

地方公務員の給与等に関する 調査研究会報告書

令和7年3月

一般財団法人 自治総合センター

はしがき

令和6年人事院勧告・報告では、本府省課室長級の職員を対象に、職責重視の俸給体系への見直しが示され、各地方公共団体においては、今後、国における見直しを踏まえた対応が想定されるところ、その見直しに当たっては、様々な検討が必要であると考えられる。本研究会においては、職責重視の給料体系を既に導入している地方公共団体に対するヒアリングを通じて、検討の際の課題等の整理を行った。

また、昨年度の研究テーマでもあった、地方公務員給与が地域の民間企業の給与に及ぼす影響について、昨年度の本研究会報告書での言及も踏まえ、引き続き民間企業へのヒアリングを通じて、その実態把握を試みた。

このほど計3回にわたる本研究会での議論を経て、その結果を本報告書に取りまとめたところであり、本報告書を、地方公務員の給与決定の在り方の参考としてご活用いただきたい。

最後に、研究会の運営及び本報告書を取りまとめるに当たり、専門的な見地からご意見をくださった委員各位、並びに種々のご協力をいただいた各位に、心からお礼を申し上げる次第である。

令和7年3月

一般財団法人 自治総合センター
理事長 岡 崎 浩 巳

目 次

1	研究の前提・・・・・・・・・・・・・・・・	1
2	（テーマⅠ）職責を重視した 給料体系への見直しについて・・・・・・・・	2
3	（テーマⅡ）地方公務員給与と 地域の民間企業の給与との関係性について・・・・・・・・	8
4	おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・	11

参考資料

設置要綱

委員名簿

検討経緯

1. 研究の前提

（テーマⅠ）職責を重視した給料体系への見直しについて

地方公務員の給与については、地方公務員法上、「情勢適応の原則」（第14条第1項）、「職務給の原則」（第24条第1項）、「均衡の原則」（第24条第2項）、「条例主義」（第24条第5項ほか）に基づき決定される必要がある。

このうち、職務給の原則については、条文上、「職員の給与は、その職務と責任に応ずるものでなければならない。」とされており、これは、給料表における級の区分等によって体现されているものである。

この職務給の原則は国家公務員給与においても地方公務員と同様に法律上求められている¹ところ、令和6年の人事院勧告・報告において、本府省課室長級の俸給体系を、よりその職責を重視したものへと見直すような取組が示された。

地方公務員においては、こうした国の動向を踏まえ、必要な見直しに取り組むよう、総務省から各地方公共団体に対し技術的助言がなされているところ、地方公共団体毎に給料表の構造や職務内容に応じた級の設定等は様々であるため、その見直しに当たっては、様々な検討が必要であると考えられる。

そこで、本研究会においては、今般、職責重視の給料体系への見直しを既に行っているいくつかの地方公共団体へのヒアリングを通じて、見直しの背景、効果、見直す際の課題等の整理を行った。なお、検討に当たっては、国の行政職俸給表(一)に対応する給料表を念頭に検討を行うものとした。

（テーマⅡ）地方公務員給与と地域の民間企業の給与との関係性について

地方公務員の給与水準は、地域の民間企業の給与水準を重視して決定されるものであり、具体的には、各地方公共団体の人事委員会が、一定の従業員規模の民間企業から公務と同等の職種（事務・技術関係職種）の従業員の給与水準を調査し、ラスパイレス方式による公民給与比較を行うことで、民間企業の給与水準に準拠させることが原則とされている²。

一方で、「公務員給与が地域の民間企業の給与決定にも影響を及ぼしている」、ひいては、「地方公務員の給与の状況が地域経済にも影響を与えている」といった言及が国会等でもなされている。また、諸外国においては、公的部門の賃金が民間部門の賃金に与える影響について実証した研究も見受けられる³。

¹ 国家公務員法第62条「職員の給与は、その官職の職務と責任に応じてこれをなす。」

² 人事委員会のない地方公共団体は、国又は都道府県の勧告内容等を考慮することとされている。

³ 例として、

・ Afonso, António & Pedro Gomes. 2014. Interactions between Private and Public Sector Wages. *Journal of Macroeconomics* 39: 97–112.

本研究会では、昨年度、地方公務員給与と地域の民間企業の給与との関係性について、いくつかの民間企業へのヒアリングを通じてその実態の把握を試みたが、そのような実態を把握することはできなかった一方、その調査結果に対しては、「地方銀行などの公務に近い職種や規模の大きい企業、都市圏の企業では異なる結果が得られる可能性がある」といった本研究会における意見もあった。

そこで、今年度では、対象企業の規模や職種を再検討し、引き続きヒアリング調査を実施することとした。

2. (テーマⅠ) 職責を重視した給料体系への見直しについて

(1) 国における見直し及び総務省における技術的助言

(ア) 令和6年人事院勧告・報告⁴

令和6年人事院勧告・報告では、例年の月例給及び特別給に関する勧告のほか、俸給及び諸手当にわたり、包括的に給与制度を整備する、「社会と公務の変化に応じた給与制度の整備」（以下「給与制度のアップデート」という。）に関する具体の措置事項が示され、当該措置事項の内、俸給表等に関するものとして、本府省課室長級の職員を対象とした職責重視の俸給体系への見直し⁵が勧告された。

