慶應義塾大学学術情報リポジトリ

Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本の国家公務員制度は閉鎖的か? : 官民人事交流等による民間企業からの受け入れ職員の分析
Sub Title	Is Japan's national civil service system a closed career-based system? : analysis of civil service appointed from the private sector through the Act on Personnel Exchange Between the Government Sector and Private Enterprises and other methods
Author	小田, 勇樹(Oda, Yuuki)
Publisher	慶應義塾大学法学研究会
Publication	2023
year	
Jtitle	法學研究 : 法律・政治・社会 (Journal of law, politics, and
	sociology). Vol.96, No.2 (2023. 2) ,p.215- 244
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	大山耕輔教授退職記念号
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00224504-20230228-0215

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

兀

民間企業から受け入れている職員数の動向

公務員の人的資源管理のモデル

本稿のリサーチクエスチョン

本稿の分析枠組み

六 Ŧi.

経験者へのインタビュー調査 官民人事交流制度の分析

日本の国家公務員制度は閉鎖的か?

官民人事交流等による民間企業からの受け入れ職員の分析

田

小

勇 樹

本稿のリサーチクエスチョン

は閉鎖型任用制、後者は開放型任用制と呼ばれている。日本は、 内部育成するシステムと、採用は空位が生じる都度実施し中途採用もあり得るシステムである。 国家公務員の人的資源管理システムは、二つの類型に整理されるのが一般的である。若年期に採用した職員を 閉鎖型任用制の代表的な国として捉えられてき 行政学では前者

員制度へと変容しつつあるのだろうか。

た。

も多い。 しかし、 政策形成を担う部局では、 霞が関の本省で働く民間人が増加しているのはなぜだろうか。 近年は府省の中・下位レベルの職位で、民間企業から任期付で受け入れられる職員が増加し続けてい 政治家や立法府への対応、 政策の知識など、政府特有の専門性が必要となること 日本の国家公務員制度は、 開放型の公務

どのように異なるのかについても比較する。 け入れがどのような目的で実施されているかを考察した上で、それが開放型の諸外国における中途採用の運用 関する分析とインタビュー調査を行い、 本稿では、はじめに政府が公表している民間からの受入者数のデータを概観する。 民間企業からの受け入れが増加した要因を分析する。民間企業からの受 次に、官民人事交流制 度に

民間 要な資格・能力要件が定められる。 られる。 き」の考え方で、 用した職員を、 一初めに職務ありき」の考え方で、 行政学では日本の国家公務員制度は、 政府間・ 官民間 各省間に類似の業務が存在することを前提にし、またそれらの業務相互間の移動を容易にしよう の労働力の移動はあまり想定されていない。それに対してアメリカに代表される開放型任 幹部候補として組織の内部で育成する人事システムである。 採用した人に仕事を割り当てる。職員はゼネラリストとしていかなる職務もこなすことが求め 公務員の人的資源管理のモデル 組織を職務・職責の体系として捉えている。 職員の終身雇用を前提とせず、 閉鎖型任用制と呼ばれている。 中途採用も稀ではない。(3) 長期雇用を前提に、大学卒業時に一括採 閉鎖型任用制は、 職階制に基づき、 西尾によれば、 一初めに職員 職位ごとに必 用制 あ

ン

は本稿にも援用可能な分析視角である。

まず、

国の機関が公務の外から人を採用するに至る背景を理論的側面から整理する。

とする人事制度」であるとされる。

つては日本型 ーシップ型 行政学における公務員制度の類型論は、 ・ジョ アメリカ型と呼ばれ、 ブ型の呼称が広まってい 前者が閉鎖型任用制、 主に民間企業を念頭にした、 。 る₆ 後者が開放型任用制に対応していたが、(5) 雇用慣行のモデルとも概ね 近年は 致する。 はメン か

昇進競争も健在で、 は民間企業から 者たちの領域 5 ついては、 二〇〇〇年代に入り、 幹部候補となる人材は以前として内部育成した職員から選ぶ形が大半であり、 は、 閉鎖型任用制の特徴を維持している一方で、 の職員の受け入れが年々増加しており本稿ではその要因を探る。 現在も閉鎖型任用制の構造を維持していると考えられる。根幹部分である幹部候補の 現在も出世型の人事管理が行われている。(8) 様々な公務員制度改革が行われ、 その周辺部分では徐々に変化が生じてい 民間経験者の採用を行う経路は増 政策形成を担う中 枢部分、 遅い選抜と呼ばれる長期 幹部公務員とその 加した。 る しか 各府省 人事管 しなが 訚 候

三 本稿の分析枠組み

の違い あろう。 点からは、どのように捉えることができるだろうか。参考になるのは、 府省において民間企業からの職員の受け入れが増加している現象は、 は 開放型の公務員制度を採用する国々は公募を通じた中途採用を実施してい あるも のの、 開放型の公務員制度がどのような目的で組織外から中途採用を行うのかという運用パタ 開放型任用制 行政学の理 論、 る。 0) ベ 国々における中途採用 公務員制 1 スとなる公務員制 度 0 É ル 0) 度 で

217

開放型の公務員制度の場

合

職員

0

採

崩

は

組

織

0

单

0)

職位に何らかの空きが生じた際にその都度実施される。

されている。 (10)

織内 政策形成を担う部局では、 員の長期雇用に一定の妥当性があると考えられる領域である。 から応募した職員に優位性があることが多い。 政治家の対応や、 用されるのは、 0) 单 -で当 |該職位 その候補者が組織内の候補者より優れている場合である。 一の職務をこなす上で最も優れた候補者が採用される。 民間企業とは縁遠い政策領域の知識など、公務特有の専門性が求められることも多く、 内部育成された公務員が数多く任用される傾向にあり、 開放型の公務員制度を導入したイギリスや韓国でも、 特段の理由がなければ、 従って、 本省の政策形成を担う部局 組織外で経験を積んだ候補 中途採用者は少ないことが 公募を行ったとしても は 職 議 者

民間部門のマネジメント技能などを重視し、 の非営利組織、 外でしか習得できない知識が期待される「ネットワーク型」である。 体的には、 理している。 田 (三) 九) I T 第一は、 公的性格の強い民間企業からの採用が考えられる。第三は、 財務、 は、 官民に共通する職種において、 開放型の公務員制度において、 人事などの職種が考えられる。 民間企業から採用を行う「NPM型」 その職種特有の技能が期待される 中途採用が起き得るパターンを三つの 第二は、 当該政策領域に関する専門知識 当該政策領域に関係するステ 職種・ で あ₍₁₎ 政 策領域 「専門職型」である。 0 下位類型として整 専門性はなくとも、 のうち、 ĺ -クホ 政府 ル 0

に見合った成 支払うことを意味してい 民間企業からの受け入れを行うということは、 企業に戻ってしまう。 て、これらの枠組みを元に、 果 が期待できるが、 る。 職場に馴染むまでの初期訓 任期の定めのない職員であれば、 官民人事交流 なぜ日本の各府省が民間経験者の受け入れを増加させてい 受け入れ側 の交流採用 練コストの負担に見合った利益がなけ 者など、 の府省にとっては、 長期雇用を前提に育成コストを払っても費用負 任期 付 0) 職 員は 公務未経験 概 ね 二年程 の職 れば任期 員 度で退 . る 0 Ŏ) 付の採用を行 訓 か 練 す コストを Ź 担

空位の公募が行

わ

れ

候

(二○一九)と同様に開放型の国々における中途採用の三つの運用類型を援用することができるだろう。 う意義は 採用側 ない。 の各府省のインセンティブを考慮するならば、官民人事交流制度による交流採用に対しても、 各府省はこれらの費用対効果を考慮した上で、 民間企業からの受け入れを行っていると考えら

