

第12回 人事行政諮問会議 事務局説明資料

目次

01 これまでのまとめ(中間報告・令和6年人事院勧告・報告)

02 職務をベースとした人事制度・運用における課題等

03 課題への対応の方向性

参考資料

01 これまでのまとめ(中間報告・令和6年人事院勧告・報告)

01 これまでのまとめ(中間報告・令和6年人事院勧告・報告)

① 人事行政諮問会議中間報告での整理

- ・ 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。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、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が求められていると指摘。

能力を有する人材に対して重要な要素

- ・ 採用年次ではなく能力や業績面の適切な評価による年齢に関係ない権限と責任のある重要なポストへの登用
- ・ その高い市場価値に見合った競争力のある適切な報酬額



職務給の原則を徹底し、職務をベースとした人事制度・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が必要

施策の実現に向けて着手すべき内容

- ① それぞれのポストにおける職務内容やその職務を遂行するために必要なスキル等を明確化
- ② 職務にきめ細かく対応した報酬の実現



採用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

01 これまでのまとめ(中間報告・令和6年人事院勧告・報告)

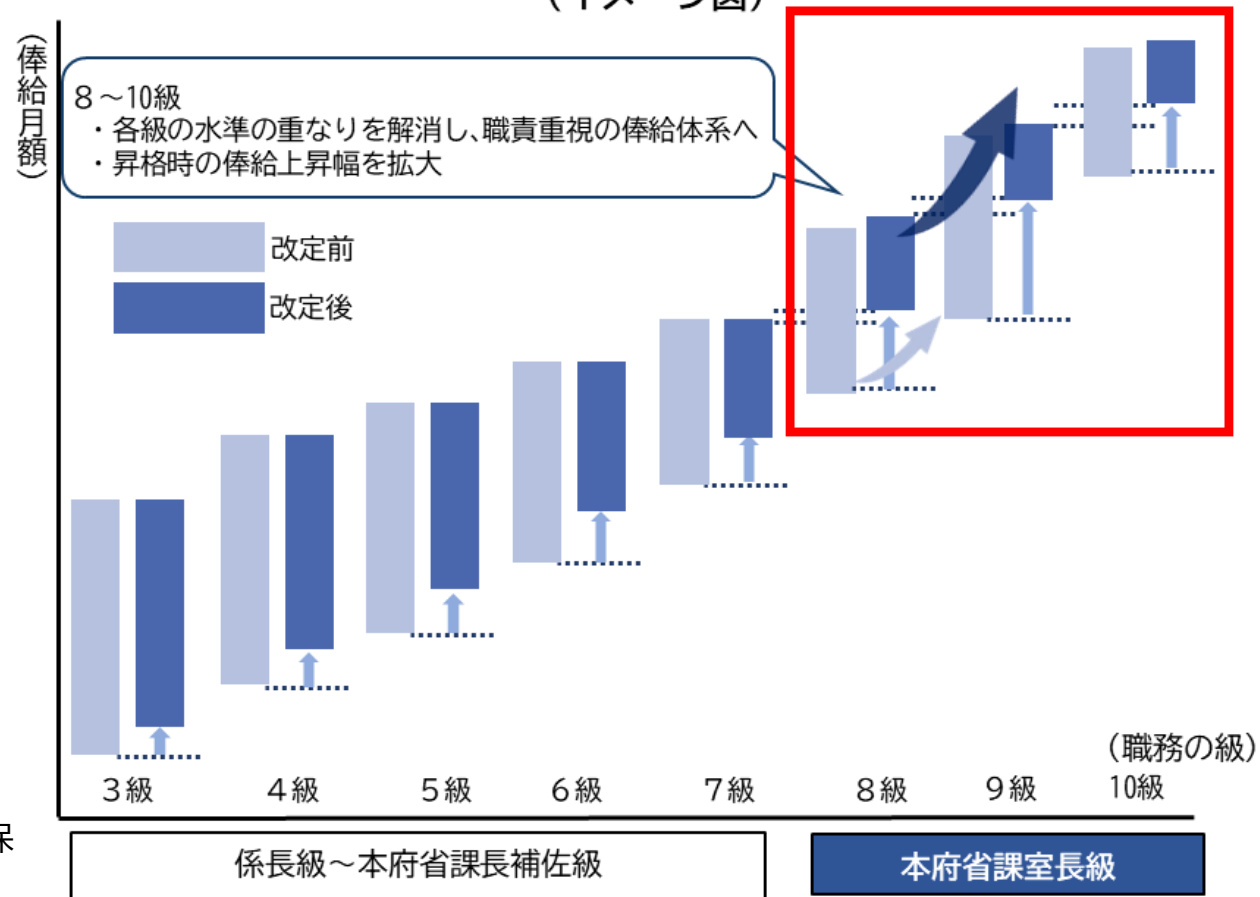
② 給与制度のアップデート

- 本府省課室長級について、職務・職責を重視した俸給体系に刷新(令和7年4月実施)。

- 各級の初号の額を引き上げつつ職務の級間の水準の重なりを解消
✓より職責を重視した俸給体系となるよう大幅見直し
- 昇格時の俸給上昇幅(最大5万円の上昇)拡大
✓昇格により給与が大きく上昇する仕組みに
- 昇格による給与上昇を基本とし、成績優秀者は昇給でも更なる給与上昇を確保

※このほか、係長級～本府省課長補佐級についても、各級の最低額を引き上げ、若手・中堅の優秀者層が早期に昇格した場合の職務や職責に応じた給与上昇を確保

【係長級～本府省課室長級の俸給水準(行政職俸給表(一))】
(イメージ図)



01 これまでのまとめ(中間報告・令和6年人事院勧告・報告)

③ 公務員人事管理に関する報告

- ・ 在級期間に係る見直しについて早急に検討を進めるとともに、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ことを報告。

令和6年 公務員人事管理に関する報告(抄)

(職務ベースの報酬設定、能力・実績主義の徹底)

