

オワシスを見つけて日常業務をスリム化しよう

秋田ふるさと農業協同組合
佐藤 直之

目 次

1. 要 旨
2. 現 状 と 課 題
3. 環 境 分 析 (SWOT分析)
4. 戦略方向性の抽出 (クロスSWOT分析)
5. 改善策の提案 (オワシス)
6. お わ り に

1. 要 旨

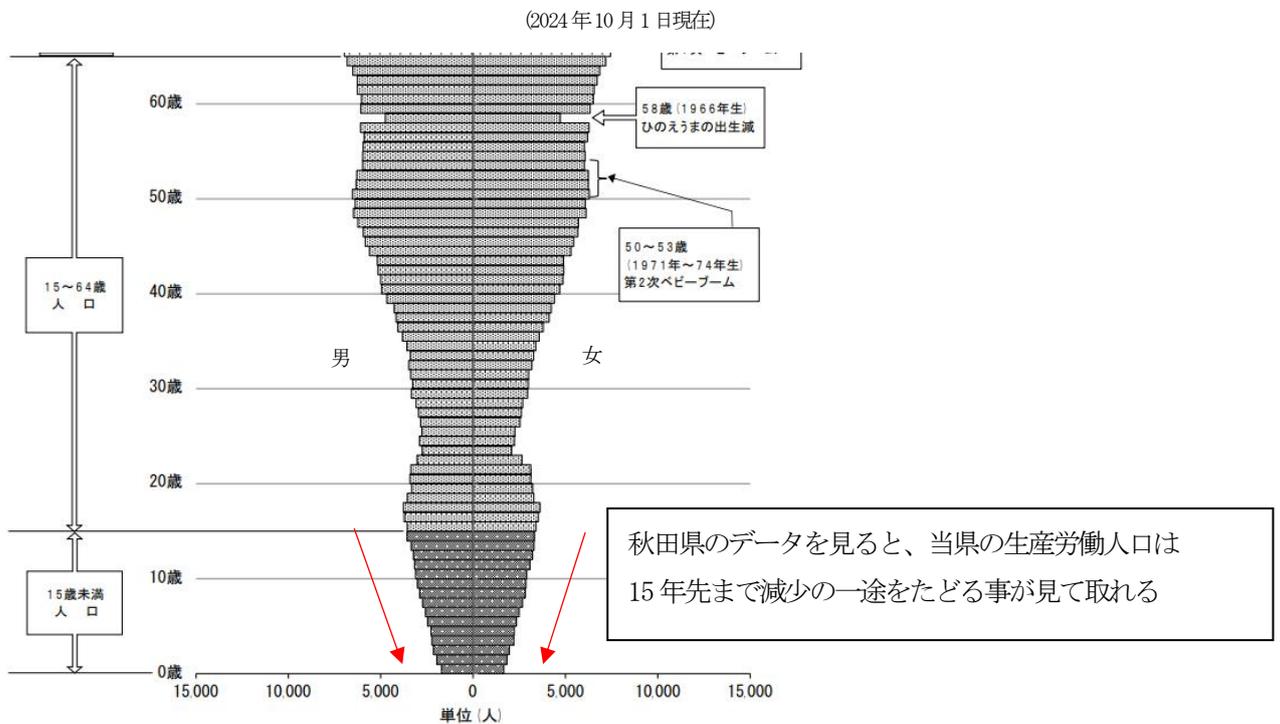
秋田県における人口は少子高齢化とともに減少傾向を示し、秋田県の人口ピラミッド（図1）からも見て取れるように、今後も減少していくことは自明である。

当 J A は横手市と美郷町の一部を含む地域に事業展開しており、当 J A 職員の多くは横手市在住である。そのことから以下の分析に用いる人口データも横手市のものを使用する。

農業協同組合の事業は「農村地域におけるインフラ」としての機能もあるが、当 J A においても働き手の減少は差し迫った課題であり、将来の事業規模縮小も懸念される。

人口減少、働き手の減少を食い止める特効薬などは存在しない。そのため本稿では、日々の業務の整理をもって業務効率化を図る手段を模索する。不要な業務を削減し、働きやすい職場づくりを行い、職員の離職防止と従業員満足度（E S）の向上を図ることによって、最終的な受益者である組合員・利用者へのサービスの維持、さらには地域社会における企業価値の向上を検討するものである。

