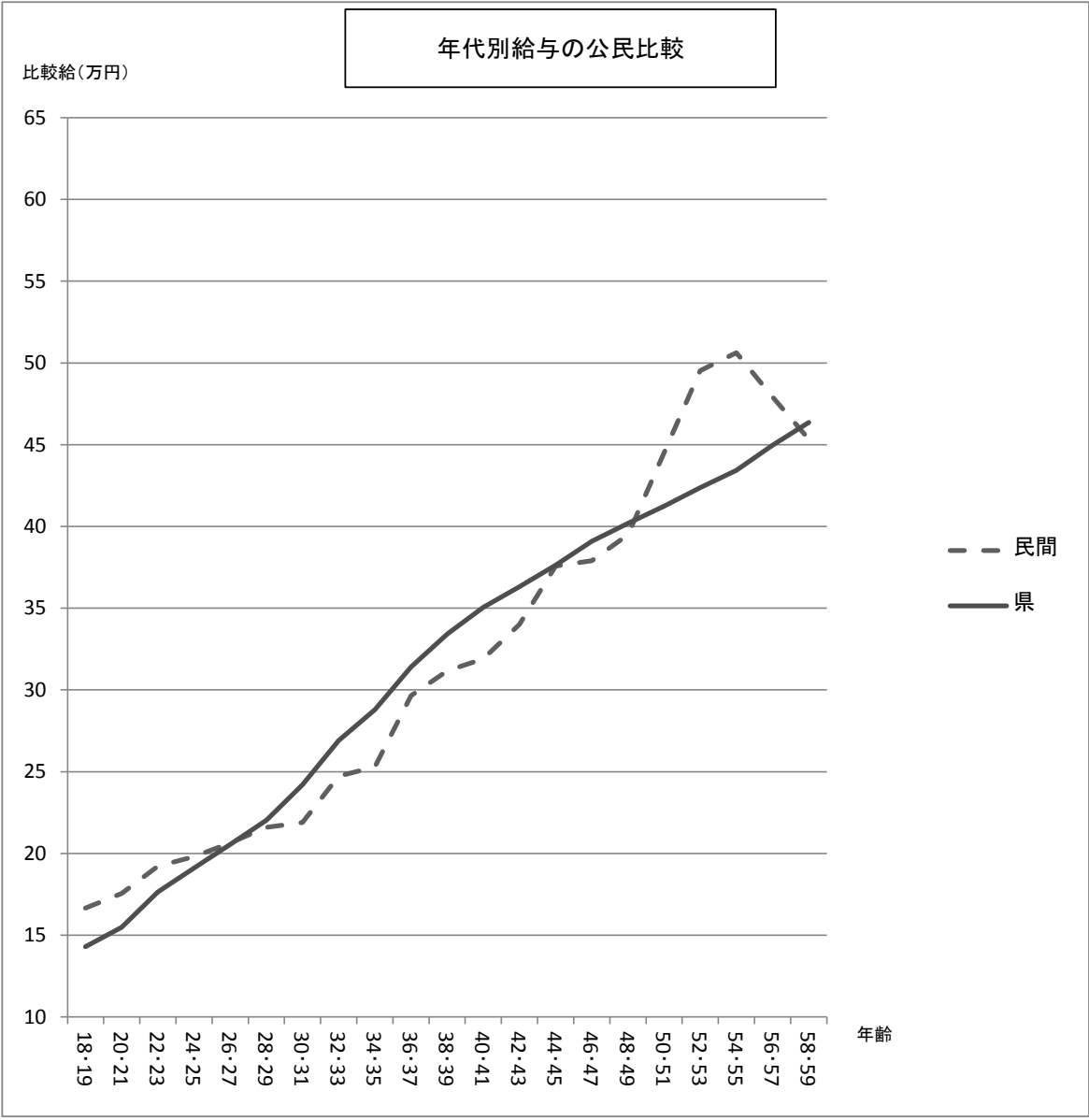


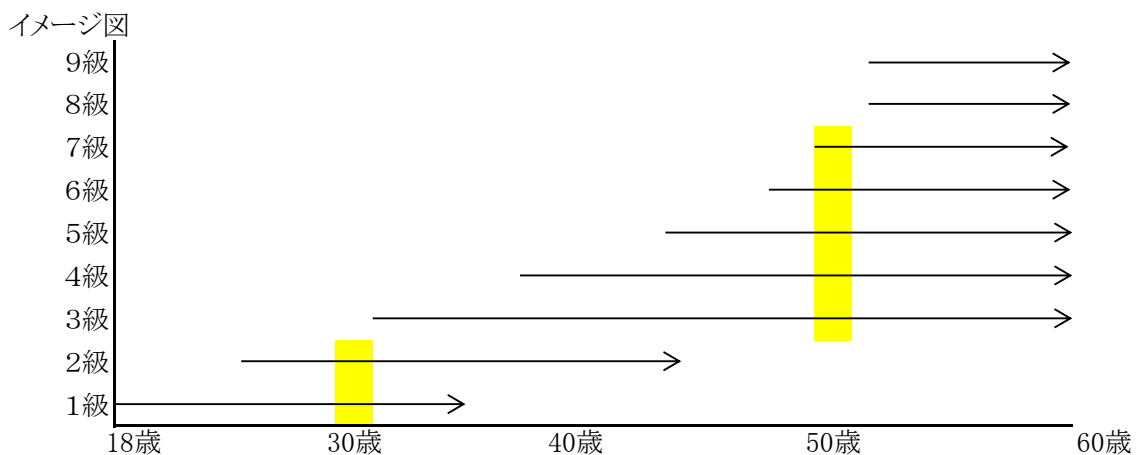
別表第1



## 年代別給与の算定の考え方

### 1. 民間の算定方法

対象事業所	平成24年職種別民間給与実態調査で個人票の回答が得られた事業所
対象従業員	個人票の回答が得られた事業所の事務・技術に該当する従業員で、県職員が在級する年齢に該当する従業員 今年の民間給与実態調査では、本県が調査した事業所については、年代別給与の検討の参考とするため、国の定めた個人票の調査対象に該当しない者(例:課長の職にあっても「構成員10人以上若しくは2係以上で構成される課の長又は職責がこれらの者に相当する課の長」に該当しない者など)についても個人票を調査しており、本県調査分についてはこれらの定義に該当しない者を含んでいる



横向きの矢印が県職員が各級に在級する年齢の幅  
この矢印の幅の中にある民間事業所の従業員を集計の対象とした  
例えば、30歳では、県職員は1級と2級に在級しているため、民間事業所で  
県の1級、2級に相当する30歳の係員、主任が比較対象となる

民間事業所の従業員と職員との対応関係	職員の給与等に関する報告及び勧告の参考資料第4表の対応表により、事業所の規模に応じて、それぞれの事業所の従業員の職位を県の職員と対応する職務の級に分類することで民間事業所の従業員と職員を対応させている
比較対象とする給与	月例給として支給される給与の支給総額から通勤手当、時間外勤務手当(宿日直手当等を含む)を除いた額
各年齢の平均給与の算出方法	上のイメージ図の例でいえば、30歳の1級(係員)、2級(主任)に支給された給与総額をその人数で割り戻すことで30歳の平均給与を算出 その他の年齢についても、各年齢で県職員の在級に応じて同様の方法により算出

### 2. 県の算定方法

対象となる職員	平成24年職員給与実態調査(平成24年4月1日在職者の全員を調査)の対象となった職員のうち、行政職給料表の適用を受ける職員
比較対象とする給与	月例給として支給される給与の支給総額から通勤手当、時間外勤務手当(宿日直手当等を含む)、農林漁業普及指導手当、特殊勤務手当及び単身赴任手当の加算額を除いた額
各年齢の平均給与の算出方法	各年齢の給与の支給総額をそれぞれの年齢に在職する職員数で割り戻すことで、年齢別の平均給与を算出

