

## 第 部 硬直化した人件費について

### 第 1 章 外部監査の概要

#### 第 1 節 外部監査の種類

地方自治法第 2 5 2 条の 3 7 第 1 項及び第 2 項に基づく包括外部監査

#### 第 2 節 選定した特定の事件

##### 第 1 項 外部監査対象監査テーマ

硬直化した人件費について

##### 第 2 項 外部監査対象期間

平成 1 3 年 6 月給料、手当

平成 1 2 年 4 月 1 日から平成 1 3 年 3 月 3 1 日までの退職手当

但し、必要に応じて過年度についても対象とした。

#### 第 3 節 事件を選定した理由

高松市における人件費について、特に、その硬直化している人件費について監査テーマとしたのは以下の理由による。

##### 1) 時代背景

民間レベルでの厳しいリストラの進行及び人事、給与、退職手当制度の見直し  
国家公務員人事制度の抜本的改革の動き

##### 2) 人件費の硬直化現象

終身雇用、年功序列を基本とした人事給与体系

勤務成績を考慮する条例、規則にもかかわらず、運用面が甘いため、実質的に機能していない。

平均年齢の上昇

##### 3) 財政基盤の弱体化（人件費負担能力の劣化）

毎年の人件費負担

退職手当負担（特に今後 1 0 年間の大量退職）

##### 4) 人材の活性化の必要性

能力向上

使命感（倫理観）の強化

##### 5) 給料、手当支給の手續及び規定の適用状況の妥当性の検証の必要性

##### 6) 人件費（特に退職手当）の財政負担程度の分析の必要性

##### 7) 年功序列賃金制度の問題点の分析の必要性

#### 第 4 節 外部監査の方法

##### 1) 平成 1 3 年 6 月の給料、手当について

給料（サンプル抽出にて検証）

）昇給昇格決裁に基づく級号給及び給料表の適用

）普通昇給手續（特にわく外昇給の場合）

）特別昇給手續

手当（サンプル抽出にて検証）

）各種申請書と照合（申請書に基づき支給されるもの）

扶養手当、通勤手当、住居手当

）日報、時間外勤務命令簿、特殊勤務手当実績簿等と照合（実績に基づくもの）

時間外勤務手当、休日勤務手当、夜間勤務手当、特殊勤務手当、管理職員特別勤務手当

- ) 規則に従い再計算(立場に基づくもの)  
    管理職手当
- ) 規則に従い再計算(季節的支給のもの)  
    期末手当、勤勉手当
- 2) 勤務成績の評価の検討  
    昇給昇格決裁、勤勉手当の成績率、退職時特別昇給等における勤務成績評価について  
    検討
- 3) 補職別給料分布分析
- 4) 退職手当  
    平成12年度退職手当支給の検証  
    退職手当要支給額の検討  
    今後の退職手当支給予測

#### 第5節 外部監査の実施期間

平成13年4月1日から平成14年2月19日まで

#### 第6節 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第252条の29の規定により記載すべき利害関係はない。

## 第2章 高松市における人件費及び人事制度の概要

### 第1節 人件費の概要

#### 第1項 人件費の推移

平成3年度から平成12年度の10年間の人件費の推移は以下のとおりである。

(単位: 百万円)

項目	平成3年度	平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度
議員報酬手当	410	430	435	432	445	447	444	445	404	392
委員等報酬	673	813	995	1,093	1,223	1,214	1,308	1,354	1,481	1,710
市長等特別職給与	77	71	81	78	74	82	84	85	82	82
職員給	14,376	15,265	15,635	16,119	16,408	16,899	17,051	17,233	17,056	16,830
共済組合負担金等	2,178	2,339	2,397	2,400	2,464	2,582	2,717	2,792	2,772	2,799
退職手当	1,438	1,812	1,832	1,437	1,939	1,842	2,059	2,123	2,059	1,810
恩給、退職年金	86	80	76	75	70	66	53	50	43	38
災害補償費	21	19	24	26	22	23	23	24	23	24
職員互助会補助金	47	51	47	79	71	72	83	86	84	83
その他	28	25	89	101	113	125	140	146	161	176
合計	19,334	20,905	21,611	21,840	22,829	23,352	23,962	24,338	24,165	23,944

(注1) 委員等報酬には非常勤嘱託報酬が含まれ、増加の主な要因となっている。

非常勤嘱託の人員推移

(単位: 人 各年4月1日現在)

平成7年	平成8年	平成9年	平成10年	平成11年	平成12年	平成13年
549	539	585	611	671	808	815

(注2) 職員給は平成10年度をピークに平成11年度より減少傾向にある。

#### 第2項 部門別人件費の推移

上記表の職員給について部門別の推移を示したのが以下の表である。

(単位: 百万円)

部門	平成3年度	平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度
議会関係	136	143	147	149	140	145	153	153	148	148
総務関係	2,830	3,020	2,920	3,090	3,152	3,210	3,108	3,102	3,041	2,989
税務関係	679	699	715	706	711	737	746	732	722	724
民生関係	2,158	2,271	2,357	2,440	2,488	2,582	2,667	2,735	2,888	2,783
衛生関係	1,117	1,237	1,301	1,518	1,477	1,521	1,565	1,705	1,746	1,706
労働関係	8	8	8	4	4	6	6			
農林水産業関係	253	259	260	265	270	273	278	280	273	280
商工関係	208	203	239	251	244	257	263	246	239	230
土木関係	927	1,051	927	1,006	1,062	1,147	1,120	1,107	997	999
消防関係	2,620	2,763	2,875	2,939	3,027	3,129	3,173	3,193	3,211	3,200
教育関係	3,440	3,611	3,886	3,751	3,833	3,892	3,972	3,980	3,791	3,771
合計	14,376	15,265	15,635	16,119	16,408	16,899	17,051	17,233	17,056	16,830

平成3年度から平成12年度にかけて増加率の高い部門は民生関係129.0%、衛生関係152.7%、消防関係122.1%となっている。

### 第3項 職員の配置状況

#### 1) 部門別配置状況

部門別の職員数の推移は次のとおりである。

(単位: 人)

部課名	H4.4.1	H5.4.1	H6.4.1	H7.4.1	H8.4.1	H9.4.1	H10.4.1	H11.4.1	H12.4.1	H13.4.1
市長部門										
市長公室	125	112	123	111	130	121	106			
総務部	218	217	219	217	218	215	211	114	107	108
企画財政部								189	179	178
市民部	190	192	195	195	188	192	188	191	191	188
福祉保健部	799	811	835	853	849	850	863			
健康福祉部								891	908	922
環境部	157	170	172	175	176	175	185	170	169	164
産業部	113	115	114	112	109	111	109	106	104	101
都市開発部	107	107	113	124	128	136	130	126	127	129
下水道部	96	102	105	106	104	105	107	106		
土木部	125	121	119	127	127	126	129	130	230	229
国体事務局	21	23								
支所出張所	76	76	75	74	76	75	74	74	72	73
出納室								14	13	12
市長部門計	2,027	2,046	2,070	2,094	2,105	2,106	2,102	2,111	2,100	2,104
教育委員会	602	598	594	593	590	598	593	567	566	553
監査事務局	9	9	8	8	9	9	9	9	9	9
選管事務局	9	7	7	9	8	7	7	7	7	6
公平委員会										
市議会事務局	23	22	22	21	21	21	21	20	20	21
農業委員会事務局	13	15	15	15	15	14	13	14	14	14
消防局	385	388	387	391	394	392	394	393	394	392
水道局	181	179	181	182	183	183	181	179	178	179
合計	3,249	3,264	3,284	3,313	3,325	3,330	3,320	3,300	3,288	3,278

(注) 中核市への移行に際し組織変更が行なわれ、平成11年4月より市長公室、総務部、福祉保健部は総務部、企画財政部、健康福祉部、出納室と再編された。  
平成12年4月より下水道部は土木部へ統合された。

#### 2) 役職別配置状況

役職別に職員推移を示すと次のとおりである。

(単位: 人)

