

主要検討課題(メモ)

機構の必要人員数

- ①システム刷新など、機構設立以降に効率化が予定されている内容があることから、必要人員数は、以下の2つの時点について整理する。
 - (1)機構設立時
 - (2)再生会議として「具体的な」改革案として整理した改革が完了した時点
- ②現在進められているシステム刷新は、現時点でその時期は明確となっていないが、プロジェクトとしては具体化していることから、必要人員数の積算の前提とする。
- ③業務フローの見直し等による業務効率化に基づく人員削減規模については、今回の整理においては、IBMが行った刷新可能性調査を踏まえ平成17年12月に策定された「人員削減計画」に基づく削減数を、一応の前提とする。
- ④他方、同「人員削減計画」における増員数(800人)の必要性・妥当性については、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する。
なお、仮に増員を行うとしても、減員が計画どおりに実現できない場合には、増員のみ行うことは認めるべきでない。
- ⑤これに加え、更なる外部委託の推進による人員削減規模については、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する。(内容は、後述)
- ⑥更に、本部・ブロック本部などの間接部門・バックオフィス部門の必要人員数については、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する。
- ⑦社会保障カードの導入や年金給付システムの刷新など、機構の将来の人員体制に影響を及ぼし得るが、現時点では構想が具体化していないためその影響を定量的に把握することが困難なものは、必要人員数の積算の前提とはしない。
- ⑧公的年金制度の見直しなど、機構の将来の人員体制に影響を及ぼし得るが、現時点で方向性が決まっていないものは、必要人員数の積算の前提とはしない。
- ⑨年金記録問題が機構の必要人員数に及ぼす影響については、現状及び今後の見通しについて可能な範囲で把握し、再生会議としてどのように整理することが適当か、十分見極めた上で、検討・整理する。
- ⑩機構発足後に予定されている人員削減については、組織の年齢構成が歪むことを避けるため、退職者不補充の手法のみによって対応することは不適當である。新規採用が可能となるよう、一定規模の人員については、有期雇用職員として採用する手法も採り入れるべきである(具体的な人員規模は、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する)。

- ⑪再生会議として示す人員削減案は、あくまで現時点においてある程度具体的に見通せるものについて整理するものであり、将来にわたって固定化されるものではない。更なる業務フローの見直しによる効率化など、機構の理事長は環境の変化等を踏まえ、常に合理化の努力を重ねるべきである。
- ⑫今後の合理化によって更に余剰人員が発生することがあることも念頭に、労使協定や就業規則のあり方などこれに対応するための具体的な対応策を早急に検討しておくべきである。

外部委託化の推進

- ①届書、申請書などの審査業務については、裁定請求書など一部のものを除き、一次審査業務について、外部委託を行う。
- ②二次審査については、最終的に機構が責任を持つ観点から機構が自ら行うとしても、今後、業務の標準化などを通じて、できる限り必要人員数の縮小を図るべきである。特に、給付に係る裁定業務については、将来的には給付システムの刷新により、必要人員数の縮小を図るべきである。
- ③国民年金保険料免除勧奨業務については、委託先における個人情報保護の確保に十分留意しつつ、外部委託を行う。
- ④バックオフィス業務については、徹底したシステム化を図るとともに、可能な範囲で外部委託を行う。
- ⑤来訪による年金相談の外部委託のあり方については、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する。
- ⑥厚生年金徴収業務については、督促状発送業務や納付督促電話について外部委託を行う。
- ⑦更に、仮に強制徴収業務の外部委託を可能とするためには法律改正を要することとなるが、その是非については、市場化テストの活用を含め、今後の検討課題として、政府において検討が加えられるべきである。
- ⑧年金相談以外の各種の電話照会対応業務についても、コールセンター化した上で、外部委託を行う。
- ⑨委託業務の品質管理のため、委託先選定のルール明確化など公正で適正な業者選定、委託業務の実施状況の定期的な報告聴取や実地調査の実施による業務の監視、委託業務の成果の情報開示の徹底などを進めることが必要である。
- ⑩電子申請の推進により、入力委託コストの削減やシステムへの入力誤りなどの発生を防ぐことが可能になるなどそのメリットは極めて大きい。電子申請を推進するための具体的な行動計画を策定し、実現に向けた取組を早急に進めることが必要である。

