

# 日本中央競馬会の役職員の報酬・給与等について

注)年度は1月1日～12月31日のJRA事業年度

## I 役員報酬等について

### 1 役員報酬についての基本方針に関する事項

#### ① 役員報酬の支給水準の設定についての考え方

経営委員会の議決を経て作成した「日本中央競馬会における役員の給与等の支給の基準」において、支給の基準を定めるにあたっての基本的な考え方として、

- (1) 役員の給与及び慰労金(以下「給与等」という。)は、各役職の職責及び必要とされる能力に応じたものであること
- (2) 役員の給与等は、勝馬投票券の売上・利益等の業績を勘案し、日本中央競馬会の適切な事業運営及びお客様サービスの維持・向上を図るために必要な人材を確保する上で競争力を考慮するとともに、民間企業等の役員及びそれに相当する国家公務員の処遇の実情をも勘案すること
- (3) 日本中央競馬会は、競馬法(昭和23年法律第158号)及び日本中央競馬会法(昭和29年法律第205号)に基づき設立された特殊法人であることにかんがみ、効率的に業務を運営し中央競馬事業を安定的に発展させていくため、役員の給与等について、その総額を含めて適正かつ効率的なものとなるよう配慮することとしております。

#### ② 平成26年度における役員報酬についての業績反映のさせ方(業績給の仕組み及び導入実績を含む。)

平成26年度においては、

- (1) 平成25年度の発売金は対前年比100.5%、当期純利益は対前年比128.6%と前年を上回る結果となったこと
- (2) 平成25年度において、民間企業等の役員及びそれに相当する国家公務員の年間報酬は、以下のとおり引き上げられていること
  - ・民間企業等の役員(人事院役員報酬(給与)調査)  
平成25年:32,918千円(前年比+3.4%)
  - ・民間企業の役員に相当する国家公務員  
平成26年度国家公務員指定職期末勤勉手当:3.10月(前年比+0.15月)

以上を総合的に勘案し、特別手当の支給月数を0.10月引き上げました。

### ③ 役員報酬基準の内容及び平成26年度における改定内容

法人の長

理事長の給与は、本俸及び諸手当から構成されています。本俸については、日本中央競馬会役員給与規程に基づき、月額1,226,000円としています。諸手当については、特別調整手当(東京都特別区に在勤する常勤の役員にあっては、本俸月額に100分の12を乗じて得た額)及び特別手当(毎年2回以内において支給することがある)としています。

なお、平成26年度は、特別手当の年間支給月数の引上げ(年間0.10月)を実施しました。

理事

理事の給与は、本俸及び諸手当から構成されています。本俸については、日本中央競馬会役員給与規程に基づき、月額899,000円(副理事長にあっては1,054,000円、常務理事にあっては950,000円)としています。諸手当については、特別調整手当(東京都特別区に在勤する常勤の役員にあっては、本俸月額に100分の12を乗じて得た額)及び特別手当(毎年2回以内において支給することがある)としています。

なお、平成26年度は、特別手当の年間支給月数の引上げ(年間0.10月)を実施しました。

監事

監事の給与は、本俸及び諸手当から構成されています。本俸については、日本中央競馬会役員給与規程に基づき、月額824,000円としています。諸手当については、特別調整手当(東京都特別区に在勤する常勤の役員にあっては、本俸月額に100分の12を乗じて得た額)及び特別手当(毎年2回以内において支給することがある)としています。

なお、平成26年度は、特別手当の年間支給月数の引上げ(年間0.10月)を実施しました。

監事(非常勤)

監事(非常勤)の給与は、月額又は日額により構成されています。日本中央競馬会役員給与規程に基づき、月額を適用する監事(非常勤)は本俸月額545,000円、日額を適用する監事(非常勤)は本俸日額60,000円としています。

なお、平成26年度に日額の本俸を新設しました。

2 役員の報酬等の支給状況

役名	平成26年度年間報酬等の総額				就任・退任の状況		前職
	報酬(給与)	賞与	その他(内容)		就任	退任	
理事長A	千円 16,538	千円 10,389	千円 —	千円 1,246 (特別調整手当) 4,903 (特別手当)		9月11日	※
理事長B	千円 8,164	千円 4,323	千円 —	千円 519 (特別調整手当) 3,322 (特別手当)	9月12日		※
副理事長	千円 19,845	千円 12,648	千円 —	千円 1,518 (特別調整手当) 5,679 (特別手当)			*
常務理事A	千円 11,575	千円 8,050	千円 —	千円 966 (特別調整手当) 2,485 (特別手当) 74 (通勤交通費)		9月11日	※
常務理事B	千円 6,560	千円 3,300	千円 —	千円 396 (特別調整手当) 2,817 (特別手当) 47 (特別手当)	9月16日		※
常務理事C	千円 4,943	千円 3,300	千円 —	千円 396 (特別調整手当) 1,122 (特別手当) 125 (通勤交通費)	9月16日		*※
理事A	千円 12,639	千円 7,665	千円 —	千円 920 (特別調整手当) 3,955 (特別手当) 99 (通勤交通費)		9月15日	※
理事B	千円 3,149	千円 1,798	千円 —	千円 215 (特別調整手当) 1,136 (特別手当)		2月28日	※
理事C	千円 12,603	千円 7,665	千円 —	千円 920 (特別調整手当) 3,955 (特別手当) 63 (通勤交通費)		9月15日	※
理事D	千円 10,983	千円 7,665	千円 —	千円 920 (特別調整手当) 2,352 (特別手当) 46 (通勤交通費)		9月15日	※
理事E	千円 17,154	千円 10,788	千円 —	千円 1,294 (特別調整手当) 5,017 (特別手当) 55 (通勤交通費)			※
理事F	千円 17,303	千円 10,788	千円 —	千円 1,294 (特別調整手当) 5,017 (特別手当) 204 (通勤交通費)			※
理事G	千円 17,240	千円 10,788	千円 —	千円 1,294 (特別調整手当) 5,017 (特別手当) 141 (通勤交通費)			※
理事H	千円 14,400	千円 8,990	千円 —	千円 1,078 (特別調整手当) 3,881 (特別手当) 451 (通勤交通費)	3月1日		※
理事I	千円 4,691	千円 3,122	千円 —	千円 375 (特別調整手当) 1,062 (特別手当) 132 (通勤交通費)	9月16日		※
理事J	千円 4,660	千円 3,122	千円 —	千円 375 (特別調整手当) 1,062 (特別手当) 101 (通勤交通費)	9月16日		※

