

成熟度モデルの使い方	文書情報の『活用』について	文書情報とは	活用とは
『管理』と異なり、『活用』には規程などの目に見える形での整備と運用を評価するという方法に馴染みにくい面があると思われます。そこで、なるべく実態に即した評価を行うために、まずは回答者が所属する部門の中での実例をベースに回答を頂くのが良いと考えました。企業の規模などに応じて、評価対象組織を全社とすることも可能ですが、各レベルの基準の定義は基本的に 部門単位で実態を把握 できるかということを前提に設計しています。 この成熟度モデルは、 ①自部門の活用レベルを判定する ②（可能であれば）他部門の活用レベルも評価の上で比較するなど、全社の活用レベルの評価に繋げる ③各項目について1つ上のレベルへ上げるための手がかりとする という使い方を想定しています。	これまでJIIIMAでは主にその『管理』を主な関心事項として文書情報を扱ってきました。もちろん、文書情報には証拠としてだけでなく資産としての側面があり、文書情報の要件として求められてきた「真正性」「可読性」「インテグリティ」などの特性は、まさに（情報）資産としての価値を念頭においていたものですが、あくまで主眼はその価値を損なわないための管理手法にありました。 今回、そのようにして保全されてきた資産としての文書情報から実際に価値を引き出す『活用』の実態を調べ、さらにその度合を高めていくためのガイドとして、成熟度モデルを設計しました。	JIIIMAでは文書情報の定義を、「組織が職務上、作成又は取得した文書」としています。JIS Q 9000:2015によれば「文書」は「情報及びそれが含まれている媒体」ということですので、JIIIMAの文書情報の定義はかかなり広いものと言えます。 本成熟度モデルも原則的にこの定義に則って作成されていますが、評価・回答にあたっては、 文書情報と言えばまず、Word Excel Powerpoint PDFなどの組織内で職務上取り扱われている電子ファイル一般が 主要な対象物であると考えてください。	辞書的な意味合いとしては、単なる「使用」とは異なり、「利用」や「活用」には元の用途とは別の用いられ方を意味する使い方があるようです。特に「活用」は、本来の能力や機能を引き出して使う、と意味を持ちます。文書情報の活用、と言ったとき、我々は大きく2つの形態があると考えました。 1つは、過去において作成され使用された文書情報を、複写したり参照したりして再度使用する「再利用パターン」、もう1つは、文書情報に含まれる情報をデータとして抽出し、統計処理などいわゆる一般のデータ活用の文脈に載せることで価値を産む「データ抽出パターン」です。本成熟度モデルでは、この2つともを文書情報の活用であると考え、それぞれに資すると思われる項目を成熟度の基準として表記しています。

					組織・経営レベルでの動機付け
レベル	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	
概要	文書情報の『活用』は仮にそこに文書情報自体の蓄積があったとしても、自然に行われるものでも、その取り組みが自動的に拡大していくものでもない。 組織が文書情報を『活用』し、そこから得られる価値を最大化するためには、それが有用かつ可能であることを示し、奨励し、意識的に提供範囲を拡大する活動を行う必要がある。	『活用』をするためには、まず、その対象となる文書情報入手できなければならない。入手するためには、それがどこに保管されているかを知らなければならないし、もっと選べば、そもそもそのような文書情報が組織内に存在しているかもしれないという可能性に気がつく必要がある。また、入手できた文書情報が『活用』の目的に対して適切なものなのか、信頼性があるものなのかの判断も必要となる。 文書情報の『活用』を推進するためには、検索サービスなど情報入手を支援する技術による支援が有効である。	文書情報の『活用』には、既存の文書情報をそのまま再利用する形と、そこからなんらかの情報を抽出したり、集まった情報を分析したりして「データ」とし、それをいっゆるデータ活用の組上に載せる形の2つのパターンがある。 まず、前者の再利用パターンにおいて、「インプット」の検索サービスの精度向上は、抽出の技術と密接に関係している。さらに後者において、抽出や分析の技術は『活用』のための必須要素となる。 これら技術を適切に使いこなすことで、『活用』可能な文書情報の幅が広がり、得られる効果も向上することが期待出来る。	文書情報の『活用』が有効であるためには、その文書情報が適切なものでなければならない。