

## 日本年金機構の当面の業務運営に関する基本的方針について（最終整理）（案）

2008年（平成20年）6月30日  
年金業務・組織再生会議

## I はじめに

当会議は、日本年金機構法（以下「機構法」という。）に基づき、日本年金機構（以下「機構」という。）の①外部委託の推進についての基本的な事項及び②職員の採用についての基本的な事項に関する意見を整理することを任務として、昨年8月に発足した。これ以来、社会保険庁、厚生労働省及び外部有識者からのヒアリングなども行いつつ、33回にわたり精力的に議論を重ねてきた。

昨年10月には、②についての中間整理（以下「10月中間整理」という。）、同年12月には①についての中間整理（以下「12月中間整理」という。）を取りまとめた。また、昨年12月末から本年2月末までの間には、これらの中間整理に関し、国民の皆さまからの意見・情報募集を行い、合計131件のご意見などを寄せていただき、議論の参考とした。ご協力いただいた国民の皆さまにはこの場を借りて感謝を申し上げたい。

公的年金制度は、国民生活にとって極めて重要なものであり、社会保険庁を廃止し、厚生労働大臣から事務の委託・委任を受けて公的年金事業の運営の中核を担う機構の役割・使命は極めて重大である。そして、新たに設立される機構が、国民から「信頼」される組織として再生できるかどうかは、機構で働く職員の意欲や使命感にかかっている。

当会議では、公的年金制度に対する国民の信頼回復が急務であることを十分に念頭に置きつつ、こうした基本認識に立って、機構の業務の外部委託の推進、職員の採用についての基本的考え方、さらに、これらに密接に関連する機構の組織体制などについても幅広く検討を行った。今般、この結果について、「最終整理」として取りまとめ、公表するものである。

## II 機構に求められる組織体制

## ○ 組織づくりの理念

- ・ 機構法第2条においては、機構の基本理念として、国民の信頼確保、国民の意見の反映、サービスの質の向上、業務運営の効率化、公正性及び透明性の確保が掲げられており、これらを組織づくりの基本的な視点とすることは当然である。とりわけ、業務が正確に遂行されることが、国民にとって最大の関心事であり、何にもまして重要なことである。

## ○ 組織ガバナンスの確立

- ・ 年金記録問題検証委員会報告書（以下「検証委報告書」という。）では、「社会保険庁は、三層構造に伴う問題、職員団体の問題、地方事務官制度に係る問題等の結果、組織としてのガバナンスが決定的に欠如していた」と指摘されている。国民の信頼を確保するためには、これまでの反省の上に立って、組織ガバナンスやITガ

バランスの欠如、コンプライアンス（法令遵守）意識や業務を正確に遂行するという意識の不十分さなどの組織構造や組織体質と関わる問題を一掃するために必要な組織改革を断行しなければならない。

- ・ 組織改革を断行するためには、組織のトップの強いリーダーシップと職員の意識改革が最も重要である。機構の理事長は国民本位のサービスを提供するために何をすべきか、そのために必要な内部統制をどう構築するのかを職員に明らかにすることが必要である。これに応える機構の職員一人ひとりも、単に上からの指示だから、という受動的な取組ではなく、組織内のコミュニケーションを深め、自ら変わる、組織や業務を変えるという改革意識を高め、自ら機構をつくり上げていくという意識で取り組むことが必要である。

### （内部統制の仕組みの構築）

- ・ 機構における内部統制の構築に当たっては、事件、事故、事務処理誤りなどの業務上のリスクを未然に防ぎ、仮に発生した場合にも迅速に対応し、再発を防ぐ体制づくりが国民の信頼回復の上で急務である。現在、民間企業では、金融商品取引法や会社法に基づき、内部統制の構築に積極的に取り組んでいる。機構は、こうした民間企業の取組を十分研究し、国民の厳しい視線が向けられていることを認識した上で、厳格な内部統制の仕組みを構築する必要がある。
- ・ このため、社会保険庁においては、機構設立に向け、業務におけるリスクアセスメント調査とその結果を踏まえた業務処理マニュアルの整備などに優先的に取り組むべきである。
- ・ また、機構においては、業務の有効性・効率性と法令等の遵守に重点を置くべきである。このため、引き続きリスクアセスメント調査、業務処理マニュアルの整備を進めることや、内部統制を推進する組織体制を整備するなど、内部統制の強化に早急に取り組むことが必要である。

