

# デジタル時代の文書情報管理業務 に関する提言

第1.1版

DXコンセプト立案委員会



公益社団法人日本文書情報マネジメント協会

## 改定履歴

版	改訂内容	改訂日
第1版	初版発行	令和4年1月19日
第1.1版	軽微な字句訂正	令和4年2月25日

## 目次

1. 本文書の目的	4
2. デジタル時代の文書情報	5
3. 文書情報管理の目的	5
4. これまでの文書情報管理の問題	7
5. 新しい文書情報管理の考え方	8
6. 新しい文書情報管理へのアプローチ	10
6.1. ライフサイクルの定義について	11
6.2. 各管理単位の特徴とその遷移(昇格)について	11
各管理単位の特徴	11
6.3. 個人管理からチーム管理へ	12
6.4. チーム管理から組織管理へ	13
7. 文書情報管理制度の構成要素	14
7.1. 規則・ルール	14
7.2. システム・ICTツール	15
8. 文書情報管理制度の構築手順	19
8.1. 対象範囲の決定	19
8.2. 対象業務の分析	19
8.3. ICTツール・ICT環境の理解	20
8.4. ルールの策定	21
(1) 格納場所の決定	21
(ア) 最終成果物たるコンテンツ	21
(イ) コミュニケーションログ	21
(ウ) 中間生成物等	21
(2) 格納手続の決定	22
(ア) 確定条件／タイミング	22
(イ) 管理情報	22
(ウ) 証明の「強さ」の決定	23
(エ) アクセス権限、ほか	23
(3) 詳細規則	24
8.5. 導入準備	24
9. デジタル時代の重点テーマ	25
● AIと機械可読	25
● プライバシー保護	25
● バイモーダル	26
● インフォメーションガバナンス	26
● (オープン)イノベーション	27
● ニューノーマル	27
● BCP/BCM 事業継続	28
10. 知的生産性の向上を目指して	30

# 1. 本文書の目的

現在、デジタルトランスフォーメーションという標語のもとに、多くの企業組織が業務あるいは組織そのものの在り方を改めて問われている。当然、文書情報管理業務も無関係ではなく、むしろ間接的な業務にかかわる分野としてはもっとも大きな影響を受ける領域であると言える。クラウドサービスを中心とする新しいITツールは、そこで生み出される文書情報の物理的な保管場所も論理的な開示先も、すべて従来の発想とは異なる考え方をベースに設計されている。従来からある文書情報管理のルールに照らして、それらの情報を如何に管理すべきか(あるいはあえて管理的な施策を省略すべきか)、というのは文書情報管理を担当する者にとっても自明ではなく、利用者にとっては尚更である。しかし、ITツールのトレンドは確実に移っており、同じツールを採用することで互いにメリットを享受できる取引先などの社外からの働きかけや、従来型のツールを維持することのコストの高騰や技術的リスクに対する対策などを勘案すると、文書情報管理の立ち場からの不透明さを理由に新ツールの導入に統制をかけるというのは現実的ではない。結果的に、文書情報管理の考え方とは完全に独立した形でデジタルツールが導入され、事実上の情報の氾濫(情報カオス)を生じるといった事態に陥っている例が散見されるような状態になってしまっている。Covid-19感染対策として急速に整備されたいわゆる「リモートワーク」もこの傾向を加速させた面があると言えるだろう。そこで、本文書ではデジタル時代の文書情報管理として、新しいデジタルツールと文書情報管理の橋渡しを行い、互いの存在を前提とした上での使い分けを実現するための基本的な考え方を提言としてまとめた。

提言の骨子は、

- 1) 文書の作成段階の支援も文書情報マネジメントの重要な一部として統合する
- 2) 作成段階と完成した文書の保管管理は相互補完的な関係とみなす
- 3) 補完関係を整理するために管理のしかたを「個人」「チーム」「組織」の3段階で捉える

の3点である。1)、2)については「5. 新しい文書情報管理の考え方」、3)については「6. 新しい文書情報管理へのアプローチ」のところで詳しく論じている。

また、本文書は以下の様な状況の組織を主な対象として想定している。

- 電子文書の取り扱いが増えているが、既存の文書管理ルールが紙文書を前提としているため解釈や運用に不自然なところが出てしまっている
- 電子文書のためのルールを整備しようとしても、電子データを対象とした情報管理規定(やシステム管理規定、個人情報保護規定など)と文書管理ルールの棲み分けや整合性の確保を行うことが難しい
- 新しいITツールを導入し、文書管理システム以外にも文書を添付して共有・配布・保存が行えるようになったが、文書管理ルールとの整合性は取れていない

## 2. デジタル時代の文書情報

文書情報からみたデジタル時代とは、紙文書時代・電子化文書時代・電子文書時代に続く第4の時代と言える。文書そのものが電子的に作成される(ポーンデジタル)だけでなく、ライフサイクルを通じて全面的にデジタルのまま利用される状況を意味している。ただし、デジタル時代における電子文書の取り扱いの特徴は、単に文書そのものがデジタル情報であるということに留まらない。1つには、文書を活用するプロセスも電子化されたことにより文書情報とプロセス情報が適切に関連付けられることが期待されるという状況がある。またもう1つには、文書としての体裁が整う以前のメモや関係各所とのコミュニケーションのログなども電子化されているため、それらの文脈情報と文書情報を適切に関連付けられることで文書情報の検索可能性や内容の信憑性などを向上させ、ひいては全体の生産性の向上に大きく寄与できるという点である。これらの点から、デジタル時代の文書情報は単に電子的であるというだけでなく「コネクテッド」である、ということが言えるだろう。

電子化文書の時代といっても紙文書を全て電子化したわけではなく、電子文書の時代にも全ての文書がポーンデジタルとなったわけではなかったのと同様、デジタル時代においても全ての文書情報がコネクテッドな状態になるわけでも、また、そうしなければならないわけでもない。あくまで主役が交代し、それにとまって優先的に解決すべき課題にも変化が生じる、ということに過ぎない。増え続ける文書情報をどのように整理すべきかなどの従来から続く課題に加えて、様々なプロセスやシステムと繋がりはじめた今、文書情報やその管理手法がどのように変化するべきなのか、についても答えを出していかなければならない。

## 3. 文書情報管理の目的

文書情報管理の目的は、業務の効率化・書類のスリム化・顧客満足度の向上・リスクマネジメントなど多岐に渡っている。文書情報は組織がその活動の目的あるいは結果として生じさせた記録であり、証拠として利用されると同時に重要な資産でもある。これらは適切に管理することで、初めて組織の力となり、これらの多様な目的に資するものであると言える。

証拠として考えた場合、それが有効なものとなるための条件は、個々の記録が正しい情報を保持しているという信頼性だけでは十分ではない。例えば、その記録の内容を上書きするような新たな証拠が存在しないことも同時に示す必要があるが、「存在しない」ことに意味を持たせるためには関連する活動が仮に存在していたのであれば間違いなく記録が作成され保全されているはずである、という完全性を担保しなければならない。情報の保持に関する仕組み全体に対して、そこまでの信頼性が要求されることになる。

資産として考えた場合、その価値が毀損されることがないように散逸から守る必要がある。さらには、そこから得られる価値を最大化することを求めるのは、組織自体の目的を考えれば多くの場合自明のことであると言えるだろう。情報から価値を得るとは、情報を活用するということに他ならない。存在を認識できていない情報を活用することはできないため、これらの資産を利用可能な状態に置くことが肝要となる。

文書情報管理により、証拠としての信頼性を組織的に担保するとともに、資産としての可用性を高めることができる。これら2つの品質特性は背反するものではなく、信頼できる管理システムを構築運用することで両立が可能なものである。

デジタル時代においては、この証拠としての信頼性と資産としての可用性はより重要性を増している。まず信頼性の観点から言えば、電子的な情報の信頼性を担保することが求められる。これは単一の文書の信頼性を「紙の実在性」に頼らずに証明する、という技術的な問題にとどまらない。お互いに関連付いた(コネクテッドな)電子情報は、信頼できるシステム上に管理され適切な検証方法を用意することで、総体として信頼性を向上させることができる。つまり、紙の時代と比べても情報の信頼性が管理システムに依存する度合いが高まっていると言える。資産としての観点からは、統計処理や機械学習なども含めた、データとしての利活用、の可能性が急速に拡大しているという点が重要である。利活用のためには一般に下処理と言われる手順を踏むが、適切に管理された電子情報はすばやく利活用のプロセスに乗せることができる。これらの処理のコストを下げることにより様々な分析を「試す」ことが可能になり、発見的な手法で組織内情報の新たな価値の発掘を行うことができる。データの利活用に関しては、分析のコストをかける前に正確に成果の見積を出すことが難しいため、組織における試行のコストを下げることには大きな意味がある。もちろん、分析においても入力データの信頼性の向上は優先順位の高いテーマである。以上の理由により、デジタル時代において、文書情報の管理システムの意義はより重いものになっていくと思われる。

## 4. これまでの文書情報管理の問題

デジタル時代に至るまでの間にも、文書情報管理は様々な環境の変化に対応する必要があった。電子化から電子文書の時代はIT化が進み、情報セキュリティの向上が求められた時代でもあった。しかしながら、いわゆる文書情報管理の規程と、それら「情報管理」の規程は独立して整備されることが多く、ほとんどの場合主管する部門も別であった。デジタル時代においては「データは21世紀の石油だ」と言われるように、さらにデータを重要視する動きが加速化しているが、「文書」「データ」「情報」は仮にそれが組織的な管理の下にあったとしても別の組織、別の規程によってなされている場合が圧倒的に多い。そのため既存の管理体制の中で、統一的な文書情報管理の体制を構築することには多くの困難が伴っている。

