

# 「インフォメーション・ガバナンス」という考え方

ARMA米国本部フェロー

小谷 允志



## (1) はじめに

私が最初に「インフォメーション・ガバナンス」(Information Governance: 以下IGと略)について、記録管理学会のニュースレターに簡単な紹介記事を書いたのは2016年のことだったから、すでに7年が経過したことになる。世界最大のレコードマネジャーの協会であるARMA International<sup>\*1</sup>では、早くも2012年からこのIGに関する専門職としてIGP (Information Governance Professional)という新しい資格制度の運用を開始しており、その先見性には今さらながら驚かされる。もちろんARMAには古くから運用しているレコードマネジャーの資格制度CRM (Certified Records Manager)が存在している。今回のIGPはあくまで、これに取って代わるものではなく、いわばCRMを基礎編とすると、IGPはその上級編、応用編として位置付けられる新しい資格ということになる。従ってIGPの資格保有者でCRMの資格を持たない者はまずいないと考えられるのである。

このように米国では、IGという考え方が生まれてから10年以上が経過しているわけだが、注目すべきは昨年(2022年)5月に国際標準化機構ISOが、このIGに関する国際標準ISO24143(2022)を制定したという事実である。ということは、すでに北米のみならず、ヨーロッパなど世界各地の幅広い地域でIGというコンセプトの普及が進み、定着しつつあることを物語っているのである。つまり国際標準化機構ISOがある分野において、新しいISO標準を制定するということは、その分野の考え方なり技術というものが、ある国、ある地域だけの限定された範囲ではなく、世界的な広がり認められ、かつベストプラクティスの集積が進んでいる証拠と考えることができるわけだ。言い換えるとIGが単なる一外国の先進事例というレベルの話ではなく、すでに日本でも各組織が現実的なテーマとして早急に取り組むべき普遍的な課題となっていることを意味しているのである。私が今回、このIGを情報管理、記録管理の新しい動向として、少し詳しく紹介することとした理由にはこのような背景があるからである。

## (2) 記録管理とIGの関係

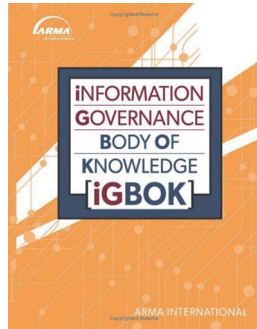
ところで記録管理(Records Management)とIGの関係をどう捉えたらよいのだろうか。私はIGを記録管理が変容した新しいスタイルと考えるのが一番分かり易いと思っている。つまり情報環境の変化により、記録管理そのものの姿が大きく変容したものがこのIGなのである。私が記録管理の勉強を始めた1990年代の前半では、アメリカでもRecords Management:RM(記録管理)という言い方が一般的であった<sup>\*2</sup>。ところが1990年代の後半になるとITやネットワークの進展により、記録も紙記録のみではなく電子記録の台頭というものが顕著になってくる。そこで記録管理も紙媒体だけが対象ではない、という意味合いからRecords Information Management:RIM(記録情報管理)という言い方が広まり、従来のRMと並行して使われるようになる。その後、オーストラリアの理論の影響などから、Recordkeepingという表現もされるようになるが、これもライフサイクル管理を基本とした従来型のRMのみではなく、説明責任などの理念的なものが付加され、重要視されるようになったことを表わしているといえよう。その後、情報管理の世界では、次第にIGというコンセプトが市民権を獲得し、現在に至っているということになるだろうか。要するに現在では、記録のライフサイクル管理を中心とした基本的、伝統的な記録管理をRecords Management(RM)あるいはRecords Information Management(RIM)と表現し、一方で記録管理の多角的、戦略的な新しい取り組みに関する枠組みをIGと表現することで、両者を使い分けしているということになる。

※1 ARMAはAssociation of Records Managers and Administratorsの略。本部はアメリカ。

※2 日本の文書管理に相当する言葉は海外ではRecords Management(記録管理)ということになるが、言い方が違うだけではなく、かなり中身が違うので注意を要する。最大の違いは日本の伝統的な文書管理では保存期間が満了すれば、ほぼすべて「廃棄」となるのに対し、記録管理ではすべてが「廃棄」ではなく、歴史的記録をアーカイブスへ「移管」するプロセスがある。

### (3) IGに関するARMAの考え方

ARMA本部がIGに関する基本的な考え方をThe Information Governance Body of Knowledge (iGBOK) という資料にまとめて発行したのは2018年のことである。これは組織がその情報資産を効果的、効率的に制御するために必要な実践的で簡明なガイドランスとなるものであった。まずは、そこで示されたARMAによるIGについての考え方を見ていくことにしよう。



IG Body of Knowledge  
表紙画像

#### ① IGの定義

「IGとは、情報資産の適切な取り扱いのために、組織または個人に説明責任を維持させる標準、プロセス、役割及び規準からなる戦略的、組織横断的な枠組みである。この枠組みは、組織の事業目的達成を支援し、外部ステークホルダーの要求事項への適応を促進、水準以下の情報取り扱い行動に起因するリスクを最小化する。」と定義されている。次になぜこのようなIGという考え方が生まれたのか、その背景には何があったのか、同じくARMAの資料から、この点についての考え方を見てみよう。

#### ② なぜIGが必要なのか

情報技術の進化により情報の量とそのフォーマットの種類が激増したため、組織ではすべての業務分野をカバーする情報管理を徹底する必要性が著しく高まってきた。さらに組織は法規制の進展による新たな要求事項の拡大や機密情報に対する脅威の増大に直面しながら、常に利益の最大化に注力する必要性に迫られている。一方、組織内各部門の業務が機能的に専門化し、高度化、複雑化することにより、組織は細分化、縦割り状況となり、横の連携が失われてしまう。このような状況を“サイロ・エフェクト”<sup>※3</sup>というが、こうなると最早、従来の記録管理の手法だけではうまく行かないのである。コンプライアンスを維持し、情報資産から最大の価値を引き出しながら、組織がこれらの課題にチャレンジするには、IGによる組織横断的なアプローチが不可欠なのである。

