

レコードマネジメントが組織と社会を変える : レ コードマネジメント・シンポジウム報告書

<https://doi.org/10.15017/21684>

出版情報 : イベント等資料, 2012-03. 九州大学大学院統合新領域学府ライブラリーサイエンス専攻
バージョン :
権利関係 :



DEPARTMENT OF LIBRARY SCIENCE
GRADUATE SCHOOL OF INTEGRATED
FRONTIER SCIENCES
KYUSHU UNIVERSITY

レコードマネジメントが 組織と社会を変える

レコードマネジメント・シンポジウム報告書

九州大学大学院統合新領域学府
ライブラリーサイエンス専攻

2011年12月3日(土) 於:アクア博多

主催:国立大学法人九州大学

後援:独立行政法人国立公文書館、一般社団法人日本記録情報管理振興協会、福岡県

協力:日本レコードマネジメント株式会社、麻生レコードマネジメント株式会社

挨拶



丸野俊一 九州大学理事



鍋島豊 文部科学省視学官

基調講演



山下貞麿 日本レコードマネジメント株式会社社長



高山正也 国立公文書館長

パネルディスカッション



パネルディスカッション



目 次

はじめに	国立大学法人九州大学理事・副学長（教育担当） 丸野 俊一	1
趣旨説明	九州大学大学院統合新領域学府ライブラリーサイエンス専攻長 岡崎 敦	3
基調講演 「記録情報管理の重要性と専門人材の必要性」	日本レコードマネジメント株式会社代表取締役会長 山下 貞麿	5
基調講演 「公文書管理における専門人材の必要性」	国立公文書館長 高山 正也	16
パネルディスカッション 「記録情報管理人材の育成と人材市場の形成に向けて」	JX ホールディングス株式会社取締役常務執行役員 川田 順一 新日本製鐵株式会社業務プロセス改革推進部部长 真辺 純裕 福岡県行政経営企画課企画監 小原 康弘 ライブラリーサイエンス専攻教授 三輪 宗弘 (司会) 日本記録情報管理振興協会 吉国三千子	26
あとがき		47

はじめに

国立大学法人九州大学理事・副学長（教育担当） 丸野 俊一

公文書管理法の施行という記念すべき年にあたり、レコードマネジメントの専門人材の育成についての産官学連携をテーマにシンポジウムを開催できますことは、九州大学にとりまして、大変大きな名誉であります。

九州大学では、創立百周年の記念の年にあたる平成23年4月に、統合新領域学府ライブラリーサイエンス専攻を開設いたしました。統合新領域学府は、現代の人類社会が直面する重大な課題を、高度かつ専門的な科学的な知の統合によって究明するとともに、高度な専門人材の育成をはかることを目的とする新しい学際的な大学院です。なかでも、ライブラリーサイエンス専攻は、ユーザーの視点に立った情報の管理と提供を確保し、同時に知の創造と継承を支える新たな「場」に求められる高度な専門人材の養成を目指しています。ここでの「ライブラリー」とは、文献著作の単なる貯蔵庫ではなく、創造性豊かな活動を展開するために必要な、信頼できる流通、管理、そして利活用のシステムそのものです。また、その対象は、従来の図書館が取り扱ってきた書籍のみならず、組織の存立と運営の証拠である文書記録を含むものです。

九州大学では、同じく平成23年4月、他に先駆けて設置しておりました大学文書館が、「公文書等の管理に関する法律」に基づき、国立公文書館に類する機能を有する施設であるとして、内閣総理大臣の指定を受けました。また、今回のシンポジウム開催にあたり、多大なご支援をいただいた株式会社日本レコードマネジメントとは、平成17年12月に組織的連携契約を締結しております。知的財産本部や産学連携センター等の連携も含め、今後とも、我が国における文書記録管理の発展に寄与して参りたいと考えております。

今後とも、九州大学、ならびにライブラリーサイエンス専攻をよろしくお願い申し上げます。

趣旨説明

九州大学大学院統合新領域学府ライブラリーサイエンス専攻長 岡 崎 敦

近年、グローバル化や ICT 環境の急速な発展にともない、知識や情報をめぐる社会状況は大きく変容しています。このような状況において、緊急の課題として浮かび上がっているのが、情報の適切な管理です。公行政、民間企業を問わず、組織の有効な運営・経営戦略のためには、ステークホルダーや市民に対するコンプライアンス、情報公開、さらにこの前提となる適切なレコードマネジメントが不可欠です。

欧米諸国においては、レコードマネジメントやアーカイブズ管理は、公的部門、民間領域を問わず、組織運営の根幹として認識され、大学院レベルの教育を受けた専門職がその責任を担っています。我が国においても、平成23年4月、公文書管理法が施行され、ようやく公行政については、本格的な導入の時期を迎えました。

九州大学では、平成23年4月に、大学院統合新領域学府ライブラリーサイエンス専攻を新たに開設しました。知識や情報をめぐる大きな社会の変容に対応する高度な研究、教育を行うとともに、実務の現場で真に役立つ情報管理専門人材の養成を目指すものです。ライブラリーサイエンス専攻では、レコードマネジメントを教育の中核の一つにすえ、コンピテンシーモデルに基づいて、マネジメント、サービス、コンテンツ、システムの4領域を体系的に教育するとともに、情報学、法学、教育学などを、本格的にカリキュラムのなかに取り込んでいます。

この度、九州大学では、国立公文書館、日本記録情報管理振興協会、福岡県の後援、日本レコードマネジメント株式会社、麻生レコードマネジメント株式会社の協力をえて、レコードマネジメントの専門人材育成に関するシンポジウムを開催することとなりました。レコードマネジメントの専門人材養成については、情報処理技術の修得から社会や組織のあり方に至る、さまざまな種類の諸問題が複合的に関係しております。ここでは、主催者を代表して、そのいくつかを指摘することで、本日のシンポジウムの趣旨説明とかえさせていただきます。

第一に、我が国には、そもそもレコードマネジメント、あるいはアーカイブズ管理が、組織においても社会においても、定着いたしておりません。その理由、背景についてはいま置くとしても、私たちは、記録情報管理の重要性を、組織の内部統制においても、組織の外への社会的責任という意味でも、強調し続けねばなりません。この際重要なのは、この業務は、高度な知識と経験を必要とする専門家が担当すべきという認識を、いかにして日本の社会に定着させるかという問題です。他方、現在、我が国では、準備中のものも含めて、いくつか関係の専門職資格が並立していますが、いずれも業界、あるいは学会認定です。それらにおいては、別々に存在するアーカイブズ管理とレコードマネジメントの国際標準がきちんとふまえられていますが、具体的なカリキュラムや対象として想定されている人材は、実にさまざまであるように見えます。これは、記録情報管理の専門職の具体的イメージが、我が国ではかなり多様であることによるものと思われます。このような状況のなか、真に社会と組織に役立つ人材養成をはかるためには、大学としても、実務の現場である民間企業や官公庁とも連携をはかって参らねばならないと考えております。

第二に、日本のレコードマネジメントは、欧米、とりわけアメリカの圧倒的な影響のもとに展開して参りました。しかし、欧米の制度をそのまま日本に導入することが、教育の場でも、実際の職場でも、可能なかどうか、あるいはそこにはどのような問題が生じ得るのかを考える必要がございます。とりわけ、我が国の官公庁、民間企業の人事制度は、一部の研究職をのぞけば、一般職、総合職とも、ジェ

ネラリストを求めてきました。非現用文書と定義されるアーカイブズについてはともかく、業務の現場で日々生まれ、利用される現用文書であるレコード管理について、特別な専門職を配置することは、少なくとも日本の現状では多くの困難を伴うようにも見えます。また、近年、民間企業のみならず公的領域でも進んでいる業務のアウトソーシングとの関係では、組織の業務情報管理の領域は、他業種とは異なる、特殊な問題を多く提起します。

最後に、近年の文書記録管理自体の大きな変容が、事態の理解を複雑にしている点を強調したいと思います。とくにボーンデジタル資料の一般化は、文書記録の現用、非現用の区別、レコードとアーカイブズの対立を解消する重要なモーメントです。オーストラリア学界が長く主張してきたレコードコンティヌアム理論は、資料作成行為から、業務情報が組織を離れた場で意味を獲得するまでのすべての過程を、一つのプロセスとして理解することを提唱しています。そこでは、管理すべきは資料ではなく、プロセスやコンテキストであるといわれているのです。このような状況においては、レコードマネジメント専門職は、単なる資料倉庫の管理人、あるいはIT技術者であるどころか、組織のマネジメント全般、場合によっては最高レベルの政策決定を含む中枢に位置するという理解もありえます。情報公開や法令遵守の重要性が高まるなか、記録情報管理は単なる資料整理を超える射程を持っていることを認識せねばなりません。私はさらに、業務の評価と、情報の戦略的な意味付け、活用も付け加えたいのですが、このような仕事を担う人材はいったいどのように養成され、組織のどこに位置すべきなのか、恐らく正解は一つではないように思われます。

今回のシンポジウムでは、我が国の公行政ならびに民間のレコードマネジメントの双方の領域において、最先端のご経験をお持ちの方々をお招きして、講演とパネルディスカッションを開催することとしました。レコードマネジメントの意義を再確認するとともに、これを社会のさまざまな場で担う専門人材のキャリア形成について意見交換しながら、大学院レベルでの教育のあり方を、皆さま方とともに模索して参りたいと思います。

基調講演「記録情報管理の重要性と専門人材の必要性」

日本レコードマネジメント株式会社

代表取締役会長 山下 貞 磨

ただいま、ご紹介いただきました日本レコードマネジメントの山下でございます。

本日は、九州大学様の主催によりますレコードマネジメントシンポジウムにこんなたくさんの皆様方にご出席を賜りました。このような席でお話をさせていただく講師の一人といたしまして、心から御礼申し上げます。

今年、23年度から、九州大学様ではレコードマネジメント、一般的には記録情報管理とか文書管理と言われておりますが、それを重要な柱の一つに加えていただきまして、ライブラリーサイエンス専攻をスタートしていただきました。私も講師としてお手伝いをさせていただいております。

本日は、さらに、レコードマネジメントをテーマにしたシンポジウムを開催いただきました。私も40年近くこの分野で仕事をさせていただいておりますが、大学様の主催、または講座等でお世話になるのは初めてでございまして、今年はそういう意味でも、大変感慨深い忘れられない大切な年になりそうでございます。九州大学という大変有名な大学で、レコードマネジメントというテーマの重要性をご理解いただき、他の大学に先駆けてこの分野の人材育成に取り組まれていることに感謝し、改めてお礼を申し上げます。

はじめに、私がこの道に入りますきっかけを、少々お話しさせていただきます。私はかつて、日本の大手商社と米国のコンピューター会社との合弁会社に勤務しておりました。その商社が、40年ほど前に、新社屋を建設して移転することになりました。その時に、文書を保管するキャビネットや書庫のスペースが、オフィススペースの30%を占有するということが分かりまして、大変大きな問題になりました。これらの文書を削減するプロジェクトが立ち上がり、私は、責任者の一人としてそのプロジェクトの仕事を任されたわけです。当時、たかが文書管理、書類減らしなどの仕事を与えられるのは大変不名誉なこととございまして、私もがっかりしました。しかし、米国との合弁会社でしたので、米国に何かヒントはないかと調べたところ、米国には大変たくさんのレコードマネジャーやスペシャリストが活躍しているということがわかりました。まず現地に行って新しい情報を仕入れてこようということで、米国のレコードマネジャーの協会 ARMA が1974年にシアトルで開催した大会に参加しました。

当初、せいぜい100人か150人集まって会議をしたり、情報交換をしたり、事例発表するんだろうと思って行きましたところ、ホテルをすべて借りきり、1000人近いレコードマネジャーが集まって会議をやっておりました。そこで知り合いましたのが、Mr.Benedon という当時 ARMA (Association of Records Managers and Administrators) の会長で、ロッキード社のレコードマネジャーでございました。名刺を交換しましたところ「バイスプレジデント」となっていましたので、米国における文書管理の位置付けの重要性を改めて実感したところとございました。それから少しやる気を取りなおしまして、商社の文書管理に取り組みました。

要点は三つございまして、まず一つは、文書のなかから重要なものを選び出して、それらをすべてマイクロフィルムにする。二つ目は、あまり使わないものは外部に借りた専用倉庫に移して、電話1本で取り出して利用出来るようにする。三つ目は、常時使わないといけない書類だけ手元で保管して、仕事ができるような体制を作ることで、実に50%の文書削減を達成して、新社屋移転を順調に終えることができました。

その時に、こういう仕事もビジネスとして成り立つのではないかということになり、先輩や同僚のすすめもありまして、日本レコードマネジメントという会社を設立しました。

当時、文書管理の重要性は、今よりさらに理解していただけなくて、しばらくは苦しい時代が続いま

した。皆さんご存知のように、1980年代になりましてOA時代ということで、ワープロ・コピー・ファクシミリなどの機器が普及し、紙の文書が大量につくられるようになりました。そこで、紙の文書整理が必要になり、私どもの仕事も少しずつ発展基盤が出来てきました。さらにその後、ITの急速な進展によってコンピューターやネットワークを使って電子文書を共有できる時代になりまして、会社も比較的順調に今日まで発展することができました。

今、私どもの会社で、この文書管理（レコードマネジメント）に携わる社員は社内で900名ほどいます。また、九州でも麻生グループ様とレコードマネジメントの会社を共同で立ち上げさせていただきました。私どもは、お客様といくつかの文書管理専門の会社を設立させていただいていますが、そういうスタッフを入れますと、現在約1600名のスペシャリストが、私どもとともに、文書管理（レコードマネジメント）の業務に携わっていることになります。これも多くのお客様のご支援のおかげだと思っておりますが、今日はそのような私どものいろいろな経験を踏まえまして、今日のテーマであります記録情報管理の重要性と専門人材の必要性につきまして、要点をまとめてお話させていただこうと思います。

今日お話するポイントは三つございます。はじめに、いま記録情報管理がなぜ重要か。二番目に経営変革の時代、いま経営環境がいろいろ変化していますが、なんと言いましても紙から電子へと、急速にビジネスのスタイルが変わりつつあります。記録情報というものの管理のあり方が大きく変わろうとしているなか、これから、どのような管理のあり方が求められているのかということです。三番目に、記録情報管理の新しいシステム構築には、スペシャリストなしでは実現が難しいということです。そのためには経営トップの皆様方のご理解をいただくということが大変重要ではないかと思えます。

それでは米国や日本の先事例をご紹介しながら、記録情報管理の重要性と何故専門の人材が必要かというテーマにつきまして、お話したいと思います。

最初に記録情報管理という用語ですが【スライド2】。最近では英語のレコードマネジメントという言葉が使われることもあります。今日私がお話をするなかでは、文書管理、レコードマネジメント、記録情報管理などの言葉は、ほぼ同じ意味で使わせていただきますので、よろしくお願いいたします。文書と言いますと、どうしても紙に印鑑を押してあるものを想像しがちです。また、図面とかテープとか写真などは、文書という言葉にはなじまないところがございます。電子記録やその他のメディアも含めて記録されている情報を広く記録情報という言葉で総称するような方向に向かっていると思います。決して明確な定義があるわけではございませんが、今日、私はそのような意味合いでこの用語を使わせていただこうと思っております。

ところで、そもそも記録情報管理とは何なのかということでございますが、いまさらお話を申しあげるまでもないと思いますが、二つのプロセスがございます【スライド3】。前半のプロセスは、PDCA（Plan Do Check Action）と言われているのですが、まず情報を入手・作成する。それから情報を伝達し、意思決定された上で、業務が執行され、その執行結果を記録で監査しレビューして、それを次の改善や次の事業計画に生かしていく。このように法令、基準、マニュアル等に基づく意思決定から業務執行のプロセスにおいて、記録というのは大変大切な役目を果たしています。

後半のプロセスは、この様にPDCAで作成された記録を必要な期間保存し、再利用しながら最終的に不要になったら円滑に廃棄することです。

どのような決定に基づいて、どういう業務を執行したかということは、後々の証拠として重要であるばかりか、それを再利用することによって知識・経験を生かしていくということもあります。米国では、レコードマネジャーが、PDCAで作成された記録を正しく長期間保存して訴訟に備える、説明責任に備える、さらに、再利用できるように分類整理する、また、保存すべき期間を決めて不要になった記録を円滑に廃棄するなどの管理責任を担っています。特に記録の評価選別によって、重要記録の散逸防止や機密保持などが重要な役割になっています。

これを記録情報の「ライフサイクル」管理と言っておりまして、効率的なリスク管理を行いながら、記録を有効に生かせるように管理するというのがレコードマネジャーの仕事です。現在では、過去の記

録の保管や保存という二次的な管理から、記録情報を共有化し積極的に活用するというように、レコードマネジメントの役割が拡大されています。これから記録情報管理で重要なのは、電子化の流れです。電子化が進むにつれて、意思決定や、それに基づいた業務の執行、さらにはその結果の記録を正しく保管・保存するというトータルのプロセスでの、レコードマネジャーの役割や重要性が高められつつあるように思います。

今、なぜ記録情報管理が重要か、これは改めて申しあげる必要もないと思いますが、二つ大きなポイントがございます [スライド4]。

一つは、今までの紙の記録とは比較にならないほど、電子記録が爆発的に増加しているということです。残念ながらサーバの中の記録というのは目に見えません。オフィスのなかでキャビネットが増えたり、書庫に行って紙記録の山が目にとまったりすると、何とかしようという気になりますが、残念ながらサーバの中の記録というのはどうなっているのか分かりにくい。パソコンの画面を見て仕事をしている人には、記録が氾濫している、増加しているという実感はわいてこないわけです。そこで、当然コンプライアンス、訴訟、説明責任等の対応の問題が出て参ります。このように目に見えにくい電子記録を10年、20年後まで、場合によっては、説明責任や訴訟、その他の目的で検索・利用しなければならないケースが発生するわけです。そういう状況を考えますと、いま新しい記録情報管理体制づくりが大変急がれているのではないかとというのが、私の皆さんへの訴えです。

昨年、米国の大変著名なレコードマネジメントのコンサルタントと言われているデイヴィッド・ステーブンが日本に参りました。彼とは20年以上も付き合いがあり、これまでも5回も来日しておりますが、今回、彼がいろいろ最近の米国のレコードマネジメントの状況を話してくれたなかに、いくつか興味深いことがございましたので、簡単にご紹介したいと思います [スライド5]。

まず Born Digital (電子で作成された文書)、つまり、作成される記録の95%はデジタルで、もはや手書きの記録は極めて少なくなっているということです。さらに5年~10年後には、ほぼ100%ボーン・デジタルになる。特に20代、30代の若い世代は、もはや鉛筆やボールペンを持って記録を作成することはないだろう、と言っていました。日本でも、ほぼ同じ95%以上の記録が、ボーン・デジタルではないかと思います。

二番目に、紙から電子への進化ということですが、いま米国ではオフィスの紙は急速に減少に向かっているようです。日本では、紙はそんなに増加していないかもしれませんが、まだまだ減少に向かっているオフィスは少ないように思います。