### （監査体制及びコンプライアンス体制の整備）

- ・ これらの内部統制が組織の末端まで徹底され、有効に機能しているかを検証する上で、内部監査機能の充実が重要である。理事長に直結した内部監査部門を設け、外部専門家の知見の活用なども図りつつ、抜き打ち監査や重点監査の実施など効果的な内部監査を行うことを通じて、機構自らがPDCA（Plan（計画）－Do（実施）－Check（評価）－Act（改善））サイクルの中で不断の改善努力を続けていくことが必要である。また、機構法に定められた会計監査人による会計監査のみならず、業務についても外部監査を活用することが必要である。
- ・ また、機構の業務におけるシステムの重要性にかんがみ、システム改修時などの適切なタイミングで外部専門家のシステム監査を受け、システムの有効性や安全性を確認していくことも必要である。
- ・ さらに、機構法においては、厚生労働省が機構に対し必要な検査を行うことができるとされている。もとより、厚生労働省において、機構を適切に監督することが必要であるが、検査の客観性・妥当性を高めるため、厚生労働省以外の第三者が機構を検査する仕組みについて、今後、法改正も含めた検討を行うべきである。

- ・ コンプライアンス体制の整備については、社会保険庁において、今年度から内外からの通報を受け付ける外部弁護士による外部通報窓口を設けた。機構においても、内部統制の仕組みの構築の一環として、不正の監視や未然防止のため、外部通報窓口を設けることが必要である。また、コンプライアンス体制の整備に当たっては、単に法令遵守というだけではなく、国民や機構の職員の声に率直に耳を傾け、サービスの向上、国民の信頼確保につなげていくという姿勢が重要である。

こうした点を踏まえて、機構にコンプライアンス・リスク管理担当部門を置き、内部監査部門とも連携してガバナンスを確保していくことが必要である。

### （ITガバナンスの構築を含むIT体制の確立）

- ・ 公的年金業務は、システムへの依存度や活用度が高い一方で、社会保険庁にはITガバナンスが欠如しており、ITガバナンスの構築を含むIT体制の確立は、新しい機構づくりにおける最重要課題の一つである。
- ・ 今後、システム開発については、法律上、厚生労働大臣が記録の保有主体とされていることとの関係で、厚生労働大臣が最終的な責任を負う仕組みとされているが、実際にシステムを使用して業務運営を行うのは機構である。
- ・ このような制度的枠組みの下で、厚生労働省と機構の権限・責任関係が不明確となることのないよう、厚生労働省と機構の効果的・効率的な役割分担に基づく体制を構築することが必要である。
- ・ 具体的には、システム開発・管理・運用の一連の実務については、システムを用いて公的年金業務の実務を担う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及び人材を集中させるとともに、権限及び責任の内容を明確化することが必要である。
- ・ 他方、厚生労働省は、公的年金制度の管理運営責任を果たすため、必要最小限にして効果的な関与を行うこととし、これに見合う体制の下、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を行うことにより、国民に対する責任を全うしていくべきである。また、公的年金の制度改正に伴うシステム開発を円滑に行うため、制度を企画立案する厚生労働省が制度の適用関係について解釈を明確にするなど、システム設計上の要件定義を明確にするるとともに、十分な開発期間をとることが求められる。
- ・ ただし、現下の年金記録問題などこれまでの体制が発生させた問題に係るシステム開発に伴う責任については、機構のみに負わせることは適当ではない。厚生労働省においても、システム開発に係る結果責任を負うべきである。
- ・ こうした役割分担の下で、従来、システム開発が開発業者任せとなっていた反省を踏まえ、機構には、CIO（システム担当理事）やPJMO（本部のシステム部門）を置き、これらが実質的に機能するための人材を確保・育成することが極めて重要である。とりわけ、公的年金業務において、システムは重要な位置を占めることから、機構のCIOの役割は重大である。

このため、機構のCIOは単にシステムに精通しているだけではなく、業務にも通じた総合的見地からシステムの導入や選択についての的確な判断を下せる者でなければならない。

こうした人材の確保・育成を迅速に実現するために、非公務員化のメリットを活かし、必要な給与体系の構築や中途採用を積極的に推進していく必要がある。

## ○ 本部、ブロック本部、年金事務所等のあり方

- ・ 本部の管理部門や企画部門については、機構の発足当初においては、内部統制の仕組みの構築などのため、一定人員数の確保が必要であるとしても、組織運営の安定化に伴い、段階的にスリム化を図っていくことが必要である。
- ・ 地域ブロック単位の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の強化を図るワンステップとして、当面、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。
- ・ また、年金事務所への必要な権限委譲を進めることなどを通じて、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時適切な検討が加えられるべきである。
- ・ さらに、広域ブロック単位の設置することとされている集約事務センター、全国3カ所への集約化が進められているコールセンターについても、同様である。
- ・ 年金事務所についても、今後の環境変化によって年金事務所に求められる機能が変化していくことを踏まえつつ、お客様の利便性など国民サービスの水準の確保、年金事務所間の業務量格差の是正といった観点から、今後、年金事務所の適正配置のあり方について検討を加えることが必要である。

