

地方公務員の給与等に関する
調査研究会報告書

令和8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、令和7年度より施行されたところであるが、本年の人事院勧告においても、より職務・職責を重視した給与体系へ移行することが予告されているところであり、各地方公共団体においては、それぞれの団体の人事管理等の実情を考慮しつつ、国の動向を踏まえた対応が必要になると考えられる。

本研究会では、昨年度、地方公務員給与において職責重視の給料体系を導入する際の課題等について、国に先んじて職責重視の給料体系を導入している団体の人事担当者に対するヒアリングを実施した上で整理をしたところであるが、整理された課題等については、さらなる調査研究の必要性にも言及されたところである。

今年度はいくつかの地方公共団体に対する所属職員向けのアンケート調査を通じて、働くモチベーション等と給与との関係性や地方公務員給与において職務・職責重視の給与体系を導入する際の課題等について検討した。

このほど計4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8年3月

一般財団法人 自治総合センター
理事長 岡崎 浩 巳

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7年6月16日（月）

今年度の研究テーマに関する説明及びアンケート方法等に関する意見交換

第2回 令和7年11月10日（月）

アンケート結果等を踏まえた意見交換

第3回 令和7年12月26日（金）

論点整理及び意見交換

第4回 令和8年2月2日（月）

「報告書（案）」について意見交換

目 次

1	研究の前提	1
2	昨年度の調査研究について	1
3	アンケート調査について	3
4	職務・職責重視の給与体系を導入する際の課題等について	9
5	おわりに	14

参考資料

1. 研究の前提

国家公務員給与においては、「社会と公務の変化に応じた給与制度の整備」¹として、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）について、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、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、大きく給与が上昇する仕組みとするなど、従来の俸給体系からの抜本的な見直しがなされた。また、令和7年人事院勧告・報告においては、「優秀な人材が魅力と受け止めるような給与体系は、業績等にかかわらず一律に給与が上昇していくような年功的なものではなく、採用後の役割や活躍に応じて給与が上昇し、職員の職務や公務への貢献にふさわしい水準が確保されたものである。そのためには、毎年の適正な人事評価に基づき高い能力・実績のある人材が登用され、より職務・職責に見合った給与が支給される体系とすることが重要である。」として、令和8年夏に措置の骨格を、令和9年夏に具体的な内容を報告することとされている²。

本研究会においては、昨年度、地方公務員給与において、職責重視の給料体系への見直しに関する課題等の整理を行ったところであるが、いくつかの論点について、さらなる調査研究の必要性にも言及したところである。

そこで、本研究会においては、昨年度から引き続き、地方公務員給与において、職務・職責重視の給与体系を導入する際の課題等について調査研究を行うこととした。

2. 昨年度の調査研究について

本研究会では、昨年度、職務・職責重視の給与体系を導入している4団体に対し、導入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関するヒアリングを実施した上で、地方公務員給与において、職責重視の給料体系への見直しに関する課題等について、「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）」（以下「令和6年度報告書」という。）で以下のとおり報告している。

¹ 令和6年人事院勧告で報告された、現下の人事管理上の重点課題に対応するため、俸給及び諸手当にわたり包括的に給与制度を見直したもの。

² 人事院『公務員人事管理に関する報告』（令和7年8月）p.9～p.10

(1) 職務・職責重視の給与体系と組織パフォーマンス・人材確保の関係

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³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、既に国と同様の取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。

(2) 職責重視の給料体系を導入する範囲

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れば、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、(中略) 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。

(3) 激変緩和及び経過措置について

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

³ 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』(令和6年10月)

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。

(4) 適切な人事評価の必要性

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。

上述のとおり、昨年度は職務・職責重視の給与体系を導入している団体の人事担当者に対するヒアリングを基に調査研究を行ったところであるが、地方公共団体に所属する職員が自身の働くモチベーション等を向上させる上でどのような要素を重視しているのか、その中で、給与制度や給与水準はどの程度寄与しているのかについては、さらなる検証が必要であると考ええる。

また、職務・職責重視の給与体系とは、一般的に上位の職務の級に昇格して職責が重くなるとともに、大きく給与水準が上昇する仕組みであるが、近年のアンケートによれば、管理職を希望する職員が少ないと認識する地方公共団体が多い結果となっており⁴、職務・職責重視の給与体系を導入するには、こうした職員の意識についても把握する必要がある。

そこで、本研究会では、令和6年度報告書で整理した課題等も念頭に、異なる給与制度を持ついくつかの地方公共団体の所属職員に対しアンケート調査を実施し、職員の意識を把握した上で、改めて課題等の整理を行うこととした。

3. アンケート調査について

(1) アンケートの概要

アンケート調査では、職務・職責重視の給与体系を先行的に導入している団体とそうでない団体において、国家公務員における行政職俸給表(一)相当の給料表(以下「行政職給料表(一)」という。)が適用されている職員に対し、自身の働くモチベーションを向上させるために重要だと思

⁴ 参考資料1「組織運営・人事管理に関する自治体アンケートの結果」参照。

う要素、管理職への昇任に関して思うこと及び自身の所属団体の給与制度について思うことなどに関する問いを設けるとともに、アンケート結果を用いて、働くモチベーションと各要素の関係を定量的に分析するため、働くモチベーションに関する指標として、ワーク・エンゲイジメント⁵及び組織コミットメント⁶に関する問いも設けた。

(ア) 対象団体⁷

対象団体		行政職給料表(一)の類型
都道府県	団体A	管理職層のみ隣接する職務の級間の重なりを解消 (平成28年度から)
	団体B	国準拠(一部の職務の級で継足 ⁸ あり)
一般市	団体C	一部の職務の級を除き、隣接する級間の重なりを解消 (令和6年度から)
	団体D	独自給料表
	団体E	国準拠

(イ) 対象職員

任期の定めのない常勤職員のうち、行政職給料表(一)が適用されている事務・技術関係職種の職員

- 5 仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)の3つが揃った状態として定義される。本研究会のアンケートでは、それぞれの要素について3つの問い(計9問)を設け、回答者の状態を「0」～「6」と点数化して集計した(点数が低いほど、ワーク・エンゲイジメントが低いことを示す)。
- 6 組織成員を組織に留めることをあらわす概念。Allen & Meyer (1990) は、組織コミットメントを①従業員と組織の関係を特徴づけ、②組織の一員でい続けようという意思決定を内包する心理的な状態とし、コミットした従業員はコミットしていない従業員よりも、その組織に居続ける度合いが高いと説明する。そして、その心理的な状態は①情緒的、②存続的、③規範的という3つの要素の組み合わせと、その程度によって決まると述べている(出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書 No.147 第Ⅱ部 職場や仕事の状況と人材の定着— 生きいきとした職場 —』 p.220)。本研究会では上記3要素の中で最も重要視されている、「情緒的コミットメント」に着目した問い(計6問)を設け、ワーク・エンゲイジメントと同様の手法で点数化した(点数が低いほど、組織コミットメントが低いことを示す)。
- 7 本研究会では団体A及びCを、職務・職責重視の給与体系を先行的に導入している団体として議論することとした。なお、当該団体は昨年度の本研究会におけるヒアリング対象団体でもある。
- 8 国家公務員の行政職俸給表(一)の最高号俸を超える月額区分を定めたもの。

(ウ) アンケート項目

- ① 基本情報（年齢、性別、勤続年数、入庁年次、役職段階）
- ② 働くモチベーションを向上させると思う要素
- ③ 働くモチベーションを低下させると思う要素
- ④ 働くモチベーションや業務パフォーマンスを向上させる観点から、給与制度面において重要だと思ふ要素
- ⑤ 働くモチベーションを向上させるために所属団体に期待するもの
- ⑥ 管理職への昇任に関すること
- ⑦ ワーク・エンゲイジメントに関すること
- ⑧ 所属団体について思うこと（組織コミットメント）
- ⑨ 所属団体の給与制度について思うこと
- ⑩ 職務・職責重視の給与体系への見直しに関すること（団体A及びCのみ）

(エ) アンケート実施期間

令和7年10月9日（木）から令和7年10月29日（水）まで

(オ) 回答数

	回答数（人）	（参考）行政職給料表（一） 適用職員数（人）
団体A	1,537	5,215
団体B	3,321	5,277
団体C	365	564
団体D	424	731
団体E	208	393

※（参考）の人数は、「令和7年地方公務員給与実態調査」（総務省自治行政局公務員部給与能率推進室）における、職務の級別職員構成（再任用職員を除く。）を用いている。なお、当該人数には、事務・技術関係職種以外の職員を含む。

(2) アンケート結果の分析等

(ア) 働くモチベーションと給与制度の関係について⁹

- ・ いずれの団体においても、働くモチベーションを向上、あるいは、

⁹ 参考資料2「働くモチベーションと給与制度の関係について」参照。

低下させると考えている要素は共通しており、「やりがいのある業務」、「給与水準の高さ」、「時間外勤務の多寡・休暇の取得のしやすさ」、「職場の人間関係」が上位に位置していることから、給与制度の違いによる団体間での差異は確認できなかった。なお、年代別の回答結果を見ると、若年層の職員は「やりがいのある業務」よりも「給与水準の高さ」の重要度が高いが、年代が上がるとともに、「給与水準の高さ」よりも「やりがいのある業務」の重要度が高まる傾向にあり、年代によって、働くモチベーションに影響しうる要素は異なることが確認できた（参考資料2「働くモチベーションと給与制度の関係について①」）。

- 団体Cを除く団体においては、自身の団体の給与制度が良いと思うかという問いに対し、「どちらでもない」の回答割合が多数を占めており、自身の所属団体の給与制度への関心が低い、あるいは、自身の所属団体の給与制度に対する理解が十分ではない者が多いことが考えられる。その結果、給与制度を改善しても、働くモチベーションや職員の業務に対する積極性に影響を与えられていない可能性がうかがえる（参考資料2「働くモチベーションと給与制度の関係について②」）。
- 団体Cにおいては令和6年度に職務・職責重視の給与体系を導入して間もないこともあり、自身の団体の給与制度が良いと思うかという問いに対し、「どちらでもない」と回答した者の割合は他の団体よりも低く、また、職務・職責重視の給与体系の導入に対する認知度も高いため、所属団体の給与制度に対する関心が一定程度あることがうかがえる。一方で、団体Aについては、職務・職責重視の給与体系を導入してから10年近くが経過していることもあってか、上述のとおり、自身の団体の給与制度が良いと思うかという問いに対し、「どちらでもない」と回答した者の割合は他の団体と同様の傾向にあり、また、職務・職責重視の給与体系の導入に対する認知度も高くないことがうかがえる（参考資料2「働くモチベーションと給与制度の関係について②」）。

