



いつかは整理しよう、いつかは捨てようと思っっているうちに、机の上に山積みとなる紙。

「あの資料、どこにしまったかな?」「その資料、最新だったかな?」「そんな悩みは、誰もが経験しているだろう。しかし、社員が気持ちよく働ける仕事場へと変えていく整理整頓は、簡単そうに見えて実は奥深い。そんな経験を紐解くことで、仕事場改善の糸口が見えてくる。一方、最近では高機能スマートフォンが登場により、コストパフォーマンスの良いノンペーパー会議システムが実用化されつつある。(株)野村総合研究所では、毎年、自主研究活動を行っており、ここでは、その一環として過年度に実施した「野村総合研究所はこうして紙をなくした!」の成果とiPad会議システムの導入効果を紹介したい。」

## 一 (株)野村総合研究所におけるノンペーパー推進活動の取組み

(株)野村総合研究所では、かつては、紙文書にまみれたアナログな仕事も多く、仕事場も洗練されているというイメージとはかけ離れていた。オフィスを見渡せば、忙しい社員の机ほど、紙資料が山積みとなり、キャビネットには大量の書類や資料があふれている風景が当たり前のようになっていた。そうした状況の中で、社員の多くは、どれだけの用紙を使っているかということにも無頓着で、管理するという意識も希薄であった。

大量の報告書や会議資料、開発のためのテストやチェック資料、まさに、それらを大量出力し、作成することは本分でさえあった。そのため、大量のOA用紙を買い込み、置けるだけのプリンターと複写機を置き、まさに紙文書を作成するための一大工場さながらの光景を生み出していた。

会社全体の活動量が増えるとともに、そのアウトプットである紙は生産物として予想以上に増えていった。

このように紙という生産物を大量に生み出すがゆえに、(株)野村総合研究所では、一九八〇年代のOA黎明期から、電子化、ペーパーレスへの取組みには非常に熱心であった。

一人一台のパーソナルコンピュータの導入やそれをネットワーク化する事は国内でもトップランナーとして走っていたと自負している。電子データ化を促し、磁気媒体での保存管理、さらには作成したドキュメントをスキャナーで電子化するという、ペーパーレス活動にも積極的に取り組んできた。

しかし、こうした活動ではオフィスにあふれる紙を完全に駆逐できなかった。当時のペーパーレスとは、紙を使わない、残さないという考え方が基本にあり、紙を諸悪の根源としてとらえていた。ノーペーパーという考えに近かった。もちろん、

## 企業におけるノンペーパー推進活動とスマートフォン会議システム導入の効果

そうした方法も、緊急避難的には、あるいは個人レベルでの整理整頓には効果はあったが、それ以上に発展していくことはなかった。

こうした問題を根本的に解決していくため、二段階の取組みを行うことになる。

まずは、コストの側面からのアプローチである。製造業の工場では当然の、原価管理の徹底に取り組んだ。アウトプットである紙を製品に見立てて、製造原価を明確にするため、原材料に当たるOA用紙を加えて、製造装置である複写機、プリンター、さらにはその保管コストまでをトータルでとらえる活動を行った。その結果、一定の無駄を減らし規模の経済性を働かせることで、大幅なコスト削減が実現した。

しかし、残念ながら、その効果も一過性に過ぎなかった。コストが下がると、逆に使用量が増え、相対的にコスト総額が増えることになってしまった。さらに悪いことに、プリンターのカラー化の波がこのコスト削減効果を相殺した。

結局、紙の使用量自体を減らさなければ、トータルコストもオフィスに紙があふれる状況も解消できないという局面に至ったのである。しかも、業務プロセスに深くかかわる紙を強制的に減らせば、当然ながら、ミスやエラーを助長することにもなりかねず、業務自体にも支障が出てしまうことになる。さらには、業務上深くかかわるお客様やパートナー企業の理解も必要になってくるのである。

そこで第二段階として、仕事のやり方、つまりワークスタイルの側面から取り組むことになっていく。これまでの取組みを振り返り、先行事例、そして社員である自分の働きやすさとは何なのかなど問題の背景を深く理解することで、紙にとらわれない働き方、それはペーパーレスでも、ペーパーフリーでもないノンペーパースタイルを醸成することを目標とするに至った。

この活動のプロセスはけっして順調なものではなく、正直なところ、苦難の連続だった。社員なら誰にでもかかわってくる身近な問題であるために、各人の仕事のやり方や、言い方は

悪いかもしれないが、各人が持っていた心地よさを損なうこと、大きな反発を招くことになる。整理整頓がルール化されていないオフィスで、それを実行させる難しさは誰もが予感できるところであろう。さらに、そうした問題の奥底には、結果さえ出せばよいという成果主義的な弊害も存在していた。「整理整頓をして売上げが上がるのか?」「オフィスがきれいになると利益が出るのか?」そうした反発に抗して変革を行うのは非常に難しいことである。

