

# ＜提言要旨＞ 人材交流新時代 ～産官学の人材が活発に行き交う開かれた社会を目指して～

## 1. 問題提起

### (1) 人材交流は安倍政権の課題解決に通ずるキーワード

昨年誕生した安倍政権において、経済成長戦略、行財政改革、教育改革など新しい国づくりに向けた様々な政策を進める上で、「人材の交流」は多くの課題解決に共通のキーワード。

安倍首相施政方針演説(2007年1月):「官と民が互いの知識・経験を活かせるよう、官民の人事交流を更に推進する」  
経済財政諮問会議答申『日本経済の進路と戦略』(2007年1月閣議決定):「産学双方向の人材流動化の促進を図る」

### (2) 産官学連携10年の節目

産官学連携、人材交流(移動)については、その重要性が叫ばれて様々な取り組みが始まってからおよそ10年が経つものの、欧米先進諸国に著しい遅れ。そこで、現在取り組まれている連携・人材交流を改めて棚卸しし、課題を抽出することで、将来に向け更に人材交流を促進し成果を挙げるための方策を提言。

## 2. 人材交流の意義・重要性 ～なぜ人材交流が必要か～

### (1) 「内」と「外」の交わりによる新しい知見の創造

人材交流は異質で多様な主体の出会い・混合であり、「外」の異質な知見・文化に刺激され「内」が活性化し、潜在的な知見・文化が新たに発見される。そして、それぞれが交わることで全く新しい知見・文化を創造。

### (2) 日本社会における閉塞感・不安感を払拭するには人材交流が有効

グローバル化による国際競争の激化や人口減少社会の到来による経済活力の低下、巨額の財政赤字、環境問題等、危機的状況を迎え、閉塞感や不安感が国民意識に浸透。これらを払拭し、経済活力を維持・発展させていくためには、人材交流の果たす役割が益々増大。まさに「知」の国家総動員体制が必要。

## 3. 人材交流の現状分析と課題

### (1) 大学から産業界への人材移動が極めて少ない ～真に成果のある産学連携に向けて～

- ◆現状
  - ・産学の共同研究件数は年々増加し、04年度には1万件を突破。
  - ・大学から企業への人材の移動は極めて少ない。  
大学の全研究者の内、企業への転職・出向は、フィンランドでは千人当たり34人に対し、日本では1人。
  - ・アメリカではサバティカル制度(異なる機関で研究等ができる長期有給休暇)が浸透。
  - ・フランスでは企業家となった研究者が元のポストに戻れる法律が整備。
- ◆課題
  - ・産学間に存在する意識の差  
研究目的やスピード、コストに対する意識の相違等、両者のコミュニケーション不足からくる意識の差が成果を阻害。
  - ・人材移動を妨げる要因  
大学で産業界での経験が評価されないこと、企業に移るためのインセンティブの不足、兼業の規制。
  - ・社文系の連携は全く低調

### (2) 産業界からの大学教員の登用が不十分 ～実践的な教育の促進に向けて～

- ◆現状
  - ・大学教員の職歴は大学により温度差があり、特に国立では産業界からの教員の登用が進んでいない。  
大阪大学工学部 「産」経験者11% 「官」経験者24%、大阪大学経済学部 「産」経験者7% 「官」経験者10%  
立命館大学理工学部 「産」経験者27% 「官」経験者9% (05年)
  - ・東北大学は学長に産業界からの受入も可能な選考制度を導入。
  - ・欧米の大学では教員の採用に際して公募が一般的。
  - ・ドイツでは多くの大学で5年以上の企業経験が教授の条件。
  - ・なお、教育再生会議で初・中等教育の教員に多様な分野からの人材の活用を提言。
- ◆課題
  - ・公募による教員採用方法の普及の遅れ
  - ・教員の採用基準では、論文、教育経験等が重視され、産業界での経験はほとんど評価されず
  - ・企業人と大量にいるポストドクターが限られた教員枠を巡り競争

### (3) 質・量ともに十分とは言えない官民の人材交流 ～行政改革や企業経営強化に向けて～

- ◆現状
  - ・官民交流の実績は少ない。  
①官民人事交流制度の実績(05年): 国→民間12名、民間→国49名  
②地方自治体と民間企業等との交流実績(関西・05年): 自治体→民間66名、民間→自治体14名  
③公正で透明性の高い国家公務員の転職制度「公正な人材活用システム」の実績(05年): 14名
  - ・アメリカでは大統領の政策課題推進の為に約3千人を政治任用。
- ◆課題
  - ・成果よりも数の実績が重視される形式的な交流
  - ・人事交流に消極的な企業の姿勢  
官からの派遣を受け入れる際、お客さま扱いをするなど、企業の姿勢や対応に問題あり。官への人材提供も人員の削減等のため消極的。
  - ・官民ともに出向経験が組織内で必ずしも評価されない
  - ・官の「転職システム」活用例の少なさ  
産業界における制度の認知度の低さ、および大企業では人材確保のルートが既にあることが原因。
  - ・年金の官民格差による官から民への転職後の不利益の可能性

