

## ■日ASEAN友好協力50周年記念事業■

国際シンポジウム「The Future of Civil Service」の開催  
～ ASEAN諸国との人事行政分野における国際協力の推進～

日時：令和5年9月27日（水）13:30～17:40

人事院は、9月27日（水）に東京において、ASEAN（東南アジア諸国連合）各国、中国、韓国及びオーストラリアの13か国から公務員人事管理に携わる幹部職員を招き、「The Future of Civil Service」（公務の未来）をテーマとする国際シンポジウムを開催し、各国公務が直面する課題とそれへの対応、未来の公務に向けた各国の取組などについて議論しました。本稿では、シンポジウムの概要を紹介します。

## 国際課

## 一 ASEAN友好協力50周年記念事業の背景

二〇二三年は、日本とASEANとの友好協力五〇周年に当たります。この間、人事院は、各国における公正な公務員制度の構築に向けた各種の協力を行ってきました。

近年では、グローバル化やデジタル化の進展により社会が一層複雑化する中において、日本とASEANの各国が、強い結びつきと文化的な共通性を持つパートナーとして、人事行政分野におけるネットワークをより強固なものとし、情報の交換を通じて互いに学ぶことが、時代環境に即した公務員人事管理を進めていく上でより重要となっています。

このような背景の下、人事院は、ACCCSM（ASEAN公務協力会議）+3（日中韓の協力）による枠組みに、ダイアログパートナーであるオーストラリアを加え、各国の代表者によるプレゼンテーションや議論を通して、各国が直面している数々の人事管理上の課題に対応するための専門的知見や好事例の共有を目的として、国際シンポジウムを開催しました。

## 二 国際シンポジウムの概要

国際シンポジウムはハイブリッド形式（対面及び日本語と英語の同時配信）で開催され、日本の基調講演、各国発表、討議の順に進行しました。各プログラムの詳細を以下に紹介します。

## （一）開会

開会に当たり、人事院の柴崎澄哉事務総長は、各国代表団の来日に謝意を述べるとともに、各国の描く「公務の未来」の実現に向けてACCCSM+3の関係強化が必要であり、国際シンポジウムが協力関係を築く礎となることを期待すると挨拶しました。

続いて、カオ・キムホン（Kaoh Kim Houn）ASEAN事務総長からのビデオメッセージが上映されました。カオ・キムホン事務総長からは、「五〇年という長きにわたる日本とASEANの友好関係は人とのつながりや相互理解を促進してきたが、各国国民により良い公務サービスを提供するためにも、この協力関係を一層強化したい。「公務の未来」というテーマは、変化し続ける国民の期待に公務が応えるという、各国公務共通の責任を反映している。高いパフォーマンスを発揮し、ダイナミックな公務サービスの実現に向けて、ACCCSM+3の下でのイニシアチブと協力

の重要性が増している。このシンポジウムの開催により、日本とASEANの協力関係が一層深まると確信しており、人事院には今後とも協力をお願いしたい」とのメッセージがありました。

(二) 日本の基調講演

最初に、人事院の米村猛総括審議官から、「公務の未来」と題して、日本が直面する人事行政の課題について発表しました。まず、人事院の問題意識として、行政課題の一層の複雑化や生成AIなどの業務改革ツールの登場、公務員志望者の意識変化など、公務員人事管理をめぐる大きな環境変化が起きていること、それに三本柱で取り組んでいることを説明しました。

具体的には、一つ目の柱として、公務組織を支える多様で有為な人材の確保のための一体的な取組を挙げ、公務員採用試験の申込者数の減少や若手職員の離職者数の増加という状況の中で、採用戦略の大胆な変革が急務であり、受験可能年齢の引下げなどの採用試験改革、採用時の給与水準の改善、「民間と公務の知の融合を目指した」民間人材の活用促進が必要であることを紹介しました。

