

## 第1回専門部会における主な意見

- ① やはり来てくれと上から言われて、仕方なしにしぶしぶ出しているというところが多いと思います。

そうなってくると、目的は一体何なんだというのが後づけで出てきますから、当然のことながら、民間企業のほうもそれほど動機づけがなく、とりあえず行ってこいの世界になってくるのではないかなと思うんです。その形で進んでいる限り、官民交流なんていうのは、形としては動いているかもしれませんが、そもそも論として成り立たないと思います。

官から民に来ると、何が目的ですか。その方のキャリア形成の中で、要するに民に行くことによって、例えば民間企業というのは、サービスと言ったときに、お客様は神様ですの世界があるわけじゃないですか。それを実際にわかって、国民の皆さんがわかってやってほしいことを肌身にかけて帰っていただくのが目的だったら、そういう目的をきちんと説明しない限り、置く部署も限られてきてしまうわけです。

制度論でいきましたら、例えば交流前と交流中と交流後と、どうフォローしたらいいのか。何をすべきか、何を避けるべきか、そういった形でまとめてあげないと、民間企業にとっては動機づけにならないと思います。

- ② やはりトップマネジメントの意識ですとか、そういったもので本人の動機づけ、それからキャリアにどう組み込んでやるかというのは、民から官に行くときの一番の大きなポイントですので、それが成り立っていないところでは、ただ出して帰ってきましたと。要するに事実だけで終わってしまいます。ただ、動機づけがちゃんとされているところでは、得るものというのは非常に大きいのです。

- ③ 本質的に交流というのはエキスパタイズと交換がない限りは絶対に成り立ちませんので、今、関係業界と関係の役所との間でできないということを変えない限り、多分交流は増えないんだろうと私のほうは思っています。

端的に言いますと、官から民へということ言えば、今事前規制から事後チェックといいますか、マーケットを監視しようという行政組織が増えているのですが、そこにマーケットを知った人が1人もいないわけです・・・実際のマーケットの監視をするのであれば、そこにいた若い役所の方が何年かやはりそういった業界とか、企業とか、機関に入って経験をすること考えると、官から民も、民から官に行くときも、自分のいる業界の行政に対して実態はこういうエキスパタイズが必要なんですよとかということを、やはり伝える役目で行かなかったら何のメリットもないと思います。

- ④ 問題は民間企業側の発意に立つと、それによって自社がどのような評価を得るか、マスコミの批判を受けるか等々を非常に気にするという事実があると思います。

これは制度がこうなっていますから、運用がこうなっていますからという以前に天下りはよくない、官民癒着はよくない、これは言葉は正しいと思います。それと似たような行為をA社がやっているではありませんかと、官民人材交流という名のもとに。ということ、マーケットから排除されるという危険性を非常に感じながら今業務をやっているという現実はやはりあると思うんです。

そこを、いろいろな制度が用意されていますから、こういう運用をしております、こういう細かい制度がありますということを一々説明しなければいけない状況の中で、では民間企業はやるかという、必ずしもそういうリスクをとるほどメリットを感じていない中で、やはりこれは増えないのだろうなという気がします。

そこを実際にPRしていただかないと、民間企業はリスクはとらないと思います。民間企業が一番おそれるのはマーケットから排除されることです。

そのようなことの中で、わざわざそういうことをやるのですかと。それは難しいなという気はしますので、その辺の実際の、運用になるんでしょうか、その辺はやはりちょっと議論するべきだろうし、整合性とおっしゃいました、整合性をとるところは絶対必要なと思います。

実は民から官への派遣の話で申しますと、そういう実績がある企業ほど非常に消極的なんです。これはなぜかということなんです。伝統的な企業、例えば経団連加盟企業、それから有名な、そういう企業ほど実は消極的になっていくと。何代も派遣したところに出す。それはおつき合いでやっていますという話になってきて、そこがやはりこういう官民交流の限界だと思  
います。

- ⑤ 官から民、あるいは民から官にとり、促進のために企業が求める、民が求めるものはやはり人的ネットワーク形成によって、将来のビジネスチャンスをどう拡大していくか、それ1点だと思います。・・・・・・これは癒着の問題、解釈と非常にかかわってくると思うんですけれども、その辺癒着の解釈はできるだけふわっとしたものにしておいてあげて、しかも厳格でないようにしてあげる必要があるのではないかというように思います。

