

英国地方自治体職員の専門性と人事行政 —職務評価制度 (Job Evaluation Scheme) と人材育成の観点から— (中)

早稲田大学政治経済学術院教授

稲 継 裕 昭

豊島区文化商工部文化デザイン課主任主事 (前・日本都市センター研究員)

池 田 高 志

記事構成予定

はじめに

- 1 英国地方自治体の人事行政一般
 - (1) 英国地方自治体の構造と所掌事務
 - (2) 英国地方自治体の構成員
 - (3) 日本の人事行政との違い
- 2 職務評価制度 (Job Evaluation Scheme)
 - (1) 制度の概要
 - (2) 評価要素
 - (3) 評価手続と給与帯への結果反映
 - (4) 制度のメリット・デメリット (以上、15号)
- 3 人材育成に関する取組み
 - (1) 英国地方自治体の人事戦略
 - (2) 英国地方自治体職員のコンピテンシー・フレームワーク
 - (3) 英国地方自治体の職員研修
 - (4) 英国地方自治体の能力・業績連動型給与 (以上、本号)
- 4 地方自治体関係機関による支援等
おわりに (以上、次号)

3 人材育成に関する取組み

労働流動性の高い英国の地方自治体では、当該ポストに見合った技能や経験を既に有する職員を採用する。したがって、職員の人材育成について、日本のように新規採用職員に特に手厚い研修を施すことはなく、むしろ管理職層 (特に中間管理職) の育成に重点が置かれているのが特徴である¹。

また、日本の地方自治体職員は、様々な部署への人事異動を繰り返しながら幅広い職務経験を身に付け、ジェネラリストとして育成されるのが通例であるのに対して、英国の地方自治体職員は自分が選択した専門分野の中で必要な技能や経験を身に付けながら、スペシャリストとしてキャリアアップを図るというスタイルが一般的である。このように両国の地方自治体職員が置かれている雇用慣行は大きく異なる。しかしながら、両国の自治体の人事行政が抱える検討事項には共通のものも少なくない。

英国地方自治体協議会 (Local Government Association) が2010年に発表した地方自治体に関する人事行政の戦略プラン『人材を通じた実現 地方自治体人員戦略2010』²によれば、資源の逼迫やコスト削減ニーズなど英国の地方自治体が置かれる困難な状況の中で、地方自治体が特に優先すべき人事行政上の取組みとして以下の5つの課題を挙げている。

¹ (財)自治体国際化協会『イングランドの地方自治体の人材育成』2011年、5頁。

² Local Government Association, *Delivering through People The Local Government Workforce Strategy 2010*, April 2010

●組織開発

(Organisational development)

- ・組織変革に伴う人員規模の問題の特定と対応
- ・現在及び将来の重要な人員上の課題の予測と効果的な対応
- ・改善を促進する組織文化の醸成など組織の生産性を最大化するための取組み
- ・人的資源、多様なベストプラクティス及び厳格な業績評価の管理並びに職員の健康への積極的配慮

●リーダーシップ育成

(Leadership development)

- ・新たな課題に対処するために必要なリーダーシップ育成のための、政治的・経営的リーダーなどへの支援
- ・地方自治体のすべての階層の職員及び地方自治体関係団体におけるリーダーシップの育成とリーダー的行動の促進
- ・現在及び将来の政治的・経営的リーダーの誘引、育成、定着のための有効な対策の実施
- ・多様な経歴を持つ指導者の比率を高めるための有効な対策の実施

●スキル開発 (Skills development)

- ・現在及び将来におけるもっとも重要なスキルニーズの明確化並びにこれらのスキルの育成や共有のための有効な対策の実施

●採用及び定着

(Recruitment and retention)

- ・将来的に重要となる職務スキルの特定及びその対策（将来的に重要となる職務や経歴の奨励・確保、研修プログラムの策定、学生への職業紹介、スキルパスの運用など）
- ・地方自治体における人員上の課題への対策と地域における失業対策の連動

●給与及び報奨 (Pay and rewards)

