

総務省人事・恩給局委託研究

民間企業等における官民人事交流に 対する意識に関する調査研究

——要旨——

平成 19 年 3 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.

1. 官民人事交流の課題

(1) “民から官” への派遣に関する論点整理

A 民側の目的	官・民双方が対等・オープン・自由に情報交換できる場・機会が少ない	E 民側の処遇	派遣期間中、企業内での昇進・昇格がストップする
	派遣先・業務内容について民側のニーズが反映されない		派遣期間中、社内の人的ネットワークが断絶する（回復にコストを要する）
	民側で派遣する者の意欲・能力と、官側で従事する業務内容とのミスマッチ		派遣のキャリア及び派遣期間中の経験がプラスには評価されにくい
B 官側の目的	官側による派遣要請の目的・目標が不明確（双方で共有できていない）	F 官側の処遇	給与面・年金面（一時的退職に伴う年金（企業年金）加入期間の短縮）での不利益
	民側で派遣する者の意欲・能力と、官側で従事する業務内容とのミスマッチ		時間外勤務の扱いの不徹底（残業代に影響／等）
C 民間人材の必然性	民間人の優位性が発揮できない業務内容・ポストへの派遣要請	G 派遣形態	個人として派遣されることの限界（チーム派遣の実現可能性）
	派遣要請の実態・本音は「民による人員補填」ではないかという懸念		派遣制度（官民交流／任期付任用／人事院規則／等）の適用理由が不明確
D 従事する業務	労働集約的な業務への従事	H 民側の人材	派遣を求められる年齢層は、民側でも即戦力となる若手・中堅社員が多い
	非体系的で一貫性のない業務への従事		条件に合った優秀かつ貴重な人材を何名も・継続して派遣することは困難
	被派遣者の本来業務・経験と直接関連性がない業務への従事		
	非効率的な業務の進め方		
	被派遣者（民間人）に重要情報を提供しない職場の風土		
	被派遣者のキャリアパスに対する配慮の欠如		

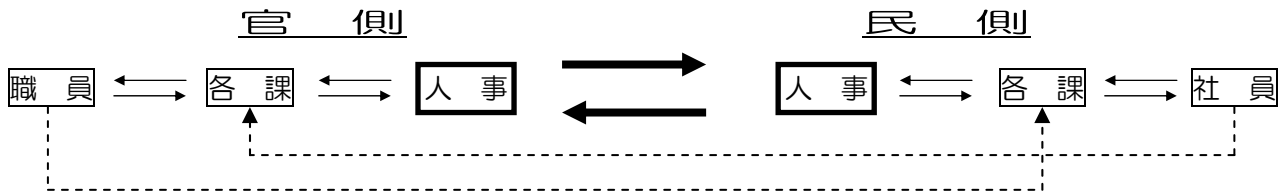
(2) “官から民” への受入に関する論点整理

A 官民癒着の批判への「懸念」	官民「交流」と官民「癒着」との境界が不明確	D 実施面での「懸念」	財界ルートを通じた企業への派遣先割り当てになる
	民側が期待する対象業務に公務員である被派遣者を従事させることの是非		供給側（役所）の事情が優先されて派遣先・業務内容・ポストが決定される
B 人選面での「懸念」	被派遣者個人をよく知りえない状況下で受入承諾をせざるを得ない	E 受入体制面での「懸念」	被派遣者が従事するポストについて社内から反発が生じる可能性がある
	民側で派遣してほしい、受け入れたい者の希望が反映されにくい		被派遣者の行動等を支援する者・受入体制が確立しえない可能性がある
C 官側の目的	官側による受入要請の目的・目標が不明確（双方で共有できていない）	F 官・民双方の目的のマッチング	官・民双方が対等・オープン・自由に情報交換できる場・機会が少ない
	被派遣者のモチベーションが維持できる対象業務を提供しにくい		官・民（派遣側・受入側）双方にとって最適な人材を選択・特定しにくい
	被派遣者のキャリアパスを考慮した上で受入可否を検討する余地がない		官・民の win-win 関係を構築するためにはコスト（時間・労力）がかかる

2. 従来型官民人事交流モデル

(1) Aモデル：「相対・個社モデル」

■A：相対・個社モデル <組織（一官庁） vs 組織（一企業）>



- 官側の人事部門と民側の人事部門とが双方の窓口となり、官民人事交流を基本的に組織対組織の関係において組成・推進。
- 官民人事交流に係る受入側のシーズと派遣側のニーズとのマッチングを、役所あるいは企業といった組織主導で推進。

<メリット>

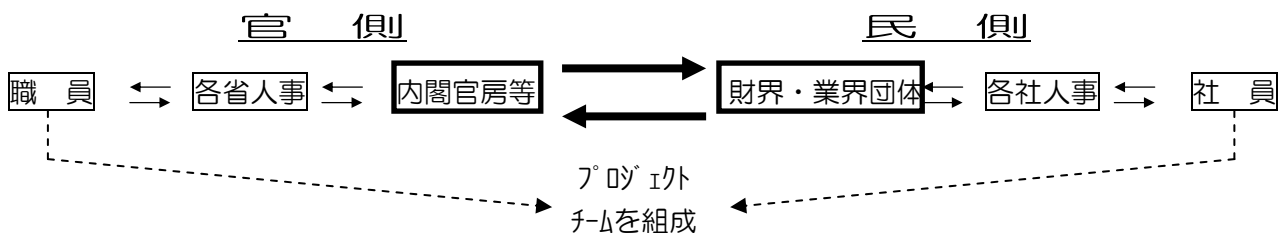
- 官民人事交流に、組織（民間企業、役所）の意向を反映しやすい。
- 対象業務の適任者を選任できるかという問題はあるものの、概ね一定レベルの能力と資質を有する人物を確保できるという安心感がある。

<デメリット>

- 被派遣者個人の希望や志向を反映しづらく、ミスマッチが生じる可能性が高い。
- これまで官民人事交流に係る機会が多かった一部の大企業あるいは主な官庁に、官民人事交流に関する情報が制限される傾向にある。
- 被派遣者が単独で派遣されたような場合には、派遣先に埋没する恐れがあり、期待された役割や機能を発揮できない可能性がある。

(2) Bモデル：「特定プロジェクトモデル」

■B：特定プロジェクトモデル <政府 vs 財界>



- 政府全体での志向性を有したプロジェクトに、特別の意図をもって民間人材を幅広く登用するケース。例）「規制改革会議事務局」「中央省庁等改革推進本部事務局」への派遣

<メリット>

- プロジェクトの目的意識が明確かつ関係者間で共有可能であることから、官民人事交流を実施する意義やそれを前提として適任者の人選が（相対的ではあるが）可能となる。
- 被派遣者が派遣先で埋没するというリスクは少なくなる。

<デメリット>

- 組織対組織関係を前提とすることには変わりがなく、被派遣者個人の希望や志向を反映しづらく、ミスマッチが生じる可能性が高い。
- このモデルにより官民人事交流が実施されると、参加する民間企業が、一部の大手企業に限られる傾向にある。

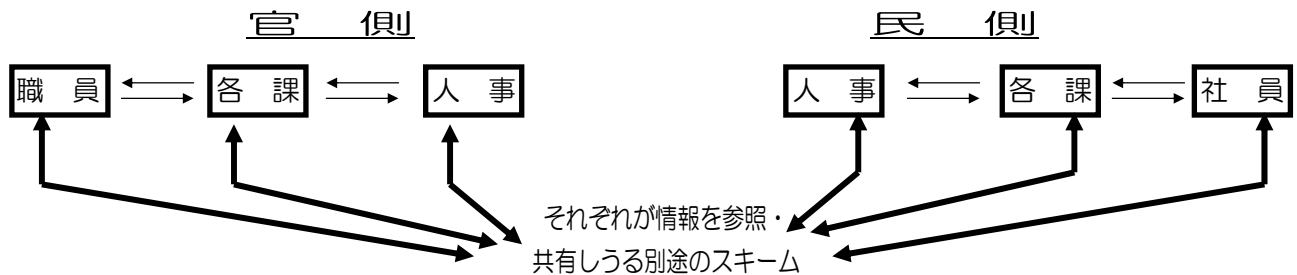
(3) 従来型官民人事交流モデルの限界

- ① 官民人事交流の制度・仕組みの周知が不徹底であること
- ② 官民人事交流について関係者間で情報交換を行える場が少ないこと
- ③ 潜在的に存在する個人的な派遣希望・意向を汲み上げる仕組みが存在しないこと

- 官民人事交流を抜本的に拡大するためには、官民人事交流に係る情報が参加を希望する関係者に広く共有されるような仕組みを工夫することが必要。

3. 官民人事交流の抜本的拡大に向けて：新たな官民人事交流モデルに係る提言

■C：オープンモデル <組織+個人 vs 組織+個人>



- 官民人事交流に参加することを希望する個人の意向を集約。
- 官民人事交流に受入・派遣の両面において参画を希望する、官民双方の関係者（個人、組織の双方を想定）が、官民人事交流について、自由かつ率直に意見交換を行うことを可能にするとともに、ニーズとシーズをぶつけあうことができる場として利用。
- 参画者は、派遣を希望する特定個人に係る個人情報（例えば、学歴、職歴、希望する職務内容・期間・その他希望する条件等）並びに受入可能な組織における職務情報（例えば、受入可能な個人の属性、職務内容、期間等）等に対して、非常にソフトな段階からアクセスすることが可能。
- 現在、政府において検討が進められている公務員制度改革においては、いわゆる天下りに係る議論が中心となっているが、本来の官民人材交流とは、官民人事交流（民間企業の社員及び役所の職員が交流後、所属組織に復帰するという点が天下りとは異なる）を含めた広い概念を前提とした交流のあり方が検討されるべき。その観点からは、このオープンモデルの検討は、今後の抜本的な官民人事交流の拡大を図る上での一助になるものと期待。

総務省人事・恩給局委託研究

民間企業等における官民人事交流に 対する意識に関する調査研究

——報告書——

平成 19 年 3 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.

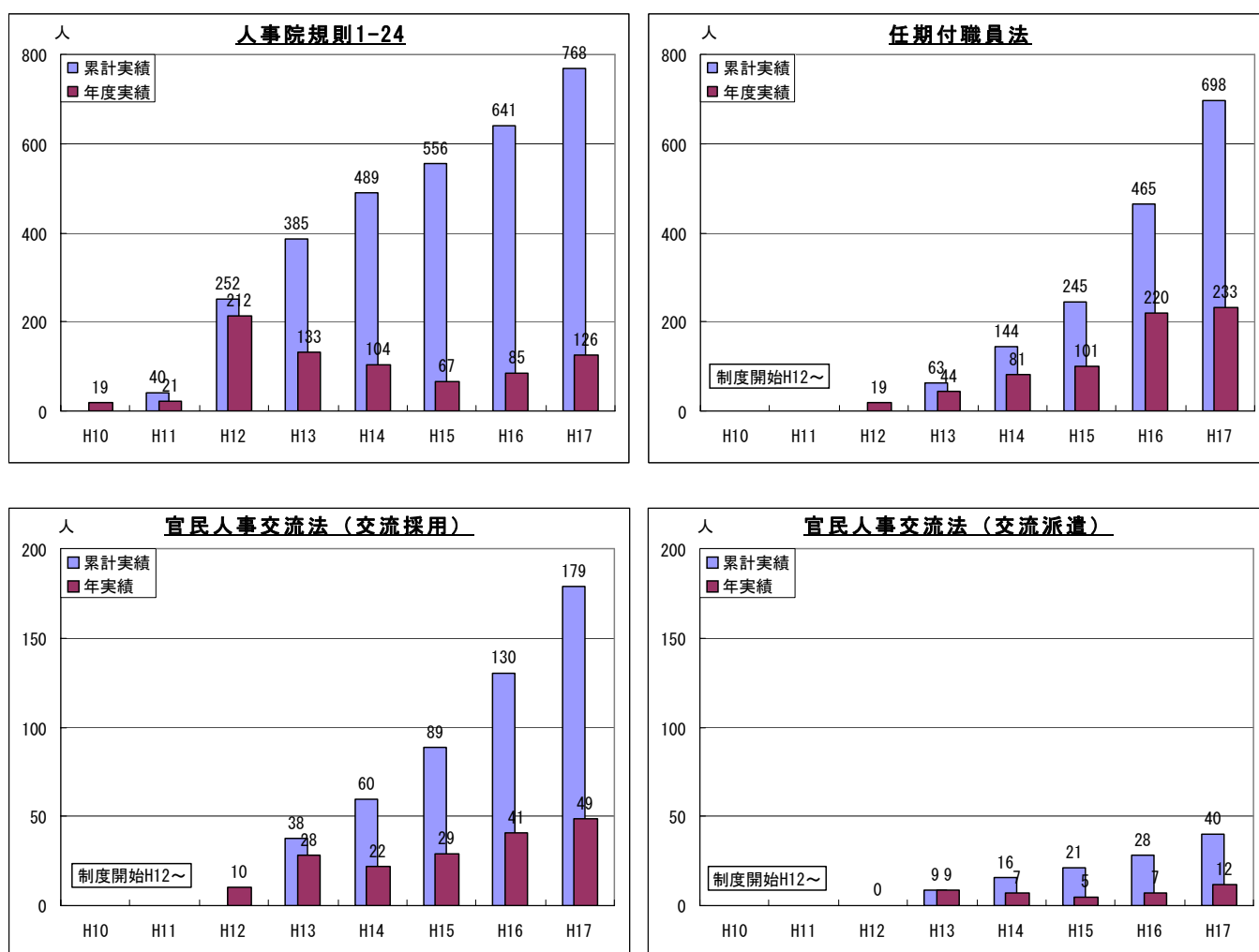
□ ■ 目次 ■ □

I. 調査研究の背景・目的	1
II. 調査研究の方法.....	3
III. 調査研究の結果 ～民間企業等の意識.....	5
1. 企業等における官民人事交流の実態.....	5
2. 官民人事交流の課題の論点整理.....	10
(1) “民から官” への派遣に関する論点整理.....	11
【論点A】「民側の目的」に関わる課題.....	12
【論点B】「官側の目的」に関わる課題.....	15
【論点C】「民間人材の必然性」に関わる課題.....	17
【論点D】「従事する業務」に関わる課題.....	20
【論点E】「官側の処遇」に関わる課題.....	23
【論点F】「民側の処遇」に関わる課題.....	25
【論点G】「派遣形態」に関わる課題.....	27
【論点H】「民側の人材」に関わる課題.....	29
■“民から官” への派遣に関する課題のまとめ.....	30
(2) “官から民” への受入に関する論点整理.....	37
【論点A】官民癒着の批判への「懸念」.....	38
【論点B】人選面での「懸念」.....	40
【論点C】実施面での「懸念」.....	42
【論点D】受入体制面での「懸念」.....	44
【論点E】官側の目的.....	45
【論点F】官・民双方の目的のマッチング.....	47
■“官から民” への受入に関する課題のまとめ.....	49
3. 官民人事交流の抜本的拡大に向けて.....	50
(1) 従来型官民人事交流モデルの特徴.....	51
(2) 従来型官民人事交流モデルの限界（課題）.....	54
(3) 新たな官民人事交流モデルに係る提言：「オープンモデル」.....	57

I. 調査研究の背景・目的

人事院規則（公務の活性化のために民間の人材を採用する場合の特例。平成 10 年人事院規則 1-24）、国と民間企業との間の人事交流に関する法律（平成 11 年法律第 224 号。官民人事交流法）や、一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する法律（平成 12 年法律第 125 号。任期付職員法）等、これまで、官民人事交流¹の推進に向けた所要の環境整備がなされてきたところであるが、過去の交流実績は必ずしも十分なものであるとは言い難い。

図表 官民人事交流の実績推移



資料) 人事院「公務員白書」各年度版

注) 実績値について、上段は各年度末での値。下段（官民人事交流法）は各年末での値（上段グラフと下段グラフのスケールが異なることに留意）。

¹ ここでは、官民人事交流として、官民人事交流法（交流採用・交流派遣）、任期付職員法、人事院規則 1-24 等、一定の期間に限定して官民間で人材が異動する制度もしくは取組のことを指す。以下、特段の断り書きがない限り“官民人事交流”という言葉はこれらを含めたものを言う。

現行の官民人事交流の枠組みは、例えばそれぞれの制度根拠となっている法律・規則の第 1 条に示されているように、主として「官」側の目的・論理に基づき構築されている。現時点で、官民人事交流の進展が不十分であると言われる背景には、当該制度に「民」側の目的・論理が十分には反映されていない点にあるのではないかと考える。

■ 人事院規則 1-24 の趣旨（第 1 条）

この規則は、公務の活性化のために民間の人材を採用する場合（任期を定めて採用する場合を除く。）の任用及び給与の特例に関し必要な事項を定めるものとする。

■ 官民人事交流法の目的（第 1 条）

この法律は、行政運営における重要な役割を担うことが期待される職員について交流派遣をし、民間企業の実務を経験させることを通じて、効率的かつ機動的な業務遂行の手法を体得させ、かつ、民間企業の実情に関する理解を深めさせることにより、行政の課題に柔軟かつ的確に対応するために必要な知識及び能力を有する人材の育成を図るとともに、民間企業における実務の経験を通じて効率的かつ機動的な業務遂行の手法を体得している者について交流採用をして職務に従事させることにより行政運営の活性化を図るため、交流派遣及び交流採用に関し必要な措置を講じ、もって公務の能率的な運営に資することを目的とする。

■ 任期付職員法の趣旨（第 1 条）

この法律は、一般職の職員について、専門的な知識経験又は優れた識見を有する者の任期を定めた採用及び任期を定めて採用された職員の給与の特例に関する事項を定めるものとする。

本調査研究は、上記の背景に基づき、①民間企業等における国の行政機関との人事交流に対する意識等の把握、及び、②上記①の把握・分析を踏まえた官民人事交流の拡大方策についての論点整理を行うことで、今後、総務省人事・恩給局等において、官民人事交流を抜本的に拡大していく上での具体的方策を検討する際に資する情報を提供することを目的として実施した。

特に、本調査研究の主眼は、官民人事交流の相手方である「民」側の真意・本音を可能な限り如実に引き出すこと、ひいては、官民人事交流制度を媒介とする官－民間の win-win 関係（官民双方が共に利益を得る関係）構築の在り方を模索することである。

