

終わりになき文書管理

～「維持管理 10年原則」を完遂して～



▲ 導入研修, 実地指導



▲ 維持管理・自主管理

佐賀県鹿島市役所総務部企画課
課長補佐兼情報統計係長

カワハラ イツオ
川原 逸生

論文要旨

十数年前、当市における文書管理の状況は、机の上、中、下、キャビネットなど、いろいろな所に公文書があふれ、書庫も文書や物が混在し、管理の体をなしていなかった。

職員の文書に対する意識は希薄で、いたるところに文書が散在し、文書を探すのにいつも大きなエネルギーを費やし、ストレスを感じていた状況から、情報公開法施行を機に、「文書は住民との共有財産」として「維持管理 10 年原則」のもと、文書管理の改善導入、維持管理及び自主管理を通して取り組んできた当市の 10 年間にわたる文書管理の定着化過程を跡付けするとともに、在るべき文書管理とは何かを考えていきたい。

過去から引き継いできた文書を確実に残し、今を生きる我々がその「時」の記録として文書を適正に保管、保存していくことは重要な責務であり、これらの情報を住民と共有、利活用するとき、文書管理は地域主権（住民自治）につながっていくものと考えらる。

目 次

はじめに

1 導入前のステージ

- 1.1 ファイリング導入前の問題点
- 1.2 情報公開法施行 ～文書管理手法の検討へ～

2 導入のステージ

- 2.1 ファイリング成功のカギは人にあり
- 2.2 市長の本気 ～「先生言葉は市長言葉と思え」～
- 2.3 ファイリングは何を目指すのか ～在るべき文書管理とは～

3 維持管理, 自主管理のステージ

- 3.1 ファイリングは維持管理こそが難しい
- 3.2 ファイリングを維持管理し, 定着させるために ～自主管理委員会の設置～
- 3.3 自主自立の文書管理

4 「維持管理 10 年原則」を完遂して

- 4.1 導入時における職員意識
- 4.2 維持管理・自主管理時における職員の意識
- 4.3 ファイリングの究極の目的

おわりに

はじめに

「あの文書、どこに行ったかな〜」。

机の上，中，下，キャビネットなど，いろいろな所を大搜索。書庫に行けばさらに多くの時間を費やす・・・。

文書を収受すれば，パンチし，ただ簿冊にとじこんでいくのみで，厚く厚く膨らんだ簿冊のタイトルは「〇〇関係綴り」。

中にどういう文書が入っているか漠然としか分からない・・・。

職員の文書に対する意識が希薄で，いたるところに文書が散在し，文書を探すのにいつも大きなエネルギーを費やし，ストレスを感じていた，十数年前のことである。

本稿では，このような状況から，情報公開法施行を機に，「文書は住民との共有財産」として「維持管理 10 年原則」のもと，文書管理の改善導入，維持管理及び自主管理を通して取り組んできた当市の 10 年間にわたる文書管理の定着化過程を跡付けするとともに，在るべき文書管理とは何かを考えていく。

1 導入前のステージ

1.1 ファイリング導入前の問題点

ファイリング導入前の問題点は，次の 3 つであった。

① 文書の私物化

組織として統一した文書の取り扱い基準などなく，職員は自分の机の周辺など，各自の自由裁量により，いたるところに文書を置いていた。

職員は，自分の机の近くに文書を置いておくことが，一番仕事がやりやすい，探しやすいと考えていた。

② 不要文書の氾濫

事務室や書庫のいたるところに，現用文書，非現用文書が大量に混在しており，職員の机の相当部分は，文書で覆いつくされ，また，「3×6 保管庫」は天井に達するほど高く積み上げられ，執務環境を悪くしていた。地震等の際の危機管理上の問題もあった。

③ 文書を探すのに時間がかかる

担当者個人で私物化された文書が，いたるところに，しかも本当に探したい文書が不要文書に埋もれていたため，担当者でさえ，すぐには文書を探せなかった。ファイル基準表や文書目録などもなく，文書の存否を確認する術もなか

