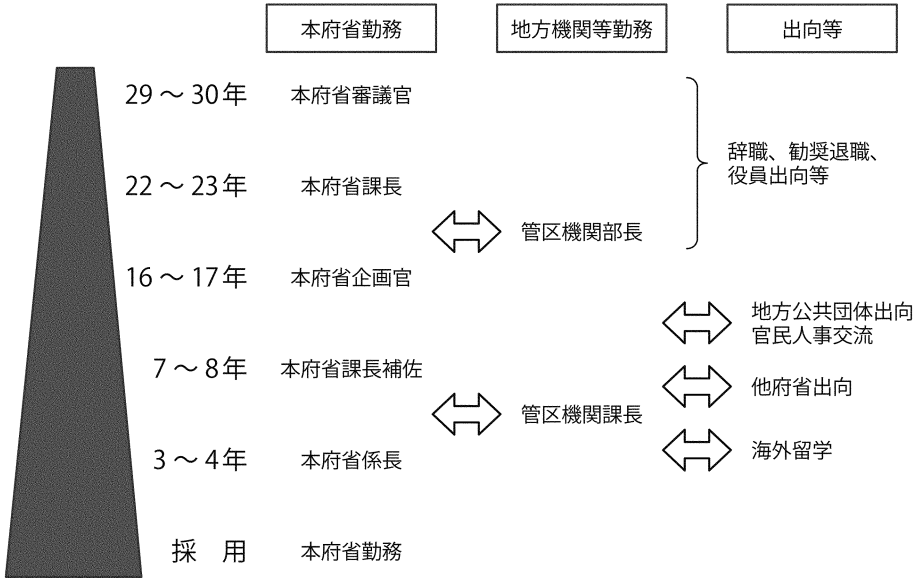
2　旧Ⅰ種採用事務系職員の昇進実態

府省内全体を通じた調整等の業務を行うことが多いこともあって、従来より幹部職員を多く輩出し、本府省の官房人事担当部局で管理されている旧国家公務員採用Ⅰ種試験の事務系区分（行政・法律・経済区分）の採用者（以下第２部において「旧Ⅰ種採用事務系職員」という。）について、これまでの昇進実態をみてみる。府省により違いがみられるが、おおむね採用後３～４年で係長級に、７～８年で課長補佐級に、同一採用年次の者がほぼ一斉に昇任する実態がみられる。

旧Ⅰ種採用事務系職員に対しては、管理職員に昇任するまでの間に、平均２年程度で異動を繰り返し、政策の企画立案業務や法案作成業務、海外留学、地方公共団体等への出向などの多様な経験を付与することで、集中的に人材育成が図られてきた。

旧Ⅰ種採用事務系職員の人事グループでも、本府省課長級以上の管理職員及び幹部職員のポストの数は限られるため、採用後16～17年程度で企画官級に昇任した後の昇任については、同一採用年次の者の間における昇任の時期にばらつきがみられる。府省によっても異なるが、最も早い者では、本府省課長級には40歳台はじめに、幹部職である指定職には50歳台はじめに昇任し、58～59歳で退職している。かつては退職勧奨を行って組織外に転出させることによって管理職員・幹部職員への早い昇進ペースを維持していた。

