参考資料４

大阪府指定出資法人の役員報酬制度に関する意見書

令和7年11月

大阪府指定出資法人評価等審議会

大阪府指定出資法人の役員報酬制度に関する意見書

目　　次

１　はじめに　１頁

２　役員報酬水準等について　２頁

３　再点検結果について　２頁

４　その他　６頁

【参考資料】

・外郭団体の役員報酬等に関する都道府県等調査結果　８頁

・独立行政法人及び特殊法人等の役員報酬等の状況　９頁

・民間企業の状況　１０頁

・指定出資法人役員公募に係る調査結果　１１頁

・委員名簿　１２頁

１　はじめに

大阪府では、指定出資法人の府退職者の役員に対する退職金の廃止や役員報酬の見直し、退職勧奨の廃止など府退職者の再就職にあたっての透明性の向上に向けた取組みを進めている。

府退職者の常勤役員の役員報酬制度については、令和４年１１月に当審議会において意見書をとりまとめ、報酬基準の見直しが行われたところである。その際、役員報酬については、社会経済情勢の変化にも対応していくために、３年程度を目安として定期的に見直すこととしており、前回の見直しから概ね３年が経過したことから、本年度、１４法人、２３ポストの再点検を実施した。

会議の開催については、以下のとおりである。

【審議会開催状況】

第１回（令和７年９月１９日）
・大阪府指定出資法人の役員報酬制度について

第２回（令和７年１０月１日）
・大阪府指定出資法人の役員報酬基準の再点検について

第３回（令和７年１０月１０日）
・大阪府指定出資法人の役員報酬基準の再点検について

第４回（令和７年１０月１６日）
・大阪府指定出資法人の役員報酬基準の再点検について

第５回（令和７年１０月２３日）
・大阪府指定出資法人の役員報酬基準の再点検について

第６回（令和７年１１月５日）
・大阪府指定出資法人の役員報酬制度に関する意見書（案）とりまとめについて

２　役員報酬水準等について

近年、大きな変動がなかった民間企業の従業員給与について人材確保等を目的とした大幅な賃上げが行われたことにより、今後、現在の報酬水準では指定出資法人が必要な人材を確保することが困難となる恐れがあるため、令和５年度及び令和６年度に、報酬水準の点検を行い、民間給与の上昇率を基に見直しを行った。

今年度の点検を行うにあたり、改めて、都道府県等の外郭団体の退職者役員、独立行政法人・特殊法人等、民間企業の従業員や役員報酬データを参考にしながら、報酬水準や代表者と専務・常務クラスの差の適否についての検討を行ったところ、報酬水準については、引き続き民間企業の従業員給与の賃上げが進むことが予想されることから、令和５年度と令和６年度と同様、民間給与の上昇率等を基に、７８０万円～１，１３０万円の範囲にて見直すことについて、一定の妥当性があると考える。

代表者と専務・常務クラスとの差については、前回の点検時と比べ、特に大きな変化は認められないことから、従来どおりとする。

３　再点検結果について

（１）評価の視点

各法人の役員報酬を点検するにあたっては前回と同様、次の３つの視点に基づき、役員の職務・職責等を評価することにより、あるべき報酬水準を導き出すこととした。

① 役員としての日々の職務内容について

役員としての日常の職務における難易度の高さや法人運営上の管理スパンの広さ、職務を執行する上で求められる専門性の有無といった観点から日々の職務内容における職責を判断。

② 役員としての重要課題、ミッションについて

府の財政再建プログラム（案）、財政構造改革プラン（案）、行財政改革推進プラン（案）、及び大阪府行政経営の取組みにおける法人改革への対応や法人事業を取り巻く外的環境の変化等への対応など、法人運営上の喫緊の重要課題の有無やそのボリューム、難易度の高さといった観点から役員の職責を判断。

③ 役員としての法人運営上の経営判断の自由度、リスクについて

府の施策を補完する役割を担う出資法人の特性から、法人事業等の実施にあたっても府の関与が必要となるため、法人経営を行っていく上での役員の経営判断の自由度や責任についても一定の制限が生じているケースがある。そのため、各法人における法人経営の自由度の高さや役員としての責任・リスクの高さといった観点から役員の職責を判断。

（２）評価点数について

前回の点検時において、より職務・職責等の変化を的確に反映した評価となるよう、評価点数を１点から４点の１点単位で変動する４段階区分での評価から、０．５点単位で変動する７段階の区分に見直しを行ったところである。

