



紙に縛られた働き方からの脱却へ “ドキュメントストックゼロ化”プロジェクト の軌跡と現在の取組み

コニカミノルタジャパン株式会社
ソリューションエンジニアリング統括部
ソリューション応用部 ドキュメントグループ
ひら やま よし かず
平山 義一



はじめに

本誌2016年3月号に「ドキュメントストック“ゼロ化”への取組み」というタイトルで、コニカミノルタビジネスソリューションズ(現コニカミノルタジャパン、以下当社)の取組みを紹介しました。当時はまだ活動継続中であったため、その後の具体的な取組みや効果については記載をすることが出来ませんでした。そこで本稿では、本活動内容の振り返りと実施効果、そして現在の取組み状況を紹介いたします。

紙に「縛られた」働き方から脱却する

最近「働き方改革」という言葉をよく耳にします。当社もコミュニケーションの改善や生産性向上を目指し、ICTツールの整備、コミュニケーションが取りやすいオフィスレイアウトの変更(フリーアドレス化、コミュニケーションスペースの増床)を行ってきました。

しかし業務のやり方に目を向けると、日常の業務処理は紙文書が中心であり、コミュニケーションの改善や生産性向上の視

点からすると非効率な運用が見受けられました。さらに当社ではテレワークの導入を検討していましたが、紙中心の働き方だと、どうしても「働く場所」に縛られてしまい、会社に行かないと仕事が出来ないという環境でした。

この状況を憂慮した当時の社長が「紙に縛られた働き方からの脱却」を掲げ、2015年4月よりこの課題解決に向けた専任の組織を立ち上げ、活動を始めました。

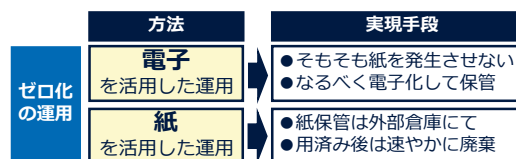
「ペーパーレス」は目指さない

プロジェクト開始時にプロジェクトメンバーと決めたことは「ペーパーレスを目指すことはやめよう」ということでした。一見、本プロジェクトの内容と矛盾しているかに見えますが、プロジェクトゴールの方向性について議論するうちに、「完全に紙をなくすことが出来れば、今回のプロジェクトの目的であるコミュニケーションの改善や生産性向上に繋がるのだろうか」という素朴な疑問が浮き上がってきました。

例えば、会議で売上予算の達成状況を確認する際、プロジェクターで写したエクセルの予算表を見るよりも、紙に出力した方が断然見やすく、そして分かりやすいものです。やはり紙には紙の便利さというものがあ、これを否定しまつて完全に紙を出さないやり方(紙の印刷→悪いこと)にすると逆に非効率になるのでは、という結論に至りました。そこでプロジェクト実現の方向性として

- ・基本的には電子中心のワークスタイルに変えていく。
- ・ただし紙を使って便利などころでは紙を使い、利用用途が終わったらすぐに廃棄する。

この2点を念頭に入れながら、プロジェクトを進めていきました(図1)。



ドキュメントストックゼロ化 ≠ ペーパーレス化

図1 “ドキュメントストックゼロ化”の運用方法と実現手段



「ルール」「人」「システム」の視点で改善

さてドキュメントストックゼロ化の具体的な施策を立案するために、そもそもなぜ紙文書を社内に多く保管し、「紙に縛られた働き方」になっているのかを把握することから始めました。調査はまず各部門に訪問し、保有している紙文書の種類と文書量を計測し、ヒアリングにて業務内での利用方法や利用頻度を確認しました。調査を進めると、その原因は「ルール」「システム」「人」の3つの問題に集約されていることがわかり、それぞれに対して施策を立てることにしました(図2)。

<ルール>

文書管理ルールを明確化

調査の中で分かった事実として、社内にて保有する紙文書のうち、明確に保存義務がある紙文書(法令や当社規程で義務付けられている文書)は全体の約4割程度で、残り6割は保存義務がない紙文書でした。その内容は、社内プロジェクトや日々の会議で利用した配布資料、取引先との交渉履歴をまとめたファイル(提案書やメールのコピー、打ち合わせの議事録など)が中心でした。これらは電子データ(Word、Excel、PowerPointなど)でも保

有している文書であり、紙と電子の重複保有しているケースがほとんどです。パソコン上で閲覧できるのに、なぜ紙に印刷して保管しているのか……その理由の一つが当社の文書管理ルールの問題でした。

