

# 年金業務・組織再生会議 (第14回)

平成19年12月17日(月)

10:00～11:50

内閣府5階特別会議室

行政改革推進本部事務局

○本田座長 ただ今から第14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、まず社会保険庁からこれまでの会議におきます委員からの指摘事項で積み残しになっていることについてのご説明を受け、質疑をしたいと思えます。

続きまして、事前に委員の皆様方にお目通しいただいているかと思えますけれども、前回会議までの議論を踏まえまして、事務局を使って論点整理をした資料を用意いたしましたので、それを中心に中間整理に向けて検討を進めていきたいと思えます。

それでは、社会保険庁から委員の指摘事項について、ご説明いただき、その上で、約40分程度質疑をいたしたいと思えます。よろしくお願ひします。

(プレス退室)

○吉岡社会保険庁総務部長 それでは、ご指示によりましてお手元の資料1につきましてご説明申し上げます。

これまでのこの会議でご指摘のありました事項に関して、整理できたものについて4点ほど今日資料でお示しをしております。20分ほど頂戴いたしましてご説明させていただきます。

その第1点目ですが、1ページをお開きいただきたいと思えます。

外部委託が可能な範囲の検討ということでございます。外部委託についての考え方は、先般の11月の第11回の会議で私どもの考え方をお示ししておりますとおり、表の一番上のところですが、**「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、前段階の事務処理など業務のプロセスを細分化して」**委託可能な範囲について、検討・整理するということでご説明申し上げます。

その具体的な内容をその下、適用から未適用対策、徴収、相談、給付にわたりまして、整理をさせていただきました。簡単にご説明させていただきます。

例えば、適用という業務につきましては、被保険者資格取得の届出の「受理」、あるいは被保険者資格取得の「確認」、あるいは標準報酬月額「決定」、こういった行政行為につきましては、法律上、日本年金機構が行うこととされておまして、委託はできないという整理でございますが、これらに係ります事務の一部、例えばそれぞれの手続の郵送処理の受付でありますとか、入力でありますとか、あるいは先般も議論いただきました一次審査の業務、あるいは通知書の送付、文書の保管、こういうものにつきましては、既にお示ししてありますとおり、外部委託を実施済、あるいは拡大予定、あるいは更に検討ということで整理をさせていただいております。

ただ、このうち適用に関する事業所調査、具体的には立入検査、質問、文書の提出命令など、これは日本年金機構法上、日本年金機構自らが行うこととされておまして、これは委託を許さないということで考えております。

その次の未適用対策につきましても、職権適用、立入検査などに及ぶものは、法律上、日本年金機構が行うこととされております。したがって委託はできませんが、その前段階の事務、例えば適用促進対象事業所の調査、加入勧奨、未適用事業所の把握の事務、こう

いったものは既に社会保険労務士会にも委託をしております、可能なものについては実施済ということで整理をしております。

その次の徴収でございますが、具体的には督促、滞納処分などについて、これにつきましても、法律上、日本年金機構が行うこととされておりますが、ご案内のとおり、この国民年金の納付督促業務につきましては、既に市場化テストを通じて多くのところで外部委託化を実施済でございます。更に、先般ご議論いただきましたような免除勸奨業務については、これは市町村の所得情報の取扱いという論点はありますけれども、これも含めて外部委託化を現在検討中ということでございます。

それから、相談につきまして、電話相談については、ご案内のとおり外部委託化を既に実施済でございます。また、お客様の訪問を受けての、現在謝金職員でやっております来訪相談の部分につきましても、一部の外部委託を可能とする方策を現在私ども検討しております。

それから、最後に給付でございますけれども、年金の裁定請求の受理、これは法律上、日本年金機構が行うこととされておまして、一方、年金の裁定の権限は厚生労働大臣自身に留保されておまして、日本年金機構はこの裁定に係る事務を法律上行うこととされております。この年金の裁定審査は、ずばり年金事業の運営上、大変重要な事務でございます、国民の権利関係に直接関わるということで、日本年金機構が自ら行う必要がございますが、やはりその事務のうちの一部、郵送受付とか請求書などの入力、軽易な一次審査につきましては、既に外部委託を実施済、あるいは拡大予定、あるいは検討という段階にあることを既にご説明したとおりでございます。

なお、点線の囲みのところでございますけれども、行政処分行為、あるいは強制徴収などの公権力の行使を伴う業務を、今後民間の組織となる日本年金機構にやらせるわけですが、国の組織ではない日本年金機構に対して権限委任できますのは、これは内閣法制局でも様々な議論がございましたけれども、これができるという考え方は、その次の行に書いてありますように、国が民間の組織であります日本年金機構を直接的に監督する特別の規定を置くこととワンセットで整理をされたものということをご理解いただきたいと思います。

したがって、こうした国の直接的な監督に服さない民間委託事業者に対しましては、ここに挙げましたような行政処分行為、あるいは強制徴収など公権力の行使を伴う業務については委託できないということでございます。具体的な国によります監督の方法につきましては、その括弧に書いていますような役員の任免など、強い処分でございます、これを前提に民間組織となります日本年金機構に対して権限委任ができていくということでございます。この点、ご理解いただきたいと思います。

2点目でございますけれども、やはり当会議で資料のお求めがございました契約の透明性・競争性の確保、適切な業者選定の方法ということについて、整理をさせていただきます。

これまでの社会保険庁では、改革が始まる前は、特定の業者、あるいはいわゆる外郭団体との安易な随意契約が行われたということで、これによりまして保険料の無駄遣いと様々なご批判を浴びたところでございます。

その後、改善を重ねまして、現行の社会保険庁での扱いを簡単に申し上げますと、1つは社会保険庁に係ります物品やサービスの調達につきましては、契約方法というところで、調達における競争性の確保ということを掲げております。総合評価方式、これは価格だけではなくて、提供サービスも含めて総合的に評価する、こういう方式を含めて、一般競争入札あるいは企画競争を徹底するということが方針を書いております。それから、これに関しまして、情報公開、調達におきます透明性の確保ということで、100万円以上の契約につきましては、その中身をホームページで公表することとしております。

具体的なチェックシステムということで、右の点線囲いでございますけれども、本庁におきまして民間アドバイザーも参画します調達委員会、これは長官が委員長でございますけれども、この場におきまして契約方法、購入数量について厳格に審査をし、調達コストの削減を徹底しております。具体的にはそこに書いていますような契約を対象に審査をしております。

また、特にシステム開発案件につきましては、事前にCIO補佐官が参画しますシステム検証委員会において開発規模などを審査した上で、調達委員会にかけるというシステムを採っております。あわせて、各地方の事務局ごとにも契約審査会を置きまして、同様の審査をしているところであります。

また、500万円以上の随意契約につきましては、厚生労働副大臣に事前に報告することなど、併せてチェックの中身を強化しております。今後、日本年金機構に移った場合の措置でございますけれども、公法人に移行するメリットということで、例えば複数年契約など、役所ではなかなかいろいろな縛りがあってできない合理的な契約形態を活用しつつ、現在、国や独立行政法人において取り組まれております随意契約の見直し、一般競争や企画競争の徹底、情報の公開、こういう方針につきましては、新しい日本年金機構におきましても導入いたしまして、調達におけます競争性・透明性を確保する取組を更に推進してまいりたいと考えております。

当然のことながら外部委託をした場合には、その品質、サービスにつきまして、業者任せではなくて、委託先におけます業務品質の管理、これについてもきちんと日本年金機構が責任を持つシステムを今後更に作っていきたいと考えております。

その次の3ページでございますが、これは契約方式ごとの具体的なプロセスを整理したものでございます。後ほどお読み取りいただきたいと考えております。

次に、3点目でございますが、4ページの資料に基づきまして、ブロック本部、特に統括管理機能部分の組織についての考え方を更に整理させていただきました。

(1)でございますけれども、新しい日本年金機構の東京におきます本部の下に、本部の統括管理機能をそれぞれ分担するブロック単位の本部というものを私ども現在考えてご

議論を頂戴しておりますけれども、この背景を少し整理させていただきました。

背景の1つ目でございますけれども、現在改革も進んでおりますが、これまで社会保険庁においてガバナンスが不十分であり、現場、特に社会保険事務所におけます業務の管理を十分に行うことができなかつたと、これは先般の年金記録問題検証委員会報告でも大変厳しい指摘を頂戴しております。このことへの反省が1つの考え方でございます。いわゆる本庁は47の都道府県事務局を十分管理できなかつたということございまして、これにつきましては、平成11年まではいわゆる地方事務官制度の下で都道府県単位の考え方が強かった。また、平成12年以降も、都道府県事務局は、同じ都道府県単位であったことから、その考え方が改められなかつたという反省点がございます。

こうしたことから、都道府県事務局は、社会保険事務所に対します指導機関として、十分に本庁の意思を伝え、きちんとした管理を行う機関としては機能していなかつたと。本庁機能の一部を担うという役割を十分に果たせなかつたという反省がございます。

また、併せまして2点目でございますけれども、都道府県単位の職場意識などを一掃することが必要であると。採用につきましても長く都道府県単位の採用ということで、ブロック単位の人事交流もつい最近始まったばかりでございまして、地方事務官制度に由来します職員の都道府県単位の意識、あるいは閉鎖的な組織体質、こういうものを背景に都道府県単位の人事が行われてきたと。これがブロック単位の組織を置く背景の2つ目でございます。

