

米国における地方公務員制度

財団法人自治体国際化協会

(ニューヨーク事務所)

目 次

はじめに

概 要

第 1 章 米国の地方公務員制度の概況 1

- 第 1 節 米国の地方公務員の種類
- 第 2 節 米国の地方公務員の数
- 第 3 節 米国の地方公務員の部門別職員数
- 第 4 節 各州の公務員数及び給与

第 2 章 米国の地方公務員制度の歴史とその変容 5

- 第 1 節 地方公務員制度をより理解するために 5
 - 1 メリット・システム／スポイルズ・システム
 - 2 民間セクターとの比較
 - 3 連邦公務員制度の影響
- 第 2 節 初期の発展期(1789 年－1829 年) 8
 - 1 公務員制度の原型－ジョージ・ワシントン大統領
 - 2 政党による政治的任命－トーマス・ジェファソン大統領
- 第 3 節 スポイルズ・システム支配期(1829 年－1883 年) 9
 - 1 スポイルズ・システムを採用する州・地方団体
 - 2 スポイルズ・システムの確立－アンドリュー・ジャクソン大統領
 - 3 スポイルズ・システムの支配
 - 4 スポイルズ・システムの最盛期－アブラハム・リンカーン大統領
 - 5 スポイルズ・システムへの批判
- 第 4 節 メリット・システム発展期(1883 年－1978 年) 11
 - 1 ペンドルトン連邦公務員法の成立(1883 年)
 - 2 改革に遅れる州・地方団体(1880 年代－1920 年代)
 - 3 連邦政府のマンデート(1930 年代－1960 年代)
 - 4 雇用機会の均等を巡る動き(1950 年代－1960 年代)
 - 5 連邦の改革の動き(1930 年代－1960 年代)
- 第 5 節 現代的改革期(1978 年－現在) 14
 - 1 公務員制度改革法(1978 年)
 - 2 州・地方団体に影響を与えた連邦公務員制度改革法(1970 年代)
 - 3 政府間人事法の成立(1970 年代)
 - 4 連邦政府のマンデート減少(1980 年代－1990 年代)
 - 5 州政府独自の公務員制度改革(1990 年代)

第 3 章 米国の地方公務員制度の共通性と多様性－州公務員制度を例に・21

- 第 1 節 米国の地方公務員制度の共通性と多様性 21

第2節	州政府の公選職員と任命職員	21
1	各主要職における任命の違い	
2	州政府の公選職員の傾向	
3	州政府の任命職員の傾向	
第3節	州政府の一般職員	35
1	州政府の中央人事部局と人事委員会の設置	
2	州政府による公務員制度改革	
3	州政府の人事計画(Human Resources Planning)	
4	州政府の職階制(Classification)	
5	州政府における募集・採用	
6	州政府の給与制度等	
7	州政府の休暇制度及び各給付制度等	
8	州政府の勤務評定(Performance Evaluation)	
9	州政府の労使関係	
第4章	ニューヨーク州の公務員制度	55
第1節	総論	55
1	ニューヨーク州公務員制度に適用される法	
2	ニューヨーク州公務員制度に係る法制史	
3	ニューヨーク州公務員の種類	
4	ニューヨーク州中央人事行政機関	
第2節	ニューヨーク州公選職員(Elected Officials)	64
1	概論	
2	ニューヨーク州知事(Governor)	
3	ニューヨーク州副知事(Lieutenant Governor)	
4	ニューヨーク州監察長官(State Comptroller)	
5	ニューヨーク州司法長官(Sate Attorney General)	
第3節	ニューヨーク州任命職員(Appointed Officials)	74
1	ニューヨーク州任命職員の構造	
2	ニューヨーク州任命職員の個人的属性	
3	ニューヨーク州任命職員の学歴	
4	ニューヨーク州任命職員のキャリアパス	
5	ニューヨーク州任命職員の給与	
第4節	ニューヨーク州一般職員(Employees)	76
1	ニューヨーク州一般職員の状況	
2	ニューヨーク州一般職員の分類	
3	ニューヨーク州一般職員のキャリア・ステップ	
4	ニューヨーク州一般職員の勤務条件	
5	ニューヨーク州一般職員の義務と責任	
6	ニューヨーク州一般職員の労働権	

第 5 節	ニューヨーク州全公務員に適用される主な法律	104
1	州公務員倫理法 (Ethics in Government Act)	
2	政治的活動 (Political Activities) の禁止	
第 5 章	ニューヨーク州内地方団体の公務員制度	109
第 1 節	総論	109
1	州内地方団体の公務員制度に適用される法	
2	州内地方団体の公務員制度に関する団体	
第 2 節	州内地方団体の一般職員	109
1	地方団体人事委員会の役割	
2	一般職員の公務員制度	

はじめに

このレポートは、米国における地方公務員制度の現状と課題について、州政府を中心に明らかにしようとするものである。

本調査の目的は、大きく分けて2つある。

第1に、米国における調査研究・国際交流の促進である。多くの日本の地方公共団体が、調査研究や国際交流・姉妹都市提携をするために米国の州及び地方団体を訪問しているが、相手方のバックグラウンドとなっている米国の基本的な地方公務員制度を理解することは、それらの海外活動をより効果的に進め、互いの理解を深めることに資すると考える。

第2に、日本の地方公務員制度改革のための基礎情報の提供である。平成13年12月25日、公務員制度改革大綱が閣議決定され、国家公務員制度改革と同時期に地方公務員制度についても見直していくことが決定されており、他国の現状を理解しておくことは慎重な設計が求められる制度改革において意義のあることであると思われる。

米国の地方公務員制度は、住民から選ばれる複数の公選職、公選職に任命され、政策立案に深く関与している任命職、メリット・システム（成績主義）に保護されている一般職という基本的な構造が見られ、メリット・システムが全面的に採用されている日本の地方公務員制度とは異なっている。さらに、米国には地方公務員制度について国全体に渡る統一法典が存在しないことから、日本の統一的な地方公務員制度とは大きく異なり、公務員制度の各機能において各州・各団体によって多様性が見られ、理解を難しくしている。

米国の地方公務員制度の共通性と多様性を整理することを試みた本レポートが、人事政策や国際交流を担う自治体職員をはじめ、日本の地方自治関係者の皆様に広くご活用いただき、日本の制度との共通点・相違点の理解に少しでもお役に立てば幸いである。

なお、本レポートの作成に当たっては、ペース大学レスター・シュタインマン教授ほか多くの方々に多大なご助力をいただいた。ここに改めて厚く御礼申し上げる次第である。

(財) 自治体国際化協会 ニューヨーク事務所長

概 要

第 1 章 米国の地方公務員制度の概況

本章では、米国の地方公務員制度について簡単に概況を説明する。米国の地方公務員制度は、住民から選ばれる複数の公選職、公選職に任命され、政策立案に深く関与している任命職、メリットシステム（成績主義）に保護されている一般職という基本的な構造が見られる（第 1 節 米国の地方公務員の種類）。米国の地方公務員数は、近年の公務員数削減努力にもかかわらず漸増傾向にあり（第 2 節 米国の地方公務員の数）、特に教育分野に地方公務員が多くなっている（第 3 節 米国の地方公務員の部門別職員数）。ただし、各州によって地方公務員数やその給与水準に格差があることには注意が必要である（第 4 節 各州の公務員数及び給与）。

