

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）  
議事次第

日時：令和5年3月3日（金）  
10：00 ～ 12：00  
場所：人事院第一特別会議室

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

（配布資料）

- 資料1 意見交換テーマ（事務局説明資料）
- 資料2 大竹文雄先生提出資料
- 資料3 水町勇一郎先生提出資料

# 意見交換テーマ

---

～定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での  
能力・実績や職責の適切な反映の在り方～

人事院給与局

## 意見交換テーマ② 定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での能力・実績や職責の適切な反映の在り方

### 〈背景〉

- 定年引上げに当たり、60歳を超えた職員については当分の間の措置として給与水準が7割に設定されているが、60歳前後で連続的な給与水準となるよう措置を講ずることとされている。
- 中途採用を始めとする採用ルートが多角化により採用者の年齢・経歴などが多様化し、また、在職者における大学院修了者の増加や今後の人事管理の変化等により、採用後のキャリアパスもますます多様化が見込まれる。一律的なモデルを想定して給与制度を設計するのではなく、能力・実績や職責をより一層重視した給与とすることが必要となる。



### 〈課題認識〉

- i. 65歳までの定年引上げを見据え、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)はどう在るべきか。
- ii. 能力・実績や職責をより一層給与に反映する上で、中堅層、ベテラン・管理職層などキャリアの各段階においてどのような在り方が適当か。初任層とベテラン・管理職層との違いはどのようなものとすべきか。

## ② 定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での能力・実績や職責の適切な反映の在り方

### i. 60歳までの給与カーブ：現状と課題

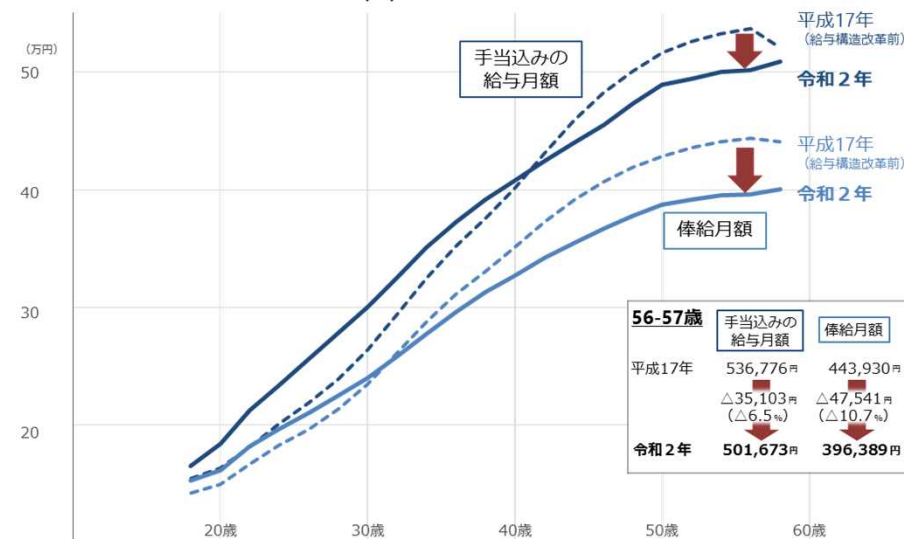
#### 現状・これまでの取組

- 累次の俸給表改定を通じて、中高年の水準抑制・若手の水準引上げを図り、給与カーブをフラット化
  - 給与構造改革(平成18年～):若年の係員層の俸給水準は維持し、中高年齢層の俸給水準を最大7%引下げ(俸給表全体では4.8%引下げ)
  - 給与制度の総合的見直し(平成27年～):若年の係員層の俸給水準は維持し、50歳台後半層が多く在職する号俸について水準を最大4%引下げ(俸給表全体では平均2%引下げ)
  - 毎年の較差に基づく給与改定:引上げ改定時は若手に重点的に配分、引下げ改定時は中高年中心

