

解説②

これからの文書管理の傾向と導入対応

CTCの働き方改革の取り組みと、働き方改革時代の文書管理の在り方

伊藤忠テクノソリューションズ株式会社
流通・EPビジネス企画室
EIMANAGERビジネス推進部

はじめに

紙文書、電子文書を含めた文書の管理、システム導入の取り組みは、過去から現在に至るまで絶えず注目されている。

そして昨今、「ビッグデータ」と言われる情報の爆発的な増大に伴い、企業における情報・文書の取り扱いが放置できない重要な課題となっている。

情報は増加の一途をたどる一方で、時代は少子高齢化により労働力減少の時代に突入した。過去の文書や情報の取り扱いに人海戦術で乗り切れる時代ではなくなったのである。

もちろん、伊藤忠テクノソリューションズ（以下、CTC）においても課題は同様で、この時代を見据えて「働き方改革」に取り組んでいる。

これから時代に合わせて、企業、従業員をいかに守るか、現在のワークスタイルを見直していかに備えるか、企業としての生産性をさらに上げるために、文書や情報をどう「守り」どう「攻め」に用いるか、言うまでもなく、事業運営にとっても大きな影響を与える課題である。

本稿ではCTCの「働き方改革」の現状にも触れつつ、さらに今後の取り組みが重要と認識されて

いる「文書管理」の傾向と導入についてのポイントを紹介したい。

企業を取り巻く文書情報の環境

●企業を取り巻く課題

近年、企業を取り巻く環境は多種多様に複雑化し、同時に文書や情報の取り扱いも、より一層重要性を増している[図表1]。

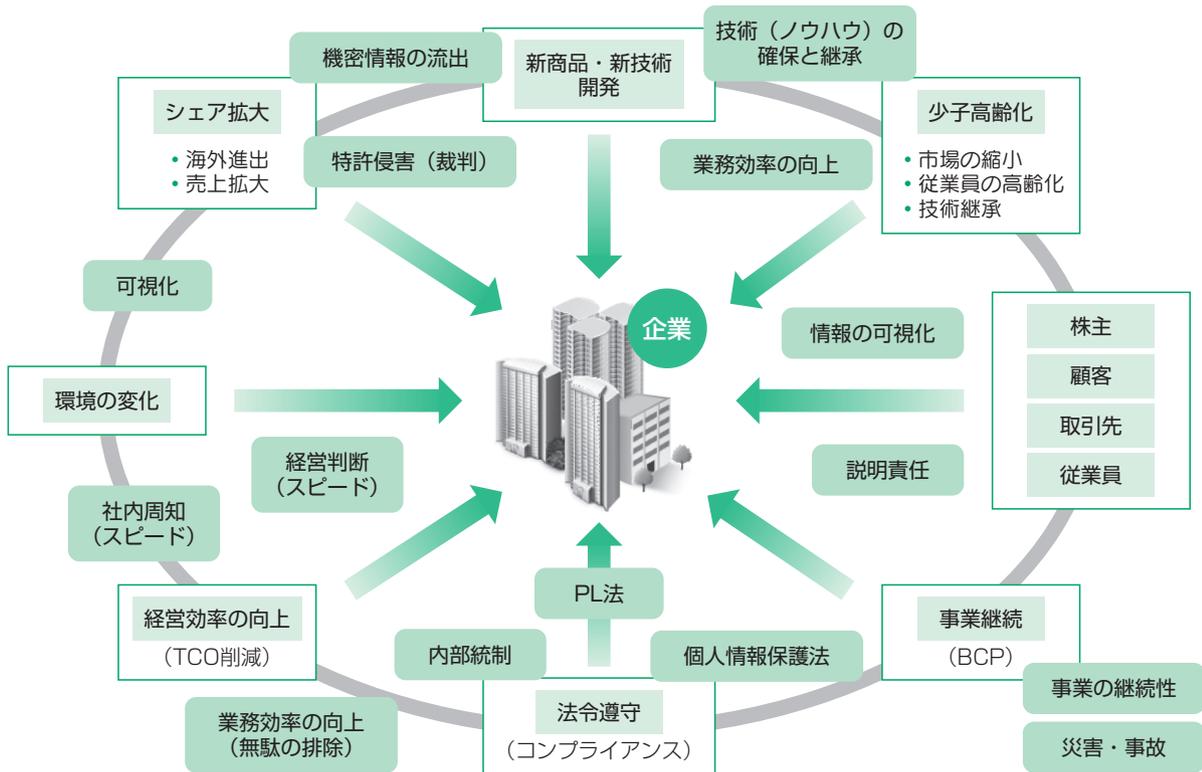
時代の進化や文化の変化によるものとして、以下の点が挙げられる。

- 企業に求められる責任の変化
- 企業を取り巻くリスクの多様化
- データの爆発的な増加

また、少子高齢化、リストラや団塊世代の退職による労働力減少、とりわけ熟練技術者の減少は製造業各社において深刻な課題である。

現在、人材や労働力の確保という点については、ダイバーシティと女性活躍の推進という形で、政府と経済界、商工会、企業などが一体となって活動を推進し、支援や制度づくりを進めている。企業に対するこれらの「社会的要請」は、これまでに類を見ないほど強さを増している。

図表 1 企業を取り巻く多種多様な課題



こうした環境の下で、企業の備えとしては、次の点が挙げられる。

- 内部統制レベルの向上
- 情報セキュリティの強化
- 企業継続性の担保
- 環境への配慮
- 経営効率の向上
- 国際競争力の強化

また、企業を取り巻く法規制の強化を幾つか挙げると、国内における文書や情報に関わる法令等としては、以下のものがある。

- 不正競争防止法（営業秘密の保護）
- 製造物責任法（PL法）
- 個人情報の保護に関する法律（個人情報保護法）
- 新会社法^{*1}
- 金融商品取引法（J-SOX）
- 民間事業者等が行う書面の保存等における情報通信の技術の利用に関する法律（e-文書法）
- 特許法（先使用权制度ガイドライン）
- 事業継続計画（BCPガイドライン）

