

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（49都市）

札幌、函館、旭川、岩見沢、小樽、八戸、花巻、福島、仙台、日立、足利、伊勢崎、越谷、松戸、立川、横浜、長野、富山、岐阜、浜松、津島、名古屋、彦根、京都、吹田、八尾、姫路、生駒、和歌山、神戸、鳥取、出雲、倉敷、広島、呉、宇部、徳島、高松、松山、高知、阿南、福岡、北九州、佐賀、唐津、長崎、熊本、那覇、浦添

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

- ・ 霞が関の国家公務員は、日本の頭脳というか、日本を動かしてくれている人達だと思うので、民間企業でも相当上の方の企業・給与水準の人達と比較をしないと、国家公務員になる人が減ってしまう、という危惧はある。そのような責任ある仕事をしている人にはそれなりの対価を払う必要があると思う。
- ・ 国家公務員の方は倫理観高く働いているのに給与が安すぎると思う。厳しい試験をクリアして国家公務員になった方の給与は余りに安いのではないかという印象を持っている。中央省庁のように本丸を担うような方の給与についても、大企業との間で人材確保の競争になっているのであればもっと給与を上げないといけないと思う。
- ・ 公務員の存在は国の根幹や市民生活の基盤につながるものであり、それを担う人材を確保するためには魅力ある給与は必要と考える。
- ・ 国民は国に対して厳しい目を向けており、例えば、公務員の不祥事に対して世間は非常に厳しく批判する傾向にある。国に優秀な人材が来なくなると、国の衰退につながる一方となりかねないため、こういった風潮は改められるべきである。国作りのために優秀な人材を確保すべく、それなりの処遇をしないといけない。
- ・ 国家公務員の給与は、思ったより低い印象である。優秀な人材を集めるためには、やりがいの面からみても公務員の給与は憧れるものでよいと感じている。
- ・ 国家公務員の業務は我が国の中枢を担っているものであり、そうした業務内容からすれば、相応の給与水準が確保されるべきである。いわゆる中小企業よりは高い水準にあるべきであり、総じてもう少し給与水準が高くてよいのではないかと思う。
- ・ 高度な知識が必要な専門職等は、給与が高くてもある程度の納得感があるが、事務的な仕事は、民間と業務内容がさほど変わらないように感じるところもある。しかしながら、国のためという仕事に鑑みると、民間の給与水準より高くてよいのではないか。大義の分に見合った対価は必要だと思う。
- ・ 政策の企画や立案、高度な調整等を担っている本府省職員の給与水準を定めるに当たっては、業務に必要とされる専門性やスキルを踏まえ、人材確保

の競合先である弁護士などの士業やコンサルティング会社の給与水準なども参考にするということも考えられるのではないか。

- ・ 過去には公務員の厚遇批判があったかもしれないが、今はそのような批判はないと思われる。昨今の民間企業の賃上げ状況を見ると、公務員給与の引上げにも説得力があるといえる。
- ・ 公務員の給与は中小企業の給与より高いという印象を昔から持っており、低いと感じたことはない。ただ、民間企業と比べて高い給与をもらっていたとしても、その金額に見合った業務をこなしているのであれば問題はない。
- ・ 民間では、社長自らの給与を削ってまで賃上げを行うなど大変な思いをして給与水準を引き上げている企業もあるので、そういう事情は分かっていたきたい。

② 官民給与の比較方法について

- ・ 50人から100人規模の企業では、比較対象として厳しいと思われる。国家公務員の人材を確保するためにも比較対象とする企業は300人以上の規模の企業でも問題ないと思われる。
- ・ 現行の官民給与の比較対象企業規模が50人以上というのは、想定され得る給与水準としては余りにも低い。100人以上どころか1,000人以上の企業規模でもよい。また、人事行政諮問会議の最終提言の冒頭で書かれた一文「公務の危機は、国民の危機」はまさにそのとおりであると考える。民間企業では年収が2,000万円を超えるようなケースもあるが、国を支えるという尊い志を有する国家公務員の給与は、同水準であってもおかしくはない。優秀な人材を官僚に採用することがひいては国民の利益になるということをもっとPRしてほしい。
- ・ 調査の比較対象とする企業規模は、中小企業と一口にいっても千差万別であり、給与制度がしっかりしているところもあるが、そうでない企業も多い。国家公務員の規模であれば、1,000人以上の大企業と比較すべきだと思う。
国家公務員の給与は、例えば商社の給与と同じにするといえれば高すぎると思うが、中小企業の給与よりはもっと高くてもいいと思うし、そうでなければ国家公務員のモチベーションも下がると思う。
- ・ 比較対象を企業規模50人以上としているのは下げすぎという印象を持っている。民間企業と同じように人材確保や若年層の離職などの問題を抱えている現状において、もっと比較対象企業の規模を上げてよいのではないか。
基本的には、企業規模100人以上であっても比較対象の最低水準だと思っている。また、国会対応等を担う本省職員などは企業規模1,000人以上の比較対象としてもよいのではないか。公共サービスの根幹を担う若手公務員の離職が増加していることは、国家の危機だと感じている。
- ・ 国家公務員の給与水準について、企業規模50人以上かつ事業所規模50人以