図1 秋田県の人口ピラミッド

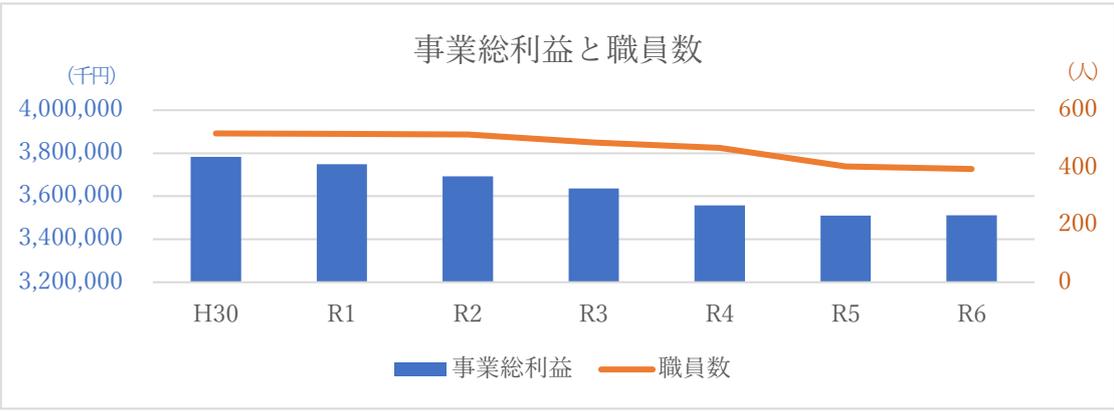


2. 現状と課題

当 J A の職員数は、後記図2の通り右肩下がり減少している。しかし、持続可能な事業運営を目指し、金融共済の出張所削減、営農センターのエリア化、福祉事業の子会社化を進めることで、各事業体制の維持に努めている。一方で、農家数の減少や高齢化による離農の影響により、事業総利益も同様に減少傾向にある。

平成30年度は金融窓口と営農センターを合わせて18拠点を展開していたが、令和6年度までに金融窓口の病院出張所（職員4名）が1拠点廃止されており、今後も拠点数を維持できるかどうかは不透明である。

図2 事業総利益と職員数の推移



事業総利益は期間を通して緩やかに減少しており、令和6年度の時点でも平成30年度と比べて約7%の減少にとどまっている。

職員数は平成30年度から令和6年度までの7年間で約24%も減少している。これは組織規模に大きな影響を及ぼすレベルの人員減であり、生産性数値に与える影響も大きい。

事業総利益も同程度減少していても不思議ではないが、職員数がおよそ4分の1減少しているにもかかわらず事業規模が維持されていることから、1人当たりの業務量は増加していると考えられる。そこで、以下の計算式により労働生産性を数値化した。

$$\text{労働生産性}^{(*)} \dots \frac{\text{事業総利益}}{\text{役職員数}}$$

※本来であれば労働生産性は [付加価値/投入労働] により算出されるが、農協事業は異質事業の事業収益が包括されたものであり、簡便法にて算出する。

表1 過去7年間の労働生産性の数値

	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
労働生産性	7,291	7,252	7,169	7,465	7,603	8,687	8,888

労働生産性は表1のとおり平成30年度の「7,291」から令和6年度には「8,888」へと向上し、一見すると組織の生産性が改善しているように見える。しかし、実際に労働している現場、目の前にある現実の業務において、JA全体で見た作業効率率は24%も向上しておらず、その要因には疑問が残る。

生産性数値の上昇の主因は事業総利益の増加ではなく、職員数の減少による影響が大きい。現場からは「業務負担が増大している」「兼務により業務量が増えた」といった声が寄せられており、これは数値分析とも整合している。

同程度の業務量をより少ない職員で対応している可能性が高く、特に管理職においては残業代が発生しないため業務のしわ寄せが集中し、管理職のみが残業して残務整理を行うケースが多いのが実態である。

