

### 第33回交流審査会議事概要

日 時：令和6年2月19日 15:00～16:20

場 所：人事院第一特別会議室

出席者：＜委 員＞青木仁志委員、伊岐典子委員、市川晃委員、木幡美子委員、  
曾我英弘委員、藤田由紀子委員、山本佐和子委員、山本隆司委員  
＜人事院＞荒井仁志人材局長、原田三嘉人材局審議官、澤田晃一人材局企画課長、  
植田有佐人材局企画官、藤谷康之人材局企画課主任人事交流企画官

○澤田課長

皆様大変お忙しい中、交流審査会に御出席をいただき誠にありがとうございます。

これから交流審査会を開催させていただきます。

本日は、今回の任期での初めての審査会でございますので、会長を選出していただくまでの間、私が進行役を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

はじめに、委員の皆様のお手元の委員名簿にしたがって紹介させていただきます。

アチーブメント株式会社代表取締役会長兼社長・青木仁志委員です。

○青木委員

はい。よろしくお願い申し上げます。

○澤田課長

公益財団法人21世紀職業財団特別顧問・伊岐典子委員です。

○伊岐委員

伊岐でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

○澤田課長

住友林業株式会社代表取締役会長・市川晃委員です。

○市川委員

市川でございます。よろしくお願いいたします。

○澤田課長

株式会社フジテレビジョン社会貢献推進局局次長・木幡美子委員です。

○木幡委員

フジテレビの木幡です。どうぞよろしくお願いいたします。

○澤田課長

日本放送協会放送総局解説委員室解説委員・曾我英弘委員です。

○曾我委員

NHKの曾我です。どうぞよろしくお願ひします。

○澤田課長

学習院大学法学部教授・藤田由紀子委員です。

○藤田委員

藤田でございます。よろしくお願ひいたします。

○澤田課長

株式会社エイチワン社外取締役・山本佐和子委員です。

○山本委員

山本でございます。よろしくお願ひいたします。

○澤田課長

東京大学大学院法学政治学研究科長・法学部長・山本隆司委員です。

○山本隆司委員

山本でございます。よろしくお願ひいたします。

○澤田課長

木幡委員におかれましては、新たに委員に御就任いただきました。

他の皆様におかれましては、再任でございます。

続きまして、人事院において人事異動がございましたので、御紹介申し上げます。

人材局長に就任いたしました荒井でございます。

○荒井局長

荒井でございます。よろしくお願ひします。

○澤田課長

人材局審議官に就任いたしました原田でございます。

○原田審議官

原田でございます。よろしくお願ひします。

○澤田課長

開会に当たりまして、人材局長の荒井から御挨拶をさせていただきます。

○荒井局長

1月に人材局長に就任いたしました荒井でございます。皆様方、御多忙の中、交流審査会に御出席いただき、誠にありがとうございます。また、人事院の業務につきまして、日頃から御理解と御協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、昨年の勧告時報告におきましては、民間企業での多様な経験を得た方々や高度な専門性を有する方々をより一層公務に誘致する、このためには、公務組織、階層別の偏りですとか複雑高度化する行政需要に対応していくことが不可欠であるという見解を示したところです。また、前回の交流審査会におきましても官民の人事交流経験者等を対象とするアンケートを実施したらどうかという御意見をいただきまして、今回その結果を使って、情報発信の強化を図って、官民人事交流を更に促進していきたいと考えています。

本日は、来月下旬に予定している国会及び内閣に対しての年次報告の内容、そして先ほどのアンケート結果を御報告させていただきまして、今後の官民人事交流の推進につきまして御議論をいただきたいと考えています。

委員の皆様から、忌憚のない御意見を賜りますよう、お願い申し上げまして、御挨拶とさせていただきます。

○澤田課長

それでは本審査会の会長の選任をお願いしたいと思います。

交流審査会について定めました人事院規則では、会長は委員が互選するという事になっております。会長の選任に当たっては、委員の皆様から推薦をいただきたいと考えておりますがいかがでしょうか。

○藤田委員

専門分野での御見識やこれまでの経験を鑑みまして、山本隆司委員に今期も引き続き会長を務めていただくのが適当であると考えます。山本隆司委員を推薦いたします。

○澤田課長

他に推薦がないようでしたら、ただいま藤田委員から御推薦いただきました山本隆司委員に会長をお願いしたいと考えますが、皆様、いかがでしょうか。

(「異議なし」の発言)

○澤田課長

では、山本隆司委員に会長をお願いしたいと存じます。山本会長には、以後の議事をお願いしたいと思います。

○山本会長

ただいま御推挙いただきました山本でございます。引き続き、皆様から様々な御意見をいただければと思いますので、どうかよろしく申し上げます。

早速でございますが、審議に入らせていただきます。

まず、会長代理の指名ですが、人事院規則では、「あらかじめ会長の指名する委員が、その職務を代理する」とされ、会長が指名することとなっており、藤田委員をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

次に、交流審査会には、人事交流の運用に関する事項を調査審議する「運用審査部会」を置くことになっております。部会の委員及び部会長につきましても、会長が指名することになっております。

これまで、部会の委員については、私が部会長をしておりましたほか、伊岐委員、市川委員、永峰前委員にお願いしておりました。

伊岐委員、市川委員には引き続きお願いするとともに、今回、永峰前委員の退任に伴い、後任として曾我委員にお願いし、私が部会の委員及び部会長を兼ねたいと存じます。

よろしく申し上げます。

本日の交流審査会では、「令和5年官民人事交流に関する年次報告（案）について」及び「官民人事交流に関するアンケート調査の結果報告について」御説明いただき、その後で委員の皆様から御意見をいただきます。

