



Title	国家公務員における民間人材の登用に関する考察：登用状況、公務への貢献事例などに着目して
Author(s)	山本, 直樹
Citation	年報 公共政策学, 17, 4-26
Issue Date	2023-03-31
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/89015">http://hdl.handle.net/2115/89015</a>
Type	bulletin (article)
File Information	17-2_Yamamoto.pdf



[Instructions for use](#)

【論文】

# 国家公務員における民間人材の登用に関する考察 —登用状況、公務への貢献事例などに着目して—

山本 直樹\*

## 1. はじめに

2021年9月のデジタル庁の発足などを契機に、改めて国家公務員における民間人材の登用<sup>1)</sup>が注目されている。デジタル庁設立1年を総括した「デジタル庁活動報告書」をみると、2022年7月時点の概算の職員数（非常勤を含む）として、民間出身者250人、行政出身者ほか500人と紹介されており、デジタル庁では相当数の民間人材の登用がなされている<sup>2)</sup>。

政府としては、民間人材の登用について、これまでの国家公務員制度改革の中で課題として認識してきた<sup>3)</sup>。そうした中で、近年、デジタル化の進展、新型コロナウイルスの感染拡大、脱炭素化に向けた動きなど、社会情勢の変化が一層早くなり、それらの重要課題に対応する政策を立案する上で、民間企業などで先端の動向に触れた実務経験のある人材や関連する専門知識を持つ人材の必要性が、公務<sup>4)</sup>において一層高

---

\* 北海道大学公共政策大学院教授 Email: naoki.yamamoto@hops.hokudai.ac.jp

- 1) 本稿でいう「民間人材の登用」とは、民間人材の採用を含め、民間人材を国家公務員の官職に任用すること又は既に任用されている状態を指し、「民間人材」とは「民間」出身で国家公務員に採用された人材を指すこととする。また、「民間」とは、「国、地方公共団体及び行政執行法人以外のもの」を指すこととする。「民間」の定義は、内閣人事局が実施している調査「民間から国への職員の受入状況」における定義によっている ([https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji\\_fl.html](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_fl.html))。なお、本稿で引用するホームページの最終閲覧日は、すべて2022年12月15日である。
- 2) デジタル庁「デジタル庁活動報告書」、p. 39 (<https://www.digital.go.jp/policies/report-202109-202208/>)
- 3) 民間人材の登用や官民の人材交流の推進については、累次の政府方針や法律においてその必要性が言及されてきた。例えば、2001年に閣議決定された「公務員制度改革大綱」（平成13年12月25日閣議決定）では、「多様な人材の確保等」の項目の中で、「外部から多様で質の高い人材を公務に誘致し確保していくことが求められている」、「政策立案能力の向上や行政の閉鎖性・硬直性の改善を図るため、民間の有為な人材を弾力的に確保し得るシステムを構築する」と記載されている。また、2008年に制定された国家公務員制度改革基本法（平成20年法律第68号）においても、国家公務員制度改革の基本理念の中で、「多様な能力及び経験を持つ人材を登用し、及び育成すること」（第2条第2号）、「官民の人材交流を推進するとともに、官民の人材の流動性を高めること」（第2条第3号）と規定されている。
- 4) 本稿は国家公務員における民間人材の登用をテーマとしているため、本稿でいう「公務」

まっている状況である。また、各府省の人事当局としては、このような専門的な知識経験を求めていることに加えて、職員の年齢構成の偏り、若手の早期離職者の増加などの問題から、社会人経験のある民間人材の登用を求めている状況もある<sup>5)</sup>。国家公務員における民間人材の登用を進めることは、まさに「古くて新しい」課題であり、喫緊の課題である。

社会情勢の急速な変化に伴い公務における民間人材の必要性が高まる中で、近年、国家公務員における民間人材の登用について、どのような状況にあるのだろうか。加えて、民間人材の登用が進展することにより、公務職場の現場において具体的にどのような貢献がみられるのか。また、民間人材が貢献する上での課題とその対応策は何が考えられるのか。民間人材が働く公務職場の現場の状況に着目することで、国家公務員における民間人材登用の意義や課題などに関する理解が進み、今後の民間人材登用の推進に資するのではないだろうか。

本稿は、国家公務員における民間人材について、その登用状況を整理するとともに、公務職場における民間人材の貢献の状況を把握し、貢献する上での課題とその対応策を整理することを目的とする。はじめに、国家公務員の民間人材登用に関する制度・方針、民間人材登用の推進に向けた近年の取組を概観する。続いて、民間人材の登用に関する複数の調査のデータを踏まえ、近年の国家公務員における民間人材の登用状況について整理する。その上で、公務職場における民間人材の貢献について、民間出身の国家公務員へインタビュー調査を行い、具体的な貢献事例を類型化して整理する。最後に、インタビュー調査をもとに、課題とその対応策の方向性について触れることとしたい。

## 2. 国家公務員の民間人材登用に関する制度・方針

### 2.1 民間人材の採用制度の概要

国家公務員の採用の方法としては、採用試験（採用のための競争試験）と選考（競争試験以外の能力の実証に基づく試験）がある。国家公務員法（昭和22年法律第120号）第36条では、「職員の採用は、競争試験によるものとする。ただし、係員の官職（略）以外の官職に採用しようとする場合又は人事院規則で定める場合には、競争試験以外の能力の実証に基づく試験（以下「選考」という。）の方法によることを妨げない。」と規定されており、採用の方法は原則として採用試験による採用である。他

---

とは、地方公共団体の事務や地方公務員の職務を除いて、国の事務や国家公務員の職務を指すこととする。

- 5) 植村（2022）は、公務において人材の流動性が求められる背景を幅広く指摘しており、その背景として、「公務における年齢別人員構成の偏り」、「少子化の進展」、「若い世代の就業意識の変化」、「採用試験の申込者数の減少」、「早期離職者数の増加」、「デジタル分野など高度な専門人材の部内育成の困難」を挙げている（植村（2022）、pp. 183-192）。

方で、国家公務員法第36条では選考の方法によることを妨げないと規定されていることに加えて、採用昇任等基本方針（平成26年6月24日閣議決定）では、「行政課題が複雑・高度化しつつある中、多様かつ専門的な能力及び経験を有する人材を登用するため、選考採用を活用する。」とされており、民間人材を採用するに当たっては、選考による採用も活用されている。

採用試験には、人事院等が試験機関として実施する総合職試験、一般職試験、専門職試験及び経験者採用試験がある。特定の府省や職種を対象としない採用試験の場合、採用希望者は、採用試験合格後、「官庁訪問」と呼ばれているが、志望する府省を訪問し、面接等を経て採用される。選考は各府省が募集し、各府省における書類選考・面接等を経て採用される。選考により採用する場合、任期付職員を含めて、採用昇任等基本方針や人事院規則8-12第22条第1項に基づき、公募を行うことを原則としている<sup>6)</sup>。採用試験による採用と選考による採用について、主な採用までの流れを図にすると、図1のとおりとなる。

次に、国家公務員（常勤職員）の採用について、主に新卒者が対象となるものと、主に民間人材（社会人経験者）が対象となるものに区分する観点から整理すると、大枠として図2のとおりとなる。

