

年金業務・組織再生会議 (第10回)

平成19年11月12日(月)
16:00～19:20
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10回年金業務・組織再生会議を開催いたします。

本日の会議におきましては、外部委託に関しまして、有識者からのヒアリングを行いたいと思っております。まず、国民年金保険料の収納事業を受託されております株式会社ももしもホットラインから、続きまして、業務改革を含めたアウトソーシングサービスを提供されております日本IBM株式会社から、最後に、社会保険業務を取り扱う職能団体でございます全国社会保険労務士会連合会からヒアリングを行いたいと思っております。

(報道関係者退室)

○本田座長 それでは、早速でございますが、株式会社ももしもホットラインからのヒアリングを行いたいと思っております。本日は、営業開発部営業開発グループ部長、椎木様、F O O事業開発推進部F O O事業推進グループ部長、川名様にお越しいただいております。大変お忙しい中、ありがとうございます。

株式会社ももしもホットラインは、市場化テストによります国民年金保険料の収納事業を受託されております。そのご経験を踏まえまして、アウトソーシングの効果や課題などについてご説明いただきまして、その上で質疑を行いたいと思っております。質疑を含めまして、55分程度を予定いたしております。

それでは、よろしく願いいたします。

○ももしもホットライン 初めまして。私、ももしもホットラインの椎木と申します。本日も用意させていただきました資料のご説明は私、椎木からご説明させていただきたいと思っております。

まず、ページをめくっていただきまして、受託業務の概要、こちらのページからご説明をさせていただきたいと思っております。

実施の概要としましては、国民年金の未納者に対する電話による納付の勧奨及び戸別訪問、年金相談員による収納業務でございます。電話と戸別に何う訪問員とを主たる業務としておりますが、文書による督促、書面による催告状の送付なども適宜実施をしております。私どもの受託業務の特徴としましては、モバイル端末システムを活用いたしました、コールセンターと戸別訪問員が未納者の接触情報を共有する、例えば電話で未納者はどういのお話をしたのか、それを基に戸別訪問員がどのように未納者に対して折衝をしていくかと、そういったものを情報共有しながらやっていくということで効果を上げてまいっております。

実施体制ということでは、平成19年度の事業、私どもは初年度の17年度から継続して受託をしているのですけれども、この19年度の事業の規模としまして、コールセンター、最大150席。戸別訪問員、全国最大約70名の陣容で実施をしております。

次に、私どもの収納事業への参入及び業務拡大の動機ということでは、参入の理由、国民年金という全国規模の市場規模が見込める業務であるということが一番大きい理由でございます。幾つか民間への委託ということで推進されている業務があるかと思っておりますが、局所的な業務、一部限定された業務、自治体に依存した一部の地域での業務ということが

あるのですけれども、この国民年金保険の業務に関しましては全国規模ということで、非常にマーケット的にも民間の事業者としては魅力のあるマーケットだったということが大きな理由として挙げられます。

また、コールセンター運営で培った人材マネジメントノウハウの活用が可能と考えておりまして、これは私どもテレマーケティング専門の事業会社なのですが、類似の業務ということでは金融機関さんですとか、通信販売さんも含めまして、入金案内の業務というのは古くから実施させていただいている業務でございまして、こちら辺のノウハウというのは十分今回の業務で活用できるかということを考えております。

また、冒頭申し上げましたけれども、全国規模といった場合に、非常に大量の人員をマネジメントして行う業務、大規模になったとしてもある一定品質以上の品質を確保しつつ、その規模を生かした形で全国展開していく能力というのは、私どもテレマーケティング会社の機動力のある品質を維持するノウハウだと考えておりました。

業務拡大の動機ということなのですが、この本事業における当社のノウハウの有効性を十分確認できたということが挙げられます。市場化テストの初年度でございまして平成17年度事業は、私どもは要求水準を達成いたしております、私どものやり方や人材のマネジメント、これが十分この事業において有効なノウハウであるということを確認できました。以降は、現業を通じまして、未納者の実態、業務の課題を把握することができまして、私どもが今後業務を続けていく上で経験とノウハウの積み重ね、その熟練が更に高い効果を見込めると判断しまして、18年度事業、今年度の19年度事業にも参入したということでございます。

次に、業務実績と評価ということなのですが、先ほどの繰り返しになりますが、平成17年度事業、こちらに関しては要求水準を達成しております。平成18年度の事業、こちらに関しては9月末で業務は一応満了しているのですが、まだ結果というのが社会保険庁様の方の正確な数字が出ておらない状況なのですが、国民年金関連報道の影響が非常に大きかったということもあって、苦情件数が私どもに対して増加しているのと、実際にお支払いしていただくという部分において、お支払いしていただく履行率が低下しているというのが顕著に現れております。そういった意味では、目標水準のクリアというのは非常に厳しい状況だということで、数字は確定していないながらもそのような認識をしております。

この2年の経験を通じた私どもの事業に対する評価なのですが、民間ならではの未納者の実態に即した柔軟なアプローチが十分敢行できまして、納付率、納付月数を上げることができたと自負しております。この未納者の実態に即した柔軟なアプローチと申しますのは、例えばこれまで労務上の問題ですとかがあり、実際国民年金推進員の方々もやられていたという部分があるのですが、平日の夕方時間帯、夜の時間帯における未納者に対する接触、休日における接触というのはなかなか十分にできておらなかった。逆に私どもはそういった未納者がいらっしゃる時間帯、平日の夕方ですとか、休日なんか

に私どものリソースをシフトすることによって、効率的に未納者に接触することができたということは一つ挙げられると思います。

更に、平成17年度、18年度と継続して受託することによって、ある程度ノウハウの蓄積と熟練による業務効率がアップしてきたということは私どもの中でも認められているところではございます。平成18年度の事業につきましては、国民年金関連報道の影響が大ということを申し上げましたけれども、これは一時的なものという認識をしております。現在の世論が落ち着きを取り戻せば、今後は今までのやり方どおりやれば、十分に納付率は改善できるものと私どもは考えております。

受託業務を通じて課題と考える点ということで、これは幾つか社会保険事務局さんですか、社会保険庁のご担当の方も交えて議論をしているところでございます。

未納者情報の更新に課題があるというのが1点挙げられます。まず、ただし書きということで最初に述べさせていただくのですけれども、平成17年度、18年度の事業においては、2カ月に一度だったデータ更新期間が、この19年度の事業より1週間に一度に改善はしていただいております。ですから、ここでご説明させていただく課題という意味では、2カ月だったころの課題が中心となるのですけれども、事業計画の軌道修正が後手に回ってしまったという経験がございます。今回を含め、収納事業の委託期間というのが1年を超える、18カ月ですとか、それぐらいの期間なのですけれども、その中で各月、月次において成績を含めた状況を見て、ある月数が足りなければ翌月に頑張っていこうというような取組も見せるのですけれども、データの更新期間が2カ月ですと、ある月の成績が悪かった場合に翌月頑張るか、頑張らないか、そこら辺の判断の見きわめがなかなかつきにくいところで、事業計画の軌道修正が後手に回っていたというような状況がございます。

あわせて、データ更新の課題として、納付の履行状況の追跡が困難。これは私どもが未納者の方に対してお支払いくださいといった時に、果たして本当にお支払いしていただいたかどうかというのが即時に分からないがために、例えば電話でのご案内内容ですとか、言い回しをどのように変えればどのような効果があるのか、そういうところの検証がしづらかったということが、データ更新が2カ月だったということが原因で、なかなか効果検証ができなかったという状況がございました。

また、未納者の消しこみ理由。月に1回、データというのは毎月新しいものをいただくことになっているのですけれども、未納者から消えたデータというのがやっぱり出てきます。それが、納付履行の状況の追跡が困難ということとかぶってくるのですけれども、納付をきちんとしてくれたから未納者から消えてしまったのか、それとも未納者様がお支払いしないという強い意思を持たれておまして、強制執行のフェーズへ移ってしまったから私どもの督促のリストから消えてしまったのか、それとも免除の申請を受けて督促の対象者から消えてしまったのか、そういったところがなかなか分かりづらかったということで、私どもがどのような形で未納者の方々にご案内していけばいいのかというところでの戦略がなかなか立てづらかったという状況がございました。

これは全般的な課題なのですけれども、次に戸別訪問、年金相談員という資格を取って、電話でコンタクトのとれた方、または電話番号を持たない未納者の方に戸別に訪問するという手法を実施しておるのですけれども、これには業務範囲の制約がございました。これは、納付書を持たない未納者がいらっしゃる場合に、未納者の方が、今お金が手元にあるのでお支払いしたいという気持ちがあったとしても、納付書がお手元にないと料金を収納できないという仕組みがございまして、ここの部分で、その場で収納できないという機会損失が発生しております。これはもう仕組み上のところで仕方がないのかなというところはあるのですけれども、納付書がないという状況ですと、社会保険事務所様と連携をとって、これは納付書の再発行という手続をとってもらって、その後に再度収納に伺うという、ここの時間差が生じてしまっているというところがございます。

最後のページになるのですが、今後の業務推進に当たり、事業者として委託しやすい環境づくりについて望むことということで、3点挙げさせていただいております。

まずは、広報活動ということで、これは民間受託会社名、私ども「もしもしホットライン」という会社名を含めた積極的な広報活動、こちらを積極的に行っていただきたいというところがございます。大分民間委託に関しては一般の認知度という意味では上がってきているかなという感触は受けるのですが、それをどこの会社に委託しているのかというのは、まだまだ認知度は低いのかなと思っております。市場化テストの初年度なんかには比べますと、民間委託に関する認知度は確かに上がっておりますが、やはり受託会社の名前を含めた認知度というのはまだまだ広く周知、広報がされていないと感じるところがございます。懸念されるところとすれば、例えばこれまで私どもが受託していなかった地域をある会社さんが実施されておまして、今年度から私どもが受託した場合に、今まで受託していた会社とは違う会社が国民年金の収納に来たということで不審がられるようなケースもございます。やっぱりこういった意味で、民間委託に関する広報以外に、どのような会社が今回の事業を受託して実施しているのか、会社名を含めた積極的な広報活動や周知というのは必要になっていくのではないかと考えております。

次に、落札者の決定方法ということで、企画案の蓋然性を重視した評価、品質を担保できるとは思えない事業者の排除、この2点を挙げさせていただいております。企画案につきましては、総合評価方式というところで、入札金額などにプラスして、企画案に対してもある程度評価をいただいている仕組みというのは今もされていると思うのですけれども、実現可能性ということをより十分に評価していただければと思います。それは、これまで受託してきた経験ですとか、企業力ですとか、そういったところも含めた評価をしていただけたらなと思っております。また、金額だけで明らかに差がついてしまうというようなケースもあるのですけれども、そこはやはり中身を十分に吟味していただきまして、品質を担保できるとは思えない入札の事業者に関しては、排除という言葉はもしかしたらきつ過ぎるかもしれませんが、適正な評価ができるような仕組みというのを期待しております。

最後に、業務評価というところなのですけれども、収納プロセスに対する評価の拡大と。

現在の業務の評価ということでは、平成17年度、18年度は納付の月数、19年度に関しては収納月数ということになっているかと思うのですが、そのプロセスと。収納を行う事業の行為の中で、当然、未納者の方とどれだけ話したのか、未納者の方とどれだけ面談できたのか、やっぱり公的な立場に基づいてすべての人に等しくご案内をするということ考えた場合に、こういったような会話をした実績ですとか、面談という未納者との接触実績に対する評価というのも評価軸として取り入れていただくべきかなと考えております。

これに関しましては、次に、不可抗力発生時におけるペナルティの免責、酌量措置というのがあるのですが、平成18年度の事業においては、昨今の国民年金の関連報道に非常に影響を受けたといった場合、幾ら私ども事業者が頑張ったとしても、世論の動きからお支払いはしたくないと、これが正しい理屈かどうかというのは置いておいて、結果として納付率、納付の月数が減るという事実がございます。ただ、私ども事業者としては、事業を怠っていたわけではなく、きちんとあまねく未納者の方とお話をし、制度のご説明をし、戸別訪問員による面談もきちんと行って、その結果としてもやっぱり月数が足りないというのは確かに事実ではあるのですが、会話数、面談数といった未納者との接触実績、こちらに対する評価というのもきちんとしていただきたいと考えております。

実際このペナルティの免責、酌量措置に関しましては、平成18年度事業の数字というのがまだ確定はしておらないのですが、きちんと事業としては履行されておるのですが、非常に私ども民間の事業者としては、収支としては、もしペナルティが科せられるとすれば、かなり厳しい状況ということもあって、一番後にはなるのですが、お願いの思いも込めまして、不可抗力によるペナルティの免責、情状酌量措置ということで強調させていただきました。

以上、私からのご説明とさせていただきます。

○本田座長 ありがとうございます。

それでは、ただ今のご説明につきましてご質問なり、またご意見がありましたら、お願いいたします。

では、岩瀬委員。

○岩瀬委員 細かいことを何点かお聞きしたいのですが、要求水準を達せられたというお話がありましたが、具体的に数字でどう要求水準を達していったのか。あと、電話と訪問においてどういう督促活動が行われたのか。そういう活動の実態が分かるようなデータというのは、これは出していないのでしょうか。これは、社会保険庁に聞けばいいのかな。

○もしもしホットライン これは、17年度の事業に関しては、社会保険庁様からもう既に発表されておまして、今日はちょっと配付資料としてはお持ちしていないのですが、申し上げますと……

○山本副大臣 参考資料にあるのではないの。

○岩瀬委員 では、もういいです。参考資料にあるのであれば。すみません。

それと、データの更新が2カ月だったのが1週間になったと。これはパソコンでオペレータの人が見ながら、そのデータ更新というのは見られるわけですか。

○もしもしホットライン パソコンでは見られないです。

○岩瀬委員 2カ月前のデータが与えられるわけですか。

○もしもしホットライン そうですね、2カ月前のデータです。

○岩瀬委員 それは、社会保険庁からもしもしホットライン社に対してどういう形で配付されるのでしょうか。

○もしもしホットライン 月に一度、DATテープで送られてきます。それを、電話オペレータはパソコンを見ながら電話をかけるのですけれども、7月であれば5月分のデータなのです。だから、2カ月前のデータを見ながら電話をすることによって、既に払っている人からはクレームにもなりますし、そういった意味で非常に運用がしづらかったのですけれども、今年度からそれが1週間ごとに、1週間前のデータが。

○岩瀬委員 なるほど。これはもうリアルタイムで、即日で来るというわけにはいかないのですか。

○もしもしホットライン それはまだ難しいみたいですね。

○岩瀬委員 なぜ難しいのですか。

○もしもしホットライン それは分からないですけれども。

○岩瀬委員 分かりました。

あともう一つだけ。年金相談員という資格を取って、それで訪問されると。年金相談員というのはどういう資格……

○もしもしホットライン 年金相談員という資格ではないです。

○岩瀬委員 それは、年金相談員として登録するということですか。

○もしもしホットライン 登録して、社会保険庁様から身分証明書をいただくと。

○岩瀬委員 その場合、金銭登録機の配付を受けるのですか。

○もしもしホットライン 携帯端末によって未納状況を確認して。

○岩瀬委員 それで集金をして、領収書を発行するわけですか。

○もしもしホットライン そうです。

○岩瀬委員 となると、納付書がなくても、そこで領収書を発行するというわけにはいかないのですか。

○もしもしホットライン お客様が持っている納付書に対して収納印を押すだけなので、領収書の発行というのはできないのです。

○岩瀬委員 でも、金銭登録機は、お金をもらったら領収書を発行する機能がついていたのではなかったですか。

○もしもしホットライン 金銭登録機……

○岩瀬委員 いわゆるその携帯端末に。

○もしもしホットライン ないですね。

○岩瀬委員 ついてはいるはずですが。

○もしもしホットライン 金銭登録機を使ったとしても、お客様の手元に納付書がない限り集めてはいけないという……

○岩瀬委員 分かりました。

○本田座長 少々解説しますと、保険料収納業務について委託できる範囲があつて、納付書の発行というのは社会保険庁が公権力で決めるものだという理屈があるものだから、出せないのです。そここのところができさえすれば、持って行って、代わりにできるのですが、お願いしている範囲が非常に狭められているわけですね。

○もしもしホットライン そうですね。

○本田座長 ここから先は社会保険庁がやらなければならない、国がやらなければいけないのだというような考えがあつて、だから納付書を発行するというのは、おそらく社会保険庁でなければ作れないということですよ。

○もしもしホットライン そうです、はい。

○本田座長 本当にそういうことなのかという問題はあるのですけれどもね。そういうことでしょう。

○もしもしホットライン そうです。

○斎藤委員 先ほど、クオリティーの十分でない業者に関しては・・・ということをおっしゃられ、御社では人材マネジメントノウハウの活用が可能であるからということをおっしゃっていました。どのようなトレーニングをなさっているのか教えてください。また社会保険庁の業務は、通販などの業務とは違いますから、何らかのマニュアルを作ったのではないかと思うのですが、マニュアルはどうやって開発なさったのかも教えてください。人材育成の部分を少し伺いたいと思います。

○もしもしホットライン 基本的には、今回の業務を受託するに当たって、すべてマニュアル化させていただきました。年金関連業務ということでは、まず国民年金に関する知識的なマニュアル、それと今回の年金未納者に対するご案内についてのトーク的な部分を含めたものをすべてマニュアル化させていただきました。

これはノウハウの蓄積というところがあるのですけれども、当初、平成17年度、初年度、この業務というのは私どもでも初めての取組でございましたので、やはりこういったご案内はちょっとよろしくないだとか、こういったトークを一番初めに切り出すと、まずお客様から不審がられてしまうとか、そういうようなものは全部、非常に短いスパンでマニュアルは更新しまして、それを再度オペレータの方で再検証を行うということの繰り返しで、基本的には周知、フォローアップの研修を充実することによって、ある一定の人数が増えたとしても、多くの人数に対して均質な業務方法の水準を維持するというところを取組んでおります。

