

## 人事制度及び勤務時間制度等に関する報告（意見）

### これからの給与制度・構造の見直し

近年の経済環境、雇用状況の変化のなかで、公務員給与を取り巻く状況はこれまで以上に厳しさを増している。民間企業においては、人件費抑制が図られ、ベースアップの慣行が大きく崩れつつあり、公務員給与においても、ベア改定が常態たり得ない状況となっている。また、民間企業で人事・賃金制度改革が進行し、国も人事・給与制度の抜本の見直しに取り組もうとしている。

都においても、職員給与の実態を踏まえ、これからの時代を見据えた新たな給与制度・構造に向けての対応が求められている。

#### 1 現行給料表についての認識

##### (1) 現行給料表に対する問題意識

これまで本委員会は、都職員の給与構造、特に現行給料表について、一律的な普通昇給制度の運用と相まって給与カーブが年功的なものとなっていることなどに問題意識を持ち、民間の傾向を踏まえて、若年層の早期立ち上がり及び高齢層の給与抑制を基本的方針として給料表の改定を行ってきたところである。

##### (2) 給料表改定の状況と見通し

しかし、近年において公民較差が極めて小さく、更にマイナスの較差となるなかでは、給料表の改定において、初任給付近を除く全ての級号給に対して広く薄くの改定とせざるを得ず、結果的に世代間配分の是正方針に沿った給料表への修正が進んでこなかった状況にある。

また、この間の給料表改定において、管理職層についてはその職責に鑑み、一般職員層より強めの給与抑制を行ってきたことなどもあって、職級間の給料月額の重なりも依然として大きい状況にある。

近年、民間ではベアを行わない企業が大勢を占めるようになり、今後も大きな公民較差は予想できないなか、従来そのままではメリハリある給料表の見直しを早期に実現化していくことに限界があると言わざるを得ない。

## 2 民間や国における給与制度改革

### (1) 民間における賃金制度改革

今日、民間においては、厳しい経営環境の下で大幅な賃金改革、人事制度改革が進行しており、従業員給与を取り巻く状況が急速に変貌を遂げている。

従来の年功的な職能給重視の賃金体系から仕事・役割の大きさや成果に応じた賃金制度への移行が進んでいる。役割の大きさや職務能力の高さによる等級別の賃金差の拡大、定期昇給を見直し職務評価に連動した査定昇給への転換、同一等級長期在職者の賃金抑制、管理職の年俸制導入など、能力や業績を基本給へ反映させる度合いを強化する企業が増加している。

ベースアップの慣行は大幅に減少し、ベアは抑えて業績を一時金に反映させ、生活給的な諸手当は廃止・本給化するなど、賃金の弾力化への傾斜を強めている。

民間におけるこうした人事制度改革は、年功による賃金上昇を抑制し、業績の高い従業員に報いて働く意欲を高めるとともに、人件費の効率的配分によって企業経営の強化を図るものとして進められている。

### (2) 人事院勧告における給与構造の基本的見直し

人事院は本年の勧告で、こうした民間企業の賃金制度改革の動きを踏まえ、俸給制度、諸手当制度全般の見直しを明らかにした。

戦後の公務員給与は、ベースアップの下で年功的な処遇の確保が優先されてきたと概括し、給与水準の年功的上昇を抑制し、限られた財源の下で職員が生き生きと働けるよう、働きぶりの違いを適切に給与に反映して、職務・職責に応じた給与制度へ転換する必要があると述べている。

具体的な検討項目として、現行俸給表は、同一の級でも相当期間昇給可能な号俸設定がなされて上位級との水準の重なりが大きく、職務・職責の違いが反映されにくい構造であるとして、職務・職責の違いを明確化する方向での級構成の再編、昇給カーブのフラット化などを検討課題とした。