II. 調査研究の方法

本調査研究は、以下の方法に基づき、調査対象企業・調査対象者の全面秘匿を前提として、民間企業等の官民人事交流に対する意識を聴取した

(1) 民間企業等人事担当者へのインタビュー <企業インタビュー>

民間企業 8 社、私立大学 1 校、NPO 法人 1 機関の人事担当者等に対して、各機関での官民人事交流への取組の現状、官民人事交流への感想、及び各機関における今後の官民人事交流への対応の方向性等を聴取した。

このプロセスを通じて、特に、各社が官民人事交流（“民から官”への派遣、“官から民”への受入の双方）に対して、どのような意見——ポジティブ・ネガティブ——を有しているのかを幅広く聴取することに焦点を当てて、民間企業側の意見の整理を行っている。

(2) 「官民人事交流懇談会」でのディスカッション <懇談会>

上記(1)の対象機関のうち、賛同の得られた民間企業 6 社の人事担当者等で構成される標記懇談会を組成し、計 3 回にわたり、各社での官民人事交流への取組の現状、官民人事交流の評価、及び制度上の課題等を議論した。

このプロセスを通じて、各社における官民人事交流の取組の現状を意見交換しつつ、民間企業側にとって、官民人事交流に取り組むことによるどのようなメリット・デメリットがあるのか、どのような課題があるのかについて、ディスカッションを通じてより詳細に聴取することに焦点を当てて、民間企業側の意見の整理を行っている。

懇談会に参加した各社の特徴は以下の通りである。

A 社	<p>■エネルギー</p> <p>派遣：官民人事交流法、任期付研究員法、その他のスキームでの複数実績</p> <p>受入：なし</p>	D 社	<p>■食品</p> <p>派遣：非常勤形態での実績</p> <p>受入：なし</p>
B 社	<p>■運輸</p> <p>派遣：官民人事交流法、その他のスキームでの複数実績</p> <p>受入：なし</p>	E 社	<p>■情報通信機器</p> <p>派遣：任期付職員法、官民人事交流法、人事院規則 1-24 での複数実績</p> <p>受入：なし</p>
C 社	<p>■食品</p> <p>派遣：官民人事交流法</p> <p>受入：官民人事交流法</p>	F 社	<p>■対事業所サービス</p> <p>派遣：なし</p> <p>受入：官民人事交流法</p>

なお、懇談会は三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが運営した。議論の活性化のために、非公開を前提としたインフォーマルな会合として位置付け、総務省人事・恩給局職員は懇談会に同席していない。

(3) 官民人事交流経験者へのインタビュー <経験者インタビュー>

民間企業での官民人事交流 — “民から官” への派遣— 経験者 7 人を対象に、当該個人の官庁勤務時の経験、及び派遣前後での変化等を時系列的に聴取すること（オーラルヒストリーインタビュー）を通じて、その者が感じた実体験上でのメリット・デメリット、課題等を抽出・整理した。

A	営業部門→渉外部門→<派遣 1 回目・非常勤>→ 渉外部門→<派遣 2 回目・非常勤>	E	シンクタンク研究員→<派遣・任期付職員法>
B	人事部門→営業部門→<派遣・非常勤>	F	コンサルタント→<派遣・官民人事交流法>
C	人事部門→経営企画部門→<派遣・非常勤>	G	営業部門→<派遣・官民人事交流法>
D	資材部門→<派遣 1 回目・非常勤>→渉外部門→ <派遣 2 回目・非常勤>		

III. 調査研究の結果 ～民間企業等の意識

1. 企業等における官民人事交流の実態

ここでは、企業の人事担当者等に対して、“民から官”への派遣、及び“官から民”への受入の双方向について、取組の現状、感想、及び今後の対応等について各社個別のインタビュー調査を通じて聴取した内容を整理する。

各機関へのインタビューで聴取した内容を、ポジティブな側面、ネガティブな側面それぞれで整理した結果が次頁以降の表である。特に、複数企業の人事担当者等が共通して指摘している点について着目すると、概ね以下のような論点が抽出される。

①派遣・受入の「目的」

まず、“民から官”への派遣の場合、被派遣者の「人材育成」の側面を強調する企業が多い。ただし、a) 官への派遣に加えて、b) 社内での人材育成、c) 他の民間企業への派遣等の選択肢間で比較すると、b) c) に比べて a) にこそメリットがあるという積極的な意見があったわけではない。とりわけ、社外への派遣を想定した場合、「ビジネス上のメリット」も視野に入れた c) 他の民間企業への派遣に比べて、a) 官への派遣によって得られるメリットは相対的に小さいと認識されている。

他方、“官から民”への受入の場合、被受入者の「人材育成」の側面が共通して認識されているものの、後述するように、受け入れる部署・従事させる業務内容（の適切性）を懸念する声がある。

②派遣・受入の「要件」

<対象者>

まず、“民から官”への派遣の場合、いずれの企業も、30歳代の若手・中堅人材を重要視している一方で、社内における当該年齢層の人手不足を指摘しており、特に当該年齢層を派遣することについては総じて消極的である。

他方、“官から民”への受入の場合、40歳代以降のシニアクラスを受け入れることは、社内的人员構成上困難であるとしている（仮に受け入れるのであれば若手・中堅人材が望ましいと主張）。

<業務内容>

まず、“民から官”への派遣の場合、派遣先で従事する業務について、より端的には派遣先でどのような経験・知見が得られるのかという点を重要視し、派遣先を選択的に見るようになってきている。

他方、“官から民”への受入の場合、受け入れた者をどこに配属するか、どのような業務に従事させるか等で検討に苦慮している。また、受け入れた先での業務内容に慣れるまでには一定期間を要することを指摘する一方で、受入期間が長期（2、3年を超えて）に及んだ際に、被受入者の（役所内での）キャリアに影響するのではないかと危惧している。

③派遣・受入の「処遇」

“民から官”への派遣の場合、給与・年金面での扱いの差を問題として指摘する企業が多い。通常通り会社に在籍している場合よりも給与・年金面で不都合が生じるため、人事担当者としては、派遣する者の人選に苦慮するという意見がある。

また、派遣中の身分について、非常勤としての取扱、肩書き（業務内容に見合った肩書きになっていない）等を課題として指摘する意見もある。

図表 “民から官”への派遣に対する主な意見

	ポジティブ	ネガティブ
あ	<ul style="list-style-type: none"> 派遣によって「人的ネットワークの構築」を期待する。実際に社外への出向を希望する社員は少なく、その出向先候補の中の1つとして役所への出向も想定は可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 役所ではビジネス上のスキルは学べない。出向先候補間で比較した場合、ビジネス上の利益・メリットが想定できる民間出向を優先する。 中堅社員（30～40歳代）は不足しており派遣は難しい。40歳代後半からであれば派遣可能。
い	<ul style="list-style-type: none"> 当社は現場経験を重視していることもあり、「派遣先での経験が、現場の業務に直結しうるか」という観点から派遣先を選定している。特に「自分にとって勉強になるか。勉強になったか」が最大のメルクマール。 ビジネス上で接点のある役所への出向はメリットがあると考えている。ただし、出向先候補として民間企業と比較してしまうと、どうしても民間企業の方が優先される。 	<ul style="list-style-type: none"> 若手社員が不足しており、特に30代は社内でも重要な職責を担っており派遣は難しい。 役所での経験が復帰後のキャリアに役立つかどうか疑問を感じている。派遣先での業務内容（雑用が多いこと）、派遣者の処遇や労働時間面での問題が大きい。特に給与は必ず下がるため、被派遣者への説明・説得が困難である。
う	<ul style="list-style-type: none"> 派遣目的は「行政の考え方・文化の吸収」にあると考えている。仮に競合他社が派遣している役所である場合にはプラスの政策的判断が働く。 経験則上、被派遣者の3～4人に1人の割合で有用であるという評価をしている。 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア形成の観点から、社外派遣よりも社内での育成に力点を置いている。また、90年代以降の若手は内部人材が不足していることもあり、第一級の社員は派遣できない。 処遇面での問題が生じる。いったん退職する場合には、年金・退職金等で不利益な取扱いを受けることとなる。 派遣先での業務内容が問題である。ある程度意思決定に参画できるポストでないと、被派遣者のモチベーションが下がる。

	ポジティブ	ネガティブ
え	<ul style="list-style-type: none"> 派遣を最近開始したこともあり、特に否定的な印象は持っていない。むしろ今後も積極的に派遣していきたいと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> 被派遣者の身分は非常勤職員であり、業務内容に見合った肩書きになっていない。 被派遣者の処遇（給与、身分等）は改善の必要性を感じている。民間企業の実態を派遣元である役所は知る必要がある。
お	<ul style="list-style-type: none"> 社外派遣の1つの目的は「仕事上の実利の獲得」にある。具体的には、所管省庁との直接的なつながりの獲得が想定される。所管省庁以外でも仕事の内容によってはメリットがある場合がある。 もう1つの目的は「人材育成」の観点である。 	<ul style="list-style-type: none"> 役所からの派遣要請はふわっとしたスペックしか示してこない。具体的な条件の提示があったほうがよい。
か	<ul style="list-style-type: none"> 社外派遣は「社員の視野を広げる」という観点から意味があるものと考えている。 業務についての知識と経験が必要ということであれば、対象先は所管省庁に限定される。仮に派遣の目的が「人的コネクションの拡大」と「業務関連の知識の取得」にあるとすれば、30歳代前半の職員が対象になると考える。 	—
き	<ul style="list-style-type: none"> 中高年の活用という観点から、行政での活躍場所があるのであれば有難い。その情報をいかにオープンにするかが課題であろう。 	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足であり、派遣は基本的には行わない。 官との癒着という批判に対する懸念がある。 処遇上の問題がある。いったん退職する場合には、年金・退職金等で不利な取扱いを受けることになるため、人選が制約される。

図表 “官から民” への受入に対する主な意見

	ポジティブ	ネガティブ
あ	<ul style="list-style-type: none"> 若手であれば比較的受入は可能である。 	<ul style="list-style-type: none"> 当社はラインビジネスであり、ラインオペレーションができない人材は不適應である。少なくともラインでのビジネス行動様式を理解するのに1年必要となる。 役所からの被受入者は現場経験がないため、当社のラインオペレーションで指揮命令ができえない。したがって、一定年齢以上の層に担当してもらう仕事が少ない。「本人+部下」のセットでのラインとしての受入は検討の余地がある。 被受入者のプロフィールが事前に開示されないのでは、受入側の対応ができず困る。
い	—	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス上のメリットがある場合には受入可能であるが、役所からの受入に当社としてのビジネス上のメリットがあるかどうか疑問である。 受入期間が2～3年では短すぎる。他方、2～3年を超えてしまうと、今度は派遣元（役所）での被受入者のキャリアにマイナスの影響が生じてしまうのではないかと懸念する。 当社の業務内容としてはルーティン業務が多く、個人の決裁権限が限定的であるため、役所からの被受入者の配置先・処遇（特に40歳代）に悩む。
う	<ul style="list-style-type: none"> 許認可の利害関係のない役所とは人事交流がやりやすい。 現業業務や営業関連のポストを用意することは可能である。顧客との接点における経験を役所に復帰後、政策に反映して欲しいと考える。 	<ul style="list-style-type: none"> 受入先のポストとして、業務内容から判断して不適切な部署も多く存在する。企画の中核や経営に係るポストを用意することは困難である。 内部リストラを進めている中で、外部からの人材受入は一般的に困難である。特に、シニアのクラスについては説明が付きにくい。したがって、極めて限定的なポストでの受入にならざるを得ない。
え	<ul style="list-style-type: none"> 受入目的（受入による当社のメリット）が明確であることが必要である。優秀な若手であれば積極的に受け入れたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 50～60代の受入は、プロパー社員の再雇用の問題とも絡み難しい。ただし、当社にとっての具体的なメリットがあれば可能である。 被受入者を事前に選択できない点は問題である。
お	<ul style="list-style-type: none"> 受入目的は「仕事上の実利の獲得」である。具体的には、所管の役所との直接的なつながりの獲得があるだろうし、所管の役所以外でも、仕事の内容によってはメリットがある場合がありうる。 	—

	ポジティブ	ネガティブ
か	—	<ul style="list-style-type: none"> • 天下り等役所の人材を受け入れる必要性はなかったし、今後もない。 • 被受入者の年齢層の問題があり、特に年配の者の受入は困難である。団塊の世代が退職していく中で、外部人材を受け入れていくことは基本的に困難である。
き	<ul style="list-style-type: none"> • “民から官” への派遣と異なり、検討の余地があると考え。基本的には社員と同様の扱いを行うこととなるが、100%同じにはできない。 	—

2. 官民人事交流の課題の論点整理

ここでは、本調査研究の一環として実施した企業インタビュー、経験者インタビュー、及びこれらの結果を踏まえた懇談会でのディスカッションを通じて抽出された現在の官民人事交流の課題を整理する。

なお本調査研究では、官民人事交流の一連の流れとその各段階、具体的には、①派遣・受入前の準備・調整、②派遣・受入期間内の業務への従事、③復帰（派遣・受入期間終了）後、という3段階のそれぞれにおいて生じている具体的な課題を網羅的に列挙することを意図しつつ、以下のような調査を行っている。

■経験者インタビュー <“民から官”への派遣>

- 派遣前・派遣期間内・復帰後の段階毎に整理した詳細な質問項目を準備し、実際に自分がどのような経験をしたかについて口述してもらった（オーラルヒストリーインタビュー）。

■懇談会

- 第1回懇談会では“民から官”への派遣を経験した民間企業の社員を、第2回懇談会では“官から民”への受入を経験した公務員をそれぞれ招聘し、懇談会の冒頭で、実際に自身がどのような経験をしたかをプレゼンテーションしてもらい、その後、懇談会参加者間で課題についてのディスカッションを行った。
- 第3回懇談会では、2回の懇談会でのディスカッション及び経験者インタビューを通じて抽出された課題を、再度官民人事交流の一連の流れ——派遣前・派遣期間内・復帰後の段階毎——に整理したペーパーを用意し、さらにディスカッションを行った。

以下、“民から官”への派遣、“官から民”への受入それぞれについて、課題として抽出された論点毎に整理する。

(1) “民から官” への派遣に関する論点整理

懇談会でのディスカッションを通じて抽出された、民間企業人事担当者等が感じている現時点での“民から官”への派遣の課題の論点は下記の通りである。以下では、それぞれの論点について説明する。

A 民側の目的	官・民双方が対等・オープン・自由に情報交換できる場・機会が少ない	E 官側の処遇	給与面・年金面（一時的退職に伴う年金（企業年金）加入期間の短縮）での不利益
	派遣先・業務内容について民側のニーズが反映されない		時間外勤務の扱いの不徹底（残業代に影響／等）
	民側で派遣する者の意欲・能力と、官側で従事する業務内容とのミスマッチ		
B 官側の目的	官側による派遣要請の目的・目標が不明確（双方で共有できていない）	F 民側の処遇	派遣期間中、企業内での昇進・昇格がストップする
	民側で派遣する者の意欲・能力と、官側で従事する業務内容とのミスマッチ		派遣期間中、社内の人的ネットワークが断絶する（回復にコストを要する）
			派遣のキャリア及び派遣期間中の経験がプラスには評価されにくい
C 民間人材の必然性	民間人の優位性が発揮できない業務内容・ポストへの派遣要請	G 派遣形態	個人として派遣されることの限界（チーム派遣の実現可能性）
	派遣要請の実態・本音は「民による人員補填」ではないかという懸念		派遣制度（官民交流／任期付任用／人事院規則／等）の適用理由が不明確
D 従事する業務	労働集約的な業務への従事	H 民側の人材	派遣を求められる年齢層は、民側でも即戦力となる若手・中堅社員が多い
	非体系的で一貫性のない業務への従事		条件に合った優秀かつ貴重な人材を何名も・継続して派遣することは困難
	被派遣者の本来業務・経験と直接関連性がない業務への従事		
	非効率的な業務の進め方		
	被派遣者（民間人）に重要情報を提供しない職場の風土		
	被派遣者のキャリアパスに対する配慮の欠如		

【論点 A】 「民側の目的」に関わる課題

A 民側の目的	①官・民双方が対等・オープン・自由に情報交換できる場・機会が少ない
	②派遣先・業務内容について民側のニーズが反映されない
	③民側で派遣する者の意欲・能力と、官側で従事する業務内容とのミスマッチ

a) 民間の問題意識

第一に、『①官・民双方が対等・オープン・自由に情報交換できる場・機会が少ない』という問題である。そもそも、従来からの官民人事交流の交渉プロセスでは、まず役所側からある特定の民間企業に個別に働きかけることに端を発し〈官のファーストアクション〉、それに対して当該民間企業が応じるかどうかを判断する〈民のリアクション〉ことで、人事交流が成立するかどうかが決まることとなる。また、個別具体の交渉段階においても、役所側の民間人材を希望する特定省庁の原課・人事担当者と、民間企業側の人事担当者との間での個別・相対交渉で話が決まっていくケースが主流である。民間企業の人事担当者は、こうした交渉プロセスに至る前段階——民側に何らオブリゲーション（義務）やそのプレッシャーが生じない段階——において、（複数の）役所と（競業他社も含めた）民間企業とが対等かつオープン・自由に情報交換をし、その中から自社の判断に必要な情報を収集できる場・機会が存在しないために、役所との個別相対交渉における限られた情報の中で官民人事交流の判断を行っている状況を指摘している。

【懇談会等での発言】

- ✓ 行政の外にいる立場からは、行政の職場がどのような職場であるかということを知っているわけではない。したがって、事前に行政のどのような職場でどのような体験や経験ができるかということがわかる機会・きっかけがあればいいと考える。現時点では、それこそ属人的にしか知り得ない。そこで当社の人間が職務を全うすることができるかできないかを思いながら、社員を出すか出さないかを判断したい。
- ✓ 官民人事交流は、結局、関係者が勝手にタブーを作っているという嫌いがあるのではないかと思う。……なぜ思い込んでしまうか、固まってしまうかということ、そもそも官民人事交流の取組全体がオープンになっていないからだと思う。組織対組織の相対関係で見えない部分をオープンにすれば、……やがて生きたルールになってくるのではないかと思う。
- ✓ 供給サイドの役所の発想で見るのではなくて、少なくとも需要サイドの企業の発想で検討して欲しい。……「サロン」のような場を用意して、柔らかい面接や柔らかい会合でいろいろしゃべったりするうちにマッチングできればいいし、逆に、ご破算になっても構わないのではないかと考える。
- ✓ 人の情報は結局のところフェーストゥフェースの関係でしか入手できえない。だから、官民人事交流の推進するための方策としてフェーストゥフェースで人事関連の情報を容易に入手できる機会・方策を考える必要がある。

