

## 人事制度、勤務時間及び福利厚生制度に関する報告（意見）

### 今後の人事制度のあり方

#### 1 人事制度改革への取り組み

今年度に入って景気に一部好転の兆しは見えるものの、デフレ傾向は根強く、グローバル化の進展もあって、民間企業においては、収益力強化のために事業運営や経営体制の再構築に必死に取り組むなど、依然として厳しい経営を強いられている。

こうした中、多くの企業は、人事・賃金体系の見直しを進めており、年功的人事制度から成果・実績をより重視した人事制度へと大きく舵を取りつつある。

公務部門においては、国における公務員制度改革の取り組みの中で、現在、実効ある制度構築に向けて様々な議論がなされ、能力・業績に基づく人事制度構築への検討が進められている。国の改革はこれまで東京都が先進的に進めてきた職責・能力・業績に基づく人事制度改革と基本的方向を同じくするものである。こうした国の動向や民間企業の傾向を踏まえつつ、都は都民感覚の視点に立ってこれまで進めてきた人事制度改革の取り組みを引き続き推進していくべきである。

昨年都が策定した「重要施策及び15年度重点事業」の中でも、東京の再生とさらなる都民サービスの充実を目指し、改革意識の高い職員を育てる人事制度改革を重要施策の一つとして掲げたところである。

また、勧告の意見に基づき、昨年来、管理職選考の見直し、経験者主任採用の導入、主任級職選考を中心とした任用制度の改正及び級格付制度の見直し、任期付任用制度の導入などの取り組みが行われた。

こうした職責・能力・業績に応じた人事制度への取り組みを今後も着実に推進していくとともに、職員が将来にわたり持ちうる能力を十分に発揮できるよう人材育成を図って行くことが重要である。

## 2 職責・能力・業績に応じた人事制度の推進

### (1) 給与制度の見直し

昨年の意見において、給与制度の見直しについて方向性を示したところである。民間企業においては、今春闘においてもベースアップの抑制傾向が一層強まり、業績配分は賞与で行う方向が強まっている。

都においても、従来の年功的な給与制度とその運用の仕組みを、職員個々の努力や能力の発揮に対して適切に応えることのできる制度に変革していく必要がある。

給料表の構造見直しにおいては、職員の知識・経験の蓄積とライフステージを考慮した上で、職員一人ひとりの職責・能力・業績をこれまで以上に反映できる構造として再構成する。昇給制度や特別給を含む手当制度についても、職員の努力と貢献が十分報われる仕組みに組み直すことを検討していく。

具体的には、給料表について、職務を基礎に職級レベルを設け、各職級内の昇給は能力・業績の評価を明確に反映させるものとするを原則として、現在の総合給型の給料表から評価の反映状況がわかりやすい給料表へ作り直していくことが必要と考える。この給料表体系では、昇任メリットが明確であり、評価の重点も係員から上位役職に昇任していくにつれて、知識経験の蓄積度合いに応じたものから職務の困難度と達成した業績を中心としたものにシフトしていくことになる。

なお、一つの職級レベルに長期に在職する場合の昇給には一定の限度を設けるものとし、これにより年功的要素に基づく給与上昇は抑制されることとなる。

昇給制度については、職務の熟達や能力の向上を反映させることで職員の意欲を高めることが可能なものとし、業績を反映させる部分においては、昇給の効果が継続し累積する問題点を解消し、評価との関係がわかりやすくなるよう加算給として整理することを中心に検討していく。

特別給については、民間企業で業績反映部分が拡大している傾向に鑑み、都においても職級レベルに応じて業績反映部分の割合を確保し

ていく必要がある。

なお、国での公務員制度改革の動きにおいて、能力等級制など人事制度の根幹に関わる方針が示されているが、未だその詳細が明らかでないため、今後の動向に注意していく必要がある。

退職手当制度についても、今後の給与制度全体の見直しの中で、制度全般にわたって多面的な見直しが必要となる。

民間企業においては、職責・貢献をより反映させていく方向で退職金制度の見直しが行われている。また、国においては、先般、国家公務員退職手当法が改正されたところである。

これらの状況を考慮すると、当面の課題としても、国の法改正の内容、他団体や民間の状況を十分踏まえつつ、退職時の名誉昇給制度のあり方なども含め、都民の理解と納得の得られる制度として所要の見直しを進めていく必要がある。

## (2) 人事考課制度の定着への取り組み

多くの民間企業が、業績や成果を処遇に反映させる人事・評価制度を取り入れているが、近年、評価を通じて能力開発を図ることが企業業績の向上に貢献するとの考え方から、結果主義が見直され、成果に到達するプロセスや人材育成などの観点に着目した評価を行う仕組みへと修正が図られている。

都においては、他の地方公共団体に先駆けて、人事考課制度の充実に取り組んでいるが、こうした民間企業の動向なども踏まえて、昨年度、人事考課制度の全面的改正を行い、本年から係長職に対する成績率の導入、来年度より普通昇給への評価結果の反映など、評価制度の再構築と範囲の拡大がなされた。