- ・持続的なコスト削減の対象分野を見極めるための組織の包括的見直しと連動した形での給与及び報奨制度の見直し
- ・シングルステータス³レビューの終了及び新たな給与体系の構築
- ・トータルリワードアプローチ⁴を展開するための最善の方法の模索
- ・給与制度の定期的なモニタリング及び同一価値同一賃金制度の遵守の徹底
- ・幹部職員の報奨制度の見直し
- ・パートナーシップ協定の対象となる職員の適切な報奨のあり方の検討
- ・業績管理及びコスト管理を支援するための人的資源データの内容及び質の確保

これらを見ると、雇用慣行が違うとはいえ、英国の地方自治体も概ね日本の地方自治体と同様の課題を有していることが分かる。

他方で、定着 (Retention) を人事行政上の重要課題として掲げている点は、労働流動性

³ 本誌前号、114 頁。

⁴ トータルリワードアプローチとは、職員と処遇に関する希望を話し合い、自己啓発支援やフレックスタイム制などのほか職員が受けることができる（非金銭的なメリットも含めた）すべての処遇を明確に説明し、職員のモチベーションや業績向上を促すことをいう。Local Government Association 前掲注 2、27 頁。

の高い英国の地方自治体に固有のものといえる。定年まで同一地方自治体に勤務し続ける日本の地方自治体職員とは異なり、英国では労働市場の流動性が高く、自治体における現在の在職者に人材育成の投資をしたとしても、その職員が将来において当該地方自治体に在職し続けているとは限らない。むしろ、そこで得た経験・スキルを糧として転職する職員も実態としては少なくない⁵。したがって、英国の地方自治体では、優秀な人材を確保することに加えて、その人材が当該地方自治体に対する忠誠心を高め、当該地方自治体に勤務するインセンティブを持ち続けさせ定着（Retention）させるという観点から人事戦略を立案する必要がある。

本節では、英国地方自治体職員に求められる能力・専門性とその育成策について、英国の地方自治体で実施されている具体的な事例を通してみていくこととする。

（1）英国地方自治体の人事戦略

日本の地方自治体では、当該地方自治体に勤務する職員育成の道標として人材育成基本方針を策定し、職務遂行に求められる能力やジョブローテーションの指針、職員研修計画などが定められていることが多い。

英国のルイシャム区では、区の地域戦略や主要計画を達成するため、効果的・効率的な人員管理を行う必要があるとの認識のもと、その基盤として人事戦略（People

Management Strategy）が策定されている⁶。この人事戦略は、「人員計画（Workforce Planning）」、「学習・組織開発（Learning & Organizational Development）」及び「職員との関係・やりがい（Employee Relations & Involvement）」を3つの優先事項としており、それぞれ以下のとおり主要目標が掲げられている。

●人員計画

- ・多様な人材の採用及び定着が可能となり、著しいスキルギャップや欠員補充のリスクが解消される。従来の公的部門の労働市場の枠を超えた職員募集を行う。
- ・若年層の採用者数及び定着者数を毎年増加させる。計画的な後継者育成を通じて将来のリーダーを安定的に輩出する。柔軟性の高い退職制度及び人員計画の観点から、中高年職員の管理に積極的に取り組む。研修及び能力開発を通じて、任務の連携をスムーズにする。キャリアパスの形成を促すとともに、住民ニーズの変化に対応できる機動性の高い人材を育成する。
- ・サービスの計画立案を通じて、人員構成上のニーズ、スキルギャップ、研修・能力開発ニーズを体系的に特定し、優れたサービスを提供するための能力を職員に習得させる。
- ・公平な枠組みで職員を採用・定着できる

⁵ タンドリッジ市（Tandridge District Council）の Stephen Weigel 氏（Chief Executive）及び Seanne Giddy 氏（Head of Personnel and Training）へのヒアリング調査（2010年11月1日、日本都市センターによる実施。以下「タンドリッジ市ヒアリング」という。）による。

⁶ ルイシャム区（Lewisham London Borough Council）の Andreas Ghosh 氏（Head of Personnel and Development）へのヒアリング調査（2010年11月3日、日本都市センターによる実施。以下「ルイシャム区ヒアリング」という。）及び同区提供資料「People Management Strategy」による。