#### 課題

- 60歳前後で給与カーブを連続的なものとするには、60歳前についても平均的な給与上昇を抑制する必要。
- 中高年齢層については既に相当程度の水準抑制を進めてきており、更なる引下げの対象が広範囲に及ぶ場合、人材の確保・引き留め、生活費の下支え、モチベーションの維持・向上等の観点から懸念も。

在職者の年齢階層別平均給与月額 (行(一)全体)



② 定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での能力・実績や職責の適切な反映の在り方

## i. 60歳までの給与カーブ：議論のポイント

- ✓ 年功的な給与上昇を一層抑制するに当たって、年齢、経験の程度、役職段階、勤務成績など様々な側面から見て、どのような職員層についてどのような点を考慮すべきか。

② 定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での能力・実績や職責の適切な反映の在り方

## ii. 能力・実績や職責の反映：現状と課題

### 現状・これまでの取組

- 昇格・昇給・勤勉手当に人事評価の結果を反映
- 昇格は、勤務成績に加え、必要な能力実証を行うため在級期間などの要件を満たした候補者の中から各省が決定
  - 高位号俸からの昇格については、昇格メリットを抑制(平成25年)
- 昇給制度は管理職も含めて対象であり、勤務成績に応じて昇給号俸数を決定
  - 同じ号俸数の昇給でも、年数を経るにつれ額が小さくなるよう設定
  - 最高号俸に達した場合はそれ以上は昇給しない
  - 55歳を超えて標準の勤務成績である者は昇給しない(平成25年)
- ボーナスは、管理職や幹部について考課査定分相当の勤勉手当の割合を高く設定

### 課題

- 年功的であるとの批判や持ち回りのではないかとの疑義が呈される一方、昇格や昇給の機会がなく給与が上がらない高齢層のモチベーション低下を指摘する意見もある

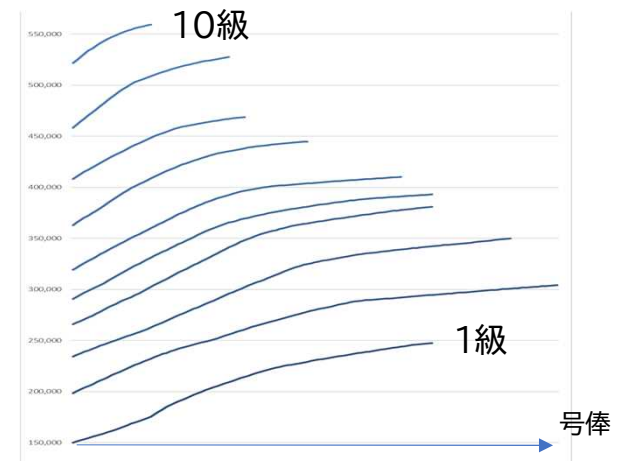
昇格メリット(行(一)5級→6級の昇格の場合)

昇格前(5級)			昇格後(6級)	
20号俸	329,300	➔ +13,500	12号俸	342,800
93号俸 (最高号俸)	393,000	➔ +8,400	53号俸	401,400

昇給号俸数

昇給区分		A	B	C	D	E
昇給号俸数	一般	8以上	6	4 (管理職は3)	2	0
	55歳超	2以上	1	0	0	0

行(一)各級の俸給月額カーブ



② 定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での能力・実績や職責の適切な反映の在り方

## ii. 能力・実績や職責の反映：議論のポイント

- ✓ 初任層、中堅層、ベテラン・管理職層など各段階で知識経験のレベルや役割・責任は異なるが、例えば以下のような点について、各層ごとにどのような在り方を目指すのが良いか。
  - 毎年の昇給による継続的・漸進的な給与上昇、昇進人事(昇格)による相対的に大きな給与上昇、ボーナスによる短期的な給与反映のバランス
  - 昇給やボーナスにおける勤務成績に応じたさらなるメリハリの付け方