昇格基準についても、基準の明確化、昇格時の給与決定方式の見直しなどに言及した。

現行昇給制度については、普通昇給と特別昇給を廃止し、実績評価に基づいて昇給額を決定する査定昇給の導入を提示している。

更に、手当制度の課題にも幅広く言及して、今後、関係者と十分協議を行い、これら検討項目の具体化を図っていくとした。

### 3 都における給与制度改革の必要性

#### (1) 都におけるこれまでの取組

都は従来より、人事委員会による公平厳格な試験選抜を任用管理の基本として、採用種別や学歴にとらわれない能力主義人事を徹底してきた。管理職選考及び主任級職選考を柱とした昇任制度は、都のような巨大な組織において、人事の公平性を担保しつつ、職員の能力拡大を図る上で中核的役割を果たしている。

また、国や他団体に先駆けて、自己申告制度と業績評価制度からなる人事考課制度を導入し、時間をかけてその改善・定着化に努めてきた。個々の職員の日常の職務遂行のなかからその能力と業績を把握し、その評価を昇任選考、異動配置、給与処遇等に反映させてきたところである。

給与制度においても、都はこれまで、給料表、手当制度、昇給昇格制度など全般にわたり、情勢適応の原則に沿った給与改善と職務給の原則に基づく給与の適正化に努めてきた。

しかし、給与は最も直接的に処遇に関わる勤務条件であるだけに、依然として年功的な給与処遇が保持され続けている。

## (2) 給与制度見直しの必要性

右肩上がりの経済環境のなかで大きな公民較差を是正して民間の給与水準に追いついていった時代は既に終わりを告げ、昨年まで2年連続マイナスの給与改定、5年連続の年収減になるなど、低較差、逆較差が一般化しつつある。

民間ではベアなしの進行とともに、年功的な職能給制度から能力や成果を重視した賃金制度への変革が進んでいる。国でも公務員給与の全般的な見直しが提起されたところである。

こうした状況に鑑みると、都においても、これまで維持されてきた年功的な給与制度から働きに応じた適切な処遇を実現するため、職責・能力・業績を反映した給与制度への変革を図るべき時機が到来していると考えられる。

## (3) 給与制度の主な問題点

### (給料表と職務等級)

国と同様に、都の給料表は級別・号給別の総合給型給料表である。職務等級は10区分（行政職給料表（一）の場合）で構成されているが、既存の級の中に新級を増設してきた経緯や同一級でも長期にわたり昇給可能な号給設定などから、上位級と下位級の給与水準の重なりが大きく、職務・能力の違いが十分反映されにくい給料表構造となっている。

特に管理職と一般職員とは、その能力・職責が明確に異なるにもかかわらず、その違いが本給に十分反映されていない。

### (普通昇給制度)

昇給制度については、高齢職員の普通昇給停止年齢の引下げを図り、昨年度からは、全国に先んじて業績評価に基づく昇給延伸を組み入れて成績主義を強めたところである。しかし、勤務実績が満たない者等は除いて、ほとんどの職員が、同一級に長期在任する者を含めて、毎年定期的に昇給していくため、年功的に給与上昇を招くものとなっている。

### (業績反映の問題)

業績を反映する給与制度として特別昇給と勤勉手当がある。特別昇

給においては、その効果が現に受けている号給によって異なるなど、評価を適切に反映しにくい面がある。

民間では業績を賞与に反映させる傾向が年々強まっており、本年の民間給与調査においても、賞与における考課査定分の割合は係員で4割、課長級で5割に達している。国における勤勉手当の割合も約3割であるのに対して、都の勤勉手当の割合は約2割にとどまっている。また、成績率については、適用対象が係長以上に限られている。

(職責反映の問題)

個々の職責の違いを反映する給与処遇にも適切でない面がある。給料の特別調整額、いわゆる管理職手当は、必ずしも職責を端的に反映したものとはいえない。また、同じ職層でもライン職とそれ以外の職など、ポストの困難度や管理監督範囲などに違いがあっても的確に処遇に反映されない。これらのことが、職員にとって大きい職責を担おうとするインセンティブが働かない遠因とも考えられる。

