

## 人事行政諮問会議(第12回)

日時:令和6年10月17日(木)9時55分～11時55分

会場:人事院大会議室

出席者:(委員)森田座長、荒木委員、小林委員、峰岸委員、宮島委員  
(人事院)川本総裁、伊藤人事官、土生人事官、柴崎事務総長  
役田総括審議官、荻野職員福祉局長、荒井人材局長  
佐々木給与局長、植村事務総局審議官  
野口総務課長、神宮司企画法制課長  
(オブザーバー)内閣官房内閣人事局 砂山審議官

### ○野口総務課長

定刻より早い時間帯ではございますけれども、委員の皆様がお集まりでございますので、これから第12回人事行政諮問会議を開催いたします。事務局野口でございます。本日もどうぞよろしくお願いいたします。

毎度恐縮でございますけれども、マイクにつきまして、御発言なさった後は、電源をお切りいただきますようお願い申し上げます。

また、事務局といたしましては、今回の第12回のテーマと、次回の第13回のテーマというのは、一体的なものということで御議論いただきたいと考えております。このため、本日の資料につきましては現時点では非公表といたしまして、次回会議後に公表することとしたいと思っております。公表までは、取扱いに御留意いただきますようお願い申し上げます。

では、森田座長、よろしくお願いいたします。

### ○森田座長

はい、皆さんおはようございます。それでは、始めたいと思います。

早速ですが、まず、配付資料の内容につきまして、事務局から御説明をお願いいたします。

### ○植村審議官

はい、承知しました。資料について説明いたします。

まず、目次を御覧ください。本日の資料は01～03ということで、01がこれまでのまとめ、02が職務をベースとした人事制度・運用における課題等、03が課題への対応の方向性でございます。

まず01でございます。スライド4をおめくりください。スライド4は、諮問会議の5月の中間報告での整理を要約したものでございます。中間報告では、本府省を中心に

政策の企画や立案、高度な調整等を担っている国家公務員の早期選抜や給与処遇が中核的課題であると整理されております。その上で、改めて国家公務員法に定める職務給の原則を徹底して、職務をベースとした人事制度の運用とそれを前提とした適切な報酬水準を設定することを求められていると指摘されております。

続きまして、スライド5をお願いします。スライド5、6は、今年8月の人事院勧告と報告の内容の抜粋でございます。スライド5は給与制度のアップデートでございます。給与制度のアップデートでは、本府省の課室長級につきまして、職務・職責を重視した俸給体系への刷新ということを国会と内閣に勧告しております。勧告を受けて、政府の法案が提出され、国会において可決・成立すれば、来年度、令和7年4月から実施されるというものでございます。右下の図にありますように、特に右の方の本府省課室長級8級～10級について、各職務の級、つまり各給与グレードの初号の額を引き上げつつ、給与グレードごとの水準幅、つまり給与レンジの重なりを解消しております。

また、昇格時の俸給上昇幅について、最大5万円の上昇ということで拡大を図っております。昇格による給与上昇を異なるグレード、つまり右側のグレードへの昇格による給与上昇を基本とし、成績優秀者については昇給、つまり同じグレードにおける給与レンジの下から上への昇給においてもさらなる給与上昇を確保するという中身でございます。

次のスライド6でございますが、同じ8月の人事院勧告時の報告でございます。在級期間に係る見直しについて早急に検討を進めるということと、官民給与の比較対象となる企業規模について検討を進めていくということを国会と内閣に宣言しております。

続きましてスライド7でございますが、中間報告とこの8月の勧告・報告を踏まえた、検討すべき課題でございます。今後の課題は、本府省を中心に政策の企画立案、高度な調整等を担っている公務員を対象に、職務給の原則をさらに徹底するために必要な取組を検討することにあります。真ん中に具体的な検討課題として2つのポツを書いております。職務をベースとした人事制度運用の前提となる職務の分析・評価手法の検討と、それを踏まえた適切な報酬水準の設定というのが一つ。もう一つが、一定のポストや職員層において、職責と処遇が対応しないという課題への対応でございます。括弧書きで、在級期間表の在り方の見直しなど、年次を重視した制度運用の見直しを含むとしております。

下の矢印の下にございますように、目指すべき方向性、大きな方向性を示した上で、まずは実施できる施策から段階的に実現していくというステップを考えております。以上がまとめでございます。

続きまして、02の課題に入らせていただきます。スライド9でございます。これは、国家公務員給与の職務給制度における現行のファクトでございます。職務給の原則の下で、職員の就いているポストの職務に応じて、俸給表と職務の級を決定する仕

組みになってございます。個々のポストの職務の級につきましては、下に、行政職俸給表(一)の級別標準職務表を掲げておりますが、職務の複雑・困難・責任に応じて級別標準職務を、この下の表を物差しに、言わば職務分類の基準として、これに当てはめて、決定をすることになっております。この級別標準職務の分類につきましては、役職段階の枠組みの下で、定性的・相対的な重要度・困難度に基づく基準となっております。ポストの職責を定量的に、例えば点数化して、評価をしているものではございません。具体的に、例えば、課長補佐であれば5級と6級、5級の課長補佐と6級が困難な課長補佐。室長であれば7級が室長で、8級が困難な室長。課長であれば9級が重要な課長、10級が特に重要な課長となっており、級について課長補佐と室長の逆転、室長と課長の逆転が生じるということは基本的にございません。

10ページをお願いします。10ページは、令和5年度に人事院内のいくつかのポストの役割の大きさを民間の職務評価手法を用いて測定、試行してみた結果でございませぬ。これによって得られた職務評価の結果に基づいて、役割の大きさに応じた報酬水準の民間との比較を実施してみたものです。御覧いただければ分かりますように、職務価値の高い、特に課長級以上、グラフの右にいけばいくほど報酬水準が市場を下回るという傾向にございました。

続きましてスライド11をお願いします。公務において職務分析・評価を発展させるに当たっての課題でございませぬ。公務におきまして、民間のような手法で職務分析・評価を行い、その結果を人事・給与制度の基礎とすることについては、様々課題がございませぬ。公務の特性を踏まえた職務分析・評価手法を検討していく必要があるということにございませぬ。一つは、先ほどのスライド10のような試行で用いた手法に関して、公的機関に民間の手法を適用するに当たって課題となった点がございませぬ。いくつかございましたが、ここでは2つ掲げております。

一つは、組織全体の位置付けを民間と同様の方法では評価しにくいということにございませぬ。民間の手法ですと、例えば売上高などの経済的付加価値指標を適用していますので、同じ物差しでやろうとすると、公務員の場合、何を用いるかが難しい。

また、業務の社会的影響というものにつきまして、例えば組織のサイズですと、人員規模ですとか、そういったものが物差しになっていますので、例えば、行政組織にそのまま当てはめると、六百数十人の人事院と数万人の規模の省庁では影響力の点数に大きな差が出るわけですが、実際の影響力にそれだけの差があるのかとかな、そのまま適用するのは、色々と課題があるということがございました。

また、2つ目のポツで権限委譲の在り方とありますが、民間の場合の権限委譲と比べると、公務の場合、下の役職への権限の委譲が、民主主義の下では、それほど民間と比べると委譲されていないということで、同じ課長同士などで比較すると、権限委譲は民間の方が進んでおり、点数が高く出るようになります。

あるいは折衝の在り方。これは、厳しい折衝になればなるほどポイントが高くなるわけ

ですが、例えば、人事院が財政当局と折衝することは組織の内部なのか、外部なのかとかですね。仮に行政組織というものを一つの会社と見ると、点数が小さく出るとかですね、様々、そのままやろうとすると課題があるということでございました。

また、公務において職務分析の手法を発展させるに当たっての課題ということでは、一つは職務分析・評価における課題がございます。ここにございますように、府省内・府省間でのポスト間の相対的なランク付けの妥当性を検証する必要があるということでございます。これにつきましては、少し、若干補足しますと、新しい手法で分析・評価を行った場合に、従来の格付による相対的な給与水準、現在の序列ですね、給与の序列格付と異なる結果となるというのは多分にあり得るところでございます。そうすると、上下の入れ替わりなどが出る可能性があるところでございます。こうしたことにつきまして、府省内や府省間での内部公平性の観点で、納得性を得られるかということは一課題でございます。

さらに申し上げますと、現行、法律によって、給与のランク付けにつきましては、国家行政組織に関する法令の趣旨に従って行うこととされております。仮に、新しい手法を導入して、純粹に仕事の大きさ、ジョブサイズで定量的に量って比較した場合には、従来の国家行政組織の序列とは異なる結果が出るという可能性はあるだろうと思われまます。例えば、同じ府省の中で、要職で忙しい課長補佐のジョブスコアが、閑職の課長のジョブスコアよりも高い結果が出るということは、可能性としてはあるだろうということ、例えば、事務次官の給料というのは現在、どこの府省でも同額に設定しておりますが、府省によってばらつきが出るといった可能性もあるのではないかとということが考えられます。さらには、特別職である政務三役と一般職との上下関係、あるいは、国会議員の歳費と一般職公務員の給与との上下関係、こういった給与体系上の制約というのも存在するところでございます。このような国家行政組織の序列、あるいは体系を踏まえて報酬水準の設定を考える必要があるだろうという課題でございます。

