

「国家公務員の給与の在り方に関する懇話会」（第5回）[議事要旨]

- 1 日 時 平成25年9月30日（月） 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  
清家 篤 慶應義塾長(座長)  
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  
前田 晃伸 みずほフィナンシャルグループ名誉顧問

（欠席：小幡 純子 上智大学大学院法学研究科教授）

4 審議経過

- (1) 開会
- (2) 職員団体からのヒアリング（公務員連絡会、国公労連）
- (3) 本年の報告・意見の申出の概要等
- (4) 意見交換
- (5) 閉会

5 職員団体からのヒアリングの概要

ヒアリングにおいて、出席者から大要以下のような意見等があった。  
（→は職員団体の説明。）

【公務員連絡会からのヒアリング】

- 職場の実態として、定員削減等によって忙しくなり、以前と比べて若手職員の育成・技能形成が難しくなっているという状況はあるのか。  
→ ノウハウや技能を有する職員が大量に退職する一方、新規採用が抑制され、人員構成がいびつになっているため、ノウハウの継承がうまくいかなくなっている。特に、専門的知識を重視するようになってきており、長年の経験を必要とする業務の伝承をいかに行うかは大きな課題である。職場内でのコミュニケーション

ヨンの機会が足りなくなっているようにも感じている。

- 再任用も含めて高齢職員が仕事を続けるのが困難な職域の職場においては、高齢職員にどのような仕事を割り振っているのか。また、フルタイムの再任用が進んでいない背景には、高齢職員にふさわしい職域の拡大が十分進んでいないという事情もあるのか。

- 再任用については、フルタイムでの再任用をどう確保するかという定員の問題が優先的な課題となっている。全体的な制度や人事をどうしていくのかという議論が先にある、その上で困難な職種をどうしていくのかということになると思う。また、転勤を伴って全国的に展開している職務について、新たな再任用制度や定年延長でどのように対応していくのかということも大きな課題である。

- 給与減額支給措置の終了と来年の賃金改定とは別のものと考えているのか、あるいは、関連して考えているのか。

- 特例減額は、あくまでも復興財源にあてるという臨時特例措置であり、本年度末をもって終了する。自律的労使関係を国・地方に確立するための法案は昨年廃案となったので、来年は、人事院勧告制度が続くということになれば、官民比較を行って、必要があれば国家公務員の給与を民間に合わせて上下させることになるので、減額支給措置終了後の給与については、来年春以降、人事院と交渉していくことになるのではないかと考えている。

- 給与減額支給措置は現場の公務員の士気に影響を与えているか。

- 給与が下がったので仕事をしないとか、モチベーションが下がるということは当然あってはならないことであり、国民からの厳しい指摘を受け止めながら、職員は、決まった以上は、士気を高めて給与減額支給措置の2年間を乗り切るという決意で働いている。

しかし、給与減額支給措置は直接的に手取り給与の減額につながることから、生活が非常に大変だという者も出てきている。特例減額措置は2年間ということで、来年4月以降は当然元に戻るものだと思っている中で、これが戻らなかったらどうなるかを考えると、相当な危機感を持っている。

- 官民の給与レベルについて、本来は仕事に合わせてどのくらいの給与を払うかという見方をしていくことが普通であり、官民の給与水準の違いという部分が重視されるのは問題だと思うが、どうか。

- 民間には民間企業それぞれの給与体系があり、仕事の困難度合いや責任の重さによって給与を決定していると思うが、公務においても課長や係長などの職責に応じて給与を決定するのが原則となっている。しかしながら、人員構成の違いや

級別定数の関係で、同じレベルの仕事をしているのに各府省ごとに処遇が異なることがままあり、不公平にならないよう、人事院には弾力的な運用を要請している。

- 人事評価を適切に行っても、定数に空きがないため昇格させられないというのは、処遇制度に問題があると思うが、どうか。
  - 成績が優秀でも級別定数が不足しているために処遇に反映されないという実態がある。良い評価であったにもかかわらず処遇がずっと留め置かれたままでは、人事評価制度そのものに対する不信感が生まれるので、その点は改善が必要だと考えている。
  
