

地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会
【第7回】

平成23年10月13日(木)

<次 第>

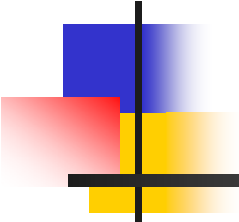
- 1 開会
- 2 「ホワイトカラーの生産性向上要因」について【古川委員】
- 3 実地調査報告
- 4 意見交換
- 5 閉会

<配付資料>

資料 1 ホワイトカラーの生産性向上要因

資料 2 実地調査報告資料

ホワイトカラーの生産性向上要因



関西学院大学 総合政策学部
教授 古川靖洋



Viewpoint

- 生産性、効率性、有効性って？
- 高い有効性に貢献する要因を探る。
- ホワイトカラーを個人特性や組織特性によって分類する。
- 高い有効性を達成しているホワイトカラーがもつ特性、低い有効性しか達成できないホワイトカラーの特性を明確にする。
- オフィスのハード面の貢献度は？



ホワイトカラーの生産性

- 低いという認識はあるが、実際の測定は？
- 生産性 = 産出 / 投入
通常、この式では効率性が測定される。
- 投入は特定できても、産出を特定できない。



生産性向上のためには、投入量の削減。

効率性 (efficiency) 崇拜



有効性(effectiveness)とは？

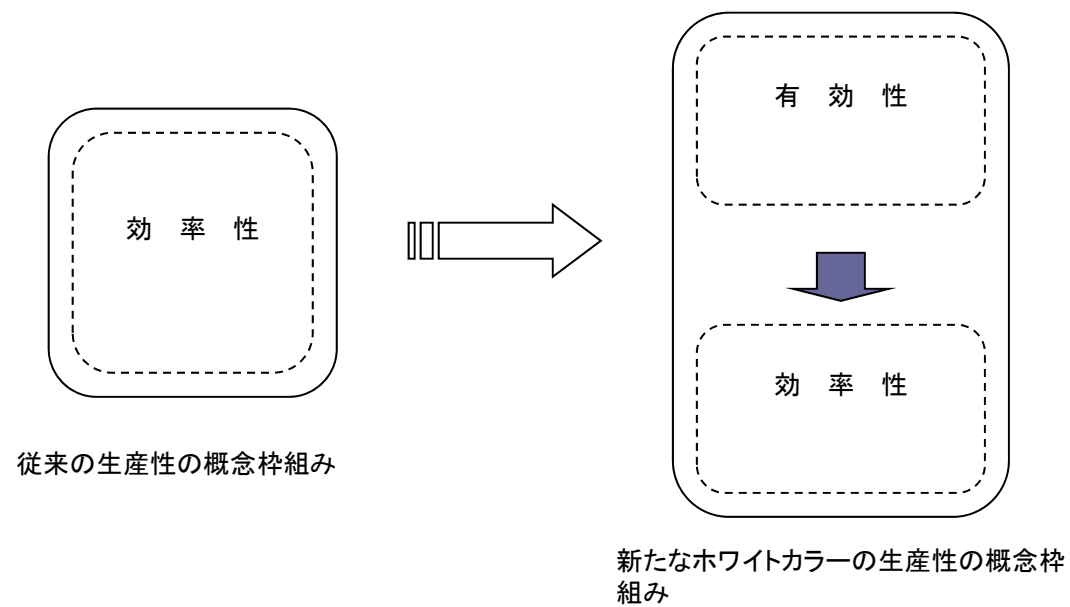
- いかかに求められた業務を的確にこなすか？
- 創造的業務を遂行する上で求められる質的な要件の充足度



有効性に焦点を当てた生産性

- 効率性ではなく、有効性に焦点を当てた生産性
 - 個人のアイデア創出度
 - 他部門との情報交換度
 - 従業員モラール(モチベーション)の高さ
- 以上の諸変数の値が高い場合、有効性が高いと考える。

ホワイトカラーの生産性のとらえ方





有効性を向上させるためには

- 有能な人材の獲得と、能力開発
 - 組織内での活発なコミュニケーション
 - 参画型マネジメント
 - 内発的動機づけ・・・など
-
- 個人的観点と組織的観点からの考慮が必要



調査概要

- A社との共同研究という形で、2003年8月～10月にかけて、調査の目的、分析手法の確認、アンケートの作成。
その後、数回にわたり内容の確認・調整
- 1回のアンケート配布数は約5000件。
- 有効サンプル数は1065件。



分析の流れ

- 主成分分析により、有効性に影響を及ぼす諸要因を主成分に集約。
- 主成分得点を用いたクラスター分析によって、ホワイトカラーを分類。
- 有効性の高いクラスター(グループ)の特徴を抽出。



要因の抽出

- ホワイトカラーの有効性に影響を与える要因を主成分に集約(表1)
 似通った変数をまとめる
- 2つの組織に関する要因を抽出
- 2つの個人に関する要因を抽出



有効性に影響を及ぼす組織的要因

- 第1要因
水平・垂直のフォーマル・インフォーマルコミュニケーション度、信頼度、自由な意見交換度の諸変数で構成
「**コミュニケーションと信頼**」の要因と命名。
- 第3要因
職場の最適配置度、職場の改善点実現度、業務の自己裁量度、専門技能の活用、学習機会の充実、成果主義の諸変数で構成
「**組織の柔軟性**」の要因と命名。



