

北川正恭 三重県知事インタビュー

インタビュー ● 中島圭子政治政策局長

事業執行機関の県庁から 政策立案官庁に脱皮

そのためにも意識改革、 情報公開が必要だ。

「小さなことから始める勇氣、大河にする根気」を信念に改革を進める北川三重県知事。就任以来、県の行政システムを大胆に見直し、「事務事業評価システム」を全国に先駆けて導入するなど注目度ナンバーワンである。

県職労との関係も対等・協力・平等な、お互いが自立した緊張感あるパートナーシップと位置づけ、「労使協議委員会」でありゆる課題をオープンに話し合うという、新たな労使関係を打ち出している。

北川知事に地方分権への「基本理念」や県職員への「意識改革」などについての考え方を伺った。



改革を実現するためのキーコンセプトは「生活者視点」。キーワードは「情報公開」

中島 初めにこの五年間の取り組みの主旨や感想についてお聞きしたいと思います。私とも目から見ますが、分権の時代に行動する知事、行動するトップリーダーと

いうふうに見え、非常に新鮮です。知事は、改革・変革ということをお約束されて、それを県民の方が支持をされたいということだと思います。



変化したのでしょうか。

「この五年間、さまざまな挑戦をされてきたと思います。特に憲法の追求をされてきたことや御苦労なさってくださったことをお話し下さい。」

北川 私は知事「出馬を決意するときに、政党や団体のトップの顔を出るといった利権調整期よりは、むしろ目的意識をいいますが、達成の知事を目指そうという内なる意志を就任しました。

基本コンセプトは「生活者視点」ということです。最初、生活者視点とか重視とか言っていたのですが、整理すると、我々にとって県民はもっと主体的な存在だということから、生活者のサイトから立ち立ってくる視点ですね。そういうものに言葉も進化してたのです。それがキーコンセプトになりました。キーワードは「情報公開」です。

税金を使う側、つまり供給側の論理といいますが、サブライサイトの論理では、これからの民主主義は語れないです。それとマインドサイト、納税者の立場ですね。消費者の立場、需要者の立場ということ。総称して生活者という言葉を使いました。狭義でいくと納税者の立場、税金納めていただく側の立場で行政をいかなければいけないということですね。そのことは、情報公開というソフトと、双方向で同時に伝達するための情報機械というハードの整備を進めることにつながります。

それを前提とした民主主義を実現するための県政を進進しようということ、知事に就任して五年経過しました。大変な活動だったのですが、まず県の職員に意識改革をお願いして、その総利である県庁、そして県民の皆さんに意識改革をしていきたいと思います。そんなことを考え、五年間取り組んできました。

今まで日本の民主主義というのは、どちらかというと、



人材開発し全国一の政策立案官庁に

市町村とは対等・協力の関係

税を使う側の論理で来て、それが民主主義だと錯覚していたと思うので、それを生活者の立場に変えるというのが相当大きな改革、革命だと思います。その考え方を職員と共有しなければいけないということ、この五年間で一番力を入れてきたし、精力を注いできました。県の職員とのフリートークキングは、千回を超え何千回時間になったと思いますが、来る日も来る日も繰り返してきていて、疲弊は返つてみると、少し変わったかなと思つた。また戻ったかなという感じの連続ですが、これからは頑張つていきたいと思います。

中島 知事がおっしゃるよう、今までは、税を使う側の民主主義ということ、公共サービスの供給主体は役所という、役所や職員の側の思いこみ、また住民の方々も役所が何かやってくれるという関係の中に埋もれていたと思ふんです。その意味で、「生活者視点」というのは、今日のインターネットをツールに、双方向の意思疎通が非常にやりやすくなっている時代にフィットする考え方だと思います。

実際に試行錯誤を重ねてられて、県民や職員の意識やかわり方など、変化を察知されますか。また、何が

中島 いま、バックグラウンドの変化と地方分権一括法の施行で、地方のシステムが大きく変わろうとしていますが、この点について聞きます。

まず一つは、これからの分権という時代において、県が国、市町村、市民、それから事業者などの関係の中で求められる役割、どのようなスタンスにあるべきかという点についてです。また、今後はどちらかというと市町村について県は「二重が関的」となると考えています。

る価値がない部分があったかと思ふます。この部分をもつように変えていく必要があるとお考えですか。

北川 いろんな切り口があると思ふですね。二〇二〇年までとすると、一つは、地方公務員の方が三〇万人くらいいると思ふますが、中央集権でヒエラルキー構造ができていたものですか、国の方に考えていただいて、下請けとして、事業執行機関として県庁と市町村が存在したということも目が、上下主従の関係がある