第 2 章 米国の地方公務員制度の歴史とその変容

本章では、米国の地方公務員制度の理解を促進するために、その歴史について記述する。

米国の地方公務員制度は、連邦の公務員制度と関連しながら、スポイルズ・システムからメリット・システムに移行する歴史を有し、民間セクターに比べ職員団体の形成が遅れた歴史を有している（第 1 節 地方公務員制度をよりよく理解するために）。

19 世紀、貴族社会からの脱却のために、地方公務員制度は、連邦政府に先駆けてスポイルズ・システムを導入するが、19 世紀後半になるとスポイルズ・システムの弊害が指摘されはじめた。その結果、連邦公務員制度の改革が進んだが、地方団体の改革は連邦政府に比べ遅かった（第 2 節 初期の発展期（1789 年 - 1829 年）、第 3 節 スポイルズ・システム支配期（1829 年 - 1883 年））。

20 世紀になると、連邦公務員制度は、地方公務員制度の模範となり、時に、連邦政府は地方公務員制度に対する強制事務（mandate）を課して、地方公務員制度の変革が進む場合もあった（第 4 節 メリット・システム発展期（1883 年 - 1978 年））。

1990 年代になると、連邦の強制事務は縮小し、地方公務員制度は各団体の実情に応じて制度改革が行われるようになった。特に、肥大化した行政組織のダウンサイジングと、ダウンサイジングに伴うサービスの低下を防ぐための TQM (Total Quality Management) が各州の最大の関心事項であった（第 5 節 現代的改革期（1978 年 - 現在））。

第 3 章 米国の地方公務員制度の共通性と多様性 - 州公務員制度を例に

本章では、現在の米国の地方公務員制度について州政府を中心にその共通

性と多様性について俯瞰する。

米国の地方公務員制度には、日本の地方公務員法のような統一法典が存在しないため、各州・各地方団体によって多くの点で制度の多様性が見られる（第1節 米国の地方公務員制度の共通性と多様性）。

しかし、第2章において、米国の地方公務員制度に共通する一定の歴史の流れを考察したように、現在の米国の地方公務員制度にも、ある一定の共通性や傾向が見られる。

各州の公選職員及び任命職員については、どの官職を公選職にし、どの官職を任命職にするかについては、各団体の事情によるところが大きく、その任用方法も多様になっている（第2節 州政府の公選職員と任命職員）。

各州の一般職員については、中央人事当局と各部局との間でどのように人事機能を分配するか（公務員制度の集権化／分権化）や、職階制導入による公務員制度の複雑化、採用における柔軟性の欠如、勤務評定と給与との連関など、21世紀を迎えて今後の各州が共通して抱える課題等を考えるための基礎的資料として、公務員制度の各機能における共通性と多様性について整理していく（第3節 州政府の一般職員）。

第4章 ニューヨーク州の公務員制度

本章では、具体例としてニューヨーク州の公務員制度について記述する。50州の中では中央人事部局の集権化が進んでいる州とされているが、歴史的にも地方公務員制度を先導する役割を担ってきた州であり、地方公務員制度を理解するには最適な事例と思われる。したがって、まずは、第4章を理解したうえで、第1章から第3章に戻ることも本レポートの効果的な読み方の一つであると思われる。

「第1節 総論」で公務員の種類・法・歴史など全体を俯瞰した上で、「第2節 ニューヨーク州公選職員」では公選職の制度と実態について、「第3節 ニューヨーク州任命職員」では任命職の制度と実態について記述する。「第4節 ニューヨーク州一般職員」では、任用からレイオフまで一般職員のキャリアステップや、給与の決定方法や勤務時間、さらにストライキ権を認めない代わりに団結権・団体交渉権を認めたテイラー法などについて紹介していく。

「第5節 ニューヨーク州全公務員に適用される主な法律」では、公務員倫理法及び政治的活動の制限について概説する。

第5章 ニューヨーク州内地方団体の公務員制度

ニューヨーク州内の地方団体の公務員は、ニューヨーク州公務員法の適用を受けるため、公務員制度の基本的な側面は州も地方団体も同様と考えてよい。本章では州とは異なる点について簡単に触れる。

第1章 米国の地方公務員制度の概況

第1節 米国の地方公務員の種類

米国における州及び地方団体の公務員制度（以下「地方公務員制度」という。）には、日本の地方公務員法のような全米に共通する統一法典が存在しないため、連邦や州のマンデート（強制事務）による数々の規制はあるものの、各州・各地方団体によってその態様は異なる。

しかし、大雑把ではあるが、各州に共通する基本的な構造を理解しておくこと、米国における公務員制度の理解が促進されると思われる。

各州や地方団体には、執行部のリーダーとして州憲法等により公選職員 (Elected Officials 又は Constitutional Officials) が規定され、彼らは住民の選挙により選ばれる。連邦の大統領制とは違い、州や地方団体の公選職員は複数いることが通常で、各公選職員は独自の事務所を構えている。

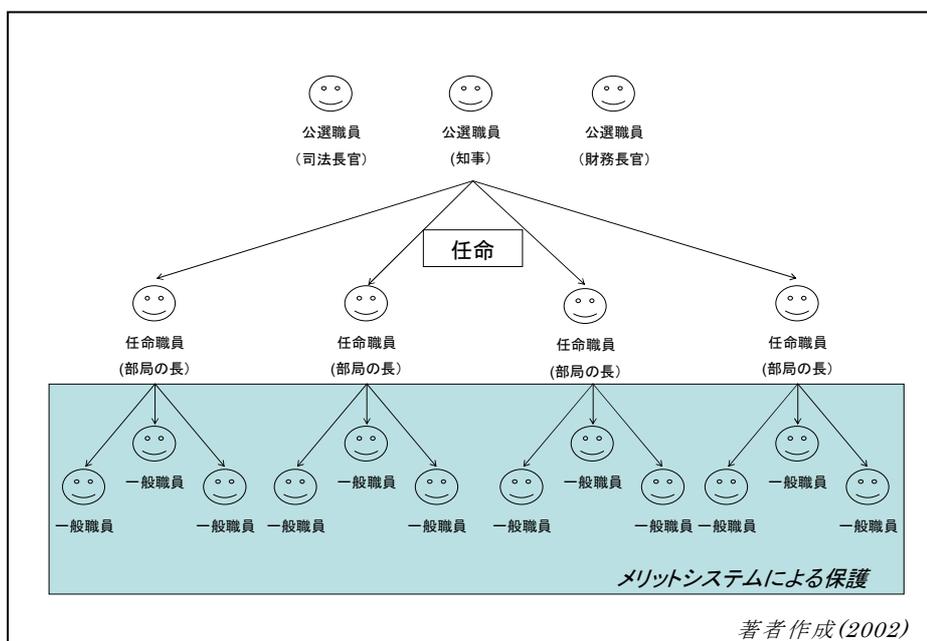
公選職員は、各執行機関の部局長等、執行機関の重要な職について適任と思われる者を任命する。これらの職員は、任命職員 (Appointed Officials) と呼ばれ、その任命はしばしば各公選職員との政治的な関係で行われることがあることから、「政治的任命」や「情実任命」 (Patronage) とも呼ばれる。ただし、その任命は公選職員による任命だけではなく、議会の同意が必要な場合があるなど、その態様は各州によって異なる。