有効性に影響を及ぼす個人的要因

- 第2要因

ノウハウの提供、仕事上の工夫、仕事上の技術、挑戦意欲、仕事への没頭、理論的考察、忍耐力の諸変数で構成

「**個人の革新性**」の要因と命名。

- 第4要因

職場での疲労感、経営理念への共感度、同僚や上司からの期待度、加点評価、仕事への意欲、権限委譲度の諸変数で構成

「**組織に対するコミットメント**」の要因と命名。



クラスター分析

- 各サンプルの主成分得点を用いてホワイトカラーを分類。

⇒ サンプルを似通ったグループに分類



グループ間で有効性の差はあるのか？ (分散分析)

- 有効性の高いグループの特徴は？(表2、表3)
- 各被説明変数について、最も高い平均値を示したグループは **Vグループ**
- 最も低い値を示したのは、
アイデア創出度では **IIIグループ**
他部門との情報交換度では **IIIグループ**
従業員モラールでは **VIIグループ**



有効性の高いグループの特徴 (Vグループ)

- 組織レベルでの**コミュニケーション**が活発。
- 人々の**信頼感**が強い。
- 組織的に**柔軟性**に富む。
- 人々は**革新的**で、常に新たなことに**挑戦**しようとする。
- 帰属している組織への**コミットメント**も高い。



有効性の低いグループの特徴 (ⅢグループとⅦグループ)

- 組織的に柔軟ではあるのだが、組織レベルでのコミュニケーションが停滞。
- そのため人々の信頼感も低い。
- Ⅲグループでは、人々は保守的で、帰属している組織へのコミットメントも低い。
- Ⅶグループでは、個人は革新的ではあるものの、Ⅲグループと同様に帰属している組織へのコミットメントが低い。



有効性向上のために(図3)

- 組織要因
 - ・あらゆるコミュニケーションが活発な組織
 - ・人々のお互いの信頼感が高い組織
 - ・環境変化に対して柔軟に取り組める組織
- 個人要因
 - ・革新的な人々
 - ・組織に対するコミットメントが高い人々



- ・斬新なアイデアがより多く生み出される
- ・従業員がやる気をもって各々の業務に取り組む
- ・部門間相互の情報交換がスムーズに進む



オフィス環境の影響は？

- オフィス環境の状況や整備に関する項目とホワイトカラーの有効性指標との関係の調査
- オフィス環境の改善や整備は、ホワイトカラーの有効性向上の必要条件であるが、十分条件ではないという命題の検証



調査概要

- A社との共同研究という形で、2005年11月～12月にかけて、調査の目的、分析手法の確認、アンケートの作成。
- アンケート配布数は約5000件。
- 有効回答数は767件。



分析1 主成分分析

- 主成分分析により、オフィス環境の状況や改善に関する変数を集約・分類。



- オフィス環境のソフト状況に関する要因
- オフィス環境のハード状況に関する要因
- オフィス外での設備の探索に関する要因



重回帰分析

- ホワイトカラーの有効性と抽出された要因間の関係を分析。

	ソフト状況	ハード状況	オフィス外	R ²
アイデア	○	×	×	0.013
コミュニケーション	○	○	×	0.133
モラル	○	○	×	0.086



分析結果より

- ハード状況の要因よりもソフト状況の要因の貢献度が高い。
- ハード要因のみを重視して、新しいオフィス環境を整備してもあまり意味がない。
- 整備したオフィス環境をいかにうまく利用していくかというオフィス運用上の仕組み作り、ソフト面でのオフィス環境整備が必要。



要因をもう少し細かく分析

- オフィス環境の整備や改善に関する個々の項目とホワイトカラーの有効性との関係を調査。
- アイデア創造・・・情報の新結合を促すような環境作り。
- 情報交換・・・オフィス環境の整備の効果は最も大きい。特に、ヒントを活かす場の存在は重要。
- モラール・・・情報交換の促進→業務上ストレスの削減
→モラールアップ



今後、効果が見込める項目

- 自分の仕事に役立つヒントなどを他の社員と話をする場所があるか？
- 自分の席(デスク周り)はアイデアを考えるのに使いやすい環境になっているか？
- あなたの職場では休憩しながら社員同士親しく話せる場所があるか？
- いろいろな人とアイデア出しや意見の交換ができる場所があるか？



オフィス環境よりも重要な要因

- 部門内・部門間における活性化したコミュニケーション状況
 - ホワイトカラーの能力開発制度
 - 組織の柔軟性
 - 組織に対するコミットメント
-
- オフィス環境はこれらの要因改善をサポートするもの



オフィス環境を改善するならば...

- ハード面よりもソフト面でのオフィス環境の整備・改善が重要。
- しかし、オフィス環境の改善だけでホワイトカラーの有効性を高めるのは難しい。
- オフィス環境の改善や整備は、ホワイトカラーの有効性向上の必要条件であるが、十分条件ではない。他の諸施策との連携がなくてはならない。



参考文献

- ドラッカー『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社,1993.
- 古川靖洋『創造的オフィス環境』千倉書房,2002.
- 古川靖洋「ホワイトカラーの生産性とオフィス環境」『総合総政策研究』No.23,pp.1-12,2006.
- 古川靖洋『情報社会の生産性向上要因』千倉書房,2006.
- 古川靖洋・佐藤和「ホワイトカラーの生産性に関する基礎調査2005」『三田商学研究』Vol.49, No.5, pp.97-119.

