

年金業務・組織再生会議 (第11回)

平成19年11月20日(火)

13:00～16:10

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 ただいまから第11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、社会保険庁にお越しをいただき、10月16日の当会議で要請いたしました社会保険庁自らが考える改革案につきまして、現時点における検討状況をご説明いただきまして、その上で質疑を行いたいと思います。

会議の前半では「組織・人材」に関する改革案について議論し、後半では「外部委託」に関する改革案について議論してまいりたいと思います。

(プレス退室)

○本田座長 それではまず「組織・人材」に関します改革案につきまして、社会保険庁よりご説明いただきたいと思います。説明・質疑を含めておよそ70分程度を予定いたしております。よろしくお願いたします。

○吉岡社会保険庁総務部長 社会保険庁、総務部長でございます。本日は、今、座長からご指示がございましたように、まず資料1の日本年金機構の「組織・人材」についての検討状況をご説明いたしたいと思います。

その前に事務局からもお求めがございましたので、お手元の資料3の14ページをお開きいただきまして、現在、日本年金機構の設立に向けた私どもの検討体制ということについて簡単に触れさせていただきます。

機構の設立に向けまして厚生労働省には今年の夏から大臣を本部長といたします厚生労働省年金業務改革推進本部というものを設置しております。資料14ページの上のほうでございます。この中で副大臣を主管として日本年金機構等設立準備部会というものを設けているところでございます。

また、社会保険庁におきましては、これはすでに平成16年夏から社会保険庁長官を本部長といたします社会保険庁改革推進本部というものを設置いたしているところでございます。具体的な検討につきましては当然のことながら社会保険庁本庁のすべての組織において、それぞれ所管事務について検討を行っておりますが、中心となってこの作業を進める体制といたしまして、14ページにございますとおり、左から総務部総務課の企画室、人事調整官に加えまして、真ん中ほど、年金新組織準備室というものを設けております。この準備室には民間企業ご出身のチームリーダー2名、地方社会保険事務局からの5名も含めました総勢22名の体制ということで検討しているところでございます。

それでは、資料1に戻っていただきまして、「組織・人材」についての現時点における検討状況、20分強頂戴いたしましてご説明をさせていただきます。

まず1ページをお開きいただきます。これは日本年金機構の基本理念ということで整理されたものでございます。下の点線の括弧にございますように、日本年金機構の基本理念につきましては法律の第2条に定められておまして、この資料1ページの青い部分の一～五までのとおり、一が国民の信頼、二が国民の意見の反映、三がサービスの質の向上、四が業務運営の効率化、五が公正性及び透明性の確保、この5つの基本理念が法律に定められているところでございます。

2 ページをお開けいただきたいと思います。こうした理念の下で新しい組織作りの視点ということで整理させていただきました。資料2 ページの左側のオレンジ色の部分に3 つ整理しております。上からまず第1 に国から委任・委託された事務を適正に執行するという点。第2 点目に、非公務員型の公法人に移行するメリットを活かすという点。第3 に、これまでの社会保険庁を巡る諸問題の背景となった組織構造を一掃するという、以上3 点でございます。

この3 点目につきましては、その枠の下に書いてございます。点線で囲い込んでおりますけれども、去る10月末に発表されました年金記録問題検証委員会の報告書におきまして、いわゆる三層構造に伴う問題、あるいは社会保険庁の組織のガバナンスの問題、厚生労働省も関連した人事政策や人材育成の問題、全国統一的な業務処理の視点等が指摘されたものでございます。

これら3 つのオレンジのところの視点を踏まえまして、今度は右にございますように、青でございますけれども、まず組織につきましては4 つほど整理しております。1 つ目に、中央からのガバナンスの強化。2 つ目にITガバナンスの強化。監査機能の強化、厚生労働大臣の監督。4 つ目に国民の意見を反映する仕組み。

人材というところのくくりといたしまして、固定的な三層構造の一掃という観点。広域人事。能力・実績本位の人事・給与体系。計画的な人材育成。意欲と能力のある職員の採用。以上を私どもの新しい組織作りの視点ということで押さえさせていただいております。

3 ページをご覧くださいますと、中央からのガバナンスの強化あるいは本部機能の強化ということでございます。まず新しい組織の作りの大きな姿につきましては、3 ページにありますとおり、中央からのガバナンスの強化ということのために、これまでの社会保険庁では、左の青で書いてございますけれども、本庁の職員が少なかった。したがって、多くの問題に対応する管理能力が十分に働いていないという問題がございました。新しい組織では、右側半分でございますが、本部を大きな組織といたしまして、その機能を強化するという考え方を持っております。

一方で、中間の従来でいいますと社会保険事務局という組織が現在ございますけれども、これは都道府県単位ということで、合わせますと職員数も多く、また各県における事務所指導も統一的ではなかったということで、この反省を踏まえまして、新組織ではブロック単位、全国で9 つ程度のブロック単位といたしまして、本庁部門に比べ中間管理部門をスリム化するという考え方でございます。

それから最前線の現場の年金事務所でございますけれども、事務処理につきましてはブロックを9 つを目途に集約いたしまして、事務所といたしましては事業所調査、強制徴収、年金相談など、いわゆる対人業務に集中するという組織についての大きな姿というものを目指しております。

次に4 ページのブロック本部の役割ということでご説明させていただきます。3 ページで中間組織として、現行の都道府県別の組織に代えましてブロック本部というものを入れ

ております。したがって、機構としては本部、ブロック本部、年金事務所という3段階を予定しております。

このブロック本部には大きく2つの機能を持たせることを考えております。まず、1つ目ですけれども、本部からの組織管理あるいは業務管理を管下、全国で312ございますが、年金事務所に徹底浸透させる機能、これが1つ目でございます。

2つ目にブロック単位におきまして業務を可能な限り集約処理する。そういう集約事務センターの機能、この絵で申しますと図の右半分の真ん中辺り、ブロック本部の欄に集約事務センターというのがございます。この2つの機能を考えております。

したがって、全国統一の効率的・効果的で正確な業務フローを企画するのは、この図の中で本部の役割です。一方、それを実施し、末端の年金事務所まで徹底するのはブロック本部の役割ということで整理させていただいております。

このブロック本部の職員は幹部職員をはじめとして頻りに管内の現地にも赴きまして、きっちりした現場業務の管理支援をしていくことが期待されます。言い換えれば、各事務所の所長などの管理職の顔、あるいはそれぞれの地域特性、進捗状況を頭に浮かべることができるような、そういう管理スパンを想定して、全国をブロックに区分をして管理していく必要がございます。

ちなみに1つのブロックで最も所管の事務所数が多いところでは、南関東ブロックを想定しておりますが52事務所、一番小さいところで15事務所程度ということで管理スパンを想定しております。

また、このブロックの集約事務センターにつきましては、現在でも届書あるいは請求書の処理などにつきまして都道府県単位で集約化によります効率化を図っておりますが、これを平成23年のシステム刷新が行われたあとに、さらに都道府県単位からブロック単位に集約するものでございます。

先般、こちらの委員の皆さんにおかれましては、東京の事務センターをご覧いただきましたが、これは今後、集約化を進める業務の一部分ということでございまして、さらにブロック単位で膨大な業務量を効率的にこなしていくということでございますが、全国で一つというわけには場所などの問題もございまして、効率化を追求すべくブロック単位に設けるという考え方を持っております。

次に5ページをお開けいただきます。国民の意見を反映する仕組みについて整理をさせていただきました。最初に1ページでご説明しました基本理念ということにもございましたように、国民の意見の反映ということにつきましては、新しい組織で様々なチャンネルを通じ、被保険者、事業主、年金受給者といった方々の意見を聞く。この5ページの左の点線囲いに法律上を書いてございますが、そういったご意見を機構の業務運営に反映していきたいと考えております。

また、この機構におきましては、理事が理事会での合議によりまして法人としての意思決定を行うということでございます。この理事の中には各部門を統率していただく常勤の

理事の他に、社外取締役のような存在として非常勤理事にも加わっていただくということから、外部の目を入れながら法人としての意思決定を行っていく。そういうことに外部から参画していただきたいと考えております。

また、先ほど申し上げましたように、法律上も被保険者等の意見の反映が求められておりまして、これまで同様、運営評議会といった組織を設置いたしまして、被保険者あるいは事業主と各方面からのご意見を頂戴しながら業務運営に当たっていきたいと考えております。

それから、上の方に戻りますけれども、機構の業務運営につきましては、厚生労働大臣が3年～5年のスパンでございまして中期目標を定め、そのレビューといたしまして実績評価を行うということになっておりますが、法律上これらにつきましては社会保障審議会、有識者を委員とします審議会に諮問するということとなっております。

こういう仕組みと併せまして、右の下に書いてございますように引き続きホームページ、あるいは現場窓口に寄せられるお客様の声を踏まえて新しい組織の業務運営を行ってまいりたいと考えております。

次に6ページをお開きいただきたいと思います。ITガバナンスの強化ということで整理させていただきました。社会保険のオンラインシステムにつきましては、厚生労働省と日本年金機構の責任分担の関係を明確にするということが特に重要と考えております。公的年金の管理運営責任を担います国、厚生労働省は、これは国の責任としてこのシステムの、下の方に書いてございますが、保有・契約の主体となるということですから、そのシステムの開発からシステムの監査に至るまでの統括管理を行うという立場にあると考えております。

他方、右側、日本年金機構は日々このシステムを使用し実務を行うという立場でございます。システムの運営はもちろんのこと、システムの開発、管理の実務、例えば業務改善のためのシステムの企画あるいは開発業者の具体的な管理につきましても、新しい機構が主体的な役割を果たしていくという形にしていきたいと思います。

その上で、厚生労働省と日本年金機構が、それぞれの役割分担の下で密接に連携していくための仕組みといたしまして、中ほどにございますシステム開発委員会というものを設置いたしまして、この場におきまして、予算要求あるいは基本計画、実施計画の策定に当たりまして、両者が参画をいたしまして、協議の上決定するという仕組みを考えております。

また、こういったことを適切に行うための体制といたしまして、資料6ページの真ん中ほどに薄い青で書いてございますが、厚生労働省におきましては大臣官房長をCIO、下の方に書いてございますがChief Information Officer、情報化統括責任者としつつ、外部の専門家でございますCIO補佐官を置きまして、また厚生労働省の年金事業管理部門にはシステム担当の課室を置きます。

一方、日本年金機構におきましてはCIOとして高度な専門家であるシステム担当理事

を置く。これとともに機構本部に厚生労働省と同様にシステム担当部門を置くという体制を考えております。

こういった部門を担う職員といたしまして、まず国の職員としてはシステムの開発が適切に実施されているかどうかを評価・管理し、さらに監査する能力が必要でございますし、また機構側におきましてもプロジェクト・マネジメント能力など、システム開発に係る専門的な力が求められると考えておりまして、それぞれにふさわしい人材を確保していくことが必要と考えております。

一番下の※の2つ目ですが、こういう人材確保のために、国と機構の間での人事交流なども、あるいは現場に国の職員が常駐するなど、密接な連携を図っていきたいと考えております。

次に7ページをお開きいただきます。監査機能の強化ということで整理をさせていただきました。日本年金機構におきましては、多重的、多角的監査によりまして監査機能を強化することを考えております。左側の厚生労働省年金局が公的年金の管理運営責任に基づき監査をまず行います。外部の監査といたしまして、厚生労働大臣が選任いたします会計監査法人も併せて会計監査を行います。

真ん中に日本年金機構の図がございます。この中では監事によります財務・業務の監査。この監査監事2名につきましては外部から人材を登用したいと考えております。また、機構組織のガバナンスという観点から内部監査として機構本部に監査部門を設けるということで、本部・ブロック本部・年金事務所に至るまでの業務等の監査を行うこととしております。

さらに右側には会計検査院あるいは総務省の行政評価・監視ということもお受けをするということになっております。

この他、情報公開の取組あるいは国民の意見、内部・外部通報への対応を進めまして、機構全体として透明性の高い業務運営を行ってまいりたいと考えております。

また、日本年金機構の左の正方形の箱がございます。これは現在の社会保険庁もございますが、法令遵守、コンプライアンスの推進組織も併せて新機構にも設けたいと考えております。

次に8ページへお進みいただきます。ご批判を受けました固定的な三層構造の一掃と優秀な人材の登用ということでございます。人材登用の考え方はこれまで、この図の左側が社会保険庁でございますが、ご案内のとおり本省のⅠ種職員、本庁採用のⅡ種、Ⅲ種の職員、地方採用のⅡ種、Ⅲ種の採用者ということで、固定的な三層構造となっており、各般の問題が指摘されました。新しい日本年金機構におきましては、企画立案、業務管理を行う人材につきまして優秀な人材を内外から登用したいと考えております。また、本部と地方との人事交流といえますか、人事異動を推進いたします。こういったものは現在のような、あるいは、これまでのような採用区分にとらわれずに企画立案、管理業務と、一方、地域での最前線での現場での専門業務について、能力、適性に応じた適切な人材登用を行

い、三層問題を一掃していきたいと考えております。

また先般の再生会議の中間整理でお示しいただきましたとおり、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、そういった方につきまして、民間からの採用を積極的に進めていきたいと考えております。

さらに組織全体といたしまして、図の下に整理しておりますが、正規職員の他、有期雇用職員、パート職員あるいは外部委託ということで派遣、業務委託、個人委託、こういったいろいろな形の人材の確保ということで、それぞれの制度の特性に合わせた活用を図っていききたいと思っております。

厚生労働省との人事交流、これは当然のことながら天下りのものではなく、制度立案と管理運営責任を担います国、それと一連の事務を行います機構が密接な連携を図るために必要な若いころからの双方向の人事交流というものが必要と考えております。

9ページに移っていただきます。メリハリの効いた人事・給与体系、広域人事などという観点で整理させていただきます。これまでご説明していますとおり、人事・給与につきましては能力と実績に基づくメリハリの効いたものにしたい、こういった体系を導入したいと考えておまして、内外から優秀な人材の確保、職員のインセンティブの向上を目指したいと考えております。

資料の左側でございます。人事政策につきましては、固定的な人事、年功序列、横並びを廃止しまして、能力・適性に応じた人事を実施する。また、実務に精通した将来の管理職員、幹部の養成を図る。一方で専門分野のスペシャリストの養成も図る。

また、当然のことながら本部と地方、あるいは地方横断的な広域人事の実施。現在、その緒についておりますが、組織としての一体感を醸成したいと考えております。

それから、民間の組織になりますので、高年齢者雇用安定法によります65歳までの雇用延長も行い、必要な人材を確保したいと考えております。

資料の右側でございますが、今度は給与体系につきまして、人事と同様、年功序列的なものではなく、場合によっては降格、降給のある給与体系としたいと考えております。こういったメリハリのある給与として人事評価に基づく査定幅を大きくいたしまして、モチベーションを高めます。

なお、機構の事業運営費は全額国からの交付金という法律の位置付けでございます。全体の給与の総額につきましては公務員と同程度の水準と見込まれますけれども、その配分についてメリハリを大きくするというので、それぞれの職員の能力と努力に報いる仕組みにしたいと考えております。

また、社会保険労務士や今後想定されます内部資格などを取得した職員につきましては昇格・昇給を有利にするなど、自己研鑽のインセンティブも組み込んで人材育成につなげたいと考えております。さらに今後、いろいろな方策を進めていきたいと考えております。

最後に10ページの計画的な人材育成というところに移らせていただきます。組織の力を最大限に発揮するというので、管理部門、現場それぞれを担うべき人材について、計画

的な人材育成を図りたいと考えております。

まず企画立案、業務管理を担う人材ということで、将来の幹部職員含みの人につきましては、本部、ブロック本部、事務所を全国転勤しながら組織管理・業務管理、現場、いろいろな業務を経験させまして、企画能力・管理能力を育成していきたいと考えております。

一方で、重要な要素として地域の最前線で専門業務を担う人材、これにつきましても、幅広い業務に従事させた上で適用・調査、保険料徴収、年金給付といった各分野のエキスパートとしての業務を担う熟達者として育成をしていきたいと考えております。

先ほどもご説明しましたように、それぞれの人材につきまして採用区分による固定化を防ぎ、能力・適性に応じまして、配置転換、人材登用を積極的に進めてまいりたいと考えております。

また、実際に業務を担当させることに加えまして、各種の研修、現在は社会保険大学校で行っておりますけれども、各種研修を充実、活用することによりまして効果的な人材を育成していきたい、育成を図ってまいりたいと考えております。

11ページ、12ページでございますが、今般の社会保険庁廃止、あるいは新しい組織の設立につきまして、その全体像につきまして分かりやすい資料ということで添付をさせていただいております。以上が資料1のご説明でございます。

