

年金業務・組織再生会議 (第13回)

平成19年12月10日(月)
10:00～12:30
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 おはようございます。

それでは、ただ今から第13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、総務省の年金記録問題検証委員会にも参加され、社会保険システムの有識者でございます、フューチャーアーキテクト株式会社の碓井様、清水様からご意見を頂き、その上で質疑を行いたいと思います。なお、このヒアリングの間はインターネット中継は行わないということにいたしております。

続きまして、社会保険庁から前回の会議で委員の皆様からご指摘のありました事項につきましてご説明いただき、その上で質疑を行いたいと思います。

最後に、10月以降の会議におきまして、業務委託の推進などにつきまして出されました各委員の皆様のご意見を整理した資料を基に、委員の間で意見交換を行ってまいりたいと考えております。

(プレス退室)

○本田座長 それでは、早速でございますが、本日はフューチャーアーキテクト株式会社の取締役副社長碓井誠様、ディレクターの清水剛様にお越しいただいております。お忙しい中、誠にありがとうございました。

それでは、ご説明いただき、その後質疑を行いたいと思います。一応質疑を含めまして50分程度というような予定でございますので、よろしく願いいたします。

○フューチャーアーキテクト(株) おはようございます。ちょっと風邪を引いておまして、大変お聞き苦しいかと思っております。

検証委員会には私ども2名プラスもう2名参加がおりまして、特にこの年金問題は、システムのこの業務に占めるウエイトが非常に高い、またここにおける問題も大きいということで、途中からですけれども、7月末から参加しまして、10月末まで参加させていただきました。既にこの役は退いておりますので、今日はその委員会での検討の状況、あるいはその後を含めて、あるいはその過程で個人としての立場での意見も交えてよろしいということでしたので、客観性をもちろん持ちながら個人的な視点、あるいは非常に懸念を感じておりますので、この辺もお伝えできればというように思っております。

私、碓井は4年前まで25年ほど民間のセブンイレブンジャパンというところにおりまして、清水もKDDIなどを経験しておりますので、そういう使う側の視点と作る側の視点、システムに関して両方の視点を持って語ればというように感じておる次第でございます。

社会保険システムのITガバナンスを中心にお話し、ご報告させていただきます。

1ページめくっていただきまして、4項目ございます。追って入らせていただきますけれども、特に私はこの3番目の「最も重要な現状認識」ということで、非常にいろいろなプログラム、システムの改革も進んでいるのですけれども、前提が変わってきているという点に対して、やはり注視していかなければいけないというように思っております。こういう年金記録問題が出る前の検討と出た後の検討、あるいはいろいろな明らかになった問題点がどう織り込まれているかということ。

それともう一つは、いろいろ周りから言っているわけですが、我々もそうしていたわけですが、本当に実行する能力がある組織であり、あるいはシステム企業、パートナーとの連携ができていないのか。これをきちんと見据えないと、外からの指摘、指示だけではとても問題解決はできない。この2点の問題意識を非常に強く感じています。

それでは、ページを送っていただいて2ページ目をご覧くださいと思います。

この絵を描かせていただきましたが、真ん中のグリーンの部分です。「記録問題体制の改革」及び「システムの最適化」。社会保険庁の改革、社会保険制度の改革ということを含めて、ここへやはり焦点を当てて、年金記録問題という範囲内ではございましたけれども、4つのアプローチを試みた経緯をご報告いたします。

1つは、一番上に「制度・業務機能」、「業務プロセス・フロー」と書いてございますけれども、記録問題の検証だということもございまして、ここには深く入り込んでおりません。赤い部分が2つございまして、上の薄い赤は委員会の検討結果をおおむね要約しております。下の赤は私見を含めてその後の考察を記入させていただきました。ですから、制度関係のところについては委員会での検討は少なかった、ミスを生んだ処理の問題点、いわゆる業務の構造の問題に入れていないというところの課題は残さざるを得なかったということがございます。

赤い部分を見ていただくと業務処理や業務フローの改善レベルでの発想のみと。社会保険庁の歩みが、あるいは現在語られていることもある意味ではそういうことになっております。構造的にプロセスを見直す考え方は弱かったということが概観として申せると思います。

先に下にいきまして、では何をやったかと。「システム機能」、「システムサービスレベル」、「システム運用」とございまして、おおむねシステムに関する、運用に関する問題は、この記録問題に関する背景、実態、問題については報告書で語られたと思っております。非常に杜撰かつ低レベルだということで、抜本的な取組が必要だという指摘になっております。

ただし、赤い部分にございますように、赤い部分の下のポツです、総合システムとして、標準化やコスト削減、情報共有や業務品質評価という考え方。やはり業務のクオリティ、サービスレベルを高める、安心、安全、信頼を勝ち得る、そのためにITを使うという考え方には至っていないというように感じております。

その背景にありますのは、左の「ITガバナンス」や「システム構築手法」、この辺も今日ご報告いたしますが、この記録問題の報告書では発注者責任と受注者責任、費用及び投資効果、調達及び契約の3項目について、ガバナンスの報告書に私の私案を出させていただいたのですが、検討未了ということで盛り込まれておりません。けれども、これを是非この再生会議の方でもたたいていただいて、取り組んでいただきたいと思います。

下にございます赤の部分、コンプライアンスの面、それからシステムの構築の手法、メソドロジーがあるわけです。この辺もどうも垣間見れてこないという状況でございます。

右に転じまして「IT活用能力」。これも委員会の方でも指摘いたしましたけれども、非常にレベルが低い。やはり活用能力のないところを周りからこうしろああしろと言っただこまでできるか、こういう見方も重要だろうと思っております。それから、報告書の中にも度々出てまいります、システムの刷新に当たっては第三者の点検・評価も受けつつ、自立を図るべきだと。いわゆるシステム部分に関しての第三者の見方、これは増田大臣の方からも報告書の中の重要事項という認識が示されたと聞いております。

それから、下の赤い部分です、特にこの会議でもご指摘がありましたC I O機能はこの社会保険庁、あるいは日本年金機構に持つべきだと私も思っております。ただ、検証委員会の報告の中ではこれは見送られて記載は無しということで、省側にC I Oがいるということで、いわゆる厚生労働省側から見るとということですが、ちょっと無理があるのではないかと思っております。

次ページに送っていただきまして、ここは簡単に済ませさせていただきます。

ここは報告書の要約でもございます。どういう問題が起きたかということでございます。ただ、問題は、右側に加えさせていただきましたが構造的な問題としてこの問題に取り組むべきだと。個々の事象や時点におけるシステム、あるいは運用の問題というのは確かにあったわけですが、構造的な問題が大きい。

それからもう一点、2番目のシステム機能・運用の問題のところを書かせていただきましたけれども、残念ながら検証委員会の方では、このデータの不備や、あるいはシステム変更、あるいは不備を知った上でどういうアクションを取ったか、あるいは取らなかったか、これに対する不備データの記録や、あるいは意思決定の記録が全く提出されなかった、無いということ、N T Tデータも社会保険庁側も言っていたわけですが、非常に不可解ではあったのですが、解明に至れなかった一つの要素として、非常にそういった管理が杜撰である。

それから、一番下のガバナンスのところにあるように、杜撰であるとともにすべて先送りで、分かっている、この5,000万件の問題もはるかかなたから、平成9年の名寄せ処理、ここから既に出てきておるわけなのですから、先送りされてきたということが非常に根深い問題だろうというように感じておる次第でございます。

次のページに入らせていただきまして、ITガバナンスの考え方ということで、ここに7項目ございます。主に最後の3項目が報告書から見送られております。

最初の方から少し簡単にお話しさせていただきますが、まず1番目、「事業運営に関するガバナンス」と書かせていただきましたけれども、ここにおいて非常に重要なことは、いわゆるこの事業の目的とか、あるいはITをどう使っているいろいろな改善、改革をするか。やはりこういう視点、能力、あるいは事業の目的が明確ではない、いろいろな資料を見ても明確に記されておらず、どういう組織がどんな機能と役割を持ち、それをシステムと人間でどう業務を組み立て実行して行くか、このアプローチが鮮明になっていないということに非常に懸念を感じております。

それから、ここにございますが、やはり自らのC I O機能は持つべきだろうと。このアンダーラインを入れさせていただいた部分が報告書に明確に記載されていない部分ということです。アンダーラインを入れて主張として指摘させていただきました。

1番で後大事なことは、外部のいろいろな世の中の変化とか技術の変化とかいい事例とかをどう取り込むかということが、組織活性化にとって非常に大事なのです。ところが、自助努力の問題と外部からの改革、取り入れ、このマインドが非常に薄い。内に閉じていく組織だということは言えたかと思います。

2番目は、組織そのもののガバナンスということで、これは①のところにシステムに関する意思決定や仕様決定に組織幹部の参画だけではなくて、やはり責任者が入るべきだと、これは明確にガバナンスとしてすべきだろうと。

それから、システム開発の流れについて、13ページをちょっとご覧いただけますか。この流れも非常にあいまいだということで、13ページは社会保険庁が提示した資料でございます。

この流れをご覧いただきまして、1ポイントだけ問題点をお話しさせていただくと、「契約」というのが真ん中にございます。この契約が、実はシステムの内容とか、あるいはソフト、あるいはハードのコストが決まる前にされてしまっているのです。ですから、この後に「基本設計」とございますけれども、ここで基本的に費用は見えてくる。その前に既に随意契約をずっと続けておりますけれども、契約ということに至って、その後の見直しもされないというような問題を含んでおります。

次のページ、14ページ目が今新システムの検討ということで、最適化の調査を受けて、そういった最適化を進めている過程の資料でございます。これは国と日本年金機構の間でシステム開発委員会を設けて、きちんとやり取りをして決めていきたいと思いますということで、これ自身は非常に結構かと思います。

この中で黄色い真ん中にございますけれども、「メンバーは国の事業、システム、経理の責任者機構の企画、調査、システムの責任者により構成」ということで、これは検証委員会の報告書にもありますけれども、やはり中立の第三者が入るべきだということをございます。やはり内部だけで能力があるのかという問題と、それからやはり透明性と外からの意見をこの改革には継続的に入れていかないといけないかと思います。

そして、次のページ、15ページは私どもが推奨しておりますスタイルを書かせていただいております。細かくは申しませんが、赤い線の上が企業側、赤い線の下がシステム開発事業者側。これが開発事業者側と企業側が一体になってこういったプロセスを踏んでいくべきだろうということでございます。

この辺の進め方の部分、詳細は技術的にはやっていると思うのですが、やはりユーザー側とこのパートナー開発事業者との関係というのはこれからも大変なポイントになってくる。これは日本年金機構という位置付けでも、やはりシステムに限らず業務面でも

大変重要なキーになると思いますので、ここにおける考慮すべきことをこの後も続けさせていたいただきたいと思います。

それから、次にちょっと16ページに送っていただきまして、ここでは役割分担とシステムの構築指標ということで述べさせていただきますけれども、実は過去のことをくどくど指摘してもしょうがない面もございますけれども、私が懸念しておりますのは、要するにいろいろ改革をしていきますという宣言はされているのですけれども、その実行能力のある組織なのかどうか、これを見極めないと問題が空回りするだけではなくて、余計にいろいろな意味の軋轢と課題を後に引き延ばすことになるだろうというように感じております。

実はここにございますのは平成17年3月に刷新可能性調査の結果が公表されまして、これは社会保険庁が、政府の指導の下に各機関の、特にコストダウン、システムの陳腐化、こういうものに関して刷新の可能性を調査しろという指示の下に、実質責任はIBMコンサルが入って、1年以上掛けて調査した内容でございます。これは非常に分厚い資料が公開されております。ここから拾った資料でございます。

ここで私がやはりこれを見て非常に驚いたのは、実質的に当事者能力がない中でやってきたのが、すぐに今までない当事者能力を持ってできるのかという懸念でございます。幾つか細かいところに○が付いてございますけれども、例えば○の2つ目、システム開発の各局面で完了の基準がない。3つ目、社会保険庁側にシステム変更による影響度調査を行う仕組みがない。4つ目、SIサービス作業の具体的な内容が明記されていない。SIサービスというのは後で触れます。

こういう状況の中で、オレンジ色の部分にございますように、やはり外部委託会社の管理体制と管理ができなかったのではないかと、それでずるずるときているのではないかと。あるいは、下のボックスに、個々人のシステムに関するスキル・ノウハウ及びシステム部員要員数が不足しているとなっておりますけれども、これは結論的な言葉としては誤りだと思います。不足の問題もございますけれども、質の問題、質がやはり論じられていない。

CIOに関してもITシステムの専門家ということが言われていますけれども、これは専門家というのはITシステムではなくて経営及び業務、そこにITを使う専門的なスキル、あるいはゼネラルが、全般的な経営能力というものが問われる。その中で初めて専門家が生きるということで、ここの誤解をしてしまうと大変なことになるだろうというように思っております。

そして、次のページ、17ページ、これはNTTデータが提出しました資料でございます。7月末、27日だったと思います。ここで非常に懸念しておりますのは、先ほど社会保険庁側には当事者能力がない、既に村瀬長官もコスト意識の欠如とか、この刷新可能性調査でもITガバナンスの欠如ということを自ら言っているわけです。そういう中で、NTTデータ、日立と仕事をしていたわけなのですけれども、NTTデータからの報告では、お互いの役割では社会保険庁が上でございます。社会保険庁が要求仕様を決め、事務処理の運用も全部決定して、言われたとおりNTTデータはやりましたという報告がですから、

NTTデータの報告は非常に実態とずれているという感じがいたしました。

次のページ、18ページ目でございますけれども、そういった中で実際にはどういう契約関係の中でこの仕事が20年来進められてきたかということでございますけれども、これもIBMビジネスコンサルが調査をした結果で、NTTデータから細かくヒアリングをして描いた絵だということです。