#### ③ IGの効果

IGは官民を問わずあらゆる組織の業務運営を支援するものであり、具体的には業務の効率化、コンプライアンスの維持、コスト削減、情報リスクの軽減、情報資産価値の最大化など様々な効果が見込める。

#### i) 業務の効率化

組織のIG方針及び手順が日常的な業務に一貫して適用される時、情報取り扱いの不確実性を減らし、業務プロセスの効率を上げることができる。業務プロセスを計画する際にはARMAのGARP原則<sup>※4</sup>を考慮することが効果的である。

#### ii) コンプライアンスの維持

IGは組織が法規制の要求事項を明確にし、確実に実行する統制を工夫し、適用、監査できるようにすることに役立つ。これには次のものを含む。

- \*レコードキーピングの要求事項
- \*データ保護及びプライバシーの要求事項
- \*情報セキュリティの要求事項
- \*説明責任に基づく情報開示の要求事項

#### iii) コスト削減

コスト削減は、例えば次のような方法により達成可能となる。

- \*IGは情報が部門を越えて共有されることを促進し、多様なシステムに対するコストを削減し、プロジェクトの開発コストを節約することができる。
- \*法規制及び組織の方針に基づき、もはや保存する必要のない情報資産に対し、GARPの「処分の原則」を適用すれば、情報の量を減らし、情報の処理や保存のコストを削減できる。

#### iv) 情報リスクの軽減

IGプログラムは組織中の情報関連リスクを明確にし、軽減することができる。これらのリスクには次のものが含まれる。

- \*データの紛失、破損または侵害
- \*業務の中断
- \*コンプライアンス違反及び法的不履行に対する罰金及び制裁
- \*情報の欠落または不徹底による業務上の誤った意思決定

#### v) 情報資産価値の最大化

IGは組織が情報資産の中身を活用し、業務の効率、競争力を強化することを助ける。例えば、情報へのアクセスが容易になることで、組織はより効率的な顧客ニーズを取り込むことが可能になる。

※3 フィナンシャル・タイムズ（米国版）元編集長ジリアン・テット氏の著書「サイロ・エフェクト」（2016）、文春文庫による。21世紀の高度に専門化された大規模組織は、多くの部署に細分化されサイロ（穀物倉庫のこと。日本語では「たこつぼ」）を形成する。その結果、縦割り状態となり、部門間の連携が悪くなるこという。

※4 ARMAが2009年に発表したGenerally Accepted Recordkeeping Principlesのこと。「説明責任の原則」「透明性の原則」「完全性の原則」「保護の原則」「コンプライアンスの原則」「可用性の原則」「保存の原則」「処分の原則」という8つの記録管理の原則からなる。



# 「インフォメーション・ガバナンス」の国際標準ISO 24143

ARMA米国本部フェロー

小谷 允志



## (1) ISO 24143のIGの定義

本連載の第1回で「インフォメーション・ガバナンス」Information Governance (以下IGと略)の国際標準ISO 24143が2022年に制定されたことを述べた。これは前回でも触れた点だが、ISOが標準を制定するということが、IGの世界的なレベルでの普及が始まりつつあることを意味している。つまり、われわれ日本の組織もこの動きに後れを取らないように対処すべき状況になっているということである。そこで今回は、このIGの国際標準ISO 24143からポイントとなる点を取り上げ、その意義を考えてみたい。まずはそのIGの定義から。

「IGとは、組織全体の業績達成に対する協調的な支援を拡大し、組織の情報に関わるリスクが、組織の運営能力や情報の完全性によって効果的に明確にされ、管理されていることの保証が得られるよう、組織全体の情報資産を統御する戦略的な枠組みである。」

初回の本連載をお読み頂いた読者の方はすでにお気づきのように、この定義は多少の表現の違いはあるにせよ、基本的にARMAのIGの定義とほぼ同内容と見てよいだろう。それぞれに登場する主要なキーワードがほぼ共通しているのである。それら重要なキーワードを拾い出すと、次のようになろう。まずIGとは「組織全体の目標達成に資する」ものであること、そして「組織の説明責任及びステークホルダーの要求事項」を重視しつつ、「組織の情報に関するリスクの軽減」を図るために、「組織全体の情報資産を統御する戦略的な枠組み」であることが分かる。要するに、IGとは基本的な記録管理の方法論を情報環境の新しい変化に適合させ、進化させた戦略的なコンセプトであると言えるだろう。

考えてみれば、ISOとARMA両者のIGの定義が、似たような内容になるのは当然のことなのである。なぜならばISO 24143を制定したISOの記録管理・アーカイブズの委員会TC46/SC11<sup>\*1</sup>の国際メンバーには、当然ながらアメリカから

ARMAの代表が加わっている。彼らが同委員会の標準作成作業において、主導的な役割を果たしたことはほぼ間違いのないからである。それはさておきISOがこの国際標準を制定したという事実が重要なのであって、このことは最初にIGの考え方が生まれたアメリカだけではなく、IGが世界的な広がりを見せつつある情報管理の優れたコンセプト、原則であることを示しているわけだ。

## (2) IGの恩恵 (ベネフィット)

組織にとってIGを取り込むことは、どのような恩恵をもたらすのか。ISO 24143は、これを戦略的な恩恵と運営上の恩恵の二つに分け、それぞれ次のように述べている。

