

官民交流の現状について

平成 19 年 10 月 5 日
内閣官房行政改革推進室

1 官民交流に係る制度的枠組み

	区分	根拠法令	概要
採用	公務活性化のための民間人の採用	人事院規則 1-24	公務活性化のための民間人材の採用
	任期を定めた職員	任期付職員法	一般職の職員(研究業務以外)として専門的知識経験を有する者の採用
	任期付研究員	任期付研究員	研究業務従事者として専門的知識経験を有する者を採用
	研究プロジェクト	人事院規則 8-12	研究プロジェクト(5年以内)に従事する者の採用
双方向	官民人事交流	官民人事交流法	国と民間企業の人事交流を通じた組織の活性化と人材育成
派遣	法科大学院への派遣	法科大学院派遣法	裁判官、検察官等を法科大学院への教員として派遣
	研究休職	人事院規則 11-4	職務に関連する学術等の調査・研究のための業務に従事(学校、病院、研究所等)

出典：総務省・人事院

2 官民人事交流法等を活用した民間からの受入・民間への派遣

○ 民間から一般職公務員として国の機関に受け入れている者(平成 18 年 8 月 15 日現在)
： 2,393 人

注：平成 18 年 8 月 15 日時点で現に公務員として勤務している数。

(内訳)

- 民間企業、弁護士・公認会計士等及び大学教授等から一定期間国家公務員に受け入れている者： 1,058 人
- 非特定独立行政法人、公益法人、学校法人等から一定期間国家公務員に受け入れている者： 532 人
- 民間経験や専門能力に着目して、期間を限らずに国家公務員に受け入れている者： 803 人

出典：総務省

○ 民間へ派遣されている公務員数

官民人事交流派遣 25 人(平成 18 年 8 月 15 日現在の派遣者数)

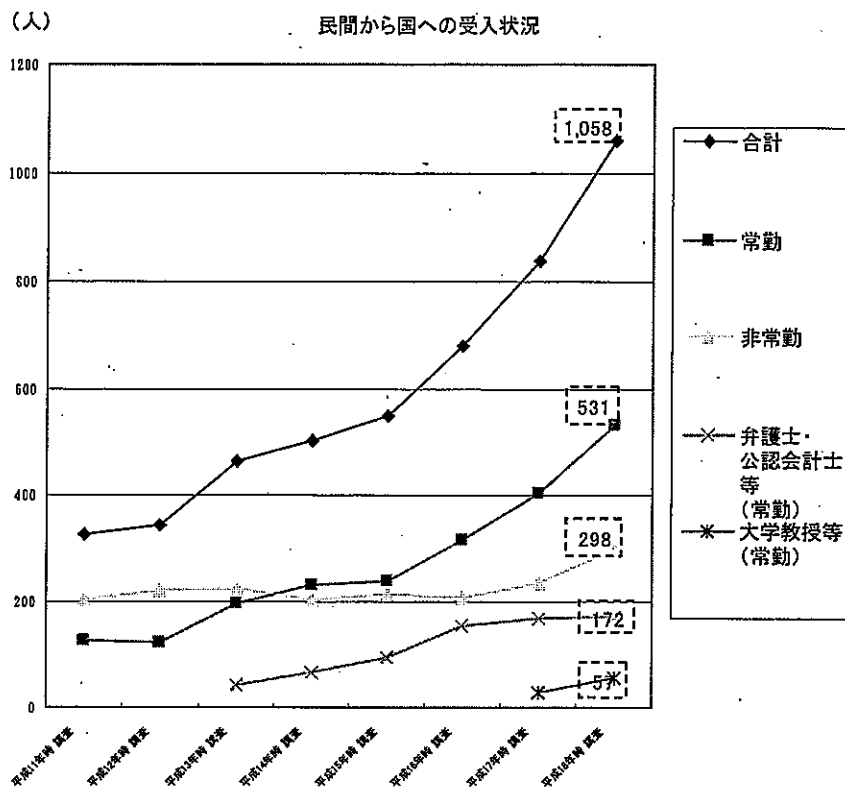
法科大学院派遣 41 人(平成 18 年度の派遣者数)

研究休職 315 人(平成 18 年 7 月 1 日現在の数)

※公務員を退職後、民間企業等に採用された者の人数は不明

出典：総務省

○民間企業、弁護士・公認会計士等及び大学教授等から一定期間受け入れている者の数の推移



○民間から国へのレベル別受入状況

職のレベル	民間からの任用				合計
	本府省内部部局		施設等機関、特別の機関等、地方支分部局		
	常勤	非常勤	常勤	非常勤	
指定職 (局長・審議官級)	6	6	10	0	22
課長・企画官級	19	26	205	2	252
課長補佐・係長級以下	915	162	808	9	1,894
その他※		207		18	225
合計	940	401	1,023	29	2,393

