

職員の給与等に関する報告
及び勧告参考資料

平成 24 年

高知県内民間事業所の任用及び年代別給与の状況調査

高 知 県 人 事 委 員 会

高知県内民間事業所の任用及び年代別給与の状況調査

目 次

1	はじめに	1
(1)	調査の目的	1
(2)	調査の概要	1
2	給与のベースとなる任用面での公務との相違点	2
3	任用の違いからくる給与の状況	4
(1)	年齢別給与曲線の相違	4
(2)	年代別相違の分析	5
○	初任給	5
○	20歳台前半	5
○	20歳台後半	5
○	30歳台前半	5
○	30歳台後半	6
○	40歳台前半	6
○	40歳台後半	6
○	50歳台前半	7
○	50歳台後半	7
4	公民均衡の考え方	8
(1)	任用を民間に合わせる場合	8
①	若年層	8
②	中堅層	8
③	高齢層	9
(2)	現行の県の任用制度	9
(3)	生涯給与の比較、均衡	10
5	まとめ	11

高知県内民間事業所の任用及び年代別給与の状況調査

1 はじめに

(1) 調査の目的

県内民間事業所の任用及び年代別給与の状況を把握することにより、県職員の50歳台をはじめとする年代別給与の在り方の検討の参考としようとするもの

(2) 調査の概要

- ・平成24年職種別民間給与実態調査の際に併せて実施
- ・任用の状況は、各事業所の担当者から聴取り調査
- ・年代別給与の状況は、本調査対象者に併せ対象外の者に関するデータ提出の協力を得て実施

2 給与のベースとなる任用面での公務との相違点

まず、給与のベースとなる任用について見ると、県内民間事業所の状況は、県職員の任用と大きく異なっている。

具体的には、それぞれの業務の性格による組織や職制の違い、採用や昇任の考え方の違い、能力のピーク設定をはじめとする、特に50歳台の処遇の違いなどが挙げられる。また、本県に多い小規模事業所（——資料A-1）ではその違いが顕著であり、一定規模の事業所にあっても、任用の考え方には違いが少なからず認められた。民間事業所間でも、業種や規模によって任用の考え方は相当多岐にわたっていた。

いくつか特徴的な点を挙げると、

民間では、利潤追求を本質とする企業の性格から、目に見えた業績、成果が直ちに任用につながる傾向があるなど、民間特有の業績成果による抜擢や、役員処遇等で公務には見られない任用がなされている（——資料A-2）のに対し、公務は、公益が目的であり、利害調整、政策立案等が主業務となる。そのため、各分野にわたる幅広い知識・情報や公務で培った多様な経験が有用であり、職員に関しても長いスパンでの育成が必要で、能力の捉え方も定年までスキルアップができ、困難業務や責任の重い業務への従事が可能という考え方がある。

また、通常、民間事業所は、専門特化された分野が業務となるため、組織を極力簡素化し、即応性、効率性を追求することが可能である。併せて対外信用面での肩書が重視されるといったことから、担当者が次のステップとして早々に役付きになる、といったことも見られる。一方、公務は、生活全般に関わる幅広い業務が存在し、そのこと自体で多様な組織が必要となることに加え、業務間、組織間調整も必要など複雑な組織になりがちである。職制面でも、公務は、住民生活への影響が大きいことから慎重な意思決定が求められるほか、経験に培われた能力という面からのステップアップとしての職制や、業務間調整のための職制等が置かれる、といったこともある。一定規模以上の事業所を見ても、相当程度の組織、職制を設けている事業所は少ない（——資料A-3）という実態にあるが、昇任制度で一定のルールを持つ少数の事業所では、公務とほぼ均衡した昇任実態もうかがわれる（——資料A-4）。

さらに、民間では、採用、退職、中途採用等を弾力的に運用し、動きが多い（——資料A-5）。企業の性格上、必要が生じれば迅速かつ柔軟に対応している。若年層の退職や定年より相当前の退職が比較的多いほか、即戦力としての中途採用や正社員以外での採用なども多く見られる。こうしたことから、全体として人の動きが多い。一方で、公務は、採用は一般競争試験が基本で、その後の身分取扱いも公平公正や公務員の身分保障という法の要請を受けての対応となる。

管理職員の構成割合も、公務より民間が相当高くなっている（——資料A-6）。この要因として、1つには、本県民間事業所は企業規模が比較的小規模であることが考えられるが、他にも、先に述べたように業績・成果主義からの登用や対外的な信用から役

