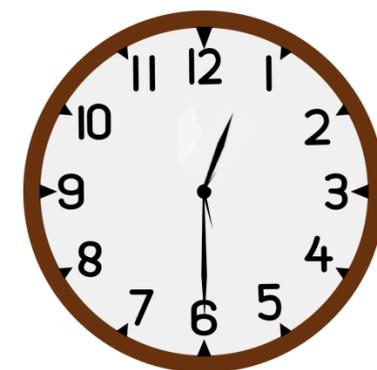
業務中断の主因は、突然の来店と電話対応

# 窓口閉鎖時間の創出—昼休業+αの導入



11:30~12:30

昼休業として窓口営業を閉鎖



12:30~13:00

提案思考専用時間として窓口閉鎖

### ポイント

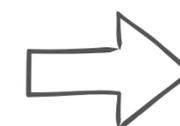
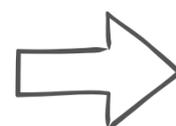
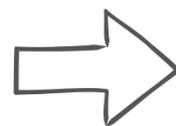
- ・ 中断の構造的遮断で連続思考を供給。
- ・ 近隣支店と交互シフトで地域への影響を最小化。
- ・ 昼休業+αは、連続思考30分を制度的に守る。

## 施策3 時間設計×業務中断設計

# 受電AI対応とログ蓄積

## —スマート窓口オペレーション

- 電話初期対応をAI音声ボットで自動化。通話文字起こし & kintoneに蓄積。
- FAQ改善、事前案内強化。
- 問い合わせの可視化。業務を継続改善するプラットフォーム化。