- ⑥ 入って3年から10年以内の人が行って、ではその人たちが企業に帰ってどういうキャリアを積んでいらっしゃるかとすると、必ずしもそこに対して、前後関係で論理性が多分企業側でないわけです。

2年か3年間の、自社で働いていらっしゃる、ある意味で、あるマイナス期間というのをどのようにキャッチアウトさせるかということが、やはり大きな問題意識じゃないでしょうか。そうすると、やはりそれがなかなか厳しかったということがあるのかもしれない。

他方で、では個人個人に聞くと、いやあのときはいい経験になりましたということを使う人もいます。いや、あのときは大変だったと言う人もいます。それはやはり個人個人の差はあると思うんです。行きたい人、やりたい仕事ははっきりしているという人をどう吸い上げてきて、人事を通してうまく吸い上げていって官と交流させるとか、官側も、行きたい役人をどう吸い上げるのかとか、そういう仕組みというものがやはり必要なのかなど。

今、組織対組織でやるというよりは、そういう仕組みを地道に積み上げていくということが実際の官民交流の拡大という意味においては必要なと私は思います。

- ⑦ 官民人事交流が、本当はどういう目的で始まったのかということを考えると、やはりこれを行うことが国民にとって利益になるということだったと思います。ですから、こんなに苦勞をしながらそれでもやっていかなければいけないというからには、やはり最終的にはこれが国民へのサービスの向上につながるというようなものでなければいけないと思います。

となると、どういう形の官民人事交流なら国民にとって利益になるかといいますと、私はやはり非常に難しいかもしれませんが、同じような専門性を有している分野での交流ということだと思います。国民にとっては、やはり政策の質を高めていただきたいというのが一番だと思います。政策の質を高めるために、官と民で交流し合って専門性を高め、情報交換をして、そしてよりよい政策をつくっていくということだと思います。なので、ほんとうはこの分野で交流をしたほうが官にとっても民間にとっても利益だし、国民にとっても利益だと思います。

ただ、そうなんです、ここの部分が一番交流の難しいところでもあるわけですし、でも、本当はそういう政策の質を高めるための官民交流って人事の交流だけではなくて、ほかの方法もちろんあるわけで、それでもそれ以上に人事交流で得られるものもあるというのであれば、やはりこれを進めるために、非常に難しい部分ですが、ここの部分で交流がうまくいくようにしない限りは、だれにとってもあまりメリットがありませんし、苦勞して人事交流をする意義がないのではないと思います。

では、それもどういうふうに具体的に制度を設計していくのかというのが非常に難しいんで

すが、何とか工夫をしていかなければいけないと思いますし、同時に、人事交流だけをうまくするためにいろいろ制度を整えましても、やはり仕方がないと思います。これは同時並行的に普通の政府と、それから民間との関係、入札にしろ何にしろ、人事の交流の部分だけすごくいい制度にしているというのではなくて、普通の交流のあり方とか、政策を通しての付き合いのあり方が、国民にとって非常に透明性の高いものとか、そういうふうに、言ってみれば全体を変えていきませんか、これは癒着だというような非難をかわすことはできませんので、時間はかかると思いますが、進めるのであればぜひこの一番難しいところに切り込んでいくべきだなと思いました。

- ⑧ 今回の国家公務員法の改正でも、人事の一環として再就職をさせていたというところを、個人の能力と、それから適正に応じて再就職を判断して再就職をさせていこうというふうな考え方に立って制度改革をしているんですけれども、そういったことをしていくときに、個人が自分のキャリアをどうつくっていくのかということを公務員もより積極的に考えなければいけないんだろうと思います。

そういう中で、やはり現役のうちに民間での経験を自分で積極的に積もうとか、そういうような発想というのも今後出てくるのではないだろうかというふうなことを考えておまして、そういったときに、これはやはり組織と組織だけの交流ではありませんで、個人が手を挙げて、積極的に自分のキャリアをつくっていこうということで民間に行けるような仕組みとかそういったものというのも考えられないだろうかと思います。