こうしたことから、その矢印の先の箱にございますように、全国47の都道府県単位の管理、これを解消、廃止した上で、東京の日本年金機構の本部機能の一部を地域ごとに担う組織として、全国312の年金事務所を指導・管理するための管理スパン、適切な管理の対象の規模を考慮しながら、日本年金機構本部が管理できる程度の数の地方ブロック本部を設けたいと考えておりまして、これに併せて広域人事異動を更に推進してまいりたいと考えております。

1つの考え方として、この図で申し上げますと、下の一番右側、本部において全国一本で管理をしようとするれば、東京と各地方の現場との距離感が拡大いたしまして、引き続き社会保険事務所改め年金事務所におきまして、地元の職員が多数残ることになるわけでございますけれども、こうしたことを背景に、本部と管理対象の年金事務所の距離が余り遠くなりますと、地域的な職員意識が温存されてしまうという懸念もあるということで、本部の意思をしっかりと伝える地方ブロック組織が必要であると、このように考えております。

なお、これからも更にご議論いただきますこの日本年金機構の地方組織の在り方については、日本年金機構の組織を将来にわたって固定化するものではなく、効率的・効果的な業務の遂行、更にはガバナンスという組織目標の実現のため、民間の事例にも学びながら、実績評価、環境の変化を踏まえて、いろいろなご意見を頂きながら、日本年金機構自ら検討を加えていきたいと、このように考えております。

4 ページの下の図は、今ほど申し上げました考え方を図で示したものでございます。お読み取りいただきたいと考えております。

次に、5 ページでございます。ブロック本部の組織のイメージということで、少し整理をさせていただきます。

考え方といたしましては、このブロック本部は、機能性を重視したできるだけコンパクトな組織を私ども目指していきたいと考えております。これまで、規模の大小はございますけれども、47の都道府県事務局で処理してきた業務であっても、本部で一括処理することが効率的あるいは効果的な業務は、今後一本化していくと。具体的には、業務企画機能、内部監査、給与業務、旅費業務、全国共通の物品調達、こういうものは現在社会保険事務局で処理しているものであっても、これは本部での一括処理を目指すというように考えております。

また、設置されましたブロック本部におきましては、特に年金事務所でございますが、現場管理、あるいは支援機能や地域密着性の求められる業務を担うと。先般もご説明させていただきましたが、例といたしまして、年金事務所の業務指導、実績管理はもとより、いろいろ地域におきます個別事例、困難事例に対するブロック単位での支援チームの派遣、それから各ブロック単位でいろいろ国の組織や自治体、地方の経済団体、あるいは地方のマスコミとの連携強化を図るということで、ブロックの機能を生かしてまいりたいということでございます。今ご説明した点は、その5ページのところに書いてあるとおりでございます。

なお、このブロック本部の規模のイメージでございますけれども、47社会保険事務局の新しい日本年金機構に係る業務の分を整理いたしますと、現在、47社会保険事務局の合計の人員規模が約3,600人になっておりますが、ここから事務集約に係ります共同事務部門、あるいは来年移管いたします全国健康保険協会、更には医療機関の指導監督など、こういう業務を除きますと約1,800人程度になります。平均いたしますと1社会保険事務局で約40人弱でございますけれども、都道府県単位に置かれましたやや大きめの社会保険事務局では、規模でいいますと71人ということになっておりまして、この1,800人のところを、できるだけ本部直轄の部分も考慮しながら、どうしても地域との関連性で残すべきものはブロック本部という形で集約をしていきたいと考えておりまして、具体的には監査機能とか、あるいは集約事務の機能というところを除きました平均的な大ざっぱなイメージでございますけれども、ブロック本部の正規職員数のイメージとしては、ほぼ100人前後の規模になるのではないかとということで、あくまで試算でございますけれども、私ども検討をしております。

ただ、これを1つの考え方として、更にこの規模の点につきましても、この会議の場でいろいろご意見を賜りたいと考えております。

それから、6 ページ、7 ページは、これは時間の関係で詳細なご説明は省略いたしますが、私ども民間企業の組織についてもご協力を頂ける範囲内で、大きな規模の企業を中心

に整理をさせていただきました。その辺りが6ページ、7ページでございます。後ほどお読み取りいただきたいと考えておりますが、中間組織を外見上置かない企業も何社か、具体的にはE社、F社、I社、J社がございますけれども、それぞれ末端の機関に非常に幅広い権限が与えられているとか、現場の末端機構が既にアウトソーシングされていて、中間組織とはいわないけれども、視点がアウトソーシング先の管理をするというものです。いわば、私どもが考えておりますブロック本部の機能に近い機能を有しているというものもございます。こういうものも参考にしながら、今後更にご意見を頂戴したいと考えております。

最後でございますが、4点目、内部監査部門につきまして整理をさせていただきました。

これは、各年金事務所の現場あるいは各ブロック本部などの事務の監査ということで、インハウスの監査組織をこれから強化したいと考えております。考え方といたしましては、8ページの下半分の図でございますように、監査担当職員はすべて本部所属ということで整理をさせていただきますが、これを、本部駐在の監査担当職員、ブロック本部駐在の監査担当職員に分かちます。ブロック本部に駐在させます理由としては、できるだけ近いところで監査の目を光らせるということで、312カ所の年金事務所すべてに対して、こういうブロック単位で監査を行う、普段から目を光らせるということでございますが、重要案件では、本部の応援を得て年金事務所の監査も行うこととなります。

また、基本的に本部駐在の監査担当職員につきましては、本部の事務はもとより、ブロック本部の業務の執行状況を監査するという形で考えております。既に現在の社会保険庁におきましても、全国8つのブロックの都道府県単位の社会保険事務局に監査官を集めまして、管内の監査を効率的に行える、また本庁の意向がきちっと伝わる形で、ブロック単位の監査を既に昨年から試みているところでございます。

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、ただ今の説明に対しまして、ご質問なりご意見を頂きたいと思えます。

○岩瀬委員 2点ばかりお尋ねをしたいと思えます。

まず、外部委託とブロック化についてですけれども、前回は資料を頂いて、いろいろな絵が書かれていました。今日もいろいろ絵が書かれているのですけれども、この絵というのは、大体こういうものができるのだろうというアバウトなイメージをまとめたものと考えていいわけですか。つまり、積み上げて、外部委託した場合はどういう特質があるのかということの詳細に検討した結果がまとめられたものではなくて、大体このような感じでやってみようというものであるということではよろしいのでしょうか。まずそれを1つお願いいたします。

○吉岡社会保険庁総務部長 これまで議論いただいて、私どもなりに考え方を整理したということで、それは1つの集大成ということでお考えいただきたいのですが、ちょっとまだイメージが具体的にない点、特に岩瀬委員からご指摘のあった具体的にそれぞれど

の程度正規職員が削減できるかという辺りは、もう少し時間を頂いてイメージを作りたいと思っています。ほぼ私どもとしては、現在日本年金機構自身に委任されている業務でありますとか、あるいは行政行為的な業務についての外部委託の限界であるとか、そういうものを整理した上で、部門ごとに業務を細分化するという前提で、可能なものについては大体この辺りまでは外部委託できるのではないかというイメージで今日お出しをさせていただいたものでございます。

○岩瀬委員 その細分化してどの程度の特質があるかという資料は、いずれ頂けるということによろしいわけですね。

○吉岡社会保険庁総務部長 特質とおっしゃったのは効果という意味ですか。

○岩瀬委員 効果です。

○吉岡社会保険庁総務部長 分かりました。その点につきましても、もう少し時間を頂いて資料を出したいと思います。

○岩瀬委員 分かりました。

あともう1点お聞きしたいのですけれども、この契約方法ですけれども、現在、社会保険庁が行っている契約方法というのは、先ほどご説明があったのですが、これはいつから実施されているものですか。こういう競争入札、透明性を……。

○高橋企画室長 調達委員会の設置などは平成16年10月でございますし、この辺りから競争性のある入札の徹底化を進めてきてございます。

○石井社会保険庁運営部長 少し補足いたしますと、村瀬前長官がご就任になったのが平成16年7月でございますけれども、業務全般の検証を前長官がおやりになった上で、平成16年10月に緊急の業務改革プログラムというものをを出しております。それが80項目、現在160項目まで拡大しておりますけれども、この80項目の中の1つの大きな柱として調達に関する透明性・競争性・公正性、これを打ち上げられまして、その核の1つが今説明があった調達委員会の設置ということでございます。

○岩瀬委員 ということは、平成16年からこういう透明性と競争性を確保した入札方法が実施されていると。

○石井社会保険庁運営部長 はい、特にそのことを意識して進めようということで、組織として取り組み始めたのがその頃ということでございます。

○岩瀬委員 なるほど。

ちょっとまだケチを付けるようで恐縮ですけれども、平成19年1月に、この前からお聞きしていた覆面調査が実施されました。それを一般競争入札で契約されたというお話を聞いているわけです。これは100万円以上だったと思いますけれども、この契約先が、天下り公益法人であり、なおかついわゆるデータの捏造を過去何度もやっていたところで、日本マーケティング・リサーチ協会から無期限の資格停止処分を受けているとか、あるいは総務省の調査でもデータを捏造しているとか、かなり問題があるところと契約をしているようですけれども、これではほとんど機能していないのではないですか。