こうした都の給与制度の様々な問題を踏まえると、民間企業の傾向や国の改革方向を踏まえつつ、都においても、従来の年功的な人事制度、給与構造を大きく見直すべき必要に迫られている。

#### 4 具体的な検討課題

本委員会は昨年もこれからの給与制度に向けて基本的方向を述べたところであるが、本年はより具体的に今後着手していく見直しの課題と方向を述べる。

##### (1) 新たな給料表の検討

職責・能力・業績を反映しやすい新たな給料表の検討に着手していく。級構成、号給構成、昇給カーブなど新たな体系で組み立てられることになるが、次のような課題と方向を持って検討を進めていく。

ア 級構成については、国の公務員制度改革の検討における能力等級制や級構成を参考にしつつ、都の実情にあった級構成の再編について検討していく。

イ 各級は、それぞれの位置付けを踏まえつつ、職務・職責をより反

映させた水準とし、上位級と下位級の水準の重なりについて検討する。

ウ 年功的な給与の伸びを抑制し、昇給カーブのフラット化を図る方向で検討する。

## **(2) 業績評価に基づく査定昇給制度への転換**

普通昇給と特別昇給との二本立て制度では評価の反映度合いが十分でないため、昇給制度は、基本的に能力・業績の評価に連動した査定昇給として一本化を図り、現行制度は廃止していく。

なお、査定昇給において、若年層では育成段階にあるものとして、期待される能力の評価に配慮する必要がある。

能力・業績が適切に反映し得るよう、新たな昇給ランクを設定することや昇給時期を同一にすることなどを含め、検討していく。

評価制度については昨年も本意見で述べたところであるが、査定昇給のベースとなることを踏まえて、その公平・公正性、透明性、納得性を一層高めていく必要がある。

## **(3) 昇格制度の見直し**

昇任時の給与額の決定においては、従来の直近上位への号給決定方式でなく、いわゆる昇格メリットが適切に確保できるように検討していく。

また、現行制度では級格付など職責と給料級の間を複雑にしている面があり、今後はこれらの関係を整理していく必要がある。

## **(4) 勤勉手当等への業績反映の拡大**

民間の傾向を踏まえて、業績の違いをより一層明確に特別給に反映させていくため、特別給における勤勉手当比率の拡大、成績率の強化、一般職員の適用対象の拡大などを推進していく必要がある。

## **(5) 職責の違いを反映する給与処遇の見直し**

同一等級でその役割・職責に違いがある場合など、その職責差の適

切な給与上の反映方法について検討していく。また、期末・勤勉手当における現行の職務加算についても、こうした観点から制度の改善を図っていく必要がある。

現行の管理職手当については、民間企業における役職手当の定額化・本給化の動向を踏まえて、管理・監督業務の職責の困難度を端的に反映し得るものとしていく方向で検討する。

なお、管理職手当は一般職員の超過勤務手当との対応関係もあって、これまで公民比較の給与種目から除いてきたところであるが、民間企業における役職手当の本給繰入れ等の実態を踏まえ、比較給与種目に含めること等について検討していく。

## (6) 手当制度の見直し

民間企業においては、生活給的諸手当が廃止・本給化していく傾向にあり、国においても手当制度の見直しが検討されるところであるため、これらを注視しつつ都の実情を踏まえて、手当制度を検討していく必要がある。

### (調整手当)

都は、国に準拠して調整手当を設けている。国においては、全国異動、地方採用などの国家公務員があり、地域差を適切に反映した給与配分の実現を図る観点から、俸給表水準の引下げと併せて新たな地域手当を設け、現行大都市部の支給率上限12%を20%程度まで拡大していく方向で検討することとした。

調整手当の取扱いは、本給を含めて給与制度全般に深く関連するものであり、その取扱いについては、国の検討状況を注視しつつ慎重に検討していく必要がある。

### (住居手当)

住居手当について、都においては首都圏の住宅事情や公舎の少ない事情を考慮して、借家、自宅の区別無く支給をしている。支給額水準は既に民間と大きくかけ離れ、支給制度も国と異なっていることなど、そのあり方やあるべき水準が曖昧化してきている面もある。民間において生活給的手当が整理縮小傾向にあるなかで、今後、どのような方