くつっていたら思っています。

私は、この〇二世紀から二世紀の変わり目で、様々な言われている階級を取り除くためには、三〇〇万人の地域を代表する有能な人々が、事業執行機関として天下りを受け入れ、東京へ通って国から手直しを取ってくるということが仕事だと思いがちな私に、取ることが必要だと思います。そして自分考え、私執することが必要だと思います。そして自分考え、私執することが必要だと思います。そして自分考え、私執することが必要だと思います。

時代の背景は、ポーターとかエレキキーを壊すネットワーク社会、情報通信の発達があります。その中で、国と県、県と市町村が、上下主従から対等協力の関係になつていかねばいけないと思っています。

もう一つ、地方分権一括法が成立しましたが、私はすごく大きなことだと思っています。財源がついていないが、

ビルド・アンド・スクラップで

中島 従来、県の仕事のうち機関経理事務が、七八割を占めていたと思いますが、これからは自治事務なり法定受託事務という形になります。このプロセスの中で、国の直接経理事務となるものと、県に残るもの、市町村

やないかという議論も正しいと思いますが、四七五本の法律が改正されたというのはエポックメイキングなことだと思えます。逆に言うと、これは地方の力が試されていると思えます。県と市町村の関係が上下主従から対等協力に変わらなければ、これはこなせないと思えます。

もともと県知事というのは普通選出の先機関です。ということで動かしていたんですね。公選法が適用されて、公選で選ばれましたが、機関経理事務というのがあって、八割は、県知事は国の方を見ていれば済んだということですから、これは公選法と合わないですよ。一体的に選んでいただいた県民のことを言いますと言っているのは全くおかしな話、こういう矛盾は今、なくなりつつあるんですね。これはすごく大きなことだと思います。

「生活者視点」という言葉を使ったのは、選んでいた県民の方を向いて、その方に説明責任、アカウンタビリティを果たしていくということを示すためです。今までは、実はそれを果てなかったんですね。一括法で機関経理事務が廃止になったということは、とても大きなことであり、着実に市町村の皆さんと対等協力の関係力をあわせてやれば、私は突破口が開かれると思っています。

新しい政策課題に対応する

に権限を譲渡されるものと、事務経費も法律で整理がされるは相対的に変る。
【国】から「市町村」や「県」の方に姿勢や目標を全部ソフトしていくに当たって、どんな具体的な方針策が



効果的と思われるが。

北川 明石家なら二〇〇年間、戦後の五五年体制なら四五年を越え、そういうシステムが制度疲労を起してしまっただけ、一本の毛糸をストと抜いてしまっただけで、解きほかれる場合がありますね。だから、地方分権をその一本の毛糸ととらえて徹底的にやれば、偏差調整、大企業、官民岸への就職など一つの制度にまつわるまに社会が地上がとるという制度的補完性は全部壊れてくるということ。そういう意味でも、分権はずごく大きなことだし、逆の言い方をすれば、全部が壊れなければ、制度的補完性が壊れなければ、地方分権は進まないということにも通じる、というところがあるわけだから、私がいかに言っても、国へ予算の階級にない限り、県民とか市町村の皆さんに対する福祉向上に役立たないです。行政は理屈はつきり追っておられます。現実もありますから、その兼ね合いで随分苦労することですが、基本的には、分権は我々が闘い取るものでしょう。そういう気持ちを持ちながら、どうやっていくかということをお考えなさいと思います。

ところが、市町村の皆さんにおいては、本気で志しをいいたいという「知事、そして言っても、国の意向」ことを聞かないといけませんよ。」ということになる、分権を進めれば、ある意味で対立が生じますから、



ここに気が付きます。だから、そのあたりをどうこうしていかないというの、そのときのリーダーのあり方だと思いたいです。いずれにしても、自分の考えで政策を案し、執行していくということにウエイトをかけておかないといけないと思います。

中島 地方力が試されるからおっしゃいましたが、従来の入れ物そのまま生かして、中身を一部入れかえるのでは事足りないと考えています。

北川 部分の調整するのではないのです。そっくり入れかえるんです。パイプタイムと考えると、それで果敢とも、市町村の皆さんも、なかなか話が合わずに、したがって、私は自由人と言われたりして

とらわれないか、私もわかりません。だけれども、私はそういうことを公約して知事になったから、それを進めたいということになります。中島 横とがらも、どんとつくらなければいけないわけですね。ビルドするためにはスクラップです。三重県の考え方はビルド・アンド・スクラップなんです。ビルドするためにはスクラップがどんだんできていかないとはいけません。そうでないと新しい政策課題、例えば介護保険、環境の問題などの行政課題に対応できないですよ。

