

地方公務員の給与決定に関する 調査研究会報告書

平成29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。

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、平成27年4月から給与制度の総合的見直しに取り組んでおり、地方公務員給与についても、地域間・世代間の給与配分の課題等に対応するため、国の取組も踏まえ、給与制度の総合的見直しに取り組んでいるところです。

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際して、その参考に資するため、地域の民間給与の状況をよりの確に反映するための公民比較のあり方、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調査研究しました。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年度から施行されたことを踏まえ、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3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29年3月

一般財団法人 自治総合センター
理事長 梶田 信一郎

目 次

はじめに	1
第 1 給与制度の総合的見直し後の地方公務員の 給与決定の課題に対する考え方	
1 給与制度の総合的見直しの趣旨を踏まえた 地域間の民間給与の差の反映	5
2 精確な公民比較の確保	5
3 国家公務員の給与水準との均衡	7
4 参考資料	10
第 2 諸外国における給与水準、制度の状況調査	
1 調査の視点	27
2 アメリカ調査報告	29
3 スウェーデン調査報告	73
4 カナダ調査報告	97
5 参考資料	147

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、平成27年4月から給与制度の総合的見直しに取り組んでおり、地方公務員給与についても、地域間・世代間の給与配分の課題等に対応するため、国の取組も踏まえ、給与制度の総合的見直しに取り組んでいる。

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際して、その参考に資するため、地域の民間給与の状況をよりの確に反映するための公民比較のあり方、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調査研究した。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年度から施行されたことを踏まえ、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、その調査研究結果について、第1では地域の民間給与をよりの確に反映するための公民比較のあり方、国家公務員給与との均衡の考え方等に係る事項、第2では諸外国における地方公務員給与の決定過程、人事評価の運用状況等に係る事項を整理し、ここに取りまとめ作成したものである。

第1 給与制度の総合的見直し後の
地方公務員の給与決定の課題に対する考え方

給与制度の総合的見直し後の地方公務員の給与決定の課題に対する考え方

1 給与制度の総合的見直しの趣旨を踏まえた地域間の民間給与の差の反映

地方公務員の給与制度の総合的見直しについて、平成26年12月、「地域民間給与の更なる反映や高齢層職員の給与抑制に向けて、今回の国の俸給表の見直し内容を十分に踏まえた取組を検討していく必要がある」とする報告書を取りまとめた総務省の「地方公務員の給与制度の総合的見直しに関する検討会」は、その判断の前提として、

- ・ 地方公務員給与においては、「平成18年以降の給与構造見直しが一定の成果を上げて」おり、人事委員会機能をより発揮し地域民間給与の更なる反映を行っている団体もあるものの、
- ・ 地方公務員給与の地域間格差は、民間給与実態調査（企業規模50人以上かつ事業所規模50人以上）及び賃金構造基本統計調査（常用労働者5人以上の事業所）による民間給与の地域間格差より小さい（地方公務員の給与決定に関する調査研究会（平成27年3月））事実を指摘し、
- ・ 「地域間の民間給与の差の反映はまだ道半ばとも言え、この点を十分考慮」する必要があるという現状認識に立っている（別紙1）。

これを踏まえれば、今後の給与改定に当たっても、国家公務員の給与制度の総合的見直しを踏まえた給与制度の見直しの趣旨が引き続き発揮されるようにするべきであり、地域間の民間給与の差が十分に反映されるようにしなければならない。

2 精確な公民比較の確保

現状

地方公共団体においては、給与制度の総合的見直しにより、給料水準の引き下げが行われ、これと併せて、国における地域手当の支給地域及び支給割合の基準の見直しを踏まえ、地域手当についての所要の見直しが行われた。地域手当の基準は主に賃金構造基本統計調査に基づいて定められるものであり、この調査により把握された地域民間給与の水準から地域手当の支給対象ではないとされた地域、支給割合の変動がない、又は引き上げ幅が給料表水準の引き下げ率に満たないこととなった地域においては、給与水準はこれまでよりも下がったことになる。これは、地域ごとの民間賃金の水準をよりの確に公務員給与に反映させる観点から、各地方公共団体において、給与実態を踏まえつつ、適切に見直しを行ったものである。

課題と考え方

(1) 給与制度の総合的見直しの趣旨の持続的な発揮

しかしながら、地方公共団体からは、地域手当の支給対象ではない地域、支給割合の変動がない、又は引き上げ幅が給料表水準の引き下げ率に満たない地域においては、従来通り、職種別民間給与実態調査に基づいて公民較差を算定した場合、給料表水準の引き下げ分が公民較差として生じてしまうおそれがあるとの懸念が示されている。本研究会が一部の人事委員会事務局から聞き取りを行った際にも、同様の課題の認識が確認できた。

各地方公共団体においては、地域ごとの民間賃金の水準をよりの確に公務員給与に反映させるなどの課題に対応するために、給与実態を踏まえつつ、給与制度の総合的見直しが行われたものであり、今後の給与改定に当たっては、その趣旨が引き続き発揮されるよう、十分に留意する必要がある。

(2) 精確な公民比較の確保の徹底

このためには、各地方公共団体においては、給与制度の総合的見直しが行われたことを機に、精確な公民比較の前提となる適正な給与制度及びその運用を確保するため、必要な見直しに取り組むべきであり、これらを確保することなく単に公民較差を解消することは厳に慎むべきである。

公民較差の算定は、役職段階別、年齢別、学歴別に行われるが、各区分によって公民較差には違いがあり、各区分をウェイト付けする地方公共団体の職員の構成が公民較差の算定に大きな影響を与えることになる。例えば、等級別基準職務表に適合しない級への格付け（いわゆる「わたり」）を行っているものその他これと同一の結果となる等級別基準職務表又は給料表を定めているなど、不適正な昇格運用等がある場合には、結果として公民較差算定が不精確なものになることを十分踏まえ、速やかに是正措置を講ずるべきである。

実際、本研究会による聞き取りにおいては、給与構造改革以来、あわせて級別標準職務の見直しを行い、上位級の在級比率の適正化を続けてきた結果、給与水準についても適正化が進んでいる、とする人事委員会事務局もあった。

また、総務省から、精確な公民比較を実現し、地域の民間給与をより適正に反映させる観点から、「人事委員会における公民比較の較差算定に係る留意点について」（平成18年8月23日総行給第93号）（別紙2）により、比較対象企業規模、比較対象従業員、比較における役職の対応関係等、公民比較における較差算定の取扱いについて留意点が示されている。さらに自治総合センター「人事委員会における公民給与比較の反映のあり方等に関する検討会報告書」（平成22年3月）では、民調は人事院と人事委員会の共同調査として実施されており、その結果の取扱いに大きな差異が生じることが説明が困難であり、異常値として判断するデータについては、人事院と取扱

いを揃えるようにするべきであると指摘されている（別紙3）。改めて較差算定の取扱いを十分検証するとともに、仮に公民比較においてこの通知で示された留意点や人事院の方法（異常値の除外、年齢区分、学歴区分等）（別紙4）と異なる取扱いをしている場合には、住民等への説明責任の徹底を図る観点から、その理由を公表するべきである。

3 国家公務員の給与水準との均衡

現状

地方公務員法の「均衡の原則」においては、国家公務員法の均衡の原則が基本的に民間における賃金を考慮事項とし、民間準拠による給与改定を行うこととしているのとは異なり、民間給与とともに、国家公務員給与も考慮事項の一つとされている。

このため、「地方公務員の給与のあり方に関する研究会報告書」（平成18年3月）（別紙5）を踏まえ、総務省からは、人事委員会の機能発揮について、

- ・ 地域の民間給与をよりの確に反映させる観点から、公民較差のより一層精確な算定、公民比較の勧告への適切な反映等の取り組みを行うこととともに、「公務としての近似性及び財源負担の面から、それぞれの地域における国家公務員の給与水準との均衡に十分留意すること」、
- また、給与改定に際し、
- ・ 「現に地域における国家公務員又は民間の給与水準を上回っている地方公共団体にあっては、不適正な給与制度及びその運用の見直しを含め、必要な是正措置を速やかに講じること。」
- ・ 「特に、仮に民間給与が著しく高い地域であったとしても、公務としての近似性及び財源負担の面から、それぞれの地域における国家公務員の給与水準との均衡に十分留意すること。」

が助言されている（「地方公務員の給与改定等に関する取扱いについて」（平成27年12月4日総行給第108号、総行公第102号）ほか）（別紙6）。

課題と考え方

（1）人事委員会勧告の動向

上記のように国家公務員の給与が考慮事項にされているにもかかわらず、平成27年度の各人事委員会勧告を分析すると、

- ・ 一部の人事委員会においては、国家公務員の給与水準を考慮する検討が明示され、公民較差の一部を解消しない給与改定が勧告されている例がある一方、
- ・ 多くの人事委員会においては、国家公務員の給与水準を考慮することについて具体的な説明が明示されないまま、公民較差を完全に解消する給与改定が勧告されている。

(2) 給与制度の総合的な見直し後の地方公務員給与と国家公務員給与の関係

国家公務員給与については、地域民間給与の的確な反映の観点から、平成18年の給与構造改革、さらに、平成27年の給与制度の総合的な見直しにおいて、俸給表水準を民間賃金水準の下位グループの県の平均とする見直し、地域手当制度の創設・拡充が行われた。地域手当の支給基準は主に賃金構造基本統計調査に基づいて定められるものであり、この調査により把握された地域民間給与の水準から地域手当の支給対象ではないとされた地域、支給割合の変動がない、又は引き上げ幅が俸給表水準の引き下げ率に満たないこととなった地域においては、国家公務員の本給に地域手当を加えた水準はこれまでよりも下がったことになる。

これにより、各地方公共団体において、職種別民間給与実態調査に基づく地域民間給与の水準に準拠して公民較差を完全に解消する給与改定を続ければ、本給で比較した場合、今後地域における国家公務員の水準を上回る団体が増加し、また既に上回っている団体の上回る幅が拡大するおそれがある。地域における国家公務員の本給の水準の変化を踏まえると、人事委員会による給与改定の勧告に当たっては、「国家公務員の給与水準との均衡に十分留意する」考え方を改めて確認し、国家公務員の給与水準との比較を十分に行い、その結果に基づく考慮の結果を明示的に説明するべきである。

なお、既に述べたように国家公務員給与についても給与構造改革、給与制度の総合的な見直しによって地域民間給与の的確な反映の取り組みが行われた。このため、「国家公務員の給与水準との均衡に十分留意すること」は、地方公務員給与についての、地域ごとの民間給与の反映を目的とする給与制度の総合的な見直しの趣旨にも合致するものである。

また、国家公務員の給与については、給与制度の総合的な見直しに伴う経過措置が平成30年3月31日に終了するため、国家公務員の給与水準との比較に当たっては、経過措置終了後の国家公務員の給与水準との均衡にも十分留意するべきである。

(3) 国家公務員の給与水準との比較の方法

本研究会の聞き取りにおいて、一部の人事委員会からは「国家公務員の給与水準との均衡に十分留意する」考え方は理解しているものの、地域における国家公務員の給与水準との比較のためには、地域手当の異動保障や広域異動手当などを含めた地域における国家公務員の給与水準データが必要である、これが明らかにされていないため比較が困難であるとの意見があった。

しかしながら、

- ・ 手当の種類・内容等については、給与制度として、国家公務員の制度を基本とすべきものであること。

- ・ また、手当によっては、国と地方公共団体間でその制度や性質上当然に差異があるものもあること。

から、地方公務員と国家公務員の間では支給実態に大きな差異がある地域手当の異動保障や、広域異動を前提としていないため地方自治法上地方公務員に支給可能な手当とされていない広域異動手当を含めた国家公務員の給与水準を比較対象とすることは適切でない。

地方公務員と国家公務員の給与水準の比較に当たってはラスパイレス指数が従来から用いられ、定着している。これは地方公務員と国家公務員の給与のうち手当を含めない本給を比較対象としているが、本給は国及び地方に共通して全対象者に支給される給与の基本的部分を占めるものであること、また各種手当の算定基礎ともなるものであって給与水準全体の傾向を示すと考えられることなどによるものである。

ラスパイレス指数は全国の国家公務員を比較対象にしているが、本給部分の水準については、国家公務員には全国共通の俸給表が適用されているため、いずれの地域においても役職段階等が同じであれば同程度である。このため、地域における国家公務員の給与水準を目安とするための比較に当たっても、現行のラスパイレス指数を用いることが適当である。また、各団体の地域手当支給率を加味した地域手当補正後ラスパイレス指数も公表されており、これを用いることも考えられる。

地方公務員の給与制度の総合的見直しに関する検討会報告書（平成26年12月）（抄）

5. 地方公務員給与における対応の方向性

(1) 基本的な考え方

地方公共団体においては、2. でみたとおり、平成18年以降、国家公務員の給与構造改革を踏まえた地方公務員の給与構造見直しに取り組み、一定の成果を上げてきている。他方で、4. でみたとおり、国家公務員給与においては、民間賃金の低い地域を中心に地域の公務員給与が高いのではないかと指摘が依然としてみられることや、50歳台後半層の国家公務員給与が民間給与をなお上回っていることなどを受け、地域間・世代間の給与配分のあり方を課題と捉え、給与制度の総合的見直しに平成27年度から段階的に取り組むこととされている。

国の取組を踏まえて給与構造の見直しを行ってきた地方公務員給与の現状を踏まえれば、国家公務員給与が捉えている課題は、多くの地方公共団体においても共通の課題であると考えられる。

ただし、地方公共団体の中には、人事委員会機能の発揮により地域民間給与を反映させて、既に国家公務員を相当下回る給与水準を実現させている団体もある。他方で、前述のとおり、先の給与構造見直しの趣旨が必ずしも十分に徹底されていない団体や人事委員会機能の発揮が不十分な団体、現在の給与水準の抑制が独自の給与削減措置により行われており、本来の給与制度や運用において地域民間給与を反映させた適正な給与水準が実現されることが必要な団体もある。

(略)

(2) 給料表

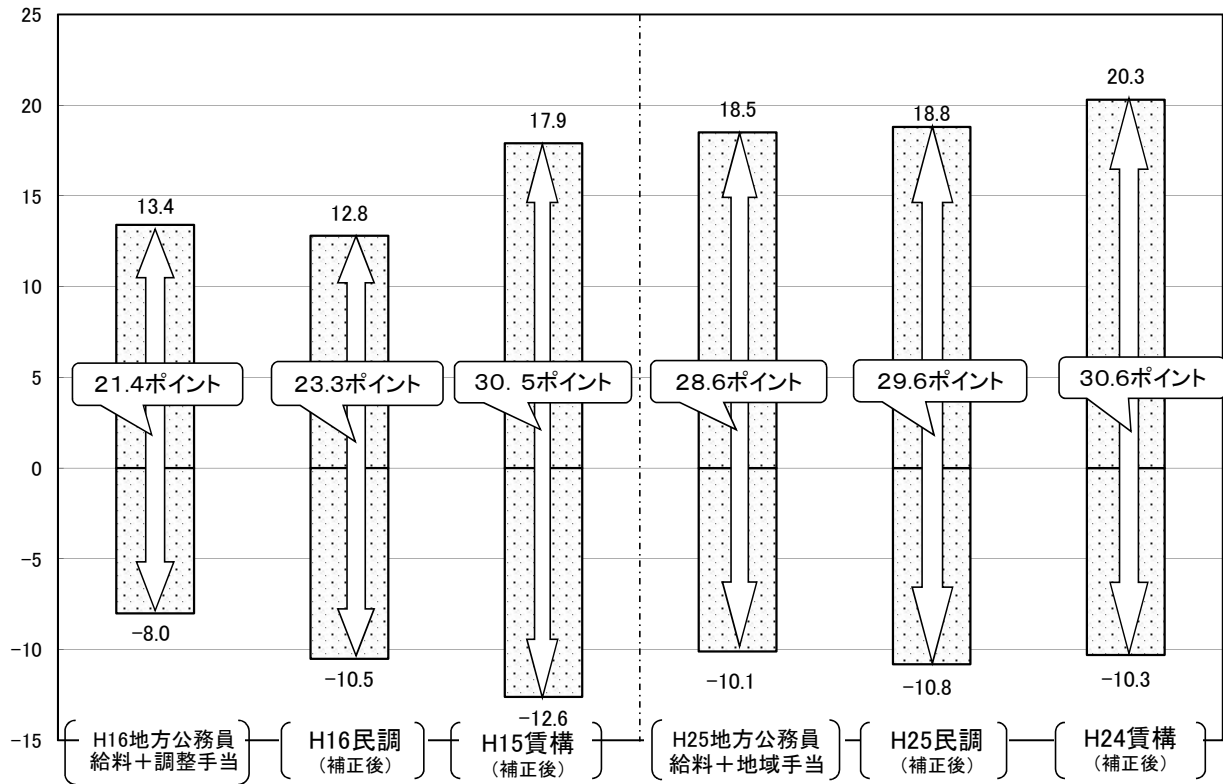
国家公務員給与においては、官民給与の実情をより適切に反映するため、俸給表の水準を平均2%引き下げるとともに、世代間の給与配分を更に適正化する必要があるため、50歳台後半層の職員が多く在職する高位号俸の俸給月額について、最大で4%程度引き下げることとされている。

地方公務員給与においては、総体としては平成18年以降の給与構造の見直しにより一定の成果を上げており、一部には人事委員会機能の発揮による地域民間給与の更なる反映を行っている団体もある。しかし、例えば都道府県で見ても、地域間の民間給与の差の反映はまだ道半ばとも言える。また、市町村も含め、制度的には概ね前回の給与構造見直しに沿った取組が行われているものの、地域に密着した地方公務員については、地域民間給与をより公務員給与へ反映することへの住民・国民の関心は国家公務員と同様あるいはそれ以上に高いものがあると考えられる。さらに、2. にあるように、平成18年以降の給与構造見直しの趣旨が必ずしも十分に徹底されていない団体もあるところである。

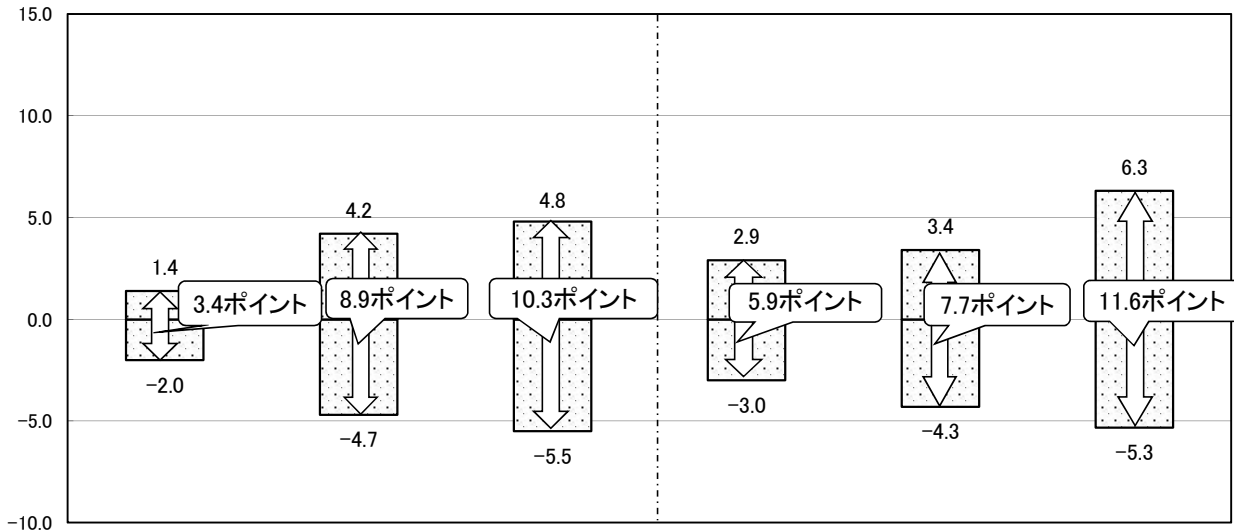
(略)

(地方公務員の給与制度の総合的見直しに関する検討会報告書より)

1. 地域間の給与差の状況(47都道府県における給与差)



2. 上記1の上位、下位の10団体ずつを除いた場合(27団体における給与差)



注1:「H16地方公務員給料+調整手当」とは、平成16年地方公務員給与実態調査に基づき、独自の給与削減措置を含めた各都道府県の給料について、学歴・経験年数を国家公務員の構成に揃えた上で、県庁所在地の調整手当の支給率を乗じて得た額を試算し、その単純平均からの乖離を指数化。

注2:「H16民調(補正後)」とは、人事院・人事委員会による平成16年職種別民間給与実態調査に基づき、各都道府県の民間給与について、学歴・年齢・役職段階構成等の条件をそろえた上で、全国単純平均からの乖離を指数化。

注3:「H15賃構(補正後)」とは、平成15年賃金構造基本統計調査の企業規模100人以上かつ事業所規模50人以上で公務類似の産業・職種の民間従業者のデータに基づき、各都道府県の民間給与について、学歴・年齢・役職段階構成の条件をそろえた上で、全国単純平均からの乖離を指数化。

注4:「H25地方公務員給料+地域手当」とは、平成25年地方公務員給与実態調査に基づき、独自の給与削減措置を含めた各都道府県の給料について、学歴・経験年数の条件を国家公務員の構成に揃えた上で、地域手当の支給率(団体支給率(加重平均))を乗じて得た額を試算し、その単純平均からの乖離を指数化。

注5:「H25民調(補正後)」とは、人事院・人事委員会による平成25年職種別民間給与実態調査に基づき、各都道府県の民間給与について、学歴・年齢・役職段階構成等の条件をそろえた上で、全国単純平均からの乖離を指数化。

注6:「H24賃構(補正後)」とは、平成24年賃金構造基本統計調査の企業規模50人以上かつ事業所規模50人以上で公務類似の産業・職種の民間従業者のデータに基づき、各都道府県の民間給与について、学歴・年齢・役職段階構成の条件をそろえた上で、全国単純平均からの乖離を指数化。

総行給第93号
平成18年8月23日

各都道府県総務部（局）長
各指定都市総務局長
各人事委員会事務局長 } 殿

総務省自治行政局公務員部
給与能率推進室長

人事委員会における公民比較の較差算定等に係る留意点について

本年の人事院勧告においては、公務と民間で同種・同等の業務を行っている者同士を比較するという民間準拠方式の下で、民間企業従業員の給与をより広く把握し反映させるという観点から、比較対象企業規模の見直しが行われるなど、官民給与の比較方法について所要の見直しが行われたところであります。

人事委員会は、中立的、専門的な第三者機関として、給与勧告に対する国民、住民からの信頼をより一層向上させるため、その役割を適切に発揮し、かつ勧告の内容等について今まで以上に徹底した説明責任を果たすことが求められております。

今後の人事委員会勧告における公民給与の比較に当たっては、公民給与の精確な比較を実現し、地域の民間給与をより適正に反映させる観点から、これまでの較差算定の取扱いを十分検証するとともに、下記の点に留意して必要な措置を講じられるようお願いいたします。

記

1 公民比較における較差算定の取扱い

(1) 比較対象企業規模

公務と比較を行う民間企業の規模については、月例給における同種・同等の者同士を比較するという原則の下、地域の民間企業の従業員の給与をより広く把握し反映する観点から、比較対象企業規模を従来の100人以上から50人以上に拡大すること。

(2) 比較対象従業員

公民給与の比較対象従業員の範囲については、民間の実態をできるだけ広く把握し反映する観点から、民間の雇用形態の変化等を踏まえ、ライン職の民間役職者の要件を改めるとともに、要件を改めた後のライン職の役職者と職能資格等が同等と認められるスタッフ職等についても比較対象とし、別表第1により取り扱うこと。

(3) 比較における役職の対応関係

月例給の官民給与の比較の対応関係について、本年4月からの給与構造改革における俸給表の級構成の再編及び本年の人事院勧告における比較対象企業規模の見直しに伴い、役職の対応関係の見直しが行われた。

地方公務員給与の公民比較においても、国の見直し後の対応関係を踏まえ、別表第2に準じて取り扱うこと。

なお、給料表の構造が国の俸給表の構造と異なる団体にあつては、別表第2の対応関係を基準として適切な対応関係を設定すること。

(4) 比較給与種目

公民比較を行う際の比較給与種目については、特段の合理的理由がない限り、別表第3により取り扱うこと。

(5) 特別給の比較方法

特別給（ボーナス）の公民比較については、月例給における比較対象企業規模との整合性を考慮し、企業規模50人以上の民間企業を比較対象とすること。

(6) 精確な公民較差算定の前提となる適正な給与制度及びその運用の確保

不適正な昇格運用等がある場合には、結果として公民較差算定が不精確なものになることから、級別職務分類表に適合しない級への格付け（いわゆる「わたり」）を行っているものその他実質的にこれと同一の結果となる級別職務分類表又は給料表を定めているなど、給与制度及びその運用が不適切な地方公共団体にあつては、速やかに是正措置を講ずること。

なお、行政職給料表（一）の職務の級については、「地方公務員の給与改定に関する取扱い等について」（平成17年9月28日付け総行給第119号総務事務次官通知）第2の1により、都道府県にあつては別表第4により定めることとし、また、市町村にあつては当該市町村の規模、行政組織等に応じてできる限り簡素化を図りつつ、国の給与構造の改革を踏まえて改正することが適当であるとしていることに留意すること。

2 人事委員会の機能発揮及び説明責任の徹底

人事委員会における一層の機能の発揮及び説明責任の徹底を図る観点から、次の措置を講ずること。

- ① 公民較差を適切に反映させた具体的な給料表を勧告に盛り込むこと。
- ② 民間給与実態調査の結果概要、公民比較の具体的方法（比較対象の企業規模及び従業員の範囲、役職の対応関係等）について、人事院勧告における取扱いを参考にし、勧告と併せて公表すること。
- ③ 本通知で示した留意点と異なる取扱いをしている場合にはその理由を示すとともに、例えばモデル的な役職者の年収について勧告と併せて公表するなど、住民等が勧告の内容をより具体的に把握できるよう一層の取組を行うこと。

別表第1 公民比較における比較対象従業員

事務関係職種

職種	要件
支店長	・ 構成員50人以上の支店(社)の長
事務部長	・ 2課以上又は構成員20人以上の部の長 ・ 職能資格等が上記部の長と同等と認められる部の長及び部長級専門職
事務部次長	・ 前記部長に事故等のあるときの職務代行者 ・ 職能資格等が上記部の次長と同等と認められる部の次長及び部次長級専門職
事務課長	・ 2係以上又は構成員10人以上の課の長 ・ 職能資格等が上記課の長と同等と認められる課の長及び課長級専門職
事務課長代理	・ 前記課長に事故等のあるときの職務代行者 ・ 課長に直属し部下に係長等の役職者を有する者 ・ 課長に直属し部下4人以上を有する者 ・ 職能資格等が上記課長代理と同等と認められる課長代理及び課長代理級専門職
事務係長	・ 課長又は課長代理等に直属し直属の部下を有する者 ・ 職能資格等が上記係長と同等と認められる係長及び係長級専門職 ・ 係制のない事業所の主任のうち課長代理以上に直属し直属の部下を有する者及び職能資格等がこれに相当する主任
事務主任	・ 係制のある事業所において主任の職名を有する者
事務係員	・ 上司の指導、監督の下に定型的な業務を行う、いわゆる一般の事務員

技術関係職種

職種	要件
工場長	・ 構成員50人以上の工場の長
技術部長	・ 2課以上又は構成員20人以上の部の長 ・ 職能資格等が上記部の長と同等と認められる部の長及び部長級専門職
技術部次長	・ 前記部長に事故等のあるときの職務代行者 ・ 職能資格等が上記部の次長と同等と認められる部の次長及び部次長級専門職
技術課長	・ 2係以上又は構成員10人以上の課の長 ・ 職能資格等が上記課の長と同等と認められる課の長及び課長級専門職
技術課長代理	・ 前記課長に事故等のあるときの職務代行者 ・ 課長に直属し部下に係長等の役職者を有する者 ・ 課長に直属し部下4人以上を有する者 ・ 職能資格等が上記課長代理と同等と認められる課長代理及び課長代理級専門職
技術係長	・ 課長又は課長代理等に直属し直属の部下を有する者 ・ 職能資格等が上記係長と同等と認められる係長及び係長級専門職 ・ 係制のない事業所の主任のうち課長代理以上に直属し直属の部下を有する者及び職能資格等がこれに相当する主任
技術主任	・ 係制のある事業所において主任の職名を有する者
技術係員	・ 上司の指導、監督の下に定型的な業務を行う、いわゆる一般の技術者

別表第2 公民比較における役職の対応関係

行政職給料表（一）

職務の級	民間企業		
	企業規模500人以上の事業所	企業規模100人以上500人未満の事業所	企業規模100人未満の事業所
9級	支店長、工場長、部長、部次長		
8級	課長	支店長、工場長、部長、部次長	
7級			支店長、工場長、部長、部次長
6級	課長代理	課長	
5級			課長
4級	係長	課長代理	課長代理
3級		係長	係長
2級	主任	主任	主任
1級	係員	係員	係員

（注）行政職給料表（一）において10級を設けている場合は、9級と同様の対応関係によること。

別表第3 公民比較における比較給与種目

民間給与	公務員給与
きまって支給する給与 ^{注1} から時間外手当 ^{注2} 及び通勤手当を除いたもの	給料の月額（給料の調整額を含む。）、扶養手当、管理職手当、地域手当、初任給調整手当、住居手当、単身赴任手当（基礎額）、特勤手当及び特勤手当に準ずる手当、寒冷地手当、へき地手当及びへき地手当に準ずる手当

（注1）人事院の職種別民間給与実態調査における「きまって支給する給与」をいい、基本給、家族手当、地域手当、通勤手当、住宅手当、役付手当等名称のいかんを問わず月毎に支給されるすべての給与をいう。

（注2）人事院の職種別民間給与実態調査における「時間外手当」をいい、超過勤務手当、夜勤手当、休日手当、宿日直手当、裁量手当等勤務実績に対して支払われる手当をいう。

別表第4 都道府県の行政職給料表（一）の職務の級

職務の級	職務の内容（本庁職員）
1 級	係員の職務
2 級	特に高度の知識又は経験を必要とする業務を行う係員の職務
3 級	係長の職務
4 級	課長補佐の職務
5 級	総括課長補佐の職務
6 級	課長の職務
7 級	総括課長の職務
8 級	次長の職務
9 級	部長の職務

備考1 「総括課長補佐」とは、例えば全般的に課長を補佐し、又は二課以上にわたる人事、予算等の重要な総括的業務を担当する課長補佐を指す。

2 「総括課長」とは、例えば部の業務を統括し、又は全庁にわたる人事、予算等の重要な総括的業務を担当する課長を指す。

3 都道府県の規模、行政組織等によっては、職務の内容に応じて部長について10級を設けることができるものであること。ただし、国における10級は、従来の本府省課長の職責を上回る職務に対応するものであるので、地方公共団体における適用についても、これに相当するような高度な又は特に困難な業務を担う職責を有する場合にのみ適用すること。

論点 2 公民比較ガイドラインの細部の補完

- (1) 各人事委員会が人事院から送付されたデータを異常値として判断する場合は、その考え方を整理するべきではないか。
- (2) 調査データを母集団に復元する際の復元率について、独自の取扱いをしている場合には、その妥当性を整理するべきではないか。
- (3) 特別給の公民比較に技能・労務等従業員データを使用することについて、その考え方を整理するべきではないか。
- (4) 公民給与較差を算出する際の公務員給与の基礎となる公務員データの取扱いを整理するべきではないか。

【課題についての考え方と具体的な解決方法】

(1)について

民調においては、一度調査対象事業所から収集したデータについて、チェックが行われている。このチェックは、役職段階や年齢等から見て給与水準が一般的でないと考えられるものについて、報告誤りでないかどうかを確認するという観点から行われている。

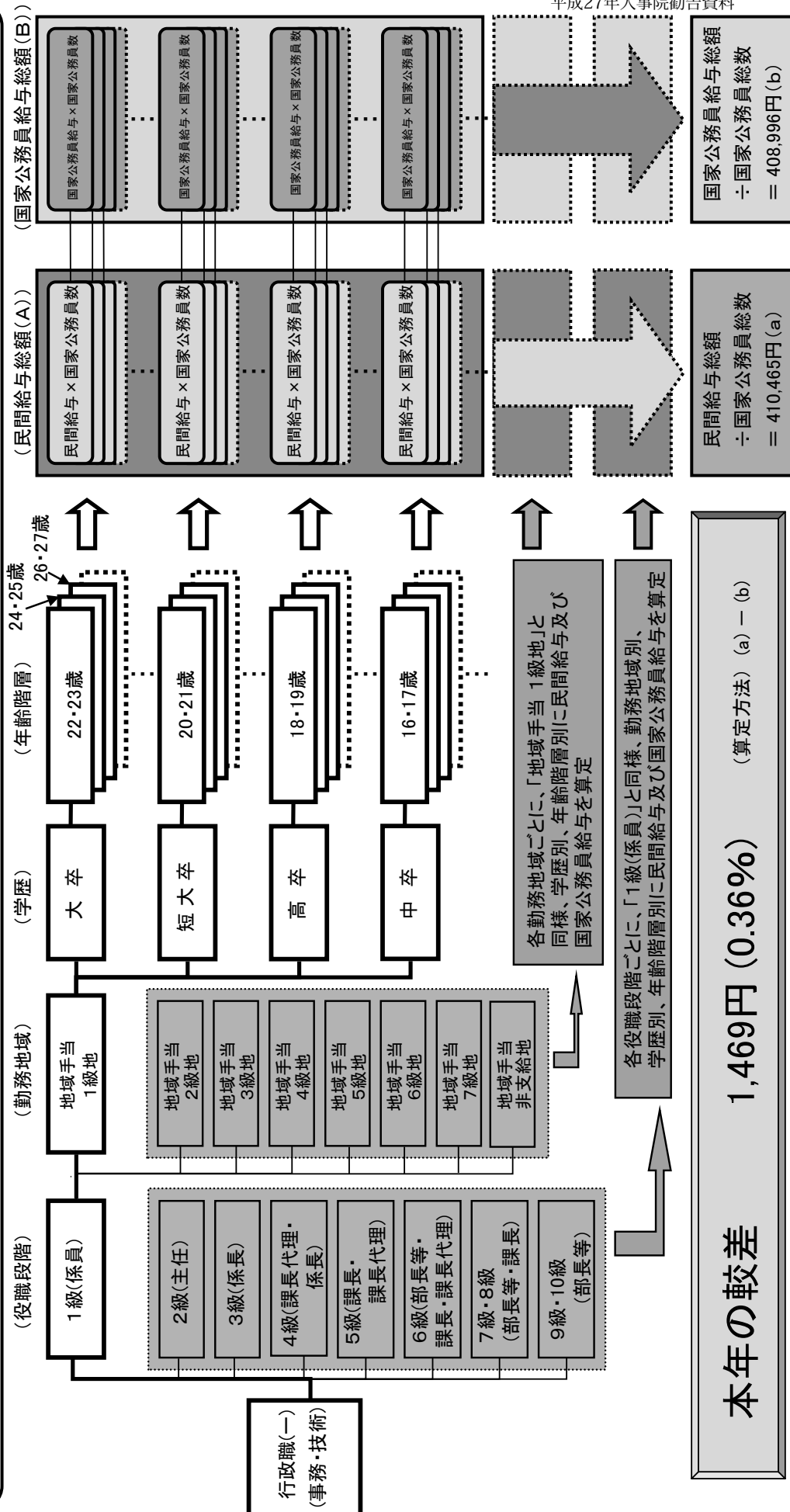
人事委員会において、チェックを経た（報告誤りでないことが確認された）データについて、更に、異常値として判断している例がある。

しかし、民調は人事院と人事委員会の共同調査として実施されており、その結果の取扱いに大きな差異が生じることは説明が困難である。また、民間給与の実態はできる限りそのまま公務員の給与水準に反映させるべきものである。

これらのことからすれば、異常値として判断するデータについては、人事院と取扱いを揃えるようにするべきである。

1-3 民間給与との比較方法(ラスパイレース比較)

月例給の民間給与との比較(ラスパイレース比較)においては、個々の国家公務員に民間の給与額を支給したとすれば、これに要する支給総額(A)が、現に支払っている支給総額(B)に比べてどの程度の差があるかを算出しています。
 具体的には、以下のとおり、役職段階、勤務地域、勤務段階、学歴、年齢階層別の国家公務員の平均給与(注1)と、これと条件を同じくする民間の平均給与(注2)のそれぞれに国家公務員数を乗じた総額を算出し、両者の水準を比較しています。



本年の較差

(注1) 平成27年国家公務員給与等実態調査の結果を基に算出
 (注2) 平成27年職種別民間給与実態調査の結果を基に算出

地方公務員の給与のあり方に関する研究会報告書（平成18年3月）（抄）

6 改革の方向

(1) 給与決定の考え方

① 職務給の原則と均衡の原則

(略)

本研究会では、給与制度面での適用の場面と給与水準面での適用の場面を分け以下のように対応することとし、従来の国公準拠の考え方を刷新することを提言する。

A 給与制度（給料表の構造や手当の種類・内容等）については、公務としての近似性・類似性を重視して均衡の原則が適用されるべきである。この場合、公務にふさわしい給与制度としては、現状での取組みとしては、地方公務員と同様に情勢適応の原則や職務給の原則の下にあり、人事院等の専門的な体制によって制度設計されている国家公務員の給与制度を基本とすべきである。

但し、これは、国と地方公共団体の違いに基づく差異とともに、情勢適応の原則や職務給の原則にのっとった合理的な範囲内で、個々の地方公共団体の規模、組織等も考慮されるべきものであり、画一的に国家公務員の給与制度と合致することを求めるものではない。

B 給与水準については、地方分権の進展を踏まえ、地域の労働市場における人材確保の観点や、住民等の納得を得られる給与水準にするという要請がより重視されると考えられることから、地域の民間給与をより重視して均衡の原則を適用すべきである。具体的には、Aの下で、各地方公共団体がそれぞれの地域民間給与の水準をより反映した給料表を定めるべきである。すなわち、給料表の構造については、国の俸給表の構造を基本にした上で、地域民間給与の水準を反映するため、給料表の各号給の額について、一定の調整を行った給料表とする等の措置をとるべきである。

この場合、仮に民間給与が著しく高い地域であったとしても、公務としての近似性及び財源負担の面から、それぞれの地域における国家公務員の給与水準をその地域の地方公務員の給与の水準決定の目安と考えるべきである。

生計費及び他の地方公共団体の職員の給与は、以上の考え方の下で、考慮要素のひとつとして勘案されるべきものである。

総行給第108号
 総行公第102号
 平成27年12月4日

各都道府県知事
 各指定都市市長
 各都道府県議会議長
 各指定都市議会議長
 各人事委員会委員長

} 殿

総務副大臣
 土屋正忠

地方公務員の給与改定等に関する取扱いについて

本日、公務員の給与改定に関する取扱いについて、別紙のとおり閣議決定が行われました。

各地方公共団体においては、地方公務員の給与改定等を行うに当たって、別紙閣議決定の趣旨に沿って、特に下記事項に留意の上、適切に対処されるよう要請いたします。

地方公営企業に従事する職員の給与改定等に当たっても、これらの事項を十分勘案の上、適切に対処されるようお願いします。

また、貴都道府県内の市区町村に対しても併せて周知されるようお願いします。

なお、本通知は地方公務員法第59条（技術的助言）及び地方自治法第245条の4（技術的な助言）に基づくものです。

記

第1 本年の給与改定及び給与の適正化について

地方公共団体における職員の給与改定を行うに当たっては、地方公務員法の趣旨に沿って適切に対応すること。その際、厳しい財政状況及び各地方公共団体の給与事情等を十分検討の上、既に地域における国家公務員又は民間の給与水準を上回っている地方公共団体にあつては、その適正化を図るため必要な措置を講じること。

- 1 国家公務員の月例給については、官民給与の較差を踏まえ、行政職俸給表（一）において、平均0.4%の引上げ改定を行うとともに、給与制度の総合的見直しにおける地域手当の支給割合の引上げ改定を行うこととされたところである。地方公共団体においては、人事委員会の給与に関する勧告及び報告を踏まえつつ、地域における民間給与等の状況を勘案して適切に対処すること。

その際、現に地域における国家公務員又は民間の給与水準を上回っている地方公共団体にあつては、不適正な給与制度及びその運用の見直しを含め、必要な是正措置を速やかに講じること。特に、仮に民間給与が著しく高い地域であったとしても、公務としての近似性及び財源負担の面から、それぞれの地域における国家公務員の給与水準との均衡に十分留意すること。

- 2 国家公務員の期末・勤勉手当については、民間の支給状況を反映して、支給月数を0.1月分引き上げることとし、勤務実績に応じた給与を推進するため、本年度は12月期の勤勉手当を引き上げ、平成28年度以降は6月期と12月期の勤勉手当をそれぞれ0.05月分引き上げることとされたところである。地方公共団体においては、人事委員会の調査結果を踏まえつつ、勤務実績に応じた給与の推進を図るよう適切な改定を行うこと。
- 3 国においては、平成25年1月1日より、高位の号俸から昇格した場合の俸給月額増加額を縮減するとともに、一般職の職員の給与に関する法律（昭和25年法律第95号）の改正により、平成26年1月1日から55歳を超える職員は標準の勤務成績では昇給停止とするなど昇給抑制措置が講じられたところである。地方公共団体においても、国の取扱い及び「地方公務員の給与改定に関する取扱い等について」（平成25年1月28日付け総行給第1号）を踏まえ、高齢層職員の昇給抑制等について必要な措置を講じること。
- 4 平成18年の給与構造改革における国家公務員の経過措置額については、平成26年3月31日をもって全額廃止されていることを踏まえ、地方公共団体においても、速やかに必要な措置を講じること。
- 5 級別職務分類表に適合しない級への格付けを行っている場合その他実質的にこれと同一の結果となる級別職務分類表又は給料表を定めている場合（いわゆる「わたり」を行っている場合）等、不適正な給与制度・運用については、速やかに見直しを図ること。

また、級別の職員構成については、職務給の原則にのっとり職務実態に応じた厳格な管理に努め、上位級の比率が過大である場合には計画的に適正化を図ること。

特に、地方公務員法の改正により、能力・実績に基づく人事管理を徹底する観点から、等級別基準職務表を給与条例に定めるとともに、等級等ごとの職員数の公表を行うこととされたところであり、各地方公共団体においては、議会や住民への説明責任が強化され、職務給の原則の一層の徹底が求められていることに留意すること。

また、「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律の運用（等級別基準職務表及び等級等ごとの職員数の公表（第25条及び第58条の3）関係）について」（平成27年4月10日付け総行給第31号・総財公第73号）に留意の上、改正法の施行（平成28年4月1日）に向け、等級別基準職務表の条例化などの必要な取組を行うこと。

- 6 諸手当の在り方については、一般行政職のみならず職種全般について不断に点検し、制度の趣旨に合致しないものや不適正な支給方法については、その適正化を図ること。

また、自宅に係る住居手当については、国においては平成21年12月に廃止されたことを踏まえ、地方公共団体においても、速やかに見直しを行うこと。

- 7 技能労務職員の給与については、民間の同一又は類似の職種に従事する者との均衡等に留意し、適正な給与制度・運用とすること。
- 8 人事委員会においては、その機能を発揮し、地域の民間給与をよりの確に反映させる観点から、公民較差のより一層精確な算定、公民比較の勧告への適切な反映、勧告内容等に対する説明責任の徹底などの取組を引き続き行うこと。ただし、公務としての近似性及び財源負担の面から、それぞれの地域における国家公務員の給与水準との均衡に十分留意すること。
- また、人事委員会を置いていない市及び町村については、都道府県人事委員会における公民給与の調査結果等も参考に、地域の民間給与を反映させた適切な対応を行うこと。
- 9 地方公共団体における職員の給与改定の実施は、国における給与法の改正の措置を待って行うべきものであり、国に先行して行うことのないようにすること。
- また、給与条例の改正は、議会で十分審議の上行うこととし、地方自治法第179条（長の専決処分）の規定に該当する場合を除き、専決処分によって行うことのないようにすること。
- なお、給与改定に伴う差額の支給に当たっては、条例施行後、速やかに対応すること。

第2 給与制度の総合的見直しについて

- 1 地域ごとの民間賃金の水準のよりの確な公務員給与への反映や官民の給与差を踏まえた50歳台後半層の水準などの国家公務員の給与制度の総合的見直しを踏まえた給与制度の見直しを着実に推進すること。また、見直しが遅れている地方公共団体においては、速やかに見直しを行うこと。
- 2 地域手当については、給料水準が適切に見直されていることを前提に、国における地域手当の指定基準に基づき、支給地域及び支給割合を定めることが原則であること。その際、次の事項に留意すること。
- (1) 給料水準の引下げと併せても国の指定基準に基づく支給割合によれば著しく給与水準が上昇する場合については、地域手当の支給割合について住民の理解と納得が得られるものとなることを基本として適切に対応すること。
- (2) 都道府県にあっては、人事管理上一定の考慮が必要となる場合、国の基準ののり切った場合の支給総額を超えない範囲で、支給割合の差の幅の調整を行うことは差し支えないが、この場合であっても地域手当の趣旨が没却されるような措置は厳に行わないこと。
- (3) 地域手当の支給割合の段階的实施と給料水準引下げに伴う経過措置は一体のものであることに留意すること。
- 3 職務や勤務実績に応じた給与
- (1) 国においては、人事評価の結果を任用、給与等へ反映しており、本年の給与改定においては、昨年に引き続き、勤勉手当の支給月数を引き上げ、勤務実績に応じた給与を推進することとしている。
- 地方公共団体においては、改正前の地方公務員法においても、任命権者は勤務成績の評定の結果に応じた措置を講じなければならないとされているところであり、勤務成績を昇給や勤勉手当に十分に反映できていない団体にあっては、速や

かに必要な措置を講じること。特に、勤勉手当の支給に関し、成績率を反映させない一律支給などの不適正な運用がある場合には、速やかな是正を図ること。

- (2) 能力・実績に基づく人事管理の徹底を図る地方公務員法の改正の趣旨を踏まえ、「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律の運用について」（平成26年8月15日付け総行公第67号・総行経第41号）に留意の上、平成28年4月1日の改正法の施行に向け、人事評価制度の確立と円滑な運用、給与等処遇への反映を一般職の全職員を対象に行うよう、速やかに必要な規程等の整備や職員への周知などの取組を行うこと。

第3 その他の事項

- 1 国家公務員の退職手当については、給与制度の総合的見直しの影響を踏まえ、現行の支給水準の範囲内で、職員の公務への貢献度をよりの確に反映する改正が行われている。地方公務員の退職手当についても、「職員の退職手当に関する条例の一部を改正する条例（案）等について」（平成26年11月19日付け総行給第87号）を踏まえ、国に準じて必要な措置を講じること。
- 2 定員については、地方公共団体の適正な定員管理及び人件費の抑制に支障を来すような国の施策を厳に抑制するとしているところであり、各地方公共団体においては、行政の合理化、能率化を図り、地域の実情を踏まえつつ、適正な定員管理の推進に取り組むこと。
- 3 給与及び定員の公表については、給与情報等公表システムにより、住民等が団体間の比較分析を十分行えるよう公表様式に沿った情報開示を徹底すること。
- 4 地方公務員の勤務時間におけるフレックスタイム制の拡充については、国家公務員における取組を踏まえ、各地方公共団体の実情に即し、適切に取り組むこと。

第2 諸外国における給与水準、制度の状況調査

1 調査の視点

【給与決定】

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、以下のような点を中心に、複数の自治体の給与決定事例を調査した。

- ① 給与額と給与構成（給料、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の指標の給料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 公務員の給与水準についての地域住民の見方
- ⑦ 地域間の給与水準差が人材確保に与える影響とその対応策

【人事評価】

自治体で実施されている人事評価制度の概要、運用の状況や課題等について、以下のような点を中心に調査した。

- 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 人事評価制度に対する職員や組合の評価
- ④ 評価者訓練の方法
- ⑤ インセンティブ・ペイ（個人／グループ）がある場合の人事評価の反映方法

【調査対象国】

- ・アメリカ
- ・スウェーデン
- ・カナダ

アメリカ 調査報告

アメリカ合衆国

執筆担当：大谷 基道 委員（獨協大学法学部総合政策学科教授）

米国の州および地方自治体の給与制度や給与決定の仕組みは、それぞれの州、地方自治体によって大きく異なる。本研究会においては、平成 22 年度以降、カリフォルニア州、アリゾナ州、ウィスコンシン州、ノースカロライナ州について調査を実施してきた¹。

今年度は、オハイオ州、ケンタッキー州、インディアナ州、ウィスコンシン州について調査を行った²。本章は、その結果をまとめたものである。

（1）米国における地方公務員給与制度の概要

米国における州および地方自治体の職員給与の全体像については、平成 26 年度の報告書³で詳細に報告されているため、ここでは同報告書の記述に基づき、その概要を簡潔に記すにとどめる。

米国の州および地方自治体の職員数は、2015 年現在で州が約 434 万人（常勤換算）、地方自治体が約 1,194 万人（同）となっている（図表 1）。実人員で見れば、州職員の約 3 割、地方自治体職員の 4 分の 1 近くが短時間勤務の職員であるが、これらは単に労働時間が短いだけで、勤務時間に比例する形で給与やその他のベネフィットが与えられる。

州および地方自治体の職員給与については、連邦および州レベルの法律による制約は最低賃金、超過勤務に対する割増率など極めて限定的である。給与の体系、水準などについては、それぞれの州、地方自治体が自律的に決定することと考えられている。

米国の公務分野においては、職員個々人の給与は職種と職位によって決定されることが一般的である。細かく定められた職種ごとに、いくつかの等級を有する給料表が定められ、等級ごとにいくつかのステップを設けて順次昇給する

¹ 過去の調査結果については各年度の報告書にまとめられている。いずれも自治総合センターのウェブサイト（<http://www.jichi-sogo.jp/document>）からダウンロードが可能。

² 調査対象は、オハイオ州 3 団体（州政府、シンシナティ市、モンゴメリー郡）、ケンタッキー州 1 団体（州政府）、インディアナ州 1 団体（ティピカヌー郡）、ウィスコンシン州 3 団体（州政府、ミルウォーキー市、ウォキショー郡）の計 8 団体。なお、ヒアリング調査の相手方職氏名は、巻末資料編の「アメリカにおける現地調査概要」のとおりである。訪問アポイントメントの取得およびヒアリング調査の実施に際しては、一般財団法人自治体国際化協会ニューヨーク事務所の皆様と総務省自治行政局公務員部給与能率推進室の皆様へたいへんお世話になった。この場をお借りして厚く御礼申し上げる。

³ 稲継裕昭（2015）「1 アメリカ合衆国」自治総合センター『地方公務員の給与決定に関する調査研究会報告書（平成 27 年 3 月）』。

「ステップ給」(Step Based Compensation Plan) と、等級ごとに定められた最低給と最高給の範囲内で昇給する「レンジ給」(Salary Range Based Compensation Plan) とに大別される。

給与をはじめとする勤務条件の決定方法は、州によって様々である。州および地方自治体の職員に団体交渉権や争議権を認めるかどうか、各州の立法、州司法長官意見、州知事命令、判例等に委ねられているためである。図表 2 は前出の平成 26 年度報告書からの引用であるが、団体交渉権の付与状況が州によって大きく異なることがうかがえる。

米国では、時間外勤務手当を除き、手当は基本的に支給されない。ただし、一部の職種では、自分の車や携帯電話などを業務に使用した場合、自家用車手当 (Mileage Allowance)、携帯電話手当 (Cell Phone Allowance、月額 \$ 25～45 程度) のような費用弁償的な手当が支給されることもある。

図表 1 米国の地方公務員数 (2015 年 3 月現在)

(単位:千人)

	常勤	短時間勤務	合計 (常勤換算)
州	3,754	1,599	4,342
地方自治体	10,671	3,274	11,937
合計	14,425	4,873	16,279

出所: US Census Bureau, 2015 Annual Survey of Public Employment And Payroll (<https://www.census.gov/govs/apes/>) をもとに筆者作成。

図表2 各州の団体交渉権（2013年時点）

(Xは団体交渉条項(Collective Bargaining Provisions)を、Yは面会協議条項(Meet and Confer Provisions)を表す)

