

# 地方公務員の給与決定に関する 調査研究会報告書

平成28年3月

一般財団法人 自治総合センター

## は し が き

我が国では、地方公務員の給与は、地方公務員法第24条の給与決定原則に基づき、地域民間給与や国家公務員の給与等を考慮して定められています。

平成27年4月からは、国家公務員給与については、平成26年8月の人事院勧告に基づき、給与制度の総合的見直しに取り組んでおり、地方公務員についても国家公務員給与の見直しを踏まえ、地域民間給与のよりの確な反映など適切に見直しを行うよう要請されているところです。

これらの状況を踏まえ、今後の地方公共団体の給与決定に係る仕組みの参考とするため、平成26年度に引き続き、諸外国における地方公務員給与の具体的な決定過程等について、地域民間給与の把握、反映のあり方を中心に、現地調査により事例収集することとしました。併せて、人事評価制度を地方公務員に導入することとした改正地方公務員法が平成28年度から施行されることを踏まえ、諸外国の地方公務員の人事評価制度や運用状況等についても事例研究を行いました。

このほど、本研究会での議論及び2ヶ国の現地調査を経て、その結果を取りまとめました。

本報告書を地方公務員の給与決定のあり方及び制度設計の検討に、参考となる材料として活用いただければ幸いです。

最後に、研究会の運営及び本報告書を取りまとめるにあたり、専門的な見地からのご意見や綿密な調査を行っていただいた委員各位、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ます。

平成28年3月

一般財団法人 自治総合センター  
理事長 若 林 清 造



# 目 次

|           |          |
|-----------|----------|
| はじめに      | ・ ・ ・ 1  |
| I 調査の視点   | ・ ・ ・ 3  |
| II 調査結果   |          |
| 1 イギリス    | ・ ・ ・ 5  |
| 2 オーストラリア | ・ ・ ・ 28 |
| III 資料編   | ・ ・ ・ 79 |
| 設置要綱      |          |
| 委員名簿      |          |
| 検討経緯      |          |



## はじめに

国家公務員給与については、平成26年8月の人事院勧告に基づき、給与制度の総合的見直しに取り組むこととされ、地方公務員についても国家公務員給与の見直しを踏まえ、人事委員会機能を発揮することなどにより地域民間給与のよりの確な反映など適切に見直しを行うよう要請されているところである。

これらの状況を踏まえ、今後の地方公共団体の給与決定に係る仕組みの参考とするため、平成26年度に引き続き、諸外国における地方公務員給与の具体的な決定過程等について、地域民間給与の把握、反映のあり方を中心に、訪問調査により事例収集することとした。併せて、人事評価制度を地方公務員に導入することとした改正地方公務員法が平成26年5月に成立し、平成28年度から施行されることを踏まえ、諸外国の地方公務員の人事評価制度や運用状況等についても事例研究を行った。

本報告書は、各委員がそれぞれ担当した国について行った調査結果を整理し、ここに取りまとめ作成したものである。



## I 調査の視点

日本の地方公務員の給与決定及び人事評価制度の導入に際して、その参考に資する観点から、以下の点を共通の視点として実態等を把握し整理する。給与決定については、特に、地方公務員給与における地域間格差の実態や民間給与との均衡の実態を把握するため、いくつかの特定の職種・職位について、複数の自治体の給与決定事例を調査した。

### ・給与決定

- ① 給与額と給与構成（俸給、手当の内訳）
- ② 給与水準の決定の際に実際に反映された又は参考とされた指標（民間事業者の賃金水準、物価上昇率、過去の改定率、他団体の給与水準等）
- ③ ②の指標の俸給や手当額への具体的な反映方法
- ④ 類似の職種・職位について、団体間、地域間で差がある場合は、その具体的な要因
- ⑤ 給与決定に要した労力とコスト（労使交渉の期間、時間、人数等）
- ⑥ 給与情報の公開の有無と具体的な公開の範囲・方法等
- ⑦ 公務員の給与水準についての地域住民の見方

### ・人事評価

- ① 人事評価制度の概要（制度導入の背景、根拠規定、評価の実施方法等）
- ② 人事評価結果の人事管理（任用、給与等）への具体的な反映方法
- ③ 人事評価制度の効果と制度に対する職員や組合の評価

### 【調査対象国】

イギリス

オーストラリア





## Ⅱ 調査結果

### 1 イギリス

～キャメロン保守党・自由民主党連立政権下における財政改革・分権改革  
(Devolution Revolution)の進展と、自治体の人事・給与運営～

執筆担当：辻 琢也 委員（一橋大学大学院法学研究科教授）

#### (1) 本論文の背景・目的・方法

既存の調査・研究を通じて英国地方公務員の自治・給与・人事制度の概要については、既に明らかになっている。日本語文献に関していえば、現代英国の自治制度を包括的に論じた『英国の地方自治(概要版)―2014年改訂版』(一般財団法人自治体国際化協会・2014年)<sup>1</sup>、英国地方公務員の現在の人事・給与制度について事例研究した『諸外国の地方公務員の給与決定に関する調査研究会報告書』(一般財団法人自治総合センター・2012年)<sup>2</sup>、『新たな地方公務員制度における給与決定に関する調査研究会報告書』(一般財団法人自治総合センター・2011年)<sup>3</sup>、英国地方自治の近現代の歴史的変遷について論じた山下茂『英国の地方自治』(第一法規・2015)、近年、行われた公務員制度改革について論じた高橋滋監修・周蓓「イギリスの公務員制度改革及び労使関係への影響(一)(二)」『自治研究』(第90巻第9,10号／第一法規・2014年)などである。

一方、英国における地方公務員に係る環境変化は、引き続き著しい。とりわけ、キャメロン保守党・自由民主党政権が2010年に成立して以来、Spending Review 2010<sup>4</sup>等の下、自治体に対しては、権限移譲と補助金削減が強力に推進されてきた。やや誇張して日本に当てはめていえば、国全体の財政再建の過程のなかで、地方財政対策・地方財政計画が解体に匹敵する程度に大幅縮小され、替わって独立に相当するほど徹底した権限移譲を図る道州制が導入されようとしている状況なのである。

こうした激変のなかで、英国自治体の行財政運営はどのように変貌しようとしているのだろうか。この点を自治体の本音が象徴的に表れやすい人事・給与の運営に焦点をおいて、明らかにしようというのが、本論文の目的である。すなわち、

<sup>1</sup> <http://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/j48.pdf>。なお、英語文献で、歴史や最新情勢も含めて包括的に英国の政治・政府を論じたものとしては、Michael Moran, "Politics and Governance in the UK" 3 ed, 2015, palgrave.

<sup>2</sup> <http://www.jichi-sogo.jp/wp/wp-content/uploads/2012/04/24-01houko-kusho.pdf>

<sup>3</sup> [http://www.jichi-sogo.jp/wp/wpcontent/uploads/2011/06/2011\\_04.pdf](http://www.jichi-sogo.jp/wp/wpcontent/uploads/2011/06/2011_04.pdf)

<sup>4</sup> 次の(2)を参照のこと。

- (a) 財政再建の過程のなかで計画された、国の大幅な補助金削減が自治体の人事給与運営に与える影響
- (b) 異なる給与決定手続きをとる団体<sup>5</sup>(NJC団体とオプトアウト団体)のその後の動向と給与推移
- (c) スコットランド独立に象徴される分離・分権の高まりが自治体の人事給与運営に与える影響
- (d) 財政逼迫状況の英国における人事評価の活用方法とインセンティブ付与の方法

を、明らかにしようというのである。

俄かに日本において、地方財政計画が廃止されたり、北海道・沖縄県が独立したりする状況にはない。しかし、地方交付税のあり方に批判的な意見は散見され続け、道州制の導入は長期的課題として指摘する見解もある。英国の現況は、いわば、究極の分離・分権のケースであり、日本の今後の地方自治や人事給与運営を展望するうえで、示唆に富むものと考えられる。

こうした問題意識から、2015年11月8日～11月13日まで、下記の機関を対象に訪問調査（資料1）を実施し、その結果を既存の文献調査とあわせて、まとめたのが本論文である。今回は、イングランドの自治体を訪問するばかりではなく、実質的に給与決定に大きな役割を果たしている自治体協議会や、独自色を強めているスコットランドを実地調査したところに特色がある。

(ア)Local Government Association(LGA／自治体協議会)<sup>6</sup>

(イ)London Councils(ロンドン協議会)<sup>7</sup>

(ウ)Wolverhampton City Council

(ウルヴァーハンプトン市／イングランドのNJC団体)

(エ)Tandridge District Council

(タンドリッジ市／イングランドのオプトアウト団体)

(オ)Convention of Scottish Local Authorities

(CoSLA／スコットランド自治体協議会)<sup>8</sup>

<sup>5</sup> 英国の地方公務員の給与決定に関しては、次の（2）を参照のこと。英国においては、ホイットレーシステムを採用し、全国レベルのNJC(National Joint Council for Local Government Services/自治体一般職員の全国合同協議会)における労使協約に基づいて、労使交渉を進めるNJC団体と、自治体独自に給与を決定するオプトアウト団体に大別される。

<sup>6</sup> LGAは、イングランドやウェールズの自治体や自治体職員を相手に、人事・給料・年金・雇用・法務・企画等の支援・調整業務を実施している。

（2）参照のこと。

<sup>7</sup> ロンドン市とその32の区から構成される自治体団体。

以下、「（１）本論文の背景・目的・方法」を論じた本節に続いて、「（２）キャメロン連立政権における財政改革と分権改革」「（３）イングランドにおける人事給与運営の実際」「（４）ウルヴァーハンプトン市」「（５）タンドリッジ市」「（６）スコットランドにおける包括的な権限移譲と独立の動き」「（７）スコットランド自治体協議会と人事給与運営の実際」と論を進め、最後に「（８）本論文の総括と今後の課題」において、これまでの議論を整理している。

## （２）キャメロン連立政権における財政改革と分権改革

2010年5月のキャメロン連立政権発足以来、英国政府全体の財政再建の影響を受けて、自治体の歳入構造には激震が続いている<sup>9</sup>。

次の図1は、2009-2010年から2013-2014年までの自治体の歳入内訳の変遷を示している。これによれば、自治体の歳入総額は、2010-2011年の約1,652億ポンドでピークを迎えており、その際、政府補助金約1,073億ポンドが全体の65%を占めていた。これが、2013-2014年において、政府補助金は15%強減の約910億ポンドまで削減され、その結果、歳入総額はマイナスの1,576億ポンドに留まっている。国による大幅な歳入削減によって、厳しい緊縮財政を強いられているのである。

キャメロン政権は、2010年10月に”Spending Review 2010”を発表している<sup>10</sup>。これは、2014年度まで四年間の支出計画を示したもので、(a)国から自治体に交付される補助金の28%削減、(b)インフラ整備目的の地方自治体への支出45%削減(公共部門全体では29%削減)、(c)コミュニティ予算の導入、(d)70億ポンドを上回る自治体向け補助金の使途制限撤廃、(e)Tax Increment Financing(TIF／増加税収財源措置)の導入等を打ち出した。大きな権限と自由裁量を与えることを大義名分に、政府補助金を大幅に削減する内容である。

---

<sup>8</sup> スコットランドにおける LGA に相当する組織。1996 年に再編統合して創設された 32 の単一政府(ユニタリー・カウンシル)が加盟している。(6) 参照のこと。

<sup>9</sup> イングランドにおける自治体の財政状況については、London Government Financial Statistics England の各年版に詳しい。本論文は、No.24 2014, No.25 2015 等に基づいている。また、やや古くなるが英国地方自治体の財政制度が日本語文献で詳しいのは、既に指摘した「第六章地方財政」『英国の地方自治』(一般財団法人自治体国際化協会・2014 年)。

<sup>10</sup> [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/203826/Spending\\_review\\_2010.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/203826/Spending_review_2010.pdf)。このうち、コミュニティ予算とは、地域に投入される公共支出をプールし、地域の公共組織やそのパートナー組織が一緒になって、経済・医療・福祉などの地域問題に総合的・効率的・効果的に取り組もうとする試験的・実証的試みである。また、TIF とは、政府から指定を受けた地域が、地域開発等のプロジェクトにおいて、開発後に見込まれる増加税収を担保に資金を調達する仕組みである。

< 図 1 > 自治体の歳入の変遷

| Table 2.1a: Summary of local authority income 2009-10 to 2013-14                                                                                                                |                    |                    |                    |                |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|----------------------|
|                                                                                                                                                                                 | 2009-10            | 2010-11            | 2011-12            | 2012-13        | £ million<br>2013-14 |
| <b>Grant income:</b>                                                                                                                                                            |                    |                    |                    |                |                      |
| Revenue Support Grant <sup>(a)</sup>                                                                                                                                            | 4,501              | 3,122              | 5,873              | 448            | 15,175               |
| Redistributed non-domestic rates                                                                                                                                                | 19,515             | 21,517             | 19,017             | 23,129         | -                    |
| Police Grant                                                                                                                                                                    | 4,253              | 4,374              | 4,546              | 4,224          | 7,565                |
| Specific and special grants inside<br>Aggregate External Finance (AEF)                                                                                                          | 45,639 II          | 45,750             | 45,502             | 41,820         | 41,760               |
| Area Based Grant                                                                                                                                                                | 3,314 II           | 4,363              | -                  | -              | -                    |
| Local Services Support Grant (LSSG) <sup>(b)</sup>                                                                                                                              | -                  | -                  | 253                | 223            | 77                   |
| General GLA Grant                                                                                                                                                               | 48                 | 48                 | 63                 | 50             | -                    |
| Grants outside AEF <sup>(c)</sup>                                                                                                                                               | 17,064             | 19,069             | 18,614             | 18,850         | 18,417               |
| Housing subsidy                                                                                                                                                                 | -134               | -494               | -704               | -791           | -795                 |
| Grants towards capital expenditure                                                                                                                                              | 8,760 (R)          | 9,592 II           | 8,637              | 9,739          | 8,782                |
| <b>Total grant income</b>                                                                                                                                                       | <b>102,961 (R)</b> | <b>107,341</b>     | <b>101,800</b>     | <b>97,692</b>  | <b>90,982</b>        |
| <b>Locally-funded income:</b>                                                                                                                                                   |                    |                    |                    |                |                      |
| Council tax <sup>(d)</sup>                                                                                                                                                      | 25,633             | 26,254             | 26,451             | 26,715         | 23,371               |
| Retained Income from Rate Retention Scheme                                                                                                                                      |                    |                    |                    |                | 10,719               |
| External interest receipts                                                                                                                                                      | 778                | 663                | 860                | 815            | 839                  |
| Capital receipts                                                                                                                                                                | 1,427              | 1,498              | 2,013              | 2,124          | 2,481                |
| Sales, fees and charges                                                                                                                                                         | 12,859 (R)         | 12,597             | 11,991             | 12,201         | 12,695               |
| Council rents                                                                                                                                                                   | 6,326              | 6,317              | 6,583              | 6,916          | 7,215                |
| <b>Total locally-funded income</b>                                                                                                                                              | <b>47,024</b>      | <b>47,328</b>      | <b>47,899</b>      | <b>48,771</b>  | <b>57,319</b>        |
| Other income and adjustments <sup>(e)</sup>                                                                                                                                     | 12,272             | 10,535 (R)         | 9,995 (R)          | 8,842          | 9,253                |
| <b>Total income</b>                                                                                                                                                             | <b>162,257 (R)</b> | <b>165,204 (R)</b> | <b>159,694 (R)</b> | <b>155,306</b> | <b>157,554</b>       |
| Grants as a percentage of total income                                                                                                                                          | 63%                | 65%                | 64%                | 63%            | 58%                  |
| Sources: Tables 1.5b, 2.4a, 2.5a, 3.2a, 3.6a, 4.4a, 4.5a                                                                                                                        |                    |                    |                    |                |                      |
| (a) Comparisons across years may not be valid owing to changing local authority responsibilities and methods of funding.                                                        |                    |                    |                    |                |                      |
| (b) From 2011-12, Local Services Support Grant (LSSG) is a new unringfenced grant paid under section 31 of the Local Government Act 2003 to support local government functions. |                    |                    |                    |                |                      |
| (c) Excludes council tax benefit subsidy and rent rebates granted to HRA tenants.                                                                                               |                    |                    |                    |                |                      |
| (d) Includes council taxes financed from Council Tax Benefit Grant but excludes council taxes financed from local authority contributions to council tax benefit.               |                    |                    |                    |                |                      |
| (e) Does not include levies & transfers or recharges.                                                                                                                           |                    |                    |                    |                |                      |

(出典) DCLG, Local Government Financial Statistics England No.25 2015, Table 2.1a, P13

「包括的権限(general power of competence)」を自治体に付与している。法律で明示的に禁止されていること以外は、法的に行うことが可能となり、住宅会計補助金やキャッピング制度が廃止された。続いて2012年12月にはLocal Government Act 2012(地方財政法)<sup>12</sup>が成立

<sup>11</sup> <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/20/contents/enacted>。このうち、キャッピング制度とは、地方税や地方歳出の大きい自治体に対して、国務大臣がその上昇を抑制できる制度であり、1984年から設けられていた。

<sup>12</sup> <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/17/contents/enacted>。なお、この間の事情については、『英国の地方自治』(2014)の「第六章地方財政」に簡潔に記載されている。このうち、ノンドメスティックレイトとは、日本でいう地方譲与税に類似し、居住用以外の資産(オフィスや工場等)に課税される。地方交付金が大幅に減額された2006年度以後は、地方交付金とノンドメステ

し、ノンドメスティックレイト(Redistributed Non-Domestic Rates)配分方法が変更されると同時に、TIFが導入された。

以上、この間の歳入構造の変動を総括すれば、自主財源の中心は、カウンシルタックス(Council Tax)で、260億ポンド超の水準から230億ポンド超の水準に若干ながら減少している。これに対して政府による財政調整に関しては、使途の制約がない地方交付金(Revenue Support Grant)とノンドメスティックレイト交付金を中心となるが、この両者合算額も2010-2011年の約246億ポンドから、2013-2014年の152億ポンドと激減している。

そもそも2006年度以前は、この地方交付金のなかにロットの大きい義務教育関係経費も含まれていたのであるから、とりわけ地方交付金は、2006年度に87%の大幅削減を強いられて以後、今日に至るまで解体にも等しい見直しを迫られているといつてよい。5~10%程度の歳入削減であれば、「節約」で対処できるが、これほどの大幅な縮小であれば、自治体としても、サービス内容やその提供体制を根本的に見直しするしかない。

＜図2＞フルタイム換算職員数

|                                             | 2009-10      | 2010-11      | 2011-12      | 2012-13      | 2013-14      | % change<br>2009-10 to 2013-14 | % of total<br>2013-14 |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------|-----------------------|
| Teachers <sup>(b)</sup>                     | 433          | 425          | 359          | 321          | 302          | -30.2                          | 20                    |
| Police <sup>(c)</sup>                       | 136          | 132          | 127          | 126          | 124          | -8.7                           | 8                     |
| Police Support Staff <sup>(d)</sup>         | 96           | 89           | 81           | 81           | 78           | -18.1                          | 5                     |
| Firefighters <sup>(e)</sup>                 | 43           | 43           | 41           | 40           | 38           | -11.0                          | 3                     |
| Other Local Government Staff <sup>(f)</sup> | 1,086        | 1,078        | 1,064        | 979          | 940          | -13.5                          | 63                    |
| <b>Total</b>                                | <b>1,794</b> | <b>1,767</b> | <b>1,672</b> | <b>1,546</b> | <b>1,483</b> | <b>-17.4</b>                   | <b>100</b>            |

(a) Full-time equivalent figures including those on maternity/paternity leave.  
(b) Source: Department for Education  
(c) Source: Home Office. Includes ACPO ranks, Chief Superintendents, Superintendents, Chief Inspectors, Inspectors, Sergeants and Constables.  
(d) Source: Home Office. Includes Traffic Wardens, Police Community Support Officers and Designated Officers. Also includes staff on career breaks.  
(e) Source: DCLG  
(f) Source: Office for National Statistics

(出典) DCLG, Local Government Financial Statistics England No.25 2015, Table 6.2a, P76

この点を職員推移から根拠づけてみよう。図2は、2009-2010年から2013-2014年間の、フルタイム換算の職員数を示したものである。当初、フルタイム換算の職員数は約179.4万人であった。これが、2013-2014年時点において17.4%減の148.3万人まで減少している。四年間で二割弱の削減というハイペースである。このうち、教員の削減率が30.2%と極めて高く、一般職員に関しても13.5%の減少を記録している。

イックレイトをあわせて、需要基準額から財源基準額等を控除した額を確保できるように配分される制度に、基本的に変更されている。

＜図3＞給与支出推移

|                                             | 2009-10     | 2010-11     | 2011-12     | 2012-13     | £ billion<br>2013-14 | Percentage<br>of Employee<br>Expenditure<br>2013-14 |
|---------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|-----------------------------------------------------|
| Teachers                                    | 17.3        | 16.9        | 15.0        | 13.2        | 11.8                 | 22%                                                 |
| Police and Police Support Staff             | 7.8         | 7.8         | 7.5         | 7.3         | 7.1                  | 13%                                                 |
| Firefighters                                | 1.1         | 1.1         | 1.1         | 1.1         | 1.0                  | 2%                                                  |
| Other Local Government Staff                | 24.8        | 24.7        | 22.5        | 21.7        | 21.4                 | 40%                                                 |
| <b>Total pay <sup>(a)</sup></b>             | <b>51.0</b> | <b>50.6</b> | <b>46.2</b> | <b>43.3</b> | <b>41.4</b>          | <b>77%</b>                                          |
| Total non-pay for all groups <sup>(b)</sup> | 12.0        | 12.2        | 11.4        | 10.7        | 9.7                  | 18%                                                 |
| Other pay related costs <sup>(c)</sup>      | 2.5         | 2.8         | 2.6         | 2.2         | 2.8                  | 5%                                                  |
| <b>Total employee expenditure</b>           | <b>65.5</b> | <b>65.5</b> | <b>60.2</b> | <b>56.1</b> | <b>53.9</b>          | <b>100%</b>                                         |

Source: Revenue Outturn - Subjective Analysis Return (SAR).

(a) Includes overtime, bonuses, severance payments, etc.

(b) Includes employers' National Insurance, pensions contributions and location allowances.

(c) Includes recruitment, retention and training.

(出典) DCLG, Local Government Financial Statistics England No.25 2015, Table 6.3a, P77

ちなみに、給与支出削減率ベースでも(図3)、教員は31.8% 一般職員13.9%とほぼ同じである。このことは、イングランドにおける人件費の調整が、給与水準の調整ではなく、人員調整を中心に行われていることを示している。

ここで、英国地方公務員の基本的性格について確認しておく。英国においては、警察官以外は、団結権・団体交渉権・協約締結権・争議権等の労働基本権を有している。給与決定に関しては、労働協約及び雇用契約による。給与制度に関していえば、勧告によって決定される職種(警察・教員)と労使交渉により決定される職種がある。後者については、全国協約により決定されるグループ(NJC団体)と、自治体独自で決定されるグループ(オプトアウト団体)とがある。

NJC団体については、労働組合代表と使用者代表の労使交渉で全国協約が締結される。組合側からの要求に自治体協議会(LGA)がインフレ率や地域民間給与水準等を考慮して回答する。制度的には、国家公務員との給与水準の均衡は担保されていない。給料基準とその改定率、勤務条件、解職の事前通告の期限や労使交渉等のルールは、全国協約で合意されるが、詳細は地方に任せられている。

すなわち、NJCの労働協約にある給与水準は最低基準とされ、NJCによる改定率の決定は議会の議決を必要としない。実際の給料表への適用は各自治体の裁量による。給与の基準点と職務分類とを照らし合わせて、等級化した給料表を各自治体が作成する。多くの自治体は、NJC作成の職務評価か、ヘイ社作成の職務評価を活用している。NJCの改

定率は全国で均衡するが、給料表の作成には自治体の裁量が大きく、団体間の標準化は必ずしもされていない<sup>13</sup>。

一方、オプトアウト団体は全国協約に拘束されないが、全国協約を考慮して協議を行う団体も少なくない。また、オプトアウト団体においては、議会の委員会が交渉を担い、より直接的に関与している。

なお、英国地方公務員の組合組織率は、民間の組織率 14% より高いが、低下傾向を示している。内訳は、一般職員や組合全体で 50% 以下だが、日本では一般職員よりも組織率の低い教員で 75% 程度、さらには、皮肉にも日本では団結権自体も否定されている消防関係で 80% と、もっとも高い。

それでは、こうした一般的な傾向を確認した上で、次に人事給与運営が、実際にはどう変貌したのか。LGA の役割に着目しながら、ここ五年間のイングランドにおける自治体の人事給与運営の実際に踏み込むこととする。

### (3) イングランドにおける人事給与運営の実際<sup>14</sup>

LGA が直接対象としているのは、自治体職員約 120 万人、学校関係約 40 万人、消防関係約 5 万人、警察関連の一般事務約 75,000 人である<sup>15</sup>。75% が女性で、55% がパートタイムである。また、都市にフルタイム職員が多く、田舎にパートタイム職員が多い。フルタイム常勤職員の平均的給料が年間約 25,000 ポンド、パートタイム職員の一番低い最低時間給は 7.06 ポンドで、国内のパートタイムの最低賃金 6.70 ポンドよりは高い。

このところ、毎年交渉して、15,000 ポンドから 44,000 ポンドの枠内で給与が決定される。既に言及したとおり、ベースは同じでも、自治体ごとに異なった決め方をするので、例えば同じロンドン地区の場合でも、ロンドンの 32 の区(バラ)毎に、異なった給料水準となることがある。例えば、同じ人事関係の仕事で一つの区が 2 万ポンドから 3 万ポンド支払っているのに対して、隣接区がそれを 4,000 ポンド上回る給与を支給することがあり得る。過去 20 年間でみると、超過勤務手当等の支給に大きな

<sup>13</sup> 実際、本論文で分析したウルヴァーハンプトン市とタンドリッジ市の給料表の構造は、全く異なっている。なお、英国地方公務員の人事・給与の実際については、既に言及した出雲明子「II 5. イギリス」『諸外国の地方公務員の給与決定に関する調査研究会報告書』(2012 年)pp.81-102 に詳しい。

<sup>14</sup> (3) の仔細については、2015 年 11 月 9 日午前ロンドン協議会で行った Simon Pannel, Principal Adviser (Employment & Negotiations), Local Government Association、David Algie, Principal Negotiating Officer, LGA、Selena Lansley, Head of Regional Employer's Organization, London Councils に対する面接調査によっている。

<sup>15</sup> LGA には、国内 9 つの地域組織があり、職能別に給与交渉チームを持つ。ただし、一般行政職(LGS)が 120 万人と大多数を占めている。



差異がみられる。これに対して年金等については、国が全国的にコントロールしている。

約40万人の教員給与に関しては、ここ数年、各学校が自分たちの給料を決定するという傾向が強くなってきている。とはいえ、コミュニティースクールや国立の学校に関しては、学校ごとに、直接、交渉・決定しているというよりも、LGAが事前に個別調整しながら、大臣に給料表を推薦し、それが国会で決められて、各学校に提出される形になっているという。給料支給のフレームは国が決めていて、その枠の中の標準的な水準を各学校が、これまで提示してきた。これが、現在は、その枠を超えて決定できる<sup>16</sup>。

ここ5年は、改定率は高く1%程度である。休暇や給付金のあり方に関しても、この10年間はほとんど変わっていない。また、教員給与に関しても、大勢としては、公民でほとんど格差がなく、変化していない。不況で私立学校の給与水準もあまり上昇しなかったからである。もともと、私立学校の教員は、公立学校の教員に比べると、少人数クラスであったり、施設整備に恵まれていたりするが、校長を除くと給与水準には大きな差がない。ただし、それでも賃金上昇率は私立のほうが高く、公立学校による教員採用が、徐々に困難になってきているという。

一般職員に関していえば、現在、平均的には4万ポンド程度、チーフエグゼクティブで10万ポンド程度の給料水準である。また、一般に業務評価の他に、個人の成果評価の結果を給与支給に反映していない。1980年代には成果評価に従ってボーナス給付金が支給されることがあった。しかし、女性よりも男性に支給されることが多かったなどの弊害があり、上昇余地が少なくなった現在は、廃止されており、管理職クラスに一部残っているのみである。

消防職員約5万人のうち、フルタイム職員が約3分の2、緊急時にのみ招集されるパートタイム職員が、約3分の1である。また、消防職員に関しては、全国一律の勤務条件が設定されている。南西のコーンウォール地区と、北のマンチェスター地区、そして独自色を強めるスコットランド地区も、消防職員の給料体系は、全く同じである。近年の傾向では、防火設備が充実してきたこともあり、火災が半減し、救急業務に従事することが増えてきている。

さて、LLG(London Local Government)は、32の区(バラ)から成り立っており、計約9万人の職員を抱え、給与総額は約25億ポンドとなっている(2015年3月31日時点)。全国の地方公務員の平均給与が25,000ポンドであったのに対して、ロンドンにおいては32,000ポンド

---

<sup>16</sup> 教員給与は、自治体のカウンスiltタックス等から20%、残りが地方交付金から支払われていた。また、学校への資金は、教育省から各学校へ直接配分されるのが原則だった。勤務条件等、自治体は関与できたが、その余地は限定的で、以前から国がコントロールしていた。

と高い水準にある(政府統計局によれば35,000ポンド)。ただし、全国と同様に高齢化が進み、平均年齢は46才となっている。女性職員比率は約60%と一般的には高いが、高給の管理職等に関しては5%程度しか在籍していないと言われる。実際、区長に相当する女性のチーフエグゼクティブは、33名中6名となっている。

区間ではなるべく職員の取り合いにならないように、職種によって給与の上限を決めたりしているが、現在、人材不足であるソーシャルワーカー等に関しては、取り合いになる場合がある。現在、ロンドンの区間給与格差は、同じ仕事で約10%程度となっている。また、2000年のロンドン協約(London Agreement)によって、アウターロンドンとインナーロンドンで、勤務条件が峻別されている。さらに、成果評価の導入は進んでいるが、給与支給には反映されていない。

ところで、2014年7月に全国規模の24時間ストライキが行われた。2010年の公務員賃金凍結、2012年以後賃金の年間上昇率を1%に制限されている教師・消防士・自治体職員など数十万人が参加した。

一般にインフレ率は重要な指標であり、労働組合はインフレ率の上昇にあわせた給料の改定を求めるのが原則である。同時に地域における同規模の民間労働者の給与水準を考慮する。しかし、良くて1%そこそこで推移する最近の改定率は、財政状況を考慮したものであり、物価上昇率や民間労働賃金動向を十分に反映したものではない。英国の地方公務員の給与決定には、日本と異なって国との均衡原則はない。それにもかかわらず、2011年以後、国の公務員給料凍結の方針を受けて、NJCの給与改定率は凍結、オプトアウト団体も改定率を低水準にするなど、政府方針を考慮した抑制改定が続いていたのである。

果たして、こうした給与決定は如何にして行われたのか。次に、NJC団体とオプトアウト団体をそれぞれ一つ取り上げて、より具体的に検討する。

#### (4) ウルヴァーハンプトン市<sup>17</sup>

ウルヴァーハンプトン市は、初代市長が1858年に就任した伝統ある自治体である。現市長は157代目で、自治体として長い歴史を持つ。2000年に合併して、現在の市域となった。バーミンガム市を中心とする広域圏の一角にあり、鉄鋼業や自動車産業とともに発展してきた。経済不況のなかで一時は厳しい状況にあったが、現在は、積極的に再開発

---

<sup>17</sup> 仔細については、2015年11月11日午後にウルヴァーハンプトン市役所で、Denise Pearce, Head of Human Resources, City of Wolverhampton Council と Sarah Bidwell, Organizational Development Policy Manager, City of Wolverhampton Council に行った面接調査に基づいている。

を進めている。増加している人口は約25万人、職員数約1万人、うち教育関連の教職員は約5,000人となっている。

Spending Review 2010に対処するために、4～5年の財政再建計画をたてている。カウンスルタックス等の自主財源の確保に努める一方で、民営化や民間委託によるサービス提供を進め<sup>18</sup>、職員を削減している。すなわち、教員を含めて12,000人程度の職員が働いていたが、この4,5年で、常勤換算で2,000名程度、20%程度に及ぶ大幅な職員削減を余儀なくされた。この2年間だけで、約1,000名の削減である。また、退職金割増による早期退職制度を行っている。

この一方で、ITの導入は、残る職員の働き方にも相当の影響を与えている。将来を担う新卒の学生を、容易に自治体はリクルートできず、職員の高齢化が進んでいる。ちなみに、職員の約70%は女性、職員の45%程度がパートタイム職員である。

全国規模でストライキが行われた二年前の2014年には、ウルヴァーハンプトン市でも、ストライキが行われた。2009-2012年間の給与水準の上昇は、インフレがあったにもかかわらず、1%以下の極めて限定なもので、投票で承認され、ストライキ決行となった。

この結果も影響してか、2014年からの二か年間は、1%程度の上昇を記録している。国が給与水準の大半を決め、最高1%程度を、自治体の裁量次第で予算内でやりくりするというのが、精一杯の現況である。給与交渉は、ウエストミッドランド地区の単位でLGAの代表と、UNISON,GMB,UNITEという組合代表が行い、土台となる給料水準表や年休、調整額を決定する。

図4,5は、現在、使われている給料表である。日本に比べると、級ごとに重なる部分がなく、厳しい職階の現実を示している。しかし、その一方で、上昇率は高く、昇給の仕方によっては、一定の給与水準の向上を確保しやすいことがわかる。

業務評価は、NJC方式による13項目の観点から行われている。この際、男性に有利なことが体力的要素と、女性に有利に作用することがある情緒的要素が、相殺されるような形で、男女の性別に関係なく平等に適用されている。多くの団体はこれを用いており、職員一般に関してはこの方式が使いやすいという<sup>19</sup>。

---

<sup>18</sup> 民営化は、既にサッチャー政権のときから進んでいる。日本では公営企業で行われている上下水道事業の他、鉄道・バスなどの公共交通等も、英国内では相当程度、民営化されている。これを前提に、さらに管理職から主事まですべての階層で職員数を絞り込むことが求められた。近隣自治体のなかには、解雇しないことを宣言している団体もあるが、実際は、困難ではないかと、ウルヴァーハンプトン市は推測している。

<sup>19</sup> これに対してヘイ社作成のものは、小さい団体で用いられることが多く、また、管理職評価に関して使いやすいというのが、ウルヴァーハンプトン市の人事担当者の認識であった。

＜図４＞ウルヴァーハンプトン市給料表

ウルヴァーハンプトン市給料表(2015年)

単位:ポンド

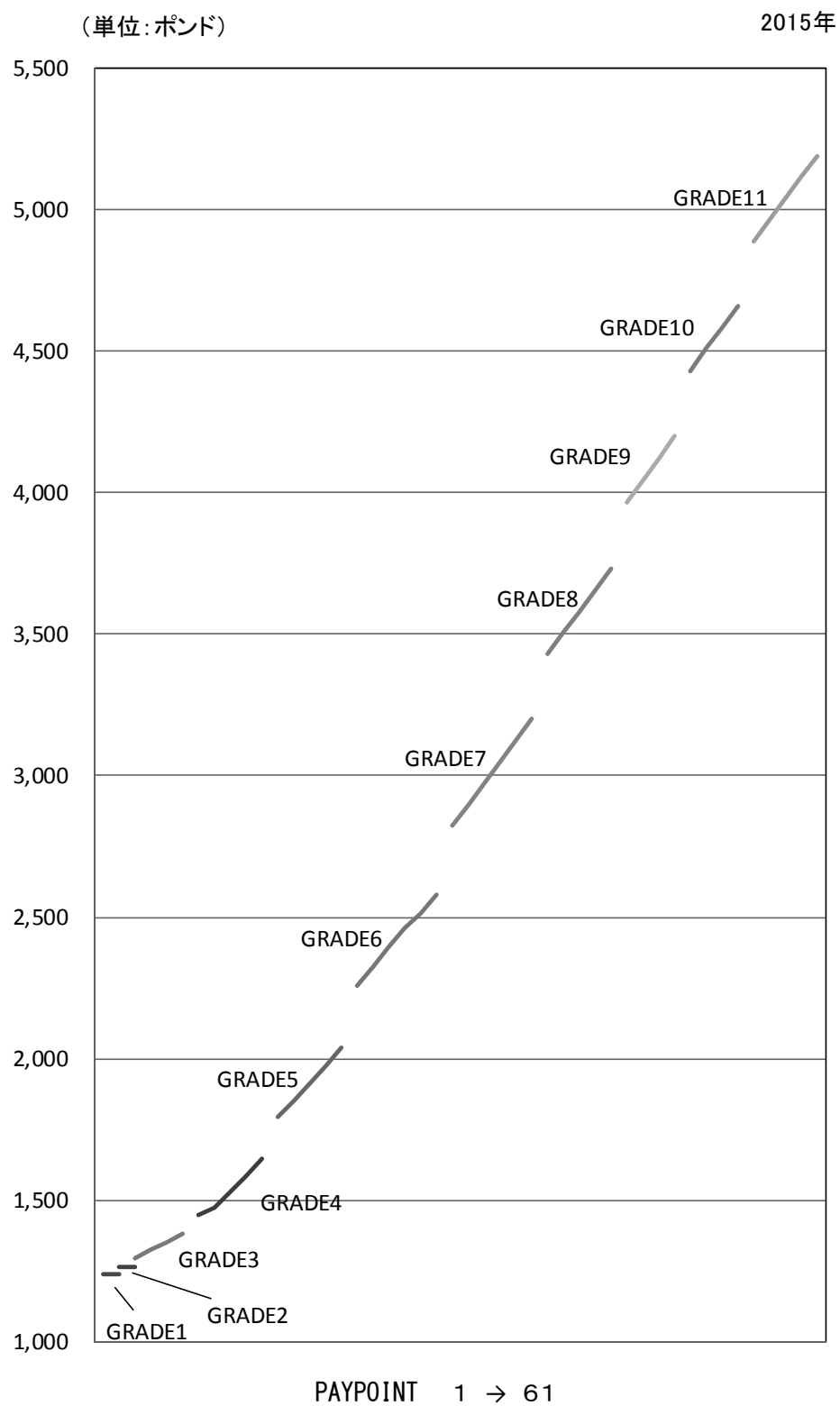
| PAYPOINT | GRADE1   | GRADE2   | GRADE3   | GRADE4   | GRADE5   | GRADE6   | GRADE7   | GRADE8   | GRADE9   | GRADE10  | GRADE11  |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1        | 1,237.83 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 2        |          | 1,267.25 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 3        |          |          | 1,293.58 |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 4        |          |          | 1,328.42 |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 5        |          |          | 1,352.58 |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 6        |          |          | 1,381.00 |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 8        |          |          |          | 1,447.67 |          |          |          |          |          |          |          |
| 9        |          |          |          | 1,476.17 |          |          |          |          |          |          |          |
| 10       |          |          |          | 1,531.33 |          |          |          |          |          |          |          |
| 11       |          |          |          | 1,587.33 |          |          |          |          |          |          |          |
| 12       |          |          |          | 1,645.17 |          |          |          |          |          |          |          |
| 15       |          |          |          |          | 1,794.17 |          |          |          |          |          |          |
| 16       |          |          |          |          | 1,851.00 |          |          |          |          |          |          |
| 17       |          |          |          |          | 1,911.42 |          |          |          |          |          |          |
| 18       |          |          |          |          | 1,974.83 |          |          |          |          |          |          |
| 19       |          |          |          |          | 2,039.33 |          |          |          |          |          |          |
| 22       |          |          |          |          |          | 2,260.25 |          |          |          |          |          |
| 23       |          |          |          |          |          | 2,327.00 |          |          |          |          |          |
| 24       |          |          |          |          |          | 2,395.50 |          |          |          |          |          |
| 25       |          |          |          |          |          | 2,463.17 |          |          |          |          |          |
| 26       |          |          |          |          |          | 2,514.83 |          |          |          |          |          |
| 27       |          |          |          |          |          | 2,581.50 |          |          |          |          |          |
| 30       |          |          |          |          |          |          | 2,821.42 |          |          |          |          |
| 31       |          |          |          |          |          |          | 2,895.50 |          |          |          |          |
| 32       |          |          |          |          |          |          | 2,971.83 |          |          |          |          |
| 33       |          |          |          |          |          |          | 3,047.58 |          |          |          |          |
| 34       |          |          |          |          |          |          | 3,123.58 |          |          |          |          |
| 35       |          |          |          |          |          |          | 3,200.42 |          |          |          |          |
| 38       |          |          |          |          |          |          |          | 3,428.33 |          |          |          |
| 39       |          |          |          |          |          |          |          | 3,504.42 |          |          |          |
| 40       |          |          |          |          |          |          |          | 3,579.75 |          |          |          |
| 41       |          |          |          |          |          |          |          | 3,656.17 |          |          |          |
| 42       |          |          |          |          |          |          |          | 3,732.83 |          |          |          |
| 45       |          |          |          |          |          |          |          |          | 3,966.17 |          |          |
| 46       |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,042.58 |          |          |
| 47       |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,120.00 |          |          |
| 48       |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,197.92 |          |          |
| 51       |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,430.42 |          |
| 52       |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,508.17 |          |
| 53       |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,583.83 |          |
| 54       |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,659.08 |          |
| 57       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,886.17 |
| 58       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,962.08 |
| 59       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 5,038.00 |
| 60       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 5,114.00 |
| 61       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 5,189.92 |

