

# 文書情報管理における 業務効率化とBCP改善に関して

株式会社エフ・アイ・エス

あさ か たか ひろ  
代表取締役社長 朝香 貴裕

## 株式会社エフ・アイ・エスの概要

株式会社エフ・アイ・エスは、「お客様が本業に専念できる職場づくり」をミッションに掲げ、「印刷事業」「アウトソーシング事業」「文書マネジメント事業」3つの主軸事業を行っております。神奈川県横浜市を拠点に今年で創業40年を迎え、現在従業員23名で事業を行っております。

## 取り組みの背景

この取り組みを実施した背景には、事業面と業務面それぞれに大きな課題があったからです。当社は長年、印刷を主軸としたサービスを行ってきました。しかし、PCやスマートフォンの普及に伴うデジタル化によって、印刷の売り上げは年々減少傾向にあり、特に2020年以降は新型コロナウイルス感染拡大によるイベントの減少や、リモートワークの拡大は印刷事業の売上低下に大きく繋がり、既存事業だけでは

限界を感じつつありました。

業務面においても長年蓄積された紙文書や電子文書、印刷サンプルや物品などがオフィスや工場で溢れかえっている状況でした。キャビネットの中は乱雑に書類が詰め込まれ、閉じてある書類には背表紙にタイトルがないので中に何が入っているのかわかりませんでした。資料の廃棄や保管に明確なルールがなかったため、古い資料も置きっぱなしの状況が続いていました。また、業務のやり方や資料の管理方法が属人化されてしまっており、担当者が退職してしまうとその人が携わっていた資料がどこにあるのか、どのような資料があるのか、どのようなやり方で仕事をしていたのかわからなくなることもあり、BCPの観点からも大きなリスクがありました。そんな中、JIIMAの文書情報マネージャーの認定セミナーに参加し、文書情報管理という考え方に出会いました。文書情報管理は、当社の業務課題を解決してくれるだけでなく、ウィズコロナの世の中において

ニーズがあり、新規ビジネスとしての可能性も感じました。そこで、まずは自分たちで文書情報管理を行ってみてメリット等を体感することにしました。

## 文書情報管理 —具体的な取り組み事項

当社での文書管理は、具体的に4つのステップ(図1)に分けて実施しました。

### ■Step.1 社内体制の構築

ステップ1では、まずプロジェクトを発足し、プロジェクトメンバーの役割を明確にしました。文書情報管理は日常業務の合間を縫って行わなければならない、誰でも進んでやりたがるわけではありません。一人でも多くの従業員に携わってほしかったので、このプロジェクトはトップの意向であることを理解してもらうのが重要と考え、代表である私が号令を出し、プロジェクトメンバーには、業務に精通していて、かつ



図1 文書情報管理を実施する4つのステップ

他の従業員から信頼されている人を選出しました。

トップがプロジェクトオーナーを担うことは、文書情報管理を行う上で非常に重要な要素の一つです。従業員は通常業務の忙しさから文書整理を途中でやめてしまったり、そもそも最初からやるつもりがなかったりする人もいます。発足直後は、従業員から批判的な意見もありました。おそらく、

文書情報管理が進まない企業の一番の原因は従業員のモチベーションの低さにあると考えます。そのため、ある程度トップからの強い号令を出すことで、従業員には会社の本気で文書情報管理に取り組んでいることを伝える必要があります。

事務局は外部とのやり取りや、進捗状況の報告等全体の取りまとめを行います(図2)。各部門リーダーには、活動の把握

と部門のメンバーへの案内をしてもらいます。部門のメンバーには文書管理活動全般を一緒に行ってもらいました。

全従業員が参加できる役割分担を決め、組織全体で認識を統一できるよう意識改革を呼びかけました。

## ■Step.2 問題点の洗い出し

ステップ2では、問題点の洗い出しと目標設定を行いました。事務局のメンバーが従業員にヒアリングを行い、社内業務において困っている点を洗い出しました。その結果、さまざまな意見が出てきましたが、どの意見にも共通して言えることは「情報の属人化」でした。

そこで、「属人化から組織化へ」をこのプロジェクトの目標に設定しました(図3)。

課題解決に向け、ゴールと成果物を明確化して、全従業員に発信したのちに、文書情報管理の活動をスタートさせました。

## ■Step.3 紙文書の整理

ステップ3で、紙文書の整理を行いました。JIIMAの情報管理研修で学んだ方法を含め4つのポイントで行いました。

まずは、社内保存される文書や物品を「必要」「不要」「迷い中」の3つに分けました。なるべく仕分けに時間をかけないよう作業し、少しでも迷ったものは「迷い中」に仕分けしました。役員や所属部門のリーダーが率先して行うことにより、参加しなければいけないという雰囲気を作り、全員を巻き込んで実践しました。