つまり、労働生産性の上昇は必ずしも「効率化」や「改善」を意味するものではなく、むしろ一人ひとりの負担増によって数値が押し上げられている構造である可能性が高い。

3. 環境分析（SWOT分析）

前項の内容について、現状の強みと弱みを客観的に把握し、真の生産性向上を見出すことを目的として、当JAのSWOT分析を行った。

表2 SWOT分析の結果

	強み (Strength)	弱み (Weakness)
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・職員数が減少しても事業規模を維持できており、組織の適応力・業務遂行力が高い ・労働生産性の数値は向上している ・業務改善コンテストなどを行っており、業務改善への意欲は高い ・DX推進アクションプランやエンゲージメントPJなどを行っており、労働環境の改善に前向き ・職員の意見が通りやすい風通しの良い環境である 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員数が7年間で約24%減少 → 労働力不足 ・実際の効率化ではなく、業務負担増による「見かけ上の生産性向上」 ・管理職に業務が集中し、残業が常態化している ・農家数の減少・高齢化による離農で事業総利益も減少傾向
	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・DX（デジタル化）や業務効率化ツール導入による真の生産性向上 ・若年層の意見も大事にする風潮 ・AI技術の発達 ・職員のスキルアップ・多能工化による柔軟な人材活用 ・農業の担い手不足を補うための外部連携（企業参入、地域協働） 	<ul style="list-style-type: none"> ・農家数減少・高齢化による事業基盤の縮小 ・拠点数維持が困難になる可能性、それに伴う地域サービス低下リスク ・職員の過重労働による離職リスク ・地域経済の縮小による金融・共済事業の収益減少 ・JA事業の利用者も高齢化している

【SWOT分析により確認できた事】

DX推進やその他手法により業務改善を図っているが、それらの施策が「職員数減少」の速さに追いついていない可能性がある。現在行っている施策の効果はあるものの、現場に波及するまでの時間がかかる内容が多い。そのため職員数の減少に追いつくためには、よりコンパクトで、より機動力のある施策を行う必要がある事がわかった。

4. 戦略方向性の抽出 (クロスSWOT分析)

前項のSWOT分析を基に、より効果的な戦略を抽出するためにクロスSWOT分析を行った。これにより、コンパクトで機動力のある改善施策を見出し、すでに行われている施策とのシナジーや優先順位を検討していく。

表3 クロスSWOT分析の結果

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	<p>●強み×機会</p> <p>意見が通りやすい職場環境を活かし、コンパクトでスピード感のある業務改善を図る</p> <p>DX推進の意欲と組織の適応力を活かし、DX推進と並行して行う「業務スリム化」を模索する</p>	<p>●弱み×機会</p> <p>真の生産性向上ができれば、管理職の負担が減り、一般職にも良い影響がもたらされる</p>
	脅威	<p>●強み×脅威</p> <p>業務量を減らす事に成功すれば、業務の俗人化や過重労働の削減につながるため、離職のリスクを抑制できる</p>	<p>●弱み×脅威</p> <p>「数値上の生産性向上」ではなく「実際の現場の生産性向上」が実現できれば、拠点数の維持ができ、組合員へのサービスを継続できる。</p>

【クロスSWOT分析により確認できた事】

「スピード感のある改善施策」と「DX推進」を両輪として進めることで、真の生産性向上が実現できると考えられる。その結果、管理職・一般職の双方にメリットをもたらし、組織全体の健全性を高めるとともに、組合員へのサービスに充てられる時間や余裕が生まれると期待される。

5. 改善策の提案 (オワシス)