州名	州政府職員	自治体職員	警察	消防	教員
アラバマ	-	Y	-	Y	-
アラスカ	X	X	X	X	X
アリゾナ	-	-	-	-	-
アーカンソー	-	-	-	-	-
カリフォルニア	Y	Y1	Y1	Y1	X
コロラド	X3	-	-	-	-
コネチカット	X	X	X	X	X
デラウェア	X	X1	X	X	X
フロリダ	X	X1	X	X	X
ジョージア	-	-	-	X	-
ハワイ	X	X	X	X	X
アイダホ	-	-	-	X	X
イリノイ	X	X	X	X	X
インディアナ	-	-	-	-	X
アイオワ	X	X	X	X	X
カンザス	Y	Y1	Y1	Y1	X
ケンタッキー	-	-	X	X	-
ルイジアナ	-	-	-	-	-
メイン	X	X	X	X	X
メリーランド	X	X2	X	-	X
マサチューセッツ	X	X	X	X	X
ミシガン	X	X	X	X	X
ミネソタ	X	X	X	X	X
ミシシッピ	-	-	-	-	-
ミズーリ	X4	X	X	-	X
モンタナ	X	X	X	X	X
ネブラスカ	X	X	X	X	X
ネバダ	-	X	X	X	X
ニュー・ハンプシャー	X	X	X	X	X
ニュー・ジャージー	X	X	X	X	X
ニュー・メキシコ	X3	X	X	X	X
ニュー・ヨーク	X	X	X	X	X
ノース・カロライナ	-	-	-	-	-
ノース・ダコタ	Y2	Y2	Y2	Y2	X
オハイオ	X	X	X	X	X
オクラホマ	-	-	-	-	-
オレゴン	X	X1	X	X	X
ペンシルバニア	X	X	X	X	X
ロード・アイランド	X	X	X	X	X
サウス・カロライナ	-	-	-	-	-
サウス・ダコタ	X	X	X	X	X
テネシー	-	-	-	-	X
テキサス	-	-	X1	X1	-
ユタ	-	-	-	-	X
ヴァーモント	X	X	X	X	X
ヴァージニア	-	-	-	-	-
ワシントン	X	X	X	X	X
ウエスト・ヴァージニア	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2
ウィスコンシン	-	-	-	-	-
ワイオミング	-	-	-	X	-

注: 1 = 地方自治体に選択権が委ねられている。
 2 = 面会協議が州司法長官見解で認められている。
 3 = 団体交渉権が州知事命令で認められている。
 4 = 判決により団体交渉が認められている。

資料出所: Richard Kearney and Patrice Mareschal, "Labor Relations in the Public Sector: 5th edition", CRC Press, 2014, pp65-66, Table3.2 'State Bargaining Status, 2013' をもとに筆者作成。

出所: 稲継裕昭 (2015) 「1 アメリカ合衆国」自治総合センター『地方公務員の給与決定に関する調査研究会報告書 (平成 27 年 3 月)』、96 頁。

(2) 調査対象と調査事項

調査対象の選定に際しては、まずウィスコンシン州を選定した。同州では、2011年に州公務員労働組合の権利縮小を定めた州法が成立した。本研究会でも2011年と2012年に現地調査を行っているが、それから4年が経過したため追跡調査を行おうとするものである。

他の州については、時間的な移動コストを考慮し、ウィスコンシン州の近隣諸州の中から、団体交渉権の付与状況と労働組合への加入義務付け状況を勘案して選定した。

労働組合への加入義務付けについて、「労働組合に加入しない権利」を認める州（Right-to-Work 州）では、ユニオンショップ制が禁止され、労働組合に加入しないことが認められる。逆に、Right-to-Work 州でなければ、ユニオンショップ制が認められ、労働組合への加入が義務付けられることになる。

図表3 調査対象州の比較

州名	団体交渉権 (州、自治体職員)		労組に加入しない権利 (Right-to-Work 州)	
オハイオ	○		×	
ケンタッキー	×		×	
インディアナ	×	2005年撤廃	○	2012年移行
ウィスコンシン	○	2011年権利縮小	○	2015年移行

出所：筆者作成

調査事項は、①給与、②人事評価の2つに大別される。

①に関しては、「給与制度の概要」、「具体的な給与決定プロセス」、「給与決定に際して参考にしてしているデータ」、「給与の公表状況および住民からの評価」、「他の自治体や民間との給与格差」が主な調査項目である。

②に関しては、「人事評価制度の概要」、「評価結果の人事管理への反映状況」、「人事評価に対する職員や組合の評価」、「評価者訓練の実施状況」が主な調査項目である。

次節以降、ヒアリング調査の結果を団体ごとに記す⁴。

⁴ 調査相手方の時間の都合もあって、調査項目のすべてを十分に聞くことは困難であり、それぞれ特徴的な事項を中心にヒアリングを行った。したがって、次節以降のヒアリング調査結果の記述には、団体ごと、調査項目ごとに濃淡が生じている。この点、予めご理解いただきたい。

(3) オハイオ州

オハイオ州 (State of Ohio) は五大湖の 1 つエリー湖に隣接する州である。面積約 10.6 万 km² (水域を除く)、人口約 1,160 万人⁵と、面積が比較的小さい割に全米第 7 位の人口を有する。州都コロンバスのほか、クリーブランド、シンシナティ、トレドなどの主要都市が存在する。全米有数の穀倉地帯、工業地帯を擁し、経済力に優れた州として知られている。

州知事は、近年、1 人を除き共和党から輩出されてきた。しかし、大統領選挙ではこの半世紀、共和党と民主党が激戦を繰り広げており、マスコミ等ではオハイオ州での勝敗が大統領選自体の勝敗を占うものとして扱われている。

オハイオ州では、州公務員に団体交渉権が認められている。2011 年 3 月、共和党優位の議会で、州公務員労働組合の団体交渉権を制限する法律が一旦は成立した。団体交渉の対象から年金、医療保険に関する事項を除外する内容で、州公務員 36 万人が対象となったものの、労働組合と民主党支持者が反対運動を展開し、同年 11 月の住民投票で廃止が決定した。

(ア) オハイオ州政府

a. 給与

オハイオ州政府では、9 種類の給料表 (組合員用 7 + 非組合員用 2) を合計約 45,000 人の州職員に適用している。図表 4 のように、いわゆるステップ給を採用しており、1 つの range⁶ に平均 6 程度の step がある。どの職がどの給料表のどの range に該当するかは、図表 5 のような職階表の形で明確に規定されている。

採用から丸 1 年経過するごとに 1 step ずつ昇給していき、最も上の step に達した段階で昇給が頭打ちとなり停止する。1 つ上の range に昇格すると、約 4% の増額となるが、そのためには新たなポストに移らなければならない。なお、給料表の金額に加え、勤続 1 年ごとに基本給の 0.5% の勤続加算分 (Longevity Supplement) が勤続 20 年に至るまで毎年加算される。

⁵ 各地の面積、人口については、いずれもアメリカ国勢調査局 (U.S. Census Bureau) による 2010 年現在の数値。以下同じ。

⁶ 一般にステップ給は grade × step のマトリックスを用いるが、同州政府では grade の代わりに range の語を用いている。しかし、あくまでもその構造はステップ給であり、レンジ給ではない。

図表 4 給料表の例（OCSEA⁷向け、抜粋）（オハイオ州政府）

OCSEA Pay Range Schedule

Rates Effective July 2016

Range	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9
1	\$13.69	\$13.97	\$14.25	\$14.56					
	\$28,475	\$29,058	\$29,640	\$30,285					
2	14.12	14.41	14.74	15.09					
	\$29,370	\$29,973	\$30,659	\$31,387					
3	\$14.56	\$14.90	\$15.27	\$15.60					
	\$30,285	\$30,992	\$31,762	\$32,448					
4	\$15.09	\$15.45	\$15.85	\$16.19					
	\$31,387	\$32,136	\$32,968	\$33,675					
5	\$15.60	\$16.01	\$16.41	\$16.90	\$17.18				
	\$32,448	\$33,301	\$34,133	\$35,152	\$35,734				
6	\$16.19	\$16.60	\$17.04	\$17.45	\$17.89				
	\$33,675	\$34,528	\$35,443	\$36,296	\$37,211				
7	\$16.90	\$17.18	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29			
	\$35,152	\$35,734	\$36,670	\$37,627	\$38,730	\$40,123			
8	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29	\$20.02	\$20.89			
	\$36,670	\$37,627	\$38,730	\$40,123	\$41,642	\$43,451			
9	\$18.62	\$19.29	\$20.02	\$20.89	\$21.86	\$22.87			
	\$38,730	\$40,123	\$41,642	\$43,451	\$45,469	\$47,570			
10	\$20.02	\$20.89	\$21.86	\$22.87	\$23.86	\$25.08			
	\$41,642	\$43,451	\$45,469	\$47,570	\$49,629	\$52,166			
11	\$21.86	\$22.87	\$23.86	\$25.08	\$26.31	\$27.61			
	\$45,469	\$47,570	\$49,629	\$52,466	\$54,725	\$57,429			
12	\$23.86	\$25.09	\$26.31	\$27.61	\$28.94	\$30.35			
	\$49,629	\$52,187	\$54,725	\$57,429	\$60,195	\$63,128			
23	\$14.25	\$14.56	\$14.90	\$15.27	\$15.60				
	\$29,640	\$30,285	\$30,992	\$31,762	\$32,448				
24	\$14.74	\$15.09	\$15.45	\$15.85	\$16.19				
	\$30,659	\$31,387	\$32,136	\$32,968	\$33,675				
25	\$15.27	\$15.60	\$16.01	\$16.41	\$16.90	\$17.18			
	\$31,762	\$32,448	\$33,301	\$34,133	\$35,152	\$35,734			
26	\$15.85	\$16.19	\$16.60	\$17.04	\$17.45	\$17.89			
	\$32,968	\$33,675	\$34,528	\$35,443	\$36,296	\$37,211			
27	\$16.41	\$16.90	\$17.18	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29		
	\$34,133	\$35,152	\$35,734	\$36,670	\$37,627	\$38,730	\$40,123		
28	\$17.18	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29	\$20.02	\$20.89		
	\$35,734	\$36,670	\$37,627	\$38,730	\$40,123	\$41,642	\$43,451		
29	\$18.09	\$18.62	\$19.29	\$20.02	\$20.89	\$21.86	\$22.87		
	\$37,627	\$38,730	\$40,123	\$41,642	\$43,451	\$45,469	\$47,570		
30	\$19.29	\$20.02	\$20.89	\$21.86	\$22.87	\$23.86	\$25.08		
	\$40,123	\$41,642	\$43,451	\$45,469	\$47,570	\$49,629	\$52,166		
31	\$20.89	\$21.86	\$22.87	\$23.86	\$25.08	\$26.31	\$27.61		
	\$43,451	\$45,469	\$47,570	\$49,629	\$52,166	\$54,725	\$57,429		

出所：オハイオ州政府ウェブサイト

<http://das.ohio.gov/Portals/0/DASDivisions/HumanResources/Payroll/pdf/E1%20Exempt%20FY2017.pdf>

⁷ Ohio Civil Service Employees Association

図表 5 職階表の例（オハイオ州政府）

JOB CODE	JOB TITLE	BU	RNG	STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4	STEP 5	STEP 6	STEP 7	STEP 8	STEP 9
66391	Account Executive	9	31	\$20.89	\$21.86	\$22.87	\$23.86	\$25.08	\$26.31	\$27.61		
62131	Accountancy Board Executive Director	22	18	\$43.16	\$45.55	\$48.12	\$50.76	\$53.57	\$56.57			
66111	Accountant/Examiner 1	9	26	\$15.85	\$16.19	\$16.60	\$17.04	\$17.45	\$17.89			
66112	Accountant/Examiner 2	9	28	\$17.18	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29	\$20.02	\$20.89		
66113	Accountant/Examiner 3	9	30	\$19.29	\$20.02	\$20.89	\$21.86	\$22.87	\$23.86	\$25.08		
66114	Accountant/Examiner 4	9	31	\$20.89	\$21.86	\$22.87	\$23.86	\$25.08	\$26.31	\$27.61		
66115	Accountant/Examiner Supervisor 1	22	12	\$24.21	\$25.57	\$26.95	\$28.44	\$30.02	\$31.65	\$32.95	\$34.50	
66116	Accountant/Examiner Supervisor 2	22	13	\$26.89	\$28.16	\$29.70	\$31.28	\$33.05	\$34.84	\$36.26	\$37.97	
44210	Activities Aide	4	4	\$15.09	\$15.45	\$15.85	\$16.19					
44211	Activity Therapy Administrator	22	11	\$21.95	\$23.23	\$24.57	\$25.96	\$27.43				
44213	Activity Therapy Specialist 1	4	27	\$16.41	\$16.90	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29	\$19.29		
44214	Activity Therapy Specialist 2	4	29	\$18.09	\$18.62	\$19.29	\$20.02	\$20.89	\$21.86	\$22.87		
44216	Activity Therapy Supervisor	22	9	\$18.68	\$19.65	\$20.61	\$21.65	\$22.74				
66716	Actuary Manager 1	22	14	\$29.35	\$31.01	\$32.68	\$34.46	\$36.41	\$38.44	\$40.01	\$41.90	
66717	Actuary Manager 2	22	15	\$32.24	\$34.05	\$35.98	\$37.95	\$40.06	\$42.26	\$43.99	\$46.06	
66715	Actuary Supervisor	22	12	\$24.21	\$25.57	\$26.95	\$28.44	\$30.02	\$31.65	\$32.95	\$34.50	
52351	Adaptive Equipment Technician	6	8	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29	\$20.02	\$20.89			
63861	Administrative Law Attorney Examiner	22	43	\$19.70	\$51.89							
63865	Administrative Law Attorney Examiner Administrator	22	45	\$24.01	\$61.89							
63991	Administrative Law Judge	22	15	\$32.24	\$34.05	\$35.98	\$37.95	\$40.06	\$42.26	\$43.99	\$46.06	
63131	Administrative Officer 1	22	12	\$24.21	\$25.57	\$26.95	\$28.44	\$30.02	\$31.65	\$32.95	\$34.50	
63132	Administrative Officer 2	22	14	\$29.35	\$31.01	\$32.68	\$34.46	\$36.41	\$38.44	\$40.01	\$41.90	
63133	Administrative Officer 3	22	15	\$32.24	\$34.05	\$35.98	\$37.95	\$40.06	\$42.26	\$43.99	\$46.06	
16871	Administrative Professional 1	9	27	\$16.41	\$16.90	\$17.18	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29		
16872	Administrative Professional 2	9	28	\$17.18	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29	\$20.02	\$20.89		
16873	Administrative Professional 3	9	30	\$19.29	\$20.02	\$20.89	\$21.86	\$22.87	\$23.86	\$25.08		
16874	Administrative Professional 4	22	10	\$20.16	\$21.26	\$22.40	\$23.69	\$24.96				
18121	Adult Teacher Aide 1	4	26	\$15.85	\$16.19	\$16.60	\$17.04	\$17.45	\$17.89	\$19.29		
18122	Adult Teacher Aide 2	4	27	\$16.41	\$16.90	\$17.18	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29		
18123	Adult Teacher Aide 3	4	28	\$17.18	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29	\$20.02	\$20.89		
69136	Affirmative Action Manager 1	22	15	\$32.24	\$34.05	\$35.98	\$37.95	\$40.06	\$42.26	\$43.99	\$46.06	
69137	Affirmative Action Manager 2	22	16	\$35.55	\$37.52	\$39.58	\$41.80	\$44.11	\$46.63	\$48.53	\$50.82	
65981	Agricultural Laboratories Director	22	18	\$43.16	\$45.55	\$48.12	\$50.76	\$53.57	\$56.57			
21316	Agriculture Enforcement Administrator	22	16	\$35.55	\$37.52	\$39.58	\$41.80	\$44.11	\$46.63	\$48.53	\$50.82	
21311	Agriculture Enforcement Agent	7	31	\$20.89	\$21.86	\$22.87	\$23.86	\$25.08	\$26.31	\$27.61		
21315	Agriculture Enforcement Manager	22	14	\$29.35	\$31.01	\$32.68	\$34.46	\$36.41	\$38.44	\$40.01	\$41.90	
21313	Agriculture Environment Inspector	7	31	\$20.89	\$21.86	\$22.87	\$23.86	\$25.08	\$26.31	\$27.61		
21327	Agriculture Inspection Administrator	22	14	\$29.35	\$31.01	\$32.68	\$34.46	\$36.41	\$38.44	\$40.01	\$41.90	
21326	Agriculture Inspection Inspector	22	14	\$29.35	\$31.01	\$32.68	\$34.46	\$36.41	\$38.44	\$40.01	\$41.90	
21326	Agriculture Inspection Manager	22	14	\$26.89	\$28.16	\$29.70	\$31.28	\$33.05	\$34.84	\$36.26	\$37.97	
85721	Air Quality Engineer 1	13	32	\$22.87	\$23.86	\$25.08	\$26.31	\$27.61	\$28.94	\$30.35	\$31.89	\$33.47
85722	Air Quality Engineer 2	22	14	\$29.35	\$31.01	\$32.68	\$34.46	\$36.41	\$38.44	\$40.01	\$41.90	
52291	Air Quality Technician 1	6	8	\$17.63	\$18.09	\$18.62	\$19.29	\$20.02	\$20.89			

出所：オハイオ州政府ウェブサイト
<http://das.ohio.gov/Portals/0/DASDivisions/HumanResources/ORGDEV/pdf/121116%20Pay%20Range%20Booklet%20by%20Job%20Title.pdf>

給与については、5つの組合との交渉により決定される。最も大きな組合⁸から交渉を開始し、それを基本線にして他の4組合との交渉を行う。交渉が成立すれば、各組合と有効期間3年の労働協約を締結する。現行の労働協約は2016年7月から適用されており、毎年2.5%のベースアップを3年間行う取り決めとなっている。交渉の範囲は給与のみでなく、健康保険など福利厚生分野にもわたっている。なお、団体交渉権を制限しようとする2011年の一連の動きを経た現在も、実際の労使交渉に特に変化や影響は生じていないという。

給与水準の決定に際して参考に行っているのは、連邦労働省労働統計局⁹が発表する消費者物価指数（Consumer Price Index; CPI）くらいである。民間給与との比較も行っていない。比較できるような職種がないためである。また、公務員は給与水準が低くとも福利厚生や年金などその他のベネフィットが良く、それらをパッケージとして考えているので、単純に民間給与と比較することはできないと考えていることもある。

他の州政府や自治体との比較も基本的には行っていない。ただし、新たな人材をなかなか採用できなかつたり、退職者が増えたりした場合には、給与が原因である可能性が考えられるので、例外的に近隣地域（主に中西部）の自治体と比較することがある。比較対象を近隣地域に限っているのは、物価水準が近いところでないと比較する意味が無いためである。

公務員の給与は公的情報とみなされ、州法で個々の職員の給与情報の公開が義務づけられている。職員個々人の年間の総支給額と2週間ごとの支給実績額、各部局の四半期ごとの時間外手当支給総額が、それぞれ州のウェブサイトで開催されている（図表6～7）。

このほか、給与水準や時間外手当の支給状況について、地元新聞¹⁰が年1回、紙面に掲載する。その際に給与水準が高いと問題視されたことはない。指摘があるとすると、時間外手当が多すぎる場合には職員を増やすべきではないか（その方が割増賃金を支払わず安上がり）という点である。

⁸ 前出 OCSEA（Ohio Civil Service Employees Association）が州職員の約85%をカバーしている。

⁹ Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor
（<https://www.bls.gov/cpi/>）

¹⁰ The Columbus Dispatch 紙。

図表6 職員年間給与公開ウェブサイト（検索結果の例）（オハイオ州政府）

Transparency / State Salary

State Salary

Treasurer's Transparency Project

Last Name
 First Name
 Department
 Year
 Salary Range to

Scroll down to view results

All gross wage information contained in this database comes from the Ohio Department of Administrative Services including any errors, omissions, or inaccuracies. Gross wages may include, but not limited to, overtime, compensatory time, sick leave, vacation leave, personal leave, cost savings day deductions and leave payouts. Some employees may not have worked a complete year in their current position so gross wages may not be equivalent to full annual salary.

To download the information contained in this database in Microsoft Excel, click on the following links: [2010 State Salary](#), [2011 State Salary](#), [2012 State Salary](#), [2013 State Salary](#), [2014 State Salary](#) and [2015 State Salary](#). For questions or more information, please contact the Treasurer's office by email at constituentaffairs@tos.ohio.gov or by phone at 614-752-6782.

Year	Name ↑ ↓	Department ↑ ↓	Job Description ↑ ↓	Gross Wages ↑ ↓	Hourly Rate ↑ ↓	Overtime ↑ ↓
2015	Blair li, Dennis R	Administrative Services	Program Administrator 2	\$60,952.00	\$28.81	\$0.00
2015	Blair, Robert M	Administrative Services	Director 4	\$136,228.00	\$62.79	\$0.00

出所：オハイオ州財務長官室ウェブサイト
http://www.tos.ohio.gov/State_Salary

図表7 職員給与レポート（抜粋）（オハイオ州政府）

※ 下表は 2016 年 11 月 12 日までの 2 週間分のリスト（全 889 頁）の一部。
 これが 2 週間ごとに更新される（給与の支給が 2 週間に 1 度のため）。

Pay Period End Date	Agency	Name	Job Title	Total Gross
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ALEXANDER,CONNIE L	FINANCIAL ANALYST SUPERVISOR	3587.20
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ALLEN,CHRISTOPHER J	STATE PROCUREMENT ANALYST	2965.60
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ALLEN,LYNN A	STATE PURCHASING STAND ANALYST	3034.09
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ALLWINE,JENNIFER P	SENIOR FINANCIAL ANALYST	1829.60
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ALT,DOUGLAS A	DATA SYSTEMS ADMINISTRATOR	4871.20
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ANENE,NNAMDI O	INFRASTRUCTURE SPECIALIST 2	2794.40
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	APLING,DAUN L	INFRASTRUCTURE SPECIALIST 2	3462.40
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ARENS JR,JAMES E	INFO TECHNOLOGY CONSULTANT 3	4404.01
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ARMSTEAD,BROOKLYN D	EAP CONSULTANT	1821.60
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ARMSTRONG,CATHYRN D	EEO CONTRACT/PROGRAM OFFCR	2160.80
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ARNOLD,DAREN G	POLICY STAFF	4232.00
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ARTER,MARTHA J	IT PROJECT MANAGER 2	4350.40
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	AST,RENATE I	PROGRAM ADMINISTRATOR 2	2953.60
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	ATTERHOLT,RODNEY PAUL	ELECTRICIAN 1	1678.40
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BABATOUNDE,NASSIROU M	INFORMATION TECHNOLOGY SUPV 2	3007.20
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BAIG,MIRZA I	INFRASTRUCTURE SPECIALIST 2	2830.00
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BAILEY,LORI L	CUSTOMER SERVICE ASSISTANT 3	1894.47
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BAKER,STEVEN L	ADMINISTRATIVE PROFESSIONAL 2	1851.20
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BALL,KENNETH R	SR. BUSN. TRANS. ANALYST	3310.40
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BANICKI,JOSEPH E	IT PROJECT MANAGER 3	4420.00
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BANTON,SHELBY E	ADMINISTRATIVE OFFICER 1	2905.60
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BARBER,RALPH C	BUSINESS TRANS PROG MGR	4244.00
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BARKER,AARON M	RADIO OPERATOR	1959.97
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BARNA,LISA M	ADMINISTRATIVE PROFESSIONAL 4	1848.80
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BARRETT,LORA L	TELEPHONE OPERATOR 1	1416.00
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BATTS,DANIEL G	ADMINISTRATIVE PROFESSIONAL 3	2133.60
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BAUGHN,JANE M	HUMAN CAPITAL MGT SR ANALYST	2468.80
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BAUMER,NANCY L	FINANCIAL ANALYST	1488.64
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BAUSCH,JERRY L	PRINTING MACHINE OPERATOR	1410.40
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BEATTIE,PAM	SECURITY OFFICER 1	940.81
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BECHTEL,ROGER W	INFORMATION TECHNOLOGIST 2	2611.20
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BELL,BOBBI J	PROGRAM ADMINISTRATOR 2	2687.20
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BELL,MYRON A	BENEFITS MANAGEMENT REP	2157.67
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BENSING,ANDREW W	BENEFITS MANAGER 1	3563.20
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BERKOWITZ,MARTIN A	PUBLIC INFORMATION OFFICER 2	2857.60
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BERNER,LISA	BENEFITS MANAGER 1	2839.21
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BERRY,ANTHONY K	AIR QUALITY TECHNICIAN 1	1812.00
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BERRY,GERALDINE	STATE PROCUREMENT ANALYST	3146.71
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BERRY,JEFFREY A	INFORMATION TECHNOLOGY MGR 1	3186.40
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BHATIANI,JAIDEEP S	INFRASTRUCTURE SPECIALIST 3	3696.00
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BHATTARAI,SURESH	COLLEGE INTERN	485.21
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BILL,ROBERT M	INFRASTRUCTURE SPECIALIST 4	3670.40
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BLACK,JADE H	HUMAN CAPITAL MANAGEMENT ASSOC	1463.20
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BLACK,SHANE	ATTORNEY 4	2943.35
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BLAIR II,DENNIS R	PROGRAM ADMINISTRATOR 2	2498.40
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BLAIR,ROBERT M	DIRECTOR 4	5827.60
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BLAISING,TENETTE J	PROGRAM ADMINISTRATOR 1	2134.80
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BLANN,LUCILLE D	ADMINISTRATIVE PROFESSIONAL 2	1740.00
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BLUBAUGH,REBECCA L	STATE PAYROLL SPECIALIST 1	1748.80
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BOECKMAN,ANN S	ADMINISTRATIVE STAFF	2952.63
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BOGGS,RANDY E	SECURITY SUPERVISOR	2061.68
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BOGGS,WENDI L	IT PROJECT MANAGER 2	4071.98
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BONNER,ERIC S	INFRASTRUCTURE SPECIALIST 3	4037.73
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BONOFGLIO,ANTHONY R	DEPUTY DIRECTOR 4	3762.40
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BOOKER,BRIAN TYLER	INFRASTRUCTURE SPECIALIST 3	3671.21
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BOOTH,JOHNNY S	CUSTOMER SERVICE ASSISTANT 3	1502.41
11/12/2016	ADMINISTRATIVE SERVICES	BOUDINOT,STEPHEN P	BUSINESS OPERATIONS MANAGER 3	4350.40

出所：オハイオ州政府ウェブサイト

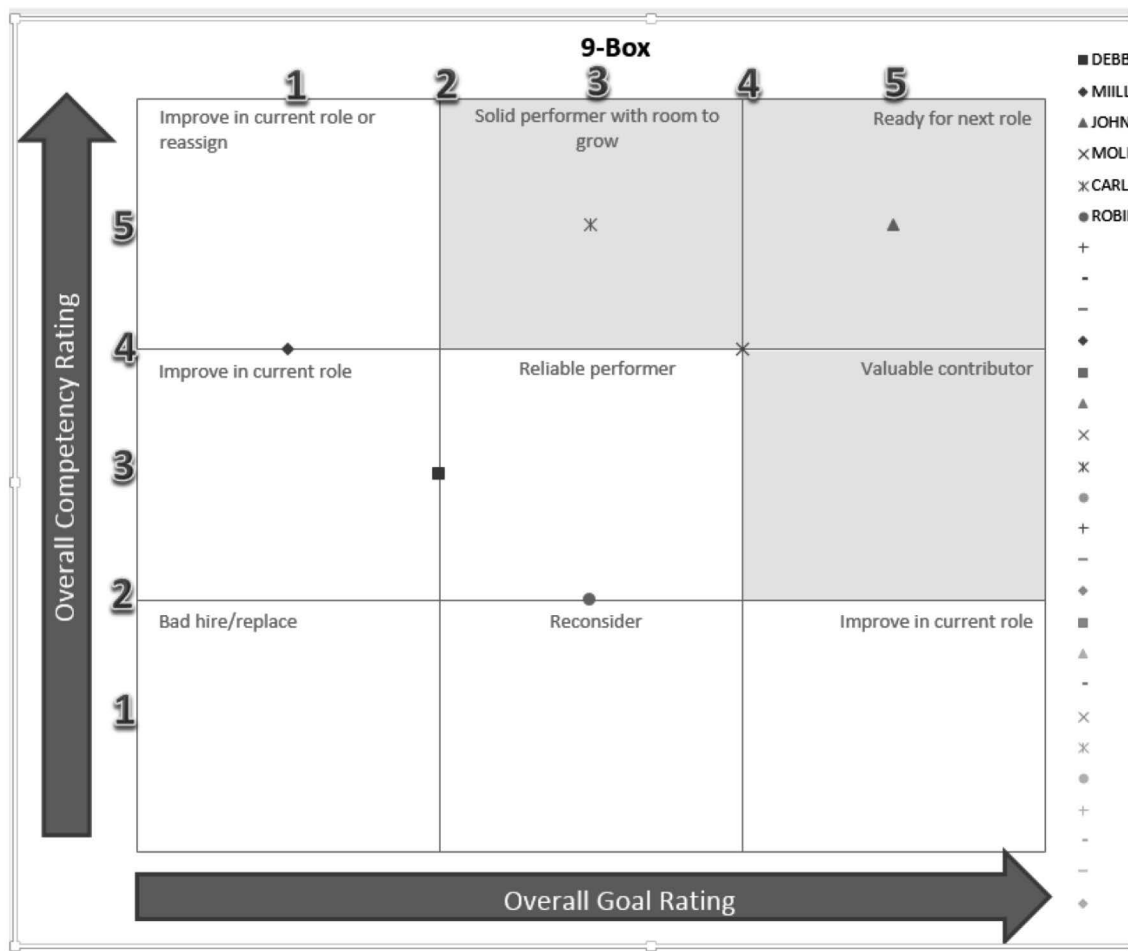
<http://www.das.ohio.gov/Divisions/HumanResources/HRDOCBPolicy/StateEmployeeData/StateEmployeeSalaries.aspx>

b. 人事評価

オハイオ州政府では、人事評価を毎年実施すべきことを州法に定めている。1976年から実施されており、労働協約には業績管理（Performance Management）のプロセスについても規定されている。

2013年から人事評価にオンラインシステムを導入した¹¹。図表8のスケールにより、目標管理（横軸）とコンピテンシー評価（縦軸）の両方を用いて評価する。いずれかが2以下の評価となった場合、給料表の次のstepに昇給させないことも可能だが、実際にそうしたことはない。逆に、評価が良い場合に2つstepを上げるような短縮昇給の制度もない。また、職員が退職した後のポストに誰を充てるかを考える際にも活用されており、良い評価を得ていれば昇進に有利になることがある。

図表8 人事評価スケール（オハイオ州）



出所：オハイオ州政府提供資料

¹¹ 評価シートは巻末の資料集に掲載。

同じく 2 以下の評価の場合には、1 年間の業績改善プラン（Performance Improvement Plan; PIP）が適用される。PIP は指導員の指導のもとで通常業務をこなしながら能力改善を図るものであり、実際に適用されているのは職員の 10% 以下である。なお、評価が著しく悪いことを理由に免職することも制度上は可能であるが、少なくともこの数年は例がない。

業績給は導入していないが、現在、管理職への導入を検討中である。それがうまくいけば組合員にも導入したいと考えているが、かなりの困難が予想される。

人事評価制度について、人事担当課としては肯定的に捉えているが、職員からの評判は様々である。給与への反映がないこともあり、あまり意味のないものとする者も多い。

評価は、直接の上司が 1 次評価を、その上司が 2 次評価を行う。さらに、人事課がその妥当性をチェックするという 3 段階のプロセスである。評価者の訓練については、Lead Ohio と呼ばれる 8 コースの管理職訓練プログラムを用意している。うち 3 コースは評価者訓練プログラムで、それぞれコーチング、目標設定、評価をテーマにしている。いずれも半日のコースで、用意された複数の開催日の中から都合の良い日に受講することとされている。また、オンライン人事評価システムの研修会も年 2 回実施している。なお、評価者の評価に不満がある場合は、人事当局に直接苦情を申し立てる制度を試行している部署もある。

（イ）シンシナティ市

シンシナティ市（City of Cincinnati）は、オハイオ州の南西部にあり、ケンタッキー州との州境に位置する。約 30 万人の人口を擁するオハイオ州第 3 の都市である。半世紀前には人口が 50 万人を超えていたが、その後は緩やかに減少している。

a. 給与

市職員約 6,000 人のうち 5,600 人が組合員で、6 つの組合が存在する。シンシナティ市当局は、6 つの組合とそれぞれ団体交渉を行い、8 つの労働協約を締結している。労働協約の上限は 3 年と州法で規定されているため、シンシナティ市でも通常は 3 年としている。給料表はレンジ給である。

団体交渉における市側の出席者は、人事当局、財政当局、対象組合の業務関係部局から計 2～10 名程度である。他方、組合側の出席者は通常 6～8 名程度であるが、警察と消防の組合は 17 名程度である。

通常は、組合が労働協約満了日の 60 日前までに団体交渉を開始するための通知を州労使関係委員会（**State Employment Relations Board**）に提出する。その写しが相手方自治体に送付され、相手方自治体当局は組合が団体交渉を始めようとしていることを認知する。

満了 45 日前になると、州労使関係委員会が仲裁人を手配する。交渉が合意に至らない場合に妥結案を提示するのが仲裁人の役割である。仲裁人は起用しなくても良いが、シンシナティ市では多くの場合に起用している。起用する場合は州労使関係委員会が手配した人を使っても良いし、独自に手配しても構わない。近年、同市では、かつて組合の代表者だった人を多く起用している。

それでも合意に至らない事項に関しては、**Fact Finder** と呼ばれる中立の立場の人を起用する。**Fact Finder** は前出の仲裁人とは別の存在であり、州労使関係委員会から送られたリストの中から選ばれる。**Fact Finder** は労使双方から意見を聴取し、妥結案を作成して、労使双方にレポートを提出する。

Fact Finder が提出したレポートについては、市議会と労働組合のいずれかにおいて、構成員の 5 分の 3 以上が反対すると不採用となる。どちらも不採用としなければ、レポートの内容が労働協約に反映される。どちらかが否決した場合は、交渉のテーブルに戻り、交渉を再開する。それでも話がまとまらない場合、組合は 10 日前に通告すればストライキを起こすことも可能である。

警察と消防には争議権が付与されていないので、**Conciliation Hearing** と呼ばれる調停プロセスが用意されている。そこでは、調停人が労使双方のどちらの主張を採用するか決定し、その決定には双方とも従わなければならない。

州内の自治体は、労働協約を締結した場合、指定様式のレポートを作成して州労使関係委員会に提出することが推奨されている。そのようにして集められた州内自治体の給与データは州内自治体にフィードバックされ（図表 9～10）、次の団体交渉の際にはそれを参照しながら交渉を進めることになる。シンシナティ市では、特に人口 10 万人以上の市と比較することが多い。なお、上記データは、**Fact Finder** や調停人も非常によく参考にしているという。

給与決定にあたり、エンジニアなど民間にも存在するような職種については民間給与との比較も行う。また、前出の消費者物価指数（CPI）のほか、同じく連邦労働省労働統計局が公表する労働コスト指数（**Employment Cost Index; ECI**）も参考にしている。

図表 9 オハイオ州労使関係委員会による公務員給与データ集約結果
(職種・職位別データの抜粋)

Employer	Population	County	Union	Local	BU	Size	Start Date	End Date	Effective Date	Entry Level	Top Level	Hours/Week	Hours/Day	# of Steps	Step Years
ACCOUNT CLERK															
DAYTON CITY	141,527	MONT	AFSCME 8	101	MU	733	11/01/11	10/31/14	01/01/14	\$30,222.40	\$40,372.80	40.00	8.00	8	6
TOLEDO CITY	287,208	LUCA	AFSCME 8	7	MU	807	07/01/14	06/30/17	01/01/15	\$25,532.00	\$34,041.28	40.00		4	
TOLEDO CITY	287,208	LUCA	IBT	20	MU	94	01/01/13	12/31/15	01/01/15	\$31,726.24	\$35,249.76	40.00		2	
	Count of Employers: 3								Average:	\$29,160.21	\$36,554.61				
ACCOUNTANT															
CINCINNATI CITY	298,943	HAMI	*		CODE MU	824	03/31/13	03/26/16	03/31/13	\$47,694.40	\$64,064.00	40.00	8.00	11	
CINCINNATI CITY	298,943	HAMI	AFSCME 8	190	MU	1,616	08/18/13	08/13/16	08/02/15	\$34,632.00	\$42,120.00			6	
CLEVELAND CITY	366,815	CUYA	AFSCME 8	100	MU	1,461	01/06/15	03/31/16	04/01/15	\$31,449.60	\$44,158.40	40.00		7	
	Count of Employers: 3								Average:	\$37,925.33	\$50,114.13				
ANIMAL CONTROL OFFICER															
AKRON CITY	217,074	SUMM	AFSCME 8	1380	BC	446	01/01/13	12/31/15	01/04/15	\$31,572.49	\$39,762.68	40.00		7	
	Count of Employers: 1								Average:	\$31,572.49	\$39,762.68				
ASSISTANT FIRE CHIEF															
CINCINNATI CITY	298,943	HAMI	IAFF	48	FS	809	05/25/14	05/21/16	05/25/14	\$110,275.40	\$110,275.40	40.00	8.00	2	
CLEVELAND CITY	366,815	CUYA	IAFF	93	FF	749	04/01/13	03/31/16	04/01/15	\$116,534.35	\$116,534.40			1	
COLUMBUS CITY	711,470	FRAN	IAFF	67	FF	1,533	11/01/11	10/31/14	01/01/14	\$133,536.00	\$133,536.00	48.00	24.00	1	
	Count of Employers: 3								Average:	\$120,115.25	\$120,115.27				
BATTALION CHIEF															
CLEVELAND CITY	366,815	CUYA	IAFF	93	FF	749	04/01/13	03/31/16	04/01/15	\$90,542.46	\$91,042.46	48.00	24.00	2	
COLUMBUS CITY	711,470	FRAN	IAFF	67	FF	1,533	11/01/11	10/31/14	01/01/14	\$115,086.40	\$115,086.40	48.00	24.00	1	
TOLEDO CITY	287,208	LUCA	*		TFCA FS	19	07/01/12	12/31/14	07/01/14	\$87,008.48	\$90,357.25	48.00	24.00	8	20
	Count of Employers: 3								Average:	\$97,545.78	\$98,828.70				
BOILER OPERATOR															
CLEVELAND CITY	366,815	CUYA	*		MCEO BC		04/01/13	03/31/16	04/01/15	\$43,264.00	\$43,264.00	40.00	8.00	1	
	Count of Employers: 1								Average:	\$43,264.00	\$43,264.00				

出所：シンシナティ市提供資料

図表 10 オハイオ州労使関係委員会による公務員給与データ集約結果
 (団体・組合別改定率データの抜粋)

Employer	County	Union	Local	BU	Date of Increase	BU	Percent	Hourly	Annual	Hour	Hour	Year	Year	Lump	Benefit	Increase
AKRON CITY	SUMM	AFSCME	1360	BC	12/30/2012	2.00										No
					01/05/2014	1.00								No		
					01/04/2015	1.00								No		
CINCINNATI CITY	HAMI	AFSCME	250	BC	04/04/2012	0.00										No
					04/17/2013									No		
					04/16/2014									No		
CINCINNATI CITY	HAMI	*	CODE	MU	03/31/2013	0.00										No
					03/01/2014									No		
					03/01/2015									No		
CINCINNATI CITY	HAMI	IBT	100	WC	10/27/2013	1.50										No
					10/28/2014	1.00								No		
					10/25/2015	1.00								No		
CINCINNATI CITY	HAMI	IAFF	48	FS	04/24/2016	0.50										No
					05/25/2014									No		
					16% ABOVE DISTRICT FIRE CHIEF									No		

出所：シンシナティ市提供資料

給与水準の公表について、職種・職位ごとの給与水準は市のウェブサイトに掲載しているが、職員個々人の給与額までは掲載していない。ただし、開示請求があれば州情報公開法に基づき開示しなければならない。幹部公務員は貰い過ぎ、下の公務員は給与が安いというのが一般的な感覚であり、マスコミが責めるのも幹部公務員の給与が高すぎるという点である。

民間の影響の給与水準が高いことで市が人材を確保できない場合もある。エンジニアやIT関係の職種等については、市の給与水準が低いため応募が少ない。そのため、そのような分野の業務のうち民間委託できるものについては民間委託を推進している。また、応募者がいない場合には、その職の等級格付けを見直して、給与水準を上げることもある。

b. 人事評価

人事評価は実施している¹²ものの、業績給も導入しておらず、昇給短縮もない。評価しても何にも反映されず、何のためにやっているのかわからないため、職員からの評判は良くない。ただ、異動や昇進を希望した場合に、評価が良くなければ希望が認められないということはある。逆に、働きが芳しくない職員を追い出したい場合には、あえて良い評価をつけて異動させることもある。

評価が著しく低い職員に対しては、業績改善プラン（PIP）を適用する。それで改善されなければ、12ヶ月の観察期間を設け、さらにその間に改善されなければ制度上は免職も可能である。

直接の上司が1次評価を、さらにその上司が2次評価を行う。人事課は、求められればその妥当性をチェックすることもある。評価者向けの訓練プログラムも用意されており、管理職は少なくとも2年に1回は受講しなければならない。また、新任管理職向けのリーダーシッププログラムも用意されている。

(ウ) モンゴメリー郡

モンゴメリー郡（Montgomery County）は、面積約1,200 km²、人口約54万人の郡（カウンティ¹³）で、オハイオ州の西部に位置する。郡庁はデイトンに置かれている。

¹² 評価シートは巻末の資料編に掲載。

¹³ カウンティは一般に「郡」と訳されるため、本稿でも「郡」と称することにするが、日本に当てはめればむしろ「県」に近い地方政府である。小滝敏之『米国の地方自治』（第一法規、2004年）によれば、州によって若干の差違はあるものの、一般にカウンティは州の下部単位と地方政府の二重の役割を持ち、州の全域に対する基本的な政府サービスの提供に責任を負う最も根本的な地方政府であるとされる。米国の場合、いわゆる市町村のような基礎自治体は住民の請願により設立されるため、どの基礎自治体にも帰属しない地域が存在する。そのような地域（Unincorporated Area）については、カウン

a. 給与

モンゴメリー郡の職員は、警察と消防を除き約 4,300 人である。そのうちの半数以上が組合に加入しており、5 つの組合が存在する。

給料表は、組合員か非組合員か、また、どの組合に属しているかによっても異なる。ステップ給の給料表もあれば、レンジ給の給料表も存在する。業績給は導入していない。

給与は団体交渉により決定される。団体協約は 3 年ごとに締結され、給料表は協約で合意した改定率で毎年改定されることになっているが、財政状況により改定が実現しないこともある。

直近の団体交渉は、現行協約が満了する 12 ヶ月前から準備を始め、2016 年 4 月頃から 6~8 週間の間 9 回の交渉を行った。出席者は、郡政府側（人事当局等）7 名、組合側 10 名である。

給与決定に際しては、民間コンサルティング会社に委託して、他の自治体の給与水準調査を実施している。調査対象は、21 団体（5 市、14 郡政府、オハイオ州政府など）における 57 職種であり、特に採用が難しい職種について参考にしている。

この調査結果を用いて職種ごとの平均給与を算出し、必要に応じて等級を見直している。すなわち、現行の給与水準が平均給与よりも高ければ等級を据え置き、低ければ等級を上げる。

レンジ給の給料表の場合、採用時は調査における最低額（Market Level Minimum=平均給与の 81.6%相当）からスタートし、勤続 13~24 年で平均給与（Market Level Target）に達する。調査における最高額（Market Level Maximum=平均給与の 105%相当）が給料表上の最高額となる（図表 11~12）。

給与水準は特に公表していないが、団体協約をウェブサイトに掲載しているので、それを見れば把握することが可能である。職員個々人の給与額も公表していないが、開示請求があれば州情報公開法に基づき開示しなければならない。世論的には、時間外勤務手当が多いことが問題になることはあっても、給与水準自体は問題視されていないという。

民間や他の自治体との給与格差が職員採用に影響を及ぼすことは非常によくある。2000 年代後半は景気が悪く、給与水準を上げることができなかった。今は民間に劣らない程度に回復しており、初任給は低いものの、勤続年数を重ねていくと民間の水準に近づくようになっている。

ティが基礎的な行政サービスを提供する。通常、カウンティは理事（Commissioner）などと呼ばれる数名の公選職から構成される理事会によって管理運営されている。

図表 11 給料表（レンジ給）（モンゴメリー郡）

Montgomery County Salary Structure 2016			
Percentage	81.6%	100%	105%
Level	Market Level Min	Market Level Target	Market Level Max
1	\$21,361.60	\$26,187.20	\$27,497.60
Hourly Rate	\$10.27	\$12.59	\$13.22
2	\$22,755.20	\$27,892.80	\$29,286.40
Hourly Rate	\$10.94	\$13.41	\$14.08
3	\$24,211.20	\$29,681.60	\$31,158.40
Hourly Rate	\$11.64	\$14.27	\$14.98
4	\$26,312.00	\$32,240.00	\$33,862.40
Hourly Rate	\$12.65	\$15.50	\$16.28
5	\$28,267.20	\$34,632.00	\$36,358.40
Hourly Rate	\$13.59	\$16.65	\$17.48
6	\$30,368.00	\$37,211.20	\$39,062.40
Hourly Rate	\$14.60	\$17.89	\$18.78
7	\$32,635.20	\$39,998.40	\$41,995.20
Hourly Rate	\$15.69	\$19.23	\$20.19
8	\$35,110.40	\$43,035.20	\$45,177.60
Hourly Rate	\$16.88	\$20.69	\$21.72
9	\$37,731.20	\$46,238.40	\$48,547.20
Hourly Rate	\$18.14	\$22.23	\$23.34
10	\$40,560.00	\$49,712.00	\$52,208.00
Hourly Rate	\$19.50	\$23.90	\$25.10
11	\$43,596.80	\$53,435.20	\$56,097.60
Hourly Rate	\$20.96	\$25.69	\$26.97
12	\$47,361.60	\$58,032.00	\$60,944.00
Hourly Rate	\$22.77	\$27.90	\$29.30
13	\$50,419.20	\$61,776.00	\$64,875.20
Hourly Rate	\$24.24	\$29.70	\$31.19
14	\$54,184.00	\$66,393.60	\$69,721.60
Hourly Rate	\$26.05	\$31.92	\$33.52
15	\$58,260.80	\$71,385.60	\$74,963.20
Hourly Rate	\$28.01	\$34.32	\$36.04
16	\$62,608.00	\$76,731.20	\$80,558.40
Hourly Rate	\$30.10	\$36.89	\$38.73
17	\$67,308.80	\$82,492.80	\$86,611.20
Hourly Rate	\$32.36	\$39.66	\$41.64
18	\$72,363.20	\$88,670.40	\$93,100.80
Hourly Rate	\$34.79	\$42.63	\$44.76
19	\$77,792.00	\$95,326.40	\$100,089.60
Hourly Rate	\$37.40	\$45.83	\$48.12
20	\$83,616.00	\$102,481.60	\$107,598.40
Hourly Rate	\$40.20	\$49.27	\$51.73
21	\$89,897.60	\$110,156.80	\$115,668.80
Hourly Rate	\$43.22	\$52.96	\$55.61
22	\$96,616.00	\$118,414.40	\$124,342.40
Hourly Rate	\$46.45	\$56.93	\$59.78
23	\$103,875.20	\$127,296.00	\$133,660.80
Hourly Rate	\$49.94	\$61.20	\$64.26
24	\$111,654.40	\$136,843.20	\$143,686.40
Hourly Rate	\$53.68	\$65.79	\$69.08
25	\$120,057.60	\$147,118.40	\$154,481.60
Hourly Rate	\$57.72	\$70.73	\$74.27
26	\$129,043.20	\$158,142.40	\$166,046.40
Hourly Rate	\$62.04	\$76.03	\$79.83
27	\$138,736.00	\$170,019.20	\$178,526.40
Hourly Rate	\$66.70	\$81.74	\$85.83
28	\$149,115.20	\$182,748.80	\$191,880.00
Hourly Rate	\$71.69	\$87.86	\$92.25
29	\$160,326.40	\$196,476.80	\$206,294.40
Hourly Rate	\$77.08	\$94.46	\$99.18

出所：モンゴメリー郡提供資料

図表 12 昇給に必要な標準年数（モンゴメリー郡）

	Market Min						Market Target			Market Max		
	Years	Years	Years	Years	Years	Years	Years	Years	Years	Years	Years	Years
<u>Experience & Education Category</u>												
1. With public service experience & with education, licenses, certifications	0-2	2-5	5-8	8-11	11-15	15-20	20-23	23+				
2. Relevant experience, no public service & with education, licenses, certifications	0-4	2-7	5-10	8-13	11-17	15-22	20-25	25+				
3. Current MC service & other public service experience no education, licenses, certifications	0-4	2-7	5-10	8-13	11-17	15-22	20-25	25+				
4. Relevant experience with public service & education, licenses, certifications	0-2	1-3	4-6	7-10	11-14	15-18	19-23	24+				
5. Years in current MC position + experience, no other public service & with education, licenses, certifications	0-3	2-6	6-9	8-12	10-15	13-19	18-23	24+				
6. Years in current position only	0-5	4-9	8-14	10-17	18-22	23-24	25-26	26+				

出所：モンゴメリー郡提供資料

b. 人事評価

モンゴメリー郡では、民間コンサルティング会社の支援を得て人事評価制度を構築し、年1回実施している。直接の上司が1次評価を、さらにその上司が2次評価を行い、さらに人事課がその妥当性をチェックする。必要に応じて評価者が本人に対する面談も行い、評価結果は本人にもフィードバックされる。評価シート¹⁴は本人と話し合い、双方が合意しながら書く。そのため、評価結果を巡って争いが生じることはない。

人事評価は能力開発を主たる目的としている。昇進の判断材料として使うこともあるが、昇給には使っていない。評価が著しく低い職員に対しては、猶予期間を与えて改善を促す。年間3~4人がその対象となる。改善が見られなければ、何段階かのプロセスを経た後、免職することも可能である。

職員や労働組合は、人事評価について特に肯定的でも否定的でもない。一部には、評価の公平性、客観性に疑問を持つ職員もいる。評価が低ければそれに納得せず、高ければもっと給与がもらえると期待するが給与には反映していない。どちらにしても不満が出るという。

評価者訓練については、最近、評価シートを見直したため、管理職・非管理職関係なく全員を対象に、その意義等について説明会を開催している。

(4) ケンタッキー州

ケンタッキー州 (Commonwealth of Kentucky) は、中東部に位置する州である。面積約 10.3 万 km² (水域を除く)、人口約 434 万人と、面積、人口とも全米中位に位置する。州都はフランクフォート。主要都市として、ルイビル、レキシントンなどが存在する。

州知事には民主党の候補が選ばれることが多いが、現在の州知事¹⁵は共和党である。大統領選挙では両党が長らく拮抗していたが、2000年代以降は共和党が優位を保っている。

同州では、州、地方自治体の職員ともに、団体交渉権が認められていない。したがって、給与については、議会が決めた総枠の予算の範囲内で執行部が決定する。

¹⁴ 評価シートは巻末の資料編に掲載。

¹⁵ 2015年12月に就任した第62代州知事マット・ベピンは、第2次世界大戦以降3人目の共和党知事である。

(ア) ケンタッキー州政府

a. 給与

ケンタッキー州政府の職員数は約 40,000 人。1 つの給料表（図表 13）で、医師、歯科医、薬剤師、教員、警察官を除くほとんどの職員をカバーしている。いわゆるレンジ給を採用しており、初任給は **Entry Level Wage** と **Midpoint Wage**¹⁶の間のどこかに位置付けられる。

現在の給料表は 2007 年に改定したものである。2008 年に景気が悪化してから財政状況が芳しくないため改定できていない。ただし、物価上昇分として、過去 6 年間に 2 回だけ 1% ずつ上積みをしている。

給与水準の決定にあたっては、近隣 7 州政府（インディアナ、オハイオ、テネシー、イリノイ、バージニア、ウェストバージニア、ミズーリ）と給与水準の情報交換を行っている。また、他州政府の給与情報を調査している団体¹⁷から情報を得ることもある。参考にするのは州レベルのみである。自治体レベルの情報は参考にしておらず、民間の給与水準も参考にしていない。

上記 7 州のうち、オハイオとイリノイは団体交渉により給与を決定しているため給与水準は高い方にある。ケンタッキーとしては、下から 1 番目か 2 番目にならない程度、できれば 7 州の中位ぐらいを目指している。また、上記 7 州と比較して給与水準がかなり低い職種については、その等級格付け（**grade**）の見直しを行う。見直しは必要に応じて行っており、世界有数の人事コンサルティング会社ヘイ・グループ（**Hay Group**）の情報を参考に行っている。

¹⁶ **Midpoint** とあるが、実際にはこれを上限として扱っている。

¹⁷ 例えば、**National Association of State Personnel Executives (NASPE)** など。

図表 13 給料表（医師、歯科医、薬剤師、教員、警察官以外の職員向け）
（ケンタッキー州政府）



Salary Schedule
Effective July 1, 2007 - Present

37.5 Hour Schedule				40 Hour Schedule			
Grade	Rates	Entry Level Wage	Midpoint Wage	Grade	Rates	Entry Level Wage	Midpoint Wage
5	HR	\$7.667	\$10.157	5	HR	\$7.667	\$10.157
	MO	\$1,245.90	\$1,650.52		MO	\$1,328.96	\$1,760.56
	AN	\$14,950.80	\$19,806.24		AN	\$15,947.52	\$21,126.72
6	HR	\$8.435	\$11.174	6	HR	\$8.435	\$11.174
	MO	\$1,370.70	\$1,815.78		MO	\$1,462.08	\$1,936.84
	AN	\$16,448.40	\$21,789.36		AN	\$17,544.96	\$23,242.08
7	HR	\$9.277	\$12.289	7	HR	\$9.277	\$12.289
	MO	\$1,507.52	\$1,996.98		MO	\$1,608.02	\$2,130.10
	AN	\$18,090.24	\$23,963.76		AN	\$19,296.24	\$25,561.20
8	HR	\$10.204	\$13.517	8	HR	\$10.204	\$13.517
	MO	\$1,658.16	\$2,196.52		MO	\$1,768.70	\$2,342.96
	AN	\$19,897.92	\$26,358.24		AN	\$21,224.40	\$28,115.52
9	HR	\$11.224	\$14.869	9	HR	\$11.224	\$14.869
	MO	\$1,823.90	\$2,416.22		MO	\$1,945.50	\$2,577.30
	AN	\$21,886.80	\$28,994.64		AN	\$23,346.00	\$30,927.60
10	HR	\$12.345	\$16.355	10	HR	\$12.345	\$16.355
	MO	\$2,006.08	\$2,657.70		MO	\$2,139.80	\$2,834.88
	AN	\$24,072.96	\$31,892.40		AN	\$25,677.60	\$34,018.56
11	HR	\$13.581	\$17.990	11	HR	\$13.581	\$17.990
	MO	\$2,206.92	\$2,923.38		MO	\$2,354.04	\$3,118.28
	AN	\$26,483.04	\$35,080.56		AN	\$28,248.48	\$37,419.36
12	HR	\$14.938	\$19.789	12	HR	\$14.938	\$19.789
	MO	\$2,427.44	\$3,215.72		MO	\$2,589.26	\$3,430.10
	AN	\$29,129.28	\$38,588.64		AN	\$31,071.12	\$41,161.20
13	HR	\$16.432	\$21.875	13	HR	\$16.432	\$21.875
	MO	\$2,670.20	\$3,554.70		MO	\$2,848.22	\$3,791.68
	AN	\$32,042.40	\$42,656.40		AN	\$34,178.64	\$45,500.16
14	HR	\$18.075	\$23.944	14	HR	\$18.075	\$23.944
	MO	\$2,937.20	\$3,890.90		MO	\$3,133.00	\$4,150.30
	AN	\$35,246.40	\$46,690.80		AN	\$37,596.00	\$49,803.60
15	HR	\$19.882	\$26.339	15	HR	\$19.882	\$26.339
	MO	\$3,230.84	\$4,280.10		MO	\$3,446.22	\$4,565.44
	AN	\$38,770.08	\$51,361.20		AN	\$41,354.64	\$54,785.28
16	HR	\$21.870	\$28.972	16	HR	\$21.870	\$28.972

	MO	\$3,553.88	\$4,707.96		MO	\$3,790.80	\$5,021.82
	AN	\$42,646.56	\$56,495.52		AN	\$45,489.60	\$60,261.84
17	HR	\$24,055	\$31,869	17	HR	\$24,055	\$31,869
	MO	\$3,908.94	\$5,178.72		MO	\$4,169.54	\$5,523.96
	AN	\$46,907.28	\$62,144.64		AN	\$50,034.48	\$66,287.52
18	HR	\$26,462	\$35,056	18	HR	\$26,462	\$35,056
	MO	\$4,300.08	\$5,696.60		MO	\$4,586.76	\$6,076.38
	AN	\$51,600.96	\$68,359.20		AN	\$55,041.12	\$72,916.56
19	HR	\$29,106	\$38,559	19	HR	\$29,106	\$38,559
	MO	\$4,729.74	\$6,265.84		MO	\$5,045.04	\$6,683.56
	AN	\$56,756.88	\$75,190.08		AN	\$60,540.48	\$80,202.72
20	HR	\$32,018	\$42,418	20	HR	\$32,018	\$42,418
	MO	\$5,202.94	\$6,892.94		MO	\$5,549.80	\$7,352.46
	AN	\$62,435.28	\$82,715.28		AN	\$66,597.60	\$88,229.52
21	HR	\$35,219	\$46,659	21	HR	\$35,219	\$46,659
	MO	\$5,723.10	\$7,582.10		MO	\$6,104.64	\$8,087.56
	AN	\$68,677.20	\$90,985.20		AN	\$73,255.68	\$97,050.72
22*	HR	\$38,739	\$51,324	22*	HR	\$38,739	\$51,324
	MO	\$6,295.10	\$8,340.16		MO	\$6,714.76	\$8,896.16
	AN	\$75,541.20	\$100,081.92		AN	\$80,577.12	\$106,753.92

* Denotes Grades Unique to the Unclassified service.

