

行政改革推進本部専門調査会小委員会の結果について

1 開催日時

第1回 平成19年1月18日(木) 9時30分～12時

第2回 平成19年2月6日(火) 13時30分～16時

2 小委員会の構成

3つの小委員会を設置し、ヒアリングを実施。小委員会の設置に関する事項並びに各小委員会の委員及び主査は別紙1のとおり。

3 ヒアリング対象先(各小委員会における進行順等は、別紙2のとおり)

- ・国(人事当局) 6省庁
法務省、財務省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省
 - ・国(職員団体) 3団体
国税労働組合総連合、全農林労働組合、全労働省労働組合
 - ・地方自治体首長 3人
山形県知事、大阪府池田市市長、岩手県一戸町長
 - ・地方自治体(人事当局) 4団体
東京都、山口県、福岡県北九州市、埼玉県宮代町
 - ・地方自治体(当局:市場化テスト、指定管理者制度等を中心に) 3団体
静岡県、北海道札幌市、三重県四日市市
 - ・地方自治体(職員団体) 3団体
全北海道庁労働組合、鹿児島市職員労働組合、智頭町職員労働組合
 - ・独立行政法人 3法人
独立行政法人国立病院機構、独立行政法人産業技術総合研究所、
独立行政法人雇用・能力開発機構行政法人(市場化テスト等を中心に)
 - ・独立行政法人(労働組合) 1団体
全印刷局労働組合
 - ・国立大学法人 2法人
国立大学法人東京外国語大学、国立大学法人群馬大学
 - ・民間企業 3社(製造業、公益事業、旧三公社)
トヨタ自動車株式会社、東京電力株式会社、日本たばこ産業株式会社
 - ・民間企業(労働組合) 1団体(旧三公社)
NTT労働組合
- (計 32団体)

4 小委員会における主な意見等

別紙3のとおり。

以上

行政改革推進本部専門調査会小委員会設置規程

平成18年12月18日

行政改革推進本部専門調査会座長決定

1 小委員会の設置

行政改革推進本部専門調査会に3つの小委員会を設置する。

2 小委員会の任務

小委員会は、座長が指定する機関、団体等を対象にヒアリングを行う。

3 小委員会の構成

- (1) 小委員会は、行政改革推進本部専門調査会委員をもって構成する。
- (2) それぞれの小委員会を構成する委員は、座長が指名する。
- (3) それぞれの小委員会に主査をおき、座長がこれを指名する。
- (4) 主査に事故があるときは、座長が指名する委員が、その職務を代理する。

4 専門調査会への報告

各主査は、ヒアリング終了後、その結果を専門調査会において報告するものとする。

5 小委員会の公開

- (1) 記者の傍聴はできるものとし、筆記を認める。
- (2) 主査は、原則として小委員会終了後、速やかに会議の資料を公表するものとする。ただし、主査が必要と認めるときは、資料の一部又は全部を公表しないものとすることができる。
- (3) 主査は、小委員会終了後、速やかに議事要録を公表するものとする。

6 雑則

本規程に定めるもののほか、議事の手続その他の小委員会の運営に関し必要な事項は、主査が小委員会に諮って定めるものとする。

行政改革推進本部専門調査会小委員会の構成について

平成18年12月18日

行政改革推進本部専門調査会座長決定

行政改革推進本部専門調査会小委員会設置規程（平成18年12月18日行政改革推進本部専門調査会座長決定）第3項に基づき、小委員会の委員及び主査を以下のとおり決定する。

Aグループ

佐々木 毅（主査）

朝倉 敏夫

稲継 裕昭

加藤 丈夫

丸山 建藏

Bグループ

清家 篤（主査）

内海 房子

川戸 恵子

古賀 伸明

西尾 勝

松本 英昭

Cグループ

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

（委員は、主査を除き五十音順）

(別紙2)

行政改革推進本部専門調査会小委員会(第1回)ヒアリング順(1月18日)

	Aグループ	Bグループ	Cグループ
1	町村(職員団体)	県(職員団体)	知事
	智頭町職員労働組合(鳥取県)	全北海道庁労働組合	山形県
2	東京都(人事当局)	民間企業(製造業)	市(職員団体)
	東京都	トヨタ自動車株式会社	鹿児島市職員労働組合
3	県(人事当局)	市(当局(市場化テスト、指定管理者等を中心に))	町村(人事当局)
	山口県	四日市市(三重県)	宮代町(埼玉県)
4	市(当局(市場化テスト、指定管理者等を中心に))	市(人事当局)	県(当局(市場化テスト、指定管理者等を中心に))
	札幌市(北海道)	北九州市(福岡県)	静岡県
5	市長	町村長	民間企業(旧三公社)
	池田市(大阪府)	一戸町(岩手県)	日本たばこ産業株式会社

行政改革推進本部専門調査会小委員会(第2回)ヒアリング順(2月6日)

	Aグループ	Bグループ	Cグループ
1	国立大学法人	民間企業(旧三公社(労働組合))	国(人事当局)
	国立大学法人東京外国語大学 国立大学法人群馬大学	N T T労働組合	厚生労働省
2	国(人事当局)	国(人事当局)	国(人事当局)
	法務省	財務省	国土交通省
3	国(人事当局)	国(人事当局)	国(職員団体)
	経済産業省	農林水産省	全農林労働組合
4	国(職員団体)	国(職員団体)	特定独立行政法人(労働組合)
	国税労働組合総連合	全労働省労働組合	全印刷局労働組合
5	民間企業(公益事業)	特定独立行政法人	独立行政法人
	東京電力株式会社	独立行政法人国立病院機構	独立行政法人産業技術総合研究所 独立行政法人雇用・能力開発機構

行政改革推進本部専門調査会小委員会における主な意見等

(整理の都合上、重複して掲載しているものがある)

「簡素で効率的な政府」における公務の範囲及びそれを担う従事者の類型化とそれぞれのあり方

公務の範囲についてどのように考えるか

- 官から民への動き、市場化テストの導入、独立行政法人化などにより、公務の範囲や官民の役割分担のあり方はどのように変化しているか。
- 公務の範囲の現状をどのように評価するのか。

民間委託の推進、公務の担い手の多様化等に関する意見等

- ・ 市場原理が有効に機能しないものは、今後とも官が行っていくべき業務と考えるが、民間部門の成長など社会経済情勢の変化や地域の実情（都市部とその他の地域との違い）等を踏まえ、フレキシブルに対応していくべき。また、企画立案と実施部門の分離等により、「民間にできることは民間に委ねる」との基本的考え方にに基づき、民間との協働や委託を推進していくべき。（山形県知事）
- ・ 「民間にできることは、民間に委ねる」を徹底。民間の活用に当たっては、行政サービスとしての必要性、公務員が直接実施すべきサービスか、民間開放による業務の質の維持向上及び経費の削減などの視点で、業務の内容及び性質に応じた仕分けを行い、受け皿となる事業者の状況などを考慮しながら、民間に委ねることの適否を判断（静岡県）
- ・ 「民間にできることは民間に」の方針の下、事務事業・公共施設の廃止、民営化、民間委託、指定管理者制度を推進。今後も外部監視機関の意見も聞きながら、「民間で行える事業」は全て民間（NPOや地域住民組織を含む）に委ねていく予定（池田市長）
- ・ 公共サービス全般について不断に見直しを行い、従来の民間委託に加え、指定管理者制度やPFI手法の積極的導入、市場化テストの研究など様々な公共サービスの提供手法の活用を図る一方、福祉分野等行政需要の高い分野には職員を重点的に配置（札幌市）
- ・ 社会構造の変化や市民ニーズの多様化により、公共の領域は拡大傾向にあり、公共サービスの担い手を見直し、民間企業、NPO、地域住民など多様な主体が公共を支える社会を構築する必要がある（札幌市）
- ・ 厳しい財政環境や少子高齢化、住民ニーズの多様化により、公共サービスを行政、すなわち公務員だけが担っていくことには限界がある。住民、自治会、NPO、企業等多様な主体との地域協働により、公共を支える必要がある（宮代町）
- ・ 職業能力開発は、民間部門（大学、専修・各種学校、経済団体等）及び公的部門（機構及び都道府県）において、それぞれの役割分担を踏まえて実施。当機構は、公的部門における職業訓練の実施主体として、主として中小企業労働者を対象としたものづくり分野を中心に、民間部門では行われていない職業訓練を実施。離職者等に対する訓練は、公共職業安定所の受講指示に基づく公共職業訓練として実施しており、民間部門で実施可能な訓練科目については民間委託（7割）を行い、民間で行われていない訓練科目に

ついて自ら実施（3割）。企業が従業員に対して行う職業訓練には、企業内で行うものとアウトソーシングによるものがあり、アウトソーシングによるもののうち当機構では、ものづくり分野を中心に真に高度なメニューで企業の従業員訓練を支援。学卒者等に対する教育訓練は、民間部門ではサービス分野を中心として専修学校等で行われているが、当機構では、ものづくり分野を中心として、現場の中核となる技能労働者の養成を実施（雇用・能力開発機構）

- ・（「私のしごと館」における将来的に外に出す業務量について）人材派遣や民間委託などにより実施している体験職種を市場化テストの対象としている。「私のしごと館」は、様々な業界や地方自治体と連携しながら、公共的な使命を有した形で運営しており、現在行われている5職種の市場化テストがどう動くかをみながら検討していきたい（雇用・能力開発機構）

その他公務の範囲に関する意見等

- ・ 公務員の範囲に関しては、今日、求められる公務の役割・機能等との関係で検討されるべきであるが、当面、現在の公務員を前提に労働基本権の在り方等についての議論を行っていくことが効率的（全労働）
- ・ 公共サービスの担い手がすべて公務員でなくても良いが、公務でやるべきことについての議論がもう少し必要ではないか、組合としては、雇用の保障は重要な問題であり、民間に委ねるべきものはきちんと議論した上で委ねれば良いが、安直に雇用問題を扱うべきではない（全農林）
- ・ 今日の自治体が、民間にできる業務を多く実施しているため、民間にはできない業務も含めて、一体として民間と比較され、効率性の視点から問題視されているように感じられる。公と民の役割分担を明確化作業に期待したい（北九州市）
- ・ 一戸町を含む町村は、「複雑」かつ「手を広げすぎている」状態。そしてそれだけの事務事業をこなしながらも、時代の変化について行けない感がある。つまり、住民を最適な形で持続可能な方向へ導けないでおり、そこに住民の不安、不満も生じている（一戸町長）
- ・ 公務の範囲は都市部と地方が一律で考えられるか疑問。行政外に受け皿がある都市部とない地方が同一で考えられるかどうか、また、都市部のコストと地方のコストは利用者数、密度などにより同一にならない。採算が合わないため地方では公務に依存しており、地方の公務の在り方・範囲は都市部に比べ広がると考えられる（智頭町職労）
- 「官だけが担っている仕事」は、どのようなものが、どのような理由であるのか（公権力行使、国家意思の形成、採算性など）

官が担うべき業務の具体例等

- ・ 市場原理が有効に機能しないもの（必要な公共財の提供、外部不経済（経済）性の関与、市場の不完全性への対応、ナショナル・ミニマムの確保）については、今後とも官と

して行っていくべき業務と考える（山形県知事）

- ・ 公務員が直接行うべき具体的業務について、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（静岡県）
- ・ 行政は行政でなければ対応できない領域に重点的に職員を配置していく必要がある。単純な業務は基本的に民間、非常に高度な業務は専門家に依頼すると、上からも下からも狭められコアだけ残るといふ形となる。都市計画のような大きなプランニング、福祉系の部門、税金の課税は公務員がやることになるのではないかと（札幌市）
- ・ 市職員が担うべき業務の考え方については、外部委託等の適否判断基準（ ）に基づき整理（ 1 法令等の規定により職員が直接実施しなければならないもの、2 外部委託等に適しないと判断されるもの（公権力の行使、市の意思決定、公正性・公平性に関して高度の判断が必要、行政上の専門知識・技術が特に必要、機密保持が必要、内部業務など）、3 外部委託等が可能なもの）（四日市市）
- ・ 「公務の範囲」はどんどん縮小できるし、純然たる「公直営」で行うべき職務は殆んどない。これからの主要課題にしても、「公直営」ではなく、「地域社会の意志の形成」のもとに、首長をはじめとする「少数の精鋭公務員」が住民との協働の中で取り組む形が一番良い。その他の簡単な業務は、基本的には民営化や業務委託が可能（一戸町長）
- ・ 行政は地域経営のための企画立案や条例制定など行政でなければ対応しえない部分を担い、地域経営の戦略本部としての機能を発揮することが求められる（宮代町）

官が担うべき業務の在り方に関する意見等

- ・ （労働基本権を付与するタイプの仕事は民営化することが必要との考え方について）それぞれの行政の役割、機能、性格に即して公務員が担うのか、民間が担うのかということ議論していくべき。労働行政では労働者の権利保障などの目的に即した、必要な専門性、公正・中立性、効率性、コストパフォーマンス、労働行政としての総合性を考えると、公務員が担うことが重要であり、そのことを前提に基本権の議論を行うべき（全労働）
- ・ 公務労働がどうあるべきかを決めるのは住民である、どの範囲までを公務員労働者が担う公務サービスにするのかについては、方針決定が大前提であり、その上に立って、民間委託してもよいかなどケースバイケースで考えていかなければならない。労働条件もさることながら、住民サービスが後退することになれば賛成しかねる（全道庁労組）
- ・ 公務員のあり方は、国民・市民のニーズに対する公務サービスの質と量によって決定されるものであり、あり方を論議することが直接、公務員削減、人件費削減に繋がってくることはおかしな話であり、どのようなサービスを公務が担うべきかということキッチリと論議することが重要である（鹿児島市職労）