その中で、民間人材の採用については、任期の定めのある採用として、①一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する法律（平成12年法律第125号）（以下「任期付職員法」という。）に基づく採用、②国と民間企業との間の人事交流に関する法律（平成11年法律第224号）（以下「官民人事交流法」という。）に基づく交流採用<sup>7)</sup>、原則として任期の定めのない採用として、③選考採用、④経験者採用試験による採用がある<sup>8)</sup>。①任期付職員法に基づく採用は、任期を定めて、部内育成だけでは得られない専門的な知識経験又は優れた識見を有する者を採用するものである。②官民人事交

6) 国家公務員法において、公募とは、「官職の職務の具体的な内容並びに当該官職に求められる能力及び経験を公示して、当該官職の候補者を募集することをいう。」と定義されている（国家公務員法第54条第2項第6号）。選考による採用における公募の実施について、採用昇任等基本方針では、「選考に当たっては、求める人材像をあらかじめ明らかにするよう努めるとともに、職務の特殊性等を踏まえつつ、採用する官職、当該官職に求められる標準職務遂行能力及び専門的知識・技術、能力の実証の方法等を十分な時間的余裕を持って明らかにして公募を行うことを原則とする。」、人事院規則8-12第22条第1項では、「任命権者は、選考に当たっては、官職に係る能力及び適性にかかわらず、インターネットの利用、公共職業安定所への求人申し込み等による告知を行い、できる限り広く募集を行うものとする。」と規定されている。

7) このほか、任期の定めのある採用として、一般職の任期付研究員の採用、給与及び勤務時間の特例に関する法律（平成9年法律第65号）（以下「任期付研究員法」という。）に基づく採用がある。

8) 総合職試験、一般職試験及び専門職試験では、上記の図2の（注）に記載したとおり、要件を満たせば民間人材も受験可能であり採用され得るが、本稿では、民間人材が採用の大層を占める上記①から④までの採用方法に着目して分析を行う。

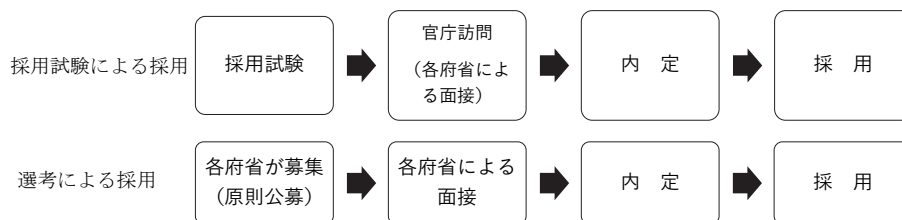


図1. 主な採用までの流れ

(出典) 採用試験による採用の部分は、内閣人事局ホームページ「CAREER GUIDE」内に掲載されている図である (<https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinkyoku/recruit/howto/index.html>)。選考による採用の部分は筆者作成

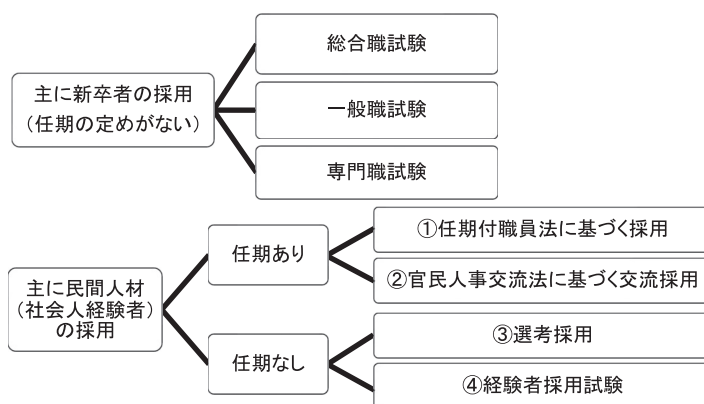


図2. 国家公務員の採用 (概要)

(注) 図2は、大枠として、主に新卒者対象となるものと社会人経験者対象となるものを区分する観点から採用の枠組みを示したもの。例えば、「主に新卒者の採用」としている採用試験においても、一般職試験(高等学校卒業程度の社会人試験)、専門職試験(社会人区分)など、社会人経験者を対象にした試験がある。また、総合職試験、一般職試験及び専門職試験においては、新卒者でなくても、年齢要件などを満たせば、社会人経験のある者も受験可能である。

(出典) 筆者作成

流法に基づく交流採用は、民間企業と国の機関等との人事交流の中で、任期を定めて民間企業における実務の経験を持つ者を採用するものである。③選考採用は、上述した選考による任期の定めのない採用である。④経験者採用試験による採用は、民間企業における実務の経験その他これに類する経験を持つ者を、経験者採用試験の合格者から係長以上の職員に採用するものであり、2021年度には8種類の経験者採用試験が実施されている。このほか、非常勤職員として民間人材を採用することも可能である。以上の民間人材採用の制度の概要については、表1のとおりである<sup>9)</sup>。

9) 民間人材の採用の制度や状況について紹介したものとして、以下を参照。人事院編(2018)、pp. 35-42、小田(2019)、pp. 197-204、大谷(2021)、pp. 184-186、植村(2022)、pp. 190-192、人事院編(2022)、pp. 73, 84-90

表1. 民間企業等からの採用に関連する制度の概要

	任期付職員 (任期付職員法)		交流採用 (官民人事 交流法)	選考採用	経験者 採用試験	非常勤職員	
	特定任期付	一般任期付				期間業務 職員	パートタイム 職員
任期	あり (最長5年)		あり (最長5年)	なし	なし	一会計年度 内で任命権 者が決定	任命権者が 決定
採用 手続	各府省で公募・選考		民間企業と各 府省が協議し て交流計画を 作成	各府省で公 募・選考	①府省合同試 験 ②府省ごとに 実施する試験 のいずれかに より係長級相 当以上に採用	各府省で公募・採用	
給与	専門的な知識経 験の度、従事す る業務の困難度 等に応じて弾力 的に決定(俸給 月額は最高で事 務次官級まで可 能)	職務に応じ、経 歴、能力等を考 慮して決定	職務に応じ、 経歴、能力等 を考慮して決定 ※国が支給 (交流元企業 からの補填は 不可)	職務に応じ、 経歴、能力等 を考慮して決 定	職務に応じ、 経歴、能力等 を考慮して決 定	常勤職員との権衡を考慮 し、予算の範囲内で決定 ※委員・顧問・参与等は 日額制 ※国の業務に従事する場 合には給与を支給する必 要	
対象と なる人 材の例	高度の専門的知 識経験等を有す る者(弁護士、 公認会計士、高 度デジタル人材 等)	専門的知識経験 を有する者	実務経験を有 する民間企業 の従業員	各府省のニー ズに応じて必 要となる者	民間企業等 において2年以 上の実務経験 等を有する者	各府省のニーズに応じて 臨時的に必要なとなる者 ※事務補助業務に従事す る者のほか、専門的業務 等に従事する者も存在	

(出典) 人事院ホームページ (<https://www.jinji.go.jp/keyword/minkan/minkan.html##3>)

## 2.2 民間人材の登用に関する政府・人事院の方針等

民間人材の登用について、政府や人事院は各種の方針等においてどのように位置付けているのだろうか。現行の国家公務員制度の体系では、以下のとおり、国家公務員法第54条第2項第7号に基づき、採用昇任等基本方針において、民間人材の登用を含めて、官民の人材交流<sup>10)</sup>に関する指針を規定している。

○ 採用昇任等基本方針(平成26年6月24日閣議決定)(抜粋)

