

8 海外における人材育成

諸外国の幹部公務員の確保・育成システム

米国

職業公務員制度の特徴

- 米国は、立法、行政、司法の三権分立原則が徹底。
- 各省の長官、次官、次官補などの高級管理職（約1,400）は大統領直接任命の政治任用者。部長・課長級の上級管理職（Senior Executive Service (SES)）は、その1割（約600）が各省長官任命の政治任用者。
- 政治任用者は、民間企業、法律事務所、教育・研究機関から登用。職業公務員出身者も多い。
- 職業公務員の採用は、成績主義（メリット・システム）の下、競争試験が原則。
- 職業公務員は、空席に応募し異動・昇進するのが基本。

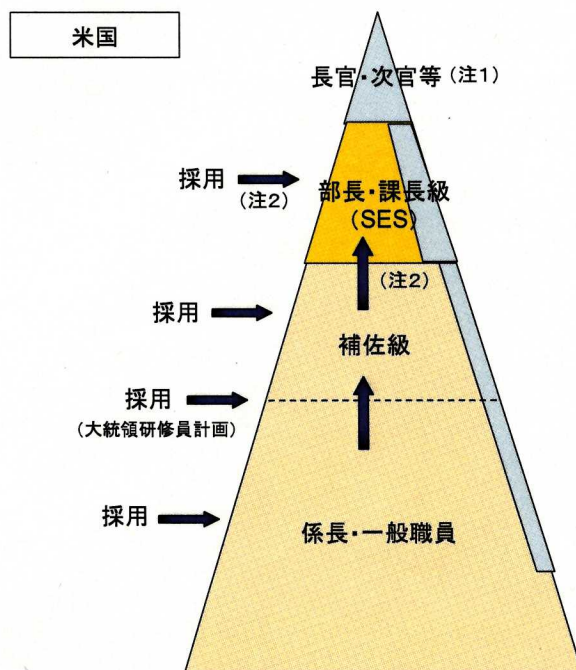
大統領研修員計画 (Presidential Management Fellows Program)

優秀な大学院修了者の誘致が目的。

- 修士以上の取得者・取得見込者で、大学院長の推薦を受けた者が応募。
- 毎年、主要大学大学院出身者を含め、400人程度が採用。
- 採用後2年間（研修期間）に、年80時間の研修、複数の部局を経験。
- 研修期間終了後、通常、課長補佐級の官職に任用。その後は、他の職員と同様、競争により昇進。

職業公務員としての幹部職員の選抜

- 各省庁は、上級管理職 (SES) に職業公務員を任用しようとする場合、政府全体に部内公告し、省内に幹部人材委員会を設け、外部の資格審査委員会による審査を経て、任命権者が任命。外部公募も行うかは各省庁の判断。



注1) 長官・次官等をはじめ図のライトブルーの部分は政治任用である。

注2) 部長・課長級 (SES) への任用は資格審査委員会の審査が必要である。

注3) 補佐級以下の政治任用者は、長官の秘書その他スタッフ、議会担当官、広報専門官等である。

英国

職業公務員制度の特徴

- 議院内閣制の下で与党議員が100人以上政府のポストに就任（閣内大臣、閣外大臣、政務次官、政務秘書官）。このほか、政治任用として大臣が自由任用する特別顧問（約70人）。
- 首相以下の行政府の政治家はマニフェストに基づき政策を立案。事務次官以下の職業公務員は専門的立場から大臣に政策案を提起・助言。併せて中立の立場から行政の公正な執行。