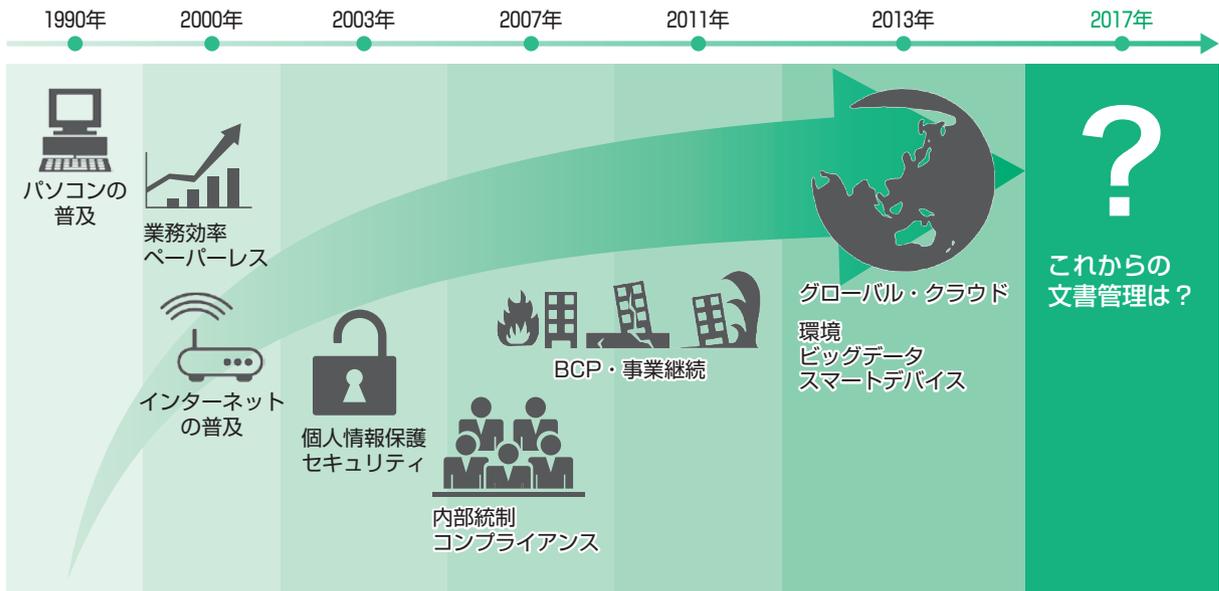
加えて、ビジネスの舞台は世界に広がっており、海外における文書や情報に関する法令としては、e-Discovery法^{*2}、米国愛国者法（PATRIOT）^{*3}などがある。企業としては、これらも加えて考慮に入れた検討が必要である。

CORPORATE PROFILE

1972年創立、1979年設立。コンピュータ・ネットワークシステムの販売・保守、ソフトウェア受託開発、情報処理サービス、科学・工学系情報サービス、サポート、その他の事業を展開している。
<http://www.ctc-g.co.jp/>

本社 東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル
 資本金 217億6300万円
 従業員数 4253人（単体）、8385人（CTCグループ）
 （2017年4月1日現在）

図表2 変化する文書管理の導入目的



紙から電子へ

- ※1 2006年5月施行の法律（会社法）を指す。従来、「会社法」という法律は存在していなかったが、商法・有限会社法等にある「会社」関係の規定を総称して「会社法」としていたため、本表記としている。
- ※2 米国の民事訴訟における証拠開示手続きの一つで、電子データに関する情報についての法律を指す。
- ※3 2001年の米国の同時多発テロ事件を受けて、国内外のテロ組織等と戦うことを表明し、特定の権限を当局に認めた法律。通称、「USA PATRIOT ACT」と言われる。

●文書管理導入の目的

当然のことながら、文書管理導入の目的も変化をしながら現在に至っている。

コンピュータの誕生により、文書や情報の管理は紙から徐々に電子データへと移行していた。さらにはパソコンやインターネットの普及によって急激な速さで電子データが情報管理の主役となってきた。

現在では、グローバルでのビジネス展開、スマートデバイスの普及、そしてクラウド化などで、ますますデータが増大し、「ビッグデータ」という言

葉が生まれ、データのさらなる活用の段階へと進み、データ活用、人工知能など「AI」や「IoT（モノのインターネット）」へと発展している。

パソコンやインターネットの普及は、新たな問題や事件・事故を生み出し、これに対応すべく、電子データに関するセキュリティの強化や情報の保護の必要性が高まり、個人情報保護法や金融商品取引法（J-SOX）などの法整備が進んだ。

その後、コンプライアンス、事業継続計画（BCP）などへの対応として、ペーパーレスによる業務効率の向上や業務の可視化、適切なオフィスレイアウトの実現、説明責任など文書管理の導入目的もさまざまに変化し、進化している[図表2]。

●外部環境、法令の変化への理解と対応

過去において、日本企業、とりわけ製造業は「垂直統合型」のビジネスによって高い競争力を発揮してきた。しかし近年は「水平分業型」のビジネスが主流となり、製品は急速にコモディティ化している。

