



社内DXの推進における 文書情報マネジメントの改革事例

～お客様への言行一致活動に向けて～



富士フィルムBI福井株式会社
よし ざわ さとる
営業副統括長 **吉澤 理**

- ・会社名 富士フィルムBI 福井株式会社 代表取締役社長 古川利正
- ・設立 1982年 全国で最初の富士ゼロックス（現 富士フィルムビジネスイノベーション）県別特約店として
- ・拠点 本社：福井市、拠点：敦賀市、小浜市、長浜市（滋賀県）の4か所
- ・社員数 90名
- ・取扱品目 複合機、各種システムソリューション（文書管理、基幹、セキュリティ、クラウド等）、IT環境保守
- ・理念 DXを通じお客様の経営・業務課題を解決し、お客様のコパートナーを目指す
- ・その他活動 2021年からはSDGsやCSR活動の一環として、ペーパーレス環境構築に寄与する商品サービスの収益の一部をもとに植林活動を開始、また、地域の財産とも言える伝統文書（古文書）の複製復元活動を通じ、文化推進や教育・観光支援にも注力



文書情報管理 取り組みの背景・狙い

社内業務DX化の必要性

当社には、既にISO活動を通じ文書管理の仕組みは存在していましたが、一部形骸化しつつある状況にリスクを感じていました。なぜなら、「営業部門」ではお客様に多くの情報機器やソリューションを提案するようになり、営業活動に付帯する情報は増加し、「保守サービス部門」は、それらの機器やシステム安定稼働のため、重要なドキュメント、機器設定情報の扱いに注意を払う必要性が高まってきました。「スタッフ部門」は、我々とお客様をつなぐさまざまな契約や請求データ、それにまつ

わる各種書類の扱い、また、これからの当社基盤になる人事採用に関わる重要な個人情報も増加していました。このような環境の変化の中、社内では2023年度のBSC（戦略マップ）を策定する際に、経営層や部門長を中心としたミーティングの中、社内DX推進に取り組むべく「9項目のテーマ」を考えました。これらのテーマを推進するための最も重要な位置づけとして、文書情報管理の刷新に全社活動として取り組む宣言をしました。

情報検索性の課題

社内において特に耳にしたのは「この提案資料はサーバーのどこにありますか？」

「このお客様の設定について誰が細かく理解していますかね？」「（退職した社員）〇〇さんが担当していたお客様に関する資料はどれでしょうか？」という若手社員の声です。ベテラン社員であれば、ある程度、社内の保管先フォルダを理解し、メーカー提供支援サイトにおいても、どこに欲しい情報があるか把握できています。ただ若手社員や他部門の社員は「どこを探せば、どこで検索すれば欲しい情報に行き当たるか」のフェーズから調べる時間を要していました。

業務の属人化

従来、「複合機に関する資料やお客様情



報]を中心にドキュメント管理をしていた当社において、お客様の「システム構築やセキュリティ機器、クラウドサービスの商品情報やお客様情報」を管理する仕組みが、まだ十分ではありませんでした。当社は文書管理市場でトップシェアを獲得しているドキュメントハンドリングソフト「DocuWorks（ドキュワークス）」という商品を核に営業活動をしており、お客様にはスキャンやFAXなどのドキュメント管理を複合機とセットで提案していました。そのため、営業を中心とした当社社員は、DocuWorksを日常ツールとして活用するスキルがあることで、個々が使いやすい機能、やりやすい運用で日々の業務をこなしていました。このため、本来であれば共通すべき業務のやり方やデータの管理が、属人化しつつあるという運用面の課題が顕在化してきました。さらに、当社は複数の文書共有の仕組みやツールを併用していることもあり（①グループウェア、②ビジネスチャットツール、③Web系文書管理ツール、④営業支援SFAツール、⑤電子メール）、情報の伝達や共有にも支障をきたしつつありました。DXを推進する前に、文書情報管理への取り組み自体を見直すタイミングでもあると感じていました。

外部の見聞や事例、経験値の活用

もちろん、ここに至るまでに当社が全く手を打っていなかったわけではなく、さまざまな取り組みを試行錯誤しており、うまくいったものから、途中で尻切れトンボになったものもありました。

