

ECMによる業務改革について
～監査への対応と個人情報保護～

株式会社パソナ

取締役常務執行役員 管理部長兼情報システム室長 はやし ふみ ひこ 林 史彦

「先進的文書情報マネジメントシステムを導入し、顕著な功績を出している優秀事例」に贈られるJIIMAベストプラクティス賞、2011年受賞した事例から今回は、株式会社パソナのECMによる画期的な文書管理をご紹介します。

はじめは現場の声から

「部長、なんとかしてください!」、事の始まりは、現場の社員たちの声でした。弊社は、2001年12月に株式公開を控え、公開会社として業務プロセスと管理体制を市場、投資家からの要求に耐え得る仕様に変更する過程にあり、全国の拠点で運用していた業務プロセスを統一し、業務処理を1箇所に集中させる作業の真只中にいました。そこで、2001年6月に業務部を設け、筆者は初代の業務部長として事に当たる必要に迫られていました。

集中化の過程でいちばん最初に解決する必要があったのが契約書等の書類の管理でした。全国50箇所以上の拠点で保管されていた書類群を1箇所に集めることを始めた矢先に現場から悲鳴が上がり、何らかの対策を講じる必要が発生しました。

弊社は人材派遣を主力とする総合人材サービス会社ですが、人材派遣は労働者派遣法に基づき非常に多くの書類を整える必要がある事業であり、システム管理のみならず書類の管理も必要とされていました。

業務処理を1箇所に集中させ、書類の一元管理への移行を開始した途端に、本社業務部の現場には毎日のように各拠点からダンボール箱で書類が送られて来ました。会社組織に所属するしないに関わらず、人間の性としてモノを手放す側と受け取る側では思いが異なるのは言うまでもありません。確実なルールを定めて書類をダンボール箱に詰めたはずでも結局はいろいろな書類が混在してしまったというのが結果でありました。そして、その書類を管理すべきもの、破棄すべきものに仕分けし、管理すべきものは内容別に一定のルールでファイリングする作業を地道に繰り返していました。

その当時の契約書は複数事業所で締結されており、その一元化を行って、データベース化する必要がありました。一方で契約書は日常的に営業現場で確認したい書類でもあるため、手元に置いておくためには、数十ものキャビネットが必要となり、現場では何万枚もの書類と格闘する毎日でした。

見つけたソリューション

株式公開を経て、現場の社員たちは、毎日、山のような紙の書類と格闘しながら、公開会社として必要な新たな仕事を次々に片付けていました。

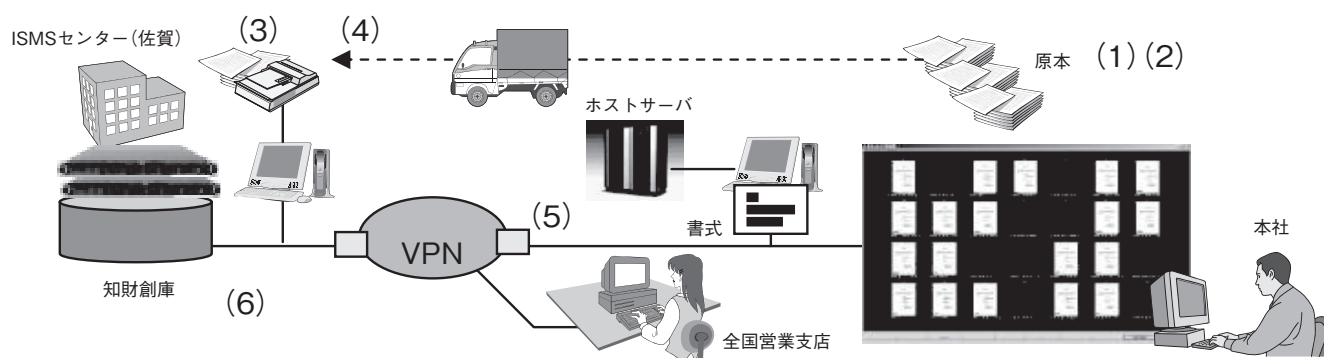
会社概要

会社名：株式会社パソナ (Pasona Inc.)
代表者：代表取締役会長CEO 南部 靖之
代表取締役社長COO 佐藤 司
資本金：30億円 (2011年9月現在)
創業：1976年2月16日
所在地：東京都千代田区大手町2-6-4
売上高：連結1,788億円 (2011年5月期実績)
URL：http://www.pasona.co.jp

事業内容：(グループ事業)

HRソリューション (エキスパートサービス (人材派遣)、インソーシング (委託・請負)、HRコンサルティング、ブレース&サーチ (人材紹介)、グローバルソーシング (海外人材サービス)、アウトプレースメント (再就職支援)、アウトソーシング)、ライフソリューション、パブリックソリューション、シェアード

- ①紙原本（契約書・誓約書）は管理単価が廉価である遠隔地（佐賀）に保管
 ②紙情報をスキャンしデータベース化
 ③構築したデータベースを全国のPCよりネットワークを経由して情報を共有



