

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——

小 田 勇 樹

- 一 本稿のリサーチクエスチョン
- 二 公務員の人的資源管理のモデル
- 三 本稿の分析枠組み
- 四 民間企業から受け入れている職員数の動向
- 五 官民人事交流制度の分析
- 六 経験者へのインタビュー調査
- 七 結 論

一 本稿のリサーチクエスチョン

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。行政学では前者は閉鎖型任用制、後者は開放型任用制と呼ばれている。日本は、閉鎖型任用制の代表的な国として捉えられてき

た。

しかし、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る。政策形成を担う部局では、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も多い。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。日本の国家公務員制度は、開放型の公務員制度へと変容しつつあるのだろうか。

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。次に、官民人事交流制度に関する分析とインタビュー調査を行い、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とどのように異なるのかについても比較する。

二 公務員の人的資源管理のモデル

行政学では日本の国家公務員制度は、閉鎖型任用制⁽¹⁾と呼ばれている。長期雇用を前提に、大学卒業時に一括採用した職員を、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。閉鎖型任用制は、「初めに職員ありき」の考え方で、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られる。官民間の労働力の移動はあまり想定されていない⁽²⁾。それに対してアメリカに代表される開放型任用制は、「初めに職務ありき」の考え方で、組織を職務・職責の体系として捉えている。職階制に基づき、職位ごとに必要な資格・能力要件が定められる。職員の終身雇用を前提とせず、中途採用も稀ではない⁽³⁾。西尾によれば、「官民間・政府間・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

とする人事制度⁽⁴⁾であるとされる。

行政学における公務員制度の類型論は、主に民間企業を念頭にした、雇用慣行のモデルとも概ね一致する。かつては日本型・アメリカ型と呼ばれ、前者が閉鎖型任用制、後者が開放型任用制に対応していたが⁽⁵⁾、近年はメンバースhip型・ジョブ型の呼称が広まっている⁽⁶⁾。

二〇〇〇年代に入り、様々な公務員制度改革が行われ、民間経験者の採用を行う経路は増加した。しかしながら、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、遅い選抜と呼ばれる長期間の昇進競争も健在で⁽⁷⁾、現在も出世型の人事管理が行われている⁽⁸⁾。政策形成を担う中枢部分、幹部公務員とその候補者たちの領域は、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⁽⁹⁾。根幹部分である幹部候補の人事管理については、閉鎖型任用制の特徴を維持している一方で、その周辺部分では徐々に変化が生じている。各府省では民間企業から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。

三 本稿の分析枠組み

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、行政学の理論、公務員制度のモデルの観点からは、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、開放型任用制の国々における中途採用であろう。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る。ベースとなる公務員制度の違いはあるものの、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ー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。開放型の公務員制度の場合

合、職員の採用は、組織の中の職位に何らかの空きが生じた際にその都度実施される。空位の公募が行われ、候補者の中で当該職位の職務をこなす上で最も優れた候補者が採用される。従って、組織外で経験を積んだ候補者が採用されるのは、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。本省の政策形成を担う部局は、議会・政治家の対応や、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、職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。特段の理由がなければ、公募を行ったとしても組織内から応募した職員に優位性があることが多い。開放型の公務員制度を導入したイギリスや韓国でも、本省の政策形成を担う部局では、内部育成された公務員が数多く任用される傾向にあり、中途採用者は少ないことが示されている。⁽¹⁰⁾

小田(二〇一九)は、開放型の公務員制度において、中途採用が起き得るパターンを三つの下位類型として整理している。第一は、官民に共通する職種において、その職種特有の技能が期待される「専門職型」である。具体的には、IT、財務、人事などの職種が考えられる。第二は、当該政策領域に関する専門知識のうち、政府の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。当該政策領域に係るステークホルダーの非営利組織、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、職種・政策領域の専門性はなくとも、民間部門のマネジメント技能などを重視し、民間企業から採用を行う「NPM型」である。⁽¹¹⁾

続いて、これらの枠組みを元に、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るのか検討する。民間企業からの受け入れを行うということは、受け入れ側の府省にとっては、公務未経験の職員の訓練コストを支払うことを意味している。任期の定めのない職員であれば、長期雇用を前提に育成コストを払っても費用負担に見合った成果が期待できるが、官民人事交流の交流採用者など、任期付の職員は概ね二年程度で退職するか元の企業に戻ってしまう。職場に馴染むまでの初期訓練コストの負担に見合った利益がなければ任期付の採用を行

う意義はない。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れる。採用側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、小田(二〇一九)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。

