

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）  
議事次第

日時：令和5年3月16日(木)  
14:00 ~ 16:00  
場所：人事院第二特別会議室

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 関ふ佐子先生提出資料
- 資料3 守島基博先生提出資料

# 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の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

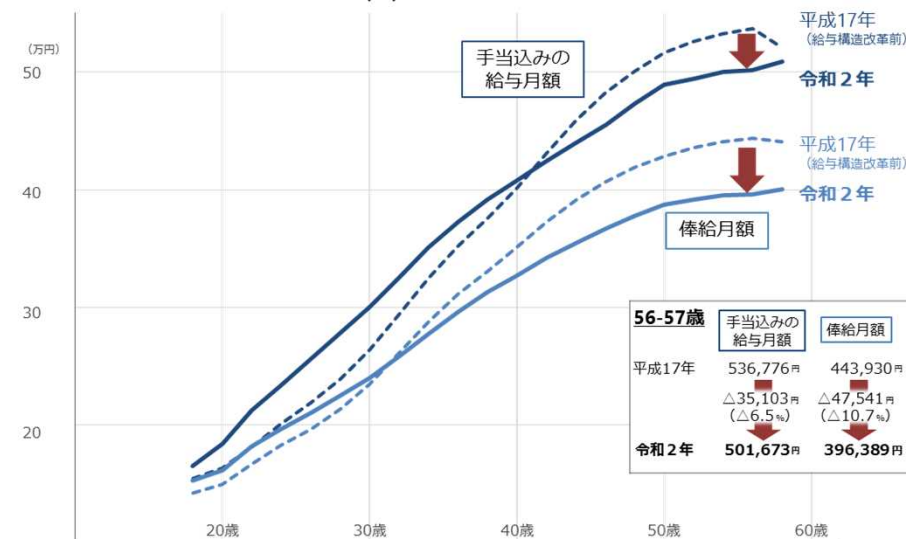
#### 現状・これまでの取組

- 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。

### 参考資料

別添1 給与構造改革の概要

別添2 給与制度の総合見直しの概要

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

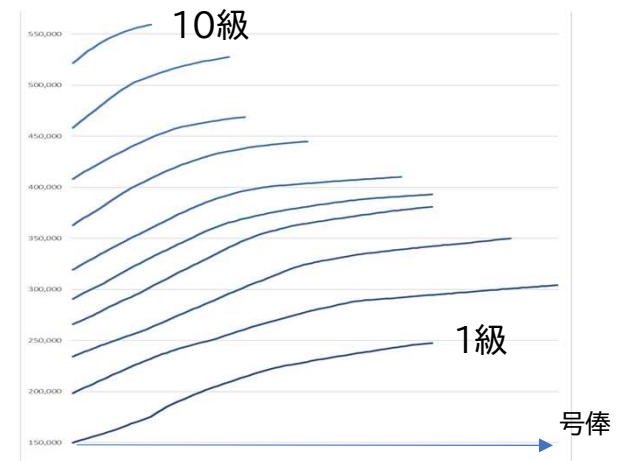
昇格メリット(行(一)5級→6級の昇格の場合)

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

### 参考資料

別添3 新しい人事評価のポイント、人事評価の任用・給与への活用のポイント

別添4 昇格・昇給制度の概要

別添5 ボーナス改定を通じた勤勉手当比率の引上げ

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。

#### 参考資料

- 別添6 60歳を超える職員の給与水準の設定
- 別添7 国家公務員法等の一部を改正する法律の概要
- 別添8 定年前再任用短時間勤務制の概略等

## 今後の公務員給与の在り方に関する有識者意見交換会

横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授 関ふ佐子（2023/3/16）

（専門分野：社会保障法、高齢者法）

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

### 1. 意見の全体像

- ・ 60 未満と 60 歳以降で、給与システムを変えてはどうか。
  - 60 歳未満は、これまでの延長線で順次改革
  - 60 歳以降は、ジョブ型雇用の要素を強める
- ・ 給与により働きを評価できない場合は、休暇により評価してはどうか。

