

今後の公務員給与の在り方に関する有識者意見交換（第4回） 議事要旨

1. 日 時 令和5年3月16日（木）14：00～16：00

2. 会 場 人事院第二特別会議室

3. 出席者 関 ふ佐子 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授
守島 基博 学習院大学経済学部教授

（五十音順）

4. 議事次第

- (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

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。

65歳までの定年引上げを見据えた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）の在り方

- 賃金設計では、平均のカーブの上がり方と、その周りの分散の両方を考える必要がある。平均でカーブが上昇することは技能蓄積へのインセンティブを与える。成果や職務遂行能力に応じ適切な分散をつけることが実は重要で、公平性にも影響を与える。「成長期」は、能力開発の時期と捉え、賃金カーブの傾きをある程度大きくすることによって学びへのインセンティブを与え、分散は小さくする傾向が見られる。その後、「貢献期」は、給与カーブの傾きはフラットにし、貢献の度合いに応じた分散を大きくして、成果を出すインセンティブを与えている企業が多い。その後の「撤収期」は、能力伸長はあまりないので平均はフラットで、成果へのインセンティブのための分散は大きくなくても良いと思う。ただし、成果の格差が出るような業態・場面では、インセンティブを重視して分散が大きい「貢献期」を続けて「撤収期」を短くすることも考えられる。
- 60歳前後で給与システムを変え、60歳未満はこれまでの延長線上で能力・実績や職責を反映し、60歳以降についてはジョブ型の要素を取り入れたシステムを導入してはどうか。中高年層の給与水準を抑制して若手に回す対応はそ

ろそろ限界がきており、成果を挙げた中高年層のインセンティブを削ぐ。将来の自身の給与がジョブ型の要素が強いシステムで決まることになれば、若い頃からスキルアップや仕事の評価を意識するようになり、全年齢層のインセンティブにもなりうる。また、一律に定年後の再任用職員の給与を7割水準とするよりも、ジョブ型のシステムを導入した方が、同一労働同一賃金の問題にも対応できる。将来的に60歳未満の者に同様の仕組みを拡大した場合の課題なども考えながら、モデルとしてシニア層の給与改革に取り組んではどうか。

- 60歳代は、能力的な伸びしろは若手よりも少ないかもしれないが、働き盛りの多い年齢層である。特に地方官署などでシニアが活躍できるような場を開拓して、貢献に応じた給与で評価をしていくことも必要。加えて、年をとればとるほど重要なのは、給与以上にプライドや尊厳の保障であり、表彰をするなど、仕事のやりがい、人や社会の役に立っていると感じられるような工夫が必要ではないか。
- 60歳超の給与水準は、平均で7割はあり得るが、全員一律でなくてもよい。民間でも、定年以降の給与に差をつける企業も徐々に出てきている。平均は維持しつつ、分散を大きくして対応することも考えられる。あるいは、ジョブ型で仕事の価値に応じて給与を支払うやり方もあるが、自分で仕事を選べるようにしなければ難しく、公務員は60歳前後で仕事は同じであることが課題となる。
- 役職定年を60歳よりも早く設定することも考えられる。一つの見極めは55歳あたりで、民間企業では55歳以前に役職定年とし、給与も50%~75%程度に下げる例も多い。無理に平均給与を下げるのではなく、役職が外れる結果として定年の段階では給与が下がっている形が一般的。また、役職定年も、全員をポストから降ろすのではなく、一度アセスメントを行って適性を見直した上で、残しておきたい者は給与等を据え置くという運用をしているケースも出てきている。
- 定年延長職員と再任用職員との給与のバランスについて、職員の納得性の観点から言えば、本人がどちらかを選択できることと、業務によって給与を支払うことが必要。
- 仕事にエンゲージするのは給与のためだけではなく、自分に合った仕事、やりたい仕事ができているか、自分の仕事以外の生き方にマッチしているかであ

り、例えば、週5日ではなくて週3日勤務ができることなど、今後の人生設計ができるように、やりたい仕事、給与、働く量等を含めたトータルな意味で働き方を自分が選択できることがインセンティブになる。

能力・実績や職責をより一層給与に反映する上でのキャリアの各段階における給与の在り方

- メリハリの付け方について、多くの民間企業では年俸全体で基本給が占める割合を小さくしつつその部分はある程度年功的なものとして運用し、ボーナスで差をつけている。公務員でも、期末手当部分を小さくして、勤勉手当部分を大きくすることが考えられるのではないかと。その際、基本給の決定方式（能力査定）と勤勉手当の決定方式（成果査定）を分離して考えることが極めて重要。成果査定の方法としては目標管理しかないが、公務員の場合は、目標管理の結果と給与処遇の結び付きが比較的弱いので、もう少し関連を強める必要。
- 昇進・昇格と賃金の上昇は、別の処遇と考えてもよいのではないかと。企業でも別物として運用されていることが多い。特に昇進は、管理職という組織運営からみて重要な役割を担うことになる事が多く、処遇という側面からだけで判断するのは問題がある。昇格についていえば、職能資格制度は非常に曖昧で、職種や状況によって全く異なるものを評価しなければならないため、民間企業でも人事評価には苦労しており、結果的に年功的に能力評価をつけることが起こっている。対応として、基本給の上昇は小さくし、成果査定による賞与でメリハリを付けている。
- 年功的な給与体系というのは、働いている人の精神的な安定が図れるところがある。それほど競争社会ではなく、こつこつ努力すれば評価が出る仕組みが日本人のメンタリティに合っているとすると、年功的な仕組みはある程度残して、賞与等で差をつけていくというやり方が、考えられる。
- 国家公務員は、ネットワークの形成や場数の経験を通じて優秀な人材になるため、若いうちからメリハリを付けるとしても、昇進ではなく勤勉手当で報いるのがよいのではないかと。個人的な感覚としては、昇進でメリハリをつけるのは難しいように思う。あるいは、優秀な若手が大きな仕事を求めているのであれば、給与を上げるのではなく、プロジェクトにつけてあげることも考えられる。

- 年齢的に昇給・昇格を望めないようなシニア層についても、頑張っているインセンティブとなるよう、ボーナスや勤勉手当の査定を年齢に関わりなくある程度コンスタントに行うことが必要ではないか。
- 財源には限りがあり、実績を挙げた人に給与では十分評価できない場合は休暇を付与する形で評価し、例えば、半年や1年間など有給休暇を与える制度を作ってはどうか。人生100年時代であり、40代、50代から、60歳以降どういう働き方をすると良いのかを模索したり、様々な経験を通じて自分のチャネルを増やしたり、より良い仕事ができるよう、リフレッシュできるような仕組みがあるとよい。休暇によるリフレッシュが次の仕事の成果につながりうる例として、大学教員のサバティカル制度がある。
- 公務の魅力を高めるという点においては、働きに応じた休暇制度以外に、例えば、数年に1度は長期に休めるような制度があれば、その職員の働き方や人生を豊かにするだけでなく、職場のワーク・ライフ・バランスも整う。すると、人材確保の面で、若者を惹きつけるような魅力的な職場環境にもなる。そのほか、能力ある人の中途採用、研修の充実、リカレント教育の充実、在宅勤務など多様な形で働ける職場づくりも必要。

以 上