〈戦略的な恩恵〉

- ① 組織の使命達成を支援し、以下を含むハイレベルなガバナンスの枠組みをもたらす。
  - a) 情報資産が有する価値の最大化
  - b) 組織及び他のステークホルダーの権利の保護
  - c) 法規制に関する要求事項の遵守
  - d) 組織の透明性及び説明責任の促進
- ② 真正で、信頼でき、適切・正確で充実した情報資産に対するタイムリーなアクセスを提供することにより情報に基づく意思決定を支援する。
- ③ 風評被害、財務上の損失もしくは不利益をもたらす可能性のあるリスクを、以下により低減する。
  - a) 価値ある情報資産に対し、適切なセキュリティ保護対策を適用する
  - b) 最早、保存する必要のない情報を廃棄する
- ④ 組織の情報資産を効果的に統御するために必要なシステム、方針、手順及びプロセス間のギャップを明確にする。

\*1 TC46は情報に関するTechnical Committee (技術委員会)、その中でSC11は記録管理・アーカイブズを担当するSub Committee (小委員会)である。

- ⑤ 情報セキュリティ、プライバシー、情報の保存や処分<sup>※2</sup>、ディスカバリー<sup>※3</sup>及び情報開示に関する組織の方針が、首尾一貫、調和のとれた働きを確実に行うようにする。
- ⑥ ガバナンス・プログラムにおいて、すべての情報資産を包含する仕組みを提供する。
- ⑦ 組織の戦略的目標及び優先度に適合した、新規の革新的技術の実行において、サイロ現象や専門分野間の軋轢を除去し、協動的・組織横断的な取組みを促進する。
- ⑧ 既存及び新規の技術（例えばAIやブロックチェーンのような）に関する倫理的統制を支援する。

〈運営上の恩恵〉

- ① 情報管理、情報セキュリティ、プライバシー、業務の継続性、災害復旧、eディスカバリー及び情報の管理統括に関連するその他の要素などを統合することによって、組織運営を支える情報を統御する、総合的かつ体系的なアプローチを提供する。
- ② 組織内のどこに、どのような情報が存在し、それらに対してどのような措置が取り得るのか、またそれらはどのように管理、統御すべきなのか、などを明らかにすることにより、繰り返し利用・再利用が可能な価値ある情報となるようにする。
- ③ 情報資産の体系的な組織化を支え、このことが情報資産の入手、共有、コラボレーションをしやすくし、また業務情報の素早い探索と検索をもたらすことになる。
- ④ 非常に重要な業務情報の紛失を防ぐための情報資産保全に関する枠組みを提供する。
- ⑤ 最早、必要ではなく保存を要さない情報を破棄する処分計画を適用することによって、保存に係わるコスト及び情報を管理または発見する必要のある情報資源そのものを削減する。
- ⑥ eディスカバリー対策のコストを削減するとともに、組織が必要以上の情報を作成、保有することにより余分なリスクを生じないよう徹底する。

### (3)IGの恩恵と記録管理の恩恵はどこが違うのか

前の章において、IGのコンセプトを取り入れ、実施した組織はどのような恩恵が得られるのか、この点に関するISO 24143の記述を見てきた。ここでは「恩恵」と表現しているが、これは「メリット」あるいは「効果」という言葉に置き換えることができる

だろう。これに関しては、さらに視点を変えてより積極的に捉え直すこともできる。すなわち「恩恵」を組織が明確にすべきIGの「目的」あるいは「狙い」という言葉に置き換えるわけだ。このように考えれば組織の情報管理にとって、この標準が説くIGの「恩恵」というものが、いかに深い意味を持っているかが理解できるだろう。この点、往々にして目的よりも手段が重きを成す日本の組織においては特に重要と思われる。ところで記録管理の基本的な標準であるISO 15489<sup>※4</sup>は、記録管理を導入、実施した組織が得られる恩恵についてどのように記しているのだろうか。またそれぞれの標準が謳っている恩恵にはどのような違いがあるのだろうか。この点を比較するために記録管理がもたらす恩恵につき、改めて復習することにしてしよう。

〈記録管理が組織にもたらす恩恵〉(ISO 15489より)

- ① 進化した透明性と説明責任
- ② 効果的な方針策定
- ③ 情報に基づいた意思決定
- ④ 業務リスクの管理
- ⑤ 災害時の業務の継続性
- ⑥ 組織及び個人の権利及び義務の保護
- ⑦ 訴訟における防御と支援
- ⑧ 法規制へのコンプライアンス
- ⑨ サステナビリティ目標への合致を含む、組織の責任を示す進化した能力
- ⑩ 業務の効率性向上によるコスト削減
- ⑪ 知的財産の保護
- ⑫ 証拠に基づいた研究開発活動
- ⑬ 業務的、個人的及び文化的なアイデンティティの形成
- ⑭ 組織的、個人的及び集合メモリーの保護

一見して分かることは、IGの恩恵がかなり詳細かつ多岐に亘っているのに対し、記録管理の恩恵はキーワードを箇条書きで並べたに過ぎない。なぜこうなるのだろうか。それは組織が直面している情報環境が、それだけ複雑化、多様化していることの結果であり（この傾向は今後も続く）、これらに対する組織

※2 「処分」は日本語の辞書的な意味では「廃棄」を表わすことがあるが、記録管理の用語では保存期間が満了した記録につき「延長」「移管」「廃棄」のいずれかを選択するプロセスを意味するので注意を要する。

※3 アメリカの訴訟制度を特徴づけている証拠収集手続で、当事者が直接（裁判所を経由することなく）相手方に履行を請求できる。つまりアメリカではこの制度を利用して自己に有利な証拠を見つけ出すことが普通になっている。

※4 ISO 15489については「IM」誌、2020年11・12月号～2021年9・10月号掲載、小谷「ISO 15489を読み解く」を参照下さい。

の対応策をより、きめ細かく詳細に記述する必要があるからである。またこういうことも言えるかも知れない。つまり海外では日本と違い、このような標準の読者の大部分は、レコードマネジャーあるいはアーキビストといったプロフェッショナルである。それゆえ記録管理の基本標準であるISO 15489の場合は、これで充分理解ができる。しかしながら彼らにとっても、IGはこれまでなかった新しい考え方、コンセプトであるだけに、より詳細に書かれる必要があるわけだ。