非常に難しいです。人事課から言えば、そういうのはやめて行けということだったのかもしれませんが、現実に今の雇用の流動性の状況から見ると、なかなかやめてまでは行けませんが、自分のキャリアの中でそういう経験をしたいと、そういうような希望を生かせるような仕組み、逆に民間企業の側の方もそういうふうな、自分のキャリアの中で公務で働きたいという方を、そういう希望をかなえられるような仕組みというのが、そういう観点での検討というのも、1つ考え方としてはあるのではないかと思います。

- ⑨ 民間企業側の意識改革と申しますか、民間企業の社員においても役所に行きたいという人はいるんです。だから、その人たちの声をどう吸収するかというのは、役人の方々と一緒だと思うんです。ただ、それを人事部に対して、私は行きたいですと言うかといえば、必ずしもそうじゃないと思います。

それがやはり、非常に民間企業の中で、とにかく民間企業というのはいいい意味でも、悪い意味でも自分が選んだ会社ですから、おそらくその中で自分のキャリアパスを形成しているはずですから、その中で不利益になるようなことについては、極力やはり個人的にもリスクは避けたいだろうなというのはよくわかります。

ただ、そうはいっても、自分の視野を広げるとか、それから自分の関与している業務について、政策的にどういう動きがあるかというのはやはり知りたいという意向も他方で持っているわけですから、そういうことになってくると、官側の仕事につくということについては、いろいろ難しい問題があるにしても、やはり魅力的に感じることもあると思います。

そうすると、そういう人たちをどういうふうに吸い上げてくるかということが非常に重要なと思います。そのときに、会社の公式な人事部ですとか、あるいは上司ですとか、そういうところの意見と必ずしもこれは一致しないわけで、それで、そういうことを言った瞬間に人事上のマイナスがついたら嫌だというのは、それはよくわかるリスクで、そこをどう吸収するかというのは民側にとっても必要な議論だと思います。

- ⑩ フリーエージェント制度というのは、私はこれから先導入されていい仕組みだと思いますし、もっと人材の流動性を考えたときには必要だと思うんですけれども、ただ、第三者機関がやったときに、どうやって彼らが戻ったときの身分を。要するにそれによって、もしかすると知らない間にハンディキャップをしょっていると。それは絶対表に出てこないということも十分考

えられますので、官民双方にとってそれを保障できるかどうか、そこが一番ポイントになってくるのではないと思います。

## 第2回専門部会における主な意見

- ① 一般企業の社員がどういう専門性を持っているかという情報はなかなかオープンになっていないのです。他方で公認会計士は公認会計士試験に合格しているということが一つの専門性の証明になりますので、任期付職員の交流が進みやすいものと思われます。企業では人事という組織を通さないとなかなか個人に行き着かないのです。その辺をうまくブレイクスルーするようなかたちでのモデルができないかということがオープンモデルの前提にあった考えです。つまり、広く一般的な企業の職員が任期付職員になれるような、それも人事という組織を通さずに個人の希望を持った人達が入ってくるかたちが出てくるうまいスキーム、仕組みが出来ないかということです。
- ② オープンモデルは組織よりも個人のニーズに着目するということで、企業の人事が介在するということもありますが基本的には公募制のようなものではないかと思います。その場合、復帰を前提とする出向はむしろ減っていくのではないかと思います。企業の人事戦略として出す場合は復帰前提というのはあると思いますが個人が会社の方針と関係なく出ていくことが増えてきて、むしろ中途採用が増えていくのではないかと思います。
- ③ 中央省庁改革とか規制改革で国に派遣されている者、さきほどのBモデル（特定プロジェクトモデル）のタイプですが、その者に不満が多いということです、民間企業内の人事異動の場合は皆さん不満なくやっているということです。不満があるないというのは、そことの比較になると思いますが、よそに行っている人が不満だというのは、その人に対する説明が不足しているから不満だということなのか、あるいは、民間企業の中ならば、皆さんどこに配属されても満足だということなのかそこがよく分からないのです。そこところは、民間企業内での不満の発生比率と比較しないと何ともいえないのではないのでしょうか。
- ④ 民間は、数年前までは人余り感がありましたが、いまは仕事の量と人員にミスマッチが生じていて特に30代前半は非常に重要な戦力（虎の子）であり、とてもじゃないが人を出せないのです。特に金融機関がひどい状況で、98年の破綻、公的資金投入の時期にほとんど人を採用していません。その世代がちょうど勤続10年前後を迎えているため、人がいないのです。
- ⑤ オープンモデルは具体的にどういうものとして設計してどういう場合にうまくワークするのかということをもう少し考えないといけないと思います。…個人のインセンティ

