

# 自治体における当局と職員の新しい関係

——NPM（行政経営）からみた三重県「労使協働委員会」の事例——

梅 沢 豊

## 1. まえがき

民間企業では、労働者または労働組合が使用者との間で経営に関する諸事項について協議する労使協議制が定着している。労働組合法による労働協約に基づくこの労使協議制は、労働条件に関する団体交渉と異なり、生産計画や福利厚生、人事など、労使の利害の共通する事項を含めて協議することが特色であり、わが国では、従業員500人以上の労働組合がある民間企業の90%以上に労使協議機関が設けられている<sup>1)</sup>。

一方、公共部門の労使関係は、労働三権が制限されるなど、民間企業のそれとは当然のことながら異なる道を辿ってきた。労働協約の締結が認められていないこともあって、公共部門ではこの労使協議制は導入されてこなかった。

しかしながら、1980年代以降、ニュージーランドやイギリスなどの政府機関で民間の経営手法を行政へ導入する試みがなされ、大きな成果があげられた<sup>2)</sup>。この経験から、NPM（New Public Management 行政経営）の考え方が確立し、日本でも行政改革に意欲的な自治体がこのNPMの理念の導入と実践を前向きに進めた。特に、北川正恭知事の強力なリーダーシップのもと、「生活者起点」を掲げて民間企業の経営手法や事例を積極的に導入しつつ推進された三重県行政改革は、日本における行政経営のイデアルタイプ（理念型）となっているといっても過言でない。また、この三重県行政改革の一環をなす「労使協働委員会」の取組みは、わが国の公的部門における労使協議制の先進事例である<sup>3)</sup>。

本稿では、まず、この三重県「労使協働委員会」の取組みの概略を資料を用いて跡付ける。次に、なぜ今「生活者起点の行政なのか」、なぜ今自治体職員と行政との新たなパートナーリングが必要なのかを、産業革命以降、未曾有の発展を遂げてきた産業社会が前世紀末に遂げたパラダイム転換の本質に遡って検討することを通じて、この「労使協働委員会」が、三重県職員労働組合と当局による「緊張感ある労使のパートナーリング」の極めて先進的な事例であることを明らかにする。

## 2. 「労使協働委員会」の取組みの概略

次の資料1は、2000年5月30日の「労使協働委員会」創設にあたり、三重県と三重県職員労働組合が同日付けで発表した『共同アピール』である。

### 資料1

#### 共同アピール

時代は、IT革命の進展を始めとして大きく変化しています。冷戦構造が崩壊し、政治や経済の新しい秩序を求める動きが活発になるなか、グローバル化や情報化が著しい速度で進展し、大競争の時代を迎えています。

このような潮流の中、日本においても、価値観の多様化が進むとともに、社会のあらゆる分野で従来型のシステムの見直し（画一的・横並び型社会の見直し、官民の役割分担の明確化、規制緩和など）が行われています。

地方自治体においても、住民の価値観の多様化に対応し、公共サービスの受け手の立場に立った行政運営が求められており、本県では、「分権・自立」、「公開・参画」、「簡素・効率」といったキー・ワードに沿って、生活者起点の行政に取り組んでいるところです。

私たちの労使関係も、ややもすると「対立・交渉・妥協」といった言葉で表現されがちな従来の関係から脱却し、双方が対等と信頼を基本としたパートナーとして、県民に対し説明責任を果たせる関係を創っていかねばなりません。

そのため、今回新たに「労使協働委員会」を設置し、労使それぞれが自立性を確保しつつ、対等の立場で、情報の共有を前提に、生活者起点のより良い県政の実現を目指して、勤務条件から政策議論に至る幅広い課題について、オープンで建設的な議論を行っていきます。

このような「緊張感ある協働」の場で、真摯な議論を行うことにより、県民満足度の向上を目指し、併せて、職員満足度の向上、すなわち働きがいのある職場、及び職場・家庭・地域で自己実現の図れる状況を創造し、県民から信頼される元気な県庁づくりに取り組んでまいります。

平成12年5月30日

三重県／三重県職員労働組合

三重県の「労使協働委員会」の詳細は、当局すなわち三重県総務局の責任者と三重県職員労働組合中央執行委員長の両当事者自身の執筆した論文に譲るとして<sup>4)</sup>、本稿では、事例研究の観点から、上記の「共同アピール」も含めて、「労使協働委員会」関連の重要な「歴史的」資料を整理しておく。資料2以降は稿末にまとめて掲載する。出所は三重県総務局である。三重県では「情報公開」を標榜していることもあり、「労使協働委員会」は、マスコミに対しても公開されていた。したがってここに掲載する資料は「公開済み」の資料といえることができる。

資料2は、第1回労使協働委員会（これ以下、自明の場合は括弧を取る）の議事概要、資料3、4は、そこにおける労使それぞれのトップ、つまり知事と職員労働組合委員長の挨拶である。

労使協働委員会は、次の資料5に示すように、この第1回も含めて、平成13年2月6日までに6回開催されている。資料6は第2回労使協働委員会の、資料7は第4回労使協働委員会の、資料8は第5回労使協働委員会の、資料9は第6回労使協働委員会のそれぞれ議事概要である。

なお、三重県及び三重県職員労働組合は、労使協働委員会発足の約1年前から、日本オペレーションズ・リサーチ学会の「統合オペレーション」研究プロジェクトの傘下に設置された「地域等の行政システム改革」研究グループに参加し、労使のパートナーリング等、労使協働委員会創設へ向けての基本概念の理論武装に取り組んだ。この研究グループの研究課題を纏めたものが資料10である。

### 3. パラダイム転換

#### (1) 産業革命以来の「標準品大量」パラダイム

##### ——職能別階層組織による中央集権的調整——

18世紀後半に英国で始まった産業革命は、生産活動の機械化や動力化など主として機械制工業における技術の発達を契機にしたものであった。この技術の発達は、工場生産における労働生産性を急上昇させ、その結果、製品コストを劇的に低下させる絶好の機会をもたらした。この変化を鋭い洞察力で読み取り、二十世紀後半までの二世紀間にも及ぶ工業化のパラダイムを呈示したのが、アダム・スミスの『国富論』であった<sup>5)</sup>。

アダム・スミスは、一連の仕事をさまざまな部分に細分して各人に分担させると能率が上がるという「分業の原則」を、ピン製造工場の例を用いて説いている。18世紀中頃の英国では、ピンは、針金を引き伸ばして一定の長さに切断し、一端を尖らせ他端に頭部を取り付けるという方法で作られていた。一人目が針金を引き伸ばし、二人目がそれを真っ直ぐにして、三人目が……、九人目がピンを白く光らせ、十人目が紙に包む。このような分業の結果、全部の工程を一人で行なう場合に比較して、この小さな作業場の労働生産性は、実に240倍に上昇した。

