

## 第6回懇談会における「主要な論点（案）」に対する意見

平成19年9月20日  
内閣官房行政改革推進室○ 主要な論点（案）の項目立てについて

- ・ 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、すぐに禁止するべきであり、「7. 2 緊急課題と対策」において議論すべき。（野村委員、秋池委員）
- ・ 「独立行政法人や公益法人へのセンターの再就職支援について何らかのルールを定めるべきかどうか」という論点については、「4. 2（3）求人開拓」のところではなく、「6. 3 あっせん対象の範囲」のところで議論すべき。（中野委員）

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

- ・ 各府省から「早期退職勧奨イコール組織の活性化」という主張があったわけであるが、「組織の活性化」とはどのようなことなのかを再定義する必要。各省からのヒアリングによれば、早期退職勧奨をすることで組織が活性化するというような考え方であったが、そうではなくて、例えば、仕事のやりがいを作るとか、人事評価を適切に行うなどの創意工夫によって組織を活性化していく必要がある。優秀な人材が他に就職先を求めるとするのは、最近では当たり前の流れとなっており、それを前提とした上で、幹部が創意工夫をしてやりがいのある組織を作っていくことが大切。（金丸委員）
- ・ 早期退職勧奨を是正する場合には、定員を何人にするとか、ポストをどれくらいにするとか、組織編成をどうするかというような問題を解決しないとならず、そういった公務員制度全体のパッケージをどうするかということも制度懇で議論すべき。（中野委員）
- ・ 公務員の再就職先は圧倒的に独立行政法人や公益法人が多くなっているが、そもそもそういった就職先が本当に必要な仕事をしているのかという問題点が提起されている。このような議論をふまえ、公務員の再就職先はどういうふうにあるべきかということについて制度懇で根本的に議論してもらう必要がある。（野村委員）
- ・ 幹部の数を減らす一方で、幹部として役所に残る人は、給与面で民間並みの処遇を確保し、それを目指して中であげようというインセンティブを確保しないと、優秀な人材がどんどん外に出て行ってしまうことになる。（野村委員）

2. 組織理念

- ・ 「公務員の立場に立った」とあるが、退職勧奨や役職定年には組織の活性化という意味合いもあり、一方だけを表現すると非常に不透明。（秋池委員、長谷川委員）
- ・ 一般の人にはハローワークで求職活動する人も多い中、なぜ公務員だけがセンターを利用するのかと考える人が少なからずいる中で、「公務員だけが100%再就職できる」と読めるような書きぶりはよくないので、「公務員の立場に立った」というのを強調する表現ぶりを変えるべき。（野村委員）

3. 対象範囲

- ・ 対象に定年退職者を入れるのは、公務員に手厚すぎる感じがする。（秋池委員）
- ・ 退職概念の明確化が、対象範囲の議論の前提である。（野村委員）

- ・ 一定の年齢（例えば 40 歳）や一定要件に達した者は登録しておくようにするのがよいのではないか。センターの利用者を勧奨退職者に限定するのでは、従来と変わらない職場しか見つけられない。（金丸委員）
- ・ 定年退職者について、民間においては高年齢者雇用安定法によって高齢者の雇用を考えることになっていることとの関係をどう考えるか。（立花委員）

