

官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会
(第7回)

平成19年9月20日(木)
15:00～17:08
総理大臣官邸2階小ホール

内閣官房 行政改革推進室

○田中座長 ただいまから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。

本日は前回に引き続きまして、主要な論点をご議論いただきたいと思います。

なお、前回お出しいただいたご意見につきましては、各委員にご確認いただいた上で、第6回懇談会における主要な論点に対する意見、資料1として事務局で取りまとめてもらっております。

では、早速前回の続きの4. 機能からご意見がありましたらご自由にお願いたします。また、前回ご指摘がありましたように、独立行政法人や公益法人へのセンターの再就職支援に係るルールについては、ここではなくて6. の公正性、効率性確保のためのルールのところで議論することにしたらいかかと思っております。

それでは、どうぞ。

一通りやったら、また振り返って、足りない点なんかを言っていただければいいと思います。

差し当たり順番の4. 機能のところからご議論いただきたいと思います。2ページの方ですね。

立花さん。

○立花委員 このところでは、前はたしかメンバーの中ではどなたかが言っておられましたが、これは野村先生ですかね、何か玉突き的に非常にきちんとはまっていくと。ある意味ではポストを私物化しているんじゃないかなというご指摘がたしかあったと思うんですが、そういった今現に各府省が持っておられるそういった再就職先のリスト、それをきちっとこのセンターに情報を集中するというのが今後の中で積極的な求人活動、能動的な求職活動、これはもちろん大事ですけれども、それだけじゃなくて、その中には従来から各省がそれぞれ長年にわたっていろいろな関係で築き上げてきたポスト、それをきちっとこの場にこのセンターに出していただくと。いわゆるそういった情報を集中して、それで透明な形で再就職を支援していくということで、各省が自分のもとでやるんじゃなくて、既存の持っているそういった再就職の受け皿に関する情報をきちっと出していただくと。

○田中座長 まず、現状を把握したいということですね。どの範囲で考えておられますか。例えば、仮にある省を取り上げまして、今おっしゃる話からすると、現に就職しておるところをリストアップすると。

○立花委員 それも有力な方法だと思います。

○田中座長 立花さんの今のお考えではどの範囲で、つまりOBといたって80歳になってもまだやっている人がいますよね。75になってもやっている人がいますよね。この機能を考える上で有効な範囲というのはどの範囲、考えておられればいいし、考えておられなければみんなで後で議論すればいいと思います。

○立花委員 そのこのところは、私も具体的にはっきりした形でどこまでということを持っ

ているわけじゃありませんが、基本的には従来からある例えば公益法人のポストとか、あるいは独法もそうかもしれませんね。それ以外のポストがあるのであれば、そのところはどの程度までというのはちょっと私もよくわかりません。

○田中座長 今、ちょっと事務局にお尋ねしますけれども、公益法人で理事長以下役員、現状はみんな公開しておると思うんですけれども、ずっと追いかけて前へ、前へ、前へ、あれはどうなっているかというのは、追及できるんですか。例えば、5年ぐらいの範囲内で。そういうデータはあるのかな。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 ちょっと公益法人の方は直ちにはわかりかねる部分もあるんですけれども、データの部分に関しましては、ご案内かと思うんですけれども、現状でも1年間どういうところに再就職をされたかというのは、ずっとございまして、ただそんなに昔から公開というのはやっておらないものですから、ここ何年かということかと思えますけれども。

○田中座長 正確にはいつからですか。このデータを見ればわかりますけれども、ことしのやつというか、去年時点のがありますよね。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 数年前ぐらいから始めておる。ただ、これは全員というわけではなくて、課長、企画官相当職以上の形で実際に再就職をされた方について、それなりのデータを持っていると。

それから、ストックといいましょうか、現在ただいまどこにどういう方が公務員OBとしていらっしゃるかということに関しては、基本的にそれぞれの省庁のお答えを聞きますと、それは公務員でなくなった方なので、要は、ないんですというお答えをいただくという状況でございます。公益法人については、今わかります範囲で後ほどお答えいたします。

○田中座長 立花さんがおっしゃるのも、独法、公益法人、民間企業、現状がどうなっておるのかということデータを把握しておきたいという趣旨ですよ。その範囲をどうとらえた方が有効かどうかというのは、追って議論しましょう。今すぐここで決める話ではなく、全体像の中でどうとらえるかという話ですから。

機能についてほかに。

金丸さん、何かございますか。

○金丸委員 今朝、アウトプレースメント専門で、かつて事業家として新規事業としてやられていた人にちょっと勉強したんですね。教えてもらってきたんですけれども、そこで今の立花さんの話にも関係するんですけれども、今、立花さんのお話は過去にポストとして各省庁があっせんをなさっておられて、それであっせんというのは民間も含めて、だから割と目に見えている、既に顕在化しているポストですよ。どうもそこにはまだ人がいらっしゃるかもしれないし、空くかもしれない。でも、そこには役人の方がかつては行けた職場ではあるわけですから、そういう情報については民間と独法であろうと公益法人であろうと、一元的に管理をそれはすべきかなと。

一方で、今後は問題になるのは、求人開拓という営業的な行為ということなので、これ

は潜在的な市場を開拓していくということになって、実はずっと私自身もこの会で気にしているのは、五十数歳の方がある日突然出てこられて、民間とかでニーズがまずあるのかどうかということについてお聞きしたら、実はニーズは大企業については、むしろ中堅企業以下の方がニーズは多いんだという話だったんですよ。それはすごくうれしい話だなと思って聞いておったんですけども、ただし今のところそのニーズというのは、そういう中小企業の方々がこんな人が欲しいというのをいつも募集をしていらっしゃるわけじゃないので、あるいはその募集のやり方すらわからないということなので、これは顕在化しているのではないかという話がありました。

ただし、そのときの受け入れサイドの企業の出せるお金というのが、大体この年代で、あるいはそういう方が行かれてできるのは、例えば管理部門の長だとか、例えば何かの営業をがががやっていくというご経験がないから、そうすると管理部門の長みたいなものが一番ニーズがあるんじゃないかということでしたけれども、今度は小さい企業、中堅企業ぐらいになると、1人の人で幾つもの、例えば財務経理、人事とか、管理全般ができるということが多分求められるので、そういう意味ではこの機能の中においては、幾つかの重要な機能というのがあって、それは4つの機能だというふうに今日学習してきたんですけども、それは1番目はまずカウンセリング、それは公務員の方に限らないんですけども、お出になられてきて今までやってきたことが何で、これからやれそうなことはどういうことで、それからご自身の好き嫌いもあると思うんです。こういうことをやってみたいとかあって、そういうことのご相談をずっとその方の立場になってやるというカウンセリングというのが一つ。

ここで次のキャリアパスのビジョンみたいなものをある時間をかけて、計画を立てていられるそうなんですけど、これが1番目。

2番目は紹介（求人開拓も含む）ということなんですけれども、いわゆる紹介業務、紹介先がなければ潜在的な市場から開拓をしていくという行為もやらなきゃいけないと。

3番目は教育だと。これは民間におられた方もそうらしいんですけども、それまでそういう転職活動に対して余り日ごろから意識がなかった方々も多いんだと思うんですけども、そうすると履歴書の書き方であるとか、久々の面接のやり方はどうあるべきであるとか、それから多分今時ですから、パソコンの操作とかというのもエクセルぐらいはできてほしいとか、なかなかいろいろなことを言われるので、そういうPCの教育であるとか、さまざまな教育というのが3番目と。

4番目は、これは私も前に目次をつくらせていただいたときには、特に重要だと思ってなかったんですけども、施設提供、物理的な場所の提供というのも機能としては重要な要素だと。それは所属なさっておられた組織から物理的にどこかなくなるのか、まだその席で座っていらっしゃるのかは別にして、もし出てくるとなると、求人情報を見に来たり、あるいは求人雑誌がいっぱいあって、それをご自身で全部買うわけにはいかないでしょうから、それを都度見に来たりとか、あるいは情報に接するという施設提供みたいなもの

のが重要だと。

これが4つの大きな機能というふうに承ってまいりました。

ただ、先ほど潜在的なニーズは中小企業に行けば行くほど、あるいは地方に行けば行くほど実は人材がないので、あるということなんですけれども、年俸は今度は受け入れ先の条件というのがここで言っているのかどうか、かなり下がる可能性が大いにありますよね。だから、ニーズはあっても、今度行かれる方の生活が成り立つかという、そのギャップは今既に存在を多分しているわけですから、そこに対してどういうふうな手当てをする必要があるかというのは、大きなポイントかなと思って今日はまいりました。

そういう意味では、自分のキャリアが途中から変わるということに対して、ポテンシャルが本来なら若ければ若いほど軌道修正はできるわけなので、だからもともとここで言う就職あっせんを早期退職勧奨なされた以降だけを中心に、今それを前提にしていくのはその人の可能性も含めて非常に無理があるんじゃないかと。だから、それを結構前倒しといいますか、早ければ早いほどいいのではないかなという、そんな感想を持ってまいりました。そういう意味では、機能としては施設提供というのが要するに物理的にその方が退職勧奨等を受けてから、どこでどう机といいますか、家を出てどこに行って過ごすかというその場所の提供というのは非常に大きいと。これはアウトソーシング、外部委託をするときにもその方々に、例えば今ですと2,000人ぐらいの方がいらっしゃると聞いていて、それはふえるかもしれませんが、2,000人の方々が1年間に出てこられて、4,000人という分母がありましたので、わかりやすく私たちの仮説では3,600人にして12で割ると月間300人なので、300という数字でイメージしてみたんですけれども、ただそれも4月とか、平準化して300人出てくるんじゃないくて、ある月に集中するということがありますので、そういう意味では生産性といいますか、組織を今後どう考えるかというところで、平準化されていないあるときのピークに対してどうするかというのは、また別に考えなきゃいけないなと思いました。

とりあえず以上でございます。

○田中座長 ありがとうございます。

中野さん、どうぞ。

○中野委員 機能の基本的なところは、今、金丸先生が言われたように、ここに書いてある求人開拓営業とキャリアコンサルティングと教育と施設提供、この4つが中心だと思うんですけれども、そもそも民間企業に退職後行かれる人が何人ぐらいと想定するのかによって、全く組織の構成度合いが違ってくると思うんですね。公益法人に、今極端に非営利法人に多いわけですから、それを民間に戦略的にシフトさせていくんだと、そういう戦略を持つんだというふうになれば、キャリアコンサルティングとか求人開拓営業というのは、全く新規の仕事になってきますから、相当力を入れなきゃいけない。

確かに、金丸先生がおっしゃったように、ニーズは恐らくあるんだろうと思うんです。ただ、例えば地方によっては有効求人倍率が非常に低いところがあって、東京はいいのか

もしれないんですけども、ハローワークの出先の人とか、あるいは問題になっている社会保険事務所の出先の人とか、陸運事務所の人とか、そういう人を本当に民間にシフトさせていくときに、どういうキャリアコンサルティングがあるのか、あるいはどういう求人開拓をしなきゃいけないかというのは、数値目標をどれぐらい持っているかによって全く力点の置き方が違ってくると思います。