○斎藤委員 仮の話ですけれども、充実したマニュアルがあつて、研修をする講師の先生がそろっていらしたとして、御社が実際に業務をするのではなくて、社会保険庁の方に研

修をすることによって、同じような成果を得られると思われませんか。それとも、やはり仕組みとか、考え方とか、あるいはマニュアルの更新をするところでノウハウがあるとかで、御社で抱えている人材と社会保険庁の人材とでは違いがあるというふうに思われますか。

○もしもしホットライン 一番初めにおっしゃっていただきました、教育をするだけで、例えばうまくいくかと。

○斎藤委員 例えの話。

○もしもしホットライン それは、うまくいかないと思います。

なぜなら、一番初めに研修した内容が果たしてその3日後、1週間後、1カ月後に通用するかどうかというのはやはり分からないところでございまして、それは業務をしながら常にブラッシュアップをしつつ、従事するすべてのオペレータや訪問員さんに周知するというのが1つのノウハウでございまして、そこのマネジメントノウハウというのは、やっぱり私どものような会社の非常なアドバンテージだと考えております。

○小嶋委員 細かい質問になりますけれども、テレマーケティングの営業が本業だとおっしゃいましたが、テレマーケティングの営業というのは派遣の26業務の中にありますよね。今回の場合、これは完全な業務委託なのですか。派遣ではないのですか。

○もしもしホットライン 業務委託です。

○小嶋委員 では、どういう場合に派遣にし、どういう場合に業務委託にするのか、何か区分の基準があるのかどうか。また、先ほど年金相談員という話がありましたけれども、その方々は全国最大約70名と書いてありますが、これは御社の従業員であって、つまり御社との間に雇用関係があるのであって、社会保険庁から任用されているというわけではないのですか。

○もしもしホットライン ご質問は、業務委託と派遣の違いと……

○小嶋委員 それに関連して、先ほど年金相談員とおっしゃいましたが、年金相談員というのは全国に沢山の方がおられるわけですね。その方々は一般職の国家公務員として、非常勤職員として任用していると思うのですが、御社で抱えておられる戸別訪問員も年金相談員という形で仕事をするけれども、直接社会保険庁との間には任用関係はなくて、御社に雇用されていると考えていいのですか。

○もしもしホットライン はい、そうです。

○小嶋委員 では、前半だけお願いします。

○もしもしホットライン 業務委託と派遣の違いに関しましては、基本的にテレマーケティングという業務の中では、業務委託請負を一義としてお手伝いさせていただいております。中でも最近はやっぱり、派遣という契約形態でテレマーケティング、コールセンターのお仕事をさせていただくこともあるのですが、これに関しては業法上の、コンプライアンスの関係上、業務委託をよしとしないものに関しては派遣契約というような形が徐々に出てきております。具体的に申し上げますと、金融機関でいう銀行の業務なんかまさにそれなのですから、銀行に関連する業務に関しましては業務委託というのが今はほと

んどなくて、行員さんの指揮命令における指示のもとコールセンター業務を運営させていただくというのが一般的でございます。

○八田委員 不可抗力発生時におけるペナルティの免責ということは、実際問題として、受託しておられる会社にとっては非常に切実なことがあると思うのですが、その反面、これを客観的にどういう基準で、どういう時に免責すればいいのかということについて、何かご提案はありますか。

○もしもしホットライン これに関しては今、実際、社会保険庁様にも私どもの方から申し入れをさせていただいている真っ最中でございます。いわゆる全国、全体での納付率の下げ幅、それと私どもが実施している対象事務局、事務所での下げ幅、そこを比較していただいたりですとか、あとは実際私どもが受託した地域における数量的なものとして、苦情件数がどれくらいあったのか、これまでの過去、ある程度維持できていた納付の履行率、例えばきちんとお支払いしていただくという約束をしていただいたものの中から実際お支払いしていただくという比率はやっぱり何十%か減るのですけれども、約束したもののからの履行率は更に今減っているという状況で、その乖離を今見ていただいています。

○八田委員 ということは、社会保険庁自身がやっている仕事と比べてということですね。

○もしもしホットライン はい。

○本田座長 それでは、私の方からもちょっと伺いたいと思いますけれども、平成17年度にモデル事業を始められて、今年度から本格的になりまして、今年全体で95カ所ですね。皆さんの方は何箇所落札されたのですか。

○もしもしホットライン 48です。

○本田座長 では、もう半分ぐらいですね。

○もしもしホットライン はい。

○本田座長 モデル事業の時の結果を見ますと、品質基準も上回り、コストは、いわゆる社会保険庁でやった時よりも4割減ぐらいなのですよね。コストの方の減の要因というのは、皆さんはどのようなふうにお考えになっておられますか。

○もしもしホットライン コスト減の要因ですか。

まずは、規模の拡大に伴うコスト削減。それと地方拠点、コールセンターを地方拠点に展開することによるコストの削減。それと効率的な稼働ですね。やはり夜間と土日に効率的に動くことによって接触率を高めると。あとは当然、稼働するオペレータたちの人件費の削減というか、人件費が今まで社会保険庁様が活用していた人材よりは安く使えるといったところですかね。

○本田座長 市場化テストの時の実施内容も問題になるのですけれども、業務の範囲について、一連の流れ、業務全体ならいいけれども、ぽつん、ぽつんと部分的に委託するというのをもう少し拡大してくれというような話があります。これは多分業務拡大の方だろうと思うのですけれども、「受託業務を通じて課題と考える点」で見ますと、今後の課題

として皆さんの方は、情報の更新期間は一応2カ月が1週間になって、これが更に即日になったらもっといいのしょうけれども、いわゆる業務範囲の制約というのは、先ほどおっしゃったように、全体ではなくて、最初と途中の業務だけなので、もう少しトータルで業務を広げさせてくれと、こういうように考えればいいのですか。

○もしもしホットライン そうですね。今は未納者に対する収納事業という形になっているのですけれども、やっぱり未納者を抑止する事業というか、未納にならないための事前の事業、未納者に対して口座開設のお願いをしてもやはり難しいので、既に通常払っている方々に対する口座振替の促進ですとか、そういった意味での、未納者だけではなく未納者を減らすための、未納者予備軍を解決していくための業務というのも検討していただけたらなと思っております。それは何度か提案はしているのですけれども、もう未納になってからの口座振替というのはやはり厳しいものですから、今払っている方々に対して口座振替を推奨していくと、そういった形で未納の抑止にはなるのではないかなと考えております。

○本田座長 社会保険庁から伺った感じは、今社会保険事務所は312カ所あるのですけれども、将来的にはすべて市場化テストの対象にこの事業はしたいというふうに言っています。そういう意味から行きますと、皆さんの事業の規模はかなり大きくなる、もちろん入札結果云々なのですけれども。そういう中で、どう更に業務の範囲を広げるかというのは、これはもう社会保険庁の別の委員会で行われると思うのですけれども、皆さんがこの仕事をされまして、その中で品質にしましても、コストにしても、かなり良くなったと。そういうご経験から、他の業務で社会保険庁に何かアドバイスはございませんか。言いにくいことは言わなくてもいいですけどね。

○もしもしホットライン 日々いろいろ打ち合わせをしておりますので。

○戸井田内閣府政務官 国民年金というと、条件的には、一時、将来もらえないだ、何だという勝手な話が流れていて、ただ商品として売っていかうと思ったら、民間と比較したらかなり有利な商品だと思うわけです。そういうものをやっていく中でもって、何か説明のつかないような言い訳というか、返答を聞いたことというのはありますか。

○もしもしホットライン 説明のつかない……、お支払いいただかない理由ですか。

○戸井田内閣府政務官 そうそう。条件的には有利なのですよと。これを支払ってれば、自分らが生きている限りずっともらえるということになれば、民間の生命保険なんかと比べたらはるかに有利ですよというようなことになった時に、そういうような形で仮に電話で説得したとしても、それに返って来る、考えられないような返答というか、そういうのは。

○もしもしホットライン 特に……。想定範囲内ですね。制度不信とお金がないということ。

○戸井田内閣府政務官 やっぱりそういうものがほとんどですか。

○もしもしホットライン ほとんどですね。

○もしもしホットライン そうですね。私も若干電話しているのを聞いたことがありますけれども、お金がないと。みんなやっぱり払いたいという気持ちはあるのですけれども、払えないという方が結構大多数を占めているのではないのかなという印象はあります。

当然、払いたくないという人たちはいますけれども、そこは今の年金問題の報道での一時的なものかなとは思っているのですけれども、いろいろ税金の面ですとかも含めて、普通の保険なんかよりも有利ですよみたいな、FAQのトークなんていうのはきちんと作ってやっていますし。逆に説明がしづらい部分は、お支払いしてくださいというところではなくて、今未納されている方が、すべての未納の部分は払えないのだけれども、一部だけ払うとしたら、どこから払えばいいのかという質問に対するアドバイスにはやはり苦慮するところがあります。時効直前の部分から払えばいいのか、それとも直近のところから払えばいいのか、障害年金だったかちょっと忘れちゃったけれども、その補償が、直近を払っているのか、過去の分を払っているかで、適用される、されないというような、ちょっといろいろなケースがありまして、全額払えないのだけれども、一部を払いたいといった時にどこの部分を払えばいいのかというところのアドバイスというのが、ちょっとお答えしづらいなという部分はあります。

○もしもしホットライン 一応、弊社のデータベースの中にホットボイスという形で、未納者の方が言った言葉が全部データベースになって、大体毎月、社会保険庁様に報告をしていますので、そういったデータをご覧になると参考になると思います。

○岩瀬委員 御社で対象としている人たちというのは、これはさっきの納付履行状況の追跡が困難だということから想像するに、社会保険庁から名簿が来て、その督促をずっとやっていくと。名簿の中には、払いたいけどお金がないという人と、絶対払わないという人がいると思うのですけれども、絶対払わないという納付拒否者というのも入っているということですか。

○もしもしホットライン 入っていますね。

○岩瀬委員 なるほど。

あと、もう一点お聞きしたいのですけれども、コストの面で、民間と役所ではコストのとり方が違うというのを聞いたことがあるのですけれども、退職金というのは費用の中に入れているのですか。

○もしもしホットライン 退職金は入れていません。

○岩瀬委員 入れてない。では、入れるとまたコストが上がるということですか、当然のことながら。

○もしもしホットライン 退職金はそうですね、コストは上がりますね。

○岩瀬委員 どのくらい上がるのでしょうか。

○もしもしホットライン 退職金……

○岩瀬委員 分からないですか。

○もしもしホットライン ええ。

○岩瀬委員 そんなに大したことはないですか。

○もしもしホットライン そうですね。退職金というのは、弊社で言う正社員のみが対象となりますので、オペレータなどは福利厚生のみ。

○岩瀬委員 そういうコストは全部入っているのですか。

○もしもしホットライン 入っています。

○山本内閣府副大臣 市場化テストの結果をずっと今見ておりましたが、最初のモデル事業の時に5地区ありまして、平成17年度、18年度がエー・シー・エス債権管理回収というのが3カ所とっていましたが、次の年はないのです。後を見てもほとんど出てこないのですが、先ほど規模のメリットという話がありましたけれども、よそのことは分からないかもしれませんが、エー・シー・エスがここでもうやめたと言ってしまった理由があるのか、ないのか。

○もしもしホットライン やめたという……

○山本内閣府副大臣 ちょっと待ってください、まだ。すみません。

ちょっと見ていましたけれども、平成17年度、18年度が、もしもしホットラインが宮崎は続きましたよね。ところが、19年度から22年度のやつを見ますと、その宮崎がトライアイに取られていますよね。そこら辺、これだけ他のところは、もしもしホットラインがずっと規模拡大でたくさん落札しているのに、何で続けてきたところが取られたのか。そこら辺のところを、どういうイメージで落札者が決まっているのか、なかなかイメージがつかめないというのもありまして、こうやっていくと、もしもしホットラインがほとんど全部、全国を席卷してしまうのかなという気がしないわけでもないですけれども、そこら辺の落札のイメージをどんな形で皆さん方が希望しているのか、こういうようなのをやりたい、こういうようなのはやりたくないという、そこら辺を少しお聞かせいただきたいと思うのですけれども。

○もしもしホットライン まず、エー・シー・エスについては、入札には参加していましたが、参加していたのですが、今回は落札できなかったということです。

それと弊社、前回は30カ所のうち弊社が24カ所、その中で大阪地域もとれていたのですが、今回見積もりを行う上で、非常に収納効果、収納するためにコストがかかる地域、要するに宮崎とか大阪というのは、やはりそれなりにコストがかかるのです。そうすると、要するに見積もりが高くなると。そうすると、見積もりの段階で負けてしまったというのが率直な意見です。企画点はそれなりの点数はいただいていたのですけれども、やはりあまりにも他業者の価格が、弊社が今までの実績を基に見積もった金額と比べると、あまりにもかけ離れていたものですから、弊社は全部に拡大しようと思って入札には参加しているのですけれども、ちょっとそういったところで……

○山本内閣府副大臣 あとはやっぱり地域の集積というものが必要だということですね。

○もしもしホットライン そうです。宮崎というのは単体だったものですから、それで宮崎に拠点がないものですから、出張して対応すると。そうするとやはりコストが上がるのと。

また地域が広いものですから、戸別訪問員も車での移動に相当な時間がかかるといったコストを積み上げていくと、やはり宮崎、1事務所だけだと厳しいと。弘前も一番初めはやっていたのですが、去年落としたのもそういった理由です。一応、もしもしホットラインは関東に注力を……

○山本内閣府副大臣 なるほど。だんだん住み分けになっていく可能性が出てきたということですね。

○もしもしホットライン 出てきていますね。

○斎藤委員 もしデータがあったら教えていただきたいのですが、御社の働いている方たちのターンオーバーの率というのはどのぐらいですか。

もしもしホットライン 今回、戸別訪問員と電話オペレータという2種類あるのですが、戸別訪問員に関してはほとんど全うしていただける、15カ月間だったのですが、全うしていただいていると。たまたま辞める理由というのは、家族が病気になったりですとか、そういった方々が多かったです。電話オペレータに関しても、ある程度年齢の高いオペレータが多いものですから、3%とか、1%とかいう形で定着率が非常に高いですね。年金のご案内ということで、非常に年金に対して興味を持たれているオペレータが多く、そういった意味でやりがいのある仕事だという形で、非常に離職率が低く抑えられているという状況でした。

○小嶋委員 別にこの問題に限らないのですが、業務委託の場合に、要するに受注する事業者が変わりますよね、入札でやっていますから。その場合も基本的にオペレータの方は変わらないと考えていいのですか。変わらないのが多いと聞くのですが、そういうことはありませんか。

○もしもしホットライン オペレータが変わらない。具体的に……

○小嶋委員 ええ。事業者は変わるけれども。

○もしもしホットライン オペレータは変わりますね。

○小嶋委員 全部変わるのですか。

○もしもしホットライン 変わりますね。

○小嶋委員 分かりました。

○もしもしホットライン 今回、宮崎を弊社が落としましたが、宮崎のオペレータを次の事業者に譲ったとか、解雇したということは行っていません。

○本田座長 そうすると宮崎のオペレータの方は、もちろんいろいろなお仕事をされていると思うのですが、一番ホットラインさんが事業の中で力を入れておられるのはどういう事業なのですか。そのオペレータさんを使っているいろいろなお仕事をされておられるわけですよね。これだけでご飯を食べておられるわけじゃないですからね、もちろんこれもあるでしょうけれども。

宮崎が落ちましたね。そうすると、宮崎のオペレータさん方は……

○もしもしホットライン 宮崎には戸別訪問員という方、電話オペレータは札幌にいます

ので、札幌では今、他の地域の電話をしていますので、それはそのまま流用できるのですが、けれども、戸別訪問員の方々は、そうですね、非常に申し訳ないことになっていると思います。

○本田座長 では、この市場化テストのこれに入ってから、そういう方を……

○もしもしホットライン この宮崎の戸別訪問員の方々は、市場化テストが始まる前に宮崎事務所で働いていた国民年金推進員の方をそのままご紹介いただいたのです。それで、ずっと2年間、弊社で働いていただいて、今回落札できなかったものですから、その後は次の業者に対して宮崎社会保険事務所の方が口をきいていただけるのか、どうなのかというのはちょっと。

○本田座長 それは、ホットラインさんだけでなく、いわゆる戸別訪問員というのは、他の何社かでもありますね。皆さんやはり、かつて国民年金推進員をやっておられた方をお願いしているということですか。

○もしもしホットライン そうですね。まず事務所に紹介をいただいて、面接のご案内を出して、面接に来ていただくという仕組みで。ただ、やはり民間に移りますから、夜間・土日を動いてくれという依頼をするものですから、半分ぐらいは雇用条件が合わないということで働きはしないですけれどもね。

○山本内閣府副大臣 どういう名刺を持っていられるかというのが1つと、それとよく今、訪問販売なんかで、いかがわしい訪問販売が来るわけで、NTTの仕事だけとか。そういったイカサマ販売があるわけですが、そういったものと間違えられて非常にやりにくいか、そういったことはないのですか。どうやって相手を信用させるわけですか。

○もしもしホットライン まず戸別訪問票というのを社会保険庁様からいただきます。まずそれが第一の、安心していただくというのと、当社独自で名刺を作っています。

○山本内閣府副大臣 それはどういう名刺ですか。

○もしもしホットライン 戸別訪問員、年金推進員という形で、もしもしホットラインと入れています。

○山本内閣府副大臣 それで、今私が言いましたように、不審がられて困るという話はないわけですか。

○もしもしホットライン 当初はありましたけれども、最近は大丈夫ですね。

○山本内閣府副大臣 年金業務を民間企業に委託をしているという話はそんなに広まっていないと思いますので、そこら辺の不信感がどうかとちょっと心配したものですから。

○もしもしホットライン 一応、納付書が社会保険庁様から送られて、その納付書には「委託業者もしもしホットライン」という形で名前は書かれていますので、あとはホームページで印刷したのを持たせていますから、こうやって委託されていますよというところでご説明を差し上げて、そこは大きなトラブルというのではないです。