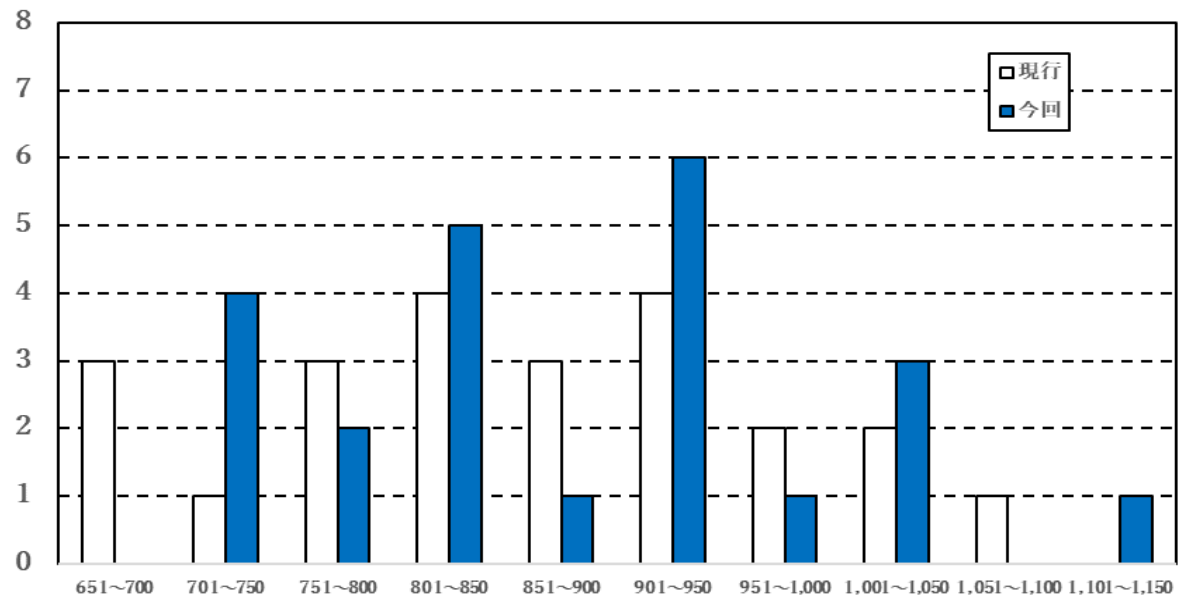
今年度の点検にあたっても、前回の点検時と同様、７段階区分による評価点数による評価とすることが妥当であると考える。

（３）再点検結果

基本的には、前回の評価結果を基準とし、その後３年間で評価の視点ごとにどのような状況の変遷があったかについて、点検を実施した。

課題の解消状況や斟酌すべき新たな課題の有無等の変化について点検し、評価を決定したところであるが、府の施策方針による法人が担うミッション・課題の増大度合いや、役員が担う職務の難易度、管理スパン等が大きな判断要素となった。こうした点に法人役員として経営判断の自由度（経営判断が経営に及ぼす影響の大きさ）、法人経営にあたり役員が潜在的に抱えるリスクの度合い等の変化を踏まえ、総合的に判断を行った。その結果については、以下のとおりである。

