

モンゴルにおける国家公務員の「能力主義」に関する考察

モンゴル公務員評議会常任委員
アマルトゥグス・ツェンドダワー

要旨

1995年に国会は国家公務員法を採択した。これは、現代の公的労働を制度化する初めての法的枠組みだ。これまで、モンゴルの国家公務員制度は成果を上げた一方、改善の上で問題に直面している。しかし、他国や世界の経験から学ぶことによってその意味は徐々に拡大されているとはいえ、「メリット」（能力（成績）主義）の理念は不変だ。

新たなメリット・システムの整備は共通理解の調整、しかるべき規範の制定、包括的指針の構築と同時に、透明で競争志向の、しっかりと機能する人材選抜システムに関する意識改革も必要とする。国家公務員数は徐々に増えているが、モンゴルの国家公務員制度は、機能性、有効性の向上、公務労働部門の段階的改革による全体的コストカットに努めている。特に給与・賞与の改革が、賃金の支払いと階級付けシステムや賞与政策にかかわる問題を処理するために必要となった。CSC（公務員評議会）は、現代デジタル化社会における公共性と公的労働の新たな価値観を形成し、優れた成果を促進し専門家の生産性を向上させるための、特にリスク軽減意識の形成のための新たなスキルアップ方策を実施し、行政機関の新たな文化と倫理観の形成に注力している。それは特に、リスク軽減文化の形成、すべての公的労働分野での透明性と説明責任の完全な維持である。しかし、期待されている国家公務員制度改革の成果をモンゴルで達成するためには、持続的で専門性の高い指導とならび、首尾一貫した政策が必要だ。

キーワード：メリット、国家公務員制度改革、国家公務員の地位、モンゴルの国家公務員

JEL Classification Codes: H10

略語：LCS—国家公務員法、CSC—公務員評議会

1. はじめに

モンゴルの国家公務員制度は、国家の民主主義への移行と1992年の新憲法採択のあと、段階的に発展した。国家公務員制度のシステムの法的基盤として、国会は1995年に国家公務員法を採択した。この法的基盤はこれまでに3回改正され、然るべき修正がいくつか施された。

メリット・システム（資格任用制）を研究するために、複数の国々の例を取り上げた。1883年のアメリカでは「ペンドルトン法」が採択された。当時、多くの連邦行政機関が初めて、政治的縁故主義に沿った選抜ではなく、競争試験を導入した。同様の方法で、日本の公的労働に

おけるメリット・システムは、職員採用時の競争試験による公正性の確保を目的としていた¹。カナダの公務員制度についても同様の見方ができる²。カナダでは職員の採用時、職務遂行のための主要な技能熟練審査を含む能力主義の原則を採用しなければならない。他国の経験を分析すると、我々は国家公務員制度にメリット・システムを導入することのいくつかのメリットと問題がわかる。我々がメリット・システムを採用し、そこから国家公務員制度改革の主要目標を導き出すとすれば、主な関心事の一つは採用である。採用試験の結果、人々、あるいは国家公務員が公的役職に任命される。このように、能力主義の原則はより競争的で公正な採用制度に作用し、教育水準、職業資格、

仕事ぶりなどの主要基準を含有している。採用試験での倫理、行動に関する問題がより重視される場合もあるだろう。

キャリア型は、国家公務員のキャリアの早い段階で競争選抜を行うことを特徴とし、この際、より高位の役職は公務員にのみ開かれている。逆に、職能型システムでは、候補者は直接、具体的な職務に希望を提出し、職務の多くは内外の希望者に対して開かれている³（OECD、2009）。両システムとも、様々な試験内容の開かれた公正な競争採用手順を用いて、コアコンピテンシー・モジュールや行動テストなど標準的基本的枠組みとして制定された、一定のスキルやまとまった得意分野を評価するものだ。

さらに、コルタサル・フェンサリダと

¹ <https://www.jinji.go.jp/en/recomme/annual2014/pdf/14.pdf> p.2

² <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/publications/merit-non-partisanship-under-public-service-employment-act-2003.html#toc2>

³ GOVERNMENT AT A GLANCE. (OECD)(2009) <http://www.oecd.org/dataoecd/59/28/44251675.pdf>

