

官民人材交流センターの制度設計について（報告）（素案）

目次

はじめに

1. センターの目的と設計方針

- (1) 目的
- (2) 経過措置

2. 再就職支援の対象となる職員の範囲

- (1) 退職事由
- (2) センターへの登録
- (3) 再就職支援

3. センターの機能

- (1) 官から民への再就職支援機能
- (2) 民から官への就職支援機能

4. センターの組織のあり方

- (1) 人材構成
- (2) 組織の規模

5. 公正性・効率性確保のためのルール

- (1) 各省出身者の行為についてのルール
- (2) 情報提供に関するルール
- (3) あっせん対象の範囲についてのルール
- (4) 情報公開についてのルール
- (5) 業務方法に関するルール
- (6) コンプライアンス機能

6. 工程

- (1) 段階的な整備のためのスケジュール
- (2) センターのあり方の見直し

はじめに

(1) 国家公務員法改正と有識者懇談会の開催

先の第166回通常国会で成立した改正国家公務員法において、官民の人材交流を活性化しつつ公正・透明な再就職の実現を図るため、各府省による再就職のあっせんを禁止し、予算・権限から隔絶された官民人材交流センター（以下「センター」と言う。）に一元化することとされた。併せて、同センターは官民の人材交流の円滑な実施のための支援も行うこととされた。

センターについては、その業務、組織等の基本が法律に規定され、さらに、具体的な制度設計については、平成19年4月24日の閣議決定「公務員制度改革について」において、官房長官の下に置く有識者懇談会の意見を踏まえ、検討することとされた。

「官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会」は、このような経緯の下、センターの制度設計をそのミッションとして、7月18日の第1回会合以来今日まで、×回開催し、関係府省や事務次官経験者等からのヒアリングもまじえつつ、官民人材交流センターの具体的な制度設計について、議論を行ってきた。

なお、現在、内閣総理大臣が主催する「公務員制度の総合的な改革に関する懇談会」において、国家公務員の採用から退職にわたる課題について総合的・整合的な議論が行われているが、これらの中には、国家公務員の定年延長、官民交流の抜本的拡大など、センターの制度設計に密接に関連するものが含まれており、9月25日に行われた合同懇談会においては、公務員制度に係る課題も含め、積極的な意見交換を行ったところである。このように、本懇談会では、センターが将来的に最大限効率的に機能するための制度的な環境整備の課題等も視野に入れつつ幅広く検討を進めてきたところである。

(2) センターの役割

公務員の再就職については、天下り問題に対する国民の批判も踏まえ、公正・透明な再就職を実現していくことが重要である。また、簡素で効率的な行政を実現していくためには、能力・実績主義の人事管理が徹底されることが重要であり、こうした流れの中で公務員の再就職あっせんについても、個人の能力が適切に、いわば市場価値により評価されて、行われるべきものである。

また、有能な人材が官民を問わず適材適所で活用されるためには、官民の垣根を低くして、柔軟な人材移動を可能にすることが重要である。

センターの設置は、再就職あっせんをこれに一元化することによって、国民の不信を解消し、併せて縦割り行政の弊害の是正を図るとともに、官民間の交流を積極的に支援することによって官民間の人材移動を活性化し、簡素で効率的な政府の実現、国全体としての人材の有効活用を目指すものであり、ひいては我が国の国際競争力の向上に資するものである。

(3) 今後の公務員のキャリアパスの在り方

今後、官民の垣根が低くなっていく一方、各府省による再就職あっせんが禁止され、また、新たな人事評価の導入により能力実績主義が徹底される中で、公務員のキャリアパスの在り方も必然的に変わっていくことになる。試験区分や採用年次によって同期横並びで昇進していき、退職後には人事当局のあっせんにより再就職するというようなこれまでのキャリアパスは否定され、公務員は自分のキャリアを自らデザインしていくことが求められるようになる。