ビジネスの舞台は国内から世界へと移り、距離は遠くなる一方、文化の違いにも気を配り、時間

は短縮の一途をたどっている。365日24時間稼働する時代であるがゆえに、生産性の高さを求められ、多くの日本企業はグローバル化した世界での競争を余儀なくされている。

こうした中で「増え続ける情報」「グローバル」「クラウド／データセンター」「法律（日本／世界）」をしっかりと理解しないと、各企業は被害者になるだけではなく、知らないうちに加害者にもなりかねない時代になってきた。例えば、クラウド／データセンターは、コスト削減、事業規模拡大への柔軟性、BCP（事業継続）対策などのメリットもあり、既に多くの企業が利用し、今後利用していこうとする企業も多い。しかし、難点を挙げるとすれば、サービスを提供する事業者は免責事項に守られており、顧客のデータ損失は損害賠償の対象にならないものがほとんどであるという点である。過去の例でも、WEBサイトやメールに加え、顧客情報やスケジュールなど、多種多様なデータが失われる障害が発生しても、利用する顧客が被った損害に対する賠償は「顧客が支払った額が限度」となっている。

事業者の運用体制やセキュリティ・バックアップなどのサービス内容を利用側がしっかりと確認し、精査・選択して安全性を確保しなければ、情報は守れないのである。

次に法令の面で見ると、「個人情報保護法」では、個人情報をクラウド／データセンターで利用する場合、事業者は、個人情報保護法およびガイドラインで規定された内容について、対応可能か否かを確認する必要がある。

一方、近年のグローバル化したビジネスの世界では、例えば、米国捜査機関が海外進出企業を含む米国企業に対し、裁判所の令状なしにデータセンターの情報を調査できるという米国愛国者法（PATRIOT）がある。事実、日本国内にある米国企業が運営するクラウド／データセンターの事業者は、「米国愛国者法（PATRIOT）の影響下にある」と説明している。

データや情報の取り扱い、サーバ設置国、またはクラウド事業者の属する国の法律に従う必要があることを認識しておくことが重要である。

このようにクラウド／データセンターを例に挙げても、いろいろな環境や法律の下で運営されている。そうした点をしっかりと認識した上でメリットが多いサービスを安全・安心に活用しなければならない。

それでは、この目まぐるしい環境変化を続ける中で、企業はどのように「文書や情報の取り扱い」を考えていけばよいのだろうか。問題および課題をしっかりと理解した上で、解決策を見いだしていくことが重要であり、こうした正しい取り扱いが世界で闘っていく上での必要条件となる時代になってきたといえる【図表3】。

働き方改革の時代の 文書管理

●働き方改革を考える

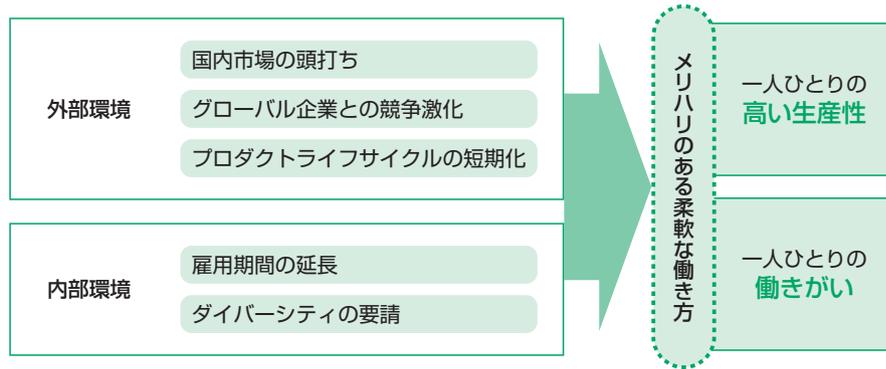
働き方改革、ワークスタイル変革が叫ばれて久しいが、この言葉からダイバーシティ、在宅勤務、直行直帰、モバイル、BYOD（Bring Your Own Device）といったキーワードが頭に思い浮かぶだろう。

だが「働き方改革」を考えると、直ちに個別の仕事や作業、またツールの導入を検討するのではなく、「あるべき仕事の仕方に立ち戻って考える」ことが必要である。「あるべき仕事の仕方に立ち戻って考える」という働き方改革のテーマでは、以下の点をしっかりと考えていくことがポイントになる。

- 限られた時間の中で、いかに「仕事」をするか
- 時間・場所にとらわれず、いかにコミュニケーションを取るのか
- いかにメンバーと意図を伝え合い成果に結び付けるのか

図表3 ビジネス環境の変化

- ◆多くの企業は、国内市場の頭打ち、グローバル企業との競争激化、プロダクトライフサイクルの短期化という外部環境の変化、および雇用期間の延長、ダイバーシティの要請という内部環境の変化にさらされている
- ◆これらビジネス環境の変化に対応するため、社員一人ひとりの高い生産性と働きがいを持った“メリハリのある柔軟な働き方”が求められている



●仕事と作業

「仕事」とは、考えること、判断すること、指示すること、行動を起こすことであり、「作業」とは、調べものをする、調整をすること、集計をすること、報告をすることなどの「仕事」の前後に付属されたプロセスといえる。