- ・ 公務に携わる人が公務員であるときの在り方の基本は公益性の確保と考えるが、検証がないままに試験的に公務を切り売りしている現状があり、公共サービスの質の低下を招いている（智頭町職労）
- 「官民ともに担っている仕事」は、どのようなものが、どのような理由であるのか。
- ・ （バスは民間委譲で、地下鉄は直営で行う理由について）バス路線は元々民間もやっていたので委譲がやりやすかったのに対して、地下鉄はそうではない、しかし、駅務の業務のようなものは委託していく（札幌市）

公務を公務員とそれ以外の者とで分担する現状についてどのように考えるか

- 独法、民間委託、民営化などの現状をどのように評価するのか。
- 公務を公務員が行う場合とそれ以外の者が行う場合で違いがあるか。あるとすればそれをどのように評価するのか。

公務を民間に委ねた場合の適切な実施の確保等

- ・ 民間企業が担うこととなった場合の適切な実施の確保について、指定管理者制度の場合、以下を実施。期待する成果、達成すべき水準の明確化、指定管理者が幅広い経営手段を活用できるよう、許容範囲で可能な限りの裁量権を付与、選定手続における透明性及び公平性の確保、県と民間企業等の役割を整理し、委ねる業務の範囲の明確化、事業実績の適切な評価方法の確立（静岡県）
- ・ 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（静岡県）
- ・ （行政が直営で行う部隊がなくなった場合には、官民での競争が成立せず、後で価格が上がっても行政のなす術がないとの懸念に関し）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る必要がある、運営部門が減っても評価を行う企画部門を厚くするといった問題意識を持っている（静岡県）
- ・ 確保すべきサービスの質の要求水準を明確にし、それを適切にモニタリングすることができる仕組みを構築することが必要。平成19年度から行政評価制度を活用した指定管理者の業務評価を実施（札幌市）
- ・ 指定管理者に係る管理実施のチェック、モニタリングに準拠して、適切なルールや具体的な手法の整備を推進。委託契約について、外部委託等適格審査部会を庁内に設置し、委託の適正化、標準化等の審査を実施。民営化後の業務運営について第三者委員会によるチェックを実施（四日市市）
- ・ 戸籍事務の民間委託については、行政処分にあたらぬ部分のみを委託しており、行政処分にあたる部分、例えば、受理決定処分とか、証明書の交付判断の決定の部分は職

員が担っている、守秘義務については、委託契約の中で担保しており、今のところ問題は生じていない（四日市市）

- ・ 市場化テストに係る質の確保に関しては、企画競争の形にして事前チェックを行うとともに、事後チェックとして、目標値に対する実績をきちんと取っている。また在職者や事業主の満足度についても確認するようにしており、職員の効率性に対する意識も上がっている。翌年度の本格実施の際には、受講者確保の協力やモニタリングを踏まえた事業者への改善の勧告や相談を行いながら、目標水準に達するような実施ができるようにしたい（雇用・能力開発機構）

独法化の現状等

- ・ （完全民営化とどちらがよいかとの質問に対し）神経難病、結核などの不採算部門をもっており、また、災害救助、国民保護法の指定公共機関などで指示が来たとき一体として動けるかとの問題、また、臨床研究などで治験に取り組んでおり、独法の方が良い。（国立のままの方がよかったかとの質問に対し）病院は長期計画が必要で、特に、医師、看護師などの職員確保について、予算、総定員法で縛られることなく、自由に動けるのが大きな違いであること、機構では中期目標等もあり継続的に事業に取り組むことが可能となったことなどは良い面である（国立病院機構）
- ・ 独法化のメリットに関し、恒常的な組織である研究部門に加え、時限組織である研究センターを柔軟に改編できるようになった（産業技術総合研究所）

その他

- ・ アウトソーシングは試行・実施という段階で少しずつ進んできている、入り口から反対ではないが、職員の労働条件の確保や住民サービスは確保されるかななどを議論している（全道庁労組）

公務員の類型化についてどのように考えるか

- 公務の分類、公務の公共性の変化や労使関係の視点からは類型化はどのようになされるべきか。
- 公務員の類型により求められる公務員像は異なるのか。
- ・ 労働基本権の在り方について、例えば、本省、税関、国税など公務にも多様性があり、一律に扱うというより、公務の実態や質を踏まえて、公務の特殊性、職務の公共性の観点も踏まえて総合的に議論することが必要である。（公務全体の中でも労働基本権を付与する層はいるかとの質問に対し）労働基本権については、ア・プリアリにどうだということではなく、専門調査会で十分な検討をお願いしたい。労働基本権だけでなく、再就職、能力給の問題も含めた公務員制度全体を考える際に、仕事の質の違いを考えていく必要があるとの趣旨である（財務省）
- ・ 労働基本権の在り方については、公務の安定的、継続的な運営の確保、あるいは国民生活に与える影響等について、総合的に検討していく必要がある。公務の性格でいうと、本省の企画立案業務の場合に特に争議権について公共的な性格の公務の継続性や危機

管理をどう考えるか、地方では国民へのサービスを実施しており、業務の停廃がどのような影響を与えるか、という問題がある。それぞれの業務の性格を勘案して、それが止まったときにどのような影響があるか細かく勘案して判断する必要があるのではないか（厚生労働省）

- ・ 労働基本権については、一律に基本権が論じられてきたが、一律でなく職務の内容等に着目した議論が必要（山形県知事）
- ・ 労働基本権の在り方を議論するに当たっては、公務の範囲や職務の種類、代償措置の在り方、県民に与える影響等について、総合的に検討する必要がある（山口県）
- ・ 類型化は、高度の価値判断にあたる者と簡単な業務にあたる者とに分けるべきである。さらに、簡単な業務は「公直営」でなくて良い（一戸町長）

公務員の現状とそのあるべき姿についてどのように考えるか

- 公務員の実態をどのように評価するのか。
- 公務を担う公務員のあり姿についてどのように考えるか。
- ・ 厳しい定員の中でより良いサービスを提供しなければならず、職場環境の改善はまだ十分でない、本省における長時間勤務の是正やメンタルヘルスの問題について努力しているが十分ではない、地方支分部局でも定員削減が厳しく、新規採用がほとんどできない状況にあり、その中でいかに効率化し、より良い職場環境をつくるかというのは大きな課題（厚生労働省）
- ・ （有為な人材が、高い使命感を持って安んじて能力を発揮できる改革が必要との説明に関し）能力・業績のほかに、官民交流が1つの有効な手段である、若い段階で民間企業に武者修行という形で働くことを積極的に行うとともに、民間企業の方にもどんどん来てもらっており、実際に先般もI種相当という扱いで民間企業から30代の職員を2人採用して、組織に刺激を与えながら活性化を図っている（経済産業省）
- ・ （全国にいる職員の士気をどのように保持するのかについて）異動や昇任などの人事配置を行う上で、特定の職員に負担をかけるのではなく、皆が公平感を持って仕事に取り組めるようにしている（国土交通省）
- ・ 各行政分野の専門性の向上がますます重要となっているが、組織階層が給与水準決定の主要な指標となっているため、ゼネラリスト優位に人事管理が行われる傾向があり、各分野の専門家育成の弊害となっている（全労働）
- ・ 公務員には、全体の奉仕者としての自覚の下、強い使命感に裏打ちされた目的意識と高い専門性が求められる。今日、質の高い公務を実施するにあたって、公正・中立性、専門性、能率性、継続性等を確保するため、こうした公務員の存在と役割発揮は不可欠（全労働）
- ・ 現行法では国家公務員の権利等に関する制度が不十分な面があり、例えば、勤務時間、安全衛生等に関して新たな制度設計が必要。その際、労働基準法、労働安全衛生

法等の仕組みを積極的に取り入れることも有効（全労働）

- ・ 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（山形県知事）
- ・ 組織としてのモチベーションを向上させるために、目標と責任の明確化が必要。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（山形県知事）
- ・ 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ったが、時代の変遷によって公務員の質が均質化していないため、人事管理が必要となっている。（あるべき姿に戻す方策について）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、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（山形県知事）
- ・ 公務員のあるべき姿とは、従来と違って「簡単な業務をする者を含む大きな集団」ではなく、「高度の地域社会に本当に役に立つ少数精鋭」に変わるべき（一戸町長）
- ・ 国民・市民が必要と求める公務サービスの存在と構成が、公務員の在り方の前提となり、公務サービスの質と量が決定される。在り方論に基づく人件費削減を目的化することなくどのような政府または自治体を構成し、如何なるサービスを公務が担うのかを国民的議論のもとで検討することによって、公務員の在り方は導かれる（全道庁労組）
- ・ 3年間で約40人辞める一方、採用は全く行っていないため、その分をみんなでカバーしている状況。時間外労働の実態把握は行っていないが、民間でいうサービス残業が行われている（智頭町職労）
- ・ （独法化により働く人に不満はないかとの質問に対し）一生懸命にやっている病院には、6、12月の賞与以外に病院の全職員に対し年度末賞与というシステムを作り、働けばその分について跳ね返りはでてくるようにしている（国立病院機構）
- ・ 国民が必要とする公共サービスとは何か、それを担う公務員はどのような役割を使命として果たすべきか、との観点からみれば、「公務員のあり方」は、公務員としての立場からの議論だけではなく、広く国民的議論を経て明らかになる（全印刷）

国民主権・財政民主主義の原理と労使関係のあり方

国民主権・財政民主主義と公務員の人事管理体制についてどのように考えるか

- 現在の公務員のあり方等の決定の仕組みをどのように評価するのか。
- 現在の公務員の人事管理の状況及び人事管理体制（人事管理事項を人事院、総務省、財務省、各府省等で分担する仕組み）をどのように評価するのか。
- ・ 勤務条件法定主義の下で、各府省の人事当局には、給与全体の引き上げの決定権はなく、定数についても、省内の各部局組織の要求を調整して、査定官庁である関係省

庁に要求、折衝することまでであり、約束できる事項はほとんどない状況である、その意味で協約締結権がないのはやむを得ないと現状では感じている（法務省）

- ・（労使での議論について）給与では、給与構造改革にあたって組合には意見があり、それを人事院に伝える努力をする、定員の確保は労使双方にとって重要であるが、十分協議する中で当局として努力する、級別定数についても労使で議論をする中で当局として要求を行う、法律的な枠組みはあるが、運用の中でできることを行っているのが現状である（厚生労働省）
- ・（制度官庁との役割分担に関する評価について）当省の勤務環境は厳しいものがあるが、使命感を持って働いてもらうため、一定のルールを定めながら取り組んできた。その中で制度官庁の役割は非常に大きかったと考えている（国土交通省）
- ・ 人事評価制度について、制度官庁である総務省との間で議論してきたが、総務省が「政府を代表」した立場になく、また、当方に交渉権もないため、要求を「聞くだけ」にとどまり、試行内容には反映されていない。これでは、職員がモチベーションを高め、行政サービス向上に結びつく評価制度が構築できない（全農林）
- ・ 人事委員会勧告制度については労働基本権制約の代償措置として位置付けられてきたが、給与等の勤務条件の決定を全て当事者間の交渉によるものとすることは困難。第三者機関である人事委員会の勧告制度については、勤務条件を決定する要素として有効かつ必要（山形県知事）
- ・ 人事委員会の勧告事項については、労使双方が都民本位の都政を遂行する観点から、話し合いを行いながら結論を出してきており、代償措置としての人事委員会制度は機能している（東京都）
- ・ 定員削減等組合の理解を得る必要がある条例提案等の際は、組合の理解が得られている場合、その旨を説明すると議会の了解は大体得られるが、十分に組合の理解を得られていない場合は、大局的な見地から議会が判断することとなり、一部反対が出てくることもある（池田市長）
- ・ 現況は全国横並び、国公準拠であり、住民主権のあり方や財政民主主義の原理からあまりにズレている。（基本権の付与と「住民主権、財政民主主義」との関係に関し、団体協約で決まったことは、そのまま決定されるのか、その後、議会の判断を経て決定されるのかとの質問に対し）最終的には決定権は議会がもつべきだろう（一戸町長）
- ・ 給与の独自削減措置が長期間行われてきており、人事委員会勧告に基づく給与決定システムが事実上機能しておらず、現実の問題として、給与決定権限が労使間の交渉に委ねられる結果となっている（全道庁労組）
- ・ 町村自治体においては、人事院勧告や県人事委員会勧告、他の自治体、生計費をもとにした労使交渉、勤務条件条例主義、財政民主主義によって賃金を決定することで労働基本権制約の代償措置を担保してきたが、独自削減が労使合意のないまま一方的に決定され、さらに本来、情勢適応の原則を尊重すべき議会が、それとは異なる給与