監事A	千円 15,873	千円 9,888	千円 —	千円 1,186 (特別調整手当) 4,598 (特別手当) 201 (通勤交通費)			※
監事A (非常勤)	千円 6,540	千円 6,540	千円 —	千円 —			
監事B (非常勤)	千円 420	千円 420	千円 —	千円 —	9月16日		

- 注 1. 特別調整手当とは、民間における賃金、物価及び生計費が特に高い地域に在勤する役員に支給されるものである。
2. 特別手当とは、年間2回支給される手当で、一般的には「ボーナス」に相当する手当である。
3. 本表の「前職」欄の「\*」は退職公務員、「◇」は役員出向者、「※」は独立行政法人等の退職者、「\*※」は退職公務員でその後独立行政法人等の退職者、空欄は該当がない場合であることを示す。

### 3 役員の報酬水準の妥当性について

#### 【法人の検証結果】

##### 法人の長

理事長の報酬水準については、民間企業等の役員及びそれに相当する国家公務員の処遇と比較して、相応の水準にあるものと認識しております。  
【本会役員の年間報酬額(平成26年)(除く通勤交通費、年途中で就任、退任はないものと仮定した場合)】

理事長 22,731千円

#### 【民間企業の役員の年間報酬額(平成25年)】

副社長 35,194千円

(企業規模1,000人以上3,000人未満、人事院「平成26年民間企業における役員報酬(給与)調査」より)

社長 54,410千円

副社長 28,260千円

(企業規模1,000人以上、産労総合研究所「2013年役員報酬の実態に関する調査」より)

#### 【民間企業等の役員に相当する国家公務員(平成26年)の年間報酬額】

国家公務員(事務次官)の年間給与 22,951千円

(人事院勧告内「国家公務員(行政職(一)及び指定職)モデル給与例」より)

##### 理事

理事の報酬水準については、民間企業等の役員及びそれに相当する国家公務員の処遇と比較して、相応の水準にあるものと認識しております。

【本会役員の年間報酬額(平成26年)(除く通勤交通費、年途中で就任、退任はないものと仮定した場合)】

副理事長 19,845千円

常務理事 18,069千円

理事 17,099千円

#### 【民間企業の役員の年間報酬額(平成25年)】

副社長 35,194千円

専務取締役 28,814千円

常務取締役 24,291千円

取締役 19,269千円

(企業規模1,000人以上3,000人未満、人事院「平成26年民間企業における役員報酬(給与)調査」より)

副社長 28,260千円

専務取締役 27,963千円

常務取締役 23,568千円

取締役 19,490千円

(企業規模1,000人以上、産労総合研究所「2013年役員報酬の実態に関する調査」より)

#### 【民間企業等の役員に相当する国家公務員(平成26年)の年間報酬額】

国家公務員(本府省局長)の年間給与 17,472千円

(人事院勧告内「国家公務員(行政職(一)及び指定職)モデル給与例」より)

##### 監事

監事の報酬水準については、民間企業等の役員の処遇と比較して、相応の水準にあるものと認識しております。

【本会役員の年間報酬額(平成26年)(除く通勤交通費、年途中で就任、退任はないものと仮定した場合)】

監事 15,673千円

#### 【民間企業の役員の年間報酬額(平成25年)】

常勤監査役 16,650千円

(企業規模1,000人以上、産労総合研究所「2013年役員報酬の実態に関する調査」より)

監事(非常勤)

監事(非常勤)の報酬水準は、常勤の監事の年間報酬額と比べると概ね5分の2となっております。監事(非常勤)の執務日数は、常勤の監事の執務日数(1週あたり5日)の概ね5分の2となっており、常勤の監事との負担のバランスを考慮すると、相応の額となっているものと認識しております。

【主務大臣の検証結果】

当該法人の理事長の報酬は、企業規模1,000人以上3,000人未満、人事院「平成26年民間企業における役員報酬(給与)調査」による副社長の報酬額と比較すると相当低い水準(64.6%)であり、企業規模1,000人以上、産労総合研究所「2013年役員報酬の実態に関する調査」による副社長の報酬額と比較しても相当低い水準(80.4%)である。更に、事務次官の水準と比較しても低い(99.0%)ことから、2兆4,000億円を超える勝馬投票券を発売するという重責を担う法人の長として妥当な報酬水準であると考えます。

また、副理事長、常務理事、理事の報酬は、上記人事院及び産労総合研究所の調査による専務取締役、常務取締役、取締役の報酬額と比較するとそれぞれ、相当低い水準(71.0%以下、76.7%以下、88.7%以下)であり、妥当な報酬水準であると考えます。

なお、監事についても、産労総合研究所の調査による常勤監査役の報酬水準と比較すると低い水準(94.1%)であり、非常勤監事においては、常勤監事を基に設定されていることから、妥当な水準であると考えます。

4 役員退職手当の支給状況(平成26年度中に退職手当を支給された退職者の状況)

区分	支給額(総額)	法人での在職期間		退職年月日	業績勘案率	前職
	千円	年	月			
理事長	17,818	15	0	26.9.11	-	※
副理事長	該当者なし					
常務理事	該当者なし					
理事	7,443	5	0	26.2.28	1.20	※
監事	2,907	2	0	25.9.30	1.20	※
監事 (非常勤)	該当者なし					

- 注 1. 本表の「前職」欄の「※」は退職公務員、「◇」は役員出向者、「※」は独立行政法人等の退職者、「※※」は退職公務員でその後独立行政法人等の退職者、空欄は該当がない場合であることを示す。
2. 理事長については、当該役員が在職した平成11年9月18日から平成26年9月11日のうち、業績勘案率算定の適用とならない平成16年3月31日までの退職手当分を支給している。なお、残額は平成16年4月1日以降の業績勘案率が決定され次第追給することとなる。
3. 監事については、支給額(総額)には、既に当該役員に対し平成25年に支給している1,665千円を含む。

5 退職手当の水準の妥当性について

【主務大臣の判断理由等】

区分	判断理由
理事長	(注)
副理事長	該当者なし
常務理事	該当者なし
理事	業績勘案率検討委員会にて、平成21年度から平成26年度までの事業業績(対売上収益率等)及び当該役員の在職中の業績(競馬番組の充実、東日本大震災への対応、馬主登録制度の改善等)を勘案し決定。
監事	業績勘案率検討委員会にて、平成23年度から平成25年度までの事業業績(対売上収益率等)を勘案し決定。
監事 (非常勤)	該当者なし

