

年金業務・組織再生会議 (第29回)

平成20年6月4日(水)
15:00～17:00
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 それでは、ただ今から、第29回年金業務・組織再生会議を開催いたします。

本日の会議では、まず厚生労働省から、厚生労働省の責任に関して、前回の会議でご指摘がありました点を踏まえた修正案についてのヒアリングを行い、その上で質疑を行いたいと思います。

続きまして、社会保険庁から2点ヒアリングを行い、その上で質疑を行いたいと思います。

1点目は、前回社会保険庁のこれまでの人員削減案に対して、再検討を加え、本日までに再検討結果を回答するよう社会保険庁に対し申し入れたところでございますが、その再検討結果についてヒアリングを行いたいと思います。

2点目は、5月22日の会議で、内部統制や外部委託管理の在り方について議論を行った結果を踏まえて、事務局から社会保険庁に対して内部統制の具体案をできる限り早く示してほしい旨伝えるようにと指示をいたしました。これを踏まえて社会保険庁において検討した結果についてヒアリングを行いたいと思います。

(プレス退室)

○本田座長 それでは、早速でございますが、厚生労働省からのヒアリングを行いたいと思います。まず、資料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。

では、よろしくお願ひします。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 総括審議官の宮島です。

前回に引き続きまして、資料1「年金記録問題をはじめとする社会保険庁に係る諸問題について」の厚生労働省の認識についてのペーパーをご説明いたします。

前回ご指摘いただいた点について修正を加えております。まず、開いていただきまして、5ページ目でございますが、アンダーラインを引いてあるところでございます。ここについては、まず組織の在り方や業務体制についての検討が不十分だったというところの主語が厚生省による検討が不十分だったという、そのかかり方が文章上明確でないので、そこは分かるようにしてくださいという、野村委員からのご意見に対して、「厚生省による検討が不十分だった」という書き方にしております。

それから、岸井委員から、検討が不十分だったというところの前に、「今から見れば」という言葉が入っていたのですが、当時まったく検討の余地がなかったということではないのか、というご指摘があり、また座長からも「今から見れば」というのは当事者意識というものに欠けているのではないのか、というご指摘がありましたので、ここについては落としております。

それから、次に八田委員から、こういった事態を招いた原因は、本省と社会保険庁の連携不足だけだったのではないのではないかと。社会保険庁自身のガバナンスを保てるような配慮がなかったのではないかと、というご指摘がありましたので、文章としては、「このようなことから社会保険庁の組織としてのガバナンスの面」という、これを加えた形にしております。

次に、6ページでございます。八田委員から、この記述で、何でこのような社会保険庁の状態を放っておいたのかということについて、もう少し明確になるように、というご指摘がございました。いろいろ考えたのですが、文章のかかり方が1つ不明確だったのかなということで、6ページにあるような3点のつながりの文章を入れております。

私どもとしましては、この幹部人事の在り方の問題、まず1つは、職員団体と向き合って人事を行ってこなかったということ。その背景として三層構造のような問題があったこと。それから、その次の人事ローテーションを2年前後で行ってきたという、機械的な形になっていたと。

「更に言えば」というところで、どちらかと言えば、健康保険、公害問題などを重視して、社会保険庁の人事についての配慮が足りなかった、そういう3点につながるということの趣旨を明確化させていただいております。

それから、7ページ目の下のところでございますが、これは野村委員から2回にわたって、ご指摘のあった点でございます。

まず、厚生労働省のこれまでの対応について、どう考えているかということについての前回の文章では、年金記録問題検証委員会の引用を引きまして、それを重く受け止めているという書き方をしておりました。これについては、もう少し厚生労働省の設置法上の所掌事務、権限の規定を引いて、更に厚生労働省自身が今どう思っているかという主体的な書き方にしてはどうか、というご意見がありましたので、この7ページの下からありますように「厚生労働省設置法（平成11年法律第97号）の規定により、厚生労働省は厚生年金保険事業及び国民年金事業に関する事務をつかさどるとされるとともに、社会保険庁はこれら事業の実施に関する事務をつかさどるとされている。こうした立場から、厚生労働省は、これまで述べてきたような問題の全体を通じ、社会保険庁の本来の機能が十分に発揮されているかという視点を持って必要な注意や関心を払い、積極的に関与していくべきであったと考えている」という記述にさせてもらっております。

前回ご指摘いただいた点についての修正は以上でございます。説明を終わらせていただきます。

○本田座長 ただ今の説明に対しまして、何かご質問はございますか。

ご質問ないようですけれども、この厚生労働省の方から資料を頂いて、何回か議論を行いました。一言で申し上げれば、厚生労働省がしっかりと自覚し、自らの責任というものをしっかりとらえてもらう、そのことが新しい日本年金機構再生のポイントであると。

前回もちょっと申し上げましたけれども、何々があったからだ、ということではなくて、当事者意識を持ってちゃんとした反省をしていただいて、それをベースに新しい日本年金機構をスタートする。そういう気持ちで恐らく各委員の方々もおっしゃったと思いますので、今後、平成22年1月スタートまでに、そのことを実際の形として現していただけるように、是非お願いをいたしたいと思っております。

そういうことで皆さんよろしいですか。

○江利川厚生労働事務次官 ただ今の座長のご指摘を重く受け止めまして、一生懸命やらせていただきます。

どうもありがとうございました。

(厚生労働省退室)

○本田座長 続きまして、冒頭にも申し上げましたが、社会保険庁から「人員削減案に関する主な再検討事項について」及び「日本年金機構の内部統制と外部委託管理」についてヒアリングを行いたいと思います。

その前に、前回の会議で申入れをいたしました服務違反調査の問題につきまして、社会保険庁から発言を求められておりますので、ご説明をお願いいたします。

○吉岡社会保険庁総務部長 先般、社会保険庁が実施いたしましたヤミ専従と服務違反調査につきまして、去る5月28日、本再生会議から社会保険庁及び厚生労働省に対しまして、申入れがございました。

申入れの内容は、いわゆる「ながら条例」の適用の関係で、調査設計に問題があった。あるいは、追加調査として行いました九州地連の調査についても署名、捺印などがなかった。こうした不備の点をご指摘いただいた上、今後調査の取扱いについて、迅速かつ適切に対応してほしい、というものでございます。

私どもといたしましては、今般の再生会議からの申入れを真摯に受け止めまして、迅速かつ適切に対応したいと考えております。

具体的な対応につきましては、現在舛添厚生労働大臣とご相談中でございますが、外部の専門家を入れた新しい調査体制も検討し、ヤミ専従などのより一層の実態解明に向けて、改めて調査を行い、日本年金機構への職員の採用の公平、公正を実現できるよう、最大限努力したいと、このように考えております。以上でございます。

○本田座長 迅速に対応していただきましてありがとうございます。当会議といたしましても、しっかりした調査を是非お願いしたいと思います。

それでは、本日の議題に入りたいと思います。

まず「人員削減案に関する主な再検討事項」につきまして、資料をご説明いただき、その上で質疑を行いたいと思います。

○吉岡社会保険庁総務部長 それでは、お手元の資料に基づきまして、ご説明をさせていただきます。

お手元の資料は、「人員削減案に関する主な再検討事項について」ということで整えさせていただきます。

資料2の1ページをお開きいただきたいと思います。

このページに整理をいたしておりますとおり、先般5月28日に再生会議から再検討をすべき、というご指摘を頂きました事項のうち、全部で①から⑦でございますけれども、本日は資料に基づきまして①から④及び⑦について私どもとしての具体的な検討結果を後ほどご説明いたします。

業務の外部委託が可能な項目につきましては、これまでもご説明の機会を頂戴いたしましたが、再生会議からの改めてのご指摘を受けまして、更にもう一段の検討を行った結果、全体で申し上げますと、正規職員につきましては290人の人員削減の上乗せを行いますとともに、日本年金機構設立、これは平成22年1月でございますが、この日本年金機構設立時への削減時期の前倒しということで、これについても正規職員130人、非常勤職員250人の前倒しを行うこととしたい、と考えております。

1 ページに概要がございますが、それぞれの項目について右に書いておりますような対応をすることとしております。後ほど担当の室長からご説明をさせていただきます。

それから、再生会議からのご指摘のうち、このページで申し上げますと、⑤の日本年金機構設立後の削減数をあらかじめ有期雇用化すること及び⑥の外部人材からの採用数の見直し、この2点につきましては、社会保険庁の職員からの新しい日本年金機構への正規職員への採用数に大きな影響がある論点でございます。

現在、引き続き検討中でございますが、厚生労働大臣とご相談しているところでございまして、後日改めてご回答をさせていただきたいと考えておりますので、ご理解いただきたいと思っております。

なお、あわせましてこの日本年金機構の問題につきまして、社会保険庁の職員の中で懲戒処分を受けた者の日本年金機構への採用につきましては、極めて厳しいご意見も頂いております。今後の再生会議でのご議論を踏まえて、更に私どもとして検討をしてみたいと、このように考えております。

それでは、各項目につきまして担当室長から説明をさせていただきます。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 企画室長の高橋でございます。

お手元の資料2の3ページをお開きいただきたいと思います。各項目順番に整理をさせていただいております。

3 ページは、バックオフィス業務の外部委託の追加でございます。日本年金機構の管理部門の更なるスリム化、というご指摘を賜りました。

日本年金機構のバックオフィス業務につきましては、日本年金機構設立時より更に福利厚生、庁舎管理などの業務の外部委託を追加したいと考えてございます。

(1) にありますように、外部委託化の追加ということで、右側にありますように福利厚生、庁舎管理、会計、人事、このようなものにつきまして、本部及びブロックそれぞれにつきましての外部委託を追加いたしまして、人員削減効果が50人ほど、ということでございます。

それから、(2) の外部委託化の前倒しでございまして、4月9日の案では、人事、給与、旅費などにつきましては、システム化により210人の減、更にその他、外部委託につきましては、システム化から2年ほど遅れまして、外部委託化40人の減と、こういう計上をしてございましたけれども、外部委託化につきましては、日本年金機構設立時に前倒しを行い、これによりましてバックオフィス部門につきましては、システム化、旅費、諸手

当の外部委託化、それに今回追加するものを合わせまして300人の減、ということでございます。

その結果によります、見直し後の管理部門のイメージにつきましてはその下に計上してございますけれども、640人の本部、地方につきましては1ブロック80人というイメージでございます、本部につきましては、統括管理部門、事業企画・指導部門、システム管理部門、研修センター、内部監査などのようなイメージになってございます。