当時の文書管理規程では、文書管理に関する基本的な考え方の記載はあったのですが、具体的に文書管理のやり方に関する記述はほとんどなく、紙・電子データとも管理方法は個人の裁量に任せられていました。そのため検索性に乏しく、どこに何の情報があるのかが分かりづらい状態でした。特に電子データを保管するファイルサーバについては紙文書以上に混沌としており、データを保管した本人でさえも、情報の在り処が分からなくなる事もしばしばで「大事な情報は紙で出力し手で保管、すぐに探せるようにする」という方法が常態化しておりました。このことから当時の文書管理方法では情報の属人化に繋がり、生産性向上にも支障をきたすことがわかり、改善の必要があると結論付けました。そこでまず全面的に文書管理のルールを明確にする必要があると考え、特に電子データの取扱については、ファイル名の付与方法やフォルダツリー作成の考え方を具体的に、文書管理規程へ反映をさせました。

<システム>

紙ベースの業務フローを電子にて処理

保存義務がある文書は全体の4割と記述しましたが、その主な内訳は、①社内業務で利用する申請書または報告書 ②請求書や領収書、注文書などの税務証憑類 ③顧客および取引先との契約書に大きく分けられました。これらについては紙ベースの業務フローから電子中心の運用に切り替えることが出来ないかを検討しました。

まず①の社内業務で利用する申請書類については、ワークフローシステムの導入を決定しました。稟議書の一部は既に電子ワークフロー化されていましたが、それ以外の社内申請書のほぼすべてが紙を利用した運用でした。当たり前の話ですが紙の場合、原本を承認者へ物理的に回す必要があるため、決裁に時間を要することがあります。また外出が多い営業は、一つの申請書を書くために直帰できる時間帯でも帰社し、作成することがよくありました。これらのことは「紙に縛られた働き方」からの脱却を目指している我々としては、何としても解消させたい事項でした。

ただし単純に運用をワークフローシステムへ置き換えたわけではありません。社内の業務には繋がりがあり、その業務の節目で何かしらの社内申請が行われます。そこで各申請書が決裁された後、次にどの業務と紐づいているのかを洗い出してみました。例えば企業内で何かしら設備投資を行う際は、まず見積依頼を行い、その後金額に応じて必要な稟議を起案し、決裁後に購買申請、最後に固定資産登録と一連の流れがあります。よくあるケースとして、この一連のプロセスが一つのシステムで一気通貫されておらず、途中で紙を発生させてしまうことがあります。このよう

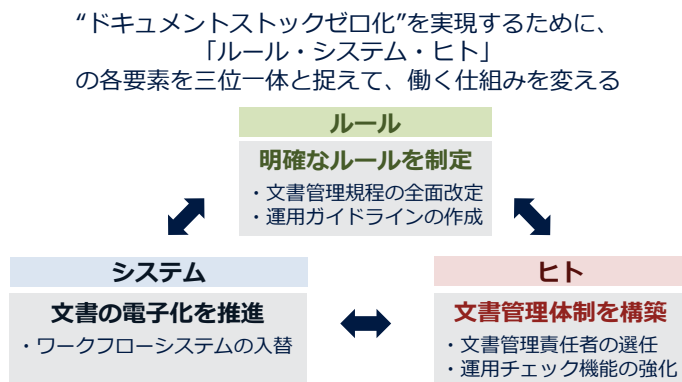


図2 働く仕組みを見直す方向性

なことがあっては、せっかく素晴らしいITシステムを入れても効果は半減してしまいます。一つのシステムで業務が完遂するように、各部門と協力し業務の流れを確認し、システムを稼働させました。

次に②請求書や領収書、注文書などの税務証憑類と、③顧客および取引先との契約書についてです。これらの文書は外部から紙として受領するものがほとんどであるため、最初から電子で行う運用は難しく、スキャニングを行ってどのように業務フローへ組み込むかを考えました。

まず注文書についてですが、当社の内部統制における運用で、受注処理を行う際は担当者が注文書のスキャニングデータを、受発注システムへ取りこまないと処理が進まない運用にしていたため、ここについては現状の運用を継続させました。

さらに請求書、領収書、そして契約書については、受領後スキャニングを行い、自動的に指定のストレージへ格納する流れを構築しました（原本はスキャニング後外部倉庫へ移管）。ちょうどタイミングがよく当社内で、このような業務を行うための最適なツールが開発・販売されたため、自社実践の事例を作るためにも、積極的に活用しました。

ただしスキャニングを行ったのは、この運用が開始された以降から発生した文書としました。過去の文書まで遡ってスキャニングを行うと、莫大な時間とコストがかかり、効果が出にくいと判断したためです。そこで過去の文書は保存年限を経過するまですべて外部倉庫内で紙のまま保存することにしました。

