

# 「事業継承と文書管理」

エスオーファイリング研究所  
所長 城下 直之

## はじめに

最近では文書管理の大切さを言われているが、  
これは何もマニュアル化することや証拠・証明として残すだけではない。

昔の川柳に『**売り家と唐文字で書く3代目**』とある。これは、  
**初代**が苦勞して店を立ち上げ、社会から認められるように努力し、信用をつけて暖簾(ブランド)を作り出す。  
**二代目**は親の背中を見て育っているので、親の苦勞も知り、店を潰さないように努力する。  
**ところが、三代目**になると生まれた時から跡継ぎで、何の苦勞もなく大切に育てられ、知識や教養だけは立派  
についている。だが、仕事に対する熱意や創意工夫が低くなり、事業継承も難しく、資産を食い潰し、チョッ  
トした行為が企業を倒産、廃業、売却という事態に陥らせるということである。

事業を発展継続させて行くためには、企業の歴史(伝統やノウハウ)を次の世代に確実に継承していくことが  
大切なわけですが、うへの川柳のように、とかく**記憶での伝承**は薄れて、間違いも発生しがちです。  
そこで**企業(組織)の文書管理**としては、伝うべき企業の歴史をしっかりと**文書として記録し、管理**すること  
が求められるわけです。

## 事業継続に必要な「3つの文書管理」

事業を継承していくためには、常に組織を活性化し、創造する仕掛けが必要である。

そこで事業継承に求められる文書管理を見てみると、図-1の「過去の文書」「現在の文書」「将来の文書」の三つに分けることが出来る。

<b>過去の文書</b>	先人たちの考え方・教え 埋もれた企画・商品 ノウハウ・技術力・歴史	<b>文書の統制 CD</b> (Control Document) 整理・整頓・清掃・清潔
<b>現在の文書</b>	企業が維持継続に必要な文書 顧客・関係企業に関する文書 リスク対策、情報公開	<b>顧客の満足 CS</b> (Customer Satisfaction) 躰・整備・サービス
<b>将来の文書</b>	データベース ビジネスモデル 夢・ロマン・ゆとり	<b>組織の創造 CC</b> (Corporate Creation) 資産・施設・システム

図-1 文書管理と3C

### 1) 過去の文書

嘗てこの企業に参加し、一緒になって苦労し、企業を維持発展に努力した人達の文書である。

過去の文書は**4S**(整理・整頓・清掃・清潔)を徹底的に行うことで**証拠性**と**再活用**に重点をおいて工夫をする。例えば、過去の文書を整理しないと文書量は毎年増え続ける。そうすることにより管理コストが増加する。そこで図-1のように文書を統制する必要がある。

伝承されてきた文書には組織の歴史、一緒に働いた仲間と共に共有した伝統(考え方)、商品(ノウハウ)、市場で活躍する場や機会がなかった商品、失敗商品などが考えられる。

これらの過去の文書を分類すると、

#### ① 伝承する文書 (企業のDNA・遺伝子)

- a. 企業で培ってきたノウハウを伝承する
- b. 新しい企画をする時に、過去の実績を参考にする
- c. 先輩たちがどのように考え行動したか、その結果はどうか
- d. アイデアが欲しい時に参考にする

#### ② リスク対策

- a. 稼動している図書の管理
- b. クレーム情報
- c. 開示を求められる可能性のある文書

### ③ 法律で保有期間を求められている

- a. 経理関係の文書
- b. 労務・人事に関する文書
- c. 製造物責任に関する文書

### ④ その他（組織の鉱石）

企画・研究したが、社会ニーズや技術的に問題があり、日の目を見ることが無かった文書

これらの過去の文書を書庫等で放置していると活用されことなく死蔵文書となる。特に①と④については専門職のベテランの人が選別しないと貴重な文書も廃棄してしまうという危険性がある。

図-2は鉱石から選鉱-精錬して作るのではなく、自然に産出した金属である。同様に、組織にはチョット手を加える事で新しい商品として蘇るものが多数眠っているのでは。時間がある時とか行き詰った時には「書庫は宝の山」と思って過去の文書に触れる機会を作るべきである。



