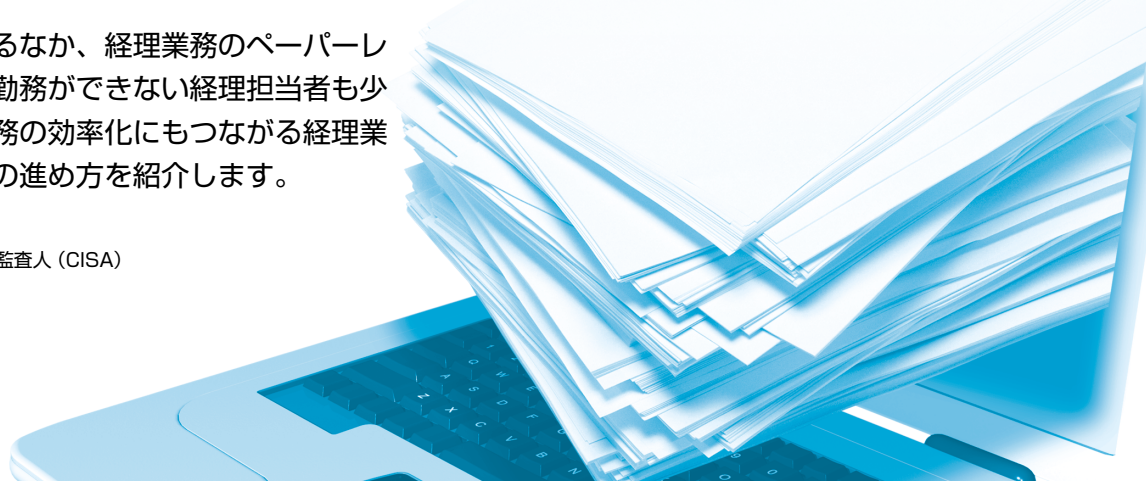


経理業務の ペーパーレス化を進める 5つのステップとは？

テレワークが普及するなか、経理業務のペーパーレス化が進まず、在宅勤務ができない経理担当者も少なくありません。業務の効率化にもつながる経理業務のペーパーレス化の進め方を紹介します。

公認会計士・公認情報システム監査人 (CISA)

原 幹



経理業務と ペーパーレスの要請

新型コロナウイルスの感染対策の一環としてのテレワークの普及とともに、従来は「紙」や「ハンコ」などのアナログ処理によって行なわれてきた業務も大幅に見直しが行なわれ、テレワークに適した業務設計のニーズが高まっています。

なかでも経理業務は、「紙」「データ」を併存させた業務となっており、業務自体がデジタルデータと相性がよいことと、ペーパーレスの効果も出やすいという特徴があります。また、電子帳簿保存法の改正も、ペーパーレス化の追い風になっています。

まずは、昨今注目されている「DX」（デジタルトランスフォーメーション、以下「DX」というキーワードと「ペーパーレス」の関係を整理します。

DXにはさまざまな定義があり、語られる文脈によって定義が異なるのが現状です。ここでは及川卓也氏の『ソフトウェア・ファースト』の記述に基づき、DXを次のように定義します（図表1）。

① デジタイゼーション

データのデジタル化。いままでアナログ（紙）で扱っていたものをデジタル情報として扱う

② デジタルライゼーション

プロセスのデジタル化。紙を前提とした仕事の進め方がデジタルを前提として運用する

③ デジタルトランスフォーメーション

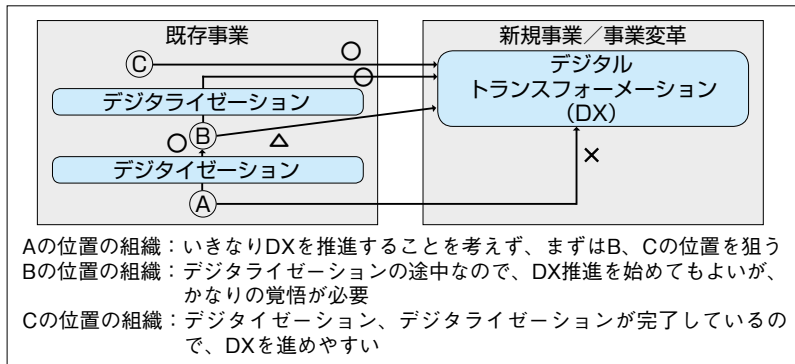
ビジネスモデルのデジタル化。データ・プロセスのデジタル化を前提として、ユーザーに新たな価値を提供する事業を生み出す

