

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

※ 本資料は、今後の検討のための材料として、第 6 回から前回会議までの間において各委員から出された主な意見について、事務局において便宜一定の項目ごとにとりあえず整理したもの。

(注) 以下、日本年金機構は「機構」と表記。

業務の外部委託の推進について

外部委託推進の基本的考え方・視点

- 1 効率性や公平性を担保する仕組みを作りながら、可能な限り外部委託を進めるということではないか。
- 2 非公務員とか非常勤職員とかということではなく、どうしたら効率的に業務を行えるかという観点からの議論が必要ではないか。
- 3 非公務員型の公法人に移行するメリットを活かした外部委託化の検討に当たっては、業務フローを見直す、という作業が前提になるべきだが、そのような視点が欠けているのではないか。
- 4 刷新システムの導入で今後なくなっていく業務は外部化するという仕切りは考えられないか。
- 5 定型的な業務を切り出して外部委託に出すだけでは、受託側の効率化の余地がなく、単に人件費を下げるだけになってしまう。そうではなく、受託側で事務の流れを見直して、効率化を図れるような切り分け方に改善していくべき。
- 6 効率化という視点だけではなく、顧客満足度を高める、という観点から考えていく必要がある。例えば、免除勧奨を顔見知りの人からはされたくないと思うが、そうした観点も考慮すべきではないか。
- 7 行政処分行為や権力性の高い業務は外部委託を行わない、という判断はいいと思うが、どこまでが権力性の高い業務なのか、その線引きは難しい。どこまで外部委託化できるかについては、検討の余地があるのではないか。
- 8 権限と委託先の責任を明確に整理すれば、フレキシブルに民間委託できるのではないか。
- 9 外部委託については、業務の切り分けとともに、切り分けた業務をどう管理して、どう監査していくのかが重要。マニュアルの作成、システム監査の体制などの管理体制をどのようにしていくかの検討が必要ではないか。

- 10 どのような業務を委託するかということについては、機構の理事長がしっかりと責任を持たなければならない。
- 11 アウトソーシングする場合、アウトソースした業務をマネジメントする人材が非常に重要である。
- 12 外部委託に際し、従来その業務を行っていた人員を内部で強化する業務に単純にシフトさせるということは、業務の効率化など委託の目的からみて問題ではないか。
- 13 外部委託の推進の検討に際しては、外部委託による人件費の削減効果などメリットをある程度数値化した上で進めるべきではないか。
- 14 システム最適化計画は、機構になることが決まる前に策定されており、機構になるということを前提に、この計画がこのままでいいのか、検討する必要があるのではないか。

更なる外部委託の推進

(届書の一次審査)

特段の意見なし。

(国民年金保険料免除勸奨業務)

- 15 例えば、免除勸奨を顔見知りの人からはされたくないと思うが、そうした観点も考慮するべきではないか。〔再掲〕

(バックオフィス業務)

- 16 システム開発の費用は、汎用ソフトの活用などできる限り開発費用を抑えるべき。
- 17 汎用ソフトに合わせた業務処理の仕組みを作ることで、新たな開発やカスタマイズする必要がないようにすることを考えるべきではないか。

(来訪による年金相談業務)

- 18 相談業務の窓口は、たくさんあった方が加入者及び受給者にとって便利。したがって、社会保険庁でも行うとともに、市役所や社会保険労務士会などにも相談業務を委託した方がよいのではないか。
- 19 社会保険労務士の専門性を活かせるような形での年金相談業務の委託を検討すべきではないか、社会保険労務士による「街角の社会保険支援センター（仮称）構想」について、積極的に検討すべきではないか。国民にとっては相談窓口が拡がることになる。

- 20 市町村の窓口においても、まずは特区で実施するなど、年金相談業務を委託することを検討すべきではないか。

委託契約のあり方

- 21 年金業務システムの残債については、積算根拠が甘く、割高なのではないかとの指摘がある。このような過去の契約の問題点をしっかりと認識した上で、今後の契約のあり方を検討すべきではないか。
- 22 従来の委託契約先は、天下り先やファミリー企業となっており、十分な効果が上がっていない。また、入札したからよいということではなく、委託先や委託によってどのような効果が出たのかを毎年公表し、透明性を確保していくべきではないか。