諮問会議中間報告では、優秀な人材の確保のため最も優先して対処しなければならない問題として、本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担う職員の早期選抜や給与処遇の在り方が挙げられている。その上で、採用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が対応策とされている。

本院は、そのために整備すべき事項として、**昇格における要件の一つである在級期間に係る制度・運用の改善の必要性が指摘されていることを踏まえ、関係者の意見を聴きながら、その廃止を含めた見直しについて早急に検討を進める。**

また、今後の人事行政諮問会議の議論も踏まえながら、職務内容等を明確化し、職務の重要性に見合った報酬水準を設定するなど、国家公務員法に定める職務給の原則や能力・実績主義の徹底に必要となる施策の実装に向けた検討を進めていく。

さらに、諮問会議中間報告のほか、本院参与会、公務員問題懇話会等において、公務における人材確保が危機的となっている大きな要因として、官民給与の比較を行う際の企業規模が挙げられ、その引上げの必要性が強く指摘されている。**今後、本院として、人事行政諮問会議等の議論を踏まえつつ、各方面の意見を聴きながら、人材確保の要請も考慮した適切な報酬水準の設定に向けて、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。**

01 これまでのまとめ(中間報告・令和6年人事院勧告・報告)

④ 中間報告・令和6年人事院勧告・報告を踏まえて検討すべき課題

- 今後の課題は、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を対象に、職務給の原則を更に徹底するために必要な取組を検討すること。

職務給の原則の更なる徹底のための具体的な検討課題

- 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
- 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課題への対応(在級期間表の在り方の見直し等、年次を重視した制度運用の見直しを含む)



実施できる施策から順に措置し、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段階的に実現

02 職務をベースとした人事制度・運用における課題等

02 職務をベースとした人事制度・運用における課題等

① 国家公務員における職務給制度

- 「職務給の原則」の下、職員の就いているポストの職務に応じた俸給表と職務の級を決定。
- 職務の級は、職務の複雑、困難、責任に応じ、級別標準職務を「物差し」として個別に決定。
- 役職段階や定性的・相対的な重要度・困難度に基づく基準であり、ポストの職責を定量的に評価するものではない。