任命職員は、通常、公選職員の「自由意志 (At-Will)」職員である。任命職員は、メリット・システムの保護を受けず、その任命解雇や勤務条件等は公選職員の「自由意志」で決められる。

任命職員や任命権を委任された者 (任命権者) は、一般職員 (Employee) を採用することができる。一般職員は、メリット・システム (成績主義) の保護を受ける。

ただし、一般

職員に適用される各種制度も一定の共通性が見られる中にも、各州によって異なる部分が存在するため、それらの多様性と共通性について第3章で検討する。



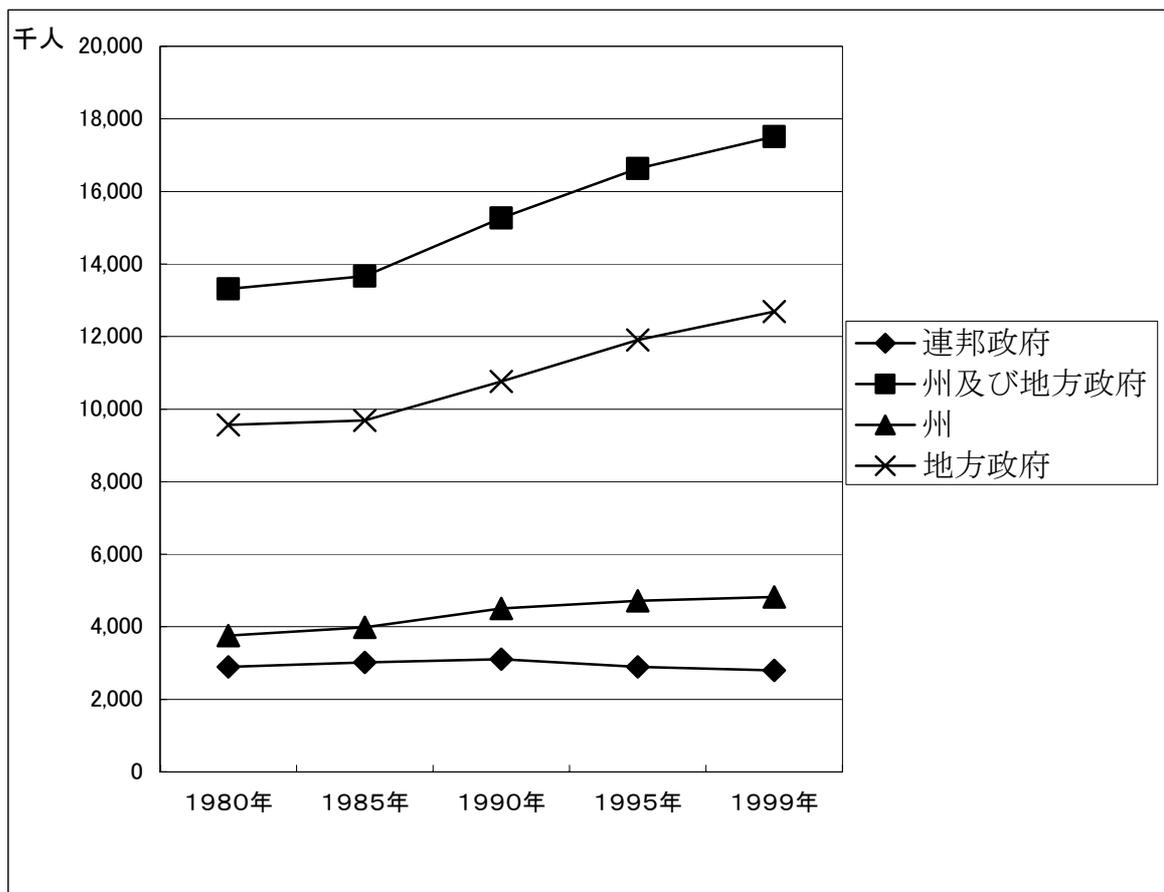
第2節 米国の地方公務員の数

連邦政府も含めた公務員数（非常勤職員も含む）は、下記の表のとおりである。州及び地方政府の公務員数は、近年の州政府における人員削減の努力にもかかわらず、漸増傾向を見せている。

○政府の職員数の推移

（単位：千人）

	1980年	1985年	1990年	1995年	1999年
連邦政府	2,898	3,021	3,105	2,895	2,799
州及び地方政府	13,315	13,669	15,263	16,626	17,506
州	3,753	3,984	4,503	4,719	4,818
地方政府	9,562	9,685	10,760	11,906	12,689
合計	16,213	16,690	18,369	19,521	20,306



<出典>連邦政府商務省センサス局”Statistic Abstract of the United States 2001”

（注1）端数処理のため、「合計」欄の数値が各欄の合計しないことがある。

（注2）連邦政府の職員数は、文民に限ったものである。

第3節 米国の地方公務員の部門別職員数

州政府も地方政府も、教育に関する人員が突出しており、例えば、州立高校の職員は州全体の公務員数の約42%を占めており、また地方団体においては、初等教育の公務員数は地方団体全体の公務員数の約53%を占めている。

○政府の部門別職員数(1999年)

(単位;千人)

分野	連邦	州	地方団体	分野	連邦	州	地方団体
国防	713	x	x	廃棄物処理	x	2	115
郵便	876	x	x	下水道	x	1	128
宇宙科学	19	x	x	公園管理	25	38	304
初等教育	x	55	6,733	天然資源	184	164	43
高等教育	x	2,065	524	住宅	17	0	125
その他教育	11	110	x	水道	0	1	169
保健	135	175	259	電力	0	6	74
病院	156	435	584	ガス	0	0	11
福祉	9	229	283	公共バス	x	29	181
社会保険	67	96	x	図書館	4	1	166
警察	104	100	814	州経営酒店	x	8	x
消防	x	x	376	財政	137	169	244
矯正	31	457	228	その他管理	22	60	381
道路・高速	3	251	315	司法	56	148	250
航空	50	3	38	その他	166	212	337
水上交通	14	5	8	合計	2,799	4,818	12,689

<出典>連邦政府商務省センサス局”Statistic Abstract of the United States 2001”

(注1)「x」は、対象職員なし。「0」は、四捨五入して0

(注2)パートタイム職員も含まれる

第4節 各州の公務員数及び給与

○各州政府及び地方団体の職員数及び平均給与(2000年)

(単位；人・ドル)