中島 市町村にとってはどうかでしようか。今まで、例えば法務能力ですが、政策形成能力というのは、市町村がして見れば、県のところに非常に頼るべきな力があって、市町村が独自にどういう能力を持つていないわけではありませんが、小規模な市町村になればほぼ独自にそういう人材をたくさん持つていくことはなかなかわけです。県との関係が変わり、政策形成や法務能力を、ビルドしていく課題が市町村にもたさえるりませ。

ビルドしていくという意味では、人材育成が重要ではないかと思えます。北川 県と頼られる存在だと思えます。政策法務などは特に、それでも弱いですね。やはり事業執行機関です。政策立案あるいは法務を担うということでは弱かったですね。だから私は、県庁の中で政策、法務に強い人たを意識的に徹底につくらなければいけないと思っています。それで政策開発センターといういろんな勉強ができる機会をつくろうとしています。

ところが、立派なセンターを立てて、市町村の方もつとめれば、県民の方も一緒にやろうと思っています。ですが、パベル組織で相模建設を抑制したんです。だからハードな意味ではよくないかと、気持ちとしては市町村の方と一緒にどんな政策法務などをやらせていたかということ。それです。人事交流も大切だと思いますが、人事融合というんですか、市町村の職員と県の職員が一緒に働く部分が出てきていると思えます。それで問題解決していくのには、例えば一つの形が広域連合だと思っています。広域連合は県の職員も派遣するわけですが、御一緒にやるということにしたいかなと、なかなか地方分権が進んでいく人ではないかと思えます。政策、法務は本気でやろうと思っています。

中島 県と市町村との連携プレーですね。

ところで、国との関係について一つお伺いします。例えば、国との関係で声浪原案がいい例かと思いますが、国庫として原発立地を進めてきて、三六年から待たされながら、今日までに至りまして、これに対して実態に知事が現地足を運ばれて、白紙に戻すという決断をされました。

これは従来から考えればかなり勇気のある決断だと思います。国との関係もあって、地元の方たちの縁が合ってしまった関係を仕切り直さしようというふうには、お考えになられたんじゃないかと想像しているんですけども、国との関係も含めて、どんなふうにか決断されたのでしようか。

北川 エネルギー政策は国の最も重要な基盤整備ですから、恐らく国庫でしょう。今までキャッチアップ型社会のときの発想は、推進が反発が二つしかなかったんです。私どもから言えば、生活基盤、視点というのは一体どこにあるのかということ、五年間、県の職員と考えてきたから、その「白紙」という言葉が思い浮かぶんですけど、職員とか私の中に、そういうことを書んでいるんです。結果として反発が出てきたという二重反一だけではない、地域目標あるいは時のアセスメントといったことも、これから行政判断するときは重要な視点だということが一つ。

もう一つ、私は権限なく政治判断をしたのです。政治判断というのは、間違っただけでいい、ばかにされるだけですから、タイミングとか切り口とか重要になってきますね。

私は、何も電気事業者も臨界点に達してはいたと思えます。だけれど、ここで決断しなければいけないのかなというのを正しく思っていました。

国政というところで思考停止に陥っていましたが、生活者視点で考えると、「自然」という言葉しかなかったわけ



産廃埋立税は主体的な検討プロセスが大事 目的税だから環境に還元

中島 さて、先ほどから地方に力をつける、力が試されるということも話題になっていきますけれども、地方財政

政システムについて少し御意見を伺いたいと思います。三重県では、自主財源の確保、また環境に対する勝

越な措置ということかと思いますが、独自の地方税・遊業廃物の埋立税を準備していらつしやるをどうする

北川 最初、東海事務所のアシリティを活用して、総合行政の観点で勉強会を始めたときは、埋立税だったん

です。埋立税からだんだん入り込んでいって、そこで地方分権一括法案が出てくる。地方分権一括法案の中で

法定外目的税ができてきた。そこで、いつの時点で税をどうするか、中途段階とか、進捗する時

とか、そういうことと残さ、戻してするとかいう問題になるから、最後の埋立税ではないかというところへ

ほとんど議論が集中してきました。だから、私はそこい

ただと数字を表しているんです、議員の人には、今までは、税は国が決めているから、どうのよう

に税の取り立てを執行するか、それだけで思考停止なんです。税をどうやっていいたいて、それをどうやってサービスに回すかという思想がなかったのが、一括法

案を契機として、総合行政を進める中で生まれてきたという、このプロセスを見てほしい。そういうことができれば、結果、目的税をつくろうという主体的な、自分で考えた、政策立案が生まれてくるでしょう。

今までは環境政策はほとんど規制だけでしたが、規制價まで取り組まないということも限界があると思いま

中島 さて、最後の大きなテーマとして、パートナーングについてお聞きします。

知が提唱しているらっしゃいますパートナーングとはどのようなものですか、地方自治、公共サービスにかかわる様々な立場の人々や組織の協働事業者としての関係あり方ということでしょうか。