ような給与・報奨制度を確立する。

- ・国、地方自治体及び地域のパートナーと緊密に協力して、地域戦略の目標を達成可能な人員を確保する。

●学習・組織開発

- ・幹部職員は、住民ニーズや部下職員などを通じて提供するサービスを形成する。職員調査において、自分の管理者が有能であると評価する職員が増加する。
- ・能力開発センター（Development Centre）での研修を受講した職員の幹部就任率が増加する。
- ・従来の座学中心の研修とは異なる育成手法を通じて、業績向上が達成される。特に幹部職員では、イントラネットやインターネットを利用したeラーニングやジャスト・イン・タイム・ラーニングの受講が増加する。
- ・職員は、他の地方自治体、パートナー機関、民間企業などのベストプラクティスから学習する。
- ・ルイシャム区は引き続き「人材への投資者」であると認知される。職員は区職員の一員であることに誇りを持ち、自分への育成に関する区の実践に信頼を抱く。

●職員との関係・やりがい

- ・職員は、職務に関して意見を述べる強い権利を持ち、自分の職務がどのように組

織の成功に寄与するか明確に認識している。

- ・労働組合との新たなパートナーシップが築かれ、協力や共同作業の機会が増加する。
- ・従来の職員との意識共有の手法に加えて、ブログや掲示板における意見交換（共有）や職員の意識調査の実施など新たな手法が運用される。
- ・職員の業績に連動した報奨制度が拡大・導入される。
- ・組織の再編によって、処遇の公平性や公正性が強化される。

これらの目標については、それぞれ実施計画が策定されており、成果が定期的に評価されることとなっている。

また、サウスエンド・オン・シー市においても、報酬体系や手当の見直しなど職員が同市に勤務するインセンティブを体系的に定めたり、職員の職務に対する意識変化を促す必要があるとの認識のもと、2005年に人事戦略を立案し、その後1年ごとに内容を改定している。その結果、2005年には15~16%だった離職率が、2009年には10%にまで減少し、また2005年から2009年までの間に、職員の病欠率も25%削減することができ、市の組織文化を変えることにも貢献したという⁷。

なお、同市は隣接するキャッスルポイント市（Castle Point District Council）の人事戦略をサポートする協定を締結しており、地方自

⁷ サウスエンド・オン・シー市(Southend-on-Sea Borough Council)の Joanna Ruffle 氏 (Head of HR & Communications)、Tim MacGregor 氏 (Corporate Strategy & Performance Advisor) 及び Neil Keeler 氏 (Organisational Development Advisor) へのヒアリング調査 (2010年11月4日、日本都市センターによる実施。以下「サウスエンド・オン・シー市ヒアリング」という。) による。

治体間が互いのリソースを活用しながら共同して人事戦略を立案する場合もある⁸。

(2) 英国地方自治体職員のコンピテンシー・フレームワーク

日本では地方自治体職員を含めた組織の構成員に求められる能力・専門性として、以下のものが挙げられることが多く、これらの能力育成が人材育成ニーズになるとしばしば言われる⁹。

- ①組織の共通の目的（組織や部門の方針）を理解し、行うべき目的を自分で設定できる課題設定能力
- ②その目的を達成するための職務遂行能力
- ③他の人と協力して目的を達成するための対人能力
- ④目的達成の際に起こる問題を克服する問題解決能力

一方、英国の地方自治体では、職員に求められる能力・専門性について、どのように認識しているのだろうか。サウスエンド・オン・シー市の例をみてみよう。

図1は、サウスエンド・オン・シー市の一般職員に求められる主要な能力・専門性を示したものである¹⁰。自分の職務又は役割について、「リーダーシップ及び意思決定 (Leadership & Decision Making)」、「顧客/クライアントとの関係 (Customer/Client Relationships)」、「組織的意識及び戦略的思考 (Organisational Awareness & Strategic Thinking)」、「対人能力 (Interpersonal

Skills)」、「計画及び実行 (Planning & Performing)」、「適応及び対処 (Adapting & Coping)」、「創造及び学習 (Creativity & Learning)」及び「分析、解釈、判断 (Analysing, Interpreting & Judging)」の8つの観点をコア要素として、それぞれの内容や評価の基本的な基準が挙げられている。ここで挙げられている内容や評価基準については、日本の地方自治体職員に対しても概ね同様のことが当てはまるといえるだろう。ただし、職員の役割の中心に「専門的そして技術的 (Professional and Technical)」と掲げられているところは、プロフェッショナル志向である英国地方自治体職員の特徴的な点といえる。