(注)業績勘案率が確定していないため、妥当性の検証については、来年度の公表時に記載することとする。

6 業績給の仕組み及び導入に関する考え方

・役員給与のうち「特別手当」は、一般的には「ボーナス」に相当する手当であり、勝馬投票券の売上・利益等の業績や経営状況等を勘案した上でその支給額を決定しています。



## II 職員給与について

### 1 職員給与についての基本方針に関する事項

#### ① 職員給与の支給水準の設定等についての考え方

- ・ 日本中央競馬会(JRA)は、国庫からの補助金等を一切受けず独立採算で中央競馬を運営する事業体であり、その事業運営にあたっては、売上の増大と利益の確保を目指しつつ、勝馬投票券の発売実績等の業績を踏まえた自律的経営を行っています。
- ・ このため、職員給与については、設立時より国家公務員や人事院勧告に準拠するのではなく、いわゆる春闘方式により労働組合と交渉の上決定してきました。
- ・ 経営委員会の議決を経て作成した「日本中央競馬会における職員の給与等の支給の基準」において、「勝馬投票券の売上・利益等の業績を勘案し、日本中央競馬会の適切な事業運営及びお客様サービスの維持・向上を図るために必要な人材を確保する上で十分競争力のあるものとし、人材確保面で競合関係にある民間企業等における、そうした人材の処遇の実情をも勘案する。また、役員の給与との均衡を考慮する」と定めています。
- ・ JRAの人件費管理の基本方針としては、事業運営に必要な経費は全て勝馬投票券の売上収入によってまかなっているため、人件費を含む事業運営費全般については、勝馬投票券の発売実績等を勘案の上、健全な経営が行えるよう適正かつ効率的に管理しています。
- ・ 昨今の中央競馬を取り巻く環境は極めて厳しく、その変化も大きく早いことから、抜本的な「給与構造改革」に着手し、人事評価制度や新たな報酬制度を導入しました。それにより、年功的な給与上昇の抑制、職責や評価に応じた適正な給与水準の達成など、より適正な人件費管理を行うことで、今後の事業運営基盤を一層強化していくこととします。

#### ② 職員の発揮した能率又は職員の勤務成績の給与への反映方法についての考え方 (業績給の仕組み及び導入実績を含む。)

- ・ 管理専門職職員については、目標管理型の人事評価制度を導入し、職務上の成果、各職務の役割の大きさ・責任の重さ等を処遇により一層適正に反映させています。具体的には、職務上の成果及び職務遂行のプロセスにおける行動を数値化して評価し、その評価結果を昇格、昇給(降給)及び特別手当に反映させています。一般職職員については、人材育成型の人事評価制度を導入し、職務遂行のプロセスにおける行動等に係る評価結果を昇格、昇給及び特別手当に反映させています。

#### ③ 給与制度の内容及び平成26年度における主な改正内容

- ・ 管理専門職職員の昇給幅を従前よりも抑制する措置(最大5号俸→最大3号俸)を実施。
- ・ 本俸月額について、最大10%相当額の減額を恒久措置として継続実施。
- ・ 55歳以上の高齢層職員の給与について、最大10%相当額の減額の完全実施。  
(平成26年3月までは、経過措置として最大5%相当額の減額を実施。)
- ・ 停年退職日の前年の3月より役付手当を減額する措置を実施。

## 2 職員給与の支給状況

### ① 職種別支給状況

区分	人員	平均年齢	平成26年度の年間給与額(平均)			
			総額	うち所定内		うち賞与
				うち通勤手当		
常勤職員	1,496	41.3	8,750	6,369	107	2,381
事務・技術	1,019	40.4	8,296	6,021	116	2,275
研究職種	33	44.1	11,032	8,062	118	2,970
開催専門職種	44	45.2	12,474	9,066	117	3,408
獣医職種	124	42.6	10,784	7,879	102	2,905
装蹄職種	30	40.2	8,710	6,442	24	2,268
競馬学校教育職種	26	45.2	10,798	7,925	189	2,873
乗馬指導職種	145	41.1	7,296	5,340	47	1,956
技能職種	41	41.0	5,663	4,166	60	1,497
指定職	34	56.6	16,303	11,946	131	4,357

注 1. 開催専門職種とは、裁決、ハンデキャップ作成、発走、決勝審判等の競馬開催に係る専門業務を行う職種を示す。

注 2. 獣医職種とは、競走馬の医療や伝染病の予防等に関する業務を行う職種を示す。

注 3. 装蹄職種とは、競走馬の装蹄に関する業務を行う職種を示す。

注 4. 競馬学校教育職種とは、中央競馬の騎手を目指す生徒等に対する教育業務を行う職種を示す。

注 5. 乗馬指導職種とは、乗馬指導及び馬事文化の普及等に関する業務を行う職種を示す。

注 6. 技能職種とは、競走馬の診療に携わる助手、競馬場の馬場その他の施設の維持管理等に  
関する業務を行う職種を示す。

注 7. 指定職とは、本部の部長、附属機関の長、競馬場長等役員に準じた立場で業務を執行する  
等特に重い職責を有する職種を示す。

在外職員	人	歳	千円	千円	千円	千円
	8	41.6	13,650	11,227	0	2,423

任期付職員	人	歳	千円	千円	千円	千円
	51	62.2	6,365	5,166	178	1,199
事務・技術	人	歳	千円	千円	千円	千円
	51	62.2	6,365	5,166	178	1,199

