

〔論 説〕

資格任用制の再考：

シンガポール公務員制度の事例から（前編）

西 村 美 香

目次

1. はじめに
2. シンガポール共和国と公務員制度の概要
3. イギリス植民地時代に作られた基盤
4. 国家中心のエリート主義（以上本号）
5. 清廉な公務員制度の実現（以下次号）
6. 変動要素が大きく高水準の給与
7. 権威主義体制下の公務員制度
8. 資格任用制が直面する課題
9. 資格任用の再考：日本の公務員制度改革にあたって

1. はじめに

シンガポールの公務員は高給取りで有名だが、その他の面でもユニークな制度であると評されている。一体どのような点がユニークなのか。また、それをどう評価すれば良いのか。

本稿では、シンガポール公務員制度の特徴を歴史的に振り返り、その根幹をなす資格任用制を比較の視座から検討することによって、日本の資格任用制に対して示唆するところを考えてみたい。

2. シンガポール共和国と公務員制度の概要

最初にシンガポール共和国の政治・行政体制と公務員制度の概要について簡単にまとめておきたい。

（1）シンガポール共和国（Republic of Singapore）建国まで

シンガポール共和国は、人口約 500 万人、面積約 710km²の都市国家であり、中華系（74%）・マレー系（13%）・インド系（9%）・ユーラシア系住民などからなる多民族国家である⁽¹⁾。

シンガポールが世界史上注目を集めるようになったのは、東インド会社のスタンフォード・ラッフルズ（Sir Thomas Stamford Raffles）が 1819 年に上陸し、ジョホール王国のスルタンと条約を結んでイギリス商館を設立、東インド会社を介した植民地統治が始まってからである。1826 年にペナン・マラッカと共にイギリスの海峡植民地（Straits Settlements）となり、1867 年に王領植民地（British Crown）としてイギリス政府の直轄下に置かれて以降、イギリスの行政制度が本格的に導入された。

その後、1942 年 2 月から 1945 年 8 月までの日本占領期を経て、イギリスの植民地統治が復活したが、1959 年 6 月にイギリスの自治州（State of Singapore）として自治権を獲得し、1963 年にマレーシアの 1 州としてイギリスから独立、1965 年にマレーシアから離脱して現在のシンガポール共和国が誕生した。

（2）大統領制

シンガポール共和国大統領は国家元首であるが、実質的統治権力は持っていない。外交式典など儀礼的役割のほか、政府資金の使途に関する拒否権や、最高裁判所判事や警察庁長官など主要政府機関トップの任免権、治安維持法（Internal Security Act）による抑留への拒否権など、政府に対するチェック機能も果たしている⁽²⁾。

以前は 4 年の任期で国会によって選ばれていたが、1991 年の憲法改正により、1993 年以降は大統領選挙が行われている。憲法改正後の大統領は 6 年任期となり、大統領顧問協議会（Council of Presidential Advisers）と相談して権限を行使する⁽³⁾。

初代大統領はユソフ・ビンイシャク（Yusof bin Ishak）、初めて選挙

で選ばれたのは第5代大統領オン・テンジョン（One Teng Cheong）である。1999年に第6代大統領となったナーザン（S.R.Nathan）が無投票で選出されたため、2011年は久しぶりの大統領選挙となり、接戦の末トニー・タン（Tony Tan Keng Yam）が第7代大統領に就任した。

歴代大統領の多くは元閣僚・官僚・国会議員であり、人民行動党（People's Action Party: PAP）政権の政策を支持する重鎮達である。なお、現行制度では、法定機関（Statutory Boards: 2. (4) ②で説明）や資本金1億シンガポールドル以上の企業の会長あるいは最高経営責任者（CEO）を3年以上経験していることが出馬資格とされており、誰もが大統領に立候補できるわけではない⁽⁴⁾。

（3）議院内閣制

シンガポールの政治・行政における実質的のトップは首相である。大統領が国会で過半数の信任を得られる国会議員（与党である人民行動党書記長）を首相として任命する。その他の大臣は、大統領が首相の助言に基づいて国会議員の中から任命し、内閣が国会に連帯して責任を負う議院内閣制度となっている⁽⁵⁾。

1959年にシンガポールが自治州となって以降現在まで、人民行動党が国会議員の圧倒的多数を占める一党優位体制が続いてきた。目覚ましい経済成長を遂げる一方で、政府を批判する勢力を選挙制度や治安維持法等で封じ込めるなど、民主主義国家と異なる政治体制をとっていることから、開発独裁国家あるいは権威主義体制とも言われている。

こうした体制の構築に建国の父として最も重要な役割を果たしたのが、1959年から首相を勤めたリー・クアンユー（Lee Kuan Yew）であり、1990年にゴー・チョクトン（Goh Chok Tong）に2代目首相の座を譲った後も、上級相や内閣顧問として影響力を持っていた。2004年からはリー・クアンユーの息子であるリー・シェンロン（Lee Hsien Loong）が3代目の首相となり現在に至っている。なお、リー・クアンユーはゴー・チョクトン（当時は上級相）と共に2011年5月に閣僚を辞任し、若い世代に交代する声明を発表した⁽⁶⁾。

（４）シンガポールの公務員

①公務員（civil service）とは

シンガポールにおいて「公務員」という言葉は、1府15省と9つの国家機関に勤務する職員を指している（2014年3月現在）。1府15省とは、首相府（Prime Minister's Office）を筆頭に、通信情報省（Ministry of Communications and Information: MCI）、文化コミュニティー青年省（Ministry of Culture, Community and Youth: MCCY）、国防省（Ministry of Defence: MINDEF）、教育省（Ministry of Education: MOE）、財務省（Ministry of Finance: MOF）、外務省（Ministry of Foreign Affairs: MFA）、保健省（Ministry of Health: MOH）、内務省（Ministry of Home Affairs: MHA）、法務省（Ministry of Law: MINLAW）、人的資源省（Ministry of Manpower: MOM）、国家開発省（Ministry of National Development: MND）、社会家庭省（Ministry of Social and Family Development: MSF）、環境水資源省（Ministry of the Environment and Water Resources: MEWR）、通商産業省（Ministry of Trade and Industry: MIT）、運輸省（Ministry of Transport: MOT）である。9つの国家機関とは、検察庁（Attorney-General's Chambers: AGC）、会計検査院（Auditor-General's Office: AGO）、労働仲裁裁判所（Industrial Arbitration Court: IAC）、大統領官邸（Istana）、下級裁判所（Judiciary, Subordinate Court: SUBCT）、最高裁判所（Judiciary, Supreme Court: SUPCOURT）、国会（Parliament of Singapore: PARL）、公務員人事委員会（Public Service Commission: PSC）、内閣府（The Cabinet: CAB）である⁽⁷⁾。公務員の総数は2012年で80,210人である⁽⁸⁾。

②公共サービス（Public Service）

公務員ではなく公共サービス（Public Service）という言葉が使われる場合には、法定機関で働く職員も含まれる⁽⁹⁾。法定機関は、イギリス植民地時代から存在する準政府機関で、自治州になって以降、社会経済政策を効率的に実施するために作られてきた機関である。独立初期に作られた公益事業庁（Public Utilities Board:1959）、住宅開発庁（Housing and Development Board:1960）、人民協会（People's Association:1960）、経済開発庁（Economic Development Board:1961）は、水道事業、住宅供給、民族融和、海外からの直接投資受け入れなど、当時喫緊の課題とされ

ていた政策を担う目的で作られ、これらが一定の成果を収めたことから、その後数多くの法定機関が作られるようになった。

現在は、前述のものに加えて公務員研修所（Civil Service College:2001）、内国歳入庁（Inland Revenue Authority: 1960）、防衛科学技術庁（Defense Science and Technology Authority: 2000）など合計 67 の法定機関があり、2012 年時点で 56,579 名の職員が在籍している。かつてはシンガポール国立大学（National University of Singapore: NUS）や南洋理工科大学（Nanyang Technological University: NTU）も法定機関であったが、それぞれ 2006 年には法人化されている。

法定機関は特別な機能を果たすために、国会が定める特別法によって設立される。政策分野毎に監督官庁（省）が決まっており、国会への責任は監督官庁を通して負う。一般行政から切り離され、省としての特権がない反面、自律性が高く柔軟に運営できるメリットが大きいと言われている。権限・機能・業務内容は法律で定められているが、資産の取得および処分、契約・協約や訴訟は全て自己責任であり、子会社や関連会社を作ることもできる。職員の採用・昇進、懲戒処分、勤務条件などの人事管理もそれぞれの法定機関が独自に行える⁽¹⁰⁾。財務管理においても、歳入の範囲内であれば経常支出や剰余金の繰り越しが自由で、歳入不足の際には低金利で政府ローンを利用することができ、収入源のない法定機関は主に政府から資金を得ている⁽¹¹⁾。

法定機関には、上級公務員・実業家・専門家・労働組合員で構成される取締役会（Board of Directors）が置かれ、代表取締役は所管大臣によって国会議員・次官クラスの公務員・特定分野の著名人などから任命される。取締役会の下には、ジェネラルマネージャー・常勤取締役・幹事・局長によって構成される経営チームが置かれており、その下に実務を担当する職員達がいる⁽¹²⁾。

法定機関で働く職員は公務員ではないが、首相府公務員局の人事政策の影響を直接間接に受けており、汚職防止や守秘義務などは公務員と同じ法律が適用され、最高経営責任者の採用・昇進人事においては公務員人事委員会が候補者の適性を検討するなど、準公務員のような存在である。

なお、シンガポールには政府系企業（Government-Linked Corporations: GLCs）も数多く存在しており、上級公務員の人事異動先や退職後の天下り先として使われている。

③公務員制度の構成

シンガポール公務員制度はⅠ～Ⅳの4つの階層（Division）と職群（Scheme of service）で構成されている。職群はいくつかの職業グループを大括りな義務と責任でまとめたもので、給与をはじめとする勤務条件や昇進などは職群単位で管理されている⁽¹³⁾。シンガポール公務員制度を解説する文献では、Ⅰ～Ⅳの階層それぞれに必要な学歴と代表官職をまとめた一覧表が散見されるが、相次ぐ職種統合によって職群が複数の階層にまたがるようになったため、現在の階層と職群の対応関係は複雑である⁽¹⁴⁾。したがって、ここでは職群を中心に分類整理したものを表1にまとめておく。