この中で特に先ほど触れた、「SIサービス」という言葉がございます。これは表の赤の部分拡大して、SIサービスのハードウェアとソフトウェアということで書かれておりますけれども、もろもろの中期計画から始まり、運用管理、安定運用、それからセキュリティとか、あるいは開発プロジェクトの管理とか、非常にプロジェクトの中核に当たることを受けて仕事を回していくという視点の仕事がSIサービスでございます。これに、NTTデータだけで年間85億円、日立を含めると106億円、これは年間のシステム費用1,108億円のうちの10%に及ぶ費用をSI費用として受けている。しかしながら、契約では内容はあいまいです。実態としてはこれできていなかった結果が今日の結果ということになります。

次のページでございます。これもその資料に載っているものですが、オレンジのところをご覧くださいますと、特定業者のノウハウに強く依存していたということ、それからSIサービスに関する費用の妥当性の評価を客観的に説明できないという状況となっております。

以上が私の私見ではなくて、正式な報告書から拾っております部分でございます

前に戻っていただいて4ページ目をもう一度お願いいたします。ちょっとスピードを上げさせていただきます。申し訳ございません、5ページ目に入っております。

5ページ目の(3)でございます。ここは先ほどお話ししましたCIO機能、これはやはり改革ができるという意味の、IT技術だけの専門家ではない、それを従えてCIO機能などの機能を組織が持つべきだという考え方でございます。

それから、4番目でございますけれども、ここはやはり組織及び職員の業務遂行に関するガバナンスという意味では、やはり見える化だと思います。どういう操作をして、どういうエラーがどのぐらい起きて、それに対しての消し込みがどうなのか。こういうことをきちっとシステム上も管理して、ここに線を引きましたが、個人別にもデータを捉えて、業務の品質の評価、改善に向けていくと。こういうアプローチが今新システムの検討の中でも言われてはいますけれども、明確に位置付けられて、非常にシステムの柱としてうたわれるというところまでは至っていないということがございます。

そして、5番目が発注者責任と受注者責任。今先に過去の状況をお話しいたしましたので、そうあってはならないということでございます。こういった形のお互いの社会保険庁、あるいは日本年金機構、そして開発パートナーの能力がきちっと定義されて、役割が整理されてフィットしない限り、こうしろああしろと言うだけで回らないということが、私も委員会をやって非常に歯がゆく課題として感じている部分でございます。

次に6ページに進んでいただきまして、システム費用及び投資効果の評価。これも私どもが7月に記録問題検証委員会に入ったときに、社会保険庁のシステムは非常に膨大で難しくてなかなか分かりにくい。レガシーシステムという名前と呼んでいましたけれども、レガシーというのはメインフレームを使ったシステム。これは銀行などはほとんどそうなので、レガシーが悪いということではないのです。ですから、そういうシステムの問題のように言われていたのですけれども、決してそうではない。きちっと解明すれば手当ては十分できる、規模もそんなに民間に比べて決して大きくはございません。費用だけ莫大でございます。こういうことをきちっと評価できる目がなければいけない。これもガバナンスの重要な柱でございます。

7番目、調達及び契約に関しても同じことが言える。一般競争入札にする、ハード、ソフトを分離調達にすれば調達のガバナンスが発生するというものではありません。評価能力をきちっと持つ、あるいは透明性を持って、やはり第三者の評価も交えるというものが当面重要だろうと思っております。

7ページ目、先ほどお話ししました最も重要な現状認識ということで簡単に触れさせていただきます。

三角形の表は組織間がばらばらですということです。これは三層問題、組合問題を含めて、その後の怠慢ということも非常に尾を引いております。平成18年でも入力したデータを入力者と第三者で照合チェックをするというルールがあるわけですがけれども、平成18年の調査でも32カ所の事務所を調査して、確か4カ所だと思っておりますけれども、チェックをしていないという結果が今なお出ています。2年続けて指摘を受けているところもある、こういう状況だということでございます。

右側にもございますように、やはりコミュニケーションの内容も非常に信頼感を欠いたものだと。やはりこの状況を踏まえて、下の枠囲いのところは私も指摘ばかり外からしているようですがけれども、やはり人に目を向けて、チェック、監査だけではなくて、やはり人の作業を助ける意味での可視化ということが非常に重要かと思っております。

そういう意味では、実は業務改革プログラム160項目、それからリスタートプランというものを発表されております。こういったものにシステムをうまく組み込んで実現していくべきところが、非常にこういったプランが意識改革の問題であったり、精神論の問題であったり、あるいは一例を申しますと、対症療法ということではいろいろな問合せに全部答えなければいけない、そういう体制を取ろうとか、コールセンターを作ろうとか、こういう現象対応なのです。ですから、これも大事な視点ではあるのですけれども、真因を、本当の原因をつぶさないと、問題が起きないようにすればそういうコストは掛からないわけです。

ですから、年金の収納状況を通知するということがございましてけれども、35歳ですか、これは300億円掛かると聞いているのです。1人300円、1億人に通知する。こんなことをしょっちゅうやれば大変なことになるわけです。

ですから、問題が起きないように、後の方に出ておりますけれども、いろいろなチャネルを通じて、郵便もあるでしょうし、携帯電話に行政用のIDを作って、そこに入金があれば通知がいつも飛ぶとか、こういうコストの掛からないやり方、抜本的にはやはり技術の使い方も変えていく必要があるだろうというように感じております。

次のページでございます。

この絵は非常に分かりにくいのですけれども、真ん中に「基本理念」、「戦略・方針」、そしてそれらが整理されたものが「組織機能・業務プロセス」、そしてそれを実現する「総合システム」、これが組み立てられなければいけない。残念ながら、ここが一番重要と書いてございますけれども、ここの検討の過程とか内容というものがそんなに表に出てこないし議論されていないというように私は感じております。表面的に出ている先ほどの160項目とかリスタートプランは、ものすごく精神的、観念的です。やはりITをどう使うか、うまく組み込んで効率、効果、品質というものを上げていくという使い方になっていないと思います。そして、今この軸がきちっと組み立てられていない中で、周りに4つの推進作用、あるいはいろいろ牽制、指導する作用が働いているかと思えます。

まず、Aの部分、これはずっと説明してきたように構造的に本質的に業務プロセスを見直すべきだということです。

Bの部分は、環境の問題で、お客のニーズというものを反映させるべきだと。これは社会保険庁改革で、業務改革プログラムの160などが取り組まれているわけですが、仕組みになっていない、精神的あるいは対症療法だという課題があると思います。

そして、Cの部分、これがいわゆるITガバナンスということなのですが、ITガバナンスとシステム、仕組みそのものとはやはり違うわけです。仕組みそのものがきちっとできて、あるいはきちっとしていなくても出来上がったものに対してガバナンス的視点で常に改善、改革、牽制をしていくという部分なのですけれども、ガバナンスのことだけを語っても駄目だろうということで、中身の問題に入っていくべきだろうと。

そして、Dの部分が、これは私の見方が違うかもしれませんが、今この会議が中心的に捉えております組織・人材の育成、コンプライアンス、あるいは外部パートナー、企業との連携の部分になろうかと思えます。

右のところに「改革のアプローチ」と書かせていただきました。少なくとも年金記録問題検証委員会は過去、そして外からシステムの問題を指摘して、構造的なところには入れなかった、入っていない。これは役割からいっても時間からいっても、問題を後に委ねたという形で終わったかと思えます。

業務・システム最適化計画というものが、今これをベースに進んでおりますけれども、基本理念、いわゆる被保険者に対する責任というものは非常に甘い表現のままできております。この大きな年金記録問題や社会保険庁及びパートナーとの関係というものが少なくともシステム面のやり取りを見ただけでも大きな問題を積み残してスタートしたままになっており、見直しが必要だろうと思っております。

この再生会議の中間整理を見させていただきましたけれども、これは健全化を中心に語られ、また業務の委託をどう、あるいは職員の構成をどう、組織をどうするかと検討されておりますけれども、やはりこの真ん中の先ほどの丸の赤い部分、ここが一番重要なところで、そういう意味では正面切ってきちっと取り組む形の回り方の作用、要素、指導というものがトータルの不十分ではないか。この会議ということではなくて、全体的に感じている次第でございます。

次の9ページは参考で、これはセブンイレブンの例でございますけれども、戦略を決めて、右の組織機能に落として、それを横串で、組織縦割りではなしに横串でプロセス化して、そのプロセスを組み立てて、最後の黄色い絵ですけれども、お店、お客様をサポートするためにすべての組織が動いて、それを全体的に支える総合システムを組み立てる、こういう整理なのです。一つこのような整理というものも今回の問題についても重要ではないかと思っております。

10ページ目でございます。

10ページ目は同じように最も重要な認識で、再々既にお話ししましたこの織り込むべき前提が織り込まれていないのではないかという懸念でございます。年金問題、それから業務、システム、組織のマネジメントの脆弱性、ここをきちっと組み立て、そこからやはり本当の改革は始まるだろうと。いろいろ努力はされていると思うのですが、非常に本質に迫っていない、構造的でない部分で、必ずしも効果が上がるのかということ懸念しているということなどを書かせていただいております。

この日本年金機構や、あるいは全国健康保険協会の対応など、また新たな必要な動きに対して、この要素もきちっと織り込むことが非常に重要だろうと感じている次第でございます。

最後に11ページ目になりますけれども、ITガバナンスの視点ということで、ここには9項目書かせていただきましたけれども、ポイントになります数項目ほど述べさせていただきます。

今いろいろな資料から見た形の問題点を加味して、あるいは前提の変化を加味して表現させていただきますと、①、②、③は基本的に今も重要であり、語られ、アクションも取られつつあるところだと思っておりますけれども、次のページ、12ページ目にいただきました、④でございます。各業務を横串でくくる独立した主要システムとして、業務品質管理、セキュリティ管理、システム利用状況管理、データ品質管理などの品質管理システムを構築すると。処理状況の分析、エラーの発生状況、異常値検出、システム利用状況のモニタリングとか各種品質管理指標を設定して、いわゆるデータと業務とシステムの品質が評価できる、こういう仕組みをきちっと組み込むことが重要だろうと。データ管理をしていきますということは言われておりますけれども、これはものすごく柱になる仕組みとしてこのデザインに入らなければいけないだろうというように思っております。

これは社会保険庁、NTTデータなどからいろいろなエラーデータ、あるいはミスデー

タ、データの品質不良、不備、こういう記録が無いという報告がございましたけれども、やはりそういうことで済ませてきた環境を打破して組み立て直すということが非常に重要だと思えます。

それから、⑥でございますけれども、被保険者への情報開示と処理手続の簡素化を進め、インターネットや携帯電話の活用、あるいは人間系でのサポート、これは組合せでやっていくべきだと思うのです。ですから、高齢者に対する対応、あるいは行政システム、いろいろなシステムとの連動、あるいは個人IDカードという話も出ておりますけれども、そういうものを体系的に是非取り組んでいかなければというように思っております。

それから、最後に⑨でございます。ITの活用、ITガバナンスにおける組織幹部の責任を明確にやはりしていくべきだろうと。特に、この社会保険業務というものはやはり業務遂行でございまして、事務の部分、あるいはシステムへの依存度、システムの重要度が高い部分ですので、そういう中ではこういったこともきちっと定義してシステムをうまく使うということ。それから、第三者的立場にある機関の点検・評価も重要だろうということで整理をさせていただいたつもりでございます。

以上でご報告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。

ただ今のご説明に対しまして、ご質問がございましたら、またご意見などありましたら、どうぞ。

八田委員。

○八田委員 碓井さんはまずマネジメントの脆弱性、それから責任の不在、それから本当に有能なシステムをやる人の質、そういうことが欠けているということをご指摘になりました。今度の日本年金機構という組織の中に、厚生労働省がディビジョンメイキングに入ってくるということが今一応計画されています。この結果、責任がどちらにあるかよく分からないということがあるわけです。それが1つ。

それで、それをもし日本年金機構だけで責任を持ってやる、権限も責任もあるということにしたとしても、トップは厚生労働省が決めるわけです。しかし、株式会社で利潤を基に株主が選ぶのと全く違う要素があるわけですから、そういうトップの成績を示す指標として何を選ぶべきかについてもしご提案があれば教えていただきたい。

それからもう一つは、システムに関連する人たちの質を維持しなければいけないとおっしゃったけれども、それはとりもおさず給料を高くするということが必要だろうと思うのです。ところが、この組織は、とにかく組織としてもうけたら、もうけ分は全部国に返さなければいけないということですから、根本的には節約の動機はあまりないわけです。節約の動機があれば相当な金を払って、高価な投資をしても結果としてこういう成績ができたということが言えるわけですが、節約してもご褒美がないという状況なのにもかかわらず、何かそのところをうまく質を上げる方法があるのかどうか。そこら辺について、碓井さんのお考えを伺いたいと思えます。

○フューチャーアーキテクト（株） 大変本質的なところかと思います。

まず1点、私の過去の経験も踏まえてお話しすると、いわゆる機能というものは組織で分断すべきではないという考えを持っております。どういうことかという、この社会保険システムとか社会保険業務、この役割というものは厚生労働省は当然責任を持つべき、国も持つべきであり、そして日本年金機構も持つべきですけれども、やはりそれらが連帯して責任を負えるようにすべき。その責任というものは実行責任ですから、やはりいろいろな意思決定をするとか、あるいはクオリティを評価するとか、目標基準を設定するというのは同じテーブルについてやるべきだと。どこかに集中したら必ず淀みが出るということなのです。