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、日本の公務員制度の場合は、そもそも職員に対して各職務への専門性を問わないことも多い。専門性は問わず単なる人員補充を目的とした運用も、追加の類型として考えられる。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、人手不足を補う手段として有用である。開放型の公務員制度における公募競争では、専門性が全くない職員を採用することは理論上は起き得ないが、本稿が分析対象とする任期付での受け入れの場合は起り得る類型である。二〇〇七年に実施された官民人事交流に関する調査では、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ている。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」「場当たり的な使われ方」「便利屋のような扱い」「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々ある」「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、民側が補充しているに過ぎない(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⁽¹²⁾されている。

ここまでの議論をまとめると、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。

第一は、専門職型である。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。

第二は、ネットワーク型である。各府省の政策領域と関連のある民間企業から、ステークホルダーが持つ政策領域の知識を目的とした受け入れである。

第三は、NPM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のスキルなどを目的とした受け入れである。

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・技能が期待されており、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 N P M 型と第四の人員補充型が、外観上の区別をつけることが難しい点である。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 型のよ
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
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。

以上の四つ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
いるものと理論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。

四 民間企業から受け入れている職員数の動向

本節では前節の分析視角に基づき、任期の有無、常勤／非常勤など、雇用形態の違いを踏まえながら、国が民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。本稿の主たる分析対象は任期付での民間企業からの受け入れであるが、任期の定めのない中途採用も増加傾向にあるため、その動向も合わせて確認していく。

民間から国が受け入れている職員数については、内閣人事局が職員数とその内訳を毎年公表している。国の区分では、任期の定めのない、いわゆる中途採用された職員を「期限を限らずに国家公務員に受け入れている者」、任期の定めがある職員を「一定期間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、前者を「中途採用」、後者を「任期付の受け入れ」と呼ぶ。

(二) 任期の定めのない中途採用の動向

図1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。数字は常勤・非常勤を合算したものである。図の数字は、いずれも各年のある一時点⁽¹⁴⁾における各区分の職員数を表しており、本節におけるこれ以降の図表についても同様である。弁護士・公認会計士・大学教授等の区分を除き⁽¹⁵⁾、いずれも増加傾向にあるが、特に任期の定めのない中途採用と、民間企業からの任期付の受け入れが増加していることが分かる。

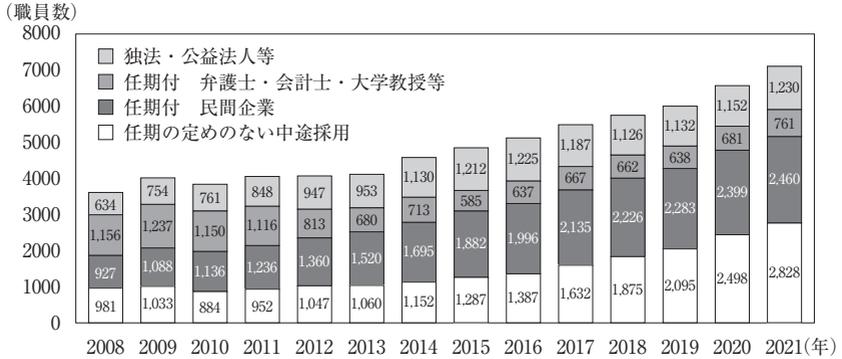
図2は任期の定めのない形で、民間から採用された職員の数、採用経路の制度別に示したものである。任期の定めのない中途採用に関しては、国税庁の国税調査官級の採用が多く含まれている。国家総合職の係長級は毎年一〇人前後の採用実績であり、政策形成を担う部局の中途採用が増えているわけではない。

中途採用した職員はそのまま組織に留まるため、グラフが右肩上がりとなるのは当然であるが、二〇一二年か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。二つの採用経路を合計した数値で比べると、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、二〇〇六年の七六二人から、二〇二一年には二八二八人に増加⁽¹⁶⁾している。直近は新型コロナウイルスの影響による増加もあるのではないかと考えられるが、コロナ以前の二〇一九年時点でも二〇九五人にまで増加している。

増加している経験者採用試験は採用者数の内訳をみると、国税庁の国税調査官級がほとんどである。直近の二〇二一年を例に挙げると、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))の採用者数は九人のみである。

