

# J A 横浜の事務サービス向上への取り組み

調査研究部 大沼 八重子

共済の保全活動は、普及・推進活動に比べると、後方支援の色彩が濃い業務である。だが、地味ではあっても、J A 共済がお客さまへの責任を果たすためには、必要不可欠な業務である。本稿で紹介する J A 横浜は、平成15年の合併を機に、支店完結型の事務処理体制を導入したほか、20年度からは、内部統制の整備に合わせ、事務サービス向上に取り組んでいる。これらの施策により、お客さまへ質の高い事務サービスを提供する一方で、共済窓口担当者のモチベーションが向上するという副次的効果も生まれている。

以下では、同 J A の支店完結型の導入、および内部統制整備を背景にした事務改善活動という2つの視点から事務サービス向上への取り組みを紹介し、J A 共済事務改善をはかる上での参考として供することとしたい。

## 1. 支店完結型の導入

### (1) 導入の経緯

J A 横浜が新設合併された平成15年4月、保有契約高は3兆3,135億円に達していた。この規模では、本店集中の事務処理体制を維持できないことは明らかであった。本店に相当規模の人員を集中させることは難しく、支店完結型を導入するほか選択肢はなかったのである。また、旧 J A 横浜南が、すでに支店完結型の事務処理を導入していたことも、この決断を後押しすることとなった。

### (2) 導入前後の動き

支店完結型を導入するにあたっては、全店に共済端末を導入したほか、半年間にわたり、共済窓口担当者の研修を徹底して行った。それでも、導入から1年ほどは、本店へ問合せの電話が殺到する状況であったという。

また、合併当時、共済窓口担当者は78名であったが、その後112名へと増員を行っている。これは、事務処理体制の移行により、残業の恒常化、休暇の取得困難などが背景にある。とくに共済窓口担当者が1名しか配置されていない支店においては、その傾向が強かった。そのため、1名→2名、2名→3名への増員が実施されたのである。複数体制へ移行した結果、職員の異動の際にも事務サービスの品質が落ちることがなくなり、安定した体制づくりにつながった。

### (3) 支店完結型の実例

支店完結型を導入した後、支店の決裁権限は、表1のとおりとなっている。ほとんどの事項が支店で決裁されていることがわかる。

### (4) 導入の効果

#### ① 引受処理日数の縮減

支店完結型の導入により、申込書や付属書類の本店回付は不要になった。「紙」の送付は、出し手と受け手の双方でチェックを必要とするが、支店完結型の導入により、申込書・付属書類の点検や仕訳

表 1 共済事務にかかる支店決裁権限（抜粋）

■契約関係

事 項	決裁権限者
長期・短期共済契約申込書等の精査、引受等に関する事	副支店長
共済契約申込書等の管理に関する事	副支店長
自賠責共済申込みセット冊、共済標章等の管理に関する事	副支店長
共栄火災海上保険㈱の事務処理に関する事	副支店長
共済立替金（解約返戻金のうち、契約更新に伴う掛金相当額・有診査料）に関する事	副支店長（支店長への報告義務あり）

■保全関係

事 項	決裁権限者
共済契約の解約事務処理に関する事	副支店長
共済契約の異動事務処理に関する事	副支店長
共済掛金収納管理・資金管理に関する事	副支店長
共済金、返戻金、割戻金等の受払に関する事	副支店長
共済約款貸付に関する事（共済証書貸付、共済掛金自動振替貸付）	副支店長（支店長への報告義務あり）
共済契約の保全措置に関する事	副支店長（支店長への報告義務あり）
質権設定入力処理に関する事	支店長
共済端末機セキュリティログに関する事	支店長

作業は不要となり、書類の紛失等もなくなった。

これにより、新契約の引受処理日数は大きく縮減された。平成21年度の実績をみると、生命総合共済の引受処理日数は組合平均で2.9日（県平均5.0日）、建物更生共済は組合平均5.2日（県平均7.7日）、自動車共済は組合平均2.0日（県平均3.2日）となっている。本店へ書類を送付する時間が不要となったため、その分は確実に効率が上がっている。

② 新人育成の取組み

新人育成は、2～3年目の職員が「お世話係」として教育係を担当する。また、10年程度の経験者は窓口担当者の育成に主眼を置き、窓口業務は極力行わないよう支店長等上席より指示されている。

こうした教育環境面の配慮により、新人は共済窓口業務に安心して取り組むこ

とができ、研修会にも積極的に参加できるようになっている。特に「お世話係」は、業務のみならず様々な相談を受ける役割を担っており、共済窓口担当者の孤立を防ぎ、窓口および支店内のチームワークを醸成する原動力ともなっている。