また、タンドリッジ市においても同様にコンピテンシー・フレームワークを策定しており、こちらは「自己管理 (How We Manage Ourselves)」、「他者との協働 (Working With Others)」及び「組織開発 (Moving The Organisation Forward)」の3つの観点から、それぞれ3つのレベルで達成基準を示している¹¹。

これらのコンピテンシー・フレームワークは、地方自治体が職員に期待する模範的な行動であるとともに、職員が現在有している能力・専門性とコンピテンシー・フレームワークにギャップが生じている場合には、職員研修や自己啓発支援などによってその差を埋めることが動機付けられるため、人材育成に関する基本的な指標としても機能している。

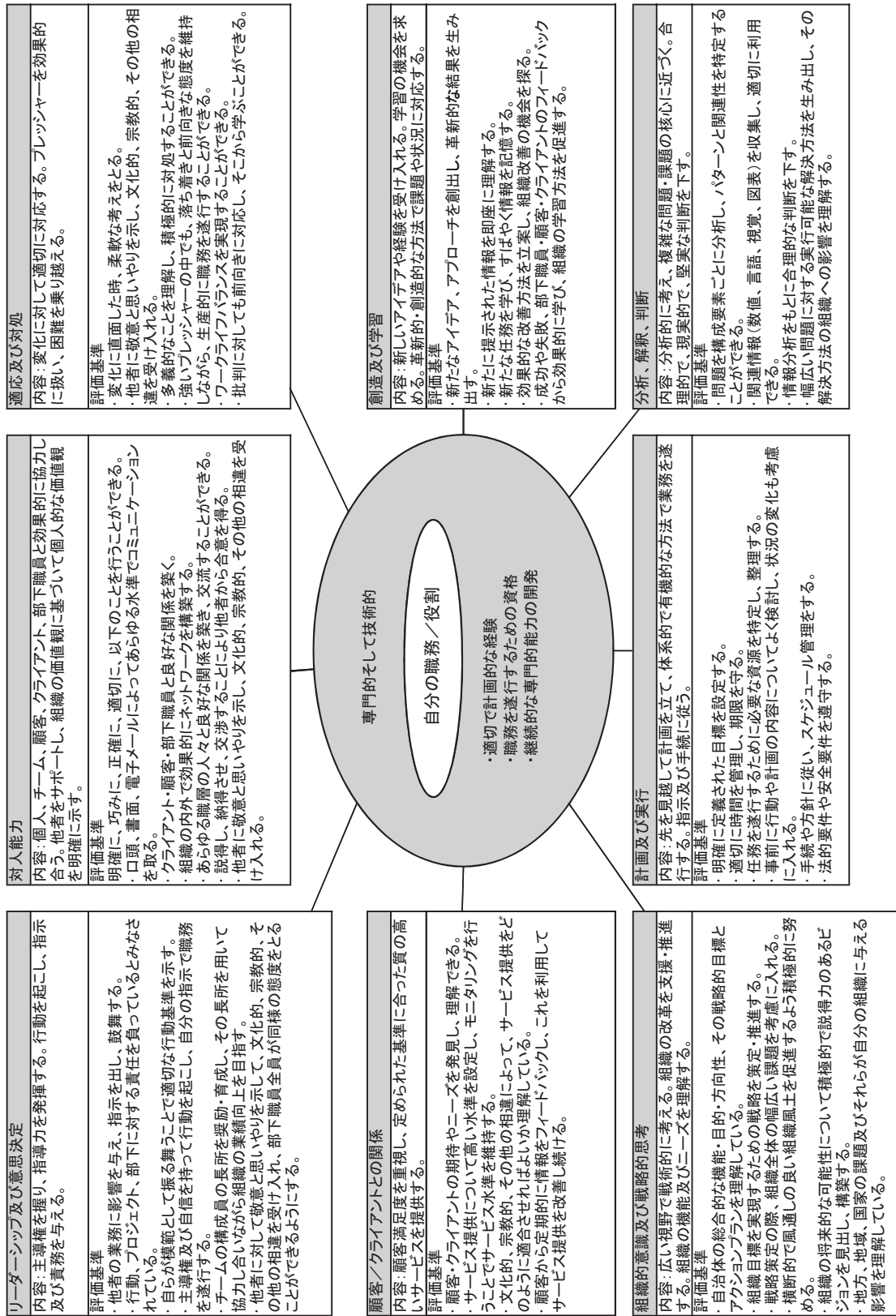
⁸ サウスエンド・オン・シー市ヒアリング及び同市提供資料「*People Management Strategy*, 2010」による。