## (2) 2 回目以降の再就職について

- ・ センターによってあっせんされた者の任期が切れた時にはその旨をセンターに伝えるというプロセスを義務化し、役人OB 同士によるポストの回しあいをなくすことが大切。（野村委員）
- ・ 今、55 歳くらいの公務員が「退職して民間企業に行ってくれ。わずか 3 か月くらい経過した後でうまくいかなかったら、もうその後は知らないで、自力で再就職してくれ」と言われて勧奨に応じる人はあまり多くはないのではないか。猶予の期間の取り方が 6 か月でいいのか 1 年程度与えるべきか、議論の余地がある。対象の大部分となる地方勤務の人のことを念頭において考えるべき。勧奨に応じず居座っている人に対し、現在の国家公務員法上はなかなか首を切ることはできない中で、何らかのインセンティブを与えずに退職勧奨を行うことは難しい。改革の進捗をみながら、段階的に制度設計をしていくべき。（中野委員）
- ・ 特にセンター発足当初は、スムーズに事が進まない可能性もあり、「試用期間の間」に限っては 1 回に限って 2 度目の再就職支援を行うというのはやむを得ないのではないかと。ただし、「試用期間」については企業が定めるべき話であり、それを国側がどうこうするというのはおかしい。（秋池委員）
- ・ 企業サイドから見れば、試用期間が延びるのはリスク回避という観点からは歓迎できる場合もあり、必ずしも期間の議論ではないだろう。（金丸委員）
- ・ 勧奨退職を受ける者へのインセンティブとケアを考えることは重要。（金丸委員）
- ・ 時間軸の観点が重要。新しい制度が回り始めてからそれを前提として退職する人と、そうなる前に従来の考え方のまま退職する人をごっちゃに考えるべきではない。まずは、あるべき姿を検討して、暫定的な経過措置は必要だが明確に分けて議論すべき。（金丸委員）
- ・ 1 年の試用期間は長すぎる。期間を短くして官と民の垣根を低くしていくという考え方で整理していくべき。（長谷川委員）
- ・ リストラ型分限もセンターの対象に加えるべき。（渡辺大臣）

## 7. 工程表

- ・ センターの機能として、「激変緩和措置」と書いた趣旨は、センターができたばかりの時期とセンターの運営が軌道に乗ってきた後の時期できちんと分けて、丁寧に設計を考えていくべきということである。（野村委員）
- ・ 今、55 歳くらいの公務員が「退職して民間企業に行ってくれ。3 か月くらいでうまくいかなかったら、もうその後は知らないで、自力で再就職してくれ」と言われて勧奨に応じる人はあまり多くはないのではないか。対象の大部分となる地方勤務の人のことを念頭において考えるべき。勧奨に応じず居座っている人に対し、現在の国家公務員法上はなかなか首を切ることはできない中で、何らかのインセンティブを与えずに退職勧奨を行うことは難しい。改革の進捗をみながら、段階的に制度設計をしていくべき。（中野委員 再掲）
- ・ 勧奨退職を受ける者へのインセンティブとケアを考えることは重要。（金丸委員 再掲）
- ・ 時間軸の観点が重要。新しい制度が回り始めてからそれを前提として退職する人と、そうなる前に従来の考え方のまま退職する人をごっちゃに考えるべきではない。まずは、あるべき姿を検討して、暫定的な経過措置は必要だが明確に分けて議論すべき。（金丸委員 再掲）

## 第7回懇談会における「主要な論点（案）」に対する意見

平成 19 年 10 月 5 日  
内閣官房行政改革推進室

### 4. 機能

- ・ 各省が持っている再就職先のリストやポストの情報をセンターに集中し、その上で透明な形で再就職を支援していくことが重要。(立花委員)
- ・ 現在すでに再就職先として存在しているポストについてはセンターが一元的に管理すべきである。これに加えて、中小企業や地方には潜在ニーズは多くあるが、常に募集しているわけではない企業や、募集方法すらわからない企業もあるので、これを顕在化することが必要。また、これらの企業へ再就職する際には、(従来の再就職のような)多くの報酬を期待することはできないことに注意が必要。(金丸委員)
- ・ 職員が再就職を考える際には、「公務員としての身分保障」と「報酬」の両者を天秤にかけて判断をすることになる。夕張市の例だと、市に残った場合に保障される年収が 300 万以下となると、職員は身分保障というメリットを捨てて民間に再就職したようである。従って、戦略として、国が今後再就職を促進しようということであれば、給与を下げるしかない。(中野委員)
- ・ センターの重要な機能としては、①カウンセリング、②求人開拓、③教育、④物理的な施設の提供。(金丸委員)
- ・ 職員が自分のキャリアが変わるということに対する準備を早いうちから始めることが必要。(金丸委員)
- ・ 民間企業に再就職する人がどのくらいいるのか。現在の再就職先は公益法人、非営利法人が極端に多いが、これを民間企業に戦略的にシフトさせていくためには、キャリアコンサルティングや求人開拓営業が機能するように相当力を入れる必要がある。民間企業へのあっせん数次第で力点の置き方が全く変わってくる。(中野委員)

#### 4. 2 再就職支援機能

(再就職あっせんの方法)

