

## 行政改革推進本部専門調査会小委員会（第1回）議事要録（Cグループ）

### 1 日時

平成19年1月18日（木）9：30～12：05

### 2 場所

虎ノ門パストラルホテル「すいせん」

### 3 出席者

（委員（敬称略））

西村健一郎（主査）、薄井信明、岡部謙治、小幡純子、田島優子、御厨貴

（政府）

株丹達也行政改革推進本部事務局次長

### 4 議事次第

（1）開会

（2）県知事からのヒアリング

山形県知事

（3）市（職員団体）からのヒアリング

鹿児島市職員労働組合

（4）町村（人事当局）からのヒアリング

宮代町（埼玉県）

（5）県（当局（市場化テスト、指定管理者制度等を中心に））からのヒアリング

静岡県

（6）民間企業（旧三公社（人事当局））からのヒアリング

日本たばこ産業株式会社

（7）閉会

### 5 議事の経過

山形県の齋藤弘知事より資料1に沿って説明が行われた後、以下のような議論が行われた。

- ・ 公務員のイメージについて、知事になって驚いたのは、しっかりした人事評価制度がないことや、いわゆる「わたり」が存在することにより、やる気のある人の意欲を削いでいることである、これについては、今後3年くらいかけて解消していきたい、との説明があった。
- ・ 組織としてのモチベーションを向上させるために何が必要か、との質問に対し、目標と責任ということではないか、財政状況が厳しい中で県民の個別のニーズに対応するためには、選択と集中を行い、検証評価をきちんと行うことが必要であること、との回答があった。

- ・ 基本権について、職務内容の異なる者を一律に論ずべきか疑問ありとの説明について、組織のモチベーションを上げていく、あるいは職員のやる気、情熱、英知を活性化するためには、基本権が付与され、労使の信頼関係の下に仕事の改革等の協議をしていく仕組みが必要ではないか、との質問に対し、地方はそれぞれの実情に応じて行政が行われるべきであるという流れの中で、基本権の制約について論ずる必要がある、との回答があった。
- ・ 労働基本権、特に争議権について労使間で平素議論が行われているのか、との質問に対し、自分が知事に就任したところ、労使間で様々な約束事があったが、守られていない状況もあったので、自分からは、約束したことは守ろう、と申し上げて職員団体から納得を得てきている、との回答があった。
- ・ 職員数や民間委託の動向についての質問に対し、県庁の予算約6000億円のうち、人件費が約3分の1を占めており、その縮減は重要な課題である、職員数と給与水準の2つの方法を合わせて2割を5年かけて削減したい、民間委託については、指定管理者制度が典型的であるが、経費削減・サービス向上が限定的ながらも図られてきている、また、職員数や給与水準の縮減は、知事部局だけでなく、公社や外郭団体でも協力を要請し、その方向で進んでいる、との回答があった。
- ・ 公務員は薄給でも志が高く、市民の尊敬を集める存在であるが、そのような公務員像は変わってきており、人事管理は必要となっているとの説明に関し、本来あるべき姿に戻すような方策はできないのか、との質問に対し、官と民の範囲がファジーになってきており、公務員たる者というイメージが描きにくくなっているのではないかと、そのような時代であるから、目標と責任を明確にすることで働く者のモチベーションを維持するのが組織管理として必要ではないか、との回答があった。

鹿児島市職員労働組合執行委員長より資料2に沿って説明が行われた後、以下のような議論が行われた。

- ・ 豪雨で大きな被害のあった93年の一時金の取扱いについて、一旦合意しながら、国や県の圧力で削減が行われた、とのことであるが、市民も豪雨で被害を受けていて、公務員だけが今までどおりボーナスをもらうのはどうかと言われたときにどのように答えたのか、仮に最初から当局より削減ということで頑張られたら組合はそれは受け入れられないということになったのか、との質問に対し、市民からは感謝の言葉をいろいろなところでいただいており、理解は得られていた、後者については、例えば住民からもボーナスを減らすべきということが出てくれば考えないといけませんが、当時はそのような意見はなかった、との回答があった。
- ・ 組織率が非常に高いが、鹿児島県内の市町村の組合の組織率は全般的に高いのかどうか、また、人事委員会制度についてどう考えるか、との質問に対し、鹿児島の自治体の組織率は高い方である、鹿児島市は中核市であるが、人事委員会はない、採用など中立的な関係の立場を含めて人事委員会を置く必要があ