④職群別・階層別・男女別に見た公務員数

2014年3月20日現在、首相府公務員局（Public Service Division, Prime Minister's Office）のHPで公表されている職群別の公務員数は、図1の通りである。約半数は教育職に属し、事務次官・事務次官補等の行政管理職（Administrative Service）は全体の0.3%、幹部管理職群は6.6%、管理職群は3.2%、専門技術職群は1.4%、一般行政事務職群は5.0%、単純労務職群は3.0%である。

公務員に占める女性比率は、表2の通りである。女性は公務員全体の5割を超えており、特にⅠ種は6割を超えている。少し古いが2007年の統計によると、Ⅰ種・局長（Director）以上の公務員は全体の2%程度しかないが、その中の女性比率は40.2%であり、2000年からの7年間で12%弱増加したという。事務次官に占める女性の割合も2007年で22.2%（18名中4名）、事務次官補で23.3%（30名中7名）である。女性比率を高めるための措置や政策が特にとられているわけではなく、資格任用制の運用によって女性の活躍が増えている⁽¹⁵⁾。

⑤国籍要件

国益に関わる意思決定・外交・国家の安全に関わる官職は、シンガポール市民であることが要件とされており、例えば、幹部公務員の集団である行政管理職はシンガポール市民でなければならない。しかし、それ以外の官職では国籍を問わない。首相府公務員局によると、2011年12月末時点で、公務員の中には3,071人（約4%）の永住者、777人（約1%）の外

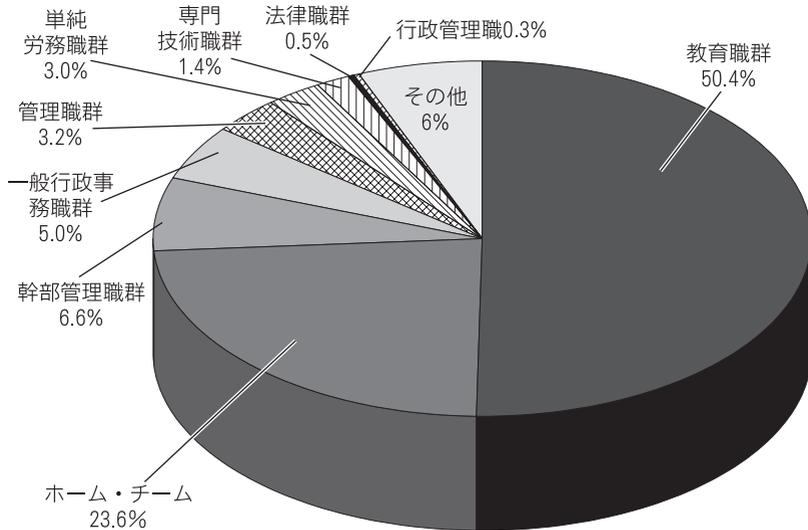
＜表1＞ シンガポール公務員制度の主な職群と階層

職群	最低限必要な学歴	階層
幹部管理職群 (Management Executive Scheme) ※行政管理職を含む	大学卒業 (University Degree)	I
管理職群 (Management Support Scheme)	高等専門学校卒業 (Polytechnic Diploma)	I・II
専門技術職群 (Technical Support Scheme)	高等専門学校卒業 (Polytechnic Diploma) 高等学校卒業 A レベル (GCE 'A') 中等学校卒業 O レベル (GCE 'O')	I・II・III
一般行政事務職群 (Corporate Support Scheme)	高等学校卒業 A レベル (GCE 'A') 中等学校卒業 O レベル (GCE 'O') 中等学校卒業 N レベル (GCE 'N')	II・III
単純労務職群 (Operation Support Scheme)	中等学校卒業 (Passed Secondary 2) 初等学校卒業 (Completed Primary School Education)	III・IV

注1) GCE 'N' はシンガポール・ケンブリッジ標準教育認定試験。GCE 'O' はシンガポール・ケンブリッジ普通教育認定試験。両者とも中等学校(能力別に3つのコースに分かれている)4～5年で受験する。GCE 'O' 合格者がジュニア・カレッジやポリテクニクに進学する。GCE 'A' はシンガポール・ケンブリッジ上級教育認定試験で、ジュニア・カレッジ等から大学に進学する際に受験する。

注2) 栗野寛教(2006), p.54の表2「採用職種区分別の学卒レベルおよび初任給」を一部改変した。

図1 職群別公務員数



注1) ホーム・チーム (Home Team) は自国民の生命・財産を守るために防衛・警察・麻薬取り締まり・監獄・出入国管理・社会復帰事業などの職務に従事する内務省職員。

注2) 首相府公務員局HPの図を改変。

<表2> 階層別男女公務員数と比率

		2009		2010		2011		2012	
		人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
I種	男性	14,595	37.6	14,964	37.3	15,534	37.0	16,432	36.7
	女性	24,244	62.4	25,196	62.7	26,423	63.0	28,288	63.3
II種	男性	9,278	44.5	12,590	50.0	13,147	50.5	13,586	51.9
	女性	11,550	55.5	12,578	50.0	12,887	49.5	12,603	48.1
III種	男性	6,431	59.8	3,381	50.0	2,728	46.3	2,559	45.0
	女性	4,324	40.2	3,381	50.0	3,160	53.7	3,124	55.0
IV種	男性	2,123	56.2	2,099	56.0	2,052	56.1	2,007	55.5
	女性	1,656	43.8	1,647	44.0	1,609	43.9	1,611	44.5
合計	男性	32,427	43.7	33,034	43.6	33,461	43.2	34,584	43.1
	女性	41,774	56.3	42,802	56.4	44,079	56.8	45,626	56.9

注) Yearbook of Statistics Singapore 2013, 5.8 Government Employees in the Civil Service by Divisional Status and Sex の数字を表にまとめた。

国人が在職している⁽¹⁶⁾。

なお、公務員の採用にあたって一斉競争試験は行われていない。Careers@Gov というリクルートサイトで空席情報が公開され、志願者は各ポスト毎の詳しい資格要件や勤務条件をチェックして、個別に応募するしくみになっている。

3. イギリス植民地時代に作られた基盤⁽¹⁷⁾

現在のシンガポール共和国の法制度は約 140 年間にわたるイギリス植民地統治に起源を持つものが多いが、公務員制度も例外ではない。シンガポール公務員制度の根幹をなしている資格任用制・公務員人事委員会・政治的中立性の原則・階層制・ジェネラリスト優位の幹部公務員制度は植民地時代に導入され、その後シンガポール独自の色彩を加えていった。

(1) 資格任用制の導入

イギリス本国では 1853 年のノースコート・トレヴェリアン報告をもとに公務員を資格や能力に応じて競争試験で採用する資格任用制度が導入されたが、植民地に派遣される公務員の採用にも競争試験が行われるようになった。

1882 年には海峡植民地・香港・セイロンの植民地行政官 (Eastern Cadetship) の合同採用試験が実施され、オックスブリッジ卒業生が上級公務員として採用された。1904 年には海峡植民地とマレー州の幹部公務員をマラヤ公務員 (Malayan Civil Service) として統合し、1934 年には専門職としてのマラヤ法律職 (Malayan Legal Service) やマラヤ医療職 (Malayan Medical Service) を創設したが、ヨーロッパ系人種 (主にイギリス人) 限定で採用を行った⁽¹⁸⁾。

1937 年には学歴資格を有する現地居住者を海峡植民地公務員 (the Straits Settlements Civil Service) として採用し始め、法律職 (the Straits Settlements Legal Service) や医療職 (the Straits Settlements Medical Service) も設けられた⁽¹⁹⁾。しかし、現地採用公務員はイギリス人幹部を補佐する職にしか任用されず、マラヤ公務員・マラヤ法律職・マラヤ医療職へ昇進することはできなかった。イギリス人幹部公務員と現地採用公務員との待遇格差も大きく、入口選別による人種差別的資格任用制

だった。

日本占領期には、追放されたイギリス人幹部のポストを現地採用公務員が埋めたが、戦後イギリスの植民地支配が復活すると、再びイギリス人が幹部ポストを占めることとなった。これに反発した現地採用公務員は、イギリスからの自立を求める政治運動と一部連携し、必要とされる資格を持っていればイギリス人同様に昇進し、待遇が改善されるよう求める運動を起こした。

同じ頃、イギリス政府内でも変化が起こっていた。1946年に出された勅令書（Organization of the Colonial Service: Command Paper No.197）は、植民地の自治を進展させるために出来る限り現地で適任の人材を採用し、採用のために人事委員会を設立するよう勧告した⁽²⁰⁾。

しかし、勧告はすぐには実施されなかった。公務員の現地化（Malayanisation: マラヤ化）が進展したのは、地元出身の開業医スリーニバサン（B.R.Sreenivasan）を委員長とする現地化委員会（localization commission）が1955年に設置され、その翌年に基本方針（Command Paper No.65）が出されてからである。この基本方針によって、現地採用者に各ポストを開放する期限が設けられ、現地採用者を昇進させるために定数外のポストが作られ、専門性に基づく採用基準が廃止・修正された。当時はシンガポールの自治権拡大へ向けて大規模な行政改革も実施されていたため、将来展望を失ったイギリス人公務員は補償金を受けとって早期退職し、それによって増えた空きポストは、現地採用者の昇進で埋められた。

こうした取組みの結果、1957年には事務次官レベルまでの主なポストが現地採用者で占められるようになっていたが、性急な現地化によって能力不足のまま昇進する者が多くなり、行政能率は低下した。そこで1959年に誕生した人民行動党政権は、行政能率を向上させるために、優秀な人材の確保に乗り出し、その手段として独自の資格任用制を発展させていくことになった。

（2）公務員人事委員会（Public Service Commission: PSC）の設置

公務員人事委員会は、イギリスの公務員人事委員会（Civil Service Commission：1855年設立）をモデルとして1951年に設立された中立的かつ独立性の高い中央人事機関である。同委員会の設立は前述の1946年の勅令書でも勧告されていたが、直接のきっかけとなったのは1947年に設置

されたトラステッド委員会（The Public Services Salaries Commission of Malaya：委員長 Sir Harry Trusted の名前から 通称 Trusted Commission と呼ばれる）が出した勧告である。勧告に基づいて具体的制度設計についての検討が重ねられ、立法評議会での審議を経て、1951年1月、公務員の任用と昇進についてイギリス総督に助言する独立機関として、3人の委員からなる公務員人事委員会が設立された。

