

第35回交流審査会（書面開催）

令和8年2月27日

1 書面での開催理由等

令和8年2月17日に予定していた第35回交流審査会について、会議運営上の事情により対面開催を見合わせた。このため、同日に交流審査会委員との意見交換を行うとともに、後日、交流審査会委員から書面開催及び議事内容について了解をいただいた。

2 議事内容

① 会長選任

委員の互選により、山本隆司委員を会長として選任。

② 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、安藤よし子委員、市川晃委員及び木幡美子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。

③ 令和7年官民人事交流に関する年次報告（案）及び官民人事交流の推進に向けた取組について（今後の官民人事交流の推進について）

令和8年2月17日に、交流審査会委員との意見交換を実施した（出席委員等からの意見は議事概要のとおり）。このほか、山本隆司委員及び藤田由紀子委員からは、別紙のとおり意見があった。

以 上

○ 山本隆司委員意見

人事院、内閣人事局、官民人材交流センターが協力して、人事交流に意欲をもつ民間企業と府省との間を、これまでよりきめ細かく媒介する取組みを進めていることは、評価できる。あまり民間企業との間に強い関係をもたない府省が人事交流を進める等、人事交流の関係を広げるために、有効であると思う。

○ 藤田由紀子委員意見

制度に関する情報の周知のための新たな取り組みが増えたことにより、今後の相乗的な効果の発現を期待したい。官民ヒアリング等で得られた情報に対するフィードバックを丁寧に行うことにより、人事交流に伴う課題の解決に寄与すると思われる。また、交流派遣人数が少ない状況が続いているので、連携会議などの場を活かしながら、改善策を検討していただきたい。

意見交換会議事概要

日 時：令和8年2月17日 14:00～15:20

場 所：人事院第二特別会議室（ひのき）

出席者：＜委員＞青木仁志委員、池永肇恵委員、市川晃委員、太田真嗣委員、木幡美子委員
＜人事院＞米村猛人材局長、藤原知朗人材局審議官、澤田晃一人材局企画課長、
仲田博文人材局企画官、弓田陽介人材局企画課主任人事交流企画官
＜内閣人事局（オブザーバー参加）＞前健一内閣審議官
＜内閣府官民人材交流センター（オブザーバー参加）＞砂山裕副センター長

○澤田課長

私から本日御出席いただいている委員の御紹介と資料の説明をさせていただいた後、各委員から御意見を頂戴させていただきます。

○澤田課長

お手元の委員名簿に従って御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

よろしくお願いいたします。

○澤田課長

続きまして ALSOK 株式会社社外取締役、池永肇恵委員です。

○池永委員

池永でございます。よろしくお願いいたします。

○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

日本放送協会解説委員室解説主幹、太田真嗣委員でございます。

○太田委員

太田でございます。よろしくお願いいたします。

○澤田課長

続きまして、株式会社フジメディアホールディングスサステナビリティ推進局局次長木幡美子委員です。

○木幡委員

木幡です。どうぞよろしくお願いいたします。

○澤田課長

キリンホールディングス株式会社社外取締役安藤よし子委員、学習院大学法学部教授藤田由紀子委員及び東京大学大学院法学政治学研究科教授山本隆司委員は所用により欠席でございます。なお、各委員より皆様に何とぞよろしくお願い申し上げますとの御挨拶をお預かりいたしております。

安藤委員、池永委員、太田委員が新たに委員に御就任いただきました。ほかの委員の方につきましては再任となっております。

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。昨年4月に人材局長に就任しました米村でございます。

○米村局長

米村です。よろしくお願ひします。

○澤田課長

本年1月に人材局審議官に就任いたしました藤原でございます。

○藤原審議官

藤原でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

○澤田課長

また、本日でございますが、オブザーバーとして内閣官房内閣人事局及び内閣府官民人材交流センターからも御出席いただいておりますので、御紹介申し上げます。内閣官房内閣人事局の前内閣審議官でございます。

○前審議官

前でございます。よろしくお願いいたします。

○澤田課長

次に、内閣府官民人材交流センターの砂山副センター長でございます。

○砂山副センター長

砂山でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。

○澤田課長

続きまして、人材局長の米村から御挨拶をさせていただきます。

【米村局長より挨拶】

○澤田課長

<「令和7年官民人事交流に関する年次報告（案）」及び「官民人事交流の推進に向けた取組について」について資料に基づき説明>

【以下、意見交換】

○澤田課長

資料1の官民人事交流に関する状況及び資料3の官民人事交流の推進に向けた取組について、各委員から御意見を賜れればと思います。まず、安藤委員から事前にいただいている御意見を事務局から紹介させていただきます。

