

年金業務・組織再生会議 (第30回)

平成20年6月10日(火)
14:00～15:40
内閣府本府地下講堂

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30回年金業務・組織再生会議を開催いたします。

これまで日本年金機構の在り方について、様々な観点から議論を行いました。本日で30回目になります。

昨年8月の初会合以来のこれまでの議論を踏まえて、本日は主要な論点の方向性について、委員の間で意見交換を行いたいと思います。意見交換に当たり、議論の「たたき台」として、私の方から事務局に指示して、これまでの議論を踏まえた「主要検討課題（メモ）」として資料を用意させましたので、本日はこれに基づいて、意見交換を行いたいと思います。

（プレス退室）

○本田座長 それでは、「主要検討課題（メモ）」の項目に沿いまして、委員の間で意見交換を行いたいと思います。

項目が大きく4つに分かれておりますので、それぞれの項目について、項目ごとに議論をしたいと思います。まずは、「機構の必要人員数」について、事務局から読み上げていただきたいと思います。

○長田行政改革推進事務局企画官 それでは、座長のご指示に基づきまして、私の方から「主要検討課題（メモ）」につきまして、読み上げさせていただきたいと思います。

座長よりお話がございましたように、大きくは4つの項目でございますが、最初の「機構の必要人員数」という部分につきまして、まずは読み上げさせていただきたいと存じます。

①システム刷新など、機構設立以降に効率化が予定されている内容があることから、必要人員数は、以下の2つの時点について整理する。

（1）機構設立時

（2）再生会議として「具体的な」改革案として整理した改革が完了した時点

②現在進められているシステム刷新は、現時点でその時期は明確となっていないが、プロジェクトとしては具体化していることから、必要人員数の積算の前提とする。

③業務フローの見直し等による業務効率化に基づく人員削減規模については、今回の整理においては、IBMが行った刷新可能性調査を踏まえ平成17年12月に策定された「人員削減計画」に基づく削減数を、一応の前提とする。

④他方、同「人員削減計画」における増員数（800人）の必要性・妥当性については、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する。

なお、仮に増員を行うとしても、減員が計画どおりに実現できない場合には、増員のみ行うことは認めるべきでない。

⑤これに加え、更なる外部委託の推進による人員削減規模については、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する。

内容は、後述ということで、2つ目のくくりのところに出てまいります。

⑥更に、本部・ブロック本部などの間接部門・バックオフィス部門の必要人員数につ

いては、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する。

- ⑦社会保障カードの導入や年金給付システムの刷新など、機構の将来の人員体制に影響を及ぼし得るが、現時点では構想が具体化していないためその影響を定量的に把握することが困難なものは、必要人員数の積算の前提とはしない。
- ⑧公的年金制度の見直しなど、機構の将来の人員体制に影響を及ぼし得るが、現時点で方向性が決まっていけないものは、必要人員数の積算の前提とはしない。
- ⑨年金記録問題が機構の必要人員数に及ぼす影響については、現状及び今後の見通しについて可能な範囲で把握し、再生会議としてどのように整理することが適当か、十分見極めた上で、検討・整理する。
- ⑩機構発足後に予定されている人員削減については、組織の年齢構成が歪むことを避けるため、退職者不補充の手法のみによって対応することは不適當である。新規採用が可能となるよう、一定規模の人員については、有期雇用職員として採用する手法も採り入れるべきである（具体的な人員規模は、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する）。

次のページにまいりまして、

- ⑪再生会議として示す人員削減案は、あくまで現時点においてある程度具体的に見通せるものについて整理するものであり、将来にわたって固定化されるものではない。更なる業務フローの見直しによる効率化など、機構の理事長は環境の変化等を踏まえ、常に合理化の努力を重ねるべきである。
- ⑫今後の合理化によって更に余剰人員が発生することがあることも念頭に、労使協定や就業規則のあり方などこれに対応するための具体的な対応策を早急に検討しておくべきである。

「機構の必要人員数」の項につきましては、以上でございます。

○本田座長 それでは、「機構の必要人員数」につきまして、ご意見がございましたらお願いいたしたいと思います。

岩瀬委員 の意味が少し分かりにくいので、説明してもらいたいのですけれども、「新規採用が可能となるよう、一定規模の人員については、有期雇用職員として採用する手法も採り入れるべきである」とありますが、これはもう少し具体的に言うと、どういうことになるのでしょうか。

○長田行政改革推進事務局企画官 これは、5月28日に、年金業務・組織再生会議として社会保険庁に再検討を要請するということでおまとめいただいた事項に沿って整理したものでございます。これまでの会議のご議論の中で、当初、社会保険庁が示してきた案では、日本年金機構発足後に1,000人以上の規模の正規職員の人員削減というものも予定されているという案が出たわけでございますけれども、要するに、日本年金機構というのは民間組織になりますので、民間組織において1,400人規模の人員削減というのが、それほど簡単なのだろうか。そこの問題を円滑に解決するため、あるいはまた、単に退職者不補充

のみで対応した場合には、非常に年齢構成も歪むということなので、当初の段階から日本年金機構発足後に予定されている削減規模の一定数については、有期雇用化するということも検討してはどうか、そのようなご指摘を頂いたことを踏まえて整理したもの、と考えてございます。

○岩瀬委員 ここでは「新規採用が可能となるよう」とあるわけですがけれども、あらかじめ職員数を決めて、新組織に移行する際に分限免職しておかないと、採用した段階で、移行した後は切りにくいという話ですね。それは分かるのですがけれども、この「新規採用が可能となるよう」というのは、新規採用分も含めて一定の定員数を、仮に100人とすれば、新規採用が10人いるから、その10人分も有期雇用に持っていかうという意味ですか。これは、別に「新規採用が可能」というのが、少し……。

○本田座長 そのこのところは、この表現だけでは分かりにくいと思うのです。要するに、日本年金機構がスタートして、退職者不補充だけで若い新規社員が入らないとなると、非常に年齢構成もいびつになる。それについては考えるべきではないか、というご意見があり、いろいろな考え方があった。ここに出ているのは有期雇用だけ書いてありますけれども、有期雇用ではなくて、新規採用をある程度織り込んで、定員を決めるというやり方もあるわけです。ここで言いたかったのは、退職者不補充でずっといくのではなくて、日本年金機構に若い血も入ってこられるようなことを考えるべきである、ということです。そのときに、雇用の問題もありますから、有期雇用というのも1つの対応策にはなるけれども、それだけではないのだろうと思います。いろいろな考え方があるのだろうという議論があったと理解しております。

○岩瀬委員 今、座長がおっしゃったことは分かるのですがけれども、要するに、採用の定員枠が決まるわけです。その定員枠を決めて、仮に1,000人の定員で新組織が発足した場合、退職者が出るまでは、当面は新規採用はできないということになるわけです。新しい組織に移っても、新規採用を継続的にしていけないといけないので、新規採用の部分は取りあえず有期雇用で置き換えておくと読めるのですがけれども、そういうことではないのですか。

○長田行政改革推進事務局企画官 単に置き換えるということではないと理解しています。「新規採用」と書いているので、ここから人がまた膨らむようなイメージに誤解されるとすれば、事務局の文章が不行き届きだったと思うのですがけれども、あくまで日本年金機構の正規職員の必要人員数というのは、どんどん減らしていくということです。

ただ、減らしていく中で、ではそれをどうやって減らすのかという年金業務・組織再生会議からのお尋ねに対しまして、以前の社会保険庁の説明では、基本的には退職者不補充で、退職者が毎年何人か出てきます。それを不補充にすれば、いわば自動的に人数は減っていくので、それでやっていきましょう、何とかやっていけると思っています、という話がありました。一方で、年金業務・組織再生会議では、それを続けていると年齢構成が非常に歪んで、若い層がごっそり抜けるので、ある程度人が減るという中でも、新規採用も