⁹ 稲継裕昭『プロ公務員を育てる人事戦略 - 職員採用・人事異動・職員研修・人事評価 -』ぎょうせい、2008年、2頁。

¹⁰ 幹部職員向けのコンピテンシー・フレームワークは別に存在する。

¹¹ タンドリッジ市提供資料「*Competency Framework*, 2009」による。

図1 サウスエント・オン・シー市職員のコア・コンピテンシー・フレームワーク



資料出所: サウスエント・オン・シー市提供資料「Core Competency Framework」に基づき筆者作成

（3）英国地方自治体の職員研修

英国地方自治体の研修には大きく分けて、「地方自治体内部での研修」、「外部機関での研修」及び「他の地方自治体との共同研修」がある¹²。

「地方自治体内部での研修」は、庁舎内の会議スペース、あるいは研修専用施設を設置している場合は当該施設で実施される。職員自ら希望して研修を受講する場合もあれば、職務査定を通じて不足とされた能力向上のために幹部職員からの勧めで受講する場合もある。研修講師については外部の委託先から専門講師を招聘し、一般的な職務スキル向上を図る性質のものが多い。

これに対して「外部機関での研修」は専門知識の習得を目的としたものが多い。地方自治体が活用している外部機関として主なものは、「SOLACE (The Society of Local Authority Chief Executive and Senior Manager)」、「IDeA (Improvement and Development Agency for local government)」、「民間企業」及び「大学」である。

「SOLACE」は事務総長や上級幹部職員の連合組織であり、事務総長や上級幹部職員向けに地方自治体運営に関する情報を提供したり、SOLACE傘下のSOLACE Enterpriseが専門性の高い各種講習会やセミナーを開催している。

「IDeA」は英国地方自治体協議会傘下の組織で、福祉政策や地域政策などの政策に関することを地方自治体に助言したり、他の地方

自治体の優れた取組みの紹介を行っているほか、地方自治体職員の職務能力向上のための情報提供や各種講習会を実施している。

「民間企業」については、研修プログラムを提供している企業に職員を派遣することもある。また、「地方自治体内部での研修」を企画から実施に至るまで委託するケースもある。

「大学」では学部において公共政策や行政学などの講義を受講する地方自治体職員も多い。受講の形態については、勤務時間外や場合によっては職務免除のケースもある。受講経費は自己負担、自治体の一部又は全部を負担しているケースもあるなど様々である。また、職員に対して職務遂行に必要な資格取得のプログラム受講を支援するケースもある（例えば、社会福祉士の資格など）¹³。

「他の地方自治体との共同研修」は、経費削減や他の地方自治体のケースを学ぶというメリットを享受するため、周辺の地方自治体などと共同で実施する場合であり、約45%の地方自治体が他の地方自治体と共同で研修を実施している¹⁴。

