文書情報活用 成熟度調査結果報告

2025 年 6月 ver 1.0

公益社団法人 日本文書情報マネジメント協会(JIIMA)

文書情報『活用』研究会

目次

1．はじめに

2．調査の趣旨

(ア)　本取り組みの目的と背景

(イ)　文書情報管理の分類と文書情報活用定義

(ウ)　成熟度モデルの説明

3．総括

4．調査から得たこと

(ア)　全体傾向

① 全体傾向

② 5つの成熟度の関係性について

(イ)　回答者属性別の成熟度比較

① 業種による傾向

② 回答者役割による傾向

③ 活用への期待 有無による傾向

5．別添

・文書情報 「活用」成熟度モデル

・文書情報活用成熟度調査_報告書（MM 総研）

1. はじめに

JIIMA（公益社団法人日本文書情報マネジメント協会）の研究会活動（文書情報の「活用」に関する研究会）において、文書情報を活用する視点で、文書情報活用成熟度調査を実施した。

研究会では 「文書情報の活用は“攻め”と“守り”に大別され、これまでは“守り”が重視されてきたが、これからは“攻め”が重要視される」 という仮説のもと、市場における“攻め”の文書情報活用に対する期待度や、実際に活用されている目的・効果を把握するための調査を実施した。

2. 調査の趣旨

(ア) 本取り組みの目的と背景

文書情報の「活用」に関する研究会において、“攻め”の成熟度について一定の基準を設定し、業務運用や新技術の評価、組織役割といった観点で自社の成熟度を測るとともに、成熟度を引き上げる為の取り組みを例示することなどを目指して活動している。

従前の文書情報管理においては、“守り”が重要視されてきた。“攻め”においては、文書情報をビジネス発展にどのように寄与させるかが重要となる。

経産省の提唱する DX の定義においても“データとデジタル技術を活用して変革し競争上の優位を得ること”である。今後はより“攻め”の重要度が増していくと考えられる。

今回は設定した成熟度モデルを利用し、国内企業における文書情報管理、活用状況調査をするため、MM 総研へアンケート調査を依頼した。

(イ) 文書情報管理の分類と文書情報活用定義

文書情報管理とは、“文書情報を真正に作成及び取得、維持、保存、廃棄及び長期保存する組織的な運用”である。（JIIMA 文書情報マネジメント用語辞典より）

本取り組みの中では大きく以下 2 つに分類した。

① 法令対応、コンプライアンス順守等に必要な“守り”の文書情報管理

② ビジネス発展に向けた“攻め”の文書情報管理

本取り組みにおける文書活情報活用とは、すなわち②攻めの文書情報管理のことを指す。

(ウ) **成熟度モデルの説明**

成熟度モデルは、文書情報管理と活用の向上を目的として、各評価軸に基づいた段階的な評価を行うことで、組織がどのように文書情報を活用し、効果を最大化できるかを明確にします。具体的なアクションと戦略を通じて、組織全体の文書情報の価値を引き出すことが可能となります。

① **段階的な評価**

評価軸ごとに、6 段階（0～5）で構成されており、それぞれのレベルには特定の基準

や要件がある。この段階を順に進むことで、組織やプロセスの成熟度が向上する。

② **基準の設定**

各レベルには明確な評価基準が設けられ、その基準を満たすことで次の段階への進展が可能になる。これによって、自分たちの現状を客観的に評価できる。

③ **改善の手がかり**

成熟度モデルは単に状態を評価するだけでなく、次のレベルに進むための具体的なアクションや戦略を提供することも目的としている。

④ **自己評価の促進**

組織が自らの成熟度を評価し、改善のための計画を立てることを促す。これにより、組織は自らの目標に向けて進むことが可能になる。

⑤ **成熟度モデルの各評価軸と考え方**

1. 業務レベルでの動機付け（ボトムアップ）
   文書情報の活用は自発的には進まないため、組織はその価値を示し、意識的に活用を奨励する必要がある。
2. インプット
   文書情報を活用するためには、対象となる情報を入手し、その信頼性や適切性を評価する必要がある。検索技術の支援が有効である。
3. プロセス
   文書情報の活用には再利用とデータ抽出の二つの形態があり、それぞれに適切な技術を駆使することで、活用の幅と効果を高めることが期待される。
4. アウトプット
   文書情報の信頼性が確保されていることが前提である。蓄積された文書の信頼性を維持し評価できる体制が求められ、管理体制の改善が重要である。
5. 組織・経営レベルでの動機付け（トップダウン）
   文書情報管理の基盤に依存しつつも、継続的改善が必要です。AI 技術の進展により、管理と活用のバランスを保つことが重要視される。