北川 パートナリングという言葉は私が仕入れて使ったんですが、産廃協業委員会とかいうような形にしました。うかがったのは、私と他の職員組合の両者の協働関係と見ていただいた、多分いいと思います。

要するに、情報公開時代に、従来のヒエラルキ構造ですね、縦割とか対立というだけの労使の関係は、とっくに終わっている概念だと私は思えてならないわけ

です。

産廃埋立税は主体的な検討プロセスが大事 目的税だから環境に還元

今度、埋立税ですが、これは環境政策から検討したり、環境政策の専門家が出てくる、なかなか難しいんで

ね。だけど、私は、せっかく考えたんだから何とか成功させて、税務関係の皆さんに自分たちがやったという喜びを与えたいので、今努力しています。

北川 それから一〇億円の税収があったとしますね。これは目的税です。だから、私が余りお金をどう使うのは行きすぎるかわかりませんが、目的税ですから、税としていただく一〇億、あるいは税収以上の二〇億でも私は投入してもいいと思います。税をいただくことが目的というよりは、むしろ環境がよくなるということが重要なんです。私のところは環境先陣を自指していますから、それにフィードバックしていいじゃないですか。

中島 環境が成功されると、税制そのものに対する発想の転換にもなって行きませんか。

北川 そうですね。そのほかのあらゆる政策も発想が変わっていると、県の職員は仕事楽しくなると思つて

また、これからは、分権と情報公開で、納めた税金の使い道が明らかになってきます。分権ということは身近に見えくるということであり、私は分権イコール情報公開と思つています。

しかし、分権は市町村がそれぞれ自己責任を負うことになり、バラバラじゃないんです。つらいんです。そのかわり、情報公開するということで、県民の皆

県議会の理解、これが一つです。もう一つは県議員各

です。今までは県の職員組合と県は情報非開示の世界ですから、県民不在です。だから、当局と組合の幹部を

話をして、「ワンダー・サ・テール」は機材でもあったと思つています。県民から見てもわからないでしょう。そこに不信感が生まれるというのが最近の行政不信の根た

の、私は思っています。だから、オープンにしないとけない。労使の間には

一番大切な主権者、県民が見えなければ、県民に対して説明責任も、県の職員組合も私もアカウンタビリティ、説明責任が果たせなければ両者とも存在しないという、この現実から逃げたんだと思つています。だから、

合議はオン・サ・テールです。そして、両者とも本

当に県民の皆さんに議論が見えるような形でやつていかなければいけません。

私も職員組合役員も一番心配しているのは、癒着と思われることで、そのために、緊張感のあるパートナーングという言葉をつりました。パートナーングという言葉は、これから定義をしていかなければいけません。私もその自立した組織が力を合わせることで、パートナーとして成り立つことがパートナーングです。パートナーシップという機軸を示す言葉はひとつと行動の意思を示す言葉はもう一つ、エクセレントな組織として堂々と県民にアカウンタビリティを果たせる自立したエクセレントな組織になる。そして、その組織と組織が力を合わせることで県民が求めるサービスの提供ができるように、こう思うわけです。また、職員

の自己実現を果さない当局が、どうして県民のみならずの自己実現ができるのかと思つています。そこで上下主従という労使の関係ではない対等、協

情報オープンにして、緊張感ある労使のパートナーングに

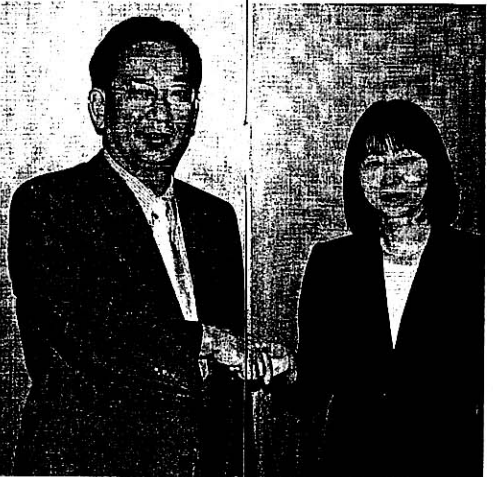
私も職員組合役員も一番心配しているのは、癒着と思われることで、そのために、緊張感のあるパートナーングという言葉をつりました。パートナーングという言葉は、これから定義をしていかなければいけません。私もその自立した組織が力を合わせることで、パートナーとして成り立つことがパートナーングです。パートナーシップという機軸を示す言葉はひとつと行動の意思を示す言葉はもう一つ、エクセレントな組織として堂々と県民にアカウンタビリティを果たせる自立したエクセレントな組織になる。そして、その組織と組織が力を合わせることで県民が求めるサービスの提供ができるように、こう思うわけです。また、職員