付きの肩書を与えるといったことも要因であると思われる。一方、本県職員は国家公務員よりも管理職員の割合が低く、四国他県をはじめとする全国の都道府県と比較しても、低位にあるという状況である。これは、任用と給与との関係を法の趣旨に照らし厳格に運用していることや行政改革として、これまで組織・職制の簡素化を進めたことが、大きな要因であると考えられる。

特に、公務との違いが大きいのが、50歳台の任用及びそれに伴う給与の取扱いである。企業規模の大きいところでは、事業所によって50歳台で役員昇任、役職定年、転籍、出向など個人ごとの大きな変化が見られ、多様な取扱いがなされている（――資料B-1）。一方で、企業規模の小さなところの50歳台の任用は、役職者と非役職者という比較的簡素な職制が多いが、その場合でも給与は、役職のないまま給与のみ一定の処遇をしている、特段の処遇はなく給与も低いレベルで推移している等様々であるのに加え、定年延長時の経緯から同一職務での給与の（段階的）引下げを行っている事業所があるなど、こちらも多様な取扱いとなっている（――資料B-2）。このように、50歳台の任用及びそれに伴う給与は、本県事業所においても様々な形態があって、いずれの規模の事業所においても、公務とは異なる様相となっているものが多い（――資料B-3）。また、役職定年を導入している事業所も見られるほか、先に述べた一定年齢による給与の引下げを実施している事業所は、小規模事業所に限らず、規模の大きい事業所でも見受けられる（――資料B-4）。さらに、定年後の再雇用制度は設けている事業所が多いが、その処遇は事業所ごとに多様である（――資料B-5）。

次に、民間事業所の間でも、規模や業種によって相当の違いがある。

まず、民間は職務能力のピークの捉え方が多様であり（――資料C-1）、また、先に述べたように50歳台の捉え方も様々である。企業規模別に見た違いでいえば、本県に多い小規模事業所では、そもそも複雑な組織、職制を設定する必要性がない（――資料C-2）、昇任管理にしても、空きが生じた時で足りる（――資料C-3）、給与管理もあえて複雑化、システム化する必要性に乏しい（――資料C-4）、年代ごとの職員数にバラツキがあり、人員構成や役職状況、年齢別の給与などは事業所によって大きく異なっている（――資料C-5）、採用では即戦力確保のため、欠員即補充で中途採用が多い（――資料C-6）等の状況が見られ、一方、相当程度以上の規模を有する事業所では、昇任制度で一定のルールを持つ一部の事業所で、公務とほぼ均衡した昇任実態もうかがわれる。

業種による違いでは、一定の企業規模を有していても、病院、学校、一部製造業などで、公務と比較することとなる事務部門が少数で、事務部門に限っては小規模事業所と同様となっている実態がある（――資料C-7、8）。また、事業の性格上あるいは経営上の観点から、非正規社員の多い業種についても、事務部門は極めて限定された人員となっている事業所が見受けられる。

3 任用の違いからくる給与の状況

(1) 年齢別給与曲線の相違

今回の調査に基づき、県職員の年齢別給与と民間事業所の状況を比較したものが別表第1である。

それぞれの算定の考え方は、別表第2に示した。

その考え方に至った経緯は次のとおりである。

- ・上記2でも述べたように、県内民間事業所の給与のベースとなる任用の運用は、非常に多岐にわたっており、また、公務とは大きく異なるものが大半である。
- ・このことは、次のような問題点を生じさせる。
 - ① 個々の年齢別給与を見てみると、同一年齢でも給与の水準に高いものから低いものまで大きな違いが生じている。
 - ② それに加えて、本県は調査対象事業所数も全国的に見ても少数であり、1つ1つのデータが全体に与える影響の大きさにつながる。つまり、1つでも特異なデータがあると、平均数値を大幅に上下させるといった懸念がある。
- ・これらのことは調査に入る前でも想定できることであって、そのため、例年の民間給与実態調査に基づく給与比較は、ラスパイレス方式（——資料D）での比較が適切とされ、本県をはじめ全国都道府県などが国（人事院）と共同実施する例年の調査で統一的に採用されている。これは、公務の組織や職制と同種同等の対応関係を基本に比較を行うことが、公務員の給与を決定する指標として望ましいという考え方により、仕事の種類・役職段階（責任の度合い）・学歴・年齢の順に、公務と民間の同種同等の者同士の給与を比較するものである。
- ・今回、年齢のみの基準で単純比較することは、そもそも上記①②のような問題点をはらんでおり、適切な比較ができるか疑問があるため、基本的には、同種同等比較という例年調査の比較手法を取り入れることとし、その中でも、可能な範囲で、例年調査の対象以上に、多くのデータを活用できるように努めることにした。具体的には、例年の調査では、調査対象とする個人票作成に当たって、役職についてはそれぞれ組織の状況や構成員の数などの要件（定義）を付して、同種同等の観点でより精緻な公民比較ができるようにしているが、今回は可能な限りデータを活用するという方針のもと、定義外の個人票も取り入れるようにした。すなわち、例年調査では役職等の範囲からこぼれる者のデータは除くことになるが、役職等を緩く解釈することで、除外されるデータを例年調査よりも少なく、必要最小限にとどめた。

