

# 農協をデジタル化することの意義と課題

主事研究員 高山航希

## 〔要 旨〕

業務をデジタル化する動きが全国の農協に広がっている。デジタル化は、利用者向けの利便性の向上や高度化、職員向けの業務環境の改善や高度化、さらに業務効率化に資するだけでなく、事業モデルの革新にもつながる可能性がある重要な施策である。本稿では、ヒアリングをもとに、農協のデジタル化の事例から、そのポイントとなる点を抽出し、検討した。その結果、農協においてデジタル化を進めるためには、職員の発想や創意工夫を生かすボトムアップのアプローチや、部門横断的チームを組成してデジタル化を進める方法がポイントになると思われる。一方、人的リソース等が制約になるおそれがあるが、企画立案と実務の分担、アウトソースや業務委託が対策として考えられ、農協系統においては複数農協や連合会との協業も選択肢になりうる。

## 目 次

- |                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| はじめに                          | 4 JA中野市と長野県信農連の遠隔相談システム |
| 1 農協のデジタル化の意義と課題              | (1) 概要                  |
| (1) デジタル化の意義                  | (2) 遠隔相談システムの導入         |
| (2) 課題                        | 5 JAさいたまの職場活性化のためのデジタル化 |
| 2 JA仙台のRPA導入                  | (1) 概要                  |
| (1) 概要                        | (2) デジタル化による職場活性化       |
| (2) RPAの導入と展開                 | 6 事例から分かること             |
| 3 JA鹿児島きもつきの事業刷新に向けたデジタル化長期計画 | (1) デジタル化を進めるポイント       |
| (1) 概要                        | (2) デジタル化を進めるうえでの課題     |
| (2) 事業刷新に向けたデジタル化長期計画         | おわりに                    |

## はじめに

農協を含む金融機関によるデジタル化の動きが急速に進んでいる。目的や効果には業務効率化がまず挙げられるが、それにはとどまらず、様々な分野で広がっている。特に、デジタル技術を使って利用者向けにより便利で高度なサービスを提供することは重要である。社会の様々な物事や手続きがデジタル化され、人々も革新的なサービスに触れているなか、デジタル化を進めなければ、他の事業者との比較で人々から選ばれなくなってしまう可能性が高い。世界的なテクノロジー企業やプラットフォーマーなど、ノンバンク事業者と金融機関の競争が激化する可能性も指摘されている（日本銀行（2021b））。職員の採用に関しても、例えば新型コロナウイルス感染症のパンデミックを契機としてリモートワークがより望ましいワーク・ライフ・バランスの実現に資することが認識された結果、リモートワーク導入の有無は、労働者が勤務先を選ぶうえでチェックする条件の一項目になりつつある。

もちろん、業務効率化に向けたデジタル化も重要である。農協の信用事業部門を含む金融（銀行）業界においては、低金利などにより事業環境が厳しく、費用削減など経営合理化の努力が必要になっている。大手行より地域銀行、地域銀行より信用金庫で効率化を重視する傾向が強い（日本銀行（2019））ことを踏まえると、効率化を重視

してデジタル化を進めている農協も少なくないと考えられる。

デジタル化が対象とする領域も広い。利用者向けのチャンネルやサービスあるいは業務環境での革新、業務効率化の重要性は信用事業部門に限ったものではなく、農協の全部門で業務のデジタル化が進められている。そこで本稿では、信用事業に関わる施策に焦点を当てつつも信用事業に限定せず、農協のデジタル化に向けた施策の具体的な内容をヒアリングベースで調査し、施策の目的や課題を整理する。

なお、デジタル化に関する概念として、日本銀行（2021b）は「デジタイゼーション（digitization）」「デジタライゼーション（digitalization）」「DX（digital transformation、デジタル・トランスフォーメーション）」を区別している。デジタイゼーションは紙に印字されるなどしていた情報を電子化すること、デジタライゼーションは業務をデジタルベースで行うこと、DXはデータを使った新しいサービスを提供することやビジネスモデルを変革することを指す。本稿の「デジタル化」は、「デジタライゼーション」を中心としつつ、場合によっては「デジタイゼーション」や「DX」を含む言葉として使用する。