次に資料3へお移りいただきます。残り5分ほどで「組織・人員」に関する参考資料ということでご説明させていただきます。

まず資料3をお開きいただきまして、この1ページから6ページのところでございます。ここは社会保険庁の現時点におきます職員人事などについて整理をしたものでございます。それぞれ採用と離職の状況あるいは社会保険庁における昇格の状況、あるいは3ページ以降になりますと、平成19年度を例にとりました人事に関する基本方針、それから6ページにわたりまして、社会保険庁の職員研修ということで、やや細かめでございますけれども資料を整理させていただきました。時間の関係で説明は省略いたしますが、後ほどご高覧を賜りたいと考えております。

次に資料7ページから10ページにわたりまして、これはこれまでの会議におきましてもご質問などございました平成15年度と18年度の社会保険庁におきます業務量の積算結果の比較ということで、9月5日と19日のヒアリングの資料として出させていただいたものにつきまして、更に資料などのご要望もございましたので、調査の集計がその後できましたので整理をして、岩瀬委員からご要望のあった点でございます。整理させていただきました。

このうち7ページでございます。これは業務内容別の業務量、これは年金分のみでございます。15年度と18年度の、縦にいきまして本庁、事務局、各事務所、各部門の業務量を比較したものでございます。後ほどお読みいただきたいと考えております。

次の8ページでございます。これも人事配置の地域間格差です。正規職員の多いところ、謝金職員の多いところ、そういうものの格差を是正するというところで取り組んでおります

が、8ページにおきましては平成15年度と18年度の対比ということで再整理をさせていただきました。

資料の中、平成15年度の方は15年度の業務量調査結果に基づきまして±520人の増減を平成17年度から19年度の3か年で実施してきたものでございます。各県ごとにそれぞれ是正されていく要素を整理させていただきました。

新しい今般平成18年度の業務量積算の結果で改めて比較しますと、現在、合計240人程度のプラスマイナスがなお必要ということになっております。マイナスの年、業務量に影響する様々な事象等ございまして、地域間格差をゼロにすることは実際取り組んでみて容易なことではございませんが、全体的には事務局間の差は縮小していると認識しております。一定程度この格差是正の効果も上がっているのではないかと考えております。

今後、さらに機構の発足に向けまして、できるだけ地域間格差が小さくなった状態を目指していきたいと考えております。

9ページ、10ページは今ほど申し上げました資料の業務量の積算の方法ということで、ご参考までに出させていただきます。

11ページから13ページは、これもご質問がございましたが、日本年金機構におきます改善努力のインセンティブは何かということでございます。10月16日の会議でご質問を頂戴しました。八田委員から指摘を頂戴しております。簡単にご説明させていただきたいと考えております。

ご案内のとおり、日本年金機構におきましては、一番上の箱に書いてございますように、公的年金事業の意義を自覚し、強い責任感を持って国民の信頼に応えることを職員の服務の本旨としております。私どもとしては、これがとりもなおさず、携わる職員のモチベーションであると考えておりますが、さらにメリハリの効いた人事などによりまして、効率化と改善努力について職員のインセンティブを更に高めるといことにしたいと考えております。

こうした効率化の努力が報われる仕組みといたしまして、先般、ご質問がございましたが、例えば独立行政法人のように毎年度余った交付金を別の用途に充当するという、あるいは職員給与に上乘せをするということが考えられますけれども、日本年金機構に対します交付金は、これは法律上、国が必要な金額を交付し、剰余金が生じた場合には、これを国に返還するということになっておりますので、ご指摘はいただきましたけれども、仕組みとしては難しい面があるのではないかと考えております。

この下の部分で交付金の性格につきまして、新しい機構とこれまでの独立行政法人を比較しております。後ほどご参照いただきたいと思いますと考えております。

さらに12ページ、13ページはこの関連の条文を整理させていただいたものでございます。先を急がさせていただきます。15ページ～18ページ、これは年金記録問題の対応策ということで、これは現在、岩瀬委員もお加わりの監視等委員会でもいろいろな形でご報告をさせていただきます。ご案内のとおり7月5日の政府・与党連絡協議会に取りまとめ、

あるいはその後に発表いたしました工程表に従いまして5,000万件の記録の名寄せ、あるいはすべての方への加入履歴のお知らせをはじめといたしまして、各般の対応を着実に進めているところでございます。参考として資料を上げさせていただきました。時間の関係でご説明はいたしません、後ほど、ご質問をいただければ説明をさせていただきたいと考えております。

一番最後、19、20ページは現状の組織ということで、これもご参照いただきたいと思います。

駆け足になりましたが、以上で資料の説明を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。ご質問などありましたら、よろしく申し上げます。齋藤委員。

○齋藤委員 ご説明いただいた各所に「優秀な人材を確保する」という言葉がございました。優秀な人材を採りたいという気持ちはよく分かりますが、どうやって採るかというのが一番難しい問題だと思うのですけれども、それに関しては何かご検討なさっているのでしょうか。

例えばITですと、普通のエンジニアでも年収2,000万、3,000万というのはすぐにかかってしまいます。CIOとなるとさらに大きな金額を払わざるを得ない。そうしないといふ人材が来ないと思うのですけれども、全体のパイが決まっていて、それで配分することになると、優秀な人材を確保しようとすればするほど給料が下がる人が増えるのだらうと思います。そうするとモチベーションは大変下がるのだらうと思うのですが、その辺り、非常に難しい問題だと思いますが何かご検討なさっているのか。あるいは、それに対してどういうことをしようと考えていらっしゃるのか、教えていただければと思います。

○吉岡社会保険庁総務部長 まだ確立された機構に向けてのリクルート対策といえますか、人材確保対策はまだございませんので、これは私見ということでご了解いただきたいと思います。従来、年金を中心に社会保険庁の歴史だけをとっても40年にもわたっておりました。こういう仕事の位置付けというものが、今まで必ずしも国民に明らかになっていなかった。我々が自負するに、振り返って大変大事な仕事をやらせていただいた。しかし、残念ながら、そのパフォーマンスは悪かったし、大変なご指摘もいただきました。私はこの社会保険の業務というのは国民の生活の、将来の高齢期だけではなくて障害を受けた、そういうときの生活を支えるインフラという位置付けでも大変大事な仕事でございますし、まずはそういう大事な仕事だということをもう1回改めて、今回の組織の改正の節目できちっと国民の皆さん、特に若い方にPRして行って、それに手を挙げていただく方をできるだけ多く募りたいと思っております。

給与などの条件でいけば厳しい、公務員並みですから、おっしゃっているように特にスペシャリストということでなかなか人を得難い面もございます。ただ、私どもは社会保険庁改革に着手して3年間の間に必ずしも良い条件でない形でも民間の方々に協力をいただいているという自信を得るようなところもございますので、そういうことの延長上で、そ

それぞれの能力を生かして、国民のためになる、しかも大変大事な仕事ですし、またプラス面だけを取り上げるわけではございませんが、民間化されて、そこで思う存分力を発揮していただけることを大いにPRすることがまず大事ではないかと思っております。

また良い方法があれば、是非お知恵を頂戴したいと考えております。

○本田座長 野村委員。

○野村委員 ご説明ありがとうございます。お伺いしたいことがあります。この資料1の7ページのところで、監査機能の強化、広い意味でのガバナンスの強化にもなるのかと思えますけれども、この中でコンプライアンス推進組織というのが記載されております。現在もあるものが今後も引き続きというご説明だったかと思うのですが、今般、いろいろな検証の中でも横領の問題などが社会問題にもなりましたので、この辺りのところの充実が国民にとっても関心の高いところだと思うのですが、今ある組織が一体どういうもので、それをそのまま移行させていくのか、あるいは充実させていくお考えがあるのか、この辺りのことを教えていただけますでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 村瀬前長官の就任早々、社会保険庁法令遵守委員会というものを設置いたしました。これはまず本庁に、これは私の職でございます総務部長を委員長として各管理職が構成するというところで、職員による組織という位置付けになっております。それから少し遅れまして、各社会保険事務局におきましても同様に事務局の幹部がこういう法令遵守の委員会を作って、考え方を職員に広めるということでございます。

ただ、昨年の大変大きな不祥事ございました国民年金の不正免除などございましたが、その中で民間の会社におかれましても、いろいろな形でご苦労されて、コンプライアンスの問題に取り組まれている。ただ、今、食品表示の問題などございますけれども。どういう形で取り組むかについてはいろいろなご意見をお持ちの方にも幅広く意見を聞く必要があると思っておりますし、今現在の中でも民間の取組を折に触れ吸収しております。そこは効果が発揮できるような、必ずしも現在の仕組みの建前にこだわることなく考えてまいりたいと考えております。

○野村委員 あまり時間がないところを恐縮ですが、今、一般的に民間では、そういった委員会はもちろんボードの下に外部の方を入れて知見を求めるというようなものもございます。さらに内部告発の受け皿をしっかりとそこにおいて、更には外部にも弁護士事務所などを使って通報の窓口を設けたりしています。内部にも会社との利害関係のない弁護士などをコンプライアンスの対応者として配置して、そしてその受け付けをする。その調査などを行う。これはかなり一般的になってきていますし、更に充実もいろいろ行われているということだと思います。

あるいは研修などもかなりいろいろなことが行われています。相当程度やっていただくことの可能性が民間になりますとまだあるかなと思いますので、ご検討いただければと思います。

ちなみに役所のほうでも、中央省庁の中でも、私もちょっと関わっておりますけれども

金融庁や総務省には既にコンプライアンス対応室というのがあって、法令等遵守調査室と呼んでおりますけれども、私はその室長をさせていただいておりますが、現にそこかなりの件数の内部告発があり、それに対する調査なども行わせていただいております。それは日常の業務を改善するという趣旨で設けられていますので、他人の告げ口をするというのではなくて、仕事の仕方を改善してほしいという要望に対して実態調査をして提言をし、これまでもずいぶん改革が行われてきております。こういったような組織は今の公務員の中でも既に行われていることですので、是非モデルとなるようなケースを作っていただきたいと思っております。

○吉岡社会保険庁総務部長 よく研究させていただきたいと思っております。

○坂野社会保険庁長官 今のお話は誠に有益なご意見でございますし、ごもっともなご意見だと思っております。コンプライアンスの体制については2つの次元に分けて考える必要があると思っております。1つは、新機構においていかに充実したコンプライアンスの体制を作るか。これはこの委員会のご意見を踏まえ、設立委員会において具体的な内部組織のご検討の中でお考えをいただくことで、当然、重要な課題の1つになると思っておりますし、この会議でいろいろ出たご意見なども十分参考にして、今後、設立委員会などでご検討される、またそうあるべきものだと考えております。

次に現在の社会保険庁においてコンプライアンスの体制が十分かという点については、ただいまご指摘のような点、私は課題としてあることは十分認識させていただいております。私も着任して以来、コンプライアンスの体制をもう少し充実したものにできないかということで、今内部に検討を指示いたしております。ただいまご指摘のあったような、現在は内部の職員だけで構成しておりますコンプライアンス委員会に部外の方にご参加いただく。

例えば私どもでは顧問弁護士さんをお願いしてございます。そういう方に委員会にご参加いただくことも1つの方法ではないか。これは可能性でございますが、今1つのアイデアとして議論もさせていただいております。

外部通報の窓口でございますが、現在、内部通報、外部通報、と私どもは分けて仕組みを説明しておりますけれども、いずれも内部の職員が受ける。外部通報というのは外部の方から受ける。内部通報というのは職員の方から受けるという仕分けをしているということでございます。これは本来外部というのは受ける窓口が外部にあって、かつ職員からその外部に通報を受けるというのが本来の姿であろうと考えております。これについてもすぐにはできるかどうか分かりませんが、私は検討課題の1つだと実は考えております。ただ、その場合にいろいろな工夫をしなければいけないと思っております。例えば外部の窓口で匿名で受けることが適当かどうかという問題はあるかと思っております。外部の場合ははっきり誰かということをはっきりした通報を受けることを原則にするということも1つのやり方かと思っております。そんな工夫もしながら、これはちょっと時間がかかるかもしれませんが、検討させていただきたいと考えております。

○本田座長 岩瀬委員。

○岩瀬委員 資料1の2ページ目の文言についてお聞きしたいのですが、非公務員型とありますが、非公務員型というのはどういう定義をされているのかということと、非公務員型の公法人としたメリットとはどういうイメージなのかを教えてくださいませんか。これは民間企業準拠と同義語と考えていいのかどうかですけれども。

○高橋社会保険庁企画室長 企画室長の高橋でございます。

非公務員というのは国家公務員法ですとか地方公務員法ですとか、公務員法が適用されない。したがって労働基準法、労働組合法、労働法制の中での位置付けであるという意味で非公務員と言っております。したがって、採用の仕組みですとか、あるいは免職の仕組みなどが公務員法と違いまして民間並みにできる、こういうことで非公務員。

法人組織が民間かということ、これは国でないという意味では、法人であります、国からの特別な、大臣からの任命を受けるですとか、国からの関係を受けますので、公法人としておりますが、職員は非公務員です。

○岩瀬委員 ということは幹部のいろいろな責任、不作為責任、そういうのを追及する仕組みを作るということですか。

それと職員の年金ですが、共済年金を脱退して厚生年金に入るのかどうかというのもついでに教えてくださいませんか。

○高橋社会保険庁企画室長 職員は非公務員ですので厚生年金、健康保険の加入となり、共済組合の適用はございません。役員の責任につきましては、日本年金機構法にかなり書いてございまして、問題がある場合には大臣が罷免できるですとか、そういう規定を設けてございます。

○岩瀬委員 運営規則などでもう少し詳しく責任と業務というものを書き込むことは今の段階ではお考えではないですか。

○高橋社会保険庁企画室長 日本年金機構法上、役職員の服務規程を設けて大臣に届けるという仕組みがございまして。そういう中でどのようなサービスのルールになるか、こういうことになるかと思っております。

○岩瀬委員 ということはいずれサービスのルールが作られて、それは当会議に提出されるということですか。

○高橋社会保険庁企画室長 設立委員会が設けられまして、その中で検討されていくというような、もう少し当会議でご議論をいただいた後、基本計画を政府として定めまして、それに基づきまして大臣の命ずる設立委員会が設立準備を進める中でそういう点を検討していくことになるかと思っております。

○岩瀬委員 わかりました。

もう1つ、資料1の5ページですが、運営評議会についての説明の中で、被保険者、事業主、受給権者、その他関係者の意見を反映させるということを書いておりますが、運営評議会のメンバーというのは、こういう人たちではなくて、こういう人たちから意見を聞い

て、それを参考にするという意味なのでしょうか。それともこういう人たちをメンバーに入れるかどうかということをお教えいただけますか。

それと、参考の日本年金機構法の中で必要な措置を講じなければならないというように、意見を聞いた上で。これは具体的にどういう措置をお考えなのか教えていただけますか。

○高橋社会保険庁企画室長 5ページの左下の28条、日本年金機構法です。「被保険者、事業主、年金給付の受給権者その他の関係者の意見を反映させるために必要な措置」、この意味でございますけれども、被保険者を代表するような立場とか、事業主を代表するような立場、例えば経済団体ですとか労働団体ですとか、そういう方々の代表と言え得る方にメンバーになっていただいて、これは現在の社会保険庁は運営評議会がでございます。経済団体、労働団体にお入りいただいております。そのようなことを想定しております。

必要な措置につきましては、特例によりまして事業運営、事業計画でございますとか、予算でございますとか、事業の方法諸々意見を受けて見直していく、こういうことでございます。

○岩瀬委員 年金に関する利害関係者を入れてメンバーを構成するというのでいいわけですね。

○本田座長 現在もあるのでしょうか、そういう方々が入った運営評議会は。

○高橋社会保険庁企画室長 はい。

○本田座長 28条を具現化するのはこの運営評議会ですと考えるのでしょうか。

○高橋社会保険庁企画室長 はい。

○野村委員 何度も恐縮でございます。今度は人事政策のことをお伺いしたいのですが、一番最初のところにも挙がっておりましたし、2ページにも挙がっていましたし、9ページのところにも出ているんですが、広域人事という言葉をお使いになっておられるんですが、現在、私が承知している限りでは、今の社会保険事務所にお勤めになっておられる職員の方々というのは県単位での異動はありますけれども、その県を1つの単位と考えておられて、その中が自分たちの職場だという、非常にそういう感覚が強いと思うんですが、今後は例えば転勤などを命じられるというのも、例えばブロック単位ぐらいで転勤を命ずるといようなイメージなのでしょうか。

考え方によっては、よくは分かりませんが、働いておられる方は今の状況が非常にいいと思っておられる方も結構いて、自分はこの地域で採用されて地域に留まりたいと思っておられる方はかなり多いと思うのですが、そこに対して、例えば仮に比較的広い範囲での人事異動を命ずるといようなことをお考えになるとすれば、そこに何のメリットを見いだしておられるのか。あるいは、そこまではやらないという方針なのか教えていただけますでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 まず、現在の社会保険庁におきます広域異動をどのようにやっているかと申し上げますと、具体的には平成17年度辺りから、特に当時の長官に積極的