過ぎない る」「労働力が欲しいというのが本当の狙いではないか」「官側で不足している労働力を、 使われ方」「便利 七年に実施された官民人事交流に関する調査では、 とは理論上は起き得ないが、 を補う手段として有用である。 職員に対して各職務 ここまでの議論をまとめると、 の類型として考えられる。 前述の三つの類型は開放型の公務員制度を念頭に置いたものであるが、 その中には、「府省での業務が復帰後のキャリアに役立つか疑問」「業務内容に雑用が多い」「場当たり的 (例えばワープロ要員・コピー要員)状況」など、人員補充を目的とした運用への不満の声が確認できる(空) 屋のような扱い」「ルーティンワークを担当するポストに民間人が入っているケースが多 への専門性を問わないことも多い。 本稿が分析対象とする任期付での受け入れの場合は起こり得る類型である。 特に非常勤職員については、定員外で人員を補充することができるため、 開放型の公務員制度における公募競争では、 府省が民間企業を受け入れる目的は次の四パターンである。 企業から来て府省で働いた経験者のコメントが掲載され 専門性は問 わず単なる人員補充を目的とした運用も、 日本の公務員制度の場合は、 専門性が全くない職員を採用するこ 民側が補充してい 人手不足 そもそも

第二 第一は、 は、 専 ネットワーク型である。 門職型である。 IT関連など、官民で共通する専門職の知識・技能を目的とした受け入れである。 各府省の政策領域と関連のある民間企業から、 ステークホルダ 1 が 持つ政策

領域 の知識を目的とした受け入れである。

第 Ν PM型である。 公務に必要な専門性は求めておらず、 民間企業で訓練されたマネジメント Ö スキ jį

などを目的とした受け入れである

人員不足を補うことを目的とした受け入れである。 分析上問題となるのは、第三のNPM型と第四の人員補充型が、 第四は、 人員補充型である。 専門性は要求しておらず、 社会人としての汎用的な知識 外観上の区別をつけることが難しい点である。 技能が期待されてお

うな「民間の文化を導入する」「民間のマネジメント能力に期待」「官民の相互理解を深める」などの理由を建前 両者とも配属先の業務と関連する具体的な専門性が期待されているわけではない点は共通である。 N P M 型 の

るものと理 以上の四つ 論 の目的が個別に積み重なった結果として、政府全体では民間からの任期付の受け入れ数が増加して 上は捉えることができる。 問題となるのは、 どの目的が増加の主要因なのかという点である

にして、人員補充の目的で企業から職員を受け入れることもあるだろう。

民間企業から受け入れてい る職員数の動向

無

玉

が

民

几

本節では前節

間企業から受け入れている職員数の推移についてその全体像を確認していく。 認していく。 の民間企業からの受け入れであるが、 の分析視角に基づき、 任期の 任期の定めのない中途採用も増加傾向にあるため、その動向も合わ 有 常勤 非常勤など、 雇用形態の 本稿の主たる分析対象は任期 違いを踏まえながら、 せて確 衍

任期の定めが 分では、 民間から国 任期 ある職員を の定めのない、 が受け入れてい 定期間 る職員数につい 11 わゆる中途採用された職員を 国家公務員に受け入れている者」と呼んでいる。本稿では便宜的に、 ては、 内閣 人事局が職員数とその内訳を毎年公表して 「期限を限らずに国家公務員に受け入れてい る。 る者」、 玉 0 区

中途採用」、

後者を「任期付の受け入れ」と呼ぶ。

九人のみである。

〇二一年を例に挙げると、

国税調査官級の採用が七九人に対し、

経験者採用試験

(係長級

(事務))

の採用者数

表しており、 数字は常勤・ 义 1 いずれも ·は内閣人事局が公表している数字を元に、二〇〇八年以降の各区分の職員数の推移を示したものである。任期の定めのない中途採用の動向 増 本節におけるこれ以降の図表についても同様である。 非常勤を合算したものである。 加 傾向にあるが、 特に任期の定めのない中途採用と、 図の数字は、 いずれも各年のある一時点における各区分の職員数を 弁護士・公認会計士・大学教授等の区 民間企業からの任期付の受け入れ が増加 分を除

の定めのない 図2は任期 人前 後 中途採用に関しては、 の採用実績であり、 の定め Ó ない形で、 民間から採用され 政策形成を担う部局の中途採用が増えているわけではない。 国税庁の国税調査官級の採用が多く含まれている。 た職員 の数を、 採用 経路の制度別に示したものである。 国家総合職 の係長級 任

ていることが分かる。

ら実施されている経験者採用試験等による採用が近年になり急増していることが分かる。二つの採。(16) のではないかと考えられるが、 七六二人から、二〇二一年には二八二八人に増加している。 した数値で比べると、 -途採用した職員はそのまま組織に留まるため、 加している経験者採用試験は採用者数の内訳をみると、 任期の定めがない形で、民間企業等から国家公務員になった職員の人数は、 コロナ以前の二○一九年時点でも二○九五人にまで増加している。 グラフが右肩上がりとなるのは当然であるが、 直近は新型コロナウイルスの影響による増加もあ 国税庁の国税調査官級がほとんどである。 二〇〇六年 用経 直 路を合計 近 の 二

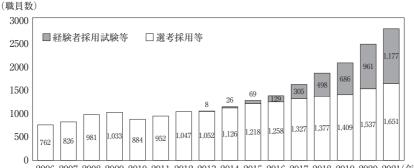
た採 用試験である。新卒で国家公務員試験を受験して採用される場合と同じく、 用者数は少ない が、 経験者採用試験 係長級 (事務)) は、 二〇代後半から三〇代前半の年代 前職での専門性は問わ 2が念頭 れずゼネ 置 か

(職員数) 8000 □ 独法・公益法人等 7000 任期付 弁護士・会計士・大学教授等 1,230 6000 任期付 民間企業 1,152 761 □ 任期の定めのない中途採用 1,126 681 5000 1,187 638 1,212 662 1,130 4000 667 953 754 848 947 637 761 585 634 3000 680 813 1,150 1,156 2000 2.828 2,498 1000 2,095 1.875 1.632 1,287 1,387 1,033 1,047 1,060 1,152 981 884 952 0

図1 民間から国への受入者数の推移

2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021(年) 出典: 内閣人事局、人事院、総務省が毎年公表している「民間から国への職員の受入状況」を元に 作成。

図2 採用制度別にみた任期の定めのない職員の数



2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021(年) 出典: 内閣人事局、人事院、総務省が毎年公表している「民間から国への職員の受入状況」を元に 作成。

玉 採 ラ こちらの経 りでは、 各省の公募情報を見る 分は分から どちらの割合が 方 選 充 0 たなる。 : 経験 考採 家総 が 用 型 の目 デ 百 各府省の実施する選 いだろう。 リストとして働くこと 実施 ĺ Ę 玉 様 0) 心合職 《者採》 に 崩 中途採用と 的 タがなく 家 人事院 前節で挙げた四 だされ は 経験者採用 のうち、 増 相当 用試験 般職 な 路 玉 加 家 0) 傾 てい 方が多 細 高 相 総 向 0) 0) 実施 人員 募集 より 当の 合職 13 1 直 か 13 る あ 試 近 0) 0 Vi É 双 験 す 0 部 か 相 補

る

型に近い。ただ、これまでの職業経験と採用先の業務との関連性が要求される形の募集もないわけではなく、 ように見える。 選考採用の場合も、 公募の要件を見る限り 、では専門性を求めていない募集が多い 傾向で人員補 茺