例えば、「オフィス環境の見直し」がきっかけで、社内の整理整頓から始めるべく、5S活動に取り組みました。不要な紙文書廃棄やキャビネット廃棄、併設している倉庫の整理整頓も進め一定の効果を得て、

一部の業務フローの見直しもできました。一方で社内タスクメンバーを組織化して進めた活動も定着には至らず、普段目につくオフィスが少しキレイになったことで満足感を得てしまい自然消滅した部分もありました。外部の支援に頼らず自分達だけでできないか努力しましたが、この時「外部組織とともに実施する」必要性を感じるようになりました。

大雪やコロナでのリモート環境構築と電子化機運の高まり

福井県がある北陸地方は豪雪地帯としても知られていますが、これまで数十年に一度と言われた大雪が数年に一度の割合で襲来するようになり、社員の出勤すらままならない事態も発生しています。自宅での業務、直行直帰の環境を強く意識することになり、社員1人1台のノートPC配備とリモート環境構築（iPhoneやデータ通信サービス+富士フィルムのセキュアリモートサービスbeat導入）が進んでいきました。

そのような状況で当時政府より発令された緊急事態宣言により、当社でも「コロナによる出勤制限」を余儀なくされることになりました。幸いにも大雪対応において一定の環境構築を準備していたため、最低限の活動を継続することができ、それらのノウハウを言行一致のBCP対策としてお客様に提案することにも繋がりました。ただ、在宅やリモート環境での業務を続けることで、社内にある紙文書や業務フローが壁となりました。それらを解消するためには、単純に電子化すればいいだけではなく、本気でデジタル化、文書管理の環境構築、業務フローを考えることが必要になります。一例として、本人やご家族がコロナに感染すると業務が止まってしまいますが、お客様先にある複合機やシステム環境の保守

や問い合わせが無くなることはありません。当日休みを取っている社員に連絡をとれないため、前述の稼働している多くのシステムや仕組みから、お客様の問い合わせ対応に必要な情報を探しました。これらの情報にたどり着く時間こそ「お客様への対応時間（顧客満足度：CS）」に直結し、かつ「当社社員の業務」にも影響を与えます。もっと直接的な言葉で言い換えると、探す時間は社員のストレス（社員満足度：ES低下）にもなります。属人化しつつあった各種文書情報整備をすることが、あらためて社内で議論されることになりました。契約書や社内請求情報を管理している顧客ファイル、個人々が手元に管理していた紙情報の電子化も必要性に迫られ、社員間で議論することも増えてきました。

そのような外的要因、内的要因の積み重ねを経たタイミングでもあり、図1の2023年度経営方針として「社内DX推進」「文書情報管理整備」が始まることになりました。今回は自分達だけで進めるのではなく、前述の理由から外部支援を検討し、株式会社アピックス（本社：大阪市）に依頼をしました。

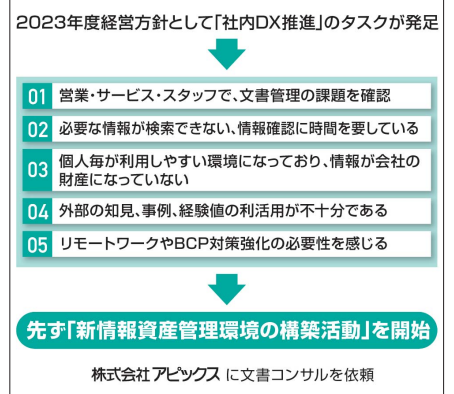


図1 文書情報管理 取り組みの背景

社内DX推進に向けて

2023年5月には、全社キックオフミー

ティングが開催され、その後、早々に今後のスケジュールを決めていきました。外部支援もあり、当社で文書管理タスクチームを構成し、複数回のワークショップ(以降WS)を実施、都度、次回WS開催までに各部門における活動内容を決めて、「半年後の新文書情報管理の稼働」を目指すことに決定しました。このタスク活動において、目的や人選、進め方、時期などを、なるべく多くの社員と合意形成することに気を遣