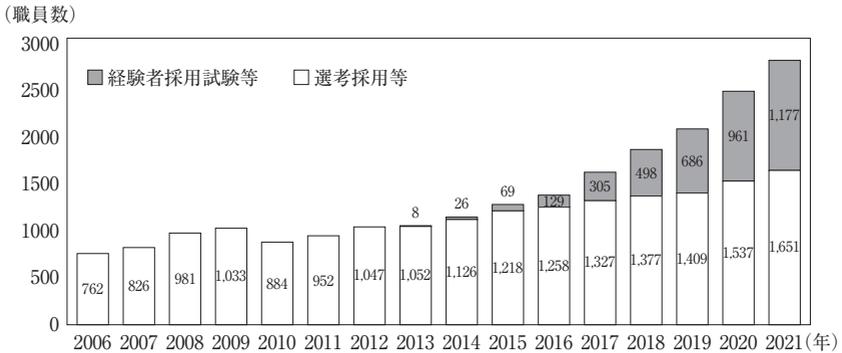
採用者数は少ないが、経験者採用試験(係長級(事務))は、二〇代後半から三〇代前半の年代が念頭に置かれた採用試験である。新卒で国家公務員試験を受験して採用される場合と同じく、前職での専門性は問われずネ

図 1 民間から国への受入者数の推移



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



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。

ラリストとして働くことになる。⁽¹⁹⁾ 前節で挙げた四つの目的のうち、人員補充型の中途採用といって良いだろう。

各府省の実施する選考採用も、経験者採用試験と同様に増加傾向にある。選考採用は国家総合職相当、国家一般職相当の双方が実施されているが、どちらの割合が高いかはデータがなく細かい部分は分からない。直近の各省の公募情報を見る限りでは、人事院の実施する経験者採用試験よりも、国家総合職相当の募集はこちらの経路の方が多い

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る募集が多い傾向で人員補充型に近い。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、専門職型、ネットワーク型に分類できるものもある。

任期の定めのない中途採用については、採用者の過去のキャリアや、選考採用に関するデータが少なく、どのような目的、職位の中途採用が多いのか、全体の傾向が掴めない。経験者採用試験の採用数や、公募の件数を見る限り、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。任期の定めのない採用に関しての増加は、国税調査官級などが中心で、国家総合職相当の中途採用は、図2の外観からくる印象よりも相当小さな規模であろう。中途採用の規模全体は拡大しているものの、国家総合職については、相対的に閉鎖的な人事管理が保たれているものと思われる。

(二) 任期付で民間から受け入れている職員の動向

続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複数存在している。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る。図1の任期付の民間企業の部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。

任期付職員として民間企業から受け入れている職員の数は、二〇〇六年の八二九人から、二〇二一年は二四六〇人となり、三倍近くに増えている。常勤・非常勤を問わず、いずれの区分も五〇〇人前後の規模で増加している。

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、八九人から五七八人へと増加し、過去一五年間で六倍以上の規模に増加した。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、府省の政策領域と近しい企

図 3 民間企業からの受入者数の推移



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入受状況」を元に作成。「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。

業との交流事例も多い。詳細は第五節で分析するが、専門職型、ネットワーク型のほか、交流採用数の多いいくつかの省は人員補充型の運用も多いと推測される。

その他の常勤職員としての受け入れは、選考採用と、一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する法律によるもの（以下、任期付職員法）が存在する。政府のデータは両者が区別されていないため、どちらが多いのかは判断がつかない。また、どのような職位・職種に活用されているのかについても、体系的なデータがなく断片的な情報から類推するほかない。選考採用は手掛かりになる情報が全くないが、任期付職員法による受け入れは、人事院の年次報告書に府省ごとの採用官職の例や、任期付職員法と明示して行われている公募情報などが参考になる。これらの資料を見る限りでは、職種・政策領域に関する専門性が要求される官職名、公募案件が多い傾向がある。高度な専門的知識を有する人材の採用を念頭に置いた制度として設計されたこともあり、専門職型、ネットワーク型の運用が中心であると推測される。

最後に非常勤での受け入れである。一般的に非常勤というと、事務補助や雑務の担当を想像するが、ここで数字の対象

になっている非常勤職員は、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意が必要である。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、直近の二〇二一年には八七二人となり五七四人の増加である。非常勤職員に関しては、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う情報がほとんどなく、任期付職員法・選考採用による受け入れよりも、さらに運用実態の把握が困難である。

選考採用と非常勤職員の運用を考察する上で唯一手掛かりとなるのは、内閣人事局が公表している、企業からの受入者の出身企業の一覧である⁽²¹⁾。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入れが選考採用や非常勤の扱いか区別できないが、企業名と人数が全て公表されている。掲載されている企業の多くは著名な大企業であることから、選考採用や非常勤職員の多くは、大企業の大卒総合職の職員であると思われる。

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

(三) 小括

本節では中途採用と、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。任期の定めのない中途採用では、国家総合職相当の職員として、ゼネラリストの人員を補充する経験者採用が増加傾向にある。ただし、規模としてはそれほど大きなものではなく、中途採用の主たる増加分は国税調査官級など、幹部