第二に、『②派遣先・業務内容について民側のニーズが反映されない』という問題である。前述の通り、ある特定の役所側からある特定の民間企業に個別に働きかけが行われる場合、大多数の事例においては、派遣に係る条件が、比較的狭い範囲内に限定された形（例えば、××の部署・ポストに、〇〇クラスの社員を、△△の処遇で派遣してほしい等）で話が進められることが多い。民間企業側からすれば、自社から派遣を行う際の目的がビジネス開拓、人材育成、ネットワークの形成いずれにあるにせよ、それぞれの目的に合う希望の部署・ポスト、業務内容を自らが選択的に確保することは（役所からのオファーが、たまたま自社の目的・ニーズにぴったり当てはまるというケースを除いては）困難である。結果的に、現行の官民人事交流のスキームにおいては、民側は、自社の目的・ニーズの充足を（一部）あきらめつつオファーのあった派遣先・業務内容での人事交流に応じるか、もしくは自社の目的・ニーズに合致したオファーがあるまでは人事交流をしないかのいずれかの状況になっているものと考えられる。

【懇談会等での発言】

✓ 適切な人材が適切なポストに就くという観点からは、民間側でも役所の仕事を選べるような状況にあったほうがいい。今は全然そのようなスキームになっていない。これは、役所側から派遣要請がある場合においても、民間企業側から能動的に役所に人を派遣するという場合においても、そのように考える。

上述①②の論理的帰結として、第三の『③民側で派遣する者の意欲・能力と、官側で従事する業務内容とのミスマッチ』という問題が生じうる。民間企業の社員にとっては、就職した企業での職務を全うすることがキャリアパスの基本である。そのようなキャリアパスからの逸脱は社員にとって一大事であり、特に、本人の発意・意向に基づくものではなく、当該企業の人事の一環として実施される場合においては、企業における派遣の目的・位置付け、その正当性や妥当性等について、企業側が一定の説明根拠を提示した上で本人を納得させることが必要になってくる。しかしながら、部署・ポスト、処遇等の外形的事実についてはともかく、被派遣者にとっての重要な関心事項の1つである出向先の役所での業務内容については、被派遣者に対する事前の説明責任を有する人事担当者ですら十分には知り得ていない状況にあり、派遣期間中に従事するであろう役所での業務内容の目的・意義を、企業もしくは被派遣者の立場に関連づけて説明することが困難である。この点について、経験者インタビューにおいて複数の者が「上司、人事からの事前の説明は不十分であった」と指摘している。結果的に民側の被派遣者と官側の業務内容とのミスマッチが生じるケースが往々にして存在する。

また、こうしたミスマッチは、当該被派遣者の派遣期間中のモチベーションを下げるにとどまらない。当該被派遣者が派遣期間終了後に復職し、社内の同僚・部下もしくは人事担当者に対して、自らの経験に基づき官民人事交流のネガティブな意見を話してい

けば、それがマイナスのスパイラルを生じさせ、ひいては当該企業全体の官民人事交流に対する否定的な意見となりうることを、下記の懇談会での発言は示唆している。

【懇談会等での発言】

- ✓ 被派遣者が、派遣時にどういう動機付けされて派遣されているかということが、その後の成否に大きく影響すると考える。人事部門としては、派遣期間中の職務の意味・意義を会社の業務に関連づけて説明したいが、なかなか説明がつかない、つけられない場合も多い。そしてそのような場合、被派遣者が派遣期間内に嫌な経験をすると、一気にモチベーションが低下する。
- ✓ 官民人事交流について、ポジティブ・ネガティブのどのような印象が醸成されるかということについては、派遣経験者の意欲・能力と、実際に派遣時に従事できる業務内容、そこで得られる達成感に、大きく左右されるのではないか。役所に出向した民間人が、役所の中で十分に活躍して民間企業に戻ってきたら、その周りも部下も、次は自分も行きたいなというイメージを持つようになるであろう。逆に、帰ってきて派遣期間内の嫌な経験の愚痴ばかり言うと、周りも部下もそのようなところには行きたくないと思ってしまう。

b) 課題解決に向けた論点整理

まずは、官民人事交流の制度・仕組みについて幅広く周知広報し、官民人事交流の民間企業にとってのメリット感を醸成する必要がある。その1つのチャンネルとして、官民人事交流を成立させるための交渉プロセス——個別相対交渉——に至る前の段階において、官民双方がオブリゲーションを負うことなく自由・率直に希望やニーズを出し合った上で、意見交換できるような場（ソフトかつオープンに話ができる場）を設定することが必要と考えられる。このような場を設けることにより、“民から官”への派遣について意欲あるいは期待を持つ民側のニーズをくみ取り、反映することも可能になると考えられる。

次に、個別の交渉プロセスにおいては、官側は事前に“民から官”への派遣に係る目的・目標・業務内容・成果等を明確化し、官民双方で認識を共有化できるよう心がける必要がある。一方、民側も、官への派遣を希望する社員やそのニーズを日常的に把握したり、官側からの要請内容に関して社内公募を行ったりする等、派遣候補者に関する必要な情報を把握し、官側に提供した上で、派遣対象として想定されるポスト・業務内容にふさわしい人物の要件・特性等について、やはり官民双方で認識を共有化できるよう心がけることも重要である。

この上で、仮に民側の被派遣候補者と官側のポスト・業務内容とが合致しない場合には、官側・民側双方で負担を感じることなく派遣・受入を拒否しうるようにすることも、官民人事交流の健全な発展の観点からは、プラスに働くものと考えられる。

【論点 B】 「官側の目的」に関わる課題

B 官側の目的	④官側による派遣要請の目的・目標が不明確（双方で共有できていない）
	⑤民側で派遣する者の意欲・能力と、官側で従事する業務内容とのミスマッチ

a) 民間の問題意識

まず『④官側による派遣要請の目的・目標が不明確（双方で共有できていない）』という問題である。官側からの“民から官”への派遣に係る要請は、派遣の目的・要件や被派遣者に対する期待・成果等をあまり明確にしないままに来るケースが多い。このような比較的抽象的な内容での依頼がなされる背景には、官側において、検討段階においては候補者を狭く限定することなく、広く候補者を募りたいという配慮があるものと考えられ、一方の民側においても、場合によっては広く候補者の検討が可能になるという点において好都合な場合もあり得る。しかしながら、特定の社員を派遣するかどうかを決定する立場にある民間企業（人事担当者）の意向として、通常は、候補者の選定にあたって、その能力や適性を判断し得る要素をできる限り多く入手したいと考える。この観点からは、派遣の目的・目標が具体的に明確にされている方が望ましい。また、派遣が決定した被派遣者のモチベーションを高めるためにも、派遣の目的・目標を明確にした上で、派遣期間中の業務内容とともに、被派遣者に期待する専門性、成果を明確に示すべきであると考ええる。

【懇談会等での発言】

- ✓ 民間からの派遣を官側から要請してくる場合に、単に年次、年齢だけでなく、欲しい人材の要件（例えば、担当させる仕事の内容や、その仕事を行う上で必要と考えられる具体的な専門知識や知恵）を具体的に提示したほうがよいと思う。
- ✓ 民間企業に派遣を依頼する時、例えば天下国家のためとか、役所の効率化のために云々という大上段の目的はあまり意味がなくて、個別かつ明確な目的を提示して依頼した方が、依頼される民間企業（人事担当者）側もありがたいのではないかと。明確な目的が示されるのであれば、派遣先での仕事のイメージ、役割分担もわかるし、派遣期間を通じて得られるメリット、民間企業に戻ってきた時の達成度もおおよそわかることになる。被派遣者本人にとっても、帰ってきた時のある種の充実感がイメージできるし、得がたい経験をしようという意識が生まれる。ところが、明確な目的が示されないままに、例えばコピーしろと命ぜられたら、自分はいったい何のために来たのだらうと思うようになる。

上述④の論理的帰結として、【論点 A】と同様に『⑤民側で派遣する者の意欲・能力と、官側で従事する業務内容とのミスマッチ』という問題が生じる結果となる。

b) 課題解決に向けた論点整理

少なくとも、従来からの官民人事交流の交渉プロセスにおいて、民側への要請（ファーストアクション）を行うこととなる各府省庁では、個々の派遣要請についての個別かつ具体的な目的・目標を明確化した上で、要請する官側と応じる民側双方で、当初からきちんと目的・目標を共有化できるよう十分に説明する責任があろう。

これにとどまらず、官民人事交流制度に共通するよりマクロな目的・目標についても、きちんと明確にした上で、民側に対して十分に説明する必要があると考える。確かにこれまでも官民人事交流制度そのものの周知広報活動は積極的に行われてきている。特に、官側の問題意識を前提とした説明はこれまでも繰り返し行われてきたものと認識するところである。しかし、「官民人事交流の目的は何か」、「どのような人材をどのような形で交流していこうとしているか」、「これらの機会を通じて達成しようとする官側の目的は何か」、そして「民側にとってどのようなメリットがありうるか」等、官民人事交流制度の具体的かつ詳細な内容については、民間企業側ではあまり認知・認識されていないというのが現状である。なおこの点については、企業インタビューでのコメントや、懇談会参加企業からのコメントでも繰り返し指摘がなされており、これまでの官民人事交流の企業側窓口となってきた民間企業の人事担当者ですらこのような意見を有していることを十分に留意する必要があるだろう。

【論点 C】「民間人材の必然性」に関わる課題

C 民間人材の 必然性	⑥民間人の優位性が発揮できない業務内容・ポストへの派遣要請
	⑦派遣要請の実態・本音は「民による人員補填」ではないかという懸念

a) 民間の問題意識

第一に、『⑥民間人の優位性が発揮できない業務内容・ポストへの派遣要請』の問題である。官側が説明する官民人事交流の目的の 1 つに、専門的能力を有する民間人の有効活用という目的がある。すなわち、“民から官”への派遣は、従来官が蓄積してきた知識・経験・能力だけでは対処することが難しい業務が新たに発生してきた場合に、そのような業務を適切に処理し得る人材を官の中で育成するよりも、必要な知識等を有する民間人を採用することによって、効率的かつ効果的な業務の遂行を可能にすることができるという考え方である。したがって、そのような目的の下での被派遣者は、民間人の優位性が発揮しうる職務を担当しているはずであると通常は考えられる。

しかしながら、現実に被派遣者が担当している職務等を見ると、必ずしも民間人の優位性やその者の専門的能力を発揮できるようなポストに就いているとは言えない例も見られる。典型的な例としては、業務遂行上、官での知識・経験の蓄積が重要なポイントとなりうるようなルーティンワークにのみ従事させられているケース等があげられる。民間人を要請する際に、民間人・企業人の専門的能力が欲しいと称して募集した者に対してこのような業務に従事・担当させることは、その者のモチベーションを下げ、出向元で果たしていたであろう貢献（機会費用）が損なわれることとなり、“民から官”への派遣を民間企業側で積極的に推進していく上での支障になると考える。なお、このような問題が発生する背景には、民間人・企業人の専門性を何に求めるかという点について、個々の交流事例のみならず、官民人事交流制度全体において、関係者間での認識が醸成・共通認識化されていないという課題があると考えられる。

【懇談会等での発言】

- ✓ 一般の民間人・企業人の強みは、自らが担当してきた持ち場におけるいろいろな現場情報とか専門知識、マネジメントであり、それらを期待して活用するというのが、民間人の派遣に期待すべきことなのではないかと思う。具体的には、経営レベルの知識やマネジメント力、販売マネジメント、生産マネジメント、研究マネジメント、企業会計に関する知識、業種に係る知識等は、官庁では得難い情報・知識ではあろう。しかし、民間人の派遣の実態は必ずしもそうはなっていない。
- ✓ 民間の活力を取り入れると口では言っておきながら、受入側のトップ・管理者・同僚・部下全てが役人であるような場合、その人たちの指示に基づいて資料を作らせて、なんで民間の活力が導入されたと言えるのだろうか。個人としていくら優秀な人間を派遣したとしても、受入側の組織設計が間違っている場合には、どんな人間を送っても意味がない。

第二に、『⑦派遣要請の実態・本音は「民による人員補填」ではないか』という懸念を民間企業（人事担当者）側で持っているという点であり、これは、上述⑥の指摘と同時に示された意見である。予算や定員が厳密に縛られている役人の世界において、実際の業務量が実員だけで対応することが事実上できない場合があり、そのような場合において、不足となる人員を補填するために派遣要請を行う状況が想定されている。民間企業（人事担当者）側でも、こうした官側の窮状は一部理解しているところもあり、一定程度であれば協力するという意図を有する企業も存在しないわけではない（この場合、民間企業側では「若手社員の人材育成」という目的で派遣することとなる）。

ただしここでの問題は、“民から官”への派遣要請の際に、名目上は民間人の専門的能力の活用といった表向きの理由で企業からの派遣者を受け入れ、事実上の人員補填のために業務を担当させる状況が常態化している、もしくはそう取られてもおかしくないケースが相当程度存在しており、そのことによって民間企業の人事担当者が、官民人事交流制度全体の目的が「民による人員補填」にあるのではないかと受け止めはじめている点にある。このような場合、いわゆる悪貨が良貨を駆逐する状況、つまり、官側が真に民間人の専門的能力を活用するために派遣を要請するケースについても、民側（人事担当者）は人員補填が真の目的であろうと見なし、派遣を応諾しない場合が往々にして生じかねない。

【懇談会等での発言】

- ✓ 当社からの役所への派遣はいろいろなケースがあるが、当社社員の過去の経験から官側の目的を考えると、官側の期待は、労働力が欲しいというところに本当の狙いがあるのではないかと、穿った見方をしてしまう。
- ✓ そもそも官民人事交流の目的は何なのか明確でない。過去の非常勤出向を例に取れば、なぜ民間企業が無償で派遣しなければならないのかが分からないし、文字通り、民間のノウハウを役所側で活用したいのであれば、今のような、とにかく人を出して欲しいという要請の在り方はおかしいと思う。
- ✓ “民から官”への派遣は手弁当で行ってもいい側面があると思う。それは勉強させてもらうという観点からである。逆に言えば、“官から民”への受入の時にも、手弁当で民間に来るようにすればいい。条件をイコールフティングにしてきちりやらないと、この世界では往々にして、「交流」という名を借りて、体よく民間人材はただで受け入れるといったようなことになってしまいがちである。要するに、一方的に押し付けになるような関係では交流はうまくいかないということである。お互いに win-win にならない仕組みを推し進めるために、官民人事交流という言葉を使っているのではないかと勘繰りたくなくなっては良くない。
- ✓ 非常勤ポストを含めて、民間人の指定席になっているポストがある。問題なのは、そもそもなぜ民間人が必要なのかということである。仮に必要性があるから民間人の派遣を前提としているというのであれば、その理由を明確にすべきである。単なる人員不足を補うためだとしたら、その理由を明確に述べるべきであろう。コピー要員が足りないのであれば、コピー要員が足りないと胸を張って言うべきである。そうでないと、とんどん

行革をして定員を削り、足りない分を民間から補充する、しかも非常勤・手弁当で補充するというのであれば、仮に官側の経費が 10%削減されたといっても、削減効果は全く発生していない、単なる民間へのつけ回しに等しい。

b) 課題解決に向けた論点整理

民間人の専門的能力の活用が重要な観点になっている場合においては、まずはそれにふさわしいポスト・業務内容を準備できるか（民間人が着任した折に、その者が持つ専門的能力を発揮できる環境になっているか）を、事前にチェックすることが必要であろう。さらに、派遣対象として想定されるポスト・業務内容にふさわしい人物の要件・特性等についても、官民双方で認識を共有化することも重要である。その上で、仮に民側の被派遣候補者と官側のポスト・業務内容とが合致しない場合には、官側・民側双方で負担を感じることなく派遣・受入を拒否しうるようにすることも、官民人事交流の健全な発展の観点からは、プラスに働くものと考えられる。

なお、民間人の専門的能力が発揮される分野として、例えば次のような要素が考えられる。それぞれの場合によって官民人事交流の最適なスタイルも変わってくるのが考えられる。

①専門性が、被派遣者個人の「職務スキル・ノウハウ」にある場合

→ “民から官” への個人派遣を要請。同時に、当該専門性を十分に発揮しうる役所側での受入体制を確保

②専門性が、派遣元企業の 「仕事の方法・進め方」にある場合

→ “民から官” への集団派遣、もしくは“官から民” への集団受入を要請。個社の仕事の方法・進め方等を 1 人で体現しうる個人は想定・特定しにくい。

③専門性が、派遣元企業の 「体制・方法」にある場合

→ “官から民” への受入を要請（例：人材育成体制・方法。役所のように試験選抜での一律のスクリーニングをしない民間企業では、採用してからの社員教育に比較優位性があると指摘する見方がある）

さらに、官民人事交流が成立した後でも、当初官民双方で合意した派遣・受入の条件について、適切な運用になっているかを定期的にモニタリングしつつ、必要に応じて派遣・受入期間の短縮もしくは延長等を比較的柔軟に行うことができるようにすることも必要ではないかと考えられる。

【論点 D】 「従事する業務」に関わる課題

D 従事する 業務	⑧労働集約的な業務への従事
	⑨非体系的で一貫性のない業務への従事
	⑩被派遣者の本来業務・経験と直接関連性がない業務への従事
	⑪非効率的な業務の進め方
	⑫被派遣者（民間人）に重要情報を提供しない職場の風土
	⑬被派遣者のキャリアパスに対する配慮の欠如

a) 民間の問題意識

“民から官”への派遣における「従事する業務」に関わる問題は、大別して以下の3種類が存在すると考えられる。

第一に、「官が期待する（もしくは準備できる）業務」と「民が期待する業務」とのミスマッチに端を発する問題である。ミスマッチが生じる大きな原因は、前述の【論点 A】や【論点 B】で指摘したように、官と民との間で目的が異なること、もしくは双方の目的（の違い）を前提とした上で適切なマッチングを図る仕組みが十分に機能していないためである。この問題は、民側の特定のニーズがあまり反映されずに官側の希望・事情に基づいて『⑧労働集約的な業務への従事』、『⑨非体系的で一貫性のない業務への従事』、『⑩被派遣者の本来業務・経験と直接関連性がない業務への従事』が要請されることや、もしくは『⑬被派遣者のキャリアパスに対する配慮の欠如』という形で問題が顕在化してくる。