	常勤職員数		人口1万人あたりの 公務員数		州・地方団体 職員平均給与
	州	地方団体	州	地方団体	
アラバマ	79,631	181,666	145	409	2,551
アラスカ	22,885	25,355	179	404	3,830
アリゾナ	64,846	181,925	365	355	2,971
アーカンソー	48,791	96,400	126	361	2,399
カリフォルニア	355,327	1,321,575	183	390	4,145
コロラド	65,726	164,333	105	382	3,250
コネチカット	65,820	110,553	153	325	3,873
デラウェア	23,743	21,071	193	269	3,193
ワシントンD.C.	0	45,335	0	793	3,923
フロリダ	185,170	580,128	303	363	2,932
ジョージア	120,028	333,708	116	408	2,734
ハワイ	54,832	14,246	147	118	3,020
アイダホ	22,647	50,985	452	394	2,635
イリノイ	127,661	492,692	175	397	3,334
インディアナ	82,595	231,877	136	381	2,782
アイオワ	55,200	120,687	189	412	3,009
カンザス	42,588	128,047	158	476	2,632
ケンタッキー	74,137	149,133	183	369	2,571
ルイジアナ	94,796	184,558	212	413	2,454
メーン	20,568	51,449	161	404	2,720
メリーランド	91,487	182,452	173	345	3,460
マサチューセッツ	95,582	232,266	151	366	3,484
ミシガン	141,891	350,570	143	353	3,634
ミネソタ	73,421	205,913	149	419	3,424
ミシシッピ	55,541	132,718	195	466	2,309
ミズーリ	91,425	207,989	163	372	2,678
モンタナ	17,920	33,668	199	373	2,683
ネブラスカ	29,797	77,828	174	455	2,706
ネバダ	22,444	61,452	112	308	3,717
ニュー・ハンプシャー	18,776	45,685	152	370	2,902
ニュー・ジャージー	133,126	315,973	158	376	4,000
ニュー・メキシコ	47,813	69,656	263	383	2,619
ニュー・ヨーク	250,974	923,596	132	487	3,939
ノース・カロライナ	123,302	327,708	153	407	2,791
ノース・ダコタ	15,772	22,533	246	351	2,798
オハイオ	136,346	459,058	120	404	3,173
オクラホマ	64,419	134,424	187	390	2,451
オレゴン	53,343	124,438	156	364	3,313
ペンシルバニア	149,721	387,852	122	316	3,335
ロード・アイランド	19,569	36,145	187	345	3,628
サウス・カロライナ	78,697	155,099	196	387	2,564
サウス・ダコタ	13,376	28,097	177	372	2,495
テネシー	81,075	217,927	143	383	2,671
テキサス	268,924	909,367	129	436	2,744
ユタ	49,331	72,828	221	326	2,854
ヴァーモント	13,632	22,691	224	373	2,787
ヴァージニア	118,588	269,056	168	380	3,018
ワシントン	112,476	192,990	191	327	3,730
ウェスト・ヴァージニア	32,034	60,920	177	337	2,578
ウィスコンシン	63,697	219,793	119	410	3,322
ワイオミング	11,204	28,594	227	579	2,639
合計	4,082,694	10,995,009	145	391	3,224

出典；州政府協議会編“The Book of the States”(2002)

第2章 米国の地方公務員制度の歴史とその変容

第1節 地方公務員制度をより理解するために

米国の地方公務員制度は、各州・各地方団体によって多様性が見られ、各州の歴史的経緯やその変容をすべて記述することは不可能に近い。

しかし、連邦政府を含めた米国の公務員制度全体の大きな変容の流れの中で、米国の地方公務員制度もある一定の流れを持って変容していることがわかる。特に、連邦公務員制度の変容は、地方公務員制度に大きな影響を与えてきている。

第1節では、米国の地方公務員制度の歴史的背景及び現状を理解するための基礎的事項について触れ、第2節以降、連邦公務員制度の変容にあわせて地方公務員制度の具体的な歴史とその変容について検討する。

1 メリット・システム／スポイルズ・システム

(1) メリット・システム（成績主義）

メリット・システムとは、「成績主義」と訳され、日本の地方公務員法第15条は、「職員の任用は、この法律の定めるところにより、受験成績、勤務成績そのほかの能力の実証に基づいて行われなければならない」と定めており、日本の地方公務員の任用はメリット・システムの原則に基づくことを明らかにしているとされている。

さらに、「成績主義の原則は、公務能率の増進のために欠くことのできない制度であると同時に、処遇の公正、すなわち均分的正義を実現するためにも欠くことのできない条件であるから、それは単に任用についての根本基準にとどまるものではなく、それ以外の身分取扱い、たとえば、給与の決定についても明文の規定はないが、当然に妥当し、かつ実現させなければならない原則である。」（「逐条地方公務員法」（橋本勇著）より。以下「橋本逐条」という。）とし、日本の地方公務員制度全体は、公正さを担保するためメリット・システムに基づいて構築されている。

米国の公務員制度も、1978年の連邦公務員改革法にはメリット・システムの原則が列記され、州・地方団体もその原則を追従した（後述）。

(2) スポイルズ・システム（獵官主義）

メリット・システムに対立する概念がスポイルズ・システム（獵官主義）と呼ばれる概念である。

これは、「任命権者などの縁故や個人的なつながり、信頼関係等に基づいて任用する制度」（橋本逐条）であるとされ、時に、公務員への任用が選挙に伴う論功行賞などにつながるため、人事の公正性を妨げる情実人事として、

日本では弊害が大きいといわれている制度である。米国の地方公務員制度は「スポイルズ・システムからメリット・システムの保護範囲を拡大する」歴史をたどってきたといえる。

米国では、そもそもスポイルズ・システムは、貴族政治の打破のために採用されたものであるが、時代を経てその不公正さや弊害が指摘され、一般職員に対するメリット・システムによる保護が拡大してきた。現在では、スポイルズ・システムは、任命職と呼ばれる政策決定や職員の管理において重要な職において残るのみである。

ただし、人材の獲得に困難な地方団体においては、公選職員が政権交代しても、任命職の交代が起こらない場合がある事には注意が必要である。

任命職に対するスポイルズ・システムの採用は、行政の継続性や知識・経験の蓄積という点において欠点があるといわれているが、時代の情勢が激しく変化し、行政に大きな変革を求められているときにおいては、政権の交代による任命職の交代は大きな利点として米国では一般に考えられている。

2 民間セクターとの比較

米国の公務員は民間セクターの従業員と比べ一般的に次の3点について異なる点がある。

(1) 法律上の規制

民間セクターの職員に比べ、米国公務員は法律上の規制が厳しい場合がある。

例えば、公務員は経済的その他の自己の利益のために公務に就いてはいけないという「利益の相反(Conflict of Interests)」と呼ばれる制限がある。州及び地方団体は「利益の相反」事項を独自の法で規定している。

また、公務員には一定の政治的活動について禁止されている。連邦レベルでは1939年に公務員の政治的活動を禁止するハッチ法(Hatch Act)が制定され、州及び地方団体もその規定を模範として独自の法で規定している。これは、スポイルズ・システムの弊害から公務員を守るための規定である。

その他にも、公務員の「居住要件」や各種「服務規程」があり、裁判所もその規程を認めている。

(2) マネージメント志向

米国政府は、連邦政府も州政府も地方団体も、伝統的にマネージメントの力が強く、ニューヨーク市やミルウォーキー市のような例外を除いて、特にサンベルト地帯と呼ばれている地域においては、職員組合や労使交渉が存在しない場合や、存在しても影響力は小さい場合が多かった。それは、政府の厳格性やサービスの必要不可欠性、また、公務員は民間セクターに比べて給

付制度が充実している（ただし、地方公務員に比べ連邦政府の方が給料や給付制度が充実されているといわれている。）と思われていることから、労使交渉が不要と考えられてきたのである。

しかし、1963年のケネディー大統領による連邦職員に職員組合結成と労使交渉を認める大統領令以来、職員組合の形成や労使交渉を認める州や地方団体が増加していくが、その態様は様々である。