具体的には、本府省課室長級の職員を対象とする職務の級（行政職俸給表(一)8級～10級）では、近年、重要度が増しているこれらの職員の役割の重さに見合った処遇とするため、俸給水準や号俸構成を抜本的に見直し、職務や職責をより重視した俸給体系とするとして、以下の措置を令和7年4月から実施することとされた。

・各級の初号の俸給月額を引き上げつつ、上下の隣接する職務の級間での俸給月額の重なりを解消し、昇格メリットも拡大することによって、上位の級に昇格することに伴い現在よりも大きく給与が上昇する仕組みとする。

・ O'Brien, Martin, Paul Gollan & Florian Gerth. 2024. Who's the Boss? Exploring Public and Private Wage Growth Leadership in State-Level Education and Health Industries in Australia. *Applied Economics Letters*.
<https://doi.org/10.1080/13504851.2024.2334439>

が挙げられる。

⁴ 人事院『職員の給与に関する報告』（令和6年8月8日）中、「第3 社会と公務の変化に応じた給与制度の整備（給与制度のアップデート）」を基に作成。

⁵ 参考資料1「本府省課室長級の職員における職責重視の俸給体系への見直し」を参照。

- ・現行の号俸を大きくくり化することによって、各級を俸給月額の刻みの大きい簡素な号俸構成とする。
- ・刻みの大きい号俸構成の下で昇給することにより、成績優秀者に一層大きな給与上昇を確保する。あわせて、各府省の判断で上位の昇給区分に決定できる職員の割合を一定程度拡大できるよう措置する。

（イ）総務省における検討と技術的助言

○ 社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会 給与分科会

総務省においては、令和5年11月から、「社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会 給与分科会」の下で、地方公務員給与のあり方に関する検討が行われ、令和6年人事院勧告・報告において、給与制度のアップデートの措置事項が示されたこと等を踏まえ、令和6年10月に報告書（以下「給与分科会報告書」という。）が取りまとめられた。

給与分科会報告書では、国における本府省課室長級の職員を対象とした職責重視の俸給体系への見直しについて、既に同様の取組を行っている地方公共団体も存在するとした上で、地方公務員の対応の方向性について、以下のとおり言及されている⁶。

- ・管理職員について、職務や職責に基づき、適正な給与上の処遇を行うことは、働く上でのモチベーションを高めることにつながるとともに、管理職以外の職員が管理職を志す上でのインセンティブを与えることにもなると考えられる。
- ・このため、管理職員に係る給料表のあり方については、国家公務員の給与制度のアップデートの措置内容を踏まえ、各地方公共団体において、隣接する級間での給料月額の重なりを解消する等、職務や職責を重視した給料体系に見直すことは、人材確保や組織パフォーマンス向上の観点から適当であると考ええる。
- ・ただし、地方公共団体の給料表の構造や職務内容に応じた級の設定等は団体毎に様々であることに留意が必要であり、国家公務員の給与制度のアップデートの措置内容をどのように反映するのか、各地方公共団体における独自の判断の余地が必要であると考ええる。このため、全ての地方公共団体が令和7年4月から施行することは難しいのではないかと考える。

⁶ 総務省『社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会 給与分科会報告書』p.7－8。

○ 総務省における地方公共団体に対する技術的助言

給与分科会報告書の内容等を踏まえ、総務省においては、令和6年11月29日付けで、「地方公務員の給与改定等に関する取扱いについて」（総務副大臣通知）を発出し、国の給与制度のアップデートにおける、本府省課室長級の職員を対象とした職責重視の俸給体系への見直しについて、地方公共団体に対し、「給料表の構造等に留意しつつ、国の見直しの趣旨を踏まえて十分検討の上、必要な見直しに取り組むこと。」として技術的助言が行われた。

（２） 先行的に取組を行っている地方公共団体の事例

2.（１）のとおり、国において示された見直し及び総務省からの技術的助言等を踏まえ、今後、各地方公共団体においても、国と同様の見直しが行われることが想定されるところ、給与分科会報告書においても言及されているとおり、給料表の構造等は団体毎に異なっており⁷、当該見直しの実施に当たっては様々な課題が考えられることから、本研究会では、今般の国の職責重視の俸給体系への見直しと同様の取組を既に行っているいくつかの地方公共団体に対し、当時の検討背景や制度改正の内容、取組を行ったことによる効果等についてヒアリングを実施した。

（ア）ヒアリング対象団体及びヒアリング内容

【ヒアリング対象団体】

対象団体	
都道府県	団体A
	団体B
一般市	団体C
	団体D

【ヒアリング内容】

ヒアリング内容
① 職務給を強化する給料体系を導入するに至った経緯
② 給料表の改正に関する具体的な内容
③ 退職手当の増加やラスパイレス指数の上昇への懸念

⁷ 参考資料2「地方公共団体における給料表の適用状況」を参照。

④ 給料表以外の改正（昇給・昇格制度、人事評価制度 等）
⑤ 激変緩和や経過措置は行われたか
⑥ 当時の職員の反応及び組織パフォーマンスや人材確保への影響

（イ）ヒアリング結果⁸の概要

① 職務給を強化する給料体系を導入するに至った経緯

いずれの団体においても、「わたり」⁹や年功序列的な給料体系の解消などを目的に、首長の強い主導の下に職務給の原則を強化した給料体系の導入が行われた。

なお、団体Cにおいてはその検討過程において、若手職員を中心とした部局をまたいだプロジェクトチーム¹⁰を発足させ、たたき台を作成するなど、若手職員の意向も反映されるような取組が行われた。