このためにも、多様なキャリアパスの可能性を設け、かつ、公務員が自分自身のキャリアパスに納得し、意欲と誇りを持って公務に従事することができるようにするとともに、総人件費削減との政府方針の下で公務員の勤務期間の長期化を図るために、①一定年齢に達したら給与は下がる仕組み、②現行の一律的な割増退職手当制度の是正、③専門スタッフ職の整備、④幹部職員の数及び給与の見直し、⑤再任用制度のあり方の検討、⑥国における民間からの職員の採用についての具体的な拡大方策の設定など、各般の人事制度の見直しが必要である。これらは、公務員制度改革全体の中で検討が進められるべき事項であるが、センターの機能にも密接に関わるものであり、将来的にセンターが十全に機能するために重要なものと考えられる。

(4) 公務員の意識改革の重要性

今後センターによる再就職支援が行われ、キャリアパスの多様化が進む中で、公務員が退職後の生活設計も含め自ら主体的にキャリア形成を行っていくよう、意識を変えていくことが何よりも重要である。各府省における指導の下、こうした公務員自身の意識改革が図られることが、センターの機能発揮の前提条件となる。

以上を踏まえ、当懇談会は、センターが発足する平成 20 年 10 月以降（「発足当初期」）及び再就職のあっせん業務がセンターへ一元化される平成 23 年度以降（「本格稼働期」）について設計することとした。いずれも、改正国家公務員法及び関連現行法令（近く法令化が見込まれるものを含む。）を前提とするが、本格稼働期において、センターの業務に密接に関連する法律の制定、改正が行われれば、それは逐次センターの組織及び業務運営に反映され、センターは、より一層効果的、効率的に運用されることになる。

したがって、本報告書とともに、退職公務員あっせん業務のセンターへの一元化が行われる平成 23 年度までに実現されることが望ましい制度改正を伴う課題について、「センターが将来的により一層機能するために重要な制度的な環境整備の課題」（別添）としてとりまとめ、政府及び関係懇談会等への要請事項とすることとした。

1. センターの目的と設計方針

(1) 目的

「はじめに」で述べたようなセンターの役割、改正国家公務員法及び4月24日の閣議決定（「公務員制度改革について」）を踏まえ、センターは、以下の設置目的にしたがい設計されるべきである。

- ① 中立・公正・透明かつ職員的能力・適性を踏まえた再就職支援を行うことにより、各府省の予算、権限を背景とした天下りを排し、行政に対する国民の信頼を回復する。
- ② 柔軟な人材移動の機会を確保することで、日本の国際競争力を向上させ、公務の生産性、効率性を向上させる。
- ③ 公務員個々人の自立に向け、各府省とも連携したキャリアデザイン支援を行うことにより、職員自身のキャリア形成、自己啓発を促し、職員の意識を変革するとともに、行政のパフォーマンスの向上を図る。

(2) 経過措置

センターの制度設計にあたっては、現状における職員の人生設計に関する意識などをある程度勘案した、いわば経過措置的な設計を併せて行う必要がある。このため、本報告書においては、必要に応じて、転換期にあたっての当面の機能についても触れることとしている。

2. 再就職支援の対象となる職員の範囲

(1) 退職事由

各府省による再就職あっせんを禁止し、センターに一元化すると法の改正の趣旨及びセンターをいたずらに肥大化させないとの観点に立てば、センターの再就職支援の対象は、発足当初期間は退職を勧奨された者及び組織の改廃等による分限予定者とする。なお、自己都合で退職する者及び定年退職者のうち希望する者について、求人ニーズに適合する者がいた場合には、センターがその者に情報提供をすることは妨げない。

センターに再就職支援機能が一元化された後には、自己都合で退職する者のうち一定の希望者に対しても、センターにおいて適切な再就職の支援を行うことが望ましい。

(2) センターへの登録

職員個人の能力と適性による再就職支援を効率的に機能させるためには、職員自身が比較的早い段階から自分自身でキャリアデザインを考える環境を整える必要がある。職員が実際に再就職支援を受けるためには、センターに登録されていることを要件とする。一定の要件（例えば50歳以上の職員又は本府省課長相当職）に達した職員は、センタ

