

関係者・有識者ヒアリングにおける提言概要

1 第9回会議（平成 19 年 11 月 5 日開催）

(1) 日本 I BM（社会保険オンラインシステム刷新可能性調査担当）

- ・ 社会保険庁においては、システムの企画立案部門と開発運用部門との権限と責任に関する役割分担が不明確であった反省を踏まえると、システム化の方針決定とその実行に関して、国と機構の「権限と責任の分担」を明確にしておくことが重要である。実際の運用としては、どのようなシステム開発を行うかについてのアイデアや方向性は機構が提案し、国がその内容を精査し、最終的な意思決定を行うという関係になるのではないか。
- ・ 国に任せる部分を監査だけにするというやり方では不十分で、IT化方針の策定やプロジェクト計画にまで踏み込んでいく必要がある。そのためには内容面のレビューができる必要なスキル、人材は国にも置くことが必要ではないか。
- ・ システムのライフステージにより、国と機構の関与度は変化する（企画局面から開発局面、運用局面というステージの中で、運用局面に行くに従って機構の役割分担が増加、他方、企画局面では国の関与が大きくなるのではないか）。
- ・ ガバナンス機能を発揮するために、国側にC I Oを置く場合でも実務経験と乖離した状態では全く機能しないので、実際の業務は機構の中で共同で行うなどの工夫も必要ではないか。
- ・ システム開発委員会の設置に関しては、国と機構の間に置かれるような会議体では、「権限と責任の分担」が明確にならない恐れがあり、意思決定会議と執行会議を明確に分担することが必要である。
- ・ システム開発業者に依存する現状を改善し、ITガバナンスを発揮するためには、組織の中にIT知識を留め置くためのIT教育や外部人材の獲得が、機構において特に重要な要素になる。

(2) アクセンチュア（社会保険オンライン新システム基盤設計担当）

- ・ 機構においては、民間企業と同様に、独立した事業体として業務改革及びシステム改革の両機能を遂行し、機構の内部においてガバナンスを確立することが必要である。
- ・ 業務改革とシステム改革を一体的に推進するため、年金業務の受託者である機構組織の内部体制として、業務改革を担う部門とシステム開発を担う部門の緊密な連携体制の構築と意思決定機能の確立が必要である。
- ・ 国においては、機構を含めた委託先に対する管理運営責任という立場から、予算執行等の監査、ROI（投資利益）評価、SLA（品質保証）評価等を実施する。
- ・ 機構において業務運営の効率化等のためのシステム開発は機構が行い、それに対する予算・実行・効果測定の各段階における評価は、機構の報告に基づき国が行うという役割分担をすることにより、両者の責任が明確にされるのではないか。

2 第10回会議（平成19年11月12日開催）

(1) もしもしホットライン（国民年金保険収納事業受託）

- ・ 受託者の決定は、入札金額だけで選定するのではなく、企画案の実現可能性を重視した評価や業務品質を適正に評価する総合評価方式の実施、業務品質を担保できるとは思えない事業者の入札からの排除など、適切な委託先選定の仕組みが必要である。
- ・ 受託業者が国民から不審がられることのないよう、民間委託する旨の広報だけでなく、受託業者名も含めた積極的な広報活動や周知が必要である。
- ・ 委託業務の評価においては、業務実績の絶対評価だけでなく、業務遂行のプロセスに対する評価の拡大、不可抗力により業務目標が達成できなかった場合におけるペナルティの免責、酌量措置を盛り込むことが望まれる。

(2) 日本IBM（アウトソーシングサービス提供）

- ・ 組織内に分散している同一機能を極力、物理的に集約し、ある程度の規模にしたところで、業務プロセスを見直して、①ITを導入した無駄なプロセスの省力化及び②属人性を排除した標準化（業務手順、ノウハウの徹底的な文書化）を行うことによって、アウトソース可能領域を拡大することが可能になる。
- ・ ITインフラ、施設等を受託業者が一括して準備することにより業務の効率化が図られるような場合には、必要な初期投資を回収でき、かつ業務ノウハウの蓄積も図ることができるよう、複数年度契約をすることも必要ではないか。
- ・ 業務のやり方に細かく拘束条件をつけると大きな改善は難しいので、サービスレベルを決めたうえで（SLA）やり方は任せ、創意工夫や変革能力を引き出せるような、成功報酬型の請負契約方式が望ましい。
- ・ 受託者側にはプロジェクトマネジメントやITのノウハウはあっても、委託する業務を熟知している訳ではないので、実務に熟知している者と受託者が一緒になってデザインしていく環境がないとシステム設計や業務設計は困難である。そのためにも、委託側の実務担当者が受託側に相当程度出向・転籍することなども必要になってくる。
- ・ 外部委託した業務を受託者に丸投げしては駄目で、受託者の業務を適正に管理、監視し、サービスレベルをモニタリングするなど委託者としての管理責任（コントラクトマネジメント）を果たすことが絶対に必要である。

(3) 社会保険労務士会連合会

- ・ 全国2万人の開業社会保険労務士を活用した「街角の社会保険支援センター（仮称）」を設置し、届書書類の受理、年金記録確認事務、年金相談など、現在社会保険事務所が扱っている業務の大部分を委託すれば、大幅な行政サービス及び利便性の向上が可能となるとともに、出来高制等を活用すればコスト削減も図ることができる（これらの業務を行うためには、年金記録を参照するため窓口端末機の設置が必要である）。