今後、改善された制度について、実施状況や問題点を分析・検証しつつ、制度の定着化に向けた努力が求められている。

本委員会はかねてより評価制度に関し、「評価の公正・公平性、透明性及び納得性を高めていくことが重要」と意見を述べてきた。

人事考課制度が円滑にその機能を果たしていくためには、評定者、被評定者双方が、制度の趣旨やしくみをよく理解することが不可欠である。評定者に対しては、これまで以上に評定者訓練を充実して評価

の統一的運用を図り、公正・公平性を向上させる一方、被評定者に対しては、評定結果に基づく指導・助言を充実して、透明性及び納得性の向上に努めることが必要である。

また、民間企業などの評価制度を参考にしつつ、組織や職務の実態に沿ったきめ細かい工夫や運用についての検討など、引き続き精度を高めていくことも必要と考える。

さらに、評価への様々な苦情に対しては、公正な評価の担保及び評価システムへの信頼の向上を図る上で、適切に対応することが重要である。

### 3 人材確保と職員の育成・能力開発

職員が一丸となって都政改革を推進すべく、能力・業績主義による人事制度の下で、職員の持つ能力を最大限に引き出せる仕組みを構築することが求められている。そのためには、適切な人材の確保とともに、採用から退職までの在職期間を踏まえ、職層や年齢層に応じた職員の育成・活用が極めて重要である。

#### (1) 採用のあり方

雇用市場においては、新規採用抑制など若年雇用が厳しさを増すとともに、職業意識や就業形態の多様化が進んでいる。こうした雇用環境の中、都においては、今後、職員の大量退職期を迎え、引き続き有為な人材の確保や人物重視の採用を進めることが求められている。

昨年、本委員会が言及した任期付任用制度の導入により、本年4月に専門的知識を持つ特定任期付職員、若手研究員など6名が採用されたが、今後も公務部門では得られない専門的能力や経営感覚に期待し、外部人材の確保の大きな選択肢となるよう拡充していくことが望まれる。また、本年より経験者 主任 採用を導入したが、豊富な民間経験を持つ人材が、今後、都政の中で十分活躍できるよう、採用後の配置・活用や教育について実効性あるフォローアップを行う必要がある。

採用区分のあり方については、経験者 主任 採用の導入による採用年齢幅の拡大も契機とし、来年度に創設される法科大学院など専門職大学院修了者等の取扱いも考慮に入れて、今後の人事制度改革の中

で検討を行っていく。

また、近年の雇用情勢の変化の中、任用の入り口である類別採用ごとの初任給のあり方については、基本となる行政職の初任給水準が民間企業の初任給水準を上回る状況もあるため、今後、こうした状況を考慮し、人材確保の要請や採用後の将来を見据えた任用体系なども視野に入れて、多面的な視点から検討を加えていく必要がある。

本委員会は、昨年来、採用説明会実施の早期化やすべての採用試験でのインターネット申込みの実施などの改善を図った。今後の都政運営を担う多様で有為な人材の確保に向けて、国や民間の動向にも留意した採用試験日程の検討や、より幅広い分野の人材が受験しやすくなるよう試験科目・出題内容を見直すなど、引き続き試験実務の改善を行っていく。

## **(2) 若手・中堅・ベテラン層の育成と活用**

### **ア 若手職員の早期・集中育成**

若手職員は、担当する日常業務の技術的な事務処理能力の習得は当然のこととして、早期に公務員としての使命感、責任感を培っていかなければならない。また、課題に対して自らの考え方と創意工夫をもち、失敗を恐れず、主体的に取り組んでいく人材へと育成していくことが求められている。職場における新規採用職員の育成を支える制度として主任級職によるチューター制度が設置され、OJT実施の推進役となっているが、若手職員の早期・集中育成についても、OJTを通じて組織全体で取り組んでいくことが必要である。

### **イ 主任級職など中堅職員の育成・活用**

昨年度、主任級職選考について、選考区分をA、B及びC区分に再構築したことにより、年齢層に応じた総合的な人材育成及び活用が可能となった。係長級職選考については、短期・長期の区分を廃止し、選考を一本化する見直しを行い、同時に本人申込制としたところである。

両選考の見直しにより、職員自身が職務遂行能力の自己確認や生活設計の上に立って、多様な選択をすることが可能となったた

め、今まで以上に、自らのキャリアアップの展望を持って上位の職層へ昇任することが期待されている。

#### ウ ベテラン職員の活用と更なる能力開発

ベテラン職員については、これまで培った豊富な経験や知識を組織の財産とし、その蓄積を若手職員に十分還元することが肝要である。一方、行政サービスが多様化・複雑化する中、ベテラン職員にも新たな職務への対応が求められており、そのための能力開発への支援及び職員自身の意識変革が必要となっている。

