⑵　女性職員へのアプローチ

人事院は、将来、本府省や地方機関の管理職員となり得る女性職員の人材の層を拡大するため、女性職員の登用に向けた研修に係る新たな取組を進めている。平成26年度においては、女性職員間の相互啓発等による業務遂行能力の伸長やマネジメント能力開発・人的ネットワーク形成の機会の付与を図ることを目的とした研修を、本府省及び地方機関の係長級女性職員等を対象として実施した。

また、本府省の管理職員として行政運営を担うことが期待される課長補佐級の女性職員を対象に、平成25年度に試行的に実施した行政研修（課長補佐級）女性管理職養成コースについて、その成果を踏まえて本格的に実施した。この研修については、受講した一部の女性職員が中心となり、国会や内閣人事局長に働き方に関する提言を行うなど、女性職員間のネットワーク形成の機会ともなっている。

⑶　長時間労働慣行の見直し等勤務環境の整備

一人一人の職員が、家庭責任を全うしながら、能力を最大限に発揮してその職務を遂行するためには、柔軟な働き方の実現や超過勤務の縮減など勤務環境の整備を図ることが重要である。このような認識の下、柔軟な働き方の実現に向けて、テレワークを時間単位で利用しやすくするため、休憩時間を自宅と職場間の移動に必要な範囲内で延長することができることとした。超過勤務の縮減については、民間企業における取組状況の調査や、超過勤務に対する職員の意識調査を行い、縮減策の検討を進めていくこととしている。

⑷　男性職員の両立支援制度の活用促進

女性が職場において、より一層活躍していくためには、家庭における男女の役割分担に関する意識を変えていく必要があり、公務においても、男性職員及び職場の意識を変えていくことが重要である。

このような観点から、一般職の国家公務員の男性職員の育児休業取得率が低い水準にあることなどを踏まえ、平成27年２月に「仕事と育児・介護の両立支援に関する連絡協議会」を開催し、男性職員の両立支援に関する公務における取組例や、民間企業における取組例を共有するなど、各府省人事担当者等の意識啓発を図った。

## 第２部　東アジア諸国と我が国の公務員制度

はじめに

近年、東南アジア諸国連合（ＡＳＥＡＮ）等のアジア諸国においては、それぞれに経済成長や政治の民主化を目指す取組がなされている。特に、経済を発展させるためには、国の内外からの行政への信頼を高めることが求められ、そのためには腐敗をなくし、専門能力を持つ士気の高い公務員が行政を担うよう、欧米型の近代的公務員制度を範としつつ、公正で能率的な仕組みに向けた改革が進められている。

こうした改革の動きの中で、経済成長に成功した我が国の公務員制度に関心が持たれている。その背景には、同じ東アジアの国であり、社会や文化において共通するところがある我が国の公務員が持っている勤勉性、責任感、倫理感を自国の公務員に取り込みたいという期待があるとみられる。

こうしたニーズに対し人事院は、例えば、近年ではベトナムに対し、ホーチミン国家政治学院の国家指導者候補者研修及び公務員研修実施能力強化支援プロジェクトのため、人事官等ハイレベルでの訪問を行い、支援を行うとともに、ベトナムからの調査団・研修員を受け入れている。さらに昨年から、ベトナムにおける公務員採用試験の実施に向けて、我が国の国家公務員採用試験及び試験に基づく採用についての調査団を受け入れている。

また、国際連合、経済協力開発機構（ＯＥＣＤ）、アジア開発銀行（ＡＤＢ）等において、公務員倫理の向上、腐敗防止のための枠組みが作られ、取組が行われているが、これらの取組にも、我が国は積極的に参加してきている。

本稿では、東アジア諸国における公務員人事管理の現状及びこれらの国に対するこれまでの人事院による支援、日中韓人事行政ネットワークの構築、ＯＥＣＤ、ＡＤＢ等における公務員倫理、腐敗防止に関する取組への参加を振り返ることとする。またそのことを通じて、国際的観点から我が国の公務員制度を再検証するとともに、採用試験に基づく情実を排した採用、公務員倫理の確立等、我が国では既に定着し、与件と思われている事柄が、国によっては追求すべき目標となっている事情を踏まえつつ、今後の国際協力の展望を試みることとする。

### 第１章　東アジア諸国等における公務員制度改革の取組と人事院の支援

本章では、ＡＳＥＡＮ諸国における公務員制度と改革の動向及びそれに対する我が国の関わりについて記述するとともに、日中韓人事行政ネットワークについて記述し、さらに、国際機関等を通じた腐敗防止の取組について述べる。

#### 第１節　ＡＳＥＡＮ諸国の公務員制度の概要及び改革の状況並びに人事行政分野での協力

１　ＡＳＥＡＮ諸国の公務員制度の概要及び改革の状況

⑴　カンボジア

ア　公務員制度の概要及び改革の状況

(ｱ)　公務員制度の概要

カンボジアでは、1991年のパリ和平協定まで、およそ20年近く続いた内戦等により多くの人的資源や社会基盤が失われた。1992年からの国連カンボジア暫定統治機構（ＵＮＴＡＣ）による暫定統治等を経て、現在に至るまで復興に取り組んできており、公務員制度の整備も進められているが、いまだ整備途上にある。

カンボジアの公務員は、終身雇用を前提とした職業公務員が中心である。採用は、一般に省庁ごとに行われるが、王立行政学院に採用し、初任研修を実施後、研修員の専門分野や研修での成績等を考慮して各省庁に配属する採用プログラムもある。

カンボジアは、1999年にＡＳＥＡＮに加盟するなど国際社会に復帰してきている。今後、ＡＳＥＡＮ諸国との経済競争に直面すると予想される中で、経済成長のための投資環境整備という面からも、公務員の能力向上が必要であると認識してきており、公務の清廉性、透明性、説明責任の強化等に努めている。

(ｲ)　公務員制度改革の状況

①　公務員制度の基盤整備

1993年、ＵＮＴＡＣの監督下で最初の総選挙が行われた後、1997年の政変を経つつも、1998年の第２回の総選挙をもってカンボジアは安定を取り戻したとされる。この２回の総選挙により発足した第一次及び第二次王国政府の下で、新憲法公布、国民議会と上院、会計検査院等の設置、中央省庁や地方行政の整備等、国家の骨組みの整備が行われた。公務員制度についても、国・地方に共通する公務員法の制定等、基本的な法的枠組みの整備を進めるとともに、公務員給与管理の電算処理化、給与水準の引上げ等も行われた。

枠組み整備の過程では、公務員として身分を有するが勤務実態のない者の存在が明らかになり、そうした者に給与を支払っている場合もあることが大きな問題となっていた。このため、1995年及び2000年から2001年にかけ、公務員の勤務実態を調査し、約２万8,000人の勤務実態のない者の排除が行われたが、根絶には至っていないとされる。

②　その後の取組

2003年の総選挙に基づいて2004年に発足した第三次王国政府以降の政権は、「成長・雇用・公平・効率」の実現を目的とする国家開発戦略「四辺形戦略」の中核目標としてグッド・ガバナンス（良い統治）の実現を位置付け、腐敗対策、司法改革、行政改革、軍改革に取り組んでいる。このうち行政改革のために国家行政改革プログラムが策定され、公務員制度に関しては、給与の引上げ、官職分類の簡素化等が行われた。

なお、2013年12月には、人事行政機関の強化のため、公務員庁、行政改革評議会及び王立行政学院の３機関を統合し、公務員省が設置された。