オ　昇任試験の評価及び課題

昇任試験を活用した現行の人事管理は機能していると評価している。かつて受験率が低下した時期もあったが、筆記試験の負担軽減を図る等により、最近は受験率も持ち直している。また、管理職となる数を絞っており、人材の質の維持が図られている。

なお、受験者や試験委員にアンケートを採るなどして、昇任試験についての事後評価を行っている。

今後の課題として、仕事の評価は高いが昇任試験を申し込まない者の受験を促し、より競争的な環境の下で人事管理をすることを挙げている。

⑵　D地方公共団体

ア　採用試験の位置付けについて

職員の採用試験は、大学卒業程度、高校卒業程度、社会人対象があるが、採用試験の種類等により幹部要員となるグループは区別されていない。

イ　昇任試験の概要

職制段階は、本庁の主任級、係長級、課長補佐級、課長級、部局長級等の順となるが、昇任試験は、本庁係長級への登用において実施している。試験内容（事務系）は、筆記試験（教養）、勤務実績、面接及び論文となっている。

平成23年度における昇任試験の合格率は、２割程度である。

ウ　昇進選抜の状況

係長級への昇任試験に合格しなくても、その下位の職制段階である主任級までは同期で一斉に昇任するが、採用後19年を要することとなっている。

本庁課長級以上の昇任については、人事評価、勤務評定及び上司の推薦に基づいて行われている。

各職制段階への昇任年数は、昇任試験を実施しているため標準的な年数を示すことは困難であるが、最短の年数は、係長級が７年、課長級が15年、部局長級が21年となっており、今後も変わらない見通しである。

エ　幹部の育成の状況

部長級候補者を対象として、リーダーシップ研修を実施している。

オ　昇任試験の評価及び課題

昇任試験については、役職者の一定水準の確保、公平な昇任機会の確保、昇任時のモチベーション向上といった点で効果があるとの評価がある一方、試験を受けなければベテランになっても責任が軽くて良いという消極的な発想を持つ職員を生み出しているとのマイナス面の指摘がある。

また、受験率が低迷し、昇任者の質の確保が課題となっている。

第３節　主要国における幹部職員の育成・選抜の状況

人事院は、平成25年２月から３月にかけて、イギリス、フランス、ドイツ及びアメリカの４か国における幹部公務員の育成・選抜の実態について実地調査を行った。

これらの国を含む主要諸国では、我が国のように人事部局が主導して職員の配置や昇進を決めるのではなく、少なくとも課・部長級までは職員自身が空席に随時応募する方式が採られている点で、人事管理の根幹が異なることに留意する必要がある。

※　４か国における幹部要員の育成・選抜の基本構造は資料１、日本と比較した概況は資料２に掲げている。なお、これら４か国における幹部公務員の確保・育成システムについては既に平成19年度年次報告書でも紹介しているので同報告書も参照されたい。

１　イギリス

⑴　幹部要員の確保

ア　入口選抜の概要

イギリスでは、将来の幹部となる潜在能力を持つ大卒者を採用するためのファストストリーム（Fast Stream）試験が設けられている。

ファストストリーム試験合格者（以下「ファストストリーマー」という。）は、４～５年の訓練期間を経て、グレード７（課長補佐級）に昇進することが保障されているが、その後の昇進は、他ルートで採用された者と同様に競争によるものとされる。このため、厳格な入口選抜の仕組みを採っているドイツやフランスとは違って、ファストストリーマーでない職員も課長・局長等に昇進することが可能である。実際、近年は民間企業等からの中途採用も多いため、幹部職員（部長級以上）に占めるファストストリーマーの割合は高くない。ただし、事務次官の多くはファストストリーマーである。

ファストストリーム試験には、ジェネラリストを採用するための試験のほか、エコノミスト、統計、人事管理など専門的業務に従事する者を採用するための専門ファストストリーム試験が設けられており、毎年、全ての区分の合計で約500人が採用される。

イ　幹部要員の採用と人事管理の特色

イギリスにおいては、かつては公務は比較的人気のある就職先とされてきたが、近年、給与等の処遇の違いもあり、民間に途中転出する職員も増えている。

各職員とも特定の専門分野（職種）を持ち、ポストごとに要求される専門分野も規定されているため、異動は基本的に専門分野内で行われ、専門性に基づき省庁を超えた異動も頻繁にみられる。

ファストストリーマーとして採用されると、４～５年は計画的な訓練期間とされ、最初に配属される省庁は、本人の希望ではなく、適性を見て内閣府が決定する。各省庁に配属された職員は、当該省庁のファストストリーム担当部局により、企画立案部門、他省庁、エージェンシー、国際機関等に順次計画的に配置され、多様な経験を積む。訓練期間終了後は課長補佐級に昇進するが、その時点からは、本人が各省庁の空席に応募することが必要となる。その結果、順当に幹部職員に昇進していく者、公務外に転職する者、転職した後に再度公務に戻ってくる者、そのまま課長補佐級にとどまる者など、キャリアパスは多様である。課長級以上の上級公務員（Senior Civil Service（ＳＣＳ））に昇進する者はファストストリーマーの３分の１程度である。

ウ　乗換ルートの実態

ファストストリーム試験の一部として、部内職員を対象とした試験が存在する。原則勤続１年以上で、ラインマネージャー（直属上司）による承認を経て、所属省庁の推薦がある場合に応募できる。毎年70人程度が合格し、合格後の扱いは通常の試験によるファストストリーマーと同様である。

応募に際して学歴要件がないため、実際に応募するのは大卒資格を有しない職員が多く、職員の大半が大卒資格を有する省庁ではあまり活用されていない。また、ファストストリーマーが最初に就くグレードの直前に既に達している職員にとっては、試験の性格上、応募する実益が薄く、乗換ルートとしてはそれほど機能していない。

⑵　幹部要員の昇進実態

ア　基本ルール

ファストストリーマーとしての訓練期間を除けば、空席が出るごとに公務内外に公募することが人事の基本であり、部長級以上でもそれより下位のポストでも変わりはない。

空席公告は、幹部ポストも含め、すべて政府統一サイトに掲載される。公告は、まずは全省庁の国家公務員を対象として行われることが基本であり、適任者が得られなかった場合には外部も含めた公告がなされる。公募手続は人事当局が行うが、決定に当たっては、そのポストの直属上司となる者の意向が強く反映される。

なお、課長級以上のＳＣＳポストに応募するためには、ファストストリーマーか否かを問わず省庁ごとに実施される登用試験に合格する必要があり、受験の際には直属上司の合意が必要となる。また、局長級以上及び外部からの部長級以上の任用の場合は、中立機関である人事委員会が任用プロセスに関わることにより、成績主義に基づく中立・公正な任用が確保されている。