行政職俸給表(一)【民間の事務・技術職に相当する行政職員に適用】の級別標準職務（本府省の場合）

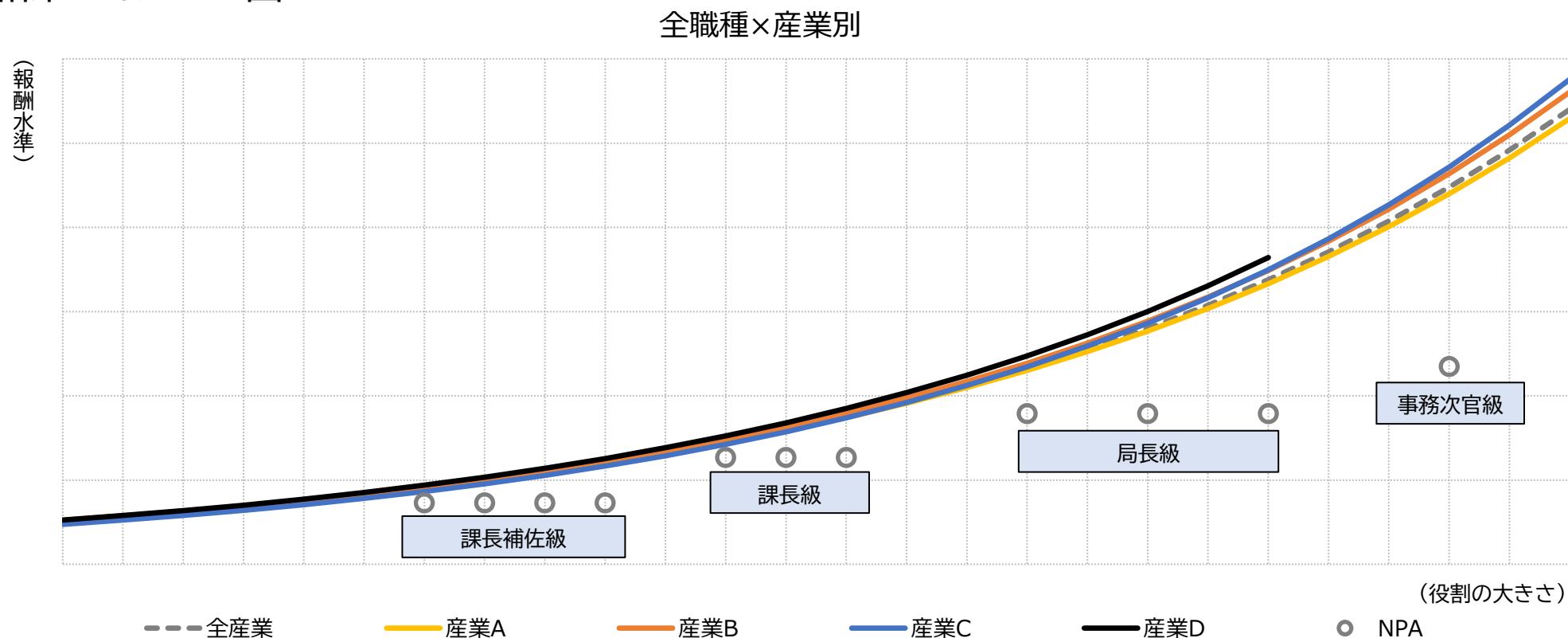
1級	定型的な業務を行う(係員の)職務	6級	困難な業務を処理する課長補佐の職務
2級	主任の職務 特に高度の知識又は経験を必要とする業務を行う(係員の)職務	7級	室長の職務
3級	係長又は困難な業務を処理する主任の職務 特定の分野についての特に高度の専門的な知識又は経験を必要とする業務を独立して行う専門官の職務	8級	困難な業務を所掌する室の長の職務
4級	困難な業務を分掌する係長の職務	9級	重要な業務を所掌する課の長の職務
5級	課長補佐の職務	10級	特に重要な業務を所掌する課の長の職務