② 定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での能力・実績や職責の適切な反映の在り方

### iii.60歳を超える職員の給与水準：現状と課題

#### 現状・これまでの取組

- 定年引上げに当たっては、民間の情勢を踏まえ60歳を超える職員の給与を当分の間の措置として7割水準に設定(適用される昇格・昇給・ボーナス・諸手当制度自体は60歳前と同様)
  - 民間では多くが再雇用により対応
  - 再雇用者も含む正社員・正職員の給与水準は、50代後半の7割(賃構)
  - 定年を引上げ、60歳で給与減額を行う企業においては、7割水準(民調)
- 60歳を超えて定年前再任用短時間勤務制度を選択した場合、昇給や一部手当の適用対象外となるほか、ボーナスの支給月数も別枠設定。(暫定再任用職員も同様)
  - ※ 再任用職員の給与については、現行再任用制度の創設時に、民間の再雇用者の給与水準を参考に水準設定

#### 課題

- いわゆる7割措置はあくまで「当分の間」のものであり、将来的には60歳前後で連続させるよう検討・措置することが法律で求められている。
- 「7割」という水準については、いまだ再雇用が一般的な民間に比べ優遇されているとの意見の一方、職務内容が変わらないことや定年延長企業との比較では低すぎるとの意見もある。
- 再任用職員については、雇用と年金の接続との関係もあり本格的な活用が進められてきた中で、職員側からも人事管理を行う当局からも処遇改善の要望が強い。



② 定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での能力・実績や職責の適切な反映の在り方

### iii. 60歳を超える職員の給与水準：議論のポイント

- ✓ 今後「7割」の在り方を議論する上で、どのような考え方・指標があり得るか。
- ✓ その際、再任用職員の給与について、定年延長された職員や民間の再雇用者とのバランスについてどう考えるか。

「今後の公務員給与の在り方に関する有識者意見交換会」メモ

大阪大学感染症総合教育研究拠点 大竹文雄

テーマ② 定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での能力・実績や職責の適切な反映の在り方

論点

(1) 60歳までの給与カーブ：議論のポイント

年功的な給与上昇を一層抑制するに当たって、年齢、経験の程度、役職段階、勤務成績など様々な側面から見て、どのような職員層についてどのような点を考慮すべきか。65歳までの定年引上げを見据え、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）はどう在るべきか。

(2) 能力・実績や職責の反映：議論のポイント

初任層、中堅層、ベテラン・管理職層など各段階で知識経験のレベルや役割・責任は異なるが、例えば以下のような点について、各層ごとにどのような在り方を目指すのが良いか。

- 毎年の昇給による継続的・漸進的な給与上昇、昇進人事（昇格）による相対的に大きな給与上昇、ボーナスによる短期的な給与反映のバランス
- 昇給やボーナスにおける勤務成績に応じたさらなるメリハリの付け方

(3) 60歳を超える職員の給与水準：議論のポイント

今後「7割」の在り方を議論する上で、どのような考え方・指標があり得るか。その際、再任用職員の給与について、定年延長された職員や民間の再雇用者とのバランスについてどう考えるか。

コメント

議論の前提を整理しておく必要がある。現在の給与カーブがどのような考え方で設定されているのか。今後、その考え方を変更するのか否か、ということである。

経済理論的には、年功賃金の設定理由は、主に2つある。第一に、教育・訓練・経験による生産性向上を反映したものという人的資本仮説である。第二に、能力そのものではなく若年期の賃金を生産性より低くしておき長期勤続によってそれを回収する仕組みとしてのインセンティブ仮説としての年功賃金である。

第一の人的資本仮説で年功的給与カーブが設定されているのであれば、定年が延長されたことを理由に、中高年層の給与水準を引き下げる必要も、60歳時点で給与を引き下げる理由もない。定年延長によって、給与カーブの変更が必要だという前提には、第二のインセンティブ仮説を理由として給与が設定されているという認識が必要である。