その中身の具体的なものにつきましては、4ページ、5ページ、6ページ、7ページにございます。

4ページにつきましては、本部の統括管理部門でございます。経営企画、リスク管理、人事、労務、予算、調達・会計というような部門を置いてまいりたい、と思っております。

それから、1枚おめくりいただいて5ページでございますけれども、事業企画・指導部門でございますけれども、本部につきましては、事業企画・調整、業務品質の管理、外部委託品質の管理、業務改善、サービス推進、お客様相談、あるいは国際年金協定業務や事業統計。

また、1枚おめくりいただきまして、業務の指導部門につきましては、厚生年金・健康保険の適用事務の業務、徴収業務、国民年金の適用業務、徴収業務、あるいは給付業務など、それぞれにグループを設けたいと思っております、それぞれにつきましては、例えば適用のところにつきましても未適用対策の推進などを企画立案するとともに、業務処理のマニュアルを整備し、より精緻にしていく仕事。また、マニュアルにつきましてはの年金事務所からの照会に対応するヘルプデスクのような機能。また、外部委託業務につきましてもの外部委託業者との契約、あるいはその実施状況の把握、分析、改善指導など、しっかりとした業務を行う体制を当面取りたい、というように考えてございます。

1ページおめくりいただきまして、ブロック本部でございますが、コンパクトで機能的な組織ということで、できるだけ絞るようなイメージで考えてございます。

それから、その次の8ページでございますが、既存の人員削減7カ年計画では、削減をする一方で、その一部分を強化すべき部門に人員シフトすることとなっておりますけれども、この部分につきましてもより精査をすべし、というご指摘を頂きました。

これにつきましては、事業所調査の強化について、職権適用の実施に伴う調査対象事業所の増ということで、増員対象とさせていただきたいと考えておりますけれども、おおむね事業所の4分の1につきまして、事業所調査を行う。すなわち4年に1度は調査を行う。このような数量的な目標につきましては、その分の増員を抑制したい、と考えております。

そういう意味で、下の図にありますように事業所調査につきまして、380人から250人ということで、130人の減を行いまして、一方、職権適用、あるいは職権適用をすることによる保険料徴収対策の強化の部分につきましては、計画を維持させていただきたい、と考えてございます。

1枚おめくりいただきましたところにその詳細が9ページ、10ページに整理させていた

だいております。

11ページでございますが、厚生年金保険料の電話納付督促、あるいは督促状発送事務の外部委託化でございます。再生会議から外部委託の項目は他にないかを精査すべし、というご指摘を賜りました。この中で、整理したものがこの項目とその次の項目でございます。

以前、再生会議において、厚生年金保険料の納付督促業務につきましては、毎月督促をすることは滞納処分などの納付督促業務と非常に密接な一連の行為であり、また短期間に発生する業務でございますので外部委託は難しい、というご説明をしておりましたけれども、どのようにすればできるかという観点から検討を行い、案といたしました。

これは、図の中にありますように、毎月の納期が来まして、滞納が発生しまして、翌月5日頃に確認しまして、新たな滞納事業所につきましては、すぐ電話をすると。未納の旨の説明、または早期納入のお願いをして、滞納理由や納付可能日を聴取すると、こういうことをまず電話する。それに応じまして、滞納処分に速やかに入る。あるいは納付計画を立ててもらい、などの行為に入っていくわけでございますけれども、電話をするという部分につきましては、これは1カ月のうちに1日間の短期間に発生する業務でございますけれども、事務センターにおいて、今外部委託をしている入力でございますとか、その他のものと一緒に委託業者に委託することによりまして、このようなものにつきましても委託可能となるような工夫をしてみたいと思っております。

また督促状の発行につきましても同様でございますが、これは、1カ月のうちの1日、2日のうちに短期間に発生する業務でございますので、年間にしますと10人分程度の人員効果でございます。

1枚おめくりいただきまして、5でございますけれども、電話照会対応業務のコールセンターへの一元化及び外部委託化でございます。

これまで年金受給者や被保険者からの年金相談につきましては、23カ所の電話相談センターを東京、福岡、仙台の3カ所のコールセンターに集約し、外部委託化を図る、ということを図ってまいりましたけれども、更に、現在社会保険事務所で対応しております事業所からの厚生年金の適用関係の電話照会、あるいは年金受給者、被保険者からの電話照会のうち、コールセンターではなく直接事務所に入ってくるものもございまして、これらにつきまして、まず一括コールセンターに集約するという事で外部委託化を図ってまいりたいと思っております。

これにつきましては、各年金事務所の照会代表電話の機能をコールセンターに一元化いたしまして、いったん年金事務所に入りましても、コールセンターでまず受け取るということで、そこで簡単なものにつきましては委託先が答えた上で対応が難しいものにつきましては年金事務所に転送すると、このようなことで、照会対応業務をできる限り外部委託してまいりたい、と考えてございます。これによる削減効果は、正規職員100人分でございます。

それから、1枚おめくりいただきまして、年金相談につきましてのご指摘も賜りました。

これにつきましては、年金相談センターの外部委託化を既に案としているところでございますが、これまでの案では図にありますように、各都道府県の社会保険労務士会にまずは10カ所程度を委託し、その後、残りの44カ所を委託していく、という計画でございましたけれども、これを見直しまして、日本年金機構発足時に54カ所すべて一括して全国社会保険労務士会連合会に委託をする、ということを見直し案としてございます。全国社会保険労務士会連合会におきましても、効果的な年金相談センターの運営方法を開発して実施すると、このようなことをお願いしたい、というように考えてございます。

それから、14ページでございますけれども、年金事務所における来訪相談の外部委託化を更にできないか、というご指摘を賜りました。これにつきましては、下の図にありますように、現在の体制、正規職員790人、残りは謝金職員でございますけれども、そのうち200名分を社会保険労務士の個人委託に切り替える、という案を既に盛り込んでいるところでございます。

これにつきましては、上の四角の中に3つ〇がございますけれども、そのうち1つ目の〇でございますが、年金の来訪相談につきましては、個人の年金の権利の確定にもかかわる重要なことでございますので、各年金事務所の管轄ごとに日本年金機構としての責任を果たし得る体制を取っておく必要がある。そういう意味で幾つかの年金事務所の全てを外部委託化するような形は難しいのではないかと考えてございます。

また、平均的な年金事務所の来訪相談体制では、正規職員につきましては、既に、2、3人ということで、管理者と中堅と若手ということで最小規模でございまして、日本年金機構としての責任を果たせるしっかりとした体制を取る、という点と、日本年金機構の職員が年金相談のスキル・ノウハウを維持するという点で最小限の配置でございまして、この部分の削減は難しいのではないかと考えてございます。

また、一般の年金相談員につきましては、社会保険労務士などへの外部委託に比べまして、謝金単価が安い単価になってございますので、そういう意味で、この部分を社会保険労務士への委託に切り替えますとコスト増になるので、難しいのではないかと考えてございます。来訪相談につきましては、現在の案を維持させていただきたいと考えてございます。

しかしながら、次の15ページでございますけれども、来訪相談件数の今後の見込みでございまして、来訪相談の業務量につきましては、ご指摘賜りましたように、過去の年金記録の基礎年金番号への統合が進む。または、分かりやすいお知らせを送付するようにする。IDパスワード、社会保障カードの導入によりまして被保険者自身が確認していただけるようにする。また、現在、年金相談時に窓口で交付する記録はウインドマシンをそのままプリントしたような非常に分かりにくいものでございますが、これを分かりやすいものに改良する。こういうことによりまして、来訪相談件数の減少、あるいは1件当たりの相談時間の短縮と、このようなことが図れると考えておりまして、努めてまいりたいと考えてございます。

しかしながら、現段階では、ねんきん定期便の送付に伴う相談でございますとか、今後の制度改正などもございましょうから、不確定要素がございまして、人員計画に数字として盛り込むことはなかなか難しい、と考えてございます。

しかしながら、長期的には来訪相談にかかる業務量の推移を踏まえながら、削減できる場合には、有期雇用職員を削減いたしまして合理化を図っていく、という所存でございます。

1枚おめくりいただきまして、参考といたしまして、国家公務員共済組合との比較でございます。被保険者数などの規模の相違もございすけれども、国家公務員共済組合の場合には、国共済連合会が相談を受けるとともに、各省の共済組合のところでもそれぞれコンピュータにアクセスできるようになっておりまして、年金相談に応じる。60歳退職までに記録を合算して試算などもできると、このような体制になっておりまして、その意味で、公務員時代の記録を一連として管理しているということから、相談が少ないのではないかと、ということでございます。

それから、17ページでございますが、ご指摘いただきました年金事務所長についてでございます。

年金事務所長の登用について抜本的に見直しをしたいと考えてございまして、第一線業務の要であり、地域において国民に対する顔でございます年金事務所長につきましては、日本年金機構の設立に際しまして、その登用を抜本的に見直ししたいと考えてございます。

4点ございますが、まず、事務所長には資格審査を行いまして、意欲、能力、適性のある者を登用する。

2番目といたしまして、事務所長は、本部やブロックの将来の幹部候補が早い時期に経験するポストと位置付けまして、従来の本庁出身、地方出身などの区別にかかわらず、優秀な若手・中堅から選抜して登用する。これによりまして求心力のある組織を構築いたしまして、本部の考え方を第一線まで行きわたらせる。また、現場の視点により日本年金機構の業務改善をする。このようなことを図ってまいりたいと思っております。

また、3番目でございますが、組織風土の変革に弾みをつけるために、日本年金機構発足時には一定数の外部人材を登用する。また4番目としまして、事務所長を含めまして、事務所の管理職は、広域人事を前提とする。こういうことをしたい、と思っております。

その下に、図が載せてございますが、現在の事務所長の登用状況でございますけれども、平均年齢は55歳でございます。

その下にあります(2)が日本年金機構における登用方針でございまして、職員は従来の三層構造と異なりまして、全国一括採用、採用区分なしということでございますが、その中で、将来の幹部候補になっていく者を育成していく。そういう者は、早い時期に年金事務所長を経験させ、本部やブロックの管理職、将来の本部やブロックの経営幹部となっていく、というキャリアパターンを考えたいと思っております。