○本田座長 今のその点については、先ほどの5ページに出ていますね。そうではあるけれども、更に広報活動で民間受託会社名を含めた積極的な広報活動をやってくださいと、

そういうことですね。

○もしもしホットライン はい、そうでございます。

○岩瀬委員 今の業務は、いわゆる納付督促のみだということですよ。だから、先ほどいわゆる金融機関への納付を勧めていきたいと、そっちの方向に広げたいとおっしゃっていましたが、年金相談業務自体は、今やっというらっしゃらないのでしょうか、それをやりたいという意欲はお持ちなのですか。

○もしもしホットライン 電話による年金相談業務ですか。

○岩瀬委員 ええ。先ほど、何カ月払えばいいのか、過去の分を払えばいいのか、今の分を払えばいいのかということなんかも的確な情報として伝えていかないとけないということですが、基本的に納付状況というのは持っているわけですよ。それをベースに年金相談業務はやれるものなのではないでしょうか。

○もしもしホットライン そういった意味で、現在コールセンターには社会保険労務士を常駐させているのです。あまりにも問い合わせが長引くようであれば、社会保険労務士にエスカレーションするという形で。ただ、それをどっちで払うかというのは結局、そういった状況は説明いたしますが、判断はご本人にさせていただくと。

○岩瀬委員 ということは、今後の業務拡大の中には年金相談業務というのは入れていないということですか。

○もしもしホットライン 年金相談業務というのは入れていないというか、全く違うものだと。今、入札もまた別途にやられていまして、もしもしホットラインとしては年金相談をやっているのですけれども、そちらの業務かなど。

○岩瀬委員 やっているのですか。

○もしもしホットライン やっています。

○岩瀬委員 そうですか。これとはまた別に。

○もしもしホットライン 別の入札ということで、年金相談というのを大規模にはやらせていただきます。

○本田座長 それでは、もしご質問がなければ。

それでは、株式会社もしもしホットラインさんの関係の質疑を終わりたいと思います。どうもお忙しい中、今日はありがとうございました。

(もしもしホットライン 退室)

○本田座長 これから五、六分休憩をさせていただきたいと思います。

(休憩)

(開議)

(日本IBM 入室)

○本田座長 それでは、引き続きまして、日本IBM株式会社様よりヒアリングを行いたいと思います。本日は、専務執行役員の下野様、BTO事業担当部長の藤井様、官公庁事業部営業担当小林様、同、高橋様にお越しいただいています。お忙しい中、どうもありが

とうございます。

日本IBM株式会社様は、業務改革を含めましたアウトソーシングサービスを積極的に提案・提供されておられるところでございます。そうしたお立場から、アウトソーシングの目的やアウトソーシングを進めるに当たっての判断基準、課題などについてご説明をいただきまして、その上で質疑を行いたいと思います。質疑を含め、60分程度を予定いたしております。

それでは、よろしく願いいたします。

○日本IBM(株) ただ今ご紹介にあずかりました、日本IBMを代表してまいりました下野と申します。今日は貴重なお時間をいただきまして、ありがとうございます。

前半の30分が私どもの方からのご説明ということなので、私どもがこういった事業に立ち入ったいろいろな経緯なども含めて、我々の会社のここ数年間の動きですとか、あるいは現在の事業の状況ですとか、そういったことをお話ししたいと思います。

誠に申し訳ないのですが、BTOという出だしの資料からして、不適切なレベルまで英語が多い資料になっているのではないかと大変危惧いたしますが、それを日本語に訳してどうこうするよりも、言葉のニュアンスも含めてご理解いただきながら進めていきたいと思っております。

それでは、最初に、まず私どもが、この10年間ぐらいで非常に大きな業務改革とか組織の変更をしてきたのですけれども、その辺のいろいろな経験が、今回私どもがこういった業務アウトソーシングの事業に積極的に出ていった背景にもなっていますので、その辺のお話をさせていただきたいと思っております。

1 ページ目がセパレーターで、2 ページ目に入らせていただきます。

昭和59年、歴史的に見ますと昭和60年が一番、利益率とかいろいろな面でIBMのピーク、メインフレームと呼ばれる大型コンピュータの絶頂期だったと思うのですが、実はそれから10年もたたない平成4年に非常に大きな、私どもは大スランプに見舞われます。これはコンピュータ業界の非常に大きな構造変革に会社自身が全くついていけなくて、非常に大きな問題を起こして、危機的な状況に陥ったと。現在、それから15年たちましたけれども、どこまでリカバーしたかということとはともかくとして、この危機をいろいろな形で、会社の構造ですとか、仕組みですとか、文化ですとかを変えながら今日に至っているという状況でございます。

次のページを見ていただきますと、よく日経様の履歴書にも載りましたけれども、いわゆるルイス・ガースナーという、マッキンゼーのパートナーを経て、ナビスコですとかアメックスを経由して、IBMに平成5年にガースナーが来て大幅に変えたのですけれども、ここの下の方に8つの原則というのがございますけれども、その当時のIBMというのは非常に巨大になっていましたので、社内を見たら仕事が異常に横行していて、やはりそのところに市場の変化とかお客様の変化をとらえ切れない非常に大きな問題があったと、今から振り返ると思います。そういう意味で、ガースナーが来まして、会社の視点をお客

様の視点、元々お客様であったガースナーがお客様の視点から変えるということで、非常に大きな構造変革、文化大革命的なことを行いました。

ここに少々上の方に書かせていただいていますけれども、11の分野で会社のプロセスを根本的に見直そうということになっておりました。それが次の4ページに書かれている11のプロセスです。英語を日本語に直すと非常に言葉のイメージが分かりにくいのですが、お客様対応能力向上と書いてありますが、いわゆるCRM、カスタマーリレーションシップマネジメント、すなわちお客様と対応しているいろいろな仕組みを根本的に作り変えるというところを基幹において、製品計画ですとか、ハード・ソフトウェアの開発とか、生産そのものですとか、受発注プロセスですとか、サービスという事業の基幹プロセスを見直すと同時に、実は平成5年当時、コンピューターメーカーであるIBMが、なかなか他社さんに言えないぐらい情報システムが不効率な面が多々ありまして、そのシステムの根本的な見直しですとか、いわゆる人員計画、それから拠点ですとか、不動産ですとか、あるいは一般購買といたしますのは、単に文具とかだけではなくて、非常に広範囲的に購買のあり方を見直すとか、あるいはファイナンスの面での仕組みを見直す、この11のプロセスにわたって非常に大きな組織改革をいたしました。

次のページ、5ページをご覧くださいと思うのですが、この5ページで書かせていただいていることは今回、今日私がここに参りまして、私どものいわゆる本社・間接業務改革の進め方を今日、幾分ともご紹介させていただくことで、今後の進め方のお役に立てばと思います。

このグラフの縦軸は変革のレベルということでLowからHighになっています。横軸の方は取組期間ということで、当然のことながらx=yが斜めに行くようになっているわけですが、業務改善、これは私どもの会社もサークル活動ですとか、QCサークルとかいろいろな形でやっていますけれども、そういった現場レベルの改善活動だけではなくて、この10年間私どもがやってきました非常に大きな取組みというのは、この黄色から上の赤に向かってのぐるぐる回っていくこのループを物すごい勢いで会社としてやってきたと思います。

まずは、会社内に分散している同一機能を極力、物理的に集約することです。ちょうど皆さん、資料を見ていただいていると、下の面を見ながらちょっとお話を聞いていただけたらと思うのですが、平成5年、平成6年までは事業所ごとに業務部門があって、事業所ごとにいる営業部隊を直接サポートしていると。私も昔、実は営業をしていた時代があって、その時は横に業務の人たちがいて、その業務の人たちがバックオフィスになりながら営業活動をサポートしていると。それに対して、BPRを行った後、非常に大きな、まず1個目の取組みは、営業部門にいて事業所ごとに約35拠点到散っていた業務部門の人たちを物理的に、IBMのケースで言えば幕張と大阪の2拠点到物理集約をしました。ですから、上のページで言うところの同一機能の集約化、これはよくシェアードサービスセンターとか、センターオブエクセレンスとか、ちょっと英語で格好よく、きざに言うとそ

ういう形になるのですけれども、何しろある規模を持ってこないとなかなか組織の改善、効率化は進められないということで、これを非常に大規模にやりました。

ある程度規模が固まった時点で、いわゆるBPR、業務プロセスを見直して、ITを導入して、それで無駄なプロセスを省略化して行って、できる限り属人性を排除して、そういう一般的に言うところのBPRプロセスをしたと。その結果、標準化されて、現場からはがせた仕事については極力、IBMの場合、外資系で、後でご紹介しますけれども、グローバルのいわゆる最適化をしていこうという強い意思がありますので、そういう中でグローバルリソースの活用ということで、日本IBMの場合は中国にある大連のセンターにかなりの仕事を今まで移してきたということです。

非常に大事なことは、これが1回、左から右上へ上がるだけではなくて、一たん上がったら、またもとへ戻って、もう一回コンソリデーションをかけると。ただ、コンソリデーション、エンジニアリング、それからオフショア化、このプロセスをぐるぐる回すことによって、私どもの会社としてはこの数年間にかなり思い切った、いわゆる間接部門の改善をしてきました。

その考え方を下でもう少し詳しく書いていますけれども、先ほど申しあげましたように、幕張と大阪にいったん集約して、最終的には日本におけるバックオフィスはほとんど沖縄に持っていきました。今沖縄で約1,000名の方を雇用しています。これはNTTさんの番号案内とか、そういったものを除けば一番大きな、県庁さんとか、もちろんそんなのにはかないませんが、非常に大きな雇用者として、今沖縄でたくさんの人にIBMの仕事をしていただいています。一たん沖縄に持っていった後、今度は大連に持っていこうということで、大連に持っていくことをこの数年間いたしまして、今大連に約100名の規模で移しました。

もちろんカントリーリスクですとか、あるいは文化の問題ですとか言葉の問題、いろいろありますけれども、よく私言うのですけれども、言葉は悪いかもしれませんけれども、ブルーカラーがグローバルレベルで最適化していったように、ホワイトカラーの仕事もインターネットとかいろいろなことを含めて、確実にこれから世界に最適化するわけで、そういう中でリスクをとらないリスクよりも、リスクをあえてとっていった方が会社としては正しいのではないかと。皆さん、GEキャピタルさんとか、シティーさんとかは大変今苦労されていますけれども、ああいったグローバルコンペティションの中で生きていращやる、あとはリテールバンキングなんていうのは、本当にインドで1万人単位でオフィスを集約化されていますので、そういった中でも、我々もそんなことを進めているということです。

下に見えるのは簡単な図なのですけれども、何しろばらばらにいる限りなかなかこのところには、いろいろな最適化が進まない理由が山ほどできてくるので、まずはいろいろ、私は今回の社会保険庁さんの取組でどこまで現場とバックオフィスを外せるのかというのは私には全く分かっていませんけれども、できるだけいったん離して、そこで規模

を大きくして、機能別に再編して、シェアできるものはシェアするという、横にあるこの流れが非常に部門の効率化という意味では効果があるのではないかと思います。

7ページをご覧くださいますと、もう少し細かく書いていますけれども、一番上の黄色い「製品」とか「サービス」から一番右の「資産管理」までは営業がやっている1個1個のプロセスです。それに対して、イメージデータ・ワークフローと書いていますけれども、もちろんコンピュータにキーボードから入れられるものはいいのですけれども、例えば手書きの伝票類ですとか、そういうことを含めてワークフロー、伝票が電子伝票化されているような仕組みで後ろ側のバックオフィスをやる子会社、これはIBMの100%出資の子会社で、アイ・ビー・エム フルフィルメント・サービス・カンパニーという、すみません、英語で恐縮ですけれども、IFSCという会社を作って、そこが左の「お客様情報」を取り込む。これは受注いただくお客様の請求書発行先ですとか、設置先ですとか、そういったいろいろな基本情報を入れるところです。そこから、当然のところですが、信用審査をして、その流れから最終的な資産の管理までを含めて、この流れをバックオフィスでやっている。ここの色がピンク色のところが大連センターの業務で、水色のところが沖縄センターで、黄色いところが幕張のセンターということで、この言葉だけ見ると、信用審査が中国の方でできて、請求書発行は日本の本社機能で、何か言葉で違和感を覚えられるかもしれませんが、別に信用審査そのものをしていっているのではなくて、信用審査のデータベースをきちんと見て、個々のお客様の売掛がその範囲を超えないかどうかというような、どちらかというとそういうチェックを大連でしながら、より高度な仕事を3層目の幕張でやっている、ということなんです。

下の方に書かせていただいていますけれども、非常に格好よく書いていますけれども、90%の処理を遠隔地へ持っていったということが、今回この取組に成功した非常に大きなパワーだと思っています。

9ページ目に入りますけれども、これも英語で非常に恐縮ですけれども、最近私どもの会長の、ガースナーの次の会長をしておりますパルミザーノが至るところでこういう話をしているので、お聞きになられた方がいらっしゃるかもしれませんが、1970年代ぐらいまでのIBMというのは、どちらかというとインターナショナルカンパニーで、ニューヨークからの指示に基づいて世界中で同じように仕事をしている。それに対して、70年代から90年代はマルチナショナルカンパニーで、ミニIBMコーポレーションが世界中にできてしまった。それに対して、これからのIBMの仕事の仕方としては、グローバルインテグレートッドということで、雇用者としての日本IBMはあっても、ビジネスの遂行というのは世界レベルでいろいろなエンティティーを組み合わせよう。今回、皆様のご検討とは直接関係しないかもしれませんが、そういったことを進めていくという一環もあって、こういうことをやっております。

それでは、今度はBTOのご紹介をしたいと思います。

11ページ、よくこういう絵はご覧になられたことがあるかもしれませんが、左側

はどちらかというところ、半導体事業でも、例えばDRAMの事業は撤退しようとか、あるいはどこかということで、いわゆる一般的に言うライン・オブ・ビジネスという仕事を切り出して、事業の取捨選択をするということ自身はこの数年間、日本の企業でも非常に頻繁に行われていると思います。それに対して今、先進的というか、いろいろ並行して世の中で起こっているのは、そういう事業ごと、ドメインというのですかね、事業ごとに切り出したり統合するだけではなくて、企業の中にある横のプロセス、あるいは共通のプロセスを外部に委託することによって、それをすべて内政化するのではなくて、自営と外部委託の組み合わせで会社の仕組みを作りかえていくというのが非常に増えていると思います。

こういった面が進んでいるのはアメリカなのですけれども、ただ、アメリカの企業が昔からずっとそうだったかというところ、大きな名だたる企業でも、40年前は社員食堂でパンを焼いているのが社員だったというぐらい、アメリカでも社員自営でやるということはずっと続いていたわけなのですけれども、この数年間、まずはいわゆる企業がそういったプロセスを取捨選択して、コアなプロセスに集中しようということもありますけれども、例えばITアウトソーシングで言えばIBMとかEDS様とか、あるいは人事の仕事であれば、それなりにペイロールの専門の会社ですとか、分野ごとにそういうトップアウトソーサーというのがアメリカではどんどん出てきているのです。ですから、受け皿がどんどん広がってきたことによって、シェアードサービスセンターと言うのか、アウトソーシングと言うのか、言い方はいろいろあるかと思いますが、そういったものを機能別に切り出して外部に出していくということが非常に増えているというふうに思います。これは企業をそういう縦横で見た場合のご説明です。

それに対して、下の話も、これも非常に当たり前なのですけれども、研究開発から製造、物流、販売、サービスという、上流から下流に向かってのビジネスプロセスのチェーンがあるわけなのですけれども、そういった中で、まず1つはコアなプロセスでも、最近ですとファブレスの会社がどんどん半導体事業なんかで増えているように、例えばデザインだとか企画に特化した半導体会社と、それから非常に大きなファウンドリを持って、いわゆるEMSというのですかね、ソレクトロンさんとか、そういう大きな会社が幾つもありますけれども、そういう製造を集中的にやる会社ですとか、あるいは物流なんかですと、トラックだとか要員の調達はもちろん運輸会社さんがされるのですけれども、基本的に業務指示ですとか仕事の流れは、会社がやられたものに対してサード・パーティー・ロジスティクスということで、流通在庫なども含めて、そういった仕事をある固まりで外部に委託するものがどんどん増えていると思います。それ以外にも、一番上にある人事とか、総務とか、経理といった間接部門もどんどん外へ出ていくということが増えていると思います。

次のページなのですけれども、私どもがここに入ってきた背景というのは、ここにありますように、私どもは1970年代まではハードウェアとソフトウェア、いわゆる機器を作っている会社でした。それに対して、徐々に構築事業ですとか、コンサルティングですとか、アウトソーシングですとか、あるいは平成14年でしたか、その当時、プライスウォーター

ハウスコンサルティング会社を買収したりとか、いろいろなことで、お客様は別にハードウェア・ソフトウェアだけを必要とされているのではなくて、ハード・ソフトを使って非常にすぐれた業務遂行をしたいという本来の目的に近いアプローチをできるように、そういったことをしていこうということで、どんどん事業の領域の中心がそういったところにシフトしていったら、今私どもはそういったところを事業の中核に据えたいと思いながら、いろいろ業務をやっているところです。

下に書いてありますけれども、なぜアウトソーシングなのだと、なぜ自営ではなくて。もちろんコンサルタントをお雇いになられて、実行は自分でやられるというケースもありますし、あるいはコンサルタントも雇わずに、ご自分たちでいろいろな変革といいますか、改善計画をお作りになられて成功されているところもたくさんあります。往々にして日本の企業というのは、どちらかというあまり外部の方をお使いにならずに、社内の企画部門ですとか、社内のいろいろなスタッフを使ってやられるケースが多いと思うのです。アメリカの企業はそういったところで外部のコンサルティング会社を雇って、いろいろなレポートを作っているのが非常に多いのですけれども。