ただ両者を注意深く見てみると記録管理の恩恵で挙げられた項目は、ほぼすべてIGの恩恵の中に取り込まれていることが分かる。実のところ、これも当然と言えば当然なのである。なぜならばISO 24143は基本的に、記録管理分野における中心的な標準であるISO 15489のコンセプト及び原則をベースにして出来上がっているからである。つまり多様化、複雑化、高度化した情報環境の変化に合わせて記録管理の方法論を進化させたものがIGであり、これをガイドラインとして標準化したものがISO 24143に他ならないからである。

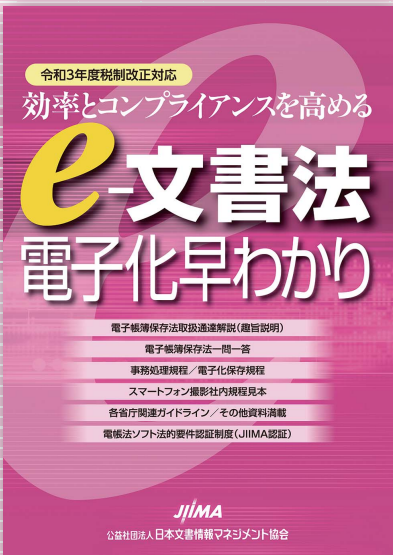
ために、組織はどのような点に留意しなければならないのか。この点に関しこの標準が掲げているIGの原則を確認しておこう。

- ① 情報を組織全体の戦略的資産として認識すること
- ② IGを組織戦略の最重要な要素として位置付けること
- ③ IGを組織ガバナンスの枠組みへ統合すること
- ④ 上級経営幹部のリーダーシップ及び関与を確保すること
- ⑤ 協力的な方法でIGを構築すること
- ⑥ IGは法的コンプライアンス及び義務的な要求事項への対応を確実に支援すること
- ⑦ IGを業務目標に適合させること
- ⑧ IGは情報セキュリティ及びプライバシーを確実に支援すること
- ⑨ IGは情報の品質と完全性を確実に支援すること
- ⑩ コラボレーションと知識共有の文化を促進すること
- ⑪ リスクに基づいたアプローチを適用すること
- ⑫ 権限あるステークホルダーの情報入手・アクセス性を確保すること
- ⑬ 情報のライフサイクルを通じて情報を統御すること
- ⑭ 組織文化を支えること
- ⑮ サステナビリティを支援すること

(つづく)

#### (4) IGの原則

ではこれまで見てきたIGの恩恵を確実に得られるようにする



**新刊** 令和3年度税制改正対応

効率とコンプライアンスを高める  
**e-文書法 電子化早わかり**

**参考資料満載！**

- 電子帳簿保存法 取扱通達解説 (趣旨説明)
- 電子帳簿保存法 一問一答
- お問合せの多いご質問
- 電子帳簿保存法 法的要件認証制度 (JIIMA認証)

公益社団法人  
日本文書情報マネジメント協会  
法務委員会 編

令和4年2月15日 発行

B5判 298ページ


ISBN 978-4-88961-019-2

価格 3,300円 (税込)

◆ お問合せ・お買い求め

公益社団法人 日本文書情報マネジメント協会 (JIIMA)

<https://www.jiima.or.jp/> 「JIIMAの活動」→ 出版物・販売物 より





# 「インフォメーション・ガバナンス」の考え方はなぜ有用なのか

ARMA米国本部フェロー

小谷 允志



## (1) なぜこの考え方が有用なのか

本連載の第1回では「インフォメーション・ガバナンス」(以下、IGと略)に関するARMAの考え方を、第2回ではIGの国際標準ISO 24143について書いてきた。現在、記録管理の分野においてIGという新しいコンセプトが世界的な広がりを見せている。では、なぜ日本でもこの考え方、コンセプトが有用なのか。なぜ日本の組織もこの考え方を取り入れた記録管理を行う必要があるのか。今回は、この点について私見を述べることにしたい。

これについては一言でいうと、欧米でIGのコンセプトを生み出した情報環境の変化とはほぼ同じ状況が日本でも起こっているということである。日本においても近年、官公庁、民間企業などすべての組織が置かれている情報環境が大きく変化したのである。この点を理解すれば、なぜ欧米でこのようなコンセプトが生まれたのかという背景や理由が分かってくるし、同時に日本でもこの新しい考え方が有効、というよりもむしろ必須であるということが感得できるのではないだろうか。

## (2) 情報環境の変化(その1): 情報化社会の到来と変容

先に述べた情報環境の変化を理解するには、情報の歴史、流れというものを今一度、振り返って見るのが早道であろう。かつて経営の3大要素としてヒト・モノ・カネといわれた時代があった。そして20世紀の後半になると、これに情報が加わり4大経営資源といわれるようになったことはご承知の通りである。しかもその中で情報こそが最も重要な経営資源であるといわれることが多くなる。これは考えてみると当然なのだが、ヒト・モノ・カネも情報なくしては、これらを効果的に活用することは到底できないからだ。正に情報化社会の到来なのである。

20世紀最大の経営学者ピーター・ドラッカーは「知識が、単なるいくつかの資源のうちの一つではなく、資源の中核になった」という事実が、我々の社会を『ポスト資本主義社会』とする。」と述べている。つまりドラッカーは単なる情報ではなく、情報を