門職型、

ネットワー

ク型に分類できるものもある。

たれているものと思われ であろう。 る限り、 ような目 期の定め 「税調査官級などが中心で、 的 国家総合職相当の中途採用はそれほど多くはないと考えられる。 中途採用の規模全体は拡大しているもの のない 職 位 . の 单 中途採用については、 -途採用 が多い 国家総合職相当の中途採用は、 のか、 全体の傾向が掴 採用者の過去のキャリアや、 Ó, 国家総合職については、 めない。 図2の外観からくる印象よりも 経験者採用試験 選考採用に関するデータが少なく、 任期の定めのない採用に関しての増 相対的に閉鎖的な人事管理 の採用数や、 公募の件数を見 相当小さな規 どの

(二) 任期付で民間から受け入れている職員の動向

いて府省が任期付で民間から受け入れている職員の

動向を分析する。

任期付で職員を受け入れるル

ートは

义 数存在してい 1 0) 任期付の民間企業の部 る。 図3は任期付で民間企業から国が受け入れている職員数の推移を区分ごとに示したものであ 分の内訳に相当する。 非常勤職員の数には、 審議会等の委員は含まれていない。

○人となり、 期付職員として民間企業から受け入れている職員の 三倍近くに増えている。 常勤・ 非常勤を問わず、 数は、 二〇〇六年の八二九人から、二〇二一年 いずれの区分も五○○人前後の規模で増加してい は二四六

六倍以上の規模に増加した。 特 に目 を引くのは、 官民人事交流の交流採用によるもので、 利害関係のある企業との交流に対する制約はあるものの、 八九人から五七八人へと増加 府省の政策領域と近し企 過 去 五. 年 蕳

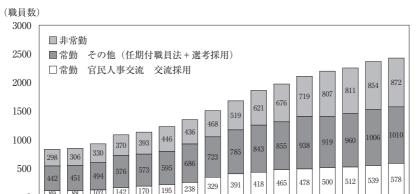


図3 民間企業からの受入者数の推移

2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 (年) 出典: 内閣人事局、人事院、総務省が毎年公表している「民間から国への職員の受入状況」を元に

出典: 内閣人事局、人事院、総務省が毎年公表している「民間から国への職員の受人状況」を正に 作成。「常勤その他」の人数は、資料内の民間企業常勤職員の人数から、官民人事交流の受け 入れ人数を差し引いて算出している。

募情 業との が が 職 型 ネ 念 種 付 か 11 11 0 は人員補充型 ても、 その 多 採 職 X 最 " 頭 な 0) 以 また、 任期付 事 後に非 政 員法による受け 別されてい ネ 1 13 報 用 13 11 務補 策領 下 他 ット 交流事 置 官 などが参考になる。 ワ 傾 体系的 選考採 1 向 職 0 11 任 職 域 どのような職位 常勤 た制 常勤職員としての受け入れ 助 が 0) ワ 期 員 P 型 あ に関する専門 例20 0 例 付 なデ も多 雑 Ź や ないため、 で 0) 用 の採用及び給与の特例に関する法律による 運 度として設計され ク 職 型 運 ば 用も多い 務 の受け入れである。 員法) 用 任 入れ 1 手 0 高度な専門 0 14 担 が中 掛 期 夕 ほ 当を想像するが、 付 は か が 詳 か が これ なく どちらが多 と推 性 心であると推測され 職 ŋ 細 存在する。 É 蒷 人事院 職種に活 交流 が は が法と明 温測され 5 、断片的 第 的 要求される官職 なる情報が 0) 採用数の 五節で分析するが 知識を有する人材 たこともあ 資料を見る限りでは、 の年次報告書に は、 示して行 な情 用 (V) ざれ 政 般 0 府 多い ここで数字の対 :全く 的 報 か 選考採用 0 13 か は 7 ŋ 非 デ 名 な わ 5 Vi 判 W 常 ħ 断 1 < 類 る 専 公募案 この採用 府 勤 7 が 推 夕 0 が 0 門 は W 省ごと か 車 す か 0 職 る公公 á か 菛 任 両 0 型 職 般 う ほ 職 0

る くは著名な大企業であることから、 の受入者の出身企業の一覧である。 う情報がほとんどなく、 七四人の増. になってい が選考採用 選考採用と非常勤職員の運 非常勤職員としての受け入れは、二〇〇六年の二九八人から、 る非常勤職員は、 加である。 や非常勤 非常勤職員に関しては、 0 任期付職員法・選考採用による受け入れよりも、 扱いか区別できない 民間企業から派遣され任期終了後は元の企業へ復帰する職員である点に注 用を考察する上で唯一手掛かりとなるのは、 常勤・非常勤の区分がなされていないデータのため、どの企業からの受け 選考採用や非常勤職員の多くは、 が、 選考採用と同じくどのような職位・職務に活用されているかとい 企業名と人数が全て公表されてい 大企業の大卒総合職の職員であると思わ 直近の二〇二一年には八七二人となり 内閣 さらに運用実態の把握が困難 人事局が公表してい . る。 掲載されてい る る企業の 意が 企業から である 必

人件 のいずれに相当する運用が多い と考えられる。 は第六節 費の節約を目的とした人員補充型の運用が一定規模で存在することが判明している。 で述べ 職員は兼業規制 、るが、 採用先の職位などは記載されていないため、 非常勤職員の中には、 の対象にならないため、 のかという推論は立てられないが、 運用上は官民人事交流と変わらない働き方の職員が一 元の民間企業と兼業しながら勤務することも可 専門職型、 第六節で取り上げるインタビュー調査では ネットワーク型、 N P M型、 定数い 人員補充型 るも

(三) 小 括

ある。 のない中途採用では、 節では中途採用と、 ただし、 規模としてはそれほど大きなものではなく、 国家総合職相当 民間企業からの任期付での受け入れの規模について全体的な傾向を概観した。 の職員として、ゼネラリストの人員を補充する経験者採用 中途採用の主たる増加分は国税調査官級など、 が増 任 加 期 傾 幹部 简 の定

候補以外の中途採用である。

頼る部分が大きい

的

の動向が判別

し難く、

増加する受入者がどのように活用されているのか、

なぜ増加しているのかまでは推測

特に官民人事交流制度については、霞が関の本府省での受け入れが多くを占めており、 数多く政策形成を担う職務に従事している。 実施部門の採用であることと比べると、任期付での民間企業からの受け入れは本省の政策形成部門が中心である。 任期付の職員としての民間企業からの受け入れは様々なルートで増加している。 しかし、任期付の受け入れについてはデータの不足から受け入れ目 前述の中途採用の多くが政策 民間企業から来た職員が

六節の分析を通じて、 た経験者へのインタビュー調査から、 交流制度を対象に分析を行う。さらに第六節では、大企業から派遣され、とある省の非常勤職員として働いてい そこで、次の第五節では任期付の受け入れの実情を明らかにするため、 任期付で受け入れられた民間企業の人材が、府省内でどのように活用されているかを明ら 非常勤職員も含めた民間企業からの受入者の実像を分析する。 比較的データが入手しやすい官民人事 第五

五 官民人事交流制度の分析

) 制度の概要

成立し、二〇〇〇年三月より運用が: はじめに、官民人事交流制度の概要を説明する。官民人事交流制度は、(33) 双方の組織の活性化と人材の育成を図ることが掲げられている。 始まった制度である。 制度の目的として、 交流期間は三年以内で、 一九九九年一二月に官民人事交流法が 民間と国との相 延長を行えば最大 互理 解を深

職位であ

れば交流派遣

採用は可能である。

4

の契約の締結についても、

直近五年間で契約の締結に携

わ

った職

員

のみが

制限

の対象となってい

る。

業との雇用を継続したまま府省で働くことが可能である。 ら支給される。 Ŧi. 年間まで交流 兼業は認められておらず、 その逆に、 が可能となる。 民間企業から国への派遣を「交流採用」と呼び、 交流採用期間 国から民間企業への派遣を .中は企業から給与を受け取ることはできない。 交流採用を行う場合には、 「交流派遣」と呼び、 採用期 派遣期間 間中の給与は国から支給され その分の定員 中は給与も民間 交流期 の枠を用意す 間 单 -も民間 企業