## 1 農協のデジタル化の意義と課題

### (1) デジタル化の意義

日本銀行（2021a）は地域金融機関がデジ

タル化として注力している分野を様々に挙げているが、業務効率化、個人利用者向け、法人利用者向けの3つのカテゴリーに大別されている。まず業務効率化に含まれる分野としてはBusiness Process Reengineering (BPR)、Robotic Process Automation (以下「RPA」という)、Optical Character Recognition (OCR)<sup>(注1)</sup>がある。また、個人利用者向けにはスマートフォン向けのバンキングアプリや実店舗へのタブレットの設置といった分野が、法人利用者向けには渉外タブレットや取引先のデジタル化支援といった分野が挙げられている。個人利用者向けあるいは法人利用者向けのカテゴリーに分類されていても、それが浸透すれば金融機関のバックオフィス業務の削減が期待でき、業務効率化に資する面もあるため、カテゴリー分けは便宜的なものと考えられる。反対に、業務を効率化して余力を生み出すことで、利用者からの相談への対応など、より高度な業務に注力する方向性もある(高山(2021))。

デジタル化で重要なのは、そうした取り組みが事業モデルの革新につながりうる点である。あるいは、「戦略的転換点」への備えになりうる、と言い換えられるかもしれない。というのも、Kane et al. (2019)によれば、デジタル化を進めるためには企業文化が極めて重要な役割を果たすからである。高度にデジタル化が進んだ企業においては、リスクテイク、コラボレーション、アジリティ<sup>(注2)</sup>、継続的学習を奨励する、いわば実験的な精神を持つ企業文化を持っている。こ

うした文化が組織内に醸成されていれば、戦略的転換点に対応しやすくなると考えられる。

戦略的転換点とはグローブ(2017)の言葉で、事業を取り巻くもろもろの力が大きく変化し、戦略や事業モデルを転換しなければ生き残れなくなるターニング・ポイントのことである。例えば消費者との接点と知名度、そして高い技術力と情報を有するテクノロジー企業が参入してきたら、「ゲームのルール」が大きく変わり、これまでと同じ進め方では事業が立ち行かなくなる可能性がある。現実にはキャッシュレス決済においては、特にQRコードなどコード決済を中心に、新興企業から世界的大企業まで様々な事業者が参入しており、利用も拡大している(高山(2022))。

このことは金融に限った話ではない。物流分野でもテクノロジーの利用は著しく発展しているし、近年では農業生産者からの農産物の販売先となりうるスタートアップも増えている<sup>(注3)</sup>。また農協の経済事業のデジタル化と事業革新は、例えば直接的には効率化による手数料の低減などを通じて、生産者である組合員にもメリットをもたらす。デジタル化は、農協の事業全体に必要なものと言える。

(注1) BPR・・・事業目的を再確認し、業務内容やフロー、組織構造などを抜本的に見直すこと。RPA・・・パソコン上の作業をソフトウェアのロボットによって自動化すること。OCR・・・日本語で光学文字認識とも呼ばれ、スキャナーで読み取った紙の書類の画像データや写真などに含まれている文字を認識してテキストデータにすること。

(注2) リスクテイクとは、成功すれば大きな果実

を得られるが失敗の可能性も大いにある物事に挑戦すること。コラボレーションは異なる所属や組織の人々による協業のこと。アジリティ (agility) は「アジャイル (agile)」の名詞形であり、機敏さ、素早さなどが原義である。もともとソフトウェア開発の分野で提唱された考え方であり、完成形を目指して設計から段階を順に踏んで開発していくのではなく、まず動作するソフトウェアを作り、開発者と顧客の対話と学習を通じて試行錯誤を短時間で繰り返しながら改善していく開発手法である。現在においては、ソフトウェア開発にとどまらず、様々な業種で使われている。詳しくは「アジャイルソフトウェア開発宣言」 (<https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>) と同Webページからリンクされている「アジャイルソフトウェアの12の原則」を参照されたい。

(注3) 物流の新しい潮流についてはweb誌『農中総研 調査と情報』2020年5月号「物流特集」、農産物ECについては同誌21年7月号「農産物EC特集」等を参照されたい。

## (2) 課題

金融機関、特に地域金融機関がデジタル化を進めることには、いくつか課題が指摘されている。日本銀行 (2021a) は「大手行に比べて規模の小さい地域金融機関にとって、デジタル化は、専門人材や予算が制約となりやすい」と指摘している。農協も金融機関としては相対的に小規模であるため、この指摘が当てはまると考えられる。これを乗り越える策として例えば日本銀行 (2021a) は他の金融機関との連携を挙げている。

また、長期的な視野に立てば、Kane et al. (2019) が強調する企業文化の変革につながる施策も重要である。同著によれば、実験的な精神を持つ企業文化は、自然には醸成されず、経営者が意識して作り出す必要がある。組織文化を変える取組みは、農