知識レベルにまで高めたものが主流となる時代を「ポスト資本主義社会」と表現したのである。また「知識労働者」(ナレッジワーカー)という言葉を初めて使い、ネクスト・ソサエティは知識社会であり、このナレッジワーカーが中核の働き手になることを予測したのもドラッカーであった。このような情報化社会の変容についての見方はドラッカーが大変な慧眼の主であることを物語っていよう<sup>\*1</sup>。

この情報化社会が20世紀の末から今世紀にかけて、さらに大きな変容を遂げるのである。それに伴って情報環境も変化するわけだが、その変化の要因として大きな影響を及ぼしたのが情報技術(IT)と法的な要素である。まずITの分野において特筆すべきは、1990年代から始まったパーソナル・コンピュータ(PC)とインターネットの普及である。1995年のマイクロソフト社のWindows 95の発売により、企業でもPCの1人1台時代が到来、PCは一挙にコンピュータ大衆化の主役に躍り出る。そして時を同じく登場してきたインターネットの爆発的な進展が情報化の姿を大きく変えたのである。すなわち情報化のスピードと質と量に革命的な変化をもたらしたのである。同時に文書管理の分野では紙から電子という情報媒体の変換が始まることになる。

その結果これまで文書は、ほぼまとまってオフィスのキャビネットか集中書庫に保存されていたものが、いたるところに存在するようになる。例えば、それぞれの職員のPCのハードディスクや共用サーバーの中にあるかと思えば、CD、DVDや外付けハードディスクなどの外部記憶媒体、あるいはクラウドという具合に、それらは実にさまざまな場所にさまざまなフォーマットで保管、保存されるようになったのである。これについては近年、構造化情報と非構造化情報という区分けがなされている。つまり定型業務の情報のようにデータベース化されたものを構造化情報といい、ばらばらで組織内のどこにあるかわからないような情報を非構造化情報という。そして今や、このような非構造化情報が圧倒的に多数を占めており、80%はこれだというのだ。

\*1 ピーター・F・ドラッカー「ポスト資本主義社会」、ダイヤモンド社、1993年、p.87、同「ネクスト・ソサエティ」ダイヤモンド社、2002年、p.5

そのためレコードマネージャーはこれらすべての電子文書を含めて目配りをしなければならなくなっているのである。

もう一つ、デジタル文書の特徴で重要なのが目視では探せないという特性である。これは従来の紙文書と比べ、文書管理の手法に極めて大きな変化をもたらすものと考えなければならない。つまりメタデータを含め、よほどしっかりした検索システムを構築しておかないと文書が行方不明となり、検索できないということが起きる。共用サーバーが往々にして「電子のごみ箱」と呼ばれるのは、このことを物語っている。

その他、デジタル化に伴う問題としては、原本性<sup>※2</sup>の確保をどうするかという課題もある。電子文書は容易に書き換えができるという利点があるが、これは裏返すと容易に改ざんができるという欠点につながっている。システム上で改ざん、修正を防ぐ方法も考えられているが、これだけでは不十分だろう。このように文書のデジタル化についてはさまざまな問題、課題があることを十分認識しておくべきなのだ。もう一つの重要な変化のインフラである法的な要素については、特に文書管理への影響が大きいので、章を改めて少し詳しく見ていくことにしよう。

### (3) 情報環境の変化(その2) ; 法的なインフラによる変化

文書管理に影響を及ぼした情報環境の変化として、もう一つ特筆すべき要素が法的なインフラ、つまり法律の制定や改正である。ではこれらを時系列的に見ていこう。

#### ① 民事訴訟法の改正

1996年、民事訴訟法が70年ぶりに改正され、従来は企業が所持する文書は一部の例外を除き、原則として提出義務がなかったものが、今度は逆に企業が所持する文書は一部の例外を除き、原則としてすべて提出義務があることになったのである。また2004年にはさらなる改正があり、証拠収集手段の拡充が行われた。つまり原告が、提訴前に証拠となる文書の提出を相手方に求めることが可能となったのである。これは米国の訴訟制度の特徴の一つであるディスカバリーに幾分似たような制度が日本でも登場したことを意味する。これらにより、今まで証拠偏在型訴訟といわれたPL訴訟や医療過誤訴訟のように通常弱い立場にある被害者が訴訟を起こしやすくなったというメリットがある。現在、民事の分野ではこの文書提出命令が、最も判例が積み上がっている領域といわれる。

#### ② 情報公開法の制定

1999年には国の情報公開法が制定された。情報公開については一部、先進自治体の条例が先行していたが、初めて法律レ

ベルで説明責任(アカウントビリティ)のコンセプトを打ち出した点で画期的な意義があるといえよう。その他、この法律で「行政文書」(組織共用文書)<sup>※3</sup>の定義を規定し、「情報公開と文書管理は車の両輪である」という概念を明確にした点でも評価できる。もちろん情報公開法の対象は国の行政機関、独立行政法人に限られるが、この法律の制定により自治体、民間企業などにも説明責任、組織の透明性という考え方が広がったことは事実だろう。それだけの影響力があったのである。

#### ③ 個人情報保護法

個人情報の有用性に配慮しながら、個人の権利や利益を守ることを目的とした個人情報保護法が2003年に制定された。その後、デジタル技術の進展やグローバル化などの経済・社会情勢の変化や世の中の個人情報に対する意識の高まりなどに対応するため個人情報保護法は、これまで3度の大きな改正が行われている。この法律により個人情報の漏洩が厳しく規制され、組織にとって大きなリスク管理の対象分野となる。

#### ④ 不正競争防止法の改正

不正競争防止法が2005年に改正された。不正競争防止法とは営業秘密を規制する法律だが、営業秘密には生産方法や技術的なノウハウが含まれる点に特徴がある。このような技術的な機密が海外に流出する事例が多発したために、その後も何度か改正が行われ罰則が強化されている。但し、営業秘密が不正競争防止法の保護を受けるには、事業者が主観的に営業秘密とみなすだけでは足りず、アクセス制限など秘密保持のために必要な管理がなされていることが客観的に認められる必要がある。つまり適正文書管理が行われていなくてはならないのである。

