

官民人事交流ヒアリング結果要旨

1 経緯

官民人事交流を更に促進するための取組の1つとして、官民の人事交流経験者及び人事担当者に対するアンケートを実施し、昨年3月、その結果を人事院ホームページに掲載した。

今般、官民人事交流の効果や魅力、改善点をより具体的に把握し、官民双方に向けた情報発信を更に強化するため、昨年8月から10月にかけて、官民の人事交流を経験した者及び人事担当者へのヒアリングを実施した。

2 ヒアリング先

- ・ 交流派遣経験者：4名
(製造業、情報通信業(中小企業)、運輸業、サービス業への交流派遣)
- ・ 交流採用経験者：5名
(製造業2社、情報通信業、サービス業2社(うち1社は中小企業)からの交流採用)
- ・ 府省人事担当者：6府省
- ・ 民間企業人事担当者：6社
(製造業3社、情報通信業(中小企業)、サービス業2社(うち1社は中小企業))

3 ヒアリング結果要旨

別紙のとおり。

4 今後の対応方針

(1) 好事例・改善点等の横展開

ヒアリングにより具体的に得られた官民人事交流のメリットや好事例、待遇・勤務環境に係る改善点等を各府省や民間企業に展開することで官民人事交流の更なる促進を図る。

(2) ガイドの作成・配付による各府省のオンボーディング支援

民間企業における多様な経験や専門性を有する人材をより公務に誘致するため、募集から定着までのノウハウ・事例を取りまとめた体系的なガイドを作成し、各府省に配付する。交流採用者が職場や業務に早期になじみ、その能力や知見を存分に発揮できるよう、このガイドを基に、各府省の交流採用者に対するオンボーディングを支援していく。

(3) キャリア形成の1つとしての発信

職員の自律的・主体的なキャリア形成の1つとして交流派遣を各府省に活用を促す。また、採用募集活動等の場で公務には官民人事交流をはじめ多様な経験を得る機会があることを魅力として発信していく。

【参考】昨年度実施したアンケートのポイント

官民人事交流に関するアンケートのポイント

令和 6 年 3 月

官民人事交流を経験した者の成長、交流者を受け入れる職場や復帰後の職場にもたらされる好影響等、官民人事交流を通じて得られる効果や魅力等を把握し、官民人事交流を更に促進するため、昨年11月から12月にかけて、人事院として初めて、官民の人事交流経験者及び人事担当者に対するアンケートを実施しました。

交流派遣(国→民)経験者へのアンケート

- ・ 交流派遣の経験への満足について、**約 9 割が肯定的な回答**。
- ・ 成長実感について、多くの項目で肯定的な回答。特に肯定的な回答が多かった項目は、「**別の組織を経験することで、出身組織への理解が深まった**」、「**視野が広がった**」、「**民間企業の業務手法やノウハウを体得できた**」など。
- ・ 出身府省からの支援について、人事交流前・人事交流中に比べて、人事交流後の支援への満足度が低い。

交流採用(民→国)経験者へのアンケート

- ・ 交流採用の経験への満足について、**約 8 割が肯定的な回答**。
- ・ 成長実感について、多くの項目で肯定的な回答。特に肯定的な回答が多かった項目は、「**視野が広がった**」、「**国の業務手法やノウハウを体得できた**」、「**人脈形成ができた**」など。
- ・ 交流採用中の待遇・勤務環境について、約 5 割が肯定的な回答。肯定的な回答割合が最も高かった項目は「**休暇の取得しやすさ**」、「**フレックス勤務やテレワークなどの柔軟な働き方のしやすさ**」。一方で、待遇・勤務環境については否定的な回答が約 3 割あり、否定的な回答割合が高かったのは「**オフィス環境**」、「**給与額**」。



各府省等人事担当者へのアンケート

[交流派遣]

