

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、帯広、釧路、江別、横手、鶴岡、酒田、いわき、仙台、ひたちなか、桐生、さいたま、市川、武蔵野、横須賀、宇都宮、甲府、豊田、静岡、津、福井、金沢、田辺、豊岡、大和高田、大津、亀岡、泉佐野、大阪、米子、浜田、岡山、広島、福山、下関、徳島、高松、三豊、松山、西条、高知、土佐、福岡、飯塚、行橋、鳥栖、八代、大分、鹿児島、西原、那覇、浦添

意見交換において出された意見の概要

① 国家公務員給与の水準

- ・ 国家行政は国の根幹であり、重大な責務やプレッシャーがあると思うため賃金は見合っているどころか足りないのではないかと感じている。
- ・ 国家公務員の給与については、手当や福利厚生が手厚いというイメージがあり、一般国民の目線では冷ややかに見られている面がある。そのため、給与水準が上がることについては、納得感を得られる説明が重要である。
- ・ 国家公務員は国のことを決めていただく方たちなので、優秀な人材を集めるために、しかるべき水準の給与を支払う必要があることも理解できる。国全体を引っ張っていってもらわないといけない方たちなので冷遇するわけにはいかないし、実力を発揮して一生懸命働いてもらうためには、大手企業に負けないだけの給与水準でないといけないだろう。
- ・ 民間企業では給与水準に差が付きやすく、東京都と比べてはるかに低い給与水準の地域がある。地方の国家公務員の給与水準を地方の中小企業に合わせて引き下げるべきかという、今の人材不足の状況に鑑みれば、道路や山林の保全など地域の安心・安全に携わる国家公務員が確保できないと災害等で市民生活に支障を来すような事態も想定されるので、むしろ引き上げていかなければいけないと感じる。
- ・ 中央省庁と採用面で競合する企業においては、技術職を中心に初任給の給与水準が大幅に上昇しており、それと比較すると国家公務員の給与水準はもう少し上げるべきという意見は理解できる。
- ・ 地方に居住する者からみれば、国家公務員の給与水準は恵まれていると感じる。中小企業に勤める人はもっと厳しい給与水準にある。優秀な人材を集めるために給与を上げるのは（民間も上がっているのに）よいが、地方の中小企業でも人材確保には苦勞しているので、あまり国家公務員給与を上げていくと地方の中小企業はついていけないのではないかなと思う。
- ・ 国家公務員の職務は、国全体の運営に直結する重要なものであるにもかかわらず、国家公務員の給与水準は全体として低いとの認識がある。
- ・ 優秀な方に国家公務員になってもらうためには、それなりの給与水準により人材確保につなげる必要があるだろう。また、これだけの給与をもらっているならば、国家公務員の皆さんには、国のためにぜひ頑張ってもらいたいと思う。

- ・ 国家公務員については、業務内容に比して一時金を含めた給与水準は総じて低いとの認識がある。給与水準の低さは、優秀な人材の民間志向を助長するとともに、志の高い人材にとっての敬遠要因となる側面があり、国力の維持・強化の観点からは、一定水準以上の処遇確保が必要である。
- ・ 内閣人事局のアンケート結果によると、若者の3人に1人は給与面に不満を感じていると答えている。民間準拠のルールも必要であるが、このままでは国家公務員の志望者減につながるのではないかと。国家公務員の方々は、使命感も強く今のようなサービスを維持している。公務に優秀な人材を誘致するためにも若年層に対する給与改善は必要であり、給与を上げなければ離職にもつながると思われる。
- ・ 国家公務員は国民をリードする立場なので、それなりの給与をもらって、しっかり頑張してほしいと思っている。国家公務員個々人のパフォーマンスや成果を見る場面は少ないが、フルに性能を発揮してもらえれば、民間より給与が高くて問題ない。

② 官民給与の比較方法

- ・ 比較対象企業規模を50人以上から100人以上に引き上げたことについては、国の規模からすれば適正と考える。地域に所在する企業の多くは中小企業であり、大企業のみを比較対象とすると民間情勢を反映していないとの意見も出ると思うが、100人であればそのようなこともないだろう。
- ・ 地方に住んでいる者からすれば、国家公務員との接点がないため国家公務員が身近な存在ではなく、霞が関の本省職員のイメージがある。そういう立場からすると、企業規模50人の方がより地方の実情を反映するためには適切ではないかなと思う。一方で人材確保が困難とも聞いた。国家公務員も給与をそれなりに保障しないと、民間との人材獲得競争に負けてしまうというところが一番大きなテーマなのであろう。それからすると、企業規模は100人以上、本府省職員の対応関係は東京23区内の企業規模1,000人以上とするのは妥当なところなのだろうと思う。
- ・ 比較対象企業の規模をどこに設定するかは、悩ましい問題であるが、民間従業員の55%をカバーしているのであれば、100人以上という規模は適切ではないかと思う。
- ・ 比較対象の企業規模を引き上げたことはよいことだと思う。国家公務員を目指す者は大企業（上場企業）等を併願するような者が多いため、そこに照準を合わせればよい。国のために働いていただいている方々の給与を上げていくことは全く問題ないし、現状が低いと思う。
- ・ 国家公務員を志望する学生層は、実態としてナショナル企業的な大企業、コンサル、外資系企業に就職するような人材であると考えられ、そうだとすると現在の国家公務員の給与は魅力的なものと見えていないのではないかと。