確保できるような形にすべきではないか、という議論であったと理解しております。

○岩瀬委員 あと1点だけ。この有期雇用というのは、どのような条件で採用するのですか。まだ、そこまで決まっていないのですか。

○長田行政改革推進事務局企画官 これは事務局が答えるべきものかというのがありますけれども、様々な労働条件については、詳細は設立委員会が決めるということになりますので、そこで最終的には決めるという話だろうとは思いますが。当然、労働基準法などの民間労働法制のルールに則って雇用条件を決める、ということになると思いますので、例えば有期雇用の期間であれば、基本は3年が限度ということかと思しますので、3年経過した後は更新をするのかしないのかとか、更新する場合にはどのような条件で更新するのかというのは、いろいろ細かく、今後、決めていくことになるのではないかと理解しております。

○八田委員 事務局に確認したいことがあります。ここでは、様々な不確定要因というか、将来の変更要因が述べられています。1つはシステム刷新が予定されている。2番目に、社会保障カードの導入が考えられている。3番目に、年金記録のシステムではなくて年金給付のシステム刷新。4番目に、年金記録問題の解決。この年金記録問題の解決はどうしようもないと思うのです。いつになるか予測するのは、ほとんど不可能だろうと思うのですが、できればそれぞれの大体の幅の予想を教えてくださいたいのです。システム刷新は、今のところ、大体いつごろにはできそうなのですか。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 今の時点で、いつごろと申し上げるのはなかなか難しい、ということでございます。内閣官房のIT室のワーキンググループでも検討が進められておりますので、状況次第でございますけれども、時期の点も含めて、ご報告ができる段階になったら、ご報告していただこうと考えてございます。

○八田委員 幅として、一番早くて。

○本田座長 その点について、不確定要素のうちシステム刷新というのは、一応、確定しているものの中身についての刷新と言っていますけれども、今、八田委員がご質問のように、これは果たしてどのぐらいかかって、どうなっているのだろうか。元々の計画でいきますと、昨年の夏ぐらいから詳細設計に入ることだったのですが、それがずっと延びてきている。これがどうかという問題がありますので、そのシステム刷新問題と、もう1つは、今度の我々の会議の中で、ある意味で一つのテーマとなってきました年金記録問題、この2点については、できれば1回、ヒアリングといいますか、どのようになっているか、別途、機会を設けたいと思います。

○八田委員 私が伺いたいのは、いつごろ以前では絶対あり得ないという予測があったら、それを教えてくださいたいのです。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 年金記録のシステム刷新は、元々、当初予定では平成23年1月稼働予定……。

○八田委員 ということは2011年ですね。これ以前ということは、あり得ないということ

ですね。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 あり得ませんし、スケジュール的にいえば、既に1年以上は遅れているということですので、そのまま引き移すと1年は完全に遅れる、あるいはそれ以上遅れるということです。

○八田委員 分かりました。それから、社会保障カードというのは、およそいつごろまではあり得ないものですか。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 こちらは、平成23年度中に導入予定ということで、検討を進められているということでございます。

○八田委員 それは、ほぼ同じというか、元々予定された年金記録のシステムの刷新の時期と同じ時期なのですね。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 システム刷新とは、必ずしもリンクはしておりませんが、平成23年度中ということで検討を進めていると聞いております。

○八田委員 それから、年金給付システムは、全く予想もつかないような状況ですか。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 年金給付システムにつきましては、元々、平成20年度、今年度から検討というのがスケジュール的にあったわけですが、年金記録システムの刷新自体が遅れておりますので、それに伴って遅れているという状況です。いつ年金給付システムの方が刷新されるかというのは、現時点では全く見えておりません。

○八田委員 これは、大山委員に伺いたいのですが、平成27年以前ということはありませんか。

○大山委員 まだやると決めていないし、行動もしていません。

○八田委員 仮に、行動を今から始めるとしても、平成27年などというのはあり得ないわけですか。

○大山委員 個人的な意見で申し訳ありませんが、私は、今の時期にすぐやるべきと思います。

○八田委員 では、急いだら、いつできるのですか。

○大山委員 年金給付システムを急ぐことによって、今やっている年金記録システムとどう最適化できるか、というのが分かるはずですが、単に、年金記録システムの方を遅らせるという意味ではありません。どういう切り口で年金記録システムを作っておけば、年金給付システムとうまくつながるかというのを、やはり見ておきたいと思います。

○八田委員 どうもありがとうございました。

○岸井委員 その関連で確認なのですが、その次の⑩「あくまで現時点においてある程度具体的に見通せるものについて整理するもので」とあるという、非常に大きな前提になるのだと思うのですが、今、議論に出ているような不確定要素とか変更要素、年金給付システム刷新とか社会保障カードとか以外のことという意味で取ってしまっているのですか。あるいは別に、具体的に今もう見通せるものは列挙するところですか、というものを何か想定しているのか。

○長田行政改革推進事務局企画官　そういうことも含め、現時点で見通せていないけれども、日本年金機構発足後に具体化していくことに伴うものもあれば、そういうことを抜きにしても、ここに「更なる業務フローの見直しによる効率化など」と書いていますけれども、要は日本年金機構自身としてきちんと業務を見直して、更に効率化できるものはないかということをもろもろ含めての意味でございます。

○大山委員　1ページの「機構の必要人員数」のところの話をしているときにこの話をするのは、恐縮な面がありますが、この会議の方向性についてまとめに入ると理解した上で、確認したいことがあるので、質問させていただきたいと思います。

この会議の名前は「年金業務・組織再生」になっているので、この業務と組織の再生をまとめの観点から見たときに、「外部委託」の話が次にでてくると、外部委託することが業務の再生に見えてしまう可能性があると思います。この「主要検討課題（メモ）」の位置付けと考え方の整理を、事務局側にお聞きしたいと思うのですが、話の展開が少し変わる可能性があるというか、整理の仕方があるのではないかと思うので、教えていただきたいと思います。

○加瀬行政改革推進事務局参事官　「主要検討課題（メモ）」の整理、位置付けでございますけれども、まさにいろいろな検討課題について、方向性をご議論いただくためのもの、ということございまして、これをもって例えば最終的な整理の枠組みになっている、ということではございません。そこは違っております。

大山委員　ありがとうございます。

だとすると、今、人数の話をするのにこの不確定要素を省いてというのは、非常に現実的で分かりやすいと思います。しかし、外部委託の話に代表されるように、業務の効率化、あるいは正確性の確保という観点から見ると、先ほど八田委員がおっしゃったとおりで、年金給付のシステムの話というのは、どう作るかによって年金相談業務自体の量も大きく変わってくるかと思えます。年金相談業務の量が変われば、必要な人の量も変わります。この1ページ目の考え方からすると、不確定要素なので人数は考えない、というのは正しいと思いますが、業務の正確性や業務そのものをこの日本年金機構のときにどうしていくのかという議論から見ると、そちらにも考え方を書いておくべきではないかと思えます。

したがって、業務の外部委託化の推進以外に、業務そのものの見直しのようなところの項目について、「主要検討課題（メモ）」のような形でももちろんよいので、そういう観点でのまとめのようなものを、あるいは項目を起こして書くようなことも、お願いしたいと思えます。

○本田座長　まさに、人員数の問題もそうですし、外部委託の問題もそうです。先ほどの年金給付システムや社会保障カードの場合でも、業務も変わるし人員数も変わっていくわけですから。そういう不確定なものは、この⑩番目に書いてあるように、決して人員数だけではなくて、業務の外部委託の範囲も変わってくる。しかし、不確定なものをこの最終整理

