

官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会
(第4回)

平成19年8月9日(木)
9:00～11:43
総理大臣官邸3階南会議室

内閣官房行政改革推進室

○田中座長 おはようございます。

ただいまから第4回官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会を開催いたします。本日はお忙しい中、ご参集いただき、まことにありがとうございます。

議事に入る前に、懇談会のインターネット中継について、事務局から説明をお願いします。株丹さん。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 懇談会のインターネット中継につきましては、これまでできるだけ早くインターネットライブ中継にするようにということで、私どもの方で、一般競争入札等による手続等を関連のところをお願いしてございました。その結果、前回までは録画の上での事後的な配信ということでございましたけれども、今回からライブ中継ということになってございます。

インターネットのカメラは、座長からごらんいただきますと右手側、委員の先生方から左手側の方に固定で置かれてございます。

なお、ライブ中継の後には、従来どおり動画による配信も行うというふうに、引き続きさせていただきますいております。

それから、前回は確認をいただきました報道のカメラの関係でございましてけれども、会議室の入り口側の方が動線ということになります。インターネットのカメラと逆側の方にカメラが常時いらっしゃる、こういうことになりますので、よろしくをお願いします。

以上です。

○田中座長 ありがとうございます。

本日は前回、前々回に引き続きまして、ヒアリングを実施することとしております。まず総務省、経済産業省の官房長よりヒアリングを行い、その後、総務省、経済産業省、国土交通省の事務次官OBからのヒアリングを行いたいと思います。

それでは、議事次第に沿って進めてまいります。初めに総務省をお願いします。

総務省、田中官房長、よろしくお願いいたします。

○田中総務省官房長 おはようございます。総務省の官房長をやらせていただいております田中と申します。

本日、お許しをいただきまして官房秘書課長と人事担当参事官を同席させていただいております。どうぞよろしくお願いいたします。座らせていただいておりますでしょうか。

それでは、早速でございますが、私どもの方から、お手元に資料1の格好でご用意していただいていると思います。既に私どもの方から、お尋ねに応じまして回答させていただきました資料、それを配付していただいております。これにつきまして簡単に私どもの方から概要をご説明させていただきたいと思っております。

資料1の表紙をおめくりいただきまして、1ページ目の表をごらんいただければと思います。

1の①の勸奨退職のくだりでございますけれども、平成18年度の数字で整理をいたしております。退職者が全体で190人でしたが、その中で全体73人、勸奨退職を

いたしておる。平均年齢は57歳でございます。官職別、中央・地方別の内訳は、ごらんをいただきますように、中央につきましては、本省審議官級以上14人を含め24人、それから地方につきましては、局長級6人を含めまして28人、合計49人というふうになっております。

それから、1の②、再就職あっせんの現状なんでございますけれども、以降、私どもの方であっせんということでお尋ねいただいている、「あっせん」の言葉遣い、あるいは意味合いということで、煩わしゅうございますが、ごらんいただいておりますように、一番下に米印で、私どもの整理として書かせていただいております。「あっせん」については、当該職員の再就職に際して略歴の送付等を含む何らかの関与があったと考えられる場合には、「あっせんがあった」というものとして整理をいたしております。それで、人数はごらんいただきますように全体で68人、あっせんをしておるということでございます。平均年齢は57歳となっています。

官職別、中央・地方の内訳につきましては、本省については審議官級以上15人を含め27人、それから地方は局長級6人を含め41人、そういう内訳になっております。

2で、2ページ目以下の管理職以上の退職者のリストをおつけいたしております。説明は省略させていただきたいというふうに思います。

それから3番目に、今回の官民人材交流センターへの意見要望ということで、出先の関係の話をちょっとコメントさせていただいておりますが、これも含めまして、改めまして3点ほどお願い申し上げたいというふうに思います。

1つは、今書かせていただいております出先の関係でございますけれども、記載のとおり地方事務局で退職した職員の再就職につきまして、センターが十分にその機能を果たすようにご配慮をお願いしたい。この表でごらんいただきます1の勧奨退職及び再就職あっせんの現状でお答えをしておりますように、人数は中央よりも地方の方が多うございまして、センターが機能を果たすということは、中央に劣らず重要であるというふうに、私ども考えております。

それから2点目でございます。既にいろいろとご議論していただいておりますが、各府省が保有いたしております人事情報の有効活用について、私どもからも改めてお願いしたい。退職する職員が再就職先で能力を発揮できるためには、職員の能力や適性、在職中の実績であるとか性格等々、各府省が保有する人事情報が再就職先において共有されて、うまくマッチするように、当該職員が活躍できる環境が整うということ、私ども願っております。その点、何分よろしくご配慮いただければと思います。

それから3点目、最後でございますが、私ども総務省は人事・恩給局という局を抱えて、人事管理について委嘱もいたしております。また、行政管理局という部局を抱えておりまして、今回の公務員制度改革の独立行政法人についての法案を国会に提出した立場もございまして、菅大臣の号令のもと、私ども改革のフロントランナーたらんとして、歯を食いしばって頑張っておりますが、その一方で、私ども官房といたしましては、官民人材交流セ

ンターの詳細な制度設計に当たりまして、十分に機能が発揮できるように、引き続いて各省庁のニーズ、意見につきましては、お聞き届けいただければありがたいというふうに考えております。

以上、3点を申し上げまして、とりあえず私の方からのご説明といたします。以上でございます。

○田中座長 どうもありがとうございました。

それでは、質疑等をお願いいたします。長谷川さん。

○長谷川委員 提出していただいている資料を拝見しますと、民間の業界団体というところも含めて、あっせんをされたかどうかということで、「あり」というふうにお答えになっているケースが多い。さらにその前任者についても、公務員について、「あり」というふうにお答えになっているケースが多いです。

例えば、3ページ目、15番の方、これはトラック協会というところですから、当然民間の団体だと思われるんですが、民間のところ、こうして前任者を含めて公務員の方があっせんをされているというのは、具体的にはどういう形であっせんをするのでしょうか。

○田中総務省官房長 ただいまの個別のケースについて、今、きちんとお答えできる材料を持ち合わせておりませんので、正確かどうかはわかりません。一般論になるかもしれませんが、私どもの方、これまでのご議論でも申し上げているつもりでございますけれども、あっせん自体は法人企業からの要請、これを受けて、私どもの方の職務経験を考慮し、要請の趣旨に合致するということについて、1回目のときには、当然、人事管理の一環としまして紹介する、あるいはこの方はどうかというお話があれば、当該職員の略歴をお渡しするという格好で、いわゆるあっせんをいたしております。

それで、今のケースで、そのような格好になるということにつきましては、それが現在もそうでありますけれども、以前にうちの方から何がしかの契機で行かれて、そこで使ってみていただいて、その一定の評価なりなんなりがあったのではないかというふうに思います。もちろん、個別だけですから、必ずしもそうではないかもしれませんが、現に行っていらっしゃる方が、どなたかいい人はいないかということでご依頼を得られたようなこととか、あり得るような話とすれば、その方に対する評価があったために、同じような経歴の方に来てもらったらどうかとか、そういうふうなやりとりが、通常の場合は想定されるのではないかと思います。恐縮ですが、その個別の場合について、今、私の手元でお話しできる資料は持ち合わせておりません。

○田中座長 長谷川さん。

○長谷川委員 それから、これも一般論でも結構なんですが、財団法人あるいは社団法人は、全部いずれも総務省の管轄のところなんではないでしょうか。

○田中座長 どうぞ。

○田中総務省官房長 ちょっと今、網羅的に整理ができるかどうかあれですが、所管の法人が多いとは思いますが、必ずしもすべてではないと思います。

それから、ちょっと妙な言い方もかもしれませんが、ご案内のとおり、平成13年に私ども、旧総理府の外局でありました旧総務庁、それから郵政省、自治省の3省庁が統合されておりました、これは全く観念上の問題として申し上げるんですけれども、例えば、旧自治省の所管の財団法人に、旧総務庁の者が行っておったとか、そういうこともあろうかと思えますし、ちょっと今、網羅的にご返事ができませんが、すべて所管のものではないと思えます。

○長谷川委員 すみません、もう一点。

あとOBについて2回目、3回目のあっせんというのは行っておられる、認めておられると思うんですけれども、OBの方については、一たん民間の方になった方が多いと思われれますが、そういう方について、あっせんをするということについての妥当性というか、根拠といいますか、合理的な理由というのはどのようにお考えなんでしょうか。

○田中座長 田中さん。

○田中総務省官房長 根拠、理由につきましては、これは同じ総務省でございますけれども、制度官庁である人事・恩給局が従前からお答えしている範疇で、私ども、やっておるというふうに心得ております。これもあくまでも要請があれば、それに対して略歴をお送りする、たいていがそういうようなことがあろうかと思えます。

これはお尋ねと直接関係ございませんけれども、実際の問題として、私どもというか、私が実は官房に来たのはごく最近だったんですけれども、人事管理を見ておりましたのは、今後、公務員制度改革が進展をしていって、今回の人材バンクであるとか、あるいは早期退職勧告是正、あるいは定年制の延長であるとか、専門スタッフ職の導入であるとか、トータルパッケージの中でいろいろお考えいただくということでありましょうから、今後は変わってくるかもしれませんが、従来、1回目、まさに人事管理の一環として、勧奨してどこかに再就職されて、その方が何がしかのご事情でおやめになって、いわゆる2回目の就職されるときに、なお、定年制の前、60歳以前であるという場合には、なかなかこれはつらいなというふうに外からは思っておりました、そういう目で官房に参りましたけれども、私どもが積極的に、したがって、60前だから強力にあっせんするとか、そういうことではないということでございます。

繰り返しですが、根拠については、従来、人事・恩給局が申し上げている範疇で、私どもも処理しているというふうに心得ております。

○田中座長 長谷川さん。

○長谷川委員 念のためですけれども、そうすると2回目、3回目についても、60歳前の場合は、人事管理の一環として行っていたというふうに理解してよろしいですか。

○田中座長 田中さん。

○田中総務省官房長 ちょっと私の言い方が個人の感想みたいなことをしゃべって、ややこしくなりましたが、人事管理の一環としては行っておりません。

○田中座長 よろしいですか。ほかに……。

野村さん。

○野村委員 二、三お伺いしたいと思います。

1つは、まず、総務省は3つの省庁が再編されて統合された省庁だと思うんですけども、省庁再編後も、いわゆるあっせん先というのは、旧来の省庁のあっせん先というのが、そのまま踏襲されているものなんでしょうか。それとももう既に、たすきがけのように、例えばこれまで旧自治省出身の方が行っておられたようなところにも、旧郵政省出身の方をあっせんするというようなことが行われているものなんでしょうか。またそれは、もし、時間的に、まだそこまでこなれていないというのであれば、将来的にそれはとりあえず、難しく行うことのできるものだというふうに理解してよろしいものでしょうか。

○田中座長 田中さん。

○田中総務省官房長 統合されてから6年でございます。今、先生が直接お尋ねのことについて、きちんとした方針を持ってやっておるということではないかと思いますが、現役の人事そのものにつきまして、率直に申しますと、統合した直後には意図的に、あるいは大臣のいわばイニシアチブでもって、交流と申しますか、「たすきがけ」という言葉がありますけれども、そういうことでやったことは事実でございますけれども、最近はだんだん、次第次第にそういうことはなくなってまいりまして、現役の人事自体が、相当交流と申しますか、交流というよりは、いわゆるお互いに条件つきでやろうとか、そういうことではなくて、実質的にあそこのキャリアは役立つのではないかと、積極的にとらえて交流するという気運になっております。

したがって、私も直接OB人事というのを、そんなにやったわけではないんですけども、聞きますところ、あるいは実際に行かれているところを見ましても、やはりそれは垣根を超えてやるということかと思えます。今後につきましては、これは人材バンクのお話かと思えますので、少なくとも現状、そういうことかと心得ております。

○田中座長 野村さん。

○野村委員 ありがとうございます。そういう意味では、よくそれぞれの省庁特有の固有のスキルがあるので、特定のところへ紹介するのは、自分の省庁の方が優れているというご意見があるんですけども、むしろこの総務省というのは、私、客観的に見ると、全然違うお仕事の省庁が3つ一緒になっているというところがあって、そういう役所でも先行してほかのところにもちゃんとあっせんができて、そして、その方々がちゃんとハッピーな形で再就職しているという事実があれば、それはむしろ我々が、今後、人材の交流のバンクをつくっていくときに参考となる先行事例というふうに考えさせていただいてもいいのかなとか、そういう感想を、今、持たせていただきました。

○田中座長 田中官房長。

○田中総務省官房長 ありがとうございます。そうなればいいと思いますが、今申し上げましたように、徐々にそういうふうな方向へ行ってきたという状況でありまして、とてもフロントランナーとしてお褒めいただくところまでいっていないのかもしれない。

点は、率直に申し上げたいと思います。

○野村委員 あともう一点だけなんですけれども、かつてのことだと思っんですが、自治省のご出身、これはまだ旧自治省のころのあっせん、次官級の方の就職先として、例えば自治体国際化協会でありますとか、自治体衛星通信機構といわれているようなところが、主要な理事長ポストとして、ずうっと順繰り順繰りと、そこに理事長として再就職されていくという傾向があったかと思うんですけれども、この2つの機構ないし、これはいずれも財団法人だと思っんですけれども、これはどういう組織のものなのか、教えていただけますでしょうか。

○田中座長 官房長。

○渚上総務省官房参事官 各都道府県が出捐をして設立された財団法人でありまして、地方団体、都道府県市町村の共有の利益のために仕事をやっている財団だというふうに考えております。

○田中座長 ご発言のとき、せっかくですから、お名前をおっしゃってください。

○渚上総務省官房参事官 すみません。人事担当をしております参事官の渚上と申します。失礼しました。

○田中座長 野村さん。

○野村委員 それとの関係なんですけれども、この自治体国際化協会などには、現職の総務省の職員の方が、一時退職はされておりますけれども、地方自治体に、退職をした後、出向のような形で、地方自治体派遣で、地方自治体での職務に就いたということになっているのかよくわかりませんが、直ちに自治体国際化協会に行き、そして海外に派遣されているという実態があるかと思うんですが、こういうような総務省との、いわゆる現職の方々、そしてその方々は、また時間が来ますと、総務省に戻っておられる方が圧倒的多数を占めておられるわけなんですけれども、こういう見た目、外の機関のようでありながら、総務省の人たちも多くそこに出向し、戻るといような組織というのは、位置づけ的にはどういう位置づけになっておられることなんでしょうか。

○田中総務省官房長 私、今のご指摘の団体につきまして、さらに特殊性があれば、また参事官からお話をいたしますけれども、やはり当該財団法人の職務の内容だと思います。

それで、その財団にとっても、それから私ども役所の方にとっても必要であるということでの人事交流だというふうにとらえておりまして、もちろんそれについては、別途、公益法人の問題につきまして、いろいろな規則であるとか制限がございます。当然、その中ではございますけれども、それは当然お互い職務上の知識、経験をキャリアアップすることで交流いたしている。これは通常の場合だと思います。