- 行政サービスは、IT化で置き換えられるものと置き換えられないものがあると思うが、行政サービスはどこまで合理化が可能で、結果として人員削減はどうなっていくと考えているか。
  - 行政サービスについては、民間委託や指定管理者制度等により外部に出す流れになっているが、業者が破綻して行政に戻ってくることや、行政が行う方が効率的にできているというケースがあり、一概には言い難いが、それぞれの行政サービスごとにどのような提供方法が適当であるかを議論して、国民の理解を得ながら決めていくことが必要である。
  
- 雇用と年金の接続について、公務ではフルタイム再雇用が原則ということだが、民間では短時間の勤務としていることも多い。この点についてどう考えているか。
  - 閣議決定によって、職員が希望する場合はフルタイムの官職に再任用することとされたが、それが難しい場合は短時間でもいいということになっている。また、現状も短時間が圧倒的多数という実情があり、今後もおそらくそれが継続するのではないかと考えている。
  
- 人事評価制度について、面談が不十分であるとか、目標の一方的な押しつけがあるという点は、職場で改善を図るしかないと思うのだが、どうか。
  - 人事評価については、総務省人事・恩給局が毎年サンプリング調査を行っており、調査のし方や調査結果については職員団体としても意見交換を行っている。また、現在、人事・恩給局において人事評価に関する検討会が設置されており、そこへの意見反映に努めていきたいと考えている。ただ、人事評価制度は人事・恩給局が担当し、人事評価結果を活用する基準は人事院が担当し、実際の評価や処遇への反映は任命権者である各大臣が行うという構造になっている。この構造が人事評価を機能的でより良い制度にしていくことの足かせになっている面があると思っている。

- 公務員に対するバッシングは必ずしも当たっていないことも見受けられるが、最近モラルに欠ける国家公務員の行動も見られる。そうしたモラルに欠ける行動は、ブログやインターネットの普及によって以前よりも目立つようになったということなのかどうか。
  - 一部の公務員についてではあるものの、報道されるような事案があるのは事実である。昔から多かったのか現在が多いのかというのは比較が難しいが、いずれにしても国民の負託に応えるために職務に励むことで国民の評価を受けるという姿勢でいる。
  
- 定員削減も限界に来ている現場も多く見られる中での対応としては、ワークシェアリング的に余裕を持った仕事をしていくことが望まれるのか、あるいは定員・定数の弾力的な運用で十分に解決できるのか。
  - 2000年に、要件を問わない短時間勤務制度の導入によりワーク・ライフ・バランスを図ることについて提案したことがあり、多様な働き方を選択できることは重要と考えている。
  
- 転居を伴う異動が女性に不利というのは確かにそのとおりであるが、一方で、国家公務員としては幅広く色々な地域や職場を経験した上で管理職になってもらわないと困るということもある。また、最近では、男女問わず一般的に転勤を望まないケースが増えていると思うが、そのような状況の中で昇進等をどのように評価すべきと考えるか。
  - 全国転勤をしながらその経験を業務にいかしていくのが基本であるが、女性に不利になっているという実態もあるので、これをどのように捉えるのか、どのように調整できるのかということが課題だと考えている。

#### 【国公労連からのヒアリング】

- 公務が民間と一番違うのは、業務量が非常に増えていて超過勤務が非常に多いことである。民間では、機械化できる部分は機械化をして合理化をするが、公務ではIT化や合理化が非常に遅れている。合理化をすると人減らしに直結するから合理化反対という人もいるやに聞くが、業務量の増加による労働条件の悪化に対して、職員の増員のみではなく、機械化やIT化による合理化を要求することは考えていないのか。
  - 機械化に当たっては時間をかけて議論してきており、その中で、合理化で人が減るといった意見が出たこともあると思うが、実際には、合理化で人員削減になるわけではなく、効率化、合理化できるものはやればよいと思っている。ただ、例

えば、雇用保険については電子申請が可能となったが、機械化を進めても、中身を確認して返す必要があり、また並行して窓口対応もしなければならず、必ずしも全体的には業務負担の軽減につながらない面もある。人対人で対応すべき業務以外は合理化できている部分も多いのではないかと考えている。

- 民間でも窓口業務は人対人でやっているが、業務の多くは機械化している。以前に比べて業務量は大幅に増加しても、従業員数は同じままで、サービスの質は落とさないようにしている。公務においては合理化が部分的であり、窓口業務と機械化による業務とを併存して行っているが、こういうものはどちらかにした方がいいのではないか。

