

第30回交流審査会議事概要

日 時 令和4年2月24日 13:55～16:15

場 所 人事院第二特別会議室

出席者 <委員>

藤田由紀子 会長代理（学習院大学法学部教授）

伊岐典子 委員（公益財団法人21世紀職業財団会長）

曾我英弘 委員（日本放送協会放送総局解説委員室解説委員）

長峯豊之 委員（ANAホールディングス株式会社常勤監査役）

永峰好美 委員（フリージャーナリスト）

山本佐和子 委員（株式会社エイチワン社外取締役）

※ 山本隆司 会長（東京大学大学院法学政治学研究科教授）及び市川晃 委員（住友林業株式会社代表取締役会長）は欠席

<人事院>

西浩明 人材局長、幸清聡 人材局審議官、住吉威彦 人材局参事官

議事次第

1 開会

2 委員紹介

3 人材局長挨拶

4 会長選任

○ 山本隆司委員を会長として選任。

5 会長代理、運用審査部会委員及び部会長の指名

○ 藤田由紀子委員を会長代理として選任。

○ 山本隆司会長、伊岐典子委員、市川晃委員及び永峰好美委員を運用審査部会委員として選任。山本隆司会長が部会長を兼任。

6 令和3年官民人事交流に関する年次報告（案）について

○ 事務局から資料に沿って令和3年官民人事交流に関する年次報告の概要を説明。

○ 伊岐典子委員

二つのグラフを見ると、近年、交流派遣者は減少し、交流採用者は増加しており、両者の年末時の在職者数の差は、平成24年時点では100人程度であったものが、令和3年時点では500人以上に拡大している。

国家公務員の定員は厳しく管理されていると認識している。国に多くの民間人材が来ることによって、この差の分だけ多くの定員を使っていることになるが、交流採用に当たっては、例えば、一定の定員が追加される、一定期間過員を認めるなど

交流採用をしやすくするための特別な措置が設けられているのか。それとも、各府省において、試験採用者を減らすなどして対応しているのか。

○ 住吉威彦人材局参事官

定員に関する特別な措置は設けられていない。各府省は既存の定員の中でやりくりをしている。また、エビデンスがあるわけではないが、交流採用のために新規学卒者の採用を抑制しているという実態もないと思われる。

各府省では、常にある程度の余裕を持って定員管理をしており、そうした余剰の定員を活用していると思われる。また、近年問題になっている早期退職者の増加により発生する欠員を交流採用者の定員に充てているといったことも考えられる。

○ 西浩明人材局長

さらに、新規学卒者の採用において十分な人材確保ができていないことも中途採用や交流採用が増えた要因として考えられる。

また、国家公務員の在職状況には年齢階層ごとにでこぼこがあり、現在は特に30歳台から40歳台前半の人員が少ない状況にあり、各府省ではこうした年齢層の人員の不足を交流採用を含む様々な手法で補っている。人員構成に谷ができている要因としては、かつて国の施策として採用を抑制していた時期があり、その期間の年齢層の人員が薄くなっているという実態がある。官民人事交流に結び付けて考えると、この年齢層の人員の谷を埋めるために交流採用を増やし、その裏返しで交流派遣を行いつらくなっていると見ている。

○ 伊岐典子委員

いずれにしても官民交流をする上で定員が苦しくて交流ができないという制約はそれほどないという理解でよろしいか。

○ 西浩明人材局長

そのとおり。

○ 永峰好美委員

女性の官民交流者を増やすよう呼びかけを行っているとのことだが、大変心強い取組だと思う。女性の比率は前年に比べて増加したとのことだが、まだまだ14%では不十分と思うので、できれば女性比率3割を目指して引き続き取組を続けていただきたい。SDGsでも一番遅れているのがジェンダーギャップなので、前向きに検討してほしい。