一に対し、その再就職支援の前提となる情報を登録することを原則とし、各府省はこれを促すこととすることが適当である。このことが、職員が自らのキャリアデザインを考えるきっかけにもなり、また、各府省の人事当局にとっては、職員が再就職に当たりセンターを利用する意思の有無を確認できることにより、人事管理にも資することとなる。

また、上記一定の要件に達していない職員についても、一定の希望者¹についてはセンターへの登録を可能とする。

センターは、登録を行った職員が退職勧奨される際に彼らの再就職支援を実施するほか、登録済の職員が自発的に再就職支援を希望した際には支援を行うこととする。なお、登録の有無を含む登録内容（自発的に再就職支援を希望した職員のものに限る。）については、出身省庁に対するものを含む守秘義務をセンターは負うものとする。

組織の改廃等による分限が行われる予定の組織に属する職員については、退職勧奨予告を受けた者はもちろん、それ以前でも本人が希望した場合には、センターへの登録を可能とし、センターの再就職支援の対象とする。

(3) 再就職支援

センターは「職員の離職に際しての離職後の再就職の援助」を行う（国家公務員法第18条の5）とされていることから、センターが再就職支援を行うのは、当該職員の退職後1回目の再就職のみであり、2回目以降の再就職の支援は行わないことが原則である。しかしながら、再就職先の仕事に適性がなく試用期間中にやむなく退職せざるを得ないような場合や、例えば、再就職後一定の期間内に再就職先の倒産・業務縮小等によりあっせん先を退職せざるを得ない場合等止むを得ない事情がある場合に限り、1回目の再就職を補完するものとして、支援を行うこととする。

なお、現在は、将来的に自らの意思による再就職を前提としたキャリアプランを立て、その準備をしている職員がほとんどいない状況にあることを勘案すれば、こうした職員に対してセンターのあっせんによる再就職に対する安心感を持たせるためにも、「発足当初期」には、自己都合で退職する者以外については、1回目の再就職の補完について、柔軟に考えることとする。

3. センターの機能

センターの主要な機能は、予算と権限を有する各府省によるあっせんから職員個人の能力と適性による再就職支援への転換を図るための「官から民への再就職支援機能」と民間の優秀な人材に政府内で活躍してもらうための「民から官への就職支援機能」の2つである。双方の機能が確実にワークすることにより、官と民との垣根を低くするという国家公務員法改正の趣旨が全うされることになる。

(1) 官から民への再就職支援機能

¹ 年齢等による一定の要件を設けるべきである。

退職を勧奨された者に関しては、状況に応じ、例えば以下のような様々な形でセンターによる再就職支援を行うことが想定される。

- a 退職勧奨を受けた職員が退職した後に、センターが再就職支援を行う。
- b 職員に対して一定期間（3か月～6か月程度）後の退職勧奨の予告が行われた後にセンターが再就職支援活動を開始し、実際の退職勧奨の際に再就職先の提示を行う。
- c 人事当局の依頼により、センターが本人のあらかじめ登録した情報を基に再就職支援活動を開始し、実際の退職勧奨の際に再就職先の提示を行う。

こうした官から民への再就職支援を円滑に行うためには、①再就職支援対象者の現状を正確に把握するための登録、②再就職支援対象者のニーズを的確に把握したり、再就職支援対象者に対し、自身の市場価値を的確に把握させたりするためのカウンセリング、③再就職支援対象者のニーズを踏まえた、幅広い求人開拓及び求人情報収集、④データベースの管理、⑤再就職を希望する職員の求職ニーズと求人ニーズの双方を踏まえた的確な再就職先の選定及び⑥再就職市場の動向を知らせたり、再就職プロセスを円滑に乗り切るための技術を身につけさせたりするための支援等の機能を整備することが必要である。

それぞれの業務が効果的かつ円滑に行われるためには、以下の点に留意することが重要である。

① 登録機能

「3. 再就職支援の対象となる職員の範囲」に記載したとおり、各府省よりセンターへの登録を促された職員及びセンターによる再就職支援を希望する一定の職員は、自らセンターに再就職に必要な情報を登録する。