電子申請の推進

- 23 電子申請の利用促進については、業務をより良くし、将来にもつながるものとして進めるものではないか。
- 24 電子申請が進まない理由として、「紙による提出のほうが便利」ということが挙げられているが、実際に使ってみて、電子申請が煩雑で使いづらいと実感した。もっと使いやすいものにしていく努力が必要ではないか。
- 25 電子申請の推進による効果は、一次審査業務の効率化にも及ぶのではないか。電子化によって、OCR読み取りなどのエラーは格段に減る。電子申請推進のインセンティブを付与して、これを積極的に進めていくべき。
- 26 電子申請の推進のためには、行政が申請者からの相談に細かく対応する文化は変え、申請者が自らの責任で申請を行うことが有利になるインセンティブの仕組みを構築することも必要ではないか。
- 27 電子申請化した場合や自動振込にした場合のコスト削減効果を調査するべきではないか。

その他

- 28 外部委託を進める際には、やはり雇用問題を考えていく必要があるのではないか。

機構に求められる組織・人材づくりについて

組織ガバナンス・体制

- 29 組織は手段であって目的ではない。事業成果をどうあげるか、高品質で高効率な仕事を行うためにどのような組織とするのがよいのか、という観点から組織のあり方を考えることが必要。
- 30 ブロック本部の設置は、過去の地方事務官制度の名残である今の地方組織を承継しようとしているのではないかと思える。ブロック本部のような地方組織を置くニーズが本当にあるのかを白地で検討する必要があるのではないか。
- 31 ブロック本部の機能がはっきりしないのに、何故9ブロックに置くのか。一旦認めると固定化されてしまうのではないか。
- 32 事務所指導は、ブロック本部ではなく本部に集約し、本部に北海道課など9ブロックを担当するセクションを設けることとしてもよいのではないか。
- 33 地方へのガバナンスの強化は、それに対応する本部機能や地方への連携を強化していけば、ブロック別の組織は必要ないのではないか。
- 34 ブロック本部の設置は、都道府県事務局廃止のワンステップとしてあり得るのではないか。ブロック内の広域人事異動により、組織内の風通しがよくなれば一歩前進ではないか。
- 35 企業経営的には、中間組織はできるだけスリム化し、管理機能というよりはサービス機能として置くもの。ブロック本部を置いては駄目ということではなく、当面は必要なものではあると思うが。その組織が何を担うか、第一線の社会保険事務所との権限関係をどうするかということではないか。
- 36 本部機能の強化と言いながら、ブロック本部を強化することになっているのではないか。
- 37 ブロック本部に集約化しようとしている業務については、機能別に分けて検討するべきではないか。
- 38 中間組織であるブロック本部が、監査機能やコンプライアンス機能を持つべきかどうかなど、もう少し検討するべきではないか。
- 39 監査機能はブロック本部に置くと馴れあいのおそれがあり、本部に置くべきではないか。
- 40 事務処理の集約に当たって、場所の確保がネックになるのであれば、米国の例なども踏まえ、地方に置いてもよいのではないか。
- 41 本部として地方にガバナンスをきちんと効かせるというのであれば、機構本部の人間を人事ローテーションで回していけばよいのではないか。

42 本部のガバナンスが欠如していたのは人数が少なかったからであり、したがって人数を増やす必要がある、という発想はいかがなものか。それはリーダーの意識の問題ではないか。

ITガバナンス・体制

- 43 ITガバナンスについて、国のCIO補佐官が機構の現場でコミットしてしまうと監査の力が劣り、牽制効果がなくなるので、それを更に再チェックするための外部の有識者の会議などが必要ではないか。
- 44 今回の国と機構の役割分担の整理は一步前進ではあるが、機構のCIO（高度な専門家であるシステム担当理事）やPJMO（本部のシステム担当部門）がきちんと機能するようにすべきではないか。
- 45 システムの変更について、その責任を機構に一元化すべきではないか。システム開発委員会を作って責任を分担するのは危険である。厚生労働省は原簿を管理し、制度を立案する責任を果たし、それを受けて機構はしっかり運用を担っていくべきであり、システムを選択をどうするかといった実務は機構に任せるべきではないか。むしろ、システムの変更について、外部のコンサルティングを積極的に活用した方がよいのではないか。
- 46 理事にどういう人を登用するか、その資格をどう考えるかが極めて大切。例えば、コンピュータに詳しい人を登用する、厚生労働省出身者以外を採用するといった要件を設けることも必要ではないか。
- 47 せっかく非公務員型の組織になるのだから、ITなどの専門職の給与体系を別に分けて、専門家を育てていくという考え方があってもよいのではないか。

