

日本年金機構の「外部委託」についての 現時点における検討状況(未定稿)

平成19年11月20日 社会保険庁

1. 外部委託化の更なる推進に当たっての基本的考え方	…	1
2. 外部委託の対象業務及び更なる推進の検討	…	3
3. 外部委託化の更なる推進の検討		
(1) 届出書の一次審査業務	…	4
(2) 国民年金保険料免除勧奨業務	…	5
(3) バックオフィス業務	…	6
4. 来訪による年金相談業務について	…	7
5. 強制徴収業務について	…	8
6. 事業所等調査業務について	…	9
7. 電子申請の推進による効果について	…	10
8. 既存の人員削減7カ年計画における人員削減		
(1) システム化による業務そのものの削減	…	11
(2) 業務の集約化と外部委託化	…	12
(3) 国民年金保険料の納付督促業務の外部委託化	…	14
(4) 年金電話相談の外部委託化、コールセンターの整備	…	15
(5) 未適用事業所の適用促進業務の外部委託	…	16
9. 人員の見通し	…	17

(注)この資料は、社会保険庁における現時点での検討状況の概略を記載したものであり、今後、年金業務・組織再生会議の意見に基づき、検討を深めていくこととしている。

1. 外部委託化の更なる推進に当たっての基本的考え方

- 社会保険庁においては、これまでも、社会保険業務の業務・システム最適化計画や、人員削減7カ年計画により、大幅な外部委託化を推進してきた。
- 今後、以下のような考え方で、外部委託化を更に積極的に推進。

A. 外部委託等を推進すべき業務

- 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もの
 - ② 職員による判断を要しないもの
 - ③ 外部委託等を行う場合に、業務品質の確保が可能と考えられるもの

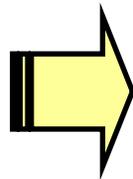
B. 日本年金機構が自ら行うべき業務

- ① 一連の業務の管理
- ② 行政処分行為や権力性の高い業務
- ③ 国民の権利義務の確定に係わる業務
- ④ 上記Aの①、②、③に該当しない業務

「行政処分」「権力性が高い」「権利義務の確定に関わる」などとして、一律に外部委託不可とするのではなく、例えば、前段階の事務処理など、業務のプロセスを細分化して、委託する方が効果的・効率的なものはないか、検討する

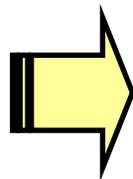
外部委託化の検討に当たって留意する視点

1. 国が年金事業の管理運営責任を果たす



年金機構の事務は国から権限と事務の委任・委託を受けたものであり、最終責任は国に帰属する。このため、業務管理などを通じて、国の最終責任を担保できるような民間委託を行う