出所：ケンタッキー州政府ウェブサイト

<https://personnel.ky.gov/DHRA/SalarySchedule.pdf>

b. 人事評価

人事評価は、1月～12月を評価年度として、4ヶ月ごとに年3回実施している。評価項目は、適応力、コミュニケーション能力、協調性、自己管理能力であり、Outstanding（特段に優れている）、Highly Effective（非常に良い）、Good（良い）、Need Improvement（改善を要する）、Unacceptable（許容範囲外）の5段階で評価される。Need Improvement と Unacceptable に位置づけられた職員は降格か免職になる可能性があるが、そこに至るには何段階かの過程を経る必要がある。

人事評価の結果は給与にも昇進にも反映していない。昇進させるかどうかなどといった時の参考資料とされるだけである。業績給も導入していないが、評価が良い場合には有給休暇を付与している。最上位の Outstanding と評価された場合は16時間分、その次の Highly Effective だと8時間分の有給休暇が付与される。

評価者となる管理職は、人事当局または所属部局が用意する評価者訓練プログラムを受けなければならない。一部のコースについては、オンライン受講も可能である。

(5) インディアナ州

インディアナ州 (State of Indiana) は、オハイオ州の西隣に位置する州であり、北端の一部が五大湖の1つミシガン湖に接している。面積約 9.3 万 km² (水域を除く)、人口約 650 万人と、面積は小さいが、人口は比較的上位に位置する。州都インディアナポリスは人口 80 万人を超える州最大の都市である。産業面では、農業と製造業が盛んである。

州知事はここ 3 代共和党が占めている¹⁸が、第 2 次世界大戦以降は共和、民主両党が拮抗してきた。大統領選挙では概ね共和党が優位を保っている。

同州では、かつては知事によって公務員の団体交渉権が認められていた。しかし、2005 年に共和党のミッチ・ダニエルズ知事がそれを認めないこととし、2011 年には州法に団体交渉や労働協約の締結の禁止が明記された¹⁹。そのため、現在では州、地方自治体とも団体交渉権が認められておらず、議会が決めた総枠の予算の範囲内で執行部が給与を決定している。

(ア) ティピカヌー郡

ティピカヌー郡 (Tippecanoe County) は、面積約 1,300 km²、人口約 17 万人の郡 (カウンティ) で、インディアナ州の西部に位置する。郡庁はラファイエットに置かれている。

a. 給与

ティピカヌー郡の職員数は約 650 人である。類似の職種ごとに給料表が決められており、ごく一部を除きステップ給の給料表を用いている (図表 14)。給与は勤続年数に応じて上がっていき、業績給は導入していない。

給与決定に際しては、人事当局が民間コンサルティング会社の調査を参考に給料表の案を作成する。予算編成過程で人件費の枠が示され、人事当局がその範囲内に収めるよう見直し作業を行う。

コンサルティング会社による調査は、近隣自治体 (15 郡政府、6 市) 等を対象としている。給料表の作成にあたっては、調査による平均給与額

(Market Level) を 5 年勤続時に置き、初年度はその 94%、1 年経過後に 97%、5 年経過後に平均給与額に到達、7 年経過後にその 103%となるように

¹⁸ マイク・ペンス前知事は、2017 年 1 月に退任してトランプ政権の副大統領となった。その後任のエリック・ホルコム知事も共和党である。

¹⁹ 人事院『平成 23 年度 年次報告書』(2012 年)によれば、「これに対して目立った反対運動はみられなかった。その背景としては、公務員の勤務条件が良すぎると思われていたこと、労使交渉はコストがかかるという認識が広く共有されていたこと、州によって労働組合に対する市民感情にも差があることが指摘されている」という。

設計されている。平均給与額というのは同様の職種の単純平均値である。平均給与額に到達するまでに必要なのが5年なのは、以前7年を要した時に、それまで待てなくて辞める人が多かったことを踏まえて短縮したものである。なお、民間の給与水準は参考にしていない。また、上記コンサルティング会社の調査には、消費者物価指数（CPI）等も勘案されている。

また、給与水準の低さが原因でなかなか応募者が来ない場合には、その職の等級格付けを見直して対応する場合もある。

給与の公開について、個々の職員の給与額も開示請求があれば提供しなければならない。住民から給与に対する批判はないが、有給休暇が多すぎるという批判はあるという。

図表 14 給料表の例（ティピカヌー郡）

TIPPECANOE COUNTY
PAT (Professional, Administrative, Technological)
Year 2015 for 2016

	Initiation 1	After 1 year 2	After 5 years 3 Market	After 7 years 4
V	\$55,114 \$2,119.77	\$56,873 \$2,187.42	\$58,632 \$2,255.08	\$60,391 \$2,322.73
IV	\$49,652 \$1,909.68	\$51,236 \$1,970.63	\$52,821 \$2,031.58	\$54,406 \$2,092.52
III	\$44,214 \$1,700.53	\$45,625 \$1,754.80	\$47,036 \$1,809.08	\$48,447 \$1,863.35
II	\$38,989 \$1,499.59	\$40,234 \$1,547.45	\$41,478 \$1,595.31	\$42,722 \$1,643.17
I	\$34,052 \$1,309.67	\$35,138 \$1,351.47	\$36,225 \$1,393.27	\$37,312 \$1,435.07

出所：ティピカヌー郡提供資料

b. 人事評価

ティピカヌー郡では、10年ほど前に、地元のパデュー大学と共同で業績給の導入を試験的に行ったことがあるという。全部局を対象に2年間実施し、評価が良い職員には給与を一時的に上積みした。実は、この取組みは最終的に失敗に終わっている。それは、評価制度がしっかりしていても、公選職が自分の連れてきた部下の評価を良くするなど、評価者がうまく評価しなかった、または、できなかったためである。

現在も人事評価自体は継続して行っているが、その苦い経験から、今は給与面での反映はしていない。被評価者が上位ポストに応募した時の参考とする程度である。人事評価の対象は理事（Commissioner）²⁰所管の250人程度のみであり、それ以外の任免権者に属する職員は対象外である。なお、同じ理事所管部局でも、部局によって使用している評価様式が異なる²¹。

失業給付が支給される場合、雇用主である郡政府が負担しなければならないが、能力に問題があって免職された場合には失業給付を支払う必要がないため、人事当局としては正確に評価するよう呼びかけている。

人事評価に対する職員の評価は様々である。評価シートには被評価者本人のサインが必要であるが、評価に納得せず、評価シートにサインをしない職員も見受けられるという。

（6）ウィスコンシン州

ウィスコンシン州（State of Wisconsin）は、イリノイ州の北隣に位置する州であり、東側がミシガン湖に接している。面積約14.1万km²（水域を除く）、人口約570万人と、いずれも全米中位に位置する。州都はマディソン、州内最大の都市は人口約60万人のミルウォーキーである。産業面では、酪農と製造業が盛んである。

現在の州知事は共和党で、2016年の大統領選挙にも出馬したスコット・ウォーカーである。それ以前は共和、民主両党がほぼ交互に知事を務めてきた。大統領選挙では近年民主党が優位を保ってきたが、2016年は共和党が勝利した。

同州では、公務員の団体交渉権が認められているものの、その内容は大幅に制限されている。2011年、共和党のスコット・ウォーカー知事および共和党優位の議会の下、州の財政赤字縮小のための人件費削減策として、州公務員労働

²⁰ ケンタッキー州の郡（カウンティ）は、3人の理事（Commissioner）によって構成される理事会によって管理運営されている。したがって、理事所管部局はいわゆる首長部局に相当する。

²¹ 評価シートの例は巻末の資料編に掲載。

組合の権利を大幅に制限する財政修繕法（Budget Repair Act; 通称 Act10）が成立した。これに対して激しい反対運動が展開され、同知事のリコールが成立する事態にまで発展したが、2012年の出直し知事選で同知事が再選され、この騒動に終止符が打たれた。

この結果、①団体交渉事項の範囲を基本給のみに限定、②賃上げ幅は消費者物価指数（CPI）が上限、③労働協約の期限は1年で、新協約締結までは賃上げ凍結、④毎年、組合員による投票で過半数を獲得したことを示し、団体交渉単位としての認定を受けること、⑤組合費のチェックオフ制度の廃止、などの制限が加えられた²²。つまり、医療保険、年金、その他の勤務条件などの交渉はできず、基本給のみの交渉となる上に、賃上げは消費者物価指数を上限とされたのでは、団体交渉を行う意味はほとんどなくなる。団体交渉の意味がないのに、団体交渉を行うため過半数の組合員の賛成を得ることができるのか。また、チェックオフが廃止されて組合費を集めることが困難になるのではないか。このようなことから、労働組合の弱体化が懸念されている²³。

（ア）ウィスコンシン州政府

a. 給与

ウィスコンシン州政府には約 34,000 人の職員がおり、1,600 の職種・職位がある。給料表はレンジ給を用いている。

かつては 15 の労働組合があったが、団体交渉単位となることを組合員の過半数で決議した組合は現在 3 つだけである。それ以外の 12 組合の中には消滅したところもある。2011 年に成立した州法 Act10 により、団体交渉単位となるには毎年の決議が必要となったが、同法で団体交渉の範囲を基本給のみに制限し、賃上げ幅も消費者物価指数を上限としたため、団体交渉の意味があまりなくなると見なされるようになったのが原因である。組合員の数も 3,000 人程度にまで落ち込んだ。これは組合費のチェックオフができなくなったことも大きく影響している。

団体交渉単位の労働組合の組合員については、団体交渉により給与水準が決定されるが、それ以外の職員については、議会が決めた総枠の予算の範囲内で執行部が決定している。後者については、Act10 成立以降、物価上昇分の給与改定が 2013 年と 2014 年の 2 回、それぞれ 1% ずつ行われた。

²² 詳細は、稲継裕昭（2013）「1 アメリカ合衆国」自治総合センター『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（平成 25 年 3 月）』、24-26 頁を参照。

²³ 労働政策研究・研修機構ウェブサイト「公務員労組めぐり、各州で攻防激化—知事らリコールで労組側反撃の例も」（海外労働情報 2012 年 2 月）

http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2012_2/america_01.html（2017 年 2 月 20 日閲覧）。

給与決定に際しては、経済状況の類似した中西部の他の州、州内の自治体、さらには民間企業の給与水準を州が独自に調査している。調査は隔年で実施しており、郵送にて行われる。調査結果は開示せず、回答してくれた団体にのみフィードバックしている。

この調査結果を踏まえ、予算的に可能であれば、物価上昇への対応という観点から給与水準を上げることも考えるようにしている。また、退職者が多いなど等級を見直すべき職があれば、等級の見直しを行う。

給与額については、地元新聞²⁴が州に職員個々人の年間給与支給額の開示請求を行い、それによって得た情報を同紙のウェブサイト上で公開している。これは州内の自治体についても同様である。

b. 人事評価

ウィスコンシン州政府においては、年1回は人事評価を行うべきことが州法に規定されている。さらに、2016年に成立した州法で、新たな人事評価手法の導入が決定した。2017年の施行を目標に、現在、評価シートのデザインなどの詳細を州の担当職員が自ら検討中である。今のところ、目標管理による業績評価とコンピテンシー評価の両方を用いる見込みである。また、新人事評価制度の導入に合わせて、評価者訓練も実施していく予定としている。

新たな人事評価の導入後には、業績給を導入することも考えている。その場合は、チームプレイの精神を壊さないようなやり方が必要と認識している。評価が低い職員の処遇を考える際に活用することも考えているが、給与水準を引き下げることは考えていない。ただし、物価上昇分の反映を認めない程度のこととは考えられるという。

(イ) ミルウォーキー市

ミルウォーキー市 (City of Milwaukee) は、約60万人の人口を有するウィスコンシン州最大の都市である。同州の南東部に位置し、東側はミシガン湖に接している。1960年頃は人口が75万人近くにも達していたが、その後は緩やかに減少している。

a. 給与

ミルウォーキー市のフルタイム職員数は約4,000人である。給料表はレンジ給を採用している。かつては全員が年1回自動的に昇給するシステムであった

²⁴ The Milwaukee Journal Sentinel 紙。

が、6年前から昇給に業績評価を反映するようになった。なお、警察と消防については、現在も年1回自動的に昇給するシステムのままである。

かつては19の労働組合が存在していたが、現在も団体交渉を実施しているのは警察の2組合と消防の1組合だけである。それ以外の16組合のうち、現在も存在しているのは2つだけで、いずれも団体交渉は実施していない。

給与決定に際しては、ウィスコンシン州内の人口上位15自治体、全米単位でミルウォーキー市より人口が多い9自治体、同じく同市より人口が少ない9自治体、そして近隣の30自治体の計63自治体を対象とする給与水準の調査を独自に実施し、その結果をもとに給与水準を検討している。

b. 人事評価

ミルウォーキー市では、これまでは人事評価を給与に反映しておらず、勤続年数だけで給料が上がるため一生懸命働かない職員が出るとして評判も芳しくなかった。また、離職率が高い職種については給与水準を上げたことから、議会に給与アップを認めてもらうのと引き換えに、2016年1月から業績給の導入に踏み切った。

業績給の導入に際しては、元々の人件費に加え、業績給分として、職員全員に給与の2%の業績給を支給することが可能な額の予算を確保した。年1回の定期昇給があった頃は年3~4%上がっていたのに比べれば、上がり幅は小さくなった。しかし、2008年のリーマンショック以降、しばらく財政状況が悪化して昇給を凍結していたので、それよりはまだ良い。普通に働けば2%の業績給を得ることが可能である。

人事評価は、直接の上司が1次評価を、さらにその上司が2次評価を行う。さらに、人事課がその評価の妥当性をチェックする。被評価者へのフィードバックも行われ、業績給がゼロの場合のみ異議申立てが可能となっている。また、給与を上げないことはできても、下げることはできない。業績給がゼロの職員には、6ヶ月~9ヶ月程度の業績改善プラン(PIP)(図表15)が適用されるが、そのような職員はごく少数である。PIPを経ても改善が見られなければ、最終的には免職も可能である。

職員からの評判はまだ不明であるが、評価者からの評判は上々であるという。被評価者に評価をフィードバックできるツールとして活用できることから、職員に自分を変える契機を与えることになると期待されているようである。なお、管理職に対しては、人事担当課および各部局で評価者訓練をそれぞれ実施している。

図表 15 業績改善プラン（PIP）様式（ミルウォーキー市）

Employee Performance Improvement Plan (PIP)

Employee Name: _____ Review Period: From: _____ To: _____

Job Title: _____ Date of Meeting: _____

Supervisor: _____ Follow-Up Meeting Date: _____

	MAJOR OBJECTIVE	DESIRED PERFORMANCE	CURRENT PERFORMANCE	ACTION PLAN
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Employee: List obstacles that might prevent accomplishment of objectives and performance:

Supervisor's Signature _____ Printed Name _____ Job Title _____

Employee's Signature _____ Printed Name _____ Job Title _____

出所：ミルウォーキー市ウェブサイト
<http://city.milwaukee.gov/der/Compensation/MPPR#.WK4QkjuLQ2x>

(ウ) ウォキシヨー郡

ウォキシヨー郡 (Waukesha County) は、面積約 1,500 km²、人口約 39 万人の郡 (カウンティ) である。ウィスコンシン州の南東部、ミルウォーキー市の西隣に位置する。郡庁はウォキシヨーに置かれている。

a. 給与

ウォキシヨー郡では、約 1,350 人のフルタイム職員と約 350 人のパートタイム職員が働いている。ウィスコンシン州政府やミルウォーキー市同様、Act10 施行以前はウォキシヨー郡にも 7 つの組合があり、それぞれ団体交渉を行っていたが、団体交渉の範囲が制限されて団体交渉の意味があまりなくなったため、組合を抜ける人が相次ぎ組合自体がなくなっていった。現在は警察の組合が 1 つ残っているだけである。チェックオフ廃止の影響も大きかった。したがって、警察の組合員以外の職員については、予算の範囲内で執行部が給与水準を決定している。

職種によってレンジ給²⁵の給料表とステップ給の給料表のいずれかを適用している²⁶ (図表 16~17)。昇給には成果主義を導入しており、人事評価における 5 段階評価 (上から Exceptional、Commendable、Effective、Needs to Build、Unacceptable) のどこに評価されるかが大きく影響する。ただし、2015 年における評価結果を見ると、実際は上位の 3 段階に分布が集中している (図表 18)。

レンジ給の場合、Minimum から Maximum の範囲の中で基本給が決定されるが、毎年の昇給幅は業績によって異なる。評価が上から 2 番目の Commendable 以上であれば、昇給対象となる。場合によっては、昇給ではなく、一時金の支給を選択することもできるし、昇給と一時金の両方をもらうこともできる。どの形態になるかは一定の基準の下で各部局が職員ごとに決定する²⁷ (図表 19)。一時金という形態が用意されているのは、既に上限まで昇給してしまった職員²⁸への対応のほか、レンジの最高給への到達スピードを抑えようとする意図がある。ステップ給の場合は、1 年ごとに次の Step に上がることになるが、そのためには人事評価で上から 3 番目の Effective 以上の評価を得

²⁵ ウォキシヨー郡では Open Pay Plan と呼んでいる。

²⁶ 現在は 2 つの給料表が併存しているが、人事当局としては、人事評価をより細かく給与に反映できるレンジ給への移行を進めたいと考えている。

²⁷ 例えば、給料表のレンジの範囲のまだ下の方にいる職員は昇給、既にレンジの上の方にいる職員は一時金、短期のプロジェクトの成果が評価されたのなら一時金、などと判断する。なお、この業績給 (正確には業績による加算給) の仕組みを Performance Award といい、この場合の昇給は Base Award、一時金は Non-Base Award と呼ばれている。

²⁸ ウォキシヨー郡のレンジ給の場合、平均して 14 年程度で上限に達するという。

ていなければならない。これとは別に、物価上昇分の反映も行われるが、評価が著しく悪い職員についてはその限りでない。

ウォキショー郡では、1997年にレンジ給の給料表と業績給の仕組みを同時に導入した²⁹。これは州内でも一、二を争うほど早い時期の導入であった。業績給の金額自体は民間に比べるとかなり低く、導入時には研究者の間から低すぎるといった意見が出ていた。しかし、高額な業績給を支給していた団体の多くは、住民からの批判を浴びて長続きしなかった。同郡の場合は、低額であったことが幸いし、結果的に長続きしたというのが人事課の見解である。しかし、低額であっても、この業績給の仕組みのおかげで自分たちの働きぶりをちゃんと見てもらえ、良い仕事をすればその分の報酬が得られるため、職員は概ね満足しているという。また、頑張ればその分給与が多く貰えるということで、職員採用にも効果的である。

給料表の全面改定は5年に1度であるが、小規模な見直しは毎年必要に応じて行っている。全面改定に際しては、民間のコンサルティング会社を使って給与水準の調査を実施している。対象は、ウィスコンシン州内の郡政府および地方自治体、州外の類似規模の郡政府である³⁰。その結果をもとに、各種統計指標も勘案しながら、人事当局が給料表の案を作成していく。レンジ給の場合、調査による平均給与にプラスマイナス5%以内の調整を加えたものが、給料表のMid-Pointになる。同時に職務分析、等級格付けの見直しも進められる。その見直しは、大手の人事コンサルタント会社ヘイ・グループが開発したポイントシステムをベースにして行われる（図表20）。

他の郡政府や自治体との給与格差が職員の採用、退職に影響を及ぼすことはないが、一部の職種については民間との給与格差が採用、退職に影響を及ぼすことがある。そのような事態に対応するため、2012年に給料表の上限を引き上げて民間の水準に近づけた。このように、近年は民間の給与水準をかなり注視するようにしているとともに、頑張ればより多くの給与を得られるよう業績給のさらなる導入を進めている。

職員の給与に関する情報は、公的な情報と見なされており、開示請求があればそれに応じなければならない。ウィスコンシン州政府と同じく、例年、地元新聞から職員個々人の年間給与支給額の開示請求がなされている。なお、医療

²⁹ それまではステップ給による年功序列型の給与体系であり、5年程度で上限に達していた。上限に達するとそれ以上の昇給がないため、不満が出たり、辞めたりすることが相次いだため、昇給幅を細かく刻めるレンジ給にして上限到達までの期間を長くした。

³⁰ 2012年に実施した調査においては、州内の郡および地方自治体が計5団体、州外の類似規模の郡が7団体であった。なお、データ分析に際しては、民間企業の給与データ指標等も一部加味している。2012年調査結果の概要等については、巻末の資料編に掲載のとおり。

保険や年金などの福利厚生部分も含めると、公務員の給料は民間よりも高いと一般に思われているが、前回の全面改定時に実施した給与調査結果によると必ずしもそうではないということである。

b. 人事評価

ウォキショー郡では、人事評価を毎年実施しなければならないとの方針を定めている³¹。人事評価は1年を通じて行われ、その評価は被評価者の1年間の働きを示したものと言える。前述のとおり、レンジ給が適用される職員については、昇給額は評価結果によって決まる。

評価は、直接の上司が1次評価を、さらにその上司が2次評価を行う。そのようにして集められた全部局の評価を人事課がチェックし、ごく稀ではあるが、評価に偏りが見られるなどの場合には評価の変更を促すこともある。

人事評価制度は、郡政府のミッションや長期計画と連携しながら、職員が目指すべき目標を提示するのに役立っている。評価が低い職員に業績改善プラン（PIP）を課すことで、職員の能力改善にも寄与しており、また、現在の職種・職位に適性がないと判断される場合は、他の職種・職位への転換を促すことにもつながっている。

現行の評価制度を導入してから長い年月が経過しており、数多くの改善を重ねてきた。現在では、多くの職員および管理職に受け入れられている。特に評価の高い、いわゆる **High Performer** と呼ばれる職員たちからは極めて好意的な反応を得ている。

管理職に対しては、**Management University** と呼ばれる評価者研修を実施している。2種類の講座が用意され、講師は人事課の職員が務めている³²。

³¹ 評価シート等については、巻末の資料編に掲載。

³² 人事課には、**Training Coordinator** という職名の職員を1名置いている。

図表 16 レンジ給の給料表（抜粋）（ウォキシヨ一郡）

Table I
2016 Open Pay Plan
Effective Date 12/26/2015

Grade	Job Classification	Minimum	Mid-Point	Maximum	
O-10	Circuit Court Supervisor	25.49	29.32	33.71	Hourly
	Conservation Biologist	53,019	60,986	70,117	Appx Annual
	Lead Environmental Health Sanitarian				
	Librarian				
	Park Programs Specialist				
	Programs and Projects Analyst				
	Public Communications Coordinator				
	Senior Engineering Technician				
	Senior Information Technology Professional A				
	Senior Risk Management Analyst				
Shop Supervisor					
O-11	Circuit Court Division Coordinator	26.77	30.77	35.40	Hourly
	Clerk of Juvenile Court	55,682	64,002	73,632	Appx Annual
	Deputy County Clerk				
	Deputy County Treasurer				
	Electrician				
	Groundwater Program Coordinator				
	Senior Buyer				
O-12	Clinical Therapist	28.10	32.32	37.17	Hourly
	Corrections Supervisor	58,448	67,226	77,314	Appx Annual
	Golf Course Clubhouse Supervisor – 18-Hole				
	Ice Arena Coordinator				
	Juvenile Center Supervisor				
	Nature Center Supervisor				
	Occupational Therapy Supervisor				
	Senior Conservation Specialist				
	Senior Land Use Specialist				
Solid Waste Supervisor					
Victim/Witness Program Coordinator					
O-13	Architectural Services Technician	29.52	33.93	39.02	Hourly
	Communications Center Specialist	61,402	70,574	81,162	Appx Annual
	Communications Center Supervisor				
	Community Services Representative				
	Deputy Medical Examiner Supervisor				
	Deputy Register of Deeds				
	Economic Support Supervisor				
	Executive Assistant				
	Land Information Systems Analyst				
	Veterans' Services Officer				
WIC Program Supervisor					
O-14	Chief Deputy Clerk	30.99	35.62	40.98	Hourly
	Civil Engineer	64,459	74,090	85,238	Appx Annual
	Facilities Supervisor				
	Patrol Superintendent				
	Senior Financial Analyst				
Senior Landscape Architect					

出所：ウォキシヨ一郡提供資料

図表 17 ステップ給の給料表（抜粋）（ウォキシヨ一郡）

Table II
2016 Step Pay Plan
Effective Date 12/26/2015

Grade	Job Classification	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9	Step 10	Step 11	Step 12	Step 13	Step 14	Step 15
S-01	Senior Dining Manager	12,58	12,83	13,08	13,34	13,61	13,88	14,15	14,45	14,72	15,03	15,32	15,64	15,94	16,25	16,59
		26,166	26,686	27,206	27,747	28,309	28,870	29,432	30,056	30,618	31,262	31,866	32,531	33,155	33,800	34,507
S-02	Building Service Worker	13,20	13,45	13,73	14,01	14,29	14,57	14,86	15,16	15,46	15,78	16,08	16,41	16,74	17,07	17,42
		27,456	27,976	28,558	29,141	29,723	30,306	30,909	31,533	32,157	32,822	33,446	34,133	34,819	35,506	36,234
S-03	Administrative Assistant	13,86	14,13	14,43	14,70	15,01	15,30	15,62	15,92	16,23	16,57	16,89	17,23	17,58	17,92	
		28,829	29,390	30,014	30,576	31,221	31,824	32,490	33,114	33,758	34,466	35,131	35,838	36,566	37,274	
S-03	Public Health Technician	13,86	14,13	14,43	14,70	15,01	15,30	15,62	15,92	16,23	16,57	16,89	17,23	17,58	17,92	18,29
		28,829	29,390	30,014	30,576	31,221	31,824	32,490	33,114	33,758	34,466	35,131	35,838	36,566	37,274	38,043
S-04	Nutrition Services Assistant	14,55	14,84	15,14	15,44	15,76	16,06	16,39	16,72	17,05	17,40	17,74	18,08	18,46	18,82	19,21
		30,264	30,867	31,491	32,115	32,781	33,405	34,091	34,778	35,464	36,192	36,899	37,606	38,397	39,146	39,957
S-05	Administrative Specialist	15,27	15,59	15,90	16,20	16,55	16,87	17,21	17,55	17,90	18,26	18,63	19,00	19,38	19,76	
	Fiscal Assistant	31,762	32,427	33,072	33,696	34,424	35,090	35,797	36,504	37,232	37,981	38,750	39,520	40,310	41,101	
S-05	Human Services Support Specialist	15,27	15,59	15,90	16,20	16,55	16,87	17,21	17,55	17,90	18,26	18,63	19,00	19,38	19,76	20,16
		31,762	32,427	33,072	33,696	34,424	35,090	35,797	36,504	37,232	37,981	38,750	39,520	40,310	41,101	41,933
S-06	Certified Occupational Therapy Assistant	16,04	16,37	16,69	17,03	17,37	17,72	18,06	18,44	18,79	19,18	19,55	19,95	20,34	20,76	21,18
	Psychiatric Technician	33,363	34,050	34,715	35,422	36,130	36,858	37,565	38,355	39,083	39,894	40,664	41,496	42,307	43,181	44,054
S-07	Fiscal Specialist	16,84	17,18	17,53	17,88	18,24	18,60	18,96	19,35	19,74	20,14	20,54	20,95	21,36	21,79	
	Senior Administrative Specialist	35,027	35,734	36,462	37,190	37,939	38,688	39,437	40,248	41,059	41,891	42,723	43,576	44,429	45,323	
	Victim Witness Specialist															
S-08	Juvenile Center Worker	17,69	18,03	18,41	18,77	19,16	19,53	19,92	20,32	20,73	21,15	21,56	22,00	22,43	22,88	23,35
	Registered Dietetic Technician	36,795	37,502	38,293	39,042	39,853	40,622	41,434	42,266	43,118	43,992	44,845	45,760	46,654	47,590	48,568
	Veteran's Services Aide															
	Volunteer Program Specialist															
S-09	Commitment Hearings Coordinator	18,58	18,93	19,33	19,70	20,11	20,51	20,91	21,33	21,76	22,19	22,64	23,09	23,55	24,04	
	Departmental Secretary	38,646	39,374	40,206	40,976	41,829	42,661	43,493	44,366	45,261	46,155	47,091	48,027	48,984	50,003	
	Payroll Coordinator															
	Senior Fiscal Specialist															
S-09	Food Service Specialist	18,58	18,93	19,33	19,70	20,11	20,51	20,91	21,33	21,76	22,19	22,64	23,09	23,55	24,04	24,50
	Licensed Practical Nurse	38,646	39,374	40,206	40,976	41,829	42,661	43,493	44,366	45,261	46,155	47,091	48,027	48,984	50,003	50,960
S-10	Economic Support Specialist	19,50	19,89	20,29	20,70	21,11	21,53	21,97	22,40	22,85	23,31	23,77	24,25	24,74	25,22	25,74
	Exposition Center Worker	40,560	41,371	42,203	43,056	43,909	44,782	45,698	46,592	47,528	48,485	49,442	50,440	51,459	52,458	53,539
	Human Resources Assistant															
	Maintenance Mechanic I															
	Park Maintenance Worker															

出所：ウォキシヨ一郡提供資料

図表 18 人事評価結果の分布（ウォキシヨ一郡）

CHART 1
Summary of Performance Evaluation Ratings for all Employee's Performance in 2015

Department Name	Unacceptable * Needs to Build *					Effective	Commendable	Exceptional	Total
	1 - 1.9	2 - 2.9	3 - 3.9	4 - 4.9	5 - 5.9				
Administration	0	0	5	21	61	87			
Circuit Court Services	0	0	33	31	7	71			
Corporation Counsel	0	0	5	16	17	38			
District Attorney	0	0	8	12	7	27			
Emergency Preparedness	0	0	6	37	12	55			
Health & Human Services	0	2	50	194	112	358			
Parks & Land Use	0	0	15	72	9	96			
Public Works	0	0	6	109	5	120			
Sheriff	0	3	105	183	17	308			
County Executive, County Board Chair, County Clerk, County Treasurer, Federated Library, UW Extension, Medical Examiner, and Register of Deeds	0	1	2	22	22	47			
TOTALS	0	6	235	697	269	1207			

* An additional 32 employees would have received an Unacceptable or Needs to Build rating if they had not separated their employment in 2015

出所：ウォキシヨ一郡提供資料

図表 19 業績給の支給基準（ウォキショー郡）

業績給の支給基準		
職員区分	業績給の種類	業績給の支給率
ステップ給、最上位でない	昇給	1ステップ
ステップ給、最上位	一時金	0 - 3%
レンジ給、平均未満	昇給 および/または 一時金	0 - 2% および/または 0 - 2%
レンジ給、平均以上	昇給 および/または 一時金	0 - 1% および/または 0 - 3%
レンジ給、最上位	一時金	0 - 3%

支給率の基準								
0-3%の場合			0-2%の場合			0-1%の場合		
人事評価 ポイント	=	支給率	人事評価 ポイント	=	支給率	人事評価 ポイント	=	支給率
4.0 - 4.9	=	0 - 2%	4.0 - 4.9	=	0 - 1.7%	4.0 - 4.9	=	0 - 0.7%
5.0 - 5.9	=	0 - 3%	5.0 - 5.9	=	0 - 2%	5.0 - 5.9	=	0 - 1%

出所：ウォキショー郡提供資料をもとに筆者作成

図表 20 職務ポイント表（抜粋）

2016 Job Evaluations

CLASSIFICATION	TOTAL POINTS
Clinical Psychologist	438
Criminal Justice Collaboration Coordinator	438
Senior Planner	432
Exposition Center Manager	421
Nutrition and Transportation Services Supvr	421
Library Automation Coordinator	417
Senior Landscape Architect	417
Centralized Records Supervisor	406
Economic Support Supervisor	406
Facilities Supervisor	406
Family Court Services Supervisor	406
Library Services Specialist	406
Lieutenant	406
Veterans' Services Officer	406
WIC Program Supervisor	406
Land Information Systems Analyst	404
Senior Financial Budget Analyst	404
Senior Human Resources Analyst	404
Training Coordinator	404
Clinical Therapist	393
Library Automation Coordinator	393
Nature Center Supervisor	393
Architectural Services Technician	382
Senior Financial Analyst	382
Chief Deputy Clerk	376
Deputy Medical Examiner Supervisor	376
Communications Center Supervisor	353
Community Services Representative	332
Corrections Supervisor	353
Deputy Register of Deeds	353
Golf Course Supervisor-18 Hole	353
Ice Arena Coordinator	353
Juvenile Center Supervisor	353
Occupational Therapy Supervisor	353
Patrol Superintendent	353
Senior Buyer	353
Solid Waste Supervisor	353
Victim/Witness Program Coordinator	353
Civil Engineer	342
Communications Center Specialist	342

出所：ウォキショー郡提供資料

(7) 小括

米国の五大湖周辺 4 州にまたがる計 8 団体の人事担当部局に対するヒアリング調査の結果はこれまで述べてきたとおりであるが、その多くに共通する部分を以下に改めて記すことで調査結果を総括したい。

まず、給与についてである。州、自治体によって給与制度は様々であった。ステップ給を用いる団体もあれば、レンジ給を用いる団体もあった。あるいはその両方を採用する団体もあった。その適用状況から推察すると、年功序列的な昇給制度に親和的なのはステップ給、業績給に親和的なのは昇給幅を柔軟に決められるレンジ給といえそうである。

ただし、昇給幅を柔軟に決められるということは、昇給幅の決定理由を当該職員にきちんと説明できなければならないということでもある。そのためには、評価の客観性を担保するため評価基準を綿密に定めるとともに、評価のバラツキが生じないように評価者の訓練が重要となる。

なお、ステップ給にも業績給を導入するのであれば、評価が一定の基準に満たない場合は昇給を認めないようにするか、評価が一定の基準以上であれば複数のステップを駆け上がれるようにするか、いずれかの対応を取らないと業績で差をつけることができないが、今回の調査では後者の対応は見受けられなかった。これは、一気に駆け上がるとあっという間に最上位のステップに到達してしまい、その後は頭打ちで昇給させることができなくなるためと思われる。

給与決定に際しては、多くの団体が他の自治体の給与水準を参照しており、さらに民間との比較も行っている団体も存在した。民間と共通する職種については、民間の給与動向を踏まえないと人材獲得が困難になる状況が生じている。そのような場合には、職務内容を据え置いて給与水準だけを上げることは理屈がつかないため、当該職種・職位の職務分析を改めて行い、等級を格上げすることで、民間の給与水準に近づけるという手法が用いられている。

給与水準の決定にあたっては、総人件費を予算の範囲内に収めることが大前提である。したがって、財政状況が悪ければ賃上げは行われず、物価の上昇分も反映されない。他の自治体や民間企業の給与動向を調査し、周囲の給与水準が上がっていたとしても、それに連動するとは限らないのである。

なお、「給与水準が高すぎる」等の理由で、州政府の場合は連邦政府から、自治体の場合は州政府から、これまでに指導・助言など何らかの関与があったかどうかを尋ねたところ、いずれの団体においても、公式、非公式を問わず、そのような経験はないとのことであった。給与決定における各団体の自律性の高さがうかがえる。

近年、公務員の団体交渉権を大幅に制限したウィスコンシン州では、予想どおり労働組合の弱体化が進み、解散にまで至った例も多数見受けられた。団体交渉により給与が決定されていた時代に比べ、少なくとも現時点までは給与水準に大きな変化は生じていないようではあるが、引き続き今後の動向が注目される。

職員個々人の給与支給額については、あくまで個人情報ではなく公的な情報としてみなされ、開示請求があれば開示しなければならない。マスコミが開示請求を行って得た個々人の給与情報を公表することも行われている。しかし、自ら積極的にウェブサイト等で公表している団体は、少なくとも今回の調査地域では少数派のようである。

公務員の給与に関する住民の見解は概ね予想どおりであった。一般に、公務員の給与水準は民間よりも低いのが、給与だけでなく、医療保険や年金、休暇など福利厚生も含めた労働条件をパッケージで見ると、待遇としては悪くないと思われている。そのため、給与水準のみを取り上げて批判することはあまり見られない。ただし、時間外勤務手当は割高なので、その支給実績があまりに多いと批判の対象になってしまうようである。

次に、人事評価についてである。訪問した全ての団体が人事評価を導入済であった。評価手法としては、業績評価（目標管理）とコンピテンシー評価を併用している団体が多い。ただし、給与に反映している団体は少数派であり、昇進時の参考にする程度の団体も多い。評価が悪くても給与を下げることには抵抗があり、逆に評価が良くても給与を上げるための新たな財源を用意できないので、給与に反映しにくいという意見も見られた。

業績給を導入している場合、人事評価の良し悪しが昇給の上げ幅に反映される。ただし、評価が悪くても給与が下がることはなく、昇給なしで据え置かれるだけである。これは、日本の公務員の勤勉手当のように標準からプラスマイナスするという考え方ではなく、元々の給与水準からどれだけ上積みできるかという考え方をとっていることによるものと思われる。なお、業績給を導入しても、給与への反映を控え目にすれば、年1回自動的に昇給させるよりも昇給幅を抑えることができるという意見もあった。また、評価を昇給幅に反映させると翌年以降の給与水準にも影響するので、一時金のような形で業績給を支給している団体もあった。

業績給の導入に慎重になっている団体がある一方で、せっかく評価をしても何にも反映されないのでは人事評価を実施する意味がないとの意見を持つ職員もいるようである。公平性や客観性が確保されれば、人事評価の制度自体を否定的に捉える職員は少ないものと思われる。評価結果を有効に活用し、いわゆ

る「評価疲れ」の徒労感を感じさせないことが重要である。なお、人事評価は職員育成のツールとしても活用されており、評価の低い職員については改善プログラムも用意されている。それでも改善が見られなければ、最終的には免職も可能であるが、そこまで至る例は極めて稀であった。

日本人は、外資系投資会社等のイメージが強いせいも、米国では業績に応じた給与体系や業績不振の場合の解雇が当たり前のように思いがちである。しかし、今回の調査からは、少なくとも州および地方自治体レベルでは業績給の導入はまだまだ途上段階にあり、また、人事評価もあくまで適切な処遇と人材育成のためのものであって、業績不振者に対しても分限処分にまではなかなか踏み切れていないことが明らかとなった。とはいえ、新たな人事評価制度を導入したばかりの日本の地方自治体よりは長い試行錯誤の歴史と経験を有しており、参考となる事例も少なくないはずである。

関係者の皆様のご尽力のお陰で、今回の調査ではかなり多くの貴重な知見と資料を得ることができた。残念ながら紙幅と時間の関係で各団体の取組みを詳細に紹介するまでには至らなかったが、いずれ機会があれば稿を改めて論じてみたい。

スウェーデン 調査報告

Sweden の地方公務員の給与決定制度

福島 淑彦
早稲田大学
政治経済学術院

I はじめに

今回の調査の目的はスウェーデンの地方自治体の一般行政職（地方公務員）の給与決定方法及び人事評価の概要について把握することである。スウェーデンの行政単位は、日本の「国」に相当する「Stat」、「県」に相当する「Landsting (Region を含む)」、「市町村」に相当する「Kommun」である。国民或いは住民に対する行政サービスの直接的供給主体は、Stat, Landsting (Region を含む), Kommun である¹。本稿で扱うスウェーデンの地方公務員とは、Landsting (県) 及び Kommun (市町村) で働く公務員とし、以下で地方公務員の給与決定に関して概説する。

スウェーデンでは民間部門、公共部門を問わず、労働者の給与や労働条件・環境は労使間の交渉によって決定される。日本の公務員のように俸給表に基づいて給与水準等が決定されるわけではない。以下では、どのようなプロセスで地方公務員の給与が決定されるのかについて概観する。次節では、スウェーデンにおける地方自治体で働く公務員数や給与水準が時系列でどのように推移してきているのかを概観する。第 III 節では、スウェーデンの公務員の給与決定の歴史について紹介する。第 IV 節では、現在どのようなプロセスで地方公務員の給与が決定されているのかについて概観し、第 V 節で結論を述べる。

II Sweden の地方公務員制度の概況

1 Landsting 及び Kommun における地方公務員数とその職務

2015 年 12 月時点での Landsting に勤務している公務員数は約 26 万人、Kommun に勤務している公務員数は約 81.5 万人で、両者を合計した地方公務員は約 107.5 万人で、スウェーデン全労働者の 2 割強を占めている。表 1 は、1995 年以降の民間部門及び公共部門の雇用者数の推移をまとめたものである。表 1 から、明らかなように 1995 年以降、国及び地方の公務員の割合は減少傾向にある。1995 年時点で全労働者に占める国家公務員 (Stat)

¹ スウェーデンには、行政機関として、Stat, Landsting (Region 含む), Kommun とは別に、中央政府 (国) の出先機関にあたる Län という行政サービス主体が存在する。Stat, Landsting (Region 含む), Kommun, Län が担う職務、役割分担については付録参照。

の割合が6.1%、地方公務員（Landsting 及び Kommun）のそれは26.5%であったものが、2015年にはそれぞれ5.2%、23.3%へと減少している。国と地方を合わせた公務員数の全労働者に占める割合は1995年の32.6%から28.5%へと減少している。

表 1 雇用者数と雇用者割合

(1995年～2015年)

(単位 1000人)

	民間部門		国家公務員		地方公務員		総公務員数		総労働者数
	全労働者に占める割合		全労働者に占める割合		Landsting Kommun	全労働者に占める割合		全労働者に占める割合	
1995	2781	67.4	252	6.1	1096	26.5	1348	32.6	4129
1996	2770	67.6	248	6.1	1078	26.3	1326	32.4	4096
1997	2739	67.7	244	6.0	1060	26.2	1304	32.3	4043
1998	2810	68.4	240	5.8	1061	25.8	1301	31.6	4111
1999	2879	68.6	237	5.6	1082	25.8	1319	31.4	4198
2000	3008	69.9	236	5.5	1057	24.6	1293	30.1	4301
2001	3083	70.2	236	5.4	1072	24.4	1308	29.8	4391
2002	3066	69.8	240	5.5	1087	24.7	1327	30.2	4393
2003	3028	69.3	245	5.6	1095	25.1	1340	30.7	4368
2004	2991	69.0	243	5.6	1103	25.4	1346	31.0	4337
2005	3007	69.1	239	5.5	1103	25.4	1342	30.9	4349
2006	3066	69.3	240	5.4	1117	25.3	1357	30.7	4423
2007	3169	70.0	236	5.2	1120	24.8	1356	30.0	4525
2008	3237	70.9	229	5.0	1099	24.1	1328	29.1	4565
2009	3153	70.8	228	5.1	1074	24.1	1302	29.2	4455
2010	3202	71.2	233	5.2	1063	23.6	1296	28.8	4498
2011	3292	71.7	234	5.1	1068	23.2	1302	28.3	4594
2012	3316	71.7	238	5.1	1073	23.2	1311	28.3	4627
2013	3343	71.6	243	5.2	1085	23.2	1328	28.4	4671
2014	3396	71.7	246	5.2	1096	23.1	1342	28.3	4738
2015	3427	71.5	248	5.2	1119	23.3	1367	28.5	4794

出所: Medlingsinstitutet(2016)より作成。

表2と表3はLandstingとKommunにおける公務員数の推移とその内訳をまとめたものである。表2から明らかなようにLandstingでは1990年以降、フルタイムの労働者が増加し続け、パートタイム労働者は減少し続けている。その結果、フルタイム労働者の割合は1990年には約54%であったものが2015年には約79%にまで増加した。一方、パートタイム労働者の割合は1990年に約39%であったものが、2015年には約13%にまで減少している。表3が示しているように、Kommunにおいてもフルタイムの労働者の割合は増加傾向にある。Kommunのフルタイム労働者の割合は1981年に約32%であったものが、2015年には約53%にまで上昇している。その一方で、Kommunにおけるパートタイム労働者の割合については明確な減少傾向は見られない。しかし、時間払契約労働者の割合は増加し続けており、2015年には時間払契約労働者の割合は約17%にまで増加している。

表 2 Landsting の公務員数の推移

Landsting 総労働者数	月払契約労働者					合計 ①+②	内、完全 休職者	時間払契約 労働者数(③)	
	①フルタイム		②パートタイム		③			%	
	①+②+③	%	%	%					
1990	434,499	233,270	53.7	168,459	38.8	401,729	36,908	32,770	7.5
1995	273,250	164,876	60.3	91,191	33.4	256,067	26,542	17,183	6.3
2000	259,515	183,099	70.6	62,717	24.2	245,816	26,768	13,699	5.3
2001	261,329	189,104	72.4	60,348	23.1	249,452	28,201	11,877	4.5
2002	262,944	193,406	73.6	57,125	21.7	250,531	26,797	12,413	4.7
2003	265,004	195,859	73.9	55,031	20.8	250,890	24,914	14,114	5.3
2004	262,145	195,600	74.6	52,766	20.1	248,366	23,950	13,779	5.3
2005	263,004	197,995	75.3	51,652	19.6	249,647	23,067	13,357	5.1
2006	269,021	202,632	75.3	52,139	19.4	254,771	22,351	14,250	5.3
2007	272,302	204,640	75.2	51,713	19.0	256,353	21,663	15,949	5.9
2008	270,801	205,154	75.8	50,221	18.5	255,375	20,392	15,426	5.7
2009	265,755	201,750	75.9	48,096	18.1	249,846	18,459	15,909	6.0
2010	261,918	200,218	76.4	46,327	17.7	246,545	17,412	15,373	5.9
2011	265,077	203,551	76.8	44,579	16.8	248,130	17,326	16,947	6.4
2012	266,791	205,829	77.1	42,500	15.9	248,329	17,677	18,462	6.9
2013	269,549	209,981	77.9	40,578	15.1	250,559	18,202	18,990	7.0
2014	275,145	215,786	78.4	38,649	14.0	254,435	19,286	20,710	7.5
2015	280,256	222,394	79.4	36,185	12.9	258,579	20,794	21,677	7.7