○弓田主任人事交流企画官

<安藤よし子委員の御意見（別紙参照）を紹介>

○澤田課長

安藤委員からの御意見につきまして、各省庁・民間企業双方が手探りで取り組んでいるとの御指摘は、そのとおりだと受け止めております。民間企業にとってアクセスしやすくなるよう、手続の分かりやすさの向上について、引き続き検討してまいります。また、派遣中の職員へのフォローについても、省庁ごとに工夫がある一方で、ばらつきがある点は課題と認識しておりますので、望ましいフォローのポイントを整理・発信することで、各府省の取組を後押しできればと考えております。また、交流派遣の実績を踏まえたインセンティブ付与の考え方については、各府省の取組を後押しする観点から重要な御示唆であり、大変参考になる御意見と受け止めております。

それでは、青木委員から御意見伺ってもよろしいでしょうか。

○青木委員

はい、ありがとうございます。私は人材教育・人材育成に関するコンサルティングの会社を起業して今39年目なのですが、社員240名ほどの中堅のコンサルティング会社を運営しています。昨今、若手の人材がやはり非常にどの会社でも不足してしまっていて、人材の採用難というのが非常に大きな問題になってます。その中で、仮に民間が公務交流することで会社側はそれだけの十分なメリットがあるのかと思います。どうしても、即戦力人材ほど外に出

すことになると思われます。

そうすると、我々のような会社は兼務が多く、実際優秀な人が兼務をしてることが多いので、優秀な人材に体験してもらいたいという気持ちはありながら、実際はなかなか出しにくいというところが実情だと思いますので、具体的に、会社側も戻ってからどういうキャリアデザインをしっかりと描いてあげられるのかを事前にしっかりとする必要がありますと思います。大企業のほうが人材は豊富にいると思うので、中堅の会社になってくるとその辺の課題があるのではないかというのが一点。

もう一つは官のほうから民に出る場合、私は、前々からもっともっと官の報酬面をよりもっと上げて魅力的なものにしていくことが大事だと私は思っています。うちの会社も実は、2027年からは初任給自体が35万円に、50名ほど新卒を採用しますけれども、時代が大きくもう変わっています。ですから、この民間の賃金上昇、採用難に対する戦略的な取組に官のほうこそもっと報酬が取れて、志の高い優秀な人がそっちに流れてくような流れをつくらないと、長期的・本質的・客観的に見ると国家のためにならないと思っていますので、その辺のところの仕組みという個々人のモチベーションとか、そういう認識というよりも、何か仕組みを少し整えたほうがいいのではないかなと考えます。

実際の現場の声としては、このような感覚を今持っているというのが率直な意見でございます。以上です。

○澤田課長

ありがとうございます。

我々が今力を入れて取り組んでるものとして、オンボーディングの推進というのがあります。公務特有の専門用語やルールみたいなものがありますので、交流採用者の方が公務に入ってきたときのギャップを少しでも緩和して、公務でより活躍できるよう、人事院としても各府省の良好事例などを取りまとめたオンボーディングガイドを作成し、各府省に配布しています。メリットというわけではないのかもしれませんが、国に来ていただいて、成長した、実績上げた交流採用者の方に感じてもらえるためにも、オンボーディングが重要であると考えており、政府全体でこのような取組を進めていきたいと考えております。

また、公務員給与についての御意見もありがとうございます。担当局に御意見を伝えさせていただきます。

○澤田課長

続きまして、池永委員、意見をお願いいたします。

○池永委員

官民交流のメリットは改めて強調してよろしいかと思えます。よく言われる相互理解だとか、今一番強調されている人材育成と併せて、官と民のそれぞれの強みを補強し合うことです。官の方は社会全体を見渡す視点。また、調整とかロジックの追求などに訓練を積んでいます。民間の方は、スピードや効率性、民間の目で官の悪しきしきたりを打破していくこ

とが期待されます。

メリットという点で言うと、先ほど局長がおっしゃった社会情勢の変化のなかで、企業も社会課題の解決でビジネスを展開していく動きが広がっています。役人側は、社会課題に関する問題意識があっても、効果的な政策実現に苦勞しています。民間の方は技術や手法に知見があります。社会課題の解決のために、官と民がタッグを組むことが昨今、非常に重要性を増していると思います。