（イ）給与制度に望むものについて¹⁰

- 給与制度においては、基本給を上げることが最も重要であると考えられる者が多いことが確認できた。その上で、勤続年数に応じて給与が上昇するような年功序列的な給与制度よりも、役職が上がることで大幅に給与水準が上昇するような職務・職責重視の給与制度にしてほしい

¹⁰ 参考資料3「給与制度に望むものについて」参照。

と考える者が多く、これはほぼすべての年代において同様の傾向にあることが確認できた（参考資料3「給与制度に望むものについて①」）。

- いずれの団体においても、「現在の給与制度を変えてほしい」と考える者は多いが、団体Cにおいては、課長級以上の者はその割合が減少しており、職務・職責重視の給与体系の見直し¹¹の効果が一定程度あったものと考えられる（参考資料3「給与制度に望むものについて②」）。
- 職務・職責重視の給与体系を導入した団体Cにおいては、課長級以上の者は5割近くが団体Cの給与制度を良いと回答しており、職務・職責重視の給与体系としたことによるメリットを享受している課長級以上の職員の給与制度に対する満足度は高いことがうかがえる。一方で、団体Cの給与制度が自身の働くモチベーション等の向上にはつながっていないと回答した団体Cの職員も全体の5割近くとなっており、その理由として、個々の職員の評価が明らかになって、職場の人間関係が悪くなっている、上司の顔色をうかがう雰囲気が強くなっているなどが挙げられている。働くモチベーションを向上させる観点からは留意すべき課題もあるものと考えられる（参考資料3「給与制度に望むものについて③」）。
- 団体Cを除く団体においては、勤続年数に応じて給与が上昇する年功序列的な体系をメリットと感じる者も一定数確認できた（参考資料3「給与制度に望むものについて④」）。

(ウ) 職務・職責に見合った給与について¹²

- いずれの団体においても、管理職になりたくないと回答する者が多数であり、「役職に見合った給与がもらえない」ことも理由として挙げられるが、「責任の重い業務をしたくない」、「マネジメント・人事評価の負担の増加」、「議員・議会对応の負担の増加」、「プライベートの時間に支障が出る」が「役職に見合った給与がもらえない」と同等か上回る傾向が確認できた（参考資料4「職務・職責に見合った給与について①」）。
- 管理職になりたいと考える者の理由については、「多くの給与がもらえる」よりも、「自身の成長につながる」ことを理由に挙げる者が

¹¹ 団体Cにおいては、部長級である最上位の職務の級は単一号給（シングルレート）にすることで、最上位の職務の級に昇格した場合、昇給はないが大幅に給与水準が上昇する仕組みとするなど、国家公務員の行政職俸給表(一)の8級以上で実施された見直しよりも、より職務・職責を重視した給与体系としている。

¹² 参考資料4「職務・職責に見合った給与について」参照。

多いことが確認できた（参考資料4「職務・職責に見合った給与について①」）。

- ・ 団体Cを除く団体においては、主に課長級以上で、「役職が上がっても給与の増加幅が小さい」と感じる者の割合が、他の役職段階よりも高くなる傾向にあることが確認できた（参考資料4「職務・職責に見合った給与について②」）。
- ・ いずれの団体においても、6割以上の職員が「責任の重さに対して給与が見合わない」ことを、自身の所属する団体の給与制度のデメリットに感じていることが確認できた（参考資料4「職務・職責に見合った給与について②」）。

（エ）回帰分析に基づく検証について

本研究会では、アンケート結果を用いて、ワーク・エンゲイジメントと組織コミットメントのスコアと職務・職責重視の給与体系の導入有無及び制度の認知の程度との関係や、管理職への昇任意欲と働くモチベーションの構成要素との関係について、OLS（最小二乗法）や順序ロジスティック回帰を用いた分析により、定量的な検証も試みた¹³。

その結果、全年代のサンプルを対象とした場合、職務・職責重視の給与体系の導入有無及び職務・職責重視の給与体系に対する認知の程度とワーク・エンゲイジメント及び組織コミットメントの間には、必ずしも強い関係ではないが、統計的に有意な正の関係が一定程度確認できた（参考資料5「回帰分析の結果等について 分析①の結果及び分析②の結果」）。

また、管理職への昇任意欲と、働くモチベーションの構成要素との関係についても分析したところ、年代によって統計的に有意な関係となる要素は異なることが確認でき、全年代のサンプルを対象とした分析においては、「困難な課題や新しい課題にチャレンジできる環境の有無」等の内発的な動機付け要素は、管理職への昇任意欲と正の関係が確認できる一方で、「時間外勤務の多寡・休暇の取得のしやすさ」といったワークライフバランス等の要素は、管理職への昇任意欲と負の関係にあることが確認できた（参考資料5「回帰分析の結果等について 分析③の結果（1）」）。

¹³ 参考資料5「回帰分析の結果等について」参照。なお、本研究会では、回帰分析の結果について変数間の関係の有無等を中心にまずは議論を行ったことから、変数間の関係の強さ（効果量）の解釈については今後さらに検討を重ねる必要がある、また、すべての変数を統制しきれてはいないことに留意が必要である、との発言も委員からあった。

給与に関する要素について着目した場合、全年代のサンプルを対象とした分析においては、「昇給機会の多さ」及び「給与水準の高さ」は管理職への昇任意欲と基本的に正の関係となる傾向があることが確認できた（参考資料5「回帰分析の結果等について 分析③の結果（2）」）。

4. 職務・職責重視の給与体系を導入する際の課題等について

（1）地方公務員給与における職務・職責重視の給与体系の導入の必要性について

本研究会で実施したアンケートにおいては、いずれの団体においても、勤続年数に応じて給与が上昇するような年功序列的な給与制度よりも、役職が上がることで大幅に給与水準が上昇するような職務・職責重視の給与制度にしてほしいと考える者が多く、これは全ての年代において共通の傾向にあることが確認された。

また、職務・職責重視の給与体系の導入有無及び認知の程度と職員のワーク・エンゲイジメント及び組織コミットメントとの関係を回帰分析により検証したところ、統計的に有意な正の関係も一定程度確認されたところである。

一方で、アンケート結果からは、

- ・ 職務・職責重視の給与体系を国に先んじて導入している団体Cにおいては、すべての職員の働くモチベーションに訴求しうるような給与制度や給与水準とはなっていない可能性があること。
- ・ いずれの団体においても、現行、責任の重さに対して給与が見合わないと感じている者が多いこと。
- ・ 勤続年数に応じて給与水準が上昇する、年功序列的な給与体系をメリットと感じる者も相当程度いることに留意が必要であること。
- ・ 若年層においては、自身の働くモチベーションを向上させる要素として、やりがいのある業務よりも給与水準を重視する傾向にあること。
- ・ 自身の所属団体の給与制度についての理解や関心の度合いが低いと思われる者が多いこと。

といったことも確認されたところである。

本研究会ではこれらの結果も踏まえ、地方公務員給与において、職務・職責重視の給与体系を導入するに際し、以下の議論がなされた。

- ・ 1. でも述べた今後の国家公務員における給与体系の見直しの動

向も踏まえる¹⁴と、地方公務員給与においても、職務・職責重視の給与体系を導入することは、組織パフォーマンス全体の向上や職員の人材確保のために必要な取組であると考えられる。

なお、アンケート結果からは、給与水準そのものを引き上げることも重要であると考えられることから、地域の民間給与との均衡に留意しつつ、基本給を引き上げていくことが引き続き必要ではないか。

- ・ 職務・職責重視の給与体系を導入した団体Cにおいては、個々の職員の評価が明らかになって、職場の人間関係が悪くなっている、上司の顔をうかがう雰囲気が強くなっているなど、組織パフォーマンスへの負の影響の可能性を指摘する声もあった。

このような声もあるゆえに職務・職責重視の給与体系を導入すべきでないとの議論にすべきではなく、むしろ、これらの指摘が生じないよう、運用を工夫していくことが必要でないか。

- ・ 職務・職責重視の給与体系により、職員間の給与差が大きくなることや特定の職員に評価が偏ることで、組織全体のパフォーマンスに影響を及ぼす可能性も考えられる。この点、令和6年度報告書においても言及したとおり、適切に人事評価を行うことが重要である。人事評価の客観性が担保され、職員としても納得感のある運用となるよう、例えば、人事評価を実施する際に、複数部局の評価結果との横並びをとることや、360度評価を実施するなど、評価の偏りを調整する仕組みを導入することが考えられる。なお、こうした仕組みの導入によって人事評価を実施する際の負担が増加する点には留意する必要があり、各地方公共団体のリソースを踏まえ、適切な手法を選択することが重要である。また、業績評価において目標管理制度を設けるに当たり、職務の困難度及びその達成度に関するマトリクスを作成し、困難な職務であれば、達成度が低くとも一定の評価を与えるなど、職務の困難度に応じて適切な評価を実施するような取組も重要ではないか。
- ・ 他方で、給与体系に年功的な性格をなくし、職務・職責重視の給与体系に偏りすぎることは、公務組織への影響もありうる。公務の

¹⁴ 地方公務員法第24条第2項においては、「職員の給与は、生計費並びに国及び他の地方公共団体の職員並びに民間事業の従事者の給与その他の事情を考慮して定められなければならない。」（「均衡の原則」）とされており、また、この均衡の原則の解釈として、給与制度（給料表の構造等）については、公務としての近似性・類似性を重視して国家公務員の給与制度を基本とすべきであると解されている（総務省『地方公務員の給与のあり方に関する研究会報告書』（平成18年3月）p.14）。

中には、定型的な業務など著しい成果が見えにくいものの、必要不可欠で着実な執行が求められる業務もあるほか、年功的な給与体系は安定的な人生設計がしやすく、公務に長く従事しやすくなることで、安定した行政サービスの提供に資する面があり、現に、年功的な給与体系を利点として捉える職員も相当数いる。職務・職責重視の給与体系の恩恵を受けない職員の働くモチベーションの維持の観点からも、年功的な給与体系の性格は残しつつ、職務・職責重視の給与体系の要素を付加する必要があるのではないか。