出所: Sveriges Kommuner och Landsting (2016a)より作成。

表 3 Kommun の公務員数の推移*

Kommun 総雇用者数(①)	月払契約労働者数(③+④)					時間払契約 労働者数(⑤)		職員		完全 休職者	
	②+③+④	合計		パートタイム		⑤	%	(国契約) ⑥	%		
		フルタイム	%	パートタイム	%						
1981	638,600	363,200	203,500	31.9	159,700	25.0	134,400	21.0	141,000	22.1	23,000
1982	634,500	375,100	206,800	32.6	168,300	26.5	119,400	18.8	140,000	22.1	25,300
1983	646,300	396,100	218,100	33.7	178,000	27.5	111,200	17.2	139,000	21.5	23,000
1984	657,000	410,300	225,400	34.3	184,900	28.1	108,700	16.5	138,000	21.0	17,000
1985	661,700	427,500	220,900	33.4	206,600	31.2	97,200	14.7	137,000	20.7	30,300
1986	670,000	468,100	242,400	36.2	225,700	33.7	65,600	9.8	136,300	20.3	34,200
1987	676,600	474,000	246,700	36.5	227,300	33.6	65,200	9.6	137,400	20.3	37,400
1988	692,000	484,400	249,600	36.1	234,800	33.9	68,500	9.9	139,100	20.1	39,900
1989	700,200	487,400	256,100	36.6	231,300	33.0	68,000	9.7	144,800	20.7	57,900
1990	709,800	510,700	271,600	38.3	239,100	33.7	70,600	9.9	128,500	18.1	57,900
1991	710,300	633,600	376,100	52.9	257,500	36.3	76,700	10.8	-	-	62,600
1992	748,600	665,300	376,800	50.3	288,500	38.5	83,400	11.1	-	-	62,700
1993	726,200	644,800	362,500	49.9	282,300	38.9	81,400	11.2	-	-	53,300
1994	726,200	634,500	340,600	46.9	293,900	40.5	91,800	12.6	-	-	58,900
1995	749,800	657,900	354,800	47.3	303,100	40.4	91,900	12.3	-	-	56,400
1996	759,100	660,900	358,800	47.3	302,100	39.8	98,300	12.9	-	-	51,500
1997	734,662	632,912	347,315	47.3	285,597	38.9	101,750	13.8	-	-	61,048
1998	738,264	628,046	352,496	47.7	275,550	37.3	110,218	14.9	-	-	71,026
1999	752,922	635,448	359,443	47.7	276,005	36.7	117,474	15.6	-	-	77,828
2000	749,876	635,609	357,573	47.7	278,036	37.1	114,267	15.2	-	-	87,763
2001	759,717	642,697	363,974	47.9	278,723	36.7	117,020	15.4	-	-	92,982
2002	773,034	651,751	372,309	48.2	279,442	36.1	121,283	15.7	-	-	92,094
2003	774,676	657,188	372,899	48.1	284,289	36.7	117,488	15.2	-	-	87,029
2004	768,624	648,461	366,174	47.6	282,287	36.7	120,163	15.6	-	-	82,675
2005	775,105	653,909	370,078	47.7	283,831	36.6	121,196	15.6	-	-	78,774
2006	782,224	659,642	378,839	48.4	280,803	35.9	122,582	15.7	-	-	78,524
2007	783,310	661,847	380,556	48.6	281,291	35.9	121,463	15.5	-	-	69,381
2008	779,883	663,257	386,351	49.5	276,906	35.5	116,626	15.0	-	-	62,380
2009	760,758	647,186	381,223	50.1	265,963	35.0	113,572	14.9	-	-	55,035
2010	764,836	643,651	385,462	50.4	258,189	33.8	121,185	15.8	-	-	52,559
2011	770,974	646,756	394,052	51.1	252,704	32.8	124,218	16.1	-	-	49,420
2012	775,250	645,821	400,621	51.7	245,200	31.6	129,429	16.7	-	-	49,880
2013	778,575	647,387	406,884	52.3	240,503	30.9	131,188	16.8	-	-	50,941
2014	794,766	656,341	417,546	52.5	238,795	30.0	138,425	17.4	-	-	54,017
2015	814,843	673,958	434,783	53.4	239,175	29.4	140,885	17.3	-	-	57,827

出所: Sveriges Kommuner och Landsting (2016b)より作成。

次に、Landsting 及び Kommun の公務員がどのような職種に従事しているのかについて概観する。表 4 及び表 5 は、2015 年の Landsting と kommun の職種別公務員数をまとめたものである。表 4 及び表 5 から明らかのように、Landsting 及び Kommun で働く公務員の共通点は、女性の割合が圧倒的に多いということである。Landsting 及び Kommun と公務員の約 8 割が女性であることを表 4 と表 5 は示している²。女性労働者割合が高い職種は、

² 中央政府の公務員（国家公務員）の女性労働者の割合は約 3 割で、この割合は民間部門の女性労働者の割合と同水準である。

医療・介護、歯科、リハビリ関係の仕事である。その中でも特に多いのが、Landstingの全公務員の4割弱を占める看護師、准看護師である。Kommunの公務員の特徴としては、表5から明らかのように、約3割が医療・介護従事者、4割弱が大学を除く学校（小学校、中学校、高等学校）の教員や保育所の保育士である点である。

表4 職種別 Landsting 公務員数* (2015年)

職種	労働者数	割合 (%)	女性割合 (%)	中位年齢		年齢別割合 %					
				女	男	29歳以下	30-39歳	40-49歳	50-54歳	55-59歳	60歳以上
管理部門業務	46,619	18.10	82.5	49.2	48.3	4.9	14.4	27.6	17.4	17.9	17.8
管理運営業務	10,820	4.20	73.0	51.1	51.3	0.4	9.3	31.4	19.7	20.7	18.4
事務処理業務	13,476	5.23	69.1	48.0	48.0	4.3	19.7	28.4	15.3	15.4	17.0
一般管理業務	8,014	3.11	88.5	48.6	41.8	11.4	14.0	21.5	16.2	18.5	18.5
医療管理業務	14,309	5.56	99.0	49.3	39.7	5.2	13.6	27.5	18.3	17.7	17.8
医療・介護	162,410	63.06	80.1	44.7	44.3	13.3	24.1	24.0	12.1	12.7	13.9
医師(専門医)	18,190	7.06	47.1	48.9	51.1	0.0	15.4	34.8	14.3	14.9	20.6
医師(非専門医、一般医)	12,555	4.87	57.5	34.1	34.4	22.4	61.5	13.1	1.8	0.8	0.3
精神科医	4,451	1.73	76.1	42.2	43.7	11.3	36.9	23.5	8.6	7.4	12.3
心理療法士	349	0.14	78.5	56.1	55.6	0.0	2.3	15.8	20.1	25.8	36.1
助産師	5,174	2.01	99.7	47.8	49.5	3.2	23.2	27.8	12.3	14.8	18.7
看護師	68,037	26.42	87.8	43.6	42.3	15.9	24.8	24.8	11.7	11.2	11.6
准看護師	44,884	17.43	85.4	47.0	45.2	13.5	15.3	21.8	15.1	17.4	17.0
医療技師	2,335	0.91	69.9	42.1	44.2	14.4	30.7	24.3	8.7	9.7	12.2
生物医学検査師	6,435	2.50	90.1	47.0	42.0	13.1	20.5	18.3	12.8	14.7	20.5
歯科	13,005	5.05	88.8	47.0	44.3	11.3	21.0	20.5	12.3	17.2	17.7
歯科医	4,040	1.57	67.9	42.5	44.8	16.1	31.4	18.0	7.5	11.6	15.4
歯科看護師	6,408	2.49	99.6	50.1	36.4	5.5	13.2	21.8	16.3	22.0	21.2
歯科衛生士	2,307	0.90	96.4	43.3	36.0	18.6	25.1	21.4	10.4	13.2	11.4
その他	250	0.10	82.0	47.1	50.5	14.8	14.0	18.8	6.8	22.0	23.6
リハビリ及び予防	13,310	5.17	88.5	43.2	40.9	16.1	26.1	25.4	11.7	10.3	10.5
作業療法士	3,527	1.37	96.0	44.4	37.0	13.9	23.9	26.2	12.2	10.9	13.0
理学療法士	5,763	2.24	81.7	42.6	41.1	18.1	25.7	25.8	11.2	9.9	9.3
言語療法士	1,227	0.48	94.0	39.8	39.1	21.3	33.3	22.6	10.4	7.4	5.1
栄養士	860	0.33	95.6	40.6	37.1	20.1	30.0	27.2	9.1	8.5	5.1
その他	1,933	0.75	88.6	46.1	43.6	9.4	24.7	23.8	14.2	12.8	15.2
公衆衛生	4,524	1.76	88.9	47.9	48.2	6.0	19.5	26.5	15.2	14.5	18.4
学童・児童保育	2,371	0.92	69.8	48.8	49.8	4.0	16.8	26.9	15.6	17.8	18.9
文化、観光、レジャー	608	0.24	70.7	46.8	49.9	3.9	21.1	28.3	13.5	16.8	16.4
技術者	14,700	5.71	47.5	46.4	45.7	13.8	16.7	23.4	15.7	15.8	14.7
エンジニア	2,529	0.98	27.2	42.0	47.0	6.8	24.1	32.0	13.7	11.5	11.9
技術者	3,196	1.24	18.4	46.1	46.1	10.9	18.9	26.7	14.9	15.1	13.6
工業関係	2,532	0.98	18.7	43.8	46.5	18.3	14.9	17.0	14.5	18.1	17.2
調理・料理関係	2,254	0.88	83.2	47.0	40.9	17.3	13.2	19.6	18.4	16.9	14.6
清掃関係	4,189	1.63	80.0	47.4	42.3	15.4	13.7	21.5	16.7	16.9	15.8
合計	257,547	100.00	79.6	45.8	45.2	11.6	21.7	24.6	13.4	14.0	14.8

* 月給払いの労働者。但し、退職者を含んでいる。

出所: Sveriges Kommuner och Landsting (2015)より作成。

表5 職種別 Kommun 公務員数* (2015年)

職種	労働者数	割合 (%)	女性割合 (%)	中位年齢		年齢別割合 %					
				女	男	29歳以下	30-39歳	40-49歳	50-54歳	55-59歳	60歳以上
管理部門業務	87,636	12.08	75.1	48.4	48.5	4.9	16.4	28.8	16.3	16.7	16.9
管理運営業務	33,520	4.62	69.0	49.8	50.5	1.5	12.3	32.1	17.8	18.4	17.8
事務処理業務	29,062	4.01	69.5	45.8	47.1	7.3	23.4	28.2	13.5	12.9	14.7
一般管理業務	25,054	3.45	89.6	49.4	45.4	6.7	13.8	25.0	17.4	18.7	18.4
医療・介護	219,325	30.24	88.7	45.5	42.6	13.6	19.0	25.8	15.0	14.2	12.5
看護師	16,151	2.23	93.2	47.7	48.0	6.4	18.7	27.3	14.6	16.2	16.9
准看護師	115,666	15.95	92.7	45.7	43.1	12.0	18.5	27.5	16.0	14.4	11.5
予備看護師	69,741	9.61	82.8	44.9	41.9	17.7	18.5	22.9	13.9	13.7	13.2
ヘルパー	16,004	2.21	82.4	43.9	41.7	15.7	24.0	24.4	12.8	12.4	10.6
その他	1,763	0.24	72.6	45.6	46.4	9.1	27.1	23.2	9.9	11.9	18.7
リハビリ及び予防	7,786	1.07	89.1	44.3	43.4	14.5	24.4	23.5	13.1	11.8	12.8
公衆衛生	41,017	5.65	79.5	41.9	44.4	17.2	27.3	24.4	11.2	10.1	9.9
公衆衛生	23,984	3.31	86.9	40.6	43.7	21.2	29.0	22.8	9.4	8.5	9.2
その他	17,033	2.35	69.1	44.2	44.8	11.6	24.9	26.6	13.7	12.3	10.8
学校・保育	270,793	37.33	81.1	45.2	44.0	12.1	21.3	28.1	12.7	12.9	12.8
小中学校教員	69,730	9.61	79.6	44.6	44.7	8.7	25.2	33.3	11.1	9.8	11.9
高校教員	24,670	3.40	55.4	47.1	49.1	4.2	19.8	29.5	14.7	14.9	16.9
就学前学校教員	60,009	8.27	96.6	44.7	42.3	11.7	23.0	28.0	12.2	14.0	11.1
学童教員	14,276	1.97	74.1	45.1	42.2	14.3	20.3	28.1	13.6	12.9	10.8
その他の教員	29,547	4.07	72.0	49.3	47.8	4.9	17.6	26.2	13.9	16.6	20.8
児童看護士	48,047	6.62	92.3	44.0	32.9	20.2	18.7	23.8	13.1	13.2	11.0
保育士	1,826	0.25	99.5	52.5	47.6	2.7	9.7	18.3	17.4	23.9	27.9
補助教員	16,195	2.22	64.2	43.4	35.0	28.4	19.1	22.4	11.5	10.3	8.3
その他	6,583	0.91	62.4	45.5	45.4	13.1	17.5	26.9	15.4	14.0	13.0
文化、観光、レジャー	19,841	2.74	64.4	45.1	43.0	13.5	24.1	24.4	12.8	12.6	12.5
観光業務	5,536	0.76	52.6	42.3	39.6	21.4	25.9	24.8	11.8	9.2	6.9
図書館	5,689	0.78	83.3	47.9	45.7	6.8	21.6	23.5	14.3	15.8	17.9
その他	8,616	1.19	59.4	44.0	44.9	12.9	24.7	24.7	12.5	12.7	12.5
技術者	78,954	10.88	53.0	47.0	47.2	9.1	17.9	25.2	16.0	16.4	15.3
技術管理者	5,906	0.81	65.0	39.6	43.2	16.4	36.6	23.0	8.9	6.9	8.2
エンジニア	6,580	0.91	36.6	41.5	47.6	10.0	24.4	26.7	12.0	11.9	14.9
技術者	7,365	1.02	14.4	47.5	47.1	9.4	15.8	27.7	15.5	16.3	15.2
工業関係	16,309	2.25	11.6	44.9	49.8	8.4	12.3	21.5	17.4	19.5	20.8
救助サービス	6,408	0.75	5.3	33.8	43.8	10.4	30.1	26.2	13.5	15.4	4.3
調理・料理関係	24,936	3.44	88.5	48.2	42.7	8.2	15.6	26.7	17.6	17.2	14.7
清掃関係	12,450	1.72	82.7	49.0	46.9	7.2	13.6	25.6	17.8	18.2	17.6
合計	725,352	100.00	79.1	45.6	45.2	11.7	20.1	26.8	14.1	14.0	13.3

* 月給払いの労働者。但し、退職者を含んでいる。

出所: Sveriges Kommuner och Landsting (2015)より作成。

2 Landsting及びKommunにおける地方公務員数の給与水準

表 6 は、1973 年から 2015 年までのセクター別の月額平均給与の推移をまとめたものである。表 7 から明らかなように Kommun の公務員の月額平均給与は、公務員の中で最も低く、民間部門の平均賃金と比べても低い。一方、Landsting 及び国家公務員の月額平均給与は、民間部門の平均賃金よりも高いことを表 6 は示している。表 6 から明らかなように、月額平均給与が最も高いのが Landsting の公務員であるが、これは Landsting の公務員に医師を含めた医療関係者が多く含まれていることに起因している。

表 6 セクター別月額平均給与及び平均賃金(単位:SEK)

	民間部門			公共部門								
	製造業の労働者			国家公務員 ²			Kommun公務員 ¹			Landsting公務員 ¹		
	男女計	女性	男性	男女計	女性	男性	男女計	女性	男性	男女計	女性	男性
2015	43,800	39,400	45,400	35,200	33,900	36,600	28,000	27,700	29,000	34,800	32,800	42,200
2014	42,700	38,100	44,400	34,500	33,100	35,900	27,200	26,900	28,400	33,900	31,800	41,600
2013	41,500	36,900	43,200	33,300	31,900	34,800	26,400	26,100	27,700	32,700	30,700	40,300
2012	40,400	36,000	42,100	32,500	31,000	34,000	25,500	25,200	26,900	31,900	29,900	39,800
2011	39,000	34,400	40,700	31,500	30,000	33,100	25,000	24,700	26,300	31,200	29,100	39,300
2010	37,800	33,500	39,500	31,100	29,400	32,900	24,500	24,200	25,700	30,300	28,300	38,500
2009	37,200	32,600	38,800	30,400	28,600	32,200	24,100	23,700	25,400	29,700	27,600	37,700
2008	36 300 ^a	31,400	38,000	29,100	27,200	31,000	23,200	22,800	24,700	28,500	26,500	36,500
2007	34,100	29,700	35,700	27,900	26,000	29,800	21,800	21,400	23,500	26,900	25,000	34,500
2006	33,100	28,600	34,800	26,900	25,000	28,700	21,500	21,100	23,000	26,200	24,300	33,800
2005	32,000	27,400	33,700	25,900	23,900	27,900	21,000	20,600	22,500	25,600	23,700	33,200
2004	31,300	26,500	33,000	25,300	23,200	27,300	20,500	20,100	22,000	24,900	23,000	32,400
2003	29,900	25,400	31,500	24,800	22,700	26,800	19,700	19,300	21,300	24,100	22,300	31,400
2002	28,800	24,200	30,400	24,000	21,800	25,900	19,000	18,600	20,500	23,100	21,300	30,200
2001	27,600	23,300	29,200	23,000	20,800	24,900	18,200	17,800	19,800	22,200	20,500	28,900
2000	26,500	22,100	28,000	21,900	19,800	23,700	17,400	17,000	18,900	21,200	19,600	27,500
1999	25,100	20,800	26,600	20,890	18,940	22,460	16,960	16,580	18,430	20,300	18,800	26,400
1998	24,000	19,800	25,500	19,810	17,850	21,360	16,270	15,880	17,790	19,100	17,680	24,820
1997	23,100	19,000	24,600	19,510	17,520	21,050	15,920	15,510	17,540	18,550	17,200	24,070
1996	22,065	18,220	23,480	18,870	16,950	20,050	15,370	14,942	17,099	17,556	16,301	22,773
1995	20,695	16,898	22,036	17,530	15,670	18,650	14,914	14,475	16,645	16,490	15,347	21,375
1994 ¹	19,546	15,990	20,731	17,060	15,260	18,130	14,514	14,041	16,352	15,932	14,917	20,221
1993	18,669	15,269	19,809	16,330	14,660	17,365	14,812	14,129	16,244	16,057	14,617	20,140
1992	18,136	14,825	19,256	15,418	13,901	16,295	14,504	13,870	15,796	15,794	14,389	19,740
1991	17,352	13,845	18,463	15,290	13,707	16,190	14,040	13,348	15,384	14,537	13,398	18,005
1990	16,475	13,138	17,546	14,796	13,738	15,566	12,729	11,942	14,280	13,909	12,806	17,324
1989	15,108	12,001	16,089	12,947	12,064	13,555	10,666	9,929	11,984	11,574	10,649	14,407
1988	13,712	10,812	14,589	11,668	10,909	12,168	9,742	9,127	10,778	10,664	9,800	13,245
1987	12,784	10,044	13,570	11,130	10,455	11,561	9,543	8,986	10,473	10,385	9,565	12,819
1986	12,073	9,424	12,806	10,358	9,748	10,730	9,109	8,528	10,020	9,661	8,938	11,929
1985	11,323	8,797	12,005	9,724	9,165	10,054	8,471	7,945	9,175	8,872	8,194	10,967
1984	10,622	8,216	11,246	8,964	8,469	9,249	8,037	7,552	8,716	8,437	7,794	10,399
1983	9,686	7,518	10,228	8,481	7,935	8,797	7,494	7,020	8,137	7,833	7,202	9,743
1982	8,987	6,905	9,501	7,987	7,447	8,297	7,009	6,528	7,635	7,760	6,912	9,858
1981	8,479	6,469	8,971	7,580	7,015	7,904	6,616	6,125	7,251	7,215	6,364	9,359
1980	7,965	6,028	8,443	7,040	6,503	7,361	6,019	5,603	6,716	6,386	5,597	8,276
1979	7,249	5,465	7,690	6,323	5,787	6,642	5,398	5,008	5,998	6,046	5,282	7,844
1978	6,750	5,077	7,170	5,959	5,430	6,274	5,046	4,664	5,624	5,517	4,773	7,283
1977	6,362	4,740	6,776	5,784	5,242	6,107	4,881	4,506	5,475	4,965	4,274	6,673
1976	5,789	4,260	6,196	4,895	4,403	5,224	4,208	3,831	4,754	N.A.	N.A.	N.A.
1975	5,233	3,783	5,632	4,385	3,904	4,701	3,746	3,382	4,304	N.A.	N.A.	N.A.
1974	4,412	3,086	4,786	3,875	3,405	4,178	3,284	2,932	3,854	N.A.	N.A.	N.A.
1973	3,917	2,698	4,266	3,499	3,049	3,788	3,052	2,689	3,639	2,790	2,700	3,360

1 1994 年からはフルタイム労働者とパートタイム労働者の両方を含む。その為、1993 年から 1994 年にかけて給与水準が著しく下落している。

2 1997 年からはフルタイム労働者とパートタイム労働者の両方を含む。

出所:SCB

(<http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Loner-och-arbetskostnader/Lonestrukturstatistik-landstingskommunal-sektor/7591/7598/Tidsserier/28312/>)より作成。

文科系大学卒業者の労働組合である Akademikerförbundet SSR が 2015 年に組合員に送ったアンケート結果をまとめたものが表 7 である。表 7 は、民間部門、公共部門の Kommun (市町村)、Landsting (県)、Staten (国) ごとの職位別の給与について、平均値、下位 10% 値、中央値、上位 10% 値にあたる月額給与水準と月額賃金水準をまとめている。表 7 から

明らかなようにどの職位においても、おおよそ民間企業の月額賃金が最も高く、その次に Lansting（県）、Staten（国）、Kommun（市町村）、と続く。Staten（国）よりも Lansting（県）の公務員が多い理由として、先に記したように、Lansting（県）の公務員には医師を含めた医療関係者が多く含まれていることがその要因である。

表 7 部門別月額給与と月額賃金(単位:SEK)

民間部門

職位	回答数	平均値	10パーセン タイル値 下位10%値	中央値	90パーセン タイル値 上位10%値
アシスタント	235	27976	23700	27600	32560
グループリーダー	428	40310	29750	38000	55000
管理者 administrator	819	33720	27000	32850	41500
上位管理者	171	57962	37000	54750	85233
最上位管理職 取締役	37	57700	34200	54000	82500
中間マネージャー管理職	100	53836	35116	48645	83995
プロジェクトリーダー	209	37233	27000	34750	52439
スペシャリスト 専門職	720	40102	29820	38000	52000
その他の管理者	110	42507	28932	38814	64500
その他	329	32822	25500	30500	43000
全体	3158	38309	27000	35000	53700

Kommun

職位	回答数	平均値	10パーセン タイル値 下位10%値	中央値	90パーセン タイル値 上位10%値
アシスタント	370	26803	23400	26589	30720
グループリーダー	1071	39313	33000	38900	45500
管理者 administrator	7021	30318	26200	30000	34678
上位管理者	190	58414	46425	57000	73875
最上位管理職 取締役	31	76134	59700	75000	90000
中間マネージャー管理職	191	47487	41000	47400	54800
プロジェクトリーダー	168	34528	29000	33500	40600
スペシャリスト 専門職	1210	35217	29175	34600	42000
その他の管理者	96	39027	30400	37750	50000
その他	1269	30835	25500	30500	36650
全体	11617	31633	25400	30000	39400

Lansting

職位	回答数	平均値	10パーセン タイル値 下位10%値	中央値	90パーセン タイル値 上位10%値
アシスタント	67	29047	24850	29000	34500
グループリーダー	98	43012	35000	41600	54300
管理者 administrator	1010	32042	27500	31563	36400
上位管理者	12	71717	42500	70500	98300
最上位管理職 取締役					
中間マネージャー管理職	16	62850	50000	60700	78000
プロジェクトリーダー	35	37649	30000	37000	45800
スペシャリスト 専門職	452	34680	28300	33700	42400
その他の管理者	33	48253	34000	49090	62500
その他	525	31722	27500	31650	35800
全体	2248	33633	27600	32200	40900

Staten

職位	回答数	平均値	10パーセン タイル値 下位10%値	中央値	90パーセン タイル値 上位10%値
アシスタント	125	26871	2300	26500	31800
グループリーダー	84	27070	24400	26950	29700
管理者 administrator	290	44874	37150	43200	55000
上位管理者	2358	30877	26600	29700	36850
最上位管理職 取締役	37	65284	44000	58000	102000
中間マネージャー管理職	64	54276	43500	53450	66000
プロジェクトリーダー	84	38496	31200	38295	45000
スペシャリスト 専門職	490	38128	31500	36500	47000
その他の管理者	44	45692	33000	42650	65800
その他	258	35724	26700	35000	44500
全体	3834	33125	26000	30800	43000

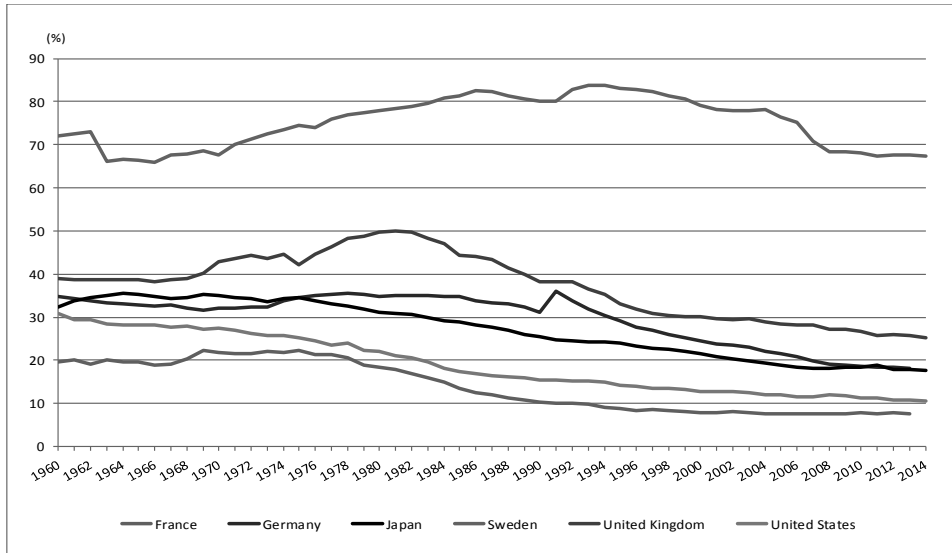
出所: Akademikerförbundet SSR (2016)より抜粋・翻訳。

3 労働組合加入率

100年以上に及ぶスウェーデンの労使間交渉は当初から協調的かつ建設的な交渉が行われてきた。その大きな要因として、労働組合に所属する労働者が非常に多いこと、つまり労働者の労働組合加入率が高いことがある。スウェーデンでは1990年代半ばをピークに労働組合の加入率は減少しているが、国際的に見て依然として労働組合加入率は高く、労働組合の影響力は強い。このことは2014年末現在で全労働者の約7割が労働組合に所属していることから明らかであろう。図1は1960年から2014年における各国の労働組合加入率の推移をまとめたものである。図1から明らかなようにスウェーデンの労働組合加入率は他の諸国

と比べて非常に高い。スウェーデンの労働組合加入率は1990年代半ばの約85%をピークに減少し続けてはいるが、2008年時点で労働組合に加盟する労働者は全労働者の約7割にも達している³。

図1 労働組合加入率
(1960-2014)



出所: OECD. Stat (<http://stats.oecd.org/Index.aspx>)に基づき作成。

表8はスウェーデンの労働組合加入率の推移を民間部門と公共部門に分けてまとめたものである。表8から明らかなように、民間部門よりも公共部門の労働者のほうが労働組合加入率は高い。2014年においては、公共部門の労働者の労働組合加入率は82%、民間部門の労働者の労働組合加入率は64%である。公共部門及び民間部門の両部門において共通する傾向として、労働組合加入率は一貫して減少傾向にあるということである。

表8 スウェーデンの労働組合加入率
(1995年～2014年)

	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
公共部門	94	92	89	88	86	84	84	85	83	83	83	82
民間部門	78	74	72	71	68	65	65	65	65	65	65	64
合計	85	81	78	77	73	71	71	71	70	70	70	70

出所: Medlingsinstitutet(2016)より作成。

³ 日本の2014年時点での労働組合に加盟する労働者は全労働者の2割にも満たない。

III 公務員の給与決定に関する歴史

20世紀初頭以降、1世紀以上に渡ってスウェーデンでは、協調的かつ建設的な労使のパートナーシップが構築されてきた。スウェーデンにおける労働協約で合意された事項は単なる労使間の紳士協定ではなく、法律と同じ拘束力を有している。多くの場合、法律で規定された水準を上回る待遇や処遇が労働協約では規定されている。1955年から1983年にかけて、スウェーデンでは民間部門、公共部門を問わずすべてのセクターで職種別に労使交渉が中央集権的に（全国レベルで）行われていた。全国レベルでの労使交渉の結果、給与、賃金、雇用条件、休暇等に関して労働協約が締結される。労働協約で規定された給与、賃金、雇用条件等の内容を、すべての地方自治体、すべての民間企業が受け入れなければ（遵守しなければ）ならなかった。しかし、1983年に金属労働組合と経営者側との間で個別の労使交渉が行われ、はじめて個別の労働協約が締結された。それ以降、労使交渉は中央集権的ではなく分権的に行われるようになっていく。

公共部門では現在でも中央（全国レベル）で労使交渉が行われ労働協約が締結されている。しかし、労働者個人の給与や昇給に関しては労働者個人と管理者との間で交渉が行われ、決定される傾向が強くなっている。結果として、同じ職種で同じ職位であったとしても、労働者間で給与水準、昇給率・昇給額が異なる状況が発生している。これは各労働者の初任給が学歴と職歴によって異なることに加えて、毎年の昇給額・昇給率が前年の労働者の業績によって決定されるためである。但し、1986年以前は日本と同様に、公務員の給与は同じ職種の同じ職位であれば、俸給表に基づいて同一の給与が労働者に支払われていた。また、昇給率・昇給額についても同一であった。言い換えると、1986年以前は、給与、雇用条件、休暇等に関して職種別で中央集権的に締結された労働協約の内容をすべての地方自治体が受け入れなければならなかったのである。その結果、同一のバックグラウンドを有する公共部門の労働者には同一の給与が支払われていた。しかし1986年の中央での労使交渉の結果、ホワイト・カラーで大学を卒業した労働者の労働組合と地方自治体との間で、地方公務員の給与水準や昇給率・昇給額が個人によって異なり得ることが合意された。さらに1988年には中央での労使交渉ではなく、それぞれの地方自治体が労働組合と直接、給与、雇用条件、休暇等に関する交渉・話し合いが行われるようになった。その結果、1993年に初めて地方自治体の公務員の給与が労働者個人の業績に応じて決定されることになる。さらに2000年には、上司と部下による給与交渉による給与決定を行うことが中央の労働協約によって規定された。また2001年には、昇給額・昇給率に関する具体的な数字や労働協約の有効期限を明示的に規定しないという取り決めが中央での労使交渉で合意された。その後、2005年までにほとんどすべて地方自治体で、上司と部下との間での給与交渉が行われるようになり、現在に至っている。

上司と労働者との間で給与交渉がおこなわれるようになると、給与水準や昇給額・昇給率を決定するための根拠、つまり、給与査定的基础となる人事評価表（Lönekritier）が必要となってくる。人事評価表（Lönekritier）は、上司と労働者間の給与交渉が一般的になるに従って整備されていった。人事評価表（Lönekritier）の評価項目や評価方法は、地方自治体、職種によって異なっている。しかし共通しているのは、上司と労働者との間で給与交渉を始める前に、雇用者側と労働組合との間で給与査定に用いる人事評価表（Lönekritier）を共同で作成する点である。つまり、給与交渉に用いる人事評価表（Lönekritier）は労使

間で合意がなされたものとなっている。

IV Sweden の地方公務員の給与決定プロセス

1 全体的な流れ

スウェーデンの公共部門の労働者の給与の決定は、はじめに全国レベル（中央）での労使間の団体交渉によって包括的な労働協約が締結される⁴。その後、中央で合意された包括的な労働協約に基づいて、各地方自治体において、基本的にはすべての労働者（公務員）一人一人に対して、給与交渉が行われる。

地方自治体に関する中央での団体交渉は、Sveriges Kommuner och Landsting（以下、SKLと記す。）及びArbetsgivarförbundet Pacta（以下、Pactaと記す。）が雇用者側の代表として交渉に当たり、被雇用者側（労働者）の代表として労働組合が交渉にあたる。団体交渉は、職種ごとに行われる。雇用者側は常にSKL及びPactaであるが、労働者側は職種ごとの労働組合が交渉にあたる。中央の団体交渉の際には、同じ職種の労働組合が合同で団体交渉に当たるが、各地方自治体での給与や労働条件の交渉の際には、個々の労働組合が地方自治体と個別に交渉を行う。つまり、中央で締結される労働協約では給与、労働条件、休日、年金等に関して大枠が決定されるのみで、個々の労働者に対する給与や労働条件については各地方自治体と各労働組合或いは労働者個人との間で個別に交渉が行われるのである。

労働協約には「給与・雇用条件」に加えて、「労働協約の有効期限」、「次回労使交渉の時間的期限とスケジュール」、「調停人指名のルール」、「調停人の権限に関するルール」、等が記載されているのが一般的である。民間部門、公共部門を問わず労働協約の有効期間は通常3年間で、ほとんどの労働協約の有効期限の最終日（満期日）は3月31日である⁵。

地方公務員に関する中央の労働協約では、ブルー・カラーの労働者については労働者全体に支払う給与総額（Wage Bill）に関して具体的な増加（上昇）率が明記されている。ホワイト・カラーの労働者についても、2014年までは労働者全体に支払う給与総額に関して具体的な増加（上昇）率が明記されていた。しかし、2015年以降は、労働者全体に支払う給与総額に関する具体的な数字は中央での労働協約には明記されていない。つまり、ホワイト・カラーの中央での労働協約では、給与交渉のプロセスについてのみ記載されているのである⁶。公共部門の中央労働協約に明記される労働者全体に支払う給与総額の増加率は、一般に民間の産業別労働協約で明記された数字を基に増加率（上昇率）が決定される。つまり、公共部門の給与総額の上昇率は民間の合意水準を見極めたうえで決定されるのである。

ホワイト・カラーの労働者に対して支払う給与総額にも上限があり、最終的には地方議会

⁴ 中央での労使間の団体交渉では、給与のみではなく、雇用の確保、労働者の権利、休日数、職場の労働環境、教育、トレーニング、年金等について話し合いが行われる。

⁵ 2000年以降の傾向として、労働協約に次回の労使交渉の時期や期間について明記する傾向が強くなっている。多くの場合、新たな労働協約に向けての話し合いは労働協約の契約期間の最終日の3か月前から開始されるケースが多い。

⁶ ホワイト・カラー労働者の労働組合の一つであるLedarnaはこれまで一度も賃金総額に関して具体的な賃金上昇率を明記した中央での労働協約を締結していない。

での予算の承認が必要となる。スウェーデンの地方自治体は徴税権を有しており、地方自治体によって様々な税金の税率は異なる。公務員に支払う給与総額の増加は歳出の増加を意味し、他の公共サービスの供給水準が一定であるならば、税率を高くすることによって公務員の給与上昇に伴う歳出の増加を賄う必要がある⁷。

中央で行われる地方公務員に関する団体交渉は、通常、クリスマス休暇後（12月末）に、雇用者側（SKL と Pacta）と労働組合の間で労働協約締結に向けての話し合いが開始される⁸。労働協約締結の期限は翌年 3 月 31 日である。中央での団体協約後に個別の給与交渉が始まり、4 月から新しい水準の給与が支払われる。4 月の給与支払いまでに労使間で給与交渉が合意に至らなければ、合意に達した時点で、4 月までさかのぼって未払いの昇給分が支払われる。厳密には、個々の労働者の給与交渉は中央での団体協約が締結されてから始まるのであるが、実際には 1 月頃から上司と部下との間で給与改定に関する話し合いが持たれる。通常 2 回の面談を行う。1 回目の面談（Lönesamtal）では、上司が部下の仕事ぶりに関する評価の提示とそれに関する意見交換が行われる。2 回目（中央での団体協約締結後）の面談（Lönesätande Samtal）では、具体的な昇給額・昇給率が提示される。中央での団体協約が複数年に渡って結ばれている場合には、通常、2 月或いは 3 月には昇給額が提示・決定される。

2 給与決定のKey Player

本節では、地方自治体の一般行政職の労働者の給与交渉の際に中心的役割を果たしている雇用者側の組織と労働者側の組織（労働組合）について整理する。

表 9 は全国レベル（中央）での団体交渉の際の地方自治体の雇用者側の組織をまとめたものである。地方自治体の雇用者側の組織には SKL と Pacta がある。

SKL にはすべての地方自治体が加盟している。つまり、290 の Kommun と 12 の Landsting、9 の Region すべてが加盟している。SKL への加盟は自主的なものであるが、現状ではすべての地方自治体が加盟している。各地方自治体が SKL に支払う年会費は、地方自治体に居住している住民数に 23,000SEK を乗じた金額である。つまり、ある一人の個人は Kommun と Landsting 或いは Region に帰属しているので、人口に 46,000SEK を乗じた金額が SKL の年間会費収入となる。会費以外の SKL の収入源として、各種研修の開催、コンファレンスの開催、地方自治体へのコンサルティング業務、不動産業からの収入等がある。SKL が行う団体交渉の影響を受ける労働者数は Kommun に勤務する労働者の約

⁷ 2016 年 9 月から 10 月にかけて行ったヒアリング調査で判明したことは、地方自治体によって異なる税率や公共サービスの支出額の差は、地方議会において、どの政党に所属している議員が過半数を占めているかに大きく依存しているとのことであった。左派のスウェーデン社会民主労働党（Sveriges socialdemokratiska arbetarepartiet、SAP、社民党）が過半数を占めている地方自治体では、税率が高く、社会福祉サービスが充実している。一方、右派の穏健統一党（Moderata samlingspartiet、穏健党）が過半数を占めている地方自治体では、税率が低く、社会福祉サービスへの支出は抑えられている。

⁸ 労働協約の内容が、12 月末の交渉の場ではじめて雇用者側から労働組合側に提示されるわけではない。数ヶ月に渡って事前の話し合いが行われている。正確には、各労働者組合と SKL や Pacta との間で定期的に話し合い・意見交換の機会が設けられている。

75%に相当する約 100 万人である。

Pacta は公共部門或いは民間部門の仕事をしている企業の経営者組合である。主に、インフラ、不動産、救助サービス、医療関係、教育関係、空港関係の企業が加盟している。

中央での団体交渉は、SKL と Pacta が雇用者側の代表として合同で労働組合側との交渉を行う⁹。

表 9 地方自治体雇用者側団体

名称	加盟組織・団体数	関連総雇用者数
Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)	290 kommun 12 landsting 9 region	約 100 万人 (Kommun 勤務の 75%)
Arbetsgivarförbundet Pacta (Pacta)	地方自治体向け企業 約 640 社	約 5.2 万人

出所: Medlingsinstitutet (2016)、SKL のホームページ、Pacta のホームページより作成。

表 10 は中央での団体交渉の際の地方自治体の労働者側の組織（労働組合）をまとめたものである。地方自治体の一般行政職のホワイト・カラーの労働者の労働組合として、Vision、Akademikerförbundet SSR（以下、SSR と記す。）、Ledarna、Teaterförbundet が存在する。Teaterförbundet は主に文化・芸能関連の職業に従事している労働者の組合である。具体的には、劇場、テレビ、ラジオ、映画館に関連する職業についている労働者（俳優、バレエダンサー、オペラ歌手、映像・音響スタッフ、一般管理者等）の組合である。Teaterförbundet 以外の 3 つの労働組合は、純粋にホワイト・カラーの労働組合である。Vision には、公共部門、それも地方自治体のみで働くホワイト・カラーの労働者が加盟している。それに対して、SSR 及び Ledarna には、公共部門に加えて、民間部門で働いているホワイト・カラーの労働者も加盟している。さらに、Ledarna は部下を持つ労働者（管理者）のみが加盟するホワイト・カラーの労働組合である。2016 年 11 月時点での労働組合に加盟している労働者数は、Vision が 18.6 万人、SSR が 6.5 万人、Ledarna が 9 万人である。労働組合間では組合員獲得競争が繰り広げられており、上記 3 つの労働組合の内、特に Vision と SSR との間では激しい組合員獲得競争が繰り広げられている。

地方自治体のホワイト・カラー労働者に関する全国レベル（中央）での団体交渉は、雇用者側の 2 つの組織 (SKL と Pacta) と、労働者側の 4 つの労働組合 (Vision、SSR、Ledarna、Teaterförbundet) との間で合同で行われている。但し、合意内容に同意できない労働組合がある場合には、合意する（できる）労働組合と SKL と Pacta との間で労働協約が結ばれる。

2015 年の雇用者側 (SKL と Pacta) と労働組合 (Vision、SSR、Ledarna) が合同で合意した労働協約の影響を受ける Kommun の公務員数はそれぞれ以下の通りである。Vision 加入の公務員が 89,000 人、SSR 加入の公務員が 29,000 人、Ledarna 加入の公務員が 9,700

⁹ 2016 年 10 月現在、Pacta の本社は Stockholm にある SKL の本社の中にある。

人、Teaterförbundet 加入の公務員が 400 人、合計で 128,100 人であった。

表 10 公共部門のホワイト・カラーの労働組合

名称	設立年	組合加盟の条件・特性	対象セクター	総組合員数
Vision	1936 年	公共サービスを提供する組織 に勤務する労働者	公共部門	約 18.6 万人
Akademikerförbundet SSR、	1958 年	文科系大学卒業者	公共部門 民間部門	約 6.5 万人
Ledarna	1905 年	管理職 部下を持つ労働者 (manager)	公共部門 民間部門	約 9 万人 Kommun (約 1 万人)
Teaterförbundet	1894 年	文化・芸能関連の職業に従事 している労働者	公共部門 民間部門	約 8000 人

出所 Visio、Akademikerförbundet SSR、Ledarna、Teaterförbundet のホームページ、Pacta のホームページより作成。

3 地方公務員の給与決定のプロセス

国 (Stat)、県 (Landsting 及び Region)、市町村 (Kommun) の区別なく、スウェーデンの公務員の給与には、扶養手当、住宅手当、地域手当といった基本給以外の手当の支給は存在しない。加えて、ボーナスの支給も存在しない。つまり、スウェーデンの公務員の給与は基本給のみである。公務員の給与の昇給額・昇給率は公務員個人の業績と経済状況によって決定される。昇給額・昇給率の決定は、労使間の交渉によって決定される。

地方自治体が労働者個人と給与交渉を始める前に、はじめに給与査定的基础となる人事評価表 (Lönekriterier) が作成される。人事評価表は、雇用側である地方自治体と労働組合¹⁰とが共同で作成する。つまり、給与交渉に用いる人事評価表は労使間で合意がなされたものとなっている。その後、地方自治体と労働者が給与交渉に臨むのであるが、給与交渉の形態には下記の 3 種類が存在する。

- (i) 労働組合と人事部が一人ひとりの労働者について給与改定の査定を行う方式
- (ii) 労働者とその労働者の上司との間の話し合い (Lönesamtal) によって給与改定の査定を行う方式
- (iii) 上記の (i) と (ii) 以外の方法。(多くの場合には、(i) と (ii) を合わせた hybrid 方式)

¹⁰ 各職場にはそれぞれの労働組合の代表が存在する。代表はその職場の労働組合の選挙によって選出される。代表が一人の場合もあれば複数人の場合もあり、人数については各職場に任されている。選出された労働組合の代表は、労働者側の代表として雇用者側である地方自治体 (主に、人事部) と人事評価表 (Lönekriterier)、賃金、労働条件、について交渉を行う。人事評価表の項目として、基本的には個人の業績・貢献に対する評価項目のみであるが、職種によってはグループに対する貢献といった評価項目も存在する。

実際の給与交渉に入る前に、上記の(i)から(iii)の内、どの方式で給与交渉を行うかを労使間で決めてから給与交渉が開始される。地方自治体のホワイト・カラーの労働者に関しては、(ii)の方式(上司と部下との直接的な話し合い、Lönesamtal)によって給与交渉を行う場合が多数を占める。地方自治体のブルー・カラーの労働者については(i)の方式を取るケースが多い。しかし、いずれの方式においても、部下を持つ労働者(上司、管理者、manager)の役割は重要である。なぜなら、部下を持つ労働者は自分の下にいる労働者(部下)の業績を評価し、昇給額・昇給率を提案・決定する役割を担っているからである。地方自治体のトップの昇給や待遇に関しては、地方議員で構成される委員会(Kommunstyrelse)によって査定と話し合いが行われる。

仮に、労働者と上司の間で給与や労働条件や待遇に関して話し合いが持たれない場合には、地方自治体(人事部)が話し合いを持つことを上司に促す。それでも話し合いが行われない場合には、地方自治体はその労働者が所属している労働組合に罰金を支払わなくてはならない。上司が部下の仕事ぶりに対して偏った判断を下した場合には、労働者は労働組合に相談・報告し、労働組合は、人事部を通して偏った判断を行った上司が適切な判断基準に基づく適切な判断を行うように促す。これまで、ほとんどのケースで偏った判断は是正されてきた。しかしそもそも従業員の査定は人事評価表に基づいて行われるので、極端に偏った判断(独善的判断)が下されることは稀である。

給与決定の具体例 Stockholm Län Landsting (Stockholm County Council) ¹¹の事例

2016年10月にUlf Åkesson氏に対して行ったインタビュー調査で紹介された「部下との給与交渉(Lönesätande Samtal)で示す昇給額・昇給率の決定方法」の実際の事例を下記に示す。

Manager X(管理職 X)にはAからFまでの6人の部下がおり、当初人事部から部下の給与昇給総額として月額3,500SEKが割り当てられた。しかし、部下の人事査定を行った結果、部下の給与昇給総額として5,000SEKが必要であると判断し、人事部と交渉して1,500SEK増額した5,000SEKの予算を獲得した(表11)。その5,000SEKをどのように6人で分配するかは、Manager Xが自ら行った人事評価の結果を基に決定する。表12はAからFの6人の部下の間で給与昇給総額をどのようにManager Xが分配したのかをまとめた表である。この給与配分で注目すべき点は3点ある。第1点目は個人間で昇給額・昇給率が異なっているという点である。第2点目は、人事評価が悪かった部下Bの昇給額がゼロということである。上司は昇給額がどうしてゼロとなったのかを部下Bが納得するように説明する義務がある。この評価に納得できない場合には、先にも記したように部下Bは労働組合に相談・報告する。それを受けて労働組合は人事部とManager Xと、Manager Xの判断が適切であったかどうかについて協議することになる。第3点目は、部下Eの昇給

¹¹ Stockholm Län Landsting は主に、医療サービス及び公共交通サービス(鉄道、地下鉄、バス、船)のサービスを中心に公共サービスを提供している。

額が突出して大きいということである。これは、次のような事情からである。部下 A と部下 E は同じポジションでほとんど同じ仕事をしており、異なるのは勤続年数のみである。2015年の部下 E の仕事ぶりは目を見張るものがあり、絶対的な業績水準(パフォーマンス)は部下 A よりもすぐれていると Manager X は判断した。2015年の部下 A と部下 E の月額給与差は 3,600SEK であったが、勤続年数が異なるだけでこれほど大きな給与格差が発生している状況は好ましくないと判断した。部下 A と部下 E の給与格差を埋めるために、部下 E の昇給額を大幅なものとした。

表 11 給与配分の事例

① 部門への当初の割り当て給与昇給総額	3500SEK
② 新たに獲得した給与昇給予算	1500SEK
③ 最終給与昇給総額 (=①+②)	5000SEK

表 12 給与配分の事例

部下氏名	Position 職種	勤続 年数	人事評価表 (Lönekriterier) 査定・評価結果	絶対的業績水準 (Output)	2016年 増加額 (SEK)	2015年 月額給与 (SEK)	2016年 月額給与 (SEK)
A	Sub-Manager	8年	良好(良い)	6	500	48900	49400
B	一般業務者	7年	明確な改善必要	4	0	30000	30000
C	秘書	6年	良好(良い)	6	500	28000	28500
D	Specialist	4年	良好(良い)	7	900	35000	35900
E	Sub-Manager	3年	非常にすばらしい	10	2400	45300	47700
F	一般業務者	2年	非常に良好(良い)	8	700	26000	26700

4 人事査定評価者の教育・研修

2016年10月にインタビュー調査を行ったストックホルムの Sigtuna Kommun 及び Solna Kommun では、新しく部下を持つことになった労働者(人事査定評価者)に対して、人事評価に関する研修を年間3日程度行うということであった。その内、1日を人事評価の理論に関する研修、残りの2日を給与交渉(Lönesamtal 及び Lönesätande Samtal)の際に、どのように部下と対話をするのかについての実践的な研修を行うとのことであった。人事査定評価者の教育・研修は3日間連続で行うのではなく、おおよそ3回に分けて行うとのことであった。上司(部下を持つ労働者)となって1年以上経過している労働者に対しては、年間1.5日程度の理論と実践の研修を2日から3日に分けて行うとのことであった。

Stockholms läns landsting (ストックホルム県)では、人事評価に関する教育・研修を年間6日間程度行うとのことであった。こちらも一回の教育・研修が最大で1日となるように複数回に分けて教育・研修が行われる。その内、約三分の一が理論に関する研修、残りの

約三分の二が実践的な研修とのことであった。

5 地方公務員の新規採用

スウェーデンには日本の地方公務員法のような「地方公務員に関する雇用規定(職務規定、任免規定、服務規程、身分規定等)」を定めた法律は存在しない。つまり、スウェーデンの地方公務員は民間部門で結ばれる雇用関係と同じように、各地方自治体の雇用者側と労働者との交渉によって雇用関係が結ばれている。

地方公務員の新規採用は、インターネット、新聞、職業安定所等で求人広告を掲載し、「業務内容、必要資格、雇用期間等の雇用条件」を示して公募するのが一般的である。学校、医療機関等に勤務する公務員(医師、看護師、ソーシャルワーカー等)を除けば、特に「資格」が要求されることはない。応募者に対して面接を行い、雇用条件(労働時間、給与水準等)に合意したのち、雇用関係が発生する。新規採用の場合の給与水準は、応募者(採用者)の経験・経歴・教育水準及び応募者と同程度のバックグラウンドを持っている民間部門及び公共部門における労働者の給与・賃金をベンチマークに給与交渉が行われる。その結果、雇用者側である地方自治体と応募者(採用者)側で合意した水準が採用時の給与となる。尚、スウェーデンの公務員の給与として、残業代は支給されるが、特別な手当(扶養手当、住居手当等)やボーナスは支給されない。民間部門の労働者には、特別な手当(自動車に対する手当等)やボーナスが存在する。

地方自治体における公務員数、雇用条件(給与水準、雇用期間等)については最終的には議会によって決定される。地方自治体で人員削減を行う場合には民間企業で行われるように、労働組合との交渉を行ったうえで人員削減を行う必要がある。

6 公務員の給与水準に関する情報公開

国、地方、職種に関わらず公共部門で働く労働者の給与はすべて公開されている。住民が地方自治体の人事部(中央政府であれば担当部署)に電話して特定の個人の給与について尋ねた場合、人事部の担当者はその住民に尋ねられた公務員の給与について教える義務がある。つまり、国民は公共部門で働く労働者の給与はすべて知ることができる¹²。しかし、公務員の給与をホームページ等で自由に閲覧できるような状況にはなっていない。(Sigtuna Kommu, Solna, Stockholm Län Landsting)

7 地方自治体間の給与格差と労働移動

前節で記した様に、すべての国民は公務員の給与については知ることが可能である。さらに、SKLはすべての地方自治体の公務員の給与に関するデータベースを構築しており、すべての地方自治体の人事部はこのデータベースにアクセス可能となっている。また、多くの労働組合でも、所属する組合員の給与・賃金に関するデータベースを構築しており、労働組

¹² 但し、民間で働く労働者の給与については情報公開する義務はない。

会員であれば誰でも閲覧することができる¹³。つまり、自治体間での給与格差をすべての国民が把握することができる状況にある。

現在、同一職種に関して、民間の労働者と比べて、公共部門の労働者の給与は一般的に低い。同一職種に関して、地方自治体間で給与は異なるが、近隣の地方自治体間では給与は平準化されている。なぜなら、近隣自治体間で給与格差が大きい場合、給与の低い地方自治体から給与の高い地方自治体へ労働者が移動するため、結果として給与格差は解消され、給与は平準化されることとなる。