1957年に公務員人事委員会令が施行されると、公務員人事委員会は5人の委員で構成され、懲戒・免職も所管することとなった。新しい委員会令では、知事（Governor）が公務員人事委員会の助言に従うよう求められ、知事は助言の差し戻しを1回だけ認められていた。1959年、シンガポールが自治政府になったことに伴う憲法改正によって、公務員人事委員会は採用や懲戒について自治政府首席（Yang di-Pertuan Negara）に助言することになった。1961年には全ての公務員の懲戒処分、そして政府奨学金制度も所管することになった。

その後、懲戒処分が増え、採用・昇進・奨学生の選考のためのインタビュー件数も飛躍的に増加したため、1951年～1982年に公務員人事委員会のメンバーは3人から10人に、事務局職員も9人から286人へと増員された。しかし、こうした増員も業務量の増大に追いつかず、過剰な業務負担は解消されなかった。

当初は公務員人事委員会の所管事項以外の全ての人事管理機能を財務省組織局が担っていたが、1972年以降は財務省予算局人事管理課（Personnel Administration Branch: PAB）が職務分類と勤務条件を所管し、1981年には財務省組織局が所管していた上級公務員のキャリア開発や研修事務が公務員人事委員会に移譲された。

1980年代に入る頃から、経済成長に伴う民間との人材獲得競争が激しくなり、変化する環境に合わせた採用・昇進が進まず、有能な人材の流出が懸念されるようになった。そこで、1982年に公務員人事委員長を座長とする人事管理推進委員会（Personnel Management Steering Committee: PMSC）が設置されると、職員志向で一貫性ある人事管理アプローチをスタートさせるとともに、中央人事機関のあり方についてマネジメント・サービス局（Management Service Department: MSD）に諮問することになった。マネジメント・サービス局は、公務員人事委員会と人事管理課の権限の重複や調整不足による人材活用の非効率を指摘し、この問題を解

決するために、人事管理課を廃止して公務員局を新設し、公務員人事委員会の負担を軽減するよう勧告した⁽²¹⁾。

こうして1983年に財務省公務員局（Public Service Division: PSD）が新設され⁽²²⁾、人事管理課の所管していた全ての事務を引き継ぐとともに、公共部門全体の人事管理政策の立案・実施・見直しを所管することとなった。他方、公務員人事委員会は憲法に定められた採用・昇進・懲戒における公正性の確保に専念し、公務員局の事務次官補が公務員人事委員会の事務長を兼任することで両機関の調整を行うことになった⁽²³⁾。また、公務員人事委員会が持っていたⅣ種公務員の採用とⅠ～Ⅳ種における人事の正式承認権限を各省の事務次官と局長に移譲した⁽²⁴⁾。

しかし、公務員人事委員会の採用・昇進・懲戒・奨学金の業務は依然として多く、インタビューの遅れが円滑な採用・昇進を妨げていると非難されるようになった。そこで、1990年1月の憲法改正によって、公務員人事委員会の委員の上限を11人から15人に増やし、新たに2つの小委員会を作って、教員の採用・昇進は教育職委員会（Education Service Commission: ESC）、警察官と民間防衛隊職員（消防・救急等）の採用・昇進は警察・民間防衛職委員会（Police and Civil Defense Service Commission: PCDCS）に所管させることになった。また、公務員人事委員会から各省の事務次官にⅢ種公務員の昇進権限の一部（グレードBからグレードAへ）を移譲した。1992年にはⅠ～Ⅲ種の41職種の初任等級からの昇格権限やⅢ種公務員の採用権限も、各省の事務次官に移譲した⁽²⁵⁾。

相次ぐ権限移譲にも関わらず、その後も公務員人事委員会の負担する業務は減らず、激しさを増す人材獲得競争にうまく対応できなかったため、更なる分権化が検討されるようになった。公務員人事委員会や公務員局によって公務員制度の一体性を維持しつつ、業績の責任を問われる各省事務次官により多くの人事権限を持たせ、必要な人材を機動的に確保させるべきであると考えられるようになったのである⁽²⁶⁾。

こうして1994年に憲法が改正され、公務員人事委員会、教育職委員会、警察・民間防衛職委員会の持っていた人事権限の多くが、新たに設けられた31の人事委員会に翌年1月から移譲された。

31の人事委員会は特別人事委員会（Special Personnel Board）、上級人事委員会（Senior Personnel Boards）、人事委員会（Personnel Boards）の3段階に分かれており、それぞれの構成および所管する権限

は表3の通りである⁽²⁷⁾。全ての人事委員会は、①資格任用の原則による昇進、②公正性と一貫性、③公平性・高水準・厳格性の原則に従わなければならない、これら人事委員会で不当に扱われた公務員は、公務員人事委員会、教育職委員会、警察・民間防衛職委員会へそれぞれ訴えることができた。

分権化の結果、公務員人事委員会、教育職委員会、警察・民間防衛職委員会に残された権限は、①行政管理職（外務部門も含む）と会計職の採用・昇進、②Ⅰ種スーパースケールD以上の全ての公務員の昇進、③奨学金制度、④懲戒、⑤不服申し立ての最終審理、となった。

なお、1998年4月に教育職委員会と警察・民間防衛職委員会は公務員

<表3> 公務員人事委員会および31の人事委員会

	設置数	構成	主な対象者
公務員人事委員会	1	首相の助言に基づき大統領が任命する委員長と5名～14名の委員（現在は12名）。任期5年。現職の国会議員・官僚・労働組合関係者・政治団体のメンバーは委員になれない。	行政管理職（外務部門を含む） 会計職 スーパースケールD以上
特別人事委員会	1	首相の助言に基づき大統領が任命する4名の委員（公務員長である首相府次官が委員長。その他、財務次官など3名の次官）。任期は2年。	スーパースケールE1まで 行政管理職のタイムスケール
上級人事委員会	6（所管の類似性によって全省庁を6グループに分け、グループ毎に1つ設置）	首相の助言に基づき大統領が任命する6名の委員（各省次官。うち1名は委員長として任命される）。複数の委員会を兼任する委員もいるため委員の合計は21名。	行政管理職・会計職以外のⅠ種タイムスケール
人事委員会	24（少なくとも各省1つは設置。大きな省では複数設置）	省内のスーパースケール公務員が委員長。公務員局の代表1名を含め、首相府次官から任命される2～4名の委員で構成。委員は合計103名。	Ⅱ～Ⅳ種

人事委員会に吸収合併され、両委員会が持っていた権限は全て公務員人事委員会に移された。吸収合併の理由は特に公表されていないが、31の人事委員会設置で公務員人事委員会の業務負担が大幅に軽減され、一方で1990年に設置された両委員会の役割はさほど大きくなかったからであると推測されている⁽²⁸⁾。

ところで、公務員人事委員会と並ぶ中央人事機関である公務員局は、1994年に財務省から首相府の下に移り、公務員人事委員会の事務局（Public Service Commission Secretariat）が公務員局の下に統合された⁽²⁹⁾。公務員局は、公務員制度全体としての人事戦略や政策を所管し続けているが、分権化の流れを受けて、細かな集権的統制から政策枠組み・ガイドライン・基準による緩い統制へ、各省に対する関与の仕方を変えつつある。また、財務省予算局による定員管理（採用可能な上限を設定）も残されてはいるが、各省のラインマネージャーの裁量が広がり、人事管理政策に独自性を出せるようになってきた。

こうした分権化は、優秀な人材の確保、公務員のイメージ・アップ、公募から採用決定までのスピード化、公務員のモラルやモチベーション向上、大臣と各省公務員との関係強化、研修の増加、公務員の業績改善といった数々のプラス効果をもたらし、中央人事機関も人事戦略や上級公務員の任用に専念できるようになったと肯定的に捉えられているようである⁽³⁰⁾。

以上のように、公務員人事委員会は独立前に設置されてから長い間、中央人事機関として大きな人事権限を持ってきたが、業務の負担増に苦しめられ、官民での人材獲得競争に対応できない集権性が批判されるようになると、徐々に分権化が図られてきた。特に1995年の分権改革は大きく、現在の公務員人事委員会は資格任用制の最もコアな部分であり中立性の徹底が求められる幹部公務員の人事・懲戒・不服審査・奨学金に専念している。

（3）公務員の中立性

イギリス植民地時代に作られた公務員制度は政治的中立性を求められていた。その理由は2つある。1つは、モデルとなったイギリス本国の公務員制度が政治的中立性を原則として事務次官まで資格任用とし、これを保障する機関として独立の公務員人事委員会を設置していたからである。もう1つの理由は、植民地であるシンガポールに政治を認めることができな

かったからである。実際のところ、植民地政府には政策の決定や実施にあたって大きな裁量権があり、政治と行政の線引きは曖昧だったと評されているが⁽³¹⁾、建前としては本国が決定した法令に従うことが植民地公務員の役割であり、まして現地採用の下級公務員レベルは政治に関わらず中立的立場から実施に徹するのが当然であった。

こうした政治的中立性は、自治権の拡大と共に軋轢を生じはじめた。1954年に新憲法（Rendel Constitution）が制定され、翌年初めて実施された立法議会選挙で労働戦線（Labour Front）が第一党となったが、新憲法に基づいて再編された政府においても、イギリスが重要なポストを押さえて実質的権限を持ち続けていた。古株の公務員の多くは伝統的な政治的中立性の原則を盾に、左派勢力である労働戦線に対して非協力的だったが⁽³²⁾、自治権拡大を求める声が高まり、公務員の現地化が進むにつれて、政治的中立性を守って政治と距離を置くべきか、それともシンガポールの自治獲得のために政治と連携するべきか、公務員の間で意見が分かれるようになった⁽³³⁾。

1959年、自治州となって初めての選挙で誕生した人民行動党政権が、この問題の一つの決着をつけた。人民行動党政権は、国家発展のための政策を実現するには公務員も政権の掲げる政策に精通し、政治家と連携していくべきだと考えたのである。政治的中立性を理由に政治から距離を置こうとする公務員の意識を変えるために、1959年8月には政治研究センター（Political Study Center）を開設し、上級公務員を対象に政権の政策について2週間の研修を実施した。また、週末には大規模な市民プロジェクトに任意で参加させ、公務員と政治指導者との交流を促した⁽³⁴⁾。さらに、古株で能力が劣ると判断された公務員が早期退職させられたことも、公務員の意識を一新させることになった。独立当初は共産党勢力も強かったため、基盤が固まっていなかった人民行動党政権は、人事権や研修を通して積極的に公務員を取り込んでいったといえる。