○高橋企画室長 以前からもご指摘いただいておりますけれども、この覆面調査の件では、一般競争入札でやりました関係上、委員ご指摘のような問題点があった事業者であるということなどにつきましては、私ども全く承知していないことをございました。そういう意味で競争入札の手續としてはきっちりやらせていただいたと、そう考えてございます。

○岩瀬委員 何か長引いて申し訳ないですけれども、一般競争入札でも総合評価方式を検討するなどの方法があるわけですよね。それはしていないわけですか。

○高橋企画室長 一般競争入札の総合評価方式につきましては、例えばコールセンターの入札でございますとか、最近そのような方式が、政府全体でもできるだけそのような方式で、随意契約ではなくて総合評価方式も含めて活用するというようになってきておりますので、そのような努力は全体として進めてきてございます。

○岩瀬委員 私、よく分からないのですけれども、透明性を確保して、競争性を確保して契約自体を批判のないようにしようということで導入されたわけですね。しかし、覆面調査に関しては、単純に金額だけで入札してしまったということをおっしゃっているわけでしょうけれども、であれば余り意味ないのではないですか。そういうように、ここで書かれていることが実践されていないで、ケースによっては経済性だけで契約してしまうようなことになれば、違うのでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 1つは、私どもが目指したものは、先ほど説明しましたように、外郭団体も含めて、これまで随意契約でいろいろな仕事をお願いしてきたという反省の上に立って、基本は一般競争入札だということで方針を改めまして、昨年4月以降やってきております。

今お尋ねの覆面調査について、例えば、過去いろいろ委員ご指摘のような非違行為があったようでございますけれども、そういうものが一般競争入札にかける時の入札条件にどの程度取り込み得たか、あるいは我々自身が事前に把握し得たかということによって、競争入札資格から排除できたかどうかという問題もあるわけですが、基本的な考え方は、一定水準のサービスの提供ができれば、余り複雑な企画を要しないようなものであれば、まず価格の合理性で競争するというところで、特定の団体を指名するわけではなくて、まさにいろいろな者がエントリーした中でやっていくということで、基本方針としてはやらせていただいたと思っております。

○岩瀬委員 覆面調査は非常に重要だと思うのです。ただやればよいというものではなくて、委託する側が、どういうところを調査させて、そしてそれをどう業務に生かしていくかという企画がきちんと立っていなければ、価格が安ければどこに出してもいいというものではないと思うのです。そういうことが全くできていなくて、何となく覆面調査もやってみようか、安かったからそこに頼みましたというのでは、非常にお金の無駄という感じがします。しかも、このお金は、多分保険料財源を使っていると思うのですけれども、そういうことでいいのでしょうかということをお尋ねしたいのですが。

○吉岡社会保険庁総務部長 ちょっと私、個別の契約あるいはそのプロセスについて、十

分ここではご説明できませんので。

○岩瀬委員 では、改めて。

○吉岡社会保険庁総務部長 整理させていただいて、何か反省すべき点があったかどうかをよく調査させていただきます。

○岩瀬委員 お願いします。

○本田座長 今回の件で1点だけ教えてほしいのですけれども、システム刷新計画はここにあります調達委員会、その前にCIO補佐官が参画したシステム検証委員会、そういうものを経てスタートしているのかどうかだけ、事実だけ教えていただきたいと思います。

○石井社会保険庁運営部長 システム検証委員会そのものは、記憶で大変恐縮でございます、不正確な部分があるかもしれませんが、確か平成16年11月に設置されスタートしております。

それで、この資料にもございますけれども、システム検証委員会そのものは、開発案件が様々ございます、法改正が必要なもの、その他実務的に必要なものなどいろいろございますけれども、そうした開発案件の個々の審査を担当するというところでございます。

それでお尋ねをいただきましたシステム刷新そのものでございますけれども、これはそういう個々のものを超えた社会保険オンラインシステムそのもの、業務全体を円滑、迅速、正確に実施するための骨格システムでございますけれども、これはシステム検証委員会の審査対象になるようなものとは別物であるというような位置付けで、別にシステム刷新のための委員会が立ち上げられました。これにはCIO補佐官の関与も別途、かなり深い形で頂きまして、そちらの方の委員会の手順・段取りで業務の最適化が固められていったということでございます。

○本田座長 ということは、その別途もっとしっかりした委員会で、きちんと審査した上でスタートしていると理解してもいいですね。

○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。

本田座長 分かりました。

あと何かございましたら。

○渡辺行政改革担当大臣 ちょっといいですか、そろそろ出なければいけないので。

しばらく休んでいたのがピントが外れているかもしれませんが、内部監査部門はここに書いてあるのですが、外部監査はどうなっているのですか。

○高橋企画室長 外部監査につきましては、11月20日の会議資料にも掲載させていただきましたけれども、法人の内部の監査の他に、外部から監査の……。

○渡辺行政改革担当大臣 資料幾つ。

○高橋企画室長 資料1の7ページに監査機能の強化という全体図を作っております、この日本年金機構につきましては、外部から監事を入れる、それから会計検査院の監査、総務省の監査、また会計監査人という外部監査人、監査法人を大臣が任命するなどによりまして、外部の監査を的確に導入するというところで考えてございます。

今日の資料は、この中の右下にございます内部監査部門につきましての詳細の資料でございます。

○渡辺行政改革担当大臣 これだけしか決まっていないのですか、外部監査は。

○高橋企画室長 現状はこういうようなことを想定しておりまして、実際の運用につきましては、今後様々なご議論を頂きながら、どのような外部監査の人を入れるかということは、またより深めていくということで考えてございます。

○渡辺行政改革担当大臣 この話は、少し徹底して議論する必要があると思います。外部監査については。

(渡辺行政改革担当大臣退出)

○本田座長 何かご質問ありませんか。

○小畠委員 業務の最適化ということと細分化というのは必ずしもマッチしないのではないかと思います。前回か前々回に斎藤委員が言われたように、例えば1 社会保険事務所の事業をすべて外部委託するというのは、法律上難しいというのはよく分かるのですけれども、法律上、外に出せるものと、内に持つておかなければいけない業務というのがあって、それを出したり引っ込めたりするというのは、細分化してやればやるほど、逆に効率化という観点からマイナスになるという面もあるのではないかと。そうすると、あくまで外部委託というのは業務を最適な水準で行うために行うのであって、その点を見失って、外に出せるか、出せないかということだけで議論をしていくと、本当にプラスになるのかどうか分からないという感じがしました。それが私の意見です。

もう1つ、これは質問ですが、5 ページにある7 年計画ですか、社会保険事務局のブロック化によって230人の減、これは正規職員の話ですかという質問と、もう1つは、先ほど1 ブロック当たり100人規模とおっしゃいましたが、8 ページに書いてある集約事務センター10数カ所の人も含めて平均1 ブロック当たり100名ということでしょうか。

○吉岡社会保険庁総務部長 2 点目のご質問の点ですが、230人は正規職員の減ということでご理解を頂戴したいと思っています。

それから、先ほど私が大ざっぱなイメージとして申し上げましたのは、現在の社会保険事務局の仕事のうち医療機関の指導監査とか、あるいは事務の集約に係るワークフォースがございまして、これを除いた数で大ざっぱに100名ということでご理解を頂戴したいと考えております。

○本田座長 斎藤委員、何かありませんか。

○斎藤委員 質問ではなくてコメントになってしまうので控えていたのですけれども、よろしゅうございますか。

今、小畠委員がおっしゃられていたように、外部委託を推進するというので、きちんといろいろと考察なさって、努力なさっているというのはよく分かるのですけれども、その前に外部委託をそもそもするのはなぜなのか、それによって何を達成しようとしている

のかといったところを、きちんと議論してから委託の方法を考えるというのが順序だと思います。しかし、その最初のところが余りよく見えないで、コスト削減のために、取りあえずできるところは出しましょうというように見えるのです。その辺りが少し引っ掛かっておりました。

それから、ブロック本部というところでずっと引っ掛かっています。民間企業では、どのような組織になっているかという調査をなさっていらっしゃいますけれども、民間企業の場合は、これは支社であり、あるいは支店であり、本部機能というのを持っているところというのはほとんどないのではないかと思います。民間の企業で大阪本部、東京本部というような形で本部機能のある程度分けるところはよくあるとは思いますが、地方のレベルというのは多分営業店としての役目であって、本部機能というのを持たせるというのは余り聞かないような気がいたします。ブロック本部ということになりますと、その上にある本部との重なりというのが随分出てきますから、無駄が発生するのではないかと、あるいは縄張り意識が出てくるのではないかとというようなことを懸念しております。いまだにブロック本部の機能というのが、いまいち私の中では理解できないでおります。

ということで、コメントになってしまいました。すみません。

○本田座長 今のコメントについて何かございましたら。

吉岡社会保険庁総務部長 2点ございましたけれども、1点目は、私ども、前に申し上げましたけれども、業務委託についてどこまでできるかということ、今日の1ページの表で申し上げましたように、非常に大まかな適用から徴収、こういう単位で、例えばその中に少しでも行政行為なり権利確定の行為が含まれているから全体が駄目だという考え方ではなくて、先生がおっしゃるように、結果的にそういう業務を細分化してしまうと非効率になるという面もあり得ると考えておりますが、ただ、まず定性的にそれぞれの性格に応じて細分化してみた上で、それぞれが委託できるかどうかという議論をした上で、例えばあまり細かくしてしまうと、かえって費用が掛かってしまうということもあり得るかと思うのですが、そこは先ほど岩瀬委員に申し上げましたように、具体的に結果として、どの程度、こういうモジュール化したところを委託した場合に本当にプラスになるのか、マイナスになるのかということは、更にこれから詰めさせていただきたいと思っております。