また、中間の管理人材からも優秀な人材を登用して年金事務所長になるという比較的従

来型のものも残しますが、これにつきましても広域人事ということで対応してまいりたいと思っております。

1枚おめくりいただきまして、年金事務所の再配置の検討でございます。年金事務所につきましては、事業所調査、職権適用、保険料の滞納処分、年金相談など、的確な業務を地域で行っていく拠点でございますので、双方向の行き来が必要でございます。

お客様にとっての利便性、あるいは事務所から出張する場合の時間・距離、あるいは拠点の設置コストなどを考慮しまして、最適な拠点配置ということに今後とも心掛けてまいりたいと思っております。

その数という点では、様々な徴収対策の強化などの課題、お客様のサービス水準などを考慮しますと、現在の配置数では多いとは言えない、と考えてございます。

一方で、その配置につきましては、被保険者数、事業所数、面積などにおきまして、地域間の格差もありますので、今般、3増3減の再配置を行いましたけれども、日本年金機構設立後も適切な時期に必要な再配置の検討をしてみたい、と考えてございます。

以上が各項目でございまして、これによりまして全体の人数規模がどのような推移になるのかをお示ししたものが資料3でございます。これは以前にお出しさせていただいた数字を資料2に沿いまして、再整理したものでございます。

資料3の1ページをご覧くださいますと、全体の人員数の試算の概要というところにつきましては、全体トータル数、平成17年度末に比べまして、約6割の人員数、1万4,500人の規模ということでございます。

1枚おめくりいただきまして、2ページにつきましては、上の黄色い部分が従来の7カ年の計画部分でございました。これはこのままでございます。下のオレンジの部分に、追加の削減ということで、先ほど資料2に掲載しました追加項目を合算して計上してございます。

それから、次の3ページにおきまして、これは従来お出ししております人員の推移でございます。これにつきましても数字を新しい数字にしております。下の段のところにありますように、日本年金機構設立時の削減数が多くなるように整理をしております。

それから、その次の4ページでございますが、棒グラフがございます。これを新しい数字に置き換えてございます。これによりまして、一番右側、計画完了時でございますけれども、1万4,500人と、正規職員1万830人、有期雇用職員3,670人と、こういう規模でございます。

最後5ページに、各組織別の人員規模を載せてございます。

以上でございます。

○本田座長 ありがとうございます。

ただ今のご説明に対しまして、質問なりご意見をお願いいたします。

○岩瀬委員 資料2についてお聞きしたいのですが、年金相談業務について外部委託はほとんどしない。現状維持でいくという趣旨のご説明だったと思いますが、今までの会議の

中でも議論になっていますけれども、記録問題があるので、年金相談業務というのは非常に忙しくなっている。しかし記録問題が解決すれば、この業務というのは相当縮小できるはずです。そもそも記録が送られてきて、社会保険庁に相談に行かなければ意味が分からないという書式を出すこと自体が問題です。つまりフォーマットですね。誰が読んでも分からないわけです。だから、相談がなくても社会保険庁からの通知を見れば、それで理解ができて、誰もが安心できる。

給付額の確定にかかわることというのは、裁定をする部門がきちんとやるわけでしょうから、やはり年金相談業務というのは全面的に外に出していくということを日本年金機構がスタートする時点できちんと明記しておく必要があるのではないか、と思います。

年金相談のスキル、ノウハウの維持、蓄積という抽象的なことをお書きになっていますけれども、これは具体的にどういうことなのか教えていただきたいのと、これはマニュアルで大体対応できるのではないかという気がします。あくまでも日本年金機構設立に当たっては、年金相談業務を全面的に外部委託し、職員を削減する方向で、再度ご検討いただけないか、ということがまず1点です。

それと事務所の再配置については、事務所数が多いか少ないかは別として、以前、再生会議に提出していただいた事務局の業務量積算結果を見ていますと、事務局別で見ても随分差がある感じがします。これを312の社会保険事務所別に、業務量積算がどうなっているのか、まず出していただけませんか。その中で事務所の統廃合ができるのであれば、それを進めていただきたいというのがあります。だから、資料を次回までにご提出いただければと思います。

それともう1点、職員の削減を有期雇用で切り替えるというご説明であったかと思いますが、これは身分的な問題で、正規職員から有期雇用に変えるだけで、何ら職員削減にはならないのではないかという気がします。有期雇用で切り替えるだけで、正規職員が減った分、有期雇用を膨らませるとするのは、あまり意味がないのではないかと、思います。その辺のお考えをちょっと教えていただければと思います。

○吉岡社会保険庁総務部長　ちょっと前半の方のご質問、幾つかございましたので、お答えさせていただきます。

まず現在出しているいろいろな人員などの基になります年金相談の量でございますが、これも前にご説明しましたが、社会保険庁改革が始まって、スリム化、効率化ということで、平成17年度末の当時の各種業務、年金相談を含めて、これのそのときの体制、これはIBMの調査も実施した上で、削減を図ってきておりました、平成17年度末というのは、今の年金記録問題、これに伴う相談の増の影響がなかったような状態でございます。

では、今どうしているかと言いますと、これは岩瀬委員ご案内のように、必ずしも年金相談所属の職員ではない職員の応援という形で、何とかしのいでいるわけでございますけれども、業務量の積算、あるいはそれを反映した人員の数につきましては、これは年金記録問題が始まる前の数字を基に、はじいているということを1つご理解いただきたいと考

えております。

それから、年金の個人の権利にかかわるという話でございまして、最終的には、年金の額の決定というものは、裁定によるわけでございますけれども、ただ事案によってはいろいろな形で、自分の年金額の見通しを聞きたいとか、そういう前広のご相談もありますことから、そういう相談から裁定に向けての一貫した流れの中で、きちんと責任を持って対応する、ということから考えれば、裁定だけではなくて、前広の年金相談のときからの対応が必要ではないか、というように考えております。

また、様式、フォームのご指摘がございました。先ほどご説明させていただきました年金相談の今後の取組については、できるだけ事務所に来ていただかなくても、対応できるような工夫の中で、いろいろと検討すべき事項の1つではないか、というように考えております。

それから、年金相談のノウハウと申しますか、最低限、職員がそれぞれキャリアパターンを踏む上でも、やはり社会保険事務所が年金事務所になり、年金業務がメインの中で、国民から保険料を頂戴し、また給付に結び付けるという、国民のニーズを直接現場できちんと感じ取り、それに対応してサービスを実施していく、ということから考えれば、職員育成の面からもあるいはそのスキルの維持という面からも年金事務所において、現在も1事務所当たり2、3人の数でございますが、この程度の数、職員によりましてきちんと対応していく必要があるのではないかと、このように考えております。

それから、年金事務所の再配置につきまして、これはお手元にお示しできませんけれども、おととし、さきおとし、国民年金の納付業務というのが、今でもそうでございますが、そういう観点、あるいは事業所の配置の観点から、全国的にいろいろな形の調査を実施いたしまして、結果的には3減3増という形で、それによって当面の適正な配置を行っているところでございます。

関連の資料につきましては、検討の必要がございましたら、次回提出を申し上げたいと考えております。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 3点目にご質問いただきました有期雇用に切り替えることの意味、意義でございますが、これにつきましては、28日の再生会議でご指摘がありましたとおり、私どもは従来人員削減を日本年金機構移行後の将来のシステム化の時期に減をする、となっていたわけでございますが、そこでご指摘いただいております項目は、将来削減分につきましては、いったんは正規雇用としてしまいますと、退職不補充の方法のみで対応すると将来の新規採用が当面数年間抑制されるということで、将来の年齢構成が歪む、というご指摘を頂きました。

それにつきまして、そういう意味ではあらかじめ有期雇用にしておくべきではないか、というご指摘と理解しております。

どのくらいの量をこのような対応にしていくのか、そういうところは大きなポイントだと思っております、検討してまいりたいと思います。

○岩瀬委員 年金相談について追加でお聞きしたいのですが、年金相談のスキルはどのようなものか、具体的に教えていただけませんか。

実際に、今いろいろな方が社会保険事務所の窓口に行くと相談を受けていますけれども、それほど難しいスキルというほどのものを何か蓄積しないとできないということはとてもではないけれども考えられないです。私も親戚の人に頼まれて社会保険事務所の窓口に行きましたが、十分な説明を受けられない状況です。何か所か回りましたが。スキルとは一体何なのか。ちゃんとマニュアル化して、それをきちんと持っていれば、十分対応できると思いますけれども、そこがまず分からないところです。

もう1つは、将来の年齢構成の問題があるので、有期雇用はある程度活用するという事は分かるのですが、資料を読んでいると、定員を削減するために、有期雇用制度を活用して、削減した分を有期雇用で吸収するという印象を受けるわけです。そういうことがあるのかなのか。そうであるならば、新しい組織がスタートするに当たって、不良職員の人には辞めていただく、という方針があると思いますけれども、それを有期雇用という形で救っていくとか、抱えていくとか、そういうことにならないかという懸念があります。

その場合、有期雇用といえども、同じような業務をして、身分は保証されるわけですから、いわゆるリモートコントロールとか、従来のように、歪んだ労使関係を維持する懸念もなきにしもあらずです。その辺はどのようにご対応、対策をお考えになっているのか、教えてください。

○植田社会保険業務センター副所長 年金相談のスキルということについてお尋ねがありましたけれども、具体的に申し上げますと、年金給付に関しては非常に難しいと思います。

制度改正の度に、経過措置が追加されている。特に、中でも具体的に申し上げますと、一人の方が複数の年金を受給する場合も結構人生の中では出てまいります。自分の年金と亡くなられたご主人の遺族年金。その場合は、やはり年金受給者の方は、どちらか一方選択しなければいけません、というのは原則ですが、これが遺族年金の場合は非常に例外規定がたくさんございます。

その場合に、俗な言葉で申し上げますと、自分が一番得するにはどのように選択をしたらいいのでしょうか、という相談がかなりございます。この場合、難しいのは、遺族年金はご主人なり、中には息子さんという場合もあるわけですが、その方が亡くなられた時点の法律で受給というのは発生します。ところが、自分が受けている年金は、自分が60歳になられたときに発生をしているわけですから、制度改正は時期が違うわけです。そうすると経過措置もそれぞれ違ってくるということで、一番難しいのは、やはり過去の共済年金との併給調整とか、そういうものでかなり難しいケースが多々ある、ということでございます。

相談にお見えになる方は、やはりお年寄りですから、自分が今もらわれている年金とか、昔から受給権が発生していますと資料がもう無くなっているなどということで、こちらの

職員のノウハウを使って相談したいことをいろいろ聞き出すといえますか、そういうところから始めないといけない、というケースもありますので、かなりノウハウを持った職員が数名は窓口にいた方がいいと思っております。