こうした政官一体の政治・行政体制は、人民行動党政権が長期間続いたことで強固となった。しかし、政治的中立性は現在に至るまでシンガポール公務員制度の不動の原則である。シンガポール公務員制度においては、能力や資格のみによって公務員の採用・昇進を行うこと、とりわけ政官のグレイゾーンにいる上級公務員の人事を中立機関である公務員人事委員会が所管することによって、政治的中立性が保障されていると解されている。

公務員人事委員会の委員は、表3に記したように、首相の推薦に基づいて大統領が任命することになっているが、その中立的役割に鑑みて、現在あるいは過去に政治的官職についていた者や、現役官僚は委員になれない（元官僚は可）。委員の人選にあたっては、人格・能力・業績の評価に長らく携わってきたキャリアや幅広い経験が重視され、民間や大組織のトップ経験者が選ばれている⁽³⁵⁾。

また、シンガポールが多民族国家であることから、公務員人事委員会には民族的な中立性も求められ、委員も様々な民族から選ばれている⁽³⁶⁾。民族や宗教等にとらわれない中立・公正な資格任用制の運用を旨とし、アフーマティブ・アクションは行っていない⁽³⁷⁾。

（４）４つの階層制

現在まで続く公務員制度の4階層制が導入されたのも植民地時代である。1947年のトラステッド委員会勧告に、職能（function）と学歴によって公務員を4つに分類することが盛り込まれ、これに従って、優等学位を取得した大学卒業生をⅠ種（DivisionⅠ）、普通学位の大学卒業生をⅡ種（DivisionⅡ）、中等教育修了者をⅢ種（DivisionⅢ）、初等教育修了者をⅣ種（DivisionⅣ）とし、Ⅰ種とⅡ種の採用は公務員人事委員会が行い、Ⅲ種の採用とⅢ種からⅡ種への昇進は公務員人事委員会に任命された選考委員会が行い、Ⅳ種の採用は各省が行ったうえで公務員人事委員会の承認を得ることとなった。

もともと体系的な職種分類に基づいて作られたわけではなく、各階層の中に基準となるような職種や制度も作られなかったため、数多くの職種グループや給与制度などが複雑に絡み合い、長い時間をかけて職種の統合が行われていくこととなった。

職員数の変化はⅠ～Ⅳ種の階層別に統計がとられており、1970年代からの数字は表4の通りである。1970年にはわずかに5%強であったⅠ種公務員が2006年には全体の5割を超えている一方で、Ⅲ・Ⅳ種公務員の減少は著しい。1970年に約3割いたⅢ種公務員は2000年代に入ってから減少し続け、2012年には1割を切っている。同じく1970年に最も大きな比率を占めていたⅣ種公務員は、全体に占める比率が4割弱から4%程度にまで落ち込んでいる。こうした階層間の比率の増減は、市民の高学歴化に加えて、1979年以降進められた産業の高度化・高技能化が公務員制度内

＜表4＞ 階層別公務員数の推移

年	Ⅰ種		Ⅱ種		Ⅲ種		Ⅳ種		合計 人数
	(人数)	(%)	(人数)	(%)	(人数)	(%)	(人数)	(%)	
1970	2,873	5.3	14,808	27.3	16,076	29.7	20,438	37.7	54,195
1975	4,415	7.5	17,542	29.8	20,277	34.5	16,543	28.2	58,777
1980	7,796	11.0	23,051	32.4	24,892	35.0	15,342	21.6	71,081
1985	10,158	14.6	22,915	32.9	22,369	32.1	14,188	20.4	69,630
1990	12,348	19.5	21,095	33.3	20,150	31.8	9,799	15.4	63,392
1995	16,654	28.3	18,081	30.7	17,426	29.6	6,715	10.6	58,876
2000	24,400	38.5	18,939	29.9	14,993	23.7	4,984	7.9	63,316
2004	28,638	46.6	16,086	27.0	12,250	19.9	4,020	6.5	61,516
2006	32,412	50.2	16,668	25.8	11,584	17.9	3,875	6.0	64,539
2007	33,777	51.3	16,808	25.5	11,358	17.3	3,889	5.9	65,832
2008	35,359	52.1	19,098	28.2	9,536	14.1	3,821	5.6	67,814
2009	38,839	52.3	20,828	28.1	10,755	14.5	3,779	5.1	74,201
2010	40,160	53.0	25,168	33.2	6,762	8.9	3,746	4.9	75,836
2011	41,957	54.1	26,034	33.6	5,888	7.6	3,661	4.7	77,540
2012	44,720	55.8	26,189	32.7	5,683	7.1	3,618	4.5	80,210

注) 1970年～2005年の数字は Boon Siong Neo & Geraldine Chen (2007) p.325 Table7.1 ‘Civil Service Strength by Divisional Status 1970–2006’ Souce: Public Service Division より引用。2006年～2012年は “Yearbook of Statistics Singapore 2013” 5.8 Government Employees in the Civil Service by Divisional Status and Sex (End of Period / Souce:Public Service Division, Prime Minister’s Office) の数値を使用している。全体に占める％は小数点第二位を四捨五入しているため、合計が99.9%あるいは100.1%になっている年もある。

でも進められた結果である。

(5) ジェネラリスト優位の幹部公務員制度

①ジェネラリストとしての行政管理職

シンガポール公務員制度においては、幹部公務員とその候補者の集団である行政管理職が、イギリス公務員制度の行政クラスの伝統を引き継ぎ、

ジェネラリストとして育成されてきた。

図 1 (p.8) で示したように、行政管理職は全公務員の 0.3%程度、ごく一握りのエリート公務員である。文部省・外務省・内務省・通商産業省などに多く在籍しているが、1つの省に限定して採用されているわけではない。採用後には表 5 のように I 種タイムスケール 14 の行政管理職補佐としてキャリアをスタートさせ、複数の省や法定機関を最初は 1~2 年、その後は数年単位で異動し、様々な職務での OJT を経て、スーパースケールの次官補そして事務次官へと昇進し、ごく少数のエリートがスタッフグレードの上級あるいは特別事務次官にまで登りつめる⁽³⁸⁾。一連の人事は公務員人事委員会が省・法定機関全体で横断的に所管している。

<表 5> 行政管理職の等級と代表官職

等級	官職
Staff Grade II III IV V	Special Permanent Secretary
Staff Grade I II Superscale A	Senior Permanent Secretary
Superscale A B C	Permanent Secretary
Superscale C D1 D	Senior Deputy Secretary
Superscale D E1 E	Higher Deputy Secretary
Superscale E F G	Deputy Secretary
Timescale 10	Senior Principal Assistant Secretary
Timescale 11	Principal Assistant Secretary
Timescale 12	Assistant Secretary
Timescale 13	Senior Administrative Assistant
Timescale 14 (初任の行政管理職等級)	Administrative Assistant

出典：Devid Seth Jones (2002), p.74

②行政管理職の採用見直し

行政管理職への直接採用が行われていた 2002 年までは、政府奨学生の中から大学での成績が優秀で公務員人事委員会の厳しいインタビュー審査を勝ち抜いた 10~20%の者が行政管理職として採用されていた。

しかし、3. (2) で述べたように、1980 年代頃から民間企業・法定機関・政府系企業などが魅力的な奨学金や雇用条件を提示するようになると、

行政管理職の候補者となる優秀な政府奨学生が減少し、昇進や給与の遅れに不満を持つ若手公務員が民間企業に相次いで転職するようになった。

そこで、優秀な政府奨学生（新卒）に限定していた行政管理職の採用を見直し、適性を持つ人材を新卒時に限定せず幅広く発掘し、人材プールを増やすことになった。

その第一歩として1981年に導入されたのが、2重キャリア計画（Dual Career Scheme: 以下DCSと記す）である。これは、公務員人事委員会がインタビューで選考したシンガポール国軍の職員を行政管理職に仮編入させ、2年間の試用期間中にジェネラリストとしての能力と適性があると評価されれば、本格的に行政管理職として任用し、そうでなければ元の職に戻すしくみである。この制度によって、シンガポール国軍の幹部候補生にも各省や法定機関、そして政府関連企業の幹部となる道が開かれることになった⁽³⁹⁾。

1995年には、DCSの対象者がシンガポール国軍以外の専門職や制服職へも広げられ、採用時からの行政管理職在籍者の半数近くにまで増加した。元政府奨学生ではないものの大学トップの卒業生として他職種で採用された者、元政府奨学生で能力や適性もあるが新卒当時は行政管理職として採用されなかった者にとって、DCSは行政管理職に採用される二度目のチャンスとなり、公務員人事委員会にとっても取りこぼしていた優秀な人材を再度集める機会となった。

1996年には、中途採用制度（Mid-Career Entry Scheme）も開始され、学歴にこだわらず、前職での業績と意欲に着目し、ビジネス界からも行政管理職への中途採用が認められるようになった⁽⁴⁰⁾。同年はまた、大卒者の14の専門職を統合した上級管理職群（Senior Officer Scheme）も作られ、これが2001年に改訂されて、多くのI種大卒者を1つにまとめた幹部管理職群（Management Executive Scheme: MXS）が作られた。職群内では給与などの勤務条件の他、採用資格・見習い期間・昇進要件・キャリア構造など共通の人事管理ルールが適用されるため、幹部管理職群が作られたことで、細かな職種グループ別に分かれていたI種公務員の異動の幅が広がり、多様な技能や知識を修得できるようになった。それによってI種公務員のジェネラリストとしての潜在能力を高め、オールラウンダーとしての行政管理職が育つことも期待された⁽⁴¹⁾。

2002年、DSCが改定され、管理職候補プログラム（Management

Associate Program: 以下 MAP と記す）という新しい制度の下に組み込まれることになった。MAP では、大学生として基本的な達成基準をクリアした政府奨学生が 3～4 年間（2 つのポストを各 2 年）上級公務員や事務次官と共に働き、あるいは研修を受けて、その間に行政管理職にふさわしい潜在能力があることを示せば、行政管理職に任用されることになった。新卒者を行政管理職に直接採用することはなくなり、公務員局が MAP を通して行政管理職候補者たりうるかの資質を慎重に見極めるようになった。新卒者以外の職員も、事務次官の推薦をうけて公務員局のインタビュー審査に合格すれば MAP に参加できるようになった。

