

年金業務・組織再生会議 (第27回)

平成20年5月22日(木)
16:00～18:00
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27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、まず厚生労働省からこれまでの会議で指摘のありましたいろいろな諸点に関しましてヒアリングを行って、その上で質疑を行いたいと思います。

続きまして、新しい日本年金機構におきましてはガバナンス体制の確立が強く求められますとともに、外部委託の積極的な推進に伴いまして外部委託業務の管理が極めて重要な課題となろうと考えています。今申し上げました点に関しましては、当会議の外部委託の中間整理においても指摘したとおりでございます。

これらの点につきまして、事務局から民間金融機関や監査法人に対しましてヒアリングを行っていただきまして、その結果の報告を受けた上で委員の間で議論を行いたいと考えております。

(プレス退室)

○本田座長 それでは、早速でございますが、厚生労働省からヒアリングを行いたいと思いますが、まず資料についてご説明いただきました上で質疑を行いたいと思います。よろしく願いいたします。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 厚生労働省大臣官房総括審議官の宮島です。資料1に沿いましてご説明させていただきます。

資料1の関係は、去る4月9日開催の再生会議において、社会保険庁に係る諸問題について厚生労働省としての認識あるいは反省というものについて申し述べさせていただきましたが、そのときに岩瀬委員と野村委員からご指摘いただいた点について回答していなかったということについて、本日、指摘事項についての回答をさせていただきたいというものでございます。

まず、天下り反対運動、「自治労国費評議会十年史」に記述が見られるようなことについて、これをどう厚生省で認識していたか、あるいは対応を取るべきであったのではないかとということでございます。

ここについて調べましたところ、そのような事実が存在することについて厚生省においても承知していたということだと思います。ただ、ここに関して厚生省として何らかの指導を行ったというような記録はございません。事実は確認できていないということでございます。また、オンライン反対闘争に対して解決を図るために、厚生省として具体的な対応を行ってきたか否かという点についても同様でございます。

したがって、この点につきましては、こうした天下り反対運動、オンライン反対闘争に対するこれまでの厚生省時代の対応は、これは取組として不十分であったということと反省しなければならない点であろうと思っているところでございます。

なお、4月9日の会議のときに、岩瀬委員から社会保険庁の本庁から赴任する保険課長、年金課長、これは大臣辞令だったのではないかと指摘について、江利川事務次官から社会保険庁長官の辞令ではなかったかと思うと申しましたが、地方事務官時代の書類を調べましたところ、実際は社会保険庁長官まで決裁の上、辞令案を厚生省本省に内申して、

厚生省の人事課において大臣辞令として作成していたという、そういう経緯でございます。この点は訂正させていただきたいと思えます。

次に野村委員からご指摘のありました、オンライン化した当時のNTTデータと社会保険庁とのやりとりを指摘されていることについて、これについて、厚生省として何らかの対応を取らなかったのかという点でございます。これは別添2のとおり年金記録問題検証委員会において指摘されているとおりでございますが、断定はできませんが、オンライン化の手順について厚生省、恐らく報告を受けるということは考えていなかったのではないかと思います。ですから、事実関係についても認識しておらず、具体的な指示は行っていなかったのではないかと考えております。

この関係については、社会保険庁は外局ということで、厚生労働大臣は人事権を持っていますが、社会保険庁長官が事務を統括している。それから職員の服務も統督するということでございますので、この関係からすると、こういったオンラインのような問題については基本的には社会保険庁に委ねてきたという整理をしていたのではないかと考えております。

ただ、そういったことを受けましても、社会保険庁は厚生労働省の一部でございます。それから、厚生労働大臣は社会保険庁を含め分担管理するという関係になっておりますので、制度と運営は一体ということで考えれば、結果として関与は不十分だったと言わざるを得ないと思っております。

この点につきましては、年金記録問題検証委員会においても厚生労働本省は社会保険庁を管理監督する立場から、本来の機能が発揮されているか、必要な注意や関心を払い、積極的に関与していくべきだったと指摘されており、重く受け止める必要があると思っております。今後は新しい体制に向けて努力していきたいと思っております。以上でございます。

○岡田厚生労働省年金局総務課長 厚生労働省年金局総務課長でございます。引き続き資料2で、これは4月30日の再生会議において、私から社会保険オンラインシステムにおきます厚生労働省の役割についてご説明いたしました際に、いろいろとご議論がありましたことを踏まえまして、もう一度、厚生労働省の役割と責務についてどう考えるかということ資料として用意させていただいたものでございます。

1ページ目をご覧いただきたいと思います。先ほど総括審議官からもありましたが、年金記録問題をはじめとする社会保険庁に係る諸問題の原因として、社会保険オンラインシステムが公的年金制度の業務運営にとって極めて重要であるにもかかわらず、厚生労働省が専ら社会保険庁に実際の運営を委ねて、積極的な関与を行ってこなかったということが、諸問題の原因の1つではないかということで考えているところでございます。

こうした問題認識と今般、公的年金制度に関する新たな厚生労働大臣の役割といたしまして、公的年金制度におきます制度設計、それから年金財政の管理、検証に関する責任のほか、業務運営に関する管理運営責任を全体として負うという形で、それぞれ車の車輪と

して一体的に国民に対して責務を果たすというような体制を採るとしているわけでございます。

こうしたことから、業務運営と表裏一体で、かつ、公的年金制度の管理運営責任を果たす上で根幹となります年金記録を管理するシステムの適正な運営につきましても、厚生労働大臣が国民に対して責任を負う必要があるのではないかと考えております。

公的年金の運営が信頼されるために、これまでの問題を教訓として、日本年金機構とともに、システムの信頼性、安全性の確保に我々としても全力を尽くしていきたいと考えております。

ただ、2ページをご覧くださいと思いますが、この会議の場でもご指摘いただいているとおり、すべてを厚生労働省がやるということは不可能でございますので、基本的には日本年金機構に主体的にお願いしたいということでございます。上の箱に書いてありますように「日本年金機構の役割と責務」とありますが、社会保険業務の基盤であります適用・徴収・記録・相談・給付といった業務運営と社会保険オンラインシステムというのは当然表裏一体でございます。そのシステムの開発・管理・運用も、そうした実務と一体的に考える必要があるだろうというのは、我々としても十分認識しているところでございます。そういう意味では、日本年金機構がそうしたものについて一貫して責任を持っていただいて、その主体性を確保することが重要だと思っております。その点についての責任と権限を業務方法書などの方法で明文化するというのを考えているところでございます。

その上で厚生労働省として、どういう役割と責務を果たしていくかということでございますが、システムに関しましては年金法令との関係で、その整合性をどう検証していくか。それから政府全体でいろいろな情報化についての取組が行われていますので、それにどう対応していくか。それからシステム開発の効率性の分析であるとか、予算要求・執行手続、国会での議論の反映など、国民に対する説明責任を果たすという観点から基本的な事項の企画立案を担当するという事ではないかと考えております。

また、国民に対して公的年金制度の管理運営責任を果たしていくという観点から、システムの信頼性・安全性の水準向上に関する基本的な事項の企画立案、システムの監査などを担当するという事ではないかと考えております。

3ページ目に、更にこうした厚生労働省が行いますシステムの統括管理についての基本的な方針でございますが、まず厚生労働省年金局にシステム統括管理部門を設置し、厚生労働大臣が国民に対して果たすべき公的年金制度の管理運営責任を補佐する事務体制を整備したいと考えております。

このシステム統括管理部門につきましては、日本年金機構との十分な連携が必要だというようなことから日本年金機構のシステム部門が置かれます高井戸庁舎において、システムに関する問題意識を常に日本年金機構と共有して、万が一の場合には両方で迅速に対応するような密接な連携を確保していきたいと考えております。

それから、厚生労働省年金局に置きますシステム統括管理部門につきましては、必要最

小限の組織としたいと思っております。システム開発から管理、運用までの実務は日本年金機構が一貫して実施する。それを厚生労働省年金局の組織が支援するというようなことではないかと思っております。

どのようなことを厚生労働省年金局に置きます組織が行うかということを書いたものが、その下の3つのものでございます。日本年金機構と厚生労働省の両者が参画して、外部の有識者も含めまして「システム開発委員会」を設置いたしまして、そこで必要な連携を図っていきたいと思っております。

それから、当然、専門性の高い分野でございますので、そういった人材を確保するという観点から、日本年金機構との人事交流であるとか、民間からIT専門家を登用することも考えていく必要があると認識しております。

それから、業務方法書の作成によって日本年金機構の権限・責任を明文化するというようなこと。また、業務・システムに関する標準的な指標などに基づいて業務・システムの評価・分析を実施するというようなことをやっていく必要があるだろうと認識しているところでございます。

4ページ目は、具体的に厚生労働省に置かれるシステム統括管理部門の業務内容がどのようなものかということを中心に大きく整理しております。大きく2つございまして、1つは効率的・効果的なシステムの構築と国民への説明責任を果たすための基本的な事項に係る企画立案ということで、公的年金制度改正に伴いまして必要なシステムの見直しなど、年金法令などとの整合性の検証、それから政府全体で取り組まれている様々な情報化、レガシーシステム刷新とか、社会保障カード、電子申請とか、そういったものへの対応。その他、効率的なシステム開発かどうかの分析、予算要求・執行手続、それから国会で行われています様々な議論の反映、というようなことが第1点でございます。

第2点は、システム監査などシステムの信頼性・安全性を確保するための基本的な事項に関する企画立案というようなことを考えたところでございまして、これにつきましては日本年金機構におけるセキュリティ確保とか法令遵守、正確な記録事務処理体制の監査、それからシステム開発など調達過程の透明性の確保、指標に基づく様々な業務・システムの評価・分析。それから障害発生時への対応、ここは日本年金機構との共同作業になる部分が大いだと思いますが、そういうようなことが厚生労働省に置かれる担当部門での主な業務の内容になろうと思っております。

5ページでございますが、年金記録問題を教訓として、それぞれ日本年金機構と厚生労働省でどういう取組をするかを整理したものです。これは年金記録問題検証委員会などでご指摘いただいております事項を、項目として立てておりまして、それにどう対応していくかということで整理させていただいております。

基本認識の徹底ということでございますが、年金記録管理に関する基本姿勢、それから正確性確保に対する認識、裁定時主義などの基本的な問題があったことを反省して、業務改革・意識改革を推進したいと思っております。