に力を入れていただきまして、長く地方事務官制度が続きました、今、委員がおっしゃったように、自分はここだけの職員だというイメージが強かったわけですが、いろいろな形で、例えば私は東京の事務局におりまして、東京の職員に対して他県で働いてみる気はあるかどうかという意向調査をしますと、同じ社会保険業務をどのようにやっているか大変関心があるという職員も多うございました。私ども人事当局が思っているよりはわりといろいろなところで働きたい。むしろちょっと違った空気を吸いたいという職員側の希望もございます。

一方、それが何のメリットにつながるかといいますと、まだ完璧に全国津々浦々同じ業務形態となっております、残念ながら。いろいろなその土地土地の仕事がある中で、というところに整理をしていく。マニュアルの整理をしておりますが、そのマニュアルの検討に当たってもいろいろな具体的な事務の進め方、甲乙を比較してやっていくということで、今年度でいいますと、所長クラスも含めて、今現在100人ぐらい動いています。

広域といいますのは少なくともブロックの中で県をまたがって異動していただくということで、管理職を中心に所長だけでも100人規模で出身県でないところで所長をしていただいているということで、いろいろプラスの評価を職員自身からも聞いているところでございます。機構におきましては全国組織ですから、当然更に拡大していきたいと考えております。

○本田座長 岩瀬委員。

○岩瀬委員 資料1の7についてお聞きしたいのですけれども、この中で監事2名は外部人材を想定とさっきご説明いただきました。この2名というのは大体どういう方たちになるのでしょうか。例えば厚生労働省OBとか社会保険庁OBも外部であれば、それは外部人材となるのですか。

○高橋社会保険庁企画室長 まさに外部人材でございますのでOBではなくて、民間企業の方でございますとか、企業の監査をご経験なされた方でございますとか、法律関係の方等々を想定しております。

○八田委員 3ページのブロック本部にすることですが、これの目的が事務処理を集約化するということですが、例えばこれはコンピュータのキャパシティの大きいものを作って、9つだけで済ませるようにする、そういうことが入っているわけでしょうか。事務処理の集約化ということは。

○吉岡社会保険庁総務部長 そういう趣旨でございます。今ご指摘の点も含めた事務の集約化でございます。

○八田委員 そうすると、左側に書いてある事務所指導が統一的ではないということで、ブロックごとに統一しようということですね。

○吉岡社会保険庁総務部長 そうですね、はい。

○八田委員 とすれば、どうせならこれ全部1つにしてしまえば一番集約化できるのではないか。今、福岡から鹿児島に行くのも、東京から鹿児島に行くのもそう変わらないよう

に思うのです。福岡担当も鹿児島担当も東京本部に統一しておくことによるこういう事務処理の集約化、例えば中間管理部門のスリム化の効果ははるかに大きいのではないかと思います。

○吉岡社会保険庁総務部長 お答え申し上げます。この間、T F Tというところの東京事務局へ行かれたかと思いますが、とにかくいろいろ入力とかあるいは発送業務を集約するにしても、その基になる膨大な量の何百万というものが集まるわけでございます。その移動も、もちろん今、委員がおっしゃったみたいに究極の姿として1本にするという考え方はありますけれども、適度なスパンで管理をしていくということ。1か所といいますと、本当に広いスペースが必要でございますので、そういうスペースの確保という観点からも、また管理スパンの問題から他の国の組織あるいは民間の組織を見る程度に、1万人を超えるような組織であれば9つぐらいのブロックに分けてやるほうが効率的ではないかと私どもは考えております。

ブロックという集合体は1つは集約のこともございまして、当然、人事管理、業務管理と、その下に抱える事務所の管理ということも含めまして、そういう中間的なところが傘下の事務所の管理もありますし、また傘下の事務の集約化ということで、そこで適度な規模のところで責任を持って仕事をやる。

今、委員お尋ねのところは非常に定型化された業務の集約ということだと思いますが、当然、それ以外に人事管理、業務管理という面もございまして、そういうことを考えれば9つの程度のブロックに分けてやるのがむしろ効果的ではないかと考えております。

○八田委員 土地のことが問題になれば、例えば……。

○本田座長 今、八田委員がおっしゃったのは中間組織が要るのかなという基本的な問題もあると思います。事務集約センターというか、1か所でもいいではないかという発想もあると思います。その中で中間管理組織が要るのか要らないのか。そのときに今の人事の問題やら、それをどうやっていくか。そういう感じでお答えいただいたほうが分かりやすいのでは。

○吉岡社会保険庁総務部長 失礼いたしました。今、座長からご指摘の4ページに、先ほどご説明は省略しましたが、本部、ブロック本部、年金事務所ということで、この年金事務所は現在312か所あります。現在、47事務局を通じて管理しておりますが、それだけ多く作りますと、そこに人手が行ってしまうということで、適度な管理スパンの範囲内で、こうした各現場をきちっと押さえるということが大切ではないかと思っておりますし、やはり一定の頻度で事務所を回らなければ、顧客というかお客様の動向とかそういうものをリアルタイムで把握するのはなかなか難しくかろうと思っておりますので、まず業務あるいは人事管理の考え方から他の国の組織あるいは民間の組織も参考にいたしまして、9つ程度の管理スパンをブロックに分けて、それぞれのブロックの中できちっと責任のある業務管理をやっていただく。

それに合わせまして事務の集約につきましても、そういうブロック局、これは当然どう

いう事務を集約するかについても日々、事務所との連絡が必要でございますので、一層効果的な集約化を図るためにも、こうしたブロック単位での管理が効果的ではないかと考えております。

○石井社会保険庁運営部長 私の方から補足させていただいてよろしいでしょうか。運営部の所掌を若干超える面もありますが、こういう形で組むに当たって、2年以上社会保険庁の中において議論に加わったということがございますので、そういう立場から申し上げますと、実はこのブロック組織をどういう役割を担うものとして位置づけるか。これは実は部内で相当議論がございました。おっしゃるとおり、312にわたる事務所の中の例えば定型的な業務、これを端的に吸い上げて、そして効率的な処理をする。そういう場ということで構想する。そういう機能を持つのだと単機能的に構想すれば、更なる数の集約というのは可能なだろうと思うのです。

ただ、私どもが行ってきた議論のもう1つのポイントは社会保険庁の課題とされておりますガバナンス、特に本庁としてはガバナンスを是非とも活かしたいということで、不十分だったかもしれませんが、これまでもいろいろな形でそのようにやってきたつもりでございますが、ただそういう中であって、十分に目が行き届きませんで、もちろん三層構造の問題なども絡みまして、例えば312の事務所の末端まで本庁が目を光らせる、それを統括するという事はなかなか困難だったわけでございます。

事務局という存在があったわけですが、これも構造的には三層構造の話で出ておりますように、どちらかという、各県のいわばいろいろな事情を集約して、どちらかといえば、本庁に対峙する形で調整を図る。そういう機能をやや多く持っていて、むしろ管下の事務所を本庁の視点に立って指導するという面が非常に弱かったわけでございます。ここところが非常に問題だ。これは要するに本庁サイドからすると、事務局、事務所、これはセットでガバナンスを効かせなければいけないということで事務局のガバナンス強化、場合によっては事務局そのものを本庁の有するガバナンスの担い手として位置付けられないか、こういう議論をしたのですが、行政の広域化という時代でもございますし、人事の在り方ということでも広域の展開が求められていますので、そこは他の省庁におけるブロック単位での組織の設定というのに倣って、置き方としてはブロックに1個という形にし、そして、我々の意識としては業務の集約化ということで効率を追求すると同時に、それと両立する形で、むしろ本庁のガバナンス機能を担う、第一線に近い組織という位置付けで据えよう、こういう発想をしたわけでございます。

そういう意味で、本庁1本で管理する場合には、全国312の事務所のパフォーマンスを全部フォローするにはいけない。もちろんこういう時代ですから、やってやれないことはないのかもしれませんが、相当な困難が伴う。けれども9つのブロックで、それぞれが担当するエリアの中の例えば事務所だとか、そういうところの例えば職員の働きぶりだとか、あるいはモラルの状態だとか、その他様々な問題についてより細かに目を光らせてもらうような、そういう位置づけでいければ、本庁1本よりもはるかにきめの細かな管理が

できるのではないか。そういうような経緯があって、こういう位置付けにした、2つの機能を担っているということでございます。

○八田委員 先ほど吉岡部長がおっしゃった事務所に目を光らせなければいけないということだと、元々の県単位が一番目を光らせるのにいいと思います。それから、今おっしゃった本庁の意向をもっと反映させたいというのは、要するに人事ローテーションの問題で、事務局に対して本庁の人をどんどんグルグル回して入れていく、あるいは、事務局から本庁に出向させるということで解決できます。単一にすることに比べてのブロック単位にすることの積極的な位置付けでないように思うのです。

私が言っているのは、ブロック単位にして、それを全部1か所にまとめるということですから、当然、中で北海道課とか九州課とかあって全然構わないのですね。

それに対して吉岡部長がおっしゃったのは場所がないのですよということです。アメリカだったらSocial Security Administrationはワシントンの真ん中から外してボルティモアにあります。しかも、ボルティモアの外れにありますね。日本だと例えば福岡に持っていく、札幌に持っていく、全部、前もって本庁から持っていくということにすれば場所はいくらでもあるし、事務処理を集約化するのは非常に効率的にできるのではないかと思うのですけれども。

○本田座長 今、八田委員がおっしゃったことですが、ブロックというようなことでなくて機能を分けて考えられたらいかかとおっしゃっているのだと思います。

その中で、特に集約事務センターなんていうのは、まさに効率化をどう考えていくかという問題なのです。これは管理だとかいう問題ではありませんから。集約化というのは、スタートのときは9カ所云々かもしれないけれども、将来的なことを考えれば、そんなのは1つでいいのではないかということもあり得ると。これは私は集約化できると考える。

もう一つは、やはり効率化とガバナンスというもののバランスをどう図っていくかということだと思うのですけれども、普通の我々の組織でいきますと、どちらかという、ガバナンスを効かせるのは第一線と本社機能なのです。真ん中にあるとすれば、強いて言えばサービス機能なのです。人事というのは、ある意味では、広域でやるとなると本庁で1万人以上を見ることになって、それぞれ個別は分かりませんよね。そういうときにある程度ブロックで。これはある意味では、第一線をよく見ながら、どうやって一体感を作っていくかということで、サービス機能なのです。

それともう一つ、この表で行きますと、監査スタッフというのを書いておられますね。これもある意味ではサービスでもあるし、一体感といいますか、先ほどのコンプライアンスにもなるしということになります。その中で、果たして現場業務の管理支援というのを中間管理職として持たなければならないのかどうかということも考えなければいけないと思うのです。

だから、絵を描くところということかもしれませんから、今、八田委員がおっしゃったのは、そういうことを区分けして見て、もうちょっといろいろと勉強されたらどうかという

ことでお考えいただければいいのかなと思います。

どうぞ。

坂野社会保険庁長官 もう少し私ども、今のご議論を受けて整理をして、必要があれば資料としてお出ししたいと思っております。

今日の議論の中に私ども、論点をお出ししませんでした。もう一つは、地方公共団体、あるいは地域の事業者団体、あるいは郵便の方々いろいろな関係団体。つまり地元対策という面が、この年金事務というのはかなり、現在でも相当ございます。そういう面の要素も加味して、本来ブロック機関として必要ならばどういう機能がふさわしいか、あるいは、本当に必要がないのかという点について、改めて整理をさせていただきたいと思っております。

○本田座長 そこのところはだから、逆に行きますと、県単位をやめたという、これは一つの決断だと思うのです。まだ道州制ではありませんのでね。逆に312というのが一番地域と密接に、なおかつ、やりとりをせざるを得ないと思うのです。中間だから云々ではなくて。非常に生意気な言い方ですけども、そういうことも含めてご検討いただければと思います。

斎藤委員。

○斎藤委員 すみません、ついでに一言、今の点で申し上げたいと思います。3ページのところですが、職員が少なくて本庁として今まで管理機能が十分働かなかったのも、今度本部機能を強化するとおっしゃってました。しかしながら、今のお話を伺っていると、ブロック本部を強化して、地元のところと密接に働き、監査機能も働かせというようなお話だったように思います。

そうしますと、本部機能を強化するよりもブロック本部を強化するというように聞こえたのです。この辺りのところはちょっと齟齬が出てきているのではないかなと思いますので、もうちょっと整理してご説明いただけたらと思います。

○本田座長 おっしゃるとおりだと思いますし、非常に揚げ足取りで悪いのですが、本庁の職員が少ないからできなかったという、それは量もあるかもしれませんが、一般的な捉え方はやっぱり使命感、意欲、そういうことなのです。人間が少なかったからできなかった、だから増やします、という強化というのはいかがなものかと。まさに機構が考えなければならぬのは、サービスの向上もありますけれども、効率化もあるわけです。その中でどうやって先ほどの人事問題、優秀な職員ができるだけ働けるようにしようということですから、揚げ足を取ってはいけませんけれども、今まで職員が少なかったのだから云々というのはいかがかと、私もそう思いましたので、今斎藤委員がおっしゃったことを含めてご回答をお願いします。

○石井社会保険庁運営部長 今回の座長のお言葉にやや反するような感じになってしまうのですが、情報提供ということで申し上げさせていただきますと、ご趣旨はそのとおりだと私も思いますけれども、これは客観的なお話ということで受けとめていただければと思う

のですが、村瀬前長官が、民間から転じられて社会保険庁長官になって、それで数カ月経って、それで現場に随分出張などで見ていただいて、本庁、それから地方庁、それから事務局と。全体の感じをおおよそおつかみになった段階でのお話としては、やはり本部機能を担う職員の数が、出身の会社との比較だったのではなかろうかと思えますけれども、はっきり言って、3分の1ぐらいしかいないという感じだと。

その結果として、例えば、後追いになりましたけれども、都道府県ごとにばらばらに業務がなされているという不統一な状態とか、これは極端に言えば、同じ県の中でも事務所ごとに同じ仕事がばらばらに行われているという実態まで、実はつい数年前まであったわけですが、そういう面での、例えば経営企画機能が非常に不十分な状態にあるとか、そういう形での現れの原因として、やはり本部スタッフにそれなりにスキルを持った人間が備わっていないということと同時に、今申し上げたような形で、絶対数が少ないということをおっしゃっておりまして、これは先ほども出ました事業運営評議会という、外部の方々にご参画いただいてオープンに議論している場で、そういうご発言をなさっていると、そういう経緯があるということだけご報告申し上げます。

○本田座長 普通の場合には、効率的な経営ということになりますと、現有勢力でやっている人間の仕事を洗い出して、こちらを強化するということに、あちらの人間をこちらに持ってきて強化しようというようになるのです。ここだけに目をつけて、足りないから持ってくるという発想ではないのだと思うのです。そこはよろしくお願ひしたいと思えます。

○岩瀬委員 先ほどの説明で気になる点があるので、高橋さんにもう一度確認したいのですけれども、運営評議会が今あるから、これをそのまま新しい組織に移行するというのでは僕はだめだと思うのです。この運営評議会が機能していれば、社会保険庁はこんな状態にはならなかったはずだと思いますし、これができた時期にもよりますけれども、相当改善が進んでいたのではないかと。ということは、この運営評議会の機能をかなり強化しないといけないのではないかと思います。

ここで書かれている非公務員型の公法人としてのメリットというのは、まさにこの運営評議会が担っていくというか、そういう意味では株主的機能というのをここに与えないといけないのではないかと。その辺をちょっとご検討いただいているのか、いただいているのか教えていただきたいのと、もう一つ、お客様満足度調査というのが非常に重要になってくると思うのです。ここだとホームページでの意見聴取と現場の苦情の聴取だけで、これで必ずしもお客様満足度調査ができるとは思わないわけです。ここに「等」と書かれていますけれども、この「等」というのはどういうことをイメージされているのか。

できることであれば、いわゆる覆面調査員みたいな人に312の社会保険事務所を定期的に回らせて、評価シートを決めて、相談業務の対応がよかったか、知識は正確であったかというのをきちんと把握した上で、それを本部で集約して、全体的なサービスの向上に努めていかないといけないのではないかとと思うのですが、その点どのようにお考えなのか教えていただけませんか。

○吉岡社会保険庁総務部長 1点目の、今ご指摘いただきました運営評議会というのは、現在同じ名前の組織があるものですから、その類似でちょっとご説明してしまいましたけれども、当然、反省するに、そういうところでの役割をもう少し我々は、考えるべきではなかったかとか、あるいは現在の運用のあり方も含めて、当然新しい組織になれば、それにふさわしいものを目指していきたいと思っていますので、いろいろそういった種類の協議会の運営のあり方をよく勉強させていただいて、必ずしも現状のものにとらわれない形でやっていきたいと思っています。

