

(様式第5号)

## 派遣報告書

令和6年10月15日提出

カンボジア王国派遣 指導職種 行政と公務員管理に関する分野

指導先・住所 カンボジア王国 公務員省

専門家 氏名 総務省 自治行政局 公務員部 公務員課 越尾 淳

### 業務内容

#### 1. 受入先

1) 受入機関名 カンボジア王国

2) 受入先の組織と業務内容

組織名：カンボジア王国公務員省

派遣先の受講者数：約130名

業務内容：国家・地方公務員の人材育成と行政改革に関する講義

#### 2. 受入体制

1) 専門家の受入先での位置づけ

公務員管理と行政改革を担当しているカンボジア王国公務員省は、これまで公務員の能力開発に関する研修等は開催してはいるものの、人材育成や組織の更なる向上のため、今回の派遣を通じて、日本における公務員管理のベストプラクティスを学び行政改革を行ううえでの参考とする。

2) その他(スタッフや、予算、組織など特に気をついたこと)

若手・中堅職員が多く参加していた。

### 3. 指導内容

#### 1) 具体的指導内容

##### 【講義 1】

- ・ 公務員組織について

日本における公務員の種類や人事行政機関の役割分担について説明した。



【講義の様子】

- ・ 国家公務員の採用について

国家公務員の採用にあたり、公開平等の採用試験によることを原則としているが、より多様で有為な人材を確保するため、最近では採用試験の実施時期の前倒しや幅広い専門分野の人材が受験可能な総合職試験の実施、基礎能力試験の見直し等を行っている。総合職試験の申込者数は昨年度微増したものの、一般職試験については右肩下がりとなっている。

- ・ 人材の育成について

人事院は全府省の職員を対象に、時代に対応した魅力的な研修を提供するため随時改善に取り組んでおり、近年はマネジメント能力の向上や職員のキャリア形成支援に力を入れている。研修は、国民全体の視点に立って施策を行うための資質能力の向上を目的とした行政研修や、行政課題の国際化の進展に対応し得る人材を育成するための海外派遣研修などが含まれる。

- ・ 人事評価について

国家公務員には能力・実績主義の人事管理の基礎となる人事評価制度が平成21年10月から本格的に導入されており、評価結果は昇任、昇給、勤勉手当等に反映される。各府省等は、高い意欲と能力を有する職員を、本人の希望及び人事評価に基づいて幹部候補育成過程対象者に選定する。対象者は各種研修の受講や、他府省への出向等の多様な勤務機会を付与されるなど、幹部職員の候補となり得る管理職員として育成される。

- ・ 幹部職員について  
国家公務員における幹部職とは、職制上の段階が部長以上の各府省内部部局等のポストのことを指す。幹部職員になるためには、人事評価や適格性審査、任命協議等を経て任用に至る。
- ・ 勤務条件について  
日本における国家公務員の勤務時間やフレックスタイム制、服務について説明した。
- ・ 国家公務員の定年引上げについて  
国家公務員の定年年齢を 60 歳から段階的に 65 歳へ引上げる動きが始まっており、2031 年度以降は定年年齢が 65 歳になる予定。2024 年度現在の定年年齢は 61 歳となっている。
- ・ 地方公務員について  
地方公共団体の組織及び運営に関する事項については、地方自治の本旨に基づいて、法律で定めるとされており、地方公務員制度に関する基本法として地方公務員法が定められている。職員の採用は競争試験によることが原則とされており、国家公務員同様、人事評価を職員の任用、給与、分限など人事管理の基礎として活用している。

## 【講義 2】

- ・ 橋本総理による 6 大改革  
平成 8 年～平成 10 年にかけて在任していた橋本龍太郎内閣総理大臣による 6 大改革を紹介した。これは世界の潮流を先取りする経済社会システムを創り上げるための改革で、①行政改革、②財政構造改革、③社会保障構造改革、④経済構造改革、⑤金融システム改革、⑥教育改革から成る。行政改革の分野では行政改革会議が発足し、総理自らが会長を務め、事務局には将来の各省庁の事務次官候補や各企業の社長候補であった優秀な人材が集結した。明治維新や戦後改革以来の大改革となり、省庁を 1 府 22 省庁から 1 府 12 省庁に再編成し、内閣府の新設と政策調整制度の導入により「縦割り行政」の弊害を排除することとなった。
- ・ 内閣人事局の立ち上げについて  
平成 25 年 11 月、第二次安倍内閣は、幹部職員等の内閣一元管理、内閣人事局の設置（総務省・人事院からの機能移管）に加え、幹部候補育成課程、幹部職員の任用弾力化（特例降任制度）などを盛り込んだ法案を提出し、翌年 4 月に自民党・公明党・民主党が修正合意を行い、法案が成立した。その後、内閣人事局は、政府としての総合的人材戦略を確立し、内閣の重要政策に対応した戦略的人材配置を実現する組織として、これまで総務省や人