- ・ 職務・職責重視の給与体系を導入し、職員の働くモチベーションの向上につなげるためには、自身の所属団体の給与制度についての認知度を高めることも重要である。例えば、人事評価の際の上司との面談も含めた様々な場面を活用して、給与制度に関する説明機会を設けることや、年齢や役職毎の給与水準が分かるように、各地方公共団体において毎年的人事院勧告で示されているようなモデル給与例¹⁵も明示することで、キャリアパスにおける給与水準のイメージを浸透させるような取組も効果があるのではないか。

(2) 管理職になるモチベーションを高める給与制度について

アンケート結果を見ると、管理職になりたいと考える者の主な要因として、給与以外の要素が大きく影響している可能性があり、非管理職のみを対象とした、管理職への昇任意欲と職員が重視する働くモチベーションの構成要素の関係に関する回帰分析においても、年代によって、管理職への昇任意欲と統計的に有意な関係となる要素は異なる点も確認された。

また、団体Cを除く団体においては、主に課長級以上の者で、「役職が上がっても給与の増加幅が小さい」と感じる者の割合が、他の役職段階よりも高くなる傾向にあることが確認されたところであり、管理職の職員が担う職責に対し十分な給与が支給されておらず、給与以外の管理職への昇任の阻害要因を給与面でカバーできていない状況が生じているのではないかと考える。

他方、職務・職責重視の給与体系を導入した団体Cでは、課長級以上の役職段階において、現在の給与制度を変えてほしいと考えている者は少なく、5割近くの者が団体Cの給与制度を良いと回答しており、団体Cの管理職の者においては、職務・職責重視の給与体系に対し、ポジティブな評価をしている者も多くいることが確認されたところである。

¹⁵ 参考資料6「国家公務員モデル給与例」参照。

さらに、回帰分析の結果からは、給与に関する要素及び「困難な課題や新しい課題にチャレンジできる環境の有無」等の内発的な動機付け要素は、管理職への昇任意欲と基本的に正の関係となることが確認されたところであり、管理職への昇任に関するモチベーションについて、この2つの要素を並行して高める方策も重要であると考ええる。

本研究会ではこれらの結果も踏まえ、管理職になるモチベーションを高める給与制度について、

- ・ 団体Cのように、上位の職務の級に昇格することで給与水準が大きく上昇するような給与体系は、管理職層への昇任に対するモチベーションや管理職層の職員の働くモチベーションの1つとなり得ると考えられる。ただし、こうした給与体系とするためには、各団体における人事管理の実態等を踏まえ、地方公務員法第24条第2項に定める均衡の原則を考慮しつつ、各団体が個別に給料表の構造を整備する必要がある。この点、各団体の給料表の整備に関するノウハウについて共有するような機会を設ける必要があるのではないかと。
- ・ 管理職に昇任する前の職員について、チャレンジ意欲があり、成果を挙げている者に対する適切な処遇や、管理職になるモチベーションを高めてもらう方策も重要であると考えられるところ、管理職に必要なスキルを習得した者や研修を積極的に受講した者の職務遂行能力の伸長に対する評価を適切に行うことや、令和7年人事院勧告において勧告されている、在級期間に係る制度の廃止の措置を地方公務員給与においても普及させることで、成果を挙げた者については、早期に上位の職務の級に昇格させるような取組を進めていくことも必要ではないかと。

といった議論がなされた。

なお、国家公務員においては、令和7年人事院勧告の「公務員人事管理に関する報告」において、「特に幹部・管理職員を中心とした政策の企画立案や高度な調整等に関わる職員の給与制度については、例えば、現在の指定職俸給表のように役職段階等により職務や職責に応じた簡素な号俸構成とすることや、時々の職務・職責の変化に応じた給与水準の調整も可能とすることなどについて検討を行うこととし、関係者等との意見交換を進めていく。また、これらの職員の給与水準は、参照すべき民間企業の業種・規模等や対応する役職段階の年収水準を踏まえて検討する。」¹⁶とも言及されており、地方公務員給与においても、こうした国家公務員の今後の動向も踏まえる必要があると考えられる。

¹⁶ 人事院『公務員人事管理に関する報告』（令和7年8月）p.10

(3) 給与制度以外の職場環境の整備について

これまで、職員の働くモチベーションや管理職になるモチベーションの向上と給与との関係について述べたが、アンケート結果からは、「やりがいのある業務」、「時間外勤務の多寡・休暇の取得のしやすさ」、「職場の人間関係」といった給与以外の勤務条件や職場環境の改善が、職員の働くモチベーション等を向上させるために重要な要素であることが確認できた。

これを踏まえ、本研究会においては、給与制度に係る議論と並行して以下のような論点についても議論がなされた。

- ・ 給与制度のみでは必ずしもモチベーションの向上に影響を与えられていない可能性がある中で、アンケート結果にもあるような職場における人間関係への配慮、公務労働という性質を踏まえた日常的な業務への評価等にも着目しながら、モチベーションを向上するための取組を行っていく必要がある。

例えば、人事評価制度とは別に、上司と部下のコミュニケーションにおいて、部下の日頃の業務への取組姿勢や成果等について、上司からフィードバックする機会を設けるなど、多様なモチベーションソースを用意することも重要であると考えられる。

また、働くモチベーションにつながる要素は年代毎に異なることから、上司からのフィードバックに当たって、この違いを踏まえたコミュニケーションを取ることが有効かつ重要ではないか。

- ・ 職場の人間関係については、管理職のマネジメント能力も重要であり、管理職層となる職員にこれをどのように習得させていくのかも考える必要があるのではないか。また、管理職への昇任を阻害する要因として、管理職のプレイングマネージャー化、すなわち、自ら担当業務を持ちながら組織のマネジメントも担っていることによる負荷の増大を懸念する意見もある。管理職層自身が働きやすい職場環境等の整備への配慮が必要であるとともに、マネジメントに重点化した管理職とは別の職を置くなど、管理職の業務範囲を明確化する¹⁷などの取組も重要ではないか。
- ・ 公務職場においても業務量を把握するためにF T E（フルタイム当量）¹⁸の概念を導入することにより、業務量に応じた適切な人員

17 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 時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会報告書』（令和7年8月）p.33

18 職場における業務量や作業効率を定量的に評価するための指標。フルタイムの常勤職員の業務量（勤務時間）を1として算出される。

配置をすることも必要ではないか。

5. おわりに

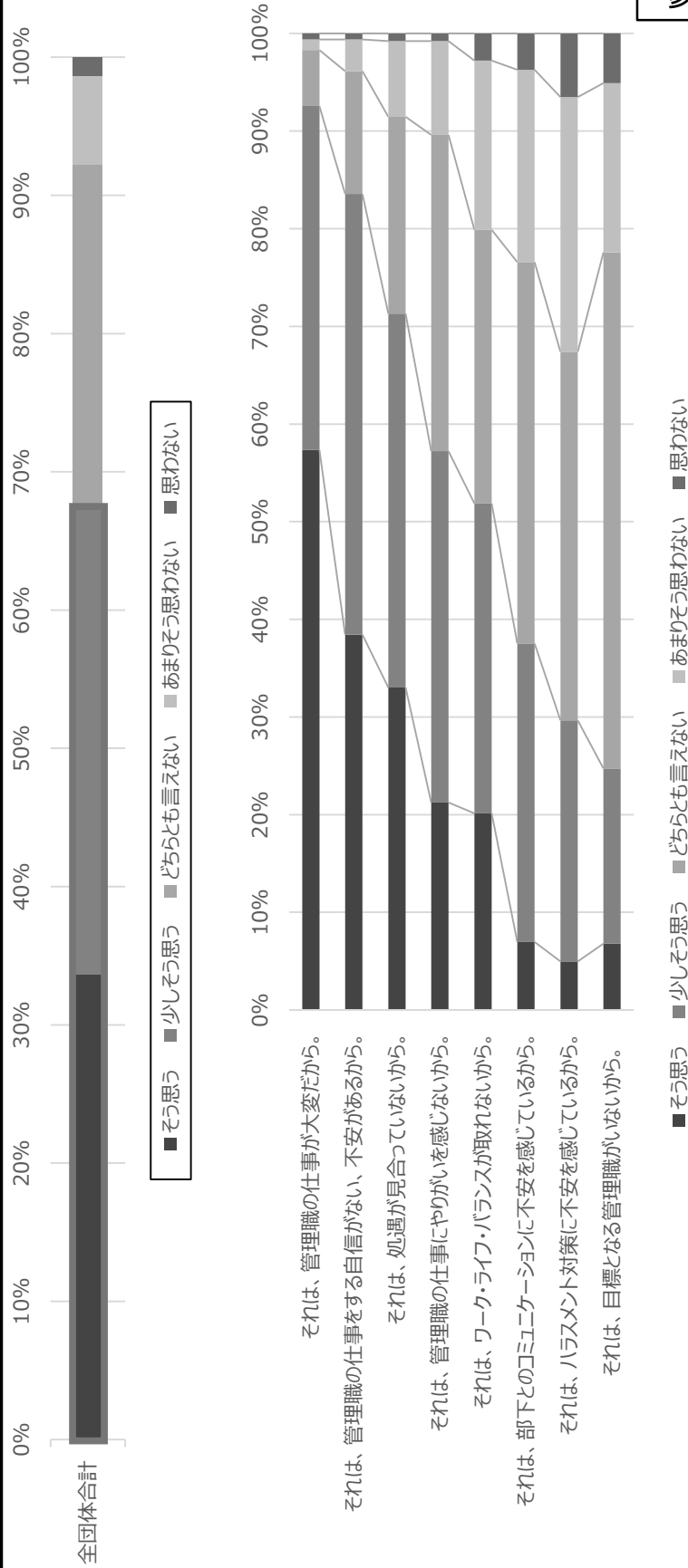
本研究会において実施したアンケートでは、多くの職員が役職段階に応じて大幅に給与水準が上昇するような職務・職責重視の給与体系を導入することを望んでいるとの結果を確認することができ、地方公務員給与においてそのような給与体系を導入することは必要な取組であると考えられる一方で、こうした取組に当たっては、各地方公共団体の実情等を踏まえた対応が必要である。

