

# 主要諸国の公務における人材育成について

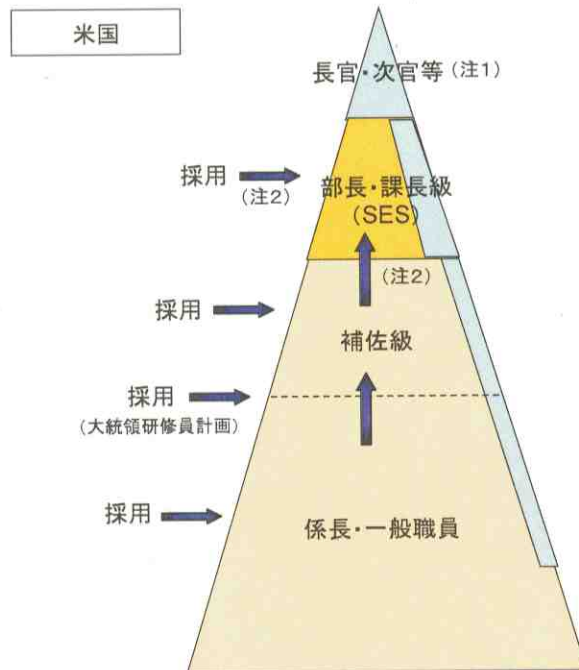
平成20年10月3日

人 事 院

(1) アメリカ

①職業公務員制度の特徴（政官関係）

- 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。
- これらの政治任用者は、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。



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。

## ②職業公務員の確保・育成のシステム

- 職業公務員の採用は、成績主義（メリット・システム）の下、公正・公開の競争試験により行うことが原則。
- その後、空席に応募し異動・昇進するのが基本。
- 軍、FBI、外交官などでは、係員クラスで採用し部内育成するクロード・システムを採用。

## ③幹部公務員の確保・育成のシステム

### 〈初任レベル〉

#### ◆大統領研修員計画

- 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対象。
- 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。

### 〈上級管理職レベル〉

#### ◆上級管理職（SES：部長・課長級）が備えるべき幹部としての要件

- 上級管理職が備えるべき幹部としての要件は、①変革する力、②人を導く力、③結果志向、④実務の才覚、⑤人と連携する力・コミュニケーション力の5つ。

#### ◆幹部職員の部内選抜

- 各省庁が上級管理職に職業公務員を任用しようとする場合、政府部内に公告し、省内に幹部人材委員会を設け、外部の資格審査委員会（Qualifications Review Board）による審査を経て、各省庁が任命。外部公募も行うかどうかは各省庁の判断。

#### ◆上級管理職候補者育成プログラム

- 上級管理職直前のポスト又はそれに相当する仕事を1年以上経験した者が応募でき、メリット原則に基づいてプログラム受講者を選抜。
- 研修は12か月間、座学、実務、フィールドワーク、上級管理職によるメンタリングなどの組合せ（合宿を含む。）。

- プログラム修了後、上級管理職となるための要件を身に付けたとの資格審査委員会の認定を受ければ、競争なしに上級管理職の職を得ることが可能。

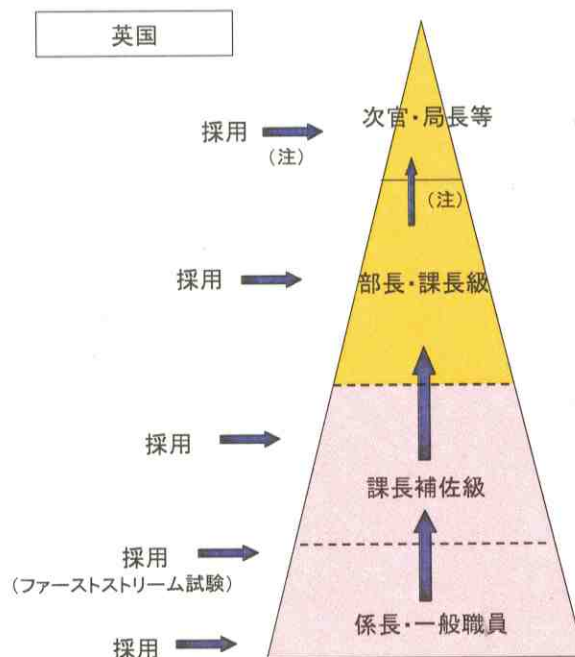
④その他

- ワシントン D.C.にあるアメリカン大学では、省庁から上級管理職の候補者を受け入れ、公共管理修士号を取得させるプログラムあり。

## (2) イギリス

### ①職業公務員制度の特徴（政官関係）

- 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執行を公正に行う役割を担う。
- 政治は公務員の中立性を尊重し、幹部公務員を含む職業公務員への人事への介入を自制する伝統あり。
- 政治と行政はその本質的役割・立場を異にするものとして、上下関係ではなくむしろ対等の協働関係。