第二に、『⑧労働集約的な業務への従事』や『⑪非効率的な業務の進め方』等、官と民との間での業務の進め方の違いに端を発する問題である。被派遣者が派遣される前に従事していた民の業務と派遣先で従事する官の業務とでは、業務の目的も異なれば、内容、進め方、職場環境等、異なる部分が極めて多いものと考えられる。すなわち、一般に顧客満足の向上や自社の収益増加等を目的として組み立てられている民間の組織や業務内容・プロセスは、公益目的を実現するために作られた官の組織や業務内容・プロセス（例えば、庁内意思決定プロセスでの合意形成、国会等との利害調整等）とは全く異なるものである。確かに、異なる組織の業務内容・プロセスに適応するためには、派遣先が官か民かを問わず一定の時間がかかるものであるが、特に“民から官”への派遣の目的について積極的な意義を被派遣者が持ち得ていない場合には、民間人の目から見て、仕事の進め方が必ずしも効率的ではなかったり、国会待機等のように民間企業の経済合理性では考えにくい勤務形態に直面したりすると、自らがそのような環境の中で働かざるを得ないことについて、不平不満やフラストレーションが募ってしまい、その結果、ますます派遣の意義について疑問を感じ、悪循環に陥ることがある。

第三に、『⑫被派遣者（民間人）に重要情報を提供しない職場の風土』等、業務を進める上の情報が遮断される問題である。派遣期間中に、例えば派遣先（局課）の会議等において、担当職務からすれば当然会議メンバーに入るべきと考えられるような場合であっても、民間からの被派遣者を排除した形で会議が開催されたり、民間からの被派遣者だけが知らないような状況下で、組織の重要な情報の共有が行われたりするケースがあると指摘されている。

【懇談会等での発言】

- ✓ 復職者からの話を聞いていると、その場その場で場当たりのな使われ方をされたり、体系的ではない仕事の与え方をされたりする等、いわゆる便利屋のような扱いが多いという印象を持っている。特に派遣を求められる年齢層である 30 歳代前半は、当社の人材ピラミッドの中でも一番薄くなっている層であり、人事としては 1 人でも 2 人でも余分に欲しい人材である。だから、役所とのお付き合いとして、最低限、ミニマムラインの派遣実績だけはキープしておこうといった消極的な対応になってしまう。
- ✓ 官庁への派遣があまり役に立っていないという印象を持つ人間が多いのも事実である。理由は、会社での業務と全く関係がない部署に派遣されたために、会社に戻ってから役所で得た知識が直接業務に活かせるとか、役所での人脈を会社での業務に使うことがほとんどないことにあると考える。そういう意味では、役所で得た知識や人脈等が会社に戻った後に、直接業務に活かすことができることがないと、なかなか会社として社員を役所に派遣するのは苦しいのではないかと考える。
- ✓ 官と民とでは仕事のやり方が全く違う。民の視点から見ると、官の仕事の進め方には非常に非効率な部分（膨大な資料作りや国会待機等が典型）がある。そういうところが、被派遣者個人にとって、「このようなところでいて、本当に意味があるのだろうか」という思いにつながり、それが結構なストレスにもなっている。特に、本業とあまり関係ない業務に従事し、どう見ても効率的な時間の使い方ではなく、かつ、担当業務が本人にとって面白くなければ、必然的にそのような気持ちになってしまうのではないか。
- ✓ 派遣先の業務内容が、本当に被派遣者の成長に貢献するのか、ひいては会社にとってのメリットになるのか。社員の成長には関係しなさそうな話がかかることも結構多い。人事として、本人の本当に成長につながるような部署かどうかという点について、人事担当者が先方まで行って話を聞いた上で判断するようにしている。
- ✓ 役所の方で、民間企業からの派遣者を受け入れた時に、この人も企業の中ではキャリアパスの一環として出てきている、という意識を持ってくれることが必要である。しかし、これまでの経験上、役所側でそういう視点をもって接してくれていたとはあまり思えない。

b) 課題解決に向けた論点整理

第一の問題（官が期待する業務と民が期待する業務とのミスマッチ）に関しては、前述の【論点 A】や【論点 B】で指摘した通り、両者のマッチングを図る仕組みを構築し、十分に機能させることが必要であると考えます。

第二の問題（官と民との間での業務の進め方の違い）に関しても、まずは“民から官”への派遣に係る目的・目標・業務内容・成果等を事前に明確化し、官民双方で認識を共有化することが必要である。その上で、①官側では、派遣の意義について民側（人事担当者等）が被派遣者にきちんと説明するに足る十分な情報を提供し、②民側では、事前に派遣の意義・目的を被派遣者に十分に理解させ、被派遣者が従事する業務内容や期待する成果について共有しておくことが重要である。さらに、派遣実施期間内には、③被派遣者のほとんどは初めて官の業務に従事するわけであるから、官側で導入プログラムを導入する等、被派遣者がうまく官の業務に適応できるような環境を整えることが重要であり、④一方の被派遣者本人においても、民と官の業務内容、進め方、組織文化等の違いを十分理解した上で、業務を進めるに当たっての問題や障害については、必要に応じて関係者（派遣先である役所、派遣元である企業（の人事担当者））と相談し、解決する努力を行うことが求められる。

第三の問題（業務を進める上で情報の遮断）に関しては、官民に関わらず仕事のできる人間に情報が集中するという傾向はあるため、一概に民間人であるということに直接起因するものではない可能性もあるが、往々にしてこれまで官の業務に従事してきていないことから生ずる様々なハンディキャップ（例えば官に固有の業務に関わる知識・ノウハウ、人脈等）が否応なく存在するために、さらに業務を進める上での情報から疎外されがちになるという指摘がある。被派遣者が派遣期間中に知りえた情報については、派遣期間中もしくは派遣終了後も守秘義務等によって外部に情報が漏洩しないことは制度的に担保されており、官側において情報を遮断する積極的な理由は存在しない。その意味では、派遣期間中は官と民の区別なく、必要な情報については同じようにアクセスできる環境・風土を整備することが必要である。

【論点 E】 「官側の処遇」に関わる課題

E 官側の処遇	⑭給与面・年金面（一時的退職に伴う年金（企業年金）加入期間の短縮）での不利益
	⑮時間外勤務の扱いの不徹底（残業代に影響／等）

a) 民間の問題意識

第一に、『⑭給与面・年金面で被派遣者が不利益を被る』という問題である。この問題の背景は、官民間の給与格差や、従来の“民から官”への派遣²では、望むと望まなにかかわらず、民間企業を一度退職した上での派遣という形をとる必要がある（あった）こと等が関係している。後者については、派遣期間中の年金や医療保険は国家公務員共済の枠組で手当てされることになるものの、派遣期間終了後に民間企業へ復職した際には、一時的退職期間の在籍年数がカウントされないことで（当該企業の退職金計算テーブルによっては）退職金受取額が目減りすることや、企業年金加入期間の短縮により厚生年金基金等（いわゆる三階部分）の受取額が目減りをするという問題が指摘されている。

第二に、『⑮時間外勤務の扱いが徹底されていない』という問題がある。役所では、長時間にわたる勤務が常態化しており、特に管理者ではない若い人材層を派遣する場合には 36 協定で定める総労働時間の限度をはるかに超えることになってしまう。時間外勤務の取扱いについては、労務管理・コンプライアンス上の問題、給与支払者の問題（官民のどちらが負担するのか）、被派遣者間で受取有無・金額の格差が生じる問題（適用制度によって時間外の扱いに差が生じ、結果的に受取金額に大きな違いが生じうる）等がそれぞれ関係しており、“民から官”への派遣に係る大きな問題となっていると考えられる。

【懇談会等での発言】

- ✓ 派遣の際の問題は、企業の身分を捨てて、一旦退職する形で省庁に入省することになっていることである。厚生年金等は共済年金でカバーできるが、企業年金については振り出しに戻ってしまう（当社の規約上では三階立てスキームの一番上の層が手厚いスキームになっている）。
- ✓ 出向した者からは、処遇面や労働時間面での問題がよく指摘される。官民人事交流法で出向している者からは、残業代が支払われないという不満が上がってきている。出向した者にとってすれば、官民人事交流法であろうが任期付職員法であろうが非常勤であろうがさほど変わりはない。ただし、会社側で給与手当・補填を行わない人事交流の場合は、給与は確実に下がることになる。本人の希望云々ではなく、業務命令で出向させることが通常であるとなると、特に官民人事交流法での出向の場合は、給与面でその社員を説得するには極めてハードルが高い。

² 平成 18 年の官民人事交流法改正により、派遣元民間企業の雇用関係を継続したままで“民から官”へと派遣する「雇用継続型派遣」が認められるようになった。

✓ 時間外労働の扱いが問題である。当社では時間外労働の運用は厳格に行っている。しかし役所に行くと、予算が十分に確保されていないということがある。この場合、被派遣者がよほど志を持っていないと不満が起きやすくなるし、組合との関係でも問題が生じることが多い。

b) 課題解決に向けた論点整理

民間からの被派遣者の退職金については、官側で勤務した期間については、その期間に相当する退職金支給されている（採用制度によっては、一般の国家公務員が退職した場合の同一勤務期間に比して優遇した算定率を乗じた額が支給される）。また、国に勤務していた期間に対する企業年金に相当する年金部分（国家公務員共済組合法による職域加算分として）は、現在の制度において将来受け取ることができることとなっている。

仮に、民側において被派遣者の退職金・年金等の不利益を解消するような社内制度上の手当が可能であれば、それを実施することが望ましい。例えば、三階部分に関して派遣期間中は厚生年金基金の例外扱いとして通算する方法等の扱いを認めてもらうことである。上記のような制度的手当ができず、年金等の将来の受取額の減少が明らかである場合において、官への派遣を社員に納得させるためには、派遣期間中の職務等に関して、被派遣者本人がそのような不利益を甘受してでも従事したいと思わせるような何らかの積極的な意義（社内キャリアパス上のインセンティブ付与から、意識面でのモチベーションに至るまで様々想定されうる）が必要となると考えられる。

なお、時間外勤務の扱いについては、そもそも労働時間等の勤務条件については、本来官側でも民間企業とイコールフットイングのマネジメントが求められるべきである。官の業務特性から、民間のマネジメントに準じた労務管理に関するマネジメントを官側で行うことができないということであれば、事実上、組合員である人材層（非管理者）を派遣することは難しくなると考えられる。

【論点 F】 「民側の処遇」に関わる課題

F 民側の処遇	⑩派遣期間中、企業内での昇進・昇格がストップする
	⑪派遣期間中、社内の人的ネットワークが断絶する（回復にコストを要する）
	⑬派遣のキャリア及び派遣期間中の経験がプラスには評価されにくい

a) 民間の問題意識

まず、『⑩派遣期間中、企業内での昇進・昇格がストップする』という問題がある。民間企業の人事担当者としては、一般の社員との比較において、明確な根拠なく、役所への派遣者を昇進・昇格上で優遇した取扱いをすることはありえない。事実、被派遣者が派遣期間中に派遣元企業の事業活動に直接的に貢献する活動を行う機会は（官民人事交流制度上では）存在しえない。さらに、派遣元企業側で被派遣者の役所における日常的な業務活動を通じた成長過程や、実際の実績・成果をモニタリングしているわけではないため、必然的に昇進・昇格の判断に参考にできる情報は少なくなるという意味で、被派遣者は民側に残っている同僚と比較すると相対的に不利にならざるを得ないと考えられる。

また、派遣期間後に『⑬派遣のキャリア及び派遣期間中の経験がプラスには評価されにくい』という問題は、経験者インタビューでも指摘されている点であるが、基本的には上述の派遣期間中の昇進・昇格の問題と同じ構造である。役所への派遣を経験して復職した者も、結局は派遣元企業で働いている大多数の同僚と同じ土俵・基準において人事評価等を受けることになるため、単に派遣されたというキャリアや派遣期間中に経験した事項のみでプラスに評価されることはありえない。

【懇談会等での発言】

- ✓ 個人的には、官庁への派遣により政策立案過程を経験し、その過程での理論構築や交渉の仕方は、会社に戻ってからも業務に生かすことができたと思う。ただ、官庁に行っていたというキャリアが、民間人・会社人としてのキャリアにどの程度影響しているかという点、ほとんど関係がない。
- ✓ 派遣期間中は評価のしようがないので、基本的には中庸レベルで評価するような取扱いをしている。通常はそれなりに優秀な者を選抜するので、復帰後もそれなりに昇進していく者が多いが、中には、もっとその間に他の道に進めた、もっとその間に昇進したはずだというクレームをする社員もいるし、実際にトラブルになった事例もある。
- ✓ 官庁への派遣が、その後のキャリア上で必ずプラスになるとは約束できないし、派遣期間中の昇進・昇格のストップを必ずリカバーできるとは約束できない。官庁派遣の経験がなるべく活かせるような仕事に就けて、あとはその人の能力発揮度合いによるという形にならざるを得ない。

これとは別に『派遣期間中、社内の人的ネットワークが断絶する』という問題がある。通常、民間企業のホワイトカラーの場合、効率的・効果的に業務を進めようとする、本人の能力とともに、社内外のネットワークをいかに有効に活用できるかに依存するところが大きい。“民から官”への派遣期間中は、本籍が役所にあることになり、必然的に社内ネットワークからは遮断されることとなる。例えば、役所への数年間の派遣期間中に、急速な市場環境の変化に伴い、派遣元企業の体制や業務内容が大幅に変わってしまったため、派遣前の社内ネットワークはほぼ活用できなくなり、たとえ派遣前に担当していた職務に復帰したとしても、ほとんどゼロベースで社内ネットワークを構築していくことになったとの意見があった。

【懇談会等での発言】

✓ 復帰後に、派遣前とはすっかり企業が変わっているという点が、“民から官”への派遣のデメリットとして挙げられると思う。組織も人も製品もすっかり変わってしまっている。これをキャッチアップするのが大変である。特に、仕事上の社内ネットワークが崩壊する恐れがあるという点が大きなデメリットである。

b) 課題解決に向けた論点整理

企業における昇進・昇格や人事評価については、官に派遣されたという事実、もしくはその期間（ブランク）が、被派遣者の昇進・昇格の判断をする上で少なくともマイナスには働かないような手当・仕組みを検討する必要があると考えられる。例えば、被派遣者のキャリアパスにおける派遣の意義、派遣期間における目標について、官と民との間で協議・合意し、被派遣者にこれら合意事項を説明して理解をさせた上で、官側で派遣期間中の業務成果をモニタリングし、民側に適切なタイミングでその情報をフィードバックするような仕組みを構築することが考えられる。同時に、民側では、被派遣者の派遣期間中の業務実績の評価方法、評価基準を予め検討し、被派遣者との間で事前に共有しておくことが必要である。

他方、社内の人的ネットワークについては、一義的には企業内の問題であろうが、少なくとも官側としては、派遣期間中に、被派遣者と派遣元企業との間で定期的な接点を維持・確保する上での制約を生じさせないよう配慮する必要があると考えられる。

【論点 G】「派遣形態」に関わる課題

G 派遣形態	⑱個人として派遣されることの限界（チーム派遣の実現可能性）
	⑳派遣制度（官民交流／任期付任用／人事院規則／等）の適用理由が不明確

a) 民間の問題意識

まず『⑱個人として派遣されることの限界』の問題については、従来の“民から官”への派遣の場合、一部の例外を除いては、被派遣者以外のほとんどがプロパーの役人であるといったような執務環境の中で業務を遂行していたと見られる。実際に、被派遣者が業務を遂行する上で接触する関係者の中に、被派遣者と同様、民間企業出身者が存在するようなケースはそれほどない。このような環境下では、往々にして被派遣者（の存在自体や意見・発想、取組等）が、既存の役所組織の中で埋没することになってしまいがちである。仮に、「民間の経営手法や業務の効率的な進め方等を民間出身者から学ぶ」といった目的が官側に存在していたとしても、通常の業務を行う上で接触する人間がすべて役所の人間である場合、よほど被派遣者が精神的に強くない限り、仕事の進め方等において、摩擦を起こすことを顧みず、民間流の仕事の進め方を基本に執務を遂行することは難しいものと考えられる。

【懇談会等での発言】

- ✓ 仮に、民間人の持つ専門性が本当に期待されていて、かつ、その力をできる限り発揮してもらいたいのであれば、そうしやすい環境を作る努力が必要だろう。今後は、民間人がグループで官の中に入るというアプローチが非常に重要であると考え。しかし、現実的にあり得るかどうか。このようなアプローチは役所が一番嫌がることだとも思う。例えば、規制改革会議のトップが民間人で、その下の事務局スタッフとして民間人が複数参画しているようなイメージ。逆に役所にとってのルーティンワークを担当する一ポストに民間人が入っているケースが多々あるが、そこはなかなか難しいのではないだろうか。
- ✓ 民間の活力を取り入れると口では言っておきながら、受入側のトップ・管理者・同僚・部下全てが役人であるような場合、その人たちの指示に基づいて資料を作らせて、なんで民間の活力が導入されたと言えるのだろうか。個人としていくら優秀な人間を派遣したとしても、受入側の組織設計が間違っている場合には、どんな人間を送っても意味がない。

次に『⑳派遣制度の適用理由が不明確』という問題については、特に派遣実績が多い民間企業の人事担当者から指摘されている。被派遣者の処遇・取扱が、適用される制度によって大きく異なる一方で、派遣時に従事する業務内容にはあまり差が無く、仮に同一企業から複数制度下での派遣を行っている際には、社内及び被派遣者に対する制度適用理由の説明がつかない場合が多いという指摘である。

