

# 年金業務・組織再生会議 (第4回)

平成19年9月19日(水)  
17:00～19:00  
総理大臣官邸4階大会議室

行政改革推進本部事務局

本田座長 ただいまから第4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、まず総務省の年金記録問題検証委員会の野村委員にお越しいただいておりますので、検証委員会におきます検討状況についてご説明いただきまして、そのあと質疑を行いたいと思います。

続きまして、前回の会議の中で委員の方々から質問のありました事項につきまして、社会保険庁から資料の説明を受けまして、質疑を行いたいと思います。その上で、「職員の採用に関する基本的事項」に関する議論を深めてまいりたいというように考えております。

それでは、野村委員から、早速検証委員会における検討状況について、まことに勝手ですが15分程度でご説明をお願いいたします。

野村参考人 ただいまご紹介に預かりました検証委員会委員の野村でございます。時間も限られていますので、早速お話をさせていただきます。

まず、最初にお断りすべき点が幾つかありますが、本来ですと私どもの年金記録問題検証委員会の委員長は松尾元検事総長でございますが、私の方がご下命をいただきましたので、座長の了解を得て、本日はここに出席をさせていただいているところでございます。その点、ご了解いただければと存じます。

それから、私自身のことで恐縮でございますが、私は、実は昨年保険料の不正免除事件というのが社会保険庁であったわけですが、これは保険料の徴収率をアップするために、分母を減らすために免除してはいけない人を免除したんのではないかという、こういう議論だったわけでありまして、その際に厚生労働省の方からの委託を受けまして、検証委員をさせていただいたことがございまして、そういう意味では、今回に限らず前回から引き続き社会保険庁の問題を検証させていただいているという立場でございます。

そういう意味で、今日ご質問いただいた際に私の方からお答えする場合には、その過去の知見がまじる場合もあるかもしれませんが、そういう場合はあくまでも私個人の意見として切り分けて報告させていただきたいと思いますので、その点、お含み置きいただきまして、現時点における検証委員会の検証内容との混同は避けていただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

さて、それでは早速ですが、私どもの方の検証の中身をお話しさせていただきますが、本日お手元に若干の資料を用意させていただいております。既にもうご案内の事項も多いかと思っておりますので、重要な点に絞ってお話をさせていただきますが、私どもの年金記録問題検証委員会といいますのは、この年金記録問題が社会で取り上げられましてから一番最初に発足した委員会でございます。そのミッションは、この年金記録問題がなぜ発生したのか、その経緯や原因、さらにはどこに責任があるのかということを検証すべく発足したものでございまして、メンバーは資料の1-1に記載させていただいたとおり7名で発足したものでございます。座長は、先ほどご紹介いたしました松尾邦弘弁護士でございます。

さて、私どもはこの検証委員会を動かすのに当たりまして、さらに専門的な知見を加えて検証する必要があるということから、ワーキンググループを3つ立ち上げさせていただ

いておりまして、次のページになりますが、委員の他に参与といたしまして、システムの専門的知見を持っている方、あるいは過去に検察庁で検事のご経験のある方などにご参加いただき、私どもの方の検証の充実を図っているというのが現状でございます。

このワーキンググループというのは、私どもの委員会の下にございますが、基本的には私ども委員全員がメンバーとなっておりますので、その下の方の組織に委託してお願いするというよりはむしろ専門性のある方にさらに加わっていただいておりますと、そういうイメージのものでございます。

さて、資料1 - 2に移らせていただきますが、ここに表記いたしましたように、現時点におきましては、9月10日、第8回の委員会を開催させていただいたところでございますが、その合間には社会保険業務センターなどへの実地調査、あるいは各委員の現地での調査などが行われております。さらには、ワーキンググループにつきましては委員会とは別枠ということで、別途何度か開催をさせていただいておりますが、これは委員会ではないという整理になっているところでございます。したがって、委員自体が集まっている回数はこの8回にとどまらず、かなりの回数の頻度で集まらせていただいているというのが現状でございます。

その際、3ページ目に、これまでの委員会で公表させていただいております資料はここに載っているとおりでございますが、先生方も既にご案内、あるいはご高閲いただいているものと存じますが、これらの資料の中で、この再生会議の方でお役に立つものがあれば、是非この中からまたご覧いただければというふうに存じているところでございます。

さて、私どもの方の検証の中身でございますが、資料1 - 3というところで、この中間段階の発表についての概要版を配付させていただいているところでございます。中間段階の発表といいますのは7月10日の段階で行ったものでございますので、そこから比べますと、現時点における私どもの検証はかなり進んでいるというのが現状ではございますが、まずもってここで私どもの考え方が整理されておりますので、そちらを少しご覧いただければと思います。こちらの2ページ目に、年金記録問題発生の主な原因、背景を当時数回の会議の後、私どもの方の基本的視点としてまとめさせていただいたものを掲げさせていただいております。詳しい文章といたしましては、同じこのつづりの資料1 - 3ですが、通し番号がついておりますが、12ページ以下のところに文章の形で、年金記録問題発生の主な原因、背景という形で、問題1、問題2、問題3というような形で整理をさせていただいているところでございます。時間の関係がありますので、これは読み上げませんが、後ほど、もしお時間があればご覧いただければと思います。

そこで、戻りまして、資料1 - 3の2枚目でございますが、年金記録問題発生の主な原因、背景といたしまして、私どもの方がとらえたものについて概略をご説明させていただきたいと思っております。

まず問題1でございますが、これはシステムあるいは事務処理にかかる問題点ということでございまして、根本は、制度発足以来、記録及びその管理の正確性がどのように確保

されてきたかという点であると。この点は、システムや事務処理の問題に起因しているところが大きいということでございます。もう少しかみくだいて申し上げますと、基本的には記録をシステム化していくプロセスの中にはきちとした設計や業務のプロセス、あるいはチェック体制といったものが必要になるわけでございますが、その辺りのところが十分整わないまま作業が行われてきたために、不正確な記録が行われているということでございます。

さらには、記録管理の事務処理が大きく変更された時などに、記録の不正確さが発生しているということですが、特に基礎年金番号への名寄せが行われた際の精度には問題が大きいと考えられているところでございます。これも日常的な記録についての事務処理上の問題点もさることながら、大きなイベントが何度もあるわけございまして、紙台帳から記録をシステムの方に移転させていく様々なプロセスがありましたが、その大きなプロジェクトの際の計画がやや不正確であるために、このような記録の不正確さが発生しているという認識でございます。

それから、名簿、マイクロフィルム等の管理は、コンピュータ原簿への転記等の正確性を十分検証の上、取扱いを決定すべきであります。この検証に疑問がある。といひますのは、本来コンピュータヘデータを転記いたしましても人為的なミス等がございますので、本来ならばその名簿等との突合等を最大限行うべきでありますし、また、後に発覚する場合に、これらの名簿等の保管が必要になってくるということがあるわけでございますので、この辺りのところの管理等についてもやや疑問点があるということでございます。

それから「レガシー」と呼ばれる旧式のシステム等につきまして、これは統計分析等ができないために業務が推進されている限りにおいては、過去の業務の整理やあるいは過去の補正といったものがなかなかし難い体制にあったということが検証されているところでございます。

全体的には、業務の標準化や進捗管理といったものが非常におろそかであったということが原因だという認識でございます。

その背景でございますが、問題点2としてまとめさせていただいておりますが、社会保障庁の組織上の問題点としましては、何といたしてもガバナンスが決定的に欠如しているというのが実態でございます。これらにつきましては、よく言われています地方事務官制度の問題点や、あるいは人事の三層構造と言われているようなものがこれらにどのように影響してきたのかということを実証的に分析しているというのが現状なわけでございますが、大雑把な言い方をさせていただきますと、組織が分断されているというのが私どもの認識でございます。いわゆる厚生労働省の採用でありますキャリア組の人たちと本庁採用の種、種の方々、それと地方採用の種、種の方々がどうも統一性のある組織とはならずそれぞれが分断された形で存在していたということが大きな問題点であるという認識を持っているところでございます。ただ、これは実態としてあるわけですが、これが我々のミッションであります年金記録の不正確さというものにどのような因果関係を持って影

響していたのかというのが今重要な点になっておりまして、この点は精一杯今実証的な分析をしているというところでございます。

それから、ここに書きました待ちの姿勢というのがあるわけですが、法律上、年金業務につきましてはいわゆる申請主義というのとらわれているわけですが、これは当事者の方、受給権を持つ者の申請があって初めて受給権が確定するという法律上の手だてでございます。これ自体はもちろんある一定の必要性の下に存在しているものでございます。しかしながら、そのことからさらに発展いたしまして、様々な業務、すべての業務を申請がある時までしなくてもいいのだという、いわゆる申請時主義と我々は呼んでいますが、申請を受ける段階までは何のサービスもしなくてもいいのだと。自分たちの方で問題があるということがわかっていても、補正するとかあるいは問い合わせるとか、そういったような作業はする必要がないんだという、そういう待ちの姿勢が業務全体の中に蔓延しているということがあるのではないかと、指摘でございます。この点もまた、実態はある程度把握しておりますが、記録との因果関係はなお詰めて検証中ということでございます。

さらに、よく言われておりますように、労働組合の問題点というのが指摘されているわけですが、これらにつきましては長いスパンで私たちは今検証しておりますので、当然のことながら時代背景の中でそれらの闘争が激しかった時代と形骸化している時代等々が様々存在しているということでございます。そういう中で、例えば記録との関係ですと、オンライン化を行うプロセスの中でオンライン化というものに徹底的に反対していたという事実は、現実に存在しているわけですが、こういったような事実があったために合理化が先に進まずに、記録の補正等が前に進まなかったといったようなことも指摘できると考えているところでございます。

その他、先ほどの三層構造にも絡みますが、本庁の職員が当時、地方事務官時代におきましては県庁にありました保険課の課長、現時点におきましては地方の事務局の局長等に赴任する際にはそれを徹底的に排除するといったような闘争が繰り広げられてきたという事実もあるわけございまして、ただ、こういった実態が果たして記録問題とどう因果関係があるかはまだ検証中でございます。

それから、よく巷では関心の高いところでございますが、職員による保険料の着服等の不正行為というものの実態は、私どもも関心を持って把握している、検証しているところでございます。既に社会保険庁の方から発表されている数字というのがあるわけですが、私どもの方もそれらにつきましては、現場に行きまして実際の手口等を徹底的に今調査しているところでございます。

ただ、これらの関係ですと、例えば領収書を発行して、お金をもらった後にポケットに入れてしまうというようなやり方をいたしますと、当然領収書は綴りになっておりまして、内部の事務処理上の書類と領収書が一体のものになっていますので、領収書を切りますと内部の事務フローが動くという形になります。そうしますと、本来記録が残るわけござ