再任用職員	人	歳	千円	千円	千円	千円
	2					
事務・技術	人	歳	千円	千円	千円	千円
	2					

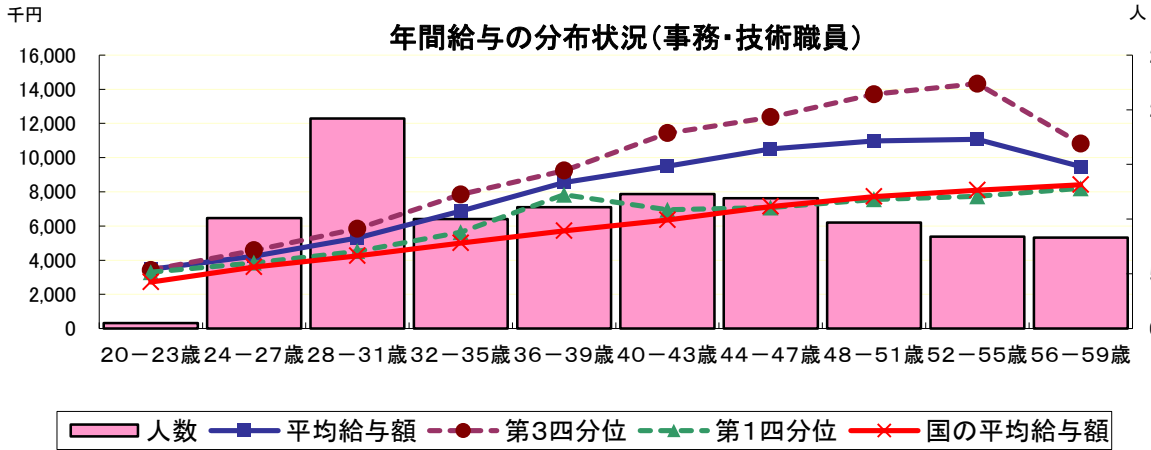
注 1. 常勤職員については、在外職員、任期付職員及び再任用職員を除く。

注 2. 各区分の「教育職種」、「任期付職員」及び「再任用職員」の「研究職種」並びに「非常勤職員」  
については、該当者がいないため省略した。

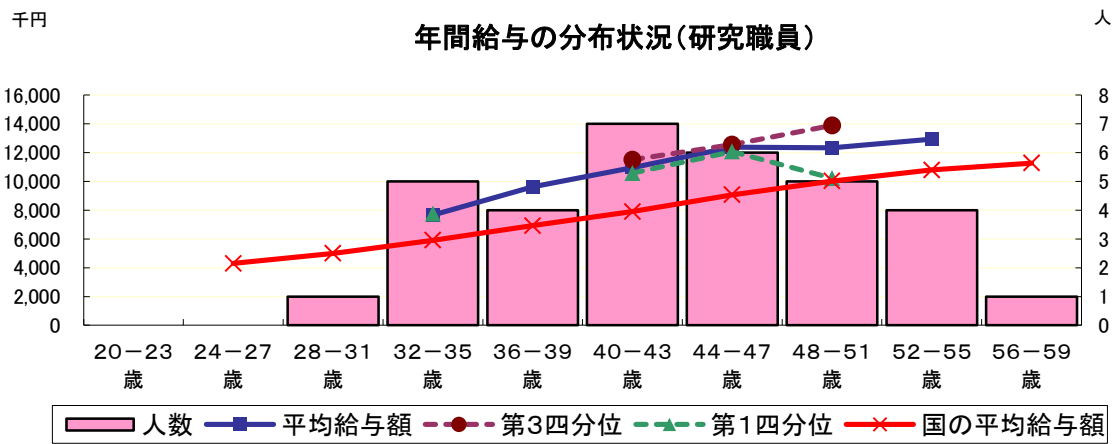
注 3. 再任用職員の「事務・技術」については、該当者が2人のため、当該個人に関する情報が  
特定されるおそれのあることから、人数以外は記載していない。

②年間給与の分布状況(事務・技術職員／研究職員)

[在外職員、任期付職員及び再任用職員を除く。以下、④まで同じ。]



注:①の年間給与額から通勤手当を除いた状況である。以下、④まで同じ。



注:年齢28-31・56-59歳の該当者は1名であり、当該個人に関する情報が特定されるおそれのあることから、年間給与については表示していない。

注:年齢28-31・36-39・52-55・56-59歳の該当者は4名以下であり、第1四分位・第3四分位の折れ線を表示していない。

③職位別年間給与の分布状況(事務・技術職員／研究職員)

(事務・技術職員)

分布状況を示すグループ	人員	平均年齢	年間給与額		
			平均	最高～最低	
代表的職位	人	歳	千円	千円	千円
本部課長	26	50.8	13,902	14,662	12,704
本部係長	95	35.8	7,926	10,313	5,818
本部係員	48	27.2	4,212	4,973	3,424
地方機関の本部課長相当職	82	46.6	12,010	13,872	9,807
地方機関の本部係長相当職	157	37.9	7,819	10,822	5,539
地方機関係員	100	28.5	4,167	6,672	3,230

(研究職員)

分布状況を示すグループ	人員	平均年齢	年間給与額		
			平均	最高～最低	
代表的職位	人	歳	千円	千円	千円
地方機関の本部研究課長相当職	21	47.7	12,300	14,264	10,581
地方機関の本部主任研究員相当職	12	37.7	8,486	10,226	5,931

④賞与(平成26年度)における査定部分の比率(事務・技術職員／研究職員)

(事務・技術職員)

区分		夏季(6月)	冬季(12月)	計
管理 職員	一律支給分(期末相当)	% 88.7	% 80.6	% 84.4
	査定支給分(勤勉相当) (平均)	% 11.3	% 19.4	% 15.6
	最高～最低	% 16.3～10.0	% 20.0～18.2	% 18.2～14.3
一般 職員	一律支給分(期末相当)	% 81.8	% 75.0	% 78.3
	査定支給分(勤勉相当) (平均)	% 18.2	% 25.0	% 21.7
	最高～最低	% 18.2～18.2	% 25.0～25.0	% 21.8～21.7

(研究職員)

区分		夏季(6月)	冬季(12月)	計
管理 職員	一律支給分(期末相当)	% 88.9	% 80.8	% 84.7
	査定支給分(勤勉相当) (平均)	% 11.1	% 19.2	% 15.3
	最高～最低	% 16.3～10.0	% 20.0～18.2	% 17.2～14.3
一般 職員	一律支給分(期末相当)	% 81.8	% 75.0	% 78.3
	査定支給分(勤勉相当) (平均)	% 18.2	% 25.0	% 21.7
	最高～最低	% 18.2～18.2	% 25.0～25.0	% 21.8～21.7