なお、成熟度は Lv0-5 までの 6 段階であるが、統計処理においては
Lv0 未満を-1 として扱っているため、-1~5 の 7 段階の表記となっている。

3. 総括

文書情報活用の各成熟度項目において、Lv1以下の回答が70%以上と大多数を占めた。
これは文書情報管理に携わる、我々研究会メンバの当初予想を大きく下回り、衝撃的な結果であった。
結果を冷静に受け止めるならば、市場の大多数において文書情報管理、および文書情報の活用への期待値が小さい、無関心であることや、文書情報管理について日常業務上で触れない、わからないなどが背景にあるものと考えられる。

一方で組織・経営レベルでの動機づけ（トップダウン）の成熟度が高い企業においては、インプット・プロセス・アウトプット（運用）の成熟度が高く、 業務レベルでの動機付け（ボトムアップ）の成熟度の高い企業においては、“活用への期待”や AI・各種ツール利用度も高い傾向を確認することができた。
また、各成熟度の高い企業においてはマーケティング能力向上、顧客エンゲージメント強化、製品サービスの魅力向上競争力強化などの分野に対し、文書情報活用が寄与していると回答している。

今回の調査は 1 回のみの実施であり、同一企業の経年による各種成熟度変化やそれに伴う収益変化などを追うことはできない。
そのため AI・各種ツールの利用が進んでいること/既に活用できている分野や活用への期待値を活用が進んだ状態を示す代替指標として設定し、どの成熟度を引き上げることが活用推進に寄与するのか？を検討した。
これらを踏まえ、活用推進には従前のトップダウン中心の文書情報管理手法の発信のみでは不十分であること。ユースケースなどをまじえ、活用の期待値効果を発信することで業務レベル（ボトムアップ）での動機づけを強化していくことが重要であるという仮説に対し、一定の裏付けをとることができた。
今後の文書情報管理の新たな意義、市場への啓発活動に繋げていきたい。

4. 調査から得たこと

(ア) 全体傾向

① 全体傾向

全ての成熟度について、Lv1 以下（文書情報管理に取り組んでいない/活用できていない）という回答割合が圧倒的に多く、残り Lv5に集中し、Lv2～4にはあまり分散しない傾向がみられた。

今回のアンケート調査では、文書情報管理を推進する方のみでなく、一般の利用者も含めて回答を募ったため質問自体が難しかった可能性もあるものの、我々としても市場の認識を改める必要がある。