候補以外の中途採用である。

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。前述の中途採用の多くが政策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。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、民間企業から来た職員が数多く政策形成を担う職務に従事している。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に頼る部分が多い。

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、比較的データが入手しやすい官民人事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た経験者へのインタビュー調査から、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。第五節、第六節の分析を通じて、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かにする。

五 官民人事交流制度の分析

(一) 制度の概要

はじめに、官民人事交流制度の概要を説明する。⁽²³⁾ 官民人事交流制度は、一九九九年一二月に官民人事交流法が成立し、二〇〇〇年三月より運用が始まった制度である。制度の目的として、民間と国との相互理解を深めること、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。交流期間は三年以内で、延長を行えば最大

五年間まで交流が可能となる。国から民間企業への派遣を「交流派遣」と呼び、派遣期間中は給与も民間企業から支給される。その逆に、民間企業から国への派遣を「交流採用」と呼び、採用期間中の給与は国から支給される。兼業は認められておらず、交流採用期間中は企業から給与を受け取ることはできない。交流期間中も民間企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。交流採用を行う場合には、その分の定員の枠を用意する必要がある。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。

交流採用においては、公務の公正性を保つため一定の基準が設けられている。具体的には、①刑事起訴等を受けた民間企業との交流、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、③同一の民間企業と連続四回以上の交流、④契約の締結に携わった職員等に関わる交流、⑤国と契約関係を有する民間企業との交流、⑥国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、社会福祉法人、NPO法人など）との交流は実施することができない。

これらの制約は官民の癒着などを防ぐために必要不可欠であるが、その一方で、あまり制約が厳しくなると、本業と無関係の府省／民間企業としか交流することができず、有用な知識・技能を得ることは難しくなる。そのため、前述の六つの基準には具体的な条件が定められており、例えば②の許認可権限であれば、許認可に関する職位に就いていた国の職員に限り、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。同様に、許認可に関する職位に、許認可の対象となる企業からの交流採用を行うこともできない。ただし、許認可に関係しない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。

交流派遣／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し、その名簿を人事院が各府省に提示、その後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。また、人事院のほか、内閣府

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る。

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載されている。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、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。関連部署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、適した候補者が揃い、ようやく交流に至ることもあるという。⁽²⁴⁾

(二) 府省ごとの交流採用者数の推移

はじめに官民人事交流全体の動向を確認する。図4は二〇〇〇年の制度導入以後の交流派遣／採用者数の推移である。数字は新規の採用者数ではなく、各年末時点で、派遣／採用中の職員数を表している。平均的な任期は二年のため、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。

二〇一二年までは交流派遣／採用ともに増加傾向にあったが、二〇一二年を境に企業への交流派遣が減少し、交流採用が急増し、その後も同じ傾向が続いている。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分析を進める。

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。図4と同じく、数字は各年末時点で、省に在職中の交流採用者数を表している。交流採用者数は府省ごとのばらつきが大きく、全く採用していない府省もあれば、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。直近の二〇二一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人で、上位五省だけで全体の七〇%を