- ・ 公務組織に対する効果について、全項目で **8 割超が肯定的な回答**。特に肯定的な回答が多かった項目は「**民間との相互理解の促進につながった**」、「**組織の活性化につながった**」など。
- ・ 職員に対する効果についても、多くの項目で肯定的な回答。特に肯定的な回答が多かった項目は「**民間の業務手法やノウハウの体得**」、「**視野の広がり**」など。
- ・ 更なる活用に積極的な組織は約 3 割。積極的ではない理由は「**職員の人員不足で交流派遣をする余裕がない**」との回答が約 6 割。

[交流採用]

- ・ 公務組織に対する効果について、全項目で **7 割以上が肯定的な回答**。特に肯定的な回答が多かった項目は「**自組織の組織活性化につながった**」、「**民間との相互理解の促進につながった**」など。
- ・ 制度の活用に当たって苦労した点について、「**処遇の違いによる企業側との調整**」との回答が約 5 割。

民間企業人事担当者へのアンケート

[交流派遣]

- ・ 企業組織に対する効果について、全項目で **8 割超が肯定的な回答**。特に肯定的な回答が多かった項目は「**府省との相互理解の促進につながった**」、「**国の政策や制度などについての知見が得られた**」など。
- ・ 更なる活用に積極的な企業は約 3 割。積極的ではない理由は「**適当なポストを用意できない**」との回答が約 3 割。

[交流採用]

- ・ 企業組織に対する効果について、全項目で **7 割以上が肯定的な回答**。特に肯定的な回答が多かった項目は「**国の行政機関との相互理解の促進につながった**」、「**国の政策や制度などについての知見が得られた**」など。
- ・ 従業員に対する効果についても、多くの項目で肯定的な回答。特に肯定的な回答が多かった項目は、「**人脈の獲得**」、「**視野の広がり**」など。
- ・ 更なる活用に積極的な企業は約 4 割。積極的でない理由は「**従業員の人員不足で派遣する余裕がない**」との回答が約 5 割。



交流派遣(国→民)に係るヒアリング内容

●交流派遣のメリットとして各府省・民間企業に展開するもの（交流派遣の効果）＜4(1)関係＞

【各府省人事担当者】

- ・ 民間企業の業務の進め方や組織運営に関する知見・スキルの獲得により、個人のパフォーマンスが向上するとともに、管理職等に就いた際にはこれらがマネジメントを通じて他の職員にも普及し、業務効率化や組織活性化につながっている。

【民間企業人事担当者】

- ・ 企業の活動に対して、国側の視点から見直し等を提案してもらえるので部内の活性化にもつながっている。

●好事例として各府省・民間企業に展開するもの（人事配置上の工夫やオンボーディングなど）＜4(1)～(3)関係＞

【各府省人事担当者】

- ・ 職員からの希望を重視したいため、交流派遣者の選定には公募制を導入している。
- ・ 全職員が記載する身上書において異動希望先の項目の1つに「民間企業への派遣」を設けている。
- ・ 自組織内に限られない多様な勤務経験を望む者を交流派遣の対象候補者とし、人事を検討・調整している。職員の希望の趣旨を踏まえ、派遣先企業や従事する業務の内容について可能な限り調整を行っている。
- ・ 派遣経験を踏まえ、そこでの経験がいかせるような分野への配属やマネジメント等のスキルがいかせるような人事配置となるようにしている。
- ・ 特定の政策や業務に捉われず、仕事の進め方や組織マネジメントなどの面で、交流派遣により培われた知識やスキルを発揮することも期待される。

【民間企業人事担当者】

- ・ 交流派遣者への研修として、企業理念や経営ビジョン、企業内制度についての説明をしている。最近では、これらの支援を充実させるため、現場を見学したり、社員との座談会を開催したりすることを検討している。

●改善点として各府省・民間企業に展開するもの（府省と企業との間の情報共有）＜4(1)関係＞

【交流派遣経験者】

- ・ 出身府省の情報は府省の人事担当者から来ることはなかった。自ら知人等から情報を入手していた。
- ・ 出身府省と交流先企業との間で交流派遣中の業務への取組を共有することにより、復帰後のキャリアアップに反映させるように努めてほしい。

