資料２　日本と比較した主要４か国における幹部職員の育成・選抜の概況

	イギリス	フランス	ドイツ	アメリカ	日本における運用
①任用制度の特色	・近年、官民の流動化が急速に進展。他方で政治任用は少ない ・課長以上（SCS）は共通の枠組み、それ以外は省ごとに分権化 ・緩やかな入口選抜・育成。職階制	・数百の職員群（コール）が人事管理の基本 ・学歴エリートを公務に採用し、さらに徹底的に教育する内部育成型。任官補職	・官吏と公務被用者に分かれる ・官吏についてはラウフバーンに基づく任用制度（4階層：高級、上級、中級、単純業務）。学歴と密接に関連した入口選抜 ・内部育成型。任官補職	・局長以上の幹部は政治任用する伝統 ・政府内外問わず広く人材を求める ・どの段階からも外部採用がある開放型。職階制	・法令の根拠はなく、運用によるキャリアシステムとの批判あり ・実態としては内部育成型。資格任用制
異動の一般ルール	・本人が部内空席に応募 ・職員は特定の専門分野（職種）を持ち、職種内での異動が基本	・本人が部内空席に応募 ・ある程度まで年功的要素も ・本人がポスト獲得のため人脈開拓（ただしグラン・コールではコールのトップが人事に影響力）	・本人が部内空席に応募 ・準課長級までは年功的要素も	・本人が部内空席に応募 ・内部育成の意識は弱い	・人事当局に配置権限 ・一定レベルまでは同期一斉昇進の慣行
②幹部の主たる供給源	公務内外 （SCSの4割が民間等）	公務内	公務内	公務内外 （民間等）	公務内
③幹部候補の採用・育成システム	あり（ファストストリーム試験） ・大卒者から毎年500人程度 ・4～5年の計画的配置と研修 ・計画的な訓練期間終了後課長補佐級へ。その後は特別扱いはないが、事務次官の多くはファストストリーマー ・3分の1程度がSCSに昇進（平均で採用後12年）	あり（ENA又は理工科学校に入学し、見習公務員として研修を受けた後にカテゴリーA＋に採用。中でも成績優秀者は威信の高いグラン・コールを選択） 【以下、ENAの例】 ・毎年80人程度（部外試験で40人、第三種試験で8人。このほか部内試験も） ・研修期間は2年間 ・卒業時に成績順に職員側が希望ポストを指名。各省側に選択権なし	あり（高級職ラウフバーン） ・大半が司法試験合格の法学専攻者 ・省により、毎年10～20人程度 ・高級職ラウフバーンでも、課長ポストに就けない者も増加	計画的な内部育成はなし ・若手人材誘致策として、院卒者対象の「大統領研修員計画」があり、年400人前後が研修 ・SES（課長・部長級）手前のレベルでの育成プログラムがあり、ここから採る場合は空席公募不要（ただしプログラム修了者はSESの1割強）	制度上はなし 各府省の人事運用上、旧Ⅰ種試験により幹部候補を採用・育成
乗換ルートの有無と実効性	・部内職員対象のファストストリーム試験あり（毎年70人程度が合格）	あり ENA部内試験で、毎年32人前後乗換え	・上級職から高級職への乗換えあり ・選抜試験に加え、原則として大学課程修了及び1年以上の実務従事が必要 ・各省で年1～3人程度が乗換え	（該当なし）	・人事院の行政研修（特別課程）等を活用した旧Ⅱ・Ⅲ種等採用職員の計画的登用を奨励
④幹部職員のキャリアパス	・省庁横断的な異動を選ぶ者が多い ・SCSポストへの応募には登用試験合格が必要 ・能力評価による選抜に基づく系統的研修が有力な昇進ルート	・ENA出身者は30歳前後で課長 ・グラン・コール所属職員は省を超えた異動、その他コールは最初の省中心の異動。いずれも地方、民間等でも経験を積む者が多い	・大半の幹部が特定省を中心に勤務経験を積んだ職業公務員 ・政治色の強いポスト（大臣室長等）や首相府への出向経験は有利に作用 ・「人材開発計画」を省ごとに策定。人事評価の他、専門性と多様な経験を重視する傾向	・SESについては、政治任用は1割未満に限定、それ以外は成績主義原則 ・SES中の非政治任用ポストの大半は職業公務員出身（9割以上）、かつ省内昇進者。特定の専門能力が重視される傾向	・幹部候補はジェネラリストとして広く異動（他省、地方、海外など含む） ・新陳代謝維持のため、かつては早期退職慣行あり
⑤高級幹部選抜に係る特別の措置	・下位ポスト同様、本人が応募 ・SCSについては、複数省の事務次官・人事担当局長からなる委員会が適任者を推薦 ・部長級以上の任用は人事委員会が関与 ・政治任用は特別顧問（約80人）に限定	・局長以上は各省職員の中から大臣が選ぶ自由任用（約600人、うち本省約300人）。7～8割はENA出身（他に大臣キャビネも自由任用） ・登用は一時的な「派遣」の形式。終了後は元のコールに戻ることが可能	・事務次官、局長等については「政治的官吏」として公募対象外（約400人）。理由なく大臣が一時退職を命じ得るが、その場合は割増恩給を保障 ・事務次官は大臣が主として各省・州の高級職資格者から人選 ・局長は部内昇進が多い	・局長級以上（約1,600人）全員と、SES（約8,000人）の1割弱は、成績主義の適用外である政治任用 ・政治任用を除き、SESへの就任には、人事管理庁が各省庁の協力を得て設置する資質審査委員会による審査が必要	・局長以上は内閣承認が必要 ・長期的な暗黙の部内評価の積み重ね ・政治任用は特別職の一部のみ（内閣官房副長官補等）