二つ目が、給与水準の設定における課題でございます。ポストごとの絶対的な給与水準の妥当性、外部競争性を早急に検証する必要があるという課題でございます。従来の内部公平性、相対的な関係を重視した給与水準に加えまして、職務ベースでポストごとの絶対的な給与水準の妥当性、つまり外部競争性を検証する必要があるということが今回課題になると考えられます。先ほどのスライド10は、マーサージャパン社における民間企業の報酬データベースと人事院のいくつかのポストの給与水準を比較したものでございますが、国家公務員の給与水準を決定するために用いるデータとして、国民の納得を得られるような官民給与の適切な比較対象をどう見いだすかというのは、大きな課題になるだろうと考えられます。したがって、矢印にございますように、公務組織におけるサンプル調査を重ねながら、活用に向けて、検証を行っていくことが必要になるだろうということでございます。※にございますように、こ

のサンプル調査の実施に向けましては、今年度の補正予算でも現在要求中でございます。以上が02でございます。

03、課題への対応の方向性でございます。スライド13をお願いします。職務給の原則を踏まえた当面の課題への対応でございます。まずは現行制度の下で、一定のポストや職員層において職責と処遇が対応しないという喫緊の課題を解決して、在級期間表の廃止を含めた見直し等を行うことで、職務給の原則を徹底するというところでございます。課題①と課題②を当面の課題として挙げております。

課題①につきましては、本府省の6級の課長補佐で恒常的に超過勤務を行っていた者が、7級の室長に昇格した場合というモデルを左の現状に書いております。その場合、7級の室長に昇格すると年収が減収するという課題があるため、本府省室長級の年収水準を引き上げることで、給与水準の逆転を解消するという方向性を打ち出しているものでございます。

この課題につきましては、室長も残業しているのだから手当を払えという、単純な話ではなく、本府省業務の特殊性、例えば、国会対応などの自ら管理できない他律的な業務が代表的でございますが、言わば恒常的に残業せざるを得ないような業務量、本来的なジョブサイズの大きさに対して、課長補佐は超過勤務手当の形で給与水準に反映されているのに対し、室長の場合はそれがありませんので、職務・職責は高まるのに給与水準がそれに見合っていないという課題であり、室長の職責と処遇を対応させるためにどのような方策が考えられるかというテーマだと捉えております。方向性、方策としましては、右側の方向性の下に※で書いてございますように、複合的に検討していくことが考えられるということでございます。

課題②につきましては、役職と給与上の級の対応ということでございまして、現状にございますように、課長補佐に昇任したけれども職務の級は係長級のままのケース、場合によったら部下の係長と職務の級が逆転するケースもある。こういった現状につきまして、方向性にありますように、課長補佐に昇任させるならば5級に昇格させるなど、ポストと職務の級の対応を徹底させるという方向性でございます。これにつきましては、※にございますように、在級期間表の廃止を含めた見直しなどを検討するという方向性を考えております。当然のことながら、これらにつきましては人事評価をしっかりとすることが前提となりますので、人事評価により優秀な職員を抜てきして、より上位の級に引き上げる一方で、人事評価が悪い職員については相応の対応をとるなど、能力・実績主義をより徹底していくということが求められるだろうということでございます。

スライド14をお願いします。次なる段階として、中長期的課題を整理してございます。職務給の原則の一層の徹底と、職務分析・評価を活用した報酬水準の設定でございます。今後、公務の人事管理においても外部労働市場との密接な接続が求められるようになることが想定されますので、これに対応した報酬水準の設定が必要であ

り、職務分析・評価の手法を定着、発展させるとしております。その上で、次なる段階として職務給の原則の一層の徹底と、職務分析・評価を活用した報酬水準の設定に向けて検討していく必要がございます。また、その検討に当たりましては、管理職員以上と非管理職員などの職務の違いを踏まえたアプローチというのにも必要だろうということを整理しております。管理職員以上の層につきましては、真ん中のところにございますように、給与水準が外部労働市場との乖離が特に大きい可能性があるということで、職務給をさらに徹底させた上で、個々の職務分析・評価をベースとした報酬水準への抜本的な見直しが考えられるということをございます。また、非管理職員層につきましても、自律的なキャリア形成を志向する若年層の傾向を踏まえて、適材適所の人事管理が必要でございます。こうした人事管理に対応して、職務給の要素を強めつつ、報酬水準についても、組織の職位を代表するポストの職務分析・評価をベースとした設定への移行も考えられます。

留意点、留保としましては※でございますが、新卒者など職務経験の乏しい者を採用して育成する人事管理におきましては、育成期間における能力の伸長を踏まえた給与上昇の在り方も論点になるだろうということを書かせていただきました。

スライド15をお願いします。本府省の政策企画職の公務員の給与体系につきまして、大きな方向として、スライド15の①と16の②、2つのイメージを掲げさせていただきました。①につきましては、対象となるポストに就く職員に適用する俸給表の新設でございます。右側に2つ、上下で2つ別のイメージを挙げています。上は、例えばですが、役割の大きさに応じた号俸のみの簡素な構成として、定期昇給はなしというイメージです。

下は職制上の段階、室長とか課長とかに対応した、簡素な級構成として、昇格による給与上昇を基本とするというイメージでございます。コンセプトとしましては、基本的な給与である俸給において職務をより反映することで、職務に応じた給与という性格が明確になるということをございます。課題につきましてはここに掲げてあるとおりでございます。

次のスライド16を御覧ください。2つ目のイメージとしましては、職員が就くポストの時々の職務に応じて手当で処遇するイメージでございます。右側の図にありますように、例えば官職Aの人が官職Bへの異動に伴って、青いラインは本俸で、オレンジのラインが手当のイメージですが、職務の大きさが小さくなったら、それに伴って手当が縮む。同じ官職Bにいても、一番右側のように職務内容が変化して職務、ジョブサイズが大きくなれば、それに見合っって手当を大きくするといったイメージです。

左にありますように、コンセプトですが、時々の職務内容のミクロな変化に応じた処遇を実現するというございます。いずれにしましても、下の※でも①②共通の留意点として挙げていますが、異動に伴って給与が低下するケースというのにも想定されますので、人事運用の在り方も含めた議論が必要になるでしょう。また、ジョブサイ

ズで、俸給あるいは手当の大きさを決める場合、上司と部下の間での給与の逆転というのは、場合によっては生じるという課題でございます。

最後、スライド17でございますが、将来に向けた施策の検討の進め方のイメージでございます。職務分析・評価の活用に係る試行・検討と、職務給の原則の一層の徹底を念頭に置いた給与制度の見直しの検討。下のイメージ図ですと、上の段と下の段になりますが、これらを並行して進めることで、将来的に本府省を中心に、政策の企画立案、高度な調整を担う職員に対する年次や年齢にとらわれない、職務をベースとした人事制度運用と適切な報酬水準の設定を実現するという、大きな方向性、目指すべき姿というものをしっかり示していくこととなります。その上で、まずはできるところから実現するということで、ステップ1、ステップ2、ステップ3としております。

ステップ1が当面の課題、できるところからということでございまして、上の段ですと、人事院の一部ポストで実施した職務分析、先ほどのスライド10にございましたが、これを人事院などの一部で試行実施をするということで補正予算要求中でございます。

下の段にいけますと、ステップ1、当面の課題への対応ということで先ほど課題①と課題②を挙げておりましたが、現行の給与制度を前提として着手可能な施策について、速やかに検討・実施ということでございます。

右のステップ2につきましては、中長期的課題になりますが、上の段ですと、試行の実施における課題を踏まえて試行の範囲を拡大するとともに、公務の特性を踏まえた分析・評価手法を検討する。下の制度では、次なる段階を見据えた対応ということで、構造的な制度変更を伴う施策、先ほどイメージの①、②というものがございましたが、こういったことについて検討して実施していくということで、最終的にステップ3のところで職務分析・職務評価の結果を実効的な施策として給与制度、報酬水準の設定に活用していくという工程を描いてございます。

少し長くなりましたが、説明は以上でございます。

#### ○森田座長

はい、ありがとうございました。

本日のテーマは、職務をベースとした人事制度・運用でございます。ただいま事務局から御説明がありましたとおり、当会義の中間報告や本年の人事院勧告における公務員人事管理に関する報告においても、本テーマについての課題認識は示してまいりましたけれども、今般、事務局において、より具体的な課題と対応の方向性を整理していただいたところです。本日はこれにつきまして、御意見を伺いたいと思いません。それでは、どうぞ御発言をお願いいたします。では、峰岸さん。

#### ○峰岸委員

御説明、ありがとうございました。事前のブリーフィングで十分にお話しできなかった

た点も含めて、申し上げます。

本日、森田座長から御紹介があったように、当面の課題と次なる段階とに分かれておりますが、基本的には次なる段階が中長期的な最終ゴールとすれば、そこからバックキャストした当面の課題の解決策になっていなければいけないので、まずは、最終的にどのような姿を目指すのか、そのためには職務給原則に対してより解像度の高い言語化が必要ではないかと思えます。そこからバックキャストとして当面の課題の解決策を考えなければいけないので、最終ゴールと当面の課題の解決策に逆進性があるとはいけないと思えます。問題からのバックキャスト思考が重要で、最終的な目指す姿という観点で、職務給原則というものが一体何なのかということ、よりやりたい方向で、解像度の高い形で言語化することがポイントになるかと思えます。