いました(現場の声を丁寧に確認した上で施策立案する)。タスクメンバー全員参加のWSと、主要メンバーを中心とした定例会を「併用」することで、現場の負荷を最小限にしつつ、活動の早期推進を目指しました。ちなみに、タスクメンバーは実働マネージャーや課長職を中心としたメンバーで構成し、今回の取り組み内容を若手へ展開する過程で、若手育成にも活かす狙いがありました。

新文書情報管理環境の構築活動

現状調査の結果

第1回目、タスクメンバー全員でのWSでは、「現状把握」を中心に忌憚のない意見を集めたのですが、そこで、思っていたよりも現状の文書管理が煩雑なものになっていたことを思い知らされます。現状調査の結果を図3にします。

これらの現状を踏まえ、まず「①フォルダ体系・運用案の作成 ②文書の削減や廃棄」に取り組むべく動き出しました。そして下記の「主要な視点」をタスクメンバーで共有しました。

- ・個人管理から組織管理へ移行する
- ・ファイリング環境の構築を進める
- ・管理対象とする文書や共有すべき文書の定義を明確化する
- ・日々の「作業中の文書」から、「管理・共有する文書」へ昇格するルールを策定し、各部門間で共有する
- ・フォルダ体系を考えるため、主な業務を書き出し、業務の見える化を進める
- ・暗黙のルールがないか注意する

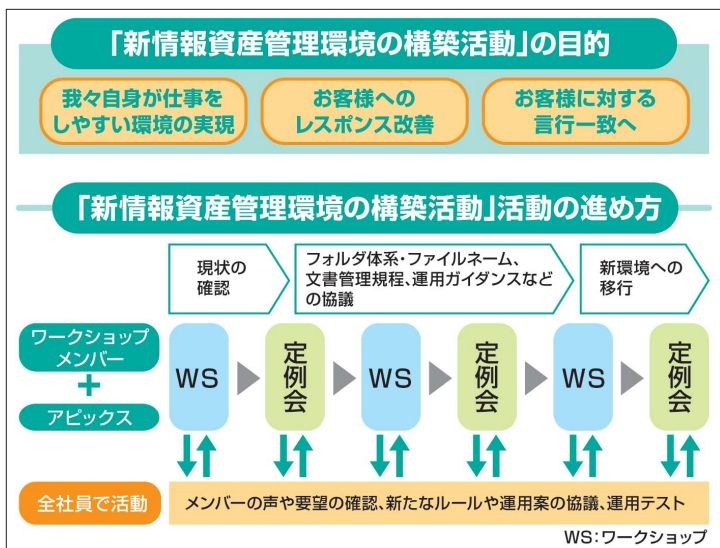


図2 新情報資産管理環境の構築活動の目的

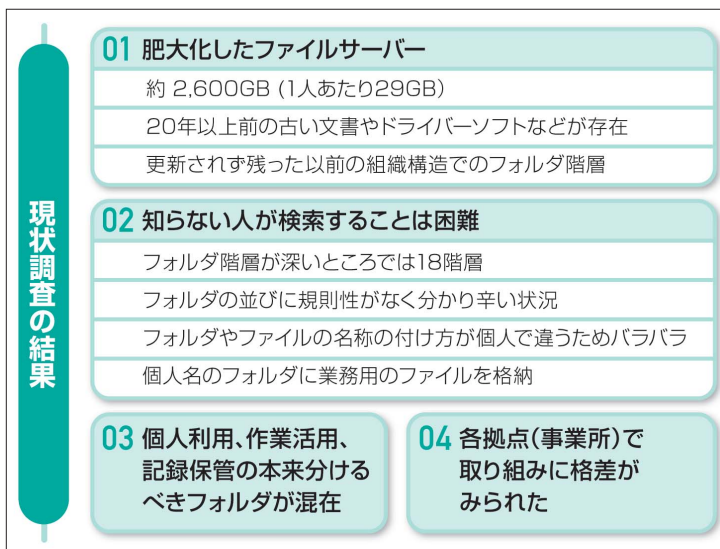


図3 現状調査の結果

フォルダ体系案の作成

WSではチームに分かれディスカッションをしたのですが、要望や理想論に流れないよう気をつけました。まず、業務の流れを書き出すことと管理すべき文書や残すべき文書を検討し、フォルダ案を組み立てることにしました。この初期段階で、運用ルールやファイルネーム、アクセス権、版管理についても検討を開始しました。そして、この活動における重要なキーとなった「作業フォルダ」と「保存フォルダ」の定義を考えていきました。保存フォルダは、当社の財産ともいえるべき「業務活動の実績や記録、お客様情報を中心としたドキュメン