③ 共済窓口担当者の知識向上

他の多くのJAにおいて、本店集中型が採用されている理由の1つは、担当者の知識不足への懸念であろう。現場にすべて任せることへの不安が大きいものと思われる。しかし、JA横浜の普及管理課長、鮫島謙二氏は、人材育成の必要性を強調する。「JAにとって、最も重要な財産は人材である。共済のプロとして、正確で付加価値の高い業務を行うことができる人材づくりがきわめて重要。そのためには、まずは現場の担当者に任せてみるのが大事」だと語った。任せてみ

れば、信頼に応えてくれるというのだ。

実際、J A横浜では、引受、異動、解約などを支店で完結させたことにより、共済窓口担当者の知識は着実に向上したという。

#### ④ その他の効果

かつては本店で行われていた共済資金管理も、いまでは個々の支店が行っている。入力遅れ・滞留・訂正なども減少し、確実・正確な資金管理業務が実現できている。一方、本店は、引受処理の進捗状況、資金管理の状況把握など全体の管理のみを行い、節約できた時間を、支店に対する事務手続きの徹底や、難事案の検討など、本来、本店に期待される業務に振り向けている。

## 2. 内部統制整備を契機とする事務改善への取り組み

### (1) J A 系統における内部統制整備

平成18年10月、第24回J A全国大会で、「すべてのJ A・連合会が内部統制システムの整備に取り組む」ことが決議された。いま、金融機関は、財務状況に止まらず、業務を適切に進めるための手順やプロセス（内部統制システム）の確立が要請されている。また、社会に大きな影響を与える違法行為や不正などが行われないよう、業務遂行の基準や手続きを定め、それに基づく管理・監視・保証を行うことも求められる。

金融庁は、上場企業を対象に、20年4月1日以降開始する事業年度末において、内部統制報告書を作成・提出することを義務づけた。農林中央金庫を含めた系統金融機関はその対象外ではあるものの、J A全中は、各J Aにおいて内部統制システムの整

備を試行的に進めている。J A全中によると、内部統制報告書を試行的に作成したJ Aは14.2%（21年9月末）となっている。

### (2) J A 横浜における内部統制整備

J A横浜は、神奈川県における内部統制整備のモデルJ Aに指定されている。内部統制整備の取組みは、①取組方針の策定、②基本計画の作成、③全般統制評価、④文書化作業、⑤整備状況の有効性評価、⑥公表（研修・教育）、⑦運用状況の確認、⑧発見された内部統制の不備に対する業務改善、というプロセスのもと実施される。

具体的には、20年度に、共済、金融など6部門に事務改善検討委員会を設置した。同委員会は、事務手続きの問題点を洗い出すとともに、文書化作業をすすめた。21年度には、支店業務にかかる内部統制文書を組合の統一ルールとして公表・適用した。公表・適用後は、業務ごとに研修を実施、検査室が支店に出向いて実際の運用状況の確認作業を行っている。また、基本計画の作成や全般統制評価、運用状況の確認などは、毎年の実施項目としている。

### (3) 共済事務改善検討委員会の活動状況

#### ① 委員の構成

共済事務改善検討委員会は、共済部の管理職7名および支店共済窓口担当者16名の委員で構成されている。共済窓口担当者は、新人から熟練担当者まで広い範囲から選出されている。これは、様々なキャリア層の意見が必要であることや、新人から熟練担当者まで活用可能な共済事務マニュアルの作成を目指しているためである。

## ② 委員会の活動

21年度は3回にわたり会議を開催した。委員長である共済部長をはじめ共済部の管理職、共済窓口担当者のほか、企画部と総合リスク管理部がオブザーバーとして参加している。会議では、事務の質向上と事務の統一化を図ることを目的に、事務全般にかかる協議を中心にすすめられる。また、使いやすいマニュアルづくりも委員会の活動のひとつである。共済窓口担当者は、担当者により認識が随分異なるケースもある。しかし、各自の認識が一致するまで、じっくり意見が交わされる（写真1）。



（写真1）共済事務改善検討委員会の模様

## ③ 共済事務マニュアルの作成

J A横浜の共済事務マニュアルは、全国標準版の「事務手続要領（組合編）」や「事務帳票様式集」「担当者必携」に記載されている手順に、さらに細かく定めのない取扱いにまで踏み込んだものとなっている。新任担当者でも理解できるよう作成され、誰でも同じ処理となるような工夫がなされている。

21年度は約款貸付と、自動車共済中断証明書発行手続について、マニュアル作成班が組織され、事務手順の見直し、課題などを積極的に抽出していた（写真2）。



（写真2）約款貸付マニュアル作成班の作業風景

## （4）内部統制の整備による効果

書類の綴り方や保管方法などから始まって、共済の事務には各店固有の手続きが多く残っていた。今回、文書化作業の中で、既存のルールが曖昧なものや、処理方法が不明確な事項を検出したことにより、支店間の事務統一を図ることができた。事務手続きの細部まで手順を定めたことにより、事務サービス向上につながった。

