

# 令和元年度アジア諸国人事行政担当機関職員招へい事業 第3回アジア諸国人事行政担当者会議 ～公務における国民の信頼確保～

令和元年10月1日(火)から3日(木)までの3日間、人事院において、第3回アジア諸国人事行政担当者会議を開催しました。

本会議では、インドネシア、マレーシア、ミャンマー、フィリピン及びタイの5か国の人事行政担当機関から課長級を中心とした専門家を招き、「公務における国民の信頼確保」を共通テーマに、各国の取組や課題について情報共有し、意見交換を行いました。本稿ではその概要を御紹介します。

## 国際課

### 一 担当者会議開催の目的

アジア諸国においては、専門能力を持つ士気の高い公務員が行政を担うよう、公正で能率的な仕組みの構築に向けた改革が進められており、経済成長を経て成熟した我が国の公務員制度に強い関心が寄せられています。人事院では、こうしたニーズに対し、アジア諸国の公務員制度改革や人材育成を継続的に支援し、相互に学ぶとともに、人事行政担当機関とのネットワークの拡大を図るため、平成二九年度から、担当者会議を開催しています。

第三回となる令和元年度は、インドネシア、マレーシア、ミャンマー、フィリピン及びタイの五か国から人事行政の専門家(主に課長級)を招へいしました。ミャンマーからの招へいは本年度が初めてでした。今回の会議では、共通テーマを「公務における国民の信頼確保 (Building and Promoting Public Trust in the Civil Service)」と設定した上で、日本を含め各国の発表、質疑応答、全体討議を行い、相互に理解を深めました。

### 二 発表・討議プログラム

二日間にわたり、日本を含む各国参加者からの発表、質疑応答及び討議の形式で、

議論を進めました。司会・進行は、前年度に引き続き、川村晃一(かわむら・こういち)・ジェトロ・アジア経済研究所学術情報センター主査に依頼し、アジア各国からの専門家と人事院職員を含めて十数名が参加しました。

最初に日本側から、岸本康雄(きしもと・やすお) 国家公務員倫理審査会事務局首席参事官が発表者を務め、日本の国家公務員倫理法及び倫理規程の制定経緯、近年の課題や取組について説明しました。



日本の公務組織においては、内輪の論理に目が向いてしまい、外部から見た視点に欠けがちになるといふ文化的背景がある一方、集団的な組織・人事管理は倫理保持に有効な側面もある、という見解が示されました。

発表に続く質疑応答・討議の中で、各国は、いわゆる「お土産文化」はこの国にもあることを指摘した上で、そうした人間同士の交流において発生する自然ともいえる行為を倫理法や規則で縛ることの難しさ、規制の在り方等について議論しました。

三 各国からの発表概要（発表順に紹介）

フィリピン

ロドルフォ・エンカホナード フィリピン人事委員会人事政策・基準局長

フィリピン共和国憲法は、「公務員は常に人々に対して誠実に尽くさなければならぬ」と謳っている。フィリピンは、長期発展計画において二〇四〇年までに貧困層をなくし、全ての人々に安定した生活を保障することを目指しており、公務組織もそのために強化が必要である。人事委員会は、中央人事行政機関として、一人一人の公務員がヒーロー（「Servant-Hero」）になるための様々な施策を主導している。

「公務員職務倫理規程」では、公務員として順守すべき内容や罰則を掲げるばかりでなく、模範的な職員を表彰し報奨を与える制度等を盛り込んでいる。また、「反官僚主義法（Anti-Red Tape Act）」により、行政の効率性に対する評価制度も設けている。真に国民中心の「高度信頼社会」を築くよう努力を続けている。



タイ

カモンラック・オンアーリー タイ人事委員会事務局メリットシステム保護課長

公務への信頼は、職員一人一人の倫理的な行動に加え、メリットシステム（資格任用制）があつて成り立つものと考ええる。

タイでは、倫理基準を所管する組織（倫理基準委員会）と、懲戒処分を行う組織（各府省）、不服申立てや苦情を審査する組織（メリットシステム保護委員会）を明確に分けている。メリットシステム保護委員会は、人事委員会の下部組織のうち、司法的な役割が二〇〇八年に分離・独立したものである。

倫理規程の運用に当たっては、どのような懲罰又は報奨を与えるか、高年齢の職員の意識をどう変えるかなど、現実的な課題が多い。今後、人工知能（AI）を使って、時代に即した倫理的行動を分析していくことや、新たな世代へのアピール方法も検討していく予定である。



ミャンマー

キン・サン・ユ ミャンマー連邦公務院公務員研修所（上流域）研修部長

ミャンマーでは、民政に移管した二〇一一年以降、国民中心の公務員制度改革が進められ、連邦公務院（各国の人事委員会に相当）が発足した。公務員研修所では、個々の職員の行政遂行能力や勤労意欲を高めるための取組を行っている。

倫理意識を高めることと、モチベーションを高めることは密接に関連している。ミャンマーでは、給与水準が低いという問題はあがるが、昇進管理、勤務時間・休暇、福利厚生、研修などの面を充実させてきており、公務員であることを誇りに思う者は多い。