「仕事」と「作業」は別物であり、「作業」は代わりの人やツールでもできるが、「仕事」は“あなたにしかできない”という特徴があることを理解しておく必要がある。

必要な情報（結果）はタイムリーに必要なのに、たどり着くまでに非常に多くの時間を要していないだろうか。

集計結果から「何か」を生み出すことが重要なのに、エクセルの集計が終わって「よく働いた！」と仕事が終わったかのような錯覚に陥ってしまうことはないだろうか。

本来の仕事とは、欲しい情報を得てからが「始まり」である。情報を適時に得て、時間・場所にとらわれずに仕事ができることが「働く環境」として望ましいといえる。

●コミュニケーションと意思伝達

前述のように、

- ビジネススピードのさらなる加速
 - グローバルでのビジネス展開
 - 仕事の難易度の高まり
- と、取り巻くビジネス環境は大きく変化している。

そして、そこに想定されるビジネス上の事象として、登場人物が多くなり、各種調整や、コミュニケーションの取り方、意思伝達が難しくなっていることは顕著である。

発生した事象から次のようなビジネスへの影響と課題が発生する。

- コミュニケーションロス
- 意図を的確に伝えられない

これらの課題は、意思決定の遅れや判断の誤りなど、ビジネスにマイナスの影響を及ぼす。

働き方改革の考え方としては、遂行した仕事により、考えた結果、判断した結果、指示する内容、起こす行動を、いかに早く、的確に、意図を伝えるか、意思伝達を交わせるかが重要といえる。

そう言葉では連ねても、その環境づくりは一朝一夕にはかなわない。

同様の事象がCTCにも存在している。今回はCTCの取り組みを交えながら、さらにその先への「働き方改革時代の文書管理」を考えてみよう。

CTCが考える働き方変革の概要と取り組み



中尾 征人 (なかお まさと)
人事総務室 人事部 労務課 課長

2005年中途入社。前職から続く人事歴は今年で18年目を迎える。社会保険労務士としての知見を活かし、労務関連業務を中心に、社内の就業環境向上のため諸施策を遂行。2014年4月から現職にて働き方変革を推進。

近年、CTCでは、前述されている社会問題、企業の課題など、時代の変化に対応するため、朝型勤務の奨励施策の導入や年次有給休暇の取得促進、それらをサポートするツールの導入を進め、社員が働きがいをもって効率的・効果的に働けるよう「働き方変革」を推進している[図表4]。

● 仕組みづくりと意識変革

具体的に、仕組みづくりの観点から「人事制度の整備」について解説する。

まず、現在の勤務の原則としている朝型勤務においては、

- 20時以降の残業を原則禁止
- 22時以降および休日の勤務を禁止

—としており、20時以降の残業が発生する場合には、早々に帰宅し、翌朝心身ともにリフレッシュした状態で、集中的に業務遂行することを奨励している。

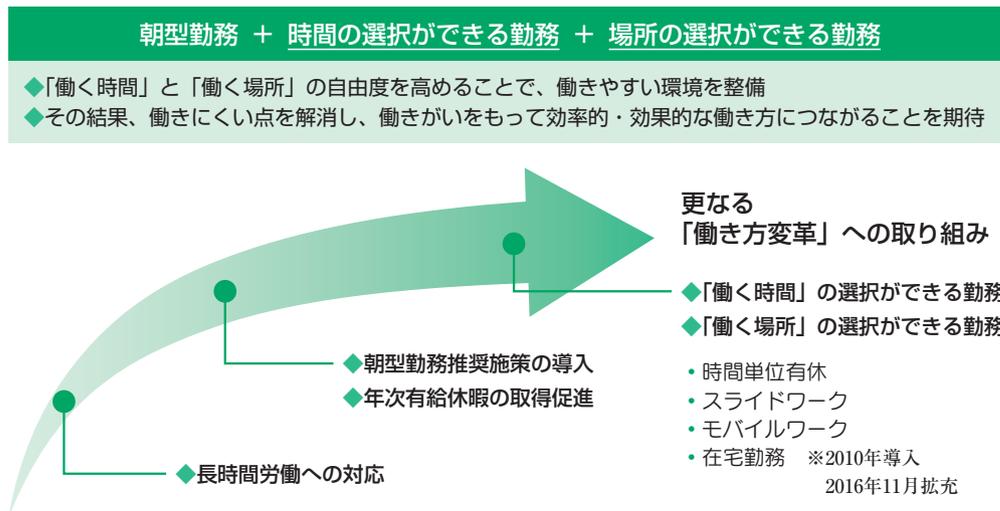
奨励策として、朝型勤務実施者（管理職も含む）に対する早朝割増手当（25%割増手当）の支給を行い、月平均10時間程度の残業時間削減につながった。

直近の社員アンケートおよびヒアリングにおいても、「定時勤務の考えに立ち返り、メリハリのある働き方の実現について考える契機となった」と、前向きに受け止めた回答・意見が多く見られた。

さらに、施策導入の目的でもあった『働き方に対する意識変革を促す』という点においては、業務時間帯にキャップ（朝型勤務のルールにおける「時間の区切り」）を設けることにより、“時間は

図表4 CTCが考える働き方変革コンセプト

朝型勤務から一歩踏み込んだ「働き方変革」へ



有限”という社員の労働時間に対する意識変革が促された。これは、今後のさらなる取り組みにおいても最初の一步として大きな成果であったといえる。

朝型勤務導入の成功を踏まえて、「働き方変革」に一步踏み込んで取った施策は、「働く時間」と「働く場所」について“自由度を高める”というものである。

生産性の向上と、時間外労働のさらなる削減の必要が差し迫っていることを背景に、社員がより意欲的・効率的に働ける環境の整備を目指して進めた施策である。

①スライドワーク

1日の所定労働時間（休憩を含めて8.5時間）を変えず、午前7～10時の範囲で始業時刻の30分単位の繰り上げと繰り下げを可能とする制度

②時間単位有休

年次有給休暇の3日分（24時間）について、1時間単位での取得を可能とする制度

上記については、ともに保育所の送迎や通院、介護など日常で定期的に発生する事態にも勤務しながら対応できるよう「時間の自由度」を高めている。

また所定のオフィスでの勤務を基本として、外出を伴う場合にオフィス外での付随業務を可能とする“モバイルワーク”を導入している。

これは、既に2010年に導入していた「事情のある社員のためのセーフティーネット機能」を補う「在宅勤務制度」に始まり、さらに2016年11月の制度拡充において「育児中の社員のキャリア形成支援」と「将来にわたる労働力の確保」の観点が加わったものである。これらをベースに「多様な働き方を支える就業インフラの整備」を加速する施策となっている。外出時の隙間時間やオフィスとの往復時間を活用し、効率的な業務を可能とすることで、さらに、働く「場所の自由度」を高めている。