ですから、例えば今商品を開発する小売業、セブンイレブンは55%の商品をオリジナルで開発しているのですけれども、これは小売業とお客の声、POSのデータ、店の声を全部生かして、メーカーと共同で開発していく、チームマーチャンダイジングと呼んでいます。ですから、このチームで特に難しい問題の対応をとっていく体制をどう組むか。これを組織分断して層を作ったときには、権限だ何だという縄張り意識になるのです。私はそう考えております。

したがって、先ほどお話ししたように、この厚生労働省もそうでしょうし、日本年金機構もそうでしょうし、また第三者機構というものをきちんと入れるべきだと思います。そして、その中でやはり意思決定と執行を分けるという考え方。そして、執行の権限はすべて執行機関にあるわけではない。執行に関してはやり方のルールと基準、指標を設けて、サービスクオリティをきちっとチェックしていく。そういう意味で執行責任は国も持つべきだと。こう感じている次第です。

それから、どういう方を任命するかということなのですけれども、この人がいいとか、この人ならできるという人が果たしているのか。こんなことを言うては元も子もないのですけれども。ですから、余計に今お話ししたような仕組みでカバーするしかないということだと思っております。ですから、CIOがCEOと同じ機能をアメリカの場合にはほとんど持ちつつある、そのような環境にも、そういう主張も多くなってくるのです。ですけれども、そういう人がいますかという、それほどいないわけですが、特に日本は。そうすると、やはりそういう視点で仕組みをきちっと整理して、ルールなどを可視化して品質を評価する。

ですから、私は今表現の中で業務の品質、システムの品質、データの品質という呼び方をしました、あるいはサービス品質。こういう見方ですね。1つの側面からだけでは見えないのです。データがおかしい、エラーが増えている、こういうことが分かればどこがおかしいのだと。あるいは、そのシステムにおいても、これは業務のフロー、構造的なものがきちっと整理されて、反映されてシステムになりますから、前の工程がちゃんとしていなければ、業務とシステムを分離して担当を分けるなどということをしたらもうアウトなのです。ですから、業務プロセスのデザインとITというものは、こういうIT依存企業

においては同時にデザインできる人間がいなければそういう場を用意するということが重要だろう、1点目はこんなお答えでよろしいですか。

○八田委員 人がいなければ仕組みでカバーすると。

○フューチャーアーキテクト（株） ふさわしい人がいなくても配置しないわけにはいかないですから、完璧にこの人だということで設定ができないと思いますから、そうすると仕組みとチームでカバーする体制をやはり採って考えるべきだろうと。

○八田委員 それは日本年金機構の中でということですか。

○フューチャーアーキテクト（株） いえ、日本年金機構、厚生労働省、あるいは国、第三者機関を含めてというように私は考えます。どこかに権限を完全に渡してしまって、そこでお手盛りができるような環境を作ってしまったらアウトだと思います。

○八田委員 しかし、実際問題として仕事をしていく上で、あるいはルールに従って仕事をしているときに、個別具体的なところにまた上からいろいろと干渉してくると自由な判断はできなくなりますよね。

○フューチャーアーキテクト（株） いや、そんなことはないと思います。干渉ということになるとそうでしょうけれども。ですから、やはりそこは情報共有、コミュニケーションの問題。

○八田委員 決められた執行ルールの下でやるわけですがけれども、そのルールの下でやる時も日本年金機構だけではなくて、いろいろな団体による外からの意見の表明や権限の介入があってもいいというお考えなのですね。

○フューチャーアーキテクト（株） 介入という言葉は非常に私は理解に苦しむのですがけれども、皆で一番いい方法を考えるべきだということですよ。

○八田委員 そうすると、責任が全く不明確になりませんか。

○フューチャーアーキテクト（株） いや、そんなことは全くないと思います。ですから、こういう役割をきちっと定義すれば、責任は明確になってくると思います。この役割、定義が、先ほど S I 機能といっても全然定義されていませんという話がありました。役割を定義すればそこに数値的なルールと数値基準が出てくるわけです。ですから、やはりそういうものを設けて、それに対して評価をするという考えが重要かと思います。

○八田委員 分かりました。

ちなみに、S I は何の略ですか。

○フューチャーアーキテクト（株） システムインテグレーションです。

私自身がこのシステムインテグレーション責任は、やはり今お話ししたような共同の委員会をベースにして、どこが持つかと。多分、厚生労働省のような気がするのですがけれども、どこまで持つかという検討も非常に重要だと思います。

それから2点目、なかなか今の人間のことで、そういうスキルの人間を集めるのは難しいだろうということと、給与的にも非常に大きな費用が必要だろうということですがけれども、例えばこのシステム化が非常にうまくいった企業、つい最近も新聞に出ていましたけ

れども、松下とかトヨタとかセブンイレブンも5位に入っていましたけれども、決してシステムの人間は優遇されているわけではございません。同じ給与体系の中で動いているというのが実態です。ただし、いい人間をスカウトすれば、このシステムの世界というのはやはり給与の格差以上の仕事が、仕組みをデザインしますから、デザインの領域ですから、やはりそういう効果が出てくる。そこへの投資という意味で考えますと、もうトータルの1,100億から見れば微々たるものだと思います。

それから、システムの投資効果というのは実は非常に大きなものが出ます。松下などもここ4、5年、3,000億、4,000億投資をして、3、4年で回収するというようなこと。例えば、セブンイレブンも150億の年間システム費用を投入しておりますけれども、既に事務改善で何もなかったところに比べれば、年間200億の回収をしていますし、あるいはいろいろなシステムをベースにしたビジネス、社会保険業務にはそういうビジネスはないわけですが、こういう領域でもシステム費用ぐらいはすぐに回収してしまう、このくらい威力があるのです。

ですから、やはりここは確かに収益を上げて、それを配分するというインセンティブはないかもしれませんが、やはり努力目標を明確にして、それを達成したらコスト削減した分を配分していくとか、民間でも採っているような手法、こういうものは十分適用してしかるべきかと思えます。その原資は莫大にあるという状況かと思っております。

○本田座長 野村委員。

○野村委員 今日貴重なご報告をありがとうございました。

年金記録問題検証委員会にご参加いただいて、短時間でありましたけれども、相当精力的にご調査いただいたことがバックボーンになっており、かなり実態を踏まえたご発言だったと思います。

その検証委員会の方は、どうしても過去のことを精査するというミッションだったために、ここでご提案されていた内容は皆コンセンサスがあって、こういうようにちゃんと改善すべきだろうということでは異論はあまりなかったわけなのですが、報告書の中にどれだけ盛り込むのかというところで、それがミッションから外れるものは必ずしも書かなかったということでもあります。

この間、検証委員会の打ち上げがございまして、そのときに座長を初め、システムの問題については自分たちのミッションから外れているけれども、非常に重要な問題意識を持っているので、それは次のこちらの再生会議の方に是非つないで皆さんに議論していただきたいということを、最後のまとめのごあいさつのときなどにもおっしゃっておられて、私はその期待を受けて、またここに参加させていただいているわけです。

そういう意味では、今日のご報告の中で、私がやはり一番の問題だと思いましたが、どうも時間軸の中で、まさかこの年金記録問題などということがあるとは思わない段階で刷新化の話が始まって、いろいろな作業が進められてきていると。これを逆戻りさせることはできないとは思いますが、当然のことながら、その途中で見つかったことについて、

今までやっている内容をどうすればそこに盛り込んでいけるのか、何か改善すべき余地がないのかということを考えるのが、やはり私たちの会議のミッションでもあるだろうと私は思っているわけなのです。

そういう意味で、この期に及んでというところもあると思うのですが、例えば具体的に今ここで社会保険庁なり、厚生労働省なりがどういう作業をすればこの年金記録問題を刷新化計画の中うまく結合して、新しいシステム作りに役立つことになるのか。何か作業というのでしょうか、具体的にこういうことを今すべきなのではないかというご提案があれば教えていただきたいのですけれども。

○フューチャーアーキテクト（株） 具体的には、見える場をまず持つべきだと思っております。ですから、どういう形で検討が進んでいるかが見えておりませんということと、先ほどお話ししたように、いわゆる上位概念のところははっきりしていないわけです。社会保険庁は、社会保険業務の持つ意味とか目的とか、国民サービスを向上するとかいろいろ書いてはございますけれども、この事態が起きた中で、なおそれをいわゆる対症療法的に述べられているという受け止めになるような情報しかちょっと今のところないです。

だから、構造的に考えて、今の目的の部分、そしてそれをやはり組織機能に落としていかなければいけないわけです。ここは役割と機能とルールとやり方になってくるわけです。これが国と厚生労働省と日本年金機構というような構造に分解した中の機能の整理です。

そして、それに基づいて、それにフィットした仕組みを組もうとしているのかどうか。ですから、少なくとも今お話しした問題はそういうものが見える場がないということ。それから、いわゆる上流のところの方針とか機能の整理というものがきちっとされている形跡が感じられない。そこに対するオーソライズというものがなされて動いているわけではないと思います。

それから3つ目は、そういう中でこれは動いている方も非常に不幸だと思います。いわゆる刷新、あるいは最適化委員会というものが過去走って、その流れの中で非常にシステムの領域だけの中で、トップ層のディジションというものがどこまで、あるいは関与というものを継続してやっていくという中で動いているのかということ、必ずしもそうではない。

ですから、最後のページ2枚、最適化委員会でやる項目が書いておりますけれども、これは技術的な対応項目と業務処理上の対応項目、そして少し本質的な話は非常に抽象的な表現にとどまっているというのが実情で、私の見方は違っているかもしれませんが、そういうアウトプットを見た上で経験的にも感じていることをここに記載させていただいているという次第でございます。

ですから、やはりまずはそういう場を持ってどういう基本方針、コンセンサスの下でどういう作業を今進めてきて、その後の変化というものをどう織り込むべきだということをおーソライズしていくという、このプロセスが何よりも重要というように思います。そして、今日もお話ししたスタッフィングが正しいのかどうか。本当にそれはできる人間、できる体制、できるサポート体制も含めて組み立てつつ動いているのかどうか。これを技術

論だけで今回やってしまうと大変なことになってしまうと思うのです。

○本田座長 岩瀬委員。

○岩瀬委員 仕組み作りがいかに大切かということをご説明いただいたわけですが、そういう意味で14ページにあります今後の進め方のイメージ図で、このシステムを国と日本年金機構とがこれは協力して作っていくという形になっているのですが、これでは先ほどからいろいろ指摘されていたような問題が解決しない可能性が非常に高いのではないかと感じたのですけれども、そういう意味ではこのシステム開発委員会に国と日本年金機構だけではなくて、むしろ第三者の専門家を入れて、そこでの議論のプロセスが非常に分かりやすい形で公開されていくと。その際、いろいろ外部からの意見も取り入れるという形に基本的にこれを組み換えないと、新しい仕組みはできない可能性が非常に高いと感じたのですけれども、その点について、どうお考えになっているのかを一つお聞きしたい。

もう一つは、先ほど業務の目的をきちんとすれば、責任の所在というのも明らかになってくるのではないかという、これは一般企業でのあり方だと思うのですけれども、社会保険庁というのは今まで責任の所在というのを極力あいまいにしていく組織で、しかも管理する側も管理しようとする意欲のなかった組織だと思うのです。それをシステムをきちんとし、人の部分でもきちんと動かせるようにするにはどういうことをすればいいかというアイデアがあれば教えていただけませんか。

○フューチャーアーキテクト（株） 1点目は、この14ページ目の絵について、第三者が入るということは必須であり、第三者というものは利害関係がないとか、あるいは国民の声を代表し得る立場とか見識とかいうことだと思います。

それとともに、この二者で非常に難しいと思うのは、先ほどからお話ししているように、それをできる能力がある人間がまずいるのかどうかということと、それからここで既に能力で決めているのではないです、経理の責任者、企画、調査、システムの責任者により構成すると。中身は何も言ってないのです、その人がどうなのだとか。ですから、やはりそこをきちっと精査して組み立てをしないと。

それから、要するに総合的に、それぞれのトップの責任なりトップの役割というものと絡めて、いわゆる担当者会議ではないのですから、必要などころにはトップが入る。私が出した次の絵にございますように、トップが入るのは4ポイントございます。やはりそういう必要などころはどこなのだと。おそらくディテールはいろいろあるのかもしれませんが、その骨格がうかがい知れない資料なもので、決めつけかもしれませんが、そう言わせていただいているということございます。

それから2点目は、責任ということは、やはり今はやりの言葉で言う「見える化」だと思うのです。ですから、先ほどお話ししたように業務の品質というもの、例えば生産性ということも品質ですし、これが人によって非常にばらつきがあるとか、事務所によってばらつきがあるということは、何らかの問題を抱えているわけです。あるいは、そのシステムとかデータの品質、データがおかしい、数字がおかしい、収納率が下がっているとか、

クレーム率が高いとか、あるいは問合せが多いとか、こういう変動も全部見ていく。

そして、それが個人のレベルで管理できることで、個人に対する適切な指導とか教育ができると思うのです。管理監視で、要するに駄目だ駄目だを言うためにこういうものを使ってしまうと、非常に硬直した組織になると思います。ですから、そういうものをやはりオープンにして共有して、課題をどう解決したらいいかという組織運営をしていくというのが非常に大事だと思っているわけです。

○戸井田内閣府政務官 とにかく今までこの社会保険庁の抱えていた問題というのは、民間で言えばすべてのものがうまくいかなければ最後は倒産ということになって、経営者も組合も両方成り立たなくなっていくわけです。だけど、この官の場合は、どちらがいい加減にやっても成り立っていつてしまうというところが一番大きな問題なのだろうと思うし、基本的に倒産に当たるような何か、そういうチェックというか、そういうものがないのかと思うのです。ですから、幾らやってみても、結局官というのは最後は無責任体制だけになってしまう。