時間の発生  
中断の削減  
品質の向上

## 施策 4 変革行動設計



# 創出時間でやる 『4つの行動』

### 1. Stop to Start

始めるなら同時に一つ止めるを宣言・記録し、停止貢献を可視化して称賛する。

### 2. マイクロ実験デザイン×P1D

30分準備・1日実装のミニ実験案をテンプレートで即時設計。

### 3. 可視化・段取り

削減分・中断減をダッシュボードに反映し翌日の役割分担を確定。

### 4. 48時間ミラー宣言

採用された改善は48時間以内に他支店に展開宣言。

## 施策5 フィードバック設計



kintone

kintone ×



Teams ×



AI

### 迅速かつ透明なフィードバック

#### ポイント

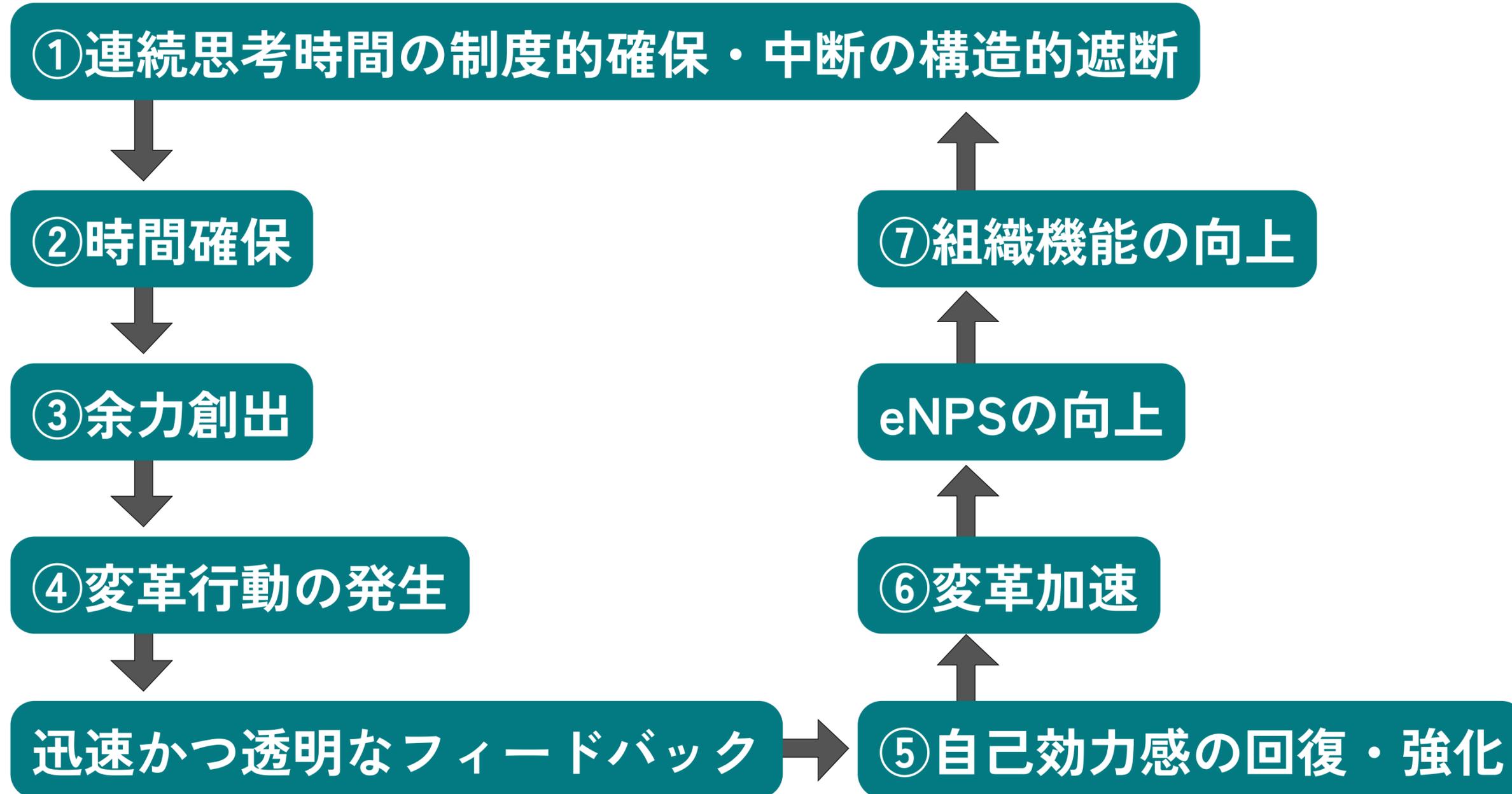
- ・無視されない実感
- ・次に進める

#### 具体策

- ・kintone . . . 行動登録、SLA、可視化、横展開
- ・Teams . . . 受領、採否、理由の即時通知で心理的安全性を担保
- ・AI . . . 要約、類似事例提示、次の一步提案(判断は人)

# 正のスパイラルの発生

意欲に依存せず、小さな成功が自然に再生産される設計で回る組織



# 測定と定着

**KGI**

挑戦が誇りに転化

改善提案・試行の横展開率

**80%**

特定の優秀層に依存せず、組織知として面展開されているかを示す。

業務効率化指標の年間改善率

**30%**

中断削減と思考時間創出が、業務の生産性向上に結びついているかを示す。

次の行動実施までの継続率

**90%**

提案が一過性に終わらず、行動文化が根づいているかを測る。

eNPS指数の向上

**+50pt**

変革行動がやらされ感ではなく誇りや推奨意向に転換されているかを示す。

	設計要素	KPI	測定方法・補足
1	時間設計 ×業務中断設計	確保時間達成率	+α時間帯が実際に確保された割合
		中断件数/時間帯	施策3の電話受付による時間と内容を記録し、時間換算する
2	変革行動設計	日次行動提出率	kintone登録件数÷対象職員数で算定
		翌日実行率	提出された行動が翌営業日までに試行された割合
		横展開迅速達成率	他支店展開が提出から48時間以内に行われた割合
3	フィードバック設計	フィードバック 即応率	Teams通知受信から応答までの時間中央値。目標値は24時間以内
		横展開承認率	提案がAIまたは管理者によって承認され、横展開された割合 承認基準は事前に定義
4	成果指標	時間効率改善度	1日の中断時間削減分（分単位）を測定（+α時間帯を含む）
		行動定着指数	過去1か月の提出・実行・横展開を加重スコア化 スコア算定式を明示
		組合員対応品質	待ち時間、問い合わせ解決率、eNPSなどを統合評価 指標ごとのウェイトを設定

# 導入アプローチとリスク対策

## 導入の型

- ・ スモールスタート × ニッチトップ × アップトレンド

## 運用の儀式化

- ・ 週次レビュー/月次スロット/四半期サミット

## 心理的安全性の原則

- ・ SLA準拠/可視化/否定は内容と手順のみ

## 称賛の可視化

- ・ Stop to Start/中断抑制/事務削減をダッシュボードで称賛

## リスク対策

- ・ 昼休業+α...交互シフト・周知・近隣案内・緊急有人切替
- ・ AI受電...暗号化・保存期間・権限・本人同意・BCPを規程化
- ・ 労使合意...就業規則明文化・目的共有

おわりに

**挑戦を当たり前に。  
変革を標準業務に。 価値創造を成果に。**

変革は意欲ではなく設計で進む。これが一貫した結論である。