

# 年金業務・組織再生会議 (第20回)

平成20年3月14日(金)  
17:00～19:00  
総理大臣官邸3階南会議室

行政改革推進本部事務局

○本田座長 ただ今から第20回年金業務・組織再生会議を開催いたします。

本日の会議においては、まず厚生労働省から、昨年7月に立ち上げた年金業務改革推進本部の取組を含めまして、日本年金機構の設立に向けてどのような取組を行っておられるかについてヒアリングを行いたいと思います。

社会保険庁の業務の一部は、厚生労働省に移管されるということ、また、一連の社会保険庁問題に対する厚生労働省の責任にかんがみれば、公的年金業務の再生に向けて、厚生労働省が担うべき役割は極めて大きなものがあると考えております。

続きまして、社会保険庁から、会議において委員からご指摘のありました事項について、ヒアリングを行い、その上で質疑を行いたいと思います。

それでは早速ですが、厚生労働省からヒアリングを行いたいと思います。本日は事務次官の江利川毅様、大臣官房総括審議官の宮島俊彦様、大臣官房審議官の間杉純様にお越しをいただいております。

大変お忙しいところ、ありがとうございます。

まず、日本年金機構の設立に向けた基本的な考え方、そして支援体制などについてご説明いただき、その上で質疑を行いたいと思います。

それでは、よろしく願いいたします。

○江利川厚生労働事務次官 資料の説明に入ります前に、ごあいさつをさせていただきたいと思います。座りましてごあいさつしますが、よろしく願いいたします。

本田座長を始め年金業務・組織再生会議の先生方の皆様には、いろいろと新しい年金業務体制の在り方について、ご議論いただき、ご指導を賜っております。心より感謝申し上げます。

年金記録問題を始めとして、社会保険庁に様々な不祥事があったわけでございます。これは業務運営の管理あるいはシステム上の問題、更には個々の職員の職業倫理、職業人としての責任の自覚の問題、この辺が長年にわたってきちっと押さえられてこなかったことによるものではないかと思っております。このことにより、国民の皆様には大変大きな不安、不信、心配をおかけしました。この点についても、心からおわびを申し上げたいと思います。

いろいろな経緯を経まして、新たな年金組織を作ることになったわけでございます。こうなりました以上は、年金記録問題検証委員会のご指摘を踏まえつつ、また二度と同じような失敗を繰り返さないということも考えながら、組織面、運用面も含め、この再生会議のご指導を賜りながら改革に取り組んでまいりたいと思います。

今、本田座長からもお話がございましたが、社会保険庁も厚生労働省の組織の一部でございます。そういう意味で、この改革は社会保険庁だけでなく、厚生労働省としてもきちっと対応しなければならないと思います。特にまた、新しい日本年金機構ができたときは、厚生労働省本省の方で、更に一部の業務を引き続いてやることとなりますので、そういう意味でも考えなければいけないと思います。

基本的な枠組みをどう考えるかということをきちんとやることも当然であります、併

せまして、人事とかモラルの向上とか、責任感の自覚とか、そういうことについても大きな方針を持って努力を重ねていきたいという気持ちであります。

この問題に厚生労働省を挙げて対応するための体制を作りました。これについては後で資料に基づいてご説明をさせていただきます。また、社会保険庁については、いわゆる三層構造問題を始め、組織としてのガバナンスがなっていないというような指摘がされております。この点に関しては、大きくは基本的には人事の在り方の問題、組織運営の問題であると思います。この反省に立ちまして、日本年金機構と厚生労働省との間では、どういう人事交流をしたらいいか、あるいは現場と中央ではどういう人事交流をしたらいいか、更には、各事務所間の人事交流の在り方をどう考えたらいいか。そういうような各レベルでの人事交流の在り方の検討をしっかりと進めて、一つの基本ルールを作っていきたいと思っております。

それからまた、それぞれの業務に応じた責任というのがあります。年金記録の管理、大変重要な業務であります。そういう業務についての責任の自覚、そういうことも組織内に定着をさせる工夫が要るように思います。これは組織全員の問題であるとともに、幹部、特に上に立つ人間の大きな責任の問題だと思っております。

そういう話と少し細かい話で次元が異なりますけれども、各種相談とか、不服審査という業務があります。こういうものは、制度の在り方あるいはその運用の在り方について、改善をすべく貴重なヒントを与えるものだと思います。そういう意味で、組織が様々な情報に、あるいは国民の問題意識、関心に敏感になっていくことが大変大事だと思いますが、こういう点について、職員のモラルの向上も含めて、研修などによって体質の強化を図る、これも考えていかなければいけないと思います。それぞれのポストにおいて、各職員が意欲と責任を持って仕事に取り組めるよう、そういう体質を作っていくよう、これから継続的に努力をしていきたいと思っております。

続きまして、資料に基づきまして少し説明をさせていただきます。

お手元に資料1がございますが、最初の1ページは、厚生労働省と日本年金機構の役割分担と密接な連携についてであります。両方の機能、役割を簡単に図式化しながら整理をしておりますが、厚生労働省の役割でございます。二重丸で書いてありますように、厚生労働大臣が公的年金制度全般の問題に最終的な責任を負うということでもあります。一方、日本年金機構の役割は右側でございますが、厚生労働大臣から委任・委託を受け、その監督の下で国から委任された事務などについて適切に実施をするということになります。

公的年金制度は、自己責任あるいは共助という考え方の基に、所得再分配の機能を持ち、かつ20歳ぐらいから、80、90歳まで、60年、70年と長い期間関わる制度でございます。この長い期間は、まだ終戦から60年ちょっとしか経っていないと考えますと、人についてこのように長い期間管理することは大変難しい問題でございます。そういう意味で、きちんと国の責任でやらせていただくということかと思っております。

国の責任の在り方は、大きく2つの分野に分かれるので、この図のようになります。1

つは、上の四角でございますが、年金の制度設計及び年金財政の責任を持つということでありまして、制度の企画立案、年金財政の検証などの業務を行うこととなります。これは現在は全部ではございませんが、一部社会保険庁でやっている業務もございまして、多くは現在の年金局でやっている業務でございます。下の方に、公的年金制度の保険者としての管理運営責任と書いてございます。①が日本年金機構に対する管理監督ということで2つほど書いてございまして、②に国の責任で行う事務の的確な実施ということで、幾つかの個別の事務が書いてございます。こういう事務を保険者として実施をする、そういう責任を厚生労働省側が持つとこのように考えているところでございます。

日本年金機構の役割については、もうご説明するまでもないことだとは思いますが、国から委任された一連の事務を適正に実施するというところで、①事業の統括管理、②一連の事業の実施ということが書いてございます。こういう大きな構図の中で、国の責任の一つは、年金制度について、最終的に責任を負うことでございます。それからまた2番目は、新しい公法人を作るわけでございます。こういう公法人にした意義をしっかりと活かしていくことではないかと思っております。この日本年金機構の業務のやり方であるとか、組織の運営の仕方であるとか、こういうものについて従来の役所組織のやり方とは異なる民間手法の導入などを考えながら、効率的な工夫を入れていくと。公法人にした意味は、そういうところにあると思っておりますので、そういう趣旨をしっかりと活かしていくことは大事なことかと思っております。

それからそれぞれ独立した組織ですが、非常に密接な業務を一体としてやる必要がございますので、この両者の連携が必要でございます。真ん中に2つ矢印に書いてございますが、制度設計に当たる厚生労働省と、制度運営に当たる日本年金機構との密接な連携、下の方に書いてございますが、国から日本年金機構に委任された一連の事務を両者で的確に行うための密接な連携、そういう連携をきちんと確保しながら実施をする。こういうことが基本的に大事かと思っております。

次のページは先ほど座長からもお話がありました、厚生労働省に設置した本部の関係でございます。四角い枠の上の方の右端に 印で書いてございますが、年金業務再生本部を7月に立ち上げまして、その後、舛添大臣に替わりましてこれを厚生労働省年金業務改革推進本部という形に改めまして、省を挙げてこの年金記録問題あるいは社会保険庁の体制の刷新、日本年金機構などの設立の準備などに当たっていくということで、大臣の下に5つの部会を設けて、かつ動いているところでございます。

部会を開く形での活動はないのですが、この部会のメンバーが、それぞれの下のメンバーも含めましていろいろなスタッフが関わっているわけでございますが、日常的に案をまとめ、時には副大臣あるいは政務官ともご相談し、頻繁に舛添大臣とはご相談しながら、いろいろな業務をやっているところでございます。

総括部会は総括的なものでございますが、年金記録適正化部会は5,000万件の記録の問題などに当たっているところでございまして、相談・広報部会につきましてもこの記録問

題の相談であるとか、広報であるとかを担当しているところでございます。それから一番右側に社会保障カード導入部会がございまして、これは平成23年度に社会保障カードを導入することを目標に検討を進めておまして、先般、中間報告をまとめ、この場でもヒアリングをしていただいたと聞いております。

飛ばしました右から2番目の日本年金機構等設立準備部会でございますが、これは下の方にちょっと書いてございまして、社会保険庁のスタッフと合わせまして、年金管理組織作業部会を設けまして、私の隣の隣にございます年金担当の審議官をヘッドにして詰めているところでございます。現在、案を詰めておまして、いつかまたここでご報告をさせていただきたいと思いますが、今考えております非常に粗々の大きなポイントでございますけれども、一つは日本年金機構に対する管理監督をする部門、これが要るのだらうと思えます。それから、日本年金機構法などで、国の責任で行う事務として残っております年金の裁定など、いろいろな事務があるわけでございますが、この事務をきちんと実施する、そういう部門が一つ要るわけでございます。

それからもう一つは、システムの管理などの機能を担当する部門が要るのだらうと思えます。大きく3部門を置く必要があるということでございまして、特にシステムの管理などの機能を担当する部門については、現場と一緒にやっていくことが必要ということで、全部か一部かまだ十分詰めているわけではございませんが、高井戸庁舎の方に置くような形も考える必要があるのではないかと考えております。

省内的な詰めを更に進めて、更に関係省庁とも相談をする必要はございますが、できるだけ案がまとまり次第、この場でまたご報告をさせていただきまして、ご議論を賜りたいと思えます。

○本田座長 ありがとうございます。

それでは、皆さんの方からご意見、ご質問などございましたらお願いいたします。

斎藤委員。

○斎藤委員 1ページのところで、密接な連携ということを強調なさっていらっしゃいましたが、今具体的にどのような取組をしていらっしゃるのかを教えてくださいませんか。

○江利川厚生労働事務次官 今というのは、現在の厚生労働省と社会保険庁との連携、という意味でしょうか。それとも新しい体制に向けての話でしょうか。

○斎藤委員 新しい体制に向けて、もう着々と準備していらっしゃると思うのですが、その取り組みについて。

○江利川厚生労働事務次官 密接な部門の連携といいますのは、基本的にはでき上がったときの運用の話になりますので、その運用に向けての方針を考えるのが今の段階だと思います。基本的には密接な連携の一番大きなポイントは、私は人事交流だと思います。どのような人事交流をするかということですが、一つには厚生労働省の中に置かれます年金部門がございまして、その部門とそれから新しい日本年金機構との間の人事交流が必要であると。それから今でも社会保険庁にかなり種採用の人が、いわゆる厚生労働省側の