やっぱり最大の違いは、私は思うにスピード感だというふうに思います。やはりお客様が、例えば100円でやられていることを70円のコストにして80円で売るというのは一種のアウトソーシングの、非常に雑駁に言うと、お金の仕組みだと思うのですけれども、どうやって早くそのコストを下げるか、どうやって品質をそれで維持するかというのは、非常にスピード感が内製で各部門にコスト削減を指示されていた時に比べて、やっぱりスピード感は確実に上がるのではないかと思います。ただ、その代わりに失うものもあります。やはりそのところについてコアのスキルが散逸するのではないかとか、あるいは本当にそのところのコントロールが担保できるかとか、いろいろ外部委託をすることによるマイナスの面も多々あるかと思いますけれども、スピード感のある変革をするということであれば、もし対象の分野に経験のある外部委託者、外部のサービサーがいた場合には、そういったところを活用することは非常に効率的だと思います。

さて、15番目なのですけれども、これも非常にごく当たり前のことが書いてございますけれども、ではどういったところがアウトソーシングの対象業務なのかということなのですけれども、次のページ以降、人事の話が出てきますけれども、どんな業務もそうなのですけれども、いわゆる戦略本社機能とサービス本社機能というのがあるわけです。人事で言えば、給与体系を決めたり、採用をしたり、あるいは人事施策をやったり、どういうように育成するか、給与体系をどうするか、こんなのは全部戦略本社機能です。ところが、保養所ですとか、社宅の手配ですとか、あるいは給与計算そのものですとか、そういったものはサービス本社機能だと思うのです。それは経理も同じです。ですから、いわゆるサポーティングファンクションには、本当のストラテジックサポートファンクションと、それから本当に効率的にすることが望まれる機能があって、そういった意味でアウトソーシングができるのはもちろん後者の領域ということになります。

次に重要なことは、やはりそれが属人化されていなくて、ある程度外部ときっちりとした形で、いわゆる外出しができるような環境が整っているかどうかです。基本的に非常に付加価値性よりも効率性を追求するようなプロセスなのですが、ほとんどが属人的に今なされていて、そここのところについてはその標準化ですとか決め事がまだまだできていないというような場合は、そこで中途半端にアウトソーシングをすることは非常にリスクが高いと思います。そういうことで、アウトソーシングとかオフショアに関する基準値というのはそういったところにあると思います。

この16ページ、17ページに関して言うと、これはあくまでもサンプルです。ですが、サンプルとはいえ、我々がいかげんにこの棒グラフを作ったのではなくて、あるお客様などで調査したものをベースに、皆さんにイメージがわいていただけるようにお持ちしたものです。

16ページを見ていただいて、左側の紫が自社に残すべき業務で、右が外部委託が可能でしょうと。右側の青っぽいところでも、緑っぽい色が、要するに外部には委託できるけれども、そばにないければいけない機能と、どこか遠方に行ってもできる機能。逆に言うとオフショア化だとか、あるいは例えば集中拠点に持っていけるかどうかということを行っているわけですが、極端な例で言うと、勤怠管理というのは全部どこかに行ってしまうても大丈夫だねと言っています。下から6つ目ぐらいでしょうか、7つ目ぐらいでしょうか。それに対して、配置とか、異動とかそういった業務、上から5番目の業務に関しては25%ぐらいしか、いわゆるアウトソースといいますか、切り出しはできないというような形でこのグラフでは見えています。

ですから、これについて、すべてのところでこのとおりであるかどうかというのは、それはもちろん会社によって全然違いますし、判断もいろいろ入りますから何とも申せませんけれども、一応基本はこのようになります。

これを量に転換する。今の棒グラフは、同じ棒グラフのラインに同じ人数がいるわけではないのではないですか。ここは10人しかいないけれども、ここは100人いると。それを大体一般的な人事部門の構成で、それを大体ワークロード的に見た場合に、一般的に、先ほど申しましたように絶対に自社でやるべきで、効率性とかではなくて、やっぱり効果、英語で恐縮ですけども、エフィシエンシーではなくてエフェクティブネスで判断すべきような、自社に残すべき、お金どうこうではなくて、戦略的にやるべき仕事というのはやっぱり46%ぐらいあるのではないかと、人事の場合ですね。それに対して、サービスレベルが担保されれば、より効率性の高い外部委託を含めてやっていくべきではないかというアウトソース可能業務というところが54%ぐらいあるのではないかと、このケースでは試算しておりますということです。

ただ、これが一般的にどの会社でも成り立つわけでもなくて、ただ、実は私、こういう事業の部門に経理の仕事、人事の仕事、それから購買の仕事で似たようなことをしたのです。そうしますと、やっぱりほとんどのケースが非常に似通ったパターンになります。で

すから、大体半分ぐらいの仕事というのは非常に戦略性が高くて、半分ぐらいの仕事はサービス機能で効率性を追求する、そういった形になってくると思います。

それからもう一つ。もう既に派遣さんとかがたくさんおられて、既にこれに近いような形態になっている場合もありますから、これはそういった方も含めて全体の話であって、今の社員さんだけが必ずこういうようになるというわけではありません。全体を見ていただくとこのような形になるのではないかと見ています。

私ども、日本IBMとしてこういう経理、財務の領域ですとか、人事ですとか、CRM、先ほど申しましたカスタマーリレーションシップマネジメント、いわゆるコールセンター的な業務ですけれども、そういった業務ですとか、あるいは購買の業務ですとか、あるいは業界固有の業務、こういったものを会社の中で、それをサポートするITとか、それをサポートするバックオフィスがあるかないかとか、いろいろなことを整理しながら、いろいろなお客様にご提案をして、今、ある程度の事業の領域まで成長してきました。

ですから、次のページをご覧くださいますと、19ページですけれども、これを見ていただくと、経理ということ言うと、これはブリティッシュ・ペトロリアムというのが、左上にあるここが経理部門ではIBMの最大のお客様だと思うのです。北米の経理センターは、ほとんどIBMがやらせていただいて、かなりの部分がインドを中心に動いています。

日本では、経理の分野ですと、オムロンさんとかソフトバンクさんとか、そういうところでやらせていただいていますし、人事に関しましては、三洋電機さんとかもやらせていただいています。

ちょっと黄色でA、B、C、Dと書いてあるところがありますけれども、それ以外にも幾つかご契約いただいているのですけれども、お名前を出していただけないということであって、こういう形で名前を隠させていただいています。

ここから、あと幾つかの事例をご紹介しますのですが、今後ご検討になる時のこれはやはり経理や人事を出したいとおっしゃっているわけではないので、そういう意味では、業界固有のところにアコムさんとか三井生命さんとかありますけれども、これは保険や、あるいは金融に伴ういろいろなバックオフィスを集中的に私どもに受託させていただいている例です。その辺の例もご紹介しながら、幾つかご参考になればと思います。

21ページ。これは三井生命さんで、今から4年前ですか、非常に大規模な、広範な保険業務のバックオフィスの、私どもへの委託をご発表いただきました。このケースの場合、IBMと三井生命さんで、ここにある「NBC」という合弁会社を作りまして、そこに双方から人を出し合って、それで保険事務の効率化を図る仕組みを作りしました。

基本的には、我々が主にご提供したのはITです。ですから、先ほどあったようなイメージワークフローを中心としたITに伴って、非常に従来の紙を中心としたプロセスを徹底的に合理化するのです。ただ、もう一つあわせてやったのは、今まで一つの仕事、例えば与信であれば、一つの仕事を同じ人がずっとやっているのですね。それに対して、来た

封筒にはさみを入れてあける、今度それを整理する、それをスキャナーに読ませるといふ、仕事の種類ごとに縦に割りまして、それでパートさんでもできる仕事、ベテラン社員がすべきこと。すなわち、その仕事をずっと一人一人の人間がやりますと、一番難しいところで、その人のグレードというか、決まってしまうよね。それは結果的に、経験のある社員の方が多くなきゃできないということになるので、できる限りそれを機能別に整理して、パートさんですとかアルバイトの方もできることと、熟練した人ができるような、要するにプロセスの切り方というのですか、組織を処理ごとに作らずに機能別に作りかえるような、そういったことをご一緒にやらせていただいて仕組みを作ったということです。

22ページでございますけれども、事務センターと、それから同時に単なる事務センターの効率化だけじゃなくて、お客様とのコールセンター、実はこれも沖縄に作らせていただいたのですけれども、コールセンターを作って、アウトバウンドというのですか、インバウンドのお客様からの電話をお聞きするだけじゃなくて、保険の営業活動の補完をするようなアウトバウンドも含めて事務センターとーそれから非対面セールスと、これは左側が非対面セールスなので、アウトバウンドですね。右側がお客様コンタクト機能だから、インバウンドですねーそういったコールセンターと組み合わせて、今ご一緒にサービスを提供させていただいているということです。決してIBMだけでもできないし、決してお客様だけでもできない、双方のいろいろなエキスパイズというのでしょうか、持ち寄ってサービスを提供させていただいています。

次は、23ページなのですけれども、23ページも意外だと思えるかと思うのですけれども、実は自動車リサイクル法が発表されて、自動車リサイクル促進センターと輸出業者の間の、いわゆる対応業務というのはIBMが担当させていただいています。元々は、これはシステムの開発とサーバーの運用から始まったのですけれども、最終的に私どもの沖縄のセンターも使っていただくことになって、「IJB Sうるまセンター」と書いていますけれども、うるま市というのは沖縄市、那覇より少し北に上がったところにあるところなのですけれども、このうるま市のセンターを使って、こういうサービスを集中的にそこで実施させていただいています。

24ページとか25ページというのは、そういった時に発表されました、ですから、24ページは、これは左側が自動車リサイクルセンターですね、右側はオムロンさんの売掛金業務。それから、25ページがアコムさんと、右側はもうちょっと一般的な発表ですかね。こういったところを発表させていただいた新聞記事を差し支えない範囲で幾つか載せさせていただきました。

26ページ以降、私どもの、いわゆるデリバリー拠点の整備状況を書いていますけれども、グローバルに見た場合、皆さんご存じのように、インドというのが非常に優秀な、特にITを中心とした人材を大量に供給していることもあって、グローバルレベルでは相対的にインドの位置はどんどん上がっています。IBMも、実は今37万人ぐらいいしか社員はいないので、そのうちの8万人は、実はもうインドにいるということで、どんどん

インドの重要性が総体的に高まっていると。それを補完する意味で、中国が次の からです、お客様の非常に大きな需要は日本であり、アメリカであり、西ヨーロッパなのですが、デリバリーという拠点で見た場合にはインド、中国など。日本に対する対応とすれば、よく出てきますように大連、日本語が非常に達者だということで大連あるいは上海といった支店を使っていますけれども、やはり日本のお客様に対するサービスという意味では、言葉の壁が非常に大きいのですから、これは残念ながらアメリカのコールセンターがインドにあるのとはわけが違いますので、幕張とか沖縄とかのセンターも私どもとして積極的に使っております。そういう状況です。

次の27ページですけれども、先ほどお話ししましたように、私どもとしては沖縄を最大限に活用させていただいて、平成12年以来、現時点で約1,000人を超える規模で、センター業務をやらせていただいています。ということで、これがまず1つ目です。

2つ目は、中国に関して言うと、大連、上海、深圳という3つの拠点を日本向けのサービス拠点としてやっていると、そういうところがございます。

すみません、あと時間もありませんので、29ページ、最後のまとめに入らせていただきます。

まず、こういったBTOという名前が適切かどうか。外部委託でも何でもいいのですけれども、やはり戦略的な意味でいうと、差別化領域にリソースをシフトするのだという意味で、すべてを自分たちでやる経営から組み合わせでやっていく経営へのシフト。そのやはり大きな背景というのは、経営者のものの考え方の変化もありますが、先ほどから申していますように、そういったことをサービスする、いろいろな特化した事業者が出てきたということが非常に大きな背景だと思います。

あとバランスシートですけれども、これはちょっと民間企業でないと通用しないかもしれませんが、例えばコンピュータですとか間接部門というのは、非常に大きなウエートを占めるわけですね。簡単に申し上げますと、資産の部から全部経費の部へ飛んでいくわけです。ですから、そのROAという観点で、企業の柔軟な運営を株主などから強いられている民間企業では、非常に有効な経営手法の一つであるということが言えると思います。

損益計算書という観点から見れば、これはコスト削減に尽きますので、一般的にやはり外部委託する時に、品質を担保するというのも大事ですけれども、やはり非常に大きな視点は、やはり経費削減だと思うのですね。それが2%、3%では、それで移行する手間だとか検討のコストを比べると、やはりなかなかそこでは踏み切れません。ですから、民間企業であれば大体10%とか、でも20%下がることはもうほとんどないと思います。20%下がるということは、元々ご自分でやられている内製化のプロセスがものすごい、だぶだぶでない限り。なぜかと言いますと、先ほど申しましたように100円を70円にして80円で売る仕事ですから、相手側にも利益が出ないとこれは続きませんので、ということは3割下げる、4割下げるということは、実行コストを半分以下にするということなので、そう

いったものというのは、元々そこに何かデザインに問題があるわけで、一般的に言うと1割から2割といったところは、そういったコスト削減の一種のめどになるのではないかと思います。

あとリスク回避ということで、固定費の変動費化というのもありますし、それからやはり委託、受託の関係でプロセスが切れますので、そういった意味で内部統制的に見た場合でも、これからSOX法とかいろいろ出てきますけれども、今まで内部でやっているがために、どうしてもそここのところに、いわゆる確実のビジネスコントロール、コントロールのメカニズムが入りにくいものに対して、確実に外部へやりますので、そういったところで内部統制に対する利き方も、一般的なやり方、内製よりもいいのではないかと思います。

最後はごく当たり前ですが、経営資源ということで多様化が図れますと。

最後のページになります。

まず進め方としてのご提言ということなのですが、正直申し上げて、私自身は、今後皆様のご検討なされる領域について、具体的にどう改善するかということについてアイデアを持っているわけではありません。ただ、私どものコンサルティングチームがいいのか、あるいはソリューションを開発している部隊がいいのか。いずれにしろ、どういった切り口で、どういった観点で外部委託への領域を切り出すべきかということについて、その合意がとれますか、方向づけが、やはり非常に議論のスターティングポイントだと思いますので、文書化などの徹底的な実践も踏まえて、アウトソースの可能領域がどこまであるのかということについての議論とか合意形成に、まずお手伝いできるのではないかと思います。

2点目は、いったんそういう形になった場合には、官公庁の契約にそぐわないのかもしれませんが、おそらく長期の契約みたいなものが必要になってくると思います。といいますのは、いろいろな初期投資ですとか施設を投資したり、コンピュータを買ったりとかプログラムを開発したりとか、いろいろな初期投資が出てくるわけで、そういった時に単年度の契約というのは非常に投資側に難しい判断を強いるので、結局大きなご提案といたしますか、前向きな提案が非常にしにくいのではないかと思います。

そういった意味で、私は ちょっとすみません、どれだけ無理があるのかよく分かっていないのですが、複数年度契約というのは多分必要になってくるのではないかと思います。

あと3つ目、いろいろな会社が下請、派遣契約で、こういったものを外部に委託しているというケースはあるのですが、正直なところ、業務指示は委託側が出されていて、あとは人が派遣されているだけであれば、それは単に社員なり職員がやる仕事が、より安い従業員にかわるというだけだと思います。

そういった意味で、いわゆるその組織が果たすべきもの、それをサービス提供者が約束するのを「SLA」というのですが、サービス・レベル・アグリーメント。例えば月間何十万枚あるこの伝票処理について、何日以内のターンアラウンドタイムでどこまで

やるとか、そういうサービスレベルを決めた上で、やり方は任せると。一番、君たちが安くできる方法をやってくれと。ましてや、全部そばでやってくれとかという話ではなくて、例えばお宅のバックオフィスが沖縄でも北海道でもいいのですけれども、あるのだと。そこへ持って行ってくれということも含めて、自由度を与える中で、そういう請負契約的なことをすることが、やはりこういういろいろなものに全部拘束条件をつけますと、結局大きな改善は作れないので、そういった意味で、成功報酬型の請負契約みたいなものは望ましいのではないかと思います。

それから4つ目ですが、これはもし私が今後のご提案をやらせていただくとしたら、我々には改革のやり方とか進め方とかプロジェクトマネジメントとか、ITとかは分かる人間はいますけれども、業務そのものを存じ上げている人間はほとんどいないわけです。ですから、かなりの人間の方に出向いただくなり転籍いただくなり、何かそういう人事プログラムを組み合わせないと、あんこがきれいに作れないと思うのですね。ですから、もしそういうことが本当に可能かどうかというのは、私は今存じ上げませんが、実務的なところについて本当に分かっている方が我々のチームと一緒にあって、そういうデザインなりをしていただくような環境がないと、我々が半年ぐらい入って現地調査をしたぐらいでは、おそらく本当の実務をお引き受けするようなシステム設計とか、業務設計は多分できないのではないかと思います。

これは、ITのアウトソーシングの場合も同じで、米国などでは一般的にリバッジと言われて、バッジが変わるという意味なのですけれども、委託側から受託側に社員の方が、キーの方が移ることはもうごく当たり前のことですし、日本でも移れない場合でも出向で、例えば3年間行かれるとか、いろいろなことをして、そういったことをカバーしているという感じです。

すみません、予定の時間を7分ぐらい、8分ぐらい過ぎてしまいましたけれども、皆様のご検討なさっていることに私の話がフィットしたのかどうか、さほどあれなのですけれども、一応私どもの過去の経緯と進め方などについて、お話しさせていただきました。

どうもありがとうございました。

○本田座長 ありがとうございました。

ただ今のご説明に対しまして、ご質問なりご意見なりありましたら、お願いいたします。齋藤委員。

○齋藤委員 大変おもしろくお話を伺いました。アウトソーシングをするために、コンサルタントとして外部から見て、いろいろな機能の切り分け、業務の切り分けをなさって、こういう形でやったらいいのではないですかという提案をすることは可能だと思うのですが、その後にアウトソースしたところをコントロールするというか、マネッジする人材というのが非常に重要だと思うのですね。IBMさんが成功なされたのは、それだけの人材が社内にといたためであって、この成功体験がどの組織にも応用できるということではないのではないかなと思ったのですが、いかがでしょうか。