の自己実現を果さない当局が、どうして県民のみならずの自己実現ができるのかと思つています。そこで上下主従という労使の関係ではない対等、協

私も職員組合役員も一番心配しているのは、癒着と思われることで、そのために、緊張感のあるパートナーングという言葉をつりました。パートナーングという言葉は、これから定義をしていかなければいけません。私もその自立した組織が力を合わせることで、パートナーとして成り立つことがパートナーングです。パートナーシップという機軸を示す言葉はひとつと行動の意思を示す言葉はもう一つ、エクセレントな組織として堂々と県民にアカウンタビリティを果たせる自立したエクセレントな組織になる。そして、その組織と組織が力を合わせることで県民が求めるサービスの提供ができるように、こう思うわけです。また、職員

の自己実現を果さない当局が、どうして県民のみならずの自己実現ができるのかと思つています。そこで上下主従という労使の関係ではない対等、協

私も職員組合役員も一番心配しているのは、癒着と思われることで、そのために、緊張感のあるパートナーングという言葉をつりました。パートナーングという言葉は、これから定義をしていかなければいけません。私もその自立した組織が力を合わせることで、パートナーとして成り立つことがパートナーングです。パートナーシップという機軸を示す言葉はひとつと行動の意思を示す言葉はもう一つ、エクセレントな組織として堂々と県民にアカウンタビリティを果たせる自立したエクセレントな組織になる。そして、その組織と組織が力を合わせることで県民が求めるサービスの提供ができるように、こう思うわけです。また、職員



んに自己責任を問うことになりました。お任せ主義、親善民主主義で、あの町長はだめだとか、県庁は問合わないということを書かないようにした。

民主主義というのは、しゅせんは住民のレベル以上のものにはいかなないわけです。民主主義は手聞障もかかり、コストもかかり、面倒くさいけれども、参画ができていうことでみんなが選択しているとするならば、その地域のレベルはその住民が決めるんです。

今までは情報非公開で自分のところで一人者していたから批判されて当たり前でしたが、そういうことをはまり言うためには、情報開示して自己責任を住民に問うていくという新しいテクノロジーをつくらなければいけないというのが私の基本的な考えです。

中島 関係性そのものが変わるということを真摯に検討とめないといいませんか。

北川 先行政から変わらなければ、住民が我々に役所仕事と言っているのは走り前の話ですよ。

中島 開かれた県政、行政から先に変わるといって最終の具体化として、情報公開と、事務事業評価システムに早くから取り組んでいらつしやいます。この事務事業評価システムがどう活用されているか、このシステムを市民や議会の方々がどのように受けとめられているか。

あわせて、情報公開、説明責任を義務づけ、いくにあたり、庁内システムや職員意識の改革が必要と思つています。いかがでしょうか。

して、そういった委員会を立ち上げたいがなものとかが、それが実は県の職員組合からの提言と見た方が私はいいいと思います。

私もそういう発想はありましたが、お互いがそういうことになってきて、そして「やしませんか」という提案をもって一年間話し合ひもしてきました。ですが、お互いがそれでいよいよ立ち上げようというところまで来たことを私に喜んでいいます。

私も職員組合役員も一番心配しているのは、癒着と思われることで、そのために、緊張感のあるパートナーングという言葉をつりました。パートナーングという言葉は、これから定義をしていかなければいけません。私もその自立した組織が力を合わせることで、パートナーとして成り立つことがパートナーングです。パートナーシップという機軸を示す言葉はひとつと行動の意思を示す言葉はもう一つ、エクセレントな組織として堂々と県民にアカウンタビリティを果たせる自立したエクセレントな組織になる。そして、その組織と組織が力を合わせることで県民が求めるサービスの提供ができるように、こう思うわけです。また、職員

の自己実現を果さない当局が、どうして県民のみならずの自己実現ができるのかと思つています。そこで上下主従という労使の関係ではない対等、協

力・平等な、お互いが自立した、神聖にして侵すべからざる部分をお互いが持った緊張感のあるパートナーリングとして労使の関係を築いていきたいということ、お互いの一年間の課題をいいますか、就労期間を経験してきましたか今年、協議会を立ち上げていきたいと思えます。〇〇学会においては、大学の先生や労使の代表が集まって議論を行っています。

