

# 国家公務員給与に関する意見

～我が国を支える人材を確保し、活躍してもらうために～

平成26年3月

国家公務員の給与の在り方に関する懇話会

## 目 次

はじめに	1
1 国家公務員の役割と人材確保に関する意見	3
2 能率的な組織運営・業務改善と人材育成に関する意見	5
3 国家公務員給与の基本的考え方に関する意見	7
4 国家公務員の給与制度の在り方に関する意見	9
(1) 能力・実績の給与への反映の在り方	9
(2) 世代間の給与配分の在り方	10
(3) 地域間の給与配分の在り方	10
5 国家公務員の処遇全般の在り方に関する意見	12
「国家公務員の給与の在り方に関する懇話会」名簿	13
「国家公務員の給与の在り方に関する懇話会」の開催状況	14

## はじめに

私達は、普段の生活において、公務の果たしている役割や、それを支える公務員の職務について特段に意識することは少ないかもしれない。しかし、公務及びこれを担う国家公務員は、様々な分野において国民生活を支える基盤となっている。

2011年に発生した東日本大震災においては、震災発生直後から、自衛隊・警察・消防・海上保安庁などによる被災者の捜索、人命救助、消火・救急等の活動、国土交通省による道路や港湾の復旧などが進められた。このように昼夜を分かたず献身的に職務を遂行した公務員の姿を国民が目にするることによって、安全・安心を守るといふ公務員の基本的な使命・役割を改めて認識することになったのではないだろうか。

我が国経済は、2013年に景気が持ち直しに転じたものの、デフレ状況の下で長く厳しい局面が続いてきた。この間、公務員の不祥事や政官関係を巡る議論等を経て、公務員制度改革の検討が進められる一方で、公務員人件費の削減が叫ばれるようになった。しかし大幅な公務員人件費の削減のために給与等の処遇の引下げや新規採用の抑制などを行えば、公務員の士気が下がったり、必要な人材が確保できず業務に支障が生じたりするなど、国民が受ける行政サービスの低下に直結する問題も生じかねない。また、組織の人員構成に歪みが生じて人事管理上の問題を生じたり、世代間で知識・経験の継承が滞るなど、公務組織の運営に長期的な影響を与えかねないものでもある。

国民が質の高い行政サービスを享受するためには、将来の社会の在り方を見据えた行政課題の検討が行われるとともに、適切な諸施策が展開されることが必要である。また、グローバルな時代において、我が国が、国益を守っていくためには、外交交渉を有利に進めること等の重要性はますます大きなものとなる。

これらをはじめとする国家の役割が適切に果たされるためには、社会を支える志を持った有為な人材を公務に確保し、個々の職員の能力や専門性を高めて優秀な専門家となるよう育成していくことが極めて重要である。そして、そのような優秀な国家公務員が生き生きと行政で活躍することによって、国民も質の高い行政サービスを安心して享受できるような国民と公務員との関係を構築していくことが望まれる。

このような関係を構築していくためには、何といたっても公務員に相応の報酬が確保されることが必要である。そして、この報酬には、給与等の金銭的報酬だけでなく、能力を存分にいかし、そのことが国民から評価され、感謝されるといった、仕事のやりがいなども含まれる。

国民にとって大切なのは、国家公務員の給与水準をいかに低く抑えるかということではなく、勤務の対価としての適切な給与は確保した上で、良い人材を集め、国家公務員に誇りと使命感を持ちながらいかに質の高い仕事をしてもらうかということではないだろうか。

「国家公務員の給与の在り方に関する懇話会」は、公務・公務員の役割、国家公務員にふさわしい給与の在り方、国家公務員の給与制度の在り方等について議論を行い、昨年8月には、「意見の中間的な整理」を公表したところである。その後、さらに、各府省や職員団体からのヒアリングを行うなどして議論を進め、給与処遇のみならず、公務員の在り方を含む幅広い見地からの意見を取り交わした。