(出典)ウルヴァーハンプトン市提供資料に基づいて筆者作成。

＜図5＞ウルヴァーハンプトン市給料カーブ

(※図4をグラフ化したもの)

ウルヴァーハンプトン市 給料カーブ



(出典)ウルヴァーハンプトン市提供資料に基づいて筆者作成。

業務評価の手順としては、最初に13項目に基づいて評価し、次に8つの業務群に類型化し、最後にどのレベルの仕事であるか格付けして、122のロールプロファイルを完成させる（資料3）。とりわけ、低額所得者を最も考慮し、平等な給与体系を作成することに留意しているとのことであった。

ウエストミッドランド地区において一番難しかったのは、雇用難のソーシャルワーカーの評価である。また、年金基金の運用など、民間部門では高報酬を得ている専門職人材を獲得するために、期間限定で臨時に給与の上乗せ等を可能にしている(Market Forces Supplement)。

こうした体制の下、自治体と組合の間において、2013年4月から新しい規約条件・新等級等が実施されている。これが、1年間の基本的な給料となる。この他、超過勤務手当、年金等がある。なお、成果評価や表彰は行うが、給与には反映させていない。

また、毎年の普通(自動)昇給を行っていない<sup>20</sup>。結果として昇給している職員は、毎年、全職員の1/3程度ではないかというのが、人事担当職員の感触である。なかには、10年間連続昇給している者もいるが、それはあくまでも業務評価の結果であり、現在は、在籍年数が長いことを理由に昇給させることはしていないとしている。

さらに、業務内容が低下してきている者に対しては、グレードを落としていくことも必要である。業務内容が改善できていない場合には、先に述べたプロセスを二回繰り返して検証を行い、分限処分することになっている。しかし、分限処分までいく案件は極めて限定的だという。

なお、2015年10月に、オズボーン財務大臣は、2016年から最低時間給を7.20ポンドから、2020年までに9ポンドに引き上げると、挑戦的な発表をした。これに対して、現時点でウルヴァーハンプトン市は、それを上回る水準にあり、国の発表に単純に合わせる予定はない。9ポンドよりさらに引き上げていくのは困難な課題ではあるが、今後の物価水準を考慮しつつ、バランスよく対応していく必要があるとしている。

## (5) タンドリッジ市<sup>21</sup>

タンドリッジ市は、1999年よりオプトアウト団体となっており、給料表(図6)は人事課長自ら原案を作成している。平等をベースに等級を作成しつつ、等級が低いほどスケール格差を縮小し、等級が高くなればなるほど、スケールに基づく収入格差を拡大している。現在、全国の最

<sup>20</sup> イングランドの他の自治体のなかには活用している団体もあり、次に言及するオプトアウト団体であるタンドリッジ市がそれに該当する。

<sup>21</sup> 仔細については、2015年11月12日午前にタンドリッジ市役所にて、Seanne Giddy, Head of Personnel and Training, Tandridge District Council に行った面接調査に基づいている。

低賃金(National Minimum Wage)が6.50ポンド、生活賃金(Living Wage)が7.85ポンド、そしてこれにロンドンの生活賃金の水準を考慮して、8.30ポンドに決定している<sup>22</sup>。

図6,7にみられるとおり、給料表の構造は、通し号俸のように直線的であり、昇給率も高い。級ごとに重複はないものの、連続性は高く、運用次第では、毎年、相当の昇給を期待できる。実際、1987年からの改定率をつぎ足した図8によれば、1987年から二倍を超える上昇となっている。近年こそ、上昇率には抑制がかかっているものの、国に勝るとも劣らない改定率を維持しているものと推測される。つまり、より有利な給料表の採用と妥結が、オプトアウトによる安定的な給与決定を可能にしているのであり、オプトアウト団体であることが、単純に抑制的な給与水準を意味するものではないことに、改めて留意する必要がある。

勤続年数を根拠にグレードを引き上げることが、かつてはあったが、現在はないという。ただし、同じ仕事が長い場合には、他の自治体におけるグレード付けには留意する。同じような仕事をしている民間会社というよりは、他の自治体の仕事内容と比べながら知識、スキル、経験を基準に、どのグレードにいるか、再検証するのである。しかし、その結果に基づいて、最終的に昇級するためには、あくまでも自己申告する手続きが欠かせない。また、枠外昇給は行わない。

異動を検討するときには、仕事内容、人事関係、学歴、経験、資格など、管理職が記載したものを検討し、どのレベルやグレードに行くべきか、決定する。

空きポストを埋めるためには、内部登用、外部募集やその両方などいろいろなケースが考えられるが、現在の人事課3名はいずれも内部登用である。さらに、ウルヴァーハンプトン市と同様に、給与組織構造の見直し時などを除くと、ダウングレードはまれである。

なお、国の基準に従って、5万ポンド以上の収入のもの、チーフエグゼクティブなどの給料水準等は公開しているが、階層別の職員数等は開示していない。もともと地方公務員の給与水準が低かったためか、定員モデルに基づく職員数や平均給与水準等に係る国からの指導や技術的助言はない。ただし一部幹部を対象に、10万ポンドを超えないようにといった上限金額の指導は、国から行われている。

---

<sup>22</sup> 法定最低賃金や生活賃金について、日本語で紹介しているものとしては、自治体国際化協会ロンドン事務所「マンスリートピック」(2014年5月/[http://www.jlhc.org.uk/jp/wp-content/uploads/2014/07/uk\\_may\\_2014\\_2014\\_01.pdf](http://www.jlhc.org.uk/jp/wp-content/uploads/2014/07/uk_may_2014_2014_01.pdf))。「生活賃金」とは、衣食住を賄い、「人並み」の生活水準を維持できる賃金を意味する。4~5年間の職員生活費を実測したものとされている。労働党政権下の1999年に、初めて法定最低賃金が導入されたが、法定最低賃金では生活が困難である場合が多かった。こうした事態を受けて提唱されたのが生活賃金で、GLA等がいち早く導入した。

< 図 6 > タンドリッジ市 給料表

タンドリッジ市給料表(2015年－16年)

単位:ポンド

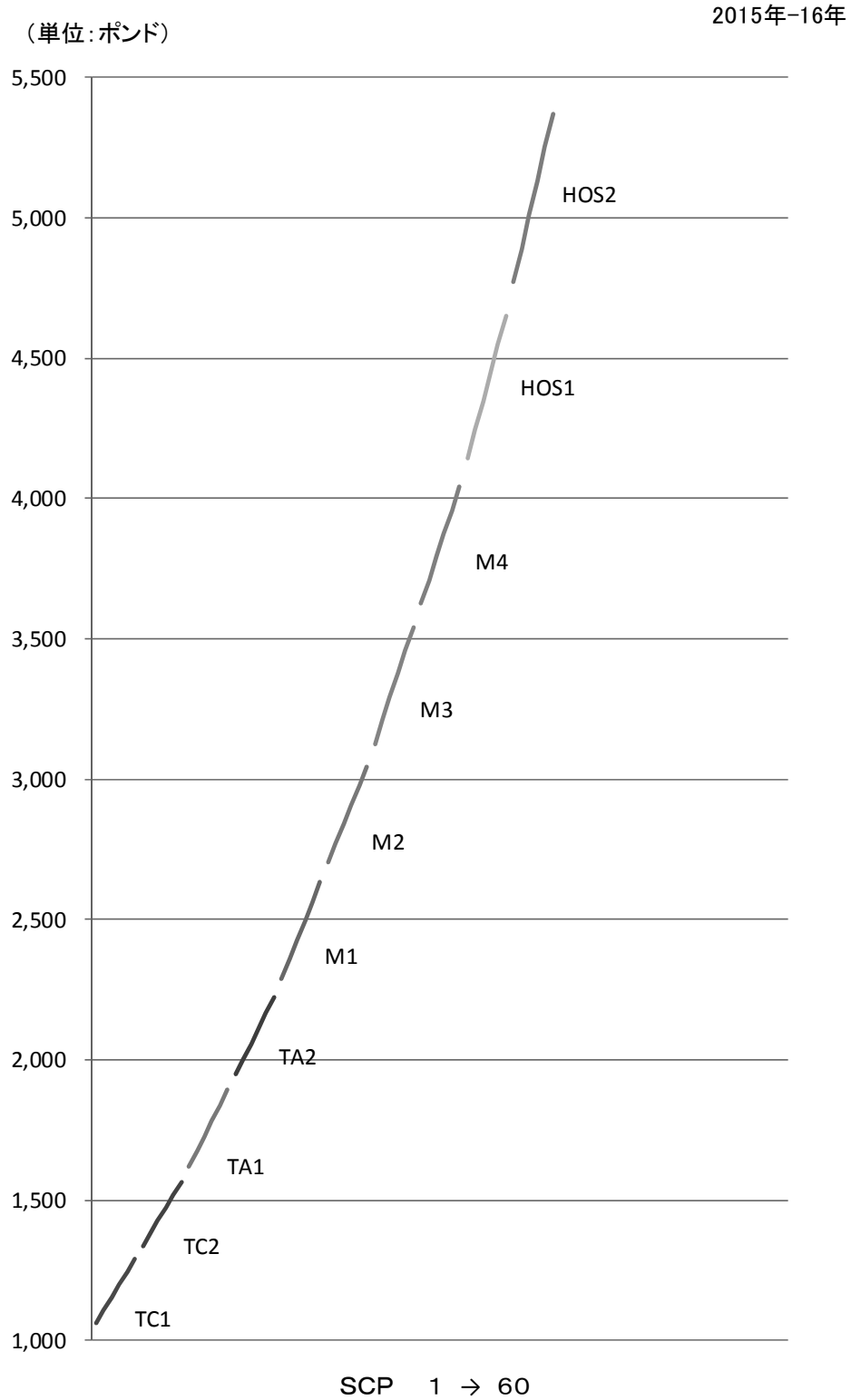
| SCP | GRADE    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|     | TC1      | TC2      | TA1      | TA2      | M1       | M2       | M3       | M4       | HOS1     | HOS2     |
| 1   | 1,060.58 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 2   | 1,106.33 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 3   | 1,152.08 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 4   | 1,197.75 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 5   | 1,243.50 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 6   | 1,289.25 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 7   |          | 1,335.00 |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 8   |          | 1,380.67 |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 9   |          | 1,426.42 |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 10  |          | 1,472.17 |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 11  |          | 1,517.83 |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 12  |          | 1,563.58 |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 13  |          |          | 1,618.50 |          |          |          |          |          |          |          |
| 14  |          |          | 1,673.33 |          |          |          |          |          |          |          |
| 15  |          |          | 1,728.25 |          |          |          |          |          |          |          |
| 16  |          |          | 1,783.08 |          |          |          |          |          |          |          |
| 17  |          |          | 1,838.00 |          |          |          |          |          |          |          |
| 18  |          |          | 1,892.83 |          |          |          |          |          |          |          |
| 19  |          |          |          | 1,947.75 |          |          |          |          |          |          |
| 20  |          |          |          | 2,002.58 |          |          |          |          |          |          |
| 21  |          |          |          | 2,057.50 |          |          |          |          |          |          |
| 22  |          |          |          | 2,112.33 |          |          |          |          |          |          |
| 23  |          |          |          | 2,167.25 |          |          |          |          |          |          |
| 24  |          |          |          | 2,222.08 |          |          |          |          |          |          |
| 25  |          |          |          |          | 2,290.67 |          |          |          |          |          |
| 26  |          |          |          |          | 2,359.25 |          |          |          |          |          |
| 27  |          |          |          |          | 2,427.83 |          |          |          |          |          |
| 28  |          |          |          |          | 2,496.42 |          |          |          |          |          |
| 29  |          |          |          |          | 2,565.08 |          |          |          |          |          |
| 30  |          |          |          |          | 2,633.67 |          |          |          |          |          |
| 31  |          |          |          |          |          | 2,702.25 |          |          |          |          |
| 32  |          |          |          |          |          | 2,770.83 |          |          |          |          |
| 33  |          |          |          |          |          | 2,839.42 |          |          |          |          |
| 34  |          |          |          |          |          | 2,908.00 |          |          |          |          |
| 35  |          |          |          |          |          | 2,976.58 |          |          |          |          |
| 36  |          |          |          |          |          | 3,045.17 |          |          |          |          |
| 37  |          |          |          |          |          |          | 3,127.50 |          |          |          |
| 38  |          |          |          |          |          |          | 3,209.75 |          |          |          |
| 39  |          |          |          |          |          |          | 3,292.83 |          |          |          |
| 40  |          |          |          |          |          |          | 3,376.00 |          |          |          |
| 41  |          |          |          |          |          |          | 3,459.08 |          |          |          |
| 42  |          |          |          |          |          |          | 3,542.25 |          |          |          |
| 43  |          |          |          |          |          |          |          | 3,625.42 |          |          |
| 44  |          |          |          |          |          |          |          | 3,708.50 |          |          |
| 45  |          |          |          |          |          |          |          | 3,791.67 |          |          |
| 46  |          |          |          |          |          |          |          | 3,874.75 |          |          |
| 47  |          |          |          |          |          |          |          | 3,957.92 |          |          |
| 48  |          |          |          |          |          |          |          | 4,041.08 |          |          |
| 49  |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,142.67 |          |
| 50  |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,244.25 |          |
| 51  |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,345.83 |          |
| 52  |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,447.50 |          |
| 53  |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,549.08 |          |
| 54  |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,650.67 |          |
| 55  |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,770.75 |
| 56  |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 4,890.83 |
| 57  |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 5,010.92 |
| 58  |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 5,131.00 |
| 59  |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 5,251.08 |
| 60  |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 5,371.17 |

(出典) タンドリッジ市提供資料による年額を12で除し月額として筆者作成。



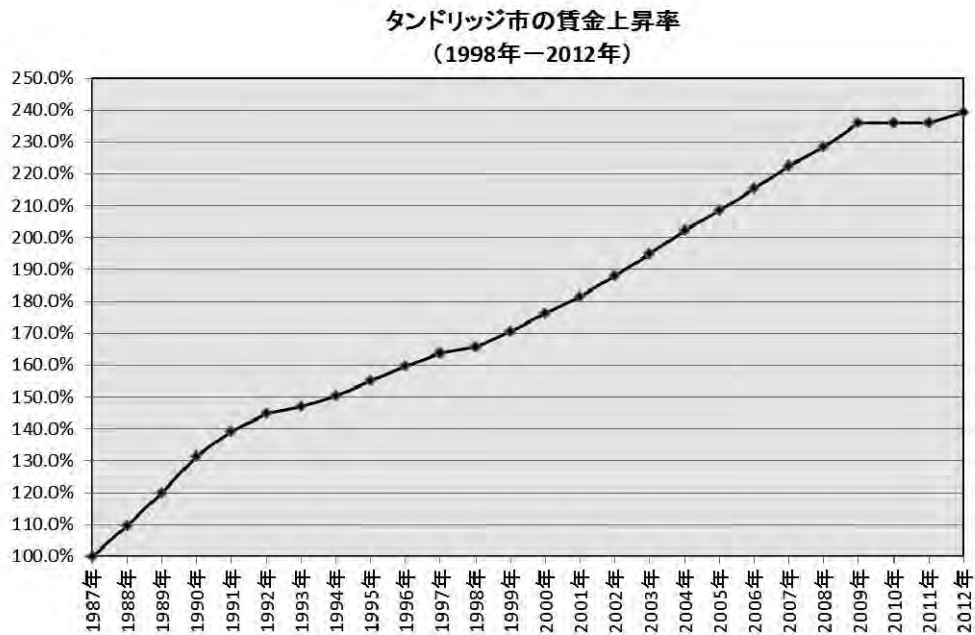
＜図 7＞ タンドリッジ市給料カーブ

(※図 6 をグラフ化したもの)



(出典) タンドリッジ市提供資料に基づいて著者作成。

＜図 8＞ タンドリッジ市賃金上昇率



(出典) タンドリッジ市提供資料に基づいて 1987 年を 100 として筆者作成。

また、ロンドンの外側に位置づけられているために、ロンドンに近接していても、ロンドンに設置されている手当は認められていない。クリーンペイシステムのため、時間外勤務手当や車代など、手当は少ない。

2009-2012年間は昇給ゼロが二、三年間あった。今は大体1%か、最大でも2%ぐらいで、低い昇給が続いている。このため、交渉で時間を浪費しながらイヤな思いをするのはやめて、1%ならば1%として、あらかじめ予算の範囲内で引き上げ率を提示するようにしているという。給与決定に際しては、サリー市といった近隣自治体の給与水準を、必ずチェックする。ロンドン重視しないが、NJCの平均的な改定率は意識している。結果的に給料の引き上げ率は、NJC団体より高い傾向にある。

五年間は普通昇給(自動昇給)を行う。従って、成績がよければ、自動昇給分とあわせて加算され、年度当初の4月からその恩恵に浴する。逆に、これまでの経験ベースでいえば、300人に1人ぐらいは、業績が芳しくなく、降格されている。五年間以上、同一職務に従事している者などとあわせると、毎年、全職員の1/3程度は昇給していないという。なお、過去には、特昇制度もあったが、今は、不公平を生みやすいとの理由で廃止されている。成果評価によって表彰したり、副賞を与えたりはすることがあるが、その結果を給与支給には反映していない。

## (6) スコットランドにおける包括的な権限移譲と独立の動き

ところで、これまで、包括的な権限移譲が、より徹底して行われてきたのが、スコットランドである<sup>23</sup>。スコットランドは、北海道とほぼ同じ面積と人口を抱える。英国全体の面積の約1/3、人口の8%、GDPの10%弱を占めている。スコットランドは古くは王国として独立していたが、1707年以後は、イングランド王国と合同して今日に至っている。

近年の独立の動きは、1970年代にスコットランド国民党(SNP)が登場して以来である。北海油田開発の進展とサッチャー政権以来の新自由主義的な政策見直し、労働党の金城湯池で社会民主主義的政策色が強かったスコットランドにおいて独立のバックボーンを形成した。

特に、ブレア労働党政権時代の1997年に、住民投票の結果、スコットランドに議会が設けられた(1999年)。同時に、警察・消防、教育、保健衛生、交通・運輸、投資・貿易促進、農林水産業、観光、スポーツなどもスコットランドへの移譲が決まった。あわせて、所得税率に係る変更権も、上下3%以内という条件つきで認められた<sup>24</sup>。

国政においては、ブレア首相以後、三代労働党政権が続いた。この間、いずれもそれまでの改革路線を継承したために、この「右傾化」した英国労働党を批判する形で、スコットランド独立の動きが強まった。スコットランド議会においては、2007年にSNPが単独少数政権を組織し、2011年には単独過半数を獲得し、大学授業料の無償化、医療処方箋の無償化など、左派的政策を推進した。

こうしたなかで、現在のキャメロン保守党・自由民主党時代の2014年9月18日に、スコットランド独立の是非を問う住民投票が行われた。投票率は84.6%と極めて高かったが、独立賛成45%、独立反対55%となり、一旦は独立に向けた動きに歯止めがかかった。

ただし、この際、独立反対派で多数を形成するために、与党は連邦制に近い大胆な権限移譲の実現を誓約した<sup>25</sup>。10月10日の権限移譲案によれば、スコットランド議会を永続させるほか、新たに移譲される権限としては、100%の財政上の権限、社会保障、雇用、不平等是正、競争、放送、エネルギー、移民等に関する権限がある。これに対して憲法関連(君主制・議会等の規定)、金融政策(通貨やイングランド銀行)、国籍・旅券、国防・諜報・治安、外交政策の大半等が、引き続き国に残る権限となる。

---

<sup>23</sup> スコットランド情勢に関しては、北岡元エディンバラ日本国総領事館総領事のブリーフィングによるところが大きい。現地調査にご協力いただいた北岡総領事に深く感謝したい。

<sup>24</sup> 2016年からは上下10%に拡大することになっている。

<sup>25</sup> キャメロン首相は、スコットランドのみならず、イングランド、ウェールズ、北アイルランドへの権限移譲が、同時に同じペースで行われなければならないとしている。

これを踏まえて2015年1月22日に、スコットランド権限移譲法案が提出された。社会保障給付の上乗せと所得税に関する全権限がスコットランドに帰属するものとされたが、徴税に関しては10%から40%へとすることが明記されるのにとどまった。そして、この法案が下院通過したが(11月9日)、SNP修正案(100%の財政上の権限移譲)は採用されず、今日に至るまで火種の一つとなっている。なお、ウェスト・ロジアン問題については、イングランド選出の議員のみがイングランド関連法案に投票するということで解決している<sup>26</sup>(10月22日)。

住民投票敗北後も2014年9月から2015年3月までの間、SNP党員数は四倍以上に増加している。2015年5月7日に行われた総選挙においても、SNPはそれまでの6議席から56議席に飛躍した<sup>27</sup>。

これを受けてSNPは、緊縮財政政策の終了、高額所得者への50%課税、核兵器更新反対・最終的破棄など、左派的政策をさらに推進しようとしている。この際、イングランドは、EU離脱を唱え、英政府の「EU残留の可否を問う国民投票」に拒否権を求めていることが事態を複雑にしている。「スコットランドのEU残留、英国のEU離脱」の可能性があり、EU離脱・核兵器更新・権限移譲等がきっかけとなって、スコットランドが独立を勝ち取る可能性も、残存しているのである。

逆に、財政支出を拡大する左派的政策を支えるために所得税・住民税・固定資産税等を引き上げれば、英国経済のイングランドシフトや、スコットランドからの若年人口流出、高額納税者越境等が生じてしまう危険もある。

## (7) スコットランド自治体協議会と人事給与運営の実際<sup>28</sup>

さて、2016年に20周年を迎えるスコットランドには、32の自治体がある。1996年にそれまでの自治体を再編統合して、ユニタリー・カウンシルという同じ権限を持つ32の単一政府が創設された。スコットラン

---

<sup>26</sup> ウェスト・ロジアン問題とは、次の不公平に係る課題である。すなわち、スコットランド選挙区選出の英下院議員は、イングランド関連法案に国会で投票権を持つが、独自議会をもつスコットランドには包括的な権限移譲が行われた結果、イングランドの選挙区選出の下院議員は、スコットランド関連法案に投票を行使できない、という不均衡に係る課題である。もともとは、スコットランドのウェスト・ロジアン地区選出の労働党下院議員が、同旨の内容を指摘したことから、「ウェスト・ロジアン問題」と言われる。イングランドには議会が設置されないことから、連邦制は実現していない。

<sup>27</sup> この他、労働党 1(40)、自民党 1(11)、保守党 1(1)である。()内は、前回議席数である。

<sup>28</sup> (7)の仔細については、2015年11月10日午後にエンジンバラのスコットランド自治体協議会にて、Tom Young, Chief Officer and Employers, Convention of Scottish Local Authorities に対して行った面接調査に基づいている。

ド州内には田園風景が多く、人口集中地区はセンターベルト地域に限定されている。また、再編されたとはいえ、州都のエジンバラと70万人のグラスゴーという二大都市から、4万人のクラックマナンシャー市までかなり多様である。さらに、ここ7年間で選挙制度が変わるなど、政治構造も大きく変わってきている。現在は、比例代表制が採用され、労働党に代わってSNPが、第一党となっている。

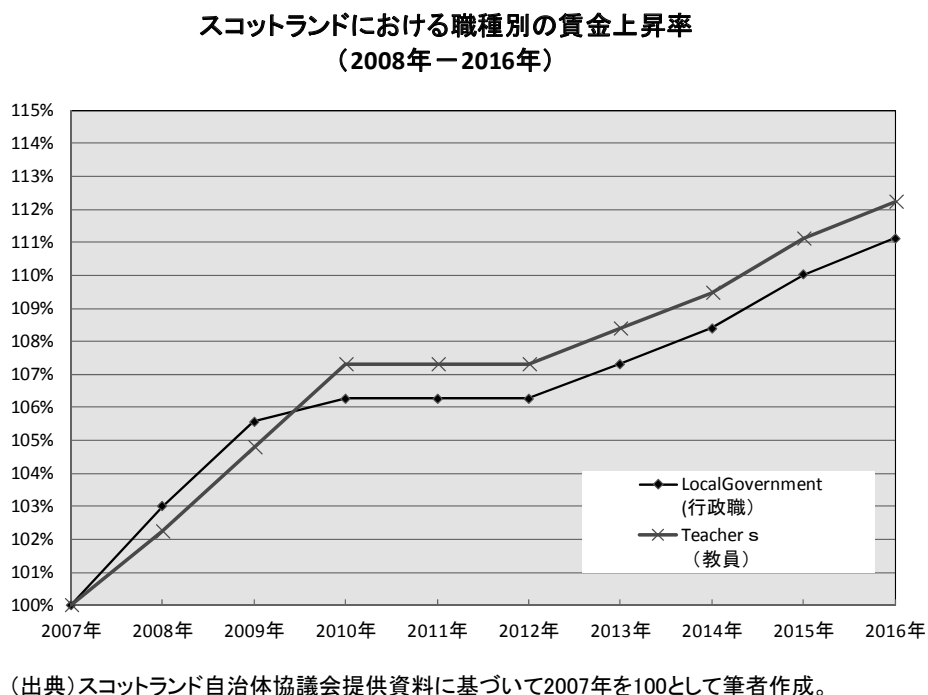
スコットランドにおいては、ローカル・カウンスル・タックスが総収入の16%を占めている。また、総合補助金として108億ポンド受け取り、約70億ポンドを自治体の職員人件費に費やしている。自治体に関しては、四つの交渉団体が存在し、CoSLAはその一つである。スコットランドという共通の土壌で、32の自治体すべてが同じ給与体系・妥結額となっている。また、給与原資の大幅削減があったにもかかわらず、組合との良好な関係を維持して、過去6～7年間の抑制基調の賃金推移期にも、ストライキなしで協力できている。

2000年に導入されたシステムによって、自治体職員は教員とそれ以外の二つに分けて評価される。教員は、直接、国と交渉でき、それ以外の職員はCoSLAを通じて国と交渉する。教育は最大の政治争点の一つとなることが多い。ただし、送金は、中央政府からスコットランド政府に行われ、スコットランド政府から中央政府の基準に即して32の自治体に支払われる。教員は、新卒時の22,194ポンドから35,409ポンドまで昇給できる。

教員以外については、30の項目に従って評価する。また、スコットランドにおいても、個人の成果評価は給与に反映されない。高齢者介護に携わる職員の報酬が低いという指摘も、イングランドと共通である。給与交渉は、CoSLAが準備する同意書(Collective Agreement)に基づいて行われる。また、32の地方自治体のリーダーが月に1回、エジンバラで会合を持つ。

図9は、スコットランドにおける賃金上昇率を職種別に示している。2007年を100とし、2008-2016年の推移を示している。これによれば、自治体の一般職員の給与は、2008年3%、2009年2.5%と高い伸び率を示していたが、その後、国際金融危機等の影響で国の要請を受けて、2011年から据え置きが二年続いた。その後は、さすがに若干の上昇となり、2010年度から5年間での給与水準の上昇は、2.6%に留まっている。組合は雇用確保を優先し、最低賃金が約12,000ポンド、平均約23,000ポンドで水準抑制に協力したものと考えられる。女性職員の給与が低いなど、組合側には不満があったにもかかわらずである。

< 図9 > スコットランド 職種別の賃金上昇率



ところで、CoSLAによれば、二年続いた凍結の厚い壁を破った背景には、生活賃金財団(Living Wage Fundation)<sup>29</sup>による理論武装があったという。2013年度の交渉において、CoSLAが調査提案した。2013年度と2014年度は1%の引き上げとなったが、その背後には、この理論武装があった。

2016年度に関しては、「8.25ポンドの生活賃金＋1%」の1時間8.33ポンドが、最低時間給となる。一般職員は1週間37時間勤務である。これに、たとえば、追加時間外勤務2時間13ポンド、昼食代・ホテル代1時間25ポンド、週末待機手当80ポンドといったように、必要に応じて加算される。

## (8) 本論文の総括と今後の課題

最後に本論文を総括して、日本への示唆を整理すれば、次の四点となる。第一に、財政支出割合という観点からすれば、英国の自治体は公的部門において限定的な役割しか果たしてこなかった。しかし、固定資産

<sup>29</sup> 市民団体である「ロンドン・シチズンズ」(London Citizens)が2011年に設置した団体である。生活賃金を採用した英国内の企業・団体を生活賃金適用雇用者(Living Wage Employer)として認定するほか、生活賃金に関する広報活動、雇用者へのアドバイスの提供などの役割を担う。

税・住民税に相当するカウシナル・タックスをベースに、地方交付金やノンドメスティック・レイト交付金といった総合交付金を駆使して、地方自治を進めることができた。

ところが、2006年の教育関係費の分離・独立や、Spending Review 2010による補助金の大幅削減に伴って、一般財源の縮小が著しい。急激な歳入補助金の削減や度重なる制度変更は、英国の自治体に多くの混乱と不安を与えている。一般財源を安定的に確保することは、自治体の人事給与運営を考えるにあたって、もっとも重要な要素だといえる。スコットランド独立に向けた動きの背後には、包括的な権限移譲や財源保障の課題があることを忘れてはならない。

第二に、英国自治体における給与決定システムは、イングランドにおけるNJC団体やオプトアウト団体、さらにスコットランドの自治体と、その多様性を増してきている。けれども、肝心の改定率は、どの団体も抑制基調であり、現時点で大差はない。過程の多様化が進む一方で、結果は同様であり、わずかな経済的差異を巡って多様な政治が展開している状況である。

この背景には、(a)一般に財政状況が厳しく、上乗せで独自色を出せる余地が限定されていること、(b)ロンドン郊外に多いオプトアウト団体には、最小のコストで一定の上乗せを狙うものが少なくないこと、(c)経済的に厳しいスコットランドにおいては、独立騒動の最中、より配慮された財源措置が行われていることなど、複雑な要因が考えられる。こうした現行の均衡状態がどこまで持続可能か予断を許さないが、同時に、給与決定における「政治」よりも、それを支える「経済」状況と「理論」が重要になってきていることには相違ない。

第三に、政府補助金の大幅削減や歳入減少に直面した英国の自治体は、給与水準の引き下げやダウングレードを回避し、職員削減で対処している。これは、近年、給与のマイナス改定を経験してきた日本の自治体と対照的である。英国の自治体が給与水準を引き下げずにやってこられた理由としては、(d)パートタイム職員を含めて大幅な職員削減を行っていること、(e)同一賃金同一労働とはいえ、職員の半分近くがパートタイムであること、(f)普通昇給を前提としておらず、デフォルトで昇給延伸状態にあること、などが考えられる。

職階制による英国は日本と比べて、普通昇給に伴う人件費拡大圧力が低く、パートタイム職員と同一賃金同一労働のフルタイムの賃金水準も決して高くない。これに対して普通昇給を前提に任期に定めのない職員を採用する日本の自治体は、人材育成こそ図りやすいが、その人件費拡大圧力も増大しがちであることに、改めて留意する必要がある。非常勤職員の待遇改善や、常勤職員の計画的な長期採用、退職年次の引き上げなど、高性能ながらコスト高にもなりがちな日本の官僚制の効果的な活用方法を改めて検討しなければならない。

そして最後の第四に、人事評価の活用である。職階制に基づく英国の自治体においては、適正な職務評価(job evaluation)が人事給与運営の要となっている。人事評価制度(Performance Evaluation)も導入されていることが多いが、その結果を給与支給等に反映させているケースは今回の調査ではなかった。また、かつてあった普通昇給(自動昇給)は縮小・廃止されていることが多かった。さらに、イングランドのNJC団体やスコットランドの自治体においても、勤勉手当をはじめとする各種手当の支給は、補完的なものとどまっていた。

これに対して日本においては、公式に職階制度を廃止し、すべての職員に対して人事評価を行い、その結果を勤勉手当の支給や昇給に反映させることを義務づけた。査定昇給を前提に任期に定めのない雇用を行う日本においては、職務評価を含む形で人事評価を行う体制が確立したといえる。人事評価に関していえば、英国と日本においてその制度的な違いが明確化したのである。

日本においても、人事評価に係る職務達成度は概して高い。従事職務・役職によって方向性が定まる最初の目標設定が、最終的な成績に大きな影響を与える場合が多い。この点に関しては、職務評価を重視する英国と同じである。

しかし、性善説にたって、任期に定めのない任用を前提に、長期的・計画的に人材育成を図っていくとすれば、職務についての瞬間に報酬が定まる英国の制度よりも、どの仕事においても様々な難易度の目標を立てることができ、また、その評価も最後まで定まらない日本の制度のほうが、インセンティブをもって人材育成を図りやすい。

これに対して、もし、日本の人事評価制度において、適正な評価が空洞化し、自動昇給や勤勉手当の一律支給を容認する事態が常態化してしまうと、英国に比べてコスト高でモラルの低い職場が出現してしまう最悪の事態となる。職務評価が徹底していない日本においては、目標管理を通じて職務評価を行い、同時に、その結果を異動や昇給に反映させることが必要不可欠なのである。

少子高齢化が極まる日本は、英国よりも厳しい財政運営・人事運営を求められる可能性が高い。日本の現行制度に適した能力と実績に基づく人事給与運営を確立することが、強く求められているのである。



## 2 オーストラリア

執筆担当：西村 美香 委員（成蹊大学法学部政治学科教授）

### (1) 訪問先自治体

#### (1)－1 ニュー・サウス・ウェールズ州の自治体

2015 年 4 月時点でのニュー・サウス・ウェールズ州の自治体は、州都(Principal City: Sydney) 1 団体、大都市(Major City: Newcastle, Parramatta, Wollongong) 3 団体、都市圏大都市(Metropolitan Major) 2 団体、都市圏中央(Metropolitan Centre) 16 団体、都市圏(Metropolitan) 21 団体、地方市(Country Rural) 32 団体、地方(Rural) 77 団体に分類される<sup>1</sup>。訪問したシドニー市は州都、マンリー市およびアッシュフィールド市はともにシドニーに近接する都市圏中央の小規模自治体である。

なお、ニュー・サウス・ウェールズ州では 2003 年に州政府主導で自治体合併が行われ、当時 172 団体あった自治体は現在 152 団体に減少している<sup>2</sup>。最近ではシドニー州都圏にある 41 団体を統合して 15～17 の団体に再編する案が浮上しており、自治体職員組合(USU)は反対している<sup>3</sup>。

#### (1)－2 基礎的データ

今回の調査対象であるニュー・サウス・ウェールズ州、シドニー市、マンリー市、アッシュフィールド市の基礎的データは次の通りである。

<表1> ニュー・サウス・ウェールズ州・シドニー市・マンリー市・アッシュフィールド市のデータ

|                  | ニュー・サウス・ウェールズ州    | シドニー市          | マンリー市         | アッシュフィールド市    |
|------------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|
| 人口（人）            | 7,618,200         | 191,918        | 40,939        | 44,175        |
| 職員数（人）<br>（常勤換算） | 326,765           | 1,855          | 408           | 254           |
| 歳入(豪ドル)          | \$ 69,143,000,000 | \$ 599,246,000 | \$ 57,822,000 | \$ 36,461,000 |
| 税収<br>（豪ドル）      | \$26,046,000,000  | \$ 240,170,000 | \$ 33,969,000 | \$ 26,655,000 |
| 歳出(豪ドル)          | \$67,085,000,000  | \$ 485,398,000 | \$ 59,422,000 | \$ 33,854,000 |

出典) シドニー市・マンリー市・アッシュフィールド市については『[The Australian Local Government Guide February 2015 69<sup>th</sup> edition](#)』より。3市の税収は Rate Income である。NSW 州の歳入・税収（州は rate ではない）・歳出の数字は『[Budget Statement 2015-16](#)』、職員数は NSW PSC, 『[Workforce Profile Report 2015](#)』、人口は Australian Bureau of Statistics の 2015 年 6 月のデータより。

<sup>1</sup> Local Government Remuneration Tribunal “[Annual Report and Determination](#)” 13 April 2015, pp.14-15

<sup>2</sup> 自治体国際化協会『オーストラリアとニュージーランドの地方自治』（2015 年），p.14。

<sup>3</sup> 自治体職員組合(USU)での聞き取り調査より。

## **(2) 給与政策**

### **(2)－1 給与政策にかかわる法令**

ニュー・サウス・ウェールズ州で給与政策に関わる法令は数多くあるが、給与や雇用に関わりの深い法令としては以下のものがある。6)は連邦法であるがそれ以外はニュー・サウス・ウェールズ州の法令である。

