

## 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 変動する社会経済と公務員制度改革の動き

成長型経済の終焉、少子・高齢化、IT革命による高度情報化やグローバル化を契機として、厳しい経営環境の下で構造改革を迫られている民間企業においては、これまでの年功序列、終身雇用を基礎とした日本型人事システムが急速な見直しを迫られている。給与制度において年功型から成果型への傾向が強まるとともに、雇用の流動化が急速に進み、新卒大量採用、内部育成、長期雇用を前提とした雇用形態に大きな変化が生じている。

公務部門においても、国の行政改革の一環として公務員制度の抜本的な見直しの動きが進行しており、「信賞必罰型人事制度の確立」「多様な人材の確保・育成・活用」などが検討課題となるとともに、人事院の機能や労働基本権の問題など、現行公務員制度の根幹にかかわる議論がなされており、地方公務員制度の今後にも大きな影響を与えることが予想される。

#### 2 求められる今後の人事制度改革

社会経済環境の急激な変化は、都政においても旧来の枠組みの転換を求めている。地方分権の進展、行政課題解決への広域的連携の強化、民間企業やNPOとの協働の推進など都の役割そのものに変化が生じるとともに、行政ニーズの複雑高度化が一層進み、新たな環境に対応できる柔軟な発想と創造力、高度で専門的な対応能力がこれまで以上に求められている。また、先行き不透明な経済状況、一層厳しい雇用環境の中で、公務に対する都民の目は厳しさを増しており、行政の透明化とともに、一層の効率化とサービスの質の向上が不可欠となっている。

こうした変化を踏まえ、都は、昨年12月に「都庁改革アクションプラン（都政改革ビジョン）」を策定して、都が今後自ら果たすべき役割と効率的な都政運営の実現に向けた改革の内容を明らかにし、行財政システムの

改革を進めるとともに、中長期的視点に立った今後の自治制度のあり方についてさらなる検討を進めている。

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都における人事制度について、あるべき姿を見据えながら改めて見直しを行っていく必要が生じている。

本委員会は、公務員制度改革の動向を念頭に置きつつ、都の実情を踏まえ、(1) 能力業績主義の推進、(2) 複線型人事体系の構築、(3) 柔軟で機動的な人材登用・活用の推進、の3つの方向を軸として現行制度の見直しを進めていく必要があると考える。

### 3 人事制度改革の方向

#### (1) 能力業績主義の推進

職員一人ひとりの意欲の向上と最大限の能力発揮を通じて、組織総体の力を増大させるためには、能力・業績に基づく人事管理を一層推進し、各人の業績とその過程で発揮された能力を適切に処遇に反映させるとともに、その前提となる評価システムの充実に取り組んでいく必要がある。

#### ア 給与制度の見直し

現在、民間企業においては、年功を重視した賃金体系から成果を重視した賃金体系への変更が行われている。また、国においても、新たな俸給体系の導入の検討を進めている。

都の給与体系は、給料表、初任給格付け、昇給・昇格制度、諸手当制度などから構成されており、その中核をなす現行給料表は、職務に応じる部分、能力伸長に応じる部分、業績に報いる部分等の各要素を総合し、一つの金額で号給を示す「総合給型」給料表となっている。

「総合給型」給料表においては、給料金額が各要素を総合して構成されているため、能力・業績の評価などを的確に反映させることができにくくなっている。

例えば、優れた能力や業績を評価しての特別昇給が、良好な勤務実績を元とした普通昇給と同じく1号の昇給として扱われ、昇給効果の

面で両者を明確に区別できないことや、同一職務段階での特別昇給が現に受けている号給によって昇給額が異なること、また、昇任昇格においても現に受けている号給によって昇給額の差が大きいこと、とりわけ高位号給におけるメリットが少ないなど、処遇の不均衡の発生が避けられない。

また、現在の普通昇給が勤務状況を中心に運用されているため、ほとんどの職員が毎年1号昇給するなど、年功重視の批判を免れない点がある。

給与制度は、常に都民の理解と納得を得られるものとしていく必要がある。本委員会としては、その観点からこれまでも調査・研究を行ってきたところである。今後は、「総合給型」給料表の問題点の解消のため、給料表構造の見直しを軸に給与制度の再構築を図る必要があると考える。

例えば、給料表を各構成要素毎に分解することで、評価と処遇の関係など給与の決定要素を明瞭にするとともに、より職務や能力に応じた給与決定を行っていくために、広く昇給制度、昇任昇格制度のあり方の見直しが必要となる。

各種の手当についても、本来の目的を達成するのに適当かどうかという観点で、意義、支給方法などを整理しつつ、同時に検討していくことが必要である。また、給料表構造の見直しは退職手当制度にも関連しており、国や民間企業の動向も見ながら、そのあり方を検討していく必要がある。

#### (当面の課題)

職員の給与に関する報告(意見)でも述べたように、給料表構造の見直しの具体的検討に着手する必要がある。なお、一般職員の勤勉手当への成績率の導入や昇給制度の見直しなど、能力・業績をより反映する給与制度上の措置については、早急に取り組んでいく必要がある。