本報告書は、本懇話会における意見交換の成果をまとめたものであり、本報告書が、人事院はもとより関係各方面における建設的な議論の一助となることを期待している。

## 1 国家公務員の役割と人材確保に関する意見

### 【基本的な認識】

- 国民にとっては、国家・社会の根幹に関わることを含む様々な分野において、国民の生活を支え、安全・安心を守る等の役割を、国家公務員にしっかりと果たしてもらうことが重要である。
- そのためには、国家公務員が誇りと使命感を持って職務に精励することができるようにする必要がある。  
また、公務を魅力とやりがいのある職場とすることにより、国家公務員に優秀な人材を確保して、高い専門性をかん養させ、その能力を十全に発揮させることを通じて、国の公務の質を高めることが必要である。

### (主な意見)

- ・ 国家公務員は、将来の社会の在り方を見据えた行政課題の検討と施策の展開、外交における交渉や国家間の新しい枠組みの構築、災害や有事への対応、政治家への政策判断の材料の提供と決定された政策の適切な執行等の重要な役割を担っており、これらに携わる人材を十分に確保し、維持することが必要である。
- ・ 国家公務員の役割や仕事の現状について、実態を国民に分かりやすく示すことが重要である。それらを国民に理解してもらうことにより、国家公務員が誇りと使命感を持って働くことができるようになり、国民にとっても、より質の高い行政サービスを受けることにつながる。
- ・ 公務に魅力ややりがいが無くなれば、有能な人材の確保に大きな支障を来し、公務や国家公務員の質の低下を招くことになる。いわゆる公務員バッシングなどによって、国家公務員が誇りと使命感を持って働くことができなくなっているという懸念がある。
- ・ 公務において有能な人材を確保・育成し、国家公務員がやりがいを持って職務に取り組むためには、仕事を通じて社会への貢献や自らの成長を実感できることや、一人一人が能力を最大限発揮し、仕事に面白みを感じることができる環境を整えることが必要である。
- ・ 優秀な人材の獲得を考えたとき、国家公務員の給与は労働市場が競合する大手企業に比べて低いかもしれないが、職業を選択する際には、金銭面だけでなく、

公務という仕事の面白みややりがいを重視して選択する面もあるので、様々な機会を捉えて公務の魅力を継続的に発信していくことが必要である。

- 公務員制度の検討に当たっては、国家公務員が、法律に従い中立公正に日本と国民の幸福と利益のために職務を遂行できるようにすることが重要である。

## 2 能率的な組織運営・業務改善と人材育成に関する意見

### 【基本的な認識】

- 公務組織においては、業務の効率化を推進するための取組が弱い。公務員給与に対する国民からの理解を得ていくためにも、公務組織の能率的な運営や業務の効率化に取り組むべきである。

そのためには、業務の見直しと人員配置の効率化を図るほか、能力開発・研修の充実により個々の国家公務員の能力や専門性を高めることなどが重要である。

### (主な意見)

- ・ 民間企業、公務組織いずれであっても、特定の分野の専門性等に着目して即戦力の人材を雇うことに一定のニーズがある一方、組織の競争力や新しい価値を本当に高めることができるのは、その組織の中で時間をかけて育ててきた、取り替えのきかない人材である。そのため、能力開発や研修の重要性を認識し、これらを充実させることによって、個々の国家公務員の能力や専門性を高めることが重要である。
- ・ 各府省の事務次官、局長、部長等となり得る幹部候補の育成は特に重要な問題であることから、幹部候補育成のための質の高い研修等を用意するとともに、幹部候補にふさわしい有為の人材を的確に選抜し、得られた人材の能力を効率的かつ最大限に高める仕組みが必要である。
- ・ 国家公務員の仕事において、本省における企画立案業務とともに、国民により近い地方機関の執行部門において、公正かつ効率的に施策を実施・執行することも公務員の重要な役割であることから、地方機関においても職員の能力や専門性の一層の向上が必要である。  
また、国民のニーズに的確に応えることができるよう、必要に応じて、事務系・技術系・研究系の職員をバランス良く配置しておくことが必要である。
- ・ 人口千人当たりの公務員数を国際的に比較すると、日本は他の国に比べて少ないというのが実状である。公務における効率性の問題については、そうした状況の中で、単に更なる人員削減を進めれば良いということではなく、少ない人員の下で、いかに新しい価値を生み出し、あるいは成果を上げるかという生産性という意味での効率性と、限られた人的資源を必要とところに有効に配分するという意味での配分上の効率性を高めることが重要である。