これは、言い換えると、対象となる文書情報の信頼性が重要であるということになる。 蓄積される文書情報の信頼性を保つこと、取得された文書情報の信頼性を評価できる体制を維持すること、の2つが要求されるが、これとはりもなおさず従来から文書情報管理として行われてきたことそのものである。 文書情報管理の基盤としてのリポジトリやそれを補完する技術や手法を組み合わせることで、文書情報の『活用』の有効性も向上させることが出来る。 また、管理体制そのものの改善は次の『改善』観点で評価するため、最上レベルでは文書情報の使用履歴と信頼性維持の観点に絞って評価	成熟度モデルの常として、本モデルにおいても文書情報の『活用』のための各活動について最上のレベルではそれぞれの継続的改善がなされることをその要求事項としている。 しかし、『活用』はあくまで文書情報管理を土台とし、その上で行われる営みである。その意味において、その基盤であるところの文書情報管理に依存する部分が大きく、無視できない。一方で、文書情報管理の全要素について詳細な評価を行うのは負荷が大きいため、その改善のダイナミズムに特化しての評価の観点を加えた。 AI技術の急速な発展により、管理を置き去りにした『活用』が新たな歪みを生む懸念もあるため、このバランスには注視が求められる。
0	【人】情報活用一般について関心が無い	【人】組織内にどのような文書情報が蓄積されているかが把握できない 【組織】文書情報の種類の概念が曖昧であり、それらに対する管理者/責任者の指定がなされていない	【人】抽出/分析技術の有効性を判断できない 【組織】抽出/分析技術の採用事例が組織内に存在しない、もしくはその成果が評価され記録されていない	【人】文書情報がバラバラに保存されて更新日時等のメタデータも信頼できない。（信頼性にかかる情報を得る方法が無い）	【組織】文書情報の作成、更新・保存に関するルール、文書情報管理のルールの改善を行っていない。（文書情報管理そのものに対して関心が無い）
	評価対象となる組織・部門のリーダーが、情報の活用に関心を持っていると感じられない場合や、調査や振り返りよりも行動を重視するあまり情報活用に対して否定的な意見が支配的な場合はここにあたる。	評価対象となる組織・部門の中にどんな文書情報が存在しているのか、という問いに答えられる人がいない場合、このレベルに相当する。（リーダーや所属歴が長い特定のメンバー数人に相談すれば判断つという場合は次のレベル1と判断する） 文書情報の種類毎に管理者が必要だという一般則が認められていない場合もこのレベルに相当する。 上記のいずれか一つでも該当すればこのレベルに相当すると判定する。	OCRや音声認識などの抽出や変換の技術の利用が品質面の懸念やネットワークリスクなどの観点で禁止されていたり、新しい技術の試用が認められないなど、これらの技術の利用実態が存在しないと推定される場合はここにあたる。 評価対象の組織・部門の中で、蓄積された文書情報から加工して得られる統計値や傾向などを使った意思決定が行われている場合は、ここではなく1つ上のレベル1に相当する。	評価対象となる組織・部門にはファイルを共有する仕組みがない、あるいは、紙を含めて複数の形式が並立してしまっているなど、目の前にある文書情報が最新である保証がまったく得られない場合がここに相当する。	評価対象となる組織・部門にはそもそも文書情報管理に関するルールが存在しない場合や、形だけあっても形骸化している場合は、このレベルにあたる。
↓	【人】啓蒙活動・トレーニング	【組織】調査活動・目録作成	【組織】評価プロジェクト 【IT】トライアル運用	【組織】調査活動・目録作成	【組織】文書情報管理ルールの制定
1	【人】文書情報活用が可能であればし方が良いと認識されている	【組織】蓄積している文書情報の種類とそれぞれの管理者や保管場所についておおよそ把握されている	【組織】抽出/分析技術の有効性を評価できる 【IT】抽出/分析技術を採用し運用した実績がある	【組織】更新日時等のメタデータを手がかりに他の記録と突合することが可能。（手間をかければ信頼性にかかる情報をおる程度得ることが可能）	【組織】文書情報管理のルールの改善についてその必要性は認識されているが、実際の活動は行われていない