例えばスライド 15 にあるように、元来職務給の原則は役割の大きさに応じた号俸のみの構成であり、定期昇給もなしということが基本原則です。この基本原則を踏まえつつ対応が困難な問題に対して、原則に基づいた適切な調整や改善のアイデアを検討していくべきだと思います。また、給与水準の話です。職務給原則というのは、ジョブサイズに応じた報酬で、定昇がなく、ベンチマークに応じて報酬水準を設定するものです。その前提として報酬水準原則を抜本的に見直すのかどうか。例えば、官民給与均衡といったときに、民間のベンチマークをどう設定するのか、抜本的に考え直す。その上で掘り下げていくことが次なる段階だと思っています。

この解像度を上げていただき、バックキャスト思考から、当面の問題とその解決に取り組むべきだと思っています。当面の課題は 13 ページの二つのインパクトの大きいテーマであることは違和感はないです。しかし、課題 1 については、バックキャスト思考で考えると、職務給原則との整合性で課題があります。残業時間という観点で課長補佐と室長との線引きで昇格すると年収減になることから、残業時間を手当する形で室長の給与を引き上げるといったコンセプトは、職務給原則に基本的に反するということになります。残業分を換算した給与水準を室長、課長に反映すると言ってしまうと、「このポストはそもそも管理職なのか？」となってしまおうと思えます。

管理職は自分で時間をコントロールできる立場であるはずで、仮に労働時間を基準とするのであれば管理職から外すという考えにもなりかねません。現行の管理職という役割を維持するのであれば、先ほどの御説明にあったように、国会対策など特殊な業務における役割・時間と報酬の不均衡について、個別に是正していくと整理すべきと考えます。職務給原則の観点からは、労働時間を基準とした管理職の給与引き上げではなく、業務の特性に応じた切り分けによって解決を図るべきと事前にも申し上げました。課題 1 の課題設定そのものは正しいと思えますが、解決策の方向性については逆進性を生じないように切り分けが必要かと思っています。

課題 2 については実施すべきと考えますが、前提条件がとても重要です。実効性に関して二つポイントがあります。第一に、制度を導入して確実な実行が可能かとい



うことです。具体的には、若手の抜擢を運用面でどのように担保できるのかという課題です。第二に、職務給原則に基づく人材マネジメントでは、抜擢だけでなく業績が悪い場合の処遇への反映、例えばボーナスの減額など、厳格なマネジメントの実施が不可欠です。

これらの前提条件を担保するため、例えば内閣人事局の人事管理運営方針の策定に先立ち、これらの観点からの意見具申を最終提言に盛り込むことが必要かと思えます。以上です。

#### ○森田座長

はい、ありがとうございます。とても重要な御指摘だと思いますけど、事務局からコメントをお願いします。

#### ○植村審議官

事前の御説明の際にもお伺いをしました。やはり、中長期的課題と位置付けておりますけれども、その職務ベースの人事制度、給与制度の大きな方向性について、しっかりと解像度を上げて整理した上で、そのプロセスの一部として当面の課題が位置付けられるような説明といたしますか、整理の仕方が大事であるということだと考えております。その上で、課題の1につきましては、まさに今申し上げたように、単に残業した分だけ残業手当分も乗っけるという、職務給の原則と整合的でない説明ではなくて、職務給の原則に整合的な説明ができるような形で、処遇の改善といたしますか、職責に応じた処遇をするということでございます。

それから、課題2につきましても、ペイ・フォー・パフォーマンスということで、抜てきだけでなく、基本は人事評価をしっかりとやって、優秀な成績を出している人は評価、抜てきをして、そうでない人については、ボーナスに反映させるとかですね、そういう厳格な対応をするということが必要だと考えております。また、それを担保するためにはマネジメントの方針というのがしっかりとあって、それを踏まえて管理職のマネジメントが行われている必要がある、というお話であると受け止めさせていただきます。

#### ○森田座長

よろしいですか。では、そのほかの方どうぞ、いかがでしょうか、はい、小林さん。

#### ○小林委員

ありがとうございます。後でまとめていただきやすくするために、今のテーマに関係したところのコメントをまず申し上げ、それから少し違う側面のことも申し上げたいと思います。

まず、17ページのところで、バックキャストして、そして、今のここに戻ってきて、諸

施策を考えるというそのやり方自体、私は大賛成です。しかし、本件に当たっては、通常、私ども企業等で思考するときに、必ずバックキャスト、あるべき姿を描いて、それから、戻ってくるという思考回路でやりますが、本件はですね、はっきり言ってやってみなければ分からないところが随分含まれていると思います。ですからバックキャストできればもちろんそれに越したことはないのですけれども、結論ありきというやり方ではなく、取組の線表を明確にしてほしいと思います。17ページで言えば、ステップ1、ステップ2、ステップ3と書いてありますが、ここに時間軸が入っていないので、いつまでに何をやるということを明確にしておいていただかないと、立ち消えになってしまうと思います。今、総裁始めここにおられるメンバーで、非常にやる気満々な状態で、新しいことを取り入れ、大変なスピードで変革を進められているということは承知しておりますけれども、これがやがて、時間が経って、ここにおられるメンバーのほとんど全員が入れ替わってしまう時期もやがて来るときに、あれは何だったのだということにならないように、きちんと時間軸を示しておいていただきたいと思います。少なくとも、いつまでに、どの点を、どういう問題意識でやる、ということは明示しておいていただきたいと思います。

それから、先ほど15ページの定期昇給抑制のお話に触れられましたけれども、これは私が誤解しているだけかも知れないのですが、昇格による給与上昇を基本とするのは賛成ですけれども、民間企業ではベースアップ、ベアがあり、さらに物価上昇があり、周りの給料も上がって物価も上がったという中で、公務員は昇格による給与上昇だけだと、また公務員が取り残されてしまうので、そういうことのないような、ベースアップに対応したようなキャッチアップができる仕組みをセットで考えていただきたいと思います。

それから、13ページの課題1、課題2への具体的な意見ですが、課題1につきましては、私も峰岸さんと同じ意見で、残業している業務と同じことをやっているのに、残業している部下より安いのはおかしいから上げるというのは、少し違う気がします。そもそも論で言いますと、残業は生活給になってはいけないわけで、これから先どんどん業務を見直して残業を減らしていき、あるべき姿に向かっていくという流れがあるので、残業をしている人の年収よりも高くという発想ではなく、そもそも本府省室長の給料が、これで本来、絶対的に考えて安いのであればそれは引き上げるべきだと思いますが、残業を前提とした対比のロジックで引き上げるというのは、いかがなものだろうかと思います。

次に課題2ですが、これは最低在級期間の廃止とセットであれば、課長補佐に昇任したならば5級に昇格するということはあるべき姿なので、最低在級年数廃止とセットで、この方向で変えていくということは、私も賛成いたします。

次に、給料というのは、働く人への最大のメッセージとして大変重要なものなので、この決まり方が、原資の確保もあります、そもそもどういう思想で決まっていたの

かということはお納得感がないといけない。つまり決まる前における職員の意見反映と、決まった後の周知という二つの点で、コミュニケーションを徹底的に図っていただきたいと思います。できれば様々な階層の人の意見を聞いて、ドラフトについての評価もいただいて、そして納得のいくものを決めて、それを周知していくことになります。先般、事前説明の中でお伺いした、「働く人たちの意見を聞く機会がありますか」という質問に対して、職員の代表である職員団体、組合ですね、そこと議論するという御回答をいただきました。そこで、組合の組織率を調べましたところ、昨年度末で、33.4%で前年から減少しており、さらに本年度も減少傾向が続くと思うと、3分の2の職員の意見は反映されないことになります。決まった後も、3分の2には然るべき説明が伝わらない可能性があるのです、どう周知して、どう全員の意見をもらうのか、ということについて、御回答をいただきたいと思います。前半の部分は意見ですので、峰岸さんの御意見と被る部分もありますから、特に、それ以上の説明が必要であれば、そのままお聞きいただいて、周知と意見収集のところだけ教えてください。

#### ○森田座長

はい、その点で回答お願いできますか。佐々木給与局長お願いいたします。

#### ○佐々木給与局長

ありがとうございます。周知、それからどう意見を集約していくかという点についてでございます。我々のこれまでのやり方でございますけれど、職員団体から意見を聞くということのほか、最近、非常に丁寧にやっているのは、各省の人事担当者とのやり取りでございます。各省の中でも、給与の直接の担当者のほか、企画官レベルの方、それから、課長レベルの方など、各レベルで意見を伺うようなことをやっております。そうしますと、各省の中では、今度は、出先があるところは当然出先の意見を集約してというような形になっておりますので、職員から直接というやり方ではないですけれども、かなり、各省の意見を丁寧に聞く中で地方も含めた職員の意見というものを把握させていただくということをかなり努力しているところでございます。

我々、制度を作る側ですが、なかなか、こちらだけの思いでできるものではなくて、今般の給与制度のアップデートでも各省からかなり色々な意見をいただいて、それを反映して直すということをやって、成案を得ているというところがございます。そういった経緯を経て、何度も素案のようなものを示して意見をもらい、その後、そのバージョンアップしたものをまた作って、それをまた示して意見をもらうということをやった上で勧告を迎えるというような作業をしておりますので、今後につきましてもそこは丁寧にやっていきたいと思っております。