る必要が

ある。

交流採用

/派遣はセットで行うものではなく、どちらかだけでも実施可能である

等の事務又は事業の実施等によって収益を得ている法人(医療法人、学校法人、 の交流は実施することができない。 けた民間 以上の交流、 交流採用にお 企業との交流、 ④契約の締結に携わった職員等に関わる交流、 いては、 ②許認可権限等を有する国の機関と民間企業との間の交流、 公務の公正性を保つため一定の基準が設けられている。 ⑤国と契約関係を有する民間企業との交流 社会福祉法人、 具体的には、 (3) 同 0) NPO法人など) 民間 ①刑事起訴等を受 企業と連続 玉

に関する職位に、 る職位に就いていた国の職員に限り、 のため、 本業と無関係 これら 前 Ó 述 制 の六つ の府省 約は官民の癒着などを防ぐために必要不可欠であるが、その一 許認可 の基準には具体的な条件が定められており、 /民間企業としか交流することができなず、 Ó 対象となる企業からの交流採用を行うこともできない。 許認可の対象となる企業への交流派遣が制限されている。 有用な知識・技能を得ることは難しくなる。 例えば②の許 方で、 認可 ただし、 権限であれば、 あまり 制 許認可 約が 同様に、 厳しくなると、 に関係 許認可に関 しな 許認

提 宗、 その後に府省と企業の間で交流の計画を作成するという手順になっている。 派 遣 / 採 用の手続きとしては、 人事院による公募に対し民間 企業が応募 また、人事院のほか、 その名簿を人事 院が各 内閣 府省

明が示されたPDFファイルが府省別に掲示されている。各府省が掲示している交流希望情報の採用募集人数は、 載されている。 年間の交流採用者数に比して少なく、実際のマッチングは府省と企業間の調整による部分が大きいようである。 の官民人材交流センターも説明会などの取り組みを実施してい 人事院のホームページには交流採用/派遣に関して「交流希望情報」という名称の公募情報のようなものが掲 特に、 民間企業からの受け入れを行う交流採用に関しては、採用後の仕事や業務内容に関する説

関連部局の実務経験者によると、省と企業の間で長期にわたり要望をすり合わせた上で、適した候補者が揃

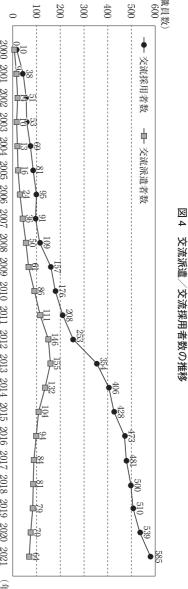
(二) 府省ごとの交流採用者数の推移

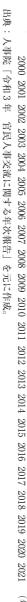
ようやく交流に至ることもあるという。

二年のため、 である。数字は新規の採用者数ではなく、各年末時点で、 はじめに官民人事交流全体の動向を確認する。図4は二○○○年の制度導入以後の交流派遣 毎年この半分程度の新規採用が生じていると考えられる。 派遣 /採用中の職員数を表している。 /採用者数 平均的な任期

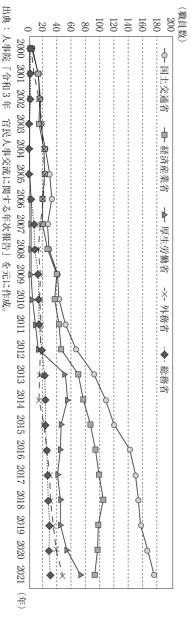
分析を進める。 交流採用が急増し、 二〇一二年までは交流派遣 その後も同じ傾向が続いている。 /採用ともに増加傾向にあったが、二○一二年を境に企業への交流派遣が減少し、 本稿の問題関心上、ここからは主に交流採用に的を絞って

していない 年末時点で、省に在職中の交流採用者数を表している。 年の交流採用者数は政府全体で五八五人だが、上位五省の合計は四一一人で、上位五省だけで全体の七○%を 図5は交流採用者が多い上位五府省について、採用者数の推移を示したものである。 府省もあれば、 国交省、 経産省のように大量の交流採用者を受け入れている省もある。 交流採用者数は府省ごとのばらつきが大きく、 図 4と同じく、 直近の二〇二 数字は各





交流採用者数上位五省の採用者数推移



229

308

35

衣 □ 文 ///////////////////////////////////	大きかりへる	ex.
業種	交流派遣	交流採用
金融業、保険業	6	83
製造業	5	67
サービス業	9	46
運輸業、郵便行	4	39
情報通信業	4	17
電気・ガス・熱供給・水道業	3	13
不動産業、物品賃貸業	2	12
卸売業、小売業	1	12
建設業		11
漁業		3
医療、福祉		3
農業、林業	1	1
教育、学習支援業		1

交流派遣/採用の業種別人数 表 1

出典:人事院「令和3年 官民人事交流に関する年次報 告」を元に作成。

計

注:「業種」欄の分類は、日本標準産業分類(平成25年 10月改訂)により、サービス業は、「学術研究,専 門・技術サービス業」、「生活関連サービス業,娯楽 業」及び「サービス業(他に分類されないもの)」で ある。

 \equiv

府省が・

交流採用者に期待する専門

次に、各府省がどのような目的で交流採用

占 続い 「めてい て、 . る 府省が交流採用を増やして

おり、 開始 である。 人中、 概観する。まず、 交流に関する年次報告書で、 用されているのか分析する。 を明らかにするため、 地方支分部局 一〇二一年に新規に交流採用 業種 ○人となってい が二四七人、 した職員の構成に関するデータを公表し 二〇二一年 別 保険業が最も多く、 一七〇人が三〇代で働き盛 交流採用 0) 構成である。 が三 二年未満が五 . る。 先の 交流採 五人となっ のデー 交流採用がどのように活 表 部局は 用 交流採用 1は交流 タを元に運用 者の 次いで製造業が多 7 本府省が二七三人、 を開始した三〇 一人で、 新規に交流採用 人事院は官民人 年 Vi . گو²⁵ 者の 派遣 りの 齢層であるが 二年超 の傾向 出 任期 中 採用 身は ·堅職 Ű

W

る Ĭ

的

交流採用者に求める職務内容、専門性・実務経験等が掲示されており、それらを集約して分析を行う。 行っているのかを分析する。 人事院 !のホームページ上に各府省が掲示している交流希望情報のPDFを収集した。データの収集は二○ 人事院のホームページには、 前述した通り「交流希望情報」という名称で各府省 分析にあ

二二年六月二八日に実施し、その時点で掲示されている情報を元に分析を行っている。 交流希望情報にはどのような内容が記載されているのか実例から確認していく。 以下で引用する

0)

は 交

視していない国交省のような交流希望情報は、 流採用による在職者数が一七四名で最も多い国土交通省の交流希望情報である。詳細は後述するが、 府省の中では少数派に該当する点に注意が必要である。

課長補佐級、 交流採用したいと考えているクラス 係長級 (二五歳~四五歳) (年齢)、 に数名 人数等 (採用時期は要相談

2 国土交通行政における政策の企画・立案、 交流採用が考えられる職

部局は個別に相談させていただきます。 制度・事業の運用等の職務に就いていただくことを考えています。 配属

3 特定の業種、 上記職務に就かせる場合の交流採用者に求める条件 専門性等の条件はありません。 職務内容とあわせて個別に相談させていただきます。 (業種名、 専門性等