交流採用(民→国)に係るヒアリング内容

●交流採用のメリットとして各府省・民間企業に展開するもの（交流採用の効果）＜4(1)(3)関係＞

【交流採用経験者】

- ・ 政策の検討から実行までの仕組みを理解し、実感することができたこと、有識者や学者、政治家など民間企業ではお目にかかることができない方から御意見をいただけたことが非常に貴重な経験であった。
- ・ 配属された部署自体は出身企業との関係は薄いものの、国の行政機関とは別の事業などで必ず繋がるので人脈形成という観点からも大変有意義であった。

●好事例として各府省・民間企業に展開するもの（オンボーディングや人事配置上の工夫など）＜4(1)～(3)関係＞

【各府省人事担当者】

- ・ 省内プロパー職員との交流、出向者同士の交流を奨励している。
- ・ 省内の業務のやり方、国会業務の仕組み、文化、用語をはじめとして文書・服務倫理などをオンボーディングキットとして整備している。
- ・ 組織体制や文化、ルールや意思決定プロセスなどを説明する機会を設け、初期教育を実施している。その後も業務の引継ぎを確実にいき、初期段階から負荷を掛けられないような受入れ体制・意識醸成・チーム内での相互フォローなどを行うとともに、定期的な面談や質疑応答の時間を設けて業務理解に努めている。

【民間人事担当者】

- ・ 交流採用の経験をキャリアアップの考慮要素としている。
- ・ 交流採用期間中は、企業から支給しているPC等をそのまま貸与し、イントラ上に掲載される情報や従業員向けのメール等を閲覧できるようにして、企業の状況を把握できるようにしている。

●改善点として各府省に展開するもの（研修の不足）＜4(1)関係＞

【交流採用経験者】

- ・ 予算対応や国会対応といった全般的な業務については、オンライン研修があり、非常に役に立った一方で、課の自分の担当以外のラインがどのような業務を行っているかが分からない状態が長く続いた。
- ・ 出向者向けの省庁の作法や法律などを勉強する場はなく、中途採用者向けの研修もなかった。

交流派遣(国→民)に係るヒアリング内容

〔交流派遣を通じたメリット〕

- ・ 民間企業の思考は国とは異なるので、勉強になったことが多くあった。特に、交流派遣先が製造業だったので、よりよいものを作って、よく知ってもらって売るというサイクルは、国では絶対知ることができないもので、そのためにどのような苦勞があるかということを知ることができたのが非常に良かった。【交流派遣経験者】
- ・ 民間企業でより幅広い世界を見ることができたので、府省に復歸してから、そういった広い視野を含めて色々と考えられるようになった。【交流派遣経験者】
- ・ 民間企業では担えない分野があることが分かり、国の業務の必要性を改めて感じた。【交流派遣経験者】
- ・ 公務員とは全く異なる考え方・価値観を体得できるとともに、他の職員にとってもキャリアの選択肢が広がり、全体のやりがい向上につながっている。また、異なる組織での経験を自組織・職員へのフィードバックすることにより、新たな視点での改善・活性化している。【各府省人事担当者】
- ・ 民間企業の業務の進め方や組織運営に関する知見・スキルの獲得により、個人のパフォーマンスが向上するとともに、管理職等に就いた際にはこれらがマネジメントを通じて他の職員にも普及し、業務効率化や組織活性化につながっている。【各府省人事担当者】
- ・ 国の政策視点・起点を得ることができると、国へ貢献できる事業の視点が広がった。【民間企業人事担当者】
- ・ 企業の活動に対して、国側の視点から見直し等を提案してもらえるので部内の活性化にもつながっている。【民間企業人事担当者】
- ・ 交流派遣者と従業員との間でお互いの知識の交換ができる点が良かった。【民間企業人事担当者】