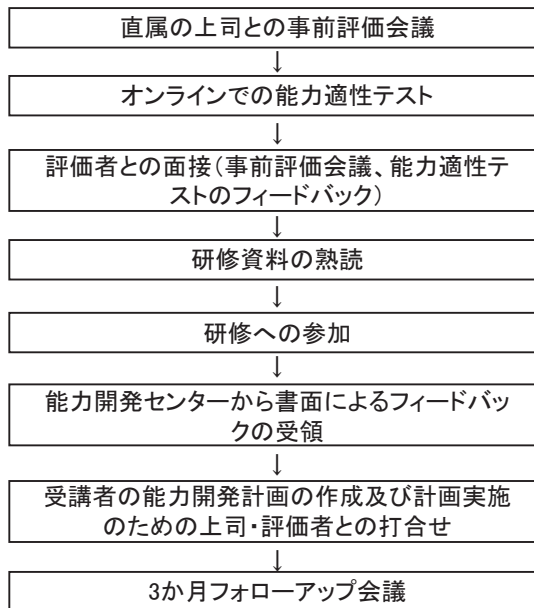
これらの取組みについて、レイシャム区での例をみると、同区では、SOLACEやIDeAを利用したり、社会福祉士の資格取得のため、大学に職員を派遣するなど外部機関を利用している一方、幹部職員については、なるべく区内部での育成を重視したいという考えのもと、能力開発センター (Development Centre) を設置して、テクニカルなものよりも、むしろ幹部職員としての管理能力や指導力といっ

¹² (財)自治体国際化協会前掲注1、5頁。

¹³ 以上について、同上資料5-7頁。なお、社会福祉士の不足については、ヒアリング調査を実施したどの自治体でも重要な問題と認識しており、レイシャム区でも区が学費を負担して3年の学士コースへ職員を派遣していた。

¹⁴ (財)自治体国際化協会前掲注1、8頁。

図2 ルイシャム区的能力開発センターにおける幹部職員養成研修受講プロセス



資料出所：ルイシャム区提供資料「Participant Information Pack Development Centre 2010, 2010」に基づき筆者作成

たマネジメント能力のスキルアップにフォーカスを置き、人材育成に取り組んでいる。人材育成プログラムの設計に当たっては外部のコンサルタントを利用したものの、その後の運用は区の人的資源管理部局が行っている¹⁵。

図2はルイシャム区的能力開発センターで実施されている幹部職員養成研修の受講プロセスである。この研修は、「説明会 (Briefing Event)」、「研修前評価 (Pre-Centre Assessment)」、「研修当日評価 (Development Centre Day Assessment)」及び「研修後能力開発 (Post-Centre Development)」の4つの観点から構成されている。

「研修前評価」では、まず直属の上司との事前評価会議が行われ、その場で職員の現在の

能力やスキルレベルと将来の可能性とのギャップを確認することになる。会議の前には人的資源管理部局から上司と職員の双方に質問票のテンプレートが送付される。

続いて「オンラインでの能力適性テスト」が行われる。テストは「適性検査」、「数学的思考力」及び「批評的思考力」の3つの項目からなされることになる。

その後、「研修前評価」及び「オンラインでの能力適性テスト」の内容を受講者にフィードバックするため、有資格の評価者による面談が行われる。受講生は、これらの事前準備を終えた後、研修資料を事前に熟読することを促され、研修日当日を迎えることとなる。

当日の研修は、受講者が職場において遭遇する可能性の高い状況を再現したシミュレーション演習を中心に行われる。シミュレーション演習は「提案書の作成」、「理事者に対するプレゼンテーション」、「業績管理」及び「優先事項管理」の4つの観点から行われ、受講者は自身が幹部職員としてどのように対応するかということを念頭に置きながら課題に対応しなければならない。この研修は1日最大8名の受講者により行われるが、研修には最大4名の有資格の評価者が同時に参加し、受講者と評価者の割合が2対1になるように配慮されている。評価者は受講者の対応を観察・分析し、研修後に講評を行う。

研修後、受講者には評価者が作成した受講内容に関する報告書が送付され、受講者の上司には要約された報告書が送付される。その後、受講者は研修の受講内容をフィードバッ

¹⁵ ルイシャム区ヒアリングによる。

クするとともに、自身の能力開発計画を作成し、その実施について上司及び評価者と打合せを行う。研修受講から3か月後には、フォローアップ会議を上司と行い、能力開発計画の進捗状況について相互に確認する。その後は、計画の進捗状況に合わせて適宜フォローアップ会議を行うこととなる。

以上の研修プロセスをみると、座学中心のものとは全く異なり、職員に自ら思考させ、全般的に研修内容のフィードバックを相当に重視するプログラム構成になっているといえる。この幹部職員養成研修には年15~20人程度の職員が参加しており、このような取り組みを行うことによって、受講した職員にビジネスフォーカスな考え方が身に付き、次世代の幹部職員の育成につながっているという¹⁶。