記録の誤りを防止するための事務プロセスの見直しということで、日本年金機構で電子申請の推進、住基ネットとの連携、届出様式の見直し、システム化・自動化、作業基準・判断基準の標準化、内部事務管理体制の構築というものに取り組んでいただきまして、厚生労働省はそうした電子申請、住基ネットとの連携に関して推進枠組みを整備するとか、社会保障カード導入に関する取組の調整を行う。

それから、業務プロセス・システムの監査。年金法令などとの整合性の検証などを行っていくというような役割分担ではないかと思っております。

記録の誤りを発見・是正する仕組みにつきましても、ダブルチェック、ねんきん定期便による被保険者への通知・確認、届書処理結果の事業主への通知・確認などを日本年金機構に取り組んでいただきまして、厚生労働省はそうした記録管理業務全般の事務が適正に行われているかをモニタリングし、評価・検証・改善する。

それから、審査請求という形で国民の皆さん方から上がってくるものを通じて、課題を把握して、それを反映するというような取組もあろうかと思っています。

システム人材の確保・養成につきましては、それぞれ人材を確保するための人事政策、システム人材研修実施、それから民間からの中途採用など、システム人材の専門職採用を行う。

同様に厚生労働省におきましても、日本年金機構でのシステム人材研修への参加であるとか、日本年金機構との人事交流、それから民間からの人材登用ということで、専門的な知識を持った職員を養成していくということに努めていきたいと思っています。以上でございます。

○本田座長 ありがとうございます。今、厚生労働省から4月9日の会議で行いました年金記録問題をはじめとする社会保険庁に関する諸問題についての議論に対してのご回答と、システム開発などについての厚生労働省の役割と責務ということについての再度の資料提出がありました。質疑に入りたいと思います。ご質問、ご意見ありましたらよろしく願います。

○岩瀬委員 厚生労働省の今回のいろいろな問題に対する責任というのは、厚生労働省自身にもあったということをお認めになったと思うのですが、であれば4月9日の会議で配られた厚生労働省のいわゆる反省文、「年金記録問題をはじめとする社会保険庁に係る諸問題について」というものの中で、そのときの会議でも私は言いましたが、4ページ目の3で社会保険庁のガバナンスの問題ではなくて、厚生労働省のガバナンスの問題であると、厚生労働省の責任をもっと明確に表明すべきではないかと思いますが、その点はこのまま書き換えるというお考えはないのでしょうか。それをお聞かせいただけませんか。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 先ほどご説明させていただいたことと関係するのですが、厚生労働省の社会保険庁に関する責任の有り様ですが、これは日常的に社会保険庁で行われている業務の一つひとつについては、社会保険庁は外局という存在であり、社会保険庁の長官が事務を統括することになっていますので、そこについて厚生労働本省の

責任があるかというところ、そこは多分違うのだろうということです。

ただ、厚生労働大臣は、国家行政組織法上は社会保険庁も含めた厚生労働省全体の事務を分掌管理しているという関係になっておりますので、その中で社会保険庁長官に対しては厚生労働大臣に人事権がある。それから、厚生労働本省が分掌管理している以上、そういう社会保険庁の全体的な組織の有り様、業務について厚生労働本省は責任のある立場であった。従って、いろいろな人事上あるいは組織上の問題があったときに、それを見過ごしていたというか、そういったことについては厚生労働省は反省しなければならない。そういう関係にあるのだろうと思っております。

恐らく、これは総務省で行われた年金記録問題検証委員会において、厚生労働大臣及び厚生労働本省の責任について言及している箇所がありますが、それもそういう考え方に則しているのだろう。そういう理解をしているところでございます。

具体的に私どもが出した社会保険庁に係る諸問題について、岩瀬委員ご指摘のところ、そういう目でもう1回見直してみたいと思います。具体的にどの辺か、またご指摘いただければと思います。

○本田座長 今、岩瀬委員が指摘されたことと私の理解ですが、今のご答弁では、例えば4ページに社会保険庁のガバナンスの問題とある。岩瀬委員が指摘された、これは厚生労働省の問題ではないかということ。今日頂いたものでは厚生労働省の責任について不十分だったと言っているのですから、ここは社会保険庁のガバナンス問題と厚生労働省の責任についてという言い方であれば、両方触れているわけです。

ガバナンス問題は内容はそれで足りるか足りないかは別として、社会保険庁のガバナンスの問題と厚生労働省の責任についてということ、これを岩瀬委員は指摘されたのかと思ったのですが。

○岩瀬委員 ありがとうございます。分かりました。

○本田座長 念のために。

○岩瀬委員 あと、今のご説明をお聞きしていて、私のかかなりバイアスのかかった見方では、過去のことは水に流して心機一転再出発しましょうというように受け取れるという気がするのです。過去のことをもっときちんと反省して、どこに原因があったのか、どのプロセスが悪かったのか。その際に誰が責任者かを明確にしておかないと、過去の失敗の教訓は新しい組織になかなか活かさないのではないかという気がするのです。その辺はおやりになるお気持ちがあるのかないのか。

とりわけ、これは野村委員のご指摘の部分ですが、オンライン化した当時のNTTデータと社会保険庁とのやり取りの中で、不備データがありますというのはNTTデータがきちんと申告をして、社会保険庁がそれをくみ上げなかったというのは、これは当時、誰がそういうやりとりをして、なぜそこでそういう判断をしてしまったのか、今でも検証可能だと思えるのです。それはおやりになるのか、やらないのか。

ここの今日出てきた資料の中でも、これまでの指摘を重く受け止めるとか、今後、十分

な連携を確保していきたいというようなこととお書きになっているわけですが、それを実現するためにもやるべき作業ではないかと思うのですが、そこら辺のお考えをお聞かせください。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 前者の点については、もう少し私どもも今日持ち帰って検討させていただきたいと思います。

○植田社会保険業務センター副所長 不備データの話について今ご質問がありましたが、少なくとも今後調査するかしらないかということは、今ここで発言はできませんが、現実に今度新しいシステム開発をする段階では、現存のいわゆる現役の加入者の方については、不備データが今存在しているかどうかを事前に十分チェックして、新システムへの移行時には必ず全部補正するという考え方でおります。当時の不備データがそのまま新しいシステム、あるいは現行のこれからのシステムで残っていくということはないというようにしようと思っております。

○岩瀬委員 不備データが残らないのは当たり前だと思うのです。それよりも、このような事態を生んでしまったのはどこに原因があったのか、きちんと調べる必要があると思うのです。それをもう過去のことだからいいでしょう。過去のことを言っても仕方がないから先に進みましょうというような、今までのような社会保険庁のやり方であれば、同じようなことが繰り返されるのではないのでしょうか、という心配があるものですから、お聞きしているわけです。是非とも調査をはっきりさせて、責任の所在をはっきりさせない限りは、こういうことは多少のことはあってもいいのだろうという風潮というか、ムードが社会保険庁の中にあるのではないかと思うのです。それを一掃する意味でも、是非ともやっていただきたい。お願いをしておきたいと思います。

○本田座長 斎藤委員。

○斎藤委員 私は民間の企業で働いた経験しかないのでよく分からないのですが、本日頂いた資料1でオンライン化の手順について報告を受けるべき立場にない、というようにお書きになっています。民間の企業で子会社で何か重大な問題が、あるいは困難な問題に直面したときは、子会社だけの責任ではなくて、それを親会社に報告し、相談するというコミュニケーションは、必ずあるように私は理解しています。それがここの文書で拝見する限りでは、一度権限を委譲したところでは全く関与しないという組織作りになっているように読めるのです。厚生労働省あるいはこのときはまだ厚生省だったかもしれませんが、厚生省と社会保険庁との権限委譲による関係、コミュニケーションの関係はどうだったのかを教えてくださいたいと思います。

それから、瑣末な質問なのですが、資料2の4ページのところで、②システム監査などというところの1行目です。「被保険者記録の抽出検査」とございます。これが厚生労働省に置かれるシステム統括管理部門の業務内容の中に入っているのですが、次のページで拝見しますと、5ページには抜取りチェックというのが日本年金機構の取組の中に入っていますけれども、この関係がどうなっているのかを教えてくださいたいと思います。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 最初のご指摘でございます。報告を受けるべき立場になくというのは、こういう書き方をしておりますが、これはあくまで法律上の権限の問題としての書き方の整理になっているということでございます。通常の事務については社会保険庁長官が統括するという形で、そういう関係で、日常的な業務監督権あるいは人事権も含めて社会保険庁長官に権限があるものですから、こういう書き方になっております。

ただ、実際の問題としましては、今ご指摘のように、例えば年金の法律改正がありますと、その施行時期とか、どのように法律改正の業務内容をやらなければならないか。そうすると、いつまでにそれが施行できるようになるのかといった問題があった場合には、それぞれ関連のところ、厚生労働省年金局と社会保険庁の間でその実務的な協議をしていたということでございます。

ただ、そこはあくまでも実態関係ということでございまして、業務の法律的な仕分けとしてはそうならないので、このような表現になっているということをご理解いただきたいと思っております。

○野村委員 今の点について、国家行政組織法上の権限はどのようにして行使されるのでしょうか。

厚生労働大臣が持つておられる管理監督権限と言われるものを遂行するために、具体的に何が行われることになっているのでしょうか。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 国家行政組織法の規定自体は、行政機関の長というものがあまして、各省の長は各省大臣として、内閣法による主任の大臣として、それぞれの行政事務を分担管理するとなっております。これがまず各省の行政機関の長である大臣についての権限について書いてあるものでございます。

それと別に国の行政機関は省、委員会、庁とするとなっております。庁が省に外局として置かれるとなっております。その行政機関の長の権限、各省大臣の権限もそうですが、各庁の長官も含めまして、国家行政組織法第10条では各省大臣、各庁の長官はその機関の事務を統括して、職員の服務について統督するとなっております。

○野村委員 お読みの規定ではそうですが、厚生労働省設置法にはきちんと監督することとは書いていませんか。

宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 厚生労働省設置法はそういうようになっていないと思っております。確認しないといけません。社会保険庁との関係ですね。

○野村委員 厚生労働大臣が権限を持つているのに、そこの事務局は何もしないのですか。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 厚生労働省は、厚生年金保険事業及び国民年金事業に関する事務をつかさどると設置法で規定されていますが、同時に社会保険庁はこれらの事業の実施に関する事務をつかさどると規定されております。

