

「国家公務員の給与の在り方に関する懇話会」(第1回) [議事要旨]

1 日 時 平成25年4月18日(木) 14:00~16:00

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) 座長挨拶
- (3) 事務総長挨拶
- (4) 出席者紹介
- (5) 会合の公開の取扱い等について
- (6) 事務局から意見交換のテーマ等の説明
- (7) 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。

【公務や国家公務員の現状・求められる役割・求められる人材について】

- 一番辛いと思うのは、公務員が誇りに思いながら国民のために奉仕しているという存在意義を否定されていることである。給与や退職手当などの様々な条件が厳しくなっている中で、やる気を持って働き続けるのは難しいという声をよく聞く。公務員が働く意義をもう一度見直すとともに、社会的評価をきちんとする努力が必要なのではないか。
- 国民の間には、公務員は汗水流さなくても給与が支給されているとの先入観にとらわれている人も大勢いるのではないか。国家公務員や地方公務員には国民のため

を思って夜遅くまで頑張っている人も大勢いる。公務員の職務内容を評価して、一人ひとりの仕事ぶりに合った給与を支給することが大切である。

- 世の中で公務員の給与が高いという時に誰をイメージしているのかという論点もある。国家公務員なのか、地方公務員なのか。また、国家公務員でも企画立案に関わっている本府省職員は僅かである。誰をイメージして公務員の仕事に対する給与が高いと言っているのかを分析する必要があるのではないか。企画立案を行い政治家と協働関係にある職員には優秀な人材が必要であり、あまりに低い給与だと優秀な人材は集まらない。
- コンプライアンスを強くするといいい組織になると思われているが、不祥事は必ず起こるものである。ほとんどの職員は真面目に仕事をしているだろうが、大勢の職員の中には悪い職員も必ずいる。そのような悪い職員を基準としたコンプライアンスを進めると、過剰なコンプライアンスとなり真面目な人が萎縮して働かなくなるようなことがある。実際の現場にもコンプライアンス過剰になっているのではないかと感じるがあるので、公務員制度については、情緒的な議論ではなく、冷静な議論が必要である。
- 公務員の印象としては、大変真面目で優秀であると感じている。求められる能力・資質は資料にある程度出尽くしている。グローバル経済が進展する中で規制緩和が進み、国民に自立を求めようになり、公務員を減らして弁護士を増やすべく事後チェックへと流れたが、法科大学院も苦勞しており、このような制度設計が破綻しつつある。人材を確保しつつ、公務員をどのように減らすのか、減らすとしても時代の要請に沿った対応が必要だろう。
- 公務員の定員削減はかなり進んでいて限界にきているのではないか。公務員だから災害の時に国民や住民のために働けるのであり、有事の際にも動ける国家公務員の数をある程度維持しておくことは必要である。
- 今は国家公務員の知恵を借りて、政治家が最終的に決定する形になっており、国家公務員は、政治家が決める材料を提供するとともに、いつまでに何をするのかというカレンダーを守る役目を担っている。政治家と公務員が協力して問題解決に当たることが必要であり、それが人材の在り方にも関係してくる。
- 公務員の仕事を通じて社会への貢献を感じたり自分の成長を感じたりすることも必要である。裁量の余地のない仕事は、成長の余地も面白みもない。バランスの問題でもあるが、公務員が自分の正しいと思うことに能力を発揮できる環境にあれば、優秀な人材がきて、やり甲斐をもって仕事をしてもらえるはずだ。
- 国家公務員個人の能力は高くても、国はその人の能力を使いきれていないのでは

ないか。単純に仕組みだけの問題とはいえないだろうが、脈々と引き継がれた仕組みが、個人の能力を奪ってしまうような弊害が相当あるのではないか。

- 行政には長期的な視野に立って政策を進めなければならない分野もあるので、そのような分野の人材を継続的に確保して、育てていくことが求められる。ある時にそのような分野が不人気になっても、人材を確保し続けることが必要である。
- 公務員の在り方としてアカウントビリティが大切であり、公文書の管理をしっかりと行い、きちんとしたルールに従って透明性を高めることが必要である。公務員の現状については、都合のよいことだけでなく、色々な問題も示しながら、日本の公務員の実態を客観的に示す作業が必要である。

