

## 今後の公務員給与の在り方に関する有識者意見交換（第2回） 議事要旨

1. 日 時 令和5年3月3日（金）10：00～12：00

2. 会 場 人事院第一特別会議室

3. 出席者 大竹 文雄 大阪大学特任教授  
水町 勇一郎 東京大学社会科学研究所教授

（五十音順）

### 4. 議事次第

- (1) 給与局長挨拶
- (2) 出席者紹介
- (3) 事務局からの資料等の説明
- (4) 意見交換

### 5. 意見交換の概要

意見交換において、出席者から大要以下のような意見等があった。

#### 65歳までの定年引上げを見据えた60歳前の各職員層及び60歳を超える職員の給与水準（給与カーブ）の在り方

- 労働経済学的には、給与カーブの考え方は二つある。人的資本仮説では、経験とともに生産性が上がるため、賃金も上昇すると考える。インセンティブ仮説では、若い時は生産性よりも低めに給与を設定し、生涯でバランスをとれるようにすることで、労働者が若い時に低かった分を取り戻すため、引退時期まで勤労意欲を維持するための制度と考える。現在の公務員の給与カーブの考え方について整理する必要がある。
- 現行の公務員の給与カーブはインセンティブ仮説に近いが、その考え方を維持する場合でも、対応は65歳までの勤続を強く公務員に期待するかどうかによって給与カーブの考え方が異なる。65歳までの勤続を前提に、引退までの勤労意欲を高める仕組みとして給与カーブを維持するのであれば、60歳以前から給与カーブを寝かせ、65歳でバランスがとれるような連続的カーブとすればよい。他方、勤続を奨励するのは60歳ぐらいまでで良いのであれば、65歳まで働く者は選別し、例えば、一律7割措置ではなく、人によって水準を分け賃金格差を発展させるという形も一つの考え方。
- 職種によって異なるが、若い時は、将来の管理職昇進や他の職業でのキャリアアップの可能性があれば、必ずしも業績変動型賃金でなくても、勤労意欲は維持

できる。しかし、キャリアの最後は業績変動型にしないとインセンティブが保てない。ただ、そのインセンティブを維持する仕組みは給与に限られず退職金も考えられる。

- インセンティブ仮説維持を前提に、65歳で生涯賃金のバランスが取れるよう60歳前後で連続的な給与カーブを描こうとすると、経過措置を入れ、何年も前から少しずつ賃金の引下げをして、生涯賃金が定年年齢である65歳でバランスが取れるようにしていかないとなかなかうまくいかない。
- 職種によっては、インセンティブ仮説ではなく人的資本仮説的な体系としていくという考え方もある。日本でも転職市場が充実して、マーケット毎の賃金水準が外部からも見えるようになってきており、内側のインセンティブだけで給与体系を作っていくことが難しくなっている。そういう職種については、その時々生産性に近づけるような給与体系に思い切って変えていくことも考えられる。
- 職務給の原則の下での制度全体の設計を考えると、中長期的に60歳前後で給与水準を連続させる方向性は妥当。45～50歳頃から全体の平均給与カーブをならす必要があるが、その際に、年齢・勤続年数ではなく能力・専門性に応じた柔軟な昇格や評価・格付を入省から退職まで行うことが大切であり、中長期的には役職定年制の見直しも必要。こうした方向性を目指すため、基盤となるような客観性と公正性が担保された人事評価制度とすることが大切である。安易に改革するのではなく中長期的なものとして、海外や民間企業の事例についても調査と研究を行っていくことが必要。
- 年代・世代間での平均的な給与カーブについては、意図的に急激に寝かせるよりも、情勢適応の原則の下で淡々と民間準拠で寝かせていけばよい。その際、民間でも給与カーブは職種や職業群ごとに異なるので、競合関係にある企業と比較をして、もう少し具体的・個別に情勢適応を見ていく視点が必要。

<b>能力・実績や職責をより一層給与に反映する上でのキャリアの各段階における給与の在り方</b>
--

- これまでのように60歳前の再就職まで含めたキャリアコンサーンであれば公務員は高い給料でなくてもよかったが、65歳まで国家公務員として働くならば前提が変わる。国として、65歳まで全員に長く働いてもらいたいのであれば、公務内で強いインセンティブを付与していかないと難しい。インセンティブを持たせるタイミングとして考えられるのは、個人の生産性や成果がはっきり評価できるような段階になるのではないか。

