

## 人事制度、勤務時間及び福利厚生制度に関する報告（意見）

### I 今後の人事制度のあり方

#### 1 人事制度改革への取り組み

本委員会は、昨年の報告（意見）において、都政と公務員を取り巻く社会環境の変化に的確に対応するため、職員一人ひとりが自ら主体的に考え行動し、職務を通じてその能力を遺憾なく発揮することによって都庁の組織能力を最大化させ得るよう、今後の人事制度の改革の方向と当面取り組むべき課題について意見を述べた。

この意見を踏まえて、昨年来、採用に関する多面的な取り組み、人事考課制度の全面的な見直し、一般職員の勤勉手当への業績評価に基づく成績率の導入、管理職選考の資格基準や育成プロセスの見直し、管理職の外部公募などの様々な取り組みが行われたところである。

また、任命権者においては、こうした取り組みの成果も踏まえ、本年7月に「東京都における人事制度の現状と今後の方向Ⅱ」を発表し、人事給与制度、配置管理、人材育成、労使関係などを含めた総合的な観点から、個々の人事施策について、見直しの方向性を明らかにしている。

一方、国において行政改革の一環として進められている公務員制度改革の動きが具体化しつつある。昨年12月には「公務員制度改革大綱」が閣議決定された。大綱は、①政府全体としての適切な人事・組織マネジメントの実現、②能力等級制度や能力・職責・業績を反映した新給与制度の確立など新たな人事制度の構築、③多様な人材の確保、④適正な再就職ルールの確立、などを柱とし、平成15年中を目標に国家公務員法の改正案を国会に提出し、平成18年度を目途に新制度に移行することとしている。

地方公務員制度改革についても、地方の実情を勘案しながら、国家公務員制度の改革に準じて同様のスケジュールで行うものとされている。

地方分権の進展に伴い、各々の地方公共団体がその持てる力を最大限に発揮し、地方行政の責任ある主体として、複雑高度化する諸課題に果敢に

取り組んでいくことがこれまで以上に求められている。こうした時代の要請に応えるためには、組織運営の中軸である人事制度を職員の能力発揮に結び付くものとしていかなければならない。

都をはじめ、各地方公共団体においては、様々な創意工夫をこらして、人事制度の改革に取り組んでいる。今後の地方公務員制度改革に当たっては、地方公共団体が主体的、自律的に改革に取り組み、その実情に応じた制度を構築することが可能となるようにすることが強く望まれる。

現時点で、地方公務員制度改革の基本的枠組やとりわけ今後の人事制度に大きな影響を与える能力等級制度の取扱いなど具体的内容は明らかではないが、今後国における公務員制度改革の動向を注視しながら、都がこれまで取り組んできた職責・能力・業績に応じた人事制度などに向けた検討を着実に進めていくことが肝要である。

また、都政の複雑化・高度化に対応していくためには、良質な人材の確保が不可欠であり、民間からの人材をはじめとする多様な人材の確保や、部内職員の計画的な育成など行政の総合性と専門性を高める取り組みを早急に進めていく必要がある。

## 2 職責・能力・業績に応じた人事制度の構築

### (1) 職責・能力・業績を反映する給与制度

#### ア 給与制度の見直しの必要性

本年の給与勧告は、勧告制度創設以来初めての逆較差により、例月給の切下げと4年連続の特別給の引下げという結果となった。これは、民間給与の厳しい実態を反映したものであることはもちろんであるが、民間企業における、様々な構造的な変革も影響しているものと考えられるところである。

本委員会の調査を通じて、右肩上がりを前提としたベア方式が実質的に変化しつつあり、定期昇給さえも抑制傾向にある。業績配分を特別給（賞与）へとシフトし、個人別の業績を特別給の考課査定分等に一層配分する傾向が見られる。また、幹部社員を中心に年俸制の適用が拡大しつつあり、一方で、手当制度については生活給的な手当の見直し、役職手当の本給化などの動きがあることなど、様々な見直し

の動きが見てとれる。

一方、成果主義的な人事制度改革を行った企業において、成功例とともに、運用の過程において評価手法や社員の向上意欲を引き出すことを目的とした見直しが行われたり、職能給を導入した企業の中に能力評価が形骸化して結果的に年功的な運用に陥り制度の修正や、より仕事と成果に比重を置いた給与への転換を図ったりする動きもある。

総じて、様々な試行錯誤を行いながらも、厳しい経営環境を背景に、ベアを前提とする従来の賃金決定方式が大きく変化しつつあるとともに、人事制度においては、年功的制度から職責・能力・業績を一層反映した制度へと着実に移行しつつあることが見てとれる。

