

委員提出資料

官民人材交流センター制度設計に関する懇談会報告書

【論点・目次(案)】

平成19年7月23日

金 丸 恭 文

1. 国家公務員のキャリアパスとインセンティブのあり方
一 志、仕事のやりがい、新評価、報酬、安定、再就職、民間からの中途採用等
2. 組織理念
 - 2.1 基本方針
 - 2.2 目的・存在意義
3. 対象範囲
一 年齢、地位、対象人員等
4. 機能
 - 4.1 機能全容
 - 4.1.1 官から民への再就職支援機能
 - 4.1.2 民から官への人材流動の促進機能
 - 4.2 「官→民」機能の実現のための要件
 - 4.2.1 登録
一 本人、組織
 - 4.2.2 営業
一 する、しない、するなら誰がどんな風に
 - 4.2.3 情報管理
一 データベース管理、アクセス管理、セキュリティ等
 - 4.2.4 業務と情報の流れ
一 求人・求職から再就職が決まるまでの流れ
 - 4.2.5 リスクとリスクマネジメント
一 指摘、懸念事項等とそれへの対応策
 - 4.2.6 外部活用の可能性
一 フル機能またはコア機能＋外部委託
 - 4.2.7 収入・コストの考え方
一 受取り紹介料、支払い紹介料等
 - 4.2.8 その他
 - 4.3 「民→官」機能の実現のための要件

- 5. 組織のあり方
 - 5.1 トップ人事、幹部構成、人材構成
 - －各省出身者、民間出身者等
 - 5.2 組織規模
 - －機能別、生産性、中央、地方
 - 5.3 予算規模
 - 5.4 その他

- 6. 公正性・効率性確保のためのルール
 - 6.1 各省出身者の行為規制のルール
 - －あっせん関与禁止等
 - 6.2 情報提供、情報アクセスに関するルール
 - 6.3 あっせん対象の制限
 - 6.4 情報開示
 - －斡旋結果の公表等
 - 6.5 内部統制、外部監査
 - 6.6 その他

- 7. 工程表
 - 7.1 実現のための工程表
 - －立ち上げ後の段階的な拡充等
 - 7.2 緊急課題と対策

官民人材交流センターの制度設計（案）

平成 19 年 9 月 3 日版

秋池 玲子

1. 目的・理念

- (1) 官僚の天下り防止と透明で公正な再就職あっせんを実現する
- (2) 官から民、民から官、という柔軟な人材異動の機会を増やし、日本の国際競争力向上に寄与する
- (3) 省庁の生産性向上に寄与する
- (4) 人材市場の形成に寄与する。そのためにも、民業を圧迫しないしくみとする

2. あっせん対象

- (1) 退職勧奨を受けた者
- (2) 省内でのコース変更を促された際に希望する者
- (3) センターによるあっせんを受けたが、試用期間（通常 3 ヶ月程度）中に企業から辞退されたか自ら退職した者。ただし、1 回目のあっせんにおいて 1 回のみこれを行う。また、試用期間中であっても 6 ヶ月を過ぎたものはこれを認めない
- (4) その他、省庁が民間人を募集する際の候補者（民間人）を選定する場合もある

3. 概念

- (1) センターは透明性・公平性の高い組織とする。そのため強いコンプライアンス機能を設ける
- (2) 5 年を目途に、官民交流の人材市場の状況を踏まえて廃止を検討する
- (3) センターは民間を最大限活用し、官民が共にあっせん業務やキャリアコンサルティング業務に当たるなど、センターそのものが官民人材交流のモデルとなるような活動を行う
- (4) あっせんは 2. あっせん対象 (1) ~ (3) に対して 1 回のみ行う
- (5) センターは①本省対象者へのあっせん、②センターが直接担当しない地域でのあっせん業務の民間委託の主体として透明性と公平性高い業務が行われるような支援とモニタリング、③全国の対象者へのキャリアコンサルティングとその手配、の 3 つを行う
- (6) 民間企業でも早期退職制度は雇用調整や個々人が職業について考えるための制度として用いられている。従って退職勧奨は今後も行われるが、その実行方法の変更が必要である

平成 19 年 9 月 3 日時点案

- (7) 退職勧奨後、退職前に 3 ヶ月の転職期間と割増退職金を設ける。対象者はこの転職期間にセンターを活用して転職活動を行う
- (8) センターに高収益は求めないが、運営に当たるものがコスト意識・営業意識を持つためにも赤字にならない運営とする
- (9) 省庁の人事（評価、報酬、研修）制度改定をあっせん禁止となる 3 年後までに行う。専門スタッフ職の導入、年功序列によらない昇進昇格などに加え、納得感のある人事評価のしくみや、天下り後の収入が報酬の一環と見込まれずに済むような報酬制度を検討する
- (10) わたりあっせんは即時に廃止する。従ってわたりあっせんの支援は当然行わない