一人一人を見たら責任がないのかというと、決してそうではないと思うのです。だけど、それを統括する責任体制があるかということ、仮に組織的には大臣がトップにあったとしても、大臣がそのことを分かっているかということ、ほとんど分からない。結果的にすべてが無責任体制になってしまうということで、だけどそれが現実として倒産のようなことで出てくれば、否が応でも分かるし、その辺を組み込む仕組みとか、そういうものはないのでしょうか。

○フューチャーアーキテクト（株） では、企業がどうやっているかといいますと、先ほどお話ししましたように個人別に見える化です。ですから、データで見える定量的な評価と定性的な評価で人事評価をして、これに対して昇級昇格を決めている、あるいは降格も決めているわけです。ですから、私は基本的にはやっぱりそういうメカニズムを入れるべきだと思うのです。ですから、本来的に非常に生産性の低い人は、あなたはこれだけ生産性も低いし、これだけ問題を起こしていると、これだけの給料はもらえませんかということをきちっと体系的にルール化していくという、これが一つだと思うのです。

ですから、先ほどお話ししたように、努力をすれば、営利企業ではないので、収益が上がったから配分するという事ではないのですけれども、反面、コストを下げればコストダウン効果、サービスレベル向上効果、あるいは収納率を上げたとか、こういう効果に対するインセンティブはあってしかるべきだと思うのです。ですから、組織的にそういった給与に反映するようなインセンティブや昇格とか降格とかいうようなこととか、配置転換、適正化、当然それを支えるバックでの教育体制とかそういうものを敷きながら、そういうメカニズムが一つきちんと要る。

そのためにも先ほどからお話ししておりますように、やはり目的を機能に落として、役割に落として、ルール化して、可視化すると。このプロセスを踏んでおかないと、今までには見えないのでいい加減にできたわけです。それから見えないのでお互いに縄張りの中に

は立ち入らないで、言わずに済ませておこうと。何年かすれば自分も替わるのだし、人のことを言うと自分も大抵言われるわけでした。ですから、それを客観的に個人的な批判ではないという、そういう環境、コミュニケーションの場と情報共有の場をシステムが裏打ちしていくということが非常にまずは大事ではないかと思っています。

○戸井田内閣府政務官 それと、民間企業の場合には、例えば経営者側と組合とはもうお互いに協力体制でやっていかなければ乗り切っていけない状況というのがあるわけです。でも、官の場合には常にそれが対立として残ってってしまうのだらうと思うのです。倒産というマイナスの方ではなく、逆にそれを効率を上げていく、民間でいえば利益を上げていくという方向にもやはり同じような手法が必要だということなのですか。

○フューチャーアーキテクト（株） そうですね。見える形にして、ここで第三者を生かすべきだと思います。ですから、それがやはり中立的な効果を現す、そういう形であれば、なかなか敵に言われたことは聞きにくいですよ。でも、やはり皆の共通のお客さん、被保険者、国民を代表しているような意見、あるいは客観性のある、あるいは実証性のある、例えば民での成功事例であるとか、他国の成功事例であるとか、あるいは他の事務所での成功事例であるとか、こういうものにはやはり耳を傾けてくれると思うのです。ですから、そういうものを当面は少なくとも、やはり自浄効果の中で本来はやっていけるべきなのでしょうけれども、入れていくというのは非常に効果があるのではないかというように感じております。

○斎藤委員 おっしゃることができる範囲で教えていただければと思うのですけれども、セブンイレブンに関して、多分システムが育っていたわけではない組織だったと思います。早急にシステムを作るときに、ヘッドハンティングかあるいは募集をして新しい人材を入れたと思うのですが、その人数あるいは割合はどのくらいのものであったのか。その方たちが入ることによって、多分給与や組織その他というのを変える必要があったと思うのですが、その辺りのことをちょっと教えていただければと思います。

○フューチャーアーキテクト（株） 給与は変えていないです、同じテーブルです。それから、ヘッドハンティングもしていないです、ほとんどしていないです。通常の採用の中で賄って。何が一番効果的だったかというのが、やはりパートナーとの連携というものを本当に最初のときからやっていったというのが、一番私は効果的だったと思います。昭和53年に私は入社しまして、そのときシステム部員は3人だったのです。それで自分たちでやれと言われて、やりようがないので、野村総研や日本電気と組んでいったわけなのです。

20ページをちょっとご覧いただきたいのですけれども、ですから組織として、要するに会社はもちろん違うわけなのですけれども、ここにあるように真ん中の部分がセブンイレブンのシステム部門です。セブンイレブンのシステム部門の特に成長してきた段階での特徴は、システム企画、システム開発は当然なのですけれども、ビジネス開発、新規事業の企画とか、海外事業、例えばアメリカのセブンイレブンを買いまして、サウスランド社の再建をした。私はこの資料を書くときも、その再建時の経験を相当入れて今書いたつもり

なのですけれども、同じ問題を抱えていたので。

そういうことをやっていく組織になってきたということは、システム部門はITだけではなくて、業務のプロセスを組み立てる。これはなぜかという、セブンイレブンもある意味では一時期IT産業などと言われたぐらいシステムを大事にしてきているわけで、ですから業務プロセスとITは不可分だというアプローチが取れたということが一つです。

それからもう一つは、パートナーとの全面的な情報共有。ですから、先ほどお話しした組織の方針を決めるとか、店舗に入って現状分析をするとか、要するにトップが出ている方針会議にもメーカーの人間を参加させていくとか、こういうことをずっとやってきたわけです。ですから、あたかも自分のところのメンバーと同じつもりで、例えばオーナー教育にもう既に野村総研は100人以上出ています。オーナーになるための2週間の教育があるのです。ですから、野村総研のメンバーをそういうところに入れて、そういうことをやって一体感を持った組織というものを作ろうという努力をしてきたということが一つにはあります。

自分のところのメンバーの能力はそれほど高くないのです、おっしゃるとおりです。でも、何をやるべきかをやはり共有して、ITの人間にもそういった方向性を明らかにして動けたということが一つの非常にきれいな、結果論ですけれども、要素だったのではないかと感じております。

○本田座長 時間も少ないですけれども、大山委員。

○大山委員 今日はありがとうございます。お話をお聞きして、普段思っていることと大方一致しているのですが、ちょっと教えてほしいことがあります。年金記録問題検証委員会のときに、今日の報告の中にも「キー項目必須化、入力チェックの仕組みが足りない」という記載があるのですが、これは普通、システムを組む人たちがあえてこういうことをやるとは私は信じられないのです。なぜこうなったのかという原因をもしご存じであれば教えていただきたいというのが1点目です。

2点目は、今の斎藤委員の質問にも関係するのですが、実はセブンイレブンの例というのは非常にうまくいったというように私も理解しています。国がやろうとすると非常に難しい点があって、これはまさしく調達の問題で、まして今は分離分割発注をしなければいけないという話が一方にあります。何を言いたいかという、例えばソリューションパートナー、開発パートナー、ITパートナーというのと密に組もうとすると、悪の代名詞になっているような随意契約という話になりかねないと懸念します。

今のような現実をご覧いただければお分かりと思いますが、良くも悪くもNTTデータ及び日立の協力がなければ今までの状況はないし、この状態を止めることもできません。なおかつ刷新化を進めるべきという状況にあって、元々システム規模のお話が出ましたが、実際刷新可能性調査をする前は、オープン系に移行するのもソフトウェアの著作権の問題などのもろもろの問題があって、本当にできるかどうか、3年前はほとんど未知数でした。当時からこんなことをやるのは無茶だという人もいたぐらいでした。

これらを踏まえた上で、現状様々な指摘がありますが、専門的な経験をお持ちの方として、お聞きしたいと思います。今日システムの話と業務との密接な関係のお話しでしたが、業務の見直しを行うためには刷新化を遅らせてでもやるべきとお考えでしょうか。業務改革は前後するかもしれないが、刷新化を進めて、何しろこの先自由に、少しでも柔軟性を確保する方向に動くべきとお考えかを含めて、最も効果的な処方せんを書くにはどうすればいいとお考えかを、差し障りのない範囲で結構ですので、お話しいただければ幸いです。

○フューチャーアーキテクト（株） 前者の方、データ不備とか入力チェックを見送ったという部分なのですが、これはやはり事の重大さに関して、先ほどお話ししたように、例えば名前が入っていないデータがこの5,000万件の中に524万件ありますと、こういうことは昔から分かっていたのです。そういうことの指摘も、NTTデータもしたと言うし、どういう項目が抜けているというフラグまで立てているのです。でも、そのまま、いざれきちっとしていくからということで見送って、次のシステムにいたりしていると。これは全く信じられないことなのなのですが、やはりそういう無責任体質があったとともに、私が聞くところによると、きれいにしたいという気持ちを含めて予算請求もしたことはあると。ただし、残念ながら、予算が通らないと。こういうことも事実あったようです。

ですから、やはり上が知らなかったという人もいるし、おそらく知っていたということもあるのでしょうかけれども、組織的にオーソライズされていないという中でディジションの責任もはっきりしていませんから、すべて先送りすることが事なかれ主義的にずっと行われてきたということだと思います。

そして、なぜそのときにきれいにしなかったとか、なぜそれを解析してきちっと手当てのあるシステムを作らなかったのかということと言っても、そのときの記録はありませんということで終わってしまったというのが実情でございます。

もう一点の刷新化の今の取組をどうすべきかということに関しては、今大山先生がおっしゃったことにすぐに返事はやはりできません。やはりこれは状況がまずある程度見える形の確認を取った上でないと。

ただ、非常に経験的な言い方をしますけれども、フューチャーアーキテクトもいろいろなところの仕事をやらせていただいていますけれども、非常にシステム化というものが最初の目的どおり進まないで、いわゆる業務の改革の問題であるとか、あるいはITの活用能力、予算の問題、あるいはそれに取り組む人間、パートナーの能力の問題、時間の問題、うまくいかないのがほとんどなのです。8割方うまくいかないと言われるぐらいです。でも、そのほとんどは、うまくいかないということが見えつつあるのにごり押しで進んだ結果ということが、そして問題が大きくなってから手を入れようとした結果ということが、こういう傾向が見受けられます。

ですから、もし今回もそういう様相が確認をしてあるのであれば、止めてでも基本的なところは見直す、そして基本的な方針とか機能とかはさんざんやってきているはずなので

す。それをどういう体系でくくり直すかというのは、少なくとも対処療法はずっとやってきているわけです。どういう体系でくくり直すかというのは、やはりその基軸を国民に対するサービス、被保険者サービスという視点、それから信頼性、安全性という視点、それから効率、効果性という視点でくくればいいわけですから、そこにそれほど大きな時間は掛からない。その方針を与えられずに紆余曲折を繰り返していく、その部隊の方が余計に消耗していくわけです。ですから、早い時点でメスは入れた方がいいというのは私の今感じているところでございます。

もう一つ大事なのは、それを通して関係する先ほどの関連組織の長を含めて、再度責任を明確にする、自己責任、オーナーシップで取り組むということだと思っております。今このまま走らせたなら、他の人がやったことになるのです。自分のときにはもう仕組みは走っていたのだと、よくあるケースですけれども。

○本田座長 今このまま進んでいったら他の人の責任でとおっしゃったけれども、それはどういうことですか。社会保険庁の責任でやっているのではないのですか、今のは。そうではないのですか。

○フューチャーアーキテクト（株） それは政府の責任も入っていると思います。

○本田座長 政府というよりも社会保険庁ですよ、やはり。今このまま進んでいけば別の人の責任になってということではなく、やはり社会保険庁の責任で刷新化計画を作ってやっているわけでしょう。

○フューチャーアーキテクト（株） もちろんそうです。ですけれども、例えばよくあるケースとして、その決定は下されて、刷新化委員会とか、あるいは最適化委員会という結論の下に今動いておりますけれども、その後から関与した人とか、後から赴任した人というのは、私が来たときにもうそれが走っていたのだという言い訳を使うケースは多々ございますので、そういう意味で。

○野村委員 質問ではありません。先ほど政務官がおっしゃられたことについて、私がいいますことを申し上げますが、この85.6億円のS Iサービスというのは契約内容が全く明確にならないまま、毎年毎年何をいただいているのか分からないままお金が流れていると。仮に社保庁が株式会社であったならば、株主代表訴訟の対象になりますし、場合によっては背任も考えられるというようなこともあり得るわけです。

そういった厳しさがやはり発注者側にないということは、やはり構造的な問題としてあるのだらうと思っておりますので、是非この辺り、やはり解決策は、見える化というのは先ほどは作業の見える化でしたが、フルディスクローズでありまして、やはりどういう契約をして、どういうお金を流しているのかということ国民の目にちゃんと報告すると、オープンにするということがこういう国の機構の場合でも非常に重要なのではないかと思います。

○本田座長 それでは、大変お忙しい中、本当にありがとうございました。

（フューチャーアーキテクト（株）退室）

(社会保険庁入室)

○本田座長 それでは、これまでの会議で委員の皆様からご指摘いただきました事項などについて、社会保険庁からご説明いただいた上で質疑に入りたいと思います。よろしくお願ひします。

○吉岡社会保険庁総務部長 おはようございます。

お時間をいただいておりますので、早速ですが、お手元の今日の資料2、これまでこちらの会議で指摘のあった事項に関する資料ということで、7項目について補足説明などをさせていただきます。時間は20分ほど頂いておりますが、できるだけ簡潔にご説明させていただきます。

最初に1ページをお開きいただきたいと思います。

委員からご意見のありました論点のうちの1つでございますけれども、日本年金機構の職員、これは正規の職員がやる業務、非正規職員もでございますけれども、これと外部委託との関係についてというご議論がございました。この考え方としては、現状の社会保険庁では非常勤職員にも行わせていながら、これを外部委託できない業務と整理するのはなぜかと、端的に言えばそういうご指摘でございますが、これについて改めて整理をしたものでございます。