【懇談会等での発言】

✓ 派遣の形態として、臨時職員・非常勤でのパターン、官民人事交流法でのパターン、任期付職員法でのパターン等、様々な派遣のパターンとが混在しているが、どのような理由からこんなに処遇・取扱いに差が生ずるのか釈然としない。役所との話の中で、ぜひ官民人事交流法のスキームで行いたいという希望が出される。ただその一方で、同じ省庁の違う部署からは同じ会社の社員を臨時職員として受け入れていたりしていると、矛盾を感じるし、社内でも説明が付きにくい。

b) 課題解決に向けた論点整理

まず『個人派遣の限界』の問題については、少なくともそういう指摘が存在するということを、官側でも真摯に受け止めるべきである。たとえ被派遣者個人が極めて有能で、より望ましい意見を積極的に主張したとしても、既存の役所組織の中で孤立無援の存在であれば、その主張を貫きつつ周りを変えることは至難の技であると考えられる。前述の【論点 C】でも指摘した通り、官側が、真に民間人の専門的能力を活用したいと考えるのであれば、それにふさわしいポスト・業務内容等、民間人が着任した折にその者が持つ専門的能力を発揮できうる環境を準備する必要があると考える。その一つの方策として、例えば民側の人材が単独で官の組織に入り込んで埋没してしまわないよう、官側で民間出身者を一定の集団（チーム）として受け入れることもあり得るのでないだろうか。複数の民間人が集団（チーム）で既存の役所組織に入ることによって、民間人の知恵が無視できない存在として認知されやすい状況を作り出すことが可能となる。仮に予算や定員の制約上、集団（チーム）として受け入れることが難しいということであれば、従来からの派遣形態である非常勤の形で受け入れる方法もあろう。官側で、「真に民間人の専門的能力を活用したいので、必要とあらば集団（チーム）としてでも受け入れる」という意思・意欲を鮮明にするのであれば、民側も一定の協力をするものと考えられる。

次に『派遣制度の適用理由』については、“民から官”への派遣を行う際に、交渉の早い段階で決定される（場合によっては、官側のオファー段階で既に決定されている）ことが多いと考えられるが、むしろ、交渉の途中段階、もしくは派遣される先の職務の特性や重要性が明らかになる最終段階において、民側の判断として最適な派遣制度を自由に選択できるようにする必要があると考える。

【論点 H】 「民側の人材」に関わる課題

H 民側の人材	①派遣を求められる年齢層は、民側でも即戦力となる若手・中堅社員が多い
	②条件に合った優秀かつ貴重な人材を何名も・継続して派遣することは困難

a) 民間の問題意識

官側から来る“民から官”への派遣要請は、多くの場合、民間企業においても中堅社員として即戦力としての期待が高く、かつ民間企業の人材ピラミッド上、相対的に数の少ない（採用を手控えていた期間に採用した）30歳代前半が中心であると指摘される。民間企業では、役所との関係を考慮すれば、（その年代におけるトップ・ランナーでは必ずしもないものの）相対的に優秀で外に出しても恥ずかしくないと自信が持てるような職員を派遣せざるを得ないという発想を持っており、この層の人材が抜けた場合に、一般的に業務に支障が出ることを懸念している。また、従来の“民から官”への派遣要請の場合、結果的に派遣要請が一部の大手企業に集中する傾向にあり、またそれらの企業の中には、同一の役所・ポストに対して、継続的に人材を派遣し続けることを半ばオブリゲーションとして受け止め、それを負担として捉えているところもある。

【懇談会等での発言】

- ✓ 派遣の対象は 30 代前半が多く、当社の社員としても一番油の乗りきったところに対する派遣依頼が多いと感じる。被派遣者がそれまで担当していた業務・ポストに空白ができることになる。…もし官民人事交流の取り組みを大々的に進めていく時には、こうした民間企業側の空白をどのように埋めるか等も含めて考慮していかなければならず、大きな制約要因となるのかもしれないと考える。
- ✓ 特に派遣を求められる年齢層である 30 歳代前半は、当社の人材ピラミッドの中でも一番薄くなっている層であり、人事としては 1 人でも 2 人でも余分に欲しい人材である
- ✓ 会社として官庁に変な人材を送り出すわけにはいかないから。できれば上の下くらい、最低でも中の上くらいの人材を送らなければと考えたとしても、そのような人材を大切な時期に社外に出しておいてよいのかという批判・議論がでてくる。社内で経験を積ませた方が、人事政策上重要・必要ではないかという意見も出てくる。だから、役所とのお付き合いとして、最低限、ミニマムラインの派遣実績だけはキープしておこうといった消極的な対応になってしまう。

b) 課題解決に向けた論点整理

本来、民間企業側で官民人事交流を行うことの明確な目的意識がありかつ具体的なメリットが認識されているのであれば、また、民間企業側に役所との関係を特段考慮する必要がなく（オブリゲーションを感じずに）官側の要請を気軽に断ることができるのであれば、このような課題が民間企業側から指摘されることはありえない。その意味では、前述の【論点 A】【論点 B】で指摘した官側・民側双方の目的のマッチングに問題があるものと考えられる。

■ “民から官” への派遣に関する課題のまとめ

企業インタビュー、懇談会でのディスカッション、経験者インタビューを通じて得られた“民から官”への派遣（官民人事交流法、任期付職員法、人事院規則、その他の派遣制度に基づくもの）に関する民側の評価は、概ね以下の2点に集約される。

- ◎個人 —被派遣者— ベースでは、官への派遣によって得られたメリット（主に人脈・ネットワークの形成）を実感している者が少なからず存在する。
- ◎他方、組織 —人事担当者— ベースでは、官への派遣によって具体的かつ確実なメリットが必ずしも得られているわけではないという認識である。特にバブル崩壊以降新卒採用を手控えてきており、相対的に30代半ばまでの若手・中堅人材が不足しているため、最近では「過去からの役所との関係」や「他社との横並び」を意識しつつ、抑制的・選択的に対応するようになっている。

これまで示してきた各論点のうち、特に【論点A】～【論点C】については、“民から官”への派遣を行う上での官・民それぞれの目的意識や、民側が派遣する人材と官側で従事することになる業務内容との間に、構造的なギャップもしくはミスマッチが生じていることを示唆しており、抜本的な拡大を進めていく上での重要な課題であると考えられる。以下では、特に【論点A】～【論点C】に焦点を当てて分析を行う。

①民側が考える“官側の目的”【論点B】と、民間人材であることの必然性【論点C】

現状の“民から官”への派遣は、官側からの要請に民側が応じる形でスタートするケースが多い。しかしそこでは、官側が有している“民から官”への派遣の目的を、民側が適切かつ十分に理解・認識していない（できていない）場合が見受けられる。したがって、民側が社員を派遣するに際しては、官側が有している“民から官”への派遣の目的を、民側が自ら慮らざるを得ない状況にある。

その際、官側の“民から官”への派遣の「公式な」目的はともかく、民側（人事担当者等）が感じている「本音の」目的は以下の3通りに整理される。

a) 外部からの労働力・人手が欲しい

- ・過去からの役所との関係 ―おつきあい― の延長線上で従来通り対応。その際には（若手）社員の人材育成の一環として位置付けて派遣。

b) 民間人が参画したという名目・事実が欲しい

- ・財界や業界団体等を通じて依頼されるケースが多く、義務感、もしくは業界内（競業他社間）での横並び感から対応。

c) 民間人（のみ）が有する知見・ノウハウが欲しい

- ・企業、もしくは社員個人の貢献可能性、働き盛りの貴重な人材を抛出するだけのメリットが享受しうるのであれば対応。

いずれの場合でも、官側からの要請に民側が「対応」することは可能であるが、a) よりも b) の場合に、b) よりも c) の場合に、民側が積極的に対応する可能性・意義が高いと考えられる。

a) 外部からの労働力・人手が欲しい場合

- この場合、民側からすれば、官側に提供される労働力の主体が民間人であることの意義や必然性は一般的に低いと感じ、自社の貴重な戦力である社員を官に派遣することをあまり積極的に捉えるインセンティブは働かないであろう。
- 特にこの目的に基づくケースでは、官側から要請される人材は比較的年齢層の若い者、具体的には 20 代後半から 30 代半ばであることが想定されるが、民側では、当該年齢層の若手・中堅人材が相対的に不足している状況にある。さらに人事担当者は、“民から官”への派遣を経験して会社に復職した者に対して派遣期間中に従事した業務内容やその印象等を聴取しており、そこで復職者からネガティブな印象（ワープロ要員・コピー要員のような扱いを受けた／等）を聴取する場合がままある、とのコメントも寄せられている。
- これらの背景もあり、民側では、従前からの官庁との組織間関係を壊さない程度で社員を派遣することにとどめたいという消極的スタンスが常態化しているのではないかと考えられ、このような目的・状況下では、“民から官”への派遣を抜本的に拡大する流れを具体化することは困難であると考えられる。

【懇談会等での発言】

- ✓ 当社からの役所への派遣はいろいろなケースがあるが、当社社員の過去の経験から官側の目的を考えると、労働力が欲しいというところに本当の狙いがあるのではないかと穿った見方をしてしまう。派遣対象は 30 代前半が多く、当社の社員として一番油の乗りきった年齢層に対する派遣依頼が多いと感じる。
- ✓ 人事部門の立場から見ると、役所との人事交流についてはネガティブな印象を持っている。役所への派遣による効果が過去 10～15 年くらいの派遣実績においてほとんど見られていない。復職者からの話を聞いていると、その場その場で場当たりのな使われ方をされたり、体系的ではない仕事の与え方をされたりする等、いわゆる便利屋のような扱いが多いという印象を持っている。特に派遣を求められる年齢層である 30 歳代前半は、当社の人材ピラミッドの中でも一番薄くなっている層であり、人事としては 1 人でも 2 人でも余分に欲しい人材である。役所とのお付き合いとして、最低限、ミニマムラインの派遣実績だけはキープしておこうといった消極的な対応になってしまう。
- ✓ 官側からは、民間人材に期待する成果が（抽象的に示されることはあるものの）具体的に示されないために、民側では、派遣すべきかどうかについて適切な判断を行うことが難しくなるといった状況にある。期待されている成果がよくわからないので、とりあえず行ってみて、慣れればなんとかなるだろうと思って行くけれども、実際に業務についてみると、わざわざ民間人材を外部から調達してまで対応する必要があるのか、といった状況が往々にして発生している。ひどい場合には、官側で不足している労働力を、民側が補充しているに過ぎない（例えばワープロ要員・コピー要員）状況になっている。
- ✓ 公務員の純減分を民間企業の手弁当で補充することを目的とするような官民人事交流の拡大なのであれば、即刻やめてほしい。

b) 民間人が参画したという名目・事実が欲しい

- この場合、民側からすれば、官側は被派遣者が民間人であること（名）がまずは重要であって、当該者がどのような専門的能力・ノウハウを持っているか、その能力・ノウハウをどのように生かすことができるか、いかなる成果を挙げられるか、等の本質的な事項（実）に関する関心は低いのではないかと見ている。民側には、官側に派遣・協力したという事実（名）は残るものの、被派遣者が派遣期間中に実施した仕事を通じて得られる成果（実）は相対的に小さく、派遣元企業として直接的な便益（実）を享受することはできないのではないかと結論になりやすい。
- このような背景により、前述 a) の、単に労働力を提供するだけの場合に比べれば、形式的とはいえ民間から派遣することそのもの（名）に意味がある分、民間企業としてはそれなりに派遣する意義・必然性はあると受け止めるものの、後述 c) の、派遣を通じて被派遣者が得られる成果（実）や、派遣元企業として得られる直接的な便益（実）の可能性が相対的に高いと考えられる場合に比べれば、やはり派遣の意義・必然性は低くなると考えられる。

【懇談会等での発言】

✓ “民から官” への派遣として最も想定されうるケースは、民側の知見・ノウハウを集めたいということだと思うが、実は民間の知見・ノウハウを集めたという「形」をつくりたいというのが、官側の本音であるといった場合がよくある。実際にはもう結論は決まっているけれども、民間と一緒にやったという外形的事実を繕いたいということが、“民から官” への派遣を推進する際の官側の本音として強いのではないかと考える。

c) 民間人（のみ）が有する知見・ノウハウが欲しい

- この場合、民間企業が社員を派遣することに社会的な意義があり、また、民間人が官側の業務に従事することの必然性も高いと一般的に考えられる。加えて、被派遣者が官において仕事をした結果、新たなビジネスチャンスの発掘・開拓等、派遣元企業に対する将来の波及効果が期待できる場合もあり得る。
- したがって、民間企業において、期待される知見・ノウハウ等を有する社員がいる場合には、他の 2 つのケースと比較して積極的に対応しやすいと考えられ、民間企業もしくは社員個人の貢献可能性を勘案した上で、かつ、現時点で貴重な人材を抛出するだけのメリットを将来的には享受し得るという目算を前提として、比較的積極的に対応し得るものと考えられる。
- なお、当該 c) の場合においても、より効果的な派遣のあり方について留意する必要があると考える。すなわち、民間人が個人レベルで対応できうる範囲の限界が懸念されているためである。ここでは、民間人が官側組織の中に埋没することによって、自らの知見・ノウハウの活用・発揮が困難である状況が指摘されており、そのような状況の発生を回避するため、個人単位ではなく、チーム単位での派遣可能性等も検討され、一部においては実行されている。

【懇談会等での発言】

✓ 官民人事交流の拡大の背景には、従来の役人の発想だけでは解決できない政策課題が増えてきたということがあるのではないかと。組織の発想力をより豊かにするためには外部の民間人に役所に来てもらうのが一番いいのだが、一方的に民間人に来てもらうわけにもいかないため、官と民との間で双方向の交流をしようということになったのではないかと。

✓ 民間人に役所に来てもらって、民の意思決定の効率性、すなわち時間的・金銭的感覚やコストパフォーマンスの意識を学ぶことが最大の目的である。あとは、意思決定の柔軟性等が挙げられるのではないかと。役所は前例主義の要素が強いので、意思決定の柔軟性について学ぶところが多いのではないかと。

✓ 仮に、民間人の持つ専門性が本当に期待されていて、かつ、その力をできる限り発揮してもらいたいのであれば、そうしやすい環境を作る努力が必要だろう。役所にとってのルーティンワークを担当する一ポストに民間人が入っているケースが多々あるが、なか

なか難しいのではないだろうか。

- ✓ 今後は、民間人がグループで官の中に入るというアプローチが非常に重要であると考えられる。しかし、現実的にあり得るかどうか。このようなアプローチは役所が一番嫌がることだとも思う。例えば、規制改革会議のトップが民間人で、その下の事務局スタッフとして民間人が複数参画しているようなイメージ。

- なお、上記の 3 つのケースにおける民側のスタンスは、いずれも「官側からの要請に民側が応じる」ものであり、あくまで受動的な対応の域を超えない。したがって、このスタイルを前提・所与としてしまうと、現状の“民から官”への派遣の実績を維持することは可能であったとしても、抜本的に拡大することは基本的には難しいと考えられる。
- その意味では、“民から官”への派遣を抜本的に拡大するためには、次に述べるように民側が能動的な働きかけとして“民から官”への派遣に取り組むこと、またその方向にシフトするよう官側として所要の措置を講じることが必要であると考ええる。

②民側が考える“民側の目的”【論点 A】と、官民人事交流スキームでの実現可能性

民側の能動的な働きかけによる“民から官”への派遣を通じて、民側が得たいと考えているメリットを整理すると以下の3通りが考えられる。

a) 派遣する社員の「人材育成」

b) 官庁等との「人脈・ネットワーク」形成

- ・成否は、派遣される者の能力・モチベーション、派遣される先の業務内容等に大きく依存する。また、派遣される者のキャリアパスに影響を与えることになる。

c) 新たな「ビジネス機会」の創出

- ・より直接的なメリットとなりうるが、民側では、官民癒着に対する批判を受けること、もしくはその懸念が生じることを極力回避したい傾向にある

a) 派遣する社員の「人材育成」 / b) 官庁等との「人脈・ネットワーク」形成

- ・民側（人事担当者等＋被派遣者）は、現状のスキームでも、a) b) のメリットは得ることは可能であると主張する一方で、人事担当者等はこれらを主たる目的として、民側の発意による官民人事交流を積極的に進めようとするまでには至っていない。その背景には、a) b) のいずれの場合も、その成否は派遣先の業務内容や職場環境等といった環境要件の中で、被派遣者の思考、能力、モチベーション等に大きく依存するにも係らず、その環境要件を事前に、具体的に知りうる機会が十分に整備されていないことが考えられる。さらには、官庁も含めた社外への社員派遣が、当該被派遣者のその後のキャリアパスに大きな影響を与えることとなるため、派遣によって得られる知見や人脈・ネットワークがどのように有効なのかを冷静に見極めた上で、派遣の決断を慎重に行わなければならないという思考に至るためである。
- ・上記を勘案すると、現状のスキームを前提とすると、民側の発意による官側への派遣には、種々のリスク要因や不確実性が絡むこととなる。現状では、このようなリスク要因や不確実性を超越しても存在するような、確固たるメリットを抱くことができず、民側の発意による“民から官”への派遣が、積極的に行われるまでには至っていないと考えられる。

【懇談会等での発言】

- ✓ “民から官”への派遣という点においては、民の意思で社員を官の組織に送り込むという場合がある。確かに民間企業で仕事をする上でも、官の意思決定構造や仕事の進め方等を熟知していることが役に立つ場合がある。このような官側の内実を専門知識として吸収して、その後の仕事に役立てたいと思うケースであり、そのような専門知識を勉強するために、民側から官に働きかけて派遣をするという場合がある。

✓ この場合、官に対する何らか直接的な要求事項があるというよりは、官の仕事の進め方や意思決定構造を実体験することに主眼があるので、こうした民側の要求を満足させられる部署・職種としてどのようなオプションがあるのかが提示されればありがたい。

c) 新たな「ビジネス機会」の創出

- この場合、民間企業にとってはより直接的なメリットとなりうると考えられる。ただし、このような働きかけを民側から行った場合、官民癒着に対する批判が生ずる可能性がある。民間企業の行動原理として、官民癒着に対する批判を自社が受けること、もしくはその懸念が生じることは極力回避したいと考える傾向にあるのは事実であり、仮に民間企業が c) のメリットを既に感じている場合においてでさえも、その後も積極的に官への派遣を継続・拡大することには、ある種の後ろめたさを感じている嫌いがある。
- また、民間企業の発想からすれば、同じ派遣であっても、より短期的に具体的にビジネスチャンスに結びつき、かつ癒着の批判を受けにくい派遣先を選択することは、経済合理性からいって当然であると考えられる。その結果、役所への派遣よりも他の民間企業への派遣を優先しがちな傾向にあると考えられる。
- しかし、こうした官民癒着に対する批判を何らかの方法論により回避あるいは低減することが可能であるならば、また、“民から官”への派遣の結果、例えば規制緩和のような大きな制度変更が行われたり、あるいは、国家プロジェクト的大規模研究開発が共同で行われたりすること等によって、派遣元企業の将来のビジネスチャンスの拡大につながる事が可能になる場合もあり得る。このような場合においては、従来とは異なり、c) のメリットを享受することを目的として、民側が積極的に官民人事交流を進めようとするに至るケースが出てくるものと考えられる。