- 人員削減を行えば一時的には生産性が上がったように見えるが、中長期的には新しい価値を生み出す付加価値生産性が下がってしまい、職場に大きなダメージを与えてしまうおそれがあることや、職場の生産性を向上させるためには一人一人の能力を高めることが重要であることに留意する必要がある。
- 公務は民間企業に比べて業務を効率化しようという動機が非常に薄いと思う。他方、公務員は全体の奉仕者であるから、法令に従い平等や公平に配慮して職務を遂行することが求められるが、このことは時に効率的な業務運営と相容れないこともある。

業務の効率化の観点からは、従来から漫然と行ってきた業務を点検し、必要性が乏しいと認められる業務については大胆に廃止する等の見直しを行うことも重要である。
- 業務の内容を良く確認した上で、民間に委託できる部分は民間に委ね、公務の中で真に人を増やさなければならない分野に定員を移し替えて業務の効率化を図ることも必要であるが、同時に、委託した業務について適切にクオリティーコントロールが行えるよう、公務内に当該業務に精通した者を確保しておく必要がある。



### 3 国家公務員給与の基本的考え方に関する意見

#### 【基本的な認識】

- 国家公務員の給与については、新規学卒者を採用して育成・選抜しながら定年まで公務部内で勤務してもらうことを基本とする長期的視点に立った人事管理の下での職員のライフステージに対応し、職員が安心して職務に専念できるようにするとの視点が重要である。  
一方、国家公務員の給与を職務・職責や勤務実績に応じたメリハリのあるものとするとの視点も重要であり、これらの視点のバランスを図りながら制度を設計する必要がある。
- 国家公務員の給与制度については、我が国の社会経済情勢の変化や公務を取り巻く環境の変化を踏まえ、適切に見直しを行っていくことも重要である。
- 国家公務員の給与水準は、国家公務員が高い使命感を持って職務に専念することができるよう、その役割や仕事にふさわしい適正な処遇を行うという観点から考えるべきである。
- 人事院勧告は、憲法で保障された労働基本権を国家公務員に制約することの代償措置であり、これを尊重していくことが求められる。

#### (主な意見)

- ・ 国家公務員については、新規学卒者を採用試験を経て採用し、定年まで公務部内において勤務してもらうことを基本的な姿として、その間、様々な職務経験を積み重ねながら職員として必要な能力や専門性を育成するとともに、より上位の役職への選抜を行うという、長期的な視点に立った人事管理が行われており、これにより、国民に必要な行政サービスが安定的・継続的に提供されている。  
国家公務員の給与については、このような公務の人事管理の下における職員のライフステージに対応し、職員が安心して職務に専念できるようにするとの視点が重要である。一方、国家公務員の給与を職務・職責や勤務実績に応じたメリハリのあるものとするとの視点も重要であり、これらの視点のバランスを図りながら給与制度を設計する必要がある。
- ・ 国家公務員の給与制度については、我が国の社会経済情勢の変化や公務を取り巻く環境の変化を踏まえ、適切に見直しを行っていくことも重要である。