決定に関する権限を行使するなどの実情から、労働基本権制約とその代償措置は明らかに機能不全をおこしている（智頭町職労）

労使交渉等の情報公開等についての意見等

- ・ 勤務条件の具体的な点は運用による部分が大きく、また運用については職員団体との交渉で決められてきたが、情報公開が不十分であったため、議会や住民からのチェック機能が働かなかった。労使関係は情報公開を進めることにより緊張感のある関係を構築すべきであり、既に職員団体との交渉結果をホームページで公開（山形県知事）
- ・ 労使交渉現場のマスメディアへの公開について、市民や組合の理解も必要であり、現時点では時期尚早と考える（池田市長）
- ・ 労働基本権を与えるべき。与えてもそれが不当に発動される事はない。住民のチェックはされる。団体交渉も公開で行えば良い（一戸町長）
- ・ 仮に、職員組合が設置され、団体交渉、争議が行われるならば、その過程について可能な限り情報公開をしていきたい。基本権の行使について、職員組合も議会や住民に対して説明責任を負うことで、合理的な対応が確保されると考える（宮代町）
- ・ 地方公共団体の場合、使用者は首長であると考えており、交渉内容が外に出ることと情報公開はダイレクトにイコールではなく、全部外に出すという形での公開は考えていない（智頭町職労）

国民主権・財政民主主義と労使関係のあり方についてどのように考えるか

- 最高裁判例をどのように評価するのか。
- 労働基本権の制約に対する現行の代償措置をどのように評価するのか。
 - ・ 全農林の最高裁判決にあるように、様々な公務員の地位や職務の公共性とか、あるいは人事院その他の労働基本権制約の代償措置等の考え方は、それなりに現時点でも合理性があるものと考えている。ただ、現在、様々な角度から国家公務員制度改革が議論されているところであり、その議論の中で見直すべきところは見直されることもあり得るのでないか（法務省）
- ・ 現行の人事院制度は基本権制約の代償措置として一定の機能を十分持っている、基本権の問題を考える場合、人事院の役割も含めて総合的に考える必要がある、基本的には今の仕組みの中で一定の機能があると思う（厚生労働省）
- ・ （全農林判決に関し、当時との環境の変化についての質問に関し）昭和40年代を中心に全農林は争議行為を相当行い、当局は処分ということを繰り返していたが、現在は、昭和60年を最後にストはないなど、組合との関係の状況はかなり変化している。しかし、判決に書かれた論理は変わっているわけではなく、民間であれば企業の業績が一定の歯止めとなるが、役所の場合は歯止めの要素がない。現在はストを乱発する体制ではないとは思いますが、制度設計にあたっては、論理的に整理して考える必要があるのではないかと（農林水産省）

- ・ 人事委員会勧告制度については労働基本権制約の代償措置として位置付けられてきたが、給与等の勤務条件の決定を全て当事者間の交渉によるものとするのは困難。第三者機関である人事委員会の勧告制度については、勤務条件を決定する要素として有効かつ必要（山形県知事）
 - ・ 人事委員会の勧告事項については、労使双方が都民本位の都政を遂行する観点から、話し合いを行いながら結論を出してきており、代償措置としての人事委員会制度は機能している（東京都）
 - ・ 労働協約締結権付与の場合に、人事管理機関が人事委員会の役割をどう果たすのかは大きな課題。労使交渉に限れば、現行の勧告制度の方が実務的には円滑なものとなり、落ち着き易い、また、人事課で民間給与比較に関し年齢別・業種別で結論を出すことは現実的に無理。採用等についても、専門的な機関にやってもらった方が良く機能し、そのような点からも人事委員会は必要（山口県）
 - ・ 給与決定システムとしての人事委員会勧告について、20年近く完全実施されており、労使対立の中での公平な機関として、人事委員会勧告は機能している（北九州市）
 - ・ 給与の独自削減措置が長期間行われてきており、人事委員会勧告に基づく給与決定システムが事実上機能しておらず、現実の問題として、給与決定権限が労使間の交渉に委ねられる結果となっている（全道庁労組）
 - ・ 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（鹿児島市職労）
 - ・ 近年は国または他の自治体並みの賃金改定を下回る独自削減が常態化し、基本権制約の代償措置が有名無実となっている。また、労働基本権制約の代償措置が及ばない恒常的な独自削減が、職員の士気に多大な悪影響を与えている（智頭町職労）
- 民間の労使関係と公務の労使関係はどのように異なるか（例えば、当事者能力、労使の意識など）。また、国民主権・財政民主主義の下で、それをどのように評価するのか。

民間企業における労使関係等

- ・ 労使関係は、相互信頼を基盤としており、組合は、会社施策への協力を通じ、会社の成長に寄与する一方、会社は、組合員の雇用・労働条件の維持・改善を通じ、組合員の生活の安定・自己成長に寄与。こうした労使関係は、コミュニケーションの徹底により成立。労使が各々の立場から意見を述べ、話し合いを通じ、諸課題の共有・解決を図ることは、会社にとっても極めて有効（トヨタ自動車）
- ・ 一旦雇用した従業員は決して解雇しないという覚悟で経営を行っている。会社の発展と従業員の雇用・生活の安定・向上に向け、労使協議会では、毎回、お互いが腹おちするまで徹底した話し合いを行い、課題の解決に努めるといった風土が醸成されて

いる（トヨタ自動車）

- ・ 民間企業では、「会社の発展が従業員の生活・労働条件の維持・向上に繋がり、それがまた会社の発展に繋がる」といったサイクルがあり、「頑張れば報われる」ことが実感できるが、公務員については働くインセンティブを設定することが難しいと感じている（トヨタ自動車）
- ・ 競争の激化に伴い業務運営全般にわたる変革が求められるなか、経営環境に関する労使の認識の共有、競争に打ち勝つための諸施策への労働組合の理解・協力は不可欠。このため、今後も労使協議を一層充実し、コミュニケーションを密にすることで、労使の相互理解、相互信頼を深めていくことが重要（東京電力）
- ・ 労働協約において、組合間の紛議は平和的手段をつくして解決をはかることを確認している。昭和20年代から40年代までの労使間の底流にあった「対立感」が払拭され、50年代以降労使協働する関係に発展（昭和49年の職場放棄実施以降、争議行為は行われていない）（東京電力）
- ・ （管理運営事項と労使交渉、労使協議の関係について）基本的に経営側の専権事項については、組合の意見は聞くに止めているが、そのうち、要員計画とか採用計画については、事前に組合の方から申し入れという形で要望が出てくるので、一応受け止めながら、最終的に経営側の判断でとりまとめたものを説明している（東京電力）
- ・ 労使関係の人員について、本店の場合、専任の担当者はマネージャーを入れると4名で、大型案件の交渉責任者である自分を含めて5名程度である。出てくる問題によって様々な部署と協力関係や連携の必要が生じ、相当な人数が間接的には関わることとなる。協議に出てもらう調整や、事前に組合から出そうな質問の調整等についてラインとはかなり連携しながらやっている（東京電力）
- ・ （公務の人事労務管理について）個人的な考えであるが、例えば、争議権を認めるにしても、警察や国会の運営において、省庁・官庁の方が争議をやって、仕事が動かないというのも、大変な国家としての停滞、大損失であるから、職種や時期など様々な制約があると思う。また、例えば人事院で賃金を決めることに本当に合理性があるのかというところは、私個人としては疑問を感じる（東京電力）
- ・ 経営環境等について労使が共通認識を醸成しつつ、相互信頼・相互尊重の精神のっとり、良好な労使関係を維持。今後とも、厳しく・激しく変化する環境等にスピード感と柔軟性を持った対応ができるよう、経営環境・事業状況・今後の課題等について、前広な意思疎通（労使コミュニケーション）に労使双方が努力（日本たばこ産業）
- ・ 競争に耐え得る経営基盤の確立と事業の発展を労使の基本認識とする。パートナーとしての労使関係（事業経営の基本方針について労使相互の理解を深める経営協議会の設置、業績・生産性の向上を前提に労働条件について的一致点を見出す場として団体交渉を位置付け）を確立（NTT労組）
- ・ 市場・競争環境が急速に変化する中で、グループ各社の事業を発展させ、社員・組

会員の雇用と労働条件をどう守っていくか、労使が一体となって真剣に知恵を出し合い取り組んでいく必要がある（NTT労組）

- ・ 労使交渉、賃金交渉について、組合としては8企業本部体制をとっているが、交渉については、例えば賃金という基本的な労働条件については、中央本部とそれぞれ企業ごとに交渉権を成立させている（NTT労組）
- ・ 評価制度を確立したときには、交渉事項にした。評価結果は昇給と賃金の両方に反映されている。判断の基準や基本的なフレームワークは労使で確認し、整理をしたが、それに基づいて誰をどう評価するかについて経営者が管理運営事項として最終判断している（NTT労組）
- ・ 国家公務員の労働基本権について当事者能力がどこまであるのかということを確認にした労使関係は必要であろう（NTT労組）

民間企業における労使協議等

- ・ 「労使協議会」は、単なる交渉・協議の場ではなく、最終的にはすべて会社・組合の双方の責任において解決に至る（同意する）ことが求められる。中長期の競争力強化に向け、経営環境や経営課題、働き方、職場での問題等幅広い議論を、労使双方が対等の立場で十分にかつオープンに意見交換する（トヨタ自動車）
- ・ 経営に関する事項についても互いの理解を深めるため率直な話し合いを行っており、組合の意見は真摯に受け止め、できることは会社施策に反映するというのが当社の労使関係の特徴。（組合はどこまで経営に意見を述べるべきかとの質問に対し）労働条件や職場環境に関することは労使対等の立場で議論することが基本であり、それ以外の経営に関する事項では、組合は組合の立場で物言いはするが、最後は会社が決めること、という互いの了解のもと協議を行っている（トヨタ自動車）
- ・ 労使の信頼関係の維持向上に向けた取組みとして、経営活動の細部に亘り労使協議を実施、経営の基本方針等について自由に意見交換する「労使経営懇談会」を設置、労使が重大災害の発生原因や再発防止策などを協議する「安全協議会」を設置、このほか労使共通の重要課題について労使委員会を設置し適宜意見交換を行っているほか、非公式な場においても密接にコミュニケーションを図っている（東京電力）
- ・ 団体交渉の他に、労使協議制として、経営方針、事業計画、財務状況等経営の重要問題について労使が意思疎通を図る「経営問題委員会」、合理化等施策の実施にあたり生ずる摩擦を未然に防止するため、その実施前に組合と協議する「事前協議制」、安全衛生や研修計画等特定の重要課題について意見交換を行う各種委員会等を設置（日本たばこ産業）
- ・ 経営協議会を設置し、団体交渉と区分けして経営の基本的な方針について労使間で認識合わせをするという協議を行う（NTT労組）

民営化前後の労使関係等

- ・ 公社時代は、公共企業体等労働関係法が適用されており、賃金問題に関しては、当事者能力のない労使関係とならざるを得なかったが、民営化後は、労使が主体的に解決（自主交渉・自主決着体制）できるようになり、何をメルクマールとするのかということを含め、労使で話し合っていて決めている。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（日本たばこ産業）
- ・ 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いる。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争議権が行使されたことはない（日本たばこ産業）
- ・ 労組の運動方針については、民営化前は反合理化闘争を掲げていたが、民営化後、「JTグループ各事業の健全な安定・発展を求めながら」というのを前置きして「雇用の保障と職場の確保」、「総合的労働条件の維持・拡大」を目指す提言・参加型運動（政策闘争）を確立（日本たばこ産業）
- ・ 公社時代は、主要な労働条件である賃金の決定権がなく、労使の自主的交渉が阻害されていたため、事業の経営の実態と遊離した労使間議論とならざるをえず、最終的には第三者機関（公労委）によって調停・仲裁がされていた（NTT労組）
- ・ 三公社五現業である電電公社時代には、積滞電話の解消の努力に対する評価が全く他と横並びとなるということで不満があり、結果として労使紛争になり、スト等を行った経験を持っている、争議権の有無でなく、公労法、予算総則で縛られた制約があり当事者能力が発揮できないことへの苛立ちがあった。1985年以降ストに入ったのは2回、ここ15年はストは行使していない、それ以前は毎年行っており、ストが多かった、85年に当事者能力を得てからは、できるだけ話し合いで解決しようという努力がはたらいっている（NTT労組）

独立行政法人、国立大学法人における労使関係、人事管理等

- ・ 独法化により、柔軟な任用制度の導入、柔軟な任用の実効性を高める新たな給与制度の導入、適切な任用や給与、組織活力の基盤となる個人評価制度の導入、人事交流の円滑化、柔軟な勤務形態等を実現（産業技術総合研究所）
- ・ 組織全体のあり方から日常的な要求事項に至るまで、交渉等を通じて誠意を持って対応しており、良好な労使関係を維持しながら諸課題を解決。独法化による混乱はないものの、民間型の労使交渉については未成熟な部分もある。具体的には、組織の性格が変わり今までと異なる知識が必要となっている。最近、社会保険労務士と契約し、労務体制の拡充を図るとともに、規程等のチェックなどを行っている（産業技術総合研究所）