- 職種による採用・教育訓練のあり方や転職可能性の違いによって給与体系も違ってくるが、まずは公務員の全体の給与体系の大きな枠組みを作った上で、それぞれの職種に合うような形で個別に適用していくのが良いだろう。制度自体は全体に共通するものとして緩めに作っておいて、組織や職種に応じて柔軟にできるような運用のガイドラインを作っていく形でないと難しいかもしれない。
- モチベーションの観点で、年齢とともに基本給が上がり続けなければならないかというのは、一種の規範の問題。現状でも公務員は高齢層になると原則として昇給はないが、上がらないのが当たり前になれば、自分だけが皆と扱いが違う等の場合を除き、不満は少なくなるのではないか。一方、給与以外でも、表彰等で貢献を認めることはインセンティブになり得る。
- 法律で定める公務員制度は制約も多く、一度ルールを決めてしまうと変革が難しいが、社会全体の動きから取り残されるのではないかとの危機意識がある。民間準拠について、全産業・企業規模50人以上の民間企業従業員の給与との比較で全体のパイを決めた上で分配する現行方式でうまく適応できているのか。公務に必要な人材が多様化し、競合関係にある民間企業の給与が上昇する中、例えば公務員の幹部候補となる人材やいわゆる高度専門人材のようなスキルを持つ者が採れなくなるのではないか。
- 行政職俸給表(一)の全体では民間の一般水準でよいが、同俸給表の管理職や指定職俸給表適用者については、競合関係にある一部上場企業の役員クラスの生涯年収・報酬と比べて制度設計してはどうか。また、国会法上、一般職国家公務員の最高の給与額は議員歳費を超えられないが、民間企業の役員や高度専門人材を採用するには競争できない水準である。公務に有能な人材に来てもらうなら、世論に訴え、そのキャップを外す議論を行わないといけない。
- 職務給の原則自体は今後も重要であり、職種ごとの俸給表の中で号俸を設定し、値段を定めていくという現在の設計自体は妥当である。ただ、職種や号俸の設定が社会の変化や欲しい人材に合った設計になっているのか。外部との比較等を不断に行い機動的に改定していくという視点が必要ではないか。官職を離れて俸給体系を設計することは弊害が大きいですが、官職ベースであっても、職種に応じて、長期的な蓄積で給与が上昇する俸給表と、短期的な能力・専門性を反映する俸給表を設定することは可能ではないか。
- 今の専門スタッフ職俸給表は、適用範囲が狭く十分に活かされていないし、専門に照らして給与水準が競争できるようなものになっていない。高度専門人材の採用を念頭に、水準や適用範囲を見直し、適切な比較により実態に合わせるリニューアルも考えられるのではないか。

- 今の民間の賃上げは、ベア優先で定期昇給はなくしていく流れ。定期昇給は、実際の能力や専門性の差以上に給与カーブがきつくなる。平均的な給与カーブを職種ごとに作りつつも、年齢や勤続年数によらず、どの年代でも、能力や専門性に応じて、頑張れば格付や賃金が上がるという形でのインセンティブの方向に中長期的には向かっていくべき。
- 個人の能力・実績の評価の反映をボーナスで行うことに対しては違和感がある。公務のボーナスはボリュームが比較的大きく、査定の実際の運用に幅がある中で大きな額の差を付けることは疑問もあり、原資を基本給に回し、能力や専門性に応じて上げる方が実態に合った形になるのではないか。
- 再任用である、短時間勤務である、有期雇用である等の事情で手当の有無が変わることは、合理的な説明ができるならば良いが、働き方改革の潮流や職務給の原則にも適合しないのではないか。フルタイム勤務を常勤職員とする原則的な考え方も含め見直しを考える必要。
- 必ずしも給与が上がらない中で65歳まで働くことを考えると、兼業・副業の手段・基準の見直しや、短時間勤務などの柔軟な働き方の導入など、制度の考え方を柔軟にしていくことが必要。当然、営利企業との間で公正性を疑われるような仕事はしてはならないが、民間企業でもセカンドキャリアが容認されてきている中、変化のない公務員生活の中に、多様な働き方を認め、若手だけではなく、40代～60代にも教育訓練の機会を与えて、キャリア全体を通じて、刺激を持ちながら働けるように促していくべきではないか。
- 長時間労働がやむを得ない場合は別として、仕事の変化がないのに部下の超過勤務ばかりが増えているのであれば、その実態を「見える化」して上司の人事評価に反映させることができるようなインフラシステムを作ることで、国家公務員が長時間労働で疲弊しているという印象を学生に与えないようにしてはどうか。

以 上