デイヴィッドによると、米国でも紙は簡単になくならない、まだまだ紙の管理も必要だという意見も多分にあるようです。1910年代、ヘンリー・フォードがミシガンで新型の車を開発し、それが爆発的に売れた時代に、馬車から自動車へということがさかんに言われたわけです。その時も、自動車には道路の整備が必要だから馬車は絶対になくならないという意見も多かったようですが、実はほぼ50年で馬車は消えました。デイヴィッドは、紙記録も同じようにあと5年か10年でオフィスからほとんどなくなるだろう、と言って帰りました。日本でも紙が減らないのは、電子記録がきちんと管理されていないからだ、というのが世の中の多くの意見です。これからレコードマネジメントというシステム、管理体制が整備され、電子記録をきちんと管理すれば紙記録は作らなくていい、保管しなくていいという考え方が広まるのではないかと思います。

次は、Bank of America のペーパーレスオフィスです。デイヴィッドは Bank of America のレコードマネジメントのコンサルタントの仕事を、2年前に始めたと言っていました。2013年までに Bank of America のペーパーレスオフィスを実現するというトップマネジメントの基本方針が策定され、それに向かってチャレンジしているところだ、という話をしてくれました。

但し、電子記録にはメリットも多いのですが問題もたくさんあります。そのなかで一番の問題は、電子記録の信頼性をどのように確保するかということです。紙は原本と写しというものが非常にはっきりしますが、電子はそれが難しいわけです。改ざんもされやすい、どうかすると散逸しやすい、ということもあります。これらを防ぎながら長期に電子記録をどのように保存するか、紙記録の管理よりさらに

難しいこの問題にチャレンジするのがレコードマネジャーの仕事だ、と言っていました。

それと関連しますが、e- ディスカバリー、これは皆さんご存知だと思いますが、米国では2006年に、訴訟が起きたときに、訴訟にかかわるすべての電子記録をお互いに出し合うということになりました。そこでは、電子記録、E メールも含めまして、いかに有利な情報を電子で提出するかということが、訴訟の勝敗を大きく左右する。デイヴィッドによると、日本の大手企業は米国でいくつか訴訟に負けている。それは、必要な記録がすぐに出せなかったからではないだろうか。あと出しではいけない。訴訟が起きたときに、関係する電子記録をいかに迅速に提出できるか、ということが訴訟の勝敗を左右する重要な要件になるんだ、ということです。彼は、米国では、記録情報管理のコンサルタントやマネジャーの重要性が、電子化が進むにつれて、紙の時代よりはるかに高まっている、ということを主張して帰りました。

次は日本での事例になりますが、電子記録の情報が爆発的に増加しているということです。[スライド6]。さきほどもお見せしました大手商社の記録管理を40年ほど前からはじめまして、現在もコンサルテーションを継続してやっております。そこである部門の記録ファイル量の調査を致しましたので、そのデータをご紹介します。長年記録管理をやっている会社ですので、オフィスの紙はほとんど増えませんでした。しかし、外部の倉庫に持っていく紙ファイルというのは、一人当たり3倍に増えているわけです。使わない紙を倉庫に移管する。大部分の記録は電子で利用されているのですが、紙にしておかないと不安だというのが紙になって、倉庫に行っているわけです。ところが、電子記録自体は、10倍にも増えていました。紙一枚を20K として、電子を紙に換算して積み上げると、45m に相当する記録がサーバの中に溜まっているという状況が分かりました。今後は、今までの10年より、さらに2倍、3倍のスピードで増加するだろうと言われているわけです。このように爆発的に増加する記録情報を、今の日本の記録情報管理体制で問題なく管理できるのでしょうか。たぶんここにいらっしゃる多くの皆さんが疑問を持たれるのではないかと思います。

さて、記録情報管理の不備による経営リスクが拡大しているということですが、さきほど岡崎先生からお話がありましたように、いくつか記録情報管理のリスクが発生しやすくなるような経営環境が出来てきています [スライド7]。

一つは、IT の進化によって記録情報の管理が、今までの紙をベースとしたシステムから電子による管理システムに代わろうとしています。この変化にきちんと対応したマニュアルや体制が出来ているのでしょうか。確かに、パソコンを使って事務処理をされていますが、依然として紙が使われるところもありまして、この辺の紙から電子への円滑な移行は、必ずしもうまくいっていない。

もう一つは、法規制です。2000年代にいくつかの記録管理にかかわる法律、個人情報保護法や情報公開法、E 文書法、また最近では公文書管理法などの法律が制定されました。また、その他関連する法律として、新会社法や金融商品取引法などがあり、いずれも記録管理のあり方を規制する法律として施行されているわけです。

それから、なんといっても組織の再編、人材が流動化しています。組織間の人の異動や会社の合併が進むなか、今までのように文書や記録はそれぞれの担当者がしっかり管理してくれるという体制が維持できるでしょうか。それから、業務が非常に多様化している。一つの企画立案にも今までにないいろいろな情報を集めて、検討して企画立案しなければならない。業務プロセスが今までよりはるかに複雑化し多様化しているのが現状です。

それから、新しい技術・商品・サービスの開発のスピードがアップしていることがあげられます。こういう状況のなかで、記録の管理がきちんとできていないと、コンプライアンス違反が発生したり、説明責任に対応できなかったり、製品や工事にミスが発生したり、過去の大切な技術情報、ノウハウ等が埋没してしまう。また、有効な記録が組織としてうまく利用されないということもおきて参ります。それから、ほとんどの業務はパソコンを使って仕事をしますが、無駄がないのか、紙の保管も含めまして、記録情報管理にかかわるコストという点で無駄のない管理が出来ているか。私どももお客様から、こういう調査の委託を受けて報告をさせていただきますが、かなりの問題点を洗い出させていただいており

ます。

さきほども日本の記録情報管理は遅れているというお話がございました [スライド8]。私も米国に参りまして、米国でなぜ記録管理を専門家を置いて厳しく管理しているのかと思いましたが、米国では終身雇用はありませんから組織や人が変わり易いわけですね。記録管理の専門家を置いて組織として管理しないとうまくいかないということがあったのだと思います。日本は、終身雇用とファミリー的な人間関係があり、文書や記録をあまり重要視しない。むしろフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションを大切にする、または人間関係を大切にする、そういうマネジメントの風土が今日まで続いています。記録は、ルールを作って厳しく管理しなくても、担当者が自主的に良心的に管理してくれるものだ、という性善説と言うか、信頼関係のもとに、日本の多くの組織で記録情報管理は成り立っているように思います。

しかし、さきほど申しましたように、組織も変わり、記録も増加する、法規制も厳しくなる。今までのような、紙をベースにした、過去の終身雇用的な経営のもとでの記録管理ではもはや対応できなくなっている、ということが言えるのではないかと思います。

それでは、どういう記録管理が今求められているのかということですが、私は真っ先に挙げたい点があります [スライド9]。

それはトップマネジメントの理解です。記録管理セミナーや報告会等を開催しますが、トップの方に記録管理に関心を持っていただいて、そういうところに参加頂くことは、残念ながら、非常に少なかったように思います。最近では、かなり変わってきているように思いますが、米国では、トップマネジメントがレコードマネジメントポリシーの策定に係っています。記録というものが、組織のコンプライアンスや信頼性のために大変大切でありルールを作って、そのルールに基づいて厳しく管理をしなければいけないんだ、ということを宣言した上で、レコードマネジメント体制を構築しているわけですね。

そこで、日本で申し上げたいことは、まずトップマネジメントが、記録管理は大切だという姿勢を示していただく。その上で、推進部門またはスペシャリストを配置する。担当者に記録管理をしっかりやりなさいというだけではうまくいきません。担当者は本来業務が優先です。本来の業務がうまくいなくて、記録管理だけうまくいっても評価してもらえません。ですから、分業化が必要だと考えます。重要な記録は専門組織や責任者を置いてきちんと管理して、それぞれの担当者はそれを使って仕事をするという体制です。

二番目にやらなければいけないのは、各部門が保有している記録の総点検です。特に重要な記録を洗い出して、それを組織で管理する体制に持っていく、ということが必要だと思います。それから、規定、基準、マニュアルを整備していく。記録情報管理のマニュアルというのはあまり見直されない、または新しく作られてもほとんどうまく利用されていないというような状況ですから、ルールを作って運用できる体制を確立する。そのためには、データベースが必要です。コンプライアンスや説明責任、またはナレッジマネジメントなど、有効な記録情報は、組織できちんと管理しなければいけない。そのために、データベースを活用して組織全体で運用できる体制を作ると共に社員の教育研修が必須です。

また、これも大変重要だと思いますが、各部門の推進状況を定期的にチェック評価して、悪いところを直していく。こういうメンテナンス機能が働かないと、記録管理は一過性に終わります。3年前に整備したけれどまた元に戻ってしまった、書庫も乱れてきている、というようなことになりがちで、維持管理のための体制がとても重要です。

最後ですが、今回の東日本の震災で多くの貴重な記録が失われました。その結果今いっそうこの動きが出て参りましたが、大切な記録情報はバックアップする。すなわち2カ所で管理するという事で、多くの重要な文書記録は電子化して、紙と電子、または電子の記録を2カ所、3カ所で分散管理することも、今後の災害対策に対する重要なテーマになりつつあるように思います。

次は重要記録の統合管理システムの事例でございます [スライド10]。キャビネットの中にある記録、または書庫にある記録、メモリー、共用サーバ、場合によってはデータセンターにあるかもしれませんが、これらの中で大切なもの、コンプライアンスや説明責任に係る記録などをもう一度洗い出す必要が

ございます。つまり、何年保存が必要か、開示制限が必要か、原本が必要か、訴訟に対応するものなのか等です。それから、もう一つ重要なのは検索・閲覧のシステムです。記録があっても取り出せないで保存している意味がありません。膨大な電子記録のなかから必要なものを迅速に取り出すためには、キーワード検索等の新しいシステムがないと、紙記録のようにファイリングシステムやタイトル検索だけでは、膨大な電子記録から必要なものを迅速に取り出して活用するということは、極めて難しいと思います。このデータベースをサポートする担当者や、責任者はスペシャリストであるべきだ、というのがデータベース運用の必須要件になっていると言えます。

次に記録情報管理になぜ専門人材が必要かということですが、これは米国の大きな薬品会社で、レコードマネジメント・ポリシーを制定して運用している事例をご紹介します [スライド11]。

レコードマネジメント・ポリシーの策定とレコードマネジャーの役割ということでございますが、この制定と実行の最高責任者は社長です。社長はレコードマネジャーを任命し、ポリシー・実行のすべての権限と責任を移譲しサポートします。また、社長はレコードコーディネーターを任命します。マネジャーは全社統括責任者、コーディネーターは部門の実行責任者というような位置づけで、まず専門人材を配置しているということです。

レコードマネジメントの目的ですが、マネジメントの迅速、的確な意思決定のサポート、記録の発生と増加の抑制 [スライド12]、組織活動に必要なすべての記録は、あらゆる災害に対応できるように保存すること等が、レコードマネジメントの目的として、この基本方針のなかにうたわれています。

レコードマネジャーの主な役割ですが、実際には社長がレコードマネジメント・ポリシーを制定するわけではなくて、作成・制定し、運用・改定等の管理はマネジャーの大切な役割です [スライド13]。

次に、記録保存センターの運用管理ですが、これはおもに紙記録を集中管理するセンターで、重要記録等が散逸したり誤って廃棄されないように管理するところです。それから、各部門において分類や保存期間、重要性区分等いろいろなプログラムを実行するのは、コーディネーターの仕事ですが、それらを点検、監査、指導するのはレコードマネジャーの仕事です。

そしてレコードマネジメント・ポリシーの実施状況および監査結果をトップマネジメント（社長）に報告することがマネジャーの重要な責務です。このようなポリシーが米国でレコードマネジメントの実行が保証されている大切なところではないかと思います。それから、人材の育成および社員の教育研修を実施することもマネジャーの役割です。

レコードコーディネーターの役割ですが、これは各部門において記録管理の実行プログラムを作成すること。重要な記録が無くなっていないかを定期的にチェックすること [スライド14]。事務所から保存センターに使わなくなった記録を移管すること。それから、保存期間の管理、これをリテンションスケジュールといいます。どういう記録を何年保存するか、紙で持つのか電子で持つのか、というような管理を担当者の判断に任せるのではなく、組織のルールとして管理する。この記録は紙で5年保存とか、電子で10年保存とか、そういうリテンションスケジュールを制定しうまく運用する仕事が、コーディネーターの重要な役割になっています。

私も毎年のように米国に出かけてセミナーに参加していますが、最近最も多くの事例報告がありましたのは、ライフサイクル管理です [スライド15]。電子記録はどんどん増えます。サーバが安くなっているから増えてもいいのではないかという考え方もあるかもしれませんが、しかし、いらないものが増えて、大切なものが探しにくくなったり、間違えて捨てられる可能性もあるわけです。そこでいちいち判断しなくても、サーバが自動的に振り分けてくれる。たとえば、キーワードで「契約」という言葉があると、担当者の判断ではなくルールに基づいて、コンピューターが自動的に仕分けをして、最後は円滑に廃棄するというオートマチックなライフサイクル・コントロールシステムを確立する。そのためにはしっかりした基本となるルールが必要ですから、ルールの構築にエネルギーを費やしているようです。

それからEメールです。先ほど申し上げましたe-ディスカバリーでも、Eメールは記録として扱われる時代になりつつあるようです。訴訟などがあると、Eメールが重要な役割を果たすということ

です。これをどのように管理するか、Eメールすべてを管理したら大変です。大量の記録をいかに検索するか、これも重要なテーマです。キーワード等で大量の記録のなかから関連する記録を探しだせるというシステムが必要になってきています。

次に米国における人材育成ですが [スライド16]、基本になっているのは、それぞれの民間・行政機関において実務を経験しながら ARMA で勉強するという体制です。ここ数年大学でも、スペシャリストの育成が積極的に取り組まれておりまして、私どもの調査ではレコードマネジメントのコースを提供しているのは、約23校ありますが、いろいろな調査方法があるのでもっとたくさんあるのかもしれない。

それで、どういう学科に属しているかと言いますと、図書館学のなかにレコードマネジメントが併設されているケースが多いようです。最近では、経営管理学や情報科学等の中で、レコードマネジメントに関する専門教育を行っているようです。

大学を卒業した人たちが、企業の中で実践の経験を積みながら、さらにレベルの高い知識を習得するのが、ARMA などのレコードマネジャーの協会です。ARMA は1955年に設立されて、50年以上の歴史があります。ICRM (Institute of Certified Records Managers) が、ARMA で研修を受けた人たちに対して資格を認定しますが、CRM は米国でも権威のある資格になっています。

米国では、大学や協会で学んで、行政や民間企業で活躍しているレコードマネジャーが力をつけると独立してコンサルトになったり、ベンダー等の会社に移って、行政や民間企業のレコードマネジメントのサポートをする仕事をしています。

今、レコードマネジャーには、いろいろな情報管理に関する幅広い知識、経験が求められています [スライド17]。組織の運営管理、IT 技術、法律、リスク管理やナレッジマネジメント手法等の企画・提案・調査・点検・指導等について、実践的な実務経験を積みながら幅広い知識を習得することが、レコードマネジメントのスペシャリストに求められているわけです。

最後に、「スペシャリストの活躍なくして記録情報管理なし」 [スライド19]。まとめになりますが、リスク管理、ナレッジマネジメント、情報の検索利用の効率化、人材の育成、そして記録情報の爆発的増加やコンプライアンスや訴訟・説明責任、組織の運営管理効率化等々に対応するために、今、このようなさまざまな分野について幅広い知識や経験を持った人材が求められています。私どもも、まだまだ人材不足を痛感しながら、お客様のご要望に対応できますように、日々努力を続けさせていただいているところでございます。

ちょうど時間になりました。ご清聴ありがとうございました。

記録情報管理の重要性と 専門人材の必要性

1. 今、なぜ記録情報管理が重要か
2. 経営変革時代の新しい記録情報管理のあり方
3. 記録情報管理に なぜ専門人材が必要か

日本レコードマネジメント株式会社
山下 貞廣

1

<はじめに>

「記録情報管理」とは

- ◎ 類似語
 - 文書管理
 - 記録管理
 - 資料管理
 - ファイリングシステム
 - レコードマネジメント
 - ドキュメント管理

◎ 記録情報(広い解釈)

文字、図形、写真、画像、音声等が記録されている「紙」、「フィルム」、及びその他「電磁的記録」

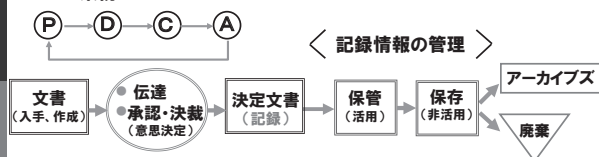
(紙ファイル、マイクロフィルム、ビデオテープ、サーバ、CD、DVD 等)



2

◎ 「記録情報」のライフサイクル

<業務プロセス>



◎ 法令、基準、マニュアル等に準拠して

- 正確な文書(記録)作成と
的確な意思決定による業務執行
- 記録による証明
- 記録情報の有効活用
- アーカイブス移管
- 保存コストの削減
- リスク管理

3

1. 今、なぜ記録情報管理が重要か

- 電子記録情報が爆発的に増加している
- コンプライアンスや訴訟、説明責任等の対応が
ますます厳しくなっている

現状の『管理体制』で

記録情報の氾濫や経営環境の変化に

的確に対応できるであろうか

また、10年、20年後まで安全に管理できるであろうか

今、記録情報管理の

新しい体制づくりが急がれている！

4

◎ 紙から電子記録への急速な進化

2010年来日講演 David Stephens (CRM,FAI)

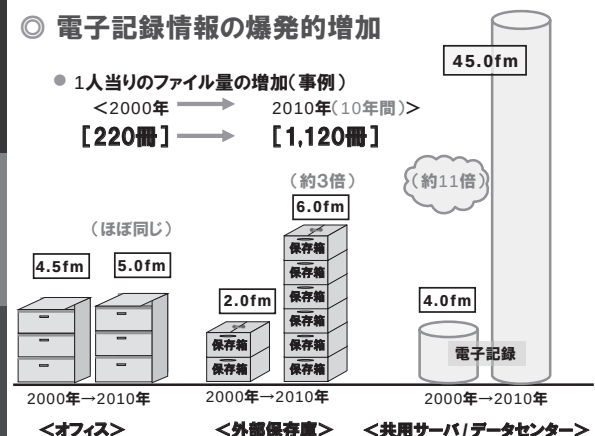
- Born Digital ... 全発生記録の95%以上
・ 近い将来100%
- 紙から電子へ ... オフィスの紙は急速に減少に向かっている
・ 馬車から自動車へ(1900年代のはじめ 急速な進展)
・ あと5~10年でペーパーレスオフィスは実現する
- Bank of Americaのペーパーレスオフィスへの挑戦
・ 2013年までの実現を目指した基本方針策定
- デジタル記録の課題 ... 信頼性の確保
・ 散逸防止、改ざんされていないことの証明、長期保存
- e-ディスカバリー ... 電子記録の開示が勝敗のカギ
・ 米国、訴訟制度のルール... 2006年
・ 日本企業の特許侵害や製造物責任などの訴訟が増加