4. 官民人材交流センターの組織

- (1) センターの実務リーダーは民間から登用する。中立性を持たせるためと、市場原理に則った運営とするためである
- (2) 外部の専門家の参画を得て強い監査機能を維持する
- (3) センター長の下に、企画調整担当、アドミニストレーション担当、実務担当を置く。人数は実務担当が最も多くなり、この担当では民間から採用した職員が半数以上を占める
- (4) 外部からの圧力や内部のコンプライアンス違反を見逃さない組織とするため、企画調整担当が、コンプライアンス機能を持つ。また、ここが省庁との調整機能を果たす。企画調整担当は省庁から派遣されるが、省庁の推薦ではなく官邸による人選とする
- (5) 実務に当たるメンバーは省庁からの出向者を受け入れるが、同数以上の民間人を採用し、官民がチームとなってあっせん業務に当たる。民間人はキャリアコンサルティングのみを行い、あっせんは省庁からの出向者のみが担当している、というやり方にならないよう運営する
- (6) 民間人はセンターに就職するが、2 年契約で再契約ありとする。より優れた人材を採用するためと、センターの存続を目的化する職員を作らないためである
- (7) センターの人員は必要最低限とするが、実務リーダーの判断を重視する

5. 収支モデル

- (1) 受益者負担の原則に則り、対象者の人数に応じて運営費を各省庁が支払う。また、あっせんが成立した場合は省庁と対象民間企業等がセンターに成功報酬を支払う
- (2) 組織に高収益は求めないが、運営に当たるものがコスト意識・営業意識を持つためにも赤字にならない運営を目標とする

6. センターの業務と運営ルール

- (1) 本省の対象者はセンターが直接あっせん業務を行う
- (2) センターが直接あっせんを行わない本省以外でのあっせん業務については民間に委託する。委託先が公正に業務を行うために、センターが契約者、発注者となり、センターが委託費を支払う。委託先が顧客である対象者や省庁の意向を無視できずに実態として天下りあっせんのようなことを行うのを防止するためである。センターは発注者として委託先の活動をモニタリングする
- (3) センターは全国の対象者に対するキャリアコンサルティングの機会を作る。直接行う場合もあれば、民間事業者へセンターが主体となって委託する場合もある。官には民間での活躍の潜在能力が高い人材が多数存在する。個々にふさわしい活躍の場のマッチングが行われることが望ましいが今まで実例が少ない。省庁出身で自ら民間で職場を探したか、センターを利用したOB・OGなどの成功事例を共有することで、あっせん対象者がその方にふさわしい職種を想定しやすくする支援をするなどのキャリアコンサルティングの機能が必須である
- (4) あっせん先の選択肢を増やすための企業などに対する説明活動等は実務リーダーの判断で必要に応じて行う
- (5) 対象者について、所属省庁からセンターへ通知がなされ登録される。その後、情報収集のため、センター（または受託する民間人材サーチ会社）が、省庁人事担当者と本人にヒアリングを行う
- (6) 当面 5 年間運用を行い、継続についてはその時期の人材市場の情勢を見て検討する。その時期には民間で活躍する官僚の事例も多くなっているであろうから、既に民間の人材サーチ会社等の活動で十分な状況となっていればセンターを解散する

7. 退職勧奨のしくみ

- (1) 省庁での活動の最後まで業務に集中するためと、勧奨後の当面の生活を保障するため、退職勧奨後、退職前に3ヶ月の転職期間と割増退職金を設ける
- (2) 退職勧奨を受けた者は、退職勧奨があった後にセンターを活用して転職活動を行う
- (3) 退職勧奨を受ける者には割増退職金を支払う
- (4) 転職期間、割増退職金などについては民間の事例を参考に詳細を設計する

8. 省庁の人事制度見直し

- (1) あっせん廃止となる3年後を目途に新人事制度を導入する
- (2) 天下り後の収入を報酬の一環ととらえなくてすむ報酬制度とする。報酬の水準は、基本的には長期雇用に基づく雇用形態であることを鑑みて検討する

- (3) 昇進・昇格は年功序列ではなく、実力に応じて行う。そのために納得感のある人事評価が行われるしくみを導入する
- (4) 入省後ある年数を経た後、本人の希望で幹部候補、専門スタッフ等へのコース変更ができるようにする。その後、コースを再度変更することは可能とするが、他者から見て不公平感のないしくみとする
- (5) 入社後一定の年次である程度の役職にない幹部候補は専門スタッフへの転換を促す
- (6) (5) の際に専門スタッフへの転向を即時に望まない人はセンターを利用して民間への転職を検討することができるが、適当な転職先が見つからない場合は専門スタッフを選択することができる
- (7) 自己都合退職の場合は転職期間や割増退職金付与の対象にしない

以 上

官民人材交流センターのイメージ

(再就職支援事業を中心に)