ったので文書がなくなったとしても、なくなったことにすら気付かない状況だった。また、担当者が不在の時など、担当者に聞かないと文書が取り出せない、問合せに迅速に対応できないなど、不便を感じることもよく起こっていた。

このような問題があるにもかかわらず、「その時」は特に問題視することなく、職員は漫然と仕事をしていた。

1.2 情報公開法施行 ～文書管理手法の検討へ～

そのような状況の中、「文書の開示請求が行われたら、速やかに文書を特定しなければならぬ」とする「行政機関の保有する情報の公開に関する法律」いわゆる情報公開法が1999年（平成11年）に制定された。「行政機関の職員が職務上作成し、又は取得した文書であって、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行政文書の適切な管理」が前提となっている。

担当職員は、事務室を占領するばかりに覆われた文書を見渡した。「これでは情報公開法が施行されたとき、とてもじゃないが文書の特定など速やかにできない」ことは火を見るより明らかだった。

先に掲げた問題点を解決するための「組織的」かつ「抜本的」な取り組みが必要急務であり、そのための手法をファイリングに求め、改革に着手することとなった。

2 導入のステージ

2.1 ファイリング成功のカギは人にあり

このファイリングの導入に必要なもの。それは「専門家の知見の積極活用」と「職員の意識改革」であると考えた。

(1) 専門家の知見の積極活用

職員による導入は、①「担当職員が、ファイリングの内容を職員に理解させるには、無理がある。」、②「職員は、通常業務を持ちながらの改革となるので、過度な負担は与えたくない。」等の理由から難しく、専門家の知見を積極活用するためコンサルタントに依頼することとした。

コンサルタント選定にあたり重視したことが2つある。

一つは、ファイリングを導入する時だけでなく、「後年度まで維持管理指導」をしてくれるところ、もう一つは、ファイル責任者だけでなく、首長や管理職も含めた「職員全員に対し研修」を行い、さらに「各課単位で実地指導」をしてくれるところ（「実地指導型」）だった。

というのも、以前当市で、文書管理を導入したことがあったが、導入の時だけ、

しかもファイル責任者のみを研修し、責任者を中心に作業を行い、各課単位に点検指導する、いわゆる「セミナー型」だったために、全職員の意識改革につながらず、わずか数年で元の状態に戻り、投資費用を無駄にした苦い経験があるからである。

(2) 徹底した意識改革 ～職員一人ひとりが改革の主役～

このようにコンサルタントを活用した導入を決定したが、ファイリング導入のために最も必要であり、難しいもの、それは「職員の意識改革」である。

ファイリング導入は、コンサルタントが行うものではない。現場にいる職員が「自らの目と手で」作り上げていかないと、実効性のあるファイリングは構築できないし、市民への説明責任も全うできない。

そのためには、職員がそれまで長年にわたり抱いてきた、公文書に対する意識を180度変えさせることが必要であり、次の意識改革を行うことが不可欠だった。

- ① 文書は個人の物ではなく、公の物である。
- ② 原則として、文書類は公開すべきものである。
- ③ 作成された文書は、誰でも探せるように整理保管すべきである。
- ④ 特定の職員が主に使用する書類でも、近くに置くより整理した保管場所の方が速く探すことができる。
- ⑤ 仕事をする上で作成した文書は、今後すべて公開対象となる。

2.2 市長の本気 ～「先生の言葉は市長の言葉と思え」～

全職員に対し後年度まで維持管理指導を行うコンサルタントに依頼をし、いよいよファイリングを導入することとなった。1999年（平成11年）のことである。

全職員を対象にした初めての研修会の冒頭、市長は私たち職員にこう言った。

「これから当市はファイリングに取り組んでいきます。これから話をされる先生の言葉は市長の言葉と思いなさい。」

この言葉から、ファイリングに取り組む鹿島市の本気度が伝わった。意識改革の始まりである。

2.3 ファイリングは何を目指すのか ～在るべき文書管理とは～

鹿島市にとっての在るべき文書管理は、まずは文書を取り扱う職員自身が使いやすいものでなければならず、またそれは職員にとって本来業務を楽にするものであり、組織にとっては行財政改革に大きく貢献するものでなければならぬと考えた。