トを保存するフォルダ」と定義。作業フォルダは、主に個人で作成中の文書を格納する場所で、それが記録（会社の財産）とする文書になった段階で、随時保存フォルダへ格納する、という運用認識がまとまっていきました。

文書の削減/廃棄

同時に実施すべき「既存文書やファイル削減」については、前述の5S活動時にある程度実施していたこともあり、大きな混乱はありませんでした。ただ、外部指摘もあり、まず文書量（fm：ファイルメーター）を見直す活動を、「個人机→共有キャビネットの精査」と順次進めました。各部門、共有キャビネットごとの断捨離責任者を明確にし、文書の分類シートを貼っていき現在の文書量をデータ化しました。これらの作業はタスクメンバーだけで完結できず、また、「どれだけこの活動を全社員に浸透させていくか」という重要なフェーズであると考え、皆の通常業務が忙しくとも、この活動こそが「本来の業務へ直結するものである」ことを伝えました。営業やサービス部門の社員は、基本的にお客様への活動に時間を割きたいと強く考えています。この文書情報管理活動は社内作業という認識があり、残念ながら優先順位が低くなりがちな活動でした。この活動を通じて、お客様満足（CS）アップにつながる重要な活動であること、そして、自分自身や仲間の業務が楽になる（ES向上）ことを都度全社員に語るよう心がけました。

主要タスクメンバーでの定例会開催

活動開始から約1ヶ月経過した段階で、各部門での活動状況や見えてきたことを共有しました。

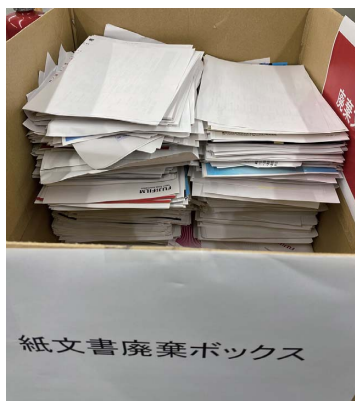


図4 紙文書廃棄ボックスの配置やシュレッダーゴミ

- ① 情報廃棄についてはシュレッダー活用のみならず、専用の箱をフロアに用意し、社内スタッフの協力も得て処分する（社員は用意した専用箱に入れるだけで良い仕組み）
→営業は個人と共有キャビネットを中心に5.2fm削減を実施
- ② 紙廃棄やデータ削除の明確な期限を社内展開し、その期限を徹底
- ③ フォルダ体系確定を目指し、部門業務とドキュメントの流れを書き出し、皆で意見を出し合い易くする
- ④ 本来業務の業務集中時期、社内主要スケジュールを考え、部門ごとに作業納期や実施者を柔軟に変更
- ⑤ 迷った際に、納期に迫られてやみくもにデータ削除しないよう、削除専用フォルダを設け、そこにデータを「いったん移動する」運用を設定
→個人ごとの削除データ内容や量が明確になり、「数ヶ月後での完全削除」として展開したことで、いきなり消えない安心感からか社員の活動が加速した
- ⑥ サービス保守部門は、フォルダ体系を考える際、営業部門との連携が不可欠。またスタッフは、拠点を含めた

「全社共有」を強く意識したフォルダ体系案を考える

→自部門のフローと他部門のフローを必ず共有

- ⑦ 作業フォルダ（仕掛案件）をどのように作成するか、運用するのかを検討中
→ルール内容をタスクメンバー全員と合意形成することが重要
- ⑧ お客様フォルダを全顧客作成するか、基準を設けるのかを検討中
→複合機の継続取引がある顧客を中心に、「社内統一番号（法人コード）+顧客名」をフォルダ名とする

