

年金業務・組織再生会議 (第26回)

平成20年5月15日(木)
17:00～18:25
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 それでは、ただ今から第26回年金業務・組織再生会議を開催いたします。

本日の会議では、職員採用の基本的な考え方につきまして委員の間で意見交換を行い、議論を深めてまいりたいと思います。前回の会議でこのテーマについて議論する予定でしたが、時間の関係で本日改めて議論したいと思います。

なお、前回の会議では事務局から民間企業出身の事務所長からのヒアリングを行った結果の報告もありましたが、本日はそれに加え、これまでの会議での職員採用の基本的考え方に関する各委員の意見を整理した資料も用意してありますので、まずこれについて事務局から説明を受けた上で意見交換を行いたいと思います。

(プレス退室)

○本田座長 それでは、まず事務局の方から資料についてご説明いただきたいと思います。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 お手元にお配りしてある資料でございます。第16回以降の再生会議における職員採用関係についての各委員からの主な意見の概要でございます。こちらは年明け以降の会議におきまして、各委員からご指摘いただきましたものを事務局において便宜項目ごとに整理させていただいたものでございます。

詳細な説明は省略をさせていただきますが、まず1つ目の項目、雇用形態、こちらにつきましては、日本年金機構発足後の正規職員の削減についてどう考えるかという議論が中心でございます。その中で、機構の設立段階で職員削減を行っておくべき。あるいは、有期雇用という仕組みを検討すべき。あるいはもう1つの手法として、退職金の割増しによる退職勧奨を行う。また、民間からの派遣などの仕組みを活用すべき、という意見が出されております。また、退職者不補充という手法に関しまして、人員構成に歪みが生じる、というようなご指摘もございました。

更に2ページ目にお移りいただきまして、9以下の項目でございますけれども、日本年金機構になって民間労働法制が適用されることを前提にした問題意識、あるいは13でございますけれども、請負と派遣の活用方法、あるいは14でシステム人材の雇用の在り方についてご指摘があったということでございます。

次、外部人材の採用、こちらにつきましては15、16と事務所長、更には本部への民間人材の登用、あるいは17で民間からの採用数について全体の3%程度では国民の信頼を回復できるのかなどのご指摘がございました。

3ページ目にお移りいただきまして、人事評価、こちらにつきましては人事評価を職員の能力を伸ばすために活かすことが重要である。あるいは職員の意識改革を徹底させることのできるような評価制度への見直しなどのご意見、こちら21番でございますが、出てございます。

次、人事交流につきましては、日本年金機構内部における人材の在り方、あるいは厚生労働省が機構に指定席を持っているようなことはあってはならないといったご意見が出てございます。

また、分限処分につきましては、分限回避の具体的な努力の内容を示すべきといった意

見がございました。

こちらの資料については以上でございますが、いわば年金業務への信頼を損ねた職員の取扱いに関しまして、過去に懲戒処分を受けた職員などの採用における取扱いは、昨年10月に職員採用の中間整理をおまとめいただいた以降ご議論いただいております。この辺りのことも中心的に今回ご議論いただければと考えております。

なお、前回ご説明させていただきました資料につきましては、席上に配布してございます。2分冊ございますが、このうちのピンクのファイルに綴っております、一番上、4月30日資料3と資料4でございます。改めての説明は省略させていただきますが、前回4月30日の会議の資料3につきましては民間企業出身の社会保険事務所長からのヒアリング概要報告ということで、例えば所長への権限委譲を進めるべき、という指摘をご紹介させていただきました。

また、資料4は、職員採用の基本的考え方に関する参考資料といたしまして、10月の中間整理の抜粋、あるいは全国健康保険協会の候補者選定の結果、国民からのご意見、そして最後のページで過去における社会保険庁の懲戒処分などの状況を用意させていただきました。

事務局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、ただ今の事務局の説明も参考にしながら意見交換に入りたいと思います。今ありましたように、前回資料などは手元のファイルにありますので、適宜ご参照いただきながらご意見などを頂きたいと思います。また、前回、質疑の時間を設けておりませんでしたから、もし仮に質問もございましたら是非お願いしたいと思います。

それでは、私の方からまず皮切りで。前回の民間企業から事務所長になられた方々からのヒアリング概要についてですが、このような調査なり意見収集というものは社会保険庁はやっているのですか。皆さんに聞くのもちょっと変な話なのですが。

○江澤行政改革推進事務局次長 この会議で確か民間から入られた方がこういう気持ちで働いておられます、という説明が吉岡部長から一度あったと思います。そのような調査をしたということではなかったと思いますが、そういうご説明はあったと記憶しております。

○本田座長 お二人からお話しを伺い、それぞれ金融機関と電気機器メーカー出身の方々でしたね。かなり本庁に対する意見もちゃんと言われているね。こういうものはちゃんと反映されているのかどうかということがあったものですから、このような調査をされているのかなど。

それぞれのお話しの中で組織改革に向けた留意点、改善点というものをお二人とも述べられており、これは現実に民間から行かれてご覧になった1つの貴重なご意見ではないかと思っておりますので、これは我々もある程度参考にしなければいけない。

民間企業出身の事務所長の方々のうち、4名の方については、経験は1年間ですね。更に今年4月から4名の方が事務所長になられている。

先ほどの説明では、権限をもっと下ろすべきであるというご意見もありましたけれども、その他に職員のモラルの問題について、良い方と悪い方と両方出ています。今まで我々いろいろな採用についての意見をそれぞれ言ってきましたけれども、是非これも参考にしながらやったらどうかと思います。皆さんのご意見はどうか分かりませんが、せつかく事務局でやってくれたので、ある意味では非常にいい調査をしてもらえたという感じです。

○岸井委員 事務所長お二人からのヒアリング概要についてですが、両方とも結論から言うと、事務所長といえども予算も人事権もないと。そういう意味で全く管理職としてのマネジメントが何もやれない、あるいはコスト意識がないとか、要約するとそういうことなのでしょいか。

○本田座長 どのような感じですか。

○越尾行政改革推進事務局参事官補佐 必ずしも全くないということではない、と認識していますが、事務所長ご自身としていろいろ取り組みたいと思っても、なかなか制約が大きい、ということだと理解していただければよろしいかと思えます。ですから、今度日本年金機構になるに当たっては、その点について是非配慮してほしいと、そういうメッセージと受け止めております。

○本田座長 我々企業の立場の組織論からいきますと、それぞれ本社があって、私のところはブロック組織はありませんが、第一線の現場があります。第一線の場合には業務なり仕事の仕方についての権限委譲はかなりやっていますが、人数的な問題から言って人事権についての権限委譲はあまり行っていないのだろろうと思えます。ただし、職員に対する業務のやり方などについてはかなり権限を委譲しています。今回、社会保険庁でお考えになった新しい日本年金機構の場合には、第一線の年金事務所と、できるだけ広範囲のブロック局と、そして本部ということになっています。これはそれぞれの新しい機構の人が考えるのだろろうと思えますが、どこまで権限委譲をするのか。できるだけ現場の仕事としては委譲を図っていくべきではないかと私は思います。