## ○ 固定的な三層構造を一掃するための人材登用の仕組み (固定的な三層構造の一掃)

- ・ 社会保険庁のいわゆる「三層構造問題」、すなわち社会保険庁の幹部として短期間在籍する厚生労働本省採用のキャリア職員、本庁採用のいわゆるノンキャリア職員、かつて「地方事務官」として都道府県単位で採用された職員が一体性を欠いたまま存在するという構造は、組織を分断させ、組織ガバナンスの欠如の原因とも指摘されている。機構においては、この「三層構造問題」を一掃しなければならない。
- ・ このため、本庁・地方庁別に採用を行い、採用区分によって人事異動が固定化される従来の仕組みは完全に廃止し、本部で一括採用を行うとともに、地方の幹部人事も本部で行うことが必要である。また、本部・地方組織間で全国異動を行い、管理業務と現場業務の経験を通じて幹部を養成することを基本的なキャリアパターンとして確立し、これを人事制度上のルールとすることが必要である。
- ・ 特に、年金事務所長の登用のあり方については、従来の社会保険事務所長の人事が原則として都道府県単位で閉鎖的に行われてきた結果、組織としての統制環境の欠如を招いた「三層構造問題」の反省に立って、抜本的に見直すことが必要である。

具体的には、年金事務所長は本部やブロック本部の将来の幹部候補が早い時期に経験するポストとして位置付け、従来の本庁出身・地方庁出身の区別にかかわらず、広域人事を前提に、資格審査を行った上で、優秀な若手・中堅からも選抜して登用することが必要である。こうした人事を行うことにより、現場の業務経験を本部やブロック本部の業務運営に活かせるようにすることが必要である。また、機構発足時には、外部からの人材登用についても積極的に行うべきである。

## (厚生労働省との人事交流)

- ・ 機構と厚生労働省との人事交流のあり方については、年金制度を企画立案する厚生労働省と年金業務を担う機構との緊密な連携を確保する観点から、これを完全に排除することは必ずしも適当ではない。しかしながら、厚生労働省から役員や上級幹部を登用する場合には、腰掛け的なものとならないよう、機構での一定年数以上の業務経験を有することや、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べきである。また、登用されるポストを固定的ないわゆる「指定席」とはせず、これらのポストに機構内部からの登用を積極的に進めることはもとより、厚生労働省以外の外部人材の登用を含め、適材を得ることが必要である。
- ・ 他方、若手職員の人事交流については、現場の第一線を担う年金事務所への出向を中心とするなど実務経験を重視した交流のあり方を検討すべきである。

## ○ 職員のモチベーションを高める人事・給与体系、人材育成

- ・ 人事・給与体系については、職員のモチベーションを高めることができるよう、これまでの公務員型の仕組みからの脱却を図ることが必要である。このため、年功序列を排した能力・実績本位の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の拡大など、成果を上げた職員を適正に処遇する必要がある。
- ・ 社会保険労務士資格の取得促進や、外部委託も活用しつつ、内部統制のノウハウやITスキルの向上などの研修体制の充実を図るなど、職員の専門性を向上させるための取組を積極的に進めることで、質の高い業務運営を実現することが必要である。

## ○ 健全な労使関係の構築

- ・ 検証委報告書でも指摘されているように、また、当会議において、労使当事者双方からも認識が示されたとおり、「社会保険庁においては、職員団体は自らの待遇改善を目指すことのみにより偏り過ぎた運動を展開し、他方、社会保険庁の管理者側も職員団体ときちんと対峙せず、このような職員団体の姿勢を容認してきた結果、長年にわたり、国民の立場に立った業務運営が置き去りにされてきた」という極めて不適切な労使関係の下で業務が行われてきたと言わざるを得ない。
- ・ 機構においては、民間労働法制の下で労使自治により、就業規則やいわゆる36協定(労働基準法第36条に定める時間外労働、休日労働に関する労使間の取決め)などが作成又は締結されていくことになる。労使共に、過去の不適切な労使関係が国民の信頼を大きく損なってきたことの十分な反省の上に立って、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。

## ○ 国民サービスの向上・情報公開

- ・ 国民の信頼回復といった観点からは、国民サービスの向上や情報公開に向けた取組をより一層充実させることが必要である。

- ・ このため、国民のニーズの的確な把握と、そのニーズが業務運営に直接反映される仕組みを確立することが必要である。具体的には、効果的で継続的な利用者ニーズ調査の実施や、被保険者、事業主、受給者などの意見を反映する仕組みとして設置が予定されている運営評議会について、理事長に対し報告を求め、改善意見を提出する権限を付与するなどその機能の充実を図ることが必要である。
- ・ 広報についても、国民にとって分かりやすく親切な情報提供を効果的に行うとともに、機構の業務目標や成果などについて、年次報告書その他により情報公開していくことが必要である。