に盛り込むことはできないので、当然、そういうものにはしかるべく対応すべきであるということで、やはり両方に触れざるを得ないのだろう、と私は思っています。

○大山委員 座長がいつもおっしゃるとおりで、業務については不断の見直しが必要だと思います。その意味では、手順は踏むけれども、その手順の踏み方によっては大きく変わるので、その変わるべきもの、すなわち目指すものが何か、というのは共通の認識にならないと、多分、最終整理は書けないと思うのです。日本年金機構や社会保険庁もお考えになると思いますが、そこが一步踏み出せないとなれば、我々が強く押してあげることが、必要なのではないかと思いますので、あえて今のようなことを申し上げさせていただきました。

○斎藤委員 ④のところなのですが、「減員が計画どおりに実現できない場合には、増員のみ行うことは認めるべきでない」ということをどう考えるか考えておりました。減員が計画どおりにいかないで、今の人員数そのままですばらくいくような状況が起きたときに、新陳代謝が全くできないわけですね。増員を外部から、あるいは新卒を採る、新しい風、新しい人材を入れることによって、組織が活性化される可能性もあるので、減員ができないから増員を認めてはいけないということは、組織の活性化という意味ではいかなものかと思えます。

○本田座長 事務局が答えるのですか、これは。

いろいろな意見の中で、これは減員がきちんと実施されないで、増員だけどんどんやったらおかしい、ということがありました。皆さんの今までの会議でのご発言をまとめているので、後段にはそういう意味はないと。とにかく、減らすべきものは確実に減らさない、という意味で整理してあると私は見えています。

○斎藤委員 ペナルティというか、きちんとやりなさい、という叱咤激励の意味であるということは分かるのですが、それでしたら違う言い方にした方が、組織の健全性は保てるかと思いました。

○本田座長 ですから、今斎藤委員が指摘されたこのところは、まさに言葉の使い方の問題でして、恐らくこういうことは最終整理に書く、ということではないかと思えます。

○斎藤委員 先ほどの大山委員の発言に補足してというか、それに触発されてお話を申し上げたいのですが、不確実性が非常に残っている組織で、私たちは今、その中でできる限りのことを話し合おうとしているわけです。不確実なものが多ければ多いほど、組織の方向性が決まるのは、トップの方の資質、能力、リーダーシップによるのだろうと思います。日本年金機構の理事長がどういう方になるのか。それを私たちは、この会議で話す役割を与えられていないと承ってはおりますけれども、こういう人、あるいはこういう人は困るとか、何か組織を引っ張っていく方に望みたいこと、求めることを少し補足することによって、どういう形で組織を再生してほしいかという私たちの考えを伝えられないものでしょうか。

○本田座長 このくだりを出ているのは、⑩番目の最後のところで、日本年金機構の理事長はきちんとやりなさい、ということが書いてある。あともう1つは、やはり今斎藤委

員がおっしゃったようなことで、やはり日本年金機構の組織体制、人事の在り方を書く中で、トップの重要性といったこととか、そちらの方で触れる手はあるかもしれません。

○八田委員 テクニカルなことですけれども、有期雇用にする場合というのは、退職金は日本年金機構設立時に払って、それから有期雇用になるのでしょうか。それとも、最終的に有期雇用が終わった時点で、退職金をまとめて払うということになるのでしょうか。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 日本年金機構法では、退職金の通算規定というものが経過措置で設けられておりますので、社会保険庁職員からの移行職員については、退職時不払いの通算という形になる可能性があると思います。

○八田委員 それは、有期雇用の場合でも、そうなるということですね。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 対象になると思います。ただ、事務局では責任を持ってお答えはできないので、改めてそのようなお尋ねがありました、ということで社会保険庁に確認したいと思います。

○八田委員 有期雇用にするに当たって、仮に一種の割増退職金を払うとしたら、それはどの時点になるのでしょうか。要するに、勸奨退職のような形で、正規の定年よりは前にお辞めいただくということだから、何らかのインセンティブを付けてもおかしくないと思うのですが、その場合にはどの時点で払うのですか。

○長田行政改革推進事務局企画官 日本年金機構発足時に採用されないということになりました場合に、かつ、そこで勸奨退職に応じるという場合には、国家公務員の退職金の体系がございます。その体系の一般ルールに従って、一定の割合で割増退職金が払われるということになると思います。

○八田委員 ということは、退職金の通算規定にもかかわらず、一応その時点で勸奨退職でお払いして、かつ、その後の有期雇用にするということは、可能であるということですか。

○長田行政改革推進事務局企画官 そこは自信を持ってお答えできませんので、そこも含めて社会保険庁にお伝えしたいと思います。

○本田座長 その点も含めて、小嶋委員の専門分野だと思いますけれども、大変難しい問題があるのだと思うのです。あえて、⑫番目を私が追加してもらったのも、どんどん環境変化において合理化しましょう、と言いながらその対策がちゃんとできていないと、労使協定なりを結ばないとできないのですよ、現実には。今の国家公務員の場合には、正確でないかもしれませんが、そういう前提でなくて、退職勸奨、そして分限免職という形ですけれども、日本年金機構は、労働組合がもし仮にできたとしたら、これは我々がどうこう言う話ではないのですけれども、労働三権を持つのだらうと思うのです。そういう中に、必ず雇用の問題や賃金の問題について、労使対等でやらなければならない。そのときに、合理化問題の中でどう対処していくかということは、当然、考えていかなければならないし、先ほどの有期雇用の問題も、ややそういう新しく採る人の仕事量の問題、雇用の問題はありますけれども、ここら辺については、かなり専門的な詰めなり、また対策を

できるだけ早く考えていかなければならない要因ではないかと思っています。

八田委員 今のことに関連して、私がお質問したいのは、例えば外部委託することになった場合に、社会保険庁でもって外部委託することになりそうな会社に就職を斡旋してあげて、勸奨退職の奨励金を払った上で、そちらの仕事を斡旋してあげる、という場合がある。一方で、有期雇用になって退職金はその時点では払われずに日本年金機構に行って、有期雇用期間の経過後に何らかの勸奨的なものが払われるのか、それとも、機構発足時が期限だから、それで終わりということになるのか。その辺のインセンティブの格付のようなことがあれば、割と職員が自発的にいろいろな形を選べるということもあり得るかと思っただけです。それはそのことだけで、お調べ願えれば有り難いです。

それから、この不確実性に関してですけれども、私が思うには、例えば10年くらい先に、ということは、平成30年ぐらいの時点で、最低これだけの人員は必要だということがあれば、それを前提にして正規雇用数を決める。それに加えて平成30年ぐらいまでの間に起きるか起きないかはっきりしないことのために、有期雇用なり、それから外部委託なりでやる。不確実性にそういう形で対処するという考え方もあり得るのではないかと。

○野村委員 今、退職金の通算の話が出ていましたので、その関係で、少しまた別な観点になるかもしれないのですけれども、先ほど、長田企画官の方からご説明のあった退職金が通算されるというのは、よくある例では研究職でありますとか、あるいは自治体職員のような形で、国家公務員が一時退職して地方自治体の職員になって、それから数年後にまた国家公務員に戻るといったケースの場合は、退職金を払わずにいて、最終的に通算して、退職金通算規定というので処理する、このような仕掛けになっているのだと思うのです。その話が出てくるといことは、有期雇用にいったんなっていた人でも、後にまた正規職員として採用される余地がある、ということの意味しているのだらうと私は思うのです。そうなりますと、その部分はしっかりとタガをはめておかないと、しり抜けになってしまう。最初は何となく人員が削減されたように見えますけれども、いったんは有期雇用になった人が、また正規職員に戻ってきている、ということが数年後に起こりますと、これは結局、私たちは何の仕事をしたのだらうか、ということになってしまうと思います。

もちろん、中には、いろいろな能力が後から発揮されて、やはり正規職員に戻っていたらこう、という方が出てくるといことは、理論的には考えられるかもしれませんが。それをどういう形で採用するのか、しっかりとした仕組みを設けておかないと、完全なしり抜けになってしまうのではないかと、ちょっと危惧しますので、その点はよく社会保険庁の方にご確認いただければと思います。