【懇談会等での発言】

✓ 政府が官民人事交流を本当に進めたいのであれば、民間企業の方に単に来てくださいというのではなくて、個別企業にとっての目的（メリット）に合わせた採用を検討することが必要ではないか。そうすれば、民間企業も本気になって取り組むようになり、エース級の人材を官に送り込むようになるのではないか。こうした民間人材が、逆に行政の中身とか、新しい政策の動向等を吸収して帰っていく。そして、それらの情報を元にして、企業がビジネス上の新たな展開に結びつけるといったようなことも起こってくるのではないか。

(2) “官から民” への受入に関する論点整理

懇談会でのディスカッションを通じて抽出された、民間企業人事担当者等が感じている現時点での“官から民”への受入の課題の論点は下記の通りである。以下では、それぞれの論点について説明する。

<p>A 官民癒着の 批判への 「懸念」</p>	<p>官民「交流」と官民「癒着」との境界が不明確</p> <p>民側が期待する対象業務に公務員である被派遣者を従事させることの是非</p>	<p>D 受入体制面 での「懸念」</p>	<p>被派遣者が従事するポストについて社内から反発が生じる可能性がある</p> <p>被派遣者の行動等を支援する者・受入体制が確立しえない可能性がある</p>
<p>B 人選面 での「懸念」</p>	<p>被派遣者個人をよく知りえない状況下で受入応諾をせざるを得ない</p> <p>民側で派遣してほしい、受け入れたい者の希望が反映されにくい</p>	<p>E 官側の目的</p>	<p>官側による受入要請の目的・目標が不明確（双方で共有できていない）</p> <p>被派遣者のモチベーションが維持できる対象業務を提供しにくい</p> <p>被派遣者のキャリアパスを考慮した上で受入可否を検討する余地がない</p>
<p>C 実施面 での「懸念」</p>	<p>財界ルートを通じた企業への派遣先割り当てになる</p> <p>供給側（役所）の事情が優先されて派遣先・業務内容・ポストが決定される</p>	<p>F 官・民双方 の目的の マッチング</p>	<p>官・民双方が対等・オープン・自由に情報交換できる場・機会が少ない</p> <p>官・民（派遣側・受入側）双方にとって最適な人材を選択・特定しにくい</p> <p>官・民の win-win 関係を構築するためにはコスト（時間・労力）がかかる</p>

【論点 A】 官民癒着の批判への「懸念」

A 官民癒着の 批判への 「懸念」	①官民「交流」と官民「癒着」との境界が不明確
	②民側が期待する対象業務に公務員である被派遣者を従事させることの是非

a) 民間の問題意識

まず、『①官民「交流」と官民「癒着」との境界が不明確』という問題がある。民間企業関係者、特に人事担当者の間では、世の中の官民癒着、天下り批判が厳しい中で、その環境が変わらないまま、自社だけが突出して“官から民”への受入を推進することについては、非常に強い抵抗感がある。民間企業にとって、世間から官民癒着という批判を受ける行為、もしくはそのリスクを惹起しかねない行為は、極力回避したいという思考が働くためである。あえてそれにチャレンジするのは、そのようなリスクを冒してまでも、自社にとってのメリットが明らかに大きい場合に限られると考えられる。例えば“官から民”への受入を行うことで、事業展開が極めて有利になる（民間では知り得ない情報や、事業展開のルートやネットワークを得ることを通じて、多大なマーケットシェアを獲得できる）等のように、民間企業にとって測り知れないビジネス上のメリットが獲得できるような場合である。しかしながら、そのようなビジネス上のメリットが得られる官民人事交流とは、契約官庁や所管官庁から受け入れる場合が大半であり、それは官民人事交流法その他の法令等で厳しい「制約」がはめられている。したがって、現状のままでは“官から民”への受入を、民間企業側において積極的に推進していく理由は乏しい状況にある。

同様に、『②民側が期待する対象業務に公務員である被派遣者を従事させることの是非』についても、官民「交流」と官民「癒着」との境界が不明確という問題の一側面であると考えられ、これは上記①よりも如実に民側の意図が反映されるため、より直接的に「癒着」としての批判を受ける状況を作り出しかねない。結果的に“官から民”への受入を、民側がメリットを享受できうる形で積極的に推進していく理由は乏しい状況にある。

【懇談会等での発言】

- ✓ 「官民一体」で物事を進めるという言葉をよく聞く一方で、「官民癒着」は絶対にだめだと言われる。だったら、「官民一体」でやっていいところはどこまでなのか、「官民癒着」との境目はどこにあるのかが明確になっていないと、民間企業側からはなかなか積極的に進めにくい。
- ✓ 一般論で言えば、製造業での外部人材の受入のケースで、どのようなシーンで何か役に立つかということを考えると、最初に考えられるのは製品開発である。いわゆる 4P—Price/Place/Product/Promotion—のような話があって、そのいずれかに、この人だったら我が社に貢献してもらえと思えるのならば、その人に来てもらいたいと

思う。もう 1 つは CSR やリスク管理等、それまで民間企業が弱かった部分、無かった資源を補ってもらおうという意味で来てもらいたいと思う。……民間企業の立場からすれば、総じて官民癒着等の批判が強いこの状況下で、特定の役人との間に個人的な人間関係を構築したり、ましてやその役人を自社に招き入れて当方でやってもらいたい業務を担当してもらおうということは、今の状況では難しいと考える。

- ✓ いわゆる天下り人事であっても、受け入れる企業において非常に役に立っていることがある。例えば、民間企業にはない情報網・ネットワーク網を持っているからである。しかし、仮にそのことをオープンにして仮にマスコミに流れたら、そこまでして注文を取ろうとしている企業なのかという反応を引き起こすかもしれない。民間企業はそのような反応を極端に恐れている。「官民交流」を進めると行った際に、こうした「官民癒着」の話が出てくる可能性があるのだとすると、民間企業にとっては手を出しづらい。

b) 課題解決に向けた論点整理

懇談会での議論では、「官民癒着」の批判を回避しつつ、「官民交流」を推進していくための術として、官民人事交流に関するネガティブリストの作成、ベストプラクティス集の作成等についての意見が寄せられている。いずれのケースにおいても、官民交流と官民癒着との境界線を明確にし、さらにそれを社会の共通認識として共有化していくことが必要であると考えられる。特に「官民交流」の枠内に収まる範囲内での行為は、官民癒着とは異なるものとして積極的に推進していくべきといった政府としてのオーソライズを検討することが有効であると考えられる。

仮に、このような概念整理ができ、その概念が世の中に一定程度の広がりをもって受け入れられるような状況になれば、民側でも官民人事交流を積極的に推進していく機運がこれまで以上に高まるのではないかと考えられる。

【懇談会等での発言】

- ✓ 民間企業の立場からすれば、官民人事交流、特に“官から民”への受入については、やってはいけないことを明確にしてほしい。……民間企業が役人を採用するのは、その人が役人でいた間に得た知見とか人脈とかノウハウが欲しいから来てもらいたいというのが本音である。……ポジティブリストでもネガティブリストでも構わない。……いずれにしても、完璧なリストは一度にはできない。
- ✓ 例えばケーススタディとしてこういうふうなうまいケースがあることを民間企業側・人事担当者側に示していくという方法もあると考える。ただしそれでは、現時点では“官から民”への受入のサンプルがあまりにも少なすぎる。
- ✓ 官民人事交流を推進するためには、官民間で、win-win の関係を作ることが重要であると思うが、win-win の関係とは双方にメリットがあるということである。民間企業にとってのメリットとは、具体的に言ったら、ビジネスに結びつくということである。その場合に、癒着ではないということを確認して欲しいというのが、民間企業の見方である。それが癒着だと言われたら、逆に、民間企業にとっては、官民人事交流を推進する必要はないということになる。

【論点 B】 人選面での「懸念」

B 人選面 での「懸念」	③被派遣者個人をよく知りえない状況下で受入応諾をせざるを得ない
	④民側で派遣してほしい、受け入れたい者の希望が反映されにくい

a) 民間の問題意識

概して、民間企業が外部人材を「採用」する際には、採用候補者の人となりやシビアに把握した上で、自社にとって有用な人材かどうかを判断したいという意向があり、その考えは“官から民”への受入を行う官側の人材にも同様にあてはまるものと考えられている。この背景には、“官から民”への受入を行う官側の人材に対して、民側は研修を施すというだけ、もしくは「お客様」として処遇するだけではなく、受入側企業のビジネスに対してきちんと貢献をして欲しいというニーズが強く現れているものと考えられる。その意味において、『③被派遣者個人をよく知りえない状況下で受入応諾をせざるを得ない』のではないかという懸念や、『④民側で派遣してほしい、受け入れたい者の希望が反映されにくい』のではないかという懸念は、“官から民”への受入を拡大していく上での 1 つの大きな問題となりうると思われる。

実際には、懇談会参加企業の複数のコメントにあるような、書面だけで受入の意思決定が迫られるという状況が存在するわけではないが、あたかも官側では役所内での人事異動と同じような感覚で候補者が決定され、結局は民側として当該候補者を受け入れざるを得ない状況になるのではないかという懸念が民間企業側にあるものと考えられる。

【懇談会等での発言】

- ✓ 民間企業が役人を採用する時には、意思決定を行う前に、直接その人と会って話をするか、あるいはその人の講演等を聞く。その上で、この人だったら自社の特定部署で使うと力を発揮するに違いないという確信や感覚を持って採用することになるのではないかと思う。実際に会うこと、話をするのは非常に大きな情報量がある。逆に、そういう機会がないと、なかなか適切な判断を下すことは難しい。書類のみで判断するのは危険であるし、書類選考だけでは自社に本当に適切な人物であるかどうかはわからない。
- ✓ 今の官民人事交流のスキームは、民間サイドのニーズに合わせようというしくみになっているのだろうか。実際にニーズに合うか合わないかは、直接会って話をしてみなければならぬ。履歴書の文字情報や顔写真だけを見てもわからない。また、仮に会ったとしても、1 回や 2 回程度ではわからない。何回か話をしていくうちに、この人はこういう志を持っているんだとか、こういう性格なんだとか、徐々にわかってくる。こういうことを知った上でないと、民間サイドもリスクが高くて採れない。
- ✓ 会社の中で有能な人というのは諸経費を考慮しても 2,000 万円程度の経費がかかるものという目安で考えている。仮に受け入れようとする人が、会社にとって 2,000 万円以上の価値があるかどうかという観点で見るとすれば、その人となりを良く知らない判断はできない。このような観点から人を探すとすると、例えばいくら書類上に詳しく経歴が書いてあったとしても、とてもそれだけでは判断できない。結局、そのような

人物の見極めや人間関係の構築は、現行の官民人事交流制度、もしくは一役所と一企業の間での組織対組織の関係では作り上げられないことが多いと思う。

- ✓ 2～3 年で任期を終えて帰っていくという中で、受け入れる民間企業の側にもメリットがなければいけないと考える。官民とも双方が win-win の関係にならないと交流は成立しない。むしろ、民間企業側で受け入れたいと思っている役人を名指しで特定するような関係にならないと、民間企業の側にとってのメリットにはなりえないのではないかと考える。
- ✓ 民間企業の立場からすると、役所側が役人の個人名を特定して、この役人を受け入れて欲しいといったような交渉のやり方では、受け入れ難いところがある。逆に、民間企業の側ではこの役人が欲しいと目星もある程度つけている場合もある。少なくともつきあいのある役所であれば、3 年先、5 年先ぐらいまでを見越して目を付けていると思う。

b) 課題解決に向けた論点整理

前述の“民から官”への派遣のケースと同様、まずは、官民人事交流の制度・仕組みについて幅広く周知広報する必要がある。その 1 つのチャンネルとして、官民人事交流を成立させるための交渉プロセス——個別相対交渉——に至る前の段階において、官民双方がオブリゲーションを負うことなく自由・率直に希望やニーズを出し合った上で、意見交換できるような場（ソフトかつオープンに話ができる場）を設定することが必要と考えられる。このような場を設けることにより、“民から官”への派遣のみならず、“官から民”への受入について意欲あるいは期待を持つ民側のニーズをくみ取り、反映することも可能になると考えられる。

次に、個別の交渉プロセスにおいては、官側は事前に“官から民”への受入に係る目的・目標・業務内容・成果等を明確化し、官民双方で認識を共有化できるよう心がける必要がある。この上で、仮に官側の被派遣候補者と民側の受入意向とが合致しない場合には、官側・民側双方で負担を感じることなく派遣・受入を拒否しうるようにすることも、官民人事交流の健全な発展の観点からは、プラスに働くものと考えられる。

【論点 C】実施面での「懸念」

C 実施面 での「懸念」	⑤財界ルートを通じた企業への派遣先割り当てになる
	⑥供給側（役所）の事情が優先されて派遣先・業務内容・ポストが決定される

a) 民間の問題意識

まず、『⑤財界ルートを通じた企業への派遣先割り当てになる』のではないかという懸念である。これは、これまでの“民から官”への派遣に関する実例に鑑みると、“官から民”への受入に関しても、受入実績（数）ばかりに関心が集まるようになれば、実績を作るために財界ルート等を経由して、割当方式による受入要請が生ずることを懸念している。

【懇談会等での発言】

- ✓ 官側で官民人事交流を推進するというになると、往々にして数量目的が設定され、往々にして経団連等を通じて割り振りのような話になる嫌いがある。そのような話にならないようにする必要がある。
- ✓ 経団連等からの割当、大手企業の順送りで派遣・受入を行うということになってはいけない。官側の要請の目的がきちんと明示された上で、それぞれの民間企業において、その目的が我が社にとっても意味・意義があるかどうかを判断し、それに応じた人材なり部署なりを選んでいくという関係が重要である。

次に、『⑥供給側（役所）の事情が優先されて派遣先・業務内容・ポストが決定される』のではないかという懸念であるが、これは前述【論点 B】の「人選面」での懸念で取り上げている「④民側で派遣してほしい、受け入れたい者の希望が反映されにくい」のではないかという懸念に、民側の意向に関係なく官側で候補者が決定され、結局は民側として当該候補者を受け入れざるを得ない状況になるのではないかという懸念が民間企業側にあるものと考えられる。

【懇談会等での発言】

- ✓ 役人が民間企業に派遣される際、財務・経理・宣伝といった、企業経営の 1 パーツを行うために民間企業に行かせるわけではない、という意識になりがちではないか。そのような 1 パーツではなく、企業経営の全体を経験するために、民間企業に行かせろという発想なのではないかと考える。通常、役所の課長や課長補佐クラスならば、民間企業の役員クラスを相手にして仕事をしていることが多いため、“官から民”への受入の際にも、当然そういうものだという意識で話をしてきているような気がする。ところが、民間人の常識からすれば、企業経営の全体を見通せる、資源配分を行えるようなことを担当しているのは、役員を除けばほんの一握りであって、大多数の人間は、企業経営の 1 パーツをルーティンワークとして担当している。少なくとも企業は、こうしたパーツの組み合わせでなりたっているという見方をする。役所と民間企業との間には、このようなギャップが往々にして見られる。

b) 課題解決に向けた論点整理

双方ともに民側の想定上の「懸念」であり、実際このような状況が生じているわけではないと考えられるが、こうした懸念によって“官から民”への受入実績が低調であるということなのであれば、少なくとも官側において、こうした民側の「懸念」を払拭していくためにも、まずは、官民人事交流の制度・仕組みについて幅広く周知広報する必要があるだろう。

【論点 D】 受入体制面での「懸念」

D 受入体制面 での「懸念」	⑦被派遣者が従事するポストについて社内から反発が生じる可能性がある
	⑧被派遣者の行動等を支援する者・受入体制が確立しえない可能性がある

a) 民間の問題意識

“官から民” への受入における民側の「受入体制面」に関わる問題として、『⑦被派遣者が従事するポストについて社内から反発が生じる』『⑧被派遣者の行動等を支援する者・受入体制が確立しえない』等の懸念が寄せられた。これは、受入者のためのポストを用意すると、当該ポストが主要ポストであればあるほど、企業内部から強い反対が発生し、受入者が孤立無援の状態に置かれかねないという懸念である。

【懇談会等での発言】

- ✓ 外部（役所）から派遣された人があるポストに就いた場合、仮に社内の人間でそのポストをねらっていた者が多く存在していた場合、難しい問題が出てくる。逆に”民から官” への派遣の場合には、役所の側では意外とすんなり受け入れやすいのではないか。中央省庁は人事異動の感覚が早いので、大体 2 年でどこかに行くというのが普通感覚で、仮にそれが民間人だったとしてもそれほど違和感はないのだと思う。
- ✓ “官から民” への受入がなされた際に、受入先の企業で誰も知らないところに、いきなり役人がポンと行って、成果を出せるということにはならない。天下りと違って、ヒラの役人がその企業で仕事をして成果を上げなければいけないということになると、受入側で派遣者を保証してくれる、味方になってくれる人が最低 1 人はいないと厳しいのではないかと考える。

b) 課題解決に向けた論点整理

双方ともに民側の想定上の「懸念」であり、かつ一義的には企業内の問題であろうが、過去の天下り受入の経験でこのような状況が生じたこと、そして官民人事交流法に基づく“官から民” への受入を行う際にも、少なくともこのような状況が生じうる可能性があることに関して、民間企業の人事担当者が懸念を持っていることに留意すべきであろう。

【論点 E】官側の目的

E 官側の目的	⑨官側による受入要請の目的・目標が不明確（双方で共有できていない）
	⑩被派遣者のモチベーションが維持できる対象業務を提供しにくい
	⑪被派遣者のキャリアパスを考慮した上で受入可否を検討する余地がない

a) 民間の問題意識

“官から民”への受入における「官側の目的」に関わる問題は、大別して以下の2種類が存在すると考えられる。

まず、『⑨官側による受入要請の目的・目標が不明確』という問題である。これは、官民人事交流法に基づき、役人が一定期間民間企業で働くことの意義・目的等が、民間企業側（人事担当者）にとってわからない、もしくは十分に理解できていないという状況を示している。これには、“民から官”への派遣の実績と比較して“官から民”への受入の実績は圧倒的に少ないために、そもそも意義・目的が十分に浸透していない側面もあると考えられる。