近年、いくつかの職種で労働供給量よりも労働需要量の方が大きい状態が続いており、その職種の給与は上昇し続けている。具体的には、小学校・中学校・高等学校の教員、看護師、ソーシャル・ワーカー（社会福祉士）の職種である。これらの職種に関しては、多くの自治体で近隣自治体よりも高い給与を提示することによって、労働者を獲得する競争が激化している¹⁴。Kommun 間で教員、看護師、ソーシャルワーカーの取り合いが起こっているのである¹⁵。その結果、これらの労働者に関しては地方自治体間の労働移動が活発になっており、給与は上昇し続けている。別の見方をすれば、看護師及び教員は他の職種よりも給与や待遇に対して敏感に反応して Kommun 間を頻繁に移動する傾向がある。しかし、ホワイト・カラーの一般行政職の公務員の Kommun 間の移動はそれほど多くない。ホワイト・カラーの一般行政職の公務員は給与や労働条件（待遇）が原因で他の Kommun に移動するということは頻発していない。

現在、スウェーデンにおいて、給与・賃金格差が問題となるのは、民間部門と公共部門間の給与・賃金格差ではなく、同一セクター内の同一職種に関する男女間の給与・賃金格差である。2015 年までは、男女間の給与・賃金格差に関する報告書を 3 年に 1 度提出すること義務付けられていたが、2016 年からは毎年提出することが義務化された。

8 Medlingsinstitutet（労働紛争調停委員会）

Medlingsinstitutet（労働紛争調停委員会）(<http://www.mi.se/index.html>) は 2000 年に設立された、労働紛争解決のための中央政府組織である。Medlingsinstitutet の目的は、労使間対立の調停と労使間の給与・賃金交渉を効率的に促すことである¹⁶。労使間対立の調停は労働紛争調停に関する規則（Förordning om medling i arbetstvister）に基づいて行われる。労使対立から労働者によるストライキ等の示威行動が発生するような場合には、Medlingsinstitutet は強制的に調停人を選定し、労使が合意に達するように調停を行う。交

¹³ いくつかの労働組合が共同で賃金等に関するデータベースを構築している場合もある。

¹⁴ 特に数学の教師が不足している。数学を教えることができる大学卒業者は、工学部出身者である。工学部出身者にとっては、教員として働くよりも民間で技術者（engineer）として働いたほうが給与水準はるかに高い。そのため、数学教員になろうとする人が圧倒的に少ないという状況が発生している。

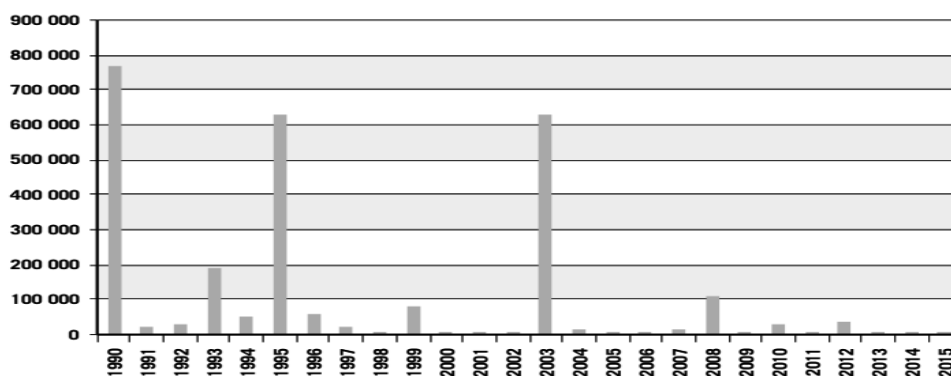
¹⁵ 但し、同じ Kommun 内で同じ職種で働く場所（教員であれば、学校、看護師であれば病院）を変更する場合には、賃金は同一である。

¹⁶ 労働紛争調停以外の Medlingsinstitutet の役割に、給与及び賃金に関する統計データを提供することがある。

渉のテーブルに当事者がつかない場合には、罰金が課せられる。Medlingsinstitutet は、ストライキ等の示威行動を一回の調停につき一回だけ最大 14 日間（クーリングオフ期間）延期することを強制できる。しかし、一旦、ストライキ等の示威行動が始まってしまったらそれを終了させる権限を Medlingsinstitutet は有していない。

図 2 は 1990 年以降のストライキによる休業日数の年間総日数をまとめたものである。Medlingsinstitutet が設立された 2000 年以降、2003 年及び 2008 年を除けば、ストライキによる休業日数は減少傾向にある。1990 年の休業日数の内、70 万日以上は銀行の労働者のストライキによるものである。1995 年の 60 万日を越える休業日数の内、約 20 万日が商業サービス部門の労働者のストライキによるもの、30 万日以上が Kommun のブルー・カラー労働者のストライキによるものであった。2003 年の 60 万日を越える休業日は地方自治体の雇用者側（SKL と Pacta）と Kommun に勤務するブルー・カラー労働者の労働組合である Svenska Kommunalarbetareförbundets（Kommunal）との間で労働協約が締結できず、ストライキが行われたことによる。Kommunal による休業日の合計は 60 万日であった。2008 年の 10 万日を越える休業日の内、約 95,000 日は病院に勤める看護師の労働組合による待遇改善を求めるストライキによるものであった。2015 年に地方自治体で労使間の合意が得られず、ストライキまで発展してしまった労使関係は、唯一消防士労働組合（Brandmännens Riksförbund、BRF）のみである。消防士労働組合は 6 月に 7 日間ロックアウトのストライキを行った（Medlingsinstitutet、2016）。

図 2 スウェーデンのストライキによる休業日数



出所 Medlingsinstitutet(2016)より抜粋。

V おわりに

本稿では、スウェーデンの地方自治体に勤務する公務員の給与決定の仕組みに関して概観してきた。1985 年までは、スウェーデンの地方公務員の給与は現在の日本の地方公務員と同様に、同じ職種の同じ職位であれば、俸給表に基づいて同一の給与が支払われていた。但し、日本とは異なり、職種別に中央集権的に団体交渉がおこなわれ、給与、雇用条件、休暇等に関して全国レベル（中央）で締結された労働協約に基づいて、昇給額・昇給率が決定された。全国レベル（中央）で合意された労働協約の内容は、すべての地方自治体で受け入れなければならなかった。その結果、

同一のバックグラウンドを有する公共部門の労働者には同一の給与が支払われていたのである。しかし1986年の全国レベル（中央）での労使間の団交交渉の結果、ホワイト・カラーの大卒労働者の労働組合と地方自治体との間で、公務員の給与水準や昇給額・昇給率が個人によって異なり得ることが合意され、その後1993年に初めて地方自治体の公務員の給与が労働者個人の業績に応じて決定されることになった。現在のスウェーデンのホワイト・カラーの一般行政職の地方公務員の給与決定の多くは、上司と部下との直接的な給与交渉によって決定されている。

スウェーデンの公務員の給与には、国 (Stat)、県 (Landsting 及び Region)、市町村 (Kommun) の区別なく、扶養手当、住宅手当、地域手当といった基本給以外の手当の支給は存在しない。加えて、ボーナスの支給も存在しない。つまり、公務員の給与は基本給のみである。また、公務員の給与の昇給額・昇給率は公務員個人の業績と経済状況によって決定されている。

参考文献

文献・資料

- [1] Akademiker förbundet SSR, Budgetens roll i löneprocessen
- [2] Akademiker förbundet SSR, Utveckling- och lönessamtal
(<https://akademssr.se/sites/default/files/files/utvecklings-ochlc3b6nesamtal.pdf>)
- [3] Akademiker förbundet SSR, 2008, Lönepolitiskt program,
(https://akademssr.se/sites/default/files/files/lonepolitiskt_program_w.pdf)
- [4] Akademiker förbundet SSR, 2016, Lönestatistik
(https://akademssr.se/sites/default/files/files/lonestatistik_2015.pdf)
- [5] Medlingsinstitutet, 2016, *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2015 - Medlingsinstitutets årsrapport* (http://www.mi.se/files/PDF-er/att_bestalla/arsrapporter/AR_15_uppdat.pdf).
- [6] SCB, Genomsnittlig månadslön 1973–2015,
(http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Loner-och-arbetskostnader/Lonstrukturstatistik-landstingskommunal-sektor/7591/7598/Tidsserier/28312/).
- [7] SCB, 2016, *Årsbok för Sveriges Kommuner 2011* (http://www.scb.se/statistik/publikationer/OE0114_2010A01_BR_OE01BR1001.pdf).
- [8] Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), 2016a, *Landstingsanställd personal 2015* (<https://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistik/personalstatistik/personalenidiagramochsiffror/tabellerlandstingsanstalldpersonal2015.8833.html>).
- [9] Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), 2016b, *Kommunal personal 2015* (<https://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistik/personalstatistik/personalenidiagramochsiffror/tabellerkommunalpersonal2015.8832.html>).

各種団体のホームページ

- [1] Akademikerförbundet SSR, <https://akademssr.se/>.
- [2] Ledarna, <https://www.ledarna.se/>.

- [3] Pacta, <http://pacta.se/>.
- [4] Sigtuna Kommun, <http://www.sigtuna.se/>.
- [5] Solna Kommun, <https://www.solna.se/>.
- [6] Stockholms läns Landsting, <http://www.sll.se/>.
- [7] Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), <https://skl.se/>.
- [8] Vison, <https://vision.se/> .

付論

A1 Sweden の行政単位と構造

スウェーデンの行政単位は、日本の「国」に相当する「Stat」、「県」に相当する「Landsting (Region を含む)」、「市町村」に相当する「Kommun」である。国民或いは住民に対する行政サービスの直接的供給主体は、Stat, Landsting (Region を含む), Kommun である。しかしスウェーデンには Landsting や Region とは別に、中央政府 (国) の出先機関にあたるに Län という行政サービス主体が存在する。表 1 はそれぞれの行政サービス供給主体の主なる業務・役割をまとめたものである。

表 A1 行政単位 …… Stat, Län, Landsting, Kommun

	Stat (国)	Län (県)	Landsting Region (県)	Kommun (市町村)
数 (2011/12/31)	1	21	Landsting 11 Region 10	290
主たる業務・ 役割	外交、国防(防衛)、公安、警察、司法制度、経済政策、労働政策、高速道路、長距離交通、通信、高等教育、社会福祉・保障政策 現金給付の主体とした経済的保障 (年金、妊婦手当、労災給付、失業手当、住宅手当、養育費補助等)	国、Landsting、Kommun 間の業務間調整及び施行の監督 (国の地方事務所、Länsstyrelsen) Län 地域の開発権限を有する 法律的・行政的許認可や警察の運営 (運転免許登録、自動車登録)、環境保全、公害対策、都市計画、地域開発、選挙管理	医療関係業務 (公立病院、医療、歯科)、公共交通 (道路、鉄道)、インフラの建設・整備等、福祉施設、文化政策、成人教育 (folkhögskolan)	義務教育、成人教育、障害者教育、児童福祉 (ケア、保育所)、障害者支援、高齢者福祉 (ケア、介護)、生活保護、消防、救急、清掃、上下水道、エネルギー政策、地域交通、

Stat (国)

国家行政は 10 の省 (2016 年 10 月現在) が中心となっていて行われている。10 の省とは、労働省 (Arbetsmarknadsdepartementet)、財務省 (Finansdepartementet)、社会 (厚生) 省 (Socialdepartementet)、文化省 (Kulturdepartementet)、国防省 (防衛省) (Försvarsdepartementet)、教育省 (Utbildningsdepartementet)、環境エネルギー省 (Miljö och energidepartementet)、外務省 (Utrikesdepartementet)、産業省 (Näringsdepartementet)、法務省 (Justitiedepartementet)、厚生省 (Socialdepartementet) の 10 の省である。

Län

Län は国の行政単位で、スウェーデン全体で 21 の Län が存在する。Län の中に Kommun が存在する。Län の意志決定は 12 人で構成される Länsstyrelsen で行われる。Länsstyrelsen の委員長を兼ねる知事 (Landshövding) は中央政府 (国) によって指名される。Länsstyrelsen の残りの 11 人は Landsting を通じて選ばれる。構造的には、Länsstyrelsen は国の地方出先機関という位置付けである。Län は主に、法律的・行政的許認可や警察の運営等のサービスの提供、国からの Kommun への予算の割り当てを行う。また、中央政府の計画に沿う形で Län の地域発展のための中長期計画とその実践を行う。

Landsting (Läns Landsting、県) Region

Landsting 及び Region は Län に属する議会を有する行政主体で、課税権を有している。Landsting は Kommun の集合体であり、日本の県に相当する地方自治体である。人口の多寡や税収の多寡によって地域間で行政サービスに差が出ないように、行政サービスを提供する Kommun の集合体として、Landsting 及び Region という行政単位が構成されている。2016 年 10 月現在で、スウェーデン全体で 11 の Landsting¹⁷と 10 の Region が存在する¹⁸。Landsting 及び Region の運営は、県民或いは Region の住民によって選出された議会によって決定される。Landsting 及び Region は主に、医療関係業務 (医療、歯科)、公共交通 (道路、鉄道)、インフラの建設・整備等、地域の振興・発展に伴う業務等のサービスの提供を担当している。

Kommun

スウェーデンにおける日本の市町村に相当する最も小さな行政単位が Kommun である。2016 年 10 月現在、スウェーデン全体で 290 の Kommun が存在する¹⁹。Kommun が主に、義務教育、成人教育、障害者教育、児童福祉 (ケア、保育所)、高齢者福祉 (ケア、介護)、障害者福祉・支援、消防、救急、清掃、上下水道などの行政サービスを担っている。

A2 Sweden の地方公務員の労働三権

労働三権のうち、「団体行動権 (争議権)」については憲法でその権利がすべての人に認められている。また、民間部門、公共部門を問わず、すべての労働者が「団結権」、「団体交渉権」「協約締結権」を有することが、1976 年施行の雇用法 (職場共同決定法) (Lag om medbestämmande i arbetslivet, 以下 MBL と記す) で明記されている。MBL は団結権、団体交渉権、団体行動権

¹⁷ 11 の Landsting とは、Stockholms läns landsting、Landstinget i Uppsala län、Landstinget i Sörmland、Landstinget i Kalmar län、Landstinget i Blekinge、Landstinget i Värmland、Landstinget i Västmanland、Landstinget i Dalarna、Landstinget i Västernorrland、Västerbottens läns landsting、Norrbottens läns landsting である。

¹⁸ 10 の Region とは、Region Östergötland、Region Jönköpings län、Region Kronoberg、Region Gotland、Region Skåne、Region Halland、Västra Götalandsregionen、Region Örebro län、Region Gävleborg、Region Jämtland Härjedalen である。

¹⁹ 1930 年には 2500 を超える Kommun が存在したが、1970 年代半ばまでに 280 程度の Kommun に統廃合され、2003 年以降は 290 の Kommun が存在している。

の運用方法についても規定している。同法では労働者のみならず使用者にも団結権を認めている。MBLの基本的な枠組みは、労使間の問題（労使紛争）は労使の話し合いによって解決すべきであるということを前提としている。従って、同法は労働行動権の行使、ストライキ、ロックアウト、ボイコット等の行為の実施を制限している。

カナダ 調査報告

カナダの地方公務員給与決定について

稲継裕昭（早稲田大学）

1. はじめに

日本においては、英米独仏の国家公務員制度や給与制度についてはある程度の紹介がなされているものの、これらの国の地方公務員制度や地方公務員給与決定についての研究は多くはない。そのため、本研究会では継続してこれら各国の地方公務員制度や給与決定について検討を進めてきた。他方、これら4か国以外の国の公務員制度については、地方公務員制度はもとより国家公務員制度についても研究は多くはない。そこで本研究会では4か国以外の国の地方公務員制度、地方公務員給与決定についても調査検討を進めてきた。昨年度はオーストラリアについて、そして今年度はスウェーデンとカナダについての調査を進めた。

本章においては、カナダの地方公務員制度、地方公務員給与の実態やその決定方法などについて、アルバータ州政府および州内の自治体のうちのカルガリー市、ブリティッシュ・コロンビア州政府および州内の自治体のうちのノースバンクーバー市に訪問調査を行った結果をもとに、記述を進めるものである。

カナダの地方自治制度や地方公務員制度についての日本での研究は極めて少なく、同じ英語圏でも英米の地方自治制度等の研究があまたあることに比べるとそのアンバランスは顕著である。本稿ではそのエアポケットをわずかでも埋めることをも意図している。

2. カナダ概要

カナダの面積は998万平方キロとロシアについて世界第2位の広さであり、日本の約27倍となっている。ここに約3,400万人が住んでいる。

カナダはエリザベス2世を女王とする立憲君主制の国家である。10の州と3つの準州から成り、英語とフランス語が公用語である。女王は代

理を務めるカナダ総督にその権限を委任している。首相と内閣が最高の権限を行使する。立法権は、上院と下院の 2 つから成る議会にあり、上院は総督により任命された（実際は連邦首相が任命）上院議員 105 人で構成される。政権政党と関係の深い人物（政治家やビジネスパーソン）、元官僚、州政府の元指導者などが多い。下院は 308 の小選挙区から普通選挙により選出された 308 人の下院議員から構成されている。通常 4 年毎に選挙が行われ、任期は最長 5 年である。

図表 1 カナダの各州（および準州）



(在カナダ日本国大使館 HP より)

図表 2 カナダの各州

州名(日本語)	州名(英語)	略称	人口(万人)	陸地面積千km ²	州都
オンタリオ州	Ontario	ON	1,285	917	トロント
ケベック州	Quebec	QC	790	1,356	ケベック・シティ
ノバスコシア州	Nova Scotia	NS	92	53	ハリファックス
ニュー・ブランズウィック州	New Brunswick	NB	75	71	フレデリクトン
マニトバ州	Manitoba	MB	120	553	ウィニペグ
ブリティッシュコロンビア州	British Columbia	BC	440	925	ビクトリア
プリンス・エドワード・アイランド州	Prince Edward Island	PE	14	5.6	シャーロットタウン
サスカチュワン州	Saskatchewan	SK	103	591	レジャイナ
アルバータ州	Alberta	AB	364	642	エドモントン
ニューファンドランド・ラブラドール州	Newfoundland and Labrador	NL	51	373	セント・ジョンズ
ノースウエスト準州	Northwest Territories	NT	4	1,183	イエローナイフ
ユーコン準州	Yukon	YT	3	474	ホホワイトホース
ヌナブト準州	Nunavut	NU	3	1,936	イカルイト

(2011年国調)

カナダはその広大な国土、文化の多様性などに配慮する形体として連邦制をとっており、10州と3つの準州から構成されている（図表2）。各州のもとに地方自治体がおかれているが、その制度は州によって異なり、州内のすべての地方自治体に適用される単一の法律で規定されている場合と、基礎自治体の類型ごとに別々の法律で規定されている場合など多様である。また、州のもとに一層制の地方自治制をとる州が7州と3準州、二層制をとるのが2州（ブリティッシュコロンビア州とケベック州）、両者が併存する形をとるのが1州（オンタリオ州）となっており、層の数も多様である。各州で定められている地方自治関連法は、例えば、アルバータ州では **Municipal Government Act**、ブリティッシュコロンビア州では、**Local Government Act**、**Community Charter**、**Vancouver Charter**、オンタリオ州では **Municipal Act 2001**、**City of Toronto Act**、**Planning Act** などとなっている（章末一覧表参照）。

2011年現在、カナダ全体の地方自治体数（広域自治体と基礎自治体を含めて）は、およそ3,700となっている（図表3）

図表 3 州別の地方自治体数、人口および都市部以外の住民割合

州名	基礎自治体数 Local	広域自治体 Regional	Supra Regional	人口(万人)	rural area割合 (%)
オンタリオ州	444	30	-	1,285	14
ケベック州	1133	86	2	790	19
ノバスコシア州	55	-	-	92	43
ニュー・ブランズウィック州	105	-	-	75	41
マニトバ州	137	-	-	120	28
ブリティッシュコロンビア州	186	27	-	440	14
プリンス・エドワード・アイランド州	74	-	-	14	53
サスカチュワン州	782	-	-	103	39
アルバータ州	338	-	-	364	17
ニューファンドランド・ラブラドール州	276	-	-	51	41
ノースウエスト準州	30	-	-	4	46
ユーコン準州	13	-	-	3	39
ヌナブト準州	25	-	-	3	52
計	3598	143			

注:rural areaは人口1000人かつ人口密度4000人/km²の地域の外に住む人口の割合を示している。

資料出所 : The Local Government System in Canada. Country profile.

このように州ごとに法律の定め方が異なり、また自治体の層の数も異なるが、おおむね共通する点として、自治体は法人として州によって承認されて設立されるという点である。したがってすべての地域がいずれかの地方自治体に属する日本とは異なって、いずれの地方自治体にも属さない地域も存在する（オンタリオ州の場合、8割の地域がいずれの地方自治体にも属さない）¹。この点は米国と同じである。

連邦政府の主な役割は、国全体の経済の安定を図り、支えることであり、国防、外交政策、国際貿易、漁業、運輸と通信、税制、金融制度、銀行、刑法、移民、人権など、国家全体の問題を管轄移民、銀行および金融制度、刑法、漁業などを管轄している。さらに航空、船舶、鉄道、通信、原子力エネルギーなどの産業を監督している。（図表 4 および章末資料参照）

¹ ただし、ノヴァ・スコシア州はすべての地域がいずれかの地方自治体に属している。

図表 4 連邦政府および州の権限

州政府の主な権限	連邦政府の主な権限
<ul style="list-style-type: none"> ・ 直接税の賦課 ・ 当該州の信用のみに基づく金銭の借入れ ・ 州の官職の設置、官吏の任命 ・ 州に属する土地の管理及び売却 ・ 州内の刑務所及び感化院の設置、維持及び管理 ・ 州内の病院、救護院及び慈善施設の設置、維持及び管理 ・ 州内の地方団体の制度 ・ 州内の商店、バー、居酒屋及び競売人等の免許 ・ 州に関係のある事業目的を有する会社法人の設立 ・ 州における財産権及び私権 ・ 州内の民事及び刑事裁判所の設置、維持及び管理並びに裁判の運営 ・ 一般的に州における全ての地方的又は私的性質の事項 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公債の発行等、公有財産の管理及び売却 ・ 通商の規制 ・ 租税による金銭の徴収 ・ 公の信用に基づく金銭の借入れ ・ 郵便業務 ・ 人口調査及び統計 ・ 陸海軍の軍務及び国防 ・ 通貨及び貨幣の規制等及び度量衡の統制 ・ 銀行業務、銀行法人の設置及び紙幣の発行 ・ 発明、発見の特許及び著作権の設定等 ・ インディアン及びインディアンのために留保される土地の管理 ・ 帰化及び在留外国人の管理 ・ 刑事訴訟を含む刑事法の制定 ・ 刑務所の設置、維持及び管理

州および準州政府は、連邦政府と同様に省庁を持ち、教育、財産権や公民権、裁判所、病院、州内の天然資源、社会保障、医療および地方自治体制度などの分野を管轄する。州議会はいずれも一院制をとっており、国王の代理を務めるのは州総督（または副総督）である。各州は、地方自治制度を州法で創設し、それを管轄する地方自治担当省を設けるのが一般的である。

近時、連邦政府は幾つかのプログラムとサービスについて州政府の管轄を増やす移管作業を進めている。たとえば、労働市場に対応する職業訓練、鉱業や林業の開発などの分野である。

地方自治体の構造は、州により異なるが、教育、土地開発、地域の商業規定、市民および文化活動などの分野で大きな役割を果たしている。

カナダの州や地方自治体を日本の地方自治体と比較した場合に際立つのは、歳入構造である。多くの州ではおおむね 8 割以上が自主財源で賄われている。州政府全体で 85% となっており、連邦政府から州政府への移転財源は少ない。各州はそれぞれの税収（所得税や消費税）や資源収入により多くの行政を担っている。

これは自治体でも同じで、全カナダを平均すると自治体の自主財源比率は6割を超えている。税収（財産関連税がほとんど）で半分強、残りを料金・使用料収入などで賄っている。

財政的な独立性がかなりの程度認められることから、連邦法や州法に書かれている事項等については州政府や自治体は、遵守義務は当然あるものの、その他の事項については州や自治体の裁量の余地が高くなっている。

なお、英国や米国同様、自治体が行うことのできる業務内容は州法で限定列挙されており、当該業務のみを行うことになるが、その業務内容の中身については各自治体の自主性が重んじられる。

3. 調査概要

今年度の調査においては、少なくとも2つの州政府およびそれぞれの州内の自治体を調査することを第一の目的として調査対象先を選んだ。日程が限られていることから、大西洋側と太平洋側を回ることは難しいと考え、太平洋側の2州を調査対象として選んだ。それぞれの州の概要は、図表5のとおりである。

図表5 調査した2州の概要

調査対象2州の概要

名称	ブリティッシュ・コロンビア州	アルバータ州
州都	ビクトリア Victoria	エドモントン Edmonton
最大の都市	バンクーバー Vancouver	カルガリー Calgary
州の公用語	英語	英語
面積	94万4,735 km ²	66万1,185km ²
人口	450万人	402万人
	※オンタリオ州、ケベック州に次ぎ、カナダで3番目に人口が多い州	※ブリティッシュ・コロンビア州について4番目に人口が多い州
	※州の人口は、バンクーバー(230万人)とビクトリア(36万8,000人)周辺に集中	※州の人口は、カルガリー(99万人)、エドモントン(82万人)周辺に集中
経済	天然資源関連の事業(水産業、鉱物、水力、林業)が基幹産業	天然資源関連の事業(エネルギー、森林)が基幹産業
	観光、ハイテク産業、映画関連業も近年メイン産業に育っている	カナダ各州のなかでも最も経済成長率が高く、過去20年にわたり年率3.1%の成長。平均個人可処分所得は3.6万ドルとカナダで最も高い。
歴史	イギリス植民地だったが、1871年にカナダ自治領に加入	1869年にハドソン湾会社からカナダ自治領が現在のAB、SK、MBを購入し北西準州とする。その後、1905年に州となる。
連邦所得税率(最高税率)	29.00%	29.00%
州個人所得税率(最高税率)	16.80%	11.25%
合計所得税率(最高税率)	45.80%	40.25%
	ちなみに、オンタリオ州の州個人所得税率(最高税率)は20.53%で合計で49.53%になる。	

ブリティッシュ・コロンビア州政府観光局、アルバータ州観光公社HPより筆者作成

給与制度および決定方法

・労働関係法規

カナダでは労働関係法は連邦と州とで管轄が明確に分れる。すなわち、連邦のカナダ労働基準(Canada Labour Code)は連邦管轄領域に属する公益産業分野と公共企業体にだけ適用され、公的部門労使関係法(Public Service Staff Relations Act)も連邦公務員にのみ適用される。各州の管轄領域である民間企業や州政府、自治体については、各州の労

働法制が適用される。したがって、労働基準法に該当するものは各州で異なるし、労使関係法も各州で異なる。労働基本権についても、各州で異なり、①ブリティッシュ・コロンビア州やケベック州では州政府職員に争議権保証を含む広範な団体交渉制度を確立しているが、②アルバータ州やオンタリオ州、ノヴァスコシア州などでは、団体交渉制度又は労使協議制度を採用しつつ、争議権の行使はこれを認めず、その代償として強制仲裁制度などを保障している。また、③ニューブランズウィック州のように連邦公務員労働関係法と同じく、団体交渉制度を保証したうえで、争議権に関しては仲裁制度との選択を認めるものもある²。

調査対象の2州に関しては、上記の①と②の法制が適用されていることになる。各州政府はそれぞれの法や規則、指令に基づき給与決定を行い、各自治体は州の労働法制の範囲内でそれぞれの給与決定方法をとっている。

・給与表等の構造

ヒアリングした2政府、2自治体においては、いずれも上級幹部職員などに適用されるエグゼンプト職などの給与表と、労使交渉の対象となる職の給与表を分けている。また、組合が複数ある自治体においては、それぞれの組合との労働協約の中に給与決定方法、給与表が書きこまれている。

いずれの給与決定においても、①まず職務分析を行って、当該職務の価値を決定し、それをグレードと結びつけ、②そのうえで、各グレードの給与額、範囲を決める。つまり、年齢による給与や勤続年数による給与という建前はまったくとっていない。

労使交渉職は各等級にいくつかの号給を設け、定期昇給を行う場合が多い。ただし、数年で頭打ちになり、それ以降は昇給しない。最高号給に多くの職員が在職している実態を明らかにしてくれたヒアリング先もあった。

² 国武（1977）。

・ 給与水準の決定要素

給与水準を決定するに際して参考にするものとして、消費者物価指数、インフレ率、雇用統計、民間労働市場、ヘイコンサルなどの給与調査、などをどのヒアリング先もあげていたが、それをどの程度活用するかはそれぞれに異なっていた。

カルガリー市ではあくまで参考程度に見る程度で、市場価値で給与を支給するわけではなく、職務価値に基づく給与であることを強調していた。他方で、アルバータ州政府では民間や他の公務との人材獲得競争ができる程度の給与ということを強調しており、さらにブリティッシュ・コロンビア州では、幹部職員に関して、民間企業との比較はあまり意識せず、連邦や他の州政府職員の給与との比較に重点を置いており、比較対象の連邦政府・州の上位3位から5位の範囲内に入る給与を支給することを基本方針としていると答えていた。

・ 諸手当

なお、日本のような扶養手当、通勤手当、住宅手当などは基本的に存在しない。ただし、特別の地域に勤務する職員に対する加算手当、採用困難職種に対する加算手当が存在する例もある（アルバータ州のフォートマクマレー手当、北緯55度以上手当など）。

・ 上位団体との関係

各州政府の給与制度等に関しては各州限りで決定しているため、連邦政府との関係はまったくない。また、各自治体の給与制度に関して、州政府からの関与はないが、給与公表に関する法制度など法律や規則には当然従う必要があり、また、州政府の給与制度（Bonus制度など）や人事評価制度は常に参照し、平仄を合わせられるものは合わせる傾向があるとのことであった。

給与公表

給与公表に関しては各州で扱いが異なる。ブリティッシュ・コロンビア州では 75,000 ドル以上州政府から支給を受けた職員の氏名および金額を公表する必要がある。これは財政情報を公表するレポートの中で必ず書く必要がある (SOFI)。この支給の中には、基本給のほかに支給されたさまざまなもの、超過勤務手当、遡及して支払われる給与、税金がかかる福利厚生、年金の雇用主負担などすべての支給を含む。ブリティッシュ・コロンビア州では、州内の自治体にもそれを義務づけている。ノースバンクーバー市では、特に火災出動があつて超勤手当が多く支払われた消防士は殆どがその公開対象となったという。

アルバータ州では 100,000 ドル以上の年収のある職員の氏名および金額を公表している。州内の自治体はそれぞれの判断で公表することになるが、メディアからの公表要請が年々強くなっている。

この給与公表は現在、カナダ各州に確実に広まっており、オンタリオ州では 1996 年から公表をしている。

4. アルバータ州の州公務員の実態および給与決定

(1) 州政府公務員の概観

アルバータ州は、議院内閣制をとっており、州議会議員（一院制）の中から、首相が選出され、首相が各省大臣を任命する。各省の内部構造は、議員である大臣の下に、首席行政官である事務次官（Deputy Minister）がおり、その下に、各部長およびその下位単位がある。

公務員制度を管轄するのは財務省である。大臣である予算庁長官兼財務大臣（President of the Treasury Board and Minister of Finance）の下に、2人の事務次官がおかれ、うち1人は財務担当であり、もう1人がPublic Service Commissioner（公務コミッショナー）であって、州政府全体のCHR（Corporate Human Resources：統括人的資源局）の事実上の長（形式的には大臣がCHRの長）を兼ねている³。統括人的資源局は、21ある省にそれぞれ設けられている人的資源担当部にアドバイスを与えるとともに、州政府全体に共通の規則等を定める役割を果たす。統括人的資源部内には、給与・職務分類課、労使雇用慣行課、指導力・人材開発課などがある。

州政府の公務員数は、約2万7千人（2015年3月末現在）。労使交渉の対象となるのが20,689人（75.0%）、除外職等が2,219人（8.0%）、管理職が3,428人（12.4%）、非伝統的専門管理職が1,237人（4.5%）となっている（図表6）⁴。うち、25,803人が恒久職、1,770人が期間限定職となっている⁵。職員の65%が45歳以上となっており、日本に比べると職員の平均年齢は高い⁶。

³ Public Service Act 第5条。

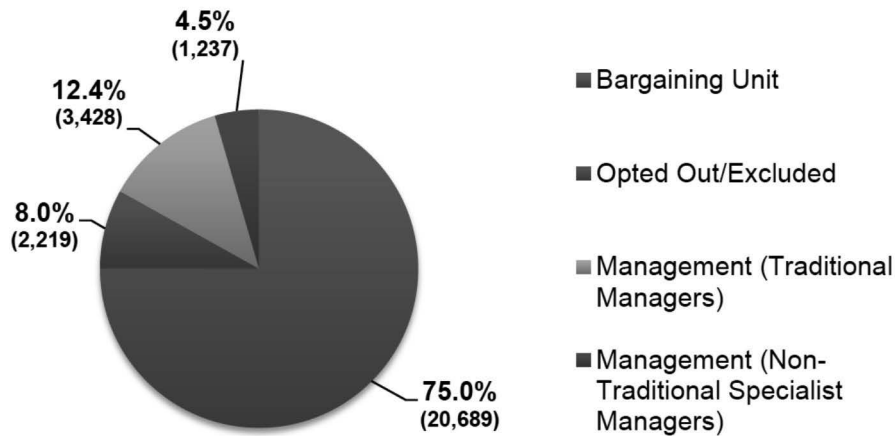
⁴ Alberta CHR, *A Picture of the Alberta Public Service*, May, 2015, p.6

⁵ *Ibid*, p.5.

⁶ *Ibid*, p.8.

図表 6 分類別州政府公務員数

APS Employees by Category (as of March 31, 2015)



女性の割合は 64%で全体の 3 分の 2 を占めるが、職務階層が上になるほどこの割合は低下していき、マネジャーで 56%、シニアマネジャーで 46%、上級マネジャーで 39%となり、さらに幹部である次官補で 34%、次官で 33%と官僚の最上位クラスである次官クラスでは 3 分の 1 となっている⁷。

(2) 州政府職員の給与決定⁸

公務員の給与や勤務条件に関しては、公務員法 (Public Service Act : 以下本項で PSA という)⁹と公務員雇用規則 (Public Service Employment Regulation: 以下本項で PSEER という)¹⁰で規定している。なお、公務員法は議会の承認が、公務員雇用規則は大臣の承認が、さらに、後述する人的資源指令はコミッショナー (事務次官) の承認が必要である。

⁷ *Ibid*, p.8

⁸ 本項目に関しては、Alberta 州政府の CHR、Paul S. Avery 給与・職務分類課長、Matthew Hook 給与コンサルタント、へのヒアリング (2016 年 11 月 7 日、14 時から 15 時半) に基づく部分が多い。

⁹ <http://www.qp.alberta.ca/documents/Acts/p42.pdf>

¹⁰ <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/?file=legreg/pser>

公務員法（PSA）第 10 条に給与決定に関する条項がある。PSA は、大臣（財務大臣）に職務分類、公式の給与表を決める権限を付与している¹¹。職務分類、職務評価を適切に行うことにより、公式の給与表を職務に基づいたものにするようしている。

職務分類計画は 2 つある。①管理職に適用される経営職務評価計画（Management Job Evaluation Plan）と、②それ以外の職に適用されるポイントレーティング評価計画（Point Rating Evaluation Plan：非管理職である除外職（Opted Out, Excluded. 予算担当官、人的資源官、IT 職などがここに入る）、労使交渉職に対して行われる職務評価）である。

それぞれの職務分類に対して、公式の給与表を決めていく。決定権は大臣にあり、副総督の了承を得て発効する。給与表については議会での議論を必ずしも必要とはしない。例えば、労使交渉職の場合、組合と交渉するがその後予算庁・財務省の承認を得て決定される。給与表を変更する時は、省令により行われる。議会や内閣の承認を得る必要はない。

上述の職務評価により、それぞれの職のグレードが決まる。例えば、高級管理職給与表のどのグレードか、管理職給与表のどのグレードか、労使交渉職の給与表のどのグレードに位置づけられるかが決まる。

同一グレードに複数の給与額がある場合、労使交渉職給料表の場合は、1 年に 1 度の定期昇給が行われる。それぞれのグレードの 7 つのペイステップが用意されており、7 年経った時点で最上位号給に到達すれば昇給は停止する。これ以降は、毎年のベースアップでしか昇給はない。もちろん、より上位のグレードに位置づけられる職に移った場合はそちらのグレードでの昇給を受けることになる。

高級管理職や管理職給与表のようにレンジ級の場合は、その給与範囲の中で、それぞれの職の給与が決定される。1 年経過して当該職員の業

¹¹ 大臣は副総督の同意を得て、公式の給与計画を策定する（PSA 第 10 条）。副総督の同意はあくまで儀礼的なもので、同意がなされない例はないとのことである。ヒアリングによる。

績が満足いくものであったら、3%以内での昇給 (in-Range Movement) がある (グレードの最高額を限度とする)。

ただし、2015 年は、管理職については昇給は停止した。経済環境が原因である。労使交渉職は昇給停止の対象ではなかった。

それぞれの給与表を見てみよう。

まず、事務次官については、シングルレートとなっており給与範囲はない。286,977 カナダドル (日本円で約 2,800 万円) となっている。日本の県庁の幹部職員の給与よりも、国の中央省庁の事務次官の給与に近い金額となっている。

事務次官補以下の高級幹部職については、4 つのグレードが設けられており、それぞれの職ごとにどのグレードに属するかが決まっている。最高額はレンジ D の 286,977 カナダドルで、これは事務次官の給与を上限として定めている。レンジ D の場合の最低額は 213,476 カナダドル (約 2,080 万円) で、レンジ D に分類されるとかなり高い給与が保障されるが、レンジ A の場合は、110,246 カナダドル (約 1,070 万円) から 151,129 カナダドル (約 1,470 万円) となっており、これは、管理職給与表の上限を下回っている。

図表 7 事務次官および上級職給与表 (アルバータ州政府)

事務次官および上級職給与表		カナダ \$
事務次官		286,977

上級職給与表		カナダ \$		職の例
	Min	Max		
給与レンジD	213,476	~	286,977	政府間関係事務次官補
給与レンジC	156,257	~	217,589	首席交渉アドバザー
給与レンジB	122,598	~	169,807	人権委員会メンバー
給与レンジA	110,246	~	151,129	土地補償委員会メンバー

出所: アルバータ州事務次官および上級公務員給与表別表より筆者作成

図表 8 管理職給与表（アルバータ州政府）

アルバータ州管理職給与表

Band	職	ポイントレンジ	2週間ごとの給与レンジ	
			Min	Max
4	Executive Managere II	1301-1700	\$5,873.18	\$7,707.88
3	Executive Managere II	906-1300	\$4,801.47	\$6,310.03
2	Senior Manager	641-905	\$3,352.75	\$5,127.61
1	Manager	350-640	\$2,568.30	\$4,121.25

出所: Schedule 2, Management Officia Pay Plan, Effective April 1, 2015

管理職給与表は、4つのバンドから構成されており、金額は2週間に支払われる給与で表示されている。事務次官および上級職員給与表が年収で表示されていることと対照的である。最も上の上級マネジャーIIでは、2週間で5,873から7,708カナダドル、年収ベースで計算すると、152,703から200,405カナダドル（1,485万円から1,950万円）となっており、上級職員給与表のレンジCに匹敵する。また、上級マネジャーIの給与範囲は、レンジBにほぼ見合うものとなっている。

給与を決定するのは、職の価値である。それぞれの職について、Point Ratingをしていって、900ポイントならば、それ相応の給与を支払う。市場価値という考え方ではない。

市場や物価も参考にはするが、あくまで単なる参考情報に過ぎない。職の価値に基づいて、CHRの担当が提案するが、政府は、予算や（職の間の）部内均衡を考慮して決定をする。したがって、消費者物価指数などとは連動していない。

予算が限られている時期には、給与減額をするかレイオフをするかは時代によって異なる対応をしてきた。1990年代初期にはレイオフもあった。しかし90年代後半から2000年代に入ってから、レイオフの代わりに5%の給与減額措置がとられたこともあった。

給与表の適用をはじめ、勤務条件についての詳細は、公務員雇用規則（PSER）に定められている。ここには、給与管理や支払い、昇任、省庁間の異動、降格、暫定雇用、臨時給与（本来のグレードよりも高いグレードの仕事を命じられてその業務を行っている間、当該高いグレードの

給与を支給する制度。12 か月未満ならグレードそのものは変わらない) など幅広い定めがある。

さらに、PSA や PSER に基づいて、個別の指令が HR Directives (人的資源指令) として出されている。これは、法や規則をどのように管理し、実施していくかに関する最低限の基準を示したものであり、組織全体の人事政策に関するガイドラインとなっている。

この指令の中には、Market Modifier (市場調整) というものが規定されている。これは、例外的な状況の際、例えば、当該グレードの最高号給やレンジの最高額を支給されている職員がいて彼が転職しようとしている際、あるいは、特定の職が著しく不足している際に適用して、給与を引き上げるものである。2, 3 年前には、エンジニア、水地質職、大規模建設のプロジェクト・マネジャーなどの人材がひっ迫し、これを適用したことがあるという。

上記に示されている給与表以外の特定の給与政策を適用する時には、予算庁の承認を得なければならない。

市場調査に関しては、連邦レベル、州内レベルについてベンチマークとなる職 (代表的職) について行っている。前回 (2016 年 5 月) は 107 の職について調査を行った。この職について、他の州、連邦政府について照会をかけ、回答を得て、その中央値を参考としている。また、州都エドモントンにはエドモントン市などの市役所とも競合関係にあるので、他の公的部門 (市、病院、大学、医療区)、民間企業も含めてそれらの給与担当者と給与ラウンドテーブルを持っている。公的部門の回答率は高いが、民間企業はそうでもない。そこで、ヘイグループの給与調査に参加することで民間企業データを取得している。

図表 9 労使交渉職給料表（アルバータ州政府）

労使交渉職給料表

2週間:カナダ\$

2012年4月1日適用、36時間15分勤務（下段は時間当\$）

GRADE	1	2	3	4	5	6	7
5	1,137.07	1,164.80	1,193.97	1,224.58	1,256.61	1,294.38	1,333.59
6	1,149.98	1,178.20	1,207.84	1,239.40	1,271.43	1,310.17	1,350.34
7	1,164.80	1,193.97	1,224.58	1,256.61	1,294.38	1,333.59	1,377.11
8	1,178.20	1,207.84	1,239.40	1,271.43	1,310.17	1,350.34	1,392.41
9	1,193.97	1,224.58	1,256.61	1,294.38	1,333.59	1,377.11	1,419.66
10	1,207.84	1,239.40	1,271.43	1,310.17	1,350.34	1,392.41	1,437.35
11	1,224.58	1,256.61	1,294.38	1,333.59	1,377.11	1,419.66	1,464.13
12	1,239.40	1,271.43	1,310.17	1,350.34	1,392.41	1,437.35	1,484.69
13	1,256.61	1,294.38	1,333.59	1,377.11	1,419.66	1,464.13	1,511.95
14	1,271.43	1,310.17	1,350.34	1,392.41	1,437.35	1,484.69	1,532.03
15	1,294.38	1,333.59	1,377.11	1,419.66	1,464.13	1,511.95	1,563.59
16	1,310.17	1,350.34	1,392.41	1,437.35	1,484.69	1,532.03	1,582.24
17	1,333.59	1,377.11	1,419.66	1,464.13	1,511.95	1,563.59	1,613.32
18	1,350.34	1,392.41	1,437.35	1,484.69	1,532.03	1,582.24	1,633.40
19	1,377.11	1,419.66	1,464.13	1,511.95	1,563.59	1,613.32	1,667.83
20	1,392.41	1,437.35	1,484.69	1,532.03	1,582.24	1,633.40	1,691.26
21	1,419.66	1,464.13	1,511.95	1,563.59	1,613.32	1,667.83	1,724.26
22	1,437.35	1,484.69	1,532.03	1,582.24	1,633.40	1,691.26	1,749.11
23	1,464.13	1,511.95	1,563.59	1,613.32	1,667.83	1,724.26	1,779.72
24	1,484.69	1,532.03	1,582.24	1,633.40	1,691.26	1,749.11	1,807.94
25	1,511.95	1,563.59	1,613.32	1,667.83	1,724.26	1,779.72	1,842.84
26	1,532.03	1,582.24	1,633.40	1,691.26	1,749.11	1,807.94	1,868.66
27	1,563.59	1,613.32	1,667.83	1,724.26	1,779.72	1,842.84	1,903.56
28	1,582.24	1,633.40	1,691.26	1,749.11	1,807.94	1,868.66	1,933.21
29	1,613.32	1,667.83	1,724.26	1,779.72	1,842.84	1,903.56	1,970.03
30	1,633.40	1,691.26	1,749.11	1,807.94	1,868.66	1,933.21	1,999.19
31	1,667.83	1,724.26	1,779.72	1,842.84	1,903.56	1,970.03	2,038.40
32	1,691.26	1,749.11	1,807.94	1,868.66	1,933.21	1,999.19	2,071.40
33	1,724.26	1,779.72	1,842.84	1,903.56	1,970.03	2,038.40	2,111.09
34	1,749.11	1,807.94	1,868.66	1,933.21	1,999.19	2,071.40	2,144.55
35	1,779.72	1,842.84	1,903.56	1,970.03	2,038.40	2,111.09	2,184.24
36	1,807.94	1,868.66	1,933.21	1,999.19	2,071.40	2,144.55	2,218.20
37	1,842.84	1,903.56	1,970.03	2,038.40	2,111.09	2,184.24	2,260.27
38	1,868.66	1,933.21	1,999.19	2,071.40	2,144.55	2,218.20	2,297.57
39	1,903.56	1,970.03	2,038.40	2,111.09	2,184.24	2,260.27	2,342.52
40	1,933.21	1,999.19	2,071.40	2,144.55	2,218.20	2,297.57	2,379.81
41	1,970.03	2,038.40	2,111.09	2,184.24	2,260.27	2,342.52	2,426.20
42	1,999.19	2,071.40	2,144.55	2,218.20	2,297.57	2,379.81	2,462.53
43	2,038.40	2,111.09	2,184.24	2,260.27	2,342.52	2,426.20	2,511.79
44	2,071.40	2,144.55	2,218.20	2,297.57	2,379.81	2,462.53	2,555.30
45	2,111.09	2,184.24	2,260.27	2,342.52	2,426.20	2,511.79	2,600.72
46	2,144.55	2,218.20	2,297.57	2,379.81	2,462.53	2,555.30	2,648.06
47	2,184.24	2,260.27	2,342.52	2,426.20	2,511.79	2,600.72	2,695.40
48	2,218.20	2,297.57	2,379.81	2,462.53	2,555.30	2,648.06	2,745.13
49	2,260.27	2,342.52	2,426.20	2,511.79	2,600.72	2,695.40	2,794.85
50	2,297.57	2,379.81	2,462.53	2,555.30	2,648.06	2,745.13	2,842.67
51	2,342.52	2,426.20	2,511.79	2,600.72	2,695.40	2,794.85	2,896.22
52	2,379.81	2,462.53	2,555.30	2,648.06	2,745.13	2,842.67	2,945.00
53	2,426.20	2,511.79	2,600.72	2,695.40	2,794.85	2,896.22	3,000.94
54	2,462.53	2,555.30	2,648.06	2,745.13	2,842.67	2,945.00	3,051.15
55	2,511.79	2,600.72	2,695.40	2,794.85	2,896.22	3,000.94	3,109.49
56	2,555.30	2,648.06	2,745.13	2,842.67	2,945.00	3,051.15	3,161.13

給与交渉

給与交渉は、通常は1年から1年半かかる。ヒアリング当時（2016年11月）有効である協約が2017年3月末に期限を迎えるため、新しい協約のための交渉の準備を進めているということだった。12月か1月に組合（AUPE: the Alberta Union of Provincial Employees）から申し入れがあると推測されるので、過去半年から1年間その準備をしてきた。上記の給与調査もその一環である。地方経済状況調査、給与調査、労働市場等の環境調査、経済状況調査などが交渉の材料となる。交渉に際しては、労使関係チーム、ベネフィットのチーム、医療関係チームなどをはじめ、CHR内のさまざまなチームと緊密な連携をとっている。3月末までは集中的に交渉することになる。労使交渉がうまくいかなかった場合は調停、仲裁に進むことになる。前回の交渉は1年半かかったが、その前は9か月ほどだった。交渉期間の長さはおおむねどれだけ余裕資金があるかに依拠する。交渉期間中は週に3日は交渉することが多く、時間的には短時間に終わることもあれば、ほぼ丸1日費やすこともある。

用語の確認やささいな条項に関しては短時間で終わることも多いが、重要な条項、予算に関連するものだと長時間かかることが多い。幸い、アルバータ州の場合は組合は1つだけなので、複数組合との並行交渉という事態は避けられているが、それでも相当の労力を要する。

州政府内の人事担当部局

21の省庁の人事担当上級管理職が一堂に集まる会議（HR Executive Directors）があり、比較的定期的に会合を持っている。また、さらにその上の事務次官会議も定期的でありそこでHRについての意見交換がなされる場合もある。また、DMHRIC（the Deputy Minister Human Resources Integration Committee: 人的資源統合次官委員会）があり、5省庁の次官と財務担当次官、公務コミッショナーが集まるが、これは年に1度ほど開催されており、組織全体にかかわるHRの課題について意見交換をしている。

また、CHR では各省庁の次官や HR 担当部長に対する研修も提供している。職務評価や職務分類について、どのように行えばよいか、に関する研修を行っている。

連邦政府からの指導など

なお、州政府の給与体系や水準、手当について、連邦政府からは一切、指導、助言などはない。第 2 節でも述べたように、州の自主財源割合が高く、連邦政府からの移転財源が極めて少ないことから、連邦政府全体の法律で何らかの規制をかけない限り、州政府の公務員制度や給与制度に対して連邦政府が口出しをすることはそもそも考えられない。

給与改定率は、2014 年 2.0%、2015 年 2.25%、2016 年 2.5%であった¹²。

職員の平均給与は、交渉対象職員で 66,698 カナダドル（日本円で約 580 万円）、除外職で 81,246 カナダドル（約 710 万円）、管理職層で 120,287 カナダドル（約 1,050 万円）となっている¹³。

職員の勤務地

職員の勤務地を見てみると、州都エドモントンに勤務する職員が全体の 61%、カルガリーで勤務する職員が 14%となっており、この 2 地域に全体の 4 分の 3 の職員が勤務している¹⁴。

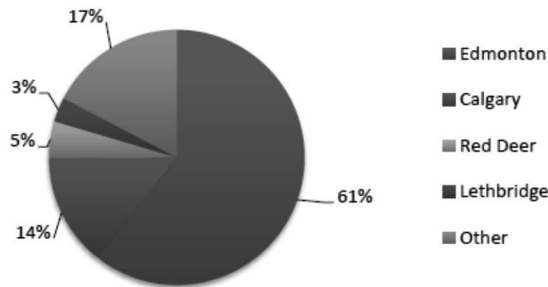
¹² *Ibid.*, p.12.

¹³ *Ibid.*, p.12.

¹⁴ *Ibid.*, p.7.