それから、先ほど業務ではなくて機能の切り分けを、封筒が来たら切る人、広げる人という例でおっしゃいましたけれども、そういうような形に非常に細かく切り分けていった場合には、単純作業となり、多分外部に出せる作業になりますよね。そうすると、最後の方で民間の創意工夫でおっしゃっていましたが、そういう単純作業を創意工夫で更に効率化することということは可能なのでしょうか。この2つをお伺いしたいと思います。

○日本IBM(株) まず1点目は非常にいいポイントで、これも英語で恐縮ですがけれども、コントラクトマネジメントは物すごく大事です。ですから、コントラクトマネジメントも十分にできない状態で外部委託を進めた場合に、それは双方にとって大変不幸な結果が起きることは間違いないです。

アウトソーシングの初期の時代に、あるお客様で30人いらっしゃった社員の方が、兼務の課長さん1人になっちゃって、あと29人が全部現場に、そこの社長さんの英断で出されたのですけれども、何が困ったかと言うと、優先順位も何も分からないわけですよ。ですから、ユーザーの声のかい人から言われたものを我々仕事するわけですがけれども、それは会社にとって正しいプライオリティーで開発だとか運用しているのかさっぱり分からない。結果的に我々も不幸になったし、お客様も非常に困られて、結局3人の方がコントラクトマネジメントという観点で、我々の対面に立っていただいて、その考え方とちゃんとやりとりをしながら、ですから、一般的に言った場合、派遣ではなくて外部委託をする場合に、そういったことに関してちゃんとしたプロセスを作ることは必要だし、そこにちゃんとした人材を置くことは必要だと思います。ただ、IBMだからできたのかというと、そんな難しいことではなくて、要するに丸投げはだめだということです。ちゃんとアウトソーサーのやっていることをきっちり見ていくということをきっちりやらないとうまくいかないで、そういう意味で重要なサービスレベルをモニタリングしたりとか、あるいは優先順位を相手方に伝えるとか、そういったことについてやる、きっちりとした組織をお持ちになることは、もう絶対に必要だと思います。

2点目は、斎藤委員、多分ちょっと誤解されたかもしれません。我々は、そういうことも含めて、もっと上のレベルでどんと、ご契約いただいているのですね。ですから、確かに郵便局から8時半ごろどんと来るのです。それをある機械であけて、それをある特殊なスキャナーにかけて、そのスキャナーで、いろいろなところに記入漏れがあるのですね。その記入漏れを各部門でやっていた人と呼んで書式ごとに、女性たちが見てということで。ですから、そういう高度な判断業務と、それからITを使って機械化する。それから、もう一つ非常に大きいのは仕事にピーク性が物すごくあるのですね。正社員が9時5時でやった場合に、ものすごくあまりが出るということです。そういったところについては、パートの方みたいな方をうまく使うということを含めて、全体をやったのですね。ですから、全部単純化だとかIT化が終わった後のところを私どもは受けたのではなくて、この判断業務をする方にご出向いただくところも含めてお受けしたので、全体としてはビジネ

スになっているということだと思います。

ですから、もう本当にお客様自身が、あるいはいわゆる委託側がそういうリデザインとか、全部できてしまったと。そこだけやれるといたら、もうそれはどちらかというと人材派遣さんとか、そういう会社がおやりになるならいいけれども、我々はほとんど太刀打ちできないというような領域ではないかと思います。

○本田座長 大山委員。

○大山委員 前回と聞かせていただいた印象は全く違いますが、IBMさんにはまさしくこういうところを社会保険庁に対してどのようにやっていくのかについて、大いに期待をしているところです。

ところで、15ページに「アウトソース・オフショア化可否検討基準」と書いてありますが、この中で現行業務についてマニュアル化可能業務イエス、ノーでどうなるかとなっています。社会保険庁さんの今の業務一連について、当然マニュアル化できるものはたくさんあると思うのですが、実際にはマニュアルがどれぐらいできているのかも含めてよく分からないところがあるので、もしお話しいただけるのであれば印象としてどうかというのを教えてください。

○日本IBM(株) 私の知る限りでは、昨年ぐらいから基本的な業務処理については一通りマニュアル化されて、全国の社会保険事務所に配布されているという認識でおります。

○大山委員 そうすると、ほぼ、ここで言うとイエスの方へいっていると思っていいいということですか。

○日本IBM(株) そうですね、マニュアル化という観点では、イエスの方にいっているのではないかと私は認識しておりますけれども。

○本田座長 マニュアル化がイエスでしょう。

○日本IBM(株) はい。

○本田座長 このイエスの線に沿っていっているわけじゃないのでしょうか。

○日本IBM(株) それが定着しているとか、その辺りは申し訳ございませんが存じ上げませんけれども。

○本田座長 今の質問に関連してなんですけれども、今日ご説明いただきましたようなことを皆さんの方は社会保険庁の方に提示をされているのですか、どうですか。

○日本IBM(株) ご説明はさせていただいたことはあります。

○本田座長 売り込みに行かれたのじゃなくて、ご説明、要するにその結果はどうでしたかということなのですが。

○日本IBM(株) ちょっといろいろ、そうですね。結果というか、やはり今まで公務員として、お役所という立場でいろいろ業務をされてきたわけですから、このように民間の、何でも法的な制約もなく自由にできるような発想を、いきなりこの話を持っていくというのは、かなり発想という観点からも、ちょっとやはりジャンプし過ぎなのかなという気がいたしまして、もう少し、やはり国とか公務員とか、あるいはそれに近い組織という

制約の中で、どこまで自由度をきかせて外部委託できるかという、そういった検討をもう少ししないといけないのかなと、IBMとしては思った次第です。

○本田座長 業務の中身によっては、もちろんマニュアル化できてもアウトソーシングできないところは民間にもありますよね。だから、その仮定の中でどう判断をしていくかということだろうと思うのですけれども、一応社会保険庁にご説明はされていると見たらいいですね。

○日本IBM(株) はい。

○本田座長 八田委員。

○八田委員 19ページに多くの民間会社をお客さんとして抱えていらっしゃるということは分かるのですが、これらの民間会社とIBMさんと契約するにあたって、随契なのでしょうか。それとも何らかの入札的なことをやって決めるのでしょうか。

○日本IBM(株) 民間企業ですから随契も何もないわけですが、基本的に複数の会社に、こういったことを相談されはします。しかし、例えば社会保険庁とは言わないにしても、ある程度大きな規模の会社のあるプロセスを提案させていただいたら、もうそれだけで1年ぐらいかかる作業になるわけですね。ですから、当然その切り出し方のご相談ですとか、その時の人の扱いをどういうようにするかとか、サービスレベルをどうするかということで、いわゆる発注側が、英語で恐縮ですが、「RFP」というのですが、リクエスト・フォー・プロポーザルといって発注仕様書を書けないのですよね、このぐらいの規模の。結果的には、最後の最後まで進んでいった時は、本当に最後1社といろいろな議論をしているのだと思います。

もしそういうことで、RFP、リクエスト・フォー・プロポーザルという電話帳みたいになりがちなのですが、そういう非常に発注仕様を決めるということをするのだということであれば、そのためにコンサルタントを雇って作る必要があるというのが、こういうビジネスの現状だと思います。

そういった意味では、最終的には排他的な 排他的という言葉はあれなのですが、最後の最後の検討は随契的な、随契といたらおかしいのですが、状況になり得ますけれども、別に民間系企業ですから、それは結果的にそうなるというだけであってということ。

○八田委員 そうすると、特定のコンサルティング会社と公的かあるいは少なくとも半分は公的な機関が契約を結ぶことに関しては、そのような機関としては大変な責任を伴うわけですね。コンサルティングに委託した結果、うまくいけばいいけれども、必ずしもうまくいかないかもしれない。その時に、この民間会社と違うがゆえに、責任の取りようがない。普通の財を購入するのと全く違って買ったあとまで値がわからないという特色を持ったコンサルティング業務ということに関して、何かある種の定型的なやり方というのは考えられますでしょうか。

具体的に言えば、例えば外国では何かでそういうような時に、どういうプロセスをとっ

ているのか。最もアメリカの政府も能率的なところはあまり見たことないですけれども。それから日本でこの社会保険庁以外のところで、今まで公的な性格を持ったところが、こういうコンサルティングの会社に決定をしたという例があったらちょっと教えてください。○日本IBM（株） すみません。社会保険庁に近い規模のサイズで、かつ公的、中立性を要請される機関で大きな契約をしたことはありません。ただ、先ほど申し上げたように、これは要するに1円単位で10年間の支払い計画が決まるようなレベルの要求仕様書を書くことは、おそらくおできにならないと思うのですね。それ自身は、書くこと自身にさほど意味があるとは私は思わないし、そういう意味で外部委託をするのだという方向性をお決めになられたら、それに対して具体的な提案の趣旨だとか範囲だとか、あるいは中途解約した時の条件だとか、おそらく委託する時のキーになる幾つかのコンディションがあると思うのですね。そういうキーとなる条件を整理して、いろいろなベンダーさんに対してそれを出して、ヒアリングをするようなところというのは、外部の方をお使いになることが私はいいのではないかと思います。

ただ、その結果、中を1個1個見ていって、例えば何人出向させるのだとか、どういう形で出向させるのだとか、本当のこのディテール、そこからやるところというのは、そういうことが社会保険庁さんに許されるかどうか分かりませんが、それを複数社とやることはものすごい体力が要るので、そこは多分方針決定した後、詳細検討するのは1社に絞られてやるのが現実的だと思います。ただ、それがオブジェクティブティー、外部から見た場合の、いわゆる客観性に欠けるから、どうしても最後の最後まで相見積をとらなきゃいけないのだということであれば、2社とそれをやり切るだけの覚悟が要るなと思います。すみません。

○本田座長 大山委員。

○大山委員 最後の31ページにある提言のところですが、勘違いしないようにするために、もう1回改めて聞かせてください。この提言は一般のビジネス、ここで言っているBTOのための提言というよりは、社会保険庁にも関係すると考えてよろしいでしょうか。

○日本IBM（株） 今回、申し訳ないです、具体的なこの提案に対してこのご提言というわけではないのですけれども、ただ一般的であれば2番とか3番というのは、一般的に私どもがBTO契約をやる時の、これは前提条件なのです。ですから、我々は人材派遣をするわけじゃないので、サービスレベルが実現されれば、そのやり方についてはお任せくださいということなので、3番は基本的にそれが前提条件だし、2番も複数年契約、基本的に非常に大きな人の移動とか資産の購入が伴う場合は、ソフトウェア開発の繰延資産化とかいろいろなことを考えると、大体5年から10年の契約になるのが通常なのです。ですから、そういう意味で、2番、3番をわざわざ、わざとらしく書いてきたというのは、やはり官庁で、公的機関でお願いする時にも今回はこういった観点で是非ともお願いしたい。ただ、これが今までの、今社会保険庁さんが許されている自由度の中で、こういうオプションがあるのかどうかということは、私はすみません、分かっていません。

○大山委員 それ为前提でちょっとお聞きしますが、先ほどのご指摘のとおり、RFPが書ける、書けないに関する議論は、書けないから大変だというのは分かっている、これは社会保険庁に限った話ではなく政府全体の問題であると思っています。そのためにCIOの設置やCIO補佐官の登用などの施策がとられてきたわけです。しかし、まだそれだけの人たちが育っていないという実態もあるわけで、これは大きなシステムで言うと社会保険庁はその典型ではないでしょうか。社会保険庁は単年度の予算しかできなかったということから、ITのインフラ施設などを含んだ、ここに書いてある、まさしく2番の業務委託契約としてのデータ通信役務サービスを使っていました。ただし、成功報酬型の請負契約というのが全く考えられていなかったという状況があると思います。

したがって、質問したいことは何かというと、そういうものに対して3番の成功報酬型の契約は今ありませんが、この件はその可能性をかなり議論しましたが、今の状況ではやれないという判断になっています。いろいろなことがあって、こういうところが残っていますが、申し上げたいのは、社会保険庁さんがこれから今のシステムの入れかえを含めた様々な形で、国民の不安を払拭し、業務を的確に進めるという観点から見た時に、従来のデータ通信役務サービスは悪いという否定が一方であるので、それに対して一体どこがどう変わるから、これをやれば今度はうまくいくというような、もしお考えがあればお聞かせください。

○日本IBM(株) 申し訳ないです。私どもも過去、データ通信役務サービス契約で複数年の契約を形の上でカバーさせていただいていることは事実なのですが、もし投資が担保されても、何らかの、10年契約にしたって10年先は誰も分からないわけですね。ですから、5年たった時、6年たった時、大きな環境変化があったら、お互いが誠意を持ってそれを見直ししなければいけない。その見直しの基準値が何かということフェアにするために、長期契約の中にいろいろなことを書くわけですね。

ですから、私はそのデータ通信役務サービス契約という、いわゆる拘束性のある契約が大事というよりも、将来変化した時に、善管注意事項しか書いていないような契約では、もう一体何の議論がスタートか分からなくなるので、そこには例えば10年間想定したサービス量というのは何なのですかと。10年間、人についてどういう取扱をすることで、この契約が決まっているのかと。そういうことをきっちり、中に書ければ契約書の形態というのはセカンダリーといいますか、そうではないかと思います。

私どもITのアウトソーシングで、10年契約はいっぱい作って今やっているのですが、もう5年もたつと環境はすっかり変わって、もうどんどんリビジョンというか改定が起こるのですね。ですから、その時にやはり、非常によく社員から文句を言われます、IBMとの契約は分厚いと。ですけれども、3ページしかない契約と300ページある契約では、やはり契約前の交渉が大変なのです。でも、契約をする前にいろいろなことをきっちり決めておかない方がよっぽど、十年一日であるような業務委託だったらいいのですけれども、そうではないの、そういうことをきっちりすることが大事なかなと思います。

○戸井田内閣府政務官　それで、社会保険庁の方に、そういう人と対応するだけのそういう知識を持って判断をする人がいるのかいないのかというのは、前から言っていた問題の一つですよ。それが解決しない限りは、そこから先、進みようがないというところでストップしているように僕は感じていたのですけれども。IBMさんの方からしたら、相手として社会保険庁と話をしている、どのようにその辺のところを感じておられますか。

○日本IBM(株)　すみません、私直接のところは存じ上げません。

○日本IBM(株)　本日、私どものBTOという、ある種アウトソーシングですけれども、やはり発想としては一番振れ幅の、一番振れた端にある究極の姿だなと我々思っています、もうすべてこれを官公庁とか、あるいは公的機関にそのまま当てはめられるとは当然考えておりません。

社会保険庁のお客様も、すべての方にこれをご説明したわけではなくて、ごく一部の方ですけれども、やはり話を聞いていただいた後は、やはり「なるほど」ということはおっしゃられても、やはりこれが自分たちが今までやってきた仕事が、本当にこんな一番振れ幅の、一番究極のところにも位置するようになるところにすぐさま持っていけるかという、やはりそれは難しいだろうなど。話している我々も当然難しいだろうなどというのは思いながらも、ただ明日、あさっては無理としても、今後その5年とか10年というスパンで物事を考えていくのであれば、当然こういうのも、思考のどこかに置きながらやはり考えていくべきではないかなという次元で、ご説明をさせていただいているというところです。

○日本IBM(株)　戸井田政務官、私自身は社会保険庁様を担当している部隊ではないので、直接お話をしているからニュアンスが分かっているというわけではないのですけれども、ただBTOとかアウトソーシングというのは、もうBPOとか名前はいっぱいあるのですけれども、こういったものは特にアメリカなんかでは非常に、ヨーロッパも含めて、使われている。ただ正直言って、アメリカでも一部の半官半民的な公益団体みたいなところでは結構使われているのですよ、ブルーシールズとか、特にヘルスケアとか、ああいうところではよく使われているのですけれども、でも中央官庁とかそういったところでは、やはりBTOのような人から資産から何から全部、一種のプライベートライゼーションするわけですよ。だから、ものすごい強烈な一種のリストラ的なことが極端に起こるわけで、ですからいろいろな実質的には壁があるのではないかと思います。

もう一つは、やはり国の行政でやる仕事ですから、どこまで守秘性とか、あるいはそういうことを含めて民間の受託が可能かという、また別の筋論の話もあるのではないかと思いますし、委託する、さっきのコントラクトマネジメントをする適切な人材がいるかいないかの前に、やはり枠を作って、どこまでの枠が今回この5年、10年の中でやるべきなのかということについてのコンセンサスがでない限り、非常に空転する議論になるような気がするのですけれども。

すみません、あまりよく分からないこと言っているのですけれども。

○本田座長　ご提言の中の4番目に大規模な人事ローテ制度と書いてありますけれども、

今度のこの問題というのは、雇用の問題というのは非常に大事なのです。その中で、担当リーダーの受託側への出向・転籍とありますけれども、リーダーでなくても、例えば社会保険庁の場合、実際に実務を軸とする仕事をリーダーでなくてもやっているわけですから、仮にこういうことをやったとした場合に、そういう方の転籍みたいなことをお受けになる考えはございますか。

○日本IBM(株) 非常に殺伐な言い方をして恐縮ですけれども、高くなってもいいのでしたらお受けしますということだと思えるのですね。やはり合理化とリデプロイメント、人の再活用とごっちゃにしてものを考えたら、何がすべきことなのか全く分からなくなってしまうと思います。

ですから、今例えば1,000人の方がいらっしやってコアの人材が300人で、300人プラス私どもいろいろな仕組みでできるといえる時に、あとの700人も受け入れろということであれば、それは別の次元で議論しなければならないと思うのですね。初めから1,000人を受けるといえることであれば、我々としてはほとんどビジネスにならないわけですよ。ビジネスにならないといえますか、合理化をして、先ほどの100円を70円にして80円で売るといえるメカニズムはなくなっちゃうわけですから。ですから、非常に失礼な言い方かもしれませんが、それを同時に……