ラ・フェンテ(2016⁴)の意見では、必要なスキルを持った人材の選抜と区分は生産性を向上させる。これは、政策とサービスを改善し、社会をより幸せで健全に繁栄させることにもつながる。公務員の誠実性に関するOECDの提言では、賛同者が成績に基づき、職業意識が高く、公務員的価値観と「善き統治」を重んじる公務員制度を推進することを提唱している。特に:

1. 公務員の職業意識を維持するために一貫して成績や透明性などの基本原則を採用する人材管理は、えこひいきや縁故主義を防止し不当な政治的介入を防ぎ、職権乱用と不正行為のリスクを軽減する。
2. 公正で開かれた採用、選抜、客観的基準と正式な手続きに基づいた昇進の確保、さらにアカウントビリティと公共心を維持する評価システム(OECD、2020年)⁵

上記の事例及び提言と組み合わせ、本稿ではさらに、モンゴルの公務員制度における成績重視の原則の現状が分析されている。第2章では、法律や規則が「メリット・システム」をどのように定義しているかを論じ、その後、公務員の現状と統計について説明する。第4章では国家公務員制度における問題と挑戦が検討されている。最後に、そこで競争力があり公正で開かれた公務員システム構築のための能力主義の今後の展開と応用問題が論じられている。

2. モンゴル国家公務員法の中で定められた「メリット・システム」の定義とその主な特徴

2.1 「メリット・システム」の定義と主な特徴

国家公務員法に定められているように、「国家公務員の使命は、基本的な国家利益の遵守および社会と国家への最大限の忠誠を伴う奉仕と同時に、モンゴル国憲法及びその他の法律の順守を

確保することである」(国家公務員法(CSL)規定第5.1、2017年)そして、モンゴルの公務員制度の主な原則は、民主主義、正義、自由、平等、国民統合、法の支配である。さらに、国民への奉仕、職業意識と持続可能性の維持、政党や結社の活動を控えること(政治任用職を除く)、モンゴル国民に公的機関で働く機会を平等に与えること、能力のみにもとづく総合職の採用/任用、透明性の確保、利害対立の回避、階層的優位性の保持を守ること(CSL規定第7.1、2017年)である。

2017年に国会を通過、2019年1月1日発効の国家公務員法によれば、「能力」は次のように定義される。

「能力」は、選抜、国家公務員の任命及び解任、国家公務員の勤務評定、昇進、賞与の決定根拠として用いられうる知識、学歴、専門性、経験、実績/業績など技能熟練度を意味する(CSL第3.1.3条、2017年)。さらに、ここには国家公務員の主要ポストに対する総合的及び専門的な要件が、階級に応じて定められている(詳しくは図1参照)。

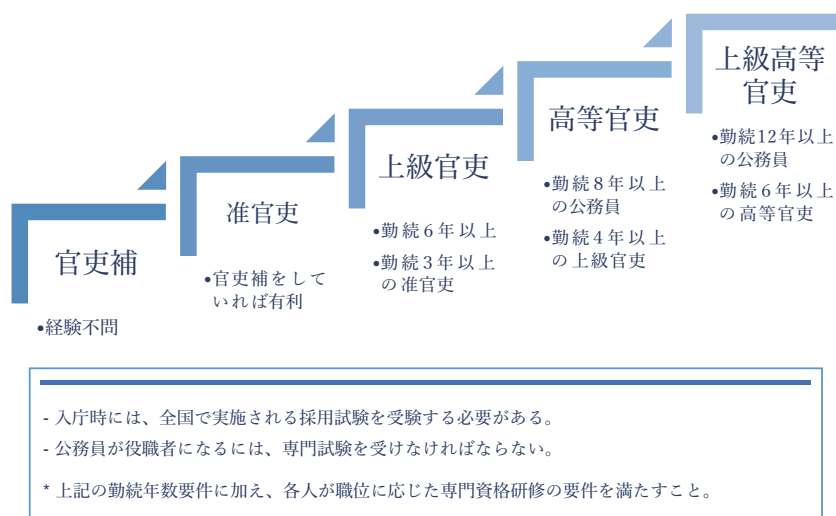
人材不足等の理由から、2022年7月に総合職員になるための勤続年数を短縮するため、国会は国家公務員の主要ポストに対する一部の要件を修正した。そ