○ 住吉威彦人材局参事官

女性の登用を推進していくためにも、女性職員に多様な経験を積んでもらうことは有用であり、より一層女性の交流の促進を図ってまいりたい。

○ 長峯豊之委員

交流派遣者数と交流採用者数の差が拡大傾向にあることは、構造的な課題であると認識している。令和3年に交流採用者数が大幅に増加したのは、コロナ禍という特殊な環境下で、各府省における業務が増えたことへの対応として、私の属する航空業界等をはじめとして業績が停滞している民間企業から余剰人員の受入を行ったということであり、本来の官民交流の趣旨とは合致しないところはあるとしても、やむを得ない事情と理解した。航空業界等の業績が停滞している企業の従業員を受け入れてくれることは有り難いことだが、企業側としては、決して単なる雇用対策ということではなく、交流採用される従業員が公務に従事することで、自らのキャリアを磨き、様々な経験や人的ネットワークの形成を通じてプラス効果があるという前向きな意味で行っているということは、この場を借りて補足をさせていただく。

交流採用の拡大については、いくつか課題があると思っている。交流採用者の働きがいに繋がるような環境作りである。期間別・任期別の状況を見るとほとんど2年で任期が終わっているが、公務側のニーズと交流採用者の力量や能力、ニーズがマッチするのであれば、3年以上の任期がもっと増えてもいいのではないかと感じた。また、交流採用者が配置される部署によっては、非常に業務が多忙で出身元企業の36協定の上限を超えるような残業が求められるケースもある。残業が増えることで、本人の健康の問題だけでなく、出身元企業の労働組合との関係でリスクを背負うことにもなる。民間では働き方改革を進めているが、公務でも働く環境の整備を推進していただきたい。

○ 住吉威彦人材局参事官

交流採用者の任期は2年としているものが大部分であるが、当初の任期を2年と設定していても、更なるスキルアップのために別の部署へ異動させて任期を3年に更新しているケースも少数ながらある。こうした柔軟な対応もできるということを各府省に周知してまいりたい。

勤務環境の問題については、実際に長時間の残業を行わざるを得ないケースもあると思われる。交流採用者が自らのスキルを高めることができ、働きがいを感じることができることは交流採用においては重要なことであり、引き続き各府省を指導してまいりたい。

○ 曾我英弘委員

官民の交流が活発になることは、基本的には良いことであり、意義深いことであると考え。一方で、交流派遣者数に比べて交流採用者数が非常に多いというのは、結局は行政側の人手不足ということであると思うが、あまり人員の補充といったニーズに主眼が置かれるようになると、せつかくの官民人事交流制度の目的や意義が損なわれないか心配な面もある。国家公務員の数、マンパワーの維持について抜本的に考えていかないと官民人事交流の役割が薄まってしまいかねないのではないかと感じた。

○ 住吉威彦人材局参事官

人員不足の埋め合わせの目的が主眼となりすぎると、本来の制度趣旨が損なわれるのではないかというのはそのとおりである。長峯委員からも提言をいただいたとおり、官民人事交流の制度趣旨が達成されるように、配属先にも目配りをしていただくよう各府省を指導してまいりたい。

国家公務員の恒常的な人員不足は定員問題に根ざしており、抜本的な改善がどこまでできるかは難しいところであるが、政府においても公務員の人員不足に問題意識を持ち始めており、今後改善されることを期待している。

○ 山本佐和子委員

私は、公正取引委員会で国家公務員として長く勤務していたが、縁あって現在は民間企業で職を得ており、官と民の両方を経験している。その上で考えると、交流派遣は公務にとって非常に大きな意義があると思う。もちろん民間企業にもメリットのあるものでなければならないが、行政ニーズが多様化する中、コスト意識、顧客目線、効率的な業務運営といった点で公務が民間に学ぶ意義は非常に大きい。これまで交流派遣された職員は、非常に良い経験をした、勉強になったと感じていると思うが、その成果は個人に止まることなく、組織としての公務に還元していけるように運用してほしい。

交流派遣が減っているということは、残念な結果であると思う。交流採用のほかにも任期付職員や経験者採用など民間からの人材の受入れは多数行われているのに比べて、国家公務員が民間に出る機会、人数は少なすぎるのではないか。府省間の人事交流は、長年実施されて各府省で人事のローテーションとして定着しているが、その効果は府省間の縦割りの打破や相互理解の促進である。同様に民間への派遣も人事ローテーションに組み込んでいくべきではないかと思う。その上でなぜ交流派遣が進まないのか考えると、人事当局や幹部職員の理解がまだ及んでいないということだと思う。各府省では、目先の業務に囚われて人が出せないということだと思うが、中長期的に考えて官民人事交流制度を人材育成のツールとして位置付けることが必要ではないかと思う。幹部職員に求められているのは、組織マネジメントだが、頭で考えるのと例えば民間企業のマインドで体験するのとでは雲泥の差がある。人事院をはじめ各府省の担当部局でご努力いただき、交流派遣を一層進めていただきたい。