分業による生産性の上昇によって、製品価格が下がり、需要が増大する。当然、その製品の生産は拡大され、さらに、多くの労働者が製造に従事することになるから、一人ひとりの仕事はよりいっそう細分化・専門化されて分業が進み、さらなる生産性の上昇をもたらされる。このよう

## 行政・民間の財・サービスの生産・提供に関わるパラダイム転換

旧パラダイム	新パラダイム
標準品大量生産	多品種少量生産
生産者起点	生活者起点・顧客志向
規模の経済性	生活者満足・顧客満足
中央集権	分権
徹底した分業	職能横断的チームによる 統合業務プロセスの遂行
職能別階層組織による調整	自律的調整

な因果連関で、大量生産とそれにおける分業とが相互促進的に進み、規模の経済性がますます発揮されることになる。

米国では、過去百年以上、フロンティアの拡大、農業生産性の向上などに支えられた国内市場の加速度的な拡大により、工業製品やサービスへの需要が大勢的には急増し続け、企業もまた、大量見込み生産による規模の経済性が可能にした、安価な標準品の大量供給を行なって、市場拡大に寄与してきた。これは、西欧先進諸国および日本でも、大同小異であった。

特に、第二次世界大戦後の約三十年間には、経済は未曾有の高度成長を遂げた。大恐慌期から戦時中にかけて、物不足にあえいでいた消費者からの消費財需要が怒涛のごとく押し寄せた。企業は、ひたすら規模の経済性を追求して標準品の大量生産を行ない、限りなく増大し続ける需要に応える努力を続けた。

以上のように、一つの仕事が細分化され個々人に割り当てられたものを、職務という。一人ひとりに職務を分担させながら仕事を進める分業は、労働の生産性を大幅に向上させるが、一方で細分化された職務の間の調整が必要になる。調整は、通常、同種の職務を担当している幾人かを一つのグループにまとめ、そのグループの幾つかを、さらに大きなグループにまとめる階層的なグループ編成を行ない、一つのグループには一人の管理者を置いて、そのグループ内の仕事を統括させる、という仕組みで行なわれる。

生産量の増大に伴い、職務はいつそう細分化・専門化されて、分業が高度化した。一方、これら細分化された職務を、開発、購買、製造、営業、サービスなどの職能部門別にまとめ、それぞれに階層構造の、あるいはピラミッド型の組織を構築して管理するという、職能別階層組織による調整が行なわれた。官僚制機構の確立である。

上述のように、産業革命以後の2世紀間、大恐慌期その他の不況期を除けば、米国およびその他の先進諸国では、製品需要は大勢的に急増し続け、企業はひたすら供給能力の増強に努めてきたが、中・長期的には、市場では基本的・構造的に需要が供給力を上回ってきた。したがって、企業にとっては、大量見込み生産による規模の経済性が可能にする、安価な標準品の大量供給を行なうことが、まさに至上命題であった。売り手優位の状態が続いた。

## (2) 「多品種少量」へのパラダイム転換

### ——自律的な職能横断的チームによる統合業務プロセスの遂行——

ところが、1980年代に入ると、第二次産業革命ともいわれるNC工作機械、ロボット、FMS（フレキシブル・マニュファクチャリング・システム）などメカトロニクスの急速な発達により、工業生産力がさらに飛躍的に上昇し、ある程度の品質の標準品であれば、市場が消費しきれないほど大量の製品を安価に供給できる状況が生じた。顧客は、大量生産された標準品では、もはや満足せず、自分のニーズに合った製品・サービスがタイミングよく提供されることを要求するようになった。「多品種少量」時代の到来である。

ここに至って、標準品の大量生産・大量販売のパラダイムは根底から転換を迫られることになった。極端な言い方をすれば、財・サービスの生産・提供に関連する全ての命題が完全に逆転した。市場は買い手優位に変わった。産業社会の関心の中心は、量的拡大から質的充実へ移り、規模の経済性すなわち量の論理から、顧客満足すなわち質の論理に、価値の基軸が転換した。

売り手優位の状況では、「プロダクト・アウト」つまりコトのはじまり・起点は供給側にあるから、供給側はかなりの自律性を持ち、「計画」でコトを行なうことができたが、買い手優位の状況では、「マーケット・イン」つまりコトのはじまり・起点が市場（顧客）側に移行し、供給側はほとんど自律性をもちえなくなった。

企業内で徹底した分業が行なわれ、人々が細分化され専門化された職務を分掌している場合の調整方法としては、それらの職務を開発、設計、製造、販売など職能別部門にまとめてそれぞれ階層構造組織を編成し、さらにそれらを上位の階層で全社的に統括するという方法、即ち職能別階層組織による極めて中央集権的な調整が適していた。

市場環境が転換して多品種少量時代に入ると、話が完全に逆転する。アダム・スミスのピン製造の例でいえば、今、顧客が求めるのは、1本1本、長さも、太さも、先の尖り具合も、頭の形も、針金の材質も、全て異なるピンである。このように1本1本仕様の異なるピンを作るには、分業体制を敷いても、同じ作業の反復はほとんど生じないから、熟練による能率向上や製品の品質向上は期待し得ない。

一方、調整の負担は想像を絶するほど大きなものとなる。一般に、徹底した分業体制で多品種少量の生産を行なおうとすると、仕事の一つひとつ異なるのに対応して、細分化・専門化された職務自体も、また、職務から職務へのつなぎも、毎回異なったものになるため、仕事が停滞したり、間違いが生じたり、いろいろと不具合が生じる。これは、職務の前工程と後工程とのつなぎの部分で特に顕著になる。

では、多品種少量生産に合致する仕事の進め方とは、いかなるものなのか。それは、細分化され過ぎた職務を再統合するなど、それぞれの顧客のニーズに合わせて一連の業務プロセスを設定し、なるべく少人数の自律的な職能横断的チームが最新の情報技術を活用しつつこれを遂行していく、というやり方である。つまり、縦型の職能別階層構造であったこれまでの中央集権的な管理組織を、一連の業務プロセスが水平に貫く分権的な組織構造に抜本的に組み替えることである。