図 4 交流派遣／交流採用者数の推移

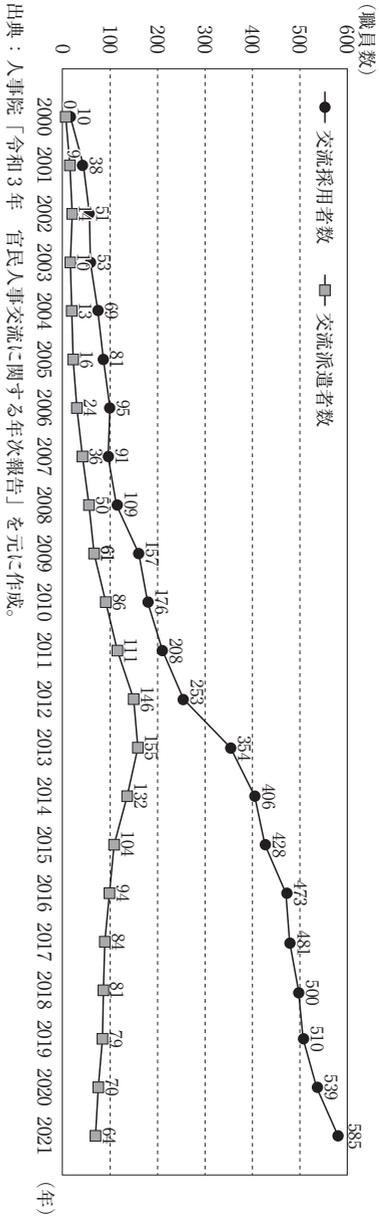


図 5 交流採用者数上位五省の採用者数推移

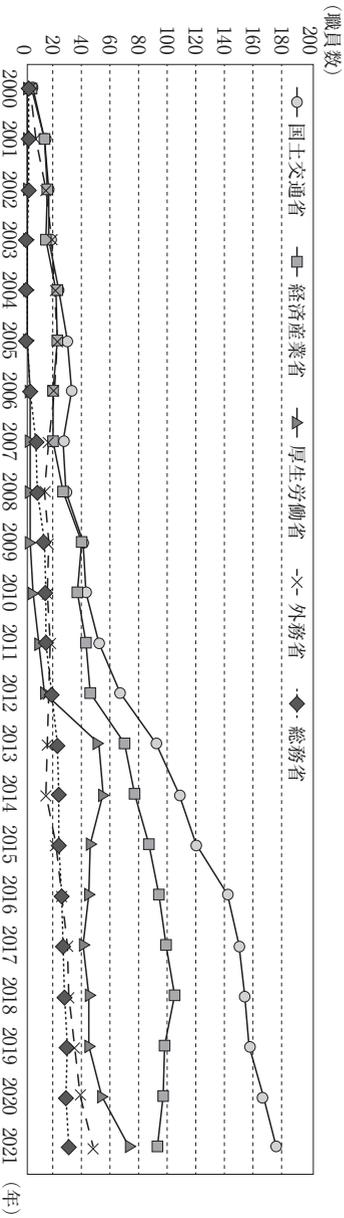


表 1 交流派遣／採用の業種別人数

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
計	35	308

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。

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。

占めている。

続いて、府省が交流採用を増やしている目的を明らかにするため、交流採用がどのように活用されているのか分析する。人事院は官民人事交流に関する年次報告書で、新規に交流採用を開始した職員の構成に関するデータを公表しており、二〇二一年のデータを元に運用の傾向を概観する。まず、交流採用者の年齢層であるが、二〇二一年に新規に交流採用を開始した三〇八人中、一七〇人が三〇代で働き盛りの中堅職員である。交流採用先の部局は本府省が二七三人、地方支分部局が三五人となっている。⁽²⁵⁾任期は二年が二四七人、二年未満が五一人で、二年超は一〇人となっている。表 1 は交流派遣／採用者の業種別の構成である。交流採用者の出身は金融業・保険業が最も多く、次いで製造業が多い。

(三) 府省が交流採用者に期待する専門性

次に、各府省がどのような目的で交流採用を

行っているのかを分析する。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が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。分析に当たり、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。データの収集は二〇二二年六月二十八日に実施し、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。

まず、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。以下で引用するのは交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、専門性を重視していない国交省のような交流希望情報は、府省の中では少数派に該当する点に注意が必要である。

「① 交流採用したいと考えているクラス（年齢）、人数等

課長補佐級、係長級（二五歳～四五歳）に数名（採用時期は要相談）

② 交流採用が考えられる職務

国土交通行政における政策の企画・立案、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。配属部局は個別に相談させていただきます。

③ 上記職務に就かせる場合の交流採用者に求める条件（業種名、専門性等）

特定の業種、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。

④ 府省のPR及び人事担当者からの一言

国土交通省では、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・立案等に積極的に取り入れていきたいと考えております。⁽²⁶⁾

フォーマットの①～④の項目は全府省共通であるが、記述量の濃淡は府省ごとに差がある。交流採用数上位の国交省、経産省、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

構成になっている。国交省、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。ファイルの最終更新日も二〇二一年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の間、情報の更新は行われていない。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い、交流採用に至る割合が高いのではないかと推測される。交流希望情報に関しては、多くの府省は更新頻度が低く、農水省、経産省、原子力規制庁は、二〇二〇年を最後に更新されていない。その他の府省でも、記載されている採用予定時期を一年以上過ぎていながらもかわらず、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載されていた全府省の交流希望情報を整理したものである。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揭示されている。

専門性・実務経験の有無については、各府省の記述内容を元に筆者が操作化し分類している。当該職務の専門性を条件として記載している場合を「条件あり」、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としているか、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。

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「不要」に該当する点である。直近の二〇二一年では国交省、経産省、厚労省の三省だけで全体の五七%を占めており、近年の交流採用の増加は、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。NPM型と人員補充型のどちらに該当するかは判別することが難しい。経産省は「民間での実務経験を通じて効率的かつ機動的な業務遂行の手法を体得している方で、公共分野の仕事に従事することを望む優秀かつ前向きな人材」という条件を記載しておりNPM型と言えなくもない。

