

### 第34回交流審査会議事概要

日 時：令和7年2月21日 10:00～11:20

場 所：人事院第一特別会議室（オンラインと併用）

出席者：＜委 員＞青木仁志委員、伊岐典子委員、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、堀内斉人材局審議官、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。初めに委員の皆様を御紹介いたします。本日はオンラインで御出席の委員が2名いらっしゃいます。まず、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。よろしくお願いいたします。本日は、以前から決まっていた会社の事業のため、どうしても外せないものがありまして、オンラインでの出席ですが、よろしくお願い申し上げます。

○澤田課長

次に同じくオンラインで御出席の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

よろしくお願いいたします。

○澤田課長

続きまして、この会場に御出席の委員を御紹介いたします。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

おはようございます。どうぞよろしくお願いいたします。

○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

藤田です。よろしくお願いいたします。

○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

よろしくお願いいたします。

○澤田課長

東京大学大学院法学政治学研究科長・法学部長・山本隆司会長です。

○山本会長

よろしくお願いいたします。

○澤田課長

なお、本日は住友林業株式会社代表取締役会長・市川晃委員は、所用により欠席でございます。

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。人材局審議官に就任いたしました、堀内でございます。

○堀内審議官

昨年7月に人材局の審議官に着任いたしました堀内です。どうぞよろしくお願いいたします。

○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

荒井でございます。委員の皆様方には御多忙中、本審査会の御出席、誠にありがとうございます。人事院業務への御理解、御協力賜りまして、厚くお礼申し上げます。

昨年の勧告時報告におきましては、危機的状況にある国家公務員の人材確保への対策とし、公務の魅力の発信強化や発信する内容に関して、働き方やキャリア形成に対する若年層の意識の変化を踏まえたものとしていくことが重要であると言及しております。そうした中で、官民人事交流により職員が多様な経験を得るということは、キャリア形成において大変意義があり、そのような経験ができることをキャリアパスとして示すことも重要となっております。

そこで、昨年度のアンケートに続きまして、本年度は、官民人事交流経験者又は人事担当者へのヒアリングを行い、官民人事交流の効果や魅力をより具体的に把握をし、情報発信強化と官民人事交流の一層の推進につなげていきたいと考えております。本日は、来月下旬予定の国会、内閣への年次報告の内容、そして先ほどのヒアリングの結果を御報告いたしまし

て、今後の官民人事交流の推進について御議論いただきたくお願い申し上げまして、御挨拶とさせていただきます。本日はよろしくお願いいたします。

○澤田課長

ここからの進行は山本会長にお願いいたします。

○山本会長

それでは、本日の交流審査会では令和6年官民人事交流に関する年次報告案について、それから官民人事交流に関するヒアリング結果の報告について、御説明いただき、その後委員の皆様から御意見をいただきたいと思います。

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6年官民人事交流に関する年次報告（案）」及び「官民人事交流ヒアリング結果要旨」について資料に基づき説明＞

○山本会長

それでは、ただいま説明のありました令和6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ヒアリング結果の報告について、あるいは、そのほか今後の官民人事交流の推進などについて、皆様から御質問、御意見等をいただければと思います。

最初に本日御欠席の市川委員から御意見をいただいておりますので、事務局から紹介をお願いします。

○藤谷主任人事交流企画官

＜市川晃委員の御意見を書面（別紙参照）に基づき紹介＞

○山本会長

それでは、これから委員の皆様から御質問、御意見等をいただきます。青木委員から順に御発言をいただき、全委員の御発言後に人事院側からまとめて御質問等に対する御説明等をいただくということにいたします。それでは、青木委員よろしくお願いいたします。

○青木委員

はい。ありがとうございます。報告を受けまして、よく理解できました。今、人材の採用と育成という面で、特に私は中堅企業とか日本の99.7%を占めている中小企業のコンサルティング、人材育成を長年してきたのですが、なかなか良い人材を国に派遣できるだけの余力が無く、中小企業は、特に今現在自分の会社の採用自体にも非常に頭を悩ませている現状があるので、国の特に経済産業省や中小企業庁など、将来全国のいわゆる大手企業ではない中小企業を指導していける立場になる方々が、逆に民間のほうに力を貸してくれる、そこに出向されて現場を経験することによって、非常にリアリティーのある悩みや問題を把握していただけるのではないかと。それが結果的にゆくゆくは国の発展にもつながっていくようになるという、そのメリットが分かれば積極的に中小企業もそういうことを求めるようになる

っていくでしょうし、その辺のPRを少し強化していただけるとありがたいのかなと思いました。

2040年には18歳人口が70万人ぐらいになるということで、今よりもはるかに若年労働者の数も少なくなっていくという大きな課題を中小企業は抱えていますので、ぜひその辺のところも含めて国のほうで、採用と育成の面で経済産業省や中小企業庁の方から中小企業の支援にもつながるような派遣ができることを希望したいと思いました。自分の仕事の観点でしか分からないのですが、そういうことを雑ぱくながら意見とさせていただきます。以上です。