なぜ、そのような変革が必要なのか。それは、従来の、標準的な財やサービスの大量見込み生産に合致した、細分化され専門化された職務を職能部門別に組織化して調整するという管理方式では、一般に、どの基本的業務にも、多数の職能部門が関与することになり、今日の市場環境が要求する多様性・柔軟性とスピード・即応性とを満たしえなくなったからである。

このように、仕事のやり方を根本的に革新すること、すなわち従来の標準的な財やサービスの大量生産に適した徹底した分業体制を、一連の職務の集まりである業務プロセスを少人数で自律的な職能横断的チームによって遂行していくという仕事のやり方に改革することを、BPR (Business Process Reengineering ビジネスプロセス・リエンジニアリング) という<sup>6)</sup>。

パラダイム転換を境に主役の交代も生じた。従来の標準品の大量生産体制下では、生産設備の拡大が規模の経済性を追求するための最良の手段であったから、巨大設備を所有していた資本家層が圧倒的に優位にあった。労働者の職務は分業により極端に細分化されていたため、予め高度の専門性や熟練を持つ必要がなかったため、労働者は低賃金の単純労働を強いられ、劣悪な条件下で酷使されざるをえなかった。

ところが多品種少量時代になって、顧客のニーズに柔軟かつ迅速に対応しなければならなくなると、資本家に代わって急速に重要性を増してきたのが、上述のように、それぞれの顧客のニーズに応えるべく職能横断的なチームで業務を行なっている第一線の従業員であった。しかも、顧客のニーズの多様化を反映して、職能横断的な業務プロセスにおける仕事は非常に多様になったから、階層構造の集権的管理組織でこれを調整することは難しく、管理機能は分権化されフラットな組織形態をとることが多くなった。

#### 4. 行政におけるパラダイム転換 —— 「生活者起点の行政」 ——

##### (1) 公共財と私有財

国防、治安、衛生、環境保護などのサービスは、享受する便益に応じて受益者各自がその費用を負担するのではなく、つまり市場取引によるのではなく、中央政府や地方自治体が原則的に無料で提供し、その費用は住民全体の税金でまかなわれる。このような財を「公共財」という。ここでの「財」は、通常の財のみでなく、サービスも含むものとする。一方、市場を通じて供給され、各自の消費量に応じて対価が支払われる財を「私有財」という。

灯台の明かりは、誰にも見えるという特性を持つ。一度供給されたら多数の人が同時にその財を消費できるという性質、あるいは、同じことであるが、特定の人をその財の消費から排除できないという性質を、「排除不可能性」という。国防、治安、衛生、環境保護などのサービスは、いずれも排除不可能性を持つ。

##### (2) 官と民：行政の存在理由

排除不可能性を持つ財は、フリー・ライド (ただ乗り) が可能であるから、対価の徴収が困難

である。灯台のサービスを有料にしても、料金を払わない人にもその明かりは見えてしまうから、誰もまともに料金を払おうとしなくなる。従って、排除不可能性を有する財については、市場メカニズムを通じてその最適な供給量を達成することができないという「市場の失敗」が生じる。

国防、治安、衛生、環境保護などは、いずれも社会的には必要なサービスであるが、排除不可能性に起因する料金徴収の難しさから、民業が成立しにくく、市場に委ねたのでは、これらのサービスは不十分にしか供給されなくなる。公共財が中央政府や地方自治体によって供給されているのは主にこのためであり、行政の存在理由も実はこの点に由来している。

上記から、排除不可能性を持つために市場取引に馴染まないサービスが多数存在し市場の失敗が生じること、さらに、このような市場の失敗をカバーするために行政が存在することが明らかになった。

私有財を取引する民間の企業を「私企業」というのに対して、公共財の提供を任務とする行政体を「公企業」という場合がある。

市場では、需要と供給が均衡するところで価格が決まり、取引が成立する。これは、財の取得がもたらす効用と支払う金額の効用とが限界的に一致するところで均衡が成立するということで、市場で取引される財は、取引価格という尺度によって社会的評価づけがなされていることを意味している。

私企業は、その経営の効率性を収益という尺度で市場を通じて社会的・客観的に評価されるといっていい。一方、市場の失敗をカバーする必要から生じた行政には、当然すぎるほど当然のことではあるが、市場という社会的に客観的な評価が行われる場が欠如している。私企業の売上げに相当する収入は、事前に税収から割り振られる“固定的な”歳費（予算）であり、この予算も単年度使いきりが原則である。

このため、民間の企業経営では常識である利益追求（売上げの増大と費用の削減）、およびその手段としての効率経営の発想が、行政には欠落しがちである。投入は市場を介して行われても、産出が評価される市場という土俵がないので、結局、費用を負担している納税者に対して行政がどれだけの満足を与えているか、行政がどれだけ効率的に運営されているかを直接計る客観的尺度は存在しないのである。

だが今日では、私企業が、市場取引の相手である顧客の満足を得られなければ収益を上げられないのと同様に、公企業＝行政も、納税者の満足を第一優先順位において政策を立案し、これに見合う予算の配分と執行を行わなければ、自らの存続すらも危うくなるといった状況にある。さらに、個別の施策や事業の策定に当たっても、そのプロセスの透明化を図るばかりでなく、成果として提供される公共財が提供相手の納税者・需要者にいかに満足されているかを、提供の場で、財の需要者・消費者自身に評価してもらい、その評価結果を将来の行政運営にしっかりと反映させていくことが重要である。

そうであればこそ、行政に対しては真に住民・納税者本意の行政活動の企画と執行が求められているばかりでなく、住民・納税者と一緒になって住み良い地域作りを目指すことが期待されて

いるのである。新しいパラダイムとして、「生活者起点の行政」が唱道される所以である。

国と地方政府との関係は、政策の立案についても、独自の政策を実施する裏づけとなる財源についても、戦後一貫して、中央集権体制が実質的に強化される方向で推移してきた。中央省庁の縦割り行政が都道府県を縦割りに貫き、それぞれの地方政府は国の機関委任事務の単なる執行機関として、霞が関で全国一律の基準で企画された行政サービスを単に執行してきたにすぎなかった。

社会の価値が多様化し、納税者からの行政サービスに対するニーズが多様化した今日、それぞれの地域住民のニーズも当然のことながら多様化している。このような状況下で、霞が関で企画・立案された画一的行政サービスが地域の住民のニーズに合致するはずがないことは自明である。今こそ、行政サービスの企画・立案権限も、そしてそれを実施するための財源も、それぞれの地方政府に大幅に委譲されなければならない。