また、センターは実際に職員の再就職支援を開始する際には、各府省からも必要な人材情報の提供を受けることとする。

これらの内容は人材データベースに保存され、カウンセラーが実際にカウンセリングをする際に職員の適性等の事前分析を行ったり、適切な再就職先との調整を行ったりするための重要な資料となる。このため、センターの正確な情報把握に資するよう、職員は登録情報を随時更新する。

② カウンセリング機能

カウンセリングは、職員が退職後のキャリアデザインをカウンセラーとともに考え、自分の能力と適性に応じた再就職先を考えていく重要なプロセスである。カウンセラーはユーザーである職員の立場に立った丁寧なカウンセリングを行い、職員の適性や希望条件を的確に把握すると同時に、職員が、本人の納得の上で再就職活動を行うような環境を醸成する必要がある。

カウンセリングにおいてカウンセラーが得た情報は最も貴重な人材情報であり、カウンセラーはカウンセリングの結果を踏まえ、適宜データベースを更新することとする。

③ 求人開拓機能

「発足当初期」においては、非営利法人への再就職が多い現状を念頭に置きつつも、センターは最大限民間企業への求人開拓を行い、民間の再就職先を少しでも増加させる必要がある。その際には、①支援対象者を特定せず、広く企業に対し、公務員の有用性をアピールし、求人情報を収集するものと、②特定の職員の能力・適性を踏まえて、再就職ニーズにマッチする企業にアプローチするものとの2種類が考えられる。職員の能力・適性を活かした再就職支援というセンターの目的を達成するためには、各府省に対し現在の国家公務員の再就職先についての情報の提供を依頼するとともに、従来の再就職実績にとらわれない積極的な求人開拓を行うことが重要である。

一方で、「本格稼働期」においては、新たな制度が機能し、民間への再就職の割合が大幅に増加すると考えられるが、これと合わせて、センターの求人開拓機能を強化することが必要となる。

なお、積極的かつ効果的な広報活動を行うことも重要である。

④ データベース管理機能

データベースには大別して職員の情報が記載されている求職データベースと企業の求人情報が記載されている求人データベースがある。

求職データベースについては、i) 職員個人が入力する情報、ii) 各府省から提供され、センターの登録業務担当者が入力する情報及びiii) カウンセラーがカウンセリングの結果に基づき入力する情報の3つから構成されるが、これらの情報は職員の個人情報であり、その取扱には細心の注意を要する。データベースに記入できる者や記載情報を訂正できる者を限定する必要があるとともに、センター職員、各府省人事当局及び法人等がそれぞれどの範囲の情報にまでアクセスできるのか、情報の種類・性質ごとに明確に規定する必要がある。

求人データベースについては、求人開拓の担当者が入力することが想定される。企業の求人情報は刻一刻と変化していくものであるから、求人開拓の担当者は企業と連絡を密にとりあいながら、データベースを随時修正していくことが大切である。

⑤ 再就職先候補選定機能

再就職支援業務を成功させるためには、①いかに職員のニーズに即した再就職先を選定するかということと②いかに企業のニーズに即した職員を選定するかということの両方の条件を満たすことが重要である。その際には、データベースに記載されている情報のみならず、職員の人柄や企業の社風等を踏まえて再就職先候補を選定することが必要である。

⑥ 職員支援機能

再就職のための準備期間が十分でない50歳を越えている職員や、長い間公務に専念し民間の会計原則や民間企業の行動原理に精通していない職員については、十分な教育、研修等の支援機能が必要となる。職員がこのような知識を持つことは、再就職に際して役立つのみならず、行政実務を遂行するためにも重要なことであるこ

とから、「本格稼働期」に向けて、各府省において日頃から指導していくことが望まれる。

また、面接指導等採用選考のプロセスに係る支援や、情報収集等の職員の再就職活動の拠点となる施設の提供等の支援も重要である。

上記の業務については、これをできるだけ効率的に行う観点から、可能な限り民間委託すべきである。具体的には、カウンセリング機能、求人開拓機能等はもともと行政機関内部に業務のノウハウのない部分であり、積極的な民間委託が必要と考えられる。一方で、委託された業者が各府省や本人の意向を過度に気に向け、センターの業務の中立性が損なわれることのないよう、留意が必要である。そのためには、あっせん結果等を可能な限り情報公開し、センターの業務の透明性を最大限確保するとともに、委託先が適切に業務を遂行しているかどうか随時チェックする必要がある。