人事として人を送っておりますが、これについても私どもの方では非常にラフな構想という感じでございますが、若いうちから例えば日本年金機構に行くとか、あるいは地方の事務所に行って現場を見てくるとか、そういうような形で交流をしまして、どこかの段階では例えば幹部クラスになってくれば、いわゆるノーリターンというのでしょうか、そこに定着をして責任を持ってやってもらおうと。向き不向きも考えなければいけませんので、そういう意味では若いうちはいろいろな形の交流があつて、その上でそういう最後の幹部交流人事のときには、ノーリターンの原則でやっていくのがいいのかと思います。

それから、システムについては、これは契約の責任が厚生労働省ということになりますので、そういう意味で責任を負ってやらなければいけないと思いますが、運用については日本年金機構の方に実質上、委ねられるわけですので、そういう意味では日本年金機構側の実際の運用をする人たちの意見を、これは会議を作りながらというのでしょうか、反映しながら、業務をやっていくようなことになるというように思います。

非常に抽象的なお答えでご満足いかないかもしれませんが、今の段階ではそういうことでございます。

○本田座長 斎藤委員。

○斎藤委員 新しい組織に向けて、こういう仕組みを作りたい、そのためには、日本年金機構ではこのようにしてほしいとか、あつてほしいとかということを多分お考えになっているのではないかと思いますので、その辺りを教えていただけますか。

○江利川厚生労働事務次官 日本年金機構について、具体的にどういう業務をして……すみません。ちょっと間杉の方から説明します。

○間杉厚生労働省大臣官房審議官 担当審議官の間杉でございます。よろしくお申し上げます。お許しいただきまして、少し、私が今作業チーム、次官なり官房と一緒に関わらせていただいているものでございますので、何とぞよろしくお願い申し上げます。

基本的には、これまで社会保険庁というのは極めて独立性の強い組織でございましたので、必ずしも私ども内局が、社会保険庁そのものの運営に制度的に関与をするというような仕組みになっていなかったわけでございますけれども、今回、新しい組織ができて、何よりもそこは省を挙げてと申しませうか、内局も含めまして大臣の下できちんとこの責任が果たせるような、そういう体制を今度は新しい日本年金機構との間で敷いていく必要があるだろうというように思います。

そういう意味においては、やはり私どもとして大きくくりな、法人に対しての中期的な計画と申しませうか、そのような計画を作り、目標を作り、その中では具体的にどのようなようにそういった日常の業務をこなしていくかということを、今度は新しい日本年金機構の方によくよく考えていただくと。それから、そういった大きな枠組みとしての法人全体に対する管理運用というような枠組みを、これは急ぎ考えなければならないだろうと思います。

それからもう一つは、個々の業務の中でも年金は、適用からご案内のとおり給付に至るまで様々な場面場面があるわけでございますけれども、その場面場面の中で、厚生労働大

臣が大臣の名前で行う仕事というものも、これは幾つか残ってございます。現在、社会保険庁がやっている適用から徴収というような業務を、今度は新しい日本年金機構がやるわけですけれども、それを要所要所でやはり私どもも内局としてそこにきちんとした目が行き届くような、チェックが働くような、そういう仕掛けというものを作りたいと思います。

それからもう一つは、次官からも申しましたけれども、システムの問題、これもいろいろご議論があると思います。もちろん、システムは、記録という大事なものを言語化したものでございますから、そういったものが実際、お使いになる日本年金機構を中心に検討いただくわけでございますけれども、要所要所で内局の方も、全くそこが分かっていないということではなくて、ある程度内局の方も分かって、要するに年金業務の全体がどのように流れているかが、きちんと今度は中でも分かるような要所要所の体制を是非作りたいと。そのためにもご指導を賜りたいと思います。

○本田座長 野村委員。

○野村委員 野村でございます。よろしく申し上げます。

これからの新しい仕組みを考えられるということはよく分かるのですが、一般的に普通の企業ですと、こういう事態が起こりますと、まず今まで自分たちのどこがまずかったのかということ、まず内部調査なり、あるいは外部の専門家を交えて、その問題点というのを徹底的に分析して、そして内部調査報告書のようなものをきっちりまとめた上で、そこから次に積み上がって制度設計をしていくと思うのですが、もう当然やっておられると思うのですけれども、その種の文書というのは存在しているのでしょうか。

○江利川厚生労働事務次官 私も全部をよく知っていないところがあって、あるいは答えの不足がありましたらまた補足してもらいますが。

○野村委員 正式な文書があるかどうかですから、次官がはっきりおっしゃっていただかないと、知らないでは済まされないと思います。

○江利川厚生労働事務次官 検証委員会ができて、その検証委員会がこれはある意味で。

○野村委員 申し訳ありません。私、検証委員なのですが、あれは総務省ですので要するに厚生労働省の内部で自分たちが調査をして、どこに問題があったのかということをもとめておられるかどうかということをお伺いしたいのですが。正式の文書ですので、事務次官決裁をとおられる文書のことですので、無いなら無いと言っただけだと思います。

○江利川厚生労働事務次官 決裁という意味では、私が就任してからはその決裁はしておりません。

○野村委員 だったらもうそもそも制度は作れないのではないですか。

○江利川厚生労働事務次官 ここは私の理解が少し、認識が甘いかもしれませんが、なぜこの問題が起こったかということ、第三者委員会を総務省の方で作らして、そこで検証し、もちろん当然のことながら、そこで要求された資料を出しながら対応をしたわけ

であります、それを踏まえてまたこの再生会議において再生の方向を検討していただく、そんなように認識しております。

○野村委員 あまり重ねて申し上げるのはどうかと思いますけれども、あれはあくまでも外部調査ですので、要するに内部でやれば甘くなるだろうということ、外部で見えていますが、外部で見えているということは、当然中のことを全部分かるわけではありませんので、表層をなぞるということになると。そうすると、今までいろいろなところで書かれてきたことがまたなぞられるというだけになりますので、まずはやはり自分で反省するというのが普通なのではないですか。そこから始まらないと、絵を描いても仕方がないですし。

私は先ほど制度上、確かに審議官がおっしゃられたように、制度の面で独立性が高いというのは確かにあったかもしれませんが、しかし法律上も一般的監督権があるということは明記されていますし、それから何よりも次官がまさにご自身でおっしゃられたように、そこに 種の職員を送り込んでおられたわけですから、関係ないということは絶対に言えないと思うのです。だとしますと、社会保険庁が自ら自分たちで正式な文書で内部的な問題があったことをきっちりまとめられたのに、厚生労働省に文書が無いというのは、全く話にならないと思うのですよ。ここで作るべきなのではないですか。

○本田座長 そういう意味で申し上げますと、2枚目でご説明いただきましたね。9月に年金業務改革推進本部というのをお作りになったわけですね。普通、こういうものを作ってこういう部会を置くということは、それなりの反省なり分析があつて、目的があつて、手段としてこういうものをお作りになったと思うので、決裁だとかはともかくとして、なぜこれを作るかという理由は必ずあつて、ここは弱い、ここはこうしようということで、この部会が1、2、3、4、5つあるのだろうと私は思っていたのですが、そこはどのような感じでございますか。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 この部会を作ったのは、去年の夏の段階でございます。まさに去年の5月の年金記録問題、5月11日だったと思いますが、年齢別の年金記録が分かって、受給者層にも年金記録が結び付いていない方が多いということが分かって、その後、この記録問題について対処方針を7月5日に政府与党の方で会議を開いて、そこで決めたと。その同じ国会において、この日本年金機構法案が、難産の末、成立したというその事態を踏まえて、その時点において厚生労働省として何をこれから重点的にやっていかなければならないかということをおもひ相談して、これは前大臣のときになります、この5つの部会を設けたというような形でございます。

野村委員のご指摘のような、自己点検をどこまでやっていたのかということについては、次官の方からお答えしましたが、確かに決裁はないわけでございますが、ここは私も今後年金記録については、どのようなやり方でこれを解明し結び付けていけばいいのか、あるいは組織の在り方、日本年金機構あるいは今は政管公法人の方の組織の在り方ももめておりますが、それぞれどのような組織とすればいいかというようなことで、ずっと議論を進めてきました。確かにおっしゃられるような点、ちょっと至っていない場面もあ



るかと思しますので、私どももう少し、また今までの何が問題であったかという点についても、よく中で議論しまして、その上で案をお示しさせていただきたいと思ひます。

○野村委員 是非、ちょっとまとめていただいて、人が言っている、人事がどうのこうのとかというのは、人が見ている話ですので、ご自身たちはどういう人をどういう理由で送ったのかとかは、私には分からないわけです。つまり、客観的に見れば、社会保険庁に厚生労働省の職員の方が行っていたというところまでは分かりますが、例えばその方々が適切な人だったのかどうかとか、その選び方はどうなっていたのかというのは、中の方しか分からないわけです。そういったことについて、踏み込んだ反省が全くないまま、外から見えることだけで事が進んでいるということであれば、これは全然組織作りができないと思ひます。これはもう本当に私は作業のイロハのイだと思ひます。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 その点について申しますと、人事の在り方が、これまで社会保険庁と厚生労働省の関係がどうだったかといひますと、どちらかというとは社会保険庁が外局ということで、実施庁という位置付けになっておりまして、業務の管理監督関係という意識が我々の厚生労働本省の方に薄かったという点がござひます。したがって、その人事の点においても、若いころから出先機関に行つて、そこで現場を見て、その人がまた本省の年金局なり保険局なりで制度を学び、そしてその人間がまた例えば社会保険庁の方に行つて、管理運営、そういったものに携わると、そういったキャリアパスについても、こちらの厚生労働省当局の方の人事サイドも認識が甘かったと。これは大きな、本当に大きな反省点だというように私どもも思ひます。

こういうことが二度とないようには、今度のこの組織の法律上の立て方が厚生労働省本省の方に責任があつて、監督権があつて、しかも裁定とか強制徴収のチェックですとかの事務は本省が行うという仕立てになっておりますので、今回の新たな仕立ての中で、今言つたような反省点、これを十分踏まえた上での体制作り、あるいは人事運用、あるいは組織作り、これを考えていかなければならないと思ひます。