中島 自治体職員労働組合であるからと期待されるもの、役割も大きいのではないかと感じる感覚があるんですけども、それについてはどんなふうに思われますか。

北川 同じくは言いませんが、余りに公務員の特異性だとか言います、その中に逃げ込んで来たこともあるんじゃないですかね。その部分は全部オープンにした方がいいと思います。それで違えば、はつきりこのように違えばというのを言わなければいけません。

中島 何が違ってくるのかというのを言わなければいけません。

北川 そうです。エクセレントカンパニーといわれる企業は、明らかにお客満足中心なんです。だから、環境に対する取り組みで言えば、指導するという言葉を使う自治体ももはやかたにすぐれた民間の会社がいっぱいあります。それやってみていかないと自分の会社が成り立たないということです。そのうちのことについて、公務員の側は新卒が受給といいますが、プライドをもちてやるようにしないといけないと思えます。

役所仕事と言われることに違和感を感じませんか？

「悪者は悪者だ、賢者は悪者だ」と言っています。パラダイムシフトで、さっきの制度的補充性とか様々なことが変化しているときに、自分たちが過去にどうだったかと言っても、今の若い青年男女の皆さん方に、

「悪い」というのは、バソンの時代にということになる。そういう現実をどう見たいと、まずまず役所仕事に臨む可能性があるというところを逃げずに議論していただきたいです。

今までかきこもとか、田舎のことも、単身赴任とかいうのがキャッチアップ型社会のときは価値あるものだったかもしれない。だけど、果たしてそのライフスタイルあるいは五時退社とか、とても重要なコンセプトだと思えます。だから、そのあたりも本気でライフスタイルを変えたい。今まで私が率先実行していかなければいけないのではないかと思っています。すつかりパラダイムが変わって、IT革命も起こっているのに、自分たちの仕事だけが変わらないということではひょっとすると既得権を守ることに走りすぎている組合もあるのではないかと思っています。部分的な調整ではなく、抜本的な体質改善を行う勇氣を持たないといけないですよ。

中島 従来の階級制の発想で育ってきていますから、知事がおっしゃるように、世の中が変わっている。行政の質も変わるというところを、どう理解していくか。いろいろお掛けが必要なのだと思います。

北川 その総論として組織体、雇員と自覚の自立性については、一括法によってと差が出ると思えます。住民に説明できない組織体があり得ないと思えます。その問題点を共有しようということこそ私は労働組合に申し立てたいと思っています。

三〇万人の地方公務員の人々には、地域社会あるいは次世代のために真摯な議論を求めています。中央集権体制の中で事業型機関として、下請け機関的なことに甘んじてはいけません。本気で議論の時代が来るとどう対応するかということを通じて議論してほしいです。そして、権力の移行というのは、権

力のある側から黙って「はい、あけましょう」といいうとは古今東西の歴史にないわけですから、言葉はきつくなりますが、奪い取るか、自分たちの努力によって存在を認めさせて、本場の地域社会をつくり上げていくという姿勢がなければいけないと思えます。

それで初めて、日本は地域社会の総和として、世界の民主主義に劣る二世紀の遅れの高の国になるのだと思えます。私はそういうふうなことを夢見ているんですけどね。

中島 ありがとうございます。

知事の問題提起や活躍に期待します。これからいろいろ勉強させていただきたいと思えますので、よろしくお願ひします。

北川 ありがとうございます。

不毛の闘いというが、不毛の論争から産むものは少ないと思えます。お互い一足すが三とか五とか一〇になるように議論しましょう。それには表面的な話し合いだけでは無理だろうと思うので、こちらこそ御指導いただいて、御一緒にパートナーリングがうまくいけばな期待しています。どうぞよろしくお願いしたいと思います。

中島 洗淨しないで議論するというのは、実は労働組合にとっては相対しい部分がありますけれども、とても大事なことでは私どもも認識がわいてきます。

北川 私ども、ものすごく苦しいんです。価値が変わるんですから、お互いうまくつらいますが、それを乗り越えていかないといいんじゃないでしょうか。

中島 その意味で、この秋、一年に一度の全国労務自治体研究会を行います。全国から集まった方々にかなりシビアな議論をしていただこうと思っています。機云があれば、知事のお立場からも刺激的な提案をいただきたいと思っております。

本日は、お忙しい中ありがとうございます。

▼奥山喜代司 三重県職労委員長インタビュー

従来型の運動だけでは組合も存在して行けない時代だ。

地方分権時代において自治体に働く職員の意識改革が大きな課題の一つとなっている。それを取りまとめる労働組合も従来の労使関係から一歩踏み出た対応が要求されている。三重県職労では、「労使協議委員会」をスタートさせ、あらゆる課題を協議する場を設置した。そのスタンスは、労使対等と信頼関係で情報を共有し合いそれを職員に公開するということである。