02 職務をベースとした人事制度・運用における課題等

② 人事院内での職務分析・評価の試行

- 令和5年度に、人事院内の数ポストの役割の大きさを、民間の職務評価手法(要素別点数法)により測定。
- これにより得られた職務評価の結果等に基づき、役割の大きさに応じた報酬水準の民間との比較を実施。
- 職務価値の高い課長級以上は、報酬水準が市場を下回る傾向にあった。

試行結果のイメージ図



※ 同事業を実施したマーサージャパン社作成の調査結果を参考にしたイメージ図。公務の給与は令和5年勧告後の国家公務員モデル給与例。

02 職務をベースとした人事制度・運用における課題等

③ 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

- 公務において要素別点数法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は様々な課題がある。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。

試行で用いた職務分析・評価手法に関し公的機関への適用に当たり課題となった点

- 組織全体の位置づけを民間と同様の方法では評価しにくい
(売上高等の経済的付加価値指標を適用し難い、業務の社会的影響が必ずしも規模で決まるわけではない)
- 権限委譲の在り方や、折衝の在り方に民間との違いがある 等

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

職務分析・評価に
おける課題

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
→ 府省内・府省間の納得感を得られるか

給与水準設定に
おける課題

ポストごとの絶対的な給与水準の妥当性(外部競争性)を検証する必要
→ 官民で適切な比較対象をどう見出すか

 公務組織におけるサンプル調査を重ねながら、活用に向け検証

※実施に向け予算要求中

03 課題への対応の方向性

03 課題への対応の方向性

① 職務給の原則を踏まえた当面の課題への対応

- まずは現行制度下で、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、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。

課題① 本府省室長級の給与水準

現状 恒常的に超過勤務を行っていた者が昇格すると年収減

	モデル年収 ※令和6年勧告による改定後		
本府省課長補佐 (行(一)6級) ↓ 昇任・昇格 本府省室長 (行(一)7級Ⅱ種)	超勤なし 約880万円	超勤月45時間 約1,080万円	超勤月60時間 約1,140万円
	約1,040万円 ※深夜の臨時緊急業務を月4回行った場合、約1,070万円		

※令和6年度中に行(一)6級49号俸から7級29号俸に昇格した場合の試算。扶養手当、住居手当等は含まず、勤勉手当の成績率は「良好」。

方向性

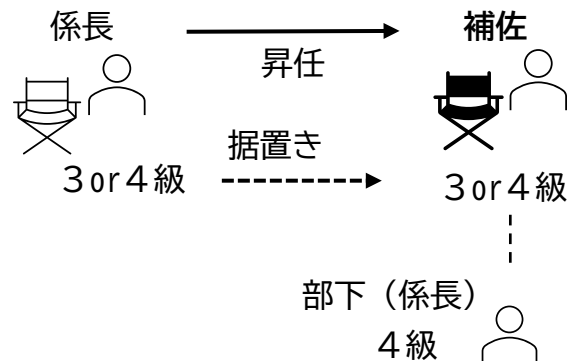
本府省室長級の年収水準を引上げ

- ※以下のような方策を複合的に検討
 - ・本府省室長級の俸給水準引上げ
 - ・俸給の特別調整額（管理職手当）の改善
 - ・超過勤務に対する対価の支払い

課題② 役職と給与上の級の対応

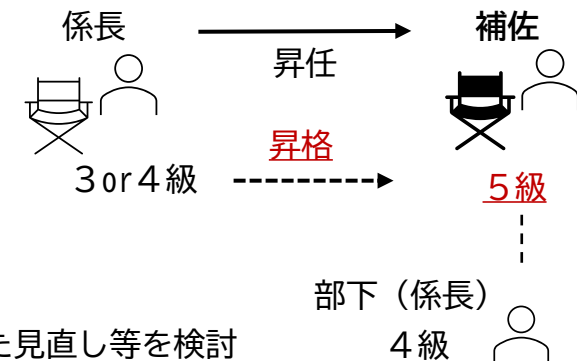
現状

課長補佐に昇任したが職務の級は係長級のままのケースや、これにより直属の上司・部下間で職務の級が逆転するケースも



方向性

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



※在級期間表の廃止を含めた見直し等を検討

03 課題への対応の方向性

② 次なる段階：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

- 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、これに対応した報酬水準の設定が必要。
- 職務分析・評価の手法を定着・発展させた上で、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。
- 検討に当たっては、管理職員以上の層と非管理職員層などの職務の違いも踏まえたアプローチも必要。