向で取り扱うべきか再検討する必要がある。

## (7) 教員給与のあり方についての検討

教育公務員特例法改正により本年4月から、教員給与の国準坳制が廃止され、国立学校に準じていた公立学校の教員給与について、地方公共団体が主体的に定めることができるようになった。

本年は給料表の改定を見送ることとなったが、今後の取扱いについては、国における地域給の検討状況や他団体の対応も勘案しつつ、法改正の趣旨を踏まえて検討を重ねていく。

教員の給与制度は、これまで全国共通の水準・制度が守られ、また、法に基づく優遇措置など、その職務と責任の特殊性を踏まえた対応がなされているところであるが、都においては、主幹職（特2級）の設置など、他団体に先駆けた独自の取組も進めている。

国準坳制廃止を契機に、教員給与についても時代や状況の変化に合わなくなっている諸手当や一律的年功的な制度などを、職責・能力・業績重視の観点から見直していくことが求められる。

教育委員会においては、問題意識を持って教員の任用給与制度の検討に取り組んでおり、本委員会としても、こうした任命権者等の意見を踏まえつつ、教員給与のあり方について検討していく。

## 5 今後の進め方

職員給与について検討すべき課題と方向を提示したが、給与制度は重要な勤務条件であり、今後、都として取組を進めるにあたり十分な検討及び関係機関との協議等が必要である。

本委員会としては、関係機関等の意見も十分踏まえつつ、今後、できるだけ早期に制度の具体的な方向を明らかにすべく、検討に取り組んでいく。

実際に職員の人事管理・給与管理を行い、制度運用の任にあたる任命権者においても、給与制度について強く問題意識を持って検討しているところであり、本意見を踏まえて、これまで以上にこれら検討課題の議論を深められたい。



## 人材育成及び人材確保の課題と取組の方向

地方の自主的・自立的な運営に基づく行財政システムへの変革が求められている今、地方行財政の担い手である地方公共団体の職員の能力も問われている。都においても、一人ひとりの職員が持てる能力を最大限に発揮し、都民の負託に応えていかなければならない。こうしたことを踏まえ、次の観点から人材の育成・確保のための取組を進めることが必要である。

### 1 全庁をあげた人材育成の推進

#### (1) 今後の人材育成の方向

民間企業においては、職務や成果を重視した人事制度への転換に合わせて社員の能力育成策を充実することが、企業体質を強化し、組織活力を向上させる観点から効果的であると考えられ、社員の能力育成に熱心に取り組む企業が多く見受けられる。一方、本年改正された地方公務員法においても、研修基本方針の策定が明記されるなど、地方公共団体における人材育成が更に強く求められている。

都においても、「団塊の世代」を中心とする職員の大量退職を控え、今後とも少数精鋭の要請に対応していくため、都政を担う人材の育成に向けて全庁をあげて早期に取り組むことが必要となっている。

都の人材育成は、これまで局間異動と局内異動を組み合わせたジョブローテーションなどによる職務経験の蓄積を柱にしつつ、各種の研修を織り込んで行われている。しかし、一方で日常の職場における職員への指導や育成は、必ずしも十分でない面があり、職員の能力や適性、意向に応じ、日々の業務を通じて人材を育成していくことが求められている。

今後は、職場において、こうした能力や適性、意向を十分に把握するため、人事考課制度を有効に活用し、職員の資質の向上を図り、能力を最大限に活かすことが重要である。また、人材育成の到達目標を示し、配置管理や研修等の人事管理施策を連携させながら、職員を計画的に指導・育成するとともに、職員自身に対し自主的な能力向上に向けた取組を促していくべきである。

更に、こうした人材育成をより効果的に行っていくため、職員の能力や適性、意向に関する情報を経年的に把握することも必要である。こうした観点から、現在構築中の e-人事システム（仮称）により人事情報の基盤整備を進め、幅広く活用していくことを期待する。