役職別	H4.4.1	H5.4.1	H6.4.1	H7.4.1	H8.4.1	H9.4.1	H10.4.1	H11.4.1	H12.4.1	H13.4.1
役付職員										
部長級	19	19	18	18	24	22	21	19	17	17
部次長級	29	29	29	31	32	35	39	42	45	49
課長級	127	127	131	133	129	128	133	135	140	143
課長補佐級	137	157	169	181	189	199	206	218	230	232

役職別	H4.4.1	H5.4.1	H6.4.1	H7.4.1	H8.4.1	H9.4.1	H10.4.1	H11.4.1	H12.4.1	H13.4.1
係長級	479	475	486	509	523	585	642	683	711	737
役付職員計	791	807	833	872	897	969	1041	1097	1143	1178
一般職員										
事務吏員	997	991	976	953	932	893	725	677	651	637
技術吏員	854	840	821	825	827	817	935	935	940	932
消防吏員	300	307	306	307	312	307	306	291	283	278
事務員	47	38	33	40	56	54	40	40	40	31
技術員	49	51	74	64	45	55	35	27	12	16
その他	63	86	96	106	110	88	88	81	64	50
指導主事	6	6	7	7	8	9	8	9	13	14
一般職員計	2,316	2,319	2,313	2,302	2,290	2,223	2,137	2,060	2,003	1,958
教員	142	138	138	139	138	138	142	143	142	142
合計	3,249	3,264	3,284	3,313	3,325	3,330	3,320	3,300	3,288	3,278

(注) 職員数全体では平成9年4月以降微減傾向にある。

平成4年から平成13年にかけて役付職員は387人増加(48.9%増)、事務吏員は360人減少(36.1%減)している。

#### 第4項 平均給料等

##### 1) 職種別平均給料等

職種別平均給料等を平成4年と平成13年で比較すると次のとおりである。

職種	平成4年4月1日			平成13年4月1日			対比(13年÷4年×100)	
	職員数(人)	給料等(円)	平均年齢(歳)	職員数(人)	給料等(円)	平均年齢(歳)	給料等(%)	平均年齢(%)
一般行政職	1,431	327,607	39.11	1,463	387,977	41.3	118.4	103.5
税務職	148	316,523	38.7	141	367,749	39.2	116.2	101.6
医師歯科医師職	42	695,278	40.4	44	776,494	46.6	111.7	115.4
薬剤師医療技術職	57	298,835	37.4	77	348,944	38.6	116.8	103.2
看護・保健職	273	297,971	35.10	314	363,861	38.2	122.1	106.7
消防職	385	358,301	40.10	394	425,568	44.11	118.8	110.0
企業職	181	321,675	39.6	179	377,461	40.0	117.3	101.3
技能労務職	585	288,753	40.9	528	363,351	42.7	125.8	104.4
高等学校教育職	88	382,684	44.3	76	411,402	41.1	107.5	92.8
幼稚園教育職	54	312,475	38.7	66	364,623	36.10	116.7	95.3
その他の教育職	15	424,831	47.11	21	470,678	45.8	110.8	95.4
合計	3,259			3,303				
平均給料等		326,863	39.10		389,662	41.5	119.2	104.0

(注1) 給料等には給料、扶養手当、住居手当、通勤手当、初任給調整手当(医師)調整手当(医師)が含まれている。

なお、給料のみの金額は平成4年は302,801円、平成13年は361,832円である。

平成4年と平成13年の対比で増加率の高い職種は、給料等では看護・保健職122.1%、技能労務職125.8%であり、平均年齢では医師歯科医師職115.3%、消防職110.0%となっており、教育職関係は低下している。

平均年齢の下がっている教育職関係では、結果的に給料等の増加率も他と比べて高くない。

## 2) 補職別平均給料(一般行政職)

一般行政職の補職別平均給料を平成4年と平成13年とで比較すると次のとおりである。

平成4年4月1日							
区分	部長	部次長	課長	課長補佐	係長	その他職員	合計
職員数(人)	15	25	76	93	303	919	1,431
構成比(%)	1.0	1.8	5.3	6.5	21.2	64.2	100.0
平均給料月額(円)	508,267	479,208	441,107	391,981	357,403	261,779	306,395

平成13年4月1日							
区分	部長	部次長	課長	課長補佐	係長	その他職員	合計
職員数(人)	13	32	91	174	443	710	1,463
構成比(%)	0.9	2.2	6.2	11.9	30.3	48.5	100.0
平均給料月額(円)	550,515	517,019	485,702	453,219	410,830	285,583	363,310

平均給料比較(%)	108.3	107.9	110.1	115.6	114.9	109.1	118.6
-----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

(13年÷4年×100)

(注) 前記1) 職種別平均給料等における一般行政職の「給料等」と当該表における「給料」との差額は扶養手当等の諸手当である。

課長補佐及び係長における増加率が高いのが特徴である。

### 第5項 職員の年齢の状況

職員の年齢分布について類似都市の平均と比較すると次のとおりである。

高松市(平成13年4月1日現在)

(%)

区分		18～23歳	24～31歳	32～39歳	40～47歳	48～55歳	56歳以上	合計
一般職員	消防関係	3.1	16.2	12.7	12.4	42.4	13.2	100.0
	本庁	4.1	24.4	17.9	24.3	23.6	5.7	100.0
	支所出張所	2.6	24.1	18.2	21.1	28.3	5.7	100.0
	施設関係	6.2	18.5	8.4	37.2	24.0	5.7	100.0
教育公務員		1.2	29.4	17.2	23.9	21.5	6.8	100.0
技能労務職員		2.1	17.5	18.9	26.1	22.4	13.0	100.0
合計		3.5	21.3	15.9	24.3	26.7	8.3	100.0

類似都市( -5)

区分		18～23歳	24～31歳	32～39歳	40～47歳	48～55歳	56歳以上	合計
一般職員	消防関係	4.7	20.1	17.0	25.9	26.2	6.1	100.0
	本庁	3.6	21.9	18.6	22.2	26.0	7.7	100.0
	支所出張所	4.3	24.2	17.4	18.3	25.5	10.3	100.0
	施設関係	3.5	16.9	15.3	27.8	26.6	9.9	100.0
教育公務員		1.7	12.2	17.5	33.9	25.6	9.1	100.0
技能労務職員		2.4	13.4	15.8	20.8	31.4	16.2	100.0
合計		3.4	18.9	17.2	23.5	27.2	9.8	100.0

(注) 類似団体別市町村財政指数表 平成13年3月より

類似都市の -5とは人口23万人から43万人の都市で産業構造が 次産業および次産業が95%以上かつ 次産業が65%以上の都市

高松市の特徴は、48歳以上の職員の比率が全体で35%と高い(特に、消防関係は55.6%と高い)、また32歳から39歳の比率は15.9%と低く年齢構成がアンバランスといえる。

類似都市もほぼ同じ傾向であり、結果的に平均年齢の上昇に繋がっている。

### 第6項 平均給与の上昇率について

香川県の事業所規模30人以上の所定内給与(注)と高松市の一般行政職の平均給料の推移は次のとおりである (各年4月1日現在)

年	所定内給与(円)	高松市一般行政職平均給料(円)
平成4年	245,867	306,395
平成5年	247,000	318,841
平成6年	255,051	326,302
平成7年	262,045	336,302
平成8年	256,581	341,702
平成9年	259,024	347,324
平成10年	259,603	353,437
平成11年	263,768	357,537
平成12年	統計データ未発表	360,920
平成13年	統計データ未発表	363,310

(注)「香川の賃金と労働経済の概況」香川労働局労働基準部賃金室編集、社団法人香川労働基準協会発行より

所定内給与は基本給と所定内手当により構成され、時間外手当等の所定外手当、特別給与(賞与等)は含まれない。上記金額は全産業平均であり業種間かつ企業規模の格差は平均化されている。従って、ここでは月額給与の金額比較は集計ベースが異なるため行なわず、もっぱら給与上昇率の対比資料としてのみ活用した。