自由度を高めることは、社員一人ひとりが、働

く上での「制度の活用」について、自らの生活に照らし合わせて考える契機となる。さらに、他者が置かれた多様な環境を理解することにもつながると考えており、新しいキャリアの考え方が生まれることを期待している。

こうした「人事制度の整備」を皮切りにして、現場に「変化」を生み出し、活用できるIT技術を用い、社員の意識変革の契機にしたいと考えている。

1人でも多くの社員が活用し、継続することにより定着して、初めて会社の文化となる。

「制度」というものは、運用をしてみて不出来なところが判明したら改修を加え、より効果を高めていく。これはわれわれが生業とする、お客様へのIT導入にもよく似ている。

人事制度の整備もPDCAを回すべく、人事部が大きなテーマに基づきテーマアップしたものを、事業部（現場）の代表者が集まり議論・検討する場が持たれる。現場の意見を加味した上で人事として経営判断を仰ぎ、施策の実施後は、人事による現場社員へのアンケートやヒアリングを実施して、さらなる改善の必要性を検討する。

制度・施策におけるPDCAは、制度整備の実現性や効果を見いだす上で重要なプロセスである。

これまで紹介した人事制度・施策の整備は、社員にもポジティブに受け入れられ、効果も認められているが、まだまだ改善の余地があり、さらなる制度の浸透や定着に向けた取り組みが必要と考えている。

●環境を整えるための施策

モバイルワークを例に取れば、まだまだハード・ソフト両面での推進余地がある。

直近においても、

- サテライトオフィスやタッチダウンオフィス（出張者やテレワーカーが、メール・電話や簡単な業務処理を行うために短時間の仕事ができる場所のこと）の開設・拡充

- ・内線システムなどコミュニケーションツールの拡充
- ・オフィス間移動に専用シャトルバスの運行——などを開始した。

快適なワークスペースを確保するという点では、ペーパーレスの取り組みは効果が鮮明となった一つの手法である。総務部の旗振りにより、不要文書の削減を掲げた「断舍離キャンペーン」を2016年度に2度にわたり全社で実施した。

ある事業部では、さらに「削減したコストをみんなが便利になるための投資にしよう」と号令をかけ、「断舍離Ⅱプロジェクト」を加速・実施し、成果を上げている。

「リフレッシュする場所が欲しい」「会議のスペースが足りない」という現場の声を受け、捨てられない文書以外は徹底して廃棄し、空になったキャビネットを撤去、40㎡が「書庫」から居心地とコミュニケーションを重視した「リフレッシュスペース」に生まれ変わった。不要な文書が格納

された書庫は60人以上が居られる場所に変身を遂げた[写真1]。

どうしても捨てられない紙は、電子化のターゲットである。電子化されることにより、知見・情報活用の変革につながり、モバイルワーク実施時にも効率的・効果的な働き方を支援することになる。一つの施策が複数の効果を生み出した好事例といえる。

効果が上がった取り組みが進む一方で、「時間と場所の自由度が高まることにより、管理職・一般社員ともにFace to Faceのコミュニケーションが希薄になるのではないか」ということが懸念の声として上がっている。

足りないところは最新のIT技術の活用で補うなど、希薄にならないための環境整備は重要である。それに加え、コミュニケーションを取ろうとする一人ひとりの意識も重要だと考えている。