あと、周知のところも最近はかなり分かりやすい資料なども準備しながら、周知をさせていただいておりますが、御指摘の点はきっちりと踏まえ、必要なコミュニケーション

ョンを取りながらやっていきたいと思っております。

#### ○小林委員

御説明ありがとうございます。おっしゃるとおりで、人事院が全部に出張って行って、直接職員の意見を収集するというのはあるべき姿ではなく、各府省が自分ごととして、それをやる。そして、今までもやってこられたということですので、さらに強化できるとしたら、府省庁ごとに区々になって、手薄になるところがないようにすることだと思います。あるところは徹底的に職員と対話をしているが、あるところは、多忙ということも言い訳にしつつ、なかなか手が回らないということになってしまうのではないかという危惧も抱きますから、そこは人事院からは各府省に対してガイドラインを出していただくというのではありませんでしょうか。例えば、タウンホールミーティングは必ず開いてほしい、特に地方出先のあるところは、そこも含めてタウンホールミーティングで、インタラクティブな意見交換をし、職員から意見をもらう、意見を聞く場を必ず設けていただきたい、というようなガイドラインですとか。

また、周知についても、いつも実施されていると思いますけれども、イントラネットにアップすることに加えてプッシュで伝わるサイネージのようなやり方が有効です、イントラにアップしても目立たない底のほうに書いてあるのでは伝わらないので、必ず第一階層にポップアップしてくるような工夫も含めて、必ず伝わるようなやり方を人事院でガイドラインを作られて、各府省のキーパーソン、あるいは人事担当者の方と合意をして、展開していただくというのではないかと思います。よろしく申し上げます。

#### ○森田座長

続いて、宮島さんどうぞ。

#### ○宮島委員

はい。ありがとうございます。まず、いよいよ評価・報酬というところだなと思っていきます。今回の諮問会議は、色々な方の大きな関心をいただいておりますが、やはり色々な人の話を聞いて思うのは、色々あるけれども、やはり報酬というのはめっちゃくちゃ大きいです。しかも、今回の会議の問題意識が、いわゆる若手の採用の力が落ちているというところが問題だとすると、やはり報酬において、今までとは大きく変えていくぞというメッセージが学生に伝わるという形でない、なかなかパンチのあるものにはならないとも思います。もちろん、その他の色々な要素も重要であることは分かっておりますが、大きな関心を得ていて、かつ答えが注目されているのは、そこであるということは、まずしっかり押さえたいと思います。

まず全体のところですが、実際にそれぞれのランク付けを決めていくには、

相当困難があるとは思いますが。といいますのは、この資料の中では、公務員には、その公務の特性があるから、ランクを作ることは難しいと書いてはありますけど、民間企業でも、みんな、その稼ぎで会社への貢献度を決めているとか、そんなシンプルにはやっておらず、どこの民間企業もすごくきつい状態の中で不満等もありながら、段階を踏んでやっていると思いますので、それは同じかなと思います。ただ、違うとしたら、民間企業は社長の権限がやはり絶対なので、どんなにいびつな制度だとしても、社長あるいは役員がこれでいくぞと決めたら、職員はそれに従うというところでやっているということに対して、公務員全体は、色々な仕組みがありますけど、そこまで強い絶対的な1人ではなく、合議の中で決めなければいけないという側面があると思います。

その中で、何を評価するかということはかなり困難で丁寧な作業が必要だと思っており、大変かと思いますが、でも、やはりこれをいつ頃には変えていく、つまり若い人から見て、自分が入る頃には、あるいは自分が30代になった頃には、今とは全然違う世界になっているというようなメッセージを、期間なのか目処なのか、しっかり示す必要があると思います。

今の公務員は、報酬においては現実より評価されてないというところからすると、単に50人がどうかということだけではなくて、海外の公務員との比較ですとか、様々な指標を含めて納得性を説明するということが、非常に重要だと思います。それが広い話ですけど、次は皆さんが話題にしている目先の対応についてです。

私も残業が多いことを中心にカウントすることには違和感があります。すごくハードな国会対応をやっている公務員の方ばかりが目立つ一方で、実は結構時間に余裕がある公務員の方がたくさんいらっしゃることも承知しております。残業代というところで考え始めると、決めるのは難しい状態になるのかなと思います。そうではなくて、これだけの権限と責任、決定をしなければいけないから、この人にはこのくらいの報酬、というものを決める必要がある。

実際にいざ決めていくと、そうはいつでも、若いときの残業代より減ったとかそういう意見がいっぱい出てくると思いますが、どうしても公務員は他律的な作業が大きくなることは承知しているので、いよいよ最後のところは別建ての基金ということも考えられるのではないかと思います。つまり、たとえば大災害で国民の誰から見ても、もう全員本当に寝食を忘れてやっていただいていますとか、あるいは、それが一部の省だったとしても、それが国民から分かるくらいのことであった場合など、普通の報酬とは別建ての基金から特別にプラスアルファをするというような余地を少し残しておけば、すごく残業している人の残業に合わせるカウントをそこまでしなくても済むのかなと思います。

メディアもすごい残業が多くて、裁量労働に変えたときに大騒ぎになりましたが、残業を月に150時間とかしている人が普通にいるので、それに合わせた水準は、誰がやったとしてもできないです。だけど、そこに対しての納得感は、説明の仕方と、それに

対して、イレギュラーに仕事が増えたときに対する手当が存在するという示していくといいかと思います。それに何よりも、残業を主体にして考える前に実はやることがあると思っていて、今の公務員の仕事は必ずしも合理的じゃない、もっと残業を抑えられるのではないかと思うところが、国会対応でなくてもあると思います。民間に比べてコスト意識が薄いので、部下を働かせることに対して、抵抗感がないと感じます。

さらに、例えば同じ仕事をやる人でも、自分のプライベートとの関係で本当に日中、猛然とお昼御飯も食べないで仕上げようとする人もいれば、結構仕事が多いから今日は終電で帰るつもりでやろうか、と思っている人もいます。残業はきちんと仕事に対して対応するものであるという原則はありながらも、一定程度自分の自由度がある人に関しては、そうではない形の評価のほうが公平性があるのではないかという考えは、民間の中でも相当広がってきていると思います。前の議論でも、それは公務員では課長補佐からではないかというお話だったと思いますけど、私も時間をありきとした管理にしないほうがいいと思います。まずは以上です。

#### ○森田座長

はい、ありがとうございます。よろしいですかね。荒木さん。

#### ○荒木委員

ありがとうございます。私の専門は法律ですが、賃金について、労働法はどういう規制をしているかという、基本何も規制していない。払うべき賃金が決まったら、それは全額直接労働者に払いなさい。そういった規制はありますけれども、どういう報酬体系とするかは、各企業が創意工夫で決めるべきだと、これが労働法の基本的なスタンスです。最近、同一労働同一賃金という形で、正規・非正規の格差について不合理な格差は是正すべきだという規制が入ってきておりますけれども、労働法からすると割と異例のことです。もちろん、性差別など差別的な賃金支払いは禁止されていますが、それ以外は企業が創意工夫により、望ましい賃金体系を構築し、企業も労働者もより望ましい働き方を実現してほしいということで、労働法は介入を控えるというのが基本的なスタンスです。

そういうことで、今日のテーマは、全く素人でございまして、専門家の先生方の御意見を伺いながら勉強しているところですが、いくつか、コメントいたしますと、職務給へ移行するに当たって、その職務の価値はどうやって決めるのかということは大変難しいですが、今日出てきている議論には、二つの観点があると思います。一つは内部労働市場の中でその職務をどう評価するかという観点で、この13ページの課題①で、昇進したら残業代がもらえなくなり賃金が部下と逆転する。これはおかしいじゃないかという内部労働市場の論理だと思います。役職が上がっているのに、その前よりも賃金が下がった、残業代分を支払うべきだ、というのは、現象的に見るとそ

それはそうだよねということになるかもしれませんが、これは先生方から御指摘をいただいたように、残業代の減った分を払うということではなく、その職務の価値というものはそのようなものだという考え方が妥当である。そのとおりだと思います。

ただ、労働法としてもう一点、その議論を補強する論理となるかもしれませんが、労働基準法の下でも、管理監督者になると労働時間規制、割増賃金規制は適用除外となります。その結果、割増賃金をもらえません。残業代がもらえません。しかし、その管理監督者に該当するかどうかの判断基準は、第一に、どういった職務、役職、仕事をやっているかということ。第二に、その仕事を行う時間についての裁量はあるか。そして、三つ目のファクターとして、役職にふさわしい報酬がもらえているか。すなわち、労働法では、時間外労働に対する残業代が支払われない制度に移行した場合、そういった状態になっても、労働者保護に欠けるところがないといえるかという観点から、管理監督者という役職にふさわしい報酬が払われているかをチェックしています。

管理監督者についてはそういうことで、行政も裁判例を、役職にふさわしい報酬かどうかをチェックするということだったのですが、それが、実は裁量労働制については明示的に出ておりませんでした。そこで、2年前ぐらいですか、厚労省の検討会報告書で、裁量労働制の場合、やはり裁量労働という指揮命令に服さない、時間裁量のある仕事をしている人には、それにふさわしい報酬が支払われているというチェックを入れなければ、残業代の支払いを逃れる目的で制度が濫用されてしまうおそれがある。そこで、裁量労働という高度な職務を行っていると言うのにふさわしい報酬が支払われているという観点を入れるべきではないか、という提言をしております。

