

## 中小企業経営者、マスコミ等との意見交換における主な意見（給与関係）

### 開催都市（52都市）

札幌、北見、室蘭、登別、北広島、千歳、秋田、天童、石巻、仙台、水戸、栃木、太田、府中、藤沢、甲府、さいたま、千葉、鯖江、関、瀬戸、四日市、福井、守山、城陽、寝屋川、岸和田、宝塚、広陵、海南、大阪、境港、松江、笠岡、広島、尾道、防府、徳島、高松、坂出、松山、四国中央、高知、福岡、久留米、武雄、佐世保、熊本、宮崎、浦添、那覇、名護

### 意見交換において出された意見の概要

#### ① 国家公務員の給与水準について

- ・ 国家公務員は、試験等によって採用されており、採用されるまでのハードルが高い。そのため、難しい試験を経て採用された国家公務員の給与水準が民間企業の従業員と比較して低いと、勤労意欲が低くなると懸念している。国家公務員の給与水準は学歴水準が同じような大企業等の水準に合わせるべきと考える。
- ・ 中小企業からすると、国家公務員の給与は高い印象がある。また、経験年数を重ねれば、能力に関係なく年功序列的に給与が上がっていくイメージもある。
- ・ 国家公務員は、採用されるために難関な試験を受け、採用された後も大企業と比べて低い給与で困難な業務に従事している印象がある。職員は国のために働くという「志」だけでモチベーションを維持しているように見え、働き続けていくには難しい職種であると感じている。
- ・ 国家公務員の収入は安い。仕事の重要さを見て、もっと給与が出ているかと思っていた。また、本省と地方でこれほど差があるとは思わなかった。給与水準はより高くてもいいと思う。
- ・ 賞与について、民間企業の給与を調査して官民比較するだけでは少し足りていないと感じる。民間企業は会社の業績次第で賞与の支給自体が困難となることがあり、会社の業績が国の場合における財政状況になるとすると、現下の厳しい財政状況も反映した上で賞与を支給すべきと考える。

国の財政状況に応じて、賞与の支給が決定されるようになれば、民間企業と同様に財政状況を改善しようという経営意識が国家公務員にも強く認識されるようになり、今後も厳しい財政状況が想定される中で、これを自分事として捉えられるようになって、職員の働き方に対する意識が変わっていくと考える。

- ・ 国は、民間の賃金水準に照らし合わせて給与を決定しているが、そもそも、大手企業と中小・零細企業との間では、業績や賃金水準にギャップがある。中小企業の立場から見ると、大手企業の状況が反映された国の給与水準は高いと思う。もう少し水準を抑えてもらわないと中小企業の採用がより厳しくなることから、国家公務員の給与水準には疑問を感じている。
- ・ 国家公務員がどのように働いているか知らないいわゆる庶民感覚から見る

と、公務の給与水準は高いという意見になるであろう。しかし、実際に付き合いのある国家公務員の姿を見ていれば、しっかり国民の付託に応えており、我々の周囲の評価も高く、給与水準が決して高いとは思わない。国家公務員の働く姿を広く知ってもらえるような広報も必要ではないか。

- ・ 比較対象企業規模や調査対象のカバー率の数字のみをもって国家公務員の給与水準の妥当性は判断できない。現在であれば、社会保障費の削減、減税、円安に伴う物価高騰の解消など、日本全体が豊かになる方向で国家公務員に働いてもらえば、給与水準の妥当性は問題にならないのではないか。
- ・ 日本の発展に貢献し、国をマネジメントしてくれる優秀な人材に高い給与を払うことに全く異論はない。今後も国力を向上させ、諸外国と対抗できるように、国家公務員には日本を創造してもらわなければならない。
- ・ 新入社員であっても年収1,000万円近い民間企業もあると聞いた。優秀な人材が外部に流出することは国家の損失であり、優秀な人材を確保する必要がある。大学で優秀な人は、試験を経ずに国で採用するなど特別な制度を作つてみてはどうか。きちんと働くのであれば、更に初任給を引き上げても良いのではないか。
- ・ 公務員は、人材を確保できないと業務が回らなくなるため、給与は相応に高い水準とする必要がある。民間企業の給与と比べて遜色ない金額になつていないと、良い人材は来てくれない。