分析した結果を基に改善策を考えたが、以下の3つを重要な軸として具体案を模索した。

- ① DX推進と両輪で進められる施策とは何か
- ② 「スピード感」とは具体的に何を指すのか
- ③ 提案した施策を行うにあたって重要な事

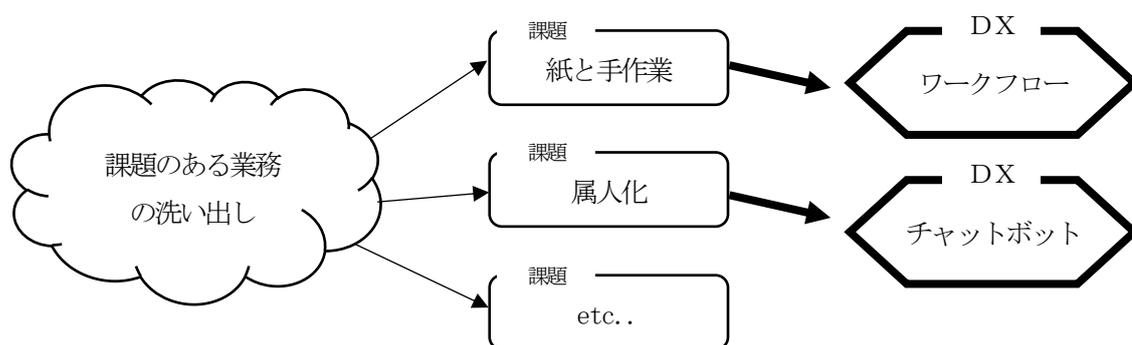
① DX推進と両輪で進められる施策とは何か

当JAでは、令和7年度よりDX推進プロジェクトを立ち上げ、現在までに図3のような流れで取り組みを進めている。

まず、DXに関する講座を受講した職員が中心となり、「業務棚卸アンケート」を実施。その結果をもとに、業務上の課題を洗い出し、改善が必要な業務を精査したうえで、DXの導入を進めている。

具体的には、紙や手作業で行っていた業務をRPAによって自動化する事や、チャットボットの導入による対応の効率化、ワークフローシステムを活用した稟議書のペーパーレス化など、段階的に施策を実施することとなった。

図3 DXを活用する業務の選定



今回のDX推進の取り組みは、大幅な業務の改善が見込まれ、とても意義深いものと感じる。特に、職員が主体となって業務棚卸アンケートを行い、「課題のある業務」を洗い出しそれを検証した事は大きな成果である。

私はDX推進プロジェクトに参加していないが、下記図4のような点に着目した。

洗い出した「課題のある業務」の中には、引き継いだから何となくやっている業務や、形骸化した業務、そういった「そもそも不要な業務」が数多くあるのではないかとこの事だ。DX化する以前にそういった「そもそも不要な業務」をあぶり出し、DXを検討する秤に乗せる前に削減することができれば、より効果的な業務改善ができるのではないかと考えた。

図4 着目した点



② スピード感とは何を指すのか

当JAでは、以前より「業務改善コンテスト」を毎年行っている。

役職員自身が業務の改善策を考え、その施策を発表するコンテストであり、毎年とても素晴らしい施策が考えられ、それが実際の現場の業務改善に役立っている。

このコンテストは年1回の開催という事もあり、取り上げられる施策もそれなりにスケールの大きなものとなる場合が多い。

私が今回必要だと感じている「機動力」や「スピード感」は、もっとスケールの小さな問題を解消することを指す。イメージとしてはこういった事案である。

- ・押す意味を感じられない押印欄を無くす
- ・形骸化したチェックシートを無くす
- ・意味のない報告書を無くす
- ・手続きに必要な用紙を一枚減らす

日々の業務の中で、わざわざ声を上げて取り扱うほどではないため、なんとなく見過ごされている小さな負担がある。こうした負担は身の回りに数多く存在し、それらが積み重なることで、日々の業務をじわじわと蝕んでいる。

特に当JAでは、事務ミスが発生するたびに過剰な防止策が求められ、牽制力の乏しい検印やチェックシートが増えていく傾向がある。その効果については疑問が残る。

③ 提案した施策を行うにあたって重要な事

三つ目は、今回の業務改善施策を役職員が「使いたい」と思える内容にするための取り決めである。

施策は実行されれば大きな効果を発揮するが、日々の膨大な業務に埋もれてしまい、結局誰も実行しないケースも少なくない。そうならないよう、役職員が実際に取り組みやすくするためのポイントや工夫を、あらかじめ定義しておくことが重要だと考えた。

以下のとおりである。

- ・実現可能である事
- ・ネーミングがキャッチーで覚えやすい事
- ・紙一枚で実行できる事
- ・施策を実行した職員に恩恵がある事（業務負担軽減など）
- ・何かのシステムを導入する必要が無く、ローコストである事