本研究会においては、異なる給与制度を持つ地方公共団体に対するアンケート調査を通じ、職員が持つ給与制度等に関する認識を把握するとともに、職務・職責重視の給与体系を導入する際の課題等について本報告書に取りまとめた。

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。

組織運営・人事管理上の課題意識

- 管理職を希望する職員が少ない(または減ってきている)と考えているかについて調査
- 「そう思う」「少しそう思う」という回答が約7割
- 理由について、「管理職の仕事が大変」「管理職の仕事をする自信がない、不安がある」という回答が8割以上
(「そう思う」及び「少しそう思う」)



参考資料 1

(自由記述) 議会対応、中途退職者の増加による中堅職員の減少、責任を持ちたくない、管理職選考への対応

(出典) 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 時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会」第4回配付資料2 (抜粋)

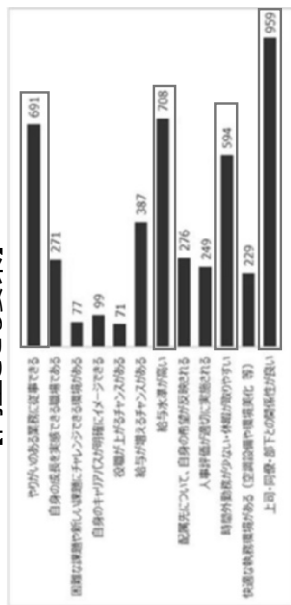
- ※ 1 都道府県、指定都市、市区町村の人事担当課職員に対して実施したアンケート調査 (回答数: 965団体)
- ※ 2 調査期間: 令和7年4月14日 (月) から令和7年4月25日 (金)

働くモチベーションと給与制度の関係について①

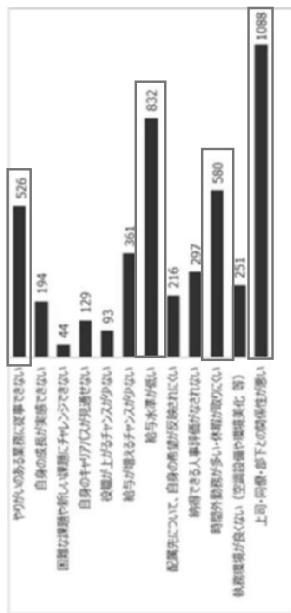
- 働くモチベーションを向上又は低下させる要素としては、「やりがいのある業務」、「給与水準」、「時間外勤務の多寡・休暇の取得のしやすさ」、「上司・同僚・部下との関係性」が上位となる傾向にある。
- 年代別に見ると、働くモチベーションを向上させる要素として、若年層は「やりがいのある業務に従事できる」よりも「給与水準が高い」の割合が高いが、上の年代になるほどやりがいのある業務の割合が高くなる傾向にある。

(例：団体A) 【働くモチベーションを向上、あるいは、低下させると考える要素（上位3要素を選択）】

【向上させる要素】

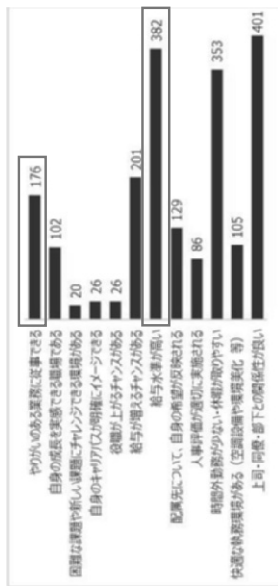


【低下させる要素】

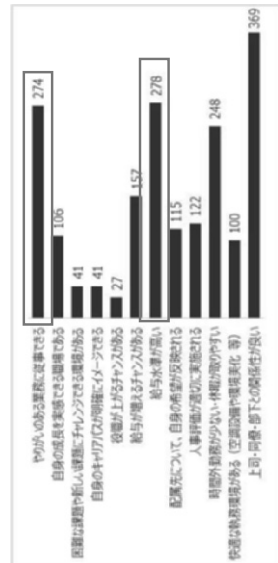


(例：団体B) 【働くモチベーションを向上させる要素（上位3要素を選択）】

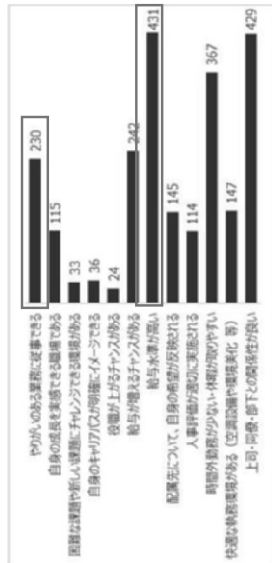
【20代】



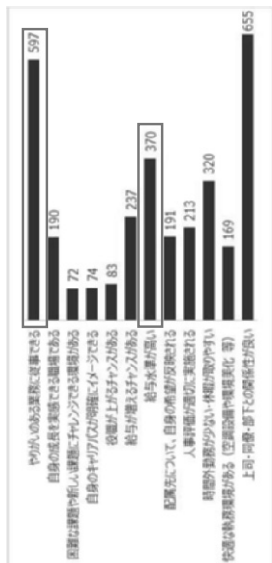
【40代】



【30代】



【50代】



働くモチベーションと給与制度の関係について②

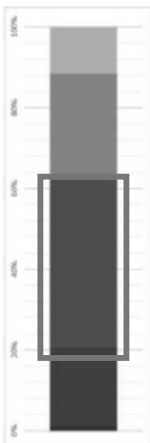
n : 回答数

- 団体Cを除く団体においては、「現在の給与制度が良いと思うか」という問いに対し、「どちらでもない」と回答する者の割合が高い。
- 団体Cにおいては、「現在の給与制度が良いと思うか」という問いに対し、「どちらでもない」と回答する者の割合は、他の団体に比して低く、また、職務・職責重視の給与体系に対する認知度も高い。

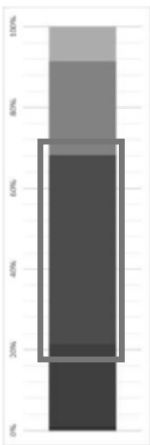
【現在の給与制度を良いと思うか】

■ とてもそう思う ■ そう思う ■ **どちらでもない** ■ そう思わない ■ 全く思わない

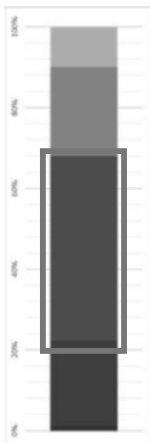
(団体A) n=1,537



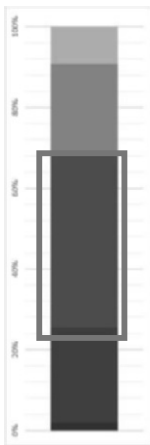
(団体B) n=3,321



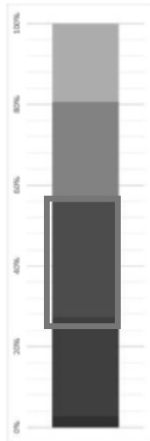
(団体D) n=424



(団体E) n=208



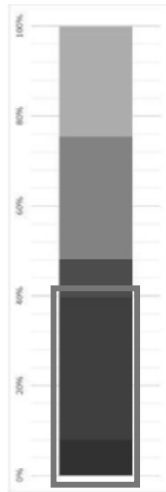
(団体C) n=365



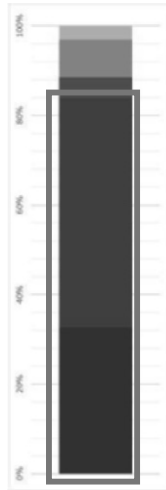
【所属団体において、職務・職責重視の給与体系が導入されたことを知っているか】

■ よく知っている ■ **ある程度知っている** ■ どちらでもない ■ あまり知らない ■ 全く知らない

(団体A) n=1,537



(団体C) n=365



給与制度に望むものについて①

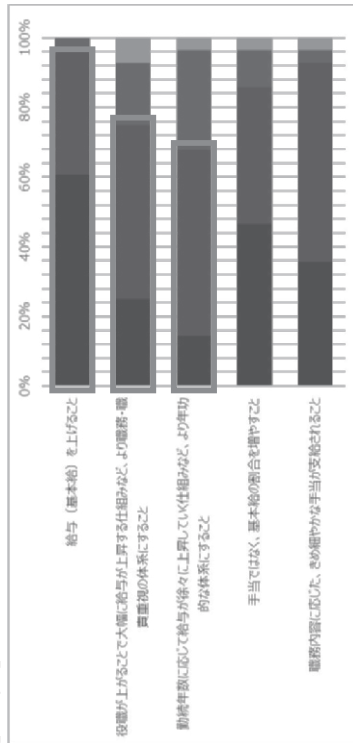
n : 回答数

- 給与制度においては、基本給を上げることが最も重要であると考える者の割合が高い。その上で、年功序列的な給与制度よりも、職務・職責重視の給与制度にしてほしいと考える者が多く、これはほぼすべての年代において同様の傾向にある。

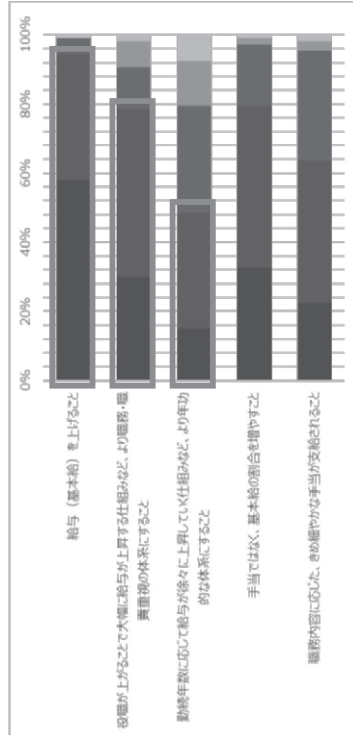
(例：団体E) 【働くモチベーションや業務パフォーマンス向上の観点から、給与制度面において重要だと思う要素】