2000年に、地方分権一括法が施行され、国から地方政府への機関委任事務が一応廃止された。これによって、国が決定した事務を地方政府が単に執行するという枠組みは終焉したようにも見受けられる。しかし、介護保険のように、国が法令によって地方政府にその執行を義務づけている自治事務もあるし、財源を地方政府に移す改革も進んでいない。

地方分権改革の更なる推進なくして、真の「生活者起点の行政」は実現し得ないであろう。

## 5. パートナリング ——多様で革新的な協力・提携・統合——

パートナリングとは、その名のごとく、原則的に対等なパートナーの関係にある複数の主体（集団、階層、部門、組織、企業）が、相互に自立性を保持しつつ、共同で設定した目標の実現に向けて利害や立場の違いを超越し、相乗効果（ $1 + 1$ が3にも5にもなること）を発揮させながら協力・提携・統合することである<sup>7)</sup>。

パートナリングの具体的な形態は、同一組織内の立場の異なる主体間の協働から、組織を超えた、製販統合や供給連鎖（サプライチェーン）などの垂直的展開、あるいは新技術・製品の共同開発、生産統合、共同物流などの水平的事業提携・統合まで様々である。

このパートナリングという名称は、わが国では未だそれほど熟していないが、欧米においては、10年以上も前から経営のキーワードの一つになっていた。そして最近では、事業戦略や統合オペレーションの企画・運営に携わる多くの経営者およびその領域の研究者から、一段と強い関心を集めている。

BPRの項でも述べたように、顧客志向の業務を成功裡に展開するためには、営業やサービスの担当者のように、顧客の近くに位置している第一線の従業員で、顧客のニーズを感度よく汲み上げることが出来るような人材が不可欠である。これらの第一線の集団と、開発部隊や業務企画部隊、マーケティング部隊、マネジメントなどとのパートナリングが大きな成果をあげているケースが多く見られる。



人類は、産業革命以来約300年をかけて、原材料の採取から最終消費財の製造・販売に至る無数の工程から構成される壮大な社会的分業体制を確立した。そして、各自がこれら垂直分業工程の中の何れか一つに専門化し熟練することによって、それぞれの工程での生産性が極限にまで高められ、それがまた社会全体の生産性向上を可能にするという好循環を生み出した。

この図式にとって最も適合的な生産方式が、長期安定的なライフサイクルを持つ標準品の大量見込生産であった。しかし、上述のように、最近になって、このパラダイムは完全に消滅した。

従来の徹底的に細分化された分業体制のもとでの標準品大量見込み生産に代わって登場してきたのが、「SCM（サプライチェーン・マネジメント）」が唱導しているような、上流工程の開発から調達、製造を経て下流の流通・販売に至る全てのオペレーション、すなわちビジネスプロセス全体を、BPRの考え方に沿って「一気通貫」に結合する垂直的業務提携・統合である。

以上の考察から明らかなように、人々の好みが多様化し、しかも好みの変化が急激になりつつある今日の市場環境においては、ビジネスプロセスの垂直方向への統合、すなわち垂直方向のパートナーリングは、事業成果をあげるためにはまさに必須の要件なのである。

## 6. 「労使協働」への期待

三重県の「労使協働委員会」は、行政体の内部における二つの異質の集団（第一線の職員からなる職員労働組合と、当局といわれる県の管理機構あるいはマネジメント）のパートナーリングである。本稿の冒頭に引用した『共同アピール』からも、これが前節の最初の部分で定義したパートナーリングの典型的な事例であることは明らかであろう。

従来、労使が同じテーブルにつくといえれば、それは賃金や勤務時間など労働条件をめぐる交渉や協議に限られていた。しかし、『共同アピール』は、この「労使協働委員会」では「勤務条件から政策議論に至る幅広い課題について、オープンで建設的な議論を」行っていくと明記している。政策論議までが労使でオープンになされるという点は極めて意義深い。

しかし、本稿の論述を踏まえれば、これはある意味では至極当然のことといえる。歴史が教えるところに拠れば、つまり新しいパラダイムに拠れば、「生活者起点の行政」における主役は、「使」＝県当局ではなくて、多様な行政サービスの提供を日常業務としている第一線の職員一人ひとりなのであり、それらの職員全体の組織である職員労働組合なのである。

「生活者起点の行政」をつくり上げていくためには、県においても、旧パラダイム下の仕事の進め方である職能別官僚機構による縦割り行政から脱却して、職能横断的な総合行政へ方向転換する必要があり、現状の法制度のもとでは、これはさしあたり県当局が担うべき課題である。

しかし、「生活者起点」の行政サービスの実現に向けて現場の第一線で日夜奮闘している職員でなければ認識し得ないような、上記課題への解決策が多々あるはずであり、現場サイドから県全体にわたるあるべき行政業務プロセスを構想し提案していきける主体は、県職員労働組合をおいて他には見あたらないのである。

労使双方が、それぞれに、優れた「仕事の達人」たらんとする気概を持ちつづけ、真に「生活者起点の行政」を可能にするような行政組織、制度、業務プロセスの改革・革新へ向けてリーダーシップを発揮することが、今、何よりも求められている。

最後に、この極めて先端的な取組みが、わが国の公的部門における労使関係の新しい地平を切開く画期的な試みとなることを期待しつつ、筆をおく。

## 注

- 1) 社会経済生産性本部編『労使協議制の現状と課題』1999年。
- 2) 大住荘四郎『ニュー・パブリック・マネジメント』1999年。西本淳哉「英国行政組織効率化への取組み」『一橋ビジネス レビュー』49巻4号。この他にも『一橋ビジネス レビュー』49巻4号には、英国の事例を紹介した論文が掲載されている。
- 3) 北川正恭「三重のくにづくり」『一橋ビジネス レビュー』49巻4号。これにより「北川改革」の全貌を鳥瞰できる。
- 4) 笠谷昇「なぜ、三重県は「労使協働」の取り組みを始めたか」『地域政策—あすの三重』No. 4が当局側からの、奥山喜代司「労使協働への道」『地域政策—あすの三重』No. 4が職員労働組合側からの解説を展開している。
- 5) Edwin Cannan ed., Adam Smith, *The Wealth of Nations*, Univ. Paperbacks.
- 6) M. Hammer & J. Champy, *Reengineering the Corporation*, Harper Business, 1993. (邦訳：野中「リエンジニアリング革命」日本経済新聞社)
- 7) Y. Doz & G. Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, 1998.