#### イ 評価システムの充実

都は、かねてより自己申告・業績評価制度を整備し、これを昇任、配置、給与など人事管理に幅広く活用するとともに、目標管理手法を導入し、職員の育成指導にも役立ててきた。

評価制度は能力と業績に基づく人事管理の根幹を支える制度であり、能力業績主義を一層推進するに当たっては、職員の業績やその過程で発揮された能力のよりの確な把握に努める必要がある。

そのためには、評価精度の一層の向上など、評価の客観性向上に向けて不断に取り組んでいく必要がある。

また、評価制度は、職員の役職段階等や、人事管理の目的に効果的に対応するものとしていく必要があり、とりわけ、人材育成面で有効に機能させていくことが重要である。民間企業においては、優れた成果を上げる職員の行動特性、いわゆるコンピテンシーに着目した評価手法を導入する企業も見られる。こうした民間企業の取組も研究しながら、都の実情を踏まえ、評価基準や項目のあり方、評価結果のきめ細かな活用について検討を進めていく必要がある。

#### (当面の課題)

一般職員に対する評価結果の開示については、早期実現に取り組んでいく必要がある。また、管理職においては、人材育成の観点から職員の納得性がより一層担保できるよう十分留意して評価に臨む必要がある。

#### (2) 複線型人事体系の構築

都においては、管理職選考など内部昇任において試験制度を導入し、実力主義による、公正で開かれた人事制度を実現してきた。また、昭和60、61年度に人事制度の大幅な改正を行い、主任制度を含む現行の任用体系の基礎を構築し、定着を見てきたところである。

都政の各行政分野において行政ニーズが多様化・高度化し、都民や民間企業、NPO、他の自治体との連携、調整が必要となるなど、これまで以上に職員の高度な対応能力が不可欠となっている。こうした時代の変化に的確に対応していくためには、多様な人材の確保とともに、職員的能力と適性に対応し、行政の専門性と総合性を高める複線型人事体系を構築することが必要である。

#### ア 複線型昇任・育成体系の確立

従来の総合性育成中心の任用体系に加え、行政分野における政策形成能力と実務対応能力を向上させる昇任・人材育成体系を明らかにし、

職員がその能力と適性に応じて主体的にキャリア選択可能な制度を整備する必要がある。

一般職員については、多様な職務経験を通じて自己の適性を見極めるとともに、自己の選択した行政分野における実務のエキスパートとして、その能力を最大限発揮していくことが求められる。

このため、係長昇任時までを節目として、異なった行政分野での職務経験を通じて幅広い視野や基礎的能力の養成を図っていく従来の育成方法のほか、一定の分野における職務経験や専門的実務能力の蓄積を重視して、これを行政分野で活用していくことができるルートを確立するなど、主任・係長制度を複線型に転換していくことが必要である。

管理職については、都の政策形成や事業執行における中核的役割を重視し、これまでのゼネラリスト育成に重点を置いた人事管理を見直し、専門性育成の観点をより重視した管理職任用・育成体系を整備していく必要がある。とりわけ各行政分野において、民間等外部とも伍しつつ的確に問題解決し得る専門性と実践力を兼ね備えた人材の育成にも力を入れていく必要がある。

#### (当面の課題)

主任制度、係長制度については、将来的な職員の年齢と職層構成のバランスに留意しつつ、能力があり業績を上げている中堅職員から係長への選抜ルートを明確にし、長年培ってきた専門的知識、経験を各行政分野における責任ある立場で活用、実践ができる道を拡大していくなどの見直しが必要である。

管理職については、一層柔軟かつ迅速な行政運営が求められる中で、高度な政策形成能力とともに、的確な判断力、職員の意欲を引き出しつつ現状を改革していく確固たる指導力など、より実践的な能力が不可欠であることから、こうした能力との関連性を重視した選考方法や育成方法について検討を進める必要がある。

#### イ 採用のあり方

今後、少数精鋭の要請の下では、一定の職務遂行能力の発揮が期待できる資質豊かな人材を安定的に確保することが重要であり、都政の将来を担う有為な人材、多様な人材、意欲ある人材を適切に選抜でき

るよう、採用制度のあり方について改めて検討していく必要がある。

とりわけ、近年、会社選択のポイントが「会社志向」から「仕事志向」へと変化していることから、採用にあたっては、本人の意欲に応え、将来のキャリア形成につながるような配置、育成にも留意し、組織のコアとなる人材として確保していく視点が重要である。

また、都は、平成5年度から職員の年齢構成の是正や組織の活性化を目的に経験者採用を実施し、多様な人材確保の一方策として活用し高い評価を受けてきている。今後は、民間企業等で培った専門的な知識や経験を一層活用する観点からの採用のあり方についても検討していく必要がある。