4 府省のPR及び人事担当者からの一言

れていきたいと考えております。(26. 玉 「土交通省では、 これまで幅広い業種からの採用実績があり、 民間の視点を政策の企画 立案等に積極的

国交省、 フォ 1 経産省、 マット の①~④の項目は全府省共通であるが、 厚労省はいずれも似た内容で、複数人の募集、受け入れ先の指定なし、専門性を問わずという 記述量の濃淡は府省ごとに差がある。 交流採用数上位

流採

用に至る割合が高

報の更新は行われていない。 新日も二〇二一年一一月一五日となっており、本稿執筆時点(二〇二二年八月末)までおよそ九か月半 構成になっている。 国交省、 採用枠の大部分は、既に何らかの付き合いがある企業との間で直接調整を行 経産省の募集人数は、二省の採用規模からすると小規模である。 ファ イル 0) 0 間 最終 交 情 更

農水省、 経産省、 原子力規制庁は、二○二○年を最後に更新されていない。その他の府省でも、 いのではないかと推測される。 記載されている

交流希望情報に関しては、多くの府省は更新頻度が低く、

採用予定時期を一年以上過ぎているにもかかわらず、そのままになっている例も散見された。 **表2**は、二〇二二年六月二八日時点で人事院のホームページに掲示されていた全府省の交流希望情報を整理

示されてい

興味深いのは、

交流採用数が多い上位三省

(国交省、

経産省、

厚労省)がいずれも専門性を求めておらず

たものである。

交流希望情報は全府省のものが存在するのではなく、

交流を希望している府省のみファイル

が

としているか、 性等を条件として記載している場合を「条件あり」、 専門性・実務経験の有無については、 専門性が不要である旨が記載されている場合を「なし」としている。 各府省の記述内容を元に筆者が操作化 汎用的なビジネススキルやコミュニケーション能力を条件 し分類してい る。 当 務 0 専

機動的な業務遂行の手法を体得している方で、 と人員補 要」に該当する点である。 近年の交流採用の増加は、 元型のどちらに該当するかは判別することが難し 直近の二〇二一年では国交省、 上位三省によるゼネラリストの大量採用が寄与していると考えられる。 公共分野の仕事に従事することを望む優秀か 6,1 経産省、 経産省は 厚労省の三省だけで全体の 「民間での実務経験を通じて効率 つ前向きな人材」と 五七%を占め N P 的 てお Μ

民間の仕事の文化、 マネジメント能力などに期待するNPM型と、 人手不足を補うため の人員補充型 0 X

いう条件を記

しておりNPM型と言えなくもない。

表2 府省別の交流希望情報の比較

で布出りのフィン	n 旨石 採用者数	採用者数 省 174 省 91 省 71	採用者数 174 91 71 29	採用者数 174 91 71 29 29	採用者數 174 91 77 29 25 25	採用者數 174 91 71 29 25 21 20	採用者数 174 91 71 29 25 21 20 12	採用者数 174 91 71 29 25 21 20 12	採用者数 174 91 71 29 25 21 20 12 8	採用者数 174 91 71 29 25 21 20 12 4	採用者数 174 91 77 29 25 21 20 12 8 8 4 4	採用者数 174 91 71 29 25 21 20 12 4 4	採用者数 174 91 71 29 25 25 21 20 4 4 4	採用者数 174 91 71 29 25 21 20 11 8 8 4 4 1	採用者数 174 91 71 71 29 25 25 21 20 4 4 4 1 1 1	採用者数 174 91 77 29 25 25 21 20 12 12 12 1 2 1 2 1 2 1 1 2 1 1 1 1
課長	25-45 歳	記載なし 25-30歳	記載なし 25-30 歳 記載なし	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳 記載なし	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳 記載なし 30代-40代	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳 30代-40代 20代-50代	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳 25-40歳 記載なし 30代-40代 20代-50代	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳 記載なし 30代-40代 20代-50代 20代	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳 25-40歳 25-40歳 25-40代 20代-50代 20代-50代 20代-50代	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳 25-40歳 25-40代 20代-50代 20代-50代 20代-50代 30代	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳 25-40歳 25-40代 20代-50代 20代 20代 30代 30代 30代	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳 25-40歳 20代-50代 20代-50代 20代-50代 30代 30代 30代 30代 30代	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳 25-40歳 20代-50代 20代-50代 20代-50歳 30-50歳 30-50歳 30-55歳	記載なし 25-30歳 記載なし 25-40歳 25-40歳 25-40歳 20代-50代 20代-50代 20代-50代 30代-60歳 30-50歳 30-50歳 30-50歳 30-53歳
0 0	0				0	0	0	0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0			
			0	0 0	0 0 0	000	0 0 0 0	0000								
全国 全国 自被)	(0	000	000	000	000	000	0 000	00000	00000	0 00 000	0 00 00	0 0 0 0 0 0 0	
		0				0	0	0	0	0	0	0	0 0	0 0	0 0	0 0
	** ** ** ** ** ** ** ** ** ** ** ** **		条件あり	条件あり	条件あり 条件あり 条件あり	条件あり 条件あり 条件あり	※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ を が が し	※ ※ ※ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	発発発発 発発発発 のあれ のものも のも	発発・発発・発発・発発・発性 から の の お 年 年 存 存 存 存 で の の の で お 年 存 で の し ち 作 か な か か し し り も 年 か か な か か し り も も か か か し り も も か か か し り も も か か し り も か か か し り も か か か か か か か か か か か か か か か か か か	※件の の で を 中 ※ 中 め の の を 中 か の の を 中 か の の と 中 か の の と 中 か の の も 中 か の の の も 中 か の の の も 中 か の の の も 中 か の の の の の か の の の の の の の の の の の の	条件のありの 分件条件 会 の の を 作 会 会 作 会 会 作 会 会 作 会 の の も 作 年 会 ら も で も で も で も で も で も で も で も で も で も	条件条件のありの 2 を作件条件 2 を作件条件 2 を作件条件 2 のも作件条件 2 のも作件を 3 のも作件を 4 のもで作作を 5 のもできた 2 を作りる 4 を作りる 4 を作りる 5 を作りを 5 を作り 5 を作りを 5 を	※件の の を 中 か の の を 中 か の の を 中 か の の を 中 か の の も 中 か の の も 中 か の の も 中 か ら の も 中 か ら の も 中 か ら の も 中 か ら の り も 中 か ら の り も 中 か ら り	条件条件 条件 条件 条件 条件 条件 条件 条件 条件 条件 作 ももって も 年年 年年 年年 年年 年年 年年 年 年 年 年 年 年 年 年 年	※件の
実施の実施を出ている。	2021年11月15 2020年11月18 2021年11月15	J	202	2021	2021	2021 2021 2020 2022	2021 2020 2020 2022 2022	2021 2020 2020 2022 2022 2022	2021 1 2020 1 2020 2 2022 2022 2022 2022	2021 4 2020 4 2022 2 2022 2 2022 2 2022 2 2022 2 2022 2	2021 4 2020 4 2022 2 2022 2 2022 2 2022 2 2022 2 2022 2 2022 1 4	2021 4 2020 2 2022 2022 2022 2022 2022 2022	2021 4 2021 4 2022 2 2022 2 2022 2 2022 2 2022 2 2021 4 2021 4 2021 4	2021 1 2020 1 2022 2 2022 2 2022 2 2022 2 2022 2 2021 1 2021 1 2021 2	2022 年 1 月 15 2022 年 1 月 18 2020 年 11 月 18 2022 年 4 月 22 日 2022 年 3 月 1 日 2022 年 3 月 1 日 2022 年 3 月 29 日 2022 年 4 月 25 日 2022 年 1 月 15 日 2021 年 11 月 15 日 2021 年 11 月 15 日 2021 年 1 月 19 日 2022 年 6 月 3 日	2022 # 0 F 2 F 1 F 1 F 1 F 1 F 1 F 1 F 1 F 1 F 1