それから、お客様の声をいろいろな形で、アンケート調査をしたり、覆面で、今ご指摘のような形でつかむということは大変大事なことでございまして、昨年、社会保険事務所の職員は非常に応対マナーが悪いというご指摘があった際には、これは民間の企業に協力をいただいて、ランダムに事務所に入ってもらって様子を見てもらうという方法も我々勉強しましたので、そういうものも組み入れて、ありのままの姿をきちっと把握できるような仕組みをこれから工夫していきたいと考えております。

○石井社会保険庁運営部長 若干補足しますと、覆面調査ですけれども、18年度から予算化してございます。ただし、制約があるものですから、312ある事務所のうち、そこは当然のことながら限定的でございまして、47の事務局管下にある事務所の中の一定の割合に覆面に入って、その結果を報告すると。それを事後に反映するというようなことを18年度から始めてございます。

それから、今、運営評議会に相当するものとして、事業運営評議会というのが実際、社会保険庁の中にございますけれども、16年10月に発足いたしましたものでございまして、村瀬前長官がお越しになって、それでやっぱりこういうものが必要だという肝いりで、被保険者側、それから事業主側、それから有識者の方々にご参集いただいて、そこから始まっていると。当初は二ヶ月に一遍ぐらいのハイペースでずっと改革事項を中心にさばいていただいて、ただ、そういう過程で不適正免除の問題とか、それから今回の問題とか、そういうのが発生しまして、大変このメンバーの方々にもご対応について苦慮いただいていると、そんな経緯でございまして。

○野村委員 時間のないところ恐縮なのですが、私はやっぱり新しい組織は、働く人がそこでモチベーションを高く持てるような仕掛けというのを是非作っていただきたいと思うんですけれども、これまで三層構造と言われている中で、自分はまだ地方に採用されている人間だからということで、組織の中の人間だと意識を持ち得なかったという方が多かったと私は認識しているわけなのですが、今回、10ページの図を見せていただきますと、何となくよく分からないのですが、最初の入口のところで、もう既に人が分けられているようなイメージがありまして、採用の段階なのでしょう、幹部候補生と地域の人と、何か分けられている感じがするのですが、どうなのでしょう。若い人たちの中で、自分は最初は事務所から始まって業務をやっているけれども、普通に出世していけば、会社でいけば将来は社長になりたいと思って入社する人もいると思うのですが、何か

人が固定されているような感じのイメージが残っているような気がするのですが、ここは
どういうお考えになっているのでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 ここは、ちょっと図の描き方、今おっしゃっていただいて、
別に入口という意味ではなくて、こういう人材はこのようにして担っていきますよ、とい
う意味で、中ほどに書いてありますが、矢印は双方向になっておりますので、当然それぞ
れ入社当時の資質にとらわれず、いろいろ動きもありますし、その中から人材を選びすぐ
っていくという意味でございますので、入口から分かれているという意味ではございませ
んのので、大変失礼いたしました。

○野村委員 そういう意味では、内部の資格制度というのがご提案されているのですけれ
ども、これは何か、何級、何級みたいなものが用意されていて、その等級によって給料と
か人事・昇格に関わるというご指摘だと思うのですが、これはもう具体化されて、アイデ
アが決まっておられるものなのでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 これからよく検討したいと思うのですけれども、例えば現状
でも、全国で唯一、東京の場合には試験制度がございまして、東京都との並びでやってお
りまして、そういう節目節目でスキルとか知識を公平に評価するということも含めて、こ
れから検討していきたいと考えております。

○本田座長 八田委員。

○八田委員 最初は要望で、2番目は質問です。まず一番目は、本田座長がおっしゃった
ことに関連するのですけれども、ブロック別に集約するときには、やっぱり機能を中心
にするということが重要ではないかと思うのです。

今はどうなっているか知りませんが、少なくとも20年ぐらい前までは、アメリカで所得
税の申告をするときには、ペンシルバニアのあまり聞いたことのない場所に郵送するの
です。それで、IRS自体はワシントンにあるわけですから、難しい問題はそっちで考える
わけですけれども、事務的(米国税庁)な処理は田舎でやってしまうので、全国から書類
がそこに行くというわけです。それから、ソーシャルセキュリティーについて、例えば加
入年数がどうこうという問合せは、もうその土地の事務所なんかには行かないです。普通
の人でも、全部ボルティモアに問い合わせると。だから、ものによっていろいろ集約化で
きるものというはあるのではないかと思いますし、何も東京のあんな高価なお台場の土地
を使う必要は必ずしもなくて、ものによっては田舎の土地を使うこともできるのではない
かと思います。それが要望です。

それから、2番目は、先ほどの斎藤委員などがおっしゃったことに関係している、イン
センティブの問題なのです。給与体系というのが公務員に準拠する必要があるのか、それ
とも、ある程度独立に決めることができるかということなのです。先ほど、余剰が出たら、
それを全額財務省に返し、ということは国に返すということだとおっしゃったのですが、
例えば人員削減をしたが、削減した人員の残りの人たちが結構専門的な技能を持った人ば
かりなので平均的な給与が国家公務員の場合より多くなったというようなことは許される

のでしょうか。それとも、平均でもって国は給与に関して管理してくれということなのでしょう。

○高橋社会保険庁企画室長 今、先生がおっしゃったような、まさに機構の職員は国から交付金で人件費が払われますので、総体は公務員準拠とは言いましても、その準拠の仕方ですね。まさにおっしゃるように、現場業務をやる人が多いのか、それとも専門業務で水準が高い人が多いのかによって平均額はどうするのかと。公務員との比較の仕方の問題はあるかと思うのです。その中でどういう設定の仕方、交付金の流し方をするのかというのは、よく今後検討していく必要があるのではないかと思います。

○八田委員 ということは、国の縛りが、厳密に平均の1人当たり給与がこれでなければならないという、そういうきついものではないということですね。

○高橋社会保険庁企画室長 はい、そうでございます。

○八田委員 分かりました。どうもありがとうございました。

○本田座長 ちょっと今の関連で、9ページの話ですけれども、年功序列的でない給与体系というのと、前の参考資料で何ページかにありましたけれども、ご参考までに申し上げておけば、今のIT問題やら、それから法律上の問題、いろいろな専門的な仕事が出てくると思うのです。いわゆるマネジメントの給与体系と専門職の給与体系というのを別々に作りながら、専門職も上に行ける、ある意味で民間の場合のフェローみたいな。まさに官庁の主任、係長、課長補佐、というような感じと専門職というのはやや違うという感じがありますので、せっかく公務員でないということであれば、そういうことをしながら専門家をどう育てていくかと。それは給与体系も非常に大事な問題なので、たまたまここに給与体系という絵がありましたね。今でしたら、専門職というのはもう途中からいなくなってしまって、あとはみんな管理みたいな感じになっていますけれども、そういうものではないのではないかと。そういう中でITの問題とか、いろいろなことをどうしていくかという話ではないかなという感じがしました。

斎藤委員。

○斎藤委員 1つは、先ほど石井運営部長がおっしゃっていた村瀬長官のお話なのですが、損保ジャパンは大変手ごわいコンペティターがいて、しかも営業をしているという立場からすると本部は3倍ぐらい必要かもしれません。けれども、こちらの場合にはコンペティターがいるわけではないので、単純な比較ができないのではないかなという点を申し上げておきたいと思います。

それからもう1つ、10ページのところの計画的な人材育成のご説明を伺って、ちょっと引っかかったところがあります。プロフェッショナルな人員をこれから登用、活用していくという説明の後に、下の方に、「社会保険労務士の資格取得を目指した研修」とございますけれども、プロフェッショナルだったら社会保険労務士ぐらい取ってもいいのではないかと、普通の感覚だと思ってしまうのです。例えば、私は証券会社ですけれども、証券会社の社員は外務員資格を取らなければ営業は全くできないというように、まず資格あり

きで社員を採用するとか、ポジションをつけるとかというようなことをしているのです。ですから、プロフェッショナルとしての人材を活用していくのであれば、社会保険労務士が適切かどうかは分かりませんが、資格を取った人でなければこの仕事はできませんとか、そのくらいの強い縛りがあってもいいのではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 一例を、社会保険労務士ということで、一番社会保険の業務になじみのある資格があるわけですが、これは東京の場合で行きますと、毎年3、4人ぐらいは合格者がいると聞いておりますけれども……。

○斎藤委員 3人……。

○吉岡社会保険庁総務部長 毎年3、4人ですね。もちろん最低数です。過去確認できているだけでは。そういう意味では、結構勉強会をしたり、自分たちの日々の業務を資格に活かす、という意味で勉強をされている職員も多いと思います。競争率が非常に高いですから、勉強している人はもっと多いと思っています。

ただ、社会保険労務士は、これは社会保険業務とクロスではございません。労務管理という部門があって、そっちの方も試験に合格をしないといけないということで、必ずしも年金だけの、あるいは医療保険だけの知識ではなかなか難しいという面もありますけれども、そういうものにチャレンジしている職員も結構今ある、ということだけのご認識をいただきたいと考えております。

○本田座長 今のプロフェッショナルというのは、私はちょっと違う意味で、まさに斎藤先生のところなんかかなり専門家でなければいけないけれども、新しくできる機構というものがどういうものかということも考えなければいけないと思います。やはり長期雇用といますか、採用から考えていった場合、それぞれのグレードごとに私はプロフェッショナルは要と思うのです。社会保険労務士というのはもうかなりのところですよ。それぞれのグレードごとにプロフェッショナルのつもりでちゃんとやれと。その中の資格はこういうことだよというのは、それぞれのグレードであればいいのではないかと、ちょっと斎藤さんと違うかもしれませんが……。

大山委員。

○大山委員 今日の資料の中に詳しく書いていなかったのですが、どうしようかなと思ったのですが、聞かせていただければと思います。

これは植田副所長にお聞きの方が良いかもしれませんが、10ページ目のところに、「企画立案、業務管理を担う人材」の右側のところに、箱の中に「システム管理等の専門人材の育成」と書いてあります。用語としてはこれで良いのかもしれませんが、どうやるのが1つ目の質問です。

2つ目は、前に戻って恐縮ですが、6ページ目のITガバナンスの強化のところ、右側に「日本年金機構」、それから左側に「厚生労働省」とあります。前回、前々回ぐらいですか、ここの場でもあった議論を受けて考えると、一定の前進が見られるように私は思

いますが、右側の日本年金機構のC I OのところからP J M Oが書いてあります。これは、現在の社会保険庁の状況から見たときに、日本年金機構に移っていく姿を多分書かれていると思いますが、右側に当たるところは現在、どれぐらいの機能がうまく働いているのかをお聞きしたいと思います。

○植田社会保険業務センター副所長 まず最初に、10ページの「システム管理等の専門人材の育成」というところなのですが、私どもはあくまでもユーザーとしてシステムを構築するということなものですから、どうしてもアプリケーションソフトを中心にやっぱり考えざるを得ないと思っています。そういう面では、例えば基盤ソフトだとか、ミドルウェアだとか、そういうところというのはやっぱり委託をお願いをするというのが中心になるかとは思っています。しかし、だからといって、何もなくて、チェック機能も何もないというわけにはいきませんので、そこが1つの課題かなと思っています。

それから、6ページ目のところでございますが、ずっとご承知のように、ベンダーに任せ切りで長いこと来ておまして、はっきり申し上げて、ここに書いております日本年金機構のC I O、それからP J M Oというのは、ある意味で私どもが理想とするところを書いていると言っても差し支えないと思っています。現時点では、ここに書いているほどの機能は発揮されておらないと素直に思っています。それともう一つ、社会保険庁独自にC I Oが今おりませんので、厚生労働省全体で1人という格好になっておりますので、年金機構ができたときの形とは現状は多少違うかなと。一つのこれは目指す姿だと理解をしております。

○本田座長 まだお話があるかと思いますが、5分間だけ休憩をさせていただきたいと思っております。

(休 憩)

(開 議)

○本田座長 それでは、先ほどの件でまだご質問があるかと思いますが、次の外部委託に関する改革案につきましてご説明いただきまして、そのことを含めてまた質問にしたいと思います。

それでは、よろしく願いいたします。

○吉岡社会保険庁総務部長 それでは、引き続きまして、資料2、それから資料4につきまして説明させていただきます。

お手元の資料2、これは日本年金機構の外部委託についての、私どもにおけます現時点の検討状況ということでご理解いただきたいと思っております。

まず、1ページをお開けいただきます。外部委託化の更なる推進に当たっての基本的考え方ということで整理をしております。

今後、外部委託を推進すべき業務と、日本年金機構が自ら行うべき業務を区分けするという考え方につきましては、この1ページには、これは先般、10月31日の資料でご説明した整理と同様の考え方で書いておりますが、一部書き加えたところがございます。それは

右下の吹き出しの部分でございます。

その前に、既にご説明したところをもう一回レビューをさせていただきますが、Aとして、外部委託等を推進すべき業務として、○非権力的で、国民の権利義務の確定に至らない業務であって、①外部への委託等によって効率化効果が見込まれる。②職員による判断を要しない。③外部委託等を行う場合に業務品質、サービス等の品質の確保が可能ということがポイントでございます。それから、Bでございますけれども、日本年金機構が自ら行うべき業務ということで、これは一連の業務の管理ということ、それから行政処分行為や権力性の高い業務、国民の権利義務の確定に関わる業務、それから、上記Aの①②③に該当しない業務と。ここまでが先般の整理でございましたが、吹き出しのところをちょっと読ませていただきます。

こういった形で、「行政処分」あるいは「権力性が高い」、「権利義務の確定に関わる」ということで、業務のジャンルごとに一律に外部委託不可と判断するのではなく、例えば各種類の業務の中で、前段階の事務処理など、業務のプロセスを細分化して、それぞれごとに委託する方が効果的・効率的であるかどうかということこれから検討させていただきたいと、こういったことも基本的考え方に含めて対応してまいりたいと考えております。

次に、2ページをお開きいただきます。

外部委託化の検討に当たって留意する視点ということで、2ページでございますけれども、左側は先ほどの資料1でもこういうものがございました。国が年金事業の管理運営責任を果たすということ。それから、非公務員型の公法人に移行するメリットを活かす。それから、年金記録問題の検証結果の反省点を生かすということでございます。

この矢印の右側にそれぞれございますように、一番上は、日本年金機構の事務は国から委任・委託を受けたものであり、最終責任は国に帰属するということから、日本年金機構から更に民間委託ということは、これは国から見れば、いわば孫請けというものに当たるわけございまして、機構は国の最終責任を担保できるような民間委託を行う必要があると考えております。

第2点目のくくりは、非公務員型の公法人に移行するメリットを活かすという点でございます。矢印の右側には、先ほどもお話がございました、複数年契約や多様な人材活用の仕組みを利用するとともに、非公務員化・法人化された機構そのものに民間の業務手法やマネジメント能力の高い人材を外部から採り入れまして、効率的・効果的に行うこととして、それと外部委託とのメリットを比較検討する必要があるのではないかと考えております。こういった、日本年金機構が簡単には取り入れることのできない高いノウハウをお持ちの民間企業に対しましては、積極的に外部委託を進めていく必要があると考えておりますが、一方、そうでないものにつきましては、場合によっては機構自らが実施をした方がコストの面あるいは業務品質の確保という面でメリットがある場合もあると考えております。

第3のくくりでございますが、年金記録問題の検証結果の反省点を生かすということで、矢印の右には、外部委託に当たりましては、年金記録の重要性を十分認識すること。また、人が行う事務処理に伴う誤りはゼロにはできない、ということを前提にした工程の管理。あるいは、外部委託をする場合でも、委託業者任せではなく、委託先で行われます業務品質の管理に機構自身が責任を持つということがあると考えております。

次に3ページへお進みいただきます。ちょっといろいろな色を使った表がございます。外部委託の対象業務及び更なる推進の検討ということで整理をさせていただきました。

これは現在から年金機構にかけて、主たる業務について色分けをさせていただきました。一番表頭でございますように、太線囲いの青色の部分は、これは既に外部委託済みのものがございます。それから、太線囲み黄色の業務は、平成17年に策定いたしました、18年度から24年度にわたる人員削減7カ年計画に基づきまして、外部委託を拡大中あるいは拡大予定の部分でございます。赤い色の部分が、今後業務の全部または一部について、上記青、黄以外に、追加的に外部委託を可能とするための方策を我々として現在検討している部分としてご理解いただきたいと思っております。

青い部分ということでは、色で追っていただきますと分かりますように、既に外部委託している部分ということで、入力、通知の発送、電話納付督促、国民年金ですね、それからシステム開発、こういうものがございます。現在、外部委託の進行途上というものとしたしましては、業務の集約化によります入力などの事務の外部委託の拡大、左の方でございますけれども、未適用事業所の把握と加入勧奨。あるいは国民保険料の納付督促の市場化テスト、電話相談というものがそれぞれの、ちょっと細切れでございますけれども、やっております。