### 3 給与水準の妥当性の検証等

#### ○事務・技術職員

項目	内容
対国家公務員 指数の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢勘案 136.2</li> <li>・年齢・地域勘案 132.3</li> <li>・年齢・学歴勘案 135.2</li> <li>・年齢・地域・学歴勘案 131.6</li> </ul>
国に比べて給与水準 が高くなっている理由	<p>Ⅱ-1-①に記載のとおり、JRAの職員給与については、設立時(昭和29年)より国家公務員や人事院勧告に準拠するのではなく、売上や利益を主たる指標としつつ、民間企業等における処遇や給与改定状況等も考慮して、いわゆる「春闘方式」により、職員組合と交渉の上、自主的に決定しております。</p> <p>現在のJRAの給与水準には、JRA設立時から平成9年に至るまでの好調な業績を下支えとしつつ、その後も一定程度の利益を計上してきたことも踏まえて決定したことが反映しております。</p> <p><b>【JRAの人員構成によるもの】</b> JRAの従業員全体(約1万1千名:非常勤含む)のうち常勤職員の占める割合は、約14%とわずかであることから、JRAの常勤職員は高度な企画立案等の事務に従事する総合職中心の人員構成となっており、事務技術職員のうち総合職は約65%となっております。</p> <p>一方で、人事院調査によると国家公務員行政職俸給表(一)適用者のうち、総合職に相当すると考えられるⅠ種等試験採用職員は約8%となっております。</p> <p>こうした人員構成の違いが、全体の指数を高める要因となっていると考えられます。</p> <p><b>【JRAの年齢構成によるもの】</b> 他の年齢階層と比較して36歳から51歳までの年齢階層の指数が高い傾向にあり、かつ、当該年齢階層に属する人数の割合が比較的大きい(指数対象職員の約44%を占める)ことが、全体の指数を高める要因となっておりますが、その原因については以下のとおりです。</p> <p>① 平成3年にJRAの好調な業績等を背景として日本中央競馬会法が改正され、JRAの事業範囲が拡大したことに対応するため、平成4年から数年間にわたり総合職を中心に採用人員を増やしたが、それらの職員が現在、給与水準の高い年齢層に属していること。</p> <p>② 国家公務員の課長補佐とJRAの課長補佐は、概ね上記の年齢階層(概ね35歳以上)に属していると考えられるが、国家公務員の課長補佐には、管理職手当(俸給の特別調整額)が支給されず、給与水準の比較指標に係る給与の対象外である超過勤務手当が支給されるのに対し、JRAにおいては、課長補佐に管理職手当(役付手当)を支給し、超過勤務手当(時間外勤務手当)を支給しないこととしていること。</p>
給与水準の妥当性の 検証	<p><b>【国からの財政支出について】</b> ・国からの財政支出はない。 ・JRAは毎年、勝馬投票券(馬券)の売上げの10%及び剰余金の1/2を国庫納付しており、平成26年度においても、2,642億円を国庫納付し、大きく国家財政に寄与している。</p> <p><b>【累積欠損額について】</b> ・累積欠損金はない。</p> <p><b>【管理職の割合】</b> 28.3% 常勤職員(事務・技術)1,019名中288名</p> <p><b>【大卒以上の高学歴者の割合】</b> 66.6% 常勤職員(事務・技術)1,019名中679名</p> <p><b>【支出総額に占める給与・報酬等支給総額の割合】</b> 5.1% 支出総額(業務勘定支出) 328,162,555千円 給与・報酬等支給総額 16,602,117千円</p>

## 【検証結果】

### (法人の検証結果)

JRAは一切の国庫補助を前提とせず、独立採算で中央競馬事業を運営しなければならないため、常に顧客サービスを向上させることにより売上の増大と利益の確保を目指すという、民間的で自律的な経営が求められます。レジャーやスポーツの多様化により他の娯楽産業との競争が激化するなか、魅力的なサービスや商品を提供することにより顧客サービスを向上させるためには、高度な技術と知識を有した優秀な人材を継続的に確保し養成する必要があります。そのためJRAの給与等については設立時においても国家公務員には準拠しておらず、その後の給与改定についても、発売金等の業績や主要民間企業等の給与改定状況を主たる指標としつつ、いわゆる「春闘方式」により、職員組合と交渉の上、自主的に決定してまいりました。

現在のJRAの給与水準には、JRA設立時から平成9年に至るまでの好調な業績を下支えとしつつ、その後も一定程度の利益を計上してきたことも踏まえて決定したことが反映しております。

JRAを取り巻く経営環境が引き続き厳しい中、人件費についても、より適正な管理を行うべく自主的な見直しに取り組んでいるところです。国家公務員に先行する形で平成23年に実施した「本俸月額最大10%削減措置」を恒久措置として実施し、「国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律(平成24年法律第2号)」に基づく国家公務員の給与削減が終了した平成26年4月以降も継続しています。

平成26年度以降1月1日付昇給において、管理専門職職員の昇給幅を従前よりも抑制する措置を実施し、55歳以上の職員の給与の支給額を最大10%削減する給与抑制措置の完全実施(4月以降)に加え、平成26年3月より停年退職日の前年の3月より役付手当を減額する措置を実施しています。

平成27年度より、事務職員の採用・任用形態について抜本的な見直しを実施し、従前区分して採用していた「総合職」と「エリア限定職」を一括で採用し、将来的に「全国転勤型の総合職(総合職Ⅰ)」を希望する者であっても、採用から2年間は「地域限定型の総合職(総合職Ⅱ)」として、関東又は関西地区で勤務するものとし、その間は従前の「エリア限定職」と同水準の俸給表を適用しています。併せて、任用の負担や地域毎の給与水準を反映できる俸給体系を目指し、俸給表の再編(「総合職Ⅲ」俸給表の新設)を行いました。

また、管理専門職職員に対して支給している役割加算手当について、現行「本俸等合計額に率を乗じて得た額」としている役割加算手当の月額を、職位ごとに支給水準を引き下げの上、定額化しました。(平成27年7月より実施)

こうした取組を通じて総人件費を抑制するとともに、今後の給与水準については平成30年末に120台半ばに相当する水準を目指して取り組んでいます。

給与水準の妥当性の  
検証

・主務大臣の検証結果

JRAは、国からの財政支出は受けておらず、独立採算で中央競馬事業を運営しており、累積欠損金は無い状況にある。このように、JRAは、独立採算による中央競馬事業を実施していることから、常に顧客サービスの向上による売上の増大と利益の確保を目指すという、民間的で自立的な経営が求められている。このような中、JRAの従業員全体(約1万1千名:非常勤含む)のうち常勤職員の占める割合は約14%とわずかであるため、魅力的なサービスや商品の提供による顧客サービスの向上を図るために、優秀な人材を継続的に確保し養成する必要がある。常勤職員(事務・技術)のうち、大卒以上の高学歴者の割合は66.6%と高い水準にある。このようなことから、JRAの給与水準は、人事院勧告に準拠するのではなく、勝馬投票券の売上等の業績を勘案するとともに主要民間企業の給与水準を踏まえ、春闘方式により決定されている。

