




電子認証の活用による意思決定早期化

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響を受け、各企業はリモートワーク環境の整備と見直しをはじめています。リモートワークでは、働く場所を選ばず仕事ができる反面、適切なコミュニケーションが取り難く、意思決定のスピードが業務上のボトルネックとなり得ます。特に、紙文書やメールで申請・承認業務を行っている企業では、決裁完了までの期間が長くなる傾向にあります。KPMGは、これらの課題を解決する施策の1つとして、電子認証を用いた業務改革を支援します。

紙運用による3つの問題点

従来の紙文書による申請・承認業務に着目すると、関係者全員がオフィスで仕事をすることを前提としているため、決裁の遅れや、紙文書の管理、社内ルールの不徹底などが問題になります。

1	 決裁リードタイムの長期化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 紙文書のやりとりで時間の無駄や管理の手間が発生 ✓ 進捗状況が見えず、どこで滞留しているか分からない ✓ 承認者・決裁者のスケジュールに左右される
2	 紙文書の管理コスト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 書類のファイリングや管理簿への記入を手作業で行う必要がある ✓ 書類の輸送や保管に恒常的なコストが掛かる
3	 社内ルールの不徹底	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務内容などにより人が適宜判断するため、社内規程を逸脱する ✓ 申請フォーマットの最新書式が分からない ✓ 申請内容の確認を手で実施するため、都度手戻りが発生する

リモートワーク下でこれらの問題を解決するには、業務の電子認証化、つまり「ワークフロー」の導入による申請・承認業務の電子化が有効です。

ワークフローとは

日々の業務には「任意のタイミングで開始した作業を、特定の判断や処理を経て完了させる」という流れ（業務フロー）が存在します。システムを用いて、この一連の流れを電子認証できるようにする仕組みがワークフローです。業務フローが電子認証化されることで、各種申請・稟議と

いった社内業務をより効率的かつ迅速に進めることが可能となります。さらに、電子署名ツールや文書管理ツールと連携することで、外部との契約書のやり取りをシステム上で一貫して行うことや、決裁後の証憑書類をシステム上で一元管理することが可能になります。

導入を成功させるために

近年、ワークフローツールや周辺連携システムの多様化が進み、自社の業務要件に合ったツールを選びきれず導入に失敗するケースが往々にしてあります。特に、導入後の「継続的な業務改善」や「電子帳簿保存法などの法的要

件」を事前に考慮していなかったことによって、現場で上手く活用されず、他のツールへの切り替えを余儀なくされる企業も少なくありません。

■ ワークフロー導入を推進する上で考慮すべきポイント

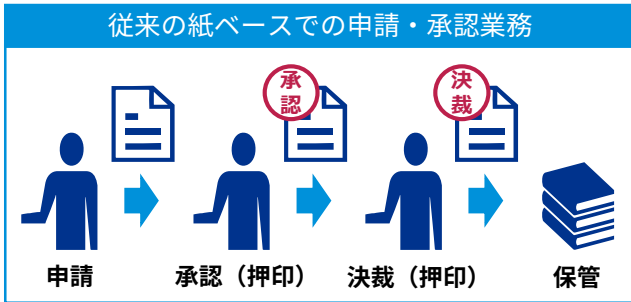
- 業務の見直しに伴う業務フローの再設計
- 法的要件に対応する電子文書化方針の策定
- 継続的な業務改善に向けた仕組みの構築 など

ワークフロー導入による効果

■ 導入による業務の変化

ワークフロー導入による申請・承認業務の変化を見てみましょう。申請者は、ワークフロー上で一元管理された申請フォームの中から、用途に応じたものを選んで使用します。申請された業務情報