デジタル時代においては、組織のあらゆる場所で電子的な情報が生まれ、他の情報と繋がっている。その中には証拠としての能力を持ちうるが故に信頼性を担保する必要があるものもあれば、資産として価値を持つものもある。総務部門が管理する一部の法令文書などだけに限定される文書情報管理規程だけでは、それらの情報を傘におさめる文書情報マネジメントの体制を構築することは不可能である。残念ながら「文書情報自体の管理精度を高める」というモチベーションは業務の遂行を第一とするビジネス部門にも、システムサービスの価値向上と安定運用を責務とするIT部門にも、自然発生するものではない。文書情報マネジメントの実現のためにはその二者に従属しない権威による統一的な制度構築を必要とする。

統一的なマネジメントシステムが不在であっても、従来の問題であれば、その多くが組織内部に閉じた問題であったため、管理部門の一部としての総務部による管理、事業部門の担当部門による管理、IT部門による管理システムごとの管理などを通じて、ある程度統制されてきたという実態もある。しかし、GDPRを初めとする現代のプライバシー規制は、「社外の個人」という完全に外部の都合にあわせた対応を求めている。これには、分断された管理制度と規程類では対応が困難である。また、プライバシー以外の面でも組織の外部との情報流通、情報連携は増えていくことが見込まれている。したがって「管理制度の分断」という従来からの問題は、デジタル時代においてさらに深刻なものとなる。新しい文書情報管理制度は、総務部門、情報システム部門、法務部門のどの専門部署であっても一分野のみの権威だけでは成立し得ない。

より具体的な課題としては、電子メールやビジネスチャットなどのコミュニケーションツールや、業務システム内のレコードに対して文書情報が「添付」されているケースがある。コミュニケーションツールはコミュニケーションそれ自体が、業務システムについてもそれぞれの業務が主目的であり文書情報の管理は追加的な機能である。そのためこれらのシステムに「添付」された文書情報は横断的な検索の対象から漏れていたり、最新版かどうかの判定が困難であったり、アクセス権の制御が曖昧で流出リスクの温床になってしまいかねない、などの課題を抱えている。文書情報に関する統一的なルールと、管理システムが提供されない限り、各部門各業務の単位でこのように独自に情報を蓄積する運用を回避することはできない。そのため、統一的な管理制度を確立する必要がある。

## 5. 新しい文書情報管理の考え方

文書情報が生成される過程が高度化し、その共有手段が電子化されていく中で、「紙文書を組織的に管理する」、という前提をもとに構築されてきた文書情報管理にも新たな考え方が必要となっている。具体的には、文書情報そのものについては以前は保存されなかった作成編集過程のドラフトやメモが電子的に追跡可能になったこと、文書情報を取り巻く文脈については以前は承認やレビューの結果だけが残されていたのに対しそこにいたるコミュニケーションの過程も電子的に追跡可能になったことが挙げられる。文書のオンライン共同編集や電子メールはデジタル時代到来よりもかなり以前から存在している技術だが、現在ではこれらに加えてクラウドストレージやビジネスチャットなどのツールが急速に普及している。これらのツールに「添付」され蓄積されていく情報も視野に入れた包括的な文書情報管理が必要である。

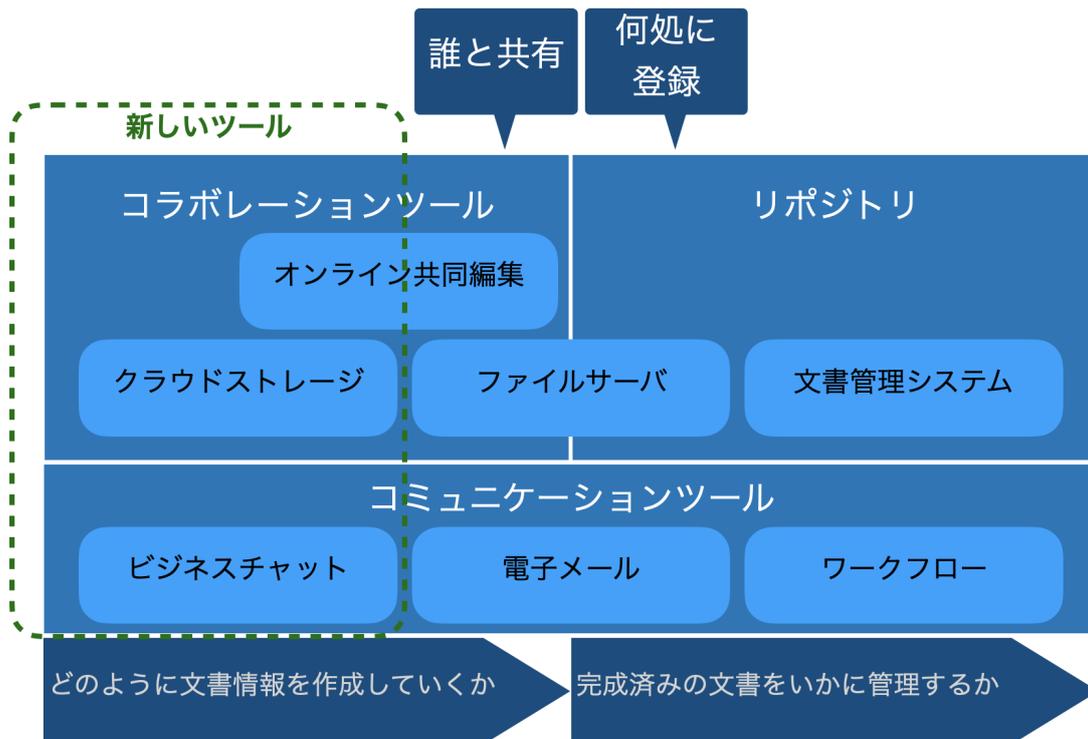
デジタル時代に普及したビジネスチャットなどのコミュニケーションツールやクラウドストレージは、基本的にはクラウド上に構築されたサービスによるものである。この点も物理的に社内に抱え込むことが可能であった従来の文書情報管理とは前提が異なっている。セキュリティに対するより深い検討が必要となる一方、組織外部とのコミュニケーションについても利便性と統制を両立できる可能性が開かれることとなった。

さらに、これらの新しいツールにはもう1つ大きな特徴がある。それは従来型の文書情報管理システムなどのITツールの多くがピラミッド型の組織とそこに所属するユーザーという形で人と組織をモデル化し、組織単位でのアクセス権付与を前提、あるいは推奨してきたのに対し、新しいツールはあくまでも個人が主役であり個人同士のグループやプロジェクトなどのフラットな人の集まりを情報集約の単位としているということである。このようなツールでは、部門管理の領域にファイルを格納すれば、自動的に個人管理から組織管理への移行がなされる、ということにはならない。あくまで情報を個人が「共有」するのであり、例えば異動があっても業務ルール上は当該文書に対する関与がなくなっても、体系的な共有状態は維持されたままになる。従来の組織管理の理念とは相反するが、これも柔軟でスピーディな情報共有を目的としたシステムとしては合理的な仕様であると言える。新しい文書情報管理は、このような設計思想を持つツールも包含したものでなければならないだろう。

言い換えると、以下2つの視点が新たに必要となっている。

- ・個人起点の「共有」という新しい情報共有手法
- ・個人管理と組織管理の間にあるチーム／グループ単位のコラボレーション・コミュニケーション（文書情報の「添付」先）

これらの視点を踏まえるということは、「完成済みの文書をいかに管理するか（何処に保管するか）」だけでなく、「どのように文書情報を作成していくか（その過程で、誰と共有するか）」も文書情報管理の主要なテーマと見なすということである。このような新しい文書情報管理の考え方の元では、個々人の意識もまた変わっていく必要がある。従来は個々の完成した文書を元に、ルールに照らしてそれをどこにどのように格納すべきか、ということが判断できれば、文書情報管理ルールを運用することができた。しかし、デジタル時代においては、「完成」するはるか以前の時点から、管理体制に沿った形で文書情報を作成していく必要がある。「共有」「添付」という行為もまた、適切な形で作成段階を支援できるものでなければならない。



文書情報の作成段階を支援するツールを適切に利用できる、という前提に立つと、完成済みの文書の管理のための運用ルールについても見直しの余地が生じる。従来の管理ルールは作成過程と切り離された完成文書のみを対象にして、その証拠としての信頼性を担保できるように注意して承認フローや管理すべき属性値、アクセス権などを定め運用されてきた。また、そのような手間と対象となる文書情報のスコープのバランスをとる必要もある。しかし、対象の文書情報の作成過程の記録と紐付けて管理できるのであれば、その全てにわたって改竄等を行うことはより困難になると期待できる。この意味で作成過程を支援するツールと完成文書を管理するシステムは相互補完的に運用が可能であり、それぞれの運用ルールもその相互補完を前提に検討されるべきである。

また、「共有」という行為が個人を起点に行われる、ということにも留意が必要である。当然、共有の対象である文書情報が各個人の間でどのように管理されているか、ということも把握される必要がある。新しい文書情報管理は、共有の起点である個人、共有先であり文書の完成までの協働を担うグループ・チーム、完成後の文書の登録先の担い手である組織、それぞれの管理体制を相互補完的なシステムと見なした上で制度設計されるべきである。

## 6. 新しい文書情報管理へのアプローチ

前章までで述べた通りデジタル時代においては、扱う情報の多くがデジタル化されたことにより、管理可能な文書情報の範囲が拡大し、活用のニーズも高まっている。一方でクラウド等の利用も含めた保存場所の分断により、文書情報の存在する場所が広範になっており、主に人力で特定場所に情報を保存する、従来型の文書情報管理では対応が困難となっている。その為、管理の範囲を定め、特定の文書を特定場所に保管する既存の文書情報管理に加えて、より広範の情報を集め後から活用できる仕組みが必要となる。