○田中座長 よろしいですか。

○野村委員 特に、あれですから、またいずれ機会があったら、どういう組織構造になっているか教えていただきたいと思うんですけれども、何か世の中の、私は一般の国民から見ますと、そこは総務省そのものの人たちがそこに行って留学して、戻って帰ってきて

いるという場所のように見えますので、それは理事長もそこに行っておられますけれども、多くの職員の方が実際に、そこで総務省の方々が水増しされた形で、人材がそこに膨らんでいるかのような形を見せることは決して望ましいことではないと思いますので、そういうようなことが実際、この公務員制度の中で存在しているとすれば、この際、天下り規制の話と一緒に考えていただいて、ぜひ正常化を図っていただきたいと思います。

○田中座長 その点について、資料を提出していただくといいですね。一つの例として、今、野村さんが挙げた財団について、ここ10年ぐらいただれがずっと行っていたかという流れが事実としてわかれば、ご趣旨がよくわかると思います。データで教えてもらいましょう。

そのほか、中野さん。

○中野委員 先ほどのお話から、再就職先は先方からの要請が非常に多いというイメージを受けたんですけども、求人先の開拓の努力、そんなものは全くしておられないのか。それが1点。

もう一つちょっと個別事案になるんですけども、4ページで、独立行政法人雇用・能力開発機構というのが2つ、機構本部と香川センターというのが、26番と28番「あっせんあり」というのが載っていて、2人とも行政評価事務所長と次長で終わっているんですけども、これはどういう能力を買われて、あるいはどういうルートであっせんありでこういうところに行かれたのか、もしもおわかりであれば教えていただければと思います。

○田中座長 田中官房長。

○田中総務省官房長 まず、いわゆるあっせん先の開拓の問題でございまして、それは一言で申しますと、組織として体系的にやっておるということではないと思います。

ただ、企業側あるいは団体側からの要請を受けてというふうには繰り返し申し上げておりますけれども、それは当然のことながら、こういうことにふさわしい人はいらっしゃるかどうか、あるいはこの人はどうかとか、そういう話が大宗ではございますが、その一方で、現に今私どもの方のOBが行っていないところにつきましても、やはりある種そういうふうな行政とのかかわりのある、あるいは行政官のキャリアを持っている人を使ってみたいというふうな団体であるとか企業であるとか、何がしかの横の連絡とか、あるいは協会の情報とか、そういうことで承知をされて、そもそもどういう方がいらっしゃるんですかとか、そういう照会も結構ございまして、そういう場合に我々お答えしております。それがもし開拓であると、当然、我々としては役立つと思えば一般的なお尋ねに対して、職場のパンフレットを使って説明するというのも私もやったことはありますので、ですからそういうものが開拓と言えれば開拓かなというふうに思います。

それから2点目の方のお名前については、ちょっと済みません。個別に承知しておりません。必要であれば後ほど整理をして資料をお出ししたいと思います。

一般的に、地方の行政評価事務所、従前の行政監察事務所の方々が、民間あるいは団体から来てくれと、あるいは紹介してくれというふうと言われる場合は、いわば監査能力と

か、監察能力とか、評価能力であるとか、そういうことでもって公務員生活を送ってきておりますので、その辺への着目ということではないかというふうに思います。必要であれば、個別の例はお話ししたいと思います。

○田中座長 それでは、事情はあとは資料でお知らせください。

中野さん続けてやりますか。

○中野委員 いえ、結構です。

○田中座長 長谷川さん。

○長谷川委員 先ほどの件に戻りたいんですけども、OBについて、2度目、3度目が人事管理の一環でないとしますと、60歳以前で後任の方が来たために押し出されて、ところてん式に出ていくような方のケースも、60歳前であってもあると思うんですね。そういう方については、先ほど気の毒だというか、そういうこともあって60歳前ではつらいものがあるということ。その方は当然つらいものだったと思うんですが、その方については、人事管理ではないとすると、自前でやっているということになるんですか。60歳前で私の後任のかつての同僚が来るために、自分がそこをやめなきゃならない。けれども、私はまだ60歳前だというケース。その方は人事管理であっせんしてくれないんだとなると、その方はどうしているわけ、つまり自分でやっていたらっしゃるんですか。

○田中座長 官房長。

○田中総務省官房長 まず、私も今、先生がいろいろご指摘される点についてのいろいろな風評、玉突きで追い出しているんじゃないとか、OBの肩をたたいているんじゃないとか、そういう風評があることは当然承知をいたしております。

先に私どもの基本的な立場を申し上げておきますと、私どもの方からそういうことをしているということとはございません。しからば、どういうふうなことになっているかと申しますと、これは結局、詰まるところ、ご本人がいろいろなつてを使って、あるいは1回目、もしくは2回目かわかりませんが、既に行かれているところからの人脈であるとか、あるいはそこでの活動ぶりを見たほかの団体からの評価であるとか、そういうことで次の就職先が決まっていくのではないかと。

私は個人的な感想としてお気の毒というふうに申し上げましたが、さらに言うと、そういうのを、肩をたたかれてよくおやめになったなという感想を一方で持っていますが、結果的にはいろいろとご本人のご不満はあるかもしれませんが、そういうふうなルートを使って、途中、私どもの方に経歴照会が来たりして、若干動きを承知することはありますけれども、基本的にはご本人、あるいはご本人が今行っている先、あるいはその関連の団体、そういうところでのマーケットで評価をされ、次のところに行っていたらっしゃると。ですから、端的に言えば個人でやっていたらっしゃるといふふうに我々考えております。

○田中座長 長谷川さん。

○長谷川委員 そうしますと、これはこれからのセンターの設計にかかわってくるわけで

すけれども、センターは基本的には2回目、3回目はしないという立場なわけですよ。ところが、1回目やったけど、60歳前でおやめにならざるを得ないというか、そういう事情があった場合、センターは面倒を見ないわけですが、例えば58歳で先方でやめてくれと言われた場合、幸運にして次が自力で見つけられる人であればいいでしょうけれども、見つけられない人が実は大部分なんじゃないかと私は想像するんですが、そういう方については、皆さんはどういう希望を持っていらっしゃるんですか。つまり、センターについての業務、考え方のところなんです。

○田中座長 官房長。

○田中総務省官房長 まず、先ほど申し上げたことの続きになるのかもしれませんが、今、そういうふうな2回目、3回目、60歳前あるいは後でもいろいろと回っていらっしゃる、次の就職先を見つけていらっしゃる方のお話をした際に、申し上げた背景としまして、いい、悪いは別としまして、ある種、公務員OBに対する一定の物の見方であるとか、評価であるとか、そういうものが前提にあってそういうふうな環境、結果的には個人のお力でもって、本当は個人の力なのかどうかわかりませんが、結果的には、ポスト的にはそう不都合になっていないのではなかろうか。

ただ、それが今後、人材バンクという格好で1回目しかあつせんをしない、各省はやらないとなったら、そのマーケットはどうなるか。そうすると、今おっしゃるような話が現実に対応出てくるのかもしれない。

ただ、その一方で、先ほどこのくぐりで申し上げましたが、今回、単純に人材バンクをつくっていただくということだけではなくて、やはり専門職スタッフの問題であるとか、あるいは早期退職慣行を是正していく、さらには定年延長していく。それから根っこには、今回の能力評価主義、これをどういうふうにして、各公務員がどう自覚するかとか、やはりトータルの公務員制度改革の一環の中でどう考えていったらいいかという問題だろうというふうに私は思っております。

したがって、正直言いますと、今のところでどう思うかと言われたら、直ちには困るなどは、率直に申して思います。ですから、それこそ情報提供ぐらいができればいいなというふうな希望は持ちますけれども、それは今回の人材バンクあるいは公務員制度改革の趣旨に沿ってお決めいただければ、そのとおりにしたいというふうに思います。

○田中座長 今の問題に関して、私からも資料をお願いしたいんですが、できればですよ、例えばここ一、二年に退職された人で、60歳前にもう一回就職された方を把握していらっしゃるかどうかですよ。2回目からは見ないからフォローしていないということなのか、60歳前の人について情報提供を求められたりして、60歳前の2回目だけでも、情報提供を求められてしたとか、役所の方が積極的におやりになったのか、求められてやったのか、そこは問わないで、そういう60歳前にした2度目の就職を役所の方で把握していらっしゃるかどうか。

官房長。

○田中総務省官房長 ○Bの方を含めた全体としての人事管理記録のようなものはもともとございませんので、ちょっと直ちにそれができますかどうか。今、把握しているかと言われれば、把握はしていないということになるかと思えます。ちょっと持ち帰って整理をしたいと思えます。

ただ、現実問題、ちょっと私はたまたま見た例では、いわゆるあっせんで行かれた先で、やっぱり組織の体質と合わなくて、メンタルな方で早目に考えなきゃいけないということがあって、そのときに、これは本当に指摘いただきました。たまたま別な派遣要請があったものですから事なきを得たんですけれども、それがもしなかった場合にどうしたのかということは、現実に見聞きしたことがございます。資料については、できますかどうか。

○田中座長 例があればの話で、そういう具体例がね。

私が秘書課長をやったような時代というのは二十年も昔ですから、今の時代と相当違いますので申し上げることもありませんけれども。私たちが若いとき、もう何十年前になるのか、そのころは今、長谷川さんが指摘したようなことは現実にはありましたですね。60歳前に、五十六、七歳でおやめになって、合わないでというか。まず、ほかの組織に行っていた人が健康を壊したりとか、合わないとかいうことで、むしろその人が行った方がいいと。そうすると、そこは60歳前だけでもう一回あっせんすることになるでしょう。そういうことは、かつてはありましたけれども、最近、そういうことがあるのか。

そこは例があればということでお話しいただくと、私たちの制度設計にも、おっしゃるようにならざるにどういうふうな考慮すべきかですね。60歳前の話ですよ。考える余地はあると思えますね。

はい、官房長。

○福岡総務省秘書課長 秘書課長の福岡でございます。

若干、実態的な面で補足させていただきますと、一言で申し上げますと、要はわかる場合とわからない場合があるということかと思えます。

わかる場合と申しますのは、これまでも資料で幾つか幹部のフォロー調査をいたしましたので、そこでちょっとわかったことでございます。要は2度目の場合でありましても、私ども役所の方に、どういう人なのかということの経歴を求められたりすることがあります。それで結果的に、この方が次、こういうところに求められているんだなということがわかるということでございます。

あと、あるいは所管の公益法人とかの理事等の役員でございましたら、定期的にリストは所管のところへ参りますので、結果的にこの人がここへ行っていたのかというようなことがわかると。ただし、わからない場合はわからないということでございます。

○田中座長 官房長。

○田中総務省官房長 その実情はご理解いただきまして、それで今ご注文の点、どういう格好で整理できるか、作業に入らせていただきたいというふうに思います。

○田中座長 中野さんどうぞ、もうタイムアップしていますので、端的に。

○中野委員 今、60歳という言葉が出ていたんですけれども、退職勧奨が57歳で、前に財務省の官房長が来られたときに、民間の最近の高齢者雇用の現状と言われて、先進的なところは60歳から65歳に伸びていると。そういうことを念頭に置いてやっている。65歳とおっしゃらなかったんですけれども。

本当に今、退職勧奨って60歳を基準に考えていらっしゃるんですか。65歳じゃないんですね、60歳までということですか。そこら辺の認識というのは、人事管理でもいいんですけれども、私見でもいいんですけれども、教えていただけたらと思います。

○田中座長 田中官房長。

○田中総務省官房長 これはやはり、私が申し上げるのも変ですが、各省なり、職種によって、長い間の経緯というのがありますので、一概には言えないかもしれませんが、率直に言わせていただきますと、やはり65歳ということを心配しなきゃいけないんだろうとは思いますが、やっぱり筋の問題として、我々はそれを考えてはいけないということで、通常、私が個人的に感想を持ったのも、気の毒という思いが及んだのも60歳までではあったんですが、率直に言えばやはり65歳。したがって、一方での申しあげました定年の延長であるとか、あるいは専門職スタッフの問題であるとか、それをぜひともあわせてご議論いただければという気持ちでございます。

○田中座長 まだあるかと思いますが、総務省についてはここまでとしたいと思います。田中官房長、ご退席ください。ありがとうございました。

(田中総務省官房長退出)

○田中座長 続きまして、経済産業省をお願いします。

経済産業省、松永官房長ご着席ください。

それではよろしくをお願いします。

○松永経済産業省官房長 経済産業省の官房長でございます。

まず初めに、勧奨退職及び再就職のあっせんの現状につきまして、提出をさせていただいております資料のご説明をさせていただきます。

まず、勧奨退職でございますが、平成18年度の数字を申し上げますと、お手元の資料にございますとおり、勧奨退職した職員数は138人、平均年齢で55.9歳。官職別の内訳を申し上げますと、本省審議官級以上が22名、本省課長級37名、課長級未満38名等々となっております。中央と地方別の内訳を申し上げますと、中央が97名、地方41名となっております。

勧奨退職が滞ることになりますと、ご承知のとおり新人の採用ができなくなる、あるいは職員の平均年齢が高齢化をいたしまして、人件費が増加をする。昇進がおくれまして、若手あるいは中堅職員のモチベーション等が非常に低下をするといったような問題が生じるのではないかと考えております。

例えば、平成19年4月1日、私どもでは国家公務員の一種、二種、三種の試験合格者につきまして230名の採用を行っておりますが、勧奨退職が滞りますと、厳しい定員管理の

もとで計算上、この半分以上は採用できなくなるということになるわけでございます。

次に、再就職のあっせんの現状でございます。

職員が在職中に培いました経験や能力を期待いたしまして、企業、団体等から寄せられる要請を踏まえまして、職員に当該企業、団体等を紹介する形での再就職のあっせんを行っております。毎年、企画官相当職以上で退職した者につきまして公表いたしておりますけれども、再就職の状況は、直近、これは平成18年12月27日に公表いたしました平成17年8月16日から平成18年8月15日の1年間に、企画官相当職以上で退職いたしました職員131名を対象に調べたものでございます。

お手元の数字でございますように、あっせんした人数は62名、平均年齢54.7歳。官職別の内訳で申し上げますと、本省審議官級以上が30名、課長級が13名、課長級未満8名等々となっております。中央、地方の内訳で申し上げますと、中央が51名、地方が11名という形となっております。退職事由別の内訳で申し上げますと、勸奨が62名となっております。管理職以上の退職者リストにつきましては、お手元に提出をさせていただいております資料のとおりでございます。

資料のご説明は以上でございますけれども、本日、機会をいただきましたので、官民人材交流センターのご検討をいただいておりますことにつきまして、若干のご要望を申し上げます。

第1回目の公務員制度の総合的な改革に関する懇談会で、安倍総理は国益を追求する高い気概と使命感を持った人材を確保し、すぐれた公務員が誇りを持って働くことのできる新たなモデルの構築を目指したいとご発言をされておられます。経済産業省自身も、人材こそすべてであると、こういう考え方のもとで人材育成を含めまして、人事面での改革に積極的に取り組んでまいりました。

