

エリザベス・シェパード、ジェフリー・ヨー共訳『レコード・マネジメント・ハンドブック』森本祥子、平野泉、松崎裕子編訳、日外アソシエーツ、2016年。②

第2章 コンテキストの分析

分析の諸段階

- ①分析対象と目的の定義
- ②データの収集
- ③データの検討と解釈
- ④結果に基づくモデル構築や提言

予備調査の外部情報源

- ・当該業種に関する「業界紙」や出版物
 - ・法規制に関する政府刊行物
 - ・標準や実践規範
- など

予備調査の内部情報源

- ・年報などの報告書
 - ・業務計画などの戦略計画ドキュメント
 - ・有効な指令や業務上の指示書
 - ・方針書や手順マニュアル
 - ・組織図や職務概要
 - ・スタッフ人名録や名簿
 - ・既存のレコード・システムに関する資料
 - ・施設、フロア図
 - ・組織の沿革資料
 - ・以前の調査報告書
- など

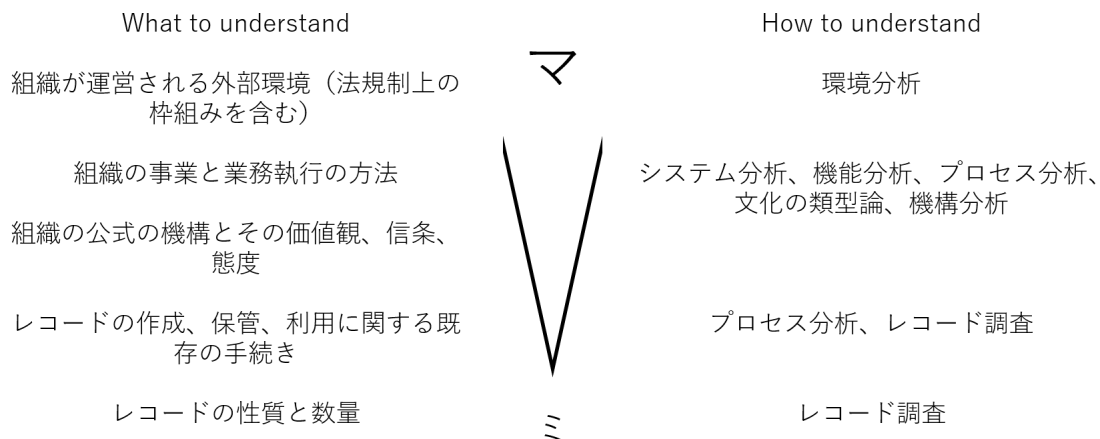
その他（効果的であるがスキルを要する）

- ・アンケート
- ・聞き取り

・システム、職場環境の直接観察、測定

組織分析の手法

・マクロなレベルからミクロなレベルへと向かう方法



同上、58頁。

①環境分析

環境・・・その主体となるのは、規制機関、潜在的及び実際の顧客、供給者、競争相手、広範なコミュニティ。組織は環境に対して資源（資金、資材、労働力、技術）を獲得し、環境に対して製品やサービスを提供する。

・PEST 分析・・・組織が機能を果たすうえでの政治的、経済的、社会的、技術的環境を考慮し、組織とレコード管理に得度を及ぼし得る環境をめぐる問題を検討する

P・・・新しい法律、政府の方針

E・・・国内景気、グローバル市場の動向、税制改革、峰以下、価格変更など

S・・・生涯学習、消費者運動、関心の変化、雇用慣行の変化、文化政策、社会的評価

T・・・新しいハードウェア・ソフトウェア、新しいコミュニケーション技術など

・法規制環境分析

・法的要求事項としてレコード上で重視すべき7点

①特定の業務において作成すべきレコードの種類

②レコードの保存形式

③レコードの保存期間

④古いレコードをアーカイブズ機関へ移管する条件

- ⑤レコードへのアクセス権の維持
- ⑥プライバシーまたは機密保護のためのアクセス制限
- ⑦著作権その他の知的財産権の保護

各法的要求事項は、統一されたものではなく、組織の種類、事項の種類によって多様に異なる。またしばしば明文化されていない慣習的な要求事項も存在することにも留意すべき。

※グローバルな法規制状況を知るいくつかのウェブサイト

SOSIG Law Gateway

アメリカ議会図書館法律部門 Guide to Law Online (<https://guides.loc.gov/nations-world>)