次に、文書閲覧の統計を使って3つの仕分けで出た「迷い中」の資料の判断基準を明確化しました。これは、通称ナレムコの統計と呼ばれ、文書を作成した後、半年後に見る可能性は10%、1年半後に見る文書はわずか1%といわれています。つまり、

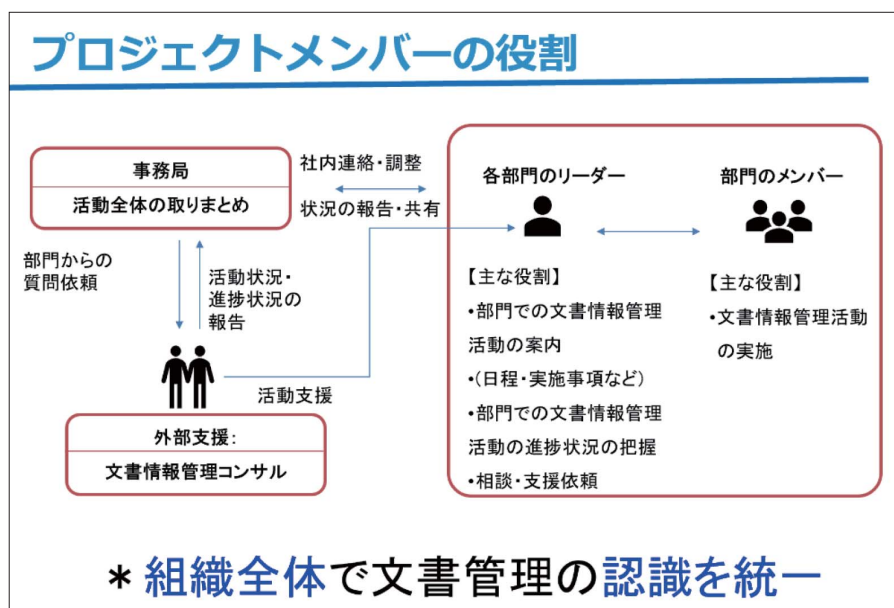


図2 プロジェクトメンバーの役割図

| 目指したもの                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>「属人化から組織化へ」</b><br>文書管理と電子データの整理によって組織力を高めよう<br>(2021情報セキュリティ目標に設定) |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 目標                                                                     | <b>【生産性・業務効率の向上】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>文書の私物化(属人化)の排除</li> <li>常に廃棄がされ必要な文書だけを残す仕組み構築(5Sの取組み)</li> <li>誰でも解るデータベースの構築(ファイル基準表の作成)</li> <li>担当者以外でも検索可能(他者検索の確保)</li> <li>すぐに探せる環境(オフィス 文書=他者検索 30秒 電子文書=他者検索1分)</li> </ul> |
| ゴール                                                                    | <b>【新しいワークスタイル(オフィスレス)の基盤をつくる】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務の効率向上、ワークスタイルの変化が実感(共感)できること</li> <li>文書が増えない仕組み(ルール)が共有されること</li> </ul>                                                                                            |
| 成果物                                                                    | <b>【実現に向けての意識改革】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>各グループごと、文書情報管理のルールブックとファイル基準表を作成</li> </ul>                                                                                                                                         |

図3 問題点を改善するため目指したもの

## ■紙文書整理のポイント

| 実施事項                                       | 主なポイント                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 3つの仕分け<br>アメリカ連邦政府の保管文書<br>実態調査による文書仕分け |                                                                                                                                |
| 2. 文書閲覧の統計                                 | <p>半年後に文書は10%<br/>1年後に文書は、わずか1%</p> <p>2年分の文書をオフィスに保管してあれば<br/>99.9%の確率で対応が可能</p> <p>但し、年間3回以上閲覧する文書は常用文書として<br/>オフィスに保管する</p> |
| 3. 文書の分類                                   | <p>【背表紙・ラベルの表記】<br/>分類・名称・保管期限を表記する</p> <p>「どんな文書が収納されているのか」<br/>「その文書はいつまで保管・保存するのか」</p> <p>誰でも探せること<br/>迷わず使用できること</p>       |
| 4. 台帳での組織管理<br>管理台帳の作成を行う                  | <p>「発生・処理・保管・保存・廃棄」がわかる「文書のライフサイクル」</p> <p>分類された文書がどこに保管されているのか → 所在管理<br/>オフィス内に保管、倉庫に保存をいつまでするか → 期間管理</p>                   |

図4 紙文書における整理の4つのポイント

2年分の文書をオフィスに保管しておけば、ほとんどの業務に対応できるため、迷ったら2年以内に作成されたものか否かを判断基準としました。判断基準を数値化することで、全メンバーが同じ認識で仕分けをできるようになりました。それでも迷った時は担当者個人ではなく、チームで判断させることにより、より多くの文書を廃棄することができました。