また、二つ目の柱として、職員の個々の

成長を通じた組織パフォーマンスの向上を挙げ、職員の自律的なキャリア形成・主体的な学びの促進や組織パフォーマンス向上に資する人事管理の推進の必要性を強調しました。三つ目の柱として、多様なワークスタイル・ライフスタイルの実現とWell-beingの土台となる環境整備を挙げ、勤務間インターバルなど、柔軟な働き方を実装するための制度改革や、公務版「健康経営」の推進を紹介しました。

最後に、人材マネジメントのブランドデザインを構築すべく、「人事行政諮問会議」を設置して課題横断的な議論を開始したことを紹介し、今後ともACCSM+3の活動



基調講演の様子

への協力を通じて、日本の公務員人事管理のアップグレードに向けた取組の経験を分かち合いたいと締めくくりました。

(三) 各国の発表

【ブルネイ】

Norfarizal bin Othman 首相府 公務員局局長

DX推進の重要性がコロナを契機に世界中で加速し、ブルネイでは首相府と財務経済省が共同で、これまで別々だった公務員の人事管理システムと給与システムを統合するという戦略を立てました。

この新たな人事管理マネジメントシステムの目的は、職員がいつ、どこからでもアクセスしてデータの更新や勤怠管理をできるようにすること、様々なデータを統合・共有することで科学的な政策決定を支援すること、業務プロセスの簡素化とシステムの利用性向上により、業務の質と生産性を高めることなどです。新たなシステムの実施に当たっては、職員から受け入れられるよう、二段階に分けて進め、フェーズ一では給与やコアな人事管理機能（人事データ等）を、フェーズ二ではその他の人事管理機能（人事評価等）を実装しました。

今後は、健康保険などその他のデータも

統合して、システムを国のインフォメーション・ハブに発展させ、これにより国民中心の公務を実現します。

### 【カンボジア】

#### CHHUN Socheat 公務員省 公務員政策 総局局長

カンボジアの人口は一、六〇〇万人、その六〇%が三〇歳未満で、この若い世代はカンボジアの社会・経済発展のポテンシャルです。公務員数は国と地方を合わせて二二万人（警察官と軍人を除く）、女性の割合は三五%で、性別、障害、宗教等に基づくマイノリティーも公平に働けるよう、公務における多様性と包摂性を推進しています。

公務員省は公務員制度改革と行政改革を主導しており、改革の三本柱は、公務員の人材育成、給与制度、行政サービスの改善（Eガバメント等）です。改革を進めるに当たっての課題としては、ICTの活用や公務員給与の改善などがありますが、最優先課題はリーダーシップ開発、リーダーシップスキルの向上とリーダーのマインドセットです。

公務の未来に向けた今後の取組としては、有為な若者を公務に惹きつけるため、省ごとの採用手続を一本化すること、終身

雇用を前提としたキャリア制度だけでなく、任期付雇用も導入して雇用制度のハイブリッド化を検討すること、組織構造を合理化・最適化して生産性を向上させること等が挙げられます。

### 【インドネシア】

#### Bina Haria Wibisana 国家公務員庁 公務員パフォーマンステータス総局 エキスパート

インドネシアの人口は二億七千万人で、人口に占めるミレニアル世代の割合は七〇%ですが、公務員ではこの世代は五三%とギャップがあります。他方で、地域的な公務員数は人口にほぼ比例し、公務員数も人口も約六〇%がジャワ島に集中しています。

行政・公務員制度は常に変革を続け、現在はガバナンス向上にデジタル技術を活用しようとしています。変革への備えとして、公務員の能力向上（デジタル・ITリテラシー、グローバルな視点など）や組織改革（階層型からフラットなネットワーク型組織へ）などに取り組んでいます。

デジタル技術活用の例を挙げると、採用試験は紙ベースからコンピュータを活用した試験に変わり、また、コロナ禍でもテレワークにより業務を継続することができま

した。人材開発ではAIを活用して効率化を進めており、業績と潜在能力に基づいて幹部候補の選抜・育成を行っています（9ボックス・サクセッション・プランニング）。今後、幹部候補に民間人材を呼び込むことを計画しており、将来的には中堅層までその範囲を広げたいと考えています。