### Ⅲ 業務の外部委託推進についての基本的考え方

#### 1 外部委託推進の基本的考え方

- 外部委託を進めるに当たっては、その前提として、まずは現行の業務の徹底した見直しを行い、システム化などを通じた合理化・効率化を図ることが不可欠である。
- その上で、外部委託を行うことによって、機構全体としての業務の効率化やコスト削減、国民サービスの向上に資する業務については、積極的に外部委託を行うべきである。
- また、「行政処分である」「権力性が高い業務である」などとして、一律に外部委託を不可とするのではなく、どのようにすれば課題解決が可能か、といったスタンスで検討を進め、効率化の推進、国民サービスの向上という視点に立って、最も望ましい業務のあり方を検討することが必要である。
- なお、外部委託を推進するに当たっては、業務の標準化を行うことが重要である。委託業者の創意工夫を妨げない範囲で業務フローの見直しを行い、標準化を図るべきである。

#### 2 外部委託する業務の内容・範囲

- 社会保険庁が2005年（平成17年）12月に策定した既存の「人員削減7カ年計画」（以下「7カ年計画」という。）において外部委託するとされた業務に加え、上記1に示した基本的考え方に基づき、当会議では、更なる外部委託の推進について検討を重ねた。この結果、既存の計画に盛り込まれた内容を含め、機構において外部委託を行うことが適当であると判断した業務は以下のとおりである。（以下※を付したものは、当会議の検討により、追加して外部委託すべきとしたもの。）

##### ① 各種届書、申請書などの処理業務（適用・徴収・給付）

- ・ 対面を必要としない各種届書、申請書などの処理業務については、事務処理の集約化を図るとともに、これらの業務のうち、郵送受付、入力、通知書などの印刷・交付、編綴、保管といった業務の外部委託を行う。

- ※ また、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。
- ※ 二次審査業務については、最終的に機構が責任を持つ観点から機構自らが行うとしても、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、今後、年金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。

## ② 電話照会等対応業務（適用・徴収）

- ※ 現在、社会保険事務所で対応している事業所からの厚生年金・健康保険の適用関係などの電話照会への対応業務については、年金相談を行っているコールセンターに一元化し、外部委託を行う。

## ③ 適用業務（①及び②部分を除く）

- ・ 厚生年金保険及び健康保険の未適用事業所の把握、加入勧奨業務の外部委託を行う。

## ④ 徴収業務（①及び②部分を除く）

- ※ 国民年金保険料については、納付督促業務の外部委託を行うとともに、免除勧奨業務についても外部委託を行う。なお、免除勧奨業務の外部委託化に当たっては、所得情報の提供者である市町村の理解・協力を得つつ進めるとともに、委託先の選定に当たっては、個人情報管理能力を重要な判断基準とすることが必要である。
- ※ 厚生年金保険料については、督促状発送業務や新規滞納事業所に対する電話による納付督促業務の外部委託を行う。

## ⑤ 相談業務

- ・ コールセンターで行う年金電話相談業務、出張相談及びインターネットによる見込額試算の業務について、外部委託を行う。
- ※ 来訪による年金相談については、国民の声に直に接する重要な機会であることから、機構自らが実施する相談業務と、委託による相談業務とを組み合わせることによって競争性を高め、国民サービスの向上に努めていくことが必要である。このため、まずは全国54カ所の年金相談センターにおける相談業務の外部委託を行い、委託業務の実績評価を踏まえ、更なる外部委託化の適否について検討することが必要である。

なお、外部委託した際における相談の困難事例については、機構に報告される仕組みをつくることが重要である。

また、これまで、制度の適用解釈やマニュアル化、給付額の算定根拠の受給者への提示の仕方などが不十分、不明確であった。こうした点を踏まえ、マニュアル化の徹底、年金給付システムの刷新や年金記録の整備を進展させることなどによって、今後、相談業務そのものの縮小を図るべきである。さらに、一部委員には、全面的な外部委託化も可能ではないか、との意見もある。これらの意見を踏まえ、今後、年金相談体制の抜本的な見直しを行うことが必要である。

## ⑥ バックオフィス業務

※ バックオフィス業務（間接業務）については、徹底したシステム化と本部集約化を行った上で、旅費・諸手当認定、福利厚生、庁舎管理などの業務について、外部委託を行う。

- なお、強制徴収業務については、現行の機構法及び厚生年金保険法などの関連法律上、外部委託することができないことから、仮に外部委託を可能とするためには、法改正を要することとなる。外部委託の是非については、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。