2007年8月9日

立花 宏

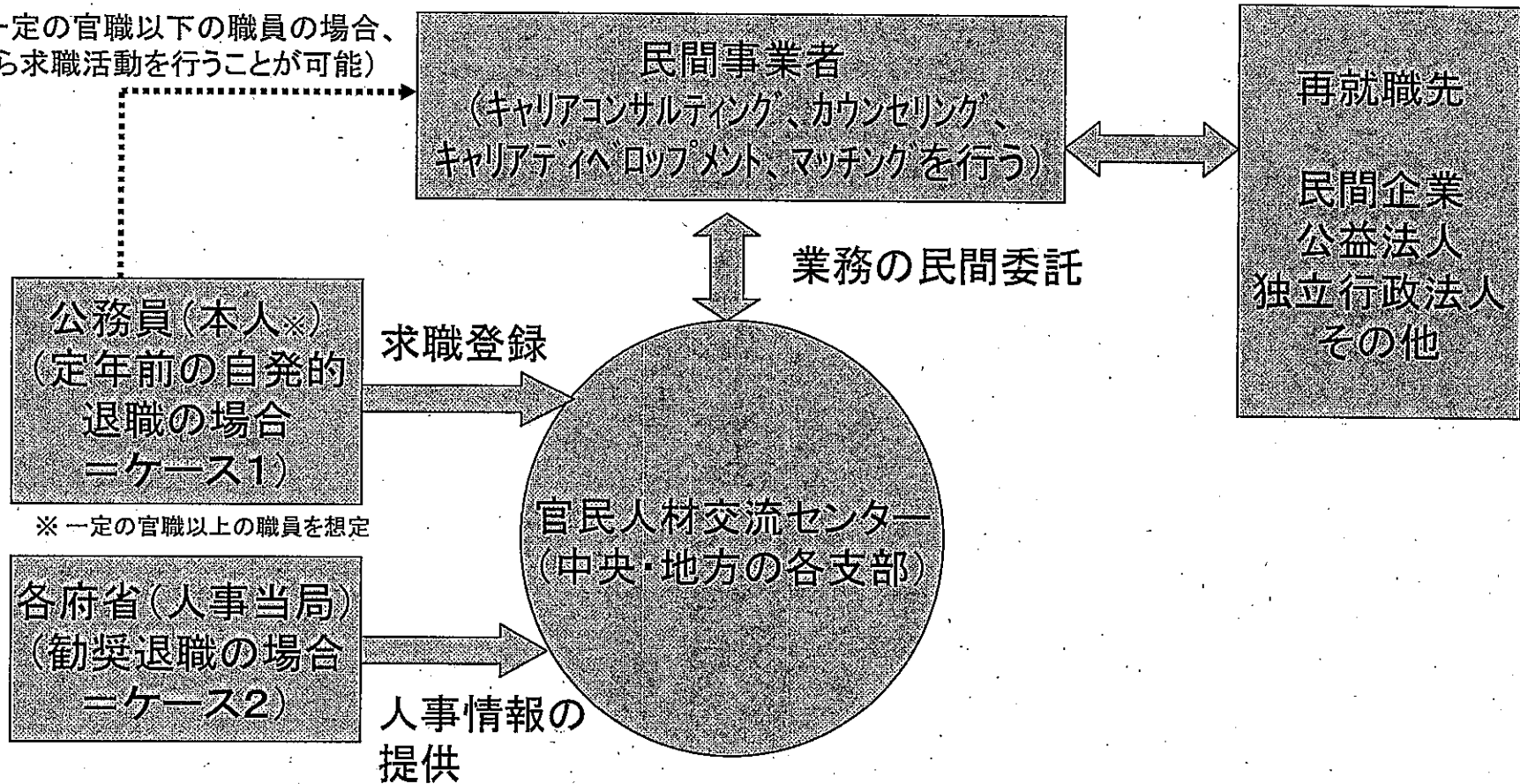
本資料は、官民人材交流センターをいかに円滑かつ有効に機能させるかという観点から、再就職支援事業を中心に、そのスキームに関するイメージを示したものである。「官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会 主要な論点(案)」に示されている全ての項目を網羅するものではないが、それらについては、センターの最重要事業である再就職支援についてのイメージを固めたうえで検討するのが妥当と思われる。

センターの行う事業

(1) 国家公務員の再就職支援関連事業

【再就職支援のスキーム(一元化後のイメージ)】

(一定の官職以下の職員の場合、自ら求職活動を行うことが可能)



センターの役割

- (1) センターは、自発的に再就職を希望する国家公務員の人事情報を登録(求職登録)・開示
- (2) 各府省の人事当局は、退職勧奨の対象となる国家公務員のうち希望者の人事情報をセンターに提供、センターはこれを登録(求職登録)・開示
- (3) センターは、自発的に再就職を希望する国家公務員および退職勧奨者のうち再就職を希望する国家公務員について、カウンセリング、キャリアコンサルティングなどを民間事業者に委託、再就職を支援

再就職までの流れ

ケース1：自発的に退職する者の場合

(1) 自発的に再就職を希望する国家公務員は、センターに求職登録(定年退職者、既退職者の扱いについては、要検討)

※ 一定の官職以下の職員については、センターを通さず直接、求職活動を行うことが認められていることから、本ケースの場合、主に想定されるのは、一定の官職以上の職員で、かつ退職勧奨の対象ではない職員による求職登録

(2) センターは、求職情報を民間事業者提供(守秘義務など一定の要件を課す)し、再就職支援に関する業務を委託

(3) 業務委託された民間事業者は、対象者に対してキャリアコンサルティングやキャリアディベロップメントなどを実施するほか、ジョブサーチを行って再就職先を紹介、再就職先から成功報酬を得る

(4) このスキームにより再就職した職員に対しては、2度目以降の再就職支援は行わない(ハローワークもしくは民間の職業紹介を利用してもらう)