2. 非公務員型の公法人に移行するメリットを活かす

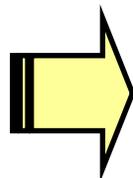


複数年契約など、合理的な契約形態を活用

正規職員、有期雇用職員、パート職員、派遣職員、請負業務委託、個人請負など、多様な人材活用の仕組みを利用

非公務員化・法人化された機構自体に、民間の業務手法やマネジメント能力の高い人材を取り入れて、効率的・効果的に行うこととし、それと外部委託とのメリットを比較検討

3. 年金記録問題の検証結果の反省点を活かす



外部委託に当たっては、年金記録の重要性を十分認識し、外部委託先とその職員にもその重要性の認識を徹底する。

人が行う事務処理に伴う誤りをゼロにすることは困難であること前提とした工程管理を重視する。

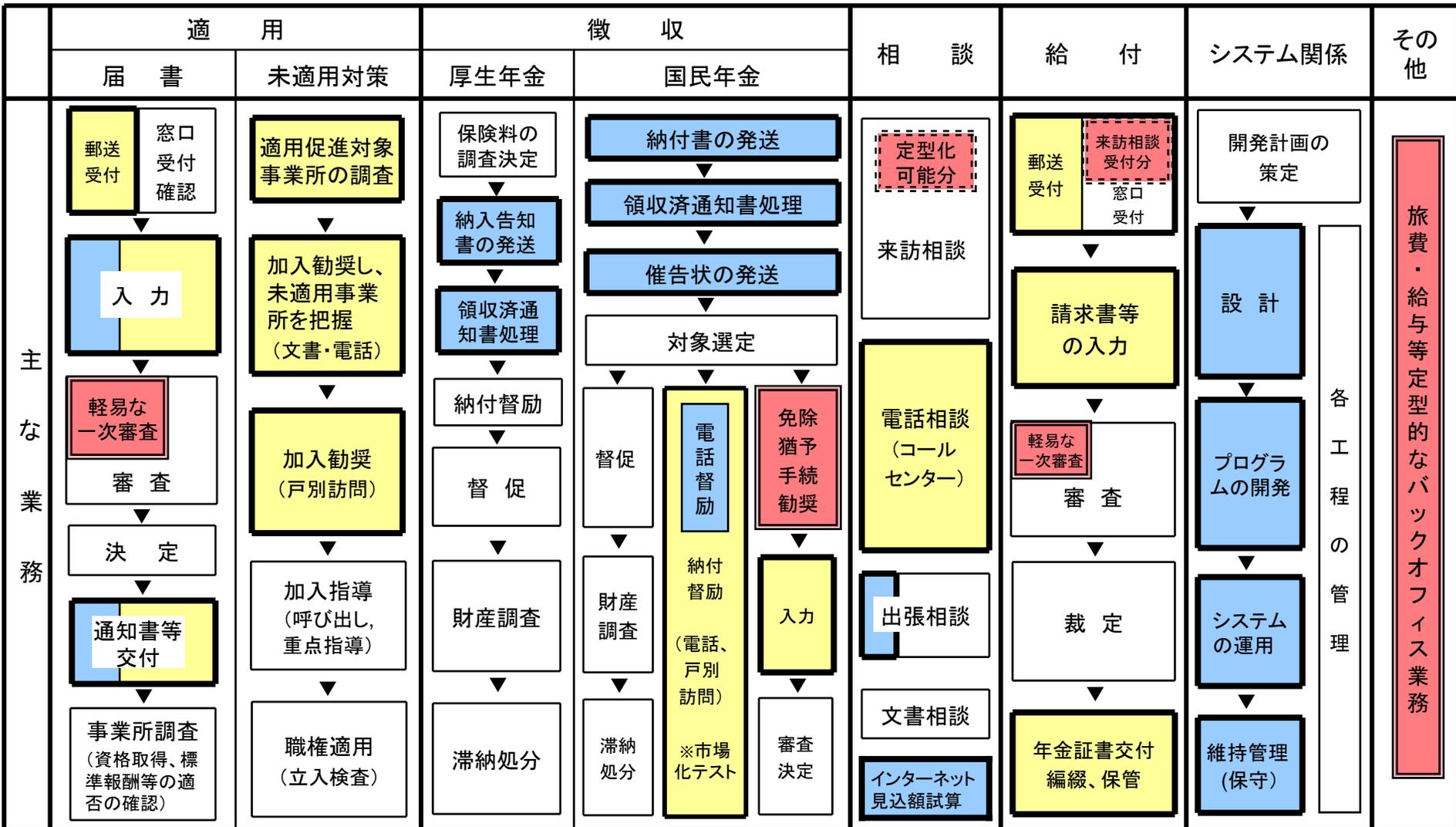
外部委託に当たっては、業者任せではなく、委託先における業務品質の管理に、機構が責任を持つ。

【年金記録問題検証委員会報告書より】

- 「年金記録管理の正確性確保に対する認識等に問題があったことを反省し、意識改革・業務改革を推進すること」
- 「事務処理の統一性を確保するとともに、人が行う事務処理に伴う誤りをゼロにすることは困難であることから、誤りを発見し、これを是正していく仕組みを構築すること。」
- 「組織全体として、日々の入力等のミス of 把握を含め、記録管理業務全般の状況をモニタリングし、評価・検証・改善を行うこと」

2. 外部委託の対象業務及び更なる推進の検討

- **太線(青色)** の業務は、既に外部委託済
- **太線(黄色)** の業務は、平成17年に策定した**人員削減7カ年計画**により、外部委託を拡大中、又は、拡大予定
- **二重線(赤色)** の業務の全部又は一部について、追加的な外部委託を可能とするための方策を検討



旅費・給与等定型的なバックオフィス業務

※上記の入力後に審査を行う手順は、システム刷新後の業務手順

※上の図で、枠の大きさと業務量の多寡は無関係

3. 外部委託化の更なる推進の検討 (1) 届書の一次審査業務

○集約事務センターにおける届書等の審査業務のうち、定型的なものの一次審査業務について、システム刷新後の外部委託を検討。

システム刷新後の審査業務(定型的なもの)の流れ



外部委託できる一次審査

・読取りを行った届書データについて、コンピューターによる機械審査により、①未記入項目、②既保有情報との不一致、③論理的にありえない内容(存在しない年月日など)などをエラー表示し、これについて、届出者への照会等により確認、補正(又は返戻)を行う事務

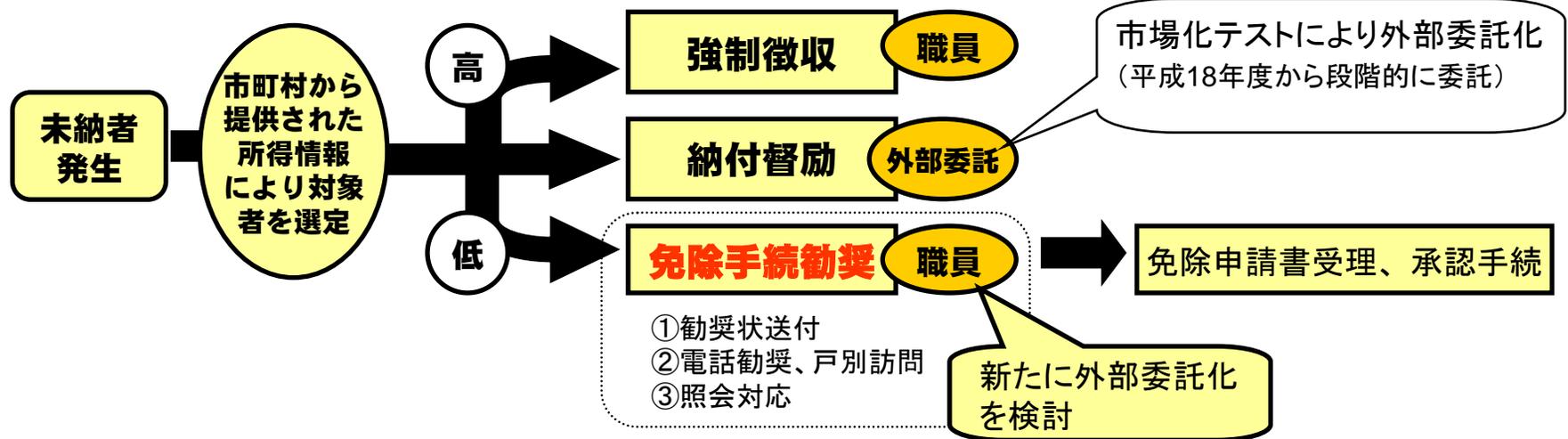
委託できない判断を要する審査(例)