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の区別は

表2 府省別の交流希望情報の比較

府省名	2021年 採用者数	募集年齢	交流採用を希望するランク				人数	専門性・ 実務経験 の条件	交流希望情報の 最終更新日
			係員級	係長・ 専門職級	課長補佐・ 専門官級	室長・ 企画官級			
国土交通省	174	25-45歳		○	○		数名	なし	2021年11月15日
経済産業省	91	記載なし	○				なし	2020年11月18日	
厚生労働省	71	25-30歳		○		10名程度	なし	2021年11月15日	
総務省	29	記載なし			○	10名程度	条件あり	2022年6月27日	
環境省	25	25-40歳		○		若干名	条件あり	2021年11月15日	
農林水産省	21	25-40歳		○		若干名	条件あり	2020年11月18日	
財務省	20	記載なし			○	3名	条件あり	2022年4月22日	
スポーツ庁	12	30代-40代		○		7名	なし	2022年1月17日	
文部科学省	8	20代-50代		○		1名	条件あり	2022年3月1日	
中小企業庁	5	20代		○		1名	なし	2022年3月29日	
警察庁	4	25-40歳		○		1名	条件あり	2022年4月25日	
公正取引委員会	2	25-40歳		○		若干名	条件あり	2021年11月15日	
原子力規制庁	2	30代		○		1名	条件あり	2020年10月19日	
会計検査院	1	30-50歳		○		若干名	条件あり	2021年11月15日	
気象庁	1	30-50歳		○		若干名	条件あり	2021年1月19日	
宮内庁	0	30-55歳		○		1名	条件あり	2022年6月3日	
公安調査庁	0	25-35歳	○			若干名	なし	2021年2月22日	
防衛省	0	30-45歳		○		若干名	なし	2021年11月15日	

出典：各府省の交流希望情報を元に作成。

- 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、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。
- スポーツ庁は「ゼネラリストを募集」と明記している。
- 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。
- 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。

日本の国家公務員制度は閉鎖的か？

図 6 交流採用者数上位の三省における交流派遣者数の推移

(職員数)



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。

難しいが、民間の経験が重要な時代になってきているのであれば、交流採用だけではなく、府省から企業への交流派遣も多くなるはずである。図 6 は交流採用の多い上位三省における交流派遣者数の推移を示したものである。これまでの図と同様、図中の人数は年末時点で交流派遣中の職員数を示している。

国交省と経産省は二〇二一年の派遣実績が府省全体の一位、二位で、厚労省もコロナ以前は派遣者数一位であったが、交流採用に比べると規模は非常に小さい。民間の経験が重要になってきたのであれば、交流採用だけでなく交流派遣も増えるものと思われるが、図 5 と図 6 を比較すると、交流採用が増加した二〇一三年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の増加は、民間の経験を求めた NPM 型というよりも、人手不足を補うための人員補充型だったのではないかと考えられる。⁽²⁷⁾

民間企業側も、府省と交流を行う以上は、一定水準以上の人材を選んで霞が関に送り込んでおり、府省の人員構成上不足している四〇代以下の職員を補充し、空いた定員枠を活用する便利な手段となっているものと思われる。

交流採用数上位の三省以外の府省は、採用先の職務が事前の段階である程度具体化されており、採用者に求める専門性・実務経

験も条件があることが多い。特に総務省、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、他府省に比べ内容が具体的であった。専門性・実務経験の条件を設定している府省ほど、外観上は専門職型、ネットワーク型の目的で交流採用を行っている傾向がある。例えば、サイバーセキュリティに関するITの専門性を条件としている募集は専門職型の典型であり、宮内庁、公正取引委員会、総務省、防衛省で類似の募集が確認された。財務省も専門職志向の募集を三件掲示しており、例えば、国有財産の管理・処分方策を担当する部局に対して、不動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。

また、専門職型とは少し異なる、府省の政策領域のステークホルダーを念頭に置いた募集もある。警察庁は交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・経験があると望ましいとしている。農水省は農林水産業・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、小売業、外食産業、商社のほか、製造業の品質管理部門の経験などを求めている。いずれも府省の政策領域のステークホルダーに該当する企業からの受け入れを念頭に置いた、ネットワーク型の交流採用であると言える。

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、全体的な傾向としては専門性や実務経験を求める専門職型、ネットワーク型の目的で運用している府省が多い。しかし、交流採用数が多い省は、専門性を問わない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、一部の省による人員補充型の増加によるものと考えられる。

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、その背景にある要因として、早期退職の増加、人員が不足している三〇代―四〇代の補充などが人事院側から挙げられている。²⁹⁾交流採用は通年で実施可能であり、基礎的なスキルが整った民間人を一時的に補強することができるため、一部の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。