再就職までの流れ

ケース2: 勸奨退職者の場合

- (1) 各府省の人事当局は、退職勸奨の対象となる国家公務員に対し、当該者が退職勸奨対象者であると告げたうえでセンターによる再就職支援を希望するかどうかを確認する
- (2) センターによる再就職支援を希望した退職勸奨対象者について、各府省の人事当局はその人事情報をセンターに登録、再就職支援を要請(一人あたりの登録料を支払う)
- ※ センターによる再就職支援を希望しなかった対象者については、再就職監視委員会が退職後の再就職先について監視するものとする
- (3) センターは、対象者に対するカウンセリング、キャリアディベロップメント、再就職支援を民間事業者に委託
- (4) 委託された民間事業者は、対象者に対してキャリアコンサルやキャリアディベロップメントなどを実施するほか、ジョブサーチを行って再就職先を紹介

※ 留意事項・要検討事項等

- ① 再就職支援の対象者には、必要なキャリアコンサルやキャリアディベロップメントなどを行うこと
- ② 退職勧奨対象者に対する再就職支援では、出身府省における地位やそれまでの職務内容などに応じて登録料に差を設けるなどの措置を講じてはどうか
- ③ センターの事業が既存の民間人材ビジネスを圧迫することがないようにすること
- ④ 公益法人や独立行政法人への再就職に際して、出身府省との関係をどう整理するか
- ⑤ 現役公務員の意識改革のための研修などは、いつ、どのような形で、どこが行うのが適当か
- ⑥ 定年退職者、既退職者の取り扱いをどうするか
- ⑦ センターを通じて再就職した者が一定期間内に退職した場合の取り扱いをどうするか

センターの行う事業

(2) 官民の人材交流の円滑な実施のための支援

官民の人材交流に関する現行制度(官民人事交流法に基づく交流採用・交流派遣、任期付採用、非常勤一般職公務員としての民間企業からの実質的な「出向」など)を踏まえ、「公務員制度の総合的な改革に関する懇談会」や、「官民人事交流推進会議」における議論との整合性をはかりながら、センターとしてどのような支援の方策があるのか、検討する必要があるのではないか

以上

【参考】

民間の職業紹介サービスの類型

	一般登録型	アウトプレースタイル型	サ―手型
対象者	転職意思顕示者	非自発的離職予定者	潜在的転職希望者
主な機能	人材バンク (求人・求職の受付、 両者の結合、求人 者への紹介)	再就職のための教育研 修、カウンセリング、その延 長線上での職業紹介	人材サーチ・スカウト (求人ニーズに適合した 人材の探求、転職動 機の形成、求人者へ の紹介)
手数料	成功報酬: 原則として求人者 から徴収	前払い: 再就職支援サービスを求 める企業から徴収(職業 紹介サービスは通常無料)	前払い(リテナー、着手 金)／成功報酬: 求人者から徴収
センターがこ のサービスを実 施した場合の 効果と課題	再就職先の決定は 必ずしも保証されな い	再就職先が決定する率 は比較的高いが、セン ター自身が業務を行うと 民業とバッティングする	スカウトされる人材は 一部だが、スカウトさ れた場合、再就職先が 決定する率は高い

(民間研究所の資料をもとに日本経団連事務局作成)