もう一つは、女性の比率について交流派遣の女性比率は14.3%ということであまり少なく見えるが、交流派遣は幹部候補育成課程の職員が主に対象になっているのではないかと思う。そうすると幹部候補育成課程の職員のうち女性の割合は2割を切っているので、この数字はよく頑張っていると思う。一方、30歳頃は女性の人生計画の中で様々な制約がある。難しい点もあるかもしれないが、民間企業のご理解をいただいて、テレワークや働き方改革等が進んでいるところで、公務にも還元できるような良い経験をさせていただくことができれば非常に有益であると思う。幹部候補育成課程の職員は優秀なはずで、企業でもしっかりと働けると思うので、女性の交流派遣の増加を期待している。

また、男性・女性を問わず、幹部候補育成課程の職員に準ずるような職員にも民間に出てもらい、意識・モチベーションを高めてもらうといった活用方法もある。

今後、霞が関の意識改革を進め、交流派遣の道を拡大する方向で取り組んでいきたい。

○ 住吉威彦人材局参事官

公務にとって交流派遣の意義は大きいということは、そのとおりだと思う。

また、女性の比率については、幹部候補育成課程の対象者の大部分は総合職試験からの採用者であるが、総合職試験からの採用者に占める女性の割合は平成27年頃から3割を超えており、今後、交流派遣者についても女性の比率が高くなっていくことを期待している。

7 公務と民間との間の人材の流動性の向上について

○ 事務局から資料に沿って公務と民間との間の人材の流動性の向上について説明。

○ 市川晃委員（欠席）の意見の紹介

従業員が転職することについての企業の意識はかなり変わってきている。例えば、交流採用から戻った従業員が、社会に役立つ仕事をしたいとして、公務に転職するとしても、企業が積極的に背中を押すとまではいかないが、応援していかなければならないと思う。もちろん逆のケースも同じようにあり得ると思う。むしろ、それぞれの組織がそれぞれの仕事の魅力を高めていくことで、その仕事に意欲を持って取り組もうという人材が集まってくるのであり、その結果として、人材の流動性が高まることが理想的であると考えている。

○ 長峯豊之委員

市川委員のご意見はそのとおりだと思う。

私も長年人事を担当しており、最近の働く側の意識はずいぶんと変わってきたと思う。従前は、一つの会社で終身雇用を前提に継続して働きたいという意識が高かったが、今の若い世代は仕事を通じて自己実現をしたいという意識の社員が増えてきており、企業としても自己実現のためのキャリア形成支援を強化している。それでも、仕事が自分の希望に合わない、このままこの企業にいても自己実現できないと思った社員は、結局辞めていく。企業としては、こうした社員を積極的に引き留めるというよりも、むしろ転職することでその社員が自己実現できるのであれば、先ほどの市川委員のコメントのとおり、その社員を応援するという姿勢になっている。こうしたことも背景にあって、社員の採用方式も新卒中心主義から中途採用を通年で行うといった柔軟なものとなってきた。

今回のテーマである人材の流動性については、取組を推進することは良い方向性であると受けとめた。しかしながら、先ほどの働き方の話でも触れたが、専門性の高い民間人材の知見を活用するのであれば、公務にも本気と覚悟が必要だと思う。民間では新型コロナウイルスを契機にリモートワークを進め、副業や兼業を容認するなどの取組を行っており、これまでのような採用形態、働き方にとらわれない新しい働き方を進めている。こうしたことを公務においても工夫して取り入れることにより、例えばリモートワークを活用して地方に居ながら東京で行うような専門的

な知見を生かした仕事をすることや、逆に東京で地方自治体の現場の仕事をするといった地方創生に資する働き方も可能になると思う。人材の流動性を高める取組を進めると並行して、公務における働き方の選択肢を増やすことにより、民間出身の専門人材が活躍できるチャンスが一層増えるのではないかなと思う。