それでは、人事院から資料の説明をお願いします。

#### ○植田企画官

<「令和5年官民人事交流に関する年次報告（案）」及び「官民人事交流に関するアンケート結果報告」について資料に基づき説明>

#### ○山本会長

それでは、ただ今説明がありました「令和5年官民人事交流に関する年次報告（案）について」及び「官民人事交流に関するアンケート調査の結果報告について」、あるいは今後の官民人事交流の推進などにつきまして、皆様から御質問・御意見等がございましたら、御発言いただきたいと存じます。

委員の皆様から御意見・御質問等をいただきまして、全委員の御発言後に人事院側から御質問等に対する説明をいただきます。

それでは、青木委員から順にと考えておりますので、青木委員よろしくお願ひいたします。

#### ○青木委員

私は、東京商工会議所の教育・人材育成委員会の副委員長を務めておりますが、企業規模が小さくなればなるほど人材採用に関しては大きな課題を持っている。特に、派遣される又は派遣をするというところで、メリットというか何がそこで得られるというのか明確に価値をしっかりと伝えていけるようにしないと、自分の会社の中でも人手不足なのになかなか官の方に人材を派遣するのは難しいという意識を持っている中堅企業も多いのではないかと思います。大企業であれば迎え入れるポストはあると思うが、特に中堅企業以下であれば全く想像ができないというか、官から優秀な人が来てくださったときにどういう仕事をしていただけるのかというところの、その辺りのイメージを何らかのかたちで中堅企業まで広げていくのであればしっかりと対策をしていかないといけないと感じます。以上です。

#### ○山本会長

ありがとうございます。それでは、伊岐委員お願ひいたします。

#### ○伊岐委員

この度交流採用経験者、交流派遣経験者、採用・派遣企業、採用・派遣府省それぞれについてアンケートが行われたのは、とても良いことだと思います。これにより、いろいろなことが分かったと思います。一点だけアンケートについての今後の課題として申し上げたいの

が、回収率の問題です。特に交流採用者や交流派遣者がいた企業について、アンケートの回収率が53.3%と全体の半分くらいになっております。アンケート自体はかなり企業の満足度が高い結果となっていますが、実はアンケートに回答しなかった企業にもう少し不満が残っている可能性があると思われます。今後同種のアンケートを実施される場合は回収率が上がるようにするというのと、インタビューも始まるということなので、インタビューで不満や要望についてより具体的に把握できるよう工夫していくことを御配慮いただきたいと思います。

それと、課長級の人事交流がほとんどないということでしたが、資料2を拝見しますと、私の出身省で課長級の派遣が1名昨年度今年度と続いているようです。私はこういう課長級レベルの派遣はもっとあって良いのではないかと前から思っていたので、このケースは何か特別の事情があるのかと思い、いただいた資料だけでなく外部の情報を調べてみました。その結果、あくまで私の推察ですが、この方はかなり問題意識を持って、地域共生社会を創るような活動をしている企業を派遣先として志望されたのではないかという印象を受けました。個々の派遣案件の詳しい事情は人事院まで届いていないかもしれませんが、職員個人が特定分野の知見や経験を得るために特定の企業に行ってみたいといったそういう問題意識をもって、この制度を活用していくといった方向性がありうるのかどうか、今後、奨励しないまでもそういうことも許容して職員の自律的なキャリア形成とか、問題意識を解決するために活用していくことがあり得るのかどうか、人事院でお考えがあればお聞かせ願いたいと思います。以上です。

#### ○山本会長

ありがとうございます。それでは、市川委員お願いいたします。

#### ○市川委員

全体の状況は、前と同様、民間企業から国への派遣は多いが、国から民間企業への派遣は少ない中で、たまたま今回、民間から国への派遣で、減少が起きています。その理由は、資料1の2ページにも書かれているとおり、一定程度補充ができたということです。つまり、人材不足を民間から補っているのだから、それが足りたから減少しているように読めるのです。その意味は国のそもそもの人材が十分なのかどうか検証しなければいけないということです。これは人事交流の分析だけですが、国全体の採用状況や離職者の状況が気になるところで、その点をどう考えるかということが一点目です。

もう一つは、アンケートを行っていただき、いろいろなことが見えてきたと思うのですが、アンケートの結果の中で、制度の活用について、7割の企業の方が積極的に受け入れられないということで、ここは驚いたところです。その理由がポストを用意できないということであり、これは民間企業側が、受入れの為の人事体制が整えられているのかどうか気になります。受入企業の内容については、よく見ておく必要があるのではないかと思います。

さらにもう一点は、府省アンケートの結果で、これも積極的に活用したいのが3割で、7割があまりしたくないとある。その理由は人が足りないのだということなので、人が足りていればもっと出したいが出せないということがあるのだとすれば、恒常的な人材不足ということが読み取れますので、構造的な部分についてはこれから検証して改善していただく必要があるのではないかと思います。

○山本会長

ありがとうございます。それでは、木幡委員お願いいたします。

○木幡委員

まずは率直な感想として、私もこの制度をこの委員になるまで知らなくて、そういえば、この省庁にいるこの人は、何か民間企業から来ているから、こういうことだったのだということが改めて分かりました。私自身も、もし機会があればやってみたかったなと思ったのですね。お互いにとってすごく良い刺激になると思うし、こういう体験を通じて人は成長するのだと思いますので、まず制度としてはすごく良いものではないかなというふうに思っております。