5

◎ 電子記録情報の爆発的増加

- 1人当たりのファイル量の増加(事例)

<2000年→2010年(10年間)>
[220冊] → [1,120冊]



6

◎ 記録情報管理の不備による 経営リスクが拡大している

＜経営環境の変化＞ → ＜信頼喪失、経済損失＞

- ITの進化と記録情報の氾濫
 - 記録情報管理に係る法規制
 - 訴訟、e-ディスカバリー(米)、説明責任対応 等
 - 組織の再編、人材の流動化
 - 業務の多様化、グローバル化
 - 新しい技術、商品、サービス等の開発のスピード化 等
- 記録情報管理の不備
- コンプライアンス違反
(漏洩、改ざん、隠ぺい、不法廃棄)
 - 社会の信頼喪失、利益損失
(重要記録の散逸、所在不明)
 - 製品不良、工事ミス 等
(マニュアル、図面の改訂もれ、誤用 等)
 - ナレッジ(技術、ノウハウ)の埋没化、活用低下
(雇人化、散逸、検索不能 等)
 - 業務の効率低下
(デスクワークのムダ)
 - 管理コストの膨脹
(スペース、マンパワー) 等

◎ おくれている日本の記録情報管理 — 終身雇用、ファミリーの人間関係 —

- 文書や記録をあまり重要視しない経営風土
- face to faceによるコミュニケーションを大切にするマネジメント
- 担当者を信頼して管理をまかせる慣習
- 管理体制のおくれ
 - ・ 専門部門がない、専門人材がない
 - ・ 規程、基準、マニュアル等の整備が遅れている

現状の管理体制では
雇人的管理になり易く、組織の再編や年月の経過によって重要な記録情報の散逸や所在不明、漏洩等の
リスクが拡大する
今、記録情報管理の重要性が高まっている

7

8

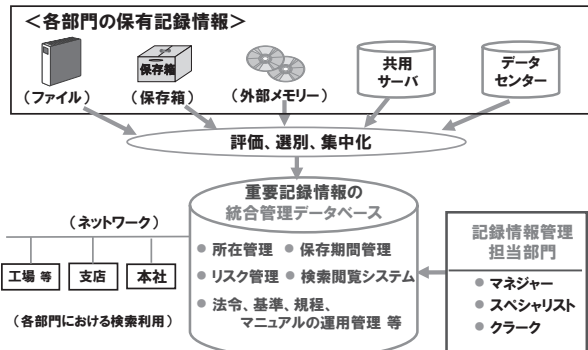
2. 経営変革時代の新しい記録情報管理のあり方

◎ トップマネジメントの理解 「記録情報管理基本方針」の策定

＜新しい体制づくり＞

- 記録情報管理推進部門の設置とスペシャリストの育成、導入
(レコードマネジャー、アシスタントマネジャー、記録管理者 等)
- 各部門の保有記録情報の現状把握と重要記録の洗い出し
(不用、仕掛、非活用、重要記録等の評価、選別)
- 規程、基準、マニュアル等の整備と運用
(重要記録の選定、分類、評価、集中管理、セキュリティ管理 等)
- 重要記録の統合管理システム(データベース)の構築と運営
(重要記録の分類整理、登録、検索利用とセキュリティ管理)
- 社員の教育研修 (意識改革、基準、マニュアルの運用、データベース活用 等)
- 推進部門による点検、評価、改善、指導等の継続実施
- 重要記録情報のバックアップ体制の整備(電子記録による分散保管)

◎ 重要記録情報の統合管理システムの構築(事例) — コンプライアンス、説明責任、技術・ノウハウ等に係わる重要記録情報 —



9

10

3. 記録情報管理に なぜ専門人材が必要か

◎ 米国におけるレコードマネジメントポリシー(基本方針)の 策定とレコードマネジャーの役割(事例)

- レコードマネジメントポリシーの制定と実行の
最高責任者は社長(トップマネジメント)である
- 社長は「レコードマネジャー」を任命し、ポリシー実行の
全ての権限と責任を移譲し、サポートする
- 社長はレコードマネジメントコーディネーターを任命する
部門におけるレコードマネジメントの実行責任者
(記録情報管理責任者)

◎ レコードマネジメントの目的

- 法令・規程の遵守を確実にする
- 訴訟リスクに備える(証拠としての記録管理)
- 重要な記録(紙と電子)を安全に保存する
(散逸、漏洩、改ざん、破損等の防止)
- 組織活動の効率化と生産性向上をサポートする
- マネジメントの迅速、的確な意思決定をサポートする
- 記録の発生と増加を適切に管理する
- 組織活動に必要な全ての記録はあらゆる災害
(天災、サイバーテロ 等)に対応できるように保存する

11

12

◎ レコードマネジャーの主な役割



- レコードマネジメントポリシーを作成・制定し、運用・改訂等の管理を行う
- 「記録保存センター」を設営し、保存記録の的確な管理を行う
- 全社統一の重要記録情報管理データベースを構築し運用する
- 部門における記録情報管理プログラム(実施計画)の実施状況の点検、監査、指導、を定期的に実施する
- レコードマネジメントポリシーの実施状況及び監査結果をトップマネジメントへ報告する
- 人材の育成及び社員の教育研修を実施する 等

13

◎ 部門におけるレコードマネジメントコーディネーターの役割



- 記録情報管理プログラム(実施項目)の策定、実行、更新管理を行う
- 保存記録の定期的なインベントリーを実施し、確認する
- 保存記録の円滑な移管を行う
- 保存期間(リテンションスケジュール)管理を的確に実施し、不要記録を廃棄する
- コンプライアンスや訴訟、説明責任、機密記録 等に係る重要記録を正しく評価選別して、安全に管理する
- 重要記録を災害(天災・サイバーテロ 等)から守る
- レコードマネジメントプログラムの実施状況について監査を受ける 等

14

◎ 米国のレコードマネジャーたちが取り組んでいる5つの重要課題

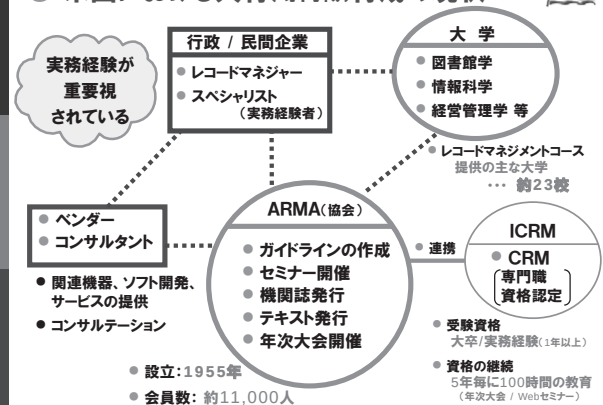


— 電子記録情報氾濫への挑戦 —

- ライフサイクル管理・・・ Automatic Lifecycle Control
・電子文書の自動評価・保存・廃棄システム
- e-mailの管理・・・ e-mailの爆発的増加の抑制
・電子記録として保存が必要
- 訴訟対応(e-ディスカバリー)
・電子記録の証拠能力と長期保存対策
- 大量情報の検索利用の効率化
・検索利用の満足度をいかにして高めるか
- 災害対策・・・ 天災・サイバーテロ対策
・重要記録の安全性をいかにして確保するか

15

◎ 米国における人材(専門職)育成の現状



16

◎ 記録情報管理スペシャリスト(専門職)に求められる知識、経験、能力

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 記録情報管理の基礎知識 <ul style="list-style-type: none"> 記録情報の種類、形態、役割 分類の体系化 ライフサイクル管理 分類・整理・インデキシング、ファイリング 等 ● ITに関する知識、経験、スキル <ul style="list-style-type: none"> データベースの構築と運用 記録情報の登録・検索システム 電子記録のフォーマット、媒体等の評価と選択 ● 関係法令・基準の知識と法定記録の取扱い <ul style="list-style-type: none"> 情報公開法、個人情報保護法、公文書管理法、ISO15489 等 | <ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理とナレッジマネジメント <ul style="list-style-type: none"> リスクの分析、評価、対策 技術、ノウハウに係る記録情報の評価と共有化の促進 ● マネジメント能力 <ul style="list-style-type: none"> 企画立案、調査提案 点検指導、教育研修 ● 実践経験に基づく知識、スキル、能力 <ul style="list-style-type: none"> 重要性評価、システム改善 マニュアルの作成・改訂 等 |
|---|--|

17

◎ 記録情報管理に係る主な法令・基準類

<主な法令>

- 情報公開法 (2001年)
- 個人情報保護法 (2003年)
- e-文書法 (2005年)
- 会社法 (コーポレートガバナンス) (2006年)
- 金融商品取引法 (内部統制) (2008年)
- 公文書管理法 (2011年)

<その他法令>

- 不正競争防止法
- 独占禁止法
- 製造物責任法
- 公益通報者保護法
- 商法、法人税法
- 労働者派遣法 等々

<主な基準類>

- ISO-14001 / 環境マネジメント (1996年)
- ISO-9001 / 品質マネジメント (2000年)
- ISO-15489 / 記録管理の国際標準 (2001年)
- 個人情報保護マネジメントシステム / プライバシーマーク (2003年)
- ISO-27001 (ISMS) / 情報セキュリティマネジメント (2005年)

18

◎ スペシャリストの活躍なくして記録情報管理なし
ー レコードマネジャーの必要性が高まっている ー

リスクマネジメント

- 散逸防止 ● 機密保持
- 改ざん、隠ぺい防止
- 災害対策

ナレッジマネジメント

- 技術、ノウハウの収集と蓄積
- 検索の高度化
- 共有化と有効活用

検索利用の効率化

- 新システムの調査、研究、開発
- システムの改善

記録情報の
爆発的増加

人材の育成

- 分類・評価能力アップ
- IT活用スキルアップ
- 法令知識

●コンプライアンス
内部統制

● 訴訟・説明責任

●組織の
運営管理効率化

業務効率化

- 記録情報の有効活用
- レスポンス時間の短縮
- 保管コストの削減
- ペーパーワークの削減

19

本日は

ご清聴ありがとうございました

ご質問等ございましたら

下記アドレスまでメールをお願いします。

yamashita@nrm.co.jp

日本レコードマネジメント株式会社
山下 貞麿

20

基調講演「公文書管理における専門人材の必要性」

国立公文書館長 高山正也

ただいま、過分なご紹介をいただきました、国立公文書館の高山でございます。

私は本来、公文書管理の専門家ではなくて、実は図書館情報学を専門にしております。その中でも、特に専門図書館という分野が私の専門でございます。この専門図書館というのをやっていると、先程の山下会長のご講演のなかにもございましたが、特に米国のライブラリースクール等々では、専門図書館学の一環として記録管理であるとか、あるいはアーカイブズ管理という話がでてまいりますので、その辺のところから公文書館の世界に入るきっかけができたかなという風に考えております。そういうことで、今は公文書館に関わっている関係で、昨年12月18日に、九州大学のライブラリーサイエンス設置記念の講演会にお招きをいただきまして、お話をさせていただいたということです。そしてまた、今日、レコードマネジメントシンポジウムにお招きいただきましたことを、私としましては大変光栄に思っております。

私の知る範囲でございますが、レコードマネジメントのシンポジウムというのは、日本では今までなかったと考えていますし、初めてのものではないかと思えます。先ほど、岡崎先生あるいは山下会長のお話でございますように、レコードマネジメントの世界はこれから発展していく分野だと思いますので、こういうシンポジウムが今後、継続的に開かれると大変ありがたいと期待しております。

今年も残り僅かになりました。2011年、平成23年という年は、これは多分日本の歴史のなかで大変特記されるべき年であろうと思えます。という、皆様は「そうだ、そうだ」とおっしゃると思えます。それは、先ほど来お話が出ておりましたが、3月11日に東日本大震災が起こった年ということで、これは歴史年表の500年、1000年後にかなり大きな文字で2011年、平成23年というのが出てくると思いますが、実はこのレコードマネジメントの世界においても特記されるべき年であると思えます。それは、言うまでもないことでありますが、九州大学にライブラリーサイエンス専攻ができた年である、ということが一つあります。

もう一つは、大震災が3月11日に起きて、福島では原発が重大事故を起こしている、その救援・対策をどうするかということで、文書管理関係のニュースが消えてしまったわけですが、今年の4月1日を期して、公文書管理法が施行されたということです。公文書管理は、官の世界のことではありますが、法制的にみれば文書管理という法的な枠組みが作られたということです。

これは、単に文書管理という狭い枠だけではなくて、情報という広い捉え方をさせていただくことができると思えます。法律論になって恐縮ですが、4月1日まではどうだったかといいますと、公の世界、官の世界におきます情報管理については、情報公開法が一般法でした。ところが、4月1日を期して公文書管理法が一般法になって、情報公開法は特別法の位置付けに変わりました。公文書管理法が4月1日から施行されたということで、本当であれば私も、どのようにメディアに働きかけるとよいのかいろいろと思案し、手ぐすねを引いておりましたが、その機会を失しました。

それからもう一つは、皆さんにあまり関係ないと思われるかもしれませんが、私の現在在籍している国立公文書館、これが創立して今年で40周年です。あるいは、私どもの類縁性の深いアジア歴史資料センターが創立10周年になるとか、そういう節目の年でありました。大々的に宣伝しようと思っていましたが、震災の影響で全部とんでしまいました。震災がなかったら、もう少し日本の文書管理環境は変わったかもしれないと、私は大変残念に思っています。

震災で被害を受けられた方も、地震や大津波がなければ、もっと幸せな生活が長く続いたのにとっ
ていらっしやると思えます。我々にとりましても、あの震災と大津波のおかげで、一度にすべてが飛んでしまった、こういうことになるわけです。

そういうことでレコードマネジメントについて、多少私の感じるところをお話して、この後パネルディスカッションにつなげていきたいと思います。

レコードマネジメントについて、山下会長が盛んにお話しされました。文書と言いますけど、4月1日から施行されたというのは公文書管理法でありまして、公文書が対象ですが、この公文書に対して、私文書という言い方が良いかどうかわかりませんが、公文書でない文書もあるわけです【スライド2】。しかし、それについては今のところ法律はないのですが、公文書がこういうふうに扱われるなら私文書も、ということになるのだらうと思います。

それから、山下会長のお話の中にもありましたが、文書は現用と非現用に区分することができますが、これを区分せずに私は話を進めていきます。コンテストのなかで皆様方、私が現用の文書のことを言っているな、あるいは非現用の文書のことを言っているな、と理解していただければと思います。

非常に荒っぽい表現をいたしますと、文書管理というときにレコードマネジメントという、現用文書の管理が対象である、ということが一つ大きな特徴になると思います。というのは何かというと、従来のアーカイブズというのは、非現用文書が中心です。現用と非現用の説明は致しませんが、非現用の文書の管理が中心であった。それだけでは駄目だということで、レコードマネジメント、現用文書を中心としたものをこれからは考えていきましょう、ということになります。先ほど山下さんがおっしゃった文書のライフサイクル管理でいうと、今までの公文書管理法施行以前は、現用文書を扱っているさまざまな国の機関、(文部科学省を含め、我々の監督官庁である内閣府、様々な府省がございますが、)そういったところの文書について、必要のない非現用になった文書を、政府の紙くず箱であるかの如く、公文書館に渡しておこうというものでした。極端に言えば、「あの文章、大事なんだけど」と公文書館側の我々が思っている、原局が廃棄処分にして、公文書館には渡さないということになってしまうと、指をくわえて見ているしかありませんでした。

ところが、4月1日以降は文書のライフサイクル全体の管理になりますから、我々アーカイブズの方が「その現用文書は廃棄されたら困ります」ということが言えるわけです。そういう違いが出てきた。だけど、間違えてもらって困るのは、「廃棄したらこまりますよ」ということを我々が言いますと、洪々原局は廃棄するのをやめましょうということになるのですが、では、我々の所に来るかということ、必ずしもそうではない。公文書館は国民に対する説明責任の遂行を第一と考える場ですから、公開を原則とするわけです。公文書館に渡してしまっ、公開されたら困るという文書は、原局の方で現用文書のまま留め置かれるケースが増えるかもしれません。だから、我々公文書館には移管されてこない、ということになることもあります。ですから、原局と我々でそういう面でのバトルがあるわけです。そういうことをやっているのが私どもの公文書館という職場でございます。

日本の公文書館の実態を言いますと、きわめて貧しい【スライド3】。

すなわち、数が少ない。その上、ひとつひとつの公文書館が小規模です。公的・私的、営利・非営利を問わず、組織があればアーカイブズがあって当たり前です。アーカイブズという名前をつけた組織を作るかどうか、たとえば図書館に兼務させるとか、あるいは秘書室に兼務させるとか、総務課に兼務させるとか、いろいろケースがありますが、たとえば大学のなかにもアーカイブズが出来て欲しいし、できて当然です。九州大学は国立大学法人として、大学アーカイブズを持っています。大変立派なアーカイブズです。国立公文書館等の施設として指定されている大学アーカイブズは全国で6館、東北大学、名古屋大学、京都大学、神戸大学、広島大学、九州大学にあります。東京大学にはありません。このことを東大の吉見俊哉先生はたいへん気にしておられます。この六つの国立大学法人のなかで、九州大学の大学アーカイブズがリーダー的な役割を取ってくださり、我々のところとも協調しながら仕事を展開していただければということで、大いに期待しているところです。

地方自治体には30館あります。福岡県には県の公文書館がありませんが、県下の自治体を集めて、日本で最初の試みとして、県と県下の自治体とジョイントで新しい共同公文書館を建設なさっておられるところです。自治体のことと言いますと、今大阪がたいへん注目を集めています。府と市が二重行政に

なっている。要するに、都道府県と政令指定市と言うのは、二重に同じようなことをやっているのではないか、だから行政コストを下げる面では、それを一元化した方が良いのではないか、という問題提起が大阪からあがりましたことはご承知の通りです。福岡県でも政令指定市が二つあります。福岡市と北九州市です。この北九州にも福岡にも公文書館は市のレベルではあります。ところが、県のレベルではありません。だから、県はまず自分のところというより、むしろ県下の政令指定市を除く自治体の共同の公文書館を作ろう、そういう構想を着々と進めておられます。まもなく開館に至ると思いますが、これは全国でも注目をされている例です。

それから政令指定市、18の政令市がありますが、そのなかでわずか7館しか公文書館を持っていない。都道府県でも47あるうちの30館しかないわけです。ということは、福岡県で言いましたけど、公文書館を持っていない自治体が沢山あるわけです。市町村は全部で1800くらいあると言われていますが、持っているのは20の自治体です。その20館は大きな市だけかという、そうではなく、小さな町や村にもあります。