② 給料表の改正に関する具体的な内容

団体A及び団体Bにおいては、今回の国の取組と同様に、主に管理職層に該当する職務の級において、級間の重なりを解消する取組が行われた一方で、団体C及び団体Dにおいては、全級にわたり国と同様の取組が行われた。また、いずれの団体においても、給料表の改正と同時に、役職と職務の級の対応関係の整理も行われた。

③ 退職手当の増加やラスパイレス指数の上昇への懸念

いずれの団体も、役職と職務の級の対応関係の整理及び級・号給構成を再編したことにより、主に経験年数が長く、当該役職に対し上位の級に位置付けられていた職員の給料水準が減少し、また、昇格しない場合には、昇給に一定の限界が設けられたことから、退職手当及びラスパイレス指数に対する影響は軽微なものであった。

④ 給料表以外の改正（昇給・昇格制度、人事評価制度 等）

昇給・昇格制度については、人事評価の結果をより反映させるといった取組や、管理職層において原則昇給を停止するといった取組

⁸ 参考資料3「地方公共団体に対するヒアリング結果」を参照。

⁹ 給与決定に際し、級別職務分類表及び級別標準職務表に適合しない級へ格付を行うこと、または、これと実質的に同一の結果となる級別職務分類表、級別標準職務表又は給料表を定めることにより給与を支給することをいう。

¹⁰ プロジェクトチームのメンバーについては、過去の前例に囚われることのない検討が行われるよう、部局を問わず民間経験のある20～30歳の若手職員11名で構成された。

が見られた。なお、団体Dにおいては、昇格には人事評価の結果を適切に反映する一方で、昇給に関しては基本的に人事評価の結果を活用せず、2年連続で最低ランクの評価区分となった場合のみ昇給抑制を行っている（係長級～次長級の職務の級においては、一定年数以上に在級していても給与が上昇しないように最高号給を設定）。

人事評価制度については、絶対評価から相対評価へ移行することや多面評価を導入するなどの取組が見られた。

⑤ 激変緩和措置や経過措置は行われたか

いずれの団体においても、新しい給料月額への段階的な移行や、従来の給料月額から減少する職員に対しては現給保障をするなどの激変緩和措置や経過措置が講じられた。

⑥ 当時の職員の反応及び組織パフォーマンスや人材確保への影響

いずれの団体においても、給料水準の下がる職員や職員団体を中心に否定的な反応があったが、全級にわたり級間の重なりを解消した団体C及び団体Dにおいては、若手職員から好意的な反応も見られたとの回答があった。

給料体系の変更による組織パフォーマンスの変化に関しては、客観的な評価はできていないとした回答の一方で、昇格することによって給与水準が大きく上昇することから、昇格や管理職になろうとするモチベーションが向上したという職員の声もあるといった回答もあった。

また、人材確保の観点では、給料体系の変更を直接の要因として、新規採用者が増加したことや、退職者数が減少したといったことは確認できていないとした回答があった。

（３） 職責を重視した給料体系への見直しに関する課題等

2.（2）の地方公共団体に対するヒアリング内容及び本研究会の議論を通じて、以下のとおりまとめられる。

・本研究会のヒアリングでは、給料水準が従来から下がる職員等を中心に否定的な意見があったことを確認できた一方で、昇格することや管理職になろうとするモチベーションが向上したといった好意的な職員の声もあること、人事評価制度等、他の制度も同時に改正することで組織全体としても成績優秀者を早期に上位の職務の級に昇格させることが可能

となったといった回答も見られた。

給与分科会報告書においても提言されているとおり、各地方公共団体において給料表の構造や職務内容に応じた級の設定等は様々であることから、今般の国の見直しと同様の取組を行うかどうかは、各団体の判断の余地があると考えられるところ、職責を重視した給料体系の見直しによって、組織パフォーマンス全体が向上することや、職員の人材確保に寄与するかどうかは重要な論点である。

この点、今般のヒアリング対象団体のように既に取り組を行っている団体や、これから国と同様の取組を行うことを検討している団体に対して、職員向けのアンケート調査を実施する等、組織パフォーマンスや人材確保への影響について、引き続き検証を行うことが必要であると考ええる。

- ・職責重視の給料体系を導入する場合、例えば、本庁部次長級の職務の級などに限定して導入するなど、一部の職員にのみ関係するような取組に留まっては、職員全体の意識の変化にはつながりにくいのではないかと考えられるところ、全職員において昇格に対するモチベーションを高めるためには、団体C及び団体Dの事例のように、国においては管理職層にのみ導入した職責重視の給料体系を、若年層や中間層の職員が該当する職務の級についても導入することも考えられる。

この場合にあっては、各地方公共団体において、給料表における職員の在職状況等を踏まえたより精緻な検討が必要になること、また、従来よりも給料水準が減少する職員が生じる可能性もあることに留意が必要である。