## 1) インセンティブ仮説を継続する

定年延長への対応方法として、第二のインセンティブ仮説を維持するという場合でも次の二つの対応の仕方がある。

### ① 65歳まで勤続することを促進する

65歳までの勤続を促進するのであれば、全体として給与が上昇し続ける給与カーブを維持するように、給与カーブをよりフラットにして給与が上がり続ける仕組みを採用するか、給与カーブはある年齢からはフラットにした上で、退職金の水準を勤続年数とともに増加する程度を調整することが対応策である。

### ② 60歳までの勤続は促進するがそれ以上の勤続については必ずしも促進しない

60歳までは上昇する給与カーブを維持するようにレベルを調整した上で、60歳以上については、給与の上昇だけでなく下落も含めて業績に変動させる割合を高める。

勤続の初期であれば、昇進や他の職業への転職を含めキャリア形成のためというインセンティブが存在するため、必ずしも生産性を強く反映させなくても、勤労意欲を維持できる。しかし、60歳以上になると65歳で仕事を辞める人の比率が高いのであれば、それ以降のキャリアを目指して努力するインセンティブが小さい。そのため、この年齢層の勤労意欲を高めるためには、人事評価を給与に強く反映させる必要がある。

## 2) 人的資本仮説に近づける

現在のシステムは、個人間の能力差は比較的小さく、中途採用が少ないことを前提に、長期勤続を促進し、労働意欲を維持することを目標に作られている。しかし、技術革新が急速に進んでいる中で、新しい技術に対応できる職員の処遇をあげないと、採用も困難になり、離職者も多くなる可能性がある。こうした傾向が長期に続くことが明らかな職種については、給与体系を完全に変更することを考えるべきである。勤続年数が給与に与える要素を縮小し、労働市場での評価を反映した給与制度に変更することが望ましい。仕事の内容や昇進の仕組みと一体となっているため、給与制度だけを変更することは難しい。

全体として

給与システムをどうするかは、採用や教育訓練のあり方をどう変えるのかと独立には議論できない。

2023年3月3日

人事院「社会と公務の変化に応じた給与制度の整備に向けた有識者意見交換会」メモ

東京大学社会科学研究所 水町 勇一郎

## ○公務における人材の確保のための給与制度のあり方について

- ・国家公務員総合職や高度専門人材での公務員離れは深刻。
- ・その適正な処遇（能力に見合った給与の支給）を図るためには、情勢適応の原則（「社会一般との情勢に適応する」〔国公法28条参照〕）のための民間企業との比較の際に、「全産業の規模50人以上の民間企業従業員」という一律の基準ではなく、例えば、国家公務員総合職と競合関係にある「一部上場企業」や、高度専門人材と競合関係にある「スタートアップ企業」等との比較を行うという視点も重要ではないか。これらの多様な社会情勢に適応した比較を行うことを通じて、例えば、「行（一）の管理職・指定職の俸給表」や「専門スタッフ職俸給表」の水準や適用範囲を見直し（実態に合った形でリニューアルし）、社会に適した水準での人材の確保と定着を図ることを検討すべきではないか。
- ・「社会一般との情勢適応」および「能力と専門性に応じた給与」を実現するための制度設計において、法律上の上限規定（国会法35条「議員は、一般職の国家公務員の最高の給与額（地域手当等の手当を除く。）より少なくない歳費を受ける。」）がネックとなっている可能性がある。この点の見直しもあわせて検討すべきではないか。
- ・国家公務員の俸給のあり方として、官職の職務と責任に応じて給与を定める職務給の原則（国公法62条）そのものは、今後も重要な原則として妥当しうのではないか。この原則の下に定められた職種ごとの俸給表という枠組みそれ自体は基本的には妥当なものと考えられるが、その具体的な内容（職種、号俸、俸給額）が多様な人材の能力や専門性に応じたものになっているのか、不断に検証し機動的に改定することが必要ではないか。
- ・高度な能力・専門性等を俸給に反映させるためには、試験採用者・中途採用者、任期の有無、年齢や勤続年数等を問わず、その能力と専門性に応じた職務への配置（職務の級と号俸の決定）ができるよう、柔軟な昇格や格付けを積極的に行う運用を広げていくことが重要ではないか。その際には、格付けの基盤となる客観性と公正さを担保した評価制度を構築していくことが不可欠であり、そのための調査・研究を行うことが緊要ではないか。
- ・年代・世代間での俸給カーブ（平均的な俸給水準）のあり方については、情勢適応の原則により、民間企業の動きと合わせて改定していく（年功カーブが徐々に緩やかなものになっていく）ことが想定される。その際に、実際に競合関係にある企業群との比較を行うという視点や、同年代・同世代のなかで能力・専門性等に応じた評価・格付けを行う（それによって個人の俸給カーブは能力・専門性等に応じて多様なものとなりうる）という視点も重要ではないか。