資料1の御報告で女性の交流状況について御説明いただいて大変ありがとうございます。女性の在職割合と同程度の割合で交流派遣をしているので、各府省において性別にかかわらず交流派遣者を考えておられると思いました。

交流派遣が伸び悩んでいるのは、安藤委員の御意見にもありましたが、人手不足の中で、交流派遣のメリットは分かっているけどできないという状況があると思います。したがって人事院、内閣人事局、官民人材交流センターの三者の皆様の連携・協力の下で国家公務員のキャリアの中に官民交流を位置づけるべきだと思います。

また、官民交流の経験を、ある意味昇進の条件にするような人事の評価の在り方を三者の皆さんのお力で、政府内で働きかけていただきたいと思います。

あともう一つ、民の方からですと、50代の方がそれなりにいらっしゃいますよね。官も民も30代、40代が不足しています。将来の幹部候補生を育てるためのプロセスと言う意味では、どうしてもその年齢層に集中してしまいがちです。他方で、民間の方に何を期待するか考えると、民間企業において、あるプロジェクトに精通している、または、ある技術に精通している方がいらっしゃるとしたら、民間のシニアの方が活躍する可能性が官の中の仕事の中にあるのか、プロジェクトベースの仕事であれば、そういう場合もあり得るのではないかという気がいたします。官民がお互い期待するミッションの幅を広げていくと、もう少し人を出しやすくなる気がいたしました。以上でございます。

○澤田課長

ありがとうございます。まさに、そのタッグを組むっていうのが重要な局面が増えてきているのかなと思っております。今回の交流状況を見ましても、例えば、経済産業省において交流採用が増えているのですが、製造業や物流・運輸業といった企業においてサプライチェーンの仕事をやっている方を多く採っているようです。

本府省の課長になるまでに他省庁や地方自治体等での勤務を経験するという規定については、3年前に改正し、「民間企業等での勤務経験」を加えています。

○池永委員

もう一つだけ。今思い出したのですが、政策調査員制度がありますよね。大きな違いというのは、企業から給与を補填できるかだと思いますが、政策調査員を含めると、実際にはもっと多数民間からいらしてますよね？

○澤田課長

御指摘のとおりです。

○砂山副センター長

池永委員の御意見の中で、1 つコメントをさせていただくとすれば、官から民への派遣について、なかなか人材不足で難しいというお話がございましたので、その点について少しだけ補足させていただきます。まさにおっしゃるとおりでありまして、今、政府全体でなかなか人繰りが苦しいというところがあります。例えば、内閣官房・内閣府に職員を派遣しなければならない。在外公館や他省庁にも派遣をしなければならない。さらに、自治体への派遣ですね。これらは、いずれも広い意味で行政サービスを支える人たちを派遣するわけですが、官民人事交流の場合には、人材育成という側面が主眼となりますので、どうしても優先順位は低くなります。要するに、公務を支える人材をまず派遣することが優先されて、その上で余力があれば人材育成という観点で民間に派遣すると、こういうことになるものですから、どうしても、官から民へ派遣するほうは及び腰になるというのが全体の傾向かなと思っております。

ただ、一方、これを長期投資と捉え、民間に行けば非常にメリットがあって、いろいろなことを勉強して帰ってきて、それが行政サービス全体の質の向上にもつながるという意識で、積極的に派遣している官庁もありますので、それぞれの悩み、それから知恵、そういうものをですね、人事院、内閣人事局、それから私ども官民人材交流センターでかき集めて、次の打ち手を考えている、今そういう状況でございます。

○澤田課長

ありがとうございます。続きまして市川委員、お願いいたします。

○市川委員

今、砂山さんからもお話ありましたですけども、ガイドブックを見てもですね、なかなか国からの派遣が伸びない。人材育成という観点からすると、優先順位という話があるようですが、キャリアパスとして、きちっとした評価をしてもらえないというか、そこに対する不安を持たれている職員の方もおられたっていうのを過去いろいろお聞きしています。思い切って人材育成として各省庁が評価の仕組みをつくって後押しをするようなものが必要じゃないかなと。結果として、皆さん行かれるとですね、もちろん志ある方ですから、必ずよかったという形の評価になっているのです。ですから、それをどうやって生かしてあげるのかわかっているところが一つの課題として残っているような気がします。今回の交流派遣の結果でもあるように、全然出てないところを人事院なのかセンターなのか分かりませんが、どうサポートして、後押ししてあげるかということが、派遣に関しては課題かなというふうに思います。