このため、比較対象となる企業規模や範囲については、更なる引上げを含めて検討する必要がある。特に理系学生については、DXの推進等を背景に、IT業界以外の業種においても採用が強化されており、採用競争の環境は一層厳しさを増している。そのような状況下では、地域内の企業や同業種の給与水準を基準とするのではなく、ナショナル企業等と同等の水準を意識した給与水準を提示できなければ、優秀な人材の確保が困難になると考える。

- ・ 企業規模100人は中小企業の中でも中位くらいの規模であり、国家公務員は全国規模で多種多様な職種を抱える組織であること、転勤があることなどを踏まえれば、比較対象とする企業の規模は100人では小さすぎると思う。
- ・ 近年は大手企業の大幅な賃上げにより、企業規模が1,000人を上回るような大手企業と100人以下の中小企業との間で給与水準の格差が拡大してきているように思う。国の政策は大事なので、国家公務員にはそれなりの給与を支給し、優秀な人材を集めなければならない。そのためには、大手企業の給与水準と比較すべきである。
- ・ 国家公務員の給与水準の比較対象を企業規模100人以上の民間企業とすることは妥当である。取引先企業等を見ていると、企業規模が小さいほど、企業の体力次第で従業員の待遇に差が生じやすく、データが抽出の状況に左右されてしまうように感じる。一方で、全ての企業を調査することは難しいので、データの安定の観点から、企業規模100人以上とすることは適当であるように思う。
- ・ 国家公務員は高度な能力を有する人材で構成されているであろうことに鑑みれば、企業規模100人以上の民間企業との比較にとどまらず、より規模の大きい企業との比較も検討する余地があると思う。
- ・ 企業規模を50人から100人に見直したことにより、調査の対象となる従業員数は減ると思われるが、引き続き民間企業で働く従業員数の過半数をカバーできているのであれば、一定の理解が得られるのではないか。ただし、今後将来にわたって企業規模を100人のままとするのではなく、毎年、適切な企業規模について検証し、数字の根拠を明確にしておくべきと考える。
- ・ 比較対象企業については、もっと企業規模を引き上げてほしいと感じる。国家公務員は国にとって重要な役割を担うため、生活の安定や優秀な人材の確保、モチベーションの維持などを考えると、大企業並の処遇を確保すべきではないかという印象がある。
- ・ 企業規模100人以上の民間事業所の給与水準というのは、一般の民間企業の規模とは違い、金額にも開きがあるのではないかという印象である。30～50人程度の民間企業の給与水準も参考として反映するようにしてもらえば、中小企業の納得感が得られるのではないか。

③ 職員の役割・貢献に応じた処遇等の実現

- ・ 早く昇任した者の給与が、下位の役職の高年齢の者より低いことがあるという状況は是正すべきである。民間企業においても、管理職になると残業代がなくなることによって年収が減少するため、管理職への登用を忌避することがあると聞いており、これと同じような問題が生じるおそれがあると思う。そのため、職務・職責に見合った給与体系とする方向性は理解できる。
- ・ 職務・職責に応じて報酬を手厚くしていかなければ、その担い手が確保できないのではないかと考える。近年、管理職等の責任のある立場や裁量のある仕事を嫌がる人が増えてきていると感じている。管理職等の責任ある立場を目指す人材を育成していくためには、やる気のある人にベクトルを合わせ、職責が上がればそれだけ従来よりも高い給与がもらえるというようなインセンティブを付与していくことが必要と考える。
- ・ 職務・職責に見合った給与体系への移行は、時代の流れに合っており、方向性としては非常に良いと思う。懸念があるとすれば、人事評価の公正性の担保だろう。評価には常につきまとう問題であるが、皆が評価結果に納得できるように、不断の努力をしていくことが大切である。
- ・ 時々の職務・職責の変化に応じ水準調整が可能な仕組みには関心がある。ただし、一度上がった給与が下がることに対しては、誰しものが抵抗を感じるので、従業員の納得を得られるかが課題だと思う。
- ・ 当社では人事評価（能力評価及び業績評価）を行っているが、適正な目標設定の仕方、評価の着眼点などを身に付けるための評価者訓練を実施している。また、評価者会議を開催し、評価の内容を開示しあい、調整するなどして評価にばらつきが出ないようにしている。役割や人事評価の結果に応じてメリハリのある給与処遇を実現するためには、適正な評価が確保できるようにすることが重要であると思う。
- ・ 高い能力・実績のある人材が登用され、各職員の職務・職責に見合った給与が支給される体系を整えることは、そうした人材のモチベーションの向上に寄与することに加え、その処遇を見た周囲の人のモチベーションも向上することが見込まれることから、積極的に推進すべき。
- ・ 人事評価の結果に応じたメリハリのある給与処遇については、配属先の業務内容や業務の難易度が異なる状況下において、評価者間の評価水準の差異や恣意性を是正するため、評価者教育の充実を図ることが一層求められる。納得性・公平性のある評価とすることに留意が必要である。
- ・ 年功序列の日本式経営が必ずしも悪いことではないと思っている。年功序列の制度しかないことが問題であり、昇進について誰でもチャンスがある制度があることが健全と考える。