○小畠委員 私は、正規職員の数が全体として減るのであれば、そういうことがあってもよいというか、別に問題はないのではないかと考えています。絶対数として正規職員が増えるという可能性はほとんどないので。というのは日本年金機構になっても、これまでどおり国費で運営するわけですから、運営費交付金というのは、年々、多分、減らされていくでしょうし、そういう状況の下では人員数は、それでなくても減らしていかななくては

けない。最初の機構設立時に何人とフィックスされて、あるいは改革が完了した時点までに減らさなければいけない目標さえ達成されるのであれば、具体的にどのような運用をするかは、日本年金機構が決めるべきではないかと思っています。

それと、在職期間の通算は、国立大学が法人化したときも、同じような考え方を採用しました。任期付の教職員の場合も　これは正規の教職員という位置付けなのですが有期雇用とはいうものの、退職手当の算定については、やはり同じような方式を採用しています。

それから、給与体系については別の仕組みを採用していますが、基本的には整理退職のような規定を、任期付の教職員についても設けていますので、退職手当の割増も可能だと思います。ただ、全体として言えることは、私どもの経験から申しますと、国家公務員退職手当法で認めている範囲を超えるようなインセンティブを与える制度構築は、ほとんど不可能ではないかと。つまり、何のために民営化したのかということになりますので、国家公務員より処遇を良くするような仕組みは、ちょっと難しいと思います。

岩瀬委員　今の議論の流れで、これは社会保険庁に是非とも確認いただきたいのですが、有期雇用という、いったん、とにかく辞めていただいて、補助的な作業を非常勤職員としてお願いするという、普通のイメージで考えるわけですが、そのイメージでよいのか、それとも別の考え方があるのか。有期雇用を、再度、正規職員化することの是非は別としても、そういうことが果たして理解を得られるのかどうか、ということも含めて、ちょっと社会保険庁の考えをお聞きいただけませんか。

それと、もう1点、人員数のところで、⑨の年金記録問題に関することなのですが、これは人員規模だけを年金業務・組織再生会議で言えばよい、ということではなくて、年金記録の問題というのは、当然、日本年金機構に宿題として引き継がれる問題だと思います。日本年金機構でこの記録問題をどのように作業するのか。どういう多様性を持った作業を日本年金機構が担わなければならないのか、ということ、記録問題を担うということ、ある程度、組織を作っていないといけないということ、できたら年金業務・再生会議として、メッセージ、意見を出しておかないといけないのかなと思いますので、その点についてもご検討いただけないかと思います。

○本田座長　記録問題の取扱いというのは、我々の会議で人員数、組織問題ということを考える際には難しい問題だと思うのです。2つの考え方があるのだらうと思います。あえてここは不確定と言っていますが、ある意味で記録問題は解決しなければならない、解決済みの問題ぐらいの覚悟でやってもらわなければならない問題です。仮に残ってしまったら、今の記録問題は、厚生労働省の責任で、きちんと別途やるべきではないか。これを、不確定要素に乗せていきますと、いずれにしても、採用人員数というのを出さなければいけませんから、それが出せなくなってしまう。今、記録問題は、野村委員のところも含めて一生懸命やっておられて、これは、ある意味では解決のめどを一日も早く付けるという案件なのです。

ただし、不幸にして、それが日本年金機構のスタートのときまで残っているかもしれません。そのときの体制の在り方なり、やり方というのは、私は、厚生労働省が責任を持って行う案件であり、年金業務・再生会議のテーマではないのではないかと考えています。

ただし、採用人員数の問題、いろいろな問題がありますので、何らかの形では触れざるを得ないのだと思いますけれども。

○岩瀬委員 5,000万件の年金記録に関しては、ざっと500万件が統合されて、あと1年少しで500万件を統合できればいいところだと思うのです。つまり4,000万件が残ると思うのです。これを積極的に今やっているような形で、1つ1つ探し出してご本人に伝えるのか、あるいはここまでやったのだから、あとは国民の訴えを受けて、それで統合につなげていくのか。どういう手法にするかは別として、それによって新しい組織での記録問題に対する対応も随分変わらざるを得ないと思うのです。まずは厚生労働省がこの記録問題をどう処理しようとしているのかを出してもらわないといけないと思います。その上で、年金業務・組織再生会議として、新しい組織に「こういうことを考えてください」と言うのか、あるいは、これはもう一切言わないで、厚生労働省の問題として処理するのか。そのこのところを、できたらはっきりさせた方がよろしいかと思っておりますので、ここも厚生労働省に対して、今後、記録問題をどう処理しようとしているのかを、できたら報告してもらえないかと思っております。

○本田座長 一応、4月に厚生労働省から説明を受けたのです。そのとき、私はあえて皮肉を言ったのですけれども、タイムスケジュールがイメージという形で出たので、イメージというのはおかしいのではないかと。何月に何をやってという工程表のようなものを出していただいたのですけれども、「イメージ」と書いてあったので、それは少しおかしいのではないかと。一応「いつまでにこういうことをやります」というご説明を、厚生労働省から受けたことは事実なのです。だから、その資料と、今、岩瀬委員がおっしゃったことをよく事務局は考えて、見ていただきたいと思っております。

なお、記録問題については、通常の年金記録問題、これは当然、日本年金機構の当たり前の業務ですから、これはきちんと積算の中に入れて、考えていかなければいけないと思っております。

まだいろいろとご議論もあるかと思っておりますけれども、後ほどでも結構ですから、次に「外部委託化の推進」というところについて、事務局の方から読み上げていただきたいと思っております。

○長田行政改革推進事務局企画官 それでは、大きな項目の2つ目、「外部委託化の推進」というところ、資料では2ページでございますが、読み上げさせていただきます。

- ①届書、申請書などの審査業務については、裁定請求書など一部のものを除き、一次審査業務について、外部委託を行う。
- ②二次審査については、最終的に機構が責任を持つ観点から機構が自ら行うとしても、今後、業務の標準化などを通じて、できる限り必要人員数の縮小を図るべきである。

特に、給付に係る裁定業務については、将来的には給付システムの刷新により、必要人員数の縮小を図るべきである。

- ③国民年金保険料免除勸奨業務については、委託先における個人情報保護の確保に十分留意しつつ、外部委託を行う。
- ④バックオフィス業務については、徹底したシステム化を図るとともに、可能な範囲で外部委託を行う。
- ⑤来訪による年金相談の外部委託のあり方については、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する。
- ⑥厚生年金徴収業務については、督促状発送業務や納付督促電話について外部委託を行う。
- ⑦更に、仮に強制徴収業務の外部委託を可能とするためには法律改正を要することとなるが、その是非については、市場化テストの活用を含め、今後の検討課題として、政府において検討が加えられるべきである。
- ⑧年金相談以外の各種の電話照会対応業務についても、コールセンター化した上で、外部委託を行う。
- ⑨委託業務の品質管理のため、委託先選定のルールの明確化など公正で適正な業者選定、委託業務の実施状況の定期的な報告聴取や実地調査の実施による業務の監視、委託業務の成果の情報開示の徹底などを進めることが必要である。
- ⑩電子申請の推進により、入力委託コストの削減やシステムへの入力誤りなどの発生を防ぐことが可能になるなどそのメリットは極めて大きい。電子申請を推進するための具体的な行動計画を策定し、実現に向けた取組を早急に進めることが必要である。

以上でございます。

○本田座長 それでは、この点について。

先ほど、大山委員がおっしゃった件も、これはやはり、当然、見ておかなければいけないことだと思います。年金給付システムの刷新など、いろいろなことが起こったときに、委託業務の範囲もかなり変わってくる。非常に関係があるということは、踏まえざるを得ないのだらうと思います。