して、優秀な業績や資格レベル、倫理観、知識、専門性、経験に達した国家公務員は、雇用期間の特定要件の50%を満たせば昇進することができる(LCS第26.3条、2017年)。

現行のモンゴルの公務員採用制度では、職能制ではなくキャリア制が適用されている。初級階級では、官吏補や准官吏は一般的な要件が求められている。より上級のポストは、法律に定められている特定の要件を満たす職員にのみ、開かれている。

国家公務員の採用プロセスではまず、任命責任のある権力機関(役人)が、ポストに空席ができしだい21日以内に、CSCあるいは然るべき小委員会に採用申請を行い、求人公示しなければならない。各空席について、公務員の職位などを特定する職務記述書が承認されなければならない。同様のプロセスが中央および地方の国家公務員の主要ポストで用いられているが、試験内容は期待値と水準の間の大幅なずれを想定している。この試験は提出書類のチェック(受験者が要件を満たしているかどうか)、筆記試験、面接で構成されている。この試験はチームワーク、リーダーの資質、マネジメント、分析能力、トラブル処理能力、法律の知識、モンゴル語

図1 公務員法に記載されている全階級の一般行政部門公務員の具体的な要件



出所: 筆者作成

⁴ Merit based selection of Public Managers: Better Public sector Performance?: An exploratory Study, Inter-American Development Bank, <http://dx.doi.org/10.18235/0000323>

⁵ OECD Public Integrity Handbook, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>

の会話力、文章力を評価する。

2.2 公務員制度の制度設定

国家公務員法によれば、国家公務員制度は国家公務員制度の中央機関である公務員評議会(CSC)とその下部組織によって制度化されている。CSCは1995年の設立以来、国家公務員法と関連法令を執行する権限を持っている。

国家公務員制度は第1次公務員法の施行当初に構築された基礎をベースに策定されたが、CSCの基本的役割は少し変化した。制度は大幅に変更されなかったものの、CSCの基本的役割と責任は拡大された。基本的役割と義務の一つは、モンゴルの公的機関の主要ポストのスタッフを補充することによって、競争ベースの公正な職員採用システムを制定し組織化することである。CSCは上級ポスト専用の試験を組織し、分科会とそれらの関連機関向けに専門性の高い指導と助言を提供している。この過程を通じてCSCはメリット・システムの実行を担保し、状況に応じて専門的な指導を行い、研修や能力開発活動を奨励するとともに、公的行政機関の人事監査も行う。さらにCSCは評定機能のほか、国会の2019年第19号決議で承認された苦情処理など、調査機能も担っている。

法律が定めるように、CSCは独立機関であり、モンゴル国会が6年の任期で任命する常任メンバー5名で構成されている。そのうち3名はそれぞれ大統領、国会、政府によって指名される。残り2名は、要件を満たす国家公務員のなかから、公開採用試験の結果、任命される。

さらに、国会はCSC事務局のルールに関する決議を採択。職員数の上限を設けている。現行の組織図は、事務局が4部局とローカル評議会、分科会で構成されていることを示している(図2)。

CSCは、分科会の規則と責任を管理する分科会条例を2019年に公布した。

分科会は各省庁および一部の公的機関、県レベルの地方行政府に設置されている。分科会は各省事務次官、長官、知事室長に主導されている。分科会は委員長と書記、委員7~9名で構成される。分科会書記は常勤、他のメンバーは非常勤である。2022年現在、49の分科会がある。