#### ○山本会長

ありがとうございました。それでは、次に同じくオンラインで御出席の木幡委員からお願いしたいと思います。よろしくお願いします。

#### ○木幡委員

フジテレビの木幡です。御説明ありがとうございました。このプログラム、本当に知ればきっと行きたいという人がたくさんいるのではないかと思います。ですから、やはり認知の拡大というか、PRの点ですね、こちらが非常に大事になってくるのではないかと考えております。その点において、このたび個別に会ってヒアリングをされたと、こちらすごく興味深く読ませていただきました。このプログラムに参加すると、どんな世界が広がっているのかというのを、できるだけ分かりやすく発信することがとても重要なのではないかと思います。その際に、写真なども添えてアピールするとよろしいのではないかと思います。もちろん、行った先の許可とか顔が写りたくない方への配慮などは必要ですけれども、例えば、その人の1日ですとか、あとはランチタイムで和やかに談笑しているような様子ですとか、会社の風景なども撮ってきてもらう、毎回、毎日撮らなくてもよいですが、数カット撮って、そういったものも交えながら報告していくと、すごくイメージが湧くのではないかと思います。

やはりインスタですとかSNSですね、今若い方たちは情報をここから得ていますので、このインスタにおいて、あんまり長いと読まれないので、短く発信していくなども効果的なのではないかと思います。ホームページもリニューアルされるということなので、その辺の発信強化をより一層やっていけたら良いと思いました。以上です。

#### ○山本会長

ありがとうございました。それでは、部屋においでの方の委員に順番にお願いしたいと思います。まず、伊岐委員をお願いします。

#### ○伊岐委員

御説明を拝聴して感じたことを何点かお話しさせていただきたいと思います。

まず、官から民への交流派遣の件ですが、これはもう長い間人手不足で忙しくて、そんな余裕はないという感じで、人数が少なくて、若干諦めムードが漂っているような印象を受けます。ただ、よく考えてみると、これが低調な原因がいくつかあるのでないかと思います。派遣されるべき方の上司の立場で見ると、明らかにその上司にとっては、人材がいなくなってしまうということで、あまり行ってほしくないというマインドになるわけで、積極的にこの人を出してあげようといった後押しをするインセンティブはほとんどないわけです。逆に

言うと、来てもらうには自分の課が充実して、課の仕事がうまくいくわけですから、積極的に民間企業に出かけてって、「誰か良い人いませんか」と言って、探すインセンティブは非常に強くあるわけで、私も現役のときは、一生懸命企業訪問して、官民人事交流で来てくださる方いませんかとお願いに行脚した覚えがあります。ですから、上司の側のインセンティブが全然違うわけです。この状態を保っている限り交流派遣の方はなかなか進まないと思います。例えば、そういう交流派遣の道を開いたようなことを、上司たる管理者のプラスの評価の材料にするとか、省を挙げて派遣をもっと充実させる雰囲気づくりとか、それから、その仕組みづくりもやっていただいたほうが良いのではないかと思います。

報告書の中を拝見しますと、努力をしたのではないかと拝察できる事例が何点かあります。特に経済産業省は本省だけではなく地方支分部局で交流派遣をやっておられます。多分、個別に話をしないと実現しないような事例で、報告書の5ページの1番の岐阜信用金庫とか、農林水産省ですが22番の百五銀行、11ページの39番のセイコーマート。こういう個別事例は、多分放っておいたら実現しないもので、何らかのルート、もしかしたら地域の支分部局の管理者の方が御尽力されて開いたのではないかと思います。もちろん企業の方から来てくださいというのものもあるかもしれませんが、そういう努力の跡が少し推察できるものがありますので、そういうのも後押ししていただいたら良いのではないかと思います。特に地方支分部局で地域経済の事情を知って視野を広げるといことは、職員にとっても非常に重要なことですし、国家公務員としてのキャリアパスという魅力付けの観点からも非常に重要だと思いますので、ぜひこの辺りを少し研究していただいて、交流派遣について充実することをお考えいただければと思います。

それから、民から官への件ですが、これはもう、みんな一生懸命努力して人をかき集めているようにも見受けられますが、今後の話として、今非常に民間企業の給与水準が上がっておりまして、交流採用においては、きちんとその処遇については御配慮いただいていると聞いておりますが、フリンジ・ベネフィット含め、何らかの民間企業とは違うことによる不便さはどうしても否定できないのではないかと思います。給与格差がより広がって、前職と同じような格付ができないような事態になると、来てくださる方にも気の毒になりますが、これは御質問になりますけれども、何らかの対策は講じ得るものなのかお聞きしたいと思います。以上です。