これらのうち、ペーパーレスは最初の段階としての「デジタイゼーション」に位置付けられます。まずは、業務データを紙からデータに転換して生産性向上を図ろうということです。

その先に待つ「デジタルライゼーション」「デジタルトランスフォーメーション」の実現に向け、業務基盤やそこで取り扱われるデータをデジタル化していく必要があります。

ペーパーレスとは、「保存手段」「業務プロセス」「ビジネスモデル」の段階を踏んで実現するのがスムーズで、一般的にペーパーレスを目指すときは「保存手段とし

図表1 デジタイゼーション、デジタルライゼーションとDXの関係



出典：「ソフトウェア・ファースト」図3-10をもとに作成

ペーパーレスに向けて 乗り越えるべきハードルとは

ペーパーレスはDXの最初のステップになりますが、最初の一步を踏み出すときには方向性を正しく設定することが必要です。

やみくもに「紙を廃止する」とこのみにこだわっても成果は出にくいでしょう。ペーパーレスは業務効率や生産性を向上させる手段の1つであり、目的そのものではないからです。

具体的に乗り越えるべきハードルとしては次のものがあります。

(1) トップの理解とコミット

ペーパーレスのように全社的に影響が及ぶ施策は、現場主導を進めても従わない部署が出てきたりしてうまく進みません。むしろトップマネジメントで主導して進めるべきで、トップの号令次第で社内調整がスピーディに働き、迅速に動くことが可能になります。

ペーパーレスに成功した企業の例として有名なのがソフトバンク（現ソフトバンクグループ）です。トップの号令のもと「1週間以内に複合コピー機を全廃しろ」という指示が全社に渡ったとのこ

とです。事務的にはリース期間や違約金などの問題がありますが、断固たる意志を持って進めた結果、実際に複合機全廃を達成することができた事例です。

それだけトップがやる気を持つて進めることで、現場にもそのやる気が伝わるのです。

(2) 変わりたがらない現場

経理の現場には、多くの場合、会社の黎明期から業務に携わり、会社を支えてきた「番頭」役として立ち回ってきた経理部門の従業員がいます。彼らは長年の経験のなかで仕事をしやすい方法を追求・最適化し、現在の状態にしていることでしょう。

ペーパーレスは彼らのやり方にメスを入れるプロセスであることから、当然反発を招くことが多くあります。「いままでこれでうまくいっていた」「変えたら業務が回らない」という反論が待っていることでしょう。

しかし、ペーパーレスは全社的な取り組みであり、担当者レベルでの最適化に優先する「全社的な最適化」ですので、当然そのような対立や軋轢は生じます。ペーパーレスを進める場合は、このような従業員へのケアをしつかり行な

い、彼らの仕事を奪うのではなく、より効率的に仕事ができる環境を一緒につくるという「仲間づくり」の方向付けが有効です。

先述のトップマネジメント主導の理由付けもうまく活用し、「敵同士」でなく「仲間づくり」を進めていきましょう。ペーパーレス運用にまつわる課題を拾い出す能力を持った彼らとよく協働できれば、よりよい業務プロセスをつくり上げるPDCAを確立することが可能になります。

(3) ペーパーレス文化の確立

ペーパーレス実現のためには、「紙を必要としない業務プロセス」に対する理解が社内浸透し、問題なく運用できるという安心感が醸成されている必要があります。

慣れ親しんできた「ハンコ」「FAX」「紙」で運用する業務が本当に必要なのか、あるべき論に基づいて検討を進めましょう。合理的な理由なく慣習として続けてきただけのルールであれば、そのルールを統合・廃止できないかを検討していきましょう。