平成4年と平成11年を比較すると給料上昇率は以下ようになる。

比較する年	民間	高松市
平成4年と平成11年	7.3%	16.7%

高松市の一般行政職の平均給料の上昇率は平成4年から平成11年にかけてプラス16.7%であり、バブル経済崩壊後の経済成長減速化さらに経済不況下の中では民間レベルとの乖離が目立つ数値である。

#### 第7項 給料等水準の民間比較

前項の所定内給与(基本給および所定内手当)と高松市給料等(給料、扶養手当、住居手当、通勤手当、初任給調整手当および調整手当)はほぼその範囲が同じであるので、平成11年の民間の業種別統計データと比較すると以下のとおりである。

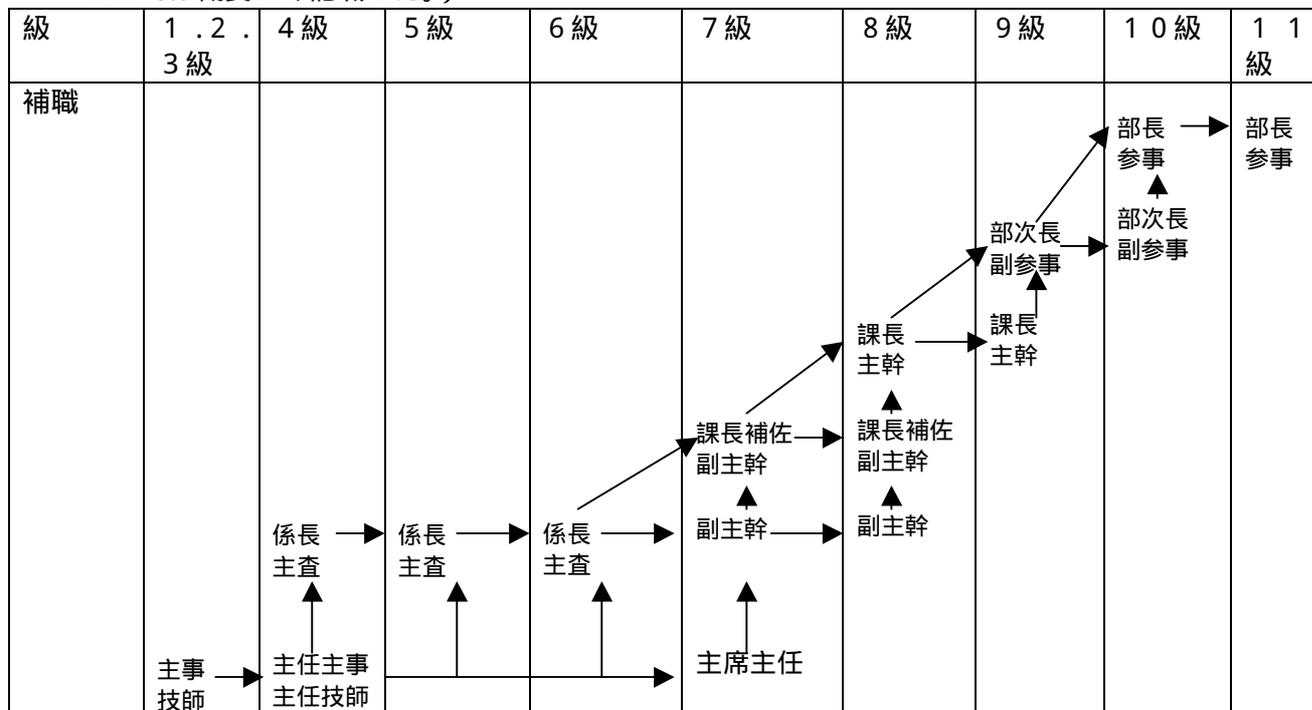
民間(規模30人以上)	所定内給与(円)
調査産業計(全産業平均)	263,768
(業種別)	
建設業	374,655
製造業	238,507
電気ガス熱供給水道業	388,994
運輸・通信業	261,840
卸売・小売・飲食業	197,066
金融・保険業	299,222
サービス業	293,554
高松市	380,962

高松市の平均給料等は民間事業の公共事業に近い電気ガス熱供給水道業とほぼ同水準である。民間レベルとの対比では比較的水準の高い業種と対応しているといえる。

第2節 給与制度の概要

第1項 任用制度の概要

高松市における任用制度の概要は次のとおりである。(規則、運用面は詳細になるため、ここでは概要のみ記載した。)



(注1) 一般職(主任主事、主任技師、主席主任等)から係長級への昇任制度として「係長級昇任選考制度」がある。

(注2) 管理職員(課長補佐級以上)への昇任制度として「管理職員庁内公募昇任制度」がある。

第2項 級別標準職務表

高松市における級別標準職務表は次のとおりである。

級	標準職務
1級	1. 定型的な業務を行う主事もしくは技師の職務またはこれに相当する職務 2. 事務員もしくは技術員の職務またはこれに相当する職務
2級	1. 主事もしくは技師の職務またはこれに相当する職務 2. 相当高度の知識または経験に基づく事務員もしくは技術員の職務またはこれに相当する職務
3級	1. 高度の知識または経験を必要とする主事もしくは技師の職務またはこれに相当する職務
4級	1. 係長の職務またはこれに相当する職務
5級	1. 相当困難な業務を処理する係長の職務またはこれに相当する職務
6級	1. 困難な業務を処理する係長の職務またはこれに相当する職務
7級	1. 課長補佐の職務またはこれに相当する職務

8級	1. 課長の職務またはこれに相当する職務 2. 困難な業務を処理する課長補佐の職務またはこれに相当する職務
9級	1. 部次長の職務またはこれに相当する職務 2. 困難な業務を処理する課長の職務またはこれに相当する職務
10級	1. 部長の職務またはこれに相当する職務 2. 困難な業務を処理する部次長の職務またはこれに相当する職務
11級	1. 困難な業務を処理する部長の職務またはこれに相当する職務

### 第3項 給料表

高松市における平成13年4月1日現在の給料表は次のとおりである。(一部省略)

(単位：円)

職員の 区分	級 号給	1級	2級	3級	4級	5級	1級2級は2 号給より適用。 各級とも最 高号給の号給 まで各号ごと に給料月額が 設定されてい る
		給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	
再任用 職員以 外	1号給			189,000	225,000	243,100	
	最高号給	193,500	251,500	326,500	375,800	393,700	
		(16号給)	(19号給)	(32号給)	(28号給)	(26号給)	
再任用 職員		153,400	191,900	221,500	259,600	277,500	
職員の 区分	級 号給	6級	7級	8級	9級	10級	11級
		給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額
再任用 職員以 外	1号給	264,300	284,300	306,300	341,300	380,200	430,100
	最高号給	451,500	474,000	477,200	520,400	555,100	597,300
		(30号給)	(31号給)	(24号給)	(22号給)	(21号給)	(15号給)
再任用 職員		302,000	319,500	342,000	378,000	413,800	468,400

### 第4項 手当

平成13年4月1日現在の各種手当の主なものは以下のとおりである。

#### 1) 扶養手当(月額)

(単位：円)

区分	高松市	比較(国)
配偶者	16,000	16,000
配偶者以外の扶養親族2人まで	各6,000	各6,000
扶養親族でない配偶者を有する場合1人目	6,500	6,500
配偶者を欠く場合1人目	11,000	11,000
その他	各3,000	各3,000
満16歳の年度初めから満22歳の年度末までの子	各5,000加算	各5,000加算

2) 住居手当(月額)

区分	高松市	比較(国)
賃貸住宅	上限30,200	上限27,000
同一住宅	1,600	
その他	3,200	
持ち家	4,200	1,000
新築、購入5年	5,700	2,500

3) 通勤手当(要約)(月額)