- ・前述のとおり、全ての職務の級において職責重視の給料体系を導入する場合、従来から給料水準が引き下がる職員や、昇格しない場合に昇給に一定の限界が設けられる職員が生じる可能性があり、そうした職員からは否定的な反応を示されることも想定される。本研究会におけるこの度のヒアリングでは、いずれの団体においても、そうした職員に対して、激変緩和措置や経過措置が講じられていることが確認できた。

- ・職責重視の給料体系を導入した場合、特に昇格の有無によって職員の給与水準は大きく異なることとなり、適切に人事評価を行うことが重要になると考える。

この度のヒアリングにおいては、相対評価や多面評価を導入するなどの取組が行われていることが確認でき、職責重視の給料体系を導入する

際には、評価者に対する研修を実施する等、評価の客観性が担保されるような取組を行うことも必要であると考えられる。

3. (テーマⅡ) 地方公務員給与と地域の民間企業の給与との関係性について

(1) 昨年度の研究内容

昨年度の研究では、様々な業種の民間企業（中小企業）に対し、地域の公務員の給与制度及び給与水準をどの程度考慮しているのかを聴取した。

【昨年度のヒアリング対象企業】

企業	事業内容	従業員数
a 社	イベント企画、イベント用品リース	50 人未満
b 社	切削部品加工、システム開発	50 人以上 100 人未満
c 社	人材育成、能力開発、セミナーに関する業務等	100 人以上
d 社	不動産開発、総合建設 等	
e 社	フッ素樹脂製品等の製造、加工	

結果として、地方公務員給与と地域の民間企業の給与との関係性を明らかにすることはできなかったが、昨年度の本研究会報告書では、「地方銀行などの公務に近い職種や規模の大きい企業、都市圏の企業では、今回の調査結果とは異なる可能性があるのではないか。」といった言及がなされたところである。

(2) ヒアリング対象企業及びヒアリング内容

本研究会では、昨年度の本研究会報告書の言及を踏まえ、以下の民間企業に対し、ヒアリングを実施した。なお、ヒアリングにおいては、人材確保における公務員との競合有無や給与以外の人事制度について公務員を参照しているかも併せて聴取した。

【ヒアリング対象企業】

企業	事業内容	従業員数
A社	銀行業	約 2,000 人
B社		約 3,000 人
C社	電力業	約 15,000 人
D社	新聞業	約 200 人
E社	教育業（私立学校経営）	約 400 人

【ヒアリング内容】

ヒアリング内容
① 従業員を採用するに当たり、公務員との競合はあると思うか
② 自社の給与を決定する際に考慮している要素（同業他社・公務員・その他）
③ （公務員を考慮していない場合であっても）新卒初任給や若手の給与水準など、部分的に公務員を考慮することはあるか
④ 給与以外の人事制度（勤務時間・休暇等）を決定する際、公務員の制度を考慮したことはあるか

（３）ヒアリング結果¹¹の概要

① 従業員を採用するに当たり、公務員との競合はあると思うか

A社及びB社については、採用時に公務員との併願者は一定数いるものの、人材確保において公務員と競合関係にあるとは考えていないとの回答があった。

C社については、採用時点では公務員との競合はないと認識しているものの、途中で公務員に転職する従業員も近年見られるとの回答があった。

D社及びE社については、人材確保上、公務員と競合関係にあるとの回答があった。

② 自社の給与を決める際に考慮している要素（同業他社・公務員・その他）

A社及びB社については、同業他社を考慮しているとの回答があった。

C社については、地域において、人材確保で競合している企業（銀行

¹¹ 参考資料４「民間企業に対するヒアリング結果」を参照。

等)の給与を考慮しているとの回答があった。

D社については、同一県内の民間企業や、近隣他県の同業他社の給与を考慮しつつ、初任給水準は公務員も考慮しているとの回答があった。

E社については、教員は同一県内の国立大学、事務職については県と同一の給料表を使用しているとの回答があった。

③ (公務員を考慮していない場合であっても)例えば、新卒初任給や若手の給与水準など、部分的に公務員を考慮することはあるか

A社、B社及びC社については、特に公務員を考慮することはないとの回答があった。

D社については、(3)②でも述べたとおり、初任給水準について、地域の公務員にも劣らない水準を確保しているとの回答があった。

E社については、初任給決定の際に県の経歴評価の制度を使用しているとの回答があった。

④ 給与以外の人事制度(勤務時間・休暇等)を決定する際、公務員の制度を考慮したことはあるか

A社及びB社については、同業他社を考慮しているとの回答があった。

C社については、公務員を含め、他の業界についても考慮しているとの回答があった。

D社及びE社については、人事評価や育児休業等の制度について、公務員の制度を考慮しているとの回答があった。

(4) 地方公務員給与と地域の民間企業の給与との関係性

3.(3)のヒアリング内容及び本研究会の議論を通じて、以下のとおりまとめられる。

- ・人材確保上、公務員と競合関係にある一部の民間企業や、教育業など、その業界における労働市場において、公務員が多数を占めているような民間企業においては、地方公務員の給与を参照している実態があるのではないか。