○本田座長 それは、すぐれて、まさにペイするかしないかという冷静な判断をせざるを得ないということですね。

○日本IBM(株) 非常に失礼な言い方ですけれども、税金使ってやる仕事として、一番効率的な仕事として何かという議論と、それを改革することによって出る余剰の人材をどうするかという話を分けて議論できなければ、非常に難しい解になるのではないかという気がするのですけれども。

○本田座長 だけれども、受ける方の皆さんとして見れば、それで利益が出ない限りは売れません。

○日本IBM(株) そうです。

○本田座長 私がお聞きしているのは、今言ったリーダーだけじゃなくて、いわゆる実際に業務をやっているような方々の転籍なり出向ということについて、もちろん皆さんは採算が合わない限りは受けないわけですから。それをリーダーでなくても、他の……

○日本IBM(株) 結構です、結構です。ですから、「リーダー」という言葉が10人に1人をイメージするとしたら、そういうことを申し上げたのではありません。ですから、実行していただいて十分に価値を提供していただく方であれば、それが1,000人中600人でも700人でもお受けすることはできます。

○本田座長 システムとか何とかという問題については、大変専門的な話ですが、今日のお話というのは、もうあらゆる月給の計算から入っているわけですから、まさにサービスセンター、バックセンター、いろいろな業務はあると思うのですけれども、そういう中でやはり雇用問題みたいなことも、かなり考えていかなければいけないのだろうなと。

非常におもしろいなと思ったのは、三井生命なのです。1,000名でやっておられたけれども、1,000名で、なおかつ皆さんも2、30人入って別会社作って、その仕事やっていますとなくなっていますね。

○日本IBM(株) かなりの数をだから気にしていただくなり、定期雇用の方については契約交渉しなかったり、結果的には人数の合理化はしています。

ただ、いわゆるフルタイムといますか、有期雇用ではない方、いわゆる定年までお預かりしなければならぬ人はリストラしていません、もちろん。そんなことしたら……

○本田座長 だから、三井生命の実態を見たら、1,000名の業務で、お作りになった会社が1,000名プラス2、30人になっているわけですね。三井さんはどういう意味でおやりになったのか。これは発注側の方の問題ですから、もうあえて聞きませんがね。

○日本IBM(株) ですから、我々自身はポリシー、いわゆる保険の業務処理をやってもらうのは、従来の方にやっていただきます。ただ、さっき申し上げたように、定期雇用の方と、それからパートタイマーの方と、それから正社員の方の組み合わせを変えたり、最終的には1,000人の人数は、今私は正確には知りませんが、間違いなく700とかそのぐらいの規模でやっていなければ、お互いにとってメリットが出ていませんので、そういった規模で。ただ、どういふわけでも、このプロジェクトに伴って解雇とかはされていないはずで。

○本田座長 八田委員。

○八田委員 先ほど戸井田政務官がおっしゃったこととちょっと関連しているのですけれども、ひょっとしたらご参考になるかもしれない。

私どもの大学で校舎を大体2年半ぐらい前にPFIで建てたのですけれども、建物全部と、警備と、コンピューターシステムと全部PFIに出したのです。

それで、うちの学生は3分の2は外国人ですから、コンピュータ室にも、警備でも、英語ができる人を何人よこしてくれという形でPFIに出しています。その際どこの会社を選んでいいかなんて、大学では分からないわけですよ。だから、それはコンサルティング会社を、また幾つもの会社から選びまして、雇って、そしてそのコンサルティング会社に選んでもらったわけですね。

その際に、この場合に大連や沖縄で委託するようなものはある意味で型が決まってしまう場合には、もうこのPFIというのはすごく似ていると思うのですよ。元々の条件を言って、競争入札で発注してあとは節約したらもう全部あなたのもうけですよというわけだけれども、そこに至るまで、仮に相見積的なものを微に入り細に入り取るのではなくて、かなり荒っぽい調査を何か月かやった時に取るというような形で、コンサルティング会社と相談しながら条件を決めたあとで選ぶというようなことなら、何かPFIの延長でできそうな感じがするのですけれども。

○日本IBM(株) おっしゃるとおりだと思います。特に大学なんかの今おっしゃったような業務というのは、ある程度類型化もできますよね。ただ、今度の、今皆さんご検討

になっているのは、非常にそういう意味では複雑性とか拘束条件とかいっぱいおありなのだと思いますので、そういう意味ではちょっと難しいかもしれませんが、くどいようですけれども、外部の方を入れてお作りになることが、それはもう一番肝要だというふうに私も思います。

○本田座長 それでは、まだいろいろとご質問があるかと思えますけれども、時間でございます。

今日は大変貴重なお話をいただきまして、ありがとうございました。

○日本IBM（株） 失礼な言い方をしたりして申し訳なかったところはあったかもしれませんが、何かお役に立てれば幸いです。

どうも今日はお呼びいただきまして、ありがとうございました。

○本田座長 どうもありがとうございました。

（日本IBM（株） 退室）

○本田座長 それでは、引き続きまして、全国社会保険労務士会連合会よりヒアリングを行いたいと思います。

暫時お待ちいただきたいと思えます。

（全国社会保険労務士会連合会 入室）

○本田座長 それでは、全国社会保険労務士会連合会よりヒアリングを行いたいと思えます。

本日は、会長の大槻様、副会長の金田様、副会長の大山様、副会長の堀谷様にご出席いただいています。大変お忙しい中、ありがとうございました。

それでは、全国社会保険労務士会連合会より、会としての社会保険業務についてのお取組の状況、また業務委託の推進についてのお考えなどについてご説明をいただきまして、その後いろいろと質疑ということにさせていただきます。よろしくお願ひします。

○全国社会保険労務士会連合会 私は、全国社会保険労務士会連合会会長の大槻でございます。

本日は、私どもにヒアリングの機会を与えていただきましたことを心から厚く御礼を申し上げます。

それでは、初めに私の方から、社会保険労務士の役割と現状についてご説明を申し上げます。

お手元の資料をご覧くださいと思えます。

まず社会保険労務士制度でございますが、そもそも戦後の復興期における経済社会の進展に伴い、労働社会保険関係の法令が多様化し、重要度も増してきた。そういったことから、いわゆる労働社会保険諸法令の円滑な実施に寄与する専門家を必要とし、期待されたこと。そして、特に中小企業におきましては、労働社会保険関係の法規に通暁し、適切な労務管理を行い得る専門家を外部に求め、またその専門家が多く生まれることが期待されたこと。そういったことによって、昭和43年に社会保険労務士法が6月に制定公布され、

12月に施行されたところでございます。

社会保険労務士業務の適正化につきましては、全国に1つ、そして47都道府県におのこの1つの法定団体を設立し、また厚生労働省及び社会保険庁の監督者としての措置を初め、国家資格者としての資格付与の要件、業務の内容、職業上の権利と義務、資質向上、倫理、業務の改善、こういったことが規定されたところでございます。

次のページに参りまして、社会保険労務士制度の目的と、その使命につきましては、一つは、労働及び社会保険に関する法令の円滑な実施に寄与すること。もう一つは、事業の健全な発達と労働者などの福祉の向上に資すること。こういったことを目的としまして、それにつきましては社会保険労務士法第1条に規定されておるところでございます。

前段の業務に関しましては、厚生年金保険あるいは国民年金など公的年金を初め、労働社会保険諸法令にかかる各種申請書の作成や提出の代理、相談、指導等を業として行っております。

また、後者の方におきましては、労務管理の専門家として、労働基準法など、強行法規を中心に円満な労使関係を構築し、労働紛争の未然防止あるいは紛争が起きた場合には自主的解決に努めるといったようなことを目的としているところでございます。

次のページにいきまして、その業務の内容を詳細に示したものがこの表でございますが、労働社会保険諸法令に基づいて申請書など、つまり行政機関などに提出する申請書、届出書、報告書、審査請求書、異議申立書、再審査請求書、その他の書類、これには電磁的記録を含むということを作成し、提出を代行するものと。また、これら申請、届出、報告、審査請求、異議申立て、再審査請求について行政機関などの調査もしくは処分に関し、当該行政機関などに対してする主張もしくは陳述について代理、いわゆる事務代理をすること。そういったことを中心に、以下示しておるようなことが具体的な業務の内容でございます。

次のページに参りまして、社会保険労務士の会員数でございますが、平成19年9月末日現在におきまして、法人を含め約3万2,000名で、区分につきましては、開業社会保険労務士が1万9,661名、社会保険労務士法人の社員、これが471名、勤務等社会保険労務士1万1,549名、それに社会保険労務士法人が247法人ということでございます。

なお、参考の資料として、次のページにございますが、社会保険労務士は国家試験でございますが、ここに平成10年以降のものを掲載しております。平成19年につきましては、11月9日に発表されました。この資料作成時点で、まだ発表されておりましたので空白になっておりますが、合格者は4,801名、合格率10.6%ということで、これまで初めて2けた台ということになっております。

次は、金田の方からご説明をさせていただきます。

○全国社会保険労務士会連合会 これからは、副会長の金田が説明を申し上げます。

「これまでの社会保険庁の業務委託に関する社会保険労務士の取り組みについて」ということで、未適用事業所の適用促進事業の実施についてということで、①、②、③と、こ

ういう表紙がついておりますが、1ページおめくりをいただきたいと思います。

ご承知のとおり、この社会保険制度というものは、保険制度ということですから、やはり全事業者あるいは企業が、全部加入をしていませんと公平性あるいは負担というものが成り立たないという、当然の制度であるわけでごさいます、法律上も強制、1人でも従業員を雇っているところは強制適用と、こういうような法制度になっておるといふわけがあります。

ところが、ご承知のとおり、日本は99.数%中小企業であるというような現状からいきますと、今日、中小零細企業が生まれて、また今日つぶれていっているという状況の中で、これを全面適用するというのは、非常に社会保険庁といたしましても大きな問題点であろうと。もちろん、この問題については国会でも追及をされている事項でもございます。そのため、社会保険労務士は制度発足以来と申しますか、その未適用事業所の適用促進については、この制度補完のという意味で、積極的に協力をしてまいりました。

ここに、「①昭和61年度～平成16年度における適用促進事業」と、このように資料でお書きしておりますが、この間は、社会保険労務士会といたしましては、随意契約というような形ではございましたが、会員に説明をする時には、行政協力と、今冒頭説明しました保険制度の基本であるという観点から、行政協力という形で会員を説得し、毎年3万から5万に及ぶ事業所の適用促進について協力をしてきております。

文書の中に①、②、③、④、⑤、⑥、⑦と具体的に記載をさせていただいております。また、この社会保険制度、毎年通常会社ですと決算みたいなものがございまして、その時に報酬を決定していくと、こういう法制度なものですから、その時の届出の相談ですとか指導などに毎年多くの会員の協力をいただいていると。

また、労働社会保険諸法令、毎年のように頻りに法改正が行われます。それについての事業所に対する説明ですとか、そういうものについても積極的に協力をさせていただいているところであります。

次の8ページにいきますが、同じ未適用事業所の適用促進事業の実施でございまして、平成17年度から市場化テストモデル事業というふうには、この適用促進の事業が市場化テストされたわけでごさいます。社会保険労務士会といたしましては、今までの制度補完というような大きな使命の中で、市場化されたからといって民間の企業に、この適用促進事業を任せておくわけにはいかないというような部分もございまして、是非これは入札に参加し、適用促進の事業に協力していくべきだと、こういうような会のコンセンサスを得まして、入札に参加をいたしました。

平成17年度については、東京と福岡がその対象地域と、こういうことになったわけでごさいます。東京は東京都社会保険労務士会、福岡についてはここにございましてアイ・シー・アールという民間企業が落札をしたというような経過となっております。ただ、私どもが申し上げたいのは、ここに記載してございまして、適用に結びついた、結果が出た事業というような方面で申し上げれば、東京都社会保険労務士会が10.5。社会保険事務所と、

また民間企業との競争というのも入っているわけですが、それについてもここに数字がございませぬ。5.9、5.6と。あるいは1件当たりの単価についても、2万3,500円、14万1,300円、12万7,200円と、このように結果が現れているところでありませぬ。

また、平成18年度につきましても、同じように市場化されたわけがございませぬが、その結果、全国13地域が市場化されまして、社会保険労務士会関連が8地域、他の民間企業が5地域と、このようになりました。その結果も、適用に結びついた事業所の数でいきましたと、社会保険労務士会が受託した地域の平均が20.5%、他の民間事業者が受託した地域の平均が13.4%と、結果についてはこのように差が出てきているところでありませぬ。

また、費用については、一部公表されていないものもございませぬので、数字は控えさせていただきますと、こういうことをご理解をいただきたいと思ひませぬ。いずれにいたしましても、社会保険労務士会が受託事業者として実施したところがございませぬが、その専門性を活かし、また毎日のように会員はこの社会保険業務といひませぬか、社労士業務の中で取り組んでいるわけがございませぬから、こういう結果が出て当たり前なのかなと理解をしているところがございませぬ。

また、国民的大問題がございませぬ年金記録問題について、社会保険労務士会といたしましても、全国の社会保険労務士を挙げて、この年金記録問題の不安解消のために、会員が一丸となって努力をしているところがございませぬ。

10ページの1番、目黒の年金相談センターですとか、あるいは全国の社会保険事務局47カ所、社会保険事務所311カ所における年金相談ですとか、そういうところに相談員を派遣し対応をしているところがございませぬ。

また、全国の地方自治体あるいは各地の商工会議所等々、その自治体、商工会議所にも相談センターを開設した場合には、社会保険労務士がご協力をしているという状況がございませぬ。また、第三者委員会などにも全国で77名の会員を推薦申し上げ、その第三者委員会の事務局にも217名というような協力をしているところがございませぬ。

11ページには参考といたしましても、6月6日に全国の社会保険労務士会理事会において、この年金記録問題に対応すべく決議をいたした文書が載っております。また、これを記者会見を通し、社会保険労務士会の、社会保険労務士としての国民の期待に応えるべく、対応をしてきたところがございませぬ。

次に、受託しやすい環境に望むことといたしましても、やはり私どもといたしましても、社会保険、この適用促進業務に関しましては、社会保険労務士以外の民間業者に委託するよりは、やはり専門家である私どもを活用した方が、費用対効果の面において断然まさっていると考へてございませぬ。また、結果もそのように出ているかと考へているところでありませぬ。

また、社会保険への加入については、これは加入していない事業所に行きまして、法律上加入しなければなりませんよということを一言言っただけで、実は中小企業は加入してくるものではございませぬ。やはり事業主の責任の問題ですとか、あるいは社会保険制度

の多岐にわたる説明をいたしまして、納得した形でございますと、加入してこないというのも現実であります。そういう意味では、社会保険労務士の活用というのをお願いできればと、このように考えているところでございます。

また、今回の社会保険庁の市場化についてでございますが、平成19年におきましては一般競争入札ということで、この12ページにも書いてございますが、①文書及び電話による加入勧奨、②訪問による加入勧奨業務というような形で分離をして、一般競争入札にかけていると。ところが、やはり効果的に考えてみますと、これは分離する必要が全くない業務なのだろうと我々は思っているわけでありまして。そういう意味では、競争入札のあり方あるいは競争入札にかける業務の選別の方法等についても、やはりまだ一考をする余地があるのではないかと考えているところであります。

また、今回の社会保険庁の解体に伴う日本年金機構、全国健康保険協会についてでございますが、社会保険庁の解体、日本年金機構あるいは全国健康保険協会、これは民間を最大限に活用する形で、この2つの日本年金機構と全国健康保険協会というものを設置をされていると理解をいたしておりますが、現在行われている、この全国健康保険協会の業務、全国に47カ所設置をして、それで集約的に事務処理をしていくという方法については、合理化を考える時には集中、集約するという前提でものを考えますと、これは当然のことというふうに民間会社では考えられますが、実は行政サービスの面からいきますと、非常にサービスの低下を招いていると、このように言わざるを得ません。

と申しますのは、私どもが現在の手法、今の社会保険事務所でございますが、そこに保険証を交付依頼、申請をしまして、保険証を受け取り事業主に届けるというのは、実は現在会社で非常に問題となっている情報の秘密保持と申しますか、そういう部分も含んでいるわけでございますので、この全国健康保険協会の手法というのは、実はすべて郵送にするという前提が、普通郵便だということでございますと、これを担保することをどう考えておられるのかという意味で、私どもからすれば非常に危険なことをただ効率優先のために、そういう合理化を考えたのだと言わざるを得ないというような部分もございまして、そういう意味では行政サービスの向上あるいは経費の節減という観点から、私どもが専門性を生かして何か構築できないかと、このように考えて構想したのが、次のページにございます。

街角の社会保険支援センター構想でございます。私どもが専門性を活かして行う可能な業務ということで申しますと、13ページ、簡単な表がございまして、ご覧いただきたいのですが、従来と申しますか、現在の事務の流れでございます。社会保険労務士といたしましては、健保・厚年の適用促進などの事務代理などの業務を今、右側の社会保険事務所に届けていると、こういう状況でございます。これを街角の社会保険支援センターという構想によりますと、ほとんどの部分が社会保険労務士に認可を与えたような社会保険支援センターを作ることによって、この業務が消化をされていくのではないかと。

行政といたしましては、当然行政として行わなければならない業務があるわけござい

まして、それは審査ですとか、あるいは監査の業務ですとか、そういうものについては、やはり国がそれなりに関与をしてやっていかなければならないと考えているところがございます。

次のページをめくっていただきますと、そういう意味でどのようなメリットが考えられるかと申しますと、現在、社会保険事務所が取り扱っている業務の大半を街角の社会保険支援センターで扱うことが可能と考えられることから、相当程度の行政事務の負担軽減が期待できること。