事院が担ってきた機能のうち必要な機能を集約し、平成 26 年 5 月 30 日に発足した。

- ・ 地方公共団体の組織及び運営について

地方公共団体は普通地方公共団体と特別地方公共団体の 2 種類に分類される。普通地方公共団体とは都道府県や市町村のことであり、特別地方公共団体は特別区と財産区を指す。

- ・ 地方行革について

新地方行革指針に基づき、平成 17 年度を起点としておおむね平成 21 年度までの具体的な取組を明示した「集中改革プラン」が実行された。本改革では、事務・事業の再編・整理や、民間委託等の推進、定員管理の適正化などを掲げ、目標の数値化を行った。

- ・ 地方公共団体の職員数について

地方公共団体の職員数は、平成 6 年をピークとして平成 28 年まで一貫して減少傾向にあった。その後、横ばいから微増傾となっている。職員数を部門別にみると、教育部門、一般行政部門、公営企業等会計部門の順に多くなっており、国が定員に関する基準を幅広く定めている教育部門、警察部門、消防部門、福祉関係が職員数の約 2 / 3 を占めている。



【講義を熱心に聞くカンボジア政府の職員の様子】

### 【講義 3】

- ・ 地方公務員の採用試験について

近年、地方公務員の若手離職者数が増加傾向にあるなか、地方公共団体は一般職の採用試験における新たな工夫や取組を行っている。これには試験会場の管外設置や WEB 面接の導入、民間企業の採用試験で使用されている SPI 等の適性検査の導入等が含まれる。

また、奈良県及び県内市町村や沖縄県の離島町村では、複数自治体間におけ

る共同採用方式を新たに取り入れている。共同採用方式とは、受験者に、採用を志望する団体を志望順に複数選択させ、成績順に受験者が選択した志望先から優先的に合格者を決定する等の採用方式を指す。これにより、受験者にとっては、一度の受験で複数の自治体を併願可能となり、単独で募集しても応募者が集まりにくい自治体にとって、周知がしやすいといったメリットが見られる。

・ 地方公共団体におけるハラスメント対策

地方公共団体では、職員のメンタルヘルス不調による休務者数が増加傾向にあることから、ハラスメント対策を行っている。このため、国は労働施策総合推進法等を改正するなど、ハラスメント対策を強化している。

・ 地方公務員の専門人材について

➤ 技術職員について

土木関連の技術職員を配置していない市町村についてアンケート調査を実施したところ、土木関連業務等については、事務職による対応や外部委託、都道府県等からの職員派遣による対応がなされている状況であった。また、上記市町村が専門職員を採用していない（できていない）理由としては、「募集しても見込みがない、採用できない」、「定員管理・人事管理上の懸念」、「財政的な課題」といった回答が見られた。そこで令和2年度に、都道府県等が技術職員を確保し、平時に技術職員不足の市町村を支援するとともに、大規模災害時の中長期派遣要員を確保する仕組みを設けた。また、令和5年度からは、地方交付税措置の要件の緩和や、技術職員確保計画の策定を行い、市町村支援や中長期派遣の充実を図った。

➤ デジタル人材

全国的なデジタル人材不足に直面するなか、特に小規模市町村においては、DXを進める人材の確保に苦慮している。市町村のDX人材のニーズとしては、行政事務やマネジメントについて知見のあることが求められており、高度専門人材だけでなく、各部局の職員と連携し、自治体業務を継続的かつ直接的に実施できる人材など、多様な人材が求められている。これに伴い国は、デジタル人材の計画的な確保・育成が必要であると考え、デジタル人材像を明確化する指針の策定と地方財政措置、都道府県等による人材確保伴走支援、研修等の充実に注力している。

・ 地方公務員法における人事評価制度

地方公務員においては、人事評価を任用・給与・分限などの人事管理の基礎として活用しており、能力・実績主義の人事管理を行うなど一層の公務能力の向上を図っている。人事評価結果の活用状況については、都道府県及び指