六 経験者へのインタビュー調査

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、民間企業からの非常勤職員について考察する。非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、断片的な情報に頼らざるを得ない。本節では、民間企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、民間から受け入れ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。

今回、インタビュー調査の対象となったA氏は、民間の大手企業で勤務している人物である。勤務先の企業と府省の関係に影響が出る恐れがあるため、企業名、省名、部署名、具体的な業務内容は記載することができない⁽³⁰⁾。A氏は二〇一〇年代に任期二年の非常勤職員として、とある省(以下、B省)に送り込まれた。A氏の所属元の企業(以下、C社)での職務内容と、B省での業務内容には強い関連性はない。配属された部署の業務も、A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、B省の政策について一から学ぶ形となった。

勤務は一週間に五日間、B省に出勤し常勤の職員と同様の労働時間で働いていたが、契約上の勤務時間は一日六時間程度に抑えられており、パートタイムの非常勤職員となっていた⁽³¹⁾。パートタイムの非常勤職員は一週間の勤務時間が三八時間四五分の四分の三未満でなければならぬため、規定上は一日あたりの勤務時間は六時間を下回る。しかしながら、勤務の実態は他の常勤職員と同様で、相当量の残業もこなしていた⁽³²⁾。B省からは定時の一六時までの給与しか支給されないが、パートタイム職員は兼業が認められるため、不足分や残業時間の給与は、C社から支払われていたという。

採用先は本省の政策形成部局で、部署の所管する政策の振興などに取り組んでいた。上長が行う国会議員への説明や、委員会での答弁などにも、サポート役として同行することもあった。業務の習得にどの程度の時間を要

したかA氏に確認したところ、民間企業時代の人事異動に比べると、専門用語など政策領域に関する知識の習得もあり、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。採用されて間もない時期は、対応に注意を要する人物など、省内の事情が分らず失敗することもあったという。

A氏が配属された部署には、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していたが、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一名のみで、残りの数名はA氏同様に他ルートでの受け入れであった⁽³³⁾。B省のプロパー職員は部署の上長を含め三名で、任期付で受け入れられている職員の方が多い状態であった。そのため、配属後にA氏に業務の説明・指導を行ったのも、民間の他企業からの受入者であり、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。A氏によれば、B省にはA氏の部署よりも専門性を要する部署があり、プロパーの職員はそちらに多く配置されていたという。A氏の部署の業務は、政治家や議会への対応も含め、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、民間人の比率が高かったのではないかとのことである。

A氏の所属元の企業である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氏の前任者も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れるが、C社に復帰後にB省との人脈・経験が活かしたことはないという。A氏によれば、C社側も明確な目的をもっ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ある。

インタビューの概要は以上である。A氏の事例は人員補充型の典型であろう。A氏の部署には官民人事交流制度で交流採用された民間人もいたが、採用経路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ようである。

論点となるのは、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、B省特有の事例であるかという点であろう。

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、その職名がついているかどうかで自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、同様の職名で働いて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することができる。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ームページで、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記載している事例もあった。氏名が一致するだけでは根拠として薄弱であるが、B省は官民人事交流の交流採用を上回る規模で非常勤職員を活用していると思われる。

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

B省のような事例は、他の府省でも生じているのであろうか。公開されているデータから、その実情を窺い知ることが困難である。人事院の実務家であった嶋田は、交流採用に関連して、「過去においては、⁽³⁶⁾研修員等の名目で民間企業から公務へ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。B省の事例はまさにこの種の運用であり、政府内では知られている手法なのかもしれない。

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、非常勤職員とと思われる経験者のコメントが記載されている。一例を挙げると、「被派遣者の身分は非常勤職員であり、業務内容に見合った肩書きになっていない」「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、民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、しかも非常勤・手弁当で補充するというのであれば、仮に官側の経費が一〇%削減されたといっても、削減効果は全く発生していない、単なる民間へのつけ回しに等しい⁽³⁷⁾」などである⁽³⁸⁾。府省名は匿名のため判別はつかないが、B省同様の運用は他省でも行われている可能性が示唆されている。

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、府省が活用できる資源を最大限に動員しようとした結果として生じたものであり、最大動員システム⁽³⁹⁾の公務員制度が行きつくところまで行きついた姿であろう。

七 結論

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。分析の結果、専門性のある職種から受け入れを行う専門職型、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とが確認できたが、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る。

中途採用が多いイギリスでさえも、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、自治体や非営利組織など、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⁽⁴⁰⁾。イギリスの事例を

見る限り、国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、日本では政策形成を担う部局の中・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。