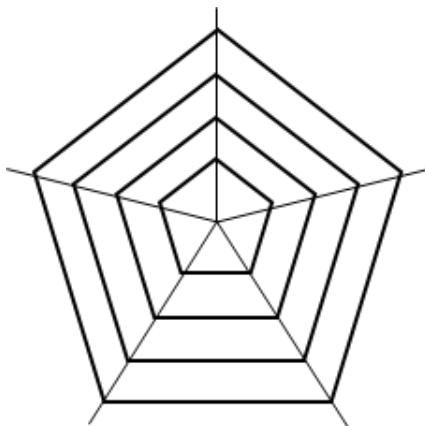
・その他の要求事項の特定

例：グッドプラクティス、コーポレート・ガバナンスのための行動指針、ISO9000 シリーズのような任意的な標準、

②組織の文化と構造の分析

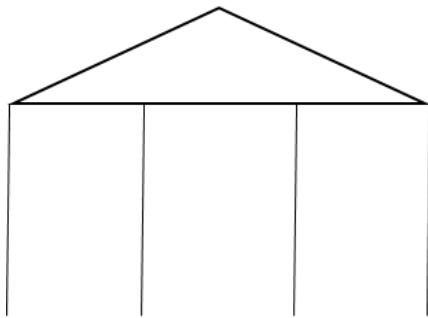
※ある組織の構成員が、その文化について自覚的であることはほとんどない。

・組織文化の種類



A 棍棒文化

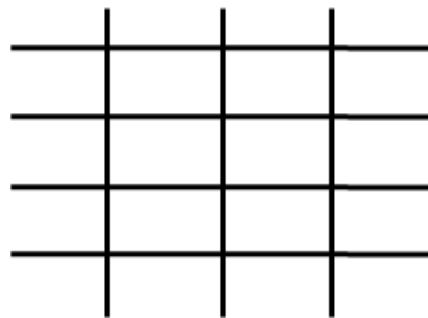
- ・中心に巨大な権力の源があり、影響が外側に広がる、個人的な影響力によってコントロールされる
- ・規則、手続き、官僚制度が存在せず、到底の人物が支配的で、それ以外の人々が従属している
- ・発展が見込まれない



力の機会がない

B 役割文化

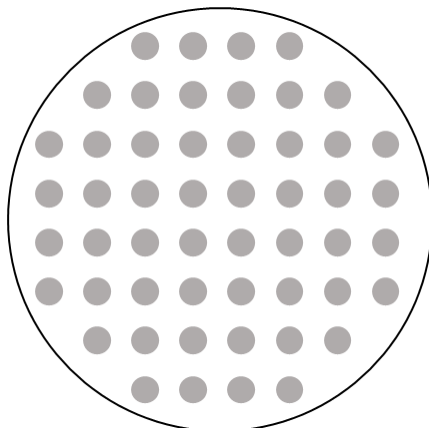
- ・官僚制として形成されるものが典型
- ・権力は上級管理職が有しており、各機能を遂行する部門が柱となる
- ・個性を反映する余地はほとんどなく、公式の手続きとそれを点検する構造に依存する
- ・上下間のコミュニケーションが促進される一方で、部門間の協



C 仕事・成果文化

- ・役割やプロセスよりもプロジェクトや成果が重視される
 - ・各専門家やスキルが意図として表現され、行動され、決定されることで結び目として接触する
 - ・権力と影響力は組織全体に分散している
 - ・敏速なコミュニケーションの構造を有し、専門家集団を特定のプロジェクトに結束させる能力を持つ
- ・集中的なコントロール、アカウントビリティ、マネジメントの点で困難さが生じる

D 集団・サポート文化



- ・実例が最も少なく、構造かが最も進んでいない
- ・組織の構成員は相互の関係や仕事の共有に満足を感じ、それが彼らを共通の目標へ向かわせる
- ・決定権限が共有化され、階層的なマネジメントやコントロールが困難