協では従来あまり重視されてこなかったのではないかと思われる。

以下では、人材や予算といったリソース面の課題と、組織文化の変革につながる施策に注目しつつ、農協の事例をみていきたい。

## 2 JA仙台のRPA導入

### (1) 概要

「はじめに」では農協が進めていくべき課題の一つとして業務の効率化を挙げた。デジタル化による業務効率化は、費用を削減することによって収益の改善に資するだけでなく、単純作業を自動化することで職員がより付加価値の高い業務に集中することを可能にする。これについてデジタルを活用している事例として、JA仙台のRPA導入を取り上げる。

JA仙台は1998年、宮城県のJA仙台原町、旧JA仙台、JA宮城、JA仙台西、JA秋保町、JA利府町、JA宮城松島町が合併して発足した。2002年にはJA仙台泉、JA多賀城市、JA七ヶ浜町と合併して現在の形となった。事業エリアは4市3町と広域であり、県庁所在地かつ政令指定都市である仙台市から農村地帯までを含んでいる。本店のほか、20の支店と3つの営農センターがある。

### (2) RPAの導入と展開

JA仙台が業務効率化を進める動機として、コスト削減の必要性が強まっていることに加え、慢性的な人手不足状況にあった

ことも挙げられる。さらにコンプライアンスに関する規制が強化される傾向にあるため、それへの対応にもマンパワーを割く必要があった。こうしたことから管理部で18年頃に業務効率化の方法を調べるうちに、RPAの存在に気付いた。のちに総務部の役席者もセミナーでRPAを知ったことで、両部合同でRPAを進めることになった。RPAを取り扱うベンダーに連絡を取って19年3月に試行を始めた。

最初の実践として、業務の棚卸しをしたうえで、RPAで効率化できそうな作業として、経済事業部門で行っていた共同防除事業における農薬の供給実績のデータ入力作業を選んだ。Excelファイルに保存されている品目コードや数量などを基幹システムに転記する作業で、1年に1度行う必要があった。人手では半日の作業を半月ほど続ける必要がある業務であるが、ソフトウェア型のロボットを開発して実行したところ4時間で完了した。なお、ロボットの開発には、プログラミングなどコンピュータに関する専門的な知識を前もって持つておく必要はなく、パソコンで一連の操作をすると自動で作業を認識してフローチャートに書き起こされるため、後はそれを編集すれば完成する。ロボットの開発は、事務統制ができていれば、2時間から3時間ででき、開発の方法は10時間から20時間程度学習すれば習得できる。

この成果が組合内で共有され、20年9月からは本店の職員を中心とするプロジェクトチームを組織して、RPAを本店の各部門

で取り入れることになった。実際にロボットを動かしているところをパソコンのディスプレイでみてもらうと、ソフトウェアの起動やウィンドウの切替え、マウスポインタの移動、文字入力自動的に高速で進んでいくため、その効果を理解してもらいやすかった。プロジェクトチームには本店各課の若手から中堅にかけての職員を1人ずつ、合計で22人のメンバーを集め、業務の棚卸しとRPAの導入をそれぞれの課において進めてもらうことにした。

RPA導入の成果は削減できた作業時間を換算することで判断している。20年9月からのプロジェクトでは、21年3月までに12課で16業務の1,600時間を削減することができた。さらにRPA導入を進め、合わせて40業務3,500時間以上が効率化できる予定である。ただし、効率化の成果は作業時間だけでは測れない部分もある。例えば、1年間に1回だけ発生する大きな業務と、毎日発生する小さな業務では、削減できる業務時間は同じでも、業務の準備や後片付けに伴うロスがなくなる分、後者の方が削減によるメリットが大きい。また、作業者のモチベーションも後者の方が保ちづらいが、ロボットにはモチベーションの問題はない。

信用事業部門で成果があった例としては、公金収納のデータ入力業務がある。組合内の20支店で受け付けた市税や水道料金などのデータを本店でRPAにより自動で取りまとめる業務である。営業日であれば毎日発生するこの作業を自動化したことにより、年間数百時間の業務量削減効果が得られた。