それから、もったいないのは、この制度を知らない民間企業の方がまだまだ多いのではないかなと思っております。私も含めてですけれども、もっと多様な企業がこの制度を活用してもらえそうな発信ですとか、PRの仕方などを工夫された方が良いのではないかなと思っております。あと、メディアとかは非常に少ないですよ、見てみますと。もう少し幅を広げて、いろいろな企業にどうやってアプローチするのかというところを考えた方が良いでしょう。そのためには、先ほどどなたかがおっしゃっていましたが、この制度のメリットですね。これを体験するとすごく良い効果があったというようなことを、良い事例などをどんどん外に発信していくとか、そういった記事をアップするとか、ウェブとかに書いてみるとか、そういうのもありかなと思えました。

あともう一つ、働き盛りの方が中心だと、30代ですか、おっしゃっていましたが、30代はなかなか出づらいなというように感じていて、まさに現場で働いていて必要な人材なので。例えばですけれども、意外と40代後半や50代くらいになって、人数的にも多いですね、その辺が。そういった人も意外と良いのではないかなと。なぜなら戻ったときに一定の権力があるので、中に対して変える力があったりする。若い人だとなかなか会社の中に戻っても意見が言えないというのがあるので、そうした意味でも、少し年齢という意味でも上の方の人材というのも良いのではないかなと思っております。組織を変える力がある人が外に出るといえるのは、良いかなと。

最後に、交流体験をして戻ってきた人というのは、報告会みたいなことをしているのですか。せっかくなら、2年間とか行って帰ってきたら、会社で、あるいは省庁で、こうだったよという報告を。今だったらオンラインでもできると思うので。よく研修を受けたりすると感想を書かされたりしますが、そういった感じで報告会とかをすると、全体にその経験が広がるので、戻った当該部署だけではなくて、全員が聞くような所で報告会をすることを義務付けるのは難しいかもしれませんが、推奨してみたいかながらでしょうか。以上です。

○山本会長

ありがとうございます。曾我委員。

○曾我委員

審査会の中でこれまでアンケートやバナー広告をやった方が良いという意見が出ていたけど、早速対応していただいたのは高く評価したいと思います。

アンケートの中で、やっぱりやっただけの甲斐があるなと思ったのは、気になる点が出ていると思うのですが、御説明の中にもありましたけれど、国から民間の方に派遣で行

った方のアフターフォローといったところの満足度というところだと思うのですが、派遣される方の中心がまさに働き盛りの 30 代の方、係長クラスということだそうですけど、どなたもそうでしょうけれど、この時期に一番仕事を覚えていって、自分の方向性ですとか、将来どう向かおうかといったこともいろいろ考えている最中の、平たく言えば出向的な外に出てみろといったところでの人事だと思うのですが、やっぱり戻ってきたときにきちんと他の官僚の方、ずっと省内にいらっしゃる方以上にやっぱりフォローしないとなんとも言えない感じに、本人がそう感じる場合もあるでしょうし、せっかく外で得た経験ですとか人脈とか、それを活かす上でも安心感を持って、また戻ってきて活躍していただくためにも、ここをかなり手入れをしないと、口から口へ伝わって、損得じゃないですけど、どうなんだろうという話になると、交流自体が尻すぼみとはいかないとしても、広がりにくくなってしまっているのではないかなというところが若干気になったところです。

一方、民間の方が霞が関に来た場合に、待遇というところで不満があるということで、給与面はいろいろ難しい点があって、すぐにこの不満に応えるのは簡単ではないということは理解するのですが、オフィス環境ということ挙げられているというのは、ここ最近クールビズでは対応できないくらいの暑さというか、それは社会的にも理解は得られるのではないかなと思いますので、どこかできちんと号令かけた方が良いんじゃないかなと。形式的に何時になったらエアコンを弱めるとか、切るということは避けた方が良いのではないかなと思いついて、暑くて必要があれば業務の効率を上げるために使うという方向にぜひ行っていただきたいというふうに思います。

あと、やっぱり女性がいろいろな事情があるのでしょうかけれども、比率的に低くて、今回更に減少しているということですので、やっぱり職場に送り出す側もそうですけれども、より来ていただくというか、霞が関に来ていただく女性の方が増えて、とりわけ民間の方が来てもらうということが、いわゆるお役所仕事の改善にもなると思いますので、この辺はぜひ力を入れていっていただきたいというふうに思います。以上です。

#### ○山本会長

ありがとうございます。藤田委員。

#### ○藤田委員

全般的な話として、ここ数年の交流採用の増加というのは、コロナ禍の影響であったり、あるいはデジタル庁の増設に伴う専門人材の育成の必要があったり、ある意味、特殊な状況下での結果に過ぎなかったという部分もあったかと思います。それを考えますと、昨年の交流件数の減少というのは、通常の状態への回帰が始まったということも考えられますので、この傾向は、今後も続く可能性もあるのではないかと思います。そこで、これを単なる数字の増減として捉えるのではなく、やはり制度の運用の在り方を改めて問い直す機会として使っていくべきなのではないかと考えております。私自身は、以前にも申し上げたかもしれないですけども、この官民交流制度というものを人材育成の機会としてこれまで以上に積極的に位置付けていくことが望ましいのではないかと考えております。そこで、人事院の役割としては、今回のアンケートは大変良かったと思うのですが、それとともに、より詳細なヒアリングを実施していただくことにより、交流人事の人材育成上のメリットですとか、活用例など、できるだけ具体的な事例を集めて、より積極的に官民双方の担当者に共有していくような取組等も必要だと存じます。