しかし、都職員の給与については、給与水準は勧告制度を通じて民間均衡が図られているものの、制度面は、昭和32年の「等級制給料表」への移行、昭和44年の局長級幹部職員についての指定職給料表導入など数次の見直しは行われているが、総合給型給料表を中心とした基本構造には変化がなく、昇給昇格制度の一律的、年功的な運用とあいまって、いまだ職責・能力・業績の違いを適切に処遇に反映し、職員の努力や能力の発揮に応えることができにくいものとなっている。

今後、職員が公務の中で職務に対する使命感を失うことなく、良質な行政サービスを提供し続けるためにも、働いた者が報われ、組織力を維持向上できるよう、職責・能力・業績をより反映できる給与制度へと移行し、制度面においても情勢適応を図ることが急務となっている。

こうした観点から、本委員会は、昨年、給料表構造の見直しを軸とした給与制度の再構築に取り組むことに言及した。

## イ 給与制度見直しの方向

昨年12月に閣議決定された国の「公務員制度改革大綱」においては、能力等級制度を基礎とする新たな給与の制度設計が示されている。国における新たな給与制度については、いまだその詳細が明らかではなく、今後その地方への影響を注視していく必要があるが、現行制度の限界を踏まえ、職責・能力・業績をより反映できる制度を構築する、という基本的な問題意識は理解できるものである。

今後、行政ニーズが複雑化・高度化する中、職員個々の一層の能力の向上、発揮が求められており、職員の努力や貢献の度合が処遇の変化として現れるような給与制度に向けて、以下を念頭に検討を進めていく必要がある。

一つは、職責・能力・業績が十分に反映する給与構造を構築すべきことである。こうした観点から、現在の総合給型の構造を見直し、それぞれの職務・能力段階に応じた給与水準の設定、適切な昇任メリットの確保など、能力と職責に応じた処遇が可能となるような設計が必要である。

二つは、適切な処遇により職務に対するインセンティブを付与することが可能な制度とすべきことである。現在の昇給制度は普通昇給が一律的に運用されていること、特別昇給について年功的要素が強いものがあることや、効果が現に受けている号給により異なること、継続し累積することなど、能力や業績に対する評価として必ずしも適切でない面がある。また、特別給においても業績に対する評価の一層の反映を考慮する必要がある。こうした点を踏まえ、能力向上と業績への評価の結果を給与へ適切に反映させる仕組みについて、都の実情を踏まえ検討していく。

なお、諸手当についても、職責・能力・業績を反映した基本給との関係を考慮しつつ、意義や支給方法などを整理し、有用な資格の取得に対する手当など新たな手当種目を含め、検討していく必要がある。

また、民間企業において幹部社員に年俸制を適用する事例が増加しているが、公務においては職責の大きい幹部職員についても、個々人の昇給昇格経過により同一ポストの者の処遇が異なったり、昇任メリットの面で明確な処遇差を確保できていない、局長級の指定職制度において業績を反映する部分がないなど、職責と業績に応じた処遇が徹底されていない。今後、幹部職員については、職責と業績に基づく処遇を徹底する観点から、年俸制の導入も視野に入れて検討を進める必要がある。

退職手当については、民間において勤務年数のみならず在職中の職責や貢献度を反映した制度に見直しを行う企業が増加していることや、

国における制度改正の動向などを踏まえ、都としても多面的に検討していく必要がある。

なお、給与制度改革に当たっては、現在の級構成の基本となる任用体系の検証、適材適所の配置管理、職員の能力開発を促す組織的取り組み、及び評価制度の適切な運用と検証が肝要である。

また、別紙第1において述べたとおり、給与構造見直しの検討と併せて、その方向性を踏まえた現行制度の見直しには着実に取り組んでいく必要がある。

## (2) 評価制度への取り組みとその定着化

昨年の報告（意見）において、本委員会は、評価制度を能力と業績に基づく人事管理の根幹と位置づけ、評価の客観性向上に向けて職員の業績やその過程で発揮された能力をよりの確に把握すべきことや、人材育成面で有効に機能する評定項目や基準のあり方、評定結果のきめ細かな活用必要性等について、意見を述べたところである。