## 3 外部委託契約のあり方など外部委託推進に当たって留意すべき事項

- 外部委託契約の締結に当たっては、契約の競争性や透明性の確保を図るため、一般競争入札を原則とした上で、業務品質の維持・向上が図られるような措置を講じることが必要である。
- このため、入札に当たっては、適切な業者選定ができるよう、委託する業務の内容に応じ、価格のみの競争ではなく、総合評価落札方式や企画競争を活用することが必要である。その際、提案依頼書（RFP（リクエストフォープロポーザル））を作成し、契約を希望する業者に明確に示すことが必要である。
- また、公正で適切な契約を担保するため、あらかじめチェックリストを整備し、事前審査を的確に行うとともに、監事や会計監査人による監査の中でも入札や契約の状況について、厳格なチェックを行うことが必要である。
- 外部委託を行う際には、委託した業務の最終責任を負うのはあくまで機構であることにかんがみ、委託元となる機構が、業務を委託先に任せきりにすることなく、委託業者の業務内容を適正に管理、監視し、委託者としての管理責任を果たすことが必要である。
- 具体的には、適切なリスク管理を可能とする外部委託管理体制を構築するため、金融機関などの取組を参考にしつつ、
  - ① 外部委託業務を統括的に管理する部門の設置、外部委託規程の策定など体制面を整備する。特にシステム関係については、開発業者に依存してきたこれまでの反省に立って、委託業者に対し、十分な管理、監視を行える人材や組織体制を確保する。
  - ② 委託業者との間でサービス品質に関する合意（SLA（サービスレベルアグリーメント））を締結する。また、求められたサービスレベルを上回った場合には成功報酬を支払うなど、業務の性格に応じ、業務実績・効果の向上につながるインセンティブが働くような契約の仕組みを導入する。



- ③ 委託業務の実施期間中は、委託業者に対し、質問票やチェックリストを送付して、記入後に返送させる、定期的な報告を求める、立入検査を行うなど委託業務の実施状況についての的確なモニタリングを実施する。また、これらを行う根拠を委託契約に明確に盛り込む。
- ④ 公的年金業務の運営においては、膨大な個人情報を取り扱うことが必要となる。機構法上、委託先に守秘義務が課せられているとはいえ、実態上も個人情報の適切な管理が徹底されるよう、個人情報管理のための必要な措置を講じることを契約上の義務として明確化する。具体的には扱う個人情報の内容によっては、委託業者が外部監査を受けることや、再委託を禁止する措置を講じる。といった取組を行うことが必要である。

- また、委託した業務の状況を国民が知り得るよう、委託業務に関する情報は国民の求めに応じて適切に公開されることが重要である。  
そのため、機構は、委託業者が委託業務の遂行上、組織的に用いるものとして作成又は取得した文書などを速やかに提出させる条項を契約に設け、委託業務に関する情報を的確に保有することで、委託先の情報にも独立行政法人等の情報の公開に関する法律が実質的に適用されることとすべきである。
- 業者が業務を受託しやすくするため、初期投資を回収でき、かつ、業務ノウハウの蓄積も図ることができるよう、必要に応じ、業務の包括的委託、複数年契約などについても積極的に活用すべきである。  
この際、契約から生じ得るリスクを十分認識し、適時的確なモニタリングを実施するとともに、契約解除に関する基準など必要な事項を外部委託規程や個々の委託契約上明確にしておくことが必要である。
- 外部委託の手法には請負と派遣の二種類がある。機構の職員による指揮命令を行うことが必要と判断される業務については、派遣を選択すべきであるが、派遣については、派遣受入期間の制限など多くの制約があることに十分留意し、適切な手法を選択することが必要である。
- この他、業務効率化と業務品質の向上を図る観点から、電子申請の利用を促進するための取組を積極的かつ早急に推進することが必要である。電子申請の利用の促進により、各種届書類の受付やOCR（光学式文字読取装置）による読取り情報の確認・補正作業に関する委託業務の大幅な削減が見込まれ、コスト削減が可能となる。また、年金記録管理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。  
このため、今後、電子申請を原則とするとの政府の方針の下、手続の簡素化や分かりやすく使いやすいシステムづくりなど具体的な電子申請推進のための措置を盛り込んだ行動計画を策定し、その実現に向けた取組を早急に進めることが必要である。

## IV 職員採用についての基本的考え方

### ○ 求められる職員像

- ・ 機構の職員には、国民本位のサービスを提供する、という意識、そして、公的年金という国民生活にとって極めて重要な制度の運営を担っているという高い使命感を持つことが強く求められる。
- ・ 機構に採用される職員は、公的年金業務を正確かつ効率的に遂行し、法令等の規律を遵守し、改革意欲と能力を持つ者のみとすることを大前提にすべきである。

### ○ 厳正な採用審査

- ・ 機構設立時の職員採用に当たっては、厚生労働大臣が任命する設立委員会が、同大臣の承認を得て選任する学識経験者の会議（職員採用審査会（仮称）（以下「審査会」という。））の意見を聴いて採否の判断をすることとされているが、設立委員会の下に設けられる審査会の構成員や、その下で職員に対する面接を行う者は、全て民間出身者とする。
- ・ 職員の審査に当たっては、書類審査の結果を踏まえ、必要な範囲については、詳細な面接審査を行うべきである。