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、二〇二二年の国家総合職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、弁護士・公認会計士等や、中途採用も含めれば、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。日本の行政学においては、開放型任用制、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、日本の公務員制度は開放されている⁽⁴²⁾。

しかし、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・係長級の任期付の受け入れが中心である。イギリスのように、六〇〇人を超える規模で政府外から採用された上級公務員が在職している国と比べると、日本は中・下位レベルが中心で任期付の採用が多く、内部育成の幹部候補に配慮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、日本の現状は開放型・閉鎖型、いずれの呼称もしっくり当てはまらないのが実情である。組織の閉鎖を強調した行政学の類型よりも、メンバーシップ型・ジョブ型や、情報共有型・機能分化型⁽⁴⁴⁾など、他の学問分野発祥のモデルを議論の文脈に応じて使い分ける方が望ましいだろう。

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付の受け入れの問題点についても指摘しておきたい。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る可能性が示唆されている。第六節で取り上げたB省の事例は、勤務実態と乖離する形で、企業が府省の人件費を部分的に負担させられており、問題であることは言うまでもない。しかし、人員補充型の運用は、仮に給与や勤務実態が適切であったとしても問題のある運用である。府省にとっては交流採用で定員枠を柔軟に活用したり、非常勤

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、送り込む側の民間企業や社員にとっては大変な負担である。⁽⁴⁵⁾ 企業は主力級の社員を数年間手放すことになり、送り込まれる社員も本業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ないが、ジョブ型への変化、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なからうか。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、府省の都合による人員確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。

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。一番の問題は政府が公表しているデータの制約である。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。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、インタビュー調査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、データが入手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る、今後の課題としたい。

- (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) 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。稲継裕昭『日本の官僚人事システム』東洋経済新報社、一九九六年。
- (6) メンバーシップ型・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——』岩波書店、二〇〇九年。

- (7) 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——政治・行政改革は人事システムをどう変えたか——』第一法規、二〇一九年、一七—三九頁。
- (8) 原田久「第7章 研究者による各国比較からみえたもの——人的資源管理の変容——」村松岐夫編著『公務員人事改革——最新 米・英・独・仏の動向を踏まえて——』学陽書房、二〇一八年、三〇四—三二三頁。
- (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、二〇七、二二二頁。
- (10) 前掲書。
- (11) 前掲書、五七—六〇頁。
- (12) 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交流に対する意識に関する調査研究』二〇〇七年、六、二二、二七、三二頁。
- (13) 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。
- (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。
- (15) 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。
- (16) 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けの試験が存在していた。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ほどの程度含まれていたかは不明である。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ムの数字は表二には含まれていないものと考えられる。
- (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。
- (18) 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/gaiyou/jimu/jinikyoku/files/jki_ukeire_r040309.pdf) 二〇二三年八月二九日閲覧。
- (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。
- (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る。
- (22) 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「官民人事交流 制度のあらましと体験談」七頁。(https://www.w8.cao.go.jp/jinzai/pdf/kouryu_pamph/03panf2.pdf) 二〇二二年八月二九日閲覧。
- (23) 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。(https://www.jinji.go.jp/kouryu/) 二〇二二年八月二九日閲覧。
- (24) 府省と企業とのマッチング等、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。この場を借りて御礼申し上げます。
- (25) 人事院「令和3年度 年次報告書」三頁。
- (26) 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.go.jp/kouryu/saiyou/S37mlt_1115.pdf) 二〇二二年八月二九日閲覧。
- (27) 厚労省に関しては、新型コロナウイルスの問題が生じた二〇二〇年以降に交流採用が急増、交流派遣は急減しており人員補充の色彩がより強い。
- (28) 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調査のA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ぬ」というコメントがあった。
- (29) 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ます。
- (31) 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パートタイムの非常勤職員であると筆者が判断した。
- (32) 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。
- (33) 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

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、当事者の間では認識されていまいようである。

- (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) 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——」『政策科学』二〇二〇年、二七巻三号、四九—七二頁。参照箇所は六九頁。
- (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—一九頁。
- (38) 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判的なコメントが報告書全体を通じて列挙されている。
- (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。
- (40) 小田勇樹、前掲書、九九頁。
- (41) 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。
(https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/sougou/saiyo_sougou02_link/2021sougousyokufusyoubetusaigyoyoteisuu.pdf)
二〇二二年八月二九日閲覧。
- (42) 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。
- (43) 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が六八五名おり、上級公務員全体の約二二%を占めている。
- (44) 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、NTT出版、二〇〇三年。行政学でも、曾我が二〇一三年刊行のテキストから直近の新版も含め、青木のモデルを取り上げている。曾我謙悟『行政学 新版』有斐閣、二〇二二年。
- (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る。