附表：（全体）成熟度レベル 回答分布と平均値 （N=500）

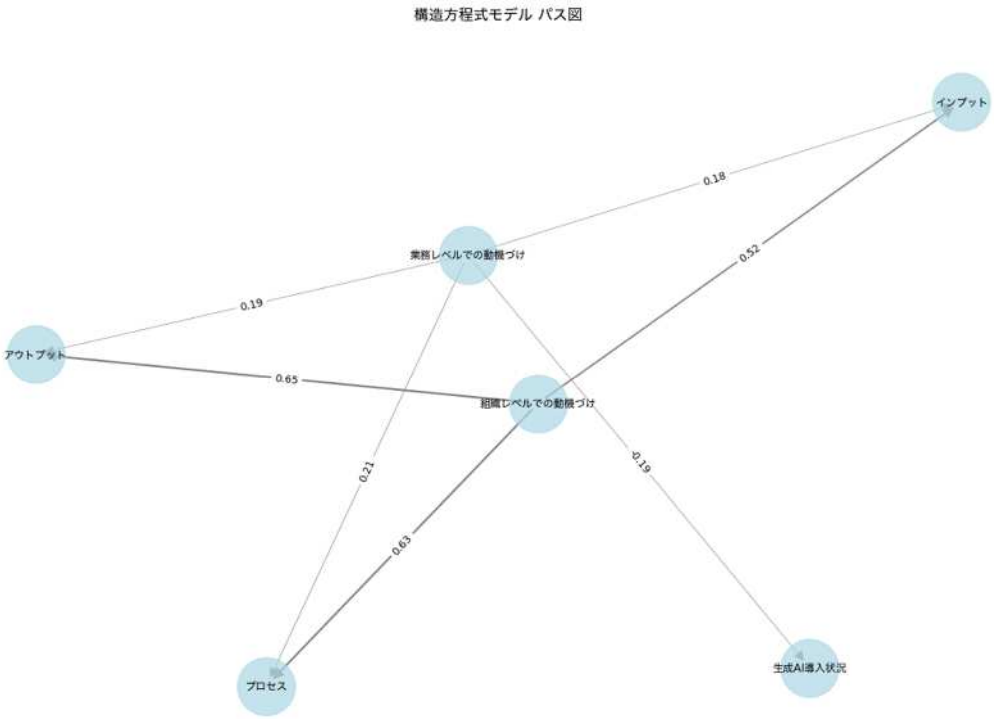
		業務レベルでの動機付け	インプット	プロセス	アウトプット	組織・経営レベルでの動機付け
各成熟度レベル回答数	-1	323	249	339	250	344
	0	16	107	90	107	24
	1	31	38	14	46	34
	2	13	23	2	17	16
	3	25	10	2	12	20
	4	9	4	2	11	7
	5	83	69	51	57	55
成熟度平均値		0.52	0.45	-0.10	0.39	0.17