- ・ 給与水準について、組合から（人事院勧告に準拠するのではなく）産総研独自で策定すべきとの意見がある。ラスパイレス指数のような画一的な尺度で比較するのではなく、独法ごとの能力や実績に応じて、適切な自由度を確保することが重要（産業技術総合研究所）
- ・ 予算について、民間からの資金もあるが、国からの運営費交付金が大部分を占めており、主に税金によって賄われていることから、現状において人事院勧告に準拠する形にならざるを得ない（産業技術総合研究所）
- ・ 当局は非現業の時代に比べて当事者意識が高まり、組織の運営に責任を持つようになった。依然、財政面で縛りがあるほか、賃金交渉も人勧に準拠せざるを得ないし、独自のノウハウもまだないが、運営を含めて法人の独自性を発揮できるようになっており、人事院規則などで縛られてきたものについて整理して法人独自でつくったりしたのも一部にある（全農林）
- ・ （独法化により法人当局は当事者能力を強化しているのか、との質問に対し）人員は限られており大々的な拡充はないが、労務担当の意識は非常に高まっている（全農林）
- ・ 労働組合が過半数組合でないため、各事業場に過半数代表者（各事業場の職域から推薦等により選出された職域代表者の中から互選または選挙により選出）を置いている。大学側は、過半数代表者と年に数回懇談会を設け、労働条件に関する話し合いや要望を聞くなどしており、労使関係は概ね良好である（群馬大学）
- ・ 過半数代表者の半数以上が教職員組合員であることから、懇談内容が教職員組合の交渉事項と重複しており、一部の者から先鋭的な意見が主張されることがある。特に給与等の処遇については、財政基盤が国からの運営費交付金であり、国の制度を参考にせざるを得ない状況にあるが、過半数代表者からは法人化による大学の裁量を理由に独自の主張がなされることがある（群馬大学）
- ・ （法人化後の人事管理面の変化について）給与に関しては、国家公務員と同様の水準としており、大きな変化はなく、人件費比率の高い大学では、国と比較して地域手当を減らしているところもある。法人化により、独自の給与制度、人事管理運営方針を目指しているが、承継教職員の退職金の算定上で難しい問題もある（東京外国語大学、群馬大学）
- ・ 昔の組合交渉の時代から団体交渉の時代になったが、労使とも頭の切り替えが出来ていない。また、職場のみならず、大学を越えた広域組合との交渉にも応ぜざるを得なくなり、大学の自己解決能力を越えるものをぶつけられて、解決できない場合もある（東京外国語大学）

公務の質と勤務条件の関係についてどのように考えるか

- 現在の理念（勤務条件の官民均衡）についてどのように評価するのか。

給与水準等についての意見等

- ・ 給与決定に当たっては、各省が独自の基準で予算設定するのではなく、人事院はいわゆる代償機関としての機能はなくなるかもしれないが、賃金労働条件の調査を行ってもらい、この目安に基づき、労使交渉によって解決すべきものとする（国税労組）
- ・ （現状で労働三権が与えられても）賃上げを求めて即ストライキということはない、最終的に財政民主主義の問題に行き着くものであり、賃金は民間準拠が一つの前提となり、最後は議会が決めるということではないか（全農林）
- ・ （協約締結権が認められた場合でも、官民の給与格差の調査をどこかの第三者機関が政府の責任において行うことが必要かについて）諸外国でも基本権が大きく制約される公務員は一部にあるので、その代償として官民均衡という考え方はあるのではないか。また、労使が交渉する上での指標はますます大事になり、その機能が全くなくなるわけではない（全労働）
- ・ 今年度の勧告において、官民比較のための民間事業者の調査対象を従業員 100 人以上から 50 人以上に改めた結果、昨年どおりであれば較差が出たものの結局昨年度と同じ結論になったが、組合側もこうした結果をみれば、今の事業所規模の比較で民間より高いという認識はないのではないか。山口県では石油コンビナートを中心に民間給与が上昇しており、給与水準についての地元マスメディア等からの批判はない（山口県）
- ・ （「高度の仕事をする少数精鋭の公務員」という場合に、少数は民間の給与よりも高くてもよいと考えるのかという質問に対し）日本では首長が一番高いという不文律があるが、少数精鋭の集団としてどの程度の報酬が総額として出せるかは財政民主主義の方から決まるだろう、実績を残せば首長より給料の高い公務員がいてもよい（一戸町長）
- ・ （地域ごとの給与格差を反映した給与体系にすべきとの議論に関し）北海道の人事委員会勧告も基本的にはそうになっていくが、人事委員会は、国と同じ俸給表を勧告しており、独自の勧告にはもっと細分化した調査が必要である、人事委員会の力量をどうつけるかという問題になる（全道庁労組）
- ・ 独自の賃金削減が職員の士気に与える影響について、これから先の見込みが全然立たず、給与は上がらず、どこに給与の基本があるか分からない。このまま続けて行くことができるかという不安がある。（民間を含めた地域給与の均衡を考えれば住民から問題ないと考えられているのではないかとこの質問に対し）納得できる数値であれば理解できるが、給与削減の数値に根拠は無く、感情的な数値であったり、曖昧な数値であり、職員には不安や不信感がある（智頭町職労）
- どのような質の公務サービスが必要とされているのか。
 - ・ これまでの「節約型行政改革」に限界を感じ、できるだけコストをかけずにむしろ低コストでいかに行政の質の向上を図るかという「行政の生産性の向上」に挑戦して

いる（静岡県）

- ・ 公務に携わる人が公務員であるときの在り方の基本は公益性の確保と考えるが、検証がないままに試験的に公務を切り売りしている現状があり、公共サービスの質の低下を招いている（智頭町職労）

労働基本権を含む労使関係のあり方

、を踏まえ、公務員の労使関係のあるべき姿とその現状についてどのように考えるか

- 公務員の労使関係の現状をどのように評価するのか。

労使関係の現状・その評価等

- ・ 労使間の課題について、交渉や協議により円滑に処理し、良好な労使関係を維持してきており、特段の課題はない（法務省）
- ・ 現在の労使関係については、国家公務員法に基づく団体交渉による通常の労使関係となっている（財務省）
- ・ 勤務条件の変更に際しては、改正内容を事前に職員団体に対して繰り返し説明するとともに、実施に当たっては職員団体の意見を十分に聴くことなどに努めたところである。このように、労使相互の信頼関係を基本に、十分な意見交換等により意思の疎通を図るなど、適度な緊張感を保ちつつ良好な労使関係を維持している（厚生労働省）
- ・ 労使間の議論について、法律的な枠組みはあるが、運用の中でできることを行っているのが現状（厚生労働省）
- ・ 全農林は、昭和40年代を中心に違法な争議行為を含む激しい闘争（勤務評定反対闘争・賃上げ闘争）を展開したが、争議行為も昭和60年（1985年）を最後に行われず、現在は、交渉による通常の労使関係（農林水産省）
- ・ 労使間の課題について、適時、会見や情報提供等を行うことにより、良好な労使関係を築いているところ（経済産業省）
- ・ 国家公務員共通の勤務条件を所管する制度官庁との役割分担の下で、国土交通省の職員団体との間では、定期的に交渉・会見の場を通じて、一定のテーマについて労使間のやりとりを行ってきている（国土交通省）
- ・ （現在の労使関係の評価について）過去には厳しい場面もあったが、労使双方の努力により、信頼関係を築いてきている（国土交通省）
- ・ 交渉に当たっては、担当窓口と予備交渉を事前に行い、これにより定められた議題に基づき交渉を行っているが、管理運営事項に関することは議題にできないとされていることから、議題の整理を行っている。管理運営事項について、現状としては、職員の勤務条件に関わる部分については交渉を行っている実態もあるが、予算上の制約

や当局側の縦割り組織の弊害で横断的な判断をしてもらえない等があり、実質的な交渉ができておらず、組合側の主張が十分に受け入れられることは少ない（国税労組）

- ・ 相互信頼を基本に交渉重視の運動を展開しているが、管理運営事項について交渉議題とすることができないことから、主導権は当局にあり、交渉の実態も形式的になりやすい側面を有し、交渉そのものが深度のあるものとはなりにくい（国税労組）
- ・ 非現業については、「労働条件に関することについて事前に協議を行うこと」を通じた「良好な労使関係の維持」を労使間で確認している。業務の進め方や要員配置等に関しても、労使が理解と納得の上で対応しており、結果として円滑な業務運営に資するものとなっている（全農林）
- ・ 労働基本権が制約されているため、勤務条件について、団体交渉によって解決を図るシステムになっておらず、対等平等で責任ある労使関係が確立されていない。このような仕組みは、公務員が主体的に能力向上に取り組み、高い使命感と働きがいをもって職務を遂行することや使用者側が職員の労働条件に責任を持つことを阻んできた（全農林）
- ・ 近年、勤務条件の不利益変更が繰り返されているが、これらの決定への労働者・組合の参加・関与が保障されておらず、労使関係を不安定にする要因になっている（全労働）
- ・ 勤務条件の具体的な点は運用による部分が大きく、また運用については職員団体との交渉で決められてきたが、情報公開が不十分であったため、議会や住民からのチェック機能が働かなかった。労使関係は情報公開を進めることにより緊張感のある関係を構築すべきであり、既に職員団体との交渉結果をホームページで公開（山形県知事）
- ・ 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（山形県知事）
- ・ 給与改定等に当たって、労使間で対立することも多いが、人事委員会の勧告事項については、労使双方が都民本位の都政を遂行する観点から、話し合いを行いながら結論を出してきており、代償措置としての人事委員会制度は機能している（東京都）
- ・ 通常の労使間での争点は給与で、勤務時間や福利厚生関係、独法化に伴う身分の切替えなども労使の重要な問題となる（東京都）
- ・ 労使双方が誠意を持って正常な労使関係を維持できるよう留意し、労使間の課題等は交渉や協議により解決するよう努めており、正常な労使関係が保たれている（山口県）
- ・ 実務上、当局は人事担当班長が窓口となり、組合の中執と話をしている。今のところ、当局からの提案が多く、組合からは大きな制度的な要求よりメンタルヘルスや健康管理の在り方等について関心がある（山口県）

- ・ 団体交渉を行う前に、事前協議を行うこととしており、関係は良好（池田市長）
- ・ 現在は、大阪府下の首長も、組合と対峙するのは市民を背景に対峙をしているという意識になっており、かなり正常化している。ただ、大阪府下全体で厚遇問題が言われたのは、昭和 30 年代から労使交渉の積み重ねの結果によるところが大きい（池田市長）
- ・ 昭和 38 年の 5 市合併当時は、当局の管理体制の弱さと労務管理の不徹底から、混乱した労使関係が続いた。その後、労使関係の正常化のため、交渉ルールの確立や「ながら条例」の制定、「管理者のしおり」の発行、スト対策等の労務管理対策を講じることで、安定した労使関係を築き上げ、現在に至っている（北九州市）
- ・ 自治体の当局と組合は、全体の奉仕者として、まちづくりを共に進める「パートナー」の関係にあると認識している。今後とも争議行為等による公務の停滞は許されず、労使のパートナーシップはますます重要となるが、現行の公務員制度が支障となるとは、現時点では考えていない（北九州市）
- ・ 労使関係を含め、公務員の客観的評価が低いのは使用者側に技術的トレーニングの手法しかなく、良好な職場風土が育っていないからである。一方、組合側はそれなりの囲い込みをしている。この総体のあり方が国民、住民から批判されている（一戸町長）
- ・ 職員組合が設置されていないことから、人事・給与制度の改正は、組合交渉を経ず、首長、人事当局の立案、決裁、議会の議決等によって決定されてきたところ。今後は、制度改正の過程において職員の意見をどのように汲み取り、また人事・給与制度そのものに対する納得性をいかに高めていくかが課題。職員アンケートや説明会・意見交換会などを実施し、職員との意思疎通を図りながら、制度の充実を図っていくことで、組織の活力と効率性、円滑な労使関係を維持していきたい（宮代町）
- ・ 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（宮代町）
- ・ 給与改定における減額調整措置に関して、誠実交渉義務に反するとして使用者側を提訴。被告から提出された意見書の内容が訴訟目的を充足するものとして訴訟を終結。以降、労使双方ともに誠実な姿勢で交渉に臨むよう努めている（全道庁労組）
- ・ 公務員に対する一方的・一律的批判のもと、当局は交渉時等において、そのことのみを理由・背景として職員の日常的な努力を軽視した対応が行われており、結果的に職員が萎縮するような状況になっている（鹿児島市職労）
- ・ 労使関係は住民に対する説明責任に対応するためにも対等であると考えるが、現状は労使が共同して責任を負うべき事項を管理運営事項として一方的に町当局が決定し、そのリスクのみが独自削減として職員に負わされている。また組合からの町当局への提言などを不当介入として誤解する議員もあり、労使が対等で、責任も共同する健全