そこで当市は、次の3つを目指して、ファイリングを導入した。

(1) 文書の私物化排除 ～個人管理から組織管理へ～

文書は、職員個人の所有物ではなく、「市民との共有財産」であるので、専用の容器（パーティカル・ファイリングキャビネット）で、情報を保護するとともに、文書の発生から保管・保存、廃棄にいたるまで、一元的かつ組織的な管理を行うことが必要である。

また、キャビネット管理する文書は何も完結文書だけでなく。決裁、供覧等を終了した文書に限らず、現在進行処理中の文書（これらも情報公開の対象となっている。）もすべてキャビネット管理しなければ情報共有にはならない。なお、これら進行処理中の把握のために優先順位表、処理中案件を示すテープフラッグ、マグネットの3点セットの活用が有効である。

組織的管理をした結果、次の効果があった。

個人ルールから組織化され、統一した文書管理への変更により、どこの課に行ってもどの担当になっても人事異動の引き継ぎが大変スムーズに行われるし、文書はすべてキャビネットに収納され、ファイル基準表にすべての行政文書ファイル（検索性を確保するために具体的なタイトルをつけている）が記されているので、その課や担当の業務の全体像を把握するのにとても有効である。

文書管理も自治体業務の基本的サイクルと同様、年度で管理するようになり、文書のライフサイクルが明確化（現年度に発生した文書は上段に収め、年度末には下段に移し替え、次年度末に下段保管の文書を書庫に引き継ぐ、又は廃棄する。）されたことは、導入前、年度管理という考えもなく複数年度の文書が事務室に混在していたことからすると、格段に仕事がしやすくなった。

(2) 不要文書の廃棄 ～簿冊からフォルダへ、文書仕分け～

文書は、とっておかなければならない。導入前、職員は少なからずそのように思い、文書のほとんどに穴を開け、簿冊に綴じ込んでいた。

「事務室にある文書のうち5割程度は廃棄しても事務に全く支障のないもの」との調査結果があるにもかかわらず、一度綴じ込んでしまうと不要文書を容易には廃棄できない簿冊で管理していたので、随時廃棄しやすい「フォルダ」に変更する。（事実、ファイリング導入時は、4tトラック



▲全ての文書はキャビネット管理



▲大量に積まれた廃棄文書

40 台分もの文書が廃棄処分となった。)

ファイリングにおいて「文書仕分け」は重要な意味を持つ。行政事務の多様化、高度情報化に伴い、以前とは比較しようのないほど多種多様の文書が増大している現代において、本当に必要な文書と不要な文書とに仕分け、分類していくことが求められる。文書仕分けは、文書管理改善の第一歩である。

(3) 「即座に」「誰でも」探せるために

文書の私物化を排除し、不要文書の廃棄を確かなものにするには、キャビネットでの一元的管理により文書を共有し、フォルダ化により必要な文書のみを保管することが求められる。

そして、次の3つを行うことにより、ファイリングの目標とする「即座に」(30秒以内をいう)「誰でも」検索することが可能となる。

① 具体的なタイトル付け(誰が見ても分かる)

「〇〇関係綴り」「〇〇文書 その1」というタイトルでは、中にどのような文書が入っているか具体的に想像できるだろうか。しかも中には相当量の文書が入っているとしたら。「自分さえ分かればいい」ではなく、「誰が見ても分かる」ような具体的なタイトルをつけることで、職員や市民、次代の人々が情報公開目録やファイル基準表を見たときに、求める文書を検索し、特定しやすいようにしておくことが必要である。



▲使いやすく整理保管されたフォルダ類

② 数にこだわる(少ない方が名前を付けやすい)

文書やフォルダ、ガイドの数が多ければ多いほど、タイトルや分類名は「〇〇関係」などと抽象的なものとなるので、数が少ない方が具体的な名前をつけやすい。また、高速検索のためにも、数をコントロールすることは重要な意味を持つ。