また、アンケートの各論みたいところで気になりましたのは、交流派遣者及び交流採用者ともに、「組織、上司、同僚からどのような支援があれば良かったか」という質問に対して、最も多い回答が「組織特有の文化やルールに関する解説の充実」でした。これは無視すべきではないと思いますが、一方で、府省の人事担当者の交流採用者に対する支援でも、やはり「組織特有の文化やルールに関する説明」が最上位に挙がっています。このミスマッチがどうして生じているのかというのは、もう少し丁寧に聞き取り調査を行うなどして、問題点の解明をしていただく必要があると思っております。日本に限らずどこの国でも、民間から優秀な人材を確保したのに、組織文化に馴染めなくて、その人の本来の能力が発揮できなかったというような話はよく聞きます。特にこのプログラムは期間が限られていますので、その限られた期間をより有効に使っていただくためにも、残念な結果に至らないように、人事院の皆様から官民両サイドの人事担当者に働きかけをしていくことが求められると思えます。

それから、官民双方の人事担当者の回答で、「十分な成果を得られなかったケースがない」という回答が圧倒的に多いにもかかわらず、今後の交流拡大については「どちらともいえない」というのが多くて、あまり積極的ではないということが分かります。その理由が官民ともに人材不足にあるということですので、官民ともに組織に余裕がない中で、この交流人事を行おうとしているということになりますと、やはりこの人事交流が、人材育成上、あるいは組織運営上、有効であるという認識に至らないと、人事のオプションとしてもプライオリティは下がってしまうのであろうと考えられます。そういった点でも、制度の位置付けや、制度を積極的に戦略として考えていくことが必要ではないかと考えています。以上です。

#### ○山本会長

ありがとうございます。それでは山本委員。

#### ○山本委員

私は質問も含めまして、3点申し上げたいと思います。

まず一つ目ですが、一昨年本会でも議論いたしまして、官民交流をより使っていただくためということで、交流基準の見直しを行ったところでございます。令和5年1月1日から施行するということだったと思いますが、実際に令和5年の交流状況に効果が成果として現れたのかどうか、あるいはまだ早くて今後につながるような動きがあるのかどうか。実際の状況の人数的な数字と各府省からの評価、こういったものをどう見ていらっしゃるのかお聞きしたいと思います。やはり、改正した効果が今後現れてくるのかという関心と、弊害は防がなくてはいけないということでお聞きするものでございます。

それから2点目でございますけれども、採用につきましては人数的にも毎年一定数の新規の交流採用が行われておりまして、累計の人数も順調に増えていっているわけですが、この年次報告の中身を見ますと、特定の企業から複数の省庁に何人か派遣していたり、あるいは特定の府省と特定の企業の間で連続回数が非常に多数に上っていたり、偏りのなものもあると思えます。これは人材不足で困っている府省であったり、あるいは新しい行政ニーズに対応するために、民間の力に頼っているということかもしれないので、大変ありがたいことではあるのですが、広がりも大事だと思いますので、企業数ですね。人数が増えているかどうかということだけではなくて、交流の対象となっただけの企業の数が増えているのかということに関心を持ちました。先ほど申し上げましたけれども、民間からの人材供給



という形で使うのでは大変好ましくないとしますので、会社が広がって、良ければそれが何回か継続する、更には派遣の方も受けていただくという形で発展的な関係になるということが望ましいのではないかと思います。企業数というところで、令和5年で何社くらいあるのか、そのうち新規の会社がどのくらいあるのかということが質問でございます。

3点目ですけれども、派遣は低調なのかなということは皆さんの御認識と同様なのですが、新規の派遣の人数に関しては、各年度の行政ニーズやいろんな情勢があって変動するのはやむを得ないと思うのですが、累計数ですね、各府省別の状況というのが御説明の概要資料の3ページにあります。この累計という数字を見ますと、制度の施行以来20年以上経っているわけですけれども、こちらを見ますと、府省ごとに相当な差があるなということが見受けられます。活用しているところとそうでないところがあるということにして、ほとんど行われていないところも見受けられるわけですね。もちろん業務内容の特殊性ですとか、新しくできたばかりの省庁というのはしょうがないと思うのですが、例えば人事院さんも令和5年で1件計上されていて、久しぶりに派遣されたようですので、これは大変良いなと思って評価しているのですが、同じように最近新しく始めている省庁がある一方で、全く動きがないところもありまして、単に人手不足というだけではないような気もするのです。やはり民間の方とのマッチングが非常に難しいと思います。先ほど委員の御意見もありましたように、民間の方から見ますと、この省庁に派遣して、一体どういうことになるのだろうと。公務の方で人材育成という大きな目標がありまして、それが相手方のニーズに一致するかというかといいますと非常に難しく、これは手を挙げたいと思っている府省の側でも、実はうまく相手が見つからないということもあるのではないかと推測をいたします。ぜひ、人事院が個別に意見交換会するとか、マッチングのために少し骨を折っていただくなど、個別の府省に対するコンサルティングを行うと、もう少し活性化されるのではないかと考えた次第です。以上です。

#### ○山本会長

ありがとうございました。それでは私からも一言発言をさせていただきます。今回アンケートを実施いただきまして、いろいろなことが分かり、アンケートを行った意義が大きかったと思っています。