ブと企業のインセンティブは必ずしも一致しなくて個人のキャリアパスが上がるならば企業を捨ててそちらに移ってしまいます。いわゆる往復切符をもらいながら帰りの切符は使わないという人が出てくるかもしれません。公募制の場合にはそういうことも考えなければならないと思います。また、必ず戻ってきて企業がその公募システムを使って派遣するのでは、本人の不満が残る可能性があります。そこまで企業システム、官庁システムを変えられるのかどうか。オープンシステムにした場合、もう一つの前提として当然のことながらマーケットが機能するわけですから、いまいる組織を離れても組織を説得してでも交流先に行くというかなり強いインセンティブがないとマーケットそのものが成り立たなくなってしまう。… 企業に行っている間の処遇でありますとか、戻ってからの処遇でありますとか、どちらかというと言側はきてください、ただし給与の差額は企業で持ってくださいということがあり、そのシステムを変えていきませんとオープンシステムというのはなかなか動かないのではないかと思います。何人かは志を持っていくかもしれませんが、きちっとしたかたちで官民交流を進めていくとなりましたら、もう一段そのオープンシステムのマーケットといいますかその仕組みといいますのが必要なのではないのでしょうか。そういたしますと企業側と官側の雇用の仕組みそのものも少しいじらざるを得ないと思います。

- ⑥ Bモデル（特定プロジェクトモデル）は国での身分が非常勤国家公務員ですし、給与も最大200万円強程度と低いのです。それに対し国と1企業との調整となるAモデル（相対・個社モデル）では、他の企業にも聞いてみましたが、交流法に基づくものが多いのではないかと思います。企業に籍は残っているが給与は国の俸給表に基づく支給をされています。非常勤国家公務員より給与は高いです。

モデルを作るときには、どういう形態（非常勤、官民人事交流…）のものを推進するかをベースにしてそれとモデルを組み合わせていくということを考えなくてはいいけないと思います。

Bモデル（特定プロジェクトモデル）で国へ派遣している民間企業には、身分がなぜ非常勤国家公務員なのか、給与が非常に少ないと若干の不満があります。

民間にはいろいろなニーズがあるので必ずしもこのやり方がまずいというわけではないのですが、官民人事交流法に基づく職員として国に採用するかたちで給与を払っていただくというかたちも少し混ぜて行かないといけないと思います。

- ⑦ 官民交流の難しさは2つあります。1つは、専門性に関するところ、専門性がはっきりしているところでは任期付職員として自由に渡り歩くことが出来ますが、官民交流拡大の対象となっているのは、組織に付随した専門性をもっている人なのですね。そうすると組織が介在せざるを得ないのです。組織にとって交流のメリットがはっきりすると癒着ということになるし、はっきりしないとまあ出たくない、個人にとってもある

人はメリットを感じますが別の人にとってはメリットを感じません。組織にとっても個人にとっても交流のメリットを感じにくいというところが組織に付随する専門性というところから来ていると思います。

もう1つは、どういうところで交流するかというところですが…ルーティンワークのところで交流を拡大したいという風に受け止められます。日常業務のところで交流したいということになりますと、そういう業務に従事して能力を高めたことになるのか、それを企業がどう評価してくれるのかということになりますと非常に難しいと思います。

- ⑧ これまでの行革とかで官民交流を進めましょうという考え方の背景には管理部門に民間の知恵を入れるというのがあります。どこまで入るかというのは検証された話ではありませんが、そのため、その一般行政部門のところが全然変わらないというかたちだと提言をするのは難しいのかなと心配しております。