自然銅

砂金

図-2 自然銅と砂金

## 2) 現在の文書

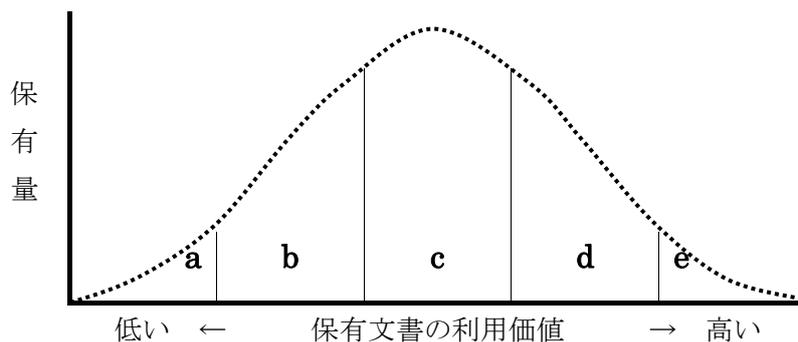
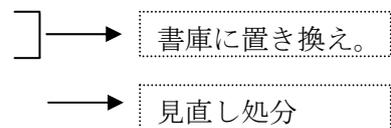
現在、組織（又は企業）に勤めている人達の文書であり、顧客にも満足してもらうために何をどうするか。現在の活用している文書は情報を共有化し、仕事の効率性を上げ活性化させる。

ここで言う顧客の満足とは、仕事の前工程、後工程を含む自分以外の人を指し、他の人から問い合わせがあれば即対応ができる。すなわち**クイックレスポンス**のことである。自分が不在であっても他の人が対応できるようにシステム化し、その決りを全員が守り、常にこれで見直しをする。



① オフィスで管理している文書を、次のように切り分けをする

- a. 死蔵文書（全く使われていない文書）
- b. 就寝文書（今は使わないが、いつかは使う可能性のある文書）
- c. 遊休文書（重複保管・コピー文書）
- d. 休憩文書（今すぐには使わないが一週間以内に使う可能性がある文書）
- e. 活用文書（毎日使用している文書）



図－3 保有文書の利用価値と保有量の関係

a・bの文書は書庫に置き換え。cの文書は見直し、処分する。このように保有文書の見直しをすることによりオフィスで管理する文書が少なくなる。特に**個人持ちファイル**を廃止する。

現在の文書を有効に活用する方法として**文書の共有化**があり、**ファイリングシステムの構築**や**文書のデジタル化**がある。

この図は何も文書だけに限らず、日常生活でもいえることである。

例えば、在庫品を例にとると、毎日集荷するもの、1週間以内に出荷するもの、いつか使われるもの、定期的に使われるもの、使用の予測が立たないものに分けることができる。（事例：家庭の衣類等？）

② 事業を継続する。

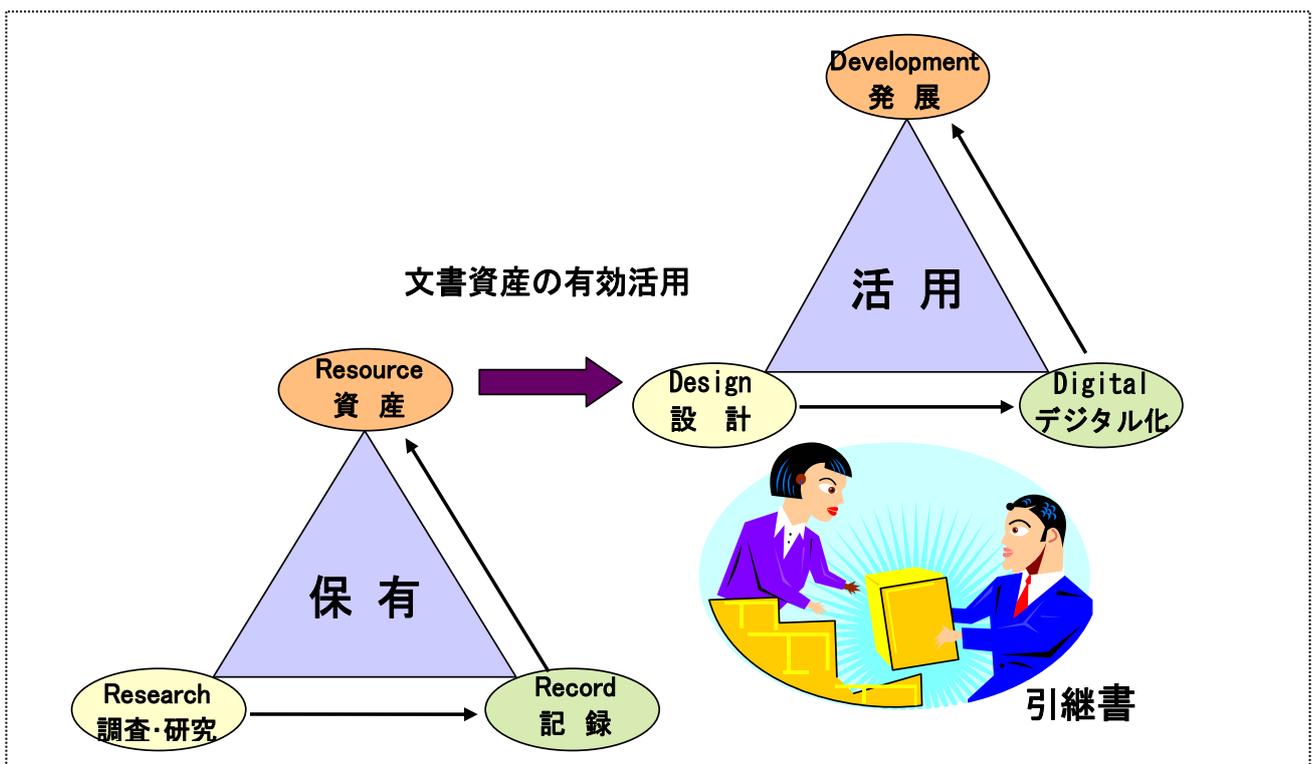
また、私たちが先輩から引き継いだ事実として、顧客、取引先、従業員の現状をちゃんと残し、将来へ引き継ぐべき努力をする必要がある。 そのためにも、