- 1) 労使関係法 (Industrial Relations Act 1996)
- 2) 地方自治体法 (Local Government Act 1993)
- 3) 公共部門雇用管理法 (Public Sector Employment and Management Act 2002)
- 4) 公共部門雇用管理規則 (Public Sector Employment and Management Regulation 2009)
- 5) 政府部門雇用法 (Government Sector Employment Act 2013)
- 6) 公正労働法 (Fair Work Act 2009)

他にも人事委員会(NSW Public Service Commission: PSC)の規則やガイドライン、首相内閣府の出すガイドライン、そして数多くのアワード(次節で説明)や個別協定などが存在し、複雑なしくみになっている。

### **(2)－2 給与決定の中心となるアワード**

#### **(2)－2－1 アワード(Awards)とは**

アワードとは、独立性のある準司法機関が、労使交渉による合意事項あるいは労使紛争の調停・仲裁結果を受けて、雇用条件等の細目をまとめたものである。給与に関しては最低基準が示されており、適用対象となる団体はこれを下回る給与決定をしてはならない。

オーストラリアにおいては、アワードが紛争当事者を法的に拘束する強制仲裁制度として 20 世紀初頭から定着してきた<sup>4</sup>。アワードによって産業別に一律の基準を課す集権性・硬直性には従来から様々な批判があり、1996～2007 年の自由党・国民党の保守連合政権時代には、「Work Choice」政策によって個別協定を奨励し、雇用条件決定の分権化を図る改革が行われた。2007 年に労働党政権が誕生すると、「Fair Work Australia」政策によって再びアワード中心の給与決定となったが、2009 年の公正労働法によりアワードの数を大幅に削減し、連邦全域を対象とするモダン・アワードが作られるなど、簡素化・合理化が進められてきた。2013 年には再び自由党・国民党

---

<sup>4</sup> 1904 年に仲裁裁定(Conciliation and Arbitration Award)が制度として成立し、裁定が雇用条件の基盤になった。

の保守連合政権に戻り、アワードによる集権体制が分権化されることも予想される。一連の労働政策を経た現在では、旧来からのアワード・モダン・アワード・個別協定が職種別・地域別・職場別に存在し、公共部門における給与決定の根拠規定も複雑に入り組んでいる。

なお、Award は「裁定」と訳すことが一般的であるが、日本の裁定と異なり、紛争なく労使で合意に達した事項もアワードとして認められているため、本報告書では「アワード」と記す。

## (2)－2－2 アワードをめぐる連邦と州の関係

アワードをめぐる連邦と州の関係は一律ではない。ニュー・サウス・ウェールズ州政府や自治体は、一部例外を除き、州独自のアワードによって給与を決定しているが、連邦のアワードをそのまま利用している州もある。

そもそも連邦政府は各州の労働・雇用基準を定める権限を持っているわけではない。連邦憲法第 51 条第 35 項の労働権限条項では、「国会はこの憲法に従って、いずれかの州を超えて生ずる労働争議の予防および解決のための調停・仲裁について、平和と国のよき運営のために法律を制定する権限を有する」と定められているだけで、州を超えない労働争議に対して連邦政府が調停・仲裁する権限はない<sup>5</sup>。

それでもヴィクトリア州・首都特別地域・北部準州のように、連邦アワードがそのまま適用される州があるのは、連邦憲法の法人権限条項（Corporate Power）を根拠としている。法人権限条項では、連邦政府が商法人・金融法人・外交法人の活動をその雇用関係・労使関係を含めて規制する法を制定できるとされており、州を「法人」と見做すことで連邦アワードの適用を認めているのである<sup>6</sup>。州が法人か否かについては各州が判断を下しているが、連邦政府と州政府の与党間関係といった政治的要因が大きな影響を与えている<sup>7</sup>。

ニュー・サウス・ウェールズ州の労使関係は連邦政府と一線を画してきたが、これからの大きな流れとしては、連邦政府の州に対する影響力が強くなっていきそうだということである。連邦アワードと州アワードはそれぞれ一長一短あり、どちらが得かは一概に言えないが、経費が安くなることを期待して連邦の公正労働法の適用を受けたいと考えている自治体もある。自治体職員組合(USU)は、連邦の制度に移行すれば雇用条

---

<sup>5</sup> ジョン・ベンソン・中山和久訳「講演 オーストラリアの労働調停・仲裁一過渡期のシステム」『比較法学 26 巻 1 号』（早稲田大学比較法研究所・1992 年 12 月）,p.70。

<sup>6</sup> 同上。

<sup>7</sup> なお、ヴィクトリア州は保守連合政権時代の 1996 年に労使関係に関する権限を連邦政府（当時保守連合政権）に移譲している。豪州地方自治センターでの聞き取り調査では、労使関係委員会は中立的だが、人事委員会はそうした与党の意向に影響を受けやすいのではないかとの指摘もあった。

件が悪くなること（昇給延伸や基礎的雇用条件を 10 項目に絞られること）、自治体毎に労働協約を締結しなければならず、その間ストも認められていることから労使関係の安定性が損なわれること、連邦の制度に入っているニュー・サウス・ウェールズ州外の多くの組合とも競争が起こることなどから、望ましくないと考えている<sup>8</sup>。

### **(2)－2－3 ニュー・サウス・ウェールズ州におけるアワードと公務員との関係**

ニュー・サウス・ウェールズ州の自治体政府職員は、ニュー・サウス・ウェールズ州アワードの対象職員と非対象職員に大別される。ニュー・サウス・ウェールズ州アワードといっても、州政府一般職員向けのアワードと州内の自治体職員向けのアワードとは異なる。また、非対象職員はシドニー市独自のアワード対象職員と、連邦アワード対象職員、どのアワードの対象でもない職員の 3 つに分けられる。

州政府一般職員の多くは Crown Employees(Public Sector-Salaries 2015) Award に基づいて給与が決定されているが、このアワードは Schedule A に列挙される職種・職場別の 74 のアワードと 60 の合意・決定事項をまとめたものである。

一方、州内の自治体職員の多くは Local Government (State) Award 2014 に基づいて、各自治体で独自の給与決定を行っている。このアワードは 1992 年以来 13 年間の歴史がある。自治体職員組合(USU)はこのしくみを、「集権的と批判されるアワードを利用しながら自治体での給与政策に柔軟性を持たせる世界的にもユニークな労使関係である」と自負している。ニュー・サウス・ウェールズ州では労使紛争が非常に少なく、このシステムがうまく動いているという。

シドニー市のような大規模自治体は、Local Government(State) Award2014 とは別に独自のアワード、The City of Sydney Wages/Salary Award 2014 を持っている。ニュー・サウス・ウェールズ州内ではシドニー市以外にもサセックス市(Sussex)やウロンゴン市(Wollongong City)が独自のアワードを持っている<sup>9</sup>。

公営企業職員は、従来から州や自治体独自のアワードの適用を受けず、連邦アワードの適用を受け続けている。

ニュー・サウス・ウェールズ州地方自治体法 (Local Government Act 1993)で新設されたジェネラル・マネージャー(General Manager: GM)や上級職員 (Senior Staff)は、アワードの適用を受けず、個別に交渉し雇用契約を結んでいる。

### **(2)－2－4 アワードと自治体給与政策の関係：概略**

前述の各種アワードには、職務評価に基づいて技能に応じた給与構造を採用するこ

---

<sup>8</sup> 自治体職員組合(USU)での聞き取り調査による。

<sup>9</sup> 自治体協会(LGNSW)での聞き取り調査による。

とが原則として定められている。そのため、各自治体の給料表は技能段階に応じて等級分けされ、等級の幅は職務評価のポイントによって定められている。新規採用される職員は、担当する職務のポイントに応じて等級(通常は1番下の号給)に格付けされる。

職務評価の方法は、自治体によって異なる会社のシステムが採用されている。訪問したニュー・サウス・ウェールズ州は Mercer CED・OCR・Hay、シドニー市は Mercer CED<sup>10</sup>、アッシュフィールド市は Watson Wyatt、マンリー市は OO-Soft(以前は Watson Wyatt)を利用している。Watson Wyatt は自治体協会(LGNSW)と共同開発されたソフトであり、現在でもニュー・サウス・ウェールズ州内の多くの自治体が利用している。

以上のような職務評価と給料表の関係は、ニュー・サウス・ウェールズ州やシドニー市のように独自のアワードを持っている場合と、独自のアワードを持たず州アワードに合わせて給与政策を作る自治体の場合とでは異なっている。

## **(2)－3 独自アワードを持つケース：ニュー・サウス・ウェールズ州とシドニー市**

### **(2)－3－1 ニュー・サウス・ウェールズ州政府一般職員の場合：**

#### **Crown Employees(Public Sector-Salaries 2015) Award**

ニュー・サウス・ウェールズ州政府の全ての省は、アワードに基づいて職務評価による分類・等級決定をするよう義務付けられている。前述の通り、Mercer CED・OCR(更新や研修がなくなるので今後の利用は推奨せず)・Hay の職務評価システムが人事委員会の認定済みシステムとして推奨されており、それ以外の職務評価を利用する場合には、最終決定の前に人事委員会の審査を受けなければならない。

職務評価の利用にあたっては、職務情報が明確であること、評価者が訓練を受け経験を積んでいなければならないこと、デスクトップの職務評価が費用対効果の高い方法であること、評価システムの合理性を確認する定期チェックのために文書化されていなければならないこと、「人」を評価してはならないことなど、制度・運用上の規則が細かく定められている<sup>11</sup>。

省によって異なる職務評価システムを採用しているが、非管理職については、職務評価ポイントを分類・等級にどのように反映するかについて省横断的な統一基準はない。各省次官(Department Head)が、人事委員会の委任に基づき、人事委員会の出すガイドライン(NSW Public Sector Job Evaluation Guidelines)に従って分類・等級を決定する

<sup>10</sup> CED は Cullen Egan Dell 社の略であるが、聞き取り調査をした NSW 州財務省によれば、C は経験に基づく知識(cognitive)、E は教育(education)、D は意思決定能力(decision-making)であり、責任が重くなれば各要素のポイントが高くなる評価手法とのことである。

<sup>11</sup> NSW PSC, 'Personnel Handbook Version 13.3', pp.6-10。こうした規則等は公共部門管理法(Public Sector Management Amendment Act 1995)や公共部門雇用管理法(Public Sector Employment and Management Act 2002)や人事委員会のガイドライン等で定められている。

ことができる<sup>12</sup>。委任をうけるには、人事委員会のガイドラインに従い、職務評価制度の完全性を維持していなければならない、給料(Salary)を支給される職員の総数と分類の数、省全体のポジション評価がわかる詳細なサンプル、分類のためのポイント・等級対応表(point-to-grade table for the classifications)、複数の職位明細書(position description)など、いくつもの書類を整えて申請しなければならない。委任された後は、人事委員会の関与なしに各省が労使関係文書(industrial instrument)にしたがって職務を分類・格付けできる。なお、職務分類や等級を大幅に変更する場合には、財務省労使関係局(NSW Industrial Relations)に連絡をとらなければならない<sup>13</sup>。

アウワードには、職種毎に給料表が載せてある。各職員は職務評価によって格付けされた等級に応じて給料を支払われることになる。

表 2 は日本では行政職(一)に相当する一般職員(Administrative and Clerical Officers)の給料表であり、等級毎に適用される共通給料ポイント(common salary points)と、その横に 2015 年の改定率 2.5%による給料の金額が明示されている。共通給料ポイントは現在 130 あり、表 3 のように共通ポイント毎に給料額を定めた一覧表がある<sup>14</sup>。

---

<sup>12</sup> Public Sector employment and Management Act 2002, Clause 9

<sup>13</sup> NSW PSC, 'Personnel Handbook Version13.3',p.7。

<sup>14</sup> それまでは 500 の職務分類・1400 のポイントからなる複雑なしくみであったが、構造的効率性原則 (Structural Efficiency Principles)に基づいて、130 の共通ポイントにまとめられ、Crown Employee (Common Salary Points) Award(1991 年 7 月 1 日施行)に定められた。

<表2> 行政・事務職員給料表

**Crown Employees (Administrative and Clerical Officers - Salaries) Award 2007**

| Administrative and Clerical Officer                                                                                                                                                                                                                 |              |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|
| 分類と等級 (Classification and Grades)                                                                                                                                                                                                                   | 共通給料<br>ポイント | 2015年7月1日<br>年2.50%改訂<br>給料額 |
| Clerks General Scale                                                                                                                                                                                                                                |              |                              |
| Clerks General Scale step 1                                                                                                                                                                                                                         | 4            | 28,417                       |
| Clerks General Scale step 2                                                                                                                                                                                                                         | 6            | 32,248                       |
| Clerks General Scale step 3 - 1st year of service or 18 years                                                                                                                                                                                       | 7            | 34,277                       |
| Clerks General Scale step 4 - Minimum for<br>- employee with Business Administration Certificate III, Government<br>Certificate III or equivalent at 18 years of age<br>- employee with Higher School Certificate qualification at 19 years of age  | 9            | 38,839                       |
| Clerks General Scale step 5 - Minimum for:<br>- employee qualified at Business Administration Certificate III,<br>Government Certificate III or equivalent and is qualified at HSC<br>standard at 17 years of age<br>- employee 20 years of age     | 11           | 41,459                       |
| Clerks General Scale step 6 - Minimum for employee 21 years of age                                                                                                                                                                                  | 17           | 44,683                       |
| Clerks General Scale step 7                                                                                                                                                                                                                         | 20           | 45,901                       |
| Clerks General Scale step 8                                                                                                                                                                                                                         | 23           | 47,843                       |
| Clerks General Scale step 9                                                                                                                                                                                                                         | 25           | 48,711                       |
| Clerks General Scale step 10                                                                                                                                                                                                                        | 28           | 49,920                       |
| Clerks General Scale step 11                                                                                                                                                                                                                        | 32           | 51,766                       |
| Clerks General Scale step 12                                                                                                                                                                                                                        | 36           | 53,642                       |
| Clerks General Scale step 13                                                                                                                                                                                                                        | 40           | 55,624                       |
| Provided that officers who on 6th December 1979 were on<br>14th year of General Scale and paid a personal allowance of \$417.00 p.a.<br>in terms of Circular No 202 of 1979 shall be paid by way of<br>allowance above Step 13 of the General Scale | -            | 58,003                       |
| Grade 1                                                                                                                                                                                                                                             |              |                              |
| 1st year of service                                                                                                                                                                                                                                 | 46           | 58,687                       |
| Thereafter                                                                                                                                                                                                                                          | 49           | 60,411                       |
| Grade 2                                                                                                                                                                                                                                             |              |                              |
| 1st year of service                                                                                                                                                                                                                                 | 52           | 62,097                       |
| Thereafter                                                                                                                                                                                                                                          | 55           | 63,801                       |
| Grade 3                                                                                                                                                                                                                                             |              |                              |
| 1st year of service                                                                                                                                                                                                                                 | 58           | 65,608                       |
| Thereafter                                                                                                                                                                                                                                          | 61           | 67,586                       |
| Grade 4                                                                                                                                                                                                                                             |              |                              |
| 1st year of service                                                                                                                                                                                                                                 | 64           | 69,696                       |
| Thereafter                                                                                                                                                                                                                                          | 67           | 71,839                       |
| Grade 5                                                                                                                                                                                                                                             |              |                              |
| 1st year of service                                                                                                                                                                                                                                 | 75           | 77,448                       |
| Thereafter                                                                                                                                                                                                                                          | 78           | 79,891                       |
| Grade 6                                                                                                                                                                                                                                             |              |                              |
| 1st year of service                                                                                                                                                                                                                                 | 82           | 83,022                       |
| Thereafter                                                                                                                                                                                                                                          | 85           | 85,455                       |
| Grade 7                                                                                                                                                                                                                                             |              |                              |
| 1st year of service                                                                                                                                                                                                                                 | 88           | 88,015                       |

|                     |     |         |
|---------------------|-----|---------|
| Thereafter          | 91  | 90,646  |
| Grade 8             |     |         |
| 1st year of service | 95  | 94,423  |
| Thereafter          | 98  | 97,426  |
| Grade 9             |     |         |
| 1st year of service | 101 | 100,330 |
| Thereafter          | 104 | 103,151 |
| Grade 10            |     |         |
| 1st year of service | 108 | 107,362 |
| Thereafter          | 111 | 110,560 |
| Grade 11            |     |         |
| 1st year of service | 116 | 116,042 |
| Thereafter          | 120 | 120,961 |
| Grade 12            |     |         |
| 1st year of service | 126 | 128,538 |
| Thereafter          | 130 | 134,202 |

＜表3＞ 共通給料ポイント(一部分のみ)

| 共通給料ポイント |    |                          |
|----------|----|--------------------------|
|          |    | 2015年7月1日<br>年2.5%<br>改訂 |
| 共通給料ポイント | 1  | 23,860                   |
|          | 2  | 25,459                   |
|          | 3  | 26,802                   |
|          | 4  | 28,417                   |
|          | 5  | 30,220                   |
|          | 6  | 32,248                   |
|          | 7  | 34,277                   |
|          | 8  | 36,626                   |
|          | 9  | 38,839                   |
|          | 10 | 41,082                   |
|          | 11 | 41,459                   |
|          | 12 | 41,828                   |
|          | 13 | 42,247                   |
|          | 14 | 42,686                   |
|          | 15 | 43,088                   |
|          | 16 | 43,585                   |
|          | 17 | 44,683                   |
|          | 18 | 45,123                   |
|          | 19 | 45,516                   |
|          | 20 | 45,901                   |

## (2)－3－2 NSW 政府職員の上級管理職の場合：アウード対象外

上級管理職についても、省別に異なる職務評価システムを採用しているが、異なる職務評価システムのポイントであっても同様の職務を同じ等級に格付けするために、省横断的な統一基準が定められている。上級管理職については、政府部門雇用法 (Government Sector Employment Act 2013)によって、従来の Chief Executive Service(CES)、Senior Executive Services(SES)、さらにアウード対象だった Senior Officers(SO)の職員が Public Service Senior Executives(PSSE)として 2015 年 6 月に一本化された。2017 年 2 月 24 日までは新制度への切り替え期間であり、新制度に関する詳細な規定が整備されている最中であるが、現段階では図 1 のように 4 つの等級 (Band) に分けられ、等級 1 と 2 が部局長、等級 3 が次官補、等級 4 が事務次官とな



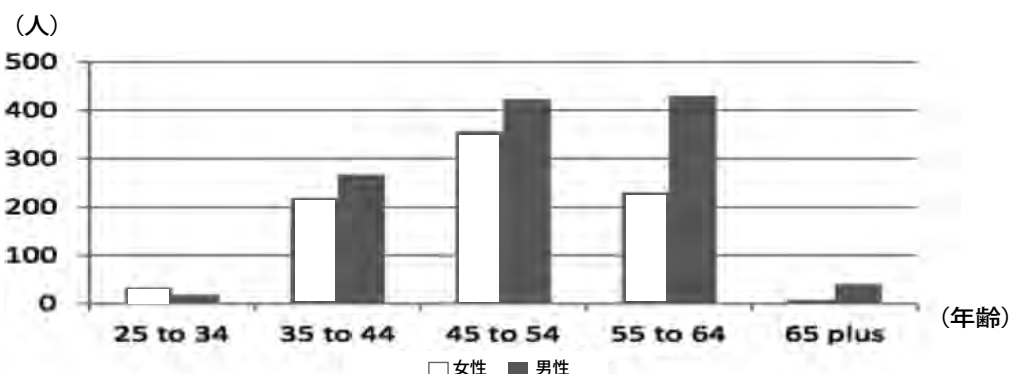
っている<sup>15</sup>。

＜図1＞ ニュー・サウス・ウェールズ州政府 上級管理職の分類表(2015 年 6 月)



ちなみに、上級管理職の男女別および年齢別構成は図2の通りである。

＜図2＞ ニュー・サウス・ウェールズ州 上級管理職の男女別・年齢別分布



各省次官は上級管理職の雇用主として分類・格付けを行う。具体的には、職務評価システム(Mercer CED・OCR・Hay)をベースとして、職務レベル基準(Work Level Standards :WLS)に従って上級管理職を等級1～3 (Band)に分類する（事務次官は自動的に等級4）。表4のような上級管理職向けの給料表は、独立性の高い給与委員会(Statutory and Other Officers Remuneration Tribunal :SOORT)によって決定されている。各等級内には号給のようなステップはない。したがって、それぞれの職員の給与を各バンド内のどの金額に決定するかについては、職務評価ポイントをもとに能力・知識・経験などの評価を加味して各省事務次官が決定する。なお、給与委員会が示す給与は給与パッケージの総額であり、給料以外にも退職年金その他の福利厚生も入った金額である<sup>16</sup>。

<sup>15</sup> NSW Public Service Commission, 'Workforce Profile Report 2015', p.13。図1・図2の出典も同じ。

<sup>16</sup> 詳しくは NSW Public Service Commission, '2014-15 NSW Public Service Senior Executive

＜表4＞ ニュー・サウス・ウェールズ州 上級管理職給料表

| 等級 (Band)         | 年収の範囲 (豪ドル) |    |           |
|-------------------|-------------|----|-----------|
| Band 4 - 事務次官レベル  | \$441,201   | to | \$509,750 |
| Band 3 - 次官補レベル   | \$313,051   | to | \$441,200 |
| Band 2 - 上席部局長レベル | \$248,851   | to | \$313,050 |
| Band 1 - 部局長レベル   | \$174,500   | to | \$248,850 |

出典: SOORT 'Public Service Senior Executives Annual Determination 25 June 2015' p.12

### (2)－3－3 シドニー市職員の場合

シドニー市は独自のアワードを持っているため、給料表もそのままアワードに定められている。シドニー市の一般職員の給料表(salary system)は、表 5 のように 10 等級(Bands)に分けられ、職務評価(Mercer CED: 資料 10)のポイントによって格付けされている<sup>17</sup>。職種毎に等級が決まっているわけではなく、例えば 1 等級は図書館助手や配食などコミュニティ・サービスをする職員、5 等級は保育園のチームリーダーなどが格付けされている。7 等級以上は各部署の長を務める管理職(manager・課長クラス)で、エグゼクティブと言われる職員は 10 等級より上でアワードの対象外として別の給与制度がとられている。

各等級は最低・最高で 12～20%の給料幅になっており、1 号給(step)あたり約 2%の刻みで 6 号給に分けられている。1 等級 6 号給という刻みは、給料表全体の改定率（インフレ率を参考に決定）と合計とした際の妥当性や、財政事情、他の自治体の動向、そして平均在職年数が 7 年であることを参考にして、組合代表との交渉で決められた。

---

Remuneration Management Framework Guideline January 2015' 参照。

<sup>17</sup> いわゆる現業系の職員は賃金制度(wage system:週給)の適用を受ける。賃金表の格付けは職務評価を利用していない。

＜表5＞ シドニー市一般職員給料表  
(シドニー市提供資料を和訳して筆者作成)

| 等級      | 職務評価ポイント         | 最低年間給料額<br>2015年 | 最高年間給料額<br>2015年 |
|---------|------------------|------------------|------------------|
| Band 1  | 110 – 124 Points | \$34,263         | \$54,474         |
| Band 2  | 125 – 159 Points | \$56,124         | \$62,698         |
| Band 3  | 160 – 199 Points | \$63,926         | \$72,406         |
| Band 4  | 200 – 249 Points | \$73,905         | \$83,848         |
| Band 5  | 250 – 299 Points | \$84,774         | \$95,137         |
| Band 6  | 300 – 364 Points | \$97,346         | \$110,633        |
| Band 7  | 365 – 429 Points | \$112,440        | \$126,001        |
| Band 8  | 430 – 519 Points | \$128,454        | \$146,752        |
| Band 9  | 520 – 609 Points | \$149,303        | \$167,630        |
| Band 10 | 610 – 720 Points | \$170,855        | \$192,914        |

## (2)－4 州アワードを使う自治体の場合:マンリー市とアッシュフィールド市

### (2)－4－1 ニュー・サウス・ウェールズ州アワード[Local Government (State) Award 2014]の給与構造

ニュー・サウス・ウェールズ州アワードは、職員に求められる技能に基づいて Band/Level 構造を定めている。Band は技能に応じて分類された4つの職群である。Band 1（定型業務職群 Operational）は、特別な資格を持たないルーティンワークを担当する職員群で運転手や清掃員などが分類されている。Band 2（行政事務・技術職群 Administrative/Technical/Trades）は、ある程度職業訓練を受けた経験のある人たちの職群である。Band 3（専門職群 Professional/Specialist）は大卒者で専門的資格を持った専門職であり、Band 4（上級管理職群 Executive）は専門性プラス管理能力がある人たちの職群である。

各 Band には3～4の Level が設けられており、それぞれに求められる技能は、アワード第5条において、①権限・責任、②判断力・問題解決能力、③専門知識・技能、④管理能力、⑤対人能力、⑥学歴・職歴の6つの技能基準(Skill Descriptor)を使って定義されている。

### (2)－4－2 州アワードの給与構造と各自治体給料表の関係

ニュー・サウス・ウェールズ州アワード第6条において、表6のように Band と Level 毎にアワードの有効期間である3年分の給与基準額が一覧表にまとめられている。Band 1/Level 1 の金額はそのまま給与改定額となるが、それ以外の Band/Level の基準額は、それぞれのエントリーレベルの給与水準であり、最低基準額となっている。

＜表6＞ 州アワード適用者の共通給料表

Clause 6- Rates of Pay

| Band/Level                     | (a)<br>週給<br>(豪ドル)<br>支給<br>開始日<br>2014年7月1日 | (b)<br>週給<br>(豪ドル)<br>支給<br>開始日<br>2015年7月1日 | (c)<br>週給<br>(豪ドル)<br>支給<br>開始日<br>2016年7月1日 |
|--------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 定型業務職群 Band 1                  |                                              |                                              |                                              |
| Level 1 (Juniors and Trainees) |                                              |                                              |                                              |
| 研修生 1 15 才                     | 360.90                                       | 370.60                                       | 381.00                                       |
| 研修生 2 16 才あるいは義務教育修了者          | 450.30                                       | 462.50                                       | 475.50                                       |
| 研修生 3 17 才                     | 530.00                                       | 544.30                                       | 559.50                                       |
| 研修生 4 18 才以上あるいは大学入学資格取得者      | 619.50                                       | 636.20                                       | 654.00                                       |
| 研修生 5                          | 709.50                                       | 728.70                                       | 749.10                                       |
| 研修生 6                          | 766.00                                       | 786.70                                       | 808.70                                       |
| 研修生 7                          | 803.70                                       | 825.40                                       | 848.50                                       |
| 研修生 8                          | 842.40                                       | 865.10                                       | 889.30                                       |
| 研修生 9                          | 881.20                                       | 905.00                                       | 930.30                                       |
| 研修生10                          | 921.20                                       | 946.10                                       | 972.60                                       |
| Level 2                        | 748.70                                       | 770.50                                       | 793.70                                       |
| Level 3                        | 804.60                                       | 826.40                                       | 849.60                                       |
| Level 4                        | 891.00                                       | 915.10                                       | 940.70                                       |
| 行政事務・技術職群 Band 2               |                                              |                                              |                                              |
| Level 1                        | 881.20                                       | 905.00                                       | 930.30                                       |
| Level 2                        | 1,010.40                                     | 1,037.70                                     | 1,066.80                                     |
| Level 3                        | 1,209.30                                     | 1,242.00                                     | 1,276.80                                     |
| 専門職群 Band 3                    |                                              |                                              |                                              |
| Level 1                        | 1,010.40                                     | 1,037.70                                     | 1,066.80                                     |
| Level 2                        | 1,209.30                                     | 1,242.00                                     | 1,276.80                                     |
| Level 3                        | 1,408.30                                     | 1,446.30                                     | 1,486.80                                     |
| Level 4                        | 1,707.30                                     | 1,753.40                                     | 1,802.50                                     |
| 上級管理職群 Band 4                  |                                              |                                              |                                              |
| Level 1                        | 1,607.40                                     | 1,650.80                                     | 1,697.00                                     |
| Level 2                        | 2,005.70                                     | 2,059.90                                     | 2,117.60                                     |
| Level 3                        | 2,503.20                                     | 2,570.80                                     | 2,642.80                                     |
| Level 4                        | 3,000.50                                     | 3,081.50                                     | 3,167.80                                     |

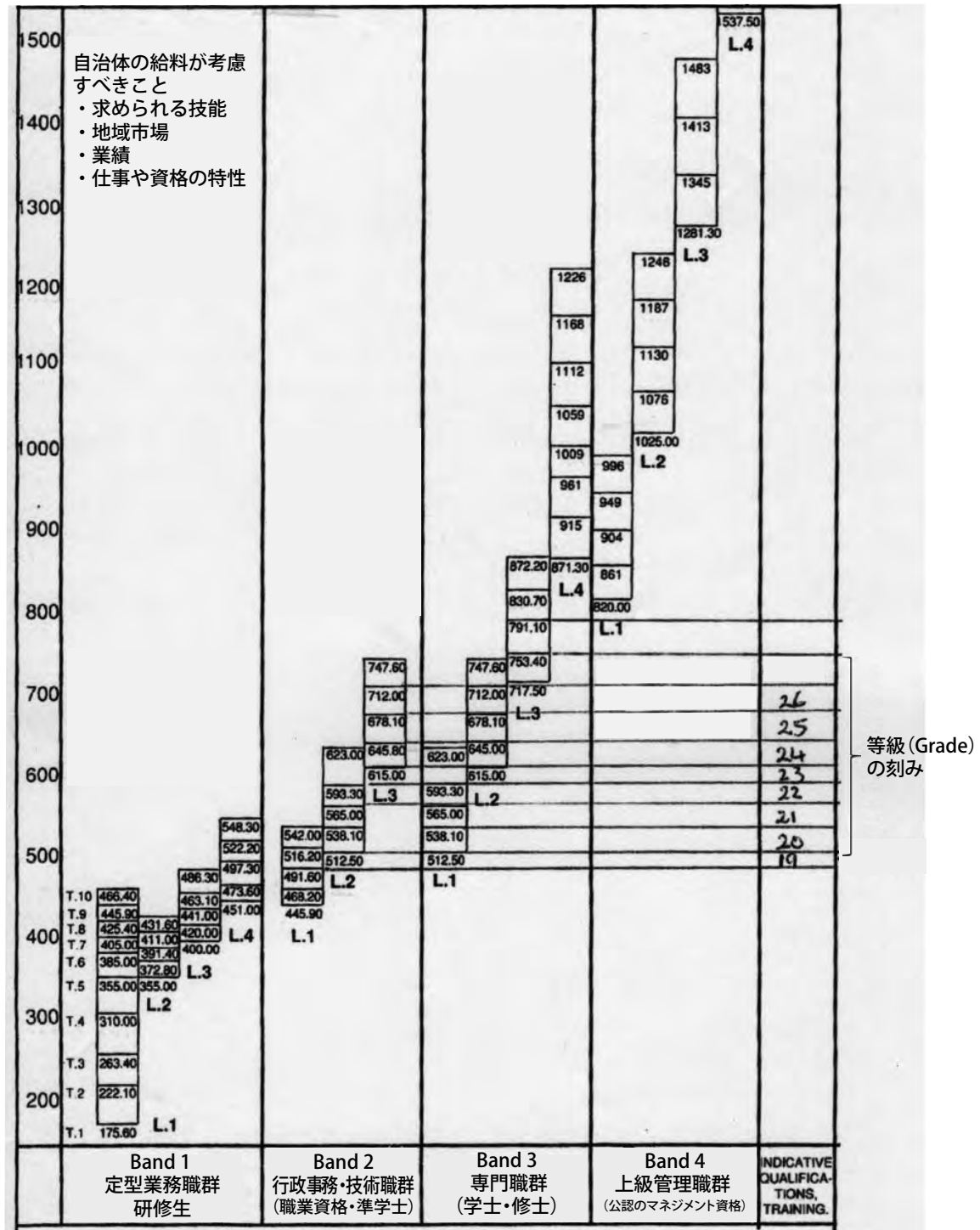
Note: T stands for Trainee

ニュー・サウス・ウェールズ州アワードの適用を受ける各自治体は、アワード第7条に基づいて、表6の給料基準額を上回り、等級(Grade)と複数の号給(steps/points)からなる給料表を策定することになる。

Band/Level と給料表の等級との関係は図3の通りである。各 Band 内の Level 1～Level 4 の下に書かれている数値がアワードに最低基準として定められている給料額である。また、図3の通り、異なる Band/Level でも給料が同じ水準、すなわち同じ等級になることがある。

<図3> Band/Level と給料表(Grade)の関係

(給料、豪ドル)



(注) L. は Level

出典) LGNSW, Award Implementation Kit – Structure of the New Award (Book4), p.65.

職(Position)の給料表への格付けは、職務評価によって行われる。職務評価によって各職務のポイントが決まれば Band/Level が決まり、給料表の等級も決まる。表 7 はア

ワードに規定された Band/Level(左端)と給料等級(Grade)、そしてその隣は職務評価による各職のポイントである<sup>18</sup>。

＜表7＞ 職務評価と Band/Level と Grade の関係  
(マンリー市提供資料を和訳して筆者作成)

マンリー市 等級別給料構造

| Band/Level    | 等級      | 職務評価ポイント<br>points | アワード       | 10%        | Policy     | 1号給<br>step 1 | 2号給<br>step 2 | 3号給<br>step 3 | 4号給<br>step 4 | 号給幅    | Policy<br>改定率 |
|---------------|---------|--------------------|------------|------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|---------------|
| B1/L2         | Grade1  | 1 - 140            | \$705.30   | \$705.30   | \$727.55   | \$745.74      | \$763.93      | \$782.12      | \$800.31      | 10.00% | 0.00%         |
| B1/L2         | Grade2  | 141 - 280          | \$705.30   | \$705.30   | \$742.40   | \$760.96      | \$779.52      | \$798.08      | \$816.64      | 10.00% | 2.04%         |
| B1/L2         | Grade3  | 281 - 420          | \$705.30   | \$705.30   | \$757.94   | \$776.89      | \$795.83      | \$814.78      | \$833.73      | 10.00% | 2.09%         |
| B1/L3         | Grade4  | 421 - 515          | \$759.50   | \$759.50   | \$775.37   | \$794.75      | \$814.13      | \$833.52      | \$852.90      | 10.00% | 2.30%         |
| B1/L3         | Grade5  | 516 - 615          | \$759.50   | \$759.50   | \$792.69   | \$812.51      | \$832.33      | \$852.14      | \$871.96      | 10.00% | 2.23%         |
| B1/L3         | Grade6  | 616 - 705          | \$759.90   | \$759.90   | \$812.36   | \$832.67      | \$852.98      | \$873.29      | \$893.60      | 10.00% | 2.48%         |
| B1/L4 - B2/L1 | Grade7  | 706 - 820          | \$831.90   | \$831.90   | \$841.11   | \$862.14      | \$883.17      | \$904.19      | \$925.22      | 10.00% | 3.54%         |
| B1/L4 - B2/L1 | Grade8  | 821 - 930          | \$831.90   | \$831.90   | \$879.14   | \$901.10      | \$923.10      | \$945.07      | \$967.05      | 10.00% | 4.52%         |
| B1/L4 - B2/L1 | Grade9  | 931 - 1050         | \$831.90   | \$831.90   | \$919.96   | \$942.96      | \$965.96      | \$988.95      | \$1,011.95    | 10.00% | 4.64%         |
| B2/L2 - B3/L1 | Grade10 | 1051 - 1140        | \$953.80   | \$953.80   | \$967.32   | \$991.51      | \$1,015.68    | \$1,039.84    | \$1,064.04    | 10.00% | 5.15%         |
| B2/L2 - B3/L1 | Grade11 | 1141 - 1230        | \$953.80   | \$953.80   | \$1,026.95 | \$1,052.64    | \$1,078.31    | \$1,103.97    | \$1,129.65    | 10.00% | 6.17%         |
| B2/L2 - B3/L1 | Grade12 | 1231 - 1320        | \$953.80   | \$982.63   | \$1,091.81 | \$1,119.09    | \$1,146.36    | \$1,173.67    | \$1,200.96    | 10.00% | 6.31%         |
| B2/L3 - B3/L2 | Grade13 | 1321 - 1430        | \$1,141.60 | \$1,141.60 | \$1,166.99 | \$1,196.16    | \$1,225.34    | \$1,254.50    | \$1,283.70    | 10.00% | 6.89%         |
| B2/L3 - B3/L2 | Grade14 | 1431 - 1540        | \$1,141.60 | \$1,141.60 | \$1,244.78 | \$1,275.92    | \$1,307.04    | \$1,338.16    | \$1,369.28    | 10.00% | 6.67%         |
| B2/L3 - B3/L2 | Grade15 | 1541 - 1650        | \$1,141.60 | \$1,201.99 | \$1,335.55 | \$1,368.94    | \$1,402.35    | \$1,435.73    | \$1,469.12    | 10.00% | 7.29%         |
| B3/L3         | Grade16 | 1651 - 1760        | \$1,329.40 | \$1,329.40 | \$1,426.33 | \$1,461.97    | \$1,497.64    | \$1,533.30    | \$1,568.94    | 10.00% | 6.80%         |
| B3/L3         | Grade17 | 1761 - 1870        | \$1,329.40 | \$1,377.06 | \$1,530.06 | \$1,568.32    | \$1,606.55    | \$1,644.80    | \$1,683.06    | 10.00% | 7.27%         |
| B3/L3 B4/L1   | Grade18 | 1871 - 1990        | \$1,329.40 | \$1,470.42 | \$1,633.79 | \$1,674.63    | \$1,715.48    | \$1,756.32    | \$1,797.17    | 10.00% | 6.78%         |
| B3/L4 B4/L1   | Grade19 | 1991 - 2110        | \$1,611.60 | \$1,611.60 | \$1,743.99 | \$1,787.64    | \$1,831.21    | \$1,874.81    | \$1,918.42    | 10.00% | 6.74%         |
| B3/L4 B4/L2   | Grade20 | 2111 - 2220        | \$1,161.60 | \$1,674.62 | \$1,860.69 | \$1,907.23    | \$1,953.76    | \$2,000.26    | \$2,046.79    | 10.00% | 6.69%         |
| B3/L4 B4/L2   | Grade21 | 2221 - 2340        | \$1,161.60 | \$1,784.16 | \$1,982.40 | \$2,031.96    | \$2,081.52    | \$2,131.08    | \$2,180.64    | 10.00% | 6.54%         |

職務評価のポイントは、各自治体の規模や様々な条件によっても影響を受けるため、表 7 のような共通合意に約 10%の幅が認められている。また、大都市の職務は仕事量や責任が重いためポイントが高くなり、他の市の職務より上に格付けされる傾向がある。こうしたポイント制は労使交渉の対象事項となっており、労使の参加する委員会で決められている。