- ・人事評価制度や育児休業制度等、公務員の人事制度を参照しているような民間企業は、給与面においても参照している可能性があるのではないか。

4. おわりに

本研究会では、令和6年人事院勧告・報告における本府省課室長級の職員を対象とした職責重視の俸給体系への見直しを踏まえ、既に国と同様の取組を行っている地方公共団体に対するヒアリングを通じた検討を行ったが、抽出された課題等にはさらなる検証を要するものもあり、引き続き、本研究会において必要な調査研究が行われることが望まれる。

また、昨年度の本研究会のテーマでもあった、地方公務員給与と地域の民間企業の給与との関係性については、昨年度のヒアリング対象企業から職種等を変更して、再度ヒアリングを行うことで、改めて両者の関係性について検証を行い、特定の職種等においては、公務員給与が地域の民間企業の給与の参照先となっている可能性があるとの結果を得ることができた。

地方公務員給与について、本研究会の調査研究の結果を踏まえたさらなる検討が今後進められることを期待したい。

本府省課室長級の職員における職責重視の俸給体系への見直し

係員級：新卒初任給の引上げ等

- 初任給や若年層の俸給月額を大幅に引上げ
 - ✓ 民間の初任給の状況等を踏まえた水準とし採用面での競争力を向上
 - ✓ 初任給引上げを踏まえ、若年層が在職する号俸についても俸給月額を引上げ
 - ✓ 人材確保の困難性を踏まえ、令和6年4月に遡及して先行実施
- 勤務成績をより昇給に反映可能となるよう見直し
 - ✓ 上位の昇給区分の職員割合を係長級～課長補佐級と同様の割合に引上げ（現行20%→見直し後25%）

【行政職俸給表（一）の初任給】

	総合職試験 (大卒)	一般職試験 (大卒)	一般職試験 (高卒)
改定前	200,700円	196,200円	166,600円
改定後	230,000円	220,000円	188,000円
	+29,300円 (+14.6%)	+23,800円 (+12.1%)	+21,400円 (+12.8%)
本府省勤務 の場合	284,800円	271,200円	232,800円

(注)「本府省勤務の場合」は、地域手当(20%)及び本府省業務調整手当を含む。

係長級～本府省課長補佐級：俸給の最低水準の引上げ等

- 初号近辺の号俸をカットして各級の初号の額を引上げ(最大3.5万円)
 - ✓ 若手・中堅優秀者の早期昇格時や民間人材等の採用時の給与を改善

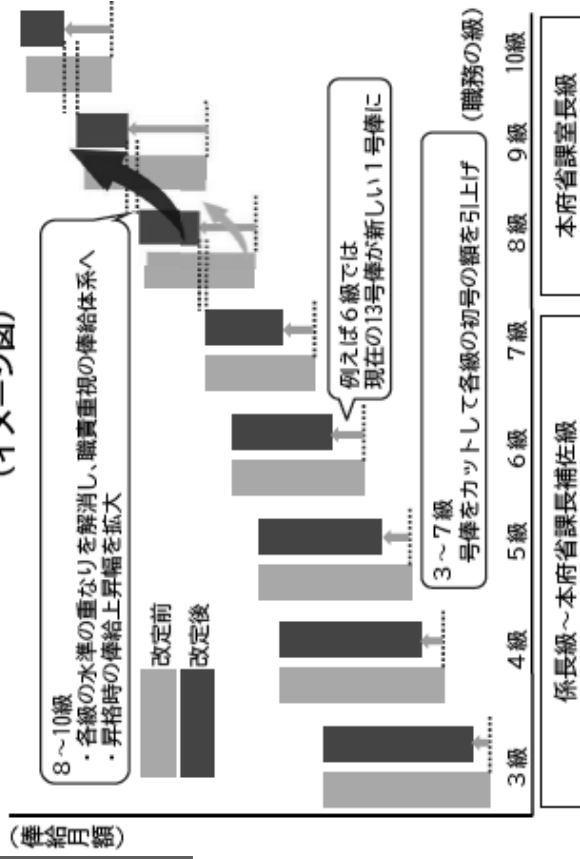
本府省課室長級：職責重視の俸給体系への見直し

- 各級の初号の額を引き上げつつ職務の級間の水準の重なりを解消
 - ✓ より職責を重視した俸給体系となるよう大幅見直し
- 昇格時の俸給上昇幅(最大5万円の上昇)拡大
 - ✓ 昇格により給与が大きく上昇する仕組みに
- 昇格による給与上昇を基本とし、成績優秀者は昇給でも更なる給与上昇を確保

※行政職(一)、専門行政職、税務職、公安職(一)(二)、教育職(一)、研究職、医療職(一)に導入

【係長級～本府省課室長級の俸給水準(行政職俸給表(一))】

(イメージ図)



参考資料 1

(出典) 令和6年人事院勧告『本年の給与勧告のポイントと給与勧告の仕組み』(令和6年8月)を基に作成

地方公共団体における給料表の適用状況

(令和6年4月1日時点)