③ 職員が「自らの目と手で」分類する。(「ツミアゲ式」分類)

文書分類はコンサルタントが行うものではない。既存の文書分類表により分類するのではなく、事務に精通している担当職員が「自らの目と手で」、「小分類→中分類→大分類」というように、下から上に文書を分類する「ツミアゲ式」により分類する方が、職員にとって使いやすく、また記憶に頼ることなく、また検索の思考過程順に順序よく配列すること(「序列化」という)により、「即

座に」「誰でも」文書を検索することが可能となる。

3 維持管理・自主管理のステージ

以上を改革のコンセプトとして、職員は、導入研修や各課での実地指導をコンサルタントから受けたが、長年、簿冊で、文書は捨てずに取っておくものと考えてきた職員にとって、文書は捨てるのが大事、住民との共有財産と言われても、すぐに理解をする、すぐに考えを変えることができなかつたのも当然である。事実、文書担当課にも「なぜこんなことをしなくてはいけないのか」等の意見も寄せられた。

人の意識を変えるのは難しいもので、地道なはたらきかけと長い期間を要するものである。導入時だけ変わっても、意識が停滞又は後退してしまうと、もろくも、しかも加速度的に崩れ去り、元の木阿弥になる。

全職員の意識の改革・維持こそ最も重要かつ必要不可欠であり、そのために文書担当課や各課、そして専門家であるコンサルタントの継続的な職員研修・指導など複合的かつ継続的な取り組みが欠かせない。当市での10年間にわたる実践事例を紹介し、文書管理の定着化過程を跡付ける。

3.1 ファイリングは維持こそが難しい

(1) 文書担当課の取り組み（情報発信、連絡調整）

ファイリングの目標達成のために、文書担当課が行っている取り組みは、指導を行うコンサルタントと受ける職員との溝（意識の違い）を埋めること。文書管理に関する情報を、継続的に流し、職員の動機付けにつなげること。ファイリングに対する理解を深めてもらうことである。

① 「ファイリングニュース」の発行

「ファイリングニュース」は、ファイリング導入以来、文書管理担当課で作成し、全職員に配布している手作り情報紙（不定期）である。

その内容は、維持管理研修内容の補足、実地指導や引継ぎ・移替えのポイント、各課で事務改善を行った参考事例、ファイリングQ&A など、様々である。堅苦しくならないように職員が読みやすい内容を心がけている。



▲モチベーションアップツール「ファイリングニュース」

② 職員研修

ア 新採職員研修（4月）

「行政事務は文書に始まり文書に終わる」と言われるように、文書なくして行政事務はできないので、新採職員に行政文書の書き方や起案の仕方、ファイリングの必要性、私物化の排除等について研修を行っている。

イ 引継ぎ・移替え研修（3月）

引継ぎ・移替え研修は、ファイル責任者や担当者を対象としたものである。

年度末にキャビネット下段にある前年度文書を書庫に引き継ぎ、現年度文書をキャビネット上段から下段に移し替えることは、絶対守るべきルールであるので確実に実施するために、また文書の発生から廃棄にいたるまでの流れを記したファイル基準表を正確に作成するために、単なる通知ではなく、研修を行っている。また、ファイリングニュースでも全職員に周知を行っている。

(2) 各課の取り組み（定期点検）

各課での取り組みは、ファイル責任者や担当者を中心に全職員が参加して行っている。組織的かつ他者・即時検索が可能な文書分類になっているかなど、点検を主にし、改善、事務効率化につなげている。なお、「ファイル責任者」・「ファイル担当者」は、各課のリーダー的存在として、各課に責任者を1名、各係に担当者を置いている。その課のファイリングレベルは、ファイル責任者や担当者の取り組み方次第で、レベルが上下すると言っても過言ではない。ファイル責任者や担当者を多くの職員に経験させ、またファイリングのさらなる理解につなげるために、1年で交代している場合が多い。