ただし、RPAの展開には課題もある。最も大きなものとして挙げられるのは、プロジェクトチームのメンバーはRPA導入以外の業務も担当しており、そちらの方を優先しなければならないため、まずそちらを終わらせたうえでRPA導入業務を進めなければならない点である。導入の進行が課によってまちまちになってしまうが、一方で元の業務にある程度通じていなければRPA導入業務はできない。この点については農協がプロジェクトとして推進することが一つの対策になっており、各課の管理職の理解を得やすく、RPA導入業務に時間を充てやすくする。また別の課題として、RPAでどのような作業をするロボットを作るのかについて、発想力が必要なことも挙げられ、メンバーによって進み方に差が生まれる要因になっている。これについても、プロジェクトチーム内での指導によって、メンバーをサポートしている。

同農協は今後もRPAプロジェクトを続けていく予定であり、メンバーからのアイデアを取り込みつつ、RPAを含むデジタル化による業務の効率化を一層進める。また、組合員のニーズを把握し、適切な資材やサービスを提供する能力を強化するために、効率化で捻出したマンパワーを使って組合員や利用者とのコミュニケーションに力を入れる方針である。

### 3 JA鹿児島きもつきの事業刷新に向けたデジタル化長期計画

#### (1) 概要

デジタル化によって業務を効率化し、さらに事業の刷新、イノベーションを目指しているのがJA鹿児島きもつきである。JA鹿児島きもつきは1993年にJA鹿屋市、JA垂水市、JA串良町、JA東串良町、JA内之浦町、JAなんぐうの6農協の合併で発足した。事業エリアは鹿児島県の南東部にある大隅半島に位置する鹿屋市の一部を含む2市4町であり、本所のほか12の支所がある。農業では特に畜産や園芸の盛んな地域であり、同農協も産地化支援やスマート農業等に力を入れている。

#### (2) 事業刷新に向けたデジタル化長期計画

JA鹿児島きもつきは2018年に、経営総務部が中心となって業務のデジタル化に取り組み始めた。具体的には、給与明細のWeb上での閲覧や電子ファイルとしてダウンロードすることを可能にするWeb給与明細システムや、職員の勤務状況を適切に管理できる勤怠管理システムを導入するなどのデジタル化を行った。こうした取組みを始めた背景には、職員減少に関する課題があった。同農協の職員は、特に若手から中堅にかけての層が薄くなっており、業務を効率化する必要があった。

その後、新型コロナウイルスの感染拡大が社会全体を大きく変化させた20年5月に組合長の発案で、今までの枠組みや発想にこだわらず時代の変化に対応し、既存の事業や業務における抜本的な改革を行うため「KEMAT」(Kimotsuki - Emergency - Management - Assistance - Teamの頭文字)を組織した。農協内部のデジタル化への取組みを「第1次デジタル革命」と称し、デジタル化に一層力を入れようとした。KEMATは本所の30代から40代の職員を集めて農協内業務のデジタル化についてスピード感を持って進めるプロジェクトであった。KEMATメンバーの所属は購買、企画、農畜産など様々な部署であり、時間外勤務の申請の電子化やリモート会議の導入といった、組合全体に関わるデジタル化を進めた。一方でメンバーは所属部署の通常業務も担当していたため多忙であり、思うようにデジタル化に取り組めないことが課題であった。

そこで21年にデジタル化を進めるための専門部署として「デジタル推進室」を新設した。デジタル推進室には室長1人に加え、KEMATに参加していた職員1人が組合内業務のデジタル化担当者となった。また、元は別部署であった、組合員農家のスマート農業を進める職員4人も推進室の所属となった。デジタル推進室設置後ヒアリング時点までに、共同作業をするためのソフトウェアとして、組合内の役職員同士のチャットやファイル共有、スケジュールやタスクの共有、オンライン会議ツールとの連携

などの機能を持つコラボレーションツールや、本支所へのWi-Fi、ペーパーレス会議システムを導入している。また今後、経験と知識のある職員が定年退職を迎えることで、例えば支所の信用・共済事業窓口での利用者対応で生じた疑問点を支所内で解決しづらくなるなどの課題が生じることも予想されるため、業務を誰でも進めやすくするシステムの導入も必要になると考えている。さらに、業務の進め方や業務上の知見が個人にのみ蓄積され、他の職員には分からなくなってしまう属人化を防ぐため、知識をデータとして蓄積し、検索しやすくする仕組みの導入も検討している。