#### ○山本会長

ありがとうございました。曾我委員お願いします。

#### ○曾我委員

御説明ありがとうございました。今の状況よく分かりました。伺っていますと、この事業といいましょうか、官民人事交流、今後ネックとなっていくのは、やはり人手不足ではないかと思えます。そうした中で、交流採用の方は過去最多で去年に比べまして34人増で、大変評価できることだと思います。官僚の意識の改革というのでしょうか、いわゆるお役所仕事の改善にも良い影響は当然あるかと思えます。

ただ、気になるのは、先ほど青木委員からもありましたけれども、人手不足は民間も同じといいましょうか、もしかしたらより深刻なのかもしれないので、民間にとって負担になってないのかというところで、丁寧な意思疎通を図っていくことが今後の事業の継続、発展させていく上で非常に重要と思いました。

一方で、派遣の方は減っているというところも重ねて考えますと、派遣と採用のギャップといえるでしょうか、それを埋めていくことが極めて重要になっていくのかと思います。また、男女別ですとか、派遣の多い、採用の多い府省が偏っていることについては、引き続き努力をしていただきたいと思います。

今回、御説明いただいた公務員にまだなってもらえない志望者、大学生が中心だと思いますけれども、そういった方々への説明を充実するというのは、いわゆる公務員離れの改善にも役立つでしょうし、そういう意欲あるチャレンジ精神旺盛な大学生がもし興味を持って公務員になっていただけるっていうのであれば、それは質の確保にもつながることだと思いますので、大変有意義だと思います。引き続き進めていただきたいと思います。

そして、このヒアリングは非常に良い取組だと思います。一つ一つの項目で共通しているのは、派遣された側、採用された側とのコミュニケーション、我々世代といえるでしょうか、中高年世代とはちょっと違った形で踏み込んでコミュニケーションを取ることが、満足度の向上につながっていくと思います。そういったことがあれば、民間に戻られたり、公務員に戻られたりした場合にも、満足度の向上にもつながっていくと思いました。

今年の交流採用のところでは書かれていなかったようですが、毎年夏がすごく暑くて、職場環境は満足度にもつながると思いますので、エアコンの設定温度とか、オフィス環境といえるでしょうか、霞が関の作業環境を改善していくことも、民間の方からの御意見も聞きながら改善していただければと思います。

いずれにしても、派遣される側も採用される側も、満足度が保たれなければ、この事業は尻すぼみになっていく可能性もありますので、その点についてはこれまで以上に御尽力いただければと思います。以上です。

#### ○山本会長

ありがとうございました。藤田委員お願いします。

#### ○藤田委員

御説明ありがとうございました。令和5年度、交流派遣者と交流採用者ともに新規人数が減少しておりましたので、その傾向が続くのかどうか気になっていたのですが、今年度は交流派遣の方は残念ながら更に減少という結果でしたけれども、交流採用者の数が増加していたということで、その点は大変良かったと思っております。

増加した交流採用の方ですが、その中でも御指摘の中に、特にサービス業からの採用者が増えており、その背景として、コンサルティング会社との交流需要の高まりがあるという指摘がございましたが、その点はとても興味深いと思っております。政策の立案や制度設計、あるいは、組織のマネジメントなどの様々な側面で、行政と民間のコンサルとの協働が進んでいるのかなと思いましたが、そうした理解でよろしいのかどうかということも含めて、何か補足的な情報などありましたら、御教示いただければと思います。

このコンサルティング業界というのは、恐らく、公務員になろうか、それとも、コンサルの会社に入ろうかと、学生が職業を選ぶときに迷う、競合する業界だと思います。今回新しく取り組まれたということで、国家公務員志望者に対する情報発信を始められたというのは、とても良い取組だと思います。

ただ正直なところ、公務員でも民間で働ける機会があるということと、民間の会社員になっても公務員として働く機会があるということで、学生の視点から見て、どちらが魅力的に

映るかというのは微妙なところもあるのですが、そういった制度があるということを周知することによって、行政が開かれているというイメージを若い人たちに持っていただくという点では、とても効果があるのではないかと思います。こういった制度も含めて、採用のときに若い人たちに行政の魅力を発信していただくことを今後も拡大していただきたいと思っています。

それから、ヒアリング調査に関しましては、昨年度実施していただいたアンケートの調査結果を踏まえて、今年度ヒアリングもしていただいたということで、大変良かったと思っています。ヒアリング結果を拝見いたしますと、交流派遣者も交流採用者も、いかに当事者に寄り添ったフォローができるかというのがポイントになると思います。行政側としては採用者の受入れ時の研修やオンボーディングキットの整備などのサポートを充実させることはとても重要だと思いますし、今後も拡大すると思われる中途採用者の受入れにも役立つことだと思いますので、ぜひ充実させていただきたいと思います。