コミュニケーションログ等を含め、膨大な情報の中から必要な文書情報を取り出し活用を図る場合、経緯・文脈情報とその文書情報を組みあわせて確認できることが重要であり、文書情報に付随する経緯・文脈やプロジェクト名称等を紐付けて取り扱うことが有効となる。

新しい文書情報管理では、従来からある文書の組織管理のマネジメントサイクルを拡張し、以下の図6-1のように個人・チーム・組織3つの階層を意識する。

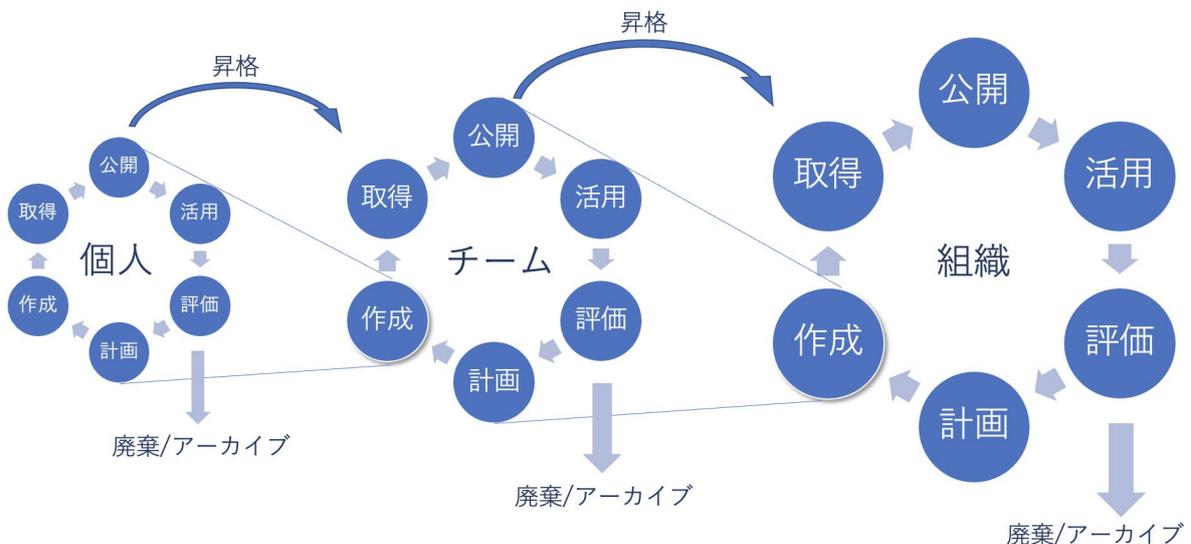


図6-1) 文書情報のマネジメントスパイラル

多くの業務においては個人での作業により作成した情報をチームに共有し、検討の結果を組織として受容する。特に組織における情報の受容においては正式な決裁を経ることもあり既存の文書情報管理の中でも取り扱われることが多いが、デジタル時代においては、その情報が生成されるまでの経緯を含んだ情報まで管理範囲を含める必要がある。

他者への情報共有は業務上何等かの意図をもって行われており、個人、チーム、組織それぞれの階層内、および階層間の情報遷移にあたる業務(図の「昇格」)を定義し、その情報のやり取りを確認のポイントとして設定することで経緯の情報を把握する事で、信頼性・可用性を高め、組織の力の維持向上という文書情報管理の目的を達成する。実現の方法は構築手順の章で改めて触れるが、紐付けの運用はファイルの命名規則や任意の場所への保存等ルール運用で対応するもの、ITによる自動での紐付け、システムの動作と連携して自動保存を行う等複数の方法が存在する。管理対象の文書レベルによって運用の厳格さを定めて対応していくこととなる。

(なお、従来型の文書情報管理は、図の組織の階層の中に内包されている)

## 6.1. ライフサイクルの定義について

文書情報そのものの形式や目的はそれがどのような単位(個人・チーム・組織)で管理されているかに依らず、それぞれの文書情報はそれぞれの背景に従って日々生み出されている。ここでは管理単位共通のライフサイクルを定め、「作成」段階を分析すると下の管理単位のライフサイクルの全体が包含されているという階層モデルを採用した。各段階の定義は以下の通りである。

**計画:**どのような文書を作成するかを検討し、保管方針までを決定する。保存領域や属性情報の紐付け等運用の計画を行う。

**作成:**文書の作成・入手・更新を行う。下階層の管理単位のライフサイクル全体が相当する。

**取得:**作成された文書を受領し、ルールに基づいた処理を行った上で適切な場所に保管する。社内での決裁等も含む。

**公開:**文書を公開する。活用段階に応じたアクセス権を設定する。上階層の管理単位への文書の受け渡しを行う。

**活用:**公開されている文書情報を利用する。

**評価:**文書情報の活用状況を評価し、改定(新たな版の作成計画)・アーカイブ・廃棄の対応を決定する。

**アーカイブ:**文書情報を長期間にわたり保存する。

**廃棄:**文書情報の廃棄を行う。

以上のライフサイクルを前提に、文書情報管理を行う。管理の活動のためには文書そのものの作成だけでなく、様々な属性情報を紐付ける活動が付帯することになる。特に、他の階層への遷移に相当する公開及び作成や、組織内での処理に相当する取得などの時点でそれらの属性情報が付加されることが予想される。

もちろん、実際には、各業務・文書情報に応じてその取扱いを個別に検討することになる。また、マネジメントサイクルとして、文書の活用の度合いやそれに対するニーズを評価し、保管ルールや継続して改善を行っていくことも重要である。

## 6.2. 各管理単位の特徴とその遷移(昇格)について

### 各管理単位の特徴

#### 【個人】

- ・個人が組織に所属した時点で生じる管理単位
- ・基本的には本人だけが閲覧/編集/削除を行うことができる
- ・一般に組織内の部門を異動しても、個人管理の文書情報へのアクセス権が失われることはない
- ・退職などにより組織を離れた時点で、組織からもアクセスできなくなる可能性がある

- ・情報システムとしては、ローカルファイルあるいはクラウドストレージ内の共有されていない文書情報が該当する

#### 【チーム】

- ・特定の目的の元に束ねられた個人の集まり
- ・プロジェクトなど組織的な権威に基づいて生成されることもあれば、個々人の自発的な発案によって生じる場合もある
- ・一般にフラットな構造を持つ
- ・中長期的には解散したり、メンバーの変更が発生しうる
- ・ある個人が同時に複数のチームに所属する、という状況は珍しくない
- ・チームメンバーでなくなった個人は、チーム管理の文書情報へのアクセス権を失う場合がある
- ・チームメンバーでなくなった個人が共有した文書情報への残存チームメンバーからのアクセス権が失われる場合もある
- ・情報システムとしては、従来からのファイルサーバに加え、クラウドストレージ内の共有されている文書やビジネスチャットのログやそこに貼り付けられたファイル群などが該当する。

#### 【組織】

- ・組織全体および正式な権威によって作成された下部組織
- ・一般にピラミッド構造を持つ
- ・組織改定などにより変更される可能性がある
- ・組織管理の下にある文書情報は、基本的に組織の構成メンバーの変更(異動など)によって失われることはない

### 6.3. 個人管理からチーム管理へ

文書情報の個人管理を充実させる目的は、主に生産性の向上である。クラウドサービスによる柔軟な作業環境のサポートやバージョン管理による作業中の情報の散逸の防止などが該当する。個人による情報の困り込みの弊害は時間とともに拡大する。異動や退職などにより当該文書情報に係る仕事から外れたり、時間とともに文脈情報が記憶から失われることで意味の読み取りが困難になるということも考えられる。従って、将来証拠あるいは資産として利用される可能性がある文書情報については、チーム管理あるいは組織管理へと昇格させることが望ましい。証拠としての利用については、組織としての取引または意思決定に関する情報、と言い換えることができる。資産としての利用については、一律の基準を設けることは困難だが、チーム管理・組織管理のためのツールが整備されている環境においては、情報過多による混乱よりも利用可能な情報が増加することのメリットが上回ることが期待できるため、機密情報のコントロールなどアクセス権の制御に個別の注意が必要でないものについては可能な限り共有をすることが望ましい。

個人管理の文書情報を共有する際は、共有先を個人指定して相手に文書情報の閲覧や共同編集を許可する、という操作が可能なツールも多い。クラウドストレージサービスにおいての共有・招待で共有先に個人を指定する場合や、チーム管理のビジネスチャットなどで

ダイレクトメッセージとして文書情報を送付する場合などがそれに該当する。このような仕組みは互いが業務上のルールや組織ではなく個人を指名して共有しあっているため、それぞれが異動・退職になった場合にアクセス権の状態が不適切なものとなる可能性がある。当面の生産性向上のため、コミュニケーションを目的として作業中のドラフトのレビューなど個別の共有が効果を発揮する場面は珍しいものではないため、個別の共有を全面的に禁止すべきということではないが、もし適切に整備されたチーム管理の共有領域があればそちらを採用すべきである。そのような場がない場合は、新たに作成することも検討できる。どのような時にどのような個人管理の文書情報を共有する(したい)のか、という点から、あるべきチーム管理の体制を描くことが可能になる。

## 6.4. チーム管理から組織管理へ

文書情報のチーム管理はコミュニケーションの質の向上とそれともなう生産性の向上を目的として整備される。迅速な意思決定をささえるために必要な情報が集約されるように設計されるため、少なくとも短期的な視点においては文脈情報と文書本体の関連も把握しやすく証拠としても資産としても利用しやすい状態を期待できる。しかし、チームによる共同作業の渦中においてチームメンバーにとっては把握しやすい文脈情報と文書本体の関係性も、後からチームに参加したメンバーやチーム外の利用者、あるいは将来記憶が薄れた状態のチームメンバーから見ても自明なものとは限らない。また、意思決定を組織的に重厚なワークフロー(レビューによるダブルチェックや組織長の承認などを含む)を経由せずに迅速に行うことを意図して設計されている場合には、個別の意思決定がどの程度組織的な権威を持ったものと見なすべきか、という点についても明確な基準を設けていない場合が多い。これもまた業務や組織の個別の事情による差が大きい領域であるため、一律の基準を外部から設定することは難しい。チーム管理されている文書情報を、組織管理に移管(昇格)させる基準については、それぞれの事情を踏まえて個別に決めていく必要がある。