## 資料

### 資料2

#### 第1回労使協働委員会 議事概要

この度、「労使協働委員会」が設立され、第一回目の委員会が開催されました。

意見交換では、「地域機関・各職場における労使協働の推進について」など4点が、組合から提案され、協議いたしました。

(日 時) 平成12年5月30日(火) 13:30~15:15

(場 所) 三重県庁3階 部長会議室

(参加者) 知事, 総務局長, 総務局次長, 政策評価推進課長, 職員課長, 福利厚生室長  
奥山委員長, 林, 奥, 福地副委員長, 郡山書記長, 松林書記次長

- (次 第) 1 知事あいさつ  
2 委員長あいさつ  
3 意見交換  
4 今後の進め方  
5 共同アピールの朗読

(意見交換概要)

#### ① 地域機関・各職場における労使協働の推進について

本庁と地域機関との意識格差もあり, 例えば率先実行の取組みについて, 職場において十分に議論が行なわれず, 各職員の理解が深まっていない実態も見受けられる。

本当の意味での取組みにして行くためには, 各職場において労使協働での提案や議論が重要であり, そのための環境づくりの必要性が提案された。基本的な方向については合意しており, 今後, その具体的な方策について検討し, 実行して行く。

#### ② 年間総労働時間の縮減について

年間総労働時間の縮減取組みに合わせ, サービス残業や, 時間外勤務事後承認の実態について報告された。それを受け, 県民満足度, 職員満足度の向上のため, 仕事のあり方ややり方の見直しについて議論を行なった。時間外勤務の縮減について, 昨年度, 協働で取り組んできたところであり, 今年度も年間総労働時間の縮減に向けて, 協働してこれらの課題に取り組んでいくことを確認した。

#### ③ メンタルヘルスに対する取組みについて

メンタルヘルスは福利厚生の問題ではなく, 極めて重要なマネジメント課題であるとの提言が知事からなされた。

具体的には, 今回新たに設置する, 復職システムを検討する会において, 労使協働で, より良いものに創りあげて行くことを確認した。

#### ④ 管理職評価制度への職員意見の反映について

今回の制度については, 制度をつくる過程をオープンにし, 議論を重ねてきていることから, 今後, 職員からのより一層の信頼感を獲得できるよう, 問題点等があれば組合からも提起し, より良い評価制度をつくり上げて行く。

(今後の進め方)

- ① 2ヶ月に1回程度開催して行く。
- ② 勤務条件から政策議論に至る様々な課題について議論を行なう。

## 資料3

## 第1回労使協働委員会における知事あいさつ（要旨）

本日の「労使協働委員会」につきまして、これまで1年ほどをかけて、委員長はじめ多くの方々と、いろいろ試行錯誤を繰り返し、今日までご努力いただきましたことに、まず敬意を表したいと思います。

そうした取組みにより、ここに「労使協働委員会」がスタートしたことを、たいへん嬉しく思います。

こうした取組みは、新しい労使関係の模索であり、これから幾多の問題が出てくることは当然のことでしょう。

これまではややもすると、色々な問題があるだろう、出るだろう、だからやらないということが多かったと思います。これからは、そうした問題が出てこようと「敢えてやる」という、お互いの決意がなければ、本日、この場に臨めなかったであろうと思います。組合の皆様の勇気、あるいは現状を変えて行こうとする熱意に、心より敬意を表します。

これから、全く新しい労使の形というものを、創り上げて行かなければならないと考えていますが、われわれは、今まで一つのルールに従って、一つの制度で運用していたことがたくさんありました。

たとえば、情報の開示か非開示かという問題について、情報非開示の時代には、労使の話し合いには、県民不在の場合が多かったと思います。こうした問題を、われわれは真正面から見据えて、問題を解決して行かなければなりません。

当然のことながら、私どもは、主権在民であることから、情報開示を前提にして、労使の関係を考えなければいけません。それはすなわち、労使双方にとって最も大切な主権者である、県民、生活者に対し、説明責任を果たせる、お互いがエクセレントな組織でなければ、組合側も当局側も存続し得ないという思いを私は持っています。

お互い情報公開をする中、オープンな場所で議論をして行こうと思います。時には議論し難いこともあるかもしれませんが、そこを乗り越えて行くことも、われわれの努力すべき点であると考えます。お互いオープンな場で話をすれば、「癒着」とか「馴れ合い」といった批判はなくなるのではないかと。また、われわれの思考方法も変わってくるのではないかと思います。

そのためには、組合の側も当局の側も、お互いエクセレントな自立した組織として成長して行かなければ、こうした関係は成り立ちません。労使の関係が、「緊張感のある協働」であることを本当に期待しています。そして、この「労使協働委員会」が、成果を上げられるよう、私も努力して行きたいと考えています。様々な問題について、労使双方で虚心坦懐、オープンに取り組み、努力して行きたいと思います。

組合側の今日まで努力に対し敬意を表し、この委員会に臨んでまいりたいと思います。

本日は本当にありがとうございました。

**資料4**

## 第1回労使協働委員会における職員労働組合委員長あいさつ（要旨）

私どもの伝えたいことは、共同アピールにつきると思いますので、私の所感を少し述べたいと思います。

私が委員長に就任して約2年になりますが、県職労本部に戻り、時代が大きく変わっているのに、労使関係は少しも変わっていないことを強く感じました。

時代が変わっているのに、労使交渉のやり方、労使関係のあり方が従来そのままでは、立ち行かなくなるのではないかという事象が幾つかありました。

こうした「時代に取り残されてはいけない」という危機感を募らせている、ちょうどそういう時期に、知事から労使関係を考えてみないかと、話を持ち掛けられました。

他府県の状況については、県民性も異なり、単なる批判はできませんが、そうした例からも、旧来のままでは、組織として立ち行かなくなるという認識を持つにいたりました。

紆余曲折もありましたが、昨年からの労使協働で取組みを進めてまいりました。こうした取組みを経て、ようやく何とか労使協働について、県庁、職場、地域機関において、議論できる土壌が醸成されてきたのではないかと思います。

知事のおっしゃるように、こうした取組みに正直言って不安はあります。どのようなものが創り出されてくるのか分かりませんし、全国の何千人単位の自治体職場においては、初めての試みであろうと思います。

自らが汗をかいて議論をする、それが労使協働であると申しませんが、とても努力がいることだと思います。組合としても、精一杯取り組んで行きたいと思います。

また、こうした取組みを受けていただいた、知事を始め当局の関係者の皆様方にお礼を申し上げます。お互いにこれから、努力してまいりたいと思います。

知事が「改革」ではなく、「革命」であるとよくおっしゃいますが、知事あるいは県幹部の方々、または、組合本部の役員の意識が変わっただけ、変えて行こうだけでは、今や立ち行かない時代にあります。