今後は、支店での定着化を目指して、研修等が行われる。さらに、検査室において、共済事務マニュアルに則り業務が遂行されているかどうか、運用状況の確認作業が継続的に実施されることになる。

## まとめ

J A横浜は、合併を機に、支店完結型の事務処理体制へと移行した。現場で事務手続きが完結することにより、業務の流れがスムーズになり、お客さまの要望にも迅速に応えられるようになった。さらに、共済窓口担当者の知識向上が図られたことは、CS向上とともにES向上にも、少なからず寄与したものと思われる。

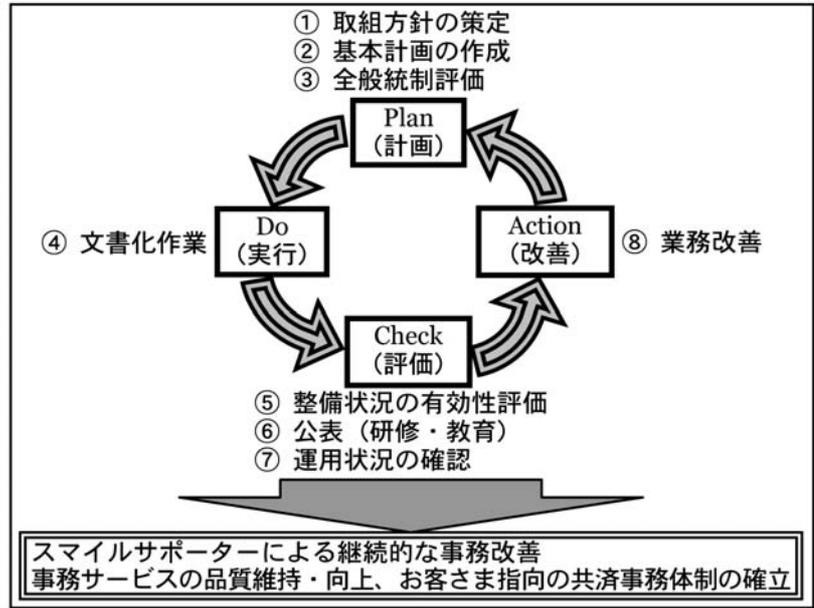
また、内部統制の整備については、それが規制上の要請であるとしても、J A自身にメリットをもたらすことを示している。

共済事務改善検討委員会の活動をみると、現場の課題を全員で共有し、問題解決に向けた取組みを行い、実施の結果を全員で検討、必要な修正措置をとる、というプロセスが循環していることがわかる。これはまさに、PDCAサイクルを活用した業務改善である（図1）。

共済窓口担当者に「やらされ感」は感じられない。おそらく、支店完結型の導入が、現場の問題は極力現場で解決するという意識面での土台となり、担当者の当事者意識を高めたからであろう。

それが共済事務改善検討委員会の活動において、共済窓口担当者自らが率先して課題を見つけ、意

欲的に改善活動へ取り組む姿勢に結びついたのでないだろうか。



（図1）PDCAサイクルに基づく事務改善検討委員会の活動

（参考）JA横浜の概要

JA横浜は、平成15年4月に神奈川県横浜市内の5JAが合併して誕生、今年で創立8年目を迎える。人口367万人の横浜市全域に48店舗の稠密な店舗ネットワークを展開する。

共済事業については、平成21年度長期共済新契約高2,974億円、年金共済新契約高39億円を挙績、長期共済保有契約高は3兆1,925億円となっている。長期共済保有契約高は僅かな減少はあるものの、新契約高は毎年目標を400億円以上超える実績を挙績し、安定した共済付加収入を確保している。

正組合員数	10,728人
准組合員数	39,060人
職員数	1,344名
店舗数	48カ所
長期共済新契約高	2,974億円
長期共済保有契約高	3兆1,925億円
貯金残高	1兆2,943億円
貸出金残高	5,637億円
購買品供給高	41億9千万円
販売品取扱高	26億1千万円
（平成22年3月末現在）	

●DVD『未来づくりシリーズ』 組織づくり、ひとづくりが未来を創造する



「人材育成の重要性」「人が育つ組織」とそのポイントなど、人材育成に先進的に取り組むJAとして、今回ご紹介したJA横浜の取組みが紹介されていますので、参考にしてください。

※平成22年2月末にJA共済連全国本部より県本部に送付済です。

<内容紹介>

■JA事例編

part 1・2 JA伊達みらい・JA横浜の取組み

part 3 人材育成の重要性/JA共済が目指すもの/職員育成の考え方・育成を効果的に進めるために/部下育成への取り組み方/窓口強化に向けた育成、ほか

■異業種 事例編

事例① バグジー【美容室】/事例② ネットヨタ南国【自動車販売】/事例③ タカヨシ【総合印刷業】/事例④ ヨリタ歯科クリニック【歯科医院】

【ご紹介企業】