職務評価に基づく給料表への格付けについては、1990 年に CED に基づいた自治体共通のポイント制度を導入しようという動きがあったが頓挫した。現在は自治体毎に異なるシステムで職務評価を行っているが、アワードの技能基準項目に対して何点使用するかについては自治体共通の合意があり、同じような職務であれば概ね同じ Band/Level になっている<sup>19</sup>。

<sup>18</sup>マンリー市では今後は Grade 制ではなく、技能によって格付けされた Band/Level に基づいて給与決定を行うことも考えているが、この件についてはまだ労使で話し合っていないという。

<sup>19</sup> マンリー市での聞き取り調査より。

### (3) 給与改定をめぐる交渉過程

給与改定にはアワードの改定とそれを受けた給料表の改定の2段階があり、いずれも労使交渉が行われている。

今回の調査では、上記第1段階にあたるアワードの改定については Local Government (State) Award の給与改定率をめぐる交渉内容を、第2段階であるアワードに基づく各職場での給与改定についてはニュー・サウス・ウェールズ州の各省単位での給与改定プロセスを、それぞれ詳しく教えてもらうことができた。詳細については以下の通りである。

#### (3)－1 アワードの給与改定率をめぐる交渉：

##### Local Government (State) Award の事例

自治体職員向けのニュー・サウス・ウェールズ州アワードを改定する際は、自治体当局側を代表するニュー・サウス・ウェールズ州自治体協会(LGNSW)と、自治体横断的な職種別4組合、すなわち自治体職員組合(USU)、自治体エンジニア組合(the Local Government Engineers' Association of New South Wales: LGEA)、開発環境専門家組合(Devlopwmwnt and Environmental Professionals' Association: depa)、看護師組合(Nurses' Association of New South Wales)との間で交渉が行われる。非現業の一般職員の給与改定率は、自治体協会(LGNSW)と自治体職員組合(USU)が交渉している。アワード改定のための労使交渉は通常18ヶ月かけて行われる。

給与改定率を交渉する際に参考指標となっているのは、オーストラリア統計局の消費者物価指数や賃金物価指数、独立価格調整審査会 (Independent Pricing and Regulatory Tribunal of NSW: IPART)の固定資産税率である。消費者物価指数や賃金物価指数は実質賃金の維持や購買力の観点から、固定資産税率は自治体収入の見当をつけるために使われる。自治体職員組合(USU)では、交渉前に組合幹部が集まって自治体内外の状況を話し合い、消費者物価指数や固定資産税率などを加味して交渉のスタートとなる要求事項を決めている<sup>20</sup>。同組合は、給与改定率だけでなく安定性や低所得者の保護(週給20ドル改善の確保)、雇用の確保も重視しており<sup>21</sup>、その他の雇用条件も含めてパッケージで交渉している。最終段階の労使交渉は自治体協会代表(Director

---

<sup>20</sup> 固定資産税収入や交付金などで各自治体の歳入や支払い能力を考え、給与改定でどれだけの支出になるかなど、予算全般についても検討するという。なお、聞き取り調査によると、自治体職員組合(USU)はNSW州内に10の支部があり、年4回会合を開いている。幹部達は年6回集まって意見交換している。

<sup>21</sup> 自治体組合の聞き取り調査によると、2014年のアワードでは、低所得者には給与改定率2.6%か週給21.36ドルアップか、高いほうを採用するという取り決めをした。こうした努力を続けてきたことで給与の上下格差は縮小してきたという。

Workplace Solutions)と組合書記長のさしで行われ、労使関係委員会の関与なく自分達で結果をコントロールできるよう、当事者間での合意を目指している。合意に達すれば、それが労使関係委員会によってアワードとして認められる。

労使間で合意に達することができなければ労使関係委員会が調停・仲裁することになる。労使関係委員会では最低賃金を決めるにあたって消費者物価指数や賃金物価指数を参考にするが、それ以外に民間企業の勤務条件などは特に参考にしていない。なぜなら、最低基準を示すアワードの決定に民間企業の都合の良い統計を使うのは不適切であり、以前行っていた比較賃金調整でも給与引き上げ合戦になるといった問題があったからだ。

労使関係委員会でアワードを決める時は、「職務の性格上妥当な賃金」であるか否かについて検討し、①公平性と合理性、②最低条件の明示、③経済情勢との調整、④人件費調整原則（給与改定上限を超える給与改定をする際には別の予算を削るという州政府の原則）の4つの要件を満たすようにしている。例えば、ドクターヘリに乗務する医療スタッフの給与は救急車乗務の医療スタッフより高くするべきであるという要求について、組合が提出した資料に基づき、その理由が公平性と合理性の観点から妥当か、経済情勢に照らしてどの程度の給与引き上げが適当か、2.5%の改定率上限を超える場合にどの予算を削減して財源を用意できるかといったことを検討し、結論を出している。

このような労使の合意あるいは調停・仲裁に基づくアワードの改定は3年に1回行われている。現在のアワードは2014年から3年間有効で、2014年度は2.6%、2015年度は2.7%、2016年度は2.8%の給与改定率が定められている。この改定率は2.9%の消費者物価指数、2.3%の固定資産税率とのバランスをとって中間レベルで設定されたものである。自治体組合の指摘によると、連邦・州・自治体政府の給与改定率は、オーストラリア全体での賃金改定率を下回るのが常である。

以上のように、アワードによって給与改定率が確定されると、この改定率を最低基準として各自治体で給料表を改定する。その改定段階では、各自治体の当局と組合が労使交渉することになる。自治体当局側は人事担当などの部長(時にジェネラル・マネージャーが出てくることも)や自治体協会(LGNSW)からの代表者が、組合側は自治体の職員代表として選ばれた組合員に自治体職員組合(USU)から派遣されたスタッフが加わり、互いに2～3人ずつ出て交渉する。交渉に参加する人数に制限がないので、互いに人数を増やすこともある。どうしてもストが避けられない場合には、自治体職員組合(USU)のスタッフと自治体の組合員とで相談する。



### (3)－2 各職場での給与改定をめぐる交渉： ニュー・サウス・ウェールズ州政府一般職員の給与改定事例

ニュー・サウス・ウェールズ州政府の一般職員は、Crown Employees(Public Sector-Salaries 2015) Awardによって2015年の給与改定率が2.5%と決められているが、他方で2011年に給与改定率の上限を2.5%とする給与政策も導入されている<sup>22</sup>。上限の2.5%は、オーストラリア中央銀行のインフレ率を参考とした数字で、労使関係規則(Industrial Relations Regulation)に定められている。州議会は基本的には給与決定に関与しないが、同規則の承認はしている。給与改定上限が設けられる以前は、組合側の要求が労使関係委員会に認められ、4%程度の高い給与改定を余儀なくされることがあったが、上限制度を導入して以降は概ね2.5%に落ち着いている。当初は低い給与改定率だと言われたが、昨今では連邦政府や他の州の給与改定率が1%程度に落ち込み、相対的に見て高い改定率となっている。

給与改定の上限を設けるにあたって、連邦や他の州は参考にしていない。手当の上昇率は、内容に応じてシドニー市の物価指数やオーストラリア税務局が発行している数値を参考に決めることがある。オーストラリア税務局の数字を利用するのは、その数字を使っている場合は追加所得として申告手続きをする必要がないからである。

ニュー・サウス・ウェールズ州政府では財務次官(Secretary of The Treasury)が労使交渉の責任者であり、給与決定権者であるが<sup>23</sup>、給与改定上限に従って労使交渉する権限を各省次官に委譲し、分権的な給与決定が行われている<sup>24</sup>。その過程は、各省が労使交渉開始前にその年の給与改定率と人件費試算を財務省賃金政策タスクフォース(Wages Policy Taskforce)に届け出て、許可を受けるところから始まる<sup>25</sup>。給与改定上限を超える場合には、他の経費削減によって財源を見つけなければならないが、その削減は経常経費削減 (efficiency dividend)や政府全体での削減政策の一部として既に取り組まれている政策とは別に、雇用関連から捻出されたものでなければならない。また、全体の人員管理計画と整合性を持ち、交渉戦略も合わせて示さなければならない。

財務省賃金政策タスクフォースは、各省から提出された詳しい報告をもとに、政府全体への影響等を分析する。その後、各省次官は給与改定案を、財務省による財政的影響に関する意見(Financial Impact Statement)を添えて内閣の歳出レビュー委員会(Expenditure Review Committee)に提出し、承認を求める。歳出レビュー委員会もま

<sup>22</sup> 元財務大臣だった州首相が導入した。

<sup>23</sup> 旧公共部門雇用管理法(Public Sector Employment & Management Act 2002)第130条・第131条。2016年1月以降は政府部門雇用法 (Government Sector Employment Act 2013) No.40 Division 6 が根拠法となる。同法49条では労使関係担当次官は財務次官であると規定されている。

<sup>24</sup> NSW Government Public Service Commission, 'Personnel Handbook Version13.3' pp.87-88。

<sup>25</sup> 詳しくは Treasury Circular Industrial Relations NSWTC 14/18(16 July 2014)参照

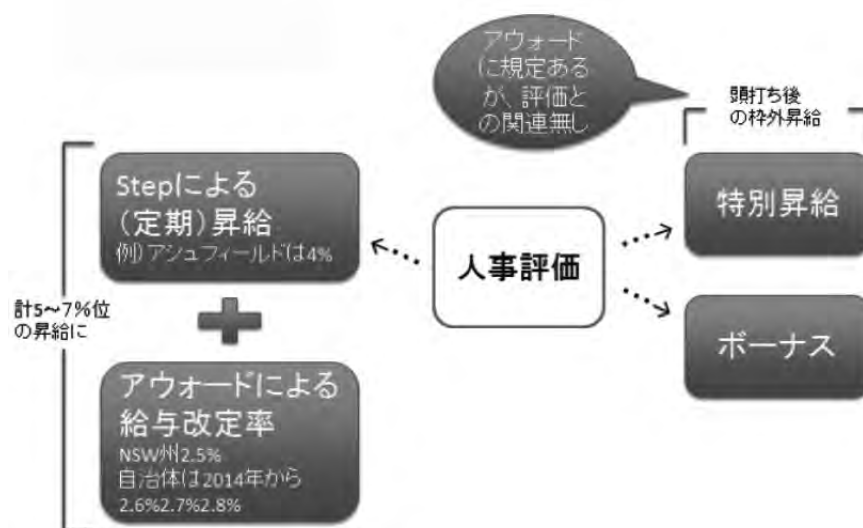
た政府全体への影響などを検討し、場合によっては追加で検討書を提出するよう求めることがある。

給与改定案が承認された各省はその内容に従って労使交渉を行い、時に財務省の助けを得ながら給与を決定する。原則として各省と組合との交渉は毎年行われ、闘争的な看護師組合だけ 2 年に 1 回の交渉となっている。

#### (4) 一般職員の昇給のしくみ

各自治体の給料表は州アウオードの給与改定率に従って改定されているが、それに加えて同一等級内に設けられた号給(Step)の上限に達するまでは、一定の条件に基づいて昇給することもできる。号給毎の刻みは自治体によって異なるが、給料表の改定率プラス昇給によって 1 年に約 5~7%昇給することも可能である (図 4 参照)。

＜図4＞ 一般職員の昇給のしくみ



給料表が技能に基づいて作られているため、昇給は必ずしも業績に基づいているわけではない。調査した自治体では、シドニー市とアッシュフィールド市が業績を考慮した昇給になっていた。その詳細は以下の通りである。

##### (4)ー1 業績評価と連動した昇給のしくみ： シドニー市の場合

シドニー市の一般職員向けのアウオードは 3 年毎に見直されている。給与改定率はインフレ率を参考に設定されており、過去 3 年間の数値は 2.75%、2.6%、2.7%といずれもニュー・サウス・ウェールズ州アウオードより高めになっている。そうした給与改定率に加えて、前述の通り同一等級内に約 2%刻みで 6 号給が設けられているため、年 1 回約 2%の昇給が可能になっている。したがって順調に昇給するなら 3%弱の給料表の

改定率と 2%の昇給で毎年約 5%給料が上がるしくみである。6 号給まで到達すれば頭打ちで上の等級へ昇格する以外に昇給できないが、この給料表が導入されて 4 年しか経過していないため、まだ頭打ちに達している職員はおらず、約 90%の職員は 3 号給までに格付けされている。

6 号給までの昇給は業績評価に基づいて行われている。業績評価は年 2 回実施されているが、昇給に反映されるのは年 1 回である。業績評価は「業績(Results)」と「行動(Behaviours)」の評価を掛け合わせる形で行われている(資料 11)。「業績」については、「優秀(excellent)」「非常に良い(very good)」「良い(good)」「不十分(inconsistent)」「悪い(poor)」の 5 段階で評価される。「優秀」の定義は、期待をはるかに超える卓越した質の良い業績を常に出していること、チームや他の職員を積極的にサポート・指導していること、より良い新しい方法の開発や、潜在的問題を発掘して解決する先見性によってリーダーシップを発揮していること、その職務分野において最良の模範となっていることである。「非常に良い」は、常に期待以上の非常に質の良い業績を示していること、諸問題の解決や職務遂行・サービス提供の改善に積極的であること、その職務分野でとても良い模範となっていることである。「良い」は、常に期待された通りの良い業績を出していること、効率的に職務を行うこと、問題解決や職務遂行・サービス提供の改善に協力していること、能力開発目標を達成していることである。「不十分」は、業績が不安定で良い時もあれば期待に添わない時もあり、職務を完遂するために指導や援助が必要であること、安定的に業績を出すには技能や努力が求められることである。「悪い」は、業績が全般的に悪く、求められる水準まで職務を完遂できないことが多く常に期待以下であること、行動を改善し技能を伸ばすための人並み程度の進歩も見られなかったことである。

「行動」については、期待されている行動をどのような頻度で見せるかが「常に(constantly)」「しばしば(Often)」「時々(Sometimes)」「まれに(Rarely)」の 4 段階で評価される。「常に」の評価は、職務における価値基準を実践し同僚や関係者との交流過程において突出したロール・モデルとなっていること、他の職員が行動を改善するのを助け励ますことも含めてシドニー市の価値を常に実地証明していると認められていること、という定義である。「しばしば」と評価されるには、いつも期待された行動を取り、しばしば他者にとって良い例となるような、職務価値を体現する積極的サポーターであることが必要である。「時々」は、期待された行動をとることもあればとれないこともあり、時として仕事や人間関係において非協力的な行動をとること、「まれに」は同僚や利害関係者との交流を含めて職場において期待される行動を十分とれていないこと、その行動がしばしば職場や人間関係においてマイナスの結果につながっていること、と定義されている。

こうした基準で「業績」と「行動」を評価した結果をかけあわせて総合評価をまとめたものが図5である。

＜図5＞ シドニー市 業績評価ガイド

(※シドニー市提供資料を和訳して筆者作成)

|                               |                       |                                |                     |                 |                    |
|-------------------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Results (Outcomes)<br>業績 (成果) | 優秀<br>(Excellent)     | 要改善                            | 期待通り                | 傑出している          | 傑出している             |
|                               | 非常に良い<br>(Very good)  | 要改善                            | 期待通り                | 期待以上            | 傑出している             |
|                               | 良い<br>(Good)          | 不満足                            | 要改善                 | 期待通り            | 期待以上               |
|                               | 不十分<br>(Inconsistent) | 不満足                            | 要改善                 | 要改善             | 要改善                |
|                               | 悪い<br>(Poor)          | 不満足                            | 不満足                 | 要改善             | 要改善                |
|                               |                       | まれに<br>(Rarely)                | ときどき<br>(Sometimes) | しばしば<br>(Often) | 常に<br>(Constantly) |
|                               |                       | Behaviors (Values)<br>行動 (価値観) |                     |                 |                    |

総合評価としては、「傑出している(Outstanding)」「期待以上(Above Expectation)」「期待通り(Meets Expectations)」「要改善(Needs Improvement)」「不満足(Unsatisfactory)」の5段階があり、「傑出している」「期待以上」「期待通り」の評価を受けた職員は1号給上がり(約2%)し、「要改善」と「不満足」の評価を受けた職員は昇給できない<sup>26</sup>。評価は5段階だが結果としては昇給の可否という単純な二分法になり、昇給を認められた上位3つの評価の間で差は付けられていない。

5段階で評価しながらシンプルな昇給制度にした理由は、大きく分けて2つある。最大の理由は評価制度の信頼性の問題である。4年前までは業績評価に基づくボーナス制度があったが、ボーナスをもらえたのは職員の5%弱にすぎず、多くの職員は不満を持っていた。例えば、ボーナスをもらえるのは専門的な仕事をしている上位層だけであり、ゴミ回収など下位層が良い評価を受けるのは困難であるといった不公平感、マネージャーによって評価の甘辛に違いがあるといった評価者に対する不信感があった。そこで現段階では平等性や公平性を重視して昇給の可否だけを判断するしくみとし、予算も全員昇給が可能だけ確保している。現在は評価者教育を3年間行っている<sup>27</sup>、評価制度への信頼性が高くなれば、評価結果によって昇給率に差をつけることができるかもし

<sup>26</sup> 「不満足」の評価を受けた職員は改善計画を立てて改善に取り組むことになるが、それでも改善が見られない場合には解雇になる。

<sup>27</sup> 現行の評価制度を新たに導入した時には全管理者に1日半の研修を受けさせ、被評価者の職員にも半日の研修を受けさせた。さらにリフレッシュ研修として、ランチタイムなどに既に学んだ内容を再確認する研修も行っている。

れない。ただし、組合が非常に強いと多くの苦情が出てくる可能性もあり、評価結果による格差をつけている他の自治体で問題が起きているようなので、絶対的自信がなければ昇給格差を導入しないということだ。これまで評価に対する苦情が年間 5 件以下と少ないのは、5 段階評価の違いに拘っても昇給に差がないというシンプルな制度であることも大きいと考えられている<sup>28</sup>。

シンプルな制度にしたもう一つの理由は、個々の職員の業績向上を組織全体の業績向上につなげていくためには、一部の人だけ評価される競争的なしくみよりも、より多くの職員が目標達成を目指す協調的な制度の方が良いからである。現在のしくみは全員に昇給チャンスが与えられている点が重要である。

なお、自治体職員組合(USU)は、業績給には問題が多いと基本的に反対しているが、導入するならアワードに詳細な規定を置くべきであると考えている。

## **(4)－2 業績と連動した昇給のしくみ：アッシュフィールド市の事例**

### **(4)－2－1 アッシュフィールド市の業績評価制度**

アッシュフィールド市の一般職員は毎年 7 月にマネージャーと話し合って業績契約(Performance Agreement)を交わす。この契約は 1 年間有効で、翌年 1 月～2 月にかけて中間評価、6 月に最終的な評価が行われる。いずれも被評価者である職員が最初に自己評価を行い、その後マネージャーが評価をつけてから両者で話し合う。評価結果が良ければ互いに称え合うが、互いの評価結果が一致しなかったり、評価が悪い場合には、その原因について話し合い、そのうえで最終的な評価をマネージャーがつける。

業績契約書の内容は 5 つの部分(section)から成り立っている。第 1 部は、市が掲げる価値観や目標の実現に関係する全ての職員に共通の組織目標、第 2 部は所属する部署の組織目標、第 3 部は契約当事者である職員の個人目標、第 4 部は個々人の能力開発計画、そして第 5 部が署名である。

このうち、業績評価の本体となるのは第 3 部の個別職員の目標と第 4 部の能力開発計画である。第 3 部はさらに行動計画(action plan)と求められる行為規範の 2 つに分けられるため、業績評価は行動計画、行為規範、能力開発計画の 3 つの評価によって構成されている。

最初の行動計画については、「行動(actions)」「中間目標(milestones)」「達成目標(target)」を記述式で書き込み、それらを中間・期末に評価してまとめる形式になっている。中間評価の時期は、過去 6 ヶ月間の成果・業績改善、特に力を入れた分野や改善

---

<sup>28</sup> 評価結果に納得できない時は、マネージャーに苦情を伝えるか、組合に正式な苦情を届け出て、組合がシドニー市の人事部署に申し入れをする。人事担当の職員は双方から意見を聞いて問題解決を図っている。2014 年は 2 件評価への苦情があり、うち 1 件はマネージャーが低評価の証拠を十分示せていないということで 2 %の昇給を与える結果となった。

目標、今後 6 ヶ月間注意を要する事項について、3 つまで列挙する。また、全体の業績に対する追加意見も記録することができるようになっている。期末評価の時期には、過去 6 ヶ月間における追加的成果・業績や、特に力をいれた分野・改善目標、注意を要した事項について 3 つまで列挙し、追加意見なども書き込んで仕上げる。現在は一つの書式で評価を行っているが、道路清掃や公園整備、ゴミ収集などオペレーショナルな仕事をしている職員については、別の形を導入することも検討している。いわゆるルーティン・ワークをしている職員は、毎年新しい目標を作ることは適切ではなく、またそうした職員には英語が母国語ではなく十分表現できないという問題もあるためである。したがってそうした職員については、例えば、苦情が減るとかお礼の手紙をもらうとか、道路舗装の進展とか具体的な数字を挙げた目標作りを奨励しようと考えている。

行動計画は市全体の政策や目標に応じて年々変化するが、2 つめの行為規範の方は、サービス提供の仕方が自治体の掲げる価値観と一致しているかどうかを評価するもので、毎年変わるものではない。現在アッシュフィールド市が重視している価値観は、「コミュニティのために」「熱心で高い業績を上げる」「(チームや組織として)一緒に強くなる」「多様性の持つエネルギーと上手に付き合っていく」の 4 つであり、そうした価値観と絡めて 11 の項目(Part A)について全職員が 5 段階で評価される。管理職以上はリーダーシップに関わる項目が 2 つ追加され、やはり 5 段階で評価される(Part B)。資料 12 は、合計 13 項目の具体的評価基準の例であり、該当する評価の空欄に X を書き込む(資料 12)。

第 4 部は個々人の能力開発目標(資料 13)である。能力開発は業績や行為の評価と密接に関わっているため、業績評価の対象となっている。例えば、業績の悪い職員には改善のための教育を受けさせ、良い業績を上げている職員には更なる目標を与え、中間レベルの評価の職員にもやる気を持たせるために何が必要かを考えて計画を立てることになるからである。能力開発計画には 2 つの段階が設けられている。1 つ目の能力開発計画は現在担当している職務に直接関係する技能を向上させるためにどのような研修を受けたいかを列挙し、優先順位やそれに要する経費の見積もりを書き込む(資料 13 図の①)。具体的にはエンジニアであればエンジニア関連の研修、マネージャーであればリーダーシップ関連の研修など、専門的研修を受ける計画である。2 つ目は担当職務の専門性に関わる分野・業界全体での知見を広げるための計画である(資料 13 図の②)。関連する会議やセミナー、ネットワーク作りのための朝食会出席などである。これにも参加する会議等を列挙し、優先順位や見積もりを書く。3 つ目の計画は、今後キャリアを続けていくにあたって専門的技能を開発するための計画であり、自治体内での配置替えや自治体外への出向、議会や産業別作業部会への参加など、現在担当している職務と直接関係がない職務を経験するためのものである(資料 13 図の③)。OJT によ

る能力開発なので基本的に経費はかからず 0 ドルとなっている。次に目指すべき職務のための準備となり、下位職員の場合には教育を受けることに慣れることも目的としている。4 つ目の計画は、大学のコースや通信教育の受講を公費で支援し、キャリア継続のための専門技能を開発するためのものである（資料 13 図の④）。なお、職員は 1～3 つ目の計画のそれぞれに少なくとも 1 つはやるべき行動を書きこまなければならない。

#### (4)－2－2 業績評価結果の昇給への反映

以上のような業績評価の結果は、昇給に反映されている。表 8 はアッシュフィールド市の一般職員向け給料表である。12 等級(Grade)・5 号給(Step)の構造になっている。各等級の 1～5 号給までは良好(good・行為規範の 5 段階では真ん中)レベルであれば 1 年に 1 回 4%昇給する。アワードによる給料表自体の改定率約 3%と合わせると、合計で年約 7%昇給することになる。

＜表8＞ アッシュフィールドの一般職員向け給料表

(アッシュフィールド市提供資料を和訳して筆者作成)

給料表(2015年)

| 等級<br>(Grades) | 号給 (Steps) |             |            |             |            |             |            |              |            |              |
|----------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|--------------|------------|--------------|
|                | 1          |             | 2          |             | 3          |             | 4          |              | 5          |              |
|                | 週額         | 年額          | 週額         | 年額          | 週額         | 年額          | 週額         | 年額           | 週額         | 年額           |
| 1              | \$787.85   | \$41,125.81 | \$807.53   | \$42,153.08 | \$831.14   | \$43,385.37 | \$859.21   | \$44,850.57  | \$890.69   | \$46,494.10  |
| 2              | \$833.23   | \$43,494.41 | \$861.58   | \$44,974.38 | \$893.27   | \$46,628.70 | \$927.86   | \$48,434.08  | \$964.98   | \$50,371.78  |
| 3              | \$922.94   | \$48,177.38 | \$959.92   | \$50,107.70 | \$998.24   | \$52,107.88 | \$1,038.25 | \$54,196.64  | \$1,079.78 | \$56,364.35  |
| 4              | \$1,024.25 | \$53,465.75 | \$1,065.27 | \$55,607.33 | \$1,107.80 | \$57,827.28 | \$1,152.22 | \$60,146.05  | \$1,198.30 | \$62,551.15  |
| 5              | \$1,125.70 | \$58,761.49 | \$1,170.72 | \$61,111.50 | \$1,217.54 | \$63,555.78 | \$1,266.16 | \$66,093.76  | \$1,316.81 | \$68,737.37  |
| 5s             | \$1,316.81 | \$68,737.37 | \$1,369.49 | \$71,487.19 | \$1,424.26 | \$74,346.61 | \$1,481.24 | \$77,320.74  | \$1,540.48 | \$80,413.00  |
| 6              | \$1,253.00 | \$65,406.59 | \$1,302.97 | \$68,014.99 | \$1,355.13 | \$70,737.55 | \$1,409.33 | \$73,566.87  | \$1,465.70 | \$76,509.77  |
| 6s             | \$1,465.70 | \$76,509.77 | \$1,524.32 | \$79,569.66 | \$1,585.31 | \$82,753.35 | \$1,648.72 | \$86,063.13  | \$1,714.67 | \$89,505.79  |
| 7              | \$1,355.96 | \$70,781.28 | \$1,410.18 | \$73,611.16 | \$1,466.56 | \$76,554.63 | \$1,525.31 | \$79,621.34  | \$1,586.24 | \$82,801.63  |
| 8              | \$1,458.96 | \$76,157.67 | \$1,517.38 | \$79,207.33 | \$1,578.15 | \$82,379.67 | \$1,641.10 | \$85,665.59  | \$1,706.78 | \$89,094.05  |
| 9              | \$1,613.76 | \$84,238.44 | \$1,678.26 | \$87,605.00 | \$1,745.45 | \$91,112.40 | \$1,815.19 | \$94,752.69  | \$1,887.77 | \$98,541.78  |
| 10             | \$1,708.47 | \$89,182.08 | \$1,776.85 | \$92,751.38 | \$1,847.90 | \$96,460.39 | \$1,921.70 | \$100,312.52 | \$1,998.56 | \$104,324.79 |

5 号給まで昇給した職員は、その後 3 年間は給料が上がらない。しかし 4 年目に業績評価が非常に良ければ最大 4%の一時金をもらうことができ、その後は毎年業績が非常に優れている場合に最大 8%の一時金を支給されることになっている。例えば、5 号給で昇給が頭打ちになり 10 万ドルの給料をもらっていた職員が 4 年目に最大の一時金をもらえば 10 万 4 千ドルに、その翌年以降は最大 8 千ドルの一時金を上乗せされて 10 万 8 千ドルの給料となる<sup>29</sup>。

<sup>29</sup> アッシュフィールド市からもらった資料では「しかし 3 年目に業績評価が平均以上であれば、

業績評価が非常に優れているというのは、先に挙げた3つの評価が非常に良いということである。行動計画通りに目標を達成し、行為規範は5段階の真ん中より上の評価であること、そして能力開発計画も実行していることなどである。例えば、ある職員が新しい給与制度を作るという行動目標を達成して高い評価を得たとしても、その過程における行為が同僚に敬意を払わず市の価値観に合致しなかった場合には、全体としての評価は低くなる。また、能力開発計画を実施しなかった場合も次年度の業績に影響を与えるため、全体としての評価が下がることになる。全体としての評価は数値で客観的に明示されるものではなく、ある意味マネージャーの主観が入りあまり厳密ではない。

以上のような昇給・一時金のしくみは今後見直しが必要であると考えられている。約15年前に給料表を作った時は、他の自治体との競争力がなかったため号給の刻みを4%にし、頭打ちの後も一時金を支給してきたが、昇給が頭打ちになる5号給の在籍者も増え、高い昇給額を多くの職員に払い続ける制度を維持していくことは難しいからである。

#### **(4)－2－3 昇給に関係ない能力開発プラン**

アッシュフィールド市では他にも「価値を追加するための計画(value-add plan)」を3年前から職員の提案を受けて導入している。通常の業績評価と違うことをはっきりさせるため1月に行われ、その評価結果は給与や他のしくみと連動させていない。

この計画はアッシュフィールド市が掲げる前述の4つの価値観のうち、個々の職員が最も重視するものを選び、その価値観に基づいて自分を高めていくための1年間の取り組みを計画する。例えば、カスタマーサービスの改善を図りたい場合、それに役立つ研修の機会を与えられることになる。マネージャーは計画の実施状況を尋ねるが、正式な書類として評価結果を残すわけではなく、計画を実行できなくてもペナルティーはない。この計画において、マネージャーはコーチや奨励者という役割になるため、管理者の役割が決まっている業績評価よりも取り組みが難しい。

#### **(5) 昇給に連動しない業績評価制度**

昇給の可否を業績と連動させていない自治体でも、業績評価は実施されている。今回調査を行ったニュー・サウス・ウェールズ州とマンリー市では、業績に応じて給与を決定することの意義を認めながらも、そのことによる問題点も重視し、業績評価制度を純粋に業績改善のためのツールと位置付けて実施していた。具体的な取り組みは以下の通りである。

---

Step6に昇給できる。その後も平均以上の成績であれば、Step7に昇給できる。Step6やStep7に格付けされている職員は、一時金(bonus と呼ばず Lump Sum)支給のための評価対象となる(Lump Sum Assessment Year)」と説明されており、ヒヤリング内容とは異なる。

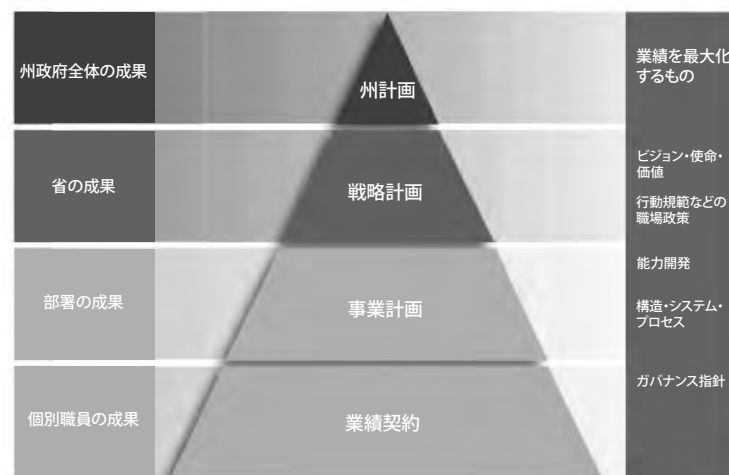


### (5)－1 ニュー・サウス・ウェールズ州政府の人事評価

ニュー・サウス・ウェールズ州政府においては、政府部門雇用法第 67 条(the Section 67 of the Government Sector Employment Act 2013)に基づき、全ての省が人事委員長 (Public Service Commissioner)の示す絶対要件とガイドラインにのっとりて業績管理制度を整備しなければならない<sup>30</sup>。業績評価の対象外となるのは、州営企業、派遣労働機関の従業員、州政府からの委託業務を行う非公務員、別のアワードや労働契約等で業績評価される専門職である。

前述の通り、ニュー・サウス・ウェールズ州政府の業績評価は給与に反映させることを目的としているわけではない。業績を改善し、個人とチームの組織目標達成へ向けての努力を連結させるためのものと位置づけられている<sup>31</sup>。評価結果が「満足 (satisfactory)であれば定期昇給することになっているが、ほとんどの人が「満足」の評価を得ている<sup>32</sup>。

<図6> 州政府の計画から個人の業績契約まで



出典) NSW PSC, 'Managing for Performance Guide for Human Resources'(2014),p.5

図 6 は州政府全体レベルでの計画が個々の職員の業績目標まで徐々にブレイクダウンされることを示している。こうした目標の連鎖によって、個々の職員が自分の所属する部署・省・州政府の目標達成に重要な役割を果たしていること、組織の業績や結果の一翼を担っていることを実感できるようになっている。

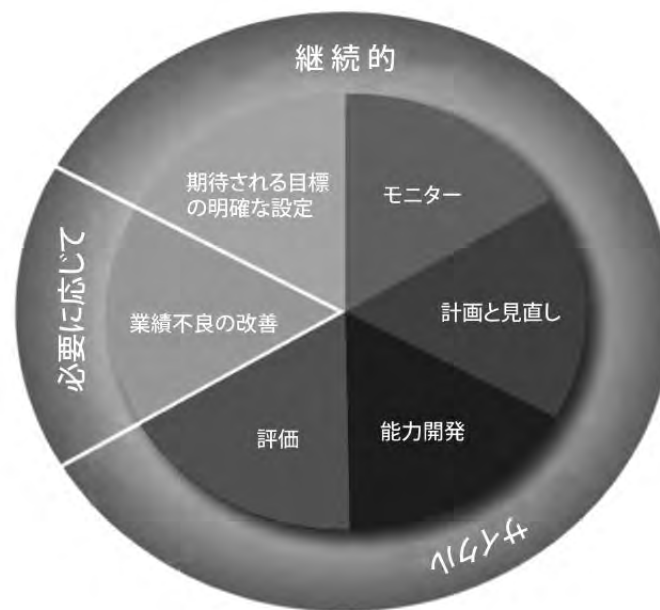
<sup>30</sup> NSW Public Service Commission, 'Managing for Performance Guide for Human Resources'(2014),p.4。

<sup>31</sup> 前掲書,p.5。

<sup>32</sup> ニュー・サウス・ウェールズ州財務省での聞き取り調査より。

ニュー・サウス・ウェールズ州人事委員会は図 7 のように、①期待される目標の明確な設定→②モニター→③計画と見直し→④能力開発→⑤評価→⑥業績不良の改善を、業績評価制度のサイクルとして定めている。

＜図7＞ 業績評価のサイクル



出典) NSW PSC, 'Managing for Performance Guide for Human Resources'(2014),p.4

それぞれ具体的には以下のようなことが求められている。

#### ①期待される目標等の明確化

良い業績への出発点は個々の職員が期待される目標を明確に理解することである。そのため管理者と職員はよく話し合い、各職員の役割や必要とされる能力・責任、遵守すべき倫理・行為基準・手続きと、公共部門（特に自身の所属する組織の使命や目標と関連した）の価値や政策についての理解・最新の定義付け・期待される目標を、共同で明確化しなければならない。また、個々の職員の業績がどのように評価されるのかについても文書で明らかにしておく。

#### ②モニター

全ての職員は、職務について管理者と定期的に話し合い、業績について公式・非公式にフィードバックされなければならない。こうした定期的フィードバックによ

って、期待された目標へ向けての仕事の進捗状況を把握し、業績へのモチベーションを高め、適宜業績の見直しを行うことになる。

### ③計画と見直し

全ての職員は、全体の目標と結びつけられた個別目標や求められる能力について記した年間業績契約(annual formal performance agreement)を管理者との間で結ばなければならない。少なくとも年1回は目標達成や成果、能力開発の取り組みを評価し、必要に応じて目標や責任等を再調整する。

### ④能力開発

職員が目標を達成できるようにするためには、戦略的な能力開発計画が必要である。開発計画には役割に求められている能力と現在の職員の能力、業績目標、キャリア目標を明確に定め、少なくとも1年に1回は正式に見直されなければならない。

### ⑤評価

各省は管理者が現場で適切に評価を行うためのガイドラインを作成し、職員の努力・貢献・成果を評価し、仕事の価値についてメッセージを伝えなければならない。そうした評価によって、自信や満足感を与えることができ、業績向上へのモチベーションやモラルが上がる。

### ⑥業績不良の改善

管理者は業績不良の事例やパターンを職員に理解させ、解決することができるよう適切に指導しなければならない。

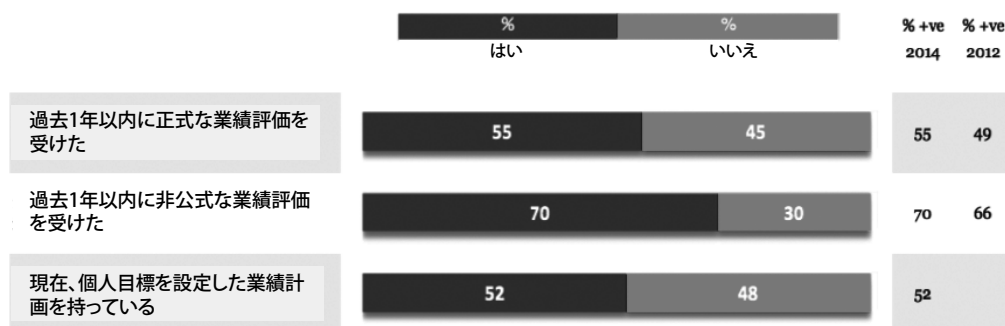
業績不良とは、仕事の量・質が不十分で期限を守れていない、ガイドライン・手続き・上司の合理的な指示・政策・期待される目標・行為基準への不服従、同僚や顧客等とのコミュニケーションがうまくいかないといった不適切行為、些細であっても度重なることで労働環境を困難にする行為、などである。その原因は職務に必要な能力を欠いた人材の採用・配置、不明瞭な目標、業績評価の失敗、監督不十分、いじめなどの職場文化、能力開発不足、コミュニケーション不足、家族のストレスや心身の健康にまつわる個人的問題など多岐にわたる。こうした業績不良は長く放置しておけば職場に悪影響を与えることになるため、気がついたらすぐに解決を図るべきである。

以上、①～⑥の枠組みで業績評価制度が実施されているが、必ずしも順調に運用されているわけではない。図8に示す通り、ニュー・サウス・ウェールズ州人事委員会の調査報告書(People Matter Employee Survey 2014: Main Findings Report)によると過去1年以内に正式な業績評価を受けた職員は55%、非公式のフィードバックでも70%に止まり、正式な業績評価を受け取った連邦政府職員が80%以上であることと比べても低い数値である<sup>33</sup>。