いまして、記録があるのにお金が足りないという事態が起こって参りますので、当然現金と突合いたしますと、その段階で着服が発覚するという形になるわけでございます。

他方で、それを免れるために、例えば架空の領収書を出す、あるいは偽造の領収書を出すというような形で、その内部の記録の処理をせずに済ませてしまう、あるいは正式な領収書を発行した後に記録を消してしまうといったようなことを行いますとどういうことになるかといえば、その社会保険庁の方から保険料支払い者に督促が行くということになりますので、これはもう昨年払いましたよといった反応が出てきます。何か不正行為が行われているに違いないということになりますので、そういった事務フローがきちんとプロセスとして整っておりますと、ほとんどが発覚するという形になるのだろうというように思います。ただ、そうでありながらも発覚しなかった事例がございますので、発覚しなかったのは一体どういう手口なのか、その手口が果たして特別な人にしかできない手口なのか、あるいは模倣が可能な、蔓延し得るような手口なのかということを実証的に分析させて頂く中で、統計的にこれが他にたくさんあるのか、あるいはほとんどないのかといったようなことをまだ分析している最中ということでございます。

このようなことも含めまして、保険料の着服問題に関しましては、やはりコンプライアンス意識が乏しかったのではないかとということが問題点として指摘できるものと考えているわけでございます。

今、私が読み上げさせていただきましたこの部分は、既に中間段階の発表で書きましたものですので、これ自体をさらに精度の高いものとするための分析を続けているところで、これの中の着眼点に誤りがあればまた修正するという作業を今続けているわけですが、大まかな私自身の感触といたしましては、ここで指摘されている方向感というのは概ね大きく変更は必要ないだろうと考えているところでございます。

こういった中で、それぞれが着眼点としての思いつきから書かれている部分もありますので、それらをしっかりと実証的裏づけを持って報告書にまとめていくというのが今現在私たちが行っている作業ということでございます。

今日は、制度設計に関する会議ということでございますので、5,000万件そのものが一体どういうものなのかとか、あるいは1,430万件というもの、それらについてのサンプリングの調査等も私どもは行ってありますが、不明な記録の中身等については皆様方のミッションとはややずれがあると思いますので、本日は業務等に関して私どもが把握している問題の基本的なとらまえ方をご案内させていただいたということで、時間も参っておりますので、一応私の方の報告は終わりにさせていただきます。

以上でございます。

本田座長 ありがとうございます。

ただいまのご説明に対しましてご質問などがありましたら、どうぞお願いします。

八田委員 国鉄改革は、今回の社会保険庁改革のモデルになり得ます。しかし、国鉄改革の時には、三人組と言われた改革者が内部にいて、その方たちが闘って民営化を成し遂

げました。野村先生はこういう委員会を通じて、社会保険庁の方々と接触がたくさんあったと思います。社会保険庁の場合、先生がご覧になって、国鉄改革の場合のように、内部の改革の核になるような人たちが存在するかどうかということを伺いたいのですが。

野村参考人 全く全貌を把握しているわけではありませんで、思いつきの限りでございますが、私の個人的な印象といたしましては、残念ながらそういう人材は見出しがたいというのが私の認識でございます。その理由は、恐らく国鉄の場合には、赤字という状況が客観的に存在しておりましたので、このままいけば組織そのものがだめになるかもしれないということを認識していた職員がいたかと思いますが、社会保険庁の場合には、特段こういった事実が発覚しなければこの組織自体は未来永劫続くかもしれないという、そういう甘い考え方があったのではないかと思います。つまり、自然に放っておけば大変な事態になるという、そういう意識を、危機感を持ち得ない状況があったのではないかと思います。

それは実証的なことがありませんので、今の私の話は委員会の意見ではなくて私の個人的な感想というものととどまるわけでございますが、一つの考え方としましては、先ほど申し上げた三層構造の中で、社会保険庁という組織は、私もよく調べてみると、結構居心地のいい組織だったのではないかと思います。事が起こらなければ、特別会計で予算もある程度ふんだんに持っておりますし、さらには天下り先も比較的きっちり確保されている。ですから、勤め上げていけばそこでハッピーリタイアメントという形で自分たちの生活設計をある程度描けた組織だというように思いますので、それをことさらに自分たちの方から改革していかなければやっていけなくなるという、そういう危機感は生じにくかったのではないかと思います。一つの根拠でございます。お答えになったかどうか分かりませんが。

本田座長 岩瀬委員。

岩瀬委員 今の八田先生のご質問に関連しますが、社会保険庁の問題点、記録問題もこれだけ大騒ぎになり、政権がぐらつくぐらい大変な問題になっていて、検証委員会の方でも詳細な検証をされて、何とかしないといけないという状況に来ていると思うのですが、それでもまだこの問題に真正面から取り組んで解決しようという意欲をなかなか感じにくいという状況にあるのでしょうか。

それと、厚生労働省キャリアの人たちも相当社会保険庁に通常の人事ローテーションで、たくさん行っていると思いますが、彼らはこの問題は必ず処理をしますということをいろいろなところで決意表明されているようですが、その決意表明というのは、言ってみれば言葉だけのものというように考えていいのでしょうか、ちょっとその辺を教えていただけますか。

野村参考人 まず前提ですが、私どもはこの記録問題が発覚した後のことについて検証しているわけではなくて、これまでのことを検証していますので、これから私が申し上げることは全く根拠のない、委員会の意見ではないということをお前提にさせていただいた上で

お話をあえてさせていただきます。私が今感じておりますのは、問題は最初は先送りの体質にあったと思います。つまり、待ちの姿勢と先ほど申し上げましたが、実際記録がずたずたな状態であったとしても、受給権を取得する段階になりますと被保険者がやってきまして、その段階でいろいろ調べればある程度記録はつながるとい、そういった仕事の仕方をずっとしてききましたので、いつかは解決するのだということ。今ある現状を解決しなくてもいいのだという、そういう待ちの姿勢があったと思うのです。これが長年続いてきた結果、もう取り返しのつかないような実態になってしまって、手をつけられなくなってしまったのではないかというのが私の感想であります。これが発覚してしまった後には、もう自分たちの手で解決できないという大きな山が背中の方の方にあつて、もう解決できないという状態があつて、現状に関して言えば、もう発覚してしまいましたので、たくさんの人たちからの問い合わせに日夜時間を費やしているということで、なおさら後ろのことはもはやもう手が回らないという状態になっているというのが現状だということに思います。

それから、ここに来て問題の解決がなかなか立ち行かないということ、あるいは今2番目のご質問にもありましたが、厚生労働省の方々が責任をとれるのかという問題もあったと思いますが、これは先ほどの三層構造との関係で少しお話をさせていただければ、上の方に行けば行くほど、現場で何が起きているのか分からないというのが現状だと思います。中には経験を積んで現場の経験がある方が局長になられたり、あるいはトップになられたという方もおられるかもしれませんが、基本的には社会保険事務所で県単位で行われている個別の業務や、どうやってその記録をつなげているのかというようなことは、なかなか社会保険庁本庁の方もご存じありませんし、ましてや厚生労働省の方は全くといっていいほど分からないというような状況にあるかと思ひます。そういう中で、責任感から出てきたご発言が場合によっては無責任な根拠のないご発言になっている可能性があるかなというようには思ひます。

本田座長 ほかに質問はありますか。

斎藤委員 三層構造ということでどうもよく理解できないところがござひます。現場でやっていらっしゃる方は居心地のいい組織ではないかと先ほどおっしゃられましたが、居心地のいい中で肅々とやるべきことは一応やっています、それ以上のことはやらないけれどもとりあえずやっていますというような組織の運営の方法だったと思うのですが、その方たちのプロフェッショナリズムのレベルというのはどのくらいだったのでしょうか。意識としてのプロフェッショナリズムとそれから現場での仕事のこなし方というのは能力的に高かったとお考えかどうかというのを教えていただけたらと思ひます。それからよく分からないもう一つの点ですが、来年の春の定期採用について今内定を出しているというのは、組織を自分たちで守って自分たちでやっていきたいという意思の強い表れだろうと思ひますが、それを今この時点でするといふのはちょっと理解しがたいのですが、その辺りはどういふように考えていらっしゃるのか、教えていただけたらと思ひます。

野村参考人 すみません。今日いただいているご質問は全く私どもの検証していないところに及んでいますので、本当に私の個人的な、すべて個人的な意見で恐縮でございます。

まず、プロフェッショナリズムに関してですが、この点はやはり人事の関係で、社会保険事務所にお勤めになられた方は、それぞれの県単位で異動がありますが、それ以外には行かないという組織が基本でございます。現場の若い方に一番出世したらどこになるのですかと聞くと、所長を目指していますということですから、その県の幾つかある社会保険事務所の所長というのが自分の勤めている場所のトップだというイメージであります。そういう意味では、もうそこで独立した組織体として存在していて、社会保険庁ないし厚生労働省からのガバナンスはもちろん効いていませんし、県の方からも地方事務官だった当時はこれは国の業務だということで切り分けられていましたので、県からもコントロールが及んでいない。したがって、独自の特色のある一つの組織体がそこに県単位で分断した形で存在しているというイメージであります。そうなりますと、その中で一生懸命やればどうなるかというのは、頑張れば本庁に行ってもか、そういったものはまずキャリアデザインとして全くない。したがって背景にそういったキャリアデザインがありませんので、プロ意識というのは余りありませんで、どこかの小さな事務所に勤めて、目の前に与えられた仕事を着実にこなしていれば、そこで可もなく不可もなくという、こういう形になってしまっているというように思います。本来、国民のお金を預かる大きな仕事ですので、そのミッションを考えればもっとプロ意識があってもいいとは思いますが、その点はやや希薄なのかなと思います。

ただ、これも本当に個人的な話でございますが、地方でそれぞれいいところにお勤めですねというように言われる場所というのは実は限られているわけです。市役所でありますとか社会保険庁であるとか郵便局であるとか、こういったところにそれぞれの地方の、ある程度優秀ですがなかなか都会に出てきて勤めるという、そういうチャンスに恵まれなかった方々が採用されている可能性は高いと思います。したがって、中には大変優秀な方がいるのだなと思わせるような方にも、これまで何度か社会保険事務所を回った中ではめぐり合ったという事実がございますので、すべて能力が劣っていると判断して頂く必要はないだろうと思います。

それから、この人事等に関する問題につきましては、これまで長年にわたって、それなりに組合の力を持って団結して、自分たちの権利を守ってきたという背景がございますので、危機的な状況の中で自分たちの身分を守るという運動に誰かがリーダーシップをとって結束していくということはあるのかと思います。ただ、現場に行きまして、今労働問題というのが果たして現実に大きな問題となっているかといいますと、聞けば事務所の人はどこに組合があるかわかりませんが、私はとにかく一生懸命働くだけですというように答える方もいて、さほど現場の中で大きな影響力を持っているとは思えない部分もあるかなと思いますが、この辺りは推察の域を全く超えませんので、やや憶測をまじえた発言で誘導してしまひましては大変ご迷惑かと思いますが、私の知る限りのところは以上

でございます。

岸井委員 よろしいですか。

本田座長 岸井委員。

岸井委員 ありがとうございます。参考までにちょっと伺いたいのですが、個人的見解ということで、2つポイントを言われて、三層構造の中の居心地のよさと先送り体質の中で、気がついたらもう手がつけられなくなっているとおっしゃいました。これは今までの検証委員会の中のヒアリングとか、あるいは一種の取材とか間接的な情報とかを受けられる中で、これがそうなのかという具体的な発言とか、あるいは認識というのが示されていたら参考に教えていただきたいと思います。