あと、採用についてはですね、順調にそれなりに伸びている。伸びているところは省庁と民間との距離感がそんなにないところで、ぜひ来てくださいと。民間もよく分かっているので、じゃあ、送りましょうという形で伸びている。経済産業省にしても国土交通省にしても

厚生労働省にしても多分そういうことだと思います。むしろ、それ以外のところから、どういうふう採用をしていくかという点についても、今度は国の中の仕組みとして、思い切って、多様性という観点で在職の職員へのプラスにもなるんだという点と、組織活性化に向けての、一つの大きな機会として捉えてもらえるようにするかということも結構大事だと思います。

特に、民間とあんまり関係のない省庁に対して、これもやはりセンター等で、サポートするという。人事院とセンターのほうにお願いしたいのはそういうところです。

民間からしても社員に思い切って募ろうかなって話も出ていますが、そのときに、ちょっと説明がしにくいんですね。国の仕事はどういう仕事なのか、想像がつかないので。自分と関係の強い省庁ならいいのですが、そうでないところに関しては非常に説明がしにくい。もちろん募集の案内を細かく見れば分かるのですが、国の仕事はこういうものですよときっかけになるようなものがあればありがたいなっていうのは、うちの人事も話しているところです。その点に関していかがでしょうか。

○澤田課長

ありがとうございます。よく公務員なってみたいが仕事の内容がよく分からないっていう声は、中途採用人材とかからもよく聞きます。人事院の方で今取り組んでいるものとして、能力一覧の作成があります。このような業務の係長級だとこのような能力が必要であるという一覧を作成中です。

また、ガイドブックで全てが解決するとは我々も思っていませんので、市川委員がおっしゃった趣旨に少しでも沿えるような「橋渡しの場」を設けたいと考えています。中身につきましては、今後、内閣府、内閣官房、人事院の3者で詰めていきたいと思っておりますが、おおむね、市川委員がおっしゃっていただいたようなことをやっていきたいと考えております。

○米村局長

さきほど市川さんがおっしゃった、情報が欲しいということについて、不足しているところをどうしていくか。何があるともっと、応募しやすいなどもう少し具体的なオペレーションとして作り込んでいくことを考えていきたいと思っております。貴重な御意見ありがとうございます。

それから、官民交流中の評価についてですが、全体として公務員人事の中で、あなたにどういう期待をしているのかというのはかなり明確に言うようになってきています。留学帰りで国際的なことを全然やらせなかったら、コンサルに行ってしまうようなこともあるようです。官民交流についても意義やメッセージをどう出していくかが一つの課題だと思っております。

○市川委員

行ってこいっていうふうな、背中を押すような感じになりますね。

○米村局長

昔は、人事の意図はあまり言わなかったのですが、ここ数年変わってきている感じはします。

○澤田課長

続きまして、太田委員、よろしいですか。よろしくをお願いします。

○太田委員

NHK 解説委員の太田でございます。今回、委員に就任させていただいてから勉強したのですが、とても良い制度だなと思っておりますし、活動等を見せていただいて、パンフレット作ったり、短い PR の VTR を作ったりと、とても良い取組をされているなど評価しています。

他方、交流派遣と交流採用とのギャップが非常に気になっています。どの省庁もなかなか定員を充足できていない中、交流採用ばかりが多いという現状は、役所側が人員不足を、交流採用制度を利用して埋めているのではないかというふうに捉えられかねない可能性もあると思います。だからといって交流採用を抑える方向ではなく、交流派遣をもっと積極的に増やしていったら、そのアンバランスを解消するという方向で努力していただきたいと思っています。

もう一点の課題は、国土交通省ですとか経済産業省ですとか、普段から業界との付き合いが多いところは、交流派遣・交流採用とも活発に行っているわけですが、私は、むしろ官民交流が重要だと思えるのは、普段はあまり業界と付き合いがない官庁であり、そうした省庁の職員こそ、こういった制度をうまく使うべきだと思っています。人事院や内閣府などで、交流や橋渡しの場を設けているということなので、そうした取り組みを、一層力を入れてやっていただきたいと思っています。

一方、「交流派遣をしてしまうと、人材が不足して大変である」というのは、本当に切実な現場の声で、そうした中で、いくら「頑張れ」と言ったところで、なかなか派遣は増えていかないように思います。もちろん、すでに対策をされていると思いますが、まずは中途採用も含め、各部署の欠員を満たすような取組を進める、そして、他省庁からの派遣等もうまく組み合わせて、職員を派遣したら、ほかの省庁などからの出向等で、きちんとその穴を埋めるような仕組みを構築するなどして、さらに各省庁がこの制度に積極的に取り組めるようになればいいなと思っています。以上です。