ただ、業務委託の可能性ということで、我々ももう少しレベルを落として、細分化した単位で考えて、結果的にそれを効率性の面でどうするかということ、更にご意見をいただきたいと考えております。

それから、2点目ですけれども、今日は民間企業についての資料を出させていただきました。業態によって様々な面がありまして、斎藤委員がおっしゃるように、元々そういう本社の管理機能を担っていないというようなところもございますけれども、私どもが読み取った範囲では、試行錯誤を経て、やはりそういうような本社の管理機能的なものをあえて更に改革でブロックに下ろしたという、私どもなりの理解でございますけれども、そういう会社もあると思っておりますので、業態によって、また会社の経営方針によって様々

ではないかと、このように考えております。

○石井社会保険庁運営部長 若干補足させていただいてよろしゅうございますか。

特に外部委託をなぜやるのかという点でございます。これは非常に私どもしっかり受け止めなければいけない点だと思っておりますけれども、平成16年から社会保険庁では、いろいろな問題の指摘を受けて改革を進めてまいりました。要するにそれまでのサービスを抜本的に見直して、国民の皆様に対するサービスを良くする、そして満足いただけるようなものをご提供すると、これが組織の存在理由だとまずは捉えてきております。それを別の言い方にいたしますと、業務品質をいかに高い形で目標を設定し、そして実現していくかということだろうと思えます。

そういう観点に立ちますと、すべて私どもこれまで常勤の公務員、あるいは謝金職員などの非常勤の職員というような形で、いわば役所的発想の下にいろいろやってきたわけがありますが、よく考えてみると、これは当たり前ですけども、業務によってははるかに民間の事業者の方が正確で迅速で、そして経費も非常に圧縮した形でやると。しかも、そのやり方がスマートだという分野があるわけでございます。したがって、権力的な性格の業務とそうでない業務というのをより分けた上で、法的な裏付けが必ずしも必要ではない、そして全体の業務の中で、例えばその部分を切り出したとしても、他の業務に大きな圧迫が及ぶというようなことが考えられない、考えにくい、あるいは小さい、そういう業務に目を向けまして、そしてその部分については切り出しをさせていただいて、もちろん一定の管理というものを私どもなりに加えさせていただきながら、業務品質をトータルで追求するという発想に立って外部委託をより一層進めさせていただこうと、こういう流れの上で私どもは、取組をずっとやらせていただいているということを申し添えてさせていただきたいと思っております。

○本田座長 私の方もこの委託の関係でちょっと伺いたいのですけれども、確かにこれを見させていただきますと、法律でできないと書いてありますね。果たしてそうなのかということです。公権力などでできませんということになってはいますけれども、やはりできるだけ狭めて解釈するべきではないでしょうか。実際この委託の問題というのは、本当は長官が仕事をしながら、費用対効果を考えて行うべきです。費用というのは税金ですよ、効果というのはいろいろな結果もそうですし、当然品質の問題とコストの問題は絶対に矛盾する話ではありませんから。そのときに権力的行為だから委託できないというのが出てくるのですけれども、本当は我々の感覚からいえば、入ってくるお金をどうやって効率的に使うか、また出ていくお金を少なくするか、これは民間では利益をどうするかということになるのですけれども、そういう観点から考えたときに、これはできるだけ外部の力を借りた方がいいというのを、本当は新しい日本年金機構の理事長が考えていかなければならない話なのです。今、長官がいろいろな改革をやっていこうというときに、外部委託も1つのやり方ですよ。そのときに、解釈でこれはできないのだと言われる。そうではなく、どうやってできるようにするかというような発想でいくべきだと思います。我々の

会議でも業務委託の範囲をいろいろと議論しますが、最終的には私は日本年金機構の理事長なり、日本年金機構ができるまでは社会保険庁長官が考えるべきことだと思います。もう当然ですけども。そこで、できるだけ自ら判断していくような、そのためにはこういう制限を外していかなければいけないというような発想に立たないと。ここに書いてあるような感じで、法律上できませんと書いていますが、私はこの範囲は随分違うと思います。それをどういう立場で考えるかというのは非常に重要なので、非常に失礼な言い方ですが、長官はどう感じていらっしゃいますか。

○坂野社会保険庁長官 今、座長がおっしゃった考え方というのは、私も基本的にはそういう考え方で、日本年金機構自身が発足後も一番効率的かつ品質面の保持ができる、そういう業務の体制をどうするかということを考え続ける組織でなければならないと思っております。

それで、私どもが今ここで材料をいろいろ示させていただいているのは、現在の日本年金機構の法律上、公権力の行使に当たるものは国が直接責任を負うか、あるいは日本年金機構が国の監督の下で直接責任を負うという仕組みで条文が作られているものがございます。したがって、今の条文のままでいくと、そのもの自体を外部に、はっきり言えば丸投げ的な委託は、これは法律上無理でございますと。したがって、法律改正を今後行う余地があるのなら、またその際、法律改正を考えていただければよろしいのでございますけれども、私どもは現在、こういう考え方でしか材料がご提供できません、そういうことを申し上げているわけでございます。

したがって、基本的にはそういう制約がなければ、本当に白地からどういう業務をどういう人が担うかということを考えればよろしいのでございますけれども、私どもとしては与えられた範囲で取りあえずの出発点をお考えいただく、そういうことしかないのではないかとということでやっておるわけでございます。基本的な思想それ自体、それほど私ども違ったことを考えているわけではないのでございます。その点だけはご理解をいただきたいと思っております。

○山本内閣府副大臣 今、本田座長が言われた件なのですけれども、いわゆる公権力の典型的な例で警察の公権というのがありますよね。駐車違反の取り締まりを今民間委託しているわけですから、やはり法律をうまく運用することによって、我々もそんなことできるのかなと思ったのですけれども、実際やっているわけですから、よく検討していただければと思いますので、申し上げておきたいと思っております。

○本田座長 よろしいですか。

それでは、どう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、前回会議までの議論を踏まえまして、論点整理いたしましたものを資料2としてお配りしてございますので、この資料を基に議論を深めてまいりたいと考えます。

外部委託関係と組織・人材関係に分けて議論を進めたいと思います。

まず、事務局の方から論点整理の資料2の外部委託の部分につきまして、簡潔にご説明をお願いいたします。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 資料2でございます。委託の関係は1ページから3ページとなっております。

まず、外部委託推進の基本的考え方というところでございます。

1つ目が、業務の標準化、業務フローの見直し、システム化を進めるべきということでございます。2つ目が、外部委託を可能な限り進めるべきという論点でございます。3つ目が、その委託の際の管理責任の問題でございます。

次が、これまでの外部委託化の取組ということでございますが、こちらは現在あります人員削減計画をベースとして進めるべきではないかということでございます。

その次の更なる外部委託の推進の検討というところでございますが、こちらは基本的に委託の個別項目ということでございますけれども、最初の届書などの外部委託化の検討ということでございますけれども、こちらにつきましては、項目が届書などの一次審査の外部委託に当たっては業務の標準化を考えるべきではないかということでございます。

2ページ目をご覧くださいませでしょうか。

2ページでございますが、こちら1つ目の○、社会保険庁が委託できないと言っている「判断を要する審査」につきましては、内容、範囲をどう考えるべきか、ということでございます。

次の個別項目、国民年金保険料の免除勸奨業務ということでございますが、2つほど○がございます。1つ目が外部委託化を進め、効果的な勸奨を行うべきということでございます。2つ目が、その際、市町村の理解、協力ということについて留意が必要ではないかということでございます。

次は、バックオフィスの関係でございますが、こちらにつきましては、徹底した効率化というのが1つ目。2つ目が、既存のパッケージソフトの活用ということでございます。

その次、来訪による年金相談ということでございますが、こちらも2つ○がございますが、1つ目が国民サービスの向上という視点が必要ではないか、2つ目が社会保険労務士、あるいは市町村の活用ということについて、工夫をしながら検討すべきではないかということでございます。

その他でございますが、こちらにつきましては、行政処分行為あるいは権力性の高い業務について、フレキシブルに考えるべきではないかということでございます。

3ページ目に移っていただけますでしょうか。

1つ目の○でございますが、年金給付業務について、システム刷新されると業務の在り方が変わるといったことについて留意すべきではないか。その次の○でございますけれども、これまで出ている以外の他の業務についても、精査が必要ではないかということでございます。

その次は委託契約の関係でございます。こちら上の2つの○でございますけれども、契約に当たり、競争性や透明性の確保、業務品質の向上といったことが必要ではないか。あるいは委託先選定方法についてどう考えるかということでございます。3つ目の○でございますが、工夫の余地のある委託の仕方、あるいは複数年契約の活用。最後は契約内容の透明性の確保といったことでございます。

その下、電子申請でございますが、こちらは積極的に電子申請に取り組むということの中で、2つ目の○でございますが、インセンティブの必要性、あるいは使いやすいシステムの改善といったことについて記述してございます。