資料 1 - ②

表1: 回転後の成分行列

<ネーミング>	第1主成分 コミュニケーションと信頼	第2主成分 個人の 革新性	第3主成分 組織の 柔軟性	第4主成分 組織に対する コミットメント
垂直インフォーマル(組織)	0.806	0.168	0.131	0.076
垂直フォーマル(組織)	0.791	0.109	0.201	0.184
水平インフォーマル(組織)	0.763	0.099	0.153	0.079
水平フォーマル(組織)	0.727	0.062	0.280	0.190
信頼関係(組織)	0.583	0.249	0.078	0.272
自由な意見交換(組織)	0.535	0.109	0.318	0.229
仕事上の工夫(個人)	0.101	0.705	0.037	0.131
忍耐力(個人)	0.082	0.697	-0.034	0.188
挑戦意欲(個人)	0.084	0.656	0.028	0.127
仕事に必要な知識技術(個人)	0.053	0.642	0.102	0.161
業務への没頭度(個人)	0.127	0.547	0.222	-0.114
他部門への情報提供(個人)	0.236	0.458	0.168	0.314
理論思考(個人)	0.040	0.338	0.121	-0.077
業務での自由裁量(組織)	0.123	0.096	0.674	0.037
職場の改善実現度(組織)	0.279	0.065	0.624	0.366
学習機会充実度(組織)	0.270	0.218	0.611	0.078
成果主義(組織)	-0.093	-0.116	-0.568	-0.159
知識活用度(組織)	0.237	0.432	0.515	0.252
職場の最適配置度(組織)	0.307	0.065	0.484	0.330
業務の疲労度(個人)	0.090	0.051	-0.039	0.684
帰属意識(個人)	-0.259	-0.158	-0.336	-0.647
経営理念共感度(個人)	-0.227	-0.068	-0.379	-0.576
権限委譲度(個人)	-0.138	-0.279	-0.304	-0.498
上司同僚期待度(個人)	0.132	0.459	0.127	0.498
加点点評価(組織)	0.247	0.017	0.297	0.462
回転後の負荷量平方和	3.664	3.162	2.864	2.688
分散の%	14.657	12.649	11.455	10.750
累積%	-	27.306	38.762	49.512

因子抽出法: 主成分分析

回転法: Kaiser の正規化を伴わないバリマックス法

図表の無断転載を禁ず

表2: クラスターの中心位置と散らばり

クラスター番号	I	II	III	IV	V	VI	VII
1:「コミュニケーションと信頼」の平均(標準偏差)	-0.071 (0.804)	0.447 (0.628)	-0.725 (0.635)	1.079 (0.882)	0.788 (0.558)	-0.471 (0.650)	-1.321 (0.935)
3:「組織の柔軟性」の平均(標準偏差)	-1.435 (0.697)	-0.264 (0.705)	0.612 (0.676)	-0.350 (0.888)	0.766 (0.627)	0.064 (0.679)	0.150 (0.957)
2:「個人の革新性」の平均(標準偏差)	0.419 (0.793)	-1.200 (0.624)	-0.754 (0.639)	0.104 (0.740)	0.702 (0.653)	0.206 (0.630)	1.121 (0.777)
4:「組織に対するコミットメント」の平均(標準偏差)	0.000 (0.761)	0.188 (0.691)	-0.411 (0.623)	-1.375 (0.740)	0.201 (0.673)	1.140 (0.555)	-1.067 (0.870)
サンプル数(計 1065)	147	166	184	98	199	194	77