若干具体的に申し上げますと、他省に先駆けまして、能力実績主義の人事評価でございますとか、あるいは部下からの評価を含めました幹部職員に対する360度評価といったものに取り組みました。また、官民の人事交流につきましても、積極的に実施をしております。人材育成やすぐれた人材の確保に積極的に取り組んでまいったところでございます。その結果、外部でも通用する人材を育て、彼らが公務外でも活躍をするということは、社会全体にとっても大事なことなのではないかと考えております。

官民人材交流センターは、総理が述べられました公務員の新たなモデルを構築する上で極めて重要な一部を構成するものであるというふうに認識をしております。したがって、こうしたセンターの制度設計に当たりまして、具体的にこれから申し上げますことにつきましてお願いをしたいと思います。

現下の当省の役割に即して申し上げますと、例えば少子高齢化のもとで、逆風の中で経済成長をいかに持続をさせていくか。あるいは、WTO、EPAといった通商戦略をどう構築をしていくのか。あるいはエネルギー、環境戦略問題の解決にどう取り組んでいくのかといったような重大な課題にきちっとした選択肢を示して、必要な政策を推進していく

必要があるわけですが、そのためにも、先ほどご紹介いたしました人事面では、勧奨退職等を通じて組織の新陳代謝を進め、活力を維持していくということが非常に大事な課題であるというふうに考えております。官民人材交流センターが、こうした観点からしっかりと機能していくということが重要であると考えております。

ちなみに、公務員制度改革につきまして、ことしの4月24日に閣議決定が行われました。その中では、再就職ニーズに十分対応した積極的な求人開拓営業、キャリアコンサルティングの実施等により、センターの再就職支援機能の重点的な強化を図る。また、再就職ニーズに十分対応できる体制、業務の仕組みを整備することというふうにございますけれども、ユーザー省庁の一員といたしまして、ぜひともしっかりと機能するセンターをつくっていただけますようお願い申し上げます。

とりわけ、求人情報をできるだけ多く集めていただきまして、勧奨退職を受ける職員の再就職に懸念が生じるということがないように、よろしくをお願いをしたいと思います。

また、当省では、今回の夏の人事で課長、室長クラスの4名を民間企業に派遣いたしますとともに、民間企業から国家公務員一種試験合格者相当として採用いたしました職員を、本省の課長ポストにつけるといったような形で、官民の人事交流に積極的に取り組んでおります。今後とも、こうした取り組みを続けていくことを考えておりますので、これからできますセンターが、公務員の再就職のみならず、官民の人事交流を進める情報の結節点となることを期待をしている次第でございます。

センターが再就職のあっせん機能を、また今申し上げましたとおり、官民の人事交流を促進する役割をしっかりと果たしていくためには、各省庁が必要な情報や人員を提供するなど、積極的にセンターに協力していくことが重要であると考えております。当省といたしましても積極的に協力をいたしまして、センターが必要な機能を発揮できるように努めてまいります。

以上でございます。

○田中座長 どうもありがとうございました。

それでは、質疑等に移りたいと思います。

どうぞ、長谷川さん。

○長谷川委員 2回目、3回目のあっせんOBについては、国会でもお話しになっていたかと思えますけれども、あっせんはされていたんでしょうか。

○田中座長 松永さん。

○松永経済産業省官房長 国会でもご答弁させていただきましたけれども、企業、団体等から必要な情報の提供を求められた場合には、それに対して答えるという形で対応させていただいておりますので、そういうことで2回目、3回目の再就職につきましても対応してきたというふうに承知をしております。

○田中座長 長谷川さん。

○長谷川委員 60歳以前の場合でもおやめになって、2回目、3回目のあっせんをするというケースはあったんでしょうか。

○田中座長 松永さん。

○松永経済産業省官房長 ちょっと手元に具体的な数字はございませんけれども、形としては多分、そういうケースもあったのではないかと思います。

○田中座長 長谷川さん、どうぞ。

○長谷川委員 そうすると、今度の官民人材交流センターは2回目、3回目はやらないということなんです、そうしますと、これから起きることは、つまり60歳以前、あるいは65歳以前でやめるという場合もあると思うんですけども、その方たちについては自力で探せということをお考えでしょうか。

○松永経済産業省官房長 センターの機能がどういう形で具体的に整理をされていくのかということは、これからのことだと思いますので、公務員制度改革の全体像が明らかになる形で、どういう対応になるのかということかと思えますけれども、基本的にセンターとして2回目、3回目のあっせんを行わないと。かつまた、各省庁でのあっせんというのができなくなるということになりますと、それはそういう中で、当該の個人、勸奨退職して民間の世界に出られた方がどう対応するのかということ、きちんと考えていただくということになるのではないかと思います。

○田中座長 長谷川さん。

○長谷川委員 2回目、3回目まで情報提供はということなんです、省庁によってはOB同士が話し合っていてやっていることであって、官房は承知しないというようなニュアンスのご説明をされた省もあったわけですけども、経済産業省の場合は、その辺は官房もかわって、情報提供していたということですから、かかわっているわけですけども、端的に言えば人事管理の中で、どの程度、2回目、3回目のあっせんというのが重要な仕事だとお考えになってやってこられたんでしょうか。

○松永経済産業省官房長 最初の私のご説明がやや不正確だったかもしれませんが、2回目、3回目のいわば情報提供、あっせんをすべての退職された職員に行っているわけではございません、当然のことながら。そういうケースもあるということでございます。

したがって、私が承知をしている中でも、2回目の再就職をするに当たりまして、直接、企業・団体等からその個人の方が要請を受けて再就職するケースも、もちろんたくさんございますし、あるいは別のOBから紹介を受けて、それにこたえる形で再就職される方もかなりございます。

○田中座長 野村さん。

○野村委員 よろしくお願いたします。

先ほどご説明の中で、退職勸奨がうまくいかなくなると、現在200名を超える人材を新規に採用しているところ、計算上は半分ぐらいしか採用ができなくなるんじゃないかという指摘があったと思うんですけども、これはどういうふうなことをイメージしてその

半分という数字をはじき出されたのか、そのあたりを教えてくださいませんか。

○松永経済産業省官房長 お答え申し上げます。

非常に厳しい定員管理がございますので、定員ぎりぎりのところまで人が張りついている状況でございますので、勧奨退職される人間が出てくると、いわばその範囲内で新規採用はできるというような計算に近くなってきておりますので、先ほどご紹介しましたように、勧奨退職者が138名でございますので、それがもしできなくなれば、その分だけそれに近いところまで新規採用ができなくなってしまうと、そういうイメージとして申し上げた次第でございます。

○田中座長 野村さん。

○野村委員 これは経済産業省さんに聞くべきことなのかどうかかわからないんですが、公務員制度一般のことになってしまうかもしれないんですけども、同期の方がある一つのポストを占められますと、かなり優秀な方であってもそれと一緒にほかのところに出ていかれるというメカニズムが、伝統的に霞ヶ関の中にあるんだと思うんですけども、一般の企業ですと、そこは出世のレースで、同期の中の優秀と言われている人の中で、だれか1人飛び抜けますけれども、ほかの方はその地位にとどまっているという、ピラミッド構造になっていくときに、同期の人が例えば社長になったら全員がやめてしまうのではなくて、副社長であったりとか、専務であったりというような形で、何年かピラミッド構造の中にとどまられると、それが適材適所ということなんだと思うんですけども、こういうことがどうして霞ヶ関の中ではできないんでしょうか。ちょっと教えてくださいませんか。

○田中座長 松永官房長。

○松永経済産業省官房長 今、そういう観点から、スタッフ職につきましてご検討が進められていると承知をしておりますけれども、私どもも、今、野村委員がご指摘されたように、ぜひそういう形になっていくことを望んでおります。

当然、一つの組織の中でいろいろなキャリアを積んでまいりますと、いろいろな能力の発揮の仕方として、どういう形が一番その人の能力を発揮する上でベストな状態なのかというのがだんだん見えてくると思います。

当然、非常に大きな組織を率いてリーダーシップを発揮することができる人もおられれば、逆に、そういうことについては余り適性はないけれども、例えば通商交渉の分野で、非常に海外の独自のネットワークをもって、それで非常に適性を発揮されている方もおられますし、あるいはエネルギー問題の関連で言いますと、中東産油国等の情報について非常に研究を積んで、そこで非常にすぐれた論文なりそういうものを書いているという方もおられますので、そういう方々につきましては、それぞれの分野で非常に立派な形で行政の成果を残して、そういう形で国に貢献をするという道をぜひつくっていただきたいと思っておりますし、私どもも省内の人事管理の中でそういう形で進めていきたいというふうに考えているところでございます。

○田中座長 野村さん。

○野村委員 長くなって恐縮なんですけれども、もしそれが仮に実現したときに、今の構造からいきますと、むしろ上の人がいなくなってくれるから下の方が上がってくるという構造なんです、そういう形で上の方がある程度固定化されてきますと、下の方の人がもっと早い段階からやめていかざるを得なくなってしまうとかとかという弊害が出るとか、あるいは最初の採用のところがまたぐんと減ってしまうとかとかという、そういうあたりというのはどういうふうにはねてくるものとお考えになられますでしょうか。

○野村委員 松永さん。

○松永経済産業省官房長 スタッフ職について、そういうきちっとした位置づけができますと、これはそのために必要な処遇条件だとか、あるいは定員とかというものが確保されるという前提でございましてけれども、それができれば、勸奨退職をどんどん実施しないと組織の活力が維持できない、あるいは若い人にモチベーションを与えられないということにならずに、活力という意味では、より維持・向上が図れるような形になるのではないかと、というふうに期待をしております。

○野村委員 イメージとしては、横にもう少し何か別なものがという……。

○松永経済産業省官房長 そうですね。

○野村委員 定員がちょっとふえるような感じになるんですか。

○松永経済産業省官房長 俗に言いますと、単線型の人事管理ではなくて、複線型の人事管理と言いますか、あるいは職員で言いますと、一本道のコースをいかに上がっていくかということではなくて、いろいろな道があるということを示すということが大事ではないかと思えます。

○田中座長 私がコメントするのも何ですけれども……。どうぞ。

○林内閣府副大臣 ちょっと時間の関係もあるので、私なんか申しわけないんですが、今のはとても大事な問題で、ここというよりも、もう一つの方で話をしなきゃいけない問題だと思うんですが、今、官房長の方はスタッフ職に限っておっしゃっているんですが、野村先生からは、ラインの人が1人、例えば局長になったら同期はみんなやめるというのはどうなのかという最初のご質問があって、それは官房長は答えにくいかもしれないけれども、今度の新しい制度で評価をすればそれも出てくると。

ちょっと確認しておきたいのは、今それをやったら法律上何か問題があるというわけではなくて、慣行でそういうふうになっているわけですね。だから、だれかが次官になっても同期は残っていても、別に制度上は全く問題ないということだと思うんです。だから、スタッフ職というのはなかなかたくさん出てきませんから、今後は、割と若いころから追い抜かれたり追い抜いたりしてやっていくので、そもそも横並びでずっと落ちていくという、横並びが崩れちゃっているということにしていこうということで、我々も国会で答弁してきましたので、そこはそういうご理解をいただいて、スタッフ職が横にあって、それ以外はピラミッドのラインは残るということではないということだと思います。

○田中座長 定員をふやさないで、その中で活力を持たせようとしておられるので、いろいろ知恵が要りますという話ですよ、おっしゃりたいことは。

○林内閣府副大臣 はい。

○田中座長 ほかにございますか。

中野さん。

○中野委員 御省は経済官庁ということでありまして、マーケットに近いところにきているというふうに思うんですけども、再就職先を見ていると、結構、公共法人と独法と特許事務所が多いような気がして、意外と民間が少ないような気がするんですけども、民間が少ないのはなぜなのか、それが1点。

もう一つは、先ほど、人材確保、求人確保が非常に大切だとおっしゃられたんですけども、さっき総務省の官房長の方がおっしゃられたように、あっせんというのはあくまでも受け身なものであると。向こうから情報提供の依頼があって、それを流しているだけだと。そういう意味で、御省というのは求人開拓みたいなものは何かやられているのかどうか。

その2つについて教えていただければと思います。

○田中座長 松永さん。

○松永経済産業省官房長 後者の方からお答えいたしますと、今言われたような求人開拓のようなことは、今まで実施はしておりません。

ただ、私も冒頭ご説明いたしましたように、これから国がどうやって富をふやして、国際社会の中でどれだけ名誉ある地位を確保していくのかということがミッションだと思っておりますので、そのミッションに向けて一人一人がしっかりと仕事をする、そのこと自身が、仮に経済産業省の職場を離れた後も外から評価をされて道が開けていくと、それが、迂遠のようでございますけれども、一番大事な求人活動ではないかというような考え方でございます。

それから、最初のご質問でございますけれども、民間企業が少ないというのは、必ずしも他省と比較をしているわけではございませんのでわかりませんが、少なくとも直近の1年のデータを見る限り、余り当省がほかの省に比べて顕著な特色を持っているというふうな形にはなっていないのではないかと思います。

○田中座長 秋池さん。

○秋池委員 中には何人かあっせんなしでご就職なさっている方もいらっしゃるんですけども、これは何らか経産省の方から提案をしたにもかかわらず、それを断っていかれたのか、あるいはお仕事が見つかったからおやめになったのか。

○松永経済産業省官房長 かなり多くの方で、ご自分で職を見つけられる、あるいはその個人に民間企業なり団体から直接アプローチがあるというケースがございます。そういう方については確かに、私については再就職のあっせんは要らないからというふうなことを言われる方もおられるのではないかと思います。

○田中座長 秋池さん。

○秋池委員 では、何かあっせんの提案をしたにもかかわらず、それを断ってあえてご自分で探すという方は余りいらっしやらないと考えてよろしいのでしょうか。

○松永経済産業省官房長 必ずしも具体的なケースについて私は承知をしておりません。

○田中座長 よろしいですか。

野村さん。

○野村委員 2点だけ、簡単なことですのでお伺いしたいんですけども、退職勧奨というのは退職時からさかのぼってどのぐらい前に、何週間前とか1カ月前とか何とかあってあると思うんですけども、何日前とか。どのぐらいのタイミングで行っておられるものなのかということ。

それから、中にお勤めになっておられるときに、キャリア教育というんでしょうか、汎用性のあるスキルとして、例えば語学教育でありますとか、資格の取得をエンカレッジするようなシステムとか、そういうものが存在しているのか、それは今の仕事の忙しさからいってなかなか難しいものなのか、そのあたりを教えていただけますでしょうか。

○田中座長 松永さん。

○松永経済産業省官房長 後者の方のご質問からお答えいたしますと、今ご指摘の語学というのは仕事上非常に大事なことでございますので、これは1種の職員に限らず、2種、3種の職員も含めて、なるべく若いときに留学機会を持ってもらうように、それが人事当局の務めだと思っております、努力をしております。

また、サバティカルということではございませんけれども、途中の段階で機会があれば、研究といいますか、大学に出向して研究しながら教えるというような形で、幅広い経験を積んでもらうというようなことも最近ではふえてきております。

それから、最初のご質問でございますけれども、勧奨退職の時期については、決まったタイミングというのではないのではないかと思います。その年の人事構想をどうするのかということは、最終的には大臣がご決断をされますので、そのご決断のタイミングに合わせて、人事当局として対応していくということになるのではないかと思います。