- ・老齢年金の裁定審査において、複雑な特例や経過措置等の適用関係や、請求書に記載されている加入履歴と被保険者記録に相違がある場合の記録の確認及び記録の補正。
- ・障害年金の障害程度の判定。遺族年金の事実婚の認定。
- ・資格取得届で、基礎年金番号未記入の場合や、重複付番や疑われる場合の過去の本人記録の確認
- ・被扶養者認定。現物給与の換算がある場合の標準報酬月額の設定。

外部委託化の更なる推進の検討 (2)国民年金保険料免除勧奨業務

○国民年金保険料の免除手続きの勧奨業務について、段階的な外部委託を検討

国民年金保険料の未納に係る業務の流れ



外部委託に際して検討すべき課題

○現在、国民年金法第108条の規定により市町村に所得情報の提供の協力をしていただいているが、委託業者とその従事者には公務員と同等の守秘義務(日本年金機構法第31条)が課されるとしても、免除対象者(=低所得者)であるという個人情報を委託業者が持つとなれば、協力に難色を示す市町村も生じるのではないか。

考えられる方策

- ・委託業者に、所得情報をそのまま伝えるのではなく、免除勧奨の該当者リストのみを渡す。
- ・市町村の了解を得た上で、試行し、段階的に、外部委託を拡大してはどうか。

外部委託化の更なる推進の検討 (3)バックオフィス業務

○人事、給与、経理、旅費等のバックオフィス業務は、システム化や、外部委託化を図る。

現行のバックオフィス業務

○平成18年度～19年度にかけて、社会保険事務所の庶務業務の社会保険事務局への集約化と合理化を行い、社会保険事務所の庶務課への人員配置を削減した。

○しかし、システム化はまだ不十分であり、手作業による処理も多く、効率化の余地が大きい。

人事

- ・本庁及び地方の管理職等(約3,000人)は、システムで氏名・生年月日等の基本情報や所属・役職・昇級等の人事異動情報を管理している。
- ・その他の職員や非常勤職員は、個別に処理しており、事務局等のデータのつながりがない。

給与

- ・正規職員については、同一の給与計算ソフトにより事務局単位で給与支払処理を行っている。
- ・事務局等のデータのつながりがなく、非常勤職員については、計算ソフトも統一されていない。

経理

- ・官庁会計事務データ通信システム(ADAMS)により処理を行っている。
- ・経費の分類ごとに集計したりするシステム化はされていない。

旅費

- ・出張者本人からの申請(紙媒体)を受けて、庶務担当者等が手計算により処理を行っている。

システム化、本部集約化、外部委託化を推進

○例えば、**旅費**や**給与**について、**発生源入力可能なシステム**の導入などにより、大幅な効率化を図る。(申請者本人がパソコンから申請を行い、自動計算の上で、電子決裁)

○本部集約化を進め、更に、**外部委託**や、**派遣職員の活用**などについて検討。

4. 来訪による年金相談業務について

○来訪相談窓口における年金相談業務の一部について、下記の課題を解消する方策を講じた上で、モデル的に試行し、問題が無く、効率化効果や業務品質の観点でメリットがあれば、段階的に外部委託の拡大を検討

外部委託に際して検討すべき課題

責任の問題

○裁定請求や年金見込額等の権利の確定に結びつく相談内容について、**委託先が誤ったことを伝えた場合の責任問題**

品質の問題

○競争入札により過度の価格低下や短期間での受託業者の変更が生じると、**質の高い相談員の確保**がされなくなるおそれ。
○外部委託の場合、**直接的な指揮監督**を行うことができない。
偽装請負となりかねない。

仕様の問題

○来訪相談は、**業務が細部まで標準化されておらず、職員個人のノウハウに依存**する部分が多い現状。業務委託契約をするには、細部まで業務仕様を定型化・標準化することが必要。

機構の問題

○来訪相談は、**年金機構の職員が国民の皆様と直接接する重要な機会**であり、外部委託により、その機会が少なくなる。
○また、機構とその職員の**業務ノウハウが空洞化**するおそれ。