### 6 人事交流等の推進

#### (3) 官民の人材交流に関する指針

官民を超えた有為な人材の登用、職員の意識改革、人材の育成、行政運営の活性化等の観点とともに、公務部門で培ってきた知識経験の民間等他の分野での活用等の観点か

10) 「官民の人材交流」については、国家公務員法第18条の5第2項と官民の人材交流の範囲を定める政令(平成20年政令第392号)に規定されており、官民人事交流法に基づく交流派遣・交流採用、民間企業経験者の選考採用、任期付職員法に基づく採用などが該当する。

ら、官民人事交流制度、休職制度等を積極的に活用し、幅広い分野における多様な人材について、「官から民」、「民から官」の双方向の交流の拡充を図る。

(略)

ア 官から民への交流

(略)

イ 民から官への交流

複雑・専門化する行政課題への対応、行政運営の活性化等を図る観点から、積極的に交流を行うものとする。この際、民間から採用した職員の知識経験を十全に活用できるように、適切な配置及び処遇に努めるものとする。

ウ 適切な運用の確保

官民の人材交流に当たっては、職務の特殊性等を踏まえ、官民癒着等の懸念が生じないように、制度を的確に運用するものとする。

また、民間の知見を幅広く公務に取り入れる観点から、人材交流の対象の多様化に努めるものとする。

(注) 下線は筆者が付した。

このように、官民の人材交流に関する指針では、幅広い分野における多様な人材について、官と民の双方向の交流の拡充を図るとの方向性を示した上で、その観点として、「官民を超えた有為な人材の登用」、「職員の意識改革」、「人材の育成」、「行政運営の活性化」、「複雑・専門化する行政課題への対応」などを挙げている。これらの観点は、そもそもなぜ民間人材の登用を進める必要があるかについて、基本的な視座を提供している。

また、近年の政府・人事院の方針等として、民間人材の登用の関連では、内閣人事局が策定する人事管理運営方針<sup>11)</sup>、人事院による「公務員人事管理に関する報告」、いわゆる骨太の方針（経済財政運営と改革の基本方針）において、以下のとおり記載されている。

○ 「令和4年度における人事管理運営方針」（令和4年3月30日内閣総理大臣決定）（抜粋）

I. 重点項目

3 人材確保・育成に関する戦略的アプローチ

国家公務員採用試験の受験者の大幅な減少、若手職員の離職の増加がみられる一方、行政ニーズの高度化・多様化が進む中、政府として公務を支える人材をいかに確保・育成していくかについて、これまで以上に力を注ぐ必要がある。

(略)

(人材の確保・育成のための取組の実施)

11) 人事管理運営方針は、毎年度、各府省を通じた人事管理に関する統一方針として、内閣人事局が策定している（内閣総理大臣決定）。

(1) (略)

内閣人事局は、人事院と連携して、採用試験の受験者の拡大や中途採用の円滑化につながる施策について検討する。特に、その時々の行政課題に応じた即戦力を確保する観点から、国家公務員経験者の再採用を含めた民間人材の採用円滑化のための手続、処遇等について検討する。

(略)

II. その他の項目

4 多様な人材の確保と育成

(中途採用の一層の活用)

(2) 多様な能力及び経験を持つ優れた人材を幅広く確保するため、中途採用の一層の活用を図る必要がある。 (略)

○人事院「公務員人事管理に関する報告」(令和4年8月8日)(抜粋)

(略)

また、行政の直面する課題が複雑化・高度化する中、こうした課題に的確に対処していくためには、職員が必要な能力を培うことができるよう計画的かつ効果的な育成を行っていくことに加え、民間企業等において多様な経験・専門性を有する人材を官民の垣根を越えて公務に誘致することが不可欠である。本院は、各府省と引き続き積極的な対話を行い、現行制度の下で可能な運用について明文化を含め分かりやすい説明に努めるとともに、民間人材の採用の円滑化に向けた制度的な課題を的確に把握し、それらの解消にスピード感を持って取り組んでいく。あわせて、これらの人材がその能力を十全に発揮できるような適切な環境整備に向けた各府省の取組を支援していく。

(略)

1 人材の確保

(2) 民間との人材交流の円滑化

社会環境の急速な変化に的確に対応できる能力を有する人材を確保していくためには、公務と民間との間の流動性を高め、民間の知見を積極的に公務に取り入れていくことが重要である。

(略)

○「経済財政運営と改革の基本方針2021」(令和3年6月18日閣議決定)(骨太方針2021)(抜粋)

国家公務員について、能力・実績主義の人事管理を徹底し、民間人材の活用を含む適材適所の人材配置を行う。業務効率化・デジタル化及びマネジメント改革を徹底し、長時間労働の是正につなげるとともに、定年引上げに当たり、各年齢層の職員の能力発揮につながる業務分担の在り方等に係る方針を本年度末までに策定し、働き方改革を推進する。

○「経済財政運営と改革の基本方針2022」(令和4年6月7日閣議決定)(骨太方針2022)(抜粋)

国家公務員について、既存業務の廃止・効率化、職場のデジタル環境整備、勤務形態の柔軟化などを通じた働き方改革を一層推進するとともに、採用試験の受験者拡大やデ



デジタル人材を含めた中途採用の円滑化、リスクリングなど人材の確保・育成策に戦略的に取り組む。

(注) 下線は筆者が付した。

近年の政府・人事院の方針等では、中途採用の一層の活用、公務と民間との間の流動性を高めることなどについて、また、いわゆる骨太の方針では、民間人材の活用を含む適材適所の人材配置を行っていくこと、中途採用の円滑化に戦略的に取り組むことなどについて明示しており、これらから民間人材の登用に関する政府・人事院の基本姿勢を読み取ることができる。また、人事管理運営方針では、国家公務員経験者の再採用を含めた民間人材の採用円滑化について言及しており、いわゆる官民のリボルビングドアも視野に入れている。

### 3. 民間人材登用の推進に向けた近年の取組

2.2で紹介した方針等を踏まえ、近年、政府・人事院では民間人材登用の推進に向けてどのように取り組んできたのか、また取り組もうとしているのか、以下で概観したい。

#### 3.1 民間人材の採用円滑化に関する取組

人事院では、民間人材の採用円滑化に向けた取組がなされており、2022年10月27日の第5回デジタル臨時行政調査会において、人事院から取組の実施状況が報告されている<sup>12)</sup>。

採用面での主な取組としては、任期付職員の各府省限りで採用できる範囲の拡大がある<sup>13)</sup>。具体的には、2021年11月から一般任期付職員の課長補佐級以下の採用について、2022年7月から①高度デジタル人材に係る特定任期付職員の採用及び②本府省の課長級・室長級の一般任期付職員の採用について、人事院が示す公正性等の要件を満たす場合には、人事院による事前承認の手続を不要として各府省限りで採用が可能となった。これにより、各府省が民間人材を採用する際に採用までの期間が短縮され、以前と比較して機動的に採用ニーズに対応することが可能となった。また、官民人事交流法に基づく交流採用の関連では、2023年1月から、官民交流の交流基準において、

12) 第5回デジタル臨時行政調査会「資料3【川本人事院総裁・配付資料】民間人材の採用円滑化に関する取組の実施状況」(<https://www.digital.go.jp/councils/9abb8161-865e-4a57-96ca-1877c44e092d/>)

13) 人事院「任期付職員の各府省限りで採用できる範囲の拡大について」(令和4年7月25日)(<https://www.jinji.go.jp/kisya/2207/tenpuninkitsukiR4.pdf>)をもとに、任期付職員の各府省限りで採用できる範囲の拡大に関する取組について記載した。

