これに加え、終身職公務員の上級管理職の空席への応募者は、一般の任用資格とは別に上級管理職の任用資格を取得する必要がある。そのための試験は、人事委員会委員と外部有識者により構成される上級管理職委員会が行い、筆記試験のほか、誠実性、マネジメント能力、リーダーシップ等に関する面接等がある。

なお、現在、一般の任用資格を取得するための試験については、人事委員会本部と全国の16の各地方管区事務局にコンピュータルームを設置するなどして紙媒体による試験からコンピュータによる試験への移行を進めているところである。

③　採用・昇進プロセス

終身職公務員の採用及び昇進については、空席への応募により行われる。各省庁は原則としてウェブサイト等で空席の公告を行い、任用資格を持つ者が応募することができる。各省庁は、当該省庁の幹部職員、職員団体の代表者等から成る５人程度で構成される人材選抜委員会を設置し、面接等により応募者の評価を行う。任命権者である各省庁の長は、人材選抜委員会の評価を尊重しつつ、採用者を決定する。

昇進に際しては、一つ下位の官職に就いている職員が空席に応募することができ、人材選抜委員会は、面接の結果等及び業績評価に基づいて評価を行う。

なお、上級管理職においては、非終身職公務員が約半数を占めており、メリットシステムの徹底という観点から問題があるとされている。

④　採用試験分野の国際協力

フィリピンは公務員試験分野において、ＡＳＥＡＮ諸国への技術協力にも取り組んでいる。ＡＳＥＡＮ諸国の中央人事行政機関が参加するＡＳＥＡＮ公務会議において、加盟国相互の情報共有・相互学習を強化するため、各加盟国が得意とする分野についてＡＳＥＡＮ地域センターを設置することとされているが、試験分野で先進的な取組を行っているフィリピンが試験に関するＡＳＥＡＮ地域センターとなっている。フィリピン人事委員会は、ＡＳＥＡＮ諸国間の試験分野の発展の格差を縮小することを目的として2014年11月に「公務における試験・検査に関する会議・ワークショップ」を開催した。

㈠　人材育成

研修は、省庁ごとに行われているほか、人事委員会が各省庁の職員を対象とした省庁横断的な研修を実施している。そのうち、上級管理職への昇進候補者及び上級管理職の研修については、幹部人材育成機関であるフィリピン開発学院が人事委員会と協力の下、実施している。また、人事委員会では、現在、官職ごとに適切な能力開発を行うことができるよう、コンピテンシーに基づいた研修の開発に取り組んでいる。

㈡　公務員倫理・服務規律

公務員の行動規範として、国民への献身、専門職業意識、公正かつ誠実性、民族意識と愛国心、民主主義、質素な生活等が定められている。また、公務員の政治活動、兼業が禁止され、各省庁の長の三親等内の親族の当該省庁への採用が禁止されている。

公務員は、団結権は保障されているが、給与等の基本的な勤務条件については交渉することはできず、ストライキ権もない。

2007年の業務改善法の制定により、腐敗の防止及び行政の効率化の徹底を図るため人事委員会が各省庁の現場への抜き打ちの立入検査等を行っている。

㈢　給与

公務員の給与は、①同等な職務に同等の給与、②官民均衡、③継続勤務の動機付け、④最低賃金法の遵守、という四つの原則にのっとって制度化されている。

憲法上、国、地方及び公共企業体の公務員の給与の標準化が要請されているため、大統領をはじめ、国会議員や政府の高官を含む全ての公務員に同一の俸給表が適用されており、給与体系が一本化されている。

俸給表には、１等級（労務作業員等）から33等級（大統領）までの等級があり、具体的な官職の格付は、予算・管理省によって定められている。給与制度は、官職分類制度と一体的な制度とされており、給与制度と官職分類制度は同時に改正される。

公務員の給与水準は官民均衡を目標としているものの、予算の範囲内で決めることとされているため、その水準は民間給与を下回っており、その差は上位の官職ほど大きいとされている。

㈣　業績評価制度

業績評価は人事委員会が定めるガイドラインに基づき、各省庁が業績評価制度を定めて実施する。一般に６か月ごとに実施され、期首に目標を設定し、期末に達成度を評価する。

評価結果は職員に通知され、職員の能力向上、賞罰、昇進及び研修受講の基準として活用されている。職員は、評定結果に不満がある場合、結果を受け取った時から15日以内に、所属省庁に不服を申し立てることができる。

○人事院に期待すること○

フィリピン開発学院理事長

カエタノ・パデランガ氏

1990年　社会経済計画大臣兼国家経済開発庁長官（～1992年）
　　フィリピン中央銀行金融政策委員（～1992年）
1991年　フィリピン大学教授（～現在）
1993年　フィリピン中央銀行金融政策委員（～1999年）
2001年　アジア開発銀行理事（～2003年）
2004年　フィリピン証券取引所所長
2010年　社会経済計画大臣兼国家経済開発庁長官（～2012年）
2012年　現職

フィリピンは、政府の腐敗防止、グッド・ガバナンス、社会全体の開発等の取組に関連した幅広い改革を行っていますが、公務員制度改革にも着手しています。その一環として、結果重視業績管理制度と業績賞与制度を導入するとともに、休止していた幹部行政官開発プログラムを公務管理開発プログラムとして再開させました。このプログラムは、人材育成プログラムの実施、研究等を通じて労働生産性を向上させ経済発展を促進することを担当するフィリピン開発学院が実施しています。

将来の公務におけるリーダーを輩出するためには、関係省庁が協力して、行政運営に当たる人材の育成に取り組まなければなりません。そのためにフィリピン開発学院は、人事委員会、予算・管理省、内務自治省、国家経済開発庁とともに、各階層の公務員を対象とする戦略的な能力開発計画である公務人材開発計画の策定の先頭に立っています。

フィリピンにおいて公務人材開発計画を策定していく上で、人事院や人事院公務員研修所等における先進的な人材育成の取組から優れた知見を得ることができると思います。

特に、日本の公務における終身雇用慣行の下で行われている、給与・業績管理、成績主義に基づく公務員の任用、人材育成から学ぶことが多いと思います。

フィリピン政府は開放的な人事管理を行っており、部内育成が中心の日本政府とは異なりますが、その両国間で人材開発や省庁間人事交流、倫理、昇進、退職管理等について研究と情報の交換を行っていくことは非常に意義のあることだと思います。

⑹　タイ

ア　公務員制度の概要及び改革の状況

タイでは、1928年に公務員制度の基礎となる公務員法が初めて制定され、公開競争採用や官職分類基準、給与構造、懲戒基準、人事委員会の設置等、成績主義原則や公正な人事管理制度が定められた。