管理職員以上の層

※給与制度のアップデートで、本府省課室長級については職務・職責重視の体系に転換

- 給与水準の外部労働市場との乖離が特に大きい可能性
→ 職務給を更に徹底させた上で、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（政策の企画や立案、高度な調整等を担う管理職員層の給与については、その職務・職責に見合った処遇へ）

非管理職員層

- 一つの組織で定年まで働くことを当然と考えず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、採用年次にとらわれない適材適所の人事管理が必要
→ 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・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る
※ 職位に変更がない場合、基本的に給与上昇はない制度とすることが想定されるが、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いては、育成期間における能力伸長を踏まえた給与上昇の在り方も論点。

03 課題への対応の方向性

② 次なる段階：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

- 「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」の給与体系について、大きな方向として、例えば以下のような形で職務給の徹底を図っていくことが考えられる。

① 対象となるポストに就く職員へ適用する俸給表を新設

例えば、

- 役割の大きさ（ジョブサイズやジョブスコア）に応じた号俸のみの構成とし、定期昇給はなしとする
- 職制上の段階に対応した簡素な級構成とし、昇格による給与上昇を基本（定期昇給抑制）とする など

コンセプト

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。

課題

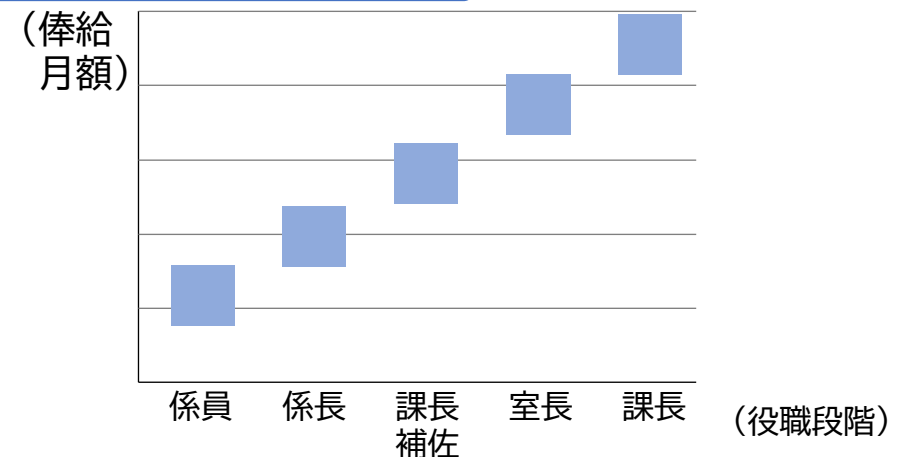
- 適用対象範囲の納得感ある基準を設けることができるか。異動による俸給表の適用変更を前提とするか。
- ジョブサイズ等による場合、対象全ポストについて随時設定・改定を行うコストが生じる。

号俸のみの構成イメージ

個別ポストの
職務評価結果

X号俸	***,***円
⋮	⋮
3号俸	***,***円
2号俸	***,***円
1号俸	***,***円

簡素な級構成とするイメージ



03 課題への対応の方向性

② 次なる段階：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

- 「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」の給与体系について、大きな方向として、例えば以下のような形で職務給の徹底を図っていくことが考えられる。