ご意見がありましたら、どうぞ。もしなければ、これで議論の終わりでは全くありませんから、取りあえず論点整理というか、今まで出てきたことを書いてありますので。

どうぞ。

○野村委員 すみません。ちょっと時宜に遅れまして恐縮ですが、今、「外部委託化の推進」のところから出てきました④の「バックオフィス業務については、徹底したシステム化を図るとともに、可能な範囲で外部委託を行う」となっているのですけれども、やはりこれは、私、前回遅れてまいりましたので、社会保険庁の方の説明を十分聞いていない部分があるのですが、かねてから座長がおっしゃっておられますように、やや一般の企業に比

べますと、バックオフィスの部分の案が非常に大きい感じがしています。前回資料を見ましたところ、厚生年金、国民年金などについての事務の企画管理というところに、15人ぐらいつ人が張り付いているというのが、かなりウエイトとして大きいイメージがあるのです。これは、事務の企画管理というのは何をイメージしているのか、よく分からないのですけれども、年金業務全体についての企画管理というのではなくて、厚生年金の企画管理、国民年金の企画管理、しかもそれは適用とか徴収とか、かなり仕事を分けてそこに「企画管理」という言葉をかぶせたものに、それぞれ15人ずつ張り付けているというのは、少し大きい感じがするのです。

恐らく、何か意味があるのだと思うのです。例えば、マニュアルをこれから、今までなかったので作らなければいけないとか、何かそういう事情があって膨らんでいるのだろうと思うのですけれども、ややこの人数は違和感がありますので、もう少しここは削れないものなのかどうかということ、もう一度だけ社会保険庁の方に聞いていただければと思います。

○本田座長 今の野村委員のご意見は、「外部委託化の推進」というよりも、「機構の必要人員数」の⑥番目のことですか。

○野村委員 そうですね。

○本田座長 これは外部委託ではなくて、中でやりますよね。企画管理部門で15人という、あのところですね。

○野村委員 そうですね。ごめんなさい。最初の方のブロックのところですね。

○本田座長 そこについては、更に検討をお願いしたいと思っています。

○八田委員 これは、大山委員に対する質問なのですが、②で「二次審査については…今後、業務の標準化などを通じて、できる限り必要人員数の縮小を図るべきである」というのですが、これはまさに、前に大山委員がご指摘になっていたグレーの部分を整理するということですね。すると、これはある意味では、もう日本年金機構とか社会保険庁の枠を超えて、厚生労働省が日本年金機構などの問いに対して明確な答えを出す。あるいは、全国の年金事務所でもって抱えているいろいろな問題を整理するような委員会を作って、片端からそれを整理する。これは、今からやってもおかしくないような話ですね。

○大山委員 私は、そのように思っています。

○八田委員 ありがとうございます。

○本田座長 事務局は、厚生労働省、社会保険庁によくインプットしておいてください。

○斎藤委員 質問になりますけれども、⑧番目のところの「コールセンター化した上で、外部委託を行う」とございますけれども、これは前に社会保険庁から説明を受けた3つのコールセンター、1つは大森にあると話をしていた、あのコールセンターとはまた別途に、新しいコールセンターを作るという意味でしょうか。

○長田行政改革推進事務局企画官 この⑧の電話照会対応業務のコールセンター化というのは、前回の会議で社会保険庁から、具体的な更なる追加削減案ということで出てきたも

のでございますが、それについては、コールセンターに一元化するという事で前回資料は書いてありますので、新たにまた別のコールセンターを作るということではなく、今あるコールセンターに、そういった機能も追加するものと理解しております。

○本田座長 それでは、次の「機構の組織体制（人事のあり方を含む）」について事務局の方から。

○長田行政改革推進事務局企画官 それでは、引き続きまして、資料3ページになります。「機構の組織体制（人事のあり方を含む）」というパートにつきまして、読み上げさせていただきます。

①システムに関する国と機構の役割分担については、開発・管理・運用の一連の実務について、機構が一貫して責任を果たせるよう、できる限り、機構に必要な権限と責任を集中させるとともに、その内容を明確化することが必要である。

他方、国は、基本的な枠組みの提示やポイントを絞ったチェックなど必要最小限にして効果的な関与を行うこととすべきである。

②ブロック本部については、三層構造問題の解決、本部によるガバナンス強化を図るワンステップとして、当面の間、設置するとしても、その組織体制はできる限りスリムな必要最小限のものとする必要がある。

③また、年金事務所への必要な権限委譲を進めるなどによって、将来的には、ブロック本部そのものの必要性を含めた見直しについて、機構の理事長の判断によって適切な検討が加えられるべきである。

④内部統制については、リスク管理の仕組みの確立、コンプライアンスの徹底、業務処理マニュアルの改善、職員の意識改革の徹底などに重点的に取り組むとともに、これらの取り組みの監視を外部監査も活用して行うことが必要である。

⑤従来の固定的な「三層構造」を一掃するため、本部による一括採用を行うとともに、地方組織の幹部人事も本部が行う。また、現場の問題意識が業務運営に的確に反映されるよう、本部・地方組織間で全国異動する人事を積極的に行い、組織としての一体感を醸成することが必要である。

⑥特に、機構発足時における年金事務所長の登用については、外部採用や本庁出身の職員からの登用を相当程度進めるべきである。また、事務所の統廃合についても、今後、具体的な検討を進めるべきである。

⑦年功序列を排した人材登用や給与体系の確立、人事評価に基づく賞与制度や昇給の査定幅拡大など、能力と実績に応じた仕組みを確立することが必要である。

⑧厚生労働省との人事交流について、特に上級幹部や役員に厚生労働省の職員を登用する場合には、厚生労働省への復帰は行わないいわゆるノーリターンルールの適用を基本とするとともに、そのポストが固定化されないようにすべきである。

⑨労使の問題については、労使共に、過去の問題点の十分な反省の上に立って、新しい機構においては、国民本位のより良いサービスを提供することが労使共通の存立

基盤であることを認識し、健全な労使関係の構築に努めるべきである。

以上でございます。

○本田座長 この部分につきまして、ご意見なりをお願いしたいと思います。

○大山委員 最初の①のところですが、先ほどの八田委員のお話にも絡みますが、まさしくこの文章の中でいう「機構が一貫して責任を果たせるよう」、ここが非常に重要であると思います。今、日本年金機構にこれから変わるということを想定すると、現状の社会保険庁の状態と厚生労働省との関係から見ると、一貫して責任を果たせないような、複雑な制度になっているのではないかと心配します。私がよく分かっていないからと言われてればそれまで、もう少し勉強しなければいけないのですが、「一貫して責任を果たせる」ためには、やはり明確な解釈が、制度を作った側の解釈が明確にされるべきと考えます。多分、一々お伺いを立てて、担当が代わったら言うことが変わるなどということは、ないとは思いますが、そういうことになったら、責任を果たしていることにはならないと思います。

したがって、これは日本年金機構に対するメッセージになりますが、是非、システムをやっている側から見ると、何が要求されているのかをはっきりしてくれれば、しっかりしたシステムが作れますが、要求がはっきりしないと、しっかりしたものは作れませんという明確なメッセージを出させていただきたいと思います。本当は、厚生労働省に対するメッセージかもしれません。

○斎藤委員 資料を探そうと思ったのですけれども、いつの資料だったか覚えていないので、うる覚えで申し訳ないのですけれども、確か人事や採用といった、いわゆる人事部のようなものは本部にあり、それからブロックのところでも、ブロック内のある一定レベルのところまでの人事はブロック本部で行うという形で、人事部の機能が分かれていたような気がするのですけれども、そうしますと、この「本部による一括採用」というのは、社会保険庁の提案とはまた別に、ここで提案しているという理解でよろしいのでしょうか。

長田行政改革推進事務局企画官 社会保険庁の提案と違ったことは言っておりません。6月4日の会議での資料4の8ページのところに、「人事政策」というのが出ております。その左側に「人事政策」というのが書いてありまして、ここで「職員は本部で一括採用」、「地方の幹部人事は本部直轄」ということで、社会保険庁からもこのような案が示されておりますので、そのように理解しております。