国からの派遣者に対しては、派遣期間中のフォローや派遣後の処遇などに対する配慮が必要ということがヒアリングの御報告から見受けられましたが、派遣後の人事では、一人一人のニーズに沿って、できるだけ丁寧に関わりをして、処遇に関してもキャリア形成に関しても配慮していくということが必要になっていくと思いますので、この点もぜひ各府省にも共有していただきたいと思います。

交流採用者のこの制度を利用した利点として、国の業務や仕事のノウハウが体得できたとか人脈形成ができたとか、そういったことが指摘されておりますけれども、視野が広がったということに入るのかもしれませんが、民間から来ていただいた人には行政活動において、公益や公平性、中立性といった、そういった価値が重要であるということも実感していただきたいと思いますので、受入れのときに、そういった点も受入先の組織でも御配慮いただければと思っています。以上です。ありがとうございました。

○山本会長

ありがとうございました。山本委員お願いします。

○山本委員

民から官への採用と比べて官から民への派遣が低調ではないかという問題意識を皆さんお持ちだと思いますが、官から民への派遣の状況について、今回の報告を見せていただきまして、気がついた点を3点ほど申し上げたいと思います。

1つ目は派遣の状況ですが、人数につきましては減っているという御説明ありましたが府省数にも着目すべきだと思います。こちら15府省から13府省に減っているというのは残念なことではありますが、小規模な省庁では毎年出すというのは難しい点もありますので、隔年あるいは何年かおきでもよいとは思いますが、府省数のところが減らないように制度が定着していくというのが望ましいと思います。今回、人事院も交流派遣に2人出されたということで、その点については高く評価したいと思いますし、その実績も今後の制度運営に反映されたら、非常に有効なのではないかなと思った次第です。ただ、派遣の人数が少ないということはあるのですが、個別の事例を見せていただきますと、派遣先の業務の内容がサイバーセキュリティやデジタルサービス、人的資本経営など、公務において民間の知見を必要としているという具体的なニーズが非常に読み取れるような気がいたしまして、この制度の趣旨に合った派遣が検討されているのではないかと思います。それによって、公務側の

ニーズが実際に戻ってきて公務の方に活用できる、そういう成果を期待したいと思いますので、戻ったときに関連部署に就いて、その知識を活用できているのかどうか、今後アンケート、ヒアリングの深掘りを検討されるという御意思だというお話がありましたので、その際にはぜひその活用の道筋についても関心を持ってフォローしていただければよいのではないかと思います。

2つ目は官から民に派遣する役職別の状況ですが、今回係員が係長と同じくらいと先ほど御説明がありまして、従来この制度をずっと運用してきた趣旨としましては、将来公務の中で活躍できる人材、有能な人材を派遣するということで、中堅・若手クラスというのが念頭に置かれていたと思います。具体的には係長クラスだと思うのですが、民間の側で受け入れる方にとっては、優秀な職員が来てほしいというのは当然だと思いますので、今回、係員級の割合が非常に増えていることについて、どういうことなのかと思いました。マッチングをしていますので、当然相手方も御理解された上で来てくださいということであるのは間違いないと思うのですが、単に労働力になってしまわないのかという懸念や、派遣先において実質的に重要な意思決定の場面などに参画できるのだろうかという懸念もありますので、なけなしの人材は出せないから係員にそのポストが回ってきたということではなければ良いのですが、これも具体的に今後どういう成果につながるのか、フォローされる中で関心を持っていただいたら良いかと思います。

3つ目は派遣から復帰した職員の状況で、戻ってきた職員3年間で102人ですが、具体的な個別の状況を見ますと、戻った後2年以内に退職した方が10人いらっしゃいます。102人戻って10人辞めているということになりますと、1割というのはかなり多いのではないかと危惧いたします。数年前ですと、令和2年、令和3年の状況を見ると、ほとんど辞めている人はいないので、明らかに令和5年、令和6年で増えているということです。若年公務員の離職問題も非常に深刻になっていると思いますので、想像ですが、その反映でもあるのかなと思います。

それから、個人の職業選択の自由ですので、引き止めるというのはなかなか難しいと思いますが、このようなことだと、せっかく受け入れていただいた民間の方も、「公務で残ってくれないの」ということになりますと、非常に残念に思われると思いますし、役所の側も、辞めてしまうのであれば次どうするかということにもなりかねないと思いますので、この辺につきましても今後フォローが必要だと思います。辞めた人の本音を聞くことはなかなか難しいので、これを把握するのは非常に難しいと思いますが、今後の派遣、あるいは民間の方の受入れのモチベーションの低下にならないようにフォローは必要だと思いますので、その辺お願いしたいと思います。以上です。

## ○山本会長

ありがとうございました。それでは、私から発言をさせていただきます。

今回、昨年のアンケートに続いて、ヒアリングを行っています。官民人事交流の当事者の声を直接聞いて、課題を見つけて、今後この制度をさらに利用されるようにしていくことは非常に重要だと思います。