(3) 政治的影響

米国の地方公務員は、民間セクターとは違い、知事やその他の公選職員を筆頭とする執行部だけでなく、議会や司法、メディアや利益団体などの影響を強く受ける。その結果、「公益」とは何かという点で難しい選択を迫られる場合が多い。

3 連邦公務員制度の影響

地方公務員制度は、連邦の公務員制度の影響を検討することなしには、理解することは難しい。両者はお互いに影響しあいながら変容してきた。

19世紀、貴族社会からの脱却のために、地方公務員制度は、連邦政府に先駆けてスポイルズ・システムを導入するが、スポイルズ・システムの弊害が指摘されはじめた19世紀後半になり、連邦公務員制度の改革が進んだが、地方団体の改革は連邦政府に比べ遅かった。

20世紀になると、連邦公務員制度は、地方公務員制度の模範となり、時に、連邦政府は地方公務員制度に対するマンドートを課して、地方公務員制度の変革が進む場合もあった。

1990年代になると、連邦のマンドートは縮小し、地方公務員制度は各団体の実情に応じて制度改革が行われるようになった。

以下、地方公務員制度の変容を、主に連邦の政治的な過程を追いながら俯瞰し、随時、地方公務員制度について触れていくことにしたい。

過去の歴史的経緯を大雑把に分類整理すれば、下記のようなになる。

【米国の公務員制度の変容】

1789年－1829年 初期の発展期

1829年 ジャクソン大統領の改革

1829年－1883年 スポイルズ・システム支配期

1883年 ペンドルトン連邦公務員法

1883年－1978年 メリット・システム発展期

1978年 公務員制度改革法

1978年－ 現在 現代的改革期

第2節 初期の発展期(1789年－1829年)

1 公務員制度の原型－ジョージ・ワシントン大統領¹

ジョージ・ワシントン大統領は、就任当時、強い官僚制が存在せず、公務員制度の原型を作り上げたと言われている。その骨子は、適応性と能力に基づく公務員の任命基準を作成し、その基準に基づいて公務員を任命するというメリット・システムに近いものであった。

しかし、実際の運用においては、現在の公務員制度とは異なり、政治的妥協が数々行われた。当時は新しい国を統合する時期であったため、ワシントン大統領は、数々の政治的現実には譲歩を迫られていたためである。

第1に、貴族社会との妥協である。当時は「貴族社会」が政治的権力を握っていたため、新しい国として統合するためには、彼らを上手く取り込む必要があった。したがって、実際の公務員の任命基準は、「社会的ステータス」の有無に読み替えられ、貴族階級や高学歴のエリートが公務員の職を独占した。

第2に、地域代表者との妥協である。地域の事情はその地域のコミュニティーのメンバーが解決すべきであるが、連邦制を維持するためには、ある程度、地域代表性を万遍なく反映させる必要があった。

第3に、政治的対立者との妥協である。多くの市民が連邦制が機能するかどうかについて懐疑的であったことから、連邦制を支持する者から公務員を徐々に任命していくことで、その基盤を固めていった。

第4に、議会との妥協である。公務員の任命について、議会との協議を行う必要は法律的にはなかったが、合衆国の運営の上で議会の支援は不可欠であったことから、議会と協議し、数々の妥協が行われた。

第5に、退役軍人との妥協である。当時、南北戦争後、退役軍人の政治的影響力は強く、公務員は、彼らの好き勝手に採用される傾向にあった。ワシントン大統領は、退役軍人を尊重しながらも注意深くその雇用には制限を設けた。

2 政党による政治的任命－トーマス・ジェファソン大統領²

ワシントン大統領の後継者であるアダムス大統領は、ワシントン大統領の作った公務員制度をほとんど変更することはなかったが、トーマス・ジェファソン第3代大統領は、共和党という新しい政党を代表して、大きな変更を行った。

当時、連邦主義者が勢力を長い間維持しており、多くの公務員は連邦主義者が占めていた。ジェファソン大統領は、政党の観点からバランスをとる

¹ 1732年生 1799年没。アメリカ合衆国初代大統領(1789年-1797年)

² 1743年生 1826年没。アメリカ合衆国第3代大統領(1801-1809)

必要があるとして、連邦主義者の公務員を次々と解雇し、共和黨員を公務員に任命していった。ジェファーソン大統領は、人民が自らを大統領に選んだ以上、自らの政策を支援する者を公務員として任命することは正しいことであるという信念に基づいて、スポイルズ・システムの原型を作った。ただし、ワシントン大統領と同様に、適応性と能力に基づく公務員の任命基準も同時に作成しており、所属政党による任命による公務の質の低下を防ぐ努力も行われた。

その後、ジャクソン大統領まで、ジェファーソン大統領の方針が継承されることになる。

第3節 スポイルズ・システム支配期（1829年－1883年）

1 スポイルズ・システムを採用する州・地方団体

1829年までに新たに11州が連邦に加盟、中でも西部9州は、フロンティア精神に基づく平等主義的傾向が強かったため、政治の世界にも影響を与え、民主的な動きが見られ始めた。特に、土地所有者と貴族に限られていた選挙権が19世紀の選挙改革を通じて拡大したこと（ただし白人男性のみ）により、一般庶民は公職に貴族が占めていることに対し嫌悪感を示し始めた。

このような状況の中で、当時の州や地方団体の多くは、一般庶民の力が増してきた状況をいち早く察知し、貴族社会から脱却するための一手段としてスポイルズ・システムを採用する団体が増加していった。それは民主主義の一過程であった。

2 スポイルズ・システムの確立－アンドリュー・ジャクソン大統領³

一方、連邦レベルでは、1828年に就任したジャクソン大統領がスポイルズ・システムの確立に大きな役割を果たした。ジャクソン大統領は、国民の政治参加を促す所謂「ジャクソン・デモクラシー」の下、より小さな政府・官僚組織を志向する一方で、ジェファーソン大統領と同様に、選挙結果を公務員制度にも反映させるべく、政治的任用の有用性を確信していた。スポイルズ・システムを導入する州や地方団体に習って、ジャクソン大統領自身の支持者を新たに公務員に任命し、既存の公務員を解雇した。最終的には、公選職員・政治的任命職員の両方から貴族の政治的影響力を排除することに成功し、スポイルズ・システムを確立させた。

3 スポイルズ・システムの支配

ジャクソン大統領の後、スポイルズ・システムは定着した。大統領が替わ

³ 1767年生 1845年没。アメリカが州国第7代大統領(1829-1837)

るごとに公務員が交代する状況は「回転ドア(Revolving Door)」と呼ばれた。時には、前大統領と同じ政党から選出された大統領でも、公務員が交代することがあった。ブキャナン大統領は、同じ民主党のピアース大統領の後任であったが、公務員の交代が行われた。

4 スポイルズ・システムの最盛期—アブラハム・リンカーン大統領⁴

南北の分裂が先鋭化し、国が分裂したリンカーン大統領の時代、スポイルズ・システムは最大限に活用された。リンカーン大統領は、南北戦争に勝ち、国の統一を果たすためにも、南部側につく公務員を一切排除し、自らに忠誠を誓う支持者を公務員に任命した。しかし、南北戦争で勝利した後、スポイルズ・システムへの強い批判が起こり、リンカーン大統領は1期目に任命した公務員を解雇し、新たな体制を作り上げざるを得ない状況になっていた。