○田中座長 よろしゅうございますか。

○野村委員 例えば、1カ月とか2カ月前から言うということは、事実上ないわけですか。余り例はない。

○松永経済産業省官房長 いや、必ずしも、そういう場合もあり得ると思います。

○野村委員 それは可能ということですか。

○松永経済産業省官房長 それはそのときの状況に応じて、一律的には申し上げられないと思います。

○田中座長 よろしゅうございますか。

それでは、経済産業省はここまでとしたいと思います。

引き続きいろいろ、またお知恵を拝借したり、知恵をお願いしたりすることがあると思

います。よろしくお願いいたします。

松永官房長、ご退席ください。

○松永経済産業省官房長 どうもありがとうございました。

(松永経済産業省官房長退出)

○田中座長 それでは、これから次官OBへのヒアリングを行いたいと思います。

本日は、元総務省事務次官の林さん、前の経済産業省事務次官の杉山さん、元国土交通省事務次官の岩村さんにご出席をいただけることとなりました。

それでは、経済産業省事務次官OBである杉山さんに、まずお願いしたいと思います。

杉山さん、ご着席ください。

先立って私から一言申し上げたいと思います。

このヒアリングは、官民人材交流センターの制度設計に資するために、各府省の幹部として人事に携わったご経験を踏まえ、公務員の再就職の実態やあり方についてお伺いすることが目的であります。ご本人の再就職に関する個人的情報について問いただすことを目的とするものではございませんで、まして査問するという趣旨とするものでもございません。したがって、ご本人のプライバシーを含め、個人的情報にかかわる質問に及んだ場合には、私が回答の要否も含め、議事の進行について適宜差配することもあり得ますので、各委員におかれましてはその旨十分ご理解いただきたいと思います。

また、ヒアリングを受ける次官OBの皆様には、プライバシーにかかわる質問でお答えしにくい場合には、その旨をご遠慮なくおっしゃっていただきたいと思います。

それでは、どうぞよろしくお願いいたします。

○杉山経済産業省事務次官OB 杉山でございます。よろしくお願いいたします。

もし座長のお許しがいただけるのであれば、最初に若干申し上げたいと思いますが、よろしゅうございますでしょうか。

○田中座長 どうぞ。

○杉山経済産業省事務次官OB 最初に申し上げたいことは、やや大上段に振りかぶったような議論で恐縮であるんですが、私は、今後とも国家公務員の役割とか責任というのは大変大きなものがあると思っています。もちろん、当然のことながら民の機能強化というのは重要ですが、同時に、いわゆる官の機能も強化をして、それぞれが役割分担をしながら有機的な連携を保ちながら、いわば国トータルとして、問題解決力とか戦略立案力というのを高めていくのが大事だと思っています。

例えば、地球環境問題を克服するためのトータルなパッケージ、あるいはアジアを初めとした国々との経済連携を深めるための、いわゆるグローバル通商戦略、あるいはエネルギー制約を克服するための積極的な資源外交だとか、中・長期的なエネルギー戦略をどうやって立てて実行していくかとか、国際的に見て遜色のない企業制度をどうやって整備していくか等々、どれをとっても官民力を合わせて、国全体としての創造的な制度設計だとか、政策だとか、戦略というものをつくって実行していくということがますます重要にな

ってきているのではないかと考えています。

最近、新聞を見ますと、論説でも、例えば政策の立案や執行、国際交渉などに当たる国家公務員の役割と責任は極めて大きく、国家公務員制度の立て直しは急務という論説でありますとか、公の再構築こそ日本の指針を考える大きなテーマの一つといったような指摘もなされておりまして、私も同感するところでございます。

こうした国トータルとしての力というのは、大げさな言い方をいたしますれば、いわば国際競争にさらされているのではないかというふうに思います。世界各国もこぞって、官民挙げて中・長期的な、いわば国力増強のための戦略だとか政策に取り組んでいるわけでありまして、この意味でも、国家公務員の機能というのにも国際競争の中にさらされていると言っても間違いではないのではないかと考えています。

したがって、まず日本としては、民間部門のみならず公務の部門につきましても、気概のある優秀な人材を集めていくということが大事だと思っております。人材の新陳代謝を図りながら、公共精神に富んだ、時代のニーズや変化に鋭敏に反応できる、進取の精神に富んだ実行力のある人材を公務部門に確保するということが大事ではないかと考えています。

と同時に、国家公務員制度のあり方というのが国際競争力強化の一つの要素であるとするならば、公務員制度のあり方というのにも時代に即して見直すことが大事だと思っておりますが、その際に、国家公務とはどの範囲を指すのか、何なのか、そこに必要とされる人材にはどういう人がふさわしいのか、そういうふさわしい人間をどうやって確保・維持していくのか、あるいは使命を遂行できるような情熱と能力を持った人をどうやって涵養していくのか、あるいはどういうやり方で人材を選抜していくのか等々、トータルとしての制度設計の見直しということが必要ではないかと考えています。

こういうトータルの見直しについては、別途ご検討がなされていると承知しておりますけれども、こういった公務員制度改革の全体像というものが十分な議論がなされて、センターの制度設計のご検討におきましても、こういう制度設計全体像の一環としてご検討賜ればありがたいと思います。

それから、もう一つ申し上げたいのは、私の実感では、人事とか人事管理というのは、大変困難で厳しくて辛い仕事であるということでございます。組織の中で、一人一人がそれぞれやる気と誇りを持って業務に邁進するという気持ちを維持できるかどうかというのが、いわば人事に大きく関連しているわけでございます。また、人はそれぞれその能力も得意分野も性格も体力もみんな違いますし、それぞれ家族も抱えているわけでありまして、これらを総合的に考えて、細心の気配りをしながら人事管理を行わなくてはいかんということだと思っております。自分の経験からしても、夜眠れないときもあるほど神経をすり減らす、そういう困難な仕事があるいは人事管理の仕事ではないかと考えています。

以上、二、三点申し上げましたけれども、おこがましい言い方で恐縮でございますが、ぜひ頑張っている公務員の士気を高め、それから自己改革への意欲をより一層かき立てる。

そして、国家公務員あるいは国家公務員制度というものが国際競争力を持つ、そういった方向でご検討していただければ大変ありがたいと思っております。

以上でございます。

○田中座長 それでは、ご質問に移ってよろしゅうございますか。

それでは、杉山さんに質問等、どうぞ。長谷川さん。

○長谷川委員 ご苦労さまでございます。

杉山さんは18年8月に、損保ジャパンというところに顧問で行かれたわけですが……

○杉山経済産業省事務次官OB 9月1日です。

○長谷川委員 9月1日ですか。

○杉山経済産業省事務次官OB はい。

○長谷川委員 これについて資料だと、あっせんはありというふうにお答えになっているんですが、具体的にどのようなあっせんの経緯だったのでしょうか。

○杉山経済産業省事務次官OB 私の知る限りでは、損保ジャパンの方から、多分8月だったと思いますが、7月の終わりか8月ではないかと思いますが、通産省の人事当局の方に、自分の会社として、国際情勢だとか経済情勢だとか、あるいは組織管理だとか人事管理だとか、そういったものについて、いわば大所高所からアドバイスをしてもらえるような人を、経産省の次官経験者からそういう顧問を欲しいという話があったようです。私に人事当局の方から、そういう話があるけれどもという話がございました。会社の幹部と話をした上で、私が顧問になるということで決めさせていただいたという経緯でございます。

○田中座長 長谷川さん。

○長谷川委員 そのときに、例えば何年ぐらいとかというお話はあったのでしょうか。

○杉山経済産業省事務次官OB 一応、顧問契約というのは、会社の内規で1年契約になっています。したがって、それは別にこちらがどうというよりも、会社の顧問規定の方で1年契約ということになっているものですから、その規定にのっとって1年契約にしているということだと思っています。

○田中座長 長谷川さん。

○長谷川委員 そうしますと、65までにひよっとすると契約を終えるということも。

○田中座長 1年契約ですから。

○長谷川委員 毎年あるわけですね。

○杉山経済産業省事務次官OB 毎年、もし必要ならば契約を更新するというか、更改するということになるんでしょうね。

○長谷川委員 契約しないということになった場合、杉山さんは自分でお探しになる。

○杉山経済産業省事務次官OB これから先どうするかというのは、正直なところまだ何も考えていませんから、今、何かアイデアがあるとか、どういうふうにしようかとかというのは、何も考えていません。

ちなみに先ごろ、もうすぐ1年たつんだけれども、その後特段の事情の変更がなければ、その後もう1年更改をしたいと会社の方は希望しているけれども、どうかというお話がございました。私は、もしそういうことであれば、事情の変更がなければそういうことでもってお願いしますということは答えました。

○田中座長 長谷川さん。

○長谷川委員 OBの方たちは、これまで、例えば1社の顧問とかという形ではなくて、2回目、3回目といろいろ転職をその後も重ねていっているケースが多いと思うんですけども、そういうときは、それはOB同士のお話で決まっていることなんでしょうか。それとも本省の官房がかかわって、どのような形がかかわってくるんでしょうか。

○杉山経済産業省事務次官OB 全体像を私は承知をしていますが、私の経験のある、知っているところでは、OB同士で話をすることではなくて、例えば私が次官のときに経験があったのは、ある会社の首脳が私のところに参りまして、今来ておられるAさんというのが実は定年になりますと。したがって、その後、役所からその人の後釜にふさわしいような、こういった、あるいはこういったような経験のある、こういう性格なり得意分野の方をぜひ欲しいんだけれども、そういう人はおりませんかというような話があって、官房長と相談をして、例えばこういう人はどうかと紹介するというようなことはございました。紹介をして話がうまくいった場合もあるし、うまくいかなかった場合もございます。

○田中座長 長谷川さん。

○長谷川委員 そうしますと、今のお話は会社の方から定年になるという例のご紹介だったと思うんですが、逆に役所の側から、こういう方が実は今度勸奨退職するわけですが、御社で引き取っていただけないかというふうに働きかけるケースというのはないんでしょうか。

○杉山経済産業省事務次官OB 全部は承知しませんが、私が次官のときにはそういうことをしたことは、私の知る限りありません。例えばこの種の人というか、こういうエキスパタイズのある人、あるいはこういう経験のある人、こういう得意分野のある人、こういう人を紹介していただきたいというようなことにあわせて、対応して、情報提供というのか、ご紹介というのか、そういうようなことをしているのが例だと思います。

具体的に、そのときに、そのエキスパタイズを見ると、もうこの人しかいないというようなエキスパタイズを条件といいますか、こういう方というのを、名前は具体的にはおっしゃいませんけれども、こういうエキスパタイズのある人で今度やめた人というのは、この人しかいないというようなことだって事実上はあるわけですし、そういうことをいろいろ考えながら、あるいはやめていく本人のいろいろな家庭状況だとか、健康状況だとか、そういうことも考えながら、それこそ細心、総合的に考えて、情報提供、ご紹介をするというようなことをしているのが例だと思います。

○長谷川委員 そうしますと、役所の方から働きかけたことはないということになると…

...

○杉山経済産業省事務次官OB 私の知る限りではですよ。

○長谷川委員 ええ。そうしますと、むしろ民間の側から、外部から、こういう人が欲しいという需要がたくさんあって、はっきり言えば売れっ子というか、欲しがる人たちがばかりだと、そういうような状況なんですか。つまり、役所がこの人をどこかに世話しなきゃいけないんだけど先がないというような状況は、経産省の場合はないということですか。

○杉山経済産業省事務次官OB 先がないというか、いろいろこういう人が欲しいというのはありますから、その中で、人とそういう外からの希望と、これを突き合わせながら、実際はこういう方はいかがでしょうかと、こういう方がいますというご紹介をするということですね。

○田中座長 野村さん。

○野村委員 今の長谷川委員のご質問に関連でお伺いしたいんですけども、ちょっと過去のことで恐縮なんですけど、経済産業省におきましては、過去の次官の方が、例えば財団法人の産業研究所というところに毎年順繰り、順繰りに次の方がやめられると前の方がおやめになって、次の方がそこにつくというような形で、これはもう事実ですので、連なって既に棚橋さん、熊野さん、牧野さんという形で、その後、渡辺さんもそこに同じように、1回目はまず最初にそこに行くというような形が続いている傾向があったかと思うんですけども、その次の2回目のところも、例えば牧野さんが産業研究所をおやめになられてから、日本生命の——ニッセイですね、ニッセイにお勤めになられて顧問で行かれたわけなんですけれども。その次に、渡辺さんも、やはり今度は産業研究所をやめられたときにニッセイに行かれています。それで、2回目もまた同じように、2回目の部分も同じ順繰り、順繰りになっているんですけど、これというのは2回目のところでも、やはりおやめになる方に、過去おやめになった次官の方をご紹介しているという理解でよろしいでしょうか。

○杉山経済産業省事務次官OB というよりも、私の理解では、例えば日本生命の方から今度何とかさんという人がやめると。ただ、自分たちとしては、そういういろいろな大所高所からのアドバイスをいただけるような人が欲しいと、できれば次官経験者が欲しいというようなお話があれば、その次の次官の方をご紹介をするというようなことで、結果的にそうつながっているということではないかと思えますけれども。

○野村委員 ごめんなさい。次の現次官の方はそれでもいいと思うんです。つまり、次官経験者で行かれた方が定年をお迎えになられて、そのポストがあきますというご連絡があったときに、現次官の方で、ではそこにというお話は、まさに就職のあっせんだというふうに思うんですけども、そうではなくて、次官経験者の方が2回目にお勤めになっているところが定年になられたときに、またその次の次官経験者で既に1回あっせんを受けて、別なところにお勤めになっている方が、その後にお座りになられるというようなことがあるわけなんですけれども、その部分ではあっせんはされておられないのでしょうか。

○杉山経済産業省事務次官OB それも、例えば前の次官で今度やめる次官の人ではなくてもいいんだけど、前の次官の方で、だれかそういう大所高所からしてもらえような人はいませんかというお話があれば、昔というか今度やめた次官ではない、前のやめた次官も、例えばこういう方がいらっしゃるよというようなご紹介は、したことはあります。

○野村委員 そのときに単に「こういう方がいますよ」というのであれば、それはもう、求めてきている方の側も承知の事実、周知の事実ですね。過去にどういう方が次官をやられていたかということは、みんな知っているわけですから。そうすると、こういう方が昔、次官やっていたという情報では何の情報でもありませんので、そうしますと、過去次官だった方にも、何かご連絡をさせていただいて、こういうお話が今来ていますけれども、あなたいかがですかというようなことを官房の方からやられるという……

○杉山経済産業省事務次官OB 会社から、そういうお話があれば、それにふさわしい人につなぐということはしたことがあります。あとは、当事者同士のお話になると思います。私も紹介をされて、あとは経産省と関係なく、私と損保ジャパンの人事担当なり社長と話をして、それでどうするかというのを決めました。