以上のように、行政管理職への登用は採用時に限定されず、何歳でもチャレンジできるよう大幅に間口が広げられてきた⁽⁴²⁾。政府奨学生から行政管理職となる従来型のキャリアを志向する若者から見ると、将来のキャリア保障が不安定になったという面もあるが⁽⁴³⁾、先細りになっていた行政管理職候補の人材プールを拡大する方策としては有効であり、公務員制度内外の有能な人材が集められている。

③幹部となるスペシャリストの育成

他方で、行政の専門高度化に対応したスペシャリストの育成も重視されるようになり、2007 年には幹部管理職群の職員が適性に応じて管理職ルート（Managerial Route）と専門職ルート（Specialist Route）に分けられることになった。管理職ルートは省横断的に幅広い経験を積みながらジェネラリストとして育成され、専門職ルートは高度な専門性をもった人材として育成される独自の昇進ルートが用意された。両ルートは固定的ではなく、途中で別ルートに変更することもできた⁽⁴⁴⁾。

2013 年には MAP が廃止され、MAP に参加していた幹部候補生を吸収する形で新たに公務員指導者プログラム（Public Service Leadership Programme: 以下 PSL と記す）が導入された。PSL は、ジェネラリストである行政管理職だけでなく、各分野でより広く深い専門知識を身につけたスペシャリストたる幹部候補生を育てるために作られたキャリア開発のプログラムである。行政管理職と共に、多様なスペシャリストが指導的役割を果たすべきであるという考えに基づき、幹部候補生の総数も当時の行政管理職約 300 名の 3 倍以上に増やしていくことが目標とされた⁽⁴⁵⁾。その背景には、省横断的で複雑な政策課題が増えるにつれて、ジェネラリス

トである行政管理職だけでは対応しきれなくなり、より多様で高い専門性を持った幹部公務員による省横断的なチームワークが必要になったという現状認識がある。

PSL の対象者となるために、候補者はまず選抜テストを受け、公務員局や各省の上級管理者と政策討論を行い、最後は幹部指導者（Public Service Leaders: 具体的には事務次官、事務次官補、主要法定機関の最高経営責任者、そして重要な外局長を指す）によるインタビュー審査を受けなければならない⁽⁴⁶⁾。将来幹部指導者になる資質があれば新規採用者でなくとも応募でき、既に行政管理職に任用されている職員でも、特定の領域の専門性を高めてスペシャリストに転身したければ参加できる。定員は決められておらず、一定の基準を超えた者がPSLに参加できる。初年度のPSLは500名程度で開始し、政府奨学生や廃止されたMAP対象者220名もPSLに繰り入れられたが、将来的には対象者を約1,000人まで増やしていく予定である。

PSL への参加が認められると、一部の例外を除き⁽⁴⁷⁾、ほとんどの参加者は2つの省で各2年ずつ職務を経験し研修を受ける。これは一般段階（General Phase）と呼ばれている。採用省が内定している奨学生は、最初の2年間を採用予定の省で勤務し、その後の2年間は違う省で経験を積むことになっている。その後、それぞれの適性に応じて、経済（Economy Building）、社会（Social）、安全（Security）、インフラ・環境（Infrastructure & Environment）、中央行政（Central Administration）の5つのコースのうちの1つに進む。これは個別段階（Sectoral Phase）と呼ばれる段階で、中央行政以外の4分野では、それぞれの政策領域の専門性を磨き、スペシャリストとして育成される。中央行政に進む者は、ジェネラリストとして省横断的なネットワークを生かした行政管理職となるよう育成される。プログラム全体は能力開発を担当する公務員局が所管しているが、個別段階では、公務員局の監督の下、各省の上級事務次官（senior permanent secretaries）が直接的責任を持っている。なお、いくつかの省が持っている専門的な人材育成プログラムは⁽⁴⁸⁾、PSLに吸収されずに残っている。PSLは従来の専門的プログラムに対して体系的な専門性と能力開発の基準を提供し、相互に補い合う関係にあると考えられている。

半世紀以上の歴史を経て、現在のシンガポール公務員制度は、ジェネラリストとしての行政管理職の伝統を維持しつつ、より多様性に富んだジェ

資格任用制の再考：シンガポール公務員制度の事例から（前編）

ネラリストと、ジェネラリストと対等に連携しうるスペシャリスト、双方の育成に力を入れる方向に舵をきっている。

4. 国家中心のエリート主義

独立後のシンガポールは、植民地時代に導入した資格任用制を、独特のエリート選抜制度として発展させた。他国に例をみないユニークさは、政府奨学金制度による最優秀の人材の青田買いや、厳しい人事評価をベースにした早い昇進にある。

（1）最優秀の人材確保

1959年に誕生した人民行動党政権は、植民地時代に導入した資格任用制を基本としつつ、「最優秀の人材（Best and Brightest）」を政府に確保する徹底したエリート主義をとった。

その理由は大きくわけて2つある。1つは、植民地時代末期の急速な現地化によって非能率に陥っていた公務員制度を、優秀な人材によって変革したいと考えていたからである。そしてもう1つは、天然資源もなく、経済的にも発展途上にあったシンガポールにおいて、国家発展のための最大の資源は人材であり、最優秀の人材は国家のために働くべきであると考えていたからである。

こうした国家中心のエリート主義は、公務員だけでなく政治家にも当てはまる。独立当初の人民行動党の幹部達の多くは英語教育を受けたエリート達であり、その後も政府奨学生が公務員となり政治家に転身することで、エリートとしての政官の同質性は続いている。特にリー・クアンユーなど人民行動党第一世代の政治家達は、優れた能力はもちろんのこと、能吏としての自信と荒削りなエネルギーに溢れ、都会的な機知に富み、特別なオーラを持っていたため、シンガポール特有の能力主義として「たくましい能力主義（macho-meritocracy）」という言葉も使われている⁽⁴⁹⁾。現在では、才能を適材適所に分配する効率的な方法として能力主義が社会各層に浸透しており⁽⁵⁰⁾、政治家や公務員の資格任用制もそうした国全体の能力主義信奉の中に位置づけることができる。

(2) 政府奨学金制度による青田買い

シンガポール公務員制度においては、最優秀の人材を手堅くリクルートする方法として、優秀な学生に政府が奨学金を与えるかわりに大学・大学院卒業後数年間は公務員として勤務することを義務づける制度が活用されている。

①政府奨学金制度の沿革

シンガポールの政府奨学金制度の歴史は植民地時代まで遡る⁽⁵¹⁾。1885年、優秀な男子学生がケンブリッジやオックスフォードなどイギリスの名門大学で学ぶために高等奨学金 (the Higher Scholarship) が創設され、1891年には女王奨学金 (the Queen's Scholarship) と名称を変更して女子学生にも授与されるようになった。1940年にはラッフルズ大学の理事会によって任命された選考委員会が女王奨学生を選考するようになり、ラッフルズ大学やエドワード7世医科大学 (両校は後に統合されマラヤ大学になる) など国内の優秀な大学卒業生が指定されたイギリスの大学院に留学するための奨学金制度も作られた。植民地当局者達は優秀な人材が公務員になることを期待していたが、帰国した奨学生が差別的でキャリアに展望のない公務員になることはほとんどなかった。しかし、イギリスの高等教育を受けた奨学生が社会のエリートとなる布石はこの頃に敷かれ、独立前後から人民行動党の第一世代の政治家として活躍するようになった。

1959年、自治州になったことをきっかけに女王奨学金が廃止されると、地元マラヤ大学への進学を支援する自治州奨学金 (the State Scholarship) が作られた。当時は現地化の推進によってイギリス人公務員の辞職が相次ぎ、補充しきれないほどの空席が生じていたため、誕生したばかりの人民行動党政権は、優秀な人材を奨学生からリクルートしたいと考えていた。そこで、1960年には公務員人事委員会に政府奨学生を選ぶ手助けを依頼し、政府奨学生に卒業後一定期間公務員として働くよう要請することを決定した⁽⁵²⁾。

1961年、人民行動党政権は、イギリス連邦その他外国への政府奨学生が卒業後公務員として働くことを義務づけ、公務員人事委員会が政府奨学生の選考権限を引き継ぐこととなった⁽⁵³⁾。1963年、公務員人事委員会に奨学金制度の管理運営権限が集権化され、公務員人事委員長を座長とする奨学金調整委員会 (Scholarships Co-ordinating Committee) が立ち上

資格任用制の再考：シンガポール公務員制度の事例から（前編）

げられた⁽⁵⁴⁾。こうして政府奨学金制度が公務員幹部候補生を発掘しプールする役割を果たし始めることになった。

1964年には自治州奨学金に代わって国内外の大学進学者を対象とした首席奨学金（Yang di-Pertuan Negara Scholarship）が作られた。この奨学金は、シンガポール共和国建国の翌年には大統領奨学金（President's Scholarship）と名称を変え、最も権威の高い政府奨学金制度として現在まで続いている⁽⁵⁵⁾。

1970年代には、シンガポール国軍海外奨学金（Singapore Armed Forces Overseas Scholarship:SAFOS）、優秀生海外奨学金（Overseas Merit Scholarship: OMS）、警察海外奨学金（Singapore Police Forces Overseas Scholarship:SPFOS）、人文科学向け予備大学優秀生海外奨学金（Pre-University Overseas Merit Scholarships for the Humanities: PROMSHO）が創設された。1980年代にはオーストラリア・ニュージーランド・イギリス向けシンガポール政府奨学金（Singapore Government Scholarships）、1990年代には米国向け政府奨学金と優秀生国内外奨学金（Local-Overseas Merit Scholarship: LOMS：シンガポール国内の大学で学び、海外の大学院に進学する学生向け）が創設された。

2000年代に入ると、海外特別報奨金や各省への採用とセットになった奨学金や優秀生国内奨学金（Singapore Government Scholarships）の事務が各省に分権化され、省奨学金（Ministry Scholarships）として公務員人事委員会が所管するPSC奨学金と区別されるようになった。また、中期奨学金（PSC Mid-Term Scholarship）、修士奨学金（PSC Master's Scholarship）、中国奨学金（PSC China Scholarship）が新たに作られた。