試行錯誤の末、ホワイトカラーの生産性向上には、ヒト、モノ、オフィスなど、働く環境にかかわるすべての要素を見える形にすることこそが、成功の鍵を握っていると考えられるようになった。生産性を向上させるには、各人の整理整頓や工夫の取組みには限界がある。チームや組織の生産性を上げるには、ヒトにかかわる部分と同時に、その基盤となる環境も重要である。それは紙や文房具だったり、複写機やITだったり、オフィスだったり、要するに使っているものはどういふもので、どれくらい使われていて、どんなに不便で、どんなに便利なところがあるのかを目に見える形にし、一つ一つ焦点を当てて改善していくことも必要なのである。

文房具の一つの小さな要素を変えることでも、ホワイトカラーはワークスタイルを変えなければならぬ。そして、そうした一つ一つの活動の積み重ねが、じつは社員の行動から変えていき、仕事場の在り方そのものを変えていくことにほかならないと気づかされることになった。

それは、紙をなくすというよりも、紙を買い、資料を作ってから、どう使い、捨てていくのかまでのプロセスをもう一度見直し、紙にとられない業務スタイル、ノンペーパースタイルを築いていくことなのである。そして、それは、紙を使わないというのではなく、使ってもそれを溜め込んでしまわないようにして、誰もがその情報にアクセスできるような状態に仕事場を保つことが重要なのである。

ノンペーパー推進活動とは、けっして紙を減らすことだけを目的とした活動ではなかった。それは、知的で働きやすい職場環境の実現に向けて、本業とは異なる部分で問題解決を志向した活動である。会社としての問題解決を図るには、日ごろからのコミュニケーションが必要であり、どのような問題意識を持っているかを相互に理解しておくことが重要である。ノンペーパー推進活動は、その意味で、まさに問題解決の場であると同時に、問題解決のためのインフォーマルネットワークを形成する意識啓発プログラムであった。

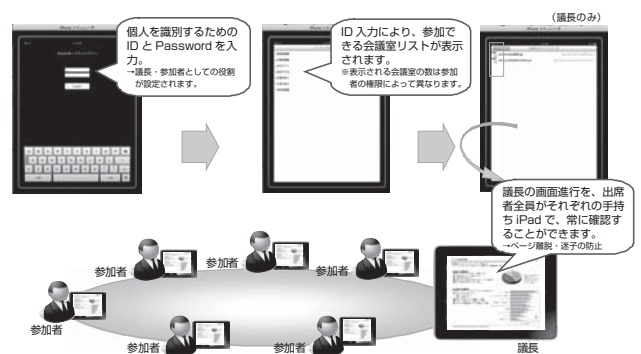
## 二 新段階を迎えたスマートフォン会議システムへの期待

一方、最近になって国内市場ではスマートフォンの販売が急速に拡大しており、それを活用した会議システムの登場が、会議や打ち合わせなどで必要としていた大量のコピー用紙を大幅に削減することにつながり始めており、企業におけるノンペーパー推進の新たな原動力になりつつある。

例えば、(株)野村総合研究所のグループ企業であるNRIネットコムが開発したiPad会議システムを例にすると、図表1

## 株式会社 野村総合研究所 早川康弘

図表1 iPad会議システムのイメージ



(出所) NRIネットコム資料

ワークに限定して使うことも、インターネットを介したグローバルな環境に使用することも可能となっている。

これにより、iPad会議システムは、既存の会議システムと比較して、

- ① ノンペーパー会議の実現
- ② 拠点型会議／分散型会議に共用
- ③ データが手元に残らない、高セキュリティ会議の実現
- ④ 超高画質な画面＋簡単な操作性
- ⑤ 圧倒的な低コストの実現

一般に、会議に要する資料にかかるコスト(紙代、印刷費用、準備のための人件費・雑費)を含め印刷費用の総額は、企業の売上げの1〜3%と言われている中で、経費を削減し、エコ貢献、セキュリティ強化に積極的な企業としてのイメージアップを図るシステムとして威力を発揮しはじめています。

以上に示したように、企業におけるノンペーパーの推進は、紙代を減らすというコスト削減効果の域を越えて、仕事のやり方の見直しや働きやすい職場環境の実現、エコ貢献、セキュリティ強化など、種々の効果を生み出している。

に示したように、簡単に言えば、議長(説明者)端末の画面ページを、参加者端末に表示する会議システムとなっている。

会議出席者が多いとき、遠隔出席者がいるとき、じっくりと書類を読み込む出席者がいるときなどは、出席者がPDFのどのページを見ているか、迷子になっていないかに常時目を光らせてフォローする必要はあるが、NRIネットコムでは、会議出席者がiPadの決まったページを閲覧できるiPad会議システムを開発した。