年金記録問題

○来訪相談の担当者は、**対面での年金記録の確認や、疑義への対応、未統合の記録の統合作業**も行っており、責任が大きい。

考えられる方策

- ① **相談支援システムを整備**し、来訪相談業務を**定型化・標準化**した上で、定型化・標準化できたものについて、モデル的に外部委託化を試行し、問題がないか検証するとともに、直接雇用方式とのメリットの比較を行う。
※現在取り組んでいるシステム刷新(記録管理システム等)を終えた後の次の開発となる。
※それまでの間に行うとすれば、諸変更届の受付など、比較的軽易なものに限定
- ② **判断を要するもの、複雑なものは、正規職員**が対応(障害年金、遺族年金、年金記録の疑義、苦情対応など)するとともに、**機構職員が窓口相談を経験し、ノウハウを獲得・継承できる機会**を一定量残す。(各事務所等に2~3人)
- ③ **請負契約による業者委託、個人請負委託、人材派遣委託**など、多様な形態から最適なものを検討
※その際、高い専門知識とノウハウを有する現在の謝金職員の人材を活かす。

<箇所>

・年金事務所(312)及び年金相談センター(55)の来訪相談窓口

<年金相談の内容>

・年金の裁定請求、年金見込額、諸変更手続、年金記録、年金制度等

<現在配置>

・正規職員929人
・謝金職員1492人
(謝金給与年170万円~299万円)
(非常勤であるが勤続年数は長い)

<平均的事務所の体制>

正規職員
総合相談室長
年金専門官等
(2~3人)

管理・指示

謝金職員
相談指導員
年金相談員
(4~5人)

5. 強制徴収業務について

○強制徴収業務(滞納処分等)については、権力的・強制的な性格の高いものであり、法律(厚生年金保険法、国民年金法等)上、公正性・客観性を担保するための国の特に強い監督の下で、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されており、法律上、外部委託できない。

強制徴収業務の特徴と法律上の規定

○厚生年金保険法や国民年金法等を根拠とする公権力の行使であり、滞納処分等(国税滞納処分の例による差押・換価等や質問・検査・搜索)を行う。

当該業務を実施する徴収職員は、滞納者や、滞納者の財産を占有する第三者、さらには滞納者に対して債権・債務を有する者などに対し、質問・検査を行い、また、搜索や差押といった直接的物理的強制力を行使する。

※強制徴収業務を妨害した場合、刑法の公務執行妨害罪(第95条)の適用もある。

※このほか、官公署に対し資料提供を求めることもできる。

○厚生年金保険法等で、このような公権力の行使の権限を、日本年金機構に委任しており、その際、同法では、

・機構が滞納処分等を行う場合には、あらかじめ**厚生労働大臣の認可**を受ける

・厚生労働大臣が認可した**滞納処分等実施規程**に従って行う

・徴収職員(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)に行わせなければならない旨を規定している。(従って、職員でない者に行わせることはできない。)

【参考】民間の債権回収会社(サービサー)の業務との相違

弁護士法の特例として、債権管理回収業を法務大臣による許可制をとることによって民間業者に解禁したもの。

債権者から債権の委託・譲渡を受けて債権回収を行うものであり、債権回収にあたって保険料の強制徴収業務におけるような調査・差押権限が付与されるものではない。民事執行手続きは、裁判所に申し立てることが必要。

強制徴収に先立つ納付督促について

○国民年金法では、滞納について「督促することができる」旨の規定にとどまっており、被保険者の理解を得ながら納付していただく「納付督促」の業務が重要。これは、外部委託が可能であることから、委託化を進めている。

○一方、厚生年金保険法では、「督促しなければならない」と規定されており、納付期限が経過してから短期間(10日程度)で法的効果のある督促行為を行っているため、納付督促の外部委託化は行っていない。

6. 事業所調査業務について

○事業所調査業務については、権力的・強制的な性格の高いものであり、法律（厚生年金保険法等）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されており、法律上、外部委託できない。

事業所調査業務の特徴と法律上の規定

○事業所調査業務は、**厚生年金保険法を根拠とした公権力の行使**であり、被保険者の資格、標準報酬、保険料又は保険給付に関する決定に関し、必要があると認めるときは、

- ①事業主に対して、文書その他の物件を提出すべきことを命じたり、
- ②職員に事業所に立ち入って関係者に質問し、帳簿、書類その他の物件を検査させることができるものであり、強制力を行使する業務である。