- ⑨ 一般の管理部門というところも最近ニューパブリックマネジメントとかいわれて民のいい点を官に入れます。一般に民間企業側が受け止めている官民交流の姿というのは実はあまりそういうものではありません。逆に言えば役所側で一般行政部門、管理部門で何を民間人に改革してほしいかというものをもう少し具体的な要件を出して、民間企業側が持っている民間ノウハウらしきものがそれに対応できるかというものを情報としてマッチングするような場というようなものは必要なのかなという気はいたします。

- ⑩ 民間企業では、一部門ですとキャリアを積んで専門性が高まったからといって評価されるかという必ずしも評価されないのです。変化に対応できる人間になるためには部門をいくつか経験しなくてはいけないのです。それはキャリアパスの一つのプランなのですね。そういうなかに官民交流というのが位置付けられるようなそういう企業というのが出てきています。そういう意味では民の中でも民の常識外での非常識というのはあるから、お互いに自分のところが全てだと思っていますし、民にも官にもいいところがあれば悪いところもあります。お互いにプラスになるような仕組みにしていけないかぎり、民にとってもインセンティブになりませんし、官にとっても同じです。日本人の民度をあげるといいますか、それと同時に労働の流動化というのをある程度やっていきませんと今の日本は凝り固まってしまって外からの変化に対応できなくなってしまうのではないかと心配しております。

- ⑪ 最近、公の意識をもった民間人が増えてきています。一方、自分の持つ知識・経験で企業価値を上げるという意識の人もあり、ある程度分かれてきております。民間企業側でも人選をしっかりとやらないとミスマッチが起きてしまいます。…人選については官民双方が相当いろいろなことを慎重に考えて決めていかなければならないのです。

⑫ 基本的に行革の流れからいうと官の体質を変えるというのがかなりねらいとしてあったと思うんですね、その意味でいうと民間的な発想をいかに行政の世界に取り入れていくかというのが大きなねらいであったと思いますので、人事交流はいいんですけども民間の人が官に行って官のタイプに染まってしまって官の人が民にいつて官の仕組みを民間に教えるだけではあまり意味がありませんので、そこをむしろ逆のかたちでどうやってくるかといいますと、ある程度管理的なポジションにそれがどういうかたちで反映されるかということでありまして、仮にそのいわばキャリアパスの中の一つの集中的なトレーニングだとしますと長期的にそういうかたちがどう活かされていくかという、その仕組みが組み込まれまないと、問題は数だけクリアしたという話ではないのかなという気がします。…金融庁、特許庁もそうですが専門職の方が入ってきて数が増えているとか、研究職の方が数が増えているというのは、はっきり申し上げていまの官のマネジメントの仕方の体質を変えるということになると本体の部分ではないのではないかなという気がしております。それは数の上で仕分けをしておきませんとどちらかというと研究職というのは官でも民であってもあまり関係なくていい研究条件があれば移っていくというそういう世界であると思いますのでそちらのほうの数が大きくなるというのは研究の世界での変化になると思いますが本来の意味での官民交流というのには必ずしも結びつくとは限らないような気がいたします。…その辺の本来の官の部分と民の部分というのをもう少し精密に見ていきませんかとか何か提言するというのも難しいのかなという気がします。例えば国立大学の教授が経済財政諮問会議の委員をやっているとなぜか民間委員になる、まあこれは法人化以前から民間委員なのですが、そのところは民間のイメージと本来の官のイメージがずれているのですね。本来の官の部分をどうするかというのが課題ではないかと思うのです。

⑬ 官民癒着の批判が出ています。確かにそれは分かりますが企業としてはメリットがありますのは官民癒着といわれている部分でして、そこが一番ネックになると思いますが、具体的には官民癒着というのはどういうことが指摘されてどういう批判がされるのか。何となく風評被害的な印象を外にしていると感じます。