---

<sup>33</sup> NSW Public Service Commission, 'People Matter Employee Survey 2014 Main Findings

＜図8＞ ニュー・サウス・ウェールズ州政府における業績評価の実施状況



出典) NSW PSC, 'People Matter Employment Survey 2014', p.33

表 9 のように、給与水準が低い職員ほど業績評価を受けた割合が少なく、個人的な目標を記した業績プランを持っていない職員が多い<sup>34</sup>。

＜表9＞ 給与水準別にみた業績評価の実施状況(%)

| 給料(豪ドル)               | 過去1年以内に正式な業績評価を受けた | 過去1年以内に非公式な業績評価を受けた | 現在、個人目標を設定した業績計画を持っている |
|-----------------------|--------------------|---------------------|------------------------|
| Less than \$35,000    | 31                 | 56                  | 31                     |
| \$35,000 - \$44,999   | 36                 | 58                  | 36                     |
| \$45,000 - \$54,999   | 45                 | 61                  | 42                     |
| \$55,000 - \$64,999   | 51                 | 68                  | 49                     |
| \$65,000 - \$74,999   | 53                 | 68                  | 50                     |
| \$75,000 - \$84,999   | 55                 | 71                  | 52                     |
| \$85,000 - \$94,999   | 63                 | 75                  | 57                     |
| \$95,000 - \$109,999  | 61                 | 74                  | 57                     |
| \$110,000 - \$139,999 | 61                 | 76                  | 58                     |
| \$140,000 - \$169,999 | 62                 | 78                  | 61                     |
| \$170,000 - \$229,999 | 69                 | 81                  | 72                     |
| \$230,000 or more     | 69                 | 83                  | 68                     |

出典) NSW PSC, 'People Matter Employment Survey 2014', p.34

業績改善にとって重要とされる能力開発については、図 9 のように約 66%の職員が機会を公正に与えられていると答えている<sup>35</sup>。表 10 で年齢別にみると、年齢による違いは小さいが、採用されて間もない 24 歳までの若年層と 60 歳以上で概ね 7 割以上が所属部署の能力開発について肯定的な評価をしている<sup>36</sup>。

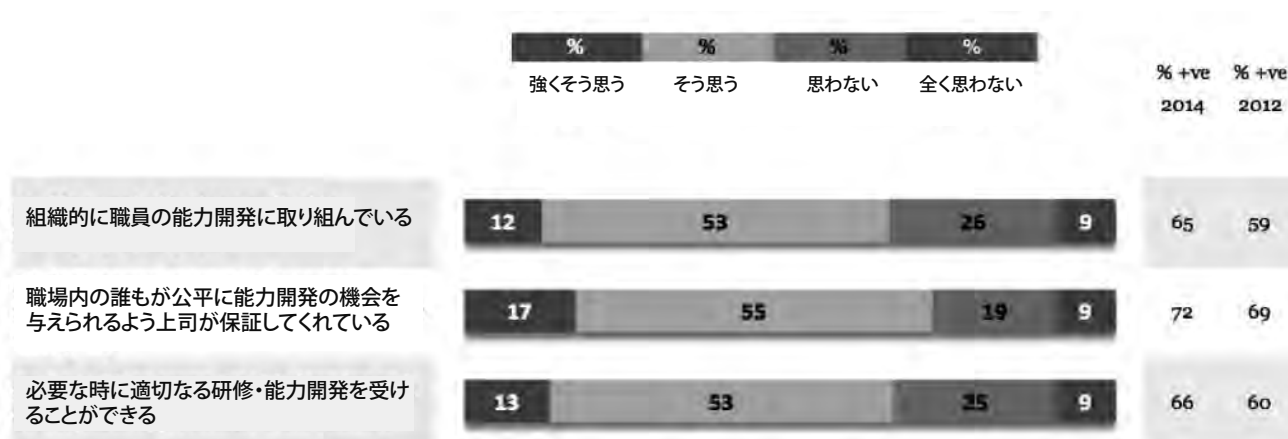
Report', pp.32-33

<sup>34</sup> 前掲書, p.34。

<sup>35</sup> 同上。

<sup>36</sup> 前掲書,p.35。

＜図9＞ニュー・サウス・ウェールズ州公共部門における能力開発の実施状況



出典) NSW PSC, 'People Matter Employment Survey 2014', p.34

＜表 10＞ 年齢別にみた能力開発への取り組み状況(%)

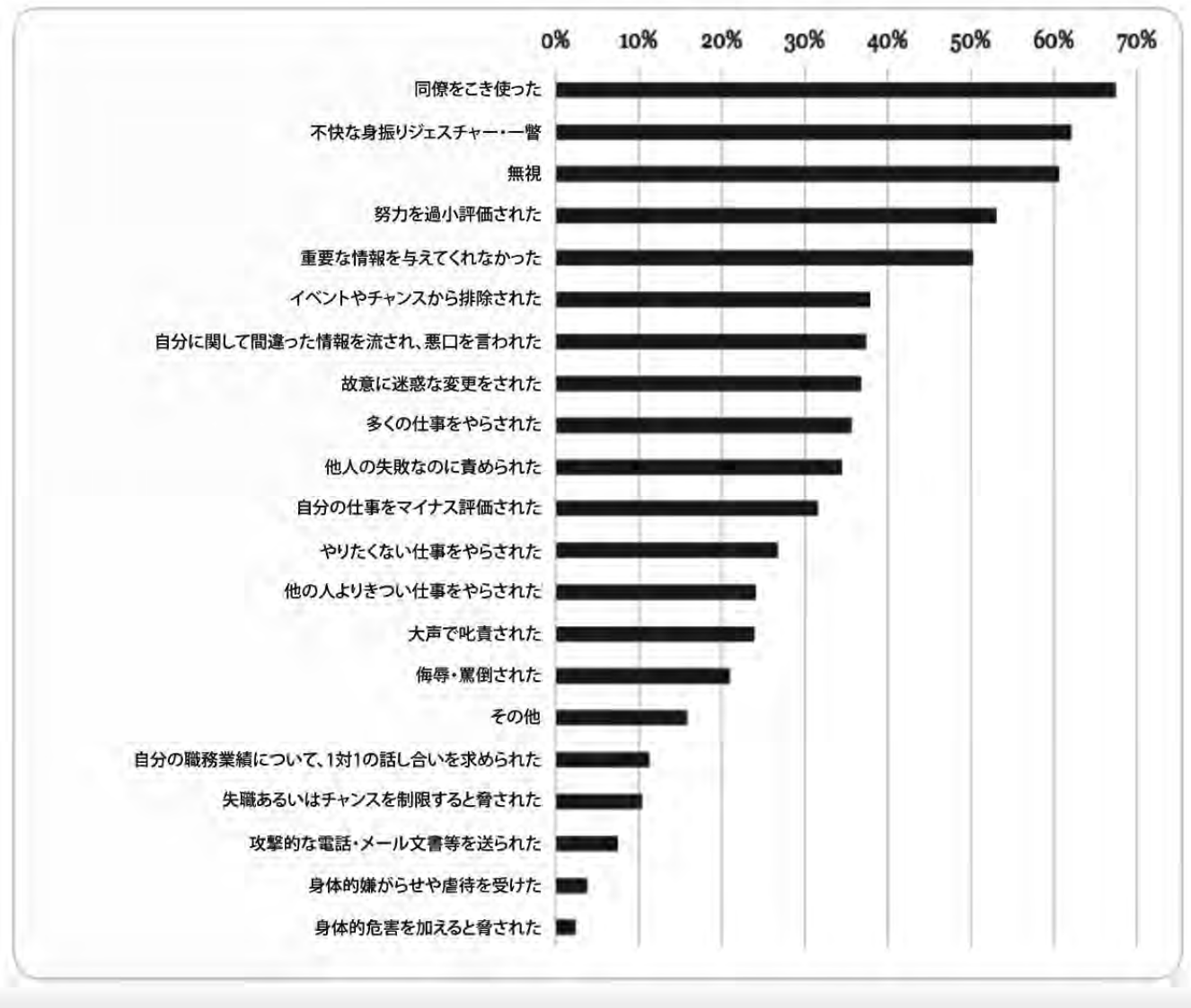
| 年齢    | 組織的に職員の能力開発に取り組んでいる | 職場内の誰もが公平に能力開発の機会を与えられるよう上司が保証している | 必要な時に適切なる研修・能力開発を受けることができる |
|-------|---------------------|------------------------------------|----------------------------|
| 15-19 | 79                  | 81                                 | 76                         |
| 20-24 | 80                  | 82                                 | 79                         |
| 25-29 | 69                  | 75                                 | 70                         |
| 30-34 | 64                  | 71                                 | 66                         |
| 35-39 | 63                  | 71                                 | 64                         |
| 40-44 | 64                  | 71                                 | 65                         |
| 45-49 | 64                  | 71                                 | 65                         |
| 50-54 | 64                  | 71                                 | 65                         |
| 55-59 | 66                  | 73                                 | 68                         |
| 60-64 | 69                  | 75                                 | 71                         |
| 65+   | 74                  | 78                                 | 75                         |

出典) NSW PSC, 'People Matter Employment Survey 2014', p.35

インタビューでは触れられなかったが、ニュー・サウス・ウェールズ州人事委員会の2014年の報告書には職場でのいじめについての統計も詳細に記されている。いじめは業績不良の原因としても列挙されているが、統計によると職場でいじめを目撃したのは回答者の41%、1年以内に職場でのいじめを経験したのは回答者の23%となっている。いじめの加害者とされるのは中間管理職や上級職員そして同僚の比率が高く、いじめの内容は図10を見ると、努力を過小評価された、他人の失敗なのに責められた、努力を評価してもらえなかった、他の人よりきつい仕事をやらされたなど、業績評価に関わるものが数多く見られる。どの訪問先でも業績評価を給与に反映させることには問題があるという回答であったが、その背景の一つにいじめなど職場の人間関係の問題もあるよ

うだ。

＜図 10＞ 頻度の高いいじめ行為（過去 1 年以内）



出典) NSW PSC, 'People Matter Employee Survey 2014', p.26

## (5)－2 マンリー市の業績評価制度

マンリー市の業績評価制度(Performance Review System)は、職場のチームと個々人が定期的に質の高い対話を行うための制度と位置づけられている。質の高い対話こそチャレンジングな環境で業績を上げていくために重要であると考えられ、シンプルなプロセスで評価を行っている。

マンリー市の業績評価制度を支える原則は「達成する(achieve)」「楽しむ(enjoy)」「開発する(develop)」「連携する(partner)」の 4 つである。「達成する」とは、目標を定めて達成することであり、高い水準を目指して努力し、顧客の期待以上の成果を上げ、そ

の成果を評価することである。「楽しむ」とは、職務の満足を意味し、他者を助け、建設的な文化・生活バランス・関係をつくりだし、楽しみながら興味あることをするという意味である。「開発する」とは、新しく技能を身につけることで、長所を生かしつつ、新たに良い方法を見つけ、連携関係を築き、経験から学ぶことである。「連携する」とは、協力の価値を認識するという意味であり、同僚と情報を共有し、仲間と共に同じ目標に向かって働き、問題に取り組み、創作することである。業績評価によって個々の職員を競争させるのではなく、図 11 のように、むしろ連携を強調し、4 つの原則の中心にすえているのが特徴である。

＜図 11＞ マンリー市の業績評価の原則



出典) マンリー市提供資料

一般職員の業績評価計画は資料 14 の通りである。まず、話し合っ合意した目標を列挙する。同じ部署であれば同じ目標になる。個人としての目標達成というよりチームとして組織目標を達成できれば良いという考え方である。次に目標達成のためにどのような行動やリソースが必要かを書く。例えば新しいコンピューターが必要だとか新しいソフトを導入してほしいとか、必要なことを自治体側に要求する。そして業績がどのように評価されるのか、目標とする日時・予算・仕事量などを書いて、上司と部下で共に署名する。こうして立てた目標について半年後には見直し、達成できそうかどうか、達成するには何が必要かを話し合う。対話の材料として、自分の目標に関連することや成

功の鍵となる要素について「役割(Role)」の欄に書き、今後能力を伸ばしたい分野についての目標や考えを「抱負(aspirations)」欄に書き出す。さらに個人的あるいは職務上のバックグラウンドとなる情報について「背景事情(context)」欄に記載し、自分自身や組織にとって重要である価値について「価値・原則(values/principles)」欄に明記する。

1年後に評価する際には、個人のコントロールを超えた外部からの影響や優先順位の変更を外部要因としてまとめ、その期間に達成できた成果を列挙し、当初合意していた目標との違いについて話し合う。最後にコメント欄に、チーム内で非常に高い技能を持っているとか、他人より努力して良い仕事をしている、あるいは逆に怠けているといった細かなことを書き、最終的に上司と部下が署名する。

こうした業績評価は、現在のところ給与には反映されておらず、そのことに不満を持つ職員もいる。給料表は各等級4つの号給(Step)しかなく、4号給で頭打ちになっている。4号給の職員には2年に1回業績が良ければなんらかの報酬を与えるようにしたいと考えているが、現在はまだ実施していない。

## (6) 給与水準

### (6)－1 シドニー市・マンリー市・アッシュフィールド市の給与比較

同じ役職で格付けや年間給与はどの程度違うのかを調べるため、シドニー市（独自のアワードを持つのでマンリー市・アッシュフィールド市と Band/Level の基準が異なることに注意）、マンリー市、アッシュフィールド市に対して同じ調査表を渡し、資料15～17の通り回答をもらった。これを部署別にまとめ直したのが表11－1～4である。なお、諸手当の欄については、シドニー市からの回答はなく、マンリー市は管理職のみの車の経費に対する手当、アッシュフィールド市は給与総額の9.5%にあたる退職年金手当額が記入されている。アッシュフィールド市の給与総額が給料と異なる数字の場合は、給料額の3.5%にあたる民事責任手当(civil liability allowance)が加算された金額が給与総額となっている<sup>37</sup>。記載された役職者の給与は全てフルタイム職員のものである。以下の表を見ると、同じマネージャー（課長レベル）でも局によって給与相場が異なること、同名の局のマネージャーやスタッフを自治体間で比べてもばらつきがあること、シドニー市が全般にわたって給与水準が高いわけではないことなどがわかる。

---

<sup>37</sup> 民事責任手当とは、財産管理・企画・設計・維持・交換・修繕等の専門技術を直接使用する職員に対して、民事責任法 2002 における民事責任を生じさせる可能性があり、地方自治体が給与体系に特段の設定を行っていない場合に支給される手当である。（一財）自治体国際化協会シドニー事務所『オーストラリア地方自治体の公務員制度について』（Clair Report No.377 Feb5,2013),p.20 より。同レポートは給与や諸手当について詳しい。



<表 11-1> 局: Corporate Service/ Governance and Finance 課: Human Resources

| 自治体        | 役職      | 格付け<br>(Band/Level) | 給与総額<br>(豪ドル) | 給料<br>(豪ドル) | 諸手当<br>(豪ドル) |
|------------|---------|---------------------|---------------|-------------|--------------|
| シドニー市      | Manager | B4/L2               | 123,122.00    | 112,440.00  |              |
|            | Staff   | B3/L3               | 80,926.00     | 73,905.00   |              |
|            | Staff   | B2/L3               | 69,999.00     | 63,926.00   |              |
| マンリー市      | Manager | B3/L4               | 161,500.00    | 150,000.00  | 11,500.00    |
|            | Staff   | B3/L2               | 82,000.00     | 82,000.00   |              |
|            | Staff   | B2/L2               | 52,000.00     | 52,000.00   |              |
| アッシュフィールド市 | Manager | B3 L4               | 123,834.52    | 113,090.89  | 10,743.63    |
|            | Staff   | B3 L2               | 76,509.77     | 76, 509.77  | 7,268.36     |
|            | Staff   | B2 L2               | 62,551.00     | 62,551.00   | 5,942.35     |

<表 11-2> 局: Community Services 課: Community Services and/or Community Care

| 自治体        | 役職      | 格付け<br>(Band/Level) | 給与総額<br>(豪ドル) | 給料<br>(豪ドル) | 諸手当<br>(豪ドル) |
|------------|---------|---------------------|---------------|-------------|--------------|
| シドニー市      | Manager | B3/L3               | 92,828.00     | 84,774.00   |              |
|            | Staff   | B2/L3               | 69,999.00     | 63,926.00   |              |
|            | Staff   | B2/L2               | 61,456.00     | 56,124.00   |              |
| マンリー市      | Manager | B3/L4               | 121,500.00    | 110,000.00  | 11,500.00    |
|            | Staff   | B3/L2               | 88,000.00     | 88,000.00   |              |
|            | Staff   | B2/L2               | 57,000.00     | 57,000.00   |              |
| アッシュフィールド市 | Manager | B3 L4               | 123,834.52    | 113,090.89  | 10,743.63    |
|            | Staff   | B3 L2               | 106,600.00    | 97,351.60   | 9,248.40     |
|            | Staff   | B2 L2               | 68,737.00     | 68,737.00   | 6,530.02     |

<表 11-3> 局: Environment, Planning and Building 課: Development Assessment and/or Building Services

| 自治体        | 役職      | 格付け<br>(Band/Level) | 給与総額<br>(豪ドル) | 給料<br>(豪ドル) | 諸手当<br>(豪ドル) |
|------------|---------|---------------------|---------------|-------------|--------------|
| シドニー市      | Manager | B4/L3               | 140,657.00    | 128,454.00  |              |
|            | Staff   | B4/L2               | 123,122.00    | 112,440.00  |              |
|            | Staff   | B3/L3               | 92,828.00     | 84,774.00   |              |
| マンリー市      | Manager | B3/L4               | 141,500.00    | 13,000.00   | 11,500.00    |
|            | Staff   | B3/L2               | 90,000.00     | 90,000.00   |              |
|            | Staff   | B2/L2               | 60,000.00     | 60,000.00   |              |
| アッシュフィールド市 | Manager | B3 L4               | 129,000.00    | 117,808.22  | 11,191.78    |
|            | Staff   | B3 L2               | 80,413.00     | 80,413.00   | 7,639.24     |

<表 11-4> 局 : Infrastructure, Works and Technical Services 課 : Road and/or Footpath and/or Asset Management

| 自治体        | 役職      | 格付け<br>(Band/Level) | 給与総額<br>(豪ドル) | 給料<br>(豪ドル) | 諸手当<br>(豪ドル) |
|------------|---------|---------------------|---------------|-------------|--------------|
| シドニー市      | Manager | B4/L1               | 106,594.00    | 97,346.00   |              |
|            | Staff   | B2/L2               | 61,351.00     | 54,604.00   |              |
|            | Staff   | B2/L2               | 67,292.00     | 60,029.00   |              |
| マンリー市      | Manager | B3/L4               | 116,500.00    | 105,000.00  | 11,500.00    |
|            | Staff   | B3/L2               | 76,400.00     | 76,400.00   |              |
|            | Staff   | B2/L2               | 62,000.00     | 62,000.00   |              |
| アッシュフィールド市 | Manager | B3 L4               | 117,000.00    | 106,849.32  | 10,150.68    |
|            | Staff   | B3 L2               | 79,186.81     | 76, 509.77  | 7,522.75     |

## (6)ー2 給与水準についての検討材料

アウオードの給与改定率を決めるにあたっては、消費者物価指数や固定資産税率などの統計が活用されたが、他にも以下のような視点から自治体職員の給与水準について考えられている。

### (6)ー2ー1 他の自治体の給与相場

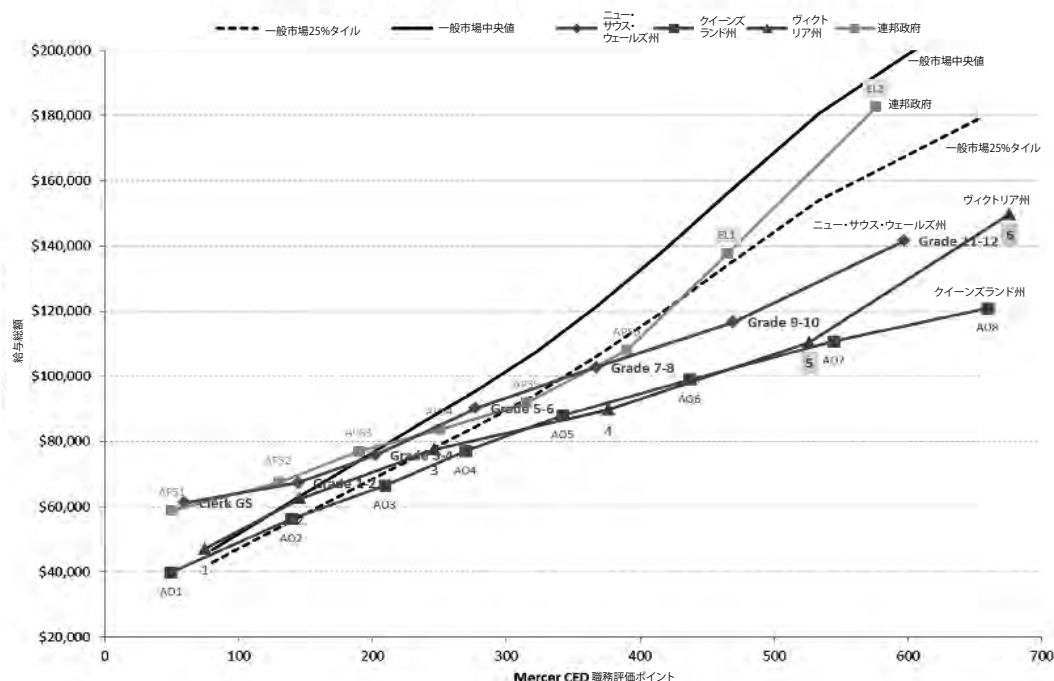
オーストラリアでは日本のようなラスパイレス指数を使った比較はしていないが、様々な方法で他の自治体の給与相場を参考にしている。

その 1 つが自治体協会(LGNSW)の行う自治体給与調査(Local Government Remuneration Survey)の活用である。自治体協会(LGNSW)は Local Government(State) Award 策定にあたって雇用主側の代表として自治体職員組合(USU)と交渉する以外にも、ジェネラル・マネージャーをはじめとする上級管理職の採用および業績評価をサポートし、自治体に助言や情報提供を行って、その利益増進に貢献している。自治体給与調査もそうした自治体支援の一環として実施されており、一般住民には非公表であるが、多くの自治体の給与改定にあたって参照されている。また、自治体協会(LGNSW)は人事担当者向けに 4 半期に 1 回の会合を開き、人事担当者のネットワークや協力関係作りにも寄与している。

自治体協会(LGNSW)から同調査の資料の一部をいただいたが、役職名ごとに回答のあった自治体数と中央値となる給料額(年収)が取りまとめられていた。それによると、ジェネラル・マネージャーは約 26 万ドル(1 豪ドル=¥82 で約 2,097 万円)、部局長レベルで約 17~21 万ドル(日本円で 1,380~1,760 万円)、課長レベルで約 9~14 万ドル(約 764~1,186 万円)、係長レベルで約 8 万ドル前後(約 660 万円)となっている。

マンリー市では、こうした調査結果だけでなく、時として個別の自治体や民間企業にも電話をかけて給与相場を教えてもらうことがあるという。体系的に行うわけではなく、人材確保の点からアドホックに同じ職務に従事する職員の給与額を教えてもらうそうである。ただし、同じ役職であっても、自治体の規模や地域・環境の特性によって職務内容の複雑さは異なり、それが職務評価ポイントの違いにつながって給与額に高低が出ることはあると考えられている。例えば、駐車場やパーキング・メーターを管理する職員の職務評価は仕事量の多いシドニー市の方がマンリー市より高くなり、シドニー市の方が高い給与となる。

＜図 12＞ ニュー・サウス・ウェールズ州政府と連邦・他州政府との一般職員の給与水準比較



自治体の多くはニュー・サウス・ウェールズ州内の他の自治体の給与水準を参考にしているが、ニュー・サウス・ウェールズ州政府職員については、連邦政府や他の州と比較することもある。ニュー・サウス・ウェールズ州人事委員会の 2015 年度の報告書 (Workforce Profile Report 2015,p.39)には、図 12 のような比較分析も載せられている。

このグラフは Mercer CED の職務評価ポイントが同じ職員の給与を比較したものであるが、これによるとポイントが上がるほど格差が大きくなり、ニュー・サウス・ウェールズ州は連邦政府よりも給与水準が低いものの、ビクトリア州やクイーンズランド州よりは高いことがわかる。

## (6)－2－2 民間の給与相場

各自治体はそれぞれ職務評価を行っているが、利用している職務評価システムは民間企業も利用しているため、職務評価を通して同じような職務の民間企業の給与相場を知

ることでもある。

シドニー市においては、Mercer CED の職務評価に基づいて民間や他の自治体の給与水準との比較を行っている。具体的には表 12 のように、職務評価ポイントが同等である労働市場での給与水準のデータと比べている。

＜表 12＞ 職務評価による民間給与との比較

| 職位<br>(position)                    | 職務価値<br>ポイント | 一般市場          |           |               |               |
|-------------------------------------|--------------|---------------|-----------|---------------|---------------|
|                                     |              | 25パーセン<br>タイル | 中央値       | 62パーセン<br>タイル | 75パーセン<br>タイル |
| 契約担当<br>課長<br>(Contract<br>manager) | 362          | \$106,300     | \$121,700 | \$131,200     | \$142,000     |

出典) シドニー市提供資料

例えば 362 ポイントの契約担当課長の場合、25 パーセンタイル(100 人中下から 25 番目の人)の給与水準は 106,300 ドルであり、中央値は 121,700 ドル、62 パーセンタイルの給与水準は 131,200 ドル、75 パーセンタイルの給与水準は 142,000 ドルであるが、シドニー市は概ね中央値あたりの給与水準になるようにしている。シドニー市では 2 年に 1 回くらいの頻度で約 50 の職を抽出して市場での給与水準をチェックしている<sup>38</sup>。公共部門は税金によって運営されているため、民間企業をリードするような給与水準は全く考えていないが、最低賃金にしたいわけでもないとしてシドニー市担当者は答えていた。他の自治体でも給与水準については概ね同じような考え方をしているようであるが、シドニー市より更に低い水準であり、労働市場での競争は厳しいようだ。

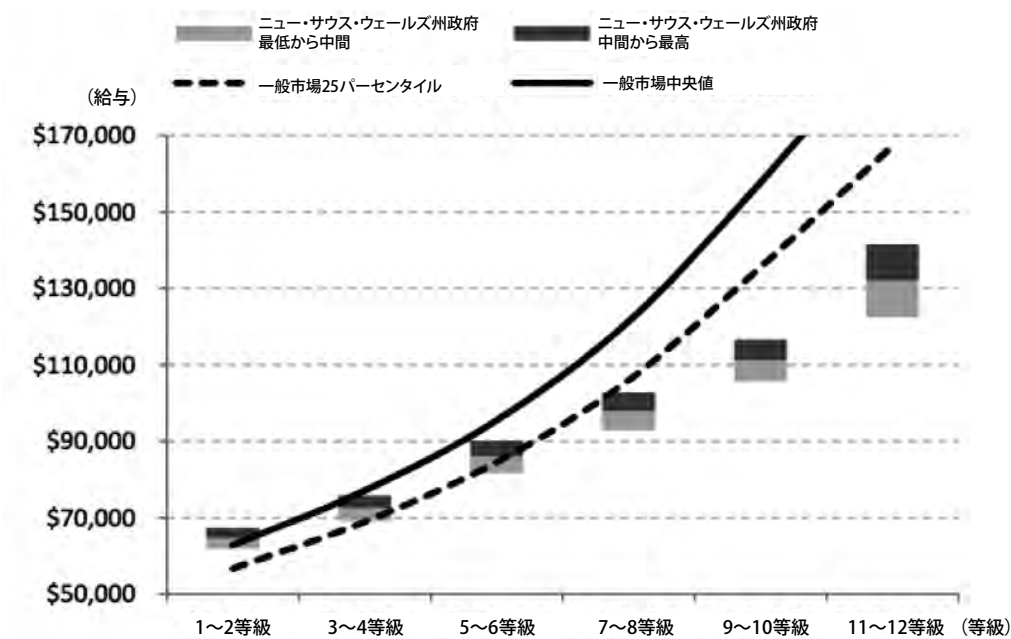
シドニー市より給与水準が低く州内小規模自治体よりは高めであるとされるニュー・サウス・ウェールズ州政府職員の給与水準については、人事委員会が 2015 年版の報告書(Workforce Profile Report 2015)で調査結果を公表している<sup>39</sup>。図 13 によると、ニュー・サウス・ウェールズ州政府一般職員の給与水準は Mercer 社の民間企業給与データの中央値よりも概ね低く、とりわけ 7 等級以上は 25 パーセンタイルよりも大幅に低くなっている<sup>40</sup>。

<sup>38</sup> シドニー市での聞き取り調査より。

<sup>39</sup> この給与調査は、2012 年に会計検査院が「職務価値が同じでも役職によって不公平がある」と勧告し、このような状態は「政府部門雇用法(GSE Act 2013)の公平と流動性(mobility)の原則に抵触する」との議会の指摘を受けて、人事委員会が給与制度見直しの手始めとして行ったものである。

<sup>40</sup> NSW Public Service Commission, 'Workforce Profile Report 2015', p.40

＜図 13＞ NSW 州政府一般職員給与と Mercer 民間給与との比較



注) Mercer National General Market(グラフ上の Mercer GM)のデータは、オーストラリアの全産業にわたる 800 組織と 33 万件を超える個人記録による。一方、ニュー・サウス・ウェールズ州職員は Administrative and Clerical Award 対象者である。

出典) NSW PSC, 'Workforce Profile Report 2015', p.40

産業別に見た場合、公共部門より給与水準が高い産業があり、官民の流動性が高いオーストラリアでは人材の取り合いになっている<sup>41</sup>。例えば鉱山業が盛んな西オーストラリア州の自治体では、現行のアワードでは鉱山業に対抗できる待遇条件を示すことができずに人材を取られている。さらに鉱山業のあおりで地域全体の物価が上昇し、住居費が高くなって自治体職員に住居を提供しなければならないといった影響を受けることもある。給与水準だけでみるとアワードには競争力がなく、都市部の自治体では雇用の安定性をアピールしたり、育児休暇などの充実した福利厚生、ワーク・ライフ・バランスの実現など、パッケージで公共部門の雇用条件の良さを訴えていく必要があるとの指摘もされている<sup>42</sup>。

### (6)－2－3 住民やマスコミからの批判

一般職員の給与水準を公表することは義務付けられていないが、公表されているアワードを見れば住民にもある程度わかるようになっている。自治体関係者には高い給与水準は批判されるという共通認識があり、前述のように民間給与相場よりやや低い水準となっている。これに対して組合側からは給与水準が低すぎるとの批判もあり、「高い」

<sup>41</sup> 豪州地方自治センターは官民での流動性について現在調査を始めているが、かなり高いという話であった。

<sup>42</sup> 豪州地方自治センターでの聞き取り調査より。

「低い」という双方からの批判に応えるためにも、職務評価に基づく客観的分析によって説明できることは大切である<sup>43</sup>。

一方、ジェネラル・マネージャーなど上級管理職の給与は、自治体一般規則(LOCAL GOVERNMENT (GENERAL) REGULATION 2005) 第 217 条(1)b/c によって、各自治体の年次報告書で公表することが義務付けられている。ジェネラル・マネージャーの給与には高すぎるという批判があり、調査滞在中にも 7 つの自治体のジェネラル・マネージャーが州首相(年収 359,000 ドル)より高い給与をもらっているとの批判記事が新聞に掲載されていた。訪問先のジェネラル・マネージャーの総合給与パッケージ(total remuneration package)は、2015 年の年次報告書によると、シドニー市で 412,875 ドル、マンリー市で 329,512 ドル、アッシュフィールド市で 235,594 ドルであり、シドニー市のジェネラル・マネージャーは州首相より高い給与を得ていることになる。なお、ジェネラル・マネージャー等の上級管理職の給与は特に断り書きがなければ総合給与パッケージの金額であり、給料だけでなく退職年金支出や様々な手当、そして給与の代わりに受け取る福利厚生(Pay Sacrifice: 医療保険代や教育・養育費、通勤費などを自治体に負担してもらうしくみ。高額所得者が節税のために給与の一部を当てる)を合算した金額になっている。

自治体間格差の大きいジェネラル・マネージャーの給与であるが、その給与は給与委員会(SOORT)による上級管理職向け給与ガイドラインや改定率を参考に首長が決定している<sup>44</sup>。同じジェネラル・マネージャーでも自治体によって注目度に違いがあり、その大変さは一律に論じられないが、一般論としては、主席行政官としての権限の重さや、修士号を含め必要とされる複数の資格を持つ人材自体が少ないこと、1 年～5 年の契約で雇用されるが市長や議会と良好な関係でなければ解雇されることもあり、業績が厳しく問われることなどが、給与を高くする背景として存在している<sup>45</sup>。

高給だが過酷な条件で働くジェネラル・マネージャーと比べると、部局長(Director)レベルの職員は、会計士・都市計画プランナー・エンジニアなどの専門家集団も、それ以外の特別な技能がない人も、公共部門の中で存在感があり、長年勤務することで比較的良好な給与水準になっているという見方もある<sup>46</sup>。

---

<sup>43</sup> シドニー市での聞き取り調査より。

<sup>44</sup> 詳細はDivision of Local Government Department of Premier and Cabinet, 'Guidelines for the Appointment & Oversight of General Managers' July 2011。なお、ジェネラル・マネージャーの権限や任用・給与等については、自治体国際化協会『オーストラリアとニュージーランドの地方自治』(2015年), pp.60-64に詳しい。

<sup>45</sup> 豪州地方自治センターでの聞き取り調査より。なお、マンリー市のジェネラル・マネージャーは 30 代前半で着任したが、通常は技術職や専門職といったところから始めて管理職の経験を積んでからなので平均年齢は 57、8 歳くらいだという。また、ジェネラル・マネージャーや上級職員はたいした理由がなくとも解雇できるため、5 年契約といっても不安定な身分である。

<sup>46</sup> 豪州地方自治センターでの聞き取りより。

## (7) 給与改定費の抑制とアウオードの問題

オーストラリアの自治体において、人件費が歳出に占める割合は3割から5割程度である。訪問先であるマンリー市は3割程度という回答であったが、ニュー・サウス・ウェールズ州政府やシドニー市は5割程度となっており、厳しい運営になっている。給与制度の見直しや、民間委託による人件費削減にも取り組んでいるが、オーストラリアは労働組合が非常に強く、「賃金稼得者福祉国家」<sup>47</sup>といわれるほど賃金保障を重視してきた歴史もあるため、給与水準を下げて人件費を切り詰める改革は難しい。今回調査したマンリー市のような小規模自治体では、新たに人材を雇うよりもWorkforce Turningという職員計画で内部の職員に研修・教育を行い別のポストへの異動を支援したり、大学生を保育園の研修生として受け入れて保育士不足を解消したり、限られた財源で人材確保を工夫している。しかし、州全体でのアウオードは各自治体の財政力を考慮せず決められるため、中には財政的に困窮してアウオード通りの給与改定が出来ない自治体も出てくる。そうした自治体は、労使関係委員会に例外扱いを申し出て認められることもあるという。

ニュー・サウス・ウェールズ州の自治体経営の合理化を進めるため、更なる自治体合併も検討されているが、アウオード対象外のジェネラル・マネージャー等の上級管理職の数を減らすことによる人件費削減効果は期待されるものの<sup>48</sup>、合併で人員整理をする場合には補償金を支払わなければならない。一般職員の場合には、合併後も地方自治体法の規定(No Disadvantage Clause)により、簡単に待遇を切り下げることができない。そもそも一般職員は地方自治体法第354F条により3年間は合併を理由とした強制解雇ができず<sup>49</sup>、辞職に応じた場合でも解職手当を支払うコストが生じる。

アウオードは最低基準を対象者全てに保障するという「平等性」において優れているが、個別自治体の事情を考慮したり、労働市場の需要に合わせるという「柔軟性」に乏しい。リーマンショック時、アウオードのない民間部門では労使協議によって労働条件を切り下げ、雇う側は経費を節約し雇われる側も雇用を守る、両方が利益を得る形で経済危機を乗り切ることができたと言われ、そうした「柔軟性」があったほうが良いのではないかという意見もある。しかし、「柔軟性」を一旦認めると、交渉力がない職員には、雇用条件を最低レベルに引き下げる圧力ばかりが強まる危険もある。ニュー・サウ

---

<sup>47</sup> Francis G. Castles が使った言葉。保護主義的な経済政策の下で雇用と所得政策（賃金稼得者）に重点を置き、社会政策の対象を就労できない人に限定するオーストラリアの福祉国家のあり方を表現している。加藤雅俊『福祉国家再編の政治学的分析 オーストラリアを事例として』御茶の水書房(2012年),pp.205-209。

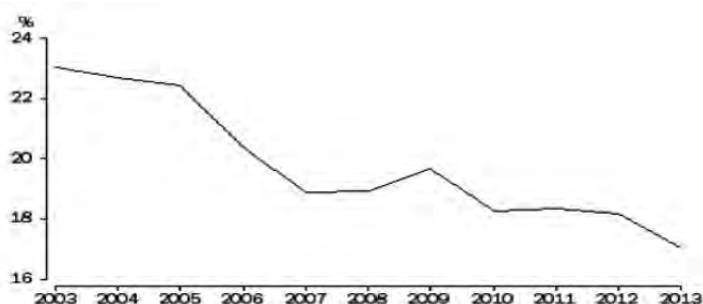
<sup>48</sup> KPMG, 'Outline of Financial Modelling Assumptions for Local Government Merger Proposals : Technical Paper' 19 January 2016, p.3, p.7. この見積もり案は NSW 州首相内閣府に提出されたものである。

<sup>49</sup> 自治体職員組合(USU)での聞き取り調査によると、合併時に組合員が不利にならないよう、3年間の保護を5年間に延ばすよう政府と交渉しているとのことである。

ス・ウェールズ州では現在のところアウード中心の給与決定が定着しているが、1993年から様々な自治体改革が進んで民間委託も増えてきたため、そうしたところからアウード外の企業別協定(enterprise agreements)が浸透し、個別に給与を決定するしくみが広がる可能性もある。

なお、オーストラリアは組合が強いと言われているが、豪州地方自治センター(ACELG)の話では、自治体改革が進んだ1990年代からの20年間で自治体組合は従来より弱くなったという見方もある。この場合の強弱の基準は明らかではないが、図14のように全産業部門で組合の組織率は低下している。公共部門の組織率は42%で、民間部門の12%よりはかなり高いが50%を切っている<sup>50</sup>。