もう一つの問題として、一般的にチーム管理のためのツールは管理者ではなく一般ユーザーも共有領域(チーム、チャンネル、ワークスペース、フォルダなど)を新たに作成する権限を持っていることが多いため、管理者による統制が難しいという点が指摘できる。例えばあらかじめ部門毎に共有領域を定め、そこで共有される文書情報については長期の保管をする(あるいは組織管理された領域へ昇格させる)、という運用ルールを整備することは可能だが、ユーザが独自に別の共有領域を作ってそこで文書情報を共有しビジネス上の重要な意思決定を完結していた場合、そのルールから漏れてしまうことになる。またすべてが長期保管されるという前提の領域では闊達なコミュニケーションを期待できなくなるというトレードオフも生じ得る。そのため、単に個別の文書情報が組織管理されるべきかどうかの基準だけでなく、チーム管理の共有領域をいかに統制するかという基準もあわせて整備する必要がある。

個別の文書情報単位であれ共有領域単位であれ、チーム管理から組織管理への昇格の基準を考える上での指針についても、長期的な証拠としての利用すなわち組織的な意思決定との関係性と外部との共有の二つの視点が有効である。チーム内のコミュニケーションを踏まえて意思決定された結果は、多くの場合他の業務システムへの入力や組織外への公開/通達の形でチーム管理の共有領域の外に出て行くことになる。言い換えれば外側から将来、その時点での内容の確かさを確認される可能性(証拠として利用される可能性)が

生じるということである。これはチーム外部と文書情報を共有した場合にも発生する。しかし、外部環境からはチーム内部の体制はブラックボックスであり、一般ユーザーレベルで随意に生成された共有領域などについては永続性を保証できない。従って、チームの外に向けて共有したり公開したりする文書情報を発生させる場合は、組織管理かそれに準ずるレベルでの管理体制を構築し長期的に証拠として利用できる状態を維持すべきである。

## 7. 文書情報管理制度の構成要素

新しい文書情報マネジメントを実現するためには、正式な組織の仕組みとして文書情報管理制度を確立しなければならない。この場合の制度とは以下の3つの構成要素からなる。

- 規則・ルール
- システム・ICTツール
- 人材・職位と教育

前述の通り従来の文書情報管理制度は統一的なルールであるとは言い難いものだったが、デジタル時代においては狭い意味での「文書」に留まらず、文書情報全般を包括するルールが必要とされる。これについては新たな規程を作成し、この業務で取り扱う文書情報が取りこぼされない様にならなければならない。システムに関しては、文書情報管理は本来情報システムのみによって行われるものではないが、デジタル時代における変化に着目するという意味でここではITシステムについてのみ記載する。主に、個人及びチームの管理下にある文書情報を取り扱うIT製品を、新たな管理対象として注視する必要がある。最後に人材についてはその他の2つの要素以上に組織毎の背景の違いが大きく反映される項目であるが、規則・ルールやシステムが実際に効果的に運用されるためには、適切な人材の存在が必須である。

### 7.1. 規則・ルール

組織における規程類の体系はその組織の規模や形態、業界や組織自身の目的などに応じて大きく異なっている。そのため、他の組織で利用されている規程の文書を外部から持ち込んでそのまま活用するというアプローチは現実的ではない。ここでは、従来からの文書情報管理制度の問題点を解決し、新たな文書情報管理制度を実現するための必要条件となる要素を挙げたい。

具体的には、以下を明記した統一的な規則が必要である。

- 管理対象となる文書情報とは何かを示す定義
- 個人・チーム・組織という管理単位の定義
- どのような文書情報をどの管理単位において管理すべきかという条件付け／マッピング
- 管理単位の移動(昇格)を担う責任者の定義

これらの項目を定めるにあたっては、従来からの文書情報管理の考え方も参考になる。

文書情報をその重要性においてカテゴライズし(例えば資産としての価値という基準をその根拠として利用できる)、ライフサイクル(「計画」-「作成」-「取得」-「公開」-「活用」-「評

価)」を通じてどのような範囲で共有する必要があるのか、という検討を行った上でルールとして明文化していくことになる。

統一的な規則にすべての部門、すべての種類の文書情報についての判断基準を記載することは現実的ではない。実際には部門単位など、より細かい単位で、チーム管理すべき文書情報、組織管理すべき文書情報は何か、チーム管理から組織管理に昇格させるための条件はどのようなものか、などを明記したルールを整備する必要がある。

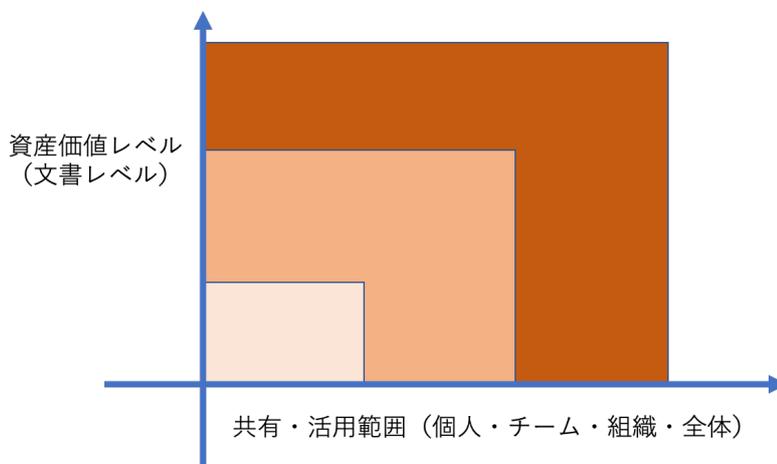


図7-1) 資産価値と共有・活用範囲の関係

上階層の管理単位に移管することで当該文書情報はより高い管理精度で管理されることになる。チーム管理の中で共有されている文書情報の中で、ルール上、重要性に応じて組織管理が要求されるものについては昇格され組織管理されることになる。これにより例えばチームが解散した後もこの文書情報は組織内で適切に維持管理されていくことが期待できる。一方で、組織管理を中心に文書情報全体を見た場合、属性情報としてリポジトリ内に保持できる情報には限りがある。作成時の文脈情報、すなわち下階層の記録が十全に保持されていれば、より高い精度でその文書情報の信頼性を評価することができる。組織管理はその対象を絞り込む性質を持つため完全性の担保が難しい。チーム管理のシステムやそこで利用されるコミュニケーションツールの記録を保全することで、この弱点を補完することが可能である。これらのシステムのログは全量保全を実施すべきである。

また、規則・ルールは導入時に一度定めるだけでなく、マネジメントシステムとして定期的なレビューと改善の機会を設けることで、環境変化の激しい経営環境への対応を行っていく必要がある。

## 7.2. システム・ICTツール

新しい文書情報のライフサイクルは、「作成」を下階層のライフサイクルと見なす形で多層的な構造を持っている。「作成」以外の段階の活動を「管理」と位置づけると、文書情報を扱う活動には文書作成と文書情報管理があり、それらが交互に現れてお互いを補完する構造であることがわかる。これらの活動を支援するシステムに求められる機能は全く性質の異なるものであるため、市場でパッケージソフトウェアやクラウドサービスの形で提供されて

いるICTツールも全く別のカテゴリに属している。適切なICTツールを採用するためには、各製品カテゴリの機能を理解する必要がある。

目的	製品カテゴリ	機能分類	備考
文書の作成	コンテンツコラボレーション基盤 (CCP : Content Collaboration Platform)	関係者	作成に関わる人々
		属性・分類 (共有目的)	共有・活用するための属性 (プロパティ、ラベル、タグなど)
		役割	共同作業、編集者、閲覧者など
		コラボレーション	共同作業、コメント機能など
		記録	バージョン管理、ログ
		その他	付帯情報とのリンクなど
文書の管理	コンテンツサービス基盤 (CSP : Content Service Platform)	関係者	作成に関わる人々
		属性・分類 (管理目的)	管理するための属性 (文書タイプ、アスペクトなど)
		プロセス・ワークフロー	公式文書・正式文書として認められるためのプロセス
		公開先 (共有先)	アクセス制御
		保管・保存	保管期限など
		記録	バージョン管理、ログ
		その他	付帯情報とのリンクなど

表7-1) 製品毎の特徴を把握するための観点

文書情報管理のためのICTツールとしては、まず文書情報の作成を支援するコンテンツコラボレーション基盤(CCP、Content Collaboration Platform)と、文書情報の管理支援するコンテンツサービス基盤(CSP、Content Service Platform)、の2つのカテゴリがあり、様々な開発ベンダーが提供している。さらに、この2つの基盤を繋ぐ機能を担うインテグレーションのツールと、文書情報のライフサイクルの背景(コンテキスト)を構成するコミュニケーションのツールが存在している。