(注) 局長級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。



**②職業公務員の確保・育成のシステム**

- 採用に際しては、人事委員会（Office of Civil Service）の定めた採用規範に従って公開競争試験又は官職ごとに公募。
- 2006年より公務員の職は「政策立案」、「企業サービス（エージェンシーの運営）」、「総務（予算・人事等）」の3つに区分。
- 本省課長級以上に相当する上級公務員（約3,800人）については任用、給与等について共通の枠組み。一般職員については、1979年頃から分権化が進められ、任用・給与等の在り方の大部分が各省・エージェンシーで決められることとなった。
- 公務員の育成は、従来行われていたジェネラリストの養成から、より専門性を重視した育成へと変化。

**③幹部公務員の確保・育成のシステム**

## 〈初任レベル〉

## ◆ファーストストリーム試験

- 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）試験を実施。毎年約500人を採用。倍率は全体で約30倍（2006年）。
- 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」。
- 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。
- 公務員大学校（National School of Government）では、ファーストストリーマー向けに年間200以上のプログラムを実施。

〈幹部レベル〉

◆公務員が備えるべきスキル

- 公務員が備えるべきスキルとして、「リーダーシップ」、「コア・スキル」、「個別分野の専門性」及び「多様な経験」の4つを提示。公務員大学校が行うファーストストリーマー向けの研修でも、これらのスキルを意識。

◆幹部公務員の選抜

- 上級公務員も、空席が生ずるごとに、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。
- ファーストストリーマーは、課長補佐級に昇進した後は、幹部への登用に当たって優遇されることはない。ただ、実際には、事務次官の多くはファーストストリーマーとして採用された者が占めている模様。