本省のキャリアの人は、前回も言ったんですけども、余りケアは要らないと思うんです。特に経済官庁の人は放っておいてもこれは行くわけでありまして、むしろ出先の人とかをどうするかということ考えた場合には、その数値目標のあり方次第でこの力点の置き方が全く変わってくると。それを全部民間に流し込んでいくんだという、そういう戦略もまたここは相当力を入れてやらないと、求人開拓営業、それからキャリアコンサルティング、全く組織としては立ち行かないと思います。

○田中座長 そのとおりだと思いますが、地方の問題点は確かにあるんですけども、またそれは公務員のOBの再就職のみならず、民間の人たちの圧力も相当あるわけでしょう。同じように強いでしょう。そういう中でどう機能させるかという問題ですよ。

○中野委員 ちなみに、今、金丸先生がおっしゃったことと関連なんですけれども、夕張市役所を見ていたら、破綻したときに早期退職勧奨でやめるか、残るかというときに、大体オファーが300万円以下だとやめているんですよ。若い人は3分の1ぐらいがたしか退職、正確な数字はわかりませんが、しているはずですから、それぐらいの年俸だったらその年齢層の人は移るといって、身分保障よりもむしろ出ていって。

○田中座長 300万あったらということですか。

○中野委員 300万以下であれば残らないと。300万以上であれば市役所に残っている。身分保障との相関関係で、どっちをどう重く見るかという、公務員としての身分の安定と年収、どっちを重く見るというときに、大体見ていると300万円ぐらいなのかなと思ってというふうな感じはしましたけれども。

○田中座長 おっしゃることは、地域における相場があるということですね。

○中野委員 そうです。300万では家族を抱えていると苦しい。そうしたら、身分保障がなくてもやめて、民間に出ていって思いっきりやった方がいいというようなインセンティブが強くなる。恐らくその分岐点が幾らかというのはあると思います。

○田中座長 その場合のセンターの機能というのは、どういうふうに考えればいいんだろう。

○中野委員 ですので、意図的に出すという戦略をとるのであれば、賃金は抑制して行って、どんどん、どんどん賃金価格のピークを落として、55ぐらいのピークを50ぐらいにして出ていくようにという圧力を強めると、それを民間側というふうにすると、キャリアコンサルティングで手厚く、求人開拓は手厚くという方向に戦略がなってくるといってだと思えます。

○田中座長 このセンターの、要するに、判断だね。

○中野委員 政府全体としての人員をどう管理するかと、民間に積極的にこれからリストラも含めて、5%の純減という目標も持っているので、出していくんだということであれば、賃金価格は当然今みたいな、人事院がやっている話でしょうけれども、高めのところではなくて、もっと前倒しにするという話になってくるでしょうし、そこの関連でいろいろ戦略が変わっていくんだと思います。

○田中座長 お互いの発言について、なおもう少し聞きたいとか、この点どう考えているんだということがあれば、どうぞ自由にご質問ください。

○金丸委員 今日は人数も少ないので。

○田中座長 どんどんご発言いただいていた方がいいと思います。

○金丸委員 今の中野委員のご発言といいますか、中野さんが見ていらっしゃるほうが、もともと役所におられたので、ある意味では、ある側面、プロっぽい見方だと思うんですね。そのプロっぽい見方でいくと、先ほどの年俸の話もあるし、それから年齢の話もあるし、経験の話もあるし、経験が新しく変わることができるかという可能性も含めて考えたときに、今の五十数歳の方々の行き場というのが中野さんのおっしゃるのもかなり真実で僕のイメージは近いと思うんですけれども、公益法人とか独法ぐらいしかないわけでしょう。なくて、その人が出て行って、その人たちががばっと出ていくんだけれども、別に各省庁からは出ていったら困るという話はなくて、出て行ってほしいと、それが活性化だとおっしゃるということは、そもそも話が原点に戻ってしまって、公務員の数がそもそも多いんじゃないかというところに本質的には僕はいくんじゃないのかなと思うんですね。回転でいくと、本当はそうなんじゃないのという疑問があるんですね。何割かの人が多いものだから、しかもその五十数歳の人が出て行って、本来はキャリアをむちゃくちゃ積んだ人が出ていくんですけれども、下がスムーズに育ってきていて何の影響もないぐらいにいくわけでしょう。むしろ残るよりは活性化と言っているから、組織の人はそれを歓迎しているわけでしょうから、そうすると総人数が仕事の数に比べて多いんじゃないのという僕は気がしないわけでもないんですね。

だけれども、もっと僕はポジティブに考えると、公務員の方々のもともと、という用語弊がありますけれども、潜在能力が高かったはずの人が、あるいはきっちり何か事務ができるという人たちというのは、民間だっていっぱい人は求めているはずでしょうから、そういう人たちの活躍の場をポジティブにつくって行って、その移られた組織が活性化をそれこそして、売り上げが上がったり、利益が上がって税金を納めるのがふえていってとすることが多分国家貢献みたいなものだと思うんですね。だから、そこは現実的な、僕はこの間、先般の会議では時間軸で申し上げたんですけれども、当面の時間軸は中野さんの言っていることが正しいと思うんですね。そういう職場しか急には幾ら言われても数年間ぐらいはないだろうと。だから、その後の長期的に公務員の皆様のお持ちの能力を国としてどこで生かすべきかということが多分今度の25日の会合になるかもわからないけれども、ですけれども、そこにいくんではないかなと。

○田中座長 この前、私は欠席したんだけど、議論をお読みしていると、勧奨をすることは組織の活性化になるというのはどういう意味だと、金丸さんのご発言だったと思うんですけど、皆さん官房長やらOBの次官などもお話しになるのは、今勧奨しているのは組織の活性化のためであるということと、今、金丸さんが言ったそもそも人間が多いから上の方に影響がどうしても勧奨してやめてもらわないとそもそも組織がもたないと、そこら辺をどういうふうにつなげて考えるかということだと思えますね。人間が少なければ、当然定年を延長して、その中で病気したりして自然減もあるでしょうから、そんなに無理矢理にやめていただくとかどうかということがなくなるんじゃないかという説も一方でありますよね。そこら辺を少し活性化の問題とどうこの問題を本質的な問題だと思うんです。考えていくのかという問題があると思うんですよ。

そのことをもう一つまた原点に戻ってもう一回議論するとして、機能のところをちょっと一通りお話しいただいたら、また返ってもいいんですけど、次の機能の、今、4.1、機能総論をやったんですが、繰り返しますが、また返ってもいいんですけど、4.2のセンターのあっせんの方法、(1)、それから(2)の登録の問題、(3)の求人開拓の問題、ここら辺はどれが先でどれが後かというのは、私は必ずしも言えないと思うんですよ。物の考え方によって、まず登録をどうするのかということから議論して、それからそのあっせんの方法とかということに入ることも可能ですし、また一方でこの順番どおりあっせんの方法がこうだから、登録もこういうシステムにするかという考え方もない。だから、この辺まとめていってもいいんですけど、一通り事務局の方でセンターのあっせんの方法から書いてくれていますので、これについてかなり議論があるところだと思いますね。特にA、B、Cの考え方のこの区分けは一通りの考え方ですけども、まだ必ずしも明快ではないというところがあると思います。何かこれについて、中野さんからでもまずご発言いただけますか。

○中野委員 ここの枠組みの話は、そもそもあっせん対象者をだれにするのかというところから決めないと、なかなかうまくいかないんじゃないかと思っていて、あっせん対象者を高齢期に入っている勧奨者以外にも振り分けると、特に若い人に振り分けるということになってきますと、それでしかも個人登録という話になってきますと、恐らく相当やめるだろうなど。今の公務員の労働条件とか、さまざまなものを考えると。実際、政府は留学してやめる人が余りにもふえたので、僕もやめたんですけども、金を返せという法律ができていますので、ちょっとあれなんですけれども、ですので相当絞り込んだことをやらないと、個人登録で若いうちからやめていいということになりますと、今の役所の労働条件を考えると相当やめるんじゃないかという感じはします。

その上で、私の案としては、高齢期に入っている勧奨者に絞るべきではないのか。その人に対してこのあっせん方法としては、Bの一定の猶予期間を与えた上で、これは人事上できるのかどうか、ちょっと線引きが役所の非常に古典的な線引きでできるのかどうか、わからないんですけども、Bが一番親切なのかなと。ただし、予告をするので、相当そ

れは出ていってもらおうという覚悟を持って、その期間に探してもらおうと。労働基準法上も解雇予告ってありますので、その予告は1カ月ですけれども、それより若干長いですけれども、この期間に探してもらおうというのが一番いいのかなという気はします。

○田中座長 立花さん、何かA、B、Cについてご意見ございますか。

○立花委員 このAとBとCの3つのパターンを分けて、これまでの議論では私も各省の人事の実態がよくわからない。人事の実態をある意味では一方でよく踏まえた上で制度設計をしないと難しい面がある。特にたしか役所の方のお話だと、大臣が交代したりすると、それとの絡みでいろいろまた変更も出てくるとかというようなことで、民間とはちょっと違った要因もあるかなという点があるから、今のところ私は現段階だとA、B、Cの3つのパターン、過渡期ということもあるかもしれません。これがどの程度本当にそれはワークするのかということがわからないものですから、現段階ではかてて加えて過渡期だということも考えると、できるだけ選択肢はたくさん持っていた方がいいのかなという感じはしますけれども、その場合でも例えばC、前回のお話ですと、本人には知らせないでという話もありましたけれども、基本は登録する段階でも本人もきちっと事情をよく了解した上で、勧奨退職の場合でも最後は本人が納得した上でわかったということ、これが出発点なわけですから、そういう意味でも何らかの形で本人のそういった意向も確認しながら、できるだけ多様なパターンを確保しながら対応をやって、どれが一番いいのか、探っていくと。

それから、例えばAの場合、退職させた後、センターが再就職支援を行うということが事後型ということですがけれども、この場合、すぐ間髪を置かず再就職できるのかできないのかという点がちょっと正直わからない。そうすると、民間だと失業保険があるわけですがけれども、官の場合には失業保険がないわけですから、その辺どう考えるのかなという点がちょっと私もよくその辺は正直言うと、頭の中で考えていてもよく解けない問題があるんですね。そんなことで、現段階だとこのA、B、Cの3つのパターンを3年間の経験の中で妥当な方向を探っていくというのが一つのあり方かなという感じが現段階では私はそんな感じがしております。

○田中座長 ありがとうございます。

金丸さん。

○金丸委員 今の実情を逆にお聞きしたいんですね。A、B、Cすべて起こっていることですか。

○田中座長 株丹さん。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 正確な状況は人事当局が集中している、逆に言うとなかなかわからない部分もございますが、我々が一番身近に聞く話としては、Cというのが比較的多いのではないかと。登録という状況はもちろん現状では起こっておりませんが、人事を行う。かなり以前から人事当局の方で退職をされるであろう方について、適切な再就職先があるかどうかという情報収集等をするという上で、実際の人事異動の比較