参考資料2

給料表の類型		団体数	都道府県	指定都市	ラスパイレス指数 101以上の市町村
水準 アレンジ	行(一)と同様	26 (▲19)	8 (▲4)	0 (0)	18 (▲15)
	定率 行(一)に一定率を乗じたもの	26 (▲10)	21 (4)	1 (▲2)	4 (▲12)
	定額 行(一)に一定額を加減したもの	3 (▲1)	1 (▲2)	1 (1)	1 (0)
	継足 行(一)の最高号俸を超える月額区分を定めたもの	44 (▲80)	21 (▲1)	0 (▲1)	23 (▲78)
構造 アレンジ	下駄履き 行(一)の最低号俸を下回る月額区分を定めたもの	9 (▲13)	2 (0)	1 (1)	6 (▲14)
	縮減 行(一)の最高号俸又は最低号俸をカットしたもの	11 (▲13)	3 (▲2)	0 (▲2)	8 (▲9)
	合成 行(一)の複数の級を合わせて1つの級にしたもの	9 (▲5)	0 (▲2)	2 (2)	7 (▲5)
	分割 行(一)の1つの級を複数に分けたもの	1 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (1)
	独自構造 上記構造アレンジのいずれにも当てはまらない、行(一)とは級や号給の構成が異なる給料表	32 (▲34)	5 (▲1)	15 (▲3)	12 (▲30)

※1 表中の「行(一)」とは、国の「行政職俸給表(一)」のことを示す。
※2 複数項目に該当する団体がある。
※3 団体数欄の括弧書きの数値は、一般財団法人自治総合センター「地方公務員の給与決定に関する調査研究報告書」(平成30年3月) p.18に掲げる、「給料表の適用状況」における団体数との差を示す。

地方公共団体に対するヒアリング結果 ～団体A

① 職務給を強化する給料体系を導入するに至った経緯

- 給料表改正以前から「わたり」（級別職務分類表及び級別標準職務表に適合しない級へ格付を行うこと等）が問題視※されており、改善に向けた取組を行っていたところ、すでに上位の級に位置づけてしまっている職員は降格しづらいため、給料表を「1 職 1 級制」にすることで「わたり」の解消を促進するとともに、級間の重なりを解消することで職務毎の処遇を明確にするようにした。

※ 当時、役職者でない者でも、「わたり」によって課長補佐級の給与水準を受けられる可能性もあった。

- 当時の知事からも強い主導もあった。

② 給料表の改正に関する具体的な内容

- 改正前に10級であった構成を8級に再編。
- 各級の給料水準は改正当時の国の行政職俸給表(一)の水準を参考に設定（1～6級については、1級：国1～2級、2級：国3級、3級：国4級、4級：国6級、5級：国7級、6級：国8級）。
- 7級及び8級の給料月額、国の9級及び10級をベースに在職者中位の号給の額でシングルレートで設定。

③ 退職手当の増加やラスパイルズ指数の上昇への懸念

- 「わたり」に該当していた職員の多くが下位の級に位置づけられ、給料水準も低下したため、退職手当の額は相当圧縮されたのではないかと思う。また、ラスパイルズ指数にもさほど影響はしていなかったと認識。

参考資料 3

地方公共団体に対するヒアリング結果 ～団体A

④ 給料表以外の改正（昇給・昇格制度、人事評価制度 等）

- 昇格・昇給制度の同時改正はなし。
- **人事評価を絶対評価から相対評価に切り替えた**（個人を絶対評価で評価した上で、職階ごとに全庁又は部局・所属単位で相対化し、職員の評価区分を決定）。こうしたことで、組織において特に貢献した職員の昇給等に反映されるようにした。
- 級構成を再編したことにより、従来の級よりも下位の級に位置づけられる職員もいたが、当該職員は降格ではなく、級の切り替えという扱いにしていた。

⑤ 激変緩和措置や経過措置は行われたか

- 従来の級から下位の級に切り替えられ、給料水準が下がる職員は、当該水準に至るまで段階的に給料月額を下げる経過措置を実施。給料水準が引き下がる職員は、切替後の級の最高号給に位置づけられることになり、その後の昇給はない状態となった。

⑥ 当時の職員の反応及び組織パフォーマンスや人材確保への影響

- 給料水準が引き下がる職員からは相当数不満があり、職員組合とも妥結までは至らず、議会に諮ることとなった。
- 議会では、地方公務員法に定める職務給の原則を強化する政策であると説明したこともあり、大きな反対はなかった。一方で、経過措置を充実させるべきではないかという議論もあった。
- 職員組合からは、制度変更によって受験者が敬遠するのではないかと意見もあったが、受験者側としては給与のみを考えて採用を志望しているわけではないので、当該改正が人材確保等に影響することはなかったと認識。
- 組織パフォーマンスが向上したことを客観的に示すものはないが、当局としては、財政の健全化に寄与し、かつ、住民からも分かりやすく、職員にとっても頑張った者が報われる制度となっていると認識。

地方公共団体に対するヒアリング結果 ～団体B

① 職務給を強化する給料体系を導入するに至った経緯

- 知事から、より成果・職責を重視した給与体系とするよう検討指示があり、取組を開始した。

② 給料表の改正に関する具体的な内容

- 「1職1級制」の実現のため、従来は9級制であったところ、1級及び2級、4級及び5級をそれぞれ1つの級に統合し、7級制に再編。
- 本庁課長級以上の職務の級については、従来は国の行政職俸給表(一)と同様の号給構成としていたところ、より一層、職務・職責に応じた給与制度とするため、号給数を削減して、より簡素な号給構成とし、級間での給料月額の重なりを解消した。