一番大きいところで申しますと、先ほど御意見が出ていましたが、人事交流についての満足度は非常に高いけれども、府省側も民間企業側も今後これを拡大し、制度を更に積極的に使っていくかという点については、やや後ろ向きなところがあります。先ほど、原因がどこにあるかを分析する必要があると指摘いただきましたが、まさにこのギャップをどう埋めていくかが問われていると思われました。いろいろな原因があって難しいところがあると思いますが、分析して、今後対策を取っていただきたいと思います。

それから細かいところを申し上げますと、官民人事交流制度の一つの目的として、官の側が自分の組織の仕事の仕方などについて反省し、民の良いところを取り入れていくことがあると思います。このアンケートの結果からも官の組織、あるいは官の側の働き方についてどういう問題があるかが見えてきたと感じました。例えば資料4-1の交流派遣の経験者のアンケートの6-2に、人事交流後の府省の支援についてあまり満足度が低くなく、理由として、交流派遣からの復帰後に全く違う業務に従事していて、交流派遣の経験が活かしていないとか、御本人に期待されていることについての説明が十分でなかったということが挙げられています。これには、官の側がこれまで、人事ローテーションで、いわば組織の論理で、

必ずしも当該職員の意思が十分に反映しないような形で人事を動かしてきたことが現れていると感じました。このところは官側が一般的に考えていかななくてはならないと思ったところ です。

資料4-2について、5-3で、オフィス環境の問題が先ほども指摘されました。それは そのとおりですし、逆に休暇の取得しやすさや柔軟な働き方のしやすさについては割と満足 度が高いことが若干意外でした。これはプラスの面かもしれないと思います。

他に、例えば資料4-4の民間企業の側で、従業員に対する効果がいろいろと挙がって いますが、文書作成能力についてあまり成果が評価されていません。官僚の方といいますと、 文書を作成することが専門のようなどころがあり、それがある程度評価されるかと思っ ていたのですが、意外とそうではなく逆でした。現在の文書の作成の仕方や、伝わりやすい文書 ができているかといったことにもかかわっています。以上です。

それでは、ここまでに皆様からいただいた御質問や御意見等に対して、人事院の方からコ メントをお願いしたいと思います。

#### ○植田企画官

いろいろ御意見いただきましたので順にお答えさせていただきますけれども、最初の派遣 のメリット、特に中堅企業にうまく伝わるように、特に受け入れるイメージが湧かないとい うような御指摘を頂戴いたしました。これまで、先ほど企業が偏っているというお話もあり ましたけど、やはりどうしても大企業に交流派遣の方も交流採用の方も多かったと思っ ております。そういった中で、交流派遣、交流採用実績それぞれ少ないのですけれども中堅企業 でも、そういったところでどういうふうにやってらっしゃるのかとか、そういう事例をうまく 我々としても拾った上で、PRにつなげていければと思っております。今回のアンケート の中でも交流派遣、交流採用それぞれの効果については、一定程度評価をいただいていると 思いますので、そういった点をうまく中小企業も含めまして伝わるようにしていく必要があ るのかなと思っております。

それから、アンケートの回収率につきましては、今回初めての取組ということで、我々とし ては督促はしたのですが、その辺はやや不十分な点があったと思っております。今後同 じようなアンケートをどういったタイミングで行うのか、あるいは個別のヒアリングなのか、 深掘りの仕方をいろいろ考えてまいりたいと思っておりますけれども、次回こういった似たような 形のアンケートをやる場合には、何とか回収率が高くなるように更なる工夫が必要と我々も 考えております。

それから、課長級の派遣について、高齢層も含めてなんですけれども、やはり30代、あ るいは係長クラスの人事交流に偏っているという点なんですけれども、実は我々も昨年夏の 人事院勧告時の報告で、年齢問わず人事交流を行うことが重要だと表明をしております。 貴重な経験を、民間に行くこともそうですし、民間から来ていただくこともそうなんですけれ ども、気付きとか学びについては、年齢問わずあり得るものだと思っておりますので、そこ は単に年齢だけで一律に切るのではなくて、本当に送り出すべき人、あるいは来ていただく べき人については、人事交流というのは効果があるんだというのを丁寧に伝えてまいりたい と思っております。

それから、職員個人の希望については、各省の人事運営の実態なので分からないところ があ り、実際に官民人事交流を希望されている方がどれぐらいいるのかというのはなかなか把握

できていないのですが、人事院で申しますと、それなりの数が、私が知っている中でございますけれども、交流派遣を希望していると聞いております。

それから、国の人手が不十分なのではないかとということで、官民人事交流の本来の目的は組織の学び、あるいは本人の成長というところにあると思うのですが、どうしても現状の使われ方として30代、40代の国の職員が少ないところの人員の補充的に使われてしまっている面も一定程度あることは否めないかなと思っております。

それから、なかなかすぐには難しいかもしれないのですが、今回出たような官民人事交流のメリット、効果について、今回のアンケートを各府省、あるいは民間企業にフィードバックする中で、こういったメリットがあるので厳しい中であるけれども学びになるのでぜひ使っていただきたいということを丁寧に説明していきたいと思っております。

特に木幡委員からは、官民人事交流制度を知らない企業が多いのではないかと話がありまして、これまでおそらく我々も努力をしてきたつもりですが、PR、宣伝という点で不十分な面が多々あったと思っております。今回のアンケートの結果、あるいは他の方法も含めていろいろとPRを更に力入れていきたいと思っております。ぜひその際はお力をお貸しいただければと思っております。