上の民間事業所に勤務する職員と比較していることについては、比較規模は意外と小さいのだと驚いた。国家公務員は、本府省を中心に残業も多く頑張っていると聞いている。人材が確保できないのであれば、比較対象の企業規模の引上げは考えられるのではないか。

- ・ 国家公務員の給与水準を決めるに当たっては、人材確保の競合先を考えた場合、本府省で勤務する総合職の職員は大企業と比較すべきと考えるが、その他の職員については現行どおりでよいと考える。
- ・ 国家公務員の場合は、本府省と地方の出先機関との間で広域に異動している中で、国全体として比較対象企業規模を考えたときに、人事行政諮問会議の最終提言において、比較対象企業規模の拡大の必要性が提言されたこと自体は納得できるところである。都市部と地方では賃金水準に格差があり、地方に限った見方をすれば、地場企業や市民から見た公務員の給与は優遇されていると見えるため、本府省職員と地方職員で、比較対象企業規模を区分し、本府省職員のみ引き上げることはあり得るのではないか。
- ・ 比較対象企業の規模について、人材の流動性なども考慮しても総合職は大企業の水準と比較して問題ないと思うが、地方で働く公務員の比較対象規模は50名程度が適正水準ではないかと考える。
- ・ 本府省職員は、国家運営を担っていることから他の職員より給与水準を高くする必要がある。その場合、業界によっては必ずしも規模の大きさが給与水準と比例しておらず、中小企業でも給与水準が高い企業が存在しているため、調査（比較）対象の企業の規模を大きくするよりも人材確保において競合する業種と比較をする方がよいのではないか。
- ・ 比較対象の企業規模に中小企業が入ることが意外だった。働く人の大多数は中小企業で働いているので、それが含まれているのはいいと思う。
- ・ 国家公務員の給与水準をどうあるべきかを検討する上で国民からどういう声が上がってくるかを意識する必要がある。様々な意見があると思うが、比較する事業所規模は現在の規模で相当の民間従業員数をカバーしているとの説明ができるのであれば現行でよいと思う。
- ・ 国の行政機関は日本最大のシンクタンクという印象があり、そこで働く職員はより俯瞰的に仕事を行っていると思うので、比較対象となる企業規模が50人ではとても少ないと思う。本府省職員が行う仕事の内容や質（政策の企画・立案や国会対応等）を考えると企業規模が1,000人でもバランスが取れていると思う。一方で、国民感情からするといきなり企業規模を1,000人と比較するのは納得されないと思う。
- ・ 民間企業における賃金引上げの気運は引き続くように思われ、そのような中で優秀な人材を公務に誘致するためには、人事行政諮問会議の最終提言でも触れられているように、官民給与の比較対象となる企業規模の引上げを行うことはやむを得ないと思う。一方で、多くが中小企業である我が国の状況

を踏まえると、例えば、比較対象規模を100人以上に引き上げるのであれば、その理由などを国民に向けて丁寧に説明していく必要があるだろう。

- ・ 地方は中小企業が多いが、50人を下回る企業の方が割合としては多い。そうすると、現在の50人以上という比較対象は、地方の実態とは少し合わない部分も出てくるだろうと思う。
- ・ 商工会議所に入会している企業のうち、従業員50人以上の企業となると1割程度である。比較対象とする企業の範囲を広げた方が、より民間の実態に近づくのではないかと思う。

③ 職員の役割・貢献に応じた処遇等の実現について

- ・ 公務の世界で全ての役職を手上げ制の厳密なジョブ型とすることは難しいと考えるが、職務と給与の結び付きを更に強めるということはできると思うし、職員のモチベーション維持のためにはそのような措置を講じる必要がある。
- ・ 在級期間については、公務員が終身雇用や年功序列を基本とするのであれば分からなくはないが、職員のモチベーションを考えると年数の縛りが無い方が組織として活性化できると考えるので、撤廃しても良いと思う。
- ・ ポスト・職責に給与が連動する仕組みは、頭では分かっているが、実際給料が下がればモチベーションは下がるだろう。一方で同じ役職でも職責により給与が高いポストがあれば、そこに行けるように頑張るという人も出てくるかもしれない。良いところと悪いところの両面があるのではないか。
- ・ ベテランの職員は経験もあり、部下の育成等で組織に貢献できるので、年功序列であることは決して悪いことではないと思う。
- ・ 年功的な給与処遇の要素を否定することは、長期雇用の経験や実績で得られる能力の損失につながりかねない。年功的な処遇と評価による処遇のバランスは必要である。
- ・ 年功序列のイメージを払拭するためには、職員の募集活動の際に、人事評価制度に基づいて能力・実績に基づく人事管理が行われていることを具体的にアピールしてはどうか。今は学生の就活に親もコミットしているので、学生に説明した内容が親にも伝わり、公務員のイメージが少しずつ変わっていくのではないかと思う。
- ・ 年功序列のイメージを払拭するためには、抜てき人事が良いのではないか。これまでの年功序列が全て悪いわけでないが、年齢に関係なく、能力のある者をそれなりの役職に配置することで抜てき人事は期待できると考える。また、評価制度について、誰もが納得できる基準で、かつ数値化はなかなか難しいかもしれないが評価の見える化（透明性）が必要だと考える。
- ・ 公務員は昇任・昇格をさせるために評価をしておき、給与も年功序列が続いていると感じる。絶対評価をしているというが、少しだけでも相対的に一