こうした取組みは、職員の自己改革、自己革命ができるかどうか尽きると思います。

これらのことも目標としながら、いろんな課題について、オープンに思い切って議論をして行きたいと思います。よろしくお願いします。

**資料5**

## 労使協働委員会開催状況について

H13. 2. 27現在

①平成12年5月30日 労使協働委員会設立（知事出席）

・地域機関、各職場における労使協働の推進

- ・年間総労働時間の縮減
  - ・メンタルヘルスに対する取り組み
  - ・管理職勤務評価制度について
- ②平成12年8月18日 労使協働委員会
- ・労使協働の場づくりへ向けての取組状況
  - ・総勤務時間，5時30分退庁キャンペーン
  - ・セクハラ，お茶くみ問題
- ③平成12年10月5日 労使協働委員会（副知事出席：ユーカリ交渉の後開催）
- ④平成12年10月19日 労使協働委員会
- ・総勤務時間縮減
- ⑤平成12年11月20日 労使協働委員会（知事出席）
- ・セクハラ，お茶くみ問題について
  - ・総勤務時間縮減対策小委員会からの報告について
  - ・福利厚生及び労働安全衛生課題に対する労使協働の取組みについて
  - ・当委員会の今後の進め方と枠組みについて
- ⑥平成13年2月6日 労使協働委員会
- ・セクハラ，お茶くみ問題について
  - ・総勤務時間縮減について

## 資料6

### 第2回労使協働委員会 議事概要

（日 時）平成12年8月18日（金） 15：00～17：30

（場 所）三重県庁厚生棟 S103会議室

（参加者）居戸総務局長，井ノ口総務局次長，向井政策評価推進課長，井藤職員課長，  
深津福利厚生室長

奥山委員長，奥，福地，林副委員長，郡山書記長，松林書記次長

- （議 事）
- 1 労使協働の場づくりへ向けての（各地域機関・職場等での）取組状況
  - 2 総勤務時間縮減・5時30分退庁キャンペーン
  - 3 セクハラ・お茶くみ問題（男女共同参画社会の課題と関連して）
  - 4 その他

（概 要）

#### 1 労使協働の場づくりへ向けての取組状況

現在，労使それぞれが地域機関や支部を回り，「労使協働」の理念やその推進について説明や意見交換を行なっている。8月を「5時30分退庁運動強調月間」とするなど一定の取組は進んでいるものの，基本理念の浸透や主体的な取組については，残念ながら十分とは言い難い状況にある。16年におよぶユーカリ運動（職員労働組合による独自要求運動）が定着していることもあり，「労使協働」といわれても，現場において何をすればよいのか，非常に戸惑いが大きいようである。

しかしながら，大上段に構える必要はなく，些細な職場の問題を始め様々な事柄がテーマになり，既実践している場合でも，気がついていないこともあるようである。

今後は，上からの押し付けにならないように，理念の浸透を図りつつ，気軽に話し合い（協議）ができるような環境整備が求められている。

各地域・職場での取組推進のために、労使双方が現在それぞれ行なっている、実践状況調査の結果を参考にしながら、手引きの作成や、労使協働による成功事例の紹介などのエンカレッジ（奨励）手法について検討を行なう。

## 2 総勤務時間縮減・5時30分退庁キャンペーン

理念と実態とのギャップがあることから、サービス残業の実態把握やその解消、事後承認についてのあり方など、抜本的に取組む必要があるのではないかと。特に、総勤務時間縮減運動の成否は、サービス残業問題の取扱い如何であるとの提案が、組合側からなされた。

この取組は、本来、時間数（1900時間）ありきで考えるべき問題ではないが、機械的に数字を合わせている職場もあるようである。昨年度、時間外勤務半減の取組を行ない、時間外勤務の見直しが行なわれたが、残念ながら業務の見直しにまでは至っていない。今年度は、業務自体を見直すことが求められている。そうした観点から、管理職のマネジメントが強く求められる課題であり、労使で話し合うには良いテーマである。

今までは、ややもすると人件費がコストであるとの認識が不十分であったが、そうしたことに対する認識が非常に高まってきている。こうした認識により、結果的に業務見直しが進むことになるのではないかと。総務局としては、所属長のマネジメントできる体制の整備や、そのサポートに努力していかなければならない。

この取組については、中間において一度検討を行なうことが必要であることから、半期終了時に検証を行なうこととし、職場実態を踏まえた抜本策についても、合わせて検討する。

また、今月を「5時30分退庁運動強調月間」として、特に設けていることから、これに係る総括も別途行なうこととする。

## 3 セクハラ・お茶くみ問題（男女共同参画社会の課題と関連して）

現在、お茶くみ問題については、職員課がアンケートを実施している。

様々な意見もあることから、アンケートの結果を受けて、お茶くみのあり方を整理し、一定の方向を示して行きたいと考えている。

セクハラ問題については、職員課に窓口を設けているものの相談がない。また、自治労にもセクハラ110番を設けたが、あまり利用が無い状況である。相談がない、少ないということで、セクハラ問題がないとは判断できない。もし、窓口が不足しているのであれば、福利厚生室や県民局等にも設けることが可能ではないか。

組合女性部の話では、依然として懇親会の席での不必要な身体への接触や、パソコンの画面への水着女性の写真張り付けなどが散見される、とのことらしい。また、被害者は身内等にしか相談しない傾向もあり、問題が表に現れ難い構造となっている。

問題認識の共有化が必要なことから、お茶くみアンケートの集約後、組合女性部役員、一般の女性職員、職員課などを交えて、意見交換する場を設けることとする。

## 4 その他

### ① 労使協働セミナー

労使協働委員会の取組を、職員に広く伝えるためのセミナーを労使協働で開催してはどうかとの当局側の提案に対し、組合側としては、各職場において「労使協働」に対する認識が十分に行き渡り、支部での取組が行なわれる（例えば過半数ぐらいの職場において労使協働の取組が実施される）状況になったぐらいで、打ち出した方が、理念の押しつけにならず、良いのではないかと。

との意見が出された。

こうしたことから、セミナーの開催については、今後時期や内容について協議の上、実施することとした。

② 県財政の見通し

組合側からの求めにより、県財政の見通しについて説明を行なう。

平成13年度の見通しは、一定の条件の下で試算したところ、340億円の不足が見込まれている。公債費が平成15年度まで増加すると見込まれ、また、総合計画の第2次実施計画の策定もあることから、厳しい財政事情が続くことには変わらない。