1ページをご覧いただきたいと思います。上の箱が日本年金機構自らが行う業務という枠でございます。下の方が外部委託を推進する業務、すなわち民間企業が担う業務という整理をしております。

このうち上の方についてご説明申し上げます。この上の箱の左側に「組織の主体の性質」ということで、日本年金機構が自ら行う業務に関するその組織の主体の性質ということで整理をしております。ご案内のとおり日本年金機構は国が法律で設立いたします公法人でございます。法律上、国の直接的な監督の下で、公権力の行使を含む厚年法・国年法の行為を権限委任されておまして、これを行うものでございます。この業務を行うに当たり、正規職員であれ、非正規職員であれ、これは日本年金機構の職員であることには変わりはありません。

その箱の真ん中の下半分、「職員の性質」。これは正規、非正規共通でございますけれども、そこにごございますように、非正規職員であっても正規職員と同様日本年金機構の直接の命令に服しながら業務を行うものという整理ができるかと思ひます。

一方で、資料の下半分でございますけれども、外部委託を推進する業務に関して同様に整理いたしました。

こちらの方では、「組織の主体の性質」のところにごございますけれども、民間事業者でございます委託先の事業者は、国の特別の監督に服するものではなく、またその下半分、「職員の性質」、その委託先業者の職員の性質という意味でございますけれども、その職員に日本年金機構が直接の指揮命令を行うことはできません。ただし、派遣職員の場合は除きますが、一般には日本年金機構が直接の指揮命令を行わないということでございます。

このように、まずこの業務を担う主体の区分として、上半分、大臣から直接の監督を受けて、法律上の権限を委任されている日本年金機構があり、また一方で、そのような大臣からの直接の監督、あるいは権限の委任が法律上されていない民間事業者があるという、この点についてご理解を頂戴したいと考えております。

その上で、次に上半分、日本年金機構の業務に関して、日本年金機構の正規職員と非正規職員の役割分担と申しますか、業務の担い方ということで申し上げますと、上の箱の右の方にございますけれども、それぞれ、長期雇用を前提としたものでございます正規職員と、それから下半分は有期の雇用職員である非正規職員。例えば、後ほど資料に書いてございますけれども、厚年・健保の未適用事業所の適用促進における社会保険適用指導員、正規職員と併せてこういった者が仕事をしております。また、国民年金の納付督促につきましても、正規職員プラス国民年金推進員ということで、正規職員、非正規職員と一緒に仕事をしております。

これらの業務はそれぞれの正規、非正規の特性に応じて業務を担うということになりますけれども、これはあくまで日本年金機構が自ら行う業務、この表の上半分でございますけれども、その中の業務の分担ということをご理解いただきたいと思います。日本年金機構の業務のうち非正規職員が担う業務があるということは、直ちに外部委託が可能であるということにはならないというように私どもは考えております。

すなわち、外部委託の対象となる業務かどうかということについては、既に前回の資料でもご説明しておりますけれども、この1ページの表、下半分に書いてございますけれども、「業務」のところでございますが、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、効率化が見込まれ、また職員による判断が不要であると、更に業務品質の確保が可能かどうかという観点から検討を進めるべきものと考えておまして、こちらの会議での説明も私どもが今まで検討したそういう考え方によっているということを是非ご理解いただきたいと思います。

これに関しまして、先ほど触れましたけれども、2ページから4ページにわたりましては、この日本年金機構が行う業務のうち、正規職員と非正規職員が分担しながら、協力しながらやっていく業務の例といたしまして、適用促進対策、これは2ページでございます。3ページは国民年金保険料の収納対策、これは国民年金推進員という非常勤職員も担っております。それから、あるいは年金相談業務の関係の非常勤職員の役割の現状ということで資料を整えておりますが、時間の関係で詳しい説明は省略させていただきます。

それから、5ページ、6ページにわたりまして、現在の社会保険庁でございますけれども、謝金職員の状況、勤続年数や待遇ということで、既にお出ししたものを多少アレンジいたしまして付けさせていただきます。この5ページの参考4のところは、年金相談という専門的な仕事であるということから、謝金職員全体と比較いたしますと10年以上にわたって、これは毎年1年以内の雇用でございますが、毎年雇用の延長ということで、2,670人のうち14.5%の人が10年以上の勤務者であるということを見ていただきたいと思います。

えております。

それから、待遇の面でございますけれども、これも既に出した資料にあったかと思うのですけれども、熟練の、あるいは年金相談に係る勤務経験の長さによりまして、6ページの上の①社会保険相談指導員、これが最もハイレベルな職員ということで、現在400人近くおりますけれども、こういう特に専門的、あるいは指導的な立場にある職員から、一番下でございますけれども、社会保険相談員という肩書きで、年金制度以外の一般的な助言というランクがございまして、それぞれ日額単価で差を付けて、また熟達に応じて上にランクアップするという仕組みを現在採っているところでございます。

それでは、その次に大きな2番でございます、社会保険オンラインシステムの窓口装置についてということで、整理をさせていただきました。

ご案内のとおり、社会保険オンラインシステムにおいて、業務センターのコンピュータとの間でデータの入力、あるいは閲覧をすることができる端末ということでございます。このデータの中身としては、年金受給者や被保険者の方々の極めて機密性の高い個人情報閲覧できると。例えば、氏名、住所、基礎年金番号、年金の加入履歴、資格の得喪の履歴、標準報酬の月額と、あるいは年金の給付裁定を受けられた場合の年金の種別、年金額などというものでございます。

しかも、こういうデータが本人から自分の基礎年金番号を申告され、あるいは年金手帳番号の申告に基づき、それによって閲覧するというだけではなくて、氏名、性別、生年月日、事業所名称などでこれらのデータが検索できるという点に特徴があるわけでございます。ちなみに、この端末のハードにつきましては、デスクトップのパソコンサイズの設定型と、いろいろ市町村において出張の年金相談などに便利な可搬型というものがございます。そこに台数が書いてございます。現在のところデスクトップ型が約9,000台ございますけれども、来年1月から汎用性を持たせると、またパスワードに変えまして指静脈生体情報で認証ができるということで、基本的に職員1人に1台導入する予定となっております。

こういった窓口装置の特性に基づきまして、これまでございました年金記録の業務目的外閲覧という大変申し訳ない事案を踏まえまして、個人情報保護対策を徹底しております。その7ページの上の一番下に書いてございますように、現在は専用端末で職員個人単位に発行した磁気カードを差し込みまして、パスワードの入力がなければ起動しないというようになっておりますが、先ほど申し上げましたように、来年1月からは全面的に端末を更新いたしまして、汎用パソコンという形で指静脈生体情報で本人認証するということになっております。また、それぞれこのパソコンを活用して行う業務の内容に応じまして操作可能な範囲を系統的に制限したり、あるいは事後的なチェックといたしまして、そのパソコンからアクセスされた記録の管理を行うことによりまして、不正な使用、業務目的外による使用を監視しております。また、こうしたパソコンを扱います全職員に対しまして、毎年1回の個人情報保護研修の受講を義務付けているところでございます。

その次のページでございます。

現在でも正規職員以外にこの窓口装置を使用させている例がございます。こういう場合について、どういう個人情報の保護の観点からのセキュリティ管理をしているかということで、一例だけ申し上げますと、例えばこの表の一番上の左側に電話相談のコールセンター、これは外部委託をしておりますけれども、この相談を行う執務室・執務環境の管理といたしまして、許可なく執務室に侵入することを禁止、またそこで従事する職員であっても私物の持ち込みを禁止する、あるいは入退室の際の持ち物チェックを、これは受託していただいた業者の管理者に義務付けておりまして、個人情報の持ち出しを防止するよう厳重なセキュリティの管理を行っております。

また、先ほど触れました窓口装置そのものの機能をシステムの的に制限するというところで、今のコールセンターで申し上げますと、一番上の箱に書いてございますように、それぞれの年金相談業務に必要な範囲の照会画面です。実際に画面に映るデータについても、それのみが閲覧できる、それ以外は閲覧できないというシステムをとっております。

また、先ほど言いましたように基礎年金番号から、あるいは年金手帳番号からの入力、閲覧に限っております、氏名などによる検索は、この委託先の職員でございますオペレーターにはできないと。これは職員が直接操作して行うというルールも敷いております。また、事蹟管理と、これは実際にパソコンを活用した後の状況でございますけれども、職員がこの事蹟の管理を徹底するというところで、具体的には電話で電話処理票、電話の申込みによった処理の記録と、実際にパソコンを使った記録との突合・確認をその都度行っていると、こういう状況でございます。

また、その次の2段目、3段目ですが、社会保険労務士に個人委託をしまして、出張相談、あるいは社会保険事務所への来訪相談という形で協力をしていただいております。いずれも社会保険事務所の職員のその業務に関して直接の管理が及ぶ場所で、窓口装置の操作をしていただいているということをご理解いただきたいと考えております。

その次にまいります。

9ページから11ページにかけまして、市町村における年金相談について整理をいたしました。

まず、9ページでございますけれども、市町村におきましては、ご案内のとおり、その表にございますように、公的年金に関しまして①法定受託事務と②協力連携事務ということがございます。法定受託事務は法律によりまして、国民年金の第1号被保険者関係の届出、あるいは請求の受理などを行っていただいております、すべての市町村が関与しております。また、協力連携事務というのは、これは法律の定めはないわけですが、実際上納付の督促でありますとか口座振替の推進、あるいは制度自身の周知広報、これは協力をいただける自治体に限ってということでございますが、ほとんどの自治体で協力をいただいております。

このうちの協力連携事務の中でも、今議論になっております、①から⑤のいろいろな仕

事のうち③は市町村において行っていただいております年金制度に関する相談ということで、これは協力連携事務と、法律に規定はございませんが、協力をしていただいているという位置付けで業務を行っていただいております。

こうした①法定受託事務、②協力連携事務、これにつきましては、毎年度社会保険庁から市町村へ、その表の一番下にございますように、国民年金等事務費交付金という形で、直近平成19年度の予算で申し上げますと、全国で337億円の交付金を社会保険庁から市町村へ交付をしておるところでございます。

次のページにまいります。少し具体的なお話を申し上げますけれども、市町村におけます協力連携事務としての年金相談でございますけれども、何といたしましても住民の最も身近な窓口と、また住民サービスの一環ということで、簡易な年金相談については実施をしていただいております。

10ページの2つ目の○のところでございますように、これを行っていただくための利便ということで、情報提供用の端末を提供しておりまして、先ほど言いました法律上書かれた法定受託事務の実施に必要な範囲内でこの端末を活用し、資格得喪記録などの情報を市町村の職員に閲覧していただくと。こういうほか、それ以外のものにつきましては、社会保険事務所などと市町村を結びましたホットラインと呼んでおりますけれども、その事項に関する照会専用の電話ということで、臨機に対応していただいているところでございます。

ちなみに、この市町村の情報提供用の端末から閲覧可能とする情報の範囲につきましては、中ほどに書いてございますのが現状でございますけれども、我々社会保険庁といたしましても、協力を頂戴できるならば、この10ページの真ん中に書いているような、こういった限定的な情報の範囲にとどまらず、より広い情報を提供して、住民のための効果的な年金相談をしていただくと、これは大変ありがたいことだと考えてございますが、しかしながら、こういうことにつきましては幾つか検討すべき課題もございます。①から③に書いたようなもの、市町村におきます、法律上も含めて、年金相談のあり方・位置付け、あるいは行政機関の個人情報保護、あるいはその管理ということで、どういう整理をしていくかと。あるいは、システム開発、端末整備なども今後必要でございますので、こういったことも含めて所管の総務省とも協議しながら今後更に検討していきたいと考えております。

次の11ページは地方分権法の元になりました、現在の市町村の事務を整理しました根拠になっております第3次勧告で、説明は省略をさせていただきます。

次に進みます。

4つ目の点でございますけれども、こちらでヒアリングがございましたけれども、社会保険労務士によります社会保険業務に対するご協力ということについてまとめております。

日本年金機構におきましても、社会保険業務の効率的、効果的な実施のために、社会保険諸法令に関する専門家でございます社会保険労務士の皆さんに、多岐にわたって協力を

していただきたいというのが基本的な考え方でございます。

12ページの囲い込みの1つ目でございますけれども、まず厚生年金、健康保険などの適正適用の推進、あるいはこちらでも大変ご議論がございました電子申請の推進ということについて考え方を整理いたしました。この図の矢印の先の右側でございますように、新しい日本年金機構におきましてもその業務の効率化の観点から、これらに關します届出は電子申請、あるいは集約事務センターへの郵送ということが基本になるということで、こちらでもご意見を頂戴しております。

社会保険労務士におきまして、左端でございますけれども、事業主などから依頼を受けて、正確な届出書などを作成していただき、これを電子申請によって提出いただくのが一番望ましい姿でございます、これによりまして日本年金機構の大きな課題でございます事務処理の合理化が推進されると、このように考えております。

社会保険労務士会からは、先般の当再生会議におけますヒアリングでもお話がございましたように、街角の社会保険支援センターというご提案がございました。全国3,000カ所以上の労務士事務所ですれば、国民の利便性が高まる、あるいは事務の効率化に役立つということでございますが、この街角の社会保険支援センターに対し日本年金機構から出来高払いによる事務費を支払う仕組みを併せてご提案いただいております。

国民の利便という観点から、あるいは事務の効率ということからご提案いただいたものと考えておりますが、社会保険庁といたしましては、社会保険労務士にはむしろこの健保・厚年法に基づく届出義務者でございます事業主の代行依頼、これは本来の社会保険労務士の業務でございますけれども、これを受けていただいて、その上で電子申請の推進にご協力いただくということをお願いしたいと考えてございまして、日本年金機構から出来高払いによる事務費を支払う仕組みということについては、難しいと考えております。