区分	高松市		比較(国)
交通機関等を利用して運賃等を負担する職員 (徒歩で通勤した場合の通勤距離が2キロメートル未満の職員及び の職員を除く)	運賃等相当額(1か月の定期券の価額) 但し、2,400円に満たない場合は2,400円		運賃等相当額 但し、上限50,000円まで
交通機関等を利用して運賃等を負担し、かつ、自動車等を使用する職員 (徒歩で通勤した場合の通勤距離が2キロメートル未満の職員を除く)	運賃等相当額(1か月の定期券の価額)に自動車等の使用距離に応じて に掲げる額を加えた額		同上
の職員以外の職員 但し、右の区分のうち、2キロメートル以上の区分については、自動車等を使用する職員に限るものとし、2キロメートル以上で自動車等を使用しない職員は2,400円とする。	2キロメートル未満	2,400円	
	2~5キロメートル未満	2,700円	2,000円
	省略	距離により段階的に設定	距離により段階的に設定
	50キロメートル以上	30,700円	40キロメートル以上 20,900円

4) 時間外勤務手当、休日勤務手当、夜間勤務手当

区分	高松市	比較(労働基準法)	比較(国)
時間外勤務手当(勤務日)	100分の125	100分の125~150	100分の125
時間外勤務手当(週休日等)	100分の135	100分の135~150	100分の135
時間外勤務手当(午後10時~午前5時)	100分の25加算	100分の25以上	100分の25加算
休日勤務手当	100分の135	100分の135~150	100分の135
夜間勤務手当	100分の25	100分の25以上	100分の25
割振変更による時間外勤務手当	100分の25	100分の25~50	

5) 管理職手当、管理職員特別勤務手当  
 ) 管理職手当

高松市			比較(国)	
支給率		手当を支給する職	区分	支給率
施行規則	附則(平成11年4月1日より当分の間)			
			一種	25/100
100分の20	100分の18	部長級	二種	20/100
100分の17	100分の15	部次長級	三種	16/100
100分の15	100分の13	課長級	四種	12/100
100分の12	100分の10	課長補佐級	五種	10/100
			課長補佐	8/100

(注) 管理職手当の支給額 = 給料(国においては俸給)月額 × 支給率

) 管理職員特別勤務手当

高松市		比較(国)	
手当の支給額(勤務1回につき)	手当を支給する職	区分	手当の支給額
12,000円	部長級	一種	12,000円
10,000円	部次長級	二種	10,000円
8,000円	課長級	三種	8,000円
6,000円	課長補佐級	四種	6,000円
		五種	4,000円

臨時または緊急の必要その他の公務の運営の必要により週休日または休日に勤務した場合に支給

6) 期末手当、勤勉手当

区分	高松市		比較(国)	
	期末手当	勤勉手当	期末手当	勤勉手当
6月期	1.45月分	0.60月分	1.45月分	0.60月分
12月期	1.55月分	0.55月分	1.55月分	0.55月分
3月期	0.55月分	-	0.55月分	-
計	3.55月分	1.15月分	3.55月分	1.15月分
職制上の段階、職務の級等による加算措置	役職加算 (給料×役職加算率) 部長級 20% 次長、課長級 15% 課長補佐級 10% 8級~6級 10% 5級、4級 5%		役職加算 (俸給×役職加算率) 11級、10級 20% 9級、8級 15% 7級、6級 10% 5級、4級 5%	
成績の考慮	勤勉手当(6月期分) 勤務成績が普通以上の者 0.60月分 勤務成績がとくに劣る者 0.54月分(0.60月分×100分の90)		勤勉手当(一般の職員の場合 6月期分) 特に優秀 0.80月分以上 優秀 0.70月分~0.80月分未満 良好 0.60月分 その他0.60月分未満	

#### 期末手当の計算

(給料 + 役職加算 + 扶養手当) × 支給割合 × 在職期間率

#### 勤勉手当の計算

(給料 + 役職加算 + 扶養手当) × 支給割合 × 勤務期間率 × 成績率

#### 7) 特殊勤務手当

##### 特殊勤務手当の種類

税務事務職員手当  
自動車乗務職員手当  
用地交渉等手当  
夜間業務手当  
交替制勤務手当  
公害防止等業務手当  
福祉事務従事職員手当  
保育業務従事手当  
薬剤等取扱手当  
斎場業務手当  
じんかい処理手当  
汚物処理手当  
研究手当  
危険手当  
診療手当  
離島診療手当  
待機手当  
夜間看護手当  
精神保健業務手当  
結核患者訪問手当  
狂犬病予防等作業手当  
と畜検査業務手当  
競輪開催執務職員手当  
中央卸売市場職員手当  
高所・深所作業手当  
道路上作業手当  
災害応急作業等手当  
消防業務手当  
消防自動車乗務職員手当  
夜間特殊業務手当  
救急業務手当  
救助業務手当  
年未年始等勤務手当

## 第5項 退職手当

### 1) 退職手当概要

普通退職（高松市職員退職手当支給条例第3条等）

- ）勤続25年未満の自己都合退職
- ）勤続25年未満の公務外（通勤災害を除く）傷病退職
- ）勤続20年未満の勤奨退職
- ）勤続20年未満の定年退職
- ）勤続20年未満の通勤災害傷病退職
- ）勤続20年未満の公務外死亡退職

長期勤続後の退職（同第4条等）

- ）勤続25年以上の自己都合退職
- ）勤続25年以上の公務外（通勤災害を除く）傷病退職
- ）勤続20年以上25年未満の通勤災害傷病退職
- ）勤続20年以上25年未満の公務外死亡退職

整理退職等（同第5条等）

）職制もしくは定数の改廃もしくは予算の減少により廃職もしくは過員を生じることによる整理退職

- ）公務上傷病・死亡退職
- ）50歳以上勤続20年以上の勤奨退職、公務外死亡退職
- ）勤続20年以上の定年退職
- ）勤続25年以上の通勤災害傷病退職
- ）勤続25年以上の公務外死亡退職

退職手当支給率

普通退職			長期勤続後の退職		整理退職等	
1年以上 10年以下	100分の 100	自己都合による退職の場合の退職手当の額は、左記の支給率によって計算した額に勤続期間に応じて次の割合を乗じて得た額となる。 1年以上5年以下 100分の60 6年以上10年以下 100分の75 11年以上19年以下 100分の80	1年以上 10年以下	100分の 125	1年以上 10年以下	100分の 150
11年以上 20年以下	100分の 110		11年以上 20年以下	100分の 137.5	11年以上 20年以下	100分の 165
21年以上 24年以下	100分の 120		21年以上 30年以下	100分の 150	21年以上 30年以下	100分の 180
			31年以上	100分の 125	31年以上	100分の 150

### 2) 特別措置

定年前早期退職の特例措置

定年年度前に退職した者で勤続25年以上の整理退職等の場合に、その者の定年から10年を減じた年齢以上であるものの給料月額について、給料月額に定年と退職年度末の年齢の差1年につき2%を乗じて得た金額を加算する。

特別昇給

勤続20年以上の者 1号給  
(勤務成績が特に良好な者)

10%加算(附則による経過措置)  
勤続20年以上の次の退職者

公務外傷病退職

通勤災害傷病退職

公務外死亡退職

整理退職

公務上傷病・死亡退職

50歳以上の勸奨退職

定年退職

この特例措置は、昭和48年、民間との退職手当の格差を是正するための措置として、国家公務員の退職手当法等の一部改正に際して高松市も条例改正し、100分の120の支給とされた。その後、昭和56年に国家公務員が100分の110へ引き下げられるに伴い昭和59年に高松市も100分の110へ引き下げられ経過措置を経て今日に至っている。

現在、この特例措置の主旨である民間との格差是正としての意義は失われており、比較対象にもよるが公務員のほうが優遇されている場合もあるので、見直し時期にきているといえる。

### 3)平成12年4月1日改正(退職手当に関係するもの)

退職時の特別昇給(勤続20年以上) 2号給から1号給へ

定年退職前年度の特別昇給1号給の廃止

定年退職年度の昇給短縮12月の廃止

56歳(63歳定年は59歳、65歳定年は61歳。以下同じ。)に達した年度の翌年度以降の昇給は18月とし、58歳(63歳定年は61歳、65歳定年は63歳。)に達した年度の翌年度からは昇給しない

なお、激減緩和措置が平成15年度まで講じられ平成16年度より改正の全面実施となる。但し、55歳(63歳定年は58歳、65歳定年は60歳。以下同じ。)に達した年度の翌年度の12月昇給短縮は継続される。