退職金については現在積み立てを行なっていないが、積み立てを行なうことは財政的に望ましいことである。ただし、県民サービスとの兼ね合いから、どうするかについては、十分な議論が必要である。

③ 組織・定数について

組合側からの求めにより、来年度の組織・定数の考え方について説明を行なう。

総合計画の実施体制に合わせた見直しを考えているが、現在のところ未定である。

一人一台パソコンやグループウェアの導入、新財務システムの運用開始等も考慮し、今後、早い時点から十分な検討を行なう必要がある。

## 資料7

### 第4回労使協働委員会 議事概要

(日 時) 平成12年10月19日 (木) 12:00~13:30

(場 所) 三重県庁厚生棟 S101会議室

(参加者) 井ノ口総務局次長, 向井政策評価推進課長, 井藤職員課長, 戸神職員課調整監  
片山政策評価推進課主幹

奥山委員長, 福地, 林副委員長, 郡山書記長, 松林書記次長 他

(議 事) 1 総勤務時間縮減運動について

2 その他

(概 要)

1 総勤務時間縮減運動について

総務局, 職員労働組合から, それぞれ資料の説明を行なう。

- ・ 県民局 (支部) において, 労使協働の取組みが始まってきている。今後は各所属における取組み, とりわけ所属長の積極的な姿勢が求められている。
- ・ 組合が指摘するサービス残業については, 所属長のリーダーシップとマネジメントによるところが大きいのではないか。
- ・ 所属長と部下職員が真剣に業務を見直すことが, 運動の目指すところではないのか。
- ・ 組合のアンケート結果から判断すると, 業務改善が進んでいないと判断されるため, 総論だけでは解決しないことから, 職場における労使協働により現場での解決を推進する。また, 総務局の業務が全部局に影響を与えることが大きいため, 総務局の業務の見直し点検を行なってはどうか。
- ・ 総勤務時間縮減に関する特殊要因は, その都度考えれば良いのではないか。
- ・ 今回の半期の検証を行なうことで, 各部局, 所属, グループの状況がそれぞれ把握できたことから, これらの情報を元に下半期の改善へとつなげて欲しい。
- ・ 業務見直しのための小委員会を設置し, どのような見直しや方策が可能か検討を行なう。



## 2 その他

- ・セクハラについては、組合が現在アンケートを集約中でありことから、集約ができた後、当委員会へ報告いたしたい。
- ・セクハラについては依然として具体的な相談がない。メンタルヘルスやセクハラについては、内部で処理することは無理ではないか。米国では第三者機関による方法が導入されているらしい。

## 資料8

### 第5回労使協働委員会 議事概要

(日 時) 平成12年11月20日 (月) 10:00~12:00

(場 所) 三重県庁 部長会議室

(参加者) 知事, 局長, 次長, 政策評価推進課長, 職員課長, 福利厚生室長 他  
委員長, 同副委員長 (3名), 書記長, 書記次長 他

- (議 事)
- 1 セクハラ・お茶くみ問題について
  - 2 総勤務時間縮減対策小委員会からの報告について
  - 3 福利厚生及び労働安全衛生課題に対する労使協働の取組みについて
  - 4 当委員会の今後の進め方と枠組みについて

(概 要)

#### 1 セクハラ・お茶くみ問題

組合の実施したアンケート結果, 及び県のこれまでの取組みについて議論を行ない, 下記の取組みを進めることとなった。

- (1) 小委員会等において具体的対策の検討
- (2) 相談機能の充実
- (3) 知事と組合女性部との懇談 (予定)

#### 2 総勤務時間縮減小委員会

同小委員会及び組合からの報告を受けて議論を行なった。この課題解決のためには, 3つの要因 (所属長のマネジメント, 職員の意識, 制度的課題) があり, それらを解決しなければならないとの認識に立ち, 次の取組みを行なうこととした。

- (1) サービス残業の現地調査及び改善策の検討
- (2) 全体的な業務改善の検討

- ・ 総務局業務改善検討会 (※) との連携
  - ・ 他部局に対し業務改善への取組みの働きかけ
- ※ 総務局業務改善検討会 (事務局: 政策評価推進課)

- (1) 目標数値を設定
- (2) スケジュール

- ・ 総務局改善策を1月中に策定
- ・ 他部局へ総務局の改善策を示し, 同様の取組みを要請

2月中には改善策を策定してもらい, 新年度から実施

また, 総勤務時間縮減に関連し, イベント・行事・会議等についても, その見直し状況を次回の委員会で検討することとした。

## 3 福利厚生及び労働安全衛生課題に対する労使協働の取組みについて

課題について幅広い意見交換が行なわれた。その中で、これらの課題が外部からチェックされるようなものではなく、単に組織内部の事務として、これまで積極的に取組みが行なわれてこなかったとの指摘がなされた。

また、職員の福利厚生、快適な職場環境の創出のため、会議室等県有施設の活用方策（下記）も議論された。これらの課題も含め、今後、地域・職場労使協働委員会での議論を踏まえ、総務局として支援していくこととなった。

- (1) 休憩ルームの確保、食堂スペースの活用
- (2) 庁舎管理規則の確認・見直し

## 4 当委員会の今後の進め方と枠組みについて

県民局や分会等、各段階での取組みが進む中、労使交渉と労使協議とはきちんと峻別し、労使協働委員会を開催することが必要であると確認された。現在のところ、運営組織など現場に応じた対応が行なわれているが、全国に先駆けた取組みであり、スタンダードとして一定のルール作りをしてゆくことが提案された。

例えば県と組合では収集できる情報も異なり、お互いが機能分担し、補完しあうものであることから、双方で労使協働のあり方を模索しながら、次のとおり、理念の浸透を十分に図った上で、来年5～6月頃、労使協働セミナー（仮称）の開催を検討することとした。

- (1) 組 合：職場回りを通じ周知徹底
- (2) 総務局：県民局を訪問し所属長を中心に説明・議論

## 資料9

## 第6回労使協働委員会 議事概要

(日 時) 平成13年2月6日(火) 10:00～11:45

(場 所) 三重県庁厚生棟 S105会議室

(参加者) 総務局長、総務局次長、政策評価推進課長、職員課長、福利厚生室長 他  
中央執行委員長、同副委員長(3名)、書記長、書記次長 他

- (議 事)
- 1 セクハラ・お茶くみ問題について
  - 2 総勤務時間縮減について
  - 3 その他

(概 要)