インタビュー ● 中島圭子 政治政策局長次長

奥山喜代司(きよし) 三重県職労委員長
一九四九年生まれ/中野社事務所 福祉部社会課 小児心療センター 次長なる学問に勤務/三重県職労 総務部長 副委員長を歴任/一九九八年八月より委員長に就任

組合員の意見反映した改革



中島 地方権や情報公開はもとより、事務事業評価システムなど、さまざまな「改革」を三重県では進められていますが、組合員の意識や組合員のように対応してきましたか。

奥山 まず最初は「えわか運動」が問題提起されました。「生産者でなく生産者起点の行政運営」「行政サート

スの改革を重視する提議」「事務事業評価システムの導入」などです。運動の狙いとしては、県職員意識改革と行政運営の質的改善を目的としたものでした。組合員の反応は「権限重視」や「費用対効果」という考えへの不慣れもあって、不採算部門の切り捨てが一方的に進むのではないかとこの審政感で、一方で風通しの良い行政

システムづくりには一定の評価をして議論して、いかに感じできなかったかと思えます。そのような動きの中で、いわゆる「カラ出張」問題が明るみに出て県庁全体の意識改革に大きなインパクトを与えたと言えます。不適正な旅行額については組合員や県庁OBのキャンパ、そして管理職の返還金によって、今も継続されているが、全額返還ということになりました。この制度が続く限りは組合員の殆どがいずれは理解はなっていくわけですから、「自費」の制度として我々を見つめていくことになりました。ここから「すべてを明らかにし、責任を果たす」ということになりました。このことを行って、事務事業評価システム

や組織見直し（総務再編やライン制やグループ制）、庶務経理の一元化などさまざまな改革が進められました。これらの改革は本来、職員の高改革や県庁風土の見直しなど、下層の改革と同時に進めなければならぬと思われていたが、ハード面は先行するという状況でした。職場に閉塞感、アパルト、あきらめなど、私が委員長に就任した一九八八年の夏頃から職場の不満や不安が最も高まった時期だったと思います。「カラ出張問題など世間の風はわかっていたものの、組織や仕事を進めようとして、長年やってきたことがいっぺんに変わるひとつの準備から、激しい抵抗で、守旧の意識が作用するのではなう。

県職労ではもう一五年経ってやっていると「ユーカリ運動」というのがありますが、この年度の改革要求の殆どが行政システム改革に関する課題でした。これは大変なことで、この年度で、時期を同じくして、組合として行政システム改革問題で全職員アンケートを集約しました。これも大変厳しい整子で、一例をあげれば改革への職員意見反映がされたかという点では七割の組合員が批判的であったり、組織の見直しやグループ制も肯定的な意見が二、三割程度なのに批判的な職員が五〇％強という実情でした。

これを踏まえて県職労の総局長や知事との話し合いが行われましたが、知事は「組合のアンケートは真摯に受けとめている。改革には痛みが伴う。前向きにやれば逃げ回っていたら脱皮できない状態になる。新しい前未踏の道を歩んでいく訳だから失敗もいっぱいあるよ」といって、是非とも議論を繰り返して、改革を一層に進めようという態度でした。組合も行政システム改革を最終として迎えるというつもりで、我々の意見が反映される改革をどう進めるのか、一番難しかった時期でもありました。

さて、ですが、労使の協働はどんな展開に進んでいますか。
奥山 もう一年になりましたが、総務局と組合で「労使懇談会」のようなものをスタートさせました。隔月程度の開催ですが、フリーにあらゆる問題について議論しようという形です。まだまだ、「旧来の弊や習慣もあり慣行踏襲」ということで、十分機能しているかどうかはわかりませんが、支部役員からも「何が始まったんだ」「どんなふうになっていくのか」という心配の声もありました。組合員は知事に飲まされた」と懸念する声があったのも事実です。しかし、改革は必要ですから、お互いが対等な場で議論と信頼をもって、職員全体が納得できるようにしていく必要があります。職員全体が納得出すには旧来の理解や納得は得られるわけがありません。いわゆる暗黙のうちに手をつけざるを得ません。いろんな面でも痛みを伴います。しかし暗黙にしがいみつき、利益衝突を避ける運動に風潮はないと思います。組合として存在してはいけない時代だと認識しています。

中島 その労使協働の第一弾が時間外勤務削減の取り組みだとお聞きしますか。
奥山 仕事をメリハリをつけて、「やる時にはやる」「やった時は正式な勤務時間として時間外手当を請求する」「帰れる時は帰る」という、極めてあたりまえの事をやりますようにする。五時三〇分退庁キャンペーンを強力に行います。
中島 いつも仕事、そして深夜までの残業、家に帰って来た明日も同じことが繰り返される、十曜も日曜も仕事というような日常では失うものが多すぎます。そこからは新たな発想や生活者の立場に立った仕事は生まれたいと思っています。県民やマスコミからは「不夜城県庁」として風俗な人間が住む所のように言われていたのです。このような県庁文化や風土を直直し、少しでもゆとりを