幹部候補者の採用・育成

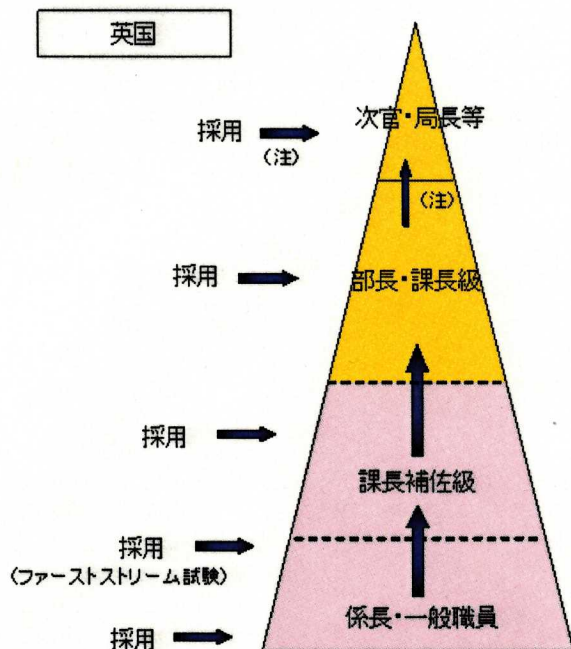
- 将来の幹部候補者を採用するため、ファーストストリーム（Fast Stream）試験。
- 採用された者（ファーストストリーマー）は、採用後4～5年程度、育成プログラム期間として企画立案部門、他省、エージェンシー、外国政府等に計画的に配置。期間終了後、課長補佐クラスに昇任。その後は、他の職員と同等の条件で昇進。

ファーストストリーム試験

- 一般試験、専門試験、部内職員を対象とした試験の3種類がある。
- 受験資格は、一般試験及び専門試験の場合、大学の卒業成績が一定以上の成績。部内試験の場合、勤続1年以上で、所属省の推薦。
- 試験は、「自己診断テスト」、「第1次試験」、「第2次試験」、「最終選考試験」。
- 毎年約500人を採用。倍率は全体で約30倍（2006年）。

幹部職員の選抜

- 課長級以上の上級公務員（Senior Civil Service (SCS)）（約3,800）も公務内外に公募。
- 局長級以上のポスト（約600）の任用は原則として人事委員会の承認が必要。人事委員会は公募の方法や省・エージェンシーの選考委員会の運営にも関与。



(注) 局長级以上への任用については人事委員会の承認が必要である。

フランス

職業公務員制度の特徴

- 局長以上の高級職（約600（本省は約250））は、大臣の自由任用であるが、大部分は職業公務員出身者。首相や大臣を側近として補佐する組織（キャビネ）の職員も自由任用であるが、その7～8割は職業公務員出身者。
- 国立行政学院（École nationale d'administration (ENA)）や理工科学学校（École polytechnique）の出身者が公務の上層部を占め、政界・財界への人材供給源にもなっている。
- 人事管理は、約900に分かれた職員群（コール(corps)）が基本単位。
- 事務系の幹部候補者の柱はE N A卒業生。