このとき、「原則としてペーパーレスにする」前提で業務プロセスを見直していくと、多くの業務において思考の転換を図ることが

できます。たとえば、申請様式が従来は「紙」で作成され「印刷」

「捺印」によって承認されるルールだったとすれば、それらを最初から「データ」で承認処理まで完結できないかを考えます。現実的な解としてはワークフローシステムの導入が挙げられるでしょう。

システム導入で解決を図る場合に留意すべき点は「例外を認めない」ことです。現場のロジックに基づいて例外を認めてしまうと、それに伴うシステム改修や例外的運用に関して発生する追加コストが必要になってしまいます。仕組みに人を合わせるという発想で、データを前提としたワークフローを設計しましょう。

(4) リスクマネジメントの視点

紙でなくデータによる保管を行なうことで、情報漏洩や文書改ざんのリスクは増加するでしょう。

また、書類の承認行為にどこまで本人性を求めるかも問題になります。従来の「認印」が持っていた代理業務の解釈範囲がデジタル化によってより厳密に定義することが求められ、曖昧な解釈が少なくなりそうです。

マイナスに働くリスクとしては、セキュリティリスクの増加や

ペーパーレスに伴う一時的な生産性の低下が考えられます。

一方で、中長期的にはデジタル化に伴って生産性の向上が考えられます。

長期的には業績の向上につながることも可能であり、実際にそのような効果を挙げている企業が多く出現しています。

どのような業務改善においても導入当初から顕著な効果が出るものではありません。全体スケジュールのなかでどのような時間軸で効果を挙げていくかを現実的に見積もるのがよいでしょう。

ペーパーレスを進める5つのステップ

プロジェクトとして立ち上げていく際には、「ペーパーレス」そのものを目的にするよりは「業務効率化」の手段の1つとしてペーパーレスを位置付けるか、もしくは達成度合いを測る指標としてペーパーレスの度合いを設定するとよいでしょう。

ペーパーレス化を進めるための体制推進チームは、当事者である業務担当者を横断的に編成し、バックオフィスとフロントオフィス

がうまく連携できるような混成チームとするとよいでしょう。

ステップ① 現状調査

改善対象となる業務プロセスの範囲（スコープ）を決め、それらにまつわる現状の情報収集を行います。この作業は担当者へのヒアリングと資料調査を並行して進めます。

この作業を通じて、ペーパーレス化の支障となるボトルネックの要因を識別します。

ステップ② 業務プロセス再設計

現状調査の結果を踏まえてペーパーレスを前提とした業務プロセスの見直しを行ない、廃止・統合可能なプロセスがないか、次のような観点で検討します。

- ・ 人による入力やチェックの処理があれば自動化ができないか（システム導入によって解消可能）、再入力には本当に必要か
- ・ プロセスそのものが不要にできないか（捺印などのプロセスはワークフロー処理に移行し、原則として紙を使わない形態に変更できないか）

これらの作業は業務に精通している社内のメンバーを中心に進めるのが効率的ですが、進め方のノウハウがない場合は業務設計に精

通した外部コンサルタントの力を借りるのもよいでしょう。

また、会議の設定や事務連絡など、日々のコミュニケーションに伴う文書作成業務もペーパーレスを前提として組み立てられないか検討しましょう。

ステップ③ ITインフラ整備

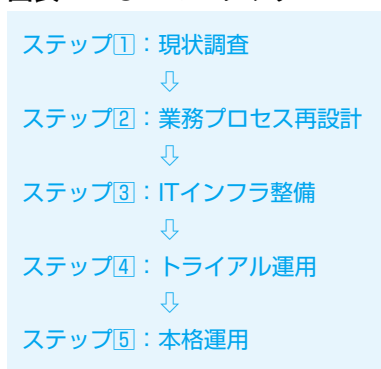
業務プロセスの再設計に見通しが立ったら、並行してITインフラの準備を進めます。

ペーパーレスと、インターネットを介してさまざまなサービスを利用できる「クラウドサービス」との相性は非常によいので、業務を組み立てるインフラとしてクラウドサービスの活用を前提に考えるのがよいでしょう。

まず、自社で運用しているセキュリティポリシーの見直しを行います。原則として取り扱う情報のレベルに応じてセキュリティポリシーが定められますが、このレベルを紙文書からデジタル文書に変更した際に見直す必要があるかを検討します。