以上



官民人材交流センター

の概要

兵庫県立大学院応用情報科学研究科

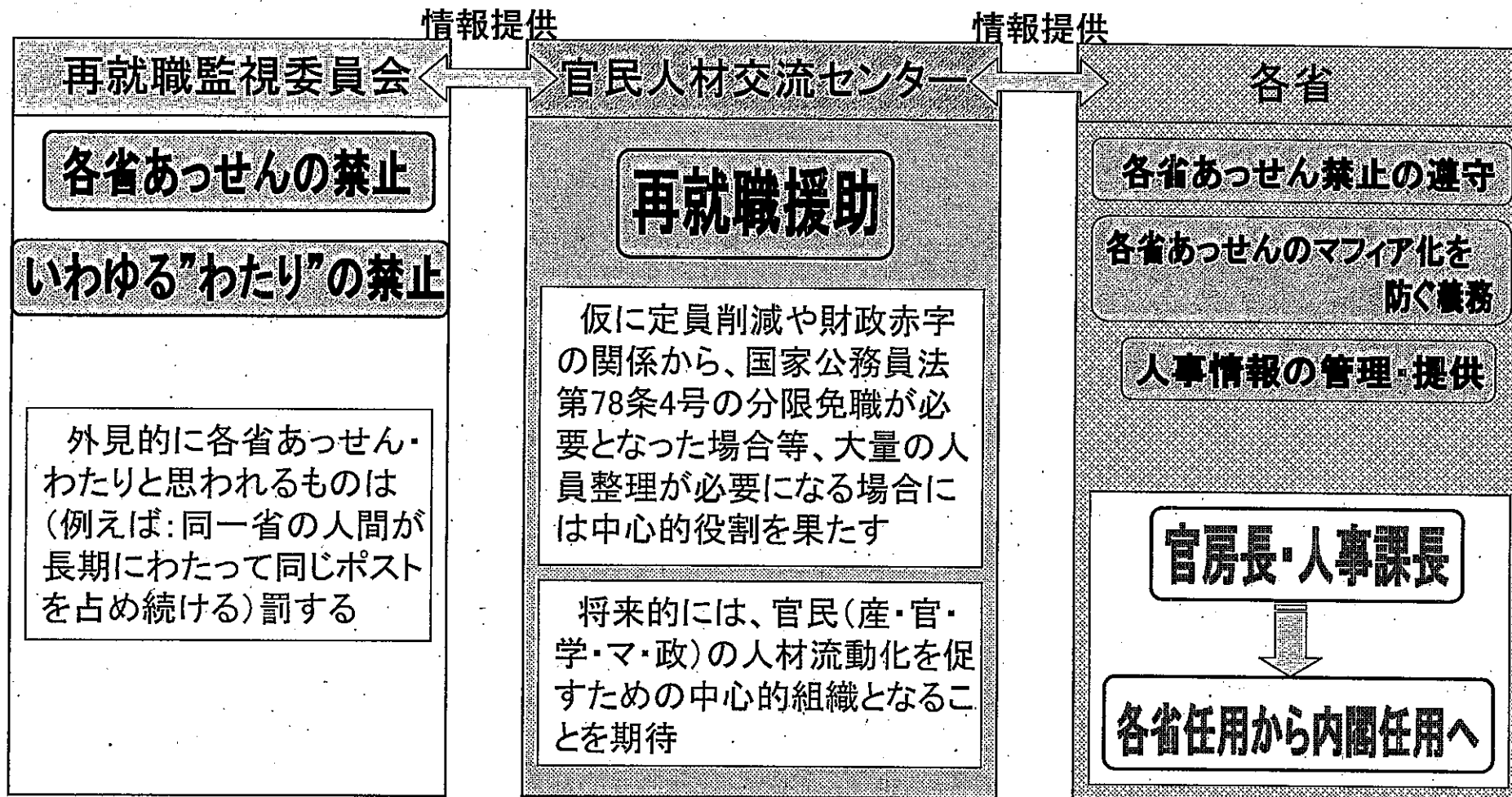
准教授 中野雅至



目次

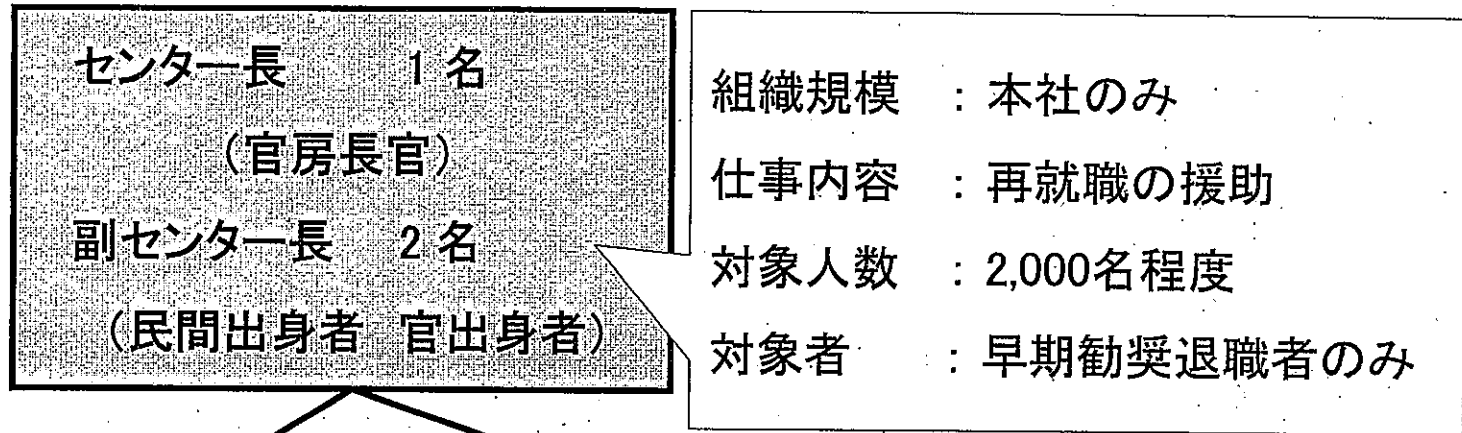
- 各組織の関係
- 官民人材交流センターの組織構成
- 求人の特徴
- 紹介時のルール
- 求職から再就職までの流れ
- 官民人材交流センターの将来像

1. 各組織の関係



在職中の求職活動に対する規制対象者は、必要最小限度にする（例：本省課長以上）

2. 官民人材交流センターの組織構成



職員数100名 (対象者2000名/職員一人当たりの職業紹介者数20名=100人)