○田中座長 ほかに。中野さん。

○中野委員 ちょっと全く違った話なんですけれども、杉山顧問は、先ほど人事労務管理は非常に大変な仕事だというふうにおっしゃったんですけれども、マーケットに非常に近いところの役所の方なので非常におわかりだと思うんですけれども、バブル崩壊後は、やはり民間の労務管理というのはもっと大変で、それこそ整理解雇はなかなかやりにくい中で、即退職勧奨とやってきたと思うんですけれども、公務員の場合に、いわゆる国家公務員法78条4号の分限、免職とか、そういうのは全く発動していなくて、余り苦しい人事管理をやってきたというイメージがないと。そのなさが、今結構公務員の批判につながっていると思うんですけれども、その点についてはどのようにお考えでしょうか。

○杉山経済産業省事務次官OB これも私の個人的な感じですが、私の個人的な感じからいうと、勧奨退職をするというのは極めてつらい仕事であります。

それで、これもざっくばらんに申し上げれば、一定の時期に呼んで次官は話をするわけですが、もちろんそこで「ノー」と言ったり拒否をするというのは、私の経験ではございませんけれども、それぞれ各人、非常に心によぎる、頭によぎることがたくさんあるんじゃないかと思えます。それは、そばでいても感じます。私自身も、なるべくならもうちょっと働いてもらいたいと、経産省で働いてもらいたいという気持ちを正直なところ持っていますので、全体の新陳代謝を図るという観点から、そういうふうなことをしているわけで、そういう意味では、余裕があるとおっしゃいましたけれども、私の個人的な実感から言えば余裕とかということではなくて、非常にきつい、もっと言えば嫌な、つらい、厳しい仕事だというのが実感ですね。

○田中座長 野村さん、どうぞ。

○野村委員 すみません。冒頭、杉山さんおっしゃっておられたことを私、大変感銘を受けまして、まさにこれから公務の力というか公務員の力を強化していくことが国力につながるというのは、まさにおっしゃるとおりだというふうに思うんですが、私が私と同じぐらいの年代で、これから頑張っていこうと思っている公務員の方といろいろな機会で見ると、やはり今これだけバッシングを受けている背景には、やはり悪弊みたいなものが公務員制度の中にあると。それをむしろ一掃していただくことが、自分たちの世間からの信頼の回復につながるんだということを強く求めている、今までのシステムが続く限りでは、むしろ自分たちには未来がないというふうに思っておられる方も多いわけなんですけれども、それがもし悪弊ということを彼らが感じているものが、私にはなかなかニュアンスとしてわからない部分があるんですけども、ずっとキャリアをご経験なされてきて、今もし世間から批判されている中で、ここを変えた方が公務員制度の信頼の回復につながって、まさに冒頭おっしゃったような国力の強化につながるという、そのかぎとなるような変更すべき点というのがもしありましたら、ご示唆いただければと思います。

○杉山経済産業省事務次官OB 大変難しいご質問でにわかにお答えにくいんですけども、先ほど言いましたように、やはり公務員制度全体を、制度全体あるいは仕組み全体を、やはり時代の変遷あるいは国際情勢の変化等にあわせて、トータルに見直していくということが、やはり重要だと思います。

例えば一つの話をして恐縮なんですけど、例えば年功序列制度というのがありますが、これは事実上行われてきておりましたけれども、これも私の個人的な感じですが、今や年功序列制度を維持することは、やるべきではないと思うし、できないと思います。経産省ももう事実上、年功序列制度は崩れていると思います。なぜかという、いろいろな理由があるんですが、一つの理由は、例えば年功序列制度というのは2つの条件がないとできないと思います。それは各年次、つぶがそろっていると。大体どの年次も似たような、有能な人間がそろっていると。それから同時に、各年次それぞれ重要な職を担うだけの人材が、数がそろっていると。ですから、各年次、余り差がないということと、各年次それぞれ人間がたくさん、かなりいると。この2つの前提がないと、年功序列は成立しないと、これは個人的な意見ですけども、私は思っています。今や、その前提は2つともありません。

したがって、適材適所という人事の要諦を貫徹しようとするれば、いわゆる、がちゃん、がちゃんと、こう年次が1年か2年ごとに上がっていくような、そういう年功序列制というのは維持できないと思います。ですから、そういうプロモーションシステムをどう変えたらいいのかということを考えることは重要だと思います。

それから、国家公務員試験制度というのがありますね。今、国家公務員試験制度というのは、国家公務員たるものは全体の奉仕者としての不偏不党性、そういうようなことがないかどうか、あるいは国家公務員にふさわしい専門性、知識を持っているかどうか、そういうところをチェックする、スクリーニングする仕組みとして国家公務員試験制度がある

わけですね。ところが官民交流を進めるとか、あるいは政治任用をどんどん進めたらどうかというような議論も一方ございます。そうしたときに、官民交流で来られた方は国家公務員試験制度は通っていないわけですね。そうすると、国家公務員試験制度というような、事前スクリーニングシステムが必要なのかどうか。もし必要でないとするならば、全くスクリーニングをしなくていいのかどうか。もしスクリーニングをする必要があるとすれば、それはどういう格好でしたらいいのか。もし試験をやるとすれば、今と同じような試験でいいのかどうか。僕は今のこういう3つの級に分かれたようなものを維持することも、もうできないと思っていますけれども、なぜかと言えば、上級の人も中級の人も初級の人も、能力として余り差が僕はないと思っていますから、ですから、そういうことがいいのかどうか、あるいは改めるべきじゃないかと、あるいはむしろもう、そういう事前チェックは全部やめて、事前スクリーニングは全部やめて事後的な行為、ある一定の行為違反があったときに、それを処分をするという事後処分型に全部貫徹すべきなのかどうか、よくわかりません。でも、そういうふうな議論を全体を含めてやっていただいて、どうしたらいい人間が選抜されるような仕組みを、時代に即してつくっていくかというところをご検討いただければ大変ありがたいなと思っています。

○田中座長 野村さん。

○野村委員 1点だけ伺いたいんですが、やはり社会からは、特に事務次官経験者の方々がいろいろなところを何度も何度も再就職をされて、何度も退職金をもらっているという事実には不可解なものを感じておられて、それが公務員に対する不信感を招いているというふうに思うんですけれども、この点は是正すべき点だというふうに思われませんか。

○杉山経済産業省事務次官OB 事務次官であるかどうかは別として、事務次官であるかどうかを問わず、そういった世間から後ろ指を指されるような、そういうふうなことは国家公務員をやった者たる以上、すべきではないと私は思っています。

○田中座長 杉山さん、どうもありがとうございました。

まだ、いろいろ教えていただくことはあると思います。今後ともよろしくお願ひしたいと思ひます。

きょうは本当にご協力ありがとうございました。ご退席ください。

(杉山氏退出)

○田中座長 続きまして、総務省事務次官OBである林さんをお願いします。林さん、ご着席ください。

お話の前に、ちょっと一言、私から繰り返しになりますが、林さんには初めてなもので申し上げておきたいと思ひます。

このヒアリングは、官民人材交流センターの制度設計に資するため、各府省の幹部として人事に携わった経験を踏まえ、公務員の再就職の実態やあり方について何うことが目的であり、林さんご本人の再就職に関する個人的情報について問いただすことを目的とするものではございません。まして、査問することを趣旨とするものでもありません。

したがいまして、ご本人のプライバシーを含め、個人的情報にかかわる質問に及んだ場合には、私が回答の可否を含め議事の進行について適宜差配することもあり得ますので、各委員におかれましては、その旨十分ご理解いただきたいと思います。

また、ヒアリングを受ける次官OBには、プライバシーにかかわる質問でお答えにくい場合には、その旨をご遠慮なくおっしゃっていただきたいと思います。

それでは、どうぞ。

○林総務省事務次官OB 林でございます。お招きをいただきまして、ありがとうございます。

事前にご指示をいただいておりますので、そのような事項につきまして、私の方からお話をさせていただくと、そういうことでよろしゅうございますか。

○田中座長 ようございます。どうぞ。

○林総務省事務次官OB 再就職について何点かお尋ね、あるいは私の意見について述べるようにというご指示をいただいておりますが、再就職関係の問題の前に、公務員制度改革につきまして、せっかくの機会でありますので簡単に私の考え方をまず述べさせていただきます。

私も37年間、公務員生活をやらせていただきまして、幹部職員として10年間いろいろお世話になりました。その間、毎年度のように新規の職員が入ってくるわけですが、その際いつも私は「公共心と公務員としての使命感が確認できない者は早くやめてほしい」と、こういうことを言い続けてまいりました。閣議決定にも書かれておりますけれども、やはり公務員は国家、国民に奉仕するため、その反映のために高い矜持と使命感と、そして倫理観をもって、国民に信頼される人物でなければならないと、こういうふうに私も思っております。そういう質の高い職員が誇りをもって職務に専念できるような公務員制度をぜひ構築していただきたいということをお願いをしておきたいと思っております。

その際は、やはり一番大切なのは、どのようにしてそのような公共心あるいは高い使命感を持った職員を確保するか、これが一つであろうと思っておりますし、そしてまた、そのようにして確保できた人間に、その能力を最大限発揮してもらって国家、社会のために貢献をしていただけるような制度としては、どのような仕組みを考えたらいいのか。そして、その処遇はどのようにしたらいいのか。こういうことを入りから出まで、といいますと現役時代だけではなくて、できましたら退職後の社会への貢献度という観点も含めて制度設計をしていただければと。つまり、生涯を通じてパッケージとしての制度設計をしていただきたいと思うわけでありまして、そのような制度設計がありまして、初めて公務員は公務員としての矜持をもって日夜を問わず、天下国家のために奉仕する覚悟が固まっていくのではないかと、こう思っておりますことを冒頭述べさせていただきます。

それでは、事前にご質問をいただいている点について、簡単にお答えなり考え方を述べさせていただきます。

まず再就職の実態と現状についての考えであります。これは各省庁とも同じだと思

ますけれども、現在厳しい定員管理のもとで組織の活性化を図るために、人事管理の一環として定年前の退職勧奨を行わざるを得ないというのが実態でございまして、このような中で、職員が職務に専念できるような環境を用意するためには、退職勧奨に当たりまして、人事当局が再就職のあっせんをすることはやむを得ない。定年前であれば、それは管理者の、あるいは雇用者の責任であるという意識を持たざるを得ないのではないかと、こう思っております。

現実には私の経験からいたしますと、大臣のご判断で人事が決まるわけでありましたが、その時点で定年前の勧奨対象者を内定していただくこととなります。日夜、本当に家族も省みず、国会対策等に当たっている当の本人にその旨を伝えて、退職を勧奨する役割というのは大変つらいものがございました。しかし、本人が大臣のご判断に従って、喜んで後進に道を譲っていただけようにするためには再就職先をあわせて紹介し、あっせんすることは現状ではやむを得ない管理者の責任ではないかと思っております。

実態としては、人事当局といたしましては、そのために人事の時期が近づきますと、勧奨者はまだ決まっていないうわけでありましてけれども、再就職先につきましてもの情報収集を行うとか、あるいは退職者と予想されるような人たちの適性を踏まえながら、あっせんができる準備をするというのが各省庁共通の同じ実態ではないかと思っております。

なお、職員のOBの件につきましては、私の経験からいたしますと、直接のあっせんをいたしておりませんが、公益、民間法人あるいは大学当局あるいはOBご本人から情報提供の要請や問い合わせがございまして場合があります。そのような場合は、必要な範囲で人事当局からも適時情報を提供しているのが実態であると、こういうふうに申し上げておきたいと思っております。

それから、3点目でありまして、国家公務員の再就職の今後のあり方についての考え方について、お問い合わせがございました。私は、結論的に言いますと、これまでの苦勞あるいは経験を踏まえて申し上げたいのは、定年前の再就職の必要性がないように、全職員が定年まで働けるように考えていく制度設計をしていくというのが、まず第1ではないかと思っております。常々、私自身もそうでありましてけれども、私の同僚、後輩と話をいたしてみましても、国家公務員の道を選んだ者は、だれしも公務員として定年を全うしたいと思っておりますし、定年前に勧奨退職を余儀なくされた者でもご意見を伺ってみますと、退職後もこの公務員の道を選んだ信念に従って、現役時代に培った経験を生かして、引き続き国家社会のために働きたいと、こういう気持ちを強く持つておられるのがほとんどであります。そういう前提で考えますと、私はやはり現在の組織の活性化ということも大切でありますので、ラインの人事による縛りはある程度仕方がないと、こう思っておりますけれども、少なくとも退職年齢までは、国家公務員としてそれまでの経験が生かせるような処遇が考えられないものだろうか、というふうに思っていました。

そのネックになっているのは、ご推察のとおり厳しい定員管理であるわけでありましてけれども、私はやはり現今の国民の皆さん方の公務員の再就職に対する、あるいはあっせん

に対するご批判を避けるためにも、またご批判をいただかないようにするためにも、やはり定年まではそれまでの経験を生かして、国家公務員として働けるような処遇をぜひご検討いただく必要があるのではないかと考えております。

定年前の退職者を最小限に抑える方策を、当面の課題としてお考えいただきたいと思っておりますが、第一には、私はそのためにはラインの人事による縛りから外れる方ということになるわけでありますので、そのような方に専門的な知識を持っておられるわけでありますから、多様な専門スタッフ職の導入、かなりの規模で、そして非常に国家、社会のために必要と思われるような分野で働いていただくような専門スタッフ、そしてそのための制度を一つ構築していただく必要があるのではないかと考えておりますし、あわせて、現在話題になっております勧奨退職年齢の引き上げは欠かせないのではないかと考えております。

そして、もう一つつけ加えさせていただきたいわけでありますが、定年後の話もあるわけでありますが、やはり私の同僚、後輩と話をいたしておりますと、国家公務員の道を選んだ気概そして公共心が生かせるような再就職先を、何らかの制度のもとであっせんしていただけないかという考え方が強いわけでありまして、それは社会全体にとっても、また国民の利益にも合致する方策だと思われまますので、そのような仕組みもぜひご検討いただきたいと思うわけであります。

最後に、官民人材交流センターが機能するために必要と考えられるポイントについてというご下問がございました。結論的には、私の考え方でご理解いただけたと思うわけでありまますけれども、再就職のあっせんに当たっては、どこでもいいと、言葉は悪いんですが——ということではなくて、本人の能力が最大限発揮できて、社会的にもその人材の活用によって、国家、国民の利益が向上するようなあっせんを旨としていただきたいと思っております。ただ、そのためには、なかなか難しい問題がこれから出てくると思います。

第1点は、対象者、いわゆるあっせんを対象とする人についてでありますけれども、その人の経歴と経験はもとより本人の適性、そして公務員の道を選んだときの人生設計にもかかわるわけでありますが、人生設計等についての情報を丁寧に把握しておいていただく必要があるだろうということでありまます。そのためには、出身省庁の人事当局とふだんから密接な関係を築いていただくことも必要であろうと思うわけでありまますが、本人の親身になってあっせんができる体制、なかなか難しいと思うわけでありまますが、これをぜひ心がけていただきたいなと思ひます。

そして、2つ目は、これは逆の話であります。受け入れ先の情報収集、これもなかなか難しい問題があると思うわけでありまます。私はこれからは、ここでご検討いただいておりますように、官民の人材交流というのが大変重要になってくると思ひます。組織の活性化のためにも、あるいは国のためにも必要だろうと思うわけでありまます。このセンターにおきましては、単に退職者の受け入れ先という観点だけではなくて、官民の人材交流という観点から、年齢にかかわらず受け取る先も、例えば退職者の年齢の方であっても、