例えば、アナログ的な取り組みの一つとして「見える化カード」がある[写真2]。退社の予定

[写真1] キャビネット撤去、リフレッシュスペース新設



時刻を周囲と共有できる“退社時刻の見える化カード”を派遣社員も含めた全就業者に配布・運用している。

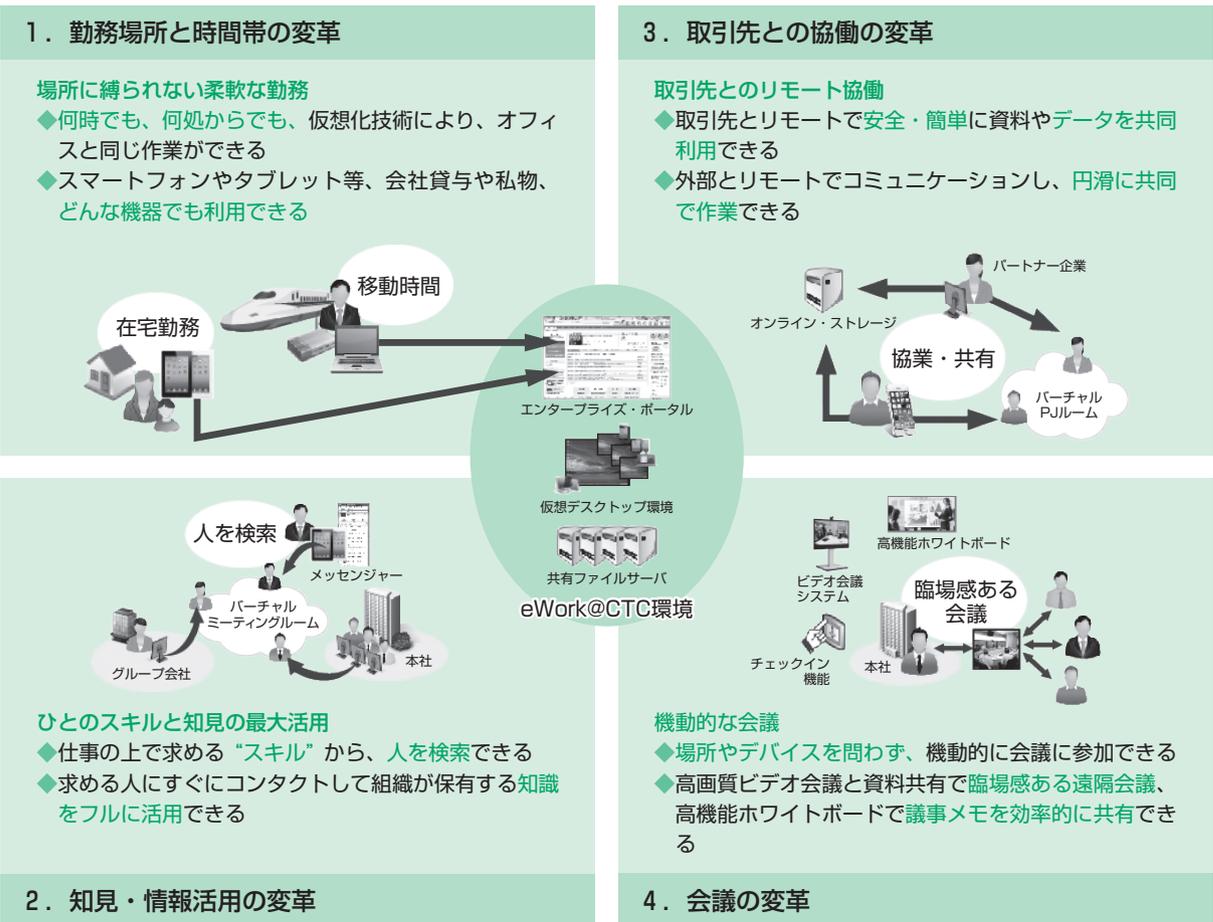
自らの退社予定時刻を見える化カードで周囲に

発信した結果、「カードで提示しているから話さない」となるのか、周囲の人が予定時間を知り「そろそろ帰る時間じゃない？」と声を掛け、理解を示す一つの道具として用いるのか——。道具、制

【写真2】 見える化カード



図表5 CTCが目指す働き方の姿



度を用いる社員の一人ひとりの「活用する意識」は、とても大切である。

このように、CTCでは、会社の制度面による「仕組みづくり」と、その仕組みを有効に活用するための「意識変革」「環境を整えるための施策」を一体化して進め、より働きがいのある健康的で効率的な働き方が実現できることを目指している[図表5]。

働き方改革時代の 文書管理

ここからは、CTC内で推進していかなければならない「文書管理」について、文書情報管理士の視点から解説していく。

CTCでは、「働き方変革」においては、無駄な時間の削減と、「仕事と作業」という観点から考えた生産性を上げるための施策が重要との結論に至った。そこで目指す働き方の姿としては、以下の①～④に注目し、人事部の旗振りの下、現場において継続して取り組んでいる。

- ①勤務場所と時間帯の変革
- ②知見・情報活用の変革
- ③取引先との協働の変革
- ④会議の変革

これらを実現するために、①の勤務場所や勤務時間の自由度を高める取り組みは前述したとおりである。さらに変革を要するものとしては、「文書／情報」の活用があり、「会議・打ち合わせ」を見直して、「見る（探す）・作る・伝える」の効率を上げることが必要となる。

場所、時間にとらわれず効率よく仕事をするには、特定の場所からスムーズに情報を持ち出さなくてはならない。

CTCでは、パソコンの持ち出しルールや持ち出し専用パソコンなどの整備、またBYOD（私的デバイス活用）による社内外での勤務を、人事制度

と並行して進めている。

社外に目を向けてみると、現在、日本企業においてパソコンの持ち出しを許可している従業員比率は30%ほどと言われている。

また外で自由に仕事をしてもよいという人事制度まで整備されている企業はそれよりもかなり少なく、在宅勤務を認めている企業もまだまだ少ないのが現実^{※4}である。

※4 労務行政研究所の調査（「人事労務諸制度実施状況調査」2013年、『労政時報』第3847号-13. 6.14）によると、在宅勤務制度の実施率は7.9%〔回答企業数は214社〕。

CTCの現場に実施したアンケートによれば、「予定の調整やメールのチェックなど」で、1日2時間程度の時間を費やし、「情報を探す（文書、情報問わず）」という行為に1日1時間以上も費やしているという結果が出ている。

ITの最新技術を駆使して制度の整備を推進するCTCでさえ、文書や情報を場所・時間を問わずに「見る・作る・伝える」ことのできる環境整備の重要度はかなり高く、さらに取り組むべき課題といえる。

こうした環境を未整備のまま制度の導入を進めると、情報漏えいの危険性が高まるきっかけになるため、社内において事前に関係部署との検討・準備が重要となる。

会社の制度面で言えば、「パソコン持ち出しルール」「人事制度」の整備などが挙げられ、ITツールとして「モバイルの利用」「セキュリティの担保」など解決すべき問題は山積している。しかし、ここで一つ忘れてならないのは、「仕事に用いたい情報を総合的に管理すべく文書管理をする」という考え方である。この視点を前提に見直しをしていけば、必ずや働き方改革、ワークスタイル変革の推進に大きく寄与できるものと考えられる。