### 【ラオス】

#### Singthavone DALAVONG 内務省 公務員総局 局長

ラオスの公務員数は国と地方を合わせて一七万五千人で、女性の割合は四七%、三五歳未満の若年層の割合は四〇%です。

ラオスの公務における改革は、国の社会経済開発計画・戦略に沿って段階的に進められ、今年（二〇二三年）採択された二〇三〇年までの公務管理戦略には、優先順位の高い九項目（業績管理制度、研修・人材育成、多様性・包摂性など）の作業計画が盛り込まれました。

人事管理へのDX推進も九項目の一つで、二〇一六年に導入された現行の人事情報管理システムは、業績評価や研修などの機能が限定的であるため、二〇二六年までに新たなプラットフォームに刷新し、採用から退職までのライフサイクル全てを管理

できるようにする予定です。

有為な人材を公務に惹きつけ、定着させることやチェンジマネジメントなど、未来の公務に向けて様々な課題はありますが、技術革新による柔軟な働き方やワーク・ライフ・バランス、Well-beingやエンゲージメントの改善は、課題解決の好機ともなっています。

### 【マレーシア】

Alaudin bin Sidal 国立行政学院 ディレクター

マレーシアの公務員数は、準連邦政府機関や州政府機関、自治体等も合わせて約一六〇万人です。コロナ後の今、マレーシアは格差の拡大、分断、人口構造の変化といったグローバルな課題に直面しており、質の高い行政サービスへの国民の期待が高まっています。これらの課題を解決するために、私たちは公務において五つの新たな規範を促進し、規範の頭文字を取ってGREATな公務を目指しています。

Gのグッド・ガバナンスでは、公務内外のあらゆる利害関係者が協力し、質の高い公共サービスの提供を目指します。Rは責任(Responsibility)で、コーチングを通じて、職員及び組織における責任感を醸成し

ます。Eは共感(Empathy)で、職員が必

要とされている、感謝されていると実感できる管理職の指導や職場文化を通じて、優秀な若手人材を獲得します。Aは説明責任(Accountability)で、多様性と包摂性、ワーク・ライフ・バランスなどにより公務を再ブランド化し、真の違いを生み出します。Tは不屈の精神(Tenacity of Purpose)で、国民のニーズに速やかに、かつ、効率的に応えるという目的を達成するために、デジタル化を粘り強く推進します。

GREATな公務を目指すことで、効率的、効果的に行政サービスを国民に提供し



米村総括審議官と各国代表

ていきます。

### 【フィリピン】

Aileen Lourdes A. LIZADA 人事委員会 P/リジ・モナー

フィリピン人事委員会は、二〇四〇年までの政府の開発二五か年計画を支援するための改革途上にあります。一億一、七〇〇万人の国民に対する行政サービスを一八〇万人の公務員で提供するために、公務員の能力向上が喫緊の課題です。

コロナ禍で変革(CHANGING)が鍵であることを学び、公務におけるDXを推進しており、行政サービスを効率的に提供できるよう、様々な分野でデジタル化に取り組んでいます。一つは採用試験で、受験者は全国の会場で実施される筆記試験又はテストセンターで実施されるコンピュータ試験のいずれかを受けますが、それぞれに課題があり(会場の確保、インフラが不十分など)、DXを活用して受験者の利便性を高める実施方法の見直しを検討中です。もう一つは任用面におけるDXで、採用者が要件を満たしているかの確認をオンライン化するとともに、政府職員の人事データを統合システムで一元管理します。人材育成では、体系的なオンライン学習を通じて分析

やイノベーション等に関するコンピテンシーを習得させ、将来的にはギャップ分析のキャリア開発への活用も計画しています。今ある課題に対応するだけでなく、積極的に改革に取り組み、将来に対応できる公務を実現します。