的短い手前ぐらいのところまで再就職のあっせん、あわせて退職の勧奨と、こういうことが多いんじゃないかと。

他方で、Bのようにここでは3カ月から6カ月というような当て込みの期間を出してございますけれども、このクラスの方になると、大体何歳ぐらいになると退職勧奨があるんだというのが暗黙の了解のような形であるようなケースもあるんじゃないかと。こういう場合ですと、Bのような形で実際に行われたこともあり得るだろうと。

Aにつきましては、今の委員のご発言にもございましたけれども、公務員の場合は退職をしますと、失業保険等というのがございませぬので、典型的なものとしては余りないかもしれないわけですがけれども、現状でも勧奨退職を受けるということで本人はおやめになるけれども、実際にやめるときにはどこに行くのかというあてがない、こういうケースも結構あるように聞いていますので、退職勧奨を行ってすぐに退職をしてということがどうかは別としまして、Aのような、やめてから本格的に探す、マッチングが行われると、こういうこともあり得るだろうと。

ちょっと類型化し過ぎがもれしませぬけれども、そういう意味ではA、B、C、いずれもあり得るのではないかと。特にCのようなケースというのは、対象となる方が直接任命権者と近い方であるような場合には、結構ご本人にそういうお話があるというのは、実際の人事異動の比較的近い時期と、こういうことはあり得るだろうというふうに思います。

○金丸委員　そういう意味では、私自身はこのA、B、Cの特にどれということではなくて、今のお話でも今もそういうケースが複数おありだということで、だからA、B、Cに限らないで、あとと思いつきませぬけれども、DでもEでもFでも、このバリエーションは特に固定する必要は私はないんじゃないかなと思います。

○田中座長　そうですね。私の随分昔の経験からいっても、あるいは最近いろいろな各省の幹部と話しておっても、3つともあり得るし、特に3は阿吽の呼吸で大体わかっているんですな。8月人事があるならば、そろそろ今度はおれの順番かというのは5、6月ごろから、あるいはその前からでもわかっているかも知れない。そうすると、また人事権者の方もやめてもらうには、こういう程度の報酬で彼にはこういうのが向いているだろうなということで、一生懸命一方で探しながらやっているんですね。それで、人事の時期が近くなったときに言って、阿吽の呼吸でそこは両方とも了解するというのが普通だろうと思うんですよね。

Aの場合に、勧奨を行って何日か後か、何カ月か後か知りませんが、早ければ1週間後、10日後ぐらいに退職と、それから再就職の支援をセンターが行うといった場合に、さっきの失業保険の問題があると思いますね。退職金は官も民も同じなので、このAの問題というのはそのところ、センターを使うにしても100%保障できる話ではないと、そこら辺をどう考えるかという問題がAの場合出てきますね。結構Aの場合もあり得るんですけれども、実際はAのバリエーションとしてCが現実にはさっき言ったように阿吽の呼吸のもとに、人事当局と本人たちが自覚しているんですね。

Bの場合なんですけれども、これは今まで余りない、実例としてはないと思うんですよ。何カ月も前に今度の人事異動、3カ月後、6カ月後の人事異動では、あなたは退職してもらおうよというふうな話というのは、なかなか言いにくいし、言われた後からの労働意欲の問題もあるし、大臣がかわったらどうということもあるかもわからないけれども、通常の大臣がかわったらというのは、よほどの場合、例えばうんと昔に河野一郎さんが農林大臣になったときに、ほかの省から官房長を持ってくるとかという話なら別として、およそ大臣がと言いつつ、それは官僚組織ががっちりと自分の組織を維持するための人事を考えておられると思うんですよ。そうでない役所というのはよほどの場合を除いて基本的にないと思うね。ただ、さっき立花さんの話からも明らかなように、結局登録をどういうふうにするのかということと密接に関係してくるんですよ。それが心構えというんですか、準備にもなるということかもわかりません。

ただ、その前にもう一つ希望して退職する者に対するあっせんというのは、希望して退職するというのを希望者をどの辺からとるかという、極端に言えばそれは役所へ入ったとたんから希望をとるとか、あるいは常識的には中央省庁の調査官とか企画官とか課長、準課長クラスになって以降は登録を奨励して、登録しなければいつ人事でほっぽり出されるかわからないというのと、あるいは定年までそういう人は人事上余り優遇されないで居すわるとか、登録しない人にはそういうディスインセンティブが与えられないといけないという気がしますけれども、議論の初めに登録についてどういう人たちを登録するか、対象の問題とも密接に絡んできます。

この辺は座長が言うのもあれですけれども、皆さんの意見をずっと今まで読んでおったり、事務局の話聞いておって、例えば仮説として、こういうことにはどこに問題があるかという、ここをやると後が楽なんですけれども、例えば恐らく30代後半から40になってからだと思いますが、中央省庁の準課長ポスト以上の人たち、これはキャリア、ノンキャリアを問わず、そういう人たちは当該省庁の人事当局はセンターに登録するように懲遷すると。しない場合にはあっせんなしでありますから、それはその人をどう扱うかということは、当該省庁の責任でもあるんですね。だから、極力登録してもらえれば、当該省庁も楽だと思うんですけれども、やり方がまずくて登録する人が少なければ抱え込むことになってしまうと、センターも知らないよということで、そうやって登録をしてもらっておけば、今言ったA、B、C、特にCなんかの話も登録をしているということはそれなりに覚悟を決めていますから、予告があろうとあるまいと、センターの機能が発揮され始めるということになるのかなと。

そこで問題になるのは、定年でやめた人をどうするかという問題が例の高齢者の雇用促進との絡みでどう考えるかという問題が1点残るので、ほかの問題はかなり整理されるような気が私は皆さんの議論を読んでおってしたんですが、それをめぐっていろいろご議論していただければありがたいと思います。

中野さん、いかがですか。

○中野委員 私は対象は勸奨対象者のみに絞るべきだと思っていまして、60で定年退職した人もその後再就職援助をする義務があるというふうになりますと、確かに高齢者雇用法上はそうなっているんですけども、それを達成している民間企業というのはほとんど非常に低い率で、何十年とやってもなかなか進まない領域でして、昨今の公務員に対する批判を考えますと、公務員だけ違う身分じゃないのかと、特に再就職が非常に手厚いんじゃないかと、そのフリンジベネフィットが非常に大きくて、それが批判的になっているものですから、勸奨以外の人まで手厚くやってしまうというのは、理論的にはどうか、法律上はどうか知りませんが、国民世論的にはなかなかこれは受け入れられないと正直思います。定年後は自分で見つけるか、再雇用とか継続雇用ってありますけれども…。

○田中座長 ちょっと断っておきますけれども、私は定年退職したのを対象にしろと言っているんじゃないです。それは一つ議論になります。私はさっき登録をしたということは、登録することがすぐイコール勸奨がなくても就職の世話を焼くとかどうか、そういうことじゃないんです。登録した人に限定して、そういう人が勸奨を受けたとき、あるいは自分の方から求めてきたときに、登録してなかったら相手にしないという考え方をちょっと申し上げたので、そのことについてはどう思いますか。

○中野委員 私も登録にすべきだと思います。登録した人しか相手にしない。

今回、いろいろあるんですけども、制度改革的には退職管理を内閣で一元化することによって、明治以来問題になっている各省のセクショナリズムの緩和に努めるということのももちろん一つあると思います。官民交流という意味ももちろんありますけれども、例えば各省管理に退職がなっているので、みんな各省の方を見ると。各省連携がなかなか解けないということを考えますと、内閣に一任するのが一番いい。そういう意味では、登録した人以外は面倒は見ない。それは登録の対象者は50以上の人で、早期退職勸奨の対象年齢になってくる人、そういう人を対象にして一元管理する。登録しない人はご自由に、各省はあつせんしませんので、登録しない人は自力で選んでくださいというふうにするのが一番私もきれいなのかなと。

○田中座長 私もさっき言ったような考えに今のところ思い至ったのは、皆さんの意見を考えた話なんですけれども、一面本人のためということ自体、本人のためという言葉はおかしいじゃないかという議論もあったようですけれども、本人のためということ先をちょっと言っておくと、私は民間の場合であれ、何であろうと、就職する人の親身になってセンターはやりますという趣旨であって、公務員はほかと差別して、公務員だから余計に本人のためということではないんですよ。親身になってセンターはやりますよという意思表示に過ぎないというふうを考えておけばそこは簡単じゃないかということが一つと。

もう一つは、登録するということは本人が覚悟を決めるわけですね。登録するについて、懲遷するのは各省人事当局ですよ。もちろんセンターも言いますが、直接には各省ですよ。各省にも責任がそこにかぶさってくるわけですよ。だれも登録する人がいない

ということになったら、しかも各省は一方ではこの監視委員会があるでしょう。今までどおりはできないわけですよ。

ということにさらされるわけですから、各省自体のこの問題に対する姿勢を問うことにもなるという意味で、私はそういう非常に意地悪なことを今のところ考えているんですが、それはいいかどうかはね。

長谷川さん、今4.の機能のところの総論から課題のペーパーの3ページの再就職支援機能のセンターのあっせん方法と(2)の登録と(3)の求人改革とこの3ページのところを今対象にいろいろ話をしております。

何かございましたら金丸さん、どうぞ。

○金丸委員 いつから登録するかについては、だから、将来イメージによるとは思うんですけども、私のイメージは前回も申し上げたとおり、早期退職勧奨の方だけをやるというのは、ある意味でやらないと言ったって、その人たちが主役になるのは、新しい制度を決めてからここ5年ぐらい、多分その方々中心で機能せざるを得ないと思うんですね。その後どんな絵を国として描くかによって随分変わってくると思うんです。だから、先ほども触れましたとおり、公務員の人たちが残って仕事をする方が国への貢献になるならば、そうされればいいと思うし、でもそうではないというのは、別に私たちが決めたのではなくて、もともと省の中にあった早期退職勧奨制度というものがあったわけでしょう。残ってやるよりは出ていってくれた方がいいというのが、ある意味で省の考えなわけです。省の考えというか、組織の考えだったわけではないですか。それをずっと長らく疑問に思っていた人がいたかもしれないけれども、それをいい悪いは別にせずとやっておられたと。だけれども、そのことというのは再就職先について無理があって、その年に出てきて何の準備もなさっていない方が出てくるわけだから、それは何回も言うんですけども、お金を用意するとか仕事を用意するとか、交付金を用意するとか公益法人いっぱいつくるとか。外部にそういう法人をつくった人が省内では評価されるというのは、当然そういうふうなメカニズムが省に働いてもしようがなかったんだと思うんです。でも、今回の制度設計については、もっとポジティブに考えると、その人材を国としてどう生かす場所として考えるかだから、私は4,000人のうち2,000人ぐらいの人が今はせざるを得なくて、でもその人は50数歳で出てくるのが2,000人なので、私のイメージはさっきの阿吽の呼吸で大体そろそろかなとわかるというのであれば、その人がもっと自発的な行動を前からとって、40代後半ぐらいからか、40代かわからないですけども、いろいろな準備をしてきて、それこそ国は単一会計かもしれないけれども、いや複式簿記もちゃんと勉強しておくとか、財務だとか経理だとか、さっきの人事のこともやるとか。あるいは異業種の交流にも参加するだとかというのがどんどん行われてきた結果、僕のイメージでは、将来的なイメージというのは、2,000人のあっせんしなければいけない人の行き場は公益法人とか独法とか無理がある組織ではなくて、お金を別にしたら僕は望んでいる人がいるところに行った方がやりがいそのものはあると思うんですね。中堅企業に行ってみたら、人材がいなくて、