そうしたなか21年9月に、デジタル推進室の提案により同農協は「デジタル化グラウンドデザイン」を定めた。グラウンドデザインは長期的な計画であり、デジタル化施策を組合内業務の効率化から始めて段階的に高度化し、最終的には事業の刷新を狙うもので、前述した今後の課題を解決する方策を盛り込んだ内容となっている。計画は3段階からなっており、初期段階では「職員が働きやすいJA」にすることを目指す。事務作業の省力化と属人化の解消のため、よくある質問(Frequently Asked Questions)とそれへの回答をデータとして蓄積し、共有と検索をしやすくするFAQシステムや従来の業務をAIで自動化するAI-OCR、RPA等の導入を検討する。次の段階では「組合員にとって魅力のあるJA」を目指す。組合員の所得向上と組合員へのサービス向上のため、営農・ECソリューションやスマート

農業ツール等を導入して、組合員の農業経営のデジタル化の支援や、職員による対組合員サービスの高度化を図る。最終段階では「イノベーションが連鎖するJA」となるため、構造化データや非構造化データを形式や規模の大小にかかわらず蓄積し取り出せるシステムであるデータレイクの活用や、顧客の取引履歴コミュニケーションの記録を蓄積し利用することで顧客との関係を向上させるCRM（Customer Relationship Management、顧客関係管理ともいう）の強化を進める。

「デジタル化グランドデザイン」のもう一つの特徴は、同農協の長期経営計画とリンクして事業量目標達成に向けた方策として位置づけられている点である。同農協は18年に、「10年後のJAを想像し、『こうありたい・こうなりたい』という構想・夢としての長期ビジョンを描く」ため、27年までの10年間で取り組む長期計画「ネクスト10」を総代会で決議している。「ネクスト10」では信用事業と経済事業において意欲的な事業量目標を掲げ、農協子会社を通じた養豚事業の拡大や加工センター設置等による野菜生産者支援などの施策を打ち出した。デジタル推進室が「デジタル化グランドデザイン」に基づく取組みを一層進めることで、農協の事業を変革し、「ネクスト10」の目標達成を後押ししようとしている。

## 4 JA中野市と長野県信農連の遠隔相談システム

### (1) 概要

近年、多くの農協では、経営合理化を一つの目的として店舗の再編が行われている（高山（2019）、梶間（2021））。しかし、店舗を集約することは店舗サービスの高度化につながる半面、利用者の店舗へのアクセシビリティが低下するおそれがある。この問題に対し農協では、移動金融店舗車を導入するなどの対処が取られている（重頭（2021））。加えて、コストを抑えつつ店舗集約後も利便性を維持するために、デジタルのツールを利用する試みも行われている。その一つが、JA中野市と長野県信農連が導入した遠隔相談システムである。JA中野市は、1964年に長野県中野市内の9農協が合併して誕生した。農業ではエノキタケなどのキノコ生産とりんご、ぶどうなどの果樹生産が盛んな地域である。

### (2) 遠隔相談システムの導入

JA中野市は以前より金融窓口（信用事業と共済事業）を持つ店舗の集約を進めており、2011年10月からはそれまでの9支所から金融店舗3店の体制としていた。20年3月にはさらに2店を閉店して「金融店本所」のみ残した一方で、かつてローンセンターとして使っていた店舗を小規模な「金融サテライト店」として復活させた。サテライト店は取り扱う業務を絞り、職員数も5人



と少ない店舗である。1か月後の4月には、新型コロナウイルス対策で本店に交替勤務制を導入する人員を捻出するためサテライト店を一時休業したが、10月には職員数を4人に縮小してローン相談対応を中心に営業を再開した。長野県信農連から同農協に遠隔相談システムの提案があったのは、同年の秋頃である。遠隔相談システムは、相談対応可能な職員がいる本所などのセンターと利用者が訪れる遠隔の店舗などを専用線をつなぐもので、利用者が記入した申込書や持ち込んだ書類を読み取るカメラ（スキャナー）と、必要書類を印刷するプリンター、映像付きで対話するためのカメラ、マイク、ディスプレイ、スピーカーを備えている。同農協は検討の末、21年4月からサテライト店に遠隔相談システムを導入した。

長野県信農連はパンデミック発生以前から遠隔相談システムを研究していた。研究を始めた動機は、農協の金融店舗としての機能、特に相談対応能力を向上させることにあった。なかでも、長野県の農協は周囲から離れた山間部の店舗が多いため、リモートで対応するためのシステムに注目した。そして、カメラやスキャナーの解像度などをテストして仕様を決めていった。システムは書類を読み取るスキャナーを装備しているため、相談だけでなくハイカウンター業務にも対応できるようになった。それに加えて新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、利用者が慣れている金融窓口での取引と同様のサービスを、利用者職員が