出典:各府省の交流希望情報を元に作成。

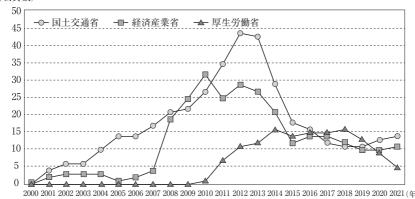
- * 6 5 4 2 2 1 総務省、環境省、財務省は職務ごとに要件を提示しているが、便宜的にまとめて表記している。人数は合算して表記した。
 - 総務省は7職務の要件を提示しており、いずれも年齢の記載はなく専門性の条件が設定されていた。
 - 環境省は本省と福島地方環境事務所の2職務で要件を提示している。地方支分部局の募集は環境省のみである。
 - 財務省は3職務の要件を提示しており、いずれも年齢の記載はなく1名の募集で、専門性の条件が設定されていた。
 - 警察庁については、専門性は求めないが、あれば望ましいという表記になっている

スポーツ庁は「ゼネラリストを募集」と明記している。

公安調査庁、防衛省は人事院の年次報告書に記載がなく、過去に交流採用の実績がないものと思われる。

交流採用者数上位の三省における交流派遣者数の推移 図 6





るが、

図5と図6を比較すると、

のであれば、

交流採用だけでなく交流派遣も増えるものと思わ

に比べると規模は非常に小さい。

民間

0)

経

験が重要になってきた

位で、

厚労省もコロナ以前は派遣者数

位であったが、

交流採

崩

位、

国交省と経産省は二〇二一年の派遣実績が府省全体の

出典:人事院「令和3年 官民人事交流に関する年次報告 | を元に作成。

うため

0) 民

)人員補充型だったのではないかと考えられる。 (空)

の経験を求めたNPM型というよりも、

人手不足を補

加は、

間

頃から交流派遣は減少している。

二〇一三年以降の交流採

用 \equiv

0)

増

交流採用が増加した二〇

る四 を選んで霞が関に送り込んでおり、 階である程度具体化され 段となっているものと思われる。 交流 民間企業側 〇代以 採用 数上位 下 0 職 の三 員を補 府省と交流を行う以上は、 一省以 充し、 ており、 外 0) 府省 空い 採用者に求め は、 た定員枠を活用する便利な手 府省の人員構成上不足して 採 用 先 定水準以 る専門性 0) 職 務 が 上 事 実務 0) 前 0 段 材

ずである。 難 年末時点で交流派遣中の職員数を示してい 交流採用だけではなく、 推移を示したものである。 L が、 図6は交流採用の多い上位三省における交流派遣者 民 間 0 経 験が重要な時代になってきているのであ 府省から企業への交流派遣も多くなるは これまでの図と同 る 様 図 曱 0 人数 ń ば 官民人事交流

制

度の運用を調査審議する交流審査会でも、

交流採用の増

加が

議論されており、

その背景にある

えられる。

人員補充型の

運用をとっており、

近年の交流採用の増加分は、

部の省による人員補充型の増加によるものと考

務省も専門職 型の目的 験も条件があることが多い。 内容が具体的 る募集は で交流採用を行ってい 志 専門職型の典型であり、 向 であった。 の募集を三件掲示しており、 専門性 特に総務省、 る傾向がある。 実務経験の条件を設定している府省ほど、 宮内庁、 財務省は交流希望情報も職位ごとに細かく設定しており、 例えば、 公正取引委員会、 例えば、 国有財産の管理 サイバー 総務省、 セキュリ 処分方策を担当する部局に対して、 防衛省で類似の募集が ´ティに関する ITの専門 外観上は専門職型、 確認された。 性を条件に ネット 他 府 ウー 省に比 不 財 ク

産取引や不

動

産の有効活用に関する経験を有する人材を求めている。

門職型、 外食産業、 ル 通規制に関する企画・立案業務の募集において、交通システムや交通マネジメントへの関心・ ここまで官民人事交流制度の運用状況を分析してきたが、 ダーに該当する企業からの受け入れを念頭に置い いとしてい ネット 専門 商社 る。 職 ウー のほか、 型とは少し異なる、 農水省は農林水産業・ ク型の目的で運用している府省が多い。 製造業の品質管理部門の経験などを求めている。 府省の政策領域のステー 食品産業の発展に係る政策の企画・立案業務の募集において、 た、 ネットワーク型の交流採用であると言えよう。 全体的な傾向としては専門性や実務経験を求 しかし、 クホルダーを念頭に置いた募集もある。 交流採用数が多い いずれも府省の政策領域 · 省は、 専門 経験があ 性を問 のステークホ 警察庁は ると望 小売業、 わ め な る 交

交流採用は通年で実施可 要因として、 府省にとっては使い勝手のよい選択肢になっている可能性がある。 早 -期退職 0)増加、 能であり、 人員が不足している三〇代-基礎的なスキル が整 った民間人を 四○代の補充などが人事院側から挙げられて 時的に補強することができるため、 部

六 経験者へのインタビュー調査

業から派遣され非常勤職員として府省で働いた経験のあるA氏へのインタビュー調査を元に、 常勤職員の運用実態については政府の公開情報が少なく、 本節では、 官民人事交流制度と同 様に受け入れ人数が多い、 断片的な情報に頼らざるを得ない。 民間企業からの非常勤職員について考察する。 民間から受け入れ 本節では、 民間 非

ている職員を府省がどのように活用しているのか確認する。

府省 の企業 氏が社会人になってからの業務経験とは無関係の内容で、 今回、 A氏は二○一○年代に任期二年の非常勤職員として、 務は の関係に影響が出る恐れがあるため、 (以下、C社) インタビュー調査の対象となったA氏は、 一週 間 に五 一日間、 での職務内容と、 B省に出勤し常勤 B省での業務内容には強い関連性はない。 企業名、 の職員と同様の労働時間で働い 省名、 民間の大手企業で勤務している人物である。 とある省 B省の政策について一から学ぶ形となった。 部署名、 (以下、B省)に送り込まれた。 具体的な業務内容は記載することができない ていたが、 配属された部 契約上の 勤 勤務先の企業と 局 A氏の所属元 務時 の業務 蕳 は H

C社から支払われていたという。 六時間程度に抑えられており、 一務時間 六時までの給与しか支給されない 回る。 しかしながら、 が三八 、時間 四 五分の四分の三未満でなければならないため、 勤務 の実態は他 パートタイムの非常勤職員となっていた。パートタイムの非常勤職員は(31) が、 パート の常勤職員と同様で、 タイム職員は兼業が認められるため、不足分や残業時間 相当量の残業もこなしていた。(32) 規定上は一日あたりの勤 一務時 B省からは定時 間 は の給与は 週 時 間 間 0)

用先は本 委員会での答弁などにも、 省 0 政 策形成部 局で、 部署 サポート役として同行することもあった。 0 所管する政策 0) 振興などに取 り組 んでい 業務の習得にどの程度の時間を要 た。 上 長が 行う 国 員

て社員を派遣しているわけではなく、

中堅社員の視野を広げる目的や、官庁との付き合いで派遣しているようで

C社側も明

確な目的をも

Α

n 氏

ある。

うである

もあり、 したかA氏に確認したところ、 体感的に数か月ほど多くの時間を要したとのことである。 省内の事情が分からず失敗することもあったという。 民間企業時代の人事異動に比べると、 採用されて間もない時期は、 専門用語 など政策領域に関する知 対応に注意を要 習得