これからの文書管理の導入とは

●文書管理導入のキーワード

文書管理の目的として一般的に多く挙げられている中から、自社に必要な要件についてしっかりと強弱を付けて進めていくことが重要である。これからの文書管理を考えるときに、注目すべきキーワードとして次の8点が挙げられる【図表6】。

①クラウド

各企業の事業、社内機密、環境、法令を考慮した上で有効活用する判断

②モバイル

「外部利用はセキュリティの観点から不可能」とすべてを否定せず、セキュリティを担保した上で、文書機密をしっかりと分類し、社内規程や法律を考慮し、部分的でも利便性を高めること

③セキュリティ

文書を守ることに縛られるのではなく、企業全体を守ることを意識して検討すること

④企業環境

取り巻く環境は日々変わり、特に近年はその変化するスピードも速くなっている。自社はこうだ

からと決めつけずに、時代の変化に合った考え方に企業も合わせていくことを常に意識すること

⑤業務効率

ビジネスの舞台は世界となり、距離は遠く、時間は短縮の一途をたどる。そしてその傾向は一層加速し、変化を強いられることを念頭に置くこと

⑥操作性

実際に操作をする利用者の日常業務にフォーカスして検討する必要がある。権限など面倒なチェックを意識させない業務に寄り添った直感的な操作性の工夫など、利用者の目線を取り入れること

⑦法令遵守

情報管理をなくしては被害者のみならず、知らずに加害者になってしまう可能性もある。無知は会社をトラブルに巻き込むリスクを増大させるため、法令を理解して運用すること

⑧紙文書

「すべて」を対象にするのではなく、必要なものを取捨選択する。一気にすべての紙文書を電子化するのはなく、優先順位の高いものから実施していく。紙と電子を区別することなく会社で活用できるように考えること

【図表6】 文書管理導入のキーワード

これからの文書管理を考えるときに、次のキーワードを意識する

「グローバル」



●企業の課題を解決する文書管理導入

文書管理を導入する場合、多くの会社は課題とリスクを分析し、文書管理への要件を機能に当てはめてシステムを導入する。「これで希望をかなえる文書管理ができる」「すべての課題（要件）を満たすことができる」と思ってしまいがちだが、導入しても課題が解決されない企業が多いのが実態である。

例えば、導入後に次のようなことを経験したことはないだろうか。

- なぜ、みんな文書を登録してくれないのだろう
- せっかく登録してもらった文書も分類がバラバラで整理されていない
- どの部署でも、どの業務でも利用できるのに、何で使ってくれないんだ
- とにかく機能は十分なシステムを選択したのに、“うちでは使えない”という部署がある
- 一部の従業員から、業務効率が向上するどころか負担が増えたと言われた
- 管理はされているけれど、文書の活用（再利用）がうまくいかない

導入後に、こうした課題が浮き彫りになってくるのは、なぜだろうか。

●使われる文書管理システムとは

前述した「文書管理導入のキーワード」に、各企業の要件に強弱をつけて検討し、さらに次の二つの視点を加えてほしい。

①利用者のメリット

作業をしている従業員からすると、「自分の業務効率」が上がるのか下がるのかは大きなテーマになってくる。強烈なトップダウンによる命令を聞き入れられる企業は例外だが、通常は全体の業務効率がたとえ上がるとしても、自分のそれが上がらないと受け入れてもらえない。文書管理の主な目的はさまざま考えられるが、使う立場の従業員からすると、

- 必要な情報を短時間で取り出せる

- 関係者や自分の時間を奪わない
- 間違った情報を使わない
- 作業の整理、作業漏れの回避

——など「自分の業務効率が上がるか否か」が優先される。いわば、自分にとって「便利か否か」が満たされないと使いたいと思わない。そして、結果として使ってくれないのである。

②業務の視点

文書管理の導入プロジェクトは、どうしても業務から少し離れたところで話が進むことが少なくない。

しかし、文書管理の導入と運用は業務改善、業務の視点から全体を検討し、方向性を見出すことが大切であり、それをおろそかにしては、現場が継続して日常業務に取り込むことを期待するのは難しいだろう。

改善ポイントを見つけ出し、業務が改善されれば、そこで初めて文書管理もよりの確に業務を反映したものになる。

●紙文書の電子化

文書管理には必ず登場する「紙文書の電子化」という要件がある。この要件は多くの企業において、目的を達成できなかった、もしくは企画倒れに終わった、途中で挫折したという話をよく耳にする。

ビジネスの現場で「ペーパーレス」が叫ばれて久しいが、ITが進化していく中で、逆に紙が増えてしまったという事例もある。

長い間、企業における電子化作業のプロジェクト推進が最後まで完了したという話はそう多くは聞こえてこないにもかかわらず、今現在「紙文書の電子化」の要望は、より一層増している。ただし、現在言われている「紙文書の電子化」は過去のものとは目的が少々異なる。「紙文書の電子化」の目的は、まさに文書管理の導入目的と同じく変化しながら存在する。

これからの「紙文書の電子化」の目的は、「社内

のあらゆる情報を一括して管理・共有する文書情報共有基盤の整備」である。

紙文書、電子文書だけではなく、「会社にある情報すべてに関連性を持たせて有効活用したい」という要求の延長線上にある。しかし、実際には、次のような課題を解決できずになかなか進んでいない。

- 見ただけで挫折しそうな膨大な紙文書
- 紙文書の内容を仕分けできる人が限定される、または既にある
- 紙文書同様に電子文書もまたファイルサーバーで煩雑に管理されている
- 紙文書の電子化後の検索に必要なOCR認識率はまだまだ低い