#### ⑤ 会社法の制定

従来、商法の中で規定されていた合名、合資および株式の各会社及び有限会社法で規定されていた有限会社が一本化され、新しく会社法として2005年に制定された。会社法は大会社<sup>※4</sup>のコーポレート・ガバナンスの見直しを行い、内部統制システム<sup>※5</sup>の構築を求めている。これについては会社法施行規則で詳細が定められており、「会社の重要な意思決定、重要な業務

※2 オリジナルの文書が修正されていないことの証明。ISO15489はこれを完全性(Integrity)とっており、信頼できる文書の特性の一つにあげている。

※3 情報公開法の行政文書の定義が、ほぼそのまま公文書管理法に取り入れられている。すなわち「行政文書とは、行政機関の職員が職務上作成し、又は取得した文書(図画及び電磁的記録(電子的方式、磁気的方式その他の人の知覚によっては認識することができない方式で作られた記録をいう。))を含む。)であって、当該行政機関の職員が組織的に用いるものとして、当該行政機関が保有しているものをいう。」(公文書管理法第2条)

※4 会社法における大会社とは、資本金5億円以上又は負債総額200億円以上の株式会社である。



執行に関する文書等について適正に保存、管理するための体制の整備」が義務付けられた。

#### ⑥ 金融商品取引法の制定

金融商品取引法は2006年に制定された。米国のサーベンス・オクスレー法の影響を受けて制定された法律で、内容は多岐に亘っているが、特に文書管理と関係が深いのは内部統制に関する部分である。内部統制に関して、この法律では上場企業の業務遂行や内部管理の状況、取締役会の意思決定の過程などの文書化を義務付けており、内部統制の評価に関する重要事項はすべて記録し保存することが必要となっている。

#### ⑦ 公文書管理法の制定

公文書管理法は2009年に制定された。これは日本の文書管理の歴史における画期的な出来事といってよい。なぜならばこの法律により、初めて公文書管理の理念や目的が明確にされた他、ライフサイクル管理の手順が義務化され、現用・非現用の両プロセスが一元的に管理されるようになったのである。しかもグローバル・スタンダードの記録管理の特徴をいくつか取り入れたことにより、現在の日本における文書管理のルール、規範として最も優れたものとなっているからである。従って自治体や民

間企業は、この法律の優れた点をもっと積極的に取り入れるべきであるといえることができる。

以上から、さまざまな法規制類が文書管理のあり方に大きな影響を及ぼしていることがお分かり頂けよう。これには法律以外にも、有力な国際標準、例えば品質管理のISO 9000や環境のISO 14000なども含まれる。またコンプライアンス重視の考え方やさまざまな面でのリスク管理の重要性がクローズアップされたことも見逃せない。その他にも「企業の社会的責任」<sup>※6</sup>という考え方の台頭があり、これが現在のESGやSDGsにつながっているわけだ。要するに従来の文書管理の手順だけではカバーできない要素、課題が多数登場してきたのである。組織が情報管理を進めるに際し、新しいIGという考え方が必要、不可欠である理由がそこにあるとって間違いないだろう。（つづく）

※5 会社法では内部統制という表現は使っていないが、大会社の取締役の職務の執行が法令や定款に適合することなど、会社の業務の適正を確保するための体制構築の基本方針を決定することを義務付けている。これが内部統制システムである。基本的には金融商品取引法の内部統制の考え方と同様とみてよい。

※6 「企業の社会的責任」(CSR)は2010年、国際標準化 (ISO26000) されている。

## 入会のおすすめ

### 公益社団法人 日本文書情報マネジメント協会に入会しよう!!

日本文書情報マネジメント協会 (JIIMA) は内閣総理大臣から認定された公益法人です。設立65年の歴史を誇り、国際規格ISO/TC171 (文書画像) の日本審議団体でもあります。文書情報マネジメント関連国内唯一の団体で、会員企業も中小から大企業まで全国にわたり、その数は193社を数えています。

委員会活動、各種セミナー・研修会への参加、展示会の出展に有利な条件で参加できるなど特典も豊富。学識経験者を交えての啓発活動は、必ずや企業価値を高めてくれるでしょう。ビジネスの分野を広げ、発展させる絶好のチャンスです。ぜひご入会ください。

#### 会員の特典

- 各種委員会に参加でき、具体的な活動の中で、視野を広げ、交流を深めることができます。
- 各種セミナー、研修会、展示会の出展に安価な費用で参加できます。
- JIIMAの最新活動をメールマガジンなどで優先的に入手できます。
- マネジメント導入事例、最新の技術動向、国内・海外事情など、有益な情報をいち早く入手できます。
- 各種参考出版物、商品 (解像力試験標板、試験図票、ターゲット) が割引価格で購入できます。

入会金・年会費はホームページにてご確認ください。また入会のための入会申込書は下記URLよりダウンロードできます。

<https://www.jiima.or.jp/> 「入会案内」よりアクセスしてください。

入会に関するお問合せは HPにある「問い合わせ」フォームまで



# 「インフォメーション・ガバナンス」と 専門職の関係



ARMA米国本部フェロー 小谷 允志



## (1) なぜ今、専門職なのか

これまで、本連載では、「インフォメーション・ガバナンス」(以下、IGと略)とはどのような考え方なのか、また日本の組織においても、なぜこの新しい文書管理のコンセプトを取り入れなければならないのかという背景について述べてきた。今回は組織がこのIGのコンセプトを取り込むためには、なぜ文書管理の専門職レコードマネージャー<sup>\*1</sup>(注1)が必要なのか、その理由を書いてみたい。