若い人がやっているようなポストで働きたいという場合もあるわけでありますので、年齢にかかわらず能力本位でラインあるいはスタッフにはめ込む人材を要請していただき、それが登録でき、あっせんできるようなご努力もお願いをしたいと思っております。

そして最後に、これはちょっと具体的な問題で私が心配していることを一つ申し上げておきたいと思っておりますが、ある段階で再就職を希望される人と要請される人とが相対で話す機会になるだろうと思うわけでありますが、定年退職の場合はそれぞれに心構えがあります。私自身も定年が近づいてまいりますと、どういう生き方をするかなというので、幾つかのお誘いに対して考えを整理するような時期がございましたが、定年退職の場合はそういうことで、ゆっくり時間的な余裕を持ってご相談ができると思うわけでありますが、実は勧奨退職の場合は、退職者が特定されるのも人事の直前であります。そして、また勧奨された本人にとりましては、急に、予想している人もいるのかもしれませんが、急に場面に入るわけでありまして、再就職先が決まるまでは収入もなく働き場所もないというような状況になるわけであります。

短期間でのあっせんが可能となるような制度をひとつ考えていただく必要があるだろうと思うわけであります。本人と家族の人生設計にかかわる問題でありまして、生活にもかかわってまいります。一定期間内に、退職前でありますと雇用者の責任を果たすという、責任をとる立場になられるわけでありますので、それが担保される制度になるような制度設計というのはどのようにしたらいいのか。私としては勧奨後、再就職先が決定するまでの間の処遇に一工夫が必要ではないだろうか、こういう心配をいたしておりますことをつけ加えさせていただきます。私からの話とさせていただきます。

○田中座長 どうもありがとうございました。

それでは質疑等に移りたいと思います。秋池さん。

○秋池委員 お忙しい中、お話をどうもありがとうございました。

私も民間人ではありながら官僚の方と接する機会を持たせていただくと、能力が高く志も高い、すばらしい方がたくさんいらっしゃるということは、大変実感するところなんでありましてけれども、もう一方で、民間企業の実態と今のお話を比較いたしますと、多少違和感を覚えるところもございまして、ちょっとご意見を伺えればと思うんですが。

民間企業は、人件費の適正化、要するに収益を出すために血のにじむような努力をいろいろしているわけで、そういった中で当然ながら、ラインから外れて専門職になる方もおりますし、また希望退職を募って、ある年齢以上の方は、ポストが少なくなっていく中で外に出ていただいたり、あるいは当然、退職勧奨というようなこともしたりということで、いかに雇用を調整するかということに、人事のご担当の方は苦しい思いをなさると思うんですけれども、やっている。それは雇用の調整とか人件費を抑えるとかということだけではなくて、若い世代の方にチャンスを与えて組織を活性化するという意味もありますし、それからやめていかれる方個人にとっても、意に沿わないお仕事をずっと定年までなさるよりは、新しい場所にチャンスを求めた方が人生としても幸せなんじゃないかということ

も含めて、こういった制度が取り入れられているわけなんですけれども、先ほどのお話ですと、公務員の場合は定年までみんなが公務員でいられるようにとか、あるいはやめられた定年後も何らかのあっせんがあってもいいんじゃないかというお話がありまして、そのあたりのこの感覚の違いといいますか、その点についてお考えをお聞かせください。

○林総務省事務次官OB 私の経験からいきましても、お若い方で新しい道に進んでみたいということで課長あるいは課長補佐段階で、その道に進まれるご相談を受けたこともありますし、それから大学等から、これぐらいの年齢の方でひとつ派遣してもらえないかと、こういうご要請があり、それに対しておこたえをしたような経験もございます。

ですから、退職までと言いましたけれども、ちょっと一般論として申し上げてしまいました。退職を希望されて転職をされたいような方については、これからの官民の人事、人材交流の中で、そのような方のお気持ちが十分に反映されるような制度の仕組みも必要だろうと思っております。

ただ、私が定年までと申し上げました、これは非常に大きな問題をひとつ抱えているわけですが、まさに今おっしゃいました雇用調整という話でありまして、公務員として採用するときの人材を定年までどのぐらい雇用ができるのか、あるいは定年時点で雇用できる組織の大きさを頭に置いて、採用の規模はどうするのか、あるいは現役期間中に、今おっしゃいましたような民間への転職を希望される、あるいは第二の職場を求められる方について、そのような機会を制度的に支援しながら、どのように設けていくかという、その入りから出までの雇用調整という観点も公務員の世界は、もちろん税金で養っていた世界でありますので、忘れてはならないと思っております。

○田中座長 野村さん。

○野村委員 秋池委員のご発言にちょっと関連するんですけども、林さんご自身、次官をおやめになるときに、ここは一気に民間で、ちょっともう一回やってみようかなという、そういうような思いというのは起こらなかったものなんでしょうか。

○林総務省事務次官OB ありました。私もいろいろなところで経済界の方とのおつき合いがございまして、非常に思い切った形で社の改革をやりながら、新しい時代に適応できるような努力をされている方は何人も知っておりますし、その中の一、二の方からお誘いを受けたこともございますし、私自身、大学というのも一つの候補として考えておりましたので、退職するまではこの道に行くことは余り考えていなかったわけであります。

ただ、退職することが公になりました時点で、今行っております財団の方からお話がございました。この財団、地域創造、ちょっとおわかりにくいかもしれませんが、地方団体、県、市町村が公共ホールの活性化を目指すためにということで共同で設立された団体でありまして、地域における文化芸術の振興について地域の活性化を図りたいと、こういうねらいで地方団体がおつくりになったものでありました。お話をお聞きしますと、私のライフワークにも合うんじゃないかということでお引き受けをしたのが、私のケースでございます。

○田中座長 林副大臣。

○林内閣府副大臣 先ほども前回のセッションで話題になったんですが、ラインの人がだんだんピラミッドでやめていくと、事実上やっていたわけですね。スタッフ職で全部そのすき間を埋めるというのがなかなか難しく、だんだん能力等級を入れていくと追いつき追い抜きというのはいろいろ出てきていますね。非常に極端な例で、それがいいというわけではないんですが、例えば次官の同期の方がずっと上がって行って、60になって次官になって、同期の方が全員局長で張りついてというようなことが例えば起こった場合、やはり仕事はやりにくいですか。

○林総務省事務次官OB 私は、実は多少もう新しい世代に属するようになっていて、今おっしゃいましたようなことは余りにしないで、逆に言いますと、上に大臣に、あるいは次官、局長に一つの政策目標がはっきりしたものがあれば、それを実施するための、実施できる人事なり体制をつくらなきゃいかんというのが第一の課題になりますので、同期がいよいよ気がすべきでない、気になるかもしれませんが、すべきでないと思っています。

ただ、その意思決定をする場合に、やはり組織でありますから、だれかが最終判断をして、それに従って組織が最大限の力を発揮できるようにしなければならないというのは、これはもうどこの組織も同じだろうと思うわけですが、そのときに、より意思決定がしやすくする、あるいは意思決定した場合に総力を発揮しやすい組織としてはどうかということを考えますと、同期が全部局長でいるというのは多少難しいかもしれないなど。

ただし、私はこういうことを申し上げるのは、この場が初めてであります。以前から思っているわけですが、国家公務員の指定職になった人たち、これはかなりの能力、経験を持ち、国会の先生方とも議論もしてきた経験がある人です。その人があるときラインの人事でラインから外れたから急に退職をしてというのは、これはもう政府にとっても社会にとっても、私はもったいないんじゃないかと思っております。実は私の個人的な感じとしましては、そのような指定職になられた方は、ラインとして退かざるを得なくても、政府あるいは官邸のようなところで、国家社会のことにつきまして国民の利益のことにつきまして所属官庁からフリーになったわけですから、考え企画立案し、官邸あるいは政府全体のお役に立てるような仕事をさせていただくようなことはできないんだろうかと思っております。相談したこともありますが、常にネックになりましたのは定数管理でありました。

やはり、この有為な人材、私は見ておりますと先輩、同僚、後輩もおりますが、いろいろなお世話になっておりますが、この人たちの経験と知恵をもっと、こういうときだから政府のために、国のために、社会のために使っていただくような機会はないだろうか。どなたかシンクタンクでもつくって雇っていただけないだろうか、そうすると再就職のあっせんの必要もなくなるし、天下、国家のためにいいんじゃないかと、こう常々思っております。

○田中座長 ほかに。中野さん。

○中野委員 公務員がやる気を持てるような公務員制度ということをおっしゃっていただき、先ほど結局、公務員といっても人を扱う話なので、大上段に構えて行政組織の編成という話じゃないと思うんですね。改革というのは行き詰めていくと、やはり官と民の労働条件を統一することしか僕としては考えつかなくて、諸外国の公務員制度を見ていても、試験任用と身分保障をセットにするということ以外は、やはり民間と労働条件をだんだん近づけてきているという方向性しかないわけです。

日本の公務員制度を見てみると、やはり退職管理も違うわけですし、それから年功序列シーンも全く違う。それから、処遇が同期一列というふうにおっしゃっていただきましたけれども、最近、平成入省世代になると年次逆転なんかは結構起こってしまっていて、下の年次で室長だって、上が補佐というのは結構あるものですから、そういうのはだんだん民間に近づいていると思うんですけれども、そのようなことをどう考えておられるかというのをちょっと教えてください。

○林総務省事務次官OB これは、これまた私見になるかもしれませんが、政府の中でも常に検討されていると思うんですが、公務員制度につきまして、我が国は若いときから事務次官まで一つの給与体系で動いているわけです。実は、時間もありますから率直に申し上げてさせていただきますと、企画立案をする、いわゆる高級といいますか、水準の高い分野を担当する公務員と、それから政策が決定された場合にそれを着実に実施する、実施部隊の公務員、この制度というのは一本でいいんだろうかという疑問を私は持っていました。

例えばアメリカなんかの場合は、大統領、知事がかわりますと政策スタッフはずらっとかわるわけでありまして、この人たちの中には年功序列もありませんし、年俸制で能力に応じた採用が保証されるわけでありまして、その下の執行機関、例えば局長以下につきましては65歳定年まで、着実に、そのかわり毎日5時になったら職場を離れると、こういう勤務体系をとっているところもあるわけでありまして、そのような勤務体系が今後必要かどうかはわかりませんが、おっしゃいましたように官と民との勤務体系は違っていいというものではありませんので、ある程度同じような考え方ができる分野については、そういう努力も必要だろうと思いますが、やはり最終的には民の目指すものと官の目指すものは違うところがあります。価値観も違わざるを得ないでしょうし、やはり自分を犠牲にしても、国のため、社会のためという考え方を捨ててもらっちゃ困る分野でありますから、そのような人々を能力に応じて採用し処遇する制度というのは、ある程度民間とは違った考え方をして人材を集めなければ、国民が最終的には——言葉は悪いですが、損をすることになるのではないかと、こういうふうにご考えております。

○田中座長 野村さん、ありますか。よろしいですか。

それでは、林さんは、ここまでとしたいと思います。

本日はご協力、林さんどうもありがとうございました。引き続き、特に総務省におられ

たので、いろいろ今後ともご意見を伺うことがあると思います。よろしくお願ひしたいと思ひます。どうもありがとうございました。

(林氏退出)

○田中座長 それでは次に、国土交通事務次官OBである岩村さんにお伺ひします。

お話に入る前に、ちょっと私から一言申し上げたいと思ひます。

事務次官OBに対するヒアリングにつきましては、7月18日の懇談会を受けて、質問事項等を直接加えて7月23日の懇談会の議論を踏まえ、座長名で正式に依頼を行うこととしたものでございます。

したがいまして、OBご本人及び関係省庁が、このヒアリングを拒否している旨の報道が実はございましたが、このような事実はございませんで、報道に伴うOB諸兄、特に岩村さんには随分ご心痛をおかけしたことにつきましては、この懇談会を差配する座長として、極めて遺憾に思っております。このような状況の中で、岩村さんにご協力いただいたことに、心からお礼を申し上げたいと思ひます。

それでは、どうぞ、始めてください。

○岩村国土交通省事務次官OB 最初に言っていたいて、ありがとうございました。

実を言うと、まだあの件は終わっておりませんが、それはきょうはやめておきますが、それでは私の方から幾つか申し上げたいと思ひます。

最初に、そもそも勸奨退職といひますか、役人の定年を待たずにやめていかなければならない理由ですが、これは一言で言ひば組織の活性化といひますか、新陳代謝をしないと、やはり組織というものは腐ってしまう。少なくともラインに関しては、やはり新陳代謝が必要だと思ひます。これは官僚組織だけじゃなくて、民間の組織も同じようなことが行われているように理解をしているところでございます。

特に、国土交通省は非常に図体がでかいものですから数が多くて、実を言うと定年退職、自己都合退職のほか、毎年約900人は最後までかなわず、ラインから外されてしまわざるを得ない者がいるということがあります。それで、これは少なくとも国家のため、そして国民のために官僚組織を動かすためにはいきのいい人が、そして思う存分仕事ができるためにも、余り頭でっかちにならないのがいいのではないかと私は思ひています。

また、省内の現役人事、私も幹部の方はやってまいりましたけれども、やはり適材適所というのが大事だろうというふうには思ひています。ラインで次官以下、局長あり、大臣のもと、いわゆるピラミッド型の組織になっておりますが、その中に残念ながら入り得ないとなった場合には、やはり民間なりに行つていただく。そうは言ひても公務員制度で、本人がみずからやめると言ひない限りは、一方的に首を切るわけにはいきません。となれば、やはり民間の方にそういう声がかかつて、そこで知識、そして見識、それまで勝ち得たそういうものを生かしていく。それが1つの道かなというふうには思ひしております。

さっきちょっと横で聞いていて、頭でっかちになったらどうかと言ひんですが、結果的には、若い人たちのやる気をそいでしまう、同期が仮に10人、全部頭を占めたとすれば、

その1年下、2年下の人にとってみれば、私はどうなるんだと。よくセミの話がありますけれども、出てきたらそれこそ1年で局長も終わってしまうというのでは、これは余り仕事もうまくいかないだろうと思います。やはり若い中にもすぐれた者はいますし、また逆に言えば、これは全く私の私見ですけれども、同期というか、一緒に採用されても、やはり仕事を10年、20年やっていく間に、おのずと差は出てくる。やはり組織を動かすについて差は出てくるだろうと私は思っています。

そういう中で、みんなが残ってしまえば、じゃ、次に入った人は5年、10年、うだつが上がらないのかという話になってしまう。そんな気もして、やはり組織の活性化という観点からは、途中で退いていただく方が出ざるを得ないし、またその方のために、民間から声がかかればそれに向いた人を探していくという、仲人をするというのはやむを得ないというか、現状のシステムの中ではしようがないのかなと思っています。

そういう中で、今回私が呼ばれた理由でもあったと思うんですけども、今度のセンターの組織なり、その仕事に当たっての私の感想といいますか、我が役所、ほかの役所のことは全部わからないものですから、私の役所だけで申し上げると、幾つかの点を指摘したいというふうに思っています。