セキュリティポリシーの見直しに伴い、社内システムやクラウドサービスのセキュリティ設定やアクセス権限を見直します。内部統制の観点からは、主要な機能に

図表2 5つのステップ



「作成」「承認」の権限を1人に集中させるべきでなく、また承認機能は不正な利用を防ぐため、必ず複数の従業員に権限を割り当てておきましょう。

すでに運用されている社内システムから一足飛びにクラウドサービスに移管することは困難なことが多く、多くのケースでは社内サーバーなどで業務処理を行なう「オンプレミス」と「クラウド」の共存や使い分けを図っていくことになります。そのときに見直したセキュリティポリシーや権限情報に基づいて、混乱なくデータ処理ができるかどうかを試行します。

また、ペーパーレスの推進は、必然的に場所の制約を取り払い、社内外を問わずあらゆる場所から業務データにアクセスできることにつながっていきます。

この際に、誰がいつどの文書にアクセスしたかを特定できるようにするため、各種システムの「操作ログ」を必ず残すようにしましょう。不正に対する対策にもなり、従業員の作業状況を把握する基礎データとしても機能します。

ステップ④ トライアル運用

業務プロセスとITインフラの整備に目処がたつところで、局所的な業務で運用を始めます。

トライアル運用では、主に運用面での改善点を発見して次の改善プロセスに進めるのが目的です。仮に業務が止まっても、影響のない範囲にとどめて試行錯誤しつつ運用を進めることで、本格運用における大きなリスクを取り除くことが可能になります。

具体的には、経理業務のなかでも支払処理に限定する、仕訳登録以降の処理はペーパーレスを前提とする、などの方法があります。

ただし、特定の処理だけを切り出したペーパーレス化は効率向上につながりにくいため、できるだけ大きな括りでペーパーレス化の範囲を決めましょう。

そして、トライアル運用において重要なのは、運用することそのものよりも、運用に伴う課題を収

集してそれに対する改善点を検討することです。

定期的なミーティングの場を設けて、プロジェクトメンバーおよび部門のメンバーでプロセスの改善やシステムとの連携で変えられないかどうかの議論を進めます。

ステップ⑤ 本格運用

本格運用の段階では、新たな業務ルールを全社に展開します。

現場の一時的な抵抗やストレスはこの時期がピークになります。トライアル運用で蓄積した課題を解決する方向性が見出されることで定着をスムーズに進めることができます。

ペーパーレスは、組織のデジタル化を進めるための最初のステップに過ぎません。運用に伴うフィードバックのサイクルを回していきける組織基盤をつくり上げていきましょう（図表2）。

実務的な留意点

(1) 習熟コストを軽視せず、社内研修や周知徹底にリソースを割く

ペーパーレスは新たなシステム機能や操作を覚えることが多く、古参の従業員にとっては抵抗を感じ

じやすいものです。周知徹底を行なうために、相応の教育コストをかけて浸透を図っていくことが重要です。社内研修の実施も1回のみでなく、定期的に実施して組織内で網羅的に周知徹底が図られるように進めましょう。

(2) 「ペーパーレス」を目的化せず、業務の整流化を図る

ペーパーレスは目的ではなく、組織の業務効率を高めるための手段に過ぎません。とかく「ペーパーレス」そのものが目的化してしまい、それが達成したときに次のゴールを考えるとすると「これまでは一体なんのためにやっていたのか」と自問自答することになります。

(3) 小さく成功体験を重ねて、少しずつ範囲を拡げていく

いきなり組織風土が大きく変化することはありません。ペーパーレスもDXも地道な浸透に勝る方法論はなく、ステークホルダーをうまく巻き込んで社内調整を図っていくことになります。

社内で号令をかけやすい体制をつくり、抵抗やストレスを低く抑えるために何をすべきか、プロジェクトを立ち上げたときに最初に考えておきたいところです。

はら かん 監査法人、ITベンチャー、ITコンサルティング会社を経て独立。会計・IT領域の豊富な経験を活かしたコンサルティングやアウトソーシングサービスに定評がある。著書に『経理のテレワーク』など。