各国とも、各省庁がそれぞれの職員を対象に実務研修を行い、また、中央人事行政機関等に設置された中核となる研修所が省庁横断的な研修を実施している。中核となる研修所は、主に幹部養成研修を実施するとともに、各省庁の研修所に対し、カリキュラムの開発等の支援を行うなど、幹部の育成と各省庁の研修の充実という面から、公務人材の育成に貢献している。なお、幹部養成研修は、昇進後の職務の遂行に役立つ能力を修得させることを主な目的としているが、インドネシア、ベトナム等では、研修受講を昇進の要件としている。

カンボジアでは、国家開発戦略の中心にグッド・ガバナンスの実現を据え、腐敗防止や行政改革等に取り組んでおり、その中では、公務員の職務遂行能力向上や意識改革が必要とされている。そのため、王立行政学院が中心となり、幹部公務員の育成に加え行政官に対する基本的な能力・知識を付与するための研修制度（コース）の設計等に取り組んでおり、我が国の研修制度等に注目している。

インドネシアでは、次官、局長、部長及び課長レベルへの昇進に当たっては、国家行政学院が実施する研修の受講を義務付けている。これらの研修では、幹部としてリーダーシップを発揮できるよう、職員の技術的・管理的スキルだけでなく、改革を主導する能力の付与を目指している。

マレーシアにおいても、人材育成（研修）に力を入れており、人件費の１％を研修費に充てることが義務付けられ、職員は、年間７日以上研修に参加することとされている。改革のためには職員の意識改革が重要であるとの認識の下、公務員研修所が実施する研修には、公務員として求められる価値、改革を進めるリーダーシップ等の科目を組み込んでいる。

フィリピンでは、人事委員会が研修に関する政策の策定、研修実施に関する調整を行うほか、各省庁の職員を対象とした研修を実施している。官職ごとに適切な能力開発を行うことができるコンピテンシーに基づいた研修の開発に取り組んでいるほか、フィリピン開発学院と協力して上級管理職昇進候補者及び上級管理職の研修にも力を入れている。

タイにおいても、人事委員会の下に公務員研修所を設置し、異動や研修機会の付与等により幹部候補を育成するための各省庁共通の業績向上・潜在能力開発課程の策定、主に幹部養成研修として行われる各省庁共通の研修の実施、研修教材の開発・提供等による各省庁支援を行っている。

ミャンマーでは、グッド・ガバナンス、公共サービスの向上、清廉な行政の実現のため、幹部公務員の能力開発に力を入れており、中央公務員研修所が、我が国の公務員制度、倫理保持のための取組、研修制度等を参考にしながら、マネジメント能力向上や公務員倫理の向上のための研修を実施している。

ベトナムでは、国家を適切に運営する人材の確保のため、特にベトナム戦争後の若手世代における指導者層の育成が必要とされ、計画的に指導者の育成と配置を行うこととしている。その際には、ホーチミン国家政治学院が実施する研修を通じて能力を見極め、選抜に結び付けることとしており、そのため、指導者の育成にふさわしい研修コースの開発・実施が必要とされ、人事院がその一部の開発・実施に協力を行っている。なお、内務省に属する国家行政学院は昇進の条件となる研修を実施している。

韓国では、中央人事行政機関に省庁横断的な研修を実施する研修機関を設け、グローバル化に対応でき、改革を主導できる人材を育成することを主な目的として研修を実施している。

このように、東アジア各国において、まずは政府における人材の底上げを目指す幹部研修又は幹部候補者研修の充実に強い関心があるが、同時に各国とも一般業務を行う担当官の職務遂行能力引上げも課題であるとの認識を持っている。こうした研修等による公務員の人材育成は人事管理上の重要施策となっており、その中核となる研修所が大きな役割を果たしている。