※ 非常勤職員で職のレベルの区別が困難である者

出典：総務省

3 官民交流の効果及び課題として考えられる事項

① 各府省及び民間企業に対するアンケート結果（平成17年 総務省実施）

人事交流の効果

	民間企業		各府省等	
	国からの受入れ	国への派遣	民間企業からの受入れ	民間企業への派遣
十分あった	9 (56.3%)	20 (58.8%)	8 (88.9%)	2 (50.0%)
期待したほどではないが、あった	6 (37.5%)	6 (17.6%)	1 (11.1%)	1 (25.0%)
あまり効果はなかった	1 (6.3%)	3 (8.8%)	—	1 (25.0%)
回答企業・府省等数	16 (100.0%)	34 (100.0%)	9 (100.0%)	4 (100.0%)

（対象）国の職員の受入れ又は社員の国の機関への派遣の経験がある民間企業並びに交流採用又は交流派遣の経験がある府省等

○人事交流で効果が「あった」とする主な理由

（民間企業）

国の行政機関からの受入れ 「知識・経験が業務に活かされた」（15社中9社）

国の行政機関への派遣 「法律知識や専門知識が業務運営で役立っている」（26社中19社）

（各府省等）

民間企業からの受入れ 「専門知識が業務に活かされた」（9府省等中8府省等）

民間企業への派遣 「幅広い視野や多角的な考え方を身に付けた」（4府省等中3府省等）

官民人事交流における課題

民間企業からの意見		各府省等からの意見	
交流の実施に当たって手続が煩雑で時間がかかる	19 (46.3%)	民間との間で給与や処遇に違いがあり、交流によって不利益が生ずる	14 (66.7%)
行政機関との間で給与や処遇に違いがあり、交流によって不利益が生ずる	18 (43.9%)	年金、社会保険等が民間と公務員で違うため、交流によって不利益が生じる	10 (47.6%)
年金、社会保険等が民間と公務員で違うため、交流によって不利益が生じる	11 (26.8%)	利害関係がある民間企業など対象となる民間企業についての規制が厳しい	9 (42.9%)
		交流の実施に当たって手続が煩雑で時間がかかる	9 (42.9%)
回答企業数	41	回答府省等数	21

（対象）官民人事交流を実施したことがある民間企業及び全府省等

② 総務省「官民人事交流推進会議」における議論

課題として考えられる事項

官庁側

- 民からの受入：定員事情等から受け入れる余裕がない。
即戦力として活用できるか危惧する面もある。
- 民への派遣：採用抑制の影響等により派遣適任層の人的余裕がない。
他の交流（府省間・地方公共団体等）にも配慮する必要。
- 全般的な指摘：官民人事交流法の交流制限等の緩和。
採用における処遇面（給与減額等）の不利益の解消。
民間ニーズに応えるための対応策の検討。
民間企業に限定しない私立大学、公益法人等を含めた交流対象の拡大。

民間企業側

- 国への派遣：国の機関の受入目的が民間側に適切に示されていない（単なる労働力の提供や民間とともにやったという外形的事実の実績作りのようにも思われる。）。
積極的に交流に応じ得る民側の積極的メリットがない（逆にメリットがあるような交流には官民癒着の批判のおそれ）。
- 国からの受入：官民癒着であるとの社会的批判を惹起するのではないかとの懸念（いわゆる「天下り」による受入との差異がない。）。
官側の派遣目的、目標が不明確で受け入れ体制や業務の確保・提供方法がわからない。
- 全般的な指摘：官民癒着の批判を解消しつつ人材育成、人脈ネットワークの形成等を同時に達成しうるスキームを官民双方で構築すべき。

別添2

人事院提出資料

官民人事交流が進まない理由について
(各府省及び民間企業からのヒアリング結果から)

(注) 平成17年6月に、人事院が各府省及び民間企業に対してヒアリングを行った際に、「官民人事交流が進まないのは、具体的にはどのような理由によるものと考えているのか」を尋ねた際の回答。

なお、交流採用については、各府省、民間企業とも「民間企業を退職しなくてはならないこと」との回答が多かったが、平成18年の法改正で「雇用継続型」が創設されたため、このような回答も除いてある。

【各府省】

(A 省)

- ・ 幹部クラスへの交流採用となるとポストの問題もあり、なかなか難しい。民間のニーズがあるのかもよくわからない。
- ・ 民間企業との交流になじまない部局等もある。