結果的に、56歳以降、改正前では昇給短縮を含めて4号給昇給するのが、改正後は55歳昇給短縮措置を含めて2号給の昇給となる。

### 第3章 監査結果

#### 第1節 給料、手当事務手続について

##### 第1項 給料サンプル検証

###### 1) 給料

決定された級号給と給料表の適用について（平成13年6月）

「昇格昇給管理簿」と給料表（職員の給与に関する条例第3条の別表）と照合サンプル数（各課毎に1人から2人程度の任意抽出）

結果 正確に適用されていた。

わく外昇給について（平成12年度及び平成13年7月まで）

「昇給昇格決裁簿」におけるわく外昇給について検証

昇給時期	わく外昇給者数
平成13年7月1日	23人
平成13年4月1日	22人
平成13年1月1日	17人
平成12年10月1日	8人
平成12年7月1日	19人
平成12年4月1日	28人

（注1）昇給時期におけるわく外昇給者を記載した。従って、同一人がわく外からわく外へ昇給する場合はそれぞれの昇給時期でカウントしている。

（注2）わく外昇給とは職員の給与に関する条例第4条第8項ただし書きにより昇給する場合である。即ち、「職員の給料月額がその属する職務の級における給料の幅の最高額である場合、または最高額を超えている場合には、その者が同一の職務の級にある間は、昇給しない。ただし、それらの給料月額を受けている職員で、その給料月額を受けるに至ったときから24月（職務の級における給料の幅の最高額を受ける職員のうち市長が定める職員にあっては18月）を下らない期間を良好な成績で勤務したものの、勤務成績が特に良好であるもの等については、その職員の属する勤務の級における給料の幅の最高額を超えて市長の定めるところにより、昇給させることができる。」

結果 ) わく外昇給

56歳昇給延伸58歳昇給停止（平成12年4月より）に伴う経過措置による昇給短縮（12月から24月の短縮）によりわく外昇給となる場合がありわく外昇給増加の要因となっている。例えば、8級24号給（最高号給）から8級26号給相当額（わく外）となる場合である。わく外昇給及び上記経過措置は正確に適用されていた。

) 「良好な成績で勤務」について

原則に対する例外規定としてのわく外昇給であるのでその運用は適正になされなければならない。「良好な成績」の判断基準は、私傷病による病気休暇日数や欠勤日数等の他、勤務状況の面において所属部課長か

らの内申を参考にして昇給の適否を決定しているものの、その判断に甘さを感じられる。即ち、「良好な成績」の範囲には「普通の勤務状態」も含まれた判断となっている。

#### 58歳以上の職員の昇給

職員の給与に関する条例第4条第9項による昇給で勤務成績が特に良好な者が昇給可能である。

平成12年度における該当者はいない。

### 第2項 手当サンプル検証（平成13年6月）

#### 1) 扶養手当、通勤手当、住居手当（給料と同じサンプル85人）

手当	検証申請書	結果
扶養手当	扶養親族申請書	正確に処理されていた
通勤手当	通勤届	正確に処理されていた
住居手当	住居届	3件について更新もれ 直ちに更新処理された

#### 2) 時間外勤務手当、夜間勤務手当、管理職員特別勤務手当

検証書類	検証対象課	結果
時間外勤務命令簿等	市民課、財政課、保険年金課、介護保険課、障害福祉課、長寿社会対策課、保護課、母子児童課、観光課、土地改良課、競輪局事業課、都市計画課、都市再開発課、住宅課、下水道管理課、学校教育課、選挙課	1件記入誤りあり。 確認後正しく訂正された。

#### 3) 特殊勤務手当（平成13年6月）

手当の種類	検証書類	結果
税務事務職員手当	税務事務職員手当実績簿 差押事務従事者報告書	処理は正確 他の職務との比較において困難さを伴うもの
夜間業務手当	管財課守衛係深夜勤務実施 状況一覧表	処理は正確
斎場業務手当	特殊勤務手当内訳報告書	処理は正確
福祉事務従事職員手当	社会福祉主事等一覧表	処理は正確 専門職としての資格給的性格
保育業務従事手当	職員録	処理は正確 専門職としての資格給的性格
狂犬病予防等作業手当	特殊勤務手当実績簿	処理は正確
薬剤等取扱手当	特殊勤務手当実績簿	処理は正確
精神保健業務手当	特殊勤務手当実績簿	処理は正確

手当の種類	検証書類	結果
結核患者訪問手当	特殊勤務手当実績簿	処理は正確
危険手当	職員録（保健婦）	処理は正確 専門職としての資格給的性格
公害防止等業務手当	特殊勤務手当実績簿	処理は正確
じんかい処理手当	月例報告	処理は正確
自動車乗務職員手当	月例報告	処理は正確 専門職（運転）としての資格給的性格あり
競輪開催執務職員手当	特殊勤務手当内訳簿	処理は正確 他の職務との比較において困難さを伴うもの
中央卸売市場職員手当	当番表	処理は正確 他の職務との比較において困難さを伴うもの
用地交渉等手当	用地交渉等手当報告書	処理は正確 他の職務との比較において困難さを伴うもの
災害応急作業等手当	特殊勤務手当実績簿	処理は正確
道路上作業手当	道路上作業手当実績簿	処理は正確
汚物処理手当	特殊勤務実施状況現場日誌 汚物処理作業日誌	処理は正確
夜間特殊業務手当	夜間特殊業務記録表（消防）	処理は正確
消防業務手当	消防職員編成表	処理は正確
消防自動車乗務職員手当	消防自動車運転従事記録表	処理は正確
救急業務手当	救急救命士名簿	処理は正確 専門職としての資格給的性格

今回検証しなかった特殊勤務手当

交替制勤務手当  
 研究手当  
 診療手当  
 離島診療手当  
 待機手当  
 夜間看護手当  
 と畜検査業務手当  
 高所・深所作業手当  
 救助業務手当  
 年末年始等勤務手当

結果 1) 特殊勤務手当の性質が多岐にわたる。

- ) 勤務の状況が著しく危険、不快、不健康、困難
- ) 専門職として資格給的な性格のもの
- ) 他の職務との比較において困難さを伴うもの

見直しの必要な特殊勤務手当

専門職として資格給的な性格のもの

他の地方公共団体、民間比較にてトータルの給与水準にて比較検討を要する。

他の職務との比較において困難さを伴うもの

手当支給よりも職務手続のマニュアル化、標準化にて困難性を克服すべきものである。

なお、今回検証対象とならなかった特殊勤務手当も同様に継続的見直しが必要である。

結果 2) 特殊勤務手当の種類の変更が必要である。

各種報告書、管理簿等の整備および管理事務ならびに手当計算支給における事務等かなり煩雑であり、事務量も多くなっている。手当の種類を整理し事務量の軽減に努める等の改善が必要である。