それこそ物凄い評価されるかもしれないですよ。そうすると、行った先が、さっき言った売上げが上がったり、収益が上がったりということで主役になれる可能性がまだあるんだと思うんですよ。だけど、その年齢が手前であればいいので、私のイメージでは2,000人のうち、半分ぐらいの人が随分先かもわかりませんが、1,000人ぐらいはもうもっと手前に登録もなさっていて、マーケットバリューが受け入れ先から見たらあるときに47、8歳が限度ぐらいで出ていかれた方が、向こうも喜ぶし、それからこちらへの機能設計も、組織だって少数精鋭でやれるのではないのか。それがその人のためでもあり、私は国のためではないかなと思うんですけど。今の早期退職勧奨というのは、本当に国のためになっているんですかというのは、私は、組織の活性化って本当になっていますかというのが私の疑問です。しかも、一方で独立行政法人とかに行くっていう、それも本当に国のためになっているんですか。だから、何が国のためになるかということで、僕、理論的にも、ここでこれぐらいの議論を長くしているわけだし、国のためになるんだということが本当に世論に向けての発表ができれば、中野委員も懸念されておられるような、公務員パッシングみたいなものについても、それは民間から出てきて私たちが参画をしての意見ですから。今回は公務員の人が自分のためにつくった制度ではないので。だから、僕はそれは理解をしていただけるのではないのかなと思うのです。それこそ、今回の選挙の結果ではないですけども、地域は人がいないと言っているんです。私も地方銀行の仕事をしているんですけども、地方銀行の融資先はBS、PLもちゃんと書けないんですよ、数値に非常に弱い。だけど、そこには商売の得意な人がいたりして、今、地域は疲弊しているって、格差だっておっしゃるわけだから、それをもっと自立的に何かやるというのはお金を配るだけではなくて、そこに人が移動しなければいけないわけですから、そういうことをマクロに長い目でやっていくということは、私は正しいのではないのかなと。私は民間に行く場をたくさん、活躍の場を。さっきの潜在的な市場の開拓について諦めないでやっていって2,000人のポートフォリオが、最初はちょっとの人かもしれませんが、長い目で見ると、10年ぐらい見たら、2,000人の人はもう私いないかもしれないと。むしろ、そんな人はどんどん自力で出て行かれて、どんどん民間でも活躍をしていて、当社にも年齢別に3人くらい某役所からいるんですけども、若ければ若いほど物すごい鍛え上げられるわけで、足りていないところはこうしてください。あと持っているらっしゃるポテンシャルティーはそのまま生きるわけで。だから、私はその登録はぜひ早い方がいいというふうに思います。年齢をいつにするか、議論ですけども。50数歳からの登録だけだったら、これは国、国益の構築に私はそんなには……

○田中座長 私は、金丸委員の基本的な姿勢は非常に高く評価したいと思います。非常に各省にとっても個人にとっても、あるいは民間にとっても、すべてプラスになるやり方があるのではないかというのは基本になるわけですね。そのとおりだと思います。私がさっき言った仮説では、年齢何歳とは切らないけれども、早ければ30代の後半ぐらいから。本省の調査官とか企画官だというのは30代後半からになりますから、40そこそこになるか、

ならないか。だから、早ければ40ぐらいからですよ。だから、ノンキャリアで50過ぎてなる人もおりますから。要するに年齢、何歳からというのではなくて、そういうポジションについたところから登録を奨励をします。する人、しない人について、各省の努力もありますけれども、扱いを考えていくと。

長谷川委員、今、議論はセンターのあっせんの方法のところ、A、B、Cというのがあります。それについて、皆さんから一通りご意見が出ました。それから、もう一つ、登録はどういう人たちを登録させるのか。登録の持つ意味とか機能をどう見るかという。求人開拓の方は後でいいと思うんですけども、その2つの点についてお考えになっていることがあれば、どうぞ。

○長谷川委員 この議論は総理のところで行っている専門スタッフ制の導入とか、ああいう議論と密接に関係してくるのではないかな。というのは、前々回か前回か議論もあったように、我々のイメージしているサービスをする相手というのは、つまり高級職というか、幹部には選抜されなかったと。でも、専門スタッフ職務も嫌だと言った場合、ではどうするのかという人が対象になるよねという、この間そういう整理だったと思いますけれども。でも、専門スタッフ職をどうするかという議論は、総理のところの懇談会で多分おやりになって、その話と勧奨退職というものの考え方というのがすごく密接にリンクする。つまり、みんな専門スタッフ職でもいいんですよということを認めるんなら勧奨退職しなくたっていいかもしれないわけですよ。そこら辺、人数も変わってくると思うし、今みたいな50代ちょっとで勧奨退職するというシステムを前提に設計するのか。それとも、そうではなくて、もっと若いところで道を開くということを考えてその前提で設計するのかでは変わってくるのではないかなと。だから、今度25日だったかに合同でやりますよね。そのときに、私としては、ぜひ勧奨退職と絡めて専門スタッフ職の導入とか、あるいは公募制とかいろいろ議論があったと思うので、そういう大枠の議論でぜひ大きく構えて見直してもらいたいなと。

○田中座長 そのとおりだと思います。そのときに、私は最後に皆さんにお願いしようと思ったのですが、たまたま25日出られないものですから。今の例で言えば、専門スタッフ職をお願いしますと。またもう一つ言えば、定年制、定年を延長することを十分考えてくださいというストレートな言い方をすればそれはそれで結構なんですけれども、私どものセンターを設計するに当たって、定年がどうなるかということは基本的に影響して、場合によれば、定年延長、経過的に若干あれだけでも、相当大した話じゃ——センターの設計は比較的楽かもわからないということになるし、スタッフというときに、スタッフの位置づけをどう考えるかということも、全部が全部スタッフといたら、省内もみんなスタッフになってしまうというわけでもなからうから、長谷川委員のご意見もっともなんだけれども、専門スタッフというのを位置づけは位置づけとして、どの程度の量の問題ですよ、1つは、考えておるのか。そんなに国際性があれですとか、統計の専門家だとか、何とか、そんなにいないです。恐らく総務課長や総務部長はできるけれども、そんなことはできな

いという人が多いんですから。

余談はとにかくとして、25日に意見交換するとき、基本スタンスは我々が制度設計、センターを設計するに当たって、こういう点をはっきりしてもらわないと中の設計ができないとか。この点はぜひめどをつけてもらわないと、設計そのものは成り立たないというように一般的、抽象的ではなくて、センターの設計をベースにして、いろいろな問題提起していただきたいなと思っております。それは最後に議論しましょう。

そうすると、今さっき通過した(1)のiiのところですけども、希望して退職する者に対するあっせんって、ここら辺は。

どうぞ立花委員。

○立花委員 私も実は迷っているといひましようか、どう考えたらいいのか自分の頭の中でも考え方が整理できていない点があるんですが。

一つの考え方は、この懇談会でもほぼ皆さん共有しておられる、それは働く人すべてに共通する環境変化かもしれないけれども、やはり節目、節目で35歳がいいのか、40歳以降がいいのかは別にしまして、そもそも中年以降になったら自分の生涯の職業生活はどういうふうに設計していくのかなということをきちんと考えていくようなキャリアデザインといひましようか、その研修をできるだけ入れておくべきだということ。私は登録というのは、キャリアデザイン研修とある意味ではセットの形で考える必要があるんだろうと。座長が各省に懇願したいという考えがあり得るなということ、私も基本的にはそのとおりでと思うんですが。だから、登録したからと言って、直ちにそれが再就職してくれということにはならないんだろうと思うんですね。

○田中座長 それはそうだと思いますね。役所として残したいという人もいるわけですから。

○立花委員 そのとおりです。

○田中座長 でも、一定のポストについたら登録をしてもらって。

○立花委員 登録した人がハンディを背負ったような形でとられないように。

○田中座長 ハンディではなくて、むしろプラスになるような感じでとれるように設計したいなと思っております。

○立花委員 それで、勸奨退職の場合と違って、私が迷うのは、希望した場合にはセンターがお世話するのがいいのかどうなのかという点が、私よく整理できなくて、そこはまさに民間の金丸委員に言わせれば、50歳代の半ば以降のと違って、せめて45、47、8なら民間で非常にマーケットバリューもあるというような方について、センターが希望者ですよ、みずから自発的に退職される方について、センターが面倒見ることがいいのかどうなのか。そこちょっと私も、それはまさに民間の再就職支援会社が現にあるわけですから、そこを活用するのも一つも手かなと思って。そこのところをセンターがどうかませるか。登録は私がキャリアデザイン研修とある意味ではセットにして登録はぜひ必要だと思ひますし、懇願した方がいいと思ひますが。だからと言って、再就職を行う……

○田中座長 登録する前、登録しない、まだ若い人いますね。こういう人たちについては幾らでも民間からも要望があったら、本人も出たいというのがあるわけだから、これは放っておいていい話なんです。問題は、一定のポストついた人で登録しましたと。自分の方からこういうところに就職したいという人が若くてもあると思うんですね。40代半ば、さっき金丸委員が言われたように。あるいは求人もあると。そういう人たちについては、何も勧奨があろうとあるまいと、センターが仲介の労をとるかとらないかということなんです。それを登録すればどういう人だということがわかるわけですから。民間も、こういう人がおられるならこの人がほしいと。恐らく持っている資格もみんな書くでしょうし、経験も書いておくでしょうし。だから、それはそれでいい人が抜けていくのは惜しいという岩田さんの話もありますけれども。しかし、それは仕方がないのではないかという見方をとらないと。だからこそ、今度は逆に合同の議論の場で制度懇のところと一緒の議論のところ、センターの位置づけの問題にもなってくるはずなんです、そういうことがあるから。というのが、早い話が公募すると、一定のポストについて。公募制を本当に導入していくなら、次官、局長。オーストラリアなんかだと課長クラスからやっていますから。公募して、その省からとる場合もあれば、ほかの省からとる場合もあれば、民間からとる場合もあるということと関係してくるんです、登録の話も。この名簿を見て、民間の方がほしいと、本人も行きたいと。役所とのせめぎ合いになると思うんですよ、役所との。役所というの、あれは今出したくない。だから、そのためには、役所も本人の研修を十分にし、チャンスを与える努力をするではないですか。本人も能力をアップするために、おつてくれという、そのメリットを役所としても示さなければいかんわけですよ。だから、両方にとって、一定のレベルから登録をし、その登録に今言ったような意味を持たせると、かなりの効果が出てくるような気がしております。

株丹次長、今日が合ったんで、そういうことに対して、落とし穴がいろいろあるのか、問題があるのか。事務局は私たち以上にいろいろなケースを議論しているはずですから、今進行中の議論について、何か参考になることがあったら言ってください。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 実は、登録の話ではないことに反応しようと思っていまして、そこの部分について少しだけお話しさせていただきたいと思うんですが。