以上でございます。

○本田座長 それでは、個別の論点に沿って議論を進めてまいりたいと思います。

まず、外部委託推進の基本的な考え方でございますが、前回の会議では効率化や国民サービスの向上を図るという視点から、積極的に外部委託を進めるべきであるというのが1点。2つ目は、外部委託した場合であっても、委託した業務の最終責任を負うのはあくまで日本年金機構であり、日本年金機構自身が委託先に任せ切りにすることなく、委託者として管理責任を果たしていくことが重要であるという点。3点目は、人員削減7カ年計画に基づき外部委託することとしている業務については、これは進めていただいて、更なるそれ以外の外部委託について検討していくという点につきましては、前回共通の認識を得られたと思いますが、いかがでございますか。

○斎藤委員 おっしゃるとおりで認識は一つにしていると思うのですが、ヒアリングでも思ったのですが、長官以下組織のトップの方から、外部委託のお話を伺ったときに、この基本的考え方をまずもう少しお話しいただくべきであると思いました。どこを外に出して、どこを出さなくてというような実務的なお話ばかり伺っていると、本当に管理経営する能力が今の組織ではどうなのか、そして今後継承される組織ではどうなのかというのがすごく心配になります。

また、丸投げをしたときに、という表現が何度かありましたが、丸投げされてしまっただけでは困ります。この○の3番目のところが一番重要であり、それがどの程度認識されているのかというのが甚だ不安になりました。基本的な考え方というのは、細かなことではなくて、外部委託を推進することによって、何が達成できるのか、業務品質の重視をするためであるということをおっしゃっていましたが、それは当然であって、それをもう少し噛み砕いていただきたかった。こういう組織の形にしていきたいというような具体性のあるミッションをもう少しお話ししていただいて、将来どういう組織にしていきたい、そのための経過的な組織としては今こういうことを考えるべきであるというようなお話を伺いたかったのですが、それが出てこなかったのは、我々の方の質問の仕方が悪かったのかと反省しています。

それから、基本的考え方を、もう1レベル前に戻した形で話をする必要があるのかと反省しております。

本田座長 分かりました。

あと、この他に外部委託推進の基本的考え方として、是非ということがありましたらお願いします。

○小畠委員 3ページの冒頭に書いてあることですが、システム刷新を行うと業務の在り方が根本的に変わる、だからそういう可能性もあるということを前提にまず考えるべきではないかということと、今日の話にもありましたけれども、外部委託推進の基本的考え方の冒頭にあるのは、前提となる考え方としてこの業務の合理化・効率化があって、その後で外部委託を行うということです。そもそも業務の最適化というか、合理化・効率化を図るために外部委託を行うのだということを書くべきではないかと思うのです。少しこれでは書き方が弱いという感じがしました。

本田座長 岩瀬委員、何かありますか。

○岩瀬委員 両委員と同じような意見ですが、3ページ目の委託契約の在り方など外部委託の推進に当たってというところ、上から3つ目の○で、できる限り効率化の工夫の余地があるような委託の仕方を検討すべきではないかと書かれていますけれども、これだと少し僕も弱いという気がしまして、やはり効率化だけではなくて、経済性と効果性が実現できるような委託の仕方を検討すべきではないか、と追加いただけないかと思っています。

それと、その下で、受託しやすい環境づくりとして、必要に応じて複数年契約を活用することと書かれていますけれども、これは単に契約の形として、複数年契約を導入すればいいというのではなくて、それが定着するような経理体系というのを整理する必要があるのではないかと思いますので、その辺も追加いただけないかと、そういう意見を持っております。

本田座長 今のは3ページの方でしたね。

○岩瀬委員 3ページです。

本田座長 できれば最初の基本的考え方から1つずつ项目的に議論したいと思ったのですが、そのような制約はしませんから、どこでも結構です。それでは小畠先生がおっしゃったようなことも含めて、基本的考え方についておおよそ議論も出尽くしたようなので、更に事務局の方とも話しながら詰めていくことにしたいと思います。

これまでの外部委託化の取組、更なる外部委託の推進の検討で、まず個別的には届書、申請書などの一次審査の外部委託化の検討以下ありますけれども、こちら辺につきましては皆さん何かご意見ありますか。

この審査業務について、外部委託する方向ということについては、おおよそ考え方は一致しているのではないかと思います。しかし、いわゆる先ほどの公権力だ、決定だという判断を要する業務、ここらが非常に微妙なところで、外部委託に否定的な場合にはそれを理由に使うと駄目と言いますし、そうではない場合にはこれは大丈夫ですと言う。こういうのは大体役所の考え方だと思うのですが、判断を要する審査の内容なり範囲につ

いて、もし仮にこういうことはきちんとしておかなければいけないというようなご意見があれば、皆さんどのように考えるか、もし何かご意見があればお願いしたいと思います。

もしなければ、次に国民年金保険料の免除勧奨業務の外部委託化について。免除勧奨業務につきましては、納付督促業務と同様に外部委託する方向で考えるということでは一致したと思いますし、今日の社会保険庁の資料もその方向で検討してみたいというようになっていたと思います。

ただ、まさに個人情報といいますか、これは市町村との問題があるように聞いております。市町村の理解、協力を得ることが必要になると言われていますけれども、この前八田委員からは、いや大した問題ではなくてという話もあったような感じもしたのですけれども、市町村の理解、協力ということは、今日も少し社会保険庁の方からの説明にありました。要するに、免除というのは、あの人はお金が無いということが分かってしまうという言い方でした。そこら辺を留意しないといけないと思いますけれども、仮に他にも留意しなければならないようなことがあるかどうか、ご意見がございましたら頂きたいと思えます。

○斎藤委員 今、座長がおっしゃられたように、個人情報の非常にセンシティブな情報を扱うということから、外部委託をするときは、コストだけではなくて、個人情報をきちんと管理する能力があるかどうか、その品質を担保できるような組織であるかというところに審査時にウェイトを高く置くとか、何か是非考えていただきたいと思えますし、その辺りのことを書き添えて、新しい組織がそこをきちんとするような工夫をしていただけたらと思えます。

本田座長 おっしゃるとおりだと思いますし、既にいろいろな政府の業務を出していますけれども、今回の日本年金機構の業務についても、当然、最終的には日本年金機構が責任を持ちますし、加えて守秘業務、みなし公務員の規定まで入っていたかと思えます。

○長田行政改革推進事務局企画官 はい。

本田座長 そういふことがありますから、入札の場合にはすべてそこらが盛り込まれるのは当然だと。市場化テストなどでもそうやっていますから。みなし公務員でなおかつ守秘義務まで課しているわけですから、現在の非常勤公務員とどこが違うのかと。非常勤の方は公権力の行使もできますが、外部委託だとできませんと、こういう論理になるのですけれども、これは非常に微妙な問題でもあるのです。だけど、今斎藤委員がおっしゃいましたように、少なくともみなし公務員であって、なおかつ守秘義務もある、それは当然契約の条項にはなると考えております。そこは事務局、そういうことでいいのですか、位置付けというのは。

○長田行政改革推進事務局企画官 はい。

本田座長 まさにおっしゃられたことがもし契約に入れられたらと思えます。

○斎藤委員 先ほどの岩瀬委員の発言でちょっと心配になったので、要らぬことですがけれども。

○岩瀬委員 どこでしょうか。

本田座長 先ほどの契約の問題は平成16年11月以前ではないですか。

○岩瀬委員 いや、違います。平成18年、19年でしたか、そのぐらいです。新しい契約方式を導入した後にそういう変な契約をしているので、機能してないのではないのでしょうかというお尋ねをしたのですけれども。

○小畠委員 書き方の問題ですけれども、一番冒頭の○ですが、届書云々からの前の文章。ここ以下に書いてあるのは、あくまで社会保険庁が現在考えておられる改革案を前提にして検討した場合、このような面についても検討を深めるべきではないかということであって、そうした前提で考えたものであるということを確認しておかないと、ここに書いてあることをやればよしいということになってしまわないかという感じがするのです。

検討の方法としては、そのような方法をとらざるを得ないとも思いますから、そういう前提さえ明確にしておけばいいのではないかとこのと、それから2ページ……まだいつてないのであれば、後から申しますけれども、いいですか。

本田座長 もう2ページまでいっています。

○小畠委員 2ページ目の最後に「原則論はいいが」と書いてあります。私自身は必ずしもいいとは思っていないのですけれども。やむを得ないとか、理解できるとか、表現を少し変えていただきたいということ、今日もヒアリングのときに話をしましたけれども、細分化イコール最適化とはちょっと思えないので、物すごく細かく、ここは出せませ、出せませんと議論をやっていくと、何が目的かというのが分からなくなりますから、そういう基本的なミッションというか、考え方というのを明確にした上で、具体的な外部委託の推進の検討をやるべきではないかということをもう一度ここでも冒頭に書くべきではないかと思います。

本田座長 基本原則を書いて、何かあった場合にもう1回そこへ返って判断すべきだと、こういうご意見。

○小畠委員 ただ、ここで細かい議論をまずしているのは、あくまで社会保険庁が今出しておられる改革案を前提に考えているのだと。

本田座長 今回の作業を進めるに当たって、社会保険庁には元々7カ年計画があって、それだけではなくて、時代の変化の中で自ら改革を考えていくということで資料を出していただいたわけですから、そういう意味では先ほど整理しましたように、7カ年計画でやっていることは当然ながらどんどんお進めくださいと。それ以外が今度出ましたものです。出たものを1つのたたく材料としながら、更にどうするかというのが、今小畠先生がおっしゃった考え方だと思いますし、その考え方についてはここにも触れているような感じがいたしますので、更に文章的なところはいろいろと検討したいと思います。