まずその前提として、海外の先進国の記録管理とわが国の文書管理の間には根本的な違いがあることを理解しておく必要がある。その違いとは、海外の記録管理は記録管理の専門職レコードマネージャーを中心として運営されているのに対して、わが国の文書管理はそのような専門職の存在、関与がなく運営されているという事実である。日本でこのことを認識している人はあまりいないと思うが、実はこれは決定的に重要な意味を持っているのである。例えば、このIGという新しいコンセプトや記録管理の基本形であるISO 15489が生まれたのも、欧米に優秀なレコードマネージャー達がいたからこそであり、彼らがいなければこのような成果物も存在し得なかったということは間違いない。つまり理論と実務に精通した、その道の専門家達が切磋琢磨し、議論を重ねることでグローバルの記録管理全体が進歩発展してきたわけだ。それに対し、日本の場合は各組織にそのような専門職が存在しないため、日常の文書管理もうまくいかないし、また日本全体の文書管理レベルもあまり進歩の跡が見えないのである。その結果、日本の文書管理は海外の記録管理先進国から周回遅れになっているといつてよいだろう。

ではなぜ日本にはこのような専門職がないのか。それは官民ともに日本の文書管理が基本的にファイリングシステムという仕組みを取り入れてきたという成り立ちに関係している。ファイリングシステムの権威の定義によると、この仕組みの本質はあくまで文書整理であり<sup>\*2</sup>、その当然の帰結として組織の全員がそれぞれの業務の中で行うものとされてきた。つまり専門職という

ものは想定されていなかったのである。もう一つの理由は、伝統的な日本の人事雇用制度の影響である。すなわち日本の組織特有の横並び意識、あるいはゼネラリスト優先の人事慣行が少なからず影響していると考えられよう。これまで日本の組織では、何事によらず個々の人間よりも組織全体を重視する傾向があり、全員参加型が尊重されることも多かったのである。そのため、スペシャリストを尊重する専門職体制は元々日本の人事雇用制度には馴染まなかったのである。

## (2) なぜ日本でも専門職が必要なのか

これまで本連載で述べてきたように、情報環境の大きな変化により記録管理の様相が一変し、これに対応するためアメリカを中心に、IGと呼ばれる新しいコンセプトが誕生した。このような複雑多岐に亘るさまざまな課題に素早く、しかも適正・適切に対応するためには、従来のレコードマネージャーでは十分とはいえなくなってきたわけだ。そのためARMA<sup>\*3</sup>ではこれまでの基本的なレコードマネージャーの認定資格CRM (Certified Records Manager) とは別に、その上位レベルに位置付けられる新たな認定資格IGP (Information Governance Professional) を創設したのである。

それに引き替え、そもそも日本の組織では、官民を問わずレコードマネージャーに相当する現用の文書管理専門職はほとんど存在しない。ARMAのIGP創設は、ただでさえ欧米から周回遅れとなっている日本の文書管理がさらに大きく引き離されたことを意味する。いかに世界レベルから日本の文書管理が遅れているのか、このことは改めて確認しておく必要がある。もちろん日本でも定期異動で交代してしまう単なる担当者レベルの

※1 日本でいう文書管理を海外ではRecords Management (記録管理)という。従ってその専門職はRecords Managerと呼ばれる。  
 ※2 三沢仁「五訂ファイリングシステム」、日本経営協会、1987  
 ※3 レコードマネージャーの世界最大の協会がARMA (アーマ)である。ARMAはAssociation of Records Managers and Administratorsの略で、本部はアメリカ。

職員はいるし、組織によってはアーキビストと呼ばれる非現用段階の専門職が少数ながら存在する。しかしながら、このような中途半端な体制では、現状の組織が抱える情報管理としての文書管理、すなわちIGが示すような難しい課題にはとても対応できない。IGの内容を見てもらえばお分かりのように、もはや素人では対応が難しく、真のプロフェッショナル、スペシャリストでなければ本当の意味での対応ができないことは明らかである。だからといって、日本でいきなりIGレベルの高度な専門職を育成するのは無理なので、まずは記録管理の基本レベルの専門職であるCRMを目指した実効性のある資格制度を確立すべきであろう。取りあえずは、そのような基本的な現用文書管理のレコードマネージャーを育成、採用することで、IGに関する新しい課題も何とか併せて解決していくより他はないのである。

### (3) 専門職が必要なもう一つの根拠

世界的な経済学者であった宇沢弘文が提唱した「社会的共通資本」<sup>※4</sup>という考え方はご存じの方も多かろう。宇沢によると「社会的共通資本」とは、自然環境、社会的インフラストラクチャー、制度資本の三つの大きな範疇に分けられる。自然環境とは、大気、水、森林、河川、湖沼、海洋、沿岸湿地帯、土壌などをいう。社会的インフラストラクチャーとは、道路、交通機関、上下水道、電力・ガスなどである。また制度資本とは、教育、医療、金融、司法、行政などの制度のことだ。そしてここから大事なのだが、宇沢は「社会的共通資本」はそれぞれの分野における職業的専門家によって、専門的知見にもとづき、職業的規律にしたがって管理、運営されるものであると述べていることである。

この考え方にしたがえば、文書管理・アーカイブズは立派な「社会的共通資本」(制度資本)の一つといえるだろうし、職業的専門家レコードマネージャーやアーキビストによって管理、運営されるべきものということになるわけだ。

もう一つ専門職に関連する最近の動きとして注目すべきものがある。それは日立製作所の元CEOであった中西宏明が経団連会長を務めていた時に打ち出した、いわゆるジョブ型の雇用制度である。すなわち新卒一括採用を廃し、職務基準書に基づき、いつでも必要な人材を採用できることを基本とする人事雇用制度の改革案である<sup>※5</sup>。つまりメンバーシップ型といわれる従来からの伝統的な年功序列、終身雇用の人事制度では、もはや海外との競争に打ち勝つことができないという認識から生まれた改革案なのだ。海外ではジョブ型が通常であり、実力主義