＜図14＞主要職業における労働組合の組織率の変遷



出典：ABS・、‘EMPLOYEE EARNINGS, BENEFITS AND TRADE UNION

## (8) 人材開発への戦略的取り組み

オーストラリアの自治体では、業績評価とリンクさせて人材開発を行うという受け身な考え方から、人材開発自体の意義を重視し、計画的に取り組むべきだという考えが定着しつつある。今回訪問した豪州地方自治センター(ACELG)は、自治体職員の技能向上のために各種の研修を提供するだけでなく、自治体職員の現状を分析し、人材開発計画・戦略についての検討を続けている。同センターの話を中心に、自治体における人材開発の取り組みについてまとめると以下の通りである。

### (8)－1 戦略的な人材開発の必要性和自治体職員の現状

自治体で働く職員数は州政府よりも少ないが、鉱山業従事者数と同じくらいであり、地方によっては自治体が最大の雇用主になっている。しかし、鉱山業が国に貢献していると言われるのに、自治体職員はその重要性を見過ごされている。多くの自治体職員が民間部門に流出している状況を食い止めて、自治体職員を地域や国に貢献させるために

<sup>50</sup> ABS, ‘EMPLOYEE EARNINGS, BENEFITS AND TRADE UNION MEMBERSHIP’, AUGUST 2013, p.8。

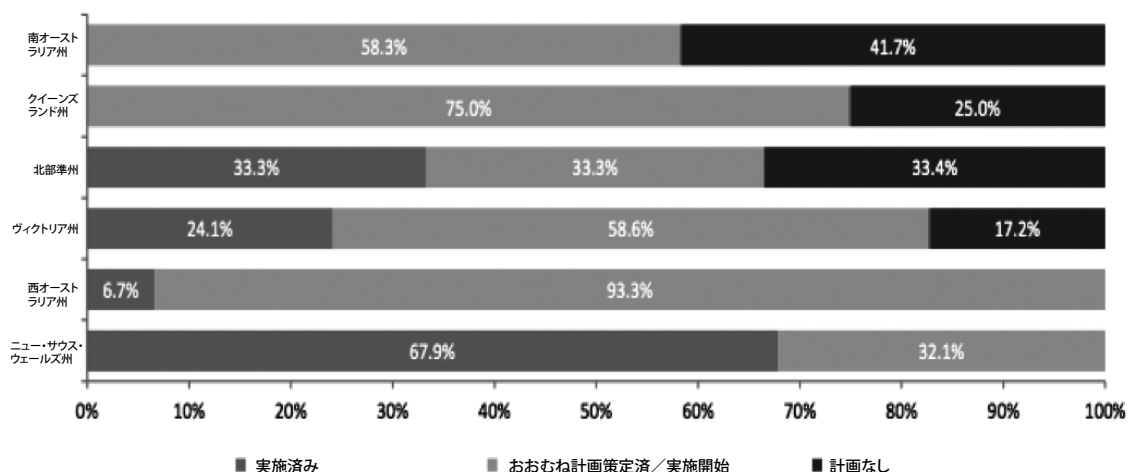


どのような技能が必要かを把握し、戦略的に人材開発に取り組むことが大切である。

豪州地方自治センター(ACELG)は全豪地方政府管理者団体(Local Government Managers Australia : LGMA)と協力して、全国人材戦略(National Workforce Strategy 2013-2020)作りに関わってきたが<sup>51</sup>、オーストラリアの自治体は多様であり、自治体全体でまとめることがあまりなかったため、大枠について合意に達するまで2、3年かかった。全国人材戦略は 1. 人員管理計画や能力開発を整備する、2. 地域に根ざした「選ばれる雇用主(Employer of Choice)」として自治体売り込む、3. 多様な人材を惹きつけ確保する、4. 最新の職場を創る、5. 技能に投資する、6. テクノロジーを活用して生産性を改善する、7. 管理と指導力を最大化する、8. 実行と協力、の8つの戦略から成り立っている<sup>52</sup>。

この全国戦略の実施は義務付けられているわけではなく、どのように実施するかは自治体次第となっている。図15は州別にどのくらいの自治体が上記戦略1.の人員管理計画を作成・実施しているかをまとめた豪州地方自治センター (ACLEG) の調査結果である。西オーストラリア州とニュー・サウス・ウェールズ州は法律で義務付けられているので計画を作成していない自治体はないが、西オーストラリア州は実施段階の自治体がわずかに6.7%となっている。法的義務がない他州の自治体も実施済みが少なくなっている<sup>53</sup>。

＜図15＞ 州別に見た人員管理計画への取り組み状況



出典) ACELG, 'Profile of the Local Government Workforce 2014 Report', p.24

<sup>51</sup> この戦略策定には、豪州地方自治センターや LGMA だけでなく、Centre for Local Government at the University of Technology(UTS)、University of Canberra、the Australian and New Zealand School of Government(ANZSOG)、the Institute of Public Works Engineering(IPWEA)が協力している。ACELG/LGMA, 'Future-Proofing Local Government: National Workforce Strategy 2013-2020', p.10。

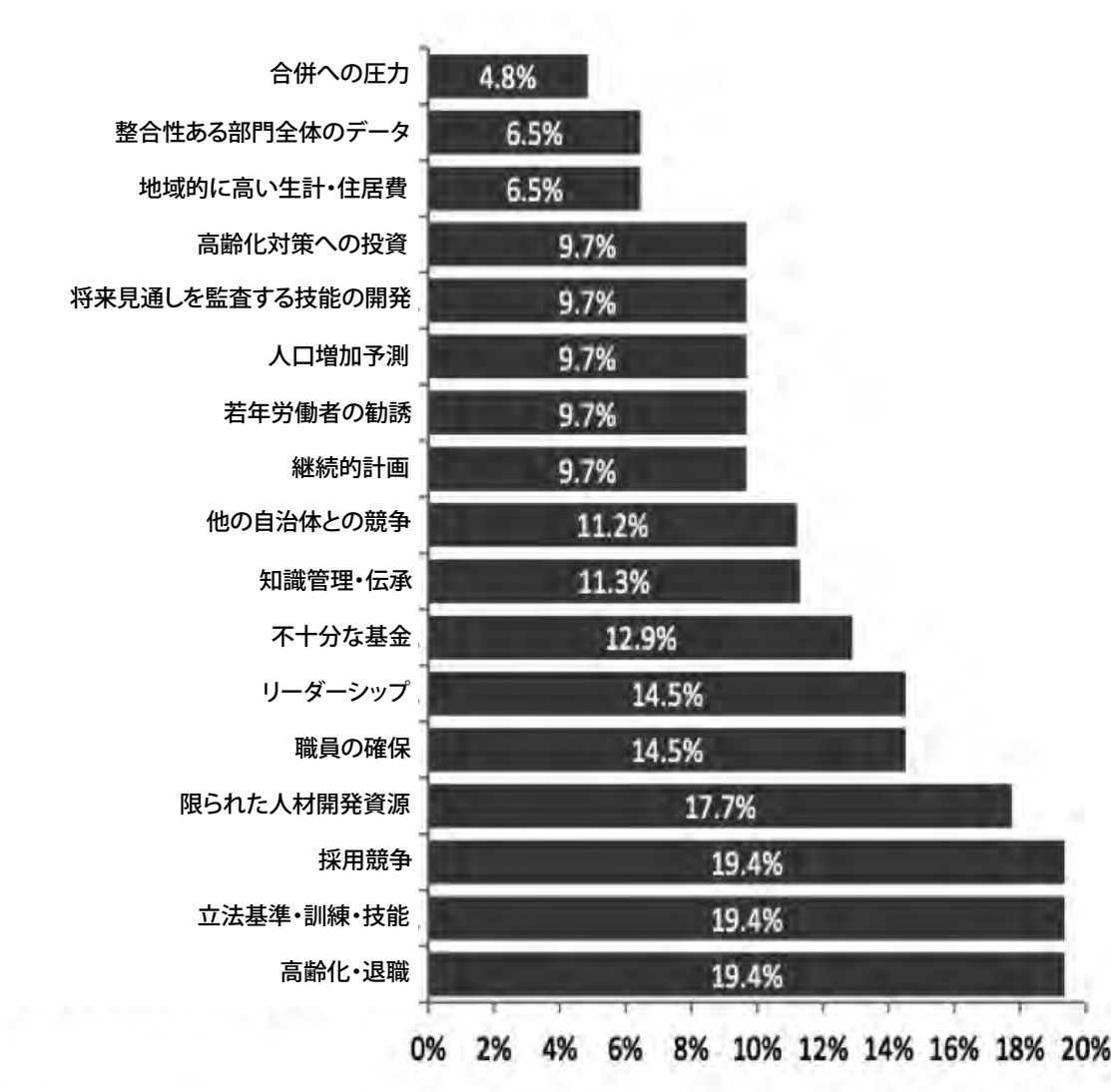
<sup>52</sup> ACELG/LGMA, 'Future-Proofing Local Government: National Workforce Strategy 2013-2020', pp.33-84。

<sup>53</sup> ACELG, 'Profile of the Local Government Workforce 2014 Report', pp.23-24。

自治体あるいは地域事情によって提供しなければならないサービスが異なり<sup>54</sup>、人材確保で直面する課題や職員構成にも大きな違いがある。従って、それぞれの自治体の職員構成の特徴を詳しく分析し、正確に把握することから、将来的な人材開発計画を立てていく必要がある。しかし、現在の職員構成について、データをもとに客観的に分析することすらできていないのが実情であるため、豪州地方自治センター(ACELG)は現状を正確に把握するための調査を行った。

豪州地方自治センター(ACELG)が行った調査によると、自治体では図16のように多くの課題を抱えている。

＜図16＞ 1年以上の人材開発において最も障害となる要因

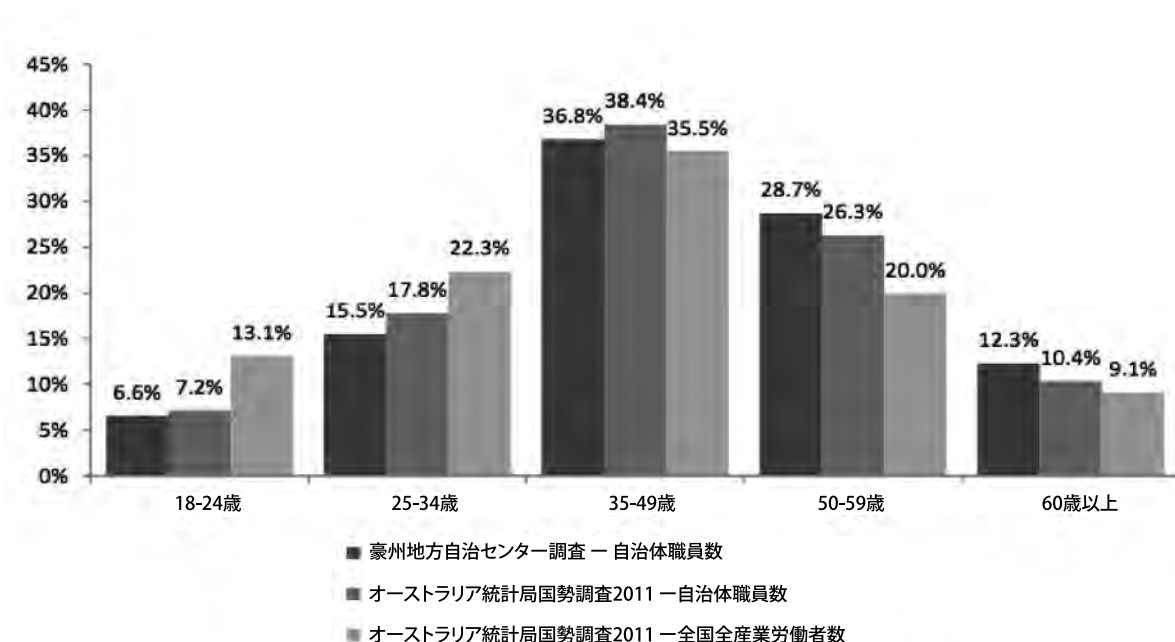


出典) ACELG, 'Profile of the Local Government Workforce 2014 Report', p.25

<sup>54</sup> 同センターでの聞きとり調査によると、例えば田舎の自治体では、美容師や病院など民間業者がいなければそのサービスを自治体が提供しなければならないケースもある。また、保育士に必要な資格が変更になれば、その資格をとれるよう自治体が職員を研修しなければならないこともある。

この中では技能等の不足や人材獲得競争と並んで、高齢化が大きな問題と意識されているが、自治体職員の年齢別分布を表したのが図17である。

＜図17＞ 自治体職員の年齢別分布



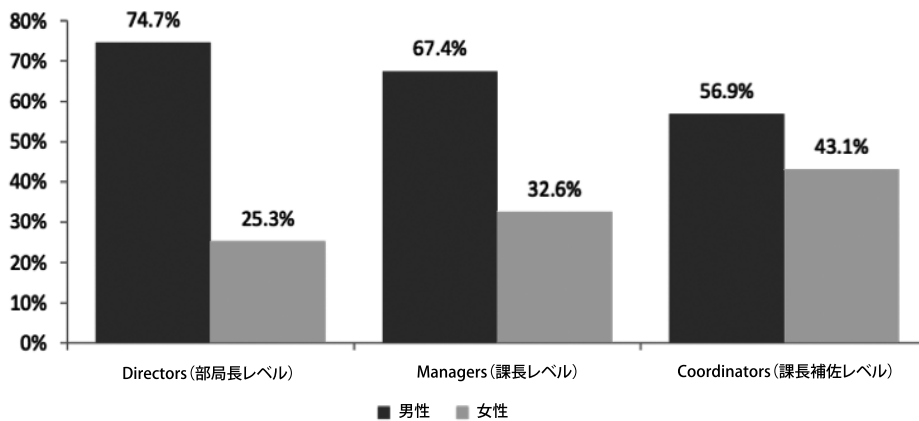
出典：ACELG, 'Profile of the Local Government Workforce 2014 Report', p.10

図17において、オーストラリア統計局(国勢調査)の自治体職員分布を見ると、全産業労働者と比べて50歳以上の比率が高く、逆に34歳以下の割合は低くなっている<sup>55</sup>。高齢職員がいずれ大量に退職すれば、熟練した技能をどのように引き継ぐかという問題が起こるとともに、退職年金の支払いによって財政負担が膨らむことになる。そうした変化に対応するために人材開発や人員管理に計画性を持たせる必要がある。

昨今では雇用均等の取り組みも進められており、女性の比率やアボリジニのような先住民の採用比率も重要である。役職別男女比を見ると、上級管理職における女性の比率は未だに低いものの、中間レベルに高学歴の女性職員が増えており、将来的には上級管理職の女性比率も高まることが予想される。図18は部局長レベルでは少ない女性比率が課長レベルや課長補佐レベルで上がっていることを示している。しかし、図19を見ると女性の比率は分野によって偏りがあり、全ての部署で女性の上級管理職比率を上げていくことは難しそうである。

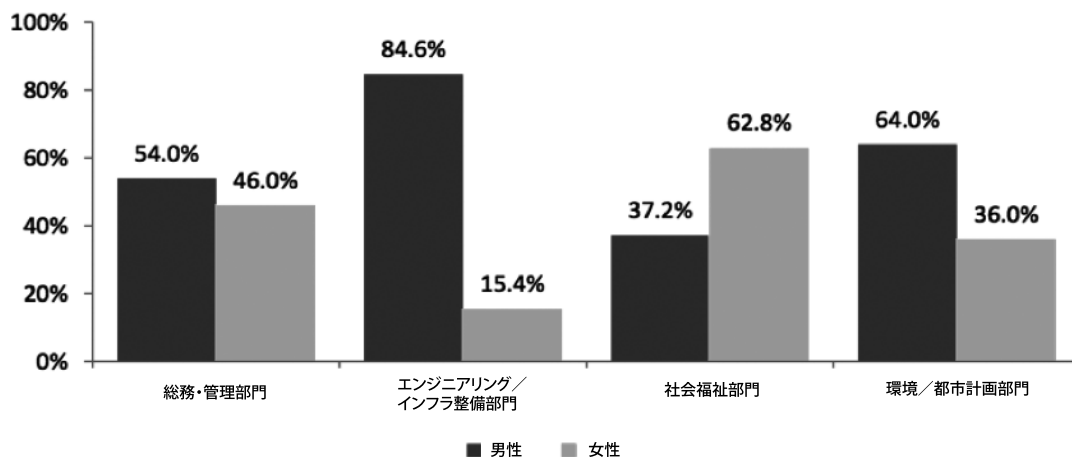
<sup>55</sup> ACELG, 'Profile of the Local Government Workforce 2014 Report', p.10。

＜図18＞ 役職別男女比率



出典) ACELG, 'Profile of the Local Government Workforce 2014 Report', p.19

＜図19＞ 部門別男女比率



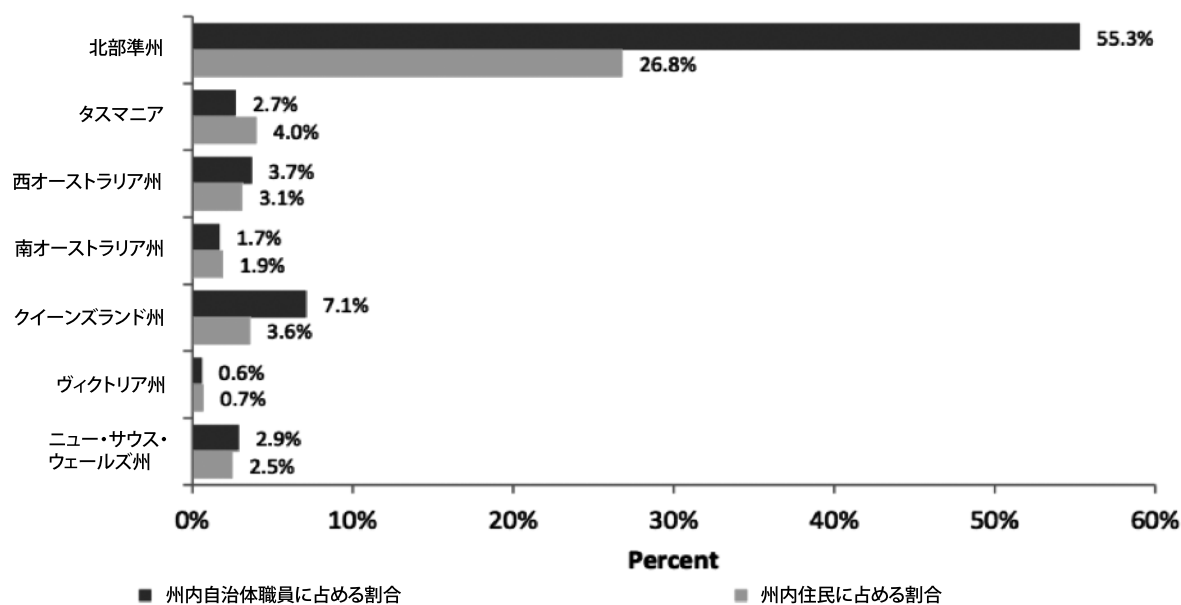
出典) ACELG, 'Profile of the Local Government Workforce 2014 Report', p.20

自治体は多くの社会的弱者であるアボリジニやトレス海峡諸島の先住民の雇用主である。図20は州別にみた自治体職員に占める先住民の割合である。北部準州での比率が高いが、これは先住民が多く居住していることに加えて、連邦政府によるコミュニティ開発雇用プロジェクト(Community Development Employment Projects: CDEP)の下で雇用された職員が多いからである<sup>56</sup>。ニュー・サウス・ウェールズ州は2.9%であるが、居住者に占める先住民の割合2.5%より多くなっている。オーストラリア政府間協議会(Council of Australian Governments: CoAG)は2008年に先住民問題に対処する

<sup>56</sup> ACELG, 'Profile of the Local Government Workforce 2014 Report', pp.27-28。自治体職員となっている原住民族の2割はこのプロジェクトの下で雇用されており、北部準州では36%、西オーストラリア州では35%がこのプロジェクトでの採用者である。

6つの目標を掲げたが、そのうちの1つとしてタスマニアを除く連邦・州・自治体政府の職員に占める先住民比率を2015年までに2.6%にする目標を掲げた。連邦政府や州政府は目標を達成できていないが、全自治体では5%程度と目標を達成しており、自治体が雇用均等に取り組む意義は大きい。

＜図20＞ 州別にみた先住民の自治体職員に占める割合と住民に占める割合



出典) ACELG, 'Profile of the Local Government Workforce 2014 Report', p.27

注) この数値は2011年の国勢調査による。

豪州地方自治センター(ACELG)もまだ調査中であるが、公共部門には他にも流動性が高いという特徴がある。熟練した技能をもった職員が民間に数多く流出しているだけでなく、公共部門内でも連邦・州・自治体の政府間で異動がある。民間部門への熟練技能の流出はマイナスであるが、公共部門内での流動性は、例えば州政府で人材開発教育を受けた職員が自治体に移れば、州レベルで得た技能や知識を自治体に生かすことができるため、人材開発に各政府レベルを超えた相乗効果をもたらすことも期待される。しかし、こうした流動性には障害もある。現在、連邦政府は州や自治体の前職で得た年次休暇などの権利を引き継ぐことを認めているが、自治体レベルでは同じ州内の自治体間異動でなければ諸権利の持ち越しができなくなっている。諸権利を政府間で通算・合算できるようになれば政府間での異動は容易になるだろう。

## (8)－2 ニュー・サウス・ウェールズ州での人員管理計画への取り組み

先に少し述べた通り、ニュー・サウス・ウェールズ州の自治体は2012年6月30日から人員管理計画(Workforce Management Planning)を作成することが義務付けられている。人員管理計画は資源戦略

の中の1つの計画として、体系的計画・公表枠組の中に位置づけられている。この計画・公表のサイクルは、自治省と首相内閣府の定めるガイドラインやマニュアルに従って運用されている。全体の枠組は図21の通りであり、コミュニティ戦略計画から実現計画・実施計画への流れ、計画を実施するための資源戦略、そして年次報告書での公表、公表をうけたコミュニティ参加、戦略計画等へのフィードバックといったサイクルになっている。

＜図21＞ 体系的計画・公表の枠組



出典：自治省(Office of Local Government)HP

まず、各自治体の最上位計画として、10年以上かけて取り組む自治体ビジョン・目標・戦略をまとめたコミュニティ戦略計画を立てる。この計画については、社会正義に基づいていなければならないこと、州計画その他の計画に配慮したものでなければならないこと、同計画のコピーを28日以内に自治省次官補に提出しなければならないことなど、満たすべき要件が自治法第402条に定められている。

コミュニティ戦略計画は、地方議会議員の任期に合わせた4年間の実現計画(Delivery Plan)によって具体化される。自治法第404条には、戦略目標を実現するための主な活動とその有効性が検討できる評価方法を実現計画に盛り込まなければならないこと、計画策定時にはコミュニティの期待する優先順

位やサービスレベルを考慮しなければならないこと、ジェネラル・マネージャーは6ヶ月毎に実現計画について議会に経過報告しなければならないこと、などが定められている。

実現計画の内容から1年単位で取り組むことをまとめたのが実施計画(Operational Plan)である。実施計画は草案段階で少なくとも28日間公表し、その間、住民は草案に意見を提出できる(public submission)。地域によって異なる税率が適用されたりする場合には地図も公表しなければならない。正式に実施計画が採用された後は、28日以内に自治体のウェブサイトで公表しなければならない<sup>57</sup>。

こうした計画の実現に必要な資源に関する戦略を練ったものが資源戦略(Resourcing Strategy)である。資源戦略は、長期財政計画(Long Term Financial Planning: 最低10年以上毎年アップデート)、人員管理計画(4年以上)、資産管理計画(Asset Management Planning: 10年以上)の3つの計画で構成されなければならない。資源戦略を立てる狙いは、コミュニティ戦略計画に盛り込まれた各戦略を実現するためには、誰が何に責任を持つべきか、自治体の責任かそれとも自治体外の責任かを明らかにすることにある。このうち人員管理計画は実現計画に必要な人材管理戦略を立てるもので、実現計画の期間に合わせて最低4年以上の計画でなければならない。豪州地方自治センター(ACELG)の話では、人員管理計画に変更があると長期財政計画にも影響があるはずであり、3つの計画はそれぞれ関連付けられているべきであるが、現在はそうした関連付けが行われていない。

### (8)－3 シドニー市の事例

こうした体系的計画・公表の枠組を使ったシドニー市の事例を見てみよう。シドニー市の計画・公表サイクルは図22のようになっている。戦略や計画が多くてやや複雑になっているが、最上位計画となるコミュニティ戦略計画は「持続可能なシドニー2030」である。キャッチフレーズは「緑(Green)・世界(Global)・つながる(Connected)」であり、戦略的方向性として、1. 世界的競争力のある革新的な都市、2. 先進的な環境保護の実践、3. 連結された都市へ向けて体系的に整備された交通、4. 歩行者と自転車に優しい都市、5. 生き生きした魅力ある都心、6. 活力ある地域コミュニティと経済、7. 文化的創造都市、8. 多様な人口のための住居、9. 持続可能な発展・再生・デザイン、10. 効果的連携による実行、に焦点をあてている<sup>58</sup>。

コミュニティ戦略計画は他の戦略とともに実現計画や実施計画へとブレイクダウンされているが、これらの計画を実現するための資源戦略として長期財政計画、資産管理計画、人員管理計画、情報通信及び技術戦略の4つが作られている。財務計画や資産管理計画は10年計画であるが、人員管理計画と情報通信および技術戦略は4年計画であり、とりわけ人事管理計画は実現計画に必要な人材を確保するためのものとされている。

<sup>57</sup> NSW Premier & Cabinet Division of Local Government, 'Integrated Planning and Reporting Guidelines for local government in NSW' (March 2013), p.18.

<sup>58</sup> シドニー市 HP より

＜図22＞ シドニー市の体系的計画・公表のしくみ



シドニー市の現在の人事管理計画は「人員戦略2015(Workforce Strategy 2015)」で、1. 概要、2. 背景、3. 将来展望、4. 現在の職員像、5. 戦略的優先順位、という章立てになっている。2. で過去4年間の人員管理計画を振り返ってどのような取り組みをしたかを説明し、3. で人員管理に影響を与える重要な傾向等について記述し、4. で現在の職員像を分析して、5. でこれらの検討を踏まえて今後4年間に取組むべき戦略を解説している。より具体的には「人員戦略2015」の戦略の柱として、1. 我々の共通の目的を強化する、2. 職員の参加と業績向上を促す、3. 迅速で熟練した職員を育成する、4. デジタル思考を使う、5. 多様で包摂的な職場をつくる、6. 元気で健康的な職場にする、の6つを掲げている。ただし、一つ一つの戦略の意図などは詳しく説明されているものの、具体的な施策や目標は掲げられていない<sup>59</sup>。

<sup>59</sup> Sydney Resourcing Strategy 2015, Workforce Strategy 2015



## 参考文献

- ACELG/Local Government Association, 'Review of Current Local Government Reform Processes in Australia and New Zealand' (March 2013)
- ACELG, 'Profile of the Local Government Workforce 2014 Report'
- ACELG/LGMA, 'Future-Proofing Local Government: National Workforce Strategy 2013-2020'
- Ashfield Council, 'Workforce Management Plan 2012/13-2015/16'
- Ashfield Council, 'Council Plan 2015-2019'
- Ashfield Council, 'Annual Plan 2015-2016'
- City of Sydney, 'Annual Report Statutory Returns 2013/14'
- Division of Local Government Department of Premier and Cabinet, 'Guidelines fo the Appointment & Oversight of General Managers' (July 2011)
- Industrial Relations Commission of New South Wales, 'Annual Report' (Dec 2013)
- Jessy Burke ed., 'The Australian Local Government Guide 69<sup>th</sup> Edition February 2015'
- KPMG, 'Outline of Financial Modelling Assumptions for Local Government Merger Proposals : Technical Paper' 19 January 2016
- Local Government Association of NSW/Local Government Managers Australia NSW, 'Standard Contract of Employment Senior Staff (other than General Managers) of Local Councils in New South Wales' (2006)
- Manly Council, 'Annual Report to the Community 2014-15, Manly Council, Management Plan 2010-2013, (2010)
- NSW Public Service Commission, 'Personnel Handbook Version13.3'(2013)
- NSW Premier & Cabinet Division of Local Government, 'Integrated Planning and Reporting Guidelines for local government in NSW' (March 2013)
- NSW Public Service Commission, 'Managing for Performance Guide for Managers'( July 2013)
- NSW Public Service Commission, 'People Matter Employee Survey 2014 Main Findings Report',
- NSW Public Service Commission, 'Managing for Performance Guide for Human Resources'(2014)
- NSW Public Service Commission, '2014-15 NSW Public Service Senior Executive Remuneration Management Framework Guideline January 2015'
- NSW Public Service Commission, 'Workforce Profile Report 2015',
- SOORT 'Public Service Senior Executives Annual Determination 25June,2015'

- ・アンソニー・フォーサイス「オーストラリアにおける労使関係の分権化―「過剰規制」による「規制緩和」― オーストラリア 2005 年労働法改革」『日本労働研究雑誌』No.555(Oct 2006)
- ・加藤雅俊『福祉国家再編の政治学的分析 オーストラリアを事例として』御茶の水書房(2012 年)
- ・自治体国際化協会『オーストラリアとニュージーランドの地方自治』(2015 年)
- ・自治体国際化協会シドニー事務所『オーストラリア自治体の公務員制度』(Clair Report No. 235 2002)
- ・自治体国際化協会シドニー事務所『オーストラリア州政府の公務員制度』(2003)
- ・自治体国際化協会シドニー事務所『オーストラリア地方自治体の公務員制度について』(Clair Report No. 377 Feb, 2013)
- ・ジョン・ベンソン・中山和久訳「講演 オーストラリアの労働調停・仲裁―過渡期のシステム」『比較法学 2 6 巻 1 号』(早稲田大学比較法研究所・1992 年 12 月),
- ・全労連・公務員制度改革闘争本部『オーストラリア 公務員の労働基本権に関わる調査報告書』(2011 年 2 月)



# III 資 料 編



## 資料目次

### 【イギリス】

|      |                                                                   |         |
|------|-------------------------------------------------------------------|---------|
| 資料 1 | イギリスにおける現地調査概要                                                    | ・・・ 83  |
| 資料 2 | Managers Guidance to the Single Status Agreement<br>＜ウルヴァーハンプトン市＞ | ・・・ 84  |
| 資料 3 | 職務評価の手法 ＜ウルヴァーハンプトン市＞                                             | ・・・ 100 |
| 資料 4 | 職務内容説明書 ＜スコットランドの自治体における一例＞                                       | ・・・ 105 |
| 資料 5 | 職種別地方公務員給与例 ＜ウルヴァーハンプトン市＞                                         | ・・・ 109 |
| 資料 6 | ウルヴァーハンプトン市給料表                                                    | ・・・ 110 |
| 資料 7 | 職種別地方公務員給与例 ＜タンドリッジ市＞                                             | ・・・ 111 |
| 資料 8 | タンドリッジ市給料表                                                        | ・・・ 112 |

### 【オーストラリア】

|       |                              |         |
|-------|------------------------------|---------|
| 資料 9  | オーストラリアにおける現地調査概要            | ・・・ 113 |
| 資料 10 | 『Mercer CED』の職務評価の項目 ＜シドニー市＞ | ・・・ 115 |
| 資料 11 | 業務評価の手引き ＜シドニー市＞             | ・・・ 116 |
| 資料 12 | 行動評価 評価様式 ＜アッシュフィールド市＞       | ・・・ 118 |
| 資料 13 | 職員能力開発計画 ＜アッシュフィールド市＞        | ・・・ 126 |
| 資料 14 | 一般職用職務計画（業績評価様式） ＜マンリー市＞     | ・・・ 127 |
| 資料 15 | 職種別地方公務員給与例 ＜シドニー市＞          | ・・・ 131 |
| 資料 16 | 職種別地方公務員給与例 ＜アッシュフィールド市＞     | ・・・ 132 |
| 資料 17 | 職種別地方公務員給与例 ＜マンリー市＞          | ・・・ 133 |



## イギリスにおける現地調査概要

調査期間：平成27年11月9日（月）～11月12日（木）

調査団体：訪問した公共団体及び対応者は、以下のとおり。

### ■ 11月9日（月）

#### 【Local Government Association (LGA)】

Simon Pannell 氏 (Principal Adviser (Employment & Negotiations))

David Algie 氏 (Principal Negotiating Officer)

#### 【ロンドンカウンシル】

Selena Lansley 氏 (Chartered Fellow CIPD)

### ■ 11月10日（火）

#### 【スコットランド自治体協議会 (COSLA)】

Tom Young 氏 (Chief Officer and Employers Secretary)

### ■ 11月11日（水）

#### 【ウォルバーハンプトン市】

Denise Pearce 氏 (Head of Human Resources)

Sarah Bidwell 氏 (Organisational Development Policy Manager)

### ■ 11月12日（木）

#### 【タンドリッジ市】

Seanne Giddy 氏 (Head of Personnel and Training)





## **Managers Guidance to the Single Status Agreement**

**Effective from: 01/04/2013**

---

| REVIEW LOG |         |                   |             |
|------------|---------|-------------------|-------------|
| Date       | Version | Comments/Review   | Approved by |
| 17/04/2013 | 4       | Comments updated. | SSB         |
|            |         |                   |             |
|            |         |                   |             |
|            |         |                   |             |
|            |         |                   |             |
|            |         |                   |             |
|            |         |                   |             |
|            |         |                   |             |
|            |         |                   |             |

| ADVICE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| From 01/04/2013 up until 31/05/2013 please contact City Direct on 01902 551122 or email <a href="mailto:Single.status@wolverhampton.gov.uk">Single.status@wolverhampton.gov.uk</a> . From 01/06/2013 please contact HR on 01902 552345 or email <a href="mailto:HR.supportdesk@wolverhampton.gov.uk">HR.supportdesk@wolverhampton.gov.uk</a> for HR advice. |

| DISTRIBUTION                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| This Managers guidance to the Single Status Agreement is placed on the Single Status and HR intranet for managers and employees to view. |

## **SECTIONS:**

### **1. Introduction**

### **2. Pay Structure**

- 2.1. Pay & Grades
- 2.2. Pay Awards
- 2.3. Living Wage
- 2.4. Incremental Progression
- 2.5. Career Grades

### **3. Appointments**

- 3.1. Appointments
- 3.2. Secondments
- 3.3. Casual & Zero Hour Workers
- 3.4. Agency Workers

### **4. Pay Protection**

- 4.1. Single Status Transitional Pay Arrangements

### **5. Assimilation**

### **6. Allowances**

- 6.1. Weekend Working
- 6.2. Shift Work
- 6.3. Night Work
- 6.4. Sleep In
- 6.5. Standby
- 6.6. Callout
- 6.7. Interpreter allowance

### **7. Overtime Payments**

- 7.1. Monday – Sunday working
- 7.2. Contractual and non-Contractual
- 7.3. Threshold

### **8. Weekend Working**

- 8.1. 5 out of 7 working
- 8.2. Enhancements
- 8.3. Bank Holidays

### **9. Travel**

- 9.1. Car allowance

### **10. First Aid Allowance**

- 10.1. Non-Contractual
- 10.2. Contractual

## 11. Mobility Clause

## 12. Notice Periods

## 13. Honoraria and Market Forces

- 13.1. Discontinuation
- 13.2. Honoraria
- 13.3. Market Forces
- 13.4. Acting-Up

## 1. Introduction

- 1.1. The first edition of this NJC Terms & Conditions Guide is introduced as we transition from one pay structure to the Single Status Agreement. It is essential that we retain our position on equalities going forward and this document will assist all staff to understand how pay and allowances should be applied from 1 April 2013.
- 1.2. Staff employed on terms and conditions not covered by the Single Status Agreement should refer to their appropriate terms and conditions.
- 1.3. As part of the Single Status implementation we have taken the opportunity to review allowances to ensure that the list is up to date and reflects best practice.
- 1.4. The guide is to be used as a reference tool and will therefore be updated to reflect any further changes in the future.
- 1.5. A key progression in pay management in Wolverhampton City Council will be the creation of a Pay Strategy Board, which will meet regularly to oversee all pay-related matters. The purpose of the Board will be to monitor and control pay so that equalities are maintained.
- 1.6. Managers are key stakeholders in supporting the implementation of the Single Status Agreement package and upholding the equalities in the new pay scheme.
- 1.7. The first year of operation 2013/14 will be a transitional one as payroll will be migrated to a new system in 2014. Therefore some of the approaches will be interim ones which are a step towards the improvements on the new system.
- 1.8. Arrangements are being made for school based staff business cases to be heard by an equivalent Schools Pay Strategy Board.
- 1.9. Issues that are the subject of collective negotiation or consultation with a trade union will not be considered under the grievance procedure.

## 2. The Pay Structure

### 2.1. Pay & Grades

| NJC    | *Value  | Grade | Pay Point |
|--------|---------|-------|-----------|
| Living | £14,373 | 1     | 1         |
| 11     | £14,733 | 2     | 2         |
| 12     | £15,039 | 3     | 3         |
| 13     | £15,444 | 3     | 4         |
| 14     | £15,725 | 3     | 5         |
| 15     | £16,054 | 3     | 6         |
| 16     | £16,440 |       | 7         |
| 17     | £16,830 | 4     | 8         |
| 18     | £17,161 | 4     | 9         |
| 19     | £17,802 | 4     | 10        |
| 20     | £18,453 | 4     | 11        |
| 21     | £19,126 | 4     | 12        |
| 22     | £19,621 |       | 13        |
| 23     | £20,198 |       | 14        |
| 24     | £20,858 | 5     | 15        |
| 25     | £21,519 | 5     | 16        |
| 26     | £22,221 | 5     | 17        |
| 27     | £22,958 | 5     | 18        |
| 28     | £23,708 | 5     | 19        |
| 29     | £24,646 |       | 20        |
| 30     | £25,472 |       | 21        |
| 31     | £26,276 | 6     | 22        |
| 32     | £27,052 | 6     | 23        |
| 33     | £27,849 | 6     | 24        |
| 34     | £28,636 | 6     | 25        |
| 35     | £29,236 | 6     | 26        |
| 36     | £30,011 | 6     | 27        |
| 37     | £30,851 |       | 28        |
| 38     | £31,754 |       | 29        |
| 39     | £32,800 | 7     | 30        |
| 40     | £33,661 | 7     | 31        |
| 41     | £34,549 | 7     | 32        |
| 42     | £35,430 | 7     | 33        |
| 43     | £36,313 | 7     | 34        |
| 44     | £37,206 | 7     | 35        |
| 45     | £38,042 |       | 36        |
| 46     | £38,961 |       | 37        |
| 47     | £39,855 | 8     | 38        |
| 48     | £40,741 | 8     | 39        |
| 49     | £41,616 | 8     | 40        |
| 50     | £42,505 | 8     | 41        |
| 51     | £43,396 | 8     | 42        |
| 52     | £44,299 |       | 43        |
| 53     | £45,202 |       | 44        |
| 54     | £46,108 | 9     | 45        |
| 55     | £46,997 | 9     | 46        |
| 56     | £47,897 | 9     | 47        |
| 57     | £48,803 | 9     | 48        |
| 58     | £49,715 |       | 49        |
| 59     | £50,612 |       | 50        |
| 60     | £51,506 | 10    | 51        |
| 61     | £52,409 | 10    | 52        |
| 62     | £53,289 | 10    | 53        |
| 63     | £54,163 | 10    | 54        |

| Grade | Local Pay Point<br>From | Local Pay Point<br>To |
|-------|-------------------------|-----------------------|
| 1     | 1                       | 1                     |
| 2     | 2                       | 2                     |
| 3     | 3                       | 6                     |
| 4     | 8                       | 12                    |
| 5     | 15                      | 19                    |
| 6     | 22                      | 27                    |
| 7     | 30                      | 35                    |
| 8     | 38                      | 42                    |
| 9     | 45                      | 48                    |
| 10    | 51                      | 54                    |

## 2.2. Pay Awards

Pay awards are negotiated jointly between the trade unions and employers' associations each year. The pay structure will be updated to reflect any changes that occur in respect of these negotiations, which would be effective from the 1<sup>st</sup> April each year. Should a pay award be announced after April, pay will be backdated accordingly to 1<sup>st</sup> April of that year.