短いスパンでの定例会開催～運用から維持活動の視点 社内協力を実感

活動時間が経過すると、ある部門長は、個人で90リットルのごみ袋がいっぱいになるほど紙文書削減が進み、スタッフ部門では保存年限が切れた書類の廃棄を着々と実施、その合計は段ボール20箱にもなりました。またこの段階からWSは、全員が参加できなくとも短いスパンで複数回実施するようになります。

なお、定例会もグループウェアや社内チャットグループ機能を活用し、主要メンバーで打合せを重ねていきました。そこで、

現状活用しているWeb系文書管理ツールとの統合案の会話も進んでいきました。文書管理環境を作り上げると同時に、運用や維持の重要性も会話に追加されました。当社がこれまで実施したISO活動の経験もあってか、フォルダ体系の維持継続のため、「内部監査」の仕組み、分かりやすい「ガイダンス」作成に注力しようと決めました。

一方、これらの定例会が重なってくると、細かい部分が気になり、どのレベルまで徹底すべきなのか、タスク主要メンバー間で悩むこともありました。その際、当社社長の古川より「最低限のルール、注力すべきテーマを意識し、まず運用してみよう。そして段階的に全社活動に上げていけば良いのでは?」とメンバーへの声掛けがあり、最重要項目として「お客様に関わる情報(記録)」を軸とすることを再度、意識共有しました。そして、自動化できる部分がないか、例えば、運用開始最初の数千の顧客フォルダを自動作成するツールを決め、それを支援するスタッフの意見ももらいました。経営トップや社内スタッフ、皆の助けもあり、この活動が進んでいることあらためて感謝し、活動は進んでいきました。

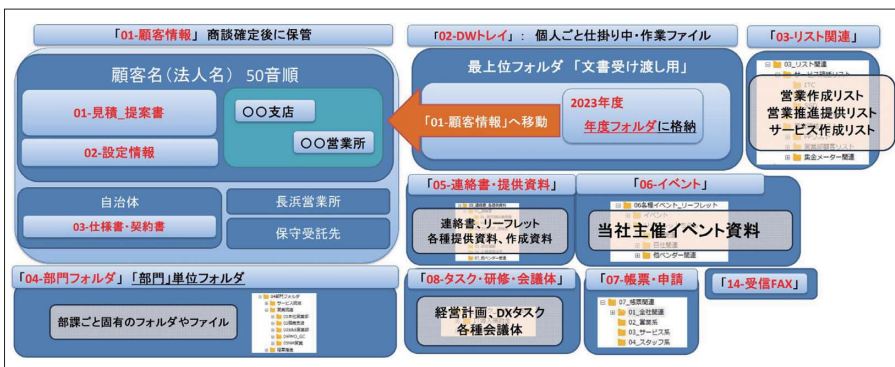


図5 ファイルサーバーの運用を1枚にまとめた資料(導入前や全社説明会で活用)

ファイルサーバー運用案の作成

この段階になると、ファイルサーバー運用の基本構想について、何か1シートで視覚的に分かるようにする必要を感じました。それをもとに各部門で内容共有、合意形成を進めました。まず顧客情報の格納場所やルール、仕掛案件の格納場所を決定。「仕掛案件」の格納は、当社が簡易ワークフローとして活用していた仕組み DocuWorksトレイの運用フォルダ直下に、利用年度が分かるよう「年度フォルダ」を設けます。そして、ファイルが溜まりがちで個人フォルダ精査を、年度ごとに簡単にできるよう工夫しました(精査は繁忙期を避けて、毎年8月に過去年度フォルダファイルを精査、廃棄する運用)。

そして、顧客情報フォルダの詳細も決めていきました。営業や保守に関わる大きな区分けを4つ作成、それを第1階層と決定。顧客情報以外のフォルダについては、【リスト、部門、連絡書、イベント、申請書、各種会議体など】に分類。細かい部分では、複数拠点に点在していた社内ペーパーレスFAX受信データ格納先も統一する運用としました。

文書管理規定、文書管理運用ガイドライン、監査方法など

The screenshot shows the title page of the 「文書取扱管理規程」 (Document Handling Regulation). It includes sections for 「目的」 (Purpose), 「定義」 (Definitions), 「適用範囲」 (Scope), 「文書の分類・廃棄」 (Classification/Disposal), and 「顧客情報の高度化と保護」 (Advanced Customer Information Protection).