これは言わば内部労働市場の論理からして、こういった逆転現象については適切に対応する必要があるということだと思います。

もう一つは外部労働市場の観点からの議論です。高度人材、例えば、行政処分について取消訴訟が起こったら、行政訴訟の対応をしなければいけないこととなりますが、これは、普通の職員では、なかなか対応が難しいということで、法曹資格者を任期付で雇ったりしております。

そうすると、例えば、四大大事務所や五大大事務所の若手法曹を雇おうとしても、現在の報酬が公務員より、はるかに高いので、それ相当の給料を出さないと来ていただけない。外部市場で値付けがされている有能な人を公務に雇い入れようとしたときに、公務の内部市場の論理だけではうまくフィットしない。これからの公務でどう人材を確保するかという場合に、外部市場における値付けとの乖離をなくすべく、その職務の価値に見合った報酬という考え方を入れていくというのは、一つの重要な方向だと思います。

専門の先生方に教えていただきたいのですが、職務給の場合は、定期昇給はなしということになります。多くの企業が年功的な賃金、職能資格制度からの脱却と言っ

ておりますけれども、私の狭い知見では、全部職務給に変えているかといえば、そうではないと思います。職務給的なものを入れておりますけれども、職能給的な部分を残す。役割給とか仕事給とか、職務の価値を反映したような賃金は取り入れておりますけど、全部職務給にするかという、これは欧米における低位のジョブ型雇用では、当該職務を10年やろうか20年やろうか何ら昇給がない。そういう賃金制度では、言われた仕事をただ大過なくやればよいという、そういうような働き方が当たり前ということになってしまいます。それが、とりわけ若い人たちの人材育成にとって有効なのかということがあると思います。

今、我々が議論しているのは、そうではない管理職層とか、創造的な仕事をする層の処遇を考えておりますけれども、職務給をどこまでどう入れるかは、慎重に考えないと、公務全体の質が下がりかねないという問題はあろうかと思えます。

それから、もう一点、16ページの②のところで、職務の価値については恐らく青い部分は割と基本給的なところ、そして橙色のところで職務価値に応じて手当を増減させるということですが、人事異動のたびに、職務価値が変われば、上がる時はいいですけど、そうではない職務に配転された場合に賃金が下がるということだと、恐らく、人事異動が回らなくなってしまうと思います。

経済的な付加価値でもって、職務を測るという議論もありました。企業でも公務員でもやはり不祥事があった場合、その事後処理としてダメージ、マイナスをなるべく小さくするという組織にとっては非常に重要な仕事があり、これは誰かにやらしてもらわなければ困る。そういった組織にとっては重要な仕事だけれども、それは付加価値を上げるというよりもマイナスを留めるような仕事をどのように評価していくか。こうした付加価値はないかもしれないけれども必要な仕事を、誰かにやらしてもらいが必要があり、人事を回していく必要がある。これと、今回の職務給という給与の考え方をどう整合させるのかは、実は民間企業でもあると思っております。民間だとうまくそれに対応しているというような、お知恵があれば、ぜひ、勉強させていただきたいと思ったところです。以上です。

#### ○森田座長

はい、ありがとうございました。

#### ○峰岸委員

2巡目として、より具体的な論点と例示を申し上げます。まず、先ほどの次の段階、最終ゴールに向けての議論と当面の課題に分かれますが、長期的な検討において、職務給原則と報酬水準の原則を設定する必要があると申し上げました。職務給原則の言語化における長期的なターゲットの例として、指定職俸給表について申し上げます。現在、指定職俸給表には部長、審議官などが含まれ、職務給運用に近い形で常



に運用されていると理解しています。一方、当面の課題で問題となっている室長、課長は、指定職には含まれず、幹部職ではなく管理職として、行政職俸給表(一)の6級、7級から位置づけられています。例えば、この7級以上を幹部職として指定職に組み入れ、職務給原則を徹底的に取り入れ、人材マネジメントの人事管理方式も含めて見直す、報酬水準も抜本的に見直すことが考えられます。

管理職になる前の給与水準は民間給与のベンチマークとあまり大差がないという仮説があります。例えば、5級までの職員については職能的な運用を維持しつつ、管理職、すなわち幹部職についてはジョブ型的な職務給運用とし、ポストに応じた昇降給を可能とする仕組みを検討することが考えられます。一方で、5級までの職能給に近い部分については、在級期間の撤廃と役位・級の一体化を図ることが重要です。

これについては、指定職も含めた改善が必要ですが、在級期間の撤廃と役位・級の一本化により、1級～5級は職能的運用としつつ早期昇進の道を開く一方で、室長、課長は指定職に含め、職務給運用を徹底する。そのときに併せて、指定職の報酬水準の抜本的見直しとベンチマーク設定の変更により、報酬水準そのものを見直すことが考えられます。

このような改革をどこまで実施するか検討することが、まず一つ論点かと思っております。報酬水準は法律で定められていますが、管理職の報酬水準の考え方をどう変えていくのかが極めて大きな論点だと思っております。官民給与均衡の原則をアメリカが掲げていますが、これによりリボルビングドアとして官民の人材交流がなされる部分もあるわけです。したがって、一つは職務給原則を徹底するターゲットをどこに置くのか。そして、報酬水準原則の再設定を提言に入れるのかどうか。そのときに、海外をベンチマークとして、米英のように官民給与均衡の原則という観点で考えて、官民交流を活発にすることを目指すのか、独仏のように扶養原則や官公吏一般規程のような形で、米英とは少し異なる方向を目指すのか。ただ、これまでの議論から米英に近いコンセプトで検討されていると思いますので、先ほど工程表を時間軸でしっかり細かく考えるべきだという御意見もありましたが、併せて海外をベンチマークとしながら、どの方向を最終的に目指すのか、それを達成する職務給原則の在り方は何か、報酬水準の設定の仕方はどういうものか、についても議論を進め、可能な限り明確にして最終提言に反映させることが望ましいと考えます。

#### ○森田座長

はい、ありがとうございます。

私のほうからも、コメントさせていただきます。最終報告まであと議論は2回ということですが、大変、複雑で大きな問題です。ここで出す最終報告で細かいところまで詰めて、このようにすべきであるというところまでは、今の議論を伺っていてもそうですが、とても書き切れないだろうと思います。一つは、給与制度自体が非常に複雑であ

って、今もそうですけれども、最終目標はある程度ぼんやり見えますけれど、非常に色々な例外といいたいでしょうか、手当てをすべきこと、考慮すべきことがたくさんあるということ。もう一つは、この諮問会議が注目されている一つの理由としまして、やはり他の地方公務員も含めてですけど、全般の公務員の方にどういう影響を与えるのかということと、その公務員の給与制度をベースにして民間企業も相当、影響を受けるということになりますので、そこまで考えたときに、あと二回の議論で本当に詰め切れるのかということについては少し気になっています。

したがって、この議論自体は非常に重要だと思いますけれども、恐らく我々としては、何を確認するかという基本的なところを押さえた上で、あとの細かい検討は、人事院など別の場所で、詰めていただくという形に整理せざるを得ないのかなと思っています。

そういう観点から、峰岸委員から最初に御提示がございましたけれど、要するに最終的なゴールのイメージを明確にしておくということと、そこからバックキャストして、何をどこまでやるべきか、考えるべきかということ、その辺りについて少し、整理をしておく必要があると思いました。おそらく、次回事務局から、そうした形でのまた新しい御提案や資料を御提示いただけるものと思いますけれども、これからはどちらかと言いますと、そういう観点から、御発言をいただければ、より生産的になるのではないかと思います。いかがでしょうか。

○小林委員

よろしいですか。

○森田座長

はい、どうぞ。小林委員。

○小林委員

座長のおっしゃるとおりだと思っていて、やはり、峰岸さんがおっしゃった、官民給与均衡というものを私はゴールに置いておくべきであると思います。

バックキャストのイメージですが、あまり細かいことをこれがゴールなのだと各論を決めることには、私は無理があると思います。それは先ほど発言させていただいたとおりです。そうではなくて、概念とか向かう方向というものを明確に決めておくという意味合いでは、バックキャストで、ここにきちんとゴールを提案するということは大賛成です。その中に明確に官民給与均衡という単語と、民間との人材交流ということを含めて今まで随分議論されてきましたので、それをぜひ置いたストーリーづくりにしていきたいと思っております。

それから、職務給の徹底ということにつきまして、色々な企業がありますが、荒木先

生がさきほどおっしゃっていた御質問ですが、私が自ら数社経験した範囲で言いますと、民間企業の実態はハイブリッド型になっています。全ポストで職務給になっているということではなく、そのランクによって違ってきますので、ここはゼロイチではなく、きめ細かな考察が必要だと思っております。何が一番ふさわしいのか、それを見極めるためにも、冒頭に申し上げた、働く人の実態をくみ上げて、実際はこうだということを理解していくことが重要だと思います。

欧米の優れた事例に学ぶべきとは重要と思いますが、日本独特の働き方のすぐれたところ、日本が昔からやってきた、言われたこと以上のことをやるという、そういうカルチャーは失いたくないと思っております。「自分の仕事はここまでだから、これしかやらない」、「それは私のビジネスではない」というのは、私はアメリカで何度もそのせりふを聞かされて嫌な思いをしてきましたけれども、「私の仕事はここまで」かもしれないが、日本だったら、担当の隙間に落ちてしまった仕事を拾って渡してくれるということを、色々な人がやっています。エッセンシャルワーカーの方もそれ以外も含めてできているのが、世界から評価される日本のいい意味での特異性だと思うので、残すべきよいところは残して、変えるべきところ、悪しき伝統は大胆に変えていきたいと思っております。