監査機能・コンプライアンス推進体制

- 48 「ねんきん事業機構法案」における外部監査充実の考え方を機構においても活かし、外部人材の登用による外部監査機能の充実を図るべき。
- 49 監査機能はブロック本部に置くと馴れあいのおそれがあり、本部に置くべきではないか。〔再掲〕
- 50 コンプライアンス推進組織の充実は国民の関心事。コンプライアンスの確保については、外部から利害関係ではない者を入れて内部通報の窓口を設置したり、外部にも通報窓口を設置するなど、民間や中央省庁での取組が進んでおり、これらを踏まえて検討するべきではないか。

三層構造の一扫、人材の登用

- 51 プロジェクトマネジメントは重要であるが、これだけ大規模なプロジェクトマネジメントができる人材はそれほど多くはないと思われることから、外部からのヘッドハンティングを考慮すべきであり、そうした取組を早くスタートさせるべき。
- 52 他省庁や日本銀行からの出向者を受け入れ、彼らのノウハウ（知見）を取り入れていくべきではないか。
- 53 機構の重要ポストを厚生労働省の出向者が占めることになれば、機構職員のやる気をなくすこととなるので、厚生労働省から機構へは一方通行の出向のみとすることも含めて検討するべきではないか。
- 54 人事交流はレベルによって違う。若手レベルでの厚生労働省と機構との交流はよいのではないか。他方、理事が厚生労働省からの出向で、また戻っていくようなことは不適當である。
- 55 年金記録問題検証委員会の指摘にあるとおり、これまでの社会保険庁の職員には三層構造の中で組織の一員という気持ちがなかったことから、機構においては職員がモチベーションを高く持てる仕組みが必要ではないか。

人事・給与体系、人材育成等

- 56 今後、機構において新規採用を行っていくに当たっては、やりがいがあると思えるようなメッセージが必要。それがないと新しい組織はうまくいかないのではないか。
- 57 優秀な人材の確保と言うが、どのように採用するか検討しているのか。例えば、IT人材を確保するには相当な年収が必要になるが、そうすると全体の人件費が決められている中で、他の職員の給与が下がることとなり、モチベーションの維持が困難になるのではないか。
- 58 機構の職員が「プロフェッショナルとして業務を牽引」していくというのであれば、証券会社の社員のように、社会保険労務士資格がなければ業務ができないというくらいの強い縛りを設けてもよいのではないか。
- 59 プロフェッショナルといっても、全員が社会保険労務士である必要はなく、職員のグレードに合わせて考えてもよいのではないか。
- 60 コンピュータ化により人員削減し、効率化できれば、その分給料を増やすこともできるような効率化のインセンティブの働く仕組み必要ではないか。

- 61 せっかく非公務員型の組織になるのだから、ITなどの専門職の給与体系を別に分けて、その中で専門家を育てていくという考え方があってもよいのではないか。〔再掲〕
- 62 地方にはその地域にとどまりたい者も多いと思われるが、広域人事のメリットをどのように考えるべきか。
- 63 本部として地方にガバナンスをきちんと効かせるというのであれば、機構本部の人間を人事ローテーションで回していけばよいのではないか。〔再掲〕
- 64 年金記録問題検証委員会の指摘にあるとおり、これまでの社会保険庁の職員には三層構造の中で組織の一員という気持ちがなかったことから、機構においては職員がモチベーションを高く持てる仕組みが必要ではないか。〔再掲〕
- 65 職員が意欲を持って働くためには、社会保険労務士試験を受けやすくするような仕組みを考えるべきではないか。

国民サービスの向上

- 66 広報業務は、新しい組織にとって非常に重要。今までの社会保険庁の広報は、費用をかけているにもかかわらず、効果が非常に薄かったのではないか。広報を全般的に見直す必要があるのではないか。
- 67 広報パンフレットは、社会保険事務所や市町村の窓口に置くだけではあまり効果がないので、もっと国民の手元に届く方法を考えるべきではないか。
- 68 運営評議会は、今のまま機構に移行させるのではなく、機能を強化して、株主的機能を持たせるべき。
- 69 お客様満足度調査は非常に重要。覆面調査員を各事務所に回らせるなどにより、サービス向上につなげるべきではないか。
- 70 サービスに対して料金を取る仕組みを検討すべき。例えば、混雑時は高い料金で、閑散時は安い料金とか、窓口相談は無料だが、電話相談は有料などということを検討してもよいのではないか。

その他

- 71 コールセンターは、普通の企業では沖縄や地方に置く場合が多いが、東京 23 区内の大森に置く必要があるのか。東京圏内であっても、23 区外の別の場所でもいいのではないか。また、民間企業の事例を参考にすれば、海外に置く余地も考えられるのではないか。
- 72 コールセンターは3か所必要なのか。1か所でいいのではないか。