・いかに組織文化を特定するか

A 棍棒文化		
		全てを決定する一人または二人の支配的な人物がいる
		公式な内部のコミュニケーションの方法がほとんど存在しない
		官僚的構造や委員会がほとんど存在しない
		非公式な運営がなされ、決定が常にドキュメント化されることがない
		手段ではなく成果によって判断される
		支配的な人物が指示した場合には迅速に変化に対応する
		中心人物が退陣・死去すれば脆弱になりかねない
B 棍棒文化		
		極めて階層的、多数の委員会や部門がある
		機能や構造が長期間にわたり安定している
		スタッフの職務記述書や公式の職位を重視する
		リスクを取ることに反対し、イノベーションは推奨されない
		特に繰り返しの作業について、帳票や手順マニュアルに著しく依存する
		資源のハウい分には何階層化の証人を擁する
		管理職からスタッフへの主な情報伝達手段は公式ドキュメントである
		従業員には安心と長期的な報酬が与えられる
C 成果文化		
		人びとがプロジェクト・チームや集団で働くのを促す柔軟な構造である
		結果を重視する

	変化や外部の影響に迅速に対応する
	プロジェクト・チーム間の公式・非公式のコミュニケーションを促す
	チームは自主的に働き、中央ではなく現場で決定を下す
	雇用は各人の専門的スキルによる
	手順マニュアルや帳票はほとんど使われていない
	提携の作業や大規模な仕事に対処するのが困難である
D サポート文化	
	構造が完備していない
	公式の官僚的構造や規則が存在しない
	個々のメンバーの利益のために存在する
	組織の存続は個々人に依存している
	重要な決定が話し合いによってなされる
	専門知識に基づいて役割を分担する

・組織構造

機械的構造・・・大規模組織や役割文化の組織に見られる。「活動」、「アウトプット（製品など）」、「市場区分（法人格など）」、「地域」を基準に構造化されている。ただし、次のような変化が見込まれる——さらに有機的、または機械的な構造へ、構造基準の変化、構造および基準の再配置、個人及び団体の業務範囲の見直し、実質的従業員数の変化

有機的構造・・・小規模組織、棍棒文化、サポート文化、成果文化に見られる

構造を理解するには、組織図（過去から現在に至る）を手掛かりとして、スタッフへの聞き取りが必要となる。

・組織の目的

文化や構造がどのようなものであったとしても、そのレコードの性格を決定づけるのは組織全体の目的とそれを達成するためになされる活動である。

→創設の目的に関する資料、ミッション・ステートメント、部門ごとの目的、業務計画の過去版・現在版

・システム理論

シレンバーグは組織の行動を「機能」「活動」「処理」に分けた。

機能・・・「ある機関が、その設置された目的を果たすために付与された責務」、いくつかの活動に細分化される

活動・・・「ある特定の機能を果たすためになされる行動」、いくつかの部分——処理——に細分化される。また、シレンバーグは活動を「実質的活動」と「支援的活動」に分けた。

実質的活動・・・「機関の技術的・専門的業務に関するもので、当該機関と他の機関を区別するもの」

支援的活動・・・「例えば庶務活動など、既刊の内部管理に関するもので、すべての機関に共通して存在するもの」

処理

政策的処理・・・遵守すべき方針を決定

運用的処理・・・政策決定に基づいて実施するもの

アール (Earl, 1996, 61-67) による類型

中核プロセス

支援プロセス

業務ネットワークプロセス

管理プロセス

「機能」や「プロセス」の意味範囲などが論者によって異なるために、議論をややこしいものになっている。

・組織の機能

「機能」・・・組織がその目的を果たすための主要な責務。ただし、組織の公式の構造とは異なり、他動詞的表現が可能な論理実体であり、構造は機能を遂行する際の運用上の可視的な枠組み。しばしば両者は一致する場合もあるが、構造が細分化・階層化される際、昨日はそれらを横断して存在することとなる。

