



Canadian  
**URBAN**  
Institute

## 報告書

# カナダの公務員確保戦略: 民間部門との人材確保競争- その概要

提出先:  
**Japan Local Government Center**  
New York  
2010年2月

作成:  
**Canadian Urban Institute**  
555 Richmond St. W., Suite 402, PO Box 612  
Toronto, ON M5V 3B1 Canada  
☎416-365-0816  
☎416-365-0650  
✉cui@canurb.com  
www.canurb.com



はじめに	1
<b>第 1 章</b>	<b>2</b>
1. <b>カナダの公共部門における雇用の統計的・地理的概要</b>	<b>2</b>
1.1    各レベルの政府における公共部門の人材管理の概要	2
1.2    公共部門における雇用の歴史と動向	3
1.3    公共部門の雇用が内外に及ぼす影響	4
<b>第 2 章</b>	<b>6</b>
2. <b>連邦及び州政府、地方自治体の現在の人材採用方法</b>	<b>6</b>
2.1    公共部門の人事採用及び定着の方針	6
2.2    公共サービス職に就業及び定着する意思決定に影響を与える要因	7
2.3    現在の雇用条件の課題	9
2.3.1    高齢化	9
2.3.2    代替サービス提供	10
2.3.3    バイリンガル能力に関する要件	12
2.3.4    労働組合	12
<b>第 3 章</b>	<b>13</b>
3. <b>人材の採用及び定着に関する戦略</b>	<b>13</b>
3.1    求人広告	13
3.2    採用プロセス	15
3.2.1    公開募集	15
3.2.2    内部募集	16
3.3    インターンシップ及びフェローシップ	17
3.4    福利厚生及び報酬	21
3.4.1    対象	21
3.4.2    金銭手当	21
3.4.2.1    年金制度	24
3.4.3    金銭以外の特典	24
3.5    保健、慈善活動、安全衛生他	27
3.6    能力開発	30
まとめ	34
参考文献	36

## はじめに

本報告書は、多くの先進国同様、近年日本でも政府の規模縮小や役割・責務等の権限移譲、雇用保障に関する基準の変化、新しいサービス提供方法の採用といった変化に対応すべく、公共部門における人材採用の調整が行われていることが背景となっている。現在、世界的な経済危機を原因として、多くの点でこのような傾向が進み、その影響も拡大している。本報告書が参考資料として役立つ幸いである。

カナダの公共サービス職は伝統的に「エリート層」の人材を引き付けてきた。特にオンタリオ州など人口の多い州では、最も優れた人材を確保できるという自負がある。上級公務員の給与レベルは民間部門とは比較すると低い傾向にあるが、雇用保障と手厚い福利厚生、公正な労働条件は連邦レベルでも州レベルでも多くの職員にとって大きな魅力となっている。1990年代中盤以降、雇用保障を左右する条件には変化が見られるものの、カナダにおいて公務員は特に経済不況下で望ましい職であると考えられている。

公共部門を希望する者は、適切な資格と経験を有することを証明するほか、カナダ特有の要件として、カナダの公用語（英語及びフランス語）の基準も満たす必要がある。一部地域の連邦政府職では英語とフランス語のバイリンガルであることが要件となっているが、これは他の面では資格のある個人が連邦政府の公共サービス職に応募するのを妨げる可能性があると考えられている。このような要件は、多くの場合フランス語を話さないカナダ人に関係すると考えられがちであるが、最近の財政委員会の報告では、英語を話せるフランス語系住民の応募が不足しているために政府が両公用語でサービスを提供するという基準を満たさないことの方が多いとの見解が示されている。

カナダの首都であるオタワ市は、他の地域に比べて連邦政府職員の比率が高い都市であり、経済不況下でも地域経済にとってある程度の弾力性が維持されている。国内のそれほど裕福でない地域や職種の多様性が低い地域では、公共部門の職は地域経済にとって重要なクッションの役割を果たしている。カナダでは地域経済に与える影響を踏まえ、長い時間をかけ、一定の政府機関とサービスを大都市以外に設置するという政策を行ってきた。

カナダの連邦及び州政府の人材採用基準は、自治体レベルでの採用基準とは大きく異なっている。しかしながら、自治体も過去数十年の間、着実に「エリート層」の人材を引き付けるようになってきた。これは一つには自治体レベルに興味深くやりがいのある仕事ができるようになってきたからだと考えられている。これに対し、日本では昔から自治体レベルでの採用基準が非常に高いものであった。

本報告書では、カナダにおける公共部門の職について現状の分析を行い、さらに経済状況が人材採用方法に与える影響について研究を行うものとする。

したがって本報告書では公共サービス部門の人材採用と定着の方法に影響を与える、主要な定量的要因と定性的要因を探ることとする。また、政府が優先事項を変更した結果、予算を満たすために大量解雇又は増員を行う場合の人事戦略に関連する課題についても、カナダ各地からの具体例を挙げながら解説していく。

# 第 1 章

## 1. カナダの公共部門における雇用の統計的・地理的概要

本章では、公共サービス職の雇用がカナダでどのように構成されているかを解説する。連邦政府の役割はカナダ全土に及んでいるが、その影響はこの広大な国土全体に均等に及んでいるわけではない。皮肉なことに、連邦政府の職が持つ経済上の重要性は、直接、間接を問わず、グレート・トロント(以下「GTA」という。)のような大都市圏ではあまり認識されておらず、その価値も高く評価されていない。

### 1.1 各レベルの政府における公共部門の人材管理の概要

連邦公共サービス (Federal Public Service: FPS) には主に2つの部門がある。公共サービス委員会 (Public Service Commission: PSC) (旧称 公務委員会、Civil Service Commission: CSC) は国会に報告義務を持つ独立機関で、その権限を個々の政府部門及び機関に委譲することができる。大半の雇用はこのような権限委譲の下に実施される。PSCは中央及び地方のサービスに向けた人材の採用、組織、分類、給与、昇進、転勤を担当している。その方針は、第2の部門である財政委員会 (Treasury Board: TB) から多大な影響を受けるが、財政委員会はその名のとおり政府財政が主任務のため、人事に関する所見や決定の正当性が問われることはない。

研修は、カナダの公共サービスに対する主要教育機関、カナダ公務員研修所 (Canada School of Public Service: CPS) が行う。CPSは公務員の一般的な教育と能力開発のコースに対し統合的なアプローチを採用し、カナダ全土のすべての公務員が市民に適切なサービスを提供する上で必要な知識と技術を習得するサポートを行う。

カナダには10州及び3準州があり、それぞれ公共サービスを実施している。またカナダには4,000を超える地方自治体があり、その職員採用方針も自治体ごとに異なる。しかし、ブリティッシュ コロンビア州やオンタリオ州のような人口の多い州ではブリティッシュ コロンビア自治体組合 (Union of British Columbia Municipalities: UBCM) やオンタリオ自治体協会 (Association of Municipalities of Ontario: AMO) などの自治体を代表する組織が研修やその他サポートを実施している。また、カナダ行政研究所 (Institute of Public Administration of Canada: IPAC) はカナダ全土の公共サービスに関するアドバイスとサポートを行う重要な組織であり、連邦、州及び地方自治体という3つのレベルの政府を代表するメンバーで構成されている。

各レベルの政府は別々に公務員組合と団体交渉を行う。「専門職」又は「管理職」として分類されるスタッフは通常、組合と同じ機能の多くを果たす地元の協会に所属している。中でも最大規模であるカナダ公務員組合 (Canadian Union of Public Employees: CUPE) は、地域だけでなく全国的に活動を行っている。オンタリオ州では、オンタリオ公務員労働組合 (Ontario Public Service Employees Union: OPSEU) も非常に強力な組織である。OPSEU はオンタリオ公共サービス、医療、カレッジ、社会福祉サービス、司法関係者のほか、酒類管理局などの独立機関に属する組合員を代表している。全国で300万人を超える人々が公共サービスに従事している。

## 1.2 公共部門における雇用の歴史と動向

雇用に関する統計を部門別に見る場合、比較が公正な基準で行われるようにする必要がある。2008年現在、連邦政府の職員数はおよそ40万人にのぼり、それとほぼ同数（36万人）がカナダ各地の州政府及び準州政府で雇用されている。これに加え、州・準州政府によってその資金の大部分がまかなわれている医療及び社会福祉サービス部門で80万人、高等教育部門でも全国で36万5,000人が雇用されている。地方自治体では合併・統合が頻繁に行われたにもかかわらず60万人近くが、さらに教育委員会ではそれを超える70万人以上が雇用されている。

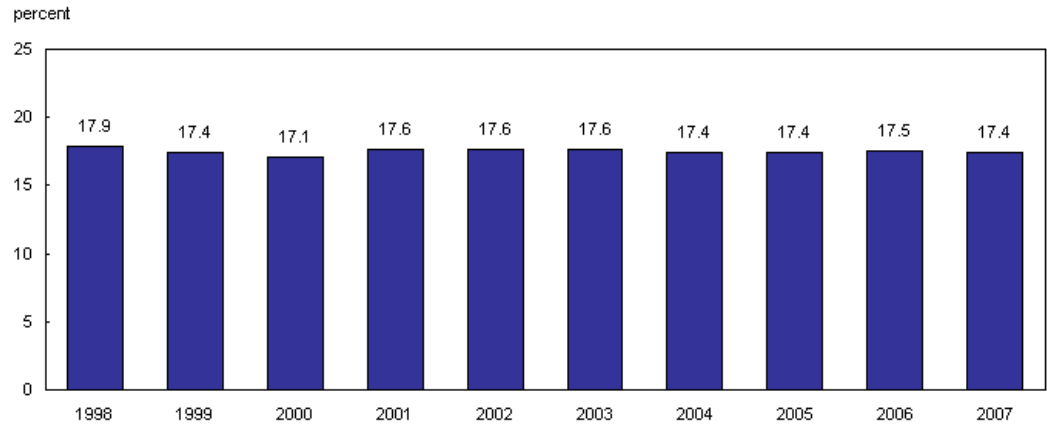
現在、カナダ公共部門最大の雇用主は連邦政府公共サービス（FPS）であるが、そのうち15%が契約職員である。FPS内で最大の部門はカナダ人材開発省で全体の15%を占める。続いて国防省（11.5%）、カナダ矯正官（刑務官）（9.3%）、公共事業・政府業務省（7.8%）、漁業海洋省（6.3%）となっている。これら各省の任務の性質からして、その職はカナダ全土に広く分布している。

これを業種別に見ると、職員の約5分の1は「事務職及び執行官」に分類されている。さらに管理事務職が20%を占め、続いてIT、エンジニアリング、矯正官の順で比率が高くなっている。

近年の傾向として「幹部職」に分類されているのは連邦政府職のごく一部（2.2%）に過ぎず、この割合はこの数十年ほぼ一定しているが、科学職及び専門職の従事者は1991年から2000年の間に2%増加し、管理事務職の割合は低下している。これは、コンピュータやその他技術（ボイスメール、電子メールなど）が急速に導入されたことの影響と考えられている。

過去10年の間にカナダの総雇用者数は着実に増加した一方で、すべてのレベルの政府を合わせた公務員の割合は18%から17%へとわずかに減少している。この減少は少ないように見える。しかし、それ以前の1990年代半ばに連邦・州政府、地方自治体の公共サービスに大幅縮小があり人員の大量削減があったことを忘れてはならない。

### カナダの総雇用者数に占める政府部門の雇用者の割合



当時の政府部門の職員削減の影響度合いは地域によって異なり、ノバスコシア州、ニューファンドランドラブラドル州、プリティッシュコロンビア州の3州で人員削減が最も多く、各州で2,000人以上がこの時期に解雇された。しかし、プリンスエドワードアイランド州、オンタリオ州の2州では、公共サービスの雇用者数に増加が見られた。

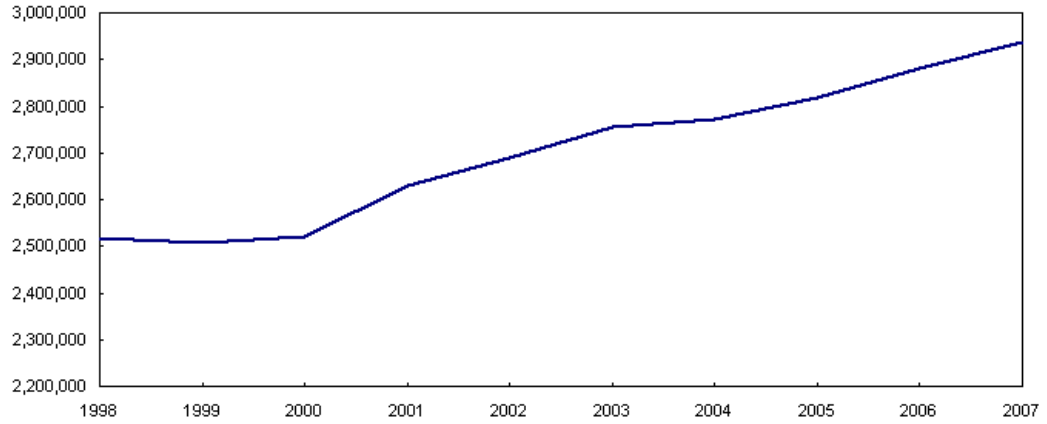
### 1.3 公共部門の雇用が内外に及ぼす影響

最も重要な変化動向のひとつに知識専門職の重視がある。1990年代半ばに41.1%であった知識専門職の割合が、2006年には57.8%に増加している。このような知識専門職の増加はすべての州・準州で見られた(これについては後ほど詳述する)。もう一つの重要な要因に、一つの職場(雇用主)での勤続年数がある。一般的に、経済不況下では公共サービスの従事者は他のセクターに求職することが少ない。知識専門職の増加は在職期間の長さに影響を与える可能性が高い。これは、自身の知識や資格が競争に不利ではないかと懸念する者は現在の職にとどまる傾向があるためである。給与の低い若年層ほど頻繁に転職する傾向が見られる。