それから、第3に、赤い部分が今後追加的な外部委託を可能とするための方策を現在検討中のものということで、左側から申し上げますと、適用の箱の中に、入力した後の軽易な一時審査についてはどうであろうかと。あるいは、中ほどでございますけれども、国民年金の徴収に関しまして、これは権力性のある処分ということで、これまで納付督促とは切り分けて職員自身が行っておりますが、免除猶予の手續の勧奨と、こういうものはどうであろうかと。あるいは、相談の関係で言いますと、来訪窓口相談の一部についてはどうでしょうかと。あるいは、一番右端でございますけれども、これは組織に共通の旅費・給与等の定型的なバックオフィス業務、こういうものについてどうかということで、社会保険庁の業務全般を見渡して、今現在こういうモザイクになっているということでお読み取りいただきます。

具体的には、次の4ページ以下から個別に説明させていただきます。

4ページでございますが、外部委託化の更なる推進の検討ということで、さっきの左端にございました各種届出書の一次審査業務について検討したものでございます。

各都道府県ごとの集約事務センターにおけます届書などの処理につきましては、この4ページの図のように、そこにフローチャートが書いてございますけれども、まず業者委託

によりまして、この黄色いこれですね、OCR ちょっとダークに囲っております
を業者委託によりまして、OCRで内容を読み取りまして、届出書との確認をし、正しく
読み取れていないものについてはその段階で補正の入力をいたします。

そうした届出のデータにつきまして、下から吹き出しております黄色いところの中身を
ご覧いただきたいと思うのですけれども、コンピュータによる機械審査の中身としては、
未記入事項の項目。既に保有しております情報との不一致。あるいは論理的にあり得ない
内容、例えば存在しないような年月日などをエラー表示いたしまして、これにつきまして、
届出をされた方への照会などによりまして確認、補正、または返戻ということを行います。
この一次審査につきましては、これまでも人員削減計画では職員が行うということとされ
ていましたが、これについても外部委託ができるのではないかと考えております。

ただし、その場合にでも誤りがないようにダブルチェックをいたします。この流れで言
いますと、真ん中の右ですね。二次審査の段階におきましては職員が行うと。また、個々
の届書あるいは申請書ごとに見ていったときにどうかといいますと、例えば、年金の裁定
審査など、一定の判断を要する審査につきましては、これは外部委託をせず、職員が行う
必要があると考えております。今のところは4ページの一番下の黄色い枠の中、老齢年金
でもそうですし、特に障害年金、遺族年金など、複雑な判定を伴うものにつきましては、
やはり職員が行う必要があると考えております。

次に、5ページに移りますけれども、これは次の検討のパートということで、外部委託
化のさらなる推進の検討ということで、国民年金の保険料の免除勸奨業務というものがご
ざいます。5ページの図にございますように、国民年金保険料の未納者、いろいろな事情
があって納められない方につきましては、市町村からいただいた情報によりまして、それ
ぞれに対します対応を3段階で考えております。

1つは、所得が比較的高い方につきましては、義務を履行されていないということで、
最終的には差押えに至りますような強制徴収の手続に入りますけれども、これは権力性の
高い業務ということで職員が行います。

それから、所得が中程度の方につきましては、これは自主的に納付をいただくよう、い
わゆる納付督促を行いますけれども、これはご案内のとおり、既に市場化テストによりま
して、外部委託を進めているところでございます。

一方、所得が低い方につきましては、これは免除申請の手続をしていただければ、基礎
年金に入っております国庫負担分については年金としてリターンがあるということで、本
人のメリットにもなるということで、所得が低いために納付できない方については免除手
続というものの勸奨を行っております。

これは、具体的には、市町村からいただきました情報を基に所得の低い方を特定いたし
まして、免除手続の勸奨を行います。これまで社会保険事務所の職員、あるいは非常勤職
員で公務員に準じます国民年金推進員、外勤を主とした職員でございますけれども、こ
うした者が行うこととしておりまして、納付督促とは違って、外部委託化の対象とはこれま

でしておりませんでした。しかし、今般の日本年金機構法におきましては、法律の中で、年金機構からさらに外へ出す委託業者にも公務員と同等の守秘義務の規定が課されるということから、新たに外部委託の対象とすることが検討できるのではないかと考えております。

ただし、この問題に関しまして、外部委託に際して検討すべき課題ということで整理をしていますように、免除対象となる方は、これは所得で判断しますが、低所得者であるというのは一つの個人情報でございます。そういう個人情報が委託業者に渡るということになりますと、市町村から今いろいろな形でご協力を頂戴して、多くの所得情報を各事務所単位で得ておりますが、市町村からの所得情報の提供自身にいろいろな形で、地元の市民との関係で、なかなか簡単に所得情報はいただけない環境の市区町村もございまして、ハードルの高い所得情報、何とか委員会とか、そういうところをくぐって何とか協力をいただいています。また、議会でもよく質問のある部分でございます。今、かろうじて協力をいただいているところも、こういう形で外部に、公務員ではなく、職員ではなく、さらに委託業者にそういう情報が渡るということについては、おそらく難色を示す市町村も生じるおそれがあると考えております。

こういうことも含めて、考えられる方策ということで一番下の箱に整理しておりますが、やり方としては、こうした情報について、委託業者に所得情報をそのまま生の形で提供するのではなく、免除勧奨の該当者、低所得者としての免除勧奨の該当者リストのみを渡すということ。それから、市町村の個別のご理解を得ながら、徐々に外部委託を拡大していくという方法もあるのではないかと考えているところでございます。

次に6ページ、次はバックオフィス業務についての考え方を整理しております。

これは、これまでも社会保険事務所の庶務課と称しているところの他の組織にも共通の庶務業務、これを社会保険事務局に集約するという方法などをとりまして、これまでも合理化の努力をしております。こうした人事、給与、経理、旅費などのバックオフィス業務について今後どうするかという点でございます。今般、日本年金機構に法人化されるということで、大幅なシステム化や、あるいは本部への集約化、外部委託化などを図りまして、さらに人員削減を図るという考え方でこれから対処してまいりたいと、このように考えております。

次に、7ページの来訪によります年金相談業務についての検討の状況でございます。

まず、考え方の大筋で言いますと、来訪によります年金相談業務につきましては、外部委託に際して検討すべき課題が多いということを申し上げておきたいと思っております。これまで3つ説明しましたが、これとは違う整理をさせていただきたいと考えております。

まず、外部委託に際して検討すべき課題ということでオレンジの欄がございます。その下に書いてある中身について少しお話をさせていただきます。

外部委託に際して検討すべき課題の1点目でございます。これは、責任の問題ということでございまして、年金相談につきましては、裁定請求や年金見込額などの権利の確定に

結びつきます相談内容が多いわけですが、こういうことにつきまして、来訪による年金相談の委託先が誤った情報を伝えたり、誤った教示をしたという場合の責任問題をどうするかということがございます。特に相談員と、現在謝金職員がカバーしております、例えば外部委託の一環として、相談員の方々と個人委託契約という形でやろうとしますと、ずばりその方にこの責任がかかってくるということで、スムーズにいくかどうかという問題、むしろネックになるのではないかと考えております。

2点目は、品質の問題でございます。電話によるコールセンターなどでの相談につきましては、これは比較的簡単なお問合せ、あるいは関連の書類を送ってほしいというご依頼も多いわけですが、そういう意味では定型化して、マニュアル化して外部委託をしやすいわけで、現にそういう方向でございますけれども、来訪相談につきましては内容が一般に複雑でございます、それぞれの職場での訓練によりまして相当年数をかけてそのための要員ということで人材育成をしてくれているということでございます。これを競争入札によります外部委託ということで、果たしてこういう複雑な相談について質の高い相談ができる相談員の確保ができるかどうか、これが若干心配な点でございます。

また、より難しい問題といたしましては、外部委託をした場合には直接的な指揮監督を行う。こちらで外部委託をして、日々年金相談に従事されるときに、私ども社会保険事務所の方から直接的な指揮監督を行う必要もあると思うのですけれども、そういうことを行いますと、これは一時新聞をにぎわしました偽装請負となりかねないこともあるわけですが、そういう意味で、業者への委託につきましては、なかなかハードルが高くなるのではないかと考えております。その点では、同じ外部委託でも派遣という形で受け入れるということも考えられますが、ただ、ご案内のとおり、派遣の場合には同じ勤務場所、同一事務所での受け入れが最大限3年までということとなっております。それ以上にわたる場合には、直接雇用に取り替えるという必要が生じてくるというネックがあるわけでございます。

それから、3点目の検討すべき課題ということで、これは更に難しい問題でございますけれども、仕様の問題でございます。外部委託に当たって、その仕様を標準化するという課題がございますが、現在の来訪相談はその業務がまだ細部まで標準化されていないということで、職員それぞれ個人のノウハウに依存する部分が大きいというのが現状でございます。これを業務委託契約によりまして外部委託する場合には、細部にわたりまして業務仕様、どういうサービスを提供してもらうかということを定型化・標準化することが必要であると考えます。現在、相当分厚い相談マニュアルもございますけれども、まだまだ現段階では、年金相談についての標準化は不十分であるという認識がございます。

それから、4点目は、年金機構自身にとっての問題ということで、来訪によります事務所あるいは年金相談センターへのご相談は、年金機構の職員が国民の皆様、被保険者あるいは受給者の皆様と直接接します、大変重要な機会であると我々は考えております。こうしたことが、外部委託によりまして、職員とお客様との接触の機会が少なくなることが考

えられます。こうしたことがいいのかどうか。また、機構と職員の業務のノウハウというものが空疎になってくるということも懸念材料としてあるわけでございます。

5点目は、年金記録問題ということでございます。先般、検証委員会から報告書をいただきましたけれども、来訪相談の担当者は、対面での年金記録の確認あるいは疑義への対応、未統合の記録の統合作業も、現在、あるいはこれから行うという責任を担っておりまして、大変責任が大きくなっている現状の中で、外部委託についていろいろな問題が出ないかという懸念もございます。

ただ、このように説明してまいりますと、いろいろ難しいところだけを取り上げているようなご指摘があるかもしれませんけれども、私どもなりにこういう問題点は問題点として踏まえて、どういう方策が考えられるか内部で現在検討しているところでございます。これにつきましては、一番下の「考えられる方策」というところをご覧いただきたいと思っております。

①のところでございますけれども、まず、相談支援システムをこれから整備いたしまして、これからさらに来訪相談業務を定型化・標準化していく努力をしていけば、将来において、現在よりは委託をしやすくなるのではないかと。例えば、年金の繰り上げ請求、本来の年金受給年齢よりも早くもらいたい、あるいは繰り下げ請求で、その場合に年金額がどうなるかと、大変多いお問合せでございますけれども、あるいは在職中に職を持っている間の老齢年金、どの分がストップされるかと。こういったいろいろな問合せのパターンもございます。こうした様々な、いろいろな特例とか経過措置の適用関係はどうかということ。こういう問題につきまして、相談の窓口におきまして、即座にこれの対処につきましてプリントアウトできるような仕組みを作りまして、その場でお客様に説明すべきポイントを、外部委託を受けた職員が適切に、正確に説明できる。例えば、そういう説明シートが問題ごとに出てきて、いわばそれを読み上げるような形できちんと説明していくことで、先ほど言いました責任問題につながるような情報の不正確な伝達というおそれが少なくなって、委託しやすくなるのではないかとということも考えております。

ただ、例えば、こういうシステムを考える場合には、これは給付系の社会保険オンラインシステムということでございますので、現在刷新の途上でございますシステム開発の次に着手すべきものということで、ちょっと時間を要するというところでございますけれども、将来においては是非必要ではないかと考えております。

ただ、①のような対応を採った場合でも、②に書いてございますような、職員としての判断を要するもの、複雑なもの、例えば障害年金、遺族年金、あるいは年金記録に関する疑義、あるいは個別の苦情対応など、こういうものにつきましては正規職員が対応するとともに、機構の職員が窓口相談を経験しながら、そのノウハウを獲得あるいは継承できる、こういう機会を一定程度残す必要があると考えております。

この7ページの上の青い小さい箱をご覧いただきたいのですが、これは現状でございますので、現在平均的な社会保険事務所における年金相談の体制といたしますものは、

正規職員が2、3名と非常勤職員が4、5名、それぞれブースに入っているということでございます。こういう形で相談窓口で対応しておりますけれども、正規職員の部分は残して、非常勤職員の部分を外部委託なり、個人委託なり、いわゆるいろいろな派遣方式なり、総じて外部委託ということで切り替えられないかという意味で、申し上げたいことは、現在でも相当、職員ではない謝金職員の方に担っていただいているということもご留意の上で、これからご意見も頂戴したいと考えております。

この7ページに掲げました課題を解消する方策を講じた上で、将来モデル的に年金相談の外部委託化について試行的にトライアルをやってみて、問題がなく、また効率効果や業務品質の観点でメリットがあるということであれば、段階的にこれから外部委託の拡大を検討するということが可能ではないかと考えております。

次に、8ページの強制徴収業務についてご説明いたします。

滞納処分など、強制手段を伴う強制徴収業務につきましては、これは権力的・強制的性格の高いものであるということで、法律上も機構の職員が行うという仕組みとされております。したがって、法律上も外部委託ができないものと考えております。

厚生年金保険法あるいは国民年金法を根拠としますこういった業務は、公権力の行使の一番典型的なものでございまして、国税滞納処分の例による質問、検査、搜索や、あるいは差押えを行うというのが現状でございまして、こうした公権力の行使の権限を日本年金機構という法人に果たして委任できるかどうかということについて、まずいろいろな議論がありましたことはご承知かと思っております。

特に法制的に大変な議論がございまして、国が今までやっている業務を日本年金機構という非公務員型の法人の職員にできるかどうかということにつきましては、最終的には機構の職員が滞納処分などを行う場合には、あらかじめ厚生労働大臣の認可を受けるとというのが1つの条件。それから、厚生労働大臣があらかじめ認可した滞納処分実施規定、これに従って機構の職員が行う。それから、機構の職員のうちから厚生労働大臣の認可を受けて理事長が任命した徴収職員、機構の職員ならば誰でもということではなくて、理事長が任命した徴収職員に行わせなければならないと。こういった条件のもとで、事後の大臣による監督権限とあわせて、ようやく強制徴収・強制処分を機構の職員が行うという問題をクリアしたという、前通常国会に出しました法律の制定の経緯があるわけでございまして、したがって、法律上、機構の職員でもない者に行わせることはできないという考え方を持っております。

なお、保険料の徴収ということであれば、最近よく使われます民間の債権回収会社、サービサーというものがございまして、これは、いわゆる弁護士法の特例といたしまして、債権者から債権の譲渡あるいは回収の委託を受けまして債権回収を行うということで、実はこれは強制徴収の権限が付与されているというものではございません。裁判所の力を借りました民事執行の手続は、別途裁判所への申立てが必要になるわけでございまして、こういう問題に、では債権回収会社に委託してはどうかというお考えがあるかもしれません。

れども、これは機構の職員自身が自力で、一定の要件の下で自力思考ができるという強制徴収の方がはるかに効率的で効果的ではないかと考えております。

一方で、まさしく公権力の行使でございます強制徴収に先立つ納付の督促、最終的に強制徴収に至る前にもう一度、任意に納めてもらえないかどうかということにつきましては、縷々申し上げていますように、国民年金の保険料徴収におきましては、既に市場化テストで外部委託化をしております。ただ一方、厚生年金ではこういうことをしておりませんが、これは状態といたしまして、滞納がありますと、短期間ですぐに法的効果のある督促行為を行うということから、その必要がないものでございまして、したがって、現在のところ国民年金でそういう外部委託化を既に行っているということは改めて申し上げておきたいと考えております。

それから、9ページの事業所調査業務でございます。

これは、各種届出を受けて、最終的に事務所の様子をきちっと見た上で判定をします。こういうプロセスの一番最後の段階のものでございますけれども、この事業所調査業務につきましても、権力的・強制的な性格が強いと考えておりまして、法律上、公正性・客観性を担保するための国の強い監督の下で、大臣から機構に権限が委任され、機構の職員が行う仕組みと理解しておりまして、法律上、外部委託はできないものと考えております。

また、実際問題といたしまして、こうした最終段階での事業所調査という場面におきましては、具体的には事業所の賃金台帳、あるいは労働者の名簿、出勤簿、源泉所得税領収証書、会計帳簿、現金出納簿、こうした関係書類を調査するというところでございまして、これを民間企業に外部委託をするということにつきましては、事業者はもとより国民一般の理解も得られないのではないかと考えております。

次に、10ページにまいらせていただきます。電子申請の推進による効果ということで整理をさせていただきました。

各種届出・申請書等の電子申請の推進につきましては、届出などをされる側 事業所と、それから受理する社会保険事務所等の双方にとりまして、業務合理化のメリットが大変大きいということから、業務量が大きく反復・継続すると。事業主からの届出を中心にその推進に努めているところでございます。電子申請が進んだ場合には、主として外部委託対象の業務量の削減になるということで、委託費の節減になるということが見込まれるわけでございます。