同一の企業から所管関係のある同一部局（局単位）に連続して4回以上できないとしている制限について、局単位を課単位とするなどの見直しを行うこととしている<sup>14)</sup>。

このほかに、2022年10月から、人事院において、各府省からの人事制度や運用についての相談や照会にワンストップで対応する「民間人材採用サポートデスク」を設置している。

### 3.2 公募に関する近年の取組

民間人材の登用を推進していく上では、採用時の公募について、応募する側にとって利用しやすい仕組み・運用であることが重要である。まず、情報提供の取組として、内閣人事局と人事院のホームページにおいて、各府省で実施されている中途採用の公募情報が一覧として掲載されている。国家公務員に関心のある民間で働く者にとっては、常に現在募集している公募情報を確認することができる環境にある。

また、公募の更なる推進のため、政府は、「令和4年度における人事管理運営方針」において、①募集要綱の記載内容等の充実、好事例の横展開、公募時に処遇をより具体的に示す方法についての検討、②民間人材に対する相談役（メンター）を置く、民間人材採用後の支援のためのプログラム・素材の作成、③各府省等横断で、民間人材の交流機会の設定に取り組むこととしている。

このほかに、公募に関する取組として、幹部職員・管理職員の公募がある。国家公務員制度改革基本法においては、幹部職員・管理職員の公募について規定されており、「公募に付する幹部職員等<sup>15)</sup>の職の数について目標を定めるものとする」と（国家公務員制度改革基本法第6条第4項第2号）とされている。この点について、「令和4年度における人事管理運営方針」において、「令和4年度以降の3年間で約200ポスト（3割増）の公募を目指して取り組むこととする。」としており、政府として目標設定を行って取り組んでいる。

## 4. 民間人材の登用状況

政府として民間人材の登用を推進してきた中で、近年その数はどのように推移しているのだろうか。公表されている調査のデータに基づき、ストックベース、フローベースに分けて、順に状況を整理していきたい。

14) 人事院「官民人事交流の更なる活用の促進に向けた交流基準の見直し等に伴う人事院規則の改正等について」（令和4年12月15日）（<https://www.jinji.go.jp/kisya/2212/tennpukanmin20221215.pdf>）

15) 国家公務員制度改革基本法において、幹部職員等は幹部職員及び管理職員を指し、幹部職員は地方支分部局の職員を除く事務次官級・局長級・部長級の職員を、管理職員は地方支分部局の職員を除く課長級・室長級の職員をいう（国家公務員制度改革基本法第5条第2項第1号・第2号・第4号）。

#### 4.1 民間人材の登用総数の推移（ストックベース）

ストックベースで、国家公務員における民間人材の登用総数を把握できる調査として、内閣人事局が実施している調査「民間から国への職員の受入状況」がある。この調査は、民間人材の登用状況の全体像を示す最も基本となる調査である。図3は、毎年10月1日現在における過去10年間の民間から国への受入者数の推移である（2014年以前は毎年8月15日現在）。この調査は、民間人材の登用状況について、①一定期間国家公務員に受け入れている者と、②期間を限らずに国家公務員に受け入れている者に分けて把握しており、①は任期付職員法や任期付研究員法に基づく採用者、官民人事交流法に基づく交流採用者、非常勤職員として採用された者などが該当し、②は任期の定めのない選考採用者や経験者採用試験による採用者などが該当する。

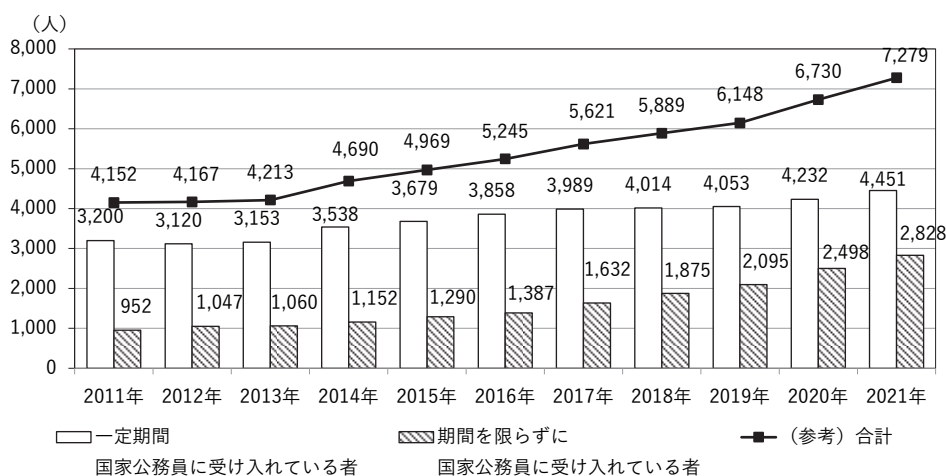


図3. 民間から国への受入者数の推移

(出典) 内閣官房内閣人事局「民間から国への職員の受入状況」(2022年3月9日公表)

民間人材の登用について、2021年10月1日現在、①一定期間国家公務員に受け入れている者は4,451人となっており、10年前の2011年と比較すると1.39倍に増加、5年前の2016年と比較すると1.15倍に増加している（2011年から2016年までの5年間では1.21倍に増加）。表2は、民間から国への受入者数の対前年増減数を示している。①一定期間国家公務員に受け入れている者は、過去10年間で2012年を除き一貫して増加している。任期が満了した者は原則退職していく中で、退職者を上回る採用がなされている状況が続いており、直近の2020年と2021年は200人前後の伸びとなっている。

また、2021年10月1日現在、②期間を限らずに国家公務員に受け入れている者は2,828人となっており、10年前の2011年と比較すると2.97倍に増加、5年前の2016年と比較すると2.04倍に増加している（2011年から2016年までの5年間では1.46倍の増加）。直近の5年間は、その前の5年間より増加幅が大きくなっている。

表2. 民間から国への受入者数の対前年増減数

(単位：人)

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
①一定期間国家公務員に受け入れている者	-80	33	385	141	179	131	25	39	179	219
②期間を限らずに国家公務員に受け入れている者	95	13	92	138	97	245	243	220	403	330

(出典) 内閣官房内閣人事局「民間から国への職員の受入状況」(2022年3月9日公表)をもとに筆者作成

②期間を限らずに国家公務員に受け入れている者について、増加幅が大きくなる直前の2016年から2021年までの5年間の状況をさらに詳しくみてみたい。「民間から国への職員の受入状況」の調査において、②期間を限らずに国家公務員に受け入れている者は、「国家公務員法等に基づく選考採用等」と「経験者採用試験等による採用」に分けて把握されており、表3はその状況を整理したものである。2017年は対前年比245人増加し2019年まで200人台の増加、さらに、2020年は対前年比403人増加、2021年は対前年比330人増加と増加幅が大きくなっている。2017年の増加については、選考採用、経験者採用試験による採用の双方が増加しているが、経験者採用試験による採用の増加数は対前年比で約3倍に伸びており、その後、増加分に占める割合をみると、2017年から2019年まで、経験者採用試験による採用の割合が伸びている。近年の2020年の増加についても、選考採用、経験者採用試験による採用の双方が増加しているが、選考採用の増加数が対前年比で4倍となり初めて100人を超え、増加分に占める割合も増加している。

表3. 期間を限らずに国家公務員に受け入れている者の対前年増加数

(単位：人)