図6 文書取扱管理規程

当社にはISO活動で生まれた「ISMS運用ガイドランス」が存在しておりましたが、今回、外部アドバイスを得て、現状に適した文書管理規程を検討することにしました。これは社長、前総務部長や現経営推進部長の意見も交わしながら進めました。特に紙文書と電子文書の重要度や保管定義の見直しに苦労しました。同時にBCP対策やセキュリティ事故発生の視点も組み入れました。文書管理規定と運用ガイドランス見直しを同時進行で進める過程では、「追加する部分、省く部分」を精査し、社内メンバーの意見や要望を反映し加筆修正を繰り返して、ISMSに包括するような位置づけにて最終案を仕上げました。

運用や内部監査についても、①運用ルール定期点検や監査方法、②社員教育を磨き上げていきました。監査のポイントとして、

- ・運用点検シート(Googleフォーム)を活用し、状況を定量化
- ・基準値に満たないものがある場合、該当項目の徹底や社員教育の実施(点検項目は分類ごとに9項目作成し、



それぞれ点数化する)

上記活動は、タスク主要メンバーが主体とはなりましたが、過去の当社活動の積み重ねも生きる部分となり文書管理に関わる規程やドキュメントが仕上がりました。

新文書情報管理環境への移行と開始、定着に向けて

活動も時間を経て、いよいよ全社展開のフェーズとなり、社内展開には下記の準備をして挑みました。まず、文書管理の見直しに至った背景や目的の説明、顧客情報や社内情報、帳票などの格納先を統一すること、特に重要な会社情報資産としての「顧客情報の保管ルール」を明確化すること、ここを理解してもらうことに注力しました。次に、文書管理の考え方：文書取扱管理規程を、機密性、可用性、完全性における文書の重要度をキーに説明していきました。その流れで、「重要度×新しい共有フォルダの各保管先」の考え方を説明。重要度の考え方については、重要度3段階（高（Confidential：極秘文書）・中（Internal use only：秘文書）・低）に対し、保管に関するアクセス制限を決定しました。続けて、従来のISMS運用ガイダンスの改定内容（文書管理に関わる部分）、推進体制などを説明。具体的なTODOも、その場で社員に共有しました。

【社員と共有したTODO】

- ① 顧客情報の分類（成約済の案件と仕掛案件）と、それらの格納や移動
- ② 個人所有ファイルの取捨選択と、必要に応じての移動（主に担当者が実施）
- ③ 共有フォルダ（主に部門や全社に関わるもの）移動（主に責任者が実施）
- ④ 全社員の文書やりとりを利用している DocuWorksトレイの設定変更と新運

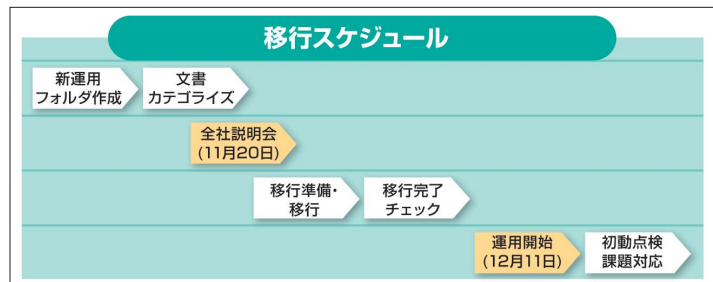


図7 移行スケジュール

用開始

移行開始日は繁忙期でもある12月でしたが、主要タスクメンバーの事前準備、社員の協力もあり、大きな混乱もなくスタートしました。事前に運用方法の質問をしてきたメンバーは安心ですが、何も言っていないメンバーのほうが不安だったことは事実です（笑）。実働マネージャーを中心としたタスクメンバーの中には、目の前の業務に集中するあまり、まだ活動に対する温度感が低いメンバーもいました。そのような状況も考慮し、運用開始後に大きな間を空けず、前述の運用点検を実施しました。そこで、運用に不安があるメンバーや理解が十分でないメンバーを把握し、ある部署では2回目の説明会を実施しました。社員の理解度を数値化することで、フォローし