◆幹部公務員の育成

- 幹部公務員にリーダーシップ、チームマネジメントなどの能力を付与又は向上させる目的で、公務員大学校において上級公務員を対象に様々な研修プログラムを実施。

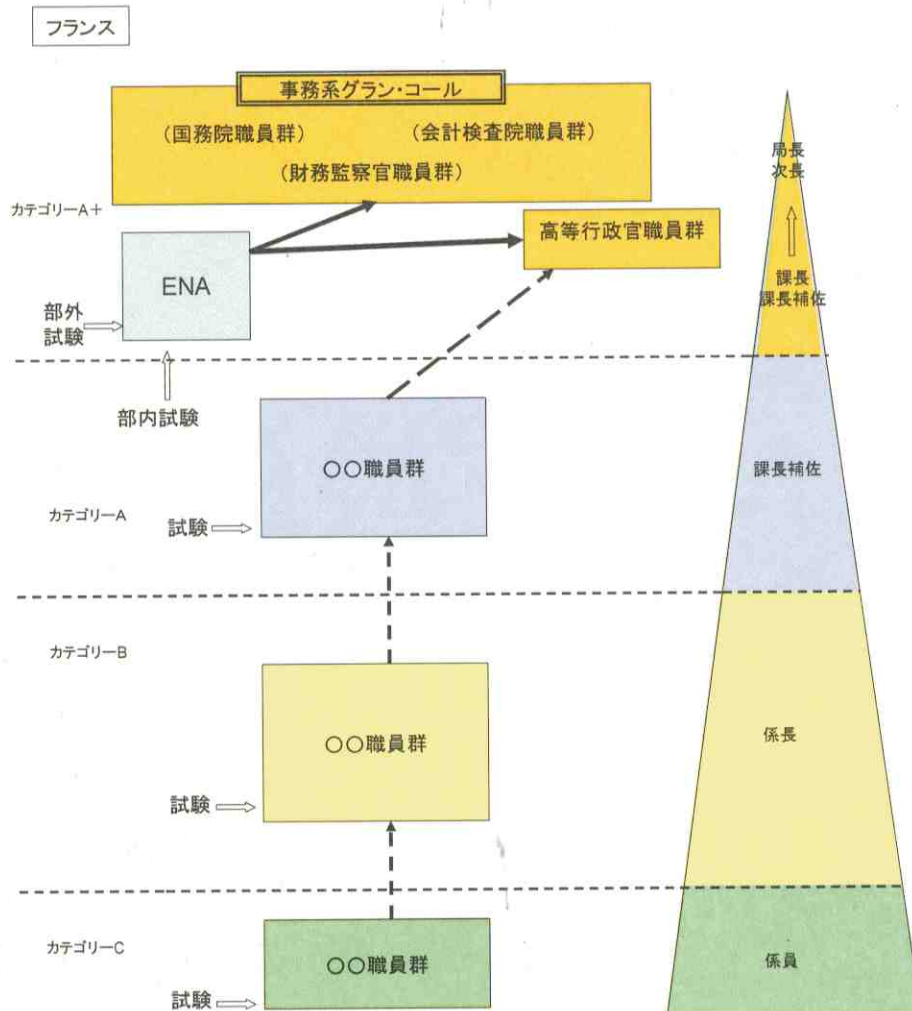
④その他

- 各職員がどの職務に適性を有するかを判断し、希望する職種に就けるよう援助するため、求められる能力を養成するための研修コースやプログラムを公務員大学校や指定された大学院から提供。
- 省庁によっては、職員調査を毎年実施し、職員ごとに必要となるスキル開発を識別。それを踏まえて、人事担当部局から各職員に対して具体的な能力開発の必要性を伝達。また、組織全体としての職務遂行に有用である場合には、職員個人の資格取得に金銭面で支援。（ビジネス・企業・規制改革省での聞き取りによる。）
- 人事委員会の制度担当者によると、外部登用を促進した際の失敗は、外部登用者に対するオリエンテーションが不十分だった点。国家公務員としての価値観、要件（正直、誠実、客観性、中立性）を外部登用者にもっと叩き込んでおくべきと反省。

(3) フランス

①職業公務員制度の特徴（政官関係）

- 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。
- 人事管理は、約 900 に分かれた職員群（コール：corps）が基本単位。
- 公務外からの人材の流入は限定的となっている反面、公務員が官吏としての身分・所属を残したまま民間企業や政界などで勤務することは広範に行われている。



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。



**②職業公務員の確保・育成のシステム**

- すべての職員群（コール）は、個別身分規程に基づいて、各コールに託される職務の性質に応じ、A、B、Cのいずれかのカテゴリーに分類される。カテゴリーAは企画立案、管理監督、監察の職務を担う（官吏の56%）。カテゴリーBは法令を解釈・適用する職務（同14%）、カテゴリーCは技能職、タイピスト、守衛など（同30%）。

**③幹部公務員の確保・育成のシステム****◆幹部公務員の人材供給源**

- 公務の上層部は、国立行政学院（École nationale d'administration: ENA）や理工科学校（École polytechnique）の出身者が占めている。徹底したエリート選別、養成システムが特色。
- ENAや理工科学校の出身者は、社会全体の中で高い威信を誇っており、その背景にはフランス国民のエリートに対する期待と肯定的評価があるとされている。その一方で、ENA卒業生の出身階層が限られており、世界観が似ているなどの批判あり。

**◆国立行政学院（ENA）**

- 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）の3つがある。
- 入学試験は、早期に責任ある地位に就くことも反映し、幅広い素養を問う内容（公法、経済学、文化一般、国際問題、人物試験、体育実技など）。
- 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。
- 入学後の研修期間は2年3か月で、次の①～④で構成。
  - ①EUの諸機関や国際機関での実習などのEU課程（6か月）
  - ②県庁、地方公共団体での実習などの地方行政課程（7か月半）
  - ③企業、本省での実習を含む公共管理・マネジメント課程（6か月半）
  - 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（コール）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%）。