分類手法: 非階層的クラスター分析

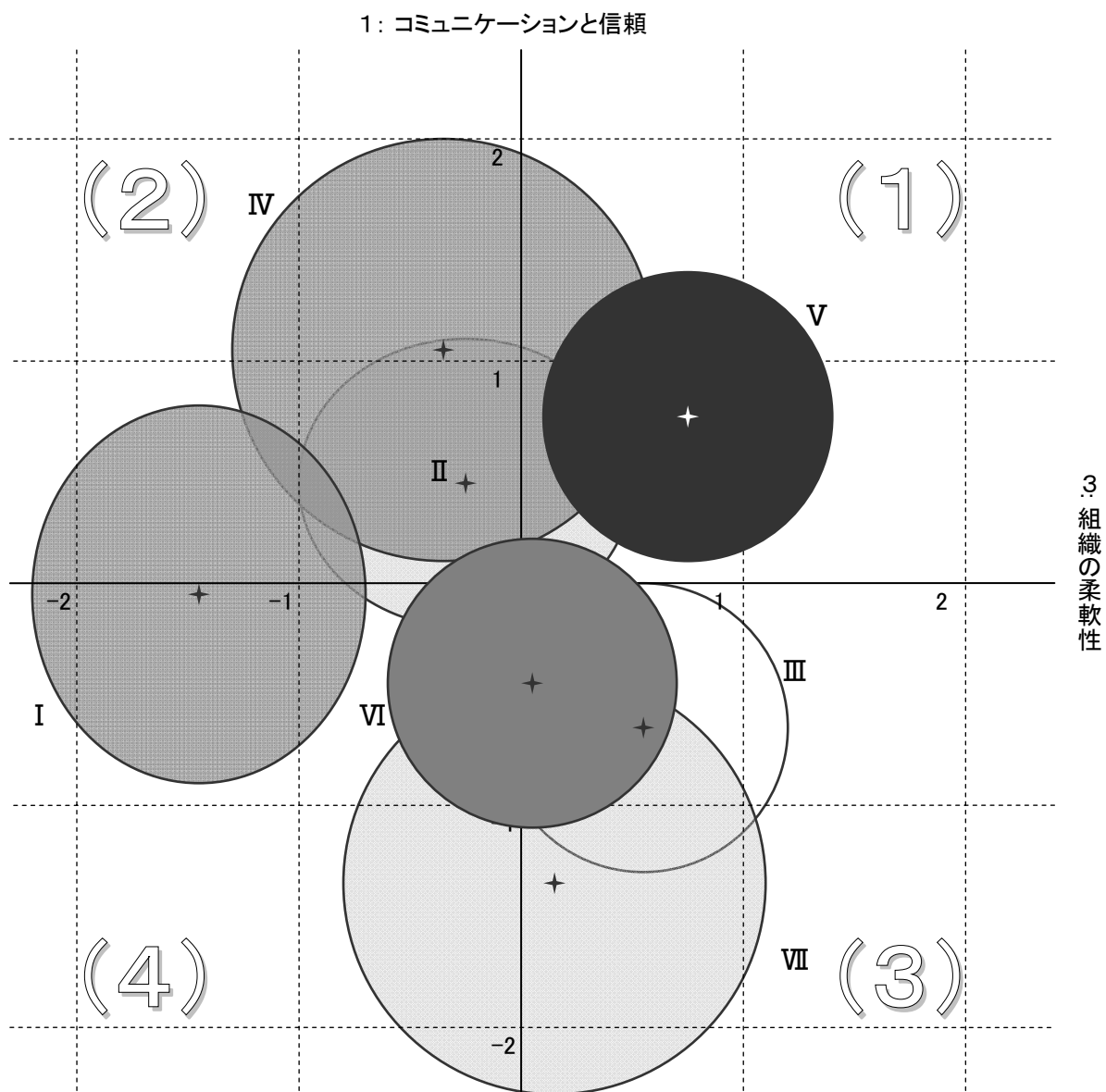
図表の無断転載を禁ず

表3: クラスターとサンプル属性

クラスター番号	III	VII	II	I	IV	VI	V	平均
アイデア創出度	3.74	4.14	3.83	4.20	4.00	4.62	4.82	4.23
情報交換度	3.46	3.47	3.66	3.90	3.90	4.07	4.65	3.93
モラル	3.77	3.58	3.81	3.91	4.11	4.10	4.62	4.03
上記3つの平均	3.66	3.73	3.77	4.00	4.00	4.26	4.70	4.06

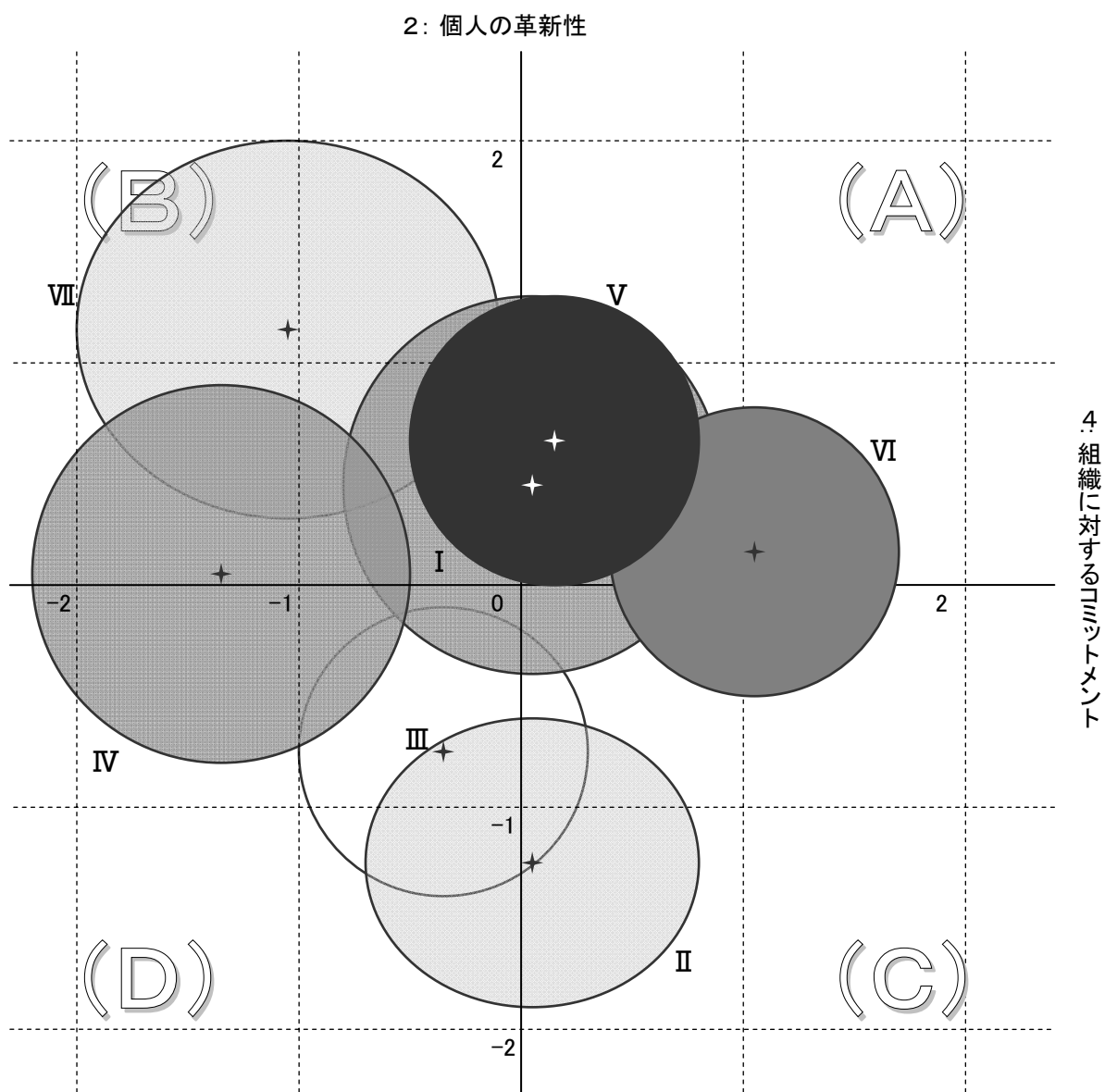
図表の無断転載を禁ず

図1: 組織要因から見たクラスター



図表の無断転載を禁ず

図2: 個人要因から見たクラスター



図表の無断転載を禁ず

図3: ポートフォリオ

(1)				V
(2)		II	IV	
(3)	III		VII	VI
(4)				I
	(D)	(C)	(B)	(A)