接触することなく提供できることもポイントとなって、信農連は県内の農協にシステムを提案した。

JA中野市にとって、遠隔相談システムを導入することは軽量化店舗であるサテライト店の機能強化につながった。サテライト店の主要業務はローン相談対応であるが、農協との取引がない顧客の場合、ローンを実行するためには新たに口座を開設しなければならず、それには少し離れた金融店本所で手続きをしてもらう必要があった。システムにより、サテライト店内で口座開設まで完結できるようになった。硬貨対応ATMを備えているため、口座開設後の最初の入金まで対応できる。

同システムの導入は、利用者のアクセスの確保の点でも重要であった。20年3月の店舗集約を説明する地区懇談会において、組合員から金融店本所の1店だけでは遠くなり、混雑することを懸念する意見が出されていた。サテライト店の設置はそれへの対応であったが、システムの導入で利便性がさらに高まった。店舗集約後の金融店本所には1日150人の来店者があるため、パンデミック下においては混雑緩和の重要性もさらに増している。

課題としては、まだ利用者が慣れていないことがある。そのため、サテライト店でできる手続きでも金融店本所を利用してしまいうケースがある。遠隔相談システムでは、相談や口座開設だけでなく、キャッシュカードの暗証番号変更や名義変更、団体代表者変更、住所変更、口座振替申請等、一部

の伝票手続きが可能である。同農協では、利用者にもっと遠隔相談システムを使ってもらう方法を検討中である。

長野県信農連は、同システムを県内の他の農協にも展開したいと考えている。将来的には年金相談にも活用したい意向だが、年金相談は人によって事情が異なるためそれぞれに合わせた対応が必要であり、利用者側で用意しなければならない書類も多いことから、詳細な方法を研究中である。また、信用事業以外での利用も想定している。

## 5 JAさいたまの職場活性化のためのデジタル化

### (1) 概要

業務のデジタル化は、職員向けの業務環境を整える点でも重要である。この観点からデジタル化を進めているのがJAさいたまである。JAさいたまは2000年、JA浦和市、JA浦和市野田、JA大宮市、JA与野の4農協が合併して発足した。16年にJA戸田市、JA川口市、JAあゆみ野、JA鴻巣市、JAあだち野と合併して現在の形となった。事業エリアの面積が埼玉県の10%強、人口が県の3分の1強を占める、広域の農協である。同農協が進めているデジタル化の特徴は、職員の職場満足度の向上を目標に置き、アンケートで職場満足度を定期的に調べながら進めていることと、若手・中堅職員を中心とした部署横断チームを作っていることである。

### (2) デジタル化による職場活性化

JAさいたまのデジタル化は、農協組織基盤強化プロジェクト「JANP」(JAさいたま New Project)の一環である。広域合併を行った後の18年頃、同農協では職員の組織アイデンティティを高めたいと考えていた。また、実施している組合員アンケートからニーズをくみ取って、アクティブメンバーシップの強化に結び付けたいとも考えていた。そこで、職員と組合員という2側面から組合の組織基盤強化を企図して始まったのがJANPである。

ボトムアップのプロジェクトにするため、JANPのメンバーは組合内の各部署から若手・中堅職員を中心に集められた。メンバーは組織基盤強化に向けた施策のアイデアをJANPで提案し、まとめられたアイデアは幹事会を経て常勤理事会で検討され、組合長が決裁し、実行となる仕組みである。またJANPの提案により実施された企画などは、JANP事務局が発行する『JANP通信』という冊子で職員全体に広めている。

19年度には、組合員のアクティブメンバーシップ強化のため外部とのコミュニケーションについて検討する部会(アクティブメンバーシップ強化検討部会)と、職場の活性化を検討する部会(職場の活性化検討部会)の2つに分けた。職場の活性化検討部会で現状の把握と職員の意見を直接拾うため職場満足度調査を行った結果、業務の効率化、職場の風通し、キャリアデザインに課題があることが浮かんできた。デジタル化以外の施策として、キャリアデザインに

関して、20年度にJANPが人事制度見直しの提案を行ったことで人事制度再構築プロジェクトが立ち上がり、その結果として21年から新たな人事制度が実施されている。職場の風通しの改善にはメンター制度を提案し、職場内の連携強化と人材育成にも効果が期待されている。今年度のプレ実施を経て、22年度から本格実施される予定である。