【現行制度（令和６年度）と今回見直し後の報酬分布】



【役員報酬評価結果】

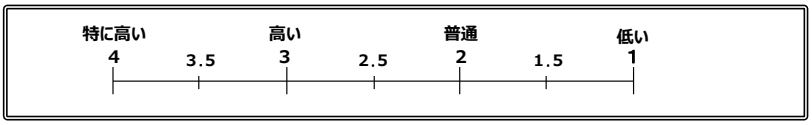
（単位：万円）

法　人　名	日々の職務内容	重要課題、ミッション	経営判断の自由度、リスク	合計点	新報酬基準		現行報酬基準		差 額	特記事項（報酬基準見直しの主な要因等）
（公財）大阪国際平和センター	1	2	1	4	業務執行理事 ※3	788	業務執行理事	769	19	・役員報酬水準の見直し
（株）大阪国際会議場	2	3	3	8	専務 ※1	824	専務	808	16	・役員報酬水準の見直し
（公財）大阪府国際交流財団	2	2	1	5	常務 ※3	836	常務	817	19	・役員報酬水準の見直し
大阪信用保証協会	3.5	3.5	3	10	理事長	1,130	理事長	1,085	45	・役員報酬水準の見直し ・監督指針の改正により金融機関や関係支援機関等との連携による早期の経営改善支援など新たに期待される役割が増加している。さらに、中小企業者を取り巻く環境は金利ある世界への転換や米国関税政策等による不確実性が高まっており、中小企業者の事業安定に向けた支援への一層の注力が求められている。また、次期Orbitコンピュータシステムの開発など、法人の対応すべき重要な課題が増加している。
（一財）大阪府みどり公社	2	2	2	6	理事長	930	理事長	910	20	・役員報酬水準の見直し
（株）大阪鶴見フラワーセンター	1	2.5	2	5.5	社長	905	社長	860	45	・役員報酬水準の見直し ・法人のさらなる収益の確保及び企業価値の向上に向け、譲渡を受けた旧交流施設を効果的に活用していくための調整など、対応すべき重要な課題が増加している。
					常務 ※1	724	常務	688	36	
（公財）大阪府都市整備推進センター	3	2	2	7	理事長	980	理事長	960	20	・役員報酬水準の見直し
					常務 ※1	784	常務	768	16	
大阪府道路公社	2	2	2	6	理事長	930	理事長	910	20	・役員報酬水準の見直し
					専務 ※1	744	専務	728	16	
大阪モノレール（株）	2	3	3	8	社長	1,030	社長	1,010	20	・役員報酬水準の見直し
					専務 ※2	927	専務	909	18	
					常務 ※1	824	常務	808	16	

（単位：万円）

法　人　名	日々の職務内容	重要課題、ミッション	経営判断の自由度、リスク	合計点	新報酬基準		現行報酬基準		差 額	特記事項（報酬基準見直しの主な要因等）
大阪外環状鉄道（株）	2	1.5	2	5.5	社長	905	社長	860	45	・役員報酬水準の見直し ・財務面での対応や駅舎の大規模耐震改修など、重要課題が増加している。
					常務※1	724	常務	688	36	
大阪府土地開発公社	2	2	1	5	理事長	880	理事長	860	20	・役員報酬水準の見直し
					常務※1	704	常務	688	16	
堺泉北埠頭（株）	2.5	3	2	7.5	社長	1,005	社長	985	20	・役員報酬水準の見直し
					常務※1	804	常務	788	16	
大阪府住宅供給公社	3	3	2	8	理事長	1,030	理事長	1,010	20	・役員報酬水準の見直し
					常務※1	824	常務	808	16	
（公財）大阪府育英会	2	3	1	6	理事長	930	理事長	910	20	・役員報酬水準の見直し

【評価区分】



【報酬基準】

合計点	報酬額
10～12点	1,130万円
9.5点	1,105万円
9点	1,080万円
8.5点	1,055万円
8点	1,030万円
7.5点	1,005万円
7点	980万円
6.5点	955万円

合計点	報酬額
6点	930万円
5.5点	905万円
5点	880万円
4.5点	855万円
4点	830万円
3.5点	805万円
3点	780万円

【その他】

※1　法人のトップが常勤の場合、専務理事、常務理事、専務取締役、常務取締役は報酬基準より報酬額を２０%引下げ
※2　法人のトップが常勤の場合、専務理事、常務理事、専務取締役、常務取締役で代表権を有する、
　　若しくは代表者に準じる職で、かつ他の役員との職責の差が明確な者については、報酬基準より報酬額を１０%引下げ
※3　法人のトップが非常勤の場合、専務理事、常務理事は報酬基準より報酬額を５%引下げ

４　その他

（１）府退職者の役員と他の役員との報酬額の相違について

府退職者の役員と府の現職派遣や民間出身の役員等の報酬額に差が生じることは、役員就任時の報酬の取り決めにより報酬額を決定していること、様々な出身母体の役員で構成される出資法人の特性、あるいは、府退職者は定年退職後、すなわち現役を退いているということを考慮すれば、一定の妥当性は認められる。

また、府退職者の役員とプロパー役員との間で報酬額の乖離があるが、プロパー役員の報酬額の決定権は一義的には当該法人にあり、その決定は尊重されるべきである。

（２） 報酬基準等の改正・適用時期について

今回の点検に伴う報酬水準や報酬基準の改正については、経過措置は設けず、令和８年度より改正するべきであると考える。

なお、在任中の役員のうち、公募により就任した役員の報酬額の減額については、現報酬額が公募条件であったことから、現任期中は現行報酬基準額を適用し、再任された場合、新基準額を適用することが妥当である。