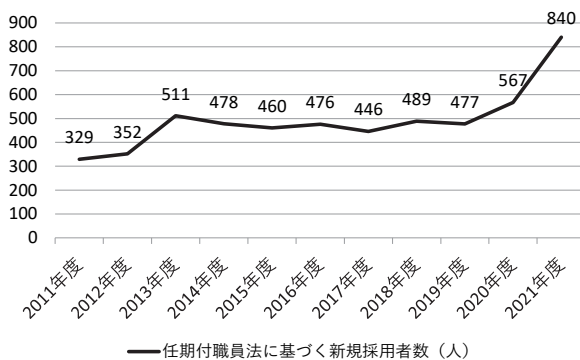
	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
期間を限らずに国家公務員に受け入れている者	1,387	1,632	1,875	2,095	2,498	2,828
対前年増加数	97	245	243	220	403	330
国家公務員法等に基づく選考採用等	1,258	1,327	1,377	1,409	1,537	1,651
対前年増加数	37	69	50	32	128	114
全体の増加分に占める割合	38.1%	28.2%	20.6%	14.5%	31.8%	34.5%
経験者採用試験等による採用	129	305	498	686	961	1,177
対前年増加数	60	176	193	188	275	216
全体の増加分に占める割合	61.9%	71.8%	79.4%	85.5%	68.2%	65.5%

(出典) 内閣官房内閣人事局「民間から国への職員の受入状況」(2022年3月9日公表)をもとに筆者作成

#### 4.2 民間人材の採用の推移(フローベース)：任期の定めのある常勤職員

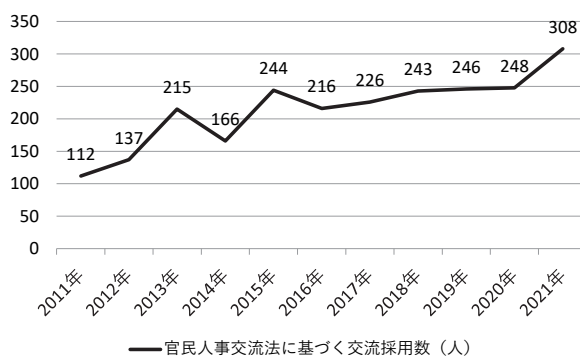
任期の定めのある常勤職員において、民間人材の採用の推移(フローベース)を示す

データとして、任期付職員法に基づく採用と官民人事交流法に基づく交流採用の状況がある。過去10年間の推移は、**図4**と**図5**のとおりであり、双方ともに増加傾向にある。



**図4. 任期付職員法に基づく採用状況**

(出典) 人事院編『年次報告書』のデータ (人事院編 (2022)、p. 86、人事院編 (2021)、p. 86) をもとに筆者作成



**図5. 官民人事交流法に基づく交流採用の状況**

(出典) 人事院編『年次報告書』のデータ (人事院編 (2022)、p. 89、人事院編 (2021)、p. 89) をもとに筆者作成

#### 4.3 民間人材の採用の推移 (フローベース) : 任期の定めのない常勤職員

任期の定めのない常勤職員において、民間人材の採用の推移 (フローベース) を示すデータとして、民間人材の選考採用については直接のデータがないものの、経験者採用試験による採用者数<sup>16)</sup>については**表4**のとおりである。税務職の採用増もあり、2016年度49人から2017年度227人と大幅に増加している。それ以降も毎年度200人以上の採用を継続しており、2019年度に283人を採用し、その後若干減少しているが、2020年度は257人となっている。

16) 本稿でいう民間人材に該当しない地方公務員の出身者なども一部含むが、大層は民間人材と考えられる。

表4. 経験者採用試験による採用者数

(単位：人)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
行政職（一）	25	44	57	74	60
税務職	24	182	200	209	197
公安職（二）	0	1	0	0	0
合計	49	227	257	283	257

(出典) 人事院のホームページ掲載の各年度の「一般職の国家公務員の任用状況調査」([https://www.jinji.go.jp/toukei/0211\\_ninnyoujoukyou/ninnyoujoukyou.html](https://www.jinji.go.jp/toukei/0211_ninnyoujoukyou/ninnyoujoukyou.html)) のデータをもとに筆者作成

このほかに、民間人材の採用の推移（フローベース）を示すデータとして、国の機関等において中途採用<sup>17)</sup>が採用全体の中でどの程度の比率を占めるかについて、内閣人事局が公表している。データが公表されている2018年度以降の数字をみると、2018年度12%、2019年度19%、2020年度16%、2021年度16%となっている<sup>18)</sup>。任期の定めのない職員の採用における民間人材等の採用の割合が、1割を超える状況となっている。

#### 4.4 登用状況のまとめ

国家公務員における民間人材の登用状況について、ストックベースで直近の2021年の状況をみると、①一定期間国家公務員に受け入れている者は5年間で約1.2倍に増加し4,451人、②期間を限らずに国家公務員に受け入れている者は5年間で約2倍に増加し2,828人となっている。②期間を限らずに国家公務員に受け入れている者については、直近の5年間ではその前の5年間と比較して増加幅が大きくなっている。

任期の定めのある常勤職員としての民間人材の採用について、フローベースで近年の任期付職員法に基づく採用と官民人事交流法に基づく交流採用をみると、双方ともに増加傾向にある。また、任期の定めのない常勤職員としての民間人材の採用について、経験者採用試験による採用をフローベースでみると、直近の2020年度は若干減少しているが、2019年度まで増加傾向にある。任期の定めのない民間人材の選考採用は、

17) 本調査における中途採用とは、選考採用や経験者採用試験による採用などであって、人事交流により採用した職員、任期の定めのある職員、非常勤職員を除くものである。本調査は中途採用に関する調査であるので、本稿という民間人材に該当しない地方公務員の出身者なども一部含むが、大層は民間人材と考えられ、フローベースで、任期の定めのない常勤職員における民間人材の採用の動向をみる事が可能である。

18) 「国の機関等における一般職の国家公務員の中途採用比率の公表について」(2022年10月14日内閣官房内閣人事局) ([https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/20221014\\_chutosaiyou.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/20221014_chutosaiyou.pdf))。本資料には2019年度から2021年度までの3か年の数値が記載されており2018年度の記載はないが、2018年度の数値は2022年1月28日時点で内閣人事局が公表した資料に記載があり、その数値を引用した。

フローベースの直接のデータはないが、ストックベースのデータの状況をみると、近年増加傾向にあると考えられる。加えて、民間人材等が任期の定めのない常勤職員の採用全体に占める割合は、1割を超える状況となっている。

## 5. 民間人材による公務への貢献の状況

### 5.1 民間出身の国家公務員に対するインタビュー調査の実施

近年、総数として民間人材の登用数が増加する中で、公務職場において、民間人材が民間の経験を活かして具体的にどのように貢献しているのだろうか。本稿では、貢献事例の把握を行うため、筆者が民間出身の国家公務員に対してインタビュー調査を行うこととした。また、インタビュー調査では、後述する公務職場で民間人材が貢献する上での課題とその対応策についても質問している。

筆者によるインタビュー調査を活用することとした理由としては、インタビュー調査のメリットとして、双方向のやりとりにより深掘りして聴取することが可能であり、民間人材の貢献の具体的状況などを把握する上で適しているためである。

しかし、今回実施するインタビュー調査は、多くの限界を持つ。そもそも限られた人数しか実施できていないことに加え、民間出身の国家公務員ごとに、民間で経験した職種や勤務内容、企業規模・種類、公務で経験している業務内容などが多種多様で個性が極めて高いため、共通した傾向などを整理することが難しい。また、インタビュー調査の回答における貢献の内容、課題やその対応策は本人の認識であって、上司や部下職員などとの認識は異なる可能性がある。