〔職員の意向〕

- ・ 幅広いキャリアを経験したいという意向は伝えており、その中に民間企業もあった。打診があった際には、派遣先企業と業務内容が決まっていた。【交流派遣経験者】
- ・ 身上書で交流派遣を希望した。人事担当者との調整の結果、勤務場所も仕事内容も希望どおりになった。【交流派遣経験者】
- ・ 職員からの希望を重視したいため、交流派遣者の選定には公募制を導入している。【各府省人事担当者】
- ・ 全職員が記載する異動希望調書において異動希望先の項目の1つに「民間企業への派遣」を設けており、そこで派遣の希望の有無を確認している。その上で任用担当において適性など考慮して決定している。【各府省人事担当者】

〔組織・上司等からの支援〕

- ・ 中途採用者が増加傾向にあることから、中途採用者用の研修が用意されていた。支援についての不満はない。【交流派遣経験者】
- ・ 出身府省の情報は、府省の人事担当者から情報が来ることはなく、個人的な人脈で情報を入手していた。【交流派遣経験者】
- ・ 出身府省と交流先企業との間で交流派遣中の業務への取組を共有することにより、復帰後の人事評価、キャリアアップに反映させるように努めてほしい。【交流派遣経験者】
- ・ 派遣経験を踏まえ、そこでの経験がいかせるような分野への配属やマネジメント等のスキルがいかせるような人事配置となるようにしている。【各府省人事担当者】
- ・ 特定の政策や業務に捉われず、仕事の進め方や組織マネジメントなどの面で、交流派遣により培われた知識やスキルを発揮することも期待される。【各府省人事担当者】
- ・ 企業理念や経営ビジョン、企業内制度についての説明をしている。最近では、これらの支援を充実させるため、現場を見学したり、社員との座談会を開催したりすることを検討している。【民間企業人事担当者】
- ・ 社内の制度等は、公開し、業務遂行に必要な技術習得は、通常社員と区別なく対応している。【民間企業人事担当者】

〔待遇・勤務環境の不満〕

- ・ 正式な社員ではないことから一部使用できない福利厚生があったり、正社員よりも資料の閲覧権限の範囲が狭かったり、仕事のしづらさを感じた。【交流派遣経験者】

〔今後の活用意向〕

- ・ 職員の成長支援の観点から、局内でのリソースを工夫して民間企業への派遣を拡大しており、今後も継続・拡大したい。また、余裕がない場合は双方向の交流も検討したい。【各府省人事担当者】
- ・ 省内の業務が増加傾向にある一方で、職員の数には限りがあるため、派遣にあたっては業務と人員のバランスを考慮する必要がある。【各府省人事担当者】
- ・ 人員不足を解消しない限り、交流派遣の拡大は見通せない。【各府省人事担当者】
- ・ こちらから府省に打診しておらず、府省からの打診もないのが実情である。打診があれば受け入れることを考えており、交流派遣者に従事させる業務がないというわけではない。【民間企業人事担当者】
- ・ 交流派遣者の受け入れを増やすことは考えていない。現在、交流派遣されている者と同レベルのスキルのある人材であれば、入れ替わりで継続したいと考えている。【民間企業人事担当者】

〔短期間（半年未満）の交流派遣〕

- ・ 身分を変える必要があるなど、手続も結構大変であるため、半年で府省に復帰と言われたら不満。【交流派遣経験者】
- ・ 一概に派遣期間が半年だから良い、2年だから悪いというわけではなく、その交流派遣の目的や内容によって異なる気がする。【交流派遣経験者】
- ・ これまでとは異なる業務や環境を通じて、政策に活かせるスキルや経験を得ることが重要であり、そのためには一定程度の期間が必要であることから、半年未満という期間はそれらを満たす上では短いのではないかと思料。【各府省人事担当者】
- ・ 仕事を覚えたら復帰となってしまう、お客様扱いで終了してしまう気がする。【民間企業人事担当者】