定都市は、すべての団体において、全項目（昇給、勤勉手当、昇任・昇格、分限）について活用済となった。一方、市区町村における活用率は着実に増加しているものの、昇給、勤勉手当、昇任・昇格への活用は7～8割程度、分限への活用は7割弱にとどまっている。

・各府省における人事・給与システムの概要

国は人事・給与等業務の簡素化・合理化を基本理念として、人事・給与システムを導入している。これにより、システムの共用化によるコスト削減などに貢献してはいるものの、システム運用の多様化・複雑化やUI／UXの改善ができていないなど本システム特有の課題も発生している。

国家公務員の人事管理分野においては、多くの定型的業務が発生するためデジタル化により業務は効率化されている。また、最近では職員の働き方やキャリアの希望等に配慮した人事管理が重要となってきており、これらの人事管理情報をシステムで蓄積・管理することが有効であると考えられている。

【講演】DBJの人事戦略とICT活用例について

講演者：矢野 拓也

所属：株式会社日本政策投資銀行 DBJ Singapore Limited

- ・株式会社日本政策投資銀行について  
株式会社日本政策投資銀行の概要や金融サービスについて説明
- ・DBJ Singapore Limitedについて  
DBJ Singapore Limitedの概要や事業内容について説明。同行はシンガポールに拠点を置き、主にアジア・オセアニア地域において、投融資サポート業務やアドバイザリー業務、現地情報の収集・発信を実施している。アジア地域で拡大する人口と嗜好の変化を捉えるファンドにも投資を行っている。
- ・DBJの人事戦略について  
伝統的な日本の人事システムである「終身雇用制度」、「年功序列」、「企業内教育と人材育成」等を核としており、とくに新入社員を対象に長期的な視野での研修やOJT、ローテーションを通じて人材を育成している。人事戦略の基本方針として、経済価値と社会価値の両立及び向上を目指す仕組み造りや、職員の処遇のパッケージ化、人材育成とエンゲージメント向上を掲げており、国内外の顧客が抱える多様な経営課題を解決し得る「グローバル経営人材」の育成のため、「グローバル人材育成プログラム」を開催し、特に若手向けの人材育成に注力している。
- ・人事戦略を支えるICTについて  
人事業務に関わるシステムは、人事情報システムとタレントマネジメントシステムの2つがあり、前者が勤務管理等の人事基盤情報を、後者が個別職員のスキル管理を含むタレント管理をカバーしている。タレントマネジメントシステムは同行の人事戦略で重要な役割を果たしており、従業員のスキルを一元管理し、その力を最大限活かせるような人材配置や育成を行っている。



【講演の様子】

#### 4. 指導活動を終えての感想・意見

##### 1) 専門家 越尾 淳

カンボジア王国では、昨年行われた総選挙の結果、38年ぶりの政権交代によってフン・マネット政権が発足し、同首相の末弟であるフン・マニー副首相・公務員担当大臣が率いる公務員省を中心として、強力に行政改革及び公務員制度改革を進めようとしているところである。

そのようなタイミングで我が国の橋本行革や内閣人事局設置の経験について講義できたことは、大変時宜を得たものとなり、参加者からは「どうして短期間に省庁の組織再編ができたのか。抵抗はどのように抑えたのか」などと具体的な質問が寄せられ、関心の高さが感じられた。

カンボジア王国については、過去の我が国の行政改革の経験は大いに参考にさせていただく一方で、デジタル化の面については、職員の勤怠管理におけるスマホ活用といったところでは我が国よりも一日の長があるように感じられた。今回を契機として両国の行政改革や公務員制度改革分野に関する交流が深まり、両国が知恵を持ち寄り、高め合う関係へと深化していくことを大いに期待したい。

##### 2) 講演者 矢野 拓也

自身のカンボジア訪問は、十数年ぶり2度目であったが、街の活気をはじめ、国としての勢いの強さを感じた。聴き手の皆さまは、終日の講演にも拘わらず終始たくさんの質問をし、話し手との積極的なやりとりが続いたことにも感銘を受けた。

今回、講演者として弊行のICT活用の一部をご共有する時間を頂いたが、アジアに身を置き、日々様々な国を訪問していると、日本では様々な制約により実現できていないことが、当たり前を実現されていることがある。今回の共有事例も、もしかすると当たり前の事例ではないかと内心不安だったが、聴き手の顔色を窺うに杞憂だったようだ。

ただ、カンボジア公務員省の熱意に鑑みるに、ICTも間もなく日本企業に追い付き、そして一緒に切磋琢磨する日は近いようにも感じた。