→ 色々な職場があるため一概には言えないが、例えば、雇用保険の支払いを銀行のATMのような形で行えるようにするには、不正受給の防止、申請書類の規格の統一など実現のための課題が多い。また、色々な職場で機械化が進められたとしても、単純に申告を受け付けるだけではなく、添付された資料は一律でないため、それを見て判断しなければならない事務作業においては職員の確保も必要であり、定員が減っていることによる苦勞があると聞いている。

- 職員団体が行った人事評価に関するアンケートでは、人事評価のプラス面について取り上げていないが、人事評価を上手く活用するという発想はないのか。

→ 問題点を検証しようという趣旨で行ったアンケートなのでそのように受け取られたかもしれないが、人事評価そのものを否定している訳ではない。人事評価を給与に直結させるのではなく、人材育成や人材管理に重点を置いて活用すべきだと考えている。

- 人事評価において、機械化や合理化を目標に設定して、結果として時間的な余裕や人的な余裕ができるようにするというのも目標設定のし方の1つだと思うがどうか。

→ 機械化や合理化については、本省の職場では目標として設定することができると思うが、システムの管理は省全体として行われており、また、個々の職員が日常業務の中でできる取組には限界があることから、現場第一線の出先機関ではなかなか難しいように思う。

- 雇用と年金の接続の問題については、できるだけ65歳までの本格的な定年延長に移行すべきだと思うが、その際、今の年功的賃金カーブをもう少しフラット化しないと給与体系全体としての整合性がとれないと考えている。特に生活給という視点については、労働者1人で家族4人の生活を支えると考ええる世帯主モデルか、夫婦共働きで子供2人を養うと考ええる共働きモデルかによって考え方が大きく変わっ

てくるが、従来の世帯主モデルに基づく生計費的な考え方で賃金が維持される必要があると考えているのか、あるいは年功賃金についてももう少し柔軟に考えて、賃金体系をもう少しフラット化してもいいとの考えか。

→ 生活を支えるに値する賃金を保障してほしいと思っているが、非正規労働者が3割程度を占めている状況等も合わせて考えて、世帯全体としてどのくらい生計費が必要かということを議論する必要がある。賃金カーブについては、原資に限りがある中で全て右肩上がりとはならないだろうということは理解しているが、どのレベルまでフラット化するのか、あるところまでは上げてそのあと下げるのかなどの点について議論が必要である。また、人事院は、その時点ごとに年齢階級別に民間と公務との賃金を比較しているが、若い頃に民間に比べて相当低い賃金で働いてきて、やっと民間賃金に追いつくかというところで賃金を下げられるとなると、面積的に見て民間よりも給与が低くなっているのではないかという不満があり、そうした点も踏まえた検討が必要である。

## 6 意見交換

- 本年の報告では、50歳台の給与水準をフラット化することや45歳未満の職員の昇給抑制の回復に触れる反面、人事行政上の諸課題への取組として、能力・実績に基づく人事管理の推進や人事評価の適切な実施・活用が取り上げられている。しかし、年齢に基づいて何か措置しようとする、能力・実績はある程度無視せざるを得ないところもあるし、逆に能力・実績に基づいて評価しようとする、年齢に基づく措置というのは考え方としておかしくなってしまう。結果として給与が上がらない体系はあってしかるべきだが、それは制度上の問題であって、年齢だけで決めようとする考え方に矛盾が生じてしまわないかという点を心配している。
- 民間企業の人事制度も、成果・実力と言いながら、一方で55歳役職定年制があるというように矛盾しており、公務も民間に準拠しているといえそう思う。55歳での役職定年については、人事部から能力がないので役職から降ろすという説明をして説得するのは大変であるが、年齢であればなんとなく納得してもらえる。最近は役職定年を廃止する会社も増えてきているので、今後はそのような方向に進んでいくのではないか。
- 国家公務員採用試験への外部の英語試験の活用について、外部試験だと人事院がコントロールできないので、何らかの異常事態が生じた時の対応が問題となる。そのような異常事態のことを考えて制度を作る必要がある。

## 7 次回開催予定

次回第6回会合は11月26日（火）14時00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