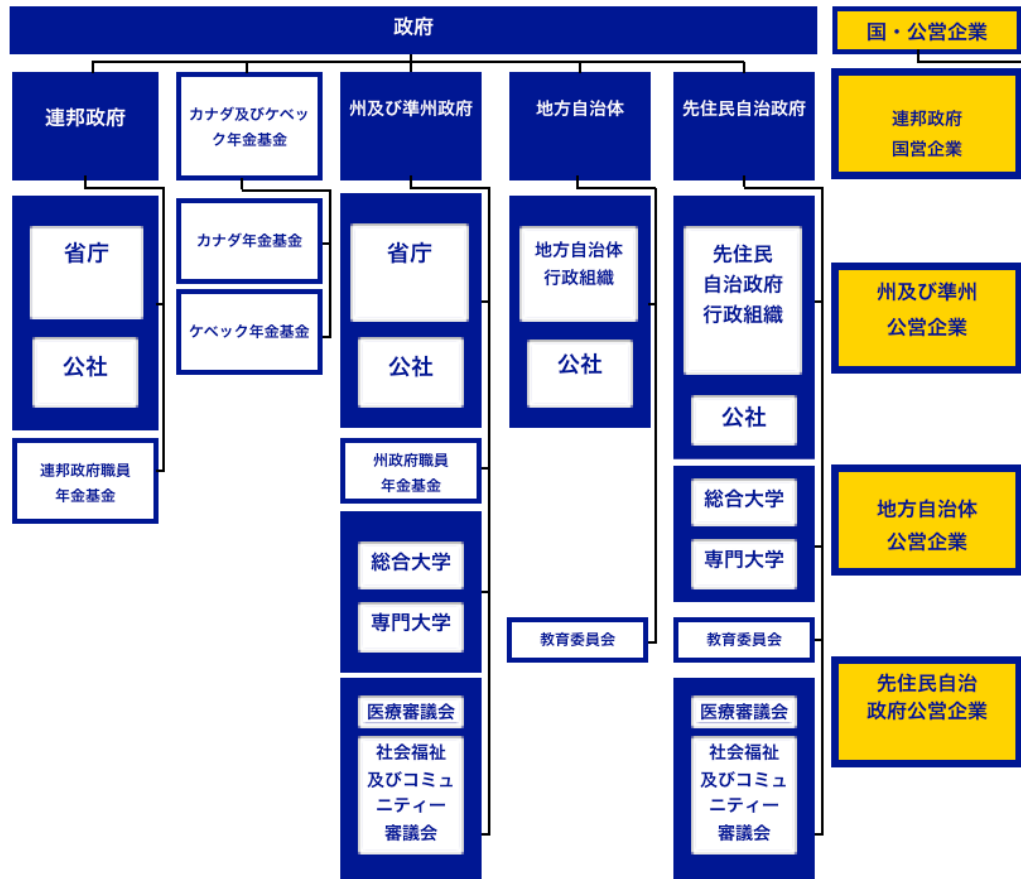
世界的な不景気の影響に対処する一助として過去1年に公共部門で景気刺激プロジェクトに多大な投資が行われたことで、職員の水準は上昇したと思われる。公共サービスでの増員と民間部門での数々の解雇もあいまって、総雇用者数に占める公務員の割合も上昇していると思われる。皮肉なことに、2009年を通じて連邦政府及び州政府の大半が多額の景気刺激プロジェクトに投資したために、政府は今後5年間ほど、赤字削減のための支出削減を余儀なくされており、これにより新たな解雇、少なくとも退職者を補うための新規採用の凍結が行われる可能性が高い。



### カナダの政府部門の雇用者数



### 公共部門の構成



## 第2章

### 2. 連邦及び州政府、地方自治体の現在の人材採用方法

本章では、人材採用及び定着に関する方針が近年どのように発展したかを解説すると共に、年金の受給権や代替サービス提供などの要因の影響について検討する。

#### 2.1 公共部門の人事採用及び定着の方針

1990年に発表された供給・サービス省 (Department of Supply and Services) の白書では、5年間で連邦政府の公共サービスを改革する野心的な目標と目的が設定された。この白書の要点は以下のとおりである。

目的	対応策
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 現在よりもコンサルテーション及びサービス重視の公共サービスを実現する</li> <li>- 専門的かつ不偏不党の公共サービスの特質を維持する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 研修を強化する</li> <li>- サービスの明確な基準を設定する</li> <li>- 現場の意見を基に職員の水準向上を目指す</li> <li>- 職員に自身の行動と目標達成の責任を課す</li> <li>- 職員のキャリア開発の機会を強化する</li> </ul>

しかし、この白書は政権交代などのため (1990年に自由党から保守党に交代)、あまり効力を発揮しなかった。

1997年の報告書、「ラ・ルループ: 行動へのコミットメント (LA RELEVÉ: a Commitment to Action)」では、政府職員のランク内で拡大する「静かなる危機」が指摘された。これは自由党政権が復権を果たした時期でもあった。この報告書は、様々な理由により、公共サービスの職場が現職の公務員にも応募者にも「比較的魅力のない職場」と認識されていることを示唆している。またこのような状況は、改善に向けた協調措置を実施しない限り、今後公共サービスが必要な人材を引き付け、職員として保持し、その意欲を喚起することができなくなるだけでなく、最終的には政策決定者や一般市民の期待に応える能力さえ失ってしまう結果を招くと明言している。

この報告を受けて、公共サービス部門では「ラ・ルループ」の名の下で一連の人事改革が行われた。その主たる目的は、将来の課題に向けて必要な技能と意欲を持つ人材を「完全かつ有効に活用できる近代的な活気ある機関」を構築することにあった。これにより、連邦政府公共サービスに優秀な人材を引き付けて保持すべく人事に投資する協調的な取組みが行われた。この戦略の主要な要素を下表にまとめた。解決法がすぐ手元にあることを示唆する、フランス語の用語「ラ・ルループ」が使用されたことも注目に値する。これは、英語圏とフランス語圏の両方の文化を代表する自由党の中心的立場を強調しているものといえる。

目的	特定された問題	解決策
1- 問題の形式化: 「将来に向けて適切な対応ができるよう、すべてのレベルの公共部門で人材管理により一層の注意を払う必要がある」という明白な認識がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 人員削減</li> <li>- 経験豊富な職員の喪失</li> <li>- 民間部門の採用活動</li> <li>- 公共サービスに対する批判</li> <li>- 人材管理に対する軽視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 戦略的な人材計画に役立つより優れたデータを供給する</li> <li>- 包括的な人材採用及び定着の戦略を策定する</li> <li>- 人間関係を含む職場環境の改善をする必要がある</li> </ul>





<p>2- 人材の完全活用:「ラ・ループは、人材を完全かつ有効に活用できる近代的な活気ある機関を構築することを課題としている」</p> <p>3- 公共部門のすべての人員の関与:「ラ・ループにおいては、職場改善の責任と機会は各人に委ねられている」</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 職員の業績をより綿密に評価する必要がある</li> <li>- 公共サービスに従事することが誇りに思えるようにする</li> <li>- 給与の問題に対処する</li> <li>- 異動に関連する障害を排除する</li> <li>- 全職員の仕事と私生活のバランスを向上させる</li> </ul>
---	--	--

2002年には公務員数の急激な増加が見られたが、これは政府が医療及び教育セクターの予算を増額する決定を行ったことにより、一度に3万5,000人の増員があったためである。この時期は経済成長が見られ、政府歳入の増加と共に全体的な雇用も上昇した。オンタリオ州では2002年、州の公務委員会が上記問題に対処し、「組織の卓越性」を追求する「労働力の更新」を目指した戦略を発表した。

## 2.2 公共サービス職に就業及び定着する意思決定に影響を与える要因

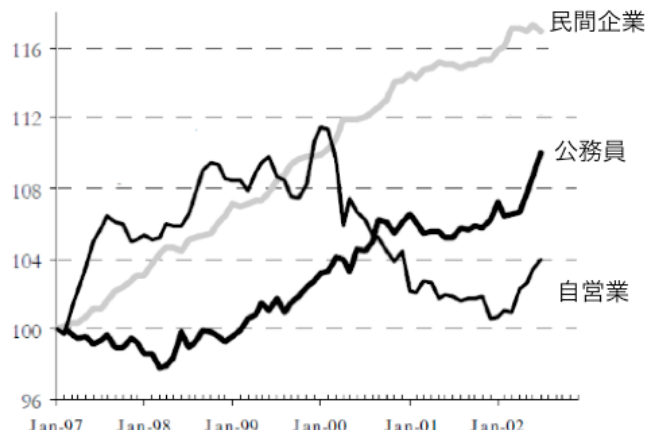
公務員と民間企業の年金の格差は拡大の一途をたどり、民間企業の従業員が公務員の年金をうらやむほどになっている。かつては雇用保障と手厚い福利厚生が公共部門に従事することの大きな利点であった。給与は民間部門の方が高いかもしれないが、公共部門では一生仕事が保障される上、老後も年金の心配がないという確信が公務員にはあった。現在では公共部門だからといって以前同様の雇用保障があるとはいえない。しかし、年金面で有利であるという点は今も変わりがない。公共部門では確定給付型年金 (Defined Benefit Pension Plan: DBPP) 制度が主流であるが、民間部門では確定拠出型年金 (Defined Contribution Pension Plan: DCPP) 制度への移行が進んでいる。

### 確定給付型年金制度 (DBPP) - 退職後

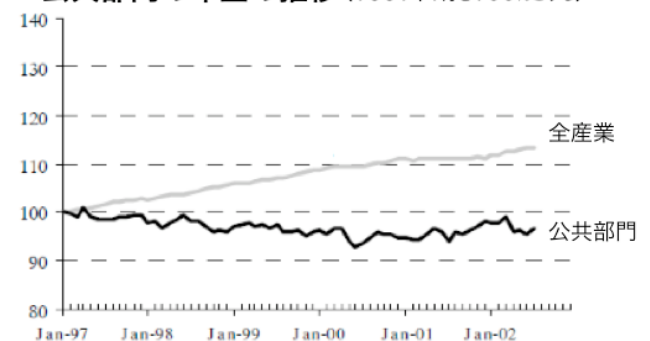
の給付額は事前に決定される。通常は勤続年数と年収を考慮した数式に基づき計算される。年金受給者には、有効な退職日の給付額が明記された明細が毎年発行される。このタイプのプログラムでは企業が資産運営を行っており、従業員の積極的関与は必要とされない。

**確定拠出型年金制度 (DCPP) - 退職後の給付額は事前に決定されず、退職時の個人の退職金積立口座の資産に基づき決定される。DCPPでは、企業は一定の数式に基づき拠出を行うが、マッチング拠出は必ずしも必要とされない。このような拠出では通常、給与から一**

雇用類型別年金の推移 (1997年1月を100%とする)



公共部門の年金の推移 (1997年1月を100%とする)

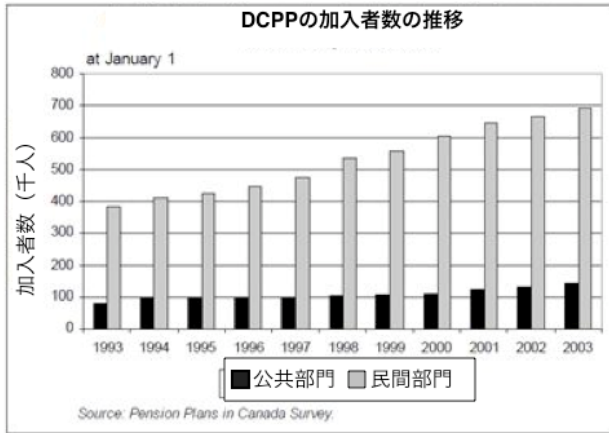
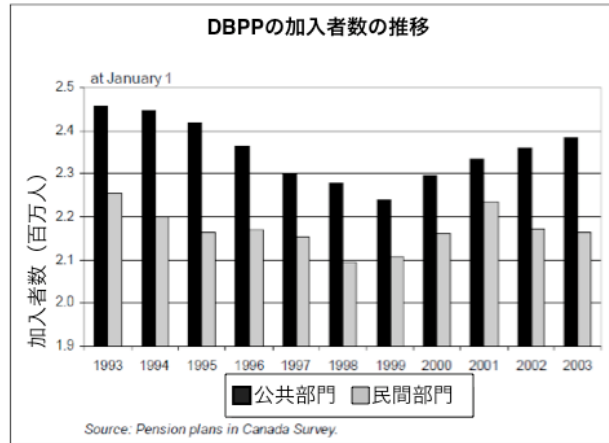


定の割合又は額が従業員の口座に預金される。DCPPは個人の選択の自由と柔軟性があるため、好まれる傾向がある。

一部の評論家の間では、カナダでは近い将来、DCPP制度が主流の民間部門とDBPP制度が主流の公共部門の分化がさらに進むといわれている。その結果、公共部門では早期退職が可能な職員に十分な年金を給付して退職させる一方で、民間企業ではDCPP制度が原因で従業員が可能な限り働き続けなければならないという状況が生まれる可能性がある。