野村参考人 その点については、私は今どれかというのをすぐに挙げられるようなデータを持っているわけではございません。やはり何度もいろいろなヒアリングを繰り返していく中で、ニュアンスとしてそういったようなものが私どもの目に見えているというのが現状でありまして、この事実があったからこれに違いないというのは今すぐには申し上げにくいところがあります。別段隠しているわけではありません。といたしますのは、私たちがどの情報からこの印象を得たのだろうかということをもう一度振り返って、一つ一つデータの検証を行いながら、実証性のあるものでまとめ上げていこうと思っていますので、今その作業をちょっとやっている最中で、人によりまして、これが事実なのではないかとか、これなのではないかとか、あるいはそれは言われるけれども幻想なのではないかというような、意見がちょっと闘わされているという状況です。

岸井委員 野村参考人が今日は個人的な意見と言われたのが今後検証委員会の中で共通の認識として出るということもあるのですか。

野村参考人 出るということもあります。それは今我々が一生懸命検証している中身でございますので、やはり証拠というのでしょうか、これがこのことの裏づけですということのコンセンサスがとれば、それを私たちの検証の結果として報告していくというプロセスになるかと思えます。

岸井委員 はい、分かりました。

本田座長 あと、ございませんか。

それでは、野村参考人、今日はありがとうございました。

野村参考人 こちらこそ、大変貴重な機会をいただきまして、ありがとうございました。

(野村参考人 退室)

本田座長 それでは、前回の会議で委員の皆様からご質問のありました事項につきまして社会保険庁から説明を受けまして、その後に質疑に入りたいと思います。社会保険庁からは吉岡総務部長にご出席いただいております。説明を10分程度でお願いをいたします。

吉岡社会保険庁総務部長 社会保険庁総務部長の吉岡です。前回会議でご指摘、ご要望等のごございました事項に関する資料を10分ほどで説明させていただきます。

お手元の資料でございますが、4点ほど前回の会議で承っております。1つは、現在社

会保険庁で実施しております人事評価制度に関します資料、2つ目は非常勤職員の勤続年数、3つ目は懲戒処分について、4つ目は業務量調査ということで、それぞれポイントについてご説明を申し上げます。

1つ目は、人事評価制度における評価でございます。特に実績評価と能力評価の比較ということで、1ページに左右対照の形でお示しをしております。現在、既に全職員を対象に本格施行をしておりますが、実績評価は、これは評価期間中、下の表にございますように、上期、下期それぞれ6カ月の評価期間とこの6カ月の中での目標に対します達成度、これを含めた成果や取組内容を評価するものでございます。

一方で、能力評価は、これは職務遂行能力ということで、必ずしも現在の仕事に限らず一般的な職務の遂行能力、ただこれは単なるポテンシャルではなくて外に現れたものを評価するというので、少し中期的な評価というようにも言えようかと思いますが、年に1回、10月から9月ベースで評価をしているわけでございます。これらの評価につきましては、公正性、客観性の確保のために複数の評価者による評価、すなわち直属の上司等によりまず一次評価、二次評価、それから評価者、被評価者それぞれに対して評価の意義等につきましての研修も実施しております。

2つの評価のうち、半期ごとの実績評価は、これは各期末の勤勉手当にその成績を反映します。能力評価は、先ほど申し上げました実績評価も活用した上で、将来の任用、あるいは昇給に反映すると、このような仕組みとなっております。表の真ん中辺りに、それぞれ相対評価の構成比ということで、両評価共通でございますが、SからDまでの級ごとの配分の比率を示しております。

具体的にどのような項目を評価するかということで、2ページ、3ページにわたりまして、実績評価、能力評価それぞれが書いてございます。これは当然管理職と一般職とで異なります。ここでは事務所長を例に挙げておりますが、特に実績評価におきましては、管理職はパフォーマンスを求めるということでございまして、特にこの左の実績評価のところの業務の量的成果というところがございますように、現下の社会保険庁の現場におきますプライオリティの高い目標につきまして、それぞれ指標を設けまして、それぞれ絶対評価で点数をつけております。それからサービス関係でも、必ずしも完璧な点数評価がないところもございますが、それぞれ評価をして、その合計を整理するというので、各項目ごとの絶対評価としております。1点からそれぞれ書いております、例えば国民年金の保険料の納付率ということでいけば、これはかなりウェイトを置きまして25点ということでございますが、それぞれ絶対評価をした上で合算いたしまして、評価グループごと、例えば事務所長あるいは事務局の管理職クラスと、その中で相対評価(S~D)を行っております。

一方で、能力評価の方は、これは必ずしも現実の勤務の数的達成というよりも、いろいろお客様志向でありますとか企画立案力、業務の遂行力、組織管理能力、こういった各職務に共通するような基礎的な職務遂行能力を1年ごとに評価するものとなっております。

それぞれ、これにつきましても各項目ごとには絶対評価をいたしまして、トータルにつきまして相対評価を行うということになっております。

次の3ページは、これは第一線の若い一般職員についての評価項目の例でございますが、先ほどの事務所に比べれば、特に実績評価のところでは、明示的な数字による達成というよりももう少し相対化した、要するに現場で指示を受けてそれぞれの持ち場で仕事をすることから、例えば係員ごとの達成目標というよりはチームの中で参加して、そこにどれだけ寄与したかということを中心に実績評価をまとめてございます。

能力評価の方は、先ほどの事務所と同じように、職務に共通した基礎的な遂行能力ということで、評価の方式は先ほどの管理職、事務所と同じでございます。

4ページでございますが、現在私どもの評価におきます勤勉手当の成績率と人事院規則との関係ということでございます。前回ご質問がございました勤勉手当の成績区分のところ、特に社会保険庁で採用しております下の3つほどの区分の中で、特にCないしDに相当する「良好でない」「特に良好でない」、この刻みが、「良好でない」が100分の69、それから「特に良好でない」100分の67ということで、刻みのステップが狭いのではないかとご指摘がございました。実はこれはその下の方に、懲戒処分等を受けました場合の成績率、これも人事院規則の範囲内で決めておまして、現在、社会保険庁を含む厚生労働省におきましては、矯正措置のうち一番軽い口頭注意を受けた場合には、これは成績にかかわらず実績評価に関わる成績率は100分の65ということでございますが、処分を受けていない人は処分を受けた人よりも上回るということで、この100分の65に押し上げられる形で「良好でない」「特に良好でない」の刻みが狭まっていると、このようにご理解を頂戴いたしたいと考えております。

それから、次のページでございますが、実は前回の会議の後、一部報道と申しますか、やや疑問を呈する形の新聞記事がございました。昨年に起きました大きな事件でございます国民年金保険料の不適正事務処理に関しまして懲戒処分を受けた者の中に、懲戒処分を受けながら能力評価の方でございますが、これは処分を受けながらAという評価を、AというのはSから数えた2つ目に高い評価でございますが、受けているというのはいかなるものであるかという論調の記事がございましたが、先ほど申し上げましたように、能力評価は長期的な職務遂行能力の評価であり、現実の持ち場におきますパフォーマンスなり実績というよりも職務に共通しました評価ということでございます。

例えば、国民年金保険料の不適正事務処理、これはある意味ではコンプライアンスができなかった、法令遵守に対する違背でございますが、これにつきましては、先ほどの2ページに、事務所長の評価項目の例で、この能力評価の一番下のところに規律性というものがございます。仕事への意欲・態度のうち、さらに小区分の規律性、ここは実はコンプライアンスについての評価の項目でございまして、国民年金の不適正手続をした者につきましても当然この能力評価の面では規律性が守れなかったわけですから、その方面における能力評価は極めて低くなります。ただ、他の仕事への意欲・態度で責任感、積極性はあつ

たという場合には、それぞれ絶対評価でございますので、トータルの点数としてAランクに入る人もあったということをご説明させていただいております。こうした項目ごとに評価するということから、総合評価としての能力評価は高い人もあったということでございます。ただ、一方実績評価につきましては、これは国民の信頼を裏切る行為でございますので、当然そのパフォーマンスは低いということで厳しい評価を受けているわけでございます。

あと、付言しますれば、今般、この国民年金保険料の不適正事務処理に関しましては、事務局長自身が関与したり、あるいは事務所長、どちらかという組織単位の指示に基づいて行ったケースがありまして、そういう場合には事務所長等が行為者として処分を受けたということから、当然組織の中でこういった管理職に補される者は相対的に能力が高いということから、処分を受けながらも能力評価においては高い評価が残ったという方もいらっしゃるということを説明させていただくことを考えております。

6ページは、先般、謝金職員につきまして勤続年数の分布をお示しいたしましたが、あわせまして非常勤職員のうち事務補佐員、あるいは国民年金推進員についての勤続年数ごとの分布でございます。資料をお読み取りいただきたいと考えております。

次の7ページ以下は、懲戒処分等についてまとめをさせていただいたものでございます。ご案内のとおり、いわゆる懲戒につきましては、国家公務員法に基づきます懲戒処分と各省の訓告等に基づきます矯正措置ということで厳密には使い分けをしております。懲戒処分の方は一番重くは免職、懲戒処分の中で一番軽いものは戒告ということで、それぞれに書いていますように人事院が国家公務員法等により決めました考え方で期末手当あるいは勤勉手当、さらには退職、共済年金等の手当の減額を伴うということでございます。

一方、国家公務員法に基づく処分ではない矯正措置ということで、考え方は、懲戒処分を行うまでには至らないが、その責任を自覚させ、今後の職務遂行の改善向上を図るため、こういう趣旨の監督上の措置ということで、人事記録には残らないものの矯正措置があるわけでございますが、これにつきましても訓告から口頭の厳重注意ということで、それぞれの段階によりまして、一定程度の昇給の延伸、あるいは勤勉手当の減額措置が行われております。

以下、関連資料を幾つかつけさせていただきます。9ページは、常勤職員に関わります社会保険庁におきます内容ごとの過去の処分の件数等を整理させていただきました。

10ページ以降は、人事院が既に決めております処分量定の標準例ということで、私どもの懲戒処分あるいは矯正措置もこの範囲内で実施をしているところでございます。

それから、14ページ以下は、年金記録の業務目的外閲覧、これは平成16年から17年にかけてまして大量処分をいたしまして大変申しわけない事例でございますが、その時の処分の状況、一定のスタンダードを設けまして、一番重くは第三者に秘密を漏洩した場合には停職ということを含めて処分をした、その時の基準をお示ししております。

それから、16ページ、17ページは、これは昨年、大変またこれもご批判いただきました

国民年金の不適正な免除等についての処分の考え方なり量定の整理をしたもの、18ページ以降は、これは公表資料でございますが、どういう考え方で処分に至ったかというものの資料を添付させていただいております。