その結果が別表第1であり、これを県内民間事業所の年代別給与水準として参考とすることにした。なお、比較した県職員のデータは全職員の平均である。

(2) 年代別相違の分析

○初任給

民間が県を上回っている

民間の初任給は、人材確保の面で求人求職状況などによる変動が見られ、特に新卒を採用しようとする事業所では、競合する同業他社をにらんで一定水準を設定する状況にある。

一方県職員は、国家公務員準拠で初任給を設定しており、ここ数年大幅な引上げはない。

県内民間事業所平均では、大卒で15,000円程度、高卒で16,000円程度県職員を上回っている（——資料E-1）。

○20歳台前半

民間が県を上回るものの差が縮小

初任給の差が、年齢上昇によって徐々に縮小する傾向が見える。

これは、県職員では新卒以外の採用の場合、一定経歴評価による初任給の加算制度があることも一因と考えられる。民間ではこういう措置を実施していない事業所もある。

○20歳台後半

県が民間に並び、その後逆転

県職員は、最短26歳で主任級（行政職2級）に勤務成績不良者を除き、昇任するため、給料も併せて昇格する。

一方、民間では、主任級の職制のない事業所も多く、職制のある事業所でも昇任時期は30歳台前半と県職員よりも遅い（——資料E-2）。

また、民間に中途採用を主とする事業所が多いことも1つの要因となっている可能性がある（——資料E-3）。中途採用は、新卒採用と比べ競合が少ない分、採用時の給料を低く抑えることが可能と考えられる。

○30歳台前半

県が民間を上回る

県職員は、最短31歳で係長級（3級）に勤務成績不良者を除き、昇任するため、給料も併せて昇格する。

一方、民間では、係長級の職制のない事業所も多く、職制のある事業所でも昇任時期は30歳台後半と県職員よりも遅い（——資料E-4）。

ただ、県職員の3級昇格時期は、全国都道府県で見ると標準的なものであり、上級職では全国よりも若干遅れている（——資料E-5）。

また、民間では30歳台中途採用を行う事業所もあり、全般に中途採用者は新卒採用に比べ、入社が遅れにより年齢の割に給与が低く抑えられる傾向にある。

○30歳台後半

民間が係長級昇任で急伸し、県に接近

民間では、係長級への昇任が本格化するなど、急激な伸びが見られる。ただ、これまで述べたように、主任、係長の職制のない事業所も多く、そういう意味では民間も二極化している。

一方、県職員は最短38歳から行政職4級、チーフ職への昇任が始まるため、給与差は縮小するが、逆転には至っていない。

なお、これまで述べたとおり、民間では中途採用者の割合が高く、例えば35歳から39歳で経験年数10年未満の者は、民間の全国平均で47%に達しているのに対し、県職員は3%と顕著な差が出ており、県職員は大半が新卒又は卒業後数年での採用者となっている。民間での中途採用者の給与抑制が想定されることを考えると、公民均衡の際に考慮しておくポイントとして重要であると考えられる（一資料E-6）。

