イ　昇進の実態

空席公募による競争が前提であり、人事当局が人事配置を決定するシステムではないため、ファストストリーマーであっても、同一採用年次の者が一斉に昇進することはなく、昇進ペースにはばらつきが見られる。

順調に昇進していく者は、採用後12年前後で課長級に昇進するが、その後の昇進ペースにはかなりの幅がある。最も早い場合、30歳台後半に局長級になる者、40歳台前半で事務次官級ポストに就く者もいるが、これらは非常にまれな例である。

なお、ＳＣＳについては国家公務員以外からの任用も多く、ＳＣＳの約４割を外部任用者が占める（2011年10月時点）。

ウ　昇進ルートから外れた者の扱い

ＳＣＳに昇進せず、課長補佐級にとどまるファストストリーマーは、３分の１程度と推測される。この中には、管理職としてプレッシャーを感じながら仕事をするよりも、政策立案や政策実施の最前線で働きたいとして、自ら望んで課長補佐級に残っている者も多いとみられる。

人事当局としては、もともと採用者全員が幹部になることは期待していないことに加え、各省庁が抱える多くのプロジェクトを動かすミドルマネジメント級の人材の需要が多いことから、こうした事態はむしろ望ましいと考えており、現在、人事上の特別な措置は講じていない。

⑶　幹部要員の育成とキャリアパス

幹部要員であっても、ファストストリームの訓練期間終了後は、自らが公告に応募して異動していく。ジェネラリストとして採用されたファストストリーマーは、政策立案やプロジェクトマネジメントなどの業務に従事することが多いのに対し、専門ファストストリーム試験で採用された者は、各専門分野のポストで経験を積むが、いずれの場合も省庁横断的な異動を選ぶことが多い。大臣の秘書官や事務次官の秘書は、省庁内の各部署との調整を行うとともに人脈ができることで、将来の昇進に有利なポストとされており、従来から最も優秀なファストストリーマーが就いている。

研修としては、Civil Service Learningと呼ばれる政府統一のスキームにおいて、リーダーシップやマネジメントに関する研修が全職員に対して提供されており、職員が自ら申し込んで受講する形を採っていたが、後述のとおり、別途、各段階で選抜された優秀な職員を対象とした系統的な幹部育成研修が順次開始されている。

⑷　幹部選抜時の特色

原則として公務内外への公募が行われるが、ＳＣＳについては、空席が見込まれるポストについて、局長以上の場合は複数省の事務次官、部長・課長の場合は複数省の人事担当局長からなる委員会が、必要に応じて後任者としてふさわしい人材の推薦を行う。この点において、各省限りで選考がなされる課長級未満のポストとの差異がみられる。

また、部長級以上の優秀な職員を選抜するツールとして、上位ポストへの潜在能力と現ポストでの業績に基づき、各職員の能力を９段階で評価するシステムが導入されている。このほか、2004年からは部長級の中から選抜された職員に対する研修が実施されており、局長級への有力な昇進ルートとなっている。局長級についても、2009年から10～15人程度の優秀な職員を対象とした研修（現職事務次官による、事務次官の役割や民間企業との協働スキル等に係る討議など）が実施されており、研修参加者の多くが事務次官に昇進している。

⑸　最近の動き

ア　ファストストリームプログラムの見直し

従来のファストストリームプログラムでは、最初に配属される省庁によって、経験する業務の幅や給与が変わってくるという問題があったため、2013年度採用者から、より計画的かつ効果的な配置を目指した改編が行われている。

具体的には、ファストストリーム試験でジェネラリストとして採用された場合、当初２年間は特定省庁には属さず、複数省庁又は民間企業において、多岐にわたる４ポスト（各半年間）を経験させた上で、その後の２年間は、指定された省庁に採用され、２ポストを経験し、当該省庁の業務を深く学ぶ形となった。

イ　優秀な人材に対する事務次官級までの系統的能力開発

イギリスでは労働市場の流動性が高いため、公務員の中途退職が多く、優秀な人材の育成・確保が人事当局にとっての課題となっている。例えば、財務省の離職率は３割近くとなっているほか、特に、各省庁とも事務次官級直前のレベルでの離職率が高く、人材が枯渇している。

このため、近年、省庁横断的に、事務次官になり得る優秀な人材を系統立てて育成しようとの動きがあり、既に実施されている研修（上記⑷参照）に加え、2012年からは、ファストストリーマー採用時から事務次官までのすべての段階を通じて、政府全体から優秀な人材を把握し、幹部職員に必要な研修を体系的に受講させるスキームが順次実施に移されている。

2014年までに、現在は部長級以上について行われている潜在能力と業績に基づく能力評価（上記⑷参照）の対象を課長補佐級にまで拡大し、優秀な人材を選抜した上で、研修を受講させることが予定されている。

２　フランス

⑴　幹部要員の確保

ア　入口選抜の概要

フランスでは、採用時のカテゴリーによって、その後の昇進範囲まで規定されるという徹底した入口選抜型が採られている。

幹部要員となるためには、グランゼコール（grandes écoles）と呼ばれる育成機関の入学試験に合格し、当該機関での数年の修学を経て、カテゴリーＡ＋と呼ばれる高級職グループとして採用される必要がある。事務系については国立行政学院（École nationale d'administration（ＥＮＡ））、技術系については理工科学校（École Polytechnique）がそれぞれ育成機関となっており、ＥＮＡについては、大学又は大学院卒業後に入学し、２年間の研修を受けるのに対し、理工科学校については、中等教育修了資格（バカロレア）取得後、２年間の準備学級を経て入学し、５年又は６年間の教育を受ける。いずれも当該機関に入学した時点から見習公務員としての身分を付与される。

ＥＮＡには毎年約80人が入学するが、大学・大学院の新卒者を中心とする部外試験のほか、後述するように、内部登用ルートである部内試験と、公務外の勤務経験を有する者を対象とする第三種試験も存在しており、学歴エリート主義に立ちつつも、多様な経験を有する者を採るための仕組みも充実している。

イ　幹部要員の採用と人事管理の特色

フランスでは、高級公務員は国家全体のエリートとして高い社会的地位を占めており、給与等の処遇も比較的恵まれている。

フランスでは、イギリスやアメリカとは異なり、まず公務員たる身分を付与した上で、個別の官職に就けるという任官補職制を採っている。また、幹部要員か否かにかかわらず、人事管理は、省というよりも、約600に分かれた職員群（コール（corps））が基本単位となる。ただし、高級職カテゴリーのうち、最も数の多い高等行政官群については、採用時の省が事実上の人事の単位となっている。

これら幹部要員の採用においては、日本のように省側が決定するシステムではなく、ＥＮＡ又は理工科学校の在学中の成績順に、本人が希望する省の空席（結果的に、その空席が示すコール）を選べるシステムとなっており、省側の拒否権・選択権はない。

なお、カテゴリーＡ＋の中でも、とりわけ超エリートとされるグラン・コール（grands corps）と呼ばれる威信の高いコールが存在する。事務系グラン・コールとして国務院職員群、会計検査院職員群、財務監査官職員群があり、技術系グラン・コールとしては鉱山技師群、橋梁・水資源・森林工学技師群がある。ＥＮＡ又は理工科学校における成績が上位の者（ＥＮＡの場合は80人中上位15人）は、これらグラン・コールを選ぶのが通例であり、グラン・コール所属職員は、高等行政官群所属職員とは対照的に、省横断的な異動が基本となる。