<人>

ルールを遵守させるための普及活動と体制の構築

ルールとシステムを変えたので、以上で終了という訳ではありません。この出来上がった仕組みをいかに浸透させるかが一番難しく、そして労力がかかるころだと思えます。

今回このプロジェクトで行った内容の運用を開始したのが、2016年8月からでした。そのため8月からの運用方法と運用開始前までの必要な準備を同年4月から始めていきました。

本内容は全社での取組みであったため、この運用を全国各地へ広めなくてはなりません。そこで各支店・支社に代表者を数名選出していただき、本プロジェクトメンバーが北は北海道支社、南は福岡の九州支社まで訪問し、代表者に対し説明を行いました。

最初は各支店の社員のほとんどが今回の取組みを「また本社が変なことを言い始めたよ」という感じで見られていました。また「複合機をメインにしている会社が、なぜ自分たちの食い扶持を減らすことをやるのか」という強い反発も一部ありました。

しかしそこで決して上から押さえつける

のではなく、冒頭記載したプロジェクトの目的、会社として目指したい方向性を丁寧に説明し、今回の取組みが必ず業務の効率化になることを伝えました。また運用開始前にファイリングの整備も一緒に進め、ほとんど利用しない文書を見ることで、いかに無駄な文書を多く保管していたのかを感じてもらい、日々の業務のやり方を見直す必要があることを理解してもらいました。紆余曲折はありましたが、このような活動を地道に進めることで、何とか運用開始の8月に間に合わせる事ができました。

そして運用開始を機に始めたのが、ルールを遵守させる体制の構築です。まず人事総務統括部長をトップに据え、文書管理の運用責任部門を総務部、そして各部門に文書管理責任者（所属部門の文書管理運用における総責任者）と文書管理実行責任者（所属部門内における日々の文書管理運用を所属メンバーへ指示を行う）を任命しました（図3）。各部門の文書管理責任者と文書管理実行責任者に対しては、年1回の集合教育と上期下期にそれぞれ1回ずつ、部門内の文書管理状況をセルフチェックさせ、運用責任部門の総務部へ報告させています（図4）。

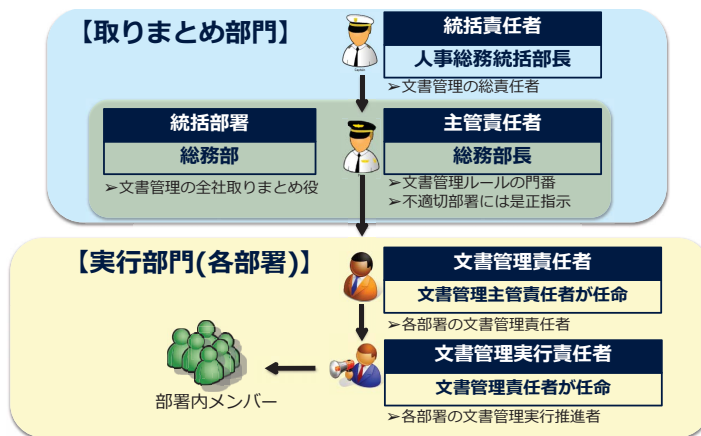


図3 運用チェック体制

1 https://businesssolution.konicaminolta.jp/business/products/dispatcher-phoenix/user_case/