○戸井田内閣府政務官 外部委託の話ですけれども、僕は基本的に全部出してもいいのではないかなと、みなし公務員と守秘義務というのがかけられているのであれば。僕は今までの社会保険庁の問題が何で出てきたのかということ、結局、言ってみれば幹部の方と末端

の職員とが両方親方日の丸でもって責任がない、そういう甘えの構造の中でその問題が出てきたと。どうしてもそこの対立関係というか、そこの関係をしっかりさせて、まして親方日の丸であるのだとしたら、その中でもってどうやって効率的にやらせるかという構図を考えていかなければ仕方ないと思うのです。それをあいまいにしていくと、役所の得意な分野で、そのあいまいなところからどうにでも読み切ってしまうと、自分たちに都合のいいようなシステムになってしまう。だから、それにまた制限をかけていくのがIT化だろうと思うのです。それも進んでいけばいくほど、もちろん効率化が進んでいって、人もどんどん削減されていって、それは全体にとってはプラスになってくる。だから、そこらの両方でうまく攻めていかないと。

結局、本当に人員の必要なところはどこなのかというと、やはり現場でどうしても払えないという人にどうして払えないのかということ、やはり相対でやらなければならない部分は当然出てくるのだと思うのです。そこでも外部委託したところで、別に守秘義務がかかっていけば問題ないのではないかと。

だから、こういう書き方というのは、先ほど言おうかと思いつつ、ここであまりむちゃくちゃなことを言うと嫌われるのですけれども、ただ、今回のこの議論がスタートしたときの国民の立場というものを考えてみれば、こんないい加減なことというのは、今テレビの報道を見ているとやはり一緒ですよ、だから、そここのところがきちっと入ったような、かなりきついことを書いた方がいいのではないかという気がしてしょうがないのですけれども。多分全部外部委託してもできると思うのですけれども。最終責任を負うのは日本年金機構であるということであれば、日本年金機構の方は真剣に外部委託したところに対して、他人のやったことを自分達の責任にされるのであれば、真剣にそれを監査、監視していこうと思うのです。そういう構図を作っていくということは非常に大事なことなのではないかと、そういうことも是非書き込んでもらえればと思います。

本田座長 それでは、次のバックオフィス業務の点につきましては、いかがでしょうか。

バックオフィス業務というのは、いわゆる今日出てきた本来業務と違って、まさにすべての会社にある組織の間接部門というような言い方でいいと思いますけれども。ここにございますように、当然システム化以前に業務の効率化というのがあるのだと思うのですけれども、その上で更にそれを外部委託化していくという方針は、社会保険庁の方からも出ておりましたので、それをやること自体についてはご異論ないのだろうと思います。

また、その際、要するに今やっている難しい仕事をシステム化するのではなくて、一般的にある汎用ソフトを使って、仕事のやり方をそちらに合わせるべきというご意見もあったと思いますので、こちら辺について、他に何かご意見がございましたら。

この点はよろしいですね。

あと、来訪による年金相談業務の外部委託化の問題でございますが、国民サービスの向上という視点に立って、社会保険労務士や市町村の活用についてご意見がございました。この年金相談につきまして、何か他にご意見がありましたらお願いしたいと思います。

岩瀬委員、例の社会保険労務士の組織化というか、何かありましたね。

○岩瀬委員 街角の社会保険支援センターというのでしょうか。この点に関しましては、これまでの会議で何度も社会保険庁にお尋ねし、社会保険庁の説明もあったと思うのですが、どうしても社会保険庁はこの業務、来訪による年金相談を外部委託したくないと、かなり強い意思を示されているという感じがするのです。社会保険庁の説明というのは、予算がないとか、ウィンドマシーンが足りなくて貸し出しできないとか、理屈にならない理屈を挙げているようですけれども。社会保険庁は出したくないのかもしれませんが、サービスということを考えれば、312の社会保険事務所だけではなくて、街角の社会保険支援センターで言えば2,000カ所で相談業務を受け付けるとか、あと市町村で相談ができれば非常に便利だと思うのです。例えば、証明書を取るに当たっても、市町村に行けば戸籍抄本だとか何かが必要な場合にすぐ隣の窓口で取れるとか、何かのついでに市役所に行ったときに全部処理ができるとか、これは市町村の場合はとりわけ法律的問題があるかと思えますけれども、ここは何とか法律改正をして、相談業務をきちんと受けられるようにしていただけないかと、そういう書き込みができればと思います。

もう一つ、この会議のミッションからまた外れることを言うかもしれませんけれども、今後5,000万件の名寄せの結果が通知されていきますね、今日から発送すると思えますけれども。850万人に、来年の3月までにかけて通知されると。この850万人というのは、ほぼ全員記録が欠けている人たちに通知が行くわけです。850万人から一斉に社会保険庁に問い合わせが入ると思うのですけれども、年明け早々から。それだけでも大混乱が起こると。

将来に向けて、今から社会保険労務士会だとか市町村との連携がきちんと取れていれば、この混乱をある程度処理できるということと、そこで一種練習ができるということがありますので、なるべく早く実施していただけないかというお願いをしたいと思います。

本田座長 街角の社会保険支援センターも、社会保険労務士の場合には、相談を受けたときに収入が入るわけですね。または、いろいろな手続を代わりに申請してあげますと。逆に、この前に全国社会保険労務士会連合会から説明のあったような仕組みでやりますと、これは無料相談というよりは、委託を受けて行う業務であるため、やはり費用対効果も考えていかざるを得ないのだろうと、そこはぴしっと分けて考えていかなければならないという問題が1つあるかと思えます。

もう1つは、日本年金機構にとって、いわゆる生の声に直接触れるというのは非常に大事な仕事ではないかと思っています。まさに現場の年金についての生の意見が入り、いわゆる企画立案というのは厚生労働省の方でやりますけれども、そこへどうやって現場の声を生かすか、相談というのはある意味では非常に大事だということ。更に、やはり専門家を単純に そういう意味で社会保険労務士というのはある意味では専門家ですね 単純にただ真似すればいいというものではない。電話相談は既に出していますから、その人たちもきちんとマニュアルなりで慣れているでしょうけれども、具体的に訪れてくる人の

場合には、更にいろいろな複雑な問題があって、そのことにはある意味では日本年金機構にとって、被保険者のまさに生の声が入ってくる非常に大事な窓口ではないかと。だから、全部外部委託でもいいというものでもないかと。若干政務官と違いますけれども。

○戸井田内閣府政務官 社会保険労務士というのは、皆これに期待している部分というのがあるのです。これも日本年金機構と社会保険労務士の両方でやれば良いと思うのです、そういう意味では。どちらが良いかというのは、親切な方に皆行くわけですから、そうすると、いずれ答えが出てくるだろうと思うのです。そういう意味の競争というか、そういうものがないところが今までいろいろな問題が出てきたポイントだと思うのです。

だから、社会保険労務士でも対応が悪ければ、そこに皆行かないだろうし、また今回のように、一気にいろいろな問題が出てくるというときには、やりたくないと言っても協力しろと言わざるを得なくなってくるわけです。だから、そういう意味のところはうまく協力関係を作り上げたらいいし、また競争するところは競争すると、そういう形をこの中に持ち込んでいかないと、公務員の場合には身分保障がありますから、最初から皆競争するという意識がないのです。けれども、企業は違うわけです、そういうところから国民の方を向いてほしいと思うから。そういう関係の中にやはり本質が僕はあると思うのです。それを国民は皆見ているわけです、その差を。

だから、そのこのところをきちっとやらなければ、幾らやっても多分結果的には同じ答えになってくるだろうと思うのです。是非その辺を作ってほしいと。そうすると、結果的にはいい答えが出てくるような気がするのですけれども。

本田座長 今の話は、まさに官民競争入札システムというのがあるのですよ。今まではどちらかという、市場化テストは官と民は関わらないで民間のみが入札してしまっているのですけれども、官と民との競争というのは仕組みとしては一応あることはあるのです。

それでは、次に、今までは一応社会保険庁から出てきた項目に沿って議論しましたけれども、当然のことながら、改革案以外で更に外部委託すべきでないかというご意見がありましたら、これは今後の検討でもいいのですけれども、もし今皆さんの方でこれも外部委託すべきではないかという何かご意見がありましたら、おっしゃっていただきたいと思えます。

○斎藤委員 瑣末のことのようにですが、研修とか教育とか人材開発とかということがアウトソーシングのところにはあまり出てきていません。組織外部の人、民間の人の目で、どのようにサービスをすべきだとかといった教育や研修を是非やっていただきたいと思っておりますので、人材開発のところも外部の力を利用するということを一言言っていたらと思いました。

本田座長 確かに研修業務というのは、いろいろな仕組みを作っておられましたけれども、今かなりの部分が独立行政法人であれ政府機関であれ、外部委託する傾向にあります。分かりました、これはまた事務局とよく相談して詰めていきたいと思えます。

それでは、先ほどもご意見がありましたけれども、契約の在り方など外部委託の推進に

当たって留意すべき事項ということで、複数年契約の問題など、いろいろなことが書いてありますけれども、この点について、先ほども少しご意見を頂きましたけれども、まだ何かございましたらお願いいたしたいと思います。