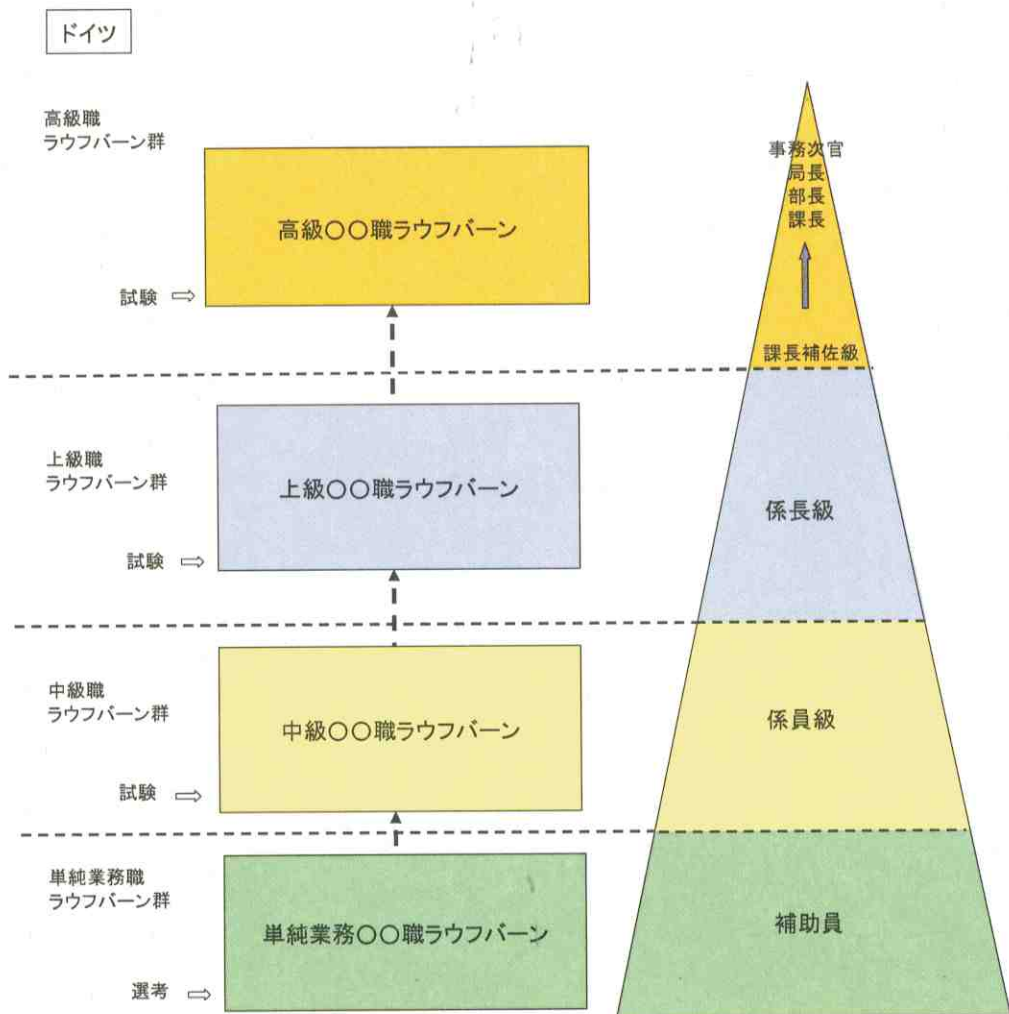
◆幹部候補者の育成・選抜

- 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ENA卒業生も昇進は早く、卒業後数年で課長クラスになることが多い。

(4) ドイツ

①職業公務員制度の特徴（政官関係）

- 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 (Beamte)」と、私法上の雇用関係にある「公務被用者 (Tarifbeschäftigte)」に分かれる。
- 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。



注) 上位のラウフバーンへの昇任はまれである。

## ②職業公務員の確保・育成のシステム

- 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・維持にあたるという職業倫理を持つ。
- 官吏の官職は、「ラウフバーン (Laufbahn)」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 (実科学校卒)、単純業務職 (基幹学校卒) の4階層に大別。上位の階層のラウフバーンへの異動 (昇進) は、上位のラウフバーン試験に合格するか、連邦人事委員会等の資格認定を得る必要があるが、事例は少ない。
- 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。

## ③幹部公務員の確保・育成のシステム

### ◆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。準備勤務やラウフバーン試験は法曹養成と共通であり、試験に合格し法曹資格を取得した者から各府省が公募し、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、局長については、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ケースが多い。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であり、加えて、候補者が高級職ラウフバーン資格を有しないときは同人事委員会による能力審査が必要。



## ④その他

- 連邦公務員の研修実施機関である連邦行政アカデミーが民間企業体験研修を実施。
- 近年は、人材育成の一環として、職員を民間企業に派遣し、民間企業における仕事及び意思決定プロセスを学ばせるための官民交流プログラムのより一層の充実が必要との議論がある（行政改革に関するドイツ内務省のレポート、2005年）。