

民間企業出身社会保険事務所長からの ヒアリング概要報告

- 今市社会保険事務所長(4月16日 栃木県日光市)
- 上京社会保険事務所長(4月23日 京都府京都市)

2008年4月30日

年金業務・組織再生会議 事務局

今市社会保険事務所長からのヒアリング

- 日 時：平成20年4月16日（水）13：20～
- 場 所：今市社会保険事務所（栃木県日光市）
- 聴取者：行政改革推進本部事務局 長田企画官、越尾補佐

1. 所長からのヒアリング（所長は銀行からの転職者。昨年4月から現職）

【応募動機】

- ・ 銀行では、入行から20年以上、支店一筋にお客様相手の仕事をしてきたが、平成17年に本店の監査部に異動し、内部行員向けの仕事を担当することになった。しかし、現場の第一線でお客様相手に働きたいという気持ちがあり、物足りなさを感じていた。
- ・ そんな折、平成18年7月ごろにテレビで民間経験者の社会保険事務所長募集のニュースを見て、地域にも貢献できると思い、給与等の待遇は下がることを承知の上で応募した。

【事務所の業務状況】（職員数：正規17名、非常勤（国民年金推進員）5名）

- ・ 年金相談窓口は、都市部ほどの混雑はないが、毎日19時まで開庁して対応しており、職員は21時ごろまでは残業している。また、土休日開庁も行っているが、代休は十分取得できていない状況。
- ・ 正規職員2名が健康を害して休職中。
- ・ 窓口でのトラブルは殆どなく、9割のお客様は「ありがとう」と言ってくれる。

【所長としての取組内容、方針】

- ・ 現状では、権限の問題から現場でできることは限られているため、まず、職員のコミュニケーションをしっかりとすることから考えた。職場内の意思疎通を良くすることが、ガバナンスにもつながると考える。
- ・ 具体的には、着任以来、以下の取組を行ってきた。
 - ① 課長会議及び課内ミーティングの定例化並びに議事録の作成による情報共有の徹底
 - ② 銀行での経験を応用したQC活動（品質管理活動）として、若手を中心にした「CS（顧客満足）向上委員会」と「研修委員会」を立ち上げ、各課長はアドバイザーとして参加
 - ③ 個人単位の業務・責任の明確化
- ・ また、職員にはお客様第一の業務遂行を督励しているが、思った以上に職員のお客様志向は強いと感じた
- ・ お客様の満足度を上げるためには、まずは職員各自が健康でなければならない。厳しい状況ではあるが、管理職以外の職員については、交代でどうにか代休が取得できるよう工夫している。

- ・ 自らは、午前中は窓口での相談待ちのお客様の誘導などのお客様対応を行い、午後は決裁処理をしている。この他、出張相談、広報などについての市町村との連携業務のお願いなどに対応している。
- ・ 職員からは「所長にはもっと部屋にいてほしい」と言われるが、銀行では支店長は外に出ているのが当たり前。もっと事業所などお客様のところに出て行くようにしたい。

【職員に対する評価】

- ・ いろいろ批判されているが、仕事ぶりもよく、お客様志向も強い。能力的にも問題がないと感じている。
- ・ 管理職については、真面目な人が多く、自分で仕事をし過ぎている。業務には精通しているが、人をうまく使っていこうという発想に欠ける面がある。もう少し業務を減らして、マネジメントの役割を担うことが必要。

【今後の組織改革に向けた留意点・改善点】

- ・ 組織ガバナンスの徹底のため、所長への権限委譲を進め、現場で柔軟に業務ができるようにすべき。
- ・ 所長に人事権がない。所内における業務量に応じた柔軟な人員配置を所長ができるようにすべき。
- ・ 所長決裁が多すぎる。決裁規程を見直し、決裁権をもっと下位の役職者に下ろし、所長に考える時間を与えるべき。
- ・ 現状では、本庁・事務局からの指示は内容としては十分だが、量が多過ぎて、かえって分かりづらくなっている。現場への指示はもっと簡潔にすべき。
- ・ 現場からの意見の吸い上げを強化すべき。現在は本庁に提案メールを出してもフィードバックがない状況。
- ・ 本部は職員に対する関心を持ち、職員のケアなど職員を大事にすべき。
- ・ 優秀な人材を外部から得ることよりも、職員のレベルアップを図ることを重視すべきではないか。
- ・ 現場の業務は非常に難しく、外部の人がすぐにできるものではない。採用後3～6ヶ月は現場でのトレーニングが必要ではないか。
- ・ 批判ばかり受けている今の状況は職員も辛いと思うが、お客様から喜ばれること、感謝されることが仕事の最大のモチベーションになると思う。

2. 所員からのヒアリング（課長クラス1名、係員クラス1名）

- ・ 今の所長は「お客様志向」が非常に明確。組織にも浸透しつつある。自分の目線も変わった気がするし、お客様にも「変わったね」と言っていた。
- ・ これまでの所長は間違わないことが当たり前で、トラブルを起こさぬようという発想が強く、評価も減点主義だった。現在の所長は間違いは間違いとして厳しく対処されるが、きちんと仕事をして、そのパフォーマンスが上がれば評価してくれる。自分も変わらねばと思った。
- ・ QC活動により、若手も自分で考え、自発的に意見を言う自覚ができた。
- ・ 窓口でのトラブルに所長が率先して対応するのはありがたいことだが、所長は我々の最後の砦なので、もっとどっしりと構えていてほしいという気持ちもある。
- ・ 職員はみんな新しい年金機構に移れるのか、不安を抱えながら仕事をしている。

