重要な任務となっていった。現在、2020年までの先進国入りを目指して政治、経済、社会及び行政の改革を一体として進めており、これらの改革を促進するための公務員制度改革、とりわけ新たな改革を実現するために、優秀な人材を確保する必要があり、その観点から人事管理政策の見直しを行ってきている。

近年では、民営化等の行政の変化に合わせた職種の整理統合・新設や官職の格付の見直し、昇進・昇給機会の付与のための俸給表の等級と号俸の増設等、給与構造全体の見直しを行った。これらの措置により、昇進機会の増加、職員の動機付け、優秀な職員の保持を図った。

2010年以降は、行政運営改善に係る施策を含む様々な改革プログラムを政府として進めており、人事行政分野では、人材確保の取組の強化、研修の充実、給与制度の見直し、ポストの削減等が行われてきている。

イ　人事行政上の取組

(ｱ)　採用試験等

連邦一般公務員の任命権は、憲法上、人事委員会に属する。連邦一般公務員の採用は、職種ごとに行われ、一部の職種を除き、人事委員会が採用試験を実施する。幹部候補として採用・育成される行政外交職については、人事委員会が統一的に採用試験を実施している。一般的な採用手続の流れは、候補者の登録、登録者の資格要件の審査、採用試験の実施、アセスメント・センターによる資質選考、面接試験の実施となっており、登録から採用試験の実施まではオンライン化されている。

基礎能力試験（理解・分析力、数的推理、データ分析等）と心理テストから成る採用試験では、短時間で多数の質問に解答することが求められ、インターネットや電話等で答えを探していては合格点を取れないようになっている。１～３日間にわたって行われるアセスメント・センターでの資質選考の内容は、各職種の職務内容に応じて、各省庁の要請に基づき、ケーススタディ、発表、ディベート等で構成され、態度・スキル・知識、コミュニケーション能力、規律性、自信、チームワーク力等が審査される。面接は人事委員会と採用省庁の職員が合同で実施し、受験者が過去の経験に基づいて、置かれた状況下でどのような態度や行動特性を示すかによって、敏速性、正確性、清廉性、生産性、創造性、革新性、忠誠心、虚心、他者理解と支援の九つのコンピテンシーが評価される。

優秀な人材を確保するために、手続のオンライン化や夜間・週末の面接試験による利便性の向上、学生や少数民族に対する広報活動等に取り組んでいる。これらの施策に加え、公務員の給与が民間と競争し得る水準であること等から十分な公務員志望者がいるものの（2014年は160万人の応募に対し7.5万人を採用）、将来の公務を担う人材の層を更に厚くするため、「優秀人材公務獲得プログラム」が2011年に開始された。同プログラムは、公務員庁の奨学制度により国内外の大学を卒業した者のうち、応募のあった者を、同庁が選考の上２年の任期付きで採用し、約３週間のオリエンテーションの後、二つの省庁で約１年ずつ実務を学ばせるプログラムであり、成績優秀者については行政外交職等に幹部候補として正式に採用される。公務員庁の2013年の報告書によれば、62人の同プログラム修了者が公務に採用されている（なお、2013年に公務員庁の奨学制度による国外の大学修了者は1,698人、国内の大学修了者は6,205人となっている）。

(ｲ)　人材育成等

幹部養成研修では、行政改革実施のためには職員の意識改革が重要であるとの認識から、幹部・管理職の意識改革のため、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に重点が置かれている。

政府方針として人件費の１％を研修費に充てることが各省庁に義務付けられ、職員は年間で７日以上研修に参加することとなっている。また、政府全体の研修の90％をオンライン化するとの目標も打ち出されており、４年前からｅラーニングを実施している。

マレーシアの公務員は異動の範囲という観点から、省庁間異動職（行政外交職等）と省庁内・局内異動職（会計監査官等）に分かれており、省庁間異動職の管理職・中間管理職（課長補佐級から部長までの職）は、ジェネラリストとして養成される。

省庁間異動職の中でも初めから幹部候補として採用・育成される行政外交職の育成について見ると、試験に合格した後、公務員庁の付属機関である公務員研修所における７か月の行政管理コースとマラヤ大学大学院の５か月の行政課程の計12か月の研修を受講することとなっている。行政管理コースは専門教育、姿勢及び活動の三つのコンセプトで組み立てられており、具体的な内容としては財務、経済、リーダーシップ等の教育のほか、２週間ほどの期間、消防団や軍、交通警察等、公務の様々な現場に配属したり、有事マネジメントといった研修も行っている。行政外交職の採用者には、こうした研修を修了して各省庁に配属された後も、一連のリーダーシップ開発プログラムが用意されており、例えば部長級に昇進すると、上級リーダーシップ開発・アセスメント研修を受講することとなっている。この研修は幹部職（部長を超える職）への昇進を保障するものではないが、この研修における成績に加え、業績評価と能力評価の結果に基づいて昇進候補者を選抜している。なお、行政外交職の昇進の実態を例示すると、25歳で課長補佐級の初任等級に採用され、平均して５年に１回程度異動・昇進し、早ければ45歳で幹部職に昇進する模様である。最近の傾向として、若手の行政外交職員の昇進のスピードは速まっており、優秀な人材の確保という面で一つの牽引力になっている模様である。

(ｳ)　公務員倫理・服務規律

腐敗は政府に対する信頼を低下させ、民間投資にも影響を与え、国の経済発展の大きな妨げとなるとされ、腐敗防止は、政府改革プログラムの主要６分野の一つとして挙げられるなど、公務員制度改革において重要な課題とされている。

2009年の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が設置されている（職員数約2,000人）。同委員会は、公務部門だけでなく、民間部門の腐敗対策も所管しており、同法に定める違反の疑いの探知及び調査、腐敗防止に係る助言、腐敗についての国民に対する教育等の役割を担っている。また、腐敗リスクの高い省庁には職員を専門家として派遣し、腐敗防止対策の強化を図っている。

同法では、贈収賄等の公務員犯罪について、刑法よりも広く罪刑を法定しており、同委員会報告書によれば、2013年に検挙された509人のうち、公務員は176人（34.6％）、起訴された289人のうち、公務員は119人（41.2％）であった。また、調査等により公務員の服務規律違反が確認された場合には、当該事実を各省庁に報告し、各省庁において必要な対応を講じている（2013年には、279件の報告に対し、各省庁で懲戒処分等が科されたのは243件）。

腐敗防止への取組を強化するため、2013年には、同委員会に行政機関清廉管理部が設置され、各省庁においても清廉課を設置することとなった。同課の役割は、犯罪行為の抑制、倫理違反の抑制、清廉性に係る内部統制を通じたグッド・ガバナンスの強化とされる。