## 1 セクハラ・お茶くみ問題について

組合側から平成12年度の取組み、知事と女性部との懇談及びセクハラアンケートの結果についての説明が行われた。それを受けて次のような議論が行われた。

- ・ 所属長の心構えの一つとして、所属長に対する「セクハラ研修」の実施を検討している。
- ・ 労使協働委員会での議論や継続した問題提起により、職員に対する意識づけや一定の抑止力として効果があるのではないか。そのような声も聞いている。
- ・ セクハラが良いとは誰も思っていないが、何がセクハラにあたるのかは人によって感じ方が異なるのではないか。ただし、アンケート結果（「ですく」裏面）にあるような具体例などは感じ方以前の常識の問題である。アンケートには名指しの告発もある。

- ・ セクハラを受けるのは立場の弱い者が多く、なかなか声に出しにくい実態がある。
- ・ 管理職の勤務評価にセクハラ項目はないが、職員の育成指導は重要な項目である。また、勤務評価手法の中に、部下職員から意見を聞くことが出来るシステムもある。セクハラのない職場づくりは所属長の重要な使命の一つである。
- ・ 上司に相談している職員もいることから、相談を受けた際に適切な対応ができるようにしなければならない。相談を受けた人も、セクハラ相談窓口で相談をすることはできる。問題が起こった時に、きちんと対応できる体制が必要である。

以上のような議論を踏まえ、次の取組みを進めていくこととした。

- ・ 小委員会において具体的な対策を検討し取組みを推進する。  
(例) 相談窓口や体制の整備充実、セクハラ研修の実施、電子県庁を活用した注意喚起等

## 2 総勤務時間縮減について

平成12年度総勤務時間の年間見込みと、総務局の事務簡素化に関する全庁的な取組み、前回の労使協働委員会を受けての対応等について総務局から報告を行い、それを受けて次のような議論が行われた。

- ・ 依然として課題があることは認識しているが、年度当初に期待した以上の成果が上がったのではない。労使協働による双方の努力の賜物である。
- ・ 年休取得日数及び時間外勤務時間数がそれぞれ増加しているのは、連続休暇の取得が進んだことや、いわゆるサービス残業の改善が進んだ結果ではないかと思われる。
- ・ 職員の勤務時間等に対する意識づけは進んだが、業務そのものにメスを入れた根本的な見直しは依然として不十分である。
- ・ 管理職のマネジメントの問題が露呈しているところもある。また、職員も異動等により、仕事を次の人に引き継ぐ前に業務の見直しを行うべきである。引継ぎ時に業務の見直しが行われないと、改善が1年遅れてしまう。
- ・ これまでの取組みによる問題点や改善点などを検証し、来年度以降に続けていくことが重要である。安直な運動継続や目標設定はするべきではない。
- ・ 業務を行う上でアカウンタビリティを果たしていくことは、避けて通れないことである。情報公開の時代には、日々の業務においてアカウンタビリティを果たせるようにしていかなければならない。その上で、電子県庁を活用した情報の共有化など、業務のやり方を工夫していかなければならない。電子県庁の活用の主旨が十分に理解されていない。
- ・ 各所属毎のマネジメントや意識を損ねることのないような、木目細かい対応が必要ではないか。押し付けも拙いが、任せっきりも問題である。大きな方針を示していくべき。
- ・ 本庁と地域機関との間の意識格差が広がってきているように思う。職員や組合員も考え方や姿勢を使い分けているのかもしれない。緊張感が必要である。

以上のような議論を踏まえ、小委員会で次の取組みを行うこととした。

- ・ 平成13年度に向けて、小委員会で総勤務時間縮減運動の成果と課題を整理検証し、次回の労使協働委員会で報告する。なお、次の労使協働委員会は、3月16日の組合中央委員会の直前に開催

することで調整する。

### 3 その他

(労使協働委員会の枠組み)

「労使協働」の取組みが進展する中、不慣れな点や疑問などもあり、木目細やかな対応や一定のルールが必要であることから次のような取組みを進める。

- ・ 労使協働委員会の枠組みづくりの小委員会を設置し検討する。
- ・ これまでの取組み等を踏まえ、年度末までに枠組みを整理する。
- ・ 当委員会の名称も含め、オープンな関係を築くための枠組みを検討していく。

#### 資料10

日本オペレーションズ・リサーチ学会「地域等の行政システム改革」研究グループ研究課題

- (1) ニュー・パブリック・マネジメント等の考え方も軌を一にする，生活者起点の行政システム改革における行政プロセスの統合化，分権化，広域化，スリム化，パートナーリング等に関する理論的・実証的研究。
- (2) 生活者であり責任ある行為者でもある住民の自主性を尊重した，新しい時代の自治体行政への各種参画主体とのパートナーリングの可能性を巡る下記の三テーマについての研究・開発。

① 当局と職員組合の新しいパートナーシップ—対立・癒着から緊張感ある協働へ— 自治体における労使関係のスタイルは，対立・癒着の二語で描写されることが多い。しかし，右肩上がりの経済成長が終わりを告げた今日，既得権の固持や前例踏襲といった従来の関係から転じて，真にオープンな議論のできる関係が重要視されるようになってきている。自治体の労使双方が緊張関係を保ちながらもお互いの立場を尊重し，建設的かつ実現可能な提案を行うケースも現れ始めた。このような自治体における労使協働のケースを，労使双方の視点から研究し，日本の自治体の労使関係における新しいスタンダードを確立する。

●研究例：労使協議制の導入—自治体当局と職員組合との協働— 冷戦構造の崩壊後イデオロギーの対立が消滅し，企業の労使関係にも変化が現れた。高度経済成長の時代に労働条件の向上を求めて交渉にあたってきた労働者側は，企業を取り巻く環境の激しい変化に柔軟に対応できる組織を経営者側とともに作り上げていかないと，共倒れの危険にさらされる時代となった。この結果，従来の労使交渉の場で取り上げられてきた給与や労働時間といった基本的な労働条件のみならず，自己実現，心身の健康，社員の能力開発，福利厚生のみならず，戦略計画の管理，業績の評価，社員の適正配置，予算の適正配分，研究開発等の「経営戦略」を構成する分野まで，労使による平和的な協議の場を設けてきた。

他方，自治体における労使交渉では，職員の勤務条件について団体交渉で処理してきた。しかし，団体交渉の対象とならない問題について自治体においても双方の代表が平和的な協議を行う場を設け，住民・労使双方の合意により質の高い行政サービスの提供を図るとともに，自治体の運営事項等広範な分野まで意見交換していくという新しい動きが生まれつつある。このような自治体当局と職員組合との新しい協働手法の分析を通じて，日本の自治体の労使関係における新しいスタンダードとその有

効性について研究する。

以下省略