○野村委員 全ての国民が分かるように、今のは一例だと思ひますので、相当大部なものになると思ひますけれども、文書の形で是非完成させていただければと思ひます。

○本田座長 あと他に。

○戸井田内閣政務官 地元でこれを聞いていると、一般の末端の話が入ってくるわけです。最近は何も言わなくなりましてけれども、だけれども明らかに年金制度に対する不信感は今昔に比べ物にならないくらいあるのです。去年もずっといろいろな不祥事があつて、皆さん、あちこちで謝られている姿を、国民は皆見ているわけです。私自身もそれをずっと見ていて、一番感じたのはこの人の謝りっぷりは見事だなと思うような謝り方はなかったです。それは何かというと、責任感の欠如なのです。私も厚生労働省に幾らか関係のあつた時代もあるわけですが、そういうことを考えると、やはり皆さん一生懸命やっていたとは思ひます。

しかし、こういう事態が起きて、そういう状況が出てくる。そしてどこに原因があつた

のかということ、国会で聞かれてもどこで聞かれても、はっきりそれが出てこない。やはり厚生労働省の皆さん方が、そういう意味で腹をくくられて、一番内容を全部分かっているわけですから、すべてを出し切って、それをきちっと整理して新しい日本年金機構を作り上げて、これでも国民の皆さんには迷惑をかけることはありませんという形を作り上げて、申し訳ありませんでしたと言うと、僕はまさに立派な謝り方だと思うのです。やはり最後まできちっとやる。それに時間をかけてやってきたわけですから、是非そのことを、今からでも僕は遅くないと思います。きちっとした形で出していけば。

だから今日、事務次官に来ていただいたというのは、そういう意味で組織のトップは常に皆が見るわけです。だから事務次官がそういう姿勢でやるのだということになってくると、その組織全体に僕はその精神というのは流れていくと思うのです。こういう精神的なことを話す場ではないとは思いますが、けれども、けれどもどうしてもこのことだけは厚生労働省の方に分かっていたきたいと、そういうように思うのです。だから、是非腹をくくって責任を全うしていただきたいと思います。

○本田座長 八田委員。

○八田委員 今度の記録漏れ問題の最大の問題は、どこに責任があるかということが不明確だと思うのです。それで今、お話になったような役割分担だと、日本年金機構と厚生労働省の責任が、どのように分担されるのかが、またもや不明確になると思うのです。これは、全部厚生労働省が責任を持ってやりますから、日本年金機構の方はせいぜい人材育成ぐらいにしておけばいいだろうということのようです。これでは日本年金機構の人はやる気は全く起きないですね。

日本年金機構の方は、いかに費用を節約して、能率よく年金の適用だとか、徴収の事務を運用するかということに役割がある。厚生労働省はあくまで政策的に年金をどう設計するかということに恐らく役割があると思うのです。この運用の部分というのは、マネジメントの話で、サービスの質を上げながらコストを節約するという一方で、それ自身、非常に重要なことで、その組織の人間が全力を挙げ、知恵を絞ってやるべきことだと思うのです。そのためのインセンティブを与えなければいけないと思うのです。私は当然のこととして、ここの日本年金機構の幹部候補として雇われる、種相当の人が最後までいくと考えていました。途中から厚生労働省が入ってくるなどということはありませんと私は思っていたのです。監督責任はあるだろうから、理事は決めるだろうし、それから目標を決めて、要所要所についてパフォーマンスを評価するということを厚生労働省がやるということはある。けれども、例えばシステムは何を買うかというところの決定は、全面的に日本年金機構にやらせるべきではないか。そして、その結果、元々決めたパフォーマンス目標をどの程度達成しているか、そこで理事などの責任を問えばいい。そういう仕分けだと思うのです。

恐らく日本年金機構が発足した当初において、ある程度ノーリターンでもって厚生労働省の幹部の方がこられるというのは、これはやむを得ないと思うけれども、将来設計にお

いては、機構で育った人々自身が、管理運営の全責任を持つ。そういう組織にすべきだと私は思うのですけれども、いかがでしょうか。

○江利川厚生労働事務次官 発足のときは全くとおっしゃるとおりだと思います。それから先に向けてはどういう形がいいのかは、種々議論があり得るのではないかと。いずれにしても、日本年金機構の中で採用された人も、厚生労働省に出向して、制度設計とか運用とかそういう問題にも携わってもらいたいと思うのです。それはしておいた方がいいのではないかと。

それから、そういう意味で厚生労働省と日本年金機構との間は、相互に人事交流があった方がいいと思います。それから、日本年金機構で採用された人の中で、もちろん日本年金機構の責任者として幹部になってやってもらう人があるのは当然だと思いますし、そういうこともあろうかと思いますが、一方で、年金制度の設計に携わった人たちが、交流をしていて、どこかの時点でそういうノーリターンということで、日本年金機構に行くということも皆無と今から決めるような話なのだろうかという感じはしております。結論がこうだと出ている段階ではありませんけれども、どこかからはもう後はずっと日本年金機構で採用された職員だけというのは、そこは何というか変な言い方ですが、閉鎖的というとおかしいですが、そこまでいくということでは必ずしもないのかなと思うのです。

○八田委員 国税庁からも一人、それから警察庁からも一人、その一つとして厚生労働省からも一人と。それは当然あっていいと思いますが、厚生労働省が指定席を持っているというのは変な話だと思います。

それから特にシステムに関しては、これまでの厚生省本省からNTTデータに天下りしていたという実績があるわけですね。こういうことがなければ、厚生労働省がもっと口出しをすることが考えられる場合もあるかもしれないのですが、この実績がある以上、一切やはり関与できなくすべきではないかと思います。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 そういうご指摘、よく分かる点もあります。ただ、もう一つ、ちょっと私どもの法律の立て方というのが、やはり公的年金制度ですので、保険者が国だという立て方になっているということから、法律上、国の責任で行わなければならない事務として、例えば公的年金給付の裁定、これは大臣名で年金証書を発行するというようなこととか、あるいはこれは強制徴収をこの日本年金機構の方にやってもらいますが、これは強制徴収ということですので、一つ一つを厚生労働大臣の方で認可しなければならないというような点、それからもう一つは、今まさに八田委員のおっしゃるところの問題ですが、年金記録の管理、年金原簿の備付けは、厚生労働大臣の責任でやるということになっている関係で、この社会保険オンラインシステムの保有とか契約とか開発、監査、統括管理、これは厚生労働大臣の方で行うということになっています。

この法律上のこういう立て方の中で、実際にはそのシステムの開発設計、これはまさに現場の業務との兼ね合いの中で、どのように設計していくかという問題がありますので、本当にここはよくよくこの本省のこのオンラインシステム、あるいは年金記録に対する管

理、関与と、日本年金機構の主体性を持ったやり方というのを、どのようにできるかというのは、よくよく私どももこれを考えていかなければならない、そういう課題だと今思っているところです。ここはまたよくご相談させていただければと思います。

○本田座長 今の説明で分かりましたか。

○八田委員 私は、チェックポイントを作って、そこだけはきちんと日本年金機構がやっているかどうかチェックすると、それは分かるのです。そこをクリアしているかどうかとか、後で評価するとか、それは分かるのですが、実際に業者の選択に、厚生労働省本体が関わるといえるのでは、日本年金機構の人はやる気を無くすと思うのです。やはりやる気はすごく大切だと思うのです。

○本田座長 今の件で誤解があってもいけないと思うのですけれども、八田委員がおっしゃっているのは、いわゆる制度設計と運営は別々で、運営は運営で責任を取れるようにとおっしゃっているわけではないのですよ。あくまでも年金というのは制度設計と運営は一体、不可分なのです。そういう中で、しかし日本年金機構ができるとすれば、日本年金機構の運営者、その理事長が、あらゆる責任を取れるような仕組みを考えた方がいいです。これは決して別々だという意味ではなくて、年金制度をちゃんとしたものにするためにしなければいけない。非常に失礼な言い方だけれども、例えば管理監督という言葉を使われますけれども、監督が十分ではなかったと。そこらが一番の問題だとしたら間違いだと思います。年金業務というのは、厚生労働省の本来の一番大事な問題であり、その中でその仕事をどうやっていこうかと。それで社会保険庁という組織を作ったのです。社会保険庁は独立性が強かったから内局は知りませんでしたとか、そういう言い方を続けていくとすれば、今後とも駄目ですよ、それでは。あくまでも制度設計も運営も一体として、年金をどう作っていくのか。その中で、やはり最終的には厚生労働省は全責任を負うということではなければいけない。その中で業務をどうやっていくかと。それは公務員でなければできないとか、そういうのは法律論であって、それ以前の問題をもう少しよくお考えいただかないと、ということを含めて、私は八田委員がおっしゃったのだろうというように思いますが、そこはご理解いただければと思います。

○大山委員 3点ほどお聞きしたいと思います。まず1のところ、厚生労働省の役割、今話していることに関係していると思いますが、②の国の責任で行う事務的確な実施というところに、年金原簿の備付けの話があります。今回の問題などを考えると、年金記録の不備がいろいろあったという事実から見ると、それを避ける積極的な方法というのをどういうようにお考えか、どのように認識なさっているかというのを教えていただきたいと思えます。

二つ目は、残念なことにオンラインシステムの刷新の話が止まっている状況が見受けられますが、これについては、私が認識している限り、5,000万件に代表される記録の不備がいろいろあるために、なかなかやりにくいものがあるというように理解しています。というのは、刷新化しても、下手をすると二重系になってしまうかもしれないという危惧が

あるからです。それで改めてお聞きするのですが、5,000万件の問題については、いつまでにどのような対応をしようとなさるのかというのをお聞きしたいと思います。

3つ目は、次のページのところで、年金業務改革推進本部が立ち上がっていて、こういうものができているのは良いことだと思います。年金業務改革のところですが、この改革がどこにかかっているのかがよく分かりません。というのは、総括部会、年金記録適正化部会、相談・広報部会といろいろありますが、業務の改革というのは、この中のどれに当たっているのでしょうか。業務改革はそもそも何の目的でやっていたのかというのは、新しいシステムの設計のときも同じことが起きますが、業務フロー、いわゆるBPRのようなものをいうのか、今までやっている業務がうまくいかなかったというのを、何とかするのが改革とおっしゃっているのか、そこのところの意味がちょっと分からないので、3つ目としてお聞きしたいと思います。

以上です。

○坂野社会保険庁長官 年金システムの刷新の関係で、まず不備データの問題、これは5,000万件の記録の解明はいつまでにどうするかというお話でございます。不備データについては、現在、分析を始めております。既に現在でも裁定や徴収、適用、その他いろいろな事務で、現在のデータベースを使って、ほぼ円滑に事務が進められておるわけでございますので、そういう状況を前提として、不備データはどこにどういうようになり得るのか。これは特に新しいシステムへデータ移行をする前までには、きちんと解決をしなければいけない問題でございますので、それについては現在、システムの刷新のためのチーム、あるいは業務センターで分析をし、手直しが必要なものがどこにどうあるのかということとは作業を進めているということでございまして、これはまた具体的に、その辺が明らかになれば、ご報告申したいと思います。