そして、効率化に関してJANPが提案したのが業務のペーパーレス化とデジタル化である。導入検討は19年度の終わりからスタートし、視察やデモ機での実証、運用ルールの策定等の準備を進めていた。新型コロナウイルスの感染者数が全国的に増大するなか、理事から従来本店1か所に集まっていた理事会をリモートで開催したいという声があり、まずここから実施することとなった。

理事会のリモート化に向けた検討と作業は総務部が進めた。20年9月に検討を開始し、他の農協の導入事例をヒアリングしつつ業者や機材を選んだ。そして12月の理事会を、リモートではないものの、ペーパーレスで行うことができた。高齢の理事も少なくないが、大量の紙の資料を指でめくるより手元のタブレット端末に映し出される方が便利で分かりやすいと評価が高く、会議も滞りなく終わった。21年1月の理事会は地区ごとに設けた会場をつなぐ方式でリモート化した。

これがきっかけとなって組合内の業務のデジタル化が進み始め、職員間の会議・研

修でもリモート会議システムを利用するようになった。理事に理事会議事録の承認印を押してもらうため、電子署名システムも導入した。今後は組合内業務を全てペーパーレス化し、ワークフローをデジタルで完結させることが目標である。ヒアリング時点では、それに向けた業務の棚卸しと蓄積された電子ファイルやデータの整理を行っていた。ワークフローがデジタルで完結できれば、在宅でのリモートワークも実現できる。

デジタル化を進めることに対しては農協内で消極的な意見も聞かれる。しかし、デジタル化には優れた点が多く、使い始めたら後戻りできないものだと同農協は考えている。

## 6 事例から分かること

事例として取り上げた4農協は、業務のデジタル化を進めることで、業務の効率化やサービスの高度化、組合員の利便性の維持と向上、職員の業務環境の改善を図っている。JA鹿児島きもつきは、デジタル化を推し進めることにより、革新を通じて事業の一層の拡大を目指す、より野心的な計画を打ち出している。

以下では、事例から農協のデジタル化のポイントと課題を抽出したい。

### (1) デジタル化を進めるポイント

デジタル化を進めるポイントの一つとなっているのは、職員の発想や創意工夫に基

づくアプローチである。現代において、特に若手の職員は日常生活でスマートフォン等を活用し、消費者向けの新しいサービスに触れていると思われる。そのため、新しいサービスを利用している職員は、業務のデジタル化を進めることに関して良いアイデアを生み出しやすい可能性があるうえ、新しいツールにもいち早く順応できると思われる。

もう一つ重要な点として、デジタル化が部門横断的に取り組まれていることも挙げられる。RPAやリモート会議、ペーパーレス化、リモートワークといった施策は、特定部門内に限定されるものではなく、組合全体に展開してこそ大きな効果が発揮される。そのためには個々の部門内での取組みに委ねるのではなく、部門横断的なチームを組織して責任者を設置し、全部門に働きかけていくことが有効であることを示している。

ただし、チームを作るだけでなく、チームに適切な権限を移譲すること、もしくは役員など決裁権のある人々がチームのアイデアや決定を尊重して実行することが必要条件になる。また、組合内の「デジタル・<sup>(注4)</sup>ディバイド」への対処も必要になる可能性がある。デジタル化は日々の業務内容を変化させるものであるため、ベテラン職員ほど導入に後ろ向きになる傾向がヒアリングで聞かれた。しかし、ベテラン職員もデジタルのツールに慣れてしまえば便利さを実感するという声が聞かれた。

冒頭でも触れたとおり、Kane et al. (2019)

は、企業のDXを成功させるポイントについて組織に着目して論じたものであり、なかでもリスクテイク、コラボレーション、アジリティ、継続的学習を奨励する実験的な精神を持つ企業文化にすることが重要であるとしている。部門横断的、かつ職員の意見に基づいたボトムアップのアプローチは、DXに向けた組合内文化醸成のためにも有効と思われる。例えば、JA仙台の各課からプロジェクトメンバーを募る手法は、RPAを業務に導入する方法として効果的であるだけでなく、創意工夫の発揮の心づもりを組織に根付かせる点でも効果がある可能性がある。JAさいたまのJANPにおいては、若手職員中心のプロジェクトでアイデアを出してもらうことによってメンバーの動機付けを促すことに加え、成果を『JANP通信』で組合内に広めることが、新しいアイデアを提案する文化を組合全体に醸成することに作用する可能性がある。

(注4) デジタル・ディバイドとは一般に「インターネットやパソコン等の情報通信技術を利用できる者と利用できない者の間に生じる格差」(総務省『平成16年版情報通信白書』)のことであり、この場合は業務遂行の能力に格差が生じてしまうことを指している。