	実際に情報活用の目立った事例や、情報活用の習慣はなくても、リーダーが情報活用の価値を認める発言をしていたり、手順書や引き継ぎ資料の作成の業務上の必要性が認識されている場合はここに該当する。	明文化されたルールや台帳がなくとも、リーダーを含む組織・部門の所属メンバーの誰かに聞けば、文書情報それぞれの管理者や保管場所が判断できるだろう、と期待される場合はこのレベルに該当する。（必ずしも網羅性を担保する必要はなく、ほとんどの種類の文書情報について概要が把握されていればよい）	評価対象となる組織・部門においてOCRや音声認識などの抽出や変換あるいは統計ツールなどの分析の技術をすでに採用している場合は、最低でもこのレベルに相当する。現在では利用されていない場合、あるいは定常業務ではない形で利用されている場合であっても、その技術の評価が行われその結果が記録されている場合も同様である。	個々のファイルの更新日時やメールへ添付された記録や、基本的な文書情報共有のルールなどから、評価対象の組織・部門の内部の人間には、ある程度文書情報の信頼性、信憑性を判断することができる。たとえば、何か問題が発生して原因や状況を確認するために記録として文書情報を調査する場合などにおいて、組織内で一定の説得力を持つ報告が作成可能な場合はこのレベルに該当する。（対組織外への説明が求められる場合は別途評価が必要となる）	基本的に、文書情報管理に関するルールの存在が認知され、その内容が理解されている場合は、このレベルに該当する。（改善の必要性の認識の水準を直接判定することは難しいため）
↓	【IT】実証実験・プロトタイプング	【組織】担当者配置とその運用	【組織】検証チーム組成/技術評価基準策定 【IT】本番運用	【組織】調査活動・目録作成 【IT】DMS/ECMの導入	【組織】文書情報管理ルールの見直し
2	【人】一定の領域において文書情報活用がなされている	【組織】文書情報の種類や管理担当者が割り当てられている 【組織】（偶発的な場合も含め）入手した文書情報の適切性や信頼性を判断するための手がかりが得られる	【組織】抽出/分析技術の有効性や投資効率などから技術採用の可否を決定する仕組みがある 【IT】抽出/分析技術を定型的に活用している	【IT】バージョンラベル等文書情報管理システム内に文脈の手がかりとなるメタデータが保存されている	【組織】一部で文書情報管理のルールの改善を実施している。（改善活動の実例が存在する）
	評価対象となる組織・部門の業務の中で、一つでも定期的にあるいは再現可能な形で情報活用が組み込まれているものがあれば、ここにあたる。（典型的には、単体のツール導入などが相当する。）	文書情報の種類をまとめた文書や管理台帳が存在し、それぞれに対して管理者の割り当てが行われていれば、このレベルに相当する。（必ずしも台帳は必要ではなく、ルール・規約によって包括的に管理者が判定される体制であってもよい） また、それら既存の管理分類に該当しない様な新たな種類の文書情報を入力した場合に、それを検知し、判定するためのフローや対応する管理者が決まっている。	抽出/分析技術が定常業務に取り込まれる形で運用されている場合、規模や範囲に寄らずレベルに該当する。 抽出や変換、あるいは統計ツールなどの分析の技術を未採用であっても、評価対象となる組織・部門やその上位において新しい技術を試用し評価し、その結果によって正式に採用するというフローが定義されている場合はこのレベルに該当する。	評価対象の組織・部門もしくはその上位において、文書情報管理システムや、バージョン管理システム、その他の情報共有の仕組みなど、各時点でそのバージョン情報を通して調査できる環境が用意されている場合は、このレベルに相当する。	評価対象となる組織・部門において、文書情報管理に関するルールを作成した後で、1度であっても内容の更新を行っているのであれば、このレベルに該当する。補足的ルールの追加や、整合性に配慮した形で別の規則の新規制定などについても、広い意味でのルールの改善と考え、このレベルの条件を満たすと判断する。
↓	【組織】規程整備・マニュアル作成	【IT】検索システム/DMS/ECMの導入	【IT】自動化された抽出技術の導入	【IT】DMS/ECM/BPMの本運用	【組織】文書情報管理ルールの改善活動への組込
3	【組織】文書情報活用に関する一般的な指針が存在する 【人】新たに文書情報活用を行う場合に、情報有無の確認、目的や手法の明確化をすることができ	【IT】（部分的に）文書情報の検索サービスが提供されている 【組織】入手した文書をその種類に応じた適切性や信頼性を判断することができる	【IT】ログの補足など継続的にデータを抽出し続ける仕組みが採用されている 【IT】ダッシュボードが提供され、分析の結果を常時利用するための基盤が存在する	【組織】承認ルールに則ったワークフロー履歴に文脈情報が保存されている 【IT】業務システムと文書情報管理システムが連携し、信頼性の高い文脈情報を利用できる	【組織】文書情報管理のルールの改善が業務一般の改善活動と同様に実施されている