これらを基本方針として今回の改善策を考えた。

業務改善策 オワシスを見つけて日常業務をスリム化しよう

以上の3項目を考慮して考えた改善策が「オワシス報告」である。

日々の日常業務の中にある「引き継いだから何となくやっている業務」や「形骸化した業務」そういった実は不要なものを「オワシス」と定義した。

「オワシス」とは「終わっているシステム」の略称であり、不要な押印欄やチェックシート、過剰な検証などの総称として扱う。私の造語である。

このオワシス報告は、業務の小さな負荷となっているオワシスを見つけ、それらを一定の権限者に報告する事で、必要な業務なのか不要な業務なのかを検証するものである。

例として、私は図5の用紙をオワシスとして報告しようと思う。これは当JAの共済部門で使用している独自様式である。

この用紙は、共済契約を転換試算する際に、質権が設定されていた場合、一時的に質権を外すよう依頼するものである。依頼する共済担当の押印から始まり、融資担当や本店を経て質権を外し、転換試算した設計書を出力したら、逆戻りの流れで押印していき再度質権を設定する。

計15回の押印が行われ、たった一枚の設計書を出力するのである。

図5 オワシスが疑われる独自様式

転換保障設計書作成による質権一時抹消依頼書

支店名	支店	05 681		
契約者名	契約種類	10 12 15 20 22 11		
契約年月日	年 月 日	契約番号		

依頼年月日	年 月 日				
対象契約	① ② ③	<small>高担保導入証に記載された対象契約の一時抹消依頼該当番号へ○する</small>			
理由：転換保障設計書作成による質権一時抹消					
支店共済担当	④	融資担当	⑤	検印	⑥
抹消年月日	年 月 日				
共 済 課	⑦	入 力	⑧	検 印	⑨

再設定依頼日	年 月 日				
支店共済担当	⑩	融資担当	⑪	検印	⑫
再設定年月日	年 月 日				
転換保障設計書作成終了による再設定					
共 済 課	⑬	入 力	⑭	検 印	⑮
支店共済担当	⑯	融資担当	⑰	検印	⑱

一見すると小さな目的に対して過剰な検証を求めるこの用紙も、当JAでは10年以上にわたり使用され、現在も当たり前のように使用されている。

このような事態が続いている理由は、「この用紙を使うように教わったから」「過剰だとは思いますが、わざわざ指摘するほどの問題ではない」「とりあえずハンコを押せば済むから」と、全員が考えているためである。さらに、業務の中で感じる小さな不便を「やめませんか?」「改善の余地がありますよね」と提案できる場が存在しないことも大きな要因である。

こうした独自様式は、ある事務ミスが発生した際に再発防止策として生み出され、その後も業務の中に“ゴースト”のように居座り続けるのが常である。

こうしたオワシスが日々の業務を少しずつ圧迫し、その小さな負担が積み重なることで、最終的には大きな業務負荷となっている。

オワシス報告の流れ

流れは非常にシンプルである。オワシスを発見した者は、1枚の報告書を作成し管轄部署へ提出する。管轄部署は業務内容を検証し、「やめる」「修正する」「継続する」の3つの選択肢から判断を行う。

ここでは、私が先ほどオワシス報告した用紙を例に、その流れを説明する。

質権に関する用紙がオワシスとして報告された場合、管轄である本店共済課は以下の3つの選択肢を検討することになる。

1. 質権付き共済の試算は申請書無しでも行えるよう事務統一する
2. 本店への申請書は必要だが、もっと押印の少ない用紙に修正する
3. 現在の15回押印が必要な申請書を今後も使用する