## 別表第3

## 職員と民間の生涯給与の比較

民間(A)	職員(B)	差額(A)－(B)
1億5773万円	1億5677万円	96万円

(注) 生涯給与は各年齢別の平均給与を19歳から59歳まで合計して試算

## 民間事業所の状況

○本県は小規模事業所が多く、500人未満の事業所が8割

## ○企業規模500人以上の割合は、全国の半分

- ・企業規模500人以上の割合は、全国では約4割。高知は約2割と半分程度
- ・四国他県は、全国より若干低いが、3割台。高知は四国の中でも異例の低さ

## ○中・小規模事業所の割合が多い

- ・企業規模50～99人、100～499人は、いずれも全国の1.3倍程度

## \* 四国内の他県の状況

- ・香川、愛媛は、ほぼ全国並み
- ・徳島は、企業規模500人以上がやや少なく、中規模事業所が多い

全社従業員数		500人～	100～499人	50～99人	計
事業所数	全国	3,965 (39.8%)	4,240 (42.5%)	1,766 (17.7%)	9,971
	香川	48 (35.6%)	59 (43.7%)	28 (20.7%)	135 (100%)
	徳島	27 (30.7%)	48 (54.5%)	13 (14.8%)	88 (100%)
	愛媛	40 (34.2%)	50 (42.7%)	27 (23.1%)	117 (100%)
	高知	22 (21.2%)	57 (54.8%)	25 (24.0%)	104 (100%)

\* H24 民間給与実態調査の調査対象事業所。四国他県はH23

## 一定規模以上の事業所(100人以上)

## ○ 業績成果任用(若手の抜擢)、役員処遇(役員兼任部長等)等

- ・ 年齢、勤続年数にかかわらず徹底した実力主義の人事が行われている(10社)
- ・ 30歳台～40歳台前半の部長等県の制度では見られない抜擢人事を行っている事業所もある
- ・ 製造業では、主任から課長等飛び級による人事を行っている事業所もある
- ・ 部長以上の職では、役員を兼務することにより、民間給与実態調査の調査対象から外れる場合がある
- ・ 早いところでは、40歳台から役員への登用もある
- ・ 県にはない昇進試験や資格取得を前提とした登用も行われている

## 一定規模以上の事業所(100人以上)

## ○ 相当程度の組織、職制を設けている事業所は少ない

- ・ 民間企業は特定分野での事業展開。県のような幅広い組織を持つ事業所は県内になし
- ・ 民間企業の職位の数は県の半分（ 県:7段階 民間平均:3.5段階）

企業規模100人以上の企業でも、5段階以上の職位を有するのは、4社に1社(24.4%)

職位の数は、医療業の事務部門を除いて業種や規模で目立った傾向はなく様々  
(医療業の事務部門は職位が少なく、平均2.1段階)

- ・ 主任又は係長の職位を置かない企業が、6割を超える

主任及び係長の両方又はいずれかの職位を設けていない企業が63.3%  
(主任なし: 40.8% 係長なし:38.8%)

- ・ 課長代理、次長などの中間の職位は、半数の企業で設置なし

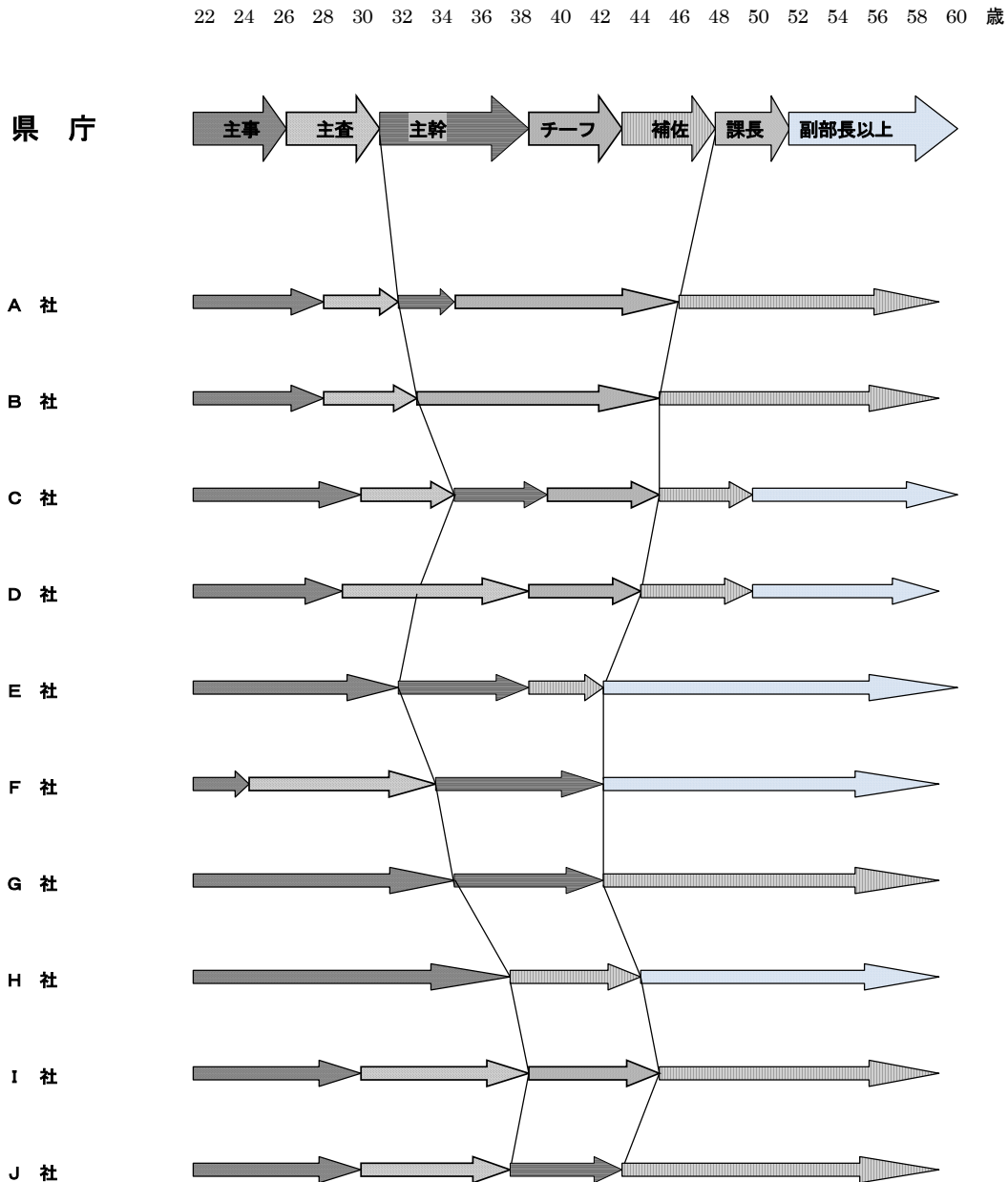
8割の企業が課長職を設置する一方で、課長代理は43%、次長は53%の設置にとどまる