図表の無断転載を禁ず

表4 オフィス環境関連項目の回転後の成分行列

〈ネーミング〉	オフィス環境のソフト状況	オフィス環境のハード状況	オフィス外での設備の探索
Q12 使いやすい環境	0.816	0.062	-0.090
Q14 プライドのもてる環境	0.751	0.115	-0.074
Q11 ヒントなどを話す場	0.684	0.375	0.108
Q5 集中できる場	0.656	0.202	0.041
Q8 休息の場	0.649	0.258	-0.068
Q13 親しく話せる場	0.634	0.179	0.032
Q7 自由な相談の場	0.544	0.512	0.178
Q4 スペース配分	0.508	0.301	0.160
Q10 急な打合せの場	0.505	0.435	0.302
Q1 変更可能会議室	0.052	0.719	0.118
Q6 設備の整った会議室	0.279	0.687	-0.102
Q2 オフィスのセキュリティー	0.184	0.602	-0.213
Q3 意見交換の場	0.478	0.559	0.182
Q9 IT 環境	0.347	0.552	-0.154
Q31 外部貸会議室の探索	0.019	0.113	0.730
Q15 オフィス外での場所の探索	-0.014	0.208	-0.677
回転後の負荷量平方和	4.224	2.863	1.299
分散の%	26.402	17.892	8.118
累積%	—	44.294	52.412

因子抽出法: 主成分分析

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

分析に使用したソフトは SPSS13.0J for Windows である。

図表の無断転載を禁ず

表5 アイデア創出度を被説明変数とした場合の重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準化係数	t 値
(定数項)	*2.179		75.983
第 1 主成分(オフィス環境のソフト状況)	*0.123	*0.118	3.297
第 2 主成分(オフィス環境のハード状況)	0.051	0.049	1.373
第 3 主成分(オフィス外での設備の探索)	0.015	0.083	0.392

自由度修正済み $R^2=0.013$

表 2 は筆者が統計分析し、その結果に基づき作成したものである。分析に使用したソフトは SPSS13.0J for Windows である。また、*は 5%の有意水準で、統計的に有意であることを示す。以下の表 3、表 4 も同様である。

表6 情報交換度を被説明変数とした場合の重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準化係数	t 値
(定数項)	*3.306		81.170
第 1 主成分(オフィス環境のソフト状況)	*0.360	*0.297	8.821
第 2 主成分(オフィス環境のハード状況)	*0.258	*0.213	6.326
第 3 主成分(オフィス外での設備の探索)	-0.072	-0.060	-1.777

自由度修正済み $R^2=0.133$

表7 モラルを被説明変数とした場合の重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準化係数	t 値
(定数項)	*2.943		75.757
第 1 主成分(オフィス環境のソフト状況)	*0.280	*0.249	7.194
第 2 主成分(オフィス環境のハード状況)	*0.186	*0.165	4.787
第 3 主成分(オフィス外での設備の探索)	-0.011	-0.010	-0.285

自由度修正済み $R^2=0.086$

図表の無断転載を禁ず

表8 QAQF の D 値表(全ての変数を用いた結果)

D 値の 順位	アイデア創出度	他部門との情報交換度	ホワイトカラーのモラル
1	挑戦意欲 Q42 (1.598)	部門内の信頼度 Q27 (1.923)	部門内の信頼度 Q27 (2.215)
2	仕事上の創意工夫 度 Q34 (1.573)	水平方向のフォー マル・コミュニケーション 活発度 Q24-1 (1.319)	垂直方向のフォー マル・コミュニケーション 活発度 Q24-3 (1.376)
3	忍耐力 Q37 (1.370)	仲間・上司からの期待 Q30 (1.251)	仲間・上司からの期待 Q30 (1.285)
4	自らの行動による影 響 Q35 (1.338)	水平方向のインフ ォーマル・コミュニケーション 活発度 Q24-2(1.210)	経営理念共感度 Q33 (1.230)
5	仕事に必要な知識や 技術の習得努力 Q43 (1.302)	経営理念共感度 Q33 (1.190)	水平方向のフォー マル・コミュニケーション 活発度 Q24-1 (1.198)
6	仲間・上司からの期 待 Q30 (1.077)	垂直方向のフォー マル・コミュニケーション 活発度 Q24-3 (1.164)	帰属意識 Q41 (1.197)
7	知識技術の活用度 Q40 (1.058)	垂直方向のインフ ォーマル・コミュニケーション 活発度 Q24-4 (1.018)	垂直方向のインフ ォーマル・コミュニケーション 活発度 Q24-4 (1.130)
8	帰属意識 Q41 (1.043)	容易な情報入手の仕 組み Q21 (0.988)	加点評価 Q23 (1.014)
9	経営理念共感度 Q33 (0.986)	話しかける頻度 Q28 (0.984)	水平方向のインフ ォーマル・コミュニケーション 活発度 Q24-2 (0.995)
10	複数の仕事 Q36 (0.882)	ヒントなどを話す場 Q11 (0.942)	容易な情報収集の仕組 み Q21 (0.814)

括弧内の数値は D 値。D 値の値が高いほど、被説明変数に対する貢献度が高い。
分析に使用したソフトは PC-QAQF Ver.1.07 である。

図表の無断転載を禁ず

■公文書管理法の施行 (H23.4)