- ・ 人事の実態をよく踏まえた議論をする必要。現在がいろいろな意味で過渡期であることを考えると、選択肢はできるだけたくさんもっていた方がよいのではないかと。Cパターンについても、職員は登録する段階で本人もきちっと事情を理解した上で、何らかの形で職員の意向も確認しながらあっせんを行うものであり、(Cパターン

も含め)できるだけ多様なパターンを確保する。Aパターンについては、公務員は失業保険がない中で、退職後いつ再就職できるかわからないという問題がある。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べき。(立花委員)

- ・ 特にどのパターンがよいとか悪いということではなく、これ以外にもいろいろなパターンがあった方がいいのではないか。(金丸委員)

#### (登録)

- ・ 登録をどのように行うのかということが、職員の心の準備などに大きく影響してくる。勧奨退職を受けた者以外に、一定の要件に達した者の登録も受け付けるとした場合、それはいつからにするのか。自分としては、準課長級以上になった者を登録させるというのが一つの案。(田中座長)
- ・ 「若いうちからどんどん登録していい」とすると、現状では相当多くの職員が辞めてしまうのではないか。(中野委員)
- ・ 早期退職勧奨を受けた者を登録のメインとして、制度変更後しばらくの間は機能せざるを得ない。一方で、長期的にはどう考えるか。自分の理解では、いつまでも組織に残られるよりはある程度の年齢になったら退職・再就職してもらった方が良いというのが省の考え方だと思うが、そうであるにもかかわらず50歳を過ぎてからいきなり退職勧奨をされて突然準備をするから無理がでる。そうであれば、もう少し前から(例えば40代など)きちんと再就職の準備をしてマーケットバリューを高めた方が国のためにもその人のためにもなる。(金丸委員)
- ・ センターに登録するのは、幹部でも専門スタッフ職でもない人が登録されるというイメージ。今のように勧奨退職の仕組みが残存することを前提で議論を進めるのか、それとも人事の複線化が実現することを前提として議論を進めるのかで、結論が全然変わってくる。(長谷川委員)
- ・ 登録を自分のキャリアデザインをきちんと考えるきっかけとなる研修とセットにする必要がある。希望して退職する者について、センターでどこまで世話をするのかということについては、民間の人材紹介会社を利用すればよいような気もするし、まだ自分の中で結論が出ていない。(立花委員)
- ・ 官民の垣根を低くするという観点からすれば、登録は広くできるようにしておくべきである。また、公務員になるとセンターに登録ができて、在職しながら民間へのパスが広がる可能性もあるわけであり、これは公務の魅力アップさせることにもつながるのではないか。(長谷川委員)
- ・ 本省の1種職員は、民間と接する機会も多く、民間の原理もよく知っているはずであり、本来ならば登録すること自体必要ないくらいである。一方で地方の職員には早いうちから民間原理を理解させることが重要であり、早期(例えば30代)に登録をすることが必要。(中野委員)

#### (センターのコスト)

- ・ 民から民に転職する場合には今までの経験や知見をそのまま利用できることが多いのに対し、官から民に再就職する場合にはそうでないことが多いため、再就職のお世話をするにはよりコストがかかる。民間の人材紹介会社では半年くらいで顧客の再就職を成立させ、その後試用期間の間くらいはその人がうまくいっているかフォローするのが通例である。そうすると1人につき100万円くらいの費用がかかるそうである。(金丸委員)
- ・ 各府省から登録料を求めるのが制度的に果たして可能なのかと思うが、仮にこういうことが可能になったら、人事労務管理が画期的に変わるのではないか。従来のように部下をこき使ってそれで終わりのような人事管理ではなく、与えられたスタッフでどのようにして最大のパフォーマンスを行うかということをやより真剣に考えるようになるのではないか。(中野委員)
- ・ センターのために特別会計を作ることには反対。特別会計という新しい箱を作れば、それがどうしても肥大化してしまうものである。(長谷川委員)
- ・ 予算制度上難しいとしても、センターのコストを国民にわかりやすく示すようにすることは大切。(田中座長)

#### (情報管理)

- ・ 登録した人材情報を幅広く開示することで再就職の機会を広げることができるようにする一方で、個人情報保護をどこまで徹底するかということに留意する必要がある。(長谷川委員)
- ・ 登録情報に当該職員の出身省庁や民間がどこまでアクセスできるようにするかという課題がある。(田中座長)