2番目、全国約2万人の開業社会保険労務士・社会保険労務士法人が支援センターを設置した場合、全国現在311カ所の社会保険事務所がございますが、これを10数倍は上回る、現在のところ約3,000を越す支援センターの設置が可能であろうと。そういう意味では、国民の社会保険関係の手續に関するアクセスが容易になり、サービス及び利便性の大幅な向上が期待できること。

3番目に、支援センターに出来高払い方式、例えば社会保険診療報酬制度を参考にした点数制度などを導入することによりまして、固定経費が削減され、行政予算の大幅な削減が期待できることというようになろうかと思えます。

また、4番目には、社会保険労務士というのは社会保険関係を専門とする国家資格者でございますので、秘密保持といえますか守秘義務も課されていることから、国民の信頼に責任を持って対応することが可能であると考えるところでございます。

15ページには、現在、今まで説明いたしましたようなことが細かく書かれておりますので、これは別途ご覧をいただければお分かりいただけると思えます。

そういう意味で、これ以降は大槻会長に、ひとつ説明をお願いしたいと思います。

○全国社会保険労務士会連合会 5番目に与えられております公的年金業務の効率的・効果的な実施に当たっての課題・提言。これにつきましては、この16ページに9項目掲げております。これにつきましては、ご検討いただければと思えます。

その2として、次の17ページでございますが、今後も年金記録問題に関しましては、年金特別便が送付されるということによって、国民の皆さんが十分に安心できる年金制度と理解をしていただくためにも、お一人お一人と対面し、そしてよくお話を聞く。そういうことによって安心感を与えると、こういうことからすれば、我々としましても年金相談を今まで以上に力を持ってやってまいりたい、こう思っております。

そういうことで、とりあえず私どもの説明は終わらせていただきます。

○本田座長 ありがとうございます。

それでは、ただ今のご説明に対しまして、ご質問なりご意見を。

大山委員。

○大山委員 すみません。聞き漏らしたのかもしれないのですが、先ほど健康保険証のことで郵送のお話が、普通郵便云々とかあったのですが、もう少し詳しく教えていただけますか。ちょっと分からなかったものですから。それは、ここの紙には書いていないのです

よね。

○全国社会保険労務士会連合会 具体的な業務の中でございますので、一例で申し上げたと思うのですけれども、従来は窓口交付をしていたのですが、行政事務の簡素化ということも含めて、現在は日本全国ですけれども、申請をいたしますと、その場では発行せず、後日一括して保険証を作成して事業所へ郵送するということになっているのですね。その中に、いわゆる決定通知書というのが入っておりまして、その中には従業員の個人情報が入っているわけですね。もちろん生年月日も入っていますし、住所も入っています。

それから、報酬も入っているのですよ、金額が。そういったものが従業員に親展で来れば別ですが、会社の他の者があけるとということもあるので、そうすると従業員の給料がみんな漏れてしまうとか、いろいろ弊害が出ているということをお願いしたかったということだと思います。

○大山委員 そうすると、その点が漏れる危険性があるというのは分かりましたが、本人に手渡しをする時に、その相手を間違える可能性というのは別に、それは従来と変わっていないということですね。

○全国社会保険労務士会連合会 そこはそうですね。

今までは、できれば私どもがサービスとして、私どもが事業主さんに直接お渡しするということができたのですね。窓口でいただいていたわけですから。

○大山委員 分かりました。すみません、ありがとうございます。

○本田座長 小嶋委員。

○小嶋委員 市場化テストにおける適用に結びついた事業所1件あたりの費用の格差について、資料には明解には書かれていないようですが、このような差が生じる理由というのでしょうか、効率よく適用に結び付けることができたと書いておられますけれども、その理由は何にあるとお考えでしょうか。

○全国社会保険労務士会連合会 それは先ほど申し上げましたように、やはり我々の日常業務から発生する専門性ということで、ご説明させていただいたと思うのですが、その他にいろいろと情報を持っておりますので、潜在的な顧客などを日常的に探し当てているという部分もありますし、それから昭和61年から、お話ございましたように、行政協力ということで我々は今まで対応してまいりましたので、そういった精神を会員は持っておりますので、比較的安い経費でできているとお考えいただいてもよろしいのではないかと思います。

○全国社会保険労務士会連合会 もう一言追加をいたしますと、民間で受けた場合には、やはり組織化自体を考えていきませんと、業務の効率というのは上がらないと思っておるわけですが、先ほど来説明していますように、東京ですと約7,000人、全国で3万人の会員が同じ意識を持っておりますので、そういう意味で結果的には効果が違ってくるのだらうと考えるところであります。

○全国社会保険労務士会連合会 新たな経費を生む必要がないので、従来のもを使って

結果を出せるということだと思います。

○本田座長 岩瀬委員。

○岩瀬委員 ちょっとお尋ねしたいのですけれども、今この部分というのは、未適用事業所の適用促進事業ということなのですが、市場化テストにおいて年金相談業務というものはおやりにはなっていないのですか。今回の資料にはなかったのですが。

○全国社会保険労務士会連合会 年金相談事業は、現状は受託をしておりません。

○岩瀬委員 それはなぜですか。

○全国社会保険労務士会連合会 やはりそこにいただいている受託要件が、我々の方では、やはりなかなか満たせないということがあるかなと思っております。いわゆる電話相談というような形で今出ているのですよね。その受託事業に対してはですけれどもね。

○岩瀬委員 ということは、電話相談というのは電話を受け付けて、履歴を調べて答えるということではないということですか。

○全国社会保険労務士会連合会 そうですね。そういう事業ではないと認識しておりますけれども、現在の受託事業については。

○全国社会保険労務士会連合会 いわゆる現況届というのを年1回、これまでは必ず出していたと。そうしますと、それに対する相談といいますか、本当の年金の業務の記録の確認とか、あるいは年金の仕組みとか、そういった相談ではない、単純な、いわゆる年金のセンターでやっています、そういう義務的な部分であると。

○全国社会保険労務士会連合会 オペレータ的な業務なのですね、今いただいているのは。

○岩瀬委員 細かく個人の方の履歴について問い合わせを受けたり、相談に乗ってあげたりというのは、今の年金相談ではないと。

○全国社会保険労務士会連合会 そういう事務ではないのです。

現在、先ほどお話ししましたように、協力しております年金相談記録に関しては、今おっしゃったような形で個々の方の履歴とかを照合しながら相談を受けているということなのです。

○岩瀬委員 つまり協力業務として行う場合は……

○全国社会保険労務士会連合会 やっています。

○全国社会保険労務士会連合会 それと設備投資の関係もございまして、電話相談体制というものの、ですから今電話で何かご商売されている事業がちょっと教育をしてといいますか、マニュアルを作って対応するというような程度の相談だと私どもは理解していると。

○岩瀬委員 もう一点、すみません。ついでにこの関係で、街角社会保険支援センターを作った場合は、それはもう少し突っ込んだ年金相談を行っていくという、そういう構想になっているのですか。

○全国社会保険労務士会連合会 そのつもりです。ただ、問題は、年金記録を私ども持っていないから、これはやはり提供していただけないと、細かい相談はちょっとできかねますが、社会保険労務士の能力としては、十分今おっしゃったような相談内容については

可能だというように考えております。

○全国社会保険労務士会連合会 関連して、そういうことのためにウインドマシンを我々が使えるようにしていただければ、相談に来られている方は一人一人自分の記録、自分の中身はどうかと、こういうことですので、そういう意味ではウインドマシンの対応あるいはそれをどういうようないい形で効率よく使えるということを含めてのことでございます。

○岩瀬委員 社会保険庁は、ウインドマシンはまだ使わせないとやっているのですか。

○全国社会保険労務士会連合会 村瀬前長官にお話しした時は、どうぞお使いくださいと言われたのですが、現実的には照会所に貸しているとか台数に制限があるということで、物理的に難しいという現場のお話は伺っています。

ただ、各地で、各県で好意で貸していただけるところもあります。ただ、まだセキュリティの問題も確かにございますので、なかなか難しいというふうな、確か社会保険庁の方の関係ではないかなと思っていますが。

○岩瀬委員 つまり台数がないから貸し出せませんと。台数増やせばいいということですね。

○全国社会保険労務士会連合会 そういうことですね。

○全国社会保険労務士会連合会 実は今日、社会保険庁の話によりますと、社会保険労務士会が相談をやるのでウインドマシンを使わせてくださいと言っていただければ、これはそれに対応するようにしますと。こういう今日午後の話では……。これまでは、社会保険庁が相談コーナーをやります、そこへ社会保険労務士が協力する、だからそれを持って来るといったことだったのですが、今日の話では社会保険労務士会が言っていただければ、それにあわせて段取りしますよと。そういう……

○岩瀬委員 台数を増やすということですか。

○全国社会保険労務士会連合会 ええ、多分そういうことも含めてで、今のウインドマシンが汎用的なものではないわけで、一般のパソコンに入らないのですね。それを来年度、汎用できるようなものに今かえるということをおっしゃっていましたので、その辺を含めてお話をしているのではないかなと思うのですが、今のものの台数増やすというのは、ちょっとあんまり考えにくいと思うのですけれども。

○全国社会保険労務士会連合会 今日のお話ですと、あれを増やすということは大変な費用、コストがかかるので、なかなかその辺は難しいということもおっしゃっていました。

○本田座長 戸井田政務官。

○戸井田内閣府政務官 今の話聞いたら、街角支援センターができて、そういう機械が使えるようになったら、要するに社会保険事務所でやっている業務がかわりに全部やれるということでしょう。

○全国社会保険労務士会連合会 適用業務ですね。

○戸井田内閣府政務官 そうですね。そうしたら、ITのシステムがきちっと整理されていったら、社会保険庁は要らないということではないですか。

○全国社会保険労務士会連合会 いやいや、そういう、実は……

○戸井田内閣府政務官 いやいや、究極はね、ITがきちっと入って行って、そのITが機能していったら、最終はそこに行かなきゃいけないわけでしょう。

○全国社会保険労務士会連合会 実は、法律で当然ご承知のとおり……

○戸井田内閣府政務官 だから、法律は変えたらいいわけであって、最終的な流れというものを考えていけば、一番……

○全国社会保険労務士会連合会 加入しなければならない事業所の種類ですとか、あるいは報酬のとらえ方をこうやってやらないとまずいですとか、それがきちんと法律どおりにされているかどうかというようなチェックですとか、私どもが仮に認可方式で支援センターを設置したら、その支援センターに対する監査ですとかというような、本来業務は残っていくのだろうと。

○戸井田内閣府政務官 その部分はね。

○全国社会保険労務士会連合会 ええ。ただ、そういう意味では相当減ると。

○戸井田内閣府政務官 そうしたら、人員は大幅に削減されるということでしょう。

○全国社会保険労務士会連合会 そうということが予想をされるといいますかね。

○本田座長 野村委員。

○野村委員 2点お伺いしたいと思います。

まず今お話もありました、この街角の社会保険支援センターの構想なのですが、これをもう少し具体的にお伺いしたいのは、これは全国約3,000カ所にこれを設けることができるというお話でしたけれども、これは例えば施設とかは、社会保険労務士会の方々の方で費用負担をされて用意されるというようなことでよろしいのかということと、それから社会保険労務士の方々の中で、何名かの方がここに張りつくことになると思うのですが、そういうような方々の個人でのお仕事と、このセンターでのお仕事の切り分けというのは、どのようにお考えになっておられるのか。ここでは、例えば最初の相談はここで受けるけれども、だんだん複雑なことについてはご自身で受託をされるというようなイメージなのか。それともここに来られた方はずっと最後まで、このセンターの方のお仕事という形で、その仕事を請け負っていかれるのか。この点が1点でございます。

それから、もう1点続けて恐縮でございますけれども、金田副会長は私と一緒に年金記録問題の検証委員をされて、私にとってみれば同志のような方なのでございますけれども、最後の方にちょっとございましたけれども、この年金記録問題というのが今起こっていて、その結果生じている年金相談の難しさみたいなものというのがあるのかなのかですね。単純に、このことを知らずに一般の方々に任せてしまっていていいものなのか。それとも、やはり専門性が必要なのかということについて、ちょっとお伺いしたいなと思います。

○全国社会保険労務士会連合会 設立の費用の問題が一番初め、費用といいますか……。実は、支援センターを設置する構想ですが、これは開業社会保険労務士の事務所に設置をするという前提で考えております。そういう意味では、当然その認可基準というものが、

それなりに必要になってくるだろうと。そういう意味では、もちろん開店休業みたいな事務所にそれを認可するわけにはいかないと。きちんと事務員対応あるいは社会保険労務士の対応などあるいは事務所のスペースの問題も、お客を対応するスペースというようなところも出てこようかと思いますが、その辺りは基準をきちんと決めて、対応していく必要があると、このように考えてございます。

社会保険労務士の受託先と、あるいは一般の事業所との関係でございまして、支援センターがなぜ必要かといいますと、今311ヶ所の社会保険事務所、これが今後、仮に支援センターができていけば多少は、多少といいますか、その辺の数字は定かではございませんが、それが当然減っていく可能性がある。逆に、支援センターはその地域に密着した形のセンターとなっていくべきだろうと考えております。そういう意味では、現在届出を行いまして、その処理を社会保険事務所の職員が行っているわけですが、その辺りはクライアントの事務処理も地域住民の事務処理も、同じ端末をたたいて、その必要事項を記入していくと。こういう意味では同じ手間だろうというふうに考えておりますから、そういう意味で、先ほど申しましたように、クライアントあるいは近所の地域の住民というのは、区別なしに検査方式の導入が可能かと、こういうふうに考えているところでございます。

年金業務の専門性については、実はあれは記録だけを出して、それであるだけで判断できないものがあるわけですが、それは聞き取りをきちんとしなせんと、例えば昼間アルバイトして夜勤めていたみたいな人もいっぱいいたら、そこは二重に入っている可能性もございませぬ。そういう意味では、聞き取りをするのが一番なのですけれども、その部分が今後必要になってくるし、今欠けているところかなと思っておりますので、そういう意味では年金相談の中身については、ありのままの今までの被保険者の生活事情を聞き取りながら、可能性を探っていくというような方法になるものですから、非常に手間がかかると。その辺りが私どもが年金相談を受けて、きちんと対応していかなくやならない部分だろうと思っております。

○全国社会保険労務士会連合会 それに補足すれば、いわゆる厚生年金法あるいは国民年金法ありますが、やはりその辺の法律を理解していないと、その辺の今申し上げたような情報収集が、やはりしにくいということ、漏れるということが十分あると思えますね。今までの私どもの経験の中では、台帳にあってもコンピュータに載っていないとか、そういったものもありまして、わざわざ現地へ記録照会までしているわけですが、そういった細かい配慮が必要かなと考えるところです。

○本田座長 斎藤委員。

○斎藤委員 大変基本的な質問で恐縮なのですが、8ページの数字をどう読むのがまだよく分かっておりません。合格率が10%をほとんど切るような大変難しい試験を合格なさった方たちですと、それなりの報酬をおとりになると思うのですが、それがこれだけの費用でできるというのは、なぜなのでしょう。この費用というのは、どうい

費用なのかがよく分かりません。

それで、この方たちが例えば5倍の時間を使うとすると経費が5倍となり、他のところと同じレベルになります。そうすることにより、適用に結びついた事務所の割合は増えるものなのでしょうか。その辺りの数字の読み方というのがよく分からないので、教えていただきたい点が1つです。

それからもう一点ですが、社会保険庁に限らず、どこでも固定費をなるべく削減して身軽に経営をしていこうとしています。固定費の最たるものは人件費であり、不動産費だと思うのですが、今ご提案になっているのは、逆に街角の人々に非常に近いところで相談ができるようにというご趣旨で、それはひいて言えば固定費の増加になると思うのですね。その辺りをどういうふうにお考えになっているのかをちょっと教えていただけたらと思います。

○全国社会保険労務士会連合会 8ページのこの表の見方といいますか、これは勸奨事業所当たりについての、市場化テストですので入札価格などがございまして、それに成功報酬、例えば加入させた事業所の人数増加部分が幾らですと決められてございまして、ですから勸奨した事業、未適用事業所を勸奨した件数で適用されたのが10.5%と読んでいただければと。この今2万3,500円につきましては、入札価格プラス報償手当といいますか、1名当たりの被保険者1,000円とかというようなプラス部分がございまして、その辺りそれを適用の事業所数で割った数字と。これは、後ほど資料がございまして、お持ちをして説明をしたいと。これは省略してもを書いているものですから、少々分かりにくいと思いますが、詳しいデータがございましてお持ちしたいと、このように考えております。

○全国社会保険労務士会連合会 もう少し簡単に言いますと、要するに市場化へ、さあ入札せよということですから、入札する以上は落札しなければいけない。だから、コストを低くやる。では、みんな担当する専門家が日当そんな安いものでやらないよと言われてれば、これはそのコストでやれません。しかし、この事業は社会保険労務士のいわゆる業域の関係であり、これは言ってみれば報酬の高い低い、損得勘定じゃないという意識で、皆さんがやっているという部分があると。したがって、トータルのコストでは安くなると。入札するコストということですね。

○全国社会保険労務士会連合会 もう一つは、支援センターの固定費の関係でございしますが、これは普通、支援センターを3,000作れば、それだけ設置費用とかかかるだろうというふうにご覧いただくのは当然かと思いますが、このセンター構想は、その設置費用をお願いしたいと申し上げていないということとございまして、今後のランニング費用の中で、ランニングの費用というのは、当然現在でもかかりつつございまして、その部分がある一定の点数制度によっていただければ、それで運営をしていきたいということですので、センターの設置費用については、考慮していないで計画している、そこが逆にメリットだとお考えをいただきたいと思います。

○全国社会保険労務士会連合会 要するに、この構想というのは、一度今まで、従来の社会保険庁の業務の取り組み方、こういったことを今後このような形に変えてみてはどうかという考えでございます。したがって、是非どこかのテーブルに上げていただいて、私どもだけではなくして、検討していただければという面がございます。