前回、特に交流派遣の方ですが、制度を利用した人の横のつながりのようなものがあると、さらにこの制度が使われるようになるのではないかと、当事者の声を直接聞くこともさらにできるようになるのではないかと指摘がございました。この点は、今後さらに検討いただければと思います。

ヒアリングの個々の内容に関しまして、全体の状況につきましては、一つには、交流派遣された人と、交流採用された人それぞれの視点から見ると、いろいろな要望が見られます。例えば、アンケートの結果として、交流派遣された職員の方から、交流派遣されたことが復帰後のキャリアに必ずしも十分生かされていない、もう少し処遇等を考えてほしいという声がありました。今回のヒアリングにおいても、やはりそういった声があり、考える必要があると思いました。

それから、アンケート結果には必ずしも見られなかったと思いますが、今回のヒアリングの結果を見ますと、交流採用される人に関して、まず入ったときに自分の部署の仕事がどういふものかは差し当たり分かるけれども、仕事全体についての研修のようなものがあると良いといった声がありました。これは、役所の仕事にはいろいろ独特なところもあって、それに漬かってしまうことが良いわけではないと思いますが、ただ、有益に交流採用後の仕事をするためには、そういったイントロダクションの部分が必要だと思います。

それから、交流採用あるいは交流派遣中の交流元に関する情報の提供について、市川委員からも御指摘があったところですが、癒着になるとか疑惑を持たれることになると思います。キャリアをつなげるという点で必要な情報は交流元から提供していく必要があること、そのとおりかと思います。その点にも留意をしていただきたいと思います。

それから、市川委員からも御指摘がございましたけれども、交流派遣からの復帰後に離職される方が多いようです。これは、交流の制度に限らず、一般的な傾向であり、それ自体の原因や分析、対応が必要ですが、特に交流後に離職していることについて、交流の制度の運用等で改善すべき問題があるのかどうかという点は、注意する必要があるかと思います。

離職された方々に、理由を直接は聞けないですので、調査が難しいところではあります。キャリアアップのためであれば、むしろ望ましい面もあると思いますので、一概に悪いこととは思いません。しかし、官の組織の側に問題があるかどうかということは、きちんと調べる必要があるかと思います。

全体的なことを申しますと、先ほど藤田委員からも、交流採用の場合に公務員の公平性に関する感覚を身に付けていただくことが重要ではないかという話がありました。最近の学生や若い方の声を聞いていますと、自分のキャリアをどのように形成していくかということについて、具体的に計画や要求を持っており、自分の力を社会のためにどのように生かしていけるか、そのためにはどうしたらよいかということ、真面目に考える学生が多くなっている感じがします。若い世代に限らないですが、働いている方々の意欲を受けるような形で官民人事交流が活用されるとすばらしいと思います。

最後は理念的な話になりましたが、私からは以上といたします。それでは、人事院の側からコメントいただければと思います。

#### ○植田企画官

本日御欠席の市川委員、山本委員、山本会長から御指摘いただきました退職理由について申し上げますと、どういう理由で辞めたのかというのは非常に悩ましいところですが、交流派遣から復帰後、すぐに辞めた方については、山本会長もおっしゃったように、交流派遣の仕組みに原因があるのか、それとももっと建設的なキャリアアップとか自分の起業とか、そういった前向きな目的なものなのか、その辺りをどうやったら深掘りできるのかということは我々としても勉強してまいりたいと思います。

それから、情報発信については、中小企業のお話も含めまして、その方法についてはSNSやインスタを使ってはといったような話もいただきました。情報発信については、これまで若干弱かったところもあろうかと思しますので、その点については、ホームページの改修やバナー広告の掲載を今回やっておりますけど、それにとどまらず、さらにPRできる手段がないか、SNSなどはこれまで我々はあまり手をつけられていなかったところでもあると思いますので、その辺も含めまして、より強化してまいりたいと思います。木幡委員からは、ホームページに写真をもっと載せてはというような具体的なお話もいただきましたので、我々もコンテンツの作り方も含め、より魅力的なものにできればと考えております。

それから、交流派遣が伸びない理由について、伊岐委員から、上司の評価に反映するなど何らか上司にとっての派遣を増やすことのインセンティブをというお話、あるいは、地方では経済産業省などが交流派遣をやっているというような話いただきました。特に地方でも意外と交流はできるということが、現実には各省の人事担当は理解されてない部分があるというところがありますので、地方にも交流を希望している企業もあるし、国も地方支分部局であれば、忙しさという観点から霞が関ほどではないので可能性あるのかというところがありますので、そっちの可能性もありますよというのは、もっと丁寧に我々としてもPRできたらと思っております。

給与水準の問題についてはなかなか難しいところがありまして、そこはやはり全体としての給与水準の引上げや制度の見直しと、来ていただく方にどういうポストに就いていただくのか、しかるべき仕事をしていただくポストに就けていただくということなのかなというふうに考えております。