それから5,000万件の記録は、いつまでにどのように解決をするのかということでございます。本日の朝の関係閣僚会議で、4月以降の取組について、工程表を発表させていただきました。5,000万件と一口に言いますが、その内訳としては既に死亡などの事実が判明している方々のデータ、あるいは脱退一時金を支給されて、制度から離脱をしておられる方のデータ、あるいはこれまでの年金相談などの過程で、既に統合済みとなったデータなどがございまして、また名寄せと言っておりますが、5,000万件と1億5,000万件の基礎年金番号との突合によって、同一の氏名、性別、年齢の方が特定され、それについて今、特別便という形でお送りをしているもののデータ数が幾らあるか。そういうことも既に今朝の会議でご報告をしております。

概ね約2,000万件がどの方のデータであるか、いわば本人特定がまだできない状態が残っているものがあるということでございます。そういうものについては、住民基本台帳ネットワークの記録と照会をし、現在、基礎年金番号を保有されていないままで、なお生存しておられる方、あるいは5年以内に死亡された方はそこで特定をしよう。それから旧姓のまま記録が残されている方、現在は別の姓になっておられる、そういう方について

は、旧姓のお申出をいただくという中で、旧姓をお知らせいただければ、基礎年金番号の方のデータを旧姓に戻して本人の特定をすると、そのような作業手順を明らかにしておくわけでございます。

ただ、いつまでにこの2,000万件の今は特定できないものが、いつまでに何万件になるのかという具体的な数字は、残念ながらお示しすることができない。そういう状態でございます。そして、最終的にも特定できないままでデータが残る可能性がある。これについては例えば今はまだアイデアの段階ですが、公示、公に示す、そういうような手段まで使って、国民の方々に情報提供を求めるといことも最後は必要であろうと。そういうものが残れば、それはシステム上、例えば隔離して別途管理する記録に最後はならざるを得ないかもしれない。そういうことは考えておるわけでございますが、それもいつまでにできるかということは、残念ながら今、私がお約束するというわけにはまいらない。しかし、道筋は明らかにしたと私どもは考えておるわけでございます。

それからシステム刷新においては当然、システム上いろいろな改善をする、機能を改善する、あるいは不正、あるいは不適切な事務処理を防止する上で、システム上の手当てを行わなければならない。そういう問題と、それから今、人間系の仕組み、人間がやる仕組みのフローを改革しなければならないものと、両方あいまって記録のミスあるいは不適切な記録の管理、そういうものが発生することを防止する必要があるわけございまして、これも既に2年前の最適化計画を策定するまでの作業の刷新可能性調査のプロセスから始まって、基本設計に至るまで、人間系に負うものも含めて、どういう問題があってどう防げるか、作業はしてきたわけございしますが、いよいよ新しいシステムの詳細設計に入るとなれば、より詳細な業務プロセスについても更に分析をし、人間系とシステム系とあいまって、きちんとした記録の管理ができるような仕組みにしなければいけない。その準備も鋭意進めております。これからもまたどんどん進めてまいりたい。そういうプロセスで今作業を進めておるといことございまして。

なお、この件については、政府にIT本部と言っておりますが、高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部の下に、電子政府評価委員会というものが設けられ、そこにワーキンググループが現在設けられております。そこでこの検証委員会の報告を踏まえ、かつ新たなシステムとして必要な課題の整理ができているかどうか、ただ今議論もし、検証もしていただいておりますので、そういう作業の中でより具体的に私どもも詰めて明らかにしていきたいと、そのように考えております。

○本田座長 時間がありませんが、分かりやすいようにできるだけ。

○小嶋委員 簡単な問題なのですが、人事交流とおっしゃいましたけれども、なかなか難しいのではないかと思います。非公務員型ですよね、日本年金機構は。国立大学法人と比べても、共済組合にも入らないはずなので、非公務員化の程度は進んでいると思うのですが、人事交流が行われると、私ども国立大学の場合がそうだったのですが、必然的に人事制度は国に合わさざるを得ないという問題があります。国立大学の場合、幹部職員

は全国異動で何年かごとに替わっていきますから、そういう人たちの存在を考えると、俸給から、私どもは基本給と呼んでいますけれども、期末・勤勉手当、退職手当、もうすべて国の水準に合わさざるを得ないという問題がある。しかし、日本年金機構でそれをやってしまうと、結局何も変わらないので、是非そういうことがないように、人事交流を進めていただきたいと思います。

○本田座長 岩瀬委員。

○岩瀬委員 今の社会保険庁というのは、結局、トップでいる人たちがコントロールできない組織だと思うのです。厚生労働省から何十人もいっていますけれども、彼らは全く業務のことを分からないし、現場に聞いても十分きちんとした説明がされていないというように僕はすごく感じます。だからこそ、いろいろな会議で聞いても、社会保険庁の今のトップの人たちが十分な説明ができない。これを日本年金機構に移った際に、きちんと機能する組織、トップがコントロールできる組織にするには、要所要所に人を置いたりとか、人事交流しているだけではやはり駄目で、人事権を持って厳しくその職員を管理していく。厳しくというと語弊がありますけれども、きちんと職務が遂行されているかということ进行管理して、できなければ人を替えるとかをしないと動かないと思うのです。

そのためには評価制度が非常に重要になってくると思うのですが、今、社会保険庁が出しているその評価制度というのは、僕は全く駄目だと思うのですが、この社会保険庁の評価制度について、厚生労働省としてはどの程度関与されているのかということと、新しい組織に移るに当たって、先ほど内局でコントロールできる仕組みを考えているのだとおっしゃっていましたけれども、この評価制度についても入っているのかどうか。

それともう一点、次の日本年金機構では、職員の意識改革が十分されないといけなと思いますけれども、意識改革のための何か手立てというものを、今考えているのかどうか。

それと、人をある程度選別する。これはもう決まっていることだと思いますけれども、新しい組織には有能なやる気のある人に行っていただいて、行けない人に関しては、分限回避の努力をするということになっていると思いますが、その分限回避努力というのは、長官のお仕事だと思いますけれども、厚生労働省としてある程度人を引き受けることをお考えなのか、その辺もちょっと教えていただけませんか。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 まず私の方から答えさせていただきますが、人事交流の話が最初ありまして、やはりこれは日本年金機構の方が、職員の評価の仕組みですとか、あるいは給与ですとか、そういうものは日本年金機構として適切に行うように変えていただくことが基本だろうと思います。ですから、公務員の制度を離れたものでやっていただくと。そこはそういうベースの上に乗って、なおかつ今度厚生労働省の方と人事交流をやっていくという、そういう形をこれからは考えなければならぬと思います。

それから、評価制度については、これは村瀬前長官のときに、社会保険庁の方で導入いたしました。これについては私どもも承知しておりますが、この深く関与していたかという点、必ずしもそうではないところがあります。正直申しまして。ただ、私どもの人事当

局の方で相談にあずかっていたということがございます。これがまだ不徹底ではないかというご指摘が今日ございましたので、少しどういう点が不徹底なのか、また別途お教えただいて、これは持ち帰り考えさせてもらいたいと思います。

それから職員の意識改革の面でございますが、この社会保険庁における職員の意識改革のための研修制度の見直しも、これもやや遅れて平成17年度だったと思いますが、いろいろな不祥事があった後に、そのようなことも行いました。これは新しい組織になるということですので、この意識改革について、厚生労働省あるいは社会保険庁の今の幹部の中で、職員に対してどのようにこれをやっていくのか。これから2年の間でこれをしっかり今からでも考えなければならぬと思います。

それから、職員の選別の話でございます。これは、社会保険庁から日本年金機構に行く職員、これはもちろん日本年金機構の設立委員会の方で名簿に基づいて選別されるということで、ここの再生会議の方でも去年の秋にその採用の考え方についてお出しいただいていることは、私どもも承知しております。その過程で、今日は具体的にまだお示しできませんでしたが、年金局本体の方でやる業務と、それから日本年金機構の方でやる業務を分けた上で、それぞれの定員が出てくると。なおかつ、そこでどちらにも採用されないという層について、これは社会保険庁長官が分限回避というか、いろいろな手を尽くさなければならぬということでございますが、ここについては、各省にも恐らくお願いしなければならぬでしょうし、いろいろな民間団体をお願いすることも考えられることでございますので、ここから厚生労働省としても、責任を持って対応しなければならない話だと認識しております。

○本田座長 ちょっと時間がありませんので、この件については、大変大事な問題ですので、厚生労働省にもう一回お出でいただくということになるかと思えます。その際、ちょっとお願いしておきたいのは、戸井田政務官から話がありましたけれども、今日、次官の方から過去の問題についての真摯なお話がありました。それを更にはっきりしたものにしたが、やはり厚生労働省の責任というのは、日本年金機構作りに当たっても、それまでの間における努力、加えて設立後の支援、大変役割は大きいと思うのです。日本年金機構だからどうだ、法律がどうだではなくて、まさに厚生労働省と日本年金機構は一体なので、そういう中で厚生労働省の責任がちゃんと果たせるように、設立までも設立後も是非というのが一点。

もう一点はこの日本年金機構等設立準備部会とありますけれども、今少し触れられましたけれども、この我々の再生会議で最終的にある程度の採用人員などを決めていかなければならぬとなりますと、厚生労働省の方へいく人がどれぐらいか、先ほど、厚生労働省に3部門ぐらい置くというような構想がありましたけれども、そこについてもう少ししっかりした詰めをしていただくと同時に、記録問題というのを日本年金機構でどうするのか、そこまでいくのかいかないのか、もし仮に終わっていないときに、それをどういうやり方でやるのかとか、そういう問題もありますので、大変お忙しい中で申し訳ないのですけれ



ども、また再度ご出席をお願いすることもあろうと思いますので、よろしくお願いいたします。

○野村委員 文書は出していただくと先ほどご返答がありましたので、次回までには文書でお願いできませんか。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 今、考えている組織。

○野村委員 いやいや、そうではなくて、過去の問題点、例えば三層構造で厚生労働省から出向する職員がなぜお客さんようになってしまったのかとか、あるいはシステム業者と社会保険庁との関係がなぜあのような状態のまま放置されてしまったのかとか、あるいは組合があれだけのことをやっていたにも関わらず、何も監督が及ばなかったのはどうしてなのだろうかというようなことについて、厚生労働省にどこに問題があったのかということ、きちっとした文書で正式に出していただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

○岸井委員 もしもう一回、お願いできるということであれば、またそもそも論で厄介かもしれないけれども、ひとつ避けて通れないのが、年金制度の将来像なのです。やはり国民の不安というのは不祥事の不信というのとあいまって、この制度がいつまでもつのだろうかという疑念をずっと引きずっているのです。ですから、国会でいろいろ議論はされていますけれども、それを踏まえながらですけれども、将来の税方式もそうですし、一元化、抜本改革も、そういう議論をどこまでやった上でこういう組織の問題に手を付けていくかということ、ある程度概略でいいですけれども、現時点での考え方をちょっとお示しいただければと思います。