②政府奨学生の選考

政府奨学金制度への申し込みは、PSC Gatewayに一本化されている。申請者は（i）一般行政職、（ii）専門職、（iii）制服組の3つのキャリア・プランから奨学金を選ぶことになる。（i）の一般行政職を希望する場合には、“open（採用省が限定されていないという意味）”の優秀生海外奨学金、優秀生国内外奨学金、シンガポール政府奨学金を受給することになる。（ii）の専門職になるためには、各省への就職とセットになった海外あるいは国内奨学金を受けることになる。教育や外交、法律職を目指す場合にはこうした専門職向け奨学金が適している。（iii）制服組になるためには、

国軍と警察官になることを条件としたシンガポール国軍海外奨学金や警察海外奨学金を受給する。

政府奨学生の候補者となるには、シンガポール市民であるか、シンガポール国籍をとる予定のあるシンガポール在住者であることが条件であり、そのうえで、ケンブリッジ GCE A レベルの成績、必修クラブ等の諸活動への参加記録、学校の成績、兵役レポート（該当者のみ）心理テスト結果、心理学的インタビュー、コミュニティ活動参加プログラム（ボランティア活動など）の記録などの書類を提出し、最後に行われる公務員人事委員会での約 30 分のインタビュー（合計 4 人の委員が同席するが質問は委員長ともう 1 人の委員のみ）で選考される。定員を設けずに優秀な人材を選んでいるが、選考にあたって特に重要なのがケンブリッジ GCE A レベルの成績と最終段階で行われる公務員人事委員会でのインタビューだと言われている。

シンガポールでは小学 4 年生の終わり頃から試験結果によって学力別にふるいにかけられるため、GCE A レベルテストを受験する頃には、既に奨学生候補者は絞られている。優秀な生徒には学校教諭や両親等を通じて政府奨学金に申し込むよう働きかけられるなど、エリート主義的教育制度との連携によって選抜が行われている⁽⁵⁶⁾。ちなみに、公務員人事委員会の政府奨学金内定者のうち約 2 割は辞退しているという。辞退する理由は、他の奨学金を受けることになった、あるいは、公務員になりたくないといったものである⁽⁵⁷⁾。1980 年代までの政府奨学金は貧しい家庭の子女が大学へ進学する唯一と言ってよい方法であり、大学卒業後に公務員として働く義務は就労保障として好意的に受け止められてきた。しかし、その後は前述の通り、公務員人事委員会以外にも法定機関、政府系企業、そして民間企業も魅力的な奨学金制度を設けているため選択肢が増え、裕福な家庭の子女は奨学金を受けずに進学するようになった。さらに奨学金に付されている公務員としての就労義務は文字通り義務と受け止められ、義務が済めば民間へ流出する者も多く、1990 年代にはその義務を破る奨学生まで出てきた⁽⁵⁸⁾。とはいえ、大統領奨学金や PSC 奨学金の受賞者は、名前・出身高校・進学先が公務員人事委員会の年次レポートで公表され、マスコミでは家族まで紹介されるなど、現在でも名誉であることに変わりはない。

③政府奨学生の進学先

奨学生が進学する学部は人文科学系から自然科学系の学部まで幅広い。分析力、推理力、問題解決力がリーダーの資質として重視され、特に独立初期は開発政策にエンジニアを必要としていたため、理工系出身のテクノクラートが多かった。イギリス本国の行政クラスはオックスブリッジの人文科学系学部卒業者が多いことと比べると、シンガポールは実用主義的な能力主義といえる⁽⁵⁹⁾。ちなみに、2012年の67人の政府奨学金受賞者（大統領奨学金受賞者含む）の進学予定学部は表6の通りである。

<表6> 政府（公務員人事委員会）奨学生の専攻

専攻学部・学科	人数
人文社会学	15
経済、哲学、政治経済	19
法律	15
科学	3
工学	4
財務・経営管理・会計	4
未定	7
合計	67

注) PSC Annual Report 2013 pp.15-16の表より作成

④公務員としての育成と就労義務

シンガポールの政府奨学金制度が、単なる大学・大学院進学への奨学金と異なることは、奨学生になった時から公務員としての人材育成が始まることを見てもわかる。最初に用意されているのが準備コース（Preparatory Course）と呼ばれる2週間のプログラムで、公共政策やリーダーシップについて学び、政府奨学生や公務員に何が期待されているかを考えさせ、奨学生仲間と交流する機会を与えている。そして、同コースのハイライトとして奨学金授賞式がとり行われる。

留学中の政府奨学生のためには、シンガポールセミナー（Singapore Seminar）が海外で毎年開催されている。政府にとって重要な問題についてゲストスピーカーを招いて考える1日のセミナーで、200人程度が参加

している。

大学2年生が終了すると、休暇中の6～8週間、中期プログラム（PSC Scholars Mid-Course Programme: PSMP）がシンガポールで行われる。このプログラムではコミュニティーの問題や公共政策について学び、1つの省でインターンシップを行い、政府指導者との懇談会に参加する。

公務員人事委員会は、こうしたプログラム以外にも、奨学生が大学・大学院を卒業するまでの間に、公務員としての資質を伸ばせるような様々なプログラムやインターンシップに参加することを奨励している。

卒業後、奨学生はそれぞれ公務員として働くことが義務づけられているが、院卒者は3年、大卒者は学業を修めた場所によって義務づけられる期間が異なる。具体的には、シンガポール国内の大学を卒業した場合は4年間、中国・仏・独・日本など非英語圏の大学を卒業した場合には5年間、英語圏の大学を卒業した場合は6年間、公務員として働くことが義務づけられている。

大卒公務員全体に占める元奨学生の割合は10～15%程度であり、奨学金をもらわずに公務員になる方がむしろ多数派である⁽⁶⁰⁾。しかし、幹部となる行政管理職の多くは元奨学生であり、事務次官や有名な政治家も元奨学生が多い。つまり、シンガポールの政府奨学金制度は、国家的リーダーとなるべき人材を青田買いし、育成するためのものだといえる。

（3）早い昇進

①能力主義的昇進管理のはじまり

植民地時代の公務員制度において、昇進は概ね年功序列であった。この流れを成績主義に変えたのが独立後の人民行動党政権、とりわけリー・クアンユー元首相とゴー・ケンスィ（Goh Keng Swee：財務相・国防相・教育相・副首相など歴任）である。彼らは国家を発展させるために優秀な人材を採用し、能力に応じて昇進させることで植民地時代からの公務員制度を改革しようとしたのである。成績主義への転換を最初に示したのは、能率を基準にした上級公務員の選別である。有能で専門性のある者は定年になっても慰留し、能力がないと判断された者は早期退職させた。同時に行われた諸手当の削減もあいまって、政権が誕生した1959年には約300名の上級公務員が辞職した⁽⁶¹⁾。

成績主義の定着に大きな役割を果たしたゴー・ケンスィは、経験よりも

知的能力、アカデミックな優秀さを評価し、勤続年数にこだわらず、政府奨学金制度で学んだ若手公務員のリストを作り、有能な者には重要なポストにつくチャンスが与え、逆に期待に応えられない場合には容赦なく排除した。当時は20代から30代前半の若手公務員が幹部ポストにつき、30代で事務次官になることが多かったため、彼らが長く要職に留まることで政府中枢部のリーダーシップが安定し、政策における継続性と安定性をもたらした⁽⁶²⁾。

優秀な人材を確保するために、採用だけでなく昇進も公務員人事委員会のインタビューによって厳格に審査されたが、昇進の基盤となるべき人事評価制度が最初から整っていたわけではない。1966年～1979年は非開示職員レポート（Staff Confidential Report: SCR）、1980年からは職員業績レポート（Staff Performance Report: SPR）と呼ばれる人事評価制度が実施され、全般的業績だけでなく昇進にあたっての適性や将来性も評価対象とされていた。しかし、個人的特質に偏重して業績評価に客観性が欠けていること、被評価者本人へのフィードバックがなく、キャリア開発に重点が置かれていないことから、中・上級公務員の間で不満が多かった。昇進もアドホックな判断で行われ、複雑化する職務への適性や潜在能力を判断するための評価制度とはいえなかった。

②本格的人事評価制度の導入

こうした弱点を改善するために、1983年にはシェル・ロンドンの人事評価制度を参考にした新しい人事評価制度が導入された。ちょうど国全体で知識集約的で付加価値の高い産業への経済再編が始まり、公務員についても更なる効率性や高技能化が求められるようになり、人事管理の考え方を仕事志向から職員志向へと転換しようとしている時であった⁽⁶³⁾。

新しい評価制度は、①上司と部下の話し合いに基づく業績評価レポート（Staff Performance Report: SPR）、②潜在能力を評価した非開示の職員能力開発レポート（Staff Development Report: SDR）、③各公務員に序列をつける潜在能力格付（Potential Ranking Exercise: PRE）から成り立っていた。その特徴は、①で業績から効率性や有効性を評価し、②と③ではHAIR（Helicopter, Analysis, Imagination, Reality）と呼ばれる基準で資質を検討し、各人の長期的な潜在能力（Currently Estimated Potential: 以下 CEP と記す）を格付けして、キャリア管理や人材育成に役

立てることであった。CEPは、将来幹部ポストを担う資質を持っているかどうかを見定め、昇進管理に活用するために使われ、3人～10人の上級公務員による委員会で12人～50人のCEPを検討し、1年単位では評価を確定させず、何年も同じ評価が続く場合に正確であると考えられた⁽⁶⁴⁾。

こうして昇進管理を行うための人事評価制度が整備されたが、若手公務員が中高年を追い抜くことはなく、定年前の60歳前後でようやく事務次官になれる状況が続いた。そのため、遅い昇進に不満を持った若い年齢層が相次いで民間企業へ流出した。

1994年10月、「有能で誠実な政府のための競争的給与に関する白書（a White Paper on Competitive Salaries for Competent and Honest Government）」が議会で提出され、給与のみならず昇進についても改善するべきであると勧告された。この勧告によって昇進期間が大幅に短縮され、事務次官補ポストには約32歳、事務次官ポストには約40歳で到達するようになった。17%～21%の公務員は毎年昇進するようになり、その半数弱はスーパースケールへの昇進あるいはスーパースケール内での昇進だった⁽⁶⁵⁾。