もう一つ、大骨といいますか、今日議論することかどうか分からないですけど、給与を上げるという点について、できる限り、マーサージャパンの資料にありました上の役職にいくほど乖離が激しくなるということをなくしていただきたい。だから、先ほども官民給与均衡という言葉を入れてほしいと言いましたが、それを実現するための原資の確保が重要です。青天井で公務員の給料の原資が確保できるかということそうではないし、それでは国民の納得感もない、さらに原資はこのままで、いわゆる霞が関で働く方々の給料を上げるだけだと、他の公務員たちの原資が食われることになるので、給料が下がる人が出てくる。これではいけないと思っております。そのためには何をやるべきかということ、公務員の働き方の全体のパフォーマンスを上げる業務改革しかないと思っております。先ほど宮島さんがおっしゃった、公務員は一般的にコスト意識が低いというのは、残念ながら一般論ではその認識なので、そうではないのだということが周りから見えるような改革をきちんとやってもらうことが必須です。

一つにはその前提として、適正要員を把握するため、以前も申し上げました、ヘッドカウントでなく、フルタイムエクイバレントで、要員を正確に把握するという前提があり、さらにそれをにらみながら、公務員の業務改革、業務の断捨離、ICTやAIなど技術を活用して、機械でできるところは機械にやらせて、人間は人間にしかできないことを高い生産性で行うという改革を早急に行うということが重要だと思います。その結果、トータルコストが下がり、原資が捻出できると思う次第です。

事例を紹介しますと、国の組織という意味合いで、民間よりは国家公務員に近いと思うのでJAXAの事例を御紹介しますと、人の価値を最大限に高めて組織がより強

く進化するために、昨年、マネジメント改革検討委員会なるものを立ち上げて、役員から若手までオープンな議論を重ねました。11回の集中討議と、毎日、誰でも入れるTeamsで意見交換をしながら半年で報告書を作成し、それに沿って、積年の課題にも正面から向き合って根本問題の解決を図っています。たとえば人材不足問題について、共通要因や背景要因まで踏み込んで分析して、人材育成の再構築や初めて取り組む業務工数の見える化などの改革を進めています。その結果、会議のやり方も抜本的に変わって、役員会議が今まで毎週2時間かかっていたところ、1時間で済むようになり、さらに組織風土改革や役職員の意識改革を行うための具体的なアクションプランを作成して、現在、各部署が自分ごととしてPDCAを回しています。忙し過ぎて抜本的な業務改革をする時間がないことが大きな課題であったJAXAには無理だと思っていた問題の解決も、強い原動力と共通認識があればできることが分かりましたから、公務員もぜひ、ここで大々的な業務改革で生産性を上げるということをセットで行うべきだと思います。

今日の議論かどうか分からないですけれども、原資確保という観点から、他の人たちの給料を食うということではなく、みんなが納得いく形で、俸給を上げるためには公務員の業務改革が必須であるということを申し上げました。以上です。

#### ○森田座長

はい、ありがとうございました。あと、いかがですか。峰岸さん。

#### ○峰岸委員

繰り返しになりますが、職務給原則について言語化と整理が必要だと考えます。一方、既に言及した事項に加え、給与水準の原則に対して抜本的な見直しの要否と方向性について検討が必要です。民間との採用競争力を確保するためには、外部労働市場とのシームレス化が不可欠であり、海外比較等を踏まえた検討が必要かと思います。具体的には、新たなベンチマークの設定の是非、ベンチマーク先の見直し、産業平均か大手民間企業を基準とすべきか等を検討すべきです。さらに、国会議員と国家公務員との整合性確保や、必要な原資の確保の検討も必要かと思います。これら給与水準原則の抜本的な見直しに関する基本的な考え方の整理も重要な論点と考えます。

当面の課題でいうと、既に各委員から指摘があったように、残業問題は働き方改革による残業削減と生産性向上にフォーカスすべきだと思っています。

室長、課長の給与対応に関しては、他律的業務の定義や範囲を明確にした上で検討を進めるべきだと思います。これは職務給原則における例外措置として位置づけられる可能性があります。先ほどの荒木先生の御発言から必ずしも例外とは限らないのかもしれませんが、いずれにしても他律的業務に関しては、その論点を見極めていく

ことが重要かと思えます。

最後に、役位と給与の一体化および在級期間の撤廃は実現に向けて確実に進めていただきたい。これら当面の課題を着実に実行に移しつつ、次の課題について問題提起を行っていくことが適切と考えます。以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございました。では、荒木さんどうぞ。

○荒木委員

14ページに次なる段階ということで、職務給原則の一層の徹底と職務分析・評価を活用した報酬の徹底ということで、先ほど申し上げたことに対応して、管理職以上の層と非管理職層については、既に分けて対応すべきだという方向性を打ち出していると思います。非管理職層については、その※で書いてあることで、育成期間の給与上昇の在り方というあたりになりますと、この職務給という話とどう整合するかということが問題だということがありますので、その職務給原則の一層の徹底ということの意味合いを少し詰めていただくと、全体で整合性が取れるかと思えます。

我々が非常に危機感を抱いているのは、管理職員以上の層、ここに有為な人材がもう集まらなくなるのではないかということです。民間と比べると、そこには大きな乖離が生じている。公務員で管理職になったとしても、先が見えて、これだと仕方がないというようなことであれば、いい人が来てくれないということだと思います。やはり、公務に入っても、自分の能力を発揮すればこういった報酬がきちんともらえるという見取図が示されていることが大事だと思います。10頁のマーサーの例でありましたとおり、管理職に上がっていくと、民間と大きな格差があるわけですが、人事院勧告では、今50人以上の、中小企業まで含めたところで比較しています。管理職層の比較をするときにそれは合理的かということは、国民にしっかりと説明することが大事だと思います。

他方で、民間との格差、人事院勧告が民間準拠で提案しているのは、根本的に公務員は団体交渉権がないことに起因しております。勤労者については憲法28条で団体交渉権・団体行動権を保障していたところ、マッカーサーが団交権を奪い、その代償措置として、人事院勧告で給与を決める。だから、それで何とか憲法違反状態について説明がつくということで、公務員の給与は決まってきたということがあります。この管理職層について考えますと、例えばドイツでは、いわゆる職員アンゲシュテルテと官吏ベアムテとに分かれておりまして、普通の公務員には、団体行動権・団体交渉権があります。そこで、団体交渉で決めていく。

団体交渉の結果給与を上げるということになり、予算が足りないとなったら、議会で予算を組み替えるということも予定されています。一般の職員には、そういう制度

で団体交渉の結果を給与に反映させる仕組みがありますが、官吏になると、そういう団体交渉制度の適用はない。我々、今、議論しているのはその官吏と言われるような上層部の人たちについて、団体交渉権がないから民間準拠で決めますという論理が、そういう団体交渉権をそもそも与えられないような、上層部分の官吏職の公務員について民間準拠にするということの理屈は何ですかということをもう一つ考えておかないといけないと思います。

これは冒頭申しましたとおり、当該組織で、働いている方の満足度が上がって、そして、組織としても高いパフォーマンスを達成するための色々な人事管理の工夫を民間ではやる、これを基本としております。公務においてもそういった観点は重要で、やはり団交権が奪われているからという論理ではなくて、公務が国民のためによりサービスを提供するためにどういう組織で、どういう給与体系である必要があるかという観点から、このように民間との賃金格差があったのでは有為の人材を集めることも、また、保持することもできないということで、組織の論理としても、そして、国民に対するサービスの質の維持という観点からも、こういった観点を給与を組み直していく必要性があるというのが一つの説明かと思いました。以上です。

#### ○森田座長

はい、ありがとうございます。ほかに、いかがですか。事務局からも何かあれば、非常に重要な議論になっているかと思えます。

役田さん、お願いします。

#### ○役田総括審議官

本日は非常に貴重な御意見をいただきまして、ありがとうございました。お伺いしていて、一つ一つ非常に納得するといいますか、深く考えさせられる論点の御提示があったと思っております。

御指摘を踏まえまして、事務局としましても、関係部局と相談して、より本日の委員の問題意識に沿った整理をさせていただいて、次回、御議論をお願いしたいと考えてございます。

#### ○森田座長

はい、よろしく願いいたします。では、総裁、どうぞ。

#### ○川本総裁

はい、ありがとうございます。非常に貴重な御意見をいただいている、大変にありがたいと思っています。

昨年9月に、諮問としてお願いをしたのは、前例にとらわれず、抜本的に、大胆に、

変革のためのグランドデザインをお願いしているというところでもあります。それで、影響が大きいとか、もう回も重ねてきて、あと2回とかになってきますと、委員の皆さんが遠慮される場合があるように思います。そのようなことがあってはいけないと思ひまして、一言申し上げます。事務局が困らないようにとかですね、お気遣いのないように、御遠慮なく御発言いただければと思います。

#### ○森田座長

はい、心強いお言葉だと思います。はい、宮島さん、お願いいたします。

#### ○宮島委員

大変心強いお言葉、ありがとうございます。正直これは無理だろうなということが、心によぎってしまったりしていることは確かでございます。今、人事の関係の方とヒアリングはされているとおっしゃっていましたが、私の個人勝手ヒアリングによると、同じ組織でも人事の人と新人あるいは10年生と全然違います。