- ・ 比較対象となる部長の職がある事業所は、5割にとどまる

部長職を役員が兼務するなどの実態から、公務との比較対象となる部長の職がある事業所は、約53%にとどまる

一定規模以上の事業所（100人以上）

○ 一定のルールを持つ少数の事業所では、公務とほぼ均衡



県内大手企業は、一定の昇任ルールあり。公務とほぼ均衡

ただし、県は係長級への昇任が早く、一方、課長になるのは遅い

## ○ 民間は採用、退職、中途採用等を弾力的に運用し、動きが多い

### 1. 弾力的な運用が必要な背景

- ・企業は存立し続けることが必要
- ・そのためには業績を上げ、利潤を確保する必要がある
- ・利潤を得るためには、経営面でのロスを最小限にする必要がある
- ・ロスを生まないために、即戦力となる経験者や、やる気、能力を見極めて採用することでリスクを回避

### 2. 中途採用を主としている事業所の状況

#### ● 中途採用を主としている事業所の割合

およそ3社に1社  
(70社中24社)

#### 【企業規模】

500人以上 …… 1社  
100人以上500人未満 …… 15社  
100人未満 …… 8社

#### ● 中途採用を主とする主な理由

即戦力が欲しい	…… 3社	事業拡大への対応	…… 1社
派遣等から正社員へ	…… 3社	事業所の立地環境	…… 1社
欠員の早期補充	…… 3社		

### 3. 中途退職の状況

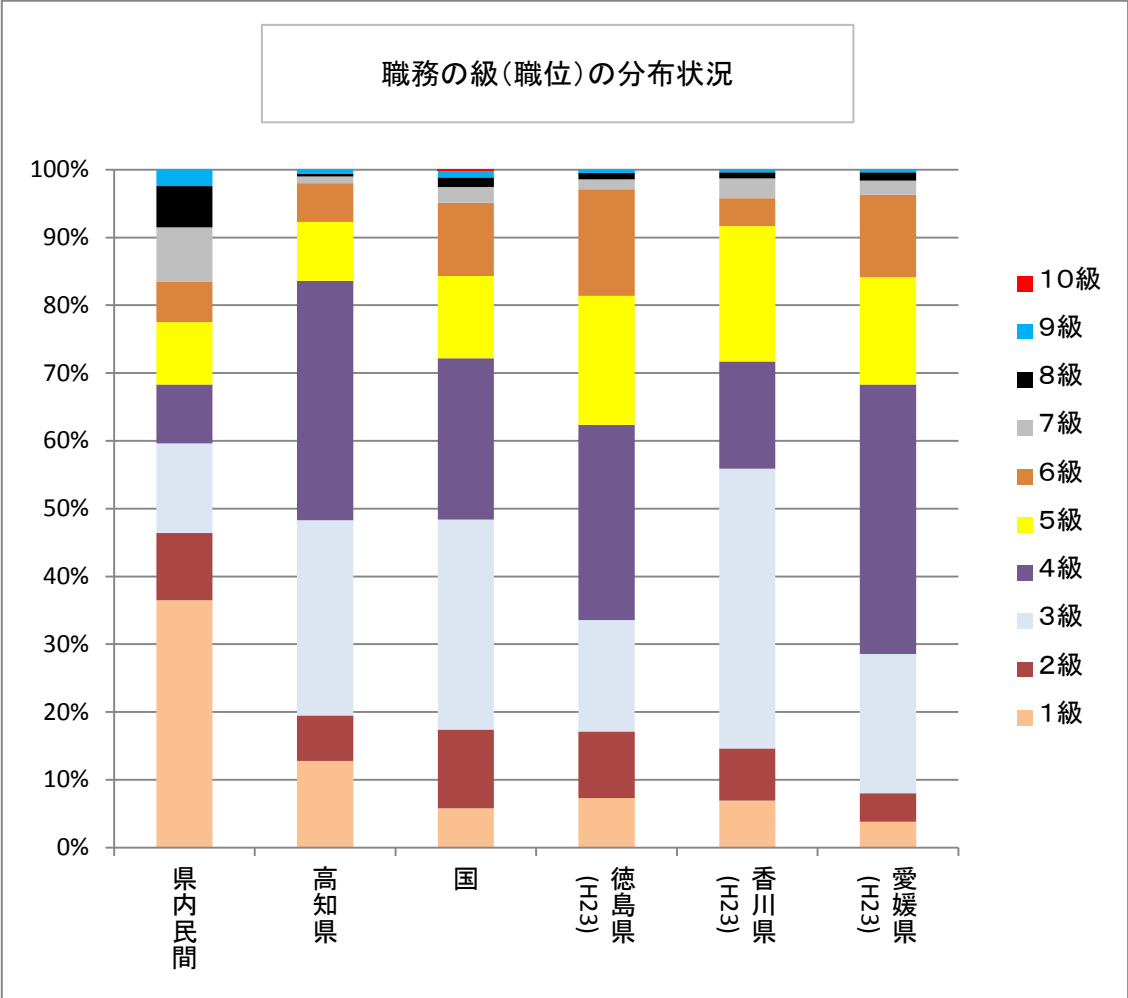
#### ● 民間事業所で離職者が発生する主な理由

・業務に対する不一致感	}	若年層の退職	…… 6社
・給与、休暇等の待遇への不満		転職希望	…… 4社
・多忙、繁忙		業務繁忙	…… 1社
・退職勧奨や転籍・出向 など		会社の方針	…… 1社

#### ● 特に中途退職者が多い事業所の特徴

- ・採用10年以内の退職が多く定年まで勤務する者は2～3割程度
- ・30歳頃までの離職が多く、定年まで勤務する者は少ない
- ・離職者が多い一方、10年以上勤務すると定年まで勤務





## 一定規模以上の事業所(100人以上)

## ○ 50歳台で役員昇任、役職定年、転籍、出向など個人ごとに多様な取扱い

公務は50歳以上で昇任又は定年まで同等のポストにとどまる者が100%



民間では役員就任、役職定年、転籍・出向、退職勧奨等、個人ごとに大きな違い

- ・ 早いところで40歳台で役員就任

50～55歳で役員就任するところも一定数ある

- ・ 一部事業所では50歳台の約1～2割が転籍・出向又は早期退職優遇制度の活用により離職

- ・ 過去の定年延長の影響、若手の登用機会確保等により役職定年制を導入

早いところで50歳から役職定年制をとるところがある

55歳以降で役職定年制をとる企業も一定数ある

○ 小規模の事業所で役職のないまま給与のみ一定の処遇

- ・ 職位が限られるため、昇任できる職員が少ない
- ・ 係員のまま年功的に給与が上昇する事業所がある
- ・ 同じ職位のまま、職能給を上げる場合がある

○ 同一職務での給与の(段階的)引下げ

- ・ 過去の定年延長の経緯から一定年齢で給与を引下げ
- ・ 高齢により職務効率が落ちることによる引下げを行う場合もある
- ・ 人件費抑制、年功的な賃金上昇の抑制が契機

## 一定規模以上の事業所(100人以上)

## ○ 50歳台の退職、転籍、給与引下げ等、公務とは異なる扱い

- ・ 人件費抑制・年功的賃金上昇の抑制から、50歳台で公務とは異なる扱い
- ・ 一部事業所では50歳台の約1～2割が転籍・出向又は早期退職優遇制度の活用により離職
- ・ 過去の定年延長の影響、若手の登用機会確保等により役職定年制を導入
  - 早いところで50歳から役職定年制をとるところがある
  - 55歳以降で役職定年制をとる企業も一定数ある
- ・ 過去の定年延長の影響、人件費抑制等により年齢到達による給与引下げの制度等あり
  - 早いところで50歳から給与引下げの制度をとるところがある
  - 55歳以降で年齢到達による給与引下げの制度をとる企業も一定数ある
  - 55歳で定期昇給を停止する企業もある