- 国家公務員に優秀な人材を確保できなくなると、国がその役割をしっかりと果たすことができなくなる。国家公務員の給与水準については、公務に必要な人材を確保し、国家公務員の役割や仕事にふさわしい給与を支給するという観点から検討する必要がある。
- 公務においてもグローバル人材の獲得や育成が必要となっており、グローバル人材の獲得という点では、より大規模の民間企業と競合することになることから、そうした民間企業に幹部候補として採用されるような人材と、給与水準だけでなく、重要なポストに配置することによる育成などを含めた処遇全般に着目して比較をすることも必要となってくるのではないか。
- 国は収益を生み出す主体ではないこと、マクロの経済政策として意図的に財政を赤字にすることもあることなどを踏まえると、国家公務員の給与について、経済情勢や民間の動静を踏まえつつも、財政赤字という事情が直接考慮されるべきではないのではないか。
- 労働基本権が認められた下で、労使間の自律的交渉によって決定するというのが、憲法が想定する労働者の給与決定に関する標準的な仕組みである。国家公務員については、そうした標準的な仕組みから離れて労働基本権を制約しているのであるから、それを正当化するだけの必要性和合理性が求められる。

これについては、最高裁判決において、国家公務員の労働基本権が財政民主主義と公務の特殊性・公共性を根拠として制約され得るとする一方で、人事院勧告に沿って勤務条件が法定されるといった適切な代償措置が必要とされている。そこで、このような考え方を踏まえ、代償措置である人事院勧告を尊重していくことが求められる。

## 4 国家公務員の給与制度の在り方に関する意見

### (1) 能力・実績の給与への反映の在り方

#### 【基本的な認識】

- 仕事の重要度や能力・実績に応じたメリハリのある給与とすることは重要であり、人事評価を厳正に行い、その結果を給与等の処遇に適切に反映していく必要がある。
  
- 国家公務員の給与については、その能力・実績に応じてインセンティブを付与する仕組みとなっているが、能力・実績を過度に給与へ反映させることは、組織にマイナスの影響を及ぼす可能性があることにも留意が必要である。

#### (主な意見)

- ・ 仕事の重要度や能力・実績に応じたメリハリのある給与としていくことは重要であり、下位の評価を含めて人事評価を厳正に行い、その結果を人材育成や給与等に適切に反映していく必要がある。
  
- ・ 公務員の給与は、能力・実績に応じて、勤務成績が優秀な者は、そうでない者と比較して相当の給与差が付く仕組みになっており、そのことが、若手の人材にとって一つのインセンティブとして機能している。
  
- ・ 能力や実績が明らかに低い者ははっきり分かるにもかかわらず、そのような者と他の職員の評価が同じになっていると、全体の士気やパフォーマンスに影響を与えることから、下位の評価をしっかりと付けて給与に反映させるほか、指導等を行った上で、必要に応じ、降任・免職を含め厳正に対応する必要がある。
  
- ・ 人事評価に基づいて給与面で差を付けることを過度に強調すると、公共のために貢献したいといった非金銭的動機が後退し、金銭的動機に置き換わってしまう問題が起きたり、評価を金銭面に大きく反映している民間に転身する方向に公務員を追いやったりするおそれが生じる。

## (2) 世代間の給与配分の在り方

### 【基本的な認識】

- 民間においては、役職定年制が導入されている企業もある等、企業によって人事管理は様々であるが、全体で見れば50歳台後半層の給与水準は抑制されており、公務においても、世代間の給与配分の見直しを進めていく必要がある。

### (主な意見)

- ・ 民間においては、役職定年制が導入されている企業もある等、企業によって人事管理は様々であるが、全体で見れば50歳台後半層の給与水準は抑制されている。他方、公務ではそのような人事制度となっていないが、民間における50歳台の給与の状況も踏まえつつ、世代間の給与配分の見直しとして何らかの対応が必要である。
- ・ 中長期的には、公的年金支給開始年齢の引上げに伴う雇用と年金の接続への対応も踏まえ、給与カーブ全体の在り方を見直していく必要がある。

## (3) 地域間の給与配分の在り方

### 【基本的な認識】

- 民間の地場賃金は、地域によって相当の水準差があるが、国家公務員については、転勤も多く、全国において同種の仕事をしていることから、地域による給与差には自ずと限界がある。