ただ、そのときに人事権について、例えばAさんをどこに異動させるのか、ということについては、非常に狭い範囲の話なので、事務所に権限委譲をするというのは、ちょっと難しいのかなという感じはしますけれども、そこも創意工夫を行いながらということかと思えます。

だから、権限問題と、あともう1つそうなのかなと思ったのは、現場からの意見は上げるけれども、一向に返事がないというところ。多分、今は年金記録問題で大変忙しいということはあるかもしれないが、仮にそうであったとしても、現場から上がってくる改善提案などについてはできるだけ対応しないといけない。先ほどこのような調査を行っているのかと聞いたのもそのことが気になったので。この資料はもうオープンになっているので、社会保険庁の人ももうご存じなのですね。

○越尾行政改革推進事務局参事官補佐 はい。

○本田座長 せつかくの意見ですから、できるだけ早くやれることはやった方がいいと思

います。

○斎藤委員 外部人材に関連してですが、今企業はどこもダイバシティということを進めさせようとして、いろいろな取組をしています。その中で一番大きいのは女性の活用だろうと思いますが、女性だけではなくて、身体的に障害のある方、あるいは外国人、いろいろな方たちが混ざった組織というのは、異分子が入ることによって組織は活性化されます。バランスよく皆さんに活躍していただきたいということで、推進室を作る企業が増えてきたと思っています。

こちらの組織に関して言えば、今まで多分純粋培養というか外部の人たちがこうやって活躍するということはあまりなかったのだらうと思います。この事務所長たちのようなケースが初めてのケースだろうと思いますが、これがもっと数が増えていろいろな場で活躍なされると、それこそ新しい空気が入ってきて非常にいい組織になり得るだろうと思います。それまで長く組織にいらした方もいい刺激を受けるだろうと思いますので、ダイバシティ、まず内なるダイバシティ、それから女性ももっと活用するような組織になってほしいと思っています。

○越尾行政改革推進事務局参事官補佐 今ダイバシティということでお話がありました。実は障害者の関係につきましては、国家公務員は民間の企業より0.3ポイントほど高い雇用率を決められておまして、2.1%でございます。社会保険庁については、ちょっと今手元にあるのが古い数字で恐縮ですが、平成18年6月現在で2.11%ということでございますので、こういった規模を後退させることなく、引き続き日本年金機構でもやっていくことは重要なことではないか。重要なご指摘だと思います。

○本田座長 今のお話しで、女性の管理職というのはいるのですか。

○越尾行政改革推進事務局参事官補佐 女性の管理職への登用については、今非常に進めてはおりますが、なかなか少ないという状況でございます。厚生労働省全体としては、指定職ですと4%です。課長クラスまで入れると4.6%という数字は、ちょっと古い数字でございますけれども、出ております。

○本田座長 それは厚生労働省の数字ですか。

○越尾行政改革推進事務局参事官補佐 厚生労働省としてです。社会保険庁の数字は、すみません、今手元には持ち合わせてございません。

○岩瀬委員 職員の採用というか新しい組織の在り方を考える上で、私はずっと考えていることなのですが、民間の力を借りたり、また、組織の中で権限委譲をして非常に効率的に国民に対するサービスを実施できる組織にする、ということが重要だと思います。その前提として、何度もこの会議でも私言っておりますが、長年続いてきた異常な労使関係というものをこの際、徹底的に改める必要があるかと思えます。

その上で、やはり職員採用の中間整理でも書かれていますように、年金業務への信頼を損ねた職員については、採用に関してやはり十分慎重に行うべきである。そのためにも事実関係を特定しておく必要があって、それは今まで処分を受けてきた人と、違法行為が発

覚しなければそのまま新しい組織にいける人がいるというのであれば、非常に不公平だと思いますので、そういう意味で服務違反調査というものを再生会議でお願いをしてやっていただいたわけです。

その服務違反調査の最終報告書は非常におざなりな報告書であって、とても容認できるものではないと個人的には思っています。それについて、再調査を議論してもいいのではないかということをもつご提案したい。

もう1つは、同じような別の調査をやるべきであろうと思っています。それは、見方によっては服務違反よりよほど深刻な問題でして、標準報酬を社会保険庁職員が勝手に改ざんして書き換えているという問題です。これは年金記録確認第三者委員会の中で明らかになり、社会保険庁でも調査をしているようですが、この標準報酬の改ざんというのは、改ざんをして徴収率を上げるという形にも使っていますし、職員がポケットに入れるというようなこともあって非常に深刻な、不適正免除以上に深刻な問題をはらんでいるのではないかと思います。これはやはり社会保険庁に対して、再生会議として調査を要請していく必要があるのではないかと。

これは、やる気になれば簡単にできる。というのは、オンラインジャーナルが残っているので、それを回せば、誰がいつどのような事務処理をしたかということがすぐ分かりますから、それをベースにヒアリングをすれば、それほど時間をかけずにできると思います。服務違反で大々的に調査をやっているわけですから、こういう問題が出てきたときには、やはりこの問題の調査も再生会議として社会保険庁に対して要請していくべきではないかと。それについてもご議論いただけないかと思えます。

○本田座長 標準報酬の改ざんという問題は今急に起こった問題ではなく、以前から議論されてきましたよね。そこはまさに検証委員会や監視等委員会などいろいろとありますが、それよりも社会保険庁自体は調査を行っていたのですか。

○野村委員 つい先だって一応調査は実施しています。年金記録確認第三者委員会であっせんを受けた17件の事例については、当該事務所に対して何が起こったのかを聞いたということです。それから、更に追加調査として、業務のプロセスに何か問題はなかったのか、ということの調査は実施していると承知しています。

○本田座長 岩瀬委員がおっしゃるように、採用の基本的な考え方の中で、やはり必要なことは、過去についての反省をちゃんとやらなければいけないということと、中間報告で出したように処分を受けた者については、その処分を日本年金機構の職員としての採否を決定する際の重要な考慮要素にしなければいけない。これは恐らく一致していると思います。しかしながら、いろいろなことが起こった度に再生会議が調査を要請するというのはちょっと違うのではないかと。これは皆さんのご意見も伺いたいと思えますが。

今まで、社会保険庁においては、不幸にしていろいろな問題が起こって、また、いろいろな委員会の指摘もあり、特に年金記録問題などを中心に年金記録問題検証委員会がかなりやってきて、その中で、労働組合や労使関係問題についてもかなり指摘されているわけ

です。そのようなことを前提に考えていけば、これからはどうするのかということ、おっしゃったようなことが起こったら、また再生会議がその調査を要請するということがいかなものか。これは皆さんのご意見も聞きたいと思います。