制定の 趣旨

- ・ 国民に対する説明責任の確保のための公文書管理
 - ・ 公文書は「健全な民主主義の根幹を支える国民共有の知的資源」
 - ・ 「経緯も含めた意思決定に至る過程並びに当該行政機関の事務及び事業の実績を合理的に跡付け、又は検証することができるよう」作成
- ⇒ 公文書の統一的な管理ルールを法令で規定
- ・ **地方公共団体に公文書管理施策導入の努力義務**



ワーク スタイル への 影響

公文書管理制度の導入はワークスタイル変革のチャンス

- ① 文書検索性の向上
必要な文書をすぐに入手できる環境が整うことにより、
価値創造的な働き方をサポート
 - ② 執務スペースの効率的利用
保存・廃棄のルールの明確化により文書を大幅に整理し、
執務環境を改善
- ⇒ 公文書管理条例制定に向けた検討とあわせてワークスタイル改革に取り組む意義大きい

実地調査報告（事務局調査①）

◆千葉県我孫子市役所◆ 2011.10.3 千葉県我孫子市我孫子

市の概要

- 設置: 昭和45年
- 面積: 約43.19km²
- 人口: 135,788人
- 世帯数: 55,850世帯 (H23.9.1現在)



我孫子市の市章



取組みの背景

① 情報公開制度導入

平成7年4月に情報公開条例を施行
適切な情報公開のための適切な文書管理の必要性

② 文書の私物化

文書を個人の引き出し等に収納し、他の職員では目的の文書が見つからない等の問題が発生

③ 執務環境の悪化

文書が執務室内に溢れ、円滑な執務執行を阻害

実地調査報告（事務局調査①）

■ファイリングシステム

導入の 狙い

- ・ 文書を組織のものとし、共有化すること
- ・ 目的の文書を誰でも速やかに探し出せるようにすること
- ・ 文書廃棄の制度化
- ・ 執務環境の改善

導入 状況

ファイリングシステムの導入（平成5年度）

- ・ 文書の流れを定める
- ・ ファイリングの方法を定める
- ・ ファイル基準表による記録・管理
- ・ 執務環境改善の取組
- ・ ファイリングシステムを維持継続させる取組