- (1) 原本は各拠点より本社へ集約
 (2) 本社からジムコISMSセンター（佐賀）へ配送
 (3) ISMSセンター内でスキャン等の作業を行いデータ化
 (4) ISMSセンター内にある知財創庫サーバへデータの登録を行いデータベース化
 (5) 登録データの情報を本社・各拠点先から閲覧検索
 (6) 原本はISMSセンター内の倉庫に保管

図1 書類管理のしくみ

そんな状況下、2002年の夏、現在利用しているソリューションプロバイダー（株式会社ジムコ）と偶然巡り合いました。毎年東京ビッグサイトに開催されるビジネスショーにジムコ社が出展しており、そこで紹介されていた仕組みが当時の筆者の課題を解決する可能性を秘めていたのです。

仕組みは決して難しいものではないのですが、まさに組み合わせの賜物でした（図1）。契約書をスキャンし、シーケンスを割り当て、必要な項目をデータ入力する。極めてシンプルな仕組みでしかも作業が簡便であったことが、その年の11月という早期導入を後押ししました。また、データ化された契約書のイメージデータは各拠点の営業担当者が必要に応じて確認できる点も魅力的でした。費

用も従来の原本契約書の管理の工数とコストの削減、また書類の滅失等のリスクの削減という観点からも早期の導入が後押しされたのだと考えています。

このソリューションの導入を決めてから現場での作業は「日々の仕事が未来を創る」という明るい兆しが見えるようになり、毎日の地道な作業を進めてくれたものと思って感謝しています。その当時を知る社員たちが「あのときは本当に大変だった」と口々に言い募る様子が頭が下がる思いでした。

どんなに便利なソリューションやシステムであっても動かすのは人間であり、その人間次第で効果が大きく変化することを実感し、今でも時折思い返しています。

意外な利用方法！

契約書の管理が軌道に乗った頃、新たな対策を講じる必要が発生しました。弊社が人材派遣を主力事業としていることは先述の通りですが、その派遣労働者（以下派遣スタッフ）に誓約書および承諾書（以下誓約書）を記入してもらい管理することが必要になりました。時は折りしも個人情報保護法施行の頃、個人情報の管理を意識しながら、一方で数十万にもなる大量のデータを処理する必要が発生したのでした。

この誓約書は所管部門において、A4サイズの1枚に条項が記載され、その様式に記名捺印する仕様と決めていました。そして十万単位の誓約書を発行し、管理する方法について照会があり、担当者た