交流採用(民→国)に係るヒアリング内容

〔交流採用を通じたメリット〕

- ・ 政策の検討から実行までの仕組みを理解し、実感することができたこと、有識者や学者、政治家など民間企業ではお目にかかることができない方から御意見をいただいたことが非常に貴重な経験であった。【交流採用経験者】
- ・ 国産メーカーとして、国の業務をサポートすることが大事だと思ったため、引き続き国の動向を注視し、それに向けた提案などをしていきたいと思った。【交流採用経験者】
- ・ 出身企業と全く関係のない業務、領域も関係ない部署に配属されることになったが、新しい分野にチャレンジできたということと、視野の広がり、視座があがったと感じている。配属された部署自体は企業との関係は薄いものの、国の行政機関とは別の事業などで必ず繋がりが出るので人脈形成という観点からも大変有意義であった。【交流採用経験者】

〔組織・上司等からの支援〕

- ・ 予算対応や国会对応といった全般的な業務については、オンライン研修があり、非常に役に立った一方で、課の自分の担当以外のラインがどのような業務を行っているかが分からない状態が長く続いた。OJTの面で支援が不十分と感じた。【交流採用経験者】
- ・ 出向者向けの省庁のお作法や法律などを勉強する場はなく、中途採用者向けの研修もなかった。【交流採用経験者】
- ・ 省内の業務のやり方、国会業務の仕組み、文化、用語をはじめとして文書・服務倫理などをオンボーディングキットとして整備している。【各府省人事担当者】
- ・ 業務面では、配属先において研修（OJT、Off-JT）を実施するほか、ラインの上司が丁寧に指導育成を実施するとともに、省内プロパー職員との交流、出向者同士の交流を奨励している。【各府省人事担当者】

【組織・上司等からの支援】（前ページの続き）

- ・ 組織体制や文化、ルールや意思決定プロセスなどを説明する機会を設け、初期教育を実施している。その後も業務の引き継ぎを確実にを行い、初期段階から負荷を掛けられないような受入れ体制・意識醸成・チーム内での相互フォローなどを行うとともに、定期的な面談や質疑応答の時間を設けて業務理解に努めている。【各府省人事担当者】
- ・ 交流採用の経験をキャリアアップの考慮要素としている。【民間企業人事担当者】
- ・ 交流採用後は、その経験を生かせる業務へ従事させることを意識している。【民間企業人事担当者】
- ・ 交流採用期間中は、企業から支給しているPC等をそのまま貸与して、イントラ上に掲載される情報や従業員向けのメール等を閲覧できるようにして、企業の状況を把握できるようにしている。【民間企業人事担当者】

【待遇・勤務環境の不満】

- ・ 電話の内線文化に慣れなかった。職員が不在のときは、代わりに電話を取る手間が発生した。【交流採用経験者】
- ・ DX化や職員の情報リテラシーに改善の余地があると感じた。【交流採用経験者】

【今後の活用意向】

- ・ より積極的に交流採用したいが、民間企業側も人材不足のため交流採用の意向がなく、企業側が人員減となってもメリットがあることを感じてもらう必要がある。【各府省人事担当者】
- ・ 交流採用を実施するためには定員が必要であり、省全体として定員が逼迫する中では、交流採用を希望する企業があっても枠との関係で断念せざるを得ないということが発生している。【各府省人事担当者】
- ・ 交流採用の規模やポストは、業務の状況に応じて変化する人材ニーズや企業側の希望のほか、省内の機構・定員事情やプロパー職員の人材育成計画も踏まえた上で都度検討し最適化することが重要であり、必ずしも拡大を志向するものではない。【各府省人事担当者】
- ・ 本業に直結する部分が見当たらず、現在交流している府省又は過去に交流したことのある府省だけでよいと考えている。【民間企業人事担当者】
- ・ 現在、交流している府省とは引き続き関係を持ちたいが、人手不足もあり、現在の交流数でも十分に組織に良い影響があるので、拡大することは考えていない。【民間企業人事担当者】
- ・ 従業員の成長や組織に与える効果は感じてはいるものの、社内の人手不足が厳しく、現状維持を考えている。【民間企業人事担当者】