③人事評価制度の改正

1996年には人事評価制度が大幅に改正された。改正された人事評価制度は、①上司と部下が共同で作成する業務評価レポート（Work Review Report）と、②業績全般と長期的な潜在能力を評価する非開示の能力開発レポート（Development Report）で構成されている。①のレポートは、評価をめぐる上司と部下の衝突を最小限に抑えるため、被評価者を評価プロセスに参加させ、業績の改善点・翌年の目標・研修計画について話し合い、悪い点よりむしろ良い点に焦点をあてて作成される。

②のレポートでは、8つの基準（チームワーク、仕事量、仕事の質、組織能力、ストレスへの対応力、責任感、サービスの質、知識と応用力）で業績が評価され、A～Eの5段階（Eは官職に求められたレベル以下）に分けられる。②において最も重要なのは長期的な潜在能力の評価（CEP）であり、毎年の業績評価をベースにしながら、I・II種公務員は、大所高所からの判断力（Helicopter quality）、知的な資質（分析力・想像力・責任感）、結果指向性（達成動機、政治的感性、決断力）、リーダーとしての資質（動機付け能力、委任、コミュニケーション）といった基準で幹部公

務員としての適性が評価される。Ⅲ種公務員の評価は簡略化され、知性、融通性、適応力、結果指向性、監督能力に焦点をあてて評価されている。

直近の昇進は業績評価に基づいて行われるが、定年までにどの官職に昇進できるか、どのくらいのスピードで昇進できるかを左右しているのは CEP である。業績評価が高くても CEP の評価が高くない公務員は昇進スピードが遅く、業績評価と CEP 共に高い公務員は若くして事務次官にまで昇進できる⁽⁶⁶⁾。

事務次官や事務次官補への昇進可能性は、その後、要職任用可能性 (Key Appointment Likelihood: 以下 KAL と記す) によって、5 ポイント制で評価されるようになった。KAL によって、CEP を更に厳密に検討し、同程度の CEP の公務員の中から適任者を選別することができるようになり、幹部ポストの後継者として計画的に育成すべき公務員の特定に役立っている。

以上のような人事評価制度が整備されたことによって、学歴よりも職場で認められた潜在能力が昇進において重視されるようになっていった。採用時にも特定の大学学部と強く結びついた学閥は形成されていないが、採用後も厳しい基準で評価され続け、そうした評価によって将来のポストが決まることから「要求の厳しい能力主義 (demanding meritocracy)」とも呼ばれている⁽⁶⁷⁾。

④早い昇進の制度化

その後、2000 年に行われた「フロー・スルー・アレンジメント (flow through arrangement)」と呼ばれる改正で、早い昇進スピードを確実にするためのルールが制度化された⁽⁶⁸⁾。この改正で、事務次官補に任命された者は 10 年以内に事務次官に昇進し、事務次官としての任期も最大 10 年に限定され、事務次官の任期を終了すると政府関連企業や民間等に天下りして行政管理職の外に出ることになった。終身雇用を制限し不安定化することへの批判はあるが、若手公務員に幹部公務員になれる希望を与え、民間への流出を防がなければならないという差し迫った状況ではやむを得ないとされた。一方、32 歳までに事務次官補に昇進できなかった行政管理職の公務員は、上級公務員になる資質に欠けると判断され、行政管理職以外の職に異動するか、退職することとなった⁽⁶⁹⁾。公務員という職業は、一度採用されると安泰で「鉄の茶碗 (the iron rice bowl)」と呼ばれてい

たが、1990年代に入って給与が高額化するにつれ、業績の悪い上級公務員には早期勧奨退職が行われてきた⁽⁷⁰⁾。2000年の改正はまさに、そうした能力主義的人事の延長線上にあるルールといえる。

一方、昇進スピードを早めるだけでなく、2001年にはオープン官職制度（Open Posting System）が導入され、行政管理職の若年・中堅公務員は、自らのキャリアにとっての必要性を考えて志願すれば、希望するポストへ移るチャンスを与えられることになった。この制度により2002年には対象職員の8割が自分の志願したポストにつくことができた。公務員局のミスマッチによりバランスの悪いキャリアパスになってしまう公務員がいるという批判もあるが⁽⁷¹⁾、自分のキャリア開発を自分で決めことができ、希望と仕事がうまくマッチすることで、行政管理職公務員にとって大きなインセンティブになると期待されている⁽⁷²⁾。

〈注〉

- (1) 在シンガポール日本大使館 HP (2012)。
- (2) 辻忠博 (2011), p.35。ジェトロ・シンガポール (2013), p. 8。
- (3) 自治体国際化協会 (2005), p. 6。
- (4) 辻忠博 (2011), p.35。
- (5) 自治体国際化協会・シンガポール事務所 (2013), pp. 1～3。
- (6) ロイター「シンガポールのリー・クアンユー顧問相、閣僚ポスト辞任を発表」(2011年5月16日)
- (7) Singapore Government HP (<http://www.sgdi.gov.sg>), Government Directry より。
- (8) Singapore Government HP の <http://data.gov.sg>, Metadata, Public Service Officers data より。
- (9) シンガポール憲法では、公共サービス (Public Service) として軍 (Armed Force)、一般行政 (Civil Service)、法務 (Legal Service)、警察 (Police Force) の4つを列挙しているが、ここではそうした用法とは異なり、公共部門で働く職員数という意味で使われている。
- (10) Jon S.T.Quah (1987), p.122。
- (11) Jon S.T.Quah (1987), pp.121-122。自治体国際化協会 (2005), p.18。
- (12) Jon S.T.Quah (1987), p.122。
- (13) United Nations (2004)。
- (14) 首相府公務員局の2012年の統計によると、I種の中で大卒以上の占める割合は92.5%であり、高等専門学校卒が5.1%、中等学校卒業レベル (Secondary) が2.2%、その他初等学校卒業者等も若干名いる。II種においても高等専門学校卒業者が68.9%と多いものの、大卒者も6.0%、中等学校卒業者も

- 23.2%在職しており、初等学校卒業者等もいる。このような階層・学歴関係の複雑化は、昇進によるものもあるかもしれないが、概ね職群が各階層にまたがっていることを反映しているようだ。
- (15) 内閣府男女共同参画局調査報告書（平成 21 年），pp.119-122。なお、同報告書 p.108 によると、憲法は宗教、人種、出自あるいは出生地に基づく差別を禁止しているが、性別の禁止は明記されていないという。
- (16) Public Service Division, Parliamentary Sitting: 13 Aug 2012.
- (17) Seah Chee Meow (1987), pp.92-102. 岩崎育夫 (1996), pp.123-126. 自治体国際化協会 (2005), p. 1.
- (18) Chua Mui Hoong (2010), p.26.
- (19) Seah Chee Meow (1987), p.98. なお、東インド会社の管轄下にあった時代から、イギリス人を契約職員 (covenanted) として優遇し、現地で採用された非契約職員 (uncovenanted) はたとえヨーロッパ系子孫であったとしても従属的な職務を担当する書記官にしか配属されなかった。Seah Chee Meow (1987), pp.105-106. Chua Mui Hoong (2010), pp.26-27.
- (20) Jon S.T.Quah (2010), p.72.
- (21) Jon S.T.Quah (2010), p.138. なお、MSD は公共部門における能率と有効性を高めるためにゴー・ケンスィ副首相によって設置された政府内のコンサルタント機関であり、1981 年からはリー・クアンユー首相の諮問を受けて、各省間の機能分担見直しを行っていた。
- (22) Chua Mui Hoong (2010), p.131.
- (23) Boon Siong NEO Geraldine CHEN (2007), pp.326-327.
- (24) Jon S.T.Quah (2010), p.82.
- (25) Jon S.T.Quah (2010), pp.83-84.
- (26) ゴー・チョクトン首相は、イギリス・マレーシア・香港の例を引きながら、公務員制度の水準・一貫性・公平性を損なうことなく公務員人事委員会から各省庁・次官への人事権限の分権化することを求めた。分権化によってライン・マネジャーの責任が増大すれば、優秀な職員を早く昇進させることができ、業績のふるわない職員を分限処分しやすくなると述べた。Jon S.T.Quah (2010), p.86.
- (27) Jon S.T.Quah (2010), pp.86-87. 日本人事研究所『アジア諸国の公務員制度』シンガポール第 4 章 任用。
- (28) Jon S.T.Quah (2010), p.88.
- (29) Public Service Division (2008), p.36. 公務員局 HP の現在の組織図によると、トップである公務員制度担当大臣の下に事務次官、そして事務次官の下に能力開発担当の次官補（公務員大学学長兼任）と政策担当の次官補がいる。政策担当の次官補が公務員人事委員会の事務長を兼任し、その下の 1 部局として公務員人事委員会事務局（Public Service Commission Secretariat）が置かれている。

- (30) Mussie T. Tessema, Joseph L. Soeters, Alex Ngoma (2009), pp.173-176.
- (31) Jon S.T.Quah (1996), p.298.
- (32) 立法議会の第一党が首席大臣を出し、6名の大臣は民選議員から選ばれたが、首席次官 (Chief Secretary)、財務次官 (Financial Secretary)、司法長官 (Attorney General) はイギリス政府の植民地行政官のポスト (ex-officio ministers) とされ、予算、外交、安全保障、法律など実質的な権限を握られていた。また、労働戦線が32議席中10議席の少数与党であったことも、総督に軽んじられる要因だったという。首席大臣となった労働戦線党首のマーシャルは、イギリス人官僚からの蔑視や嫌がらせをうけ、木の下にデスクを置いて抵抗するまで執務室すら与えられなかったという。Chua Mui Hoong (2010), pp.31-32.
- (33) Chua Mui Hoong (2010), p.33.
- (34) Jon S.T.Quah (2010), pp.133-134.
- (35) Boon Siong NEO Geraldine CHEN (2007), pp.325-326
- (36) Jon S.T.Quah (2010), pp.75-76.
- (37) Jon S.T.Quah (2010), p.76.
- (38) David Seth Jones (2002), p.75.
- (39) Tan Tai Yong (2011), p.161。独立当初は公務員が国軍に異動する人事があったが、DCSはその逆だという。シンガポール国軍が奨学金制度によって、一般行政職の公務員や政治家、政府関連企業と同様の秀才を集めていたことも、DCSを容易にしたと言われている。David Seth Jones (2002), p.78.
- (40) Parliamentary Reply (16 Jan 2012) によると、中途採用された専門家や管理職は2008年から2010年までの間に省や法定機関で合計3,700、年平均1,200名ほどとなり、新規採用の約9%である。
- (41) David Seth Jones (2002), p.79.
- (42) Boon Siong NEO Geraldine CHEN (2007), p.338。Parliamentary Reply (14 Feb 2012) によると、2002年~2011年までの10年間で、190名が行政管理職に任用されたが、そのうち177名は他職種 (新設された幹部管理職群を含む) からの任用だったという。また、行政管理職に任命された年齢は26歳から50歳までと幅広いことが報告されている。
- (43) Boon Siong NEO Geraldine CHEN (2007), p.340.
- (44) Public Service Division, Press Release: Civil Service careers made more attractive, 25 Oct. 2007.
- (45) News Asia One, Civil service to develop specialist leaders (May 25, 2013) より。
- (46) PSDのウェブサイトのFAQより。
- (47) PSDのウェブサイトのFAQによると、特定分野に強い適性が認められる場合、非常に高い専門技能を既に持っている場合、証明できるような実績がある場合などは、一般段階をとばすことができる。