公務員は民間企業の従業員より年金制度に注意を向けているという証拠が数多くある。雇用保障に関する考え方と慣行が変化したにもかかわらず、寛大な年金の存在は職員を公共サービスに定着させるに足る魅力となっているようである。客観的調査によって実証されているわけではないが、60歳になる前に退職した公務員がしばしば同一分野で契約職員として再任用されるという事例証拠もある。このような契約職員への依存もまた、悪影響を及ぼす可能性がある。

様々な調査で、公務員の大半（77%）が早期に退職計画を立てるという事実が示唆されている。行政機関職員のほぼ半数が60歳より前に退職する計画を立てている。このような傾向によって公共サービスが新しい人材で活気づくというメリットはあるものの、それが大規模に起こると、いわゆる「企業記憶」に損失が生じ、業務にも支障をきたしかねない。公務員の平均退職年齢は1990年代半ば以降、男性が58歳、女性が59歳とほとんど変化していない。行政機関職員のほぼ80%が退職年金の額が十分あると感じており、これは公共部門の退職手当が評判どおりの額であることを検証する数字であるといえる。



	退職時期(年齢)をある程度/完全に計画している	60歳になる前に退職する計画である	退職年金の額は十分であると思う
行政機関	76.9%	47.3%	79.6%
医療、教育、社会福祉サービス	66.9%	35.4%	71.7%
その他の業界	<68.2%> (平均 57.5%)	<28.3%> (平均 24.4%)	<70.2%> (平均 66.7%)

また、年金の質にも違いがある。公共部門の年金制度は「確定給付型」であることが多いこともあり、一般に寛大である。一方、民間部門の年金制度はコストを維持できないことが多いため、同様の制度から離れてきている。



### カナダにおける労働誘因

魅力	在職理由	働きがい
民間と競争できる賃金	組織は有能な職員の雇用維持に努める	幹部職は職員に気遣いを持っている
仕事と私生活とのバランス	自己開発や新しいスキル入手の機会がある	昨年よりもスキルアップを自覚できる
キャリアアップの機会が与えられる	給料基準が公表されている	評判の良い雇用主
民間と競争できる福利厚生	上司は私のモチベーションを理解している	部局の意志決定に参加できる
仕事にやりがいがある	公平な意志決定に満足している	自己開発や新しいスキル入手の機会がある
成績主義による給与向上	退職制度	給料の基準が公平で矛盾がない
能力開発の機会がある	幹部職は長期間での成功のために行動している	組織は顧客満足を重視している
民間と競争できる退職後の福利厚生	組織において自分の仕事と他者の仕事は公平に評価される	仕事を進めるための意志決定権がある
有能な同僚	仕事を進めるための意志決定権がある	職員も顧客満足の手法を理解している
評判の良い雇用主	評判の良い雇用主	政府の職員管理と福利厚生は要望にあっている

## 2.3 現在の雇用条件の課題

### 2.3.1 高齢化

以前実施されたFPSの人員削減と自然な加齢の結果として、かなりの割合の職員が今後20年以内に退職すると予想される。ブリティッシュ コロンビア州では、8年以内に職員のほぼ3分の1が退職すると予想されている。1994年から1997年の3年間に、このような「退職」者数はほぼ3倍となった。さらなる懸念として、若年層の職員数が1991年の35%から2000年の20%へと大幅な減少を見せていることがある。これは州及び自治体の両方のレベルでの人事の問題であり、後継者育成面での監督及び管理を行う人材を開発する必要性を示唆している。例えばオンタリオ州では連邦政府の赤字対策の暫減政策の結果として、1990年代はじめに相当な数の職員の「流出」があった。

人事の専門家達は、増員、減員の如何を問わず人材採用方針を急激に変更しないよう警告している。これは公共サービスの円滑な提供と雇用均等などの問題に多大な影響が出ることを防止するためである。それにもかかわらず、1990年代に連邦政府は人員削減が数年間続いた直後にFPSの女性職員の割合を増加する積極的な措置として女性職員の比率を

前年比で約10%増加した。これは「市場供給力」を上回る増加であった。さらに同時期、政府の採用方針の影響を受けて、先住民の割合も「市場供給力」を超えるペースで増加した。この大幅増は、幹部職、科学職、専門職を含むすべての職種で見られた。同様の改善は「障害者」の採用と昇進でも達成された。しかしこれは障害者を積極的に採用するようになったということではなく、個人が自己の障害を隠さなければならない環境が改められた結果であると考えられる。

さらに別の大きな動きとして、FPSでは短期の契約職員への依存が高まると同時に、公共サービス以外の部門からの人材採用が増加した。またインターンの使用も増加し、これらは後に契約職員や常勤職員に転向している。

### 2.3.2 代替サービス提供

政府関係者によれば、代替サービス提供 (Alternative Service Delivery: ASD) は「顧客へのサービス提供を改善する公共部門の構造変革を行う創造的かつ動的なプロセス」であり、「直接的なサービス提供における政府の役割を見直し、プログラム及びサービスを提供する、より効果的かつ経済的な方法を模索する」ものである。これには公共部門、民間部門、非営利団体を巻き込んだ広範な活動及び準備、資金調達活動が含まれる。

ASDは次の2つの要素から成る。

- 組織の業務効率を改善すべく、各組織における横断機能の構築または民間部門を取り込んだ形の適切な組織形態を構築する
- 円滑な市民中心のサービスを提供するため、提携（ワンストップ窓口、共同設置、関連する市民サービス部門の集合化）を通じ、政府全体、政府レベル間、部門間で分かれている組織を統合させる

ASDの主な目的は顧客へのサービス改善をすることにある。政府はサービス及び顧客満足度にプラスの影響が見込まれると判断した場合に、サービス提供の代替手段を実施する。サービス向上のほかに、ASDはコスト削減や専門知識及び資金へのアクセス向上といったメリットも組織に提供している。ASDは特定サービスを提供する際のコスト削減又は権限委譲の面でも利点が見られる。

政府のサービス提供方法には以下のようなものがある。

- 直接提供： 政府が各省の業務計画を通じてサービスを直接提供する。成果、コスト回収、税金の有効利用、顧客サービスに焦点が当てられる。
- エージェンシーによる提供： 政府がエージェンシーにサービス提供を委任するが、管理権は維持する。
- 委任： 政府がサービス提供業務を a) 他のレベルの政府、又は b) 営利/非営利団体に委任する（サービス提供に対し政府から給付金が支給される）。
- 外部委託： 政府が民間企業と契約しサービスを購入するが、その説明責任は留保する。これにはサービスの外注、アウトソーシングも含まれる。
- 提携： 政府が他の組織と正式契約を結び提携し、リソースを提供し合いながらリスクと報酬を分かち合う。



- フランチャイズ化/ライセンス: 政府が一定の条件に従い製品又はサービスを販売する権利又は特権を民間企業に与える。ライセンスでは、政府が(許可なくしては販売が許されていない)製品又はサービスを販売する許可を民間企業に与える。
- 民営化: 政府がその資産又は企業支配権を民間企業に売却するが、法律及び規制により公共の利益を保護する場合がある。

カナダの政府は従来、広範なサービスを直接国民に提供すると共に、サービスの計画及び設計、実施、管理を行う大規模な組織を数多く設立してきた。現在では、政府の独力でそのような広範で多様なサービスに効果的かつ効率的に対応することは不可能であるという認識に至っている。1980年代半ば以降、数多くの政府部門が多種多様なASDの取組みを実施し、成功を収めてきた。これには例えば次のような取組みがある。

- 新たに設立されたバンクーバー国際空港公団 (Vancouver International Airport Authority) に対するカナダ運輸省からのサービス委任
- アルバータ州が行っていた社会福祉サービス関連事業を Resources Management Consultants (RMC) などの民間企業へサービス委託
- オンタリオ州で官民パートナーシップとして開始された民間法人企業 Teranet を通じた土地登記サービス
- オンタリオ州高速道路407号線の建設及び管理、所有を目的とした事業提携と投資。これもまた、最初は官民協働プロジェクトであったのが、競売により資産が民間のコンソーシアムに売却されたものである。その際、通行料金を徴収する「許可」と引き替えに、その資金を高速道路の維持に充てること、計画表に従って拡張を行う費用を負担することなどが条件とされた。
- 地方自治体で情報技術関連のサポート、各種維持管理業務、除雪、廃棄物処理の管理などの各分野において進められている外部委託契約

ASDは政府に様々な利益をもたらすと同時に、職員管理の点で一定の課題を残すこととなった。ASDが公共サービス従事者に影響を及ぼす課題とは次の点である。

- 労使関係の変化: 民間企業では従業員が労働組合を設立又は加入するのが困難な場合がある
- 年金に関する方針: 従事者の年金受給権に影響が出る場合がある
- 退職金: 民間部門では従業員が公共部門と同様の権利を有していない
- 不当な利益及び利益相反

ある程度の競争性を維持するため、公共サービスの職員グループにも入札を行う機会を与えている行政機関もある。例として地域のコミュニティセンターのごみ収集サービスと管理の契約が挙げられる。職員の利益保護に加え、特に地方自治体において競争入札環境を維持できるという利点があり、また業績測定基準も設定される。

なお、一般的に公共部門の組合は、「民営化」された代替サービス提供には反対することが多い。

### 2.3.3 バイリンガル能力に関する要件

連邦政府は退職者を補うため、毎年1万2,000~1万5,000人の公務員を新規採用することを予定している。このうち上級管理職を含む5,000~6,000職では英語とフランス語のバイリンガルであることが要件となる。また、これらの職の大半は大学卒業以上の学歴が必要とされる。これに対し、15~19歳のバイリンガル人口の割合は、この15年間減少している。

連邦下院の公用語常任委員会 (Standing Committee on Official Languages) は、カナダの、特に英語圏の総合大学及び専門大学が連邦政府の公共サービスにおけるバイリンガル公務員の必要性を認識していないことについて強い懸念を持っている。そのため、連邦政府の公共サービスの人材採用は、このような慎重に扱うべき領域で課題に直面している。これまでかなりの期間、連邦政府は語学研修に投資してきたが、はっきりとした効果は未だ見られないところである。

このバイリンガル教育への投資は、将来の英語話者の公務員が、カナダのもうひとつの公用語であるフランス語の基礎を習得していれば、必要に応じてその技能を磨くだけで済むためコストが削減でき、効率も向上できるという考えに基づいている。

### 2.3.4 労働組合

カナダでは現在、労使関係と労働運動において公共部門の組合が極めて重要な役割を果たしている。連邦政府及び州政府の職員の約53.5%が組合に加入しており、公共部門の職員は民間部門に比べ、実に4倍の割合で組合に加入していることになる。公共部門の組合は、次の3つの点で重要である。

- 全組合員の半数以上が公共部門の職員であるため、多大な影響力を有する
- 1990年代初頭以来、一部の公共部門の組合は他の労働運動から距離を置くようになった
- 公共部門の組合は女性の雇用に関連する労働運動に主要な影響を与えた。2003年には、公共部門全体の職員の60.7%が女性であった（民間部門は45.4%、全体平均は48.9%）。人員削減にもかかわらず、公共部門は女性の賃金労働者にとって比較的高い給与水準を維持している

現在のカナダの労働組合は法律上、労使交渉団体として規定されており、これは軽視できない重要な意味を持っている。

カナダ公務員組合 (Canadian Union of Public Employees: CUPE) は全国に約60万人の組合員を擁するカナダ最大の組合である。CUPEは、医療や教育、自治体、図書館、大学、社会福祉サービス、公益事業、輸送、救急サービス、航空会社を含む様々な公的部門の職員を代表しており、労働者の生活の質改善に尽力している。

公務員の多くがCUPEの組合員であるが、この他にも公共部門の専門職者を代表する組合や組織が存在する。例えば、City of Toronto Administrative, Professional, Supervisory Association, Incorporated (COTAPSA Inc.) はトロント市の、組合には加入していない行政管理職員及び上級一般職者の利益を代表している。オンタリオ州で運営するOPSEUは、サービスが中断される可能性のある分野で多大な交渉力を有する。他の公共部門の組合と同様、OPSEUは研修と技能向上に相当な投資を行っている。

医療など、一部の政府部門でパートタイムの職員への依存が強まる中、OPSEUなどの強力な組合にも、労働者の公平な取り扱いの面で運営方法を修正するよう圧力がかかっている。例えば、契約職員又はパートタイムの看護師の場合に、福利厚生がないにもかかわらず組合費を全額支払う義務があることなどが問題視されている。



## 第 3 章

### 3. 人材の採用及び定着に関する戦略

近年、民間企業では人材獲得が困難になっているだけでなく、優秀な社員が定着しないという問題に直面している。2007年に民間の調査会社であるタワーズペリン（現タワーズワトソン）がブリティッシュ コロンビア州自治体組合（Union of British Columbia Municipalities: UBCM）に対して行った報告によると、この問題は特にカナダ西部で深刻化しているという。

一方、公共機関も民間企業のように業務の効率化を図るようになった結果、特殊な技能を持たない一般事務職員の仕事は減少し、技術や経験を備えた専門職員のニーズが増大している。

こうした傾向は1992年の不況を機に広がったが、これはその頃オフィスに普及し始めたパソコンにより業務形態が著しく変化したことや、カナダ・米国間で自由貿易協定が締結されたことがその変化に拍車をかけた。さらに6年後には米加自由貿易協定の廃止に伴い北米自由貿易協定（NAFTA）が制定され、深刻な景気後退とコンピュータの普及による業務形態の大幅な変化を要因として、カナダ経済・雇用情勢は大規模な構造改革を余儀なくされることとなった。

