

# 前回会議で指摘のあった事項に関する資料

平成19年12月3日 社会保険庁

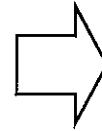
	頁
1. ブロック本部(統括管理機能の部門)の必要性について	1
2. 集約事務センターの設置数について	6
3. コールセンターの設置数について	9
4. 電子申請の利用促進について	12

# 1. ブロック本部（統括管理機能の部門）の必要性について

## 1 ブロック本部の設置の趣旨

### 【従来】

- 都道府県単位の社会保険事務局
- 地方事務官制に由来する都道府県単位の人事管理
- 各事務局・事務所ごとに異なる事務処理
- 組織としてのガバナンスが不足



### 【新組織】

- 都道府県単位の社会保険事務局を廃止
- ブロック単位の広域人事と全国広域人事
- 事務処理の全国統一
- 本部中心のガバナンスを強化するための新たな中間管理組織として、ブロック本部を設置

## 2 ブロック本部（統括管理機能の部門）の役割

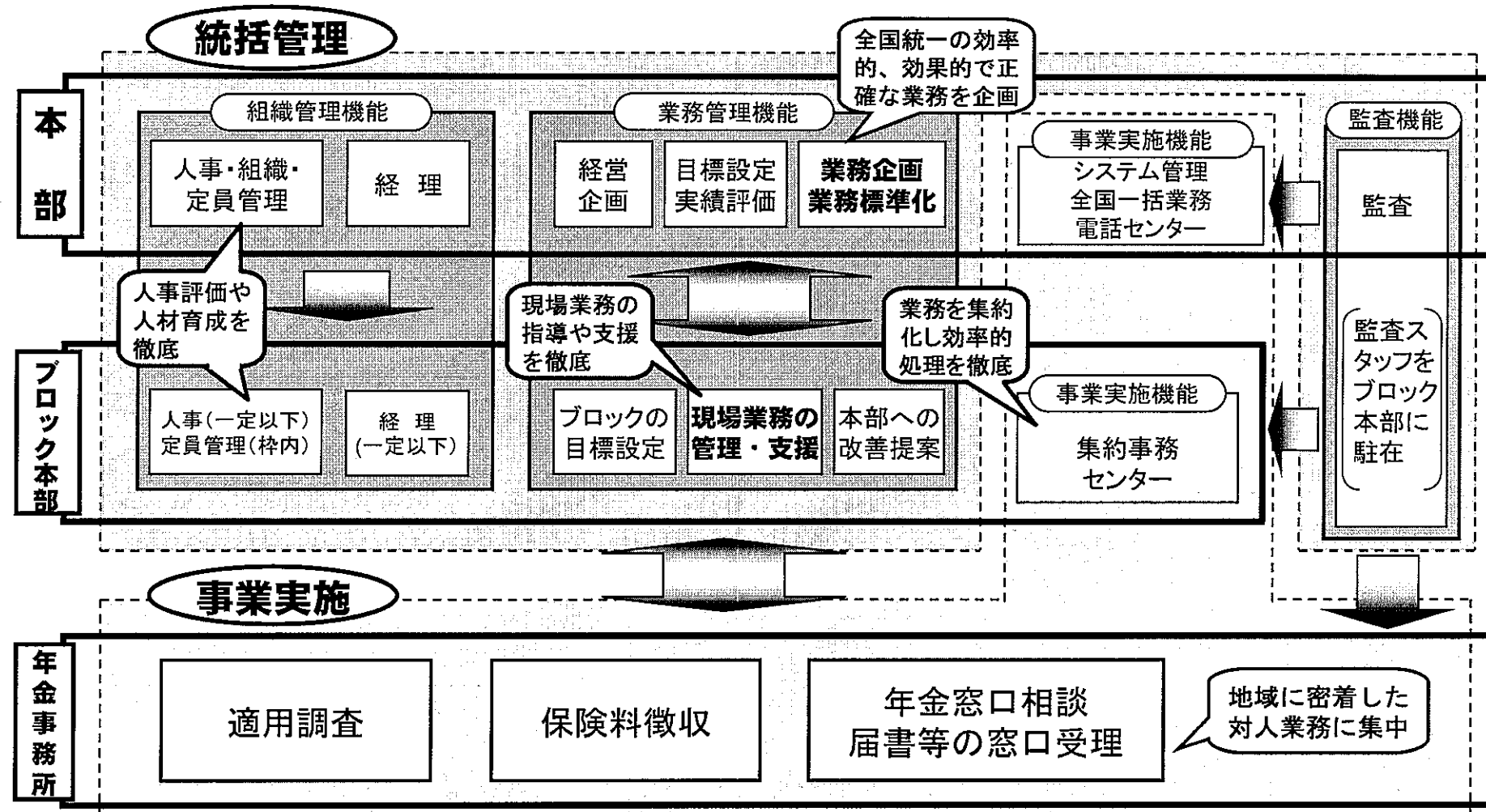
- ①組織管理機能 — ◎ブロック内の人事・組織管理・経理
  - ・人事評価や人材育成を徹底
  - ・地域で専門業務を担う人材は、主としてブロックを単位とした人事管理
- ②業務管理機能 — ◎ブロックの目標の設定・進捗管理
  - ・ブロックごとに、達成責任を担う。
  - ◎現場業務の管理・支援
    - ・本部の方針を年金事務所に浸透
    - ・年金事務所と集約事務センターを統括し、両者にまたがる一貫した管理を行う
    - ・実績が低い事務所の問題点を分析し、効果的な対処方法を指導
    - ・適用対策や徴収対策に関する困難事例等への対処や、訟務等について、より高度な対処能力を有する職員からなる専門チームを設け、事務所の業務を支援
  - ◎本部への改善提案
    - ・現場に近い所で、現場の課題や改善策を収集、検討して本部に提案
- ③監査機能 — ◎本部の監査部門がブロックに駐在し、年金事務所を監査