○澤田課長

ありがとうございます。

木幡委員、よろしくをお願いします。

○木幡委員

私から幾つか意見を述べさせていただきます。まず、官民人事交流制度というのは、本

当に様々な社会課題を解決する要素を持っている制度じゃないかなというふうに考えます。

それはなぜかという、まず一つには、今、人材育成の観点から越境学習、今やっている業務とは全く関係ないことをやることで、自分の考え方や視野が広がったりというふうなことで、企業も取り入れています。その究極ですよ、究極の越境みたいな感じでキャッチフレーズをつけてもいいんじゃないかというぐらい、本当に全く違う経験ができる、それによって、長期的に見ても、いろんな意味で人材育成という点でメリットがあるんじゃないかなというふうに思うので、あんまり目先のことだけではなくて、長期的な視野でその人にとってこれはいかにいい経験になるかっていうこと、今これだけ越境学習と言われているのは、やっぱりそういうところだと思いますので、その一環として、究極の越境だということところが一つ。

あとは、やっぱり今、若い人で同じ企業で定年まで働くっていう終身雇用の考え方を持っている人は私出会ったことないんですけども、ただ、やっぱりリスクですよ、仕事を変えるというのは。そんな中で今の仕事に就きながらこういった経験ができるということもすごく若い人には魅力的なんじゃないかなというふうに思っています。雇用の流動性なんかも生まれますし、この制度が、実はすごく時代にマッチしてるんじゃないかなというふうに考えます。

それから、もう一つは、いろんな会社の人事担当や仲間とかの話していても、ハラスメントなどでメンタルを病んでいる社員が実に多いんですね。そういった社員はやっぱり会社に来るだけでも思い出してしまう、すごく怖いってことで、ずっと休んでる。これは、会社にとって悩みではないかと思えます。そういった人たちがちょっと環境を変えるという意味でこういう制度を利用するっていうのも一つ。ですから、人事へのアプローチの仕方はいろいろあるかと思うんですけど、そういう人たちの活用として、実はすごく優秀な人たちもたくさんいるんですけども、残念ながら起きてしまった事案、ずっと心の中でやっぱり取り除けずにいる、会社に行きたい、でも来られないっていうような人たちに一旦環境を変えてみるという意味でもすごくいいのではと思いました。

最後は、ちょっと突拍子のない意見のようにも捉えられるかもしれませんが、最近結婚しない人が非常に増えています。これもやっぱり少子化対策としても非常に問題だと思って、出会いが欲しいんだけどなかなか出会いの場がないですとか、本当に結婚したくてもできない人たくさんいるんですね。今回この30代の人結構多いということなんで、まさにそういう年代の方たちにとってこの官民人材交流というのは、婚活の場としても実はすごくいいんじゃないかなというふうに、冗談ではなく本気に思っています。この制度そのものが実はドラマのネタとしても非常に最適ではないかと思ってまして。昨今、ドラマってほぼ漫画が原作のものが多いんです。ですから、もし何か機会があれば、この制度を、漫画家の方たちにアピールしてですね、こういった作品を描いてもらう。これ、実はすごく広まるんじゃないかなというふうに思っています。

どうやって交流を増やすかということ考えてらっしゃるかとは思いますが、去年私が申し上げて実現してくださったのかと思うんですが、このYouTubeショートでの動画ですね。本当に素晴らしいです。長さもこの短さがちょうどいいですよ。視聴回数も悪くな

いです。ぜひこれをもっともっと、いろんな人に拡散してもらおう。行った当事者もそうですけれども、関係省庁の方にもぜひ見てもらい、そしていいねを押す、あるいはチャンネル登録してもらおうっていうところを、本当にぼちっとやるだけですので、せっかくいいものをお作りになられたので、どんどん拡散していかれるといいかなと。そして、引き続き、民間の人の意見も、あの、取り入れたような動画などもどんどん増やしていくといいと思っております。

要するに、人と人との交流って楽しくあるべきだと思います。

楽しさをもっとアピールしてもいいと思いますので、もちろん極めて真面目で、ほんとに国全体を考えての施策かと思うんですけども、アウトプットの部分、発信の部分はもうちょっとライトでもいいのかなと思います。こういったガイドブックの中に、実はこんなこともありましたみたいな感じで、この交流を通じてカップルになった、あるいは結婚した人のにっこりとしたショットなんかをトピックスのような形で、サイドネタとして取り上げるみたいなこともすごく温度感のある発信につながるんじゃないかなということを感じております。雑駁ではございますが以上です。