④ その他の給与制度の在り方

- ・ 国を担う中堅層の職員は、多様な経験を通じて培った知見を活かしながら業務に従事している。また、子育て世代の職員も多く、教育費などの負担も大きい。若手だけでなく、そうした中堅層についても給与の引上げを図るべきである。
- ・ 初任給だけでなく、中間の30代、40代、働き盛りの方々の給与も上げていかないと、人材が流出し、組織の年齢分布のピラミッドが変な形になってしまふといったことが生じてくるのではないかと思う。
- ・ 人材確保の観点から、若年層の給与水準を大幅に引き上げることが適当。ただし、若年層の給与を引き上げることで現従業員との給与が逆転しないよう、中堅・シニア層の給与水準についても併せて見直す必要があると考える。
- ・ 高齢期の国家公務員については、兼業を認めればよいのではないかと思う。国家公務員の知識・経験を民間に共有し、民間が困っていることを助けるようなことができればよい。国家公務員側もモチベーションの維持につながるし、民間の役にも立つ。金銭面以外のメリットも大きいのではないか。
- ・ 年齢で一律に給与を下げるのではなく、その人の現時点の年齢と能力を評価して、それに見合った報酬を支払う方がよいと思っている。その方が本人はやる気が出るし、将来的に60歳を超えても仕事によっては高水準の給与が得られるということが分かれば、下の世代もそれを見て元気にやろう、という考えに至る者もいるだろう。
- ・ 60歳を超えた職員の給与水準を7割とする措置は、民間の実情等を踏まえれば7割出るのならまだいいのではないかと考える。ただ、本来は、60歳以上の能力や経験をいかし、やったらやっただけ給与が支給されるのが望ましいと考えている。
- ・ 民間でも、転勤があるところは様々な手当を付ける企業は多いので、転勤する者に対する給与上の優遇は理解できる。30代くらいの社員にキャリアアップのために転勤をしてもらいたいとしても、子育てのために転勤はできない、あるいは独身でも地元志向が強く、転勤するなら転職をする、という考え方が増えている。何らかのインセンティブを付けて転勤に誘引して行かざるを得ないのではないか。
- ・ 今の時代、若者が転勤を忌避するようになってきていることは明らかであり、転勤は必要最低限のものに限定した上で、どうしても転勤が必要な場合には手当を支給するなど給与上のインセンティブを付与することが必要だと思う。また、東京に人口が集中してきている昨今、地元志向者は逆に貴重なのだから、研修・意見交換等で行政サービスの均一性は確保しつつ、地元のために働き、地元を骨を埋めるような人事グループを設けることも考えられるのではないか。
- ・ 転勤については、若年層を中心に忌避感が強まっており、公務・民間共通

の課題である。転勤する社員に対して帰省のための手当を支給したりしているが、他にも様々な要望が出ており改善の余地がある。一方で金銭面での支援という方法だけでは効果が小さいように感じている。転勤によって得られる経験などキャリア上の意義を説明することが重要であり、転勤経験者に協力してもらい転勤の良い面をアピールしていくことも必要である。

- ・ 現在の個々の職員の転勤に対する考え方は、転勤が当たり前だった時代とは異なり、希望する生活スタイルや生き方などのマインドに根ざすものになってきており、給与面での支援などの待遇面だけで転勤の問題を解決することは難しく、いろいろな方策と組み合わせて対応する必要があるのではないかな。
- ・ 給与面で措置をしても転勤に対する忌避感にはあまり影響がないのではないかな。金銭面よりも昇進など人事面でのインセンティブの方が必要ではないかな。
- ・ 東京や大阪などに所在する企業と地方に所在する企業との間では平均給与額に差があるし、地域により物価の違いもあることから地域ごとに給与水準に差をつけることはやむを得ない。東京と地方で20%の給与水準差があってもそれほど違和感はない。
- ・ 都市部と地方とで生活に必要な費用には差があると思うので、差を付けることは当然必要だと思う。