機構の組織体制(人事のあり方を含む)

- ①システムに関する国と機構の役割分担については、開発・管理・運用の一連の実務について、機構が一貫して責任を果たせるよう、できる限り、機構に必要な権限と責任を集中させるとともに、その内容を明確化することが必要である。
他方、国は、基本的な枠組みの提示やポイントを絞ったチェックなど必要最小限にして効果的な関与を行うこととするべきである。
- ②ブロック本部については、三層構造問題の解決、本部によるガバナンス強化を図るワンステップとして、当面の間、設置するとしても、その組織体制はできる限りスリムな必要最小限のものとする必要がある。
- ③また、年金事務所への必要な権限委譲を進めるなどによって、将来的には、ブロック本部そのものの必要性を含めた見直しについて、機構の理事長の判断によって適切な検討が加えられるべきである。
- ④内部統制については、リスク管理の仕組みの確立、コンプライアンスの徹底、業務処理マニュアルの改善、職員の意識改革の徹底などに重点的に取り組むとともに、これらの取組みの監視を外部監査も活用して行うことが必要である。
- ⑤従来の固定的な「三層構造」を一掃するため、本部による一括採用を行うとともに、地方組織の幹部人事も本部が行う。また、現場の問題意識が業務運営に的確に反映されるよう、本部・地方組織間で全国異動する人事を積極的に行い、組織としての一体感を醸成することが必要である。
- ⑥特に、機構発足時における年金事務所長の登用については、外部採用や本庁出身の職員からの登用を相当程度進めるべきである。また、事務所の統廃合についても、今後、具体的な検討を進めるべきである。
- ⑦年功序列を排した人材登用や給与体系の確立、人事評価に基づく賞与制度や昇給の査定幅拡大など、能力と実績に応じた仕組みを確立することが必要である。
- ⑧厚生労働省との人事交流について、特に上級幹部や役員に厚生労働省の職員を登用する場合には、厚生労働省への復帰は行わないいわゆるノーリターンルールの適用を基本とするとともに、そのポストが固定化されないようにすべきである。
- ⑨労使の問題については、労使共に、過去の問題点の十分な反省の上に立って、新しい機構においては、国民本位のより良いサービスを提供することが労使共通の存立基盤であることを認識し、健全な労使関係の構築に努めるべきである。

職員採用の基本的考え方

- ①公的年金業務への信頼を損ねた職員は、漫然と機構の職員に採用されない。特に、過去に懲戒処分などの処分を受けた者については、その処分を機構職員としての採否を決定する際の重要な考慮要素とし、処分歴や処分の理由となった行為の性質、処分後の更生状況などをきめ細かく勘案した上で、採否を厳正に判断する。
- ②過去に処分を受けた者については、処分を受けていない者と比較して、より厳しい採用基準を設け、採否の審査に当たっては、設立委員会の下に設けられる職員採用審査会（仮称）において、面接その他の手法により、個別に厳正な審査を行うべきである。
- ③再生会議に報告された服務違反調査結果については、様々不十分な点も見受けられる。採用の公平公正が損なわれることのないよう、今後、服務違反調査のみならず、必要な調査を実施するなど、社会保険庁および厚生労働省においては、厳正に対処すべきである。
- ④機構の職員採用に当たっての人事評価結果の活用については、ひとつの参照材料としつつ、特に処分者については、それのみにとらわれることなく、設立委員会に設けられる職員採用審査会（仮称）において、個別に厳正な審査を行うべきである。
- ⑤人事評価制度については、機構で働く職員の意欲の向上や職員の意識改革を徹底させることのできるような制度としていくなど、機構発足後においても、環境の変化などを踏まえながら、不断の見直しを行うとともに、その結果を人材育成にもきちんと活かしていくことが必要である。
- ⑥経営管理（労務管理含む）の強化、コンプライアンスを始め組織ガバナンスやＩＴガバナンスの強化、監査機能の強化、企業会計への対応など、社会保険庁職員からの採用だけでは得難い能力・経験を有する者については、積極的に外部から採用することが必要である（具体的な採用人員規模は、社会保険庁の再検討結果を踏まえ、整理する）。