## 2.3. The Living Wage

The living wage for outside of London is set by the Centre for Research in Social Policy and if the rate changes during the year it will be effective from the following April. The Living Wage rate will not be subject to the pay awards negotiated as above.

## 2.4. Incremental Progression

Incremental progression is made on 1<sup>st</sup> April each year. There will be no incremental progression (including for new starters between October 2012 and March 2013) until 1<sup>st</sup> April 2014. Any progression for starters prior to this date is deemed to be included in their Single Status assimilation.

New starters that start with the Council after 01/04/2014 will receive increments in 12 month's time i.e. 01/04/2015.

## 2.5. Career Grades

There are no career grades within the Single Status Agreement, however the Council will explore with trade unions whether an equality proof career grade framework is achievable.

# 3. Appointments

3.1. In order to protect equalities the norm will be to recruit to the bottom of grade when appointing new staff and not appoint at the top of the scale unless this is the minimum point of advantage. Anyone wishing to appoint on more than 1 SCP/LPP will be required to put their business case to the Pay Strategy Board prior to confirmation of appointment being made.

## 3.2. Secondments

A secondment is where an employee is temporarily transferred to another role within the organisation (or another organisation for a period of no longer than one year).

All current secondments will cease on 31/03/2013. To extend an existing secondment or request a new secondment, a business case will need to be submitted for approval to the Pay Strategy Board.

All secondment opportunities will need to be advertised as a fixed-term contract, so that all interested employees can apply and be interviewed.

If the successful employee is on the same grade in their substantive post as the seconded post, they will be appointed to one Local Pay Point (LPP) higher than they currently hold, unless there is no headroom, in which case they will stay at the same LPP. If the successful employee appointed is on a lower grade than the grade for the secondment post, they will be appointed to the bottom of grade. Any variance to this will need to be approved by the Pay Strategy Board.

It should be noted that a secondment is also a development opportunity for an employee. If the secondment is likely to exceed one year then due consideration should be given to whether the secondment should be converted to a permanent job.

### 3.3. Casual & Zero Hour Workers

There are strict definitions around these types of workers:

- Casual Workers – carrying out a short period of work of no longer than 13 weeks
- Zero Hour Workers – carrying out irregular work that is on an 'as and when' basis

Should the type of contract being filled not meet either of the above criteria then advice should be sought from Human Resources around whether a fixed-term or permanent contract should be offered.

Regular monitoring will take place by the Pay Strategy Board in order to ensure that the legal parameters around these workers are maintained.

Casual workers should be paid the rate for the job. Casual hourly rates of pay based on the equivalent grades follows below.

| Grade | *Hourly rate |
|-------|--------------|
| 1     | £7.45        |
| 2     | £7.64        |
| 3     | £7.80        |
| 4     | £8.72        |
| 5     | £10.81       |
| 6     | £13.62       |
| 7     | £17.00       |
| 8     | £20.66       |
| 9     | £23.90       |
| 10    | £26.70       |



Should casual workers return, after a break, for an additional casual contract they should be employed at the prevailing rate for the job, not the rate they were employed on previously.

Salary payments for casual and zero hours workers are processed upon completion and authorisation of the appropriate employee claim forms, subject to meeting payroll deadlines. Claim forms and further information relating to payroll deadlines are available from the HR/Payroll website.

- 3.4. Zero hours workers should be paid the salary grade for the job. In order to protect equalities the norm will be to recruit to the bottom of grade when appointing new staff. However if there is a business case to appoint to a higher salary; this will have to be approved by the Pay Strategy Board prior to confirmation of appointment being made.

Casual and Zero Hour workers are entitled to holiday pay which must not be rolled up into their hourly rate. Therefore a calculation will have to be made about their on-going entitlement and they should be encouraged to take the time off wherever possible.

### 3.5. **Agency Workers**

Agency Workers must be treated in line with the Agency Workers' Directive and within the following guidelines:

- Agency staff already in the organisation will continue on their current pay rate following implementation of Single Status, until they are entitled (after 12 weeks) to be assimilated to the bottom of the grade for the equivalent allocated role in the Council.
- Agency staff who are already earning a rate equivalent to their permanent counterparts will continue on this rate until their current assignment ends. Should they return to the organisation or if their period of work is extended they will be assimilated to the bottom of the grade for the equivalent allocated role in the organisation.

## 4. **Pay Protection**

### 4.1. **Single Status Transitional Pay Arrangements**

Transitional Pay Arrangements (TPA) will be applied for 12 months from 01/04/2013 to 31/03/2014 for employees who see a reduction in basic pay on implementation of the Single Status package. There is an exception to this, where contractual allowances form part of the basic rate of pay (e.g. shift or night allowance) then the total rate will be protected. The TPA protection does not extend to those who work shift or night duties on an adhoc basis.

TPA applies to all internal and external appointees up to 31/03/2013. TPA is the difference between your basic pay on 31/03/2013 and your new basic pay under Single Status from 01/04/2013.

Restructure protection (RP) will apply for 6 months for employees who see a reduction in salary due to a restructure. Where both TPA and RP apply, these will be paid as separate allowances.

During TPA, if an employee is employed to a higher graded post through either a restructure/change of post, TPA and any RP would cease or reduce accordingly. During TPA, if an employee is employed to a lower graded post through a restructure then RP would apply for 6 months alongside any TPA if appropriate.

If an employee chooses to obtain a lower graded post the TPA would cease upon appointment in that post. TPA examples are included with the Single Status Frequently Asked Questions available on the HR and Single Status website.

Where basic pay has included within it protected bonus or bonus consolidated pay or any other discriminatory factor then this element of pay cannot be protected. Additionally, it will not cover any other terms and conditions, including harmonisation of hours of work.

During the TPA period any pay awards that come into force will not apply to the old rate of pay prior to the 1st April 2013 therefore, the TPA payable will reduce if there is a pay award 2013/2014. This would not affect 'take home' pay for this period.

Where contractual allowances form part of the basic rate of pay (e.g. shift or night allowance) then the total rate will be protected.

## **5. Assimilation**

Assimilation into Local Pay Points (LPP) with effect from 1 April 2013 will be as follows:

1. Any employee whose new grade following Single Status is higher than their current grade and has no overlapping LPP within it will be appointed on the bottom LPP of the new grade.
2. Any employee whose new grade falls at the same level as their previous grade shall be paid one LPP higher than the salary they currently receive, if they have headroom (Headroom is more Local Pay Points in your grade that you can progress up to).

3. Where the new grade following Single Status is lower than the current grade and has no overlapping LPP within it the employee will be appointed on the top LPP of the new grade (and TPA will be applied subject to the conditions detailed in 4.1 above).

4. Where there is headroom within the grade employees will be paid an increment each year following the effective date, on 1st April of each year until the maximum of the grade is reached. If an employee is newly appointed between 01/10/2013 to 31/03/2014, they will receive an increment after being in post 6 months.

5. The Pay Strategy Board will consider any business case applications for accelerated incremental progression after 1 April 2013 on the grounds of special merit or ability, subject to the maximum of the scale not being exceeded.

6. An increment may be withheld following an adverse report on an employee (subject to that employee's right to appeal against this). Any increment withheld may be paid subsequently if the employee's work becomes satisfactory.

## **6. Allowances**

6.1. A total review of all allowances has enabled the Council to implement a fair and equitable pay and reward structure. Non-contractual allowances will cease on 31/03/2013, with the exception of non-contractual First Aid allowance (see threshold below in 10.1).

The following allowances will be paid, where appropriate from 01/04/2013:

### **1) Shift Working**

- Alternating Shift paid at 5%
- Rotating Shift paid at 10%
- Split Shift paid at 5%

### **2) Night Working**

- Paid at 10%

### **3) Sleeping in**

- Paid at £32.94 per sleep-in

### **4) Standby & Call Out (plus any others agreed)**

- Standby paid at £8.81
- Call-out paid at time and a quarter

It should be noted that only one allowance can be claimed for any period of work.

## 6.2. Shift Work

There are three types of shift allowance, which can be contractual if the work is regularly on shift, or a non-contractual allowance for ad hoc occurrences. Shift allowances will only apply to employees on and below SCP 28/LPP 19 as follows:

- **Alternating shift** will be paid at a 5% enhancement, it is paid when:

- 1) A shift alternates between an early shift and a late shift as part of an employee's normal working pattern....*and*
- 2) The two shifts cover a period of between 12 – 18 hours per day....*and*
- 3) The shift comprises 2 shifts generally known as an early shift and a late shift – these could be worked on a weekly basis....*and*
- 4) The number of “normal office hours” shifts (8.30am to 5pm Monday to Thursday and 8.30am to 4.30pm Friday with an hour for lunch) does not exceed one half (i.e. 1 in 2) of the total number of shifts in the rota.

- **Rotating shift** will be paid at a 10% enhancement, it is paid when:

- 1) The shift rotates from morning to afternoon to evening as part of an employee's normal working pattern....*and*
- 2) These three shift patterns cover a period in excess of 18 hours per day....*and*
- 3) The shifts cover the period of 00.00 to 05.00 hours.

- **Split Shift** will be paid at 5% enhancement, it is paid when:

- 1) The hours of work are split between different times of the day (e.g. 2 hours in the morning and 2 hours in the afternoon (e.g. 4 hours in the morning and 2 hours in the afternoon, with at least a 3 hour break in between)

## 6.3. Night Work

Night work can be contractual if the work is regularly undertaken during the night, or a non-contractual allowance for ad hoc occurrences. Night work is paid at a flat rate of 10% enhancement for hours worked. The qualifying hours for Night work shall be between 22.00 and 06.00 or any part thereof.

## 6.4. Sleeping In

Employees can receive this payment (as of 01/04/2013, £32.94 per sleep in) for sleeping-in for any night between Monday to Sunday inclusive.

### 6.5. Standby & Call out

Standby is paid at £8.81 per standby period. Standby is not paid to employees who are above SCP 28/LPP 19. Standby is also not paid to Key holders regardless of the salary grade as this has been taken into consideration in the Single Status outcome. Call-out is paid at the overtime rate i.e. x 1.25. Call out is not paid to employees who are above SCP 28/LPP 19, however time off in lieu (plain time) equivalent to the time spent working can be claimed.

### 6.6. Unsocial hours

Unsocial hours payments will cease on 31/03/2013.

### 6.7. Interpreter Allowance

Interpreters allowance will cease on 31/03/2013.

## 7. Overtime payments

7.1. Overtime is an enhancement not an allowance, no other allowance is payable when claiming overtime. Where overtime and an allowance could be applied, the greater of the two should be claimed. For example, if you are employed on SCP 28/LPP 19 or below, have worked 37 hours, and work 5 hours overtime during a night you would claim overtime and not night allowance as this is the greater of the two.

- **SCP 28/LPP 19 and below:** Overtime rate of 1.25 for hours worked (above 37 hours per week)
- **Over SCP 28/LPP 19:** Time off in lieu (plain time)

## 8. Weekend Working & Bank Holidays

### 8.1. 5 out 7 working

Subject to the requirements of the service and following appropriate local consultation processes, the working week of individual employees may be arranged over a 7-day period (5 out of 7), including weekends, providing that the employee's average core hours over a pre-determined reference period does not exceed 37 hours. This working arrangement already exists in some service areas and will continue.

### 8.2. Enhancements

Enhancements will not be paid for Saturdays & Sundays.

### 8.3. Bank Holidays

Bank holiday entitlements are as follows with effect from 01/04/2013: (These will include employees who are contracted to **only** work Bank holidays and weekends).

#### SCP 28/LPP 19 and below:

- Contracted requirement, including 5 out of 7, to work a Bank Holiday: Hours worked will be included in Bank Holiday annual leave entitlement (plain time).
- Non-contracted requirement to work a bank holiday: overtime rate of 1.25 for hours worked plus time off in lieu (plain time).

#### Over SCP 28/LPP 19:

- Contracted requirement, including 5 out of 7, to work a Bank Holiday: Hours worked will be included in Bank Holiday annual leave entitlement (plain time)
- Non-contracted: Time off in lieu (plain time).

## 9. Travel

### 10.1 Car User Allowance

Essential Car Users lump sum will discontinue on 31/03/2014. Essential, Special and Casual Car Users allowances will be applicable until 31st March 2014, when it will be replaced by the prevailing HMRC mileage rates.

## 10. First Aiders

### 10.1 First Aid allowance

Non-contractual first aid allowance is paid when it is not an essential requirement for the job, but the organisation recognises the individual as a trained First Aider who can be called upon to assist in an emergency or non-emergency situation. Employees will need to hold a valid first aid certificate in order to obtain this allowance.

Where it is essential for the jobholder to be a qualified First Aider, no allowance is payable, as this element will have been considered in the job evaluation.

## 11. Mobility Clause

With effect from 01/04/2013 all employees will be expected to work at any site within the City of Wolverhampton. Any disturbance allowance payments will cease on 31/03/2013.

## 12. Notice Periods

Revised notice periods effective from 1/04/2013:

| Grade         | Notice Period |
|---------------|---------------|
| Up to grade 5 | 1 month       |
| Grade 6 to 9  | 2 months      |
| Grade 10+     | 3 months      |

## 13. Honoraria and Market Forces

13.1. All current honoraria and market forces payments will cease on 31/03/2013.

### 13.2. Honoraria

Honoraria can be awarded for a significant additional piece of work carried out. An honorarium will be for a set amount of money paid in a lump sum and for duration of work of no longer than one year.

All current honoraria arrangements will cease on 31/03/2013. To extend an existing honorarium arrangement or request a new honorarium, a business case will need to be submitted for approval to the Pay Strategy Board. This type of arrangement is rare, in most cases roles will need to be allocated to establish if undertaking a significant piece of work warrants an adjustment to the role profile and in turn adjustment to salary grade.

### 13.3. Market Forces

This is a payment covering a period of no longer than 2 years in order to recruit and retain employees in the organisation. This supplement may only be used when there is evidence that there is significant difficulty recruiting to particular roles or that the organisation is finding it difficult to retain staff in particular roles.

All Market Forces Supplements will cease on 31 March 2013. The Pay Strategy Board will consider any business case applications for Market Forces Supplements after 1 April 2013.

An application for a Market Forces Supplement will need to be supported by firm evidence, e.g. more than one attempt to recruit at the prevailing salary and a benchmarking survey for the local, regional or national area, as appropriate.

Any agreed Market Forces Supplements must be reviewed annually and are subject to an equal pay audit to protect equalities going forward.

#### 13.4. **Acting Up**

In the event of a temporary and unforeseen absence of a manager, supervisor or more senior colleague for a period of more than one calendar month, an employee may be asked to 'act up' to cover their role and be paid accordingly. Where an absence is likely to be lengthy e.g. maternity leave or longer than three months, managers should consider advertising the temporary post. Acting up arrangements may be considered in the interim period.

All acting up arrangements will cease on 31st March 2013. Applications for acting up arrangements with effect from 1st April 2013 will need to be supported by a business case and approved by the Pay Strategy Board.

When the acting up period ends the employee will revert to the new grade for their substantive post.



# Job evaluation

## NJC job evaluation scheme

- a **factor-based** analytical scheme
- 13 factors, jointly agreed between the national employers and recognised trade unions
- devised to achieve a structured approach to designing pay and grading that complies with Equal Value requirements
- factors recognise the key measurable dimensions of work
- all roles are measured against the same factors and definitions within the factors

[wolverhampton.gov.uk](http://wolverhampton.gov.uk)

# Job evaluation

## NJC job evaluation scheme

|                                        |                                                         |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Knowledge                              | Mental Skills                                           |
| Interpersonal and Communication skills | Physical Skills                                         |
| Initiative and Independence            | Physical Demands                                        |
| Mental Demands                         | Emotional Demands                                       |
| Responsibility for People              | Responsibility for Supervision/ management of Employees |
| Responsibility for Financial Resources | Responsibility for Physical Resources                   |
| Working Conditions                     |                                                         |

**wolverhampton.gov.uk**

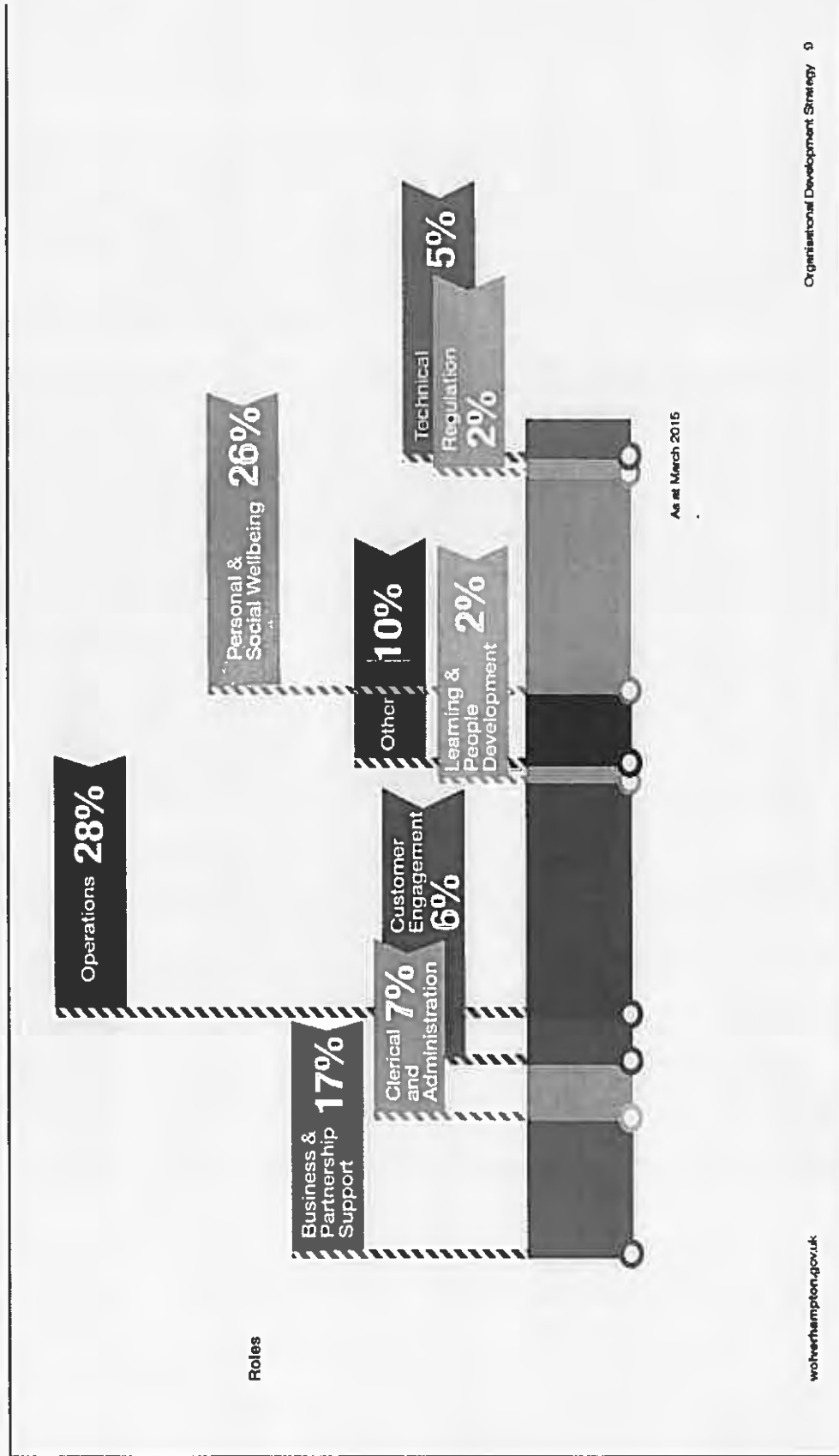
# Job families

City of Wolverhampton Council adopted a **job family** approach to job evaluation

- Job Families group together jobs whose essential nature and purpose are similar across the whole of the Council.
- Each Job Family is made up of a number of Role Profiles, which are generic descriptions of different levels of work within each Family.
- The Role Profiles are evaluated using the NJC Scheme factors. Individual jobs are analysed and allocated to a Role Profile by means of an objective factor-based Allocation Toolkit.
- In combination, the evaluation of the Role Profiles through the NJC Scheme and the factor-based job allocation process satisfy the job evaluation study requirements of Equality legislation.
- City of Wolverhampton Council has 8 job families

**wolverhampton.gov.uk**

# Job families

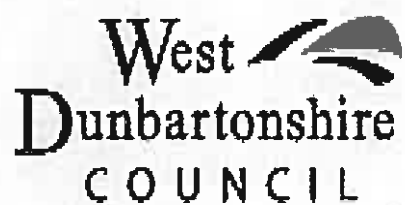


wolverhampton.gov.uk

# Role profiles

- The role profiles set out the **generic purpose** of each level of work, the types of activities performed, the types of knowledge, skills and experience needed
- Role profiles are not as detailed as the job description; they are written to cover many roles
- Role profiles aren't strictly hierarchical in the sense of a management structure, but the roles increase in 'size' in terms of their responsibilities
- Each job family has a number of role profiles describing levels of work
- Around 120 role profiles (levels of work) in total
- Each role profile has a job evaluation 'score' which locates it in the pay table

**wolverhampton.gov.uk**



# **JOB TITLE**

## **JOB PROFILE**

**Incorporates**

**Section 1**

**Post Descriptor**

**Section 2**

**Person Specification**

## SECTION 1: POST DESCRIPTOR

|                                                                                                                  |                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>1. JOB DETAILS</b>                                                                                            |                         |
| <b>Job Title:</b>                                                                                                |                         |
| <b>Department:</b>                                                                                               | <b>Section:</b>         |
| <b>Reports to:</b>                                                                                               | <b>Grade:</b>           |
| <b>Position Number:</b>                                                                                          | <b>Gauge Reference:</b> |
| <b>2. JOB PURPOSE</b>                                                                                            |                         |
| <b>3. DIMENSIONS and SCOPE OF JOB</b><br>(including budgetary and staffing responsibilities)                     |                         |
| <b>Budget:</b><br><br><b>Staffing Direct:</b><br><br><b>Staffing Indirect:</b>                                   |                         |
| <b>4. ORGANISATIONAL CHART</b><br>(shows levels directly above and below this post and includes grades of posts) |                         |
| <b>5. ROLE OF DEPARTMENT/SECTION</b>                                                                             |                         |
| <b>6. KEY ACTIVITIES, RESPONSIBILITIES and OUTCOMES</b>                                                          |                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7. PROBLEM SOLVING</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>8. PLANNING</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>9. ASSIGNMENT AND REVIEW OF WORK</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>10. COMMUNICATIONS AND WORKING RELATIONSHIPS</b><br><b>Internal communications and working relationships:</b><br><br><b>External communications and working relationships:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>11. DECISION MAKING</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>12. MOST CHALLENGING PART OF THE JOB</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>13. GENERAL</b><br><b>Disclosure/PVG membership:</b><br><b>Politically Restricted Post:</b><br><p>The duties and responsibilities contained within this Post Descriptor are neither exclusive nor exhaustive as the postholder may be required to undertake other reasonably determined duties commensurate with the level and grade of the post without changing the general character and nature of the post.</p> <p>The Post Descriptor may be subject to revision, depending on the future needs of the post and the organisation, following appropriate consultation.</p> |
| <b>Post Descriptor Prepared by:</b> _____ <b>Date:</b> _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## SECTION 2: PERSON SPECIFICATION

| Essential                                                                                                                                  | Desirable |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Qualifications/Professional Membership</b>                                                                                              |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
| <b>Training</b>                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
| <b>Experience</b>                                                                                                                          |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
| <b>Knowledge and Skill</b>                                                                                                                 |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
| <b>Disposition</b>                                                                                                                         |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
|                                                                                                                                            |           |
| <b>Attributes and values</b>                                                                                                               |           |
| Be ambitious in your thinking, your ideas, and your ways of working and have confidence in your abilities and the difference you can make. |           |
| Be honest and truthful and act with integrity.                                                                                             |           |
| Pro-actively seek new ways to do things, innovate to ensure best value choosing the most effective and resource efficient method possible. |           |
| Have enthusiasm, passion and energy.                                                                                                       |           |
| Strive for excellence in everything that you do<br>– <i>Be the Best</i>                                                                    |           |

# Samples of gross pay of local governments' employees in different job categories

## ウルヴァーハンプトン市

(£)

| Division/<br>Job categories        | Position              | Type of<br>appointment | Grade | Steps | Academic<br>background           | Years<br>of<br>experi-<br>ence | Dependant<br>family<br>status | Gross salary<br>(annual<br>amount) | Breakdown |                   |                    |                                    |
|------------------------------------|-----------------------|------------------------|-------|-------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------|-------------------|--------------------|------------------------------------|
|                                    |                       |                        |       |       |                                  |                                |                               |                                    | Salary    | Allowance         |                    | breakdown                          |
|                                    |                       |                        |       |       |                                  |                                |                               |                                    |           | Area<br>allowance | Other<br>allowance |                                    |
| GEO                                | MD                    | fulltime               | 15    | 3     |                                  |                                |                               | £145,000.00                        |           | %                 | N/a                | 45p per mile for mileage<br>claims |
|                                    | Strategic<br>Director | fulltime               | 14    | 5     |                                  |                                |                               | £1,335,000.00                      |           | %                 | N/a                | 45p per mile for mileage<br>claims |
| Finance<br>(or equivalent)         | Manager               | fulltime               | 9     | 4     | Senior Chartered<br>Professional | 7+<br>Substantial              |                               | £50,375.00                         |           | %                 | N/a                | 45p per mile for mileage<br>claims |
| Qualified social<br>worker *       |                       | fulltime               | 7     | 6     | Professional                     | 3-5<br>Significant             |                               | £38,405.00                         |           | %                 | N/a                | 45p per mile for mileage<br>claims |
| Accommodation<br>support officer * |                       | fulltime               | 6     | 6     | HNC/NVQ3/<br>'A' Levels          | 2-4<br>Extended                |                               | £30,978.00                         |           | %                 | N/a                | 45p per mile for mileage<br>claims |

\* other example : Social Worker(with licence), Civil Registration, etc□  
salaries are at the top of the grade

## ウルヴァーハンプトン市 給料表

## City of Wolverhampton LGS – Single Status Pay Scales - WEF 1 January 2015

| Grade    | Pay Point | Annual Salary | Monthly Salary | Hourly Rate |
|----------|-----------|---------------|----------------|-------------|
| GRADE 1  | 1         | 14,854.00     | 1,237.83       | 7.70        |
| GRADE 2  | 2         | 15,207.00     | 1,267.25       | 7.88        |
| GRADE 3  | 3         | 15,523.00     | 1,293.58       | 8.05        |
| GRADE 3  | 4         | 15,941.00     | 1,328.42       | 8.26        |
| GRADE 3  | 5         | 16,231.00     | 1,352.58       | 8.41        |
| GRADE 3  | 6         | 16,572.00     | 1,381.00       | 8.59        |
| GRADE 4  | 8         | 17,372.00     | 1,447.67       | 9.00        |
| GRADE 4  | 9         | 17,714.00     | 1,476.17       | 9.18        |
| GRADE 4  | 10        | 18,376.00     | 1,531.33       | 9.52        |
| GRADE 4  | 11        | 19,048.00     | 1,587.33       | 9.87        |
| GRADE 4  | 12        | 19,742.00     | 1,645.17       | 10.23       |
| GRADE 5  | 15        | 21,530.00     | 1,794.17       | 11.16       |
| GRADE 5  | 16        | 22,212.00     | 1,851.00       | 11.51       |
| GRADE 5  | 17        | 22,937.00     | 1,911.42       | 11.89       |
| GRADE 5  | 18        | 23,698.00     | 1,974.83       | 12.28       |
| GRADE 5  | 19        | 24,472.00     | 2,039.33       | 12.68       |
| GRADE 6  | 22        | 27,123.00     | 2,260.25       | 14.06       |
| GRADE 6  | 23        | 27,924.00     | 2,327.00       | 14.47       |
| GRADE 6  | 24        | 28,746.00     | 2,395.50       | 14.90       |
| GRADE 6  | 25        | 29,558.00     | 2,463.17       | 15.32       |
| GRADE 6  | 26        | 30,178.00     | 2,514.83       | 15.64       |
| GRADE 6  | 27        | 30,978.00     | 2,581.50       | 16.06       |
| GRADE 7  | 30        | 33,857.00     | 2,821.42       | 17.55       |
| GRADE 7  | 31        | 34,746.00     | 2,895.50       | 18.01       |
| GRADE 7  | 32        | 35,662.00     | 2,971.83       | 18.48       |
| GRADE 7  | 33        | 36,571.00     | 3,047.58       | 18.96       |
| GRADE 7  | 34        | 37,483.00     | 3,123.58       | 19.43       |
| GRADE 7  | 35        | 38,405.00     | 3,200.42       | 19.91       |
| GRADE 8  | 38        | 41,140.00     | 3,428.33       | 21.32       |
| GRADE 8  | 39        | 42,053.00     | 3,504.42       | 21.80       |
| GRADE 8  | 40        | 42,957.00     | 3,579.75       | 22.27       |
| GRADE 8  | 41        | 43,874.00     | 3,656.17       | 22.74       |
| GRADE 8  | 42        | 44,794.00     | 3,732.83       | 23.22       |
| GRADE 9  | 45        | 47,594.00     | 3,966.17       | 24.67       |
| GRADE 9  | 46        | 48,511.00     | 4,042.58       | 25.14       |
| GRADE 9  | 47        | 49,440.00     | 4,120.00       | 25.63       |
| GRADE 9  | 48        | 50,375.00     | 4,197.92       | 26.11       |
| GRADE 10 | 51        | 53,165.00     | 4,430.42       | 27.56       |
| GRADE 10 | 52        | 54,098.00     | 4,508.17       | 28.04       |
| GRADE 10 | 53        | 55,006.00     | 4,583.83       | 28.51       |
| GRADE 10 | 54        | 55,909.00     | 4,659.08       | 28.98       |
| GRADE 11 | 57        | 58,634.00     | 4,886.17       | 30.39       |
| GRADE 11 | 58        | 59,545.00     | 4,962.08       | 30.86       |
| GRADE 11 | 59        | 60,456.00     | 5,038.00       | 31.34       |
| GRADE 11 | 60        | 61,368.00     | 5,114.00       | 31.81       |
| GRADE 11 | 61        | 62,279.00     | 5,189.92       | 32.28       |

# Samples of gross pay of local governments' employees in different job categories

## タンドリッジ市

(£)

| Division/<br>Job categories | Position | Type of<br>appointment | Grade | Steps | Accademic<br>background                   | Years<br>of<br>experi-<br>ence | Dependant<br>family<br>status | Gross salary<br>(annual<br>amount) | Breakdown |                   |                             |           |
|-----------------------------|----------|------------------------|-------|-------|-------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------|-----------|
|                             |          |                        |       |       |                                           |                                |                               |                                    | Salary    | Allowance         |                             | breakdown |
|                             |          |                        |       |       |                                           |                                |                               |                                    |           | Area<br>allowance | Other<br>allowance          |           |
| CEO                         |          | FULL-TIME              | SM3   | 6     | Degree                                    | *                              | N/A                           | £118,214.00                        |           | n/a               | Car<br>Allowance £<br>1,400 |           |
|                             | Director | fulltime               | SM2   | 6     | Relevant<br>professional<br>qualification | *                              | N/A                           | £87,732.00                         |           | n/a               | Car<br>Allowance £<br>1,400 |           |
| Finance<br>(or equivalent)  | Manager  | fulltime               | HoSI  | 6     | Relevant<br>professional<br>qualification |                                | N/A                           | £55,408.00                         |           | n/a               |                             |           |
| Voter registration *        |          | fulltime               | M3    | 6     | n/A                                       | *                              | N/A                           | £42,507.00                         |           | n/a               | N/A                         |           |
| Housing Officer *           |          | fulltime               | M1    | 6     | Degree in<br>Housing<br>Management        | *                              | N/A                           | £31,604.00                         |           | n/a               | Car<br>Allowance £<br>1,400 |           |

\* other example : Social Worker (with licence), Civil Registration, etc

## タンドリッジ市 給料表

| GRADE | SCP | 2015/16 |
|-------|-----|---------|
|       |     |         |
| TC1   | 1   | 12,727  |
|       | 2   | 13,276  |
|       | 3   | 13,825  |
|       | 4   | 14,373  |
|       | 5   | 14,922  |
|       | 6   | 15,471  |
| TC2   | 7   | 16,020  |
|       | 8   | 16,568  |
|       | 9   | 17,117  |
|       | 10  | 17,666  |
|       | 11  | 18,214  |
|       | 12  | 18,763  |
| TA1   | 13  | 19,422  |
|       | 14  | 20,080  |
|       | 15  | 20,739  |
|       | 16  | 21,397  |
|       | 17  | 22,056  |
|       | 18  | 22,714  |
| TA2   | 19  | 23,373  |
|       | 20  | 24,031  |
|       | 21  | 24,690  |
|       | 22  | 25,348  |
|       | 23  | 26,007  |
|       | 24  | 26,665  |
| M1    | 25  | 27,488  |
|       | 26  | 28,311  |
|       | 27  | 29,134  |
|       | 28  | 29,957  |
|       | 29  | 30,781  |
|       | 30  | 31,604  |
| M2    | 31  | 32,427  |
|       | 32  | 33,250  |
|       | 33  | 34,073  |
|       | 34  | 34,896  |
|       | 35  | 35,719  |
|       | 36  | 36,542  |
| M3    | 37  | 37,530  |
|       | 38  | 38,517  |
|       | 39  | 39,514  |
|       | 40  | 40,512  |
|       | 41  | 41,509  |
|       | 42  | 42,507  |
| M4    | 43  | 43,505  |
|       | 44  | 44,502  |
|       | 45  | 45,500  |
|       | 46  | 46,497  |
|       | 47  | 47,495  |
|       | 48  | 48,493  |

| GRADE | SCP | 2015/16 |
|-------|-----|---------|
|       |     |         |
| HOS1  | 49  | 49,712  |
|       | 50  | 50,931  |
|       | 51  | 52,150  |
|       | 52  | 53,370  |
|       | 53  | 54,589  |
|       | 54  | 55,808  |
| HOS2  | 55  | 57,249  |
|       | 56  | 58,690  |
|       | 57  | 60,131  |
|       | 58  | 61,572  |
|       | 59  | 63,013  |
|       | 60  | 64,454  |
| SM1   | 61  | 66,117  |
|       | 62  | 67,780  |
|       | 63  | 69,442  |
|       | 64  | 71,105  |
|       | 65  | 72,768  |
|       | 66  | 74,430  |
| SM2   | 67  | 76,647  |
|       | 68  | 78,864  |
|       | 69  | 81,081  |
|       | 70  | 83,298  |
|       | 71  | 85,515  |
|       | 72  | 87,732  |
| SM3   | 73  | 90,503  |
|       | 74  | 93,274  |
|       | 75  | 96,045  |
|       | 76  | 98,816  |
|       | 77  | 101,587 |
|       | 78  | 104,358 |
| SM4   | 79  | 107,129 |
|       | 80  | 109,901 |
|       | 81  | 112,672 |
|       | 82  | 115,443 |
|       | 83  | 118,214 |
|       | 84  | 120,985 |
| SM5   | 85  | 124,310 |
|       | 86  | 127,636 |
|       | 87  | 130,961 |
|       | 88  | 134,286 |
|       | 89  | 137,612 |
|       | 90  | 140,937 |

## オーストラリアにおける現地調査概要

調査期間：平成27年8月24日（月）～8月27日（木）

調査先：訪問した機関・団体及び対応者は、以下のとおり。

### ■ 8月24日（月）

【ニュー・サウス・ウェールズ州労使関係委員会（NSW Industrial Relations Commission:IRC）】

Michael J. WALTON 氏 (PRESIDENT, The Honourable Justice)

【ニュー・サウス・ウェールズ州財務省（NSW Treasury, Public Service Industrial Relations:NSWIR）】

Ian Peters 氏 (Director, Public Sector Industrial Relations)

Kathryn Knevitt 氏

(Principal Advisor, Public Sector Industrial Relations)

### ■ 8月25日（火）

【マンリー市 (Manly Council)】

Ray Banister (Manager, Organization Development)

【シドニー市 (City of Sydney)】

Susan Pettifer 氏 (Director, Workforce&Information Services) 他1名

### ■ 8月26日（水）

【ニュー・サウス・ウェールズ州自治体協会 (LOCAL GOVERNMENT NSW:LGNSW)】

Lillian Tiddy 氏 (Director-Workplace Solutions)

Adam Dansie 氏 (Manager-Industrial Relations)

Sarah Artist 氏 (Manager-Learning Solutions)

■ 8 月 2 6 日（水）

【豪州地方自治センター（Australian Center of Excellence for Local Government:ACELG）】

Melissa Gibbs 氏 (Assistant Director)

Su Fei Tan 氏 (Research Officer)

ALEX LAWRIE 氏 (BPlan Research Officer)

BLIGH JAMES GRANT 氏 (Senior Lecturer)

■ 8 月 2 7 日（木）

【アッシュフィールド市 (Ashfield Council)】

Charmian King 氏 (Manager, Human Resources)

Gabrielle Rennard 氏 (Group Manager, Community Programs and Services)