(2) 民から官への就職支援機能

現在、民間から有用な人材を受け入れるための方策として、官民人事交流、任期付職員制度、選考採用などの制度が導入されており、一定の成果を挙げているところである。しかしながら、①手続きが煩雑で時間がかかる、②行政機関と民間企業で給与や処遇に違いがあり、交流によって不利益が生じ得る、③官民癒着であるとの社会的批判を惹起することの懸念、④積極的に交流に応じる民間側の積極的メリットがないなどの要因により、これらの制度が十分に活用されているとはいえない状況にあり¹、これを抜本的に改善するためには、公務員制度全般にかかる議論が必要と考えられる。

センターにおいては、民間で培った能力を公務の世界で活用しようと志す人材が、公務の世界にアプローチすることを容易にする機能を担うことが必要と考えられ、当面は、以下のような業務を行い、公務部門で仕事をすることを希望している人が公務に関する情報に容易にアクセスすることができるような仕組みを整備することとする。

- ① 各府省が行っている採用に関する情報の一元的提供
- ② 公務員制度や政府の業務についての広報
- ③ 各府省が行っている採用に関する問い合わせの一元的受け付け
- ④ 公務を経験した民間出身者及び公務から民間に転じた者についてのデータベースの構築

将来的には、センターが「民から官へのゲートウェイ」としての役割を果たせるようこの機能を拡充していくことが求められる。

4. センターの組織のあり方

(1) 人材構成

¹ 官民人事交流推進会議（総務大臣の主催）専門部会中間報告等による。

センターの職員の人事権は内閣総理大臣に属するものであるが、センターの人材構成については、以下のような点に配慮することが望まれる。

センターの業務を担う人材には、センターの各府省からの中立性を維持するため、運営の公正性・中立性を確保することが求められる。積極的に民間委託を行うこととの関係に配慮しながら、将来的には、再就職支援についての知見を有する民間出身者の数が各省出身者と同数以上となることを目途に積極的に登用するとともに、幹部について、民間から登用するように努める。

(2) 組織の規模

「発足当初期」は、退職勧奨を受けた者のうち希望する者が必要な支援を受けることを可能とするための体制整備が必要である¹。

閣議決定において「センターは内閣府に置き、中央組織と地域ブロック別の拠点からなる組織・人員体制を整備」とされていること、現在、勧奨退職者の8割近くが地方支分部局に勤務する者であること²、地方の官民交流が促進されれば地域再生にも資すること等をかながみれば、センターには地方の実情に応じて支所を置き、全国網としての機能を確保することが必要である。ただし、その組織は、外部委託の利用等も踏まえ、効率的かつ合理的なものとし、体制についても、実務担当者レベルのみを配置するなど、極力フラットな組織とすると同時に、規模については必要最小限のものとし、肥大化を防ぐ必要がある。

5. 公正性・効率性確保のためのルール

センターの運営は効率的に行われる必要があるが、同時に各府省からの中立性を維持しつつ公正性が担保されることが重要である。このため、センター長はセンター職員及び各府省が遵守すべき運営規則を定め、この運営規則に違反した者は懲戒処分の対象とすることにより、適切なコンプライアンスを確保するべきである。運営規則は、下記のような基本方針に基づき策定することが適当である。

(1) 各省出身者の行為についてのルール

閣議決定においては、「センター職員は出身府省職員の再就職あっせんを行わない」と定められているところであるが、これに限らず、センター職員が他のセンター職員に対して、出身府省職員の再就職あっせんについて依頼を行ったり、他の職員に事実上成り代わってあっせんを行ったりすることを禁止するなどのルールを定めることが必要である。