○本田座長 大変難しいとは思いますが。

それでは、長時間ありがとうございました。

(厚生労働省 退室)

○本田座長 それでは続きまして、社会保険庁から資料を説明していただきまして、その上で質疑を行いたいと思いますが、まずヒアリング資料の1から4までの項目につきまして、ご説明をお願いいたしたいと思います。

よろしくお願いいたします。

○吉岡社会保険庁総務部長 総務部長でございます。前回に引き続きまして、再生会議での中間整理でのご指摘などにつきまして、改めて整理いたしました。

まず、1から4について、担当の室長からご説明をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 では、お手元の資料2でございます。表紙をおめくりいただきまして、まず1ページでございます。

年金事務所の機能についてと表題してございますけれども、これは前回、ブロックの管理機能部分の役割についてのご議論の中で、年金事務所の所長などの管理機能をしっかり高めれば、将来的にブロックの業務管理機能というのは、極力縮小できるのではないかと、

こういうご指摘を頂きましたので、年金事務所側の視点からまとめてみた紙でございます。

年金事務所は地域に密着した対面を要する業務を行う拠点ということで、事業所調査、あるいは職権適用、滞納処分、年金相談などを的確に実施するということがございまして、対面を要しない届書の処理業務などは、広域に集約して効率的に処理すると、こういう考えでございますので、事務所は地域に密着した業務を行っていくと、こういう拠点でございます。それをしっかりやるために、必要な人材の育成、業務の標準化、ノウハウの蓄積などにしっかりと取り組んでいくと。まだまだ不十分でございますので、引き続きしっかりやっていきたいと思いますが、また年金事務所長、新組織におけます所長につきます人事については、組織・業務の管理能力を有する日本年金機構の中核的な人材をしっかりと登用していくと、このようなことで管理能力を高めていくことが大事だと思います。

そのような体制、日本年金機構になりまして継続的に進めていくと、このように考えておりまして、それまでの間と申しますか、そのような完璧な形になるまでの間は、事務所横断的な見地、あるいは専門性に基づく指導・支援、こういうものは当面不可欠だと思っております。現在、都道府県単位に社会保険事務局がございすけれども、広域化した上で、ブロック単位でコンパクトな組織を持って管理していくようなことが必要だと思います。

いずれにしても、印のところありますように、ブロック本部の在り方については、日本年金機構において、更に適時の検討を加えていくと思っております。下の図にありますように、ブロック本部の管理機能部門については、大きく3つあると思います。一つは左側の太い黒い線のところにありますように、進捗管理、業務改善指導あるいは新たな業務の実施指導、方法の指示でございますとか、あるいは事務処理誤りなどの問題発生時の対応、あるいは発生の防止、またお客様からの苦情でございますとか、あと不服の申立がございます。そういうものの調査・指導などが一つございます。

また、真ん中にもございますけれども、困難事例と申しますか、適用、徴収などで困難な事例について専門職員を派遣して支援をすると、このような局面も必要だと考えてございます。また、委託事業者などの管理でございますけれども、厚生年金の加入勧奨でございますとか、あるいは国民年金の納付督促、免除勧奨、あるいは年金相談センターは社会保険労務士会への委託など、委託業務の管理については、広域的な契約になろうと思っておりますので、ブロック本部において調整を行うと。その上でそれぞれの地域で個々の事務所との連携を行う。このような機能になろうかと思っております。

ここに書きましたのは、業務面の管理機能でございますので、更に地域の人事管理など、そういう機能があろうと思っております。

1枚おめぐりいただきまして、社会保険オンラインシステムに関する国と日本年金機構の役割分担でございます。ここのところにつきまして、かねてより責任分担の関係について、不明確にならないようにというご指摘を賜ってございます。表の中にありますように、厚生労働省については公的年金制度の保険者としての管理運営責任を果たすと、こういう観点、日本年金機構については、事務処理を担うという観点で、その一連の事務をしま

りと円滑に行うという面でシステム開発に携わっていくというように考えてございます。国の保険者としての役割、事務処理を行う日本年金機構としての役割、これを両者が一体的に判断する必要がありますので、企画段階の計画、予算要求、開発内容の確定にわたりまして、両者が参画するシステム開発委員会で協議決定をする。その協議決定の場は、両者参画ということでございますけれども、実務的な部分は日本年金機構が担うということで考えてございます。

その下のところにも少々詳細に書いてございますけれども、企画段階の計画については、国は制度改正を担うという観点から、制度改正がシステムにどのように反映するかについては、あるいはシステム対応の面から、どのような制度改正をしていくかと、このようなことについては、国がそれなりに判断できるような能力を持たなければならないと思います。

一方で、その業務をどのように効率的に行うかというところは、日本年金機構の理事長以下に委ねられているわけでございますので、業務フローについての業務改善に係るシステム企画は、日本年金機構が中心になると考えてございます。

予算の確保については、国からの交付金でございますので、厚生労働省の方で確保すると。ただ、その必要な経費の見積りですとか、期間でございますとか、そのように実務的な部分は日本年金機構が行うと考えてございます。

開発内容の確定については、両者が協議して決定するわけでございますけれども、実務的な作業は日本年金機構が中心となって検討を行う。また、契約については、国が契約を結ぶわけでございますけれども、その実務は日本年金機構側が行う。設計・開発についても、実際のところの実務は日本年金機構側です。保守・運用は日本年金機構側です。一方、システムを通じて年金制度を管理するという立場から、システム監査は、実質は外部委託により行う形になりますけれども、国の方で持つと、このような分担関係と今整理してございます。

1枚おめぐりいただきまして、3ページ、事務処理の標準化への取組状況でございます。これは前回、1次審査、2次審査という議論をさせていただきましたところ、審査事務の委託できる範囲を拡大するに当たりましては、業務の標準化、マニュアル化、これを徹底して進めるべきと、こういうご意見を賜りましたので、事務処理の標準化についての取組状況についての説明でございます。

図の中にありますように、これまでの取組といたしましては、まず一つ、全国統一の業務処理マニュアルを平成18年10月から運用をスタートしてございます。各分野ごとに作っておりまして、今4,000ページほどでございますが、従来からオンラインシステムの操作マニュアル、これも相当大部なものがございまして、しかし人間がやる作業の部分についてのマニュアルがありませんでした。それを作ったものでございます。各事務局ごとにもマニュアルインストラクターを指名して、実施してございます。これについては、まだまだ業務の標準化という点では不十分でございます。そういう意味で、業務処理マニュアル

について、更に精緻化を図っていこうと考えてございます。

また、日本年金機構設立に向けまして、これまで社会保険庁の過去の膨大な通達などはございますけれども、今後は基本通達と、基準、ルールの部分に関わるものは国から示すものと。一方、業務をどのように行うかという点は日本年金機構に委ねられますので、日本年金機構本部が作成する業務処理マニュアルが、これら従来の通達に代わるものと、こういうことでかなり膨大なものの整理作業をこれから行っていかなければいけないと考えてございます。

それから真ん中の段、内部改善提案制度を平成16年10月から、庁LANの掲示板に職員が投稿できるということをしてございます。優秀なものについては、表彰したり、全国で実施に移そうと、このようなことでやっております。また、ナレッジマネジメントということで、様々な職員が保有しているノウハウを、投稿を受けたものについて、良いものは掲示していく。あるいは地域単位のマニュアルのようなものですね。社会保険事務局が作っているようなマニュアルで良いものがあれば、そこに載せていくと、このような取組をしております。

これもまだまだ始めたばかりでございますので、今後、業務改善や組織のノウハウの共有につなげていく努力を進めたいと思います。

また3つ目、業務上の疑義照会のルールについても、これも統一的にできますように、業務上の疑義について、庁内LANで掲載するというルールをスタートしてございます。

こういうものを蓄積いたしまして、業務マニュアルに取り組んでいくと、こういう取組を推進してまいりたいと思います。

それからもう1枚おめくりいただきまして、社会保険オンラインシステムの窓口装置の取扱いについて、改めて整理してございます。(1)(2)(3)と3段書いてございますけれども、(1)でございますが、窓口装置、極めて機密性の高い個人情報が見覧できるわけでございます。そういう意味で、それぞれの職務に応じた操作範囲の限定でございますとか、指静脈生体情報によります認証でございますとか、あるいはアクセス記録の監視、個人情報保護研修など、しっかりとした管理を進めるということを考えてやっております。その上で、(2)でございますけれども、外部委託を進めるに当たりまして、外部委託業務に必要な範囲で、委託先の従事者の方々に使用していただくと、このような形でございます。私どもが一番注意してございますのは、このオンラインが持っております氏名検索機能は、非常に高度な機能だろうと思います。これについては、職員が常駐する場所での利用というような限定を考えとして持っております。

それから(3)でございますが、これまでの検討の中で、できる限りの外部委託の拡大という中で、社会保険労務士会への年金相談センターの運営委託、あるいは記録照会対応業務の委託を今後検討することをご説明させていただいておりますけれども、社会保険労務士会については、年金制度に関する国家資格による公法人でございますし、社会保険労務士法による特別な法人、あるいは大臣の監督もかなり強い規定がその法律に書いており

ますので、そういう意味で日本年金機構の職員と同様な条件の下で、窓口装置の利用ができるというような運用を考えてございます。

また市区町村についても、先般までは検討中と申し上げておりましたが、希望する市区町村については、同様に窓口装置を設置して使用可能と、これにより年金相談をしていただけるということで、その具体化を更に進めて検討しているところでございます。

なお、注1にもございますように、先般ご説明しております「街角の社会保険支援センター」、個々の社会保険労務士の開業事業所などを位置付けると、こういうものについては、将来構想の社会保障カードを利用して、年金個人情報を利用した年金相談を行うと、このような展開と考えてございます。ここについては、非常に多数の拠点に分散しておりまして、個人情報の管理も非常に難しいということで、窓口装置そのものを置くということは、なかなか難しいのではないかと考えてございます。

1枚おめくりいただきますと、これは以前お出しした資料をその後の議論を踏まえまして、再整理させていただきました。外部委託等の業務別の窓口装置の使用環境でございます。前のページで申し上げた内容について、表の形で整理したものでございますので、詳細は省略をさせていただきます。