### ○ 公的年金業務への信頼を損ねた職員の取扱い

- ・ 社会保険庁の職員からの採用に当たっては、法令違反を犯した者や、社会保険庁当局と職員団体との間で交わされたいわゆる「覚書」に象徴される業務改革に後ろ向きな者など、公的年金業務に対する国民の信頼を著しく損ねたような者が、漫然と機構の職員に採用されることがあってはならない。
- ・ 過去に懲戒処分や矯正措置などの処分を受けた者については、その処分を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べきである。
- ・ 特に、国民の公的年金業務に対する信頼回復の観点から、懲戒処分を受けた者は機構の正規職員には採用すべきでない。
- ・ なお、懲戒処分を受けた者についても、有期雇用職員として採用することは可能であるが、この場合にあっても、採用基準を定め、審査会における公正かつ厳格な審査を経るべきである。
- ・ 懲戒処分を受けた者のほか、これまで改革に後ろ向きな言動があった者についても、審査会において、改革意欲の有無や勤務実績・能力を厳正に審査し、採用の可否を慎重に判断すべきである。
- ・ なお、10月中間整理を踏まえ、機構の職員の公平公正な採用を行う前提として当会議から社会保険庁に対して実施を要請した服務違反行為調査により、過去10年間にいわゆる「ヤミ専従」行為を行った職員やこのような行為に関わるなどした管理職員が相当数存在することなどが明らかとなった。このような国民の信頼を裏切る重大な行為に関わった者には、速やかに厳正な処分が行われなければならない。

- また、この調査には、様々不十分な点も見受けられる。調査結果の全てを否定するものではないが、遺憾なことと言わざるを得ない。今後、機構の職員採用の公平公正が損なわれることのないよう、社会保険庁及び厚生労働省においては、サービス違反行為調査の再調査を徹底的に行うほか、法令違反など懲戒処分の対象となり得る行為が疑われる事案についても必要な調査を実施すべきである。また、これらの調査は、機構の職員の採用審査に確実に反映できるよう、速やかに実施するとともに、調査結果については公表すべきである。
- なお、採用内定後に懲戒処分の対象とすべき行為が明らかとなった場合には、内定を取り消すなどしかるべき対応がなされるべきである。また、採用後に同様の行為が明らかとなった場合においても解雇などの対応が可能となるよう、採用時に「過去にサービス違反行為を行っていないことを誓約させるとともに、虚偽の誓約を行ったことが採用後に明らかとなった場合には、労働契約を解除することがある」旨を確認する書面を取り交わすなどの措置を講じるべきである。

## ○ 人事評価

- 社会保険庁の職員からの採否の決定に際しては、それまでの勤務実績、特に年金記録問題への対応や、業務改革への取組実績、意欲などを客観的に評価することが必要である。
- これらの勤務実績を評価する仕組みとして、社会保険庁においては、2007年度（平成19年度）から全職員を対象に新たな人事評価制度に基づく人事評価を実施している。しかし、この人事評価制度については、その客観性や妥当性に課題も見受けられることから、当会議において、10月中間整理において抜本的な改善の必要性を指摘し、社会保険庁において一定の見直しを図られたところである。
- しかしながら、社会保険庁の職員からの採否の決定に際しては、審査会は社会保険庁が実施している人事評価の結果がどの程度参考にできるか検証するとともに、最終的に自らの判断で職員の採否を審査することが必要である。
- また、人事評価制度は、機構の職員の意欲の向上や意識改革を徹底させる上で極めて重要なものである。機構発足後においても、環境の変化などを踏まえながら、改善のための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。

## ○ 外部人材の積極採用

- 業務の円滑な移行のため、機構の業務に必要な知識や経験を有する社会保険庁の職員の活用は必要としても、機構がサービスの質の向上を図りつつ、効率的で公正、透明な業務運営を行える、国民から「信頼」される組織として再生するため、民間人はもとより、他省庁の職員も含め外部から優れた能力を有する人材を積極的に採用することが必要である。
- 特に、経営管理や労務管理の強化、コンプライアンスをはじめとする組織ガバナンスやITガバナンスの強化、内部監査機能の強化、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、外部から人材を得て、これらの人材をそれぞれの分野の中核として活用すべきである。