■ とてもそう思う ■ そう思う ■ どちらでもない ■ そう思わない ■ 全く思わない

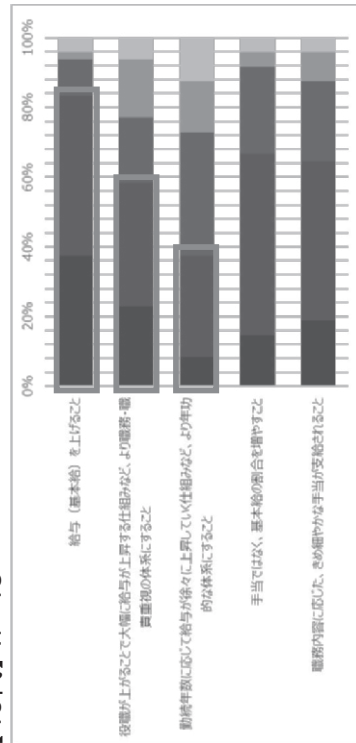
【20代】 n=28



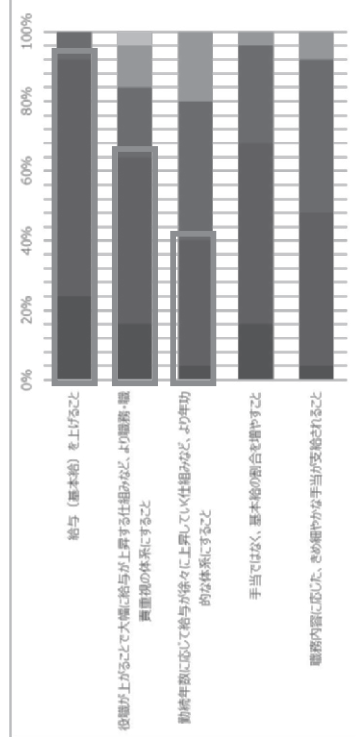
【30代】 n=107



【40代】 n=48



【50代】 n=25



給与制度に望むものについて②

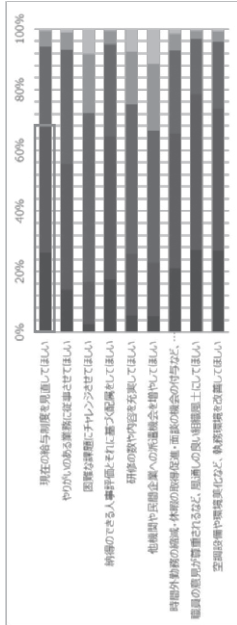
n : 回答数

- いずれの団体においても、「現在の給与制度を変えてほしい」と考える者の割合が高いが、団体Cにおいては、課長級以上の職員はその割合が低い。

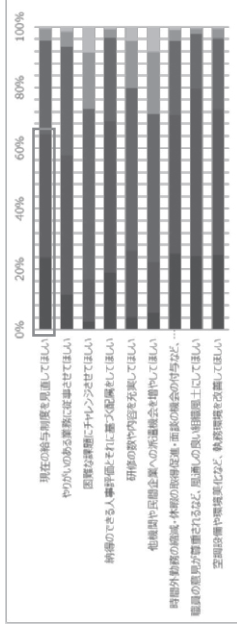
【働くモチベーションを向上させるために所属団体に期待するもの】

■ ともぞろ思ひ ■ そろ思ひ ■ どちらでもない ■ そう思わない ■ 全くぞろ思わない

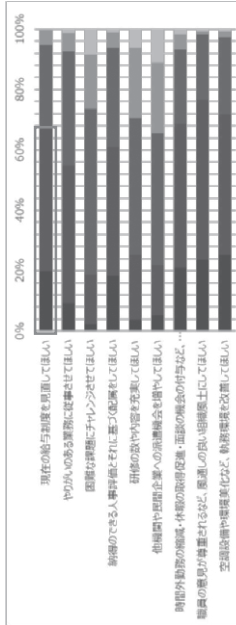
(団体A)
n=1,537



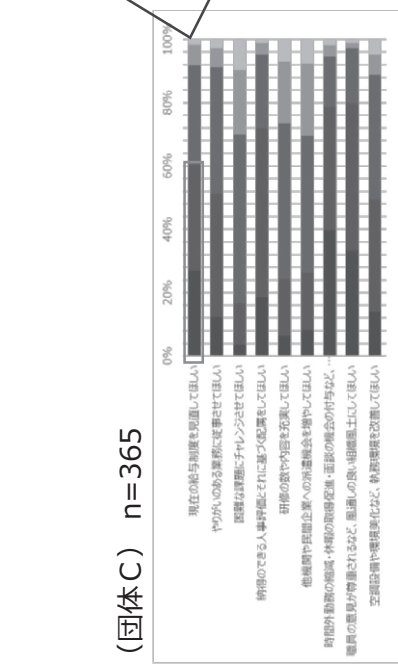
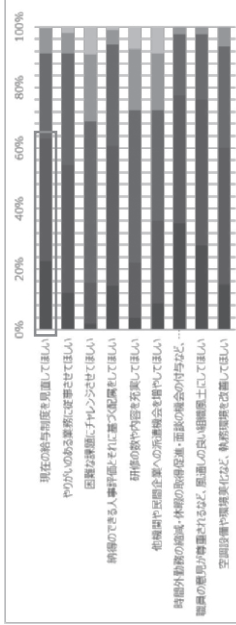
(団体B)
n=3,321



(団体D)
n=424

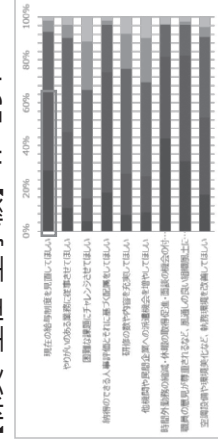


(団体E)
n=208

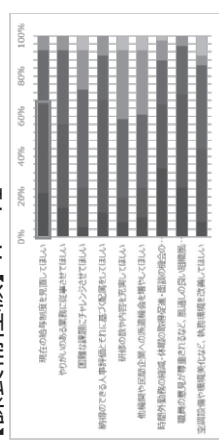


(団体C) n=365

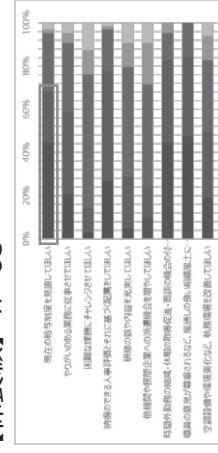
【係員・主任・主事級】 n=194



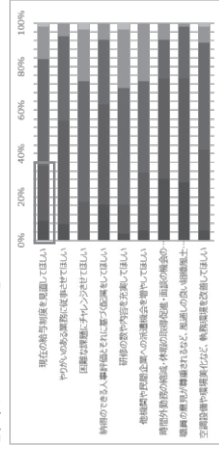
【課長補佐級】 n=41



【係長級】 n=63



【課長級以上】 n=67



給与制度に望むものについて③

n : 回答数

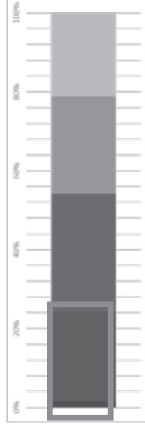
- 職務・職責重視の給与体系を導入した団体Cにおいては、「現在の給与制度は良いと思うか」という問いに対し、課長級以上の者において、「とても思う」、「そう思う」の割合が5割程度となっている。
- 一方で、「職務・職責重視の給与体系への見直しによって、自身の働くモチベーションや上の役職に上がるモチベーション等が向上したと思うか」という問いに対して、団体C全体では、「全くそう思わない」、「そう思わない」と回答した者が5割程度となっている。

【現在の給与制度は良いと思うか】

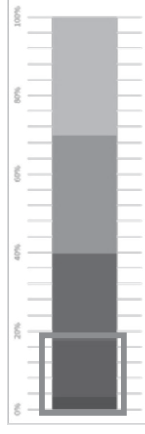
■ とても思う ■ そう思う ■ どちらでもない ■ そう思わない ■ 全くそう思わない

(団体C)

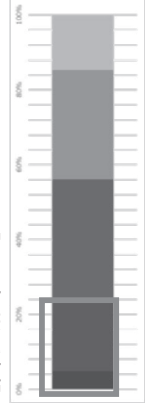
【係員・主任・主事級】 n=194



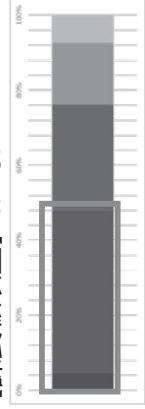
【係長級】 n=63



【課長補佐級】 n=41



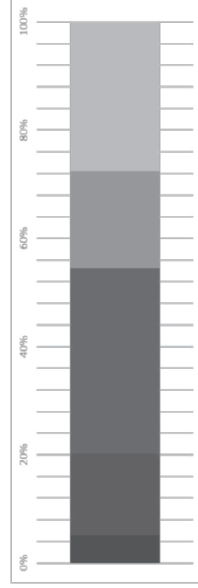
【課長級以上】 n=67



【職務・職責重視の給与体系への見直しによって、自身の働くモチベーションや上の役職に上がるモチベーション等が向上したと思うか】

■ とても思う ■ そう思う ■ どちらでもない ■ そう思わない ■ 全くそう思わない

(団体C)
n=365



(そう思わない・全くそう思わないと回答した者の自由記述例)

- 職場において、上役の顔色を窺い、上役が望まない意見を言わない空気感が増している印象があります。(40代、男性、20～25年未満、課長級以上)
- 今まで曖昧であった部分が明確になったことで人間関係が今までより悪くなったように思う。(40代、男性、20～25年未満、課長級以上)
- 給与を増やすために昇任するしかないが、残業時間、業務量などが大幅に増えるため昇任したと思えない。時間外勤務が多すぎると家庭内が回らなくなる。(30代、女性、10～15年未満、係員・主任・主事級)
- 役職となる人数が限られているため、周囲から評価されている人でさえも昇格できないケースをみると中間層で活躍している人材の流出が懸念される。(40代、男性、5～10年未満、係員・主任・主事級)
- 25年以上仕事をまじめにきてきたつもりだが給料が少ない。(40代、男性、25～30年未満、課長補佐級)

給与制度に望むものについて④

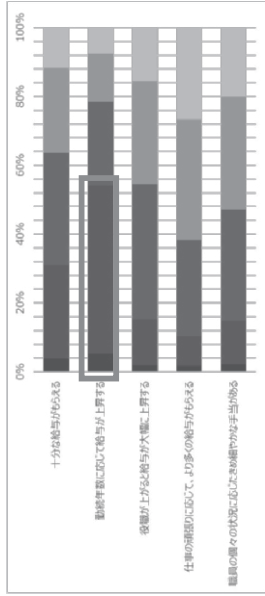
n : 回答数

- 団体Cを除く団体においては、「現在の給与制度のメリットと思うものは何か」という問いに対し、勤続年数に応じて給与が上昇する年功序列的な体系について、「とてもそう思う」、「そう思う」と回答する者が6割近くいることが確認できた。