(4) 英国地方自治体の能力・業績連動型給与

地方自治体職員の能力開発を側面から促進するシステムとしては、職員研修、自己啓発

支援など様々な方法が考えられるが、タンドリッジ市では、職員の能力を効果的に引き出す方法として、能力・業績連動型給与(Performance Related Pay)を導入している。

表1は能力・業績を評価するために用いる資料とその作成者の一覧である。

評価のプロセスは次のようになる。まず、被評価者が被評価者準備書を作成し、評価面接の2日前までに評価者に提出する。その後、被評価者は、自分の職務内容に求められている能力要素に照らして、表2の基準に基づき、自分の能力を自己評価するよう求められる。なお、「優」、「不可」及び「要能力開発」の評価をつける場合には、その評価の根拠を裏付ける例証を用意する必要がある。

その後、評価者は、被評価者が従事する職務内容に必要とされる能力要素に照らして被評価者の能力を評価するとともに、被評価者が作成した自己評価書などと照合しながら評価内容を検討しなければならない。被評価者の評価と評価者の評価に差異が生じた場合、評価面接においてその点について議論したう

表1 能力・業績連動型給与関係資料及び作成者一覧

No.	資料 (Form)	作成者 (Completed By)
1	被評価者準備書 (Appraisee Preparation Form)	被評価者 (Appraisee)
2	能力基準自己評価書 (Competency Framework Self-assessment)	被評価者/評価者 (Appraisee / Appraiser)
3	評価面接記録要約書 (Appraisal Interview Record Summary)	評価者 (Appraiser)
4	職員目標 (Employee Objectives)	評価者 (Appraiser)
5	職員研修・能力開発計画 (Personal Training & Development Plan)	評価者 (Appraiser)
6	部局長給与推薦書 (Director / Head of Service Pay Recommendation)	評価者/部局長 (Appraiser / Director / Head of Service)

資料出所：タンドリッジ市提供資料「Performance And Pay Progression Policy, 2010」に基づき筆者作成。以下、表2-4の資料も同資料に基づき筆者作成。

¹⁶ ルイシャム区ヒアリングによる。

表2 能力評価基準

評価名	評価基準
良 (Met)	自己の職務に対する期待水準を一貫して満たしている。
優 (Exceeded)	自己の職務に対する期待水準を一貫して上回っている。
不可 (Not Met)	自己の職務に対する期待水準を一貫して満たしていない。
要能力開発 (Development)	自己の職務に対するスキルや経験を向上させたい場合、この評価を適用する。また、職務に対する期待水準を満たす、又はそれを上回るためには能力開発が必要であることを示すためにこの評価を他の評価と加え合わせることもできる。能力開発の必要性は職員研修・能力開発計画に記載する必要がある。
暫定 (Temporary)	広範な業務・プロジェクトに従事しているため、自己の職務に対する期待水準が暫定的である場合にこの評価を適用する。

(注) 能力評価基準によって求められる能力のレベルは、一般職員、幹部職員及び戦略的マネージャーごとにそれぞれ異なる。

表3 業績評価基準

評価名	評価基準
良	設定した目標を達成している。
優	設定した目標を上回っており、その内容を根拠・例証を用いて証明することができる。
不可	設定した目標が達成されていない。
可	設定した目標の達成が遅れている、又は現在進行中である。
要能力開発	設定した目標を達成するために能力開発が必要となると認められる場合、この評価を追加する。能力開発の必要性については職員研修・能力開発計画及び評価面接記録要約書に記載する必要がある。