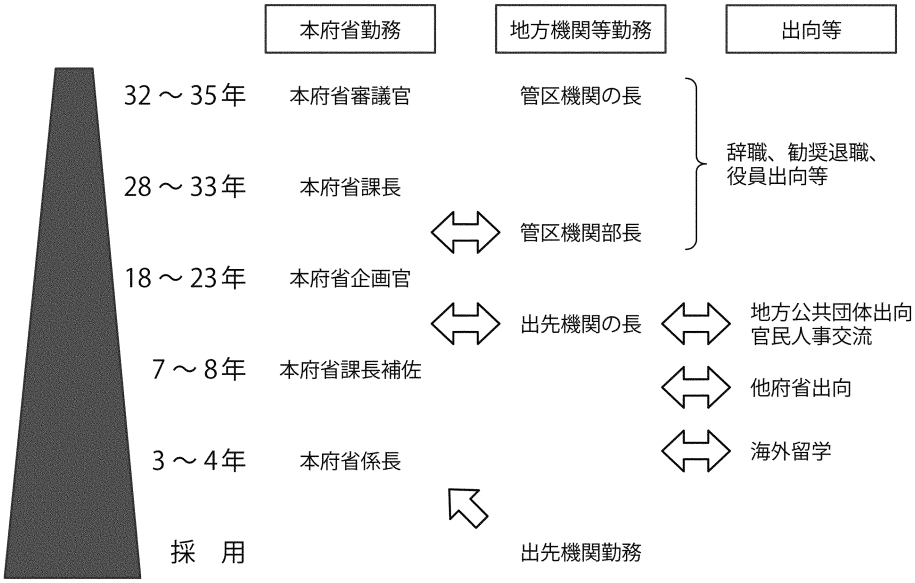
図２　旧Ⅰ種採用事務系職員の昇進実態（イメージ）



3　旧Ⅰ種採用技術系職員の昇進実態

本府省の技官の人事グループに所属する旧国家公務員採用Ⅰ種試験の技術系区分（理工Ⅰ・Ⅱ等）の採用者（以下第２部において「旧Ⅰ種採用技術系職員」という。）では、旧Ⅰ種採用事務系職員に比べ、課長補佐級昇任までの間は全国各地の工事事務所や行政執行にあたる法人での勤務といった現場での勤務経験が比較的多い。これまでの昇進実態では、多くの府省では課長補佐級への昇任までは旧Ⅰ種採用事務系職員とおおむね同様のペースで昇進しているが、旧Ⅰ種採用事務系職員に比べ、本府省課長級以上の管理職や幹部職に昇任しない者も多く、昇任までの勤務年数も長くなっている。これは現場を抱える旧Ⅰ種採用技術系職員の採用数が比較的多いこととともに、旧Ⅰ種採用事務系職員に比べて専門分野が多岐にわたっており、通例配置される管理職以上のポストの数が相対的に限られるためと考えられる。

図３　旧Ⅰ種採用技術系職員の昇進実態（イメージ）



4　旧Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員の昇進実態

このほかの人事グループに所属する旧Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員の人事管理については、概して採用当初に配属された部局や機関を中心として人事配置が行われている。これまでの昇進実態をみると、府省、部局・機関によって昇進ペースは様々であり、人事グループ内での能力・人物評価に基づく選抜を経て、管区機関の課長や府県単位機関の長を始め地方出先機関の管理職の多くには、これらの人事グループの職員から選抜された職員が就いている。

国家公務員の人事管理においては、旧Ⅰ種採用事務系職員や旧Ⅰ種採用技術系職員の人事管理とともに、大多数を占める旧Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員の所属する人事グループにおける全般的な人材確保や育成・選抜などが適切に行われることが極めて重要な課題であるが、本報告のテーマに照らし、幹部職員等の育成・選抜システムの見直しに関連して記述することとしたい（後述）。

5　キャリアシステムの功罪

旧Ⅰ種採用事務系職員、旧Ⅰ種採用技術系職員におけるこれまでの国家公務員の管理職員・幹部職員の育成・選抜システムについては、

㈠　採用試験、特に旧国家公務員採用Ⅰ種試験の受験者が、競合する就職先に比して公務における給与等の処遇が必ずしも高くなくとも、比較的早期に責任ある仕事に就けることを魅力に感じることにより、優秀な人材を公務に誘致できたこと

㈡　旧Ⅰ種採用職員に対して採用時から管理職員・幹部職員の要員であるという自覚を持たせることによって、強い使命感と高い志を持って行政の中核を担い、研さんを続けるという動機付けをすることができたこと