## (2) デジタル化を進めるうえでの課題

その実現のためには乗り越えるべき課題もある。ボトムアップかつ部門横断的にデジタル化を進める作業は従来業務とは異なる、新しい業務である。デジタル化担当となった職員にはそれ以外の業務もあり、多くの場合はそれ以外の業務の方により多くの労力を割かなければならないため、デジ

タル化を進める余力をなかなか生み出せないと思われる。Kane et al. (2019) でも、新しいテクノロジーを組織が受容するためには余裕時間が必要であることが指摘されている。

この課題については、1 (2) で触れたとおり、比較的小規模の農協ほど乗り越えるのが難しいおそれがある。一般論として解決策を示すのは難しいが、デジタル化推進チームは企画の提案のみ担当し、実務は別の部署が担当する分担制が解決策になる可能性がある。あるいは、余力を生み出すために小さなデジタル化から始め、効率化で余力を作り出し少しずつデジタル化を進めていくことも考えられる。

実務について外部の企業にアウトソースまたは業務委託することも労力の制約に対する一つの解決策である。その場合、日本銀行 (2019) は金融機関内の業務やシステムに精通した人材を委託先に確保する必要があると指摘している。農協にも同じことが言えるだろうが、農協系統においては県レベルや全国レベルで連合会を形成していることが強みになりうる。事例のなかでは、JA中野市が導入した遠隔相談システムは長野県信農連が開発している。デジタル化において複数の農協で共通する課題については、複数の農協や連合会でチームを組織して解決策を探ることなども考えられる。

## おわりに

本稿では、ヒアリングをもとに、農協の

デジタル化の事例から、そのポイントとなる点を抽出し、検討した。農協のデジタル化は、業務の効率性を高める点、利用者の利便性の維持・強化やサービスの向上の点、また職員向け業務環境の整備の点など、様々な観点からみて、必須と言える。そのためには、職員の発想や創意工夫を生かすボトムアップのアプローチや、部門横断的チームを組成してデジタル化を進める方法などが考えられる。一方で、デジタル化を進める作業は信用・共済事業や経済事業などの従来業務とは異なっており、人的あるいは費用面でのリソースが制約になるおそれがある。テクノロジー導入の実務についてはアウトソースや業務委託することが解決策になりうるが、系統組織の強みを生かす観点から、複数の農協や連合会による協業もその一類型として前向きに考えて良いだろう。

残されたテーマは、取引先のデジタル化支援という観点である。日本銀行 (2021a) では、大企業を取引先とする大手行と比較して、中小企業や個人事業主を主な取引先とする地域金融機関においては、取引先のデジタル化が進んでいないため、そのデジタル化支援は参入余地が大きい領域であると指摘されている。農協に引き直してみると、組合員の農業経営のデジタル化を支援することなどが有効な策になると思われる。

### <参考文献>

- ・梶間周一郎 (2021) 「数量的に分析した金融機関の店舗の変化—実際にアクセスが可能な実店舗数の推計から—」『農林金融』10月号、2~14頁

- グローブ, A. S. (2017) 『パラノイアだけが生き残る—時代の転換点をきみはどう見極め、乗り切るのか—』 (佐々木かをり訳) 日経BP, A. S. Grove (1999), *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, Currency, paperback.
- 重頭ユカリ (2021) 「農協における金融包摂の取組み—農協の移動店舗とスマートフォン教室—」『農林金融』10月号、15～27頁
- 高山航希 (2019) 「農協の店舗再編と組合員接点の強化—組合員のニーズと地域の変化への対応—」『農林金融』3月号、2～16頁
- 高山航希 (2021) 「デジタル化で近接性を高めようとする欧州の金融機関」『農林金融』4月号、2～12頁
- 高山航希 (2022) 「コロナ禍で伸びるキャッシュレ

ス決済—キャッシュレス比率は2020年も上昇—」『農中総研 調査と情報』web誌、1月号、18～19頁

- 日本銀行 (2019) 「銀行・信用金庫におけるデジタルライゼーションへの対応状況—アンケート調査結果から—」
- 日本銀行 (2021a) 「デジタル時代の地域金融」
- 日本銀行 (2021b) 「わが国の銀行におけるデジタル・トランスフォーメーション (DX)」
- Kane, G. C., A. N. Phillips, J. R. Copulsky and G. R. Andrus (2019), *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*, The MIT Press.

(たかやま こうき)