- (48) 各省の専門プログラムとしてForeign Service, Education Service, Medical Scheme, Economist and Statistician Scheme, Legal Service がある。
- (49) David Seth Jones (2002), p.42。Jon S.T.Quah, (2010), p.5。
- (50) Boon Siong NEO Geraldine CHEN (2007), p.160。
- (51) 以下の奨学金の歴史については PSC Scholarship の HP の History 参照。
- (52) PSC (2010), p.2。
- (53) Jon S.T.Quah (2010), p.76。PSC (2010), p.2。
- (54) PSC (2010), p.8。
- (55) Public Service Commission HP より。
- (56) 栗野寛教 (2006), p.55。シンガポールでは教育省の強い統制によって、国家にとって必要な人材を育成する高等教育プログラムが提供されているとの評価もあり、教育も国家発展目標に資する役割をしているといえる。AAhad M.Osman-Gani (2004), p.281。
- (57) Singapore Parliament Report, No.90, March 7, 2013。
- (58) Boon Siong NEO Geraldine CHEN (2007), p.340。就業義務を破る者が増え、名前を公表するべきだという意見も出たほどである。当時副首相だったリー・シェンロンは違反者の公表は適切ではないが、政府奨学金は将来公共部門でリーダーとなるべき人材への投資であり、単なる学業支援ではないことを認めている。Kenneth Paul Tan (2008), p.18。
- (59) Michael D. Barr (2005), p.8。
- (60) Boon Siong NEO Geraldine CHEN (2007), p.337。
- (61) Jon S.T. Quah (1996), p.304。
- (62) Boon Siong NEO Geraldine CHEN (2007), pp.162-163。
- (63) Jon S.T.Quah (2010), p.71。
- (64) Jon S.T.Quah (2010), pp.79-81。
- (65) David Seth Jones (2002), p.81。
- (66) Jon S.T.Quah (2010), pp.81-82。Sarah Vallance (1999), p.84。
- (67) Jon S.T.Quah (2010), p.210。これは Thomas J. Bellows がシンガポールについて評した言葉だという。
- (68) Dr. N.C.Saxena (2011), p.60。
- (69) David Seth Jones (2002), p.81。幹部になる資質がないとみなされると行政管理職外へ一方的に再配置される人事は 1995 年にスタートしており、議会でも「キャリアの安定性を損ねる」と批判されたが、当時のリー・シェンロン副首相は「怠け者でなく行政管理職に向いていないだけで、他の職で力を発揮させるべきだ」と答えている。Singapore Parliament Reports, Vol.64, 15 March 1995, Cols. 397-398。
- (70) UNDP “Ten Best Practices in the Singapore Civil Service” (13 Feb. 2006)
- (71) Boon Siong NEO Geraldine CHEN (2007), p.380。
- (72) David Seth Jones (2002), p.83。

＜参考文献＞

- AAhad M. Osman-Gani, *Human Capital Development in Singapore: An Analysis of National Policy Perspectives*, “Developing Human Resources” Vol.6 (August 2004)
- Birgitta Niklasson, Does NPM Increase the Politicization of the Civil Service?, (Department of Political Science, University of Gothenburg, Working Paper Series 2013.3)
- Boon Siong NEO Geraldine CHEN, “Dynamic Governance Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore” (World Scientific 2007)
- Chua Mui Hoong, “Pioneers Once More : The Singapore Public Service 1959 -2009” (PSD/Straits Times Press, 2010)
- David C.E.Chew, *Economic restructuring and flexible civil service*, Christopher Colclough ed. “Public-Sector Pay and Adjustment: Lessons from five countries” (Routledge, 1997)
- David Seth Jones, *Recent Reforms in Singapore’s Administrative Elite: Responding to the Challenges of a Rapid Changing Economy and Society*, “Asian Journal of Political Science” (Vol.10 No.2 Dec 2002)
- Dr. N.C.Saxena “Virtuous Cycles : The Singapore Public Service and National Developmentp” (United Nations Development Programme, 2011)
- Guy Lodge, Susanna Kalitowski, Nick Pearce, Rick Muir, “Accountability and Responsiveness in the Senior Civil Service: Lessons from Overseas”, Institute for Public Policy Research (June 2013)
- Jon S.T.Quah, *Statutory Boards*, Jon S.T. Quah, Chan Heng Chee and Seah Chee Meow ed., “Government and Politics of Singapore Revised edition” (Oxford University Press,1987)
- Jon S.T.Quah, *Transforming the Singapore Civil Service*, Haile K.Asmerom and Elisa P.Reis ed. “Democratization and Bureaucratic Neutrality” (Macmillan press, 1996)
- Jon S.T.Quah, *Combating Corruption Singapore-Style: Lessons for Other Asian Countries*, “Maryland Series in Contemporary Asian Studies No.2” (2007)
- Jon S.T.Quah, “Public Administration Singapore-Style” (Emerald 2010)
- JSSCS (Hong Kong) HP : *Appendix D Singapore Country Summary*, “Consultancy Service for an Analytical Study on the Latest Developments in Civil Service Pay Administration in Other Governments: Interim Report to the Task Force on the Review of Civil Service Pay Policy and System”, (last revision date: 12 Oct.2011)
- Kenneth Paul Tan, *Meritocracy and elitism in a Grobal City : Ideological Shifts in Singapore*, “International Political Science Review” Vol.29, No.1

(Sage 2008)

- Lim Chong Yah, “Singapore’s National Wages Council: An Insider’s View” (World Scientific, 2014)
- Michael D. Barr, “Beyond Technocracy: The culture of elite governance in Lee Hsien Loong’s Singapore ” (Griffith Asia Institute Regional Outlook No.6 2005)
- M. Shamsul Haque, Governance and Bureaucracy in Singapore: Contemporary Reforms and Implications, “International Political Science Review” (Vol.25, No.2, IPSA 2004)
- M. Shamsul Haque, *Public Administration and Public Governance in Singapore*, Pan Suk Kim ed., “Public Administration and Public Governance in ASEAN Member Countries and Korea” (Daeyoung Moonhwas Publishing 2009)
- Mussie T. Tessema, Joseph L. Soeters, Alex Ngoma, *Decentralization of HR Functions: Lessons From the Singapore Civil Service*, “Review of Public Personnel Administration” (March 2009)
- Sarah Vallance, *Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective*, Australian Journal of Public Administration 58” (Dec 1999)
- Seah Chee Meow, *The Civil Service*, Jon S.T. Quah, Chan Heng Chee and Seah Chee Meow ed., “Government and Politics of Singapore Revised edition” (Oxford University Press,1987)
- Tan Tai Yong, *The armed forces and politics in Singapore: The persistence of civil-military fusion*, Marcus Mietzner ed. “The Political Resurgence of the Military in Southeast Asia: Conflict and Leadership” (Routledge, 2011)
- PSC Annual Report 2010
- Public Service Division, Corporate book “The Singapore Public Service: Integrity • Service • Excellence” (2008)
- United Nations, Eastern Regional Organization for Public Administration, “Civil Service System in the Asean Region : A Comparative Perspective” (2004), Annexes V. Singapore
- White Paper “Salaries for A Capable and Committed Government” (30 Dec 2011)
- 栗野寛教「優秀な人材を確保するためのシンガポールの公務員任用制度」(自治体国際化フォーラム Jan. 2006)
- 岩崎育夫「シンガポールの開発体制」岩崎育夫編『開発と政治 ASEAN 諸国の開発体制』アジア経済研究所 (1994年)
- 岩崎育夫「シンガポールの官僚制」岩崎育夫・萩原宜之編『ASEAN 諸国の

官僚制』アジア経済研究所（1996年）

- 在シンガポール日本大使館 HP「シンガポールの概況」（2012年3月改訂）
- （財）自治体国際化協会『シンガポールの政策 2005年版』
- （財）自治体国際化協会・シンガポール事務所『シンガポールの政策 2013年度改訂版 概要（行政・公務員制度）』
- ジェトロ・シンガポール『シンガポール経済の動向（2013年10月）』
- 総務省大臣官房企画課『行政情報の整備方策等に関する調査研究 平成20年』（平成21年12月）
- 田中秀明「専門性か応答性か：公務員制度改革の座標軸（上）（下）」『季刊行政管理研究』（No.126, No.127 2009. 6-9）
- 田村慶子「シンガポール華人社会と南洋大学の創設」『マレーシア研究』第1号（2012）
- 田村慶子「民主化に向かうシンガポール 2011年総選挙と活性化する市民社会」『国際問題 No.625』（2013年10月）
- 辻忠博「シンガポール大統領選挙と多様化する国民意識」News Letter No.12（2011年9月10日発行）『IAM e-Journal 第6号』（2012年9月15日発行）所収
- 内閣府男女共同参画局『諸外国における政策・方針決定過程への女性の参画に関する調査－オランダ王国・ノルウェー王国・シンガポール共和国・アメリカ合衆国－』（平成21年3月）
- 日本人事研究所『アジア諸国の公務員制度』シンガポール第4章 任用
- 平谷英明「シンガポールの公務員制度について（第一回）～（第三回）」『地方公務員月報』平成12年5月号～7月号掲載