こういった状況の中、最後まで紙文書の電子化を阻害している要因は、次の点を明確にしていなかったためである。

①電子化が必要な文書の選別

本当に電子化が必要な紙文書、紙のまま管理するもの、電子化する必要はあるものの電子化の優

先順位、電子化が必要な業務範囲など範囲と順番を決めた取り組みが必要。

②成功が想像できる詳細なスケジュールと現場に与えるメリットの伝達

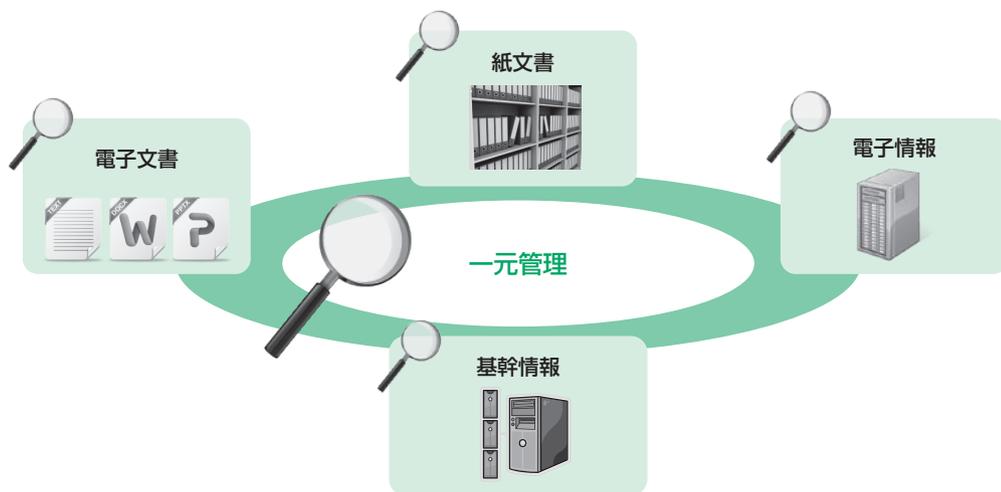
作業者は明確な道筋と自分に明確なメリットがないと前向きに動かない。そして、そういうものはもちろん最後まで続かないものだ、という認識が必要。

③会社としての意思表示

会社として、要員や費用も含め、また上層部も巻き込んだ、電子化が完了するまで実施を推進していくという強い意思表示が必要。

「紙文書の電子化」は、紙文書を何が何でもすべて電子化するという妄想の時代が終わり、紙文書、電子化文書、電子文書といった文書種類にとられず、これらの情報の活用をいかにうまく使い分けられるか、一元管理していけるかという業務視点に立って考える時代になってきている【図表7】。

図表7 これからの文書管理導入の目的



最新の「紙文書の電子化」が要求される理由には、企業において「社内のあらゆる情報を一括して管理・共有する文書情報共有基盤」という要求が増えているところにある。そして紙文書、電子文書だけではなく、「企業情報すべてに関連性を持たせて有効活用したい」という要件の延長線上にあるものである。

おわりに

企業における文書管理の導入には、それぞれ企業の文化と同じように、異なる理由や事情がある。ある企業の取り組みが同じように他社に適應できることは稀である。まったく同じ仕組みや事例を、そのまま導入することは難しい。杓子定規に分析結果や要件などを型にはめただけで進めても、最終的に文書管理の成功まで結び付けることは難しい。

[図表 8]は、筆者が文書管理システムを導入している顧客へ訪問する前に確認する簡単なアンケート項目である。文書管理の導入を検討する際に、操作性と業務視点を考えながら、一度チェックしてみしてほしい。

今回はCTCの「働き方変革」をも踏まえ、これからの文書管理の傾向と導入対応についてまとめた。企業にとって「文書管理」は、時代や経営環

境の変化を受けて、あらためて重要となってきており、推進すべき課題と感じている。

ここで紹介した内容が、少しでも読者の働き方改革、文書管理の導入を成功に導く手助けとなれば幸いである。



馬場貴志 (ばば たかし)

JIIMA認定 文書情報管理士

e-文書++

JIIMA認定 文書情報マネージャー

10年以上にわたり、業務効率化や内部統制強化を目的とする文書管理の導入や文書の電子化プロジェクトにおいて、お客様の業務分析や検討支援などのアドバイザー業務に従事。機械、自動車、航空をはじめとする民間企業、官公庁など、豊富な経験を持つ。現在は、日本文書情報マネジメント協会（JIIMA）の文書情報管理委員会に所属、文書や記録管理の重要性を伝えるセミナー、専門誌への執筆など普及啓発活動も行う。

図表 8 文書管理導入のためのチェック

文書管理導入チェック！

1. 導入開始前（方針）

- 導入目的が明確になっていますか？
- 利用者にメリットは伝わっていますか？
- 対象部門・業務範囲は決まっていますか？
- 対象文書種類は決まっていますか？
- 既存ファイルサーバー・既存文書（紙文書含む）の取り扱いは決まっていますか？

2. ツール（機能）

- 導入目的に合ったツールを選定していますか？
- 一般社員でも簡単に使える（登録出来る）システムですか？
- 増え続ける情報量に対して、検索性は維持できますか？
- 管理（属性）項目は目的（検索・利用）に合っていますか？
- 適切なセキュリティ設定は継続できますか？

3. 導入開始後（運用）

- 利用者に運用ルールの徹底がされていますか？
- 対象の各部門において管理方法の意見がまとまっていますか？
- 利用者の業務内容を考慮したシステムとなっていますか？
- 社内規定（文書管理規定など）はシステム向けに改訂されていますか？
- 文書ライフサイクルは明確になっていますか？