また、交流派遣から戻ってきた後の話として、報告会のようなものを行ってはどうかという御提案をいただきました。現状そこまでのことをやっている省庁があるかどうかというのは、我々としても認識していないのですが、最近の若者・中堅を含めてキャリア意識に対する高まりもあって、従来型の公務員の人事命令に従って異動するというような発想とその職員の意識の変化というところのギャップがなかなか追いついていないところだと思います。今回、先ほど申しましたとおり、アンケートの結果を各省庁にフィードバックしていく中で、本人の希望、戻った後のフォローというのが不十分に感じる方が多いという点については丁寧に説明して行って、御提案があったように、例えば説明会をするのですとか、何らかの感想を言ってもらおうとか、そういった機会を設けることも本人の納得性という点でも学びという点でも効果があるんじゃないかという点もあわせて各省庁にも伝えてまいりたいと思っております。

それから、オフィス環境の点につきましては、すぐに改善できるかどうか分かりませんが、我々としては中で働いているとそれが当たり前のように感じてしまっていて、なかなか変化に気付けないという部分もあるかと思います。これも各省の人事担当に丁寧に伝えた上で、働く環境を適正化して、能率を発揮してもらおうことが非常に大事だと思っておりますので、ぜひ改善してまいりたいと思っております。

女性活躍の観点からは、若干増えているとはいえ女性の割合が少ないというのは御指摘のとおりでございます。我々としても交流派遣、交流採用を拡大する中で、ただ増やすだけではなく、どういった方に来ていただいた方が良いのか、派遣した方が良いのかという点も含めて、その中で性別にかかわらず、どういった人が良いのかという点を考えていただくよう各省庁に更に伝えてまいりたいと思っております。

コロナ禍とかデジタル関連の体制整備のある意味で特殊な状況が終わったという中で、今後の傾向がどうなるのかというのは、引き続き見ていかなければいけないと思っております。人材育成としての効果というのは今回のアンケートでも一端が見える部分がございますので、今回の内容を本当に丁寧に各省に伝えてまいりたいと思っております。

交流基準の見直しに伴う効果についての御質問もいただきました。昨年、御審議いただきました交流基準の見直しの関係で、令和5年においてその関係で官民人事交流が行われたも

のといたしましては、累計7件ございました。内訳を申しますと、連続交流の回数制限を見直したことによる交流採用が4件、それから、民間企業が処分された場合などに人事交流を制限する機会を1年間かつ同一事案について1回のみとしたことによる交流採用が1件、人事交流の対象となる法人を追加したことで新たに交流採用を行ったのが2件ということで、累計7件あったという状況でございます。制度見直しをして1年目でございますし、また、特に連続交流の回数制限については、これからおそらく年が重なっていくにつれて、今回の見直しの効果というのは更に出てくるものではないかと考えております。

官民人事交流を実施している企業に偏りがある、新規の企業がどの程度かというお話でございますが、令和5年に官民人事交流を実施した企業というのが274社ございました。その中で制度創設以降初めて令和5年に人事交流を実施したという企業が交流採用派遣を合わせますと延べで75社ということになります。そういう意味では、新しい会社にも大分来ていただいたんじゃないかなと思っております。

府省によって交流派遣の人数、累計の人数の差が多いという話でございます。特にこれまで使ったことがない省庁については、御指摘のとおり、おそらく民間企業とのマッチング、アプローチの仕方というのもノウハウがないでしょうし、例えば、交流採用についても、どういった仕事をやっていただくのか、なかなか仕事内容をうまく伝えるということができないという点もあるかと思っておりますので、そういった点も含めまして、各省の相談に幅広く前向きに応じていきたいと思っております。

最後でございますけれども、官の側の働き方という点で申しますと、先ほど山本会長から御指摘いただきましたオフィス環境と、あとは一方で休暇であるとか柔軟な働き方は評価が高かったという部分はちょっと意外というようなお言葉もいただきました。ここはまだ詳しく分析はできていないのですけれども、おそらく今回アンケートを行った期間というのが、ちょうどコロナ禍の期間に重なっておりまして、たまたま官の側も民の側も従来とは比べて急遽でありますけどテレワークですとか休暇によって出勤をやめるとかそういったことを行った期間に重なっていた面があるのではないかなと推測しております。一方で休暇の取得日数につきましては、データとしても民間企業の平均よりも国家公務員の方が日数としては取れていると承知しておりますので、その辺が特殊要因なのか、それとも本当に公務の側が優れていたのかという点については、引き続き分析してまいりたいと思っております。

文書作成能力につきましては、おそらく官側で作っている文書というのが、例えば国会答弁ですとか閣議決定とか、内向きの非常に特殊な世界の文書の作成能力は長けているのかもしれませんが、おそらく民間企業でPRをするとか宣伝をするとか、そういう分かりやすい文章みたいなものは、必ずしも今まで我々は培ってこられなかったところなのかなと思っております。その辺はぜひ、我々も勉強しなければいけないと思っておりますし、各省にもこういった結果だったというのを丁寧に伝えたいと思っております。

非常に駆け足でございますけど、以上でございます。

## ○山本会長

御丁寧に御説明いただきましてありがとうございます。

それでは、ここまで出ました他の委員の御発言や事務局からの回答などをお聞きになって、さらに御意見・御質問などがございましたら、挙手をしていただきたいのですが、いかがでしょうか。