は、所属組織や金額などの内容によって、自動的に承認者・決裁者を決定して処理され、決裁後は電子データとしてデータベースにてセキュアに保管されます。



■ 導入による3つのメリット

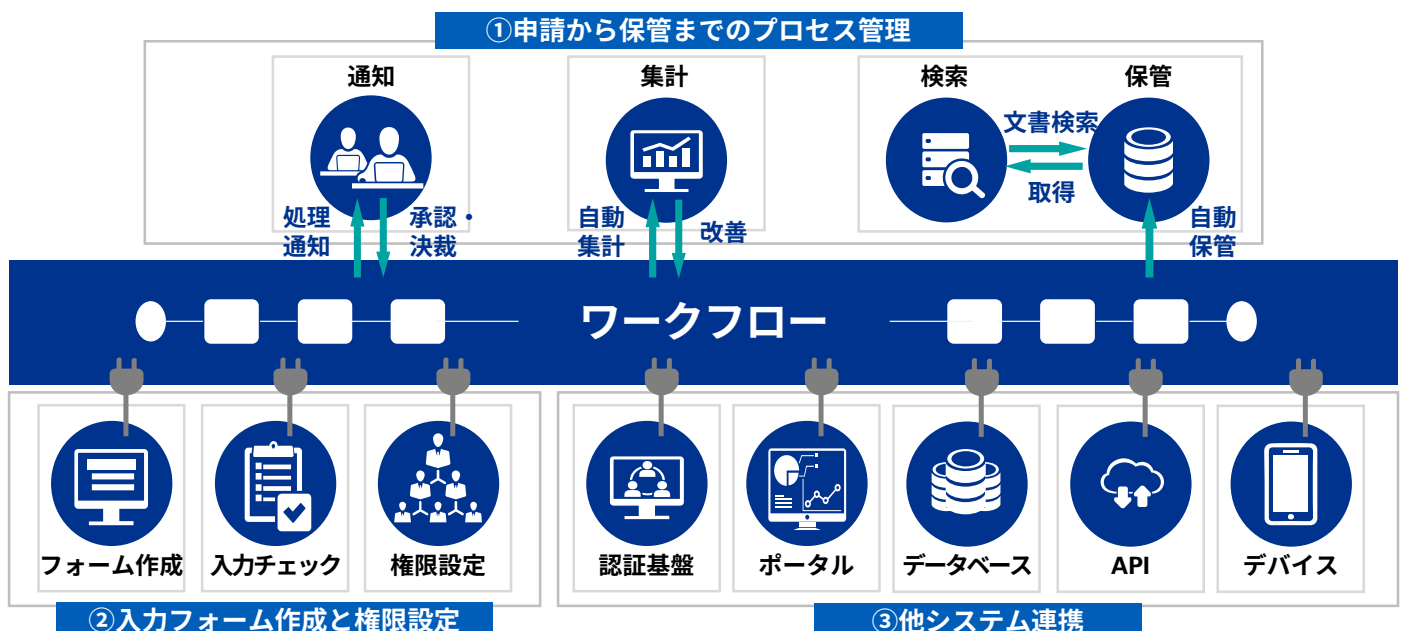
業務の流れをワークフローで電子化し、自動化することで、組織における意思決定の早期化とペーパーレス化に大きく貢献します。さらに、業務上の手続きが明確になるため、内部統制やセキュリティの強化にも寄与します。

1	意思決定のスピードアップ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オフィス以外からも作業できるため、申請から決裁までの時間が大幅に短縮される ✓ 進捗状況のモニタリングにより滞留箇所を特定でき、業務の停滞を防げる
2	ペーパーレス化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 稟議書や申請書などの紙文書が電子化されるため、管理コストが削減される ✓ ワークフロー上で書類データを管理することにより、文書改ざんや機密情報漏えいのリスクが軽減される
3	内部統制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 証拠や決裁履歴がシステム上に保管されるため、内部統制の強化につながる ✓ 業務手順や判断ロジックが明確になり、社内規程からの逸脱を防止できる

ワークフローで実現できること

ワークフローを構築する際は、申請、承認、決裁、保管といった業務の流れを業務別に定義します。また、入力フォームに従来の書式を流用するなど効率的に進め、さらにシステム連携機能の活

用によって、外部マスタを参照しながらERPパッケージに申請内容を登録できるようにするなど、ワークフローの構築により、プロセスの全体管理と実行基盤の役割を担わせることが可能です。