それから、オフィス環境の改善については、曾我委員からもお話がありましたけれども、暑さ、空調については、実は昨年、官民人事交流にかかわらず、メディアとかでも取り上げられたことがございまして、私ども人事院と内閣人事局から連名で通知を出し、執務環境があまりよろしくないと言った公務員全般の能率という観点からも好ましくないで、ちゃんと配慮してくださいという話をしております。

それから、藤田委員からいただいた、サービス業、特にコンサルなどからの交流採用が増えている理由については、正直なところ、それがなぜなのかというところまでは、我々としても把握できていないのですけれども、もしかしたら、人員不足で派遣できないことの裏返しとして、いわゆる企画立案する人員がそもそも不足して、それを補充するという面もあると考えております。

キャリア形成上の配慮、戻った後のポストがどういうところに就くのが重要とか、本人のキャリアという点でも配慮が必要という点につきましては、今回のヒアリングで、幾つかの省庁を回る中でもいろいろお伝えしてきております。また、官民人事交流制度の説明を各省の人事担当者にする機会があり、いろいろな機会を捉まえてこれまでも、そういったことが大事であるという話はしてきたのですけれども、なかなかまだ伝わっていないというところもあろうかと思しますので、我々としてもいろんな機会を通じて、そういったことの重要性を発信してまいりたいと思います。

それから、交流採用でいらっしゃった方に、公益性とか公平性とか、そういったことについて、公務の価値みたいなものを御理解いただくというお話については、恐らくこれまでは、正直なところ、そういった点から明示的にこういった価値が大事だということをお伝えすることができておらず、我々としては働いていただく中で当然理解していただけるという若干甘えかもしれませんが、そういった考えがあったと思いますので、どうやったら具体的に公

務の価値を民間から交流採用でいらっしゃった方にお伝えできるのかということについては、方法も含めていろいろ考えてまいりたいと思います。

それから、山本委員から御指摘いただいた役職別の話で、係員クラスの派遣が多い理由につきましては、年齢別で見えますと、30歳代の交流派遣が最も多いという状況はあまり変化をしておりません。従来はいわゆるⅠ種・総合職試験採用の方が係長クラスに昇任してから派遣されていたところ、そういった職員が若干不足していることもあって、ここは想像でございますけれども、Ⅱ・Ⅲ種、一般職試験採用の方で若干シニアな方が派遣されているという面があるのではないかと思います。

それから、山本会長からいただきましたが、派遣後の横のつながりをつくるべきという話、昨年もいただきまして、今回ヒアリングする中で何らかそういったことに資する取組やっているところはないのかという観点も含めて聞いてはみたのですが、残念ながら今回お話を聞きに行った中では、そういった取組をやっているところは見られませんでした。良い取組があれば横展開も考えたのですが、そういうのは見当たらなかったものですから、何らか我々のほうで機会を設けるなど、省庁の方で一度来ていただいた方のグループを作っていたくことがよいのかという点については、いろいろ考えた上で、そういった取組をやってはいかがでしょうかというのをプレゼンしてまいりたいと思います。

それから、採用後のオンボーディング、仕事理解という点につながるのかもしれませんが、山本会長からいただきました、具体的な仕事だけではなく、省庁全体でほかのセクションで何をやっているのか分からないという話につきましては、確かに、個別に私などが話を聞く中でもいただいた声でございます。省庁によってはタイミングが合えば、例えば新卒者に対する省庁全体の業務概況説明に、交流採用でいらっしゃった方も同席いただいて、省庁全体の仕組みはこうですとか、一からお伝えしているという省庁もありましたので、そういった取組をほかの省庁でもできるのではないかと思います。交流採用されたポストに必要な知識だけ付与すればよいということではなく、幅広く、予算、国会以外にも、その省庁の全体の仕組みですとか、国の行政全体の仕組みを含めていろいろ最初にお伝えしていくことが大事だと思います。

駆け足でお答えしましたので漏れているところがあるかもしれませんが、一旦以上でございます。

#### ○山本会長

ありがとうございました。非常に手際よくお答えいただいたと思います。今の回答を伺って、御質問をしたいとか、あるいは意見があるといったようなことがありましたらお願いしたいと思います。あるいは先ほど言い漏らしたといったようなことでも構いませんが、いかがでしょうか。

#### ○伊岐委員

アンケートの回答で、交流派遣経験者のアンケート結果が一番肯定的な回答が多く、9割が肯定的な回答ですけども、その肯定的な回答をしている方の、さっきのお話で言うと試験別の割合はあるのでしょうか。一般職、Ⅱ種とかの方々を派遣するケースも出てきているというお話がありまして、私は、地方支分部局とか、一般職、Ⅱ種、Ⅲ種の方の派遣、すごく意義あることだと思っていますが、要は、勉強になったとか、そういうことをすごく感じている方がどういう層の方なのかということです。ほかには8割が肯定的な回答ですよね。交流採