な労使関係が望まれる（智頭町職労）

- ・ 全医労本部との間に基本的ルールである6つの協約を締結し、円滑な労使関係の構築に努めている。独法化当初は、中労委のあっせんも多かったが、お互いに自主決着の方向でやろうということであっせん件数は減少している（国立病院機構）
 - ・ （特定独法化による当局の意識の変化について）給与規程の改定など基本的な労使交渉はすべて本部間であり、労使交渉の中で大きな変化はないが、ある程度歩み寄ってという気持ちは出てきている。病院の労使交渉は、夜勤回数や休憩時間などの内容で、移行するときに交渉のルール化の協約を結んでいる。この協約により病院での交渉の時間、交渉委員の数、議題は、事前に窓口で調整した上で交渉しているなど、院長先生の負担が大きくなっていることはないと考えている（国立病院機構）
 - ・ 主に賃金・勤務時間等の決定過程では、「団体交渉権」を有効に活用するなかで、当局と交渉し、各種労働協約を締結。この結果、労使間で確認した事項に関しては労使双方が責任を持って遂行することとなり、一方的関係ではなく、対等・平等の労使関係が確立されている（全印刷）
- 「簡素で効率的な政府」における公務員の労使関係は、いかにあるべきか。
- あるべき労使関係実現のために何をすべきか。なすべきことは公務員の類型により異なるのか。
- ・ 今後とも、良好な労使関係を維持しつつ、業務の正常な運営を確保できるような労使関係等の在り方を議論する必要がある（法務省）
 - ・ 現在の労使関係については、国家公務員法に基づく団体交渉による通常の労使関係となっており、今後も引き続き、一定の緊張関係を保ちつつ、良好な関係を築いていく必要がある（財務省）
 - ・ ある程度の緊張関係を伴う労使関係は、良好な職場環境の形成、ひいては効率的な行政の推進のためにも重要。ただし、政策の立案・実行そのものへの労働組合の関与は、排除することが必要（農林水産省）
 - ・ 今後とも、会見や情報提供等の場を通じ、職員の意見、要望等を聞く機会を設ける等、円滑な労使関係の構築に努めることが重要（経済産業省）
 - ・ これまで正常で健全な労使関係を構築するよう努力を積み重ねてきたところであり、今後もそのような関係を維持していくべきものと思料（国土交通省）
 - ・ 国税庁の使命と国民・納税者の負託に応えるためには、組合員・職員の意識の変革が必要であるとともに、労使一体となった対応が重要となっているが、組織の有り様や効率的な業務遂行のあり方に、現場の声が反映されるためのシステムとしての労使協議制度（協約締結）が不可欠となっている（国税労組）
 - ・ 現行法では詳細な勤務条件が法定されているが、多様な行政展開が求められており、

各府省等の段階で行政運営の実情に即した適切な勤務条件設定が重要であり、実情をよく知る労使によって適切な基準を設定しうる仕組みが必要。例えば、民間では、労働時間の上限に関し労使で話し合っ決めての枠組みがあるが、公務においても行政の効率的な運営や必要な勤務条件の確保等の観点から決めるのが適切ではないか。安全衛生に関する措置についても同様（全労働）

- ・ 今後の労使関係については、使用者側に労使関係上の責任を持たせること、労使が対等・平等の関係を築くことが重要であり、労働3権の付与が不可欠（全農林）
- ・ 労使関係については、情報公開を進めることにより緊張感のある関係を構築すべき。本県ではすでに職員団体との交渉結果をホームページで公開。（山形県知事）
- ・ 今後も人事行政を円滑に推進し、適正な行政執行を図り、住民福祉向上のために健全な労使関係を維持・継続することが必要（山口県）
- ・ 今後とも争議行為等による公務の停滞は許されず、労使のパートナーシップはますます重要となるが、現行の公務員制度が支障となるとは、現時点では考えていない。一方、国は、労働法制について、労働者の働き方の多様化やグローバル化を受け、見直し作業を進めているところであり、地方公務員の労働基本権等のあり方等についての検討作業は、慎重に進めていただきたい。（北九州市）
- ・ 今後公務員の労使関係は抜本的に変わると思う。現況についていえば、労働基本権を与えるべき。与えてもそれが不当に発動される事はない。住民のチェックはされる。団体交渉も公開で行えば良い。かえって基本権を与えないと特権的な措置が温存されたり、公務員の意識も特権的なものに固定され続けると予想される（一戸町長）
- ・ 長期間の給与の独自削減措置について、組合は、住民に対する影響や負担を回避するため苦渋の判断をしているが、職員を代表する立場から、このような現状と判断について職員の理解を得るとともに、その士気の維持そして向上に努力している。もとより、その前提となるのが、誠実な労使関係であるが、そのことにも限界があることから、現在の労働・労使関係制度の改革が急務である（全道庁労組）
- ・ これまでの「国に準拠」に基づく、国による圧力や強制から脱却し、地方の状況を熟知している自治体と労働組合が自主性・独自性に基づき労使自治の原則で対応する必要がある（鹿児島市職労）
- ・ 個々及び職員全体の努力・奮闘を重視するとともに、労使がお互いに理解し、誠実な労使関係を再構築することが必要（鹿児島市職労）
- ・ 組合からの町当局への提言などを不当介入として誤解する議員もあり、労使が対等で、責任も共同する健全な労使関係が望まれる（智頭町職労）
- ・ 現在の国に庇護されているような状況はある意味で不透明であり、第三者機関のせいのできる部分があるが、基本権を得ることで、自分たちが説明責任を果たさなければならない状況がうまれてくるのではないかと（智頭町職労）

- ・ 今後も健全な労使関係を維持・継続していくことが必要（国立病院機構）
- ・ 今後、更に安定した労使関係を維持・確立していくためには、労使双方がお互いの立場を尊重し合い、相手の話に十分耳を傾けるなど、相互信頼の基盤をさらに発展させることが大切。そのためには、 労使双方が共通の基盤に立ち 主張すべきことは主張し 誠意をもって交渉を行う 相互の立場を理解しつつ協力する 取り決められた労働協約や交渉内容を尊重することが不可欠である（全印刷）

- 労使協議の対象となる事項とならない事項をどう考えるか。

労使協議制についての意見等

- ・ 労使協議制については、民間では労使協議を行う中でしっかりした労使関係をつくっていくことが基本であると認識しているが、現在、当局に十分な体制がないので、体制整備を行いながら、どのような形で行うのか検討する必要がある（厚生労働省）
- ・ （政策内容等の労使協議制についての質問に関し）国の行政組織の場合、国会で議論された法律をベースにして大きな方向性を決めて、それを執行するという形で行政が行われており、政策の中身や進め方そのものについて労使で協議すれば非常に大きな混乱を生じるのではないかと（農林水産省）
- ・ 管理運営事項について、現状としては、職員の勤務条件に関わる部分については交渉を行っている実態もあるが、予算上の制約や当局側の縦割り組織の弊害で横断的な判断をしてもらえない等があり、実質的な交渉ができておらず、組合側の主張が十分に受け入れられることは少ない。国税庁の使命と国民・納税者の負託に応えるためには、組合員・職員の意識の変革が必要であるとともに、労使一体となった対応が重要となっているが、組織の有り様や効率的な業務遂行のあり方に、現場の声が反映されるためのシステムとしての労使協議制度（協約締結）が不可欠となっている（国税労組）
- ・ 労使対等原則の下、相互信頼に基づく労使のパートナーシップを確立することで労使協議制が機能化し、 労使双方による課題把握と中央へのフィードバックにより、国民が求める行政サービスに的確に対応できる、 事務・事業実施に係る透明性確保とお互いの当事者意識を高めることで、国民・受益者の期待により応えうる、 これらを通じて、各府省のミッション、職員それぞれの役割が一層明確となり、能力発揮を促進することで、働きがい、生き甲斐の向上にも資するものとなる（全農林）
- ・ 予算編成や人事配置などの管理運営事項は交渉の対象とならないが、組合からは勤務条件に密接に関連するので交渉すべきとの要求がある。当局としては、予算や人員編成時期に合わせて意見交換の場を設け要望等の把握に努めている（東京都）
- ・ 事前協議は、円滑な労使交渉のため慣行として行っているが、条例提案を至急行う場合など事前協議を行う時間がない場合もあり、全ての場合において事前協議が必要というのはいかがでしょうか（池田市長）

- ・ 行財政を取り巻く厳しい情勢のもと、管理運営事項論に基づく対立ではなく、労使の共同・協力そして責任による公務運営が不可欠であり、政策決定過程等において組合が当局側に意見を述べ、協議する仕組みとして労使協議制度が必要。例えば、道の財政状況について改革の提言を当局側にしてきたが、管理運営事項として受け入れてくれない、道の政策がどうあるべきかなどの協議もしたい（全道庁労組）
 - ・ 行財政を取り巻く情勢が厳しい中、管理運営事項論に基づく対立ではなく、労使の共同・協力・責任による公務運営が不可欠であり、政策決定過程等において組合が当局側に意見を述べ、協議する仕組みとして労使協議制度が必要がある（鹿児島市職労）
 - ・ 事業計画や財政計画を作る過程での町の将来など賃金に限られないものについて労使協議の場はなく、組合側からの提言は、議会から介入と受け止められたり、組合と町長の間の癒着と誤解されたりしている（智頭町職労）
 - ・ 各種案件の実行に関しては労使双方で話し合いルールなどの労使協議をする場を有しており、国立印刷局の将来も視野に入れながら、組合員の労働条件の維持・向上に向けた協議を行っている（全印刷）
- 複数組合、少数組合の労使関係に与える影響についてどのように考えるか。
- ・ スト権が与えられれば、組合が積極的に活用することが考えられ、強硬派は山猫ストを行う可能性もある（東京都）
 - ・ 労働界再編の動きの中で、3組合の路線の違いが明確になっており、3組合の立場を踏まえながらも公式的には平等的取扱いを行っていく必要がある。交渉形態にとらわれず、組合との率直な対話や意見交換の場を持つことも必要と考えているが、路線の対立する複数組合の存在や、組合本来の使命・存在意義から、困難な状況にある（北九州市）
 - ・ 複数組合が存在することについて、第1に交渉が時間的に大変であること、第2に一つの組合にとっては良いことでも他の組合にとって反対ということがあること、第3に良い点として、組合同士で牽制が行われ、当局の考えが通り易いこともある（北九州市）

労働基本権の現状をどのように考えるか

- 労働基本権制約の現状、付与した場合の国民への影響は何か。

基本権制約の現状等

- ・ 人事委員会勧告制度については労働基本権制約の代償措置として位置付けられてきたが、給与等の勤務条件の決定を全て当事者間の交渉によるものとするのは困難。第三者機関である人事委員会の勧告制度については、勤務条件を決定する要素として有効かつ必要（山形県知事）
- ・ 人事委員会の勧告事項については、労使双方が都民本位の都政を遂行する観点から、話し合いを行いながら結論を出してきており、代償措置としての人事委員会制度は機能している（東京都）

- ・ 締結権がある方が組合活動が活発になり組織率も向上するのではないか（東京都）
- ・ 給与改定交渉が大詰めを迎える時期にスト等の争議行為等が行われた場合には、行政処分等を行っている。最近行われていないのは、社会経済情勢の変化があり、民間がやっていないのに公務員だけやるのかということによって一定の抑制がかかっていることなどが考えられる（東京都）
- ・ 職員団体は、労働基本権の確立を求めているが、現状においては人事委員会勧告制度を前提とした要求がなされており、これに沿った議論を行っている。（山口県）
- ・ 給与の独自削減措置が長期間行われてきており、人事委員会勧告に基づく給与決定システムが事実上機能しておらず、現実の問題として、給与決定権限が労使間の交渉に委ねられる結果となっている。（全道庁労組）
- ・ 近年は国または他の自治体並みの賃金改定を下回る独自削減が常態化し、基本権制約の代償措置が有名無実となっている。また、労働基本権制約の代償措置が及ばない恒常的な独自削減が、職員の士気に多大な悪影響を与えている。（智頭町職労）

基本権の在り方についての意見・付与した場合の影響等

- ・ 勤務条件法定主義の下で、各府省の人事当局には、給与全体の引き上げの決定権はなく、定数についても、省内の各部局組織の要求を調整して、査定官庁である関係省庁に要求、折衝することまでであり、約束できる事項はほとんどない状況である、その意味で協約締結権がないのはやむを得ないと現状では感じている（法務省）
- ・ （協約締結権や争議権を付与した場合のデメリットについて）もともと公務員の職務は本来的に公共性があり、代替性が余りないようなものが中心であり、特に、権力的な業務にいえるが、現在よりも公務員に労働基本権を更に認めるとなると、全体的な制度の中で、いろいろ業務のやり方等も含めて考えていかなければいけないと思っている（法務省）
- ・ 労働基本権の在り方について、例えば、本省、税関、国税など公務にも多様性があり、一律に扱うというより、公務の実態や質を踏まえて、公務の特殊性、職務の公共性の観点も踏まえて総合的に議論することが必要である。（公務全体の中でも労働基本権を付与する層はいるかとの質問に対し）労働基本権については、ア・プリアリにどうだということではなく、専門調査会で十分な検討をお願いしたい。労働基本権だけでなく、再就職、能力給の問題も含めた公務員制度全体を考える際に、仕事の質の違いを考えていく必要があるとの趣旨である（財務省）
- ・ （協約締結権を付与した場合、財務省レベルでどのような問題を惹起するかについて）予算、財政にも携わっている立場からは、労務のコストをどう考えるかという観点も重要である（財務省）
- ・ 労働基本権の在り方については、公務の安定的、継続的な運営の確保、あるいは国民

生活に与える影響等について、総合的に検討していく必要がある。具体的には、協約締結権の場合、財政民主主義や当事者能力という問題がある。争議権の場合、業務の停廃がどのような影響を与えるかという問題がある、公務の性格でいうと、本省の企画立案業務の場合に特に争議権について公共的な性格の公務の継続性や危機管理をどう考えるか、地方では国民へのサービスを実施しており、業務の停廃がどのような影響を与えるか、という問題がある。それぞれの業務の性格を勘案して、それが止まったときどのような影響があるか細かく勘案して判断する必要があるのではないか（厚生労働省）