### 2. 60 歳までの給与カーブ

- 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。
- ・ 60 歳未満はこれまでの取組みをさらに進め、60 歳以降は給与体系を 60 歳未満とは変え、ジョブ型の給与システムの要素を強めてはどうか。
  - 年功序列という仕組みは、様々な観点から意義がある。
  - とはいえ、60 歳未満についても、3 の観点も含めて、能力・実績や職責を評価に反映する努力を続けるとよいのではないか。
  - 他方で、これ以上の中高年層の給与水準抑制は、成果をあげた人を評価する制度と抱き合わせにしないと、その年代の人たちの就労インセンティブを削ぐのではないか。
- ・ 60 歳以降については、年功序列という要素以上に、成果に応じて給与を支払う要素を明確に打ち出してはどうか。
  - そうすると、人によっては 7 割未満の給与となる一方、人によっては 10 割を超える給与となりうる形となろう。
  - 将来的に 60 歳未満の人たちの給与制度の改革のモデルとなるよう、60 歳以降の人たちの給与制度にジョブ型の要素をより取り入れ、試行錯誤してみてもどうか。
  - 60 歳以降は、よりジョブ型の要素が入った給与システムとなることが若いうちから分かれれば、若いころから自身のスキルアップの努力をするなど、全ての年齢層の能力・実績をあげるためのインセンティブともなるのではないか。
  - 仕事内容に応じた評価をすることで、同一賃金・同一労働の問題にも配慮できるのではないか。

### 3. 能力・実績と給与

- 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。
- ・ 60歳未満も含めて、すべての職員について、能力・実績や職責をより一層評価に反映すべきではないか。
- ・ 他方で、財源に限りがあり十分な評価ができない場合は、実績をあげた人について、休暇の付与という形でその実績を評価してはどうか。
  - 現在も、海外への留学や部署の工夫によって、働いた人を評価している側面はあるが、これをより明確に制度化してはどうか。沢山働き実績をあげた人は、半年や1年間の有給休暇（その期間に別の仕事を試みる人の給与は要検討）を取れる制度を設けてはどうか。
  - 若手の留学のみならず、各年代の者が学びなおし・別の仕事・ボランティアを試みるなど、人生100年時代に向けた公務後の働き方を模索できるような職場環境は、働く人の活力も増すのではないか。
  - 実績をあげた人の休暇による評価は、しっかり働くインセンティブとなるとともに、その後より良い仕事をするリフレッシュの期間ともなろう。
  - 例：大学教員にはサバティカルという制度がある場合があり、その期間のおかげで、その後につながる研究をしっかりと進めることが可能となる（サバティカルの間は、教育や学内行政の負担が減るため、研究に集中でき、その後の研究に活かす研究の蓄積をすることが可能となる）。
  - （若年層をはじめとする人材の確保案：働き方に応じた休暇による評価のほか、数年に一度は長期間（半年以上）休める制度を構築すると、職場全体が休業をとりやすい環境となり、育児・介護休業などもとりやすくなる。これにより、公務員のワークライフ・バランスが整うとともに、新人を惹きつける魅力的な職場環境を構築しうるのではないか。）

### 4. その他

- ・ 能力のある人を途中で雇用しやすい雰囲気を作り、また、公務に不向きな人が外に羽ばたきやすくなるよう、若いころから様々な年齢において、それぞれが自身の仕事について考え直せる研修やリカレント教育を進めるべきではないか。
- ・ 定年引上げを見据え、さらには子育て・介護などをしながらの仕事といった多様な働き方を可能とするために、オンラインを駆使した在宅勤務など、多様な形で働ける環境づくりをより進め、魅力的な職場環境を構築してはどうか。
- ・ 公務員の魅力を高める方法には、給与アップ以外にも様々な方法があり、休暇や働き方といった様々な仕組みをより工夫していくと良いのではないか。

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  
学習院大学経済学部経営学科教授 守島基博(2023/3/16)  
(専門分野：人事管理、人材マネジメント)