以上が、それぞれのパートごとに、私どもなりに現時点で行っております考え方でございます。後ほどまたご意見などを頂戴したいと考えております。

次に、11ページ以降でございますけれども、既に着手しております人員削減7カ年計画による人員削減についてご説明をしたいと考えております。

11ページはその第一ということで、既に着手しておりますシステム化によります業務そのものの削減についてご説明いたしたいと思っております。

社会保険のオンラインシステムを刷新いたしまして、11ページの丸い箱の中に書いてご

ございますように、手作業で現在やっております処理のシステム化、これの自動集計などを行うと。

それから、既に保有しております情報を活用するという事で、具体的には基本情報を既に印字した形で、ターンアラウンド方式ということで申請者にお送りいたしまして、それが出来た後の事務の合理化を進めるということでございます。あるいは、既にもらっている情報との機械的な突合ということで、人手をセーブするという事で事務処理の効率化も図れるわけでございます。

それから、他の公的機関とのデータの連携ということで、住基ネットが代表でございますけれども、こういうものを活用いたしまして、住所・氏名変更届などをいただく手間暇も、あるいはそれを審査する手間暇も省くことができると、こういう考え方でございまして、こうしたシステム刷新そのものによりますダイレクトな事務の効率化ということで、右の囲いにございますように、この人員削減7カ年計画におきましては、現在こういう方が従事しておりますけれども、1,000人、内訳は正規職員810人、非常勤190人の削減効果があるわけでございます。ちなみに、平成19年度までに、これは既存システムの改修によって前倒しで対応しておりまして、これは既に19年度までで264人の正規職員、これに相当する業務について実施をしているところでございます。

その次に、12ページへ移っていただきます。業務の集約化と外部委託化によります人員削減効果などがございます。

以前にもご説明申し上げておりますが、社会保険事務所の届出書・請求書の事務処理をブロック単位の集計事務センターに今後集約し、審査、決定以外の業務は外部委託化すると、このように考えております。こうした取組によりまして、黄色い欄の下に書いていますように、トータルで2,690人、内訳といたしましては正規職員1,240人、非常勤1,450人、こうした規模の削減が図れると考えております。このうち、都道府県単位の事務センター、47都道府県にある事務センターの集約化と外部委託化によりまして、平成19年度までに636人の削減をすでに実施したところでございます。ただし、更に徹底した集約化、外部委託化というものは、23年度のシステムの刷新の完成を待つということになると考えております。

次は、1ページ飛ばしまして、14ページ、国民年金保険料の納付督促業務の外部委託化でございます。

これは、先ほども触れさせていただきましたが、国民年金保険料の収納事業のうち、自主的な納付を促す納付督促業務につきましては、既に平成17年度以降、市場化テストを活用し、外部委託化を進めております。これによる効果につきましても、14ページの下括弧に書いてございますとおり、正規、それから現在従事しています国民年金推進員、合わせまして3,470人のこの7カ年におけます人員削減を見込んでおります。既に着手した分もございまして、平成19年度までにトータルで1,212人、内訳はそこに書いてあるとおりでございますが、既に削減をしているということでお読み取りをいただきたいと考えてお

ります。

この丸い円がだんだん膨らんでおりますが、平成21年度以降の姿といたしましては、全国の社会保険事務所におけます国民年金保険料収納事業を民間競争入札の対象といたしまして、順次対象事務所を拡大していきたいと考えております。

それから、次の15ページ、先ほどは来訪による相談について検討の状況を説明いたしましたが、年金電話相談の外部委託化につきましては既に着手をしております。現在、全国で24カ所あります年金電話相談センターにつきましては、平成19年度、20年度におきまして順次集約化を図るということで、最終的には外部委託によります全国3つのコールセンターの整備ということを考えております。これによりまして、人員削減7カ年計画では、右の括弧にございますように、800人の非常勤職員の削減を見込んでいるところでございます。また、既に部分的な着手によりまして、656人分の削減を実施しているところでございます。

次に16ページでございます。未適用事業所の適用促進業務の外部委託という点でございます。

これにつきましても、既に平成19年度には、その円の拡大にございます19年度のところには312事務所、全国の全事務所を対象に外部委託化をしております、既に307人の削減、これは7カ年計画の分を全部実施したところでございます。

以上が、いろいろ問題点もございますけれども、私どもの現在の検討の状況でございます。

以下、17ページ以降に、これからの人員の見通しということで、先ほど言いましたような、いわば集約でございます。そこに整理しておりますけれども、これまでの人員削減7カ年計画の出発点でございます平成17年度末の数字と、既に定員や予算の査定がされております19年度、さらにこれまでの人員削減7カ年計画に基づく数字ということでまとめさせていただきました。これは年金分についての数字でございますけれども、一番右から左にかけまして、17年度末の約2万4,500人という数字から6,000人の削減を行い、1万8,400人ということで、この段階で削減率は25%となっております。

さらに、今日これからご議論いただきます追加的な外部委託化の内容の検討結果によりましては、更に追加の削減が可能であるということで、削減効果の拡大も期待できるということでございますので、本会議におきまして、機構として行うべき、あるいは行うことが適当か、外部委託の本質についてのご議論の結果を踏まえまして、私どもといたしましても、将来のこれによります効果、削減の人数を、こういう議論を踏まえまして、今後精査をしてきたいと考えております。

それから、資料4についても簡単に触れさせていただきます。今ほど申しました資料でございます。中身だけ少しご紹介します。

資料4の1ページ目は、先ほど申しましたことと重複してございます。これまでの人員削減計画の概要でございます。考え方あるいは効果については今ほど述べたとおりでござ

います。

2ページから5ページまでが、これまでの進捗状況ということで、やや細かくなりますけれども、年を追っての実施状況について整理をしたものでございます。説明は省略をさせていただきます。

6ページから11ページにかけては、これまでの人員削減計画の削減効果の試算の方法、どうやって計算をしたかということでございます。時間の関係で説明は省略させていただきますが、例えば6ページの試算方法の最初のページ、システム刷新によります業務量そのものの減という項目につきましては、具体的にはIBMビジネスコンサルティングサービス会社、こちらに委託をしまして、業務分析などと刷新案の検討を合わせて行いまして、これに基づきまして、平成17年3月、オンラインシステム刷新可能性調査結果報告書がまとめられたものでございます。これは、このくくりの後ろの方に、既にホームページに載っているものも参考までに付けさせていただきました。後ほどお読み取りをいただきたいと考えております。

私からの説明は以上でございます。

○本田座長 ありがとうございます。

それでは、ご質問がありましたら。

大山委員。

○大山委員 4ページ目と、それから10ページ目、資料2ですが、これに関係することで、考え方をはっきりするために理解したいことがありますので、お聞きしたいと思います。

確定申告の場合には、申告をするということが義務化されていて、記載内容にミスがあると後で訂正するという手段が執られていると思います。4ページ目にあります年金に関する場合ですが、届書の中に記載ミスがあった場合は誰の責任になるのかというのをお聞きしたいと思います。

それに伴って、次に右側に行くと、仮原簿になっています。ずっと右まで、決裁までしても仮原簿のままになっていますが、原簿というのは一体どこにどういう形であるのかというのを教えてください。

○高橋社会保険庁企画室長 法律上、厚生年金保険法、国民年金保険法で届出義務者を定めてございます。事業主であったり、被保険者であったりします。よって、そこに正確な届出の義務がございまして。

それから、2点目につきましては、4ページの図でございますけれども、最終的に決裁をしますと、仮原簿が正式な原簿の数字に変更されるという図でございます。

○大山委員 分かりました。

そうすると、ここから先は確認になるのですが、決裁された状態で原簿だということは、今の年金の記録システム、あるいは給付システムにもコピーがあると思いますが、これらは電子データが原簿と認識してよろしいのですね。

○石井社会保険庁運営部長 おっしゃるとおりでございます。今は電子ファイル、電子

データが原簿でございます。

○大山委員 そうすると、今回の年金の問題がいろいろ出た一つの要因ですが、これは電子データに記録されているものの先に、紙で出されたものから入力するときのミスがあれば、確かに紙を入力する業務を行った社会保険庁の責任ですが、元々の紙にミスがある場合は、これは過去にさかのぼって直せないのは分かりますが、しかしながら、本来、社会保険庁の問題ではない、責任ではないということですね。

○石井社会保険庁運営部長 端的に申し上げますと、おっしゃるとおりでございます。

ただし、先日公表されました検証委員会の報告、ここで非常に厳しく指摘されているのですが、仮にそういうことで、ご本人なり、あるいは事業主さんが誤っていたとしても、やはりそれをきちんとお受けして、チェックをする義務というのが社会保険庁側にあるわけだから、そこはやっぱり全く責任なしとしないと、こういう整理がされてございます。

○大山委員 すみません、もう少し。まだ本題に入っていません。

4 ページ目の一次審査のところですが、ここに「電算機による機械審査でエラー表示・要確認表示された項目の確認、照会」と書いてあって、外部委託できる一次審査の中身は、その下に書いてあります。返戻まで行うようなことが書いてありますが、これと、10 ページ目の電子申請の推進による効果のところでは言われている一次審査は同じですよ。

○石井社会保険庁運営部長 内容的には同じです。

○大山委員 そうすると、電子申請の推進による業務量削減が見込まれる部分は、この内容であれば一次審査まで入れるのが普通ではないでしょうか。この作業を人手を介してやるという話が残るのは、今のe-Govと呼ばれるシステムでも、形式審査は全部機械で行うことを見ても、奇異に感じます。

もちろん、例えば氏名が間違っているかどうかというのは、他の手段を使わない限りチェックできませんが、一定のルールの下で判断できるものについては、電子申請では誤りを指摘して、最初から受け付けないように作られているはずですよ。今度、社会保険庁が日本年金機構になってe-Govから外れるというなら話は別ですが、使えるものを使わずに自ら作るような話をお考えになるのは決して良いことではないと思います。この意味では、10 ページ目の話で言う電子申請の推進による効果は一次審査まで入るとする方が正しいのではないかと私は考えるというのが1 点目です。

2 点目は、元々届書の話をもっと最初に申し上げたのは、そもそも紙と電子データを混在させるからいけないので、最初から電子データを出してもらうようなインセンティブの付与の仕方や誘導の仕方をする方が、多分、社会保険庁、あるいは日本年金機構に変わった時点でも、エラーが起きる率は大幅に削減されるので、そもそもそっちを採るべきではないでしょうか。OCRを依然として日本年金機構の中に残そうとなさっている気持ちが、僕にはよく分からない、ということをおえて指摘したいと思います。

一次審査まで電子申請で来るとすれば、ここまでかかっている費用よりも低い値段で、インセンティブ費をかけても、業務の効率は上がるし、さらに正確性も確実に担保される

可能性があります。そういう策をお考えになられる方がよろしいのではないかと思いますので、いかがでしょうか。

○石井社会保険庁運営部長 まだまだご指摘の点はよく詰めていかなければいけないと思っております。しかし、基本的にはご指摘の趣旨どおりだなというふうに思いますので、是非ともそれを参考にさせていただいてと申しますか、受けとめさせていただいて、検討を進めたいと思います。

○植田社会保険業務センター副所長 補足でございますけれども、先ほど先生のお話で、最初から電子データを出してもらおうように働きかけるといいますか、そういう努力をするべきではないかと。おっしゃるとおりでございます。実は大量のデータについては今、そういう働きかけをうちの方からしております。ただ、最後の最後、やっぱり中小企業も多いものですから、どうしても紙が残ってしまうと考えておまして、現時点では紙がやっぱり相当数残るのではないかと考えております。

○大山委員 経過措置をお考えになるべきだと思います。すみません、最後にもう一つだけ質問させていただきます。

6 ページですが、どういう整理になっているのかが心配なので聞かせてください。人事、給与、経理、旅費と書いてあるところですが、電子政府の方の構築計画という官房5業務、あるいは府省共通業務の一環になっているように見えます。これらは、各省がばらばらに発注するよりも、共通的なソフトを作ってみなで使えば安くなる、ということで開発していると思うのです。社会保険庁のままであれば多分そのまま使うのが普通のルールでしょうが、日本年金機構になると逆に使えなくなるので、全部作り直しをするということでしょうか。

一方、法律上なので問題がないのは分かっているのですが、住基ネットの方法については、今度は日本年金機構になっても使うという話になっていて、何かこのところでちぐはぐな感じがします。もしルール上、人事、給与、経理、旅費などのソフトウェアが使えないということになっているならば、そのルールの方を直すべきで、使えるようにすべきではないかと思うのですが、そこら辺の判断はどうなっているのでしょうか。

○高橋社会保険庁企画室長 今のバックオフィスのシステムでございますけれども、給与体系でございますとか、官庁会計ではない企業会計になるものですか、そういう点で政府共通のシステムは使えないと。これはやむを得ないかなと。ただ、他の独立行政法人ですか、民間企業ですか、そういうようなところで使われているような汎用パッケージソフトをできる限り活用するとか、そういう意味で、開発コストがあまりかからないようなやり方と。こういうことで対処していきたいと思っております。

それから、住基ネットの利用につきましては、これは法律上で、住基ネットの法律で日本年金機構の業務で使えると位置付けてございますので、そういう意味で、これは政府機関に限らず、そういう政府関係の法人にも範囲を広げて、一定のルールの下でこのような

運用も含めて、そういう関係で成立してございます。

○本田座長 今、大山委員がおっしゃっているのは、いかにしてこのシステムの開発経費を少なくするかという話ですから、今のご指摘も踏まえて、やっぱりご検討された方がいいのではないですかね。

汎用ソフトも、そのままそっくり来るならいいのですけれども、やっぱりそれぞれの特性があるでしょうから。もう既にそれは始まっているのですか。

○大山委員 やっています。

○本田座長 社会保険庁もそれにはもう組み込まれるわけですか。

○大山委員 いや、今の話だと外れることになっているわけですよ。

○石井社会保険庁運営部長 はい。まさに結論的にそういうことでございまして、実はこの前の法案における、ねんきん事業機構は特別の機関という国家行政組織法にきちんと位置付けられた組織でございましたので、その検討の段階では官庁会計に基づいて私どももやらせていただくということでかなり詰めた議論をしていたのですけれども、日本年金機構という形で、非公務員型の組織になるということになったものですから、これはもう政府の会計システム、この一角からは外れざるを得ないということが正式に決まってしまうと、それで独自のシステムを構築せざるを得ないという形になったわけでございます。できるだけ汎用ソフトを活用し、かつカスタマイズする部分も極力抑えながら対応したいと思っております、現実としては、そういう流れになって今日に至っているわけでございます。

○本田座長 私は、システムというのによく分からないので、大山委員に伺っているのですけれども、平成22年1月までに国の方にはもうそういうシステムが入るのですか。

○大山委員 それぞれのところには共通に使える部分を提供するはずなので、開発のスケジュールから言ったら多分大丈夫だと思いますが、ただ、それを一部自分たちのところで、例えば給与ですと、何級何号俸の扱い方が違ったりするのがあります。また、特別の職が省によってあったりするため、その部分は自分たちで直すことができますが、基本的には大元のところは同じ考え方のものを提供して、各省が使えるようにすると聞いています。

したがって、今のお話でも、全部が駄目かどうかは、まだ十分な検討は終わっていないのではないかと思います。使えるものと使えないものがあるでしょう。確かに会計は手法が違います。そこは仕方ないと思うのですが、それにしても政府が持っているものを日本年金機構に使わせるのを「ノー」と言うのかどうかというのは、ちょっと不思議な感じがします。

○本田座長 今のご意見も参考にさせていただいて。

斎藤委員。

○斎藤委員 今の流れでちょっとお尋ねしたいのですけれども、汎用ソフトをなるべく活用するという方がずっと簡単ですし、安く上がると思うのですけれども、その汎用ソフトに合わせて社内の仕組み、事務処理を変更するということは、そういう作業というのは今

回、新しい組織では可能なのでしょうか。

鈴木社会保険庁年金新組織準備室長　そういう意味では、バックオフィスの部分はまさに機構が仕事しやすいように効率的に行えばいいわけですから、パッケージソフトの業務の流れも十分参考にさせていただいて、カスタマイズする部分は少なくする。より効率的に、企業と同様な仕組みを導入する形でバックオフィスを整理したいと考えております。

○大山委員　ちょっと確認ですが、当たり前の話ですが頭の整理で聞かせてください。

年金の記録関係のシステムは国が保持して云々という話が出ていましたが、ここで言っているバックオフィス業務のシステムは、日本年金機構が自ら持つものですね。

○石井社会保険庁運営部長　もちろんそうです。

○大山委員　そうですよね。なので、こういうシステムは今はないということですか。

○石井社会保険庁運営部長　ええ、今はないです。

○大山委員　これ、全部手作業でやっているのですか、現在は。

○石井社会保険庁運営部長　失礼しました。今、社会保険庁にはもちろん、このバックオフィスのためのソフトは持っています。いろいろ手直しをしながら回しているという状況です。独自のものとございます。