年金というのは国民にとって非常に重要な制度であることから、再生会議の使命は平成22年1月に日本年金機構という組織がちゃんとできるようにすることです。そして、これがちゃんと平成22年1月以降もその運用をやっていけるかどうか。それをするためにはまさに国民の支持が必要であり、国民の支持を得るためには、過去の反省は深刻にちゃんとしなければいけない。そう考えたときに、調査というものをずっと続けていくことがいいのかどうか。再生会議がそのような調査をする機関なのかどうか。もちろんその都度社会保険庁にこういうこともちゃんとやりなさい、と言わなければいけない。加えて我々が中間報告を出した際に、過去に処分を受けた者の取扱いと併せて、今後サービス違反が明らかになった者についても同様に対処すべきということを、公平、公正という見地から反映させるべきだということを出しました。この前の全国健康保険協会の職員採用についての資料をご覧いただいたら出ていますが、一応採用の候補者名簿を作ったけれども、仮にまたその後、処分が行われた場合については、それを必ず設立委員会に報告することとなっているので、日々そういうことをやらなければいけません、私としては、この再生会議から調査を要請するというのはどうかという感じがします。これは私の個人的な考えであり、もし皆さんのご意見があればまた言っていただきたいと思います。

○岩瀬委員 検証委員会にお願いするということはできますか。

○本田座長 検証委員会はもう終わったのですか。

○加瀬行政改革推進事務局参事官 まだ完全に無くなったということではないと思いますが、実質上活動はしていないと認識しております。

○八田委員 この再生会議の役割は、平成22年1月以降の体制について、どうあるべきかを定めることなのですが、そこで1つ重要なのは、今岩瀬委員がおっしゃったように、とにかく今までの体質を根絶した形でやるべきであるということです。それが私どもの再生会議の1つの強いメッセージであるべきです。次に具体的な案を立案する委員会で、どのような客観的なやり方で調査すべきかということまで私どもで提案すべきだと思います。

例えば、この前のヤミ専従の調査、あれは全くなっていないと思います。後で岩瀬委員がいろいろ指摘になったことから見ても、当然手に入れることができた資料について何も調べていないと思います。また、労組が公表したものと数字が合っていたというのはいかにも怪しい。あの調査は、厚生労働省の幹部で出向している人たちに調査しろと言ってもそれは無理な話ということを示したと思います。だから、そういうところでは必ず外部の人を入れるとか、行政管理局でやれとかあるいは、会計検査院でやれとか検察でやれとか、そのようなことを我々が提案していくべきではないかと思います。我々が今の段階でやってもいいし、次の段階でもいいのですが、とにかく間に合うようにすることが肝心ではないかと思います。

これまでは、せっかく座長が主導で社会保険庁の方々を信用しようではないかと言われたために我々も信用してきましたが、実際やってもらったらこれは全く改革には結びつかないということが判明したわけです。自ら墓穴を掘った報告だったと思います。

○本田座長 4月30日の報告についてですか。

○八田委員 そうです。労組の言うとおりにやったという可能性が極めて高いものだと思いますよ。

○本田座長 私はそういうようには考えませんがね。

○八田委員 それは驚きです。どういう突っ込んだ調査をすべきだったかは前にも申し上げたので繰り返しません。ヤミ専従の調査は、形式的な調査をやってお茶を濁したにすぎないと思います。改革をしようという気持ちが全くないことが露呈した調査だと思います。

それからもう1つ重要なことは、ドラスティックに人数を減らさないといけないと思います。社会保険庁の言っていることは要するに自然に辞めていく人で何とかつじつまを合わせようということです。しかし、今ドラスティックに減らさないといけない。これは小嶋委員が以前からおっしゃっているように、分限処分ができるのは今ということです。民間になるともう辞めさせることはできない、ということをご指摘になっている。

それと、今までの体質と切り離すとしたら今がチャンスだと思います。今まで議論してきたような水準は、なるべく今の体制からそれほど変わらないで、世間的にもこれなら何とかできるだろうという線で収めようという気があると思います。我々の再生会議は、厚生労働省の中に設けられなかったということの趣旨を考えると、それはまずいと思います。

○本田座長 ちょっと小嶋委員がおっしゃっていることと違う感じを受けたのですけれども。

○小嶋委員 調査については、有効な方法が果たしてあるのかという点について若干疑問があります。そこで、私が考えるのは、ヤミ専従というか専従になる人というのは、労組の書記長とか委員長に限られてくるので、そのような可能性のある人について一筆取ればいいだけだと思います。要するに、過去にヤミ専従となった事実が後に判明した場合には、いかような処分を受けても構いませんというような誓約書を出してもらって処理すればいいのではないかと。今からこの調査をするということになると、膨大なエネルギーをそこに割かなければならない。現在の体制の下で果たしてそれが可能かどうかという疑問もありますから、採用基準さえ明確であれば、今申し上げたような方法でもいいのではないかと感じは持っています。

あともう1つは、人員の点なのですが、先ほど予算についても権限がないとおっしゃいましたが、これが果たして日本年金機構になった場合に実際に権限が与えられるのかどうか、法制上若干問題があるのではないかと、という気がします。例えば、日本年金機構は100%国費で運営するわけですよ。自ら利益を上げるようなことはありませんから、そうすると、ある意味で国立大学法人以上に予算上の権限を持つことは難しい。その上、今の行政改革推進法の枠組みで進むとすれば、年1%ずつ運営費交付金は削減されていくの

ですか。

○越尾行政改革推進事務局参事官補佐 人件費改革の関係でございませうか。

○小島委員 そうです。

○越尾行政改革推進事務局参事官補佐 そういうことになります。

○小島委員 そうすると、その枠内でやる必要があるわけですよ。それとの関係がもう1つよく分からないというか、日本年金機構として発足するときの人員数は、総人件費として幾らかかるのかという問題にも関係をしてくるわけですよ。その上で総人件費を1%ずつ削減していかなければいけないとすると、やはりこのことを前提に考える必要があると思います。公務員時代は確かにいろいろなことがやりやすいということはありますが、単に人員数を大規模に減らせばいいという問題でもないと思っています。

それと、ついでに申し上げますと、外部人材の登用についても、前回の事務所長のヒアリング概要の報告を伺っていると、民間から来られた所長は、必ずしも外部から人を入れればすべて問題が解決すると受け取っておられないわけですよ。

したがって、単に外部からたくさん人を採ればいいという問題ではないと私も思います。

ちょっと消極的な意見になってしまいましたが。

○八田委員 今のは、人件費の1%削減の話ですね。

○小島委員 だから、結局はそれも踏まえ、人員を削減していくしかないと思います。

○本田座長 先ほど、八田委員は日本年金機構になった後は人員整理が難しいから、この際分限免職があるのだからそれを活用して、とおっしゃいましたが、小島委員は分限免職は非常に難しいということですか。

○小島委員 大勢減らして、その上で1%ずつ削減率がかかっていくようだとこれは大変だろうという感じはします。つまり、これだけ減らしたから当分国の機関とは違った扱いをしてもらえるという話には多分なっていないのでしょう。

○八田委員 しかし、それは本末転倒です。1%減らされるのだから、前もってだぶついて雇っておこうというのは、議論としてはちょっと……

○小島委員 そういう意味で言っているわけではありません。

○八田委員 だから、まず本当に政府はここに関しては減らしてほしいのなら1%から除外しろということが1つ。それから、もしそうでないならば、やはりそこは仕事を減らすわけにはいかないから、外部委託化をますます進めていくという努力であろうと思います。外部委託をその段階で進めていって、人件費は減らしていく努力をできるようにということではないでしょうか。

