ただし、実際にＳＥＳとなっている職員の経歴をみると、例えば財務省においては、金融監督分野での深い知識を有していたり、内国歳入庁では民間企業で税法関係業務を担当していた者が採用されているなど、行政分野の細分化に伴い、職務固有の専門能力がポスト獲得に大きく影響しているとみられる。

⑷　幹部選抜時の特色　～局長以上は政治任用～

局長以上のポストは政治任用であり、ＳＥＳまでとは全く異なった方式が採られている。ホワイトハウスの大統領人事室が候補者情報を管理しており、職歴等の経験、専門分野等も踏まえて、特定ポストごとに候補者を選定し、議会上院の同意が必要な場合には同意手続も経た上で任命を行う。

政治任用者は、民間企業、法律事務所、教育・研究機関等からの登用のほか、大統領選挙における陣営担当者、政治献金者なども含まれている。ただし、分野によっては、職業公務員からの登用も全くないわけではなく、特に大使は、約３分の２が職業外交官出身者であるとされる。

⑸　最近の動き

2012年より人材確保のためのPathways Programが導入されたが、幹部要員の育成・選抜に関しては従来の施策との大きな変化はないと考えられる。

第３章　幹部職員等の育成・選抜システムの見直し

本章では、各府省の人事管理の実態（第１章）を前提として、民間企業、地方公共団体及び諸外国の育成・選抜の在り方（第２章）も参考としつつ、今後のあるべき幹部職員等の育成・選抜について検討する。

第１節　幹部職員等の育成・選抜の制度化

第１章において述べたとおり、各府省においては、新規学卒者を採用し、部内で管理職員・幹部職員を育成・選抜する人事管理が行われているが、こうした人事管理は、国公法等に制度として定められたものではなく、人事運用の一部として長く行われてきたものである。人事運用で行うことは、必要に応じ弾力的で多様な対応も許容するという側面もある一方で、運用であるがゆえに年次一律的な昇進慣行の見直しや旧Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員の登用といった課題に全府省で足並みをそろえて取り組むことを困難にしてきたという側面もあると考えられる。一方、幹部職員の多くが政治任用であるアメリカを除く主要国（イギリス、フランス、ドイツ）においては、管理職員・幹部職員の育成・選抜が制度化されている。

昇進管理をめぐる状況の変化に適切に対応し、今後とも志気の高い管理職員・幹部職員を確保し、その高齢化を避けるためには、現在の人事運用との連続性を考慮しつつ、管理職員・幹部職員の育成・選抜の制度化を図った上で、随時、必要な制度改正を進めていくことが考えられるところである。

管理職員・幹部職員の育成・選抜の制度化に当たっては、育成対象者の人事配置を誰がどう決めるのか、育成から外れた者の人事管理をどのように行うのかなど、各府省における現行のグループ別人事管理の実態も踏まえた設計を行わなければ、制度化を行ったとしても、再び運用と制度とが乖離し、制度が形骸化するおそれがある。まず、実現可能性のある慎重な制度設計を行う必要がある。

※　平成20年に制定された国家公務員制度改革基本法では、幹部候補育成課程を整備することが定められており、平成21年、平成23年に提出された国家公務員法等の一部を改正する法律案に盛り込まれたが、いずれも衆議院の解散により廃案となっている。

幹部職員等の育成・選抜の制度化を図る場合の主な論点としては、次のようなものがある。

1　育成対象者の選抜

管理職員・幹部職員の育成には、ある程度の期間が必要であり、その間に重要政策の企画への参加、府省間調整、法律改正などの負荷の大きな業務経験や現場の管理職、海外留学などの限られた育成機会を効果的に活用し、これらの育成機会を集中的に付与する必要がある。このため、育成対象者は採用後比較的早期に選抜する必要があり、これにより優秀な人材を公務に誘致する効果も期待できる。民間企業でも早期選抜に取り組む企業がみられる。

早期選抜の一つの在り方として、政策の企画立案等の業務に従事するための高度の知識、技術、経験を検証する総合職試験からの採用者を管理職員・幹部職員の要員候補とすることが考えられる。この場合も、その後の昇任、配置等の人事管理が採用試験の種類の別にとらわれてはならないものであり、採用後の人事評価等の結果に基づいて能力・適性を欠くと認められた者は、管理職員・幹部職員には登用せず、他方で、一般職試験等により事務処理等の定型的な業務に従事するポスト等に採用された者であっても、採用後数年の勤務を通じて管理職員・幹部職員としての能力・適性を有すると認められた者は、管理職員・幹部職員の要員候補とする必要がある。

次に、採用後に、全員を対象として一部の地方公共団体で行われているような係長級の昇任試験を行うことによって選抜することが選択肢の一つとして考えられる。国においては、政策の企画立案等の業務についての能力・適性や専門性を総合職試験において把握し、各府省が採用者を決定する段階でも各府省の業務の中核を担える人材かどうかという観点も含めて選抜しており、管理職員・幹部職員の要員の選抜の方法としては、改めて筆記試験を中心とした昇任試験を行うよりも、勤務実績を的確に把握し、面接を含む厳正な人事評価を行うなどにより勤務を通じて蓄積された人材情報によって選抜を行うことが適当であると考える。

2　公募制の活用

我が国においては、長期雇用の対象となる職員については、官民を通じて人事当局が配置や昇進選抜を決定することが一般的である。これに対し、欧米諸国では欠員が生じた際に職員がこれに応募する方式が一般的にみられる。

こうした部内公募や場合によって部外を含む公募を原則とする方式は、比較的職務の範囲が明確でそれに求められる資格・経験も明確であるという業務運営を前提として、キャリア開発は人事当局ではなく個人の意思と責任で行うことを原則とし、高い処遇を求めて組織を移動することも当然とする社会システムを背景として機能してきている。このような公募を原則とする方式は、個々人の職務範囲が弾力的な大部屋主義の執務形態の下、新規学卒者を採用後は人事当局が育成・配置する我が国の一般的な組織運営・人事管理手法とはにわかになじみにくいところがあると考えられる。

なお、公募制については、組織活力の向上を目的として導入することや、部内では得られない専門性を要する一部の業務を対象として導入することが考えられる。

3　育成の内容や育成期間

大学卒や大学院卒の新規学卒者からは、採用試験等を通じていかに丁寧に管理職員・幹部職員としての能力・適性を有すると認められる者を選抜したとしても、潜在的な能力が高いというにとどまらざるを得ない。管理職員・幹部職員としての能力・適性を実際に持つかどうかは、実際の勤務を通じて潜在能力を顕在化することができたかどうかにかかっており、意識的に若い時に責任のある仕事を担わせることなどを通じて、採用後早期に人材育成や能力開発に着手することが重要である。

管理職員・幹部職員の効果的育成を図るためには、高い専門性と使命感や倫理観などを兼ね備えた国民全体の奉仕者としてふさわしい公務員を育成することに加え、リーダーシップ、マネジメント能力など、管理職員・幹部職員に求められる能力を意識して育成する必要がある。このため、それぞれの府省の部内研修に参加することに加え、海外留学や人事院が実施している行政研修などの外部研修に参加するOffJTと、若い時に責任ある仕事を計画的に担わせることや他府省勤務を経験させること、官民人事交流で民間に派遣することなどを通じて能力を伸ばすＯＪＴの両者を適切に組み合わせ、計画的に育成する必要がある。

また、そのための育成期間は、民間企業でも採用から15年程度で幹部への本格的な選抜が開始されているように、国においても企画官級昇任までが一つの目安となる。