次は、仕分けた文書の分類です。資料を業務内容に応じて大分類から小分類に並び替え、背表紙ラベルを付けていきました。文書は誰でも迷わず探せて使用できることで情報が生かされます。業務内容に合わせることで、その業務に関わる情報を一か所にまとめることができたので検索性の向上につながりました。ラベルの名称は皆で話し合い、文書の情報が誰でもわかる状態に変更しました。キャビネットにも情報を明記し、どのキャビネットに何の文書が入っているか、誰でもすぐにわかるようになりました。

最後に、管理台帳の作成をしました。これはオフィスでの保管期間から倉庫での保管期間、最終的にいつ廃棄するかを記載したものです。これにより、分類された文書がどこに保管されているのか、いつまで保存するのかが明確にわかるようになった結果、文書を組織的に管理できるようになりました。

これらの作業が一通り完了するまでに、約1カ月半かかり、作業時間の合計は51時間でした。

## ■Step.4 電子文書整理

最後にステップ4、電子文書整理を行いました。電子データは複製や共有、編集性に優れていますが、簡単に複製できることで同じデータが複数保存され、簡単に



## 電子文書の可視化

最上位フォルダ数：

**13 フォルダ**

第1階層フォルダ数：最大

**56 フォルダ**

第1階層フォルダ数：合計

**276 フォルダ！**

「その他」フォルダ数：

**100 フォルダ以上！！**

フォルダ階層の見方

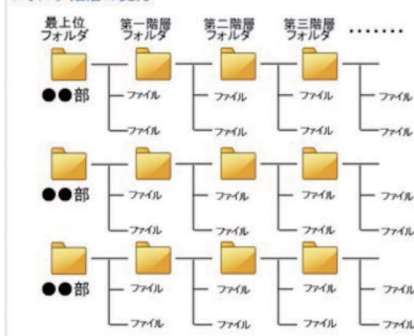


図5 エフ・アイ・エスが文書管理を実施する時点でのフォルダ数

編集できるからこそ古いデータと新しいデータが混在してしまうなど実は紙文書より管理が難しいのです。

皆さんの会社ではこのようなことはないでしょうか？ フォルダ階層がどこまでも続いていた、コピーされたデータが重複して数多く存在していた、修正前と修正後のファイルが混在していた、ナレッジとレコードデータが整理されていない等。当社においては、漏れなく全て該当しておりました。

そのため、今一度社内の電子文書がどのようなになっているのかを可視化するために、フォルダ数を洗い出すところから始めました。こちらが、当社の電子文書管理を実践する前のフォルダ数です（図5）。

第一階層だけで、276ものフォルダが構築されており、また、何が入っているのかわからない「その他」と命名されたフォルダが100以上あるという状況でした。

これでは、どこに何の文書が入っているのかわかりにくく、ファイルを探すのに時間がかかってしまいます。そこで、きちんと

した保管場所と保管ルールが必要と考え、全社で新しいフォルダ体系を構築することとしました。

電子文書情報管理において、一つ目のポイントは「数をコントロールする」ことです。階層の深さや、フォルダ数、ファイル数に制限を設けることにしました。階層の深さは8階層まで、各階層のフォルダは15フォルダまで、各フォルダの中のファイル数は15ファイルまでとしました。これは、人が一目見た際にだいたいのファイル数を把握できる数です。この数はあくまでも基準であり、各現場の内容を考慮した保管ルールをしっかりと構築することが電子文書情報管理において重要な要素です。

二つ目のポイントは、「年度の考え方を取り入れる」ことです。紙文書と同様必要か不要かの判断基準として、「いつ作成されたか？」という考え方を取り入れました。年度別にまとめることで、古くなったデータは削除することができ、保管が必要なものはDVD等外部メディアにアーカイブしていくことにしました。使わないファイルをい

つまでも置いておくことは、サーバー容量を圧迫し、さらに検索性を低下させるため、捨てられる仕組みづくりを構築することが重要です。

三つ目のポイントは、「フォルダ名に二桁の連番を入れる」ようにしたこと。これにより、ファイルの順序が崩れず、誰のパソコンから閲覧しても同じ見え方となりました。

四つ目のポイントは「命名規則のルール化」です。フォルダやファイルの命名規則をきちんとルール化しました。これにより、どのフォルダに何が入っているかがわかるようになります。

五つ目のポイントは、「業務の内容を意味したフォルダ体系の構築」です。業務の視点で使いやすいルールを作り、体系を構築しました。これは業務を最大限に効率化するために最も重要な要素なのですが、自分たちの業務を可視化するところからスタートしなければならず、各部署の業務を整理しながら皆で話し合っ業務内容を洗い出し、まとめていく必要があるため、非常に時間がかかりました。