3. モンゴルにおける公務員の現状

以下のすべての統計は人材管理情報システムデータベースからとっている。国家公務員法と関連条項にしたがい、公務員評議会は人材管理情報システム

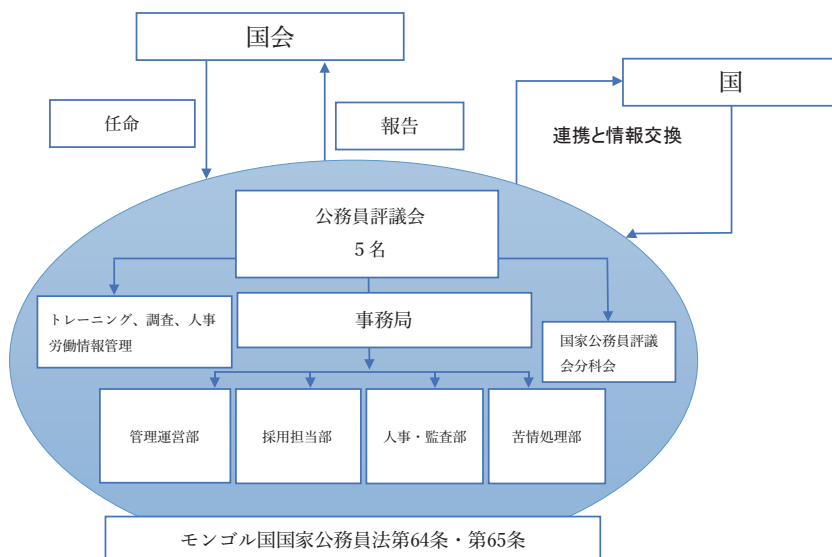
を構築し、展開している。その目的は、包括的データベース、国家公務員向けの登録・統計システムの構築である。このシステムの主な目的は、CSCで使用される公務員登録に限られていた。2007年からは、当初の人材管理情報システムの構想が修正され、2009年にシステムの開発が始まった。しかし、それは、各公的機関が日々の人材管理業務で使うような、より包括的な計画を策定するために、変更された。このように、このシステムは国家共通アプローチを採用しようとしているが、開発の初期段階にある。そこでは共通プラットフォームも開発中で、「国民」―「政府」―「政府」―「経済界」―「政府」―「自治体」、というコンセプトのモジュールで構成され、最新のテクノロジーの優位性を最大限に活用するものになるだろう。

現行の計画では、人事プロセスの各段階とリンクする13の構成要素を含んでいる。すなわち、人材管理情報システム(HRMIS)は、募集、選抜、昇進、異動、教育、昇給、解雇、退職、苦情処理など人事の全段階をカバーする。5つ目の構成要素の開発段階にあるにもかかわらず、このシステムは稼働を始め、すべての基礎データを収集し、ソースを特定し、それらをE-Mongoliaのプラットフォームと、共通試験及び個別試験のデータで構成される人事選抜システムとを一体化した。よって、モンゴルのHRMISは、評価と自己評価、国家公務員制度の透明性の確保の手段として、活用される。

HRMISのデータに基づいた2021年の報告書⁶によれば、国家公務員の総数は20万8,864人(総人口の6.3%)になった。法律によれば、国家公務員は「政治任用職」「総合職」「専門職」「一般職」の4つに分類される。2021年末現在の国家公務員のカテゴリーの構成はそれぞれ全体の2%、10%、22%、65.9%となっている。公務員の62.7%は女性職員だった。

直近の過去10年間に国家公務員の総数の平均増加率は1.5%だったが、カテゴリー間で異なっていた。増加の大部分

図2 モンゴルの現在の公務員制度



出所：筆者作成

⁶ Civil Service Council Annual report for 2021. (2022) Statistical reports.

は一般職が占めた。2022年と2012年と比較すると、国家公務員のカテゴリー構成はかなり変化した。各カテゴリーの割合は次のように変化した。政治任用職0.2%増、専門職3.5%増、一般職3.7%増。

一般行政部門の職員数は徐々に拡大した。そのうち上級高等官吏は1.76倍に、高等官吏は1.03倍、上級官吏1.7倍、准官吏1.4倍だった。ただし、官吏補は2021年には2012年比で11.5%減少した。