(参考) ブロック本部の役割

ブロック本部は、次の2つの機能を持つ

- ①中央本部からの統括管理(組織管理、業務管理)を、各年金事務所に徹底、浸透させる機能
- ②ブロック単位で集約処理する集約事務センターの機能(全国集約では規模が大きすぎるもの)

※ブロックは、現在、都道府県単位の社会保険事務局を9つのブロック(北海道、東北、北関東信越、南関東、中部、近畿、中国、四国、九州)に分けて管理をしている区分を想定。



### 3 ブロック単位で管理することの必要性

#### ① 十分な現場管理をできる適正管理スパン

- ・年金事務所の管理・支援は、個々の事務所の地域特性や、業務の行い方、実績、課題、組織の状況等の現場の実情を的確に把握して行うことが必要。
- ・また、個々の事務所の所長、次長、課長の顔がわかる範囲でなければ、十分な管理・支援はできない。
- ・全国312事務所を一度に把握することは困難であるが、ブロック単位であれば、1ブロックで20～50事務所であり、把握可能。
- ・現場組織の管理が行き届かなかった従来の社会保険庁の反省を踏まえると、ブロック組織が必要。

#### ② 現場からの物理的・心理的・時間的な適正距離

- ・現場組織の年金事務所から見れば、遠い本部よりも、物理的・心理的に近く、現場の実情を踏まえた管理や支援を行ってくれる存在が必要。
- ・一方、本部から見れば、本部の意思を的確に把握し、本部機能の延長として、現場統制機能を担う存在が必要であり、ブロックはそのために最適な管理単位。
- ・濃密な管理を行うためには、事務所と統括管理部門との間で、頻繁な行き来が必要となることから、時間的な距離や旅費を考慮すると、現場統括管理部門は、ブロック単位に置くことが適切。

#### ③ ブロック間の競争促進

- ・目標達成に向けて、ブロック本部の責任者自らが先頭に立って、ブロックごとに競い合う関係を作ることも、全体の業務水準の向上に効果的。

#### ④ 地域的な連携、調整等

- ・年金の実施事務の円滑な遂行のためには、国の地方機関、地方公共団体、マスコミ、関係団体などとの地域的なつながりの中で、様々な連携、調整、情報の把握・提供等をしていくことが必要。