図表 10 アルバータ州政府職員の勤務地別割合

APS Employee Geographical Distribution (as of March 31, 2015)



このうち、北部に勤務する者に対して地域手当である **Northern Allowance** が支給されている。これは、アルバータ州北部の北緯 57 度以北に勤務する職員に対して、2 週間あたり 241.38 ドル支給するものである。彼らには年に 5 日間の特別休暇 (**Northern Leave**) も与えられる。また、年に 2 度のカルガリーまでの旅行費用が支給される。さらに、着任時には 1 回限りのボーナスとして **Attraction Bonus** (誘因賞与) が年収の 25%相当額が支給される。いずれも、職員の採用や引き留めが困難な地域のものである。

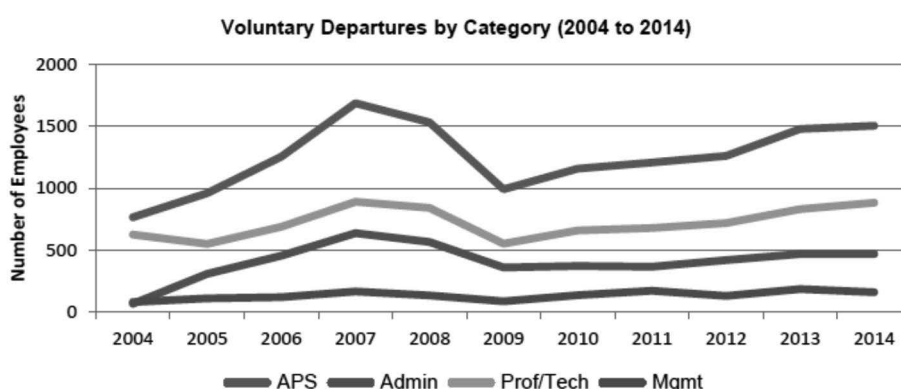
フォートマクマレー手当 (**Fort MacMurray Allowance**) がフォートマクマレー地域に勤務するものに支給される。2 週間あたり 478.17 カナダドル。 **Attraction Bonus** も上記同様年収の 25%が支給される。フォートマクマレーは、カナダおよびアルバータ州内における石油産出の中心地のひとつとして知られ、オイルサンド、天然ガス、パイプラインなどの産業が盛んである。住宅価格や賃貸価格が高騰しておりアルバータ州内で最も高い。フォートマクマレー手当は、人材獲得引き留めおよび家賃の高さを考慮して支給されているものである。

北緯 55 度から 57 度の官署に勤務する者に対する **Retention Allowance** (引き留め手当) もある (**55th to 57th Parallel Retention Allowance**)。年に 6,000 ドルが支給される。

離職者数

離職者数は、2007年頃は、好景気のために数多く、一般行政職では1,700人にのぼったが、その後の世界的な不況のために2009年にはいったん一般行政職で1,000人を切っている。だが、その後徐々に増加し、1,500人程度となっている。¹⁵（図表11）

図表11 自主離職者数の推移

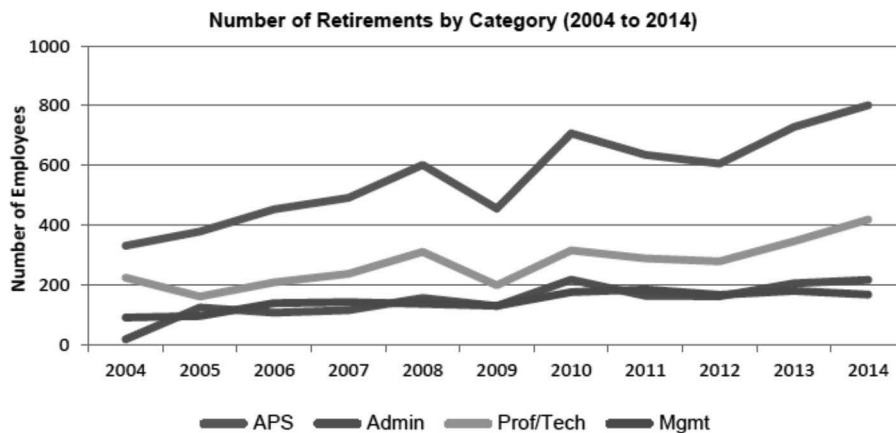


定年退職者

アルバータ州においては、定年制度はなく、職員が望めばずっと働き続けることができる。ただ、年金受給年齢になると退職する職員が多い。上記の離職者ではなく、年金受給年齢に達してから離職する者を退職者数としてカウントすると、その数は長期的には徐々に増えている。ここ数年間、退職者の平均年齢は62歳程度で推移してきておりこれ自体は動きが少ないので将来的にも予測に資することができるという。2015年現在では、62歳またはそれ以上の年齢の職員が職員全体の約7%を占めている。このことは、これらの職員が近い将来退職していくというリスクを示してもいる。

¹⁵ *Ibid.*, p.10.

図表 12 退職者数の推移



給与の情報公開

公共部門給与透明化法（Public Sector Compensation Transparent Act）により、105,906 カナダドル以上の報酬（給与、手当、退職手当、健康保険の雇用主負担も含む）を受け取っているアルバータ州政府職員の職、名前と金額をインターネットで公表しなければならない¹⁶。

この制度は 2012 年に始まっている。当初は 100,000 カナダドル以上ということだったが、消費者物価指数と連動する形で、この分岐点が徐々に上がり、2016 年では 105,906 カナダドルとなっている。2012 年に首相が交代し、暫定的リーダーの時期があったが、その時期マスメディアから政治や、政府支出や、給与に対する議論が多くあり、それに対応する形で上の法律が制定された。

年に 2 回公表が行われ、6 月 30 日までの分を 7 月に公表し、12 月 31 日までの分を 1 月に公表する。

2012 年にスタートした当初は、州民からの反応、メディアの反応もある程度あった。特に、退職手当が高いとかそういった批判はあった。しかし、年数が経過するにつれて、そのような声は聞かれなくなった。人

¹⁶ この法律は、州政府関連の公共部門の職員（病院や福祉、学校、政府企業など）にも適用されているが、分岐点は 125,000 カナダドルとなっている。政府行政職の方が、より金額が少なくとも公表義務がある。

は隠せば隠すほど知りたがるが、オープンにするとさほど興味を持たない、という。

105,906 カナダドルが分岐点となっているが、この金額をあてはめると事務次官や上級職員はもちろんのこと、上級管理職員のすべて、シニアマネジャーの大部分が対象になることになる。実際、ヒアリングに応じてくれた職員の給与も公表されていた。

人事評価

人事評価については、コミッショナーから各省事務次官に対し、2012年指令「業績卓越プラン (Performance Excellence Plan)」が発せられ、現在はそれに基づいた人事評価を行っている。

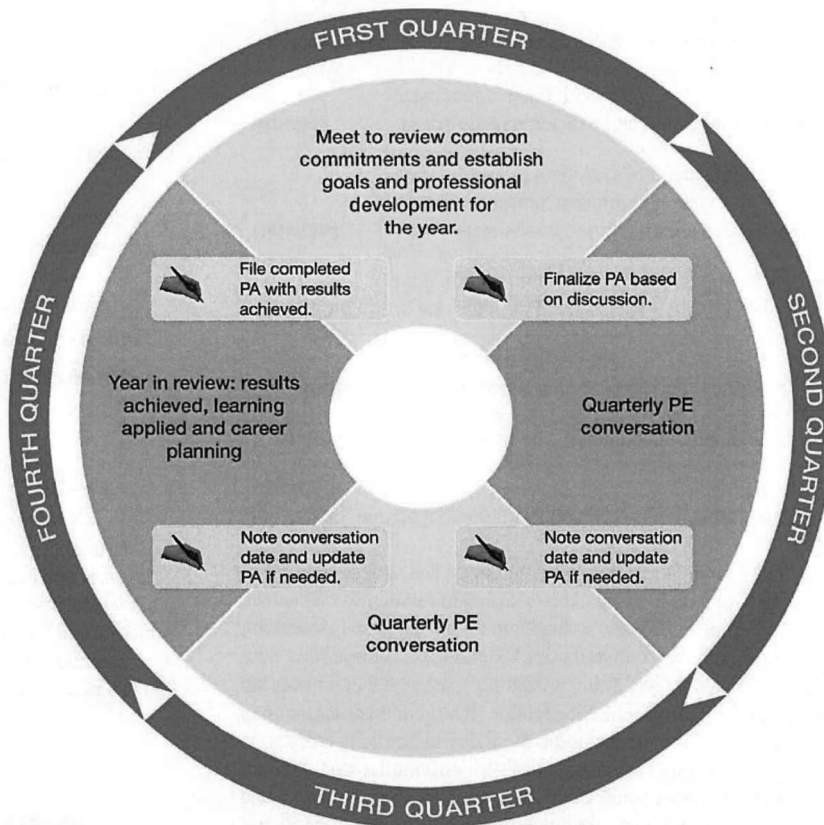
これは、①組織の業績目標と基準 (Performance Goals and Measures)、②職員の業績目標と基準、③これらの基準から見た達成度 (Outcomes) の3つの要素からなっている。これらは4つある組織価値がベースとなっている。(Integrity, Accountability, Excellence, Respect の4つ)。

この2012年指令が発出される前の人事評価は、年度末になったら評価者が一斉にフォームを埋める作業に追われるといったものだったが、2012年指令以降は、始終、上司と部下が会話を続ける風土ができてきたという。

特に4半期ごとに設けられているレビューは、その都度上司と部下の継続的な会話を導いている。(図表13参照) 1回あたりの面談は、通常1時間程度行われることが多い。

評価結果に基づく昇給が行われるのが通例で、満足のいくパフォーマンスでなければ、昇給しない。特に悪い成績の場合に解雇があるかという質問に対しては、解雇もあり得るが、まずは成績を上げることを助けることに注力するのが第一だという。

図表 13 人事評価のサイクル



フレキシブルワークについて

2000年の指令（Compressed Work Week）で、圧縮労働週などについて規定がされている。これは、各省の事務次官が認めた場合には、1日当たりの労働時間を増やして、週4日勤務、隔週4日勤務（4日勤務の次の週は5日勤務）などが認められており、比較的多く取られている。また、指令によると週3日に圧縮することも事務次官が認めれば可能となっている。

年金制度

1 階部分は全カナダ人共通の老齢所得保障制度（OAS: Old Age Security Plan）であり財源は税金であって、65 歳以上になると満額受給できる。（低所得の者が追加で受給できる「補足所得保障（GIS）」もある。OAS は月額 517 カナダドル程度。（GIS はそれ以外の所得や年金がない者に対して支払われるもので、単身者で 650 カナダドル程度）

2 階部分はカナダ年金（CPP: Canada Pension Plan）と呼ばれる（ケベック州だけは別の年金）。保険料は、従業員と雇用主が折半して負担し、税金による補てんはない。保険料率は 2003 年からは徴収対象所得の 9.9%となっている。2010 年の CPP 支給額は、月額 934 カナダドルとなっている。OAS と CPP を合わせて、退職前の平均所得の 40%が支給されるように制度設計がなされている。いずれも 65 歳から支給されるが、OAS の方は、一定額の所得がほかにあれば減額される。

3 階部分が州政府が雇用主として用意しているものである。

徴収対象所得の最高額は 55,000 カナダドル程度になっている。55,000 ドル未満については、1.4%、55,000 ドルを超える部分は 2%の計算となる。例えば、35 年勤務したものが 100,000 ドルの所得があった場合、次の式で得られる額が年金支給額となる。

$$(1.4\% \times 55,000 + 2\% \times 45,000) \times 35 = 58,450 \text{ ドル。}$$

支給に当たっては、年齢と勤続年数を足した数が鍵となる。

管理職層の年金の場合、80 ファクターとなり、上記の年数の合計が 80 以上で年齢が 55 歳以上なら満額、それ未満だと減額される。非管理職の場合、合計が 85 なら満額、それ未満だと減額される。このファクターを満たすと、OAS や CPP も含めた年金支給額はかなり高いことがわかる。

5. カルガリー市における給与決定等

カルガリー市はアルバータ州最大の都市であり、2011年の国勢調査人口は109.6万人。前回調査（2006年：98.8万人）から5年間で10.8万人、10.9%の急速な人口増となっている。カルガリーとその北に位置する州都エドモントンを結ぶ地域（カルガリー・エドモント街道）は人口密度の高い地域となっている。石油、天然ガスといったエネルギー関連企業が多く、雇用者を抱えており、経済は活況である。関連産業だけでなく、西に車で2時間ほどの距離にあるバンフ国立公園やレイクルイーブなどの観光地に近く、観光産業も盛んである。

職員数は約1万7千人。異なる10の職員組合を抱えている。主なものとしては、CUPE Local 38（多くの事務職員、技術職員、専門職、管理部門職員、監督職などのうち管理職等を除いた者であり、約3,500人）、Local 37（単純労働者、備品管理業務、プラント運営者など約3,500人）、Foreman 組合（現場監督職組合、約600人）、警察組合、警察上級職組合、消防士組合などがある。それぞれの組合と交渉するが、同時並行かどうかは、協約の期限がいつ切れるかによるので（後述のように労働協約は多くの場合複数年の協約）、必ずしも並行して行われるわけではない。同時並行の場合はできるだけ同率の改定率など条件を同じようにしようと努めるが、警察と消防だけは別扱いで常に待遇はよい。

組合交渉は時期にもよるが、理想的な場合は6か月くらいである。しかし、経済情勢が悪いなどの事情があるとこれはかなり伸びるし、警察、消防組合については、長い歴史の中で仲裁裁定に持ち込まれるのが通例となっており、それに至るまで長い交渉が必要となる。

理想的な6か月の場合、1週間に1度か数度の交渉が行われ、最終局面においては、徹夜交渉もある。

給与決定の方法は、職務評価点数法（PFS: Point Factor System）による職がほとんどだが、指数方式（Indexing）の職もある（警察、消防）。後者は、基本職を決めておいて、それよりも高い職務の場合何%増、低い職務の場合何%減というような決め方をする職である。消防士の場合、

Firefighter 1 のポジションを 100 として、シニア Firefighter で 107、Fire Captain で 126、情報官で 126、研修調整官で 136 などといった定め方となっている。なお、消防の場合は、定期昇給というものはない。

職務評価点数法の場合は、それぞれの職務の評価を行って、その点数で給与表の中のグレードを決めるものである。例えば、3,500 人いる内勤職 (Cupe Local 38) の場合、この職務評価は、職務評価委員会 (経営側と組合側各 1 名で構成) によりそれぞれの職務について行われる。ある職の職務内容が変化したときは、組合または組合員は委員会に対して職務の再評価を申請することができる。

点数により、例えば 600-649 の職は、給与グレード 11 と格付けされ、給与表の中のそのグレードが適用される。(図表 14、15)

職務評価を行って、それぞれの職務の位置づけをまず行い、それに応じた給与を支給するという点が日本と比べた場合際立っている。

図表 14 職務評価表 (38 条適用者)

LOCAL 38 CLASSIFICATION and PAY STRUCTURE

Point Spread	Pay Grade
Over 800	15
750 - 799	14
698 - 749	13
650 - 697	12
600 - 649	11
555 - 599	10
506 - 554	9
460 - 505	8
410 - 459	7
356 - 409	6
307 - 355	5
270 - 306	4
247 - 269	3
226 - 246	2
Up to 225	1

Union Agreement 2014-2018 Cupe Local 38, P. 38

図表 15 38 条適用者給与表

EFFECTIVE DECEMBER 26, 2016 CUPE LOCAL
38 EVALUATED HOURLY RATES

Pay Grade	New Hire	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
15	\$47.93	\$52.76	\$55.40	\$58.18	\$61.07	\$64.12
14	\$45.69	\$50.24	\$52.76	\$55.40	\$58.18	\$61.08
13	\$43.49	\$47.86	\$50.24	\$52.76	\$55.40	\$58.18
12	\$41.44	\$45.57	\$47.86	\$50.24	\$52.76	\$55.40
11	\$39.46	\$43.40	\$45.57	\$47.85	\$50.24	\$52.76
10	\$37.58	\$41.33	\$43.40	\$45.56	\$47.85	\$50.23
9	\$35.43	\$38.99	\$40.94	\$42.98	\$45.17	\$47.40
8	\$33.29	\$36.60	\$38.46	\$40.36	\$42.37	\$44.52
7	\$31.25	\$34.38	\$36.09	\$37.89	\$39.81	\$41.81
6	\$29.35	\$32.27	\$33.89	\$35.60	\$37.35	\$39.24
5	\$27.57	\$30.31	\$31.84	\$33.44	\$35.08	\$36.85
4	\$25.41	\$27.93	\$29.34	\$30.78	\$32.32	\$33.95
3	\$23.40	\$25.73	\$27.05	\$28.37	\$29.82	\$31.30
2	\$21.65	\$23.85	\$25.04	\$26.30	\$27.61	\$28.96
1	\$19.99	\$21.96	\$23.08	\$24.23	\$25.47	\$26.74

同じグレードの中で、2号、3号へは各1年、4号、5号へは各6か月で昇給する。ただし、当該期間内に10日以上の欠勤日がある場合は昇給しない。

2012年12月19日に、2014-2018の勤務条件等に関する労働協約が成立している。これによると、給与改定率は、2014.1.6に1.8%、2014.12.29に3.2%、2015.12.28に3.5%、2016.12.26に4%の増額改訂をすることが、2012年の交渉で決定され、労働協約に給与表が盛り込まれている。こういった複数年の労働協約を締結することがカルガリー市では一般的である。

給与水準を決める際に、市場調査を活用している。コンサルティンググループによる調査(ヘイ[Hey]、マーサー[Mercer]、タワーズ[Towers])や、カナダ全体の給与調査を行っている Conference Board of Canada (<http://www.conferenceboard.ca/>) の調査を利用している。

ある職務に給与を割り当てるに際しては、職務分析システム（JES: Job Evaluation System）の部分と、給与構造を組み立てる部分との二つのパートから構成される。すべての職のなかから、ベンチマークを選び出し、そして給与調査に参加してこれらのベンチマークとなる職の給与を調査する。

もしこの過程で、あるベンチマークとなる職に十分な給与を支払っていない場合（Hot Jobs, Hard to Fill Jobs）、市場データをより詳細に調べる。ある職が十分な給与でない場合は、その職を給与表から取り出して、年次単位で市場レートを見直す。一時的に一般の給与表よりも高い水準の給与を支給する。もし、その職の市場レートが下がった場合は、6か月の予告期間を置いて、通常の給与表に戻すことになる。最近の Hot Jobs としては、エンジニア、弁護士、IT 技術者、調達専門家などがある。また、アルバータ州内の他の自治体とは定期的に給与情報について情報交換をしている。さらに、西部カナダのサスカチュワン州、ブリティッシュ・コロンビア州の自治体とも定期的に情報交換をしている。とりわけ、エドモントン市とは始終情報のやりとりをしている。

給与構造の改訂の交渉過程において、あるいは、上級公務員の給与構造の改訂について勧告をする際に、いくつかの経済指標も見る。GDP, CPI, 雇用統計、民間企業の給与上昇傾向などである。また、市の組織内の諸情勢、例えば、予算の状況、転職が多いなどの状況、求人がうまくいかないといった状況なども見る。

人材獲得競争という点でいうと、州都のあるエドモントン市は州政府とも競争関係にあるのに対してカルガリー市ではそれはない。ただ、エネルギー関連の大企業と人材を取り合う関係にはある。そうした企業とは給与で張り合うことはできないので、年金や福利厚生、あるいは、職員自身に成長の機会を与える（市には多様な職務経験をできる職がある）ことをインセンティブとして人材獲得競争をしている。給与だけではなく、全体パッケージを提供するということである。

年金制度でいうと、カルガリー市は、アルバータ州内の約 400 の市などが入っている、自治体年金 (Local Authorities Pension Plan: LAPP) に加入している。これは、職員が給与の 10.39%、市側が 11.39%を掛け金とするものである。ただし、算定基礎給与の上限 (Yearly Maximum Pensionable Earnings (YMPE)) は 54,900 ドルと設定されており、それを超える分については、職員と市側がそれぞれ 14.84%と 15.84%を掛ける。最高算定給与は 160,970 ドルでこれ以上は算定基礎とならず掛け金も発生しない¹⁷。

加入期間などによりさまざまなケースがあるが、一般的にあって、最終給与のおおむね 70%程度が資格年齢に達すると支給される。このうち、3 階部分の LAPP で約 40%から 50%、1 階部分の OAS と 2 階部分の CPP で残りである 30%から 20%が支給されているというイメージだという¹⁸。なお、年金支給開始年齢になると、年金が支給されるが、市に勤務し続けると給与ももらえるのでダブルで支給を受けることになる。もっとも、1 階部分は所得に応じて減額がなされるが。

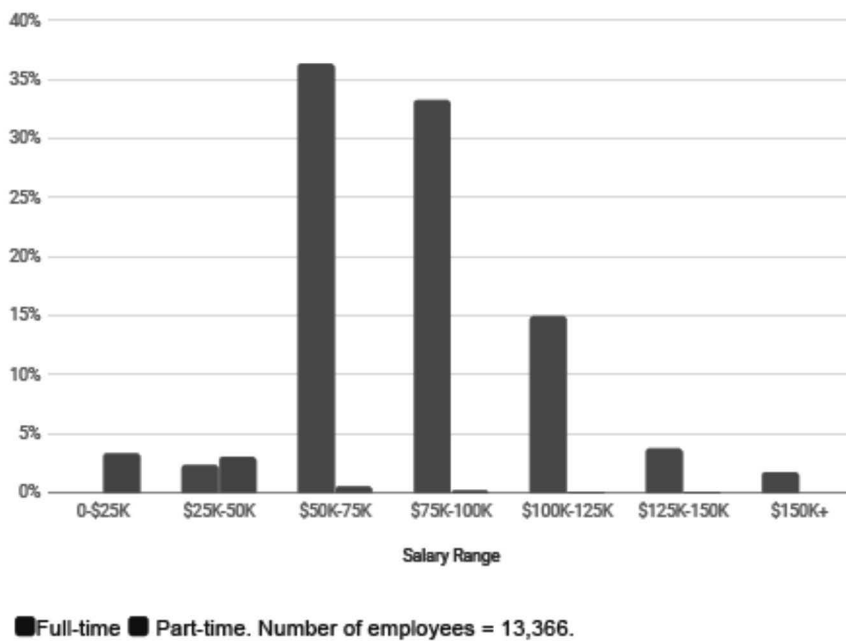
定年年齢はないが、65 歳を超えると長期療養手当などが支給されなくなるなど、福利厚生面での違いはある。65 歳というのが、ある意味での分岐点で、それまでは雇用主が面倒を見て、65 歳以降は政府が面倒を見るということになっている。

全職員の給与についてみると、大部分の職員は 50,000 ドルから 100,000 ドルの範囲内の給与を支給されている。ただし、平均給与額といったデータは公開されていない。

¹⁷ City of Calgary, *2016 Compensation Disclosure List*, p.54.

¹⁸ ヒアリングによる。

図表 16 カルガリー市職員の給与分布（年収）



給与の公開は、給与表については公表しているが、個人別のものはしていない。2015年までは、情報の自由とプライバシー保護法（FOIP：（Freedom of Information and Protection of Privacy）のもとで、公開をすることが許されていなかった。しかし、2015年にアルバータ州政府は個別の職員の給与情報に関して、氏名と給与額の公表を許容する法改正を行った。これは公表することを義務付けるのではなく、各自治体に公表をするかどうかを選択させるものである。ただ、住民やメディアからは公表するように要請があるだろう。

すでに、オンタリオ州やブリティッシュ・コロンビア州で公表がされている以上、アルバータ州でもそれを求める声が多くなることが予想されるとヒアリングでは聞かれた。（公表のメルクマールは10万カナダドル）

給与に関する市民の意見などについては、特に直接受けたりはしないという。この点は、これまでカルガリー市の給与公表が給与表だけであって、個別の給与額、氏名を公表していないことも影響していると思われる。

ただ、批判的な論陣をはるグループがある。カナダ独立ビジネス連合 (Canadian Federation of Independent Business) , フレーザー協会 (The Fraser Institute) , カナダ納税者連合 (The Canadian Taxpayers Federation) である。

州政府から給与制度や給与水準に関する指導などは、アルバータ州の場合一切ないとのことである (他の州ではあるのかもしれないがと断りをいれていた)。ただ、市政府としては、州政府の給与制度などについて常にウォッチしてそれとかい離しないように留意しているという。

2016 年の公表のリスト (The City of Calgary, Compensation disclosure list 2016) は次の通り。

<http://www.calgary.ca/CA/cmo/Documents/2016-Compensation-Disclosure-List.pdf>

人事評価に関して、約 3,000 人いるエグゼンプト職の場合は、成績給制度 (Pay for Performance System) をとっている。目標を定め、どれだけそれが達成できたかということの評価し、成績昇給を行う。組合のある職については、これは各組合の選択であり、強制ではない。ただし、試用期間中 (通例 6 か月) は適用され、成績が十分でなければ解雇される。試用期間は職務への適応性を評価する期間だからだ。

評価者訓練にはさまざまなものが用意されている。オンラインのもの、クラスで行うもの、専門家を招いて行うものなどである。とりわけ、監督職開発プログラムでは、より技能訓練を多く行い、パフォーマンスマネジメント、パフォーマンス・コーチングなどのトレーニングを行う。より管理職になると、他のタイプの研修がある。ここでもパフォーマンスマネジメントが強調される。職場外研修では、ビジネススクールに行きたいという職員がいれば、その職員の能力を判断して費用を援助することもある。

昇給は 5 年以内に頭打ちになるため、各グレードの最高号給を受け取っている職員が多い。それらの職員のモチベーションをいかに維持する

かは多くの管理者からよく聞かれる質問だという。それに対しては、当該グレードが本来求めるレベルに達しているため公平に支払われているというという原理を説明しているという。

6. ブリティッシュ・コロンビア州の州公務員の実態および給与決定

(1) 州政府公務員の概観

ブリティッシュ・コロンビア州は、議院内閣制をとっており、州議会議員（一院制）の中から、首相が選出され、首相が各省大臣を任命する。州公務員制度を管轄するのは内閣の一省庁である公務員庁（Public Service Agency）である。公務員庁は財務省の外局に近い扱いになっており、担当大臣は財務大臣であり公務員の長（Head of the Public Service）として Kim Henderson（首相府次官[Deputy Minister to the Premier] 内閣官房長[Cabinet Secretary] をも兼ねている）がおり、次官[Deputy Minister]が1人いる（Lori Halls。今回ヒアリングに応じていただいた）。

州政府職員数は 32,000 人余りである。交渉職 (bargaining) が 25,000 人余り、除外職 (excluded) が 7,000 人余りとなっている。交渉職のうち、BCGEU (British Columbia Government Employment Union: ブリティッシュ・コロンビア政府職員組合) が約 24,000 人で職員全体の約 4 分の 3 を占め、PEA (Professional Employees Association: 専門職組合) が約 1,170 人、看護師組合が 110 人となっている。除外職は、マネジメント職が約 5,000 人などとなっている¹⁹。

(2) 州政府公務員の給与決定²⁰

上述のように州政府公務員は、交渉職と除外職に大きく分かれる。給与決定方法も両社で大きく異なるので分けてみていくこととする。

¹⁹ BC PSA 提供資料「Report A: B.C. Government Public Service Act (PSA) Employees by Employee Group Based on 2016-Jan-30 Payroll data」に基づく。

²⁰ 本項目に関しては、British Columbia 州政府の Deputy Minister for Public Service Agency（公務員庁事務次官）の Lori Halls 氏、および、同庁 Executive Director for Labour Relations and Compensation（労使関係及び給与担当部長）の Chris Rathbone 氏へのヒアリング（2017年11月4日、11時から12時半）に基づく部分が多い。

交渉職

交渉職のうち、BCGEU (British Columbia Government Employment Union : ブリティッシュ・コロンビア州政府職員組合) を構成する職員は、日本でいう一般行政職のうちの管理職を除いた者に近く、社会福祉、矯正官、財務職、管理職補助などが含まれる。

BCGEU の給与表は 33 等級で構成されている (章末資料参照)。年収ベース、月収ベース、Bi-Weekly (2 週ごと)、時間給ベースのそれぞれの換算されたものが一覧表となっている。33 の等級があるものの、実際に使用されているのは、7, 9, 11, 14, 18, 21, 24, 27, 30 等級だけである。実際に使われている 9 つの等級の各号を年収ベースで示すと、図表 17 のようになる。

図表 17 ブリティッシュ・コロンビア州 BCGEU 給与表

BC州 BCGEU給与表

年収:単位はカナダドル

等級	号給				
	1	2	3	4	5
7	36,749	37,760	38,803	39,884	41,497
9	38,803	39,884	40,998	42,151	43,873
11	40,998	42,151	43,342	44,572	46,409
14	44,572	45,843	47,157	48,515	50,542
18	49,917	51,368	52,866	54,414	56,739
21	54,414	56,019	57,706	59,449	62,042
24	59,449	61,249	63,111	65,033	67,894
27	65,033	67,020	69,074	71,196	74,351
30	71,196	73,388	75,654	78,049	81,477

給与等級は、職務評価に基づいてなされており、同一等級内での昇給は業績に関係なく、勤務時間に基づく昇給となっている。1,826 時間勤務 (標準的には 1 年勤務) で 1 つ上の号給に昇給する。最高号給は 5 号給であり、これ以上の昇給はない。したがって、職務評価の異なる職務に動かない限り、当該職員の給与は 5 年で頭打ちとなる。

交渉職のうち PEA (Professional Employment Association : 専門職組合) を構成するのは、資格職、心理職、エンジニアなどである。給与

等級は 6 等級で構成されている（章末資料参照）。年収ベース、月収ベース、Bi-Weekly（2 週ごと）、時間給ベースのそれぞれの換算されたものが一覧表となっている。1 つの等級に原則 6 つの号給がある。ただし、3 等級以上に関しては、7 号給が用意されている。これは、特定の職種に限定して設けているものであり、この等級の者であればみな 7 号給まで昇給できるわけではない。年収ベースで各号給を示したものは図表 18 のとおりである。

図表 18 ブリティッシュ・コロンビア州 PEA 職員給与表

BC州 PSA給与表

年収:単位はカナダドル

等級	号給						
	1	2	3	4	5	6	7
1	45,585	47,635	49,779	52,019	54,360	56,935	
2	54,587	57,043	59,610	62,293	65,095	68,179	
3	60,678	63,408	66,261	69,242	72,359	75,786	79,121
4	65,024	67,950	71,008	74,203	77,542	81,215	84,789
5	71,947	75,184	78,567	82,102	85,796	89,861	93,815
6	78,262	81,785	85,465	89,310	93,330	97,751	102,052

交渉職の給与表の改訂は労使交渉により決定される。だが、その交渉は、公共部門雇用者事務局（Public Sector Employers Secretariat: PSEC。後述）の発出するマンドートに基づくことが大原則となっている。PSEC 自体、州財務省が事実上切り盛りしており、このマンドートにおいては、総給与の上昇率などに関して、財政状況などからのキャップや総給与のゼロ改定などが盛り込まれており、交渉はそれを前提として行われることになる。

給与は週 35 時間勤務を前提として決められており、この標準時間を超えて働くことになる公務員に対しては超過勤務手当が支給される。なお、除外職に関しては超過勤務手当は支給されない。

除外職

除外職の給与に関しては、給与哲学（Compensation Philosophy）というものがあり、そこに給与決定の際の 4 つの指導原理を定めている。給与哲学は、政府の目的や目標を達成するために要求される州公務員としての価値や技能を持った職員個人をサポートし州政府に引き留めること、また、有能で多様かつ高い可能性をもった個人をリクルートすること、業績に基づく文化を発展させるために良好な結果を残し優れた業績を示した職員に対してインセンティブを提供すること、などをその目的としている。

4 つの指導原理とは次のものである。

- ① **Differentiation**（区別）— 省や政府の中での職位の違いに基づいて異なる給与を支給しなければならない。また、優れた個人やチームに異なる処遇をしなければならない。
- ② **Performance**（業績）— 給与プログラムは、業績に基づいて職務を遂行するという組織文化を支えかつ促すものでなければならない。
- ③ **Transparent**（透明性）— 給与プログラムは職員や市民に明確に理解されるような方法でデザインされ、管理され、公表されるとともに個人の情報を保護されなければならない。
- ④ **Accountable**（説明責任）— 給与決定は客観的であり、かつ、公費からの適切な支出であることを文書で示した明確な理論的根拠があることが必要である。

給与決定に際しての市場指標（Market Comparators）というものを定めている。これは才能ある人材に関して、次の 3 つを競争相手と考えている。① 州内の公的部門組織（公立学校、大学、保健医療部門（公立病院）、公営企業、福祉サービス、地方自治体）、② 他の州政府（除く北部準州）および連邦政府、③ 民間部門（需要が高い特定の技能に関してのみ）。このうち、①の公的部門組織は、才能ある人材に関して州政府と直接の獲得競争の相手だと考えており、州政府職員の給与の中央値を決める際の主たる市場指標となる。また、人口、労働市場、経済指標などを考慮して、②で他州（9 州）および連邦政府と比較して 3 番目から 5

番目の給与水準であることが適当であるとされている。実際、下記の各省次官等給与表および次官補給与表は3番目に位置している。必ずしもトップである必要はないと考えているという²¹。なお、③の民間企業の参照は限られた職種や限られた状況の場合にのみなされる。

2016年11月のヒアリング時点での除外職の給与は次のようになっている。

まず、除外職の給与表は、内閣官房長兼首相府次官(Cabinet Secretary and Deputy Minister to the Premier)、各省次官および次官級(Deputy Minister, Associate Deputy Minister)、各省次官補(Assistant Deputy Minister)、その他幹部職(Management Salary Schedule)に分かれている。

内閣官房長兼首相府次官の給与はシングルレートで年収348,600ドルと決められている。このうち10%が業績連動給(performance holdback)として保留されているものである。業績が十分達成していると認められる場合にはこの給与を加算して、トータルで348,600ドルが支給されることになる。

各省次官(および相当職)は現在約40人が在職している。給与は年299,215ドルまでと定められているが、現在、この上限を支給されている者はいないという。年収の5%または10%が業績連動給とされている。この約40人の平均給与は224,000ドルである(業績連動給を含む)。上限の範囲内で各次官の職責等に基づいて給与額が決定される。

各省次官補の給与表は、AからDまでの4つの等級からなる。各省次官補は、A(年収110,500~140,000)、B(140,000~165,000)、C(160,000~180,000)、D(175,000~195,000)の4つのうちのいずれかに格付けされる。

²¹ 公務員庁次官ホールズ氏への聞き取りによる。

図表 19 各省次官補および上級職給与表

BC州 次官補および上級職給与表
年収:単位はカナダドル

		最低	最高
等級	A	110,500	~ 140,000
	B	140,000	~ 165,000
	C	160,000	~ 180,000
	D	175,000	~ 195,000

格付けは、それぞれが割り当てられたポートフォリオの範囲や複雑度に応じてなされる。各等級のなかでの給与はそれぞれ個別に決定される。現在約 100 人の次官補があり、平均給与は 160,600 ドル（業績連動給含む）となっている。給与のうち 10%が業績連動給となっている。

法務職給与表は州公務員のうちの弁護士に適用されるものであり、弁護士としての職務経験に応じて等級、号給に格付けされる。現在約 600 人の弁護士がいる。

図表 20 ブリティッシュ・コロンビア州法務職給与表

BC州 Legal Council給与表
年収:単位はカナダドル

等級	号給						
	1	2	3	4	5	6	7
1	78,482	84,274	90,067	95,861	101,652		
2	108,412	115,170	121,927	128,690	134,051	140,596	
3	144,776	148,351	151,925	155,500	159,458	163,417	166,254
4	167,376	174,350	181,324	188,297	195,271	202,247	
3(B)	155,501	159,458	163,417	167,375	173,400	179,642	
Legal Council Manager	216,404						

管理職給与表は最近給与体系そのものが改訂された。以前は 3 等級制だったが、2015 年から 6 等級制への細分化がなされた（図表 21）。

管理職給与表には 10% 保留するといったような業績連動給（performance holdback）は適用されない。だが、各等級内の昇給は業績に応じてなされる。課長、上席プロジェクト・マネジャー、刑務所管

理官、契約管理者、政策マネジャー、事業やサービスの担当課長などが含まれる。

図表 21 ブリティッシュ・コロンビア州管理職給与表

BC州 Managemnt給与表
年収:単位はカナダドル

等級		最低	最高
		1	53,560
	2	61,800	84,300
	3	72,100	98,000
	4	86,000	110,000
	5	100,000	125,000
	6	115,000	137,999

トータル報酬という考え方

担当者の説明によると、ブリティッシュ・コロンビア州の給与は民間部門に比べると見劣りがすることは否めないが、トータルのパッケージで考えてもらうようにしているという。

給与本体に対して、CPP(カナダ年金:2階部分)の雇用主負担が3.6%、ブリティッシュ・コロンビア州政府年金の雇用主負担が9.87%、死亡や退職関連の積立金が1.06%など年金退職関連で給与本体の16.23%、健康保険関連で給与本体の7.91%、その他を含めて、合計で給与本体の24.80%の福利厚生費が政府側から支出されている。この分も含めてほしいと職員には説明している。

年金としては、勤務したうちのもっとも高い給与を受けた5年平均のおおむね70%程度が支給されるように設計されているという。(1階、2階部分を含めて。)

情報公開

給与情報の公開はかなり徹底しており、カナダにおける公務部門の給与情報公開のトップリーダーとしての自覚があるという。2つのタイプのものがある。

1 つは、幹部職員の給与情報公開で、公的部門のすべての幹部職員に関しては、給与年収のみならず、年金掛け金、その他福利厚生費、車手当など政府から支払われるすべてのものが公開される。個人名、ポジション、年収、年金掛け金などを明示して行われる。これは 2007 年にスタートしている。オンタリオ州やアルバータ州でも公開はしているが、ブリティッシュ・コロンビア州のものが最も徹底しているという。

もう 1 つは、1996 年に制定された FIA (Financial Information Act: 財務情報法) に基づくもので、幹部職員以外でも、年収 75,000 ドルを政府から支出されているものの給与は公表しなくてはならない。個人名、ポジション、年収が明示される。

これらは給与哲学のうちの透明性から来ているものである。

公開した情報をもとに、バンクーバー・サンなどの新聞が一覧表を作成して世論に訴えており、一部幹部の給与について（とりわけ公企業の幹部の給与は公務員よりずっと高い）批判的な記事が展開されることが多い。また、保守系のシンクタンクであるフレイザー研究所²²の報告書などでは、公務部門は民間よりも給与が 9%高いなどと紹介されることがあり、一部のメディアはそれをもとに批判することもあるという。

採用困難職種および遠隔勤務

いくつかの採用困難職種があるが、そのうちの 1 つが幹部職員である。民間企業ならもっと多くの給与が支給されるが公務部門ではそうではない。また、IT スペシャリストなどの獲得困難職種もある。

それらの職員を獲得する 1 つの方法が遠隔勤務である。公務員庁にも、日頃は自宅で勤務して、意思疎通はテレビ会議やスカイプで行って、ビクトリアの州政府への出勤は月に 1 日だけという職員もいるという。

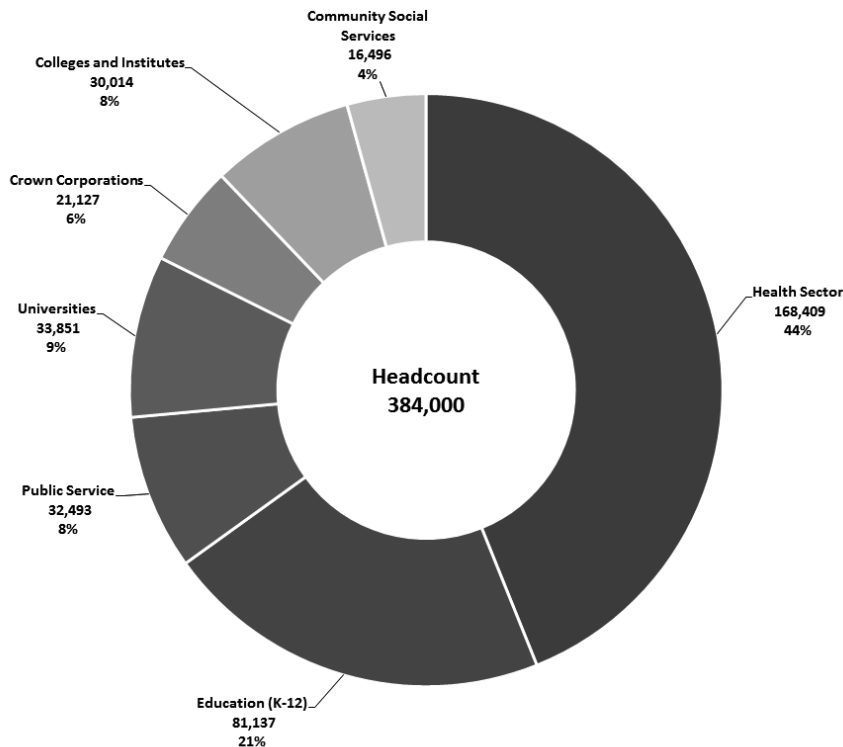
²² CIFB (Canadian Federation of Independent Business) (カナダ独立ビジネス連合。カナダ人がオーナーである 10 万 9 千の中小企業の利害や関心を代表してする非営利の NPO。) 連邦政府、各州政府、地方自治体に対して働きかけを行う圧力団体でもある。日本の日商に類似するものと考えられる。

この勤務形態は採用困難職種のみならず、省によってはかなり広まっている。州とのあるビクトリアの不動産価格は高く、また家賃も高いので、各省としてはできるだけオフィスを小さくしたいというインセンティブがある。職員としても遠距離通勤は大変である。そこで、ビクトリアだけでなく、州内のいくつかの箇所に事務所を設け、そちらに出勤してそこで仕事をするというスタイルも進んでいるという。そういった職場ではフリーアドレス（自分の席が決まっていない）での勤務も幅広く行われている。

PSEC

ブリティッシュ・コロンビア州においては、公的部門の雇用者は全部で38万人を超える。そのうち、32,000人が各省庁の職員であるが、これは公的部門雇用者の10%に満たない。住民から見れば、省庁も、学校の先生も同じ公務員であり、税金から給与が支払われている。そのことから、PSEC（Public Sector Employers' Council Secretariat：公的部門雇用者評議会事務局）が設けられた。

図表 22 ブリティッシュ・コロンビア州の公的部門職員数（部門別）



PSEC モデルができる 1993 年以前は、ブリティッシュ・コロンビア州のさまざまな公的部門は、交渉結果のコントロールが極めて限定される数多くの労働協約を財政的に手当する責任があった。その状態を改善するための委員会（Kobin Commission of Inquiry into the Public Service and Public Sector）が設けられた。委員会は、当時の分権化された交渉構造は、大変コストがかかり、かつ、非効率であると結論づけた²³。

そこで、この委員会報告を受け、PSEC モデルが作られた。根拠法は、1996 年制定の Public Sector Employers Act（公的部門雇用者法）である。この法律には、ブリティッシュ・コロンビア州の公的部門の労使関係政策や慣行の発展・実施を管理運営することについて規定がなされている。法のもとで PSEC モデルは、公的部門全体にわたって交渉職・除

²³ Public Sector Employers' Council Secretariat, 2016, Overview: Public Sector Labour Relations & ion in British Columbia.

外職を含めた給与を調整する1つのエージェンシーであると規定されている。組合が雇用者連合や雇用主と交渉することを許容する反面、政府の政策の方向や納税者の需要に敬意を払われることを確保することが要求されている。PSECは州民に対する財政的なアカウントビリティにもとづいて、**Bargaining Mandate**（交渉指令）を提供し、交渉はこの指令に基づいて行われることになる。

政府は究極的に住民に対して交渉結果や非組合員の給与に関する費用の説明責任がある。PSECモデルは、政府に対してこういった中核となる利益を管理し調停する手段を提供する。政府省庁の職員のほかに、義務教育諸学校、大学、健康保健、公企業、社会福祉の分野の交渉や給与決定を、PSECモデルは調整する。

ブリティッシュ・コロンビア州のマンデート（指令）は、公的部門全体にわたって首尾一貫した広い意味での条件を展開する。雇用主はこの指令の枠組みに従って行動しなければならず、交渉における雇用主特定の要素については政府の同意を得なければならない。

ヒアリングによると、納税者から見て、政府省庁の職員でも、公企業の職員でも、学校の先生でも税金から給与が支払われているという点では変わりはない。それが雇用主ごとに異なる給与政策や水準であることは、説明がつかないということから、これらを同一の枠組みのもとで行っていかうということでPSECモデルができたという。ブリティッシュ・コロンビア州の公的部門の120の雇用主に影響をおよぼす、小さいが影響力の極めて大きい組織である。

参考文献：

- 岩崎 美紀子, 1991, 『カナダ現代政治』 東京大学出版会.
- 加藤 普章, 2002, 『カナダ連邦政治: 多様性と統一への模索』 東京大学出版会.
- 国武輝久, 1977, 「カナダ公務員労働法制の現状と問題点--連邦公務員労働関係法の運用とその改正問題をめぐって」『法政理論』10巻1号、105～147.
- ジョン・セイウェル (Saywell John T.) 著, 1994, (吉田善明監訳・吉田健正訳) 『カナダの政治と憲法』三省堂.
- 日本カナダ学会, 2009, 『はじめて出会うカナダ』有斐閣.
- 自治体国際化協会, 2002, 『カナダの地方団体の概要』
- ジョン・H・レデコップ (Redekop John H.) 編, 1989, (吉田健正ほか訳) 『カナダ政治入門: カナダ政治理解への多角的アプローチ』御茶の水書房.
- Charles Lamnam, Milgaros Palacios, Feixue Ren, and Jason Clemens, *Comparing Government and Private Sector Compensation in Canada*, Fraser Institute.2015
- Charles Lamnam, Milgaros Palacios, Feixue Ren, and Jason Clemens, *Comparing Government and Private Sector Compensation in Alberta*, Fraser Institute.2015
- Charles Lamnam, Milgaros Palacios, Feixue Ren, and Jason Clemens, *Comparing Government and Private Sector Compensation in British Columbia*, Fraser Institute.2015
- CLGF (The Commonwealth Local Government Forum) ‘The Local Government System in Canada’
<http://www.clgf.org.uk/resource-centre/clgf-publications/country-profiles/> (最終閲覧日 2017年1月10日)
- Gunderson, M. (1978) . Earnings differentials between the public and private sectors. Toronto: Faculty of Management Studies, University of Toronto.

- Mallett, T. (2015) . A Comparison of Public-sector and Private-sector Salaries and Benefits. Canadian Federation of Independent Business.
- McInturff, K.; Tulloch, P. (2014) . Narrowing the Gap: The Difference That Public Sector Wages Make. Canadian Centre for Policy Alternatives.
- Palacios, M.; Clemens, J. (2013) . Comparing public and private sector compensation in Canada. Vancouver, B.C.: Fraser Institute. The Institute for Competitiveness and Prosperity, Working Paper 15, Small Business, Entrepreneurship, and Innovation, February 2012.
- Tiagi, R. (2010) . Public Sector Wage Premium in Canada: Evidence from Labour Force Survey. Review of Labour Economics and Industrial Relations.
- Tindal C. R., Tindal S.N. 2004, 『Local Government in Canada-7th edition』 McGraw-Hill Ryerson.

アルバータ州に関して

Public Service Act (公務員法)

<http://www.qp.alberta.ca/documents/Acts/p42.pdf>

Public Service Employment Regulation (公務員雇用規則)

<http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/?file=legreg/pser/pay&cf=8>

19

Deputy Ministers and Senior Officials Pay Plans

http://www.qp.alberta.ca/documents/orders/orders_in_council/2016/116/2016_001.html

Management Pay Plans

<http://www.chr.alberta.ca/printer.cfm?file=agreements/payplans/mgmt-current>

Opted Put and Excluded Pay Plans

<http://www.chr.alberta.ca/printer.cfm?file=agreements/payplans/ooe-sch1-2a-current>

Bargaining Unit Pay Plans

<http://www.chr.alberta.ca/practitioners/doclist319.cfm>

<http://www.chr.alberta.ca/practitioners/?file=agreements/subsid1/scheda-current&cf=325319>

HR Directives (Compensation)

<http://www.chr.alberta.ca/practitioners/?file=directives/pay/market-mod-for-mgmt-ooe-ee&cf=5>

Salary and Severance Disclosure

<http://www.alberta.ca/salary-disclosure.aspx>

Performance Excellence Directives

http://www.chr.alberta.ca/printer.cfm?file=directives/wrk_dev/performance-excellence

Directives and information on Flexible Work Options and Telecommuting Arrangements

<http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/DocList374.cfm>

Telecommuting Arrangement Form

<http://www.chr.alberta.ca/staff/flexible-work/telecommuting/telecommuting-agreement.pdf>

ブリティッシュ・コロンビア州に関して

PUBLIC SERVICE ACT

http://www.bclaws.ca/civix/document/id/complete/statreg/96385_01

PUBLIC SERVICE LABOUR RELATIONS ACT

http://www.bclaws.ca/civix/document/id/complete/statreg/96388_01

Financial Information Act

http://www.bclaws.ca/civix/document/id/complete/statreg/96140_01

British Columbia PSA, 2016, *Public Sector Executive Compensation Disclosure Guidelines*.

British Columbia PSA, 2016, *BC Public Service Agency Annual Report 2014/15*.

Earnest Young, 2014, BC Public Sector Compensation Review.

Public Sector Employers' Council Secretariat, 2016, Overview:
Public Sector Labour Relations & ion in British Columbia.

参 考 资 料

資料目次

【アメリカ】

資料 1	アメリカにおける現地調査概要	・・・	151
資料 2	オハイオ州 人事評価シート	・・・	153
資料 3	シンシナティ市 人事評価シート	・・・	160
資料 4	モンゴメリー郡 人事評価シート	・・・	164
資料 5	ティピカヌー郡 人事評価シート（専門職用・事務職用）	・・・	168
資料 6	ウォキショー郡 他団体給与調査 結果概要	・・・	170
資料 7	ウォキショー郡 他団体給与調査 調査データ（抜粋）	・・・	174
資料 8	ウォキショー郡 他団体給与調査 調査票	・・・	176
資料 9	ウォキショー郡 人事評価シート	・・・	181
資料 10	ウォキショー郡 人事評価シート記入要領	・・・	185
資料 11	ウォキショー郡 人事評価実施手順	・・・	187

【スウェーデン】

資料 12	スウェーデンにおける現地調査概要	・・・	188
資料 13	ストックホルム市 人事評価表	・・・	190

【カナダ】

資料 14	カナダにおける現地調査概要	・・・	194
資料 15	カナダ各州の概要	・・・	195
資料 16	カナダの州・自治体の業務分掌	・・・	196
資料 17	ブリティッシュ・コロンビア州 給料表	・・・	197

アメリカにおける現地調査概要

調査期間：平成28年8月30日（火）～9月10日（土）

調査団体：訪問した公共団体及び対応者は、以下のとおり。

■ 8月31日（水）

【オハイオ州政府】

Robert Blair 氏（Director of Administrative Services）

Patrick Smith 氏（Deputy Chief of Staff）

Jessica Schuster 氏（Office of Talent Management）

■ 9月1日（木）

【シンシナティ市】

Georgetta Kelly 氏（Director of Human Resources, SPHR）

Lisa E. Auciello 氏（Senior HR Analyst）

Joe D. Wilson 氏（Division Manager, Employee Services）

Ed Ramsey 氏（Supervising HR Analyst）

■ 9月2日（金）

【モンゴメリー郡】

Stephanie R. Echols 氏（Human Resources Director, MLHR）

David Holbrook 氏（Assistant Director, Human Resources）

Bonnie J. Ashley 氏（Senior Human Resources Representative）

Patty Baird 氏（Human Resources Representative）

【ケンタッキー州】

Larry Gillis 氏（Assistant Director, Personal Cabinet）

■ 9月6日（火）

【ティピカヌー郡】

Tom Murtaugh 氏 (County Commissioner)

Paula L. Bennett 氏 (Commissioner's Assistant)

Shirley M. Mennen 氏 (Human Resource Director)

■ 9月7日（水）

【ウィスコンシン州政府】

Paul L. Ostowski 氏 (Executive Human Resources Special-Adviser)

Stacey L. Rolston 氏 (State Employment Relations Officer)

■ 9月8日（木）

【ミルウォーキー市】

Andrea L. Knickerbocker 氏 (Human Resources Manager)

Kristin Hennessy Urban 氏 (Staffing Services Manager)

Nicole M. Fleck 氏 (Labor Relations Officer)

【ウォキシヨ郡】

Norman A. Cummings 氏 (Director of Administration)

James Richter 氏 (Human Resources Manager)

Terri Sgarlata-Lutz 氏 (Principal Human Resources Analyst)

[ENTER EMPLOYEE NAME]
[ENTER DATE]

Performance Document

- Supervisor Employee Third Party
- Annual Review Probationary Review Ad Hoc Review

Introduction

Please complete the necessary sections of the Performance Document in its entirety to ensure all aspects of the employee's job have been reflected within the evaluation. After you complete the entire form, Human Resources will review it for completeness and accuracy within the specified time frame.