※調査業務を妨害した場合、刑法上の公務執行妨害罪（第95条）の適用もある。

※このほか、官公署に対し資料提供を求めることもできる。

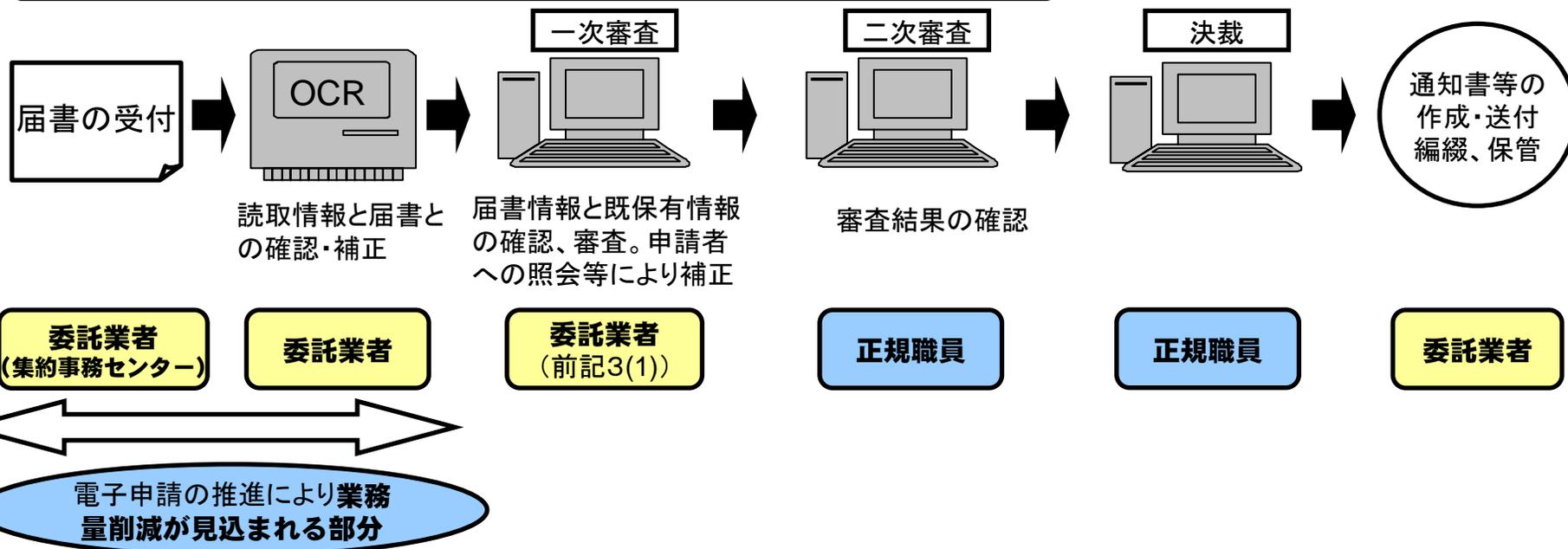
○厚生年金保険法で、このような公権力の行使の権限を、日本年金機構に委任しており、その際、同法では、**「機構の職員をして」立入検査等をさせる**ことができると規定している。（従って、職員でない者に行わせることはできない。）

○また、実際のところ、事業所調査では、**事業所の賃金台帳、労働者名簿、出勤簿、源泉所得税領収証書、会計帳簿、現金出納簿などの関係書類を調査**するので、これを民間企業に外部委託することは、理解が得られない。

7. 電子申請の推進による効果

- 電子申請の推進は、**届出等をする側、受理をする側の双方にとって、業務合理化のメリット**が大きいことから、業務量が大きく反復継続する事業主からの届出を中心に、その推進に努めている。
- 電子申請が進んだ場合、**主として、外部委託対象の業務量の削減**になる。

システム刷新及び集約事務センター化後の届出・申請の処理業務の流れ



(参考) 電子申請に係る計画

○「IT新改革戦略」(平成18年1月19日IT戦略本部決定)

オンライン利用促進対象手続について、各手続の利用目標を含む利用促進行動計画を2005年度に策定・公表し、2010年度までにオンライン利用率50%以上を達成する。

○厚生労働省の「オンライン利用促進のための行動計画」(平成18年3月29日厚生労働省情報政策会議決定。平成19年3月27日改定)

社会保険関係手続(35手続)について、手続ごとに平成20年度までのオンライン利用目標率(8%~60%)を設定

8. 既存の人員削減7カ年計画による人員削減 (1) システム化による業務そのものの削減

- 社会保険オンラインシステム(記録関係部分)を刷新(現時点では平成23年1月予定)し、手作業処理のシステム化、既保有情報の活用、他機関とのデータ連携により、事務処理の効率化を図る。
- また、それまでの間でも、現行システムの一部改修により、効率化を実施

システム刷新による効率的な事務処理

- ① **手作業処理のシステム化**
 - ・届出等のキーボード入力からOCR読取方法への変更
 - ・電子決裁、各種報告の自動集計
- ② **既保有情報の活用**
 - ・基本情報を印字した申請書の事前送付(ターンアラウンド方式)
 - ・既存保有情報との機械突合による審査事務の簡素化
- ③ **他公的機関とのデータ連携**
 - ・住基ネットの活用による住所・氏名変更届等の省略

人員削減7カ年計画の対象人員
1000人(正規810人、非常勤190人)
※うち平成19年度までに264人(正規職員)実施

(2) 業務の集約化と外部委託化

○これまでに361届書・請求書の処理などを集約処理の対象業務とし、平成20年10月頃までを目途に、順次、**都道府県単位の「事務センター」**への業務集約化を進めている。