実質的機能・・・組織の目的に直接関連するもの。営利組織では製造・マーケティング・販売。

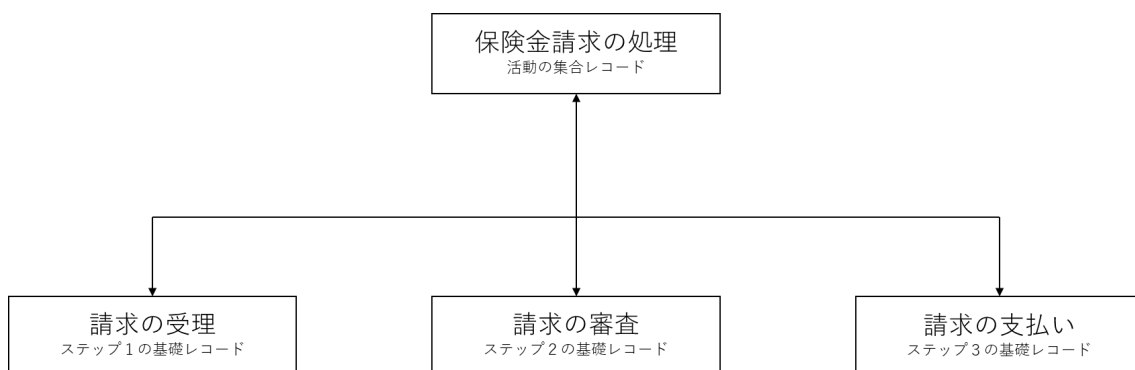
支援的機能・・・組織の財務や資産の管理など、実質的機能の遂行を可能にするインフラを提供する。

経営機能・・・組織全体とその一部の方向性を決定する

・組織の活動

「活動」・・・機能を実行するもの。機能とは異なり、活動には特定の開始地点と終了地点の期限がある。一つの活動に複数の主体が関与する場合、それらは処理と称される。機能が一般的な概念である一方（例：保険の提供）、活動は具体的である（例：保険の販売、請求の処理）。

活動には複数のステップがあり、各ステップのレコードが集まって、活動全体のレコードを構成する



理論上は、ステップ以下のサブ・ステップの数に制限はないが、実際に不可能・無意味なレベルまではいかず、これ以上区分する必要のないものを「基本的」「基礎的」サブ・ステップと呼ぶ。それらはもっとも単純なレコードが作成される最下位のステップとなる。

定型業務・・・標準的な手順に従って決定される活動。しばしば下位のスタッフが実行し、均質なレコードを生み出す傾向にあり、これらを「ケース・レコード」「特定事例レコード」と呼ぶ。

非定型業務・・・業務の内容が多様で、構造化されておらず、個人あるいは複数人で行うものであり、多くの業務が含まれる。その開始は偶発的であり、その発展も予測困難である。

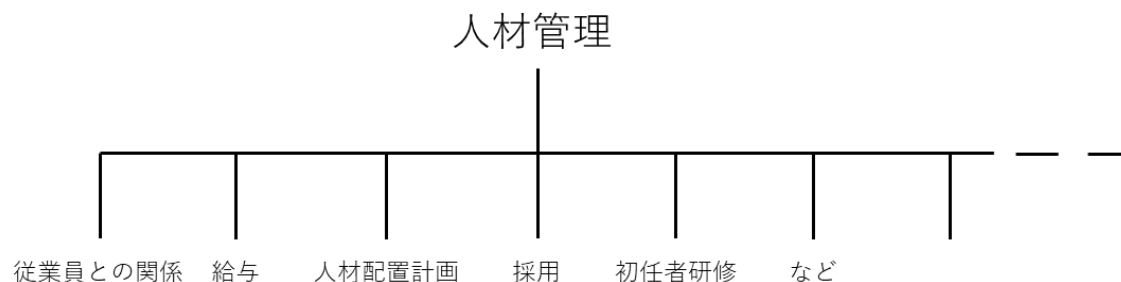
・システム分析

①機能分析・・・トップ・ダウンの手法により、組織の機能と活動の全体像を描き出す、組織の一般的な外観を提供してくれる最上位のレベル、上位レベルの目標を達成するためのサブ・システム、以下、必要な範囲で細分化が終了するまで分析が続けられる。