他方で、採用広報の目的で内閣人事局・人事院・各府省人事当局のホームページなどで民間出身の国家公務員のインタビューが掲載されているが、国家公務員を志望した理由や民間にない公務のやりがいに関して紹介したものが多く、民間の経験を活かした公務における貢献や、公務組織に適応していく上での課題に関する内容を十分に紹介したものは多くない。そのため、公務の外にいる者からすると、民間人材の貢献内容や貢献する上での課題について、具体的に把握・理解しづらい。筆者によるインタビュー調査は多くの限界を抱えながらも、これらの点について理解を深めることに寄与すると考える。

### 5.2 インタビュー調査に基づく民間人材の貢献事例

インタビュー調査は、2022年9月から11月にかけて、本府省に勤務する民間出身の国家公務員8人（うち任期付職員法に基づき採用された任期付職員4人、任期の定めのない職員4人。室長級3人、課長補佐級4人、係長級1人）<sup>19)</sup>に対して、個別にオンラインで実施した。

---

19) インタビュー調査の時点で、国家公務員を退職した者を含む。

インタビュー調査では、公務職場において、自身の民間での知識や経験、ネットワークがどのように活かされていると考えているか、質問した。その回答における主な具体的な事例を紹介すると、以下のとおりである<sup>20)</sup>。

#### 【類似業務の経験】

- IT企業で情報システムの保守管理の経験をしているため、公務において情報システムの仕事に従事する際に、システムの基本的な構造を理解することができたり、システム事業者との専門用語でのやり取りを理解することができる。
- 企業の法務部において、法律を読む・解釈する、社内の文書を法律的な観点からチェックするという経験をしており、その経験を公務における法令関係業務に活かすことができている。
- 企業で新卒後一貫して人事部門にいて、採用、育成、処遇など人事全般に関する仕事を経験して理解していることが、公務において人事関係の仕事をする上で役立っている。
- 国家公務員採用前に政府系機関にてグローバルに活躍する若手研究者を育成するプログラムの企画に携わった経験が、公務において、日本のスタートアップ企業や起業家と海外の企業等の連携・イノベーション創出を促すための人材育成プログラムを企画する際に役立った。

#### 【民間事業者との業務関係】

- 企業で国から発注される業務を経験してきたので、公務において事業者へ調査研究の業務を発注する際に、どうしたら同じ予算額で効果が最大化できるかという視点で、経験に基づき効果的に実施することができた。加えて、発注における調査目的の明確化、事業者に対する進捗管理などについて、別の者へのアドバイスができた。
- 発注について民間事業者と協議をする際、企業で発注されていた経験を活かして、見積もりの内容や費用について具体的な見直しの提案を行うことができている。
- IT企業でシステム障害発生時の対応を担当していたので、その経験を公務でのシステム障害対応に活かすことができる。システム障害発生時、府省側は実現困難な内容まで事業者に依頼しがちであるが、公務とIT企業での双方の経験から両方の立場を理解できるので、事業者が実行可能な内容は何かというところを意識しながら妥結すべきところがわかる。

---

20) 本稿におけるインタビュー調査の内容の紹介において、表現をわかりやすくするため、聞き取った言いぶりなどについて趣旨を変えずに修正して紹介しているところがある。



### 【企画業務関係】

- コンサルティング会社では、物事を検討する際に、対象によって分析のフレームワークを使い分け、また対象ごとに分析のフレームワークを修正していた。公務で企画業務をする上で、民間時代に身に付けたフレームワークの思考が役立った。
- コンサルティング会社で数字の分析に関する業務を数多く経験したので、公務において政策の方向性を示す際に、その根拠のデータをどう考えるか、また直接データがないときに代替するものは何かを考える思考が役立った。

### 【現場経験・営業経験関係】

- 民間では、運輸関係で現場がある企業であったので、現場ではどういう影響や効果があるか、といった現場を重視するマインドセットがなされた。公務において、規制改革により規制を変えると現場ではどういう影響や効果があるか、といった視点を持って検討することは、現場、支社、本社で勤務した民間での経験、現場主義のマインドが活かされている。
- 民間の営業職で、顧客のニーズや、何が顧客の本当の課題なのかをとらえようとする考え方を実践していた。こうした経験が、公務において政策の対象にどういうニーズがあるか、検討する際の視点に役立っている。

### 【マネジメント関係】

- 公務では、組織の目指す姿（ミッション・ビジョン・バリューなど）が明確に示されていないところもあり、幹部が話す機会も少ないように思うので、組織として何を目指しているのか、つかみにくく感じる。民間では、幹部が自分の言葉で目指す姿を話し、それを踏まえて、管理職が課の目指す目標などを部下職員に対して落とし込んでいたので、民間でのこういう自身の経験を、公務において部下職員にも行うようにしている。
- 民間での経験を踏まえ、マネジメントにおいては心理的安全性の確保を重視し、また、効率的な業務の実施のため、新しいデジタルツールなどの積極的活用を部下職員に呼びかけている。

### 【ネットワークの活用】

- 経済団体、民間企業の同業種の担当者とのつながりを通じて、民間企業の最新の動向を収集して公務の中で情報共有している。例えば、企業が新制度を導入したといった新聞記事が出れば、その情報についてこれまでのネットワークを活かして直接聞くことができる。
- 同種業界とのネットワークがあり、最新の民間の動向を把握して、課内職員に対して、業務に関連する民間の最新の手法などを提供している。進めようとしている

企画案が、現在の民間の業界の潮流と整合が取れているか、という視点から検討し、部下職員にアドバイスしたりするようにしている。

### 5.3 貢献事例の整理

公務職場における民間人材の貢献事例を整理するに当たり、民間人材の貢献にはどのような類型があり得るであろうか。インタビュー調査に基づき検討すると、以下の3つの類型が考えられる<sup>21)</sup>。

第一に、上記インタビュー調査の事例における「類似業務の経験」と「民間事業者との業務関係」でみられたように、民間で身に付けた知識経験を公務において担当する政策や事業に活かす類型がある。本稿では、この類型を①「知識経験活用型」とする。任期付職員法に基づき、「専門的な知識経験又は優れた識見を有する者」（任期付職員法第1条）として採用された任期付職員が、弁護士や公認会計士、デジタル業務などの知識経験、また、広く民間での知識経験を活かして公務に貢献する例が典型である<sup>22)</sup>。また、任期付職員だけでなく、任期の定めのない職員もこの類型で公務に貢献している。

第二に、上記インタビュー調査の事例における「企画業務関係」、「現場経験・営業経験関係」、「マネジメント関係」でみられたように、民間で経験した効果的・効率的な業務方法やマネジメントを公務において活かす類型がある。本稿では、この類型を②「業務改善型」とする。民間人材の中には、他社の企業戦略や業務遂行に対する助言に関する業務経験、各種の現場経験や営業経験、また若手の段階でチームを管理する経験を有しているなど、公務組織内では経験する機会が必ずしも多くない業務内容を経験している者がみられる。これらの経験を公務における特定の政策分野に活かすというよりも、公務における業務全般の改善などに活かす貢献の類型である。

第三に、上記インタビュー調査の事例における「ネットワークの活用」でみられたように、民間との人的なネットワークや情報ネットワークを公務において活かす類型がある。本稿では、この類型を③「ネットワーク活用型」とする。外部の組織から採