	評価対象となる組織・部門に、あるいは上位組織全体を対象として、文書情報活用に関する一般的な指針や規程が存在する。もしくは、新たな情報活用を企画した際に手がかりになる基準や手順書が存在する。（BIツールの活用マニュアルなども該当しうる） どちらか片方でも満たされていればこのレベルに該当する。	共有フォルダ、ファイルサーバなどのシンプルな仕組みも含めて、組織・部門内の文書情報に対する検索サービスが提供されていて、日常的にそのサービスが利用されている場合はこのレベルにあたる。（このレベルでは、検索サービスの網羅性・完全性に対する期待は高くはないため、検索にヒットしないことは必ずしも「探索している文書情報が組織・部門内に存在しないことを意味しない」） 探索で発見したものでなく、新たに入手した文書情報を含めて、その文書情報を活用してもよいかの判定基準が存在する。（属人的に、判断すべき人が決まっているだけでもよい） どちらか片方だけでも満たされていればこのレベルに該当する。	評価対象となる組織・部門において、抽出や変換、あるいは統計ツールなどの分析の技術が、自動化された形で基盤として運用されている場合はこのレベルに該当する。（前のレベルでは定常業務の途中で人が能動的にツールを使用することを想定していたが、このレベルでは人の関与がなくとも自動的に抽出や分析が実行される） ダッシュボードは分析の結果を、さらに活かすための仕組みであり、ここでは配属の自動化の形でであることのみを示している。すべての工程を完全に自動化することまでを求めるレベルではないため、継続的な抽出や分析の実行が行われていなくても、当該部門もしくはその報告先である上位組織にダッシュボードツールが導入されて実際に運用されている場合はこのレベルに該当する。	評価対象の組織・部門もしくはその上位において、文書情報の（ドラフトなどの作成を含む）過去のバージョンが自動的に取得されているだけでなく、個々の内容に踏み込み適切な権限者が評価や承認を行った記録も含めて保存される版管理がなされている場合は、このレベルに相当する。 各種の業務システム上のビジネスイベントの情報と文書情報管理システム上の関連する記録の間にシステム的な連携が取られている場合もまたこのレベルに相当する。	評価対象となる組織・部門には文書情報管理の管理と改善（更新）も業務の一部であるという認識があること、業務一般の改善に対する活動が存在していること、の両方を満たしていれば、明示的に文書情報管理の改善が改善活動のアジェンダに挙がっていないでもこのレベルであると判断される。
↓	【組織】評価フレームワーク整備	【IT】検索システム/DMS/ECMの本運用	【組織】ダッシュボード運用の振り返りの継続的実施	【組織】コミュニケーションログの保全 【IT】DRMの導入	【組織】文書情報管理推進組織の永続化
4	【組織】文書情報活用の対象範囲に対する評価が可能である 【人】新たに文書情報活用を行う場合に、不足している情報や能力を識別することができる	【IT】部門管理用可能な文書情報の検索サービスが提供されている 【IT】組織構造と（部分的な）アクセス権制御により、基本的には適切な情報のみが入手できる体制になっている	【組織】抽出/分析されたデータを継続的にチェックする仕組みあるいは取り組みがある 【組織】ダッシュボードが活用され、そこから得られた情報がアクションに反映されている運用がある	【組織】作成時だけでなく（再）利用時の情報を記録する仕組みがある 【IT】タイムスタンプ/電子署名などの技術により改竄がされていないことの確認が可能になっている	【組織】文書情報管理のルールについて、能動的にその不足部分を評価する仕組みがある