## ② 官民給与の比較方法について

- ・ 民間給与実態調査の企業規模について、中小企業の調査も引き続き必要だと思うが、中小企業を調査し、その実情を踏まえた上で、優秀な人材を確保するために競合している企業と比較するという方法もある。
- ・ 職種別民間給与実態調査の調査対象企業は、大企業に比重を置いても良いと思っている。特に、かつて国家公務員を就職先としていた有名大学の学生は、現在では外国企業やコンサルタント業への就職を希望し、優秀な人材ほど国家公務員を敬遠している印象がある。そのため、幅広い調査対象と比較するのではなく、国家公務員に求める人材に焦点を当て、その人材を確保する際に競合する企業と比較することが望ましい。
- ・ 民間給与実態調査における比較対象企業規模は、現行の企業規模50人以上が妥当だと思う。国家公務員の給与を決めるに当たっては、東京都等の都市部だけでなく、地方の企業の給与を踏まえた上で決めてもらいたい。企業規模100人以上を比較対象とすると、そのような規模の企業は地方には少ないため、地方に所在する企業の状況をあまり反映できないと思う。また、企業規模50人未満の小規模な会社では、属人的な給与の決め方をしているところが多いため、国家公務員の給与と比較する対象として見合っていないと思われる。小規模な企業等では、きちんとした給与制度となっていないところが多

いという話も聞いている。そのため、現行の企業規模50人以上の企業を比較対象とすることは妥当だと思う。

- ・ 企業の人員が少なくとも、専門性を高めて高い給与水準としている企業もあるので、比較対象企業を検討するのであれば、企業規模ではなく、行政の仕事に近い業種や形態の企業に絞って調査を行うなどの方策もあり得る。例えば、業種を限定的にすれば、以前実施していた企業規模100人以上に戻す必要もないのではないか。
- ・ 50人以上というのはざっくりしすぎている。ITが入ると偏るのかもしれないが、国家公務員がどういう企業の業態と同じであるかを考えて調査対象とする業種を選定してはどうか。製造業と比較するのは違うと思う。
- ・ 民間給与実態調査の調査対象となる企業規模（50人以上）について、国家公務員の業務内容や規模の大きさを考えると、300人程度以上により大規模な企業を対象としてもよいと感じる。
- ・ 民間給与実態調査の比較対象企業については、全企業の6割程度をカバーしているとのことであり、適正な規模であると考える。事業所規模の人数を現状より減らし、調査対象企業を広げたとしても、適正な給与水準となるとは限らない。国家公務員は国のために仕事しているのだから、一定の待遇を備えておかないと、優秀な人材が集まらない。
- ・ 地方は企業規模50人以上で良いと思うが、本省については、競争相手が海外なので、人材確保の観点から比較対象を引き上げてはどうか。
- ・ 国家公務員の働きぶりなどを見ると、優秀であると感じるため、一定程度の給与はもらって当然と思う。そのため、比較対象の企業規模を50人以上、100人以上と言わず、1,000人以上の大企業と比較してもいいのではないかと思う。10人以下の零細企業を含めると調査先が増えて調査が大変になると思う。
- ・ 同種・同等の役職段階の者同士が比較可能となるよう、調査対象の企業規模を設定しているのであれば、妥当であると思う。
- ・ 国家公務員の給与の決め方について、全産業の企業全体をみるのか、それとも一定規模以上の企業をみるのか、どうすれば公平感を保てるのかは難しい問題だと思う。

### ③ 職員の役割・貢献に応じた待遇等の実現について

- ・ メリハリのある評価を行うためには、評価する人が重要であり、正しく評価できることが大前提になる。
- ・ 能力のある人が評価されるべきである。50歳で能力がない人と30歳で能力がある人では、30歳の人がより給与をもらうべき。例えば、月の給与は年功序列のままでも、賞与で大きく差をつけ年収ベースで能力のある人がより高い給与をもらえる形にした方がよい。国民からすれば国家公務員には頑張っ