ですから、ここの関係をどう理解するか。最終的な管理責任、全体的なものについては厚生労働大臣である。ただ、個々具体的な事務に関しては社会保険庁長官がつかさどる。

○野村委員 設置法上も、取りあえず厚生労働省にはつかさどる権限がありましたし、厚生労働大臣自体にはそれによる義務と責任が、各省大臣としての責任を持っておられるわけですから。そうしますと厚生労働大臣を補佐する厚生労働省が、定期的に事務の状況について報告を受けたり、あるいは大きなイベントがあるときにきちんと遂行されているかどうかを管理したり、あるいは社会保険庁の年金記録に関して行政管理局などから指摘があり、不備データがあるのではというような指摘があったときには、それはどうなっているのかといったことをお尋ねになるというのは、当然の仕事だと私は思いますし、それが普通の法解釈ではないかと思います。

○本田座長 斎藤委員がおっしゃったのは非常に分かりやすい指摘ですね。これは私は、国家公務員というか各省であろうと会社であろうと同じだと思うのです。会社の場合でも権限委譲するわけです。その場合に何かあったときには、それは権限委譲しています、と言っても委譲した方の責任は免れない。社会保険業務というのは当時の厚生省の仕事で、それをどう達成するかということで、社会保険庁という組織をお作りになったのでしょう。この反省文で恐らく委員の皆さんも感じておられるのだと思うのですが、こういうことだけれど、しかしながら一体であるということを考えれば、不十分だったということではなくて、起こったことについては第一義的に、やはり厚生労働省の責任でありますということだと思います。エクスキューズの後に、しかしながら一体なので責任があるという感じで説明されているので。恐らく皆さん、今野村委員がおっしゃったこともそういうことだと思います。

しかしこのことは、新しい日本年金機構になった場合でも大事だということは、我々は念を押しておかざるを得ない。厚生労働省と日本年金機構は、年金業務について全く一体的な責任を負っていかざるを得ない。そうでないと、法律の規定がこうだからというようなことでやっていたら、また同じことの繰り返しになるのではないかという心配を私の方からは申し上げます。

○野村委員 本田座長の発言と繰り返しになって恐縮ですが、私は新しい組織を作るときには、この過去のことについての妙な解釈が残存したままですと、厚生労働省は管理できなくなると思います。要するに、過去のことについて何らかの責任がないということをお願いしている限りにおいては、今後とも管理はできないのです。ですから、今後本当に管理をするのであれば、過去の部分でやれることはあったと。しかし、そこの部分について至らないところがあったので、今度はきちんとやります、というのが普通の国民が理解するロジックだと思うのです。両方は成り立たないと思います。過去は責任がなくて、今度はできます、というのは、同じ法律の運用で法解釈を変えるということですから、それは成り立たない論理です。ですから、やはりどちらかをきちんと腹を決めて、過去の部分について至らないところがあったと言っていたら、次の日本年金機構の組織作りはお任せできない、というのが私ども国民の一般的な理解だと思います。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 そういう意味では、過去の厚生省時代の在り方は

不十分であった。

○野村委員 不十分だというのは法律上、本来すべきことをしなかった、という理解でよろしいですね。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 法律の規定、あるいはここは年金記録問題検証委員会でも指摘されており、過去の厚生労働本省、厚生省の責任が問われているというように理解しております。

○野村委員 であれば、紙にきちんと書いてください。

○植田社会保険業務センター副所長 先ほどの斎藤委員のご質問。4ページ、5ページの辺ですが、5ページで日本年金機構の取組としましてダブルチェック、抜取りチェックをしますというのは、従来ご説明をしてきました。例えば届書をOCR処理で読んで一次審査をする。内容のおかしいものについては職員が審査をする。そういうことをここでは指しているということです。

4ページの下から4行目の後ろにあります被保険者記録の抽出検査というのは、これはでき上がったデータベースを長期間保管・管理していかなければいけないわけですが、途中で例えばシステムの設計ミスあるいはプログラムのバグ、そういうことでデータが壊れたら、変に改ざんされてしまうことがあり得るということで、そういうことが起きていないかどうかを、データから抽出して確認検査をする。そういう意味で考えていただければと思います。

○本田座長 ご質問に合っていましたか。

○斎藤委員 つまり5ページは日常業務でチェックをするけれども、4ページの厚生労働省で行うのはシステム全体、システムがきちんと機能しているかどうかの抽出検査である。そういう理解でよろしいですか。

○植田社会保険業務センター副所長 5ページは日常、ルーチン的な仕事、日本年金機構のですね。4ページは厚生労働省がやる定期検査というような、年に何回か、そういう検査だというように考えていただければと思います。

○斎藤委員 後段はよく分かりました。ありがとうございます。

○本田座長 大山委員。

○大山委員 資料2の2ページ全般についてお聞きします。厚生労働省と日本年金機構の役割と責務の話が書いてありますが、今一つまだすっきり分からないので、もう少し具体的にこの両者の関係を教えていただきたいと思います。例えですが、厚生労働省は発注者で、日本年金機構は下請けということなののでしょうか。

○岡田厚生労働省年金局総務課長 これは専門家の先生ともいろいろ相談して決めていく必要があると思いますが、例示的な形で私の理解する範囲の言葉で説明させていただきたいと思います。例えば制度改正が行われた場合、従来とは違った形で、新しいこういう条件のときにはこういう給付に変わります、というようなことが新しく出てくるわけです。

まず厚生労働省の制度を担当している部署は、こういう条件であればこういう計算をし

て、こういう給付を出してくださいというような、仕様書という言葉がいいのかどうか分かりませんが、そういうものをこのシステム開発委員会を通じて日本年金機構にお願いします。日本年金機構はそれに必要な事務処理をいろいろと考えた上で、その事務処理を踏まえていろいろなプランを作って、その中から原案を日本年金機構の方からお示しいただくということで、そのシステム開発についての起案は日本年金機構からしていただくということではないかと思うのです。

それをシステム開発委員会の場にかけていただきまして、委員会の場で議論して、厚生労働省も最初に提示した仕様に合っているかどうかを確認した上で、それを受け取るというようなことではないかと思えます。

それが更に契約の段階になりますと、入札実施は厚生労働省で行うと考えていますので、基本的には入札に関する標準仕様書のようなものは、そういうような形で日本年金機構で起案していただき、システム開発委員会です承を取って、それで起案する。

それから、入札に際していろいろな条件を付けたいということがある場合には、そのような条件につきましても日本年金機構から出されたものをシステム開発委員会を通じて、そういう条件の下で厚生労働省は入札手続を行っていくという事務になろうかと考えています。

この詳細については、更によく詰める必要があると思いますが、そういうようなことではございますので、先ほど下請けというような言葉がございましたが、決してそういうことではなくて、基本的には日本年金機構の主体性を十分に尊重しながらやっていきたいというのが我々の考え方でございます。

○大山委員 そういう考えであるとする、システム開発委員会で調整するものは合議制でやることをお考えなのでしょうか。あるいは誰かの責任において判断をする、民間企業でいうC I Oと同じやり方ですが、どちらのお考えなのでしょうか。日本年金機構と厚生労働省のどちらが決定権をとることになるのかを教えてください。

○岡田厚生労働省年金局総務課長 基本的には合議制というような形で、厚生労働省の担当のところと日本年金機構が合議する。それから有識者の方にも入っていただいて合議して決めるということではないかと思っています。

○大山委員 まとめ役はどちらの立場の人になるのですか。

○岡田厚生労働省年金局総務課長 そこは、これから具体的な運営を考えていく必要があると思いますが、ギリギリと対立した場合には、法律上の本当の権限で厚生労働大臣の責任ということで、そこは厚生労働省ということもあり得ると思いますが、それは実務を含めてよく考えてみたいと思っています。

○大山委員 もう1つだけ、すみません。先ほどの話はシステムが、比較的安定して動いている状態で、問題は法律が変わる場合になると思います。今、システム刷新化の作業に入っていますが、日本年金機構が変わる時期と大分時間的なずれがあると思います。この移行期において、ここの仕掛けをどうするつもりなのでしょうか。1つ間違えるとシステ

ム刷新の全部が頓挫してしまう可能性もあるので、もしここで今答えられなければ、次回でも結構ですので考えをまとめていただければありがたいと思います。それがお願いの1点です。

2つ目ですが、今の移行期でも、その後の定常的に動いている状態でも、制度改正などに伴う変更があると予想されます。更に、多分業務上のシステム改善が見えてくることもあるでしょう。そこでのいわゆるP D C Aの流れを考えると、2ページの日本年金機構の役割と責務に書いてある箱の1つ目の2行目、社会保険オンラインシステムの開発・管理・運用の実務については日本年金機構が一貫して責任を持って対応すると書いてありますが、これで見ると開発・管理・運用は、P D C AのDの部分に当たります。プランに当たる企画設計がありません。Cのチェックは誰がやるのかも分かりません。Aの改善も分かりません。ということで、D以外のP C Aは全部厚生労働省が行う予定でお書きになっているのでしょうか。まだ決まっていないということが答えなのかもしれませんが、その点を念頭において役割分担をはっきりさせないと、日本年金機構と厚生労働省の、良い関係でシステムを改善し、業務の効率と正確性を高めるような仕掛けが、うまく回らないのではないかと心配します。

従って、その辺について、もしお考えがあればお聞きしたいですし、近いうちに資料などで出していただいても結構です。お願いしたいと思います。

○吉岡社会保険庁総務部長 1点目の移行期といいますか、組織の器としても変わりますし、また他方で大きなシステム刷新ということもございます。内閣官房からも、つとにご指導いただいておりますけれども、まずは社会保険庁の中でのI Tガバナンス体制を、まず足下をどうするかという議論がございますが、早々には社会保険庁である期間も長くないわけですから、当然、大山委員の指摘された意味での移行期のとらえ方、どのようにするか、それも含めて現在社会保険庁で議論しておりますし、後半の問題につきましても具体的な場面を想定しながら、具体的な問題についてどのように対応するかということについて、よく厚生労働省とこれから相談してまいりたいと考えております。