### ○市川委員

一つだけよろしいでしょうか。先ほど山本会長からも話がありましたが、交流派遣経験者のアンケートの6-2のところは私も気になりました。見直してみましたが、官から民に行かれる方がご自分のキャリアが、どうなるかという点を相当気にされていると感じました。特に、満足しているかやや満足という点に絞ってみると、派遣前は4割の方が行ってみたい、良いなということですが、人事交流中は30%に落ちている、最後は帰ってきたら25%となっており、その原因がキャリアを気にしているから。

実態として交流派遣から帰ってこられた方がご自身のキャリアに活かせるような仕組みになっているかどうか、実際の評価も含めて重要な気がします。こういうことはロコミを含めて広がりますので、あんまり行っても役に立たない、あるいは省庁に戻ってきたら浦島太郎になっていて遅れているという感覚になっているのであれば、ぜひこの点は人事院としてもしっかり見ていていただきたいと思います。

### ○植田企画官

ありがとうございます。おそらく今回アンケートを取るまで我々もきちんと気付いてなかった面があるかと思しますので、各省の人事課に対しても人事交流前・人事交流後でこれだけ差があるんだよということ、ギャップが生じているんだということを伝えた上で、ちゃんとそういった方は、せっかく貴重な時間なり人員を割いて民間に行って経験をいただいている人ですので、それを活用しないというのは国にとっても損失でございますので、それをうまく人材育成、人材活用という面からも、ちゃんとこういったデータを示しながら各省の人事担当にも話をしたいと思っています。

### ○伊岐委員

それに関連してよろしいでしょうか。

派遣の経験をキャリアに活かすという観点から見ての問題ですが、役所から企業に交流派遣で行った場合、資料でいただいたパンフレットを見ると、国家公務員としての身分も保有と書いてあってですね、もしかしたら国家公務員倫理法の制約も引き続き受けるのかなという気がするのですが、その辺りはどうなのでしょう。何を心配しているのかといいますと、せっかくのチャンスだから、受け入れてくださる企業にできる限り貢献したい、と同時にいろんな機会を捉えて人脈を広げたいし、いろんな交渉もしてみたいしとなったときに、国家公務員倫理法が足かせになるということはないのでしょうか。私の印象では、役所と違って企業はビジネスの機会での会食の機会がすごく多いので、国家公務員倫理法の適用を受けるために、民間企業での活動が思い切りできないということであれば残念なことじゃないかと思えます。企業から省庁に派遣で来られる方々はもちろん国家公務員になりますのでこれはしょうがないのですが、国から企業に派遣される場合でも国家公務員の身分を保有するというのはどういうことなのか、もし分かれば教えていただけますか。

### ○原田審議官

交流派遣中の職員にも倫理法の適用はあります。

### ○伊岐委員

そのような国からの派遣の場合にも、本当に必要なら国家公務員倫理法を適用せざるを得ないのですが、人脈を広げるとか、先ほどのキャリア形成とか、能力をアップするために民間企業に行っているのに、本当の民間の人だったらできることが国家公務員出身者だけできなくなってしまうというのはちょっと残念かなと思いましたので、発言させていただきました。

○原田審議官

倫理法の適用はあるのですけれども、利害関係者といいますのが今就いているポストの職務上の相手方ですけれども、官民人事交流で行く方というのは基本的に公務員としての職務に従事しておりませんので、倫理法により民間での活動が制約されるケースは多くないと思われれます。

○伊岐委員

派遣前の職務と利害関係ありということであればどうでしょうか。

○原田審議官

異動後3年間は利害関係者とみなす規定がありますので、直前のポストの利害関係者との間では倫理法上の規制を受けます。

○植田企画官

交流派遣の所管関係は直前2年以内のポストで見ることになるのですけれども、民間に行った後に倫理法の利害関係者とは3年間の制約とかかかかってしまいます。その辺はなかなか公正性との関係でどこまで見直しが可能かという点があります。

○荒井局長

交流派遣に行った直前の2年くらいのポストを見て、そこから交流派遣でいたい2年間くらい同じ仕事をして、そこが派遣先と利害関係となるのはにわかには想定しがたいという気がするのですが。

○伊岐委員

所管業務の性質によって個々の組織の国家公務員倫理法上の利害関係者の範囲はかなり違うようですが、私の出身省では所管業務の性質上かなり幅広く利害関係者を捉える場合があります。交流基準上前職務との関係が許容される派遣先企業で仕事をする一環として、別の特定企業と会食する場合に、その特定企業が、国家公務員倫理法では交流派遣者の前職務との関係で利害関係者になってしまうケースがあるかもしれないと思うのですが。

○原田審議官

官民人事交流法や倫理法ができた2000年前後は公務員に対する国民の目が厳しかった時代であり、公務の公正性に重きを置いた仕組みになっています。確かに今の時代からは若干合わない面があるのかもしれませんが。

○山本会長

今の倫理法との適用関係については、必要であれば考え直すべきことが出てくると思いますので、更に御検討いただければと思います。

それでは、青木委員。

○青木委員

私は職業柄、長年にわたり、日本の中小・中堅企業の経営者教育をやっております。37年間この人材育成に関わっているのですけれども、中小企業に関係する方々のお話を伺っていると、国自体が事後的な問題解決に予算を使っている様子が見受けられており、それに対しては、中小企業に対する、経営者も含めた人材教育にもう少し力を入れてもらいたいという個人的な現場の声を上げさせていただききたいと思います。その辺も含めて、少しピンポイントになってしまうのですが、各省庁間での連携といいますか、そういうものがより進むと、派遣・交流もより現場に即したものになってくるのではないかというような気持ちを持っております。