○本田座長 今の件で事務局に伺いたいのですが、新しい日本年金機構も1%の人件費の削減はかかってくるのですか。それは国家公務員の問題ではないのですか。

○八田委員 公務員以外も関わっています。

○本田座長 機構もそうなのですか。

○長田行政改革推進事務局企画官 日本年金機構はちょっと特殊な位置付けなので、既に

閣議決定された内容にどのように当てはまっていくかということについては今即答はできないのでございますけれども、例えば類似の法人として独立行政法人というものがございしますが、そのように国からの交付金ということで運営費の大半が賄われている性格の法人の運営経費については、国と同じレベルだったかどうかちょっと水準は定かではありませんが、削減努力という数値目標がかかっている、という状況にあるということでございます。

○野村委員 ちょっとよろしいですか。話を戻してしまっていて恐縮なのですが、最初に岩瀬委員がおっしゃられた遡及全喪や標準報酬月額の改ざんに関する調査をすべきかどうかということについて、思うところを申し上げさせていただきたいと思えます。

この問題はどのようにして発生するかといいますと、これは厚生年金の問題ですけれども、まず保険料の未納が積み上がっていて、保険料未払になっている事業所に対して督促を繰り返している。そういうときに、実はうちの会社は立ち行かなくなって、3年前に既に事業を廃止していますと言われる。その間ずっと請求を受けてきたけれども、私どもの方はもう事業を廃止していましたし、従業員もおりませんでしたので、請求書は来ていましたが、既に3年前から資格を喪失していたという処理をしていただけませんか、と申し出てきたときに、それを確認して遡って全喪処理をするということが行われたりします。

あるいは実はまだ生きている会社であったにもかかわらず、役員報酬だけたくさん払っているかのような議事録が残ってはいるものの、実はもう自転車操業になっていて実際私は報酬をほとんどもらっていませんでした。したがって、私について標準報酬月額を下げてもらわないと過大な保険料を払うことになるのでそこは調整してほしいと、そのようなことに対して過去に遡って調整をする、という手続が行われているということのようです。

ただ、実は中には虚偽もあり、保険料が払えないので、実はちゃんと従業員も存在していて給料も払っていて、給料から保険料も天引きしていたにもかかわらず、それを3年前に遡って従業員がいなかったことにしてしまうと、全従業員について、払っていた保険料の記録が全部消えてしまうという、消えた年金問題が引き起こされるという問題であります。

標準報酬月額の場合も、実は本当は40万円もらっていた人の記録を10万円に下げると保険料の払いが減額されるので、手持ちの資金で払ったことにすると、こういう話になるわけです。この2つは真実の場合と虚偽の場合があり、また、社会保険庁の職員が加担した場合とだまされた場合とがあるということで問題はやや複雑であるということだと思えます。

更には、非常に意図的に、先ほど岩瀬委員が極端な例としておっしゃられたような、保険料を山分けするとか横領するとか、そのようなことがなかったわけでもない、ということだろうと思えます。

そこで、これらについてどのようなことを調査するべきかということをおもって考える必要があると思います。私は検証委員でありましたので申し上げますと、検証委員会ではこの標準報酬月額の変更と遡及全喪についての調査は行っておりません。これはそのときにはそのことが必ずしも話題になっていなかったということではありますが、むしろ横領という方の切り口から、もしそれが横領の手口に使われていたのであれば、かなり調査を繰り返しましたので、横領という事件に関しては見ているとは思いますが。今言った業務の中で、いい加減な業務だったので何も確認せずに受け入れてしまったとか、あるいは自分の方からそのような知恵をつけて、こうすれば何とかかなると言ってしまったとか、あるいは逆にだまされたとか、そのようなことについて細かく分析をして、全国の社会保険事務所で何が行われていたのかについては確認していない、というのが実態だと思います。

これらについてはちょっとケースが違いますけれども、過去には例えば先ほど出てきました不適正免除事件ということがあったわけで、この場合には厚生労働省に調査委員会が設けられて、厚生労働省の調査委員が全国を一応調査した結果、それぞれに対して処分を行っているわけです。それがいろいろな処分という形で記録に残ってしまっていて、不適正免除ということをやってしまったがゆえに処分を受けた方が何人もいるという形になっています。

この不適正免除事件も実は私は調査委員でしたからよく分かっていますけれども、実は善意でやっていた方もたくさんいたわけでありまして、免除してあげないと年金がもらえなくなる人たちに対して、免除してあげることこそが受給権確保につながるのだと信じてやっていた職員の方々もたくさんおられたわけです。しかも、免除されたからといっても、後になってからまた保険料を払えば年金受給額を満額に戻すこともできるということですので、この処理自体が権利を完全に喪失させるような効果を持っていたものでもないということです。しかしながら、やり方が正しくなかったということで実は処分を受けているという事実があるわけです。

そうしますと、その方々は処分を受けているわけですが、不適正免除のときと似たような、善意から会社を潰してはかわいそうだと思って、少し疑わしいと思いつつも善意で受け入れた人、あるいは一緒に考えているうちにそのような取扱いを示唆してしまった人とか、このような方々はある意味では善意の方かもしれませんが、まだ処分がされていない、ということがあるかと思えます。

そういう点では、処分がされたかどうかによって今後の採用にいろいろ影響が及ぶということであれば、やはり問題が発覚し、同じようなレベルの事実であるとするれば、一度調査を行って、処分を行うかどうかは別にしても、調査を実施することが公平なのではないかと私は思います。

これは何か犯罪を追及するというのではないと思いますが、業務についてそのような行為を行ってしまった者がいたのかどうか、それについて今どのような反省が行われている

るのかということは、やはり社会保険庁自身が調査をし、中に悪質な者がいたらやはりきっちり処分を行わなければ、採用を決める際に不公平になるのではないかと思います。

この遡及全喪と標準報酬月額の改ざんに関しては、今、これだけ年金記録問題が山積みになって火を吹いているときに問題が出ていますので、結局のところ、あまりじっくりと調査をされていないのが実態だと思います。

年金記録問題が現在のような状況ではなく、このような問題がもし1件発覚すれば、恐らく調査委員会というものが特別に設けられ、徹底的な調査が行われて、その結果、悪質な人は処分が行われたのではないかと思いますので、そういう意味では公平な調査の実施は必要なのではないかと思います。

○本田座長 まさに中間報告においても、過去の処分については採否を決定する際の重要な考慮要素とするしましたが、その一方において、過去に処分を受けたからといって採用されないとも言っていないわけです。そのところはよく考えて、あら探しだけ一生懸命になるのではなく、やはり我々は平成22年1月に日本年金機構をちゃんとスタートさせる、そしてそこで働く人たちがちゃんとやれるようにする、ということを入念に入れながらやらないと駄目だと思います。したがって、確かに今おっしゃったように社会保険庁に対して、ご意見などがあればお願いしてもいいのですが、果たして今そういうことか。

私は民間企業出身の事務所長のヒアリングで非常にショックだったのは、年金記録問題対応のために徴収問題など本来やらなければいけない業務が滞っている面があるという点であり、このことが新しい問題を作るかもしれない。そういうこともよく考えなければいけない。

