

適正な文書管理のスタートライン

三島 貴雄

所属：京都国立博物館総務課財務係員

ここに一冊の分厚い簿冊ファイルがある。「輸出入申請関係書類」という背表紙が付され、中はインデックスによって「〇〇展」や「△△展」といった具合に仕切られている。インデックスの中は、決裁後の提出文書のコピーと原議書、そして文書を作るために集められたと思われる根拠書類が綴られている。しかし、文書の添付資料と文書作成のために集めた根拠資料は区別されておらず、資料と文書との関連もはっきりと見えてこない。中には本当に関連があるのか分からない資料も綴られており、ファイルが無駄に分厚くしているようにも見て取れる。素人目にはどれが輸出に関する書類で、どれが輸入に関する書類かも判然としない。・・・これは私が就職して自分で作った最初のファイルである。

行政機関は文書主義の原則で動いている。文書主義は組織の意思決定の過程や事業の実績を残し、説明責任を果たすためのものであるが、私たち実務者にとってはもう一つの側面がある。それは業務のノウハウの蓄積と伝達である。業務を始めるときや、異動などで業務が変わったとき、私たちは以前の類似業務の文書を確認し、上司あるいは前任者に分からない部分を聞きながら進めていく。そして、携わった業務の文書を作成し、変更があった場合はそれを文書に反映させていく。前任者の思考過程が見える化された文書ファイルというのは、後任者にとってはそのノウハウを伝える良い「教科書」となるのである。

私がまだ就職して一年弱、業務はとりあえず前の文書の真似をして作成し、同じように綴っていれば事足りていた頃のことである。輸出の制度に大きな変更があり、前の文書は様式だけは使えるものの、その他の添付する必要書類が大きく変わってしまった。新しい事例で相談する相手もいないため、自分で関係する法律を再確認し、根拠資料を探し、経済産業省へ出向き説明をするなど、新しい経験ばかりであった。何とか申請も無事に通り、一連の文書をファイルに綴じる段階となった。自分の机にうず高く積まれた文書や資料の

山、本来なら必要なものを選別・整理し、ファイルに綴じるべきところである。しかし、仕事を終えたばかりで業務に関する記憶もはっきりしている。苦勞した甲斐あって、次に同じような業務が来たときは今回の書類を見なくても業務をこなせる自信もあった。また、せっかく集めた資料を捨てるのはもったいない。何より終わった仕事の資料を再確認するのは面倒だ。そう思った私はその文書群をまるごとファイルに綴じた。

それから、その業務は私が担当を続け、異動の時期がやって来た。他の部署に異動し、新しい業務に着手した私の元に一本の電話があった。輸出申請業務について教えてほしいとの後任者からの依頼であった。私はファイルの名前と場所を教え、分からないことがあったら電話ください、と言って電話を切った。後日、後任者の様子を見に行くと、無事に申請を終えたところであった。自分の体験も振り返りつつ、お互いの苦勞話をしていると、私と同じ場所でつまづき悩んでいた箇所がいくつかあった。私自身はその対処法をファイルに綴じているつもりであったので、不思議に思い改めて先のファイルを開いてみた。その時の感想が冒頭の文章である。私が作ったファイルは「教科書」ではなく、ただ寄せ集めの「資料集」だったのである。実は私がこのことに気付けたのは新しい部署でのファイルのおかげでもあった。私の前任者のファイルは文書と資料をしっかりと分け、整理して綴じられた「教科書」だったからである。

それから私は文書の保管・整理ということにも注意を向けるようになった。しかし、自分の周りを見渡してみても、文書管理は日常業務の中で行う付随的なものであり、特に確立した方法論もなく、それぞれが試行錯誤しているという印象であった。こうした問題意識を持ち始めてからほどなくして公文書管理法が成立し、平成 23 年度より施行されるというニュースが流れた。それがきっかけとなり、あるべき文書管理の方法論を求め、私は行政文書管理アカデミーの門を叩くことを決意した。アカデミーでは様々な知識を得ることができた。適正な文書管理を妨げる根底にあるものが文書私物化容認意識であるという話は私の曖昧に感じていた問題意識を顕在化させた。適正な文書管理は文書の高速度検索性を担保する必要があるという話は先の私の体験から大いに賛同できた。そして、文書管理改善のための「高速度検索性を確保した文書管理システム」、「全職員が参加する改善指導方法」、「職員を説得し、導いてく改善指導者」という三つの要件を定義した C T 理論や、公文書管理法の新ガイドラインの下敷きとなっているファイリングフォルダ形式の AKF は、問題解決の方法論を提示してくれた。また、アカデミーを受講していた人との交流も他では得られない貴重なものであった。

現在、私の組織では依然として簿冊形式の文書管理を行っており、ファイリングフォルダ形式の文書管理は採用されていない。現状では予算の問題などもあり、すぐに導入することは困難である。そこで、私は以前の反省を踏まえて簿冊の中身の整理し、背表紙のファイル名だけで分かりにくいものには検索キーワードとなる言葉を足し、業務の流れにそってファイルを並べるという業務プロセス式水平分類を簿冊の並べ方に適用し、検索性の向上を試みた。しかし、縦型と横型の簿冊が混在しているため、見た目が美しくない、ファイルが取り出しにくいなどの限界があった。また、一人ですることの限界を感じたのは、既にAKFを導入している佐賀県鹿島市と小城市の視察に伺った時であった。文書管理の品質はもちろんのこと、職員に共通する改善による達成感とその文書管理を維持・向上していこうとする高い意識は、組織として取り組んだ成果に違いない。

両市の視察は、現在の文書管理の問題点を他の職員にも知って欲しいと思い、研修予算の枠から私が企画したものであった。視察後の報告会での職員の反応は、残念ながら期待したほどのものではなく、自分のプレゼン能力不足を実感し、苦い思いを味わった。ただ、一筋の光明も見えた。同行した二名の係長にとって、文書管理改善の副次的効果である事務所内のすっきりした景観を見て思うところがあったらしく、係内で整理を始めたことである。まさに、百聞は一見に如かず、実際に触れた人にはその良さの一端が分かったのである。しかし、現実問題として職員全員が視察に行くことはできない。次のステップは管理職に「一見」してもらい、その効果を感じ、指導力を発揮してもらおうことであろう。

職員が文書管理を改善しようという意識を持ち、組織全体でその思いを共有するとき、そのときこそが本当の意味での適正な文書管理のスタートラインである。