イ　人事行政上の取組

(ｱ)　採用試験

公務員の採用は、公務員省の監督の下、各省庁が実施する競争試験により行われることとなっている。しかしながら、外部機関の報告書等によれば、政治の介入等によりあらかじめ採用者が決まっているなど、競争よりはむしろ情実による採用や昇進が広く行われているという指摘がある。

人材確保の面から応募者についてみると、公務員は、給与水準は低いものの社会的な地位の高さや様々な役得があること等から、一般的に職業として人気があるとされるが、優秀な者ほど給与の高い民間を希望する場合が多いともされる。このため、公務員省は、公務員の給与改善等公務の魅力の向上に取り組むとともに、傘下にある王立行政学院に、幹部候補者を採用するプログラムを設けるなどして人材の確保を図っている。

(ｲ)　人材育成

内戦等により多くの人的資源や社会基盤が失われ、長年にわたって高等教育機関が十分に機能しなかったこと等から、行政運営に必要な業務遂行能力等を備えた公務員が不足している。今後、社会・経済の発展を目指していくためには、幹部要員の確保とともに、一般の公務員の能力の向上が不可欠であり、再教育等の研修ニーズは大きい。

こうした中、フランスの支援によりフランスの国立行政学院（ＥＮＡ）を意識して1995年に再建された王立行政学院は、公務員の能力開発を目的とした研修機関として、外国からの協力を得つつ、幹部候補者等の初任研修や職員の再教育のための継続研修を実施している。初任研修には、大卒相当約60人を対象とし２年間の課程で実施されている幹部候補者のための初任研修と短大卒相当約55人を対象とする１年間の一般初任研修がある。継続研修では、大卒相当約115人及び短大卒相当約85人を対象とする１年間の課程の２コースが行われている。このうち、２年に１回募集が行われる大卒相当の初任研修の研修員は、研修修了後の給与の格付が通常の採用者よりも高く設定されているなど幹部候補者として期待されている。実際、この研修から、幹部公務員が輩出されるなど一定の成果を挙げてきている。

一方、継続研修のニーズは大きいものの、予算や施設の制約等から十分にそのニーズを満たしておらず、研修予算の増額、王立行政学院の更なる能力の強化や施設の充実等が求められている。

(ｳ)　公務員倫理・服務規律

カンボジアは、腐敗している国の一つという国際的な評価があることもあり、政府にとって、腐敗防止がグッド・ガバナンスの実現の鍵となる最優先課題として認識されている。そのため、公務員法に服務等の規定を設け、腐敗防止法（2010年）に基づき国家腐敗防止委員会を設置するとともに、閣僚評議会（内閣に相当）の下に腐敗防止ユニットが設置された。また、各省庁における腐敗防止担当者の設置、公務員の定期的な資産報告の導入等の措置が採られてきた。しかしながら、外部機関の報告書等によると、公務員給与が低いこと等から、こうした取組は、いまだ効果を十分に上げているとは言い難い状況にあるとされている。

なお、公務員の行為規範を具体的に定めた日本の国家公務員倫理規程のような規則を定める必要があると認識されているが、いまだ制定されていない。

(ｴ)　給与水準の引上げ

公務員の給与については、公務員法に基づき、閣僚評議会が提案し国会の承認を経て国王が公布する給与勅令で定められている。公務員の給与は、基本給と役職に応じて支給される手当等からなり、地域に応じた手当や賞与はない。

現在の公務員の給与水準は、生計を維持するために十分ではないため、本務をおろそかにするほど副業を行ったり、公務を通じて役得を求めるなどの服務上の問題が生じているだけでなく、優秀な人材の確保にも支障を来していると言われている。これらの理由から、公務員給与の引上げが重要な課題とされている。これまでも公務員給与の引上げを行ってきているが、フン・セン首相は、2015年から2018年にかけても引き続き公務員給与の引上げを行うことを表明している。公務員省としては、公務員に対する国民の目が厳しくなってきており、給与の引上げに対する国民の理解を得るためには、公務員の公務意識を高め国民への行政サービスの向上を実現する必要があるとしている。

(ｵ)　業績管理制度

2005年に、公務員が６か月ごとに業績についての評価を受ける業績管理制度が導入された。業績管理制度は、配置や昇進、能力に問題がある者の研修受講等への活用を想定しているが、評価の前提となる職務記述書が作成途上であることに加えて、情実任用の存在や研修機会の不足等、同制度を実施、活用するには多くの課題がある。

○人事院に期待すること○

カンボジア公務員省公務員政策総局長

（公務員制度改革委員会事務局長）

コン・ソフィー氏

2000年　国家行政改革プログラムマネージャー補佐

閣僚評議会事務局担当上級大臣顧問

2001年　閣僚評議会事務局行政改革評議会政府計画課長

2005年　閣僚評議会事務局行政改革評議会事務局次長

2010年　カンボジア特別法廷事務局管理部長

2014年　現職

2015年２月にカンボジア公務員省の代表団の一員として、公務員制度改革や行政サービスの向上に関する調査のため訪日しました。

人事院をはじめ、様々な政府機関との意見交換も行い、結果として、今回の訪問では、日本の経験と実践から、人事管理や人材育成に関する重要な知見を得ることが出来ました。

日本の公務員制度改革は明治時代から始まり、日本の発展に寄与しました。日本の公務員人事管理は、専門性（試験に基づく採用や能力・実績に基づく任用）、中立・公正（国益の追求、平等取扱い、義務と責任に応じた給与）、終身雇用（生涯にわたる生計の確保、身分保障）に基づくものであり、公務員は政府の方針を実施する代理人として国家公務員倫理法に従って行動することとされており、大いに参考とすべきものです。

カンボジア公務員省では、国家行政改革プログラム及び公務員人事管理方針において、公務の説明責任、効率性、信頼性の向上、幹部を含む人材管理・育成及び長期間にわたる持続的な能力開発のための人事行政機関の強化等に取り組んでいます。

日本の明治時代以来の公務員制度の発展の経験は、我々にとって総じて有意義なものですが、特に、厳格で公平な人事管理と人材育成の経験は、カンボジアの公務員制度を改革していくに当たり大変参考になるものです。

カンボジアにおける行政改革プログラムを実施するに当たって、カンボジア公務員省は、日本の人事院からの支援として、特に人事管理と人材育成に関する日本の改革の経験を共有させていただくことを期待しています。