しかし、より多くのスキルや学歴、経験、専門知識が要求される一方、給与報酬の引上げ政策は包括的ではなく、法で定められた一定要件での引上げとあまり連動していない。

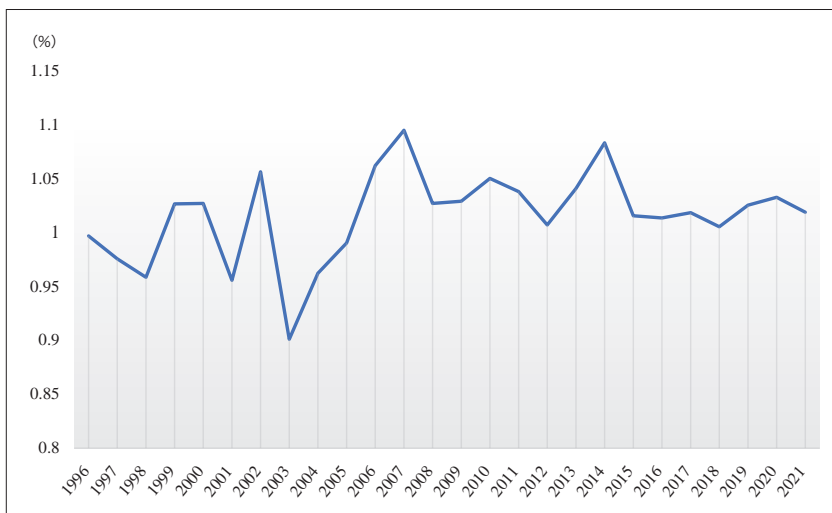
また、HRMISは、財務省が開発、適用している給与・報酬データベースと連動している。連動のデータベースから、給与・報酬増額制度の分析を行うことができる。

例えば、現在直面している主な問題の一つが、第1スケールと第5スケールの間の差と、官吏補と上級高等官吏の間の差とが異なることである。国家公務員法によれば、国家公務員の給与は基本給、手当、報酬、賞与からなっている。図5が示す通り、スケールの違いによる差はかなり小さい。一般行政部門の職位は、15段階の等級付けがなされており、当然のことだが職位にあわせて給与も上昇する。職位による差は、最も高いスケール(第5スケール)において最小である。他方、最高の給与(15級3号)は最低の給与(1級1号)の3.4倍、2番目に高い職位(14級3号)は2.4倍である。この給与体系は高度専門人材にとって魅力的ではなく、パフォーマンスを高めようという気持ちにならない(世界銀行、2020年)。

4. 「メリット・システム」に基づく公務員制度を発展させるための課題と挑戦

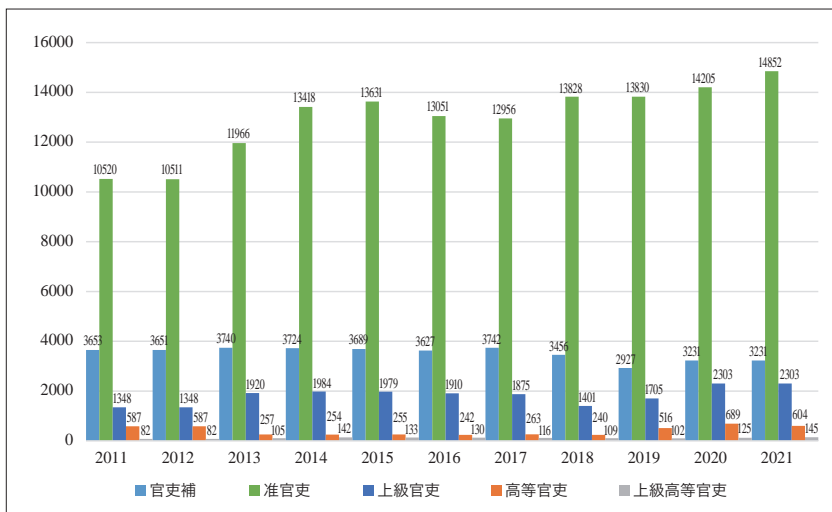
「メリット」は高度なスキルや専門知識、学歴と職歴、経験、基準に沿った業績を意味するが、それによる給与面の違いは若干の増額にとどまる。したがって昇進した人がモチベーションを上げるとは言いがたい。