○岡田厚生労働省年金局総務課長 補足いたします。最初に移行期の問題については、むしろ制度改正を企画立案する段階でそういう問題を十分認識した上で、例えば施行までの期間とか、そういうものをどう配慮するかというような工夫は、いろいろとしていく必要があるのだらうと思っています。制度改正の関係では、まずはそういうことではないかと思っています。

それから、先ほどのP D C AサイクルのPのところでございます。これもこれからよく検討する必要があると思いますが、制度改正に伴ってシステムを変えするという部分と、それから実務をやっている上でもう少しそれを改善するという意味でシステムを修正するというような、もっといろいろな他にも多々あるかもしれませんが、大きく2つに分けたときに、制度改正に伴うものはスタートが厚生労働省の年金局になっています。一方で、実務におけるいろいろな改善というのは、これは現場でないところから出てくることはあり

得ないと思いますので、それは日本年金機構で企画立案していただいて、システム開発委員会にご相談いただくということになるかと思います。

それからチェックというのは、いろいろな仕組みがあると思いますが、少なくともシステム監査については、厚生労働省で責任を持ってやりたいと思っていますので、そこから出てくるシステム修正については、そこでの問題点はその中から定義するというのかと思っています。

まだ包括的になっていないかもしれませんが、大雑把にはそういうことではないかと思っています。むしろご指導いただければと思っています。

○大山委員 まだ検討段階だということであれば、それはそれでいいと思うのですが、是非今のようなことも念頭においてお考えいただきたいと思います。システム監査の件ですが、これは変な言い方ですが、厚生労働省がシステム監査をするというのはどういうことなのか、よく分かりません。それができていたら、今までこのようなことは起こらなかったのではないかという疑念が一方であるので、このようなことをあえて申し上げました。外部監査を含めて、システム監査の中には幾つかありますが、でき上がったシステムがおかしいのか、設計がおかしいのか、元々の要求仕様がおかしいのか、どこがおかしいかで、このプランの話は今のような流れの中でどこがやるのかが変わってきます。現状では、システム刷新は社会保険庁が行っているので、大元の仕様書を書いているのは社会保険庁になります。厚生労働省は当然、組織の上層だからその責任といたら、システム監査とっているのは実は内部監査でしかありません。その内部監査が今までしっかりできていれば、今のシステム問題は起きていないわけです。そこに対してどのようにお考えになるのでしょうかということです。このままの説明だと納得できないのではないかと思いますので、その辺はまたお考えいただきたいと思います。

○本田座長 八田委員。

○八田委員 一般論としては、非常に重大なシステム決定をするというときに、合議で決めるということはありません。責任は誰かにきちんと一元化する必要があると思います。そこに至るまでに合議するのはいいけれども、最終責任はやはり誰かが決めるべきだというように思います。

それから、これまで社会保険庁に委ねてしまっていたために、オンライン化についてうまくいかなかったというのですが、微に入り細に入り全部厚生労働省がやればいいのかというと、決してそうではないと思います。例えば、社会保険庁が責任を持ってシステムを選ぶときの目標を明確にしてあげるとか、社会保険庁から、申請主義だとこのくらいのコストがかかり非常にいろいろな危険が起きるから変えてほしい、という要望があったときに、その要望を厚生労働省が取り入れるとかいった役割を厚生労働省が果たしていなかったことに問題がある。要するに社会保険庁が責任を持って決定ができる仕組みを不整備のまま、社会保険庁に委ねたことがうまくいかなかったということがあると思います。

だから、これまでうまくいかなかったら厚生労働省が全部やるのだということにはとて

もならなくて、むしろ分権をきちんとやるという、そのやり方に関する検討が必要なのではないかと思います。

それから、社会保険庁の役割と責務というのが2ページに書いてあって、ここが多少漠然としているのではないかと思います。例えば厚生労働省がある種の枠を与えて、こういう範囲、条件の下で、こういう目的でシステム開発をしてほしいとか、コストを最小にしてほしいとか。

そういう枠組みを明示的に示した上で、社会保険庁にシステム開発をやらせて、そして社会保険庁の方から交渉段階で、このような枠組みではとてもやれない、これでは国民のためうまくいかないといった議論をして、それでもこうやれと厚生労働省が言うのなら厚生労働省が責任を取る。問題が指摘されているのに社会保険庁が厚生労働省に伝えていなかったのなら、社会保険庁が責任を取るというように、その責任が明示的になるような仕組みに、是非していただきたいと思います。

○岡田厚生労働省年金局総務課長 今のご指摘は、まさに我々が悩んでいるところでございまして、法律上の最終責任というのは厚生労働大臣にあるということは法律に規定されています。しかし、まさに実務の問題ですので、これを厚生労働大臣が全部見ることは事実上不可能でございますので、八田委員がご指摘のように、日本年金機構と厚生労働省の間でどう責任分担をしていくのかということをしっかり考えていく必要があると思います。それをよく協議した上で具体的に決めて、それを明文化してきちんとしていく、というようなことをこれからやっていきたいと考えています。

○岸井委員 明文化というのは、どういう形でされますか。

○岡田厚生労働省年金局総務課長 業務方法書という形で、厚生労働大臣は日本年金機構が行う業務についての認可を行うことになっていきますので、その中でこういう部分は日本年金機構に委ねるといって、具体的な書き方はこれからよく検討したいと思いますが、そういう形で考えていきたいと思っています。

○岸井委員 制度上、法律上の責任というのは議論をいくらやってもきりがありませんが、とにかく過去に起きたことについての厚生労働省の責任については、不十分だった、関与が不十分だったとか、認識が不十分だったからということで、責任を感じますというのは絶対に済まないと思うのです、恐らく。実態的に我々が感じる場所は、社会保険庁は組織的にもいろいろな経緯からいっても特殊だった。厚生労働省としては、ほとんどノータッチというか、悪い言葉を使えば、非常に失礼かもしれないけれども、責任を放棄したとか、あるいは責任逃れをしてきた。その積み重ねだということ、それが実態に一番近いのではないかと思います。もし反論があれば。ざっくりした、あまりにも乱暴な疑問と批判ですけれども、それに対しては、厚生労働省はどうお答えになるか聞いておきたいのです。

今日の朝、たまたまある会合があったのですが、そこに集まった7人のうちの4人に届いたねんきん特別便が全部不備なのです。しかも問題なのは、事前に社会保険事務所で確

認して、その不備は全部解消したはずなのに、送られたねんきん特別便は全部そこが抜けているのです。7人のうち4人ですよ。何をやっているのかと思います。なんて無駄なことをやっているのですかね。信じられないです、そういう作業って。

○吉岡社会保険庁総務部長 既に手続されたものが、ねんきん特別便で直っていない。

○岸井委員 直っていないのです。

○吉岡社会保険庁総務部長 再送の関係かどうか、起こり得ることなのかどうか、よく確認した上で。

○岸井委員 それぞれの方がどうリアクションを取られるか分からないので、それは了解を取らなければならないのですけれども。

○本田座長 今、岸井委員が前段でおっしゃったことは、先ほどから野村委員や斎藤委員や私から申し上げたことと同じで、厚生労働省にしても組織として仕事の使命は法律で決まっている。それをどう達成するかというのは、組織論でいろいろなやり方があると思うのです。最終的にはすべてどういうところがやっても同じことだ、そういうことを皆さんおっしゃっているものと思います。これを踏まえて私の経験からいくと、企業経営でも権限委譲と放任というのがあるのです。「あれはどうなったのか」「任しています」これではいけない。任していますというのは、フォロー、実際の責任を取らなければいけない。放任はほったらかし。その2通りのやり方がありますが、最終的責任は、特に年金については厚生労働大臣が責任者ということは、厚生労働省が責任を持つということであって、個人の問題ではなくて組織の問題だということもおっしゃっているのだと思います。そこについては、また機会があったらお答えいただきたいと思います。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 今、実態で申し上げますと、先ほど言ったような法律改正とか、あるいは何かあったときの対応は、関係部局あるいは官房においてもあったと思うのです。しかし、社会保険庁という組織がきちんと運営され、業務が適正に行われるということに関して、厚生労働省の方で組織的に定期的なチェックをするとか、そういう体制はなかったということが実態だと思います。

○斎藤委員 2ページを拝見していて、非常に違和感がありましたのは、システムに関する役割と責務のところですか。システムに限っているからわざと割愛なさったのかもしれないけれども、厚生労働省の役割というのは、日本年金機構に委譲した権限、責任に対して報告を受け、相談を受けるといような組織対組織の経営責任を果たす、というものが一番最初の行に行くべきだと思うのです。それがなくて、システムに関して厚生労働省はということで、具体的なことを書いていらっしゃいますけれども、日本年金機構と厚生労働省の間でどういうコミュニケーションをして、どういう経営責任を果たすのかをまず明記されるべきであると思うのです。その意識が欠けているように危惧されますが、それはシステムに限定しているからわざとお書きにならなかったのでしょうか。もう少し組織と組織の間の関係が密にならないと、また同じような過ちが繰り返されるのではないかと大変懸念されますが。

○岡田厚生労働省年金局総務課長 今回の資料は、システムに関するということで、そこに限定して出させていただいています。4月9日の会議の段階で、厚生労働省に設置される年金事業管理組織ということで、その際に基本的な考え方として、システム以外のは全部含めて書かせていただいたところがございます。ご指摘のとおり、システムだけではなくて、業務全般について厚生労働大臣の責任を果たすという意味でも、日本年金機構から必要な報告を受けて、いろいろな指導助言を行うということは非常に重要なことだと考えています。

○岩瀬委員 システムについて1つお聞きしたいのですが、先ほどのご説明だと日本年金機構で仕様書を検討してもらって、更にそれをシステム開発委員会で議論を重ね、入札に関する標準な仕様書を作成して、入札業務を行うという意味では、仕様書の作成は非常に重要だと思います。良い仕様書ができたとしても、1つ心配なのは、その仕様書の作成にかかわった職員が辞めて、再就職する。システム関係の会社に再就職した場合、情報が全部その会社に入っていきわけです。

本来、公正に行われるべき入札が行われなくなれば、せっかく議論を積み重ねてきたとしても十分活きない可能性はあると思います。その辺の心配はないでしょうか。

普通は人事院に届けて、利害関係のある会社に行く場合には、何年間か分からないですが、届けて許可をもらっていくということになるのですが、きちんとそのルールが守られるのかどうか。