5 スポイルズ・システムへの批判

1865年以降、20年間は、スポイルズ・システムが崩壊していく過程だった。

南北戦争では行政府の力が強く、議会は政治的影響力を行使できなかったが、南北戦争後は議会の影響力が強くなった。リンカーン大統領の下で副大統領だったアンドリュー・ジョンソンが大統領に昇格したが、すぐにリンカーンの支持者からなる政治的任命職に対する批判や政府の人事制度への批判がわき起こった。

その一つの現れが、1867年議会主導により成立した「在職年限法(The Tenure of Office Act)」である。これは、上院の承認により大統領が任命した公務員を解雇する場合は、上院の承認を受けなければいけないとする法律で、大統領の有する公務員の解雇権を制限するものであった。ただし、当時の議会の関心は、スポイルズ・システムを制御することであって、メリット・システムを確立する事にはまだ関心が払われていなかった。

グラント大統領⁵政権時の1871年、議会は「公務員法(the Civil Service Act)」を成立させ、スポイルズ・システムの廃止を目指した。議会の予想に反してグラント大統領は、スポイルズ・システムの廃止を主眼とする公務員制度改革を支持した。逆に、大統領は、さらに一歩進めてメリット・システムの導入を提案し、最終的には1871年の公務員法は、大統領が公務員に関する規則を制定し、大統領から指名された7名の委員からなる人事委員会がその規則の起草や運営を監視する仕組みが導入されることになった。

この制度による大統領の公務員へのコントロールに警戒した議会は、大統領と対立、1873年以後、人事委員会に対する予算を承認しなかった。この

⁴ 1809年生 1865年没。アメリカ合衆国第16代大統領(1861-1865)

⁵ 1822年生 1885年没。アメリカ合衆国第18代大統領(1869-1877)

結果、委員の中には無償で働く者も存在したが、人事委員会の運営は不可能になり、メリット・システムの導入は頓挫するかに見えた。しかし、短い期間にも当時の人事委員会は「勧告」を発表し、これが 1883 年の法律改正に大きな影響を与えることになる。

第 4 節 メリット・システム発展期(1883 年－1978 年)

1 ペンドルトン連邦公務員法の成立(1883 年)

1883 年、連邦政府におけるすべての人事関係活動に規則の制定を要求するペンドルトン公務員法(Pendleton Civil Service Act)が成立し、メリット・システムが制度的に導入された。

この法律の骨子は、下記のようになっていた。

【ペンドルトン連邦公務員法(1883)の骨子】

- (1) 大統領の指名による 3 人の超党派の委員からなる連邦人事委員会(U. S. Civil Service Commission)を設立する。
- (2) それぞれの省庁の職員の 10%は、公開の競争試験による採用・試用期間の設定・政治的圧力からの保護などメリット・システムに基づき雇用されなければならない。
- (3) 連邦人事委員会に、試験を監視し、各省庁が規則を遵守しているか調査する権限を与える。
- (4) 大統領は、メリット・システムの適用範囲を広げる大統領令を公布することができる。

(出典；Jay M. Shafritz et al., *Personnel Management in Government*, 4th ed. (New York; Dekker, 1992), 29-30)

この法律が導入された背景には、3 点あげられる。

第 1 に、1870 年代から 80 年代、公務員改革を支持する連邦・州・地方団体レベルの各種協会・団体が設立され、スポイルズ・システムの弊害を主張し、議会に圧力をかけたことである。

第 2 に、公務員に対する「評価」導入を禁止した 1876 年の法律を支持した 1882 年の最高裁判決が公務員制度改革の気運を盛り上げたことである。当時の「評価」は、政党に献金した額によって決まっていたため、「評価」はスポイルズ・システムの弊害を代表するものと考えられていた。

第 3 に、ガーフィールド大統領⁶の暗殺事件があげられる。大統領に就任して 4 ヶ月後の 1881 年 7 月 2 日、大統領の熱狂的な支持者が、外交官に任命されなかったことに腹を立て、ワシントン駅構内で弾丸を大統領に撃ち込

⁶ 1831 年生 1881 年没。アメリカ合衆国第 20 代大統領(1881-1881)

んだ。その2ヶ月後大統領は死去し、大統領暗殺事件はスポイルズ・システムの弊害のシンボルとなった。

この法律は、メリット・システムへの移行の端緒になったが、決して初めから機能していたわけではなかった。たとえば、人事権を掌握したい議会と大統領との間で人事権を巡る憲法論争が沸き起こったことや、メリット・システムの適用範囲が当初は連邦公務員の10%に限定されていたこと（現在では約90%以上が何らかの形でメリット・システムが適用されている。）、人事委員会の影響力が当初小さかったことなどはその限界であった。

しかし、この法律を契機にスポイルズ・システムの改革の機運が高まったことは事実であり、中でも公務員制度の変革を進める州や地方団体にとっては、この法律が1つの大きなモデルになった。

2 改革に遅れる州・地方団体(1880年代－1920年代)

前述のとおり、州・地方団体は、19世紀前半にスポイルズ・システムを連邦政府に先駆けて導入したが、連邦がスポイルズ・システムの改革に乗り出した1880年代1890年代、州・地方団体は、依然スポイルズ・システムを維持し、その改革は連邦に比べ遅れた。

州においては、1883年にニューヨーク州が州公務員法を州で始めて制定するが、その後、19世紀末までに州公務員法を制定したのは、マサチューセッツ州1州だけであった。

地方団体においても、1884年にニューヨーク州オルバニー市、1895年にイリノイ州シカゴ市などわずかな市が公務員条例を制定するにとどまり、カウンティレベルでもイリノイ州クックカウンティのみであった。

20世紀に入ると、スポイルズ・システムによる州・地方団体の汚職がばかれば、1900年代から1920年代にかけて、地方公務員制度の改革の圧力が高まると、州や地方団体は続々と公務員法を成立させていった。しかし、その多くは適用範囲が限定されているものであったが、地方公務員制度の変革の萌芽となった。

たとえばシカゴ市では、連邦人事委員会に倣い、1912年に職階制や給与制度を確立した最初の市であった。勤務評定を導入する地方団体も現れた。

しかし、1929年の大恐慌は事態を一変させる。大恐慌により、市民の物理的な福祉向上に予算が重点的に投入されたため地方公務員制度を改革するための予算がカット、公務員制度改革の進行は急停止した。

3 連邦政府のマンデート(1930年代－1960年代)

1930年代・1940年代は、連邦政府の政策により、地方公務員制度に一定のマンデートを課し始めた時代である。

1935年に制定された社会保障法(Social Security Act)は、州への補助金

が主要な事業であった。しかし、事業の効率的な執行を目的に 1940 年に改正され、連邦の補助金で執行されている州・地方団体の公務員について一定の基準が設けられた。

1939 年に制定されたハッチ法 (Hatch Act) では、連邦の補助金で執行されている州・地方団体公務員の政治的活動が禁止された。1974 年にはこの規定は廃止されるが、このハッチ法を契機にほとんどの州が独自の規程を制定し、公務員の政治的活動を制限した。