○吉岡社会保険庁総務部長 有期雇用の議論がございましたが、まだどういう仕組みなり期間にするか、という辺りは、更に我々も考えていきたいと思いますが、こちらの再生会議でも日本年金機構の設立をまたいだ人員削減、それがきちんとしてできるようにということで、何人かの委員の方からご指摘をいただいております。

有期雇用といいますと、恐らく3年ぐらいのイメージで考えざるを得ないのではないかと、思っておりますが、一般論で申し上げまして、やはり雇用という問題については、報酬とどの程度長く組織で雇用されるか、という大きな2つの要素があるのではないかと考えております。

そういう意味で考えれば、同じく職員としての雇用でございますけれども、60歳定年まで勤務ができる、という通常の雇用と期限を切られた、例えば採用されても3年だけですよ、という雇用とは大きく雇用条件としては変わってくるのではないかと思っております。

職員の育成なりキャリアパターンという話をしましたが、あくまでそれは25歳ぐらいで入れば、30数年間にわたっていろいろなところでスキルを積んで、そのうち優秀な人については管理者になり、昇進をしていくというパターンでございますが、こういう面でも3年という期限を切られれば、当然移行したときのポジションによりまして、通常の雇用ほど長いサイクルにわたって昇進の階段を上がる、というのは想定できないところでございます。

そういう意味で、岩瀬委員がおっしゃったように、雇用という意味では、新しい日本年金機構の職員という意味では大括りでは同じでございますけれども、かなり勤務の条件ということでは採用される側の受け止めは違うのではないかと、と考えております。

冒頭に申し上げましたように、処分者の扱いということで、厚生労働省で更にもっと詰めたいと考えておりますが、やはり今の職員の中でどういう人が新しい組織に行くべきか、ということについては、引き続き考えていきたいと思っておりますけれども、有期雇用の在り方もそれとかかわりが深いのではないかと、と考えております。

○本田座長 今岩瀬委員は有期雇用と称して、不良社員を採用するテクニックではないか、という言い方をされたのです。それに的確に答えて下さい。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 最初にご質問を頂きました有期雇用に切り替えたことをもって職員数の削減をしたことに、数字を合わせるだけなのではないか、というご指摘ですが、当然、そういう意味合いのことではございません。ここで元々の資料にございます従来の謝金職員が移行する有期雇用職員、こういうものにつきましては、比較的単純な業務ということで、いわゆる正規職員とは性質が違う有期雇用だと考えてございまして、これは正規職員を抑制するために振り替えるというのではなく、質が違うと思っております。

また、ご指摘を頂いております、将来の削減分を有期雇用化するというのは、これは正規職員が従来やっている業務量があって、これが将来減るときに、いったん正規職員として採用してしまいますと、切りにくくなるということから、あらかじめその分を有期雇用化して、3年なら3年で切れるようにしておいてはどうかと、こういうことでございまして、その2点、そういう意味で正規職員に置き換えるだけと、こういうようなものではないと理解しております。

○八田委員 今の話の続きで2点。まず年金相談を外に出せるのではないかと、という議論なのですが、私は岩瀬委員がおっしゃったように、マニュアルをきちんとすることが鍵のように思います。

先ほど縷々おっしゃった遺族年金が複雑だという話は、マニュアルを作られれば解決すると思います。マニュアルさえあればそれを基に、コンピュータで検索できるようにすればよいのではないのでしょうか。

もし、年金加入者に何と何を聞いたらいいか相談員が分からないので、そのプロが要るというのであれば、ちょっと情けない話です。これは、そういう問題が来たら、必ずこれとこれを聞くというマニュアルがない、ということだと思います。もちろんマニュアルができて、それを読み解けるようになるための職員訓練は必要でしょうが、それが第1点です。

それから、もう1つ、あとで大山委員がご指摘になったように、現実に、誰もどうしたらいいのか分からない、というケースが結構あります。グレーなケースがある。これは、元来なら厚生労働省の方に判断を仰がなければいけないような性質の問題ですから。これは機構の職員を相談員にしても、根本の解決にはならない。

本省でグレーに残したままのことがあることが判明した場合には、問題になるたびに全部洗いざらいケースを公開しておかなければならない。そして、それを外出しして異論が出たら結構じゃないですか。明らかにこれは難しい問題があると分かって、その度に解決していく。プログラム、マニュアルでは解決できないことが分かったら、それを明示的に外に出して解決していく、という方法を取られてはどうだろうかと思えます。

それから、第3に、百歩譲って、非常に難しいケースがあるということであれば、原則としては外出しにした上で、特定の条件に合ったときだけは別扱いにして、専門の人が扱うことにすることもできる。また、プログラムが十分にできてないのなら、どのようなケースについてはプログラムで対処できないのか明確にした上で、できない問題についてのみ専門で扱う部署があってもいいかもしれない。それ以外は、外出しできる性質のものではないかと思えます。予算がそれによって節約できると思えます。それが第一です。

それから、二番目は、年金相談は、有期雇用でやる必要はなくて、外の会社に完全に外部委託でやってもらえるのではないかと思えます。

それには岩瀬委員がおっしゃった理由とは違う別の理由もあります。まず、費用が安くなる、ということです。競争入札ができるからです。会社であれば、今度の日本年金機構

では雇えないような、定年を超えているが社会保険庁に勤めていた経験豊かな人を雇って、そして選別して優秀な人だけを揃えて、相談に当たるということも可能でしょう。

更に今の年金相談業務がどこまで続くのかよく分からないという、非常に不確定な要因があります。これは外部に出すことによって、人員をフレキシブルに調整できる、そういう利点もあると思います。もちろん、マニュアルを作るということは条件ですが、外出した方が、ジャスト・イン・タイム制を採用できるという点でもコストがはるかに少なく済みます。

まとめますと、基本的には年金相談に関しては、やり方を変えることによって外出しでき、外出しすることによって、岩瀬委員がおっしゃった処分者問題とまったく関係ない利点があるのではないかと思います。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 有期雇用と外部委託の関係でございますけれども、資料2の14ページのところで、年金の来訪相談に関するところでございますけれども、有期雇用でやるということにつきましては、職員でありますので直接指揮命令ができる。マニュアルは作るわけでございますけれども、実際の相談というのは多種多様でございます。そういう意味で、日々の指揮命令が直接できる環境が必要ではないかと、そういう意味での有期雇用が便利であるという点です。

また、外部委託化によりましてコストが下がるか、という点でございますが、通常正規職員でずっとやっている業務を外部委託化すると、公務員と民間の給与水準、給与体系の違いなどによりましてコスト削減が図られることがあるわけでございます。

社会保険庁の年金相談については、14ページにありますように、謝金職員は日額単価6,920円から8,000円でございます、年収にいたしまして200万円から200数10万円ということでございます。そういう意味でかなり安い水準ということです。その安い水準の職員をしっかりと訓練して、質の高い年金相談ができるように持っていくと、こういうような部分でやっておりまして、外出しでコスト削減が図られるとは、必ずしもそうではない面があるのではないかと思います。

また、フレキシブルな調整につきましては、有期雇用職員、1年単位なり短い期間での雇用期間、あるいは個人委託のような形態と組み合わせることによりまして、需要の増減に対して、増減可能な部分という形でやってまいりたいと思っております。

○八田委員 今の1点だけ言えば、例えば、日本年金機構としてはマニュアルは作ったがプログラムでもって簡単に分かるようなものは作らなかったとします。その場合でも、民間に外出しすると、民間の会社が勝手にマニュアルに基づいてプログラムを作って、会社の人たちがそれを利用してさっさと判定できるようなことをする。そのような工夫をいろいろやれると思います。そういうことによるコスト削減があるだろうというのが私の思っているところです。

○岩瀬委員 年金相談の相談員のスキル、ノウハウについてお聞きしたいのですが、これは今窓口に座っている人たち、あるいは担当している人たちが完璧に先ほどお話になった

ような旧法から、新法から、制度改正から全部把握していて、どのような相談にも対応できるという前提の話だったような気がしますが、実際には窓口で座っている人は、すべての相談に対して対応できる人などほとんどいないのではないのでしょうか。

今現在窓口で座っている人たちは、一般的なことしか対応できなくて、そういう難しい問題になってくると、それこそ社会保険庁の中にあるエキスパートにいちいち問い合わせで回答しているというのが現状だと思います。

それで先ほど共済の話もありましたけれども、私もちょっと個人的なことなのですが、叔父の年金記録について、共済の期間が抜けているので、委任状をもらって調べに行きました。これは、国鉄の共済だったのですが、国鉄共済に聞きに行くと、今回の社会保険庁の特別便の出し方が悪いと、彼は文句を言っていましたけれども、新法の部分は載っているのだけれども、旧法の部分は載っていないわけです。それは普通は備考欄に書くのだけれども、書いているものと書いていないものがあるのです。

それを社会保険事務所で持っているものを出してください、と言うと、そのようなものは出せないと。出す努力もしないし、出し方も分かってないのです。これは共済でもらってくださいと。これが社会保険庁の年金相談で座っている人たちの現状です。

こういうサービス業務というものは、均質でなければいけないのです。どこに行っても同じようなサービスを受けられなければいけないわけです。1カ所でもそういう対応できない人がいるということは、年金相談業務がきちんとできていないということです。であれば、これはもう思い切って出して、エキスパートがいるわけだから、その都度対応していけば済む話ではないかと思えます。それについてはどうですか。

○植田社会保険業務センター副所長 確かに、今職員を教育する過程で、窓口へ若い職員を出している、ということは当然あるわけです。そうしないと誰でも一番最初から法律のエキスパートだったわけではないですから。お客様への対応から勉強させていくということも必要だと思っております。

ただ、先ほどからありますように、1つの社会保険事務所の窓口で、2、3名の職員がいるわけですが、その中でやはり1人は、ベテラン職員が必ずいるわけです。ですから、何かトラブルがあつたり、分からないことは基本的にその人に聞くというような体制を取っているというように思います。