- ・ 労働基本権の在り方については、簡素で効率的な政府における公務の範囲とはどのように考えるか、このような公務の範囲を前提として、それぞれの公務の類型に応じた従事者のあり方をどのように考えるか、そして、これら及び国民権・財政民主主義の原理も踏まえた上で、労働基本権を含む公務員の労使関係のあるべき姿についてどのように考えるか等、本調査会で議論されている様々な論点を踏まえ、慎重に検討を進めていくべき課題であると考えている（経済産業省）
- ・ （経済産業省は政策官庁であるという位置づけで、労働基本権に制限を加えざるを得ない機能を持つ官庁と役割が少し違うのではないかととの質問に対し）基本的には、基本権の在り方についての考え方は、それほど他の省と違いはなく、様々な論点を多面的に議論しなければならないのではないかと（経済産業省）
- ・ （仮に協約締結権や争議権が付与された場合のデメリットについて）原子力安全・保安院は、365日24時間の勤務体制で、何らかの形で空白があると事故対応ができず、一刻でも遅れると大変深刻な事態になるので、非常に注意深く考えなければいけないのではないかと。専門調査会の方で方向性が出た段階で、きちんと検討していきたい（経済産業省）
- ・ （基本権の付与の場合に職場の問題や待遇を改善する上で支障が生じるのかとの質問に対し）使用者側のフリーハンドがどこまで与えられるかにもよるが、いずれにしても、制度設計次第であり、一概には言えないが、現状の労使関係においても非常に努力していることを理解頂きたい（国土交通省）
- ・ 公務員に基本権を付与することは、より安定的で開かれた労使関係の構築に寄与する。団体交渉権、特に協約締結権の確立により、民間と同様、第三者機関による紛争に対する援助・調整が可能となるだけでなく、税務の職場における納税者サービスの向上を的確に実現することに繋がる（国税労組）
- ・ （基本権を確立することによるメリットについて）対等、平等な労使関係が確立されることが基本となって、職場の風通しがよくなり、職員が自分のいろんな職務に対する参加意識を持って、働きがいというものが出てくるということが広く国民に還元されることになる（国税労組）
- ・ 争議権については、行動綱領上、「法とルール」の遵守を基本原則として対応する。なお、生存権を脅かされるような事態が生じた場合には、毅然とした態度で臨むことは当然である。」と規定している。国税の職場に対する国民・納税者の理解と信頼がなければ、国税の使命を達成することは不可能であり、自ずと自主規制を図るべきもの。あくまで団

体交渉権の実効性を担保するものであり、現在の社会経済情勢の下でその行使を目的にするものではない（国税労組）

- ・ 使用者側に労使関係上の責任を持たせること、労使が対等・平等の関係を築くことが重要であり、労働3権の付与が不可欠（全農林）
- ・ 労使対等原則の下、相互信頼に基づく労使のパートナーシップを確立することで労使協議制が機能化し、労使双方による課題把握と中央へのフィードバックにより、国民が求める行政サービスに的確に対応できる、事務・事業実施に係る透明性確保とお互いの当事者意識を高めることで、国民・受益者の期待により応えうる、これらを通じて、各府省のミッション、職員それぞれの役割が一層明確となり、能力発揮を促進することで、働きがい、生き甲斐の向上にも資するものとなる（全農林）
- ・ 多様な行政展開に相応しい勤務条件を決定するにあたって、その運営の実情をよく知る労働者・組合の参画は重要。基本権は労働者が自己の労働条件決定や経済的地位向上に実質的に関与するために保障された権利。代償措置をもって基本権の全面的制約を容認する考え方は、自己決定権等の側面を軽視したものであり、代償措置論から脱却し、基本権の回復を急ぐべき。ただし、公務の公共性を無視することは適当でなく、整合をはかることは当然（全労働）
- ・ （現在のような公務員に対する厳しい世論の状況では、政治家が直接世論を意識して公務員の労働条件を決めるとなると、むしろ人事院勧告等による労働条件が担保されなくなるのではないかとこの質問に対し）労使が話し合い、そして決めていくということが必要であり、それはある意味では、労働条件決定に我々が関与していくことの当然の責任である（全労働）
- ・ スト行為に関しては、重大事として受け止めざるを得ない。今までは違法な行為だからやめてくれと言えたが、スト権が与えられれば、組合が積極的に活用することが考えられ、強硬派は、山猫ストを行う可能性もあり、労使関係が大きく変わる可能性があるとともに、都民生活に大きな影響が出る（東京都）
- ・ （実際にスト権を与えた場合について）ストの構えについては組合側で機関決定を行っているが、現実的にストを構えることはまずないだろう、現業職員についても適正化を行うために、減らす協約を何度も議論を繰り返した上で行ったが、ストを打つ構えも無かった、ストに伴う財政負担などもやらない要因だと言える（山口県）
- ・ 地方公共団体の場合、地域住民の日常生活に密接に関わる業務が多く、その停滞は地域に大きな混乱をもたらすこととなるので、基本権の取扱いは、慎重を期す必要。
市民の感覚から、いわゆる労働者として公務員を見ていない現状の中で、スト権を付与するのはいささかどうかと思う反面、分権時代を迎えて、スト権の付与を自治体の判断に任せる方法もある。（現時点で判断を迫られたらどうするかとの質問に対し）市民への説明責任を有することについて組合がしっかり理解していることを前提にスト権を付与してもよいと考える（池田市長）
- ・ 条例違反の組合との約束事項について裁判となり敗訴した過去の経験も踏まえ、組合

に協約締結権を付与し、協約内容をオープンなものとした方がよい（池田市長）

- ・ 地方公務員の労働基本権等のあり方等についての検討作業は、慎重に進めていただきたい。「慎重」とは、労働基本権を含めて公務員制度全体のあり方の検討を慎重に進めていただければという意味である、例えば、基本権を与えるということは、人事委員会制度がなくなるという話とリンクするなど、全体の絡みの中で考えてほしい（北九州市）
- ・ 仮に、争議権を付与しても本市が置かれている環境でストを打つのはかなり厳しいと思っている（北九州市）
- ・ 労働基本権を与えるべき。与えてもそれが不当に発動される事はない。住民のチェックはされる。団体交渉も公開で行えば良い。（基本権の付与と「住民主権、財政民主主義」との関係に関し、団体協約で決まったことは、そのまま決定されるのか、その後、議会の判断を経て決定されるのかとの質問に対し）最終的には決定権は議会がもつべきだろう（一戸町長）
- ・ スト権も与えてよい、与えても発動されることはないのではないかと、その理由は、公務員の仕事は当たり前仕事であるにもかかわらず、基本権の制限は公務員に特殊な層だという錯覚をさせてしまう（一戸町長）
- ・ 争議権など労働基本権が拡大されることの必要性や影響について必ずしも把握できていないが、公務員を取り巻く環境が大きく変化中、より民主的な労使関係を確立するために、その拡大の必要性についても理解。しかし、自治体職員は住民の暮らしに直結した公共サービスの提供について、住民に対し責任を負っており、労働基本権が制度上拡大されることと、実際にそれを行わせることは、別問題。仮に、職員組合が設置され、団体交渉、争議が行われるならば、その過程について可能な限り情報公開していきたい。基本権の行使について、職員組合も議会や住民に対して説明責任を負うことで、合理的な対応が確保されると考える（宮代町）
- ・ 公務員法・制度の創設以来 50 年余を経過した今日、労使関係における前近代性がもたらしめているさまざまな問題の解決と不祥事の温床を解消するとともに、社会経済の国際化の進展に対応した労働基準や市民的権利を確立するため、ILOにおける国際労働基準に沿って地方公務員の労働基本権を全面的に確立する必要がある（全道庁労組）
- ・ 公務における労働基本権の確立は、賃金・労働条件に係る労使合意のもと、議会・住民に対しての説明責任を十分に果たすために不可欠であると考え（智頭町職労）
- ・ 現在の国に庇護されているような状況はある意味で不透明であり、第三者機関のせいにはできる部分があるが、基本権を得ることで、自分たちが説明責任を果たさなければならない状況がうまれてくるのではないかと（智頭町職労）
- ・ 今後、これまでの団体交渉事項や協約を一切無視して、使用者側が自分の思い通りにやるということになった場合には、労使対等の立場に立って自分たちの声が必要になると考える、しかし、そのようなことが生じないように話し合っって信頼関係を培ってきている、当方の主張としては、憲法に保障されたものであり、国際的にもILOは一切禁

止は認めていないということから、基本権は公務員にもあるべきである。一定の制約はやむを得ないが、基本権の付与により今まで以上の前向きな労使関係になるのではないか（全印刷）

- ILOとの関係についてどのように考えるか。
 - ・ 刑事施設において勤務する職員は、司法警察事務も行っており、武器の携帯・使用、階級制の採用等その任務の特殊性からすると、ILO87号条約の関係でも、同条約を適用する範囲を国内法令で定めるとされている警察職員と同視できるもの、あるいは含まれるものと考えており、ILOとの関係でも引き続き御理解いただけるよう努めていくが、専門調査会における議論なども踏まえ、更に慎重に検討していきたい（法務省）

- 公務の範囲のあり方や公務員の類型により労働基本権のあり方がどのように異なるのか。
 - ・ 労働基本権の在り方について、例えば、本省、税関、国税など公務にも多様性があり、一律に扱うというより、公務の実態や質を踏まえて、公務の特殊性、職務の公共性の観点も踏まえて総合的に議論することが必要である。（公務全体の中でも労働基本権を付与する層はいるかとの質問に対し）労働基本権については、ア・プリアリにどうだということではなく、専門調査会で十分な検討をお願いしたい。労働基本権だけでなく、再就職、能力給の問題も含めた公務員制度全体を考える際に、仕事の質の違いを考えていく必要があるとの趣旨である（財務省）

 - ・ 労働基本権の在り方については、公務の安定的、継続的な運営の確保、あるいは国民生活に与える影響等について、総合的に検討していく必要がある。公務の性格でいうと、本省の企画立案業務の場合に特に争議権について公共的な性格の公務の継続性や危機管理をどう考えるか、地方では国民へのサービスを実施しており、業務の停廃がどのような影響を与えるか、という問題がある。それぞれの業務の性格を勘案して、それが止まったときにどのような影響があるか細かく勘案して判断する必要があるのではないかと（厚生労働省）

 - ・ 労働基本権については、一律に基本権が論じられてきたが、一律でなく職務の内容等に着目した議論が必要（山形県知事）

 - ・ 労働基本権の在り方を議論するに当たっては、公務の範囲や職務の類型、代償措置の在り方、県民に与える影響等について、総合的に検討する必要がある（山口県）

団結権、団体交渉権(団体協約締結権)、争議権について、それぞれどのように考えるか

（団結権）

- 現行の団結権禁止の範囲についてどのように考えるか。
 - ・ 刑事施設において勤務する職員については、その任務の特殊性にかんがみ、特に強固な統制と厳正な規律に服せしめる必要があることから、引き続き団結権について制限することが必要（法務省）

- ・ 刑事施設において勤務する職員は、司法警察事務も行っており、武器の携帯・使用、階級制の採用等その任務の特殊性からすると、ILO87号条約の関係でも、同条約を適用する範囲を国内法令で定めるとされている警察職員と同視できるもの、あるいは含まれるものと考えており、ILOとの関係でも引き続き御理解いただけるよう努めていくが、専門調査会における議論なども踏まえ、更に慎重に検討していきたい（法務省）
- ・ （交替制勤務職員に争議権に付与することについて）例えば、海上保安庁職員は団結権も認められていないという点も含めて考えないと仕組みがうまく行かないのではないかと、（海上保安庁職員に団結権や団体交渉権を付与することについて）警察やその並びとの関係がある、不審船の問題等もあり、そこをどうするのかということもある（国土交通省）

（団体交渉権・団体協約締結権）

- 「国民主権」「財政民主主義」「市場機能の欠如」等との整合性をどのように考えるか。
- ・ 協約締結権の付与の是非についての議論が前提となるが、財政民主主義の問題があり、完全に自主決定という形はできないので、一定のプロセスの中でどのように財政民主主義との調整を取っていくかについて措置が必要となる（厚生労働省）
- ・ （公務員の場合は給与等は税金で賄われるものであり労使だけでは決められないということとの整理について）労使でやり取りした結果が何らかの形で、財政民主主義などの原理の下で、オーソライズされることは必要である（全労働）
- ・ （現状で労働三権が与えられても）賃上げを求めて即ストライキということはない、最終的に財政民主主義の問題に行き着くものであり、賃金は民間準拠が一つの前提となり、最後は議会が決めるということではないか（全農林）
- ・ （基本権の付与と「住民主権、財政民主主義」との関係に関し、団体協約で決まったことは、そのまま決定されるのか、その後、議会の判断を経て決定されるのかとの質問に対し）最終的には決定権は議会がもつべきだろう（一戸町長）
- 団体協約締結権が付与される場合、以下の点についてどのように考えるか。：交渉事項の範囲、団体協約締結権が付与される公務員の範囲、団体協約の効力、労使交渉の主体、人事行政機関の在り方
 - ・ 各省及び政府全体の労務管理の労力が過大とならないように留意することが必要。従って、仮に労働協約締結権を付与することになるのであれば、労働協約締結の前提として、給与等の重要な労働条件の法定制の継続、団体交渉の対象となる事項の範囲の明確化、交渉テーマ毎に協約当事者たり得る省庁・部局の明確化等が必要（農林水産省）
 - ・ （「労働協約締結の前提として、給与等の重要な労働条件の法定制の継続」との説明についての質問に関し）労務管理のための人的な体制もあり、全体の効率から考えても、現在と同じように、給与その他重要な労働条件については、法律で最初から決めるという形が適当（農林水産省）