## ⑤人材育成

- ・ 職員の人材育成のためには、統括管理部門の経験を職員のキャリアプランに組み込み、人事ローテーションを行うことが必要。ブロック単位にブロック本部を置くことにより、地方の人材が、統括管理部門を経験しやすくなる。
- ・ また、ブロック単位での広域人事を行うことにより、統括管理部門の職員は、ブロック内の各地の勤務経験を持ち、地域の実情に明るくなる。

## ⑥コスト面での検討

- ・ 本部の所在地は、日本年金機構法で東京都に置くとされており、また、統括管理部門と事務所との間の頻繁な行き来が必要となることから、仮に、事務所の管理・支援機能を1か所に集約するとしても、全国への交通の便を考慮すると、東京に置かざるを得ない。
- ・ この場合、出張旅費\*1、オフィス賃借料\*2、職員人件費\*3、転勤が増えることによる住居手当等のコスト増が、集約効果を上回ってかえって割高となると想定される。

\*1：旅費のコスト差の例

九州ブロックにおいて、各社会保険事務所(43か所)にブロック本部又は東京の職員1人が出張する場合の往復交通費  
・ ブロック本部(福岡市と仮定)から往復 約70万円                      ・ 東京から往復 約290万円

\*2：オフィスの平均賃借料(「不動産白書2007」(発行：(株)生駒データサービスシステム)による)

・ 東京(周辺18区) 3,766円/㎡                      ・ その他のブロック担当事務局(現行)所在地平均 3,090円/㎡

\*3：民間賃金でも東京と地方では物価水準に対応した差があり、国家公務員でも地域手当がある。(例：東京は俸給月額の18%、札幌市は俸給月額3%)

## 4 法律上の位置づけ

- ◎ 日本年金機構法では、主たる事務所(本部)を置くとともに、機構の業務を分掌させるため、従たる事務所(ブロック本部)を置くことが予定されている。

(事務所)

第4条 機構は、主たる事務所を東京都に置く。

2 機構は、必要な地に従たる事務所を置き、その管轄する区域について、機構の業務を分掌させるものとする。

(年金事務所)

第29条 機構は、従たる事務所の業務の一部を分掌させるため、被保険者、事業主及び受給権者の利便の確保に配慮しつつ、必要な地に年金事務所を置くものとする。

(参考) ブロック単位化の議論の経緯

○平成17年5月31日 「社会保険庁の解体的出直しと新組織設立について」(自由民主党 社会保障制度調査会・行政改革推進本部・厚生労働部会)

「2(3)③ 地方事務官制に帰因する組織体質を根本から改めるため、都道府県単位の「社会保険事務局の廃止」とブロック単位への集約化」

○平成17年5月31日 「社会保険庁改革の在り方について(最終とりまとめ)」(内閣官房長官主宰、社会保険庁の在り方に関する有識者会議)

「ウ 地方組織の抜本改革等

現在、都道府県ごとに設置されている社会保険事務局(47ヶ所)は、内部統制(ガバナンス)の強化、効率的な事業の実施等を図る観点、地方事務官制に由来する都道府県単位の意識や閉鎖的な組織体質を改める観点から、それを廃止した上で、ブロック単位に集約化する。」

○平成19年6月5日 参議院厚生労働委員会 柳澤厚生労働大臣答弁

「組織面におきまして、理事会を置くとか、あるいは保険料負担者の意見を反映する機関と申しますか、そういう措置をとるとか、あるいは外部の監査を導入するために監査法人監査を導入するとか、そういうようなこと、それからまた地方組織をより都道府県単位からブロック単位に変換するとか、そういうようなことをもって組織の体質というものを改革しようということで、今回、法律案を提出させていただいているところです。」

○平成19年6月19日 参議院厚生労働委員会 柳澤厚生労働大臣答弁

「例えば地方事務官制というのは、その後、私どものところにこの所掌事務というものはっきり移して、国の組織としてこれに当たるということが明らかになったわけですが、しかし、例えば今社会保険事務局というものは依然として各県別に置かれている、そういったことについて、これをブロック単位にして人事というものをもっと果敢に、また広範囲に行っていく、こういうことで、かつての地方事務官制度の中ではぐくまれてきたような悪弊というようなことを克服していく、こういうようなことを提案をいたしているわけです。」