実地調査報告（事務局調査①）

文書の流れ

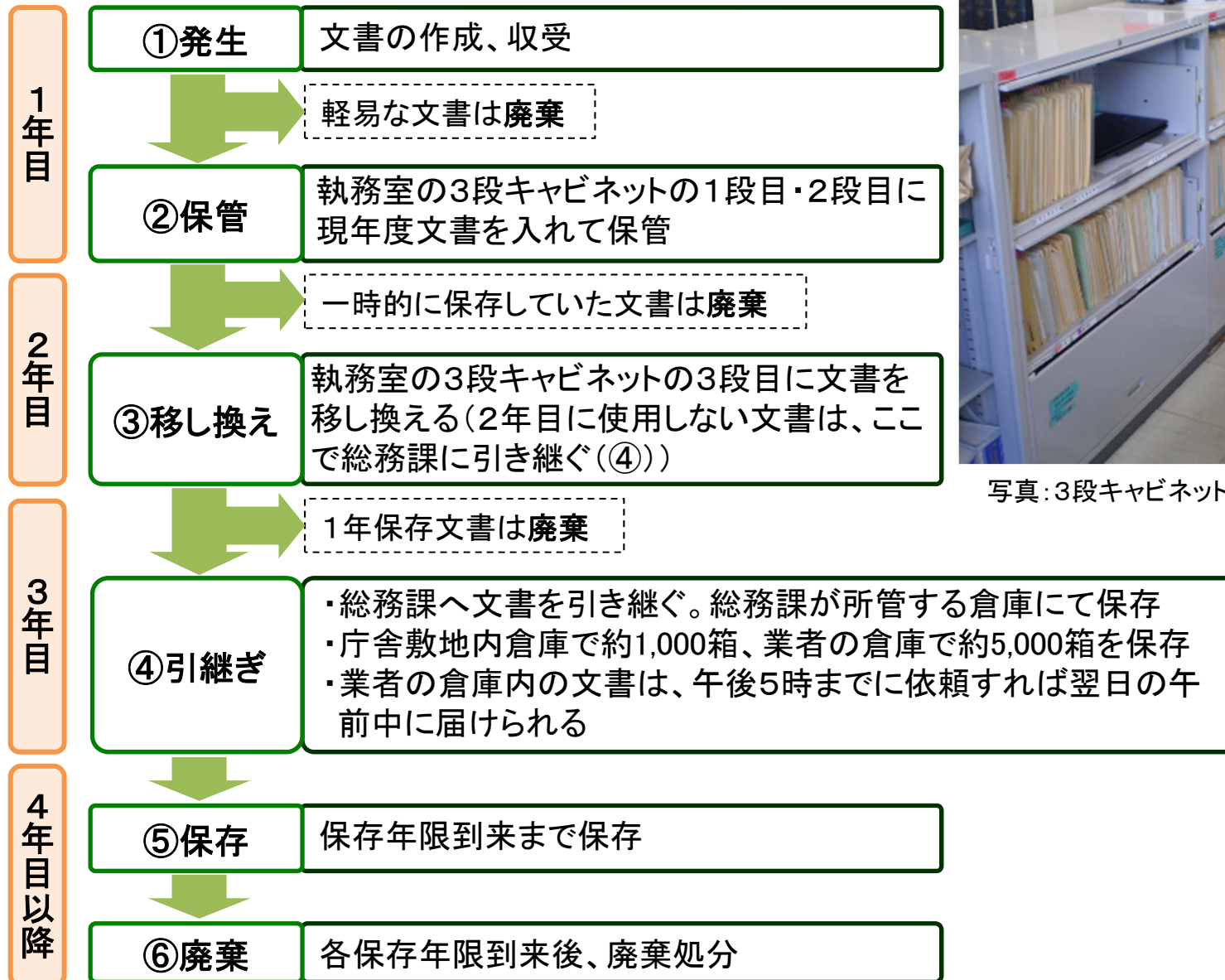


写真: 3段キャビネット



写真: 地下倉庫

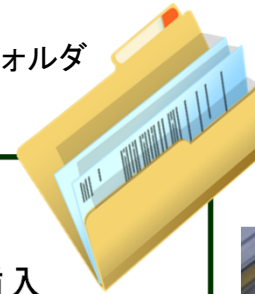
実地調査報告（事務局調査①）

ファイリングの方法

図：フォルダ

保管用品

- ・ 文書を挟んで収納するフォルダを使用
- ・ フォルダは3段キャビネットに保管
- ・ 関連あるフォルダをまとめるための「ガイド」という仕切りを挿入
大きく分類する第1ガイドとそれをさらに分類する第2ガイドがある
- ・ フォルダに入らない図面等の文書は、保管場所を記載した「所在カード」を挟んでキャビネットに保管（例：「○文書は○番書棚の○段目に収納」）



「積み上げ式」による文書分類

- ・ 文書を大きく分類し、その中で更に分類分けする方式（大分け→小分け）ではなく、文書フォルダが一定程度集まり、分類分けができるようになった時点で文書を分類する方式（小分け→大分け）

並べ方

右図とおり、左から順にフォルダを並べる

- ①：当日中に処理が完了しない文書を一晩のみ収納する個人フォルダ
- ②：どの課でも共通して保管・利用する文書
（例：時間外勤務命令簿、旅行命令書、備品台帳）
- ③：課の本来業務以外で、職員全員に関係する文書
（例：予算関係帳票、環境改善取組方針）
- ④：課の本来業務のうち、業務全般に関する文書
（例：業務に関する方針・計画、関連法規、会議資料）
- ⑤：課の本来業務のうち、個別的な業務に関する文書
- ⑥：業務に用いる参考資料



※使用したフォルダは、ガイド内の左端に戻す。これにより、頻繁に使う資料が左側に集まる。

実地調査報告（事務局調査①）

ファイル基準表

ファイル基準表とは

- ・ 文書の発生→保管→保存→廃棄までの流れを記録する一覧表
- ・ 新年度用フォルダの作成時に作成する
- ・ 「移し換え」時と「引継ぎ」時に、実際の保存状況に合わせて内容の修正又は記録の追加

記録内容

文書作成年度、ガイド名称、フォルダ名称、移し換えの状況（例：下段へ移し換え、〇〇課へ移管）、保存年限、廃棄年月日、等

役割

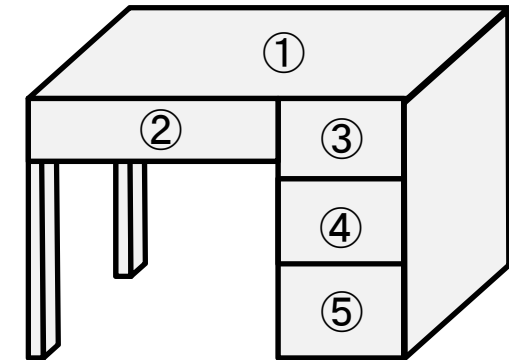
- 保管表としての役割
執務室内に保管する文書がどのキャビネット・引き出し・フォルダに収納されているかを明示
- 保存表としての役割
総務課に引き継いだ文書がどの文書保存箱に入っているかを明示
- 保存年限表としての役割
フォルダ内の文書の保存年限を明示
- 廃棄表としての役割
廃棄した日を記載し、文書の廃棄経過を記録

実地調査報告（事務局調査①）

職務環境改善の取組

机の利用方法を規定

- ① 退庁時、机の上には何も残さない（パソコンは鍵付のキャビネットに収納）
- ② 離席中に一時的にしまっておく文書又は長尺の物差しのみ保管
- ③ 文房具を保管
- ④ 私物入れ（辞書等を片手で取り出せるように立てて保管）
- ⑤ 仕事に関する個人資料を保管。共有文書と同様にフォルダによって整理



写真：背の高いキャビネットが無く、奥まで見渡せる執務室



写真：調査日が休暇だった職員の机
「退庁時 机の上は滑走路」(①)



写真：整理された個人資料(⑤)

実地調査報告（事務局調査①）

ファイリングシステム維持管理点検指導

検査実施 主体

- ・ 文書事務監視委員会 …… 次長、参事、総務課職員（2名）の合計4名で構成
- ・ コンサルタント …… 類似団体の実情に詳しく、適切なアドバイスを与えられる業者を選定

検査時期

- ・ 前期（7月上旬）
文書事務監視委員会による検査（4日間）
- ・ 後期（1月上旬）
コンサルタントによる検査（2日間）、文書事務監視委員会による検査（3日間）

検査後

- ・ 適切な文書管理がされていない所属に対して指導
- ・ 検査結果をホームページで公開

職員の評価

- ・ 文書を私物化せずに組織として管理できるようになった
- ・ 目的の文書をすぐに探し出せるようになった
- ・ 担当外の文書についても探せるようになった
- ・ 保管→保存→廃棄という文書の流れが出来た
- ・ 保存する文書が減ったため、文書の保存に必要なスペースが減少した
- ・ 執務環境が改善された
- ・ 仕事が忙しい時にファイリングの基準に沿って文書を整理するのは負担である

実地調査報告（事務局調査②）

◆熊本県庁◆ 2011.8.30 熊本県熊本市水前寺

県の概要

- 設置: 明治9年
- 面積: 約7,406km²
- 人口: 1,812,183人
- 世帯数: 693,519世帯 (H23.8.1現在)