都における自己申告・業績評価制度の弛まざる取り組みの成果として、任命権者においては、本年4月、一般職員及び管理職の人事考課制度を全面的に改正した。このうち、一般職員の人事考課制度においては、今回の改正により、職員一人ひとりの資質の向上を図り、能力を最大限に活かすことなどを目的として、業績とそれにつながるプロセスについて評価するとともにコンピテンシー（優れた成果を上げる職員の行動特性）の考え方を活用して評定要素を再構築した。また、評定結果の本人開示を段階的に実施することとしている。更に、自己申告制度に、チャレンジ目標や自己採点制度などを導入したほか、従来の推薦書を人材情報として再構成し、一体的な制度として運用することとしている。

今回の改正は、より客観的かつ適正な評価を目指すことで、被評定者からの信頼性を高める先駆的な取り組みである。評価結果が勤勉手当の成績率に反映されることなども勘案し、より実効性のある制度として機能することが期待される。

今後、任命権者においては、新制度が円滑に運用できるよう、評定者訓練の更なる充実や本人開示の段階的な実施など、人事考課制度の公平性や客観性をこれまで以上に高める必要がある。加えて、業績に結び付

かななかったプロセスについても適切に評価する制度改正の趣旨をより一層徹底するなど、定着に努めることが肝要である。

なお、十分な能力発揮や期待される結果に至らなかった職員を含め、今後は、職員の能力開発にも人事考課制度をより一層つなげていくことが必要である。

### 3 都政を担う多様な人材の確保と育成

本委員会は、昨年の報告（意見）の中で、時代の変化に的確に対応するため、柔軟で機動的な人材の登用・活用の推進と内部職員の専門性・総合性を高める複線型人事体系の構築の必要性等について意見を述べた。

民間企業においては、低迷が続く経済情勢の下、経営の合理化を図りつつ、サービスの高付加価値化や新事業の展開などに取り組むため、これらを担う有能な人材の確保と育成に様々な工夫をこらしている。

公務部門においても、組織としての政策形成力や事業執行力を高めるため、外部から多様な人材を登用する仕組みを速やかに構築するとともに、部内職員についても、将来の公務組織の中核となる人材を適切に確保し、計画的に育成していくための具体的方策を講じる必要がある。

#### (1) 任期付任用制度の導入

都においては、従前、極めて高度の専門性が求められる職として医師や研究者などの専門家を個別選考の形態で採用してきた。また、平成5年からは、一般行政分野において民間企業等で培った経験と柔軟な発想を都政の場に役立ててもらおう経験者採用制度を導入した。更に、最近では、民間企業の管理経験者の学校長への採用、法務や医事分野の管理職ポストへの外部公募など、公務部内では得られない専門的能力や企業経営的発想を有する人材を登用する新たな試みを行ってきた。

こうした取り組みは、現行の制度の枠内で、専門家や民間人を活用しようとしたものであり、部内職員では対応できない高度で専門的な業務に対する必要な期間が限られた人材需要に効果的、効率的に対応する任用制度上の仕組みは未整備であった。

例えば、近年、ITの特長を生かした迅速で質の高い行政サービスの基盤整備やペイオフ実施等の状況の下での安全で効率的な公金管理など、

一般行政の分野においても、より効果的な施策の立案や実施のため、都庁外の専門家の活用が有効と思われるケースが見受けられる。

また、都の研究機関はこれまで行政ニーズに立脚した試験研究を行い都政に貢献してきたが、都政が責任をもって対応すべき都市の環境問題、都市型災害やバイオテクノロジーの産業への応用など、部内の研究者が必ずしも有しない特定分野の高度な知見が必要な領域も生じている。

このように、時々政策課題に係る施策の企画立案等において、民間等外部の専門家の発想や知識・経験を導入したり、研究機関において、外部の優秀な研究者を特定の研究テーマのリーダーとして招くなど、期間を限って、外部の専門家を活用することでより効果的・効率的な対応が可能なケースが生じている。また、こうした外部人材の登用は、部内と部外の相互の交流や公務への民間の知恵の導入などにより、部内職員の能力の向上を助け、これまで以上の成果につながることも期待できる。

任命権者においては、都の実情を踏まえつつ、研究やその他の行政分野において任期付で常勤の職員を採用する制度の導入について、速やかに検討を行うべきである。

本委員会としては、任期付任用制度の活用を図る観点から、任期を定めて採用される職員の給与の特例等について、別紙第4により、意見を申し出る。

## (2) 部内職員の人材確保と育成

### ア 採用のあり方

外部人材の積極的活用を図りつつも、これからも都政を支える基礎は、長期にわたって在職し様々な職務を経験して能力を向上していく部内職員である。都においては、職員の大量退職期を迎える一方、引き続き厳しい財政状況の中、今後とも採用については抑制傾向が続くことが想定されることから、一人ひとりの職員が持てる能力を十分に発揮することがこれまで以上に求められることとなる。