本店が「1」で決定した場合、その結果を全支店に連絡し、事務整理した案件として一覧表などにまとめておく。

図6 オワシス報告の流れ

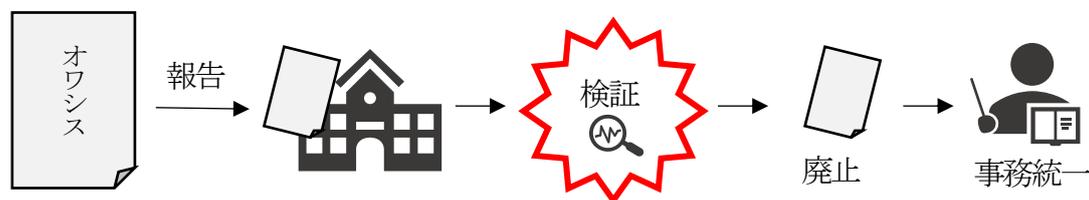


図6の流れで重要なのは、検証者が「従来から行っているのだから必要だ」という思考にとらわれるのではなく、その事柄の本質を見極めることである。

上記の「質権付き共済の試算依頼書」の本質は、「外した質権の再設定を忘れないようにする」点にある。すなわち、「目的」は質権の設定忘れを防止することであり、ハンコを押すことはあくまで「手段」であって本質ではない。

業務改善を進めるためには、判断力と決断力を兼ね備えた者が検証にあたる必要がある。

オワシス報告が生む効果

オワシス報告を実施した場合、どの程度の業務改善効果が得られるかを数値で試算したい。ただし、オワシスとして報告される業務内容は未知数であるため、結果には一定の幅を持たせる必要がある。業務効率化の効果や賃金に関する数値については、控えめに見積もることとした。

一般社団法人 労務行政研究所が公表している「2024年度労働時間総合調査」によれば、日本の平均年間総実労働時間は約2,016時間である。当JAの令和6年度における職員数は395人であるため、以下の試算に基づき当JA全体の総労働時間を算出する。

$$2,016 \text{ 時間} \times 395 \text{ 人} = \text{約 } 796,000 \text{ 時間}$$

この総労働時間を0.1%~1%削減できた場合の削減時間は以下のとおりとなる。

$$796,000 \text{ 時間} \times 0.1\% = 796 \text{ 時間}$$

$$796,000 \text{ 時間} \times 1\% = 7,960 \text{ 時間}$$

当JAにおける令和6年度の総人件費は2,144,899千円である。ただし、この金額には短期雇用者の人件費も含まれているため、職員395人に限定した人件費を正確に算出することはできない。そこで、控えめに見積もるために秋田県の最低賃金である951円（令和6年10月時点）を基準として採用した。この賃金を削減時間に割り当てることで、以下のとおり人件費削減効果を試算した。

$$0.1\% \text{ の業務を削減できた場合 } 796 \text{ 時間} \times 951 \text{ 円} = \underline{756,996 \text{ 円}}$$

$$1\% \text{ の業務を削減できた場合 } 7,960 \text{ 時間} \times 951 \text{ 円} = \underline{7,569,960 \text{ 円}}$$

オワシス報告はスケールの小さい業務を改善していくものであるが、相当低く見積もってもこの程度の人件費削減の可能性があり、それを組合員サービスへ向ける事ができる。そして、大きなシステムを導入する事もなくローコストに実施できる点も魅力的である。

「オワシス」の由来

この名称を採用した理由は、発表時のインパクトを重視したためである。

発表の冒頭で砂漠のオアシスの画像を提示し、まず「オアシス」を連想させたうえで、提案時に「終わっているシステム」という造語であることを説明すると、より強い印象を与えられると考えた。何より職員に広く認知してもらうことが重要である。

また、「オワシス」という響きが「オアシス」に似ており、日々の疲弊した業務の中での癒しを連想させる点も大きな理由である。膨大な業務の中で「オワシス」を見つけることが、自身にとっての恩恵につながるという意味合いも重なり、この名称を採用するに至った。

6. おわりに

本稿では、外部環境が悪化する状況においても組合員サービスを維持するための業務改善策を提案した。

すでに当JAで実施している施策との相乗効果が期待できるよう、簡潔で実現可能な内容を提示できたと考える。創意工夫や試行錯誤を重ねることで、自身の労働環境は改善され、その成果が最終的に組合員の利益につながると感じている。

今後も、ささやかな発想を大切にしながら、組合員のために業務に取り組んでいきたい。

参考資料

- ・秋田県年齢別人口流動調査報告書 秋田県HPより
- ・横手市の統計（年齢別人口） 横手市ホームページより
- ・秋田ふるさと農業協同組合 ディスクロジャー誌 平成30年度～令和6年度
- ・秋田ふるさと農業協同組合 令和6年度 総代会資料
- ・一般社団法人労務行政研究所 令和6年度 労働時間総合調査