用経験者とか人事部門の人のアンケートでは8割とか7割ですが、交流派遣だけ9割なのですごく評判が良いわけですね。数は少ないですけど。どういう方がすごく良いと思っ  
らっしゃるのでしょうか。

#### ○植田企画官

昨年度やりましたアンケートの中で、試験種別までは聞いていなかったものですから、そこは分析できていないのですけれども、性別ですとか年齢別の分析をした結果としては、特  
段、属性によって大きく満足度とかの傾向が異なるということにはなかったと思います。成長  
実感などですと、若干 20 代の方が仕事やキャリアに対するモチベーションが向上したとい  
う割合が高かったという傾向がありますけれど、全体として見ると、満足度の点で何か大き  
な違いがあったということにはなかったかと思います。

#### ○伊岐委員

そうですね。ありがとうございます。

#### ○山本会長

青木委員お願いします。

#### ○青木委員

手前味噌になりますが、私の会社はGreat Place To Work®という、150 か国の調査で働きが  
いい会社というもので、今年実はグランプリになりまして、一昨年は準グランプリだった  
のですけれども、働きがいいということに関して、非常に私は大切にしてきたのですが、本質  
的、長期的、客観的に見て、官が魅力的に学生から見えなければ日本の未来はないと思っ  
ています。

私は、働きがいの中で経済的な報酬と精神的な報酬、この2つをもっと官が報われるよう  
な仕組みを、抜本的に長期的、本質的、客観的な視点で考えていく仕組みそのものを、非常  
に難易度の高い話ですけれども、Well-being の視点で見て、WHOが提唱した1946年からのこ  
とですが、今、若い人たちの意識調査をしても、自分という人間が生かされるところで働きた  
いという気持ちが非常に強いので、私は、公務員の方に対する尊敬心を強く持っているの  
ですけれども、官から民に行ったときの離職の方が、民から官に行ってから戻ってからの離  
職よりも多いと、例えば、海外に留学を経験すると戻ってきってから離職するということがよ  
くあります。会社がMBAを取らせて、お金出して海外で勉強させて、戻ってきたら転職し  
てしまうみたいなことがよくある。それこそ、コンサルタントになるということもよくあり  
ます。抜本的なところの働く環境、ハードワーク過ぎるとか。私は特に経済産業省や中小企  
業庁の方々との関わりが多いのですが、高い報酬と仕事でのやりがい、働きがいを、もっ  
と私は官の方々に手厚くしていく方がよく、逆に官に民間から行ったら逆に戻りたくな  
いと、官に移りたいというような、そのぐらいのモチベーションを作るぐらいではないと国  
の未来はないのではないかと考えているので、そういうところもこの官民人事交流で考えな  
くてはいけません。精神的豊かさ、経済的豊かさ、経済の方に寄ってしまうと、今だけ、金だ  
け、自分だけみたいなの、そういう個人主義の人間が民のほうに行きますけれど、官の方は志  
を持って働いてくださっているのです、そこに甘えることなく、もっと報われる仕組みも必要  
ではないかと。少しずれた発言になったかもしれませんが、そういうものも長期的、本質的、

客観的には考えなければならないのではないかと、資料を見て客観的に感じた次第です。以上です。

○山本会長

ありがとうございます。木幡委員お願いします。

○木幡委員

官民人事交流のことについて全く知らない人が、急に参加するのは難しいと思うので、その間のギャップを埋める丁寧なプロセスがあると良いと思いました。どういうことかという、せっかく今年、ホームページをリニューアルして、それでHRプロのサイトにバナーを出されると先ほどおっしゃっていて、そのバナーを出すのも大変お金もかかっていると思いますので、私だったら、その先にオリエンテーションみたいな説明会を、何月何日に1回開きますと言って、オンラインでもよいかもしれませんが、実際に参加された方の体験談とか話してもらいながら、例えば、いきなり派遣ではなくお試し交流みたいなものができるのであれば、1週間とか2週間だけ、もっと短くてもよいのかもしれないのですが、行ってみるみたいなことができれば良いのではないかと。お互いに雰囲気を見ないと決断には至らないと思うので。そういったお試しみたいなものもやった上で、本格的にみたいな形で、いきなりというのが難しいのであれば、そういった丁寧な、その間の決定に至るプロセス、本当に理解した上で参加してもらおうということのやり方もあるのではないと思うので、ぜひ今年は普及啓発元年ではないですが、新たな取組として、うまく広いところから吸い上げて、実際の交流につなげるということができないのではないかと思います。

これは制度の問題で無理なのかもしれませんが、双方向の交流はできないのでしょうか。派遣した人、例えばA社とそれからどこかの省庁というのがあったならば、1人派遣したら1人来るみたいに双方向に人を出すということはなかなか難しいのでしょうか。給料はそのままよいというようなことはいかがでしょうか。