## ○ 役職定年の導入、一定年齢による給与の引下げの実施

## 役職定年

本社調査62社中 12社

## 〈役職定年年齢〉

50歳	1社
55歳	2社
56歳	2社
57歳	4社
58歳	1社
60歳	2社

## 一定年齢による給与の引下げ

本社調査62社中 14社

## 〈減額開始年齢〉

50歳	2社
54歳	1社
55歳	5社
56歳	2社
57歳	4社

## ○ 再雇用制度の処遇は事業所ごとに多様

### ・ 再雇用制度を設けている事業所

70社中66社（うち1社は非管理職に再雇用制度なし）

※残り4社は65歳定年事業所又は継続勤務適用事業所

### ・ 勤務時間はフルタイムのみが半数以上

フルタイム以外に短時間勤務又は隔日勤務の制度を設けている事業所は約3割

### ・ 再雇用される職

同格のポスト 20社

下位のポスト 24社

同格又は下位のポスト(個別に判断) 9社

他に、実質は係員だが肩書きを与える、50歳台後半で役職定年するので同格という事業所もある

### ・ 高齢であることに着目した配慮

特に配慮しないとす事業所が相当数ある

責任ある業務に就かせない、夜勤を免除するという事業所も数社ある

### ・ 給与水準

定年前の給与水準の6割～7割とする事業所が相当数ある

高いところで8割～9割、低いところで3割～5割とする事業所もある

定年前の給与水準に関係なく一律定額とする事業所もある

### ・ 昇給制度

約7割の事業所で昇給制度なし

人事考課や定期昇給の対象として上がることも下がることもあるとする事業所も一定数ある

下がることもあるとする事業所もある

**○ 民間は職務能力のピークの捉え方が多様**

公務は育成・年功型で60歳がピーク  $\longleftrightarrow$  民間は業種によって30歳台半ばから

- ・ 一番早いところでは  
35歳が1社、40歳が1社ある
  
- ・ 次に早いところでは  
製造業での現場作業のピークは40歳
  
- ・ 50歳台の捉え方も様々(役員就任・役職定年等)  
ピークを50～55歳と見ているところもある  
50～55歳で役員就任するところも一定数ある  
早いところで50歳から役職定年制をとるところがある  
55歳以降で役職定年制をとる企業も一定数ある

## 小規模事業所(100人未満)

## ○ 複雑な組織、職制を設定する必要がない

- ・ 民間企業の職位の数は県の4割( 県:7段階 民間平均:2.8段階)

職位が3段階以下の事業所が、約7割を占める(71.4%)

4段階以上の職位があるのは、事務・技術者が一定数存在する企業が主

- ・ 主任、課長代理、次長などの中間の職位は、7割以上の企業で設置なし

主任は71.4%、課長代理は81.0%、次長は76.2%の事業所が設けていない

事務・技術者の絶対数が少ない企業が多く、職位を細かく分けて業務遂行や意思決定を行う必然性が薄い

ポストが空いた時にその都度適任者を人選するなどの事業所も多い



## 小規模事業所(100人未満)

## ○ 昇任管理にしても空きが生じたときで足りる

## ・ 小規模事業所の特性(昇任管理)

職員数やポストも少なく、システムを考える必然性が薄い

少ない職員の中から昇任させるため、年齢や経験年数ではなく、能力、やる気で判断する必要がある

年功的な昇任をさせていては会社の存亡に関わる

任用や給与制度の検討に人員・経費を割くより業績に直結することを重視

## ・ 昇任のルールが特にならない事業所の割合

小規模事業所の 約5割  
(21社中11社)

## ・ 昇任のルールが必要ない理由

ポストが少ない …… ポストが少ないため計画的な人材育成という視点がないところがあった

人物を見て判断 …… 特に決まったルールはなく、人物を見て判断というところが相当数見られた

## 小規模事業所(100人未満)

## ○ 給与管理を複雑化、システム化する必要性に乏しい

- ・ 利潤追求のため、組織を専門特化している
- ・ 組織を簡素化し、即応性、効率性を追求
- ・ 社員の総数や職位の数が少なく、欠員補充の人事を行っている
- ・ 職員同士の処遇の均衡をとる必要性が薄い
- ・ 工員の多い製造業では、勤続年数が短く、10年程度
- ・ 社員の入替わりが激しく、勤続年数が短いため、継続的な人材育成が困難
- ・ ポストが空いた段階で、誰かふさわしい人を昇進させるという人事を行っている

## 小規模事業所(100人未満)

## ○ 年代ごとの職員数にバラツキ(人員構成、役職状況、年齢別給与)

- ・ 新しい企業の場合、若い職員が多く、高齢層の職員が少ない
- ・ 採用をしばらく控えている企業では、若い職員が少ない
- ・ ポストが少なく、若い職員が就く場合がある
- ・ 年齢や勤続年数に関係なく個人ごとに職位や給与が決定されることがある
- ・ 同じ役職で年上の職員の給与が低い場合がある
- ・ 勤続年数ではなく、個人の能力を見て昇進の判断をする
- ・ 昇任を前提としない事務員採用の職員がいる

## 小規模事業所(100人未満)

## ○ 採用は即戦力確保、欠員補充で中途採用が多い

## ・ 小規模事業所の特性(採用)

資料A-5で、民間で採用、退職、中途採用等を弾力的に運用することが必要な背景として次のような事情を挙げたが、小規模事業所では特にその傾向が強い

企業は存立し続けることが必要

そのためには業績を上げ、利潤を確保する必要がある

利潤を得るためには、経営面でのロスを最小限にする必要がある

ロスを生まないために、即戦力となる経験者や、やる気・能力を見極めて採用することでリスクを回避

## ・ 小規模事業所での中途採用の状況

製造業では工員の入替わりが多く、操業に必要な人員の確保のため、中途での採用を行うところがある

製造業で採用リスクの回避を目的に派遣社員、短期雇用のアルバイトから正社員に登用しているところがある

事業所の立地環境のため新卒が確保できないところもある

特定の業種(病院、学校、一部製造業)

○ 一定の企業規模でも、事務部門は小規模事業所と同様の実態

- ・ 病院は、医療職種が主で、事務職員は少ない
- ・ 学校は、教員が主で、事務職員は少ない
- ・ 一部製造業は、工員が主で、事務・技術職員は少ない
- ・ 個人ごとに職位や給与が決定されることがある
- ・ 課長より年上の係員の方が給与が高い場合がある
- ・ 職位自体がほとんどないが、個人で見ても昇任を決める
- ・ 定年退職者が出たら、その都度適任者を昇進させる
- ・ 病院の事務長は、内部昇任ではなく、外部からの登用の場合がある

## 特定の業種(病院、学校、一部製造業)

## ○ 職の設置状況も小規模事業所と同様の実態

- ・ 病院は、一般的に事務職の職位の段階が少ない  
( 病院平均:2.1段階 同規模企業平均:3.5段階)