#### 【シンガポール】

Christopher PRAGASAM 首相府公務員局リーダーシップ開発及び国際関係課長

シンガポールの公務員は約一五万人で、労働人口の六・二%を占めます。公務における課題は、成果をもたらし、かつ、将来のために変革できるリーダーをいかに育成するかです。リーダーが将来に備えるために必要なことは、バックグラウンドやスキル、経験の多様性（官民の流動性によるベクトルラクトイスの学び合い等）、国民のためにはなく、国民とともにというマインドセット、コンピテンシーと中核的な価値です。

コンピテンシーに関して、私たちはリーダーが様々なニーズに対処できるよう、効果的な行動を明確化したリーダーシップ・コンピテンシー・フレームワークを開発するとともに、リーダーが自身のコンピテンシーレベルを認識できるよう、三六〇度

フィードバックを実施しています。そして、これらのツールにより得られたデータから各リーダーの強みと成長分野を導き出し、「経験からの学び」「コーチングやメンタリング等の他者からの学び」「研修」を七対二対一の割合で実施するリーダーシップ開発プログラムの内容をカスタマイズします。

リーダーシップ開発は個人だけでなく集団的な努力が必要で、リーダーが互いの知見を共有して成長し、未来の公務を支えていきます。

#### 【タイ】

Pipawin LEESAMPHANDH 人事委員会事務局 公的部門人材データ分析ユニット課長

タイの人口は約六、六〇〇万人で、公務員数は地方なども含めて約一三〇万人です。このうち、一般職の公務員は約四二万人、その約七〇%は女性で、年齢層ではミレニアル世代が四六%、ジェネレーションXが四四%と多く、世代間で考え方が異なるため、政策立案という観点においてもコミュニケーションが極めて重要です。

課題は若く有為な人材の確保で、国の奨学金制度は以前ほど若者を惹きつける効果

がなく、また、自分のキャリア開発を重視する若い専門家にとって転職は当たり前であり、定着させるには給与水準を上げる必要があるものの、予算の制約から困難です。

そのため、エンゲージメント調査の結果に基づいて改善策（自律的な仕事の遂行等）を講じたり、全省的にタレントマネジメント（高位ポストへの配置等）に取り組んだりしており、離職率は六%程度となっています。また、学生に「今後の公務に必要な改善」を尋ねるプロジェクトからは、若者との一層の対話、そのためのチャネルが必要だと分かりました。

未来の公務に向けて、タイ人事委員会はガイドラインの策定等を通じ、各機関における分散型で個別化された条件の下での運用を可能にしつつ、人事管理の公正性を担保します。

#### 【ベトナム】

CHU Tuan Tu 内務省 国際協力局 局長

ベトナムでは、サービス指向で透明性が高く、専門的かつ効果的な行政を目指して改革を進めており、行政サービスに対する国民の満足度を二〇二〇年までに八〇%以上、二〇二五年までに九〇%以上、二〇三

○年までに九五%以上とする目標を設定しました。そして、これを測定するためのツールとして、行政サービス満足度指数を開発し、二〇一七年から二〇二一年までは地方レベルにおける行政サービスを対象に調査を実施しました。

二〇二二年には政策の立案と実施も調査対象とする見直しを行い、経済開発、医療、教育、社会保障等の八つの政策分野について、国民の意見と評価、満足度、ニーズと期待を調査し、首相はその結果を公表しました。この調査を通じて国民からのフィードバックを得ることで、サービス向上に向けた改善策を効率的に実施できるため、評価結果は徐々に改善しています。

それでもなお、未来の公務に向けてやるべきことはたくさんあります。今後、行政手続の一層の透明性・利便性の向上、DX推進などに取り組んでいきます。

#### 【オーストラリア】

**Nicole STEELE 公務委員会 職員分析担当アシスタント・コミッショナー**

オーストラリアも、デジタル化やAIの進歩に伴う変化への対応や、在宅勤務に慣れた職員をいかにして職場に引き戻すか等、みなさんと同様の課題に直面していま

す。雇用主のモデルとなり、有為な人材を惹きつけ、定着させるためには職員を理解する必要があり、二〇二二年以降毎年、職員意識調査を実施しています。オーストラリアの公務は小さく、職員数は約一六万人ですが、二〇二三年の調査の回答率は八〇%でした。