やすい仕組みとなっていました。運用開始1ヶ月後には、タスクメンバーで集まり、現状確認、問題点がないか会話をしたところ、文書格納タイミングが守られていない場合がある、ファイル移動や検索効率性に対する課題、個人データの一部がまだ移動できていないなどの意見が出て来たことで、この活動が運用定着に向けスタート地点に



図8 社内に残る顧客契約条項の紙資料

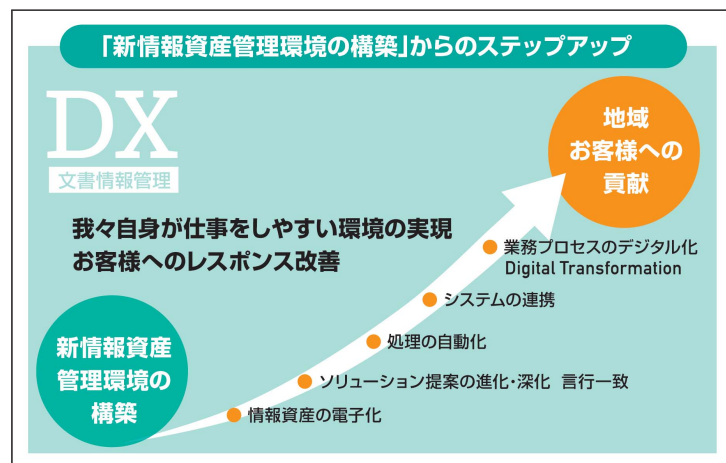


図9 「新情報資産管理環境の構築」からのステップアップ

Case Study



立っただけだと再認識しました。

もちろん、従来に比べて情報を探す時間が短縮できたという声もあり、少しずつでも社員のストレス軽減や効率化に繋がっていることも確認できました。お客様への対応力向上（CS向上への取り組み）はもちろんですが、社内業務効率化、情報共有環境の改善に向け、リネームや格納などの「手動作業の自動化」や「データ検索性」を高める仕組みの導入、社内に残る「顧客契約資料の電子化」などテーマはまだ残っています。「まず運用してみよう」というフェーズは終わり、全社活動として「ステップアップする」フェーズは続いていきます。

今後の取り組み

当社は、複合機やドキュメントハンドリングソフトの提供を通じ、アナログとデジタルのドキュメントサイクル環境の提供を軸に事業を展開しています。今回の活動を機に、ドキュメントの有効活用や「顧客における財産」とも言うべきデータの有り方まで踏み込んだソリューションをお客様に展開できるよう、自社環境を見直しつつ、それらを言行一致活動へと広げていければと考えています。

また、デジタルデータが膨大になってくる現状で、データ活用やそれらを活かすことは簡単ではなく、時代時代に応じた変化や対応が必要になると強く感じます。電

子化やクラウドにはセキュリティの視点が、AIにはルールやコンプライアンスの仕組みが、災害には自社やサプライチェーンまでを俯瞰で視たBCP対策が、地球環境や地域発展にはCSRやSDGs活動など、それらの優先順位をつけることができないほど、どれも喫緊のテーマとなっています。ただ、どのテーマにおいても、身近なナレッジやドキュメントを「活用できる」環境や仕組みが核となり、その状況は当社（または当地域）のような地方中小企業においても例外ではありません。

今後は、上記の視点を持ちながら、文書情報管理活動で得た貴重な経験を自社はもちろん地域のお客様に少しでもお役に立てるよう尽力していきます。

新刊 令和5年度税制改正対応

効率とコンプライアンスを高める
e-文書法 電子化早わかり

参考資料満載！

- 電子帳簿保存法 取扱通達解説（趣旨説明）
- 電子帳簿保存法 一問一答
- 事務処理規程／電子化保存規程
- 電子帳簿保存法 法的要件認証制度（JIIMA認証）

公益社団法人
日本文書情報マネジメント協会
法務委員会 編
令和6年3月25日 発行
B5判 328ページ
ISBN 978-4-88961-022-2
価格 3,300円（税込）

◆ お問合せ・お買い求め

公益社団法人 日本文書情報マネジメント協会（JIIMA）
<https://www.jiima.or.jp/> 「JIIMAの活動」→ 出版物・販売物 より