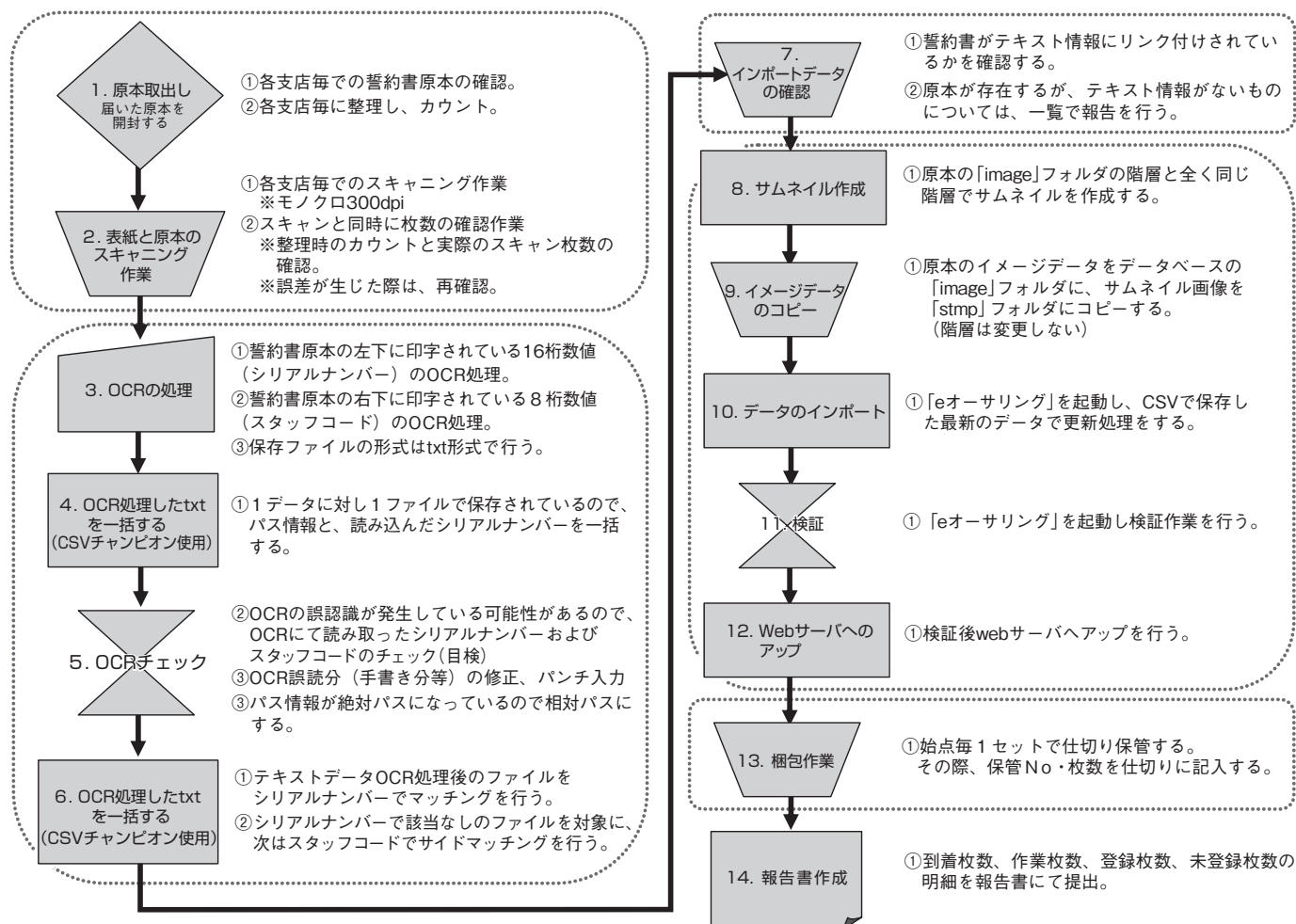


図2 スタッフ誓約書構築作業フロー図

ちが考えついたのが契約書の管理システムの活用でした。

このときのソリューションは、この様式用紙に記名捺印する前にシーケンスを割り当て、誰がその様式用紙の該当者かをデータで管理し、そのイメージをスキャンし、原本を倉庫に格納し、イメージデータとそのデータ一覧を用いて一元管理するものでした。

このソリューションの運用にあたっては、一般的にデータを管理する手法とは異なり、ある意味で逆説的なものであっ

たと思います。

一般的に書類の管理は手元にあるものを管理するのが通常であると思います。

しかし当社では毎日、各拠点で複数かつ未確定の数量が発生する誓約書、しかも、本人が持ち帰って記名捺印した上で、各拠点に返送され、発生と回収管理が別期日で実施されるという、困難な管理が要求される誓約書を取り扱っており、この誓約書の発行および回収状況を管理するために未回収管理という手法を編み出したのでした（図2）。

この運用方法は今も大量の書類の回収管理において有効に機能しており、効果が非常に高いものであったと考えています。

監査への即時対応が可能に

2006年5月の会社法改正、2007年の金融商品取引法（J-SOX）への対応により内部統制への対応が求められる中で、書類の管理のあり方が変わってきました。会計監査が決算書類を中心とした内容から現場で日々行われる業務監査へと変化



し、現場での書類の確認が数多く実施されることとなりました。

その中で契約書類等の内容確認を行うために多くの書類を速やかに提示することが求められてきました。弊社では前述の通り、書類の管理部署を一本化し、契約書類等をイメージ化、データベース化していたことから監査法人等から求められる数多くの契約書類とデータとの突合については、迅速かつ適切に対応できたため大きな混乱もなく、監査の変化に対応できたものと考えています。特に基幹システムと連携させている契約情報を有効に活用したことが監査への即時対応を可能とした大きな要因と考えています。

現場力に尽きる！

導入から9年余り、日々の事業活動で

使われることで仕組みとシステムは、使用する人間によってより洗練され、高度なものへと変貌を遂げていると考えています。特に導入時に想定していた使い方とは別に、現場が日々使う間にそれまで全く考えていなかった新しい使い方を生み出し、業務改革を遂げていることがありました。まさに仕組みとシステムによるドキュメント管理の本質は、システムや仕組みのみに頼らず人間に尽きることであると感じています。

本来は設計したとおりにプロセスが動き、予定したとおりの結果を出すべきだというのが昨今のシステム・プロセス設計の考え方のように思いますが、現場で起きていることは想定とは異なることが多くを占めているのだと考える必要があります。

そして、現場で起きていることを理解

し、より目標に近づけることが必要なのではないか？このことがわかったのが、この9年の成果だったかもしれません。

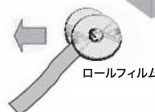
仕組みはあくまでも仕組みであり、システムはシステムでしかありません。

どんなプロセスもそこに関わる現場の人間たちの強い意志で結果が創られるということ、すなわち『現場力に尽きる！』ということを記して締めくくらせていただきます。

今回の受賞・執筆にあたってご協力いただいた協会の皆様、ソリューションを提供してくださった株式会社ジムコに御礼申し上げますとともに、この仕組みとシステムを自らのプロセスとして長きにわたって確実に運用している弊社業務部門に敬意を表します。

企業財産である電子データを 安心・確実に長期保存する支援をします。

TiffやCADデータから直接35mm、16mmフィルムに変換し、OSに依存しない長期保存を保証します。



『正』データ
の時代



ドキュメント・ソリューションカンパニー

株式会社 横浜マイクロシステム

〒220-0061 横浜市西区久保町13-25
TEL 045-242-0695 FAX 045-242-0624

詳しい事例は、弊社ホームページからご覧下さい。 <http://www.ymssystem.com>