（３） 役員公募を行うポストの報酬額について

今回の点検にあたり、再度、役員公募の実績等の検証を行ったが、報酬基準と応募状況との間に明確な関連性は認められなかった。検証結果を踏まえ、役員公募を行うポストの報酬額については、報酬額が当該ポストの職責に着目しつつ決定されていることを勘案すると、公募を実施する場合に限り、基準額を上回るということは妥当性を欠くため、引き続き基準額どおりとするべきである。

（４）役員業績評価制度について

法人の経営目標に対する評価結果に基づいた経営責任の明確化及び必要な経営改善を促すことを目的に、役員報酬の５％増減を行う「役員業績評価制度」については、平成１６年度の制度導入以降、経営目標の設定に際し、職務・ミッション等の重要性を適切に反映するため最重点目標を設けるなど、制度の充実を図っており、今後も引き続き制度を運用するとともに、必要に応じ運用方法等について検討していくこととする。

（５）今後の役員報酬制度の見直しについて

当審議会で検討した役員報酬については、今後も３年程度を目安として定期的に点検を行っていくことが必要である。また、経営評価制度に基づき毎年度法人をチェックしていく中で、法人のミッション等に大きな変化がある場合は、必要な都度、報酬の見直しを行うべきである。

また、今後の社会経済環境の変化等も踏まえ、より適切な制度となるよう、評価の視点や点検手法をはじめとした役員報酬制度のあり方についても、引き続き見直しを検討していくこととする。

なお、府職員の給与改定等にあわせた府退職者の役員報酬の改定については、前回の定期点検時と同様、引き続き必要ないものと考える。

外郭団体の役員報酬等に関する都道府県等調査結果（R７．９）

●調査対象：47 都道府県及び大阪市（回答：44 団体）

１．役員の報酬について

（１）報酬基準の有無（回答：44 団体）

都道府県が OB 役員の報酬基準を設けて、団体に対し指導・要請しているか。

①報酬の基準を定め、指導要請を行っている。　【16 団体】（**大阪府**）

②報酬の基準は定めていないが、何らかの指導・要請を行っている。　【５団体】

・再任用職員の給与年額を情報提供し、業務内容，経営状況等に応じた適正な水準とすること等を要請。

③報酬基準及び指導要請も行っていない。　【13 団体】

④その他　【10 団体】

・県に残った場合の報酬水準を情報提供　等

１(2)～（6）及び２（1）は、１（1）の①②と回答のあった 21 団体が回答対象。

（２）報酬基準の考え方（回答：21 団体）

報酬の基準等を定めている団体（※何らかの指導等を行っている団体を含む）では、どのような考え方の基準としているか。

①役職（理事長、常務理事、監事等）及び団体ごとに区分し、基準を設定。　【１団体】（**大阪府**）

②団体規模及び役職ごとに区分し、基準を設定。　【０団体】

③団体規模で区分し、基準を設定。　【１団体】

④役職ごとに区分し、基準を設定。　【６団体】

⑤退職時の職階・給与で設定。（再任用職員や役職定年後の給与基準とする場合含む）【６団体】

⑥その他　【７団体】

・役職、団体規模、退職時の職階別に設定　等

（３）報酬基準の見直しの基準（複数回答可）（回答：21 団体）

①都道府県給料表の改定時併せて見直し。　【７団体】

②社会情勢を勘案し必要な都度見直し。　【４団体】（**大阪府**）

③定期的に見直し。　【１団体】（**大阪府**）

・３年程度を目安に、報酬水準の定期点検・評価を行い見直し。

④役員就任時に都度見直し。　【０団体】

⑤その他　【10 団体】

・県の特別職の報酬の見直しに合わせて、見直しを検討　等

（４）報酬基準額の最高年額（回答：17 団体）

金額	R4.9 調査	R7.9 調査
1,000 万円以上	３団体	３団体
800 万円台	３団体	３団体
700 万円台	２団体	２団体
700 万円未満	６団体	９団体