もちろん、再就職に当たって、今議論されているような、予算とか権限を背景とした押しつけ的なあっせん、これはもうあってはならないと思いますし、またそういう疑念を国民から持たれるようなことがあってはいけません。それを払拭する努力は当然、役所の幹部としてはやっていかなければならないと思っています。

ただ、勸奨退職というのは、本人の能力、その資質を我々は見ているわけで、企業が求めてきた場合にその方に紹介をする、そういう前提で行われているものだというふうに思います。企業の方もやはり向いていない人とか、公務員時代、とかくうわさの立ったような人は幾らお勧めしても、それは残念ながらとっていただけない、企業の判断が働いているだろうというふうに思います。

民間の方からやはり、こういう言い方をすると皆さんの気分を逆なでするかもしれませんが、我々はそういう意味では一定の能力を持ち、一定の経験を積んできている。民間としてもそういう人が必要だという、そういう求めがあるだろうと思っています。そういう求めがあった場合に、やはり企業側に情報提供を行う。これはやらざるを得ないし、人材の活用という意味でも大変大事なことだろうと私は思っています。

さっき申し上げたように、実際の採用は、企業なりの団体が決めることでして、我々が押しつけようといったって、それは株主さんもいるし、いろいろな人がいるわけで、そういうふうにはならないと思います。実際の採用は、本人と、最終的には企業の人事担当と会っていただいて決まっていくというふうに私は理解をしております。

それから、本題ですけれども、交流センターが機能していくために当たって、私のいた役所の立場から申し上げますと、1つは、これは各省共通だと思いますけれども、現行制度のもとでは非常に定員管理が厳しいです。ということは、ある一定のところまで行けば定

数も数が限られていますし、全員を処遇するわけにはいかないわけです。そういう中で、人事管理の一環として勧奨退職をやっていることは先ほど申し上げたとおりでございます。

その際に、私の感じというか、この間、官房長もそういうことを申し上げたんだと思うんですが、やはり人をあるところへ紹介するというのには、その人のことを知らないで、その人がどういう経験を積んできたか、またはどういう能力を持っているか、また人づき合いもあるかと思えます、やはり組織の中ですから。

そういったことについて、当該職員の経歴、それから今までどんなことに取り組んで、能力を持っているのか。やはりそこは、仲人のつり書きではないですけども、書きあらわせない部分がたくさんあると思えます。やはり実際に仕事を一緒にし、人事をしている者の感じというのは、やはり一番正しいわけで、お勧めしても、向こうと会ってみたら全く期待外れだったと言われても、これはお互いまずいと思えますし、そういう意味では、向き・不向きも含めて、人事当局が判断をしています。

その際、国土交通省は、ご存じのように4つの役所が一緒になったということもあって、6万3,000人の職員がいます。これは民間で言うと、トヨタの工場も入れての本社ですし、JR東なんかと同じ規模なんです。さらに言えば、そういう企業と違うのは、それこそ全国津々浦々、山間僻地、離島までうちの職員はおります。

大体6万3,000人というのは、9割が地方といいますが、現場の方におりますので、これらの職員の再就職に当たって、やはり地域の事情、それからそこを知っているというのは、残念ながら私も本省に長くいましたけれども、そこまでは把握しきれない。やはり地域の人事当局なりが知っているわけですし、そういった個別の事情を踏まえるためには、もし今度の交流センターができるなら、そういうところまで気配りをさせていただかないと、少なくともそういう地方とか現場の、特に専門性が高い職をやっています、航空管制官とか、海上保安官とかいろいろおまして、これも田中座長はよくご存じだと思いますけれども、旧運輸省以来、うちは職種のデパートなんです。ほとんどの職種が、それこそ税務職を除けば何でもあるような職種ですし、法規上で言っても、ほとんどの法規と関連するぐらい職種が多いんです。

そういうこともあって、やはりそういうことを知る人というのは、本省のトップだけではなくて、地方の人事当局なりが把握しているので、そういった方が今までやっていた意向の聴取、そういうことがこのセンターでできないと、このセンターはワークしないんじゃないかというふうに私は思っております。

やはり各レベル、各地域、各職種、それぞれにきちっとした情報を把握していただいて、それを民間との間で提供していただかないと、残念ながら私はこのセンターは生きないんだろうというふうに思います。私、本省で長いことやった経験からそういうことを申し上げたいと思います。

以上です。

○田中座長 どうもありがとうございました。

それでは、質疑等に移りたいと思います。

どうぞ、林副大臣。

○林内閣府副大臣　ちょっと先ほどの続きなんですけど、多分、次官が大分若いころから今の仕組みがずっとあったので、なかなか想像しにくい世界だと思うんですが、同期とか上の人が残っていて、次官が先輩の局長を使うというようなことが。

ただ、年齢的なことだけを言うと、例えば我が党なんていうのは、いつもそれをやっているわけです。総理は半分より若いわけですから、民間でもそういうことが起こってきて、制度上はそれは可能なわけです。いまだ慣習としてやると。

先ほどもいろいろお話ししたんですが、杉山さんがおもしろいことを言っていて、年功序列というのはもうできないと。各期にそれぞれちゃんとした人がいて、今までの前提で、その期のぼらつきがないと。こういう流れで、なかなか役所に一番いい——いい人材の定義は難しいですけども、難しいと。

少子化ですから、だんだん若い人が減ってくるという中で、今までのピラミッドでやるというのはもう難しいんじゃないかなという気が私はするんですが、新陳代謝という意味と若い人のモラルというのを、期を超えて下の方へ行かないということではそうなんですけど、多分過渡的に、5年とか10年、ある程度調整していくと、最初からそうであったともし仮定しますとどうなのかなという、ちょっと頭の体操みたいな話ですが、そのあたりはどうですか。

○岩村国土交通省事務次官OB　林先生のおっしゃることは民間では既に起こっていますし、ほかの国なんかでもそういう、非常に若い方が次官をやっていたり、お隣の韓国なんかもそうですけれども、私は、能力に応じてポストをつけるというのはいいんですが、結局そのピラミッドに関しては、私は崩しようがないのではないかなと思うんです。

やはり指揮命令系統という話がありますから、若い人がトップに立つことはいいけれども、年をとっていても若い人でもいいですけども、頭の部分がずっと広がるとするのは、これはやはり国家的に見ても、行政組織として成り立たないんじゃないかと。やはり意思決定ができなくなりますので。

私は、というのは、最近、私も幾つか人事しましたけれども、年中ある程度、片方が局長で片方が局長になれないとか、逆に若い人が先に局長になった例もあります。そこはもう適材適所でやる以外ない。特にこういう変革の時期ですので、やはり昔どおりの、前と同じことを言っているような、それではやはり役所はワークしませんので、そういう意味で、私に限って言えば、ほかの方もそうだったかもしれませんが、ある程度そういう向き・不向きで、たまたまその局長がいなくなったので、若くても入れてしまったという例はやっております。

それは、おっしゃるように、昔のとおり、みんながずっと上がって、あるところですよと減っていくという、それはもうできないんだと思いますよ。

○田中座長　野村さん。

○野村委員 前回、国土交通省の事務次官の方に来ていただいたときに、ちょっとご質問させて……。

○田中座長 官房長。

○野村委員 官房長でした、ごめんなさい。

官房長が来ていただいたときにご質問をして、今回、回答をいただいているんです。

それで、ちょっとお手元にあるかどうかわからないんですけども、社団法人で中部建設協会というのを私、そのときもちょっと言及させていただいたんですが、これ、1枚目がありまして、別紙1となっているものの3枚目のところの下から10段目ぐらいのところでしょうか、7段目ぐらいでしょうか、社団法人中部建設協会というのがございまして、ここに、断トツに多い223名という公務員の方々がそこで再就職をされておられるということで、他省庁からの再就職先と比べてみても、国交省におけるこの再就職先の数是非常に断トツであるというふうにも思われるわけなんです、他方におきまして、その横に18年度上半期において、国からの金銭交付の金額というのをを出していただきましたところ、半年で100億円を超えるお金がそこに給付されていると。

じゃ、その後はどういう業務をやっているんでしょうかということで、別紙の方を見せていただきますと、別紙2のところ2枚目の真ん中よりも上ぐらいのところ、「建設行政の推進と建設事業の進展に寄与すること」と、これだけなんです。

そうすると、こういう漠然とした業務ですと、何でもやろうとすれば、いろいろな仕事をつくることのできるわけで、そこにいろいろ予算をつけていくこともできるわけなんですけれども、こういうところというのは、どうも私たち一般の国民から見ますと、そこにもまた税金が流れて、事実上の公務員としてずっと雇い続けているような形にも見えるわけなんです。

むしろこれは、こういう方々は本当に民間の方と戦っていただいて、民間の方と一緒にポストを争っていただいて、そして本当にそこで就職をしていけば、民の世界でも活躍できる方々なのかもしれないんですけども、何となくそこにポストがあるから、みんなが大移動して行って、しかも何かいろいろな仕事できて、そこにお金が流れているというイメージがどうしても見えてしまうんですけども、このあたりというのは何か、人事をやられてこられたお立場から、こういう組織は200名を超える人数がどうしても必要だということをちゃんとモニターした後で、そこに人を配置されておられるのか。それとも、先に人をある程度とってもらったら、仕事が後からついてくるとよく言われるような状況が実態なのかということをお教えいただければありがたいんですけども。

○田中座長 岩村さん、ご存じならお話ししてください。

○岩村国土交通省事務次官OB 答えは、知らないということです、はっきり言って。官房長もこの実態は知らないと思います。大変申しわけないんですが。

さっき申し上げたように、地方は地方、それから職種ごとに応じても、残念ながら官房長とか次官は知り得る立場にありません。これも恐らく、人事当局が一生懸命各地に聞い

て、その実態を調べているんだろうと思うので、残念ながらちょっと、私はここでお答えしようがない。

かくさように、地域ごとにいろいろなあれはありますので、本当に。いや、この組織に天下りしていいとか、行っていいということを行っているんじゃないんですよ。ただ、そういうことですから、人のあっせんをするというときは、やはりその事情を知っている人じゃないとできないんじゃないかなということをお願いしたかったんです。

○田中座長 野村さん。

○野村委員 逆に言いますと、今までよく皆さん方がおっしゃられておられて、自分たちがよく知っているんだから、自分たちで管理できるんであって、知らない人に任せるわけにいかないとおっしゃっておられたんですけれども、現行でも知らないところはあるということなんですか。

○岩村国土交通省事務次官OB すみません、立場というものがあるでしょう。じゃ、会社の社長が一端のことを知っているかといったら、知らないですよ。だから、そこは誤解のないように。私が知らないと言っているの。組織として知らないとは、私は一言も申し上げていない。そこは誤解していただきたくないと思いますので。

○野村委員 じゃ、組織としては承知の上ということですか。

○岩村国土交通省事務次官OB そうでしょうね。

少なくともそういう話は私まで上がってこないということですよ。

○田中座長 それから、私が言うのもあれだけれども、岩村さんは旧運輸省系統でしょう。だからそっちの、そういう事情も……。

○岩村国土交通省事務次官OB それは言えませんが、立場上、もし知る立場にあれば、知らなければいけないことだけれども。

○田中座長 言えないけれども、しかし、そういう意味で今、個人的には知らないとおっしゃるのは、それはそのとおりだと思いますね。

○林内閣府副大臣 だから、むしろこれはだれに聞けばわかるのかということだと思っんです、要するに。このことを一番よく知っているのは、これは中部ですから、中部の地建か何かに聞けば……。

○岩村国土交通省事務次官OB いえ、それは人事課に聞けばわかると思います。人事課のそういう担当がいると思いますので。

○田中座長 それでは、引き続き今のご質問については、国土交通省の官房人事課に聞いてみましょう。よろしくお願いします。

ほかに。

はい、長谷川さん。

○長谷川 これは、岩村さんは直接ご存じではないこともわからないんですが、いただいている資料を見ても、次官経験者の方たちは、やはりこれを見ても、公団とか関連団体に何カ所も、多い方だと5カ所、6カ所、7カ所と転々と移っておられて、しかも

あっせんありというふうにお答えになっているわけです。

まさにここが渡り鳥ではないかと指摘されている点だと思うんですけども、こういうことは、官房の組織としておやりになってきたことと理解してよろしいのでしょうか。

○岩村国土交通省事務次官OB 少なくとも官房でやっているのは、さっき言ったように、現職の人の新陳代謝のためのあっせんといえますか、情報提供はやっていますが、OBについては、直接はやりようがありませんよね。あとはその企業が、企業なり公団でもいいですよ、公団が、もう本人がやめたいと。そして、その後をどうするんだと。そのときの情報紹介があります。

そこまでの話であって、あとそれに向かって、最後は、さっきも言ったように、特に公団のことをおっしゃっているのであれば、運輸大臣なり国土交通大臣がこの人でいいかどうかの判断をして決めているということになるかと思えます。その間の情報、本人がやめたがっているとか、引くと言っている、その情報は我々の知るところになりますけれども、それ以上のことは、次はどういう、この人は行けるのか、行けないのか、それは大臣と相談して決めているという話です。

我々、役人の方は大臣が全部人事を見ておりますので、もちろん官邸のご相談もありますけれども、大臣にご相談して、こいつはだめか、こいつはいいかという判断をしていただいていうことでございます。

○田中座長 よろしゅうございますか。

野村さん、よろしいですか。

○野村委員 はい。

○田中座長 それでは、岩村さんはここまでとしたいと思えます。

岩村さん、本日はご協力ありがとうございました。また引き続き、いろいろ教えていただくことがあるかと思えますが、よろしく願いいたします。

どうもありがとうございました。ご退出ください。

○岩村国土交通省事務次官OB どうもありがとうございました。

(岩村氏退出)

○田中座長 続きまして、各委員からいただいたご質問等につきまして、事務局からご説明をお願いします。

その前に、前回冒頭にあった話です。報道についての、事務局がおしかりを受けたんですけども、それは野村さんの方も調べるといってお話がありました。その話を先にしたいと思えます。

それでは、福井事務局長。

○福井内閣官房行政改革推進室長 7月24日付の読売新聞朝刊報道に関連しまして、7月25日の当センター懇談会において、長谷川委員ほか、ご指摘をいただきました。

その議論を受けまして、同25日の夕刻から、行革事務局の公務員制度改革担当及び報道・広報担当などを含めます、いわゆる官房業務の担当の全職員——私を含めると37名

ということになりますが一対しまして調査を行いました。

結果、本件に関して、読売新聞記者からの取材を受けたという職員はいませんでした。もとよりこの結果をもちまして、本件に関し、読売新聞記者から取材を受けた職員はいないということの証明になるというふうには考えておりません。

今後、行革事務局職員一同、その使命を再認識いたしまして、公務員制度改革等の課題に全力で取り組むとともに、本件報道に関しましては、野村委員からの調査に真摯に対応し、またその結果として指摘された事項につきましては、速やかにその実現に取り組んでまいり所存でございますので、どうぞよろしくお願い致します。

