⑵　インドネシア

ア　公務員制度の概要及び改革の状況

1945年にオランダからの独立を宣言した後、1945年憲法が制定された。その後、1974年に初めて公務員の種類、採用、昇進、服務等の公務員制度の基本的事項を定めた公務員法が制定された。公務員の採用については、任命権者たる各省庁の長に委ねられる仕組みが取り入れられ、我が国のように全省庁を対象とした統一選抜試験は実施されていない。

2014年に就任したジョコ・ウィドド大統領の下で、情実任用を排し、差別の排除を目指して、より高い透明性、専門性、献身性を備えた公務員制度を確立するために、公務員法の改正が行われた。具体的には、政治的背景、人種、肌の色、宗教、性、既婚・未婚の別、年齢及び身体障害による差別を受けることなく、資格、能力及び業績に基づいた人事管理を行わなければならないというメリットシステムが公務員法に初めて明記された。また、同年の改正により、「文官機関に関する国家委員会」が設置された。同委員会の役割は、メリットシステムが確実に実現されるよう各省庁の監視を行うことである。現在、同委員会の７人の委員が選任されたところであり、７人の委員の中には、元国家公務員庁長官や元大学学長等が含まれている。

イ　人事行政上の取組

㋐　採用試験

公務員の採用は、行政改革担当大臣が承認した募集計画に基づき、各省庁がそれぞれ募集・選抜を行う。

応募者について、各省庁が書類審査を行い、合格した者について、国家公務員庁が公務員に必要な基本的能力の有無を判定するための基本的能力試験を行う。基本的能力試験は、一般知識テスト、学業能力テスト及び成熟度判定テストから成る。

募集・応募手続及び基本的能力試験の実施については、情報通信技術を活用した改革を進めている。2013年からオンラインによる募集・応募が始まり、全ての省庁がオンライン・システムを利用し、2014年は、10万余りのポストに対して270万人が申し込んだ。また、基本的能力試験のコンピュータによる実施が急速に拡大しており、教育省の協力の下、大学等のコンピュータルームを使用することで、2014年には全ての会場（469会場）でコンピュータを用いた試験が実施された。

基本的能力試験における不正を防止し、プロセスの透明性を高めるため、データベースに基本的能力試験の４万余りの問題を蓄積し、受験者はそれぞれに割り当てられたコンピュータを使ってそれぞれが異なる問題の組合せの出題に対して解答するとともに、試験終了後直ちに試験室とは別室のスクリーンに受験者一人一人の成績を表示することとしている。

各省庁においては、基本的能力試験合格者に対して、二次試験としての面接を行って採用者を決定することとなる。個別の官職に必要な専門技術的能力の有無を判定することが必要な場合は、各省庁が技術的能力試験を二次試験の中で実施することもある。

試験及び採用を通じたプロセス全体において公正性の確保が課題とされている。

㋑　研修

公務員の研修には、各省庁が実施するもののほか、行政改革担当大臣の下に置かれる国家行政学院が実施する省庁横断的な研修がある。

国家行政学院が実施する研修は、当該研修の修了が昇進の必要条件となっている階層別研修とそれ以外のテーマ別研修等に分類される。階層別研修として、リーダーシップ研修（レベル１・次官級昇進研修）からリーダーシップ研修（レベル４・課長級昇進研修）までの４種類がある。

そのうち、リーダーシップ研修（レベル１）は、次官等の幹部ポストへの昇進候補者（局長レベル）に対する研修であり、国家行政学院及びインドネシア国軍防衛研究所傘下の国家防衛研修所が実施しており、同研修には局長レベルの公務員だけでなく、銀行等の民間企業の幹部も参加している。

リーダーシップ研修は、研修員の技術的及び管理的スキルに加え、改革及び変化をリードする能力の付与を目指しており、具体的な研修の成果として、各研修員の行動計画の作成や能力向上を目標としている。現在、研修技法の改善、講師及びファシリテーターの能力向上を図っており、また、研修終了後の評価のため、各研修員が作成した行動計画の実施状況を確認することとしている。

㋒　公務員倫理・服務規律

インドネシアでは、公務員が公共サービスに関し不正な金銭を要求することが広く行われていると言われており、警察・検察機関もその例外ではないことから、国民の信頼が低く、政府高官等の汚職に対する国民の批判の高まりを背景に、2003年に既存の警察・検察機関とは別に汚職撲滅委員会が設立された。同委員会は、国家機関が関与する10億ルピア以上の汚職事件に関し、捜査・起訴する権限を有する。2004年から2013年までの10年間に同委員会の捜査により容疑者・被告人となった者の数は、国会・地方議会議員73人、閣僚級11人、大使４人、州知事10人、県知事・市長35人、政府高官114人、裁判官・検察官９人を含む396人である。

㋓　給与

公務員の給与は、基本給及び家族手当、食糧手当、役職手当、特殊勤務手当、特殊地域手当等の諸手当から構成される。

給与水準は、中堅層より下のレベルでは、民間と同程度といえるが、幹部層の給与水準は民間より低い。

公務員の給与は、官職のランクに応じたものとされているが、従来は実質的に勤続年数が給与決定の重要な要素となっていた。2014年の公務員法の改正により、昇格については、官職のランク、業績評価等が基準とされることとなった。

㋔　業績評価制度

2011年から業績評価制度が導入された。毎年初めに各職員は、所属する部局の業務計画に応じて、本人が達成すべき業務目標を上司との合意の上で設定する。設定された業務目標に基づいて３か月ごとに業務の進捗状況について中間評価が行われる。

職員の昇進に当たっては、業績達成度が60％、行動評価が40％の割合で職員の業績評価が行われる。職員の業績評価は直属の上司による業績記録書に基づいて行われ、行動評価は360度評価により行われる。

業績評価によって一定の成績を得ることは、昇進候補者として推薦される際の必要条件となっている。

⑶　マレーシア

ア　公務員制度の概要及び改革の状況

マレーシアの公務員制度のルーツは、イギリスの統治時代に遡ることができ、19世紀後半には、統一的な採用試験が行われていた。

マレーシアの行政・公務員制度は、1957年の独立後、国の開発計画とともに改革されてきた。1960年代から1970年代にかけては開発政策のニーズに対応するために行政の規模が拡大し、1980年代から1990年代には行政の効率化やスリム化等が目標とされ、民営化の推進や政府の財政・行政面での負担軽減が図られた。2000年代初頭には情報通信技術の活用が公務でも進むとともに、消費者や民間セクター、ＮＧＯといった様々な主体間の利害調整を図ることも行政の