立花委員がおっしゃった中で、自分で希望してという場合に、センターをあえてかませるといいでしょうか、利用するようにしなければいけないのかどうかという部分なんですけれども、法律の中に、実は今までにはなかった規制が入ってございまして、これまでは公務員が例えば自分で自発的に再就職をしようと、再就職を探すということについて、仕事中はもちろんだめなんですけれども、それ以上の規制というのはなかったところなんですけれども、今回の法律改正の中で、センターをつくるとあわせて在職中に求職をするというのについても、一部分規制がかけられるというふうになってございます。自分がやっています職務と何も関係がないところに行くのを妨げようという趣旨ではないんですけれども、利害関係があるところ、企業だけではありませんけれども、そういうところに再就

職を念頭に置きながら地位を要求したり、約束したりというのは当然だめなんですけれども、実は情報の提供等につきましても規制をかける。それは地位を利用して再就職を有利にさせようということがあってはいけないという趣旨での規制が入ります。

センターにつきましては、これは中立的な立場からの再就職のあっせんですので、利害関係がある団体の先に行く場合でも、センターが紹介をしているということについてはこの規制はかからないというのがございますので、当然全く仕事と関係がないようなところについて自分で積極的に行くということについては何も規制はないんですけれども、行く先によってはセンターを使えば行ける場合、そうでない場合というのが今度出てくることになる。

もう一点だけ、登録の関係でございますが、それほどこういうところでは落とし穴があるのではないかとこのところを深く見ているわけではございませんけれども、今のご議論にありますように、要は登録というものをどういうふうに位置づけるのかというのが非常に大事なだろうと。もちろん、登録をするということは、ご本人が再就職の意思をどのタイミングかは別としてお持ちになっているということがはっきりわかるということだと思いますけれども、再就職を進めるに当たって非常に大切なこととして、意識を変えていただいたり、ご自身の能力をちゃんとご自身で認識をする。さらに、マーケットバリューというのは変かもしれませんけれども、再就職をしたらどれぐらいの待遇になるだろうかということもちゃんと認識をしたりと、こういうことが非常に大事なだろうと思いますけれども。登録をして初めてキャリアコンサルティングみたいなことをやるのか。それとも、かなり一般的な議論としての啓発的なことは別に登録関係なしにやるのかという当たりでも登録をどのぐらいのタイミングに持ってくるのかというのが場合によっては変わるかもしれない。こういうふうに思います。

○田中座長 株丹さんにお願ひがあるんですけども、今日登録をめぐっていろいろ議論がありました。登録にどういう意味を持たせるか、機能を持たせるか。本人並びに役所の方、センターにとってどういうメリットがあるのか、デメリットがあるか。こういうのをまたいつでもいいから整理しておいてもらったらいいと思いますよ。登録そのものが、何かずっと読んでおいて、登録をどう仕組むかということがかなり重要な位置を占めるのではないかなという感じを私はもっております。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 わかりました。もう一点だけ、さらに付言をいたしますと、一般的な啓発というのはあれですけども、そんなにお金がかからないのだろうと。ただ、ある方について、再就職をスムーズにさせるためのキャリアコンサルティングということになると、それなりの経費というのを念頭に置かなければいけないのではないかと。したがって、広げる前に、広げてどの程度のことを皆さんにやるのかというのが先ほどの話の関連では念頭にございます。

いずれにしても、指示に従います。

○田中座長 株丹次長の話の一番初めにお話しになった規制の問題、私はあの法律を讀ん

だときに、考えによっては要らないのではないかという気もしたんです。そんなことで就職するひとというのは、会社で仮に請われていっても長生きできないですよ、大体。そういうことで行くのは。

だから、もう一つ、法規制で引っかけられる問題でもあるし。もし親元の権限なり何なりと関係した行動をとれば。だから、そういう意味から言えば、念のためみたいな規制だなというふうに、私は見ていました。しかし、おっしゃる意味はよくわかりました。

そういうことで、求人開拓のところに行きますか。

どうぞ。

○金丸委員 今の法律では年齢は関係ないんですか。年齢を問わず、先ほどおっしゃられたことの規制はかかってくる。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 年齢というわけではないんですけども……

○金丸委員 ポスト。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 はい。ポストについて、全くほとんど職務権限等を持たない方。一般的にはそういう方は同時に若い方というふうには思っておるんですけども、そういう方についてまで規制をかけるというのはいかがなものかということがございまして、そのこのレベルについては基本的に法律ではなく政令のレベルで対処しようと思っております。したがって、ごく若い方については、そういう規制はかからないという思想でございます。

○田中座長 長谷川委員。

○長谷川委員 私はセンターの基本的な考え方として、官民の垣根を低くするということがあるというそのの原理でそこから考えれば、登録というのは官民の通路の最初のドアであるわけですから、まずこのドアは広げるべきだと。広げた上でその通路を抜けるか抜けないかは、本人の勝手だということから考えれば、若いうちから登録するということでもいいのではないのかなということがまず1点。

それからもう一つ。では、そういう仕組みができ上がったとき、公務員の仕事というのは私は魅力のあるものになると思うんです。というのは、その人はもう既に公務員であって、その上にかえて加えて登録することによって、ひょっとしたら民間へのパスが広げられるかもしれない。パスが開かれるかもしれないというチャンスが与えられるわけです。民間企業は普通そういうことはないわけです。その会社に入って、その民間会社に入って、その会社から外に出ていくパスを広げようと思ったら、そんなことを世話してくれるインスティテューションどこにもなくて、自分自身でやらなければいけない、普通は。

○田中座長 ヘッドハンティングですな。

○長谷川委員 とかです。このセンターの話は、そのことを国が面倒見てあげましょうという話なので、公務員になると、公務員の身分がまずあり、それから一定の年齢に達して自分が希望さえすれば、あるいは希望しなくて進められてしまう場合もあるかしらんけれども、民間へのパスが登録によって広がるわけですよ。それは可能性が広がることな

んだ。ということは、私は魅力ある仕事になり得る、つまり一たん公務員にさえなっておけば、公務員でもあり続けられる、つまり専門スタッフ職として公務員でもあり続けられるし、ひょっとしたら民間にも行けるかもしれない。

○田中座長 要は魅力ががだんと落ちているけれども、それを上げるんです。

○長谷川委員 だから、それは考え方次第だと思うんです。

○田中座長 今、長谷川委員から一つは今までの議論に加えて、新しい提案は、若い人でも一定のポスト、私もさっき言いましたけれども、じゃなくて若いときからでも登録をすべきであるということについてはいかがですか。

中野委員。

○中野委員 繰り返して恐縮ですが、基本的にセンターの顧客というのは2種類いて、一つは本省で働いているキャリア官僚、幹部も含めて。もう一つは地方で勤務している主にノンキャリアの人。この2つのレイヤーにそれぞれどう対応するかを考えないとうまくいかないと思うんですね。キャリア官僚については、基本的に登録も何も要らないと思うんです。早期退職の人は登録すればいいけれども、今回の官民交流法の官民交流の理念においては、国家公務員法の改正を見ていると、将来的に相当民間へ転職をしている人がふえているだろう。そういう人がふえてくると、人事院規則で垣根を入れることは、これは国益にならないという判断で法改正しているわけです。決して今の人が民間に通用、今の幹部が民間に通用するというわけではなくて、将来的に民間へ転職をする人がふえるからというので垣根を取り払っているわけです。そういうことを考えると、別に登録なんかなくても、そもそも留学したりとか、民間と接触したりとか、いろいろなキャリアパスの機会を持っているキャリア官僚を優遇する必要は全くないわけです。むしろ、金丸委員がおっしゃっているように、地方で働く人に民間マインドを注入していくと。例えば30歳ぐらいからどんとキャリアコンサルティングに登録させて、あなた方社会保険事務所みたいですね。決して、親方日の丸ではなくて、もっと民間の効率的な経営とかそういうことを学ばないとだめだということを教えていく。こっちの方が建設的なやり方であるような気がします。キャリアの場合は、登録しようが、登録しまいが、労働条件が悪ければ、これからは求職活動の規制の対象にさえしておけば、私はもう、どんどんマーケットメカニズムに基づいて、出ていく人は出ていくし、入っていく人は入ってくる。

○田中座長 一つの考え方だと思いますが、その場合に地方の人たちの登録はどういう人たちから何歳ぐらいから登録するんですか。

○中野委員 私も結構金丸委員の意見には賛成で、やはり本省の人はある程度民間原理って理解できるんですね。仕事も多いし、当然効率的に仕事しなければいけない。ただ、地方の人は全くそうではない。そういう意味で言うと、やはり30ぐらいからがいいと思います。22歳の人にいきなりやめた次、民間へ行ったときのこと考えなさいというのは組織の原理としていかなものかと思うので、30とか30半ばぐらいから民間にまだ通用する年齢当たりからそういうことを教えていった方がいいと思います。余っているのも多分出先だ

と思います。

○田中座長 地方の人はより若いときからそういう能力を身につけさせる。民間にも通用するような能力を身につけさせていこうという考えですね。

○中野委員 そうです。人間的に考えても、本省は多分足りないと思うんです。仕事が忙しいんで人は全く足りないと。地方の方は、地方分権考えても、出先の再編という問題が当然ありますし、人が余る可能性は非常に高い。そういうときにどうやって余った人を掃いていくのかということを考えても、出先の方をもう少し民間へ生かせるような手厚い措置をした方が建設的な気はします。

○田中座長 地方のそれはわかりました。それで、本省庁については、中野委員は登録は……

○中野委員 私は早期——50歳以上の人で。

○田中座長 50歳というのは何で50なんですか。

○中野委員 ある程度の勸奨かかる年齢ですね。ポストが煮詰まってしまって、スタッフ制度があるのか、どこまで機能するのかわかりませんが、ある程度やはり……

○田中座長 だから、そのときにはポストなり関係なしの50歳でやってしまうのですか。

○中野委員 年齢は議論する必要は……

○田中座長 でも、年齢は当然関係してくるでしょうけれども、ノンキャリアの人たち、60まで、とにかくのんびりやっていたらいいやと、ポストに就かんでも、という人もいるわけですから、年齢で一律にやるよりも、一定のポストについておる人たちでという方がわかりやすいような気が私はしていますけれども。本省の場合でも、私の経験からいくと、各省見て、必ずしもみんな金丸委員のおっしゃるような優秀な人ばかりだとは……

○金丸委員 そういうこと言いましたっけ。

○田中座長 潜在能力持っているか知らんけれども、長年そういう中で暮らしていると、50過ぎた人たちというのは一定のポスト以上の人たちというのはなかなか難しいような気がします。これは経験論。

○金丸委員 1年に年次で何名いらっしゃるんですか。

○田中座長 ことしの場合のキャリアだと600人か700人だな。年によって違いますけれども。

○金丸委員 いや、ノンキャリアも含めると。登録という話だったので。

○田中座長 ノンキャリアはどのくらい。2,000人くらい。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 そうですね。やめている方が大体1万1,000人弱くらいだったと思います。