○岩瀬委員 であれば、備考欄が出ていないから、備考欄があるものを出してください、と言ったときに、なぜ社会保険事務所では出ないのですか。

○植田社会保険業務センター副所長 それはちょっと個別な話かも知れませんが。

○岩瀬委員 個別というか、すべての事務所において、そういう対応を求められたら全部やらないといけないわけでしょう。

○植田社会保険業務センター副所長 例えば、機械操作が分からない場合は、本庁に聞いてくる電話番号を設けております。

○岩瀬委員 だから、本庁に聞けばいいわけですね。そこに配置しておかなくても。だ

ったら必要ないではないですか。

つまり、どこの社会保険事務所においても均一なサービスが行われていなくてはいけないのに、1カ所でも行われてないということは、できていないということです。でしたらもう外部に出してコスト削減していく、ということでもよろしいのではないのでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 今、窓口で座っている年金相談の職員が全て答えられるわけではないというご指摘はごもっともでございます。

通常、社会保険事務所の規模が、30人ぐらいであれば、所長がいて、次長がいて、あるいは年金給付課長がいて、それからいろいろな相談を受けた経験のある総合相談室長などがいまして、年金制度は、いろいろ過去の経過措置とか、当時の特殊な制度を理解しているかどうかで、窓口での質問に迅速に答えられるかどうかというのは、1つのポイントでございます。もちろんご指摘いただいたように、答えられないケースもゼロではないと思いますが、標準的には、そういう所長なり次長、若いときに自分の知っている年金制度について経験があるわけですから、窓口の人が分からなくても、順を追ってその事務所で知識を持った者が対応できる、ということがあり得ると思います。そのためにスキルを蓄積するという考え方があると思います。

○岩瀬委員 その事務所で全部解決するのであれば、私もここまで言わないのです。事務所で解決しなかったから聞いているわけです。だから、この年金相談業務自体、いろいろ書かれていますけれども、実際はほとんど機能していないのではないのでしょうか、ということです。一般的なことは対応できるけれども。

○大山委員 1つだけお聞きします。先ほどのお話を伺って、ちょっと心配になったことがあります。というのは、年金をもらう人にとって一番良い手段を、いろいろな知識をお持ちの方が選んでくれている、というお話しでしたが、社会保険庁を始めとして、年金の制度そのものに対して、信頼感が十分あるときはそれで結構ですねと皆さん思ったと思います。しかしながら、今は皆が大丈夫なのかと思っている状況なので、今のような話をされると、本当はもっといいのがあるのかもしれない、と思う人が増えるのではないかと思います。うちの親の場合もそうですが、今、親がもらっている年金は、本当にこれがベストだったのかと考えると、私もちょっと不安になってしまいます。

日本年金機構は、国民の信頼を回復するという最大の目的を持って、今組織を変えようとしているときでありながら、その本質的な問題を解決していないとすれば、形が変わるだけでまずいのではないかと思います。多分、他の委員の先生方も同じことを言われているのではないかと思います。

そここのところを日本年金機構に向けて、組織を見直す、また年金そもそもの制度をつかさどっている厚生労働省との関係や法案を審議いただいている国会との関係など、いろいろあるとは思いますが、どのようにして透明にして、国民の納得が得られるようにしていくのかというのがいま1つ分かりません。そのために、いろいろな話が出て、堂々巡りしているような形になっているのではないかと思います。社会保険庁の今の状況で簡単

に答えることができない、ということであれば、現状では仕方ないかもしれませんが、何とかしなければならぬことは分かっているわけですから、そこに対する努力が要ると思いますが、どのようにお考えなのでしょうか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 ご指摘いただきましたように、社会保険庁は様々な問題、しっかりとした内部統制とかプログラムとか、きちんとしたものが不十分だと。こういうことの中で起きた問題をしっかりするということが必要だ、というご指摘だと思います。

本日の内部統制などについての資料でも、いろいろ整理しておりますけれども、そのところはしっかりと業務を見直しながら、また業務処理を徹底していく、ということだと思います。

○大山委員 構成要素の問題を言っているのではなくて、一番責任を持たなければならない年金に対して、先ほど来のお話ですと、社会保険庁の専門の知識を持っている方たちしか分からない、一番良いものを選べないのです、ということを行った途端に、信頼されていない現状では、本当にベストなものを選んでくれているとは限らないのではないかと、思う方が多くなると思います。したがって、ここは、誰が見ても、あるいは2人目、3人目の人に相談しても、同じ答えが出てくるルールが明確になることが、本来あるべきと思います。

論理で給付額が決まらない、論理的に書き切れないほど、いろいろと入り組んでいるのかなとは思いますが、この様な現状に対して、どう対応しようとお考えなのかを教えてくださいたいと思います。

○植田社会保険業務センター副所長 一番の理想は、過去の制度改正の経過措置などについて、厚生年金も国民年金も共済組合も、そういうものを全部、システムに組み込んで、共済組合のデータも今私どもの方に完全にもらっているわけではありませんので、そういうものを頂いて、システムを完全にそこら辺まできっちりプログラミングをすべて作って、相談対応のサポートをするシステムを完全に作り上げる、ということが一番近道で間違いないというように思っています。当然、そのようにしなければいけない。

○本田座長 今、大山委員がおっしゃったことは、非常に難しいことだと思います。岩瀬委員の方からは専門性が要るのかというご質問で、一方は、マニュアルだけでできるという、非常に両極端な話になっていますが、相談業務にしても何の業務にしてもマニュアル、教科書どおりいかないことも事実です。

また、私が皆さんと違うのは、相談業務は現場業務として捉えており、現場を知らないとう仕事ができない、という思いがあります。全部外部委託すればうまくいくというものではないと思います。それと同時に、どう人材育成を考えていくかという問題だと思っています。

もう1つは、特に事務所であれば、適用、徴収、相談、給付など様々な業務がありますが、相談は相談だけとか、そのようなことは普通はしません。相談をやりながらこちらも

やると、多能工といってもいいのでしょうかけれども、その理解がちょっと甘いと思います。全て外部委託すればよいというのは、私はちょっとどうかと思います。マニュアルどおりでもないし、やはり事業の成り立ちというのは、そういう現場からできていきますから、すべて出す、というのはどうかと思います。もちろん出せる業務もありますけれども、相談というのは年金という制度、仕組みの中で、非常にある意味では重要な位置を占めているのではないかと思うので、それが制度設計につながっていくのではないか、という感じがしています。

小嶋委員 私の考え方は、座長の考え方に近いのですが、私ども国立大学法人も国策、ということで人を減らしています。一方で外部委託を進めていますが、それですべての問題が解決するとは思っていません。

このこととの関係で、ちょっと気になるのは、外部委託をした後のことです。資料2の4ページを拝見すると、部門別にどういう機能を果たすのか、ということが書いてありますが、いったん外部委託をすると人事労務の手を離れる、調達会計の事務に移ってしまう。そうすると、契約の処理から何まで、すべて労務から離れてしまって、純粹に調達とか会計という話で処理されていくことになる。そうすると、実態が見えなくなるのです。雇用関係がないということでは、派遣の場合も同じだと思うのですが、外部委託というのを大幅に進めていく場合、ここに書かれている部門のどこが担当されるのか、ということをお聞きしたい。

また、これまで全然出てこなかったことについて、1点だけ伺いたいのですが、17ページに事務所の管理職は広域人事を前提とする、と書かれていますけれども、この広域人事の範囲を教えてください。

それから、もう1つは、この反対解釈でいくと、事務所の非管理職というのは事務所内だけしか異動しないという前提で考えておられるのか、という点についてもお聞きしたいと思います。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 資料の4ページでございますけれども、組織のイメージで、外部委託についての管理はどこでやるのか、ということでございますが、これにつきまして5ページに本部の事業企画・指導部門の主な機能を書いてございますけれども、1つはこここの品質管理の部門でございます。上から2つ目に品質管理部門とございますけれども、ここで、3つ目の○で、「外部委託の横断的管理・評価・分析」ということで、外部委託業務につきましての横断的な管理はここでやると。更に、実際の個々の委託業務ごとの管理はどこでやるかといいますと、次の6ページでございますが、厚年適用、徴収、国年のそれぞれの業務の企画・管理の欄で、それぞれのところの一番下の○をご覧いただきますと、例えば適用ですと、適用促進事務の外部委託について、仕様書を作って実施状況、実績を把握して、分析して、評価して、指導、監督する。つまり、それぞれ事業担当の部門、対策を推進する部門が委託業務についてもしっかりと契約して、中身を見て評価をして日常の関係を持ち、また各部門が行うものを横串的に、更に外部委託横

断管理をすると、このような意味です。

それから、17ページの広域人事でございますが、通常、管理職クラスの広域人事とっておりますのは、レベルによって異なると思います。全国レベルでの広域もありますし、ブロック単位での広域、というのがあります。

また、非管理職はすべて年金事務所内か、ということにつきましては、当然、将来、管理職になっていくような若手は、ある程度広域的な、例えば年金事務所に勤務しながら、ときどきはブロック単位の集約センターで審査をするようなところも経験をさせたり、という広域度があるかと思います。

ただ、すべての職員が県境をまたがるような広域異動をするかということ、そうではないと思っております、基本的には地域であまり広域異動をしないでやっていきたい、こういうような人もいるのかと思います。

ただ、1つの年金事務所にずっといるということはないようにしたいと考えております。

○本田座長 小嶋委員、よろしいですか。

○小嶋委員 はい。

○本田座長 今のことで、1点だけ。人事ですべての職員を動かすわけではありません、という話でしたが、そういう就業規則になるのですか。全員がやはり転勤があるという就業規則になるのではないですか。この人は県内だけとか、そういうことは現実的にはないので、就業規則はどのようにお作りになるか。まさにこの資料の絵からいっても、事務所長は幹部候補からの登用だけではないですよ。優秀な人は現場に出して、やっていくということだと思います。そうすると全職員が一応転勤可能という就業規則を作っておかないといけないと思います。これは意見ですが、ちょっと気になりました。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 言葉足らずで失礼いたしました。当然、募集のときに、募集要件は広域異動があるという前提の募集要件です。それから、就業規則もそういうことでございます。

ただ、実際に一人一人で見ると、結婚して子どもが小さいから、大きな転勤は難しいとか、そういう個別事情はあるかと思います。

○本田座長 個別事情はありますけれども、三層構造などの反省もそこらを含めてしなければいけない。そうしないと動かさない理屈になってしまうわけですから、日本年金機構の職員は皆一緒だということにしないといけない。もちろん、病気の人もあるだろうし、いろいろな個別事情があることは当然ですけれども、固定化するものを作ってしまうという心配がありますから、そのところは十分お考えいただいた方がよいのではないかと思います。

○吉岡社会保険庁総務部長 今回の座長のお話は、私はそのとおりだと思ひまして、説明が十分ではございませんでしたが、既にそういう前提でいろいろな準備をするように指示をいたしております。