【国家公務員にふさわしい給与の在り方などについて】

- アメリカのヒューマン・リソース・マネジメント研究などでは、「Make or Buy」という、人材は作るか買うかという問題提起がなされている。とくに公務員の場合には、高い能力を有する人を外から買うという発想は違うと思う。公務員の仕事は民間に同じような仕事がある訳ではないし、公務員というのは営利のためではなく、全体のために奉仕したいという志をもった人が、そのための能力を公務セクターの中で磨いて高い能力を身につけて国民に奉仕するものであり、一生懸命勉強していることを将来にわたってその組織で役立ててもらわなければならない。その時に、企業のトップになる人と公務員のトップになる人の潜在的な素質、能力は同じであってほしいが、給与が同じである必要はない。公務員の処遇は雇用の安定ややり甲斐といったその他のもので当初の志を果たせるようにすることで、総合的に同じような能力を持った人と遜色のない処遇にすることが大切である。
- 給与について、過度に金銭的なインセンティブを前面に出すような報酬体系にすると、当初の志などの動機が金銭的な動機にシフトしてしまうという、モチベーション・クラウディング・アウトといわれる問題を起こすことがある。一部にはお金で釣って公務員を動機付けるような考え方もあるが、公務員の給与について能力・成果をあまりに強調するようなことは慎重であるべきだ。
- 本来、公務員の給与は、公務員としての仕事に対して必要な給与を支給するべきものであり、懐具合だけで決めるべきではない。現在の公務員の給与は官民比較で決定しているが、公務員の仕事は、民間の仕事とは性質が異なるので、単純な比較はできない。アメリカは民間が異常に高いので比べられないが、日本では官民がほぼ同じ水準である。公務員の給与が高くて怪しからんとなったのはバブル崩壊後からだろう。民間企業は業績の悪化から従業員の給与を急激に下げた一方で、公務員の場合はじわじわと下げるのに時間がかかった。

- 企画立案を行う少数の国家公務員の給与については、大学の同期で民間に行った人の給与とは現実に差がある。単純に給与を合わせるといふ議論をすべきではないが、限度というものがある。ある程度の生活をしていて、生涯を公務員としてやれる程度の年金などを含め必要最小限の見返りがあるシステムが必要である。
- 公務の原点として、志のようなお金では買えないものが必要だろう。退職金を減らし年金も低くしてしまつては、公務員の第二の人生が真っ暗になってしまうが、モラルだけでいい人材を集められるのだろうか。また、天下りの問題もあつて、再就職も全部塞いでしまい、定年後もどうなるのか分からない。給与はそれほど支給されなくても、ある程度の処遇は保障されるような仕組みができないか。
- 能力のある人材は活用した方がいい。業界とのつながりで利権を守るためのような天下りは排除すべきだが、そうではない能力のある人材を活用する方法であればありなのではないか。
- 日本の公務員の年金水準は、退職一時金を年金に換算して含めても、先進諸国と比べて著しく低い。給与を抑えても退職金、退職年金を手厚くすれば、その権利を失うようなことはしないようになるので不正防止に役立つ面もある。
- 国家公務員には国の倒産がないという意味での身分保障はあるが、生活できるだけの給与が支払われないと贈収賄の問題が生じてくる。
- 国家公務員にふさわしい給与となると、現行の水準をベースとした考え方は基本としてあるだろうが、仕事や役割、アウトプットを深掘りして、給与だけではなく、福利厚生や退職金も含めた処遇を考える必要がある。給与は単純に高い低い又は上げる下げるといふ問題ではない。
- 非営利法人には国家公務員の俸給表を使っているところもあるので、国家公務員の給与は波及効果を考えると影響力が大きい。
- 国民の要望が増えて公務員がやるべき仕事は多くなつてはいるが、国際的な比較でも少ない人数で公務を行っている事実があり、もう少しこのような点を示していく必要があるのではないか。

6 次回開催予定

次回第2回会合は6月6日(木) 13時45分からを予定。

(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