なお、JRAを取り巻く経営環境が引き続き厳しい状況にあること等から、JRAでは人件費の削減に取り組んでおり、国家公務員に先行する形で平成23年度に実施した「本俸月額最大10%削減措置」を恒久措置として実施し、「国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律(平成24年法律第2号)」に基づく国家公務員の給与削減が終了した平成26年4月以降も継続するとともに、平成26年度には、1月1日付昇給において、管理専門職職員の昇給幅を従前よりも抑制する措置を実施し、55歳以上の職員の給与の支給額を最大10%削減する給与抑制措置の完全実施(4月以降)に加え、平成26年3月より停年退職日の前年の3月より役付手当を減額する措置を実施している。

農林水産省としては、平成25年8月にJRAが将来的な給与水準として定めた「平成30年末までにラスパイレス指数(地域・学歴勘案)を120台半ばに相当する水準を目指す」とする目標の実現に向けて具体的な方策を精力的に推し進めるよう求めるとともに、社会一般の情勢に適合した給与水準となるよう、また総人件費の抑制に努めるよう指導・助言を行っていくこととする。

<p>講ずる措置</p>	<p>先述のとおり、JRAの職員給与は、勝馬投票券の発売実績等の業績等を勘案して決定しており、平成10年以降は勝馬投票券の発売実績が減少傾向にあること等を踏まえ、あらゆる経費の徹底的な見直しに取り組んでいます。こうした中、特別手当の大幅な減率(平成10年から24年で▲2.62月。平成25・26年は同月数)を実施したことに加え、自律的な経営改革の一環として平成13年から人事制度と給与構造の抜本的な改革に着手し、平成17年には、管理専門職職員を対象に、また平成20年には一般職職員を対象に、従来よりも昇給カーブを抑制した俸給表の全面改訂や一部手当の廃止・抑制等の内容を主眼とする新たな報酬制度を導入しました。</p> <p>平成23年度の春闘交渉において、恒久措置として、本俸月額を最大10%削減(経過措置として年度内の実施は最大6%削減)することとし、平成24年度には本俸月額の最大10%削減を完全実施しております。</p> <p>平成25年度以降、1月1日付昇給において、20歳代後半から40歳代の一般職職員を中心として、昇給幅の抑制措置を実施しています。また、早期退職制度の整備等により50歳代の職員の早期退職を促進するとともに、総合職職員のうち限定地域での勤務を希望する者について、エリア限定職への変更を選択可能とする制度を導入しています。これらに加えて、55歳以上の高齢層職員を対象として給与の支給額を最大10%削減する給与抑制措置を平成25年10月より実施しています(経過措置として平成26年3月までは最大5%削減)。</p> <p>平成26年度には、1月1日付昇給において、管理専門職職員の昇給幅を従前よりも抑制する措置を実施しています。また、55歳以上の職員の給与の支給額を最大10%削減する給与抑制措置の完全実施(4月以降)に加え、平成26年3月より停年退職日の前年の3月より役付手当を減額する措置を実施しています。</p> <p>国においては、「国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律(平成24年法律第2号)」に基づく、2年間の時限措置が平成26年3月末をもって終了しましたが、JRAでは国家公務員に先行する形で平成23年に実施した「本俸月額の最大10%削減措置」を恒久措置として引き続き実施しています。</p> <p>職員の採用については、適正な人員管理の観点から、平成25年より総合職を中心に新規採用を抑制してまいりましたが、限られた人員で効率的に事業運営を行っていくことを目指し、平成27年以降の採用者から、事務職員の採用・任用形態について抜本的な見直しを実施し、従前区分して採用していた「総合職」と「エリア限定職」を一括で採用し、将来的に「全国転勤型の総合職(総合職Ⅰ)」を希望する者であっても、採用から2年間は「地域限定型の総合職(総合職Ⅱ)」として、関東又は関西地区で勤務するものとし、その間は従前の「エリア限定職」と同水準の俸給表を適用しています。併せて、任用の負担や地域毎の給与水準を反映できる俸給体系を目指し、平成27年4月に俸給表の再編(「総合職Ⅲ」俸給表の新設)を行いました。</p> <p>また、管理専門職職員に対して支給している役割加算手当について、現行「本俸等合計額に率を乗じて得た額」としている役割加算手当の月額を、職位ごとに支給水準を引き下げの上、定額化しました。(平成27年7月より実施)</p> <p>こうした取組を通じて総人件費を抑制するとともに、今後の給与水準について、平成30年末に120台半ば(地域・学歴勘案)に相当する水準を目指して取り組んでいきます。</p> <p>勝馬投票券の売上や社会情勢等を踏まえつつ、自主的・自律的な労使関係の中で、今後も適正な人件費管理を行っていきます。</p>
--------------	--