公文書館と言うのは、主権者が情報を自分たちのものとして把握するための、言い換えれば行政から説明責任を受けたり、説明責任を遂行させたりする場です。公文書というのは、主権者である住民あるいは国民の共有の財産であって、決して、行政官、公務員の私的所有物ではありません。それを管理する拠点の公文書館がこんなわずかでいいのでしょうか、ということになります。数が少ないというのは先程話しました。数が少ないだけではなくて、ひとつひとつがいかに貧弱でお粗末かというのが次の資料です。

これは[スライド4]、アメリカ、ドイツ、イギリス、フランス、中国、韓国の公文書館の比較です。縦の棒グラフは、それぞれの国の国立公文書館の職員数です。青のグラフが2002年の数字で、赤のグラフが2010年の数値です。国によって違いがありますが、日本は2011年です。他の国はほとんどが2010年で、中国などは2009年の数字です。それを並べてみるとこうなります。

欧米諸国に比べて日本は小規模ということになりますが、中国、韓国に比べても職員数が少ないわけです。こういうものは絶対数の比較だけではなく、国力に応じて充実させるべきではないかということで、国力をGDPでとりました。GDPで、日本は2011年段階で中国に抜かれたということになりますが、2010年までは世界第2位です。最近日本の経済はだめで成長しないと言いますが、緑の線は2003年のGDPで、黒い線は2009年のGDPです。そうすると、その間日本は確かに母数が大きいですから、比率では小さいですが、わずかですが、経済成長しています。これに対して、韓国などはほとんど経済成長がありません。それにもかかわらず、なんと韓国は3倍近く公文書館の職員を増加・充実させているわけです。なぜこういうことが起こるのかということです。

中国では、公文書館という言い方をしません。档案馆（トウアンカン）といいます。これは、共産党支配のなかで国民を監視するための機関でもありますから、当然のことながらたいへん重視されます。これは、国の国家档案局の職員数で、これ以外に各省できめ細かく膨大な数の档案馆職員が働いています。これに睨まれると、日常の行動が全部地方の档案局に知られてしまいます。「誰々は何月何日にどこに行ってどんなことを話した」と。

欧米は日本と同様の民主主義国家で、国民の監視を公文書館で行うということはしませんが、職員数では桁が違います。日本は、42人から47人、5人増えた程度しかありません。こんなお粗末な状態であれば、レコードマネジメントなんか九州大学でやっても、卒業生の就職の場がないじゃないかと心配されるかもしれませんが、ものは考えようです。日本人はそんなに馬鹿じゃないと私は信じていますから、こんな状態をいつまでも放っておくわけがない。韓国でも職員数が330まで延びています。当然、日本はこれから認識が上がっていきます。国の公文書館が充実してくれば、当然地方自治体についても、公文書館が無い県ということは許されなくなってくる。政令指定市で公文書館を持っていないところがあれば、これもダメだということになります。

今図書館というものを廃止しようということになると、結構住民が反対すると思います。これからは、住民の間から公文書館をもっと作れという要求が出てくるはずであるし、世のオピニオンリー

ダー達はそのように働きかけなければならない。したがって、楽観的に見れば、今後レコードマネジメントの労働マーケットは、かなり明るい展望が持てるのではないか、という風に思っているわけです。公的な機関だけでなく、民間組織は顧客や市場への説明責任の遂行の必要性は官とは比較にならないほどに強いですから、レコードマネジメントへの期待は大きなものがあります。

私も昨年12月18日に開口一番、「九州大学さん、町の公共図書館の職員を養成するようなライブラリーサイエンスになると、卒業生が路頭に迷いますよ」ということを、開口一番に申し上げたことを記憶しております。だけど、アーカイブズに特化する、あるいはレコードマネジメントに特化することによって、これは社会の要求に対応した非常に明るい未来が開けるんだということを申しあげておきたいと思います。

公文書管理法ですが[スライド5]、第1条の法の目的のところ、公文書とは何かということについて、健全な民主主義の根幹を支えるための国民共有の知的資源と謳っています。知的資源ということを経済資源と言いかえてもよいかもしれません。これは、主権者である国民が主体的に利用するものである。強制して利用されるものではない。だから健全な民主主義の根幹を支えることになる。これはたいへん立派な理念だと思います。これがあるから、現代の西洋型民主主義社会で公文書館を整備していきますよ、ということになります。

公文書の適正な管理が行われるということは、行政の適正かつ効率的な運営のためには不可欠なんだということになります。単に効率的な、行政コストが下がる、文書を探したり、同じ施策あるいは計画を複数回に渡って重複して作ってしまった、過去に同じようなことをやっていたにもかかわらず、それをまたやってしまった、などの非効率な運営ということを防止するということだけではありません。適正な運営、つまり、国民への説明責任がきちんと果たされる。なぜこういうことをやったのかを、公文書を証拠として使って主権者に説明をする、ということが可能になっていくわけです。

ですから、近代的な民主主義国家にとって、あるいは地域コミュニティの民主的な運営にとって、公文書館の存在というのは不可欠なものになるわけです。そういうことが公文書管理法の第1条に書かれている、ということを知っていただきたいと思います。

ここからは、具体的な話ですが、アーカイブズと図書館の関係を話しておきます[スライド6]。言い方を変えれば、なぜ九州大学のライブラリーサイエンスで、レコードマネジメントのコースが開設されるのかという説明です。これは、図書館も、アーカイブズ（文書館）も、レコードマネジメントのセンターも本来は同じなんだということです。歴史的に考えれば、現用・非現用資料の書庫からスタートしている、という事実があります。違いは何かというと、レコードマネジメント、アーカイブズの方は業務記録である、図書館は出版物である、という違いです。出版物ですから不特定多数の閲覧を想定した複製物である、アーカイブズは特定の業務目的に資する原本である、その違いだけです。

ところが、この違いがサービスの上で色々な特徴を生み出します。深くは言いませんが、たとえば、複製物でも、いろんなところでいろいろな人を見ると困るような問題があります。そこで出版物の原稿を出版社に出した後でどういうことが行われるかというと、出版社が編集をいたします。何かというと、内容を細かくチェックするわけです。これは出版物にしてよいとなれば、それは出版される。ところが業務記録ではそういうことはしていません。仕事上必要な何でも記録として残します。そうすると、不特定多数の人に見られては困るという記録が出てきます。個人のプライバシーに関わるような問題も入ってくるわけです。そうすると、そういった記録は利用請求が出た段階で第三者に見せて良いかのチェックをせざるを得ない、ということになります。図書館では、そのようなチェックは出版する段階で終わっていますので、その上に更になにかすると検閲ということになってしまいます。この結果、図書館とアーカイブズでは、サービスがまったく違って参ります。

ところが、最近になってデジタル技術、ネットワーク技術が大変発達したことで、ミュージアムやライブラリー、アーカイブズ、こういった機関と一緒に連携させた方が良いのではないか、情報資源を管轄している組織と一緒に連携して活動した方が良いのではないか、という話がでてまいりました。

そういう状況のなかで、アーキビストはどういうことをすれば良いのかというときに、世界アーカイ

ブズ宣言というのが作られています [スライド7]。これは、ユネスコと、先ほど岡崎先生が私の紹介で言って下さったアーカイブズの世界的な横のつながり、連携機関であるところの国際公文書館会議、ICA (International Council on Archives) という組織が採択したものです。そこでアーキビストについて規定されており、アーキビストとは記録の作成支援、選別、維持管理、利用提供の社会的責任を認識した専門家とされています。このための基礎教育、専門教育を受けていることが前提になります。アーカイブズ管理の責任者として、アーキビストは、市民や行政担当者、政策決定者、資料の所有者または所蔵者、その他の情報専門家とともに、情報資源を扱うことについての共同責任を担う、ということがこの宣言のなかに盛り込まれています。

その宣言に則った形でアーキビストがこれから活動していかなければいけないのです。歴史学専門の先生方からお叱りを受けるかもしれませんが、極端なことを言いますと、日本でアーキビストというと、従来は歴史研究をなさっている先生方が片手間にやっていました。その場合は、世界アーカイブズ宣言というアーキビストの役割とか、共同責任ということは一切考えていなかった。自分の研究にとって都合のよい歴史資料を都合よく管理しておこう、ということで終わっていたのです。そんなことではだめですよというのが、この世界アーカイブズ宣言の中身です。

このような専門人材を九州大学のライブラリーサイエンス専攻は養成するというわけです。専門人材の育成・確保の必要性ですが [スライド8]、さきほど世界アーカイブズ宣言で、アーカイブズの側面から専門人材のことを見ました。図書館の側からみるとどうなるかということ、文部科学省がその関係の専門資料を作っています。特に、九州大学の有川総長も絡んで、大学図書館を中心にして専門人材の育成が必要だと言っています。それは、伝統的な図書館業務がずいぶん変わってきた、それに適応していかなければいけないということです。なかでも新しいメディアへの対応、利用者教育、リファレンスの高度化は重要で、さらには利用者あるいは大学・社会に対しての説明責任を取らなければいけない。それから、図書館の利用者のアイデンティティの実現、つまり、九州大学の図書館というのは、九州大学の学生にとって、学部生、院生、両方にとって、自分の学んでいる大学はこんなにすばらしい大学なんだ、というように、その大学に所属することの誇りを持たせることに役立たねばなりません。これは、教室の中で講義を担当する先生方が強調する話ではなくて、図書館を通じて、自分はこういうすばらしい大学で勉強しているんだ、だから頑張らなければ、という思いを起こさせることが求められる。そのためには、図書館と同時に、先ほど言いましたユニバーシティアーカイブズがどのように機能するかが必要です。また、大学のコミュニティでもいいですし、地域コミュニティでもいいのですが、コミュニティの人たちとの交流を通じて形成されていくということにもなります。

先ほど山下会長はARMAを例に出しましたが、私はアメリカの専門図書館協議会を例に挙げたいと思います [スライド9]。

そこでも同じような話があって、専門職となるためにはどういうことが必要なのか、習得すべき能力と、専門職として回りから認められるための能力、この二つに分けて、それをどうやって与えるかということを考えております。それに加えて我々に厳しいのは、だれでもが教育を受ければこの能力が身につくというわけではないということです。持って生まれた資質があるんだ、その資質を持ってない人に教育をすることは無駄である。だから、明日九州大学は入学試験をやるそうですが、私は学力なんかどうでもいい、それはあとからいくらでも与えられる。むしろ、ここ（専門職となる教育を受けるに足る資質を持っているか）を見なければいけないのではないかと、ということを申し上げたいのです。

この表は、学習させて身に付けさせる知識です [スライド10]。たとえば「情報システム」、要するにこれは、組織を含む情報管理システムのことです。図書館とかアーカイブズとか博物館とか、そういったものはどういうものなのか、どういう組織特性を持っているのか、ということです。それから、もう一つは単にサービスを提供するだけではない。関係者、利用者と情報技術者の仲介をしなければいけない。それから、情報サービスが商品となるように企画・設計しなければいけない。使いたい人が勝手に使えというかたちで、今までは放っていました。それでは駄目だ、情報はきちんとコモディティとして商品化しなさい。それから、政策の分析・立案、情報リテラシーの教育、図書館の使い方、アーカ

イブズの使い方。使える人が使えばよいという話ではありません。こういうふうに使いなさい、ということをお教えしないとだめです。それから、山下会長も言われましたけど、アーカイブズ論とか、アーカイブズ学とか、記録管理論というのは、ライブラリースクールで教えているわけです。ライブラリースクールとは狭義の図書館情報学を教えるだけではだめで、アーカイブズ学やレコードマネジメント（記録管理）学も研究・教育しなければならないのです。

次は、ライブラリースクールで習得できる知識、こういう知識を持っていると、社会で専門職として認められますよというものです [スライド11]。情報資源の知識、専門主題知識、サービスを開発し管理する、利用者を教育する、サービスは付加価値のある形にしなければいけない。文献情報の管理技術があります。説得力がなければ駄目だ。サービスの商品化ができるといったことに関わる知識が要求されるということです。

更に専門職となるには知識を持っているだけではだめで、その保有する知識や技能を専門職能として社会的に活用し認知されなければなりません。そのためにはその専門職になるためにその人物に備わった資質が必要です。これが資質です [スライド12]。これは私も自信ないなあと思いますけど、サービス精神がなければ駄目、チャレンジ精神がないとだめ、視野が広いこと、人間関係がうまく作れる、他者から信頼される、意思疎通が上手、第三者とうまく協働できる、リーダーシップを持っている、企画立案能力がある、向上志向があって、起業家の精神がある、自分の仕事の重要性を知っていて、環境適応能力がある。これが必要ですよということです。

検索型の情報サービスの理論として、どこが一番アカデミックな理論形成面の世界で中心になっているかということ、これは図書館情報学ですから、九州大学がこの分野をライブラリーサイエンス専攻としたことは決して間違っていない [スライド13]。次はそれではライブラリーサイエンスで何を教えるかです。現在は筑波大学に吸収されましたが、旧図書館情報大学が大学院課程を作るときに、偉い先生が集まって、図書館情報学の基本は何かを議論して、図書館情報学では、情報管理システムの制作・経営関連科目群、情報メディア関係科目群、情報メディア組織化・メタデータ系科目群、情報サービス関係科目群、この4本柱を決めました。だから、九州大学のライブラリーサイエンス専攻で、この四つの柱の関連科目がカリキュラムにないとすると、見るべき人が見たら信用されないということになりますから、ここは注意していただきたいと思います。

では、アーカイブズはどうかというと、私どもの国立公文書館でやっている養成・研修では、開講科目を「公文書館論」、「公文書資料論」、「資料管理論」、「資料情報サービス論」の4グループに分け、その上に修了研究論文を課するというカリキュラムを形成しています。受講対象者別には大きく公文書を扱っている人たちの研修と、アーカイブズの担当者の研修に分けています [スライド14]。研修内容のレベル別には初任者研修があって、中間段階の研修があって、高度なレベルの研修があります。たとえば、九州大学の院生を今年から実習生としてお受けしておりますが、院生といっても、この初任者研修に入っていただきます。ここで5日間座学を受けていただいて、残りの5日間で各職場を回っていただくという形をとっています。高度な研修は4週間ですが、これに修了研究論文の作成が加わります。この論文作成は大体2週間相当分と考えております。これを合計すると6週間になります。この研修期間6週間分はだいたい大学における32単位相当分ですから、修士課程に相当することになります。

図書館情報学の仕事に必要な理論は何が中心になっているかということ、先程、T型フォードの話がありましたが、そこで出てくる科学的管理法、それから標準化の問題、書誌コントロール、これが情報専門職の仕事です [スライド15]。書誌コントロールの意味が分かりにくいと思いますが、情報というのは影も形もありませんから、これをどのようにコントロールするかというときに、従来は紙に落としていた。紙の記録の形でコントロールするわけですが、その際、手段としてメタデータを使います。

そこでどういう教育をするかということ、あまり具体的なことを決める必要はありません。情報専門職の行動指針が示されればよい。また、これは特定のミュージアムに絶対に必要だとか、図書館に必要だという話ではなくて、情報サービスに共通して適応可能な共通する問題だけを扱っていればよい。その場合に MLA に固有である必要はない。だから、山下さんがお見せになったように、ビジネススクール

の経営学の話が入っていても結構です、ということになります。それ故、日本で今必要なのはライブラリーサイエンスという看板の下で、科学的管理法・標準化・書誌コントロールの思想理念を身につけ、説明責任遂行するための文書管理に使命感を感じてアーカイブズやレコードマネジメントを着実に実践できる人です。

ともかく日本には公文書館整備が必要です。産・官・学のどの分野についても、日本では統治能力の向上が必要ですし、日本人としてのアイデンティティを確立するためには、もっと多くの公文書館のような文書管理の拠点が必要ということです [スライド16]。その時にまず必要なものは、人、モノです。この後にお金の問題が付いて来るということです。「人」のときに忘れていけないのは、職員だけではありません。利用者を教育しなければいけない。だから、リテラシー教育が重要だということになります。

ということで駆け足になりましたけど、九州大学のライブラリーサイエンスコースで行われるべき教育の中身についてお話をさせていただきました。今後の九州大学のライブラリーサイエンス専攻の発展を、大いに期待したいと申しあげて、終わらせていただきます。

どうも、ご清聴ありがとうございました。

公文書管理における専門人材 の必要性とその養成

(独)国立公文書館 館長
慶應義塾大学名誉教授
高山 正也

1

Records Managementとは

- 文書の種類;
作成機関; 公文書と私文書
文書の生涯; 現用と非現用
- 文書管理
 - Records Management=現用+非現用
 - Archives(Archival Science)=非現用
- 公文書管理法; 文書のライフサイクル管理

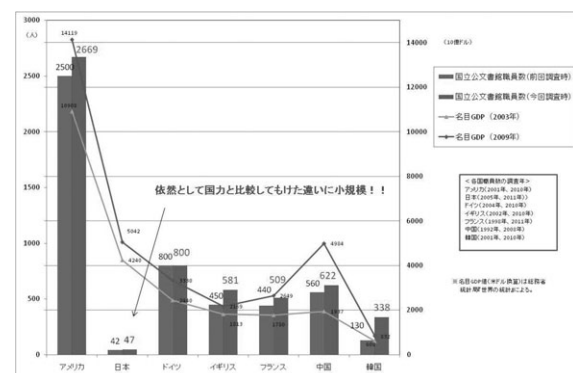
2

日本の公文書館の実態

- 公文書館数: 総数68館
——内訳——
- 国(大学法人=7館=を含む) 11館
- 地方
 - 都道府県 30館
 - 政令指定市 7館
 - 市町村 20館

3

国立公文書館の主要国との比較



4

公文書管理法(第1条); 法の目的

- 公文書等=健全な民主主義の根幹を支える
国民共有の知的資源
=主権者である国民が主体的に
利用しうるもの
- 公文書等の適正な管理
 - ⇒行政の適正かつ効率的な運営
 - 国等の諸活動の現在および将来の
国民への説明責任の遂行

5

アーカイブズと図書館

- 歴史的な関係
図書館とアーカイブズは同根=非現用書庫
差異: 業務記録原本と複製物(出版物)
- 最近の動向:
デジタル化→MLA連携
同体化

6

アーキビストの役割 (世界アーカイブズ宣言より)

- アーキビスト: 記録の作成支援、選別、維持管理、利用提供についての社会的責任を認識した専門家。このための基礎教育、専門教育を受けていること
- アーカイブズ管理の責任:
アーキビストは、市民、行政担当者、政策決定者、資料の所有者または所蔵者、その他の情報専門家とともに共同責任を担う

7

専門人材の育成・確保の必要性;
業務内容の変化 (文科省学術分科会資料より)

- 伝統的業務: 資料収集・提供関連業務、利用者サービス業務、その他・ハウスキーピング業務
- 新たな業務: 新メディアへの対応、利用者教育、レファレンスの高度化、説明責任の実現、アイデンティティの実現、コミュニティ構成員との交流

8

専門人材の育成・確保の必要性;
職員の資質・能力 (文科省学術分科会資料より)

- 文部科学省(大学図書館)
 - * 大学情報センター職員としての専門性
 - * 学習支援における専門性
 - * 教育への関与における専門性
 - * 研究支援における専門性
- 米国専門図書館協議会
 - * 情報専門職が習得すべき能力
 - * 情報専門職と認められるための能力
 - * 情報専門職となれる資質