民間企業では、“官から民”への受入に関する官側の目的を「人材育成」と認識しているケースが多いのではないかと考える。しかし、前述の【論点 B】でも指摘されているように、多くの民間企業にしてみれば、“官から民”への受入人材に研修を施すことそれ自体には積極的な意義・目的があるわけではない。したがって、官側からの積極的な働きかけがあり、かつ（少なくとも）官側にとっての目的・意義が明確に示されない限りにおいては、民側としては消極的な対応にならざるを得ないものと考えられる。

【懇談会等での発言】

- ✓ 官にとって役人を派遣することの目的が明確に示されないと、受け入れる民間企業にとってどのように受け入れてよいかわからないところがある。
- ✓ 官民人事交流の本来の目的は単なる研修ではないことに留意することが必要である。受け入れた役人を従事させる業務は何でもよいが、とにかく一民間企業人として、きちんと仕事をしてもらうことが前提になっているはずである。しかしその一方で、官民人事交流において実際に何をしたいのかということを官側に聞いても、企業の現場を知らないからわからないと言うだろう。他方、企業側に確固たる目的があるのであれば、受け入れた役人を自社内の適切なポストに就けようとするのではないかと考える。まさか役人に販売担当をしてもらおうとは誰も思わないだろうが、例えば新商品・新販路の開拓の際に、そのために必要な人脈等を熟知している人であれば、それにふさわしいポストを用意すると思う。こうしたことにこそ官民人事交流の意義があり、その企業にとってもいいことになる。

他方、『⑩被派遣者のモチベーションが維持できる対象業務を提供しにくい』『⑪被派遣者のキャリアパスを考慮した上で受入可否を検討する余地がない』という問題の指摘は、ある意味“官から民”への受入に関する官側の目的（人材育成）について、一定の理解を示している民間企業からの指摘であろう。少なくとも、民間企業の人事担当者であれば、当該受入者を「どう使うか」だけではなく、「どう学んでいってもらうか」という考えを持つであろう。その際、当該受入者のモチベーションや、その後に想定されるキャリアパスについて思いが至った際に、受入側である民側としてどのような体制・従事業務を確保・提供することが望ましいのかがわからないという点が指摘されている。

【懇談会等での発言】

✓ 官側が民間人を受け入れた際、20代の若い人であれば労働力として考えるだろうし、10年20年選手であれば、効率性や組織のマネジメント等、様々なノウハウを実践して欲しいと考えるだろう。世代によって目的は異なるものの、自分達の需要にはマッチしやすいのではないかと。その意味では、民側が役人を受け入れた際にも、難しい国家試験を通った役人に対して何か重要な仕事を分け与えないといけなるとわざわざ考える必要はなく、何に使えるかということを考えればいいかもしれない。しかし、民間企業側では、果たして××をやらせることが本当にこの人の勉強になるのだろうか、満足して帰ってくれるのだろうかという疑問をどうしても思ってしまう。

b) 課題解決に向けた論点整理

“官から民”への受入を官側が要請している目的——例えば「人材育成」——を民側に明確に伝えた上で、派遣候補者についてのキャリアパス等について、官民双方の人事担当者が意見交換を行う機会を設定する必要がある。

【論点 F】 官・民双方の目的のマッチング

F 官・民双方の 目的の マッチング	⑫官・民双方が対等・オープン・自由に情報交換できる場・機会が少ない
	⑬官・民（派遣側・受入側）双方にとって最適な人材を選択・特定しにくい
	⑭官・民の win-win 関係を構築するためにはコスト（時間・労力）がかかる

a) 民間の問題意識

“民から官”への派遣と同様に『⑫官・民双方が対等・オープン・自由に情報交換できる場・機会が少ない』という問題が指摘されている。

特に“官から民”への受入の場合、民側にとって取り得る選択肢は、官側から示された人材（候補者）を受け入れるか、受け入れないかのいずれかでしかない。官側から派遣される人材が、民間企業へ派遣されることをポジティブに受け止めているのかどうか、民間企業に順応できうるか、民間企業でのビジネスに貢献できうるかどうか等の情報について、民側で交流前に知ることは困難である。また、当該人材が、交流期間終了後に公務に復職した際に民間企業での経験を活かすことができるか等、その後のキャリアパスについて、民側が交流後に責任を持つことはできない。したがって、『⑬最適な人材の選択・特定』という観点で見れば、（自社人材の“民から官”への派遣のケースに比べて）“官から民”への受入のケースは、より困難が伴うものと考えられる。

【懇談会等での発言】

- ✓ 派遣される役人個人が民間に行って何をしたいと思っているかが重要である。確かに官民人事交流法上は事前に協議することになっている。しかし、実際にはきちんと行われているのかどうか疑問である。役所の人事担当から、特定の企業に行けと言われて行っているケースが多いのではないかと。
- ✓ 現役の官僚にとって、“官から民”へ行くというのはディスインセンティブのマイナスイメージの方が多いような気がする。自分が民間に派遣されて何をやるのか、目的がはっきりしているのであれば、派遣される役人のインセンティブは当然上がる。逆に、先に仕事・ポストが決まっていれば、そこに誰かを派遣しなければいけない、という話の経緯で派遣が決まったのでは、普通は派遣された役人のモラルは下がると考えられる。民間に出向するという場合には、もともと明確な目的意識を持った役人でないと無理だと思う。

そのような中、『⑭官・民の win-win 関係を構築するためにはコストがかかる』という指摘が、複数の懇談会参加企業から寄せられている点は注目に値するであろう。民間企業では、“官から民”への受入に関する民側の目的として「人脈の形成・活用や知見の活用」ひいては「ビジネス機会の創出」と認識しているケースが多いのではないかと考える。この場合、前述の【論点 A】で指摘されている官民癒着の批判を解消しつつ、また、上述の【論点 E】で整理した官側の目的としての「人材育成」を満たしつつ、官

民人事交流を進めていきうるスキーム——官・民の win-win 関係——が望まれており、その構築に向けて、官も民も時間と労力とををかけて取り組むべきだという主張がなされている。

【懇談会等での発言】

- ✓ 供給サイドの役所の発想で見るのではなくて、少なくとも需要サイドの企業の発想で検討して欲しい。官民双方が win-win になるためには、民側はこういう人が欲しくて、こういう仕事をさせたいということ、官側はこういう人が行きたがっていて、どういう仕事をしたいということ、それぞれが明らかにして持ち寄ることが必要になる
- ✓ 2～3 年で任期を終えて帰っていくという中で、受け入れる民間企業の側にもメリットがなければいけないと考える。官民とも双方が win-win の関係にならないと交流は成立しない。むしろ、民間企業側で受け入れたいと思っている役人を名指しで特定するような関係にならないと、民間企業の側にとってのメリットにはなりえないのではないかと考える。
- ✓ 官民人事交流のポイントが官民双方の win-win 関係を構築することにあるのであれば、本当に官民人事交流を推し進めたいと思っているのであれば、官側も民側も本腰を入れて、コストをいとわずに対応する必要があるのだと思う。コストをいとわないという趣旨は、官側がそれぞれの職員の能力や志向等をきちんと把握した上で、民への派遣を希望する者をきちんと特定し、それを民側に伝えること。また民側も、これらの情報をきちんと受け止め、適材適所となる受入部署にきちんとマッチングをさせていくということ。仮にこうした作業が面倒くさいと思うなら、最初からシステムは動かない。つきつめていけば、win-win になる範囲でしか官民人事交流は実現しないということだと考える。
- ✓ “官から民” への受入において、役人が 2～3 年の交流期間を終えて帰っていくという中で、受け入れる民間企業の側にもメリットがなければいけないと考える。官民とも双方が win-win の関係にならないといけない。

b) 課題解決に向けた論点整理

まずは、官民人事交流の制度・仕組みについて幅広く周知広報した上で、“官から民” への受入に関する、「官側」の目的と「民側」の目的とをそれぞれ明確にし、両者間での十分なすりあわせを行う必要があると考える。またこのプロセスの中で、望ましい官民交流の姿と、官民癒着との間の境界を整理していくことにより、“官から民” への受入実績を一定数確保していくことが望まれる、

■ “官から民” への受入に関する課題のまとめ

企業インタビュー対象機関及び懇談会参加企業では、官民人事交流法に基づく「交流派遣」によって官からの人材を受け入れている実績が少ないこともあり、前述の“民から官”への派遣のケースに比べると、各企業の実体験に基づく課題の指摘というよりも、想定上での課題を提示する傾向が強い。加えて民間企業では、官民人事交流法に基づく「交流派遣」と、いわゆる「天下り」の受入とが、“官から民”への受入という点では特段の差異がないという前提で議論されている側面もある。

上記のうち、【論点 A】から【論点 D】の指摘については、あくまで民間企業の想定上での課題（懸念）であり、これらの指摘が官民人事交流法に基づく交流派遣の実態を反映しているとは必ずしも言えない。しかしながら、ここでのポイントは（その懸念が実態に合致するかどうかを問わず、）各企業の人事担当者等によるこれらの「懸念」が、“官から民”への受入を積極的に進めていく上での阻害要因となっているという事実にある。

上記の各論点のうち、とりわけ【論点 A】については、それぞれの懇談会参加企業やインタビューを実施した被派遣経験者が共通して強調した課題である。天下りに対する社会的批判がマスコミを中心に展開される昨今の背景もあり、官側から優秀な人材を得ることによるメリットを享受しうることよりも、社会的批判を惹起すること、さらにはその可能性のある行為そのものを極力回避しようとする民側の意識が反映されているものと考えられ、この思考が“官から民”への受入の進展を妨げる大きな要因になっているものと考えられる。

【懇談会等での発言】

- ✓ 官の人材を雇用することによって明確な問題意識を持つことが考えられ得る分野としては、少なくとも研究開発の世界があるのではないかと考える。逆にマネジメントに係わる機関・ポスト（役員クラス、部長クラス）に官の人材がきても難しいのではないかと考える。
- ✓ いわゆる天下りで来る方を受け入れている企業でも、非常に役立っていることがある。例えば、自社にない情報網を持っていることである。しかし、そのことをオープンにして仮にマスコミに流したら、そのようなことまでして注文を取ろうとしている会社であるという批判を受けるかもしれない。民間企業はそのような反応が生じることを恐れている。万が一、情報が漏れたときにどうなるかということも気にしつつ、それでも官民一体でやらなければいけないということも考える。

さらに、【論点 E】で整理した官側の目的としての「人材育成」、同じく【論点 F】で整理した民側の目的としての「人脈の形成・活用や知見の活用」「ビジネス機会の創出」を、上記官民癒着の批判を解消しつつ、同時に達成できうるようなスキームを、官民双方で構築していくべきだとの意見が示されている。

3. 官民人事交流の抜本的拡大に向けて

前節においては、従来取り組まれてきた官民人事交流に関して、“民から官”への派遣並びに“官から民”への受入のそれぞれについて、民間企業の人事担当者や官民人事交流経験者から指摘された課題を整理するとともに、各課題に関する民側の問題意識を分析した上で、その解決に向けた論点整理を行ってきた。ここで留意すべきポイントは、これまで検討してきた課題及びその解決に向けた論点整理は、従来型の官民人事交流の主流を占めてきた後述の「相対・個社モデル」（及びその亜種としての「特定プロジェクトモデル」）が前提となっているという点である。

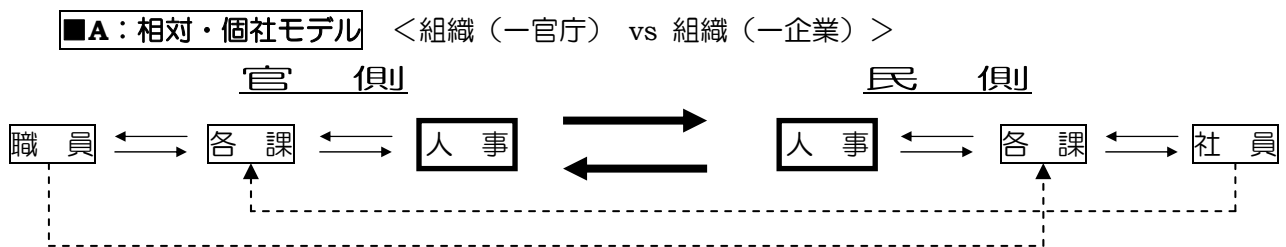
しかしながら、今後とも、従来型の組織対組織関係を前提とした「相対・個社モデル」によって官民人事交流を推進するだけでは、抜本的に拡大するという観点からは一定の限界があると考ええる。すなわち、前節で分析検討を加えた個別の課題に係る対応策を講じていった延長線上では、確かに官民人事交流の一定レベルの数的維持・拡大にはつながると考えられるが、その抜本的拡大という観点からは未だ不十分であろうという認識に立つものである。端的に言えば、従来型の組織対組織関係の枠を超えて、潜在的に官民人事交流に参画したいという意向を有する個人（民間企業の社員、役所の職員）を、実際に官民人事交流の土俵に組み込んでいくための新たな仕組みづくりが求められていると考える。

そこで本節では、官民人事交流の抜本的な拡大のために、従来型の組織対組織関係を前提とした「相対・個社モデル」に加えて、官民人事交流に参画を希望する個人の意向を集約することを主眼とする「オープンモデル」構築の必要性を提唱することとする。

(1) 従来型官民人事交流モデルの特徴

ここでは、従来型官民人事交流モデルの特徴を分析することとする。官民人事交流に関わる各アクター（関係者）と交流の組成面に着目して、これまでの官民人事交流をモデル化すると、以下の A モデル及び B モデルの 2 通りが想定される。

①A モデル：「相対・個社モデル」



A のモデルを、仮に「相対・個社モデル」と呼ぶこととする。このモデルは、主として官側の人事部門と民側の人事部門とが双方の窓口となり、官民人事交流を基本的に組織対組織の関係において組成・推進するケースである。従来から取り組まれてきている官民人事交流の大半は、この A のモデルによって推進されてきたものと考えられる。

このモデルの基本的な特徴として、官民人事交流に係る受入側のシーズと派遣側のニーズとのマッチングが、役所あるいは企業といった組織主導で推進されることにある。なお、この「相対・個社モデル」においては、被派遣者の個人的な希望・意図が、組織的考慮に優先して検討された上で交流がなされるということは、基本的にはあり得ないと考えられる。このモデルによって、多くの場合、官民人事交流の客体である被派遣者は単独で派遣されることになるが、複数の被派遣者がこのモデルによって 1 つの組織に派遣される場合があったとしても、次に述べる B のモデル（特定プロジェクトモデル）の場合のように、被派遣者間において、集団として派遣されているという意識が存在するわけではない。

相対・個社モデルの主たるメリット・デメリットを整理すると、以下の通りである。

<メリット>

- 組織対組織関係を前提としているので、比較的話がまとまりやすい。取り組みやすい。
- 官民人事交流に、組織（民間企業、役所）の意向を反映しやすい。
- 対象業務の適任者を選任できるかという問題はあるものの、概ね一定レベルの能力と資質を有する人物を確保できるという安心感がある。

<デメリット>

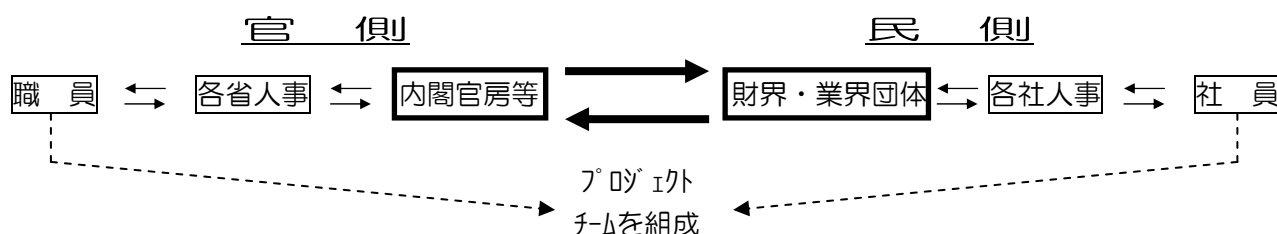
- 組織対組織関係を前提とするため、被派遣者個人の希望や志向を反映しづらく、ミスマッチが生じる可能性が高い。
- これまで官民人事交流に係る機会が多かった一部の大企業あるいは主な官庁に、官民人

事交流に関する情報が制限される傾向にある。それら以外の組織や個人に、官民人事交流の情報が伝わりづらい。

- 被派遣者が単独で派遣されたような場合には、派遣先に埋没する恐れがあり、期待された役割や機能を発揮できない可能性がある。

②B モデル：「特定プロジェクトモデル」

■B：特定プロジェクトモデル <政府 vs 財界>



従来取り組まれてきた官民人事交流のケースとしては、A のモデルとは別に、B のモデルも存在した。この B のモデルを仮に「特定プロジェクトモデル」と呼ぶこととする。典型的な事例としては、「規制改革会議事務局」や「中央省庁等改革推進本部事務局」等に対する民間からの派遣のケースのように、政府全体での志向性を有したプロジェクトに、特別の意図をもって民間人材を幅広く登用するケースであり、A のモデル（相対・個社モデル）と比較すると、相対的に数が少ないのではないかと考えられる。

特定プロジェクトモデルにおいては、財界や業界団体等を通じて多数の民間人材が招集され、集団（チーム）として派遣されることに一定の意義が見出されることになる。その結果として、被派遣者においては、集団（チーム）として派遣されているという事実を意識して、派遣先での仕事に取り組むこととなる。集団（チーム）としての派遣という事実及びその事実を被派遣者が意識しているという点に、基本的には単独での派遣となる A のモデルとの違いを指摘することができる。特定プロジェクトモデルの特徴は、以下の通り整理される。

- 官民双方が参画するプロジェクトチームが新たに組成され、そのチームに複数の民間人が参加するという点、
- 複数の民間人が参加しているという事実を、参加する民間人自身がお互いに意識していること、
- その結果として、単独で派遣される A のモデルと比べて、民間人材が既存の官庁組織内に埋没することなく、一定の集団（チーム）としての力を背景に、個々に期待される役割を主体的に果たすことが可能になるという利点があること。