恐らく、斎藤委員がご指摘されました点については、地方の、ここでは「幹部」という言い方をしておりますので、一定レベル以下の職員についてはブロック単位で人事を行う、そういう説明であったかと理解しております。

○斎藤委員 ということは、やはり2つに分かれるということですか。

○長田行政改革推進事務局企画官 そうということになるかと理解しています。

○斎藤委員 採用は一括ということであったとしても、人事のところはブロック本部と本部とで分かれるというのは、何かうまく連携が取れなかったり、組織としてのまとまりが

生まれにくいような気がするので、ここでは採用に関してだけ述べていますけれども、人事政策は、やはり本部に集中させるような形の方がよいのではないかという気がしております。

○本田座長 それぞれのやり方はあると思いますけれども、人員規模1万人の正規社員がいるとなると、末端の人まで本部が全部人事を管理するというのは無理だと思うので、採用管理、人事育成管理、具体的な人事発令管理、そういう中で知恵を絞りながら、全体をどうつかんでいくかということだと思います。具体的な人事になると、やはり民間企業でも、ブロック単位でやったりすることになります。もちろん、新入社員採用時から後継者育成などいろいろな訓練がありますが、そういう中で把握はしますけれども、個別の具体的な人事というのを、何万人もいるような組織で本社が全部というのは、ちょっと無理ではないかと思います。やはりブロック単位ぐらいで、よく人間を見ながら、もちろん全社的な育成計画、そういうものはまた別にきちんと仕組みを作るわけですから、いいのではないかという感じが、私はいたしますけれども。

よろしいですか。それでは、もちろんここで切るわけではありませんから、また最後にご質問いただいてもよいと思います。

次に、「職員採用の基本的考え方」につきまして、事務局の方から。

○長田行政改革推進事務局企画官 それでは、資料4ページ、最後のページでございます。「職員採用の基本的考え方」につきまして、読み上げさせていただきます。

- ①公的年金業務への信頼を損ねた職員は、漫然と機構の職員に採用されない。特に、過去に懲戒処分などの処分を受けた者については、その処分を機構職員としての採否を決定する際の重要な考慮要素とし、処分歴や処分の理由となった行為の性質、処分後の更生状況などをきめ細かく勘案した上で、採否を厳正に判断する。
- ②過去に処分を受けた者については、処分を受けていない者と比較して、より厳しい採用基準を設け、採否の審査に当たっては、設立委員会の下に設けられる職員採用審査会（仮称）において、面接その他の手法により、個別に厳正な審査を行うべきである。
- ③再生会議に報告されたサービス違反調査結果については、様々不十分な点も見受けられる。採用の公平公正が損なわれることのないよう、今後、サービス違反調査のみならず、必要な調査を実施するなど、社会保険庁および厚生労働省においては、厳正に対処すべきである。
- ④機構の職員採用に当たっての人事評価結果の活用については、ひとつの参照材料としつつ、特に処分者については、それのみにとらわれることなく、設立委員会に設けられる職員採用審査会（仮称）において、個別に厳正な審査を行うべきである。
- ⑤人事評価制度については、機構で働く職員の意欲の向上や職員の意識改革を徹底させることのできるような制度としていくなど、機構発足後においても、環境の変化などを踏まえながら、不断の見直しを行うとともに、その結果を人材育成にもきち

んと活かしていくことが必要である。

- ⑥経営管理（労務管理含む）の強化、コンプライアンスを始め組織ガバナンスやITガバナンスの強化、監査機能の強化、企業会計への対応など、社会保険庁職員からの採用だけでは得難い能力・経験を有する者については、積極的に外部から採用することが必要である（具体的な採用人員規模は、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する）。

以上でございます。

○本田座長 それでは、今の点につきまして、ご意見がございましたらお願いします。

○岩瀬委員 まず、これは基本的な考え方に関係することなのではございますけれども、③の服務違反調査、これについて報告書が年金業務・組織再生会議に提出されて、その報告書に対して年金業務・組織再生会議は、これは不十分であるということを、③で述べているように伝えているわけではございますけれども、それについての迅速な対応というのが、未だ社会保険庁から示されていないことについて、どういうことなのかお聞きしたいので、事務局がもし分かっているならば教えてもらいたい。もう1つは、報告書が出た段階で、無許可専従に係る行為者及び管理者に関しては、速やかに懲戒処分を行う、と報告書には書かれていたわけではございますけれども、その後、どういう処分が行われたかの報告がないのですが、その点、もし分かれば教えていただけませんか。

○長田行政改革推進事務局企画官 速やかな処分などにつきまして、社会保険庁から状況を紙で頂いておりますので、それを今からお配りさせていただいて、状況を報告いたしたいと存じます。

（資料配付）

○長田行政改革推進事務局企画官 お手元に届きましたでしょうか。これは、社会保険庁からの資料、提出メモということでございますので、単純に読み上げさせていただきます。

まず、処分がどうなっているのかということに関しまして、1. にございますように、「これまで明らかになった無許可専従の事案については、現在、それぞれの事案への管理者等の具体的な関与の内容の確認や処分量定の検討に時間を要しているところ」ということ、それから「また、無許可専従等のより一層の実態解明に向けて外部の専門家を入れた新しい調査体制を検討し、改めて調査を行うこととしており、その結果も踏まえて処分を行うことを検討している」ということでございます。

したがって、岩瀬委員のご質問に対しましては、まずは速やかに処分を行うということについて、その後の状況がどうなっているのかということに関しては、処分のための必要な確認などで時間を要しており、すなわち、現時点で具体的な処分までは行き着いていないということ。それから、迅速な対応についてということですが、2. にございますように、外部の専門家を入れて新しい調査体制を検討するということがここで書かれておりますが、具体的な内容について、できる限り早く状況を教えてほしいということは、事務局として申し上げておりますが、今日の時点ではその具体的な中身について、お聞かせ

いただいている状況にはなっていないということでございます。

○岩瀬委員 この1.の「具体的な関与の内容の確認」というのは、報告書を作る段階で既になされているはずだと思うのです。それを、なぜ再度やっているのかというのがよく分からないので、それは社会保険庁から明確な説明をしてもらえませんか。これは、処分を出さないための時間稼ぎという感じがせざるを得ないというか、非常に不誠実な対応だと思うのです。

それともう1つは、新しい追加調査、もしくは再調査をするにしても、それは別途行うことです。それはそれでまた問題が明らかになれば、そこで処分すればよいわけで、今、もう確定したものに関しては、速やかに処分をきちんと出していくというのが、ごく当たり前のことだと思うのですけれども、それは違うのですか。その辺、社会保険庁は何と言っているのか、教えてもらえませんか。

○長田行政改革推進事務局企画官 今、具体的に責任を持ってお答えできる立場にございませんので、今日のご指摘は社会保険庁に確実にお伝えした上で、見解を示すように申し伝えたいと思います。

○野村委員 別件になりますが、過去に懲戒処分を受けた者に関する採用の在り方なのですけれども、全国健康保険協会の採用の場合は、ややマトリックスというのでしょうか、懲戒処分の他に勤務の評価といったものを掛け合わせていきながら、救われる人が出てきたり、救われない人が出たりという感じの発想だったと思うのですけれども、私は、やはりこの年金記録の問題というのを引き起こしたこの組織においては、やはり今後も年金の業務に従事される方については、もう少し厳格な基準というのがあるのもよいのではないかと思っているわけなのです。それがこの「主要検討課題（メモ）」の中に書かれているのだろうと理解しているのですけれども、端的にお伺いしたいのは、原則はどちらですか、ということなのです。原則は採用しないということの方針を取った上で、その中で特に意欲の高い人、あるいは処分の内容から見て、特にそれは軽微なものであった人というのを救っていくという考え方。それから、基本的には採用するのだけれども、他の人よりも少し厳し目に見るというのでは、随分、結果が違ってくるのではないかと、という感じがします。どちらを基本に据えていくのかということ、我々の中でもしっかりと話し合っ、方針を決めるべきではないかと思っています。