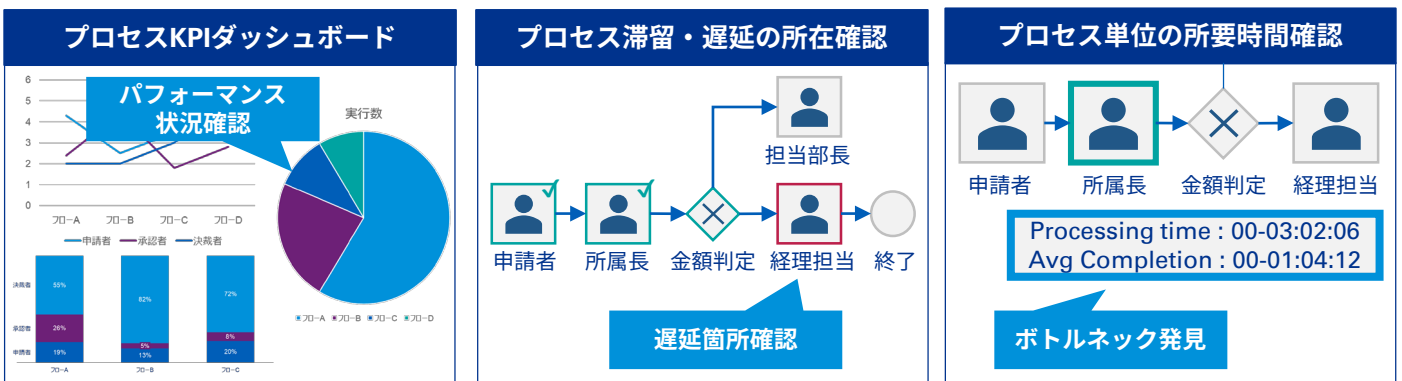
■ ワークフローの機能

機能分類	機能概要	実現できること
1 申請から保管までのプロセス管理	● 申請、承認、決裁処理前後の通知	申請や承認、決裁処理が行われた際に、関係者に対して進捗状況をメールなどで通知する
	● 決裁内容、回覧書類の保管、検索	ワークフローで回覧した書類を業務区分ごとに、カテゴリ分けして保管し、検索する
	● 各種項目の集計	出張旅費や交交通費などの決裁内容を、項目ごとに集計し、分析する
2 入力フォーム作成と権限設定	● 申請フォームの作成・再利用	ツール上で従来の書類フォーマットに併せた申請フォームを作成し、テンプレート化する
	● 入力内容の不備チェック	申請や承認、決裁処理時に入力内容のチェックを自動で行い、不備を検知する
	● 担当者レベルでの閲覧・編集権限設定	申請書ごとに誰が閲覧できるか、誰が編集できるか、といった権限を設定する
3 他システム連携	● 認証基盤連携	Active Directoryなどの認証基盤と連携し、ログイン処理を省略する
	● グループウェア連携	グループウェアのポータル画面にワークフローの未処理情報を追加する
	● データベース連携	他システムのデータベースと連携し、必要な情報を取り込む
	● API連携	Web APIを利用し、外部システムを操作する
	● マルチデバイス対応	PCやスマートフォン、タブレット等の複数デバイスから利用する

継続的に業務改善を行うための仕組み

ワークフロー導入後も、プロセスKPIダッシュボードやプロセスの進捗状況管理、各作業の処理時間計測といった各種モニタリング機能を活用することで課題が可視化されるため、組織全体の業務を継続的に改善することが可能です。例えば、特定の業務フロー

において完了までに想定より時間が掛かっている場合、どの承認者で処理が滞留しているのかが分かるため、平均完了時間が他の作業と大きく乖離している際には、該当作業の見直しを検討することができます。



電子文書に関する各種法律への対応

業務フローで利用されている紙文書を電子化する場合、領収書などの証憑類や法定保存文書は、e-文書法や電子帳簿保存法などの法令に準拠する必要があります。ワークフローでは、文書管理パツ