(B 省)

- ・ 人員上の余力がないのが一番の要因である。

(C 省)

- ・ 人的余裕がない。特にI種職員の採用抑制の影響も大きい。補佐クラスだと、貴重な戦力をとられることになる。

(D 省)

- ・ 交流採用の場合、定数事情、即戦力として活用できるか危惧する面もある。
- ・ 交流派遣の場合、ポストの高い者を出すとして、受け入れる民間企業側が対応できるかという問題がある。
- ・ そもそも、官民交流によりどれほどの効果が期待できるか疑問を感じている。

(E 省)

- ・ 交流採用については定員が厳しいという現状。
- ・ 交流派遣については、省内のどこも業務量が多すぎるという現状にあるため、実際に派遣しようとするとは原課との間で困難が生じることになってしまう。

(F 省)

- ・ 交流派遣については、補佐以下は省内でも不足しており、業務が回らない状

況である。

(G 省)

- ・ 定員事情、出向者が多いこと、また、再任用や中途採用の要請もあるため、交流採用を受け入れる余裕がない。
- ・ 交流派遣についても、他の交流（他府省、地方公共団体、特殊法人等）を削って実施する必要性を感じていない。

【民間企業】

(A 社)

- ・ 現在は民間企業が応募する形となっているが、現実には当社でも人事ローテーションの一つとして位置づけており、応募はしたがどうなるかわからないでは困る。確実に採用、派遣に結びつけて発令できるよう、官職を含め早めに情報をいただきたい。
- ・ 交流採用については、少ない人数で業務を行っており、人の確保で苦勞する。

(B 社)

- ・ 交流派遣については、人事として「官民交流を進めていこう」と思っても、各事業部門を説得する材料（メリット）に乏しい。趣旨はわかるが、中途採用に比べ不安定さ（来ないかもしれないという不安定さ）があり、優先順位が低くなってしまうという状況にある。

(C 社)

- ・ 当社の場合、中途採用者が多く、しかも成果主義によるものが6割を占めており、その面でも、交流採用を行うには困難が伴う。

(D 社)

- ・ 交流派遣については、あまり認識してこなかったのが大きな要因である。当社は現場を抱えており、企画・立案部門に就くとしても、前段階として現場での経験を行う必要がある（新規採用の場合3年程度）、その部分がネックとなるのではないか。

官民人事交流に関する各省からの意見等

1 官民人事交流法関連

【交流基準の見直し等】

連続交流制限の緩和

- ・ 所管関係にある同一の民間企業との交流を連続4回行うことが制限されているが、築き上げた交流関係を失うのは、大きな損失であり、異なる部局であれば、交流を可能にするなど、弾力化を図って欲しい。 (A省)
- ・ 所管関係にある民間企業とは連続して四回、交流派遣及び採用はできないこととなっていることが、安定的な人事交流を阻害している。官民人事交流の促進のためにも当該制度を緩和すべき。 (B省)

派遣先企業の不利益処分等による交流制限の緩和

- ・ 民間企業が不利益処分を受けた場合は、交流派遣を継続することができなくなったり、新たに交流採用ができなくなる。不利益処分は企業に対するもので個人に対するものではないので、官民人事交流の促進のためにも当該制度を緩和すべき。 (B省)
- ・ 交流採用に関し、交流元企業が(採用省庁によるものであるかを問わず)行政処分等を受けていないことが必要である。採用省庁によるもの以外は、当該職員の職務との関係も大きいとも考えられず、条件から外してもよいのではないか。 (C省)

所管関係の規制は事後行為規制とする

- ・ 現在審議中の国家公務員法改正案においては、再就職に関する規制が事前規制から事後行為規制に変更される内容となっている。このため、官民交流法における規制も、国家公務員法並びで事前規制から事後行為規制にすることを検討すること。 (D省)
- ・ 交流採用・交流派遣の双方に関し、所管関係にある場合が制限されている。官民の関係について疑念を持たれないことが必要なのはもちろんであるが、一方で官民双方にとって交流を推進するインセンティブは当該業務についての知識・経験等を有する即戦力を確保できることである。
抜本的に交流を推進するためには、事後規制を導入する一方で所管関係についての制限を緩和し、知識・経験等を有する人材の交流が可能となるようにすることが必要ではないか。 (C省)
- ・ 国家公務員法改正法案では、再就職に係る事前規制(103条)が廃止されて行為規制を導入することとなっている。現行の官民交流法の交流基準である人事院規則 21-1 は、国家公務員法第 103 条と同じ考え方を基にした規定(基準)であると承知しており、本改正に合わせて人事院規則 21-1(交流基準)を廃止していただきたい。 (E省)