表4 能力・業績評価と給与との関係

能力	業績	給与	備考
優	優	1段階増額分の支給	目標について上回った証拠を提示する。
優	良	1段階増額分の支給	能力について上回った証拠を提示する。
優	可	1段階増額分の支給	やむを得ない事情で目標達成が遅れている、又は現在進行中である場合に該当する。
優	不可	1段階増額分の支給／保留	能力開発及びモニタリングが必要となる場合がある。増額分を支給するか保留するかについては個別の事情によって決まり、管理者が判断する。
良	優	1段階増額分の支給	
良	良	1段階増額分の支給	
良	可	1段階増額分の支給	やむを得ない事情で目標達成が遅れている、又は現在進行中である場合に該当する。
良	不可	1段階増額分の支給／保留	能力開発及びモニタリングが必要となる場合がある。増額分を支給するか保留するかについては個別の事情によって決まり、管理者が判断する。
不可	優	1段階増額分の支給／保留	能力開発及びモニタリングが必要となる場合がある。増額分を支給するか保留するかについては個別の事情によって決まり、管理者が判断する。
不可	良	1段階増額分の支給／保留	能力開発及びモニタリングが必要となる場合がある。増額分を支給するか保留するかについては個別の事情によって決まり、管理者が判断する。
不可	可	1段階増額分の支給／保留	能力開発及びモニタリングが必要となる場合がある。増額分を支給するか保留するかについては個別の事情によって決まり、管理者が判断する。
不可	不可	増額なし、又は1段階減額	能力・業績が「良」又は「可」になるまで、所定の能力開発及びモニタリングが実施される。

- i) 職員が給与帯の最高号給ではなく、総合的に「良」以上と評価された場合、(下記の (iii) が適用される場合を除いて) 1段階の増額分が支給される。
- ii) 給与帯の最高号給に達した場合、それ以上の増額昇給や一時報奨金はなくなる。
- iii) 「不可」の評価がなされた場合、増額分が差し引かれるか、又は能力・業績が改善されるまで昇給が保留となる場合がある。このような事態が発生した場合、モニタリング期間が設けられ、3か月後に再度評価が行われる。その時点において、要求された改善が見られた場合、増額分が復活するか、適宜支給されることになる。6か月経っても要求された改善が見られない場合、次回の年次評価が行われるまで再度昇給が見直されることはない。

えで、合意に達した結果を評価面接記録要約書に記載する必要がある。評価面接記録要約書の作成には被評価者の同意を得なければならない。評価者と被評価者の両者が要約書に署名しなければならない。その後、要約書及び評価に用いたすべての評価関係資料を部局長に提出して、部局長の承認及び署名を得る必要がある。

業績評価については、評価に先立ち、被評価者の目標設定を行うこととなっている（毎年1月又は2月）。評価者と被評価者は評価面接の準備の一環として、その年の適切な目標を事前に検討しておかなければならない。目標は9月又は10月の概ね半年ごとに必要に応じて見直しをすることとなる。評価の方法については、能力評価と同様に「優」、「良」、「可」、「不可」及び「要能力開発」の5段階の評価が適用される。評価基準は表3のとおりである。

評価者は、被評価者の能力評価と業績評価を行った後、表4の基準に基づき、部局長給与推薦書を作成し、部局長の承認を得なければならない。また、評価者は評価のプロセスで得た情報をもとに、部下職員の研修・能力開発計画を作成することとなっている。この資料は各職員の研修ニーズや能力開発ニーズの把握・蓄積のために利用されている。なお、職員は能力・業績評価の結果に不満がある場合には、不服申立てを行うことができる

タンドリッジ市では、このような能力・業績連動型給与を導入したことによって、職員の職務に対するモチベーションの向上や男女

平等報酬体系の構築などにおいて一定の効果があつたという。なお、職務パフォーマンスが悪く、給与の減額が適用される事例は実態としては、ほとんどないということであつた¹⁷。

一方、ルイシャム区では、以前に幹部職員を対象として業績連動型給与を導入したものの、報酬の多くの部分を業績連動にしないと効果的ではないという認識や、政治の方向性と業績を結びつけて評価をする方法が難しいということもあり、現在ではとりやめている。

同区の人的資源管理担当者は、職員が当該地方自治体に勤務し続けるインセンティブについて、必ずしも給与や年金制度などと言った金銭的なメリットのみが重要な要素ではなく、職員は従事する職務の内容に対する満足度や地域社会・地域住民への貢献なども同様に重視しており、これらをトータルに促進し、当該地方自治体に対する忠誠心を高めるための仕組みづくりが重要なのだと語っていた¹⁸。

（以下、次号へ続く）

¹⁷ タンドリッジ市ヒアリングによる。

¹⁸ ルイシャム区ヒアリングによる。