○八田委員 この17ページの表が出てきたので、まずこちらの方から伺いたいと思います。

今度は、将来幹部になる人については、30代後半から40代前半で年金事務所長にする。そういう人はかなり若いときからエリートとして育てられる、ということなのですが、この日本年金機構が始まってから、何年後ぐらいにこういう登用が始まるのでしょうか。即座にということとはちょっと考えにくいと思いますが、今、そこで所長としてキャリアの最終点を迎えようとしておられる方はいっぱいいらっしゃるわけです。その状況で、若い職員も登用していくことになるのであれば、何年後から始めるとアナウンスされる予定ですか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 これは、日本年金機構発足とともに、非常に今までの三層構造的な人事が変わったなど、かなりドラスティックに変わったなど思っていることが1つ大事だと思っております。そういう意味では、日本年金機構発足時において、ここに掲げたようなかなり抜本的な見直しをその瞬間にやる、ということが重要ではないかと考えております。

○八田委員 そうなると、将来の幹部候補の育成について、ほとんど期間がありませんが、最初は、もうそこは目をつぶるということですか。

○吉岡社会保険庁総務部長 これは、新しい組織における人事方針ということで、そのときの人材の集まり具合なり、年齢構成によるわけですけれども、やはり明確な目標なり指標、何年間で達成するかは別にして、日本年金機構発足の当初から持っていく必要があると思っております。そういう意味では、例えばですけれども、若手とかあるいは今の50代ぐらいの年齢層、あるいは外部人材ということで、それぞれ私のイメージでいけば、何年後かにはそれぞれ全体、300事務所とすれば、100人ずつがそれぞれの年齢層なり、外部から回っていくというようなものを目標を持って、きちんとしたスケジュール感を持って運営されるべきだと思います。

具体的には、どの程度にそれが実現できるか、それぞれのスキルがどの程度日本年金機構設立後、何年間で育成できるか、ということがありますけれども、そうしたしっかりした目標を持って人事運営を行うべきであると、このように考えております。

○八田委員 少なくとも今の時点では、出発のときに既にこの30代後半、40代前半という職員も何名かは採用すると、そういうことですか。

○吉岡社会保険庁総務部長 可能性を検討していくべきだと考えております。

○本田座長 内部にもいないのですか。40代前半の職員というのは、内部にも人材がいるのではないですか。

○岩瀬委員 ちょっと言葉の意味を確認させていただきたいのですが、17ページについて、先ほど小嶋委員の質問に関連するのですが、一般職員も広域人事というものを前提にしている、ということでもいいですね。

先ほどのお話だと、新規採用に関しては広域人事を前提にする、という断りがあったものですから、今既に職員である人たちはこの広域人事の対象にならないというように理解できるのですが、その辺はどうなのですか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 そこは、日本年金機構移行時に全員が新規採用手続に

なります。全員が広域人事を前提とした採用となります。

○岩瀬委員 分かりました。

○八田委員 まず、外部委託をするということは、完全に素人に任せるということではなくて、社会保険庁に勤めておられた方がかなり中心になるのではないかと考えています。それから、社会保険労務士の人たちもそこで役割を果たすだろうと思います。だから、決して現場を知らないというイメージは持っていないということが第1点です。

それから、もう1つは、岩瀬委員のおっしゃった難しいケースというのは、1つは共済が関与しているものについては結構複雑だというお話ですが、共済は非常に明確ですから、共済の方からデータを持ってきて、それを今度どう整理してマニュアルをどう作るかという話だと思います。確かにシステムで一体ではできないかもしれませんが、それは何とかできるだろうということです。

複雑なのは、いくつかの選択肢がある場合だろうと思います。私も素人で分かりませんが、1つは受給し始めるのはいつにするか、と選択することができますから、いつから年金を受給すると幾らになるのか、ということなどをプリントアウトして渡すべきです。そして、詳しく知りたければ、お金を払って、どこかでちゃんと調べて来いということもあり得ると思います。

アメリカの税の申告のときなどは町中に小さな相談所ができて、皆お金を払ってやってもらう。自分でもできるような文書を公開しておけばそういうことができる。

恐らく複雑なのは、奥さんが遺族年金をもらった方がいいのか、自分の年金をもらった方がいいのか。これも元来は植田副所長がおっしゃったように、システムで一遍に出てくればいいのですが、出てこないとしたら、基礎的なデータがあって、パソコンに別のソフトがあれば、簡単にこちらを選択した場合には受給額は幾ら、こちらを選択した場合には受給額は幾ら、ということを選んで比較することはできると思います。

このように、ものすごい壮大なシステムを変える必要はなくて、非常にハンディなもので元データさえ入れてやればチェックできると思います。

だから、いろいろな工夫の余地があると思いますし、それを民間に任せることで非常にうまくいくのではないかと気がします。

現場感覚以上にそういう工夫をするような気概を持っている組織であるかどうか、ということが非常に重要なのではないかと思います。

○岸井委員 最終的にちょっと確認しておきたいのですが、やはり相談の外部委託はどうしてもできない、スタンスとして譲れない一線だということですか。

○吉岡社会保険庁総務部長 先ほど申し上げましたように、これからの年金業務は国民へのサービスということが非常に大きな要素になりますので、そういうことから考えると職員の育成なり、現場をきちんと知るという意味でも、今日ご説明した考え方でございます。

○岸井委員 私などは大分、社会保険庁に対して不信感があって、いろいろ疑って見てもうところがあるかもしれませんが、スキルによって、問題はとにかく国民の信頼を回復

するということで、いろいろなことがあります、まず1つは複雑すぎるということです。それを何とか分かりやすくしていこうという努力は、これからも制度改正でやっていくのだらうと思いますけれども、その一方で、これは印象ですが、ずっとわざと複雑にしたまま、法制度が変わるたびに、経過措置をやって、それがどんどん積み上がって、本当にスキルがないとその辺は分からない、ということがあるのでしょうかけれども、結論から言うと、スキルによって受給額が変わるなどということは絶対にあってはいけないと思います。よかれと思ったにしてもですよ。だから、そういう余地があるということ自体が不信感の基になります。先ほど、大山委員が言っておられたけれども。

そういう点で、まさかそういうことをわざとやっているということはないでしょうね。実際に取材でそういうことを聞いたこともあります。組合の問題になりますが、オンラインの関係で、そのような自分たちの仕事を奪うようなことに賛成する馬鹿がいますかと言っている。

○吉岡社会保険庁総務部長 ちょっと私の経験から申し上げても、やはりいろいろな年金制度の改正のときに、経過措置を考えれば、制度を企画する方は、どうしてもいろいろなメンテをしなくてはならない。

一方で、私ども社会保険庁も複雑な制度についてはいろいろなトラブルの元ですし、また相談も時間がかかるということで、基本的にやはりシンプルな制度をやるべきだという考え方は、私自身の経験で言えば、社会保険庁にもそういう考え方が支配的だと考えております。

○本田座長 まだ、いろいろとご意見があろうと思いますけれども……。

○渡辺行政改革担当大臣 しばらく休んでいましたので、議論が重複しているようであればすみません。

先ほどの年金相談の話ですが、社会保障カードが平成23年に導入されますと、年金に対するいわば一種の個人勘定的な仕組みができるわけですから、相当信頼は高くなると思うのです。一方、先ほど来、お話があるように、これはパソコンに入れると自分の掛金だけではなくて、将来給付額が出てくるわけですよ。そうすると、極めてこの体制は省力化につながっていくわけですし、そういうときに、これほどボリュームのある相談体制は必要なのかと思えるのですが、その社会保障カードと今回の日本年金機構の人員との関係は、相談以外でもいろいろ考えられると思うのですが、その辺りはどういう検討になっているのでしょうか。

○本田座長 15ページに一応書いてあるのですが。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 資料の15ページでございます。IDパスワード、社会保障カード、こういうものの導入によりまして、被保険者自身の記録確認が普及していくと、こういうことによりまして、ご指摘のように、来訪相談の減少でございますとか、1件当たりの相談時間の短縮が見込まれる、というように考えてございます。

そういう意味で、わざわざお越しいただかなくても済むような努力をいたしまして、相

談の量を削減することにしたいと思っております。

当面の人員削減の試算の中で、それがどのくらい減るか。例えば、社会保障カードは平成23年度を目途にスタートいたしますけれども、どのくらいそれを使っただいて、相談に来なくなるかというところの試算がなかなか難しいものでございますので、その部分の数字は現在折り込んでおりませんが、実際、現実どんどん相談が減っていけば、その分の人員の削減はしてまいりたいと考えております。

○本田座長 そのところで、先ほど、八田委員がおっしゃった部分ですが、資料の下の方に、日本年金機構設立後に相談がどんどん減ったら、正規社員はそのまま、有期雇用職員を減らしますとだけ書いてあるわけです。それを岩瀬委員が、最初に聞かれました。正規社員もそういう段階でちゃんと減らした方がいいのではないですかという意見をおっしゃったのではないかと、思いますが。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 このところは、14ページでも整理してございますけれども、各年金事務所で平均2、3人の正規職員、管理者、総合相談室長がいて、中堅の相談専門家がいて、まだ若手の研修中のような者が、0.5人ぐらいいると。このような部分というのは、最低配置としてこの程度は必要ではないかと思えます。これもまた当面の間になると思えますが。

そういう意味で、非常に長いスパンで見れば、ルールの在り方がどんどん変わってまいります。それによりまして随時見直していく、ということかと考えております。

○本田座長 スタートのときは、それである意味分かりますが、ただ先ほど申し上げたように、こういう相談で2、3人ということですが、ある意味では、特に若い人は、相談もやって、適用もやる。恐らくこれは適用で何人、と細切れにしているのだと思えます。

効率化とか、生産性の向上というのは、先ほどちょっと多能工と申しあげました。もちろん相談も大事だと。相談で何人いなければいけないということではなくて、相談をやっている人があるときは適用の仕事もする。こういうような形でだんだんやっていくべきではないかと、これはご意見として申し上げます。

○渡辺行政改革担当大臣 その他、社会保障カード導入に伴う人員削減効果というのは、どの辺りにあるのですか。年金相談以外に。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 その他、社会保障カードには、電子申請を行う際の認証機能も持つということがございます。

個人の方が、いろいろな手続を電子申請でやってもらえるようになると、そういうことによりまして、いろいろな諸手続の方の業務量が減っていくような効果が見込まれると考えてございます。