② 職員が就くポストの時々々の職務に応じて手当で処遇

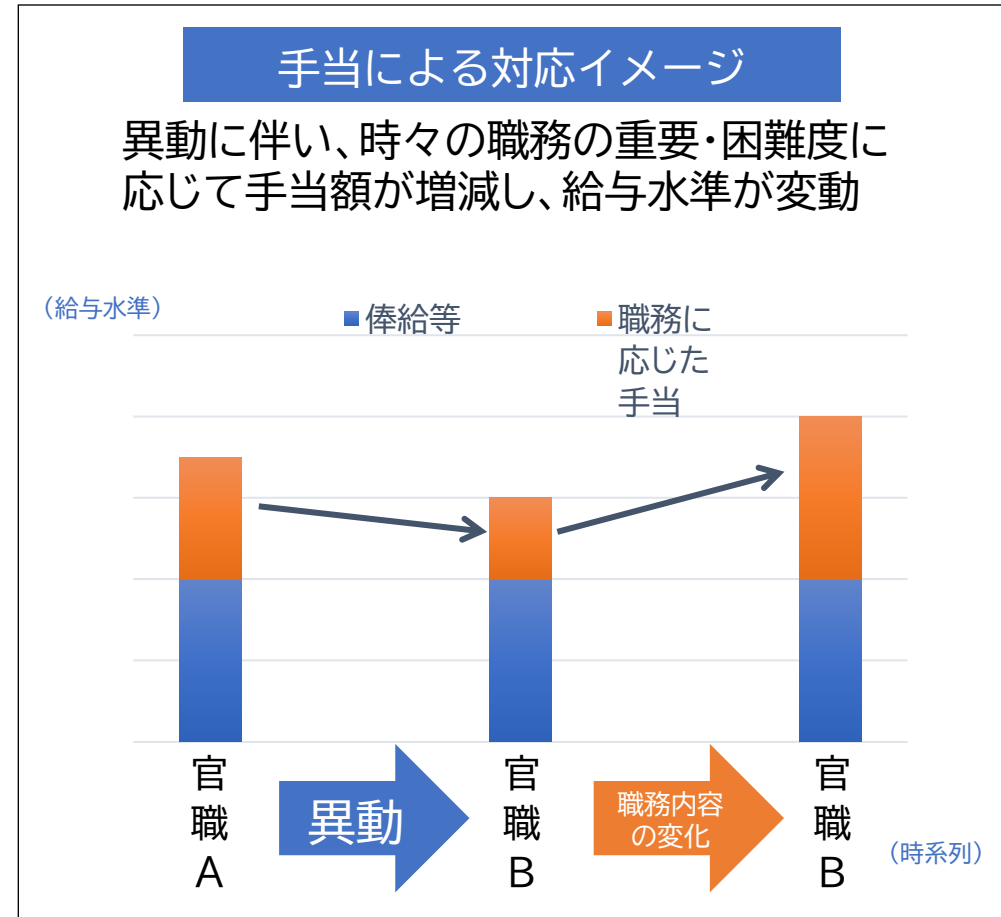
例えば、職務の重要・困難度に応じて給与水準を調整するための手当を支給する など

コンセプト

時々々の職務内容のミクロな変化に応じた処遇を実現。

課題

手当支給の判断を各府省の人事当局が適時適切に行えるような基準設定ができるか。



※①、②共通の留意点

- 異動に伴って給与が低下するケースも想定されるため、人事運用の在り方も含めた議論が必要。
- ジョブサイズによる場合、上司・部下の間での給与の逆転が生じ得る。

03 課題への対応の方向性

③ 将来に向けた施策の検討の進め方のイメージ

- 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おいた給与制度の見直しの検討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や立案、高度な調整等を担っている国家公務員に対する採用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。