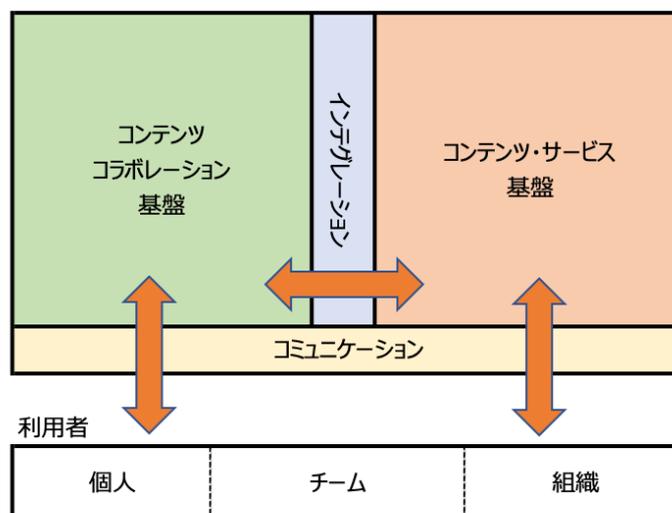


図7-2) 文書情報管理を構成する各システムの関係

カテゴリ	代表的なIT製品(例)
コンテンツコラボレーション基盤(CCP)	Microsoft(OneDrive for Business)、Box、Dropbox、Google、Hyland、Citrixなど
コンテンツサービス基盤(CSP)	Micorsoft(SharePoint)、Box、Hyland、Alfresco、OpenTextなど
インテグレーション	Microsoft(Power Automate)、Infomatica、Workato、Boomi、Mulesoftなど
コミュニケーション	Microsoft(Teams)、Slackなど

表7-2)カテゴリ毎の代表的な製品名の例

CCP製品とCSP製品は、それぞれ補完的な機能を提供しているため、不足している機能を補完するため、それぞれの機能を追加している製品も存在する。また、CCP製品やCSP製品自体がもつインテグレーション機能を持つこともあり、必ずしも独立したインテグレーション製品が必要というわけではない。

デジタル化が社会に与えた影響の中でもリモートワークの推進は最もインパクトの大きかったものの一つである。メールやチャットなどのコミュニケーションツールは対面の対話や電話を補完する位置づけから、コミュニケーションの主戦場としての地位を得るようになった。こうしたデジタルコミュニケーションツールは、リモートワークを実現するだけでなくコミュニケーションログを電子的に蓄積できるという特徴を持っている。このコミュニケーションの記録と文書情報を結びつけることで、文書情報の価値は大きく向上する。規則・ルールの項目で強調した完全性の担保や、検索性の向上による活用機会の増大などに効果を発揮する。

例としてTeamsやSlackなどのチャットコミュニケーションツールが注目されている。文書を作成する過程で必要なタイミングでお知らせしたり、共同作業者に意見を求めたり、根拠となる情報の共有をしたり、共同作業を行うための機能が豊富なためだ。この段階の文書情報は構造化されていない場合が多いため、共同作業者(メンバー)や意見などのディスカッション情報がキーワードとなり文書情報を探し出すための属性情報として活用もできる。ただし、この属性情報は必ずしも組織として管理するための属性情報になるわけではなく、共有・活用範囲によっても付与すべき属性情報は異なってくるため、その部分はCCP製品やCSP製品を定義された規則・ルールにもとづいて付与する必要がある。

### 7.3. 人材・職位と教育

これまでの文書情報管理とは異なり、現在では複雑性を増した環境のなかで文書情報管理を行うには、専門部門の設置、または各部門へ文書情報管理者を配置することが望ましく、知識をもつ担当者によって、文書情報ライフサイクルに対する規則・ルール作り、関係者への教育、必要なIT環境の整備を行うことが必要である。統一的な規則を運用するための組織作りを行わなければならない。

そのため、経営者は文書情報管理の責任者と各部門の推進者を任命し、適切な権限を与える必要がある。責任者は全社の管理を担当し、部門による運用レベルのばらつきを抑え、一定の基準(品質)を担保することを目指す。部門推進者は、管理対象となる文書情報と管理単位のマッピングを行い、昇格条件を含めた運用ルールを確立し、そのルールにしたがった運用を行う。

責任者と部門推進者は定期的に運用状況や課題を共有し、文書情報の取扱いに関するノウハウの蓄積と部門間の横展開を行うことで組織力の強化と維持に勤める。

## 8. 文書情報管理制度の構築手順

ここまでに見てきた様に、新しい文書情報管理制度を確立するために考慮すべき項目は多岐にわたる。3つの構成要素、「規則・ルール」「システム・ICTツール」「人材・職位と教育」を整備するにあたって、何処から手を付けてどの様に議論を進めるべきか、は難しい問題である。そこで、以下に具体的な進め方の例示をしたい。

### 8.1. 対象範囲の決定

まずは、対象範囲を決定する必要がある。全社または企業グループ全体なのか、特定部門や特定業務に限定するものなのか、どの業務を対象とするのか等である。範囲が異なれば、新ルールをオーソライズするためのステイクホルダーも異なり手続も異なる。ルールの策定や定着の難易度にも差が生じる。

次に「情報」や「文書」、「ワークスタイル」に関する社内規則類を洗い出し、その内容を把握するとともに、対象範囲に応じた新ルールを策定すると、そのルールが社内規則類の体系の中でどのポジションに位置するのかが確認する。関連する既存ルールから、従うべきルールの内容と新ルール策定により影響を受ける箇所を明確化する。影響箇所については新ルール策定と同期をとっての改定をあらかじめ依頼する必要がある。新ルールによって目指す姿が上位規則と矛盾する場合は、上位規則の改定もプロジェクトのスコープとする必要があり、プロジェクトの作業規模が大きく拡大する可能性もある。

必然的に、対象業務ごとに詳細レベルのルールは異なったものとなる。全社共通ルールとして定めるべきレベルと、業務ごとまたは部署ごとのローカルルールとして定めるべきレベルに、適切に切り分ける必要もある。

全社・全業務共通の標準的ルールは、従来の文書を所管していた部署（総務部等）、法務担当部署、情報セキュリティ担当部署の関与により決定されるべきである。

新規策定ルールのレベルとポジション、それに影響を受ける既存ルールのそれぞれの検討～決定に必要な部署、期間、オーソライズ手続を考慮して、全体スケジュールを策定し、関係者を組織的に巻き込んでプロジェクトを開始する。

### 8.2. 対象業務の分析

最終成果物たるコンテンツのみならず、そこに至るまでの中間生成物等も逐一保管・保存していくことを目指すわけであるから、最終成果物を生み出す業務の開始から終了までのプロセスを把握する必要がある。

中間成果物とは具体的には、電子メールやチャットによる議論、指示などや、最終成果物に至るまでの過程の草案や最終的には採用されなかったコンテンツなどである。これらは積極的な管理意思が働かない限り散逸しがちであり保存されないこともある情報である。活動自体が正式に採用されることがなく終わり、最終成果物自体が全く作成されないケースもあるだろう。これらにトレーサビリティを持たせて管理するためには、これらの情報が生み出される業務上の案件を識別し、当該業務案件に紐付ける必要がある。このため、社

則・規程上に定義される職務分掌などからブレイクダウンされ、商品体系にまでつながっていく業務体系の整備状況が、この後で述べる作業に大きく影響を与える。

当該業務が、何を契機に始まり、何によって終了し、その成果物はその後どう使われ、何を契機に廃棄されるか、または何のためにどれくらいの期間保有するかを明らかにする。これらの間に発生するイベントや実施される作業を、登場する組織・職制・人物(役割)ごとに、時系列に沿って整理する。ここで出現するそれぞれのイベントや作業がどのような場でどのようなICTツールを使用して実施され、そこでどのような中間生成物が生まれるかを洗い出す。いわゆる業務の「見える化」である。業務の手順は、担当者や自部署の所管範囲しか認識されていないこと、日常的な仕事のやり方として明文化されていないことや暗黙のルールが存在していることも多いので、留意して「見える化」を進める必要がある。これらは当該業務1件の流れであるとともに、最終成果物たるコンテンツのライフサイクルでもある。

業務には、一定周期で繰り返されるタイプのもので、案件の発生次第、アドホックに開始するタイプの業務がある。前者は期日や時期の到来が業務開始の契機であり、後者は当該プロジェクトの開始が決裁されることや、外部からのリクエストの発生やインシデントの報告などが契機となる。

最終成果物たるコンテンツは、それを生み出した主たる業務が完了した後も、検査や監査の対象となることや事例として参考にされることもある。保存年限は法令等により決められる制約を受けることも多い。

実際の管理手順を考案する上で重要となるのは、業務1件の単位と、業務各案件を識別する記号や番号(いわゆるID)が存在するかである。業務の単位やその識別記号の把握・整理のためには、最終成果物が紐付いている製品の体系、個々の製品の静的構造、個々の製品のライフサイクル、取引先の分類の把握が不可欠となる場合も多い。

「見える化」した業務は、前述の個人管理／チーム管理／組織管理といった作業および管理の階層を意識して整理する。

少し趣は異なるが、各業務の最終成果物たるコンテンツの原本が紙文書とされているか電子データとされているかも確認すべき点である。紙文書が原本として規定されている場合は、紙文書を原本としなければならない事由を明確化しておく。

対象範囲が広く分析対象の業務の数が多い場合は、対象部署や対象業務を分類し、同種の業務の中からできる限り典型的な業務を選定して、それらの分析を先行的に実施し、その結果を他の業務に展開する手順をとることが効率的である。

### 8.3. ICTツール・ICT環境の理解

既に導入されており利用が前提となっているICTツールとそれにより実現されている業務環境、これから新規導入を図る場合は導入候補となるICTツールの機能仕様を理解する。これらの仕様が、新ルール策定にあたっての与件となる。対象となるICTツールは前章のとおり、コミュニケーションツールと文書情報管理ツールである。

コミュニケーションツールに関しては、特に、特定の話題・議題・テーマに関する通信を網羅的に把握する機能があるか、また、ない場合はどのような方法をとればそれを実現できるかが検討できるレベルで検索、並べ替え、振り分け等の機能を把握する。また、コミュニケーションログの保存、廃棄、アーカイブ仕様も把握する必要がある。

