

官民人事交流推進会議（第2回）議事要旨

- 1 日時 平成19年8月7日（火）14時00分～16時00分
- 2 場所 虎ノ門パストラル新館3階「すみれ」
- 3 出席者
（議長）：大野松茂総務副大臣（途中退席）
（民間等委員）：岩田喜美枝、大橋洋治、桂靖雄、鈴木正一郎、高島肇久、森田朗（敬称略、五十音順）
（政府側委員）：原勝則内閣審議官、株丹達也行政改革推進本部事務局次長、藤井昭夫総務省人事・恩給局長、小林廣之人事院人材局審議官（オブザーバー）
- 4 議事次第
 - (1) 開会
 - (2) 委員交替の紹介
 - (3) 官民人事交流推進会議専門部会からの報告
 - (4) フリートーキング
 - (5) 閉会
- 5 会議概要
 - (1) 議長から、資料1の委員名簿に基づき、人事異動に伴い藤井昭夫人事・恩給局長が委員になった旨紹介された。
 - (2) 事務局から、前回の会議において開催の了承を得た官民人事交流推進会議専門部会（以下「専門部会」という。）の構成員及び開催要領の報告があった。
 - (3) 議長から、本日のこれからの議事については、これまで2回に渡って開催された専門部会における検討状況の報告を受けた後、当該報告を基に、今後の官民人事交流に対する推進方策の方向性について、意見交換をしたい旨の発言があった。
（議長は、国会関係業務のため途中退席し、以後の議事は藤井委員（人事・恩給局長）により進行。）
 - (4) 専門部会の座長である森田朗委員から資料3に基づき、専門部会における検討状況について報告が行われた。（資料中、別添1～3及び別添5～7については事務局から、別添4については岡本義朗専門部会委員から補足説明）
議論の状況は、具体的な方向性に踏み込むには至っていないものの、現時点における集約として、以下の点が報告された。
 - ① 官民人事交流にもいろいろな目的があり、その目的に沿って検討の方向をはっきりさせるべき。
 - ② 専門性に着目した交流は官民双方にメリットがあるが、官民癒着の批判を回避しつつ企業にとってのメリットをどう付加するか検討が必要。
 - ③ 官民人事交流における組織のメリットと社員・職員個人のキャリアに着目したメリットの不一致によるミスマッチをどう解消するか。
 - ④ 当面検討すべき課題として、例えば現行制度の周知や啓蒙を推し進めること、個人の希望や能力にも着目したオープンなマッチングシステムの可能性の検討が考えられること。

(5) 専門部会における検討状況の報告を受け、官民人事交流の具体的な推進方策の方向性についてのフリートーキングが行われ、以下の意見等が出された。

- 交流自体は国にとっても民間にとってもいいことだというのがこの会議の前提である。交流の阻害要因乗り越えてでも官民交流を推進するにはどうしたらいいかを考える必要がある。
- 個人の希望を取り入れた交流が出来るオープンモデルを立ち上げるような構想を進めれば、かなり交流が進むのではないか。組織の要請が先に来るような交流では交流自体なかなか進まないと思われる。
- 官庁の課長クラスや民の部門長クラスの権限・責任の重さを考えると、外から全く経験のない人が来ていきなり仕事をするのは非現実的である。そのため、若いうちに官民交流をして、民間経験のある公務員、官庁経験のある企業人が層として出てくると、その中から2回目の交流で課長とか部門長が出るということになると思う。一般的な交流は、人材育成を目的とした若い層の交流であると思う。
- 人材育成とともに、交流先における戦力となるということも勘案すると、交流によって既に持っている専門性を活かせる、また、専門性に磨きをかけるというものがいいと思われる。その場合には、所管官庁と所管業界との交流が理想的である。その際、官民癒着等があってはいけないので、事後行為規制を出来るだけ厳しくし、双方にとって専門性が高められるような交流でないと意味がない。
- 短期間で帰ることを前提としている交流では、交流先で重要な職務に従事するのは困難である。そういったポストへの就任に踏み込めない交流では、官も民もどういうメリットがあるのか、意味があるのか、もう一度整理して交流の拡大のための理屈付けをしないと官民交流の推進は難しい。
- 組織の中で一定の官民の人事交流のイメージをもってやるとしても、民に人間が官に行き、あるいは官の人間が民に行き役に立つかどうかという意識がある。個人の意識を掘り起こすためにもオープンモデルをもう少し吟味してはどうか。
- 官民交流の官側から民間への派遣の数が少ないがこれを増やすべき。官民交流の官側のメリットは、民間において、自分たちのもの考え方、物事の処理の仕方とは違う考え方や手法を実際に目の当たりにして、自分達の仕事のやり方が全てではないということに気づくことである。
- 民間企業の組織の在り方、働き方を官にどんどん取り入れるためにも、官の幹部候補生こそ交流することが必要であり、それによって、最終的に国民にとってもメリットがある。
- 何のために官民交流をやるのかという目的の問題が出てきたが、単にお互いに違う世界を知って自分を高めるといっただけだと、今要請されている官民交流の期待・要請に答えることにはならないのではないか。官のやり方に対する批判が非常に厳しくそれに対する改革が求められている時に、民間の手法をいかに官のマネジメントに取り入れるべきか、そういう声が非常に強いように思う。
- この推進会議のミッションが官民交流を進めるということなので、それをどう考えていくのかについてはもう少し掘り下げて考える必要がある。本当に求められている交流について、どのように考え、どこに焦点を絞るのか。実効性、現実性という点では若い方の人材育成を目的として交流するということになるかと思うが、その推進・拡大だけでミッションを果たしたことになるのかは疑問。
- 交流は、特に所管行政の対象企業の実態を知る機会、専門性を高めるという意味でも必要と思うし、民間のマネジメントを身に付けることにも繋がり、最終的には国民に貢献することになるので、もっと本格的に行う必要がある。民間側から見た人材育成のメリットも、将来役員に登用しようというコア人材については、1つの企業というミクロの枠ではなく、広い立場に立って企業の社会的な責任や企業の所属する業界がどうあるべきかなど、企業の枠を超えた経験をさせる必要がある。