施策の検討の進め方 イメージ

R6.12

最終提言
諮問会議

職務分析・職務評価の活用

STEP1

人事院の一部ポストで実施した職務分析・評価を人事院などの一部で試行実施



STEP2

試行実施における課題を踏まえ、試行範囲を拡大するとともに、公務の特性を踏まえた職務分析・評価手法を検討

さらなる給与制度の見直し

STEP1（当面の課題への対応）

現在の給与制度を前提として着手可能な施策の検討・実施



STEP2（次なる段階を見据えた対応）

構造的な制度変更を伴う施策の検討・実施

STEP3

職務分析・評価の結果を実効的な施策として給与制度に活用

【参考資料】

職務評価の一般的な活用方法

職務評価の一般的な活用方法

① 職務の価値を評価する手法「職務評価」 その基本的な種類

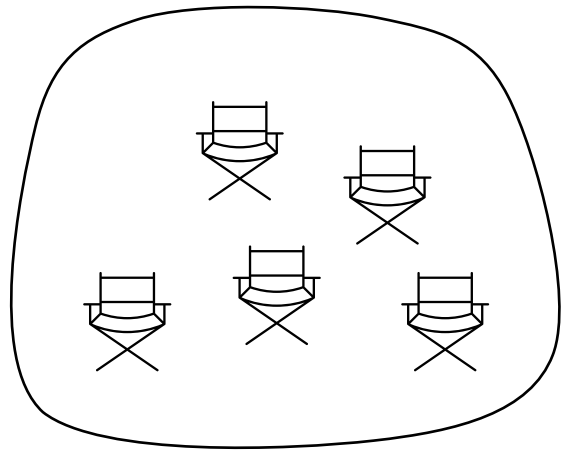
- 職務や役割の大きさを評価する手法(職務評価)には様々なものがある。
- 一部の民間企業においては、要素別点数法を用いた職務評価を実施している。

方式	方法	特長	欠点	有効な状況
序列法	<ul style="list-style-type: none"> • 組織内の職務を比較し、それらを組織内での重要性に基づいてランク付け 	<ul style="list-style-type: none"> • 簡便で分かりやすい • 低コスト 	<ul style="list-style-type: none"> • 評価者の主観が影響しやすい • 詳細な区分・説明が困難 	<ul style="list-style-type: none"> • 小規模組織 • 職務の数が少ない場合
分類法	<ul style="list-style-type: none"> • 職務をいくつかのグループまたはクラスに分類し、グループに共通する特徴・要件に基づきランク付け 	<ul style="list-style-type: none"> • 職務を整理・分類しやすい • 一貫性を担保しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> • 柔軟性の欠如 • グループ・クラスの分類の基準があいまいだと分類が機能しない 	<ul style="list-style-type: none"> • 多様な職務を持つ大規模な組織で、職務の標準化や整理が必要な場合
要素別比較法	<ul style="list-style-type: none"> • 職務の価値をいくつかの要素に分け、それぞれの要素について比較してランク付け 	<ul style="list-style-type: none"> • 詳細な評価ができる • 職務間の評価の公平性を担保しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> • 複雑さ • 要素ごとの評価に主観が入りやすい 	<ul style="list-style-type: none"> • 職務間の差異を詳細に評価する必要がある場合
要素別点数法	<ul style="list-style-type: none"> • 職務を評価する複数の要素に対して点数を割り当てランク付け 	<ul style="list-style-type: none"> • 定量的な評価であり客観的 • 評価基準が明確であり透明性が向上しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> • コストがかかる(時間とリソース) • 柔軟性の欠如(軸と点数を変えにくい) 	<ul style="list-style-type: none"> • 多様な職務を持つ大規模な組織で、公平かつ一貫した評価をする必要がある場合

職務評価の一般的な活用方法

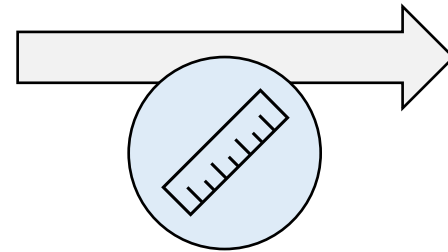
② 要素別点数法の例

- 民間企業においては、職務の価値の大きさを多角的に分析・評価し(職務評価)、その大きさに基づいて等級体系を構築したり、ある大きさの職務価値を担うポストに対して外部労働市場で支給されている報酬水準と比較し、人材確保上の競争力の観点も踏まえて、自社の報酬水準を決定する手法をとることがある。



組織内の様々なポスト、ジョブに関する情報を整理(職務分析)