ここで言う文書情報管理ツールとは、電子データの格納領域を提供するソフトウェア全般を指す。文書情報管理ツールについては、まず、作業領域として提供されている環境、確定したコンテンツをある程度長期にわたり格納できる領域、社外での作業時に利用できる格納領域、社外の他者とコンテンツを共有するための領域のそれぞれとそれらの制約事項を把握する。格納データに対して誰が参照可能か・誰が更新可能かといったアクセス権限をどの程度のきめ細かさで設定及び変更できるかも、把握すべき重要な仕様である。

また、コミュニケーションデータ中に文書情報管理ツールに格納しているコンテンツを引用し、コミュニケーションデータからワンクリックで文書情報管理ツール内のコンテンツを参照できる等の、コミュニケーションツールと文書情報管理ツールの連動・連携仕様も把握する必要がある。

近年は、特定の組織やプロジェクトにおいて独自にコラボレーションツールを使用しているケースも増えている。コラボレーションツールについても何が使用されているかだけでなく、どの組織の標準なのか、特定の組織・プロジェクトの固有の事由による採用なのか、当該ツールの使用目的は何で使用している機能範囲は何か等を把握する。

## 8.4. ルールの策定

最終成果物たるコンテンツと合わせてその成立経緯の情報も保管・保存するためのルールの策定手順を述べる。

### (1) 格納場所の決定

#### (ア) 最終成果物たるコンテンツ

電子データについて、長期保存が可能で、一定の手続を経て格納した後は更新不可とできる文書情報管理ツールが必要である。これを最終成果物たるコンテンツの格納場所として使用する。前提として、特段の事由がない場合は電子データを原本とすることが望ましい。場合によってはこの点に関しても既存規則の改定を行う。

#### (イ) コミュニケーションログ

電子メールやチャットを含むコミュニケーションログについては、コミュニケーションシステムにおいて、最終成果物たるコンテンツに求められる保存期間以上の保存期間が確保でき、保存状態から1案件に関するログを網羅的に呼び出すことが実運用上可能であれば、コミュニケーションシステムでそのまま格納しておけばよい。この条件を満たせない場合は、当該案件に関するコミュニケーションログを抽出し、最終成果物と同じ環境に格納する。

#### (ウ) 中間生成物等

例えば添付ファイルのような形でコミュニケーションログに関連付けられているコンテンツであれば、上の(イ)に従う。作成するコンテンツに関連付けられるコメント等の形で他者の意見や指示を収集するケースは、対象コンテンツを(ア)と同じ環境に格納する。このケースでは、成果や決定事項の方向性を変更した際や他者からの指示を受けた際は、確実にコ

コンテンツの変更履歴を残すこともルールとして盛り込む必要がある。一時作業用の領域や社外との共有用の領域に置かれている中間生成物も、(ア)の領域に移動する。音声や動画等の大容量データは、格納環境に制約があることが多いので、それに沿って格納場所を検討する。

成果物作成の過程における調査作業で社内外のコンテンツを参照することはよくある。この場合、URL等参照先の所在情報がコンテンツやコミュニケーションログ内に記述されており、いつでも参照可能であれば、理想的である。ただし、最終成果物の保存期間にわたって参照先の維持が保証されない、所在変更の可能性があるといった場合、参照先の情報が成果物作成にあたって重要な意味を持っていたのであれば、参照した時点の内容をスクリーンプリントやダウンロードにより取得し(イ)と同様に格納しておく。

(ア)(イ)(ウ)は個人管理／チーム管理／組織管理といった作業および管理の階層を考慮して、コンテンツの階層間移動を含む業務上の実現性や整合性を検証する必要がある。業務(作成するコンテンツ)の守秘性しだいでは、個人管理の階層でのいわゆる下書き・草案を作成する段階から、極めてセキュリティが高く、一方限定された関係者(チーム管理階層)には即共有されるべきケースもある。このように、最終的には、後述の格納手続の検討をフィードバックしながらデザインする。

## (2) 格納手続の決定

最終成果物及びそれに付帯する経緯、中間成果物等一式の確定手続を決定する必要がある。これは、(1)(ア)で述べたこれ以降更新不可とするための格納手続に当たる。また一度確定した後の正式な改版手順も、同時に決定する。

### (ア) 確定条件／タイミング

これは当然最終成果物たるコンテンツの確定を前提としなければならない。よって、最終成果の決裁手続と何らかのリンクをとるようにする。必要に応じて、最終成果の決裁とは別に格納段階での承認者や点検手続等も設定する。

### (イ) 管理情報

格納するコンテンツに付与する管理情報項目を決定する。これは、格納時の必須入力項目となる。当該コンテンツを証拠として使用する場合の証明力を考慮した決裁年月日、決裁者、担当者等の情報、当該コンテンツをピンポイントで検索するために必要となるIDや案件に関する情報、有効期限や保存年限を決定する発効年月日等の情報、参照権限を誰に与えるか等を決定する要因となる機密性レベルに関する情報等を盛り込む必要がある。

当該成果物を生み出した業務について、進捗、予算、見込み数値等を管理するための業務管理システムが別途存在する場合は、業務管理システムとの一体化や業務管理システムから上述の情報を自動的に引き込む等のシステム連動も検討する。少なくとも、最終成果物たるコンテンツから業務管理システム上の当該案件の情報を参照でき、業務管理システム上の案件の最終成果物たるコンテンツを参照できる運用・操作は確立すべきである。原本を紙文書とせざるをえない場合、紙に限らず物理的な実体を有する何らかの物品との関連付けが必要な場合には、これらの所在情報も管理する。決裁者、担当者、その他の関

係者について、コンテンツの保存期間にわたり当時の人事情報の追跡が可能であればよいが、そうでない場合は、当時の所属、役職等も明確に記録しておく必要がある。

また最終成果物の他にも種々のコンテンツを格納することになるため、これらを整理するフォルダ体系も決めておく必要がある。これは一般的に業務ごとに異なる体系となるため、雛形や考え方を提示して業務個別に決定させることが効率的である。

#### (ウ) 証明の「強さ」の決定

コンテンツの内容と作成日時と作成者を証明すべき相手は誰かを明確にする。社内に対してのみ明らかにすればよいのであれば、正当なIT全般統制の下で運用されている文書情報管理システムに格納することで十分と言える。ただし、法廷などで第三者に対し疑う余地のない照明を必要とする場合には、実印相当の効力を持つ証明書を使用した電子署名の付与や第三者によるタイムスタンプサービスの利用も検討する。

また、その対象コンテンツも明確にしなければならない。それが最終成果物のみでよい場合は、上述の(ア)のタイミングで格納手続をとればよいが、そうでなければ経緯を示すログや中間成果物も作成とほぼ同時に改ざん対策を施す必要が生じる。

例えば、後に知的財産権を主張する可能性があれば、研究者が日常の研究業務の中で日々使用している研究ノート相当のコンテンツに日次でタイムスタンプを付与し、当該のアイデアの成立日時を第三者に対し証明できるようにすることも考えられる。研究ノートは中間生成物に当たるが、最終的な研究報告書等の完成を待たず、存在証明と改ざん対策を講じるわけである。

文書情報管理システムへの格納や電子署名やタイムスタンプのような改ざん検知技術の適用は、正当な状態からの改変の防止や抑止はできるが、個人単独の作業成果物に作成段階から混入する誤謬や不正を防ぐことはできない。個人単独作業の内容に不正を含まリスクがある場合は、他者による何らかの点検を行う等、業務プロセス自体の見直しが必要となることに留意が必要である。

#### (エ) アクセス権限、ほか

コンテンツ格納時には、機密性に関する社内規則に準じたアクセス権限の設定が必要である。基本的に上書き更新を禁止し、正式な改版手続を経た場合にのみ新版としての(旧版を残した)更新を可能とし、参照等の権限を有する範囲(組織、役職、個人等)のパターンを決めておき、そのどれに該当するかを案件ごとに判断する。場合によっては、フォルダごとに異なる権限を設定する。

この際に留意すべきは、無暗に参照権限を限定しないことである。自社の競争力の源泉たる情報や取引先や協業相手等の非公開情報が含まれるコンテンツのみの参照権限を限定するにとどめ、支障のない範囲で最大限の情報を関連部門の他者が参照できるようにする。このことによって、経緯や試行錯誤等に潜むナレッジを共有することができる。このためには、業務上、機密性の極めて高い情報とそうでない情報とを意識的に区分しながら文書や資料を作成する必要があり、これを日常の業務スタイルとして定着させる必要がある。

### (3) 詳細規則

どこまでICTツールによる自動化ないし強制が可能かを見極めた上で、人的な手順のルール範囲を決定する。省力化できること、誤りや不正を抑止しやすいことを考慮すると、可能な限りICT対応を試みるべきである。

上で述べた内容を実行するためには、内容や成果物が決裁された最終段階のみならず、そこに至るまでの経緯や中間生成物も保管・保存することを前提とした業務活動が、日常的に求められることとなる。つまり、電子メールの送受信や一時的な作業用格納環境の使用方法、レビュー手順などについても、命名規約等一定のルールを設定する必要があるということである。

これらを全社統一ルールとすべき範囲と、業務や組織に応じたルールとすべき範囲に分けて、利用ルールを策定し、オーソライズする。ルールを設定する際にはかたくなに理想的なルールを強制するのではなく、現状の業務運用も考慮して、実行上無理のないルールとすることが重要である。

## 8.5. 導入準備

これらのルールは、あくまで全体最適のためのルールである。そのため、一個人・一時点を切り取るとより不便となるケースもあり、日常業務における個人の自由度を狭め、少なからず現場の日常のワークスタイルに影響を与えることになる。よって、これらの施策自体に対し反対の声が挙がることや、暗にルールを守らず自己流で業務を続ける者が出ることもある。これらの対策を含む、新ルール導入時の手法や考慮点を挙げる。