その後景気は上昇し始めたものの、業務のコンピュータ化で専門職や管理職の雑務が軽減されたため、アシスタントや事務員の必要性が激減することとなった。そのことから、この景気回復は「雇用なき回復」と呼ばれた。このような背景から、民間及び公共機関は人材採用マニュアルを再編成する必要に迫られたのである。

公共部門では民間企業に対抗して優秀な人材を獲得するため、キャリア開発プログラムに重点を置き、人材獲得のためのネットワークを確立すると同時に、契約労働や期間労働ではないフルタイム採用の職員数を増やす方針に変更していった。しかしそのような場合、いかに経費との均衡を保ちながら優秀な人材を確保するかという課題をクリアする必要がある。

#### 3.1 求人広告

インターネットを利用した採用活動は今やあらゆるレベルの公共機関に普及しており、それぞれのホームページには募集要綱や応募方法、採用過程、公務員の利点などが掲載されているほか、公共サービスの重要性和意義を説き、公務員のイメージアップを図っているサイトも見受けられる。

	連邦政府	州政府	地方自治体
情報入手	国家公務員志望者のための手引書『How to apply for a job in the federal public service』を発行。 jobs.gc.ca では、連邦公共サービス (Federal Public Service: FPS) の採用情報を公開。応募に必要な手順を理解する上で役立つ説明が述べられている。	ブリティッシュ コロンビア州 1- リクルート キャンペーン の促進。 2- マーケティング及びブランドイメージ向上の推進 (雇用機会を宣伝し、公務員になる利点をアピール)。 3- 求人広告活動の強化 (公共サービス部門の求人 を広く宣伝)。	トロント市 トロント市ホームページでは、募集中の役職や通年採用情報、夏期職員の募集、出願方法、必須資格、履歴書の様式、人事規定、価値観、団体協約、サービス経験、褒賞及び評価、年金制度、多様性の尊重、地域社会への貢献、公共サービスの経験などについて掲



	連邦政府	州政府	地方自治体
		<p><b>オンタリオ州</b> オンタリオ州北部に在籍するすべてのオンタリオ公共サービス(Ontario Public Service: OPS)のマネージャーと連絡が取れる<b>オンタリオ北部人材採用 (Ontario Northern Recruitment)</b> パイロットプログラムを導入。同プログラムは1つの窓口で様々な雇用サービスを提供する画期的な制度としてアワードを受賞している。</p>	載。
公務員としての誇り	<p>様々な分野の専門家が集まる無党派の組織に所属し、国民のための制度やサービスに携わり、カナダの未来を担うことの意義を宣伝。カナダ政府は、国民の健康改善と環境保護、災害対策準備の通達、国際社会におけるカナダの役割強化を目指している。内勤・外勤、配属先の規模にかかわらず、すべての公務員が国と国民の未来を左右する重要な役割を担っていることを強調。</p>	<p><b>オンタリオ州</b> 公益のために働き、公共の信頼を獲得することが州政府の使命。オンタリオ公共サービスでは、公正かつ公平な客観的意見を提言し、政府の活動を支援。また、政府の決定事項や方針に従い、最高水準のプロ意識を持って業務を遂行。 オンタリオ公共サービスは、常に誠実な態度と責任意識を持ち、オンタリオ公務員法 (Public Service Act of Ontario) などの法律や公務員誓約 (Public Service Oath) に従って任務を全うすることを宣言。オンタリオ公共サービスでは、信頼、公正、多様性、卓越性を重んじ、協働と効率化を図りながら業務を遂行する。最終的な狙いは責任感をもって確かな成果措置と効果測定を図りながら目標を確実に達成することにある。</p> <p><b>ブリティッシュ コロンビア州</b> 新たな事業を企画運営する際には細心の注意を払いながらリスクを恐れない勇気を持つことを奨励。実践、想像力、自信、イニシアティブ、将来を見据えた明確なビジョンを重視。ブリティッシュ コロンビア州職</p>	<p><b>トロント市 サービス</b> トロント市は、市民がより良い生活を送れるよう様々な改善計画を立て、適正な料金で公共サービスを提供し、困難なニーズにも柔軟に対応するよう努力しており、個人と地域社会間の利害の均衡を図りながら、市民と地域社会、市全体のために業務を遂行。 <b>優れた管理能力</b> トロント市は、将来世代のために住みよい街づくりと街の維持のために有効に資源を活用する。市の経済、社会、環境的ニーズの調和を図る。 <b>使命</b> トロント市職員は知識や技術を活用し、敬意を持って業務に取り組んでおり、生じた問題に対する責任とその説明義務を負っている。</p>





	連邦政府	州政府	地方自治体
		員は、チームワーク、公共サービスへの情熱、公務員としての使命感、責任意識、仕事に対する好奇心を持つことが奨励されている。	

### 3.2 採用プロセス

公務員は通常の応募手続や公開募集のプロセスを経て採用される。特に最近では手続が迅速化され応募者と雇用主の両者に利益がもたらされるという理由から、オンラインによる募集も一般化している。上記以外には、部門内でのみ求人情報を公開する内部募集があり、これは異動を希望する現職公務員がその対象となる。

	連邦政府	州政府	地方自治体
<b>オンライン募集</b>	連邦政府の就職斡旋ウェブサイトでは求人情報をはじめ、キャリア関連イベントや各種雇用制度の情報も掲載。同サイトでは自分のプロフィールを保存できるため、応募の度に用紙に記入する必要がなく、手続をすべてオンラインで行える。	<b>オンタリオ州</b> オンタリオ公共サービスでは、オンタリオ州内の求人情報を掲載した就職情報サイトを開設。応募はオンラインで行えるほか（履歴書とカバーレターを添付した応募用紙をアップロード）、電子メールや郵送、ファックスでの送付にも対応。 <b>ブリティッシュ コロンビア州</b> ブリティッシュ コロンビア公共サービスの就職情報サイトでは、求人情報の検索やオンラインでの応募が可能。同サイトはバンクーバー市やビクトリア市などの求人情報も掲載しており、地方自治体の公務員職にも応募できるという利点がある。	<b>トロント市</b> トロント市職員の求人情報は市の就職ウェブサイトに掲載されている。同サイトでは求人検索とオンライン応募が行える。応募者は、必要事項を明記した用紙又は履歴書とカバーレターを市の人事部に提出する。 <b>バンクーバー市</b> バンクーバー市の求人情報はブリティッシュ コロンビア公共サービスの就職情報サイトに掲載されている。

#### 3.2.1 公開募集

公共部門における採用活動は、「透明性」を保持しながら適任者を見つけなければならないという要請があるため、公務員の求人は公募の形式を取る場合が多い。公募は時間がかかるが、政府での勤労経験がない優秀な人材が見つかったり、公共部門外で培われた知識や経験が生かされるといった利点がある。通常、公募は短期雇用の職員に対して行われるが、その後常勤雇用に変更される可能性もあるため、公務員としての第一歩を踏み出すチャンスと捉えることができる。タワーズペリンの調査によると、公募では、インターンや派遣職員として公共機関で働いた経験がある者、あるいは退職した元公務員など、面接官と面識のある場合は他の応募者よりも採用の確率が高くなると報告されている。

留意事項	課題	解決策
短期間での採用	能力ある職員の確保	公共部門のサービス委員会 (PSC) は、部局の長期的な計画をよく踏まえた上で人材採用活動を行う。
推薦状	1. 公平性、透明性 2. 能力ある職員の確保 3. 地域社会性の反映 4. 非党派性	1. 多数の応募者から適任者を効率的に絞り込むため、無作為抽出を実施したり、地方自治体の仕事に応募した候補者リストを活用する。 2. 募集要項や応募書類を念に確認し、照会先をチェックする。 3. 推薦状が雇用の橋渡し(非正規職員や契約職員の正規雇用)として使われていないことを確認する(ただし、PSC の許可がある場合は除く)。
周知方法の非一貫性	透明性、公平性	ウェブサイトと INFOTEL(連邦公務員採用情報電話案内)で提供する求人情報を統一し、ワンストップ窓口化を図る。
広報期間の短さ	1. 公正性 2. 透明性、公平性	求人広告掲載期間のガイドラインを定める。

### 3.2.2 内部募集

公共機関の大部分のポストは、人事異動、昇任制度を有していない。そのためある職に欠員が出た場合、公開募集または内部募集により欠員補充が行われることになる。内部募集は、それまでの職務経験が募集業務に直接役立つことから、即戦力として期待できるというメリットがある反面、募集情報は一般に公開されないことが多く、公務員を目指す一般市民から雇用機会を奪っているという批判を受けることが多くある。タワーズベリン プリティッシュ コロンビア支店の調査によると、プリティッシュ コロンビア州では職員 10 名中 9 名が募集した同じ部局内からの採用となっている。これは職員の定着を推進する手段として他部門も含めて広く応募を奨励しようとした人事部門の努力とは反する結果となった。なお、内部募集の場合、選考がより厳しく徹底的になるという調査結果も出ている。

留意事項	課題	解決策
部門間異動の必要性	公正性、公平性	他部門へ異動が可能になる内部募集ルールの統一化を行う。
内部募集分野の選定	1. 公平性、公正性 2. 政党色の排除	選考に制限のある分野においては、職務能力のある職員候補者数を十分に確保し、最も適任と思われる者を選考するなど、内部募集の利点を生かす。
「職務代理」指名を受けたり、同職位における経験年数または、過去の職務経験に関する不当な厚遇措置	公正性、公平性	各部門における「職務代理」指名の適切運用や過去の経歴のみを厚遇することのないよう内部募集制度の厳格運用を行う。



内部募集情報の通知方法として公務員求人情報ウェブへの掲載または登録者に対する自動通知システムの採用	公正性、公平性、透明性	内部募集情報が公務員求人情報ウェブに適切に掲載され、運用されるようリーダーシップをもって調整を行う。
---	-------------	--

### 3.3 インターンシップ及びフェローシップ

各種公共サービス機関では、業務に必要な教育を受けた優秀な人材を獲得するために、学部生向けのインターンシップや大学院生向けのフェローシップ、学生ローンの免除など魅力的な条件を提示している。

連邦政府は、約30校の高等教育機関（そのうち15校が総合大学）を対象とした800以上のインターンシッププログラムを設けている。

政策決定に関与する役職は、総合大学及び専門大学の卒業生両方にチャンスが与えられている。また特定分野の知識や調査技能を高めるためのリサーチプロジェクトも用意されている。

さらにブリティッシュ コロンビア州には3年間州政府に勤続すると学生ローンが全額免除される制度があり、上級職を含む現行公務員の多くがインターンシップ経験者である。同州では様々な分野の省庁がこの制度に参加しており、インターンの受け入れ先は実に幅広い。

オンタリオ州及びブリティッシュ コロンビア州の両方で実施されているコーオペラティブ教育（通称 Co-op）制度は、公務員志望の学生を増やす目的で、公共サービス機関での就労経験と賃金を提供している。

オンタリオ州では連邦政府の支援を受けながら各種技能研修を提供している。

	連邦政府	州政府	地方自治体
学部生向けのプログラム（インターンシップなど）	連邦政府のリクルートキャンペーンでは毎回1万件程度の職が提供されており、学校を通じてコーオペラティブ/インターンシッププログラムに登録できるほか、求人情報は各校の就職課やコーオペラティブ/インターンシップサポートセンターなどの掲示板に掲載されている。 <b>連邦政府学生労働経験プログラム (Federal Student Work Experience Program)</b> フルタイムの学生を対象とした専攻に関連のある分野の実務経験機会を提供する。 <b>学生研究支援プログラム (Students Research Affiliate Program)</b> 高卒以上の学生を対象とした、現行の調査（調	<b>ブリティッシュ コロンビア州 コーオペラティブ募集情報</b> 州政府ホームページに掲載されており、コーオペラティブ提携校の学生は登録手続を経て、それぞれの官庁に配属される。 <b>州法務省</b> 州法務省が行う、公共サービスや公法に強い関心のある司法修習生を対象に実習の機会を提供。選考に際しては、成績及び適性、性格などを考慮した上で、公共部門の法律家として将来有望な人材が採用される。 <b>先住民青少年インターンシッププログラム (Aboriginal Youth Internship Program)</b> 州政府が行う、先住民の青少年を州政府省庁又は関連機関に9か月間	<b>オンタリオ地方自治体インターンシッププログラム (Ontario Municipal Internship Program)</b> オンタリオ州内の地方自治体職員の新卒者向けプログラムで将来の幹部候補育成を目的とする。 <b>トロント市 夏期雇用制度</b> 16歳以上の希望者を対象に、4月15日以降から9月15日まで市の公共サービス機関で働ける夏期雇用制度を実施。求人情報はトロント市公共サービスのホームページに掲載され、オンラインで応募できる。



	連邦政府	州政府	地方自治体
	<p>査の構築、実行、評価)に 関与する機会を提供する。</p> <p><b>連携研究及び知識を提供する学生 (Students Providing Aligned Research and Knowledge)</b></p> <p>大学院生向けのプログラムとして、在籍する大学内で連邦公共サービスに関する行政及び政策調査に携わることができる。</p>	<p>配属した後、特定の地元先住民団体に3か月間派遣される。</p> <p><b>オンタリオ州 オンタリオ インターンシップ プログラム (Ontario Internship Program)</b></p> <p>過去2年以内に特定の学位/卒業証書を取得した人材を様々な省庁や政府関連機関に派遣し、2年間で実務経験をj提供するを実施する。</p> <p><b>天然資源省インターン シッププログラム (Ministry of Natural Resources Internship Program)</b></p> <p>天然資源省が行う自然科学分野に興味のある大学生や専門学校生、新卒者を対象に10か月のインターンシップを提供する。</p> <p><b>オンタリオ公共サービス インターンシッププログラム (Internationally Trained Individual)</b></p> <p>他国の資格を持つカナダ新移民を対象に、オンタリオ公共サービスやオンタリオ州政府関連機関、理事会、委員会などで働く機会を提供する6か月の有給インターンシップを提供する。</p> <p><b>天然資源省先住民青少年 に対する雇用プログラ ム (First Nations Natural Resources Youth Employment Program)</b></p> <p>天然資源省の雇用プログラムで、コンフェデレーション専門大学と提携企業とのパートナーシップにより、運営されている。対象は、オンタリオ北部の先住民コミュニティで暮らす17~24歳の青少年で、2年間の林業実習や職業訓練、自己開発セミナーなど提供。</p>	