そこで、やはりコスト的なこととか、あるいは本来国がやはりきちっとやるべきものは、どこからどこまでなのか。そういったことで、具体的な金額計算というのは、是非そのようにご理解いただければと思います。

○斎藤委員 そうしますと、正しく理解しているかどうか、ちょっと確認したいのですが、8ページのところは正規の値段というよりも、社会保険労務士の方たちのボランティア精神がかなり色濃く反映されているということですね。そうしますと、どの程度継続性があるのか少し疑問になるのですが。

○全国社会保険労務士会連合会 ボランティアというのは、単に地域ボランティアとか、そういうことではなくして、職域性の、いわば専門的な領域としてのボランティアといえ、そういう部分はあるかと思いますが、要するに、ここでうんと利益の上がる正当な報酬をというよりも、それよりもサービスの精神と、そういうことでございますので、ボランティアといってしまうと、ちょっと意味も違うのかなと。

○全国社会保険労務士会連合会 先ほど申し上げましたように、昭和61年からそういった意味で行政協力という側面からも、今までやってきた事業も、私どもはやはりクライアントがなければ仕事になりませんので、そういった意味合いでも協力をさせていただいてますから、今後とも、今もまた競争入札をやっておりますが、47都道府県、ほとんどもう会が確か手を挙げているはずでございます。今後とも続ける意思是、多分あると思います。

○本田座長 その点なのではございますけれども、8ページや12ページのところで、入札とおっしゃったので、当然経済合理性のもとでおやりになったと考えていたものですから、あれだけ立派に品質も良く、コストも少なく済むのであれば、堂々と競争されていいのではないですかと申し上げようと思ったのです。といいますのは、12ページに、民間に委託するよりも専門家である社会保険労務士を活用した方が、「費用対効果の面において断然優っている」と書いておられますね。先ほどのお話はボランティアだとか何とか、これは経済合理性の問題ではないのですね。まさに市場化テストというのは、そういう趣旨でやっているわけですから、このところはちょっと、私はあれだけの実績を上げられているのだから、堂々と入札されたらどうですかと言おうと思ったのです。今のお話を聞いていると、長年の経験の中からノウハウはあります。これは当然立派なスキルなのです。これはいいのです。しかし、ボランティアでというのは、ちょっとこの市場化テストなりという主旨からいきますと、ちょっと……

○全国社会保険労務士会連合会 私どももボランティアとか、そういうことで表現はしたくないわけです。

実際に、今度の年金相談についても社会保険庁から協力依頼を受けまして、時給1,550

円という、そういうことで専門家としては、ある意味からすれば、非常に……プライドというもの、しかし、そういう金銭ではなくして、国民の皆さんのために我々は職域的な専門性をやはり出すという、そういうことでございますので、今後こういう事業を続けていくのに、継続性なくしてやるというわけにはいかないと、こう思っております。

○野村委員 私も士業の一部を担っておりますので、士業は一般的にこういう仕事があるところにございまして、例えば私も国選弁護などをやることがあるわけですが、全くペイしないわけでございます。しかし、それが私たちの職業であるということで、その職業理念に基づいて引き受けるという、そういう分野があるということはおっしゃっているとおりだと思います。

ここは経済合理性の問題とはまた別な部分で、士業の方々がそれをご担当されるということの意味というのは、別途あるかもしれないと。ただ、座長おっしゃられたとおり、市場化テストとはちょっとそのロジックがなじまない部分があって、むしろそこでもしディスカウントされているのであれば、これはちょっと数字が合わないということになるのだと思います。

ですから、むしろ私はやはり切り分けるべきところというのは、私どもが例えば国選の仕事でいわばいきましても、私選に切りかえたいというように言われて、私選で、そこで多額の報酬をいただいて受けるという、そういう道筋につながっていたりするものですから、むしろそこにまたチャンスがあると思っていられる方もおられるという、そういういろいろな要求があります。

ですから、そこが不明確になるとあまりよろしくなくて、むしろボランタリーな部分のように見えながらも、実はビジネスにつながるとしてやっておられるというような部分がどう整理されているのかということですね。ですから、まさに自分たちのところでお引き受けになられるということと、それからまさに仕事としてお受けになっておられるところの整理をしていかないと、あまり皆さんには納得していただけないのかなというふうには思います。

○本田座長 1点だけ。今のと全く関連のない話をしたいのですけれども。

○八田委員 私、関連がある……。

○本田座長 そうですか。（笑）

○八田委員 先ほどからの話と全く関連がある話なのですが、この14ページの③に支援センターに出来高払い方式による報酬を導入すれば、行政予算の大幅な削減が期待できると書いてあります。もしこれを支援センターではなくて、今の社会保険庁の事務所の中で、今やっている仕事を社会保険労務士さんたちに請け負っていただくということにして、出来高払い方式による報酬を導入すれば、大幅にコスト削減できるとお考えなのではないでしょうかというのが第1点です。

その理由が、今ちょっと野村委員がおっしゃったような、一種の補完性で、日ごろやっていらっしゃる業務でいろいろお客さん知っていると。それとの補完性で、特に労務士さ

んが安くできるとおっしゃるのか。そうすると、その場合には、端末を使うことによる個人情報保護との問題の関わりというのではないのか。そういう問題とは一切関係なく、ともかく誰かを知っているからというのではなくて、手なれているから安くできるとお考えなのか。その辺のことについて、ちょっと理由を伺いたいと思うのですが。

○全国社会保険労務士会連合会 これは、もちろん補完性のことで固定経費を安くするという考え方が基本にあることは事実でございますので、それははっきりと申し上げておきたいと思えます。

と申しますのは、当然固定経費があれば、今の社会保険事務所ですけれども、それは委員の皆様がお調べになれば分かりますけれども、あそこの事務所とあそこの職員にどのぐらいの経費がかかっているかということの比較の問題だろうと、このように思っておりますが、社会保険労務士の開業者に、その支援センターを認可するというのは、個人情報の問題、いろいろ当然詰めなければならない問題がいっぱいあるかと思えますが、こういう構想で全体のサービスの向上も図りつつ効果を、予算も削減しつつ、社会保険庁の人員も削減しつつやれるのは、こういう方法ではないかと私どもが考えたアイデアでございますので、当然詰めて整理していかなければならない部分はいっぱいあるかと考えております。

そういう意味では、ご指摘の部分も大変大きな問題かとは思いますが、その辺りをこうだから無理だというような考え、行政の方面の方は大体がこういう隘路がある、だめだというような方向でいくものですから、そういう意味ではなくて、いや、こうやったらそこも補完できたりするのではないかみたいなことを同じどこかのテーブルでご議論いただければ、その辺りの解決の手法を見出していききたいなど、このように思っております。

○全国社会保険労務士会連合会 補足すれば、先ほど冒頭に申し上げましたように、やはり国民に対するサービスということで、全国各地くまなく我々の開業社労士おりますので、そこで事務所ができれば遠くまで、東京辺りはいいのですが、地方へ行くと相当距離があるわけですね、事務所行くだけでも。そういったことを考えると、私どもの会員の事務所を使えば、町に一人はいるとか、そういう計算になりますので、そこで国民に対するサービスは十分図れるのではないかなど、そのように考えております。

○全国社会保険労務士会連合会 それと、個人情報とのセキュリティの関係ですが、現在も守秘義務というのはございますけれども、更にこの制度を導入するに当たって、更に必要と、守秘義務といいますか、そういうことが更に必要ということであれば、それはそれできちっと受けていくべきだと、こう認識しております。

○本田座長 それでは1つだけ。

5 ページの社会保険労務士試験の話。専門家でないので教えていただきたいのですけれども、大変難しい試験だなと、こう思いながら聞いていたのですけれども、例えば社会保険庁出身の方が、この試験を受ける。そういうのは大体分かるのですか。

○全国社会保険労務士会連合会 それは、分かります。

- 本田座長 かなりの方が受験されますか。
- 全国社会保険労務士会連合会 合格された中に、今回の合格された内訳の中で、公務員の方が8%……。そうだったよね。
- 全国社会保険労務士会連合会 10.6のうちの8%ですけどね。
- 全国社会保険労務士会連合会 いや、そうじゃない……。
- 全国社会保険労務士会連合会 全体合格者100とすれば、8%ということでしょう。
- 全国社会保険労務士会連合会 職業別構成としまして、会社員が47.0%、無職の方が22.1%、公務員8.0%、その他22.9%と、こういうこととございます。
- 本田座長 新しくできる日本年金機構は、国にとっても国民にとっても非常に大事な業務を担うものですから、そこで働く人たちが意欲を持って、こういう試験を受けられるような仕組みも考えなきゃいけないのではないかなという感じがして……
- 全国社会保険労務士会連合会 一定の科目が免除ということもございます。
- 本田座長 あるのですか。
- 全国社会保険労務士会連合会 ええ、社会保険庁の行政事務があればですね。
- 本田座長 そうですか。
- まだ大変、いろいろとお話あるかと思えますけれども時間もまいりましたので、本日は大変お忙しいところ、ありがとうございました。今後とも、またいろいろとよろしく願いたいと思います。
- 全国社会保険労務士会連合会 是非一度、どこかでテーブルに上げていただきたいと……
- 全国社会保険労務士会連合会 ご検討いただければと思います。
- 本田座長 それでは、これをもちまして、本日の……
- (全国社会保険労務士会連合会 退室)
- 岩瀬委員 座長にお願いなのですが、この事務局で、国民の意見を受けとめるというか、そういう窓口を作っていただけないでしょうか。組織を再生していくにあたって、いろいろな意見あるいは社会保険庁に行ったらこういう対応だったとか、あるいはこういうことをすればいいのではないかと、なおかつ、この会議の中間的な報告、もう既に一度出ていますけれども、そういうものに対して、意見を聞くための窓口です。
- 基本的には、建設的な意見を求めるということですが、内部告発的な意見も受けとめて、広く国民の意識というか考え方をある程度集約して、それを活かしていくという仕組みができないものかなと思っています。できたらそういう窓口、目安箱的な窓口を作っていただけないかなというお願いです。
- 本田座長 その窓口というのは。
- 岩瀬委員 事務局で、受け付けますよと、いろいろな意見を寄せてくださいと。そういう……
- 本田座長 我々の任務は、まさに新しい日本年金機構のあり方を議論することですね。

そちらの方へできるだけ持っていかないと、過去のいろいろなことを取り上げて、それに一喜一憂していてもしょうがない。監視委員会、検証委員会だってあるわけですから、そういう中で判断しながら、もちろん我々の会議はオープンにしているわけですね、ブリーフィングもしていますし、中間報告をやっているわけですから、そういう中で意見をどうやって酌み取るかということで考えればいいのでは。こういう窓口を開設しましたということをやってくれということですか。

○岩瀬委員 だから、意見を寄せてもらう、事務局に対してですね。それは、つまり再生会議として新たな組織をデザインしていくにあたって、活用できるものは活用するということなのですか。広く求めた方がよいのではと…。

○本田座長 事務局の考えは。例はあるのか。

○江澤行政改革推進本部事務局次長 例えば公務員制度改革ですとか、あるいは最近では独立行政法人の見直しをしているのですけれども、そういう時にインターネットで意見を寄せていただいているという例はございます。ですから、そういう例を参考にして、会議としてそういうものやっついこうではないかということであれば検討をさせていただきたいと思います。

ただ、やるとしても、まさに座長おっしゃった建設的な面といいますか、これからということでありますれば、年内に業務委託の中間整理をしていただきますので、それがまとまった段階で、例えばそういうものを対象に、それから10月4日の職員の採用についての中間的整理も併せて、こういうものについてどうお考えですかというパブリックコメント的なものでやるということが、分かりやすいかなとは思いますが。

いずれにしても、会議としてそういうことを検討しろということであれば検討をさせていただきます。またご報告をさせていただきます。と思います。

○本田座長 私、ネットという世界はあまり詳しくないものですから。

例えば我々中間取りまとめを出しましたね。それをネットに出しているわけですね。そこへの反応とか、そういうのはいつでもとれるようになっているわけでしょう。

○江澤行政改革推進本部事務局次長 もちろん一般的な広報広聴の広聴で意見があればそれは受け付けます。もちろん一般的に、どんな意見でも受け付けます。ただ、個別にそういうものを設けてはおりません。

○本田座長 いやいや、そうじゃなくて、いろいろと我々は発信していますよね。それについて、一般の国民からいろいろな意見が入ってきているのではないのですか。ネットには来ていないの。

○江澤行政改革推進本部事務局次長 今のところはないですね。

○大山委員 受け付ける口がないでしょう。

○本田座長 いや、会議の内容を発信する場はあるのでしょうか。そこへアクセスできるのでしょうか。

○江澤行政改革推進本部事務局次長 それはございますが、そういう形ではあまり意見と

いうのは集まってこないですね。

○戸井田内閣府政務官 多分、そういうものを受け付けるような状況になったら、事務局はパンクすると思いますよ。今回のこの年金の問題に対しての普通の人の、まじめに、きちっと納めてきたような人たちが、もう完全にキレているというか、言葉は悪いけれども、そういう意識があるのですよ。だから、少なくともこの会議というのは、そういう意識をまともに受け止めるだけの感覚でやっていかないと。だから、さっきのITの話なんかでも、組織を残そうなんてことを考えるのではなくて、場合によったら、IT化によって本当に整理できるものだったら、そんな組織なくなっただけいいのだという形のものがなかったら、再生会議は何やっているのだという話になると思いますよ。

僕は正直言って、自分で地域回って、いろいろな話を聞いているから、その感触で、根拠のない話ではないわけですよ。だから、そこらのことがないと、また全然違ったところで、どこの世界でどんな話しているのだという話になりかねない部分があるという感触は僕自身、個人的に思っています。だから、そこらのことをしっかり受けとめられる会議でないはずだと、僕は個人的には思いますので、是非そこらのところをきちっとやっていただきたい。

○本田座長 戸井田さんの方は、受付窓口を創設しろという方ですね。

○八田委員 一言、普通パブリックコメントをかける時というのは、もうすべて完璧にでき上がったものをパブリックコメントをかける。そして、後は言いわけの整理をするというのが普通なのですよ。本文をかえるということはまずない。

今、岩瀬委員がおっしゃったのは、そこまで最終的になる前に、パブリックコメントかけて、そして本当にいい意見があったら、それを取り入れようではないかと。そういうことだろうと思います。いずれにしても、ある程度まとまったところで中間整理を出して、ちゃんと意見を公募しますというようにしたらどうなのでしょう。

○野村委員 記録問題の時に門戸を開いていろいろ情報を集めてきましたけれども、そんなにたくさん来たわけではありません、過去のことでですね。しかも、過去のことというふうに聞いていたにも関わらず、多くの方々はこういうふうに改革した方がいいという改善策を寄せておられたということでありますので、そういう意味では技術的にホームページに書き込みの欄を設けて、自由に建設的にご意見をよろしく願いますと受け付ければ、それほどばかみたいにとんでもない苦情、クレームというものが来るわけではなくて、やはりいろいろな方々の建設的なご意見を集められるのではないかなと、私はそういう意味では前向きに考えてもいいのではないかなと思いました。

○岩瀬委員 一つ、ついでによろしいでしょうか。

多分こういうことを、窓口設けると、いろいろな意見が出ると思うのです。建設的な意見だけでなく批判的な意見も出ると思うのですけれども、そういう批判的な意見も、一応議論の参考材料という形で事務局の方でまとめていただいて外に出すかどうかは別として、委員回覧していただけないかなという気がします。

○本田座長 斎藤委員。

○斎藤委員 すみません、エンドレスになっちゃいそうで申し訳ありません。この会議は「再生会議」ということで、「再生」の部分に皆さんすごく期待をしていらっしゃると思うのですが、いろいろな制限があって、「再生」できない部分が非常に大きくあり、その枠内で私たちは何をするかという話をしているし、これからもするのだと思うのですね。その制限のところ、どういう制限があるかというのをきちんと言わないと、すごく不満の声が大きくなるのではないかなと思います。

○岩瀬委員 再生会議の定義づけをきちんとした上でということですね。

○八田委員 我々だって、制限よく分かっていないですからね。例えば社会保険庁から、一生懸命節約するインセンティブがちゃんとつけられるのかどうかというのは、答えをいただいているんですよね。だから、節約すればするだけ予算を減らしますというのが、おそらく最も基本的な制約なのですよ。

○斎藤委員 それと、この前20メガとおっしゃいましたっけ、というような大きなプログラムを作成してきているわけで、もう今から変えられませんかという部分も、かなりできているわけですよ、でもないのですか。

○本田座長 まさにおっしゃるとおりで、我々議論しているのは法律に基づいているのですよね。厚生労働省ではなくて、内閣官房に置くということで、この会議が作られ、なおかつ日本年金機構はスタートする日にちも決まっている。来年には設立委員会も立ち上がる。そういう中で、我々に与えられた使命に最大限どうやってこたえていけるかと。それには現実的なことも考えながらやっていかないといけない。もちろん岩瀬委員おっしゃったように、耳の痛い提言でも我々は幾らでも傾けますけれども、最終的にはやはりまとめていくということを考えていかないと、現実的にこれからどうするかという話だったらいいのですけれども、そうでもないということもある程度、我々頭の中に入れるような。システムなんかが一番いい例ですよ。要員は、システムができ上がってからでいいではないかということではなく、これは既に進めながらいついつにはシステムができてと、こうなっているわけですから。そういう中で、我々だって国の財政やいろいろ考えながら、現実的にやっていくかと。だから、雇用の問題だって、やはりただぶった切れればいいというものではなくて、ある程度そういうこともちゃんと頭に入れながらやらないと、解決にはならないのだろうと。今の岩瀬委員や皆さんの御意見を聞きましたので、少し考えさせてください。

どうも長い間ありがとうございました。

次は20日の13時から16時ということで、大変いつも長い会議で申しわけございませんけれども、よろしくお願ひします。次回は、社会保険庁からのヒアリングということでございます。

なお、今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います。どうもありがとうございました。

以 上