仮に守らなかった場合はどういう処置を厚生労働省として考えているのか。それをはっきり教えていただけませんか。

○吉岡社会保険庁総務部長 そこは整理して、お時間を頂いてご説明の機会を得たいと思っております。

○野村委員 具体的なことですが、CIO補佐官はどこに置くのですか。

○宮島厚生労働省大臣官房総括審議官 それも検討させてください。CIOは、実は厚生労働省全体のCIOは官房長という位置付けになっています。そこにCIO補佐官がおりまして、それで厚生労働省全体のシステムを統括しているということになっております。日本年金機構ができた場合に、そこをどうするかという問題だと思いますので、整理させていただきます。

○野村委員 ITガバナンスについて人の配置、報告、いろいろな意味での情報とコミュニケーションとかモニタリングが全般的に重要になってきますので、それをごく普通に我々が内部統制と呼んでいるものをこの中で描いていただかないと、全然CIOとして分からないので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

○本田座長 再度厚生労働省にはおいでいただき、いろいろとまたお願ひしたいと思ひます。今日はこれで終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

(厚生労働省退室)

○本田座長 続きまして、冒頭に申し上げましたが、外部委託の中間整理を踏まえまして、

外部委託業者に対する管理、監視や監査体制及びコンプライアンス体制の強化など、日本年金機構のガバナンスについて委員による意見交換を行いたいと思います。

まず事務局からこの点につきまして民間金融機関や監査法人に対しましてヒアリングを行っていただきました。その結果につきまして簡単に報告をお願いしたいと思います。

○長田行政改革推進本部事務局企画官 それでは、若干のお時間を頂きまして事務局でご用意させていただきました資料3、4につきまして説明させていただきます。まず資料3につきましては私から、資料4につきましてはヒアリングを行いました担当の補佐及び係長からご説明させていただきたいと思います。

まず資料3の関係でございます。冒頭、本田座長からお話を頂きましたように、当会議の12月の中間整理におきましてもガバナンスの重要性、あるいは外部委託管理の重要性のご指摘を頂いたところでございます。具体的には1ページより組織ガバナンス、ITガバナンスの欠如、コンプライアンス意識の不十分さなどのそういった組織構造体質というものに関わる問題を一層するために、組織改革を断行しなければならない。

更に外部委託推進の基本的な考え方で、業務を委託先に任せきりにすることなく、しっかりと管理、監視、管理責任を果たすことは重要であるというご指摘を頂き、外部委託の管理につきましては3のところでも更に、詳細は省略いたしますけれども適切な委託業者の選定に関するご提案あるいは適切なモニタリングの実施などに関するご提案をご指摘いただいたところでございます。

2ページ以下は省略させていただきます、5ページをご覧いただければと思います。こういった点につきましては、野村委員も加わっていただいております年金記録問題検証委員会でもご指摘を、今後の教訓という形で頂いてございます。組織・業務運営の関係では、例えば意識改革、業務改革の推進でございますとか、誤りを発見し、これを是正していく仕組みを構築するなどのご指摘、更にシステム改善の教訓の関係では、システムの管理運用体制を適切に整備、そして記録管理業務全般の状況をモニタリング、評価・検証・改善といったご指摘がなされているところでございます。

更に先日ご報告させていただきました民間企業出身の事務所長からのヒアリングの抜粋を6ページに用意させていただきました。ガバナンスに関連するご指摘として、幾つかご指摘を頂戴していたかと思っております。例えば職員とのコミュニケーション、あるいは意思疎通がガバナンスに深くかかわっている、あるいは現場の所長への権限委譲を積極的にすべきではないか。また現場との関係ということでは、現場の意見を吸い上げフィードバック、あるいは現場の状況に即した企画・立案をすべきといったようなご意見。また、トップが強く組織の理念を語ることの重要性、更には顧客第一あるいはお客様の利益、立場を考えるという視点の重要性などをご指摘いただいたというところであろうかと思っております。

7ページ以下につきましては、説明そのものは省略させていただきますが、先般、こうした社会保険庁の方から日本年金機構発足に向けて、ガバナンス体制の確立に向けてどういったことに取り組んでいくのかということについて提出された資料を参考までに用意し

ております。なお、更に具体的なものをというようご指摘などもございましたので、更に本日のご議論も踏まえながら社会保険庁で、よく検討していただきたいと思っております。

一気に飛びまして恐縮でございます。21ページをご覧いただきたいと思っております。本田座長を始めといたしまして、内部統制の問題に関しまして非常にご知見のある委員方の前では釈迦に説法ではございますが、若干内部統制の概念についてご説明をさせていただきます。そもそも内部統制につきましては21ページの最初に書いてございますように、組織における誤りや不祥事の発生を防止し、組織を健全に機能させるため、経営者が基準や手続を定め、組織をコントロールする仕組みというように一般に言われているところでございます。やはりそのプロセスの標準化、透明化、更にはリスクマネジメントをするというのが、内部統制の考え方における重要なポイントと理解しております。

従いまして、当然、全体の業務を組織の全体で遂行していくということでございますので、それを組織全体に浸透させるということの重要性、またプロセスを透明化することによりまして、経営者に対する強い責任を求めるものであると理解しております。

「我が国におきましては」という、2つ目の○でございますが、内部統制に関連する法制といたしまして会社法という法律と、金融商品取引法、こちらが日本版SOX法と言われている部分でございますけれども、2006年にこういった法律が相次いで制定されてございます。

会社法の中ではすべての会社に対して内部統制を構築していきましょう、ということが求められ、更に金融商品取引法の中では上場会社の経営者ということに範囲は限定されてございますけれども、内部統制の仕組みを作り、その有効性を評価した内部統制報告書というものを情報開示する。更に、それを外部の公認会計士なり監査法人による監査を受け、その結果の報告書を開示することが義務付けられているところでございます。

法律上の内部統制の詳細の中身は省略いたしますが、通常は具体的にどういう運用・整備をしていくかということに関しましては、ここがございますようにアメリカのCOSOキューブという、いわば内部統制の世界基準的、標準的な枠組みがございます。それに日本版SOX法の要素を加えた日本版COSOキューブといわれる枠組みが通常、概念的にはよく使われているものであるというように理解してございます。

そこではこの4つの目的と6つの基本的要素が示されておりまして、中身はご覧いただいたとおりでございますので省略をさせていただきますが、とりわけ22ページをご覧いただきますと「統制環境」以下並んでいる各項目、いずれも社会保険庁におきまして十分な取組がなされていない、あるいは取組そのものがなされていないというような項目が並んでいるということで、そういう意味ではこの内部統制の概念に基づいて、どうそれを構築していくかというのが非常に重要な課題ということであろうかと理解しているところでございます。

23ページは省略させていただきますまして、24ページをご覧いただきたいと思っております。

先ほど申しました会社法、金融商品取引法は、民間企業を対象としたものでございますけれども、そういった内部統制の在り方を独立行政法人についても取り入れていこうということで、先般、私どもまさに行革事務局におきましては独立行政法人改革を担当しておりますけれども、先般、4月に提出いたしました独立行政法人通則法の改正法案におきましても会社法を参考とした内部統制システムを作っていく。それを具体的に業務報告書に記載していくということを義務付ける、というような改正案を提出しております。

具体的な内容をどうしていくかは各法人の取組に委ねられているというものでございます。

以上が内部統制の関係でございます。最後25ページ、外部委託管理の関係で参考となり得るものということでお付けさせていただきました。ご案内の内容かとも思いますが、金融機関におきましては金融庁の指導の下に外部委託業務の管理に関してかなり詳細な検査マニュアルを作られております。そういう広範な取組が求められているということでございます。

とりわけ、このマニュアルというのは顧客保護の観点からそういったことが考えられているということでございます。

26ページをお開きいただきたいと存じます。まずは、そういった外部委託管理の具体論として、いわば入口段階の取組としましては②で書いていますような委託先をどういう観点で、どういうチェックの下で選定していくかということでございます。

それから、委託の契約を締結するに当たって、きちんと適切な契約内容になっているかというリーガルチェックをしっかりとやっていきなさいということが書かれてございます。

実際に契約した後、当然、現在進行形の委託業務をいかに管理していくかということに関しまして、定期的または必要に応じて確認、検証、必要に応じた改善ということ。

とりわけ大事なことは、例えば報告を求めることでございますとか、監督というか、監査みたいなことをここで見ていくということに関しまして、契約条項上の明文をもって、それをしっかりと位置付けていくといったようなことの必要性が指摘されております。

その他、27ページでは顧客情報保護措置ということが⑧の部分でございますが、書かれてございます。社会保険庁も共通すると思っておりますけれども、金融機関というのは非常に膨大な個人情報を扱うということで、とりわけ顧客の情報についての守秘義務の問題あるいは情報漏洩が行われないような適切な管理の在り方をしっかりとやっているかということが求められてございます。

同時にガバナンスに通じる話であろうと思いますが、⑨ですが、定期的なものもさることながら、有事においては的確に取締役会という経営陣にしっかりと、そういった外部委託業務の実施に関する事故などが発生した場合の報告体制をしっかりと確立すべしといったことが規定されています。

資料3の説明については以上でございます。引き続きまして資料4の説明をさせていただきます。

○越尾行政改革推進本部事務局参事官補佐 続きまして資料4につきましてご説明させていただきます。表紙をおめくりいただきまして、公認会計士からのヒアリングにつきましてご説明させていただきます。公認会計士につきましてはお二人からお伺いしました。お一人は非営利法人にも大変詳しい日本公認会計士協会の常務理事の方。また、もうお一方は、同協会のIT委員会で専門委員をしておられ、また更には監査法人が実際に監査した後、特にIT部門について監査法人の監査がしっかりしているかという、公認会計士協会として品質をチェックしにいくような業務をされている方、その二人の公認会計士の方から、個人的な意見ということですのでけれどもお聞きしてまいったものでございます。

まず、Iの内部統制についての総論的部分についてご説明させていただきます。日本年金機構につきましては、いわゆる金融商品取引法が定める内部統制全般について、すべて定める必要があるとは思わないけれども、いろいろな不祥事、これまでのことに鑑みると、少なくともそうした不祥事を防ぐ内部統制がビルトインされていなければ、日本年金機構で作る意味がないのではないかと。