（**大阪府**）

（５）ＯＢ以外への報酬基準の適用（回答：21 団体）

①適用している。　【４団体】

②条件によっては適用している。【１団体】

・役員が公募（ＯＢを公募対象に含む）により選定された場合には、当該役員がＯＢ以外であっても報酬基準を適用している。（**大阪府**）

③適用していない。　【７団体】

④その他　【９団体】

・各団体において判断している。

・把握していない。

（６）役員業績評価制度の有無（回答：21 団体）

①導入している。　【３団体】（**大阪府**）

・府と法人で調整の上、経営目標を設定し、その達成状況に基づき、翌年度の役員報酬に反映（常勤役員　＋５％～－５％）（**大阪府**）

②導入していない。　【13 団体】

③その他（把握していないなど）　【５団体】

（７）ＯＢ役員の都道府県退職時の職階（回答：44 団体）

①部長級退職者以上　【14 団体】（**大阪府**）

②次長級退職者以上　【15 団体】

③課長級退職者以上　【10 団体】

④その他（不明など）　【５団体】

２　役員就任・報酬水準設定に係る第三者機関等の設置状況

（１）報酬水準を決める際の第三者機関等への意見聴取（回答:21 団体）

①行ったことがある。　【３団体】（**大阪府**）

②行ったことはない。　【17 団体】

③その他（把握している限り行ったことはない）　【１団体】

３　ＯＢ役員の退職手当

（１）退職手当支給の有無（回答：44 団体）

ＯＢ役員の退職手当の取扱いについて

①支給しない。　【32 団体】（**大阪府**）

②支給している。　【０団体】

③団体に任せている。　【12 団体】

独立行政法人及び特殊法人等の役員報酬等の状況について

１　独立行政法人

報酬支給状況（平均）

	R1 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度
法人の長	1,898 万円	1,897 万円	1,900 万円	1,883 万円	1,892 万円
理　　事	1,519 万円	1,548 万円	1,568 万円	1,568 万円	1,551 万円
監　　事	1,334 万円	1,353 万円	1,383 万円	1,367 万円	1,298 万円

※総務省 HP「独立行政法人の役職員の給与水準等の公表」に記載されている法人の HP 掲載資料を元に算出

２　特殊法人等

報酬支給状況（平均）

	R1 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度
法人の長	2,702 万円	2,727 万円	2,598 万円	2,210 万円	2,090 万円
理　　事	1,877 万円	1,889 万円	1,976 万円	1,872 万円	1,988 万円
監　　事	1,563 万円	1,557 万円	1,402 万円	1,552 万円	1,536 万円

※総務省 HP「役員の報酬等及び職員の給与の水準の公表」に記載されている法人の HP 掲載資料を元に算出

３　地方独立行政法人（大阪府）

報酬支給状況（平均）

	R1 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度
法人の長	1,498 万円	1,463 万円	1,515 万円	1,589 万円	1,571 万円
理　　事	1,284 万円	1,313 万円	1,332 万円	1,312 万円	1.331 万円

※監事については、常勤としての報酬支払実績なし

民間企業の状況について

●従業員給与（正社員）の状況

	R1 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
上昇率	0%	0%	＋3.2%	＋1.5%	＋1.4%	＋2.7%

※国税庁「民間給与実態統計調査　給与額（正社員）」の給料・手当（企業規模合計）より
（標本事業所数 27,179（R6））

●（参考）役員報酬の状況

（万円）

役職区分	2024.11 調査			2021.11 調査	
	社数 人数	年間収入 ①	年間収入比較 ①／②	社数 人数	年間収入 ②
会長	26	2,717	100.6%	35	2,701
社長	132	2,688	114.0%	145	2,358
副社長	12	2,885	116.6%	14	2,475
専務取締役	43	2,250	116.9%	45	1,924
常務取締役	73	1,637	111.2%	92	1,472
従業員兼務取締役	104	1,161	98.9%	111	1,174
取締役	73	1,358	124.1%	71	1,094
常勤監査役	44	899	102.9%	47	874
平均	－	－	110.6%	－	－
社長・専務・常務平均	－	－	114.0%	－	－

※政経研究所「役員の報酬・賞与・年収」より
・2021.11 調査（上場・非上場企業から回答のあった 152 社の企業のデータを集計）
・2024.11 調査（上場・非上場企業から回答のあった 140 社の企業のデータを集計）

指定出資法人　役員公募に係る調査結果

調査対象：R4～R6に府指定出資法人が公募を実施した10団体

1．指定出資法人　役員公募実績一覧(R4～R6公募実施分)