○澤田課長

ありがとうございます。

○木幡委員

実際、アンケートとかでは直接的にそういう質問はできないと思うんですが、人事交流を通じて人生を変える出会いがありましたかみたいな。何か、裏でそういうリサーチじゃないですけど、こんな事例があったみたいなのがあれば、本人たちの了解が得られたらそれもメリットのひとつかと。やっぱり人と人が交流するというのは、いろんなことがそこで起きてくるわけで、楽しいっていうところがあったり、コミュニケーションを活性化するっていうところは、ほとんどの人にとってはプラスになると思います。少子化対策の一環としてという切り口、今までお考えになってないかもしれませんが、まさにそういった観点も、どこか片隅に置いておいてもいいのかなというふうに思いました。

○澤田課長

最後に、オブザーバーとして参加していただいた前審議官と砂山副センター長から何かありましたらよろしくお願いします。

○前審議官

内閣人事局の前でございます。今回参加させていただきましてありがとうございます。各府省のお話を伺うと、人材育成としてこの官民交流制度が大事だということは認識しているけども、特に交流派遣についてはまだ優先順位は高くないなと感じているところです。

他流試合として行って見て、今の仕事のよさが分かるかもしれませんし、やりがいにもつながることもあると思います。関係する業界がなくても派遣する価値はあるというようなこ

とも含めて、今、人材育成に各省庁が目を向けはじめていますので、この官民交流も人材育成に大きな効果があるということを各府省にも示しながら、もう一押しするという事を人事院、官民交流センターとも連携しながら取り組んでいきたいと思ひます。引き続き御指導よろしくお願ひいたします。

○砂山副センター長

私どもといたしましては、人事院、内閣人事局と連携をして取り組んでまいりたいと思ひますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

○澤田課長

ありがとうございます。では、もう、本日の議事はこれで終了させていただきたいと思ひます。

本日はどうもありがとうございました。

安藤よし子委員御意見

- 令和 7 年は、交流派遣者、交流採用者ともに前年比増となっており、種々ご尽力された成果と思われます。また、資料 3 に示されているとおり、各省庁、民間企業、人事院において、様々なニーズを踏まえた取組が展開されていることを評価します。特に、今年度新たな取組として開始された人事院、内閣官房内閣人事局、内閣府官民人材交流センターの三者による定期的な協議を通じ、今後、三者の連携が促進され、本制度の目的の実現に資することを期待します。

- 一方で、各省庁と民間企業のヒアリング結果を見ると、双方ともかなり手探りで交流に取り組んでいる印象を受けました。各省庁、各社の人事関係制度及びその運用やカルチャーは多種多様であり、一律なプロセス設定をすることが必ずしも適切とは思いませんが、特に、民間企業においては官に対する距離感を感じやすいという実情に鑑み、民間企業向けのワンストップサービスとなるような窓口を設け、この制度へのアクセスの改善を図るとともに、もう少しシステムチックなプロセス設定がなされてもよいのではと思います。

- 各省庁における派遣中の職員へのケアについては、若干ばらつきがあるように思えます。現在実施されている各省庁の工夫は活かすべきではありますが、好事例とともに、望ましい職員フォローの在り方やポイントを示すなどできれば、より良い取組の一助となり、フォローの質の平準化も図れると思います。

- 国家公務員にとって、民間企業をじかに知る非常に貴重かつ有用な制度であるにもかかわらず、派遣者数が相対的に少ないのは残念です。ネックとなっているポイントは何かをしっかりと把握し、その解消に向けて制度的対応を含めた検討がなされることが重要です。例えば、職員を派遣する人的余裕がないという声もありますが、交流派遣をする場合には定員上の手当を行うこととすれば、一定数の派遣をすることを前提とした定員体制を実現することにつながります。また、職員の一定%は交流経験者とするを旨とするといったような、組織の多様性増大のための施策に絡めた目標、KPI を設定することも、一つの方策ではないかと思います。

- 交流制度のメリットについて、派遣者、採用者の生の声を伝える取組がなされていることを評価します。さらに、交流経験が長期にわたるキャリア形成や官民の相互理解にプラスの効果をもたらすことをアピールするため、交流後 10 年程度以上経過した者からの声も拾ってみてはいかかかと思えます。