一口に「公務の信頼」と言っても、国民から公務への信頼だけでなく、公務員から国民への信頼、公務組織間の信頼などもあり、多面的であると思う。近年の民主化のプロセスの中で、「信頼」という価値観はますます重要なものとなっている。



## マレーシア

ノルバヤ・オスマン マレーシア公務員庁  
給与部人事・施設担当課長

二〇一八年の政権交代を機に、「新しいマレーシア」を目指した政策が始まっている。

国民の信頼確保のための取組は従前から行われていたが、二〇一八年には「ガバナンス・インテグリティ・汚職防止センター（G I A C C）」ができ、二〇二三年まで五年間の「国家汚職防止計画（N A C P）」を策定した。G I A C Cは、大臣⇨政治家、各省庁⇨公的セクター、企業⇨民間セクターの三者で構成し、汚職事案の監視や評価を行って、内閣に報告している。

この一年だけで、各国際機関・格付け団体が実施している信頼度調査において、マレーシアのランクはかなり改善した。今後、汚職のない国家を目指し、「政治的ガバナンス、インテグリティ、アカウントアビリティ」を掲げ、国を挙げて取り組んでいく。



## インドネシア

ヌルハスニ・アヌワル インドネシア人事  
委員会副コミッショナー

インドネシアは、世界経済の中で競争力を増しており、「政府の効率性指標」のランクも上がってきている。しかしながら、公務員倫理に関しては課題が多い。

人事委員会は、二〇一四年国家公務員法に基づき、政治の介入を受けない中立・独立機関として設置された。各省庁におけるメリットシステム  
の運用状況と併せ、倫理規則の運用状況を監督する権限を持っている。しかし、倫理の内規程が整備されている行政機関はいまだ少なく、その徹底を急いでいる。

より厳格な懲戒制度や、内部通報制度の整備、より実効性のある監督・評価制度などを検討しているが、制度面だけでなく、職員らが倫理を重んじる風土をどのように作っていくかが課題。そのため、ロールモデルとなる指導者が必要かもしれない。



## 四 質疑応答・討議の概要

川村氏のファシリテーションの下、各国間において活発な質疑応答・討議が展開されました。東アジア各国が民主化の道を歩み始め、公務員に専門性と中立性が求められる中で、政治との関係、民間との関係がいかにあるべきか等が議論されました。

川村氏は、各国からの発表内容を踏まえ、次のように総括しました。

「国民の信頼確保のために必要な観点としては、①説明責任・透明性、②インテグリティ（清廉性）、③効率性の三つがある。この三つを同時に満たすために、各国が更に努力すべきことは何であるか。倫理規則の制定・運用は受動的なアプローチであるが、公務員を様々な外的影響力から守るバリアの役割も果たしている。より能動的なアプローチとしては、職員に対する研修や報奨などがある。行政のIT化や市民社会



との協働も有効であろう。」

最後に、倫理が外から強制されることなく、一人一人が自発的に考えるようになるために何をすべきかについて全体で意見を交わし、「我々の国では、良い人間になるようにと小さな頃から教育される」（タイ）、「神が自分を見ていてという意識がある」（インドネシア）といったように、各国の文化を窺い知る機会もありました。

## 五 その他のプログラム

人事院公務員研修所（埼玉県入間市）を訪問し、同研修所において課長級を含む各府省職員に対する倫理研修を長年にわたり行っている、阿久澤徹（あくざわ・とおる）政策研修分析官との講義・討議の機会を設けました。



倫理研修には大きく分けて「ルールベース・アプローチ」（消極的公務員倫理）と「インテグリティ・アプローチ」（積極的公務員倫理）の二つの考え方があり、同研修所の研修では後者を採用しているとの説明がありました。これは、前日までの発表・討議から見

える方向性に沿った内容でもあり、各国からは、「我々は、どうすれば職員に倫理意識を浸透させられるかで悩んでいる」、「コーチングやメンタリングといった手法もある」、「公務員倫理のようなテーマなら、ASEANの国々が共同で研修を実施することもできると思う」といった具体的な感想や意見がありました。

その他、三日間の招へい期間の中で、人事院事務総長への表敬、事務総局幹部との意見交換会等のプログラムを実施し、東南アジア各国の人事行政担当機関との組織的ネットワークの強化を図りました。

## 六 成果と今後への期待

各国からは、今回の招へい事業について、大変有意義であったとの感想が寄せられました。いずれの参加者も、今回議論した「国民の信頼確保」は、どの国にも重要なテーマであり、相互に学び合うことは非常に有益であると評していました。

他方で、発表や討議における時間的制約が大きく、十分に深い議論ができなかったという感想も複数ありました。

人事院としては、当事業を継続的に実施していくことにより、アジア各国との情報

共有、相互理解を一層深化及び強化させていくと同時に、プログラムの内容について、参加各国がより多くの成果を持ち帰れるよう、検討及び改善を重ねたいと考えています。そして、当事業を含めた様々な国際関係業務を通じて、効果的な人事行政施策の展開を図ってまいります。



各国からの人事行政の専門家と森永事務総長（右側中央）