Performance Document Details

Supervisor Name:	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Supervisor Job Title:	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Employee Name:	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Employee Job Title:	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Review Period Date Range:	<input style="width: 95%;" type="text"/>

[ENTER EMPLOYEE NAME]
[ENTER DATE]

Performance Document

Section 1 – PURPOSE OF ORGANIZATION & POSITION:

Agency Purpose	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>
Description:	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>
Position Purpose	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>
Description:	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>

Section 2 – STATEWIDE COMPETENCIES:

CUSTOMER FOCUS	<input style="width: 95%; height: 100px;" type="text"/>
Description:	Customer Focus is required for use in all state of Ohio performance evaluations. The Customer Focus competency centers on the employee interaction with the customer. It can be either an internal or external customer. It must be demonstrated that the employee understands the need(s) of the customer. The demonstration should include the employee level of knowledge, the tone and the timeliness of the employee responses. The employee should know when to seek assistance to ensure the customer has an overall positive experience. Finally, the evaluation should include examples that the employee evaluates his/her practices based on customer feedback.
RATING:	<input type="radio"/> DOES NOT MEET <input type="radio"/> MEETS EXPECTATIONS <input type="radio"/> EXCEEDS EXPECTATIONS
COMMENTS:	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>

[ENTER EMPLOYEE NAME]
[ENTER DATE]

Performance Document

Enter the Employee's Agency & Classification Competencies, as well as their Goals & Performance Expectations into the tables below, providing a detailed description and rating of the overall performance achieved during the review period.

Section 3 - AGENCY COMPETENCIES

AGENCY COMPETENCY 1

Description : Insert Description of the Agency Competency

1. Does Not Meet 2. Meets Expectations 3. Exceeds Expectations

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

AGENCY COMPETENCY 2

Description : Insert Description of the Agency Competency

1. Does Not Meet 2. Meets Expectations 3. Exceeds Expectations

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

[ENTER EMPLOYEE NAME]
[ENTER DATE]

Performance Document

AGENCY COMPETENCY 3

Description : Insert Description of the Agency Competency

1. Does Not Meet 2. Meets Expectations 3. Exceeds Expectations

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

Section 4 – CLASSIFICATION COMPETENCIES

CLASSIFICATION COMPETENCY 1

Description : Insert Description of the Classification Competency

1. Does Not Meet 2. Meets Expectations 3. Exceeds Expectations

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

CLASSIFICATION COMPETENCY 2
Description : Insert Description of the Classification Competency _____

1. Does Not Meet 2. Meets Expectations 3. Exceeds Expectations

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

CLASSIFICATION COMPETENCY 3
Description : Insert Description of the Classification Competency _____

1. Does Not Meet 2. Meets Expectations 3. Exceeds Expectations

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

Section 5 - COMPETENCY SUMMARY

STATEWIDE, AGENCY, and CLASSIFICATION COMPETENCY SUMMARY

1. Does Not Meet 2. Needs Improvement 3. Meets Expectations 4. Exceeds Expectations 5. Outstanding

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

Section 6 – GOALS & PERFORMANCE EXPECTATIONS

GOAL & PERFORMANCE EXPECTATION 1
Description : Insert Description of the Goal & Performance Expectation _____

1. Does Not Meet 2. Meets Expectations 3. Exceeds Expectations

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

[ENTER EMPLOYEE NAME]
[ENTER DATE]

Performance Document

GOAL & PERFORMANCE EXPECTATION 2
Description : Insert Description of the Goal & Performance Expectation
<input type="radio"/> 1. Does Not Meet <input type="radio"/> 2. Meets Expectations <input type="radio"/> 3. Exceeds Expectations
Comments: Insert comments to support the selected Rating.

John R. Kasich, Governor

[ENTER EMPLOYEE NAME]
[ENTER DATE]

Performance Document

GOAL & PERFORMANCE EXPECTATION 4
Description : Insert Description of the Goal & Performance Expectation
<input type="radio"/> 1. Does Not Meet <input type="radio"/> 2. Meets Expectations <input type="radio"/> 3. Exceeds Expectations
Comments: Insert comments to support the selected Rating.

John R. Kasich, Governor

GOAL & PERFORMANCE EXPECTATION 3
Description : Insert Description of the Goal & Performance Expectation
<input type="radio"/> 1. Does Not Meet <input type="radio"/> 2. Meets Expectations <input type="radio"/> 3. Exceeds Expectations
Comments: Insert comments to support the selected Rating.

GOAL & PERFORMANCE EXPECTATION 6
Description : Insert Description of the Goal & Performance Expectation

1. Does Not Meet 2. Meets Expectations 3. Exceeds Expectations

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

GOAL & PERFORMANCE EXPECTATION 7
Description : Insert Description of the Goal & Performance Expectation

1. Does Not Meet 2. Meets Expectations 3. Exceeds Expectations

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

Section 7 – GOALS & PERFORMANCE EXPECTATIONS SUMMARY

GOALS & PERFORMANCE EXPECTATIONS SUMMARY

1. Does Not Meet 2. Needs Improvement 3. Meets Expectations 4. Exceeds Expectations 5. Outstanding

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

Section 8 – OVERALL PERFORMANCE RATINGS SUMMARY

OVERALL PERFORMANCE RATINGS SUMMARY

1. Does Not Meet 2. Needs Improvement 3. Meets Expectations 4. Exceeds Expectations 5. Outstanding

Comments: Insert comments to support the selected Rating.

[ENTER EMPLOYEE NAME]
[ENTER DATE]

Performance Document

The Supervisor, Manager, and Human Resources may provide any additional comments to the Employee's review, as well as indicate if the performance document has been approved and can advance to the next step in the process.

Section 9 – SUPERVISOR COMMENTS & SIGNATURE

RATING COMMENTS:

SUPERVISOR SIGNATURE & DATE _____

Section 10 – MANAGER REVIEWER COMMENTS & SIGNATURE

RATING COMMENTS:

MANAGER REVIEWER SIGNATURE & DATE _____

[ENTER EMPLOYEE NAME]
[ENTER DATE]

Performance Document

Section 11 – HUMAN RESOURCES COMMENTS & SIGNATURE

RATING COMMENTS:

HUMAN RESOURCES SIGNATURE & DATE _____

Section 12 – ADDITIONAL DOCUMENTATION ATTACHED

YES

NO

DESCRIPTION of ATTACHED DOCUMENTATION:

[ENTER EMPLOYEE NAME]
[ENTER DATE]

Performance Document

The Supervisor and Employee acknowledge that their face-to-face meeting has been held and that the performance document has been discussed in its entirety.

Section 14 – MANAGER and EMPLOYEE REVIEW SECTION

ANNUAL REVIEW MEETING HELD

YES NO

DATE REVIEW HELD _____

SUPERVISOR SIGNATURE & DATE _____

[ENTER EMPLOYEE NAME]
[ENTER DATE]

Performance Document

Section 13 – EMPLOYEE COMMENTS & ACKNOWLEDGEMENT

The Employee may add additional comments and documentation to the review and acknowledge the completed performance evaluation.

REVIEW COMMENTS:

I HAVE RESPONDED ON AN ATTACHED DOCUMENT:

YES NO

MY SIGNATURE MERELY INDICATES AN ACKNOWLEDGEMENT THAT I HAVE REVIEWED A COPY OF THE COMPLETED EVALUATION; IT DOES NOT INDICATE AGREEMENT WITH ITS CONTENTS. I UNDERSTAND THAT PERFORMANCE EVALUATIONS MAY BE APPEALED AND THAT REFUSAL TO ACKNOWLEDGE THIS EVALUATION WAIVES MY RIGHT TO APPEAL.

I AM EXERCISING MY RIGHT TO REFUSE TO ACKNOWLEDGE THIS DOCUMENT.

I ACKNOWLEDGE THIS DOCUMENT.

EMPLOYEE ACKNOWLEDGEMENT
SIGNATURE & DATE _____

THIS FORMALLY COMPLETES THE REVIEW AND THE OVERALL PERFORMANCE DOCUMENT.
ALL DOCUMENTS AND ATTACHMENTS SHOULD BE FILED AND STORED ACCORDING TO REQUIRED RECORDS RETENTION PRACTICES FOR HISTORICAL DOCUMENTATION AND REFERENCE.

Annual Performance Evaluation

For Middle Management (Div. 0), Senior Management (Div. 8), Executive Management (Div. 5), and Cincinnati Organized and Dedicated Employees (CODE).



General Information

Employee Name: _____ Employee ID #: _____
 Department: _____ Division: _____
 Employee's Job Classification: _____ To: _____
 Review Period: From: _____ Next Review Date: _____
 Effective Date of Review: _____ Reviewer's Name: _____
 Rater's Name: _____ Reviewer's ID #: _____

Type of Review: Annual ; Probationary ; Mid-Year ; Special Review

To check a box: Place arrow over box and double click the left mouse key. Mark "Checked" in the Default Value Option

Introduction & Purpose

For the Rater / Supervisor:

The performance evaluation is a tool to measure, evaluate, reinforce and/or improve your employee's job performance. After completion of the Performance Evaluation, your employee should understand if they have been successful in meeting their goals & objectives for the review period. It is also a tool to measure the degree to which your employee has embraced the values of your Department and the City of Cincinnati. It is best if you give your employee on-going feedback throughout the year.

For the Employee:

The performance evaluation provides feedback concerning a) your supervisor's expectations and priorities of your current position; b) your performance strengths and areas where there is room for improvement; and c) the degree to which you have met your goals & objectives.

Definition of Performance Ratings

The rater must provide comments for each measurement when completing the evaluation.

Performance Ratings:

Exceptional: Employee consistently surpassed expectations, did more than required, and exceeded requirements and goals / objectives.

Exceeds Expectations: The employee met expectations and often rose above expected standards and performance requirements for position held. Did more than required on an ongoing basis.

Meets Expectations: Performance was competent. Achieved results that met requirements or goals / objectives. Performance was at the level expected of a qualified and experienced employee, although there may be opportunities for improvement.

Needs Improvement: Performance fell short of consistently meeting requirements. Needed counseling by supervisor. Needs improvement in area to more effectively and efficiently meet requirements of the position.

Unacceptable: Deficient performance in meeting requirements. Needs counseling and oversight by supervisor on an on-going basis. Immediate, substantial and sustained improvement is required.

These performance ratings are used for individual measurements, sections, and the overall rating.

It is expected that over 80 - 90% of our employees will meet or exceed expectations. However, in the rare case where an employee receives an overall score of "Needs Improvement" or "Unacceptable" for a section or the overall evaluation, the supervisor should consult the Performance Improvement Steps.

Essential Values

Rater must provide comments for each measurement when completing the evaluation.

1. **Acts with Integrity, Ethics & Accountability:** Is perceived as trustworthy. Assumes responsibility for actions and follows through on commitments. Serves as role model and "walks the talk". Conducts self in a professional manner. Understands the responsibility of being a public servant. Makes decisions in a consistent manner. Maintains confidentiality. Shows compassion for others. Gives honest feedback.

Rating:

Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

To check a box: Place arrow over box and double click the left mouse key. Mark "Checked" in the Default Value Option
 Comments and / or Examples:

2. **Communicates Effectively:** Demonstrates effective and tactful listening, speaking, and writing skills with all levels of the City Administration. Skilled at interacting with people who have different communication styles. Openly shares appropriate information. Understands and can articulate the Department's mission. Keeps supervisor aware of progress and communicates potential roadblocks and information that could impact public opinion.

Rating:

Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Core Competencies

A Core Competency is an ability to perform a role or complete a set of tasks, which comes from a combination of knowledge, skills and behaviors. Generally speaking, a Core Competency is a "primary responsibility". A person will typically have four to seven Core Competencies, with each one having a set of tasks associated with it. This list is not necessarily all-inclusive of the employee's responsibilities and / or tasks performed.

The first three competencies have been pre-determined. However, there must be at least two to five additional competencies and associated goals added to this list.

The Supervisor selects the Competencies and Goals, with input from the employee. You may also reference the Job Specifications for the position.

The Rater must provide comments for each measurement and should use quantifiable results and specific examples when practical.

1. **Competency: Quality of Work** – work is consistent, thorough and accurate. Follows safe work protocols and exercises proper use of tools and equipment. Demonstrates initiative. Requires minimal supervision and makes sound decisions.

Goal(s):

Rating:

Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Examples:

2. **Competency: Work Productivity** – Manages concurrent assignments and meets deadlines and commitments. The amount of work performed is appropriate to the job function. Uses time wisely. Balances work / personal matters appropriately.

Goal(s):

Rating:

Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Quantifiable Results:

3. **Competency: Attendance** – Meets normal standards regarding attendance, tardiness, and observance of work hours. Follows call-in procedures and approval procedures for leaves of absence. (The evaluation of an employee's attendance record must not reflect their use of FMLA.)

Goal(s):

Rating:

Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Quantifiable Results:

4. **Competency:**

Goal(s):

Rating:

Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Quantifiable Results:

5. **Competency:**

Goal(s):

Comments and / or Examples:

3. **Provides Excellent Customer Service:** Understands and embraces that the City's primary mission is to deliver excellent customer service. Responds in a timely and effective manner to both internal and external customer's needs and does so courteously. Looks for creative solutions to better serve our customer, and shares best practices.

Rating:

Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Examples:

4. **Relationship Building:** Seeks, builds, and maintains productive relationships with employees at all levels, and with customers (both internal and external). Works courteously and cooperatively with other team members and the public. Seeks opportunities to assist others. Treats all people respectfully.

Rating:

Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Examples:

5. **Embraces Change:** Accepts and promotes new systems, processes, and procedures, and looks for opportunities to improve upon them. Understands the need for change and growth. Seeks to minimize bureaucratic inefficiencies.

Rating:

Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Examples:

6. **Attitude:** Demonstrates a positive and cooperative attitude and willingness to follow instructions. Shows initiative. Contributes to unit morale and shows acceptance of Department goals. Considers the needs of the organization and others when solving problems and exercising judgment. Extends common-courtesy to others. Is supportive of, and gives credit to, others.

Rating:

Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Examples:

Section rating for Essential Values:

Last Year's Rating:

Rating:

Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments:

Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Quantifiable Results:

6. Competency:
Goal(s):
Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Quantifiable Results:

7. Competency:
Goal(s):
Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Quantifiable Results:

8. Competency:
Goal(s):
Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Quantifiable Results:

Section rating for Core Competencies:
 Last Year's Rating:
Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments:

Supervisory / Leadership Skills
 (Applicable to supervisory personnel)

Rater must provide comments for each measurement when completing the evaluation.

1. Provides Leadership, Trains, Motivates, and Coaches. Is a Role Model to Team Members, Fosters Teamwork, Provides an Environment for Open and Shared Ideas
Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Examples:

2. Consistently Upholds Standards Fairly, Resolves Problems, Conflicts, and/or Grievances in an Appropriate and Timely Fashion, (i.e.: HR P&P, Labor contracts.), Makes Fair and Consistent Decisions, Maintains Environment for Positive Employee Morale

Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Examples:

3. Plans and Acts Strategically, Delegates Effectively, Promotes Cross Training and Shared Responsibilities
Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Examples:

4. Embraces Diversity, Small Business Enterprise (SBE), EEO, and Affirmative Action Goals
Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Examples:

5. Completes Employees' Performance Evaluations On Time
Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments and / or Examples:

Section rating for Supervisory / Leadership Skills:
 Last Year's Rating:
Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Comments:

Overall Evaluation

Last Year's Rating:
Rating:
 Exceptional
 Exceeds Expectations
 Meets Expectations
 Needs Improvement
 Unacceptable

Supervisor's Specific Comments to Support Overall Evaluation:

Rater / Supervisor's Name: _____ Date: _____ ID #:
 Supervisor's Signature: _____ Date: _____ ID #:
 Reviewer's Name: _____ Date: _____ ID #:
 Reviewer's Signature: _____



**Montgomery County
NON BARGAINING PERFORMANCE MANAGEMENT FORM**

Introduction: The purpose of this Performance Management tool is to review and monitor an employee’s performance related to his/her job duties. This form is also intended to determine ways that the employee can continue to grow in his/her role within the County, while addressing and correcting areas of deficiency or weakness. Any rating that is “High Quality” or below “Effective” requires an explanation in the comment section. Any rating below “Effective” must be addressed on the development plan. An overall rating of 2.0 or below requires a performance improvement plan and the employee will be ineligible for a rate increase.

To complete the form, you can click into each entry area or the section below and then use the “Tab” key to move through the form and enter your ratings and comments. Once you are finished, “Save” the form using a new file name. Then print the form and sign it.

Employee Name	Click or tap here to enter text.	Job Title	Click or tap here to enter text.
Department	Click or tap here to enter text.	Position Description Attached	<input type="checkbox"/>
Date of Review	Click or tap to enter a date.	Supervisor Name	Click or tap here to enter text.
Type of Review	Choose an item.		

Rating Definitions:

4	High Quality	High quality, better than normal, above and beyond the usual, greater than expected
3	Effective	Meets expectations, acceptable, adequate, sufficient, competent and meets position description
2	Needs Improvement	Must take action to improve and achieve expectations, needs to become proactive, requires betterment, performance management plan or formal progressive discipline issued during reporting period
1	Unacceptable	Unsatisfactory, undesirable, unacceptable, advanced discipline issued during reporting period

PRINCIPLED BEHAVIORS: RATING: 4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

Teamwork	<ul style="list-style-type: none"> • Shares resources, suggestions and information to meet or exceed the needs of the work unit, department, organization, customers/public. • Is trusted to get the work done and trusts others to help in return. • Asks for help and helps others who need it • Gives and receives constructive feedback • Asks for and listens to the suggestions of others. • Is open to different courses of action. • Stays calm and professional during interaction with coworkers.
Integrity	<ul style="list-style-type: none"> • Is trustworthy in communication and conduct. • Makes commitments to our public/customers by completing the work expected of him/her per standard. • Follows through on commitments to co-workers, management and our public. • Does his/her work without being reminded to do so.
Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • While working to fulfill the mission of the organization, puts the needs of the work unit, the organization, the customer, and our public above individual self-interest. • Accepts personal responsibility for working safely and productively and is dependable (comes to work, comes to work on time, and does the work well).
Excellence	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrates what it means to be in service to the public. • Personally does his or her best to meet work standards and expectations. • Demonstrates a “can do” attitude by ensuring that quality work is completed within accepted time limits. Treats internal/external customers courteously.
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Assists the organization in identifying errors and flaws in the work process and suggests solutions for improvement. • Is adaptable to the changes resulting from the implementation of new methods of serving our customers/the public.
Mutual Respect	<ul style="list-style-type: none"> • Treats others better than they expect to be treated. • Listens to others. • Demonstrates a willingness to work with others effectively regardless of personal differences. • Considers the impact of his/her actions on others and chooses positive, helpful responses. • Seeks to find agreement rather than disagreement, works to resolve conflict. • Positively communicates information and actively works to prevent hurtful gossip.
Comments:	Click or tap here to enter text.



JOB DUTIES & ACCOUNTABILITIES: **RATING:** 4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

- Performs duties outlined in position description.
- Ensures that supervisor is aware of work progress and makes arrangements when out of the office.
- Seeks professional growth to ensure job duties are performed at optimal level
- Maintains professional licensure and required certifications (safety, insurance, driver's license, etc.) to maintain minimum qualifications of position, where applicable

Comments: Click or tap here to enter text.

JUDGEMENT, PROBLEM SOLVING & CONFIDENTIALITY: **RATING:** 4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

- Maintains confidentiality.
- Makes logical decisions based on relevant information and experience.
- Able to deal with sensitive issues.
- Maintains professionalism in all situations.

Comments: Click or tap here to enter text.

INITIATIVE: **RATING:** 4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

- Self-motivated (consider the amount of direction required).
- Seeks improved methods and techniques, consistently tries to do better.
- Seeks additional challenges appropriate to current role within the County.

Comments: Click or tap here to enter text.

TARDINESS/ABSENTEEISM: **RATING:** 4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

- Is punctual when reporting to work.
- Is punctual when attending meetings, trainings, etc.
- Absenteeism is within the guidelines of County policy.
- Reports off work and/or requests time off timely and appropriately.

Comments: Click or tap here to enter text.

PRODUCTIVITY/QUALITY: **RATING:** 4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

- Produces quality outcomes, error free work; proofreads work.
- Requires minimal review; utilizes supervision appropriately.
- Completes work in an accurate, neat and well organized manner.
- Completes assignments without prompting.
- Consistently generates the amount of work expected. Minimizes time lost.
- Reviews, revises and retrieves documentation and information.
- Manages time effectively and meets established deadlines.
- Organizes, prepares and maintains documentation and information.
- Communicates effectively through verbal and written communication.

Comments: Click or tap here to enter text.

PLANNING: **RATING:** 4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

- Sets realistic objectives.
- Anticipates and prepares for future requirements.
- Establishes logical priorities.

Comments: Click or tap here to enter text.

ADAPTABILITY: **RATING:** 4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

- Responds to change in a positive manner.
- Shows flexibility in accepting assignments.
- Takes the initiative to assist others when work is completed.
- Accepts constructive criticism without defensive response and changes behavior appropriately.

Comments: Click or tap here to enter text.



----- SUPERVISOR LEVEL ONLY -----

LEADERSHIP: RATING: 4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

- Sets high standards, provides good managerial example.
- Encourages employees to perform efficiently.
- Communicates effectively.
- Makes decisions in a timely manner with minimal effects on employee relations or departmental goals.
- Exhibits equitable and impartial exercise of authority.
- Participates in the development and execution of the County's annual strategic planning goals.
- Actively supports County initiatives.

Comments Click or tap here to enter text.

and/or

Examples:

EMPLOYEE RATING: 4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

DEVELOPMENT:

- Helps employees plan career development, offers developmental opportunities, gives guidance and counsel.
- Effectively motivates employees to meet work requirements and develops teamwork to channel efforts toward common goals of the department.
- Holds routine meetings with staff to ensure effective communication between line staff and management.
- Encourages staff to participate in County initiatives.

Comments Click or tap here to enter text.

and/or

Examples:

MANAGEMENT RATING: 4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

COMPETENCIES:

- Fulfills competencies outlined in position description.
- Positively embodies/represents County's management principles.

Comments Click or tap here to enter text.

and/or

Examples:

EMPLOYEE RATING SUMMARY

4 = High Quality 3 = Effective 2 = Needs Improvement 1 = Unacceptable

CATEGORIES	RATING
Principled Behaviors	0
Job Duties & Accountabilities	0
Judgement, Problem Solving & Confidentiality	0
Initiative	0
Tardiness/Absenteeism	0
Productivity/Quality	0
Planning	0
Adaptability	0
OVERALL AVERAGE RATING (Employee)	0.0
SUPERVISORY LEVEL ONLY	
Leadership	0
Employee Development	0
Management Competencies	0
OVERALL AVERAGE RATING (Supervisor)	0.0

An overall rating of 2.0 or below requires a Performance Improvement Plan and the employee will not be eligible for a rate increase.



General Comments:

Click or tap here to enter text.

DEVELOPMENT PLAN

- Together, create a development plan to address deficiencies in any area and/or to provide development opportunities for the employee
- Add your summary of highlights or other pertinent comments
- Invite employee input
- If the employee received any 1 or 2 ratings, deficiencies in those areas must be addressed in the Development Plan

Click or tap here to enter text.

Click or tap here to enter text.

Click or tap here to enter text.

Click or tap here to enter text.

Click or tap here to enter text.

Comments: Click or tap here to enter text.

2017 GOALS

- Define critical performance standards for the upcoming year, with the specific measurements expected, such as accuracy, timeliness, etc.
- Specific measures must be detailed (quantifiable or qualitative), understandable, attainable, fair, and challenging.

Click or tap here to enter text.

Click or tap here to enter text.

Click or tap here to enter text.

Click or tap here to enter text.

Click or tap here to enter text.

Comments: Click or tap here to enter text.

Signatures:

Your signature does not necessarily constitute agreement with this evaluation; it does, however, indicate that the evaluation has been reviewed between the employee and his/her immediate supervisor.

Employee: _____ Date: _____

Supervisor: _____ Date: _____

Manager: _____ Date: _____

Director: _____ Date: _____

Human Resources: _____ Date: _____

Employee Comments (Optional):

Click or tap here to enter text.

TIPPECANOE COUNTY PROFESSIONAL EVALUATION FORM

1	Unsatisfactory
2	Needs Improvement
3	Met Requirements
4	Exceeds Requirements
5	Outstanding

Employee Name: _____

Job Title: _____

Department: _____

Job Performance

- Productivity
- Initiative
- Quality of work
- Quantity of work
- Completes essential tasks

	1	2	3	4	5
Productivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quality of work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantity of work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completes essential tasks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUBTOTAL _____

COMMENTS

Work Behaviors

- Supports organizational goals
- Motivation
- Attitude
- Adaptability
- Accepts direction

	1	2	3	4	5
Supports organizational goals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attitude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accepts direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUBTOTAL _____

COMMENTS

Professionalism

- Leadership
- Mastery of specialization
- Accountability
- Communication skills
- Organization

	1	2	3	4	5
Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mastery of specialization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accountability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communication skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUBTOTAL _____

COMMENTS

Personal

- Compliance with policies
- Attendance
- Contributes to improvement efforts

	1	2	3	4	5
Compliance with policies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attendance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contributes to improvement efforts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUBTOTAL _____

COMMENTS

Development

- Improvement
- Accepts new responsibilities
- Teamwork / Involvement
- Willingness to learn
- Action plan progress

	1	2	3	4	5
Improvement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accepts new responsibilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamwork / Involvement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Willingness to learn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Action plan progress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUBTOTAL _____

COMMENTS

Employee Comments:

Action Plan:

Follow up date: _____

Employee Signature: _____

DATE: _____

Reviewer Signature: _____

DATE: _____

Management Signature: _____

DATE: _____

Please Note: Scores of 1 or 5 require a detailed explanation. The reviewer must attach explanations to this form.

TIPPECANOE COUNTY EMPLOYEE EVALUATION FORM

1	Unsatisfactory
2	Needs Improvement
3	Met Requirements
4	Exceeds Requirements
5	Outstanding

Employee Name: _____

Job Title: _____

Department: _____

Job Performance

- Productivity
- Initiative
- Quality of work
- Quantity of work
- Completes essential tasks

	1	2	3	4	5
Productivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quality of work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantity of work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completes essential tasks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUBTOTAL _____

COMMENTS

Work Behaviors

- Supports organizational goals
- Motivation
- Attitude
- Adaptability
- Accepts direction

	1	2	3	4	5
Supports organizational goals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attitude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accepts direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUBTOTAL _____

COMMENTS

Personal

- Compliance with policies
- Attendance
- Accountability
- Dependability
- Organization

	1	2	3	4	5
Compliance with policies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attendance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accountability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dependability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUBTOTAL _____

COMMENTS

Development

- Improvement
- Accepts new responsibilities
- Teamwork / Involvement
- Willingness to learn
- Action plan progress

	1	2	3	4	5
Improvement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accepts new responsibilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamwork / Involvement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Willingness to learn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Action plan progress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUBTOTAL _____

COMMENTS

Employee Comments:

Action Plan:

Follow up date: _____

Employee Signature: _____

DATE: _____

Reviewer Signature: _____

DATE: _____

Management Signature: _____

DATE: _____

Please Note: Scores of 1 or 5 require a detailed explanation. The reviewer must attach explanations to this form.

Total Compensation Study Goals and Objectives

- Conduct a Total Compensation—Salary and Benefit Review
 - Salaries
 - Benefits—Pension, Health, Dental, Time off, and other employer provided benefits
 - Post-Employment Benefits
- Conduct market study of public and private sectors
- Recommend salary structures based on total compensation analysis
- Review the current Pay for Performance system
- Address WI Act 10 impacts by evaluating and integrating former union-represented jobs into a new market-based pay plan
- Develop a fiscal impact and implementation plan
- Recommend process to maintain and update system



Total Compensation Study Process

- Establish Steering Committee—RFP and project oversight
- Segal Company selected to conduct the study
- All classifications except unionized law enforcement positions
- 12 public sector peer employers
- 75 Benchmark jobs
- Public—custom surveys
- Private—published surveys



Benchmark Job Titles

- 75 job titles were included in the market study
- These titles represent 65% of County's non-represented workforce* and cover all departments and job families

Job Family	# Titles	# EEs	Job Family	# Titles	# EEs
Accounting, Finance, Business	8	58	Information Technology	8	21
Building and Facilities	4	22	Land Use and Planning	2	7
Corrections and Jails	3	137	Law Enforcement (non-rep)	3	20
Court Services	3	26	Legal	2	8
Emergency Communications	3	52	Office Support	5	140
Engineering	3	9	Other	3	15
Fleet Maintenance	2	11	Parks	5	22
Health Care	12	110	Streets and Highways	2	62
Human Resources	2	4	Total Benchmarks	75	864
Human Services	5	140	% of Workforce		65%

* Represented law enforcement positions were excluded from the study

Peer Employers and Data Sources

- 12 peer employers – 5 cities and counties in Wisconsin, plus 7 counties outside the state that are similar in size, adjacent to metro area, and have AAA or high financial rating
- 6 published data sources for private sector data

Peer Employers	# EEs	Private Sector Data Sources
City of Madison, WI	2,750	Economic Research Institute, Salary Assessor
City of Milwaukee, WI	6,935	Hospital & Healthcare Compensation Services
Dane County, WI	2,232	PRM Not-for-Profit Compensation Survey
Milwaukee County, WI	3,724	Mercer Pay Monitor
Racine County, WI	830	Towers Watson Data Services
Clark County, WA	1,670	WorldatWork Surveys
Dakota County, MN	1,720	
DuPage County, IL	2,511	
Forsyth County, NC	2,082	
Johnson County, KS	3,360	
Lake County, IL	2,700	
Polk County, IA	1,269	
Waukesha County	1,357	

Survey Document (Sent to public sector peers)

- **Benchmark Job Pay Information**
 - Matching positions
 - Exemption status
 - Pay rates
 - Pay range widths
- **Pay Policies**
 - Pay structure design
 - Type of pay system
 - Performance-based pay policies
 - Recent pay increases/budgets
 - Maximum of the range policies
 - Overtime and comp time policies
 - Longevity pay policies
- **Paid Leave**
 - Vacation
 - Sick leave
 - Holidays
 - Personal days
- **Medical and Dental Plans**
 - Plan types
 - Monthly cost and cost sharing
 - Deductibles, copayments, coinsurance, and out-of-pocket maximums
 - Average annual costs per employee
- **Retirement**
 - Plan types
 - Employer and employee contribution rates (civilian and sworn law enforcement)
 - Supplemental savings plans
 - Post-employment benefits (prevalence and annual cost)

★ SEGAL 4

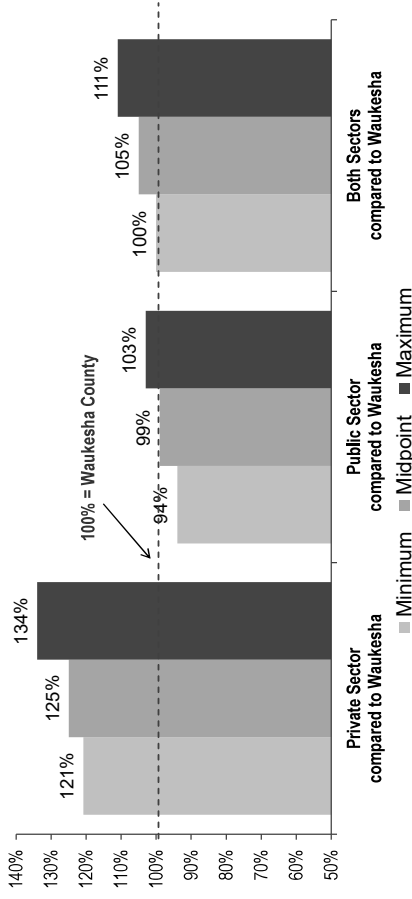
Data Analysis

- **Pay Comparisons**
 - Minimum of the range
 - Midpoint of the range
 - Maximum of the range
- **Total Compensation Calculations**
 - Pay range (minimum, midpoint, maximum)
 - Average annual health care costs
 - Defined benefit plan employer contribution rate (multiplied by the pay rate)
 - Defined contribution plan employer contribution rate (multiplied by the pay rate)
 - Average annual cost for other post-employment benefits
- **Pay Data Adjustments**
 - Geographic adjustments to reflect differences in cost of labor
 - Workweek adjustments to reflect differences in schedules/workweek
 - Aging adjustments for some published data sources

★ SEGAL 5

Overall Results—Pay Ranges

**MARKET AVERAGE PAY RANGES
AS A PERCENT OF WAUKESHA COUNTY'S PAY RANGES**
All Benchmark Jobs

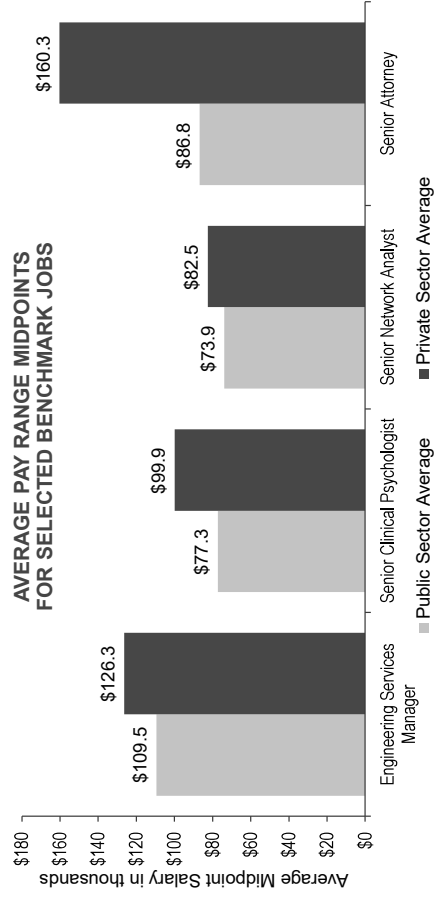


Overall, the private sector pay rates are 21% to 34% above the County's pay rates. However, the public sector average is about 6% below Waukesha at the entry rate, but 3% above at the maximum of the range.

★ SEGAL 6

Private Sector Comparisons

Private sector employers tend to have higher pay levels for professional and managerial positions, particularly in Engineering, Health Care, Information Technology, and Legal fields, such as:

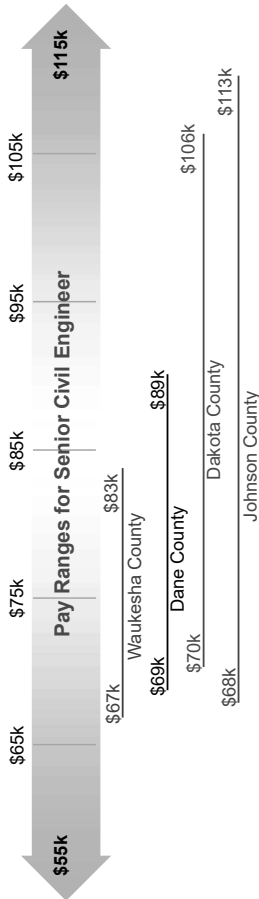


★ SEGAL 7

Overall Results – Pay Range Widths

Waukesha County's pay ranges are narrower than many of the peer employers.

- The distance from the minimum to the maximum pay rates are typically between 35% and 65% for exempt jobs among the surveyed employers
- However, Waukesha's pay ranges are 23% to 28% for most jobs
- The narrow ranges result in below market maximum rates, with non-competitive career earnings for experienced, high-performing staff



In the above example, the starting salaries are similar, but Waukesha's maximum rate is significantly lower than the peer employers, due to the narrow pay range.

★ SEGAL 8

Total Compensation

To calculate the County's total compensation market position, we determined the annual cost of salaries and benefits for each benchmark job title, including:

- Pay range (minimum, midpoint, maximum)
- Average annual health care costs (medical, prescription drugs, dental)
- Defined benefit plan employer contribution rate (multiplied by the pay rates)
- Defined contribution plan employer contribution rate (multiplied by the pay rates)
- Average annual cost for other post-employment benefits

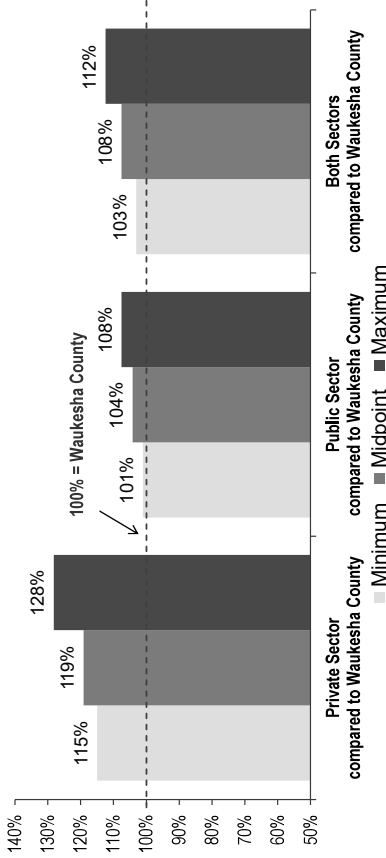
SAMPLE TOTAL COMPENSATION CALCULATIONS
OFFICE SERVICES COORDINATOR

Entity	Pay Range Midpoint	HC Costs	DB Plan Costs	DC Plan Costs	OPEB Costs	Total Comp
Employer #1	\$47,256	\$13,585	\$5,420	\$0	\$0	\$66,262
Employer #2	\$41,267	\$10,252	\$2,620	\$0	\$2,809	\$56,949
Employer #3	\$56,167	\$11,436	\$3,314	\$0	\$0	\$70,917
Employer #4	\$48,584	\$16,926	\$3,503	\$0	\$331	\$69,344
Employer #5	\$46,679	\$14,887	\$3,968	\$0	\$7,232	\$72,765
Employer #6	\$50,369	\$13,783	\$5,757	\$0	\$0	\$69,910
Employer #7	\$54,713	\$10,070	\$1,094	\$2,298	\$0	\$68,175
Waukesha	\$48,061	\$12,597	\$2,836	\$0	\$0	\$63,493

★ SEGAL 9

Overall Results—Total Compensation

MARKET AVERAGE TOTAL COMPENSATION AS A PERCENT OF WAUKESHA COUNTY All Benchmark Jobs



On a total compensation basis, the private sector average is 15% to 28% above the County, while the public sector average is 1% to 8% above the County. Overall, the County's total compensation is below market by 3% to 12%.

★ SEGAL 10

Overall Results—Total Compensation

The following factors influenced the County's total compensation position:

- Waukesha County's health care costs are consistent with the public sector average but somewhat higher than the private sector average
- The current retirement plan contribution rates are somewhat lower than the public sector average but somewhat higher than the private sector average
- The County has no costs associated with other post-employment benefits (OPEB), while some public sector employers have OPEB obligations
- The County's pay ranges are generally close to the public sector average, but below the private sector average
- Current maximum pay rates are below both the public and private sector, due to the narrow pay ranges

Waukesha County's narrow pay ranges result in a weakened market position at the top of the salary range, which can impact the County's ability to retain and reward experienced, high-performing staff.

★ SEGAL 11

Pay Increase History

Over the past several years, the County's pay adjustments have been:

- Comparable to the public sector peers
- Below the private sector average

AVERAGE PAY INCREASES AND BONUSES

Sector	Average Base Pay Increases		
	2011	2012	2013
Public Sector – COLA/general	0% for most	0% to 3%	0% to 2.5%
Private Sector – COLA/general	1.5%	1.2%	1.5% projected
Private Sector – Merit	2.6%	2.6%	2.8% projected
Waukesha County – COLA	1.60%	2.00%	TBD
Waukesha County – Merit*	1.16%	1.22%	TBD

Sector	Bonus Performance Awards (Non-Base)		
	2011	2012	2013
Public Sector	Rare	Rare	Rare
Private Sector	5.6% to 37.0%**	5.6% to 37.1%**	5.6% to 36.8%**
Waukesha County	1.32%	1.39%	TBD

While bonuses are unusual in the public sector, private sector employees are often eligible for short-term cash incentives, typically tied to business objectives and individual performance.

* Average base award for non-represented employees in the Open Pay System.

**Varies by employee category (officers, exempt, and non-exempt). Source: WorldatWork, 2012-13 Salary Budget Survey

Total Compensation Market Study Conclusions

- The overall compensation system, developed 15 years ago, continues to be consistent with business objectives and is a private sector model
- Total Compensation compared to both public and private sectors:
 - Private sector—County is 19% behind total compensation market average
 - Public sector—County is 4% behind total compensation market average
- County Pay-for-Performance system represents a strong business approach and is comparable to many private sector systems. Reward levels are at a smaller scale.
- Historical pay increases have been comparable to the public sector and below the overall private sector
- Major benefits such as Pension, Health, Dental, and Time off are consistent with public sector and slightly higher than the private sector
- The County does not subsidize any Post-Employment Benefits, i.e. retiree health insurance

**Waukesha County, WI
APPENDIX B - Detailed Market Data (Adjusted)**

Account Clerk I Accounting/Finance/Business					
Respondent	Matching Job Title	FLSA Status	Pay Range Minimum Base Salary	Pay Range Midpoint Base Salary	Pay Range Maximum Base Salary
<i>Public Sector Data Sources</i>					
City of Madison, WI	Account Clerk I	NE	\$39,204	\$41,476	\$43,749
City of Milwaukee, WI	Accounting Assistant I	NE	\$35,363	\$37,163	\$38,963
Clark County, WA	Accounting Assistant I	NE	\$28,899	\$32,854	\$36,808
Dakota County, MN	Accounting Specialist	NE	\$31,784	\$36,158	\$40,532
Dane County, WI	Account Clerk I		\$40,702	\$42,492	\$44,282
DuPage County, IL	Account Clerk	NE	\$22,637	\$30,184	\$37,730
Forsyth County, NC	Fiscal Technician	NE	\$28,729	\$37,707	\$46,684
Johnson County, KS	Accounting Support I	NE	\$31,013	\$41,350	\$51,687
Lake County, IL	Accounting Clerk	NE	\$32,490	\$39,033	\$45,575
Milwaukee County, WI	No Match		NA	NA	NA
Polk County, IA	Account Clerk	NE	\$36,426	\$41,943	\$47,460
Racine County, WI	Account Clerk I	NE	\$32,475	\$34,384	\$36,292
Waukesha County, WI		NE	\$32,819	\$34,889	\$36,959
Public Sector Market Average			\$32,702	\$37,704	\$42,706
Waukesha County, WI As a % of Public Sector Market Average			100%	93%	87%
<i>Private Sector Data Sources</i>					
ERI Salary Assessor 2012	Accounting Clerk 2		\$32,248	\$34,640	\$37,662
Mercer PayMonitor 2011	No Match		NA	NA	NA
PRM Non-Profit 2011	No Match		NA	NA	NA
Towers Watson 2011-12	Accounting Clerk Level 2		\$32,997	\$34,755	\$38,376
Waukesha County, WI		NE	\$32,819	\$34,889	\$36,959
Private Sector Market Average			\$32,622	\$34,698	\$38,019
Waukesha County, WI As a % of Private Sector Market Average			101%	101%	97%
Waukesha County, WI		NE	\$32,819	\$34,889	\$36,959
Overall Comparator Market Average			\$32,690	\$37,241	\$41,985
Waukesha County, WI As a % of Overall Market Average			100%	94%	88%

NA = Data Not Available

All data is adjusted based on geographic differences in the cost of labor, effective date of published data, and/or differences in workweek definition, as applicable

Data effective date: 07/01/2012

B-1



**Waukesha County, WI
APPENDIX B - Detailed Market Data (Adjusted)**

Senior Engineering Technician Engineering					
Respondent	Matching Job Title	FLSA Status	Pay Range Minimum Base Salary	Pay Range Midpoint Base Salary	Pay Range Maximum Base Salary
<i>Public Sector Data Sources</i>					
City of Madison, WI	Civil Technician 2	NE	\$50,458	\$53,627	\$56,797
City of Milwaukee, WI	Engineering Technician IV	NE	\$44,077	\$51,935	\$59,792
Clark County, WA	Senior Engineering Technician	NE	\$53,340	\$60,717	\$68,094
Dakota County, MN	Principal Engineering Specialist	NE	\$50,447	\$60,070	\$69,692
Dane County, WI	Engineering Technician		\$48,165	\$50,807	\$53,449
DuPage County, IL	Senior Engineering Technician	NE	\$43,391	\$57,854	\$72,317
Forsyth County, NC	No Match		NA	NA	NA
Johnson County, KS	No Match		NA	NA	NA
Lake County, IL	Engineering Technician	NE	\$46,809	\$57,076	\$67,342
Milwaukee County, WI	No Match		NA	NA	NA
Polk County, IA	Senior Engineering Technician	NE	\$60,189	\$69,591	\$78,993
Racine County, WI	Engineering Technician	NE	\$44,340	\$52,351	\$60,361
Waukesha County, WI		NE	\$50,256	\$57,226	\$64,195
Public Sector Market Average			\$49,024	\$57,114	\$65,204
Waukesha County, WI As a % of Public Sector Market Average			103%	100%	98%
<i>Private Sector Data Sources</i>					
ERI Salary Assessor 2012	Engineering Technician 3		\$53,933	\$58,990	\$65,501
Mercer PayMonitor 2011	No Match		NA	NA	NA
PRM Non-Profit 2011	No Match		NA	NA	NA
Towers Watson 2011-12	Civil Engineering Technician Level 3		\$47,618	\$59,152	\$69,628
Waukesha County, WI		NE	\$50,256	\$57,226	\$64,195
Private Sector Market Average			\$50,775	\$59,071	\$67,564
Waukesha County, WI As a % of Private Sector Market Average			99%	97%	95%
Waukesha County, WI		NE	\$50,256	\$57,226	\$64,195
Overall Comparator Market Average			\$49,342	\$57,470	\$65,633
Waukesha County, WI As a % of Overall Market Average			102%	100%	98%

NA = Data Not Available

All data is adjusted based on geographic differences in the cost of labor, effective date of published data, and/or differences in workweek definition, as applicable

Data effective date: 07/01/2012

B-22



**Waukesha County, WI
APPENDIX B - Detailed Market Data (Adjusted)**

Human Resources Analyst Human Resources					
Respondent	Matching Job Title	FLSA Status	Pay Range Minimum Base Salary	Pay Range Midpoint Base Salary	Pay Range Maximum Base Salary
<i>Public Sector Data Sources</i>					
City of Madison, WI	Human Resources Analyst 1	E	\$53,170	\$57,888	\$62,605
City of Milwaukee, WI	Human Resources Analyst-Senior	E	\$47,109	\$56,533	\$65,957
Clark County, WA	HR Representative, Assistant	E	\$45,022	\$54,563	\$64,104
Dakota County, MN	Employee Relations Generalist	E	\$50,447	\$60,070	\$69,692
Dane County, WI	No Match		NA	NA	NA
DuPage County, IL	Human Resources Generalist I	E	\$37,776	\$50,369	\$62,962
Forsyth County, NC	HR Consultant	E	\$41,476	\$54,438	\$67,400
Johnson County, KS	Human Resources Partner	E	\$49,609	\$66,381	\$83,152
Lake County, IL	Human Resources Generalist II	E	\$40,114	\$48,691	\$57,268
Milwaukee County, WI	Human Resources Analyst	NE	\$34,168	\$48,651	\$63,134
Polk County, IA	HR Analyst	E	\$61,701	\$71,426	\$81,151
Racine County, WI	No Match		NA	NA	NA
Waukesha County, WI		E	\$42,234	\$48,061	\$53,888
Public Sector Market Average			\$46,059	\$56,901	\$67,743
Waukesha County, WI As a % of Public Sector Market Average			92%	84%	80%
<i>Private Sector Data Sources</i>					
ERI Salary Assessor 2012	Human Resources Analyst 1		\$45,993	\$50,324	\$55,868
Mercer PayMonitor 2011	HR Generalist - Assoc		\$42,886	\$45,950	\$56,365
PRM Non-Profit 2011	No Match		NA	NA	NA
Towers Watson 2011-12	Human Resources Generalist		\$52,547	\$56,167	\$64,959
Waukesha County, WI		E	\$42,234	\$48,061	\$53,888
Private Sector Market Average			\$47,142	\$50,814	\$59,064
Waukesha County, WI As a % of Private Sector Market Average			90%	95%	91%
Waukesha County, WI		E	\$42,234	\$48,061	\$53,888
Overall Comparator Market Average			\$46,309	\$55,496	\$65,740
Waukesha County, WI As a % of Overall Market Average			91%	87%	82%

NA = Data Not Available

All data is adjusted based on geographic differences in the cost of labor, effective date of published data, and/or differences in workweek definition, as applicable

Data effective date: 07/01/2012

B-37



**Waukesha County, WI
APPENDIX B - Detailed Market Data (Adjusted)**

Social Worker Human Services					
Respondent	Matching Job Title	FLSA Status	Pay Range Minimum Base Salary	Pay Range Midpoint Base Salary	Pay Range Maximum Base Salary
<i>Public Sector Data Sources</i>					
City of Madison, WI	No Match		NA	NA	NA
City of Milwaukee, WI	Public Health Social Worker	NE	\$41,458	\$49,747	\$58,037
Clark County, WA	Social Worker/Case Manager	NE	\$48,590	\$53,820	\$59,050
Dakota County, MN	Social Worker	E	\$50,447	\$60,070	\$69,692
Dane County, WI	Social Worker		\$43,247	\$50,300	\$57,354
DuPage County, IL	Case Manager	NE	\$29,165	\$38,887	\$48,609
Forsyth County, NC	Social Worker	NE	\$34,304	\$45,024	\$55,744
Johnson County, KS	Geriatric Case Manager	NE	\$37,944	\$50,592	\$63,240
Lake County, IL	Social Worker	NE	\$56,384	\$69,108	\$81,831
Milwaukee County, WI	Human Services Worker	NE	\$33,295	\$43,316	\$53,336
Polk County, IA	Social Worker	NE	\$52,393	\$60,527	\$68,661
Racine County, WI	Social Worker II	NE	\$41,303	\$49,864	\$58,425
Waukesha County, WI		E	\$43,101	\$51,635	\$60,168
Public Sector Market Average			\$42,594	\$51,932	\$61,271
Waukesha County, WI As a % of Public Sector Market Average			101%	99%	98%
<i>Private Sector Data Sources</i>					
ERI Salary Assessor 2012	Social Worker		\$48,521	\$52,118	\$56,673
Hospital & Healthcare Comp Services	Medical Social Worker (BS)		\$39,047	\$44,132	\$52,183
Mercer PayMonitor 2011	No Match		NA	NA	NA
PRM Non-Profit 2011	No Match		NA	NA	NA
Towers Watson 2011-12	Social Worker (BS)		\$50,788	\$56,271	\$62,580
Waukesha County, WI		E	\$43,101	\$51,635	\$60,168
Private Sector Market Average			\$46,119	\$50,840	\$57,146
Waukesha County, WI As a % of Private Sector Market Average			93%	102%	105%
Waukesha County, WI		E	\$43,101	\$51,635	\$60,168
Overall Comparator Market Average			\$43,349	\$51,698	\$60,387
Waukesha County, WI As a % of Overall Market Average			99%	100%	100%

NA = Data Not Available

All data is adjusted based on geographic differences in the cost of labor, effective date of published data, and/or differences in workweek definition, as applicable

Data effective date: 07/01/2012

B-42

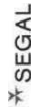


APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

GENERAL INFORMATION	
Employer	
Your Name	
Your Title	
Your Email	
Phone	
Address 1	
Address 2	
City	State Zip
Total Operating Budget (Current Fiscal Year)	
Current Number of Full-Time Positions (whether filled or vacant):	hrs/week
Standard Work Week Definition (40 hrs., 35 hrs., etc):	hrs/week
PLEASE RETURN COMPLETED SURVEY By July 20, 2012 to: Kaitlin O'Connor The Segal Company 1920 N Street, NW, Suite 400 Washington, DC 20036-1659 kocconnor@segalco.com Telephone: 202.833.6425 Fax: 202.833.6490	

Doc. No. 5272937Y1

A-1



A-3

Doc. No. 5272937Y1

APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

3. If any employee groups are paid on a performance-based system, please describe below (or attach a copy of the policy document that describes how employee pay increases are determined and the range of possible/allowable pay increases).