する人物など、

受入者であり、 たが、 民間人の はA氏の部署よりも専門性を要する部署があり、 職員の方が多い状態であった。そのため、 他ルートでの受け入れであった。B省のプロパー職員は部署の上長を含め三名で、(③) A氏が配属された部署には、 の業務は、 民間企業からの受入者のうち官民人事交流制度による交流採用者は 比率 が 部署全体が任期付で採用された民間人でまわっている職場だったという。 高かったのではないかとのことである。 政治家や議会への対応も含め、 A氏のほかにも民間企業・自治体から派遣された任期付の職員が複数在職 配属後にA氏に業務の説明・ 相対的に見れば民間企業からの任期付職員でも対応しやすいため、 プ ロパ 1 の職員はそちらに多く配置されていたという。 指導を行ったのも、 名のみ 任期付で受け入れられ で、 残 A氏によれば、 つりの 民間 数名 0) 他 は 企業 A 氏 В から てい 同 じて 省に 氏

前任者もC社から派遣されていた人物であった。B省とC社の業務上のつながりが少ないこともあると思わ A氏の所属 C社に復帰後にB省との人脈・経験が活きたことはないという。 元の企業であるC社は官民人事交流制度ができるよりも前からB省に職員を派遣しており、 A氏によれば、

度で交流採用された民間人もい(34) インタビュ 1 の概要は以上である。 たが、 採用経路 A氏の事例は人員補充型の典型であろう。 の違いとは関係なく、 職務はA氏と同等の内容を担当していたそ A氏の部署には官民人事交流

同姓

同名かつ同年代と推定される地位の人物を探し出すことができた。

中には、

B省への出向経験を職歴として B省は官民人事交流の交流採用

ームページで、

氏名が一致するだけでは根拠として薄弱であるが、

することができる。

記載している事例もあった。

を上回る規模で非常勤職員を活用していると思われる。

特有 論点となるのは、 の事例であるかという点であろう。 A 氏 【の事例が非常勤職員による受け入れの多数を占めるのか、 それともA氏の部署や、 В

いる職員が多数存在したという。実際にウェブ上で当時のA氏の職名で検索を行うと、多くの職員の氏名を確認 分同様の民間人かどうかを判別していたそうである。B省内にはA氏とは異なる部局でも、 A氏によれば、 B省では民間から派遣されている職員特有の職名があり、 管見の限りであるが、そのうちの三割程度は、出身元とみられる民間企業のホ その職名がついているかどうかで自 同 .様の職名で働い

は定時を超える労働時間の給与を企業に負担してもらっている。 (35) の優秀な職員を活用できるため、 も必要となる。 官民人事交流制度による交流採用は、 メリットの方が上回るのである。 二年ごとに部署の職員の半数以上が入れ替わり、 その一方で、 非常勤職員での受け入れは、 B省にとっては交流採用よりも、 常勤の扱いで兼業は不可能なため、 定員の枠外で人員を増やせることに加え、 その都度研修コストが発生するデメリットを差し引 人件費を低く抑えながら、 非常勤職員で受け入れを行う方がメリット 給与も全て府省が負担 民間企業の働き盛 B省の場合 定員 0 枠

B 省 目で民間 B省のような事例は 0) 事例はまさにこの種の運用であり、 企 業から公務 難である。 人事院の実務家であった嶋田は、 、の派遣者が数値に表われない定員外で相当数存在していた時期がある」と述べている。 (3) 他 一の府省でも生じているのであろうか。公開されてい 政府内では知られている手法なのかもしれない。 交流採用に関連して、「過去においては、 るデータから、 その 実情を窺 研修員等の 知 る。

当で補充するというのであれば、 間人の指定席になっているポストがある」「定員を削り、足りない分を民間から補充する、 なっていない」「なぜ民間企業が無償で派遣しなければならないのかが分からない」「非常勤ポストを含めて、 ントが記載されている。 第三節 で紹介した、二〇〇七年の官民人事交流制度に関する調査でも、 一例を挙げると、「被派遣者の身分は非常勤職員であり、 府省名は匿名のため判別はつかないが、 非常勤職員とと思わ 業務内容に見合った肩書きに 削減効果は全く発生してい しかも非常勤 れる経験者 B省同様の運用 3・手弁 0) コ 民 は X

きついた姿であろう。 大限に動員しようとした結果として生じたものであり、 B省のような民間企業からの受け入れの増加は、 定員が限られた環境下において、 最大動員システムの公務員制度が行きつくところまで行 府省が活用できる資源を最

他省でも行われている可能性が示唆されている。

七結会

とが確認できたが、 種から受け入れを行う専門職型、 本稿では、 任期付での民間企業からの受け入れが増加する要因を分析してきた。 近年の受入者数の増加は人手不足を埋めるための人員補充型が多いのではないかと推測され 政策領域に関連性のある企業から採用するネットワーク型も活用されているこ 分析の結果、 専門性 のある職

自治 中 体や非営利組織など、 途 採用 が多い イギリスでさえも、 国以外の公的セクターからのネットワーク型の採用が中心である。イギリスの事例を(40) 政策形成を担う本省の部局は民間企業からの採用が少なく、 専門 職 型や

度は開放されている。(42)

開放型任用

成を担う部局 見る限 玉 の中・下位レベルに、専門性を問わず民間からの人材を大量に受け入れている。 の政策形成部門と民間企業では、 専門性が通用する部分は少ないと考えられるが、 日本では政策

さらに大規模なレベルで、毎年新たな民間出身者が府省に任期付で受け入れられている。 の採用予定者数の約三八%に相当する規模である。非常勤職員、 官民人事交流だけに限っても、二〇二一年は三〇五人が新規に交流採用されており、二〇二二年 制、 閉鎖型任用制という呼称が定着しているが、受け入れの規模だけを見れば、 弁護士・公認会計士等や、 日本の行政学にお 中途採用も含め 日本の公務員制 0 国 [家総 ń į,

応じて使い分ける方が望ましいだろう。 Ŕ した構造であるといえる。本稿では便宜的に開放型・閉鎖型という類型名を用いてきたが、 が在職している国と比べると、 任期付の受け入れが中心である。 閉鎖型、 浣付の受け入れが中心である。イギリスのように、六○○人を超える規模で政府外から採用された上かし、イギリスは局長・課長級で任期の定めのない中途採用を行っているが、日本は課長補佐級・ メンバーシップ型・ジョブ型や、情報共有型・機能分化型など、(4) ずれの呼称もしっくり当てはまらないのが実情である。 日本は中・下位レベルが中心で任期付の採用が多く、 他の学問分野発祥のモデルを議論 組織の開閉を強調した行政学の 内部育成の幹部候 日本の 現状 類型 補 級 係 の文脈に は に配 公務 長 主より 開 級 放 員 0

が に負担させら が示唆されている。 **.適切であったとしても問題のある運用である。** の問題点についても指摘しておきたい。 加えて、本稿の学術的な問題関心とはそれるが、分析を通じて明らかになった民間企業からの任期 れており、 第六節で取り上げたB省の事例は、 問題であることは言うまでもない。 本稿の分析では人員補充を目的とした受け入れが増加してい 府省にとっては交流採用で定員枠を柔軟に活用したり、 勤務実態と乖離する形で、 しかし、 人員補充型の 運用は、 企業が府省の人件費を部分的 仮に給与や 衍 る可能 勤 の受け入

うか。 や社員にとっては大変な負担である。企業は主力級の社員を数年間手放すことになり、送職員として安価に質の高い労働力を確保できたりとメリットが大きいのかもしれないが、 保のために民間企業からの受け入れが増加することは望ましいものではない。 ブ型への変化、 と無関係な業務でキャリアの断絶が生じることになる。交流採用される本人の意向であれば問題は 府省・企業・交流採用者の三方にメリットが生じる交流であれば問題はないが、 個々人のキャリアデザインが重要となりつつある時代に、あまりにも時代錯誤な制度では 送り込まれる社員も本業 府省の都合による人員 送り込む側 ないが の民間 なか ジ 企