○ 幸清聡人材局審議官

近年、公務において、若年離職者の増加や公務員志望者の減少などが課題となっている中で、公務における働き方に問題があり、そのことにより仕事の魅力が低下してきているのではないかなという問題意識を持っている。働き方を変える必要性に関しては、昨年的人事院勧告時の報告でも問題提起をしているほか、政府においても積極的に取組を進めている。公務全体の働き方が変わることにより、交流採用者にとっても働きやすい環境となり、人材の流動性が高まることにもつながることになると考える。

○ 伊岐典子委員

現在、民間企業の報酬体系は、従来の職能資格制度の要素が薄れてきており、職種によっては仕事に応じて報酬が決まるジョブ型の体系や市場価格で報酬を決定するといった場面も出てきている。特にICT人材に関しては、市場価格に対応して報酬が決まるケースも多いと理解している。国家公務員でも、特定任期付職員は高額な報酬を支払うことが可能な体系になっているようだが、一般任期付職員や交流採用職員は、依然として職務等級制度に基づいた報酬になっている。今後、公務と民間の人材の流動性を高めていくためには、国家公務員の給与制度についても何らかの形で見直しをしていくべき時期にきているのではないかなと考えている。当面は、特定任期付職員の枠組みでしか高い報酬は支払えないと思うが、いずれは交流採用においても特定任期付職員のように特殊な報酬制度を取り入れていくことが必要になるのではないかな。

デジタル庁でも官民人事交流の枠組みを積極的に活用していくとのことだが、おそらくデジタル庁で必要とされる人材というのは、市場価格がそれなりに高い人材ではないかなと思う。従来の職務等級制度で支払える範囲の給与で本当に納得して働いてもらえるのか懸念がある。国の報酬が企業で支払われていた報酬と比べものにならないような額であれば、国のために仕事をしようという意欲も湧きにくいと思う。

○ 住吉威彦人材局参事官

特定任期付職員の制度は、公務では得られない高い専門性を有する人材を採用するための制度であり、公務部内における給与バランスを見る必要性が低いため、高い給与を支払うことができる仕組みとしている。官民人事交流については、人材の育成や組織活性化の観点から設けられている制度であることから、高い給与を支払うための考え方の整理が難しい。

○ 西浩明人材局長

官民人事交流制度の創設時の考え方として、互いの組織の中で経験を積むということを目的としており、交流派遣者は派遣先企業の処遇体系の中で給与が支払われ、交流採用者は公務員の処遇体系の中で給与が支払われるという枠組みになっている。一方で現実的には、本来の趣旨とはやや異なり、交流採用が公務側の人材不足を補っている実態もあり、そのような実態が処遇のミスマッチとして現れているのではないかとと思われる。

交流採用者は、特定任期付職員とは異なり、プロパー職員と同様の業務に従事しており、特に高い専門性を求められるものではないため、単に異なる組織から異動してくるという理由だけで給与上特別の取扱をすることは、現行の制度の趣旨からするとハードルが高いと考える。

○ 幸清聡人材局審議官

デジタル庁においても特定任期付職員の採用を行っており、IT分野で市場価値が高い人材については特定任期付職員として採用して次官級までも含む高い給与を支払っている一方で、プロパー職員と同じ給与体系が適用される交流採用も行うなど、両方の制度を人材に応じて使い分けている。

○ 藤田由紀子会長代理

私も伊岐委員と同じ意見で、公務と民間の間で人材の交流を進めるに当たっての障害の一つは給与だと思う。給与の特例のようなものを将来的に拡大していかざるを得ないのではないかと。

先ほどジョブ型という言葉が出たが、任期付職員制度は、専門性の高い人材を確保するということでジョブ型に近い制度かと思う。一方、官民人事交流制度は、人材育成や組織の活性化という面に重きが置かれているので、メンバーシップ型を前提とした制度になっているのかと思っている。しかしながら、官民人事交流の目的である人材育成や組織の活性化というのは、若干あいまいであると感じている。各府省では、具体的な目的を持って交流派遣及び交流採用を行っていると思われるが、今後は、目的をより明確にした上で、戦略的に交流派遣や交流採用を行う必要が生じると考える。先ほど山本佐和子委員からも意見があったが、本人の成長や能力開発だけにとどまるのではなく、それらをどのように組織に蓄積させていくかということも考えていく必要があると思う。