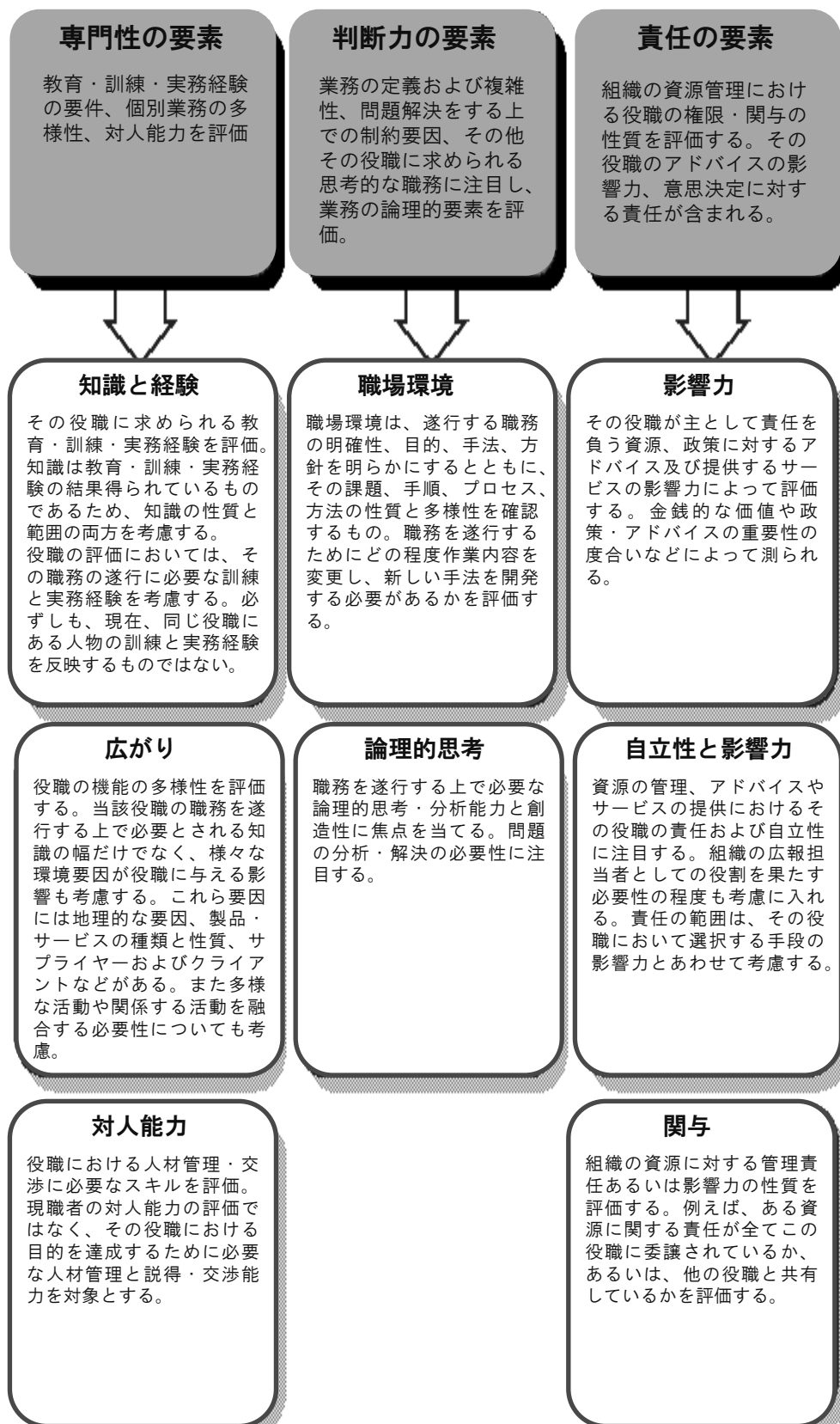
【自治体職員組合 (United Services Union:USU)】

Graeme Kelly 氏 (General Secretary)

Mark Dunstan 氏 (Industrial Officer)

## 『Mercer CED』の職務評価の項目

(シドニー市提供資料を筆者和訳)



city of villages



# 「実績」(Results) の評価

＜シドニー市の例＞

## (業績評価の手引き)



Sydney 2030 Urban Design Framework

| 評 定   | 定 義                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 優秀    | <ul style="list-style-type: none"> <li>常に、期待されるレベルを大きく超えて、卓越した質の結果を出している。</li> <li>チームや個人の目標達成のために積極的に他者をサポート・指導する。</li> <li>新しい又はより良いアプローチの開発、潜在的な問題点の特定と積極的な解決を通じてリーダーシップを発揮する。</li> <li>担当業務分野における職務遂行で最良の模範となっている。</li> </ul> |
| 非常に良い | <ul style="list-style-type: none"> <li>常に期待を上回る非常に質の高い結果を出している。</li> <li>積極的に問題の解決や業務遂行・サービス提供の改善に努める。担当業務分野で非常に優れた職務遂行を実践している。</li> </ul>                                                                                        |
| 良い    | <ul style="list-style-type: none"> <li>期待に沿った、一貫した質の良い結果を出している。</li> <li>効率的に業務を遂行し、問題解決や業務遂行・サービス提供の改善に貢献し、能力開発目標を達成している。</li> </ul>                                                                                             |
| 不十分   | <ul style="list-style-type: none"> <li>成果にむらがあり、良いときもあれば期待に沿わないときもある。業務の完遂のためには指導や援助を要する。</li> <li>安定的に成果を出すためには努力あるいは技能の改善が必要である。</li> </ul>                                                                                     |
| 悪い    | <ul style="list-style-type: none"> <li>全般的に成果が悪い。常に期待を下回り、求められる水準で業務を完了できないことがしばしばある。</li> <li>改善の努力、あるいは技能習得のための人並み程度の進捗が見られない。</li> </ul>                                                                                       |

city of sydney

# 「行動」(Behaviours) の評価

＜シドニー市の例＞

## (業績評価の手引き)



Sydney 2030 Urban Design Framework

| 評 定  | 定 義                                                                                                                                                                             |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 常に   | <ul style="list-style-type: none"> <li>仕事を通じて、また同僚・関係者との関わりにおいて求められる当市の価値観を実践する存在として、際だって模範的な存在である。</li> <li>他者の行動が改善されるように奨励また手助けする等、常に求められる価値観を実践していると他者から認められている。</li> </ul> |
| しばしば | <ul style="list-style-type: none"> <li>通常、期待される行動を取り、他者への良い見本となることがしばしばあるなど、求められる価値観の実践を積極的に支援している。</li> </ul>                                                                  |
| ときどき | <ul style="list-style-type: none"> <li>求められる価値観に沿った行動を取ることもあれば、期待に沿わないこともあり、安定していない。</li> <li>業務あるいは人間関係に非協力的な影響を及ぼす行動を取ることがある。</li> </ul>                                      |
| まれに  | <ul style="list-style-type: none"> <li>同僚・関係者との関わり等において職場で期待される行動が十分に取れない。</li> <li>仕事および人間関係にマイナスな結果をもたらす行動を取ることがしばしばある。</li> </ul>                                            |

city of sydney

# シドニー市の業績評価における総合評価の方法 (勤務評価の手引き)

|                               |                       |                                 |                     |                 |                    |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Results (Outcomes)<br>業績 (成果) | 優秀<br>(Excellent)     | 要改善                             | 期待通り                | 傑出している          | 傑出している             |
|                               | 非常に良い<br>(Very good)  | 要改善                             | 期待通り                | 期待以上            | 傑出している             |
|                               | 良い<br>(Good)          | 不満足                             | 要改善                 | 期待通り            | 期待以上               |
|                               | 不十分<br>(Inconsistent) | 不満足                             | 要改善                 | 要改善             | 要改善                |
|                               | 悪い<br>(Poor)          | 不満足                             | 不満足                 | 要改善             | 要改善                |
|                               |                       | まれに<br>(Rarely)                 | ときどき<br>(Sometimes) | しばしば<br>(Often) | 常に<br>(Constantly) |
|                               |                       | Behaviors (Values)<br>行 動 (価値観) |                     |                 |                    |

city of villages

Sydney 2030 Green Circular Economy



(※アッシュフィールド市提供資料を筆者が和訳して作成)

## SECTION 2

### 「服務義務」の評価

職員（一般行政）、課長（又は管理者）、部長

職員（一般行政）、課長（又は管理者）及び部長は、評価対象期間の終了時に本用紙に必要事項を記入し、該当する箇所に署名する。職員は本用紙の写しを保管する権利を有し、保管することが望ましい。

|               |                         |
|---------------|-------------------------|
| 職員氏名          |                         |
| 役職            |                         |
| 課長（又は管理者）氏名   |                         |
| 課長（又は管理者）の役職名 |                         |
| 評価担当部長又は課長氏名  |                         |
| 評価対象期間        | 2014 年 7 月から 2015 年 6 月 |

作成者:

|                                            |       |                                                                         |
|--------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------|
| 職員<br>（自己評価）                               | 作成終了日 | （本書記載の発言内容は全て面談時の真正な記録であることの確認として以下に署名する）<br>評価手続き終了時署名: _____ 日付 _____ |
| 部長、課長（管理者）、チームリーダー<br>（正式な業績・能力開発面談の一環として） | 作成終了日 | （本書記載の発言内容は全て面談時の真正な記録であることの確認として以下に署名する）<br>評価手続き終了時署名: _____ 日付 _____ |

## SECTION 2 「服務義務」

### < 記入要領 >

- 「職員の義務」は本市の全職員が職務を遂行する上で求められる共通の基準である。本セクションでは、本市の「職員の義務」の各項目について5段階の評価の説明が記載されている。

- 職員は、上段に記載される「職員の義務」の各項目について職員としての自身の行動を自己評価し、該当する欄に「X」印を記入すること。
- 自己評価の根拠となるコメントやデータ、裏付け情報があれば記入すること。自己評価が行えない場合は印は付けず、コメント欄に理由を記入すること。

- 部長または課長（又は管理者）は評価期間中に「職員の義務」の各項目について職員を評価し、二段目の枠内の該当する欄に「X」印を記入すること。
- 評価の根拠となるコメントやデータ、裏付け情報があれば記入すること。

- それぞれの評価記入後、職員（被評価者）と評価者との間で評価面談を行い、評価の妥当性について話し合うこと。通常、評価者が一度確定した評価内容を変更することはない。
- 最終コメントは、面談中あるいは面談後に記録し、（面談結果を確認するための）署名後、本評価者の写しを職員と人事部に記録として送付する。

## 【Part A: 全職員向け】

| 1. 顧客への対応  |                                               |                                 |                                                 |                                                |                                                |
|------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|            | 常に率先して他者を助け、内部及び外部の顧客が抱える複雑な問題に模範的な態度で対応している。 | 内部及び外部の顧客を迅速、熱心にサポートし、頻繁に感謝される。 | 丁寧なサービスをタイミングよく提供し、内部及び外部の顧客の要求に対して必要な注意を払っている。 | 内部及び外部の顧客のニーズに積極的には対応はしないが、大抵の要求には必要な対応はできている。 | 内部及び外部の顧客の要求への対応を拒んだり、遅らせる。サービスに関する苦情が寄せられている。 |
| 自己評価欄      |                                               |                                 |                                                 |                                                |                                                |
|            | 職員の所見・具体例:                                    |                                 |                                                 |                                                |                                                |
| 課長(管理者)評価欄 |                                               |                                 |                                                 |                                                |                                                |
|            | 課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)      |                                 |                                                 |                                                |                                                |

| 2. 他者とのコミュニケーション |                                                     |                                                     |                                                                  |                                                                          |                                                       |
|------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                  | 理解が難しい問題や課題の説明をよく頼まれる。グループ向けのプレゼンテーションを行うようによく頼まれる。 | コミュニケーション能力が高く、明確で的確に意思疎通を行う。グループでの話し合いにも進んで参加している。 | 明確かつ正確に意思疎通を行い、発言が理解しやすい。ただし、難解な問題や課題にかかる説明をする場合には助けを必要とすることがある。 | 一般的に理解可能な意思疎通を行えているが、コミュニケーション能力の訓練を受ければ改善が見込まれる。定型的な説明のみを行うことに終始しようとする。 | 意見を述べたり、理解されようとすることに消極的である。コミュニケーションが必要とされるような状況を避ける。 |
| 自己評価欄            |                                                     |                                                     |                                                                  |                                                                          |                                                       |
|                  | 職員の所見・具体例:                                          |                                                     |                                                                  |                                                                          |                                                       |
| 課長(管理者)評価欄       |                                                     |                                                     |                                                                  |                                                                          |                                                       |
|                  | 課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)            |                                                     |                                                                  |                                                                          |                                                       |

| 3. 他者への配慮  |                                                          |                                                              |                                                 |                                                    |                                                               |
|------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|            | 全ての個人に敬意と尊厳をもって接する手本となり、職場の文化の多様性を推進している。常に自分よりも他者を優先する。 | 人種、年齢、肌の色、性別等に関わりなく、全ての個人に敬意と尊厳を持って接している。自分よりも他者を優先する心構えがある。 | 他者を平等に扱うための法的及び倫理的な義務を遵守している。職場で、他者のニーズに配慮している。 | 他者を平等に扱うための法的な義務に従う心構えはあるが、一部の問題に関してより意識を高める必要がある。 | 敬意と尊厳をもって他者に接していない。少数派に対して偏見を見せる。他者のニーズを無視する。チームの他のメンバーを傷つける。 |
| 自己評価欄      | 職員の所見・具体例:                                               |                                                              |                                                 |                                                    |                                                               |
|            |                                                          |                                                              |                                                 |                                                    |                                                               |
| 課長(管理者)評価欄 | 課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)                 |                                                              |                                                 |                                                    |                                                               |
|            |                                                          |                                                              |                                                 |                                                    |                                                               |

| 4. チームワーク  |                                                  |                                      |                                |                                         |                                                          |
|------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|            | チームワークを大切に、他者と協力する手本となっている。部外者がチームの一員となれるよう尽力する。 | 熱心にチームメンバーと協力し、手助けをする。頼まれる前に助けを申し出る。 | チームメンバーと効果的に作業し、頼まれれば喜んで手助けする。 | 他のチームメンバーが先に協力的な姿勢を見せれば、チームと協力する心構えがある。 | 意図的にチームとの共同作業を避け、頼まれてもチームメンバーに手を貸したくない。他者と知識や経験を共有したくない。 |
| 自己評価欄      | 職員の所見・具体例:                                       |                                      |                                |                                         |                                                          |
|            |                                                  |                                      |                                |                                         |                                                          |
| 課長(管理者)評価欄 | 課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)         |                                      |                                |                                         |                                                          |
|            |                                                  |                                      |                                |                                         |                                                          |

| 5. 自発性     |                                                      |                                                          |                                |                             |                                                  |
|------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------|
|            | 職場で課題を見出し、自発的に解決策を考え、実施している。他者との共通課題を解決するために自ら進んで動く。 | 自分の担当分野にかかる課題について考え、他者と考え得る解決策について話し合う。業務の改善について問題意識がある。 | 職場で、他者が問題を見出した場合は、改善策の提案に貢献する。 | 業務を改善する必要性は感じており、頼まれれば協力する。 | 職場での試験的な取り組みやグループプロジェクト等の施策への参加を拒み、業務改善策の提案もしない。 |
| 自己評価欄      |                                                      |                                                          |                                |                             |                                                  |
|            | 職員の所見・具体例:                                           |                                                          |                                |                             |                                                  |
| 課長(管理者)評価欄 |                                                      |                                                          |                                |                             |                                                  |
|            | 課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)             |                                                          |                                |                             |                                                  |

| 6. 勤怠状況、時間遵守、職務対応 |                                                                      |                                                              |                                                                     |                                                            |                                       |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                   | 常に時間よりも前に職務に対応できる状態を整え、重要案件や業務の遅延がある場合は自主的に時間外勤務を行う。仕事に穴を開けることはほばない。 | 常に時間を守り、緊急あるいは重要な業務を終わらせるために時間外勤務を行う心づもりがある。仕事に穴を開けることは稀である。 | 通常、時間を守り、必要ときに業務に対応できる状態が整っている。欠勤には正当な理由があり、仕事を休んだ時間の穴埋めをすることを厭わない。 | たまに時間に遅れる。自ら時間外勤務を申し出ることはない。ときどき休んだ時間の穴埋めをするよう注意しなければならない。 | よく仕事に遅刻し、通常より欠勤率が高い。休暇理由は疑問視されるものである。 |
| 自己評価欄             |                                                                      |                                                              |                                                                     |                                                            |                                       |
|                   | 職員の所見・具体例:                                                           |                                                              |                                                                     |                                                            |                                       |
| 課長(管理者)評価欄        |                                                                      |                                                              |                                                                     |                                                            |                                       |
|                   | 課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)                             |                                                              |                                                                     |                                                            |                                       |

| 7.勤務態度     |                                            |                                 |                                          |                                              |                                                               |
|------------|--------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|            | 自発的に進んで追加業務を受け入れ、最初から常に正しい優先順位で丁寧に業務を完了する。 | 追加業務に関する責任感を持ち、正しい優先順位で完全に遂行する。 | 前向きな姿勢で与えられた業務を遂行する。業務の優先順位付けに手助けが必要である。 | 担当業務を期日までに完了できないことがある。優先順位を明確に伝え、理解させる必要がある。 | 業務の管理がずさんで、遂行が非効率的である。業務の完了が遅れたり、未完了なことが頻繁にあり、優先順位に注意を払っていない。 |
| 自由評価欄      | 職員の所見・具体例:                                 |                                 |                                          |                                              |                                                               |
|            |                                            |                                 |                                          |                                              |                                                               |
| 課長(管理者)評価欄 |                                            |                                 |                                          |                                              |                                                               |
|            | 課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)   |                                 |                                          |                                              |                                                               |

| 8.変化への順応性  |                                                |                                |                        |                                        |                                     |
|------------|------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|
|            | 率先して変化を起こす。新しい業務方法を試し、変化を受け入れるよう他者に影響を与えようとする。 | 変化を受け入れることに積極的で、新しいアイデアを進んで試す。 | 理由が説明されれば、変化を進んで受け入れる。 | 現状維持を好むが、変化が段階的に導入され、理由に十分に納得すれば受け入れる。 | 変化を受け入れることを拒み、新しい手法、技術、あるいは革新に抵抗する。 |
| 自由評価欄      | 職員の所見・具体例:                                     |                                |                        |                                        |                                     |
|            |                                                |                                |                        |                                        |                                     |
| 課長(管理者)評価欄 |                                                |                                |                        |                                        |                                     |
|            | 課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)       |                                |                        |                                        |                                     |

| 9. 学習意欲    |                                           |                                  |                                    |                                            |                                                          |
|------------|-------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|            | 現在の担当業務範囲を超える内容であっても、かなりの自習的な勉強や研究を行っている。 | 自発的に、新たなあるいは最新の技能を学び、進んで仕事に活用する。 | 公式の職場での訓練や能力開発の機会には参加し、ときに仕事に活用する。 | 学習機会を受け入れる心構えはあるが、新しい技能を仕事に適用するには助けが必要である。 | 継続的な能力開発の必要性を認識していないか、受け入れない。訓練に抵抗を示す。技能不足が業務の結果に影響している。 |
| 自己評価欄      |                                           |                                  |                                    |                                            |                                                          |
|            | 職員の所見・具体例:                                |                                  |                                    |                                            |                                                          |
| 課長(管理者)評価欄 |                                           |                                  |                                    |                                            |                                                          |
|            | 課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)  |                                  |                                    |                                            |                                                          |

| 10. 職場の安全衛生やリスク管理 |                                                                      |                                                  |                                           |                                          |                                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                   | 職場の安全衛生、リスク管理、安全な労働慣行、関連する課題の評価と他者への警告を積極的に行い、職場の安全衛生の目標達成に積極的に取り組む。 | 職場の安全衛生、リスク管理、安全な労働慣行、関連する課題に自発的に取り組み、他者に注意喚起する。 | 危険管理のための職場の安全衛生やリスクの管理、安全な労働慣行を常に正確に実践する。 | 全般的に職場の安全衛生やリスクの管理、安全な労働慣行を遵守する。違反は稀である。 | 職場の安全衛生とリスクの管理に注意を払わない。安全な労働慣行に意図的に違反したことがある。 |
| 自己評価欄             |                                                                      |                                                  |                                           |                                          |                                               |
|                   | 職員の所見・具体例:                                                           |                                                  |                                           |                                          |                                               |
| 課長(管理者)評価欄        |                                                                      |                                                  |                                           |                                          |                                               |
|                   | 課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)                             |                                                  |                                           |                                          |                                               |



| 11. 倫理的な業務遂行 |                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | <p>「行動規範」を遵守し、全ての業務を倫理観を持って遂行する。信頼できる人物とみなされ、案件の価値や利点、市の方針や手法、公共の利益に基づいて決断を下す。公正、正直、誠実に行動し、利益相反を避ける。市の資源を効果的・効率的に利用している。</p> <p>何らかのレベルで市の「行動規範」に違反している（行動全般、偏見、利益相反、個人の利権、市の資源の不正使用等）。市の方針・手法を遵守しないことがあり、忠告を受けたことがある。</p> |
| 自己評価欄        | <p>職員の所見・具体例:</p>                                                                                                                                                                                                          |
|              |                                                                                                                                                                                                                            |
| 課長(管理者)評価欄   | <p>課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)</p>                                                                                                                                                                            |
|              |                                                                                                                                                                                                                            |

<Part A 終了>

## SECTION 2 服務義務(続き)

### 【Part B: 管理職向け】

| 12. リーダーシップと職員の監督 |                                                                          |                                                                                    |                                                       |                                                                                         |                                                                                |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                   | <p>職員の意欲を引き出すのが非常に上手く、熱心、協力的かつ非常に生産的に職務に取り組むよう導く。他者のモデルとなるような指導者である。</p> | <p>迅速・正確に職務を遂行するよう職員の意欲を引き出す。堅固なチームの士気を作り上げ、手堅く分業体制を整えることができる。他者から尊敬される指導者である。</p> | <p>職員が一貫して効果的に業務を行えるよう指導している。全般的に士気は良く、職員は協力的である。</p> | <p>チームは必ずしも常に団結した集団として機能せず、生産性が低い。チームメンバーの敬意と忠誠を得られるような指導が期待される。難しい決断について手助けが必要である。</p> | <p>権限委譲を効果的に行えず、職員の意欲を引き出すことが出来ない。指導者として大っぴらに批判され、チームメンバーの士気が低く、協力も不十分である。</p> |
| 自己評価欄             | <p>職員の所見・具体例:</p>                                                        |                                                                                    |                                                       |                                                                                         |                                                                                |
|                   |                                                                          |                                                                                    |                                                       |                                                                                         |                                                                                |
| 課長(管理者)評価欄        | <p>管理・監督者の所見:(注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)</p>                              |                                                                                    |                                                       |                                                                                         |                                                                                |
|                   |                                                                          |                                                                                    |                                                       |                                                                                         |                                                                                |

| 13. 資源の調整  |                                                          |                                              |                                                     |                                             |                                                                       |
|------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|            | 資源の最も効果的な調整・管理方法について他者から助言を求められる。資源の管理・調整手法の開発や改善を依頼される。 | 複雑な案件も含めて多数の資源を管理するための優れた企画力、組織力、調整力を発揮している。 | 主要なサービスとプロジェクトに必要な資源を調整することができる。時間と予算の制約の中での運営ができる。 | 資源の調整において、複雑性が増すと対応が難しくなる。企画・調整能力の改善が必要である。 | 企画・調整が不十分なため、主要なサービスやプロジェクトが完了できない。プロジェクトがしばしば未完成あるいは遅延し、予算の未消化につながる。 |
| 自由評価欄      |                                                          |                                              |                                                     |                                             |                                                                       |
|            | 職員の所見・具体例:                                               |                                              |                                                     |                                             |                                                                       |
| 課長(管理者)評価欄 |                                                          |                                              |                                                     |                                             |                                                                       |
|            | 課長(又は管理者)の所見: (注:職員と評価が異なる場合は必ず所見を述べること)                 |                                              |                                                     |                                             |                                                                       |

&lt;Part B 終了&gt;

# 職員能力開発計画 (研修期間 2015-2016)

Please Complete All Yellow Sections

|                                               |      |        |  |
|-----------------------------------------------|------|--------|--|
| 職員名                                           |      |        |  |
| 職務名                                           |      |        |  |
| 上司の名前                                         |      |        |  |
| 完了日                                           |      |        |  |
| THIS FORM MUST BE COMPLETED WITH THE EMPLOYEE |      |        |  |
| 公的な職務関連研修                                     |      |        |  |
| 研修リスト                                         | 優先順位 | 見積りコスト |  |
| 1                                             |      |        |  |
| 2                                             |      |        |  |
| 3                                             |      |        |  |
| 4                                             |      |        |  |
| 5                                             |      |        |  |
| 専門業界関連研修                                      |      |        |  |
| 研修リスト                                         | 優先順位 | 見積りコスト |  |
| 1                                             |      |        |  |
| 2                                             |      |        |  |
| 3                                             |      |        |  |
| 4                                             |      |        |  |
| 個人的能力開発・OJT                                   |      |        |  |
| リスト                                           | 優先順位 | 見積りコスト |  |
| 1                                             |      | \$0    |  |
| 2                                             |      | \$0    |  |
| 3                                             |      | \$0    |  |
| 4                                             |      | \$0    |  |
| 系統立った専門的能力開発                                  |      |        |  |
| リスト                                           | 優先順位 | 見積りコスト |  |
| 1                                             |      |        |  |
| 2                                             |      |        |  |
| 3                                             |      |        |  |
| 4                                             |      |        |  |

①～③は少なくとも  
各1つの研修をリスト  
アップしなければならない

## 職務計画

名前: \_\_\_\_\_

役職: \_\_\_\_\_

所属部署: \_\_\_\_\_

期間:    /    /    ~    /    /

## 合意目標

(達成すべき目標)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

## 達成方法

(目標達成に必要な行動及び資源)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

## 業績評価の方法

(目標達成日、予算・量・合意基準など)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

## 合意署名欄

上司の署名: \_\_\_\_\_

日付: \_\_\_\_\_

職員の署名: \_\_\_\_\_

日付: \_\_\_\_\_

SURF CITY  
MANLY AUSTRALIA®SURF CITY  
AUSTRALIA®

## 年次対話

職員名と役職: \_\_\_\_\_

上司(課長): \_\_\_\_\_

日付: \_\_\_\_\_

役割の目的に関することや成功の鍵となる要素について書いて下さい

役割

抱負

今後能力を伸ばしたい分野についての目標や抱負・考えを書いて下さい。最適な支援方法を知るうえで重要になります。

SURF CITY  
MANLY AUSTRALIA®SURF CITY  
AUSTRALIA®

## 私達の価値

コミュニケーション  
リーダーシップ  
説明責任  
安全  
持続可能性

尊敬  
一つのチーム  
ワーク・ライフ・バランス

仕事のスタイルや優先順位を互いに理解し合うために役立つような個人的あるいは職務上の背景情報について書いて下さい。

背景事情

価値／  
諸原則

あなたや組織にとって重要な価値についての見解を書いて下さい。

## 職務計画レビュー

日付: \_\_\_\_\_

### 外部要因

(個人のコントロールを超えた大きな外部影響や合意済みの優先順位の変更について)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

### 期間中に達成された成果

(合意目標と実際の成果を比較し違いについて話し合います)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

### コメント

### レビュー済み署名

上司の署名: \_\_\_\_\_

日付: \_\_\_\_\_

職員の署名: \_\_\_\_\_

日付: \_\_\_\_\_

# Samples of gross pay of local governments' employees in different job categories

シドニー市

＜給与例＞

(AU\$)

| Division or Department                                       | Sub-divisions                                                   | Type of appointment | Internal Position/Role<br>(Please fill in job title) | State Award Band/Level equivalent | Remuneration (annual amount) | Breakdown     |                |                      |                       |         | Other Remarks (e.g. award, above award) |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------|----------------|----------------------|-----------------------|---------|-----------------------------------------|
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      |                                   |                              | Salary        | Allowances     |                      |                       |         |                                         |
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      |                                   |                              |               | Area allowance | Other (e.g. vehicle) | Details (e.g. amount) |         |                                         |
| Corporate Services / Governance and Finance (or equivalent)  | Human Resources                                                 | fulltime            | Manager                                              | B4 L2                             | \$ 123,122.00                | \$ 112,440.00 | %              | –                    | N/A                   |         | Award                                   |
|                                                              |                                                                 |                     | Staff                                                | B2 L3                             | \$ 69,999.00                 | \$ 63,926.00  | %              | –                    | N/A                   |         | Award                                   |
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      | B3 L3                             | \$ 80,926.00                 | \$ 73,905.00  | %              | –                    | N/A                   |         | Award                                   |
| Community Services (or equivalent)                           | Community Services and/or Community Care                        | fulltime            | Manager                                              | B3 L3                             | \$ 92,828.00                 | \$ 84,774.00  | %              | –                    | N/A                   |         | Award                                   |
|                                                              |                                                                 |                     | Staff                                                | B2 L3                             | \$ 69,999.00                 | \$ 63,926.00  | %              | –                    | N/A                   |         | Award                                   |
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      | B2 L2                             | \$ 61,456.00                 | \$ 56,124.00  | %              | –                    | N/A                   |         | Award                                   |
| Environment, Planning and Building (or equivalent)           | Development Assessment and/or Building Services (or equivalent) | fulltime            | Manager                                              | B4 L3                             | \$ 140,657.00                | \$ 128,454.00 | %              | –                    | N/A                   |         | Award                                   |
|                                                              |                                                                 |                     | Staff                                                | B4 L2                             | \$ 123,122.00                | \$ 112,440.00 | %              | –                    | N/A                   |         | Award                                   |
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      | B# L3                             | \$ 92,828.00                 | \$ 84,774.00  | %              | –                    | N/A                   |         | Award                                   |
| Infrastructure, Works and Technical Services (or equivalent) | Road and/or Footpath and/or Asset Management (or equivalent)    | fulltime            | Manager                                              | B4 L1                             | \$ 106,594.00                | \$ 97,346.00  | %              | –                    | N/A                   |         | Award                                   |
|                                                              |                                                                 |                     | Staff                                                | B2 L2                             | \$ 61,351.00                 | \$ 54,604.00  | %              | –                    | Tool Allowance        | \$1,560 | Award                                   |
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      | B2 L2                             | \$ 67,292.00                 | \$ 60,029.00  | %              | –                    | Tool Allowance        | \$1,560 | Award                                   |



## Samples of gross pay of local governments' employees in different job categories

アッシュフィールド市

<給与例>

(AU\$)

| Division or Department                                       | Sub-divisions                                                   | Type of appointment | Internal Position/Role<br>(Please fill in job title) | State Award Band/Level equivalent | Remuneration (annual amount) | Breakdown     |                |                      |                       |                                         |  |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------|----------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------------------|--|
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      |                                   |                              | Salary        | Allowances     |                      |                       | Other Remarks (e.g. award, above award) |  |
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      |                                   |                              |               | Area allowance | Other (e.g. vehicle) | Details (e.g. amount) |                                         |  |
| Corporate Services / Governance and Finance (or equivalent)  | Human Resources                                                 | fulltime            | Manager                                              | B3 L4                             | \$ 123,834.52                | \$ 113,090.89 | %              | Superannuation       | \$ 10,743.63          | Above Award                             |  |
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      | B3 L2                             |                              | 76, 509.77    | %              | Superannuation       | \$ 7,268.36           | Above Award                             |  |
|                                                              |                                                                 |                     | Staff                                                | B2 L2                             |                              | \$ 62,551.00  | %              | Superannuation       | \$ 5,942.35           | Above Award                             |  |
| Community Services (or equivalent)                           | Community Services and/or Community Care                        | fulltime            | Manager                                              | B3 L4                             | \$ 123,834.52                | \$ 113,090.89 | %              | Superannuation       | \$ 10,743.63          | Above Award                             |  |
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      | B3 L2                             | \$ 106,600.00                | \$ 97,351.60  | %              | Superannuation       | \$ 9,248.40           | Above Award                             |  |
|                                                              |                                                                 |                     | Staff                                                | B2 L2                             |                              | \$ 68,737.00  | %              | Superannuation       | \$ 6,530.02           | Above Award                             |  |
| Environment, Planning and Building (or equivalent)           | Development Assessment and/or Building Services (or equivalent) | fulltime            | Manager                                              | B3 L4                             | \$129,000                    | \$ 117,808.22 | %              | Superannuation       | \$ 11,191.78          | Above Award                             |  |
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      | B3 L2                             |                              | \$ 80,413.00  | %              | Superannuation       | \$ 7,639.24           | Above Award                             |  |
|                                                              |                                                                 |                     | Staff                                                | B2 L2                             |                              |               | %              |                      |                       |                                         |  |
| Infrastructure, Works and Technical Services (or equivalent) | Road and/or Footpath and/or Asset Management (or equivalent)    | fulltime            | Manager                                              | B3 L4                             | \$117,000                    | \$ 106,849.32 | %              | Superannuation       | \$ 10,150.68          | Above Award                             |  |
|                                                              |                                                                 |                     |                                                      | B3 L2                             | \$79,186.81                  | 76, 509.77    | %              | Superannuation       | \$ 7,522.75           | Above Award                             |  |
|                                                              |                                                                 |                     | Staff                                                | B2 L2                             |                              |               | %              |                      |                       |                                         |  |

# Samples of gross pay of local governments' employees in different job categories

マンリー市

＜給与例＞

(AU\$)

| Division or Department                                         | Sub-divisions                                                   | Type of appointment | Internal Position/Role<br>(Please fill in job title) | State Award Band/Level equivalent | Remuneration (annual amount) | Breakdown |                |                         |          |                          | Other Remarks<br>(e.g. award, above award) |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------|----------------|-------------------------|----------|--------------------------|--------------------------------------------|
|                                                                |                                                                 |                     |                                                      |                                   |                              | Salary    | Allowances     |                         |          | Details<br>(e.g. amount) |                                            |
|                                                                |                                                                 |                     |                                                      |                                   |                              |           | Area allowance | Other<br>(e.g. vehicle) |          |                          |                                            |
| Corporate Services<br>/ Governance and Finance (or equivalent) | Human Resources                                                 | fulltime            | Manager                                              | B3 L4                             | \$161,500                    | \$150,000 | %              | vehicle                 | \$11,500 |                          |                                            |
|                                                                |                                                                 |                     | Staff                                                | B3 L2                             | \$82,000                     | \$82,000  | %              |                         |          |                          |                                            |
|                                                                |                                                                 |                     |                                                      | B2 L2                             | \$52,000                     | \$52,000  | %              |                         |          |                          |                                            |
| Community Services (or equivalent)                             | Community Services and/or Community Care                        | fulltime            | Manager                                              | B3 L4                             | \$121,500                    | \$110,000 | %              | vehicle                 | \$11,500 |                          |                                            |
|                                                                |                                                                 |                     | Staff                                                | B3 L2                             | \$88,000                     | \$88,000  | %              |                         |          |                          |                                            |
|                                                                |                                                                 |                     |                                                      | B2 L2                             | \$57,000                     | \$57,000  | %              |                         |          |                          |                                            |
| Environment, Planning and Building (or equivalent)             | Development Assessment and/or Building Services (or equivalent) | fulltime            | Manager                                              | B3 L4                             | \$141,500                    | \$130,000 | %              | vehicle                 | \$11,500 |                          |                                            |
|                                                                |                                                                 |                     | Staff                                                | B3 L2                             | \$90,000                     | \$90,000  | %              |                         |          |                          |                                            |
|                                                                |                                                                 |                     |                                                      | B2 L2                             | \$60,000                     | \$60,000  | %              |                         |          |                          |                                            |
| Infrastructure, Works and Technical Services (or equivalent)   | Road and/or Footpath and/or Asset Management (or equivalent)    | fulltime            | Manager                                              | B3 L4                             | \$116,500                    | \$105,000 | %              | vehicle                 | \$11,500 |                          |                                            |
|                                                                |                                                                 |                     | Staff                                                | B3 L2                             | \$76,400                     | \$76,400  | %              |                         |          |                          |                                            |
|                                                                |                                                                 |                     |                                                      | B2 L2                             | \$62,000                     | \$62,000  | %              |                         |          |                          |                                            |



# 地方公務員の給与決定に関する調査研究会 設置要綱

## 1 目的

国家公務員給与については、平成26年8月の人事院勧告に基づき、給与制度の総合的な見直しに取り組むこととされ、地方公務員についても国家公務員給与の見直しを踏まえ、人事委員会機能を発揮することなどにより地域民間給与のよりの確な反映など適切に見直しを行うよう要請されているところである。

これらの状況を踏まえ、今後の地方公共団体の給与決定に係る仕組みの参考とするため、平成26年度に引き続き、諸外国における地方公務員給与の具体的な決定過程等について、地域民間給与の把握、反映のあり方を中心に、訪問調査により事例収集することとする。併せて、人事評価制度を地方公務員に導入することとした改正地方公務員法が昨年成立し、平成28年度から施行が見込まれていることを踏まえ、諸外国の地方公務員の人事評価制度や運用状況等についても事例を研究する。

以上の諸課題について調査研究することを目的として、「地方公務員の給与決定に関する調査研究会」（以下、「研究会」という。）を設置する。

## 2 調査研究の内容

地方公務員給与に関して、以下の調査研究を行う。

- (1) 諸外国における地方公務員の給与水準及び制度の状況調査
- (2) 諸外国における地方公務員の制度及び運用の状況調査
- (3) その他

## 3 組織

- (1) 研究会は、委員7人以内で構成する。
- (2) 研究会は、必要があると認めるときは、委員以外の関係者の出席を求めることができる。

## 4 座長

- (1) 研究会に座長を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

## 5 その他

本要綱に定めるもののほか、調査研究会の運営に関し必要な事項は、座長が定める。







## 地方公務員の給与決定に関する調査研究会 委員

座 長 稲継 裕昭

(早稲田大学政治経済学術院教授)

委 員 辻 琢也

(一橋大学副学長・大学院法学研究科教授)

西村 美香

(成蹊大学法学部政治学科教授)

和泉 秀樹

(兵庫県企画県民部企画財政局新行政課長)

三橋 一彦 (平成 27 年 7 月まで)

(総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長)

田中 聖也 (平成 27 年 8 月から)

(総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長)

彌栄 定美 (平成 27 年 7 月まで)

(総務省自治行政局公務員部給与能率推進室定員給与調査官)

深沢 裕治 (平成 27 年 8 月から)

(総務省自治行政局公務員部給与能率推進室定員給与調査官)





## 検討経緯

### 第1回 平成27年6月11日（木）

研究会の進め方、年間スケジュール確認、昨年度の調査研究会報告書の概要紹介、調査項目について意見交換等

### <現地調査>

オーストラリア 平成27年 8月24日（月）～ 8月27日（木）

イギリス 平成27年 11月 9日（月）～ 11月12日（木）

### 第2回 平成28年1月25日（月）

各国における事例調査結果の発表及び意見交換