- 官民人事交流を行うことについて、すぐに国民のメリットと結びつけるのは困難。民へ行って将来本当にメリットがあるのか少し検証する必要がある。その上で、民の社会的責任のひとつとして受け入れることは十分に通用する考え方ではないか。
 - 官民がお互いにメリットを感じ、かつ、今以上に官民交流を大規模に進めていくとすれば、人材の専門性を高めながらそれを双方がうまく活用する方法を模索すべき。官民癒着や一方通行は困るので、制度化には難しい点もあるがトライして議論してもよいのでは。何のための官民交流かという指摘の中の、「官民の相互理解と組織の活性化」をもう少しふくらませてよいのではないか。そのとき大事なのは、国民にとってどういう意味があるのかをきちんと説明することではないか。
 - 専門性を活かせる場所と交流することになると、規制緩和をしなければならない。その際に所管業界の企業を直接招き入れる場合は、公平性や選考の際の透明性が必要。オープンモデルを考える際にはその辺が重要。
 - 民間企業の選抜に当たり、平等だとか、あまり枠組みを固く考えると交流はやりにくくなるのではないか。柔軟性を追求する方が重要。その場合、個人の給与や社会保険などでの不利を無くすことが必要ではないか。
 - 派遣が少ないということについて、官では人のやり繰りが厳しいというのがあるが、実際には、省庁間、地方公共団への交流もやっているのだから、人を出せないということでもない。民間企業経験を人事当局が重視してやりくりをしていただくことが必要。
 - 癒着というのは、結果、明らかに国民の不利益になる場合のこと。むしろ、官民協業という考え方でいいのでは。民から官への交流の場合、特定の会社が選ばれることが有利になることは有り得ると思う。決定のプロセスをもっとオープン化し、どういう人材をどの時点でどこに送るといようなことを透明性をもってオープンにする必要がある。
 - 官から民への交流の場合、適切な業務に従事させるためにもどういう理由で派遣するのかを明確にすべき。
 - 交流の拡大と癒着の問題について、何らかの形でルールを明確化して、そこから先は許されたものとして、事後規制、構成要件をどういう形で仕組むことができるのか非常に難しい問題だと思うが、少なくとも再就職についてはそういうルールが敷かれた。
 - オープンモデルが望ましいのではないかと意見があったが、これを機能させるためにどのように設計したらいいのかは、大きな課題。そもそも小さなマーケットしか成立しないのではシステムとしてうまくいかない可能性があるが、受入側、派遣側双方に相当強いインセンティブを付加するための積極的なものが必要。情報が不十分であるとか処遇の格差があるとかそういう制度的要因は取り除くべき。
- (6) フリーターキングの終了に当たり、藤井委員から、本日も様々なご意見をいただいたが、如何にして官民交流を拡充するかについて引き続き検討を深めていく必要があることから、専門部会でさらに検討を進めてもらい、具体的な推進方策の方向性等の検討をお願いしたい旨の発言があり、各委員とも了承した。
- (7) 次回会議日程については、事務局で調整の上、追って連絡することとし、次回は、専門部会から今後の基本的な推進方策の方向性の提案を受け、これを元に議論を行うこととし、閉会した。

以上

なお、以上の内容は、事務局である総務省人事・恩給局の責任において作成した速報版であり、事後修正の可能性がある。