なおかつ、新しい日本年金機構を作るには時間的準備も要するという。ある日突然明日からというわけにはいかないわけです。そういう中で我々がどこまでの力を発揮し、またいい機構を作れるようになるかということについて、常に心に持っていないといけないのではないかという感じがあります。

ただし、今の調査の問題については、今ここで結論を出すのではなく、また議論をしながら。

○八田委員 2つ方向があると思います。1つは、本当にどれだけの人数が必要なのかをもう一度調べるということです。将来どれだけの人数が必要で、またそこに至るまでの中間的なところでどれだけの人数が必要かということを中心に調べるということが1つあると思います。

それからもう1つは、仮に将来は相当に減らすことができるようになったときに、どういう基準で辞めていただくか、ということ別途議論する必要があると思います。ところで、処分者に関しては、もし後で処分の対象となるようなことが分かったら、いかような処分でも受け入れますという一筆を取っておけば、日本年金機構になっても大丈夫だと小嶋委員がご指摘になりました。もしそうであるとすれば、タイミングとしてそれほど調査を急

ぐ必要はないと思います。しかし、一筆とっておくことで本当にやめてもらえるのかどうかはさらに吟味する必要があると思います。

岩瀬委員 服務違反の調査ともう1つの標準報酬の改ざんや遡及全喪に関する調査は、ちょっと違うと思います。特に標準報酬の改ざんと遡及全喪に関しては、これはあら探しということではなくて、むしろ職務がきちんと行われているかどうかということをはっきりさせる必要がある調査ではなかろうかと思います。これは一人でできることではありません。正確な課の名称は分かりませんが、徴収する部門と記録する部門とが連携しないとコンピュータの記録を書き換えていくことができないわけですから、かなり組織的にやられていた可能性もあるわけです。組織的というのは何か、という定義の問題はあるのでしょうけれども、何人かが組まないとこの処理はできなかったという意味ではかなり深刻な問題だと思います。

また、これはそれほど調査が難しいわけではなく、記録が残っているので、やる気になればそれほど時間をかけなくてもできるのではないかと思います。後はそれをベースにヒアリングを実施すれば、相当明らかになっていくと思います。

社会保険庁が年金記録確認第三者委員会から17件を調査しなさいと言われて調査をした際に、オンラインデータがあるにもかかわらず回していない。ただヒアリングをして、本人が認めなかったからこれは分かりません、というようないい加減な調査結果を出してきていますので、ここはやはり再生会議としてきちんと、職員全体に関わる問題でもありますから、調査を求めていくことが必要なのではないかと思います。

○本田座長 まさにその点について、私は異論を言っているわけではなくて、あくまでも採用の際に過去の処分などについて重要な考慮要素とすると、中間報告に入れて、なおかつ、今後、服務違反などが明らかになった者についても、同様に対処すべきことは言うまでもないと入れました。したがって、重要な考慮要素にするということは採用のときの公平、公正を確保することが重要であり、そのためにも例えば服務違反調査などについては是非社会保険庁でやってもらわなければいけない。ただし、再生会議は調査機関ではないと思います。そのところは誤解なきようにしてもらいたいと思います。

今おっしゃったように、コンピュータの記録のことは、ちょっと分かりませんが、もし、そのようなことであれば、社会保険庁にちゃんと調査を行い、日本年金機構の採用のときに、職員の採用で公平、公正を確保できるようにやれることはちゃんとやってくれという要望はいくらでも言えると思います。

○野村委員 私も座長のご意見と基本的には同じで、私どもが調査をしないと議論ができないということではないと思います。確かに調査をせずに採用のときに考慮しないというのは公平ではありません。4月30日の会議資料の4の7ページに、過去に懲戒処分を受けている者の状況という表がありますが、この中で例えば先ほど申し上げた不適正免除のときには1,445人の方々が矯正措置を受けていて、これはその前のページにあります選定の考え方からいけば、何らかの不利益を受けることもあり得るという形になっています。し

たがって、同じように確認をして、それと同レベルの措置を受ける必要のある人がもし見つければ、それはちゃんとカウントしていかないと、こちらの事件は目こぼしして、あちらの事件だけはちょっと風向きがあったから不利だったというのは採用される人の納得感が出てこないと思うので、そこだけは調査すべきではないかと思います。

ただ、それを私たちが主導権を握って調査部隊を作ってやるということはちょっと違うと思うので、そこは座長のおっしゃっているとおりではないかと思います。

○本田座長 先ほどの八田委員からのご意見と小嶋委員からのご意見についてなのですが、私の誤解かもしれませんが、八田委員がおっしゃったのは、日本年金機構のスタートのときにせつかく分限処分というものがあるのだから、このときに人員削減をやらないと新しい日本年金機構になったらできませんよという言い方をされましたね。小嶋委員がおっしゃっているのは、分限分限と言うけれども、昔と違って今は全体的に削減しなければならず、できるだけ分限しないようにしようとしても無理ですよという、やや消極的な意見だったような感じがしますが、そここのところはいかがでしょうか。

○小嶋委員 例えば、今は正規職員しか問題になっていませんが、非常勤職員の場合は、公務員時代は任期が終了すれば当然退職にできますが、日本年金機構になると全然話が違ってきます。公務員法だけを見ると、今回分限分限と言っていますけれども、通常に分限免職というのは職員としての適格性を欠くためにするのですが、今回想定される分限免職というのはそうではなく、いわゆる整理免職というか整理退職であって、あくまで廃職に伴う分限免職ということになります。

ただ、1件だけ、比較的分限免職を行う場合について民間の整理解雇に近いような考え方を採用している判例があるので、若干注意を要しますが、民間に比べればはるかに法制上そうした分限免職はしやすいのではないかと、あまり後に問題を残さないような形でこれができるのではないかと、私は理解をしています。

ちょっと答えにはなっていないかもしれませんが、公務員時代にちゃんとできることはやっておいた方がいいというのと、それから以前も申しましたけれども、日本年金機構になってずっとそのままの体制が続くわけではないという点。ITの関係で将来、大幅に必要な人員は減ってくると。そのようなことを前提にした場合、何か他に打つ手を考えておかないと、機構になれば、仕事が無くなりました、はい、辞めてください、というわけにはいかなくなりますので、その点には注意した方がいいということです。

○八田委員 おっしゃるとおりだと思います。

○本田座長 それで、八田委員がおっしゃったように、我々も解雇が非常に難しいからといって、人員削減を甘くしていいという考えは毛頭ないです。あくまでも適正な人員は何人かということをお我々は考えていかなければいけない。

○八田委員 賛成です。

○本田座長 日本年金機構になったら民間の労使関係になるわけなので、労働組合とも一緒になってやっていかなければならない。そうすると、民間企業で経営が難しくなった場

合には、退職勧奨、早期退職優遇制度とかそういうことを労使で話し合っただけでは得ません。先ほどお話のあった1%の削減でいいということではなく、今後恐らく機構はいろいろなことをやっていけばそれ以上の数字でやらざるを得ない。そのときに、やはり労使関係という中で決めていかなければいけませんから、日本年金機構発足後も相当かなりの合理化をせざるを得ないだろうと思います。先に分かっても我々の方で指摘をしても、その後いろいろなことが起こってくるわけですから、それは日々改善していかないといけない。そのときに民間企業の場合には、合理化、退職勧奨制度、早期退職優遇制度とかいろいろなことがあるわけですから、そういうことをしてでもやっていかなければなりません。