9

情報専門職が養成すべき能力

- 情報システム
- 情報資源
- 情報教育
- 情報技術、ネットワーク
- 情報サービス
- 情報分析
- 利用者・技術者の仲介
- 情報サービス・商品の企画・設計
- 情報政策の分析・立案
- 情報リテラシー教育
- 文書館論記録管理論

10

情報専門職専門職と認められるための能力

- 情報資源の知識
- 専門主題知識
- サービス開発・管理
- 利用教育
- 付加価値サービス
- 文献情報管理技術
- 情報の重要性の説得力
- サービスの商品化
- 情報マーケティング
- サービスの改善
- 利用者の情報アドバイザー

11

情報専門職となれる資質

- サービス精神
- チャレンジ精神
- 広い視野
- 人間関係の達人
- 信頼される
- 意志疎通がうまい
- 他者と上手く働く
- リーダーシップ
- 企画立案能力がよい
- 向上志向がある
- 起業家精神がある
- 自己の仕事の重要性を知る
- 環境適応能力

12

レコード・マネジャー養成教育

- MLAの同質性＝検索型情報サービス
- 検索型情報サービスの理論
⇒図書館情報学(Library and Information Science)
- 図書館情報学の教育科目構成
 - * 情報管理システム政策・経営関連科目
 - * 情報メディア関係科目
 - * 情報メディア組織化・メタデータ系科目
 - * 情報サービス関係科目

13

国立公文書館での養成

(他に、府省別行政文書管理研修あり)

公文書管理研修

- 公文書管理研修Ⅰ
(初任者研修)1日、年3回
- 公文書管理研修Ⅱ
(文書管理担当者研修)
5日間、年2回
- 公文書管理研修Ⅲ
(文書管理担当者専攻課程)
アーカイブズ研修Ⅲ(一部、または全部受講、論文免除)に参加

アーカイブズ研修

- アーカイブズ研修Ⅰ
(初任者研修)5日間、年1回
- アーカイブズ研修Ⅱ
(テーマ別研修)3日間、年1回
- アーカイブズ研修Ⅲ
(専門職員養成課程)
4週間、年1回、修了論文

14

図書館情報学の原則

- 目的:情報専門職(Information Professional)
- 情報専門職の仕事の核心
 - * 科学的管理法、* 標準化、
 - * 書誌コントロール
- 情報専門職教育の留意点
 - * 情報専門職の行動指針
 - * 全ての情報サービス(MLA)に適用可
 - * MLAに固有である必要無し

15

公文書管理専門人材の必要性

- 公文書館整備の必要性
- ・民主主義社会の統治能力の向上
- ・コミュニティ構成員のアイデンティティの確立
- 公文書館整備の要素
 - * 職員(公文書管理専門人材)
 - * 施設・設備 ⇔ * 利用者
 - * 資料(アーカイブズ)

16

ご静聴有難うございました

国立公文書館 館長
慶應義塾大学名誉教授
高山 正也

17

パネルディスカッション

「記録情報管理人材の育成と人材市場の形成に向けて」

JX ホールディングス株式会社取締役常務執行役員 川 田 順 一
新日本製鐵株式会社業務プロセス改革推進部部長 真 辺 純 裕
福岡県行政経営企画課企画監 小 原 康 弘
ライブラリーサイエンス専攻教授 三 輪 宗 弘
(司会) 日本記録情報管理振興協会 吉 国 三千子

(総合司会)

それでは、ここからシンポジウムの後半、パネルディスカッションへ移らせていただきます。司会は、日本記録情報管理振興協会の吉国三千子さんです。日本記録情報管理振興協会は、先ほどご紹介したとおり、アメリカのレコードマネジメント協会を模して設立された団体で、とりわけレコードマネジャー、記録情報管理者の育成に力を注いでおります。吉国さんは、その事務局を束ねられるほか、さまざまな大学等でも実際の教育に携わっております。それでは、吉国さんにマイクをお渡しします。

(吉国)

ご紹介にあずかりました、日本記録情報管理振興協会の吉国です。どうぞ、よろしくお願いいたします。それでは、パネリストの方々を紹介させていただきます。

まず、中央にお座りになっているのが、JX ホールディングス株式会社取締役常務執行役員、川田順一様でいらっしゃいます。その隣に着席されていらっしゃるのが、新日本製鐵株式会社業務プロセス改革推進部部長、真辺純裕様でいらっしゃいます。その隣に御着席されていらっしゃるのが、福岡県行政経営企画課企画監、小原康弘様でいらっしゃいます。私の隣に着席されているのが、ライブラリーサイエンス専攻、専任教員の一人でいらっしゃいます、三輪宗弘教授でいらっしゃいます。皆様、どうぞよろしくお願いいたします。

さて、パネルディスカッションを始める前に、簡単に日本記録情報管理振興協会のご紹介をさせていただきます。略称JARMA と申しますが、JARMA は日本の文書管理のレベルを欧米先進国並みにするには、まずは文書管理の人材育成が不可欠と考えまして、2008年の7月に関連諸団体の緊密な連携のもとに人材育成を行い、日本の文書管理の振興に寄与するという目的で設立されました。主な事業といたしましては、大学、専門学校での記録情報に関する講義と記録情報管理者の検定を実施しております。来年の2月で第5回目の検定を実施いたします。ただ、残念なことに、こちらのライブラリーサイエンス専攻を卒業された方々が目指されます、レコードマネジャー、このレベルの検定は実施しておりません。今おこなっているのは、レコードマネジャーの指示のもとで実際に記録を管理・運用する、記録情報管理者、このレベルの検定を行っております。JARMA といたしましても、できるだけ早くさら上の検定を実施できるように努力していきたいと思っています。

さて、プログラムの前半では、岡崎先生からはマネジャーレベル、つまり管理職レベルの専門人材の育成の難しさや課題についてお話をいただきました。また、山下会長様から新しい電子化時代の記録管理のあり方についてお話し頂きました。高山先生からは、今の公文書管理において新メディア対応や説明責任の実現など業務内容が変化していること、それに伴って専門職に求められる資質、能力、そういったことに関しましてお話をいただきました。

高山先生や山下会長様からのお話は、どちらかというと文書管理を推進する立場からのお話です。こ

のパネルディスカッションでは、まずは現場の生の声というのをお届けしたいと思います。まずは、民間企業からということで、JX ホールディングスの川田様と新日本製鐵の真辺様よりお話を伺いたいと思います。

JX ホールディングス様は、皆様もご存知のように、昨年4月に新日本石油と新日鉱ホールディングス様が経営統合されました。川田様、このように大きな会社が経営統合された場合、文書管理の手法も考え方もまったく異なっており、それを一つにまとめられるというのは、大変なご苦労があったのではないかと思います。また、石油業界におかれましては、新興国が鍵を握って、グローバルな石油戦略が求められていると思います。そのようななかで、諸外国との競争、あるいは訴訟対応など、文書管理でどのような点にご尽力されているのでしょうか。その点に焦点を当てて、ぜひ、現在の取り組みをお話頂けたらと思います。どうぞ、よろしくお願いいたします。

(川田)

あらためまして、JX ホールディングスの川田でございます。どうぞ、よろしくお願いいたします。

今、吉国様からお話があった通り、私ども JX ホールディングスという会社は、昨年4月1日に新日本石油と新日鉱ホールディングスの両社が統合してできた会社でございます。

実は、先ほど吉国様から「皆様もご存知の通り」というご紹介がございましたけれど、実はビジネスマンに、JX ホールディングスという会社を知っているかというアンケートを取ると、名前は聞いたことがあるというのが7割です。事業内容を知っているかという調査をしますと3割です。どういうことかということ、認知度が足りないということでございますので、まずは当社がどういうグループかということをご説明したいと思います。その後、統合にあたりまして、どのような点で文書管理を統一したのか、あるいはグローバル化でどのような文書管理システムをとっているのか、あるいはどういう悩みがあるのか、この三つにつきましてお話をさせていただきたいと思います。

これが新日本石油と新日鉱ホールディングスでございます【スライド3】。ここに書いていませんが、新日本石油という会社は、創立が1888年（明治21年）でございまして、日本でも古い会社の一つであります。石油を中心に営業している会社で、売上高6兆円でございました。一方、新日鉱ホールディングスは、日本鉱業の流れを汲み、もともとは創立が1905年（明治38年）にさかのぼる日立銅山、銅の会社からできた会社でございます。銅を中心に最近では石油も行っている会社でございまして、売上高は約3兆円でした。100年以上の歴史をもっている会社が、昨年4月1日に統合した。そして、JX ホールディングスという会社ができたということでございます。このJXの名前ですが、JはジャパンのJ、Xは何かということと未来という意味です。あるいは未知数という意味を取ってJX ホールディングスということで、これは略称ではございません。JRさんのような略称ではなくて、JXがそもそも会社名であるということです。

私どものJX ホールディングス、これは純粹持株会社で事業はやっておりません。経営管理でございます。勿論、上場会社でございますけれども、経営管理を主たる業務としています。売上高は10兆円でございまして、10兆円というのは日本におきまして、メーカーでは、トヨタさんにつき第2位でございます。そういう規模でございまして、傘下に石油精製・販売事業（JX 日鉱日石エネルギー）、ENEOSのマークで全国1万3000カ所にガソリンスタンドを展開しておりまして、シェアが38%です。日本全国の油の3分の1以上は私どもが供給しているということです。

石油開発事業（JX 日鉱日石開発）でございしますが、これは石油・天然ガスの開発を行っている会社です。世界13カ国で原油あるいは天然ガスを掘って、それを販売している会社です。金属事業（JX 日鉱日石金属）でございしますが、これは日本鉱業の流れを組んでいる金属会社でございまして、銅の精錬では世界第二位でございます。第一位はチリの国営石油公社でございまして、第二位が私どもです。この三つが3中核事業会社です。その他、共通機能会社等のグループ会社全体ですと、全体で757社を要する企業グループを形成したということです。

昨年4月1日に統合したわけですがけれども、私は、新日本石油時代から、文書担当の責任者を務めて

おります。この統合に伴う移転時に、文書の削減を実施し、オフィスに持ち込む文章を60%削減と書いています【スライド4】。年間賃料2.4億円分の削減ということですが、ポイントは二つございました。

一つは、移転統合きっかけとしまして、文書の量を減らそうという運動を行いました。先ほど申し上げた通り、両社とも100年以上の歴史がありますので、相当量の文書が残っています。これを一気に片づけるよいチャンスだという捉え方をしたということ。それから、文書の内容、文書管理についても一元化しようということで取り組みました。ちなみに、文書の削減量18,925fmというのは、富士山の5倍分の量だったということです。

さらに、皆様のお手元の資料にあると思いますが【スライド5】、統合後直ちに確立したのは適正な文書管理体制の確立ということでした。各社ごとというのは、ホールディングスと3中核事業会社、機能子会社ごとに文書管理の事務局を作りました。そして、各部各グループというのは、総務課や財務課という課ごとに文書管理責任者（GM：グループマネージャー）を置きまして、その下に入社10年目程度の主任を文書管理推進者としました。各グループで文書管理をしっかり行おうという仕組みを作ったわけです。

文書管理というのは、私どもの会社では、この右下に書いていますが、文書の書き方、文書の様式、文書の受信・発信、決済・報告の手順、文書の保管・保存、これをまとめたものを文書管理と呼んでいるわけですが、これを一元化するためにこのような体制を作ったわけです。要は、100年以上の歴史をもっていて、業態も違う、また、会社というのは10代から70代まで幅広い人間がいて、学歴もさまざまでございます。そういうなかで一つの仕事をするわけですので、そこに誤解がありますと、これは誤った判断をしてしまうということで、文書管理は我々も非常に重要視しています。

統合後すぐにとりかかったのは、この文書管理の統一でございます【スライド6】。全社共通の文書管理を導入いたしました。これは、金属もエネルギーも石油開発も同じでございます。まず文書規定を作る、文書の廃棄・保存に関するガイドラインを作る、保存ルールを作る、そして体制を作り、ファイル登録等をして運用していく。この相互連携のバランスを取りながら、文書管理の周知徹底をグループごとにはかっていったということです。

左側にポイントを書いています、文書は個人ではなく、組織として管理・運用するということを徹底しています。個人個人で文書を持つことを禁止しています。実際に作業しているときには個人で持ちますが、いったん完成した文書につきましては、組織で持つということを原則にしています。

次に一体感の醸成ということで、統一フォーマットによる保存ルールを策定しています【スライド7】。グループごとに発生する文書の保存年限と保管場所をルール化しておりまして、業務の分類ごとに文書の種類を書き、文書の保存年限と保管場所を文書ごとに作っているということでございます。ここに書いていますように、2万6000種類に分類しているということです。

さらに次のページですが、全社統一のルールによる文書登録も行っています。一つ一つにラベルを貼りまして、15万3000冊を登録しています【スライド8】。これも旧会社にとらわれずに管理をするという趣旨です。

次にコンプライアンス対応ですが【スライド9】、登録されている文書はすべて保存年限が設定されていまして、保存満了時には文書管理推進者が文書の廃棄・延長を判断しています。右下にありますように、佐久間君が課長で管理責任者、岩崎君は女性の管理推進者です。各ファイル廃棄・延長依頼書を年に一度だすようにして処理をする。文書廃棄の場合は、文書管理責任者の承認を得て、エビデンスを残すようにしています。こういうことによりまして、文書の定量化、ディスカバリーに対応するというようにしています。

コンプライアンス対応では、我々は、文書管理と点検を年に3回やっています【スライド10】。一つは、文書整理期間というのがございまして、右側にございますが、文書管理推進者と状況確認を行う、そういう調査を行っています。それから、遵法点検活動を8月、9月にやっています、文書管理規定通りに業務を行っているかというのが重要な点検対象です。さらには、内部統制のモニタリングあるいは監査部門による監査、これは数年に1回でございますけれども、規定通りに業務が行われているかどうか

か、文書はきちんと保存されているかどうか、というチェックを行っています。ということで、文書管理の意識の確認や、キャビネットおよび個人の机周りの文書量の計測、登録状況の確認ということを行っています。

最後に文書管理の課題ということで、先ほど山下会長が話された内容でございます [スライド11]。まずセキュリティをどうするかということで、情報の場合は機密性とか完全性、対応性という問題がございますが、それをどのように仕組みとして作っていくのかという問題。紙文書ですと管理が目に見えるわけですが、電子文書についてどのように管理していくのか。一応、システムがありますが、そのシステムをどのように有用に活用していくのかという問題。それから、グローバル化の対応ということでe-ディスクバリー、膨大な量のデータ、破棄のリスク、メタデータのリスクといろいろございますので、それらにどのように対応していくのかという課題。

さらには災害対策です。当社の仙台支社でも津波により文書が喪失しました。そういう文書の回復をどうするのか、あるいは災害があった場合に、どのようにシステムを維持するのか、ということが大きなテーマであるということです。

最後に申し上げたいことですが、いちばん大きな課題、テーマは、文書管理の専門家をどのように育成していくかということでございます。総務部門に必ず責任者一人を含めて二人を置き、さらにそれを各部門に展開するわけですが、専門性を有する担当者をどのように育成するかというのが大きな課題であるということです。以上でございます。

(吉国)

どうも、ありがとうございました。企業統合されて一つにまとめていくのは大変だったと思いますが、このようにグループごとに文書管理体制を確立して、さらに全社共通の新しいルールを策定して、周知徹底して取り込まれたという積極的な取り組みのお話をお伺いすることができました。今、人材育成のことが大きな課題と言われましたが、それは大きな課題としてパネルディスカッションで議論したいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、次に真辺さまにお話を伺いたいと思います。新日本製鐵さまは、本社のオフィスビル移転に伴いまして、2007年度より文書管理改善に取り組まれたと伺っています。まずは本社から手掛けられて、今や製鉄所を含めて全部で11カ所、全社で展開されていると伺っています。そこで、真辺さまが取り組まれてすでに4年経たれておりますが、いまだのような改善の取り組みをされているのでしょうか。もう一つは、この4年間で社員の方々の記録管理に対する意識というのがどのように変化されたのか、そこについてもぜひお話をいただきたいと思います。さらに、鉄鋼業界におかれましては、「鉄は国家なり」から「鉄は世界なり」とグローバルな展開が求められていると思います。このグローバル化時代の文書管理、この点についてもお話をお願いしたいと思います。

(真辺)

新日本製鐵の真辺です。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、私の所属部ですが、業務プロセス改革推進部に所属してまして、先ほどもお話がありますように、私の部の役割はITを活用して仕事の仕方を変える、企業を活性化するという役割を担った部門です。私個人はレコードマネジメントの専門家でもなく、情報技術を専門にしている責任者で、この場でお話するのはフィット感がないかなと思いながら話をしておりますが、今日は、企業のなかで文書もしくは情報がどのように取り扱われているのか、課題が何なのかということのお話をしたいと思います。

当社は、鉄を作っている会社ですけども、鉄事業を中心にして五つの事業分野がありまして、エンジニアリング事業からシステムソリューション事業までやっています [スライド15]。私自身は、鉄鋼事業にいまして、ここはホールディングスの会社でもあり、鉄を作る実業をやっている会社でもあります。新日本製鐵株式会社といいます。

先ほどからお話があるように、日本全国11カ所の製鉄所が点在している [スライド16]。点在という意味は、リスク分散という意味でもとらえられていますが、実は、コントロールがきかない。全体を見晴らしてやるような仕事をバラバラな場所でやるのは難しい。私自身は八幡製鉄所に20年ほどいましたが、九州にはほかに、大分製鉄所と二つの製鉄所があります。北は室蘭から釜石にあります。釜石は3.11で大きなダメージを受けましたが、日本全国から支援がいただきまして、2ヶ月ぐらいで製品が出るようになりました。この場を借りて本当にありがとうございました。それから、君津製鉄所は数年前に華麗なる一族の放送でやっていて、私も木村拓也が入ったお風呂を見に行った記憶がありますが、そういった所です。

赤い部分が高炉で、この後に図がでてきますが、鉄鉱石や石炭を溶かしています。これは、火を使わず風を吹くだけで化学反応を起して熱が発生するので、自然に鉄鉱石が溶けていきます。コントロールが効きかないのでノウハウが重要というわけで、文書に残していかなければならないものが文書化しにくいという問題があります。鉄鋼業はコントロールがきかない産業、ということを記憶しておいてください。

それから、いろいろな場所で同じ鉄を作っています。八幡製鉄所ではメッキ鋼板、自動車用鋼板、ブリキ缶などを作っていますが、名古屋でも同じものを作っています。同じものを同じように出さないといけません。そうすると、それぞれが勝手にやっては駄目だということで、横展開をやらなければいけないということがベースになります。

これが鉄鋼の製造プロセスです [スライド17]。左側に鉄鉱石、コークス、石灰石と書いていますが、これらが高炉という炉に入れられて、自然に溶けていきます。それを固めて圧延します。雑駁にみえますが、実は細かい緻密なことをやりながら鉄は作られています。鉄鉱石を外国から買ってきて、今国内が冷え込んでいるので、輸出が6割ぐらいあります。いまだかつてこういうことはありませんでした。先ほどグローバル展開と言われていましたが、当社も海外に出ていかなければいけないということで、数年前からいろんな活動をしています。