○研究職員

項目	内容						
対国家公務員 指数の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢勘案 130.3</li> <li>・年齢・地域勘案 146.5</li> <li>・年齢・学歴勘案 129.7</li> <li>・年齢・地域・学歴勘案 146.5</li> </ul>						
国に比べて給与水準 が高くなっている理由	<p>Ⅱ-1-①に記載のとおり、JRAの職員給与については、設立時(昭和29年)より国家公務員や人事院勧告に準拠するのではなく、売上や利益を主たる指標としつつ、民間企業等における処遇や給与改定状況等も考慮して、いわゆる「春闘方式」により、職員組合と交渉の上、自主的に決定しております。</p> <p>現在のJRAの給与水準には、JRA設立時から平成9年に至るまでの好調な業績を下支えとしつつ、その後も一定程度の利益を計上してきたことも踏まえて決定したことが反映しております。</p> <p><b>【JRAの年齢構成によるもの】</b> 他の年齢階層と比較して36歳から47歳までの年齢階層の指数が高い傾向にあり、かつ、当該年齢階層に属する人数の割合が比較的大きい(指数対象職員の約52%を占める)ことが、全体の指数を高める要因となっておりますが、これは平成3年にJRAの好調な業績等を背景として日本中央競馬会法が改正され、JRAの事業範囲が拡大したことに対応するため、平成4年から数年間にわたり採用人員を増やし、それらの職員が現在、給与水準の高い年齢階層に属していることが原因となっております。</p> <p><b>【JRA研究職の勤務地によるもの】</b> JRAの研究職の勤務地は、競走馬総合研究所(栃木県宇都宮市)、日高育成牧場等、国の地域手当の5級地又は非支給地に該当していますが、JRA管理職は、職務と直接関連しない家族手当、特別都市手当等の諸手当を平成17年の管理専門職の報酬制度見直し時に廃止し、勤務地域にかかわらず全国一律の給与基準が適用されているため、研究職においては約64%が管理職と高い割合となっていることが、地域を勘案した場合の指数を高める要因となっております。</p>						
給与水準の妥当性の 検証	<p><b>【国からの財政支出について】</b> ・国からの財政支出はない。 ・JRAは毎年、勝馬投票券(馬券)の売上の10%及び剰余金の1/2を国庫納付しており、平成26年度においても、2,642億円を国庫納付し、大きく国家財政に寄与している。</p> <p><b>【累積欠損額について】</b> ・累積欠損金はない。</p> <p><b>【管理職の割合】</b> 63.6% 常勤職員(研究職)33名中21名</p> <p><b>【大卒以上の高学歴者の割合】</b> 100% 常勤職員(研究職)33名中33名</p> <p><b>【支出総額に占める給与・報酬等支給総額】の割合</b></p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%; text-align: right;">5.1%</td> <td style="width: 60%;">支出総額(業務勘定支出)</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">328,162,555千円</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">給与・報酬等支給総額</td> <td style="text-align: right;">16,602,117千円</td> </tr> </table> <p><b>【検証結果】</b> (法人の検証結果) 事務・技術職職員と同様</p> <p>(主務大臣の検証結果) 事務・技術職職員と同様</p>	5.1%	支出総額(業務勘定支出)	328,162,555千円		給与・報酬等支給総額	16,602,117千円
5.1%	支出総額(業務勘定支出)	328,162,555千円					
	給与・報酬等支給総額	16,602,117千円					

<p>講ずる措置</p>	<p>先述のとおり、JRAの職員給与は、勝馬投票券の発売実績等の業績等を勘案して決定しており、平成10年以降は勝馬投票券の発売実績が減少傾向にあること等を踏まえ、あらゆる経費の徹底的な見直しを実施しています。こうした中、特別手当の大幅な減率(平成10年から24年で▲2.62月。平成25・26年は同月数)を実施したことに加え、自律的な経営改革の一環として平成13年から人事制度と給与構造の抜本的な改革に着手し、平成17年には、管理専門職職員を対象に、また平成20年には一般職職員を対象に、従来よりも昇給カーブを抑制した俸給表の全面改訂や一部手当の廃止・抑制等の内容を主眼とする新たな報酬制度を導入しました。</p> <p>平成23年度の春闘交渉において、恒久措置として、本俸月額を最大10%削減(経過措置として年度内の実施は最大6%削減)することとし、平成24年度には本俸月額を最大10%削減を完全実施しております。</p> <p>平成25年度以降、1月1日付昇給において、20歳代後半から40歳代の一般職職員を中心として、昇給幅の抑制措置を実施しています。また、早期退職制度の整備等により50歳代の職員の早期退職を促進するとともに、55歳以上の高齢層職員を対象として給与の支給額を最大10%削減する給与抑制措置を平成25年10月より実施しています(経過措置として平成26年3月までは最大5%削減)。</p> <p>平成26年度には、1月1日付昇給において、管理専門職職員の昇給幅を従前よりも抑制する措置を実施しています。また、55歳以上の職員の給与の支給額を最大10%削減する給与抑制措置の完全実施(4月以降)に加え、平成26年3月より停年退職日の前年の3月より役付手当を減額する措置を実施しています。</p> <p>国においては、「国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律(平成24年法律第2号)」に基づく、2年間の時限措置が平成26年3月末をもって終了しましたが、JRAでは国家公務員に先行する形で平成23年に実施した「本俸月額を最大10%削減措置」を恒久措置として引き続き実施しています。</p> <p>また、管理専門職職員に対して支給している役割加算手当について、現行「本俸等合計額に率を乗じて得た額」としている役割加算手当の月額を、職位ごとに支給水準を引き下げの上、定額化しました。(平成27年7月より実施)</p> <p>今後の給与水準については、平成30年末に120台半ばに相当する水準を目指して取り組むこととします。</p> <p>勝馬投票券の売上や社会情勢等を踏まえつつ、自主的・自律的な労使関係の中で、今後も適正な人件費管理を行っていきます。</p>
--------------	---

#### 4 モデル給与

- 22歳(事務・技術職員、大卒初任給、独身)  
月額 194,600円 年間給与 3,230,000円
- 35歳(本部係員、配偶者・子1人)  
月額 372,590円 年間給与 6,203,000円
- 45歳(本部課長補佐、配偶者・子2人)  
月額 706,800円 年間給与 11,792,000円

#### 5 業績給の仕組み及び導入に関する考え方

管理専門職職員については、目標管理型の人事評価制度を導入し、職務上の成果、各職務の役割の大きさ・責任の重さ等を処遇により一層適正に反映させています。具体的には、職務上の成果及び職務遂行のプロセスにおける行動を数値化して評価し、その評価結果を昇格、昇給(降給)及び特別手当に反映させています。一般職職員については、人材育成型の人事評価制度を導入し、職務遂行のプロセスにおける行動等に係る評価結果を昇格、昇給及び特別手当に反映させています。今後も、人事評価制度を適切に運用していきます。

### Ⅲ 総人件費について

区 分	平成25年度	平成26年度
給与、報酬等支給総額 (A)	千円 16,798,221	千円 16,602,117
退職手当支給額 (B)	千円 2,772,300	千円 2,443,292
非常勤役職員等給与 (C)	千円 12,377,554	千円 10,753,181
福利厚生費 (D)	千円 2,832,264	千円 2,869,720
最広義人件費 (A+B+C+D)	千円 34,780,339	千円 32,668,310

注)「非常勤役職員等給与」及び「福利厚生費」には、競馬開催日を中心に全国で雇用している臨時雇用者分を含む。

#### 総人件費について参考となる事項

##### 1 「給与、報酬等支給総額」及び「最広義人件費」について

###### ①給与、報酬等支給総額

対前年度比 ▲196,104千円：▲1.2%  
増減の要因 II-1-③記載の給与制度改正による効果

###### ②最広義人件費

対前年度比 ▲2,112,029千円：▲6.1%  
増減の要因 臨時雇用者の退職不補充等による給与削減(▲1,624,373千円：▲13.1%)  
II-1-③記載の給与制度改正による効果(▲196,104千円：▲1.2%)