○更に、システム刷新後の平成23年10月頃を目途に、**ブロック単位の「集約事務センター」**へ集約化。

人員削減7箇年計画の対象人員： 2690人(正規職員 1240人、非常勤職員1450人)
 ※うち平成19年度までに636人(正規職員)実施

【集約化前】

社会保険事務所

届出・申請	職員 ※一部外部委託	届出・申請の受付
		届出・申請の点検
		審査、決定
		入力
		通知書等の作成・交付
		編綴、保管

対面業務	職員 ※一部外部委託	事業所調査、職権適用
		保険料収納、納付督促
		所得に応じた免除手続き
		強制徴収
		年金相談

【集約化後】

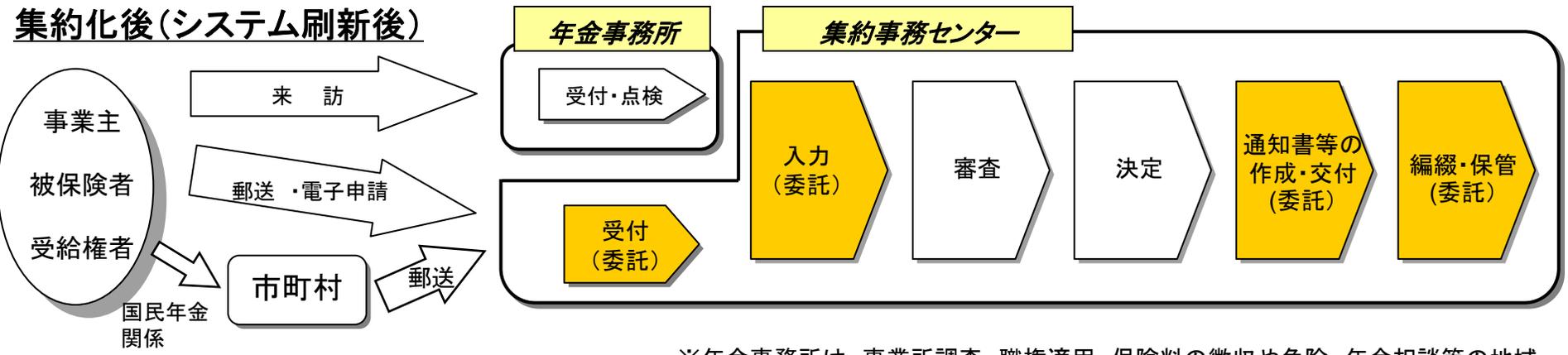
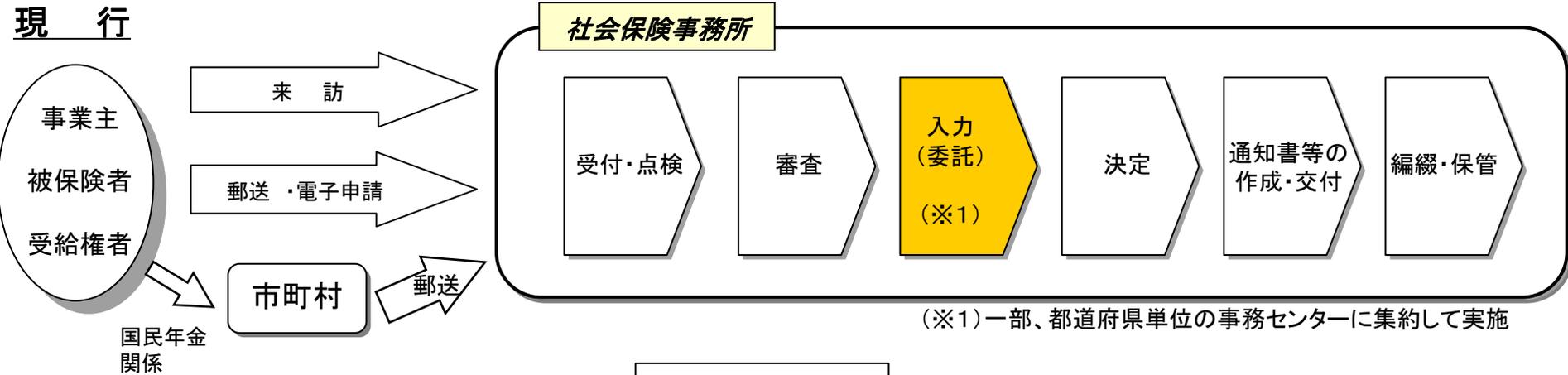
ブロック組織の集約事務センター (都道府県単位 → 各ブロックに1箇所~複数)

届出・申請	外部委託 ※庁舎内で実施	届出・申請の受付(ネット・郵送)
		届出・申請の点検
		入力
	職員	審査、決定
	外部委託	通知書等の作成・交付
		編綴、保管

年金事務所

届出・申請	職員	届出・申請の受付(窓口)
対面業務	職員 ※一部外部委託	事業所調査、職権適用
		保険料収納、納付督促
		所得に応じた免除手続き
		強制徴収
		年金相談