① ファイリングの日（毎月1回）

毎月1回各課で行う「ファイリングの日」は、ファイル責任者や担当者を中心に、管理職も含めた全職員が参加して、キャビネットの中や執務環境などを職員相互で確認している。適正な維持管理に欠かせない点検であり、問題点の解決とともに事務効率化支援につなげている。具体的な点検項目は、文書の厚さは適当か、フォルダタイトル名はわかりやすいか、表示のないところに物を置いていないか、机の中に公文書を置いていないか、などである。

② 序列説明・効果測定（4月）

序列説明・効果測定は、ファイル責任者や担当者を中心に全職員が参加して、人事異動の時期に、全課で実施している。

「序列説明」は、「異動してきた職員」に係や課内の所掌事務の内容を早く理

解してもらうために、「異動しなかった職員」が「序列」を説明するものである。

「効果測定」は、あらかじめ抜いていた文書を異動してきた職員に該当のフォルダに戻してもらうというものである。業務内容をほとんど知らない異動してきた職員だからこそ、誰もが探せる文書分類になっているか、具体的で分かりやすいタイトル名になっているかなど、住民目線の検索が可能で、問題点を探しやすく、その解決に役立てている。なお、効果測定は「ファイリングの日」などにも実施しており、該当フォルダに「当たり」紙などを入れるなどゲーム性も持たせている。検索の思考過程により分類されていれば、30秒以内で戻すことができる。



▲「効果測定」で問題点抽出、改善

(3) 全職員への実地指導、実地確認

ファイリングの定着には少なくとも10年はかかる（「維持管理10年原則」ということから、コンサルタントによる導入、維持管理研修、実地指導の期間を10年と定め、ファイリングの目標、目的の再確認など原点回帰するとともに段階的に管理水準を引き上げていき、導入6年目の2005年（平成17年）からは職員で構成する自主管理委員会による確認を導入した。

なお、維持管理10年計画の内容は、次のとおりである。

- ① 導入～5年目 ファイリング導入・維持管理時に、コンサルタントによる研修と各課に出向いての実地指導を、それぞれ年2回実施し、職員間の意識の違いを解消することに努めた。ファイリングに慣れるまでのこの期間は職員にとっていわば「やらさせ感」のある受動的な時期だった。
- ② 6年～10年目 ファイリング維持管理時にコンサルタントによる研修（年2回）と、各課に出向いての実地指導（年1回）、自主管理委員会による実地確認（年1回）を実施し、文書管理のスキルアップに努めた。職員間の意識の違いが一定の解消がされたこの期間は、事務効率化のための質問やファイリングの創意工夫が見られるようになり、職員の姿勢は主体的かつ能動的となっていった。

以上、当市での実践事例を紹介したが、このような取り組みを行うにあたっては、コンサルタントと文書担当課の役割をはっきりさせておく必要がある。指導はコン

サルタントが行うものであるので、文書担当課が強制的に職員を動かそうとすると職員同士の人間関係を悪くさせてしまう恐れがあるからである。

3.2 ファイリングを維持し、定着させるために ～自主管理委員会の設置～

10年計画を完遂（2008年（平成20年））した後の、職員による完全自主管理へスムーズに移行するために、平成17年から、年2回のコンサルタント指導を1回とし、1回を自主管理委員会とする一部自主管理へ移行した。文書担当課は、コンサルタントの指導を間近で見聞きしながら、きたるべき完全自主管理に向けた勉強ができ、いい助走期間となった。

自主管理委員会で「確認」としているのは、職員が職員を指導するのではなく、同じ職員同士がお互い一緒に確認していこうという理由からである。具体的には、次のように確認を行っている。

まず、委員であるが、管理職ではなく実務者クラス10名で構成している。設置当初は、確認体制の安定性から担当係0Bを中心に8名で構成したが、自主管理の浸透とともに徐々に一般職員への転化を図っている状況である。一般職員自身も自分の課以外の管理状況や創意工夫を見ることができ参考になっている。