4) 管理職手当

管理職別に支給率の検算の実施

結果 正確に処理されていた。

5) 期末手当、勤勉手当

期末手当

支給率、役職加算につき検算

結果 正確に処理されていた。

勤勉手当

支給率、役職加算につき検算

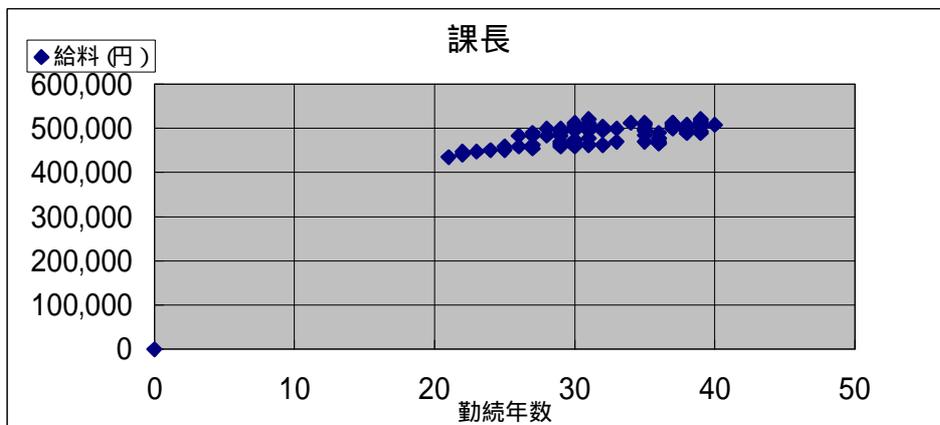
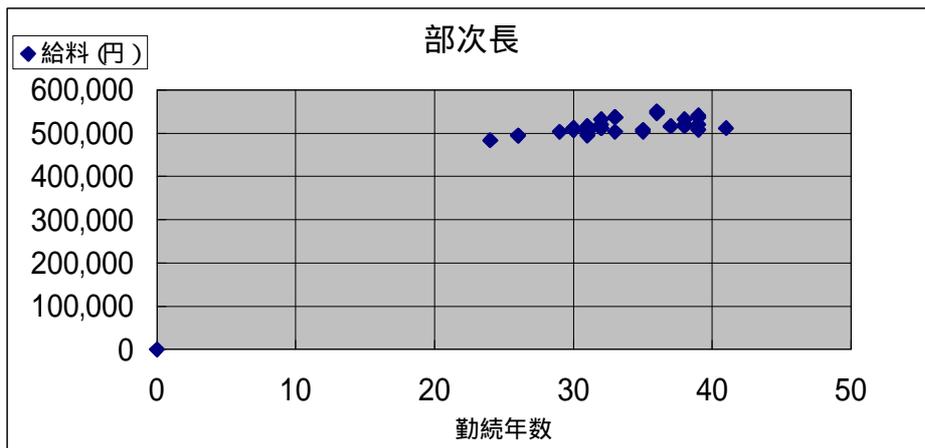
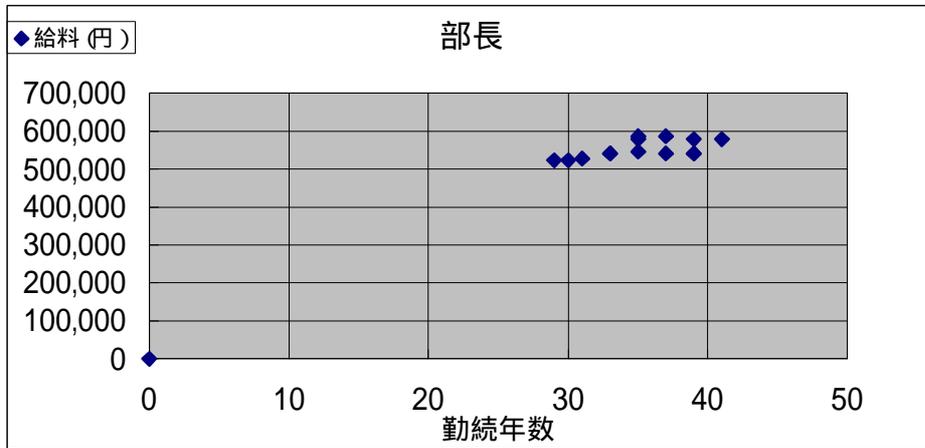
結果 正確に処理されていた。

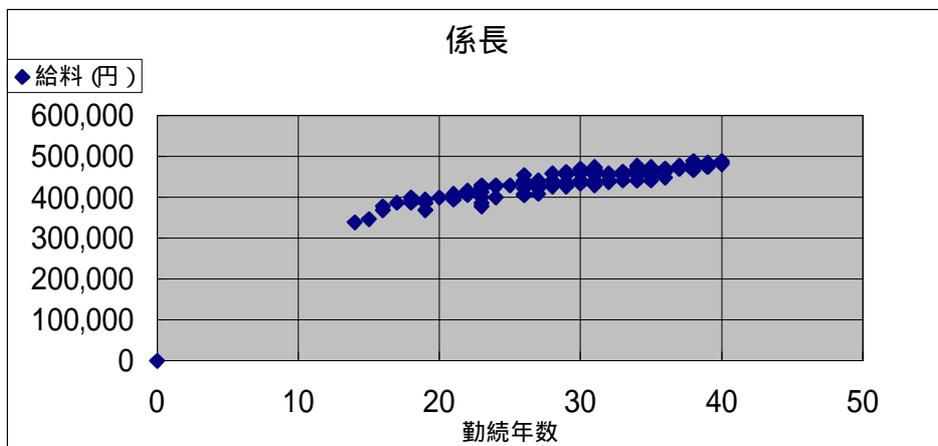
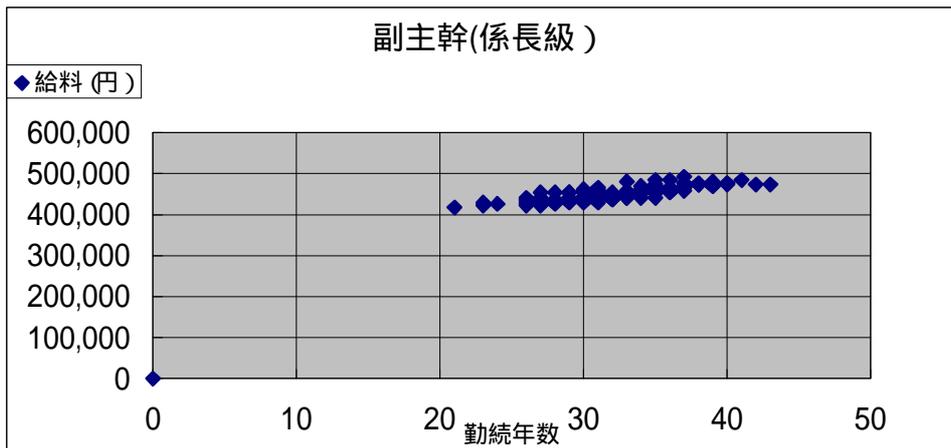
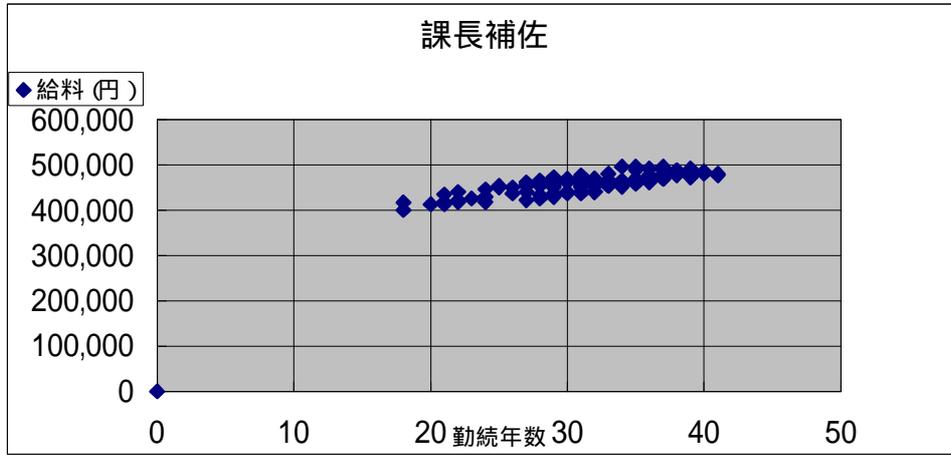
) 成績率の考慮について