がベースとなっている。このような制度が広まれば、その分野の専門家、プロフェッショナルが活躍する方向への道が開けることは間違いなく、文書管理専門職の採用にも追い風となることが期待されるわけだ。

### (4) レコードマネージャーの役割とその育成方法

レコードマネージャーは記録のライフサイクル管理を中心とした文書管理の知識・ノウハウに精通していることはもちろんだが、特に近年は対人関係スキルといわれるコミュニケーション能力やリーダーシップ能力が求められるようになってきている。なぜならばレコードマネージャーはその組織の方針や目的に基づき、組織全体の文書管理を統括するために、職員をまとめ、一つの方向へリードする能力が重視されるからだ。いずれにしてもレコードマネージャーの仕事は、一般職員を現場においてオンデマンドで支援することが重要であり、いわばスポーツ選手のコーチやホテルのコンシェルジュのような役割を担っているといっていよう。

情報環境の変化により文書管理も新たな課題が増え、難しい対応が迫られる状況となっていることを述べてきた。しかしながら、実は組織内の各部門においても全く同様な状況になっているのである。それぞれの部門における本来業務も高度化、複雑化、専門化し、一般職員にとっても対応が難しい状況となっている。いわば文書管理どころではないという状況に追い遣られているのである。それだけに従来に増して、レコードマネージャーによる各職員に対する支援の必要性が高まっているといっていよう。

さてこのようなレコードマネージャーはどのようにして育成したらよいのだろうか。もう一つの文書管理の専門職である非現用のアーキビストと違い、日本では現用の文書管理の講座を持つ大学は全く存在しないし、それに代わる養成機関もない<sup>※6</sup>。そうすると現在、レコードマネージャーに近い仕事に携わっている人たちの中から本格的なレコードマネージャーを目指してもらい以外に方法がないだろう。例えばJIIMAが認定する文書情報マネージャーなどはこれに最も近い位置にいると考えられる。

文書情報マネージャーは、実際に大企業において何らかの形で現用の文書管理に携わっている人が多い。従ってもう少し必

※4 宇沢弘文「社会的共通資本」、岩波新書、2000年

※5 中西宏明は2018年に経団連会長に就任、2021年7月に死去されるまで約3年間会長を務めた。

※6 現在、アーカイブズの講座を持つ大学は学習院大学を初めとして、九州大学、別府大学、大阪大学、島根大学、東北大学、昭和女子大学がある。

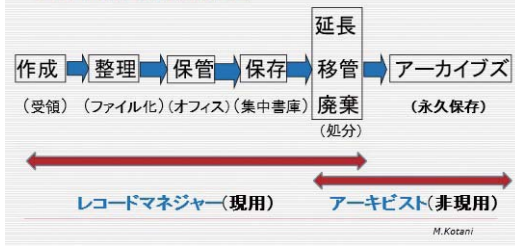


要な研鑽を積んでもらえば本格的なレコードマネージャーとして活躍できる可能性が高い。一方、非現用段階のアーキビストは一部の自治体や企業に少数ながら存在する。自治体では公文書館があるところに限られるし、企業ではモノ資料中心の企業博物館に偏っているという問題はあるにせよ、アーキビストは記録の専門家であることに違いはなく、やはりレコードマネージャーに近い存在といえるだろう。従ってこれらアーキビストの人達に現用の文書管理を学んでもらい、現用分野をカバーしてもらうのがもう一つの方策ということになる。

しかしながら、現用段階はレコードマネージャー、非現用(アーカイブズ)はアーキビストという、両分野の専門職が連携して全体的な文書管理を完遂するという体制が世界の主流であり、基本的には日本でもすべての組織がそのような体制構築を目指してほしいと思う。参考までに一般的な文書のライフサイクル管理プロセスにおける専門職の役割分担を図で示しておこう。このように保存期間が満了し、「延長」「移管」「廃棄」のいずれかを選択する「処分」のプロセスはレコードマネージャーとアーキビス

### 文書のライフサイクル管理

#### ■専門職の役割分担



トが協力して行うが、それ以外のプロセスにおける両者の役割は明確に分かれているのである。一部のヨーロッパの国のように、最初からアーキビストが現用段階も含めて担当する方法もあるが、その場合、名前はアーキビストであっても、もともと現用分野の教育を受けて担当しているのであって、非現用のアーカイブズしか知らないアーキビストが現用段階をカバーしているわけではない。まして前にも述べたように、それぞれの分野がますます複雑化、高度化、専門化している現在、一人で両分野を担当するのはかなり難しいと考えるべきであろう。やはりレコードマネージャーとアーキビストという両分野の専門職の存在と連携が必要なのである。

(完)

## 機関誌IM 読者の皆様へ

# JIIMAに関するアンケート ご協力をお願い

## JIIMAに関するアンケート

3分程度で終了します

アンケート期間  
4月1日(月)～5月10日(金)



公益社団法人  
日本文書情報マネジメント協会

JIIMAでは今後もよりよい協会活動を行うために、皆様から「JIIMAに関するアンケート」を実施いたします。皆様のご協力、お願いいたします。

アンケート回答先

[https://www.jiima.or.jp/info/jiima\\_survey0401/](https://www.jiima.or.jp/info/jiima_survey0401/)

・「JIIMA アンケート」で検索

JIIMA アンケート

検索



上記のQRコードを読み取るか、URLを入力し、アクセスしてください。JIIMAのホームページからも参加可能です。

アンケート実施期間

4月1日から5月10日まで

アンケート結果発表

・ JIIMA ホームページ  
・ 機関誌IM7・8月号 (6/25発行)

お問い合わせ先

<https://www.jiima.or.jp/about/contact/>