公募年度	法人名	公募を行ったポスト	応募人数	応募者の内訳				選任された者の属性	（参考）公募時の役員報酬基準
				府OB	府以外の行政OB	民間	プロパー		
令和4年度	大阪外環状鉄道（株）	常務取締役	**2名**	1名	0名	1名	0名	府OB	640万円
	大阪外環状鉄道（株）	常勤監査役	**6名**	0名	1名	5名	0名	府以外の行政OB	300万円
	（株）大阪鶴見フラワーセンター	代表取締役	**1名**	0名	1名	0名	0名	府以外の行政OB	800万円
	（株）大阪鶴見フラワーセンター	常務取締役	**8名**	0名	0名	8名	0名	民間	640万円
令和5年度	大阪信用保証協会	理事長	**2名**	1名	0名	1名	0名	府OB	1025万円
	大阪府住宅供給公社	常務理事	**3名**	1名	0名	2名	0名	府OB	760万円
	大阪府道路公社	専務理事	**2名**	1名	1名	0名	0名	府以外の行政OB	680万円
	堺泉北埠頭（株）	代表取締役	**1名**	1名	0名	0名	0名	府OB	925万円
	堺泉北埠頭（株）	常務取締役	**1名**	1名	0名	0名	0名	府OB	740万円
	（公財）大阪府育英会	理事長	**2名**	2名	0名	0名	0名	府OB	850万円
令和6年度	（公財）大阪府都市整備推進センター	常務理事	**1名**	1名	0名	0名	0名	府OB	768万円
	大阪外環状鉄道（株）	常務取締役	**1名**	1名	0名	0名	0名	府OB	744万円（※）
	（株）大阪鶴見フラワーセンター	代表取締役	**2名**	0名	1名	1名	0名	府以外の行政OB	830万円
	（株）大阪鶴見フラワーセンター	常務取締役	**3名**	1名	0名	2名	0名	民間	664万円
	大阪モノレール（株）	代表取締役	**2名**	2名	0名	0名	0名	府OB	1010万円
	（公財）大阪府国際交流財団	常務理事	**5名**	1名	0名	4名	0名	府OB	817万円

（※）大阪府出資法人の設立及び運営指導に関する事務要綱第5条第1項第10号による協議を行い、役員報酬を744万円として公募を実施。

2．周知方法（複数回答可）

○周知にあたっては、法人のホームページへの掲載、関連自治体の人材バンク等への掲載、大阪府の報道提供は「役職員の採用等に関するガイドライン」にて規定整備し所管部局や法人において実施。

〈上記以外〉

○民間の転職サイトや新聞への掲載等の媒体の活用　【２団体】

○その他　（ハローワーク、就職支援会社の活用）　【３団体】

3．複数の応募者確保について何が必要と考えますか（自由記載）

○募集内容の条件の改善

○報酬基準の増額

○募集媒体の多様化、幅広い媒体の活用、大阪府の人材バンクや求人サイト、報道提供を活用し、公募情報を多くの方に周知すること。

○今の募集条件・方法でも応募が見込める。

○法人の決算状況を踏まえて主体的に設定することが、応募者の確保には必要

○公募にあたっては、事業内容とその魅力、業務のやりがいなどを明確に伝える。

○優秀な人材確保に必要な適切な報酬額の設定

○業績に見合った報酬の設定をはじめ、公募条件の設定に関する裁量権の拡大が必要

4．役員公募に関する意見について（自由記載）

○公募する役員は府指定出資法人として求められる行政的な事務処理（法規、調整、大阪府関連業務など）への対応が多いため、同ポジションに民間企業の部課長経験者を登用するにはハードルが高く、府OBの採用に傾くように思われる。また、報酬に上限を設けざるを得ないことから、優秀な経営人材を採用することは難しい。

○府の指定出資法人である当法人の事業は、業務の効果的な運営上、府や市町村など関係機関との緊密な連携など、まちづくり行政に関する専門的な知識・経験が求められるとことから、役員は行政経験者の就任が不可欠であり、民間企業経験者が多く登録する民間の転職サイトによる公募は馴染みにくいと思われる。

大阪府指定出資法人評価等審議会　委員名簿

氏　　名	職　　名	備考
新井　康平	大阪公立大学大学院経営学研究科　准教授	-
新生　雅則	F&Link 株式会社　公認会計士	-
小沢　貴史	神戸大学大学院経営学研究科　教授	会長
西川　和予	株式会社勁草パートナー　中小企業診断士	-
村井　恵美	恵み法律事務所　弁護士	-
山口　朋子	株式会社コングレ　監査役	-
米村　紀美	三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社　マネージャー	-

（五十音順・敬称略）