○ 山本佐和子委員

私は、令和3年の公務員人事管理に関する報告を非常に高く評価しており、とても重要な提言をされていると思った。藤田会長代理のご指摘のように、官民人事交流というのは、人材の育成及び組織の活性化を目的としたものだが、従来のように、新規学卒者を採用して長期間かけて育てていくという悠長な時代ではなくなっていると感じている。採用試験による一括採用が厳しくなっている中で、任期付職員を採用するニーズが増えているのだと思う。特定任期付職員は、高度の専門的な能力はあるが、任期が終われば辞めてしまうため、専門的な能力が公務の中に蓄積されず、行政の専門性が向上しないということが、残念な点であると思う。選考採

用や経験者採用試験といった制度も活用されているとは思いますが、新規学卒者の試験採用が一番であるという意識が強すぎて、中途採用者を活用する発想が希薄なのではないかと思う。ただし、どういう人材を採用するのかという点については、正規の国家公務員として採用される以上、能力面や倫理面において、試験やスクリーニング等をしっかりやっていかなければいけないと考える。

人材の多様化というのは、公務にとって非常に重要なことであり、今後より一層進めていくべきであると思う。

○ 永峰好美委員

先日転職サイト取材する機会があり、主に20歳代から30歳代の転職意識が変わってきていることを実感した。リクルートエージェントの調査にもあったが、過去10年間の転職決定者分析をみると、男女にかかわらず、約7割が異業種転職で、特に「異業種×異職種」転職の割合が12ポイントも上がっているという。異業種転職とは、例えば自動車産業から自動車産業以外の業種に転職することや、人事の経験者がマーケティングに転職するといったことである。これまでは、経験や専門性を生かして同じ業種・職種に転職する人が多いと思っていたが、そういう人は10%近く減っているそうである。つまり、同じ仕事をやるのであれば現在の会社で良いとの考え方があり、何か新しいことにチャレンジしたいので転職を考える人が増えている。受入側の企業の求人ニーズにも変化があって、最近では「業界を問わない」という求人が多い。それまでの経験や知識よりも、ロジカルにものごとを考えられるか、新しいことに意欲的にチャレンジできるか、コミュニケーション能力があって様々な部署と関係構築ができるか、などが問われていると感じた。企業自体も新しいビジネスを見いだして、日々どんどん変わっていく時代である。だからこそ、社内にはいない新しい存在を外から迎えようと期待している。これまで思い描いてきた「人材の流動化」とは、働く人の意識も企業側の意識も大きく変わってきたという印象だった。

また、官民人事交流でスタートアップ企業の人材をリクルートすることも面白いのではないと思う。スタートアップ企業の方は、自らのアイデアを生かしたいと考えており、例えば新規の事業について、自分たちならこんなことができるということをアピールする機会がほしいと言っていた。こうした人材を公務における新たな事業の立上げなどで活用するのも面白いアイデアではないかと思う。

○ 西浩明人材局長

新規学卒者の試験採用のみでは、計画的な人材の確保に限界があるため、各府省では恒常的に欠員が生じている。様々な民間人材の採用方法がある中で、任期付職員制度は、デジタル系の人材に限らず、広報戦略の経験者など民間経験が豊富な人を採用するツールとして活用されている。

任期付職員の募集に当たっては、各府省や人事院のホームページで情報を掲載しているが、スタートアップ企業の人材についても専門性に応じて採用されることはあり得ると思う。人事院においても多様な民間人材に興味を持ってもらえるような募集、PRをする必要があると考えている。

○ 曾我英弘委員

官と民の人材が交流する上で前提となるのは公正性であると思う。例えば、受注等の関係で癒着が疑われないようにすること。今後、情報の取扱いが厳しく問われる世の中になると思うので、癒着等にしっかり対処することのみならず、大多数の国民にきちんと理解してもらうことができる制度にすることが、官民人事交流を正しく活用していく上で重要になると考える。

○ 住吉威彦人材局参事官

公務の公正性を確保しつつ、官民人事交流を拡大することは、難しいことであるが、両立していかなければならない課題であると考えている。

8 閉会