こういった考え方につきましては、社会保険労務士会の幹部の皆様ともお会いした機会に考え方を伝えておりますが、その後もいろいろ考え方の整理、特に国民の利便、事務の効率化という観点から私どもも意見交換をさせていただいてございまして、社会保険労務士の専門性を新しい組織にどのような形で生かすかということについては、引き続きよく議論をさせていただきたいと考えております。

また、2つ目の箱でございますけれども、未適用事業所の適用促進業務ということでございますけれども、これは既に社会保険労務士会にその専門性に基づいて高い実績を上げていただいております。今後とも日本年金機構におきまして労務士会のご援助、ご協力に期待したいと、このように考えております。

その次のページは、これは同じく社会保険労務士によりまして年金相談についての協力についての考え方でございます。

現在はご案内のとおり、クライアントでございます被保険者本人の依頼に労務士が応じるという形で、既にこれはビジネスとして年金相談を行っております。

この場でも議論が出たと思うのですけれども、現在平成23年度実施を目途にいたしまし

て、社会保障カードというものの検討を行っております。例えば、カードを持参された方に、社会保険労務士のところに見えられた方に、本人の依頼に応じて、パソコンのインターネットで年金個人情報を引き出せるというのが23年度以降の仕組みでございまして、これによりまして効果的な年金相談に活用できると考えておりまして、まさに労務士の皆さんにはこの仕組みを是非有効に活用していただいて、年金相談を行っていただきたいと、このように考えております。

一方で、労務士会からは、先ほど触れました窓口装置を街角の労務士事務所に置くというご提案がございましたけれども、先ほど申し上げましたような個人情報の管理の徹底という観点からは難しいと考えております。先ほど言いましたように、社会保障カードの導入が実現すれば、今恐らくご提案いただいていることも、少し時間を要しますけれども、実現していくのではないかと考えております。

なお、13ページの右に書いてございますように、日本年金機構におけますサービスの考え方でございますけれども、いろいろご提案いただいております郵送、電話、あるいはインターネットを活用いたしまして、お客様がその都度年金事務所に足を運ばなくても在宅で必要な手続きなどができるというのが、これからの国民サービスの向上の基本方向と考えているところでございます。

また、その13ページの右端に書いてございますように、(2)のところでございますけれども、現在既に年金相談について出張相談、あるいは社会保険事務所の来訪相談窓口で一部の労務士の方々と契約して協力をいただいております。

こういう形が今後とも労務士にご協力いただくスタイルではないかと考えております。

また、併せて図の右側に書いていますように、社会保険労務士という資格、この資格を活用いたしまして、日本年金機構の職員自身にも一つのスタンダードとして資格の取得を推進し、また現在資格をお持ちの民間の方も日本年金機構職員に採用するということも考えられますし、またその上で労務士に今後とも個人委託契約をするということもこれから考えてまいりたいと、このように今考えております。

いずれにしても、一番下の※のところでございますけれども、このオンラインシステムの窓口装置は極めて高い個人情報を有するということから、原則的に日本年金機構職員の直接の管理が及ぶ範囲で使用するということが必要だと考えております。

次に進ませていただきます。

14ページ、日本年金機構が行う契約ということでまとめさせていただきました。これは現在、国、社会保険庁から日本年金機構への移行、国の組織から公法人の組織になるわけでございますが、適用法令の関係で申し上げますと、この契約方法の欄に書いてございますように、現在国の組織でございますから、国の会計法、あるいは予算決算及び会計令というものが適用されるわけでございますが、日本年金機構におきましては会計法などの適用はもちろん受けないということでございます。

ただ、その括弧内でございますように、独立行政法人の見直しに関する昨今のご議論も

踏まえまして、日本年金機構につきましては、現在の国と同じように一般競争を基本にした必要な定めを検討していきたいと考えております。

その他、こういった会計法の適用対象とならないなどに伴いまして、弾力的な調達方法が今後新しい日本年金機構で実現できるということでございます。

先ほど触れましたような会計法の適用を受けない独法においては、業務方法書や会計規程、細則などにおきまして、一般競争入札を原則という形で制限を設けたり、あるいは複数年契約と、これは国では簡単にはできない面でございますけれども、こういうことを新しい民間の日本年金機構で行う場合にも中期計画にきちんと記載するということを定めるという動きもございますので、私どもといたしましてもこの日本年金機構の公法人化のメリットを生かしながら、公正性が確保できる仕組みを更に検討してまいりたいと考えております。

それから、表の右下の欄でございますけれども、日本年金機構におきましては業務委託先への日本年金機構の職員の出向ということについて、その状況についての公表の義務付け規定がございます。この業務委託先への職員の出向は、いわゆる天下りではございません。むしろ、日本年金機構の本体の人員削減の手段ということで、合理化にも資するものでございますので、法律の趣旨に従って活用していきたいと、このように考えております。

15ページから22ページ、これまでご検討いただいておりますことにつきまして、少し細かく段階ごとに考え方を整理してほしいということがございましたので、外部委託の適否について、適用から徴収、給付などに当たりまして、何ページかにわたって整理をしております。時間の関係で説明は省略することをお許しいただきたいと考えております。

最後に、7点目でございますけれども、コンプライアンスの問題でも幾つか提言がございました。23ページのところでございますけれども、こちらの以前の会議で、いわゆる職員からの内部通報について、外部の窓口を設けるべきであるということから、この23ページの表の真ん中、少し右にございますように、（新）として、右から行きますと内部通報の矢印の行き先として、内部窓口としては総務課企画室、それから（新）として外部窓口ということで、外部の弁護士にお願いいただくこと。

その関係で、左側の社会保険庁の法令遵守委員会について、現在アドバイザーとして外部の弁護士にお入りいただいておりますが、こちらのご意見も踏まえまして、新たに正規の委員ということで加わっていただくこと。その委員の方に新たに職員からの内部通報の外部窓口として協力をいただくことにしております。

あわせまして、現在のところ、社会保険庁の法令遵守委員会、これは委員長は総務部長となっておりますが、グレードアップをいたしまして、長官自身が委員長になるということで改正をさせていただきたいと考えております。

更に、左側にもございますように、全職員を対象に法令遵守についての意識調査をこれから行うと。これまでは法令遵守研修を行っていますが、それぞれの職員の意識の調査もこれから毎年行ってまいりたいと考えております。

同様に、新しくできます日本年金機構のコンプライアンスの推進体制につきましても、24ページでございますけれども、コンプライアンスの担当の理事を設けるとともに、外部弁護士をやはり内部通報の外部窓口ということで体制を固めまして、法令遵守を推進してまいりたいと考えております。

以上でございます。

○本田座長 ありがとうございます。

ただ今のご説明に対しまして、ご質問などありましたらどうぞお願いします。

大山委員。

○大山委員 簡単なところから教えてください。7ページ目ですが、個人情報保護対策のところを見ていると、設置型のは磁気カードで、可搬型のノート型のパソコンはICカードとなっているのに対し、一方で「職員個人単位に発行」と書いてあるのを見ると、1人に2枚渡っている人がいるということなのではないでしょうか。これが1点目です。

2点目は、それに関係して、平成20年1月から全面的に端末を替えたとあります。交換後の話ですが、「『指静脈生体情報』で認証」と書いてあります。これは全面端末更改後の話というのは汎用パソコンなので、多分設置型の方を言われているのかという気もしますが、なぜ指静脈生体情報まで使うようになったのでしょうか。可搬型のノートパソコンに用いるならば分かるのですが、設置型に用いるというのは、セキュリティの考え方が違っているように聞こえます。何を危惧しているのかを教えてくださいたいと思います。

それから12ページ目、電子申請について前向きに取り組んでいただくような形で非常に感謝申し上げますが、1の適正な適用の推進、電子申請の推進のところでもちょっと分からないことがあります。「事業主の電子証明書 — これは多分電子署名の証明書の話だと思うのですが — に代えてIDパスワードで可」と書いてありますが、このIDパスワードは誰のIDパスワードなのでしょう。社会保険労務士さんは代行者なので、社会保険労務士さんが事業主のIDパスワードを使っているというようにも見えます。この場合、社会保険労務士であることの確認をしているのかどうか分からなかったものですから、このIDパスワードは誰のIDパスワードなのかを教えてください。

○植田社会保険業務センター副所長 最初の2つのご質問ですが、カードは設置型の端末と可搬型の端末で1人2つは持っていません。基本的には設置型の端末の分を持っていて、可搬型は外に持って出るのが前提になっていますので、持って出るときに名前とかすべてのものをセットして、事前に社会保険事務所でセットして持って出ると、その人しか使えないというようになっております。

それから、指静脈の話ですが、決して職員を信用していないというわけではないのですけれども、将来一番簡単に、しかもセキュリティが守れる方策というのは何だろうかといういろいろ検討した結果、指紋だとか、あるいは網膜だとかいろいろありますが、これからは指静脈が一番やはり抵抗がなくて正確さも高いのではないかというようなことで、これを導入することに決定したというように聞いています。

それから、3番目の12ページのIDパスワードでございますが、あらかじめ発行された事業主のIDパスワードを入れるということです。

○大山委員 ということは、事業主も自らやろうと思えばできるのですね。そういうことですね。

○植田社会保険業務センター副所長 はい。

○大山委員 分かりました。

○本田座長 小寫委員。

○小寫委員 3点ばかり伺いたいのですけれども、まず1ページ目ですが、正規職員と非正規職員の区分がしてあるのですけれども、これは公務員法上の考え方ではないかと思うのです。公務員法上、常勤職員と非常勤職員について明確に定義した規定はないのですが、公務員のレベルで考えるとこうなるのかという感じはしました。ただ、日本年金機構の場合は非公務員型ですので、パート労働法の適用や、先日成立した労働契約法とマッチするのかなと言われると、どうかという疑問はあります。

それから、6ページ目に飛びますが、そこに「日額単価」と書いてありますけれども、これは47都道府県で変わらないのか。例えば、地域手当のようなものがここに入ってきて差が出てくるのかどうか。

また、現在でも厚生労働省のホームページを拝見すると、担当部署ごとに非常勤職員の募集条件が違っている。日々雇用職員の募集要項が多いようですが、賞与が出たり出なかったりという感じになっていきますけれども、この方々については期末勤勉手当とか年度ごとの退職手当は出ていると考えていいのかどうか。

それから、8ページ。少々書き方がまずいと思うのです。出張相談の場合なのですが、「職員の直接的管理の下で使用」というのは、これはあくまで場所を職員の方が直接管理されるということですよ。社会保険労務士個人に対して何か指揮命令をされるということではないと思うのですけれども、このように書いてしまうとちょっと誤解を与えるのではないかと思います。

○吉岡社会保険庁総務部長 3点ご質問がございましたけれども、1点目につきましては今お話のとおり、民間の組織になるといってもやはり公的な業務、国の責任、厚生労働大臣が行う業務を法律に基づいて受託するという考え方から、自由度があるものもありますけれども、特に権利義務の確定に係るようなところは、基本的には現在の公務員として仕事をするものと同じ考え方で整理をしていく必要があるのではないかと考えております。

2点目は事実関係でございますけれども、年金相談などの謝金職員、これは能力のランクだけに応じて、北海道であっても東京であっても同じものが出るということでご理解を頂戴したいと考えています。それから、退職金などはございません。

それから、8ページのところでございますけれども、ちょっと「管理」という言葉の響きが引っ掛かると思うのですけれども、基本的に業務を外部に委託しておりますので、業務を含めた管理でございますが、その中で業務を担っていただく方に対して必要に応じて

職員から、これは上下関係とかいうものではなくて、仕事をお願いしている立場から必要に応じアドバイス、あるいは指示を行うことは当然あるということで、業務の管理ということで文言上ご理解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 3点ばかりお聞きしたいのですが、まず13ページに社会保障カードが実現すればパソコンで年金個人情報を引き出して、効率的な年金相談に活用できると書かれていますけれども、パソコンで引き出せる年金の個人情報、これはどの程度のものなのでしょうか。年金相談を効率的に行えるほど、いわゆるウィンドウマシンで引き出せるほどの情報がこれで出ることなのかどうかということと、ちょっとまず一つお聞きしたいのと、もう一つ契約関係で、1ページ目に国民の権利義務の確定に至らない業務は外部に出すのだとお書きになっています。そして、この部分で11月20日にもらった外部委託についての社会保険庁の整理というのがありますけれども、この図を見ますと、国民の権利義務の確定に至らない業務というのはまだたくさん拾い出せるのではないかという気がするのです。この中身の整理というのが、15ページ以下にしているのだと思うのですが、これはなかなかちょっとイメージができないものですから、この中身をもう少し詳しく教えていただきたい。業務量をどの程度出すのか、人員規模をどうするのか、あと予算というのはどのように考えているのか。これは今日でなくて結構なので教えていただけませんか。

それともう一つ、委託の関係で、外郭団体との関係をお聞きしたいのですが、外郭団体に関しては委託費という形では今後出さないということにもなっていると。ということは、日本年金機構に民営化された場合に、新たに外郭団体と入札などで契約を結ぶということをお考えになっているのですか。その場合、その外郭団体の位置付けや外郭団体の業務というものをどう整理しているのですか、その辺をちょっと教えていただけますか。

○吉岡社会保険庁総務部長 今の1点目のお尋ねの点、パソコンを通じた社会保障カードの活用、どういうデータが載るかについては、まさに大山委員のところを中心にご議論いただいております。まだ最終的な結論は得ていないと思っておりますけれども、国民の利便に供するという観点から今後更にご検討いただけるのではないかと考えております。