そのところにつきましては、電子申請の推進、基本的にはアウトソーシングをしております入力でございますとか、こういうものがかなり効率化されていくということになります。それをチェックする要員も合理化できると、そのように考えております。

○渡辺行政改革担当大臣 電子申請の場合は、100%にする目標になっているのではない

ですか。電子申請の100%目標の分野というのは、幾つかあるはずですよ。多分、年金の申請は100%に入っていると思うのですが。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 当面の計画では、50%の。

○渡辺行政改革担当大臣 当面はいつまでですか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 平成22年度までにオンライン利用率を50%以上にするという全体の目標の中で取組をしておりますが、現在非常にまだ低いので、そのところ鋭意引き上げていくように努力しております。

○渡辺行政改革担当大臣 50%目標というのと100%とはコスト的に全然違うのですよ。50%というのはコストが倍かかるということです。100%というのは、それがもう、大変な削減になるということです。100%というのは。

○江澤行政改革推進事務局次長 座長、事務局からよろしいですか。

まだ政府部内で、検討中でございますけれども、100%という表現ではなかったと思います。原則、電子手続化ということで、今、最終的な検討をしているところというように認識しております。

その中には、重要手続ということで、年100万通以上あるもの、これは年金のいろいろな手続は2,000万通、3,000万通とありますけれども、当然重要手続に入ってくると思います。

そういうものを重点として、取り組んでいくことで今最終的な詰めを、近々IT戦略本部で決定できるように、最終調整中と承知しております。

社会保険庁からご説明いただきたいのは、仮に100%になった場合に、例えば今その途中でOCR化するとか、そういうことで委託をしていますが、そういう部分がどうなるのか。委託経費の関係。それから、マンパワーはどうなるのかということについて簡潔、明確にご説明いただいたらいいのではないかと思います。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 今、ご指摘いただきましたように、電子申請で入力が無くなります。OCRで読んで、誤読を確認するとか、こういう委託業務が無くなる、という効果がございます。

○渡辺行政改革担当大臣 そうすると、どれぐらい減るのですか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 これは、人員削減効果ということでございますと、外部委託先でございますから、正規職員なり非常勤職員なり、日本年金機構の職員数への影響ではありませんけれども、トータルコスト、コストの面での削減効果がございます。

○渡辺行政改革担当大臣 それはもう外部委託になっているわけですね。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 現在、かなり外部委託化しておりますし、これから更にその外部委託化を刷新システムの中で、細かいものまでも外部委託できるようなことで予定をしております。

○本田座長 では、まだ本件につきましては、これからいろいろとご議論いたしたいと思っております。

次のテーマがありますので、取りあえず今の議題はこれまでにしたいと思います。

次に内部統制、外部委託管理の在り方につきまして資料をご説明いただき、その上で質疑を行いたいと思います。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 それでは、資料4をお開きいただきたいと思います。

ご指摘いただきました事項、事務局から様々なレポートを頂きましたけれども、それを参考に今回のものを作らせていただいております。

表紙をおめくりいただきまして、内部統制の構築について、基本的な私どもの考え方でございます。

従来の社会保険庁の反省に立ちまして、日本年金機構の組織運営を考えていくわけでございますけれども、枠の中にありますように、様々な不祥事・不適正事務処理が発生をしまして、ご迷惑をおかけしてきた。その背景としては、内部統制の仕組みが不十分で、効果的・効率的な業務執行や法令遵守、コントロールが不十分だった。組織内の対話やコミュニケーションが不足していた。あるいは統一的な組織・業務管理がバラバラであった。あるいは問題が発生しても、情報を伝えなかったり、問題を知っていても対応しない、先送りされた。このようなことが様々な事案を招いていた。このような反省に立ってございます。

1枚おめくりいただきまして、反省を踏まえた改革の方針でございますけれども、これまでも平成16年夏からの社会保険庁改革、当時の緊急対応プログラムなどを作りまして、取組を開始いたしましたけれども、その際も内部統制、ガバナンスの強化を図ってまいりました。これまでも様々に取り組んでまいりましたけれども、まだ仕組みの構築が不十分であり、取組があっても十分浸透していない部分もありますので、日本年金機構におきましては、しっかりとした仕組みを構築してまいりたいと思っております。

また、それまでの間、社会保険庁におきまして、日本年金機構発足に向けた優先的取組をしてまいりたいと考えております。

特に、改革の柱といたしましては、意識改革と仕組みの構築ということで、これが2つ大きくあるかと思っております。意識の改革といたしましては、組織内の対話とコミュニケーション、自ら変わる、組織や業務を変えるという改革意識を職員一人一人が強く持つということが大事だと思っております。

そういう意味で、一昨年来、改革リスタートプロジェクトをやってまいりましたけれども、更にこれに取り組んでいきたいと思っております。

その次の段、仕組みの構築でございますけれども、やはり人間は間違いをする、ミスは隠したくなる、問題は先送りしたくなると、こういう視点に立ちまして、こういうことが起こらないような相互チェックの仕組みでございますとか、こういう統制環境をしっかりとやる。もちろん新規職員の採用に当たりましては、しっかりした職員を採るわけでございますけれども、更にそのところが、相互チェックできるような組織構造というものが大事だと思っております。

また、仕事の仕方につきましては、リスク評価の点検をしっかりとやりまして、業務処理マニュアルを改善していく。そのための重点的プロジェクトの推進について、今の社会保険庁のうちから取り組んでまいりたいと思っております。

1枚おめくりいただきまして、意識改革という点では、改革リスタートプロジェクトということ、これは国民年金保険料の不適正処理の問題で、前回の社会保険庁改革法案が流れた後、庁内で立ち上げ、全国28,000人の職員に「わたしのリスタート・プラン」というものを書かせたり、長官が全国を回りまして、本音トーキングをする。あるいは各職場で同様に管理職が職員と対話キャンペーンをやる。こういうような取組をしてまいりました。このような取組を現在、年金記録問題の対応に追われる中で、若干歩みが遅れておりますので、また新たに進めてまいりたいと思っております。

それから、1枚おめくりいただきまして、リスク評価の総点検と業務処理マニュアルの改善でございます。

既に平成18年10月より業務処理マニュアルを作りまして、従来、システムにつきましてはマニュアルがありましたけれども、人間が行う処理につきましては、十分な統一マニュアルがございませんでしたので、そここのところにつきましては、スタートしておりますけれども、更にこれを精緻にすると、そういう意味で、各業務に係るリスク評価を行いまして、業務処理マニュアルを改善すると、あわせていろいろな通知類ですとか、こういう本部から出る指示は、マニュアルに一本化すると、このようなことにつきまして取組を進めてまいりたいと思っております。

5ページ以降、今後の取組の考え方でございますけれども、民間企業の取組を踏まえた内部統制の構築の枠組みをしっかりと仕立てようということでございます。

米国の「COSOキューブ」を基としまして、金融庁の企業会計審議会で、日本版「COSOキューブ」が公表されてございます。民間企業のこのような取組、4つの目的と6つの基本的要素、このような視点がございましてけれども、このような視点を持ちながら、日本年金機構の内部統制を図っていきたくて考えております。

具体的には、次の6ページでございますけれども、内部統制の考え方としては、国から委任を受けて業務を行うことでございますので、有効性・効率性、法令遵守、これが重点課題だと思っております。

先ほどの6項目、こういうような視点から、統制環境、あるいはリスク評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ITへの対応、このような取組が重要だと思っております。

7ページ以降は、それぞれの各要素につきまして、これまでの過去の問題、それからこれまでの取組状況、そして今後の取組を整理させていただきました。

ページが多くございますので、細かい説明は省かせていただきますが、7ページにつきましては、統制環境ということで、従来の三層構造のような問題からしっかりとした人事政策を持った組織にしてまいり、という点でございます。

9 ページのリスク評価と対応につきましては、ルール、仕組みをしっかりと。事件、事故の報告とか、コンプライアンスとか、リスクアセスメント、そのような取組をしっかりとしていくということでございます。

11ページの統制活動の改革につきましては、これまでの業務処理マニュアルの問題でございますとか、様式や添付書類が地域によって違ったという問題もございましたけれども、このようなものにつきましても統一を進めております。これにつきまして、今後更にしっかりと取組を進めていきたいと思っております。

13ページにつきましては、情報と伝達ということで、必要な情報がトップに的確に伝わっていなかった組織だったと。また、内外から積極的に問題点を探知して改革を進めていくという組織構造が不十分だったと、それにつきまして、これまで13ページにありますような様々な取組をしてまいりましたけれども、これを今後ともしっかりと、更に一段と機能していくような努力をしてまいりたいと考えております。

それから、15ページはモニタリングの改革ということでございまして、監視機能の問題ということでございます。問題点を放置しやすい組織であったわけでございますけれども、問題の早期発見と是正をしっかりとやるような監査実施方式の転換などに現在取り組んでおりますが、新しい日本年金機構におきましても、機能的な監査、外部監査も取り入れた監査にも取り組んでまいりたいと思っております。

それから、17ページにつきましては、ITへの対応ということでございまして、これまで社会保険オンラインシステムの抱えてきた問題などにつきましてのシステム刷新の取組と合わせた業務フローの見直しというようなことで、日本年金機構におきましては、しっかりとシステム担当理事(CIO)を置きまして、外部からの高度の専門人材を確保しまして、人材育成をしながら対応してまいりたいと思っております。

以上が、内部統制の6項目につきましての簡単な整理でございますが、19ページから外部委託管理につきまして整理をさせていただいております。

従来の外部委託につきましては、事業の担当課が委託業務の発注をするということですが、業務担当課以外に、適正性をチェックする仕組みが不十分だったのではないかと。あるいは、委託した際に委託先の業務を管理することをしっかりとやってこなかったのではないかと。あるいは外部委託、入札などをする際に、発注のノウハウの共有化が十分図られていなかったのではないかと、ということございまして、これまで調達委員会の設置でございますとか、その契約につきましても、事前審査、再委託の事前承認制、その他、ルールを定めてまいりましたけれども、今後におきましては、先ほど組織のところでありましたように、しっかりと業務委託の管理をするところと、横串的にチェックをするところ、このような担当部門を設けまして、外部委託管理をする。そのノウハウを蓄積していくというようなことに努めてまいりたいと思っております。