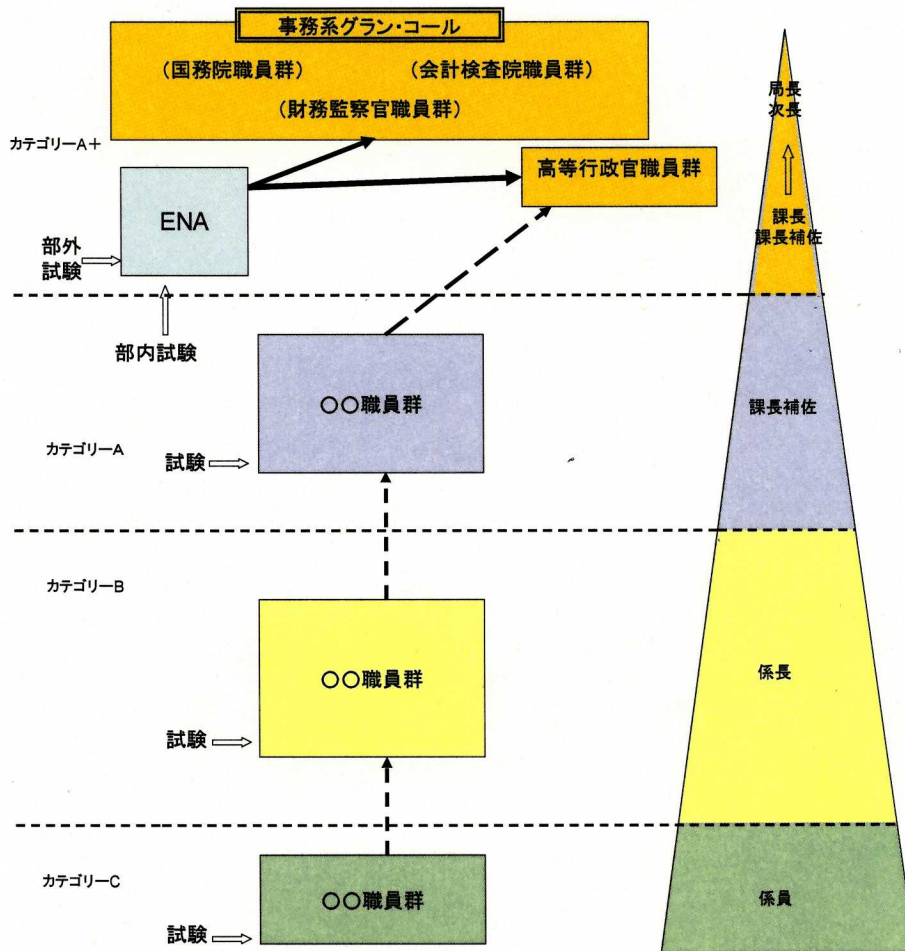
国立行政学院（E N A）

- 部外試験（高等教育を修了した28歳未満の者）、部内試験（4年以上の公務歴を有する40歳以下の者）及び第三種試験（8年以上、地方議員として又は民間企業で勤務した40歳未満の者）がある。入学後の扱いは同じ。
- 入学試験は、早期に責任ある地位に就くことも反映し、幅広い素養を問う。
- 毎年約100人が入学。2007年度は、部外試験46人、部内試験35人、第三種試験9人。
- 入学後、研修期間は2年3か月で、次の①～④で構成。
 - ①E Uの諸機関や国際機関での実習などのE U課程
 - ②県庁、地方公共団体での実習などの地方行政課程
 - ③企業、本省での実習を含む公共管理・マネジメント課程
 - ④グループ研究
- 卒業後、卒業時の成績順に、希望する職員群に在職。成績優秀者は、グラン・コール（国務院職員群、会計検査院職員群、財務監察官職員群の3つ）を選択することが多い（卒業生の約10%）。

幹部候補者の育成・選抜

- グラン・コールの職員は、キャビネなどの中枢ポストを中心に、省庁を超えた異動を頻繁に行い、昇進も早く、局長等の多数を占める。
- グラン・コール以外の者も昇進は早く、E N A卒業後数年で課長クラスになることが多い。