(参考) 集約事務センターにおける届出書・請求書等の事務処理方式のイメージ



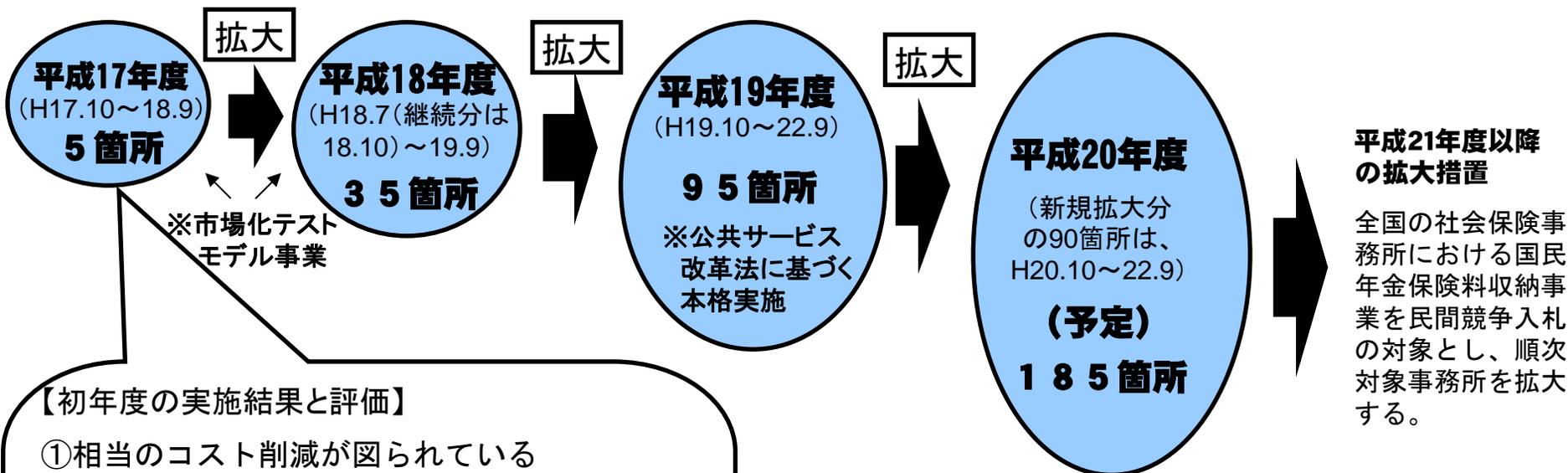
- 【受 付】 文書の開封・整理
- 【点 検】 記載事項及び添付書類の確認等
- 【審 査】 要件確認、記録確認・補正等内容審査
- 【入 力】 届書、申請書等をオンラインシステムへ登録
- 【決 定】 システム処理結果の確認、決裁
- 【通知書作成等】 処分通知書等の作成、封入・封緘、発送
- 【編綴・保管】 届書等の編綴、保管

※年金事務所は、事業所調査、職権適用、保険料の徴収や免除、年金相談等の地域に密着した業務を強化

※入力業務については、
 ・現行システムでは、オンラインシステムに直接入力するため、審査後に入力を行う。
 ・システム刷新後は、届出書のデータ入力をOCR読み取り方式に変更し、仮原簿ファイルを設けて、入力処理を審査前に行うことにより、システムを活用した審査が可能となる。

(3) 国民年金保険料の納付督促業務の外部委託化

○国民年金保険料の収納事業(納付督促業務等)については、平成17年度以降、市場化テストを活用した外部委託化を進めている。



【初年度の実施結果と評価】

- ①相当のコスト削減が図られている
 - ・従来のような戸別訪問は実施せず(又は一部に対してのみ実施)、電話による納付督促が中心
 - ・未納期間が比較的少ない未納者など効率的に収納が見込める対象に的を絞る
- ②納付月数の要求水準は概ね達成されたが、納付率の改善状況はいずれの対象事務所も同一事務局管内の他事務所に比して低調
 - ・要求水準の設定が低かった
 - ・事務所と受託事業者との不連携

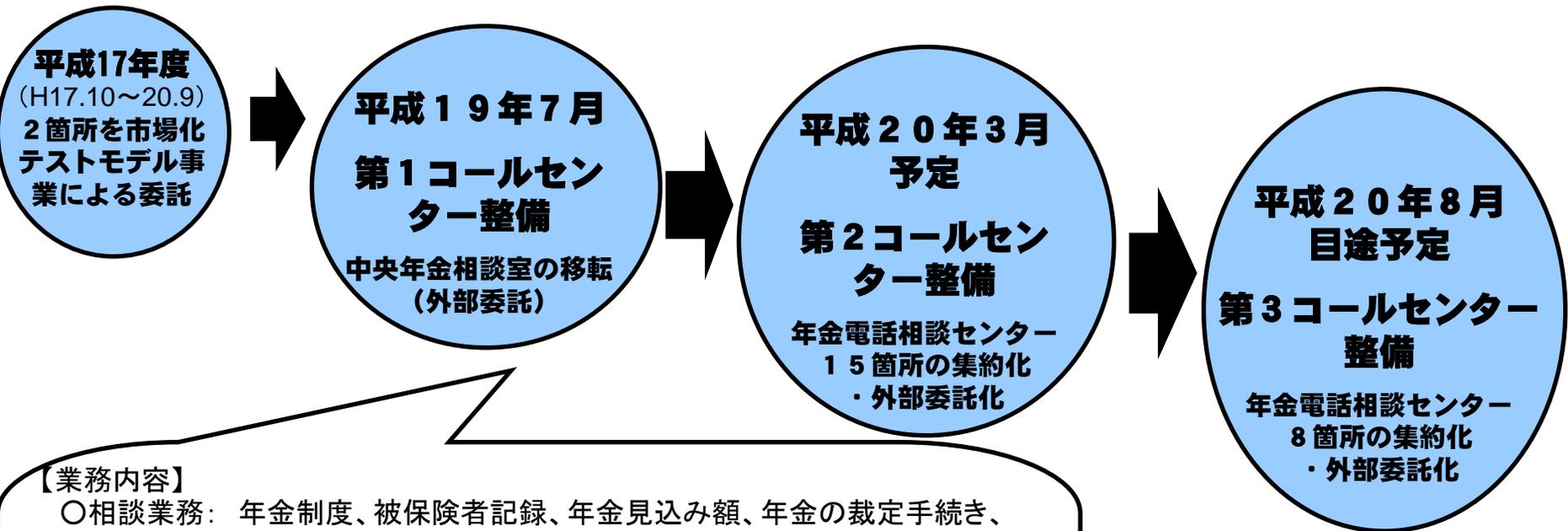
人員削減7カ年計画の対象人員

3470人(正規職員 880人、国民年金推進員2590人)