以上でございます。

○本田座長 ありがとうございます。

それでは、今までの1番目から4番目について、何かご意見なりご質問ありましたら。

岩瀬委員、どうぞ。

○岩瀬委員 ブロック本部についてちょっとお聞きしたいのですけれども、ここで書かれているブロックでやる業務というのが、なぜブロックでやらないといけないのかというのが全く分かりません。本部でやっても別にいいのではないのでしょうか。なぜ、ブロックが必要なのかという、そもそも論でまた恐縮ですけれども、教えていただけますか。別に本部に集約して、本部できちんと管理をして、事務所に誤りがあれば本部から人が行って指示をすれば済む話で、なぜブロックでそういうことをしないといけないのか。人の管理も本部でやれば済む話ではないかと思うのですけれども。二重管理になって、今までより若干縮小したという程度で、合理化という点から言って、あまり進んでいないのではないかという気がするのですけれども、そのところを教えてくださいませんか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 本部1カ所では312カ所に十分に目が行き届くかという点で、非常に現状では心配もございまして、そういう意味でこれらの管理は、現在事務局47カ所で見えておりますけれども、それを集約してブロックで広域的に見るということが当面必要ではないかと思えます。人事面についても、非常にたくさんの人員について、十分に顔が分かって、その人の内容が分かるためには、ある程度、管理単位を分けて見なければいけないと考えておりますが、ただ一方で、従来のような地域的な人事になってはいけないということで、本部の人事が、これまでですと地方が人事案を作ってきたものを最終的に見るだけと、こういうことではございましたが、そうではなくて一定職以上について

は本部が一括人事をするとか、そのようなところに注意しまして、ご指摘のような二重管理にはならないような工夫をしてみたいと思います。

○岩瀬委員 その工夫の中身を教えてくださいませんか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 人事管理については、詳細はまだ検討中でございますけれども、やはり長いキャリアパターンの中で、地域の中で主として活動する方もいれば、全国的な中で転勤をしながら幹部人材として育成していくようなこともあろうと思います。また一方で、それぞれの社会保険事務所の中で、所長、次長、課長と、管理職員もいるわけございまして、そういう地方の事務所の中の一定職以上については、全部中央人事にするであるとか、そのためには、本部の人事部は全国を回るということで、面接もし、その上司から評判も聞き、面談もすると、このようなことをしっかりやれる体制を本部の人事部にも置かなければいけないと思います。

○本田座長 野村委員。

○野村委員 基本的に、これは前回も私は申し上げているのですけれども、ブロック単位で管理しなければ危ない312カ所が問題なのではないですか。だから312カ所を早急にてこ入れをしないといけないと私は思うのです。そこを手付かずにして、危ないからブロックが必要だと。これはちょっと議論が逆で、312カ所は放っておいても大丈夫だけれども、効率的な管理のためにブロックを設けるといのは分かるのですけれども、312カ所に不安材料があるからブロックを設けるといのは、これはちょっと組織の作り方が逆転しているのです、やはり312カ所を徹底的にてこ入れする方策をまず出していただかないと、そこから議論した方がいいのではないですか。

○吉岡社会保険庁総務部長 前回もご指摘いただいた点でございますけれども、今日も先ほどの資料で一部ご説明した部分がございます。1つは、一昨年から業務処理マニュアルということで、かなり大部なものです。大体大きな民間企業においても、マニュアルは大体整備がされていて、それによる業務の標準化も非常に重点が置かれていると聞いております。

例えば、私どもと業態が似ております生命保険会社の大きなところも、マニュアルをきちっと作って、それを周知して、それによって支所での仕事をするということは大変大事な方針だということで、これは特に村瀬前長官のときに、改革の一環として非常に力を入れたところでございます。ただ残念ながら先ほど申し上げましたように、まだマニュアル自身が最終版ということには至っておりませんし、一方では日々の業務処理が全部そのマニュアルでカバーできているか。いわゆる我々が一番恐れておりますローカルルールを完全に排除できているかどうか、あるいはマニュアルに書いていなくても、少し思い付いた方法で、少し違法かどうかの認識のないままにやってしまった事例というのが、お恥ずかしいですけれども、一昨年の国民年金の不適正免除手続ということで、そういう意味では野村委員のご指摘の点、本当に312カ所に任せられるかどうかという点については、我々としてもこのマニュアルの徹底という努力を通して、当然マニュアルを運用しているかど

うか、監査体制も含め、監査も内部監査だけではなくて、外部監査も入れるということを今実施しております。

また、当然のことながら、更にそれ以前の問題としてコンプライアンスの問題がございますけれども、これも当再生会議でもいろいろご指摘いただきましたように、まだ十分な形になっておりません。そういう意味では、地方を信頼しつつも完全には任せられない事情があることは私ども自身が認識しております、日本年金機構発足までに時間はございませんけれども、取り入れるべきはいろいろな工夫をしながら、地方がきちっとまず立つと。野村委員がご指摘のとおりでございます、その上で国民に対して、全国トータルのガバナンスができるように、本部だけではなくて、身近に地方の年金事務所があるブロックのところにも、しかるべく責任を分担してそういう体制を構築していく、現在努力の途上であることをご理解いただきたいと思います。

○本田座長 小寫委員。

○小寫委員 ちょっと皆さんと意見が違うのですが私自身はブロックというのはあってもいいと思います。三層構造というのは、今までの問題であって、それを現実に変えていくためには、やはり47に分かれているのが問題なので、それと人事異動の範囲をすべて全国異動にするというのは不可能ですから、やはり7つぐらいのブロックに分けて、そのブロックの中で人事異動を進めていってできるだけ風通しをよくしていくというのは、非常に現実的ではないかと思えます。

○本田座長 どうぞ。

○岩瀬委員 私は社会保険庁をずっと見ていまして思うのは、地方が悪いというよりも本庁が悪いのではないかという気がするのです。地方だけでこ入れすればいいというのではなくて、本庁の仕組みというか、特に社会保険業務センターなどは、完全にブラックボックス化していて、何が何だか分からない。多分、今、センター長の中野さんにも分からないと思えますけれども。そういうところを変えない限りは、どのように仕組みを変えても、全く意味がないと思うのですが、そういう意味では次の議論になると思うのですが、評価制度は非常に重要だと思うのです。

そこで、話は少し前後しますが、これは本庁の仕組みというのを今後新しい組織の中でどう変えていくのか、どう風通しをよくするのかを教えてくださいませんか。

○吉岡社会保険庁総務部長 一つは、これは前回も申し上げましたように、人事管理面とかの管理部門以外について、やはり本庁は各現場をきちっと指導できると、また現場の抱えている問題をいち早く吸収して、それに対してレスポンスを与えて指示をするということは大変大事ではないかと考えております。そういう意味で、今この改革の途上にあつたとはいえ、現状の私どものまず体制的な頭数の問題からしても、私自身非常に不足をしているという考え方を持っております。

先ほどご紹介いたしましたけれども、業務処理マニュアルは、これはまだ最終版ではございませんので、いろいろな形で地方から、例えばこの部分はどうしたらいいか、あるいは

はこういう応用動作はできるのかどうかということで、いろいろな形でそのマニュアルを整備する過程で意見を頂戴しております。残念ながら今記録問題に迫られていることがあって、そういうレスポンスが十分にできていないと。そういう意味では、私は日本年金機構ができてすぐにそういう体制になるかどうかは別にして、日本年金機構設立後も引き続き努力いたして、年金事務所、今は地方庁という言い方をしておりますが、そこが対国民とのサービス、あるいはきちっとした法律に基づく事務の執行に当たって困らない体制をきちっと作るべく、本庁のサポート機能をこれから更に充実しないといけないと考えております。

一つは、今いろいろなローカルルールがつい最近まではびこっていましたから、そういう問題を払拭すれば、そういうこともいろいろな形では可能でございますし、前にも申し上げましたが社会保険制度というのは、対国民との関係では全く一本の制度でなければならないはずでございますので、それに近づけば近づくほど、例えば新しい制度の導入なり、新しいシステムの導入に当たって、いろいろ予想される問題はすべて整理した上で、ブロックを通して年金事務所に伝達するという仕組みがうまく回転し出せば、私は野村委員の懸念も、あるいは岩瀬委員の懸念も、かなりのところでお応えできるのではないかと。ただ、これも今は大きな山をいかにして越えるかという段階で、その越えた果てに、どのように構築するかという問題であると考えております。

○本田座長 ブロックの問題、組織問題は、先ほど生命保険会社の話がありましたけれども、私は、どちらかということ、小嶋さんと同じでステップ論としてやはり今は必要ではないかと。47あったのが、それはもう反省がありますし、普通の場合に中間組織は、現場に対する管理機能と支援機能という両面を持つのですけれども、当面はやはり必要ではないかと。その中でだんだん組織の機能も見分けながら、推移の中で減らしていく。一遍に無くすのはちょっと難しいかと。というのは、特に縦割りの仕事を現場事務所がやっていれば、ある意味では本庁と第一線をつなぎやすいですね。この場合には健保と、年金と、いろいろとありますね。こういう組織をああいいう組織単位でやった場合に、では本庁で全部できるかということ、当面はやはりステップを踏みながら改革をしていくのがいいではないか。私が意見を言うのはおかしいのだけれども、たまたま岩瀬委員と野村委員からありましたので、そういう感じがいたします。

○八田委員 ブロックを設けて、小嶋先生がおっしゃるように、転勤などもその中でやると。それはいいと思うのです。だけれども、そのブロック本部を物理的に地方に置いておく必要があるのかと思うのです。全国本部にブロック本部を全部集約すれば、とにかくブロック本部とそれから本当の本部間のコミュニケーションはものすごく良くなりますし、それから各地域ごとのブロック本部間のコミュニケーションも、部屋は隣に行けばすぐ通じるわけですから便利になる。

もちろん、この間の話では本部から福岡に出張に行って、また元へ戻る。それから次に福岡の隣まで行って戻る。それがすごく金がかかるというのですよ。それは一遍の出張で



ぐるぐる回れば済む話で、要するに昔のように非常に旅行のコストが高かったときは、物理的に離すということに意味があったかもしれないけれども、今のような時代にはむしろ一括しておいた方が、旅行の費用自体が安くてコミュニケーションが随分よくなるのではないかと思うのですけれども。

○吉岡社会保険庁総務部長 これは前に議論したことがあると思うのですけれども、一つはいわゆる三層構造をどうやって排除していくかと。やはり三層構造というのは、単に公務員の職種だけではなくて、地域的な懸隔ということも一つの大きな背景ではなかったかと私は思います。やはり公務員もご案内のとおり、数十年前であれば地方の非常に優秀な人をどんどん東京に招来して、東京で偉くなってもらって、またご栄転いただくということが、かなり人材を多く集める一つのよすがになりました。私どもは昭和40年代ぐらいまではそういう形でかなり人材を吸収しました。国税庁でもそういうことをやったと聞いております。