定数の職員に対して下位の評価も付けるようにした上で、上位の評価を受けた場合にはより多くの報酬がもらえるようにすればモチベーションアップにつながる給与体系となるのではないか。働く理由にお金がある以上、働き方に見合う、満足いく給与を払うことが必要である。また、近年の若い人材は役職を欲しがらず、自分の成長やスキルを重視するという印象がある。

- ・ メリハリのある給与処遇を行うに当たっては、処遇を受ける者と処遇の決定を行う者との間で適切にコミュニケーションを取ることが大事だと感じる。
- ・ 数字で成績が評価できる職種に比べて国家公務員の能力実績は適切に評価するのが難しそうに見える。上司のみならず部下からの評価も行うようにし、評価の的確性を高めるという方法もあるのではないか。また、人事評価の結果に応じてメリハリのある給与処遇を行うためには、誤解やトラブルを避けるため、日頃から評価者と被評価者との間でコミュニケーションをできるだけ取るようにしておくことが大切である。

④ その他の給与制度の在り方について

- ・ ベアの配分は、非常に難しい問題である。人材確保に重きを置くのであれば、若年層を中心に配分することは当然と思える。どの問題に重きを置くかによるのではないか。
- ・ 初任給の引上げだけでなく、中堅層やシニア層にも給与面で十分な待遇を確保して、意欲的に仕事をしてもらうことが大事だと思う。
- ・ 住居費が都市部と地方で差があるため、そのために地域手当という形の給与で差を設けるのは納得できる。一方で、大企業等では、住居を異にする異動をしなくて良い職種（仕組み）があることから、国家公務員においても、転勤ができる者とできない者で差を付けるために、地域手当ではなく、転勤者に対する手当を手厚くしたらどうか。
- ・ 地域間に格差があるのは現実なので、地方の賃金差が出るよう上乘せを調整する等、細かく配慮するのは非常に良いことだと思う。
- ・ 地域ごとに物価水準に差があり、最低賃金でも都道府県ごとに差があるので、地域間で給与に差を設けるのは合理的だと思う。東京のような物価の高い地域に勤務しているのであれば、それだけ高い給与をもらうのは当然だと思う。
- ・ 土地の値段や物価も異なるところに暮らしている以上、地域差はあってしかるべきだと思う。ただ、通勤手当や住宅手当を直接増やす方が、連動性があると思う。そうすれば、地域手当でそれほど差を付けなくても良いのかなと思う。
- ・ 地域の大きな違いは住居費であり、物価等は大きく変わらないと感じる。住居費は不動産相場を見ながら、住居手当において地域における差を設け、都市部と地方で人材の流動性を持たせられるよう給与面でも措置するべきで

ある。住居手当であれば、都市部から地方へ異動になる際に給与水準が下がることについても職員の理解が得やすいと考える。

- ・ 60歳超の職員の給与の減額措置に関しては、役降り等により権限は委譲しても良いと思われるが、モチベーション維持の観点や、引き続き、家庭生活を営む上で必要な経費がかかる年代でもあるため、減額しなくても良いのではないか。
- ・ 60歳以降は、以前よりも給与が下がるという点は民間企業でも同じ状況である。年齢とともにパフォーマンスが落ちてくるため、以前よりも給与水準を落とすことは適当である。ただし、今後は時代的にもこの理屈は通らなくなってくると思うので、個人の能力に応じた給与水準となるよう仕組みを考える必要がある。役職定年をもっと早い段階から実施すれば若手職員に魅力的と思われるのではないか。
- ・ 60歳超の職員給与を7割水準とする件について、給与カーブを60歳前後で連続するものとするために50歳台の給与を下げるということがあるとすれば本末転倒である。少子化問題を抱え、国があと何年持つかという状況下であることから、60歳超の人たちには大変申し訳ないが、身を削って元の給与の3割を次の日本を受け継ぐ世代の人たちのために使ってもらおう、と考えてほしい。一般の民間企業で60歳超の者の給与が7割水準あればまだ良い方である。7割水準は妥当であると考ええる。
- ・ 給与制度は制定当時としては最適な制度を策定したとしても、時代・情勢の変化とともに、優秀な人は逆にその制度に縛られて活躍の幅が狭くなることもあるため、制度を策定して終わりではなく、その時々的情勢や今後を見据えて常に見直しを図っていくことが重要である。