- ・ また、上記のような特定の分野以外の一般業務に当たる職員についても、民間企業の経験等を有する者を積極的に採用することが必要である。

## ○ 雇用形態

- ・ 年金記録管理システムの刷新が機構発足後に予定されているなど機構設立後に大幅な職員数の削減が見込まれる。また、年金給付システムの刷新や社会保障カード（仮称）の導入、更には公的年金制度そのものの見直しなど様々な環境変化によって、機構の必要職員数は大きく変動し得る。機構においては、こうした変化に的確かつ柔軟に対応できるよう、適切な雇用形態を組み合わせることが必要である。
- ・ 特に、機構設立後に必要な人員削減については、単に退職者の不補充のみで対応することとした場合は、機構の職員の年齢構成に歪みが生じることとなり、適切とは言えない。
- ・ こうした観点から、現在、社会保険庁の常勤職員により担われている業務のうち、機構設立後に削減することが予定されている業務量におおむね相当する人員規模については、あらかじめ、機構の有期雇用職員として採用することが必要である。この場合、現在、社会保険庁の非常勤職員により担われている業務を行うため機構が採用する有期雇用職員との区別（職名による区分など）を明確にしておくことが必要である。なお、社会保険庁の常勤職員を有期雇用化する職員は、今回提案する改革案が完了する時点には廃止されるため、このタイプの有期雇用職員の雇用契約が更新される可能性があるのはそれまでのことである。したがって、これらの職員の契約更新が長期にわたって行われ、期間の定めのない雇用契約に転化することはない。
- ・ 社会保険庁の常勤職員を有期雇用化する機構の有期雇用職員の契約期間については、機構設立当初においては1年とし、契約更新時には、機構設立後の人員削減計画を踏まえた必要人員数の状況や当該職員の勤務実績などを踏まえ、労働基準法で定められている上限の期間である3年以内の範囲で適切な期間を設定すべきである。
- ・ また、社会保険庁の職員から機構の職員として採用される者については、機構法上、有期雇用職員として採用される場合であっても在職期間を通算する仕組みとなっているが、退職金の給付水準などについて正規職員と差異を設けるなど、そのあり方を検討すべきである。
- ・ 有期雇用職員として採用された機構の職員についても、その能力や実績に応じ、本人の希望により、雇用期間満了後に正規職員として採用される道が開かれるべきである。しかし、過去に懲戒処分を受けた者については、機構の有期雇用職員としての採用後、業務に精励し、意欲と能力が実証された場合にあって、正規職員への採用を行おうとするときは、機構において第三者による公正かつ厳格な採用審査を行うべきである。その際、上記に指摘したとおり、職員の年齢構成に歪みが生じないようにすべきである。

- ・ なお、機構は非公務員型の公法人として、民間労働法制が全面的に適用されることになる。このため、有期雇用職員であっても、契約期間の満了による雇止めが当然には認められず、更新の有無やその判断基準などの明確化が必要となるほか、機構には短時間労働者の通常の労働者への転換を促進する措置を講ずる等の義務が新たに課せられることになる。機構においては、これらの点にも十分留意しながら人事・労務管理を行うことが必要である。

## V 機構の必要人員数

- 機構の必要人員数については、年金記録管理システムの刷新など、機構設立後に効率化が予定されている内容があることから、①機構の設立時点、②当会議として「具体的な」改革案として整理した改革が完了した時点の2つの時点について整理することとした。
- ②の改革が完了した時点の整理に当たっては、現在進められている年金記録管理システムの刷新がいつ完了するのか、その時期が現時点では明確にはなっていないが、プロジェクトとしては具体化しており、今回の必要人員数の積算の前提とした。具体的には、年金記録管理システムの刷新完了時から2年後を、改革が完了した時点として設定した。
- また、業務フロー見直しによる業務効率化に伴う人員削減の規模については、2005年（平成17年）に社会保険庁が策定した7カ年計画に盛り込まれた人員削減数を前提とした。
- 他方、7カ年計画に盛り込まれた増員数のうち、2009年度（平成21年度）以降に予定されていた正規職員800人の増員については、事業所調査の重点化を図ることによって、当初の予定から130人程度を減じた670人程度の増員にとどめることが適当である。
- また、既存の7カ年計画に盛り込まれた内容に加え、「Ⅲ 業務の外部委託推進についての基本的考え方」において示した外部委託の方針に基づく更なる外部委託などにより、追加の人員削減を盛り込んだ。
- これらの結果、まず、①機構の設立時点の人員数は総数17,830人程度とし、うち10,880人程度を正規職員、6,950人程度を有期雇用職員とすることが適当である。（なお、上述のとおり、現在、社会保険庁の常勤職員により担われている業務のうち、機構設立後に削減することが予定されている業務量におおむね相当する人員数（1,400人程度）については、有期雇用職員として整理した。）
- また、「Ⅳ 職員採用についての基本的考え方」の「○ 外部人材の積極採用」で述べた考えに従い、機構の正規職員10,880人程度のうちおおむね1,000人程度については、外部から人材を採用することが適当である。