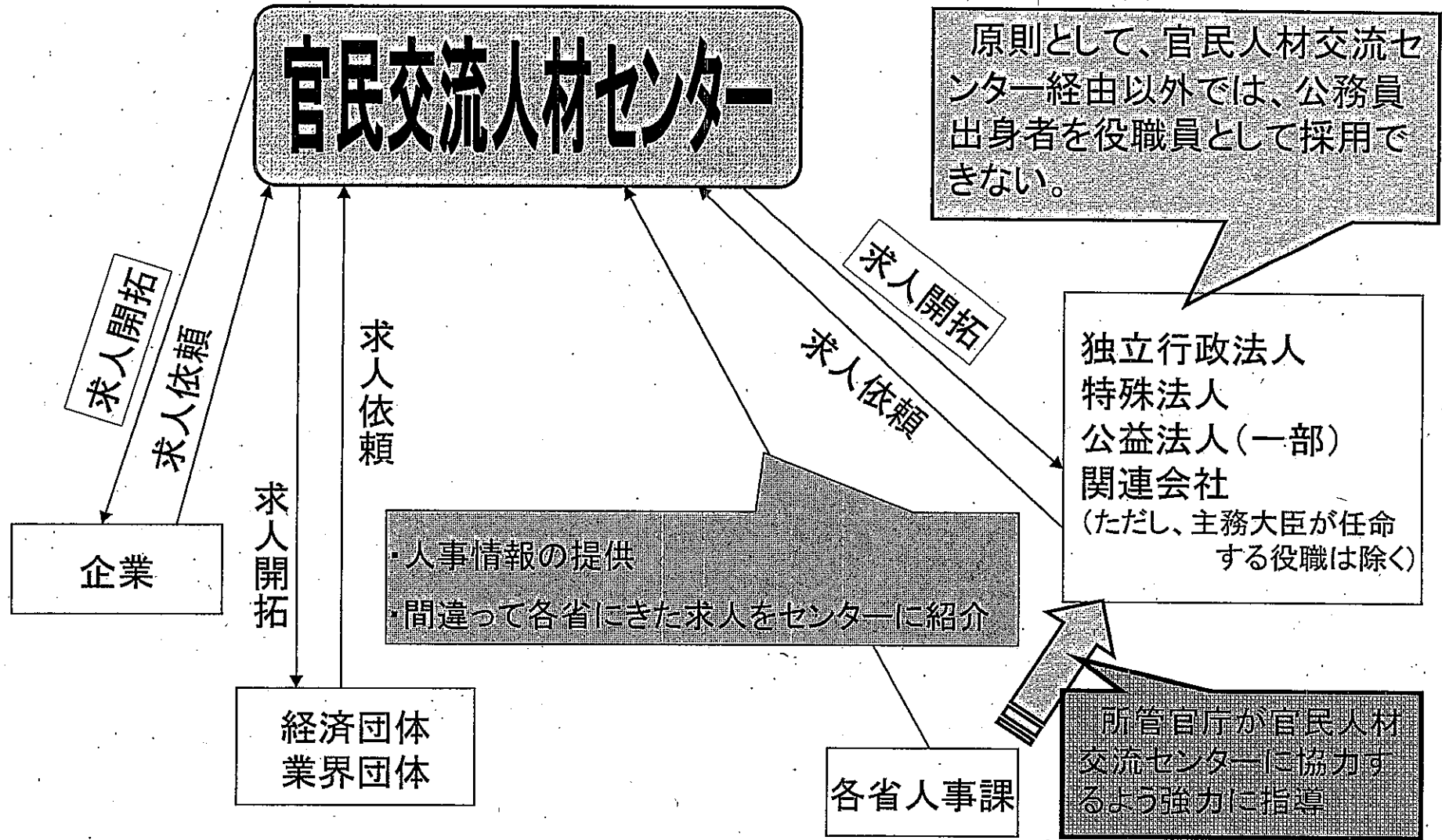
各省毎に担当チーム
(5人)
1府13省

- ・チームリーダーは民間から採用
- ・4人の担当者は各省から出向
(当然のことながら、担当省の出身者は除く)

求人開拓等民間企業
への対応(10名)

※ 定年延長実現で、将来的には早期勸奨退職の廃止も視野に入れ、組織は必要最小限度にする。そのため、地方支部は置かない。

3. 求人の方



4. 紹介時のルール

基本原則：官民癒着の防止から官の肥大化の防止へ

民間企業

人事院規則 14-4

本府省局長級以上の職員の場合や企業の代表役員に就く場合については、在職府省等が当該企業に対して許認可等の強い行政権限を有していないこと等

独立行政法人、特殊法人、認可法人、などの役員など

各省大臣の任命権にかかるポスト

公益法人、および関連会社(独立行政法人の出資会社等)