○植田企画官

双方向の交流自体は当然できますし、先ほど人事院でも交流派遣をやり始めたという話がありましたけれど、人事院の職員を派遣している企業から、逆に人事院の方に来ていただいて相互に交流をやるというのは、組織同士の交流であり、当然できることではございます。ただ、給与につきましては、官民癒着しているといった誤解を招かないために、今働いている側が支払うというのは法律上の原則でもありますので、そこはなかなか難しいかところではございます。

○木幡委員

交換留学生のように必ず双方向にする、そういう制度にはなり得ないのでしょうか。そうすると、人数も当然増えると思いますし、人も減らず人員が補填されるという面もあります。

○植田企画官

いきなり義務付けというのは難しいかもしれませんが、1人来ていただく代わりにもう1人逆に出してはどうですかと、各省の人事担当者にこの制度を使っていただく際にそういう話をするのはあると思います。

○木幡委員

そうすると、会社と省庁の双方向の関係性がより強まったりして、組織同士のつながりにもなっていくのかなと。人だけではなくという気もいたしました。ありがとうございました。

○山本会長

ほかはよろしいでしょうか。

伊岐委員から御指摘のあった地方や地方支分部局における交流の可能性につきましては、たしか以前にももう少しこれが広がらないか、広げる可能性がないかという御指摘はあったと思いますので、今後御検討いただければと思います。

青木委員から御指摘のあった公務員離れは、私も大学におりますと感ずるところです。先ほど申しましたように、公務員の仕事は非常に重要である、それから、自分の力を社会のために生かしていきたいという考えを持っている学生は、非常に多いと思います。しかし、そうした学生が公務員にならないのは、公務員組織の側に問題があり、この点を人事院の方でも検討されていたと思います。大きな課題だと思いますが、御検討をさらに進めていただければと思います。

木幡委員の御指摘は、具体的であり、いろいろなアイデアをいただきましたので、今後生かしていただきたいと思います。

人事院側から何かございますか。

○荒井局長

公務自体もより輝いたものになっていかなくてもいけないということ、今の公務も良いところもあるということを伝えていかなくてもいけない、この両方を頑張ろうということを今やっております。公務の魅力の発信というふうにも申し上げたのも後者の話で、解像度高くいろいろな方にお知らせすることについては、早速着手しており、今その辺りの検討をしておりますので、よろしくお願いします。

○山本会長

学生には、マイナスの部分ばかりが大きく映ってしまうところがあるので、それを変えていくことが必要ですが、同時に、やりがいを見せることが必要ではないかと思っていますので、よろしくお願いします。

○澤田課長

4点ほど補足させていただきます。

給与の関係ですが、去年の人事院勧告で給与制度のアップデートを打ち出しました。その中で2点、民間から来られる人材の方にも有効と考えている施策がございます。1点目がボーナスの関係で、特に優秀とされた場合の支給月数が、従来の最大2倍から3倍になるので、交流採用職員も含め職員の勤務意欲を増すものになると考えています。また、給与の2点目ですが、特に交流採用で来る方は係長級や課長補佐級が多いのですが、そのような職員についての給与の最低額が大きく改善されましたので、民間から来られた場合の給与が改善されております。

2点目が地方の関係ですが、民間派遣研修というスキームで職員を民間企業に派遣する仕組みがあり、地方機関も含め積極的に活用している省庁もあります。民間派遣研修であれば短い期間のものが多く交流派遣よりも実施しやすいと思いますので、まずは民間派遣研修の実施で民間派遣の裾野を広げ、いずれは交流派遣までつながっていくと良いと思っております。

3点目がキャリアパスと働きがいですが、交流派遣からの復帰後、しっかり活躍してほしい旨は、政府の人事管理運営方針にも書かれております。また、昨年の人事院勧告時の報告でもありましたように、若年層を中心に自律的・主体的にキャリア形成をしたいという方が増えてきております。人事院においても、キャリアコンサルタント資格取得支援のための研修を実施するなど取り組んで行きたいと考えております。

木幡委員から御指摘ありました双方向の関係でございますが、これは非常に悩ましいところで、交流採用の規模で交流派遣をしようとしたら難しいです。ただ、実態の個々の場面を見ますと、交流派遣をやるときに、ぜひ交流採用の方もいかがですかというアプローチは重要だと思います。御指摘いただいたように、各省庁において交流派遣するときには、必ず交流採用の方もいかがですかというようなことを、我々から勧めるようにしたいと思います。

#### ○山本会長

ありがとうございました。非常に有益な様々な情報をいただきましたけれども、ほかによろしいでしょうか。

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、人事院のホームページに記載しております。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御確認をいたします。よろしくお願いいたします。

本日はどうもありがとうございました。