そこで、機構と純粋な民間会社との違いがちょっと分かりにくいのですが。

小島委員 その退職金の制度についても、どれだけ自由に制度設計できるのか、かなり疑問です。退職金の額は総人件費の中に入りますよね。国立大学の場合にも、早期退職の優遇制度を設けたときに、新たに大学が設ける部分については財務省が面倒を見てくれなかったという経緯があります。要するに運営費交付金からは支出しない、という仕組みになっていますので、それと日本年金機構の場合も同じだとすると、自由度があるようで実際にはないのではないかと思います。したがって、そこら辺りの問題もちょっと考えておかないと難しいと思います。

○八田委員 今座長がおっしゃったことに関してですが、我々議論しているように、システムを導入した後人数が減るというのは当然です。にもかかわらず、その後どれだけ人員が必要なのかという社会保険庁が出した数がどうも予定調和的な数なので、そのところを精査したい、というのがまずあります。

その数が仮に確定したとして、その数が自然退職だけでは足りないとしたならば、その段階で整理退職を頼むのか、それともある程度最初の段階で日本年金機構の人数は減らしておいて、その間については有期雇用とするなりあるいは民間委託するのか。その辺の整理はつけておく必要があるのではないかと思います。

○本田座長 平成22年1月の段階でどれだけの採用人員にするか、それもどのような雇用形態でいくのかということ。もう1つは、平成23年にシステム刷新をいたします。これは当初の予定よりも少し時期が延びるようですが、そのときに、かなりの部分が減るといって、ここまではある程度現実的な問題です。あと、やや不透明ですが、年金記録問題についてもこれをどうするかという問題があります。しかし、そのように現時点で分かるものについてはそれを踏まえるとしても、日本年金機構の運営というのは必ず事業運営環境の中で変わっていくわけですから、常に、機構の理事長は効率化をやらざるを得ないと思います。その予算制度がどうだとかいう問題ではないという感じがするのですが。

○八田委員 機構の理事長の効率化努力に完全に委ねられるのは、完全民営化された場合だと思いますよ。機構には、中二階の枠組が法律的に与えられているのだから、その制約の中でやるとすると、やはり特殊要因をいろいろ考えざるを得ないと思うのです。

○大山委員 幾つか戻った話になって恐縮ですが、1つは記録が残っているものをもう1回見ればという先ほどの岩瀬委員のお話についてです。4年ほど前までは確か業務用カードは使い回ししていたので、誰が処理を行ったのかという個人の特定はできませんでした。したがって、その後の追いかかけ方をよく考えて進めないといけない面があるかもしれません。

それから2点目ですが、座長始め皆さん方のお話を伺っていると、システムが新しくなると人が大幅に減るといってお話の前提で議論をなさっていますが、業務のフローを変えろとか、他のことをやらない限りはなかなかそのようにはいかず、逆に業務フローを変えて人を減らすのであれば、今のシステムでもやる気になれば本当はできると思います。できない理由は全く違うところにあるのではないかという気がします。

様々な問題があって、システムの刷新をするための時間的なスケジュールがずれているということはご存じのとおりと思いますが、その中で幾つかの課題、気になる点があるため、現在は、精査する準備をしています。ただし、業務フローの改革については少なくとも私が申し上げた、例えば電子データでの届出にすればOCRの話とかは無くなるというようなことは、結構ストレートに聞いてくれますが、他のところは残念ながらまだなっていません。本来であれば、そこの計画をもう1回出させていただく必要があると思います。

ただ、年金については、今の社会保険庁だけの課題かということ、必ずしもそうではなく、先行的に行うというのは自治体でいうと特区を作って行うような話でもあり、要は法律上他の縛りがあるので、本来であればそういう縛りを外してでも1回しっかりやるべきものではないかと思っています。

ちょっと後ろ向きに聞こえるような話で恐縮なのですが、業務改革は徹底的にやるべきではないかと思っています。

○本田座長 先ほど触れましたシステム刷新については、外部委託の関係もかなりシステム刷新に合わせてやるということになっていますので、そこは前提に織り込んで我々は考え方を作っておかないといけない。

○大山委員 それは結構なのですが、今のシステムでもやる気になれば本当はできることを、システム刷新というタイミングに合わせているだけということをご理解いただきたいと思っています。

○八田委員 ということは、例えば電子データの届出というのは今のシステムでもできるということですか。

○大山委員 それは受け付けるように作ればよくて、今度システムのメインコンピュータが代わっても、そのところは同じにする方法もあるので、今からでもやろうと思えばできます。

○八田委員 そうすると、こういうものは、システム刷新予定のときに、システムの方ができていようが、できていまいが、やってもらうということは可能なのでしょうか。

○大山委員 システム刷新化に時間を要しているのは、いろいろなソフトウェアを含めた問題です。特にソフトウェアは、スパゲティ状態と言われていますが、ぐちゃぐちゃにな

っているものをきれいに整理して、それでコンピュータの能力もある意味ダウンさせても十分対応できるような形に直す、というのがシステム刷新です。それをやることと業務のフローを変えることは、全く違う次元の話になっています。

業務フローを変える中のオンラインの話というとお分かりいただけると思いますが、従来は結果的にスパゲティになりましたが、1つずつ構築していった温泉旅館という言葉がいいかどうかは別としても、増築していったいろいろな機能を加えて、結果として作り直した方が早いということになっているのが、現状ではないでしょうか。

電子的な届出を受け付ける装置は、刷新化が予定されているメインのシステムから見ると外のシステムなので、上手く動くかどうかは精査する必要がありますが、やる気になればできないわけではないと思います。

○八田委員 どうせ新しい車を買うのだからそれまで我慢して、新しい車に合わせた新しいカーラジオを付けるというような気持ちだったのですが、今の大山委員がおっしゃるには、新しいカーラジオを古い自動車に付けてもそのラジオを持っていけるのだからあまり我慢する必要はないというわけですね。そういう話ですか。

○大山委員 全くそのとおりですけれども、気持ち的にはあまりよくはないですけれどもね、古いのを持っていったって付けるという例えになると。

○八田委員 全部新車に付いてきた方が気持ちいいということですか。

○大山委員 まあ、使う方もそうだと思います。ただ、そのようなことを言っている場合ではないというのも分かります。

一番心配しているのは、社会保険庁のシステム部門の人が足りないということです。他の仕事に忙殺されていて、この状態で例えばオンラインの届出を受けられるようなシステムを作るといっても、多分パンクしてしまってもできないのではないかと思います。要は先を見た設計になるかどうか不安ということです。