○40歳台前半

民間のポスト職昇任が本格化し、給与が急伸して県に並ぶ

民間でも係長級（3級）以上が全体の約6割に達する。

一方、県職員は課長補佐級（5級）への昇任が始まるものの、給与差は縮小し、45歳段階でほぼ解消される。

○40歳台後半

県が課長補佐昇任の増加で上回るも、民間が課長昇任急増で県にほぼ並ぶ

県職員が課長補佐級（5級）昇任の増加で、再び民間を上回るが、民間の課長級（6級）以上の者の割合の拡大により、民間が県にほぼ並ぶ。

課長級への登用は、県では一定の経験も重視されるため、40歳台での昇任は少数となっている。

40歳台後半までの任用状況を見ると、民間では係長の平均年齢が45.9歳、課長は49.5歳と、その差は僅か3年半である。

一方、県職員は係長級（3級）から課長級（6級）まで最短でも17年を要する。この間段階的に昇任、給与の昇格が進むが、これは県職員の場合、先に述べた経験重視に加え、組織の規模、それに対するポストの数、50歳台後半における

民間との任用の考え方の違い等様々な要因によるものだと考えられる。

他方、民間では最初のポストに就く年齢は遅いが、ポスト就任後は一気に昇任していき、それに伴って、給与も急激に伸びるという傾向がある。これは50歳台後半の任用の考え方からきている要素も大きい。ただ、一方で、現実にはポストに就かない、あるいは係長級のままでずっと推移するといった層も多く存在している。

なお、この年代の給与比較では、係長級（3級）に至っていない層の給与は、勤務成績不良者を除き県職員では存在しないため、比較対象の民間データから除外されている。これ以降は50歳台後半まで、同様である（逆に言えば、係長級（3級）の者も含めた、つまり給与水準の相当低い者も含んだ平均である。）。

○50歳台前半

民間では次長、部長等への昇任が進み、県職員との差が急激に拡大

民間では、次長、部長級（7～9級）の割合が4割程度まで上昇する。任用上、能力のピークとする事業所が多いことを示している。

一方、県職員は、そもそも次長、部長級は、構成割合が極めて少ないこともあり、この年代では、2%にとどまる。

また、課長級（6級）以上の者の割合は、この年代まで加えると、民間は約5割となり、一方、県職員では2割程度であり、大きく異なっている（——資料E-7）。

給与差も民間が大幅に上回る。任用に対する考え方の違いが顕著に表れている。

○50歳台後半

民間は急激に落ち込み、最後は県が若干上回る

県職員は、定年まで管理職への任用が拡大し続け、平均給与も増加している。

一方、民間では、役員就任で調査対象から外れる者があるほか、役職定年等でポストを外れる者が出る、事業所によっては慣例的に定年前に退職する者が多い、といったことなどにより、課長級以上の割合が減少する。また、過去の定年延長時の経緯等によって、この年代から、同一の職でも給与を引き下げるといった事業所も一定数ある。

こうしたことが相まって、民間では給与水準が急激に落ち込んでいる。

能力のピークの考え方や任用上の公務とは異なる形態による給与の取扱いの違いが、最も顕著に表れる年代である。

4 公民均衡の考え方

(1) 任用を民間に合わせる場合

給与は、任用によって定まり、任用と給与は一体である。これは公務員給与に関する法の要請でもあり、また、民間においてもおおむねそれが基本となっている。

上記2及び3で述べたように、民間の任用は、全体的に見ると、公務と大きく異なっている。給与の公民均衡を図るためには、当然、民間の任用に合わせるものが基本となる。

その場合、次のような問題点が生じる。

① 若年層

若年層では、初任給を引き上げ、20歳台前半は抑制するとともに、20歳台後半の給与を引き下げることになる。

初任給は国準拠であるが、仮に独自に引き上げるとしても、続く20歳台前半の任用は現行の昇任を廃止する等の見直しが必要となる。一方、民間のこの部分は、中途採用者が多いことが要因となっており、新卒採用の多い県職員とは背景が異なる。

勤務貢献等の評価としての昇任を廃止する等で給与抑制を優先することは、勤務意欲に影響が出かねないばかりか、中途採用の未経験者と同様の評価にするという考え方は、新卒後の経験を評価としては無視、若しくは非常に低いレベルの評価をすることになり、公務員の法令に規定される経験評価部分での給与制度の考え方に反するという批判すら招きかねないことになる。

また、20歳台後半は、20歳台前半の給与抑制を前提に、さらに再度の昇任を見送ることとなり、一層問題が深化する。

② 中堅層

30歳台で見ると、20歳台と同様の経験評価の問題があることに加え、今回の調査で明らかになった、県内民間事業所の任用実態、すなわち、県に比して小規模な事業所が多く組織の規模が異なること、それに伴う職制の在り方も公務とは異なり、簡素なものが多いこと等の背景を踏まえておく必要がある。