管理、医事などの部門を明確に分けているか否かで、設置する職の段階に差

医療法人の本部で事務を統括している場合は、病院自体には職員が少ない

事務長など上位の職は、役員や年俸制適用などにより、比較対象外となるケースも多い

- ・ 学校は、中間的な職位が少ない

一部の学校を除き、事務職員の絶対数も少なく、事務長と係員の2段階のみとなっている

- ・ 製造業の中には、一定以上の規模があっても、職位の段階が少ない企業も一定数存在

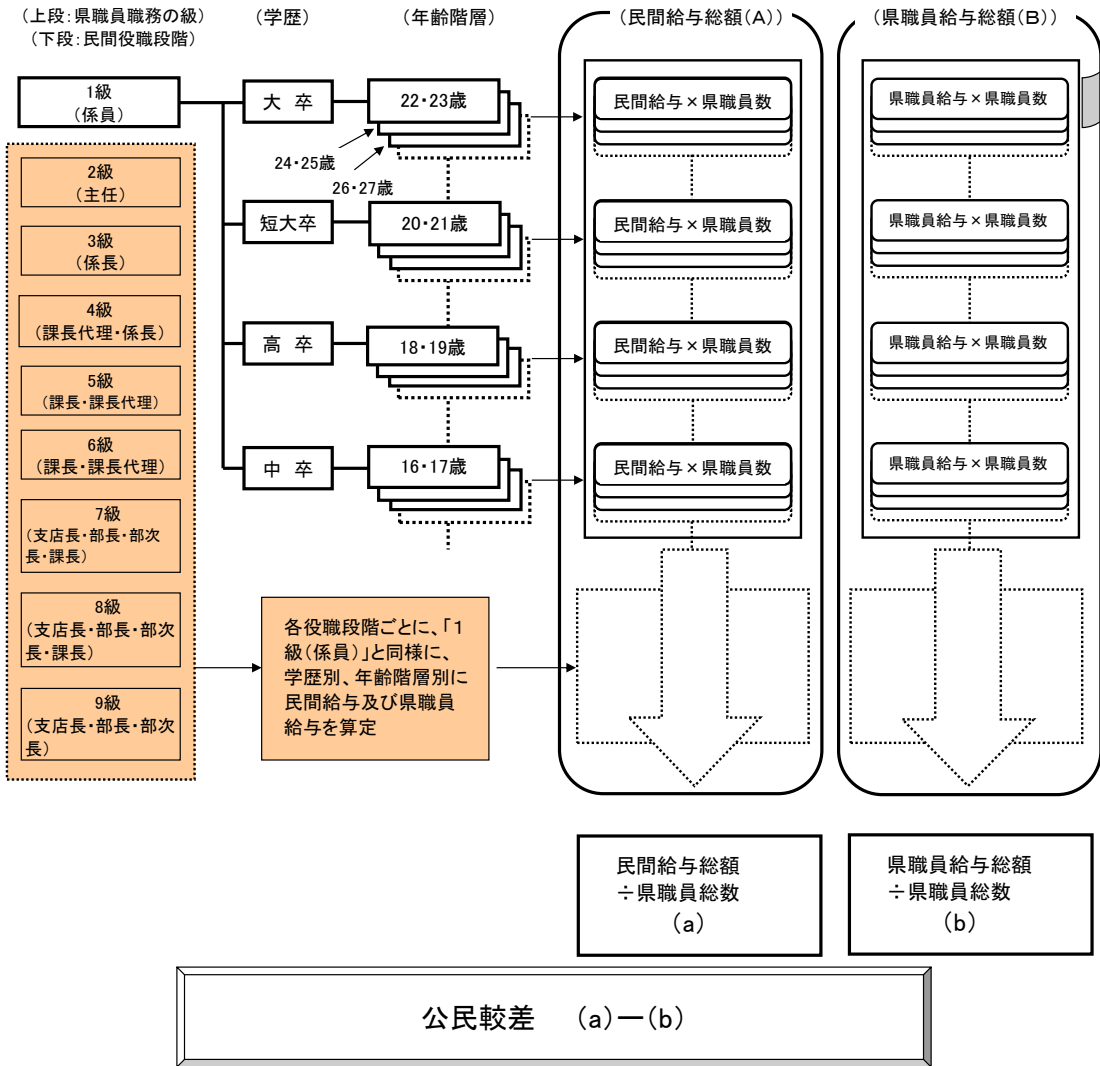
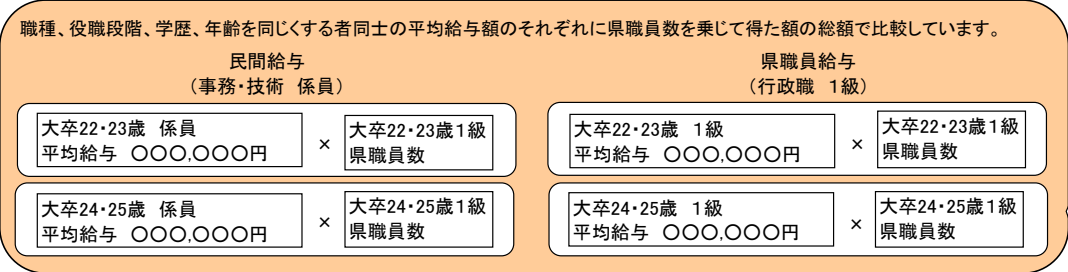
事務従業員の職務は総務・経理が主で、人数が少なく、中間の職位が設けられていない

部長の職を役員が兼務しており、比較対象とならない事業所も多い

製造部門に技術者に位置付けられる従業員がおらず、課長以下の職に比較対象となる職位がない事業所も存在

県職員給与と民間給与との比較方法(ラスパイレス方式<sup>(※)</sup>)

個々の県職員に民間の給与額を支給した場合に必要な金額(民間給与総額(A))が現在県職員に支払っている金額(県職員給与総額(B))に比べて、どの程度の差があるかを算出しています。  
 具体的には、仕事の種類、役職段階、学歴、年齢階層別の県職員の平均給与と、これと条件を同じにした民間の平均給与のそれぞれに県職員数を乗じた額を算出し、両者を比較しています。