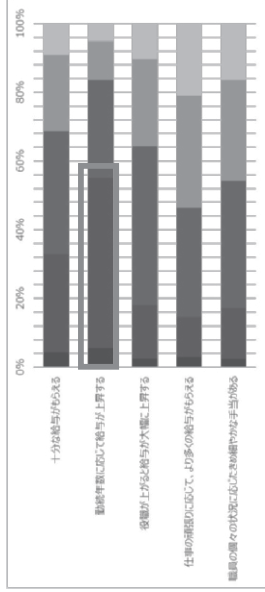
【現在の給与制度のメリットと思うものは何か】

とてもそう思う そう思う どちらでもない そう思わない 全く思わない

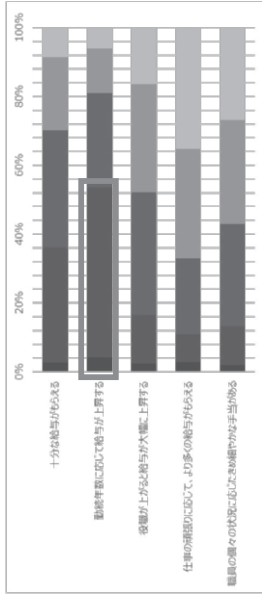
(団体A) n=1,537



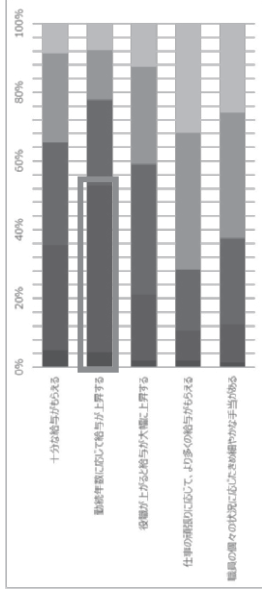
(団体B) n=3,321



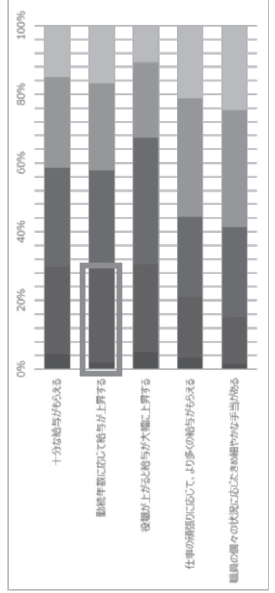
(団体D) n=424



(団体E) n=208



(団体C) n=365

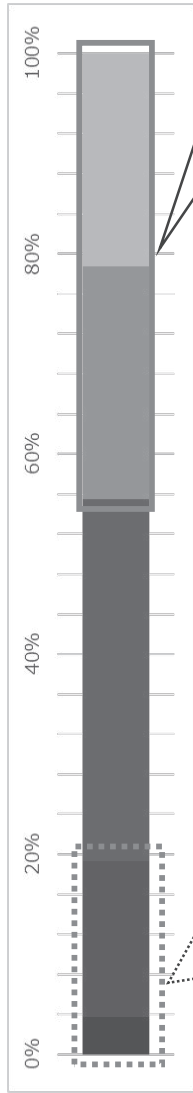


職務・職責に見合った給与について①

n : 回答数

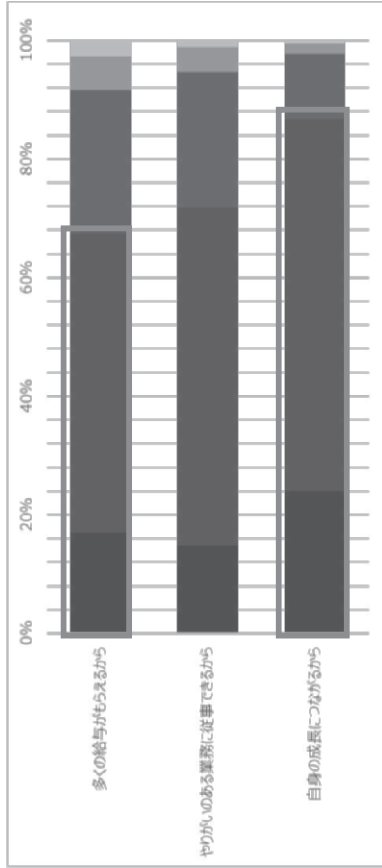
- いずれの団体においても、管理職になりたくないと回答する者の割合が高く、その理由としては、「責任の重い業務をたくない」、「マネジメント・人事評価の負担の増加」、「議員・議会対応の負担の増加」、「プライベートの時間に支障が出る」といった、給与以外の要素の割合も高い。
- 管理職になりたくないと回答した者についても、その理由としては、「多くの給与がもらえる」、「自身の成長につながる」ことを挙げる者の割合が高い。

(例：団体B) 【管理職になりたいと思うか】



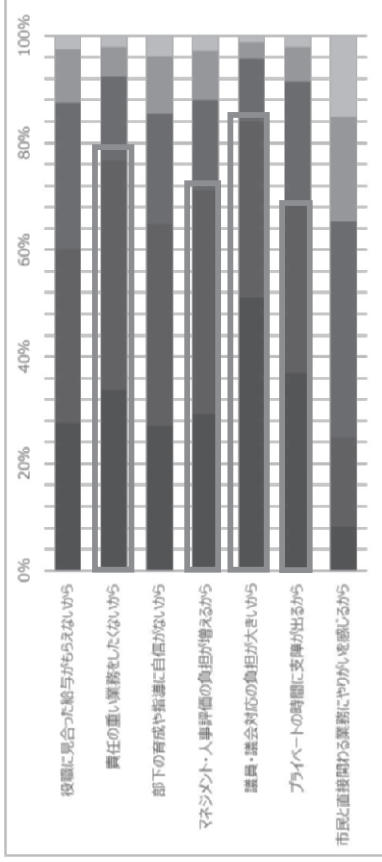
n=2,900 (非管理職のみ回答)

【管理職になりたい理由】



n=559

【管理職になりたくない理由】



n=1,292

参考資料 4

職務・職責に見合った給与について②

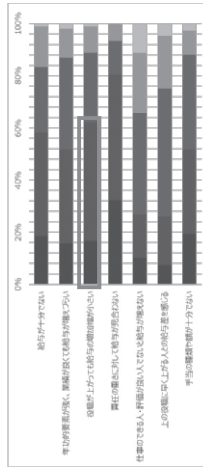
n : 回答数

- 団体Cを除く団体においては、課長級以上では、「役職が上がっても給与の増加幅が小さい」と感じる者の割合が、他の役職段階よりも高くなる傾向がある。
- いずれの団体においても、「責任の重さに対して給与が見合わない」と回答する者の割合は、6割以上となっている。

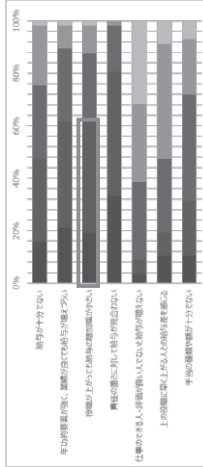
【自身の所属団体の給与制度で、デメリットに思うこと】

(例：団体E)

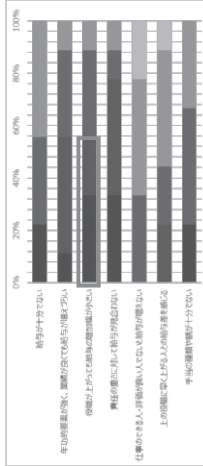
【係員・主任・主事級】 n=108



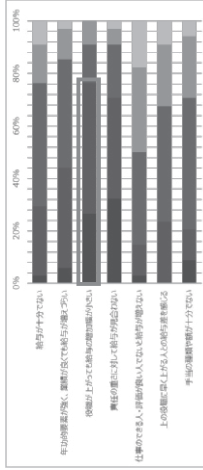
【係長級】 n=57



【課長補佐級】 n=9

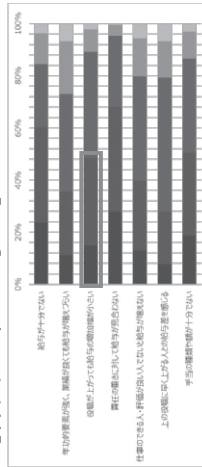


【課長級以上】 n=34

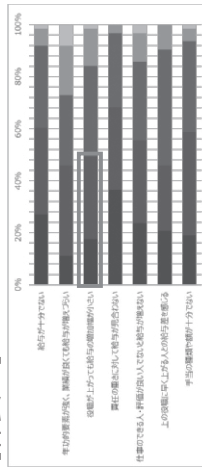


(団体C)