本委員会は、近年、採用試験において、大規模な説明会の開催による多様な層への都政のアピール、人物重視の選抜のための面接の充実、職務に対する適性検査の導入、インターネットによる申し込みの導入など多面的な取り組みを行ってきた。

現在、国において採用試験の改革が検討されており、合格者数の大幅増による都の採用に与える影響などが想定されるほか、平成16年4月に創設が予定されている法科大学院など高度の職業人育成のための専門大学院の設置などの動きもあり、こうした動向をも注視し、より資質の高い人材確保の観点から検討を行う。

経験者採用については、高い職務遂行能力が実証されるとともに、組織への貢献度も高く評価されている。今後、更に民間企業等での職務経験で培った実務能力やリーダーシップなどを期待し、その充実に関する方策を検討する必要がある。

#### イ 専門性確保のための配置管理と職員の育成

近年の新規採用においては、少数精鋭の考えに立ち、都政に関する確な問題意識と職務に対する意欲を持つ者が求められている。このような高いモチベーションを持つ新規採用者の能力を採用後早期から職務での発揮につなげ、また継続的な人材育成にも配慮していくことが重要である。

##### (人材育成・活用に向けた配置管理の徹底)

これまで都においては、主任昇任時の局間異動を中心に、係長昇任時までを節目として、異なった行政分野の職務経験を通じて幅広い視野や基礎的能力を習得していく職員育成方法をとってきた。これにより、職員の視野を広げゼネラリストとしての育成や、能力向上に一定の成果をあげてきた反面、職員の専門性の育成において問題点の指摘もなされ、その対応が求められている。

都政の様々な行政課題に対応するため、組織全体として今まで以上にバランスのとれた総合性と専門性を確保し、より大きな成果を上げることが求められている。そうした観点から、改めて職員の配置管理や任用体系のあり方を検証することが必要である。

採用後の配置管理において、例えば、事務系については事業部門、内部管理部門の相互を経験させ、技術系についてはその専門能力を多面的に深められるよう事業所と本庁部門とを経験させるなど、職員を育成し適性を見極める配置管理を改めて徹底していくべきである。

次に、即戦力として期待される係長などの指導的職員が、蓄積した



専門知識や能力を十分に発揮できないポストに配置される事例や、そのポストに至る配置管理が職員の在籍期間にわたる計画的なキャリア形成に十分活かされていない事例も見受けられる。こうした観点を踏まえ、とりわけ以下について、積極的な取り組みを行うべきである。

今後は係長以上を能力発揮期間と明確に位置づけ、その段階に向けて、これまで以上に能力や経験が蓄積できるよう、職員の育成や配置管理を計画的に実施する必要がある。また、行政分野において業務経験を積んだ中堅職員が、係長級職となって能力を最大限発揮できるよう主任級職選考を含め係長までの昇任ルートを見直すとともに、本人申込制に改正した係長級職選考については、この改正が職員の昇任意欲に一層つながるよう職員の意向なども踏まえつつ、蓄積された能力や経験が組織において最大限に活用できるよう配置にも配慮すべきである。

(人材育成と人事管理の連携)

職員の育成については、本年4月から研修の重点を「個人に着目した計画的な能力開発」に移し、チャレンジ研修の創設、職層別研修の重点化、幹部研修の再構築、チューター制度による新任研修のOJTの強化などその体系を一新したところであり、今後は、職員が「自分の能力を自ら伸ばす」意識を強く持ってこれを活用することが望まれる。

また、今後の人事管理は、職員の保持している能力、業績、意向などの人事情報を経年的に整理し、組織の求める人材との連携を図るなど、職員の育成や配置管理にも活用できるようITを駆使した効率的な運用を着実に進めていくべきである。

#### ウ 管理職選考の見直しと能力の育成

管理職選考について本委員会は、行政の総合性、専門性の双方の重要性について意見を述べてきた。こうした観点を踏まえ、今般、種別A・B・Cについて、Aは任用における総合性重視、Bは係長としての実務能力重視、Cは若手を含めた課長補佐の活用、という位置づけを一層明確化し、平成15年度から資格基準等を改正することとした。また、職務を通じた実践的な能力を有する人材育成を強化するため、ローテーション期間中の育成システムの見直しなどを図ったところである。