## （2）人材育成に主眼を置いた人事考課制度の運用

人事考課制度は、全面改正から3年目を迎え、更なる制度の定着化に向けた努力が続いている。昨年度から係長職に対する成績率の導入、本年度からは、普通昇給への評価結果の反映とともに評価結果を踏まえた職員への指導育成の取組にも着手するなど、評価結果の活用範囲が順次拡大され、その重要性は更に高まっており、今後もその人材育成機能に着目した運用が重要である。

その運用にあたっては、各職場において職務目標の設定や目標達成に向けた日常の取組に対する指導・助言、評価結果に係る説明や今後努力すべき点についての指導・助言を行うなど、制度のそれぞれの過程で人材育成に主眼を置いた活用を着実に進めていくべきと考える。

その際、被評定者に対して制度の趣旨やしくみを十分説明するなど、評定者、被評定者双方が、人事考課制度における人材育成機能に対する理解を一層深めていくことが肝要である。

また、評価の公正性を担保し、納得性、信頼性の一層の向上を図るため、これまでの評定者訓練をより充実・徹底するとともに、評価結果に対する苦情や相談に対して適切に対応できるしくみを構築することが重要である。

本年の地方公務員法改正により、人事管理全般に関する苦情処理が、人事委員会の事務として法定されたところであり、本委員会としても、職員からの苦情や相談に適切に対応していく。

職員の能力開発に資するものとして今後段階的な拡大が予定されている評価結果の本人開示についても、現在の開示状況の検証や制度に対する理解の進捗度を踏まえ、より効果的な拡大のあり方について検討していくことが必要である。

## 2 都政を担う人材の確保及び活用

### (1) 採用制度のあり方

少子化の進行や雇用環境の変化の中で、民間公務を問わず採用市場における競争性が強まっており、人材の獲得競争は、国家公務員採用試験の前倒しや民間企業の内定時期の早まりなどもあって、一層厳しさを増している。都は、こうした状況に対応しつつ、複雑・高度化する行政課題に取り組んでいくため、能力と意欲をもった多様な人材を確保することがますます必要となっている。

本委員会は、本年の採用試験より、 類採用試験日程の前倒しを実施するとともに、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・出題内容の見直し、コンピテンシー面接の手法の一部導入等の取組を実施してきた。

国においては、平成18年3月に法科大学院や公共政策系大学院等から多数の修了者が出ることを視野に入れて、採用試験の改革を検討している。こうした採用市場における高学歴化の状況を踏まえ、また採用後の任用体系等も勘案しながら、 類、 類、 類等の類別区分のあり方等、今後の採用のあり方について幅広い角度から検討していく。

他方、都は、民間企業等で培った専門的な知識や経験を一層活用し、公務組織を活性化する観点から、昨年、経験者 主任 採用を導入したところであり、人材が流動化しつつある時代に対応した採用のしくみづくりに国に先駆けて取り組んでいる。今後も多様な行政サービスに柔軟かつ迅速に対応していくために、公務部門では得られない知識や豊富な民間経験等を有した有為な人材を外部から採用し、活用することが求められており、引き続きその検討を進めていく。

なお、任期付短時間勤務職員制度等についても、今後、都での必要性等を十分検証しながら研究していく。

### (2) 今後の管理職選考制度のあり方

都政の構造改革の推進が求められているなか、その牽引力として、管理職は、リーダーシップの発揮等、大きな役割を果たすことを期待されている。

その管理職への登竜門である管理職選考は、都の昇任選考制度の中核であり、都政に貢献している職員が積極的に受験するしくみであることが求められる。しかし、管理職選考の受験率は長期的に低迷し、選考区分によっては、職務に励み実績をあげた職員が必ずしも積極的に受験していない状況にある。こうした傾向が今後も継続すれば、管理職として必要な能力を備えた人材の確保が困難になるのではないかと危惧されている。

