

新情報資産管理環境の構築と 運用定着を通じ「企業文化の変革」 に向けた不退転の挑戦



富士フイルムBI福井株式会社
営業統括 副統括長 よしざわ さとる
吉澤 理

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に準拠した文書情報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。

営業部門は、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、営業付帯情報は増加し、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、請求データ、それにまつわる各種書類の扱い、また、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。

このような環境変化の中、2023年度版BSC（戦略展開マップ）を策定する際に、社内DX推進に取り組むべく「9項目のテーマ」を策定しました。この中で最も重要な

位置づけとして、「文書情報管理の刷新」を全社活動として取り組む宣言をしました。

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。

当社は文書情報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）」を核に営業展開をしており、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。

結果的に、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いました。DX推進する前に、文書情報管理の体系自体を見直すタイミングでもあると感じていました。

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、直行直帰の環境構築の必要性から、社員1人1台のノートPC配備とリモート環境構築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ました。ただ、在宅

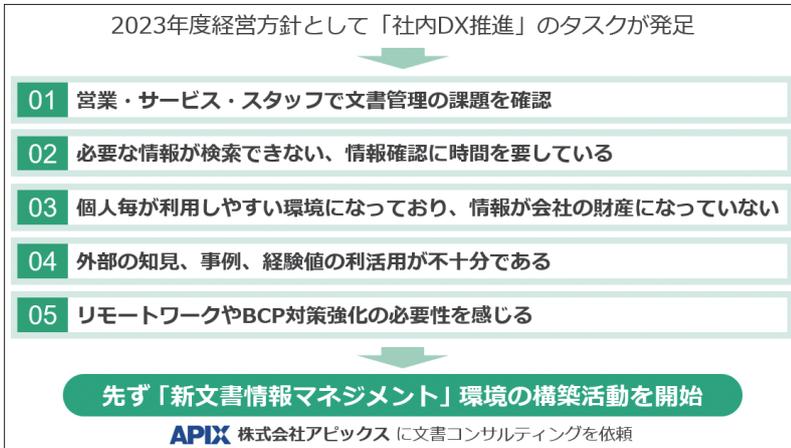


図1 2023年度経営方針として「社内DX推進」のタスクが発足

このタスク活動で、目的、人選、進め方、納期などを、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。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(図2)。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、取り組み経過を若手へ展開する過程で、育成、OJTにも活かす狙いがありました。

やリモート環境での業務を続けることで、社内にある紙文書に基づく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、本格的にデジタル化、文書情報管理の環境構築、業務フローを考える必要に迫られました。

そのような外的要因、内的要因が重なり、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。今回は外部リソース支援を検討し、株式会社アピックス(本社:大

阪市)様に依頼をしました。

社内DX推進に向けて

2023年5月に、全社キックオフミーティングを開催し、その後、早々に今後のスケジュールを決定しました。外部リソースを交えて、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(以下、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」を目指すことを決定しました。

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・現状可視化」を中心に忌憚のない意見を集めました。そこで、思っていたよりも現状の文書情報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。問題点も抽出しました。現状調査結果は図3です。

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みました。下記を基本方針として

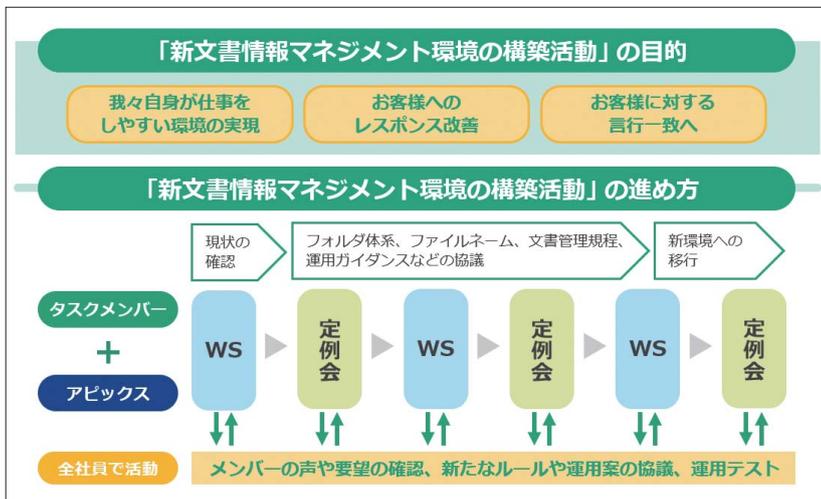


図2 「新文書情報マネジメント環境の構築活動」の目的



図3 現状の調査結果

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

フォルダ体系案の作成

WSではまず、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しました。そして、この活動で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）となった段階で、随時保存フォルダへ格納するという運用方針としました。

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」については大きな混乱はありませんでしたが、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、次に「個人機→共有キャビネットの精査」と順次進めました。

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、個人業務が多忙でも、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。

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。

短いスパンでの定例会開催

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。

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、皆で意見を収集
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
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
8. お客様フォルダを全顧客作成するのか、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」をフォルダ名と決定

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、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。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」作成に注力すること、そして最重要項目として「お客様に関わる情報（記録）」を軸とすることを共有しました。

ファイルサーバー運用案の作成

ファイルサーバー運用の基本構想について、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である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な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。



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】に分類することにしました。

文書管理規定、文書管理運用ガイドライン、監査方法など

当社にはISO活動で生まれた「ISMS運用ガイドランス」が存在していましたが、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。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、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、運用ルール定期点検や監査方法、社員教育を磨き上げていきました。監査は下記の2点をポイントとしました。

- 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

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。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運用ガイドランスの改定内容(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利用しているDocuWorksトレイの設定変更と新運用開始

文書情報マネジメントシステム運用開始後

全社展開を実施し、1ヶ月後にはタスクメンバーでの現状確認、問題点を把握し、今後取り組むべきテーマの共有を行いました。順調に進んでいたのはこのフェーズまででした。仕組みを構築できたことからの安心感から、定着に向けての文書移行のルール決めが徹底されていなかったこと、そのマネジメントが徹底されていなかったこと、24年度の人事異動により新たな仕組みの責任体制が不明確になったことにより、運用責任者が実質不在の状態で6か月間推移していました。また、現場のマネジメント意識が低調で、修正に至らない状況でした。運用後のレビューからは下記4点

が明らかになりました。

1. 全社を巻き込んだ活動にするための継続性の不足。(推進体制側の志)
2. 当社の仕組みを言行一致させ、お客様に還元するという最終目的の共有不足。
3. 定着のための点検整備や社員アンケート等の活動がストップしていた点。
4. 人事異動の際に改めて推進体制を見直すべきであった点。

このような状況を立て直すために、まず推進体制の見直しを行いました。推進体制のリーダーを変更し、新リーダーには文書管理タスク発足の背景や目的、現状を共有しマインドセットを行いました。また、新文書情報マネジメントのセカンドステップとして実施した、紙で保管されていた既存契約情報の電子化(株式会社アピックス様、富士フィルムRIPCORDER合同会社様の協力による)が完了したため、この契約情報電子化の運用開始をトリガーとして、新リーダーのもと全社のベクトルを再設定して新情報資産管理環境構築を進めているところです。

新文書管理システムの「構築後の運用」「全員参加による定着」「推進体制の見直し」の経験とこの10月の経済産業省DX認定取得も踏まえ、顧客情報管理が改めて当社DX推進の柱であると認識し、全社員の意識改革に繋げる活動として継続して取り組み続けます。そしてその活動こそが言行一致ソリューションとして、人不足や業務効率化に悩んでいるお客様、地域社会への貢献に繋がることと確信しています。