もって地域や家庭でエンジョイできる職員にならうというキャンペーンもあつた訳です。
中島 労使協働を今年五月のように展開される予定ですが、奥山 本格的に本年夏から「労使協働委員会」をスタートさせ、労使双方で意見となる担当役員を配置されました。県庁の労使双方が従来の勤務時間という基本的な労働条件のみならず、預り厚生、労働安全衛生はもとより、県事業全般、事業の評価と予算、県庁組織と職員配置、自己実現と能力開発、県の長期計画やプロジェクトなどあらゆる課題については随時対等と信頼関係にあると思っています。また、情報共有があると考えます。これを労使双方で幅広く検討していくためにはクリアすべき課題もたくさんあります。我々、労使の側の首長も最大です。労使の意見交換も必要であるものには議論の一方の当事者として、できれば避けて通りたい課題もいくつかあり受けとめなければなりません。「使」の間もかつては「管理運営事項」をどうやって決めていた課題については「労使協議事項」をどうやって決めていた課題については全てオープンにするということになります。ひとつ間違えば新たな対立と格差を生み出すことにもなります。特に「対立」という問題では、欧米先進国と比較して法的にも日本の労働者が不利な立場に置かれていました。これらの課題を克服し、「労使協働委員会」を幅広くさせる取り組みが動きだします。

中島 なかでも事務系評価システムは、全国的にも注目されましたが、県庁内の議論はいかがでしたか。
奥山 事務系評価システムは改革の最も早い時期（一九九五年の北川知事就任直後より、「わややかな運動」の一環としてスタートしています。公務部門の評価システムは全国的にも例がなく、県の担当課と民間コンサルタント会社が発行の予算や経理の担当者と打合せし、年間開かれてシステムが作られました。平成八年度にまず本庁から運用が始まりましたが、基本理念の理解不足や不慣れ、作成作業に膨大な時間を要するなど、極めて不評でした。職員の評価も従来のアンケートでは二七％が否定的で、七％が否定的という結果でした。その後、試行錯誤を繰り返して、かなりの修正を加えながら現在に至っていますが、事業の成果を評価する方向へ意識を変えていったという意味では無駄ではなかったと思っています。
中島 県民や労働界などとの関わりが労使関係に与えた影響は？
奥山 組合として新しい時代どう対応すべきか、というまっかにはいろいろ挙げられます。知事が変わったことと、「カラ出張」問題、行政システム改革の職場の反応などがありますが、それと別に政治方針でウイングを広げることがあります。それは県議会は、連合系議員を中心とした二人が会派を構成し、議会の過半数を占めています。組合内議員は四名ですが、一年前の地方選挙で



は多数の候補者を推薦し、過半数にむけて努力しました。当選以降も抱え議員という多岐な方はいまもたくさんあります。組織内議員も含めて三名の県会議員、自派系派もあつて、県職労の運動について何でも言ってもらっています。また、民間の労組との関係や県下のいくつかの団体と「連携」していきには、従来の公務員組合という殻を破っていかないとお付き合いできないという感じになってきました。
ウイングを広げた事により、議会や労働界など周辺との付き合いがいくつと幅が広がり、運動のあり方や進め方について多くを学ばせていただいたと思っています。また、二重県は、自治労本部委員長の北岡さんが連合会長としておられることもあって、いろいろアドバイスもあつていっています。



「労使協働」の基本は対等と信頼関係。

中島 「元々公県庁（職場）づくり」をスローガンに、

協議内容は全職員に報告

キーワードとして「自立・連携・協働」を県職労は提起

その学会に県職労本部からも役員を派遣しています。また、執行部外に、これからの取り組みについて外部評価をお願いする「委員会」を既に設置しました。
幸い、自治労二重県本部では「労使セミナー」という名称で、県下の首長組合役員が意見交換する場が作られていますから、そこからの意見や批判もいたたこうと考えています。
いずれにしても、三重における「模範」です。労使の間には似たり者夫婦的なものになりがちです。そこそここの模範の環境で形づめられてくるものなのかもしれません。この機軸の中から我々も鍛えられ、「分権」時代ですから地方から中央へ「労使関係」的に発信していく、そんなことに繋がっていくという思いもあります。全国の仲間からの「意見」や「批判」を歓迎しています。
中島 全国の県職労運動の先進的な取り組みとして、さまざまなメッセージを発信していただければと思います。お忙しい中ありがとうございます。