○本田座長　6ページのこれを見ますと、人事、給与、経費、旅費とも全部ちゃんとしたシステムになっていないと書いてあるのだけれども……。

○大山委員　「システム化を図る」ですよ。

○本田座長　何か他にご質問は。

○高橋社会保険庁企画室長　現状のシステムでございますが、非常に古かったり、部分部分で全体をカバーしておりますので、例えば人事も、本庁で管理している分だけ同一ソフトになっているとか、そういう点で、今もソフトはありますけれども、すべて統一した形式ではないのですけれども、まだ手作業が相当多いということでございます。

○本田座長　斎藤委員。

○斎藤委員　ゆうちょが新しくスタートして、そのときにシステムが非常に大きくて時間とお金がかかるということで、詳しいことは覚えていませんが、みずほ銀行のシステムを借り受けるか、買ったか、していました。そのように、民間の企業のもを活用する発想で、どこかと提携するとか、何か積極的にお考えになると随分経費削減、そして時間の短縮ができるのではないかと思います。是非幾つかの民間企業と今からでもお話しいただけたらと思います。

それともう一つ、外部委託のことで、ちょっと頭の整理ができていなくて上手に質問できないのですけれども、外部委託というのは、当然事務の効率化を図るのが一つですが、もう一つ、カスタマーサービス　顧客満足を高めるために外部委託をするということもあると思うのです。ある事業に特化して、そこの専門性の高い、例えばこの前、もしもホットラインでしたか、ああいうところはそれだけのノウハウを持っていらっしゃるの、市場化テストをして安く、さらに良いサービスが出せるということ使っていらしたと思

います。顧客満足といったときに、私が顧客の立場で考えたときに、年金の徴収とか、あるいは「あなた、収入が少ないのだからやめなさいよ」と言われるときに、全く知らない人から言われる分には構わないのですけれども、近所の知っている人にその情報を見られたら絶対に嫌だろうと思うのです。外部委託だと誰がそれを言うのか分からないという恐ろしさを顧客側としては感じると思うのです。社員であれば、そんなことはないのかという決してそうではなくて、社員であっても、パートで、あるいは非正規でいろいろな形で雇用されている方たちがいらして、地元の方だったら余計顔見知りになってしまう可能性も高いたらと思うのです。私の頭の中では整理できていないのですけれども、その辺りのことはディスカッションなさっているのでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 よろしいですか。ちょっと今このご質問の回答に当たるかどうか分かりませんが、1つは国民年金の納付督促を平成17年度から外に出したわけです。それで、最初の反応が、委託先の会社の名刺を出されて、「実は〇〇事務所からの委託で来ました」と。ほとんどの方が、本当に契約関係があるのですかという形ですぐ反応されて、最初の委託当時はその電話の対応に随分追われてしまったという状況がありましたが、ここ1、2年はそうでもなくて、そういう委託制度ということがだんだんお客様に分かってくれば、事務所の委託を受けて来たのだということですので、必ずしも当初の軋轢がずっと続くとは限らないと思うのですけれども、ただ、おっしゃったみたいに、例えば顔見知りのような方が何か自分の所得を知ったような感じで来られるというのは、かなり「役所は一体何をやっているの」という感じのお叱りを受ける可能性もありますので、そこは匿名性という、仮に今後出す場合でも、やっぱり訪問される側の立場に立って特に考えていかないと、効率化のためにやったことがかえってまた国民の反発を招くということは大いにあり得ることだと思います。

○八田委員 さっきのOCR、10ページの話ですけれども、私は中小企業に対しても電子ファイルでやらせた方がいいと思うのですけれども、国民が国に対して情報を提供するときの一種の文化みたいなものがあると思うのです。日本で所得税の確定申告をやる時も、税務署で親切にいろいろやってくれるわけですよ。答えてくれるわけですけれども、アメリカだとそれはやってくれないですから、基本的に郵送ですから、そのペンシルバニアの。だから、どうするかというと、個人の普通の人はできないですからね、確定申告のシーズンは税理士の会社がいっぱい店を急に開いて、そして誰でも来て頂戴という形でそこに持っていくと。みんな日本の税務署に持っていくような形でお金を払ってやると。自分でやりたい人は自分でやるということなのです。ましてやこの場合、会社なわけですよ。小なりとはいえ事業所なわけですよ。そうすると、これはもう義務付けて、できない人は、できない会社はどこかそういうコマーシャルなところに頼んだらどうですかと。紙を持って行って電子に入れてもらったらどうですかということ、それで済むのではないかと思いますけれどもね。それで、大山先生がおっしゃるような大幅なコスト削減ができるなら、多少文化も変えてもらわなければいけないのではないかと思います。

○斎藤委員 私どものような零細企業であればあるほど、人手をかけないように、いろいろとパソコンを使って電子化しようという努力は進んでいると思いますので、零細企業、中小企業＝紙ベースという方程式は多分成り立たないのではないかと思うのですが。

○植田社会保険業務センター副所長 私の説明がちょっと悪かったかもしれませんが、実は私どもも、先ほどから電子申請について非常に電子媒体を使って申請してもらおうとやっているのですが、むしろ会社の中の社会保険の担当者の方がいらっしゃるのです、総務部や総務課に。その人たちの理解度が一番重要なのです。ちょっと私どもも戦略を考えなくてはいけないとは重々承知をしております。

○岩瀬委員 年金相談業務の外部委託についてお聞きしたいのですけれども、前回、社会保険労務士会のヒアリングを受けて、社会保険労務士会として年金相談業務を積極的にやっていきたいと。これは外部委託の検討の中に入っているのでしょうか。社会保険労務士会に対して年金相談業務を出すとか、あるいは市町村に対して、市町村でもウインドマシンを使いたいと。そっちの方が住民サービスとしても非常に良いのではないかという意見が出ていますけれども、そういうことは検討されていますでしょうか。まずそれをお聞きしたいのですけれども。

○石井社会保険庁運営部長 社会保険労務士さん、労働分野に精通している方もいらっしゃれば、年金分野に精通されている方もいて、そういう方々が増えているということは承知しています。現在、社会保険労務士さんに相談関係で外部委託をしておりますけれども、それは業務を丸ごと委託するというのではなくて、あくまでも私ども社会保険事務所の正規の職員と組んで、その中で役割分担をしながら仕事を一緒にやると。そういう形態になっています。

中身的には、やはり職員が判断しなければいけない複雑なケースとか、あるいは権利そのものの設定に関わるような話、これは職員がやると。それ以外の比較的一般的なお話ですとか、あるいは権利そのものに直結しないような部分の情報提供、ここを社会保険労務士さんに担当してもらおうというような組み方で今は進めています。

○岩瀬委員 今現在はそれですね。今の組み方というのは、前回のヒアリングでも出たかと思いますが、あるいは個別に僕が聞いたときに出たのかもしれませんが、社会保険労務士の人たちに整理券を配らせたりとか、そういう使い方をしているというのが彼らは非常に不満を持っているようですけれども、この前の年金の記録問題で窓口で殺到した際に、社会保険労務士会が人を出してほしいと社会保険庁から言われて出したものの、彼らの専門知識を生かせるような相談業務に携われなくて、むしろ今言った整理券配りみたいなことをさせられて、だから非常に不満だったので、市場化テストにおいての相談業務には手を挙げなかったという趣旨のことだったと思うのです。

そういう使い方というか、そういう業務の振り分けの仕方というのは非常に不合理だと思うのです。むしろ、こんなことを言ったら大変失礼かと思いますが、社会保険庁の職員よりも年金業務に詳しい人たちというのは結構いると思うのです。社会保険庁の窓口で座

っている人たちの中でも、職員の人もいれば、非常勤職員の人もいるわけですね。むしろ彼らを積極的に活用していくということをやったり検討すべきではないかと思えますけれども、それはどうですか。

それと、市町村に対してウインドマシンを今使わせないわけですね。これもちょっと僕はおかしいのではないかと思うのですが、その辺はどういうように今後おやりになるつもりでしょうか。

○石井社会保険庁運営部長 社会保険労務士さんの活用の仕方、これは当然、備えておられる専門性がフルに発揮されるような形で、やり方を私どもの方もしっかり考えていかなくてはいけないと。ちょっと例にお出しになった話は、おそらく今年の6月、7月辺りに記録問題で非常にパニックになりましたけれども、多数の方々が殺到されるという状況の中でいろいろやるのがあって、その一部を担っていただいたのかもしれない。これは確認していなので確たることは言えませんけれども、しかしながら、そういうような、おっしゃったような形でやっていただいたとすると、そこのところはちょっと残念な活用の仕方だと思いますので、それはそれでやっぱり活用のあり方としてきちんと組織の中に、こうだぞということ徹底をしていきたいと思えます。

それで、専門性ということ言えば、そういう高い専門性を備えておられる方も当然いると思えます。ですから、要はそういう専門性を発揮していただくときに、しかしやっぱり無条件ではないと思うのです。無条件ではないはずだと。そこは、例えば、関わっていただく業務の内容というのが年金個人情報です。過去をずっと遡って、その方のヒストリーがそこにあるわけで、所得の情報もございますし、何しろある意味で個人情報の塊と言ってもいい情報ですから、それにタッチするには一定の法的なルールというものに基づいて、一定の行動規範というものを備えていただく形でやっていただく必要があるだろうと思えます。ですから、そこら辺はきちんと考えていく必要があるのだろうなと思っております。

それから、市町村に端末をとというお話ですが、これも地方分権の改革によって、それまで市町村が現年度分の保険料で徴収業務というものを担っておりましたけれども、機関委任事務の廃止ということの一つの契機として完全に整理をしてしまいました。法定受託事務という範疇に属する業務以外は、市町村は国の業務についてタッチしないということになったと。年金相談に関わる業務というのは、まさにその範疇に入っていないものでございますので、まずは端末を触るということであっても、大元のところのその権限そのもののありようをきちんと法制的に整備して、その上でのお話だろうということだと思います。

○岩瀬委員 そうだと思いますね。

その法制的な整備を今から急いでおやりになった方がよろしいのではないかなと思うのですが、そういうことは社会保険庁の中で検討するテーマにはならないということでしょうか。

○石井社会保険庁運営部長 そのご議論は、実は社会保険庁のあり方をどうするかという

議論が始まった平成16年ぐらいからいろいろな場でご指摘もいただき、私どもの方もある程度の詰めまでやったことはあるのですが、むしろ流れが、地方により多くの権限をという流れであるということで、なかなかその部分だけ実現をという形にはまだなっていないという状況なのです。ここは我々の努力不足もあるのかもしれませんが、関係機関との相談もしながら、これもやっていかななくてはいけない事柄だなというふうには思っております。

○岩瀬委員 関係機関というのは総務省ということですか。

○石井社会保険庁運営部長 総務省が1つございますね。

○岩瀬委員 あとはどこになりますか。

○石井社会保険庁運営部長 政府組織ということであれば、基本的には総務省ということになりますけれども、関係の機関もいろいろございますよね、関係団体もですね。

○岩瀬委員 ちょっとそこが分からないので教えてほしいのです。

○石井社会保険庁運営部長 例えば自治体がそれぞれ会を作っていますよね、町村会とか。市長会とか。

○岩瀬委員 あまりそんなのは関係ないのではないのですか、自治体の会というのは。

○石井社会保険庁運営部長 知事会とかですね。やっぱり、それぞれ地方自治のあり方というのを体系的にいろいろご検討なさっている、その中での話ということにもなるかと思えますので。

○岩瀬委員 もちろんそうです。だけど、特区を作りたいという市町村がたくさんあるわけですから、そういうところととりあえずやってみて、うまくいくのであれば広げるし、広げたくないというのであればやらないということも選択肢としてあるのではないかなと思うのですけれども。

○石井社会保険庁運営部長 それは、そういう形で弾力的に物事を扱うことができる、それはそれで、しかし法的枠組みというのが要るのだらうと思うのです。

○岩瀬委員 もちろんです。それは守秘義務をかけたらいいいわけですね。

つまり、今の資料の15ページにあります、20年3月予定の第2コールセンター整備というのが書いていますけれども、この前、監視委員会のヒアリングで聞いたときに、要するにアルバイトの方を1,000人、年金相談業務に張りつけて、1,000台ウインドマシンを彼らに使わせると。そのウインドマシンは可搬型ではなくて汎用タイプを使わせるという計画にもなっているわけですね。

つまり、そういう全く職員でもない人、非常勤でもない人に守秘義務をかければ使えるわけですから、社会保険労務士だとか市町村の人たちに使わせるというのは別に何ら支障はないのではないのでしょうか。同じような守秘義務をかけていけば。

○石井社会保険庁運営部長 私どもの方としては、やりたい自治体さんがいらっしゃれば、何らの制約がなければ、そういう形で私どもも協力を申し上げたいと思うのです。けれども、そこはやはり地方自治法の壁というのがあって、勝手にそんなことを私どもがやると、

むしろそれを犯すことになりますので。

○岩瀬委員 市町村の場合は問題があるかもしれませんが、社会保険労務士会の場合は問題ないですよ。社会保険庁が判断すれば、協力しましょうという関係を作れば。

○石井社会保険庁運営部長 そのところも、年金個人情報という、先ほど申し上げたような個人のヒストリーの塊であるという、このところを一般の国民の皆様がどう受けとめるかということだと思っております。

○岩瀬委員 でも、コールセンターの人たちはコールセンターで委託契約をするのだと思いますけれども、あるいは派遣契約なのかもしれませんが、これは一般の人たちですよ。

○石井社会保険庁運営部長 もちろん一般の方々です。ただし、一定程度の研修、それからこれを業務上扱う上でのルールと、これはきっちりとマスターしてもらうという状況です。

○岩瀬委員 もちろんそうだと思います。社会保険労務士会に対しても同じようなことをすれば、彼らは前回のヒアリングでは2,000カ所、街角社会保険支援センターを作れるのだという趣旨のことを言っていますから、それだけ窓口が増えれば、国民にとって非常にサービス向上ということにつながるとは思いますけれども、そこはまだ、全く検討課題には入っていないということですか。

○石井社会保険庁運営部長 社会保険庁労務士の方々がおっしゃるそのお話が、いま一つ具体的に見えていないのです。ですから、私どもの方もそういうご意向をお持ちだということはもちろん分かっているのですけれども、私どもが最低限果たさなければいけない、例えば管理上の責任とか、そういうものとの関係でどういようなお考えなのか、いま一つ見えていないので、手放しで分かりましたというわけにはいかないという実情がございます。

○岩瀬委員 だから僕は、検討するのか、しないのかということをお聞きしているわけです。見えないことも含めて、こういう年金相談業務の中に検討課題として入れて、それでいろいろヒアリングした結果、これは社会保険労務士会には出せないよというのであれば、僕はそれでいいと思うのですけれども。

○石井社会保険庁運営部長 既に社会保険労務士会からお話は聞いていまして、いま一つ不明な点がいろいろなところにありますねという話はさせていただいています。

○岩瀬委員 分かりました。

○本田座長 今のコールセンターの件ですけれども、3カ所要るのですか。まさにコールセンターであれば1カ所で十分できるのではないかと。今、岩瀬委員が言われたのは、2,000カ所にそういう設備を入れる、それだけの投資をする気があるのかというサービスの問題と、サービス向上をどうするかという、これは中身の充実でできるのです。一方、今度は効率化の問題。いろいろな経費を考えれば、今コールセンターというのは、この前もお話がありましたように、大連でやるぐらいの時代になっているわけですよ。だから、3つ要るのかなという。ただし、その中でちゃんと受け答えする人においては、これは当

然のことながら、サービスという問題をちゃんとやらなければいけないわけです。それをどうやっていくかということをはっきりと分けて考えなければいけないのではないかと思いますので、けれどもね。3カ所要るのですか。

○石井社会保険庁運営部長 箇所としては3カ所は必要だと思っています。

それはなぜかと申しますと、ちょうど団塊の世代がいよいよ受給世代に入ってきていると。これだけでもやっぱり需要が伸びております。加えて、残念ながら私どもの地方組織、事務所は312という数でございます。県によっては3カ所しかないわけです。この3カ所で来訪という形でさばくのは、はっきり言って物理的に無理でございますので、今はインターネット、それから電話、そういうことでお運びいただかないでも、とりあえず相談させていただく体制を作ろうということで、電話を1つの軸にしようと思っています。かつ、お受けするときに、何度かけてもつながらないというのはまずいわけで、そういう点で私どももこれまでの応答率の低さというのを反省して、応答率は通常状態でやっぱり8割程度はキープしたいと思っておりまして、そここのところから計算をいたしてみますと、現在、コールセンターがとりあえず大森に1個ございます。それ以外に全国に23の年金電話相談センターがあって、ブース数があるわけですが、これ全体のパフォーマンスというものが受けているニーズがございますね。このニーズのこの先というのを想定して、それを前提にして、23の、年金電話相談センターというのは、一方では廃止をしたいと思っているのですけれども、その廃止との見合いであと2つコールセンターを作っていくと。そうしたときに、今申し上げた応答率の確保というのが可能になるだろうと、一応こういうような見立てでやっているということです。

