

「国家公務員の給与の在り方に関する懇話会」（第4回）〔議事要旨〕

1 日 時 平成25年7月18日（木） 15：30～17：30

2 場 所 人事院第1特別会議室

3 出席委員（五十音順）

青山 佳世 フリーアナウンサー

有野 正治 連合副会長

小田 尚 読売新聞東京本社専務取締役論説委員長

小幡 純子 上智大学大学院法学研究科教授

清家 篤 慶應義塾長（座長）

前田 晃伸 みずほフィナンシャルグループ名誉顧問

欠席：長谷部 恭男 東京大学法学部教授

藤村 博之 法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

4 審議経過

- (1) 開会
- (2) 国家公務員の給与制度の在り方に関する意見交換
- (3) 意見の中間的な整理に関する意見交換
- (4) 閉会

5 意見交換等の概要

欠席委員からのコメントを含め、大要以下のような意見等があった。

【国家公務員の給与制度の在り方について】

- 政府における民間労働法制の議論では、異動地域を限定した限定正社員制を設け、給与水準や整理解雇の際の解雇回避努力義務の取扱いが、従来からある地域を限定した正社員とは異なるものとなる可能性がある。ただ今後、民間企業での取扱いがどのようになるにしても、公務員について同じように議論することは難しい。
- ITバブル崩壊の頃に地域限定社員制が導入された企業があり、それによって転勤をなくすことが前提であったが、結果的には人件費を下げるための制度になったのではないかという反省もある。

- 夫婦共働き世帯が増加している中で、夫婦ともにキャリアを維持するために単身赴任が増えてきている。共働きが標準の世代になると、それを前提として転勤への対処等の問題を考えることが必要になってくる。例えば、転勤によって配偶者のキャリアが著しく損なわれるとすると、機会費用の保障の問題も大きくなる。
- 公務員の仕事は金銭的評価ができない面があり、「世のため人のため」という仕事そのものに意味がある。人材確保のために民間と競合できる給与にする必要はあるが、民間の給与が低いからそれに合わせて公務員給与を下げるというのは、議論が逆立ちしている感がある。国家公務員給与の在り方に関する議論は、本来ポピュリズム的であってはならない。
- 勤務実績の給与への反映について、通常、能力や実績が明らかに低い人ははっきりするが、チームプレイで仕事をしている公務員においては、その他の多くの人の中で低い評価をつけるのは難しいのではないか。
- 民間のような金銭評価というのは、哲学でいう外的善（external good）の問題である。しかし、公務員の場合には、世のために働くという仕事自体の内的善を重要視している職員がほとんどなのではないか。そうした仕事に応じた給与になっているかがということが重要である。能力実績主義を強調しすぎると、「だったら自分の能力をいかすために民間へ転身する」という方向に公務員を追いやってしまうことになりかねない。公務の仕事は民間とは異なる意義があるという、エスプリ・ド・コール（団体精神）は重要である。
- 一般的に、公務員に対しては、どれだけ働いたとしてもあまり差が付かず、順番に上に上がっていくというイメージがある。しかしながら、第3回懇話会を通じて、公務員の給与には意外に成果主義的な差が相当あると感じた。実績に応じて給与に差が出てくるということを若手職員に対して伝えることで、インセンティブとして機能すると思う。ただ、公務員を選択した者に対しては、現行以上に給与差を大きくする必要はないと考える。公務員給与に差があるということを、公務員に対しても社会に対しても示し、イメージと現実が違うことを理解してもらう必要がある。
- 評価について世の中で問題となっているのは、成績不良の職員をどうするかということである。下位評価の者については、給与への反映のほか、最終的には分限にもなり得るということを示すことがインセンティブになるのではないか。
- チームプレイで仕事をする場合、どう見ても能力や実績が明らかに低いというような人は明確になるかもしれないが、誰の業績が特に素晴らしかったかを評価するのはなかなか難しい。モチベーションの低下は、自分は他の人よりも頑張ったのに差が付

かないことをおかしいと考える場合と、どう考えてもあの人の方が他の人達と同じ評価なのはおかしいと考える場合に起きるものがありうる。前者については、チームの中で多くの方が自分の業績だと考えている場合に、突出して特定の者の業績とすることは難しい一方、後者の場合にはコンセンサスはできやすいという見かたもある。最低の評価については、業績が低いことが明確なので付けやすいのかもしれないが、そういう人については、長期的には、勤務を続けられるかどうかを考えるべきではないか。