- 交流基準が、官側の都合で作成されており、民間側にメリットがない。
現行の制度の交流先となる民間の基準は、「実務経験を通じて効率的・機動的な業務遂行の手法を体得できる民間」としている。しかし、官側の交流するメリットは、民間的”感覚(雰囲気)”を感じさせる程度である上、民間側にとっては、受け入れるメリットがなく、制度自体が官側の意向を押しつけたものである。

また、その他の交流基準についても、非常に曖昧で非現実的(国との契約額等で制限や、契約業務や許認可権等にこだわっている)であることから、民間等との意見も広く聴取し、基準を再検討する必要がある。

官民交流を活性化させる、あるいは民間側の意向を施策に反映させるために、利害関係のある企業が、即、交流企業に適さないという考えについて、多方面から意見を聴取・再検討し、柔軟に対応できるようにして欲しい。

(F省)

特別契約関係がある場合の人事交流の制限の緩和

- 特別契約関係がある場合の人事交流について、一定の制限が行われているが、官民交流をさらに活発化するため、企業全体として制限するのではなく、所管関係にある場合の交流基準と同様に、交流する職員とポストに着目したものとして頂きたい。(A省)

交流先の業務制限の緩和

- 官側からの交流者を受け入れることに民間が望むメリットの一つに、交流する官側の職員に民間が行いたい事業等に関する知識・経験を有し、かつ、指導・助言をしてもらうことである。しかし、実際は交流者も国家公務員の身分を有したままであるため、業務に制限があり、必ずしも民間側のニーズに答えていない。

国家公務員は、国民全体の奉仕者であるため「出身元の機関に対し、派遣前の地位を使った影響力を利用する行為(いわゆる口利き行為)」等、ある程度の業務制限の必要性はある。しかし、交流元機関への「行政手続法第2条第3号に関する申請」「契約業務」「検査、臨検、捜査等の行為」については、各機関が、どの民間企業から申請されても公平に扱わなければならない事項で、交流者に制限を掛けるものではない。むしろ、国家公務員としての経験や知識を社会に還元するという考えに基づいて、合法の範囲内で企業への指導・助言を行うことは決して悪いことではない(従前の国立大学教員等を対象にした研究成果活用兼業の考え方)。

そこで、交流職員向けの行動指針を作成することを条件に、多方面から意見を聴取・再検討をした上で、前述の様な、今までの知識・経験に基づいた指導・助言等も行えるなどの、交流先の業務制限の緩和を図り、より、民間側のニーズに応えた交流が行えるよう、制度の緩和を図って欲しい。(F省)

【処遇面の不利益の解消等】

給与補填と期末勤勉手当支給の適正化

- ・ 民間企業と国の給与水準が異なる（国の給与水準が低い）ことから、民間企業からの交流採用が困難な状況。可能な限り民間企業での処遇等を継続し、人事交流を行えるようにされたい。（B省）
- ・ 交流採用に関し、国の給与が交流元企業の給与よりも低い場合であっても給与の補填が禁じられていることが採用の阻害要因となる。採用期間中は国の職員であるものの、交流元企業と国の意向により派遣（＝採用）されるものであり、当該企業と職務の関係についての条件も別に決められていることから、補填を受けたとしても公務の信頼を損ねることではないのではないか。（C省）
- ・ 人事交流を行う民間企業の給与水準は国家公務員より高い場合が多い。また、期末・勤勉手当の在職期間に民歴を通算できないことから、採用直後の手当の額が減少する場合がある。そのため、交流採用職員は交流期間中、年収が下がり、不利益を被ってしまう。
また、交流派遣職員は、期末・勤勉手当の基準日（6/1, 12/1）前に企業へ出向した場合、手当を受給することができないため、派遣職員の不利益を出ないように、派遣日を基準日以降に設定しなければならない。
これらを適正化するためには、人事院を通じた交流採用者の給与補填や交流派遣者の不足する期末・勤勉手当の交付等、それぞれの者の現給が透明性を持って確保されるようにして頂きたい。（A省）

【その他】

事務手続の簡略化をすべき

- ・ 事務手続の簡略化をすべきである。具体的には人事院に提出する書類が多様性に及び非常に煩雑である。このことも民間企業が官民人事交流を敬遠する一つの理由と考えられる。（B省）