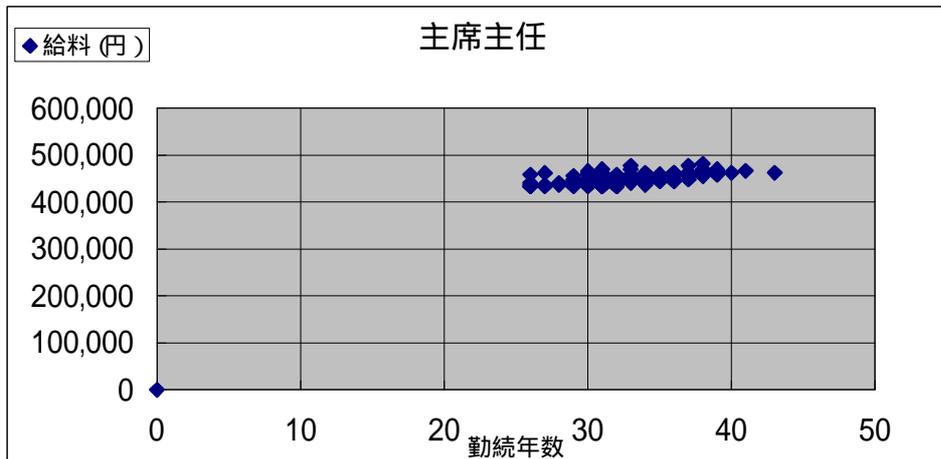
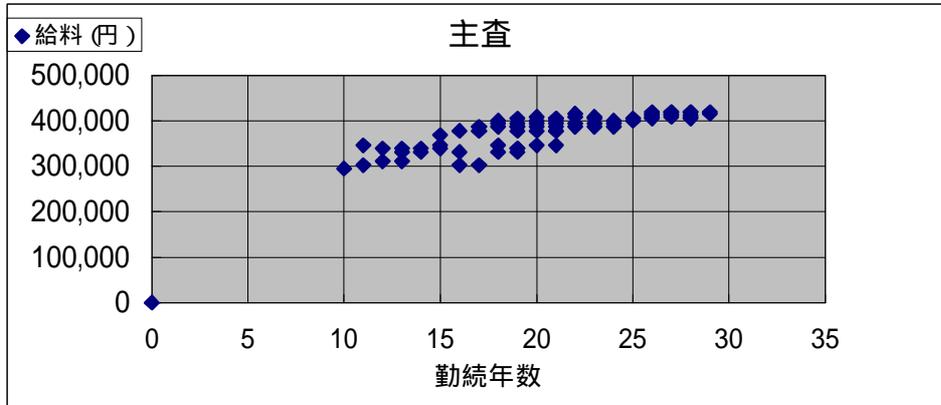
高松市職員の期末手当および勤勉手当支給規則第15条成績率にて、勤務成績が普通以上の者100分の100、勤務成績がとくに劣る者100分の90と定められている。

平成13年6月期勤勉手当における100分の90適用者は7人であった。

第2節 年功序列給料体系の結果としての給料水準の高止まり  
 第1項 補職別給料分布状況







上記表では、縦軸に給料額（月額）横軸に勤続年数（年）を示している。  
 なお、課長には主幹（課長級）を含めてある。

全般的傾向は、勤続年数30年から40年にかけて給料水準が高止まりしている傾向を示している。特に、課長補佐、副主幹（係長級）、主席主任である。

第2項 任用制度、級別標準職務表および給料表の運用について

1) 高止まり傾向を示している補職 (給料額は平成13年4月1日現在)

補職区分	級別標準職務表 (注1)	最高到達級	最高到達級における最高号給
係長級(主査、副主幹含む)	4級から8級	8級	477,200円 (24号給)
一般職(主事、主任主事、主席主任含む)	1級から7級	7級	474,000円 (31号給)

(注1) 初任給、昇格、昇給等の基準に関する規則 別表第1(第3条関係)より

現在の年功序列型給料体系では、勤続年数の長期化に伴い課長補佐級、係長級、主席主任(一般職)は、最高到達号給の給料額が同程度であり、かつ、高い水準に達していることから高止まり傾向を示している。

さらに、わく外昇給により、その影響は加速される結果となる。

第3項 給料の上昇についての民間レベルとの対比

1) これまでの8年間での対比

区分	対比する年	上昇率
民間(第2章、第6項より)	平成4年と平成11年	7.3%
高松市(第2章、第6項より)	平成4年と平成11年	16.7%

高松市においては、官民給与の比較による適正な公務員給与水準の維持等を目的とした人事院勧告を尊重し、これまで給与改定を行っており、給料表も国の行政職俸給表(一)に準じて条例で定めている。また、地方公共団体の平均給与額と国のそれとを比較し数値化したラスパイレス指数においても、平成4年の104.0に比べて平成11年は103.7であり、若干下がってはいるものの、上記表のとおり、香川県の事業所規模30人以上の所定内給与との比較においては、民間レベルで上昇率が低いのに比較して高松市の上昇率が高い状況にある。

2) 給料上昇に係るアクセル機能とブレーキ機能

アクセル機能

昇給についての考え方.....勤務成績が特段に悪くなければ昇給の対象となる。

年功序列給料体系 .....一定期間(1年等)経過すれば昇給し、基本的に年功序列である。

ブレーキ機能(不在)

勤務成績の評価結果の反映が不十分であり、昇給を抑える機能がない。

第4項 給料高止まりの影響

給料高止まりの影響は給料をベースに算定される各種手当に影響し、各種手当の高額化の要因となる。

- 1) 期末手当、勤勉手当への影響
- 2) 時間外勤務手当等への影響
- 3) 退職手当への影響

第3節 条例、規則における「勤務成績」の配慮規定について

第1項 「勤務成績」の配慮規定

高松市における条例等において勤務成績を考慮した規定を整理すると以下のとおりである。

区分	条例等	条項	昇給等の対象	要旨
条例	職員の給与に関する条例	第4条第6項	普通昇給	12月良好な成績で勤務したときは1号給の昇給
		第4条第7項	特別昇給	勤務成績が特に良好である場合は2号給以上の昇給
		第4条第8項ただし書	わく外昇給	18月良好な成績で勤務したときは1号給の昇給 勤務成績が特に良好である場合（期間制約無し）
		第4条第9項	56歳以上での昇給（初任給、昇格、昇給等の基準に関する規則第18条にて58歳）	勤務成績が特に良好である場合
		第20条	勤勉手当	勤務成績に応じて
規則	初任給、昇格、昇給等の基準に関する規則	第14条	給与条例第4条第6項（普通昇給） 第7項（特別昇給） 第8項ただし書（わく外昇給）	勤務成績についての証明を得て行わなければならない。
		第16条第2項	わく外昇給	18月良好な成績で勤務したときは1号給の昇給
		第16条第3項	わく外昇給	勤務成績が特に良好である場合（期間制約無し）
	高松市職員の期末手当および勤勉手当支給規則	第11条	成績率	勤務成績による割合
		第15条	成績率	勤務成績が普通以上 100分の100 勤務成績がとくに劣る 100分の90
	高松市職員退職手当支給条例施行規則	第4条	特別昇給（1号）	勤務成績が特に良好で20年以上勤続して退職する場合は1号給昇給
	実施要領	高松市職員勤しう退職実施要領	第6項第2号	特別昇給（1号）

## 第2項 勤務評定の運用について

### 1) 職員勤務成績評定

#### 概要

職員の勤務について勤務成績の評定を統一的去行い、併せて、人材の育成に資するとともに公務の能率的な運営を図るために、必要な記録を作成し、もって公正な人事管理を行うことを目的とする。

#### 評定者、被評定者

評定者	被評定者の所属長（1次評定者、2次評定者、最終評定者の3段階）
被評定者	課長級、課長補佐級、係長級、一般職員

#### 評定期間

4月1日から12月31日

#### 評定項目

責任感、服務規律、勤勉さ等10項目について評定

#### 評定

個別評定...各評定項目別に5段階評点

総合評定...5段階評点

#### 職員勤務成績評定の活用

）任用についての参考として活用

）退職時の特別昇給の判断材料として活用

過去10年間で退職時の特別昇給の対象とならなかった者は1人である。

退職時の特別昇給の勤務成績は、高松市職員退職手当支給条例施行規則では「特に良好な」職員となっており、判断の水準は甘い。

### 2) 勤勉手当の成績率に係る勤務成績評定

#### 概要

勤勉手当の成績率の決定のため、職員の勤務成績を評価する。

#### 評定者、被評定者

被評定者	評定者
係長級以下	所属長
課長級、課長補佐級	所属部長

#### 評定期間

6月期支給分	12月2日から6月1日
12月期支給分	6月2日から12月1日

#### 評価項目

職員勤務成績評価と同じ

#### 評価

各評価項目ごとの評価（5段階）結果に基づき、総合評価（5段階）を行う。  
成績率の適用については、勤務成績が特に劣る者に対する勤勉手当の成績率を100分の90とする。