お求めのございました4点目の資料は、22ページでございます。前回少しお話のございました業務量調査ですね。今般、いろいろな改革を進めるに当たって、組織改革というのが一つの重点でございます。当時の村瀬長官のもとで、1つは平成17年から19年にかけて各社会保険事務局の間の人員配置の見直しを行いました。これは常勤職員と非常勤職員のバランスと地方事務官時代などを反映した、かなりのアンバランスがございましたので、その時に標準的な各事務局の業務の量を標準化いたしました。それに基づき作業をしたものでございます。それで、平成16年から実施しました調査におきましては、平成15年当時の業務量をベースに試算いたしました。その後民間委託等が進みましたので、もう少し新しい数字、平成18年の業務量に基づきます調査についても実施しておりまして、今日はお持ちしておりませんが、それにつきましても、次回以降集計が整い次第お示しをしたいと思います。

その次のページは算定方法について少し解説をしたものでございます。

ちょっと駆け足でございますが、以上で説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

本田座長 ただいまのご説明につきましてご質問がありましたら、どうぞお願いします。岩瀬委員、どうぞ。

岩瀬委員 業務量調査についてちょっとお聞きしたいのですが、これは平成15年度の調査ということですが、平準化して業務量の分布をまとめたということですね。これは、平成15年以前に関してはそういうデータはないということでしょうか。

吉岡社会保険庁総務部長 こういう本格的な業務量調査というのはそれ以前にはやっておりません。

岩瀬委員 それで、平成15年の段階でまず事務所別に業務量を出していただいて、なおかつ職員数ですね、増える定員と現状の職員数というのを一覧表に作っていただけないかなと思います。なかなかイメージしにくいものですから。

吉岡社会保険庁総務部長 平成15年当時の業務の実態ですね。

岩瀬委員 はい。それと、もう1つ、こういう本格的調査以前に社会保険庁が作っている資料ですが、被保険者数だとかがどういう分布になっているのか。つまり職員1人当たりどの程度の被保険数を担当しているのかということです。その辺をちょっと過去5、6年分見せていただけないでしょうかと思います。

吉岡社会保険庁総務部長 それは各組織単位、例えば事務局単位ですか。

岩瀬委員 事務所単位で、できたら。これも簡単に出ると思いますが、それは次回にお願いしたいと思います。

吉岡社会保険庁総務部長 はい。

岩瀬委員 あとは、この人事評価の中に、懲戒処分を受けた人たちの評価は入れているということで、矯正措置を受けた人たちは入っていないということによろしいのですね。

吉岡社会保険庁総務部長 これは5ページの資料ですね。

岩瀬委員 そうです。

吉岡社会保険庁総務部長 国家公務員法に基づく処分者のみここに記しております。

岩瀬委員 ということは、前回いただいたものだと処分の分母の中にも入っていないということによろしいのですか。

吉岡社会保険庁総務部長 入っておりません。

岩瀬委員 その人事評価をするに当たって矯正措置はカウントしないということですか。

眞柴社会保険庁職員課長 しないです。勤勉手当を支給する時には、先ほどの表にございましたが、率が落ちるといふ仕掛けですが、人事評価上はそれはカウントしないということで、停職だとか減給の方についてはDとかCを出すということでございます。

岩瀬委員 不正免除をやった時に1,000何百人が処分を受けていますね。その人たちはいわゆる不正行為をした人たちだと思うのですが、それが矯正措置であれば一切人事評価上、上がってこないということによろしいのでしょうか。

吉岡社会保険庁総務部長 そういう制度にしております。上がってこないというのは...

...

岩瀬委員 それにカウントしないということですね。

吉岡社会保険庁総務部長 矯正措置を受けたことをもって勤勉手当を引き下げるという取扱いをしております。

岩瀬委員 しかし、素人が常識的に考えると、不正免除したわけですよ、実行者として。それはどういう基準で矯正措置なのか懲戒なのかは分かりませんが、不正行為をはたらいた人がですね、それが一切人事評価上カウントされなくて、単に手当の部分だけで差をつけられるというのは、ちょっと分からないような気がするのですが。

眞柴社会保険庁職員課長 人事評価上の各項目がございますが、項目の中で法令遵守とか、そういったところで評価をしているわけです。項目が幾つもある先ほどの資料でありましたが、その中では法令遵守のようなところで低い評価をして点数をつけているということです。全体ですると合計点になりますので。

岩瀬委員 分かりました。では、そういういわゆる矯正措置を受けた人たちがそれぞれの程度いるのかを出していただけないでしょうか。それぞれSランクの中に何人いて、Aランクの中に何人いてと。それで、矯正措置と懲戒処分を受けた人たちの内訳みたいなものもできたらお願いします。

吉岡社会保険庁総務部長 どういう整理の仕方があるか考えさせていただきます。

本田座長 今の問題は、この前いただいた資料の中に、訓告、嚴重注意処分とか数字がございましたが、それではないのですか。

高橋社会保険庁企画室長 矯正措置等の人数でございますと16ページに懲戒と矯正措置

の人数が載ってございます。

本田座長 だから評価とぶつけるということですね。

岩瀬委員 ええ、そういうことです。

本田座長 あと、ご質問ありますか。小嶋委員。

小嶋委員 1ページ目に関連するのですが、この成績区分でCとかDという人の昇給幅はどうなるのですか。つまり1ページの下の方に昇給に反映と書いてあって「但し、被処分者は処分量定により昇給はなし又は低い昇給幅」ということで、現在は3号俸が標準ですね。それが1号俸になるというようなデータになっていますが、場合によってはこのCとかDとかいう評価については同様にそういう場合もあるのですか。それとも、先ほど4ページのところで述べられたように、勤勉手当については、処分を受けていない人は少なくとも処分を受けた人よりは成績率が上回るべきであるという考え方で設定しているというご説明がありましたが、それと同じような考え方をもし能力評価のところでもとっておられるのなら、2号俸が最低ということになりますね。

眞柴社会保険庁職員課長 そうですね。人事評価でいうCとDというのは勤務成績がやや良好でないとか勤務成績が良好でないというような言い方を事務局の中ではするわけですが、端的に言えばCとかDの人はやはり普通の人よりは昇給の号俸が半分になったり、あるいは昇給をしなかったりというようなことをするようになってきているということでございます。

小嶋委員 現に昇給してないとか1号俸の人もいるのですか。

眞柴社会保険庁職員課長 はい、おります。

小嶋委員、それと同じ理屈で考えることが、なぜ勤勉手当のところではできないのかというのが分からないのですが。つまり、実績評価でCとかDとか、特にDの人について、処分を受けていない以上は処分を受けた人を上回るべきであるという考え方をとると、どれだけ実績評価が悪くても、口頭注意の100分の65を上回る成績率をつけなければいけませんね。それはちょっと理屈として通らないのではないかと思います。

眞柴社会保険庁職員課長 そこは、ですから処分という非違行為があったものということが認定をされた者よりは、高くていいのではないかとという考え方で補正をしているということでございます。

小嶋委員 まあ結構です。

本田座長 斎藤委員。

斎藤委員 人事評価制度の設計はコンサルタントを雇って行ったというように前回承りましたが、それを実際にディスカッションして承認をなされたのはどういう方たちなのかを教えてくださいませんか。どういうポジションにいる方たちがそのディスカッションに加わったのかを教えてくださいたいんです。その方たちが評価のところで、例えば事務所長ですと業務の量的成果、つまり数字、実績を上げることに非常にウェイトを高くするというのは、組織の目的はこれであるというように思われたのだと思うのですが、その方たち

はきちんと徴収をしてというのを一番の組織の目的として考えていらっしたんでしょうか。その辺りのことを教えてください。

吉岡社会保険庁総務部長 まず前半の方のご質問からですが、民間の有識者と組織的には社会保険庁の総務部の人事担当の職員がまず中心になりまして、どういう民間の制度があって、社会保険の特色をどういう形で出すかということをいろいろ議論して、これはできるだけ社会保険業務にふさわしいものをやはり作ろうということになりました。全く民間の移植ではなくて、そういう議論を経た上で、人事評価制度自身はこれは新組織実現会議という、これは有識者も入っておられますが、その場面でご議論いただいて、そこでの意思決定をいただきました。もちろん事務局としても私も議論いたしましたが、そういう第三者の方も含めた新組織実現会議というところで議論をいただいた上、この決定をいただいております。

それから、後半の方のご質問。すみません、趣旨がよく分からないのですが。

斎藤委員 そうしますと、新組織実現会議でどこを一番重点的に評価するか、何を高くするかというのがこの点数に現れているわけですが、この点数自体も新組織実現会議で決定したというように考えてよろしいのでしょうか。

眞柴社会保険庁職員課長 細かい点数の配分はその後チューニングしておりますが、特に当時は国民年金の収納率をどう上げるかという議論をしてございまして、そういう点に配分を多くするというようなことは仕組みの設計をご説明したということでございます。

斎藤委員 ありがとうございます。

本田座長 今の人事評価制度ですが、ある意味では官庁にとっては、私は画期的なことだと思うのです。官庁ではこういうことをやっていないと思います。そういう中で、この人事評価制度を2年前から管理職からやって、今年から一般職員にまで広げるということがあるのですが、この人事評価制度についての職員の受けとめ方と労働組合の受けとめ方、それを教えていただきたい。

吉岡社会保険庁総務部長 職員の受けとめ方につきましては、前回アンケート調査のような形で、例えばこれを機会に上司と部下のコミュニケーションがよくなったとか、概ね積極的な8割近い職員は非常に好意的に受けとめて、導入前に比べれば、やってみればできるではないかという印象を持っている職員が大半だと考えております。それから、労働組合の方も、これは基本的に村瀬長官の下における改革をいろいろな形で一緒に取り組んできましたので、その中の意識改革の部分に属するものですから、基本にご賛同いただいて、一般職員への導入にも大変ご理解いただいていると、私はこのように考えております。

本田座長 あと、ご質問ございませんか。

(社会保険庁：吉岡総務部長等 退室)

それでは、職員の採用に関します基本的事項につきまして、これまでの議論を踏まえまして、今後どのような点を考えていくべきか、また議論を深めてまいりたいというように思

います。

議論の参考資料といたしまして、これまでの3回にわたります会議での委員の皆様のご意見を事務局に整理させたものを、資料3として配付してございますので、適宜ご参照いただきたいと思います。

それでは、勝手なお願いになりますが、順番に各委員から5分程度でご意見を頂きたいと思えます。

まず、八田委員からお願いいたします。

八田委員 これまでの議論を伺ったり、実際に職場を訪問したりしてわかったことは、コンピュータの新しいシステムを導入することによって、大幅な人員の削減ができ、業務も正確になるということです。今回起きた一連の不祥事の再発を将来防ぐためにも、システムの整備が一番重要だというのが私の印象です。

ただし、新しいシステムが導入されるまでは、現在の手作業が多い体制を維持し続けなければならないと思えます。これは新しい日本年金機構が発足しても、当分の間はかなりの雇用を維持しなければならないということを意味します。

当然、希望退職を募ったり、停職処分を受けたような人にご遠慮願うということはありませんが、当初においては、現在の数を基本的に雇用しなければいけない。さらに、コンピュータのことだとか人事管理のことだとかに詳しい方を、民間からも、社会保険庁以外の役所からも、入れなければいけませんから、当初は、むしろ数が増えるかもしれないと思えます。