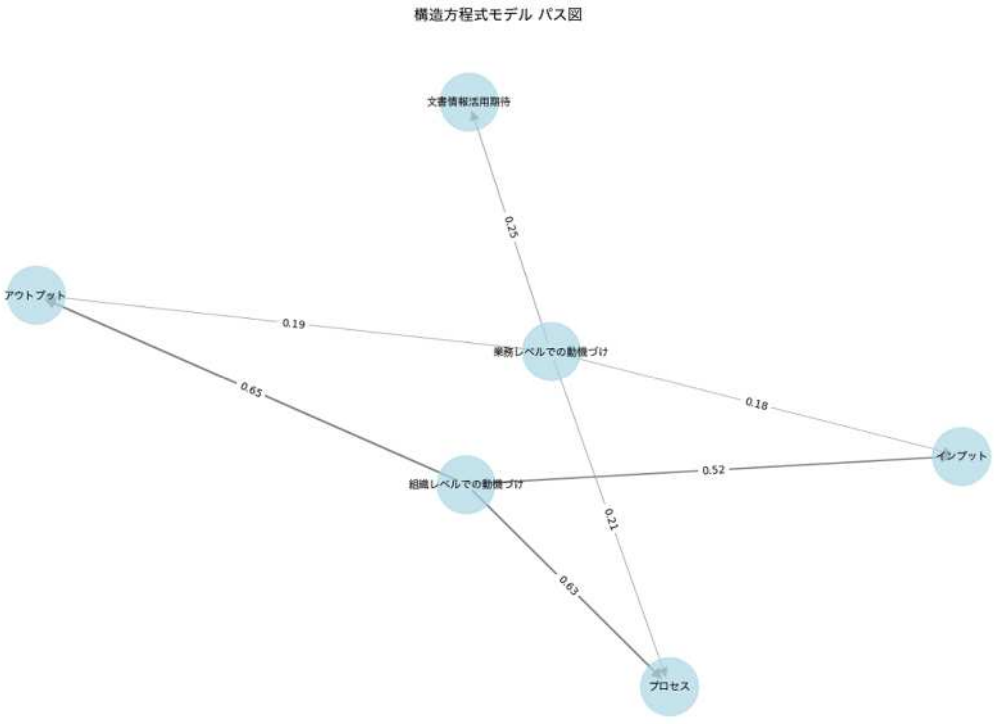
② 5つの成熟度間の関係性

文書情報活用の成熟度の 5 つの観点の内、2 つは動機づけである。組織レベルと業務レベルはトップダウンとボトムアップとも言い換えることができるが、それぞれの立場から文書情報活用を推進していく取組が具体的にどれだけ実施されていくかを問うものである。従って、残りの 3 つの観点、インプット・プロセス・アウトプットはこれらの動機づけの結果、成熟度が向上していくという性格を持つものと考えることができる。そこでそのような因果関係を仮定し構造方程式モデリングによって検証したところ、その仮説を支持する結果を得ることが出来た。（構造方程式モデリング SEM： Structural Equation Modeling は、仮説として設定した複数の変数間の関係を線形結合の形にモデリングして行う分析手法）

特に組織・経営レベルでの動機（トップダウン）づけは、インプット・プロセス・アウトプットと強い関連があることがわかった。（附表：構造方程式モデル パス図①）

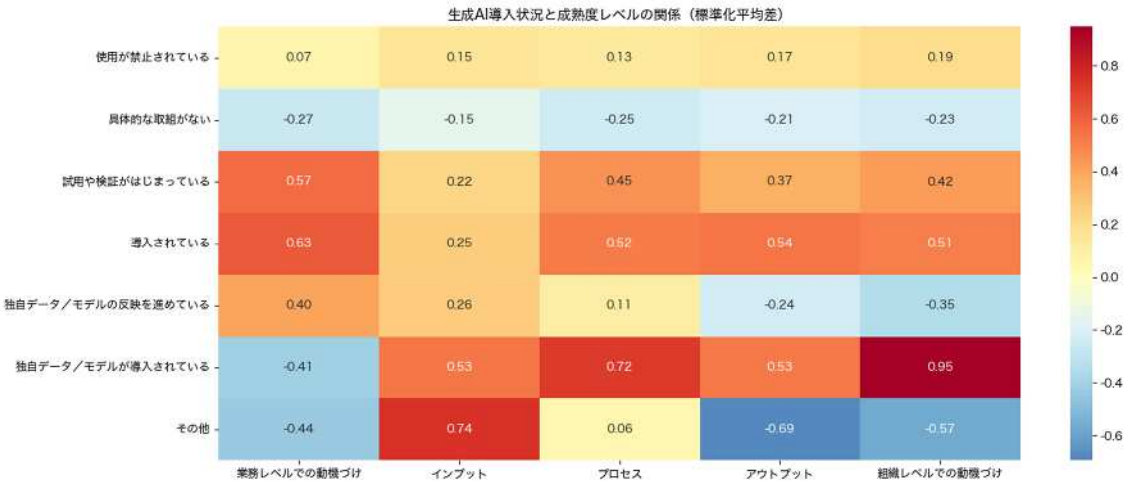
さらにこれら 5 つの成熟度の高さが、文書情報活用への期待や生成 AI 導入状況に影響を及ぼしている、という仮説についても検証を行った。検証の結果、これらの指標へ影響していると見なせるのは業務レベルでの動機づけ（ボトムアップ）のみであった。（附表：構造方程式モデル パス図②）





インプット・プロセス・アウトプットの成熟度に強く影響しているのは組織・経営レベルでの動機づけ（トップダウン）である一方、文書情報活用への期待や生成 AI 導入状況に直接影響するのは業務レベルでの動機づけ（ボトムアップ）であるという結果であった。

生成 AI 導入状況に関して、5 つの成熟度レベルとの相関を確認したところ、最も進んでいる「独自データ／モデルが導入されている」を選択している企業に関してはむしろ組織レベル（トップダウン）の動機づけの方が最も強い相関を示した。
（附表：生成 AI 導入状況と成熟度レベルの関係）



これは突出して先行している事例は強い経営的なリーダーシップに由来する投資が行われた結果であると考えられる。
文書情報活用への期待を昂揚する、生成 AI などの先進的な技術を積極的に取り入れる、などの組織の活性化に対し、文書情報の活用の成熟度の向上が有効であることの見込みがあること、また動機づけを通じてそれを推進することに効果があるということが、これらの結果によってある程度確かめられたのではないかと考えられる。