今後は、こうした点に加え、長期的な受験率の落ち込みへの対応や、職務に精励している受験者の過度の負担感の緩和も考慮する必要がある。種別ごとに最低限必要とされる知識や能力は何かといった視点から、科目、出題数を見直し、また、択一試験の成績が一定基準に達した者には、翌年度の選考で一定の配慮を行うなど、本委員会として選考内容の見直しを図っていく。更に、特定の国家資格等を有する職員に対して一定の優遇策を講じることにより技術職の専門性を向上させるといった、選考を通じて職員の能力開発を促す仕組みの充実についても検討していく。

なお、今後、組織力の維持向上のため組織運営への女性職員のさらなる参画が不可欠である。都における配置・登用の男女の機会平等を、管理職選考をはじめとする昇任選考の受験促進などにつなげることにより、女性職員が役職者としてその能力を一層発揮するよう期待するものである。

## エ 職種管理のあり方

昇任制度とともに、職務内容の類似性で職員の職を分類整理する「職種」は、採用における区分や課長補佐級以下の職員の任用、配置管理に活用されるなど、人事制度を形作る基礎の一つとなっている。

近年、技術系の大学の学部に環境関連学科の新設が相次ぐなど、専門領域においても社会的ニーズを踏まえた再編が行われており、採用をめぐる外的状況に変化が見られる。

一方、採用が抑制傾向にある中では、職員の能力を十分に発揮させ組織的活用を図る必要があるが、例えば、技術系職種などにおいて、職種の枠組みが職員の能力の活用の面で制約となっている側面も見受けられる。

今後、都の職種の現状を十分に把握・検証するとともに、人材の育成と活用という視点から、これからの職種のあり方について検討していく必要がある。

### (3) 多様な人材の一層の活用

簡素で効率的な組織を維持しつつ、行政ニーズの複雑化・高度化に的確に対応していくためには、今後とも、都政運営の中心となる部内職員

の人材確保と育成に一層努力するとともに、外部からの任用については事務の種類や性質に応じ、多様な勤務形態の職員を有効に活用することが必要である。

本年から任用が始まった高齢職員の再任用制度については、その運用状況を分析し、今後、高齢職員の能力を一層活用する方向での積極的な制度運営が望まれる。

また、再雇用職員、臨時・非常勤職員などについても適材適所に活用するとともに、ライフステージに応じた勤務形態による人材の一層の活用を可能とする、短時間勤務の常勤職員のような任用制度についての研究も今後視野に入れていく必要がある。

## Ⅱ 職員の勤務時間等について

昨年、本委員会は、男女共同参画社会の実現に向けた、職業生活と家庭生活の両立を支援する施策について意見を申し出、本年、育児休業・介護休暇の期間の拡充等が行われたところである。今後は引き続き、男性職員にも制度の活用が促進されるよう努めることが必要である。また、都の実情を踏まえつつ育児・介護に携わる職員の超過勤務の縮減方策や、子の看護休暇制度の導入について早期に検討を進めるべきである。

本委員会は、かねてより公務能率の一層の向上及び職業生活と個人生活の調和の観点から、超過勤務の縮減等による総実勤務時間短縮への取り組みについて述べてきた。任命権者においても「超過勤務の縮減に関する基本指針」を策定して上限目安時間の設定等を行っているが、依然として相当の超過勤務が行われている職場がある。

今後は、管理職が超過勤務に関して、行政コストの意識をも徹底するとともに、常に業務の運営状況を点検し、不断の見直しと適正配分に努める必要がある。その上、各局、各部においても、超過勤務の状況を常に把握し、適切な指導監督を行うなど、超過勤務の縮減を実効あるものとするよう組織的対応を図る必要がある。

### Ⅲ 福利厚生制度について

職員数の減少などにより、福利厚生に関する財政状況が一層厳しくなると思われる一方で、女性の職員構成比の増加や職員の年齢構成の変化などにより、職員のニーズの多様化やライフスタイルの変化を踏まえた施策の充実が求められてきている。

このような状況を踏まえ、福利厚生施策については、IT基盤やアウトソーシングなどの活用による事業の効率化、財源の有効活用を図るための事業の見直しが必要である。併せて、他団体や民間の事例を検討し、カフェテリアプラン等の導入など職員の多様なニーズに応え、受益と負担の公平性を確保する施策を展開する必要がある。

また、都政を取り巻く状況が一層厳しさを増す中、職務はより複雑化しており、心身両面にわたり職員の健康の保持増進のための施策を的確に講じることがこれまで以上に求められている。

これら施策の充実を通じて、様々な課題にチャレンジする職員を支え、ひいては組織の活性化を図ることが重要である。