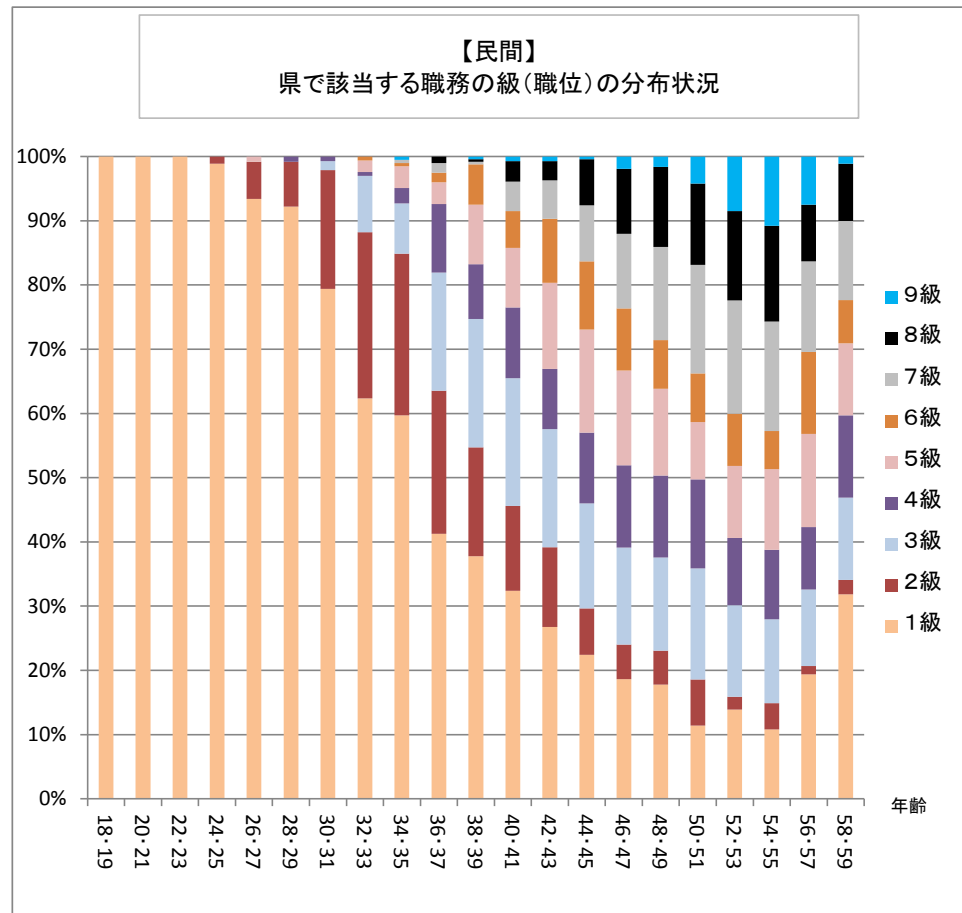
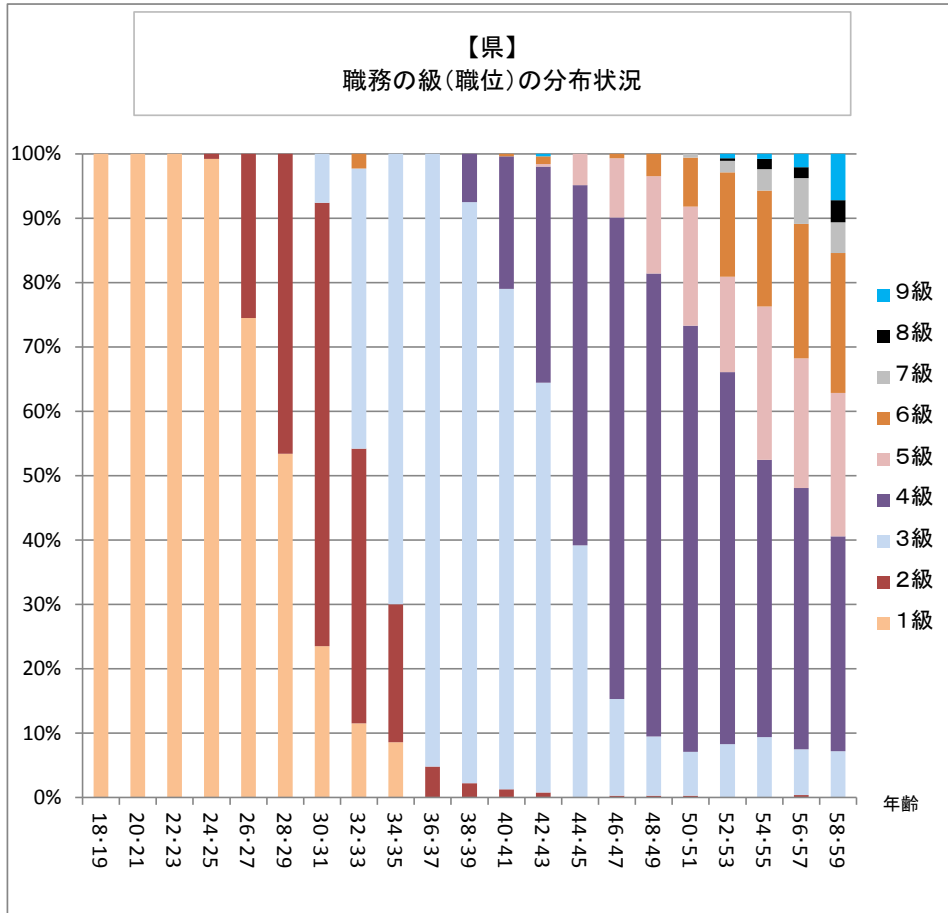
(※) ラスパイレス方式  
 公務員と民間企業では、それぞれ職種、役職段階の人的構成、年齢構成、学歴構成等が異なります。このように、異なる集団間での給与の比較を行う場合には、それぞれの集団における給与の単純平均を比較することは適当ではなく、給与の主な決定要素の条件(仕事の種類・責任の度合い・学歴・年齢)を合わせて、同種同等の者同士の給与を比較することが適当であるとされています。ラスパイレス方式は、この同種同等比較の原則にのっとり、公務員と民間の給与を精確に比較することができる方法と考えられています。

○ 初任給は民間が県を上回っている

(平成24年職種別民間給与実態調査)

	県内民間(A)	県職員(B)	(A)-(B)
大学卒	187,233円	172,500円	14,733円
高校卒	156,631円	140,400円	16,231円





(注)職務の級は職位で分類したものであり、実際の給与水準を反映したものではない。

## ○ 民間は採用、退職、中途採用等を弾力的に運用し、動きが多い

### 1. 弾力的な運用が必要な背景

- ・企業は存立し続けることが必要
- ・そのためには業績を上げ、利潤を確保する必要がある
- ・利潤を得るためには、経営面でのロスを最小限にする必要がある
- ・ロスを生まないために、即戦力となる経験者や、やる気、能力を見極めて採用することでリスクを回避

### 2. 中途採用を主としている事業所の状況

#### ● 中途採用を主としている事業所の割合

およそ3社に1社  
(70社中24社)

#### 【企業規模】

500人以上 …… 1社  
100人以上500人未満 …… 15社  
100人未満 …… 8社

#### ● 中途採用を主とする主な理由

即戦力が欲しい	…… 3社	事業拡大への対応	…… 1社
派遣等から正社員へ	…… 3社	事業所の立地環境	…… 1社
欠員の早期補充	…… 3社		

### 3. 中途退職の状況

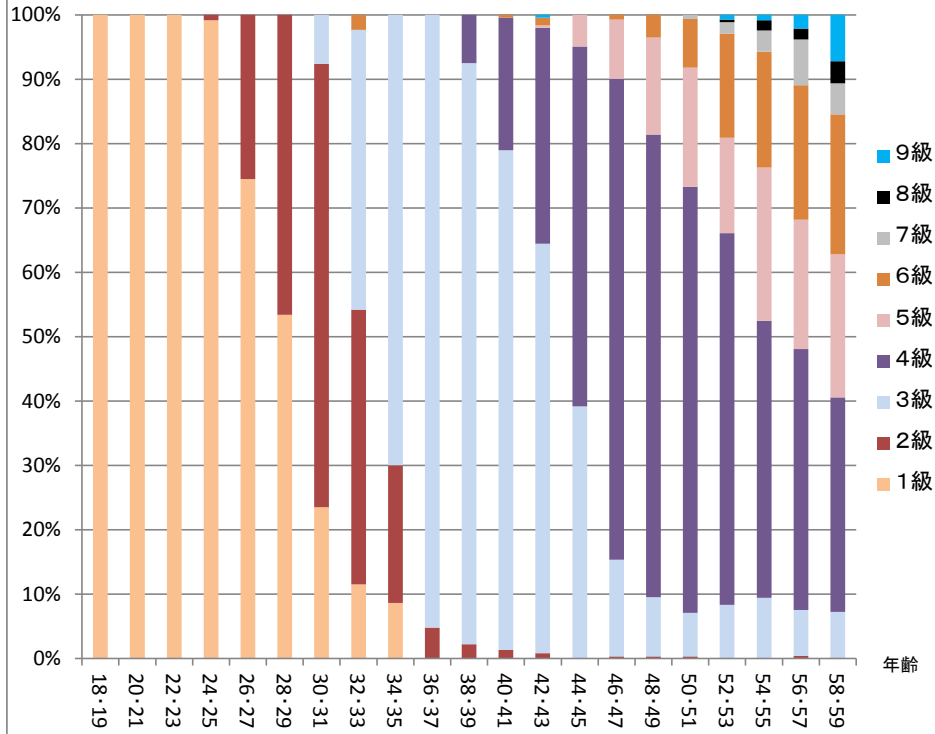
#### ● 民間事業所で離職者が発生する主な理由

・業務に対する不一致感	}	若年層の退職	…… 6社
・給与、休暇等の待遇への不満		転職希望	…… 4社
・多忙、繁忙		業務繁忙	…… 1社
・退職勧奨や転籍・出向 など		会社の方針	…… 1社