ある。 できる官民人事交流制度などを対象に精緻な分析を行う必要があり、今後の課題としたい。 に頼らざるを得なかった。政府全体で人員補充型の運用がどの程度広がっているのかは不透明で、 詳細が公開されているのは官民人事交流だけであり、その他は断片的な募集情報からの推論、インタビュー調 最後になるが本稿の分析の課題についても触れておきたい。 民間企業からの受け入れに関しては、人数以外の情報がほとんど公開されていない受け入れ経路が多い。 一番の問題は政 府が公表しているデー データが入手 タ 0) 制約

- (1) 西尾勝『行政学 [新版]』有斐閣、二〇〇一年、一三七―一三九頁。
- (2) 前掲書、一三九頁。
- (3) 前掲書、一三七—一三八頁。
- (4) 前掲書、一三九頁。
- 5 本 の官僚人事システム』 稲継裕昭は、 日本型雇用慣行の特徴が国家公務員の人事管理にも当てはまることを実証している。 東洋経済新報社、 一九九六年。 昭 $\overline{\mathbb{H}}$
- 6 メンバーシップ型・ 二〇〇九年 ジョブ型については、 濱口桂一 郎 『新しい労働社会 雇用システムの再構築へ―

- は人事システムをどう変えたか――』第一法規、二〇一九年、 河合晃一「官僚人事システムの変化と実態」大谷基道・河合晃一編『現代日本の公務員人事 一七—三九頁。 政 行
- 8 原田久「第7章 研究者による各国比較からみえたもの 一最新 米・英・独・仏の動向を踏まえて― ─』学陽書房、二○一八年、三○四─三一三頁 ―人的資源管理の変容--」村松岐夫編著 『公務員人
- 9 小田勇樹『国家公務員の中途採用 -日英韓の人的資源管理システム――』 慶應義塾大学出版会、二〇一九年
- (10) 前掲書。

二〇七、二一二頁。

- (11) 前掲書、五七―六〇頁。
- 13 12 交流に対する意識に関する調査研究』二〇〇七年、六、二一、二七、三二頁。 元データは政府が毎年公表する「民間から国への職員の受入状況」を参照している。現在は内閣人事局が公表し 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 『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
- 14 二〇一四年以前は八月一五日時点、二〇一五年以降は一〇月一日時点の人数。

ているが、二〇一三年以前の数字は、人事院・総務省が公表している同名資料を参照している。

- 係で増加していた非常勤の社会保険労務士等の数が徐々に減少したことが主な要因と考えられる。 二〇一一年から二〇一三年にかけて、弁護士・公認会計士・大学教授等の区分が減少しているが、 年金問題 の 関
- 16 が存在していた。 ムの数字は表二には含まれていないものと考えられる。 る。出典元の資料には明記されていないが、二〇一二年以前の数字がゼロとなっているため、旧経験者採用システ 現在の経験者採用試験が導入される前にも、旧経験者採用システムの中に、前身となる社会人経験者向 採用者数は毎年一〇人前後の規模で、そのうち民間企業経験者がどの程度含まれていたかは の試
- $\widehat{17}$ 民間企業等とは、 民間企業、 弁護士・公認会計士等及び大学教授等を指す。
- jinjikyoku/files/jkj_ukeire_r040309.pdf) 二〇二二年八月二九日閲覧 数字は内閣人事局 「民間から国への職員の受入状況」二〇二二年。 (https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/
- (19) 小田勇樹、前掲書、二〇一、二〇四頁

- (20) 人事院「令和3年度 年次報告書」八七頁。
- $\widehat{21}$ 内閣人事局が毎年公表する「民間から国への職員の受入状況」の末尾に企業の一覧が掲載されてい

地方支部分部局との交流事例は一~二割である。官民人材交流センター・人事院・内閣官房内閣人事局

- 二年八月二九日閲覧 事交流 制度のあらましと体験談」七頁。(https://www8.cao.go.jp/jinzai/pdf/kouryu_pamph/03panf-2.pdf) 二〇二
- 以下、特に断りのない限り、 交流制度の概要については人事院ホームページ「官民人事交流」を参照。

www.jinji.go.jp/kouryu/)二〇二二年八月二九日閲覧

- を借りて御礼申し上げたい。 府省と企業の間のマッチング等、交流制度の運用面に関しては、関連部局の実務経験者に助言を頂いた。この
- (25) 人事院「令和3年度 年次報告書」三頁。
- go.jp/kouryu/saiyou/S37mlit_1115.pdf) 二〇二二年八月二九日閲覧。 人事院ウェブサイト「交流採用を希望する府省」内の国土交通省のPDFファイルを参照。(https://www.jinji.
- おり人員補充の色彩がより強い。 厚労省に関しては、新型コロナウイルスの問題が生じた二○二○年以降に交流採用が急増、 交流派遣は急減して
- 氏からも、「府省へ派遣する以上はそれなりの人材を出さなければならない」というコメントがあった。 | 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、前掲書、二九頁。第六節で取り上げるインタビュー調査のA
- 人事院「第三〇回交流審査会議事概要」二頁。(https://www.jinji.go.jp/kouryu/R40224-30yoshi.pdf)二〇二二
- 年八月二九日閲覧。
- 30 インタビューに際し協力を頂いたA氏には、この場を借りて御礼申し上げたい。
- 31 ートタイムの非常勤職員であると筆者が判断した。 雇用形態がパートタイムであることはA氏自身も認識していなかった。勤務実態、 給与の支給形式などから、
- 32 A氏自身が把握していたわけではなく、筆者が該当する人物の記録を人事院の年次報告書と照合して確認した結 A氏によれば、 C社での勤務よりも労働時間は増加したそうである。

果である。採用時にどのような制度が活用されたかについては実務上はほとんど関係がなく、 ていないようである。 当事者の間では認識さ

- 34 A氏自身が把握していたわけではなく、こちらも筆者が事後的に確認し判断している。
- 35 当然ながら、勤務実態と乖離した給与支払い、 雇用形態は不適切な運用である。
- 36 二〇二〇年、二七巻三号、四九―七二頁。参照箇所は六九頁。 嶋田博子「国家公務員における人材確保の現状と課題 職場としての魅力の再構築に向けて一
- 37 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、 前掲書、七、一八—一九頁。
- 38 判的なコメントが報告書全体を通じて列挙されている。 調査は総務省の旧人事恩給局がシンクタンクに調査を依頼した委託研究であるが、 委託研究とは思えないほど批
- 39 村松岐夫「日本の行政--活動型官僚制の変貌――」中央公論社、一九九四年。

 $\widehat{40}$

小田勇樹、

前掲書、

九九頁。

- 二〇二二年八月二九日閲覧。 (https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/sougou/saiyo_sougou02_link/2021sougousyokufusyoubetusaiyouyoteisuu.pdf 二〇二二年は七九八人。人事院「総合職試験 府省等別採用予定数(二〇二二年度採用)」を元に算出。
- 42 者が少ないことを考えれば、それ以下のレベルも同様ではないかと推測する。 イギリスの場合、課長補佐級以下の民間出身者の人数が分からないため比較は難しいが、 課長・局長で民間 出身
- 43 が六八五名おり、上級公務員全体の約二二%を占めている。 イギリスの場合、二〇一三年四月時点で、上級公務員の職に就く公務員のうち、 一つ前の職歴が政府外である者
- 曽我が二〇一三年刊行のテキストから直近の新版も含め、 有斐閣、 青木昌彦『比較制度分析に向けて [新装版]』瀧澤弘和・谷口和弘訳、 二〇二二年。 青木のモデルを取り上げている。 NTT出版、 二〇〇三年。 曽我謙悟 『行政学 行政学でも、
- 45 前述した官民人事交流に関する二〇〇七年の調査でも、 企業側の負担感、 デメリットは指摘されてい