3　倫理の保持、腐敗防止

第三に挙げられるのは、公務員倫理の保持、腐敗防止である。国連腐敗防止条約にも示されているように、腐敗は、民主主義の制度及び価値、倫理上の価値並びに正義を害するとともに、持続的な発展及び法の支配を危うくする重大な問題であるとされている。特に開発途上国において経済社会が円滑に発展するためには、日常的な企業活動が公正で安定した行政によって保障されることが重要であり、政府に対する国民の信頼を確保しつつ、行政が適切に機能するように、公務員の倫理の保持を図ることが、各国における重要な課題となっている。

また、同条約にもあるように、公務員の腐敗防止のためには、公務員の行為規範を定めてこれを遵守させることに加えて、公務員の募集、採用、昇進、報酬、教育・訓練、退職と公務員制度の全般にわたっての取組が必要である。一般に、経済発展が進む中、国営企業や行政の許認可等が不正の温床になりがちであり、また、ＡＳＥＡＮ諸国の中には民間の賃金水準が低かったり、財源不足により公務員給与が生計費に満たない水準にある国も多いことから、国によっては、公務における不正な金銭等の受領が一般化していると言われている。

ＯＥＣＤの公務員倫理に関する研究で示されているように、公務員倫理の問題に取り組むには、法令遵守アプローチと清廉性アプローチの二つの方法がある。法令遵守アプローチは、行為規範を定め、それが守られているかを監視し、違反を取り締まるアプローチである。他方、清廉性アプローチは、公務員の自己規律を高めるアプローチである。両者のアプローチは、二者択一のものではなく、互いに補完するものであり、それぞれの国や社会が置かれた状況によって、両者を組み合わせて対応すべきものと言えよう。

カンボジアでは、同国が現在進めている国家開発戦略「四辺形戦略」の中核目標に位置付けられているグッド・ガバナンスの実現の鍵として、汚職撲滅が最優先課題とされている。このため、腐敗防止法を制定し、国家腐敗防止委員会や腐敗防止ユニットを設け、法律の周知徹底、各省庁における担当官の設置、公務員の資産報告等の取組を行っている。

インドネシアでは、警察等においても腐敗があり警察・検察機関に対する国民の信頼が低いことに加え、政府高官等の汚職に対する国民の批判を背景に、2003年に、既存の警察・検察機関とは別に、汚職事件の捜査・起訴等の権限を有する汚職撲滅委員会が新たに設立され、活動を行っている。

ミャンマーでは、公務員倫理への職員の理解促進と倫理意識の向上のため、倫理に関する研修に積極的に取り組んでおり、我が国の公務員倫理研修の教材や研修技法に着目し、倫理教材の研究開発と講師の能力開発に向けた検討を進めている。

マレーシアでは、腐敗防止は政府改革プログラムの主要６分野の一つとされ、行政・公務員制度改革において重要な課題となっている。2009年には、マレーシア腐敗防止委員会法により腐敗防止の専門機関としてマレーシア腐敗防止委員会を設置し、公務部門のみならず民間部門も対象に、違法行為の探知及び調査、腐敗防止に係る助言・協力等を行っている。さらに、同委員会に行政機関清廉管理部を設置し、各省庁に清廉課を設けて、犯罪行為の抑制、内部統制を通じたガバナンスの強化等を行っている。

タイでは、2009年王室令として公務員倫理規程が定められた。公務員倫理規程では、倫理保持のために公務員がとるべき10の行動原則が規定され、倫理原則に反する不適切な行動を例示している。なお、汚職事件の取締機関として、1997年憲法に基づき政治家や高級公務員の汚職事件を取り扱う国家汚職防止委員会が設置され、さらに、法務省に課長レベル以下の公務員の汚職事件を取り扱う公共部門汚職防止委員会が設けられた。

フィリピンでは、腐敗防止等のため、人事委員会が各省庁の現場への抜き打ちの立入検査を行っている。

このようにＡＳＥＡＮ諸国では、倫理確保の方策として法令遵守アプローチが中心となっているが、低い給与水準に関する問題等から、腐敗対策の効果が上がりにくい現状にある。公務員倫理の持続的な保持を図っていくためには、給与等の勤務条件を適切に保つとともに、公務員としての自覚、自己規律を保つ清廉性アプローチも併せ採っていく必要があるといえよう。