ケージや会計システムといった周辺システムと連携することにより、これらの電子文書化にも柔軟に対応できます。

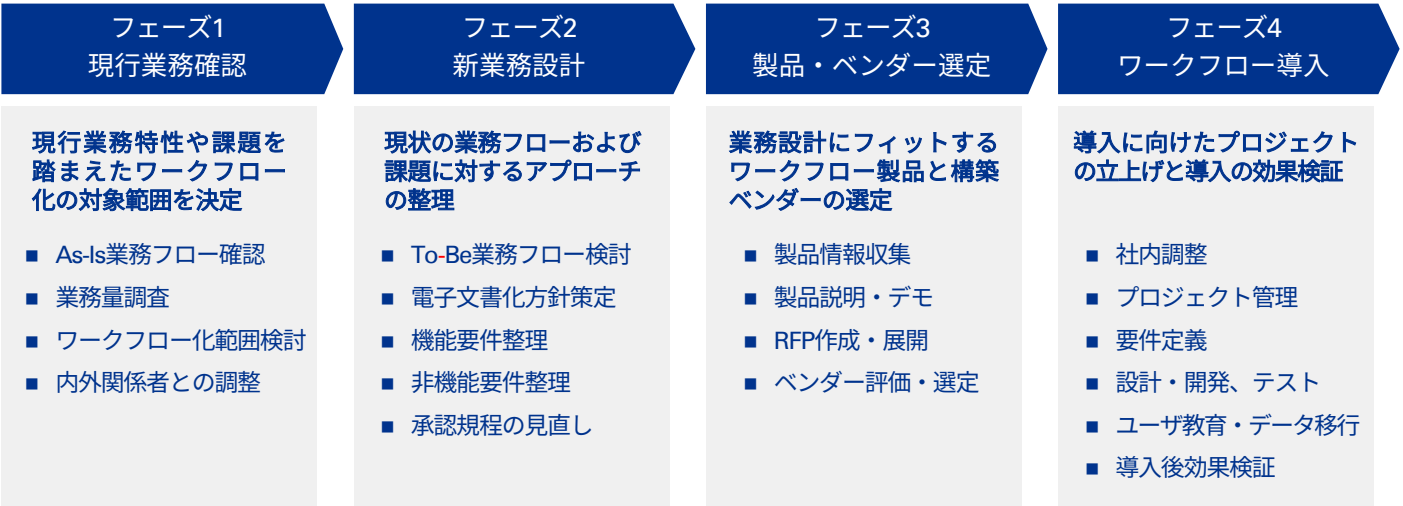
<p>e-文書法</p> <p>法律で保管が義務づけられている文書や請求書、領収書などについて、紙媒体だけでなく電子化した文書ファイル（電磁的記録）での保存を認める法律</p>	<p>電子帳簿保存法</p> <p>国税関係帳簿書類について、電子化した文書ファイル（電磁的記録）での保存を認める法律</p>	<p>電子署名法</p> <p>電子文書に施される「電子署名」の定義および効果ならびにその認証を行う事業を規律する法律</p>
---	--	--

ワークフロー導入の流れ

ワークフローを導入する上で、紙文書を電子文書に単純に置き換えるだけでは、適切な業務運用は行えません。ワークフローによる電子文書の運用は、紙文書以上に業務フローや管理ルールを整備した上で、社内外に浸透させることが重要になります。

KPMGでは社内外の関係者調整や電子文書化方針の策定など、法的要件のアドバイザーにも多数の実績があるため、業務設計から移行、運用に至るまで幅広い支援が可能です。

全体の流れ



■ フェーズ1 現行業務確認

各種申請・稟議といった社内の申請・承認業務を洗い出します。その後、業務フローをベースに現場担当者にヒアリングを行い、現状の問題点や業務量をもとに、優先的にワークフロー化するべき業務を検討します。この際、該当業務の範囲が複数の部門間にまたがっていたり、派遣社員や協力会社にまで及ぶ場合には、関係者との調整を実施します。

■ フェーズ2 新業務設計

ワークフロー化する対象の業務フローおよび現行の課題をもとに、ワークフロー導入後の業務フローを設計します。併せて、電子文書化の対象となる証憑類について整理を行い、文書ごとに対応方針を策定します。さらに、設計した業務フローを運用するにあたって、必須となる機能要件、非機能要件も整理しておきます。組織体制図や決裁権限規程を確認し、内部統制などの観点から規程の変更手続きが必要な場合は、法務部門等との調整を進めます。

■ フェーズ3 製品・ベンダー選定

機能要件と非機能要件をもとに、業務設計にフィットするワークフロー製品と構築ベンダーを選定します。選定の際は、特に申請フォーマットの作成方法、設計した業務フローへのツール適合度、自社特有のシステム連携要件等を加味した上で行います。コスト面ではオンプレミス型とクラウド型のどちらを選択するかによって、初期費用・維持費用に大きな差が生じるため、自社のシステムの将来構想を踏まえて選択します。

■ フェーズ4 ワークフロー導入

一般的なシステム導入と同様に、社内プロジェクトを立ち上げ、進捗を管理しながら進めます。導入後の効果検証やROI算出がスムーズに行えるように、必要な情報を事前に整理しておくことが肝要です。導入後は、人事異動、業務フローの変更、申請フォーマットの改訂などにより、システムメンテナンス作業が発生するため、変更ルールの策定や担当者の選定も事前に考慮します。

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 20-5047

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.