	連邦政府	州政府	地方自治体
		<p><b>交通省輸送技術者プログラム (Transportation Technician Program)</b> 交通省が行う、土木工学の学位保有者に実務経験の機会を提供するプログラム。3年間の研修期間を通じて建設工事や高速道路の設計、プログラム開発、保守業務に携わる。</p> <p><b>交通省輸送技術者開発プログラム (Transportation Engineering Development Program)</b> 交通省が行う、4年間の人材開発プログラムで、土木工学又は地盤工学の学位を持つ4年制大学新卒者を対象に、指導教育を含む多面的な実務経験を提供。同プログラムでは交通省本部及び地方支部で、建築工事や保守業務、高速道路の設計、プログラム開発、構造工学及び交通工学、材料工学に関する業務に携わる。</p> <p><b>環境省環境技術者インターンシッププログラム (Environment Engineer Internship Program)</b> 環境省が行う、4年間のプログラムで、科学工学、土木工学、環境工学、機械工学の学位を持つ4年制大学新卒者を対象に、Professional Engineer (有資格技術者) のライセンス取得に必要な実務経験を提供。</p> <p><b>法務省契約従事プログラム (Articling with Ministry of Attorney General)</b> プログラムでは、毎年100名程度の司法修習生を雇用し、憲法や刑法、保健法、環境法、家族法、税法、会社法、商法、労働及び雇用法など、実体法のほ</p>	



	連邦政府	州政府	地方自治体
		<p>ほとんどの領域に精通した法律化を育成するために、州全域で実務経験の機会を提供。</p> <p><b>法務省立法インターンシッププログラム (Legislature Internship Program)</b> 法務省が行う4年制大学新卒者を対象とした10か月のプログラムで、立法に関連する業務を経験できる。</p> <p>大学生や専門学校生を対象としたコーオペ制度は、オンタリオ公共サービスで働きながら学科の単位が得られる有給プログラムで、募集情報は各教育機関に掲載される。</p> <p><b>オンタリオ公共サービス体験学習プログラム (Learn and Work Program)</b> 特定のコミュニティに住む16～19歳の青少年を対象とした特殊なコーオペプログラムで、オンタリオ公共サービス及びその関連機関での就労経験を通じて、高校卒業に必要な単位が取得できるものである。</p>	
大学院生向けのプログラム（フェローシップなど）	<p><b>高等教育雇用プログラム (Post-Secondary Recruitment)</b>総合大学及び専門大学卒業者にエントリーレベルの公務員職を提供している。</p> <p><b>国政リーダー雇用プログラム (Recruitment of Policy Leaders)</b> 国政に興味のある優秀な大卒者（専攻は問わない）に職を提供する制度で、中から上級のポジションが用意されている。</p>	<p><b>ブリティッシュコロンビア州 BC パシフィックリーダー大学院生フェローシップ (BC Pacific Leaders Graduate Student Fellowship)</b> リサーチ能力に優れたトップクラスの大学院生を採用し、ブリティッシュコロンビア州が実施する調査への参加機会を提供するとともに、人員不足を補うことを目的としている。このフェローシップは毎年最大20名の大学院生と博士課程学生に2万ドルを提供しており、卒業後は公共サービス部門の職が用意されている。</p>	<p><b>トロント市 キャリアブリッジ (Career Bridge)</b> 国外で実務経験や研修経験があり、カナダで当該分野の職を探している大卒者又は専門家を対象とした4～6か月の有給インターンシッププログラムである。トロント市では幅広い分野からインターンシップ希望者を募集しており、平均8年の実務経験がある人材が採用されている。</p> <p><b>コーオペエンジニアリング (Co-Op Engineering)</b> トロント市の技術サービス部門と教育委員会共同運営している成人教育プログラムで、50名の外国</p>

	連邦政府	州政府	地方自治体
			人エンジニアにカナダでの実務経験の機会を提供してきた。同プログラムにより、技術サービス部門の生産性が向上したほか、35名の新移民がトロント市内やその周辺地域で終身雇用されている。

### 3.4 福利厚生及び報酬

#### 3.4.1 対象

福利厚生の内容は以下の要素に基づいて決定される。

1. 職員団体への所属: 労働組合員、非労働組合員
2. 雇用形態: 常勤、臨時、非常勤

オンタリオ州では福利厚生の代替として臨時職員に一定額の給付金を支給しており、交渉代表権者（労働組合）が存在する場合は団体交渉により給付の割合が決定される。

バンクーバー市では、正規常勤職員及び正規非常勤職員、常勤の長期臨時職員に対し給付金が支払われている。

#### 3.4.2 金銭手当

連邦政府及び州政府、地方自治体は、妥当又はそれ以上の給与を支払っているほか、非常に有利な年金制度（確定給付型年金）と貯蓄制度、さらには職員とその家族を対象とした保険制度（健康保険など）を提供している。

その他の待遇としては、例えば交通費などの諸経費の払い戻しや商品の割引優待、子供の奨学金の支給などが挙げられる。

	連邦政府	州政府	地方自治体
給与	連邦政府の公共サービス機関では職員に公平な給与を支給しており、役職によっては非常に魅力的な収入が得られる。各部門の給与支給率は、政府ホームページで閲覧可能。	<b>ブリティッシュコロンビア州</b> 組合員には団体交渉で決定された妥当な賃金水準を提供しているほか、管理職員の給与は職務内容や責任によって決定されている。  <b>オンタリオ州</b> 12か月ごとに外部の給与調査に参加して、市場の相場を確認しながら妥当な支給額を決定しており、個人の給与を12か月単位で見直している。	<b>トロント市</b> 交代制勤務の職員（非労働組合員）には、時間外手当として <b>特別賞与</b> を与えている。 自宅待機時間及び呼び出しを受けて勤務した時間に関しては <b>状況手当 (Situations Pay)</b> と呼ばれる特別手当が支給され、これらの額には上限が設定されていない。



	連邦政府	州政府	地方自治体
年金制度 及び貯蓄 制度	<p>1. 確定給付型年金 (DBPP) 制度</p> <p>2. 算出方法 (65歳まで): 2% X 年金受給資格のある勤務年数 (最大35) X 給与が最も高かった5年間 (連続) の平均給与額</p> <p>3. 年金は退職日から毎年完全に指数化され、物価の上昇に合わせて調整される</p> <p>4. 拠出金の返済: 2年以内に退職した加入者には拠出金が返済される (ただし、勤務期間が年金受給の対象となっていること)</p> <p>5. 即時年金: 非減額型の年金制度で、年金受給の対象となる勤務期間が2年以上の場合は60歳から、30年の場合は55歳から支給が開始される。ただし不治の障害による退職については年齢に関わらず受給可能</p> <p>6. 据置年金: 60歳から受給する場合は年間拠出金 (減額年金) で、50歳から受給可能</p> <p>7. 遺族給付: 1% X 年金受給資格のある勤務年数 X 加入者の平均給与。子供への給付額は遺族給付の5分の1 (最大5分の4まで給付) とされている</p> <p>8. 追加死亡手当: (定期生命保険) 加入者の年収の2倍、支給額は66歳から毎年10%ずつ減額され、75歳までに最低1万ドルまで減額される。この最低補償範囲は65歳から無料となる</p>	<p><u>プリティッシュ コロンビア州</u> 拠出金1ドルにつき1.13ドルをプリティッシュ コロンビア公共サービスが負担する、確定給付型年金制度の <u>BC年金制度</u> を設置している。</p> <p><u>オンタリオ州</u> 雇用者が給与の8%相当の拠出金を負担する、確定給付型年金の <u>オンタリオ年金制度</u> を設置している。退職計画に関する相談や支援は無料で提供されている。</p>	<p><u>バンクーバー市</u> <u>バンクーバー年金制度</u> 6か月勤続した職員は、加入者本人とバンクーバー市の両方が拠出金を負担する地方自治体の年金制度に加入できる。 <u>バンクーバー職員貯蓄制度</u> 掛金は加入者の給与から天引きされ、それと同額の拠出金を市が負担する。これらの拠出金は各職員名義の口座に入金される。</p>
医療保険 など	<p>医療保険の適用分野: 歯科治療及び医療費 (処方薬、眼科医療、救急医療、入院費用などが含まれ、加入者本人とその家族が対象となる)。</p>	<p><u>オンタリオ州</u> 処方薬、補完的医療、診察代・治療費、歯科治療、視覚矯正、補聴器が適用範囲に含まれる。</p>	<p><u>バンクーバー市</u> <u>基本給付</u> <u>公的医療サービスプラン</u> (Medical Services Plan: MSP) - BC州で行われた医師による診断や治療、補完医療行為、検査、診断が保険の対象となっている。</p>



	連邦政府	州政府	地方自治体
			<p><b>歯科・超過医療保険 (Extended Health and Dental)</b> - 7 種類の超過医療と 4 種類の歯科治療から加入者が選択できる。医療費支出口座 (Health Spending Account: HSA) も開設可能。</p> <p><b>基本及び任意生命保険</b> <b>重病保険</b> <b>有利な病気休暇制度</b> <b>賜金制度 (Gratuity Plan)</b> - 病気欠勤が皆無又はそれに近い職員を表彰し、健康維持を奨励。</p>
保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 身体障害保険</li> <li>- 死亡手当</li> </ul>	<p><b>オンタリオ州</b> 生命保険 (主契約及び特約、扶養家族の生命保険)、長期身体障害、事故死、肢体切断、短期身体障害が適用範囲に含まれる。</p>	<p><b>バンクーバー市</b> <b>補完的雇用保険給付 (Supplementary Employment Insurance Benefits: SEIB)</b> SEIB 制度は、育児休暇を取得する権利があり失業保険手当を受給している出産後の女性職員が対象で、一定条件を満たした場合は父親である男性職員もその対象に含まれる。</p>
その他		<p><b>ブリティッシュ コロンビア州</b> 様々な商品やコンピュータ関連製品、フィットネスクラブの会員権の割引優待が受けられる職員向け<b>オンラインストア</b>を開設。 親が公務員で、学士過程又は技術訓練、職業訓練プログラムを履修しているフルタイムの学生は<b>公務員子息/子女のための奨学金 (Scholarships for Children of Public Servants)</b> 制度を利用できる。同制度では、1 人当たり 2,500 ドルの奨学金を毎年 60 名の学生に支給している。 BC 公共サービスに就職する意思のある卒業生、あるいは BC 学生ローンの返済状況が良好な常勤/非常勤の職員に対し、年間合計額の 3 分の 1 を免除する<b>学生ローン免除制度</b></p>	<p><b>トロント市</b> 業務で自家用車を使用する場合の<b>自家用車費用還付制度 (Toronto Reimbursement for Use of Personal Vehicles Policy)</b> を実施。走行距離に基づき算出される還付金は非課税対象で、職員の給与に上乗せされる。</p>



	連邦政府	州政府	地方自治体
		( <u>Student Loan Forgiveness</u> ) を実施。	

※なおブリティッシュ コロンビア州では通常の給与に加え、平均で手取りの23%に相当する各種福利厚生を提供している。

### 3.4.2.1 年金制度

国家公務員の年金は、退職時の年齢と年金受給の対象となる勤務年数（最長35年）、ならびに給与が最も高かった5年間の（連続）の平均収入に基づいて算出される。職員と雇用主（政府）の両者がそれぞれ一定割合の拠出金を負担するこの制度は、インフレや物価指数の上昇に合わせて給付水準が調整される。以前年金制度に加入していた職員は、公共サービスの年金に過去の投資分を移すことが可能である。また、退職時には公共サービス医療制度が利用できるほか、年金受給の対象となる勤務期間が2年以上の職員が死亡した際にはその家族に遺族手当が給付される。

オンタリオ公共サービスは、公共サービス年金制度（Public Service Pension Plan）とオンタリオ公務員労働組合金年制度（Ontario Public Service Employees Union Pension Plan）という2種類の拠出制確定給付型年金制度を設けており、職員の給与と加入年数に基づいた給付額を退職時に支給している。これらの制度では、職員及び雇用主の両者が拠出金を負担する。

### 3.4.3 金銭以外の特典

連邦政府と州政府では、必要に応じて勤務時間帯や場所を変更できるフレックス勤務体制制度を導入している。

通常、公務員の有給休暇は2週間から始まり、勤続年数に応じて増加される。公共サービス部門におけるその他の特典には、過去の業務功績に対する表彰や超過勤務時間を有給休暇に充てられる制度などが挙げられる。

この表彰制度は、公務員としての誇りや意識を高める効果もあるため、様々な公共機関で実施されている。

オンタリオ州政府では公式/非公式の表彰を毎年行っており、このような独自の表彰プログラムはほとんどの地方自治体で実施されている。例えばブリティッシュ コロンビア州では、部門間コラボレーション、統合、革新、リーダーシップ、組織の卓越性、パートナーシップ、優れたサービスの6部門で職員を表彰している。