## 4. 提言

### <1> 基本的な考え方

#### 1. 「人材に開かれた日本」を目指す

わが国の人材交流が欧米諸国と比較して未だ低いレベルに留まっている背景には、産官学をはじめ日本社会に共通した「閉鎖性」がある。今後、各セクターが革新や効率化を進め、グローバル化の波に乗り遅れぬよう、障壁のないシームレスな人材交流を実現し、人材のモビリティを高めることが重要であり、「人材に開かれた日本」を目指すべき。

#### 2. 人材交流の促進には産官学の協働が不可欠

人材交流は、人材を送る側、受ける側の双方が相互に協働しなければ新たな流動は生まれにくい。本提言は、「民からの要望」ではなく「民からの協働の呼びかけ」。

#### 3. 永続的な取り組みが重要

人材交流の推進には、異なるものへの寛容さや交流する社会を当たり前とする意識・文化の醸成という、社会風土変革の必要があり、永続的・継続的な取り組みが重要。できるところから果敢に取り組み、成果を積み上げる。

### <2> 推進組織の設置と4つのプラン

#### 提言Ⅰ 『産官学人材交流推進協働会議(仮称)』の設置

産官学が、人材交流の意義・重要性を共有化するとともに、その実現に向けた具体的な活動を協働し推進していくための組織を設置。事務局運営は産官学が協同で行う。

- 【活動例】
  - ・交流に対する意識の共有化
  - ・交流の進展の随時把握、成功事例の発信、海外事例の調査
  - ・更なる推進に向けた、産官学の議論による課題の検討、提言
  - ・社文系の産官学の人材交流の推進に向けた具体的活動

#### 提言Ⅱ 『大学教員のモビリティ促進プラン』 (学⇒産)

産学連携における成果をより高めるためには、企業ニーズの一層の理解により技術・ノウハウの提供に深みを持たせることが重要であり、両者がコミュニケーションを向上させることが必要である。そのために、大学教員の民間企業への移動を促進する。大学職員についても民間企業での経験が有意義。

- <大学>
  - ・教員の移動を促進する制度の導入(サバティカル制度の導入促進、一時的に民間企業に移っても元のポストに戻れる制度の導入、教授に昇進するのに民間企業経験を必要とする人事制度の導入)
  - ・規制の緩和(原則として時間外に限定される教授の兼業規制の見直し)
  - ・教員の評価手法の見直し(産学連携のための活動を行う教員と教育・研究のみを行う教員)
- <民間企業>
  - ・大学教員の研修派遣・出向・採用の積極的受け入れ  
(教員に対するポスト・報酬等のインセンティブの提供、希望人材像の明示、戦力としての扱い等)

#### 提言Ⅲ 『産業界からの大学教員の登用プラン』 (産⇒学)

産業界からの大学教員のさらなる登用を推し進めるために、大学や民間企業の制度面を始めとする様々な障害を取り除くことによって、人材の移動を促進。

- <大学>
  - ・企業経験者の積極的採用制度の導入  
(教員採用の公募制(選考過程を公開)、企業経験を考慮する採用基準、企業経験者採用枠の設置)
  - ・学長も産業界から迎え入れられる制度の導入拡大
- <民間企業>
  - ・多様な勤務形態の導入(社員の兼業規制緩和、転職準備時間の提供)
  - ・教員の外部採用枠確保のためにも、ポストドクターを積極的採用

#### 提言Ⅳ 『官の“民”感度 向上のための交流プラン』 (官⇄産)

質・量ともに官民交流をさらに進めて、民間の感覚・ノウハウの官、特に自治体への移転を実現するために、これまでの交流のあり方を根本的に見直し、形式的な交流からより実質的なものを重視する交流を促進。

- <国・自治体>
  - ・強力なトップダウンによる官民交流の拡大(交流に関する目標を公約化)
  - ・民間経験のある職員を増やす制度の導入(民間経験者採用枠の設置、長期民間出向制度対象者の拡大、幹部に昇進するのに民間経験を必要とする人事制度)
  - ・成果追求型プロジェクト方式での交流促進(目的と権限を付与・有期のプロジェクト組織・複数の民間人材受け入れ・首長直轄で推進など、実をあげるための体制の整備)
  - ・民間人登用の為の制度の活用(「任期付採用」、「政治任用」)
- <民間企業>
  - ・自治体職員を受け入れる際は、希望人材像を明示し、短期でなく長期とし、戦力として扱う
  - ・自ら優秀な人材を官に積極的に提供し、また、官への出向経験を適切に評価する

#### 提言Ⅴ 『官の人材の活用プラン』 (官⇒産)

官の知識・経験が民間において活用されるよう、押しつけ的な斡旋ではなく、適切なシステムのもとで官からの人材移動を促進することが重要である。とりわけ、中堅中小企業における優秀な官の人材の活用。「公正な人材活用システム」などの透明性の高い転職制度の認知度を高めることや、年金等の制度面の更なる改善が必要。

- <国・自治体>
  - ・厚生年金と共済年金の速やかな一元化(処遇の格差是正の加速)
- <経済団体>
  - ・「公正な人材活用システム」、「国家公務員人材バンク」の認知度アップ  
(活用事例や活用成果等の情報発信・啓発)