フランス



注1) カテゴリーは、職務の性質によりA～Cの3つに分類される。カテゴリーAのうち、特に高位のものは、慣習的にカテゴリーA+と呼ばれている。

注2) 上位の職員群への昇任は少ない。上位の職員群へ移るには、試験又は能力審査が必要である。

注3) このほか、大臣の側近のキャビネもENA卒業生を中心に構成されている。

ドイツ

職業公務員制度の特徴

- 公勤務者は伝統的に公法上の勤務・忠誠関係に立ち、公権力の行使等を担う「官吏」と、私法上の雇用関係にある「公務被用者」に分かれる。
- 官吏は、全体の奉仕者として、中立的でなければならない、知識・専門性をもって国家の発展・維持に当たるという職業倫理を持つ。
- 事務次官・局長などの高位ポスト（約400）は「政治的官吏」。成績主義に基づき主に部内登用されるが、いつでも一時退職（一定期間、給与・割増恩給を支給）に付され得る地位にある。
- 官吏の官職は、「ラウフバーン」によって学歴・専門領域ごとに分類され、高級職（大学卒）、上級職（専門大学卒）、中級職（実科学学校卒）、単純業務職（基幹学校卒）の4階層に大別される。
- 一般公募により採用され、2～3年程度の準備勤務（条件付官吏関係）に従事し、その後、ラウフバーン試験に合格すれば、2～3年の見習勤務（見習官吏関係）を経て、終身官吏となるのが基本的な流れ。
- 上位の階層のラウフバーンへの異動（昇進）は少ない。

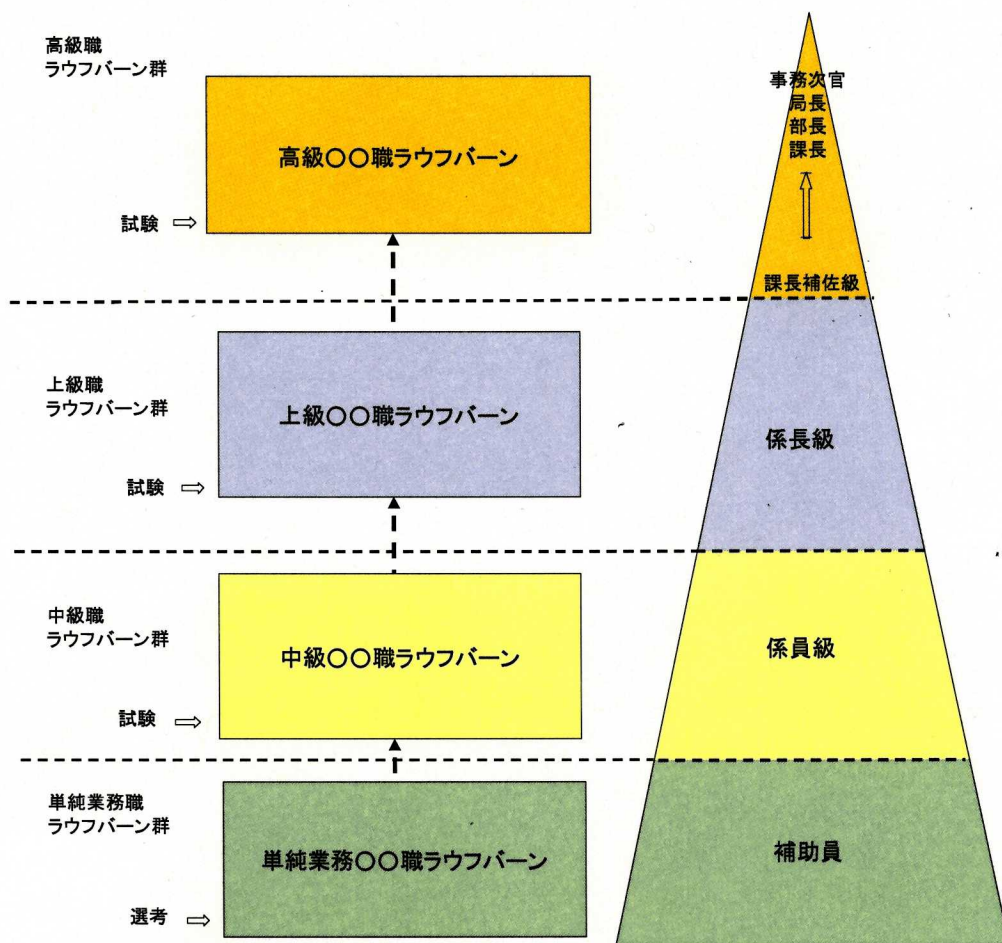
幹部候補者の採用

- 本省課長級以上の職は、高級職ラウフバーンに対応。
- 高級職ラウフバーンへの採用は、大半が法学専攻者であり、連邦内務省では約9割。
- 法学専攻の場合は、準備勤務やラウフバーン試験が法曹養成と共通。試験に合格し法曹資格を取得した者から優秀層を中心に各府省で採用。