○金丸委員 いや、例えば40歳から登録すると、57、8まで登録すると17年分の人のデータベースですよ。だから、1年では総数は何名なんですか、公務員は。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 1万人だと思います。

○金丸委員 だから、1万人で十七、八万人の登録をするということですね、40歳から登

録すると。

○田中座長 現場もしていますからね。

ある程度のお考えは、お話は皆さんからお聞きできたと思います。

求人開拓のところに入りたいと思います。何かご意見ございますか。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 先ほど立花委員からこれまでのいろいろなところに就職したところのデータというお話がございまして、お答えができなかったんですけども、2つございます。

1つは、再就職をする際について、今情報公開をしてございまして、これが幹部、課長相当職以上ということなんですけれども、平成12年から行ってきておりますので、その時点、その時点でどこに行かれたかということではあるんですけども、そういう情報というのは一つあると。

それから、もう一つご指摘がございました公益法人でございますけれども、これについて、退職公務員が役員に就職をしている状況を情報開示するというので、申し合わせということではあるんですけども、最近では公益法人、申し合わせに従いまして、国家公務員出身者である役員については、最終管理職を付記して公表するというをしておるということで、これは14年のところから。公務員制度改革大綱というのが13年にできて、その中での取り組みの一環ということでございますので、そういう意味では直近の現在の役員の方の状況というのは、それなりに把握はできることかと思えます。

○田中座長 そうですね。14年ぐらいからの情報があれば、どういうところへ行っているかというのは大概わかると思えますね。

求人開拓は特に議論しなければいけないのではないかと思います。また翻ってあれすればいいのではないかと思います。

それから、4ページの情報管理、それから(5)のセンターの業務と外部活用の可能性、(6)の収入・コストの考え方。その他のところを除いて——その他までありますが、4ページの(6)までひっくり返していろいろ議論していただければいいと思います。

基本的に、これざっと見たときに、アウトソーシングどうするかというのは大きな問題なんですけれども、全体のセンターの設計ができた上で、どの部分をアウトソーシングの方が効率的であるというふうに考えていくんで、差し当たり、はなからアウトソーシングの議論をすることはないのではないかとこのように考えています。

したがって、3ページないし4ページにかけて、求人開拓のところからどこからでもいいですから、ご議論をいただければ。

金丸委員、何かありますか。

○金丸委員 そもそもといいますか、民間と公務員の方の再就職と違う部分が連続性と非連続性と考えたときに、民間の方の転職というのはどちらかというと連続性なんですよね。過去の経験に基づいて、同じような業種、業界、あるいは同じような職種を生かしてやると。でも、公務員の方々が民間にお出になられるときというのは非連続性になる確率の方

が高いですね。それが連続性であればあるほど、しかもそれが幹部であればあるほど、それは世論の指摘があるような天下りっぽくなるわけですから、そうすると、非連続性に対する準備をしなければいけませんので、ですから、そういう意味で、けさほど先ほど申し上げましたとおり、ある方にヒアリングした結果、相場で収入コストのところになりますけれども、アウトプレースメントで1人当たり70万円というのが民間の相場らしいんですけども、それよりは割と割高になるであろう。例えば、教育であるとかカウンセリングのコストは必要だろう。その中に含まれることとして、再就職先、カウンセリングをして紹介をして、大体半年ぐらいの期間内に再就職先を見つけるというので、お1人当たり100万円ぐらいのコストを民間ではもらっていらっしゃるそうです。しかも、その方が新しい職場に行かれて半年間、例えば試用期間、先般のこのぐらいの試用期間みたいな話が出ましたけれども、半年間ぐらいちゃんと勤め終わったかどうか。試用期間が無事に終了したかどうかのウォッチングも含めて、その費用内に民間では含まれるというようなお話でございました。

ですから、アウトプレースメントというタイプだけで考えたときには、1人当たり100万円が今後どうなるかは全然。その程度のコストがかかることになります。それが、年間2,000人で考えたときには20億円のコストがかかるし、もっとふえるということであれば、さらにそういうコストがかかるということでもあります。

しかも組織を運営していくに当たって、先ほど座長がおっしゃられたところがアウトソーシングにするか別にして、その組織体というのは外と中を組み合わせをしても、大体大ざっぱに200人ぐらいの組織ではなかろうかというようなことはおっしゃっておるわけです。ですから、そういう実際、民間で既になさっているような企業なり、そういうことにお詳しい方は、もう公式、非公式問わず学習する必要があるかなというふうに思っている次第です。

以上です。

○田中座長 ありがとうございます。

中野委員、何か一言あるのではないの。

○中野委員 収入コストの考え方というのはおもしろいなと言っている。実際にこれが実現すれば、相当意識は変わるだろうなというのは。ただ、制度的に本当にここに書いてあるようにできるのかなという、実際やれと言われたらどうするのかなということだけまず考えるんですけども。もしも転職、もしくは再就職にコストがかかるということが明確になれば、比較のおくれている役所の人事労務管理というのが相当進むのではないか。そこに特にコストがかかるということは、今まで余り役所考えなかったと思うんですね、人を育てるとか、人をこき使って国会答弁で。それでばかすか捨てていくような感じの労務管理やってきていて。ここにコストがかかるという感覚があれば、相当人事労務管理は中央官庁は変わるのではないかという気はして。制度的に実現可能なのかわかりませんが、非常に大きな起爆剤にはなると、私は個人的に思います。

○田中座長 つまりコスト意識を。

○中野委員 民間に比べてやはり……

○田中座長 つまり人事管理自体は経営体と、一つ経営として……

○中野委員 そうですね。役所、中央官庁、一番おくられているのは人事労務管理のところだと思うんですね。そこにコストがかかるとか、一つだけ何かいけないとか、例えば役所の管理職の人で一番民間企業と比べて欠如しているのは、確かに個人としては法律をばんばんつくって、いろいろな根回しをして、いろいろなことできて仕事ができるのかもしれませんが、ある一定の人数という部下を与えられて、その中で予算を与えられて、最大のパフォーマンスを見せて、部下をつぶさずに、部下のインセンティブを引き上げて最大のパフォーマンスを見せるという労務管理ができる人は本当に何人いるのか。そういう側面から本当に労務管理を考えてきたのか。例えば、キャリアというのは死ぬほど働けと、ここで終わりだというのでは、なかなかこれからの科学的な国家公務員制度にはならない。そういうことを考えると、人事労務管理にはコストがかかるんだというのは非常に大きな起爆剤にはなると思います。

○田中座長 中野委員の今のお話から、座長としての意見というよりも、一委員としての意見として聞いてもらいたいんですけども、こういう問題こそ、25日に行われる制度懇で一つのアイデアとして、つまり人事管理には金がかかるんだと。コストがかかるということこそ、そういうのを仕組めるかどうか。これは、法律的に現状では極めて難しいと思うんですけども、難しさだけを簡単に説明してください。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 前回も少しご説明をさせていただいたところなんですけれども、各府省の負担、それから対象となる民間企業からの報酬、2つの側面で収入コストというのが出てございます。どちらについても予算制度を所管しているところにも照会をしたんですけども、法改正をしないと対応ができないだろうということでございます。特に、コストという意識でいきますと、各府省に負担をいただくというのが非常にポイントになるのではないかとということなんですけれども、そういうふうに各府省に負担をしてもらうということをやろうとすると、こちらの方のb) というところの黒いところにお印を入れておりますけれども、一番大げさに言うと、特別会計を新設したりすると、こういう必要が出てくるだろうというお話でございます。私個人も実際に人事労務管理について、必要な経費というのをきちんと手当をしないとうまく回らないということであれば、いろいろな意味での意識等の改革にもつながるといえるのはおっしゃるとおりだというふうに思います。制度的にはそういう難しさがございます。

○田中座長 難しさはとにかくとして、こういうセンターの運営をめぐってコスト意識を持たせて、どのぐらいのコストでどうやったら一番効率的に有効な運営ができるかという考え方は捨て難いところがあると思うんですね。中野意見に一様に賛成しながら、しかし特会の42あるやつを一生懸命つぶそうと思って頑張っている中で、また特会をつくりまわすかって、それはまた別な話がないわけでもない。

コストのところだけでなく、ほかの項目、3ページから4ページにかけてありましたらどうぞ。

情報管理ですけれども、私の方から皆さんに質問したいんですけども、登録なら登録しますね。一体、当該省庁からいただく情報はたくさんあるんですけども、当該省庁はどこまでセンターの情報にアクセスできるのか。100%するのか、あるいは民間がどこまで、全部個人情報ですよ、アクセスするのが可能なのか。そこら辺は、一方では情報を十分に開示することによって、その人の能力なりキャリアを理解してもらおうという意味がありながら、一方では個人の秘密を守らなければいけないという要請もあるんですね。そこら辺をどう折り合いをつけるかという問題だろうと思います。

この問題設定は多分そういうことですよ。これは長谷川さんの得意分野ではないのかな。

○長谷川委員 情報管理ですか。これは、要するに個人情報を大事に守るということしか、ちょっと言いようがないなと。

○田中座長 守りつつ、やはり民間企業はわからないと採用する気にもなれないでしょう。ならば、要するに守らせるということか、アクセスした人には法律で義務付ける。

○長谷川委員 じゃないですか。

○田中座長 あなたの話だとね。

○長谷川委員 それともう一つ、収入コストのところ、私はもう座長おっしゃったけれども、特会をつくるという話は、これはだめだと、結論から言うと。私は、反対。要するに、国が国に払う仕組みをつくって明示できればむだがなくなるというのが、多分特会をつくるという理屈だと思うけれども、そんなことはないで、どんぶりをつくればどんぶりの中でやはり太っていくということがあると。もう私、この特会のところを別に財政審でやったんですけども、もう散々それを見たので、そういうことはやる必要はないと。国が国に払うことについて、特会までやってどんぶりをつくる必要はないということが一つ。

それから、民間からの報酬のところも、確かに民業圧迫という議論はあるかもしれないけれども、初めてやる話ですから、これも求めないということでもいいんじゃないかと思っております。

○田中座長 非常に賛成。私も特会については関係したことがあるので賛成なんですけど、しかし仮に、こういう制度を設けなくても、非常に国民にわかりやすく、センターならセンターのいろいろな収入、支出というかコストですね、これがわかるようにしておくことは基本的には必要なんですよ。

○長谷川委員 そうですね。

○田中座長 ここにどれほどお金がかかっているのか。かなり具体的に官庁会計じゃなくて、わかるようにした方がいい気がするんですね。

○長谷川委員 それは通常の、内閣府につくのか官房につくのかですけども、その予算の中で透明性を確保すればいい話なんじゃないんですか。

○田中座長 という気もせんでもない。そこは、ほかにまた意見があれば後戻りして議論していただいても結構です。

そのほか、4. 3、「民→官」への就職支援機能。このところの問題、大臣のご答弁もありますけれども——参考人答弁ですか、大臣の答弁も参考人答弁もありますね。それから、組織はちょっとおさらいが済んでからやりましょう。