都の職員構成が大きく変化し、人的資源が限られている中で、すべての人材を効率的に活用することが必要である。そのための人材育成を図るにあたって、職員研修は重要な意義を担っている。研修制度は、職員の能力開発及び都の行政サービスの向上に成果を上げてきたが、今後も年齢層で異なる人材育成の課題を踏まえ、より一層の能力開発を求める職員に応えて、効果的な研修が企画されることを期待する。

### (3) 管理職選考制度の改正と能力の向上

組織の壁を超え、都庁一丸となった行政運営が求められる中、組織運営の要である管理職の役割はこれまで以上に重要になっている。

都は昭和48年度から現行の管理職選考を実施して、幹部人材の発掘に努めてきたが、近年、とくに専門性や経験重視の種別Bを中心に低い受験率が続いており、管理職要員を得る上での課題となっている。

昨年度、管理職選考について、職務を通じ職場で評価されている職員の受験を促し、実践的能力の高い人材を確保するという目的から、選考内容を改正した。人物評価を高め、筆記考査は管理職としての適性を検証する科目に精選したこと、種別B択一試験では成績が一定基準に達した者は翌年度択一免除とすることなどが主な改正点である。今後は、平成16年度からの新たな選考の実施に向けた着実な取り組みを進めていく。

また、組織運営を取り巻く厳しい環境の中で、その任に当たる管理職については、様々な管理能力を計画的に養成し、その能力の発揮や職責の重さをより反映した処遇を図っていく必要がある。管理能力の

養成については、自ら率先して課題に取り組むリーダーシップや職員の自律的な職務遂行を促すコーチングなど管理職としての基本的能力のレベルアップを図るとともに、民間的な経営感覚や不測の事態に備えた危機管理能力などの養成が必須のものとなってきた。こうした能力を効果的な研修や計画的なキャリア管理により習得させていく必要がある。

レベルの高い管理能力を備えた管理職が、組織の先頭に立ち能力を十分発揮していくことが、後に続く優位な人材を育成し、組織力の強化にもつながるものと考えている。

## **職員の勤務環境の整備等について**

### **1 職員の勤務時間等について**

#### **（職業生活と家庭生活の両立支援）**

男女共同参画社会の実現や職業生活と家庭生活の両立支援が求められる中、本年7月に次世代育成支援対策推進法が成立し、その中で行動計画の策定・実施により自治体や企業の取り組みを促進するものとしている。

都においては、本年1月に子どもの看護休暇制度が導入されたが、引き続き、男性職員にも育児休業等の制度が活用されるよう努めるとともに、育児・介護に携わる職員に対する超過勤務の制限について検討すべきである。

#### **（超過勤務の縮減等について）**

超過勤務の縮減と年次有給休暇等の使用促進が、職業生活と個人生活とを調和させ公務能率の向上を図る上で重要である。

超過勤務の縮減について、任命権者では「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。超過勤務縮減を実効あるものとするには、組織や職場を挙げて事務のより一層の簡素・効率化に取り組むことが重要である。管理職に対しては、上限目安時間の管理や業務の適正配分の実施など、一方、職員に対しては時間配分の工夫など、

指針内容を積極的に実行させる必要がある。加えて、年次有給休暇等を取得しやすい職場環境づくりに努め、総実勤務時間の短縮を図るべきである。

### **（勤務形態の多様化）**

近年、職業意識の変化や少子高齢化により様々な働き方を選択したいという労働者が増加している一方、企業側においても人材の有効な活用を目的として、多様な勤務形態が導入されつつある。公務部門でも任用形態が多様化してきており、今後、人材の一層の活用を可能とする方策として、短時間勤務職員などの新たな制度について研究していく。

## **2 福利厚生について**

ストレスや病気への不安が高まる中、心身の健康を保持する上で職員の健康管理は、ますます重要性を増している。定期的な健康診断の受診率向上や精神疾患による病気休職者が多い中でメンタルヘルス対策の充実など、予防と早期発見の観点から引き続き取り組みを進める必要がある。

育児、介護、災害、事故など生活面での負担が一時的に重くなる場合の支援やライフプラン作成等の自助努力に対する支援など、今後とも職員が安心して職務に専念していく上で必要な施策の充実を検討すべきである。また、受益と負担の公平性の観点から民間企業等で行われているカフェテリアプランも参考に、福利厚生事業の効率化等について検討を加えていく必要がある。

## **3 服務規律の確保**

服務規律の確保については、これまでも厳格な取り組みが行われているが、職員の非違行為が依然として絶えない。職員一人ひとりが公務員として厳正な規律意識、高い倫理感を持って職務に精励し、都政に対する都民の信頼を確保していくことが改めて求められる。

また、セクシュアル・ハラスメントについては、これまでの取り組みにより、職員間の意識も高まるなど一定の成果が認められてきたが、引き続き厳正な対処方針で臨みつつ、防止研修、相談業務などの充実に向けた取り組みを進める必要がある。