これはスラブという鉄で、真っ赤に焼けていますが、720度ぐらいの板です。これを潰してコイルを作るわけです。右側が巻かれているコイルですが、これは高さが2メートルくらい、厚さ1ミリぐらいのもので、自動車のフロント部分などに使われています。

Yと書いていますが、八幡製鉄所です [スライド18]。装置産業なので非常に広いところに各工場が点在していて、その間を溶けた鉄や固まった鉄が回っていくという状況です。私も会社に入ったときに、敷地の中に線路が引いてあって、鉄が列車に乗って動いているのを見て、壮大に思った記憶がありますが、今も動いています。

ここから文書のお話ですが、当社が日々文書をどのように取り扱っているのかということで考えると、二つぐらいの特徴があるのかなと思っています。

これが一つのポイントですが、真ん中に企業活動があります [スライド19]。工場のなかでいろいろな生産活動や販売、研究活動をやりますが、その結果として記録をしているのかなと。コンピューターで記録しているケースもありますが、人間が記録しているケースも多々あります。一部PL（損益計算書）・BS（貸借対照表）として公開しないといけませんが、それ以外のものもここに蓄えられています。当社も100年規模の会社ですので、ここに書いている製造技術や設備技術、こういったものが山ほど蓄えられていて、これを活用して、サイクルでステップアップしているというのが今の状況です。この中には、文書もありますけども、数値データやドキュメント類もたくさんあります。

レコードマネジメントというと、記録をどのように管理するかというのが焦点だと思いますが、当社ではどちらかというと、どうやって利用しようとか、利用するための保管はどうしようとか、利用サイクルを強化する傾向がありまして、ナレッジマネジメントや検索性をよくするとか、そういったことがかなり強く言われています。

二つ目の特徴ですが、電子文書と紙文書がありまして、電子文書は私たちが管理しているストレージとかサーバー、PCの中に蓄えられています [スライド20]。紙文書は私の机の上にもたくさんありま

すが、そのほかにロッカー、ひき出し、こういったところに保管しています。会社の中で、鉛筆書きでドキュメントを書いている人は、ほとんど見当たりません。99%ぐらいは電子文書で生成されています。その後、印刷をして紙文書になって、今日も紙がたくさん配られていますけども、会議等で紙を配られています。それから、電子文書も最近では大型ディスプレイが安くなっているので、会社のなかでかなり使われていますが、これも印刷して紙文書にして保管しています。最近では、紙文書をスキャナーして蓄えるなど、電子文書化がかなり推進されるようになりました。比率をあとで出しますが、いろいろ調べてみるとかなりの比率が分かることになりました。業務サイクルのなかで、電子媒体がかなり扱われるようになってきているのが特徴だと思います。

4年ほど前から活動を二つやっております [スライド21]。一つは情報漏えい対策です。経済産業省でも言われていますが、意図せぬ情報漏えい対策として、総合的なセキュリティ対策を検討しなさい、と役員レベルから言われて行いました。二つ目は、本社移転への対策ということです。昭和45年入居の本社の旧ビルから、2009年8月に移転しました。移転の際に地下5階に行くと、触るとボロボロになるような紙が置かれていまして、保管文書の棚卸しとか、紙文書をどうやってコード化しようとか、そんなことをやりました。ポイントは、これを二つ同時に行ったということと、この作業には責任組織がないということでした。私も二つのプロジェクトに入っていますが、会社でいうとこういうことをやる責任部署がありません。総務部と情報システム部、もう一つ知的財産部というのがあります。知的財産部はナレッジマネジメントを中心にやっています。私たちは情報管理をやって、総務は全体をやっている部門なので、こういったものを引き受ける部署がありません。そこでタスクフォースを作って、チームプレーでやりましょうということになりました。総務、財務、上司部門で集まって、どうやってやろうかということを相談しながら推進しないと上手くいかないということが一つ。二つ目は、役員レベルがトップにいまして、3カ月に1回、役員チェック、役員報告というフェーズをとっておりまして、それで推進力として回しているということになります。

セキュリティについてですが、会社には必ず規定というのがありまして、情報管理規定と電子文書管理規定があります [スライド22]。そこには守秘区分が書いてありまして、情報管理をどうするかということが書かれています。2007年からやっている活動のなかで、使う専用システムのことも折りこんで、このシステムを使いなさいと規定に書きました。こういうものが規定に書かれたのは、当社始まって以来のことでした。したがって、社員は、守秘区分については、必ず対応する専用システムを使うということになっています。専用システムは、私たち上司部門が管理していますけども、先ほどのタスクフォースのなかで、どういったものがセキュリティに効くのだろう、ということを検討しながら作りました。

二つ目は本社移転ですけども、地下5階の文書を足し算すると、レコードマネジメント会社の方から言われましたが、縦に並べると成層圏を突破するくらいの文書量だということで、目標値を70%削減にしました [スライド23]。聞いた時には、こんなことできるはずないと思いましたけど、やってみるとできるもので、だいたい68%ぐらい行いました。電子文書化もプラスになっています。スキャニングに加えて、紙を出さない活動もやりました。

なにを具体的にしたかという、全部で6点ほどありますが、まず目標値、あなたの持てるファイルメートルは何メートル、部門で何メートルと決めました。文書の体系、この辺は皆さんもやられているのではと思います。それから、第三者による定期的な監視、報告、プリンタ削減、会議スタイルの変革。ここで書いているのは、紙を使わずに会議をしようという運動です。その代わり、会議室に大きなディスプレイなどを設置しました。これで、電子化されたことになります。これは、ほとんど皆さんも行っていると思います。

それから、製鉄所でも継続して取り組んでいます [スライド24]。製鉄所の方が文書が多いのです。製造に関連するドキュメントが多い。それを減らしました。こんなに減らして大丈夫なのか、というぐらい減らしています。電子文書は増えました。

以上が、当社が今まで4年くらいかけてやった活動の一部です。活動自体が速成だったので、ずっと

引っ張るのが難しいわけです。相談をしながら、リーダーシップをとりながら推進しているというのが現状です。以上です。

(吉国)

どうも、ありがとうございました。電子化時代のナレッジマネジメント、削減、セキュリティー、このあたりにつきまして先進的な取り組みのお話をうかがうことができました。先ほどの川田様も文書60%削減、今の真辺様70%削減という素晴らしい成果のお話を伺うことができたと思います。

それでは、公行政からの代表といたしまして、小原様からお話を伺いたいと思います。先ほど、高山先生からお話がありましたが、今年4月に公文書管理の基本ルールを統一的、統括的に定めました公文書管理法が施行されました。大原様の福岡県におかれましても、この法律の趣旨に則った文書管理の施策というのが求められていると思います。また、福岡県では、全国初、県と市町村が共同で設置運営する福岡県共同公文書館を、来年の開館を目指して建築中と伺っております。そのような状況のなかで、今どのような文書管理に取り組まれているのか、是非、お話をお願いいたします。

(小原)

福岡県の行政経営企画課の小原と申します。

九州大学の関係者の皆様には、私のような者にこういう発表の機会を与えていただきましたこと、大変ありがたく感謝しております。それから、昨年12月18日にライブラリーサイエンス設置の記念のシンポジウムに出席をさせていただきましたが、その折りは箱崎キャンパスの中央図書館で開催されたと思います。17時半過ぎか18時近くに会場を出ましたら、あたりは薄暗くなっておりまして、地下鉄の箱崎九大前までの人通りの少ない道を帰っていったという記憶がございまして、今日は中洲ですので、天神も博多駅も近いということで、少しよい気分になっております。

私からは、公行政の代表と吉国さんからご紹介いただきましたが、公行政を代表しているつもりはなくて、私どもの取組を紹介させていただくということでございます。

まず、資料にはしておりませんが、先ほど民間のJXホールディングさん、新日鉄さんから民間企業の中での取組が紹介されましたが、私は福岡県という地方自治体の行政活動に携わっておりますので、行政活動と文書とはどういうふうに関わっているのかを、簡単に説明させていただきます。

地方自治体の事務は、文書に始まって文書に終わるとよく言われます。これは、少なくとも30年以上前に出来上がった、私どもの文書事務の手引きに書いている言葉でございまして、これは今でも変わっていない。要するに、文書事務の重要性というのは引き続き変わっていないんだということを、私自身もこの仕事に携わる中なかで感じているところです。これはおそらく、ドイツの社会学者のマックス・ヴェーバーが、近代官僚制の一つの大きな柱として文書主義ということを言っているようですが、多分そのころから連綿と続いている命題ではないかと個人的に思っています。

行政活動には、どんなことが求められるかということになりますと、基本的には法律とか条例とか規則とかで、国民、県民、住民の方々に対して、いろいろな義務を課したり、権利を制限したりするということがあるわけです。そのためには、行政側にも、その活動を規律する一般的な原則があるわけですし、それは、行政は公平でなくてはならない、あるいは行政は安定していなくてはならない、行政は継続していかななくてはならない、そういったことであると思います。

たとえば、公平にしても、ある方とある方の取り扱いが異なってはいけない、ということでありまして、あるいは県民の方がいろいろな活動をする上でしてはいけないことなどが、あらかじめ明確になっていなければいけません。県民の方々に対して、してはいけないことをあらかじめ示すものとして代表的なものが、法律であったり、条例であったり、規則であったりします。あるいは、行政の内部で運用されている内規であったりもします。

したがって、公平とか安定とかを担保する上では、条例や規則や内規といったものを文書の形であらかじめ明確にしておかなければならない、だから文書は重要な意義を有するということになるわけ

です。

先ほどの高山館長のお話にもありましたように、今年の4月から施行されました公文書管理法の中にも基本的な思想が表われているのではないかと思います。公文書管理法の第四条では、いろいろな行政の意思決定に至る過程とか、事務事業の実績を後から合理的に後付け、検証できるように文書を作成しなければならない、ということが法律で明記されました。

今後は、公文書管理法は地方自治体を拘束するものではありませんが、先ほど吉国さんがおっしゃったように、公文書管理法の精神に則って、地方自治体でもいろんなことを進めていかなければいけないということです。

福岡県ではどういう取組をやっているかということをお示ししたものが、お手元配布の「適正な文書管理の徹底」です【資料1】。

まず、文書のライフサイクルというのは、文書の受領から、作成、起案、決裁、施行、保管・保存、選別、廃棄、あるいは建設中の公文書館に移管するという一連の流れでして、その節目節目で適正な管理が必要ということでございます。

福岡県では、22年度から適正な文書管理のための取組を強化しています。

まずは、職務改善調査の実施ということです。これをなぜやったかですが、22年度当初に文書の紛失等が発生しましたので、各所属を訪問して「きちんとやってください。」という指導をしています。これは、先ほどのJXホールディングスさんのお話であった内部監査のようなものです。それから研修等を通じて文書の重要性についての認識であるとか、文書の作成能力などを向上させていかなければいけないという取組を行っています。

それから、文書事務の自己点検の実施ということで、本県には文書管理規程という内規がありますが、ルールどおりにやっていますかというものです。8000人近くの職員がいるわけですが、全職員に対して文書事務の点検をやっていただく、点検結果をいろんなかたちで活用していくということで、これも先ほど川田常務からお話がありました、遵法点検活動における取組と似たようなものなのかなと思いました。

それから、公文書館への移管に向けた取組を実施しております。文書を移管する上では評価選別基準が必要になりますが、この基準を毎年見直して、よりの確な、あるいは使い勝手のよいものにしていくという取組を行っています。

また、30年後、50年後にこの文書が歴史的な価値を持つかどうかという評価に加えまして、文書の事前評価制度の導入ということで、できるだけ文書作成の早い時期に、評価選別基準に沿ってあらかじめ歴史的な価値を持つかどうかの印を付けておくという取組を開始いたしました。

今後につきましては、これまでの取組を継続して、職員の認識、意識を希薄化させることなく、継続、維持、向上させていくことが必要だと考えているところです。文書にはいろいろなルールがございますので、間違わない文書管理、それからなくさない、漏らさない、そういった観点から取組を強化していかなければならないと考えているところでございます。

次は、公文書館整備についての取組でして、「福岡県共同公文書館の概要」という資料をお示ししております【資料2】。

高山館長のお話にあるように、公文書館は都道府県レベルでは30あるということでございますが、共同という取組が全国で初めてということです。

共同とは何かというと、県と市町村が共同で建設、運営する。その場合、経費の面にしても人材の面にしても、お互いがそれぞれ負担し合う。なおかつ、運営につきましては、それぞれ県、市町村の職員がそれぞれの身分を併せ持つ、併任と言っていますけれども、一体的に運営していくということでございます。

中身につきましては、決して目新しいものはございません。文書を選別して適切な保存環境の下で永久に保存していく。それらをいろいろなツールを使いまして、住民の利用に供していくということでございます。

整備スケジュールにつきましては、来年（24年）秋の開館を目指しまして、現在準備を進めているところでございます。

最後に、公文書館の位置ですが【資料3】、今日は県外から来られている方もおられると思いますが、福岡市から25kmほど、車でも電車でも30分ぐらいの、太宰府市の隣に位置する筑紫野市というところに建設をしているところです。以上でございます。

（吉国）

どうも、ありがとうございました。公文書館への移管とか評価選別とか、民間企業にはないような取組もお話いただきました。

それでは、記録管理高度専門人材育成に取り組まれておられます、ライブラリーサイエンス専攻の三輪先生より、お話を伺いたいと思います。三輪先生は、アメリカのアーカイブズや記録管理に造詣が深いと伺っております。是非、三輪先生のアメリカでのレコードマネジメントに関する体験談について、お話を伺いたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

（三輪）

九州大学の三輪です。声は大きいので本来マイクはいらないんですけども、マイクを使って静かに話をさせていただきます。

私が初めて、アメリカ・ワシントン DC の米国国立公文書館に行ったのは、20年ちょっと前です。その時に、アーキビストという方が出てこられて、資料を紹介してくれました。私は、アーキビストという言葉は初めて聞きました。それが20年前の私の認識です。まったく知りませんでした。

その時私は、石油貿易の資料が見たかったわけです。昭和15年、16年の日米貿易、特に開戦に影響した資料です。日本が真珠湾攻撃したときに、アメリカが日本の商社の資料、銀行資料を全部押さえるわけです。アメリカにある商社の資料、日本レコードマネジメントの山下会長は三井物産のご出身だったとお伺いしていますが、三井物産の資料、三菱商事の資料、浅野物産の資料、大倉商事の資料と全部押さえるわけです。銀行も押さえるわけです。それで私は探したわけです。三井物産も見だし、三菱商事も見ました、浅野物産も見ました。浅野物産に関してはまったくありません。少し前の時期になると資料が少しずつでてくるわけです。そうすると、本体がどこかにあるに違いないと思いました。

たまたま私は運がよく、ソコニーと三井物産の契約更新の資料を見つけ、それで論文を書くことができました。けれども、本来の目的の、昭和15（1940）年、16年の日米の石油貿易の資料は、まったくありませんでした。結局私は、カスを探し回りました。それでもタダでは転ばない三輪宗弘です。なぜ昭和15年、16年の資料がないのだろうと思いました。すると、偶然に調査をしていて、別のところに抜き書き（抜取った押収資料からの）のようなもの、押収した資料のリストがあるわけです。これは、ひょっとしたらアメリカは押収した資料を調べているのではないのか。そうなってくると、これは爆撃に使ったに違いないと思ったわけです。調べていくと、米国戦略爆撃調査団（USSBS）の報告書（レポート）に入っていることが分かりまして、アメリカというのは凄いなと思いました。昭和12（1937）年から昭和16年まで、日本の商社、日本のどのメーカーが何を買いつけ、どこに据付けたかが書いているわけです。でも、私が当初みたかった石油の資料がないわけです。米国司法省に加えて、米海軍がさらに押収したと書いてあります。私は、米海軍を調べましたが、いまだにこの押収した石油貿易関係資料は出てこないわけです。そうなってくると、アメリカはそれを徹底的に使い、日本の石油消費量の推計に使ったことが分かります。日本の特に海軍の軍事能力の一端がわかるわけです。

もう一つ驚いたのは、武官（アタッシェ）の報告書で、アメリカの港を出るタンカーがハワイに立ち寄りますから、どういう乗組員か、どういう船かが分かります。日本のどこに入港して何をどの程度の量降ろしたか。日本石油の製油所のある下松に行っているわけです。どの程度降ろしているのか。日本石油や海軍はどんなタンカーを持っているか、全部武官がアメリカ本国に報告しているわけです。石油を備蓄するタンクも報告しています。アメリカというのがいかに凄いか、それを大正時代にやっている

わけです。さらに凄いのは戦時中、船の1隻1隻がどこに行っているか、全部調べられているわけです。これには正直勝負にならないと思いました。

今日、電子メールの管理をどうするかという話が出ていました。なぜ、盗聴されていることに気づかないのか。私は、ある企業の幹部の方に「メールなんか全部とられると思ったほうが良いですよ」と、「企業の技術情報に関しては、全部とられていると思ったほうが良いですよ、そこまでやられていますよ」と申しあげました。事実でないかもしれませんが、戦前の情報の利用するレベルの格差があまりにもあるので、メール等の情報管理もそれだけアメリカは徹底しているだろうと推測しています。日本は情けない状態です。それだけの差があります。

それから、マジックという暗号が解読されているわけです。アメリカの場合は海軍と陸軍が両方とっているわけですが、スターク海軍作戦部長が読み、その後ハル国務長官に上がってルーズベルトまで報告されます。日本も暗号をとっていました、日本の陸軍ではトップまで上がっていないと思います。途中で止まっているわけです。情報の共有ができてないわけです。

記録ということでもう一点大切なことを紹介したいと思います。資料の捏造という問題です。東京裁判のために資料を捏造しています。ただ、誰が捏造しているか、だいたいわかっているわけです。彼らは綺麗に捏造の後を消してきます。ですが、どこかでボロが出ます。ある方のインタビューの記録が捏造されていました。たまたま録音テープが残っていたわけです。私はその方と親しかったので、手帳を見せていただきました。誰からインタビューを受けたか書いてありました。すると海軍の方なのに陸軍の人が入っているわけです。それで最近驚いたのは、その捏造をしたものと同じものが国立公文書館の東京裁判関係資料から出てきました。その資料に「校閲してもらったという」趣旨のハンコが押されていました。インタビューアがチェックしたというハンコが押されていました。通常何も知らない方であれば、本物と思うでしょう。でも、直筆のサインではありません。だから、記録管理というのがいかに大事か、私は本当に大事だと思います。

今日、国立公文書館館長の高山先生が情報公開の話をされました。アメリカの場合、30年ルールできちっと出していく、日本はそれができていません。国立公文書館は確かにいろいろ資料を出していますが、昔の資料だけです。30年ルールで出していかなければいけない。軍事機密というのは、絶対に守らなければいけない機密だから、30年間守秘義務がある。でも、その後公開していかないとシビリアンコントロールにならないわけです。秘密や機密は守秘期間が終われば公開することは大切なことです。ですから、私はいかに記録管理が大事かと思っています。そういう意味からも、一生懸命ライブラリーサイエンスを頑張ろうと思っています。以上です。