手法は、A 机上の調査、B 聞き取り、C 観察、およびそれらの組み合わせ。

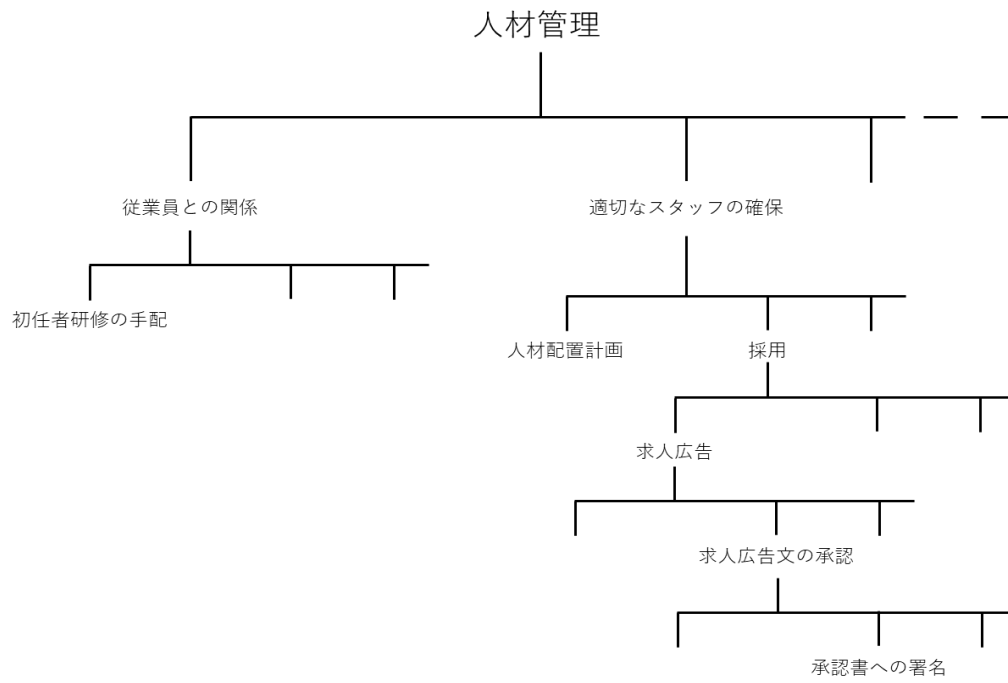
情報の多くは、年次報告書、計画書、スタッフ用マニュアルから入手できるが、それらの情報をステークホルダーとの議論によって確認する必要がある。

例 1



いくつかの再調査や議論によって例 1 は例 2 のように再整備された

例 2



細分化の完了後、その名称を点検し、例3のように変更された

図3

組織の目標を達成するための人材管理

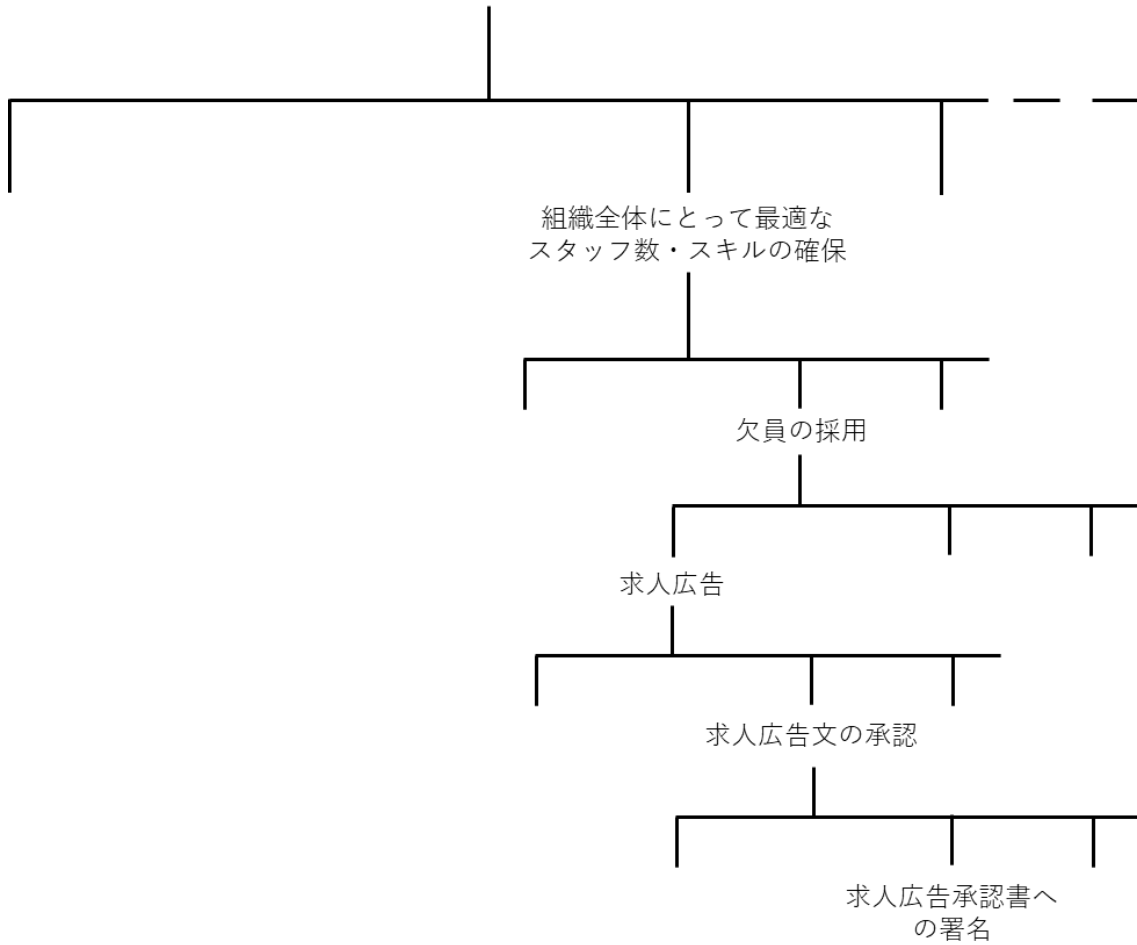
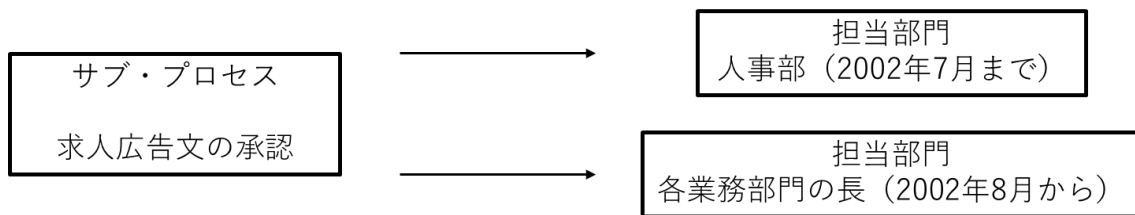