確かに一方で抜擢任用があるにしても、大半は職制の違いから昇任の在り方も異なり、それが給与にも影響している。

そうしたことを無視して、単純に任用を民間に合わせることは、個人の勤務意欲の問題にとどまらず、組織運営にも大きな支障を生じることにつながってしまう。

次に、40歳台になると、民間の任用も進み始め、徐々に県職員との均衡に向かうため、それまでの経過の違いが遅れを生むものの、ほぼ均衡していると言え

る。ただ、40歳台後半の状況は、民間での課長級の急増と、県職員では課長級ポストが限定されたものになっていること、全体の年齢別職員構成といった実態からくるものであり、これも単純に民間に合わせる、例えば処遇としての課長級給与の支給といったことは、これまでの給与適正化に反するものとなる。

③ 高齢層

50歳台の任用、給与は県内民間事業所と、県職員で最も大きな違いが生じている部分である。その違いは、これまでに述べてきたように、民間・公務それぞれの業務特性からくる能力のピークの捉え方の相違、あるいは定年までの勤務が一般的である公務に対して、民間では役員昇格による離脱や、定年前早期退職の多さ、出向、転籍などの独自の制度の設定、さらには過去の定年延長時からの経緯による給与の抑制、といった様々なものがある。

また、その給与カーブも50歳台は大幅急伸、大幅急落といったもので、そうした給与に合わせるためとして、直ちにこうした民間の任用方法を全面的に取り入れることは極めて困難である。

以上、各年代層について見てきたが、民間に任用を合わせることは、どの年代層でも問題があり、現実問題として困難性が高いと言える。特に50歳台については、全く異なる任用の考え方であり、公務の性格や行政組織、職制、法に規定する公務員制度等を考慮すると、今直ちに任用を民間に合わせるよう見直すことは現実的ではないと考えられる。

なお、現在検討が進められている雇用と年金の接続に向けた取組の中で、高齢期における職員の雇用やそれに併せた定年までの任用の在り方に関しては、今後引き続き、将来の職員構成状況も見据えながら、幅広い視点で、検討していくことが望ましいと考える。

(2) 現行の県の任用制度

本県職員の任用、特に昇任制度は、国や他の都道府県と比較しても一定均衡しており（――資料F）、特に課長級以上の者の構成割合が低いことは、組織の簡素効率化が進み、職制も確立した中で、任用と給与の関係で厳格な運用がなされていることを示している。

そのため、任用面自体、今直ちに大幅な見直しが必要な状況にあるとは考えられない。

(3) 生涯給与の比較、均衡

上記(1)及び(2)のような状況のもと、なお、参考までに、県内民間事業所と県職員の給与の採用から定年までを通じた給与総額（生涯給与）を試算してみた。

その結果、別表第3のとおり、民間の全事業所平均は、県職員とおおむね均衡していることが認められた。

5 まとめ

新たな試みとして実施した今回の県内民間事業所の任用及び年代別給与の状況調査は、当委員会としても、より具体的に民間の任用実態が把握できたこと、また、民間と県職員の任用の取扱いの大きな違いがより明確になったことなど、意義のある取組であったと考える。

しかしながら、ある程度想定していたものの、民間事業所の任用の多様性は著しく、それに伴う給与の取扱いも含め、組織・職制、昇任運用、能力のピークの捉え方などの面は、民間と公務の取り扱う業務の性格から異質性が見られたほか、特に50歳台での県との違いが大きかった。

そういった中で、それぞれの年代別の給与の均衡を図ることは現実問題として困難と言わざるを得ないものがあったが、参考までに、県内民間事業所と県職員の採用から定年までを通じた生涯給与を見ると、おおむね均衡していることが認められた。

こうしたことや県職員の任用が全国と比較して特段、見直しが必要な状況にないことなどを総合的に勘案すると、現行の県職員の給与の制度・運用及びそれらによる給与水準は、県内民間事業所の給与水準とおおむね均衡が図られており、適正であると考えられる。

今回の調査で、一定の民間の状況把握ができたこと、また、任用の違いから現実問題として全ての年齢、年代ごとに均衡を図る困難性が確認できたこと等から、この種の調査は今後、特段の必要が生じた場合にのみ実施することとする。