(吉国)

三輪先生、どうも有難うございました。三輪先生の体験談から、アメリカの進んだ情報管理のお話を向かうことができました。

さて、今回のパネルディスカッションでは、こちらのように最先端のレコードマネジメントに取り組まれている民間企業の方と行政の方と、人材育成に取り組まれている大学院の先生が、このように一度に介しておられます。この産官学連携を図るためにも、それぞれの立場からご提案、ご意見を承りたいと思います。

その前に、本日このフロアに、九州大学の産官学連携、知的財産担当といたしまして、企業で活躍できる技術系の博士の育成に積極的に取り組まれている九州大学総長特別補佐の古川教授が参加されますので、そちらの人材育成について簡単にお話を伺いたいと思います。

(古川)

ご指名がございましたので、簡単にご説明いたします。

私は、産学連携を九州大学でやっております。産学連携というのは、民間企業様と大学が共同研究などをする際とか、大学の知的財産をライセンスする際の業務が主です。最近、大学教育にも産学連携

が必要だということで、5年位前から教育にも取り組んでおります。技術系の博士人材が多いのですが、博士人材という扱いにくいので就職が難しいのですが、元々論理的思考能力がすごく高い人たちです。ただ、応用力や適応力がないという状態で、大学のなかだけではなかなか難しいということで、民間企業様の方に実務の教育の講義をやっていただいたり、現場ということでインターンシップの場をお借りするということでご協力いただいて、事業を3年ぐらい続けております。ようやく、博士の人材を企業に循環させる仕組みができてきたというところです。

そのポイントとして二つくらいあると思っております。一つは、彼らは論理的な思考で一つのことに集中してやりきりましたので、急に応用、適応といっても難しい面がありますが、企業研修というかたちで、1週間とか2週間とかの短期ではなく、この場合3ヶ月ぐらい行ってもら。取り組むのも企業の現場の課題、自分と関係のないことをやってもらう、ということをしています。また、悩んでしまうことが多いので、メンターをつけてフォローするのがよいことかなと思います。

もう一つは、民間企業から見て、それであれば協力ばかりではないか、ということになりますので、研修の場が、学生にとっても就職につながるような検討の場や、企業様にとっても良い人材を見極める場として活用するシステムを作る。この2点は、今はなんとか回っているところかなと思います。ぜひ、今回のレコードマネジメント関係の民間企業、公的な機関についても、教育でも産学官の連携で協働してやってければ、成功につながるのかなと思います。以上です。

(吉国)

産官学連携の取り組みに関してお話をいただきました。オリンパスの巨額粉飾決算とか、大王製紙の前会長の多額借金などが大きな経済問題になっておりますが、これはコンプライアンスの欠如や内部統制の不備に起因しているのは明かです。皆様も情報管理の重要さを感じておられると思いますが、こういった最近の現状も踏まえて、民間企業から大学に対して、どのような能力やスキルを持ったレコードマネジメント専門人材を育成してほしいのか、忌憚のないご意見を賜ればと思いますので、まずは川田様からよろしく願いいたします。

(川田)

お手元に資料があると思いますが、求められる人材像というところで、レコードマネジャーに求められる資質を書いています【スライド13】。これを見ますと、まさに神様に近いような、たとえばコーディネーション能力、IT部門、ユーザー部門、本部の調整とか、リーガルな知識を持っているとか、あるいはユーザーの業務知識の分析能力を持っているなどが書かれているわけです。実は、私が長い間文書担当者を見ていて思う資質というのは、リーダーシップと各ユーザー部門から信頼感を得る、この二つが大きいわけでして、そういう意味では、大学院に求めるのは、知識教育は当然ですが、まずは人格教育といいますか、それがいちばん重要だなと思っているわけです。

それから、先ほど申し上げたように、会社というのは10代から70代まで、職種も工場からホワイトカラーまで、学歴もさまざまですので、あるものを徹底するためには、リーダーシップが必要だということと、各ユーザー部門から信頼されないとユーザーは動かない。特に文書業務というのは本業ではないという意識がまだまだありますので、やるためにはどうしても相当なリーダーシップが必要だということから、そのようなことを申し上げているわけです。

もう一点ですが、実は、この大学院ですが、私どもとすれば文書担当、分析が非常に重要だと先ほどから話していますが、入社10年目ぐらいの人材を送りたい。これは、エグゼクティブ研修です。いわば、将来の役員の候補者、そういう人たちを2年送って、そこで資格をとらせる。そしてまた会社に戻り、そこでは文書の業務をやっていますから、どういう課題があるのか、そういうことが分かるのではないかと思います。

それからインターンシップですが、座学だけではわからない実務上の経験をするという意味では、私どもの会社でも歓迎です。ただ、先ほど申し上げたように、2週間くらいで分かるとは思いません。そ

ここでポイントは、何のためのインターンシップかということの整理です。実務を知るといより、むしろ理論と実践のかい離がどこにあるのか、どういう課題があるのか、そういう問題意識を持って2週間望むというのであれば、相当な成長が見込めるのかなと思います。

(吉国)

どうも、有難うございました。このリーダーシップというのは、先ほど高山先生の求められる資質というところにも同じ言葉が出てきたと思いますが、本当に大学院の方でもこの資質のところは難しい課題だと思います。

今、新しく大学院に管理職クラスのエグゼクティブ層を、大学院で学ばせたいといったお話が出てきましたが、これに関して三輪先生にお聞きしてよろしいでしょうか。大学院の受け入れとしては・・・。

(三輪)

当然、ライブラリーサイエンスに来ていただくのに越したことはありませんが、ビジネススクール(ロースクールも含む)と両方で受けた方がよいですね。ただ単にライブラリーサイエンスだけではなくて、その辺をどのようにやっていくのかという一つの課題です。それから、私の授業を受けてもらうのがいちばんよいかもしれません。(笑)それは、生々しい話を聞けば、超一流になると思います。(笑)

(吉国)

どうも、有難うございました。

それでは、真辺様にお話をお願いしたいと思います。

(真辺)

私も川田さんと全く同じ意見ですけど、こういう仕事をする人たちはフィールドワーカーです。スペシャリスト、専門家と呼ばれているなかでも、学術的ではなくて、フィールドで自分の持っているスキルを展開した上で、コーディネートがきちんとできるような人材だと思います。持っているスキルは、業務プロセスの改革とか、セキュリティー、ナレッジマネジメント、コンプライアンスということですから、大学院の2年間で完成を目指すのではなくて、ロングレンジで育成しないと無理じゃないかという気がしていて、最初の2年間は何を教えるかというのが難しい話かなと思います。それから、業務プロセス改革、つまり紙をなくして仕事の仕方を変える、企業の活性化をどうやってやるのかというのは、文書管理とリンクしていると思います [スライド25]。

(吉国)

プロセス改革といいますと、大学というより企業に入って身に付けるものなので、レコードマネジメントの資質というのは、本当に範囲が広い。

(真辺)

会社から見ると、文書というのはあくまでもツールです。道具の議論をするより、むしろ道具をどうやって活かすかという議論となると、やはりプロセス改革を文書でどうやるかという観点だと思いますけど。

(吉国)

有難うございました。三輪先生、いかがでしょうか。

(三輪)

正直なところ、そこまで育てるのはなかなか難しいと思います。だから、私が今できるのは、できるだけ幅広い知識を持たせる、何も知らないゼロとちょっと知っているのは全然違う。それから、一つの分野に対して踏み込んでやる。どのように応用するかというのは、学生の力だと思います。学生にもさまざまなまいまして、はっきりリーダーシップを持てるというのはわずかだと思います。そういう学生にはそういう教育をするし、ある学生は細かいことがやれる、そういう学生はそういう長所を伸ばしてあげないと、と思います。

(真辺)

その点では、テクノロジーは技術です。私はこういう技術を持っていますという、よりどころとなるようなものは持っていたほうが、企業では働きやすいのではという気がします。

(吉国)

どうも、有難うございました。それでは、共同公文書館を整備されているという立場から、小原様にお話をお願いしたいと思います。

(小原)

共同公文書館の肝といいますか、最も重要な課題は、歴史的に重要な価値のある公文書をいかに持ってくるかということです。そのためには、県庁の内部、あるいは県内の市町村さんが保管されている文書の中から、これは大事と評価し、選別をする能力といいますか、そういったものを職員が身につけることが一番重要になってくるわけです。

私もこの仕事が3年目になり、実際に県庁の地下の保存庫に行って文書を見たりしていますが、行政の分野というのは、いろいろ多岐にわたるわけで総務系から農林水産、建築土木といった幅広い行政分野の中で、これはこういう観点から見れば重要と思われるが、別の行政経験の面から見たらそうでもない、ということもありますので、そこをどう判断し、整理していくかが鍵になります。

私は20年以上行政に携わってしまして、いろいろな分野を渡り歩いて来ていますので、この文書はあそこで見たときは重要だったので、ここでも同じように重要ではないかと思うこともあります。つまり現場での経験値なり実践値が重要ではないかと実感しています。

したがって、ライブラリーサイエンス専攻に対して、私どもの方から要望するとしたら、なにがしかの行政経験的なものを在学中に積んでいただければと思います。先ほど三輪先生がおっしゃったように、まったく知らないのと少し知っているのは、後々違ってくるということにもなると思います。

(吉国)

有難うございます。そうすると、行政に関しては、経験というか、インターンシップの場合は、提供していただければでしょうか。

(小原)

そうですね。お手元の資料にもありますように、研修等の受入れということを打ち出しております。いろいろな大学の学生さんに、文書の選別、とりわけ歴史的に重要な文書の選別というのはどういうものなのか、あるいは、その前段階としての市町村あるいは県の中で行政文書というのがどのように作られていくのか、ということを実際に目にさせていただくということです。具体的な話にはなっていないのですが、そういった構想は持っています。

(吉国)

有難うございます。私からの質問ですが、プロセスなどのノウハウというのは、やはり大学院だけと

いうより、企業の方が教育プログラムに参加していただくとか、あるいは教えに来ていただくとか、やはり現場を知っている方しか教えられないということがあると思いますけど、そういった協力は今後可能なのでしょうか。

(川田)

もちろん可能ですし、我々も文書管理では悩みが多いわけです。一緒に解決して、よりよい管理制度、管理システムができるという意味では、研究と実践は両輪だと思いますので、是非お願いしたいと思います。

(真辺)

私も同じです。文書の管理は、企業のコンピテンシーの管理と等しいと思うので、どうやってやるのかという悩みに、是非お互いに協力して取り組めればと思います。

(吉国)

そろそろ時間になりました。パネリストの皆様、本日はどうも有難うございました。フロアの皆様も本当に有難うございました。やはり、これからのレコードマネジメント人材の育成には、さらなる産官学の連携が必要だと実感しました。それでは、岡崎先生にお返しします。

(総合司会)

有難うございました。

本日のシンポジウムでは、レコードマネジメントの重要性とこれを業務の現場で担う専門人材の育成、キャリア形成について議論を重ねてまいりました。多様な課題が提起されているとはいえ、問題の重要性自体の認識は今後ますます社会のあらゆるところに定着、浸透していくものと確信しております。他方で、記録情報管理についての産官学連携の動きは、今後ますます強化していかなければなりません。本日のシンポジウムが、同様の試みが拡大、強化されていくための一つのきっかけとなることを、主催者として強く期待しております。

それでは最後に、国立大学法人九州大学附属図書館および大学文書館長、川本芳昭副学長より、閉会のご挨拶がございます。

(川本)

私は歴史研究をやっていますが、人類の歴史のなかで歴史というものを確立したのはローマと中国だけであるといえます。日本や韓国も中国の周辺で歴史というものを大事にしてきたわけですが、高山先生の資料を見まして、この現状は何なのだろうと思いました。アメリカは、ローマの後進のような立場にあるわけですが、欧米は公文書館を確立している。中国には確かに档案馆等に膨大な資料がありまして、日本だけがそのことを忘れてしまったという感じを抱きました。

この背景にはいろいろ問題があると思います。政治や経済のリーダーがそのことを認識し、知識は力になるということで、この分野の専門人材を育てていかなければならないと思います。

本日は、単にライブラリーサイエンスの認知度を高めていただくだけではなくて、日本の現状や将来を考えるうえでも、非常に有益なお話を展開できたのではないかと考えています。

本日は、どうも有難うございました。

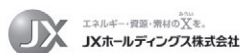
(司会者)

九州大学のライブラリーサイエンス専攻は、グローバルに進行している情報をめぐる大きな変動のただ中であって、真に仕事の現場で役立つ人材の育成を目指しております。同時に、情報管理のあり方や意味自体が変容している現状を鑑みて、最新の理論、実践研究の拠点形成をも目指したく、現在博士後

期課程の設置を準備しているところでもあります。今後、様々な領域の方々とパートナーシップを組み合わせながら、より広い世界へ開いていくことを念願しております。今後とも、九州大学ならびにライブラリーサイエンス専攻を、よろしくお願い申し上げます。

以上をもちまして、シンポジウムを終了いたします。本日は、足元の悪いなか、ご参集の上、長時間のシンポジウムにお付き合いいただき、誠にありがとうございました。

レコードマネジメントシンポジウム パネルディスカッション参考資料



1



I. 文書管理の取り組み (第1順目)

Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

2

I. 統合にあたっての文書管理への取り組み



- (1) 文書量の削減(オフィス移転)
- (2) 適正文書管理体制の確立
- (3) HD及び中核事業3社の一体感の醸成
- (4) コンプライアンス対応(リテンションスケジュール)

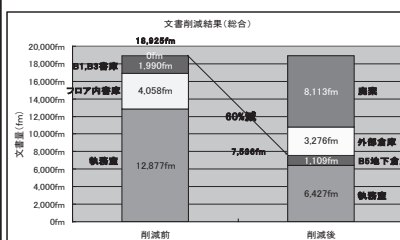
Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

3

(1) 移転時の紙の減量化



移転時に文書の削減を実施し、オフィスに持ち込む文書を60%削減
6段キャビネット 2,333本分を削減 →年間賃料2.4円億分

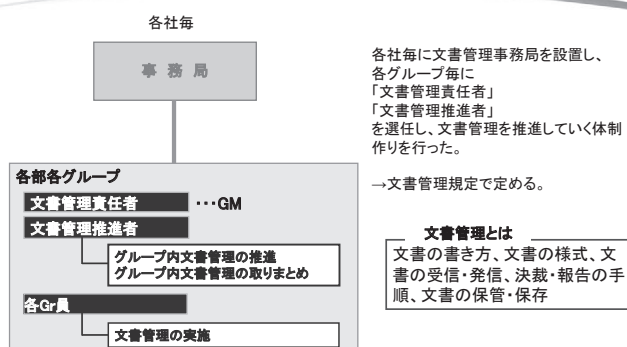


6段キャビネット
2,333本分の削減

Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

4

(2) 適正文書管理体制の確立



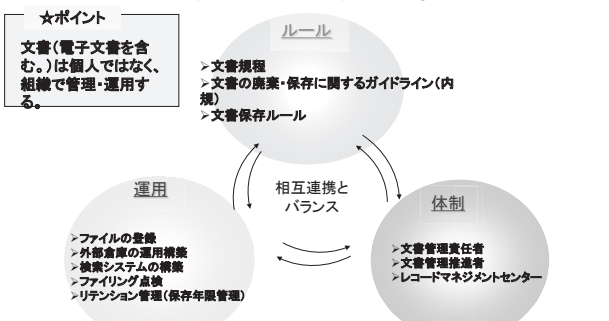
Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

5

(3) HD及び中核事業3社の一体感の醸成



全社共通の文書管理の導入



Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

6

会社名	分類件数
JXホールディングス	2,020
JX日能石エネルギー(本社)	15,035
JX日能石エネルギー(支店)	955
JX日能石リサーチ	718
JX日能石開発	2,608
JX日能石金属	2,668
JX日能石プロキュアメント	640
JX日能石ビジネスサービス	1,181
JX日能石ファイナンス	432
勘合計	26,261

[illegible]

Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

保存年限と保管場所

8



Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

会社名	決算当	地下生産	付与生産	事業収支増減	合計
以テホールディングス	2,487	319	602	189	3,597
以テ銀行石ナセルギー	55,968	12,414	35,039	2,464	105,885
以テ銀行石ナサチ	0	250	1,107	6	1,363
以テ銀行石ナ陸奥	7,664	800	4,373	174	12,951
以テ銀行石ナ金	10,339	1,430	6,411	280	18,520
以テ銀行石ナプロキュメント	766	77	429	37	1,309
以テ銀行石ナビジネスサービス	3,156	346	2,531	181	6,214
以テ銀行石ナフィナン	1,451	339	956	107	2,853
総合計	81,831	15,975	51,448	3,438	152,692

会社名	株主数	地下資産	作業高	商業高	合計
IXホールディングス	2,487	319	602	189	3,597
IX日経石炭エネルギー	55,968	12,414	35,039	2,464	105,885
IX日経石リソース	0	250	1,107	6	1,363
IX日経石開発	7,664	800	4,313	174	12,951
IX日経石金属	10,339	1,430	6,471	280	18,520
IX日経石プロフェアント	766	77	429	37	1,309
IX日経石ビジネスサービス	3,156	346	2,531	181	6,214
IX日経石フィナンシズ	1,451	339	956	107	2,853
総合計	81,831	15,975	51,448	4,338	152,692

8

[illegible]

Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

2019年 10月

【お知らせ】2019年10月20日（金）に「第10回 投資家向け説明会」を開催いたします。

お問い合わせ先：株式会社 日本経済新聞社 経営企画部 投資家関係課

〒100-0001 東京都千代田区千代田 1-1-1 日本経済新聞ビル 10F

TEL 03-3281-1111 FAX 03-3281-1112

E-MAIL investor@nikkei.co.jp

※本説明会は、投資家向けに開催するもので、関係機関の皆様にはご参加できません。

お問い合わせ先：株式会社 日本経済新聞社 経営企画部 投資家関係課

〒100-0001 東京都千代田区千代田 1-1-1 日本経済新聞ビル 10F

TEL 03-3281-1111 FAX 03-3281-1112

E-MAIL investor@nikkei.co.jp

0

◆実際のファイリング状況、登録状況の確認

＜確認項目＞

- ・文書管理の仕組み（推進体制・登録・移管・廃棄）の理解
- ・文書整理期間（2011.6～7月）の実施状況
- ・文書検索システムの機能／操作性
- ・レコマネスタターのサービス
- ・電子文書の管理
- ・情報セキュリティ
- ・ドキュメント管理
- ・保存文書の再整備
- ・他部門との情報共有化 など

Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved

0

- Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved

12

求められる人材像



レコードマネージャーに求められる資質

ベースとなる文書管理に関する専門知識・スキルの他に、

1. コーディネーション能力

今後は電子文書管理が課題となっており、IT部門と各部門との調整役が求められる

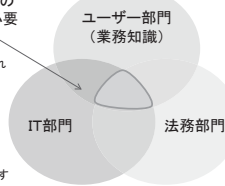
2. コンプライアンス対応（リーガルの知識）

新しい法令の制定（改正含む）が頻繁に行われるうえに、コンプライアンスには関連標準や倫理規程までを含む幅広い対応が必要となっている。これについても、レコードマネージャーが法務部門（弁護士含む）と各部門の間で調整機能を果たすことが求められる

3. 業務分析能力

各ユーザー部門へ文書管理の徹底をしていくためには、各部門の仕事の特色を把握できるような、分析能力が求められる

この部分の知識が必要



Copyright © 2010 JX Holdings, Inc. All Rights Reserved.