図3 国家公務員の各年増加率



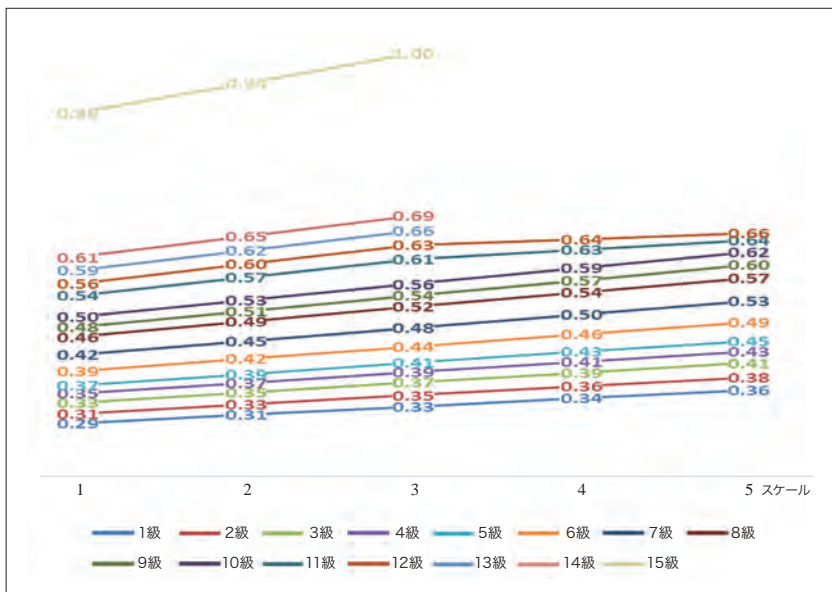
出所: 国家統計局データに基づき筆者作成

図4 一般行政部門の公務員の数(年別・等級別)



出所: CSC2021年次報告書に基づき筆者作成

図5 一般行政部門公務員の職位間の給与水準の差



出所: 給与水準の設定に関する政府決議に基づき筆者作成

一部のケースは、国家公務員(特に地方)の低賃金に注目する必要性を示している。これは、公務員全体のえこひいきや恩顧主義に帰結しうる。多くの調査研究や諸外国の経験は、えこひいきや恩顧主義は様々な形態の汚職を招いている。

しかし、CSCは「メリット・システム」を堅持し、LCSの要件を満たす解任条項を作り、国家公務員の全階級での専門試験の組織のための提言や支援を行っている。CSCは関係機関、国家公務員、管理者向けに、採用に係る書類や証明書の偽造、提出などの国家公務員の採用や任命に係るあらゆる違法行為が厳しく禁じられている旨の情報提供を続けている。もし政治任用者がこのLCS第31.2と第32.2に違反すれば、それはこの人物の解雇の理由になりうる。つまり、LCSは違法な任命があった場合の解雇を伴う最大限の責任を規定している。

モンゴルの「メリット・システム」の実用では法の適用は数多くの問題に直面した。例として新型コロナが挙げられる。多くの場合、上級ポストへの任命の際、「新型コロナ予防・撲滅・社会経済影響緩和法」が、LCS要件を適用しないための法的根拠として利用されたのだ。

モンゴルのLCSの施行が満足いくものかどうか判断するのは時期尚早だ。この法律が採択された直後に新型コロナウイルスの世界的な流行が起り、政府は、新法、新規則、非常事態対策など緊急事態に対応するための数多くの方策を講じた。パンデミックの悪影響への対策に、数回にわたりロックダウン措置も発令したほどだ。

パンデミックが最高潮にあった時、LCSの施行は減速し、非常事態対策措置の下で導入された新制度との連携が困難となり、並行する規制メカニズムの使用に混乱をきたすことになった。モンゴルの国家公務員制度は、汚職や利害の対立の撲滅、国家公務員の非倫理的な行為の防止のために能力評価システムの整備を続け、その結果、透明かつ公正、競争力のある採用・業績管理システムを整備していく必要がある。

モンゴル国会は2022年7月5日、LCS改正法案を可決した。改正法案は対象

となる職位の具体的な要件を緩和した。それは、早期に若い人材を幹部にするチャンスの拡大と解釈できる。しかし、それは、公務員として、採用されて短期で辞める人々よりも長く勤務を続ける職員にとっては、一定の影響をはらんでいる。その一方、この改正は職位制とのバランスの取れた新しいキャリア制へのアプローチの確立につながる。ただし、2020年の世界銀行の報告書は、モンゴルにはキャリア、職位に基づく等級制度が導入されていないと結論付けている(世界銀行、2020年)。

同時に「メリット・システム」は、昇給するために良く働き経験、専門知識を積むための機会をより多く公務員に与えている一方、能力と専門知識の基準が明確に定義されていないことが、あいまいさと不適切な行動、さらに違法な依頼あるいは任命と結びついている。その結果、信頼に値する責任感の強い優秀な数多くの職員が通常、辞めていくか、あるいは革新的で生産性の高い職員になりたがらない。つまり、LCS施行の際の勤務管理システムと評価・モニタリング・監査メカニズムは、国家公務員と公的機関の責任感の向上に関して、今後の改善を必要とする。