幹部候補者の育成・選抜

- 高級職ラウフバーンの官吏の場合、課付きの参事官（課長補佐級）として正式任用。その後は、部内公募に応募し、異動、昇進などキャリア形成を図る。
- 政治的官吏である事務次官、局長は、公募は行わない。事務次官は、大臣が省内に限らず、各省、州の高級職ラウフバーン資格者の中から人選するのが通例。局長は、部内の者が昇進する場合が多い。大臣が、公務外から事務次官や局長を任用する場合は、連邦人事委員会の承認が必要。

ドイツ



注) 上位のラウフバーンへの昇任はまれである。

フランスE N Aの研修プログラム例

フランス国立行政学院 (École nationale d'administration: E N A) は、事務系の幹部候補者を輩出する機関。厳しい入学選抜、2年を超える密度の濃い研修プログラムなどの特色がある。研修プログラムの主な内容は以下のとおり。

(平成21年1月現在のE N AのHPより作成)

1. 共通コア研修 (24 か月)

(1) E U課程

- E Uの諸機関、国際機関、大使館等での実習を中心とする課程。
- 本課程は、「E U機関等実習準備 (3 週) → E U機関等での実習 (17 週) → 実習後研修 (7 週) → 試験 (1 週)」の全 28 週で構成。
- ※ 本課程の成績割合は全体の 25%。

(2) 地方行政課程

- 県庁その他地方政府での実習を中心とする課程。
- 本課程は、「地方政府実習準備 (3 週) → 県庁等での実習 (22 週) → 実習後研修 (7 週) → 試験 (1 週)」の全 33 週で構成。
- ※ 本課程の成績割合は全体の 28%。

(3) 公共管理・マネジメント課程

- 企業、中央省庁での実習を中心とする課程。
- 本課程は、「企業実習準備 (1 週) → 企業での実習 (10 週) → 中央省庁実習準備 (1 週) → 中央省庁での実習 (4 週) → 実習後研修 (7 週) → 試験 (1 週)」の全 24 週で構成。
- ※ 本課程の成績割合は全体の 26%。

2. 選択研修 (3 か月)

- 学生5～6人のグループによる研究。研究テーマは次の5つの中から学生の希望等を踏まえて決定。
 - ①法律問題、②社会問題、③経済政策決定、予算・金融問題、④地方政府における課題、⑤環境・国際協力
- ※ 本研修の成績割合は全体の 10%。

3. その他

(1) 語学

- 語学は、E U課程中に実施する「英語集中研修」のほか、「選択語学研修」及び「応用言語研修」がある。
- 「選択語学研修」における語学は、第1外国語として英語、ドイツ語、スペイン語の中から1つ選択、第2外国語として英語、ドイツ語、スペイン語、イタリア語、ロシア語、ポルトガル語、アラビア語、中国語の中から1つ選択。
- 「応用言語研修」は、他者への外国語教授手法を学ぶことが実践的な語学習得につながるという観点から設定されているプログラムで、外国語の教授方法（外国語でのインタビュー手法や実地調査手法なども含む。）を習得するもの。

※ 語学の成績は全体の10%。

(2) スポーツ

- 仕事上の責任遂行には良好な健康状態が必要であるという観点から、スポーツを研修カリキュラムに組み入れ、陸上、ボート、モダンジャズダンス、フェンシング、サッカー、ゴルフ、筋力トレーニング、水泳、ラグビー、テニスなどの種目の中から選択。

※ スポーツの成績割合は全体の1%。

アメリカ行政学会倫理規範（ASPA's Code of Ethics）

（訳：人事院人材局研修調整課）

アメリカ行政学会（The American Society for Public Administration）は、行政学、政策学などを研究する組織として 1939 年に設立。