ちなみに、私自身の意見は前者でございまして、基本的には原則採用しないというのを、しっかりと打ち出すべきではないかと考えています。

それから、少し前の方に戻ってしまって恐縮なのですが、よろしいでしょうか。

この職員採用の基本的考え方の前のところに出てきたので、言いそびれてしまったのですが、私がかねてから、この三層構造の問題に少しこだわっているところがあるのですが、かつて問題だったのは何かといいますと、地方組織の方々は地方で人事が完結していて、地方の事務所長の方々は中央を向いていなかったというのが、大きな問題だと私は認識しているのです。その要因の1つには、地方の事務所長になるキャリアの仕組みが、相当高

齢な方が最終的な着地点として事務所長になられて、そして多くの方は、そこに予定された天下り先があって、現実には地方の天下り先に再就職していかれる。こういう仕掛けが、もうずっと長年にわたって存在していて、それは地方の方は皆知っているという状況だったと思うのです。私は、ここを打破する必要があると思っていまして、やはりむしろ事務所長というのは通過点であって、普通の組織であれば支店長のような方ですから、願わくば取締役を目指そうと思っている方が意欲的に業務改革などを行って、よい成果を出すことによって、むしろ中央に認められて、より一層キャリアアップを図っていくというインセンティブを持たなければ、組織の管理というのはいまうまくいかないのではないか、と思っているのです。

そういう点では、かなり若い年齢の方々を事務所長として採用する、あるいは、その地域とあまり関係のない方、その地域にずっといて、自分がその地域の天下り先で安穩と暮らそうという形にならないようにするためには、普通の銀行などもそうですけれども、支店長というのはその地域の方ではなくて、その組織の管理のために、数年間そこにおられるという方ですから、そういった形の人事がスタートラインのところから設定されるということ、是非お願いしたいと思います。

○本田座長 1点目の処分を受けた方に対する採用の第1原則、第2原則というお話がありましたけれども、何か皆さんの方でご意見いかがですか。

○斎藤委員 野村委員と他の委員の方にお伺いしたいのですが、私も、野村委員がおっしゃるように、原則採用すべきではない、と思っておりますが、今回処分されるべき人が、実はきちんと処分されていなかった、発覚していなかったということがあると、公平性に問題が出てきます。きちんと調査をして処分すべき人を全部洗い出していると信頼できる組織なのであろうかと考えると、私は一抹のというか、かなりの不安が残るのですが、他の先生方はどうお考えなのか、教えていただきたいと思えます。

○野村委員 確かに、今の問題はあるとは思いますが、やはり論理的には分けて考えるべきで、処分されている人は既にいるわけですので、その処分された人をどうするのかという問題は、それはそれだけで答えが出ます。つまり、処分されていない人がいるから、処分された人は間違っただけで処分された人がいれば別ですけれども、処分されるべくして処分された人についての処遇については、別途、独立の問題として考えることができると思えます。

あと、処分されるべき人が処分されていないという問題は、これは別途に何らかの形で対処すべきで、処分すべき人は、再調査なりが行われれば、洗い出されるのかもしれませんが、その方々が全員見つからないからといって、既に処分された方々について、基準を立てることができないという論理構造にはならないのだろうと思えます。

○本田座長 いろいろのご意見があろうと思えます。私も言ってもよろしいですか。

私は率直に申し上げて、処分された人は、そこで1回終わっていると思っているのです。やはり、基本的人権なり法律というものをよく考えていかないと、処分をかつて受けたか

ら、その人は駄目だという前提というのはいかなるものか。まさに、全国健康保険協会の採用方針がよかったかどうか、当会議で職員採用についての基本方針を出した後で、全国健康保険協会は採用方針をお作りになったのですけれども、処分を受けた人については、処分の内容によってペナルティを付けたわけです。一般の職員よりは、もう一つ厳しく、2段階だったと思うのです。そういうことはあったとしても、処分された人はもう採用しないということの問題というのは、これは別途、法律的な問題とかいろいろなことを考えないと、それほど私は軽々に言える問題ではないのではないかと考えています。やはり感情的に考えてはいけません。もちろん、悪いことは悪いことですが、処分したということで、だから処分後の勤務実態、それは見ましようとなっているのです。これは勤務評価に出てきますという感じで。これについては、小笠委員のお考えをお伺いしたいと思うのですけれども。

○小笠委員 これは新規採用なので、二重処分ということには法的にはならないと理解しています。したがって、過去に処分を受けた者を採用者から仮に外すとしても、特段問題はない。少なくとも、法的に極めて問題があるとは考えておりません。

ただ、新規採用の基準を考えるに当たって、処分歴のある者を対象から除外するとしても、やはり処分の対象となった非違行為の内容とか程度というものは問題にする必要があると思います。基本的には、年金制度に対する信頼を回復するという観点から、採用基準というものは考えるべきであって、例えば、年金制度に対する信頼を大きく損ねるような行為を行ったことを理由に処分を受けた者について排除するというのであれば、筋は通ると思いますけれども、ただ単に過去に処分を受けたという理由だけで排除するのは、少し乱暴かなという感じを持っています。

○岸井委員 もし個々の意見ということであれば、マスコミということから離れて申し上げると、難しいことは分かるのですけれども、とにかく処分者をもう一回、日本年金機構に採用するということは、絶対あってはいけません。この一線だけは、もう絶対守っていただきたいということです。これは、前の改革案のように組織がそのまま続くということであれば、容認できる範囲であればよいけれども、社会保険庁というあの組織は駄目だということで、裁判でいえばもう有罪ですから。それが新しい組織が変わるときに、処分者をそのまま引きずるというのは、誰も納得できませんよ、これは。どれほど難しい問題であろうと。と、私は思いますけれどもね。もし不服・不当であるというなら、訴えてもらうということでしょうね。厄介だということは承知の上で、個人的意見としてです。

○本田座長 他の委員、ご意見でも結構ですから。

○岸井委員 ここは1つ、今度の人事のポイントだと思うのです。

○本田座長 この過去の問題の責任論というのは、非常に難しいことだと思うのです。私は、法律的责任のようなものと道義的責任のようなものがある、リーダーといいますか、両方の厚生労働省なり社会保険庁の幹部と労働組合のリーダー、これは道義的責任から、私は自ら判断すべき問題もあるのではないかと感じもいたしますけれども、通常の一

般職員の場合に、果たして岸井委員がおっしゃったような論理で貫けるのかどうかというのは、私個人は、少しいかがかなという感じがいたします。これは、いろいろな考え方があろうかと思えます。

他の点でも結構でございますから、ご意見がありましたら。

○岩瀬委員 採用基準を設けて厳正に審査すると言えば、それまでだと思うのですけれども、幾ら面接を重ねても、本当に新しい組織を立て直していく上で重要な人物なのか、あるいは過去に年金業務の信頼を損ねることを行っていて、それを隠し通して潜り込もうとしている人なのかというのは、審査会が幾ら厳正にやろうとしても、なかなか分かりにくいと思うのです。

ですから、これはこの最終報告書に書くべきことなのかどうかは、ちょっとご議論いただかないといけないかと思うのですけれども、採用審査会に現場の声を求める窓口を、やはり設けるべきではないかと考えます。もちろん、今の社会保険庁の中に、通報するような窓口は既にあるのですけれども、採用審査会の中にもそういう体制を取って、実際、この人はヤミ専従をやっていたのだけれども、うまくごまかして処分から逃れているという人を、やはり通報してもらおう。その通報に関しては、通報者が不利益を受けないような保護をするということを、きちんと日本年金機構の設立委員会において、そういうことを打ち出すということが必要なのではないかと思います。