したがって、同時に、新しい「メリット・システム」を導入するには、共通理解の調整と適切な基準の制定、包括的リーダーシップの発揮、透明で競争志向の高機能な採用制度に関する意識の向上に、より一層しっかり取り組むことが必要となっている。

例えば、コア・コンピテンシー・フレームワークの構築は、採用や業績評価、スキルやコンピテンシーのギャップの測定による研修や能力開発の必要性を明確にする手段として利用されうる。全ての手段は、全ての利害関係者と公務員が相互に受け入れ、同意するものでなければならない。

さらに、CSCは公的機関における新しい文化と倫理感の形成、デジタル化が進む現代社会で新しい公務員の価値を創造し、専門家の優れた業績と高い生産性を促進するための研修や意識改革活動を増やし、特に公務のあらゆる分野

で、リスク軽減の意識を構築し、透明性と説明意識を維持することに努めている。しかし、そのためには、モンゴルの公務員制度改革の期待される成果を得るまでの、一貫した政策と専門的な指導が必要である。

世界銀行の報告書は、監督機関及び執行機関の両方を併せ持つCSCのハイブリッドな役割は利害の対立につながることを指摘し、国家公務員の全階級の管理と監督のための制度構造の見直しを求めている(世界銀行、2020年)。したがって、効率的で公正な採用システムを構築するためには、然るべき方法で、公務員制度の人材管理における政府とCSCの役割および責任の明確な分担が定められ、実行されなければならない。

また国家公務員が徐々に世代交代しているなか、「メリット・システム」の導入で適切な政策手段が用いられているかどうかという、もう一つの問題も指摘される。新しいアプローチと傾向において若い世代の価値観と認識が必要である。1990年代半ば、あるいは1990年代末、2000年代初めにおいてさえ、国家公務員ということで現在よりも人々は評価され、尊敬されプロ意識をもっていた。現在では多くの人が、特に、高級公務員の任命の際、公務員のプロ意識を疑問視している。

このように、「メリット・システム」はモンゴルの国家公務員制度の中核概念である。よって、国家公務員制度における人材管理の法的枠組みや日々のプロセスを継続的に改善するなど、あらゆる分野でなんらかの強化を必要とする。よって、国民の信頼を得るためには、説明責任を果たし透明で公正な仕組みを構築することが必要であり、デジタル化はその手段の一つとなりうる。

主要な手段の一つが、国家公務員人材管理情報システムであるとされている。CSCはまとまったデータ管理システムを構築し、すべての行政とサービスにおいて国家機関・組織全体をカバーする総合人材管理システムとして展開されるだろう。

選抜方法は、主観を避けるためにAIなど新テクノロジーを使用していくこと

になるだろう。一般教養試験と専門試験では、内容と選抜方法もまた、感情知能や倫理思想審査など様々な方法で導入されるべきだ。そのため、面接試験においてコアコンピテンシーに基づく新ルールの導入に踏み込むことも必要だ。

さらに、公共サービスの規模に注目しなければならない。なぜなら、現状では一般行政部門と現業部門の違いが明確ではないからだ。業績管理システムを開発するためには、勤務評定システムは、業績評価のためのより一層明確な指標と基準を必要とする。したがって、一般行政部門と現業部門の区別は不可欠である。

最後になったが、モンゴルの国家公務員制度改革を強化するためには、OECDの提言から学び、「良い統治」への取組みと、公正で競争力のある選抜・任命基準を確保することが重要である。

よって、ここで、より効率的で有効で透明性の高いモンゴルの国家公務員制度につながる一体的ガバナンスへのアプローチを適用することを提案したい。このアプローチのポイントは以下の通りである。

- 「メリット・システム」は、公的部門のあらゆる分野の汚職撲滅に貢献するであろう。実力主義の確立は、より高度な公務員人材の確保に役立つ。
- 「メリット・システム」を確保し人材管理システムを維持するための効率的な手段として CSC は、包括的デジタルシステムの構築のための一連のモジュールの完成をよりいっそう注視している。したがって、人材管理と実力主義の適用に対するリスクや違法行為の検出システムを使用し、データ分