#### (当面の課題)

本委員会は、任命権者と連携して、今後都が求める人材像を明確にしなが、人物重視の観点から、引き続き採用試験の選抜方法の改善に努めていく。

### (3) 柔軟で機動的な人材登用・活用の推進

行政課題の複雑高度化に伴い、これまで内部育成により培ってきた職員の知識経験だけでは、都民ニーズに対してきめ細かでスピードある対応ができない困難な場面が生じてきている。

今後は、必要に応じ民間等外部から専門能力や経験に優れた即戦力となる人材を柔軟かつ機動的に採用し、特定の専門的な行政課題や期間が限定される行政ニーズに効果的に対応する必要がある。都においては、既に民間企業の管理経験者を学校長として採用するなどの取組を行ってきたところであるが、今後は、客観性、公平性に留意しつつも、こうした現行制度下における弾力的な採用方法を活用するとともに、任期付任用を含めた多様な任用形態の導入について検討していく必要がある。

また、内部人材については、これまでの行政の論理や枠組にとらわれない大胆な発想と豊かな創造力を涵養するため、職員の自発的な能力開発を促進・活用するための仕組を整備していくことや、外部機関と連携した研修、民間企業、広域的連携を踏まえた他の自治体等との人材交流などを積極的に進める必要がある。

さらに、その登用にあたっては、職員のチャレンジ精神を育てる観点

からも、例えば公募型人事を活用し、組織の枠にとらわれない人材活用の仕組みを拡充していく必要がある。

(当面の課題)

外部人材の柔軟な登用については、今後、必要に応じて国に法改正を求めていくとともに、現行法制度の下で必要な分野から実現を図っていく必要がある。当面、任期付研究員制度については、試験研究機関の行政ニーズへの弾力的な対応等の観点から、国における制度見直しの動向を踏まえつつ、都における制度化について具体的な検討を進めていく必要がある。

#### 4 職員の意識改革に向けて

厳しい社会経済状況の下、民間企業が経営手法や事業形態のダイナミックな改革に着手している中で、公務が時代の変化に対応できず、ともすれば閉鎖的で非競争的になりがちな世界に安住することがあっては、行政への信頼を確保することはますます困難となる。

職員は、民間におけるコスト意識、サービス精神、スピード感を大いに学びながら、都民は何を望んでいるか、それぞれがなすべきことは何かについて、常に自ら考え、率先して行動していくことが求められる。人事制度の見直しにあたっては、その目的と方向性を明確にすることで、まさに職員にこうした意識を醸成し、職場風土の改革を促していくことが肝要である。

#### 職員の勤務時間等について

男女共同参画社会の実現には、女性の採用・登用の推進及び職業生活の継続を支援する勤務環境の整備が求められる。

都においては、従来から学歴や性別にとらわれない採用や人材登用に努めてきた。引き続きこうした取組を進めるとともに、今後は、男女が共に家庭責任を担いつつ職業生活と家庭生活の両立を可能とする環境を整備することが重要となる。

民間労働者や国家公務員についての育児・介護に関する動向を踏まえ、具

体的両立支援策として、育児休業・部分休業の対象となる子の年齢を3歳未満までに上げるとともに、育児休業期間の代替要員確保について、都の実情を踏まえつつ適切に対応することが必要である。また、介護休暇について、国、他団体との均衡を考慮しながら期間の拡充等について検討していくこと及び子どもの看護休暇について検討を行うことが必要である。

本委員会は、職業生活と個人生活の調和及び公務能率の一層の向上を図る観点から、超過勤務の縮減と年次有給休暇の使用促進による総実勤務時間短縮の必要性について、連年指摘してきた。特に、職員が地域社会の一員として様々な活動に参画できる時間的ゆとりを確保することは、個人生活を充実するため、今後より一層重要である。

任命権者においては、「超過勤務の縮減に関する基本指針」を策定して超過勤務の上限目安時間を設定するなど、組織的な取組を強めてきたところである。今後は、特に管理職の意識改革を進め、業務の配分、進行管理に一層留意するほか、連続休暇の取得を実践するなど超過勤務の縮減と年次有給休暇の使用促進等に積極的に取り組んでいく必要がある。

## 福利厚生制度について

職員構成の高齢化、再任用職員の任用開始、業務の質や迅速性への一層の要請など公務をめぐる職場環境は大きく変化している。このような状況下で、職員が高い士気を保ち、その持てる力を遺憾なく発揮していくためには、心身の健康づくりと個人生活の充実が不可欠である。

健康づくりは本人の十分な自覚に加え、管理監督者が明るく闊達な雰囲気職場づくりに配慮するとともに、生活習慣病予防やメンタルヘルス等心身両面にわたる健康管理対策の充実を図ることが肝要である。そのためには、各任命権者、共済組合及び互助組合がそれぞれ行っている健康診断、相談、治療及びケアの連携を強め、より機動的に運用していくことが有効である。

また、福利厚生施策については、世代各層のニーズを的確に把握し、職員自らの能力開発や生涯設計、少子・高齢化への対応など、施策を重点化するとともに、負担と受益の公平性を図る観点から、メニュー内容や効率的な提供方法について引き続き検討していく必要がある。