そういうことであれば、不正対応やデータ誤りを防ぐリスクマネジメントを重視した内部統制を構築することが、日本年金機構にとって有意義ではないかというご意見を頂きました。

また、せっかくこの内部統制を構築するというのであれば、単に不正の防止・摘発だけではなく、それを業務の改善につなげていくポジティブなものとして取り組んでいくことが重要であるというご意見も頂きました。

その際、トップの意識が極めて重要であるということをごさいます、トップダウンでリスクを考えることが求められるということをごさいます。

また、内部統制とか内部監査部門と言われるものが経営のトップ層と近い位置付けとなることで、他部門への強い牽制、ある意味では恐れられるという言い方もされていましたが、そういう存在になるのできちんと効果があるのだ、というお話でございました。

また、経験的なことをおっしゃっておられましたけれども、実際の部屋の位置もトップ層に近いところにあるところほうまくいっている場合が多いということ、会社に行ってみると一目でこの会社ほうまくいっているかどうか分かることがある、というお話がございました。

IIの内部監査についてでございます。チェックを行う場合に、業務のやり方が各支店ごとに異なっていたらいけませんので、やり方の統一がされていなければならない。これは大前提ですということがございました。

更に内部監査も内部統制同様、トップの関与が重要であるということをごさいます、それがきちんとチェックが進められているという前提であるということをごさいます。

そして、重要な問題点とか改善の状況について、トップはきちんと把握していることが重要である、ということをごさいます。

体制面に関して、多くの企業の現状から見ますと、全社に1%程度の人数が内部統制、

内部監査の部門の要員数として自然に収斂していることが多いという状況のようでございます。ですので社会保険庁が再生会議に出してまいりました日本年金機構本部に130人程度の監察スタッフを配置するというのは、それなりに妥当なラインではないか、というご見解でございました。

さはさりながら、内部監査ですべてをモニタリングするということはできませんし、またものによっては、チェックしたものを短期間に改善を図るということはできません。この場合は内部監査部門も関与した形でその改善案を作り、トップ層の了解も得て改善をしていく。優先順位については慌てて1年でやるということではなくて、3年程度ぐらいかけて改善していくことがよいやり方ではないか、というご意見を頂きました。

企業などをご覧になってのご見解ということでございます。我が国は全般的に手続などをルール化したり、悪い情報を上に上げるといった意味での情報管理、モニタリングが弱い面がある。そういった中でそれを上手にやっている企業については、いわゆるITを活用しまして、現場のレベルでシステム上のチェックが事前にできている。そうして、その後の内部統制、内部監査のコストを軽減させている。そういうためにも現場を巻き込んで適切なシステムを作ることが重要である。そのためにもITベンダーに任せきりではなくて、主体的に良いシステムを現場と一体となって日本年金機構が作っていくことが大事ではないでしょうか、というご意見を頂きました。

おめくりいただきまして2ページ目です。外部委託先の管理・監視の部分につきまして、まずは外部委託のリスク管理に取り組むことが重要である。その再、RFP（リクエスト・フォー・プロポーザル：提案依頼書）といわれるものでございますとか、SLA（サービス・レベル・アグリーメント：サービスレベルに関する合意）がきちんと前提としてなければチェックはできません。そういうことをきちんとしてください、ということでございます。

また、適切なリスク管理を行える専門部門を置いて、そこが一貫性をもって現場と一体となって対応できるようにしていかないと後々問題が起きますというご意見でございました。

委託業務のモニタリングが重要でございますが、モニタリングに際しては現場に見に行くのが一番いいわけですが、いちいち現場に行くのはコスト的にも大変ですので、次善の策としまして確認・質問票、チェックリストに記入して返送してもらうことが良いのではないのでしょうか、ということでした。

ただし、その場合に受託業者から上がってきた報告に問題があった場合には、それをきちんとチェックして問題点をトップにきちんと上げていくことが重要、というご指摘を頂きました。

モニタリングの前提としまして、例えばプライバシーマークなどの取得をしている業者は、例えば安心できるのではないかと考えたりするわけですが、あくまでもそれは参考情報でしかないので、あまりそれに過度に期待してはいけないということでもありますとか、

そもそも問題が起こらないようにするという意味では、業務によってはあらかじめ再委託を禁止しておく措置を講じることでありますとか、外部委託先に外部監査を入れる契約をしていくことも意味があることではないでしょうか、というご意見を頂きました。

IVの外部監査のシステム監査への活用についてです。ここはユーザーの考え方次第ではあるけれども、日本年金機構でどういう監査をするかという点については、やはり過去のいろいろな不祥事などを踏まえますと、システムリスクに関するものを優先すべきではないでしょうか、ということでした。

更にセキュリティ監査など専門性の高い監査については、外部監査が利用されている状況のようでございますけれども、日本年金機構について考えますと、現在、刷新プロセスを進めていく中で、例えば詳細設計であるとかの節目節目の中で、日本年金機構のPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）がチェックするほか、対外的にきちんと説明責任を全うしていくという観点から、開発過程で外部監査も受けることが望ましい、というご意見でございました。

また、その後、システムや情報セキュリティに関しまして、開発した当時はいいのですが、保守運用の段階になって急にコストが増えることがよくあります。そういうことがないように開発の段階でしっかりと保守運用の段階における検討をしておく必要がある、というご指摘を頂きました。

また、実際に刷新システムが動きだした後につきましては、費用対効果の監査など、目的を明確にし、監査を3年サイクルぐらいで行っていくことが良いのではないのでしょうかということもありました。

また、先ほど大山委員からご意見がございましたが、厚生労働省と日本年金機構のシステム監査体制の分担の在り方、またその体制につきましては、ひとまず今厚生労働省なり社会保険庁なりが提案してきている分担チェックの考え方というのは、妥当性があるのではないのでしょうか、ということでもございました。

あと監査要員をどうしているかについては、どの企業も悩んでいるということでもございまして、特に十分な人材がなかなか得られないのが現状である、ということでもございます。こうした場合に、企業などではIT部門の経験者を配置転換しますとか、経験者がいなければ外部の監査法人などコソーシングと呼ばれる共同作業の中でノウハウの吸収などに取組、将来的には自前で内部監査が行えるように努力をしている、という事例のご紹介を頂きました。

3ページでございます。こちらは監査法人からもヒアリングしてまいりましたのでご報告させていただきます。具体的には新日本監査法人からお聞きしてまいりました。今お話し申し上げたこととかなり重複するところがございますので、こちらは若干かいつまんでご説明させていただきます。Iの内部統制につきましては、先ほどのトップの役割の重要性、まず取り組むべきはリスク管理やコンプライアンスなどであるということにつきましては、先ほどのお話と共通するところでございます。

ただ、その際、あまり内部統制という言葉にとらわれることなく、そのための必要な仕組み作りでありますとか、人材を確保することをどうするべきかに気を配るべきでありますとか、そういうご意見を頂きました。

あと省略させていただきますが、Ⅱの内部監査について、こちらもトップとの距離が近い組織にするということ。社会保険庁が考えている体制面の評価などについても基本的には公認会計士の方と同様のご意見でございましたけれども、最初に日本年金機構が立ち上がったときに、監査部門に十分なノウハウがないということは想像されるので、その際には監査法人などの外部のプロフェッショナルの知見を十分に活用して、良いものにしていくと、というご意見を頂きました。

Ⅲの外部委託先の管理・監視の部分につきましても、この部分についてまず取り組むべきは外部委託の管理部門をきちんと置くことであるとか、先ほどのSLAの関係、おめくりいただいて4ページのⅢの一番最後のポツのところのモニタリングの部分でございますとか、その辺につきましても公認会計士のヒアリングと同様のご意見でございました。

追加的にご示唆いただきましたのは、内部統制の考え方などにつきましてもそうですが、再委託先でも委託先と同様の管理対象になるということに留意をしてください、ということでした。

あと社会保険庁から第24回の会議で提案があったのですが、外部委託契約上、委託業務に関する資料を適宜委託先から情報収集するという説明がございましたが、そういったやり方をきちんと取ることが外部委託管理に資するものなので、非常に良い取組ではないでしょうか、というご指摘を頂きました。

Ⅳのシステム監査につきましては、コソーシングでのノウハウの吸収の部分は基本的に公認会計士の方と同様のアドバイスを頂きましたが、システム刷新に当たりまして、外部専門家を含めたPMOを組織し、プロジェクトマネジメントの体制を構築するというのが良いのではないのでしょうか、というご指摘を頂きました。

ただし、この場合、外部専門家というのは実際には日本年金機構の中の人ではございませんので、システム監査を行うとしても詳細な中身までは把握していないという前提がありますので、例えばこの方がチェックするのはシステムが仕様書どおりのものとなっているかとか、所定の手続に沿ってこのシステムができているかどうかといった部分の検証になるという点には留意をしていただきたい、ということでもございました。そこら辺は内部のシステム監査と外部監査との適正な役割分担を行いながら、良い監査を行っていくことが大事であるというご意見を頂いたところでございます。

私からは以上でございます。

渡辺行政改革担当大臣 大変精力的な議論を続けていただいております、本当にありがとうございます。かねて申し上げておりますように年金記録の作業が近々総理に報告されると聞いております。そういったことを念頭にこの会議の最終的な取りまとめに向けて、そろそろスケジュールをまとめる段階に来ておろうかと思っております。非常に隔靴搔痒の思い

は私もございますけれども、出口が全く見えないということではございませんので、引き続きよろしくお願ひしたいと思います。私からは以上でございます。

○加藤行政改革推進本部事務局係長 資料4の5ページ以降についてご説明させていただきます。こちらは民間の金融機関、具体的には銀行、生命保険会社、損害保険会社からそれぞれお話を伺ってまいりましたので、その概要について説明させていただきます。あらかじめお断りさせていただきたいのですが、会社名は匿名にというご希望がございましたので、そのように取り扱わせていただいております。

5ページの銀行からのヒアリング概要についてです。Ⅰの内部統制でございますが、先ほどご説明いたしました日本版SOX法では、業務を文書化することが求められております。この銀行では既にマニュアルが存在しておりまして、それに基づいて文書化したとのことでした。次が重要でございます。ポツの2つ目として、文書化すること自体に重要性があるというより、むしろ大きな組織の中でいかにそれを末端の職員まで浸透させていくか、それが重要であるという話を頂きました。