だから、仮に人事の人たちが「いや、若者からちゃんと話を聞いた」と言ったとしても、自分の組織の上司に本音を言っているかどうか分からないので、今から、一から人事院が聞きに行くということではないですが、できる限り今回ターゲットにしている若い人にもきていただきたい。新卒、学生が就活で話を聞くのは40、50の人ではなくて、少し上の先輩、5年生とかせいぜい10年生までの先輩の話を聞いて自分の進路を考えていることを踏まえますと、その若い世代が「おお、変わるな」と、後輩にこの仕事を勧められるなど思えるところが必要だと思うので、何らかの形でその意見は聞いてほしいと、取り入れてほしいと思ひますし、そこにアピールしているかどうかを常に意識したいと思ひます。

二つ目は、これは確認で、この部分は今回の議論のフレームから外していいのかどうかということの確認ですけど、今回この諮問会議が始まって意見を色々な人に聞いたときに、意見がありました。今の定員ではもう話にならないと思ひているから、何とかしてくれと。例えば省庁によっては、確かにポストはあるものの、兼務だけで、省によっては明らかに仕事が増えているのにそこに定員が増やされていないような現状がある、それは、今回のフレームの中に入るかということの一つ確認したいと思ひます。

三つ目は、ざっくりばらんな議論を初期にしたときに申し上げましたが、昔と違うのは、福利厚生が状況が大分変わりましたよねと申し上げたと思ひます。つまり、私が若い頃、確かに公務員の方々のお給料は低かったですけど、赤坂とか渋谷付近に住んで、そして、とても住居費も少なく、古いかもしれませんが、ということがあって、そういうのが何もない会社の、しかも税金を抜いたことを考えると、結構ですね、3、400万円ぐらいの差の部分はそので手当てされているなどという感覚を持っていました。でも、

宿舎に関してはかなり絞られたり、色々なものが絞られたりして、実質的なメリットと思われたものがことごとくなくなっているという事実と、昔は海外に赴任するとある程度貯金ができるというような話も聞いておりましたが、今はむしろ持ち出しになるというような話も聞いておまして、実際この官民格差というのが、どの程度響いているか、いわゆる報酬の実質という意味では気になっておりました。

ただ、それを報告に入れるにしても、福利厚生が民間に沿うとか、せめて非常に劣後しないレベル、その場合も、比べる相手が難しいということもありますが、視野の中に入れるのかどうか、その辺りの事務局の考えを聞かせていただければと思います。

### ○植村審議官

はい、ありがとうございます。もともとこの会議は聖域なく議論するというので始まっていると理解しています。実際、中間報告の前の議論のときにも、定員の話とか、実際に御意見があったところでもあります。したがって定員にせよ、福利厚生にせよ、公務員の人事管理、人材確保に有益な議論であれば、それはそれで問題ないといえますか、やっていただければと思います。ただし、定員につきましては、内閣人事局が所管されているということが、留保でございます。

一方、先ほど今後の残された議論の回数は2回であるという話がありましたが、実際には、中身のサブの議論と、その後は、最終提言に向けて文章を整えていくという議論になるということで、各論を御議論いただく時間はあまり残されていないことも事実であります。

したがって、今回は、本日の職務ベースの人事制度・運用に関する議論の続きをしていただくイメージでありますけれども、そこまでに収まらなかった場合は、例えば、その後、最終提言に何を盛り込んでいくべきか、盛り込んでいく中で、どういうふうに文章を肉づけしていくかという御議論の中で、要員の問題とかですね、あるいは福利厚生とかですね、文章を詰めるプロセスでどう整理、調整し、表現していくかというやり方もあるかなと思いました。

### ○小林委員

すいません。今のところでよろしいですか。

今の件で二点ございます。次回何をやるかという話です。

そろそろ、国会議員との折衝、原資問題、ベンチマーク先を設定するといった項目の検討も必要と思いますが、次回のアジェンダを決めて、資料作成に取りかかれる前に、今まで議論した多くのテーマの優先順位を確認していただきたいと思います。時間もないですが聖域なき議論をしたいですし、ここは外せないと思っている部分が外れてしまうとまずいと思っています。そこで、テーマですが、項目がたくさん並ぶと思いますが、優先順位をつけるけれども切り捨てることはしないで、中心的に議論す



るもの、ドキュメンテーションの中で触れるけれども、中心的な議論のポイントではないものとか、あるいは、フォーカス外のもの。それらを整理していただいて、委員の共通認識にさせていただくと、漏れなく、しかも忌憚のない議論ができると思います。

もう一点は、内閣人事局から審議官が御出席いただいているのでお伺いしたいのですが、先ほど宮島さんがおっしゃった兼務問題はすごく重要です。JAXAでもものすごく多く、業務の中で「併任」と言っており上司が4人いるケースもあるのですが、それで、併任の場合ヘッドカウントで数えられてしまうとたとえばAさんが4人いることになってしまっております。それは全く現実には即していないので、FTE、フルタイムエクイバレント、フルタイム換算でやってくださいということで、最近ではエフォート率というものも徹底しています。例えばAさんが均等に4か所併任していたら、1か所は25%のエフォート率になります。4分の1人というようにカウントしていますが、国家公務員はヘッドカウントではなく、そのようなカウントをされておりますかね。この要員に対して今これだけ満たされているというようなことをカウントするときに、Aさんが分身の術を使わないで、きちんと、4分の1人とか3分の1人、そのような計算をされているのでしょうか。

#### ○森田座長

内閣人事局の砂山審議官からお願いします。

#### ○砂山内閣人事局審議官

はい。オブザーバーの立場で恐縮でございますけども、御発言ございましたので、お話をさせていただきたいと思います。

いくつかの議論が、少し混在をしているかなと思いますけれども、私ども内閣人事局では、業務に対してポストなりあるいは定員を配分しているということをしておりません。ですので、仕事量で考える、そのようなFTE的な考え方とはまた別の議論になります。そのようなFTE的なカウントではなく、業務に対してポスト、あるいは、その定員というものを割り振ります。

先ほどの宮島委員の御議論でも、各省は定員が削られているので大変ですというお話もありましたが、一方で職員が兼務をしているという話もあります。実際に起こっていることはですね、定員は割り振っている、ポストはあるけれども、人材が確保できないので、1人がいくつも兼務をしているということです。内閣人事局でポストなり定員を十分に割り振っていないではなくて、先ほどの川本総裁のお話にも通じますけども、定員に充てられる人材が確保できていないというところが、どちらかという喫緊の課題かと思っております、現状はそのような感じになっています。

ですから、各省から定員が削られて大変ですということをお聞きになるというのは、実際のところどういう構造の議論をしているのか御理解をいただいた上で、コミュニ

ケーションを取っていただくと、紛れがないのかなと思ってございます。

○小林委員

分かりました、こういう理解でいいですかね。内閣人事局でやっておられるのは、必要な定員を決めており、その定員を示すまでであって、そこに例えば、兼務している、併任が4つかかっている人が4つの部署を兼務して、そこに1人が充当されているから、定員1に対して要員1がもう満たされているという判断までされているわけではないということよろしいですか。

○砂山内閣人事局審議官

あくまで組織なり定員なりの配分までですね。

○小林委員

分かりました。

○砂山内閣人事局審議官

人をどう配置するかという点は各省の人事運用の世界に入っております。

○宮島委員

せっかくなので、御質問をしたいです。

そうすると最近、目立つのは、各省から、内閣官房にものすごく人を集めていて、そこに優秀な中堅とかを出すということの苦しさをよく訴えられていますよね。それは、つまり各省においては定員が既に振られていて、その仕事は別になくなっていないから定員は振ってあるけれども、Aさんは内閣官房に放出したと、だけどAさんの代わりに別の人を充てることができないということが起きているんですか。

○砂山内閣人事局審議官

そうです。内閣官房の場合には時々の課題に応じてですね、柔軟に定員を割り振ったりしておりますので、各省の定員はそのまま、別枠で内閣官房の定員を増やすということがございます。そういう中で各省は、人材の供給を求められた場合は、自分のところを我慢して内閣官房に人を提供するということがございます。そうしますと、各省ではどうしても欠員が生じるという構造になります。

○宮島委員

分かりました。さらに追加で御質問です。そうするとそこに残っているのは、定員枠は残っていて、例えばポストで言うとその人に対し配分できるはずの、そういう計算

式ではないけれども、お給料もあるから、各省でAさんがいなくなって空いたから中途採用しようと思えば、そこはかなり自由にできるということですか。

#### ○砂山内閣人事局審議官

そうですね。人件費との関係はございますが、中途採用でという手は可能性としてはあるのではないかと思います。

#### ○野口総務課長

いわゆるプロパー職員であれば、内閣官房に出向しても、いつかは戻るようになります。

#### ○宮島委員

戻る場所がなくなるということは理解しました。ただ、最近、内閣官房に代わる代わる出しっ放し状態という話を聞きます。

#### ○森田座長

ありがとうございます。この話は大変重要な話ですが、あとはよろしいですか。

はい。色々重要な議論をしているうちに時間が少なくなってきたようです。私もコメントといいましょうか、気になっているところですけども、先ほど申し上げましたように、最終報告までにどうするかということで、やはりきちんとしたその骨子というか、論点を提示して方向性を示すというところが、最終報告の在り方かと思っています。そのときに、できることだけではなくて、躊躇せずに、大胆に書けという総裁の話もあったと思いますので、私は一応事務局にも関わっているものですから、やや複雑な思いで聞いていましたが、そのような形で出すべきではないかと思っています。