	連邦政府	州政府	地方自治体
<b>フレキシブルな労働形態</b>	多くの公共サービス機関が業務内容によってフレックスタイム制や集中勤務制を実施。在宅勤務などの勤務形態も普及し始めている。	<u>ブリティッシュ コロンビア州</u> フレックスタイム、在宅勤務、集中勤務、ジョブシェアリングなど、交渉次第で希望の勤務形態が選択可能。	<u>バンクーバー市</u> 通常1人で行う業務を2人の職員が分担し、給与を分割する <u>ジョブシェアリング制</u> を導入している。
<b>年次休暇</b>	- 勤続 1～7年: 15日 - 勤続 8～17年: 20日 - 勤続 18～28年: 25日 - 勤続 29年以上: 30日	<u>オンタリオ州</u> オンタリオ公共サービスの新入職員は、採用1年後から3週間の年次休暇が	<u>バンクーバー市</u> EDO (Earned Days Off) 制度の対象となる職員は、毎日30分超過勤務

	連邦政府	州政府	地方自治体
		<p>付与され、勤続8年目にその日数が追加される。その後は勤続年数に応じて加算され、最長で年6週間の休暇を取ることが可能。</p> <p><b>ブリティッシュ コロンビア州</b> 休暇日数は、労働組合に所属していない新入職員の場合で3週間、管理職者の場合は4週間からスタートする。BC公共サービスでの勤務経験がある新入職員に関しては、過去の勤続年数を加算することが可能。正規職員はすべての勤務時間、パートタイム職員や短期雇用の職員については、1827時間以上から請求できる。</p>	<p>すると年間15～18日の休暇を追加獲得することが可能（業務内容により異なる）。その場合、採用1年目の職員は15日、24年目の職員で最大30日の休暇を取得できる。また採用11年目には5日間の休暇が追加され、それ以降は5年ごとに日数が追加される。専門職員の休暇は年間20日から始まり、最長35日（24年目以降）まで増加する。</p>
<p><b>病気休暇 看護休暇 特別休暇</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 年間15日の有給病気休暇</li> <li>- 有給家族休暇（家族に関する義務を果たすために必要な休暇）</li> <li>- その他の有給休暇（冠婚葬祭など）</li> <li>- 教育休暇</li> <li>- 給与延払い休暇</li> <li>- 育児休暇</li> <li>- 育児休暇（未就学児の世話）</li> <li>- 個人的理由による休暇</li> <li>- 介護休暇（親の長期介護）</li> </ul>	<p><b>オンタリオ州</b> 年間6日の病気休暇に加え、一部の職員には最大6日間の個人休暇が与えられている。</p> <p><b>出産休暇</b> 給与の 93%に相当する手当が 32週間支給される。</p> <p><b>育児休暇</b> 給与の 93%に相当する手当が 17週間支給される。</p> <p><b>上記以外</b> 任意の無給休暇や家族休暇、忌引、裁量休暇（宗教行事への参加を含む）、陪審員に召還された場合の裁判休暇、短期病気休暇などがある。</p> <p><b>ブリティッシュ コロンビア州</b> <b>BC給与延払い制度 (BC Salary Deferral Program)</b> 6～12か月の有給休暇に充てる目的で給与の一部を繰り延べする給与繰り延べ支払い制度を実施している。</p>	<p><b>トロント市</b> <b>任意休暇制度 (Voluntary Leave of Absence Program)</b> 市の任意休暇制度で最長で年間20日の休暇が許可される。無給休暇ではあるが、休暇中も福利厚生受給対象期間に数えられ、年次休暇の資格にも影響が及ばない。</p> <p><b>給与延払い休暇制度 (Earned Deferred Leave Policy)</b> 給与の一部を天引預金し、個人的な理由の長期休暇中に未収の給与を受け取ることができる。*</p> <p><b>介護休暇制度 (Care for ill Dependents Policy)</b> 職員自身の病気休暇（暦年6日）を病気中の扶養家族の世話に充てることができる。</p> <p><b>家族のための医療休暇 (Family Medical Leave)</b> 26週間以内に死亡する可能性が極めて高い家族を世話するために、最長8週間の無給休暇を取ることが可能である。</p>



	連邦政府	州政府	地方自治体
			<p><b>出産休暇</b> 資格のある職員は15～17週間の出産休暇を取ることが可能。15週間の場合は、雇用保険給付額（+その他の収入）と基本給の75%の差額を市が支給する。基本給付の適用は17週間の出産休暇中も継続される。年次休暇の取得資格は出産休暇の影響を受けない。出産休暇中も年金の支払続行を希望する職員については、市が掛金の同額を拠出する。</p>
報奨		<p><b>オンタリオ州</b> 「<b>Showcase Ontario Awards of Excellence</b>」 革新的なプロジェクトやその企画運営に携わった職員の功績を称える表彰プログラム。 「<b>Public Sector Quality Fair</b>」 オンタリオで連邦政府や州政府、地方自治体などにおける卓越した公共サービスを紹介する。 「<b>Performance Rewards Program</b>」 職員全体の25%を占める管理職者、幹部職者、専門職者の功績を称え、昇給や特別賞与を与える。</p> <p><b>ブリティッシュ コロンビア州</b> 「<b>Legacy Award</b>」 多大な貢献をしてきた勤続15年以上の職員を表彰する。 「<b>Premier's Innovation &amp; Excellence Awards Program</b>」 優れた功績を残し、カナダ国内及び世界的に認められた職員に功労賞を贈る。</p>	<p><b>トロント市</b> 「<b>Public Sector Quality Fair</b>」 オンタリオ州内にある保健省及び教育省、地方自治体、州政府、連邦政府など各公共部門の活動や功績を紹介する年次イベントで、トロント市は2004年以来、119項目のアワードを受賞。広範にわたる革新的プロジェクトの数々が評価されている。 「<b>"Say Thanks" Program</b>」 トロント市は、シティマネージャーに提出された感謝状の中から、毎月無作為で選出された優秀な職員を表彰している。選ばれた12名の職員は、トロント市庁舎で行われる昼食会に招待され、シティマネージャーから感謝の意を伝えられる。</p>



### 3.5 保健、慈善活動、安全衛生他

州政府及び地方自治体の職員は、個人的及び仕事関連の問題でカウンセリング サービスが受けられる。また、共通の業務目的や役割、職業上の関心を持つ職員は、いわゆる職能団体に属することができる。このような職能団体やその他のタイプのネットワークづくりの方法は、一部の公共サービス部門で提供されている。すべてのレベルの公共サービスがボランティアや慈善事業の機会を提供しており、あらゆるレベルでの適切な職員研修や職場の物理的な環境に関連する方針を通じて職場の安全衛生を実現している。州政府ではさらに、調査を実施して職員からフィードバックを募り、その結果に応じて様々な取組みを行っている。

	連邦政府	州政府	地方自治体
カウンセリング		<p><b>オンタリオ州</b> <b>職員支援プログラム</b> (<b>Employee Assistance Program</b>)</p> <p>個人的及び仕事関連の様々な問題への対処を支援する、専門家による無料カウンセリング (24 時間)。</p>	<p><b>バンクーバー市</b> <b>職員支援プログラム</b> (<b>Employee Assistance Program</b>)</p> <p>フルタイムのコウンセラーによる、秘密保持が約束された無料カウンセリング。個人的な問題の解決を支援する。職員の家族や退職者も利用可。</p>
自主的及び専門ネットワーク	<p>職員は専門的な関心に基づき、様々な専門ネットワークや職能団体審議会に参加可能。これらのネットワークは、緑の市民、管理、青少年、テクノロジー、コミュニケーション、情報など、同様の目標や関心を共有するメンターやコーチ、同僚からサポートを受ける機会を得る場となる。</p>	<p><b>オンタリオ州</b></p> <p>職員はビジネスカジュアルの服装が許されており、職員向けのスポーツチームや社会奉仕イベントを開催できる。</p> <p><b>ブリティッシュ コロンビア州</b> <b>職員コミュニティ サービス基金 (Provincial Employees Community Services Fund)</b></p> <p>年間を通じて職員が革新的な地域イベントを開催できる。カントリー フェア、各種くじ引きのほか、職員が隠れた才能を披露する年次のポップ スター ショーケースなどがある。</p>	
ボランティア / 慈善活動	<p><b>カナダ政府職場慈善キャンペーン (Government of Canada Workplace Charitable Campaign)</b></p> <p>毎年職場内で実施される寄付イベント。カナダのすべての登録慈善団体の中から職員自身が選んでサポートする。用紙に記入すれば、給与からの天引きも可能。資金調達及び事務管理費は、全国平均の26%を大きく下回る15%以下に抑えられてお</p>	<p><b>オンタリオ州</b></p> <p>OPS には独自の連合保健キャンペーン (Federated Health Campaign) があり、一連のイベントやイニシアティブを実施して福祉法人であるユナイテッド ウェイを積極的にサポートしている。</p> <p><b>スピリット プログラム (Spirit Program)</b></p> <p>ボランティア活動の機会を提供する署名運動を選定すると同時に、勤務時</p>	<p><b>トロント</b></p> <p><b>ワン オン ワン メンタリング プログラム (One on One Mentoring Program)</b></p> <p>市内小学校と提携し、前向きな信頼関係にあるロール モデルを必要とする児童の世話を、職員がボランティアとして行う。参加時間は休業扱いとなる。</p> <p><b>クリーン&amp;ビューティフル シティイニシアティブ (Clean and Beautiful City Initiative)</b></p>



	連邦政府	州政府	地方自治体
	<p>り、資金の大半が実際の寄付に回るようになってい</p>	<p>間外にボランティア活動を行う職員を表彰する。例として、識字能力開発のサポートや津波被害者の救済、ハビタットフォーヒューマンティの住宅建設などがある。</p> <p><b>コミュニティ参加プログラム (Community Involvement Program):</b> 職員は有給休暇を取って希望の慈善団体にボランティア活動ができる。約 350 の慈善団体の中から公共サービスにサポートしてほしいと思う団体を選択。15 週間の勤務期間をユナイテッドウェイのボランティアとして奉仕した職員には給与と福利厚生が支給される。</p> <p><b>プリティッシュ コロンビア 職員コミュニティ サービス 基金 (Provincial Employees Community Services Fund)</b> 職員が数ある慈善団体から希望の団体を選んで、又は基金全般に寄付を行える募金活動を職場で実施する (事務管理費は政府が負担するため、集まった資金全額が寄付に回される)。</p> <p><b>海外ボランティア プログラム (Volunteer Abroad Program)</b> 世界各地で社会正義の実現を支援しているカナダの組織でボランティアできる。福利厚生は継続して支給され、帰国後に職場復帰できる。</p>	<p>条例の施行、街並みの美化、環境基準の設定などにより、公園や住宅街、市街、ダウンタウンなどの美観を改善する。職員は歴史的建造物の修復やごみ掃除、芝刈り、植花、清掃などの活動を行う。地元の住民や商店が参加することも多い。</p> <p><b>職員募金キャンペーン (Employee Fundraising Campaigns)</b> 慈善団体に寄付を募ることができる。2007 年にはトロント公共サービスの職員 1, 200 人がユナイテッドウェイに対してボランティア活動や寄付を行い、110 万ドルが集まった。</p>
安全衛生	<p>連邦政府の公共サービスは他部門が準拠している基準、又はそれを超える物理的環境を職場で実現している。障害者には、必要に応じて特定の技術補助も行っている。</p>	<p><b>プリティッシュ コロンビア州</b> 1- 公共サービス部門職員のニーズを評価し、健康戦略案を策定する 2- 健康上のリスクの削減に役立つ適切な職場プログラムとツールを開発及び実施する 3- ニーズを評価し、定期</p>	<p><b>トロント市</b> <b>オリエンテーション研修及び監督能力に関する方針 (Orientation Training and Supervisory Competency Policies)</b> 人材採用及び研修、成績評価、昇進に関する要件を設定し、市の管理職</p>



	連邦政府	州政府	地方自治体
		<p>的に報告を行う</p> <p>4- 効果的な安全管理プログラムの実施及び維持に必要な指示や知識、ツールを顧客組織に提供する</p> <p>5- 安全に関する報告を強化する</p>	<p>と職員が安全衛生面での能力向上を図る。</p> <p>どのような職務に関する安全衛生研修プログラムが必要かに対し、職員や管理職がどれくらい知識があるか定期的に評価される。</p> <p><b>室内の空気の質に関する方針 (Indoor Air Quality Policy)</b></p> <p>職員が作業を行う市所有又は賃借の建物における空気が達し、それを維持できるよう規定。</p> <p><b>閉塞空間に関する方針 (Confined Space Policy)</b></p> <p>閉塞された空間で作業を行う職員を保護するプログラムの開発に向けた方向性を提示。</p> <p><b>母乳育児に関する方針 (Breastfeeding Policy):</b></p> <p>市の敷地内で女性が授乳する権利を推進すると共に、職場復帰した際に授乳を行うことを希望する職員をサポートする。</p> <p><b>バンクーバー市</b></p> <p><b>フィット シティ (Fit City)</b></p> <p>フィットネス及びウェルネスに関するワークショップやイベント、ニュースレターを通して健康的なライフスタイルを推進する。市の機関の多くではジム機器やシャワー施設、自転車用ラックなどの設備が備えられていたり、近隣のジム施設の会員費が割引されるようになっている。</p> <p><b>雇用主交通定期券プログラム (Employer Transit Pass Program)</b></p> <p>交通機関の定期券が割引され、切符や複数の定期券を繰り返し購入する手間が省ける。毎日車で通勤するよりも経済的で、温室効果ガスの削減に貢献でき、環境改善に役立つ。TransLink 定期券は</p>