- ・（人事担当大臣をおき、全省的な共通の問題は中央本部で決め、それ以外を各省におろすという案はどうかとの質問に関し）検討に値するとは思いますが、とにかく政府全体としての労務管理の労力をあまり大きくするのはどうかと思う（農林水産省）
- ・ 団体交渉は本省や地方など様々なレベルで行われている、仮にそれぞれの職場で全部決めなければなくなると、コストも大変大きい、また、1か所で実現したことは、他でも実現してほしいということになるし、そういうことを考えた場合、安定的な枠組みがあった方がやりやすいのではないかと（国土交通省）
- ・ 基本権が付与されて、各省が独自基準で人件費予算も割と自由に伸び縮みすることをして、給与を決定するという権限まで与えられるべきだとまでは考えていない。人事院はいわゆる代償機関としての機能はなくなるかもしれないが、賃金労働条件の調査を行ってもらい、この目安に基づき、労使交渉によって解決すべきものとする（国税労組）
- ・ 当事者としての意識が薄い、雇用や労働条件の直接の当事者は農水省・農水大臣ということになる。賃上げを求めて即ストライキということはない。最終的に財政民主主義の問題に行き着くものであり、賃金は民間準拠が一つの前提となり、最後は議会が決めるということではないか。ただし、雇用や勤務条件などの細かい問題もあり、労使関係を明確にして双方が当事者意識を持って締結した事項は互いに履行の義務と権利が発生するということが大事である（全農林）
- ・（交渉権限の分配とコストについて）民間企業ではそれぞれの労使のレベルで行われている。例えば、時間外労働に関する協定は職場単位で話し合っているし、安全衛生委員会も職場単位で行っている、公務においても、荒唐無稽な話ではない（全労働）
- ・ 予算編成や人事配置などの管理運営事項は交渉の対象とならないが、組合からは勤務条件に密接に関連するので交渉すべきとの要求がある。当局としては、予算や人員編成時期に合わせて意見交換の場を設け要望等の把握に努めている（東京都）
- ・ 労働協約締結権付与の場合に、人事管理機関が人事委員会の役割をどう果たすのかは大きな課題。労使交渉に限れば、現行の勧告制度の方が実務的には円滑なものとなり、落ち着き易い、また、人事課で民間給与比較に関し年齢別・業種別で結論を出すことは現実的に無理。採用等についても、専門的な機関にやってもらった方が良く機能し、そのような点からも人事委員会が必要（山口県）
- ・ 現業関係組合があり、協約の締結を行っているが、基本的な給与制度は、給与のベースを除いて同一なので、協約締結権が一般職員に与えられても今と大きくは変わらないと思う（山口県）
- ・ 基本権が付与された場合に、現行の書面協定への影響について、そのときそのときで結んだ協定書が1つの協約書になるが、内容は変わらない（智頭町職労）
- ・ 特労法は団体交渉の対象事項については定義されているが、通常、団体交渉の対象とされない「法人の管理及び運営に関する事項」の定義が不明確なことから、当局との間で問題を生じやすい。組合としては、今までの第三者機関（中労委）の判断に沿って「法

人の管理及び運営に関する事項」といえども、組合員の労働条件に影響をおよぼす限りにおいては団体交渉事項と捉えている。こうした不明確な点（対象事項等）を解消するため折衝や話し合いのルールで、労使間の問題解決と円滑化を図っている（全印刷）

- ・ 賃金関係の労働協約の締結にあたっては、団体交渉・賃金専門委員会・事務折衝といった交渉のルールが整っており、労使間で円滑な案件処理が行なわれている。団体交渉は、「団体交渉に関する協約」の定めに基づき、「交渉委員の指名（交渉委員の数）、交渉委員の通知、交渉開始の手続き、議題の周知及び議事録」等を労使双方が文書で確認。なお、各工場支部間においても「団体交渉に関する協約」を締結し、中央労使間と同様の取り扱いを行っている（全印刷）
- 交渉不調の場合の調整方法についてどのように考えるか。
- ・ 団体交渉権、特に協約締結権の確立により、民間と同様、第三者機関による紛争に対する援助・調整が可能となるだけでなく、税務の職場における納税者サービスの向上を的確に実現することに繋がる（国税労組）

（争議権）

- 市場機能の欠如、職務の公共性等との関係をどのように考えるか。
- ストの影響をどのように評価するのか。

争議権の付与についての意見等

- ・ 争議権の場合、業務の停廃がどのような影響を与えるかという問題がある。公務の性格でいうと、本省の企画立案業務の場合に特に争議権について公共的な性格の公務の継続性や危機管理をどう考えるか、地方では国民へのサービスを実施しており、業務の停廃がどのような影響を与えるか、という問題がある、それぞれの業務の性格を勘案して、それが止まったときにどのような影響があるか細かく勘案して判断する必要があるのではないか（厚生労働省）
- ・ 民間の労働争議においては、企業の業績が歯止めとなるが、公務員については、この歯止めが働かないことに留意する必要（農林水産省）
- ・ （仮に協約締結権や争議権が付与された場合のデメリットについて）原子力安全・保安院は、365日24時間の勤務体制で、何らかの形で空白があると事故対応ができず、一刻でも遅れると大変深刻な事態になるので、非常に注意深く考えなければいけないのではないか。専門調査会の方で方向性が出た段階で、きちんと検討していきたい（経済産業省）
- ・ スト行為に関しては、重大事として受け止めざるを得ない。今までは違法な行為だからやめてくれと言えたが、スト権が与えられれば、組合が積極的に活用することが考えられ、強硬派は、山猫ストを行う可能性もあり、労使関係が大きく変わる可能性があるとともに、都民生活に大きな影響が出る（東京都）
- ・ 地方公共団体の場合、地域住民の日常生活に密接に関わる業務が多く、その停滞は地

域に大きな混乱をもたらすこととなるので、基本権の取扱いは、慎重を期す必要。

市民の感覚から、いわゆる労働者として公務員を見ていない現状の中で、スト権を付与するのはいささかどうかと思う反面、分権時代を迎えて、スト権の付与を自治体の判断に任せる方法もある。(現時点で判断を迫られたらどうするかとの質問に対し)市民への説明責任を有することについて組合がしっかり理解していることを前提にスト権を付与してもよいと考える(池田市長)

- ・ 労使対等といっても、実際のところ使用者側には一方的に力があるのに対して、組合側の唯一の対抗権はスト権しかない(智頭町職労)

争議権の行使についての意見等

- ・ 行動綱領上、「法とルール」の遵守を基本原則として対応する。なお、生存権を脅かされるような事態が生じた場合には、毅然とした態度で臨むことは当然である。」と規定している。争議権については、国税の職場に対する国民・納税者の理解と信頼がなければ、国税の使命を達成することは不可能であり、自ずと自主規制を図るべきもの。あくまで団体交渉権の実効性を担保するものであり、現在の社会経済情勢の下でその行使を目的にするものではない(国税労組)
- ・ 争議権の行使に当たっては、保安要員を置くことをはじめ、労働関係調整法における公益産業並みの調整を行うことは当然(全農林)
- ・ (現状で労働三権が与えられても)賃上げを求めて即ストライキということはない、最終的に財政民主主義の問題に行き着くものであり、賃金は民間準拠が一つの前提となり、最後は議会が決めるということではないか(全農林)
- ・ 最近行われていないのは、社会経済情勢の変化があり、民間がやっていないのに公務員だけやるのかということで一定の抑制がかかっていることなどが考えられる(東京都)
- ・ 地方自治体に替わって、住民サービスを提供する代替的なものが少ない所でストを行うことについて、ストをすることで、全ての業務がストップするわけではなく、住民の安全や生活を守るという部分の保証は当然行うべき(智頭町職労)
- ・ 争議権の行使に当たっては、国民生活に重大な影響をもたらす場合等は、一定の制約はやむを得ない。国立印刷局の業務は一刻の停滞も許されず、製品・サービスは安定かつ確実に国民に提供していかなばならない。民間の公益事業同様の争議権の一定の制約はやむを得ない。(争議権を行使しなければならないケースがあるのかとの質問に対し)これまで争議のようなものはなかったが、今後、これまでの団体交渉事項や協約を一切無視して、使用者側が自分の思い通りにやるということになった場合には、労使対等の立場に立って自分たちの声が必要になると考える、しかし、そのようなことが生じないように話し合って信頼関係を培ってきている(全印刷)

- 公益事業におけるスト規制等をどのように評価するのか。

- ・ 昭和21～28年頃まで賃金交渉等を巡り電源スト、停電ストが頻繁に発生。これに

対し、経営者より国民生活への打撃が大きい、争議権が国民生活、国民経済より優先的に尊重されることを保障するものではない、労働運動の自由は尊重すべきであるが、社会の民主的秩序の範囲にとどまるべき、等の世論の厳しい批判があり、いわゆるスト規制法が昭和28年に成立（東京電力）

- ・ 法的には鉄鋼業や石油業などの新規参入者のお客様に対する最終的な供給の保障は既存の電力会社が行うこととなっていることから、新規参入者はスト規制の対象にならないというのが国の解釈（東京電力）
- ・ 電気供給に関わる場所は、ライフラインの中でも、恐らく今の世の中では一番影響が大きいものの一つとっており、今までどおりのスト規制があつてしかるべきというのが経営側の考え。組合も電源ストなどはできる状況ではないということは十分に理解しているものと思うが、権利としては、欲しいというところがあり、その点については、必ずしも同じスタンスではない（東京電力）
- ・ 電力の全面自由化や公務員へのスト権付与を契機に、電力総連がスト規制法撤廃に向けた活動を活発化させる可能性（東京電力）
- ・ 争議行為については、原則として規制はないが、公共事業は労調法に基づく予告義務（10日前の予告を厚生労働省に届出）、労使協約に基づく事前通知（72時間前）等がある（NTT労組）
- 争議権が付与される場合、争議権を規制する範囲、規制する方法についてどのように考えるか。
 - ・ （仮に争議権を与えても良い分野があるとした場合の対応についての質問に対し）本当に業務が止まって良いのかどうかの検討が前提となるが、電力や鉄道等の公益事業において、争議の調整行為など法律上担保されているものがあり、すぐにストライキというのではなく、紛争解決のプロセスを作ることが必要ではないか（厚生労働省）
 - ・ （基本権が付与されても、例えば一定の争議権の制限があることはしかるべきと考えるかとの質問に対し）民間の事業体であっても公共性の高いものには制限があり、今後の制度設計において整合を図っていくべき（全労働）

その他関連事項

その他公務員のあり方に関し検討すべき事項についてどのように考えるか

- 国と地方の違い
 - ・ 能力実績に基づく人事管理や退職管理の見直しについては、各自治体で取組みを進めてきているところであり、国においては、各自治体の取組みを十分踏まえながら制度改正を検討していただきたい（山形県知事）
 - ・ 現行の地方公務員法においても、成績主義、職務給の原則、分限制度などが規定されており、新しく法制度を創設、改正することより各自治体が現行の法制度の趣旨に沿った運用をいかに確保するかという問題。地方分権の流れを考えれば、公務員制度の運用

についても、より地方の主体性と自己責任に委ねる方向性が適切と考える（宮代町）

- ・ 地方自治制度の一環でもある地方公務員制度は、地方分権と共通の理念・意義を有するものとすべきである。これまでの「国に準拠」に基づく、国による統制・支配あるいはその庇護のもとでの自治体そして地方公務員制度の運営さらに労使関係から明確に脱却し、地域住民と正面から向き合うそれぞれの自治体及び労使間における自主性・独自性さらには責任に基づく地方公務員制度の設計を基本とすべきである（全道庁労組）
- ・ 地方公務員制度改革において必要なものは、「国と地方は対等・協力の関係に改革し、自治体の自己決定権の拡充と自己責任の拡大」を基本理念に進めていくことである（鹿児島市職労）
- ・ 今後の地方分権や自治の確立を考えると、少なくとも労働・労使関係を住民への説明責任を基本とする独立したものにするとともに、職員の努力を積極的に評価し、国・県等他者が介入できないシステムを作ることが不可欠（鹿児島市職労）