る、との回答があった。

- ・ 公務員に対する一方的・一律的な批判があるとのことであるが、いつからそのような批判が起こっているのか。職員が萎縮しているとのことであるが、日常的な努力に加えて公務員としてきちんとしているとのアピールをしているのか、との質問に対し、マスコミなどいろいろなところからの批判が従前から徐々に来ており、交渉の場で、そのことが全てであるかのように当局が言うてくるが、住民にどのようなサービスを提供すべきかという観点から議論すべきであり、その点については、労使で交渉も含めて改めて構築しなければならない、アピールについては、ボランティアといった面でのアピールをしている、また、市役所職員は町内会やPTAの活動にも積極的に参加しており、参加によって市役所の仕事をアピールするということはやっている、との回答があった。
- ・ 当局は勤務成績の評価システムなどを提案することはないのか、成績評価について何か問題が生じていないのか、との質問に対し、当局からの提案はなく、問題も生じていない、との回答があった。

埼玉県宮代町総務政策課長より資料3に沿って説明が行われた後、以下のような議論が行われた。

- ・ 職員団体が無いとの説明に関し、その理由や職員団体が無い自治体はどのくらいあるのか、それらの自治体に共通する点はあるのか、という質問に対し、当町では一貫して職員団体が存在しないが、規模の問題のほか、組織風土が家族的でみんなで行政を支えようという雰囲気がある、職員団体のない自治体について全て把握はしていないが、近隣の同規模の自治体で、職員団体のない自治体も存在すると聞いている、との回答があった。
- ・ 新しい人事制度の導入の際には、説明会を開くといったことはしたのか、そのときに不服の意見はなかったのか、との質問に対し、例えば、今年度から部下からの評価を含む360度評価などを入れているが、事務が増えたとか、評価結果がしっかり運用されていないなどの意見が出ている、導入の際は、アンケートを実施し、特に若手職員から、頑張っている人が評価されない等の意見が多く出たことから、プロジェクトチームを作ってたたき台を検討し、その上で説明会等を実施するという手順を踏むなど、職員の理解を得ながら進めている、との回答があった。
- ・ 人事評価結果を勤勉手当・昇級に反映させているとのことであるが、職員の納得性が大事である、本人へ結果の通知は行っているか、結果に対して不服があれば、きちんと吸い上げられることが確立されているか、との質問に対し、今年度からの評価制度についてはすべて本人に通知している、評価する側、される側それぞれの運用は難しいので、研修をやりながら評価の精度を上げていくことが課題である、との回答があった。
- ・ 人事評価結果による成績の分布はどうなっているか、金額的にどの程度差がつくのか、という質問に対し、分布は、特に優秀、優秀、良好(標準)、良好未満の4段階で、上の2段階は、それぞれ、全体の10%、30%以内となって

いる。一番下の段階は、絶対評価で標準点の25%を下回る者が該当し、10人くらいいる、本人の自覚があるのかどうか分からないが特段の不満などは出ていない、勤勉手当の金額的な差は、10万円弱程度である、との回答があった。

- ・ 数値目標を達成した結果、逆に住民サービスが低下するという危険もありうるが、その意味で住民から苦情が出るようなことはないのか、との質問に対し、苦情が出たということは聞いていないが、御指摘の部分は全くないわけではないと思う、必ずしも数値目標化になじまないものもあり、目標設定の仕方は上司との面談の際に上司から指導する必要がある、との回答があった。