これまでの議論の整理をするわけではないですけど、印象といたしましては、総裁が指摘されましたように、とにかく今、優秀な人材が集まらないという状況が出てきているわけで、これがそう簡単に景気が良くなるかとか、悪くなるから集まってくるとかそういう状況ではないと思います。これは、人口動態から見ていると明らかに、生産年齢人口といいましょうか、その世代の人たちが減ってきているわけです。しかし、他方では非常にニーズが増えてきているところなので、その意味で言いますと、明らかにこの現在の国家公務員制度ができたときと背景の事情が変わっているということだと思っています。

先ほど荒木委員のほうから、人事院の在り方として、団体交渉権が制限されているときに、労働者の権利を守るために、憲法上の根拠に基づき、人事院が給与勧告という機能を担うことになりました。かつては、そういう形で公務員を守らないと、彼らの権利は守ることでできなかったわけです。けれども、今、民間企業で起きていることは

何かというと、そういうところはさっさと辞めてもっといいところへ移ってしまうということです。そういう人たちに対して何をどう保護するのかというのは、前提条件が相当変わってきていると思います。それをどう認識するかというところで、そういう形で、言わば労働市場が流動化するといいたいまいしょうか、優秀な人たちは自分の能力に応じた形での処遇・給与が得られるようなところに移動していく。全員が全員そうとは言いませんけれども、そういう傾向が出てきたときに、そういう人たちをどうやってつなぎ留めておいて、そして、公務に従事してもらうのか。そのための給与の仕組み、待遇の在り方というものを考えていかななくてはいけないということがベースになってくると思います。

これは、別の面で言いますと、地方公務員の方でも、やはり地域によっては人がとにかく集まらないという状況になっておりまして、いずれにしても、かつてのそうした人材の買い手市場から、売り手市場に今トレンドが変わってきているということをまず認識する必要があると思っております。その意味で言いますと、従来型の人事システム、いわゆるメンバーシップ型というものを維持していくというのは、そもそも前提が成り立たないと、私自身は感じております。

したがって変えていく方向としては、いわゆるジョブ型といえますか、職務給型になるとは思いますけれども、具体的にそれはどういうもので、どうワークするかということについては、まだ見えてこないところでございます。

峰岸さんがおっしゃいましたように、そのところはある程度イメージを明確にして、ゴールとして示していくというのは、これは大変重要なことではないかと思えます。色々な意見が出て、確かにそうだという意見と、それはとんでもないという批判が出てくるところだと思いますけれども、ただ、そういう形で一つの目標と言いたいまいしょうか、それを示してみるというのが重要だと思います。むしろ、人事院のこの諮問会議もそうですが、これから大変になりますのは、バックキャストして現状がどうだということが分かったとしても、そのゴールにどうやって到達するかというそのプロセスが非常に難しいところだと思います。先ほど13ページの図で、残業時間のお話も出てきて、時間分の残業手当をカバーするために、管理職の給与を上げるというお話がありましたけれども、これも一つのやり方だと思いますが、基本的にジョブ型になった場合、考えなければならないのは、働いた時間に応じて賃金を払うというやり方も、これはなかなか難しいところですが、やはり、ベースとなる原則で見直すべきでないかなと思います。

このやり方をしますと、極端な例でいえば、能率を下げれば下げるほど、給与が増える、手取りが増えるということにもなりかねません。そうではなくて、そこはジョブで、なすべき仕事をきちんとジョブディスクリプションで示せるならば、それを達成して、早く達成するならば、残った時間はその人の有意義使い方を使っていいのではないかと、そういう意味で言いますと、小林委員がおっしゃいましたように、いわゆる生産

性といいましょうか、ヒューマンリソースに対して投資に対するそのリターンの効果はどうだという、そういう形での人材の集め方といいましょうか、処遇の仕方というものも検討されていいのではないかと思います。

ないとは言いませんけど、現状では、時間の管理が難しくなっておりますし、あるメディアを見ますと、非常に優秀な方だと思んですけど、早く仕事を終わらせてしまって、勤務時間内にお昼の準備をしたとかで処分を受けたという人がいるんですが、それは変ではないか。何らかの事情があったとは思いますが、逆にそれだけ早く、彼が仕事をそれだけ早く終わらすことができるならば、ほかにその方の時間の使い方があったのではないかと。そういう発想自体が重要だと思います。

何を申し上げたいかという、長くなりますけれども、我々が考えているときに、そのゴールにたどり着くまでの障害とまでは言いませんけれども、検討しなければいけないのは、我々のこれまでに染みついたその意識と言いましょか、考え方の問題です。一つは今申し上げました時間による管理の考え方で、もう一つは、難しいところですけど、やはり時間とともに給料というか報酬が上がっていくという、裏返して言いますと、下方硬直性といいましょか。その考え方に縛られている以上は、いわゆる給与アップをしていきたい場合には、総人件費が増えざるを得なくなってくるのではないかと。そうした、何といいましょか、考え方にとらわれているところがあるのではないかと思います。

確かに、裏返して言いますと、荒木さんも指摘されましたように、その契約で言われたことしかやらなくて、もう少し頑張ってくれればうまくいく、全体がうまくいくのにと、そういうケースもあろうかと思えます。私もアメリカにいたときに、さんざん見てきました。1人の人がもうパニックになっている一方で、隣の方はぼうっとしていて、私が「手伝ってやらないのか」と言ったら、「私の仕事じゃない」と。それはあると思えますけど、これは、何というか、人が悪いというより、アサインメントの仕方が悪いのであって、マネジメントの問題だと思います。

そういう意味で言いますと、そのマネジメントも含めてですけども、全体としてそういう基本的な前提が変わったこと、それに対して新しい考え方を取り入れなければならないこと、その新しい考え方として何を検討するのかということ、その新しい考え方を実現していくために、今、何を我々の、特に意識とか制度ですが、その何を変えなければいけないのか、そういうことを指摘していくということが重要ではないか、私自身は今日の話をもとに感じてるところです。

あまり、司会者が長く話すのはいかがかと思えますので、これぐらいにしますけれども、事務局とは後で御相談しますけれども、そういう形で少し整理をしていくということが必要ではないかと思っております。

あとは関連する問題で、国会との関係というのはなかなか微妙なところだと思えますけれども、これも皆さん、公務員の人事管理の在り方については必ず指摘される論

点ですので、全く無視していいのかどうかというのは、少し考えなければならぬと思います。

もう一つは、宮島さんが指摘された定員のお話です。実は、私も行政学をやっていたものですから、総務省、当時は総務庁の頃かもしれませんが、行政管理局ですね、要するに職務の量と定員との関係を何とか科学的に決める方法というのはないのかという、研究といいたいましょうか、検討をしたことがあります。実質的にはなかなか難しいですけども、逆に言いますと、そのジョブ型のベースになっております、最初、我が国の国家公務員法が目指した科学的的人事行政では、それも一つのベースになっておまして、これだけの仕事にはこれだけの人が必要であるという何らかの計算の根拠がなければ、やはり、適正な人事管理ができないのではないかと。それが、実際には難しいというので、どんどん増えてしまっただけから、今度は非常に荒っぽく総枠をかけてしまったというのが、今の問題です。

ただ当時と比べまして、行政の事務量といえますのは、私もいくつかのお役所で、色々な仕事に関わっておりますが、かなり増えていると思います。それはもちろん、それぞれのやり方で生産性を上げることによって対応できるところがかなりあって、そうしてきたと思いますけれども、やはり、それにも限界があるのではないかと。例を挙げると時間がなくなりますのでやめておきますけれども、その辺りのことについても、やはり、これからの公務員の働き方、兼業の問題もそうですけれども、考えるときには、論点として挙げておくべきと思っております。

今日の御議論を整理できたかどうか分かりませんし、また事務局と相談してどこからどういう形で書けるかということは検討したいと思っておりますけれども、最後に、これもという御発言があれば御発言ください。皆さんよろしいでしょうか。

はい、それでは大変活発な御議論をありがとうございました。今日いただいた色々な意見を踏まえまして、事務局で検討していただきたいと思っておりますし、また、それについては御連絡したいと思っております。最後に事務局から連絡事項があれば、よろしく願います。野口さん、どうぞ。

#### ○野口総務課長

はい、ありがとうございます。事務局でございます。二点ほどお知らせいたします。一点目は本日の議事内容の情報の取扱の関係でございます。本日の議事は、冒頭申し上げましたとおり、次回の会議とも一体の議論とさせていただきますため、ブリーフィングは行いません。また、資料につきましては、次回13回会議の終了以降に人事院のウェブサイトにて公表する予定でございます。議事録につきましては、公表前に委員の皆様へ議事内容の御確認をお願いさせていただきます。これが1点目でございます。

二点目でございます。次回の会議でございますが、次回は11月12日火曜日15時30分から開催させていただきたいと存じます。事務局からは以上でございます。

○森田座長

それでは、これをもちまして第12回の人事行政諮問会議を終了いたします。本日も御出席いただきありがとうございました。

また、次回もよろしく願いいたします。