### 4. 3 「官→民」への就職支援機能

- ・ 特に官への交流については、あるポストの何パーセントは相互に交流させるなど、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のではないか。(金丸委員)
- ・ 課長級何人とか、局長級何人とか、「ポスト目標」があってもいいのではないか。(長谷川委員)
- ・ 試験を受けずに府省の幹部職員になる手助けをするようなダイナミックな役割をセンターが担うべきである。また、ポジションシステムを作り、内外問わず公募制にすべきで、センターにその起爆剤としての役割も担うようにすればよい。(中野委員)

## 第8回懇談会における「主要な論点（案）」に対する意見

平成 19 年 10 月 18 日  
内閣官房行政改革推進室

### 5. 組織のあり方

- ・ 副センター長は、民間の知恵を使うと言う意味でも民間から1名、公務員側の事情に精通していないと組織が機能しないことから、公務員1名の2名体制にすべきである。支所については、いったん設置すると組織が肥大化することから、例えば、各省の担当班ごとに出張するなど、基本的には本部で全て対応することとし、それでも機能しないということであれば見直せば良い。また、予算や組織規模は、センターの対象人数を何人にするかで積算が変わってくるため、これを明確にするべきである。(中野委員)
- ・ センターを現実にワークさせることが目的であり、地方においては働き口を探すことが非常に大切だが、仮にブロックに出先的な機関を置かない場合、どのようにしてセンターはワークするのか、という意見があった。
- ・ 毎年約2,000人の職員があっせんされて再就職するとのことであるが、従来と同様にその多くが非営利法人等に行くという前提であれば、センターではマッチングのコンピューターシステムがあれば良く、小さい組織で十分と考えるが、民間に活躍の場を作るという組織理念を掲げるか否かによって人員は大きく変わってくる。民間への再就職を増やすという観点からは、センターの副センター長は、民間出身の人を充て、その人脈や過去の経験を活かして運営されるべき。(金丸委員)
- ・ (議論の出発点として) 仮に、今あっせんを行っている各府省の秘書課長や官房長プラス1名程度の担当職員をセンターの職員に全部併任するとしたら何人のできるのか、他方、センターでトンネル化を許さずに行うとどうなるのか。現行の効率的ともいえるあっせんを止めるのであれば、より人員が必要になるという議論になるのではないか。(長谷川委員)
- ・ 予算や権限を背景とした各省のあっせんとセンターが行うあっせんは基本的に違うので、現在の人数は参考にならない。(田中座長)
- ・ 今の天下りのあっせんは一見効率的に見えても、無駄な法人を作るなどコストは大きいものとなっており、それを計算に入れると効率的ではない。(中野委員)
- ・ 今まで効率的にあっせんができたのは予算や権限を背景に行っていたからであり、必要とされるコストを払わないために不透明になっていた。改革に当たっての基本的な理念として、必要なコストはきちんと予算に計上することが必要。(立花委員)
- ・ 早期退職勧奨を正当化する根拠を考えると、1,000万円くらいの年収の人が、定年まで残る場合とアウトプレースメント会社に一人100万円払った上500万円の年

収でありません。その場合のコストの差がセンターにかかるコストの合理性になるのではないかと。(金丸委員)

## 6. 公正性・効率性確保のためのルール

- ・ 非営利法人への再就職については何らかのルールが必要と考える。独立行政法人等は、大臣の任命行為や閣議口頭了解等によりスクリーニング効果が効いていると解釈されているが、大臣を選んだから大丈夫とっていいのか。また、公益法人については、主管省がなくなっても、補助金等の交付等について、何らかの基本的なルールが必要。(中野委員)
- ・ センターを通せば天下りではなく透明な形になるということを国民に評価してもらうには、情報公開が必要。個人のプライバシーとの整合性に留意しつつ、きちっとしたトレイサビリティが国民の不信感を払拭していく上で必要になる。(立花委員)

## 7. 工程表

- ・ 今までの議論の中で、センターが本格的に稼動する前の経過的な段階における配慮すべき事項と、3年経過後の本格的に稼動した後の配慮すべき事項を整理してもらいたい。(立花委員)