実施部門名				
【凡例（※）】 規程：文書管理規程、細則：文書管理規程の細則 管理規則：文書管理規程の管理規則				
NO.	チェック項目	規程、細則、管理規則の参照先（※）	チェック内容	チェック方法
電子文書のチェック				
1	個人情報・機密情報のセキュリティ状況	細則第6条 管理規則第5条	個人情報等、機密を要する情報（機密情報・秘密情報）については明確に識別されていますか。	・ファイルサーバー内の、個人情報・機密情報の有無を確認し、その他情報との区別が出来ているかを確認する。
2		細則第6条 管理規則第5条	個人情報・機密情報にはパスワードロック等を実施し、閲覧に制限をかけていますか。	・ファイルサーバー内の、個人情報・機密情報の有無を確認し、その他情報との区別が出来ているかを確認する。
3	共有文書・仕掛文書・個人文書の区分け	細則第26条 管理規則第3条	BOX内は、個人と部門で共有する文書がフォルダ分けされていますか。	・ファイルサーバーにアクセスし、個人利用のデータが部門共有に入っていないか確認する。
4		細則第26条	仕掛文書と保存対象文書と分けて管理ができていますか。	・ファイルサーバーにアクセスし、いくつかのフォルダをサンプルでチェックを行う。
キャビネットのチェック				
5	個人情報・機密情報のセキュリティ状況	細則第6条 管理規則第5条	個人情報等、機密を要する情報（機密情報・秘密情報）については明確に識別されていますか。	・キャビネットの文書内容から、個人情報・機密情報の有無を確認し、その他情報との区別が出来ているかを確認する。
6		細則第6条 管理規則第5条	個人情報等、機密を要する情報を保管しているキャビネットには常時施錠ができていますか。	・キャビネットの文書内容から、個人情報・機密情報の有無を確認し、その他情報との区別が出来ているかを確認する。
7	仕掛文書と物品の区分け	細則第18条 管理規則第3条	仕掛文書と物品の保管場所は明確に分かれていますか。	・キャビネットの区分け状況を確認する。（何からの方法で区分けされているかどうか。）
8	仕掛文書と個人文書の区分け	細則第18条 管理規則第3条	共有のキャビネットに個人の利用文書（個人で管理している顧客資料、研修・セミナー資料など）は保管されていませんか。	・キャビネット内を閲覧し、文書の内容を確認する。
9	保存義務がない不要な文書が入っていないか	管理規則第7条	用済後、保存管理対象としない紙文書は、速やかに廃棄されていますか。	
10	背表紙、ラベルの有無	細則第20条	紙文書を保管するファイルや箱には、背表紙やラベルを貼付されていますか。	・キャビネットを開架時に、ファイル全体に背表紙・ラベルの有無を確認する。
11	背表紙の内容	管理規則第9条	背表紙には文書名が記載されていますか	・No.10確認実施時に、背表紙の内容を同時に確認する。
12		管理規則第10条	背表紙等の文書名は、分かりやすく命名されていますか	
13		管理規則第9条	背表紙には保存期間が付与されていますか	

図4 ドキュメントストックゼロ化チェック項目一覧

ドキュメントストックゼロ化の効果

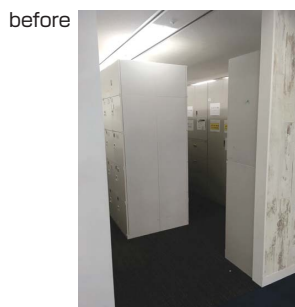
運用を開始して2年以上が経過し、業務面でさまざまな効果が出てきました。

まずは社内申請書作成における時間の短縮です。これまで紙による申請から電子ワークフローシステムを導入したことにより、1件の作成時間が26分短縮することができました。特に効果があったのは申請書フォーマットを探す時間です。これまでは該当のフォーマットを探すのが一苦労だったものが、システムの導入により1カ所に集約されたことで大幅な時間短縮に繋がりました。また営業部門では直行直帰の機会が増え、残業時間の削減にも効果を発揮しています。

次に文書の検索性ですが、定量的なデータはとれていませんが、社内アンケートを取ったところ約7割の社員が、文書の検索性に効果があったと回答しました。また何人かの社員に紙を削減したことで業

務へ支障をきたしているかと聞いたところ、特になくむしろ紙を減らして良かったという感想でした。

最後は副産物的なところもありますが、保管スペースの削減です。本社では本運用により、紙文書を大幅に削減し、社内にあった書庫ふたつ分を撤廃することができました（写真）。撤廃後はミーティングスペース等に転用し、簡単な打ち合わせをすぐに行うことが出来るようになり、コミュニケーションの改善で効果を出しています。



before 書庫スペースは、紙文書の削減により、キャビネットを撤廃。打ち合わせスペースへ



after

現在の取組み

ドキュメントストックゼロ化の運用については社内でもいろいろなご意見をいただき、現在もその内容を取り入れながらルールの修正などを行っています。今年度については、一部内容に日常業務とそぐわない点が出てきたため、文書管理規程を改訂しました。なお今後、さらに市場環境の競争が厳しくなる中、社内体制、日々の業務運用、社内ITシステムが変わる頻度も多くなってくると考えられます。そのような動きにも注意し、必要があればその時にあったルールにしていきたいと考えています。

また社員の意識も運用開始から時間が経過したせいかもしれませんが、若干落ちていることもあり、近々全社員に対してEラーニングを実施する予定です。Eラーニング終了後にはテストがあり、合格出来ないと繰り返し再テストを実施します。ここについては若干強制的にはなりますが、再度社員の認識を合わせるためにも行いたいと思います。

社員に本運用を定着させるにはさまざまな点で改善が必要なところはありますが、会社としての文化になり、一人一人がこの価値を語れるようになることを信じて、今後とも活動を進めたいと思います。