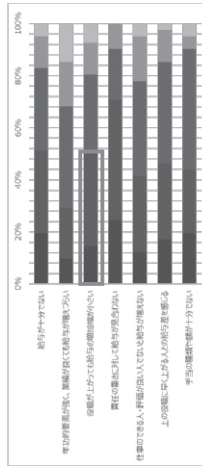
【係員・主任・主事級】 n=194



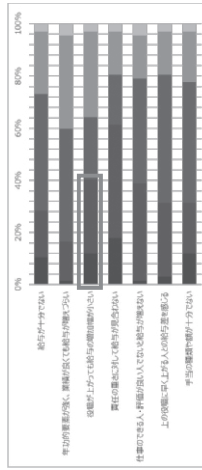
【係長級】 n=63



【課長補佐級】 n=41

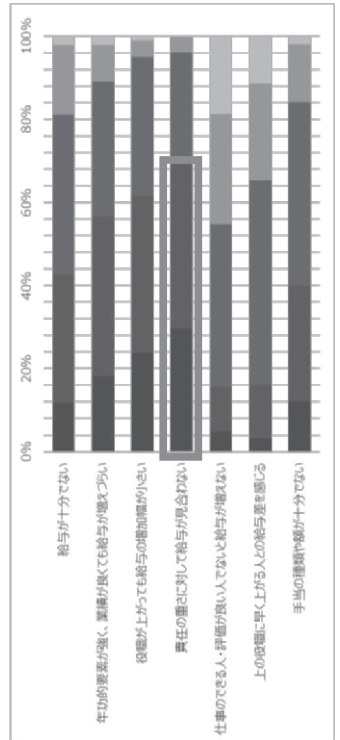


【課長級以上】 n=67



(例：団体D)

n=424



回帰分析の結果等について

分析①

職務・職責重視の給与体系の導入の有無と職員のワーク・エンゲイジメント及び組織コミットメントとの関係について

分析②

職務・職責重視の給与体系の導入に対する職員の認知と職員のワーク・エンゲイジメントや組織コミットメントとの関係について

分析③

職員の管理職への昇任意欲と職員が重視する働くモチベーションの構成要素との関係について

分析モデル

	分析①	分析②	分析③
対象	全サンプル	団体A及びC	全サンプルのうち、非管理職のみ
従属変数	<ul style="list-style-type: none"> ワーク・エンゲイジメントスコア 組織コミットメントスコア 	<ul style="list-style-type: none"> ワーク・エンゲイジメントスコア 組織コミットメントスコア 	管理職への昇任意欲
独立変数	職務・職責重視の給与体系の導入有無	職務・職責重視の給与体系の導入認知	<ul style="list-style-type: none"> 昇給 給与水準 業務のやりがい 成長実感 挑戦 キャリアパス 人事配置 人事評価 ワークライフバランス 執務環境 上司・同僚・部下関係
統制変数	<ul style="list-style-type: none"> 年齢※¹ 性別（女性ダミー・性別無回答ダミー）※² 勤続年数 役職段階 県ダミー（市=0、県=1） 管理職への昇任意欲※³ 	<ul style="list-style-type: none"> 年齢 性別（女性ダミー・性別無回答ダミー） 勤続年数 役職段階 県ダミー（市=0、県=1） 管理職への昇任意欲 	<ul style="list-style-type: none"> 年齢 性別（女性ダミー・性別無回答ダミー） 勤続年数 役職段階 県ダミー（市=0、県=1）
手法	OLS（最小二乗法）	OLS（最小二乗法）	順序ロジスティック回帰

※¹ 全年代を対象とした分析にのみ投入（分析①～③において共通）

※² 男性をベースライン（分析①～③において共通）

※³ 非管理職のみを対象とした分析にのみ投入（分析①・②において共通）

使用データの要約統計量

分析①

(従属変数)	N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
ワーク・エンゲイジメント	5,855	3.335	1.033	1	7
組織コミットメント	5,855	3.298	1.131	1	7
(独立変数)					
職責重視給与体系導入	5,855	0.325	0.468	0	1
(統制変数)					
年齢	5,855	3.770	1.228	1	6
女性	5,855	0.311	0.463	0	1
性別無回答	5,855	0.016	0.125	0	1
勤続年数	5,855	5.106	2.520	1	9
役職段階	5,855	2.017	1.118	1	4
県	5,855	0.830	0.376	0	1
管理職への昇任意欲	5,034	2.499	1.121	1	5

分析③

(従属変数)	N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
管理職への昇任意欲	5,034	2.499	1.121	1	5
(独立変数)					
昇給	5,034	3.843	1.157	1	5
給与水準	5,034	3.886	1.202	1	5
業務のやりがい	5,034	3.895	0.915	1	5
成長実感	5,034	3.786	0.888	1	5
挑戦	5,034	3.360	0.952	1	5
キャリアパス	5,034	3.287	0.992	1	5
人事配置	5,034	3.825	1.056	1	5
人事評価	5,034	3.843	1.005	1	5
ワークライフバランス	5,034	4.021	1.000	1	5
執務環境	5,034	4.020	0.958	1	5
上司・同僚・部下関係	5,034	4.353	0.818	1	5
(統制変数)					
年齢	5,034	3.581	1.211	1	6
女性	5,034	0.338	0.473	0	1
性別無回答	5,034	0.016	0.125	0	1
勤続年数	5,034	4.669	2.402	1	9
役職段階	5,034	1.702	0.857	1	4
県	5,034	0.833	0.373	0	1

分析②

(従属変数)	N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
ワーク・エンゲイジメント	1,902	3.395	1.036	1	7
組織コミットメント	1,902	3.395	1.192	1	7
(独立変数)					
職責重視給与体系の導入認知	1,902	2.963	1.384	1	5
(統制変数)					
年齢	1,902	3.847	1.232	1	6
女性	1,902	0.336	0.473	0	1
性別無回答	1,902	0.007	0.086	0	1
勤続年数	1,902	5.188	2.562	1	9
役職段階	1,902	1.982	1.128	1	4
県	1,902	0.808	0.394	0	1
管理職への昇任意欲	1,597	2.440	1.146	1	5

分析①の結果

(ワーク・エンゲイジメントスコアとの関係)

	全年代		10・20代		30代		40代		50代		60代	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
職責重視給与体系導入	0.087	0.022 *	0.038	0.049	0.085	0.031 +	0.023	0.031	0.116	0.015 **	0.017	0.032
年齢	0.173	0.018 **										
女性	0.051	0.035	-0.045	0.027	0.056	0.058	0.142	0.021 **	0.033	0.048	-0.090	0.227
性別無回答	-0.300	0.145	-0.347	0.119 *	-0.165	0.160	0.019	0.297	-0.499	0.121 *	-0.208	0.138
勤続年数	-0.087	0.009 **	-0.245	0.043 **	-0.060	0.036	-0.105	0.020 **	-0.090	0.010 **	-0.045	0.016 +
役職段階	0.185	0.022 **	-0.038	0.233	0.156	0.017 **	0.107	0.039 +	0.202	0.018 ***	0.134	0.026 *
県	0.092	0.054	-0.040	0.119	0.039	0.040	0.112	0.077	0.151	0.043 *	-0.024	0.033
定数	2.639	0.050 ***	3.790	0.237 ***	3.052	0.118 ***	3.562	0.154 ***	3.445	0.113 ***	3.593	0.092 ***
N	5855		1156		1416		1150		1856		277	
R-squared	0.049		0.035		0.006		0.020		0.051		0.023	

(組織コミットメントスコアとの関係)

	全年代		10・20代		30代		40代		50代		60代	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
職責重視給与体系導入	0.148	0.067 +	-0.044	0.080	0.094	0.067	0.136	0.108	0.226	0.035 **	0.108	0.044 +
年齢	0.088	0.017 **										
女性	-0.017	0.038	-0.004	0.066	-0.037	0.037	0.043	0.066	-0.090	0.048	-0.330	0.196
性別無回答	-0.489	0.198 +	-0.343	0.292	-0.434	0.347	-0.426	0.290	-0.636	0.203 *	-0.533	0.227
勤続年数	-0.041	0.005 **	-0.259	0.056 *	-0.020	0.028	-0.027	0.024	-0.057	0.007 **	-0.016	0.025
役職段階	0.231	0.031 **	0.041	0.248	0.024	0.070	0.142	0.057 +	0.269	0.009 ***	0.187	0.041 *
県	0.071	0.108	-0.044	0.176	-0.098	0.083	0.099	0.161	0.144	0.085	-0.145	0.024 **
定数	2.617	0.108 ***	3.736	0.326 ***	3.104	0.132 ***	2.967	0.292 **	3.046	0.087 ***	3.356	0.154 ***
N	5855		1156		1416		1150		1856		277	
R-squared	0.061		0.033		0.006		0.014		0.071		0.047	

注1 SEは自治体別のクラスター標準誤差。

注2 *** : p < 0.001, ** : p < 0.01, * : p < 0.05, + : p < 0.10

分析②の結果

(ワーク・エンゲイジメントスコアとの関係)

	全年代		10・20代		30代		40代		50代		60代	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
職責重視給与体系の導入認知	0.076	0.003 *	0.195	0.012 *	0.063	0.050	0.023	0.012	0.061	0.012	0.038	0.138
年齢	0.193	0.046										
女性	0.065	0.014	-0.006	0.091	0.040	0.060	0.173	0.012 *	0.028	0.039	0.045	0.560
性別無回答	0.071	0.119	-0.233	0.074	-0.091	0.840	0.118	0.256	0.096	0.051	0.249	0.074
勤続年数	-0.119	0.027	-0.355	0.056	-0.088	0.076	-0.120	0.018 +	-0.105	0.038	-0.072	0.225
役職段階	0.206	0.005 *	0.053	0.016	0.038	0.097	0.217	0.022 +	0.190	0.006 *	0.174	0.104
県	0.263	0.001 **	0.518	0.035 *	0.178	0.070	0.246	0.021 +	0.188	0.031	0.190	0.539
定数	2.400	0.033 **	3.036	0.119 *	3.089	0.353 +	3.248	0.010 **	3.477	0.251 *	3.372	1.069
N	1902		379		381		370		692		80	
R-squared	0.064		0.094		0.010		0.042		0.053		0.040	

(組織コミットメントスコアとの関係)

	全年代		10・20代		30代		40代		50代		60代	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
職責重視給与体系の導入認知	0.134	0.008 *	0.176	0.009 *	0.144	0.095	0.107	0.001 **	0.099	0.021	0.240	0.092
年齢	0.091	0.017										
女性	0.003	0.046	0.140	0.068	-0.052	0.037	0.029	0.112	-0.107	0.011 +	-0.343	0.581
性別無回答	0.163	0.417	0.140	0.022	0.979	1.625	-0.594	0.731	0.327	0.011 *	0.185	0.068
勤続年数	-0.066	0.012	-0.395	0.077	0.000	0.027	-0.033	0.012	-0.072	0.021	-0.072	0.091
役職段階	0.263	0.014 *	0.109	0.013 +	0.069	0.535	0.253	0.021 +	0.245	0.003 **	0.213	0.092
県	0.510	0.006 **	0.594	0.004 **	0.443	0.012 *	0.608	0.009 **	0.395	0.033 +	0.049	0.424
定数	2.052	0.021 **	2.909	0.227 +	2.274	0.274 +	2.197	0.030 **	2.905	0.075 *	2.863	0.142 *
N	1902		379		381		370		692		80	
R-squared	0.101		0.090		0.035		0.069		0.077		0.134	