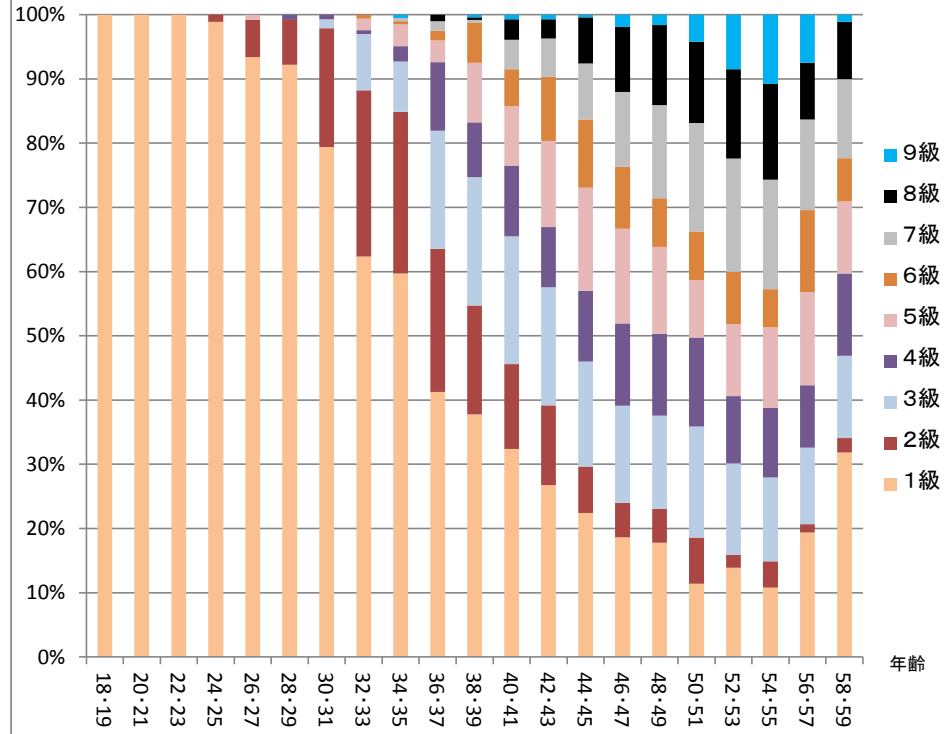
#### ● 特に中途退職者が多い事業所の特徴

- ・採用10年以内の退職が多く定年まで勤務する者は2～3割程度
- ・30歳頃までの離職が多く、定年まで勤務する者は少ない
- ・離職者が多い一方、10年以上勤務すると定年まで勤務

【県】  
職務の級(職位)の分布状況



【民間】  
県で該当する職務の級(職位)の分布状況



(注)職務の級は職位で分類したものであり、実際の給与水準を反映したものではない。

## 最短昇格年齢

	行政職3級（主幹）		行政職4級（チーフ級）	
	初級	上級	初級	上級
全国平均	31.0歳	30.4歳	38.0歳	36.9歳
高知県	31歳	31歳	38歳	38歳

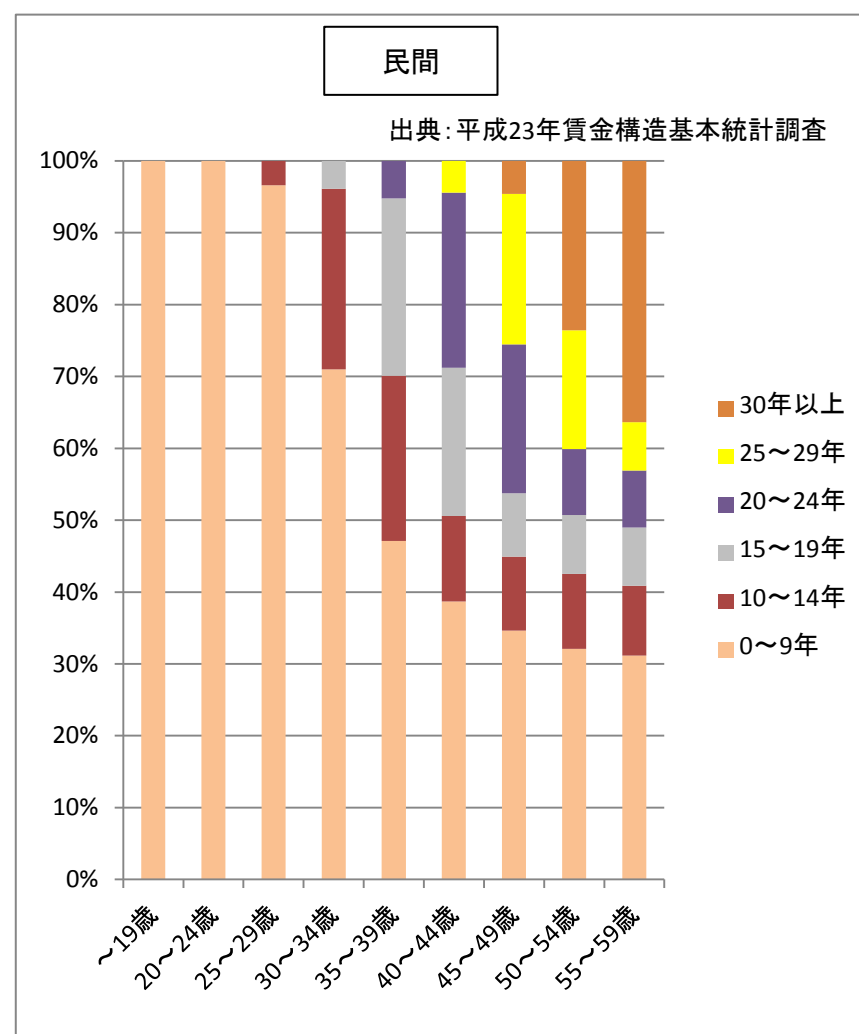
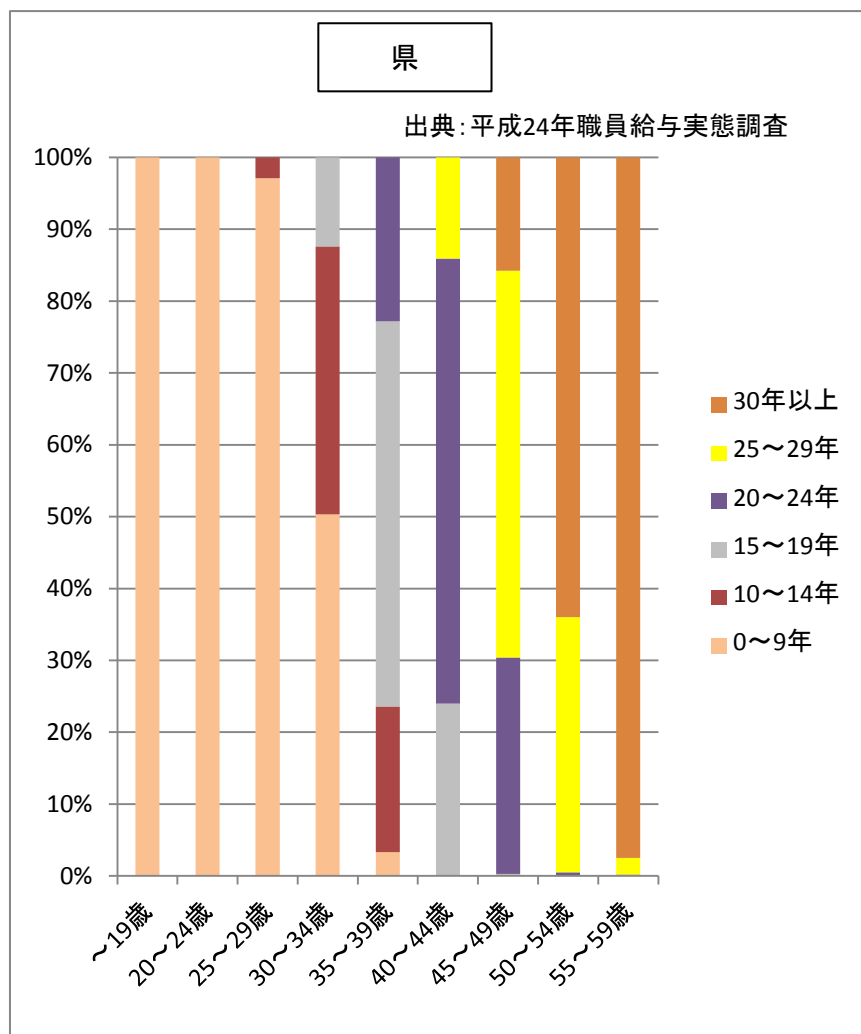
（平成24年各都道府県人事委員会事務局電話調査）