所管官庁出身の理事は1/3以下とする
ルールあり

現在の公益法人数

国所管 6,776法人

公務員出身理事のいる法人 3,377法人 理事9,808人

都道府県 18,253法人

公務員出身理事のいる法人 4,885法人 理事13,013人

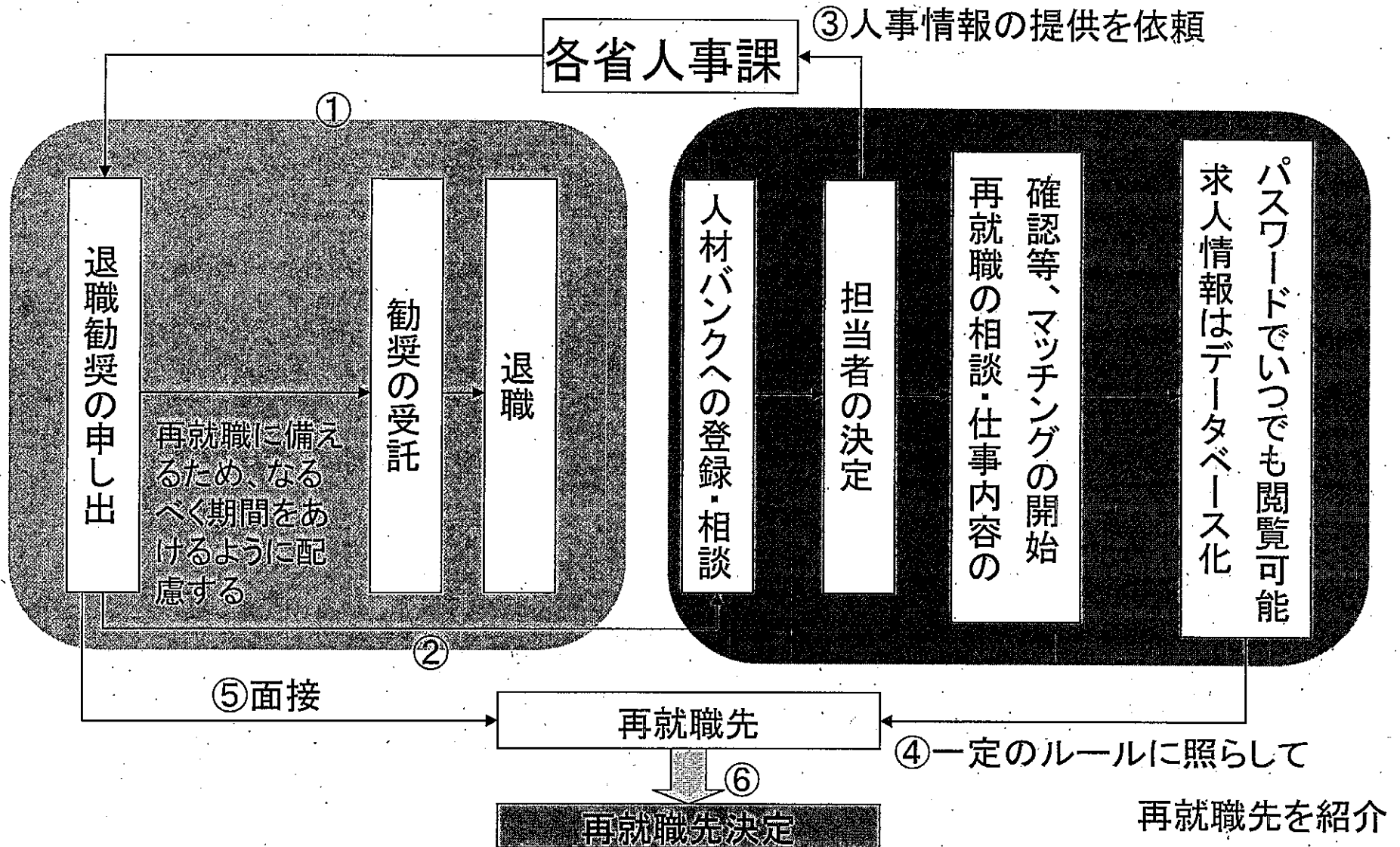
人事院規則14-4の基準は完全に廃止するのか、それとも緩めるのか(緩めるのであればどの程度か?)