- ②当会議として「具体的な」改革案として整理した改革が完了した時点の機構の人員数は総数14,470人程度とし、うち10,770人程度を正規職員、3,700人程度を有期雇用職員とすることが適当である。
- なお、現下のいわゆる年金記録問題への対応については、現在、その問題解決に向け、政府において鋭意取組が進められている。今回の最終整理で示した機構の必要人員数は、通常想定される業務をベースにしており、機構発足後において、年金記録問題への対応が必要かどうかを見通したわけではない。  
年金記録問題への対応として、一定期間、一定程度の人員・体制がなお必要となる場合も、まずは既定の人員の枠内で最大限の工夫を行っていくべきである。それでも対応が困難である場合でも、できる限り、外部委託や有期雇用の活用などにより対応すべきである。また、いかなる場合でも、機構の他の業務に重大な支障が生じないように、厚生労働省が責任を持って適切な対応策を講ずるべきである。
- 今回の最終整理で示した機構の必要人員数は、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したものであり、もとより将来にわたって固定化されるものではない。機構の理事長は、更なる業務フローの見直しによる効率化など、様々な環境変化を踏まえ、常に合理化・効率化の努力を行うべきであることを指摘しておきたい。
- また、更なる効率化など様々な環境変化を踏まえた将来の合理化によって、更に余剰人員が発生することがあることも念頭に、労使協議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。

## VI 機構の発足に向けて

以上、外部委託の推進及び職員採用の基本的考え方を中心に、新たな機構に求められるべき諸点について整理した。政府においては、当会議の最終整理を最大限尊重して、当面の機構の業務運営に関する基本計画（以下「基本計画」という。）を策定されることを強く望む。

社会保険庁においては、機構が発足する2010年（平成22年）1月までの残された約1年半の準備が極めて重要であることを十分認識し、機構の円滑なスタートに向けて、自ら改革に向けた取組を着実に進めていかなければならない。特に、年金記録管理システムの刷新は、新たに発足する機構の業務運営にとって極めて重要な位置を占めるものであり、機構の必要人員数にも大きな影響を及ぼすことから、刷新計画を確実に推進することが必要である。

また、厚生労働省は、当会議において、年金記録問題をはじめ、公的年金制度に対する国民の信頼を大きく損なったことに関し、「社会保険庁の本来の機能が十分に発揮されているかという視点を持って必要な注意や関心を払い、積極的に関与していくべきであった」にもかかわらず、そうした取組が不十分であった、ないしはなされてこなかった、との認識を明らかにし、反省の意を示したが、厚生労働省の責任は極めて重いと言わざるを得ない。厚生労働省は、真摯な反省の上に立って、機構発足に向け

た社会保険庁の取組について、自らの責任を強く自覚して支援していくべきである。

また、機構発足後においては、機構の業務運営について、機構の理事長の主体性が最大限発揮され、その責任が十分に果たされるようにすべきである。その上で、厚生労働省は、国民に対する公的年金制度の管理運営責任をしっかりと果たせるよう、厚生労働省と機構の間で、常に問題意識を共有し、機構と一致協力して公的年金業務に対する国民の信頼回復に全力を挙げなければならない。

さらに、今後、厚生労働大臣により任命される機構の設立委員は、当会議の議論を踏まえ、政府が策定する基本計画に基づき、機構の職員の採用基準や労働条件を定めるなどの設立作業を進めていくことになる。設立委員の責任は極めて重大であり、設立委員においては、当会議における議論を十分に踏まえ、設立準備を進めていただきたい。

なお、機構の設立に際し、機構への採用を希望しても、一定数の社会保険庁の職員は不採用になることが見込まれる。厚生労働省及び任命権者である社会保険庁長官は、退職勧奨、厚生労働省への配置転換など、分限免職回避に向けてできる限りの努力を行うべきである。また、官民人材交流センターの活用も図るべきである。

本最終整理においては、法改正を必要とする検討事項についても、いくつかの指摘を行った。機構法においては、「法律の施行後3年を目途として、機構そのもののあり方を含め、公的年金事業の運営に関する全般的な検討を行い、必要があると認めるときは、その結果に基づいて所要の措置を講ずる」ものとされており、当会議の指摘事項を含め、公的年金事業の運営組織がよりよいものとなるよう、幅広い検討がなされるべきである。

公的年金制度に対する国民の信頼を回復し、新たに設立される機構が国民の納得の得られる組織となることが最も重要である。このためには、これまでの諸問題に対する真摯な反省の上に立って、社会保険庁においては長官以下全職員が一丸となって改革に全力を挙げるべきことを、また、厚生労働省においてはその取組を全面的に支援すべきことを重ねて強調しておきたい。

併せて、機構は国民生活にとって重大な役割・使命を担うべき存在であり、機構がその使命を十全に果たすためには、国民の皆さまの監視と理解・協力が不可欠である。そのことを国民の皆さまにもお願いしたい。