析と適切な研修が行われるだろう。

- 倫理的、文化的側面のみならず、国家公務員の生活水準を確保し活動効率を上げるための経済力の拡大の面からも、意欲を上げる動機付けを分析しなければならない。

リモートワークやパートタイムなど様々な雇用形態が、モンゴルの国家公務員制度における競争力や新機軸に貢献するだろう。そして、逆に、国家公務員採用の第一の判断基準を長期雇用とすれば、若い世代は依然として、昇進や昇給、賞与獲得で問題にぶつかるといえる。

5. 結論

このレポートでのこれまでの議論に基づくと、モンゴルの国家公務員制度の能力主義は発展の初期段階にある。

したがって、モンゴルの国家公務員制度改革の焦点は「メリット・システム」だ。そのためには、国家公務員と公的労働の概念の再構築、人材管理、コンピテンシー・フレームワーク、競争試験制度、業務管理などの分野での一定の進歩が要求される。CSC は、新しい文化や倫理観、新たな人材管理の構築を主導し、優れた結果を促進するため研修や意識向上のための事業を増やすべきだ。

国家公務員の勤続年数は経験と連動する能力基準の一つである。よって、全ての能力基準が有効に利用されていることが確認できるように、適切な人材の採用、業績評価、研修と自己開発事業の企画と実行に活用できるコンピテンシー・フレームワークを構築しなければ

ならない。

国民の納得と信頼を確立するためには、説明責任を果たし透明性が高く公正なメカニズムの構築の可能性を検討しなければならない。その手段の一つになりうるのがデジタル化だ。このように、HRMIS の開発を実現するには、相当な資金力とリーダーシップが必要である。

HRMIS の導入によって、技術上の負担が軽減されるだろう。例えば、苦情処理と人事監査の際に HRMIS は必要な情報をすべて提供できる。

国家公務員数は増加を続けてきた。モンゴルの公務員制度は、段階的な公務員改革を通じて、効率性と有効性を高め、全体の支出を削減しようとしている。特に給与と賞与は、給与と等級制度、賞与政策にかかわる問題の処理のために不可欠となった。

改革のための行動に加えて、国家公務員改革の方針、さらに、国家公務員改革を強化し、国民の生活水準の向上とより一層包括的な社会経済成長の達成に影響を及ぼす、透明で平等で公正な公的サービスの達成に係る代替案を裏付けるためには、新たな調査分析とより深い探求が必要である。

最後に繰り返すが、もっと他国の経験を知る必要がある。モンゴルの国家公務員制度は、キャリア型から職能型へのシステムの移行にともない、より包括的でデジタル化された職員採用システムの開発を続け、国家公務員の等級・職位決定の改革を続けており、それは結果的に給与・賞与改革につながるであろう。

[英語原稿を ERINA にて翻訳]

References:

- D.Baigal “The civil service system” (2017) in Sh.Batsukh. Public sector human resources handbook. p.10-13.
- D.Zumberellkham (2011) “Mongolian civil service reform”. Leadership journal. 2011/1.
- Hiroaki I., “Comparative Study of Recent Development of Civil service systems: Japan, US, UK, Germany and France (2020) p.21-27.
- T.Suvdmaa (2022) “The civil service human resources management system of Peoples republic of Korea” (translation in Mongolian) . p.51-80.
- Parliament of Mongolia: The Law on Civil service (2017) .
- Parliament of Mongolia: the Law on COVID-19 prevention, fight and mitigation of its socioeconomic impact (2020) .
- The Civil Service Council (2021, 2020) Annual report.
- The Civil Service Council (2020) Civil service reform handbook.
- The World Bank (2020) . Mongolia-Towards a High Performing Civil Service: Reform Progress and Challenges. Ulaanbaatar.
- Government of Mongolia. (2022) . Laws and Regulations www.legalinfo.mn.
- Cortázar, J., J. Fuenzalida and M. Lafuente (2016) , Merit based selection of Public Managers: Better Public sector Performance?: An exploratory Study, Inter-American Development Bank, <http://dx.doi.org/10.18235/0000323>.
- OECD (2020) , OECD Public Integrity Handbook, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>.
- National Personnel Administration (2014) . Annual report of 2014. <https://www.jinji.go.jp/en/recomme/annual2014/pdf/14.pdf> p.2.
- Public service commission of Canada (2003) . Public service employment Act. <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/publications/merit-non-partisanship-under-public-service-employment-act-2003.html#toc2>.