13

新日本製鐵
NIPPON STEEL

パネルディスカッション資料

レコードマネジメントシンポジウム

2011年12月3日

新日本製鐵㈱ 業務プロセス改革推進部

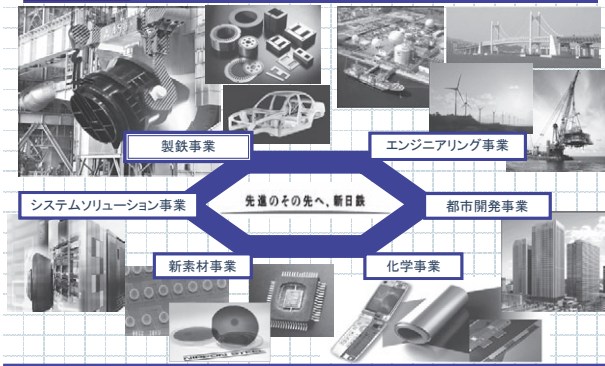
NIPPON STEEL

© 2011 NIPPON STEEL CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

新日本製鐵株式会社
業務プロセス改革推進部

14

新日本製鐵 NIPPON STEEL 事業セグメント展開

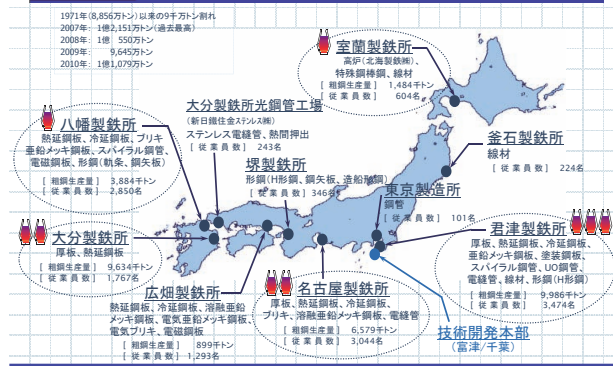


© 2011 NIPPON STEEL CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

新日本製鐵株式会社
業務プロセス改革推進部

15

新日本製鐵 NIPPON STEEL 製鉄事業：当社製鉄所の配置と主要生産品種

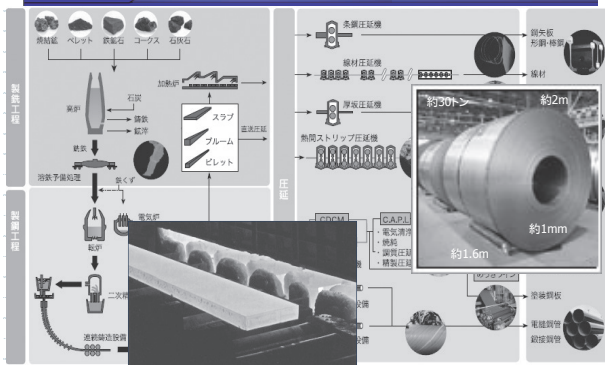


© 2011 NIPPON STEEL CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

新日本製鐵株式会社
業務プロセス改革推進部

16

新日本製鐵 NIPPON STEEL 鉄鋼の製造プロセス



© 2011 NIPPON STEEL CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

新日本製鐵株式会社
業務プロセス改革推進部

17

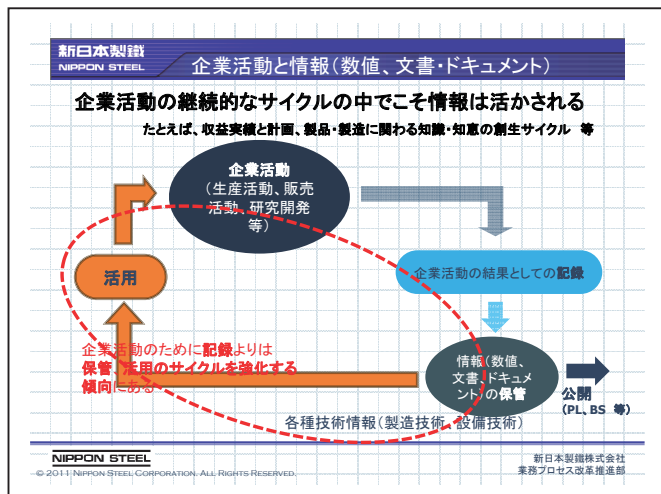
新日本製鐵 NIPPON STEEL Y製鉄所 工場配置図(戸畑地区)



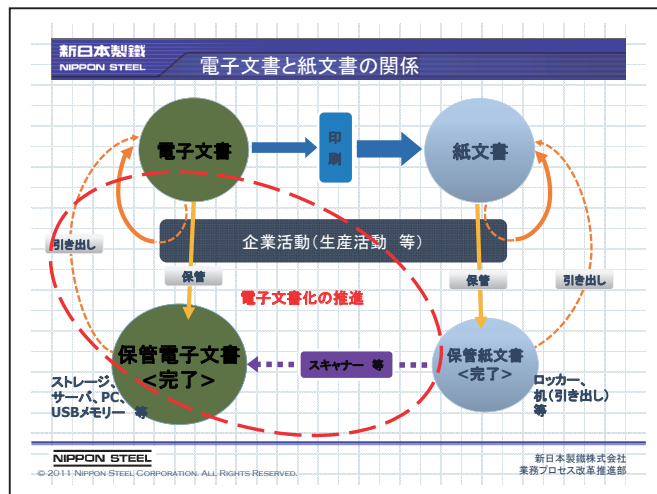
© 2011 NIPPON STEEL CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

新日本製鐵株式会社
業務プロセス改革推進部

18



19



20

新日本製鐵
NIPPON STEEL

情報(文書)管理と係る2つ活動(2007年~)

◆情報漏洩対策としての情報(文書)管理

- ・役員レベルをリーダとしたタスクフォース体制での活動
- ・意図せぬ情報漏洩対策 総合的なセキュリティ対策の検討
 - 秘密情報管理(競争力確保・差別戦略化技術の定義とその漏洩対策)
 - 文書の守秘区分の定義と、それに伴うシステムツールの導入
- ・社員教育の徹底(e-learning)

◆本社移転(2009年8月)に伴う文書削減

- ・保管紙文書の棚おろしと廃棄作業
- ・紙文書の保管管理高度化
 - 紙文書のファイル化、保存期限の決定と保管場所の決定
 - 紙文書の活用のためのシステムツールの導入
- ・紙文書の保管管理(含削減作業)高度化の全社展開(知識の棚おろし)

新日本製鐵株式会社
業務プロセス改革推進部

© 2011 NIPPON STEEL CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

21

新日本製鐵
NIPPON STEEL

情報(文書)管理の現状

・全社規程⇒ 情報管理規定、電子文書管理規定 等

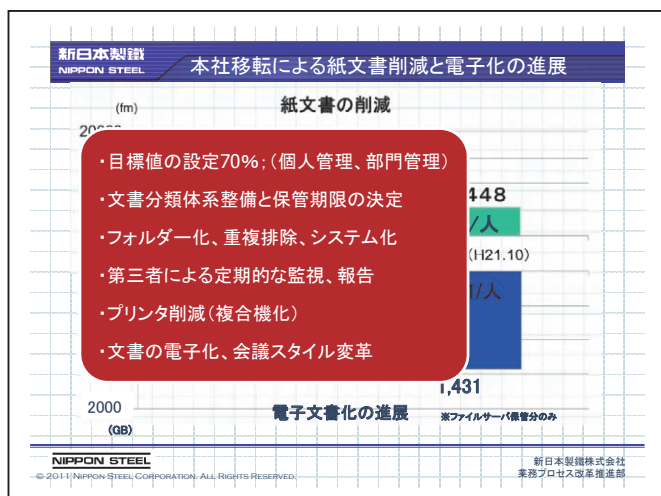
・文書の守秘区分と守秘区分別の情報(文書)管理の決定

守秘区分	対象文書例	対応するシステムのセキュリティ関連機能				
		アクセス制限	ダウンロード制限	印刷制限	社外利用制限	透かし印刷
極秘相当	重要会議資料	専用システム	○	○ (社外持出不可)	○	○
機密相当	極秘プロジェクト資料 重要技術資料	専用システム	○	○ (社外持出不可)	○	△ (VPN参照)
部門外秘相当	営業関連資料 生産関連資料	一般ファイルサーバ	○	×	×	×
社外秘相当	一般業務資料	一般ファイルサーバ	○	×	×	×
公開	パンフレット プレスリリース	一般ファイルサーバ	○	×	×	×

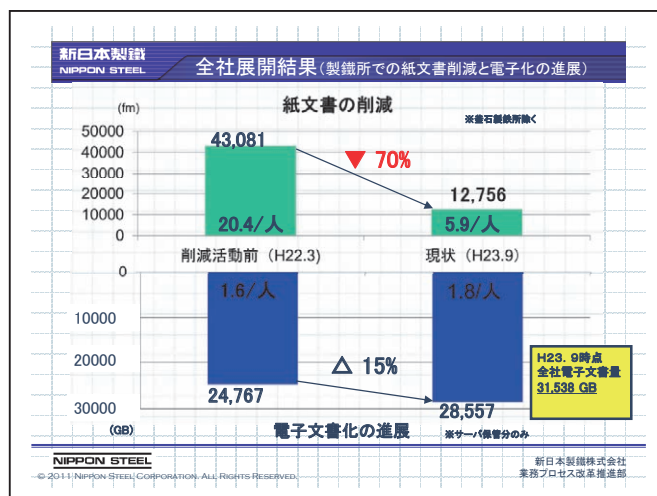
新日本製鐵株式会社
業務プロセス改革推進部

© 2011 NIPPON STEEL CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

22



23



24

- ・文書管理強化と業務プロセス改善（業務知識前提）
- ・情報技術（セキュリティ対策、データ管理、活用技術）
- ・ナレッジマネジメント（知識管理）
- ・コンプライアンス（法律、規定）
- ・フィールドワーカー（現場作業、実践経験）

単に専門知識を持っているだけでなく、実践の中で専門知識を活かすことが出来る人材

- ・企業内でこの仕事の位置づけを明確にすることが重要。出来れば、企業目的（たとえば、業務プロセス改善等）に沿った活動の中でこの仕事を位置づけインターシップが出来るようにすることが必要だと認識。あわせて、実践経験を得られるような期間も重要。
- ・インターシップだけで問題は解けないのでは。大学院側も企業ニーズを捉えた教育ができる環境整備（たとえば大学職員に企業人を採用するなど）が必要。

先進のその先へ、新日鉄

www.nsc.co.jp

資料1

適正な文書管理の徹底について

福岡県総務部行政経営企画課

(1) 現状

○ 文書のライフサイクル（文書の受領・作成→起案→決裁→施行→保管・保存→選別→廃棄・公文書館へ移管）を通じた適正管理が必要

○ 平成22年度より適正な文書管理のための取組を強化

・ 職務改善調査の実施

総務部職務改善調査監が各所属を訪問し、職員の倫理保持の取組及び適正な事務の確保の取組を徹底するため、各所属の文書管理の状況を確認し、個別の実態を踏まえた事務指導やフォローアップを実施

・ 研修等の充実

各所属の文書事務に関する責任者、新規採用職員等及び要請のあった所属に対し研修を実施し、適正な文書管理を徹底するとともに、事例演習を通じ、職員の文書作成能力の向上を推進

・ 文書事務の自己点検の実施

職員の文書事務の実施状況について、点検項目リストによる自己点検を実施し、点検結果を所属研修や職務改善調査の事務指導に活用

○ 公文書館への文書移管に向けた取組を実施

・ 評価選別基準の見直し

公文書館における歴史的文書の体系的な保存を図り、選別を客観的なものとするための評価選別基準を定め、選別結果を踏まえた見直しを実施

・ 文書の事前評価制度の導入

歴史的文書の公文書館への円滑かつ確かな移管のため、保存期間経過後の評価選別に加え、文書作成後できるだけ早い時期に、文書の内容を最も熟知する作成所属が歴史的文書に該当するかを事前に評価するための制度を新設

(2) 今後の取組の方向性

○ これまでの取組を継続実施し、職員の適正な文書管理に対する認識を希薄化させることなく、維持と向上を推進（間違わない。なくさない。漏らさない。）

○ 作成途上にある文書の情報管理の徹底

○ 保存文書の管理の在り方の徹底

・ 保存年限経過文書の選別を確実に行之い、適切な廃棄又は公文書館への移管を実施

資料2

福岡県共同公文書館の概要

福岡県総務部行政経営企画課

【施設規模等】

鉄筋コンクリート造 地上3階 延床面積 5,421㎡

共同公文書館

・文書保存庫(30年分の公文書等の収蔵規模)

2,516㎡ 区分所有(県1:市町村3)

文書量の比 県:市町村=1:3

・研修室、会議室等 297㎡ 区分所有(県1:市町村1)

その他共用部分(事務室、閲覧室、作業室、機械室等)

2,608㎡ 区分所有(県1:市町村1)

敷 地:6,130㎡(筑紫野市上古賀一丁目)

共同公文書館事業(基本構想・基本計画)

歴史的文書の選別

歴史的文書の適切な保存・公開

住民による利用の促進

・統一的な評価選別基準の策定(H21実施済)

・評価選別の実施

・評価選別実務研修の実施

・県・市町村への支援、助言

・文書の体系的かつ適切な環境での保存(温湿度管理、煙塵処理)

・文書の補修

・検索システムの整備

・レファレンスの実施

・デジタルアーカイブによる公開

・展示会、講演会、講座の開催

・社会見学や研修等の受入れ

・ホームページなどによる情報発信

外部有識者等の専門的知見の活用

【整備スケジュール】

H20 基本設計

H21 実施設計

H22～23 建設工事

H24 文書移管

H24秋 開館

共同公文書館概観

資料3

公文書館建設位置図

46

あ と が き

本書は、平成23年12月3日（土）、アクア博多（福岡市博多区中洲）において、レコードマネジメントをテーマに開催されたシンポジウムの内容を、あらたにまとめなおしたものです。このシンポジウムは、九州大学の主催、国立公文書館、日本記録情報管理振興協会、福岡県の後援、日本レコードマネジメント株式会社、麻生レコードマネジメント株式会社の協力で開催されました。

レコードマネジメントの重要性への認識が高まるなか、これを実際に組織の現場で担う専門人材の育成とキャリア形成について、公行政、民間企業から、最先端のご経験を有する方々にお集りいただき、60名以上の参会者とともに、現状の課題と今後の展望について、幅広く意見交換しました。当日のプログラムは、以下のとおりです。

レコードマネジメント・シンポジウム

～レコードマネジメントが組織と社会を変える～

日時：平成23年12月3日（土） 14：00～17：30

場所：アクア博多（福岡市博多区中洲5丁目3-8）

プログラム

趣旨説明

岡崎 敦（九州大学大学院統合新領域学府ライブラリーサイエンス専攻長）

主催者挨拶

丸野俊一（九州大学理事、副学長）

来賓挨拶

鍋島豊氏（文部科学省高等教育局視学官）

基調講演

山下貞磨氏（日本レコードマネジメント株式会社代表取締役会長）

「記録情報管理の重要性と専門人材の必要性」

高山正也氏（国立公文書館長）

「公文書管理における専門人材の必要性」

パネルディスカッション

<パネリスト>

川田順一氏（JX ホールディングス株式会社取締役常務執行役員）

真辺純裕氏（新日鉄製鐵株式会社業務プロセス改革推進部部長）

小原康弘氏（福岡県行政経営企画課企画監）

三輪宗弘（九州大学大学院統合新領域学府ライブラリーサイエンス専攻教授）

<モデレーター>

吉国三千子氏（日本記録情報管理振興協会）

閉会挨拶

川本芳昭（九州大学副学長、附属図書館長、大学文書館長）

今回のシンポジウムは、九州大学に平成23年度、あらたに発足した大学院専攻「ライブラリーサイエンス専攻」を中心として、学内外の多くの方々との協力のもと企画されたものです。多難であった平成23年は、統合の動きを進めているレコードマネジメントとアーカイブズの世界にとって、公文書管理法施行という記念すべき年でした。ライブラリーサイエンス専攻もこの動きに棹さすものであり、国立大学における最初の関係教育機関として、大学院修了レベルの専門人材養成を進めておりますが、新たな発想にもとづく「教育の産官学連携」への第一歩とすべく、このシンポジウムを企画いたしました。同様の動きがさらに内外で発展することを期待してやみません。

本シンポジウム開催に際して、多方面より多くのご助力、ご協力を頂戴しました。とりわけ、当日、多くは遠路より御来福の上、ご登壇いただいた皆さまには、あらためて厚く御礼申し上げます。最後に、古川勝彦氏（九州大学総長特別補佐）とそのスタッフ、金山克己社長、小林幸治取締役をはじめとする日本レコードマネジメント株式会社他関連会社に対して、特に感謝の意を記させていただきます。

九州大学大学院統合新領域学府ライブラリーサイエンス専攻

修士課程 入学定員10名

連絡先：工学部等教務課統合新領域系（812-8581 福岡市東区箱崎 6-10-1）

<http://www.ifs.kyushu-u.ac.jp/lss>（学府公式ページ）

<http://lss.ifs.kyushu-u.ac.jp/>（LSS ページ）

執筆者紹介（五十音順）

- 岡崎 敦（九州大学大学院統合新領域学府ライブラリーサイエンス専攻長）
川田 順一（JX ホールディングス株式会社取締役常務執行役員）
川本 芳昭（九州大学副学長、附属図書館長、大学文書館長）
小原 康弘（福岡県行政経営企画課企画監）
高山 正也（国立公文書館長）
古川 勝彦（九州大学総長特別補佐）
真辺 純裕（新日本製鐵株式会社業務プロセス改革推進部部長）
丸野 俊一（九州大学理事・副学長）
三輪 宗弘（九州大学大学院統合新領域学府ライブラリーサイエンス専攻教授）
山下 貞麿（日本レコードマネジメント株式会社代表取締役会長）
吉国三千子（日本記録情報管理振興協会）

レコードマネジメントが組織と社会を変える ーレコードマネジメント・シンポジウム報告書ー

平成24年3月刊行

編集発行 九州大学大学院統合新領域学府
ライブラリーサイエンス専攻
〒812-8581 福岡市東区箱崎6-10-1

印刷 城島印刷株式会社
〒810-0012 福岡市中央区白金2-9-6