以上のような法律や補助金による公務員制度へのマンデートは多く存在し、それらを契機に、1930 年代・1940 年代からメリット・システムを採用する公務員制度を導入する州・地方団体が徐々に再び増加しはじめ、50 年代には急速に拡大した⁷。

4 雇用機会の均等を巡る動き (1950 年代 - 1960 年代)

しかし、メリット・システムが制度化されたからといって、運用において必ずしも原則通り行われたわけではなかった。例えば、メリット・システムを採用した州や地方団体では、採用試験の実施が一般化した。多くの採用試験は、その運用において人種や性による差別があると批判されていた。

1950 年代・1960 年代になると、雇用機会の均等を求める動きが活発化し、その動きを受けて連邦政府は 1964 年には公民権法 (Civil Right Act) を制定した。公民権法第 7 章には、15 時間以上勤務する労働者の雇用の機会均等が規定され、実質上、すべての公務員についても適用された。

さらに、各州では独自に州公民権法を制定するところもあり、州による地方団体へのマンデートを設定する州もあった。

5 連邦の改革の動き (1930 年代 - 1960 年代)

1929 年の大恐慌は、州・地方団体公務員制度と同様に、連邦公務員制度にも大きな影響を与えた。フランクリン・ルーズベルト大統領⁸は、ニューディール政策を実施するにあたって、当時の公務員制度は非効率であると考え、人事委員会のコントロールから独立したユニットを各省庁内に創設した。それを契機に、人事に関する各省庁の独立性が強まることになる。

第 2 次世界大戦後も各省庁の分権化傾向は続き、人事委員会は、人事に関する技術的な支援や人事関係法遵守の監視等に限定された役割を担う存在に変容していった。

一方、1937 年のブラウンロー委員会をはじめとする「行政管理に関する大統領委員会 (President's Committee on Administrative Management)」

⁷ ただし、カウンティ政府はその動きに乗り遅れ、スポイルズ・システムを依然保持するところが多かったと言われている。

⁸ 1858 年生 1919 年没。アメリカ合衆国第 26 代大統領 (1901 年 - 1909 年)

は、公務員制度の調査研究報告を行い改革の下地を作った。議会も、1939年にハッチ法を制定して公務員の政治的活動を禁止、1958年には政府雇用者研修法を制定するなど、公務員制度を巡る改革が進み、1978年の大改正の下地が着々と進められていった。

第5節 現代的改革期（1978年－現在）

1 公務員制度改革法（1978年）

前述のとおり、1883年のペンドルトン連邦公務員法以来、政治的な妥協を繰り返しながら、数多くの改革の試みが連邦政府により行われてきた。

ジミー・カーター大統領⁹は、選挙公約で効率的な公務員制度の構築を主張、大統領就任後直後に、1978年公務員制度改革法(The Civil Service Reform Act)の制定を行った。この法律は、1883年以来、最も大規模な公務員制度改革となった。

この法律の骨子は下記のとおりである。

【公務員制度改革法(1978)の骨子】

- (1)連邦人事委員会(U.S. Civil Service Commission)の分割
 - ①人事管理庁(Office of Personnel Management)
(人事政策・人事計画の策定等)
 - ②メリット・システム保護委員会(Merit Systems Protection Board)
(不服申し立ての処理・メリット・システム違反の監視)
- (2)連邦労使関係庁(Federal Labor Relations Authority)の新設
(労使間の紛争処理の促進)
- (3)上級管理職(Senior Executive Service)の創設
- (4)メリット・システムの原則(旧大統領令)の法律化

このような大規模な改正が行われた背景として、4点あげられる。

第1に、公務員制度の効率性の追求である。20世紀前半からの福祉国家への移行は官僚組織を肥大化させ、その体制に見合う効率的な公務員制度が求められた。

第2に、任用における議会関与の排除の試みである。メリット・システムへの改革は、長い時間をかけて、政治的妥協を繰り返しながら、改革が行われてきたが、70年代に入ってもメリット・システムに違反する任用行為が依然として行われていたことが判明し、批判を浴びていた。

第3に、雇用機会の均等を求める動きである。1950年代・1960年代は、連邦政府への採用試験が一般化した。州や地方団体と同様に、多くの採用

⁹ 1924年生。アメリカ合衆国第39代大統領(1977年－1981年)

試験は、その運用において人種や性による差別があると批判されていた。1964年には公民権法(Civil Right Act)が制定され、公務員も同様に雇用機会の均等が求められていた。

第4に、本格的な労使交渉の開始である。民間セクターは、長い労使交渉の歴史があるが、公的セクターにおける労使交渉が盛んになったのは、1960年代からである。もちろん、公務員の職員組合については、19世紀初頭から既に存在していたが、労使交渉を活発化させたのは、労使関係のルールを定めた1962年のジョン・F・ケネディー大統領¹⁰の大統領令第10988号であると言われている。労使交渉の活発化に伴い、労働組合の違反行為の監視や労使間の調整をする組織が求められていた。

これらの問題に対し、人事制度の立案やメリット・システム違反を監視する役割を担う連邦人事委員会は、各省庁別の人事制度が慣例化した連邦政府において機能しなくなっていた。そこで、人事委員会を2つに分割し、より専門的な組織へ改編したのである。

また、公務員制度を効率化させるために、専門知識が必要な管理職の任用方法が議論されていた。そこで、大統領の任命なしで人事委員会による審査を通して各省庁が決定する「上級管理職」の設置を行うこととなった。ただし、これには上院の助言・承認が必要であり、政治的な妥協も見られる。

2 州・地方団体に影響を与えた連邦公務員制度改革法(1970年代)

1970年代、州・地方団体は連邦政府と同様に、公務員の効率性・議会の関与・雇用の機会均等・労使交渉の活発化などの問題を抱えていた。特に、多くの州・地方団体では財政危機に面しており、公務員制度の改革が求められていた。

1978年、連邦政府が公務員制度改革法を制定するとその改革の動きに合わせて改革を行う州・地方団体が増加した。

例えば、連邦公務員制度改革法において法律化された「メリット・システムの原則」(後掲別表参照)は、州・地方団体の模範となった。特に「同等の仕事に対する同一の給与¹¹」原則は大きな影響を与えた。

また、連邦の「上級管理職」の導入は、地方団体の「シティー・マネージャー」制度導入の動きに間接的に影響を与えたと言われている。

3 政府間人事法の成立(1970年代)

1978年の公務員制度改正法と同様に、州・地方団体にとって重要な法律が1970年に連邦政府により制定された政府間人事法(Intergovernmental Personnel Act)であった。

¹⁰ 1917年生 1963年没。アメリカ合衆国第35代大統領(1961年－1963年)

¹¹ Equal pay should be provided for work of equal value

この法律により、連邦政府が州・地方団体におけるメリット・システムの構築を支援することが規定され、調査研究や研修の提供、補助金の交付などの事業が州・地方団体に対して行われた。

連邦政府間人事局（Bureau of Intergovernmental Personnel）が中心になって行われたこれらの事業は、州・地方団体で好意的に受け入れられ、州・地方団体の公務員制度の変容に大きな影響を与えた。

しかし、1980年代になると、予算の削減により事業は縮小していく¹²。

4 連邦政府のマンデート減少(1980年代－1990年代)