○植田企画官

中小企業との人事交流はなかなか進んでいない面がありますので、そういったところから人を出してはどうかという点もこれからアンケート結果をフィードバックする際に丁寧に説明してまいりたいと思います。

○青木委員

よろしくをお願いします。

○山本会長

他にいかがでしょうか。

○山本委員

先ほどの派遣から戻ってきた後に後ろめたさや不満がある職員がいるという点なのですけれども、官民交流をやった結果、やって問題が出てきたということで非常に交流の成果の1つとして挙げられるのではないかと思います。結局民間では普通に行われると思うのですけれども、職員の方々のキャリアパスですね、今後どんな道が用意されていて、どんな風に自分がそこに行ったら良いのか、あるいはポストごとのジョブスクリプションというものを明確にして、あなたにどういう仕事をしてほしいのか、どういう役割が期待されているのかというのを明示して人事異動する。どうしても公務の中では定期的な異動の中で公務の要請ですということもまだまだ多いのではないかと思います。官民人事交流の形に限らず、本来的な公務の中での人事管理のやり方というのも、こういった機会を捉えて見直す必要が生じているのではないかと思った次第です。

○山本会長

ありがとうございます。先ほどその点についても御指摘いただきましたけれども、まさに公務の人事管理のやり方そのものに関わると思います。今回のアンケートでこういう結果が出たということを各府省に伝えて、今後の人事管理、方法自体について、特に最近の若い世

代を中心にした働く側の意識とのギャップが大きくなっていると感じますので、各府省において、今後の改善につなげていただければと思います。

他にいかがでしょうか。

○木幡委員

質問なんですけど、皆さんが交流で着任するというのは月でいうと、1月とか6月とか7月とか4月が一番やっぱり多いのですか。

○植田企画官

この仕組みで申しますと4月1日付が最も多くなってございます。その次がおそらく夏の7月。官側の都合で年度が変わるタイミング、あるいはその夏に向けて公務員の人事が多くなってございます。

○木幡委員

それはその都度みなさんが対応して1件1件やられているわけですね。4月が一番大変で。

○植田企画官

そうですね。4月に向けて我々のところにも交流基準に適合しているかどうかということで相談があるんですけども、ちょうど今ぐらいが4月人事に向けては一番忙しい時期であります。

○木幡委員

例えばそれを春と秋みたい決めてしまって、そのときに一緒に第何期みたいな感じで、その横のつながり、一緒にその時期に色んなところに散らばっていった人たちの企業さんや省庁の仲間みたいなのができると私たちにとって色んな企業さんとお知り合いになれるのはとても良いチャンスなので、そういうふうに1回説明会を合同で開くとか、第何期みたいな形で決めてやると報告会もしやすいのかなと。その人たちが終わったときに人事院の講堂とか、そういうところで発表してもらって、誰でも聞きに来てもらっても良いかなと。そういうふうにしてやるとフィードバックも得られたりするし、なんかもっとその期に行った横のつながりもできたらすごくメリットとしては大きいのかなと思いました。

○植田企画官

どのタイミングで交流派遣に行くのか、あるいは交流採用に来ていただくのかというのは、おそらく企業側の御都合もいろいろとあろうかと思うので、4月1日は比較的企業側との都合が付きやすいんだと思うんですけども、それ以外の時点、例えば秋とかはなかなかうまくマッチングしないということもあろうかと思っておりますので、そのあたりは例えば戻ってきて、即日報告なり経験を述べななきゃ駄目だということではないと思いますので、比較的戻ってきたタイミングが同じぐらいの段階で、ある程度まとまった人数で報告なり振り返りをやっていただくというとはあるのではないかと思います。

○木幡委員



第何期の報告会みたいにして、それで分からないですけど、官から民に行った人が男女1人ずつ、民から官に行った人が男女1人ずつ、みたいな報告会を全部に対して誰でも聞けるような感じでやっても良いのかなと。時期を決めちゃうというのはアイデアとしてありなのかなと思いました。

○山本会長

ありがとうございます。今回アンケートをして、交流派遣された人、交流採用された人をマスとして捉えたわけですが、確かに今御指摘のように、今後は横のつながりを作っていく、活かしていくことが重要であると思います。そのときにフィードバックを得られることにもなりますので、御検討いただければと思います。

○藤田委員

要望ですが、今回のようなアンケートを、毎年実施されるのは大変だと思いますが、それでも経年変化がたどれるように、それほど間隔を空けることなく継続していただけると大変よろしいと思います。ぜひお願いいたします。

○植田企画官

おっしゃるとおり、先ほどのコロナ禍の中で休暇とか働き方が伸びたんじゃないかという点もありましたけど、いずれにせよ1回だけで本当にこの傾向が全体を示すものであるかということもありますので、継続的に、スパンはいろいろ考え方があろうかと思いますが、今後も必要だと考えております。

○山本会長

ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

種々御意見をいただき、今後の課題についてもいろいろ御指摘をいただきましたので、人事院の方で更に検討していただければと思います。よろしく願いいたします

それでは、本日の議事はこれで終了いたします。本審査会の議事につきましては、発言者の名前も記載した議事録を作成し、人事院ホームページに掲載しております。議事録につきましては、公表前に事務局から皆様に内容の確認をいたしますので、対応のほどよろしくお願いいたします。

それでは、本日はこれで終了いたします。どうもありがとうございました。