

国家公務員の給与の在り方に関する懇話会

意見の中間的な整理

平成25年8月

以下の意見は、「国家公務員の給与の在り方に関する懇話会」における第4回会合までの議論において、各委員から出された主な意見を中間的に整理したものである。

## 1. 国家公務員の役割・求められる人材

### 【基本的な認識】

○ 国民にとっては、国家・社会の根幹に関わることを含む様々な分野において、国民の生活を支え、安全・安心を守る等の役割を国家公務員にしっかりと果たしてもらうことが重要である。

そのためには、国家公務員に優秀な人材を確保して、高い専門性をおん養させ、その能力を十全に発揮させることを通じて、国の公務の質を高めることが必要である。

(主な意見)

- ・ 国家公務員は、将来の社会の在り方を見据えた行政課題の検討と施策の展開、外交における交渉や国家間の新しい枠組みの構築、災害や有事への対応、政治家への政策判断の材料の提供と決定された政策の適切な執行等の重要な役割を担っており、これらに携わる人材を十分に確保し、維持することが必要である。
- ・ 国家公務員の役割や仕事の現状について、実態を国民に分かりやすく示すことが重要である。また、それらを国民に理解してもらうことにより、国家公務員が誇りを持って働くことができるようにすることが重要である。
- ・ 国家公務員が公務セクターの中で磨いてきた能力は、将来にわたって公務組織で役立ててもらうことが有用である。

## 2. 国家公務員にふさわしい給与の在り方

### 【基本的な認識】

- 国家公務員の給与は、国家公務員が高い使命感を持って職務に専念することができるよう、その役割や仕事にふさわしい適正な処遇を行うという観点から考えるべきである。

(主な意見)

- ・ 国家公務員に優秀な人材を確保できなくなると、国がその役割をしっかりと果たすことができなくなる。国家公務員の給与については、公務に必要な人材を確保し、国家公務員の役割や仕事にふさわしい給与を支給するという観点から検討する必要がある。
- ・ 公務においてもグローバル人材の獲得や育成が必要となっており、グローバル人材の獲得という点では、より大規模の民間企業と競合することになることから、そうした民間企業に幹部候補として採用されるような人材と、給与水準だけでなく、例えば、重要なポストに配置することによる育成などを含めた処遇全般に着目をして比較をすることも必要となってくるのではないか。
- ・ 人事院勧告は、国家公務員の地位の特殊性と職務の公共性に鑑み、公務サービスに影響が生じないよう、国民全体の共同利益の保障という見地から、国家公務員の労働基本権を制約する代償として設けられたものであり、そのことを広く国民に理解してもらう必要がある。
- ・ 現在行われている国家公務員給与の特例減額措置は、労働基本権制約の下で人事院勧告に基づいて給与を決定するという現行の枠組みを越えた臨時的な特例措置であり、期限が到来すれば本来の姿に戻すべきである。仮にこれが延長されることになれば、全農林判決の「(労働基本権制約の)代償措置が迅速公平にその本来の機能をはたさず実際上画餅にひとしいとみられる事態」が生じているのではないかという憲法問題になる。
- ・ 国は収益を生み出す主体ではないこと、マクロの経済政策として意図的に財政を赤字にすることもあることなどを考えると、国家公務員の給与について、経済情勢や民間の動静を踏まえつつも、赤字という事情が直接考慮されるべきではないのではないか。

### 3. 国家公務員の給与制度の在り方

#### 【基本的な認識】

- 国家公務員の給与については、その能力・実績に応じてインセンティブを付与する仕組みとなっているが、能力・実績を過度に給与へ反映させることは、公務という職場には必ずしもなじまないことにも留意が必要である。
- 民間では、役職定年制により仕事を変更することなどによって 50 歳台の給与水準を下げており、公務においても、世代間の給与配分の見直しを進めていく必要がある。
- 民間の地場賃金は、地域によって相当の水準差があるが、国家公務員については、転勤も多く、全国において同種の仕事をしていることから、地域による給与差には自ずと限界がある。

#### (主な意見)

- ・ 仕事の重要度や能力・実績に応じたメリハリのある給与としていくことは重要であり、下位の評価を含めて人事評価を厳正に行い、その結果を人材育成や給与等に適切に反映していく必要がある。
- ・ 公務員の給与は、能力・実績に応じて、勤務成績が優秀な者は、そうでない者と比較して相当の給与差が付く仕組みになっており、そのことが、若手の人材にとって一つのインセンティブとして機能している。
- ・ 能力や実績が明らかに低い者ははっきり分かるにもかかわらず、そのような者と他の職員の評価が同じになっていると、全体の士気やパフォーマンスに影響を与えることから、下位の評価をしっかりと付けて給与に反映させるほか、指導等を行った上で、必要に応じ、降任・免職を含め厳正に対応する必要がある。
- ・ 人事評価に基づいて給与面で差を付けることを過度に強調すると、動機が金銭に置き換わる「モチベーション・クラウディング・アウト」と言われる問題が起きたり、評価を金銭面に大きく反映している民間に転身する方向に公務員を追いやったりするおそれが生じる。

- 民間では、役職定年制により仕事を変更することなどによって50歳台の給与水準を下げているのに対し、公務ではそのような人事制度となっておらず、給与水準を下げるができなくなっているが、世代間の給与配分の見直しについて何らかの対応が必要である。
- 民間の地場の賃金水準は地域によって相当の差があるが、全国転勤がある大企業の場合、東京本社も地方支社も同じ給与水準となっている場合が多い。全国規模で業務が展開されている公務においては、異動なくして人事は成り立たないことなどを踏まえると、国家公務員について、地域によって給与に差を設けることには、自ずと限界もある。
- 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。
- 公務員が安んじて職務に専念するには、転勤にかかるコストを十分に補填されることも重要である。

「国家公務員の給与の在り方に関する懇話会」名簿

(座長以外は五十音順、敬称略)

座長 清<sup>せい</sup>家<sup>け</sup> 篤<sup>あつし</sup> 慶應義塾長

青<sup>あお</sup>山<sup>やま</sup>佳<sup>か</sup>世<sup>よ</sup> フリーアナウンサー

有<sup>あり</sup>野<sup>の</sup>正<sup>しょう</sup>治<sup>じ</sup> 連合副会長

小<sup>お</sup>田<sup>だ</sup> 尚<sup>たかし</sup> 読売新聞東京本社  
専務取締役論説委員長

小<sup>お</sup>幡<sup>ばた</sup>純<sup>じゅん</sup>子<sup>こ</sup> 上智大学大学院法学研究科教授

長谷部<sup>はせべ</sup> 恭<sup>やす</sup> 男<sup>お</sup> 東京大学法学部教授

藤<sup>ふじ</sup>村<sup>むら</sup>博<sup>ひろ</sup>之<sup>ゆき</sup> 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

前<sup>まえ</sup>田<sup>だ</sup>晃<sup>てる</sup>伸<sup>のぶ</sup> みずほフィナンシャルグループ名誉顧問