この意識調査では、仕事の要求度―資源モデルを取り入れ、前者では業務負荷や業務量、時間的プレッシャー等の情報を、後者ではビジョナリー・トランスフォーマティブ・リーダーシップや柔軟な勤務形態等の情報を集め、分析することで、様々な要素がどのように影響し合っているかを明らかにするとともに、複雑な職場構造を五つの指標（エンゲージメント、Well-being、イノベーション、リーダーシップ（幹部/直属上司））でシンプルに評価します。これらの指標を職員全体、年齢別、世代別等で分析することもでき、必要な政策の対象や内容を導き出します。調査結果はウェブサイトで公開し、透明性をもって結果に対処しています。

#### （四） 討議

討議では、日本貿易振興機構アジア経済研究所地域研究センターの川村晃一次長が



討議の様子

司会・進行を行い、最初に中国と韓国から、各国の発表に対する感想などを聞きました。中国からは、「各国の公務員人事管理制度に相違点はあるが、質の高いプロフェッショナルな公務を構築するという基本理念は共通」、韓国からは、「有為な人材を惹きつけ、維持し、モチベーションを高める」という課題は各国共通」等の発言がありました。

続いて、川村氏は、「未来の公務に向けた各国の発表では多くの共通点があった。職員のエンゲージメント、Well-being、リーダーシップ開発、DXなどのキーワードが挙げられた」と総括した上で、参加者

に好事例の共有や議論を深めたい点について発言を求めたところ、議論は大きく、①職員の意識・満足度の調査とエンゲージメント、②若者をいかにして公務に惹きつけ、定着させるか、の二点に集約されました。

一点目について、オーストラリアからは、「二〇一〇年以上調査を実施しているが、最初は聞きたい質問を全て入れてしまい、質問項目が多過ぎるという失敗をし、大事な質問項目ではなく、結果を行動計画に移すことだと学んだ。調査結果からは、LGBTQや障害者、年齢階層等のグループ別にどのような問題や差があるかといった情報も得られるので、対策を講じるべき対象や内容を検討するのに有益」、タイからは、「二〇二〇年から実施しているが、オーストラリアと同様、質問数が多過ぎて回答意欲を減退させてしまった失敗がある。二〇二二年からは、他国と比較できるように、OECDの三つのモジュール（仕事／組織へのエンゲージメント、公共サービスモチベーション）に関する六つの質問と、タイ独自の質問を組み合わせて実施している。後者については、職員が人事管理の様々なプロセスにおいてどのような経験をしたかを把握し、それをまた調査に取り入れるという、職員経験フレームワークを活用して

いる」、シンガポールからは、「数年前から実施しているが、内容の重点は徐々に変化している。以前は組織文化に焦点を当てて調査し、キャリア開発や研修の欠如、組織は好きだが上司は嫌い、長時間労働なのに給与が低い等の課題が浮き彫りになった。

最近では二年半に一度のペースで職員エンゲージメント調査を実施しており、多様性（性別だけでなく、経験やスキルの多様性を含む）、Well-being、キャリア開発と深いスキル・能力の付与が課題であることが分かった」などの発言がありました。

また、各国からは高齢職員の活用も含めた日本の経験を聞かれ、岩崎敏公務員研修所長は、「過去五年間に二度、エンゲージメント調査を実施し、若手の満足度の低さとキャリアへの強い意識が明らかとなった。調査結果を政策に活かしており、調査は政策決定の重要なツールとなっている。高齢職員の活用については、現行の再任用制度は短時間勤務が多く、定年延長は高齢職員をフルタイムで活用したいという意図がある」ことを紹介しました。