2 制度全般

【処遇面の不利益の解消等】

官民交流に伴う給与減額等の不利益の解消

- ・ 交流に当たっては、交流先に籍を移すことにより給与が減額する場合は、交流元の判断で差額を補填することが可能とする措置が必要。（F省）

官民人事交流法以外の制度も身分併有に

- ・ （官民交流法以外の制度における）民間等から国への受入れにあたって、雇用保険等の不利益を解消するため、（官民交流法に準じて）出向中も法人側に籍を残す「身分併有」を可能とできるような措置が必要。
→ 身分併有不可であるため、雇用保険加入期間の中断、給与補填不可（給与減額不利益）が要因となって人事交流が停滞。（F省）

【その他】

民間側のニーズに応えるための対応策を検討して欲しい

- ・ 民間側において、どのような部門や業務に官側の人材の受け入れが可能か、従前以上に官側がもっと、積極的に調査を行う必要がある。

民間側が、官側にどのような人材がいるか把握できるように、どのような職位、経験を有した職員を交流させたいのか、職員にどのような業務経験をさせたいかを、従前以上に官側がもっと積極的に提示する必要がある。

人材提示の為に、官側の職員の持つ能力や知識、経験、希望等の把握を、従前以上に行う必要がある。（F省）

人事院におけるPRの強化

- ・ 官民交流拡大のためには、HPを通じた募集や説明会だけではなく、官民交流制度について、さらに幅広く周知活動を行い、ニーズの掘り起こしに取り組んで欲しい。（A省）

交流対象の拡大等

- ・ 人事交流の対象を、株式会社等に限定せず、私立大学、公益法人にも派遣できるようにすること。（D省）
- ・ 私立大学、専門職大学院、研究機関、公益法人などの準公的団体や外資系企業についても法科大学院と同様、退職金、年金を通算できるスキームで職員を派遣することを可能とされたい。（E省）

定員・定数の確保

- ・ 定員・定数に余裕がなく、これが民間から職員を受け入れる上での制約となっている。例えば、交流採用—交流派遣（採用した職員数から、派遣した職員数を引いた数）は、暫定的に定員・定数を確保すること。（D省）

役員としての派遣を可能に

- ・ 中小企業等の役員に就き、経営に携わることによって、民間の経営ノウハウが習得できるよう、派遣先の求めがあれば、派遣先の役員への就任を可能とする仕組みとされたい。（E省）
- ・ 国家公務員を民間企業の役員として派遣することを可能とすること。
（D省）

交流期間を長く

- ・ 単なる研修的な扱いではなく戦力として扱ってもらえるよう長期的に派遣する必要があるため、派遣期間を5年又はそれ以上の期間の範囲内とされたい。（E省）
- ・ 原則3年、最長で5年という交流期間の制約を撤廃すること。（D省）

官民人事交流の考え方の整理

- ・ 現行の官民人事交流は、官民人事交流法による交流、法科大学院派遣法による交流、研究休職、独法等への現役出向など、それぞれ交流の目的及び交流派遣先の対象が異なるパッチワーク的な制度によって行われており、これらの制度を体系的に整理し直していただく必要があると考えている。
- ・ 今般の公務員制度改革においては、官民の垣根を低くする方向性を打ち出しており、これと整合的な官民人事交流制度を構築していただく必要がある。
- ・ 官民人事交流法においては、「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」（第1条）ことが目的とされている。実際の運用が、こうした単に民間へ「お勉強」をしに行くという考え方で行われているのでは、民間企業で「研修生」「お客様」扱いをされるだけであり、真に官民の垣根を低くして人事交流することは困難ではないかと思料される。民間企業において戦力として扱ってもらえるような制度、運用とすることが重要と思料される。
- ・ 従来の官民人事交流法第1条のような考え方を残す必要もあるかもしれないが、それだけではなく、これまでの発想を転換し、官で培った知識・能力の民間への普及及び社会全体での人的資源の有効活用という観点から、民間でより能力を発揮できる人材については、民間へ交流派遣するという考え方も導入すべきではないか。これにより、官から民、民から官への双方向で人的資源の有効活用を図ることが可能となるのではないか。その際、
 - ① 民間で自由に能力を発揮することが出来るよう、倫理法等の一部の行為規制の適用を除外すること、
 - ② 本人の希望によっては、民間への交流派遣中に完全に公務員の身分を離脱（辞職）することができるようにすること、
 - ③ 民間から交流採用する場合の処遇（給与）の見直し（最初の数年は経過措置的に元の給与の一部を補償）、民間へ交流派遣する際の給与の一部補償を行うことができるようにすること、
 - ④ 年金・退職金の算定上、民間への交流派遣又は民間からの交流採用が、不利な取り扱いがなされないよう配慮すること、が必要と思料される。（E省）

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（抜粋）

——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.



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

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ません。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。 	—