参考:人事院の公正な人材活用システム

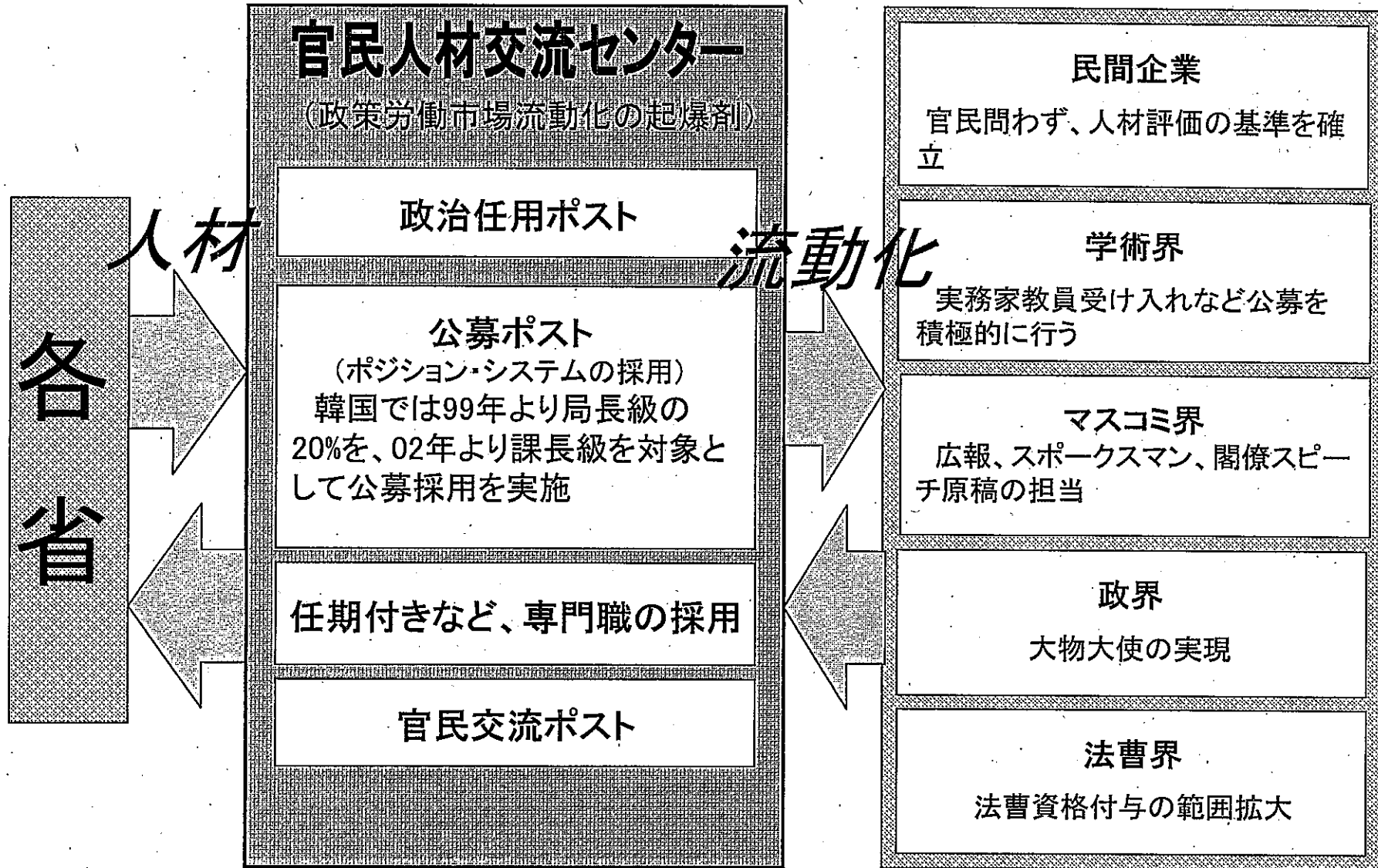
政治的コントロールの下にあるため対象外とする

「原則として、出身省所管の公益法人および関連会社には再就職できない」といった強いルールにするか?

5. 求職から再就職までの流れ



6. 官民人材交流センターの将来像



2007年8月9日

官民人材交流センターの制度設計に関する私案（総論）

中央大学法科大学院教授 野村修也

I 根絶されるべき問題

- (1) 各省庁による「天下り先」の確保
 - ① 無駄な独立行政法人や公益法人の設立・存続
 - ② 天下り先への便宜供与（事実上、退職者の給与を税金で賄う）
- (2) 「天下り先」への不自然な人員配置
 - ① 退職者も含めて全体として人事（玉突き、渡り）
 - ② 人事発令のような退職勧奨（直前、代替提案なし）
- (3) 能力を発揮しづらい「天下り先」
 - ① 利害関係先への就職に対する形式的な期間制限
 - ② 在職中の支援不足（カウンセリング、自主研修プログラム）

II センター設計のグランド・デザイン

(1) 公務員の類型とセンターの役割

(A) 自力で再就職先を見つけることができる公務員

→民間の人材情報提供会社と個人の努力に委ねておけば良い（センターの活用を強要すべきではない）

→希望者のセンターへの登録を拒否する必要はない

(B) 役所で退職勧奨の対象となったが自力で再就職先を見つけられない公務員

→センターの主たる支援者

→就職先をあっせんしても再就職できない者の取り扱い

- ・再就職できるまで退職させないというのでは行政の質的低下を招く
- ・再就職への不安が優秀な人材の確保を妨げる
- ・降格してでもとどまりたい＝降格でもよければ残したい人の取り扱い
- ・早めにあっせんに着手できるようにすることが必要
- ・在職中のキャリア支援の重要性

(2) 業務内容

- ① 求人情報の集中管理
- ② 退職公務員の情報管理（履歴、能力、人間性など）
- ③ 求職者へのカウンセリング

Ⅲ 問題点の解決策

(1) Iの(1)について

- ① より大きな改革（公務員制度の全体的改革、独立行政法人改革、公益法人改革、資産債務改革など）にかかわる問題
- ② センター制度の中での解決方法
 - ・独立行政法人や公益法人からの「求人情報」を公開し一般の監視下に置く
 - ・就職先での職務内容と給与の合理性を第三者機関がモニター

(2) Iの(2)について

- ① すでに退職した者に対する再就職先のあっせんを新規退職者に対する人事の前提とする「玉突き」あっせんは、裁量の範囲を逸脱した民間への便宜供与にあたるので、直ちに禁止すべき（新法が禁止しているあっせんの範囲はこれよりも広いので、将来的にはより広い範囲で禁止されることになる）
- ② 退職後複数の職を転々として何度も多額の退職金をもらう行為（いわゆる渡り）を合理化するためには、少なくとも大臣等による任命が必要なポストについては、あっせんによってその地位についた者が任期満了等によって退職する際には、自ら後任者を指名することを禁じ、その人事情報を必ずセンターに返上することを義務付けるべき
- ③ 時間的余裕のある退職勧奨（少なくとも半年前？）

(3) Iの(3)について

- ① 自力で再就職先を見つけるケースについては直ちに利害関係先に就職できるようにすること（ただし、行為規制）が必要
- ② 公務員の仕事の仕方を見直す（行政の無誤謬性を前提とした無駄な仕事を排除）
- ③ 汎用性のあるスキル（例えば語学、財務・会計・法務等の知識）の習得の機会を提供（専門職大学院等の活用）