○斎藤委員 応答率に関して言えば、1つに集約した方がかえって高くなるのではないですか。回線の数は何本引くかだけの話で、回線を引いて、それでラウンドロビンをかければずっと効率的に動くのが、それが何カ所かに分かれて、それぞれ回線を持っていると、こっちはあいているのに、こっちはビジーといったように、やりくりできませんよね。だから、1カ所の方がずっと効率的にできるのではないのですか。

○石井社会保険庁運営部長 説明をさせていただきますと、例えば大森のコールセンターの場合には、通常の席数が220と。ただし、業者の方と結んでいる契約においては、時期時期にニーズの状況というのを見て、席数の削減というのをやることになっています。ですから、常に220がいっぱいではありませんで、例えばこれから年明け、1月、2月、3月と需要期に入ってまいりますけれども、そのときは220プラス、エキストラの部分をつけると。逆にそれを過ぎて、暇な時期になりますと、その席数をぐっと下げると。その需要の予測をしながら、席数の調整をします。

全国にございます年金電話相談センター、これは丸抱えの状態になっておりまして、つまり謝金職員で配置しているものですから、それを例えば半日勤務に弾力的に切り替えるとか、柔軟性をそこに持たせることができないということもございまして、そこら辺も勘案してコールセンターへの集約というものを考えたいということで進めているわけござ

います。

○八田委員 前の資料1について、よろしいでしょうか。

資料1の7番について、監査機能を厚生労働省に持たせるというのはよく分かるのです。公的年金の管理運営責任に基づく監査ということですから、この監査を年金機構に対して行くと、これはよく分かる。

その前の6ページに、先ほど大山委員がご議論なされたことですがけれども、厚生労働省と日本年金機構でもってシステムの開発、運用に関する役割分担をこうするというのは、問題があると思います。

短期的にはともかく、将来はこのシステムの選択をどうするかということは、やはり年金機構が一元的に決定して、運用していくべきだと思います。厚生労働省は原簿を備える必要があるわけですから、それがきちんと管理されていることをいつも確認していくことであって、コストの節約に関することは、やっぱり社会保険庁長官に責任を一元化した方がいいと思うのです。二つにしておくと、最終的にどちらの責任だかよくわからなくなってしまうと思うのです。

厚生労働省と日本年金機構の役割分担ですがけれども、年金のあり方に関する政策決定は、これはもう徹底的に厚生労働省の仕事だと思うのです。そして、その結果できた年金のシステムをどう運用していくかという実務のことに関しては、それは日本年金機構です。そうすると、機構の一番大きな役割は、ここでもずっと議論しているように、いかにコストを削減して、能率よく与えられた仕事を、しかも正確にやるかということだと思います。それはやはり機構の理事長の役割であって、そこに至ってはもう厚生労働省の責任ではないと思うのです。厚生労働省はそういうことがちゃんとなされているように監査したり、理事長を選んだりすることだと思うのです。

したがって、私は、システム開発委員会として両方ともが責任をシェアするというのは甚だ危険であるから、できるだけ速やかに、日本年金機構に最終的には責任を一元化する必要があると思います。それが1点。

それからもう一つは、人事の交流に関して、8ページなのですが、結局雇うときには総合職・一般職的な区別をしてエリートを年金機構が雇っていくのかどうか、ちょっと分かりません。要するに今のⅠ種に対応する人をⅡ種から区別して雇うのか。それとも、十把一からげに雇って後で選別していくのか、そこが分からない。

それからもう一つは、厚生労働省との人事交流で、基本的にはやっぱり厚生労働省の政策決定のことにすることで、こっちの日本年金機構は実際の運用のことですから、かなり仕事は違うわけです。したがって、日本年金機構の人が厚生労働省に行って、政策決定のときに実務的な観点からアドバイスするということはあると思うけれども、厚生労働省の人が重要な部長職を占めることで日本年金機構の人がやる気を失うというようなことはあってはならないことだろうと思うのです。それを一方通行にしてしまうのかということも含めて、人事交流をどのくらいのレベルまでということを含めて、もう考えていら

っしゃるのかどうかということです。

それから、私はコンピュータのことを考えると、日本年金機構が責任を持つ限り、他省庁、財務省とか、場合によっては日銀とかというところの経験のある人たちの知恵を何らかの形で入れていかなければいけなくて、厚生労働省よりもそういう知識を別の観点から持っているということが重要なのではないかと思います。そういう人たちをどのように入れるかを、今の段階でもうご検討をなさっているのかどうかを伺いたいと思います。

○吉岡社会保険庁総務部長 4点ほどご指摘がございましたが、最初のシステム開発について、国と日本年金機構の役割分担ですけれども、ちょっとこの資料自身に書き切れないような形でございまして、基本的には制度改正に係る例えばシステムの規格につきましては国の仕事、それから日々の業務改善についての規格あるいは具体的な開発は日本年金機構の仕事ということで考えておりまして、やや資料上、不分明なところがございまして、これは必要があればまた整理をして出させていただきます。

それから、人事政策の話もありまして、1つは、いわゆる総合職的な人と、それから各地域でご活躍をいただく方ということですが、これは具体的にどういう採用方針をとるかというのは、また設立委員と相談をしたいと思うのですが、その中で、今般の年金記録問題の検証委員会の大変厳しいご指摘の中に、やはり現場の状況がよく上に伝わらなかったと。もちろん日々連絡をよくすれば済む話かもしれませんが、やっぱり職員自身がいろいろな機会に現場の年金保険料の徴収とはこういうものとか、給付に対する期待はこうだということを肌で知ってもらふ必要も、私は少なくともあるというふうに思っております。そういう意味ではI種との交流ということにおいても、いわゆる天下一の的にプロパーの職員がやる気を無くすとかそういうことは全く考えていなくて、むしろ制度設計をする側の人、現場でのいろいろな難しさもいろいろな形で知ってもらふと、そういう意味の交流をこれからしていきたいと考えているところでございます。ただ、具体的なやり方、採用の仕方については、またいろいろお知恵も拝借したいと思っております。

あと幾つかいただきましたよね……。

○八田委員 他省庁との関係で……。

○吉岡社会保険庁総務部長 それも現在、既に国税庁からお見えになった方にもラインのポストについていただいて、いろいろ薫陶を受けておりますので、その延長上でいろいろな物の考え方、日銀の方も含めて、可能であれば、そういう意味での人事交流もこれからむしろ必要ではないかと私は思っております。

○八田委員 それから、厚生労働省から来られた方が一方通行になってもう戻れないということに最初からするのかどうかですね。

○吉岡社会保険庁総務部長 基本的には交流という形ですよ。

○八田委員 じゃ、厚生労働省に来られる初期の幹部はまた厚労省にお戻りになるという可能性を残すということですか。

○石井社会保険庁運営部長 それは、まだ職員自身の意向もあることでしょうし、見た目

で見て、何か厚生労働省の職員が幹部を占めているようなことは全く望ましいことではございませんから、バランスもあると思うのですけれども。

○八田委員 しかし、それはやはり金融庁と財務省の取組のような形のことがありますよね。戻るとなると、やっぱりどうしても厚生労働省の意向を受けますよね。

○本田座長 それもある意味ではレベルによって違うのだと思うのです。例えば理事みたいなので、また次、帰るのだというようなことではまずいのではないかと。下の方は……。

○八田委員 うんと若いところですね。

○本田座長 これは、戻ることもあると思うのですけれどもね。幹部が1年で帰っていく、そういう仕組みというのはまずいのではないのですかね。それが検証委員会でも言われていることだろうと思うのですけれども。

○八田委員 それはうちでも議論すべきことだと思いますけれども。

○本田座長 私もちよっと質問したいことが。

1点は、システムの関係で2点教えてもらいたいのですが、1点は、今日お聞きしたのはすべてシステム刷新後とか、平成23年がどうだということなのですからけれども、いわゆるシステム開発、23年1月を目指してやっておられる詳細設計というのは、随分スケジュールとして遅れているやに聞いておるのですが、そこについて今、長官はどういうふうにとらえておられて、今後どういう考えでお進めになるのかというのが1点。

もう1点は、これは我々の仕事に非常に絡んでくるのですけれども、これは23年1月より若干遅れたとしても、22年1月との関係ではシステム関係は、ずれているわけです。これについての、22年1月に移行するときについての委託なり、要員なりについての皆さんの考え方。これは今日なければ、また別途で結構です。それだけまず、とりあえずご質問したいと思います。

○石井社会保険庁運営部長 恐縮ですが、私からでよろしいでしょうか。

○本田座長 はい、どうぞ。

○石井社会保険庁運営部長 まず、1点目でございますけれども、座長ご指摘のように、平成18年度を初年度として、5カ年で刷新を進めるという当初のスケジュールに照らしますと、これは遅れております。当初のスケジュールも、昨年、不適正免除という事案があって、その時点で予定していた法案が流れたということで、さらにその段階でもう1回遅れが発生しております、今、リスケジュールしている……。

○本田座長 法案とは関係ないのではないですか、我々が聞いているのは。

○石井社会保険庁運営部長 それで、そういう形ですと進行してきておりますけれども、まず基本設計でございますけれども、昨年の8月に発注をかけた、今年の3月、基本設計の方は終了してございます。その後、直ちに詳細設計以降の工程に入ることも考えられたのですけれども、ちょうどタイミングとして、社会保険庁の改革関連法を国会で審議しておりました。その状況を見守ったということと、それからその後ですけれども、年金記録問題というのが出て、検証委員会の検証が始まったと。その報告の中にシステムに関

するご指摘が十分考えられたということで、その報告が出るのを待つて詳細設計以降の工程を進めようと、こういう腹づもりで、こここのところはずっと来ているわけでございます。

ただ、確かに平成22年1月に実施という当初の予定を守るためには、早急に詳細設計以降の工程に入らなければいけないという事情がございます。直ちに入りませんと、例えば年間300億円の運用経費面での節減というものが実現できませんし、それから、検証委員会でご指摘いただいた様々なことを取り込んでいくわけですが、それも遅れるということで、むしろ私ども、現時点においては、できるだけ早く詳細設計以降の工程に入りたいと。また、そのために必要な関係方面の方々との話し合い、調整も済ませていきたいと思っております。

それから、平成22年1月、移行時点での委託などについてのお話でございますが、これはちょっと今ご説明するだけのものを用意してございませんので、これは宿題という形にさせていただきたいと思えます。

○本田座長 2つ目は、資料3の方の1ページ目なのですが、離職の状況というのがありまして、平成19年上期だけで500人ということは、下期まで行くと相当の数の方がおやめになるなということ、それをどうとらえておられるかということが1点、もう一つは、ちょっと私ら民間会社とは違うのかもかもしれませんが、「勸奨」と「自己都合等」とありますね。勸奨というのは、我々の感覚で言えば、合理化だとかいろいろなことをやるときに退職勸奨をやるのですけれども、そういうものなのかどうか。逆に、自己都合と勸奨では退職金が違うのではないかなど。普通、退職勸奨といたら、自己都合で辞める人もそっちにできるだけ行こうとして行くのではないかなど。官の世界と我々とは違うので、そこらがどうなのか。それはもちろん公務員法の決まりがあるのかもかもしれませんが、先ほどの相談のお話で、大変委託は難しいけれども、何とかしなければいけないという中で、最後におっしゃったのは、謝金職員を外注にすればとおっしゃった。謝金職員の外注というのは、さほどの効果は何もないのです、私に言わせれば。どうせ委託したらまた金がかかるわけですから。正社員に手をつけない。しかし、そういうことを考えていくと、この勸奨制度というのは、ある意味では使えるのではないかなど、いろいろなことを考えるのですが、これを見まして、ちょっと我々の常識と違う仕組みになっているので、そこところのご説明があればご説明でいいし、別途でも、どっちでもいいのですけれども。

これからの年金機構を作るまでの過程において、我々は雇用の問題もいろいろなことも考えていかなければいけないのですが、やっぱりそういう仕組みというのを分かっていないと判断を誤ってしまいますので。

○吉岡社会保険庁総務部長 まず、退職金の扱いについては、法律に照らしてきちっと整理をして、次回またお話をいたしますけれども、基本的には勸奨退職の場合には、退職金の割り増しという制度が、これはどこの国家公務員でもありまして……。

○本田座長 それは、合理化か何かのときに勸奨するのですか。

○吉岡社会保険庁総務部長 位置付けとしては、まず任意で、例えば私が他に仕事を見つ

けたので辞めさせてください、という自己都合の退職と、後は死亡退職がございまして、それ以外には組織の新陳代謝を図るということで、組織の都合で、次の行き先も含めて、この際身を退いてください、という場合には、いわゆる勸奨対象で、退職金の割り増しがございます。それから今、座長がおそらく念頭に置いていらっしゃる組織分限によるものについては、これは法律上はあるわけです。具体的にその割り増しがどの程度かというのはちょっとつまびらかにしませんけれども、おそらくは組織の方の都合、ご自分の都合ではない形での退職ということですから、そういう点は退職金には配慮されるのではないかと考えていますが、そこはちょっと法律上また整理をいたしまして、資料として出させていただきます。

それから、最初にお触れになりました離職の状況で、これは現場は大変深刻な状況でございまして、平成22年1月には自分たちは公務員ではなくなるということから、特に若い職員については、今年は採用がなかったのですけれども、昨年ぐらいに採用された職員については、まだ他の働き口も検討したらどうかということで、ちょっと水面下に潜っているような状況でございまして、今の業務の厳しさから考えて、離職をする方も各世代で増えてきているのが現状でございまして、そこは特に年金記録問題の大きな山がございまして、ノウハウを蓄えた職員は是非現場で活躍してもらいたいので、今、特に第一線の幹部はいろいろな意味の慰留に必死になっているという状況でございまして、是非お汲み取りいただきたいと思っております。

○岩瀬委員 委託に関して、これは10月31日にいただいた資料に関連してお聞きしたいのですが、所管公益法人の業務委託なのですけれども、業務委託費をカットしているので、所管公益法人の整理はもうついたというお考えでいらっしゃいますか。

もう一つお聞きしたいのですけれども、所管公益法人を今後どうするつもりなのでしょうか。

○坂野社会保険庁長官 ちょっと今私ども、手元に該当資料がございませんので、後ほどお示ししますが、基本的な考え方は、業務委託については基本的には所管公益法人への委託というのは整理をしていくという形でやってまいります。ただ若干、船員保険関係とか、そういうところでまだ残るものはございますが、基本的にはその他の整理をしていくということで、方針としては確かご説明を申し上げたか、あるいは今度資料でお出しするときにはそういうことになると思います。

それから、施設の運営を委託しております公益法人。これは、施設の売却などに伴って、その運営委託が終了していくと。それで、委託が終了した後の公益法人の運命。これはまず、基本的には各公益法人がご判断をされるものでございますけれども、財政的な基盤が無くなれば、その運営基盤は無くなるものと考えております。

ただ、公益法人によっては、会員の会費として自ら存立が可能な公益法人もございます。そういうものは、そういうものを基盤として存続されることはあり得ると。概況的にはそうでございますが、やや不正確でございますので、また資料をもって正確にご説明をした

いと思います。

○岩瀬委員 もう一つ教えていただきたいのですが、ずっと財務資料を出していただきたいということを事務局を介してお願いしているわけです。でも、全然出てこなかったわけです。ようやく前回出してもらったのですが、今日の会議に間に合わせてほしいということで、その財務資料を見てみますと、委託費は確かに減っているのですが、流動資産を食いつぶす方向に今なっているわけです。この流動資産というのは、基本的には保険料財源の積み重なったものだと思うのですが、これを、もう整理する方向であるのであれば、早目に整理をして、その流動資産を特別会計に戻すという形を執らないと、国民の納得性というのは得られないのではないかと思います。これをあるだけ全部食べて、何年間かそれでもたせて、後は整理するというのは、こういう状況の中ではとても理解を得られないと思うのですが、その辺をどうされるのかということも含めて、次回教えていただけませんか。

○本田座長 まだいっぱいご質問があるかと思いますが、本日はこれもちまして会議を終了させていただきます。

次回の日程でございますけれども、皆様ともあらかじめ確認をさせていただいていると思いますが、12月3日の10時から12時ということにさせていただきます。議題については、今日の議論も踏まえながら調整してまいりたいと思いますので、追って事務局から連絡させていただきます。

なお、本日の会議につきましてのこの後のブリーフィングを、私の方でやっておきます。本日はどうもありがとうございました。

以 上