なお、人事管理上、転勤を円滑に行うためには、地域による給与差を踏まえ、転勤者に対する一定の給与上の配慮を行うことが必要である。

### (主な意見)

- ・ 国家公務員は、採用後、全国に異動する可能性を有しているが、実態として、3年に1回全国転勤をしている職員と地方の限られた範囲内で勤務をしている職員がいる中では、両者の給与水準に差を設けるべきではないか。
- ・ 公務員が安んじて職務に専念するには、転勤にかかるコストを十分に補填されることも重要である。

- 民間の地場の賃金水準は地域によって相当の差があるが、全国転勤がある大企業の場合、本社も地方支社も同じ給与水準となっている場合が多い。全国規模で業務が展開されている公務においては、異動なくして人事は成り立たないことなどを踏まえると、国家公務員について、地域によって給与に差を設けることには、自ずと限界もある。
- 国の組織は全国に官署を有し、職員が広域に異動する必要があることから、人事管理上、転勤を円滑に行うために、異動する職員に対して一定の給与上の配慮を行うことが必要である。

## 5 国家公務員の処遇全般の在り方に関する意見

### 【基本的な認識】

- 国家公務員の処遇の在り方については、給与だけでなく、退職金や年金なども含めた処遇全般についての議論も重要となる。

### (主な意見)

- ・ 職員の処遇という意味では、給与だけでなく、例えば、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスなどの先進諸国に比べて日本の国家公務員の退職前の最終年収に対する退職給付（退職金と年金の合計）の割合が低い状況にあることを考えると、退職金や年金なども重要な分野であり、これらを含めた処遇全般の在り方について考えていく必要がある。
- ・ 国家公務員が公務セクターの中で磨いてきた能力は、定年まで公務組織で役立ててもらうことが有用であり、有為な人材に定年まで働いてもらうためには、退職金や年金の在り方について考えていくことも重要である。
- ・ 公的年金の支給開始年齢の段階的引上げに伴い、雇用と年金の接続を図ることが求められている。公務においては、当面、再任用により接続を図ることとされたが、高齢期の給与については、将来の定年延長を見据えた見直しが必要である。
- ・ 国家公務員が生き生きと職務を遂行するためには、心身の健康を保つことも重要である。ワーク・ライフ・バランスの推進は官民間問わず重要な課題であり、公務においても、過度にストレスがかからない働き方について、適切な方策を講じていく必要がある。

「国家公務員の給与の在り方に関する懇話会」名簿

(座長以外は五十音順、敬称略)

座長 せい け 家 篤 慶應義塾長

あお やま か よ フリーアナウンサー

あり の しょう じ 日本労働組合総連合会副会長

お だ たかし 読売新聞東京本社  
小 田 尚 専務取締役論説委員長

お ばた じゅん こ 上智大学大学院法学研究科教授

は せ べ やす お 東京大学大学院法学政治学研究科教授

ふじ むら ひろ ゆき 法政大学経営大学院  
藤 村 博 之 イノベーション・マネジメント研究科教授

まえ だ てる のぶ みずほフィナンシャルグループ名誉顧問

## 「国家公務員の給与の在り方に関する懇話会」の開催状況

### 第1回 4月18日（木）

- ・ 意見交換のテーマ等についての説明
- ・ 公務・公務員の役割、国家公務員に求められる能力と国家公務員にふさわしい給与の在り方についての意見交換

### 第2回 6月6日（木）

- ・ 国家公務員の給与水準（官民給与の比較方法等）の在り方についての意見交換

### 第3回 6月17日（月）

- ・ 人事当局からのヒアリング（厚生労働省、国土交通省）
- ・ 国家公務員の給与制度（能力・実績の反映、職務・職責の反映、世代間配分、地域間配分等）の在り方についての意見交換

### 第4回 7月18日（木）

- ・ 「意見の中間的な整理」についての意見交換

### 第5回 9月30日（月）

- ・ 職員団体からのヒアリング（公務員労働組合連絡会、日本国家公務員労働組合連合会）
- ・ 意見交換

### 第6回 11月26日（火）

- ・ 意見の取りまとめに向けた意見交換

### 第7回 2月21日（金）

- ・ 意見の取りまとめ（案）についての意見交換