静岡県職員総室長より資料4に沿って説明が行われた後、以下のような議論が行われた。

- ・ 公務員が直接行うべきものとして具体的にどのようなものがあると考えられるか、との質問に対し、一般的に権力行政といわれる、税の徴収や警察、安全、教育の一部のほか、精査が必要であるが許認可の一部が考えられる、また、精査が必要だが、企画立案業務も自治体の意思形成に携わるものとして、本来的に公務員が直接行うべきではないか、との回答があった。
- ・ 総務事務センターの設立はどのような発想によるものか、との質問に対し、知事から、行政だから組織運営が違うというのではなく、民間の事例を学ぶようにという話があった、総務事務はルーティン的な部分が多く、相当の職員数が割かれており、公務のコアの部分であり、情報管理の必要性などから民間に出すことは考えられないと思っていたが、発想を変えようと言うことで、集中処理による効率化を図った上で、段階的に民間に委託できるものが一つのボリュームとしてでてきたという経緯がある、との回答があった。
- ・ 最終的に県の職員数はどの程度になると考えているか、との質問に対し、平成22年までは、削減計画があるが、その先は、道州制がどうなるか、といったこともあり、見通しは立てられていない、との回答があった。
- ・ 指定管理者制度を広範に行っているとのことであるが、その業務を管理するという部分は重荷になっていないか、との質問に対し、いわゆる「丸投げ」になると、こちらの能力が落ちてしまい、県民の本当のニーズと乖離するおそれがあるので、施設の設置目的や目的の達成方法などについて指定管理者と毎年協議することで、本当に県民が求める施設になっていくと思う、経費の削減だけが先行しないように気をつけている、との回答があった。
- ・ 資料の現業職員の推移に関して、職員数を削減するとき、労使の問題は生じなかったのか、との質問に対し、定数削減は、退職不補充が基本であり、病院の調理業務などで職務変更が行われたりしたが、本人の意向を尊重して時間をかけて行っており、ある程度スムーズに行われたと考えている、との回答があった。
- ・ 公共サービスは、直接提供するかしないかに関わらず、管理・監督や住民の利便性の観点で最終的に行政が責任を負うことになると思うが、公務を全て

分類し、民間に全て委ねることができるとされ、その分野を全部出してしまい、行政が直営で行う部隊がなくなった場合には、その後、官民での競争が成り立たなくなり、価格がどんどん上がっても行政のなすすべがないということになることが心配である、との指摘に対し、事務ごとにきちんと見極めて、部分的に出すなど精密にやっていく必要がある、運営部門が減っても評価を行う企画部門は厚くするといった問題意識を持っている、との説明があった。

日本たばこ産業株式会社執行役員及び労働部長より資料5に沿って説明が行われた後、以下のような議論が行われた。

- ・ 民営化に伴う労使関係の変化に関する質問に対し、昭和30年代前半には激しい闘争もあったが、昭和37年に合理化のための事前協議制が締結され、労使関係ルールが整って以降、労使双方の努力により相互信頼・相互尊重に基づく良好な労使関係が維持されてきた。また、民営化により争議権が付与されたが、職場の混乱を防ぎ、お客様に迷惑をかけないために、整然と行うための労使ルールが作られたが、民営化後、今日まで争議権が行使されたことはない、との説明があった。
- ・ 民営化前後の賃金決定についての質問に対し、労働協約は民営化のときは基本的にそのまま引き継がれた。公社時代は、最終的には仲裁裁定が出てそれを基にもう一度協議していたが、民営化により、自主交渉・自主決着体制が整ったことで、何をメルクマールとするのかということも含め、労使で話し合っ、決めている。賃金決定に当たって、会社の支払能力、世間相場、社員の生活安定等を基本に議論することで労使の認識が一致しており、双方納得の上で結論を出している。世間相場としては、例えば、春闘であれば他社の決着状況や賃金水準等を参考にしている、といった説明があった。また、昨年4月に賃金制度を大きく変えた際も組合と協議して決めており、民営化当時の賃金制度とは様変わりしている。
- ・ 職員数や組合員数に関する質問に対し、単体ベースで正社員約1万人のうち、約8100人が組合員であり、組織率は、ほぼ100%であること、また、営業のサポートや受注業務などに従事する非正社員も加入している、との説明があった。

次回の小委員会は、2月6日の午後に行うこととされた。

以 上

<文責：行政改革推進本部事務局（速報のため事後修正の可能性あり）>