21) インタビュー調査に基づき民間人材の貢献事例の類型を検討する上で、国家公務員の中途採用について分析した小田（2019）の研究の中で言及されている整理から示唆を受けた。小田は、国家公務員のライン部門の中途採用について、「中途採用が起こり得るのは次の2パターンである。第一は、当該政策領域に関する政府内では取得できない知識が必要とされた場合である。政策実施の最前線を担う現場レベルの知識、補助金などの政策の受け手側の知識など、政策領域のステークホルダーが有する知識が必要となる場合に、ステークホルダーの職歴を有する候補者が外部から中途採用される。第二は、NPMの考え方に基づけば公共部門よりも優れているとされる、民間部門のマネジメント技能が必要とされた場合である。」と整理している（小田（2019）、p. 58）。

22) 永田（2022）は、弁護士としての実務経験等を活かして、総務省行政不服審査会事務局において審査専門官として3年間勤務した活動内容について紹介している（永田（2022）、p. 74）。

用された人材や人事交流により配属された人材は、新卒で入省した職員では得ることが難しい人的なネットワークや情報ネットワークを有する場合がある。

以上の類型からインタビュー調査における民間人材の貢献事例を整理すると、表5のとおりとなる。筆者によるインタビュー調査に基づく限られた事例であるが、民間人材が自身の民間での経験を活かした具体的な貢献の類型と貢献事例の一端である。民間人材が持つこれらの知識経験、ネットワーク等は、公務部内で身に付けることが難しいものもみられ、新卒で入省した職員が不足しがちな点であると考えられる。

表5. インタビュー調査に基づく民間人材の貢献事例

貢献類型		貢献事例（項目）	貢献の具体的事例
①「知識経験活用型」	民間で身に付けた知識経験を公務において担当する政策や事業に活かす類型	「類似業務の経験」	IT企業出身者が情報システム関係の業務に従事する事例。企業の人事部門出身者が公務の人事制度の業務に従事する事例。企業の法務部の経験を公務での法令業務に活かす事例。民間でのプロジェクトの企画経験を、公務で類似のプロジェクトを担当する際に活かす事例
		「民間事業者との業務関係」	企業で公共部門からの受注業務を経験していることなどから、公務での発注業務において、相手の立場を経験上理解でき、その経験を活かす事例
②「業務改善型」	民間で経験した効果的・効率的な業務方法やマネジメントを公務において活かす類型	「企画業務関係」	企業でのフレームワークの思考やデータ分析の経験を活かしている事例
		「現場経験・営業経験関係」	企業本社での経験に加え、支社や事業所などで現場経験を踏んでいて、その経験を現場思考の政策立案に活かす事例。顧客志向の営業経験を公務における政策対象のニーズ把握に役立てている事例
		「マネジメント関係」	部下への目標明示、心理的安全性確保などに取り組んでいる事例
③「ネットワーク活用型」	民間との人的なネットワークや情報ネットワークを公務において活かす類型	「ネットワークの活用」	民間人材の人的ネットワークを活用して、民間の最新の動向を把握し、公務に還元している事例

(出典) 筆者作成

## 6. 民間人材が公務で貢献する上での課題とその対応策

### 6.1 インタビュー調査に基づく課題とその対応策の例

インタビュー調査では、自身の民間での知識経験等を公務職場に活かす上で、感じる課題とその対応策について質問した。主な回答を①課題と②課題に対する対応策に分けて紹介すると、以下のとおりである。

#### ① 課題

##### 【公務特有の業務への対応】

- オンボーディング<sup>23)</sup>が課題。社会人経験はあるが、初めてこの組織に入ったということでは新卒の新人と同じ。その中で、中央省庁ですぐに課長補佐級や係長級の仕事を求められる。
- 公務組織に適応していく上で、国会対応、法改正業務、予算要求業務、審議会の運営など、民間にない公務特有の業務に対応していく必要がある。

##### 【公務内での人間関係資産の不足】

- 公務で困ったことは、中途採用者は省内にネットワークがないこと。
- 他の職員について、だれがどういう経歴があり強みがあるか、中途採用者にはわかりにくい。

#### ② 課題に対する対応策

##### 【OJT、配属など】

- 国会対応、法改正業務など公務特有の業務は、研修などの座学だけで身に付くものではなく、周りのサポートも受けながら数年かけてOJTで経験を積んでいく必要がある。民間出身者が公務に適応する上で、①上司などの職場の周りのサポート、②中途採用者はわからないことはわからないと言って聞いて回り、勉強することが必要。自身は係長級で入省後に法改正業務を初めて経験し、内閣法制局審査への対応や法改正に関する他府省との調整業務などについて、係長時代に上司の課長補佐に指導してもらいながらOJTで身に付けた。課長補佐でいきなりこういう業務をやるように言われていたら大変だと思う。
- 任期の定めのない職員について、公務に円滑に適応していく上では、入省して数年は、半分は民間時代の経験を活かすことができ、半分は新しいことを勉強するような部署に配属されることが望ましいと考える。

---

23) オンボーディングについて、尾形（2021）は、「新しく組織に参加する個人を円滑に組織に適応させるためには、組織からのサポートは不可欠である。そのような新しい環境に参加してくる個人をサポートし、組織に上手く適応させるための組織からのサポートをオンボーディング（On-boarding）と呼ぶ。」と紹介している（尾形（2021）、p.146）。

- 新卒の新人のように長く座学の研修をすればいいとも思わないが、異動しながら業務を身に付けていった民間での経験を踏まえると、任期の定めのない職員については、多くのポストで新しい仕事を経験することが重要と考える。

#### 【公務特有の業務への対応に関する情報提供など】

- 公務で仕事をする上で、国会対応など公務特有の業務について、対応のエッセンスと具体的な初動を書いたようなものがあると助かる。また、自身は法令に関する知識経験が十分でなかったので、本務とは別に、公務での企画法制的な仕事を一定期間体験できるといいのではないか。
- 着任後早々に国会対応を求められたが、国会業務について、作業の趣旨や対応すべき内容、留意すべき点が誰でも直ちに理解できるような形で整理されておらず、キャッチアップにやや苦勞した。一方、答弁作成作業自体は、例えば株主総会や記者会見における想定問答作成など、民間でも類似業務が少なからずあり、上記のような点が予めわかりやすく整理されていれば、民間人材であっても対応可能と考える。

#### 【メンター】

- 中途採用者を早期戦力化するためにも、受入時に実施する研修・ガイダンスのみならず、日々の業務の中で細かな軌道修正を都度行っていくことが重要。このため、例えば自分の考えや実際にとった行動をどのように受けとめたかフィードバックしてくれる、いわば「壁打ち相手」として伴走支援してくれる存在が必要ではないか。

インタビュー調査を通じて、公務特有の業務への対応や公務組織内でのネットワークの構築などについて、民間人材が一定の戸惑いや苦勞をしている実態をみることができた。そうした中で、課題に対する対応策としては、公務特有の業務に対応するため職場における周囲のサポートや情報提供が必要であること、民間人材も必要となる能力を身に付けるために主体的な取組が必要であること、民間の経験を活かすことができることも考慮しつつ新しいことを勉強できる配属を考慮することなどの指摘があった。また、自身の考えや行動に対するフィードバックを行ってくれる伴走型のメンターの必要性について指摘があった。

## 6.2 課題に対する対応策の方向性

民間人材の公務組織への適応支援として、政府では、上述したとおり、「令和4年度における人事管理運営方針」において、相談役（メンター）を置くこと、支援プログラム・素材の作成や各府省等横断で民間人材の交流機会の設定に取り組むこと、また、人事院では、2022年の「公務員人事管理に関する報告」において、民間人材が早