最終的には、相当な削減が可能だと思えますが、どれだけ減らせるかも、どのような人を日本年金機構が必要とするかということも、システムの在り方に依存すると思えます。

そういうことを考えますと、社会保険庁から採用する人に関しては、原則として全員を例えば3年の任期付で採用し、その一方で、少数の幹部を、外部からを含めて、例外的に任期なしで採用する必要があるのではないかとと思えます。

このようにして採用された新しい幹部が任期付の人々の中の、誰を追加的に正規雇用し、誰をシステム導入とともに辞めてもらうかを、決める必要があるのではないかとと思えます。

これは、極端な考え方かもしれませんが、システムを導入する時点で、大幅に人数が不要になるという現実を考えると、これが一つの可能性なのではないかと思っております。

以上です。

本田座長 それでは、大山委員お願いします。

大山委員 第1に、年金業務・組織再生という我々が今ここでいただいているミッションについて考えると、これは多分他の委員の方も同じだと思えますが、とりもなおさず国民の不信をいかになくすことができるかに尽きると思えます。

このことを最終目的として考えるべきであると思えますが、採用の基本的事項については、前回のここでの議論について、自分なりの考えを説明したいと思えます。

職員採用に関する基本的事項については、業務委託、業務効率化を検討して、必要な人

員規模、人材を明らかにした上で決定するのが本来の順序であると思います。来年10月に設立される全国健康保険協会の職員の採用基準は、今月末か来月に決まると事務局から説明がありましたが、全国健康保険協会には日本年金機構と同様、社会保険庁からの職員が採用されるということが考えられますので、たび重なる不祥事で生じた社会保険庁に対する国民の不信を放置したまま、新しい組織が看板の掛け替えに終わるようなことがないようにすべきです。これは言うまでもなく皆さん方、同じご意見ではないのかと思います。そのために、日本年金機構の職員採用については、どのようなことを考えていくべきかというのを基本として、今の時点で明確なメッセージを出す必要があると思うわけです。

採用の基本的事項として中間整理的なものを出すとすれば、盛り込むべき事項として4つあげられます。

まず、ITガバナンス等の強化のための外部からの採用です。これは従来の業務体系、あるいは組織の中を見てお分かりのとおり、社会保険庁の業務はシステムによって成り立っています。情報システムは非常に強力なツールであり、これ無しに行うことは無理だろうと思いますが、そのシステム関係に高度な知識を有し、ITガバナンスを発揮できる人材が不足していると思います。ほとんどいないために、丸投げ、という状態、事実があると思います。このようなITの専門知識を有した管理職、それから民間労働法制が適用される新しい組織のマネジメントに当たる管理職、コンプライアンスの専門家など、社会保険庁の職員からの採用だけでは欠けていることがはっきりしている方たちの人材を外部から積極的に募ることが不可欠だと思います。ここの部分では要員は増えることになると思います。

過去に行った処分の取り扱いについては、やはり一般的な感覚として処分歴があるということに対して、そのまま素直に受け入れるというのは、いささかの抵抗があります。ただ、内容については、もう既に処分を受けているということも十分考えなければならないことなので、採否を決定する際の重要な考慮要素にすべきだろうと思います。しかしながら、この基準を今の時点で言えるかどうかは、まだ議論の余地が十分にあると思います。すなわち、処分歴、処分の原因となった行為の性質、その後の更生の状況などを、職員の適性という観点から、採否に当たって勘案するのが適当であると思います。

人事評価制度の改善と活用については、確かに人事評価制度を導入しているということは良いことであると思います。しかしながら、現在の人事評価制度で十分な客観性、妥当性があるかという点、まだ足もとがそれほど固まっていないのではないかという気がします。短い時間ではありますが、せっかく使っている人事評価制度については、評価の客観性、妥当性をより高めた上で、必要な改善をして使うということを考えるべきであると思います。

それから、日本年金機構の人事の仕組みについて言えば、日本年金機構というのは利益の追求、ここはかなり重要と思うのですが、利益の追求は目的とはなり得ません。民間企業とはここで大きく違っていると思います。そのため、同じインセンティブを与える、あ

るいはモラルを向上させようと思っても、民間企業的なやり方をそのまま踏襲することはできないということです。

一方、年金制度は厚生労働省年金局が制度設計を行っています。必然的に、制度も日本年金機構が変えられるわけではないし、設計もできません。これらのことから日本年金機構は、年金業務の実施を担うこと、現業官庁だから社会保険庁だったのだと思います。こういうことを考えると日本年金機構の組織目標というのは、年金業務に対する国民の信頼を回復することが主であります。あくまでも業務の改善を図ることであって、与えられた制度に従って、業務の効率性、確実性を確保していくことであると思います。

したがって、日本年金機構が組織目標を果たすためには、職員の勤務意欲を高め、モラルを高めることが重要であり、その評価を適切に行うことが大切になります。結果として、社会保険庁のプロパー職員が、能力と実績により幹部にも登用される道を作るべきではないかと考えます。

また幾つか勘案すべきこととして、年金に対する国民の信頼を回復することが再生であり、日本年金機構が再生の具体的な姿として見えるようにすることが重要だろうと思います。

それから、業務委託の推進や、日本年金機構の職員の数については10月以降議論を行うというように理解していますが、社会保険庁における業務改革の内容、進捗状況をきちんと把握した上で、まず職員団体との協定の破棄など、これは既に行われておりますが、これにより業務効率が上がっているはずですが、したがって、きちんと人員削減が進められる状況にあるのかどうかを確認する必要があります。業務効率が上がっても、削減の計画が立たないとすれば、まだ何か問題があるはずということになるので、このところをはっきりすべきであると思います。

3番目は、日本年金機構の業務ごとに正規職員が行うべき主要な業務とは何かを明らかにすることです。今日の資料の業務分析では、そういう観点ではなく、業務量だけが出されています。正規の職員がやるべき業務は何かという議論が本来あるべきで、その業務量に見合った正規職員の配置になっているかも確認すべきであると思います。

それから、これは中長期的な話になりますが、いわゆる窓口業務を減らすためにもオンライン申請等を進めている現状があるわけですが、これを考えて将来的には既存の社会保険事務所の統廃合を想定することも考えられます。今までと同じような形の業務量の算定算出では意味がないと思います。これらのことをきちんと整理していくことが重要ではないかというのが私の意見です。

以上です。

本田座長 岩瀬委員、お願いします。

岩瀬委員 私もまだ整理できていませんが、今考えていることをお話しさせていただきたいと思います。

今、八田先生及び大山先生がおっしゃったことに基本的には尽きると思うのですが、そ

れをより具体的に実践していくために何が必要かと考えた場合に、やはり今日の問題がなぜ起こったのかということに行き着くではないかと思います。それは先ほどの検証委員会の報告にありましたように、組織が分断されていて、きちんとした指揮命令がとられていない、それとガバナンスが利かないということに尽きると思います。

それはなぜそうなったかという、やはり僕は組合の問題が大きかったと思います。組織との合意がとれないと、幾ら長官や幹部職員が指令を出しても動かないというところに大きい問題があって、それが今日の混乱の大きな原因の一つになっているのではないかと思います。ですから、このところを新たな職員採用を決定していくような中で、ある一定踏まえておかないといけないのではないかなと。

それともう一つ、やはり過去の不正行為というのははじめをつけるという姿勢を打ち出さないと、過去に処分を受けたから、それはもう済んだこととしてしまうと、新しい組織が新鮮な組織として、これから信頼性を確保できる組織としてなかなか理解を受けられないのではないかと思います。このところは、すでにどういう処分を受けたのかというのととは別として、とりあえず過去の処分は全部カウントしていくということが必要かと思えます。

そしてもう一つ、この処分の中に上がってきていない、まだ発覚していない不正行為というのはあるはずですが、今後、社会保険庁に資料請求をしていかないといけないと思いますが、たとえば組合の執行役員で、専従休職の届けを出していない人というのは、事実上ヤミ専従というように見てよろしいのではないかと思います。そういう人に関しては、書類上出勤簿にはんこを押して出勤したような形をとっていても、実態的には業務をしていない。そういう人たちが何の処分も受けないというのは、公正さを欠くわけですから、やはり避けるべきでしょう。ヤミ専従に関する調査を求めるべきではないかと考えています。

とりあえず、今のところ以上でございます。

本田座長 斎藤委員、お願いします。

斎藤委員 基本的には新しい組織を作ると考えるべきだと思います。ゼロから新しい組織はどうあるべきか考えて、その上で人材はどうするべきなのかを考える必要があるというように考えております。

今信用されていない、信頼されていない組織、その組織が採用した人材をそのまま採用していいのか。その信頼されていない組織が評価した、その評価基準をそのまま使っているのかということを見ると、多分答えはノーなのだと思います。

ですから、過去の評価を参照することはあっても、それをそのままベースにして、私たちがこうしたらいかがですかという提案をするというのはまずいのではないかと考えています。

人事評価制度というのは、公平であり、継続性がなければいけないと思うのですが、先ほどのご説明を伺ってしましても、国民年金を徴収するのが当時はかなり世論で大きく言

われていたから、それにウェイトを置きましたということではまずい。やはり、将来にわたっても継続して使っていけるような、そういう評価というのを確立していくべきだと思いますし、私たちが考えるべきことも、今の世論に流されないものを提案していくべきではないかというように思っております。

確かに、非常に細かい仕事をしていて、それはそれなりのノウハウというのを蓄積している方たちがたくさんいらっしゃるのだとは思いますが、組織としてそれが属人的な仕事になってはいけないわけで、それは通常ですと引き継ぎ事項としてきちんとマニュアル化されて、誰が後任になってもできるような体制というのができているべきです。これだけの組織が続いてきているわけですから、ある程度できているのだらうと思います。ですから、今いる人たちがいなくなったら途端に動かなくなる組織というのは、そもそも組織として欠陥があったということ認識すべきだと思います。

ですから、余り今いる人たちがいなくなったらどうなるということを考えなくてもよろしいのではないのでしょうか。まだ時間がありますから、その間に引継ぎのマニュアル化をすとか、それなりの対応をすることをお願いして、真っさらな人材ということを考えていきたいと思っております。

マネジメント、リーダーシップ、これが一番重要だと私は考えております。トップの人、トップに立つ人たちがマネジメント能力を持ち、私たちはこういう組織になろう、こういうことをしようということを考えて、それを指し示して、下の人たちに一緒にやってみましょうと鼓舞できるような、そういう人材であれば、組織は動くのだと思います。その下の方にいる人たちがどういう人であるべきであるかというのは、あまりここで話す必要はないのではないかと考えております。

以上です。

本田座長 それでは、小嶋委員お願いします。

小嶋委員 私は、八田先生のお考えと全く逆なのですが、法律だけを見ると、なるほど新しい日本年金機構法は、社会保険庁からの職員採用を予定している。しかし、この法律は、民間からの職員採用を否定するものではありません。また、民間からの職員採用に優先して社会保険庁から職員を採用すべきことを定めたものでもありません。したがって、可能性としては、民間からの採用数が社会保険庁からの採用数を上回ることもあり得るのではないかと思います。ですから、その点については社会保険庁の都合を余り考える必要はないというのは私も同意見です。