○斎藤委員 複数年契約の活用というのは、当然これだけ長期のシステム開発になるので、推進すべきだと思うのですが、複数年になると、どうしても癒着関係が出てきたり、手を抜いたり、あるいは思いもよらなかったような展開になったりということがあり得ますので、何かあったときに解約できるような条件を入れることがとても重要だと思います。外部との契約に当たっては、その辺りを是非きちんとやっていただきたいと思います。

それと複数年になればなるほど、フォローアップをする能力というのが必要になると思うのですが、今の組織にはそれができる人材が存在していないと思うのです。CIO補佐官という方がいらっしゃるということは前々から伺っておりますけれども、CIO補佐官というのはITの専門家であって、マネジメントの専門家では多分ないのだろうと思うのです。ITがどの程度分かっている必要があるかという、細かい新しい技術まで知っている人がマネジメントする必要があるわけではなくて、システムの概略が分かっている、組織がどちらの方向に行くのか、組織のためにはこれだけコストを掛けても新しいものを入れるべきなのか、あるいはコストをこの程度に抑えて、システム自体は最先端を行かなくてもいいというような経営判断ができる人間がいて、それでフォローアップをしていくべきだと思うのです。外部に委託した機関が、「今新しいこういう技術が出てきましたので、コストアップになりますけれども、これを入れてしまった方が将来的にはいいですよ」といったときに、「いやそれは必要ない」という判断ができる、そういう人材が一番必要だと思うのですが、その辺りの人材をどのように確保していくのか、あるいは養成していくのかというのが一番重要だと思っております。

本田座長 1点目は複数年契約のときに、もしうまくいかなかったときに解約できるような仕組みなり契約、これはおそらく当然考えているのではないかと思います。どこの複数年契約にしてもベンチマークを作ったりしていますから。一つの例としては、官民競争入札の場合には、入札小委員会で大変細かいところまで、今おっしゃったようなことを入れながら、質も、もちろんコストもですけれども、そういういろいろな契約の方法がありますから、そういう注文を出すということはあると思います。

2点目のCIOを具体的にどういう人にするかいう、これは他の問題にも絡んでくるのですが、非常に微妙な、要するに日本年金機構の理事長はどうあるべきかということも含めて、どう考えていくかという問題にもなるのだと思うのです。確かに、CIOというのはただ単に専門家ということではなくて、経営判断もできる人でなければならない、その人の下にまた専門家を置けばいいわけですから、という意味でおっしゃったと思うのですが、その辺りの人材確保をどう考えていくかというのは、今回の整理の中で触れるのか、最終的な整理の中でどうするのかという感じがいたします。

それともう1つは、ちょっと脱線になってしましますが、非常に重要な問題として、日

本年金機構は平成22年1月からスタートしますが、この日本年金機構の在り方、委託の問題にしても、人事の問題にしても、コンプライアンスにしても、システムにしても、この移行までの2年間の重要性というのをどこかでうたわなければまずいのではないかと。すべてそれがベースになってスタートするわけですから、スタートする日本年金機構というのは、まさにきちんとした日本年金機構で、そこで働く人は皆元気が出て頑張っているようにしなければいけません。そのためにはこの2年間でどう活用していくかと。いろいろな問題点が指摘されているわけですから、いつまでもそれを引きずるのではなくて、2年のうちに今進めている改革もどんどん進め、なおかついろいろな問題に対応していく、この2年間の重要性というものをやはりどこかでうたっていないと、組織の在り方にしても、人数の問題にしましても、あらゆる問題が全部引っ掛かってくるわけです。

少々脱線しましたがけれども、これはまた事務局の方とも相談していきたいと思います。

委託契約の在り方の、外部委託の推進に当たって留意すべき事項につきましては、先ほど小畠委員からもご意見を頂きましたし、岩瀬委員からもご意見を頂きましたので、そこらも相談しながら進めていきたいと思います。

あと、電子申請の推進、これも皆さん……どうぞ。

○小畠委員 2点ばかりここで書いてないことで申し上げておきたいことがあるのですが、1つは、この委託契約の在り方のところですが、今までのお話をお聞きしていると、社会保険庁では、データ入力だけ派遣でやって、あとは全部外部委託というか、請負でやっておられるようです。それが現行法上大丈夫なのかということと、業務の性格上、当然必要な程度の指図というのはできると思うのですが、現在の厚生労働大臣告示というのはそうになっていませんので、その点に留意をする必要があるのではないかと。

もう1点は、これまでも進めてこられた人員削減計画と関わるのですが、正規職員の場合は、先ほど政務官がおっしゃったように身分保障というのがあって、事実上、異動で対処することになると思うのです。それと退職者がかなり出ていますから、最終的に、この会議が始まる前に問題になったような分限免職とかということはないのかもしれないけれども、他方で非常勤職員については、その数を上回る人が削減対象になって、これは当然退職ということやってきたと。これで本当に保つのかという感じがします。少し問題が出てくるのではないかと。特に年金相談員の方について、前回は資料に出ていましたけれども、一番トップの人は、10年ぐらいの勤続を前提にしているのですか、主任年金相談専門員という方でも7年ぐらい経験があることが前提になっている仕組みになっていて、これを政府が一般に非常勤職員について答弁しているような臨時的、一時的な業務であると説明することは少し難しいと思います。そういう業務について外部委託をして、はい、あなたの契約は終わりですよと単純に言い切っているものかどうか。将来的には、これはやはり訴訟になり得るといことも考えて、もう少し慎重に考えるべきでないかと思えます。

以上です。

本田座長 今回の小寫委員の問題提起というのは1つ問題としてあると思うのです。業務委託という問題と雇用の問題。ただ、雇用の問題は一応法律的には社会保険庁長官が努力するということになっているのですけれども、もちろん行政サービスの向上と効率化、そのために業務委託をしなければなりません。そのときに、どうしても合理化なり、効率化ということの先に雇用問題が出ます。それについて、この再生会議で触れるかどうか。これは、最終的に人員の問題とか、いろいろな問題を詰めていった段階で考えるべきかと思えます。今回の整理ではちょっとそこまではいかないのではないかと。ただ、常にそういうことは我々も考えていかなければいけないのではないかと、私もそう思っております。正規職員もかなり減るのでしょう、おそらく正規職員の方は問題になるのではないのですか。今までの計算からいってもかなり。

○小寫委員 前の7カ年計画での計算では、一応定年退職者の不補充でやっていけるといふ前提だと思えます。それと今、それを上回るような退職者が出ていていると聞いていますので、そこはほとんど異動で対応するのではないかという感触を持っているのですけれども。

○江澤行政改革推進事務局次長 まず、7カ年計画のときには、社会保険庁の説明にありましたように、これは自然退職者が出るので、それとほぼ見合う数ですという説明であったと思えます。それから、今、座長はかなり正規職員の余剰人員が出るのではないかと、それから小寫委員は退職者も出ていると、これは自己都合退職のことだと思うのです。これも社会保険庁から説明がありましたように、例えば今年の上半期だけ見ても確か390人ぐらい、要するに去年に倍するぐらいのペースで自己都合退職者が出ています。ただどちらも言えないのは、大変言い方が悪いですが、座長のお考えも小寫委員のお考えも、どちらも今どうこう言えないというのは、業務委託をどのようにして、どれだけの必要人数か、そのうち正規職員がどれだけかということが分からない限り、それは全く分からないので、どちらとも言えないということであると考えております。

本田座長 いずれにしても労働問題というか、雇用の問題ということは我々も全く無視するのではなくて、それを念頭に置きながらも、なおかつやるべき合理化はやっていかなければいけないということだろうと思っております。

それでは、電子申請、これは恐らくご異論ないと思えますが、これをどんどん進めるということは、先ほどの外部委託の検討対象になる仕事の範囲が減っていくということになるわけですが、申請などはもっと簡単になるわけですから、電子申請の推進は進めていただくと理解しております。

それでは、一応委託関係はそういうことで、次に組織・人材関係の議論に入りたいと思えます。

まず、事務局の方からご説明いただきたいと思えます。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 簡単にご説明させていただきます。

4 ページ、5 ページ目が、組織・人材づくりの関係でございます。

まず、組織ガバナンス・体制につきましては、上の2つはブロック本部の在り方につい

てということでございます。3つ目が、集約事務センター、あるいはコールセンターについて設置箇所、あるいは設置場所の検討が必要ではないかということでございます。

次は、ITガバナンスを含むIT体制の確立につきましては、1つ目がシステムに関する国と日本年金機構の責任、役割の明確化、もう1つが第三者の知見の活用ということでございます。その下が日本年金機構における体制ということでございます。

監査体制・コンプライアンス体制につきましては、1つ目が外部人材の登用、2つ目が外部通報の仕組みの整備ということでございます。

5ページ目に移りまして、固定的な三層構造の一掃、人材の登用の仕組みということでございますが、1つ目が広域人事異動のルール化といったことでございます。2つ目が厚生労働省との関係で、腰掛け的な出向があってはならないということが記述してございます。

その次、人事・給与体系などでございますけれども、こちら1つ目が能力実績主義の徹底ということにより、非公務員型法人のメリットを生かすべきということでございます。2つ目が、研修関係を含めまして、職員の専門性の向上といったことについて記述化してございます。