## 2. 集約事務センターの設置数について

集約事務センター（届書等の受付・入力、審査・決定、編綴・保管等の一連の業務を実施）の設置数は、

- ① 賃貸物件が確保しやすい規模とすること
- ② 年金事務所の業務との一貫性が確保しやすいこと
- ③ 人材育成上の必要性
- ④ リスク管理

などの観点から、各ブロックに1か所（大規模ブロックは2か所）とすることが適切。

### （1）集約事務センターをブロック単位に置く理由

#### ① 賃貸物件の規模

- ・集約事務センターの建物は、賃貸物件によることとしており、調達が困難でない程度の物件規模とすることが必要。（現時点では1か所当たり3,000㎡程度を想定。）

※集約事務センターの規模は、現時点での大まかな見込みとして、全国で30,000㎡前後のスペースが必要と考えているが、集約事務センターの業務量見込み、必要機器、既存民間事例等を参考に試算したもので、今後精査が必要。

#### ② 年金事務所の業務との一貫性の確保

- ・集約事務センターで処理する業務は、年金事務所の業務と密接な関連を有することから、事務センターと事務所を同一の管理系統（ブロック本部）の下に置くことが適当。

※例えば、適用関係諸届の内容に疑義がある場合には、事務センターから連絡し、管内の事務所が当該事業所に調査に入ることとなるが、同一ブロック内の一貫した管理系統の下で対応することが、業務管理上、望ましい。

### ③ 人材育成上の必要性

- ・ 機構職員の人事ローテーションをブロック単位を基本とすることを考えており、集約事務センター業務への従事経験を職員のキャリアプランに組み込んでいくためには、ブロック毎に集約事務センターを置くことが適当。

### ④ リスク管理

- ・ 大規模災害時等の不測の事態に備える上で、一定程度拠点を分散させておくことが必要。

## (2) 都道府県単位の集約化をまず行う理由

- ・ ブロック単位の集約事務センターの整備には、刷新システムの導入（処理状況の管理システム、OCR読取、機械審査、電子決裁など）が必要と考えているが、刷新システム稼働までの間にも、可能な限り、集約化による外部委託を進めることにより、人員削減効果を早期に計上するとともに、できる限り事務処理の統一と集約処理のノウハウの習得を進めておくことが望ましい。
- ・ このため、事務局や事務所の既存のスペースをやりくりできる範囲で、また、平成20年10月に健康保険業務が公法人に切り離されることも活用し、都道府県単位の集約化を第一段階で行う。

## (3) 業務の種類別に集約化を行う方法を採用しない理由

- ① 集約対象業務の処理は、年金事務所の業務と密接な関係を有しており、同一の適用事業所又は被保険者に係る処理責任が分散する場合には、集約処理を受けて年金事務所が行う事業所等への対応に一貫性を欠く事態が生じるおそれがある。



- ② 機構職員については、ブロック単位を基本とした人事ローテーションを行う中で、各分野の従事経験を積ませることとしているが、分野ごとの集約を行う場合には、年金業務全体について経験させることが難しくなる（又はブロック域を超えた大規模な異動が必要となる）。
- ③ 機能ごとに全国1か所に集中してしまうと、災害など、不測の事態に備えたリスク分散効果が小さくなる（他の集約事務センターでの業務代替性が低くなる）。