その意味では、やはり社会保険庁のITの部門は、繰り返し言っていますが、早急に強化して、しっかりした将来ビジョンを描いた上で動いていただきたいと思います。

○八田委員 どちらにせよ、もう遅れるに決まっているのだから、取りあえず外部に出して、二重投資もやむを得ないという考え方もあり得ますよね。

○大山委員 確かにその考え方もあります。

○岩瀬委員 話の流れをまた変えてしまうようなのですが、平成22年1月に日本年金機構が設立した時点で、一たん全員を分限免職にして、そして必要な人をそこで採用すると、それが採用計画の基本だと思います。そうであれば、システム刷新後の削減の人数と、これは社会保険庁が出してきたものも前倒しで折り込んで、平成22年1月に必要な人員のうち、システム刷新後の人員を定員として採用し、足りない部分は有期雇用などで賄うとしておいた方がすっきりするということも考えております。

もう1つは、今大山委員がおっしゃったように、ITの専門家などはやはり外部から優秀な人を採用するしかないと思います。あるいは窓口サービスの優れたスキルを持った人

たちなども外部から採用して、日本年金機構の国民へのサービスを全体的に上げていくことも必要だと思いますので、外部からそういう有能な人をたくさん採用すると。社会保険庁から採用する人がその分減っていくというのは仕方がないことだと思いますが、平成22年1月段階で採用人員の枠を決めて、そのうち何%を外部から採用するというのではなく、必要な人員を採るということで、体制を作らないといけないのではないかという気はしております。

もう1つは、外部委託の問題でいえば、あるいは適正人員に関しても、この再生会議の中で本部職員として採用される人員が相当水膨れしているのではないかという指摘が何回もあったと思います。それに対して、社会保険庁は見直しについて再生会議のご指導に従って検討するとは毎回言いますが、この人数をこのように絞りましたという報告は一切ないわけです。つまり、我々の言ったことを聞き流して社会保険庁の案でこのままいってしまおうとしているのではないのでしょうか。適正人員がどの程度本当に必要なのかについて、もう1回精査する必要があるかと思います。

外部委託の問題で言えば、社会保険事務所でやっている年金相談は全面的に外部委託していけるのではないかと思います。ここはあまり議論になっていなかったと思いますので、その辺は今後議論していただきたい。あれだけの人数を社会保険事務所で抱えていく必要があるのかという点について議論される必要があると思います。

○本田座長 今の岩瀬委員のご指摘については、当然これから最後の詰めの段階でやっていかなければいけないと思いますが、ただ、年金相談についてはこれまでも議論はあったと思います。

○岩瀬委員 若干はありましたけれども。

○本田座長 できるだけ外部委託はしていくけれども、それと同時に年金相談業務というのはやはり年金業務の運用に当たって非常に重要ですから、やはり日本年金機構の職員もやるべきであるという意見もあるわけです。

○岩瀬委員 私もそれは同意したと思いますし、日本年金機構の職員が一切やるなどとは言いませんけれども、あれほどは必要ないのではないかと最近徐々に考えが変わってきたのは、例えば、国家公務員共済の年金証書を見ても、厚生年金の年金証書とは全然違って、きちんと計算式が載っていて、それを見れば誰でも年金相談に応じられるようなそういう仕組みができているわけです。そういうものをシステム刷新とともに社会保険庁の中でも導入していけば、今のように複雑な年金相談に対応しなくても済むのではないかという考えがありますので、ちょっとご提案をしたというものです。

○斎藤委員 先ほどから適正人員の話が出ていますがけれども、社内の人間が考える適正人員と外部から見るとでは大分違うだろうと思います。人が一人入ると今までやっていなかった仕事を始めたりして仕事を増やす傾向があると思っています。それは、私どものような小さな会社に限らず、役所などでも人が仕事を作る部分というのがすごくあると思います。一度仕事として成り立ってしまうとそれが必要な仕事だというように申し送りが出

てきて引継ぎ事項になってくるとどんどん人は増えていきます。社内の人間が考える適正人員というものは、ある程度割り引いて考えても、業務は回っていくのではないかと思います。

それから、業務フローですけれども、そのシステムが絡むところについては、人員と時間と費用のことがかかわりますけれども、それ以前の業務フローというか、非常にもっと根本的なところでも改善の余地はすごくあるような気がします。私たち視察をさせていただいたときにも、たとえば、ダンボールがドンとあるだけで工夫されていなかったり、非常に効率の悪い働き方をそのまましていると感じました。ファシリティマネジメントのような人がもう少し効率よく業務の流れを設計するとか、あるいはダンボール箱を取りやすいように工夫するだけでも随分作業の流れは違ってくる。そういう全体の業務の流れを見て、その交通整理をするような作業が行われたことがあるのだろうか、それをやる係の人がいらっしやるのだろうか、ということ疑問に思っていました。

その辺りの見直しをして、それで適正人員というものを考えるべきだと思いますが、そのステップが抜けているというのが1つ。それから、社内の人考える適正人員というものをもう少し私たちの会議では検討し直す必要があるのではないかという気がしております。

○本田座長 今の点から言うと、更に精査が必要と思うのは、増員の方です。というのは、平成17年にシステム刷新、業務フロー、事務所の仕事までIBMがこれについては何分かかると全部調査を行い、その調査資料が出たわけです。それを基にして、人員削減計画を策定して、その一方においては、今後、強化すべき業務に人を置いています。その結果が退職者の不補充で賄える程度ということだったので、おかしいのではないかということです。

したがって、すべての業務を今この会議の中で精査し直すということではなくて、それについては、IBMがやっています。逆に強化する業務についてはやはり何回か指摘もしていますので、やはり今後詰めていかなければいけないという感じがします。

恐らく民間会社で工程管理のときなど、ストップウォッチ方式を入れてよくやりますが、IBMが行った方式も恐らくそういうことだと思います。だから、業務フローについてはいいのかなと思いますが、増やす方が何でこれほど要るのかという感じで受け止めましたけれども。

○岸井委員 その関連でいいですか。非常に乱暴な言い方かもしれませんが、少なくとも今社会保険庁が考えている人員削減案というのは、非常に予定調和的で、一番甘いですよね。だから、我々で1つものすごくドラスティックな合理化案を作るというのはいかがか。あるいはB案、C案まで作って、それに対して反論させるのです。とてもではないけれども、そのようなことでは日本年金機構は成り立ちませんよという議論をやはりしてみないと。

というのは、メディアの立場で言いますと、やはり世論は非常に厳しいですよ。座長は

ご存じだと思いますけれども、論説と編集はまた違うのですが、そうドラスティックに言っても無理だろうなという部分もありながらも、しかし社会保険庁については、中途半端なやり方であればもうとてもではないけれども袋叩きに遭うよという空気はものすごく強いですからね。

だから、極論するうちの編集局長クラスでもそうですけれども、一たんもう全部辞めさせろと。そのまま移行するなんてもう絶対誰も許せないというような言い方をしますから。採用一人も駄目だというくらいだから、それは厳しいですよ。しかし、現実にはそうはいかないので、そういうぐらゐの案に対してはどうかというぐらゐのことをちょっとフィードバックしながらやってみる必要があるのかもしれない。多少取りまとめるまでの時間が延びるということのようですから、そのくらいやってみないといけなのではないか。