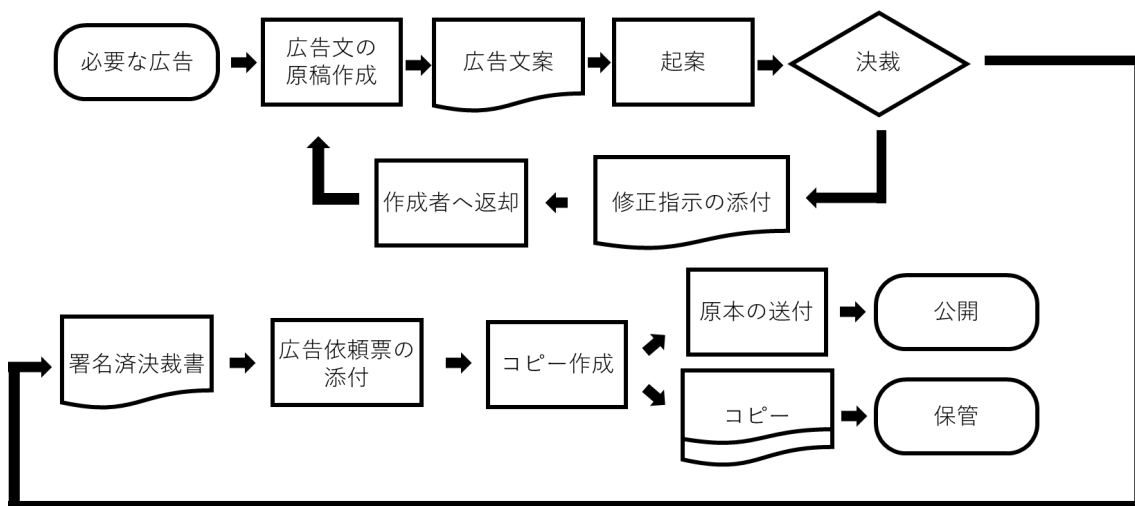
図3の階層レベルが、機能とそれを構成するプロセスの一つを示すとき、「組織の目標～」と「組織全体にとっての～」は、機能レベルであり、後者は前者のサブ機能となった。「欠員の採用」は、定型のプロセスとし、それ以下は、サブ・プロセスであり、「署名」以下は無意味な行動を含むことになり、細分化が基礎的レベルに達したことになる。