最後、国民サービスの向上といったことでございますが、1つ目がそういったサービスの向上に取り組むべき。2つ目の○でございますが、きめ細かい広報、あるいは満足度調査の実施、国民の声を反映させる仕組みの重要性といったことについて記述をしてございます。

以上でございます。

本田座長 今説明いたしました組織・人材づくりの関係で、一括して、今度は項目ごとでなくて結構ですから、何かご意見がありましたら。

○岩瀬委員 先ほどの意見と重複するかと思いますが、組織というのは、効率的かつ効果的だけではなくて、やはり経済性も追求されないといけないのではないかと、業務の経済性ですね。それで、やはり日本年金機構は、毎年目標を掲げその結果を開示していく。そして、国民が負担した税金だとか、保険料に見合った業務をきちんとサービスとして提供できているということを報告しないとなかなか信頼性の回復につながらないのではないのでしょうか。

そういう意味では、いわゆるアニュアルレポートというものをきちんと毎年公表してもらおう。しかも継続的に出してもらおうということをごどこかに書き込んでいただけないかと思えます。

それと、そのブロック本部の役割として、ワンステップとしてあり得るのではないかと、これはよろしいかと思えますけれども、先ほどからの議論にもありますように、ブロック本部の位置付けというものをもう少しきちんと明確にしておかないと、先ほど社会保険庁が配られたヒアリング資料にも、ブロック本部のイメージとして、ブロック内の人事とか、地域委託業者の管理をブロックでやるとなっているのですけれども、やはり人

事というのは本部で一括してやって、ブロック本部というのは、業務の効率性を上げるところに特化させることをしないと、この三層構造の解消にはつながらないのではないかと考えております。その辺お考えいただきたい。

以上です。

本田座長 事務局に私の方からも一つお願いしておきたいのですけれども、先ほどの監査の説明で、現在、8ブロックで監査をやっていますとご説明があったのです。この案は9ブロックですよ。聞き間違いなのか、確か8ブロックとおっしゃっていたと思うのですけれども、調べておいてくれませんか。

○長田行政改革推進事務局企画官 まず、若干経緯的なことを申し上げますと、元々監査は都道府県単位に監査官というのが置かれておりましたのを、より広域化と牽制効果を高めるという観点で、事務局はあくまで都道府県単位でございますが、それぞれ例えば東北ブロックであれば、宮城県の社会保険事務局を東北管内の1ブロック局という位置付けをしております、そこに監査官を全部集約するということを確認平成18年ぐらいから始めておまして、都道府県単位の監査からブロック単位にしたという経過がございます。

それで、今回のブロック本部の提案というのは、今のブロックの単位を基本的に踏襲するという考え方と聞いておりますので、その数は、もし社会保険庁が8ブロックとおっしゃっていたのであれば、おそらく社会保険庁の言い間違いではないかと思えます。いずれにしても、そこはきちんと確認をさせていただきます。

本田座長 ITガバナンスのところでもいろいろと議論してきましたが、何か他にご意見ございますか。先ほどCIOの問題はお聞きしましたね。

○斎藤委員 今考えておりましたのは、戸井田政務官がこれは全部アウトソーシングしてもいいような組織だとおっしゃっていて、まさにそうだと思うのですが、それはITがしっかりしていれば、可能なことだと思うのです。昔であれば工場にたくさんの方がいたのに、ITのおかげで、1人が管理できるようになり、異常が起きたらすぐに対応できるようになっている、まさにそういうような組織というのが究極の形なのかなという気がしております。

それで考えると、CIOというのは物すごい権限と責任が必要な人で、わざわざCIOとCEOと分ける必要があるのか。CEOに匹敵するような人材でないと、多分機能しないのだと思うのです。CIOとCEOの区別の仕方というのも考える必要があるのかと思っておりました。

本田座長 私が答えるのも変な話ですけれども、民間会社でいけばCEOというのは全部統括しなければいけないのです。その他にCFOもいますし、いろいろといます、CIOもいるわけです。ただし、CIOだからシステムだけが分かれば、ITだけ分かればいいかというところではなくて、やはり経営的に分らなければいけません。ここで言えばCEOは理事長ですよ。理事長は、もちろんシステムも分らなければいけませんけれども、その他にもいろいろなものを分らなければいけません。CIOについては、やは

りITに詳しい人をきちんと理事に、経営者にするということで、今までよりも更に重視した考え方だと私はCIOというものを考えていたものですから、CIOをCEOと区別しないというのは少し違うのかと。これはいろいろな意見があると思います。

先ほど社会保険庁にあえて質問したのは、今の刷新計画はCIO補佐官が参画した委員会に沿ってできているのですかということで、社会保険庁からはそうですという話だったですね。システム開発問題というのは、我々の仕事に物すごくいろいろな意味で絡んでくるわけです。新システムが、日本年金機構が発足する平成22年1月より先の、平成23年度にでき上がりますと。今の動きではそれも遅れそうですと。

私は専門家ではないから分かりませんが、完璧なシステムというものは出てこないものと思うのです。やはり進めていく過程の中でいろいろなことが考えられ、また制度が変わったときに修正していくので、完全でなければ進められないということで行くと、我々のこの作業自体に、業務委託にも今おっしゃったようにかなり影響する。最終的に雇用問題をどうするかということにも関係する。そういう意味で、先ほど社会保険庁がおっしゃったようなことで今のシステム刷新計画があるのであれば、それをどんどん推進してもらわなければいけないのではないかと。もちろんいろいろな問題はあっても、それは解決していけるのであって、それがあからできないという意味ではないのではないかと私は思っているのですけれども、皆さんどのような感じがおありか伺いたかったのですが。

○斎藤委員 まさにおっしゃられたとおりのような気がいたします。次の計画を考えながらやっているというようなお話は余り伺えていないような気がいたします。例えば、地域ブロック本部と言ったときも、何かそういう役職とかそういうものを保つためにやっているのかと勘繰りたくなるような……。

本田座長 そんなことないと思いますよ。

○斎藤委員 そうですか。本部という名前に私は一番引っ掛かっています。現状から積み上げていく考え方であって、今何をすべきかと一歩下がって組織を考えるとという考え方にはなっていないような印象を受けました。

本田座長 民間の中間組織の例が出ていましたね。あれは斎藤委員、少し感じが違うのです、我々と。これはそれぞれの業種によって違うかもしれませんが、中間管理という発想は余りないですよ、普通の会社では。成果を上げるのは現場ですから、もちろん本社もありますけれども、中間組織はどちらかといえばサービス機能です。

だから、先ほど岩瀬委員が人事は本部でとおっしゃったけれども、やはり1万人もいますと、実際の顔が分かるのはある程度の中間組織で、これはサービス機能です、管理するという発想よりは。もちろん人事原則というのは会社で一本化しますけれども、中間組織は管理という発想ではなくて、中間の支援機能のような発想です。昔はある程度間接業務についても地方単位でやっていましたが、今は物すごく間接業務の合理化が進んでいますから、1つだけサービスセンターがあればいいということです。だけど、どうしても役所的発想になると、管理という感じになるのですね、それは。だからこれから改革を進めて

いく中で、私は本当は日本年金機構の理事長が、新しい日本年金機構で、悩みながらどうしたらもっと良くなるかと考えることだと思えます。ある意味では、長官なり理事長というのは、本来自分で考えなければならないことを、我々から余計なことを言われているのかもしれませんが。だけど、それだけに私はこのスタートまでの2年間でやるべきところはどんどんやってもらって、できるだけ真っ当な形でスタートできるように、そのときの姿はこういうことでどうでしょうかというように出せれば一番良いのかという感じがしているのですけれども。

時間もございますので、本日も活発なご議論を頂きまして、誠にありがとうございました。

事務局から1点、説明があるようですので、お願いいたしたいと思えます。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 資料3でございます。「国民からの意見・情報募集について（案）」についてでございます。こちらは会議で岩瀬委員からご提言があったわけでございますけれども、点線の枠囲みの中にごございますように、職員採用、あるいは業務委託の推進についての意見や提案、あるいは業務実態についての情報を募集してはいかがかというものでございます。

1の募集期間のところに書いてございますように、年内に業務委託の推進の中間整理をおまとめいただけましたら、その後から2カ月間ということを進めてはどうかということでございます。具体的な募集方法は2でございますけれども、インターネットで募集をするということにしてはいかがでしょうかということでございます。

3に書いてございますように、その取扱いでございますけれども、各会議の際に、参考資料として配布し、公表資料とするということを進めさせていただくのはいかがでしょうかということでございます。

事務局からは以上でございます。

本田座長 ただ今事務局から説明のあった方針で進めさせていただきたいと思えますので、よろしくお願いいたします。

それでは、次回の日程でございますが、大変申し訳ないのですけれども、また今週もう1回ということで、12月21日の金曜日、15時から17時とさせていただければと思います。

なお、場所につきましては、次もこの建物の地下1階の講堂を予定しております。

次回の会議におきましては、本日までの議論を踏まえまして、事務局の方で中間整理の素案を準備していただき、それを用意した上で取りまとめができるような方向で議論を行いたい。資料につきましては、原則的にできるだけ早く皆様方にお目通しいただけるようにいたしたいと思えますので、よろしくお願いいたします。

それでは、これをもちまして、本日の会議は終了とさせていただきます。

本日の会議につきましても、ブリーフは私の方でやらせていただきたいと思います。

どうもありがとうございました。

以上