(ア) 回答者属性別の成熟度比較

① 業種による傾向

n=20 以上の回答を得られた（建設業・製造業（組立型）・製造業（プロセス・装置型）・情報通信業・小売、卸売） についてそれぞれの成熟度を比較した。
製造業（組立型）は平均と比べ全ての成熟度が高く、一方製造業（プロセス型）は業務レベルでの動機づけが低いという傾向がでた。
小売業・卸売業においては業務レベルでの動機づけの成熟度が高いが、組織レベルでの成熟度は平均並みから低い傾向が出た。
（附表：（業種別）成熟度レベル平均値）

	業務レベルでの動機付け	インプット	プロセス	アウトプット	組織・経営レベルでの動機付け
全体平均	0.52	0.45	-0.10	0.39	0.17
製造業（組立型製造業）	0.79	0.75	0.16	0.56	0.53
製造業（プロセス製造業、装置型製造業）	0.12	0.26	-0.32	0.4	0.14
情報通信業～その他サービス業	0.60	0.43	-0.07	0.44	0.20
小売業	0.81	0.33	-0.14	0.33	0.24
卸売業	0.93	0.21	-0.04	0.36	-0.29

② 回答者役割による傾向

文書情報管理の推進者と、推進者以外（利用者・その他）の回答を比較した。

推進者の回答が高く、推進者以外の回答は低い傾向だった。

推進者は社内の文書情報管理の内容を理解しているが、利用者は細かな運用レベル感を把握していない事や、今回はアンケート項目が文書管理推進者以外には難解だったこともあるかと考えられる。

（附表：（回答者役割別）成熟度レベル平均値）

	業務レベルでの動機付け	インプット	プロセス	アウトプット	組織・経営レベルでの動機付け
全体平均(N=500)	0.52	0.45	-0.10	0.39	0.17
SC10文書管理推進者(N=245)指導する立場回答を集計	0.94	0.76	0.16	0.57	0.47
推進者以外(N=255)	0.11	0.16	-0.36	0.22	-0.12

③ 活用への期待 有無による傾向

活用に期待している/していない 回答者の成熟度を比較した場合、 活用に期待している回答者の方が、成熟度も高い傾向があった。

（附表：（活用への期待値）成熟度レベル平均値）

	業務レベルでの動機付け	インプット	プロセス	アウトプット	組織・経営レベルでの動機付け
全体平均(N=500)	0.52	0.45	-0.10	0.39	0.17
Q34 活用に期待している方(N=164)	1.24	0.76	0.47	1.15	1.08
Q34 活用に期待していない方(N=334)	-0.33	-0.08	-0.69	-0.15	-0.59

また、全ての成熟度が Lv5 の回答者に限った場合、すでに寄与している分野として上位にあがったのは「マーケティング能力向上」43.5%、「顧客エンゲージメント強化」「製品サービスの魅力向上競争力強化」39.1%。今後寄与すると予想している分野は「新規事業開発」30.4%などが上位にあげられた。

（資料：文書情報管理成熟度調査_報告書 P29）

5. 別添

・文書情報「活用」成熟度モデル

・文書情報活用成熟度調査_報告書（MM 総研）

文書情報『活用』研究会
作成・監修メンバー

担当理事　久田 雅人　　ナカシャクリエイテブ株式会社
委員長　石井 昭紀　　株式会社イージフ
（委員 社名 50 音順）
小林 潔　　富士通株式会社
近藤 洋介　富士フイルムビジネスイノベーション株式会社
後藤 彰　　株式会社ムサシ
佐藤 賢　　リコージャパン株式会社
※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

文書情報活用　成熟度調査結果報告　Ver.1.0
発行者：公益社団法人 日本文書情報マネジメント協会(JIIMA)
文書情報『活用』研究会　発 行：2025 年 6 月
問合せ：公益社団法人 日本文書情報マネジメント協会
https://www.jiima.or.jp/about/contact/
電話 03-5244-4781

Copyright© 2025 文書情報『活用』研究会 All rights reserved