熊本県の県章



取組みの背景

① 公文書管理法の公布

「地方公共団体は、この法律にのっとり、その保有する文書の適正な管理に関して必要な施策を策定し、及びこれを実施するよう努めなければならない。」(第34条)

② 知事の政治的姿勢

「行政文書の適切な管理は民主主義の基本」

③ ①、②を受けた「熊本県行政文書等管理のあり方検討会」の提言

行政文書の作成、保存、廃棄又は歴史的に重要な文書としての利用を視野に入れた行政文書の管理方法を検討。

制度設計に当たっては、第三者の関与と透明性・公開性の視点を重視。

実地調査報告（事務局調査②）

■行政文書の取扱方法の見直し

導入の狙い

- ・ 行政文書等の適正な管理と特定歴史公文書の保存・利用を図るため。
- ・ 現在及び将来の県民に説明責任を果たすため。

導入状況

「熊本県行政文書等の管理に関する条例」の制定

行政文書等の管理に関する基本的事項を規定。行政文書等の適切な管理と特定歴史公文書の保存・利用等を目的とする。

- 職員の意識改革
- 行政文書の取扱の見直し
 - ・ 作成・保存が必要な文書の明示
 - ・ 相互に密接に関連する文書の集約
 - ・ 集約した各文書の保存期間の統一
 - ・ 歴史的に重要な文書は、保存期間満了後、知事に移管。不開示情報を除いて利用に供される。
- 第三者による行政文書の管理への関与
行政文書の廃棄時等は、行政文書等管理委員会へ諮問

※ 運用開始は、平成24年4月の予定。

実地調査報告（事務局調査②）

【職員の意識改革】

従来:「文書 = 業務執行上のツール」

(知事発言)

「行政文書の適切な管理は民主主義の基本」

「行政文書の意義を職員一人ひとりが常に意識することは、それぞれの職務に対する誇りと責任を明確にすることに繋がるもの。」

(条例第37条)

「実施機関及び地方独立行政法人等の職員は、この条例の趣旨に対する理解を深め、県民の立場に立ち、責任を自覚し、誇りを持って誠実に行政文書等を管理するよう努めなければならない。」

認識の転換

今後:「文書 = 民主主義の根幹を支える県民共有の財産」

適切な文書管理は、

- ・ 事務事業の適切な県民に対する説明責任を果たすこと
- ・ 歴史的に重要な施策等の検証を行うこと
- ・ 県民への情報公開による県政への県民参画 等

民主主義を支える重要な柱。

実地調査報告（事務局調査②）

【行政文書の取扱いの見直し・文書の流れ】

①作成

- ・ 経緯を含め、意思決定過程の文書の作成を義務付け
→ 事務事業の実績の合理的な検証が可能に。
- ※ 作成・保存が必要な文書を定めて明示

②整理

- ・ 分類し、名称を付し、保存期間及びその満了日を設定
- ※ 相互に密接に関連する文書は、一つの行政文書ファイルにまとめる

③保存

- ・ 適切な場所において適切な記録媒体により保存。
- ・ 年度別、内容別に保存場所を区分したり、分かりやすい背表紙の貼付や色付けをして識別を容易にして保存
- ※ ②でまとめた各文書の保存期間を全て統一

④ファイル 管理簿の作 成と公表

- ・ 行政文書ファイルの分類、名称、保存期間、保存期間満了時の措置等を定めた「ファイル管理簿」を作成。事務所に備えると共にインターネットで公表
→ 行政文書の現況管理ツールとしてだけでなく、県民と行政機関との情報共有化ツールとしても機能させる。

⑤移管・廃棄

- ・ 歴史公文書に該当するものは知事へ移管
- ・ 廃棄するときは、歴史公文書の基準に適合するか否か行政文書等管理委員会へ諮問

実地調査報告（事務局調査②）

① 作成・保存が必要な文書の明示

各業務別に事務処理の各段階において作成・保存が必要な書類を予め定めておき、明示。
→ 保存すべき文書の作成・保存漏れや不用な文書の作成・保存を防ぐ。

例：条例の策定業務

- ① 策定の経緯に関する文書
- ② 協議に関する文書
- ③ 外部の意見聴取に関する文書
- ④ 意見聴取に関する文書
- ⑤ 法制関係文書

② 相互に密接に関連する文書の集約

ある事業について、事務処理の各段階で作成された文書や関連する業務の文書は、全て同じファイルに綴る。

→ 文書の散逸を防ぎ、検索性を高める。合理的に後付け又は検証できるようになり、現在及び将来の県民への説明責任を果たす。

③ 集約した各文書の保存期間の統一

ある業務について作成され、行政文書ファイルとして集約された文書は、その中の各文書の内容に関わらず保存期間を統一させる。

→ 効率的な文書利用、保存、廃棄及び移管を可能に。

例：A条例の制定業務

法制関係文書：30年保存
調査関係文書：3年保存
会議関係文書：3年保存

保存期間はそれぞれ設定



A条例制定に関する文書：30年保存

実地調査報告（事務局調査②）

【第三者による行政文書の管理への関与】

行政文書等管理委員会

構成

- ・ 条例に定める附属機関
- ・ 委員は文書管理や歴史的文書に関する知見を有する者の中から知事が選任
- ・ 5名以内、任期2年

業務

- ・ 行政文書や歴史公文書の廃棄時の諮問
- ・ 特定歴史公文書の利用に関する異議申立てに関する諮問
- ・ 条例委任規則、行政文書管理規程及び歴史公文書利用等規則の制定・改廃時の諮問