次も斎藤委員が言われたことと重複するのですが、日本年金機構や全国健康保険協会に採用されなかった職員の問題というのは、これはやはり別途考えるべき問題であって、分限免職や雇止めの発生をミニマムにとどめるために、日本年金機構等における職員数を逆に積算するといった考え方はとるべきではないと思います。ただし、このことは実際に分限免職や雇止めを行うに当たって、十分な配慮が必要となるということ否定するものではありません。

それから、大山委員他の委員がおっしゃったように、年金制度に対する国民の信頼回復は急務であって、採用基準を定めるに当たっても、このことを前面に出す必要があると思います。そういう意味では、在職中に重大な懲戒処分を受けた者や、在職中の勤務成績が標準を大きく下回っているといった者等、その職員を日本年金機構の職員として引き続き業務に従事させることが信頼の回復に反するというか、国民の信頼をかえって失わせるような者については、やはり採用しないということ为原则とすべきではないかと思えます。

ただ、この点は斎藤委員とちょっと考えが違うのかもしれませんが、公務員の場合、最近になって新しい人事評価制度が始まったことを考えると、制度改定以前の勤務評定結果についても、どれほど信頼性のあるものか分かりませんが、これもある程度判断材料として活用せざるを得ないのではないかと考えております。

それから、いわゆる三層構造の問題ですが、私は実際には四層構造ではないかと思えます。つまり、三層の下に非常勤職員が存在している。今日社会保険庁から頂いた資料の23ページに業務量積算の方法について書いてあって、業務が定型業務と非定型業務分けられていますが、通常、定型業務というのは誰でもできる業務を指すと思えます。一方、非定型業務というのはもう少し高度の業務を指す、と思うのですが、実際には、この非定型業務に当たるとされる年金相談業務なども、ほとんど非常勤職員がやっている。私の認識がちょっと間違っているのかもしれませんが。

そういう意味で、非常勤職員と常勤職員がやってきた業務の区分が余り明確になっていない中で、ただ身分による区分だけが存在しているという現状にあるのではないかと思います。

また、少しだけ非常勤職員に関する問題について申し上げますと、先ほど八田先生は、原則任期付採用にすべきではないかとおっしゃいましたが、いったん非公務員となった段階では非常に難しいのではないかと思います。つまり、その中から期間の定めのない職員を適当にピックアップしていくことは非常に難しいと思えます。

それと同じようなことが当然非常勤職員についても言えるわけでありまして、仮に日本年金機構に移る際に辞めていただくということであれば、法理論上は少なくとも「当然退職の法理」という考え方が適用できると思えます。

例えば、公務員型の法人化という方法をとった国立病院機構の例を見ますと、就業規則の中に、公務員型ですから、依然として「当然に退職するものとする」といった規定が設けられている。しかし、こういった考え方は非公務員型の日本年金機構ではとることができないわけです。

民間企業の場合は、雇止めについても、更新しない理由、あるいは更新しなかった理由を明示しなければならないということになるわけですが、その際には契約期間の満了とは別の理由を明示することが必要になる。だから、当然に退職する、これで終わりというような形では到底済まないことを認識しておく必要があります。

他方で、非常勤職員に辞めていただくという場合も、やはり常勤職員との均衡を少しは

考える必要があろうと思います。なるほど、公務員にはパートタイム労働法の適用はないのですが、非公務員型に移るということを考えると、厚生労働省を含む他省庁における非常勤職員の募集情報を提供するなど、常勤職員の免職回避の努力に準ずる措置を考える必要があると思います。

それから、長期勤続者のデータが今日出ましたが、長期勤続者についてはやはりかなりの配慮が必要ではないかと思います。常勤職員を分限免職する場合には、整理退職扱いということで、退職手当の割り増しが事実上ありますが、非常勤職員の場合は、そもそも退職手当というものがありません。だから、何もしなくていいというように言えるのかどうか。法律上はそう言えるかもしれませんが、何もしないというのはやはり問題だと思います。

ただ、非常勤職員の採用基準を考える場合には、今日事務補佐員の勤務年数のデータが出されましたが、勤務評定を行っていない可能性がある。おそらく行っていないと思います。そうすると、何を採用基準とするのかということも考えなければいけない。

それから、八田先生の言われた任期付採用とも関わるのですが、新しい日本年金機構には労働関係法令が全面的に適用されます。特に、期間の定めを労働契約に設ける場合には、いろいろな制約がありますので、こうした点についても留意する必要があります。

以上です。

本田座長 岸井委員、お願いします。

岸井委員 晴天の霹靂の水曜日から今週でちょうど1週間たちまして、ほとんど政局に、新機構の方は思考停止状態に陥ってしまっていて、本当に申し訳ないのですが。

いろいろ率直に感じることを申し上げますと、依然としてまだ処分内容、組織の実態、あるいは評価基準、人事制度、実感としてなかなか分からない部分がある。社会保険庁というのはどういう組織なのだろうと、まだいま一つ手ごたえがきちんとできないところがあります。

それから、重要な点は、将来この公的年金制度というのは抜本的な制度改革があり得るのかどうかということと、それから大山先生がいつも指摘されて、今日は八田先生からも指摘がありましたが、新しいシステムが導入された時に、相当な人員の合理化というのが本当に可能なのかどうかという、そういう抜本的な制度改革とシステムの変更によって、新しい組織というのは将来どうなるのかという、将来設計みたいなものをある程度念頭に置きますと、新しい組織というのはひょっとすると暫定的なものになるのかなという、そんな感じもしてしまいます。

ただ、そうはいつても、年金納付給付という業務は日々生じておりますし、国民生活にとってこの公的年金制度というのは絶対にゆるがせない。ものすごく大事な制度で、そのままにかく改革を進めるといことでの新機構の使命というのは大事だということは基本的認識としてやはり持たなければいけないと思います。将来は将来として。

その辺、2段階で考えながら当面どうするかということ、繰り返しになりますが、まずは社会保険庁からそのまま自動的に職員が移行されるということだけは、やはりあってはな

らないのだらうと思います。その時に、処分内容、あるいは回数とかいろいろなことがあるかもしれませんが、そういう細かいところまで、具体的な詳細な基準は、恐らく設立委員会の方で決めるということになるのでしょうか、やはりそういうものは重要な参考資料にするということで、単に看板の掛け替えにはならないというところをきちんとする必要があります。今日その点では、ひとつ岩瀬委員の言われたヤミ専従の問題というのは、そういうのもあるのかなという気がしました。

岩瀬委員 何ですか。

岸井委員 ヤミ専従のようなものは。

岩瀬委員 それは新組織に採用するべきではないと思います。

岸井委員 だから、そういうただ自動的に移るということではないということが非常に明確になるような形の基準の打ち出し方というのは、やはり必要ではないのかという気がします。

それから、やはり新組織のキーは、外部からの採用、とりわけ民間からどのくらいの規模でどういう人を採用するかということになるのだらうと思うのですが、やはりそこは人事、労務、そういう民間の人事制度のエキスパートという方と、ITのガバナンス、そういうことも分かっている人というのが、新しい日本年金機構の鍵を握ってくるのかなという気がします。

あとは、思考停止の中で何とも申し上げられないのですが、現時点ではそんなところですね。

本田座長 ありがとうございます。

ただいまの皆さま方のご意見、また今までの議論等いろいろ提出されたのですが、やや総括的な言い方になるかと思いますが、まず基本的な考え方といたしまして、国民生活にとって年金制度というのは非常に重要である。その業務を担うことになる日本年金機構の役割、使命というのは非常に重大であろうということは皆さん今までも一致していることではないかなというように感じております。

それゆえに、日本年金機構にどのような職員を採用するか、どのような人材を幹部に登用するかというのは、改革の成否に関わる極めて大事なことであるということも、今までの会議でも、今日の議論でもあったのではないかなと思います。

一方、公的年金制度に対する国民の信頼回復は急務であるということ踏まえて、職員採用の基本的な考え方を整理するに当たりましては、このことも十分に念頭に置くことが必要であると思います。

今のこの3点はほぼ一致した考えではないかと思うのですが、いかがでございますか。もしそういうことであれば、その共通認識を前提といたしました上で、採用の基本に關します着眼点とも申しますが、そういうものについて、いろいろと意見をいただきましたが、幾つかの項目に割り振れるのではないかというように考えます。

今までのご意見を整理させていただきますと、まず社会保険庁から職員を採用する場合

のことでございますが、社会保険庁在職時の勤務成績を日本年金機構の採用に生かすという観点から、1点目は過去に処分を受けた者の取扱いをどう考えるかということがあると思います。2点目は、いろいろと話がありましたが、人事評価制度を含む勤務実績の評価をある程度反映すべきだということではありますが、これをどう考えるかということがあると思います。

次に、3点目といたしましては、今お話がありましたが、民間を含む外部からの採用の取扱いをどうするかということがあります。

4点目は、これも今日も議論になりましたが、採用後の日本年金機構での人事制度等のあり方、三層問題等々を含めたそういう人事制度のあり方ということがあると思います。

5点目が、その他の事項いろいろとありましたが、例えば雇用形態で今の三層問題も含めて、いわゆる総合職なり一般職、専門職、加えて契約社員とか、委託社員の問題も含めまして、そういうものをどう考えていくか等々のことではないかというように一応5つに分けました。私といたしましては今申し上げました着眼点を中心に、もう一つ、全国健康保険協会との関係もございますので、現時点で委員の間で意見が一致しているもの、今後さらに検討が必要なものなどにつきまして、中間報告といいますが、一定の考え方を9月中にできれば整理したいというように思います。もちろん、これから議論した上で話になりますが。

その場合に、仮に中間整理を行う場合には、その前提といたしまして、1つは当会議は職員採用の基本的事項を議論するものであり、細かい採用基準そのものは設立委員会で検討していただくというのが1点です。

2点目は、今日の議論にもありましたが、今後、当会議の非常に重要な論点は業務委託の推進、また職員の数等々であり、これを今後さらに詰めていかなければならないと思います。それによっては職員採用の基本的事項につきましても、数等を含めて議論を深めていく必要があるということが2点目です。

今日もシステムの問題など、いろいろなことをどう考えていくかという議論がありましたが、それはやはり重要な問題で、それによって採用の問題もさらに検討を深めなければいけないということもあると思います。

加えて、今後、検証委員会、監視等委員会などの議論もさらに十分に参考にしていく必要があると思います。こういうことを前提として、できれば中間整理というものをやっていきたいと思います。これはこれからの議論を踏まえて、また後ほどお諮りしたいと思います。

以上、申し上げましたことで、まず1点目は、過去に処分を受けた者の取扱いについてでございますが、委員の皆様のご意見、およそ過去の処分について日本年金機構の職員としての採否を決定するに際しての重要な考慮要素とするが、その処分の内容やその後の更生の状況等々を勘案して、再度厳正に判断するといったものだったのかなと思います。