	連邦政府	州政府	地方自治体
			バンクーバー市の正規の常勤職員と非常勤職員全員に提供される。
その他		<p><b>オンタリオ州</b>  <b>オンタリオ公共サービスアイデアプログラム (Ontario Public Service Ideas Program):</b> 政府サービスの改善/強化方法のアイデアを職員がオンラインで提案できるプログラム。会社のニュースレターやイントラネット サイトを通じて州全体のニュースを伝達することで職員にフィードバックする機能も果たす。                      仕事の満足度や組織へのコミットメント、全般的な労働環境に関する調査を定期的実施し、その結果に応じて対策を講じる。</p> <p><b>ブリティッシュ コロンビア州</b>                      1- 職員の“やる気”を評価する労働環境調査 (Work Environment Survey) を毎年実施し、調査の結果判明した問題に対処する                      2- カナダ全土で職員の努力目標を設定する。                      3- 各省の職員の満足度と努力を向上させるための模範例を特定し、そのためのツール キットを普及させる</p>	<p><b>バンクーバー市</b>  <b>カー プール (相乗り)</b>                      自家用車通勤に掛かる費用を分担。相乗り専用 (HOV) 車線や優先駐車場を利用できる。COV に登録すれば無料で相乗り者の自動マッチング サービスが利用可能。</p>

### 3.6 能力開発

連邦公共サービスでは、職員の上司からの定期的なフィードバック又は実地研修、コーチング、メンタリングを通じて職員の能力開発を図っている。また、様々な能力開発プログラムを提供することで、他の職種について知る機会を創出すると同時に希望する分野での目標達成を支援し、職員の能力開発及び意識改革を促進するものである。

公共サービスでは職員が能力を向上し、新たなキャリアパスを構築できるよう、転勤及び部門間の異動にも対応している。

例えば、ブリティッシュ コロンビア州は様々な高等教育機関との単位互換制度を備えた、受賞歴のある学習プログラムを提供している。同州は e ラーニングにも対応しており、能力開発やコミュニケーション能力、テクノロジー関連技能、財務知識、管理能力、リーダーシップ能力





など多岐にわたる分野で、専門的なコースや資格取得を目標とした包括的なプログラムを開講している。

	連邦政府	州政府	地方自治体
<b>職場内教育</b>	<p>1- 職員は現職又はキャリアプランに応じて、適切な学習計画を独自に構築。</p> <p>2- 管理者は年に1~2度の頻度で各職員と個別面談を行い、勤務実績や学習計画、必要な研修について検討。</p>	<p><b>ブリティッシュコロンビア州</b></p> <p>職員は豊富な経験や技能を持つ同僚と協働し、キャリア開発や職場での良好な人間関係の構築に役立つスキル、政府の機能や構造に関する知識、又は特定の技能を習得。</p> <p><b>職員エンゲージメントプログラム (Employee Engagement Program)</b></p> <p>各自の研修内容に応じて半年ごとに管理者が勤務評定を実施している。勤務実績に関するフィードバックは、当該職員の業務に関与している同僚やその他の管理者からも提示される。評価プロセスの一環として職員が管理者の能力を匿名で評価することも可能である。</p>	<p><b>トロント市</b></p> <p><b>トロントメンタリングイミグラントプログラム</b> (Toronto Mentoring Immigrant Program)</p> <p>カナダ国外で経験を積んだ専門職者が直面する雇用上の障壁を排除。また地域コミュニティの諸機関と提携し、カナダ国外で教育を受けた専門職移民(メンティ)にトロント公共サービスで勤務する経験者(メンター)を紹介している。</p>
<b>研修</b>	<p>1- テクノロジー関連技能、コミュニケーション能力、対人能力、管理能力、ならびに異文化に対する理解と適応力の習得を目的とした各種コース。</p> <p>2- <b>カナダ公務員研修所 (Canada School of Public Service)</b> における各種プログラム及びeラーニングコース。</p> <p>3- 組織レベルでの学習機会及びリーダーシップ研修。</p> <p>4- コンファレンス、ワークショップ、コース。</p> <p>5- グループ又はマンツーマンでの語学研修。</p> <p>6- 昼食講演会、研究会。</p> <p>7- 研修旅行。</p>	<p><b>オンタリオ州</b></p> <p>今後1年間に職員が達成すべき具体的な課題と学習目標、職務を概説した<b>業績改善計画 (Performance Development Plan)</b>を作成。一方、<b>学習推進計画 (Learning Development Plan)</b>は学習目標の設定や適切な資料又はツールの活用、管理者ならびに同僚からのアドバイスやコーチングを通じて、職員の長所を伸ばし、不足を補うものである。</p> <p>また OPS 職員を対象に、有益な情報やツール、リソースが多数掲載された <b>OPS イン트라ネット</b>を配備。職員は電子セルフサービスシステムを通じて、研修資料を含む職員支援及び業務支援サービスを(一部の職種では24時間体制で)利用で</p>	<p><b>トロント市</b></p> <p><b>シェイプザシティ (Shape the City)</b></p> <p>管理職及び幹部職を対象にリーダーシップ能力とリーダーシップスタイルの開発、強化を目標とする。この制度は、現在のスキルと学習課題を評価する<b>能力開発評価 (Competency Development Assessment)</b>、多様な分野のリーダーを対象に活発な議論を促進し、型にはまらない思考を目指す<b>スピーカーシリーズ (Speaker Series)</b>、リーダーシップ能力と管理能力の開発及び強化を目的とした11週間の集中プログラム、<b>効果的管理スキル (Effective Management Skills)</b>で構成されている。</p> <p><b>ラーニングサミット (Learning Summit)</b></p>



	連邦政府	州政府	地方自治体
		<p>きる。</p> <p><b>プリティッシュ コロンビア州 リーディング ザ ウエイ (Leading the Way)</b> 優れた管理者又は監督者に必要な能力の習得と、公共サービス関連省庁や関係者とのネットワークづくりを支援する柔軟なリーダーシップ開発プログラムを実施。同プログラム修了者はビクトリア大学及びロイヤル ローズ大学、カーモソン短大の単位を取得できる。</p> <p><b>調達及び契約管理 (Procurement and Contract Management)</b> 調達及び契約管理に携わる管理職及び幹部を対象とする、アワード受賞プログラム。参加者主導、スキル重視型の包括的なコースとリソースを提供している。</p> <p><b>財務管理検定 (Financial Management Certificate)</b> 財務管理に関心がある、あるいは関与している職員が対象。公認管理会計士協会又は公認一般会計士協会との提携により実施されており、同プログラム修了者には財務部門の専門補助職員としてのキャリアパスが可能となる。</p> <p><b>パシフィック リーダーズ (Pacific Leaders)</b> 革新的アイデアの構築と具体化をより高い水準で実現できるよう職員を支援するプログラムである。</p>	<p>全職員を対象とした2日間の学習イニシアティブで、いくつかのサービス分野の事業計画を紹介、検討することで、学習環境の整備を目指すものである。</p> <p><b>学習及び技能開発リソース (Learning and Skill Development Resources)</b> オンライン キャリア開発ツールとオンライン コーチングクリニック、技術訓練、業務効率化リソースが含まれている。</p> <p><b>バンクーバー市 CityLearn プログラム</b> 職員研修部門が実施。個人資産管理や退職後の生活資金計画、ストレス管理、キャリア開発などの分野で100以上のコースとワークショップ、セミナーが開講されている。CityLearn の一部のコースを修了した者は、プリティッシュ コロンビア州内 9つの教育機関で認定された単位を取得できる。</p>
教育及び研究	<p>長期の研修プログラムを通じて、職員は就労しながら学位プログラムを受講又は修了可能。</p>	<p><b>プリティッシュ コロンビア州政府の現在及び将来における人材需要に対応したプログラムと併せて、公務員奨学金 (Scholarships for Public Servants) 制度を整備。</b> 学費及び教材費の少なく</p>	<p><b>トロント市 シェイプ ザ シティ プログラム (Shape the City Program)</b> 市とウェスタン・オンタリオ大学が提携する行政学士のオンサイト コースを提供。</p>



	連邦政府	州政府	地方自治体
		<p>とも75%が免除されるよう、最高7,500ドルが支給される。</p> <p><b>オンタリオ州</b> <b>研修及び技能開発プログラム (Training and Skills Development Program)</b> を通じて、職務に関連したコースの学費を最高100%までカバーする学費助成金を支給。また、専門認定プログラム、事務所内技能向上プログラム、専門職インターンシッププログラム、事務所内研修プログラム、オンライン研修プログラム、オンライン職員技能記録表、組織的教育指導プログラム、キャリア計画サービスを対象とした助成金もある。</p>	<p><b>学費還付 (Tuition Reimbursement)</b> 現在の職務に関連した、教育機関主催のプログラムに参加することで能力向上を目指す職員を経済面で支援。</p>
<b>異動</b>	<p>連邦公共サービスはカナダ全国に1,600の拠点を持ち、1,000以上の職種を配備している。より高いレベルを目指す職員には、CEO相当の役職が36以上あるほか、4,500を超える幹部職がある。人員余剰が生じた場合は、余剰職員に対して代替職務をあてがう努力がなされる。また配偶者の異動に際しては、配偶者と同じ拠点に異動できるよう可能な限りの措置が取られる。</p>	<p><b>ブリティッシュ コロンビア州</b> 職員は州内280のコミュニティで勤務が可能。<b>臨時異動やプロジェクト機会</b>を利用すれば、19の州政府省庁内及び省庁間で200以上の職種を経験可能。</p> <p><b>オンタリオ州</b> 州内には1,800以上の拠点が有り、25を超える省庁で6万5,000もの職種が提供されている。</p>	

## まとめ

現在採用されている労使関係基準は、1940年代まで実施されていた雇用慣行とはまったく異なるものである。週48時間への労働時間削減、有給休暇を確実に取得できるよう労働者を保護する法制度の整備、適正な福利厚生制度の基礎確立を政府が決定した背景には、公務員組合からの強力な働きかけがあった。例えばオンタリオ州では、1950年代までに実質上すべての公務員がOPSEUの前身であり労働条件の改善を積極的に推進したオンタリオ公務員組合（Civil Service Association of Ontario）に加入していたこともあり、組合の影響力は非常に大きいといえる。今では一般的な労働慣行として確立され、法律でも保障されている出産休暇を例に挙げても、カナダの水準は引き続き向上しており、様々な課題に直面している米国との対比を浮き彫りにしている。多くの面ではほぼ同等と考えられている米国とカナダであるが、医療と労働慣行に関しては2か国の違いを見ることができる。

適正な労使関係の理論と実践には大きな隔たりがあるが、その最たるものは人材管理の専門性が飛躍的に高まる一方で、その基本理念を応用する環境と入念に計画された戦略を実行に移す能力は未だに状況に応じて変動するというのが現状である。その顕著な例が医療分野であり、それぞれの州政府にとって深刻な問題となっている。経済評論家の間では以前から正看護師などの専門職員の雇用状況と景気の関係が指摘されてきたが、政府の政策綱領は楽観的な見通しの上で立ち、優先課題の変化に伴う影響はほとんど考慮されていない。例えば、看護学生の雇用促進を図るインターンシップ助成金制度の導入を発表してから2年と経たないうちに病院に対する予算削減を施行するという極端な政策転換を行ったオンタリオ州では、大勢の看護職員が解雇され、医療業界を志す優秀な人材の意欲を削ぐという結果を招くこととなった。本報告書でも既に述べたとおり、インフラ関連プロジェクト及びその他のイニシアティブへの財政支援を軸に経済の活性化を図った場合、赤字支出を削減するための雇用抑制の推進が必至と予測される。

主な課題の2つ目は、連邦政府から州政府、地方自治体まで、すべての政府機関が直面している急激な大量退職者についてである。特に、専門知識を持つ職員が退職する中、予算不足のために後任を確保できないという問題が深刻化している（財政緊縮時の雇用凍結については前述のとおりである）。職員補充時には公務員組合の圧力もあり、公募前にまず内部職員から「候補者」を選考しなければならない。これにはまだ経験又は資格に乏しい職員を保護するという利点もあるが、「新しい人材」の獲得を停滞させるマイナス面もあり、現状改善を妨げる一因となっている。そのため現時点では、いずれの政府においても優秀な人材の維持を目的とした業績評価プログラムに引き続き重点が置かれている。

3つ目の課題としては、異なる政府レベルでの異動及び一時的配置転換制度の未整備が挙げられる。同時に年金受給権の移転問題も無視することができない。ただし政府が資格や言語能力の向上が必要な新移民への対応に奔走する一方、職能団体（エンジニア、都市計画専門家、公認会計士など）の間では、州間の資格相互承認制度の整備が進んでいる。

労使関係環境における4つ目の重要な変化は、全体的な労働力の減少予想に反して高まり続ける「知識労働者」に対する需要である。オンタリオ州だけでも、2031年までに全職種で180万人の人材不足が発生すると予測されている。「失業者: オンタリオ州労働市場の未来 (People without jobs: Ontario's labour market future)」と題された報告書では、質と規模だけでなく需要の問題にも対処できるよう州の教育制度を改めていく必要があると解説している。これはオンタリオ州だけの問題ではなく、深刻な人材不足の予測は、カナダ国内の全政府が優秀な人材を獲得及び維持する上で困難な課題に直面することを示唆するものである。同報告書はまた、「今後5年間の新規求人約65%は何らかの高等教育/訓練を必要とする」というサービス カナダ (Service Canada) の見解を引用しているが、これは「優れた分析能力と解釈力を持つ労働者に対する需要の高まり」に注目した米国オバマ政権の所見とも一致している。したがって、優秀な人材を巡る競争が職員の質と量の向上・維持を目指す政府の戦略に及ぼす影響は不可避と考えられる。