○田中座長 では、野村さん、お願いします。

○野村委員 私の方は、まだ調査継続中ということでございますけれども、1点だけ。

制度と申すまいでしょうか、だれが取材に応じているとか、それから今、組織の中でどういう体制になっているかということは全般的にお伺いをいたしました。まだ個別のヒアリングはこれからということでございますので、もうちょっとお時間をいただきまして、報告させていただきます。

○田中座長 承知しました。それでは、引き続きよろしくお願ひしたいと思ひます。

それでは、先ほど私、先走りしましたけれども、各委員から資料を提出していただいております。事務局、それを説明してください。

資料の前に、質問に対する資料ですね。説明してください。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 お手元に資料3、府省提出資料という1枚の紙がございまして、その下にちょっとばらばらで恐縮でございます、直前になりましてからの提出というものもございましたので、何枚か資料が提出されてきてございますので、ごらんいただきたいと思ひます。

最初は、これは私ども行革事務局サイドでつくったものでございますけれども、国家公務員につきまして、勸奨退職をする際に割り増しの制度、こういうものがございまして、その資料でございまして。

横長で書いてございますけれども、2の方をちょっと先にごらんいただきたいんですが、国家公務員の退職手当につきましては、具体のやり方というのは法律で決まっておりますけれども、基本額と調整額から成り立っております。調整額の方は最近できました制度で、勤続年数に中立的な形でもって額が決まるということですが、多くの部分は基本額の方です。基本額は退職をいたしますときの月の給与の水準に退職理由別、これは例えば自己都合なのかどうかといったようなところで率が変わるんですが、それと勤続年数、長くやっていたら有利になるというようなもので計算をするということになっております。

割り増し制度というのは、定年前早期退職特例措置という、1の方に書いてあるものでございますが、これについては、退職のときの俸給月額、これを割り増しにするんだという制度でございまして。要件として、定年前10年というのが1つメルクマールとしてござい

まして、もう一つは勤続25年というものでございます。定年前10年以内で、勤続25年以上だったら、定年前の残る年数1年当たり2%ずつ割り増しをしていくということで計算をしているということでございます。これは国家公務員全般に同じ仕掛けでございまして、特にこの人はとかというところでやっているわけではなくて、機械的に計算をされると。ただし書きがございまして、事務次官クラスは、実は割り増しはされない。それから局長クラスの方については、2%ではなくて1年につき1%だと。

次のページに、モデル的なのということで、局長のクラスで、55歳から60、定年退職ということで、ちょっと計算してみたものがございまして。局長クラスですと、1年当たりで1%ずつということで換算をされております。ちなみに57でピークになっておりますのは、支給率というのが、勤続35年でいわば頭打ちになるという仕掛けになっておりますので、大卒の方ならばこんな感じになるだろうということでの資料でございまして。

それから、その次、厚生労働省から出していただいたものでございまして。これは厚生労働省のヒアリングの際に、雇用・能力開発機構を例として、理事長さんであればどれぐらい報酬があり、どれぐらい退職金が出るのかというお話がございまして、やりとりとしてそのときに、記憶でということで2,000万弱ぐらい報酬があるんじゃないかと。それから退職金は1年につき140万か150万ぐらいじゃないかというお話でございましたが、きちっとした数字で出てまいりました。

理事長については、報酬がここに書いてあるようなもの。退職金は1年につきということで計算がされております。さらに、理事につきましても報酬、退職金、それぞれ前提を置いて計算をしておりますものを出していただいております。

それから、もう一枚、これも厚生労働省、社会保険庁の関係ということで、早くということでお話がありましたものでございます。

ヒアリングの際には、直近のものとして出していただいていたものが1年前のものということで、その後、18年8月16日から直近までというもので、社会保険庁の課長クラス、企画官相当職以上で退職した方の再就職状況というものを出していただいております。

全部で17名の方ということで、右端の方にあっせんの有無、その際の前任の方の関係というの、人事当局の側で把握をしておるものというのを整理をして出していただいたということでございます。基本的には、再就職されていない方を除けば、あっせんの方はあるという形での再就職というふうに見受けられるところでございます。

それから、資料を国土交通省の方から、今、野村委員からご指摘がございました。これにつきまして、資料が出てきております。もともと国土交通省のOBの方が多く在籍をしている法人・団体というもののリスト、そこに何名いるのかということと、それがどういう業務をしているのか、公益法人であれば当然目的は明記できるということでございまして、その関係。それから国とのお金の流れということでご指摘がございました。

ちょっとページ数が打ってなくて読みづらいわけですが、別紙の1の方に、これはもともと国土交通省である程度整理をされていたものがあって、それを加工したものだとい

うふうに思いますが、あいいうえお願で、これは必ずしも国土交通省のOBの方ということには限定をされていないということなんですけれども、国家公務員再就職者の数が10名以上の団体のリスト、それから、それぞれについて国から金銭交付が幾らされているか、100万円単位で出してきていただいていると。全部で153団体でございます。

それから、何枚かめくっていただきまして、別紙2という方、こちらの方に、公益法人が中心でございますけれども、それぞれの団体がどういう業務をしているのかということについて挙げていただいております。153団体全部ではなくて、国家公務員在籍20名以上のところで55団体挙げていただいております。そういうことで、業務の概要は定款等から拾ったということでございます。

先ほどの中部建設協会のところについてはご指示がございましたので、再度国土交通省の方に照会をさせていただきたいと思っております。

それから、資料とは別でございますけれども、先般これもお話がございまして、私どもの方の事務体制とこれから連絡がとれるように、メールアドレス等も入れたものを委員のお手元にはお配りしてございます。個々の者のアドレス以外に共用のアドレスを入れてございますので、ご連絡をちょうだいするときは共用のアドレスでも結構でございますので、よろしくお願をしたいと思っております。ちょっと一番下の方に入れさせていただいているかと思っております。それもあわせてよろしくお願いたします。

以上です。

○田中座長 ご苦労さまでした。

今の株丹さんのご説明に対して、何かご質問ございますか。これはじっくり分析してというのがあるかもわかりません。

秋池さん、どうぞ。

○秋池委員 1つ教えていただきたいんですけども、この国家公務員の退職金のグラフがございましてけれども、この退職手当額の中で割り増し退職金がここに含まれているわけですか。

○株丹内閣官房行政改革推進次長 さようでございます。

○秋池委員 ざっくりいうと幾ら分ぐらいが。

○株丹内閣官房行政改革推進次長 表の一番下に5%とか4%ですから、1年につき1%ですので、60万弱ぐらいでしょうか。そんな感じでそれぞれ入ってございます。5年前であれば5%ですからもっと金額は大きいと、こういう感じになろうかと思っております。

○田中座長 長谷川さん。

○長谷川委員 国交省から出されたこの資料をざっと目を通しただけでも、やっぱり国家公務員の再就職の数が多いところには国からの金銭交付が多いという関係があって、これは多分ケースをもうちょっと分析してみたらおもしろい結果が出てくるかもしれないなと思えました。やっぱり因果関係が重要で、国家公務員をたくさん引き受けているから国からお金が行っているのかどうなのか、その辺は大変関心の深いところだなと。これは感想

です。

もう一点、やっぱり社保庁のところ、これを見ますとお二人ですけれども、やはりこれだけの不祥事があったさなかにも、この6月1日付で二人再就職されていると、天下りされているということで、これもいかなものかなという気がいたします。

○田中座長 野村さん。

○野村委員 今長谷川さんの方からもご指摘があったんですけれども、この国交省のことなんですけれども、これはやはり民間で普通考えてみますと、民間も先ほど来からいろいろ中野委員とかからもご指摘がありますように、厳しい人事をやっています、早期退職を勧奨したりしているわけなんですけれども、そういうときに厳しさを逃れようと思うと、やっぱりどこかに道をつくってあげようという気持ち、誘惑にかられるわけですね。

そうしますと、下手くそな会社ですと子会社をつくって、その子会社の社長にしてあげますよとか、子会社の方に部長の職がありますよと、こういうふうになれば何となくストレスを解消することができて、やんわりと終わるという話なんです、これはマーケットにさらされていますと、そういうむだな子会社をつくると本体が沈んでしまうわけですね。そういったような形で牽制がかかりますから、実際子会社をたくさんつくろうと思っても、そんなことできないわけで、コングロ・マリット・ディスカウントが起こってしまうということで、これはもう自殺行為だということになるわけですね。

ところが、そこがやっぱり公の場合には抑制がかかりますので、いろいろつくってしまえば……

○田中座長 官の場合はですね。

○野村委員 官の場合ですね。官の場合はいろいろつくってしまえば、先ほど来から参考人で来られた方も苦しい作業だとおっしゃっておられましたけれども、そのいわば苦しい通告を、さはさりながら、ここに道があるよということで和らげてしまうという、人間の気持ちがあらわれてしまっているんじゃないかなというふうに思うんですね。

そういう意味では、ここはやっぱり本当に必要性があるかどうかという、ちょっとこれはまた別の議論になりますけれども、独法改革でありますとか、あるいは公益法人改革というものをセットで、本当に要るのかどうかを徹底的に吟味していただいて。それをまずやらないと、このセンターの方があっせんする先というのがこういうところになってしまいますと、やっぱりおかしくなってしまうと思いますので、ぜひ吟味していただいた方がいいと思います。

○田中座長 ありがとうございます。

ほかにございますか。

きょうたまたま国交省について、社団法人とか財団法人とか株式会社について、それぞれにどれぐらい公務員が行っていて、国からの金銭交付がどのぐらいということがありますが、これは体系的に調べてもらうことはできるのかな。

というのは、公益法人一つ一つ考えれば、社団法人、財団法人に対して、全く国からも

らっていないのがありますけれども、私の経験でいうと、大体国の関係7,000弱の1,000ぐらいは何らかの国からの補助金が出ているはずですよ。だから、法人ごとに一体退職者がどれほど行っておって、そこへの補助金等はどれほど行っているということを一覧できれば、国交省だけじゃなくて、長谷川さんの要求にこたえられるんじゃないかと。それが一つ。

それから、もう一つ考えるのは独法ですよ。独法について今見直しが行われておって、これも内閣官房の行政改革推進室長のところで恐らく所管していらっしゃると思いますけれども、独法についても独法に天下りというか、やっぱり天下りなんでしょうね。関係の役所だけじゃなくて、ほかの役所からも来ておられるかもわかりませんが、要するに公務員がどれほど各省から離れて独法に行っておられるか。独法に対しては、それぞれどれほどお金が出ているというのは、独法は総覧がありますよね。一つずつの法人について全部詳細なデータを総務省の方でつくっていらっしゃるけれども、あれなんかは何らかの格好で委員の皆さんにわかりやすい格好で、101の独法について国からどれほどお金が出ているかというの、これもできますね。

独法のほかに、もう1つ国の関係で特殊法人というのがありますね。NHKを初め、いろいろあります。それについても同じように一覧、整理のあるものができると思うんです。NHKならNHKに国からどれほど行っておりますよと。NHKにお金が出ている、ないならゼロと言っているんですけれども、そういう形で。そういうことでしょう。特殊法人と独法と公益法人。

そのほか今度民間がありますよね。民間の会社にもやっぱり補助金があるんですよ。あるんですが、民間会社に行っている部分は補助金がどの会社に出ているかというのはわかると思いますよ、わかるはずですよ。国の補助金便覧なんかを見るとわかると思います。そうすると、そこの会社にたまたま退職後の公務員が行っているかどうかという、逆に調べることができるかどうか。これはちょっと手間がかかるかわからないけれども、何かあるような気もするんですけれどもね。

私はこういうのを聞きしながら、ある省だけではなくて、全体についてトータルに把握できればよろしいのかなという気がしました。できるだけ、また後で聞かせてください。注文しておきます。

中野さん。

○中野委員 今のと関連して、もしもわかるんなら、独立行政法人とか、特殊法人の出資会社というの恐らく相当あるはずだと思うんです。出資が限られている、制限されている法人もありますし、出資していない法人も相当あると思います。いわゆる渡りというのは、ほとんど下の下だから、独法を見てもわからなくて、独法の中の職員構成会が出資しているような団体とか、そこにいっぱい行っているとか、複雑怪奇になっている。

○田中座長 やっぱり独法の子会社みたいな。

○中野委員 それがもしもわかれば、それはホームページでよく見るんですけれども、断

片的にしかとらえられなくて、ほとんど体系的に網羅したのを見たことがなくて、それがわかれば非常にいい資料だとは思いますが、個人的には。

○田中座長 中野さんにわからないようにつくってあるんじゃないですか。今のは冗談です。

どうぞ、福井推進室長。

○福井内閣官房行政改革推進室長 今ご注文いただきました資料ですけれども、既にありそうだなというものもあれば、これはかなり調査しなければいけないものもありますので、ちょっと一度整理をさせていただきまして、物によりましてはちょっと時間をいただくざるを得ないものもあるかもしれませんので、ご了解いただきたいと思います。

○田中座長 はい。

今私が考えられることだと申し上げたのは、長谷川さんのおっしゃることを体系的にそういう論理構成が成り立つかどうか。つまり、たくさん行っているところにはたくさん補助金が出ているとかいうことが統計的に証明できるかどうかという判断の一助になるかどうかということをお願いしたわけでありまして。無理を言っているわけではありませんが、できる範囲内で努力をしてみてください。

それから、時間がもう少しありますからあれですけれども、前回私の方から人材交流バンクについてのイメージができれば事務局の方に書いてお出しくださいということで、何人かの方から資料を提供していただきました。秋池さん、立花さん、中野さんから出ております。それから、野村さんから今日先ほどいただきました。

これはどうしますか。今ここで一々やり出すと非常にあれで、これは皆さんに読んでみていただいて、それから事務局に注文したいんですけれども、きょうはお休みですが、金丸さんがこのダーッと検討事項を、目次という名前がいいかどうか知りませんが、要するに私どものこの懇談会が議論すべき事項を整理して、それには事務局が当初課題として挙げられたことも入っております。したがって、私のイメージでは金丸さんのやつをダーッと一番左に書いてもらって、その後各委員がその事項に対してご提出のペーパーでどういうことを、例えば対象なら対象で勸奨を受けた人に限定するとか、そのほか自発的にとかいうのがありますよね。そういうふうにやっていただくと、非常に議論するときにわかりやすいので。こうやって、だれそれ委員がこうだこう出されて、一々読んで自分で整理して、整理しますけれども、わかりやすくやってもらおうと、それぞれの委員の全体の把握の仕方もわかりますし、議論するときにも便利ではないかなという気がいたします。

それで、今4人お出しいただいているんですが、ほかにもあれば、あるいはそれは議論するときに参加させてもらおうということなら、それはそれでいいし、私なんか立場上もうそれをしてはいけないという、そういうものもありますので、次回ぐらいから本当の議論を。ヒアリングで大分いろいろなことが明らかになりましたね。したがって、そういうのをベースにしながら、議論している最中にまたこういう資料が要するということが出てくるかも

わかりません。それはその都度またお願いして、議論の材料にしたいと思います。

たまには時間より前に終わることもいいような気がします。室長、何かございますか。

それでは、どうも暑い中ありがとうございました。本日は若干時間を残して、これで終わりにいたしたいと思います。どうもありがとうございました。

—了—