期に公務になじみ能力を発揮できるよう研修教材等を充実していくこと<sup>24)</sup>などが取り上げられている。

こうした方針を受けて、具体的な取組の例として、2022年6月に改訂された内閣人事局作成の「国家公務員のためのマネジメントテキスト」では、中途採用職員の活用について管理職が気を付けるべきポイントを紹介している。そのポイントの中では、例えば、中途採用職員に対して「何を求めているか」、「どんな経験や能力を発揮してもらいたいかな」等の期待を管理職から積極的に伝えること、組織内のルールや業務上のマニュアル等は事前に共有したり説明しておくこと、メンターを指名すること、最初は比較的短いスパンで1 on 1 ミーティングを行い、中途採用職員がスムーズに業務に取り組んでいるか確認することなどを挙げている<sup>25)</sup>。筆者によるインタビュー調査の結果からみても、民間人材が組織に適応していく上で重要なポイントを挙げているものと考えられ、公務職場での実践が期待されるところである。

新卒で入省した職員は、国会業務や法令業務などの公務特有の業務について、入省後、係員時代から上司・先輩の業務をサポートする経験を通じて少しずつ習得し、また勘どころを身に付けていく。民間人材にはそのプロセスがなく、また組織内の人的ネットワークも十分でない中で、採用後の早期の段階で公務において役職に応じた職責を求められる。これは、新卒で入省した職員が多い各府省人事当局や公務職場の管理職には、理屈では理解していても、認識が十分でないところがあるのではないかな。民間人材の登用数が増加する中、民間人材が公務で貢献していく上で、まず、各府省人事当局や公務職場の管理職が民間人材の組織適応は人事管理・業務遂行上の重要な課題であるとの認識を深める必要がある。

その上で、インタビュー調査の結果を踏まえると、民間人材が能力を発揮して公務に貢献するためには、初期段階での組織適応のための研修を確実に行いつつ、例として、職場の上司等による業務に関するサポート、民間経験の内容と今後公務で身に付けるべき業務内容の双方を考慮した配属、公務特有の業務への対応に関する事前の十分な情報提供、伴走支援が可能なメンターの指定、組織内での人的ネットワークの構築支援などが重要になってくると考えられる。また、民間人材本人も、公務において必要となる能力は何かを把握し、それを主体的に獲得する取組が求められる。

## 7. おわりに

本稿では、国家公務員における民間人材の登用状況と、公務職場における民間人材の具体的な貢献の状況とその課題、対応策の方向性について整理を行った。

---

24) 人事院「公務員人事管理に関する報告」(令和4年8月8日)、p. 84

25) 内閣官房内閣人事局「国家公務員のためのマネジメントテキスト」(2022.6 ver.)、p. 37 ([https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri\\_kondankai/index.html](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/index.html))

登用状況については、フローベースでの採用について公表されているデータがおおむね増加傾向にあり、また、ストックベースでは、期間を限らずに国家公務員に受け入れている者の増加ペースが速くなっており、直近の5年間で約2倍に増加するなど、近年の民間人材登用の増加傾向が顕著となっていることを確認できた。

そうした中で、民間人材に対するインタビュー調査の結果をもとに、公務職場における民間人材の貢献の状況について、①「知識経験活用型」、②「業務改善型」、③「ネットワーク活用型」の類型から具体的な貢献事例を把握し、整理した。また、同じくインタビュー調査の結果をもとに、課題として国会対応や法改正業務といった公務特有の業務への対応などを挙げ、課題の対応策の方向性として、公務特有の業務への対応に関する事前の十分な情報提供や伴走支援が可能なメンターの指定などを挙げた。

政府・人事院において国家公務員における民間人材の登用の推進方針が示されている中で、公務外からは認識しづらい民間人材の公務職場における貢献の状況などについて、本稿では具体的に示すことができたと考えている。他方で、本稿の限界は、インタビュー調査が限られた人数での実施となっており、本稿で指摘している以外の類型での貢献事例、課題やその対応策も十分考えられ、整理としては入口の段階にとどまっていることである。特に、課題やその対応策の整理については、インタビュー調査に基づく公務組織への適応における運用面が中心であり、制度面の課題について整理できていない。

多様な政策課題に対応していくため、公務において民間人材が民間の経験を活かして能力を十分に発揮することが求められている。民間人材の登用数が増加する中で、本稿で整理したような貢献事例、貢献する上での課題や民間人材が求める対応策を把握した上で、各府省の人材戦略<sup>26)</sup>などで民間人材に求める能力や役割を明確にして、公務組織への適応支援を始めとする民間人材受入れの環境整備を進めていくことが一層重要となっている。

(2022年12月15日脱稿)

## <参考文献>

- 植村隆生 (2022) 「国家公務員制度とジョブ型 vs メンバーシップ型」 慶應義塾大学産業研究所HRM研究会『ジョブ型 vs メンバーシップ型—日本の雇用を展望する』中央経済社
- 大谷基道 (2021) 「国家公務員の人事管理」西岡晋・廣川嘉裕編『行政学』文眞堂
- 尾形真実哉 (2021) 『中途採用人材を活かすマネジメント—転職者の組織再適応を促進するために』生産性出版

---

26) 「令和4年度における人事管理運営方針」においては、「府省等ごとに人材の確保・育成についての考え方や具体策を明らかにする人材戦略の策定に向け、検討を開始する」として、各府省における人材戦略の策定について言及している（内閣官房内閣人事局「令和4年度における人事管理運営方針」（令和4年3月30日内閣総理大臣決定）、p.5）。

- 小田勇樹（2019）『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
- 人事院編（2018）『人事院70年人事行政の歩み』
- 人事院編（2021）『令和2年度年次報告書』
- 人事院編（2022）『令和3年度年次報告書』
- 永田敏樹（2022）「総務省行政不服審査会事務局における活動を終えて」『季刊行政管理研究』No. 179

## 備 考

本稿の執筆にあたり、民間出身の国家公務員にインタビューを行った。また、内閣人事局の職員を始めとする現役の国家公務員の方から助言等をいただいた。御協力いただいた国家公務員の皆さんに対して、記して感謝を申し上げます。当然ながら、本稿の記述の責任は筆者にある。

また、筆者は内閣人事局、総務省において国家公務員の人事管理に関する勤務を経験しているが、本稿はこれまでに所属した組織の見解を示すものではない。



# **A Study of the Appointment of Private Sector Personnel to National Public Service: Focusing on the Status of Appointment and Examples of Contribution to the Public Service**

**YAMAMOTO Naoki**

## **Abstract**

This article surveys the status of the appointment of private sector personnel to national public service and the specific contributions of private sector personnel in the public service workplace, the challenges they face, and the direction of measures to address them. With regard to the status of appointment, the increasing trend of private sector personnel appointment in recent years has been remarkable, as evidenced by the fact that the number of those accepted into national public service without a limitation of period has doubled over the past five years. In this context, based on the results of an interview-based survey of private sector personnel, specific examples of contributions by private sector personnel in the public service workplace were identified under the categories of (1) “knowledge and experience utilization,” (2) “work improvement,” and (3) “network utilization.” The survey also identified significant issues, such as dealing with tasks unique to the public service and responding to the Diet and revisions of the law, and the provision of sufficient information on tasks unique to public service.

## **Keywords**

National public service, private sector personnel, status of appointment, contribution to public service