#### 運用状況

総合評価等の結果において、勤務成績が特に劣る者として判断された者の勤勉手当を10%カットしている。

平成13年6月期支給の勤勉手当で成績率が100分の90の者7人

### 3) 勤務成績評価に関する問題点

#### 評価項目の一般職員への通知

勤務成績の評価のみならず、人材育成も目的としているため、評価項目については職員全員に通知し評価者と被評価者が納得の上で行われる評価制度であるべきである。

#### 評価結果の説明

職員の資質向上のため、評価結果は本人に説明され、今後の自己の能力開発のためのモチベーションとすべきである。

#### 職員勤務成績評価と勤勉手当の成績率に係る勤務成績評価との評価水準の整合性

職員勤務成績評価と勤勉手当の成績率に係る勤務成績評価との整合性については、概ね、妥当であった。

#### 評価項目の見直し

公務員としての使命感、倫理観の追加または明確化

#### 評価制度の統一化

職員勤務成績評価と勤勉手当の成績率に係る勤務成績評価は統一化しより充実した評価制度の構築が必要である。

#### 統一すべき事項

- ) 評価項目における5段階判断基準
- ) 評価期間
- ) 総合評価基準

#### 第4節 退職手当

##### 第1項 平成12年度退職手当支給手続の検証

###### 1) 退職手当事由別要約

退職事由	退職者数(人)	退職手当合計額(円)	一人当たり退職手当(円)
普通退職	14	97,133,772	6,938,127
勤しう退職	21	574,075,659	27,336,936
定年退職	31	924,609,431	29,826,111
教員	8	199,326,211	24,915,776

(注) 教員については香川県の条例に基づき計算される。なお、上記には普通退職、勤しう退職、定年退職が含まれている。

###### 2) 退職手当支給手続の検証

平成12年度退職者の内15名につきサンプル抽出し検証した。  
結果、正確な処理がなされていた。

##### 第2項 退職手当についての特例措置

###### 1) 特別昇給

###### 要件

特別昇給の要件は、 ) 勤続年数20年以上、 ) 勤務成績が特に良好な者である。

###### 平成12年度の実績

対象者全員が特別昇給している。

なお、平成3年度以降、過去10年間で特別昇給しなかった退職者は1人いる。  
勤務成績が特に良好な者の判断水準

「勤務成績が特に良好な者」の判断基準として、当該職員に係る在職中の勤務成績評定を踏まえ運用しているが、高松市職員退職手当支給条例施行規則第4条では「特に良好」と規定しているにもかかわらず、過去10年間で特別昇給しなかった退職者は1人と極めて少なく、運用面の甘さを否定できない。

###### 2) 10%加算

この特別措置は公務員給与水準が民間より低い時代の措置であり、加算率は20%から現在の10%へ低減してきている。しかも、10%へ減額されたのは昭和59年であり、国の制度との整合性も否定できないものの現在では官民の給与水準の逆転さえ起きている時期であり見直しが必要である。

###### 3) 退職金の民間との比較

###### 民間

規模1000人以上 定年退職ベース59歳 2,393万円

規模300人~999人 定年退職ベース59歳 1,456万円

(四国生産性本部「モデル総合賃金調査報告書」(平成12年7月))

###### 高松市

平成11年度定年退職者平均 3,085万円

平成12年度定年退職者平均 2,982万円

(平成12年4月の改正により平均退職手当は減少している。)

四国の企業との比較では、地方公共団体の退職手当は割高な傾向にあり、高松市もその例外ではない。

### 第3項 今後の退職手当負担予測

今後の退職手当負担を定年退職を仮定し平成12年度の定年退職者退職手当（一人当たり29,826千円）を基に試算予測すると以下のようになる。

年度	定年退職者数（人）	退職手当額（千円）
平成13年度	62	1,849,212
平成14年度	52	1,550,952
平成15年度	65	1,938,690
平成16年度	62	1,849,212
平成17年度	52	1,550,952
平成18年度	86	2,565,036
平成19年度	146	4,354,596
平成20年度	115	3,429,990
平成21年度	117	3,489,642
平成22年度	133	3,966,858
平成23年度	117	3,489,642
平成24年度	93	2,773,818
平成25年度	99	2,952,774
平成26年度	105	3,131,730

今後の退職者への退職手当の負担は厳しい財政状態の中で人件費の硬直化を招く極めて重要な要因である。

### 第4項 退職手当負担原資

- 1) 平成13年3月31日 24,448百万円  
（平成13年3月31日退職金負担額は、同日をもって退職すると仮定した場合に生ずる退職金について各人毎に計算した合計額である。）
- 2) 退職手当支給に備えた基金等  
無し
- 3) 退職手当基金の必要性  
将来の退職手当支給に備えた基金により退職手当の原資を準備しておく必要がある。バランスシート等で示される退職給与引当金は将来における退職手当負担額であり、将来の市民により負担されることになる。現在、退職手当基金が無いということは現世代の者は負担せず、将来世代の者が全額負担していくということであり、負担の先送りとなる。  
「借金」と同様、将来世代の負担を少しでも軽減するため、早急に計画的な退職手当基金の設置および積立が望まれる。

## 第5節 まとめ

現在では、特に、人材の活性化、能力向上、意欲向上を目的とした人事面での改善工夫が求められている。財政悪化を理由とした必要以上の人員削減や給料の一律カットにより急場を凌ぐのではなくて人材重視型の人事・給与体系の整備が必要である。現在、民間にて実施されているようなリストラ策も場合によっては必要であるが、民間企業の陥りつつある負の連鎖を招くことは避けなければならない。即ち、業績悪化（財政悪化） リストラ（人員削減、給与一律カット等） 職員の活力低下 業績不振（行政サービスの低下）となる悪循環である。硬直化した人件費の量的削減以上に質的改善が急務である。

監査の結果として、早急に取り組むべき課題について以下に指摘をまとめる。

- 1) 民間格差是正を建前とした特別措置の見直し  
退職手当における10%加算措置については、現在では官民逆転している場合があり、廃止の方向で見直すべきである。
- 2) 勤務成績の考慮規定の厳格な実施  
勤務成績を考慮すべきとする規定が条例等の各所に織り込まれているが、運用面で甘さがあると考えられる。地方自治法の理念（特に、地方自治法第2条第14項「住民の福祉の増進と最少費用で最大効果の達成」、第15項「組織及び運営の合理化と規模の適正化」）に立ち返った規則等の制定とその運用が必要である。
- 3) 勤務評定制度の改善（現行の人事給与制度上での）  
評価項目の事前通知  
勤務評定結果の本人への通知と評定者との面談制度  
評定者の教育訓練  
評価結果の昇格、昇給への反映（より厳格な）  
評価結果の勤勉手当への反映（より厳格な）  
勤勉手当支給格差の是正（よりメリハリのついた格差の設定）
- 4) 現行の人事給与制度の見直し（短期的）  
現在の勤務評定制度に加えて、目標管理制度の導入を検討すべきである。職員の職務目標を設定し、目標達成の程度を評価し、職員の意識改革とともに職務職能の向上と処遇を改善するためである。  
また、平成13年度より本格導入された事務事業評価制度をより精度の高いものにしていく中で、人事評価制度と事務事業評価制度を連動していく必要がある。
- 5) 人事評価制度の根本的見直しおよび年功序列給与体系の廃止（中長期的）  
国家公務員ならびに他の地方公共団体にて検討されている公務員としての人事制度の在り方について中長期の視点で根本的に検討していく必要がある。
- 6) 特殊勤務手当の見直し  
多岐にわたり多様な内容を持つ特殊勤務手当について整理見直しが必要である。
- 7) 将来の退職手当に対する対策  
退職手当基金の設置により、現世代により負担すべき退職手当を現世代により負担し積み立てておくのが望ましい。

以上