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

1. 60歳までの賃金カーブ

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。

- 賃金カーブにおいて重要なのは、賃金カーブの傾きだけではなく、平均の周りの分散。傾きは技能蓄積へのインセンティブの程度を示し、分散は、成果や職務遂行能力の分散と、どれだけ対応しているか、つまり公平性を示す。
- 経験の浅い若手(成長期)は、能力開発の時期なので、傾きも大きく、また分散は小さいことが望まれる。成長へのインセンティブを与え、またそれほど大きな職務遂行能力の差は顕在化しないと考えられる。
- 中堅(貢献期)では、傾きはフラットにし、貢献の度合いに応じた、分散を大きくことが望ましい。成果へのインセンティブを与え、公平感を維持するため。
- それ以降(撤収期)では、平均はフラットで、分散については、一定程度必要だが、あまり大きくなくてもよい。ある程度成果へのインセンティブを与える必要があるが、強い競争を持ち込む必要はないため。ただし、この時期でも高い成果へのインセンティブが重要な場合は、分散を大きくし、実質的に撤収期を極めて短くする。

2. 能力・実績や職責の反映

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
- 年収のなかで、基本給の占める割合を低くし、これは弱く年功的に昇給させ(毎年の昇給による小規模で漸進的な給与上昇など)し、相対的にボーナスや勤勉手当の割合を大きくし、ボーナスを成果に基づいて、大きく格差をつけるという考え方もある。多くの企業で実質的に行われているやり方。なお、基本給とボーナスの決定方式を分離することが必要。
- 昇格・昇進はそれと切り離し、賃金による処遇とは別と考える。これも多くの企業で実質的に行われている。もちろん、昇進・昇格による一定の給与上昇はあるが、昇進・昇格の決定を年功的にはしない。

- 公平にメリハリをつけるには、勤務成績を測る方法の工夫が重要。民間企業では、目標管理制度が最も一般的な評価方法である。目標管理は完全ではないが、成果を測ることを可能にし、処遇にメリハリをつけるために活用されている。なお、評価結果が、賃金等の処遇に連動していることも重要。また、一部の企業で若手（入社10年程度、成長期）は、目標管理を適用しないという運用もある。

### 3. 60歳を超える職員の給与水準

- ・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。
- 平均で7割というのにはあり得る。ただし、平均で7割が重要なのであって、全ての人が同じ7割で無くても良いのではないか。民間の再雇用でもたまに見られる例だが、その時点での能力や経験などを評価し、それに応じて個人別に、7割から増減するのもあるだろう。
  - または、全員一律の3割減でない方法として、就いている仕事の価値に基づいて決めるというやり方もある（いわゆるジョブ型雇用）。60歳以降に以前と同じ職種に就くという運用はできないが、60歳時点で、他の仕事に異動し、就いている仕事の内容・価値によって、処遇を決める。
  - 結果として、人によっては、7割より減るケースも出てくる。民間との比較において、定年前の3割減が高いという議論に対し、一定程度対応できるかもしれない。
  - 管理職については、55歳以上で、役職定年を導入し、賃金を減額する方法もある。公務員の役職定年は、60歳（または62歳）という理解をしているが、調査によると民間企業では、役職定年の年齢は55歳以前が多い（高齢・障害・求職者雇用支援機構の2017年調査では、平均54.0歳）。55歳近辺で役職を外し、同時に賃金も大きく減額する。役職定年前の50%~75%程度になる人が多い（ダイヤ高齢社会研究財団調査、2018年）。
  - いずれにしても、貢献期に入ったら、平均はフラットにし、役職分や成果分で、管理職や高成績者に対応し、役職を外れる時に、これが無くなるというやり方である。民間企業は実質的にそうなっているケースが多い。
  - 再任用職員と定年延長された職員間の賃金バランスは、就いている仕事の価値のバランスに合わせるという考え方もある。再任用職員が付く仕事と、定年延長職員が就く仕事を分けておく必要があるが、再任用か、定年延長か、どちらの選択肢をとるかを、個人が決められるようにしておいて、納得性を確保する。なお、ここでも、60歳以降に以前と同じ職種に就くという運用は難しい。

以上。