最後に、機能とプロセス、組織の事業単位の間を定義する。その際は、職務分掌の変更に関する情報も確保する必要がある。（例4）

例4



②プロセス分析・・・機能分析で特定したひとつまたは複数のプロセスについて、それを以下に実行するか詳しく調査するものである。一般的には、定型のプロセスにのみ適用可能である。ただし、実際に各事例は提携プロセスと同じ手順に従うとは限らず、代替的な選択肢があるのが普通と言える。以下は、フローチャートの事例である。



なお、これらのフローを階層的に組み合わせたものを、「マルチレベル図」とする。

こうしたワーク・フローチャートを作成および評価検証するための質問事項

- ・各ステップでどのようなレコードを作成しているか
- ・重複するレコードや不要なレコードを作成していないか
- ・以前作られたレコードのどのようなものを利用しているか
- ・利用されるレコードはその目的に照らして適正で十分か
- ・あるステップにてレコードが作られない場合、その影響はどのようなものか
- ・紙レコードの譲渡の際のリスクはどのようなものか
- ・レコードの作成、転送の方法を改善できないか
- ・レコードのフォーマット、構造、内容は改善できないか

基礎的なレコード

集合体のレコード

(レコード・) シリーズ・・・同じ方式で蓄積またはファイルされたレコード、同じ活動の中で生み出されたレコード、あるいは「特定の形態を有する・・・中略・・・、またはその作成、收受、利用の過程で生まれたその他の関係を有する」レコードからなる。ここでは、単一のプロセスを構成するあらゆる活動のレコードからなる。特定のプロセスの証拠を提示しているという事実によって区分される。

レコード調査

- ・既存のレコードの発見
- ・レコード間の相互関係及びレコードと組織の機能・活動の関係を見出す
- ・レコード・マネジメントのための情報コントロール・システムの存在とその効果について調査する
- ・レコードの所在、媒体、数量など、レコードの物理的状態を評価する
- ・レコードの管理に責任を有する人物を特定する
- ・既存のレコードとそのためのシステムについて、様々な利用者のニーズとその満足度を調査する

以下、レコード調査のステップ①～⑩である

- ①調査の目標と範囲を決定する
- ②資源と承認を得る
- ③背景について調査する
- ④調査表や調査データベースを用意する
- ⑤調査チームを招集し、堅守を行う
- ⑥現場の管理職やスタッフとの最初のミーティングを行う
- ⑦レコードの所在を確認する
- ⑧レコードとそのためのシステムを観察・測定する
- ⑨調査結果をドキュメント化する
- ⑩調査結果を分析し、勧告を作成する

レコード・シリーズ用データ項目
タイトル
代替・非公式タイトル
年代範囲
媒体とフォーマット（高額ディスク、紙ファイル、簿冊、マイクロフィルムなど）
数量（メガバイト、立方メートル・書架延長、箱・キャビネット数など）
出所（シリーズを生み出したプロセスとそれを担当した事業単位）
範囲と内容（レコードの主題事項、シリーズ内の欠落部分の海、欠落の理由など）
追加発生分の数量と頻度（毎週、毎月または毎年シリーズに追加される新たなレコードなど）
シリーズまたはその一部の所在、その管理責任者
保管用具
バックアップや複製の有無と所在
他のシリーズとの関係
レコードの実際とその潜在的な利用
利用の頻度と緊急度
アクセス条件（法定およびセキュリティ上の制限事項など）
技術的要件（レコードへのアクセスに必要なソフト・ハードなど）
保存期間とその設定理由
既存システムや手順についての記述事項
レコードの作成と取り込み
分類と編成
同定、記述、索引作成、検索
アクセス・コントロール

保護と保存
古いレコードの他の場所や保管者への移管、またはよりコンパクトな媒体や長期保存媒体への変換
保存期間満了後のレコードの処分

組織の機能と構造、その変遷についての事前知識の下、観察と測定を行う。

調査は、まず、それぞれのプロセスとそれらが生み出すレコードの特定に努める。

調査結果を手に入れたら、データベースとクリエイティブを用いて、それらを分析、解釈し、問題解決および目標達成の実務のためのツールとして用いることとなる。