まず新ルール適用にあたっては、特定の部署に限定して小さく開始し、その部署での試行運用の中でルールをチューニングしていくことが効果的である。先行適用部署は、他の部署への影響力が強い部署や新ルールへの抵抗が強い部署を選び、試行適用の過程で対象部署の現場と一体となって課題解決を図りルールをチューニングすることで、これらの部署をルール策定側の当事者として巻き込んでいく。そのことで、これらの部署を新ルール推進派としてしまうことが有意義である。

特に適用初期は、ルールの運用状況をモニタリングすると同時に、現場の疑問や悩みの解決を図る組織の設置と活動が必要であろう。

また、日常業務スタイルに関わることであり、業務開始時の初動を規定するものであるため、新人教育の段階でごく当たり前の基本動作として教育し、全社ルールを守ることが問題発生時に個人が責任を追及されることから守ることになるという認識を含め徹底を図ることと、ルール遵守が当然であると社員に意識づけるための管理者の率先垂範も必須事項である。

## 9. デジタル時代の重点テーマ

ここまで述べた内容はあくまで基本的な考えである。デジタル化したことで、さまざまなテクノロジーなどを用いて変化に対応したり、生産性を向上させたりすることが可能になるが、その影響は多岐に渡るため適切に対応するためには幅広い観点に対する目配せが必要になる。この章では、デジタル時代の変化の影響を大きく受けたと思われるものの中でも特に文書情報管理業務に対する関連性が高いものを「重点テーマ」と捉え、その一部を紹介する。

### ● AIと機械可読

人工知能技術や機械学習の適用範囲が急速に広まっている。これらの技術は大量の学習用データの存在を前提としている。ベンダーが独自に収集したデータを元に学習した結果だけを利用する形式も存在するが、基本的には自組織のデータがどれだけ利用可能であるかが、これらの技術からどれだけの成果を引き出せるかを大きく規定していると言えるだろう。

学習の元データとなるのはデータベースに格納されたいわゆる定型データだけではない。むしろそれらの従来から整備が行き届いていた情報は従来からある分析手法によってすでに活用されていることが多く、人工知能技術に期待されるのはこれまで分析の目が届かなかった領域であり、これには文書情報に代表される非定型データが含まれる。

非定型データがこれまで分析対象となりにくかったのは、そこから情報を抽出することに手間がかかるというだけでなく、システムのオーソライズされた結果のみが格納されている定型のデータベースと異なり、内容自体に対しても真偽の判定が難しい状態におかれていることが多い(利用する前に人の目で確認し仕分けなどが必要になる)ということにもよるだろう。例えば社内にファイルとして残っている文書だけを見ても、それがどの時点まで最新の情報であったのか、実際に社外などに提出されたものなのか、その時点のルールに照らして適切な扱いを受け承認されたものなのか、を判定することは困難である。もちろん機械的に類似の文書を並べアクセスログなどと突合することでより信頼性が高い情報を推定することは可能だが信頼性という意味では大きな制限のかかった推定に過ぎない。文書情報管理が適切に行われていた場合、この部分を補完することが可能である。

また、機械的な学習の結果を組織が利用して何か問題が発生した場合、その原因に遡った調査が必要となる。多くの場合、処理そのものはブラックボックスになってしまうと思われるが、少なくともどのようなインプットを与えたかが確認できれば監査の上でも有用である。この点においても文書情報の基盤の重要性は人工知能・機械学習の応用が広がるのにあわせて増していると言えるだろう。

### ● プライバシー保護

GDPRやCCPAの議論は主にWebや定型データを中心に進められているが、文書情報管理も無縁ではありえない。それらの法規制と個別の文書の関係性を把握できる環境作りが必要となっている。

まず、どのような文書にプライバシー情報が含まれるか、という点で文書の種類に対する包括的な視座が必要である。それぞれの文書種に対する責任の所在、それにアクセス可能な組織や職位についても判断ができなければならない。

次に、個々人からの要請に対して対応する(文書)情報が特定できることが求められる。これについては文書情報管理基盤自体に検索の能力が備わっているか、定型データを管理するシステムからの完全な参照が得られるかのどちらかが実現していない限り、網羅的な全文書の棚卸しをしなければ要請に応えられないことになってしまう。

最後に、要請に応じて情報の削除や移管を行えるような体制が必要である。要請の受け付けから一貫してシステム上のデータ修正までが行えることが理想だが、手作業であっても各責任組織に対して依頼が行えるようにプロセスが整備されていなければならない。

これらの要件はどれも一般的な文書情報管理の整備の中で整理される論点であるし、文書情報の形でプライバシー情報を扱う以上必要不可欠なものとなる。

## ● バイモーダル

バイモーダルITはガートナーが2015年に提唱した考え方で、ミッションクリティカルな業務アプリケーションなどシステム・オブ・レコードと、素早く柔軟な対応を要求されるシステム・オブ・エンゲージメントでは、異なる「2つの流儀」で取り扱われるべきだ、とするものである。従来の文書情報の保管庫であるリポジトリは、システム・オブ・レコードであり、ビジネスチャットなどのコミュニケーションツールは代表的なシステム・オブ・エンゲージメントである。また、いわゆるクラウドストレージも素早く柔軟な情報共有を目指すことと、管理の大部分を伝統的な情報システム部門に依存していないという意味でも、リポジトリとは違い後者に分類されると考えてよいだろう。

これはつまり、従来の文書情報管理は、情報システムという面ではシステム・オブ・レコードとしての取り扱いを前提としていれば良かったのに対し、デジタル時代においては異なる性格のシステムを横断しながら総体としての文書情報管理を実現しなければならないということの意味している。重要な文書・記録の定義をきっちりを行い、それらに対する保護策を定め、その運用を確たるものとする、という集中的なアプローチだけでは不足ということである。重要な文書のまわりにもどのような情報共有環境があり、それらがどういった管理機能を提供しているのか、どの程度信頼できるものなのか、を十分に把握した上でなければ適切な文書情報管理のルールを定めることができない。2つの流儀の両方を持たなければならない(リポジトリを全面的にアジャイルなやり方で運用すべきではないし、コミュニケーションツールに従来型の窮屈な管理を押しつけるべきでもない)ことは前提であり、文書情報とその両方の上を流れながら形作られていく以上、双方の特徴を理解した上で相互補完的なルール作りをしていかなければならない。

## ● インフォメーションガバナンス

デジタル時代よりも1つ前、電子文書の時代においても紙文書の物理的な制約が外れたことにより、情報爆発という問題が指摘されていた。それまでよりも容易に新たな文書が生み出され、気軽に保持できてしまうため、組織内には管理の有無を問わず膨大な量の情報が蓄積されることになった。そしてその傾向は年々加速してきた。もはや紙文書の制約が前提であった電子化文書の時代までに通用していた管理体制では対応しきれないことは自明であり、AIIMではこの状況を情報カオスと表現している。

従来前提とされてきた管理(=マネジメント)においては、対象を定義し、そこに含まれる文書は網羅的に一定のプロセスを適用し、ライフサイクルを通じてシステムの内部に取り込んでおくことが求められていた。しかし、対象自体も増え、それぞれの文書も膨張していく中では、定義もプロセスの

適用も現実的ではなくなっていくし、何よりもシステム自体がその量的な爆発を抱え込むことができなかった。情報カオスに対して、全面的に従来の管理手法を適用することで問題を解決することは不可能だということである。

この状況に対し、インフォメーションガバナンスという考え方が提唱された。ドキュメントマネジメントと比較するのであれば、ドキュメントをインフォメーションに、マネジメントをガバナンスに対応している。ドキュメントをインフォメーションとしたのは紙の制約を離れ定型非定型を問わず電子データが急激に増加しそれらを包括的に統制しなければならないということである。マネジメント(管理)に対しガバナンス(統制)としたのは、前記の通り従来の管理手法では量的に追いつかないため、より軽量な方法でこの問題に当たらざるを得ないという事情を反映していると考えられるだろう。インフォメーションガバナンスにおいては、組織の情報をすべて一定のプロセスを通じて処理するのではなく、ポリシーに基づいてチェックし、必要に応じてアクションを取れる体制を構築することを求めている。

インフォメーションガバナンスは、単に管理体制を「薄く広く」することを求めているわけではない。組織における情報の総合的な戦略であり、情報によってもたらされる価値とリスクのバランスをとることを目指すものである。

デジタル時代において、これまでに増え続けた電子情報はさらにお互いが繋がる(コネクテッド)ことで価値もリスクも従来とは異なる姿を見せ始めている。文書情報はあくまで「情報」のサブカテゴリではあるが、これらの変化をもっとも強く受ける領域であり、その管理体制の在り様が、情報全般の総合的な戦略の中で占める位置もまた重要なものとならざるを得ないだろう。

## ● (オープン)イノベーション

ナレッジマネジメントは文書情報管理とその基盤による実現が期待されてきたものの1つである。イノベーションを求める組織は、自社内の知識を組み合わせて活用することで飛躍を生み出そうと努力をし、そのための支援策としてナレッジマネジメントの拡充を図ってきた。

イノベーションにまつわる話題の中で、特にデジタル時代の文書情報管理との結びつきが重要だと考えられるものに「オープン・イノベーション」がある。イノベーションは異なる分野の知識が交わることで生まれる、と考えられ、それを推進するためにも組織「外」の情報を取り込むことが重視されている。これは度々国内企業の宿痾とされてきたいわゆる「自前主義」の対局をなす考え方である。もちろん、内部の知識を公開することも外部の知見やアイデアを採用することも、ただ無制限にオープンにすれば良いということではない。情報の性質に応じて、共有する相手も方法も適切に選択する必要がある。

デジタル時代において飛躍的な普及を果たしたコミュニケーションツールやクラウドストレージなどの技術は、組織外との情報共有にも強みを持っている。これらの技術の使い方の制御と、組織としての文書情報の管理体制を整合させる必要がある。