次に、確認の体制、内容であるが、2班体制で「キャビネット班」「執務環境班」に分かれ、様々な視点から確認を行っている。その際、注意すべきは検査、監査にはならないように、職員との軋轢を生まないように、お互いに確認し合うというスタンスで行っている。

2005年（平成17年）7月、自主管理委員会による初めての確認の時のことである。コンサルタントの指導の時のように、管理職を含め全職員が確認に立ち会ってくれるだろうかという不安があった。しかし、「ただ今から文書管理委員会による確認を始めます」の掛け声で、全員が立ち上がり、今までどおり真剣に全員で確認作業にあたる様を見たとき、意識が確実に根付いていることを実感するとともに震えるほどの感動を覚えた。もちろん自主管理に完全移行した現在も全員参加で確認している。

3.3 自主自立の文書管理

ファイリング導入から11年目の2009年（平成21年）からいよいよコンサルタントの手を離れ、文書管理委員会ははじめ職員による完全な自主自立の維持管理となり、確認の回数も年1回から2回となった。まさに新たな第1歩である。これからが大事であり、意識啓発や人材育成もさらに必要になってくる。

(1) 首長の理解

首長の理解もまたファイリング維持のために重要な役割を果たしている。

職員による自主管理に移行する 2009 年（平成 21 年）の執務始め式で、市長はファイリングに触れ、次のように言った。

「ファイリングを平成 11 年度に導入してちょうど 10 年経過しました。毎年コンサルタントの先生からいろんなチェックをしながら指導を受けてきたわけですが、今年度で終了し、21 年度から自主管理になります。自分たちで自主運営をしていくということであります。ファイリング導入から 10 年を経過し、10 年前のことと比較してみればものすごい進歩がいろんなところであります。「意識の改革」、あるいは「事務事業の効率化」、「情報の共有化」、こういうものが急速に進んでおります。これが低下することのないように、自ら自分たちで自主管理をしてこれを継続していきたいと考えております。」

また、2010 年（平成 22 年）5 月をもって勇退する市長最後の議会のあいさつの中でも、ファイリングについて話をしたので要約して記載する。

「鹿島市役所がここ 10 年間、取り組んでまいりました文書管理、ファイリングシステムの導入の目的あるいは効果を整理して申し上げますと、大きく 3 つございます。まず、1 番目に庁内の情報共有化、そして情報の私物化排除、そして高速、他者検索の実現、情報の保護であります。2 番目に行財政改革であります。このシステムの実現によりまして年間約 3 千万円の削減につながっています。3 番目に執務室環境の良好な保持により危機管理、職員間のコミュニケーションの円滑化などの効果が出ております。このファイリングシステムの定着は、今後の鹿島市の大きな財産として次に譲れることを喜んでおります。」

トップの意識が文書の適正な維持管理を支えている。

(2) ファイリングは人づくり

「ファイリングは人づくり」である。多くの職員が高い意識を維持するために、各課ファイリングのリードオフマンとなるファイル責任者や担当者、さらに自主管理の意識を醸成させる自主管理委員を経験していただいた。既に、文書担当課は行政文書管理の専門職員養成のため、2009 年度から 1 年制研修機関への職員派遣を決定しており、加えてアーキビスト養成の研修への派遣も定期的に行っていくことを前向きに検討している。

公文書を適正かつ効果的に行うために必要な知識や高い意識を持った職員が増えれば増えるほど、文書管理レベルや個々の職員力、事務遂行能力は向上するし、組織体としての力もまた向上する。

4 「維持管理 10 年原則」を完遂して

「維持管理 10 年原則」のもとファイリングに取り組んできて、当時の簿冊形式で文書管理をやれと言われてもする職員は一人もいないと言えるほど、各職員の文書管理に対する意識はこの 11 年間で格段に向上している。導入から維持管理においてファイリング成功のカギとも言える「職員の意識」がどのように変化していったのか考察する。