- a. リスク対策（情報公開）
- b. 蓄積文書の活用（組織の創造）
- c. 文書再利用(定型文書)
- d. 非定型文書（お化け（宝）が隠れているかも）

③ 文書の残し方

例えば、実験(調査)したデータの場合、生データが大切である。往々にしてまとめるために有用なデータのみを残し、イレギュラー（まとめるのに邪魔な）データは個々の中に仕舞いこみ（又は削除）、貴重な情報としてオープンにしない傾向である。本当はこのようなデータに発見・発明・創造・新企画等で再度、役立つ情報が隠されている場合が多い。

そのために、何を伝え、何を残すか餞別する能力が求められる。また、事業は記録だけで継承はできない、人が残らなければ事業が続けられなくなる。



注) 設計= デジタル化ファイリング設計

図-4 文書管理は3RD

### 3) 将来の文書

将来に対する文書とは、これから組織に入ってくる次世代の人たちに対して、何を伝え、何をどのような形で残すか。

これからも事業が継続できる下地であり、組織の創造に寄与する文書のことで、マネジメントとして見てみると次のように分けることができる。

- ① **資 産** : 組織資産の有効活用で積極的に攻めの体制を作る
- ② **施 設** : 組織資産の管理で隠れた償却費・賃貸料・配置等のファシリティによる内部コストの削減や生産性の向上に効果の高い施設の管理
- ③ **システム** : 企業の機会損失を低減し、ビジネスチャンスを生み出すビジネスモデルである。また蓄積した業務のノウハウの集積であるデータベースを活用するシステムの管理を挙げることができる。この頭文字「S」をとってSSSSと名付けている。

(※『これからの文書管理—ファイリングマネジメント』第5章 日刊工業新聞社、2000年)

将来とも発展するためには働いている人達の職場環境が大切である。

- a. 将来に対して、夢があり
- b. 仕事に対する自信と誇りがあり
- c. 社員満足に充分応える厳しさがある

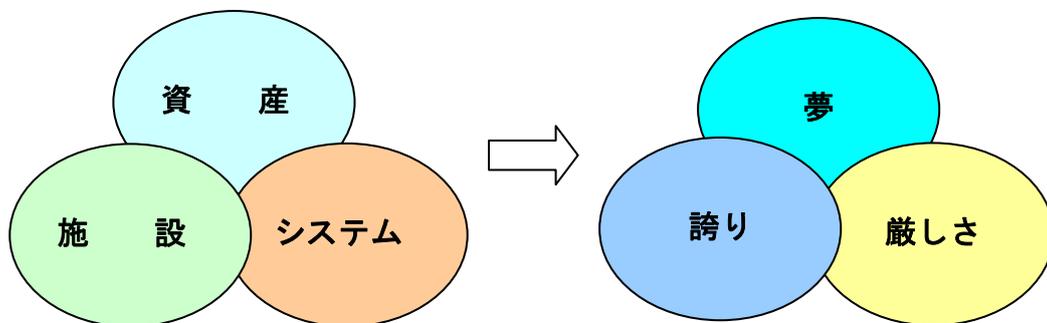


図-4 将来の文書と職場環境

このようにプラスに働く文書を残すべきであるが、往々にしてマイナスに働く文書がある。

簡単な事例として**薬害や公害による企業賠償**等が上げられる。過去の先人たちが知りながら、無視を続けることにより後世に過大な付けを押し付ける行為である。これらの行為をする人は悪いこととは知りながら行っているものであり、知らなかったら発生はしない。同様に**食品偽装**で関係する人達を路頭に迷わせているニュースが多い。

100年の歴史も1度の失敗でゼロになる(100-1=0)。信用(ブランド)もトップの5~10秒のチョットした発言で信用を失い三流企業に成り下がる。

行政での簡単な事例は、**年金問題**であり、75歳以上の人に対する**介護保険料の強制引落**である。