過去の処分というものも1つの重要な考慮要素とする。その中でも、ただ処分があった

ということではなく、さらによく詳しく調べた上で考慮要素にすべきであるというのがおおよそのご意見だったと思いますが、いかがでございましょうか。

八田委員 過去の評価や処分された者のうち誰を例外的に取り扱うかを判断する主体を、決める必要があると思います。

社会保険庁生き抜きのキャリア組は0です。しかも今まで厚生労働省から来た人たちは、ガバナンスの機能を果たしていなかった。つまり、幹部が空っぽなわけです。このような状況なので、日本年金機構が発足する前に例外認定の基準を決めることにするのか、日本年金機構の幹部が例外認定の判断をされるように幹部にすぐれた人が選ばれるようなガイドラインを我々が出すのか、それとも例外認定の基準の作成自体を将来の日本年金機構に任せるのか、そこら辺の整理が必要だろうと思います。

本田座長 我々が採用についての基本的な考え方を出して、最終的には法律上、設立委員というのがあり、その設立委員が専門家も入れて、具体的な基準を作るとなっています。基本的には日本年金機構が発足する前に設立委員が決めるということだと思えます。もちろんその原案は今の社会保険庁がお作りになるかもしれませんが、それは中の実情が分かっている人が作成して、最終的には設立委員会で専門家を入れて、法律上そういうようになっていますので、そこで決めていただくということになるかと思えます。

であれば、設立委員というのはこの前年の4月か5月に発足するというようなことで聞いていますので、我々は例えば大きな含みで、処分を受けた者について、考慮すべきであるという考え方を示す。その時に、過去の処分はどういうように見てどうするか、これは設立委員の方に採用基準として見ていただくということではないかと思えます。

八田委員 設立委員が、非常に新しい観点から見られるということですね。

岸井委員 よろしいですか。時間の関係で議論が拡散してしまうといけないのですが、齋藤委員から言われたゼロからという発想、考え方について、これは現実性があるかどうかという議論を粗々でもしておいた方がいいという感じがします。

本田座長 それは、後ほど民間からの採用のところでご議論いただくかなと思います。中間整理をすとなりましたら、もう一回皆さんにご相談しますので、一応先ほど申し上げた処分については、過去の処分の取扱いは重要な考慮要素であるということはおおよそ今までの議論を踏まえてそういうことではないかなと思います。

岩瀬委員 先ほどちょっと言いましたヤミ専従の問題は、過去の問題にも出てきていないわけです。これは明確な法令違反だと思いますが、そういうものを全部あぶり出して、過去の処分というのは一体何をもって過去の処分というのか、きちんと情報開示をする必要があると思います。

先ほどの話でも、懲戒処分は人事評価にはカウントしたが、矯正措置は入っていない、これは同じようにのぞき見をしたり不正免除をしながら、Aさんは懲戒処分で、Bさんは矯正措置となるのは、よく分からない。過去の処分を考慮するというだけでは、なかなか納得が国民的レベルではいただけないのではないかと思います。処分内容を考慮するとい

う中身を全部出す必要があるのではないかなと思います。

ですから、過去の処分を考慮するというところにプラスして、過去の処分とはこういうものであるということを整理して、全部開示していくということが必要ではないかと思えます。

その際に、今社会保険庁が把握していない部分、このヤミ専従の問題などは簡単に出る話だと思います。過去に組合の執行委員を務めた人で、専従休職届けを出しているか出していないか、これは明らかだと思います。これに関しては、それを認めた社会保険庁の幹部も同じように処分対象とすべきでないかと思えます。

このところをいい加減にしまうと、新しい組織も同じような問題を抱え込んでしまう可能性がある。危惧されるということで、そこら辺はあぶり出していきたいなと思えます。これはやる気があれば簡単に出るデータだと思います。社会保険庁が出す気になればですが。だから、そういうように、中身に関しては全部開示してほしいということを委員会として求めたいと思えます。

本田座長 処分の問題については、今日2つのご意見があったと思えます。過去1回でも処分を受けたから全部採用しないということではなくて、1回処分を受けたこともあるが、その後の勤務態度なりを見て、採用してもいいのではないかというご意見。それでもやはり過去にどういう処分を受けたというのは全部考慮するというご意見と、2つありますので……。

岩瀬委員 いや、全部開示した上で……。

本田座長 例えば処分を2回受けたからとるべきでないとか、私はそれはこの会議ではなく、設立委員会の方でさらに深めるべきことだと思います。

今のヤミ専従の問題は社会保険庁にいろいろとお聞きになった上ですが、このことも具体的に我々の中間整理の基本的な考え方の中では、私は言う話ではないのだろうと思えます。まさに、過去の勤務実績の中の話ですから。

八田委員 そんなに面倒くさくなくて、岩瀬さんのおっしゃることは、座長のおっしゃることをほんのちょっと修正すればいいわけで、それは過去の処分及び法令違反が見つかった人については採用しない、ということで済むことですね。

本田座長 確かにそうですね。処分も法令違反をしていますからね。

岸井委員 採用しない……。

八田委員 私の意見とは違うところがあります。しかし、皆さんの意見をまとめれば、そういうことになる。

本田座長 考慮するということですね。

もしよければ、次の2点目の人事評価制度を含む勤務実績に移りたいと思えます。当然、採用には勤務実績というのは大事ですので、その評価のあり方ですが、委員の皆様のご意見は、社会保険庁からの採用に当たりましては、現在行われている人事評価の結果も含めて、これまでの勤務実績に基づき適正に判断することが必要であり、さらに現在の人事評

価制度については改善を図るべきである、改善改良を加えていくということであったと記憶いたしております。

この改善改良で、非常に難しいのは、平成22年1月設立予定という時間が迫っている中で、さらに改善してそれを反映となると、設立委員会とのタイミングで非常に難しいと思います。いずれにしても、人事評価制度なり、過去の勤務実績の評価というものはやはり考慮すべきであるということは、皆様のご意見だったのではないかと思います。

岩瀬委員 私は過去の人事評価というのはあまり当てにならないと思います。斎藤委員の話にもありましたように、かなり主観的評価が入っていて、なぜかといいますと、社会保険庁の組織というのは、組合の執行部をやっていた人が課長になり所長になる仕組みなわけです。事務所レベルでいえば、所長が職員の評価をするわけですから、やはり同じ組合の職員の評価というのは甘くならざるを得ないと思います。だから、この評価システム自体、参考にはなるでしょうが、全面的に信頼するというのはどうかと思います。

むしろ、今やはり新しい組織に移行するに当たって、どういう人材が好ましいかといった時に、この5,000万件の記録の処理の問題なり、1,430万件の記録の処理の問題をどう一生懸命やるかどうかということ、そこで評価というのをやっていって、そういう信頼性を回復するために今頑張った人たちには新しい組織に行っていただくというような形で、今の業務、この1年の業務をきちんと評価する何か新しい評価基準みたいなものを作るべきではないかと思います。こういうコンサルタントが入って作成した、一見最もらしい評価というのは、参考にはなるでしょうが、これに依拠するというのはちょっと危険な気がいたします。

以上です。

本田座長 この前からの説明を伺っていると、人事評価はこの9月に第1回目の本格実施の結果が出るわけです。物の考え方はいろいろとあるかと思いますが、今日の検証委員会の方のお話がありましたように、以前はともかくこの最近は、これだけたかかれば、かなり私は変わってきているのではないかと思います。いろいろなご意見があると思いますが、人事評価制度を入れ始めて、本格的には今年からということですが、ある意味ではこの人事評価制度は官庁では私は画期的だと思います。我々民間であれば当然ですが、少なくとも職員と上司と、しかもそこだけの評価ではなくて二重、三重でやっているはずですから、せっかく9月に評価制度が実行されるのであれば、今岩瀬委員のおっしゃった現在どうかということには使えるのではないかという感じもします。

いずれにしても、採用ということになると、社会保険庁から移る人については何らかの勤務実績に基づき、適正に判断することが必要かと思います。もちろん勤務実績ですから、先ほどありましたように、無断欠勤とか当然入りますが、それに加えて、この評価制度というのも、1つの要素にはなるのではないかなと思います。そういう意味で言えば、勤務実績というものは評価として活用できるのではないかなということであって申し上げました。

齋藤委員 参考データには当然なりますが、余り大きなウェイトを置くべきではないか  
と思います。同じような人材がいた時にどうするかといった時に参照する、そのくらいの  
ウェイトで私は考えておりました。

というのは、SからDということ、期待される実績を上げたという人たちが過半数い  
たら、今こういう問題が起こっているというのは非常におかしいわけです。であれば、こ  
の評価にどのくらい信頼性があるのかということ、はなはだ疑問に思わざるを得ないです。

また、この組織自体の信頼性というのが非常に低い中での評価制度ということをおぼ  
ろしいのではないのでしょうか。ですから、当然参照にはしても、そのウェイトをなる  
べく低くしていただきたいと思います。

本田座長 当然、評価ということですから、絶対的にこれでいくというのではなくて、  
いろいろな要素の中でだと思えます。

それでは、3点目の、先ほど岸井委員からもありましたが、民間を含む外部からの採用  
の取扱いということですが、齋藤委員と八田委員が少し違っているような感じが、基  
本的には、全く白紙でというのは齋藤委員だったですね。これは今日初めて伺ったので  
すが、今までの議論では委員の皆さんのご意見は、例えばシステム関係、マネジメント関係、  
企業財務関係など、現在の社会保険庁職員からの採用では得がたい能力、人材については  
民間から積極的に採用を行うべきであるというのが今までの議論だったという感じがいた  
します。

民間から採用すべきではないという意見は全くない。できるだけ活用すべきだが、ただ  
現在の社会保険庁の職員の中でも、経験知識等の中で着実にやっている方もいるので  
から、それはそれで重要に考えるべきであるというご意見があったのではないかと思  
います。民間からの採用につきまして、今申し上げたようなところで受けとめま  
したが、いかがでございますか。

齋藤委員 誤解を招かないように、全くゼロからというように申し上げましたのは考  
え方であって、すべてゼロから広く募集するというつもりではございませんでした。

八田委員 私はシステムに詳しい方を民間から入れることは重要だと思いますが、同  
時にこういうシステムを導入した経験のある他の官庁から人を入れるということも  
必要なのではないかと思えます。とにかく、厚生労働省だけに任せておいたら、  
やはり天下りの組織になっていく可能性があると思えますので、拮抗する考  
え方を入れる必要があるのではないかと思えます。

本田座長 それは民間を含む外部からの中で、そういう適材をやはり入れるべきだ  
というように。

八田委員 そう思います。

岸井委員 こういう前例の官庁はどこにありますか。

八田委員 例えば、日銀も、国税庁も、金融庁も、大きなシステムを持って動か  
しているのではないですか。それらがみんな理想的かどうかは別の問題ですが。

大山委員 待遇ではないですか、この話は。普通の待遇だと難しいかもしれません。

本田座長 それでは次に、採用後の日本年金機構での人事制度等のあり方について、特に幹部職員について、その重要性を認識しつつ、プロパー職員の登用、外部人材の活用など、いわゆる三層構造の解消などを含め抜本的な見直しが必要であるということであったと思いますが、いかがでございましょうか。