職務評価を実施し、
職務の価値を点数化
して等級を構築
※要素別点数法の場合



職務評価ツール

様々なツールがありその評価軸は多様。例えば、組織の大きさ、折衝の困難さ、革新性の度合いなどを点数化するものがある

職務評価結果に基づき等級体系を構築

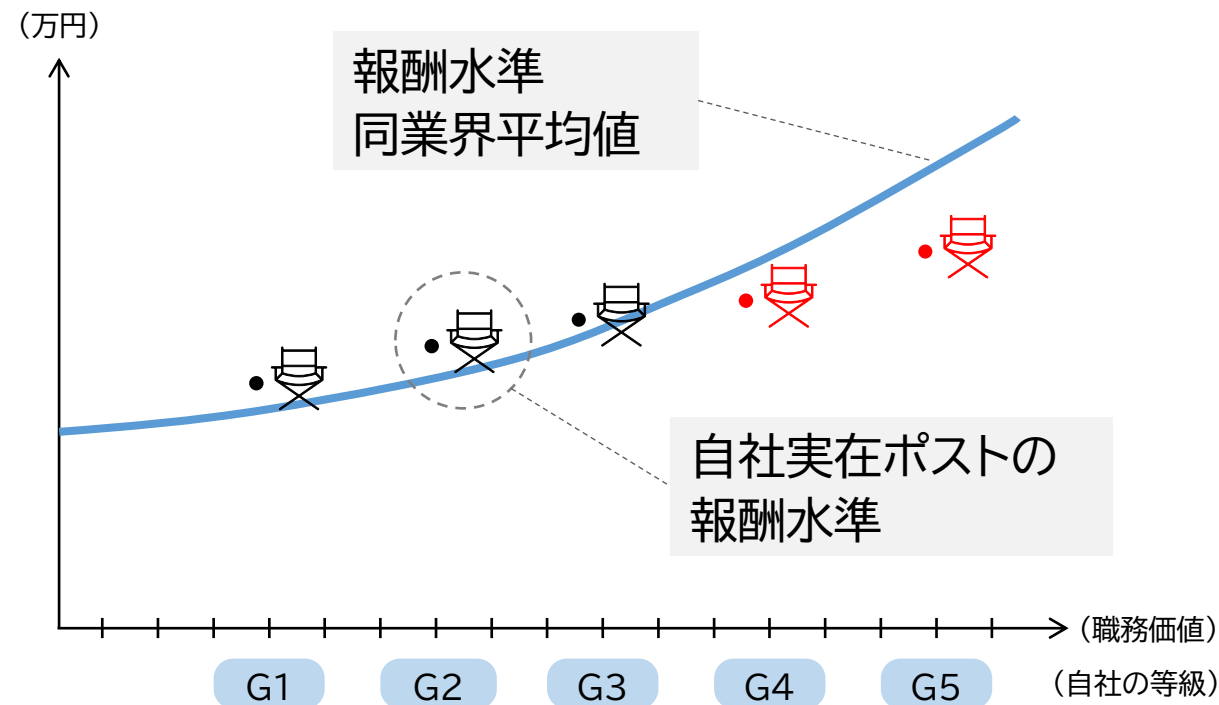
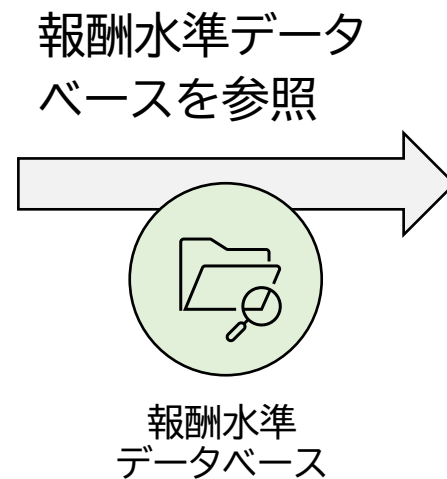
等級	A部門	B部門 ...
G5		
G4		
G3		
G2		
G1		

職務評価の一般的な活用方法

② 要素別点数法の場合

- 民間企業においては、職務の価値の大きさを多角的に分析・評価し(職務評価)、その大きさに基づいて等級体系を構築したり、ある大きさの職務価値を担うポストに対して外部労働市場で支給されている報酬水準と比較し、人材確保上の競争力の観点も踏まえて、自社の報酬水準を決定する手法をとることがある。

等級	A部門	B部門	...
G5			
G4			
G3			
G2			
G1			



この例では、同じ業界の報酬水準に比べ、自社のG4~5の水準が低いことが分かる