なぜそういうことを感じるかといいますと、今、いろいろな現場の人たちの声を取材していますと、組合に協力しなかった人たちは、割と不当に評価を落とされているという、これは思い込みかどうかは別としても、そういう不安を持っています。日本年金機構への採用の際の審査で、非常に不利益を受けるのではないかと思っている人が結構いて、繰り返しになりますけれども、既に年金業務・組織再生会議で指摘したように、社会保険庁の報告案はおかしいと、ヤミ専従が他にもいっぱいあるのに入っていない、ということ言ってくる人たちもいます。今後、社会保険庁側が新たな調査をしたとしても、なかなか実態を解明するというのは難しいと思いますので、現場の声をやはり吸収するような仕組みを、もし盛り込めるのであれば、盛り込んでいただけないかと思います。

○本田座長 これは、事務局の方へのお願いですが、4月に職員の内部通報の外部窓口ができましたね、コンプライアンス体制の整備ということで。あのとき質問して、まだ昨日稼働したということで、その後そういう通報があるかどうかというのは確認しておいていただけますか。

もう1点の一般国民からの意見・情報募集ということについては、年金業務・組織再生会議で45日にわたって取りましたね。あれは、いつから取ったのですか。

○長田行政改革推進事務局企画官 12月27日から2月末までです。

○本田座長 2月まで、2カ月にわたって、一般国民の皆さんのご意見も取っています。これはまとめたものがありましたね。

○長田行政改革推進事務局企画官 はい。

○本田座長 タイミングの問題、いろいろなことを考えると、これはもう、1回、国民の声もお聞きしたということにさせていただけたらよいのではないかと思います。

○野村委員 私は先ほど発言しましたが、考え方については、聞こえ方が随分違う感じはしますが、実際のところはそれほど大きく変わらない部分もあるかとは思っているのです。というのは、私は原則と申し上げていますので、全員採用しない、と言っているわけではありません。そういう意味では採用の際のプロセス、あるいは考え方がどうあるべきなのかということを上げている、とご理解いただければと思うのです。やはり採用の審査会に、もし誰かご就任されたとお考えになっていただいて、自分で採用するか採用しないかを自由に決めるのですという形で評価を求められれば、多くの方は採用しないを付けることは難しく、採用するという方向にバイアスがかかっていくというのが、普通の評価の傾向であります。まず全員が本来は採用はしません、ということからスタートした上で、よほどよいと思った人については、特別な理由を付して採用の方向に1票入れてくださいという形の採用の基準を立てますと、それはやはり、基本的には多くの方が不採用なのですけれども、中からよい職員を見つけ出そうという努力が行われて、採用が行われていくという形になるのだらうと思うのです。

ですから、まさに原則をどこに立てるかによって結果が大きく違うというのは、その中間の部分がどちらの方に振れるのかということにかかっているのだらうと思います。

もちろん、1つの考え方として、この全国健康保険協会のときの考え方で、既に行われた処分の軽重、これは確かに見るべき点はあるのかと思いますが、これと掛け合わせているのが、たった1年間だけ実施されている人事評価だけなのです。それも、職場の上司が付けたSとかAとかという、これだけを掛け合わせていますが、こちらのもう1つの軸の方が非常に不明確ですし、本当に評価能力があるのかどうか分からないということになるかと思いますが。そうすれば、先ほど岩瀬委員がおっしゃられたように、中には組合に対して非常にシンパシーのある上司であれば、組合の者には皆Sを付けているかもしれないといった状況の中で、この基準を当てはめるのはやや乱暴かなと、逆に私は思っています。

ですから、むしろ処分についての軽重は、ある程度見ていただいた上で、どうやればその人の意欲であるとか能力を拾い上げることができるのかということをよく考えた上で、採用のやり方を考えていただければと思います。

○小嶋委員 今のご意見ですが、非常に限定された条件の中で判断していかざるを得ないのは確かだと思います。要するに、先送りができない。そうすると、人事評価の問題についても、期間は短いとはいえ、全国健康保険協会に比べれば、一定の蓄積がまたできるわけですから、そういう中で、それに全幅の信頼を置いてやるかどうかは別として、全然無視するというわけにはいかないだらうと思います。やはり、理想的な条件の下でいろいろな事を進めていくというのは、何事につけても不可能なので、特に日本年金機構の場合、いろいろ悪条件がある中で実行していかざるを得ない、という現実的な観点に立って考えるべきではないかと思いますが。

○野村委員 私はそれでも結構なのですが、むしろ負荷をかけていって、例えば試験を実施するであるとか、あるいは自分で意欲があること、あるいは能力があることをアピールしていただく、といった採用のプロセスというのは、いろいろあり得ると思うのです。年金業務に携わっていた職務の勤務状況も、確かに1つの参考資料として頂くのはよいかもしれませんが、例えば処分を受けている方の中でも、もちろん何らかの試験なりというハードルを設けたときに、それにチャレンジしていこうと思われる方は、意欲のある方だと思いますが、そこで萎えてしまう方もいるわけで、そういう意味では、別な負荷のかけ方もあるのではないかと考えているということです。

○本田座長 ここに出てくる人事評価制度についても、村瀬前長官が入られて、全庁的になったのはこの1年です。それだけではなくて、それまでの勤務実績評価がなかったわけではないですから、そういう過去の勤務実績評価、加えて、最近の新しい評価制度がある。要は、基本的に採用する人について公平公正がどう担保できるかということであり、その他に、処分についてのペナルティがある。きちんと更に厳しくしますよ、ということではないかという感じでいたのですけれども。だから、まさに新しい日本年金機構に採用するときに、全体的にどうやって公平公正さを担保できるかという知恵は、お互いに新しい設立委員会などで絞っていただかざるを得ないのだろうという感じはいたしておりますけれども。

○斎藤委員 1つ忘れてはいけないのは、国民の信頼を失った組織と位置付けてよいと思うのですけれども、社会保険庁が今までやってきたことに、信頼を私たちは置いてよいのだろうかというのは、忘れてはいけないと思うのです。国民の信頼を失った組織から新たに人を採用するとき、何を考えてその基準を設けるべきなのかというのは、普通の組織で人を採用するときとは、かなり違ってくるのではないかと思いますので、国民の視点というのを忘れないように考えていくべきだと思います。

○本田座長 あとは、ご意見ありませんか。

(発言する者なし)

○本田座長 これから、更にいろいろな議論をしていきたいと思っておりますので、今日でこの議論が終わりということではございませんが、今日のところは、この論点については終わりにしたいと思います。

最後に、大臣の方から一言。

○渡辺行政改革担当大臣 いよいよ大詰めに差しかかってまいりました。本当に精力的なご議論を頂いて、心から感謝申し上げます。

昨日、社会保障国民会議ご担当の伊藤補佐官と話をしてまいりました。当年金業務・組織再生会議の状況について、ご説明してまいりました。もう既に、先ほど本会議場で会いましたら、総理にもその話は伝えていただいているということでもございました。今までのご議論を踏まえて、できるだけ早い機会に舩添厚生労働大臣とも会って、話をしたいと思っております。

やはり、せっかくここまでこの年金業務・組織再生会議が、極めて積極的に議論を展開してきていただいたわけでありますから、これをきちんとまとめ、そしてこの年金業務・組織再生会議の成果がきちんと担保される、設立委員会の方にきちんと引き継がれるということが、極めて大事であると思っております。

そうした観点から、私の方で与えられたミッションをきちんと果たしてまいりたいと思いますので、最終段階でございますが、引き続きご議論を賜りますよう、心からお願い申し上げます。どうぞよろしくお願いいたします。

○本田座長 ありがとうございます。

それでは、時間にちょっと早いですけれども、これをもちまして本日の会議は終了とさせていただきます。

次回の日程でございますが、追って事務局から連絡させていただきたいと思っております。

本日の会議につきましては、この後、私の方からブリーフィングをやっておきたいと思っております。

本日は、どうもありがとうございました。