この4. 3のところ、何かご意見ございますか。ここに事務局が書いてくれているように、制度懇での議論に関係するということが書いてあります。

これは、座長が発言するのはいかがなものかと思うんだけど、皆さんに対して質問として問題提起したいんですが、今は既に官民の人材交流がありますよね。各省もやっていけば、人事院がやっていると。今のやり方で今現在の方法で、何が足りない、何が問題かということが1点。そこでセンターがやるとすれば、一体その機能は何であるのか。期待される機能は何であるのかと、官民交流ですよ——について整理して議論してもらえればいいと思います。

金丸さん。

○金丸委員 この民から、特に官への交流については、何らかの形で数値目標を決めないと、うたい文句だけに終わるんじゃないかなというふうに思いますけれども。あるポストの何%は相互に交流させるとかですね。

○田中座長 今はどうなっていますか。株丹さん、どのぐらいの割合で、官民の人事交流は実績としてありますか。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 実は今、座長からご指摘がありました官民人事交流法に基づくものというのは、1,000人までのオーダーにいていません。一般的には官民で交流をしておりますというのが、年ベース2,000人以上だというふうに言っております。これは中途採用のような方を含んで数を言っております。

ご趣旨は、今座長にお触れいただいたとおりなんですけれども、総理の方での懇談会で、官民交流を抜本的に拡大するというのが検討の素材として一つ上がっておりまして、これは法律をつくるときに、あわせて閣議決定がされた中に、基本法を検討するんだという具体的な項目として官民の交流を抜本的に拡大する、こういう部分が入っておりますので、そこでその部分を取り上げよう。

○田中座長 その号令というんですか、意欲は買うんですが、今の制度のどこに問題があるから進まないのかとか、あるいは制度上は問題ないんだけど、運営上こういうネックがあるから、なかなか進まないんだというあたりは事務局で分析していますか。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 今、所管をしているところが総務省でございますけれども、総務省でも総務省としての懇談会を設けて検討されている途中だというふうに聞いております。

いろいろなご意見があるんですが、役所側で私が聞いたところでいけば、実際に官民の交流を行う場合には、かなり手続的な部分で煩瑣といいたいまいしょうか、相当詳細なものが要

ると。といいますのは、官民の交流につきましても、再就職の場合とやや似ているところがあるんですけれども、一方で積極的に交流はしなきゃいけないということではあるんですが、いわゆる癒着があってはいけないということがありますので、その癒着にならないように、実際の交流に当たっては相当気をつけなければいけないと。そこをちゃんとクリアするためには、事前に書面等で確かに癒着にならないんだということを確認していくという部分というのが一つあると。

○田中座長 現在はそれはやっている、やっていないの。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 それはやっております。やった上で交流をします。あるいは言われておりますのは、これは交流法でいきますと、組織と組織の交流ということになるわけなんですけれども、行く本人にしてみますと、例えば民間から役所に参ります場合には相当待遇が違ってしまうと、こういうこともある。それから、役所側から人を民間に送り出す場合には、適任者がいないといいましようか、ちょうど経験豊かなぐらいのところまで民間に行って、何年か経験を積んで、また戻ってきていただいて、より活躍するというのが本旨なんですけれども、当面定員等が厳しいので出しづらいんだと、こういう話もよく聞くところではございます。

○田中座長 定員上、難しいと。出して、もらうんだから、定員は変わらないでしょう。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 その辺は、本当は意欲の問題なのかもしれません。あえて言えば、双方向で法律の趣旨としては成り立っているんですけれども、実際にあるポストと民間のところとの交流というのを、セットでやっているというわけでは必ずしもございませんので、実際には出して、そのところにちょうど来ていただくという形には必ずしもなっておりません。

○田中座長 そのことと、総務省がやっているのなら、そこまでついでに一生懸命ちょっと調べてくれとお願いしたいんだけど、今やっていることで交流して非常に成果があがっているのか、交流の効果がどういふ点で見られるのか。ただもうやれと言っているからやっているに過ぎないと。行く方も両方とも嫌々でやっている。何かルールばかり守らされて、全然仕事はつまらないしという、要するに本人たちの意欲をそぐような交流になっていやしないかという気もするんですけれども。実際の人事交流が本当に意味ある交流になっているのか、やれと言っているから単にやっているのか、繰り返せば、そういうことも気になるんだけど、そういうのをあわせて検討してくれているのかな。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 定量的な部分の分析というのは、なかなか難しいかもしれませんが、当然やることによって意識が変わるとか、そういう効果があるというのが答えだというふうに思います。もう少し詳しい分析等については、この場にまた総務省なりから資料を取り寄せて、お出しをするなりしたいと思います。

○田中座長 最近はどうもわかりませんが、私が現職のころからそういう話がありまして、民間に行って、例えばデパートに出向して、あのサービスの仕方の勉強をしてくいよと、要するに1年なら1年。要するに、官の方から一方的に勉強してくいよという話。一方では、

特に昔、今では内閣府なんですけれども、いろいろな経済分析とか何とかについて、交流というよりか、むしろ弁当持ちで民間から派遣されて、何が一体問題になるのかと私はある大臣から問い詰められたことがあるんですけれども。

それはなぜかという、役所の答弁は、民間から弁当を持ってきてやっても、秘密は守られておりますと、大丈夫ですと。そういう機密にあたるような仕事をやっているわけじゃないと、経済計算とか何とかね。問題ないから問題ありませんと言ったときに、その後、某政治家がおっしゃったのは、民間会社は利益を追求する会社だろうと。それが高い、しかも優秀なやつを出している。何のメリットもなく出すわけがないじゃないかと。それは一体何だと言われたんですけれども、やはりそのときの私が調査した結果じゃないけれども、人間関係、人を知る、霞が関の人を知るということが、一つ大きなメリットではないかということがありますが、人として悪いことをするというわけじゃなくて、やはり断絶していることをやるというのは意味があるんじゃないかと。

昔は、それを弁当持ちでやっておったんですけれども。弁当持ちというのは給料払わないで会社持ちなんですね。今では人事交流というんだから、一歩も二歩も進歩したんじゃないかなと。秘密は守る。しかし、それにしても交流が進まないのは、余りメリットがないと思っているのか、何か支障があるのか。そこら辺はちょっと引き続き勉強してみることでしょうね。ただ、そういう疑問は——立花さん、そうか、あなたのところは出す方の責任者ですね。

○立花委員 私の経験した中で若干のケースを申し上げますと、民から官に、いわゆる交流派遣とか、あるいは交流採用とかということで、大体最大5年のタームでお互い行き来する、まさにデパートの話もあるかもしれません。その中で、ちゃんとしたポストをもらうためには、既に役所にその方がもう現にいるわけですから、その方にどこかに行っていたかかないと民間から出したくても出せないということで、ですから、民間が仮に出す場合には、現にそのポストが新設の場合は別でしょうけれども、現に別の方が座っている場合にはその方を、あるいはその方のかわりになるようなポストの方を民間が引き取らないと、なかなか行きにくいという問題が一つあるんですね。

それから、あと予算の問題もありますよね、予算的な措置がされていないとか。

○田中座長 予算というのは、給料ですか。

○立花委員 そうですね。

○田中座長 交流体の……

○立花委員 官と民の間の交流で、いわゆる正規のルートもあるでしょうけれども、そうじゃない、さっき言った非公式なルート、いろいろなルートがあるかもしれません。そのときに、ちゃんと予算上の手当がされているか、されていないかという点も恐らく一つ課題としてはあるのかもしれません。

○田中座長 せっかくのお話に対する質問なんですけれども、予算という場合に、交流ですから、民から官に行きますと、同ポストとは違うかもわからないけれども、ほかのポス

トの人は民にも行くわけですから……

○立花委員 それを受け入れなきゃだめなんですね。

○田中座長 両方対になっていれば、予算の問題もないわけですね。

○立花委員 そうですね。

○田中座長 一方から、単にプラスアルファで来るという場合に、おっしゃるように給料の問題、予算措置が必要かもわかりませんね。でも、ちゃんと定員をオーバーして交流するわけじゃないですから、定員の範囲内で役所は採るわけですから、当然その場合の人件費はないわけじゃないと思いますけれどもね。具体的にそういうことは支障になっていますか、予算措置がないために。

○立花委員 例えば、いわゆる正規の任用じゃなくて非常勤の嘱託みたいな形で民間から役所に出向するケースもあるわけですね。だから、人があり余っている時代は別でしょうけれども、今の30代前後だとか40代前後だとか、民間でも官でも一番働き盛りの人たちを欲しいときに、フルにそれだけの人件費を手当していただければ一番いいでしょうけれども、なかなかそれだけの人件費の手当がされていないというケースが、私の経験した中ではありましたね。

○田中座長 ありがとうございます。

金丸さん、何かこの問題についてございますか。

○金丸委員 このセンターでどこまでの範囲をやるかというのは、ちょっと悩ましいんですけども、まず基本的に、あるポスト以上が公務員の方以外につけるという開放か何か、それはあるべきじゃないのかなと。それが政治任用と言ってしまうと、それは任命権者、この官民人材交流センターに関係なくなるのかなと思うんですけども、だけれども、多分今は、例えば大臣が政治任用でお決めになるときにも、分母としていろいろな人に聞くというのは限られているとすると、官民人材交流センターの中でいろいろな民間の有能な人の情報を収集しておくということは、あり得るんじゃないのかなと。

だから、もともとこういうことをなぜやるかという、国益が増すためだということなので、私は全体会議の方で言葉が出てきていた「国家戦略スタッフ」とかという、要するに国益が上がるためにそのポスト、その責任は一番日本の国の中でだれが適任かという視点で僕は選ばれるべきだと思いますので、だから、それは局長以上なのかどうかわかりませんが、それは開放されると、そのポストは。

ここで言う官民人材交流センターというのは、そういう意味と私はとらえていなくて、もっと若いころからもっと民と官が、どうしても私の印象だと、官の人たちは自分の甘くて他人に厳しいという感じがあります。社保庁のああいう扱いに見ても。だから、そういうこともなくなってフラットになって、すると民と官が不信をベースに、日ごろのオペレーションとか仕事をするんじゃなくて、お互いがお互いを知る、無知とか未知がゆえに厳しくなるというようなところから、お互いがお互いの仕事を知り合っているの、例えば監督行政についてもわかった上で、本当につぼのところを監督をしていくと。未知と

か無知があるからどうなるかという、規制が物すごく枝葉に分かれてしまって、そういうのはどんどん減らさなきゃいけないんですよ。それは、やはりある時期から、特に人材交流というか官民交流というのは情報交換も含めてやれない時代になったので、私はそのデメリットも出ているんだろうと。

世界を見てみると物すごくフラットで、官民の人材交流があつて、それから本当は実は民間の方も、人材交流がどんどん流動性を増していますから、M&Aもどんどん促進されて、官の方もそういうところでどんどん出ていって、相手側の仕事の中身がわかって、むだなつぼみみたいなところの規制みたいなことになっていくと思うので、だから若いころからの人材交流を双方促進しましょうということかなと私は思いました。

だけれども、それは数値目標がない限り、ちょっと今日いらっしゃる方が官の代表ではないと思うんですけども、私はこれは国の政策として、国力が増すために必要だというふうに決まっていっているわけですよ。だけれども、官の側の方がやりたくないのか、余りお好きじゃないのか、その辺よくわからないので、それはどうお考えなんでしょうか。