ただし、A のモデルと同様、B のモデルにおいても、基本的には官民人事交流は組織対組織の関係で推進されるため、そのような組織的考慮に優先して被派遣者の個人的な意図や希望に配慮されるということも行われていない。

特定プロジェクトモデルの主たるメリット・デメリットを整理すると、以下の通りである。

<メリット>

- 一定数の被派遣者の確保が可能である。
- プロジェクトの目的意識が明確かつ関係者間で共有可能であることから、官民人事交流を実施する意義やそれを前提として適任者の人選が（相対的ではあるが）可能となる。
- 被派遣者が派遣先で埋没するというリスクは少なくなる。

<デメリット>

- 組織対組織関係を前提とすることには変わりがなく、被派遣者個人の希望や志向を反映しづらく、ミスマッチが生じる可能性が高い。
- このモデルにより官民人事交流が実施されると、参加する民間企業が、一部の大手企業に限られる傾向にある。

(2) 従来型官民人事交流モデルの限界（課題）

ここで検討すべき論点としては、官民人事交流に係る従来型モデルとしての、A 並びに B のモデルを前提とし、そこで指摘される前述の課題を解決するための対応策がとられた場合に、果たして官民人事交流について、従来と異なり抜本的な拡大を期待することが可能となるかという点である。この点に関しては、まずは前述の官民人事交流に係る課題について個別に対応策を検討し、その中から必要不可欠な対応策について実施に移すことは重要なことであると考えられる。しかし、そのような個別の対応策を実施し、それらを積み上げたところで、直接的な官民人事交流の抜本的な拡大という成果を期待することができるかという点については否定的な見解を有するものである。その理由は、以下の通りである。

①官民人事交流の制度・仕組みの周知が不徹底であること

第一の理由は、そもそも官民人事交流の制度・仕組みが広く周知徹底されていないからである。従来の官民人事交流は、当該交流を行う民間企業と役所との間のクローズドな組織間関係、あるいは、両組織に属する人物間の個人的信頼関係をベースに実施されることが多かったと考えられる。したがって、官民人事交流が成約に至ったような場合においても、その途中のプロセスで、事実上、特定の民間企業及び特定の役所におけるごく一部の関係者（特に人事担当）にしか、人事交流に係る情報が共有されていなかったのではないかと考えられる。官民人事交流の情報の共有については、役所で民間企業人材を希望する特定の原課＋人事セクションの担当者と、特定の企業の人事担当者との間でのみ行われ、官民人事交流は上記の A モデルに基づく個別の相対交渉によるものが主流であったと推測される。

このように、非常に狭い範囲における情報共有しか行われなかった背景には、そもそも官民人事交流の制度・仕組みが一般的に周知されておらず（多くの民間企業における人事担当者においてでさえ知らないとする人達が比較的多いのではなかろうか）、その意義等が広く民間企業の人事担当者に認識されていなかったためと考えられる。

したがって、官民人事交流を抜本的に拡大するためには、まずは、広く民間企業の人事担当者の中に、官民人事交流の制度・仕組みについて、広く認識してもらえるような仕組みづくりを行うことが必要ではないかと考えられる。

②官民人事交流について関係者間で情報交換を行える場が少ないこと

第二の理由は、官民人事交流に係る関係者の中で情報交換を行える場が、現状では少ないということである。

官民人事交流に係る運用の実態を見ると、民間企業サイドと役所サイドの参加希望者が、オープンかつ自由に、官民間の人事交流について情報交換を行える場が少ないという事実を指摘することができよう。そのような場の設定が望まれるところである。このように官民人事交流について情報交換を行える場が少ないという現状を前提とすると、企業の人事担当が、ア) 既に、官民人事交流を行うことのメリットを（強く）感じている場合であれば、機会ととらえて積極的に進めていこうと考えるだろうが、イ) そうではない場合、官民人事交流について単なる役所からの人材抛出現れ依頼のように受け止めてしまうことが懸念される。感覚論ではあるが、両者を比較した場合、ア) よりもイ) の場合の方が多いと考えられる。

イ) の場合であっても、それまでの役所との関係や他社との横並びの観点等からそれなりの対応（人材抛出現れ）はするものの、その一方で、官民人事交流への参加の機会が公平・公正に確保されていないのではないか（当社だけ人材抛出現れという負担をしているのではないか）、被派遣者の人選・処遇等について適切な対応がなされていないのではないか（単なる労働力の提供ではないか）といった不平不満や、場合によっては官民の不適切な関係の温床であるという批判を受けるのではないかと懸念が生じていると考えられる。結果的に、企業の関係者（特に人事担当者）において、積極的に官民人事交流を推進するという意識が広く醸成・共有されていないことに結びつくことが懸念される。したがって、官民人事交流に係る情報交換の機会を増やしていくという方向での対応策が検討されていくべきではないかと考えられる。

③潜在的に存在する個人的な派遣希望・意向を汲み上げる仕組みが存在しないこと

第三の理由として、従来型の官民人事交流は組織対組織の関係をベースとして組織主導で実施されるケースがほとんどであり、被派遣者となる個人の意向を重視して官民人事交流が実施されることは、ほとんど例外であったことを指摘することができる。官民人事交流の検討や実施に際しては、組織間関係や組織の意向に焦点が当てられ、現に別組織に派遣され、その組織で仕事を行うこととなる被派遣者の意向はあまり考慮されることがなかったとすることができる。

しかしながら、官民人事交流を抜本的に拡大するためには、官民人事交流によって別組織で実際に仕事をする事となる被派遣者の意向や志向を、できる限り汲み取ることが可能となる仕組みを設計するとともに、その制度設計の趣旨を適切に反映する形で制度を運用することが極めて重要であると考え。なぜならば、官民人事交流を実際に経験した被派遣者が、派遣期間終了後に派遣元に戻ってから、官民人事交流に関する不平・不満を口にするようなことがあれば、そこから官民人事交流に係る負のイメージが拡大することを懸念するからである。このような負のイメージの拡大が、官民人事交流の抜本的拡大のモメンタムにとって、極めて大きなダメージになることは容易に想像されることである。にもかかわらず、そのような仕組みの設計や運用は、これまでのところ積極的に行われてきたわけではないことを、ここでは指摘しておく。官民人事交流について、負のイメージではなく、正のイメージが拡大するような仕組みづくりが必要である。

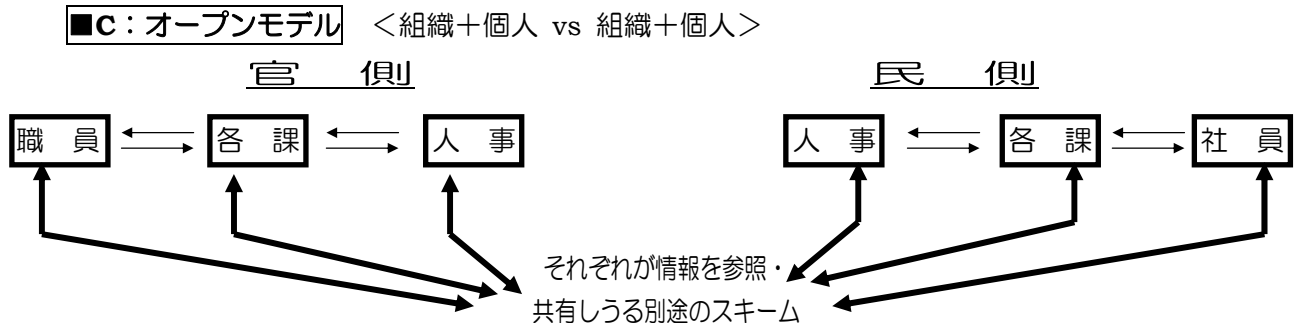
一方、民間企業の社員の中には、条件さえ合致すれば、自らのキャリア形成（の1つの選択肢）として役所に出向したいと希望する者は少なからず存在すると考えられる（役人の中にも同様に、民間企業への派遣を希望する者がどの程度潜在的に存在するかに関しては、今回の調査範囲からは確認することができなかったが、政府等の公式文書を見る限りにおいては決して少ないというわけではないと考える）。しかし、このような彼ら個人の意思が表明・反映される機会は、極めて限定的であるというのが実態であろう。例えば、企業の人事担当者のスタンスが、上記のイ)である場合（官民人事交流のメリットをそれほど感じていない場合）には、人事担当者が意識的に対応しない限り、役所への派遣を希望する者に対して官民人事交流の情報・機会は提供されないことになると考えられる。

また、企業の人事担当者のスタンスが、上記のロ)であること（官民人事交流によるメリットを感じている場合）が明確に保証されない場合、たとえ民間企業の社員が官民人事交流により役所への派遣を内心では希望していたとしても、自らが所属する企業の人事担当者に役所への派遣の希望を伝えることによって生ずる不利益的な扱いを懸念する結果、人事担当者には自らの希望を伝えることに躊躇するのではないかと考えられる。

民間企業においては、当該企業が組織的に推奨しない限り、一般的に社員自らが企業の外で働きたいという希望を顕在化させることは極めて例外的な行為であると考えられる。なぜならば、自らの意思で就職した企業におけるキャリアパスを踏むことが、当該企業に勤める社員の当然のミッションであると考えるのが当然だからである。

しかしながら、このような役所への派遣を希望する社員の意向が、なかなか表面化してこないという状況を打破しない限り、官民人事交流の抜本的な拡大は望み薄なのではないだろうか。

(3) 新たな官民人事交流モデルに係る提言：「オープンモデル」



①オープンモデルを必要とする背景

官民人事交流を抜本的に拡大するためには、官民人事交流に係る情報が限られた一部の関係者に限定されるのではなく、官民人事交流に参加することを希望する関係者に広く共有されるような仕組みを工夫することが必要であると考え。このような観点からは、潜在的に役所への派遣を希望する民間企業の社員の隠れた希望・意向（逆に、民間企業への派遣を希望する役人の希望も同様）を集約するとともに、そのように集約された情報に対して、受入側の関係者が容易に、かつ低コストでアクセスすることができる仕組みを新たに工夫することが必要になってくるのではないかと考えられる。潜在的に多く存在するであろうと考えられる派遣希望者を、可能な限り円滑に顕在化させる仕組みを構築し、運用することが、官民人事交流を抜本的に拡大していくための方策ではないかと考える。

このような観点から、新たに検討されるべき、官民人事交流の第三のモデルがCのモデルである。このモデルを仮に「オープンモデル」と呼ぶこととする。

②オープンモデルの特徴

オープンモデルの最大の特徴は、Aのモデル（相対・個社モデル）及びBのモデル（特定プロジェクトモデル）とは異なり、基本的には、官民人事交流に参加することを希望する個人の意向を集約することを主眼とすることにある。これは、派遣希望者が民間企業の社員の場合であろうと、役人の場合であろうと、基本的には同様である。加えて、被派遣者の受入を希望する受入側の組織（原課及び人事部門）も、派遣希望者に係る情報にアクセスするために、このモデルに参画することとなる。

結果として、官民人事交流に係る関係者が、個人ベースであると組織ベースであるとを問わず、このモデルに参画し、官民人事交流に関する情報を参照・共有するスキームが構築されることになる。オープンモデルへの参画者は、派遣を希望する特定個人に係る個人情報（例えば、学歴、職歴、希望する職務内容・期間・その他希望する条件等）並びに受入可能な組織における職務情報（例えば、受入可能な個人の属性、職務内容、期間等）等に対して、非常にソフトな段階からアクセスすることが可能となる。そして、それらの参

画者は、個人情報あるいは職務情報へのアクセス段階から発展して、さらに、前述した従来型官民人事交流モデルの3つの課題——①官民人事交流の制度・仕組みの周知が不徹底であること、②官民人事交流について関係者間で情報交換を行える場が少ないこと、③潜在的に存在する個人的な派遣希望・意向を汲み上げる仕組みが存在しないこと——を解消することが期待される。

また、オープンモデルの特徴の一つとして、官民人事交流に受入・派遣の両面において参画を希望する、官民双方の関係者（個人、組織の双方を想定）が、官民人事交流について、自由かつ率直に意見交換を行うことを可能にするとともに、ニーズとシーズをぶつけあうことができる場として利用することが挙げられる。ここでは、派遣対象となっている職務等の情報を、官民人事交流に係る参加者間で広くオープンにすることによって、官民人事交流に係る参加者の質・量の両面において充実が図られ、官民人事交流に関する取組がより活発化することが期待される。オープンモデルでは、参加する関係者がオブリゲーションを負うことなく、情報交換・共有できるという点がポイントである。したがって、参加は基本的にオープンとし、参加者に対するオブリゲーションは一切ないことを原則とする。ここで言う「オブリゲーションが一切ない」とは、オープンモデルに参加したことによって、例えば、受入側は情報にアクセスした派遣希望者を一定期間採用しなければならないといったような義務を負うことは一切ないということの意味する。

③オープンモデルに係る留意事項

前述の通り、オープンモデルの特徴は、官民人事交流に参加することを希望する個人の意向を集約することにあるため、個人がこのモデルに参画しやすい環境作りを行うことが求められる。官民人事交流は、一旦別組織で働いた後、元の組織に戻るスキームである。したがって、被派遣者は元の組織との円満な関係を維持することに、大きな関心を有していることは間違いない事実であろう。したがって、派遣希望を有する個人が、別組織で働くという自らの希望を仮に組織の人事担当セクションが知ることになった場合に、人事上の不利益を被るのではないかと懸念を払拭できない環境にあるならば、このモデルは機能しないことになるのではないかと考えられる。官民人事交流がこれまで官側の発意をもって主導されてきたという経緯を考慮するならば、このような懸念は、民間企業の社員において相対的に強いものと思われる。このような民間企業の社員の懸念を払拭するという観点において、例えば、財界や業界団体等が、官民人事交流の抜本的拡大の趣旨に賛同することを前提として、そのような団体等から、傘下あるいは加盟企業に対して、オープンモデルへの個人ベースでの参画については人事上の不利益取扱いを行わない旨の要請を行う等、官民人事交流を各論ベースで推進するための取組が行われるべきではないかと考える。また、逆に被派遣者を送り出す組織（民間企業、役所）にとっても、当該被派遣者は一定期間経過後は復帰することが想定されることから、円滑な復帰に向けての環境整備を行うことには関心が高く、積極的に官民人事交流への参画を検討する限り、オープンモ

デルの構築に躊躇するような対応をとることは考えられないであろう。

オープンモデルを通じて、オブリゲーションのない形での自由かつオープンな情報の交換と共有が進み、官民人事交流に関するニーズとシーズが合致することになった時点で、それをさらに実際に成約に結びつけるためには、当該官民人事交流を非公式な関係から正式な組織対組織の関係に昇華させる必要が出てくる。この時点において、オープンモデルから相対・個社モデルに移行していくことに留意することが必要である。その観点において、オープンモデルはそれ単独ではなく、相対・個社モデルと並存することによって、官民人事交流の抜本的な拡大に貢献することになると考えられる。

情報交換・共有を推進するという観点からは、実際にこのモデルはネットで常時開設しておくとともに、定期的にイベント方式で、数ヶ月に一回程度、ホテル等の場所で開催することによっても可能であると考ええる。なお、現状でも人事院や各省のホームページ等において、官民人事交流に係る募集事項が掲示されており、希望する民間人材や民間企業は応募することが可能となっている。ただし、これらのホームページ等においては、基本的に官側からの組織的な情報提供が主たる機能であり、双方のニーズが合致した後は、組織対組織関係に移行することを前提としたものである。本節で述べるオープンモデルのように、非常にソフトな段階からの個人情報を集約することを主眼とするものとは、基本的に性格を異にするものであると考ええる。

オープンモデルで交換される人事情報、個人情報等については、その情報の機密性に鑑み、外部への漏洩が起きることがないように、その取扱いについては十分に配慮する必要があることは言うまでもない。

④オープンモデルの存在理由：従来型官民人事交流モデルとの補完関係

最後に、オープンモデルの主たるメリット・デメリットを整理することとする。以下の整理から、オープンモデルは、従来型官民人事交流モデルの相対・個社モデル（ないしは特定プロジェクトモデル）と補完関係——相対・個社モデル等のデメリットの対応策として機能し、オープンモデルにより集約された個人の意向を基にして相対・個社モデル等へと引き継ぐ関係——にあることがわかるであろう。両者を併用することを通じて、これまで官民人事交流を経験したことのない民間企業やその社員を、幅広く官民人事交流に組み込むことによって、官民人事交流を抜本的に拡大することが可能となる。従来型の「相対・個社モデル」及び「特定プロジェクトモデル」に加えて、オープンモデルを本格的に検討する必要があると提言する理由は、ここに存在するのである。

<メリット>

- 被派遣者個人の希望や志向を汲むことが可能であり、ミスマッチが生じにくい。
- 官民人事交流に関心を有する個人あるいは組織に開かれた特性を有するものであることから、情報が一部に限定されることなく、裾野を広げることが可能。

⇒従来型官民人事交流モデル（相対・個社モデルないしは特定プロジェクトモデル）のデメリットの対応策として、オープンモデルが機能することを示す。

<デメリット>

- 新たな手間暇・調整コストがかかる
- 個人ベースでの情報交換から官民人事交流に係る交渉が開始された場合には、正式な成約に結びつけるためには、一定の時点で、組織対組織関係を前提とする交渉に昇華することが必要である。

⇒この場合、オープンモデルから相対・個社モデルに移行していると捉えるのが、正しい見方であると考え。すなわち、オープンモデルのみでは官民人事交流を抜本的に拡大することが可能となるのではなく、相対・個社モデル等の従来型モデルとの併用が必要であることを示している。

なお、現在、政府において検討が進められている公務員制度改革においては、いわゆる天下りに係る議論が中心となっているが、本来の官民人材交流とは、単に天下りだけに留まるものではないと考える。すなわち、本稿で検討を加えている「官民人事交流（“民から官”への派遣及び“官から民”への受入の双方を含む概念。民間企業の社員及び役所の職員が交流後、所属組織に復帰するという点が天下りとは異なる）を含めた広い概念を前提とした交流のあり方が検討されるべきではないかと考える。その観点からは、このオープンモデルの検討は、今後の抜本的な官民人事交流の拡大を図る上での一助になるものと期待する。