##### 2 役員慰労金・職員退職手当の見直し

JRAでは、国家公務員の退職手当の見直しを踏まえ、以下のとおり役員慰労金及び職員退職手当を見直しております。

役員慰労金に関して講じた措置の概要：平成25年1月1日以降に退任した役員について、従前の支給基準による額に100分の87を乗じた額に引き下げることとしました。(経過措置として、「100分の87」とあるのは平成25年1月1日から平成25年9月30日までに退任した者については「100分の98」、平成25年10月1日から平成26年6月30日までに退任した者については「100分の92」とする。)

職員退職手当に関して講じた措置の概要：平成25年10月1日以降に退職した職員について、在職期間に応じた退職手当支給率を平均▲19.1%、最大▲22.3%引き下げることとしました。(経過措置として、退職手当支給率の引下げ幅は平成25年10月1日から平成26年6月30日までに退職した職員については「約▲6%」、平成26年7月1日から平成27年3月31日までに退職した職員については「約▲12%」とする。)

##### 3 JRAの今後の人件費及び給与水準に係る取り組みについては下記Ⅳ参照

## IV その他

### ◎民間的・自律的な経営で国家公務員には準拠しないJRAの給与等

JRAは、競馬法等の規定により、「競馬の健全な発展を図り」、「馬の改良増殖その他畜産の振興に寄与すること」を事業目的とし、競馬を通じて「健全なレジャーの提供」や「国家財政への寄与」等を遂行する事業体として昭和29年に設立されました。JRAは、設立に際して国から約49億円の現物出資を受けましたが、その後は国からの補助金等は一切受けず、勝馬投票券の売上収入による独立採算の事業運営により、資本の充実を図るとともに国家財政にも寄与してまいりました。

役職員の報酬・給与等の公表対象となっている他の多くの法人が、国からの補助金等を主たる収入として広義の国の行政事務・サービスの一部を代行しているのとは大きく異なり、JRAは一切の国庫補助を前提とせず、独立採算で中央競馬事業を運営しなければならないため、常に顧客サービスを向上させることにより売上の増大と利益の確保を目指すという、民間的で自律的な経営が求められます。また、レジャーやスポーツの多様化により他の娯楽産業との競争が激化するなか、魅力的なサービスや商品を提供することにより顧客サービスを向上させるためには、高度な技術と知識を有した優秀な人材を継続的に確保し養成する必要があります。

これらの理由から、JRAの給与等については設立時においても国家公務員には準拠しておらず、その後の給与改定についても、他法人の多くが概ね国家公務員に対する人事院勧告に準じて給与改定を行っているなかであって、発売金実績等の業績や主要民間企業等の給与改定状況を主たる指標としつつ、いわゆる「春闘方式」により、職員組合と交渉の上、自主的に決定してまいりました。

このようなJRAの独自性に加えて、○限られた人員による事業運営と業績の伸張・維持、○平常の業務と併せて土曜日曜の開催業務に従事するという独特な“一人二役”の勤務形態、○人材確保面で主要民間企業と競合しているといった要因もあり、現在のJRAの職員給与は、主要民間企業等に比べても相応の水準にあると認識しております。

### ◎今後の人件費及び給与水準に係る取り組みについて

JRAを取り巻く経営環境が引き続き厳しい中、将来にわたって中央競馬事業の安定的な維持・発展を図るため、JRAでは、販売促進施策のスピード感をもった実行とともに、中長期的な取組として、既存事業の再編・縮小・廃止を含めた「中央競馬事業の抜本的改革」に着手しているところであります。

その一環として、人件費についても、より適正な管理を行うべく自主的な見直しに取り組んでいるところです。具体的には、国家公務員に先行する形で平成23年に実施した「本俸月額最大10%削減措置」を恒久措置として、国家公務員の給与削減が終了した平成26年4月以降も継続しています。

早期退職制度の整備等により50歳代の職員の早期退職を促進するとともに、55歳以上の高齢層職員を対象として給与の支給額を最大10%削減する給与抑制措置を平成25年10月より導入しています。(経過措置として平成26年3月までは最大5%削減)更に、事業の再編等と並行して総合職を中心に新規採用を抑制し人員の削減を図ります。こうした取組を通じて総人件費を抑制するとともに、今後の給与水準については平成30年末に120台半ばに相当する水準を目指して取り組んでいます。

また、JRAの役職員給与について、以下の3点を基本的な考え方とする支給基準を経営委員会の議決を経て作成・公表しました(平成25年6月)。

①役職員の給与等(役員にあっては給与及び役員慰労金、職員にあっては給与及び職員退職手当をいう。以下同じ。)は、各役職の職責及び必要とされる能力等に応じたものであること。職員にあっては、勤務条件及び生計費等も考慮すること。

②役員の給与等は、勝馬投票券の売上・利益等の業績を勘案し、日本中央競馬会の適切な事業運営及びお客様サービスの維持・向上を図るために必要な人材を確保する上での競争力を考慮するとともに、民間企業等の役員及びそれに相当する国家公務員の処遇の実情をも勘案すること。

職員の給与等は、勝馬投票券の売上・利益等の業績を勘案するとともに、日本中央競馬会の適切な事業運営及びお客様サービスの維持・向上を図るために必要な人材を確保する上で十分競争力のあるものとし、人材確保面で競合関係にある民間企業等における、そうした人材の処遇の実情をも勘案すること。また、職員の給与については、役員の給与との均衡を考慮すること。

③日本中央競馬会は、競馬法(昭和23年法律第158号)及び日本中央競馬会法(昭和29年法律第205号)に基づき設立された特殊法人であることにかんがみ、効率的に業務を運営し中央競馬事業を安定的に発展させていくため、役職員の給与等について、その総額を含めて適正かつ効率的なものとなるよう配慮すること。

JRAの使命は、国民の皆様へ健全かつ高品質な娯楽を提供するとともに、国庫納付金の納付等を通じて国家財政に貢献することと認識しております。この使命を果たすためには、勝馬投票券の売り上げの維持・向上を図る必要がありますが、そのためには、今後も、組織の中核となる優秀な人材を継続的に確保していく必要があります。将来にわたって中央競馬事業を安定的に維持・発展させていくため、経営委員会の設置により確立された自律的な業務運営体制のもと、勝馬投票券の売上や社会情勢等を踏まえつつ、自主的・自律的な労使関係の中で、今後も適正な人件費管理を行ってまいります。