※ 良好な成績で勤務した場合に最も早く昇格する年齢

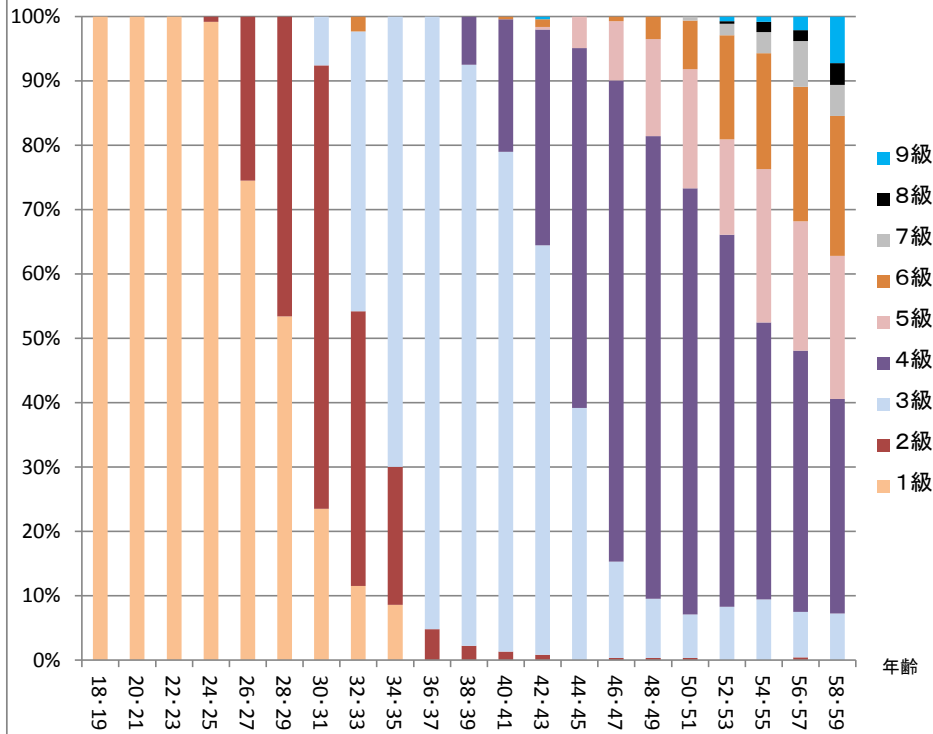
## 【人事課の見解】

全国とほぼ同じであり、標準的な運用と考えている。

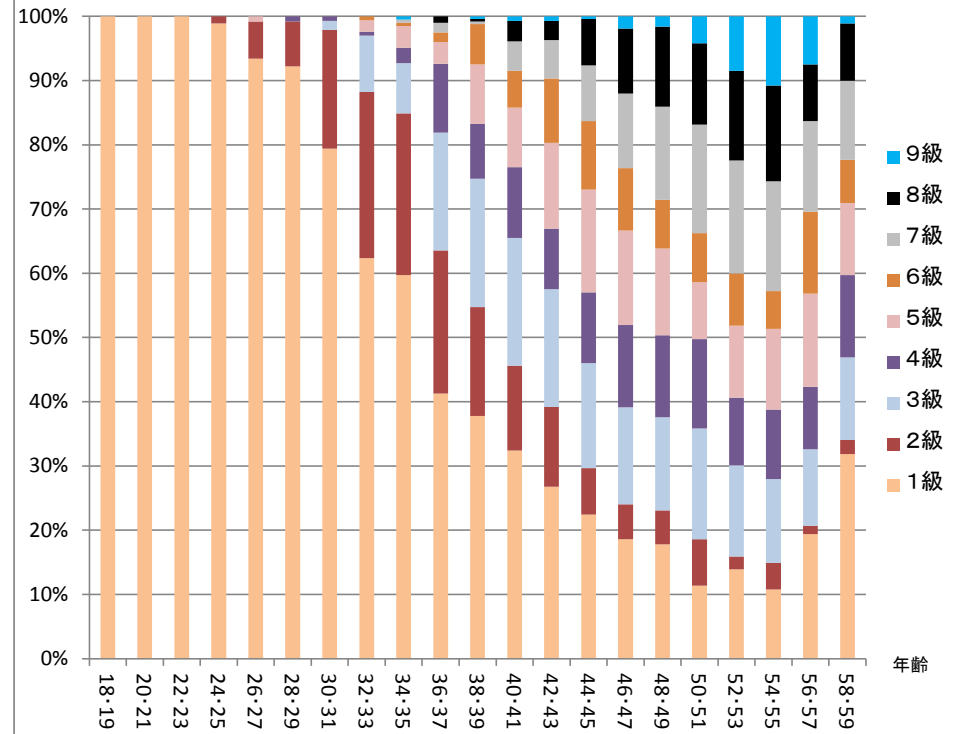
### 年齢区分別での経験年数の違い



【県】  
職務の級(職位)の分布状況



【民間】  
県で該当する職務の級(職位)の分布状況



(注)職務の級は職位で分類したものであり、実際の給与水準を反映したものではない。

※資料E-2の再掲

資料E-7

## 級別職員構成

(平成23年4月1日現在)

	高知県		徳島県		香川県		愛媛県		国
	割合(%)	全国順位	割合(%)	全国順位	割合(%)	全国順位	割合(%)	全国順位	
1級	11.1	4	7.3	18	6.9	22	3.8	43	6.5
2級	5.4	35	9.8	9	7.7	20	4.2	42	12.1
3級	30.1	6	16.4	35	41.3	2	20.6	23	31.3
1～3級計	46.7	7	33.6	26	55.8	3	28.5	40	49.9
4級	36.9	7	28.8	21	15.8	43	39.8	5	22.8
5級	8.9	41	19.0	20	20.0	18	15.8	29	11.8
4～5級計	45.8	23	47.8	19	35.8	41	55.6	8	34.6
6級	5.6	37	15.7	14	4.1	43	12.2	18	10.6
7級	0.9	41	1.5	31	2.9	22	2.1	28	2.3
8級	0.5	40	0.9	24	0.9	24	1.2	8	1.4
9級	0.6	5	0.5	8	0.4	17	0.4	17	0.9
10級	-	-	-	-	-	-	-	-	0.2
6～10級計	7.6	43	18.6	16	8.4	40	15.9	20	15.4

※1 独自給料表の2団体を除く45団体での順位

※2 四国の各県は9級制となっている

※3 全国順位は、割合の高いものから順に高順位となっている

資料出典：平成23年人事院及び各県人事委員会勧告・報告