てほしいと思っている。頑張らない人の給与を上げる必要はない。

- ・ 人事評価について、国はしっかりやっているという印象を持っている。もっと情報発信できればいいと思う。
- ・ 日本は、成績で給与に大きく差が出ることがあまりなく、継続して働き続けることで給与が上がっていく風潮が未だに残っている。このような風潮がある限り、評価による給与格差を大きくつけることは日本では難しいのではないかと考える。
- ・ 民間企業は営業成績（件数）で賞与の評価が出来るが、公務員は企画立案などの業務が多いため評価が難しいと感じる。チャレンジ目標を設けることが、公務員の人事評価として機能しているのであれば、良い取組だと思う。
- ・ 民間企業の場合は個人プレーの要素もあるが、公務の政策立案の世界では個人の力もさることながら、チームプレーの要素が大きいので評価は難しいと感じる。また、自分が評価する側の立場になって思うことだが、評価が中央に偏ってしまい、どうしても無難な評価をつけてしまいそうになることもあるので、評価 자체の難しさを感じている。公務の評価の枠組みとしては、「発揮した能力」と「挙げた業績」をそれぞれ評価するとあるが、両者が重なり合う部分もあるのではないかと感じる。
- ・ 優秀な者は仕事が更に増え、疲弊する一方で、そうでない者もある程度の給与が支払われる制度になっているのではないか。両者の待遇にあまり差がないとすれば、特に優秀な者のモチベーションに悪い影響を与えることになりかねない。そのような待遇を続けていると、安定志向の者しか公務員は続けられなくなるのではないか。
- ・ 民間であろうが、公務であろうが、人事評価とは能力主義、実力主義に基づいて運用されるべきであり、優秀な者に対しては年齢に関係なく、業績に応じて昇進させていくことが必要である。
- ・ 公務員の場合、人事評価でそんなに大きなメリハリを付けられないのではないか。評価を待遇に反映する方法は大企業でも解決できていない問題であるが、アメリカの企業ではストックオプションが使われるなどしている。公務員についても、評価が高い人は退職金、恩給、報奨金や早期退職など、貢献を形にでき、やりがいのインセンティブとなるような柔軟な待遇があった方が良い。
- ・ 国家公務員は年功序列型の人事管理となっているイメージがある。若手でも実績を上げた職員には、給与を上げていくべきだと思う。また、努力した職員には、その努力した分だけの給与を上げるべきである。地道な業務に従事する職員への評価はすべきであり、それをしっかりと評価できる上司がないといけないと思う。こうした職員の働きぶりを上司がしっかり見ているということについてサインを送ることが大切であり、仕事へのモチベーションに繋がると思う。

- ・ 国家公務員は基本的に毎年4号俸昇給するが、余程の理由がない限り基本的に4号俸は昇給するのは民間からするとどうかと感じる。民間企業では、まだ定期昇給を行っているところが多いが、徐々に年功序列的な人事管理をやめるところも増えてきているので、世間的に定期昇給を止めるようになれば、公務でも定期昇給を止めることができるのでないか。人事評価を踏まえた昇給について、最優秀者と普通の者の差が小さいと思う。もっと差を出さないと優秀な人が育ってくれないと思う。
- ・ 人事評価において、全員が納得感のある制度にするのは無理だと思う。全員自分は頑張っていると考えるものだし、それに加えて公務においては業績を定量的に評価するのは難しいと思う。

#### ④ その他の給与制度の在り方について

- ・ 国家公務員の中途採用者の給与、待遇については、採用当初は低くても数年勤務して活躍することで、新卒で採用された職員で同世代の職員の給与、待遇に追いつく仕組み、あるいは前職での給与、待遇に追いつく仕組みがあれば良いと思う。
- ・ 新幹線を利用することにより、転居せずに元の家から通勤できることでワークライフバランスを充実させることができるので、新幹線通勤に係る手当を国家公務員に支給することは良いと思う。
- ・ 国の機関において任期付採用や選考採用等の中途採用を積極的に増やしており、また、そのために給与等の待遇を改善していることについては賛成。昨今は優秀な人材を新卒採用で確保するのは難しくなっており、高い専門性を持つ人材を中途で採用して、政策の場で活躍してもらう方向性は良いと思う。
- ・ 初任給引上げの方向性は妥当。中途採用を増やすのも良い方向。
- ・ 扶養手当を受給するために年間収入を抑えて働く配偶者が多いことから、配偶者に係る扶養手当は必要ない。配偶者の扶養手当の原資を子供手当の原資として拡充した方が良い。
- ・ 少子化対策として、配偶者に係る扶養手当は縮小して子供手当に配分するのは方向性として間違っていないと思う。
- ・ 当社では一度「ポスト給」を探り入れたことがある。これは、課長や部長などの管理職については、その役職ごとに給与水準を定め、昇任するまでは賃金が変わらないジョブ型の仕組みである。この「ポスト給」があった当時は、給与の低下を防ぐために人事が硬直化したり、業務が衰退し部を廃止して課に振り替えなければならない場合にも、(部長の給与低下を回避するために)部を維持しようしたりするなど、柔軟性に欠ける場面が生じたため、現在では「ポスト給」の仕組みは廃止して、完全なジョブ型ではなくジョブと職能資格のハイブリット型としている。