4. What were the average pay increases in the following fiscal years? If employees did not receive any pay increases in that year, enter zero.

	Civilian Non-Exempt	Civilian Exempt	Senior Mgrs or Executives	Other #1 (define below)	Other #2 (define below)
FY 2011					
FY 2012					
FY 2013					

Definition of Other #1 and Other #2:

Additional notes or comments:

5. Please describe how you handle pay increases for employees who have reached the maximum of the pay range. For example, do you provide a lump sum payment (not added to base pay), do you provide no compensation, or something else?

A-3

Doc. No. 5272937Y1

APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

1. What kind of pay structure do you have for the following employee groups?
Type an X for all that apply.

	Civilian Non-Exempt	Civilian Exempt	Senior Mgrs or Executives	Other #1 (define below)	Other #2 (define below)
Step-based					
Open ranges (no steps)					
Definition of Other #1 and Other #2:					
Step-based = pay ranges that have incremental steps between the minimum and maximum of the range Open ranges = pay ranges with minimum and maximum rates, with no steps					

2. What kind of pay system do you have for the following employee groups?
Type an X for all that apply.

	Civilian Non-Exempt	Civilian Exempt	Senior Mgrs or Executives	Other #1 (define below)	Other #2 (define below)
Performance-based					
Not performance-based					
Definition of Other #1 and Other #2:					
Performance based = pay / increases vary based on the employee's performance rating Not performance based = pay increases do not vary based on the employee's performance rating.					
Additional notes or comments:					

Doc. No. 5272937Y1

A-2

APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

6. Do you provide comp time or overtime to any exempt employees? (Exempt employees are those for whom you are legally obligated to provide overtime pay.) Check Yes or No.

	Yes	No
Compensatory Time		
Straight Time overtime		
Time-and-a-half overtime		

7. If you provide comp time or overtime for any exempt employees, please describe the policy, including which types of employees are eligible (or attach a copy of your policy document).

8. If you provide longevity pay to any employees, please describe the policy below, including which employees are eligible and the longevity pay amounts. "Longevity pay" refers to additional compensation provided to employees to recognize/reward for years of service, above and beyond the scheduled pay rates.

A-4

Doc. No. 5272937Y1

**APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY**

1. How many vacation days do civilian employees earn/accrue each year?

Years of Service	# of Vacation Days
	days/year
	days/year
	days/year
	days/year
	days/year
	days/year
	days/year
	days/year

Notes or comments:

2. How many of the following paid leave days are civilian employees allowed each year?

Paid sick leave	days/year
Holidays	days/year
Personal days or floating holidays	days/year

Notes or comments:

Doc. No. 5272937v1

A-5

**APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY**

1. Answer the following questions for medical plans you offer to new, civilian employees.

Type of Plan	Plan Name	Monthly Cost for SINGLE (employee only) Coverage		Monthly Cost for FAMILY Coverage	
		Employer Cost	Employee Cost	Employer Cost	Employee Cost
PPO or POS Plan					
High Deductible Plan					
HMO Plan					

If you have more than one type of plan, enter information for the most populous plan of that type. If you have different cost sharing for represented and non-represented employees, enter the information for non-represented. Please indicate the employer annual contribution to a Health Savings Account (HSA) for your high deductible plan. If your organization does not contribute to an HSA, enter zero (0).

Employer contribution to HSA for High Deductible Plan: Single _____ Family _____ dollars per year.

Type of Plan	Plan Name	In-Network Annual Deductible		In-Network Annual Out of Pocket Maximum		Check here if Rx benefits are included in the plan
		Single	Family Maximum	Single	Family Maximum	
PPO or POS Plan						
High Deductible Plan						
HMO Plan						

Doc. No. 5272937v1

A-7

**APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY**

3. What is the maximum # of unused vacation or sick leave days that employees can cash out? If employees cannot cash out unused leave, enter zero (0). If there is no limit, enter "unlimited."

At End of Year	days	Unused Sick Leave	days
At Termination (not retirement)	days		days
At Retirement	days		days

4. Can civilian employees convert unused sick leave to pension/retirement credits or to retiree health benefits?

Pension credits	Yes	No
Retiree health		

5. If you checked Yes for any of the above, please describe the policy.

Doc. No. 5272937v1

A-6

**APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY**

2. If the medical plan costs you entered above do NOT include prescription drug benefits, please tell us the monthly cost for prescription drug plans you offer to new, civilian employees.

Type of Plan	Plan Name	Monthly Cost for SINGLE (employee only) Coverage		Monthly Cost for FAMILY Coverage	
		Employer Cost	Employee Cost	Employer Cost	Employee Cost
PPO or POS Plan					
High Deductible Plan					
HMO Plan					

Only include this information if the medical plan costs you provided in Question #1 do NOT include costs for Rx benefits.

3. Answer the following questions for dental plans you offer to new, civilian employees.

Type of Dental Plan	Plan Name	Monthly Cost for SINGLE (employee only) Coverage		Monthly Cost for FAMILY Coverage	
		Employer Cost	Employee Cost	Employer Cost	Employee Cost
Networked Plan					
Dental HMO					
Other					

If you have more than one type of plan, enter information for the most populous plan of that type. If you have different cost sharing for represented and non-represented employees, enter the information for non-represented.

Doc. No. 5272937v1

A-8

**APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY**

4. What is your average annual cost for all medical, prescription drug, dental, and other health-related benefits (\$ per employee and as a % of payroll) in the current fiscal year?

Average dollar cost for health-related benefits per employee per year

Total health related benefits costs as a percent of payroll (for active employees)

Doc. No. 5272937V1

A-8

**APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY**

2. Answer the following questions for defined contribution or deferred compensation (DC) retirement plans offered to new employees.

What type of contribution does the employer make to this plan?
Check all that apply.

Plan Name	None			Automatic			Employer Maximum Contribution this year (% of pay)
	Plan Name	Matching	Automatic	Plan Name	Matching	Automatic	
457 Deferred Compensation Plan							
401(a) or 401(k) Plan							
Other							

Notes or comments:

3. What is your average annual cost for all pension/retirement plan benefits (\$ per employee and as a % of payroll) in the current fiscal year? Do not include costs for retiree health benefits.

Average dollar cost for pension/retirement plan contributions per employee per year

Total pension/retirement plan costs as a percent of payroll this year

Doc. No. 5272937V1

A-11

**APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY**

1. Answer the following questions for defined benefit (DB) pension plans offered to current employees.

Employee Group	Plan Name	Current Required Annual Contribution (% of Pay)		Does the employer "pick-up" any of the employee contribution?	
		Employer Contribution	Employee Contribution	check here if Yes	Amount Picked Up (% of pay)
Non-Represented Civilian Staff					
Sworn Law Enforcement Personnel					
Other					
Other					

Notes or comments:

Doc. No. 5272937V1

A-10

**APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY**

1. Do you offer any of the following to employees retiring today?

Benefit	Offered to retirees?		Who is eligible for this benefit?		Does the employer pay any portion of the cost?	
	Yes	No	Retiree	Groups Eligible	Yes	No
Medical Benefits						
Prescription Drug Benefits						
Dental Benefits						
Life Insurance						
Other						

Notes or comments:

2. If you offer medical benefits to retirees, do the total monthly costs reflect "blended" premium rates? In other words, are the total monthly plan costs the same for both active and retiree health plans?

Yes No

Notes or comments:

Doc. No. 5272937V1

A-12

APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

3. What is your average annual cost for all "other post-employment benefits" (\$ per employee and as a % of payroll) in the current fiscal year?

Average dollar cost for other post-employment benefits per employee per year

Total costs for other post-employment benefits as a percent of payroll this year

Notes or comments:

Doc. No. 5272937v1

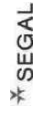
A-13

APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

Job Title	Matching Title	FLSA Status (E or NE)	Scheduled Pay Range (July 2012)		Current Actual Average Salary
			Annual Minimum	Annual Maximum	
Court Services					
15 Jail Administrator					
16 Deputy Clerk of Courts					
17 Circuit Court Supervisor					
18 Court Commissioner					
Legal					
19 Senior Attorney					
20 Corporation Counsel					
Emergency Communications					
21 Telecommunicator					
22 Communications Center Supervisor					
23 Radio Communications Technician					
Engineering					
24 Senior Engineering Technician					
25 Senior Civil Engineer					
26 Engineering Services Manager					

Doc. No. 5272937v1

A-59



APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

Job Title	Matching Title	FLSA Status (E or NE)	Scheduled Pay Range (July 2012)		Current Actual Average Salary
			Annual Minimum	Annual Maximum	
Accounting/Finance/Business					
1 Account Clerk I					
2 Account Clerk II					
3 Payroll Coordinator					
4 Senior Buyer					
5 Senior Financial Analyst					
6 Principal Risk Management Analyst					
7 Business Manager					
8 Accounting Services Manager (Controller)					
Buildings and Facilities					
9 Maintenance Mechanic II					
10 Maintenance Mechanic III					
11 Building Operations Supervisor					
12 Building Operations Manager					
Corrections and Jails					
13 Correctional Officer					
14 Corrections Supervisor					

Doc. No. 5272937v1

A-58

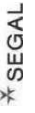


APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

Job Title	Matching Title	FLSA Status (E or NE)	Scheduled Pay Range (July 2012)		Current Actual Average Salary
			Annual Minimum	Annual Maximum	
Fleet Maintenance					
27 Mechanic					
28 Fleet Manager					
Health Care					
29 Psychiatric Technician (CNA)					
30 Registered Dietetic Technician					
31 Senior Mental Health Counselor					
32 Senior Substance Abuse Counselor					
33 Public Health Nurse II					
34 Registered Nurse					
35 Clinical Therapist (Master's degree)					
36 Epidemiologist					
37 Registered Nurse Supervisor					
38 Senior Clinical Psychologist (PhD)					
39 Psychiatrist (MD)					
40 Director Health/Human Services					

Doc. No. 5272937v1

A-60

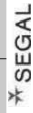


APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

Job Title	Matching Title	FLSA Status (E or NE)	Scheduled Pay Range (July 2012)		Current Actual Average Salary
			Annual Minimum	Annual Maximum	
Human Resources					
41 Human Resources Assistant					
42 Human Resources Analyst					
Human Services					
43 Economic Support Specialist					
44 Social Worker					
45 Economic Support Supervisor					
46 Human Services Supervisor					
47 Human Services Manager					
Information Technology					
48 Network Support Technician					
49 Senior Applications Analyst					
50 Senior Business Analyst					
51 Senior Network Analyst					
52 Principal Systems Programmer					
53 Principal Database Administrator					
54 Business Services Administrator					
55 IT Manager (Chief IT Officer)					

Doc. No. 5272937v1

A-61

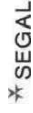


APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

Job Title	Matching Title	FLSA Status (E or NE)	Scheduled Pay Range (July 2012)		Current Actual Average Salary
			Annual Minimum	Annual Maximum	
69 Parts Supervisor					
70 Parts Systems Manager					
Streets & Highways					
71 Patrol Worker					
72 Patrol Superintendent					
Other					
73 Environmental Health Sanitarian					
74 Director of Administration					
75 Medical Examiner					

Doc. No. 5272937v1

A-63



APPENDIX A
TOTAL COMPENSATION SURVEY

Job Title	Matching Title	FLSA Status (E or NE)	Scheduled Pay Range (July 2012)		Current Actual Average Salary
			Annual Minimum	Annual Maximum	
Land Use and Planning					
56 Senior Conservation Specialist					
57 Senior Land Use Specialist					
Law Enforcement					
58 Lieutenant					
59 Captain					
60 Deputy Inspector					
Office Support					
61 Delivery & Receiving Clerk					
62 Clerk Typist II					
63 Clerk Typist III					
64 Legal Clerk (Legal Secretary or Assistant)					
65 Office Services Coordinator (Supervisory)					
Parks					
66 Park Maintenance Worker					
67 Golf Course Superintendent					
68 Senior Landscape Architect					

Doc. No. 5272937v1

A-62





WAUKESHA COUNTY PERFORMANCE EVALUATION FORM

Employee Name _____

Position/Department _____

Evaluation Period

From To

Acknowledgment

By signing this report, I certify that it was discussed with me.

Date of Evaluation _____

Employee Signature _____ Date _____

Rating Scale

Manager/Supervisor Signature _____ Date _____

- 1.0 – 1.9 = Unacceptable - U
- 2.0 – 2.9 = Needs to Build - NTB
- 3.0 – 3.9 = Effective - E
- 4.0 – 4.9 = Commendable - C
- 5.0 – 5.9 = Exceptional - Ex

Reviewer's Signature _____ Date _____

Overall Performance Evaluation Score/Rating

Overall Rating _____

Supervisor Summary Comments & Performance Award Justification

Employee Training and/or Development Plan



WAUKESHA COUNTY PERFORMANCE EVALUATION FORM

County Core Values

Ethics & Integrity

Employee displays good work habits and demonstrates proper workplace conduct. Employee is trustworthy and can be counted on to follow through with his or her promises. Employee takes responsibility for his or her own actions. Employee sets a good example for coworkers and the public.

Innovation & Improvement

The employee is willing to seek out additional or new assignments, and demonstrates the ability to anticipate problems and take preventative measures. The employee functions independently, offers new solutions, improves job functions, and uses originality to meet routine and/or unusual situations. Employee demonstrates a continuous improvement effort.

Communication

- **Verbal:** Speaks in a concise, clear, and professional manner. Presents ideas in an organized fashion, providing needed information to assure understanding.
- **Written:** Uses correct spelling and grammar. Uses correct format for email, letters, memos, etc. Demonstrates good writing principles such as purpose, clarity, brevity, and appropriate detail. Demonstrates good reading comprehension.
- **Listening:** Demonstrates respectful listening behavior (not interrupting, maintaining eye contact, and giving non-verbal feedback.) Listens for comprehension, paraphrases, and asks questions for clarity.
- **Organizational:** Understands and uses the correct communication channels in the organization. Uses discretion when providing information to various groups. Keeps co-workers and colleagues informed to positively affect their engagement.

Teamwork & Collaboration

The employee accepts appropriate direction and demonstrates a willingness to help co-workers when assistance is needed. Employee carries out defined role within the group and contributes to the productivity of the work unit; shares information, and supports decisions and/or policies. Employee maintains a good working atmosphere and seeks to establish partnerships with other employees, agencies, or stakeholders to improve efficiency and service.

Diversity & Respect

Employee demonstrates, not only a respect for, but encouragement of diverse opinions, personalities, cultures, ethnic and racial backgrounds, ages, religious or political views, and personal or group experiences. Employee demonstrates good manners and respectful behaviors to all coworkers, customers, and clients. Employee seeks to minimize or address negative biases and behaviors in the workplace.

Cost Savings

The employee offers money-saving ideas to benefit the department and tax-payers in general. The employee is mindful of, and avoids wasteful use of supplies and equipment. Employee demonstrates a good work ethic which impacts productivity and the budget.

Efficiency

The employee plans ahead, balances work projects, sets realistic goals, anticipates and prepares for future assignments, sets logical priorities and uses time wisely. When necessary, organizes multiple tasks and the efforts of others to accomplish a project. Employee identifies areas of process improvements and demonstrates a willingness to embrace LEAN thinking by eliminating waste.

Quality Customer Service

The employee listens, speaks, and interacts respectfully while meeting the needs of internal and external customers. Demonstrates an awareness of, and an appreciation for diversity among citizens, clients & co-workers. Demonstrates empathy when solving customer complaints and responds to customer requests in a timely fashion, using appropriate procedures. Employee demonstrates a positive attitude and is willing to exceed customer expectations.

County Strategic Outcomes

Waukesha County is dedicated to providing its citizens with:

1. A safe county.
2. An economically vibrant county.
3. An environmentally responsible county.
4. A well-planned county.
5. A county that assists at-risk citizens.
6. A county that provides quality programs and services.
7. A county that provides cost-effective services delivered with competence and skill.



WAUKESHA COUNTY PERFORMANCE EVALUATION FORM

Section 1: Job Specific Performance Factors

Please identify the County Core Value and Strategic Outcome that is related to each performance factor and provide a description of each factor including key actions and standards.

WEIGHT	RATING	SCORE

Job Specific #1

County Core Value(s): Quality customer service
 County Strategic Outcome: Well-planned county
 Key actions and standards:

Weight	Rating	Score

Job Specific #2

County Core Value(s):
 County Strategic Outcome:
 Key actions and standards:

Weight	Rating	Score

Job Specific #3

County Core Value(s):
 County Strategic Outcome:
 Key actions and standards:

Weight	Rating	Score

Section 1: Supervisor Comments

Section 1: Employee Comments



WAUKESHA COUNTY PERFORMANCE EVALUATION FORM

WEIGHT RATING SCORE

--	--	--

Section 2: Goals

For each goal, please indicate which County Strategic Outcome, Core Value and department strategic or operational plan it reflects. At least one goal must be related to employee training and/or development.

Goal #1

County Core Value:
 County strategic outcome:
 Department strategic or operational plan:
 Goal description:

Weight Rating Score

--	--	--

Goal #2

County Core Value:
 County strategic outcome:
 Department strategic or operational plan:
 Goal description:

Weight Rating Score

--	--	--

Goal #3

County Core Value:
 County strategic outcome:
 Department strategic or operational plan:
 Goal description:

Weight Rating Score

--	--	--

Total weight of evaluation: **Weight**

--

Section 2: Supervisor Comments

Section 2: Employee Comments

Employee Summary Comments (Feedback on overall performance, improvement ideas, training & development)



INSTRUCTIONS FOR COMPLETING THE PERFORMANCE EVALUATION FORMS

The employee performance evaluation forms are meant to be flexible to meet the needs of the department. However, it is the County's philosophy and expectation that an employee's performance is linked to the County Core Values and Strategic Outcomes, along with the department strategic or operational plan.

1. **Scoring / Excel form:** If you wish to use weights and ratings you may do so either for an entire section, or for individual performance factors, or a combination of both. If you wish to utilize scoring for a whole section, indicate the weight/rating directly in the top line for Section 1 and 2. If you wish to utilize scoring by individual performance factors, enter the weight/rating directly in the line for each factor. Please make sure that all your weights add up to 100%. Once you enter the weight and rating the spreadsheet will calculate and add up the total score on the front page.

2. **Scoring / Word form:** If you wish to use checkmarks, you may do so either for an entire section, or for individual performance factors, or a combination of both. To evaluate the whole section, enter an X in the top grid of Section 1 and 2. To evaluate individual performance factors, place an X in the corresponding grid for each factor. Because the Word form does not calculate ratings, you will need to manually enter the overall performance rating on the front page. Please note: An overall *numerical score using the 5-point rating scale must still be entered into the Ceridian system.*

3. **5-Point Scale** - The rating scale consists of 5 point ranges as follows:

- 1.0 - 1.9 = Unacceptable (U)
- 2.0 - 2.9 = Needs to Build (NTB)
- 3.0 - 3.9 = Effective (EFF)
- 4.0 - 4.9 = Commendable (COM)
- 5.0 - 5.9 = Exceptional (EX)

4. **Acknowledgement** - Both the supervisor and the employee must sign the form indicating that the evaluation was discussed with the employee. Another supervisor, manager, or person designated by the department should also sign the form indicating they have reviewed the assessment to ensure the quality and legitimacy of the overall evaluation.

5. **Summary Comments & Performance Award Justification** - The supervisor may provide summary comments on the front page. For those employees eligible for a Performance Award, justification may be provided here. This language may be copied and submitted as the official written justification for any recommended performance awards.

6. **Employee Training and / or Development Plan** - Reflecting the County's need to maintain a trained and qualified workforce, all employees should have an annual training and / or development plan reflected in one of the goals in Section 2. A more detailed description, or summary description, of what the employee will do this year to continually improve or learn new skills should be outlined on the front page.

7. **County Core Values & Strategic Outcomes** are provided to assist supervisors and employees in relating performance to the overall culture and outcomes expected by county citizens, and established by county leaders. Employees should understand how their performance relates to their department's specific strategic and / or operational plan.
8. **Section 1 - Job Specific Performance Factors** - This section outlines the specific duties the employee must perform as part of their job function. The factors should reflect County Core Values and the County Strategic Outcomes. Key elements or standards for each factor should be listed to ensure a common understanding of performance expectations, and to support specific supervisory comments and performance ratings.
9. **Section 2 - Goals** - This section outlines goals for the employee for the upcoming year. Goals should relate to one of the County Core Values, a County Strategic Outcome, and the department's strategic or operational plan. At least one goal must reflect employee training and / or development. You may utilize as many or as few goals as you need in this section.
10. **Supervisory Comments** - Supervisors can and should provide specific comments regarding the employee's performance at the end of each section. Supervisors are expected to provide honest, informative, and detailed comments to a) support performance ratings, b) encourage sustained performance, c) correct performance, or d) guide continual improvement and professional growth. These boxes are designed to expand in size to include your full comments.
11. **Employee Comments** - Employee feedback and participation in the evaluation process is strongly encouraged. Employees can and should comment on their own performance as noted in each section, or on the evaluation as a whole. Preferably, the employee should provide their written comments electronically to the supervisor, who then can then copy and paste the comments directly into the Employee Comments box on the form. Supervisors can attach hand-written comments electronically. Employees may provide feedback before, during, or after an evaluation. The supervisor and employee should then sign the final, completed form. A copy is given to employee.
12. **Modifying the Excel Form** - (1) To delete lines from the form (either a single criteria or whole section): Highlight the row(s) using the row numbers > Hold down CTRL and press the minus (-) sign on the number pad. (2) To add lines to the form to make room for new/additional criteria: Highlight the row number where you want to insert > Hold down CTRL and press the plus (+) sign on the number pad one time for each row you want to add. You may then copy and paste all the cells from an existing criteria row into the new rows (in order to maintain formatting and formulas). You may then type over the copied language to modify it to what you want. (3) An alternative to using the CTRL + / - method is to highlight the row number and using the Right Click either insert or delete rows.
13. **Modifying the Word Form** - The word form can be easily modified by inserting or deleting elements. Because the form does not auto fill numerical ratings, supervisors will need to calculate an overall numerical score for the performance rating.
14. **Forms to assist supervisors** are provided on the HR intranet tab, Employee Performance Management link. These tools can assist supervisors with defining job specific factors and standards, outlining goals and key steps, obtaining employee assessment and input, and obtaining feedback on their own supervisory performance. Training and coaching is also available through Human Resources.

PERFORMANCE EVALUATION PROCESS CHECKLIST**Throughout the Year:**

1. **Performance planning:** meet with employee to discuss and agree on performance factors, goals, and weights. Develop performance plan document.
2. **Attach** copy of new **goal section** with signatures **to previous evaluation** document.
3. **Provide copy** of performance plan document to employee.
4. **Observe and document** positive and negative performance throughout the evaluation period.
5. **Provide ongoing feedback** to employee regarding their performance as behavior occurs.
6. **Meet** with employee **regularly** to discuss performance, revise goals, etc.

At Time of Evaluation:

7. **Ask employee for their input** on their performance prior to completing evaluation document.
8. **Complete performance evaluation document:** write comments, cite specific examples, assign ratings, total the score.
9. **Have evaluation** document **reviewed** by your supervisor prior to discussion with employee.
10. **Notify employee** of upcoming evaluation discussion.
11. **Conduct performance evaluation discussion** with employee.
12. **Allow employee to provide written comments** regarding their evaluation and attach comments to the evaluation documents.
13. **Provide copy** of performance evaluation document to employee.
14. **Overall** performance evaluation **score** to be **entered into Ceridian** system by departmental point person.
15. **Conduct performance planning** - see item #1. Repeat process.

Rating Scale

- 1.0 - 1.9 = Unacceptable
- 2.0 - 2.9 = Needs to Build
- 3.0 - 3.9 = Effective
- 4.0 - 4.9 = Commendable
- 5.0 - 5.9 = Exceptional

スウェーデンにおける現地調査概要

調査期間：平成28年9月30日（金）～10月5日（水）

調査団体：訪問した団体及び対応者は、以下のとおり。

■ 9月29日（木）

【Swedish Association for Local Governments and Regions SKL】

Karin Flordal 氏（International Policy Advisor）

Karin Särnå 氏（International Policy Advisor）

■ 9月30日（金）

【Swedish Association for Local Governments and Regions SKL】

Agneta Jöhnk 氏（Head of Employer Policy Department）

Malin Looberger 氏（negotiator）

【Sigtuna Municipality】

Stina Nyström 氏（Head of Human Resources Department）

Rebecka Kjällner 氏（Head of negotiations）

■ 10月3日（月）

【Solna Municipality】

Charlotta Tillbom 氏（Head of Human Resources Department）

【Stockholm County Council】

Ulf Åkesson 氏（Chief negotiator）

■ 10月4日（火）

【Akademikerförbundet SSR union】

Markus Furuberg 氏（Head of negotiations）

Maria Östberg Svanelind 氏（International Secretary）

【Vision union】

Karl Lundberg 氏（Deputy head of negotiations）

■ 10月5日（水）

【Stockholm University】

Peter Skogman Thoursie 氏（Professor）

Sten Nyberg 氏（Professor）

【Ledarna】

Anna Thoursie 氏（Chefsekonom）

Helena Hedlund 氏（Vice president）

MALL CHEF
2015-02-10

Modell vid lönesamtal (賃金交渉・話し合いのモデル)

Som förberedelse inför lönesamtalet bedömer och fyller chef och medarbetare i på vilken nivå medarbetaren presterat i förhållande till gällande lönekriterier.

(賃金に関する話し合いの前に、賃金査定各基準に対して部下の業績がどの水準であったのかを上司と部下が事前に評価して準備しておくもの)

Under samtalet stämmer chef och medarbetare av de sina uppfattningar.

(賃金交渉の際には、上司と部下が部下の業績に関して同意しておくこと)

De övergripande individuella grundkriterier som finns inom förvaltningen är: (包括的な個人評価の基準は下記の通りである)

För samtliga medarbetare: (すべての労働者に対して)

- Arbetar för att uppnå verksamhetens mål (仕事の目標を達成するようがんばって働いたか)
- Medverkar aktivt till att utveckla verksamheten (業務拡大のために、積極的に貢献しましたか。)
- Tar egna initiativ till att utveckla din kompetens utifrån verksamhetens mål (仕事の目標に向かって一生懸命、能力やスキルを磨く努力を自ら行いましたか。)
- Bidrar till att skapa ett positivt arbetsklimat (職場の労働環境をするために寄与しましたか。)
- Efterlevnad värdegrund/vision (ルール、規則、価値共有を遵守しましたか。)

För chefer gäller förutom medarbetarkriterierna att man är: (部下も持つ労働者に対して)

- Utvecklingsinriktad (部下の成長の手助け)
- Kommunikativ (コミュニケーション)
- Värdegrundsbaserad (価値の共有)
- Mål- och resultat inriktad (目標及び結果達成への努力)

Stockholms läns landsting

Fax:
E-post:

Säte: Stockholm
Org.nr: 232100-0016
www.sll.se

Besök oss: . Kommunikationer:

MALL CHEF
2015-02-10

Bedömningsmall (評価テンプレート)

Arbetar för att uppnå verksamhetens mål (仕事の目標を達成するようがんばって働いたか)

Otillfredsställande
(不十分・不満)

Utomordentligt
(非常にすばらしい)

.....

Medverkar aktivt till att utveckla verksamheten (業務拡大のために、積極的に貢献しましたか。)

Otillfredsställande
(不十分・不満)

Utomordentligt
(非常にすばらしい)

.....

Tar egna initiativ till att utveckla din kompetens utifrån verksamhetens mål (仕事の目標に向かって一生懸命、能力やスキルを磨く努力を自ら行いましたか。)

Otillfredsställande
(不十分・不満)

Utomordentligt
(非常にすばらしい)

.....

Bidrar till att skapa ett positivt arbetsklimat

(職場の労働環境をするために寄与しましたか。)

Otillfredsställande
(不十分・不満)

Utomordentligt
(非常にすばらしい)

.....

Efterlevnad värdegrund/vision (ルール、規則、価値共有を遵守しましたか。)

Otillfredsställande
(不十分・不満)

Utomordentligt
(非常にすばらしい)

.....

MALL CHEF
2015-02-10

För chefer tillkommer: (管理職に対する追加的な項目)

Att chefskapet är utvecklingsinriktat (管理職として、部下の成長を促すよう努力しましたか。)

Otillfredsställande
(不十分・不満)

Utomordentligt
(非常にすばらしい)

.....

Att chefskapet är kommunikativ (管理者として、部下とコミュニケーションをしっかりとっていましたか。)

Otillfredsställande
(不十分・不満)

Utomordentligt
(非常にすばらしい)

.....

Att chefskapet är värdegrundsbaserat (管理者として、部門内で価値の共有を図る努力をしましたか。)

Otillfredsställande
(不十分・不満)

Utomordentligt
(非常にすばらしい)

.....

Att chefskapet är mål- och resultat inriktat (管理者として、部門が目標及び結果を達成できるよう注力しましたか。)

Otillfredsställande
(不十分・不満)

Utomordentligt
(非常にすばらしい)

.....

MALL CHEF
2015-02-10

”Otilfredsställande” är en tydlig signal på att resultatet måste förbättras. Chefen har ansvar att göra en handlingsplan tillsammans med medarbetaren.

“不十分・不満”とは、業績が改善する余地があるという明確なメッセージ・シグナルを意味する。上司は部下と一緒に業績を改善するためのプランと一緒に作成する責任を有する。

”Vissa förbättringar behövs” innebär att medarbetaren ej helt och hållet nått de uppställda målen eller inte helt motsvarar det eftersträvade beteendet.

“明確な改善が必要”とは、労働者が目標達成のための努力の方向性が間違っている、或いは目標達成のための行動(努力)を起こしていないということを意味している。

”Bra” innebär att medarbetaren når de uppställda målen samt motsvarar det eftersträvade beteendet, dvs man har nått ett bra resultat

“良好(良い)”とは、労働者ががんばって目標を達成したということ、言い換えると、労働者が良い結果(業績)を達成したという意味である。

”Mycket bra” innebär att medarbetaren relativt konsekvent överträffat de uppställda målen med marginal samt också överträffar det eftersträvade beteendet.

“非常に良好(良い)”とは、労働者が継続して設定した目標以上のものを達成したということ、或いは非常にがんばって努力したという意味である。

”Utomordentligt” innebär att medarbetaren konsekvent och med stor marginal överträffar uppställda mål och är en tydlig förebild för andra vad gäller eftersträvat beteende.

“非常にすばらしい”とは、労働者が継続して設定した目標を大幅に上回る結果を残し、他の同僚(労働者)の手本となるような努力を行ったという意味である。

カナダにおける現地調査概要

調査期間：平成28年11月2日（水）～11月10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3日（木）

【ノースバンクーバー市】

Susan Ney 氏 (Director, Human Resources)

■ 11月4日（金）

【ブリティッシュコロンビア州】

Lori Halls 氏 (Deputy Minister)

Chris Rathbone 氏 (Executive Director
for Labour Relation & Compensation)

■ 11月7日（月）

【アルバータ州】

Paul S. Avery 氏 (Director, Classification and Compensation,
Labour & Employment Practices)

Matthew Hook 氏 (Compensation Consultant Corporate Human Resources)

■ 11月8日（火）

【カルガリー市】

Doris Wilson 氏 (Manager, Total Rewards, Human Resources)



Table 1a. Main legislative texts by province or territory

Province/Territory	Legislation	What is covered by the legislation
Alberta	Municipal Government Act	A consolidation of municipal and planning legislation
British Columbia	Local Government Act Community Charter Vancouver Charter	Applies to regional districts and local governments, except Vancouver, though some provisions apply, including planning legislation All local governments, except Vancouver, though some provisions apply City of Vancouver
Manitoba	The Municipal Act The City of Winnipeg Charter The Planning Act	Urban and rural municipalities City of Winnipeg Planning legislation
New Brunswick	Municipalities Act An Act respecting Rural Communities Community Planning Act	Cities, towns and villages To address governance and service needs of rural communities (local service districts/small villages) Planning legislation
Newfoundland and Labrador	Municipal Act City of St John's, City of Corner Brook & City of Mount Pearl Acts Urban and Rural Planning Act	All municipalities and regions except St John's, Corner Brook and Mount Pearl The three city Acts grant separate statutes for the three cities Planning legislation
Northwest Territories	Cities, Towns and Village Act Hamlets Act Charter Communities Act Planning Act	Cities, towns and villages Hamlets Charter communities Planning
Nova Scotia	Municipal Government Act	Regional municipalities, towns and rural municipalities, including planning legislation
Nunavut	Cities, Town and Villages Act Hamlets Act Planning Act	Cities, towns, villages Hamlets Planning
Ontario	Municipal Act 2001 City of Toronto Act Planning Act	Covers all incorporated municipal governments City of Toronto Planning
Prince Edward Island	Municipalities Act Charlottetown Area Municipalities Act City of Summerside Act Municipal Planning Act	Towns and communities Established a new city and two towns Created a new city Planning
Québec	An Act respecting Municipal Territorial Organisation Municipal Code Cities and Towns Act Municipal Powers Act Charter of Ville de Montréal An Act respecting Communauté métropolitaine de Montréal An Act respecting Communauté métropolitaine de Québec Charter of Ville de Québec An Act respecting land use planning and development	All municipalities and unorganised territories Regional county municipalities, and other municipalities Other municipalities, including cities, towns, villages and parishes – including charter cities All municipalities Ville de Montréal Communauté métropolitaine de Montréal (a supra-regional body) Ville de Québec Communauté métropolitaine de Québec (a supra-regional body) Planning legislation
Saskatchewan	The Cities Act The Municipalities Act Northern Municipalities Act Planning and Development Act	12 Cities Towns, villages, hamlets & rural municipalities in the southern part of the province Northern communities, towns, villages, hamlets Planning legislation
Yukon	Municipal Act and Municipal Finance & Community Grants Act	Cities and towns



Annex A. Summary of service provision by different spheres of government in Canada

Services	Delivering authority			Remarks
	Federal	Provincial	Local	
GENERAL ADMINISTRATION				
Police	■	■	■	Varies between provinces
Fire protection		■	■	
Civil protection		■	■	
Criminal justice		■		
Civil status register		■		
Statistical office	■	■		
Electoral register	■	■	■	
EDUCATION				
Pre-school (kindergarten & nursery)		■		
Primary		■		
Secondary		■		
Vocational & technical		■		
Higher education		■		
Adult education		■		
SOCIAL WELFARE				
Family welfare services		■	■	
Welfare homes		■	■	
Social security		■	■	
PUBLIC HEALTH				
Primary care		■	■	
Hospitals	■	■	■	
Health protection	■	■	■	
HOUSING & TOWN PLANNING				
Housing		■	■	
Town planning		■	■	
Regional planning		■	■	
TRANSPORT				
Roads	■	■	■	
Transport	■	■		
Urban roads		■		
Urban rail		■		
Ports	■	■	■	
Airports	■	■	■	
ENVIRONMENT & PUBLIC SANITATION				
Water & sanitation		■	■	
Refuse collection & disposal		■	■	
Cemeteries & crematoria			■	
Slaughterhouses	■	■	■	
Environmental protection	■	■		
Consumer protection	■	■	■	
CULTURE, LEISURE & SPORTS				
Theatre & concerts				
Museums & libraries	■	■	■	
Parks & open spaces	■	■	■	
Sports & leisure	■	■	■	
Religious facilities	■	■	■	
UTILITIES				
Gas services		■	■	
District heating				
Water supply			■	
Electricity		■	■	
ECONOMIC				
Agriculture, forests & fisheries	■	■		
Local economic development/promotion		■	■	
Trade & industry	■	■		
Tourism	■	■	■	

- KEY**
- Sole responsibility service
 - Joint responsibility service
 - Discretionary service

BRITISH COLUMBIA
PUBLIC SERVICE AGENCY

BCGEU SALARY GRID
ANNUAL, MONTHLY, BI-WEEKLY AND HOURLY RATES
EFFECTIVE APRIL 3, 2016

Grid Level	Step	Annual	Monthly	Bi-weekly	Hourly
G1	1	29,071.57	2,422.63	1,114.31	15.9187
1	1	31,336.64	2,611.39	1,201.13	17.1590
	2	32,166.80	2,680.57	1,232.95	17.6136
	3	33,024.36	2,752.03	1,265.82	18.0831
	4	33,910.09	2,825.84	1,299.77	18.5681
	5	35,237.51	2,936.46	1,350.65	19.2950
2	1	32,166.80	2,680.57	1,232.95	17.6136
	2	33,024.36	2,752.03	1,265.82	18.0831
	3	33,910.09	2,825.84	1,299.77	18.5681
	4	34,825.56	2,902.13	1,334.86	19.0694
	5	36,197.08	3,016.42	1,387.43	19.8204
3	1	33,024.36	2,752.03	1,265.82	18.0831
	2	33,910.09	2,825.84	1,299.77	18.5681
	3	34,825.56	2,902.13	1,334.86	19.0694
	4	35,771.82	2,980.99	1,371.13	19.5876
	5	37,188.21	3,099.02	1,425.42	20.3631
4	1	33,910.09	2,825.84	1,299.77	18.5681
	2	34,825.56	2,902.13	1,334.86	19.0694
	3	35,771.82	2,980.99	1,371.13	19.5876
	4	36,749.91	3,062.49	1,408.62	20.1231
	5	38,213.52	3,184.46	1,464.72	20.9246
5	1	34,825.56	2,902.13	1,334.86	19.0694
	2	35,771.82	2,980.99	1,371.13	19.5876
	3	36,749.91	3,062.49	1,408.62	20.1231
	4	37,760.87	3,146.74	1,447.37	20.6767
	5	39,271.96	3,272.66	1,505.29	21.5041
6	1	35,771.82	2,980.99	1,371.13	19.5876
	2	36,749.91	3,062.49	1,408.62	20.1231
	3	37,760.87	3,146.74	1,447.37	20.6767
	4	38,803.92	3,233.66	1,487.35	21.2479
	5	40,365.89	3,363.82	1,547.22	22.1031
7	1	36,749.91	3,062.49	1,408.62	20.1231
	2	37,760.87	3,146.74	1,447.37	20.6767
	3	38,803.92	3,233.66	1,487.35	21.2479
	4	39,884.28	3,323.69	1,528.76	21.8394
	5	41,497.38	3,458.12	1,590.59	22.7227
8	1	37,760.87	3,146.74	1,447.37	20.6767
	2	38,803.92	3,233.66	1,487.35	21.2479
	3	39,884.28	3,323.69	1,528.76	21.8394
	4	40,998.81	3,416.57	1,571.48	22.4497
	5	42,665.66	3,555.47	1,635.37	23.3624

Grid Level	Step	Annual	Monthly	Bi-weekly	Hourly
9	1	38,803.92	3,233.66	1,487.35	21.2479
	2	39,884.28	3,323.69	1,528.76	21.8394
	3	40,998.81	3,416.57	1,571.48	22.4497
	4	42,151.18	3,512.60	1,615.65	23.0807
	5	43,873.33	3,656.11	1,681.66	24.0237
10	1	39,884.28	3,323.69	1,528.76	21.8394
	2	40,998.81	3,416.57	1,571.48	22.4497
	3	42,151.18	3,512.60	1,615.65	23.0807
	4	43,342.41	3,611.87	1,661.31	23.7330
	5	45,120.92	3,760.08	1,729.48	24.7069
11	1	40,998.81	3,416.57	1,571.48	22.4497
	2	42,151.18	3,512.60	1,615.65	23.0807
	3	43,342.41	3,611.87	1,661.31	23.7330
	4	44,572.26	3,714.36	1,708.45	24.4064
	5	46,409.47	3,867.46	1,778.87	25.4124
12	1	42,151.18	3,512.60	1,615.65	23.0807
	2	43,342.41	3,611.87	1,661.31	23.7330
	3	44,572.26	3,714.36	1,708.45	24.4064
	4	45,843.60	3,820.30	1,757.18	25.1026
	5	47,742.11	3,978.51	1,829.95	26.1421
13	1	43,342.41	3,611.87	1,661.31	23.7330
	2	44,572.26	3,714.36	1,708.45	24.4064
	3	45,843.60	3,820.30	1,757.18	25.1026
	4	47,157.71	3,929.81	1,807.55	25.8221
	5	49,119.63	4,093.30	1,882.75	26.8964
14	1	44,572.26	3,714.36	1,708.45	24.4064
	2	45,843.60	3,820.30	1,757.18	25.1026
	3	47,157.71	3,929.81	1,807.55	25.8221
	4	48,515.40	4,042.95	1,859.59	26.5656
	5	50,542.28	4,211.86	1,937.28	27.6754
15	1	45,843.60	3,820.30	1,757.18	25.1026
	2	47,157.71	3,929.81	1,807.55	25.8221
	3	48,515.40	4,042.95	1,859.59	26.5656
	4	49,917.96	4,159.83	1,913.35	27.3336
	5	52,012.93	4,334.41	1,993.65	28.4807
16	1	47,157.71	3,929.81	1,807.55	25.8221
	2	48,515.40	4,042.95	1,859.59	26.5656
	3	49,917.96	4,159.83	1,913.35	27.3336
	4	51,368.79	4,280.73	1,968.96	28.1280
	5	53,531.85	4,460.99	2,051.87	29.3124

Grid Level	Step	Annual	Monthly	Bi-weekly	Hourly
17	1	48,515.40	4,042.95	1,859.59	26.5656
	2	49,917.96	4,159.83	1,913.35	27.3336
	3	51,368.79	4,280.73	1,968.96	28.1280
	4	52,866.57	4,405.55	2,026.37	28.9481
	5	55,101.91	4,591.83	2,112.05	30.1721
18	1	49,917.96	4,159.83	1,913.35	27.3336
	2	51,368.79	4,280.73	1,968.96	28.1280
	3	52,866.57	4,405.55	2,026.37	28.9481
	4	54,414.97	4,534.58	2,085.72	29.7960
	5	56,739.27	4,728.27	2,174.81	31.0687
19	1	51,368.79	4,280.73	1,968.96	28.1280
	2	52,866.57	4,405.55	2,026.37	28.9481
	3	54,414.97	4,534.58	2,085.72	29.7960
	4	56,019.47	4,668.29	2,147.22	30.6746
	5	58,448.90	4,870.74	2,240.34	32.0049
20	1	52,866.57	4,405.55	2,026.37	28.9481
	2	54,414.97	4,534.58	2,085.72	29.7960
	3	56,019.47	4,668.29	2,147.22	30.6746
	4	57,706.40	4,808.87	2,211.88	31.5983
	5	60,215.41	5,017.95	2,308.05	32.9721
21	1	54,414.97	4,534.58	2,085.72	29.7960
	2	56,019.47	4,668.29	2,147.22	30.6746
	3	57,706.40	4,808.87	2,211.88	31.5983
	4	59,449.17	4,954.10	2,278.68	32.5526
	5	62,042.70	5,170.23	2,378.09	33.9727
22	1	56,019.47	4,668.29	2,147.22	30.6746
	2	57,706.40	4,808.87	2,211.88	31.5983
	3	59,449.17	4,954.10	2,278.68	32.5526
	4	61,249.85	5,104.15	2,347.70	33.5386
	5	63,928.44	5,327.37	2,450.37	35.0053
23	1	57,706.40	4,808.87	2,211.88	31.5983
	2	59,449.17	4,954.10	2,278.68	32.5526
	3	61,249.85	5,104.15	2,347.70	33.5386
	4	63,111.06	5,259.26	2,419.04	34.5577
	5	65,879.40	5,489.95	2,525.15	36.0736
24	1	59,449.17	4,954.10	2,278.68	32.5526
	2	61,249.85	5,104.15	2,347.70	33.5386
	3	63,111.06	5,259.26	2,419.04	34.5577
	4	65,033.32	5,419.44	2,492.72	35.6103
	5	67,894.79	5,657.90	2,602.40	37.1771

Grid Level	Step	Annual	Monthly	Bi-weekly	Hourly
25	1	61,249.85	5,104.15	2,347.70	33.5386
	2	63,111.06	5,259.26	2,419.04	34.5577
	3	65,033.32	5,419.44	2,492.72	35.6103
	4	67,020.80	5,585.07	2,568.90	36.6986
	5	69,976.46	5,831.37	2,682.19	38.3170
26	1	63,111.06	5,259.26	2,419.04	34.5577
	2	65,033.32	5,419.44	2,492.72	35.6103
	3	67,020.80	5,585.07	2,568.90	36.6986
	4	69,074.55	5,756.21	2,647.62	37.8231
	5	72,128.57	6,010.71	2,764.68	39.4954
27	1	65,033.32	5,419.44	2,492.72	35.6103
	2	67,020.80	5,585.07	2,568.90	36.6986
	3	69,074.55	5,756.21	2,647.62	37.8231
	4	71,196.13	5,933.01	2,728.94	38.9849
	5	74,351.64	6,195.97	2,849.89	40.7127
28	1	67,020.80	5,585.07	2,568.90	36.6986
	2	69,074.55	5,756.21	2,647.62	37.8231
	3	71,196.13	5,933.01	2,728.94	38.9849
	4	73,388.42	6,115.70	2,812.97	40.1853
	5	76,649.58	6,387.47	2,937.97	41.9710
29	1	69,074.55	5,756.21	2,647.62	37.8231
	2	71,196.13	5,933.01	2,728.94	38.9849
	3	73,388.42	6,115.70	2,812.97	40.1853
	4	75,654.80	6,304.57	2,899.84	41.4263
	5	79,023.97	6,585.33	3,028.98	43.2711
30	1	71,196.13	5,933.01	2,728.94	38.9849
	2	73,388.42	6,115.70	2,812.97	40.1853
	3	75,654.80	6,304.57	2,899.84	41.4263
	4	78,049.79	6,504.15	2,991.64	42.7377
	5	81,477.14	6,789.76	3,123.01	44.6144
31	1	73,388.42	6,115.70	2,812.97	40.1853
	2	75,654.80	6,304.57	2,899.84	41.4263
	3	78,049.79	6,504.15	2,991.64	42.7377
	4	80,523.84	6,710.32	3,086.47	44.0924
	5	84,063.90	7,005.33	3,222.16	46.0309
32	1	75,654.80	6,304.57	2,899.84	41.4263
	2	78,049.79	6,504.15	2,991.64	42.7377
	3	80,523.84	6,710.32	3,086.47	44.0924
	4	83,078.51	6,923.21	3,184.39	45.4913
	5	86,736.49	7,228.04	3,324.60	47.4943
33	1	78,049.79	6,504.15	2,991.64	42.7377
	2	80,523.84	6,710.32	3,086.47	44.0924
	3	83,078.51	6,923.21	3,184.39	45.4913
	4	85,717.18	7,143.10	3,285.53	46.9361
	5	89,495.17	7,457.93	3,430.34	49.0049

Grid Range	A Grid	B Grid*	Annual	Monthly	Bi-weekly	Hourly
1	1	n/a	45,585.31	3,798.78	1,747.28	24.9611
	2	n/a	47,635.67	3,969.64	1,825.87	26.0839
	3	n/a	49,779.17	4,148.26	1,908.03	27.2576
	4	n/a	52,019.46	4,334.96	1,993.90	28.4843
	5	n/a	54,360.19	4,530.02	2,083.62	29.7660
	6	n/a	56,935.20	4,744.60	2,182.32	31.1760

2	1	n/a	54,587.95	4,549.00	2,092.35	29.8907
	2	n/a	57,043.47	4,753.62	2,186.47	31.2353
	3	n/a	59,610.40	4,967.53	2,284.86	32.6409
	4	n/a	62,293.16	5,191.10	2,387.69	34.1099
	5	n/a	65,095.93	5,424.66	2,495.12	35.6446
	6	n/a	68,179.95	5,681.66	2,613.33	37.3333

3	1	1	60,678.23	5,056.52	2,325.79	33.2256
	2	2	63,408.48	5,284.04	2,430.44	34.7206
	3	3	66,261.87	5,521.82	2,539.81	36.2830
	4	4	69,242.83	5,770.24	2,654.07	37.9153
	5	5	72,359.20	6,029.93	2,773.52	39.6217
	6	6	75,786.81	6,315.57	2,904.90	41.4986
		7*		79,121.54	6,593.46	3,032.72

4	1	1	65,024.71	5,418.73	2,492.39	35.6056
	2	2	67,950.10	5,662.51	2,604.52	37.2074
	3	3	71,008.03	5,917.34	2,721.73	38.8819
	4	4	74,203.45	6,183.62	2,844.21	40.6316
	5	5	77,542.36	6,461.86	2,972.19	42.4599
	6	6	81,215.73	6,767.98	3,112.99	44.4713
		7*		84,789.18	7,065.77	3,249.96

5	1	1	71,947.25	5,995.60	2,757.73	39.3961
	2	2	75,184.41	6,265.37	2,881.81	41.1687
	3	3	78,567.41	6,547.28	3,011.48	43.0211
	4	4	82,102.77	6,841.90	3,146.99	44.9570
	5	5	85,796.49	7,149.71	3,288.57	46.9796
	6	6	89,861.46	7,488.46	3,444.38	49.2054
		7*		93,815.56	7,817.96	3,595.94

6	1	1	78,262.94	6,521.91	2,999.81	42.8544
	2	2	81,785.26	6,815.44	3,134.82	44.7831
	3	3	85,465.42	7,122.12	3,275.88	46.7983
	4	4	89,310.98	7,442.58	3,423.28	48.9040
	5	5	93,330.56	7,777.55	3,577.35	51.1050
	6	6	97,751.39	8,145.95	3,746.80	53.5257
		7*		102,052.73	8,504.39	3,911.67

Prelicensed Student Grid

01		1	36,898.36	3,074.86	1,414.31	20.2044
02		1	38,747.57	3,228.96	1,485.19	21.2170

* Step 7 - Access restricted to specified classifications only

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

地方公務員の給与については、平成18年以降の給与構造見直しにより、地域民間給与の反映、年功的な給与上昇の抑制と職務・職責に応じた給料構造への転換、勤務実績の給与への反映など国と同様の考え方による取組が推進されてきた。また、平成27年以降、地域間・世代間の給与配分の課題等に対応するため、国の取組も踏まえ、給与制度の総合的見直しに取り組んでいる。

他方で、平成26年12月に取りまとめられた「地方公務員の給与制度の総合的見直しに関する検討会報告書」においては、「人事委員会機能の発揮が不十分な団体や地方公務員法における均衡の原則の理解が十分でないと思われる団体」について指摘されており、地域民間給与の的確な反映や均衡の原則の観点から課題を抱える団体も存在しているところである。

このような状況を踏まえ、今後の地方公共団体の給与決定に際して、その参考に資するため、地域の民間給与の状況をよりの確に反映するための公民比較のあり方や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「調査研究会」という。）」を設置する。

2 調査研究の内容

地方公務員の給与決定に関して、以下の調査研究を実施する。

- (1) 給与制度の総合的見直し後の課題について
- (2) 諸外国における給与水準、制度等の状況調査
- (3) 上記を踏まえた給与決定のあり方等

3 組織

- (1) 調査研究会は、委員8人以内で構成する。
- (2) 調査研究会は、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。
- (3) その他調査研究会の運営に関し必要な事項は、座長がこれを定める。

4 座長

- (1) 調査研究会に、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

- (1) 調査研究会の庶務は、一般財団法人自治総合センターにおいて処理する。
- (2) 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。

委員名簿

座長

稲継 裕昭 早稲田大学政治経済学術院教授

委員

太田 聰一 慶應義塾大学経済学部教授

浅羽 隆史 成蹊大学法学部教授

岡田 真理子 和歌山大学経済学部経済学科准教授

福島 淑彦 早稲田大学政治経済学術院教授

大谷 基道 獨協大学法学部総合政策学科教授

笹野 健 総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長

深沢 裕治 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28年4月26日（火）

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、意見交換等

第2回 平成28年5月23日（月）

人事委員会事務局からのヒアリング

第3回 平成28年5月23日（月）

海外調査の進め方、スケジュール確認、調査項目について意見交換等

第4回 平成28年6月24日（金）

ヒアリング結果を踏まえ意見交換、まとめ

<現地調査>

アメリカ 平成28年8月30日（火）～ 9月10日（土）

カナダ 平成28年11月2日（水）～ 11月10日（木）

スウェーデン 平成28年9月30日（金）～ 10月5日（水）

第5回 平成29年1月20日（金）

海外調査の結果発表、中間報告踏まえ意見交換、まとめ