八田委員 それに関しては、大山委員がおっしゃっていたのですが、専門的な職業については、元来の事務系の職員よりはるかに高い給料を払って採用するという体制がなければできないのではないのでしょうか。

最も優秀な人材をとるには、やはりある程度の待遇が必要だと思います。

本田座長 まさに給与体系といいますか、いわゆる種、種、種という官庁的な発想ではなくて、総合職、一般職、専門職、契約社員、プロパー、いろいろなものがありますから、そういう仕組み自体も本当は日本年金機構の新しい理事長が知恵を絞って考えるべきことだと思います。余り我々がああしろこうしろということではないと思います。

いろいろなご意見をいただいたのですが、その他の事項、例えば八田委員もおっしゃっていましたのが、例えば日本年金機構発足時、新システム導入時、安定期といいますか、そういう時間軸に沿って多様な雇用形態を組み合わせざるを得ないのではないかといい、いろいろなご意見がありました。八田委員から出た意見、まずは、恐らく円滑な移行を大事に考えて、システム刷新の時に大幅な削減を行うという。それに対して小髙委員は、法律的にも難しいというお話もありました。両極端には、私はならないのだろうと思うのですが。

小髙委員 難しいというか、簡単に辞めてもらうのは難しいのではないかと申し上げたわけで、3年後あるいは5年後に、職員数が減ることが前提になっている場合には、定年まで働いてもらうということを前提にして雇用すべきではないと思います。

それと、日本年金機構法には、国立大学法人とで同様で、退職手当の通算規定があります。だから、日本年金機構に移る人は、移る段階では退職手当を支払いませんので、国立大学法人などもそうでしたが、退職手当の算定も事実上退職手当法どおりにやらざるを得ないという問題があります。

それともう一つは、非常勤職員のところでも説明しましたが、日本年金機構が発足した後、外部に委託をすとか、いろいろな事情で人員を減らさなければいけないという場合、解雇すとか雇止めを行うということをあらかじめ雇用契約の内容として明記することが必要ではないかと思います。確かに、そのように就業規制に書いたとしても、裁判所がそのとおり認めてくれるかどうかは分かりませんが、私は少なくとも空約束はすべきではないと思います。できることとできないことをはっきりさせて、もしくずっと勤めてもらうことができないのであれば、例えば3年しか雇えませんよとか、この業務が外部に委託されればあなたの仕事はなくなりますよというようなことは、常勤職員であれ非常勤職員であれ、最初から明確にしておく必要があると思います。

本田座長 いずれにしましても、この会議のもう一つの大きな使命は、大山委員からも話がありましたが、まさに日本年金機構ができる時の業務、外部にどういう業務を出していくべきか、また業務をどう改善していくか、加えて最終的には職員数をどうするかという課題が残されています。これが明らかになった段階といえますか、そこにおいてやはりある程度具体的な採用方針は変更もあり得ると思うのですが、今日議論したようなことは、恐らく人数はどうなる、業務がどうなるにかかわらず、通用する話であると思います。我々の仕事のこれから一番大事なことは、仕事の中身になると思います。

もう一つは、仮に社会保険庁でいろいろと合理化計画を当然のことですが私は作っているとします。そういうことをヒアリングしながら最終的にどうするかということが決まったら、その人数に合わせて職員の割振りなり雇用形態なりが出てくるのかと思います。

その時に、一番頭に入れておきたいのは、システム刷新は機構設立の1年後に来るということ、それが及ぼす影響ということだと思います。雇用形態でも、契約社員にいくのか、何にいくのかはいろいろな形があると思いますが、その前に基本的にはどういう仕組みかというのは、これからの作業で非常に重要になっていくと思います。

と同時にもう一つは、企業経営では当然ですが、業務の効率化とか合理化は経営者には永遠の課題です。スタートしたからそのままいいというわけではなくて、いろいろな時代や環境の変化の中で、制度改革もあるかもしれない。年金制度の改革、全部消費税で賄うとなったとしても、運営機構がなくなるということはないと思います。そうすると、新しく発足した日本年金機構の理事長というのは、常に事業環境の変化の中で、効率化、合理化を図っていく責任があるわけです。スタートの時のことを我々はやり、なおかつスタートした後の理事長の仕事、これは先ほどの人事や任用などのいろいろなことになるのだと思いますけれども、それらをふまえ我々の業務というのはスタートするまでの仕組みをどうしていくかを、この会議の中で可能な限り書けることは織り込んでいくということではないかと思っています。

大山委員 今回の日本年金機構の設立に関する法律の解釈では、システムは国が開発するという形になっています。このことは、今まで言っていた話をひっくり返してしまう可能性があります。システムは国が開発して、日本年金機構はそれを運用するという形になっています。トータル業務の改善に一番有効なシステムを自分たちで直せないというように今の法律では読めてしまいます。

このことについて、今日言う問題が複雑になりすぎることを危惧して、言わなかったのですが、この問題は法律上の課題であるとともに、運用面での課題になります。すなわち、システムが刷新されるのは日本年金機構ができる1年後なので、当然その間も現システム運用とともに新システムの開発をしなければなりません。システムの改良、改善によって、業務効率ももっと上がるかもしれないということを含めて考えると、ITガバナンスを発揮するための人たち、そのトップはCIOになりますが、CIOは日本年金機構で採用するのか、厚生労働省に置くのかは、極めて大きな問題であると考えます。

もし、このプロジェクトを担当するC I Oを厚生労働省に置かならば（厚生労働省全体のC I Oではない）、厚生労働省に早急に採用すべきと言わなければなりません。さらに、システム開発を行う部隊も厚生労働省に置かなければなりません。というようなことが、法律と関係する課題として残っています。一方、政府管掌健康保険の新システムは、新法人側が持って運用することになっています。

現状を今のように理解しているのですが、このことに関しては、社会保険庁だけでなく、厚生労働省に対しても、どういう考え方でいるのかをはっきり回答いただく必要があるのではないかと思います。それによってメッセージは、大分変わるということを申し上げたいと思います。

本田座長 その点は、事務局の方でよく確認しておいていただけますか。

加瀬行政改革推進事務局参事官 今、大山委員がおっしゃったのは、いわゆる年金記録自体は国が責任を持つということを多分おっしゃったのだと思いますが、そういう法律の構成はございます。

システムは実際どういう形で開発するかという話になりますと、必ずしもかちっと決まったわけではありませんが、今のところ厚生労働省なり社会保険庁の考え方といたしましては、システム自体は国が開発する。ただ、運用するのは日本年金機構になりますので、実際運用面でどういうやり方をするのかについては、まだ厚生労働省と社会保険庁の中で検討がなされているという状況であると聞いております。

以上でございます。

大山委員 C I Oはどちらの方に置くのか、決まっていないのですか。

加瀬行政改革推進事務局参事官 決まっていないと聞いております。

本田座長 全部日本年金機構に置かなければ意味がありませんね。

大山委員 普通はそうだと思います。

本田座長 そうですよ。

大山委員 常識的にそうだと思います。それがはっきりしないというのを聞いて驚いたことです。

戸井田内閣府政務官 そこがはっきりしていないからこそ、今までのシステムでも、それがいいか悪いか関係なしに、ただ仕事としてやっているだけで、結局合理化もできていないし、本当に仕事をするのは非常勤職員にやらせていると、そういう仕組みになっているのではないかと。

そこで、常にいかにしたら合理的に業務を行えば人がいなくても処理できるようなシステムを求める仕組みになっていかなければいけないと思います。

岩瀬委員 評価をどう参考にするかということで、私は監視委員会の方で、今5,000万件の記録の処理を社会保険庁からいろいろと委員会でヒアリングをしたりしていますが、どうも社会保険庁の記録処理に対する意欲があまり感じられないのです。先ほど検証委員会の野村先生がおっしゃっていたように、しゃかりきになってやらないといけないのに、

来年の3月に、締め切りが迫っているのに、どうも動きが鈍いという感じがすごくしています。

新しい組織に移るに当たっても、この記録の問題は処理しないとどうしようもないし、これは制度の信頼性を回復する上で絶対に処理をしないといけない問題だと思います、そこで社会保険庁が作った人事評価を参考にしつつ、この記録の問題をやはりきちんと処理をする体制を作って、それを幹部も含めて現場でどうこの問題に携わって、どう尽力したのかを評価する仕組みを作って、新しい組織に人を採用するための判断基準に是非していただきたいと思います。

ですから、この会議で採用の基本的考え方をまとめるに当たっては、記録問題の処理についての評価の仕組みを作り、それを新しい組織に職員を採用する場合の一つの基準にするということは、できれば入れていただきたいなと思っています。

以上です。

齋藤委員 時間が押していて申しわけないのですが、是非2つ。

1つは先ほど座長がまとめられたところですが、既存の社会保険庁の職員というのは、正規職員を多分イメージしておっしゃっていると思うのですが、現場でやっていらっしゃる方というのは、結構非常勤の方たちがやっていらっしゃると思います。その方たちに対する配慮というのも入れた形でお願いできたらというのが1つでございます。

2点目は、この状況において来年3月定期採用で内定をもらった学生というのは、今の時点でしたら景気がいいですから幾らでも就職できますが、3月になって途端にはしごを外されたらかわいそうなので、その学生に対する配慮も是非お願いしたいと思います。

本田座長 私も初めて聞きました。採用はそういうふうになっているのですか。

江澤行政改革推進事務局次長 内定のことは、本庁では、採用はないと聞いております。ただ、社会保険事務局ではいわゆる自分の都合でやめていく職員も最近非常に増えているようでして、一定数の者は採用の内定を出していると聞いております。

本田座長 それは常勤職員ですか。

江澤行政改革推進事務局次長 正規職員としての採用です。社会保険事務局では一定の内定を打っているはずですが。

本田座長 常勤、非常勤問題というのは、これまでの会議でもきちんとすべきだという意見がありましたから、何らかの形で入れるような感じにさせていただきたい。まだ、まとめているわけではありませんから。

八田委員 私は、先ほど大山委員がおっしゃったITガバナンスをどちらに置くかということも非常に重要なことで、ある意味でこの委員会の最大の提案はITガバナンス、CIOを日本年金機構の方に置けということをも主張するというのもあるのではないかと思います。

本田座長 大臣、よろしく申し上げます。

それでは、本日も大変活発なご議論をありがとうございました。

本日の議論を踏まえまして、総論としての基本的な考え方と、あと今日5点ほどご議論させていただきましたこと等を踏まえて、中間整理の案というものを作成して、次回お諮りさせていただきたいと思います。

具体的には私と岸井座長代理で相談しながら、事務局を使って作り上げますので、よろしくをお願いします。

次回議論させていただいた上で、中間整理としてコンセンサスをいただきたいと思います。きちんと議論してからですが、そういう段取りでありますので、よろしくをお願いします。それではこれもちまして、本日の会議は終了させていただきます。

次回の会議でございますが、事務局から委員の皆様の方にあらかじめ確認させていただきまして、9月28日の13時から15時までとさせていただければと思いますので、よろしくお願い申し上げます。

本日の会議につきましては、後ほど私の方からブリーフィングをしておきたいというように思います。

今日は本当にどうもありがとうございました。

以 上