最後に、変化する市場ニーズと労働環境に対応しながら組合員の権利保護（拠出型年金へと移行する民間の流れに反して、確定給付型年金を維持する取組み）を目指す上で、労働組合といかに協力関係を築けるか、政府の姿勢が問われている。連邦政府、州政府、地方自治体の間で進む分裂状況を考慮すれば、この課題を乗り越えることは簡単ではないだろう。カナダがさらなる発展を遂げるためには、世界経済の動向と大量退職者がもたらす急速な変化に、高い柔軟性と反応性を持って対処することが重要となる。公務員組合にこれらの問題に対応する力があるかどうかは明らかではない。

## 参考文献

- Canadian Union of Public Employees (CUPE). (2009). Retrieved from <http://cupe.ca/>
- CBC News. (2009). *Canada Needs More Bilingual Grads to Fill Government Jobs*. Retrieved Jan 22, 2010 from <http://www.cbc.ca/canada/story/2009/06/18/bilingual-report018.html#ixzz0e1FUfjAL>
- City of Toronto Administrative, Professional, Supervisory Association, Incorporated (COTAPSA Inc.). (2009). Retrieved from <http://www.cotapsai.ca/index.php>
- Clark, Ian D. (2007). *Governance Pendulums in Public Sector Reform: Lessons on downsizing and modernization from Ottawa and Queen's Park*. Toronto: Residence of the Council General.
- David Camfield. (2004). *Renewing the Study of Public Sector Unions in Canada*. Manitoba: University of Manitoba.
- Davis, Andrea. (2006). The Pension. Gap. *Benefits Canada*. Toronto: Benefits Canada. Vol. 30, Iss. 12; 59
- Government of Ontario. (1999). *Alternative Service Delivery the Ontario Public Sector*.
- Jauvin, Nicole. (2009). *Demographic Challenges facing the Federal Public Sector*. Treasury Board of Canada Secretariat.
- Ontario Public Service Employees Union (OPSEU). (2009). Retrieved from <http://www.opseu.org>
- Treasury Board of Canada Secretariat. (2009). *Alternative Service Delivery*. Retrieved Jan 22, 2010 from <http://www.tbs-sct.gc.ca/asd-dmps/index-eng.asp>
- Treasury Board of Canada Secretariat. (2009). *Rate of Pay for the Public Service of Canada*. Retrieved from [http://www.tbs-sct.goc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/coll\\_agre/rates-taux-eng.asp](http://www.tbs-sct.goc.ca/pubs_pol/hrpubs/coll_agre/rates-taux-eng.asp)
- City of Toronto Official Website. *Careers in the Toronto Public Service*. [http://www.toronto.ca/employment/life\\_tps/index.htm](http://www.toronto.ca/employment/life_tps/index.htm)**
- City of Toronto Official Website. *Toronto Public Service: Values*. [http://www.toronto.ca/employment/life\\_tps/values.htm](http://www.toronto.ca/employment/life_tps/values.htm)**
- City of Toronto Official Website. *Toronto Public Service: Awards and Recognition*. [http://www.toronto.ca/employment/life\\_tps/awards.htm](http://www.toronto.ca/employment/life_tps/awards.htm)**
- City of Toronto Official Website. *Toronto Public Service: Investing in Your Future*. [http://www.toronto.ca/employment/life\\_tps/future.htm](http://www.toronto.ca/employment/life_tps/future.htm)**
- City of Toronto Official Website. *Toronto Public Service: Embracing Diversity*. [http://www.toronto.ca/employment/life\\_tps/diversity.htm](http://www.toronto.ca/employment/life_tps/diversity.htm)**
- City of Toronto Official Website. *Toronto Public Service: Contributing to the Community*. [http://www.toronto.ca/employment/life\\_tps/community.htm](http://www.toronto.ca/employment/life_tps/community.htm)**
- City of Toronto Official Website. *Human Resources Policies*. <http://wx.toronto.ca/intra/hr/policies.nsf?OpenDatabase&Start=1&Count=1000&Collapse=1>**
- City of Toronto Official Website. *Human Resources Policies – Tuition Reimbursement***



**Policy.** <http://wx.toronto.ca/intra/hr/policies.nsf/9fff29b7237299b385256729004b844b/7f8357cba1c1f409852567f2005b459b?OpenDocument>

City of Toronto Official Website. *Human Resources Policies – Voluntary Leave of Absence*

**Policy.** <http://wx.toronto.ca/intra/hr/policies.nsf/9fff29b7237299b385256729004b844b/98e2311e9f1ffc7285256a39006ec19d?OpenDocument>

City of Toronto Official Website. *Human Resources Policies – Earned Deferred Leave*

**Policy.** <http://wx.toronto.ca/intra/hr/policies.nsf/9fff29b7237299b385256729004b844b/6a633720d61906c78525723b006f2e26?OpenDocument>

City of Toronto Official Website. *Human Resources Policies – Care for Ill Dependants*

**Policy.** <http://wx.toronto.ca/intra/hr/policies.nsf/9fff29b7237299b385256729004b844b/1fec95a70374d6e085256b6c0071348b?OpenDocument>

City of Toronto Official Website. *Human Resources Policies – Parental Leave*

**Policy.** <http://wx.toronto.ca/intra/hr/policies.nsf/9fff29b7237299b385256729004b844b/2319284a50009cfb852569dd0072e341?OpenDocument>

City of Toronto Official Website. *Human Resources Policies – Pregnancy Leave*

**Policy.** <http://wx.toronto.ca/intra/hr/policies.nsf/9fff29b7237299b385256729004b844b/fe15bee435718800852567bd0072698e?OpenDocument>

City of Toronto Official Website. *Human Resources Policies – Breastfeeding on City Premises*

**Policy.** <http://wx.toronto.ca/intra/hr/policies.nsf/9fff29b7237299b385256729004b844b/14c918d03b027a9385256ac6005c76c5?OpenDocument>

City of Toronto Official Website. *Human Resources Policies – Orientation Training*

**Policy.** <http://wx.toronto.ca/intra/hr/policies.nsf/9fff29b7237299b385256729004b844b/14ebfad2ef8eec9585256edd0066dd31?OpenDocument>

City of Toronto Official Website. *Human Resources Policies – Indoor Air Quality*

**Policy.** <http://wx.toronto.ca/intra/hr/policies.nsf/9fff29b7237299b385256729004b844b/8621ec3deee7552285256f5b004fad54?OpenDocument>

City of Toronto Official Website. *Human Resources Policies – Confined Space*

**Policy.** <http://wx.toronto.ca/intra/hr/policies.nsf/9fff29b7237299b385256729004b844b/4e11cddc61995b5e85257329005acec1?OpenDocument>

City of Vancouver Official Website. Employment. *Working at the City.* <http://vancouver.ca/humanresources/city.htm>

City of Vancouver Official Website. Employment. *Working at the City - Benefits.* <http://vancouver.ca/humanresources/benefits.htm>

City of Vancouver Official Website. Employment. *Working at the City – Career Development.* <http://vancouver.ca/humanresources/careerdev.htm>

City of Vancouver Official Website. Employment. *Working at the City – Work-Life Balance.* <http://vancouver.ca/humanresources/balance.htm>

City of Vancouver Official Website. Employment. *Working at the City – City Values.* <http://vancouver.ca/values.htm>

City of Vancouver Official Website. Employment. *Working at the City – Employment Policies.* <http://vancouver.ca/humanresources/employmentpolicies.htm>

Ontario Ministry of Municipal Affairs Official Website. Job Opportunities – Municipal Internship Program. <http://www.mah.gov.on.ca/Page16.aspx>

Ontario Ministry of Municipal Affairs Official Website. Job Opportunities. Municipal Internship Program – Preparing Future Leaders for Ontario's Municipalities. <http://www.mah.gov.on.ca/Page4922.aspx>

Ontario Ministry of Municipal Affairs Official Website. About the Ministry – Awards. <http://www.mah.gov.on.ca/Page33.aspx>

Statistics Canada. *Public Sector Statistics “Financial Management System”*. 2007/2008. Catalogue no. 68-213-X. Retrieved from <http://www.statcan.gc.ca/pub/68-213-x/68-213-x2008000-eng.pdf>

Pensions and Wealth Surveys Section, **Statistics Canada. *Pension and wealth research paper series “Pension Plans in Canada”***. January 1, 2003. Catalogue no. 13F0026MIE — No. 001. <http://www.statcan.gc.ca/pub/13f0026m/13f0026m2004001-eng.pdf>

Statistics Canada. Labour Force Information. July 20 2002. <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-001-x/71-001-x2010001-eng.pdf>

Statistics Canada. *2007 General Social Survey Report “The retirement plans and expectations of older workers”*. <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2008002/article/10666-eng.pdf>

Division for Public Administration and Development Management, Department of Economic and Social Affairs, United Nations. Canada **Public Administration Country Profile “Public Sector Employment and Wages”**. April 2006. Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023304.pdf>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service – Working in the Federal Public Service. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/experience-eng.htm>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service . Working in the Federal Public Service – A Guide on How to Apply for Jobs in the Federal Public Service. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/ref-guide-htm-eng.htm>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service . Working in the Federal Public Service – What You'll Get. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/benef-avant-eng.htm#book1>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service . Working in the Federal Public Service – Employer of Choice. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/ec-eng.htm#book1>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service – Working for the Federal Government. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/ec-eng.htm>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service – Students. <http://jobs-emplois.gc.ca/stud-etud/jobs-postes-eng.htm>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service – Post-Secondary Graduates. <http://jobs-emplois.gc.ca/grad-diplom/jobs-postes-eng.htm>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service . Five Reasons to join – Make Your Mark. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/presentation/r1-eng.htm>





Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service . Five Reasons to join – Kick Start Your Career. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/presentation/r2-eng.htm>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service . Five Reasons to join – Never Stop Learning. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/presentation/r3-eng.htm>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service . Five Reasons to join – Be Part of a Community. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/presentation/r4-eng.htm>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service . Five Reasons to join – Get the Balance you Want. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/presentation/r5-eng.htm>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service . Five Reasons to join – Make Your Studies Work for You. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/presentation/study-etude-eng.htm>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service . Five Reasons to join – Work While Studying. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/presentation/work-travaille-eng.htm>

Public Service Commission of Canada Official Webpage. Careers in the Federal Public Service . Five Reasons to join – Facts and Figures about the Public Service. <http://jobs-emplois.gc.ca/centres/presentation/facts-faits-eng.htm>

Treasury Board of Canada Secretariat. Student Employment Programs in the Federal Government.

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/tb\\_856/sep1-eng.asp#\\_Toc54489065](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/sep1-eng.asp#_Toc54489065)

The Ontario Public Service -Careers Official Webpage. Our Workforce – Compensation and Benefits. <http://www.gojobs.gov.on.ca/Compensation.asp>

The Ontario Public Service -Careers Official Webpage. Youth and New professionals - Internships and Co-ops, Summer employment. <http://www.gojobs.gov.on.ca/JumpStart.asp#Summer>

The Ontario Public Service -Careers Official Webpage. Youth and New professionals – Newcomers to Ontario. <http://www.gojobs.gov.on.ca/NewComers.asp>

British Columbia Official Webpage. Employment Opportunities. Why Work Here? – Benefits and Programs. [http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Employee\\_Benefits](http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Employee_Benefits)

British Columbia Official Webpage. Employment Opportunities. Why Work Here? – Career Mobility. [http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Career\\_Mobility](http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Career_Mobility)

British Columbia Official Webpage. Employment Opportunities. Why Work Here? – Learning Opportunities. [http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Learning\\_Opportunities](http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Learning_Opportunities)

British Columbia Official Webpage. Employment Opportunities. Why Work Here? – Community Involvement. [http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Learning\\_Opportunities](http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Learning_Opportunities)

British Columbia Official Webpage. Employment Opportunities. Why Work Here? – Premier's Awards. [http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Premier\\_Awards](http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Premier_Awards)



**British Columbia Official Webpage. Employment Opportunities. Why Work Here? – Pacific Leaders**

**Programs.** [http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Pacific\\_Leaders](http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Pacific_Leaders)

**British Columbia Official Webpage. Employment Opportunities. Students – Campus**

**Recruitment.** [http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Campus\\_Recruitment](http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Campus_Recruitment)

**British Columbia Official Webpage. Employment Opportunities. Students – Co-op Opportunities.** <http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Coop>

**British Columbia Official Webpage. Employment Opportunities. Students – Internships.** <http://employment.gov.bc.ca/index.php?p=Internships>

A Presentation to UBCM. September 25, 2007. Weathering the Talent Storm. Excerpts from the Towers Perrin Global Workforce Study and other Research. Retrieved at [http://www.ubcm.ca/assets/library/Convention/Convention2007/Session-Materials/TalentStorm\\_TowersPerrin%20pres%202007.pdf#search=%22weathering%22](http://www.ubcm.ca/assets/library/Convention/Convention2007/Session-Materials/TalentStorm_TowersPerrin%20pres%202007.pdf#search=%22weathering%22)



## 研究チーム

教育研究部バイス プレジデント、グレン・R・ミラー  
トロント大学スカボロー校 B.A. (取得見込)、ローラ・ゴスミノ  
トロント大学スカボロー校 B.A. (取得見込)、ミンファイ・ツイ