ただ、非常に地方も生活が便利になって、いわゆる東京の魅力というのは非常に少なくなってきて、なかなか本当にこれぞと思うような人を、東京に引っ張ってきて、東京の特に霞ヶ関で仕事をさせるということは非常に難しくなっている。そういう中で、新たに三層構造を排して、特に地方ブロックで採用された人も管理能力のある人については、ステップバイステップでいずれ現場をよく知る人間として、本部で登用するというときに当たって、例えば、例を挙げて悪いですが鹿児島とか北海道からいきなり東京にもってきて修行をさせるというのも、なかなか困難なことでありましょうし、事務所と行ったり来たりというよりも、やはり例えばブロックが8つ、9つあって、例えば九州であれば鹿児島だったら熊本、福岡ぐらいはちょっと行って、また少し勉強してやってくると。少し事務処理をまた勉強して、また事務所に戻って、今度は更にまた東京へ行くということで、私は三層構造を排した、かつ優秀な管理能力を持っている人を、広く吸収する意味でも、そういう中間的な組織で行ったり来たりの管理的な仕事を経験させると。ブロックはより本部に近いわけですから、事務所を少し見下ろすという言い方は語弊がありますけれども、俯瞰するような視点を養いながら、かつ現場もよく知っていると、そういう方を最終的に本部の、現場をよく知った本部の幹部として、育てるためにも、そういう意味とかアクセスを今までよりもよくするためにも、やはりそういう人事面でもブロックの組織というのはいろいろ役に立つと思いますし、座長が言われるように、いつまでもそれでいいかどうかという議論はございますけれども、日本年金機構発足の当初は我らがねらう人事管理、あるいは職員などの在り方の面においては、我々としてはそれは有用ではないかと考えております。

○本田座長 斎藤委員。

○斎藤委員 年金事務所長のことでお伺いしたいのですけれども、その三層構造の話を伺っていると、年金事務所長というのは今まであまり権限を持たされず、判断をすることもあまりなかったような印象を受けております。しかしながら年金事務所長というのは、一

応一国一城のトップであり、かなりの管理職、経営者としてのマインドを持った人でないといけないと思うのですけれども、そういう人材が今育っているのでしょうか。それで全国に年金事務所長を配置するとなると、かなりの人数が必要なわけですが、内部の人材だけでは不足しているのであれば、外部の人間を一時的にしろ、入れるということも考えるべきではないかと思います。その辺りはいかがお考えでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 人材の育成の仕方については、特に今、事務所長の権限のお話しがございましたけれども、いろいろ物の言い方があると思うのですが、私は当該管轄地域によって極めて 社会保険に関してはですけれども、強い権限を所長は持っている。それだけに、例えば保険料の徴収でありますとか、給付の決定でありますとか、こういう強い権限を持っているだけに、そのガバナンスをどうするかということは今問われているという考え方を持っております。

それで現在、かなり地方事務官制度、長く続いた時代を反映いたしまして、いろいろ人事管理が行われておりますけれども、例えば私がおりました東京社会保険事務局では、早くから東京都庁と同じように、自分は上に立って仕事をしたいという人のために、幹部登用試験を大体30半ばぐらいでやっております、そういう意味では非常に試験をまずクリアをして、その上に立って、所長というステップを踏み、あるいは当時であれば保険課の補佐とか、そういう身分を踏んでいくということもあります。また、残念ながらこちらは少数でございます、大体において、年功序列型の人事管理が行われていると。ある県でいくと非常に見事なほど年齢順にうまくピラミッドができているということも これは皮肉ではなくて、言われるものもございまして、そういう意味でいくと、能力のある人、意欲のある人が必ずしも自分のなりたい時期に、例えば事務所の係長とか、課長とか、あるいは次長とかになれていないという意味では、人材のロスが私はあると思います。

前にも申し上げましたけれども、試験制度は今では東京しかやっておりませんが、基本的には日本年金機構でも採用するつもりでございます。そういう意味で、同じ条件で採用された方でも、意欲と能力をどういう段階でキャッチをして、それにふさわしいキャリアパスを与えるかという意味では、特に現場の長でございます所長の登用というのは、大きな問題でございますので、それをきちっとやらなければなかなか国民の信頼を得られないと思います。この辺りはいろいろな意味で、今やっていることでいい事は残していきたいし、ご指摘のとおり、前に申し上げましたけれども、民間から転職した所長さんもこの春で更に数が倍になりますので、それに倣っていろいろな形で職員も勉強しておりますので、そういう取組や行いを一層強化していきたいと考えております。

○本田座長 外部人材の登用も考えているというように聞けばいいのですか、今のは。外部人材を登用するという話ですか。

○吉岡社会保険庁総務部長 日本年金機構設立に当たって、民間からの人材登用というのも、当然これは考えていかないといけないです。

○本田座長 野村委員。

○野村委員 私はまさに斎藤委員がおっしゃられたようなことは非常に重要だと思ひまして、先ほど言ったように仮にブロック単位がなくても、人事の異動は例えばどこの地域とかというのは、八田先生がおっしゃられたように、そういうのはやってもいいと思うのですけれども、物理的にそこに何か置かなければいけないという理由の、おおよそ本当のところは、やはり事務所の所長を信じ切っていないところにあると思うのです。それを一番簡単にやる方法は、全員まず所長さんは一掃していただいて、312人自分たちが信頼できる人をそろえて、その方々はまずあなたはここの支店長になりますよという、そのようにきちっと置けばいいわけです。そうすれば、その方々はまさに一番信頼置ける方ですから、何もブロックが上になくても、その方が管理をやって、そして評価されて、そしてまたそこで問題があれば、別の方を送ればいいと。

その上でなお、物理的に近くにあった方が、先ほどもおっしゃられた地方採用の方を例えば育成するのに、物理的に近くに場所が必要だというのは、それはまた別な理由で本当の必要性というのが出てくるのであって、そういう本当の本音の必要性のところはひた隠しになって、しかも問題解決が先送りになったまま、形式的な理由でブロック問題を、オンテーブルするということに私は違和感を感じているのであって、最終的な形として本当に必要であって、それが合理的であればそれはそれで私は全く同感なのです。だから、なぜそういう312名を一掃して、一から立て直すということができないかということをおっしゃって教えていただけませんか。

○吉岡社会保険庁総務部長 恐らく、野村委員は今なかなか三層構造が、まだもちろん改革の途上ですが、日本年金機構になってもなかなか改革されないのではないかと。要するに特に地方にいる職員が、その地方でいろいろ身内同士で仕事をして、なかなか全国意識に溶け込めないということをおっしゃっている部分もあるのではないかと思います。私も改革の中で、広域的な人事異動を村瀬長官が就任された翌年から進めておまして、特に幹部からどんどん、広域といっても取りあえずはブロックの中で、例えば東京であれば東京から千葉へ行ったり神奈川へ行ったりということをやっております。そんなことは当たり前ではないかと思われるかもしれませんが、長い社会保険庁の歴史ではこれはもう驚天動地の出来事ということで、そういう人事制度が導入される時はかなり抵抗感もございましたけれども、実際には例えばせいぜい関東ブロックの中で東京から群馬へ行っただけで別に世の中がひっくり返るわけでもない。やってみれば非常に気分も変わりますし、部下の仕事も変わるので、非常にリフレッシュできたという所長も大変多くございますので、そういう方向性の中で、かといっていきなり北海道から東京というのではなくて、これは先ほど申し上げたのと同じ話になりますけれども、取りあえずまず県から足場を外してもらえば、私はかなりの程度、全国に向けての足掛かりができると思います。

おそらく今312所長のうち、地元出身の所長というのは、もう既に3分の1が地元の出身ではない所長が仕事をしております。これは更に進めていきますし、これは所長だけではなくて、その下の課長とかいうレベルで進めていけば、ステップバイステップで最終的

には、望ましい最終形に程なく到達できるのではないかと。それでとにかく県の足場を離れれば私は後は 　ただご家族がおられますので、あまり遠いところは、せめて1週間に一遍は帰りたいというような条件も勘案して、より県を離れやすくするという、そういう意味では、いい意味でのガラガラポンをする、ひとついろいろな土壌をだんだんに作っていきたいと。かつ、その成果は少しずつ上がっていると私は考えております。

○本田座長　それでは、取りあえず4番までの質疑はこれぐらいにしまして、最後の5番目をお願いします。

○高橋社会保険庁総務部企画室長　7ページの人事評価の部分でございます。簡潔に説明させていただきます。人事評価制度について、中間整理でもご指摘いただきましたその幾つかの点について、検討状況をご報告させていただきます。

社会保険庁の人事評価制度はまだまだ至らぬ点があります。逐次、改善を図ってまいりたいと思いますが、8ページをご覧くださいますと、評価項目についての議論でございます。評価項目については、その時点の課題に応じまして、随時見直しをしていくと、こういうことは必要だと考えてございます。

例えばということでございますけれども、現在であれば現下の最重要課題である年金記録問題への対応、これを評価項目に設定すると、このようなことを逐次見直しをしたいということがございました。例えば改善案のところにありますけれども、事務所長などは国民年金保険料の納付率が100点満点の25点を占めるとか、当初の設定、国民年金保険料の徴収向上にかなりウエイトを置いた配点になっております。その他、健康保険料の収納率ですとか、そういう数値的な部分、あるいはリーダーシップというような定性的な部分がございますけれども、このようなこと、そのときの課題に応じまして、例えば年金記録問題への対応というところに項目を増やしまして、そこのウエイトを高めるというようなことは必要かと思えます。

一方、本庁の課長補佐でございますとか、事務所の若手のクラスでございますとか、組織目標の達成ですとか、業務の量でございますとか、それぞれの担当部署ごとに書けるような包括的な項目設定になってございますので、そういうところではそのときそのときの業務のウエイトに応じて評価されるというようなことでございます。

それから1枚おめくりいただきまして、懲戒処分を受けた職員の評価についてでございます。これについては、四角の中にありますように、このように現在の社会保険庁の人事評価制度においては、例えば能力評価の中で「規律性」あるいは「倫理観」など、個別の評価項目に処分結果を反映させた上で、その結果を総合勘案して、全体評価、SからDまで行う、こういう仕組みでございます。これまでも全体評価に処分をしっかりと反映させてきたわけでございますけれども、この全体評価への反映方法については、更に納得性を高めるような、分かりやすい仕組みへの見直しが必要と考えてございます。

その中で、現在検討しておりますのが、評価期間中に懲戒処分を受けた場合の人事評価については、従来の評価方法でSからDまでと、このようないずれの区分でありましても

処分を受けたという事実を持ちまして、Dより下のEという評価、処分該当者という区分で整理すると。このようなことを考えてございます。実際、下の図の右側にありますように、人事院規則で定めております「勤勉手当の成績率」でも処分を受けた場合、「良好でない」という評価よりも低い勤勉手当の成績率を定めることになっておりますし、また、中ほどにあります昇給の区分についても、人事院規則で「やや良好でない」、あるいは「良好でない」ということとして、処分を受けた場合には低い区分を設定するような仕組みになってございます。