※うち平成19年度までに1212人(正規職員268人、国民年金推進員944人)実施

(4) 年金電話相談の外部委託化、コールセンターの整備

- 平成17年度から、2か所の年金電話相談センターを、市場化テストモデル事業で外部委託
- 平成19年度・20年度で、全国24か所の年金電話相談センターを順次集約し、外部委託による全国3つのコールセンターを整備する。



【業務内容】

- 相談業務：年金制度、被保険者記録、年金見込み額、年金の裁定手続き、年金証書の内容等、諸変更手続、各期支払額に関すること
(電話で対応できないものは、社会保険事務所で対応)
- 送付依頼受付：各種届出申請書用紙の送付依頼、各種通知書の再交付依頼

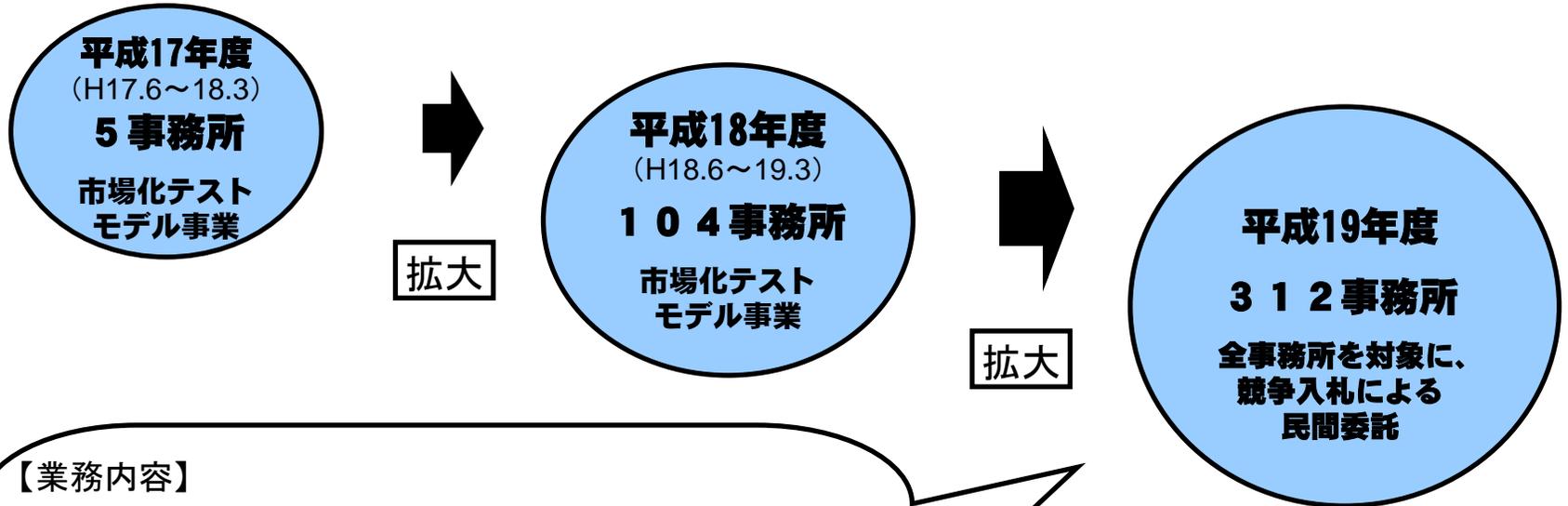
【体制】

- 相談内容の管理のため、各センターに社会保険庁の正規職員を配置。
オペレーター業務は民間委託。
- 個人記録に基づく相談や、本人確認に必要な範囲で、社会保険オンラインシステムを使用。

〔人員削減7カ年計画の対象人員〕
800人(非常勤職員)
※うち平成19年度までに
656人実施

(5) 未適用事業所の適用促進業務の外部委託

- 平成17年度・18年度において、市場化テストモデル事業により、外部委託。
- 平成19年度から、全ての社会保険事務所を対象に、競争入札により外部委託化。



【業務内容】

- ①厚生年金保険の適用促進対象事業所の調査・選定
・新規設立法人情報の取得
・雇用保険との適用事業所データの突合(委託)
 - ②対象事業所に対し、文書・電話や、戸別訪問による加入
勧奨を行うとともに、未適用事業所を特定(委託)
- ※②でも届出を行わない事業所には、社会保険事務所
への呼出、指導、立入検査、職権適用を行う

〔人員削減7カ年計画の対象人員
307人(非常勤職員)
(平成18、19年度に実施済)〕