（注）「幹部」は原則として本省部長級以上を指す。　（調査時点：2013年2～3月）

第３部　平成24年度業務状況

第１章　職員の任免

職員の任免は、受験成績、人事評価又はその他の能力の実証に基づいて行うものとされている。この成績主義（メリットシステム）に基づき、職員の採用は、公開平等の競争試験によることを基本とし、これによらない場合には選考によっている。このような中、近年においては、公務の活性化のために、公務外での専門的な実務経験等を有する人材を中途採用する制度や任期付職員制度など各種の制度が整備され、公正な能力実証や採用手続の下、多様な民間人材が公務に選考採用されている。

また、採用後の昇任、転任などの任用についても、この成績主義の原則に基づき、公正に実施されなければならず、人事評価の評価結果を任免に活用すべく、各府省に対して、制度の趣旨に則った運用を行うよう指導を行っている。さらに、人材育成、公務の活性化等の観点から、官民人事交流制度についても、公正を確保しつつ、円滑な推進のための環境整備を進めている。

一方、公務能率の維持及び公務の適正な運営の確保の観点から、職員が一定の事由に該当する場合には、その意に反して免職、降任、休職等の処分を行うことができることとされている。

人事院は、中央人事行政機関として、国民全体の奉仕者である職員の任免や採用試験が成績主義の原則の下、公正に運用されるようその企画・実施の責に任じられている。

第１節　人材確保

行政課題の複雑・高度化、グローバル化等が進む中で、高い資質と使命感を有する多様な有為の人材を確保していくことは、重要な課題である。国家公務員採用試験の応募者数は、民間企業における雇用情勢の変化に伴う変動はあるものの、少子化や公務を取り巻く厳しい状況の下、中長期的には減少傾向となっている。

このような中、公務の仕事の魅力、求める具体的な人材像などを発信するとともに、新たな人材供給源を開拓するために、各府省との連携・協力の下、積極的な人材確保・啓発活動を行った。

表１－１　平成24年度人材確保・啓発活動の実施状況

人材確保活動	実施回数	参加者数等	内容等
総合職中央省庁セミナー	７地区13回	約2,800人	総合職試験志望者を対象とした、本府省参加の合同業務説明会（公務の魅力や各府省が期待する人材をＰＲ）
一般職各府省合同業務説明会	７地区９回	約6,000人	一般職試験志望者を対象とした、本府省参加の合同業務説明会（公務の魅力や各府省が期待する人材をＰＲ）
女子学生セミナー	11都市11回	約700人	女性職員との意見交換等
霞が関ＯＰＥＮゼミ	２回	延べ　約11,300人 （12月　約6,200人 ３月　約5,100人）	各府省を訪問し、職場の雰囲気を直に感じ取ってもらうための体験型イベント
管区ＯＰＥＮゼミ	16都市16回	延べ　約9,200人	管区機関を開放して実施
法科大学院生対象中央省庁合同業務説明会	２回	延べ　約300人	各府省が公務の魅力や各府省の業務内容を説明