○政府及び非政府組織の行政担当者、学者、教師、学生など、政府活動に関心を持つ者が参加している。

○公的部門における倫理観や高潔さを促進するために倫理規範を作成（1984 年作成、1994 年改訂）し、会員に対してこの規範を遵守するように要請している。

I. 公共の利益への奉仕

自分自身より先に、公に奉仕すること。ASPA 会員は以下の事項に尽力する：

1. 公共の利益を進展させるため、自らに一任された権限を行使すること
2. あらゆる形態の差別及びハラスメントに対抗し、また、差別是正措置を促進すること
3. 国民の問題について国民の知る権利を認識し、支援すること
4. 政策決定に市民を関与させること
5. 思いやり、慈善、公正、楽観的といった視点を働かせること
6. 完全、明瞭、容易に理解できるよう国民に対応すること
7. 政府と国民のやりとりにおいて国民を支援すること
8. 批判を受ける可能性のある決断を行う覚悟をしておくこと

II. 憲法及び法の尊重

公的機関、労働者、そして全ての国民の責務について規定した法令を尊重し、支持し、研究すること。ASPA 会員は以下の事項に尽力する：

1. 専門分野に関連する法令を理解し、適用すること
2. 逆効果を招くような又は陳腐化した法律や政策を改良し、変更することに取り組むこと
3. 非合法的な差別を除去すること
4. 強い財政・経営管理を構築し維持することによって、また監査や調査活動を支えることによって、公費の誤った運用を阻止すること
5. 部外秘の情報を尊重し、守秘すること
6. 政府内での合法的で意見を異にする活動を奨励・促進し、また公務員の内部通報の権利を保障すること
7. 市民の権利保護における平等、公平、代表性、応答性そして適正手続に関する憲法の原理を推進すること

Ⅲ. 個人の高潔さの表明

国民の信頼及び公務への信用を高めるため、あらゆる活動において最高水準を示すこと。ASPA 会員は以下の事項に尽力する：

1. 正直さや誠実さを保持し、また、出世、名声もしくは私益のために妥協しないこと
2. 他者が仕事や貢献に対して信用を得られるようにすること
3. 利益の衝突又はその可能性を積極的に防ぐこと：例、縁故主義、不適切な副業、公費の不正使用、又は贈与の受領
4. 上司、部下、同僚そして国民を敬うこと
5. 自分自身の過ちに対して責任を取ること
6. 党派心なしに公的な活動を行うこと

Ⅳ. 倫理的な組織への促進

国民に奉仕するに当たり、倫理、効率性、有効性を活かすための組織の能力を強化すること。ASPA 会員は以下の事項に尽力する：

1. 開かれたコミュニケーション、創造性、献身に対する組織の能力を高めること
2. 組織への忠誠心より公共の利益を優先させること
3. 倫理的行動を促進し、個人や組織が自らの行動に対して責任を保持するような手続を構築すること
4. 意見の相違、適正手続の保障、報復に対する保護といった手段を組織構成員に提供すること
5. 恣意的、気まぐれな行動を防ぐメリット原則を推進すること
6. 適切な管理や手続を通じて組織の説明責任を推進すること
7. 生きた文書として倫理規範を導入し、周知させ、定期的に見直すよう組織を促すこと

Ⅴ. 専門的卓越性への努力

個人の能力を強化し、他者の専門的能力を促進すること。ASPA 会員は以下の事項に尽力する：

1. 能力を伸張するために支援し、励ますこと
2. 新たな課題や潜在的な問題を把握しておく責任を、個人の義務として受け入れること
3. 専門的な活動や団体に参加するよう、個人のキャリア全体にわたって、支援すること
4. 学生との時間を確保すること、そして公務に関する研究と現実との橋渡しを提供すること