(参考) 民間事例との比較

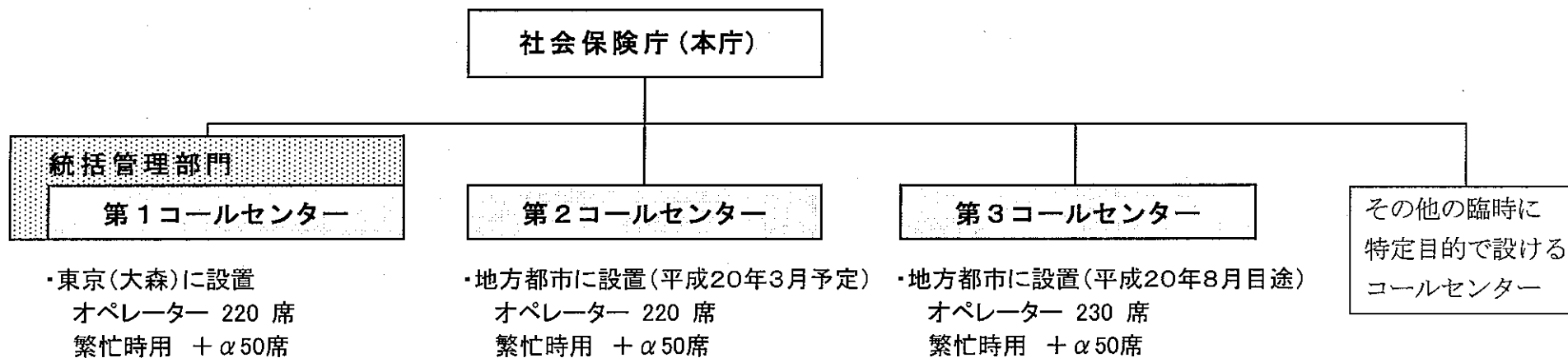
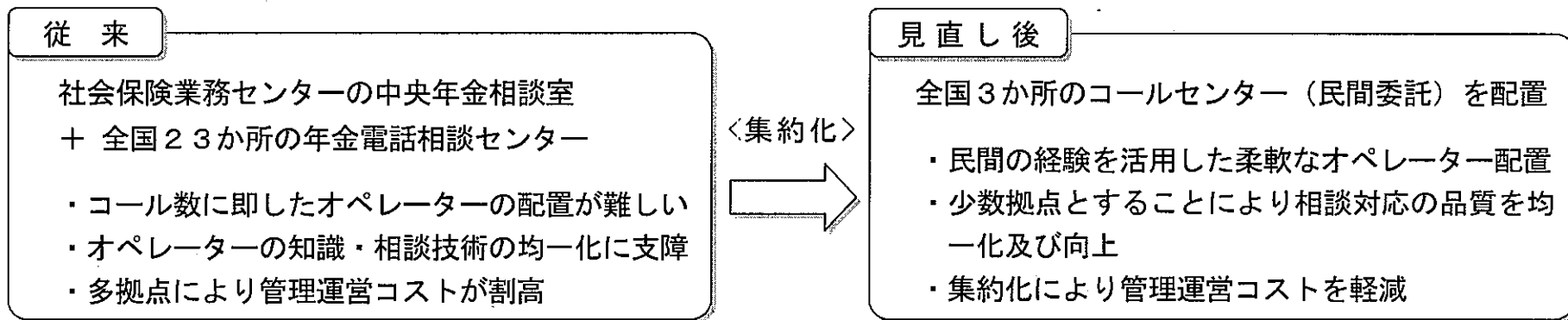
社会保険庁調べ

	日本年金機構*	A社(保険業)	B社(保険業)	C社(金融業)
集約拠点数(か所)	10数か所(← 47か所← 312か所)	3か所(← 9← 120か所)	1か所(当初から)	11か所(← 28か所)
集約拠点における従業者数(人)	約3,000~3,500人程度 (全拠点における業務量ベース)	約1,500人(18年度)(3か所合計)	約300人(16年度)	約4,100人(15年度)(11か所合計)
面積	全拠点の合計で30,000㎡前後	中心的拠点の2フロア分約900人に対して約6,000㎡	約300人に対して約5,000㎡	(不明)
集約化スケジュール	①20年10月頃を目途に都道府県単位(47か所)に集約 ②システム刷新後、ブロックに1~2か所(10数か所)に集約(①から3年程度をかけて)	① 3支社で試行 ② 約1年半かけて9か所へ ③ ②から5年後に3か所へ	—	①東日本15か所を6か所へ ②①から1年後に西日本13か所を5か所へ
業務処理量の指標	被保険者数 6,500万人 受給者数 3,700万人 適用事業所数 168万事業所 各種届書等件数 10,415万件/年 (うち資格取得届 547万件/年 老齢厚生年金新規裁定 169万件/年)	新規契約数:133万件/年 給付金支払件数:70万件/年	新規契約数:25万件 満期保険金・年金支払件数:74千件/年	取扱振替件数:16億件/年