## ● ニューノーマル

2020年、いわゆるコロナ禍により多くの企業が、在宅勤務の比率を高めた。もちろんスムーズに移行ができたケースばかりではなく、回線やシステムの処理能力が限界に達したために増強や利用形態の統制を新たに組み込んだケースや、紙文書と取り扱いが必須とされる業務のために特定の人員に負荷が集中するなどの問題が浮き彫りになった企業も多く存在した。

これまでは、紙の実在性に依存できない形でも電子的な文書情報に対して信頼を持たせるための努力がなされてきた。改ざん防止の技術や、承認ワークフローからの一貫した権威付けなど、多くの工夫の上でプロセスの電子化がなされてきたわけである。単純に紙が電子に置き換わっただけでは、あまり大きな効果は生まれない。もちろん、検索ができるようになったり、物理的な場所を占有しなくなるなどの効果はあり、まさにそれらを目的として電子化は進められてきた。しかし、それで得られる効果と、かかる費用、新たに発生するかもしれないリスクなどを総合的に判断した場合、「当面は紙文書を中心としたプロセスを残す」という判断になってしまうケースは多かった。コロナ禍はこれに対して大きな風穴を開けることになった。対面前提の紙中心プロセスは物理的に実行不可能になってしまったため、それを迂回するための電子化が求められた。そして、少なくとも部分的にはそれらはある種容易に行えたと考えるべきだろう。実際に多くの企業が(種々の問題を発生させながらではあれ)、在宅勤務の拡大に成功したからである。

しかし、在宅勤務、リモートワークの導入は単なるプロセスの電子化だけを意味しない。従来のプロセスの電子化は、関与している人間たちの多くが対面で共同作業を行っていることを前提としていた。紙の文書が目の前になくても、お互いがどのような情報にアクセスできるかをある程度共有しあい、電子的なシステム上に保管された情報に対しても共通の信頼感を持つことができる環境があったと言えるだろう。コロナ禍における強制的な在宅勤務、リモートワークの推進はこの部分を置き去りにしてしまった面がある、と考えられる。緊急事態に対応するために、電子的なプロセスを採用「してみる」ことには成功した。それが現実には可能なやり方であることを証明し、今後もその方向で様々なプロセスが効率化されることが期待される。しかし、今後緊急事態であるという意識がなくなった時、情報の信頼性についての振り返りを行わなければ、大きなリスクを抱え込むことになるのではないだろうか。情報の分類とリスクの評価を通じてこの懸念に対する答えを出すことも、デジタル時代の文書情報管理の大きな役割の1つと言えるだろう。

## ● BCP/BCM 事業継続

企業活動において、予測できない自然災害、パンデミック(ウイルス感染)などへの対応は必須要件となっている。過去をみても数年という短い期間で発生している。企業活動を継続するために事業継続計画(BCP)/事業継続管理(BCM)の策定を行い、発生事象に備えておく必要がある。

	パンデミック	自然災害
1957年	アジアインフルエンザ	
1968年	香港インフルエンザ	
1993年		北海道南西沖地震
1994年		北海道東方沖地震
1995年		阪神淡路大震災
1997年	鳥インフルエンザ	
2000年		鳥取県西部地震
2003年	鳥インフルエンザ	十勝沖地震
2004年		新潟県中越沖地震
2009年	新型インフルエンザ	
2011年		東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）
2013年	鳥インフルエンザ	
2015年		熊本地震
2018年		北海道肝振東部地震
2018年		大阪北部地震
2020年	新型コロナ	

表9-1) 近年発生した自然災害やパンデミック

コロナ禍によって、完成図書(ドキュメント)をSaaS型オンラインストレージに保管したり、IaaS型/PaaS型のクラウドサーバーにデータを保管したり、複数のデータセンター施設で運用する自社のファイルサーバーに保管したりする「データ保護」を中心とした対策では、働き方すらも変えてしまう事象には対応できないことが浮き彫りになった。

これからはデータ保護中心ではなく、ワークスペース自体もデジタル化し、「人」「ビジネスプロセス」の領域を「テクノロジー」によって継続する仕組みをつくる必要がある。この領域はデジタルトランスフォーメーション(DX)と呼ばれる。

しかしながらITだけで実現することはできない。発生した事象に企業・組織内で「緊急事態宣言」の発令(=トリガー)と指示・命令システムの確保、サプライヤーへの対応、情報共有・コミュニケーションの方法(=アクション)をルールや仕組みとして策定し、発生事象に備えて、訓練を行いチェックと改善をすることが事業継続計画(BCP)/事業継続管理(BCM)の達成につながる。

事業継続計画(Business Continuity Plan / 略称:BCP)	災害などの緊急事態が発生した場合、企業・組織を存続させるために、立てておく「計画」のこと
事業継続マネジメント(Business Continuity Management / 略称:BCM)	災害などの緊急事態が発生した場合、BCPに従い実行、もしくは実行するためのマネジメントのこと

表9-2) BCPとBCMの違い

## 10. 知的生産性の向上を目指して

ピーター・ドラッカーによってナレッジワーカーという概念が提示されてから60年、組織・プロセス・ITの観点からナレッジワーカーの生産性向上について投げかけたトーマス・ダベンポートのThinking for a livingからも15年が経過したが、未だこの問題は未解決の大きな課題として残り続けている。とりわけ、失われた数十年の間抜本的なIT活用に失敗し続けたとされる日本の企業にとっては大きな課題であると言える。

ドラッカーがナレッジワーカーとその生産性を重視した理由は、第一に社会におけるナレッジワーカーの比率が高まっていること、第二に比較的高給取りであるため経済に対するインパクトが大きいこと、そして第三にそれが新たな産業を生み出し大きな経済成長の源泉となりうる存在であることにある。これらの理由が提示された時点では社会はまだ現在のようにデジタル化されてはいなかったが、どの要素もデジタル化により加速することはあっても軽減されることはなかったと言えるだろう。デジタル化はナレッジワーカーの重要性をより高める一方であり、ナレッジワーカーの生産性を向上することに失敗した企業はより早く競争優位を失うことになるかと予想される。

ナレッジワーカーは自律性が高い人たちであり、多くの場合、構造化されない仕事に従事している。その彼らの生産性を高めるためには、コミットメントを高めモチベーションを損なわない職場環境やルールを整備が求められる。もちろん、彼らが必要とする情報を手早く手に入れられるようにする技術や、同僚とコラボレーションをするための環境などにも価値はある。リモートワークに対応することで、以前には就労が難しい状況にあった環境の労働力も活かせるようになる、などの効果もあるだろう。しかし、文書情報管理がナレッジワーカーの生産性向上という課題に対して真に寄与するのは、彼らのコミットメントを損なわない環境づくりの方ではないだろうか。有効な技術と適切な管理体制の両方が備わって初めて信頼にたつ情報が利用可能となる。信頼にたつ情報の上でなければ、ナレッジワーカーはその力を活かしようがない。デジタル時代が到来した今、彼らにとって魅力的な職場を実現するために必要不可欠な土台として、文書情報マネジメントの確立が必要不可欠となっている。

また、組織のレベルで生産性について考える上で、近年「組織学習」や「組織の記憶」というキーワードが注目されている。個々人が共同作業をしていく中で専門性を高め、全員が同じ情報を持つのではなく「誰が何を知っているのか」という情報(トランザクティブメモリー)を持ちながら分業することで生産性を高めていくというモデルである。全員が全ての情報をただ共有するだけでは、生産性は向上しない。必要な情報をどれだけ容易に、信頼できる形で見つけ出すことができるのか、という活用の観点での管理体制の整理が必要である。生産性を求めるにはスピードが重要な要素となるため容易さが求められることは自明だが、高い専門性を持つコラボレーションとは分業であり、信頼性なしには成立しえない。

一般に、システム・オブ・エンゲージメントの代表例として考えられるチャットツールなどのコミュニケーション基盤は情報の共有を容易にするが、文脈を共有しない人とのやりとりや同時性を失った後の振り返りにおいて信頼性を担保することに課題がある。他方、システム・オブ・レコードの典型である文書情報管理リポジトリや記録管理システムにある情報は取り扱いが容易とは言いがたい。これら補完的な関係にある技術・手法を組み合わせ包括的な文書情報マネジメントの視点から、最適なバランスを求めていく必要がある。

DXという議論以前から、企業には膨大な情報が蓄積されてきた。その傾向はますます加速するばかりである。しかし、そこから価値を生み出すためには、前述の通り、それぞれの情報が、利用が容易で信頼性が高い状態に置かれていなければならない。情報は組み合わせることでより高い

価値を生むものである。社内外の情報がデジタル化され潜在的な活用の機会が爆発的に増加している今、文書情報マネジメントの重要性はより一層高まっていると言えるだろう。

## 作成メンバー

### DXコンセプト立案委員会

委員長	石井 昭紀	株式会社イージフ
(五十音順)		
委員	石田 祐一郎	コニカミノルタジャパン株式会社
委員	大塚 和彦	リックソフト株式会社
委員	小林 潔	富士通株式会社
委員	佐藤 賢	リコージャパン株式会社
委員	山本 修司	富士ゼロックス株式会社
担当理事	勝丸 泰志	公益社団法人日本文書情報マネジメント協会
事務局	中山 弘毅	公益社団法人日本文書情報マネジメント協会

本書の全部または一部について、JIIMAから文書による承諾を得ずに複製・無断転載することは禁止されています。また、本書の内容は予告なく変更する場合があります。

Copyright © 2022 Japan Image and Information Management Association.  
All Rights Reserved

**公益社団法人 日本文書情報マネジメント協会(JIIMA)**  
Japan Image and Information Management Association (JIIMA)

〒101-0032 東京都千代田区岩本町2-1-3 和光ビル7階  
法人番号: 6 0100 0500 3693