注1 SEは自治体別のクラスター標準誤差。

注2 ***: p < 0.001, **: p < 0.01, *: p < 0.05, +: p < 0.10

分析③の結果(1)

	全体			10・20代			30代			40代			50代			60代		
	B	SE		B	SE		B	SE		B	SE		B	SE		B	SE	
昇給	0.187	0.021	***	0.129	0.046	**	0.059	0.077		0.247	0.125	*	0.315	0.082	***	0.421	0.322	
給与水準	0.026	0.041		0.049	0.069		0.059	0.102		0.074	0.056		-0.057	0.043		-0.168	0.403	
業務のやりがい	0.064	0.019	**	0.057	0.072		0.079	0.078		0.096	0.052	+	-0.014	0.100		-0.017	0.233	
成長実感	0.014	0.038		0.125	0.039	**	-0.055	0.097		-0.087	0.094		-0.006	0.088		0.502	0.448	
挑戦	0.422	0.031	***	0.358	0.034	***	0.341	0.068	***	0.540	0.078	***	0.495	0.078	***	0.144	0.425	
キャリアパス	0.294	0.022	***	0.370	0.025	***	0.278	0.045	***	0.201	0.041	***	0.326	0.058	***	0.292	0.274	
人事配置	-0.208	0.044	***	-0.341	0.112	**	-0.073	0.075		-0.172	0.081	*	-0.311	0.092	**	-0.217	0.079	**
人事評価	0.187	0.021	***	0.130	0.079		0.230	0.096	*	0.211	0.055	***	0.235	0.050	***	0.070	0.236	
ワークライフバランス	-0.213	0.018	***	-0.092	0.100		-0.222	0.043	***	-0.333	0.044	***	-0.260	0.117	*	-0.054	0.191	
執務環境	-0.089	0.032	**	-0.106	0.062	+	-0.108	0.045	*	-0.045	0.028		-0.103	0.057	+	-0.135	0.136	
上司・同僚・部下関係	-0.106	0.021	***	-0.040	0.169		-0.048	0.080		-0.125	0.067	+	-0.087	0.052	+	-0.562	0.205	**
年齢	-0.062	0.035	+															
女性	-0.704	0.030	***	-0.812	0.032	***	-0.909	0.059	***	-0.662	0.117	***	-0.602	0.024	***	-0.417	0.331	
性別無回答	-0.598	0.150	***	-1.516	0.429	***	-0.501	0.283	+	-0.900	0.537	+	-0.416	0.089	***	-0.689	1.212	
勤続年数	-0.060	0.008	***	-0.369	0.077	***	-0.226	0.069	**	-0.044	0.033		-0.046	0.021	*	0.099	0.027	***
役職段階	0.460	0.040	***	-0.319	0.356		0.402	0.152	**	0.317	0.080	***	0.592	0.050	***	0.414	0.050	***
県	0.184	0.080	*	-0.009	0.142		0.170	0.127		0.226	0.173		0.442	0.061	***	-0.287	0.224	
/cut1	0.599	0.207		-1.077	0.664		0.197	0.462		0.876	0.380		1.348	0.199		0.139	1.206	
/cut2	1.856	0.216		0.452	0.686		1.482	0.443		2.163	0.387		2.452	0.183		1.131	1.221	
/cut3	3.663	0.249		2.301	0.655		3.125	0.408		3.895	0.430		4.496	0.181		3.554	1.222	
/cut4	5.533	0.296		4.054	0.662		4.743	0.364		5.998	0.491		6.640	0.164		5.249	1.283	
N	5034			1156			1414			1044			1197			223		
Log likelihood	-6768.845			-1547.770			-1895.066			-1391.573			-1546.930			-283.067		
Pseudo R-squared	0.078			0.079			0.069			0.089			0.105			0.098		

注1 SEは自治体別のクラスター標準誤差。

注2 ***: $p < 0.001$, **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$, +: $p < 0.10$

注3 「給与水準」は統計的有意とならなかったが、「給与水準」のみを独立変数として再度分析したところ、統計的に有意な正の関係を確認(次ページ参照)。

分析③の結果(2)

(「昇給機会の多さ」のみを独立変数としたモデルの分析結果)

	全体			10・20代			30代			40代			50代			60代		
	B	SE		B	SE		B	SE		B	SE		B	SE		B	SE	
昇給	0.208	0.025	***	0.101	0.049	*	0.171	0.060	**	0.337	0.087	***	0.228	0.079	**	0.264	0.103	*
年齢	-0.012	0.032																
女性	-0.713	0.038	***	-0.877	0.048	***	-0.883	0.088	***	-0.626	0.113	***	-0.620	0.029	***	-0.530	0.426	
性別無回答	-0.780	0.114	***	-2.186	0.327	***	-1.020	0.354	**	-0.681	0.534		-0.405	0.062	***	-0.558	0.560	
勤続年数	-0.099	0.009	***	-0.476	0.068	***	-0.228	0.060	***	-0.073	0.020	***	-0.108	0.012	***	0.050	0.004	***
役職段階	0.533	0.047	***	-0.289	0.314		0.425	0.140	**	0.376	0.071	***	0.682	0.059	***	0.465	0.097	***
果	0.259	0.081	**	-0.003	0.122		0.224	0.099	*	0.416	0.132	**	0.405	0.133	**	-0.367	0.288	
/cut1	-0.072	0.160		-2.872	0.494		-0.607	0.326		0.558	0.417		0.513	0.338		0.351	0.606	
/cut2	1.071	0.171		-1.478	0.502		0.578	0.331		1.714	0.409		1.507	0.383		1.254	0.605	
/cut3	2.739	0.170		0.223	0.450		2.108	0.383		3.297	0.391		3.382	0.346		3.447	0.592	
/cut4	4.531	0.197		1.900	0.441		3.659	0.397		5.296	0.398		5.434	0.316		5.025	0.701	
N	5034			1156			1414			1044			1197			223		
Log likelihood	-7095.890			-1622.402			1975.166			-1469.859			-1629.824			-298.610		
Pseudo R-squared	0.034			0.034			0.030			0.037			0.057			0.049		

(「給与水準の高さ」のみを独立変数としたモデルの分析結果)

	全体			10・20代			30代			40代			50代			60代		
	B	SE		B	SE		B	SE		B	SE		B	SE		B	SE	
給与水準	0.112	0.032	***	0.013	0.051		0.112	0.032	***	0.218	0.074	**	0.104	0.064		0.147	0.114	
年齢	-0.028	0.032																
女性	-0.705	0.035	***	-0.864	0.044	***	-0.882	0.090	***	-0.624	0.112	***	-0.589	0.034	***	-0.534	0.433	
性別無回答	-0.769	0.119	***	-2.184	0.365	***	-1.026	0.391	**	-0.708	0.552		-0.359	0.071	***	-0.571	0.438	
勤続年数	-0.105	0.012	***	-0.484	0.069	***	-0.231	0.062	***	-0.090	0.017	***	-0.117	0.013	***	0.069	0.004	***
役職段階	0.553	0.050	***	-0.338	0.333		0.435	0.143	**	0.400	0.074	***	0.719	0.066	***	0.481	0.090	***
果	0.281	0.086	**	0.022	0.129		0.241	0.104	*	0.426	0.132	**	0.425	0.143	**	-0.321	0.307	
/cut1	-0.456	0.165		-3.262	0.580		-0.815	0.221		0.097	0.367		0.143	0.308		0.193	0.689	
/cut2	0.680	0.171		-1.871	0.589		0.366	0.220		1.240	0.353		1.125	0.345		1.079	0.698	
/cut3	2.336	0.144		-0.174	0.541		1.893	0.288		2.802	0.341		2.985	0.301		3.236	0.679	
/cut4	4.121	0.155		1.500	0.534		3.441	0.286		4.787	0.353		5.029	0.270		4.803	0.680	
N	5034			1156			1414			1044			1197			223		
Log likelihood	-7123.132			-1624.418			-1979.122			-1480.353			-1638.779			-301.026		
Pseudo R-squared	0.030			0.033			0.028			0.031			0.052			0.041		

国家公務員モデル給与例

(出典) 人事院『本年の給与勧告のポイントと給与勧告の仕組み』(令和7年8月) (抜粋)

俸給表	組織	役職段階	年齢	勧告前		勧告後		年間給与額の差
				月額	年間給与額	月額	年間給与額	
行政職俸給表(一)	地方機関	係員	18歳 (一般職試験(高卒)初任給)	188,000	3,106,000	200,300	3,319,000	213,000
			22歳 (一般職試験(大卒)初任給)	220,000	3,634,000	232,000	3,844,000	210,000
		係長	35歳	291,100	4,875,000	301,600	5,066,000	191,000
			40歳	310,400	5,198,000	320,600	5,386,000	188,000
			50歳	419,300	6,886,000	429,800	7,085,000	199,000
	本府省	係員	22歳 (総合職試験(大卒)初任給)	284,800	4,665,000	301,200	4,942,000	277,000
			28歳	340,660	5,622,000	355,860	5,884,000	262,000
		課長補佐	35歳	465,440	7,801,000	489,360	8,186,000	385,000
			40歳	596,160	9,978,000	662,840	10,896,000	918,000
		課長	50歳	788,280	13,482,000	857,720	14,473,000	991,000
全体平均		414,480	6,880,000	429,494	7,143,000	263,000		
俸指 給表	本府省	局長		1,089,600	18,185,000	1,171,400	19,386,000	1,201,000
		事務次官		1,429,200	23,853,000	1,520,600	25,239,000	1,386,000

(注) モデル給与例の月額及び年間給与は、俸給、地域手当(地方機関：非支給、本府省：20%)、俸給の特別調整額及び本府省業務調整手当を基礎に算出

- 地方機関課長：俸給の特別調整額(46,300円)
- 本府省係員：本府省業務調整手当(勧告前8,800円、勧告後10,800円)
- 本府省係長：本府省業務調整手当(勧告前17,500円、勧告後19,500円)
- 本府省課長補佐：本府省業務調整手当(勧告前39,200円、勧告後49,200円)
- 本府省室長：俸給の特別調整額(88,500円)及び本府省業務調整手当(勧告前非支給、勧告後51,800円)
- 本府省課長：俸給の特別調整額(130,300円)及び本府省業務調整手当(勧告前非支給、勧告後51,800円)
- 本府省局長・事務次官：本府省業務調整手当(勧告前非支給、勧告後51,800円)