⑭ いま官側が入札とか事業者の選定にきっちりとしたシステムを作り始めています。公募制が非常に増えていて、審査委員会をちゃんと設けて審査をしています。これは本省だけではなくて地方の支分部局でも増えています。そのシステムは意外と表で見ているのと裏で見ているのとは違うのですね。中にはいるとこういう風に動いているのかということがたぶん民間にとっては非常に驚きです。癒着というわけではありませんがシステムを分かっている人が応募しますと、入札は別ですが、例えば公募になりますとある要件を満たさなければなりません。そういう業務を例えば民間の方がなかに入られて、

横のグループがやられていることを見ているだけで、官はこういうやり方で仕事を民に発注しているんだなということが分かります。私も公募の選考委員をやったときにこういうことなのかなあと、こういうのはある意味ではメリットなのかもしれませんね。自分たちがある仕事を受注するときの…それがやっぱりある意味送り込んだことによってそういうやり方を知るということが官民癒着の一つの形態だとするとですね、それはそれで批判される可能性もあるのでその辺りをどう考えるかということはあるですね。特にPFIなどはものすごく難しい局面に來ているわけですがPFIの一般に周知されているものと、中でされていることとはずいぶん違うという話です。そういうものを理解している社員がいるとしないとはずいぶん違うのではないかと思います。

- ⑮ 官民癒着を制度的にきちっと線を引いて、これが大丈夫だということかたちでいえるかどうか、そうしますと…その批判は当たらないよということがいえるのではないかと思います。批判を恐れて全部だめだというのでは、なかなか話が進まないということですね。利益相反的にいうと一つは専門家の世界ではある意味専門家の利益としてそこはコントロールされています。たぶん特許もそうですし税理士もそうですし、裁判官が検事になる。そのところを制度的に整理できるのかどうか。これも一つの提案になると思います。この癒着の批判があるということですずっと躊躇するということでは先に進まないかなと思います。

- ⑯ どんなところを民に変えてもらいたいのか、ある局に民間人が1人2人行ったところで変わるのか、そういうところも含めてやっていただくのが必要なかなあとと思います。それは官側の責任ではないかと…何を変えてほしいのか、どのくらいの人数が来れば官側の慣行なりやり方が変わるのか、そのへんをしっかりと検証していただいて提示していただかないとなかなか難しいのではないのでしょうか。

- ⑰ テーマをある程度絞り込んで官民交流をやっていかないといけないという話ですが、地方自治体は、官民交流という名前はついていませんが、マネジメント研修といって実際に職員を民間企業に2年間くらい送り込み、管理、効率性のある生産性のある仕事の仕方をどうしたら学べるかということをやっているところも結構多いですね。

官民交流の定義が見えてきたのかなと、テーマをきちんと絞り込んで、何をやる必要があるのかということ整理する必要がある。プロジェクトとかルーティンとかという話があったがやはり全部がある種テーマです。テーマ性の設定をきちっとしなければいけないのです。マネジメントを学びたいのであればマネジメントに対する交流をしたいからそれに関して情報のマッチングが出来るようにします。そしてそれに対して興味があるところ、受け入れてくれるところを募っていくしかないと思うのです。その部分で仕掛けとか仕組みをどういう風にするかということとは相当問題が出てくると思う

のですが、やはり一番肝心なのは、広報が足りないのです。官民交流とは何なんだと、具体的に官民交流といっても非常にあやふや、官の常識、民の非常識という部分が多分にありますがそのへんを理解させようという努力をしていच्छゃらない。それは官民ともお互い様だと思います。民から見れば官のやっている業務が分からない部分も多分にありますし、官から見れば当たり前のこととしてやっていたことが民に行けば違うんだということが出てくるはずです。それをまずお互いが知ることがルーティン業務とかの効率性をよくしていくと思います。

- ⑱ 民側も少し考えなくてははいけません。民間企業の人の話を聞きますと、官民交流の土俵に乗らないのです。日本国の利益のために民間が働くという意識が民間側にないと民間企業の文化の中に持っていないと官民交流の土俵自体に上がってこないのです。…CSRに取り組んだというのは会社のPRになるが官民交流に取り組んだというのは会社のPRにならないのです。官民癒着だと批判されるのではないかという意識を持っている。基本的に同じことをやっているのではないかと思いますのでその辺りがなんとかならないかなという気はします。これは民側の意識の問題だと思ひますが。