次にⅡの外部委託先の管理・監視です。まず、委託先管理に第一義的な責任があるのはそれぞれの担当部局である。従って担当部局ごとに責任者を置いて責任を明確化している。それに加えて、横串的な形で管理・監視を行う責任部門を担当部門と別に置いている。それによって業務品質の統一を図っている、ということでもございました。

それから、Ⅱのポツの3つ目ですが、委託先の選定に際してはチェックリストを用意し、そこで委託先の属性、つまりきちんとした会社かどうかということですが、それから契約内容の遵法性、顧客情報の保護体制などを確認しているということでもございます。

ポツの4つ目、委託期間中の管理についてです。毎年1回定期評価を受けている。更に必要に応じて実地調査を行っている。また、この実地調査については契約内容にしっかりと位置付けている、とのことでもございました。

5ページの一番下のポツでございます。外部委託の際には、再委託ということも考えられますが、再委託は基本的には禁止または事前承認が必要として制限しているのですが、再委託がなされた場合は個人情報保護の観点からも再委託先の管理が重要になってくる。お話では個人情報の流出が新聞でもよく報道されますが、それは再委託先から漏出していることが結構多い。そういう意味で管理が重要になってくる、という話でもございます。

そのため、まず委託先に再委託先をチェックさせる、評価させて、その結果について報告様式に記入してもらって、本店に提出させている、ということでもございました。ただ再委託先への実地調査はなかなかできていないので、それが課題、と考えているとのことでした。

1枚ページをおめぐりいただきまして6ページ目、Ⅲのシステム体制についてです。この銀行では情報システム部門には企画・プロジェクト推進、それから運用管理の社員がいる。また開発は、主にグループ内の関連会社に委託している、とのことでした。

その他今申し上げた情報システム部門とは別に独立した形でIT・システムの内部監査

部門が存在している、ということでした。

それから、同じく3つ目のポツです。システム開発は関連会社に委託しているとのことでしたが、その前提は、あくまでも当行の考え方であって非常に難しい問題ではあるとしながら、システムのオーナーは我々当行なので、システムの企画、開発管理、品質チェック、ベンダーの選定などは当行で責任をもって行っている。要は委託元としての結果責任はすべて負う、とのことでした。

更に、IT統括部門の専門スキルの確保のために、関連会社との人事交流も行っている、との説明がありました。

最後Ⅳの外部監査の活用についてですが、まず内部統制及び内部監査と、それから外部監査の役割分担ということですが、内部監査はリスク管理やコンプライアンスなどについて経営者自らが構築していくものである。それから外部監査、これは法令で定められている財務諸表の監査ではなく、経営者が自主的に外部監査をお願いするという話なのですが、そういう外部監査についてはあくまでも内部統制を補強するものというイメージを持っている、という話でした。

それから、ポツの3つ目でございます。例えばシステム監査について言いますと、システム監査は手続のみ検査するものではない。監査の内容はシステムの信頼性・安全性などのセキュリティ面、有効性・効率性などの戦略支援面、要するに業務の中身も含めて監査をしなければいけない。そのため、現場の業務を知っている人が監査しなければならず、そのため内部監査が中心になっている、とのことでした。

そのシステムの外部監査については、あくまでも内部監査の品質評価をする。内部監査が適切になされているかという評価をする。そういう補完的な位置付けである、とのことをお話を頂きました。以上が銀行からの結果でございます。

続いて7ページの生命保険会社からヒアリングをした結果についてお話をいたします。ここからは各社とも共通する話が多かったので、適宜ポイントのみ説明させていただきます。

まずⅡの内部監査についてです。ポツの1つ目、業務執行を監視する体制ということで、取締役会に直結した諮問機関を設置している、とのことでした。この諮問機関は社外取締役3名、お客様から3名、検査部担当の社内取締役1名の合計7名から構成されておりまして、更に実施のための手足として、いわゆる内部監査部門に当たります検査部が業務執行のラインからは独立して置かれている、ということでございます。

今お話ししたのは業務執行に外部の目を導入する。そういった1つの工夫としての事例をご紹介させていただきました。

Ⅲの外部委託先の管理・監視についてでございます。ポツの1つ目ですが、外部委託先管理に第一次の責任を負うのはそれぞれの担当部門ですが、更に業務横断的に漏れを無くすという観点から、外部委託に関する共通ルール、具体的には委託先の選定基準でありますとか、契約書のひな型、委託後の管理の大枠、こういった共通ルールの設定は統括部門

で行っている。これは各社とも共通している点かと思えます。

8 ページに移っていただきまして、上から2つ目のポツ、こちらはまとめて話させていただきますと、委託先との契約内容に定期的な報告、緊急時の報告、必要に応じて実施監査を行うといった契約条項をしっかりと盛り込むこととしている。再委託する場合には、委託先が再委託先の管理を行い、その結果を報告させている。ただし、再委託先を本社で実地監査するのは難しく、課題と感じている。先ほどの銀行でも全く同じような話がありました。重要だと思いましたので改めて強調させていただきました。

Ⅳの外部監査の活用です。外部監査は法定の財務諸表監査のほかに任意で監査を受けている。ただし、2つ目のポツにございますけれども、外部監査は社外の目を入れるということでは意味があるけれども、やはり業務の内容までは精通していないので、実質的な効果までは得にくい、そういうことをございました。以上が生命保険会社からのヒアリングでございます。

9 ページに移っていただきまして、損害保険会社からのヒアリングについてご説明いたします。まず、Ⅰの内部統制の総論です。ポツの2つ目、日本版SOX法で求められている業務の文書化についてでございますけれども、文書化を行う目的はいろいろとあるのですが、重要なことはリスクを認識して、それに対応するコントロール手法がきちんと用意されているかをチェックすることである。更に責任者にリスクをしっかりと認識してもらうこと。この2点が非常に重要であると強調しておられました。

飛びましてポツの5つ目です。コンプライアンスというところです。この会社ではコンプライアンスについては委員会、通報窓口など必要な枠組みはすべて設置してあるが、重要なことは予兆を察知するということである。また苦情など、外部からの声を重視しておりまして、苦情などはすべてデータベース化している。更にそれを専門的に分析する部署も設置している、とのことをございました。

次のポツの6つ目でございます。リスク管理という観点でございます。この会社では、リスク管理部という部門がございまして、毎年各部門にこういう表に則ってあらゆるリスクを洗い出してくださいという形で発注をしまして、これにチェックを加えた上で取りまとめている。その結果、毎年500から600程度のリスクが出てくるということをございますけれども、これをリスクの大中小という形で分類し、その重要度に応じて経営陣にも報告を行っている、ということをございました。

次にⅡの内部監査についてでございます。ポツの2つ目の2行目以下でございますが、監査計画を策定するに当たっては、業務のリスクアセスメントが重要である。これは監査の観点からのリスクアセスメントでございますが、まず内部監査部門においても、先ほどのリスク管理部とは別ですが、それとは独自にリスクアセスメントを実施して、これによって監査の優先順位付けに役立っている、ということをございました。

次の10ページ目、上から2つ目のポツでございます。内部監査で指摘された事項のフォローアップについては、どうしても単年度主義になる。単年度ですべてやってしまうとい

う傾向があったので、要するに長期的な観点から監査に取り組むということが重要、とのことでした。

Ⅲの外部委託先の管理・監視ですが、これはほとんど各社共通しておりますけれども、2点だけご説明させていただきます。1つ目は4つ目のポツ、外部委託をする際に最も重要なことは、契約で求めるアウトプットの品質を明確にしておかないと、後々のトラブルの原因にもなってしまいます。これは公認会計士の方からのヒアリングでも同様な趣旨の指摘があったかと思えます。

もう1つは5つ目のポツ、こちらの4行目からでございます。委託先から定期的に報告させることが重要であるという話を先ほどもさせていただきましたけれども、委託先から報告を受ける際に、どのような報告項目を設定するかが重要である。不正防止などを推し量ることができる項目を組み入れることが重要、ということでした。

一番最後はⅣの外部監査の活用。こちらも他の会社とほとんど共通しておりましたので省略させていただきます。

長くなりましたが以上でございます。

○本田座長 ただ今の説明につきましてのご質問なり、また時間は限られておりますが日本年金機構のガバナンス関係についてご意見がありましたら。

○小嶋委員 質問ですが、資料3の24ページ、独立行政法人通則法の改正案については、基本的にこの28条2項2号が日本年金機構にも適用されるということでしょうか。

もう1つは、業務方法書というのが先ほども出てきましたが、日本年金機構法にもこの業務方法書に関する規定の準用規定はあるのでしょうか。それとも準用規定ではなく、直接適用されるのですか。

○長田行政改革推進本部事務局企画官 日本年金機構法そのものの中に、日本年金機構自体が業務方法書を作るということをダイレクトに書いてありまして、特段、独立行政法人通則法を準用するという構造にはなってございません。直接的に日本年金機構法の中で業務方法書を作ることが位置付けられております。

○小嶋委員 それでは、日本年金機構法に定められた業務方法書に関する規定も改正されるのですか。

○長田行政改革推進本部事務局企画官 ここではそういう措置は講じてございません。

○福井行政改革推進本部事務局長 これは独立行政法人に関する制度改正ですので、日本年金機構法は触っていません。

○長田行政改革推進本部事務局企画官 法人類型としては、日本年金機構は特殊法人という位置付けになりましたので、独立行政法人とは別体系でございます。かなり類似したスキームではございますけれども、そういう意味では直接的にこれが重要な位置付けをされている関係にはないということでございます。

○小嶋委員 ついでにお聞きしますが、12ページに監査機能の充実と書いてあります。誤解があるのかもしれませんが、会計検査院による検査は残るのですか、これとは別に。日

本年金機構になっても。

○長田行政改革推進本部事務局企画官 はい。

○小嶋委員 どういう関係になるのですか。この図でいくと。

○越尾行政改革推進本部事務局参事官補佐 会計検査院の検査につきましては、当然特殊法人にもお金が流れておりますので、その部分の流れといいますか、使途との関係で当然チェックが入るということでございます。

○本田座長 私のところは株式会社にも関わらず会計検査院がまだ入るのです。国が出資しているというだけで。ここにある内部統制から全部をやり、なおかつIR（インベスター・リレーションズ）もやり、いろいろな情報公開もやっております。