こうした状況を踏まえ、本委員会は本年度、管理職選考について、実践的能力の高い人材を確保する観点から、選考内容の一部改正を実施したところである。しかし、改正の効果は十分とは言えないことから、今後、改正内容について検証を行い、その結果を踏まえ、早急に更なる改善策を検討する。その際、各行政分野で専門性の向上が求められていることなども勘案し、管理職選考をより一層、管理職として適性の高い人材を適切に発掘することのできる制度とすることに努めていく。

なお、職員の管理職への昇任意欲の低迷については、管理職としての職務や処遇に魅力を感じにくい側面があることも影響を与えていると考えられる。管理職として都政を担う人材を確保していくためには、給与処遇等を含め幅広い観点から検討することも必要である。

## 職員の勤務環境の整備等について

### 1 仕事と生活の両立支援に向けて

昨年成立した次世代育成支援対策推進法において、国や地方公共団体は来年3月までに特定事業主としての行動計画を策定することとなっている。都においても、昨年国が定めた「行動計画策定指針」等を踏まえて、実効性のある計画を策定することが求められる。

これまで本委員会は、仕事と家庭の両立支援に向けて意見を申し出、任命権者はその取組を進めてきているが、男性職員における育児休業等の取得や超過勤務の縮減等については、促進が図られにくい状況である。今後策定する行動計画は、こうした状況を踏まえつつ職員の意見も十分反映させて、幅広い方策を検討する必要がある。行動計画策定後は職員に対して内容を周知徹底し、両立支援に関する諸制度の理解を深め、職員が進んで制度活用できるようにすべきである。

また、国の「多様な勤務形態に関する研究会」においては、子の看護休暇における取得方法の弾力化や育児にかかる部分休業の期間延長を始め、次世代育成支援の観点を中心とした対応策が検討され、「中間とりまとめ」として報告されている。都においても、こうした動向等を踏まえながら、今後、両立支援のための施策について検討する必要がある。

そのほか、本年6月の地方公務員法の改正により、修学部分休業及び高齢者部分休業の法整備がなされ、多様な勤務形態の導入が可能となった。都においては、今後、ライフステージに応じた働き方を選択する方法としての短時間勤務制度について、研究していく必要がある。

### 2 職員の健康保持について

近年、健康管理対策の必要性が一段と求められてきている。都においても、各種の健康診断や健康相談事業の充実・改善が図られているものの、定期健康診断における有所見者や精神疾患等による病気休職者が減少せず、心身両面にわたる健康管理対策の重要性はますます高まっている。

健康管理対策として、引き続き健康診断受診率の向上に努めるとともに、健診結果を踏まえた保健指導等の適切な対応をより一層推進してい

く必要がある。メンタルヘルス対策としては、予防や早期発見に重点を置いた啓発・研修及び相談しやすい体制づくりなど、更なる充実に努められたい。

更に、長時間の労働やそれに伴う睡眠不足による疲労の蓄積が、心身両面の健康に及ぼす影響が大きいと言われている。任命権者においては、これまでも「超過勤務の縮減に関する基本指針」を策定し様々な方策に取り組んでいるものの、依然として相当の超過勤務が行われている職場が見受けられる。健康管理対策としての観点からも、改めて指針内容について、管理職が率先して取り組むことや組織的な対応が求められる。加えて、年次有給休暇の取得促進により総実勤務時間の短縮を図ることが、職員の心身両面にわたる健康保持及び仕事と生活の調和に資するだけでなく、組織の活性化や公務能率の一層の向上を図る上で重要である。

### 3 服務規律の確保

法令等を遵守して都民の負託に応える責務を課せられている職員には、何よりも公務員倫理が強く求められているが、依然として非違行為が発生している状況である。職員にあっては、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する必要がある。また、任命権者においては、非違行為に対しては「懲戒処分の指針」を踏まえて厳正な対処方針で臨むことを周知徹底するほか、啓発・研修などの取組の強化を図り、都民の信頼の確保に努めていく必要がある。