③ 退職手当の増加やラスパイス指数の上昇への懸念

- 管理職層において定期昇給を停止したことによって、退職手当やラスパイス指数への影響は軽微であったと思料。

地方公共団体に対するヒアリング結果 ～団体B

④ 給料表以外の改正（昇給・昇格制度、人事評価制度 等）

- 本庁課長級以上は、昇格した場合は必ず昇格後の級の1号給に決定することとし、通常の勤務成績では昇給せず、昇格後の勤務成績が「特に良好」又は「極めて良好」の場合にのみ2号給以上の号給に決定できるとした（ただし、2号給以上の号給には一定の分布率を設定）。
- 人事評価において、目標管理の徹底や、勤勉手当への成績率の反映を行うようにしたが、給与制度見直しとセットで行ったものではない。

⑤ 激変緩和措置や経過措置は行われたか

- 制度の切替時に従来給料水準よりも下がる職員については、現給保障を措置。

⑥ 当時の職員の反応及び組織パフォーマンスや人材確保への影響

- 職員毎に反応は様々であったが、職責重視の給料体系にしたことで、昇格時に給与水準が大きく上がるので、一部の職員からは好意的な意見もあった。
- 給料体系の見直しによって採用者数が増加したというデータはない。学生にとっては、管理職層の給与体系・給与水準にまで意識が向いているというわけではないと思われる。

地方公共団体に対するヒアリング結果 ～団体C

① 職務給を強化する給料体系を導入するに至った経緯

- 市長と若手職員との懇親会の場で、職員側から年功序列的な給与体系的な給与に対する不満の声があったことを踏まえ、所属部署をまたいだプロジェクトチームが発足し、市長とともにたたき台を作成。給与担当課において細かな部分の制度設計を行い成案とした。

② 給料表の改正に関する具体的な内容

- 一般職（非役職者）の最高号給を当時の国の行政職俸給表（一）2級の最高号俸を参考に設定。部長級の職務の級については、国の行政職俸給表（一）の9級～10級の水準を参考にシングルレートで設定し、他の職務の級においても、隣接する職務の級との重なりを減らすよう、それぞれのレンジを設定。
- 級構成も従来級の構成から減らし、各級の号給構成も上記の改正に伴い減少した。
- 基本的に改正後の直近上位の号給に位置づけた（経験年数等も考慮）。従来の給料水準よりも上がった職員のほうが多いが、改正後の最高号給以上の給料水準であった職員は下がることとなった。

③ 退職手当の増加やラスパイス指数の上昇への懸念

- 退職手当制度も早期に昇格した職員に報いる制度としたが、改正前後で手当額の増減はなかった。
- ラスパイス指数についても改正前後で大きく変動があったとは認識していない。

地方公共団体に対するヒアリング結果 ～団体C

④ 給料表以外の改正（昇給・昇格制度、人事評価制度 等）

- 人事評価を多面評価に変更。最終的に相対評価とし、上位の評価を2年連続取得した職員は、昇格候補者リストに掲載し、ポストが空き次第、昇格する方式とした。
- 上記の取組が走り出した時は、各級の在級年数に縛りはなく、例えば中途採用者で、早い者であれば最短6年で課長級のポストについていた。しかしながら、行政経験が浅い中での議会対応や、マネジメント能力が不足していることでうまく適応できない状況も見られたことから、各級の在級年数を設定することとした。
- 2年連続で最低評価を取得すると降格候補者リストに掲載。その後審査を経て降格するかが決定する。

⑤ 激変緩和措置や経過措置は行われたか

- 新給料表以降前後で、給料水準が増減する職員は、段階的に新給料表における給料月額へ移行することとした。なお、現給保障は措置しなかった。
- 現給保障は必須と主張する職員組合と妥結できないまま議会に上程したが、議会からは留保された。その後、一般職（非役職者）の最高号給の額を、当初提示していた額から引き上げたことで職員組合と妥結した。

⑥ 当時の職員の反応及び組織パフォーマンスや人材確保への影響

- 一般職（非役職者）のうち、経験年数の長い職員からは批判的な声が多くあった。
- 年功序列的な給与体系が刷新されたことで、若手を中心に頑張る職員が増えた印象があった。
- 成績次第で早期に管理職に抜擢されることもあり、中途採用者にも好評を得ていた。

地方公共団体に対するヒアリング結果 ～団体D

① 職務給を強化する給料体系を導入するに至った経緯

- 先行的に取組を実施している地方公共団体の事例を参考に、市長のトップダウンにより取組を開始した。

② 給料表の改正に関する具体的な内容

- 部長級の水準を国の行政職俸給表(一)8級の最高号俸の額として、シングルレートで設定。また、初任給水準を大幅に引き上げた。
- 主任級に適用する給料表を、国の行政職俸給表(一)の3級から2級の水準に切り下げた。
- 係長級以上の職務の級は、最高号給の額が上位の級と重ならないようにした上で、係長級～次長級の職務の級は、それぞれの級に設定した一定年数の在級期間経過後は、職務遂行能力の伸長を評価しないものとして最高号給の額を切り下げた。

③ 退職手当の増加やラスパイルス指数の上昇への懸念

- ラスパイルス指数は制度変更後、経過措置の実施に伴い2ポイント程度増加したが、以降は年々減少する見込み。
- 部長級に関しては退職手当額が増加したが、その他の職員では従来からさほど変わらなかった。