あと、一番下にありますように、日本年金機構の職員の採否の決定については、当然処分は重要な考慮要素でございまして、先般の中間意見でも整理していただきましたように、処分歴、処分された行為の性質、更生状況など、きめ細かく勘案して、職員採用審査会、第三者機関でしっかりと判定をすると、このようなことであろうと考えてございます。

それから1枚おめくりいただきまして、社会保険庁の人事評価制度、大変人事評価というのは難しい部分もございまして、常に改善の取組が必要なわけでございますけれども、透明性・公平性・納得性を確保するための取組ということは大事だと考えてございます。

評価者体制については、現在評価者による偏りがないように、1次評価、2次評価、最終評価という、三段階の評価でやってございます。

また、評価基準については、庁内LANで職員に対して公表してございまして、評価シート、マニュアル、Q&Aなどを職員向けに公表してございます。

また、何より大事だと思いますのは、③にありますように、評価者と職員の面談でございまして、上司と部下のコミュニケーションの向上のための道具として、人事評価は一つの大きなツールだと思います。評価期間の期首と期末に、それぞれ目標設定でございまして、期中の取組内容や成果についての面談を行って、認識を共有すると、こういうプロセスを大事にしております。

それから1枚おめくりいただきまして、事実に基づく評価、これも大事な点でございまして、部下の職員の取組内容記録シートと、こういう様式を作りましてこれまでやっております。印象や憶測を排除した、どういう点があったからどう評価につなげるかと、このような取組をしてございまして、これをより一層行っていきたいと思っております。

それからその次のページでございまして、実績数値による客観的評価、評価の中には、数値を使えるものと、なかなか難しく定性的に行うべきものと、それぞれ組み合わせながら行っていくということがございまして、社会保険庁の人事評価制度では、特に事務所長など事務所の上位役職員については、結果による数値をかなりの部分を評価に反映させるような、ポイント制のような仕組みを導入してございます。

1枚おめくりいただきまして、⑥番、評価者・被評価者研修でございまして、何よりも人事評価をやってみて難しいのは、評価者によりますばらつきがあってはいけない。あるいは評価者が正しく評価できるかどうかというのが、非常に重要でございまして、そういう意味で、制度の導入時、民間からも講師を招きまして、ブロック単位に管理職を集めまして

研修を行い、またその者たちがまた持ち帰りまして、全職員に伝達研修を行うと、こういうようなものをやりました。またそれ以降、毎年、評価の時期には評価者研修を重点的に行うと。ブロック単位に行ってまた伝達研修を行うと。こういうことをやっております。こういうことを積み重ねながら、評価力を向上していきたいと思えます。

また⑦番、職員からのアンケートや意見・要望を集める。また、人事評価制度運営会議を設けまして、民間のスタッフも入っていただきまして、ブロックの事務局長を集めて、本庁幹部と一緒に会議をして毎年の評価項目などを決めてございます。

また、次のページ、14ページにありますように、苦情を受け付ける制度、実際、自分がどういう理由でC評価になったのかというような相談などもございます。そのようなものに対応する体制を取ってございます。

また15ページは、現在の人事評価は、人事評価というわりにはそれによる成績率、勤勉手当などの差があまり大きくないのではないかと、こういうご指摘も頂いております。現在、人事院規則の範囲内での設定ということでございますけれども、新組織移行後においては、当然、よりメリハリの利いたものにできるというように考えてございます。

以下、次のページ以降は参考でございますので、省略させていただきます。

○本田座長 ありがとうございます。

斎藤委員。

○斎藤委員 8ページのところで、随時見直しを行っておりと書かれておりますけれども、これは大変いいことだと拝見いたしました。評価というのは、組織が何を社員に求めているのか、何を重要視しているのかということ伝えるメッセージの役割を果たします。今、この組織は何を一番重要視しているのかというのが、そのときそのときで見直しされて、評価に反映されているというのは好ましいことだと思います。

今のご説明を伺っていて少し物足りなかったのは、評価というのは人事制度の中の半分だと思っております。評価をして、それからその人を更に能力を伸ばすにはどうしたらいいのか、どういう研修をして、その人の持てる力をもっと伸ばしていけばいいのか、そのためのデータ作りというのが大きな要素だと思っております。今伺っていると、評価をしてそれが報酬に結び付いて、個人的には一番そちらの方がもちろん皆関心はあるわけですが、組織としては評価をした人たちが更に伸びていくために、そのデータを活用しなくてはいけないと思えます。その辺り、どのように今お考えなのか、研修はその評価と結び付けてどのようにしているのか、しようとしていらっしゃるのか、教えていただければと思えます。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 お手元の資料の17ページに、現行の社会保険庁の人事評価制度を導入したときの目的を、これは当時の資料、そのままの転載でございます。やはり人事評価制度を導入するのは、組織全体のパフォーマンスの向上、業務の効率的・効果的な遂行のためにということがございまして、一つご指摘いただいたような人材育成、職員が業務を通じて自らの能力を高めるというためのもの、また、右側にありますように

業務改善、明確な目標を人事評価制度、目標管理型でございますけれども、そういう中で上司と共有いたしましたして、組織目標をどう達成していくかと。そして1つ下にありますけれども、任用や給与、なすべき職責を果たした者を評価し処遇に反映させると。この3つが大事だと思ひまして、実際、なかなかもちろんこの人材育成の中で活かしていくところは、まだ試行錯誤でございますけれども、そのような意識で取り組んでございます。

○本田座長 その場合の育成の過程におけるデータ作りなり、そういうことの管理はちゃんとやっておられますか。

○吉岡社会保険庁総務部長 人事評価は基本的には半期ごとに目標を設定し、パフォーマンスを図って、一つは評価がなるべく近い時期に反映されるということは私は大事だと思いますし、ただ、それだけではなくて、これはまだ人事評価は我々始めたばかりですから蓄積はないですけれども、私は非常に力になる可能性があると思うのは、要するに管理者の方がいろいろ、例えば今度自分の部下できた人が、前の仕事はどういう仕事をしてたのか評判はどうだったのか、更にその前はどうかだったのか、人に聞いただけでは分からないものがデータとして集まってくるのは、非常に強みだと私は思います。

そういう意味では、評価される側ではなくて、人事に蓄積されたデータとして使うということは、活用されるような取扱いが必要ですから、そういう意味でこれから付加価値がどんどん付いてくるのではないかと思いますし、研修でも少し5年とか6年とかそういうスパンでその人物を評価しながら、どういう研修が必要かということを判定していくと。単に、上司と部下のそのときの組合せだけではなくて、少しそれを超えたような付加価値がこれから付いていくのではないかと、そういう活用もこれから考えていきたいと思ひます。

○本田座長 個人ごとの勤務履歴なり研修履歴というのは、当然作ってあるのでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 それは当然です。評価はこれからですけれども。

○本田座長 そうですよ。直前では。

○吉岡社会保険庁総務部長 もちろんそうです。いわゆる人事履歴はもう当然のことながら管理しております。失礼いたしました。そういう意味でございます。

○岩瀬委員 この社会保険庁の評価制度ですね。再生会議の事務局から外部のコンサルタント会社にヒアリングをした結果を資料で頂いたのですが、それを読むと、初心者向けとしてはある程度やむを得ないということが書いてあるのです。つまり国の制度で国民の財産をあずかる組織の評価制度が、外部の専門家から見れば初心者レベルであると。これは非常に情けないのではないかという気がします。

これを良くしていただきたいのですけれども、一つはいろいろな評価項目を作って、評価システムを作られているのですが、先ほど斎藤委員がおっしゃったように、組織の意思を反映させるのが評価だと思うのです。何をすべきなのか。非常に抽象的過ぎて、具体性に欠けていて、よく分からないのです。ここはやはり具体的にしてもらわないと、職員も分からないのではないかというのと、もう一つはこれから日本年金機構に移るに当たって、

やはり職員のきちんとした評価がなされないといけないと。大体、社会保険庁というのは、過去非常に中の評価が甘かったと言われていたところですね。社会保険一家で多少のことは目をつぶるし、不正があってもまま隠ぺいするという、そういう体質だったのですね。こういう評価が入って、一歩前進だとは思いますが、まだ足りないと思いますので、できたら、これを具体化すると並行して、外部のコンサルタント会社に入ってもらって、人材の市場価値の検証というのを、外部のコンサルタントが今の社会保険庁の職員をやはり評価していくと。市場でどれだけの価値があるのかというのをきちんとして、それを職員に伝えるということをややはり是非やっていただきたいと思います。

それは新しい組織に採用するか採用しないかというときの、一つのやはり判断材料にも使っていただきたいというように思うのです。

○本田座長 いいのですか、大変難しいですよ。

ただ、我々民間会社からいきますと、この評価制度というのは形としたら立派なものだと思うのです。これをどれだけ更に実のあるものにするか。恐らく公務員でこういうことはやっていないでしょう。こういう評価というのは。できるだけ公務員もそういうようにだんだんもっていかないといけないのではないかという感じがしますけれども。

特に、苦情処理制度とかいろいろとありますけれども、一番大事なのは、3番目に書いてあった評価する者とされる者がお互いに目標について共通の認識を持つことと、終わった後の結果についても共通の認識、それは先ほどの研修にもつながりますし、お互いの認識による。ここを血の通ったものにできるかどうかは私は基本的に重要だと思いますけれども。

ございませんか。

○大山委員 前に戻って恐縮ですけれども、一つだけ、ブロックの先ほどの話なのですが、コンピュータの話ですけれども、コンピュータのシステムというのは、能力を一定にとったときに、システムに要する台数、コンピュータの装置の数ですね。費用を一番小さくすると。例えばパソコンを1万台使うのか、大きなコンピュータを1台使うのかとこういう意味で申し上げるのですけれども、この台数を横軸にとって、能力一定でかかる費用を縦軸にとると、必ず普通はU字型になるのです。どこかに最適があるのですけれども、システムの刷新化の話が進んでいるので、まあ今更ここで言うのもちょっと恐縮ですけれども、本来であったら、刷新化するシステムもサーバを下手をすると何十台と置くかもしれないので、あえて申し上げるのですけれども、ブロックに分けておけば、これはバックアップにも最初からなっているかもしれないと。なんかそういう全体を見た最適化のような話が、ブロック化することが良い悪いの話ではなくて、コンピュータの方から見るとそういうのが逆にありますということだけをちょっと申し上げておきたいと思います。

○本田座長 それでは、今日はこれをもちまして会議は終了させていただきます。

次回の日程でございますけれども、3月26日の16時から18時とさせていただきますと思



います。

次回、引き続き社会保険庁から会議において委員から指摘があった事項、それと今日お出でいただいた厚生労働省の問題もちょっと事務局とよく連絡をとりながら、ちょっとまだ中途半端だったと思いますので、次回なのか、その次なのか考えたいと思います。

本日の会議につきましては、ブリーフィングをやっておきますので、どうも本日もありがとうございました。