○田中座長 おっしゃる質問はわかります。

その前に、既に人事院なり各省なりは、官民交流法等でやることになっているんですよ。このセンターは、そういう中で何を期待されているのか、この交流について。その前は私が言ったように、今の制度にどこにどう問題があるからスムーズにっていないんだと。金丸さんの、政治理念的なというか理想的なものの考え方はよくわかりますけれども、その現状がわからないと、現在の問題がわからないと、解決策なんて出てくるわけじゃないですよ。しかも、改めてセンターはなぜそこに、どういう形でかんでいくのかというのは、ちょっとよくわからない。

したがって、25日の議論では、基本的に恐らく制度懇との合同のそれでは、一体官民交流について制度的に、あちらの方はどういうふうに考えていらっしゃるのか、センターに何を期待していらっしゃるのか。センター自身は、私は正直申し上げれば、既にあるものを改善すればいいので、センターがやることというのは一般的な宣伝とか、官民交流がいかに重要であるかとか現状をトータルにお示しするとか、要するに全体を慫慂するぐらいの仕事しかないような気がするんですが、私の認識が間違っていたら、長谷川さんどうぞ。

○長谷川委員 このセンターを……

○田中座長 私はあえて、無茶を言って議論を引き起こしているんです。

○長谷川委員 官民人材交流のセンターなんだから、このセンターは、まず官民人材交流をするんだと。しかも、そのセンターなんだから、センターというのは、ここに問い合わせすれば、あるいはこのサイトにアクセスすれば官民の人材交流に関する情報が一元化されて、一覧されてわかると。少なくとも、それぐらいなければセンターにはならんと思うんですよ。

だから、では実際、例えば民間の方が官庁に行ってもいいなと思ったときに、今ある制度だったら、人事院から各省から、みんなクリックしてみんな見ていくんですかと。それ

が、例えばこの官民人材交流センターのサイトをぱっと見るだけで、どこの省でどういう職種で、どのくらいのポストで、一覧で全部わかるというだけでも相当違うかなと。

○田中座長 今、長谷川さんがおっしゃるのはもっともだと思いますが、今でもそれはすぐわかるんです。総務省の人事・恩給局が全体を把握しているはずなんですよ、全体。ですから、そういう現状だけは、どこに問題があるとかどうか、そういうことをやる役所じゃないですから——それは言い過ぎかな、やっていらっしゃるかわからないけれども、どこに問題があって進んでいないとかいうことまで人事・恩給局がやっていらっしゃるのは、ちょっと調べてください。

私はセンターの役割は、長谷川さんがおっしゃるようなことだと思うんですけども、しかし名前がせつかくついているから、人事・恩給局からこちらに取り上げればいいんだけれども、それ以上に何が今問題かとか、本当にもう少し積極的な、この役割、意義づけがあってもいいんじゃないかなという気がしています。

○長谷川委員 そのことでもう一つ。

それから、さっき数値目標という話がありましたけれども……

○田中座長 金丸さんからね。

○長谷川委員 私は「ポスト目標」があってもいいなと、ポストの目標。つまり、たしか経産省だったか、課長級のところに民間から入った人が、入りましたよね。そのことを経産省は多分宣伝されているんだと思うけれども、では課長級何人とか、あるいは局長級何人とか、ポスト目標もあってもいいんじゃないかなと。

○田中座長 経産省150ぐらい、課長ポストがあると思うけれども……。

○長谷川委員 そのうちの一つですよ、たしか。

○田中座長 3割がやるとかという話だな、あなたの話だと。

中野さん、どうぞ。

○中野委員 今の関連なんですけれども、官民交流法自体は相当いろいろなミスが出てきて、それをいろいろケアしながらいいものになっていると思うんですけども、もう少し、やはりダイナミックな役割を担うべきだと、僕は人材交流センターは思っていて、一つやはり今最近、人事院は相当いろいろ柔軟にやっているんですけども、試験任用、必ず試験を受けなきゃ公務員になれないと。それを排除して、試験を受けずに例えば国交省の幹部職員になれるとか、経産省の課長になれる、そういうのを最近相当やりだしているんです。そういうのも手助けする。

あと覚えているのは、竹中元大臣が、なかなか民間からもエコノミストは来ないと。幾ら経企庁に——当時、経企庁だったか何か忘れちゃったけれども、ポストをあけてもやってこない。それはやはり任期つきで、3年間という任期がついて、やはりポストがそれほど高くない。この悪条件が重なった場合には、民間でもインセンティブはわからない。インセンティブを持つような制度にしなきゃいけないということを彼は言っていて、その中で思うんですけども、基本的には金丸委員もおっしゃいましたけれども、やはり課長級以

上はアングロサクソン型みたいにぴしっと仕切って、ポジションシステムをとって、内外問わず公募制にすべきだ、その起爆剤にここを据えるべきだ、ダイナミックにですね。それをやらないと、公務員制度は活性化しないと思うんですね。

最近の人事でおもしろかったのは、厚生労働省の次官が、元内閣府の次官が一たんやめて、入っているんです。あの人事は非常におもしろい人事で、今まではああいうクロスの人事はなかったわけです。ですから、キャリア同士も競争になると。例えば大蔵省の主計局長やって次官やって、また厚生省の次官で登板するとか、そういう形ができてくると、キャリア同士も競争する。そういう意味で、内外も含めてポジションシステムをつくった方が、すごく活性化する。そうすると、労働条件が悪いといってやめる人が実はいなくて、もっと偉くなれるんじゃないかということで、続ける人はやはりいっぱい出てくると思うんですよ。

○田中座長 その話は私も大賛成です。その話は、しかしながら、今度合同の制度懇のときに、ぜひ中野さんの弁論を展開してください。

ただ、ここで、私どものこの懇談会で気になるのは、このセンターのそういう官民の交流についての役割をどういうふうに位置づけるかということで、今日はちょうど時間でもありますので、本当は5までいきたくったんですが、次回10月5日だったかな、10月5日には私も出席しますのでそれはいいんですが、今日はここまでで、一通り自由討議の時間は上げたいと思います。

それで、最後に2つだけ。

一つは、先ほど来から気になっている、何回も申し上げておりますが、総理のもとに置かれておる公務員制度の総合的な改革に関する懇談会との合同会議が、25日に予定されております。その際に、官民人材交流センターが機能するために必要となる公務員制度のあり方に関するご意見について、つまりセンターが十分機能するために必要となる制度のあり方、このご意見について、積極的にご発言いただきたいと思います。

合同会議に提出する資料として、これまで委員の皆様から懇談会でいただいたご意見を事務局にまとめてもらいました。事務局から簡潔に説明していただけますか。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 お手元の資料で、資料の2という番号だったと思います。

これまでの会でいただきました、特に全体的な公務員制度改革に関するご意見ということで、目次との関係でいきますと、国家公務員のキャリアパスとインセンティブのあり方のところを大体念頭に置いてございますけれども、いただいた意見をキャリアパス関連、それから人事管理関連、その他ということで整理をしてございます。こういう形でよろしければ、当日皆様にごらんいただくということで、資料として配布させていただきたいということでございます。

中身はあれでしょうか……。

○田中座長 これは今の時点で整理されたもので、25日まではまだ若干日にちがあります

から……。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 一応、事前にそれぞれ委員の方にお届けをしておりますが、訂正の必要がございましたら、事務局の方にお申しつけをいただければということでございます。

○田中座長 わかりました。

私はこれは、括弧して委員の名前を入れていただいたのは、委員のご趣旨はこういうことかということ、むしろ確認するには名前が入っていた方がいいと。名前が入っていないと、私も似たようなことを言ったけれども、ほかにこういう言い方をする人がいたんだなと思われてはいけないので、名前を入れておけば、チェックの上で非常に有効ではないかと思って、あえてお願いして名前を入れてもらいました。特段それがなかったら、これはもう省略したいと思います。

次回25日は合同、それからこの懇談会は10月5日でしたか、10月5日をどうするかというのは、まだ残りがありますし、それからまだ私も皆様の意見をもう一回整理しながら、問題点を幾つかお示ししたいと思っております。

大臣、せっかくお見えになったので、どうぞ。

○渡辺公務員制度改革担当大臣 ご案内のように、来週月曜日には、安倍内閣総辞職になります。したがって、その意味では、私も残り少ない日数で——火曜日ですね。

それで、事務方にちょっと確かめておきたいんですが、内閣が変わる場合に、こうした懇談会というのは自動的になくなるということではないですよ。

○田中座長 株丹さん。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 確定的なことを私が言える立場かどうかというのはございますけれども、私どもが理解しておりますのは、この懇談会は、閣議決定で位置づけがきちんとございまして、閣議決定というのは、国の内閣としてのきちんとした約束事だという理解をしておりますので、そういう意味で、これは粛々とやっていくものではないかと。もちろん、新しい体制になりました場合には、当然事務局としては、その部分は確認をしていくという必要はあるとは思っておりますが、そういう理解をしております。

○渡辺公務員制度改革担当大臣 だから、自動的になくなるということはありませんね。

○田中座長 改めて閣議決定されれば、やめると……

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 そういうことだと思っております。

○田中座長 自動的にはない。

○株丹内閣官房行政改革推進室次長 はい。

○渡辺公務員制度改革担当大臣 要するに、これはうわさ話なので、どこまで本当か知りませんが、こういう安倍内閣の懇談会を閉じちゃおうといううわさが今流れているんです。これはとんでもない話でして、私としてはもうぜひ、この懇談会は引き続き次の内閣でも

続けていただきたいと思っておりますし、また懇談会をつくって、委員のメンバーの方々全部入れかえなんていうことも、これまたとんでもない話でございますから、私としては、次の内閣でどなたが担当大臣になろうとも、この懇談会は引き続きやっていただきたい。委員の皆様方にも、そういう心構えで、来週月曜日のパッケージ懇との会合には臨んでいただきたいということだけ、お願いをしたいと思います。

月曜日のパッケージ懇との討論会といいますか、話し合いは非常に大事だと思います。私が思うに、今の制度、つまり勸奨退職という法律に書いていない、今のプラグマティックルールを前提に制度設計を行う場合と、今の公務員制度のあり方の枠組みを根本的に変えて再就職を支援するという場合とは、かなり異質の制度設計になっていくわけですね。ですから、そういうことは時間軸も踏まえながら、これから詳細な設計の最初の詰めをやっていただくことになろうと思うんです。ですから、今の制度を前提に設計する場合には、かなり大きな組織になるし、また普通の再就職を支援するという場合には、かなり小さな組織になると、一般的に言えると思うんですね。ですから、そういうことも踏まえて、ぜひ活発なご議論をいただければと思います。

私は引き続きなるかどうか全くわかりませんので、今日でお別れということになるかもしれませんので、大変短い間ではございましたが、本当にありがとうございました。

○田中座長 大臣、みんなを代表してというか、続けてもらいたいと思いますけれども、いろいろご指導ありがとうございました。

○渡辺公務員制度改革担当大臣 どうもありがとうございました。

○田中座長 それでは、本日の懇談会はこれで閉会といたします。

どうもありがとうございました。

—了—