それから、岩瀬委員の2つ目ですけれども、国民の権利義務の確定に至らないものについてももう少し分かるように、今日お出ししましたよりも少し詳しい資料ということにつきましては、先ほどおっしゃった観点から整理をさせていただきます。

それから、契約のところを書きましたように、効率化の観点から日本年金機構が持ち得ないノウハウをお持ちの民間事業者、これは当然活用していくという考え方でございますので、どういう形でそういう応札の基準といいますか、どういうところと契約をしていくかということについては、できるだけルールを明確化していくことを考えておりますが、基本的な考え方は日本年金機構の事務の効率化に資するという観点から整理をこれからさせていただきたいと考えております。

○岩瀬委員 外部団体との関係を、特にお聞きしたいのですけれども。

○吉岡社会保険庁総務部長 外郭団体ですね。

○岩瀬委員 そうです。社会保険庁の外郭団体との関係、これはどういう位置付けを今後お考えになっているのですか。

○吉岡社会保険庁総務部長 外郭団体につきましては、基本的には年金の施設や健康保険施設の廃止ということに伴って、仕事が無くなっていく形になっておりまして、廃止の裏打ちで、だんだん解消していく形になりますけれども、きちんとした業務が提供される場合に、そういういわゆる外郭団体という形がそのとおりにまだ残っているかどうか分かりませんけれども、そこはよく議論して、国民の不信を招かないようにこれから考えていきたいと思えます。

○岩瀬委員 つまり、一般の民間団体と同じような契約の対象にするということですね。

○吉岡社会保険庁総務部長 そういうご批判を招かないような形で考えていきたいと思っております。

○坂野社会保険庁長官 今の話ですが、まだ事務的に十分詰めが済んでいないということですが、外郭団体という言葉の定義としてどういうものを想定するかということだと思います。例えば、公益法人で、かつ私どもが監督官庁に当たる法人、そういうものを仮に外郭団体であるとしみますと、現在の動きは施設運営、これについては暫時縮小、廃止の方向でございますし、その他若干船員保険関係などで健康保険に関係する事業の委託を行っておりますが、その他は委託をほぼ廃止ないし全面縮小の過程でございます。

そこで、今後日本年金機構に移った場合に、そういう公益法人が、どういう業務にどういう形で参入をしてくる可能性があるかということですが、私どもは外郭団体であるから特別な利益あるいは不利益を与えるということは、やはり基本的には平等という形で私どもは考えなければならないと思えます。ただ、人事関係がある、あるいは特別な支配関係にある、そういうことが残るといふ法人であるならば、これは適正な平等な条件の下での参加ということにはならないわけでございますから、そこはきちんとした排除手続は採らなければいけない。そういう基本的な観点でこれから十分事務的に詰めた、そういうように考えているわけでございます。

○岩瀬委員 追加でもう一つお願いします。申し訳ないです。簡単な質問ですけれども、電子申請に関してですけれども、これは税理士に e-Tax における代理送信というのが認められていると。それと同じものを社労士の人たちにも認めるということでしょうか。ここに書かれていることは。

○高橋社会保険庁総務課企画室長 e-Tax も事業所の方で登録をして、それで税理士がやると、こういう仕組みになっていると思えますが、詳細のところは若干違うところはありますけれども、基本的に事業主が ID パスワードで一応登録しておいて、それでそれを使いながら事業主の電子証明書なしに使われているという、基本的な機能はほぼ似ているというご理解でよろしいと思えます。

○岩瀬委員 分かりました。

○本田座長 野村委員。

○野村委員 1点は意見でございまして、もう1点は質問なのですが、意見の方はコンプライアンスの体制についてのところでございます。これは24ページに図を描いていただいておりますが、外部窓口は内部の人からだけの窓口となっておりますけれども、これはあえて外部からの通報をシャットアウトする必要は全くないかと思えます。これまでの私の経験でも、内部で通報してしまいますともみ消されてしまうだろうというように懸念して、外部の法律事務所の方に連絡をするケースが、かなりの件数が他省庁でもございますので、これは何も内部に限定する必要はないだろうと思えます。

それと同じようなことなのですが、内部の窓口が取り扱った情報を内部の方が検討するという、これでは全然牽制効果がありませんので、委員会というのは別途あってもしかるべきかもしれませんけれども、その内部の情報は、単に係の方が窓口として情報を取得することがあっても、その処理などについての権限は、内部の方ではなく外部の専門家、つまりここでご採用になられる弁護士の方に調査の方針であるとか、あるいは実際の調査の指揮命令といったような権限を与えていただきませんか、せつかくの通報が中でつぶされてしまいますので、その点を是非ご検討いただければと思えます。

それが意見なのですが、もう一点は質問でございまして、社会保険労務士の方への個人委託という契約、13ページのところに書いてあるのですが、これは今の頭の整理では個人委託をして、特に個人情報がたくさん含まれているシステムへのアクセスは職員がやるという形で整理をされていると理解してよろしいでしょうか。ちょっと私の理解が間違っているかもしれませんが、そういうことで情報へのアクセスを整理しようとお考えのようなのですが、この個人委託契約という整理なのですけれども、例えば週に1回だけ社会保険庁の仕事をご担当になられて、自分の事務所で窓口を開いておられるという方に対して、あるいは特別な場所でもいいかと思うのですけれども、これは非常勤採用という形で職員採用してしまって、その日だけは服務の規律が及ぶというような形での処理の仕方というのもあるかと思うのですが、この辺りのところは実は契約の整理の仕方によってかなりできるかと思えます。元々社会保険労務士の方は職務上の守秘義務を負っておられますので、そういう意味では一般の方のアルバイトとはやや違った形で、もう少し柔軟に考えることができるのではないかと思えますが、この辺りのところはいかがお考えになっておられますでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 まず1点目でございますけれども、ご意見という形でお話いただきましたけれども、ともかく外から、職員からであれ外部からであれ、まず情報を集めることが大事でございますし、集まった情報は公正に審査するということも要諦でございますので、ご意見を踏まえて仕組みを考えていきたいと考えております。

○坂野社会保険庁長官 ちょっと待ってください。

コンプライアンスの件のご意見ですが、第1点目は外部の人、つまり一般国民の方から

の通報についても、例えば弁護士による外部窓口で受理をすべきではないかというお話だと思います。これはどうこの通報制度の意味を考えるかというところに私はかかってくるところがあると思いますが、まず私どもが今考えているこの案は、内部通報制度をまずきちんとしたものにする必要がある。特に、内部通報制度において外部でそれを受理する窓口がないということは、一般の民間の体制からしてもこれは欠陥がある。そういうことから、まず内部通報における外部窓口を新設したいと考えておるわけです。

ただ、一般国民からの通報ということになりますと、既に私どもには直接私あての手紙、メールを受け付けるインターネット上の私どものコーナーもございます。それから、郵便、ファックスなどで一般の方々からの苦情や通報を受けるツールも既にご覧いただけます。そして、それらはすべてサービス推進課で整理をして、もみ消すことなく全部進行状況をチェックし、必要であればこのコンプライアンス委員会に上げて整理をしているわけで、事務的に握りつぶすという制度にはしておりません。

ただ、通報される内容の大半は、いわばご意見に相当するものでございます。あるいは、窓口における処理の苦情に相当するものでございます。外部の窓口の方に一般国民からの苦情、意見をすべて受け付けるということをお願いすることが適切かどうかということについては、もう少し私どもで詰めさせていただきたいと考えております。

それから第2点目、案件について事務的に処理をすることだけではなくて、このコンプライアンス委員会に入らせていただいております外部弁護士たる委員の方が実質的にその内容をチェックし、調査などの指示を出せるようにすべきではないかということだと思います。これは、私はそのとおりだろうと思います。事務的に握りつぶして、スクリーニングした案件だけをこの委員会にかけるということではなくて、そのスクリーニングの仕方、あるいはスクリーニングの内容については十分この外部弁護士である委員の方に事前にご相談をし、ご指示を仰ぐべきものだと考えております。

○野村委員 私の経験を申し上げます。

私をご案内のとおり4年間ほど金融庁のコンプライアンス対応室長をやらせていただいておりますし、それから総務省でも2年目ぐらいになりますが、同じ仕事をやらせていただいております。

中身は申し上げられませんが、これまで外部の方が外部の弁護士事務所に通報されたケースで、金融庁での業務内容が改善されたものが2件、総務省で1件ございます。これは非常に重要な改善策でございまして、残念ながらその方は内部には通報されませんでした。外部にのみ通報されたということですが、このことによって両省庁とも未然に不祥事を防止することができて、大変喜んでおられるということは事実としてございますので、そのように必要性というものをお考えいただいたらどうかと思います。

ホームページで外部からの通報の窓口のところは言及しておりますが、ただ通報の内容は封書、あるいは匿名は受け付けておりませんので、ご本人実名入りのもの以外は対応していないという形になっております。しかし、実際に来るものはかなり長文の封書でござ

いまして、その中に丁寧ないろいろなことをお書きになっておられるものが改善につながっているという事実がございますので、是非それをお踏まえいただければと思います。

それから、中の方に関しましても、現在私は大臣の直属の部下という形になっておりまして、この通報がありましたら、一切上司というものがございませんので、そのものについては直ちにトップである大臣に指示を仰いで、その権限を付託していただいたまま調査などについてすべての権限をいただいてやらせていただいておりますので、それが最も効果的ではないかと思っております。

○本田座長 ちょっと時間もまいりましたので、今日のヒアリング、社会保険庁からの質疑はこれで終わりにしたいと思います。

どうも今日もありがとうございました。

(社会保険庁退室)

○本田座長 それでは、前回の会議において申し上げましたが、10月以降の会議におきまして、業務委託の推進などにつきまして出されました各委員の意見を事務局に整理してもらいましたので、資料3としてお配りしてあると思いますが、この資料を基に議論を進めていきたいと思っております。年内に中間整理という形で出したいという中で、そろそろ議論を集約させていきたいと思っておりますので、よろしく願います。

まず、事務局の方から説明をお願いします。

○加瀬行政改革推進本部事務局参事官 ご説明させていただきます。

まず、資料3をご覧くださいませでしょうか。「第6回会議以降の再生会議における各委員からの主な意見の概要」というものでございます。

前回会議での座長のご指示を踏まえまして、業務委託の推進と日本年金機構に求められる組織・人材づくりの大きく2つに分けてございます。更に、その中につきまして、各委員のご意見を踏まえまして、便宜項目ごとに整理をさせていただいております。業務委託の推進の関係が1ページから3ページ、組織・人材づくりの関係が4ページ以降ということでございます。

詳細な説明は省略させていただきます。

まず、業務委託の推進のうち、1ページ目、「外部委託推進の基本的考え方・視点」でございます。これにつきましては、効率性の観点、あるいは顧客満足度といった観点からの検討の必要性、あるいは委託者による受託者の管理、監査の重要性などについてご意見があったということでございます。

2ページ目に移っていただけますでしょうか。「更なる外部委託の推進」の関係につきましては、社会保険庁が改革案で提示いたしました個々の業務に関しまして、年金相談業務に社会保険労務士を積極的に活用すべきというようなご意見がございましたほかは、具体的な意見はなかなか出ていないというところでございます。

3ページ目をご覧くださいませでしょうか。「委託契約のあり方」の部分でございます。こちらにつきましては、過去の問題点を踏まえまして契約のあり方の見直し、あるいは委

託先や委託の効果についての透明性の確保に関するご意見があったというところがございます。

次、同じページの「電子申請の推進」でございます。こちらは積極的に推進すべきということを前提にいたしまして、利便性の向上あるいはインセンティブの仕組みといったことについて、推進という観点からご意見があったということでございます。

以降、4ページをご覧くださいませでしょうか。日本年金機構に求められる組織・人材づくりでございますけれども、こちらは項目を基本的に紹介させていただきます。

「組織ガバナンス・体制」の関係につきましては、ブロック本部につきましていろいろなお意見があったということでございます。

次、5ページをご覧くださいませと、「ITガバナンス・体制」につきましては、こちらに書いてございますように、その体制についてどうしていくのがいいのか、あるいは給与などをどう考えていくのかということについてご意見があったというところでございます。

次が、「監査機能・コンプライアンス推進体制」についてはご覧いただいたとおりでございます。

次、6ページをご覧くださいませと、「三層構造の一掃、人材の登用」といった観点で、外部人材の登用、あるいは人事交流といった観点からご意見が出ているところでございます。

次が「人事・給与体系、人材育成等」でございます。こちらはご覧いただければというように考えてございます。

次、7ページ目でございます。「国民サービスの向上」ということでございます。こちらについては広報の関係、あるいは運営評議会の関係などについてご意見が出ているところでございます。

簡単でございますけれども、資料3については以上のご説明でございます。

次に資料4をご覧くださいませでしょうか。

こちらはこれまで関係者、有識者ヒアリング、いろいろとしていただきました。そちらの関係について整理したものでございます。

まず、1の第9回会議の関係でございます。こちらは日本IBM、刷新可能性調査を担当したところからヒアリングをしたという結果でございます。ITガバナンスの関係について主に意見が出てございます。

次がアクセントの関係でございますけれども、こちらに書いてございますように、新システムの基盤設計担当というところでございます。主にITガバナンスの関係について意見を整理してございます。

2ページ目をご覧くださいませと、第10回会議ということございまして、こちらは主に外部委託先ということでございます。(1)が、もしもホットラインの関係でございます。こちらにおきましては総合評価方式の実施とか、そういったことについて触れられ