しかし、業務視点でフォルダを構築したことにより、データの検索性が格段に上がりました。

これらの作業が一通り終わるまでに約2カ月、そこから3カ月かけて新しいフォルダに移行しました。

### 改善効果について

乱雑に収納されていたキャビネットの中身を整理し、ファイリングの方法を統一し、背表紙やBOCには名称や分類を追加することで、見た目も綺麗で検索性も上がりました。

文書の他に、物品の廃棄も進み、工場

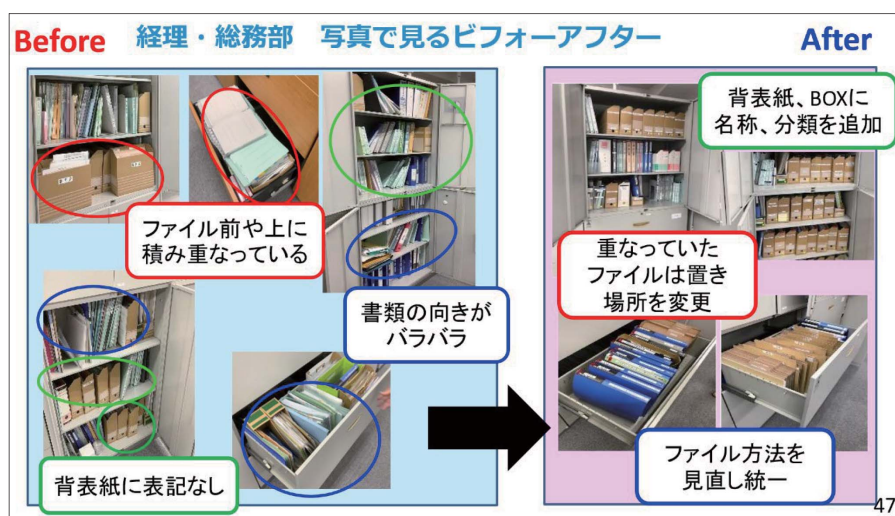


図6 文書情報マネジメントを実施した結果

では、過剰な在庫物品や、現スタッフも知らない長年置き去りにされていた驚くべき廃棄品も多数出てきました。不用品は引き取り業者をお願いをし、まだ使用できる不用品は各種団体へ寄付しました。その結果、テニスコート2面分にもなる不用品の処分ができました。

スペースコストの削減効果を検証してみると、2か所の拠点で7本分のキャビネットを削除できており、これをスペースコストとして換算すると、年間51万円分のコスト削減となりました。

また、文書検索時間においては、1件あたりの検索時間が3分17秒削減されており、該当部門30名分に換算すると、180万円分の人件費分が、文書を探している時間から、本業に専念できる時間に変換することができました。

電子文書管理においては、フォルダの数が半数以下になったため、サーバーの容量が減り、年間のサーバーコストで換算すると120万円相当の削減ができました。

## まとめ

今回の取り組みで成功のカギとなったのは、全員で取り組みができたことです。通常組織では賛成派2割、抵抗勢力が2割、どちらでもない人が6割いると言われています。このどちらでもない人たちを、いかにやる気にさせるかが成功に向けて大きく影響します。そのためにもトップが率先し、プロジェクトチームを作って会社が本気であることを伝えます。

前述の改善効果の他に間接的な効果もあり、属人化していた業務を見える化したことにより、お互いの業務を改めて把握することができました。今期からさまざまな部署で担当の変更が進められていますが、以前よりも引継ぎがスムーズに行われています。属人管理から組織管理に移行できたことで風通しも良くなりシナジー効果が得られるようになってきています。また、本活動を通じたノウハウを他の企業に提供することで、少しずつ新規案件も得られるようになってきました。

本活動で最も苦勞した点は、従業員へ

の意識付けです。文書の整理については、「担当である自分さえわかればいい」という考え方の人も多く、組織管理の重要性を理解してもらうのに大変苦勞しました。今回はトップである私が積極的に声をかけ、全員で取り組むことで大きな成果を得られました。特に事務局のメンバーはトップと従業員の間で板挟みに合い相当な苦勞があったと思います。このようなことは事前に予想をたて、従業員から信頼の厚いメンバーを選出することが大変重要なポイントでした。作業面での苦勞は、長年利用してきたファイル名やフォルダ名を変更したことです。一時的に検索性の低下にもつながるため、従業員の間でも反対派が多くいました。しかし、文書整理後にファイル検索を行い検証してみると、探す時間は大幅に減り、誰でもどこにあるかわかるようになったことで、業務の共有が可能になり、テレワークもスムーズに進みました。最終的には文書情報管理を行ってよかったという声が多く寄せられる嬉しい結果となりました。

文書情報管理はルール構築後からのスタートです。当社も文書情報管理に取り組んでからまだ一年。これからも引き続き改善活動と意識改革を行っていこうと思います。