(\* 日本年金機構の数値は現時点での大まかな試算で、今後変更がありうる。)

### 3. コールセンターの設置数について

#### (1) コールセンター設置の考え方



（注1） 3コールセンターは、回線が混雑してつながらない場合は、自動的に空き回線に接続するナビダイヤル（全国統一番号を設定）により運用。

（注2） 第1～3コールセンターのほか、近時の特別な対応に必要な体制として、次のコールセンターを民間委託で実施。

- ① 年金記録照会に対応するための照会専用電話である「ねんきんあんしんダイヤル」を、平成19年6月から開設。
- ② 年金の加入履歴のお知らせ（ねんきん特別便）の送付に当たり、年金記録照会対応の専用電話として、「ねんきん特別便専用ダイヤル」を、平成19年12月中に開設。

## (2) コールセンターの設置数を3か所とした理由

### ① リスク管理上の必要性

- ・災害・事故等のリスクに備えるためには、複数か所の分散設置が効果的。

### ② 業務運営上の必要性

- ・一定期間ごとに業者変更の可能性があるため、1か所の業者が変更になった場合における一時的な業務品質や応答率の低下を他のコールセンターでカバーできる体制とすることが必要。
- ・有期雇用者を中心とした運営のため一定の離職者が発生すること、繁忙時と閑散時の差が大きいことから、受託業者による有期又は短期の雇用者の確保・訓練がしやすい人員規模であることが必要。

⇒ 1拠点当たり約300席程度までが妥当との民間コールセンター業者の見解がある。

### ③ 物件確保上の必要性

- ・必要面積の賃貸物件の確保が容易な規模であること。(オペレーター1人当たり3.3㎡のスペースが必要)

(注) 社会保険庁のコールセンターについては、年金相談という業務の性格上災害・事故・業者におけるトラブル等の場合にあっても一定以上の相談対応体制を確保する必要があること、公共調達として競争入札を行うことから契約期間満了時ごとに委託業者の変更の可能性があること、新たな庁舎建設等により建物を調達することを考えていないこと等の事情がある。

## (3) 社会保険庁において物件、機材等を準備するインハウス方式をとることとした理由

- ① 第1コールセンターについては、社会保険庁で委託する各コールセンター全体の統括管理部門を置いて、品質調査、データの集計・分析、施策の実施及び評価等を行うことから、特にインハウス方式とした。
- ② また、第2・第3コールセンターについても、社会保険オンラインシステムの端末の配置が必要であり、委託業者が替わっても、設置替えの必要が無いよう、施設・設備をインハウス方式とした。
- ③ なお、臨時に特定目的で設けるコールセンターについては、機動的に増減することを考慮し、委託先が確保する建物で行う方式とした。

#### (4) コールセンターの立地

- ① 第1コールセンターは、高井戸庁舎からの移転であり、3センターの品質管理や標準化、課題対処の計画立案、本庁との連絡調整等を行う統括管理部門を有するとともに、コールセンター事業のモデルとなるものであることから、本庁等との連携のとりやすい東京に配置した。
- ② 第2・第3センターは、人件費が比較的安く、かつ、相当数の人材の確保が容易で、相当面積の賃貸物件も適切な価格で確保しやすい地方都市とした。

#### ※ コールセンターを海外に置くことについて

- ・ 年金電話相談業務については、我が国の年金制度を正しく理解していることを前提に、相談内容や相談者の意図等を電話で正確に把握した上で、社会保険オンラインシステム上の記録を閲覧しながら、複雑な年金制度の適用を分かりやすく、かつ正確に日本語で伝えることが必要である。
- ・ また、コールセンターには、委託業者の業務状況の分析・評価や委託業者との協議等を行う社会保険庁の管理担当職員が駐在することとしている。
- ・ 業務内容に対応できる人材を安定的に確保しなければならないことや職員駐在のコスト等からみて、海外に拠点を置くことはコールセンター事業になじまないと考える。

## 4. 電子申請の利用促進について

### (1) 事業主による電子申請の利用状況

被保険者報酬月額算定基礎届の19年度電子申請利用実績 : 15,100件 (18年度 : 10,600件)