○斎藤委員 ヒアリングをしたところで、もし話が出たら教えていただきたいのですが、システムを実際にプログラムしたりするという人たちは、派遣の人たちがすごく多くて、再委託先をチェックして外部委託したとしても、派遣で来た人たちは非常に流動性が高いので、その人たちからうっかり情報が漏れたり、その人たちが競争相手のところに行って前のところでやったノウハウをそのまま使ったりというのが結構あって、大変悩ましい問題になっています。そういうようなことに関して、どういう考慮をなされているか、そういう問題はお話に出てきましたか。

○加藤行政改革推進本部事務局係長 直接的な話というよりも、システムの業界では特に何回にも分けて再委託を行っていく、何階層にも分けて行っていく、そういう話がありました。一般的に言うとシステムの再委託先に、少なくとも会社名まではどこまでも行って追いかけて把握している、そういうような話はございました。

あとは、個人情報保護という観点から非常に重要であるので、委託契約が終了した段階では現地に出かけて行って、きちんとデータの消去がなされているかを確認する。更に監査部門がそういうことを担当部署できちんと押さええているかをチェックする、そういうことをしているという話もございました。

○野村委員 いろいろと詳細にお調べいただいたことをご報告いただきありがとうございます。その上で申し上げたいことがあるのですが、今回、恐らくご関心というか、質問されたのは、内部監査のところと外部委託のところ、システムのところを中心にお聞きになっておられるので、そこが回答として戻ってきているという形になっているのだと思うのです。しかし、日本年金機構の内部統制を考えるとときには、本来業務そのものに関する問題をまず解決しないと、そこに大きな問題を抱えていますから。ですから、本来の内部統制の根幹、COSOキューブの話がありましたが、普通の業務、一般業務のところがうまくいっていないわけなのです。これまでうまくいってこなかったわけなのです。その部分のリスクアセスメントをしっかりやった上で改善策を出さないと、組織は作れないのだと思うのです。

例えば、これまでも議論がありましたように、業務マニュアルが整備されたのはほんの数年前のことであって、それまでは現場任せにずっとなってきましたから、当然、それぞ

れの現場でそれがいいと思って信じていたことが行われていて、その中には例えば、全喪処理することが望ましいと考えられて、全喪処理が行われてしまうということも起こってしまう。内部統制が全然効いていない証左であるわけです。

更には、例えば労働組合の問題にしてもあると思うのですが、「情報と伝達」とCOSOキューブは書いていますが、「情報と伝達」のときに、内部に敵がいるかもしれないと思っているために、情報が必ずしも共有されていないという事実はまだ今でも残っているのです。そのような状態では、内部統制は絶対に効かないわけで、お互いに内部の人たちの信頼関係がなければできないというのは当然あるわけです。

三層構造もまたしかりであります。依然として下位の層から上への情報の伝達に問題点ありということが、恐らくリスクアセスメントすると、どっと出てくるはずなのです。

更に例えば極端な例でいけば、地域ごとに実はまだ天下りという、外部の、社会保険事務所の所長の天下り先は、固定席がちゃんと決まっているという実態が、まだ存在していて、その解消は何も考えられていないのです。

本当に内部統制に突っ込んでいくのだとすれば、実は今までの組織の改革案というのは、あまりそのところをしっかりと議論しなかったということになっているのだと思うのです。ですから、もし内部統制の話为社会保険庁自身が行う、日本年金機構で内部統制を整えるというのであれば、まず自分たちの組織の中に、どこにどういうリスクがあって、それが原因となってどうして今までのような問題が起こったのかの分析を、まずやっていただいて、それを潰していかないといけないと思うのです。そういう作業というのはあまりやっていただけていないのです。

今こうやって議論していただいて、内部統制の問題を民間企業ほどの、SOX法ほどのことは要求しないにしても、内部統制の文化を組織の中にしっかり入れていくのであれば、やる作業はまだ残っていて、社会保険庁のご提案いただいているものは、全く基礎的なデータがないまま観念的に作られたものだとしか言いようがないわけなのです。その点をどうしていけばいいのか、私自身の意見としては、是非そこをもう一度練り直していただく必要があるとは思っております。

皆さんに言っても仕方がないことだと思うのですが。

○本田座長 ただ内部統制というのも、非常に言葉が難しいものなので、委員の皆さんもいろいろな感覚で見ているのだらうと思います。しかし、それほど難しいことでもないのですね。企業の場合には内部統制、J-SOXが入って4つの監査体制になった。まず内部監査があり、監査役監査があり、公認会計士の監査があり、今度はJ-SOX。これにシステム監査が入ったので、これでかなりIT業界は潤ったのかというぐらいに、ある意味ではものすごいコストになったわけです。

ここのヒアリングでも触れた企業がありますが、ある意味で今企業が取り組んでいる内部統制というのは、法律上の規定もありますのでやらなければならないということで単純に拒否するのではなくて、これをきっかけに今やっている業務を改善するためのチェック

をする。気づきのものがあれば活用しよう、ということをやっています。あまり難しく考えないで、日々の仕事をどうやってきちんとやっていくかという、日常業務の基礎をどうやっていくかということなのです。

内部統制とかJ-SOXとかいうと難しいような気がしますが、今、野村委員が指摘されたように、社会保険庁に是非言っていただきたいのは、日々の業務がきちんと実施されるように、これはマニュアル化も1つの方法ですし、いま行っている業務をベースに、それをきちんと実施するような仕組みをどうして作るのかということなのです。

これは前の第24回の会議、今日の資料にも付けてありますけれども、ここにはガバナンスですが、そのほかに外部委託もあります。これは恐らく社会保険庁でも、いろいろと内部統制の勉強をされたのでしょうか。今回、せっかくヒアリングも行ったわけです。また今の野村委員のご意見もありますから、社会保険庁にその内容を伝えていただきたい。○野村委員 私が申し上げたのは、難しいことをやれと言っているわけではなくて、むしろお金をかけて文書化のシステムを作ってもあまり意味がないわけです。あるいはITでいろいろなことをやっても仕方がない。むしろ足下の自分の仕事のところを、もう1回点検するということなのです。点検すれば当然浮かび上がってくる問題点があって、それに最も効果的な対処方法、コントロールの仕方を決めて、それを実施してみて、PDCAサイクルを回す。というだけの話ですから、その意味で業務に関するリスクアセスメントという出発点のところをもっときちんとやれば、改善についての基本的な考え方は出てくるはずですが、簡単にいえば業務マニュアルを作るというのは、昔から皆に言われているのに、社会保険庁自身からは全く出てこないわけです。それがとても危ないということは、外から見て、傍目からみれば皆が分かっているのに、そうやって指示しているのに内部からは出てこないのです。そのリスクに対して、それは社会保険庁自身の仕事の点検が不十分だということだと私は思いますので、そこを是非やっていただいた方がいいかとは思っています。

○大山委員 先ほど内部監査の話と外部監査の話をしていたので申し上げておきたいのですが、現状の社会保険庁及び厚生労働省の中に、システム監査に当たることをしっかりできる人がいるのかということについて考えると、残念ながら十分な人数はいないのではないかと思います。だとすると、外部から人材を集めることにはなりますが、外部から連れてくる人材を厚生労働省の中に置くことが本当に意味あることなのかが分からない、ということ、先ほどは申し上げたかったです。それをもって内部監査というのであれば、外部監査でも良いのではないのでしょうか。

業務をしっかり覚えていただくための話として考えるのであれば、内部に入ってもらふということになります。そうであれば厚生労働省ではなくて、日本年金機構に所属いただくほうが良いのではないかという気もします。この辺は先ほどの話につながります。

もう1つ業務の話の中で、システム側から見るとしばしば起きる問題は、例えば制度改正などが起きると、明確な判断ができずに解釈論に陥るために、ロジックではっきり書けなくなることです。そうすると、そのロジックがどちらに転んでもいいようにシステムを

組むので、またおかしい話になるということです。

このところは、制度をつかさどる厚生労働省の年金局が、新しい制度になる案を作るときに、その案がどういう意味を持っているかをはっきり論理で示せるようにしない限り、日本年金機構は相変わらず大変な思いをするのではないかと思います。

このようなリスクのヘッジは、今まではシステムを受注していたベンダーが受けていました。こういうことも実態としてありました。やはり、役割分担と責任範囲は、明確になっていないといけないのではないかと思います。

○岸井委員 その関連で、さきほど申し上げたようなねんきん特別便の訂正漏れはなぜ起きたと思いますか。

○野村委員 ねんきん特別便は2回送ったのです。最初に1回送って、それが分かりにくいということで同じものを2回目として送ったのです。その間に修正された方は、修正されないものがもう1回来たので、皆怒っておられるのです。

これはよく社会保険事務所で起こっていて、2通来ているのです。最初のねんきん特別便と、フォーマットを変えてもう1回送っているのです。その間に訂正された部分については直らないねんきん特別便がもう1回来ているということなのです。私が社会保険庁を代弁するのも変ですが。

○岸井委員 それしか考えられないのですか。

○大山委員 私が知っている範囲を申し上げますと、レスポンスを早くするためには3秒ルールが採用されています。コンピュータの処理を早くするために、ものすごく大きなデータベースに対して、直接アクセスはしていません。直接データベースに書きこんでいないのです。どこかに一時的にデータを置いていて、それを1日ごとに夜間にバッチなどの処理が走って更新しています。今までの業務に付加されたシステムである、ねんきん特別便のようなものは、そのままリアルタイムでデータを更新しているわけではないので、それも1つの理由にあると思います。

銀行に行ってお金を入金あるいは引き出してから、他の端末機に行って自分の通帳を入れたら、口座のデータは変わっています。それが多分できていないのだと思います。

1つはデータ量が大きすぎるのです。データを分散させなければいけない、という議論になるのですが、そこまで言い出すと再生会議でなくて、システム刷新の話なので言いませんでした。

○本田座長 今日のテーマは一応勉強していただきまして、今後も委託業務なりガバナンスの問題はありますので、時間になりましたので今日はここで終わりにしたいと思います。

今日の議論のことは社会保険庁の方にもお伝えいただきたいと思います。

次回の日程は事務局と相談の上、追ってお知らせいたしたいと思います。本日の会議につきましては、この後、私から記者ブリーフィングを行うこととしておりますので、本日はありがとうございました。