## ○定年引上げを見据えた給与制度のあり方について

・いわゆる「7割措置」を、60歳前後で連続的なものに変えていくという方向性は妥当であり、そのために60歳前の俸給水準も含めた俸給カーブ（平均的な俸給水準）の調整が必要になる。その際にあわせて、年齢・勤続年数によらない能力・専門性等に応じた適正な評価・格付けを行うこと（中長期的には役職定年や役職定年による降任・降格も見直していくこと）、再任用職員・再任用短時間勤務職員等についてもその能力と責任に応じた処遇を実現すること（常勤職員はフルタイム勤務でなければならないという考え方を見直すこと）も重要ではないか。

・若手・中高年層を含めた俸給カーブのあり方については、上述の通り。

○給与制度と一体となった諸制度（いわゆる「働き方改革」等）について

・給与面だけでなく、国家公務員の働き方そのものを魅力的なものにする取組みを給与面での改革と一体のものとして進めていくことが重要ではないか。テレワークの推進もその施策の一つであるが、副業・兼業の推進、労働時間短縮等の取組みも積極的に進めていくべき。

・副業・兼業については、公務員の「全体の奉仕者」（憲法15条2項）との位置づけから営利企業を営むこと（役員兼業・自営兼業）の制限（国公法103条）、職務専念義務、職務の公正さ・信用確保の観点から兼業一般の規制（国公法104条）が定められている。なかでも後者については、内閣総理大臣および所轄庁の長による許可制とされ、一定の許可基準の下で運用されているが、実際に、これらの法の趣旨と副業・兼業の推進の要請との間で均衡のとれた制度の活用がなされているかは疑問である。実際にどれくらい副業・兼業が行われているのか、過剰な抑制がはたらいているとすればその原因はどこにあるのか、均衡のとれた制度の活用のために制度や運用上改善すべき点はないか（官民人事交流法による民間企業への交流派遣が広く行われていること、兼業は官民人事交流法の趣旨・目的〔民間実務経験を通して効率的・機動的な業務遂行手法の体得や民間企業実情の理解を深めることにより行政課題への柔軟かつ的確な対応に資すること〕に沿う側面があること等に照らすと営利企業での兼業を原則禁止しているのは過剰規制ではないか、兼業従事時間の規制は実態に照らし妥当なものとなっているか、兼業申請手続〔特に本府省等課室長級〔行(一)8級等〕以上の職員について内閣総理大臣（内閣人事局）への申請・許可を要するとの手続は過剰な抑制効果を生んでいないか等〕について、十分な調査と検討を行うことが重要ではないか。

・国家公務員の長時間労働問題について、その構造的要因となっている点（国会質問通告、財務省主計局待機、内閣法制局待機等）について改善を図るとともに、管理職による部下の労働時間マネジメントの実効性を高める取組みが重要ではないか。現在、人材育成・マネジメントの強化や超過勤務時間の縮減に向けた取組みが行われているが、超過勤務時間の把握（見える化）が徹底されているのか、部下の超過勤務の増減（量）が管理職の能力評価にどの程度反映されているか、管理職の能力の質の側面とともに量的管理の側面の評価を定量的・組織的に行うためのインフラが整備されているか等について、十分な調査と検討を行

うことが必要ではないか。

以 上