	評価対象となる組織・部門の中で、どのような文書情報がすでに活用されているか、あるいは現時点で利用可能かを判断することができる。（直接的な管理台帳がなくとも、内部のインタビュー調査などで棚卸が可能であればよい。）また、新たに企画を立てる際に不足があれば、その不足を埋めることができる。 このレベルについては再現可能である必要があるため、特定の状況や特定の企画で偶発的に上記条件を満たしただけではこのレベルに該当するとは認められない。	組織・部門の内部で管理可能な検索サービスが存在し、組織・部門の判断において必要な種類の文書情報をその検索サービスの対象範囲に含めることができる。 また、検索サービスや、文書情報に対する直接的なアクセスについて、権限管理の仕組みが存在している。（全員に開示可能なものだけが検索や文書情報管理ソフトウェアの対象となっているわけではない） このレベルについては両方の要件を満たす必要がある。上位組織や外部から提供されている基盤を利用しているなど、「内部で管理可能」という要件に制約がかかっている場合も、成熟度としてはこのレベルと判断する	レベル3で評価した自動化の仕組みがまだ実行されているだけでなく、継続的に評価されている場合はこのレベルに相当する。 ダッシュボードについてはただ運用されていればよいわけではなく、実際にそこから得られた情報を使ってどのような活動が実施されたか、というアウトカムと結びつけた評価が実施されていなくてはじめてこのレベルであると判断される。 抽出や分析の自動化と、ダッシュボードの活用は、異なる方向性であり組織の方針によっては片方だけを採用することもありえるため、レベル4ではあるがこの項目についてはどちらか片方だけでも満たされていればよい。	既存の文書情報を利用して新たな文書を作成した際に、元になった文書と新たな文書の間の関連を保持する仕組みが提供され運用されている場合や、データ分析の入力として利用された「その時点の文書情報」を、将来再現するためにバージョンを含めて保存できている場合は、（レベル3の要件が満たされているのであれば）どちらかが実現されているだけでもこのレベルに相当すると判断する。 また、独立した指標として、信頼性において重視される種類の文書情報に対してタイムスタンプや電子署名などの改竄に対抗するための技術が導入され運用されている場合も、（レベル3の要件が満たされている	評価対象となる組織・部門またはその上位において、改善活動のアジェンダに文書情報管理のルールの改善が挙げられている。文書情報管理の支援システムの活用改善の取り組みが存在する。など、文書情報管理というテーマを明示的に掲げている改善活動の実態が存在する場合はこのレベルに相当する。
↓	【組織】改善チーム設立とその運用	【IT】全社展開 【組織】組織的改善サイクルの運用	【組織】技術評価チームの運用	【IT】コミュニケーションログの自動保全 【IT】活用状況の自動評価 【IT】利用時の情報記録が信頼性評価に自動的に反映されている	【組織】文書情報管理推進組織の運用 【組織】経営戦略との整合 【組織】文書情報管理のルールについて、計画的にその不足部分の把握と改善が行われる体制がある
5	【組織】文書情報活用に対象範囲に関する改善の仕組みがある 【組織】識別された情報や能力の不足に対しての改善の取り組みが存在する	【IT】全社共通の文書情報検索サービス基盤が提供されている 【IT】包括的なアクセス権制御が実施されている	【組織】新たな抽出/分析技術を評価し、適宜適用していく継続的改善の仕組みがある		
	文書情報管理推進組織のミッションに『管理』だけでなく『活用』の観点が含まれている。 すでに活用されている文書情報や、利用可能な文書情報の全体象、さらにはそれらの範囲を拡大したり質を向上させるために必要な能力が把握されている。その上で、特定の状況や特定の企画からの要請ではなく、定期的な振り返りの実施など、自発的に改善が実施される機構が存在する場合は、ここに該当する。	評価対象の部門・組織に閉じない包括的な検索サービスを利用しており、アクセス権についてもそこで制御されている場合はこのレベルに該当する。（評価対象が会社全体である場合はより上位である必要はなく全社共通基盤であれば条件を満たす） 必ずしも全ての文書情報が管理対象であったり検索対象であったりする必要はないが、アクセス権の包括的な管理は必須要件である。	さらに新たな技術の評価し、自動的に得られる情報の価値を高める活動を、仕組みとして運用している場合はこのレベルであると判断される。必ずしも専任の組織である必要はないが、委員会方式などであっても定期的、継続的な評価を行う体制が要求される。	既存の文書情報を利用して新たな文書を作成した際に、元になった文書と新たな文書の間の関連を保持する仕組み、について、単に機能が提供されているだけでなく、利用者が意識的に操作しなくとも自動的に情報の収集保全が行われる場合はこのレベルに該当する。	評価対象となる組織・部門またはその上位において、中期的な経営戦略やそれに紐づく情報化戦略、データ戦略などの経営企画的な計画と、文書情報管理の改善の間での整合性が図られ、実際にその実現に向けて活動がなされている場合は、このレベルに該当する。