次に、若者を公務に惹きつけ、定着させるという点について、タイからは、「一つの施策は政府の奨学金制度だが、応募者の激減は制度を変更しなければという大きな

シグナルになり、卒業前の学生も対象とするなど、新たなスキームを作った。また、政府の奨学金で外国の大学院で学び、意欲を持って戻ってきてても、奨学金の期間が終了した途端に公務員をやめてしまう若者もいたため、留学前に公務で研修を受け、奨学金制度について知ってもらうようにしている。どうすればもっと若者を惹きつけられる制度にできるのか、改革の途上にある」、シンガポールからは、「かつては民間に転職した者は公務に戻りづらかったが、公務と民間を行き来する者も多くなった。

シンガポールの人口は五〇六〇〇万人で有為な人材は限られ、転職しても公務に戻ってきて民間での経験を公務に還元してもらいたい。ただそのためには、転職した者との関係を維持する必要がある」、マレーシアからは、「若手職員のリスキリングは将来への投資であり、若者に研修の機会を与え、キャリアを形成していくエコシステムを提供しようとしている。また、尊敬の念を持って職員と接するリーダーシップのスタイルや、職員が支援されている、尊重されていると感じられる職場文化の醸成も重要だと考えている」、インドネシアからは、「今の人材プールの弱みはソフトスキルで、リーダーシップ、チーム作りとその管

理、他者を育成する能力が足りていない。そのため、メンタリングやコーチングの機会を提供したり、ワークショップを実施してソフトスキルの重要性和それによって自己成長できることを伝えたりしている」、韓国からは、「公務の人気の落ちており、かつては公務職場を宣伝する必要はなかったが、今は大学や高校に行き、有為な若者を公務に惹きつけるプロモーションを実施している。また、各省では若手職員にメンターをつけ、公務職場になじめるよう、居心地の良い職場だと感じてもらえるようにしている」などの発言がありました。

各国の現状や取組などを聞き、米村総括審議官は、「各国も同じような悩みを抱えていることが分かった。若者に公務への関心を持ってもらうことは最重要課題の一つであり、人事院では、試験の準備が大変という意見を踏まえ、時事問題を増やすなどの試験改革をしたり、若者がアクセスする情報源へのアプローチが足りないという反省から、SNSなどへの情報発信を強化したりしている。また、やりがいがあっても処遇が悪ければ職業として選択肢にならないと考える若者が増えており、Well-beingや成長を実感できる育成、個を大事にする人事を実現すべく、職員との対話を

しっかりとやっていく」と、取組の方向性を紹介しました。これに対し、フィリピンから、「フィリピン人事委員会はフェイスブックだけでなく、「TikTok」もやっている。また、我々が実施する公務員試験は入口の試験であり、理解度を確認するテスト(Comprehension test)、数学、一般知識、法律問題が少しいった内容で、特に特殊なわけではないが、合格率は一〇～一二%で、合格者はさらに、各省でより難しい試験を受ける。給与体系もパッケージとして、民間に準じるような制度に数年をかけて改革しているところ」との紹介がありました。最後に川村氏から、「みなさんの積極的な参加、発言により、各国の行政・公務員制度が異なる中でも、共通の課題について各国の経験を共有できた」と、各国代表に謝意を述べて討議を締めくくりました。

### 三 おわりに

ACCSM+3は公務行政に関する共通理解を深めるためのプラットフォームであり、人事院はプラス3の一国国として、これまでその活動に積極的に参加し、協力関係を築いてきました。今回の国際シンポジウム開催を通じて、国境を越えたパート

ナーシップが、各国の課題解決と行政の質の向上に資することを改めて強く実感しました。先が見通しにくい時代にあつて、各国の描く「公務の未来」を実現していくためには、ACCSM+3が協力関係を強化していく必要があります。人事院は今後もこの枠組みに積極的に関与し、各国人事行政機関と手を携えて、公務員制度の発展と改善に取り組んでいきます。



川本人事院総裁と代表団

人事院のウェブサイトから、シンポジウムのアーカイブ配信をご覧ください。

(日本語) <https://www.jinji.go.jp/kokusai/asia.html>

(英語) <https://www.jinji.go.jp/eng/policies/international/accsmplusthree.html>