20ページにおきましては、管理・監視体制の流れ、選定から委託終了に至るまでのチェックのポイント、このような概念を整理してございます。

以上でございます。

○本田座長 ただ今の説明に対しまして、何かご意見、ご質問があればお願いいたします。

○大山委員 簡単な質問が2つあります。17ページと18ページです。質問は簡単ですが、答える方は大変かもしれません。お許し願いたいのですが、最初のところに、「業務の効率化や正確な実施に役立つシステム開発が不十分であったことなど」と書いてあります。システム開発が不十分であったということを社会保険庁は認識なさっていたのか、あるいはかつて要求をしたことがあるのか、というのを確認させてください。

それから、18ページですが、今後の取組の中の2つ目の○で、「刷新後のシステムでは、業務におけるシステム上のチェックを強化する」と書いてあります。これでは意味が分かりません。この文章の意味は、業務が適切に行われているかどうかを、システムを使ってチェックするという意味なのでしょうか。それが内部統制の強化につながるというようにお考えになっているのかを確認させてください。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 ご指摘いただきましたとおり、業務の効率化や正確な実施と、やはりシステムをしっかりと作ってやっていくことが重要だと思っておりますが、今般の業務の社会保険オンラインシステムの刷新、業務システム刷新計画の中でも、従来のシステムでは、より効率的にしっかりやるという点のシステム開発の仕組みが十分でなかったと、こういう認識をしております。そのところにつきまして、これまでの努力が不十分だったというように考えておりました、これをしっかりと努力していきたいと思っております。

それから、18ページにつきましては、表現が非常に分かりにくく大変失礼いたしました。

ご指摘のように、システムを使いまして、業務をチェックすると、システムによるチェックということを表現したかった部分でございます。若干分かりにくい表現で失礼いたしました。

○大山委員 最後のところだけで結構ですが、先ほどの話につながります。システム化できないところ、最後に人がやるが残っていて、チェックをする、一番大事なところで、ここの関係が破綻しているような気がします。

ですので、その考え方を整理して説明していただきたいと思っております。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 これは、ご指摘のように、システムでチェックできる部分とできない部分というのがございます。そういう意味で、システムでチェックできるものはできるだけチェックできるようなものを作っていくと、こういうことでございます。

○本田座長 できないものに対してどう対応していくかということをやちゃんとやりなさい、ということでしょう。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 できないものにつきましては、しっかりと別途、人間の仕事の流れの中の管理、日ごろの教育でございますとか、マニュアルのチェックですとか、あるいは事後的な監査、そういう意味での、人間がやるものについてのチェックをしっかりとやっていくと。

○戸井田内閣府政務官 最初の2ページの改革のポイントとありますが、組織内の対話とコミュニケーションを進め、自ら変わる、組織の業務を変えるという意識改革を高め、新組織を実現する。こういうものを作ると役所の人というのは、皆大変うまく作るし、上手にでき上がる。だけどそれを現場でどうするかというと、例えば今度の社会保険庁の問題にしても、社会保険事務所で働いている人たちがどういうことをしているかとイメージすると、僕らも現場を見たときというのは、そんなにピシッとして働いているようなイメージはないです。だけれども、本当にしっかりした企業などに行くと、もう朝礼から何から1分1秒を無駄にしないようにやる体制はでき上がっているのですね。

そういう体制になるのかなと思うと、どう考えてみても、文字ではきれいにそういうように、自ら変わる、と言いますが、本当に変わるのだろうかというイメージが出てくるわけです。

そうすると企業がやっていることというのは、確かにこういうものを作りながらやっている部分もあるのだろうけれども、現場で、例えば朝礼をきちんとやって、5分以内でどういう朝礼をやるのかということを、これから先の話なのかも分からないけれども、そういう部分というのは、イメージされるものが出てくるわけです。

だけど、これを見ると、言葉はいいのだけれども、これをどうやって実践するのかと思うと、多分役所の中、どこでも朝礼をやっているところはほとんどないという気がするのです。

そういうものがないと、例えば企業に行くと、そういう話を聞くと、朝礼で皆変わると言うことを言う企業もあるわけです。そういう部分の民間のノウハウというものをどこかにきちんと入れられるようにしてほしいというように思います。

また、そういうところの企業がどのようにして従業員が動くようにやっているのかということを、やはり管理する人が見てくる必要があるのではないかと思います。

最近、官民交流などでそういうところで見ているのかも分からないけれども、やはりそういう意識が官には決定的に欠けているように思います。ちょっとこれは意見です。

○本田座長 まさにおっしゃるとおりで、非常に立派にでき上がって、いかに実行できるかが一番重要ですね。

○渡辺行政改革担当大臣 初歩的な質問ですけれども、日本年金機構の検査は誰がやるのですか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 この資料4の16ページをご覧くださいますと、監査の体制でございます。これは日本年金機構の中の監査部門の監査でございますが、外部からは会計監査に監査法人が監査、検査をするということでございます。あるいは、外部人材である監事、またはテーマによりまして、監査法人でありますとか専門のところ、テーマを立てて外部監査に委託すると、このようなことに取り組むということでございます。

○渡辺行政改革担当大臣 だから、監査はこれで分かるのですが、検査は誰がやるのですか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 厚生労働大臣が保険者であり、国の法人の監督をするということが法律に書かれておりますので、厚生労働省におきまして、しっかりとした監査監督をしていくということでございます。

○渡辺行政改革担当大臣 検査は、誰がやるのですか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 その点につきましては、立入検査ですとか、そういうようなものを含めて行います。

○渡辺行政改革担当大臣 厚生労働大臣がやるの。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 厚生労働省に監査部門を置きまして、立入検査でございますとか、書類の抜き取りチェックでございますとか、そのような検査を行っていくようなことを考えてございます。

○渡辺行政改革担当大臣 監査のダブルチェックも厚生労働省がやるのですか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 まずは、保険者であり、年金についての責任を持っている厚生労働省が日本年金機構の業務につきましてしっかり責任を持っておりますので、そういう意味では厚生労働省が監査、検査を行う。また、様々な民間のノウハウということで、外部の監査機関の監査を受けるということを考えてございます。

○江澤行政改革推進事務局次長 会計検査は、対象になるのではしたよね。会計検査院の検査。どういう範囲が対象になるか、ちょっと大臣の質問と合うかどうか分かりませんが、説明していただければいかがでしょうか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 大変失礼いたしました。当然、国からの交付金でこの日本年金機構の運営が行われますので、会計検査院の検査を受けます。国からの交付金で行われている全体につきまして、日本年金機構の業務につきましては、国からの交付金の運用で、独自収入はございませんので、そういう意味では、全体が会計検査院の検査対象になります。

○長田行政改革推進事務局企画官 事務局が答えるべきものではないかと思いますが、日本年金機構法の48条という規定がございまして、その中で、厚生労働大臣が、日本年金機構、あるいは厚生年金保険法等の施行のために必要があると認めるときは、日本年金機構に対して、業務、その他の状況の報告をさせ、または職員にその業務を行う場所に立ち入り、業務状況、帳簿、書類その他を検査させることができる、と日本年金機構法上規定をされております。

○渡辺行政改革担当大臣 検査を誰にさせるのか。

○長田行政改革推進事務局企画官 厚生労働省の職員を使って検査をさせるということでございます。

○渡辺行政改革担当大臣 厚生労働省のどこの部隊が検査に入るのですか。

○高橋社会保険庁総務部企画室長 年金局に業務を管理する部門を置きまして、そこがしっかりとした検査、監査を行うということです。

○渡辺行政改革担当大臣 今はないですね。

- 高橋社会保険庁総務部企画室長 現在は、年金局は制度を作るだけでございます。
- 渡辺行政改革担当大臣 今はないですね。
- 高橋社会保険庁総務部企画室長 はい。
- 渡辺行政改革担当大臣 その検査部隊は、どうやって厚生労働省は集めてくるのですか。
- 高橋社会保険庁総務部企画室長 定員につきましては、社会保険庁を廃止するに当たりまして、社会保険庁のうちの人員の一部は厚生労働省に移管いたしまして、その中に業務の監督部門を設けるということを考えております。
- 渡辺行政改革担当大臣 社会保険庁の人が今度は検査部隊に行くわけですか。
- 高橋社会保険庁総務部企画室長 厚生労働省の人間ということになりますので、厚生労働省の人間として、しっかりとした検査をしてまいるということでございます。
- 渡辺行政改革担当大臣 野村先生、どうですか。
- 野村委員 やはりちょっと、何か自前では難しいだろうという感じがします。もしその仕組みを、法律上でワークさせるのであれば、今、読んでいただいた条文を実行するための制度的な担保というものが必要だという感じがします。そこはもう完全に外部の専門家でチームを作って常時検査を受ける、というような感じのものがあるかと思えます。ちょっとどうも、機能しないような感じがします。
- 小畠委員 今の仕組みは、日本年金機構に限らず、厚生労働省所管の独立行政法人についてはすべて規定されていると思えます。
- 渡辺行政改革担当大臣 独法は変わるのです。
- 小畠委員 その検査云々と同じ内容の条文があったと思うのですが。
- 渡辺行政改革担当大臣 独法通則法の改正案を今国会に出してありますが、これはまだ通っておりませんが、これが通りますと、各省ごとのお手盛り評価が廃止されます。一元化されていきます。
- 野村委員 今までも各省で、それぞれ実務的なレベルですけれども、創意工夫が行われていて、例えば金融庁のように、かつて不祥事のあったことからスタートした役所については、役所の本来の組織ではありませんけれども、コンプライアンスに関する組織を作って、外部の専門家、弁護士だけですけれども、その方々が組織を監視するという仕掛けを内包しています。法律の制度ではありませんけれども、省令レベルでそういうものを行っているというのがあります。
- これはやはりやや特殊な実施庁という形になっておりますので、そこでの業務がしっかり行われているかどうかというのは、自分の手足となっている機関を監視するという意味で、何か工夫があってもいいのかと思えます。法律に書いていなくても、可能な工夫というものはあるのではないかと思います。
- 本田座長 時間もまいりましたが、今日は、内部統制など、ご説明いただいたのですが、先ほど戸井田政務官からもありましたが、まさに大変立派な中身をどうやってちゃんとなし得るかが一番の課題だと思いますので、よろしく願いいたします。

それでは、これもちまして、本日の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が、6月10日の14時から16時までとさせていただきます。場所は、ここではなくて内閣府の建物の地下1階講堂となりますので、よろしく願いいたします。

本日の会議につきましては、この後、私の方から記者ブリーフィングを行ってまいりたいと思います。

本日はどうもありがとうございました。