○本田座長 確かにそういう意見もあります。新しい組織ができていくときは、そこに働く人間がやる気を持てるようにすることも考えなければいけない。けしからんもありますが、それは当然のことながら反省をしながらやっていかなければいけない。

先ほど申し上げましたが、今非常に気になっているのは年金記録問題です。恐らく民間企業出身の事務所長の方々も言っているように、今、皆そちらにいていますからね。そのときに本来業務が滞ってしまい、例えば保険料の徴収率が落ちたり、恐らくそうなるのではないか。

私が非常にうれしかったのは、民間から行かれた人も職員は一生懸命やっていますということも言っているわけです。そこはちゃんと見てやらないと、あまりけしからんけしからんばかり言っても、何よりも年金業務は大事なものであり、それを担うのもそこで働く人なのですから、そういうことをちゃんと考えながら我々がどういう結論を出していくか。もちろん人員削減について、いい加減なことをするわけにはいきませんから、ちゃんと厳しく見ていかなければいけない。

深刻な反省と、ちゃんとやっぺいこうというこの両方を一緒に何とか知恵を絞っていきたいという感じがします。

○八田委員 今までの連続ではなくて、ちゃんとしたリーダーたちが出てきたら働きやすい雰囲気ができると思います。今までのガバナンスの影響を非常に受けた人たちが今度の改革を作ると皆やる気を無くしてしまうと思います。それは例えば旧国鉄の葛西さんの本などを読んでも、大変な政治的な闘いや大臣などとの協調をやっぺ初めて現れた改革は、グループがその改革を指揮していくわけです。今改革を作ろうとしているグループは、どのようなプロセスを経てそういう守旧派と戦いながら選ばれたのかということが何かはつきりしない。本当に皆が働きやすい環境を作るためには、上ががらっと変わることがどうしても必要だと思います。

○本田座長 まさに責任というのは上にありますからね。

○野村委員 私は今までずっと社会保険庁からヒアリングをしてきましたが、よく考えてみるとこの計画についてあまり意見を言ったことがありませんでした。今日先生方のお話

を伺って、私も何となく同じように思っていたところがあって、自分たちで書いてみたらこのようになるのではないかと、というものと、聞いている話とが随分ギャップがあって、このようにした方がもっといいのに、と思っていたところがありました。やはり先ほど岸井委員がおっしゃられたように、我々の方として、ちょっと部外者だから間違っているところもあるかもしれませんが、逆に言うとも目八目として言えるところもあるということので考えさせていただければ、このような感じのことができるのではないかと、というものをやはりモデルとして示すことが今やるべき仕事なのではないかと感じました。

○岸井委員 社会保険庁は今のところ諸悪の根源のようなイメージですから。だから、相当厳しさは覚悟してもらわないと、これではちょっと難しいですね。

○本田座長 こういう議論はまだ何回か続けざるを得ないと思いますけれども、今日は何かまだ皆さんの方からありますか。

どうぞ。

○野村委員 あと1点。あまり議論していませんけれども、よく世の中の人たちが批判されることの中に、社会保険庁は三層構造の形になっていましたが、三層ともに天降りがしっかり組み込まれていて、社会保険事務所の所長になられた人たちの地域における行き先というものもちゃんと決まっている。だからその地域からは外れたくないというそういう仕掛けには実はなっているわけです。

これを本当に打破できるのかどうかということが実はあって、広域採用などと言葉では言っていますけれども、この厳然たる事実というものが本当に解消されるのかどうか。したがって、私はブロック組織というものが残るのには、ここに仕掛けがちゃんとあり、全体として予定調和的にでき上がっている、というところはやはりあるのだと思います。

やはり組織としてしっかりと立ち直ってもらうためには、そのような今までの因習のようなものは一たんリセットして、本当に頑張った人がどンドン上に上がっていけるという希望を持てる組織にしていけないと、若い人はやる気にならないと思います。事務所長になれば、あそこの人はこちらに行って、OBが次の人を指名してと、このような形であれば頑張っても何もならないと皆思いますので、やはりこここのところは一掃していただくように実態を調べた上で改革案を練った方がよいのではないかと思います。

○本田座長 今のご意見については、皆さんそうおっしゃっていると思います。それこそ事務所長から本庁の部長に来たり、そういうことだと思いますけれども。

○岩瀬委員 あと、座長、1つよろしいですか。サービス違反調査に関して是非ともご検討いただきたいことがあるのですが。普通このような調査をした場合は、調査メンバーというものは公表するのが普通なのではないかと思います。社会保険庁は各地域に調査メンバーを置いて、弁護士の方も入れて調査をしましたが、誰が調べたのかということは一切分からないわけです。これは調査の透明性や信頼性、また、それを見た人たちがいろいろ検証できるという意味でも、全国で何チームがあったのか知りませんが、そのメンバー表を全部公開することも求めていただきたいと思います。

○本田座長 難しいご注文で、それぞれの組織が調査を行い、長官以下で組織を作って調査しているわけですから、その名前まで出せと言う気は私は率直に言ってございません。座長がそう言って仕切ってはいけないと思いますが。

○岩瀬委員 税金を使って調査しているわけですから、誰が調べたかぐらいは、そこは責任を持って調査メンバーは名乗るべきだと僕は思います。

○岸井委員 秘密というか密行でやっているのかな、そのようなことはないでしょうね。

○本田座長 いや、ちゃんと組織を挙げて調査したという報告を4月30日の会議で受けております。

○大山委員 そのようなものは要求する話ではなくて、普通言わなくても出してくるものではないですかね。

八田委員 岩瀬委員がおっしゃっていた九州地連の資料については、全く見たこともないというような感じでしたよね。だから、調査も相当不十分だと考えられるだけに名前を公表してもらった方がいいのではないかと思います。

○大山委員 1つだけ。社会保険庁の実態を見ていろいろな話を聞くと、サービス残業のような話がどれぐらいあるのか心配になる面があります。少なくとも霞ヶ関で仕事している人たちを見ると誰か倒れるのではないかという心配もあります。

○本田座長 民間企業出身の事務局長はお二人ともヒアリングで述べられています。

○大山委員 現場はそうですよね。

○本田座長 今土日も出勤、残業、病気。

○大山委員 全然払われていないのですかね。

○本田座長 いや、それは払っていないということは法律違反ですよ。

○大山委員 ですよ。だから、そのところはやはりどのようになっているのかとちょっと気になります。

○八田委員 めりはりをつけるべきですよ。

○本田座長 そのぐらい年金記録問題は大问题ですが、日々の本来の業務がおろそかになっていなければいいという心配をしています。

まだいろいろとご意見があろうかと思えますけれども、これからもこのような委員の意見交換のような形の会合を何回かやりながら進めていきたいと思えます。

それでは、今日はこれをもちまして会議は終了させていただきます。

次回の日程でございますが、5月22日の16時から18時とさせていただければと思っております。内容につきましては今日の議論などを踏まえ、また事務局とも相談の上、追ってお知らせいたしたいと思えます。

本日の会議につきましては私の方からブリーフィングを行うこととしております。

本日はどうもありがとうございました。