¹ 平成18年度における国家公務員の勧奨退職者数：3,802名。本省企画官相当職以上の勧奨退職者のうち各府省によるあっせんを受けている者の割合：65.5%（平成17.8.16～18.8.15までの一年間）

² 勧奨退職者数（18年度退職者について暫定的に集計した結果による）は、本府省が506（平均退職年齢：56.4歳）、施設等機関が337（平均退職年齢：57.2歳）、地方支分部局が2,617（平均退職年齢：57.2歳（管区機関）、57.0歳（府県単位機関））となっている。

(2) 情報提供に関するルール

センターは職員自らの登録や各府省からの情報提供により、職員の個人情報を入力することになるが、個人情報保護法の趣旨にのっとり、これらの情報の管理には細心の注意を払うこととする。また、センターの業務を民間委託した際の委託先や求人企業における情報管理のルールも同時に整備し、個人情報の管理が徹底されているかチェックを行う必要がある。なお、「発足当初期」には、各府省との間でも、各種ルールを遵守した上で、効率的な人事情報等の交換も必要となる。

(3) あっせん対象の範囲についてのルール

官と民の垣根を低くし、センターが、あっせん対象となる職員の能力と適性を活かした再就職を積極的に支援するという国家公務員法の改正の趣旨をかんがみれば、センターがあっせんする対象法人の範囲については、センターにコンプライアンス機能を設けるほか、再就職結果等の情報開示により、センターによる再就職あっせんプロセスに透明性が確保され、かつ、厳格な事後の行為規制、監視および罰則が設けられることを前提として、原則として特段の制限を設けないことが妥当と考えられる。ただし、センターによる再就職プロセスの信頼性を高めるため、職員が現に自ら関与している許認可、契約、補助金交付手続等の相手方の法人など、直接の利害関係に立っている法人¹についてはあっせん対象から除外することとする。

(4) 情報公開についてのルール

センターの業務に対し国民の信頼を得るためには、積極的な情報公開が不可欠である。あっせん結果は全て公表するなど、トレーサビリティを高めることにより、職員の能力、適性に基づく再就職支援を行っていることを明らかにする。

(5) 業務方法に関するルール

センターが責任を持って効率的に再就職支援に取り組むよう、目標や業務遂行にあたってのルールを作り、センター職員に対する評価基準を設けるなどする。これと同時に、具体的なあっせんプロセスについてのルールを策定し、あっせんが職員の能力及び適性に基づき行われることとし、恣意的なものとならないようにする。

また、センターによって再就職あっせんを受けた者に対しては、その再就職先を退職する際にはセンターにその旨を通知することを求めるなどすることにより、再就職あっせん先候補のポストの状況をセンターが的確に把握できるようにする。

(6) コンプライアンス機能

上記のようなルールを策定するほか、外部の専門家の参画を得たコンプライアンス機能を設けることにより、ルールの遵守を確保するとともに、センターと再就職等監視委

¹ ルールのすり抜けとの疑念を抱かれかねないと判断される場合には、センターは当該職員を当該求人企業にあっせんしないこととする。

員会との連携を緊密にし、センターが再就職等監視委員会に対し、逐次必要な情報を提供することによって、厳格な事後チェック体制を確保することとする。

6. 工程

(1) 段階的な整備のためのスケジュール

センターは内閣府に平成 20 年中に設置されることとなるが、できるだけコンパクトな体制でスタートし、随時、効率性・実効性の観点から見直しを行い、必要な追加的措置を講ずることにより、設置 3 年後の再就職あっせんのセンターへの一元化までに再就職ニーズに十分対応できる体制、業務の仕組み等を整備することとする。

その際、センターの規模については、再就職のニーズ・実情を十分把握した上での必要最小限度の体制とする。

(2) センターのあり方の見直し

センターについては、設置後 5 年を経過した時点において、その体制を見直し、必要な措置を講ずることとされている。この見直しの際には、5 年後のセンターの実情、早期退職慣行の状況、官民交流の拡大状況、公務員制度をめぐる改革の状況等を踏まえ、必要に応じて、体制の見直しを行うこととする。