1935年の社会保障法以来、1950年代から1970年代にかけて行われた連邦政府による州・地方団体に対するマンデートは、州・地方団体のメリット・システムに基づく公務員制度の構築に大きな役割を果たしたが、こうしたマンデートは、州・地方団体にとって財政負担が大きすぎると批判されていた。

1981年、「小さな政府」を目指すレーガン大統領¹³が就任すると、マンデートは徐々に縮小していき、1994年にクリントン大統領が就任すると、州・地方団体へのマンデートの削減は加速された¹⁴。

5 州政府独自の公務員制度改革（1990年代）

(1) 州政府独自の公務員制度改革

1990年代は、連邦政府において大規模な公務員制度改革は行われなかったが、州政府においては、連邦政府からのマンデートの減少とともに、大規模な公務員制度改革が行われた。

1993年の州政府人事担当幹部協会¹⁵の調査によると、1990年代前半にはすでに、35州で公務員制度改革が行われ、1990年代半ばにはニューヨーク州・カルフォルニア州・ミネソタ州などにおいても大きな改革が行われた。1999年の州政府人事担当幹部協会の調査によると、12州で公務員制度改革を検討していることになっている。

これらの改革は、州政府の財政危機の問題から端を発している場合が多いが、その制度改革の趣旨や態様は各州によってさまざまであり、そのことが現在の州公務員制度の多様性を生み出している原因でもある（次章参照）。

改革の趣旨は異なるものの、1995年に州政府人事担当幹部協会の調査によると、人事担当幹部が抱えていた1990年代前半（過去5年間）の課題¹⁶の

¹² 現在でもこの法律は存在する。人事管理庁 HP; <http://www.opm.gov/programs/ipa/>

¹³ 1911年生。アメリカ合衆国第40代大統領(1981－1989)

¹⁴ ただし、すべてのマンデートが廃止されたわけではなく、雇用機会の均等・職場の安全・障害者の雇用等に関するマンデートは現在でも残っている。

¹⁵ The National Association of State Personnel Executives (NASPE)

¹⁶ これらの問題は、州政府という巨大な官僚組織が面している課題であり、小規模な

うち、重要な事項としてとりあげられたのは下記のとおりである。

- ・ダウンサイジング
- ・TQM(Total Quality Management)
- ・連邦のマンデート
- ・予算削減
- ・公務員制度改革

さらに、1990年代後半（今後5年間）の課題として下記の事項があげられていた。

- ・ダウンサイジング
- ・TQM(Total Quality Management)
- ・給与制度改革及び業績に基づく給与(Pay-per-Performance)
- ・民営化(Privatization)
- ・情報テクノロジー(IT)

ここでは、1990年代前半及び後半にわたって課題とされた「ダウンサイジング」及び「TQM」に焦点を絞って検討する。

(2) ダウンサイジング

マンデート問題と平行して1990年代初期における最も大きな課題の一つは、人員整理(Workforce Reduction)の問題であった。さらに、1990年代後半においても人員整理は引き続き大きな課題であるとされている。

ダウンサイジングは、組織の肥大化の解消による効率性の促進や財政難の解消を目的としているが、政府が提供するサービスは労働集約的な側面が強いことから、ダウンサイジングによるサービスの低下がダウンサイジングに付きまとう大きな問題の一つである。

ダウンサイジングの方法は、人員整理・新規雇用の凍結・仕事の共有が最も主要な方法として採用されているが、その他にも、実勤務時間に合わせた給与制度の導入、給与のベースアップの停止、情報技術を使った効率化、早期退職制度の導入、自発的無給休暇の奨励なども行われている。

1990年代後半になると、「情報技術を使った効率化」が注目され、自発的無給休暇の奨励や給与のベースアップの停止は敬遠される傾向にあった。

ニューヨーク州では、後述するように、1990年代に最もダウンサイジングに成功した州といわれている。コネチカット州も人員配置を工夫することによりダウンサイジングに成功したといわれている。

(3) TQM(Total Quality Management)

TQMの理念は各州によってそれぞれ異なる点が見られるが、一般的なTQMの理念は、「職員に権限委譲し、チームワークを利用して、変化の激しい事態に柔軟かつ迅速に対応するために、分権化された意思決定を行うこ

地方団体が抱える人材確保の困難性等の課題はここでは取り上げない。

と」とされ、総合的なサービスの質を向上させ、究極的には業務の効率化による財政難の解消が目的とされている。

しかし、伝統的ヒエラルキー型のマネジメントとは相容れない部分があるが、一方でダウンサイジングによるサービスの質の低下に対処するために必要な施策と考えられた。

1993年に州政府協議会(Council of State Government)が行った調査によれば、40州以上でTQMが導入されている。そのうち、13州が知事令で、11州が知事令はないが部局の長の判断で、2州で議会による特別法で（残りの州ではその他の方法）行われた。

実際の導入に際しては、外部のコンサルタント等を利用したTQM研修が盛んに行われた。

【公務員制度改革法(1978)におけるメリット・システムの原則】

- 1 採用は、あらゆる階層から、職務を達成する努力をするに相応しい人材から行われなければならない。選考や昇任も、すべての者に平等の機会を保障する公正で開かれた競争試験により、能力・知識・技術に基づいて行われなければならない。
- 2 全ての連邦公務員とその志願者は、公務員制度のあらゆる局面において、政治的団体、人種、皮膚の色、宗教、国籍、性別、結婚の有無、年齢、障害によることなく、プライバシーやその他憲法上の人権を尊重しながら、公平公正な取扱をされなければならない。
- 3 民間セクターの従業員に支払われている給与を国家レベル・地方レベルで適切に考慮した上で、同等の仕事には同等の給料が支払われなければならない。
- 4 すべての連邦公務員は、品行方正を保ち、公益に関心を持たなければならない。
- 5 職場環境は、効率的・効果的に保たなければならない。
- 6 連邦公務員は業績に基づいて処遇され、不十分な業績は正され、要求されている基準を満たす業績を改善できないまたは改善しようとする者は解雇される。
- 7 すべての連邦公務員は、組織や個人の職務の業績に資する場合には、教育や研修を提供されなければならない。
- 8 すべての連邦公務員は、政治目的の勝手な行動、個人的な情実や圧力から保護され、選挙の結果に介入し又は影響を与えるために、自らの公的権力を使用することは禁止される。
- 9 職員は、重大な法律や規則違反、誤ったマネジメント、税金の多額に渡る無駄遣い、権限の乱用又は公衆に対する物理的・特定の危険と思うに合理的な理由のある証拠を公表することによって報復を受けることから保護されなければならない。

【参考文献】

第2章

- ¶ N. Joseph Cayer, *Public Personnel Administration in the United States, 3rd Edition* (St. Martin's)(1996)
- ¶ James A. Buford, Jr. & James R. Lindner, *Human Resource Management in Local Government* (South-Western)(2002)
- ¶ Stephen E. Condrey, *Hand Book of Human Resource Management in Government*(Jossey-Bass)(1998)
- ¶ Stewart H. Diamond, *Illinois Municipal Handbook 2001-2003* (Illinois Municipal League)(2001)
- ¶ 欧米国家公務員制度の概要－米英独仏の現状－（外国公務員制度研究会編・生産性労働情報センター(1997)）