※適用事業所数 : 168万事業所 (18年度末)

### (2) 電子申請等の利用に関する事業主の認識

平成18年2月～5月に、首都圏の適用事業所約6,000社に対してアンケート調査を実施(有効回答2,096社 34.7%)。

#### ① 磁気媒体届書作成プログラムによる届書の作成・提出を利用しない理由 (複数回答)

※磁気媒体届書作成プログラム… 事業主が定期的・大量に行う主要6手続について、電子申請、FD等により届出を行うための電子データを作成するプログラムで社会保険庁ホームページからダウンロードしてインストール。

【全体】	【従業員5人未満事業所】	【従業員300人以上事業所】
① 紙による届出の方が便利(31.0%)	① 紙による届出の方が便利(28.8%)	① 紙による届出の方が便利(30.5%)
② 社会保険労務士に委託(23.1%)	② 業務にパソコンを使用していない(28.8%)	② 健康保険組合・厚生年金基金が対応していない(25.0%)
③ 健康保険組合・厚生年金基金が対応していない(12.4%)	③ 社会保険労務士に委託(17.6%)	③ 使用している市販ソフト(会計・人事システム等)又は独自システムがプログラム対応していない(14.8%)
④ 業務にパソコンを使用していない(10.3%)	④ インターネットを利用していない(8.3%)	④ 操作説明がわかりにくい(13.3%)

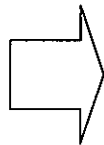
#### ② 磁気媒体届書作成プログラムで作成したデータによる電子申請を利用したくない理由 (複数回答)

【全体】	【従業員5人未満事業所】	【従業員300人以上事業所】
① セキュリティに不安(49.9%)	① 窓口持参・郵送で不便を感じない(57.0%)	① セキュリティに不安(57.6%)
② 窓口持参・郵送で不便を感じない(41.0%)	② セキュリティに不安(37.8%)	② 添付書類の別途郵送が必要(41.9%)
③ 添付書類の別途郵送が必要(31.0%)	③ 準備に費用や手間がかかる(27.4%)	③ 準備に費用や手間がかかる(27.6%)
④ 準備に費用や手間がかかる(24.8%)	④ インターネット環境が整っていない(23.0%)	④ 窓口持参・郵送で不便を感じない(26.7%)

### (3) 電子申請の利用促進への取組

#### 利用促進の障害

使用している人事・給与の市販ソフトや独自システムが磁気媒体届出書作成プログラムに対応していない。費用や手間がかかる。



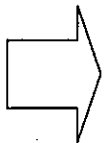
電子署名の取得がわずらわしい



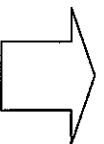
手続きそのものの簡素化・合理化



添付書類を別途送る必要がある



使い方が判りにくい、周知不足



#### 利用促進対策

- ・「磁気媒体届書作成プログラム」について、今後、市販の人事給与システムのソフト開発業者に対し利用許諾し、組み込みを促進
- ・磁気媒体届書作成プログラムの提供を、これまでの主要6届出から、更に1届出を追加予定(被扶養者届)

- ・社会保険労務士が提出代行等を行う場合、事業主の電子証明書に代えて、IDパスワードの利用を可能とする。(平成18年6月実施済)
- ・社会保険・雇用保険の共通IDパスワードの発行(平成20年2月～)

- ・住民基本台帳ネットワークの活用により、年金受給権者現況届を原則省略(平成18年10月施行)  
氏名変更届、住所変更届等を原則省略(平成23年度～)

- ・添付書類の省略化  
資格取得届等の提出時における年金手帳の添付省略  
(平成18年10月施行)

- ・大規模事業所への個別訪問による協力依頼を実施予定 等
- ・電子政府の総合窓口(e-Gov)への移行(平成20年2月～)
  - ・電子申請の操作方法を記載した手引書の作成 等
  - (・使用できる電子証明書も拡大(4認証局→14認証局))

※事業主による電子申請の義務化については、パソコンによる事務処理やインターネット環境が整っていない事業所もあることから、将来的な検討課題であり、まずは、利用促進策を講じ、環境整備に努める。