4.1 導入時における職員の意識

コンサルタントによる研修において、ファイリングの目標・目的（行政事務の効率化、説明責任を果たすこと、意思決定の最適化支援）について、その有効性を学んでも全職員がそれをすぐ理解して、積極的に取り組んだわけではなく、概ね次の 3 つのタイプに分かれた。

- ① ファイリングの効果を理解し、積極的に導入に取り組む者
 - ② ファイリングの効果をあまり理解していないが、（市長の言葉や）コンサルタントの指導に従い、（消極的であるが）導入に取り組む者
 - ③ ファイリングの効果を理解せず、コンサルタントの指導に従わず、導入作業にも非協力的な抵抗勢力
- ①、③は少数であり、程度の差こそあれ、多数の職員が②に属する者であった。

4.2 維持管理・自主管理時における職員の意識

ファイリング導入を終え、すべての文書の検索性が確保され、組織的、体系的に分類されることにより、事務効率化が図られ、各職員は日々の業務の中でその効果を実体験することとなる。ファイリングは住民に対し説明責任を果たすだけでなく、自分たちのためでもあることを認識することで、徐々に意識が高まってきたと推察する。（これに伴いファイリングの効果が再評価されている。）

職員は、さらなる効率化のために、序列の見直し（ツミアゲ式分類の優位性）やフォルダタイトルの具体的な記載など工夫をするようになったと同時に説明責任を果たすという視点も踏まえて、文書作成、管理を行うようになった。

先に述べた「受動から能動へ」の職員の姿勢が変化した背景には、このような意識の変化があったものと推察する。

当市では、まず「職員の意識改革」がまず必要であると考えてファイリング導入に取り組んだわけであるが、実際に意識が改革されたのは維持管理に入ってからと推察される。

この結果からすると、まずは導入を完了させ、その効果を職員に実体験させることが重要であり、そういう意味でも市長の言葉は大きな役割を果たしたと言える。

また、このような意識の変化は長い時間をかけて少しずつ現れてくるものであり、意識改革がなされ、職員の意識がしっかり根付くまでは「維持管理 10 年原則」にあるように 10 年はかかるもので、その達成のためにはコンサルタントによる継続的な指導が必要であると言える。

4.3 ファイリングの究極の目的

私は、市長秘書の経験をさせていただいた。首長は実に忙しく、日々タイトなスケジュールの中であって、常に正確な判断やよりよい政策形成が求められている。（ことを間近で感じた。）その実現のためにもファイリングは必要不可欠なものとして改めて実感した。資料の提出を求められても、ピンポイントで高速検索し、忙しい首長に素早く正確な情報を提供することができるのだから。

また、行政は住民との共有財産である情報を適正に維持管理することはもちろん、市長が今何に関心を持ち、何を実現したがつているのか、常にアンテナをはり、意思決定最適化の判断材料としての情報を収集、有効活用し、装備しておくことが求められる。

このことはそのまま、住民参加にも言える。子供からお年寄りまで住民の皆さんが、社会情勢の変化とともに、何に関心を持ち、どのようなニーズがあるのか、行政は把握に努め、まちづくりの主役である住民に有用な情報を積極的かつ素早く、分かりやすく提供し、共有することにより、地域のことを一番よく知る住民が地域のことを考え、行動し、よりよい政策形成の一翼を担い、行政と協働していくような地域主権（住民自治）への道を拓くことがファイリングの究極の目的であると実感した。

おわりに

ファイリング導入から維持管理までを述べてきたが、ファイリングにゴールはない。

社会情勢の変化、高度情報社会の進展などとともに、時代は目まぐるしく動いている。大量の情報が我々の周りにあふれている。

あふれる「情報洪水」に流されることなく、公文書等が「主権者である国民（住民）が主体的に利用し得るものであること」にかんがみ、「行政の適正かつ効率的運営」「現

在及び将来の国民（住民）への説明責務の全う」されるよう、公文書管理法の目的
実現のためにも、職員が使いやすく、ひいては住民から真に歓迎されるような文書
管理の効果的運用及び職員の意識の維持、向上に努めていきたいと念じている。