上京社会保険事務所長からのヒアリング

○日 時：平成20年4月23日（水）14：45～

○場 所：上京社会保険事務所（京都府京都市）

○聴取者：行政改革推進本部事務局 高野補佐、加藤係長

1. 所長からのヒアリング（所長は電気機器メーカーからの転職者。昨年4月から現職）

【応募動機】

- ・ 前職では、海外事業部門で東アジア営業グループマネージャー（年商五百億円・部下25名）をしており、韓国や台湾、中国などに頻繁に出張していた。
- ・ 年金不信が報じられる中で厳しい環境ではあるが、事業再生に手腕を発揮したいという気持ちで、新たな職場に応募した。

【事務所の業務概況】（職員数：正規29名、非常勤8名）

- ・ 年金相談は平成19年度で月平均2,400件程度。ねんきん特別便の送付が本格化した年明け以降は月2,600件を超えている。ねんきん特別便の来客は年初一日30人程度であったものが4月に入り一日100人（ピーク205人）を超え多忙を極める状況。毎日19時まで開庁して対応しており、10名程度の職員は毎日22時ごろまでは残業している。また、土休日開庁も行っているが、休むと平日の対応が問題となるため代休は十分取得できていない状況。
- ・ 職員の健康管理は所長の責任であり大きな課題。正規職員1名が健康を害して昨年4月以来休職中である。赴任以来、自己都合退職者はいない。

【1年を振り返っての所感】

- ・ 事務所は来客対応で外出も控えている状況であり、1日の相当程度の時間、自ら年金相談窓口の現場に出て、お客様の案内・簡単な相談などを行っている。
- ・ 民間ではコスト（資源投入）に応じて、それに見合った効果・効率が得られているかが測られ、それによって評価がなされる。
- ・ これに対し、事務所長の位置付けは高くなく、予算執行や人事関連の権限に関して裁量がない。そのため事務所レベルではコスト意識を持ちようがなく、民間の知恵を活かしにくい。
- ・ ある企業では、組織の考え方が逆ピラミッドになっている。つまり、お客様が一番上にいて、それに接する現場が上。社長はそれを支えるという意味で一番下に位置している。現場からの距離という点では、本庁は現場から遠すぎる。民間では現場を知らない本部の人間などあり得ない。また、本庁から膨大な報告を求められているが、それが現場業務へのフィードバックという形で活かされていない。
- ・ 入庁以来感じていることであるが組織としての理念が語られることがない。理念は風化する。トップが強く意識して語り続けるものである。数値目標はあくまで理念を実現する手段であって、数値目標だけ実現すればよい、という風土・現実が諸問題の根本ではないかと思っている。

- ・今の事務所では裁量できる経営資源がないため、今のシステムのまま事務所できける効率化というものは限られている。むしろ特別便への対応で人手が足りないぐらいである。現場を経験した厚生労働省や本庁の職員が経営視点に立ち、最新の技術の導入による効率化を考えていかなければならないのではないかと。(自己否定が必要な経営モデルの変換は現場からだけの発想では難しい)

【問題意識、今後の課題】

- ・今の組織の在り方体質であれば各事務所に民間から1人、2人採用しただけでは短期間ではなにも変わらないと思う。むしろ、現場の状況に即した企画・立案をするためにも、本庁から事務所に人を出してもらって、トップダウンの情報の流れを双方向に変えないと、お客様を向いた仕事はできない。現場力は総合力であり、現場の努力だけでは上がらない。顧客第一は組織全体の取組でないと実現できない。
- ・事務所長にもっとコストマネジメントの責任と権限を与えるべき。
- ・ブロック本部については、現状のあり様とは異なるが事務所長に権限を与えることと、本庁との人事交流が大きく進めばそれほど大きな組織でなくてもよいのではないかと。ただし、東京からだけで地方を全て見られるわけではないと思う。権限の集中は組織の成長には繋がらない。権限委譲（エンパワメント）は人材育成の大切な要素である。
- ・民間のコンプライアンスはお客様の利益、立場を考えて、いかに信頼を得るか、というもの。現在、社会保険庁が進めているコンプライアンスは、法令に従って業務を行うという意識にとどまっています、民間に求められる本当の意味でのコンプライアンスができていない。これは新組織での大きな課題だと思う。

2. 所員からのヒアリング（課長クラス4名）

- ・民間から所長が来たことに対しては、特に構えるということもなく、組織の一員としてやっていただいていると思っている。
- ・例えばあいさつの仕方一つにしても、今までは当たり前と思っていたことが変わってきていると思う。所長が相談の現場に立つというのは、いい意味で慣例を破っていると思う。
- ・現状では記録問題対応のために本来業務が滞っている面があるが、そこはやむを得ないと所長が明確に指示されているので、信頼感がある。
- ・予算については全て事務局で決裁するので、事務所レベルでは自由にできることがなく、コストというのが見えにくい。ただ、今の所長はPDCAという発想や仕事の仕方にコスト感覚があると感じる。
- ・本庁は机の上で仕事をやっているという印象で、現場の意見がきちんと吸い上げられていない、反映されていないと感じる。そういう意味では、本庁との人事交流は良いことだと思う。
- ・現場からの要望として、人員が足りない中でサービスの質が低下しないか、また、外部委託することで業務の品質が落ちてしまわないか、という心配がある。

(参考)

社会保険事務所長への民間企業出身者の採用状況

○平成18年度募集(19年2月採用)……4名

(配属)

今市社会保険事務所(栃木県日光市)【前職:地方銀行監査部上席検査役】

草津社会保険事務所(滋賀県草津市)【前職:日用品メーカー役員】

堀江社会保険事務所(大阪府大阪市)【前職:地方銀行支店部上席次長】

上京社会保険事務所(京都府京都市)【前職:電気機器メーカーグループ
マネージャー】

○平成19年度募集(20年4月採用)……4名