- 評価制度の問題と処遇制度の問題は切り分けて考える必要がある。処遇そのものよりも、面談の中身や、評価基準等の評価制度に納得性があるかどうかによって、人事への満足度も相当変わる。
- 360度評価制度を導入している民間企業はまだ少ないが、公務員でも360度評価制度を入れた方が良い。上からの評価だけで決めつけても客観性がなく、本人に評価理由が知らされないのでは納得感がない。360度評価を管理職以上に入れると、評価する側の人を評価することで人事の公平感を担保できる。評価項目ごとに自己採点と第三者による評価を行い、第三者による評価の平均値を本人にフィードバックするということを繰り返せば、人事評価に対する不満は消えてくる。
- 下位評価の職員が全体の何%いるかということが問題なのではなく、公務員としての適格性がない者をしっかりと評価することが重要である。また、インセンティブを与えていくことは重要だが、業績の差が付きにくい公務の中で過度に給与上差を付けると、功を焦り、やらなくてもいい見直しをするといったことも出てくる。
- 技能労務職員について、例えば災害時の対応など、必要とされる業務を的確に処理するために一定の人員を確保することは必要だが、職種によって妥当な給与水準がある。例えば、守秘義務があるという点では公務も民間も同様であり、守秘義務があるから公務の給与水準が高くてもいいということにはならない。
- 民間企業でも、収益がない部門では業績の処遇への反映が難しいが、本人が自分の目標や仕事の内容と自己評価を提出し、それを元にして評価を行っている。長期的にはポストや処遇との兼ね合いで評価は固まってくるが、短期的に業績を評価することは難しく、また、きちんと評価ができる上司がいるのかという問題もあり、一定程度運用に幅が出るのは仕方がない。その意味では、公務における現在の評価の仕組みはそれなりのレベルまで来ていると思う。まだ導入されていない点としては、本人に対して全体の中でその人がどのような位置にいるのか、平均と比べてどのくらいかということ伝えることが考えられる。評価がかなり低い場合でも、自分がどういう位置にいるのかを面談で聞くと、かなり納得してもらえらると思う。

- 評価には、一方では（処遇に結びつける）値付けの性格があり、もう一方では（やる気を引き出すための）動機付けの性格がある。値付けはしなくても動機付けはしなければならないという場面もあるし、一方で賃金の配分などは値付けをしなければうまく分配できない。この二つは分けて考えなければならない性質かもしれない。評価と処遇、それから値付けと動機付けを分けて議論を整理する必要があるのではないか。
- 国家公務員の人事評価の実態を示していないから、公務員の評価は上に張り付いてるのではないかという漠然とした疑念を持たれるのだろうが、そういう疑念を持たれること自体が良いことではない。
- 国家公務員の賃金の考え方の原点を明確にする必要がある。同一価値労働同一賃金という前提で制度を作るのであれば、どの地域で働こうと公務員の仕事は基本的には同じなので、地域性や年功は関係ないことになる。民間賃金との比較については、異なる層の民間賃金と比較して、公務員の方が高いと言っているような気がする。そういう意味で民間給与との突き合わせというのは非常に難しいが、国家公務員の賃金の考え方の原点をしっかりと持てば、公務員給与が高いといわれる筋合いはなくなる。
- 特例減額措置を単純に延長することは、筋が通らない。公務員給与は消費税増税のための取引材料にされるべきではない。仮に延長となれば、代償措置が画餅に等しいとみられる事態が生じたのではないかといういわゆる「画餅論」の議論が出てくるだろう。
- 地方公務員の給与が高いのであれば、その地方で給与を是正すればよく、地方公務員の給与を抑えるために国家公務員の給与を下げるということであれば、議論としておかしいことになる。
- 職種によっては実質的に土日も含めて 24 時間勤務に近く、電話 1 本で直ちに勤務に就かなければならないものもある。そうした公務員の給与が高いとは思わない。現行の給与制度を見ると、様々な批判に対応して手当等を措置して苦勞してきている様子がうかがえるが、相当に無理をしているように感じる。
- 職務の級が上がったときには、個々の職員が積み上げてきた給与水準を一旦クリアして新たにスタートするような制度にするべきである。現行の俸給表は各級の水準の重なりがあるためにそのような形になっていないが、補償措置は別途講じつつ、制度改革のときに思い切って見直した方がよかったのではないか。
- 地方で採用されて地方に勤務している者について、最近では本省勤務の希望者が少