- 身分保障

- ・ 分限処分の在り方については、法令に則り適正に対処することが基本（厚生労働省）
- ・ 法令・人事院のガイドラインに即して適正に対処することが必要（農林水産省）
- ・ 分限処分については、法令に則り適正に対処することが重要（経済産業省）
- ・ 勤務実績不良、適格性欠如等について、処分に係る具体的な基準の検討等を通じ、制度の活用を図るべき（国土交通省）
- ・ 公務員の労働提供義務は国民に対して負うことを認識した行動規範が必要であるとともに、その規範に基づく業務遂行のための勤務条件を労使合意の下で形成した中で、公務・公共サービスを提供するべきである。国公法第78条第4号の免職は、民間企業の整理解雇に当たり、この法律を適用する場合には法的な整理が必要。また、仮に法的な整理がなされ、これを適用するとしても、労使協議・交渉に基づき一定の基準を定めることで職員の納得性・公平性を確保する必要がある（国税労組）
- ・ 分限については、それが本人の責任等に基づくものであり、職務の遂行が明らかに無理な場合には、手続きと要件の法定を前提とし、かつ労使協議によって具体的な適用基準等を明確にした上で適用することはやむを得ない。なお、予算の減少及び組織の改廃、過員の場合、使用者側の政策決定に基づく分限も可能とされているが、本人の責めに帰さない場合にも免職を迫るものであり、最低限、民間企業における「整理解雇4条件」と同様な取扱いが不可欠であり、労働基本権の確立と雇用保険の適用等が前提（全農林）
- ・ 分限処分（国公法78条1号～3号）は、メリットシステム（成績主義）を前提とする以上、適切に運営されるべき。他方、国公法78条4号は、雇用関係の終了事由として検討すべき（整理解雇の要件との整合等）。なお、人事院の通知は明確性を欠いており、任命権者の裁量と相俟って、恣意的な運用に懸念が残る（全労働）

- ・ 勤務実績不良による分限処分については、人事評価の取組みを進める中で検討しており、適正な運用によりこれまでより分限処分ができるようになると思う（山形県知事）
 - ・ 勤務実績が不良の場合に、翌年度に特別指導を実施し、同指導を行ってもなお矯正できない場合は分限処分とする仕組みを整備済み。心身の故障の場合に適切に分限処分を行うためのルール作りを検討中（東京都）
 - ・ 希望降任という形で職を降りてもらい、本人の同意を取る制度を実施（東京都）
 - ・ 組織の改廃があっても、職種の変更等により配転が行え、働き場がないという状況にはならず、直ちにレイオフということにはならない、むしろ、1号から3号については法廷闘争を考えながらやらざるを得ないということでは大変な努力と時間がかかる、もう少しスピーディな形になればと思う（東京都）
 - ・ 公務の質のベースとなるのは人材の質であり、基本的となる入口と出口の部分でしっかりとした対応が必要である。分限処分をこれまで以上に厳格に運用し、不良職員を徹底的に排除することに加えて、給与、福利厚生等の勤務条件を一定の水準に保ち、優秀な人材を採用していくことが不可欠である（北九州市）
 - ・ （どのような法的制度にすべきかとの質問に対し）病気免職で医師の承認が必要とされている点を低くできないかや、分限処分には評価を長いスパンで行うことが必要であるが、懲戒のように一つの事実を捉えて処分を行うことができないかなどの点がある。分限プログラムを作って現行制度の中で取り組んでいるが、その中で支障等が出てくるので、その点を踏まえて考えていきたい（北九州市）
 - ・ 「適格性欠如」を判断する基準が困難であり、ケースに応じて決めざるを得ない状況にある。その際、労使協議・交渉により一定の基準等を定めることで職員の納得性・公平性の確保に資することが必要（鹿児島市職労）
 - ・ 公務でなくなった職務に従事されていた公務員が一方的な解雇とならないよう、分限処分の在り方は慎重な対応が必要と考える。（智頭町職労）
- 人材確保
- ・ 国民のニーズに応えた質の高い政策立案・政策運営を行うためには、優秀な人材を確保し、公務に全力を投入させることが不可欠（農林水産省）
 - ・ 最近、上位の成績を取った方が辞退する例が頻繁に起こっており、職員確保は大きな課題（山口県）
 - ・ 公務の質のベースとなるのは人材の質であり、基本的となる入口と出口の部分でしっかりとした対応が必要である。分限処分をこれまで以上に厳格に運用し、不良職員を徹底的に排除することに加えて、給与、福利厚生等の勤務条件を一定の水準に保ち、優秀な人材を採用していくことが不可欠である（北九州市）

- キャリアシステム

- 職業公務員（成績主義による任用）と政治任用

・（キャリア・ノンキャリアの区分をなくしてはどうかとの質問に関し）種と種については学歴の差はほとんどなくなっているが、一方で、試験区分が違えば、入ってくる職員のマチベーションに違いが出てくるという現状もある、組織的に議論したことはないが、評価がきちんとできてくれば、種、種の区分はなくてもいいという議論もいずれ出てくるのではないか（農林水産省）

・ 国公法は、メリットシステム（資格任用制）を原則とし、能力本位のもと公務員組織を構成することにより、公正で能率的な行政の運営をめざしている。しかし、実態は、競争試験は入り口の採用段階だけであり、その後の任用は任免権者の裁量による選考とされるなど、メリットシステムは確立されていない。その結果、法的根拠のないキャリアシステムのもと、本省採用の種試験採用者のみが人事面で優遇されている（全農林）

・ 各行政分野の専門性の向上がますます重要となっているが、組織階層が給与水準決定の主要な指標となっているため、ゼネラリスト優位に人事管理が行われる傾向があり、各分野の専門家育成の弊害となっている（全労働）

・ 若手の主任選考と管理職選考でペーパー試験を含めた選考を実施、有資格者に対する合格率は10%以下。係長や課長補佐選考においても毎年の勤務評定により選別を行い10%以下の昇任率となっている（東京都）

・ 管理職選考に関し、異なる部局の職員であっても、ペーパー試験を嚙ませることにより、公平性や納得性を確保できる点がメリットであるが、最近の20歳代、30歳代はあまり上昇志向が無く昇任試験を受けない層が増えており、十分に有能な人材を上位に持って行けないのがデメリットである（東京都）

- 能力・実績主義

・ 人事評価の第1次試行の課題等について、確定的な評価ができるような段階ではなく、引き続き、試行を行った上で全体的に判断したい（財務省）

・ 公務員の能力を最大限に発揮させるためには、民間企業の経験も参考にしつつ、適切に機能する人事評価システムを確立し、これをベースとして適材適所の人事・処遇を徹底していくことが必要（農林水産省）

・（人事評価の試行の課題についての質問に関し）現時点では政府全体の仕組みとして評価結果の使い方が決められていないため、それほど大きな問題はなく進んでいるが、今後、評価結果を活用することを想定すれば、評価の項目が多すぎるのではないかと、5段階の評価は精緻すぎ3段階の評価でもよいのではないかと考えている。2回目の試行をやってみた上で検討していきたい（農林水産省）

・（人事評価の試行について職員はどう考えているかとの質問に対し）今のところ、評

価をどう使うかが明確になっていないため、職員もそれほど真剣に考えていないと思われるが、特に若い職員で仕事を一生懸命やっている人たちは、ちゃんと評価をし、処遇の面でも優遇される形を作ってほしいとの気持ちをもっている職員が多い。あまり仕事を一生懸命やっていないような職員は、評価で給与に差がついていくようなことについてはできれば避けたいと思っているのではないかと感じている（農林水産省）

- ・（公務員における能力評価主義の限界についての質問に関し）業績が数字で出てこない点は民間との大きな違いとして存在しているが、定性的に、半年間の目標を立て上司とも打ち合わせ、半年後にどれだけ成果があがったかを点検して一定の評価をする、本人にもフィードバックして、職員のモチベーションを高め、国民のニーズにこたえて政策展開を図っていくような努力は必要である（農林水産省）
- ・ 基本的には、能力・実績に基づく人事管理をしっかりと行うことが今後の方向性となる、問題は、評価の方法をどうするかと、本人が納得できるかということであり、しっかりした評価の仕組みを作ることが必要である（厚生労働省）
- ・ 全体の制度をどうするかは別にして、非常に専門的な能力が公務に求められる中で、もう少し全体にメリハリをつけて評価ができる仕組みが必要ではないか（厚生労働省）
- ・（評価の試行の問題点や職員、組合員との協議について）評価そのものが新しい話であり、評価の客観性を確保するためには、慎重なプロセスが必要だと思っている。他省に先駆けて試行を積んできて、人事そのものに反映し得るような熟度にまで持ってきていると認識している。組合との関係では、評価を直ちに人事なり処遇に反映することについては、議論が必要であるが、昨年も既に2回ほど会見をして、組合の中での理解も進んできているところではないかとみている（経済産業省）
- ・（評価結果の活用などについて、納得性や公平性がないと処遇への活用に支障を来すのではないかととの質問に対し）議論を積み重ねて慎重にやっている。具体的に実施していくことで理解を得ることが大事ではないか。仮に評価の結果、自分が思っているだけのものが得られなかった場合には、組織の中における人事権者なり、最後は人事院なりに意見を持っていけるので、これらにより、だんだん浸透していくのではないかと（経済産業省）
- ・ 総務省の実施している人事評価の試行の結果を踏まえた制度とすべき。本省だけでなく、各地方機関等の業務・人事任用の実態を十分踏まえたものとすべき（国土交通省）
- ・ 能力・実績主義による人事管理については、その実施に当たっての評価方法に被評価者である職員の納得性が確保されていない状況では、国民に対して公務・公共サービスを十分に提供することができず、国民の信頼を損なうことが危惧されることから基本権の確立と並行して議論すべきもの（国税労組）
- ・ この間、公務員にとっても能力や実績を正当に評価して、それに基づいて対応することは必要という考え方に基づいて、評価の試行にも対応している。
能力・実績に基づく人事管理を行うためには、4原則2要件（公平・公正性、透明性、納得性、客観性の4原則と苦情処理制度、労使協議制の2要件）を満たす新たな評価制

度が必要。新たな評価制度によって能力・実績に基づく昇進・処遇が実現すれば、個別的な賃金・労働条件決定の比重が高まり、組合員個々人の苦情・不満の増加が予想される。納得性を確保するため、評価結果の本人開示を前提に、公平・公正、透明な形で解決するシステムを整備することが不可欠。人事院の公平委員会制度だけでは決定的に不十分であり、各府省ごとに組合が参加する苦情処理システムの確立を求める（全農林）

- ・ 能力や勤務成績の評価システムが確立しておらず、成績主義が徹底されていない（山形県知事）
- ・ 現在、人事評価制度を試行中であり、今後制度の定着を図っていくが、成績のみで測るしくみには無理があり公務に馴染む制度について検討が必要（山形県知事）
- ・ 昭和61年度から自己申告・業績評価制度を導入。評価結果の開示は、一般職員は希望者に対して、管理職は全員に対して行う、一般職員の場合、不満があれば苦情相談に行くこととなる（東京都）
- ・ 新たな人事評価制度の導入により、能力・実績主義に基づいた任用管理を進めている（山口県）
- ・ 管理職員については、給与に差が付く仕組みを設けているが、それより下の一般職員には新しい評価制度を入れていないので、差が付かない状況である（山口県）
- ・ 平成18年度より一般行政職の課長以上を対象に業績・能力評価を試行。業績、能力の各項目について評価し数値化。評価は、本人のほか、上司（部長、助役）も行う。今後、目標管理制度を導入するとともに、評価結果等に基づき、給与等の処遇に反映させる仕組みを構築。団塊の世代の大量退職に伴い、少数精鋭の組織体制とするため、年齢や経験年数に拘らず、若手職員で実力のある者を登用する制度を導入（池田市長）
- ・ 国等で進められている能力・実績主義の導入は一定の効果があるものと理解。ただし、公務の世界は、元来実績を数値で評価しにくい世界であることに加えて、職員育成の観点から多種多様な職場への異動が頻繁に行われている等の実態があり、短期的な評価を処遇に反映させることについては、やり方次第で総体的な士気の低下につながることも有り得るため、慎重を期すべき。任用については、従来から、年齢や在職年数に関係なく、能力・実績に基づいた運用を行っているが、給与上の処遇については、管理職に対する勤勉手当の差別化支給、勤務成績不良者に対する勤勉手当の減額や昇給の延伸等、限定的に実施しているのが実態（北九州市）
- ・ 能力・実績主義の徹底を図り、職員のインセンティブを維持・向上させ、組織を活性化・効率化することが必要。平成7年度から目標管理の手法による人事考課システムを導入し、平成13年度から考課結果を勤勉手当に反映することで、能力・実績主義の推進を図ってきた。さらに、平成18年度から、国の給与構造改革の動向も踏まえながら、従来の人事考課システムを見直し、目標管理の手法にコンピテンシー評価の手法を加え、考課結果を勤勉手当及び昇給に反映させる制度を整備したところ（宮代町）
- ・ 道庁の評価制度についての質問に対し、道庁ではかなりの評価制度を既に行っており

昇任に活用している、賃金の反映については、4月から管理職に施行されるが、きちんと公平・公正な制度になるかどうか、今後の定着にかかわってくる（全道庁労組）

- ・ （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（鹿児島市職労）
- ・ 能力・実績主義の人事管理の検討・導入にあたっては、公平・公正な人事評価制度の構築が前提であり、公正・公平・透明な客観的基準に基づいた昇任、昇格制度とする必要がある。また、個人の能力、実績を的確に反映する賃金制度の確立に向けて、専門能力を活かした複線型の賃金体系の構築が必要。なお、これらの事項はすべて労働条件に直接影響を及ぼす事項であり、団体交渉事項として、交渉・協議を進めることとしている（全印刷）

以 上