ております。あるいは、業務委託の評価におきまして、業務目標との関係について意見が出ているところでございます。

次が日本IBMでございますが、こちらは第9回とは異なりまして、アウトソーシングサービスの提供といった観点から様々な提言が出ているところでございます。

(3) 社会保険労務士会連合会でございますが、こちらにつきましては開業社会保険労務士を活用いたしました街角の社会保険支援センター、そういったものによる国民サービスの向上といったことについてご提言をいただいたところでございます。

事務局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、時間もちょっと限られていますので、せっかく整理をしてもらいましたので、外部委託のあり方につきまして、二、三十分議論をさせていただきたいと思っております。

まず、外部委託の基本的な考え方なり視点ということでございますけれども、この基本的な考え方・視点につきましては、外部委託によって効率化効果が得られる、又は国民サービスの向上が図られるといった視点で進めていくべきであるという点はおおむね共通の考え方ではないかと理解をいたしております。それともう一つは、やはり外部委託した後も委託者が管理責任をちゃんと果たすと、要するに丸投げではいけないということについてもおおむね共通の考え方ではないかと、このご意見の中にいろいろと入っておりますけれども、というように考えました。それはいかがでございましょうか。

それでは、基本的にはそういうことを前提に置きながら、今後更に評価をしていきたいと考えます。

あと、皆さんの方で、いや、そういうこともあるけれども、ほかに基本的な視点なり考え方としてこういうのも入れるべきだということがございましたら、今おっしゃっていただいてもいいですし、これからの議論の中でまたお出しいただいても結構だと思います。とりあえず、そういうことで進めてよろしいですか。

次に、更なる外部委託の推進の点でございますが、これは基本的な認識ということにまたなろうと思うのですけれども、社会保険庁からの説明の中で、平成17年12月に人員削減7ヵ年計画というものが策定され、これに基づき外部委託を推進しているわけですが、その内容については引き続き着実に進めていくべきであるということが前提だと理解しておりますが、そういうことでよろしいでしょうか。もし議論がなければそういうことで進めていきたいと思っております。

あと、社会保険庁の改革案におきまして、検討対象として挙げられたものから議論したいと思っておりますが、先ほどの整理でも委託関係は余り深く議論もまだしていません。審査業務なり年金保険料の免除勸奨業務、審査業務については、ほとんど議論がありません。恐らく社会保険庁の方もできるものはやっていきたいということなので、質問がなかったのかと。

年金保険料の免除勸奨業務、これはいろいろな問題点があります。免除対象者の所得情

報を委託先に提供することについて市町村がどう考えるかとかいろいろありますけれども、社会保険庁でも少なくとも外部委託を検討するという方向についてはその方向で、この辺は難しい面があると思うのですが、よろしいのでしょうかということもちょっと聞いておきたいと思います。

個人の非常に微妙なことと、公平、公正という問題などとのバランスをどう考えるかということもあるのかと思いますけれども。ここの点についても後ほどまた論点整理の中で議論しますので。

○野村委員 私は前に年金記録の免除に関するトラブルのときにも実は社会保険庁の調査をさせていただいたのですが、そのときに私が把握しているのは、免除を勧奨しなくても、とにかく行っても不在なのです。連絡がつかないというのがほとんどの仕事なので、それほど大きな問題ではなく、足繁く頻繁に通うという、そういう作業なのです。ですから、これは積極的にやりますとかなり免除申請は出てくるということなのですが、一回行ったきりほとんど放り投げているという状態が過去にはありましたので、業務は余り難しくはなく、むしろ外部にもお願いして、足繁く通っていただければいいのではないかと思います。

○本田座長 市町村が大変抵抗するのではないかと思います。所得だとかといった問題があるというご意見も少しあったものですから。

○野村委員 市町村から提供される所得の情報というのは、かなりの部分が今はもう社会保険庁の方にオープンになる形になっていて、社会保険庁は免除対象者が誰なのかということは把握しているのです。ただ、それを免除申請が出ないので免除していないだけです。基本的に免除しませんかということを行くという作業だけなのです。それを、3回行ったら毎回留守だったので、もう1週間も1カ月も行かないという、そういう状況で、かつてはもう面倒なので、返事がなければ免除申請があったことにしますという紙を配ってしまったという、そういう仕事だったので、これは何度も行けば済むだけの話なのかと思います。

○岩瀬委員 人員削減計画に関してなのですがけれども、平成17年に立てられた計画というのはねんきん事業機構という前の組織における人員削減計画だったと思うのです。あそこでいろいろな問題があって、新たにこの日本年金機構を立ち上げる、しかもこれは民営化するという事まで踏み込んでいますので、その平成17年に立てられた人員削減計画を引き続き進めるというよりも、更に深めるというようにしていかないと新しい組織の意味がないのかと思います。

○本田座長 まさにおっしゃるとおりです。私が先ほど申し上げたのは平成17年の7ヵ年計画は着実に進めるのだと。その上で当然今おっしゃったようなことも、更に委託をどう広げるか、または組織をどうするか、人員をどうするか。だから、ベースとして委託の範囲は、少なくとも既存のものは着実にやってくださいという方向で考えたらどうでしょうという言い方です。

あと、年金相談について先ほども説明がありましたけれども、相談窓口を広げていくべきだという意見もございますし、いろいろなご意見があります。岩瀬委員の方からもご指摘があった話なので、いかがでございますか。感想でも。

○岩瀬委員 なるべく出したくないというのはよく分かりました。だけど、これは仮に街角の社会保険支援センターが全面的に展開するとなれば、事務の集約機能のようなものもカットできるのではないかと。そことつないで、社会保険庁にはきちんと管理する仕組みを作れば、相当効率化という点では進むのかという気はするのですが、社会保険庁に関してはそれはやりたくないという、非常に強い意思を感じました。

○本田座長 そうですか。社会保険庁にも何回もお願いしていますが、やはりいわゆる権力性が高いということで、一律に外部委託不可とするのではなく、どうやってそれを狭めるかという考え方を取ってもらわないといけないのだと思うのです。拡大解釈ではできない。だから、できないことをどうやったらできるかという方向で、更にご努力いただきたいとは思っております。

○大山委員 アウトソースにも関係するので申し上げておきます。ご案内のとおり給付のシステムについては未だ触れていません。給付の業務自体を精査をすれば、ひよっとすると業務のほとんどを外部の金融機関に投げてしまう方法もあるかもしれません。そのためには、今のシステムを見直すことと同時に業務を見直すことが必要で、それによってかなりアウトソースの割合が増える可能性もあります。可能性を明らかにするためにも、書き方は別にしても、給付システムの刷新可能性調査を進める旨を、是非入れていただきたいと思えます。

○本田座長 委託の場合にはやはり2つ基本的にあるのかと思えますのは、いわゆる年金に絡む適用から始まって給付まで、基本的な年金業務、保険業務。それと社会保険庁の、例えばバックオフィスといった基本業務。これは全く関係ない話です。そういう基本業務だって、その組織の仕事をどう効率的にやるかということです。いわゆるバックオフィス業務、これは今回出ましたから、それはいいのですけれども、これは優れて、そこにいる人がどうやっていつも日々仕事を改善していくかという問題です。年金業務の方はそれぞれに個人情報など、いろいろな議論をやる意味はありますから、ちょっと分けて考えるべきだと思います。

それから、年金業務、保険業務の方については、基本的にはやはりできませんではなく、できるだけ効率化し、いわゆる日本年金機構が本当に従事してやらなければならないもの、やらなくてもいいものを分けて考えて、できれば外に出すという発想が必要です。バックオフィス業務は、やはりちょっと分けて考えるべきです。

そういう意味では、バックオフィス業務が出てきたことは、当然これはやっていただければいいと思えますし、更にそちらについても事務の合理化といいますか、そういったことは更にやって、その手段として委託ということはありますという指摘はしてもいいという感じはいたしております。

○野村委員 その点について発言しましたけれども、先ほどまさに座長がおっしゃるとおり、やれないという論理を作るために説明しているような感じだったのですが、やり方は幾らでもあって、それをきちんと守秘義務をかけるための契約を結ばばいいだけの話ですので、何も問題ないと私は思います。

○本田座長 この前もちょっとお話ししましたけれども、市場化テストではみなし公務員や守秘義務という特例措置を設けて、例えば弁護士法72条による制限に対応しています。今回の年金業務、保険業務にしても、まさに先ほどの管理責任とありましたけれども、管理責任以上に、委託はするけれども、その業務についての責任は社会保険庁にあり、国にあるわけです。だから、そこでまさに守秘義務があるので、できませんではなくて、どうやればできるかという方向でご努力いただきたいという感じはいたしております。

あと、そのほかに、もし皆さんの方でこれはもう当然出すべきではないかというようなご意見がありましたら、どこまで細かな形で整理するかは別として、教えていただきたいと思います。

あと、委託契約のあり方についてでございますけれども、委託先や委託によります効果の透明性を確保していくという指摘もございました。これは当然のことだと思いますけれども、重要かと思えます。

そのほかに、資料4にありますように、これまで関係・有識者からのヒアリングの際に、例えば複数年契約や成功報酬型の契約などについてご提言をいただいております。今日の社会保険庁の説明にも日本年金機構は会計法などの適用を受けないので複数年契約もできるとありました。できるだけ委託し、なおかつ業務の広がりというのを見ますと、できるだけ包括的、なおかつ複数年契約が必要かと思えます。一方、複数年契約にすると、今度は逆にコンプライアンスでいろいろな問題が出てきます。これは非常に課題がありますけれども、基本的には複数年契約ということを入れながら委託の範囲を増やしていくということではないかと、こういう提言もできれば参考にしていきたいと思えます。

あと、電子申請の推進、これは今日社会保険庁から説明がありましたし、業務効率化にもつながりますし、いろいろな問題も対象になるので、その辺についても共通の認識ではないかと。

あと、そのほか一括してご議論が何かあればと思えますが、もう時間の関係がありますので、今日の内容については一応そういうことにいたしたいと思えます。

次回は次の月曜日、12月17日の10時からにさせていただきたいと思えますが、次回の会議におきましては、社会保険庁から指摘事項について説明をいただいた後、質疑を行って、本日までの議論を踏まえまして、事務局を使ってある程度の論点整理という形で資料を用意させていただきたいと思えます。できるだけ中間整理に向けて検討を進めたいと思えますが、資料につきましては事前にできるだけ早目に皆様の方にお届けするように努力はいたしたいと思えますので、よろしくご協力のほどお願いいたします。

○八田委員 1つだけ、これは委託契約に入るのかどうか知りませんが、先ほどの

フューチャーアーキテクトの方が野村総研とのパートナー関係が非常にうまく機能したと
いうようにおっしゃったのですが、こちらでシステムに関してそういう関係を委託先とし
て構築し得るものなのかどうか。

それから、先ほどのフューチャーアーキテクトの確井さんに伺いたかったのは、そんな
随意契約をやってコストの削減、コストがちゃんと低く維持できるという保障をセブンイ
レブンはどういうようにしたのでしょうかというようなことです。このことを含めて、シ
ステム関係のことというのは委託に関する形態がかなり複雑な、いろいろなシステムを、
いろいろなやり方を考える余地があるのではないかと思います。

○本田座長 システム問題と我々の会議というのは2つのつながりがあるのだと思うので
す。今日のお話にあったようなシステムの中身というものは、これは私はこの会議の問題
ではないのだと思いますけれども、少なくとも業務委託をどうするかという問題につい
ても、また、組織、定員、数、それについてもシステムは関係します。加えて、刷新化計画
は平成23年1月の予定で、機構設立の1年後であるという問題もあります。更に、システ
ム刷新については、今までいわゆる基本設計までできましたが、アクセンチュアからは詳細
設計までは入っていませんという話がありました。こういう全体をどうするかという問題
があります。これはずるずるしていたら、我々の人員の問題にも非常に絡んでくるのです。
だから、どこかでやはりある程度交通整理をしながら進めていただきたい。これにつ
いては検証委員会でご指摘があって、システム関係の委員会ができるような話も聞いていま
すので、その点を含め、事務局の方から2点ご報告があります。

○加瀬行政改革推進本部事務局参事官 事務局の方から2点ほど報告させていただきます。

まず、参考資料1というものでございます。こちらは「社会保険オンラインシステム最
適化評価ワーキンググループの設置について」という表題でございます。番号が振ってご
ざいませんか、3ページ目をご覧くださいませでしょうか。こちらは検証委員会の報告書
の抜粋でございます。そちらの「今後の教訓」といったところによりまして、下線を引い
てございますが、社会保険庁は第三者的立場にある機関による点検評価も受けつつ、今後
の設計開発及び運用に反映し、社会保険オンラインシステム刷新を推進するというようにな
ってございます。

1枚目に戻っていただきますと、これを受けまして、このワーキンググループが設置さ
れたということでございます。こちらは内閣にIT戦略本部というのがございます。そち
らの中に電子政府評価委員会がございまして、そこにワーキンググループというものを置
くということでございます。

2枚目に構成員の表がございまして、当会議の大山委員が主査になられまして、検討委
員会の指摘事項を始め、点検評価を進めていくということになっておるということござ
います。

報告の2点目でございます。

参考資料2をご覧くださいませでしょうか。

こちらは「服務違反行為に関する調査について」でございます。こちらの調査につきましては、再生会議から要請をいたしまして、先月行うという回答が社会保険庁からあったわけでございます。この調査につきまして、12月6日から具体的な調査を開始したということでございます。来年3月末までを目標に調査を終えて、その結果を公表すると。当会議にもご報告いただくということになってございます。

1枚目に概要が書いてございます。以下、調査票を付けてございますが、詳細は省略させていただきます。

事務局からのご報告は以上でございます。

○本田座長 今の報告について何か。

本日は長時間ありがとうございました。今日のブリーフィングも私の方からやらせていただきたいと思いますので、よろしく申し上げます。

どうもありがとうございました。

以 上