地方公共団体に対するヒアリング結果 ～団体D

④ 給料表以外の改正（昇給・昇格制度、人事評価制度 等）

- 昇格・降格については、人事評価の結果を反映させるようにしている。
- 昇給については、職務給を強化した給料表とするため、基本的に人事評価の結果は反映させないこととした（２年連続で最低ランクの評価区分となった場合を除き、基本的に昇給号給数は同じとした）。

⑤ 激変緩和措置や経過措置は行われたか

- 新制度移行に伴い、給料水準が減少する職員には現給保障を措置した。

⑥ 当時の職員の反応及び組織パフォーマンスや人材確保への影響

- 採用試験の受験者数は制度改正後に増加したが、初任給水準が大幅に上昇したことが要因であると分析している。
- 管理職になれば大幅に給与水準が上昇するので、管理職になろうとするモチベーションが上がったとの声も聞いている。
- 給料水準が従来より下がる職員を中心に反対意見が多かったが、若手職員からは概ね好印象だった。

民間企業に対するヒアリング結果

ヒアリング内容

- ① 従業員を採用するに当たり、公務員との競合はあると思うか
- ② 自社の給与を決める際に考慮している要素（同業他社・公務員・その他）
- ③ （公務員を考慮していない場合であっても）新卒初任給や若手の給与水準など、部分的に公務員を意識することはあるか
- ④ 給与以外の人事制度（勤務時間・休暇等）を決定する際、公務員の制度を考慮したことはあるか

	A社	B社	C社	D社	E社
①	公務員との併願者は毎年一定数いるが、競合相手は同一圏内の他行を意識している	公務員との併願者は毎年一定数いるが、競合相手として公務を意識してはいない	・公務員との競合は特に意識していないが、学生も昔より地元志向が強まっており、中途で公務員に転職する社員も出てきている ・地域の企業間での人材獲得競争が激化している印象	・公務員との競合はあると考えている（どちらかというと役所に採られている） ・行政側が試験不要の新卒採用を始めたり、中途採用を増やしているので、当社の人材確保に影響している	・教員については、県教委との競合はある（事務職は特になし）
②	同業他社（同一圏内）	同業他社（銀行業は特にこの傾向が強いのではない）	・地域において、人材確保で競合している企業（銀行等） ・公務員の給与は安すぎるのではない	・県内の企業の水準や近隣他県の同業他社を意識	・教員は県内の国立大学、事務職は県と同一の給料表を使用 ・県の人事委員会勧告や大学の改定内容は意識している
③	・初任給水準も他行を意識 ・ここ2年間で総合職の初任給水準を5万円ほど引き上げた	・初任給水準も他行を意識 ・近年はこの銀行も初任給水準を上げてきたが、その額には地域差が出てくるようになってきた印象	初任給水準も特段公務員は意識していない	初任給水準は公務員にも劣らないように設定している	初任給決定の際は経歴評価をしており、県の評価基準を使用
④	・給与以外の人事制度も同業他社を参考 ・ここからの人材確保を考えていく上では、給与だけでなく、働き方の改善も重要だと考えている	給与以外の人事制度も同業他社を参考	人事制度は公務員も含め全体を注視し、良い制度があれば取り入れるようにしている	人事評価制度について、公務員を参考にしている	・育児休業等、公務員の制度を参考にしている ・同業者の制度も参考にしている

参考資料 4

令和6年度 地方公務員の給与等に関する調査研究会 設置要綱

1 目的

令和6年人事院勧告・報告において国家公務員における職責を重視した俸給体系への見直しが示される等、今日の地方公務員の給料表を取り巻く状況を踏まえ、地方公務員の給料表について調査研究を行うとともに、昨年度の調査研究結果を踏まえた調査研究を行うことを目的に「地方公務員の給与等に関する調査研究会」（以下「調査研究会」という。）を設置する。

2 調査研究の内容

- (1) 今日の地方公務員の給料表を取り巻く状況を踏まえ、職務・職責を重視した給料表を地方公共団体が策定する場合の論点等の抽出
- (2) 地方公務員の給与制度及び給与水準が地場の民間企業の給与制度等に及ぼす影響の検証

3 組織

- (1) 調査研究会は、委員8人以内で構成する。
- (2) 調査研究会は、必要があると認めるときは、委員以外の関係者の出席を求めることができる。

4 座長

- (1) 調査研究会に、座長を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

5 その他

本要綱に定めるもののほか、調査研究会の運営に関し必要な事項は、座長がこれを定める。

地方公務員の給与等に関する調査研究会 委員名簿

座 長

稲継 裕昭 早稲田大学政治経済学術院教授

委 員

青木 尚美 東京大学公共政策大学院教授

太田 聰一 慶應義塾大学経済学部教授

河合 晃一 筑波大学人文社会系准教授

(五十音順、敬称略)

検討経緯

第1回 令和6年11月28日（木）

今年度の研究テーマに関する説明及びヒアリング方法等に関する意見交換

第2回 令和7年1月23日（木）

ヒアリング結果を踏まえた意見交換・報告書の取りまとめに向けた論点整理

第3回 令和7年2月5日（水）

「報告書（案）」について意見交換