なく、説得するのも大変だということも聞く。全国展開している民間企業の場合、本社の人が地方勤務になると、地方での仕事は大変だが東京の給料で生活できるという補償的な意味もある。

- 民間企業の場合、地方勤務になるとその地域に合わせて寒冷地等の手当が付くところもある。地域に合わせるという場合、被災地で勤務する国家公務員は他の地域よりも大変な仕事をしているのに、被災地の民間賃金が下がっているからと言ってその地域の民間賃金に合わせるということで良いのかという問題がある。
- 公務では、単身赴任で地方に行き、家族が生活費が高い東京に残っている場合、給与が地場賃金に合わせて低くなっており、単身赴任手当や地域手当の異動保障を含めても、二重生活のコストが十分に補填されていないおそれもあるのではないかと。
- 地域の国家公務員の給与については、地場の民間賃金に近づけるため、全体の給与水準を引き下げ、地域手当の区分を増やし、支給率を引き上げた上で、異動となった職員の給与は、広域異動手当により大きく引き上げるという方法もあるのではないかと。
他方で、国家公務員は、緊急の事態が起こった際に、私生活を犠牲にしても対応をしなければならない面があることから、地場の民間賃金に完全に合わせる必要はないのではないかと。
- 国家公務員は、採用後、全国に異動する可能性を有しているが、実態として、3年に1回全国転勤をしている職員と地方の限られた範囲内で勤務をしている職員がいる中では、両者の給与水準に差を設けるべきではないかと。
- 民間企業では、転勤をしたがらない従業員が増えていることから、転勤に応じる従業員の給与を少し高めに設定したり、昇進をさせたりするなどのインセンティブを設けている。
- ある企業では、職能資格制度から役割等級制度に移行した際に、ポストごとの職務・職責に応じて等級を決定した。その結果、例えば、50歳台のある社員のポストの等級が低く設定され、給与も大幅に下がることとなった（現給保障は行った。）。このような例も参考となるのではないかと。
- 民間企業の中には、役職定年制を導入したものの、55歳で役降りをした後、多くの社員の士気が下がり、そのような社員が65歳まで在職し続けるという問題が生じたことから、結局、役職定年制をやめたところも出てきている。

【意見の中間的な整理について】

- 懇話会の意見としては、技術論ではなく、本質論で論理的に、「公務員の仕事はこのようなものであり、したがって給与水準はこうあるべきだ」ということをもっと明確に言った方が良い。例えば、納税者にとっては公務員にしっかり仕事をしてもらうこと、あるいは公務員に優秀な人材を確保することが良いという視点に立てば、こういう給与体系でなければならないという大前提を、まず最初に立てれば良いのではないか。
- 景気が悪くなると公務員志望者が増えるとよく言われるが、全体の傾向としては公務員志望者は減少してきている。公務に一定の人材を確保できないと国家の運営はうまくいかないということを言うべきである。公務員の給与を民間準拠で決めることはある程度やむを得ない面があるが、やはり公務員は公務員の仕事をして、仕事にふさわしい給与を支給するという総論が必要である。
- 退職手当、特に年金については、例えば大企業の社長が年金2百数十万円ということとはありえない。しかし、公務員の場合、事務次官であってもそのような水準であり、これは国際的に見ても異常である。そうした実態をきちんと整理した上で、優秀な公務員にしっかりと仕事をしてもらわないと大変なことになり、しっかり仕事をしてもらうためにはそれなりの処遇が必要になるということを、国民に理解してもらう必要がある。
- 役所が外部組織をどんどん作ってそこに職員が再就職するというのはあってはならないが、事務次官になっても退職後の生活が見えないということでは、公務全体がモラルダウンするのではないか。
- 関連団体をいくつも渡り歩くようなかつての一部の天下りは批判されてもやむを得ない。しかし、大企業の場合にも能力をいかすための再就職というのは普通に行われていることであり、公務員を経験した人の能力をいかすための再就職を一切認めないのは極端である。
- 公務には様々な役割を有する職員がいるので、処遇制度が一本というのは無理がある。民間でも複数の処遇制度を有するのが普通であり、公務員についても、役割によってもう少し処遇制度を細分化しても良いのではないか。
- 民間でも成果主義の取組は様々であり、公務員の場合、民間のように売上の数字が出るわけではなく、民間の取組の全てを導入する必要はない。

6 次回開催予定

次回第5回会合は9月30日（月）14時からを予定。

（文責 懇話会事務局 速報のため事後修正の可能性あり。）

以 上