

年金業務・組織再生会議 (第9回)

平成19年11月5日(月)
15:50～18:20
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 ただいまから第9回年金業務・組織再生会議を開催いたします。

本日の会議におきましては、まず平成19年10月31日に総務省年金記録問題検証委員会の最終報告が公表されましたので、これにつきまして検証委員会事務局からご説明いただき、質疑を行いたいと思います。

その後、社会保険庁のシステム刷新可能性調査及び最適化計画策定に関わりましたIBMビジネスコンサルティングサービス及び日本IBM、さらに新システムの基盤ソフト基本設計などを担当されましたアクセンチュアから、社会保険業務の業務・システム改革についてヒアリング、質疑を行いたいと思います。なお、IBM、アクセンチュアからのヒアリングにつきましては、先方からのご要望もあり、インターネット配信は行わないことといたしております。

それでは、早速でございますが、本日は総務省年金記録問題検証委員会事務局の伊藤審議官にお越しいただいておりますので、検証委員会の最終報告についてご説明いただき、その上で質疑を行いたいと思います。質疑を含めおよそ30分程度を予定しております。

それでは、よろしく願いいたします。

(報道関係者退室)

○伊藤審議官 ただいまご紹介いただきました年金記録問題検証委員会の事務局をいたしております総務省大臣官房審議官の伊藤でございます。

それでは、早速でございますが、ご説明をさせていただきたいと思います。

お手元に資料といたしまして報告書、700ページ超になりますが、大変厚いもので恐縮でございますけれども、構成を最初にご説明させていただきます。

1ページを開いていただきますと、報告書の本文がございまして、これが36ページまでございます。それから報告説明書ということで、37ページ以下がございます。

まず、3ページをお開きいただき、報告書の構成をまず最初にご説明させていただきたいと思います。「はじめに」に続きまして、「Ⅰ年金記録問題発生の根本にある問題」ということで3つの指摘をしております。それから、Ⅱとしまして、「年金記録問題発生の直接的な要因」ということで、対象になる膨大な数字というのが約5,000万件の未統合記録、それから後の方にありますが、1,430万件のコンピュータ未収録の厚生年金保険記録、それから36万件のコンピュータ未収録の船員保険記録とありますが、これらが発生した直接的な原因、それから、27ページ、Ⅲとして、「組織上の問題」について、間接的な要因ということで、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、厚生労働省本省と社会保険庁の関係の考察。そして、Ⅳとして32ページ以下に「年金記録問題発生の責任の所在」。それから最後に、「今後の教訓」という5つの構成になっております。

なお、39ページを開いていただきますと、41ページ以下の第1は活動概況でございますが、年金記録問題を理解するために必要な公的年金制度の変遷の概要から始まって、もう一つのポイントは第5にありますとおり、年金記録管理システムがいろいろと変わってお

りますので、その説明がしてありますが、あとは委員会のご判断の基になりました個別の実態調査の結果がそれぞれ書いてあります。本文の方をお読みいただいて、更に細部をご理解されたいということであれば、報告説明書を読んでいただければという構成になっております。

それでは、時間の関係もございますので、まず本文に入らせていただきまして、6ページをお開きいただきたいと思います。

年金記録問題検証委員会は平成19年6月14日から活動してきたのですけれども、途方もない数字としての未統合の記録とコンピュータ上の記録の正確性の問題、それから保険料納付などが台帳に記録されていない問題が重要ととらえてきたわけでございますけれども、この3つを含めて通じる根本的な問題ということで、1つはパラグラフ5にありますけれども、厚生労働省及び社会保険庁の基本的な姿勢に問題があったと。真ん中辺りに書いてありますけれども、年金記録制度というのは、長期にわたって細心の注意を払って一貫して正確に記録を管理しなければならないという、他に類例を見ない特色を持っているわけですが、厚生労働省及び社会保険庁の基本的姿勢として、国民の大切な年金に関する記録を正確に作成し、保管・管理するという組織全体としての使命感、あるいは国民の信任を受けて業務を行うという責任感が決定的に欠如していたということがまず指摘されております。

それから、パラグラフ6で2つ目の大きな問題として、年金記録の正確性を確保するという認識が非常に欠けていたと。元々国民年金と厚生年金に分かれて、それぞれに入るとそれぞれで番号をもらう制度になっていますので、2つあることは致し方ないのです。同一制度内であれば、同一の年金手帳記号番号で個人を特定するという仕組みできたのです。それが安易に2つ出してきた、複数の2つ以上の番号を同一の人に出してきた、あるいはマイクロフィルム化したが、使用頻度の低い記録としてオンライン化を進めた後にもデータを入れてこなかったとか、あるいはよくご存じのとおり、平成14年4月に市区町村から国に国民年金保険料徴収事務を移管した際に、市町村が保有している被保険者名簿の保管とか、こういうものをどうするかということに全く明確な指示を行わないままに今日までに来たということで、大事な資料を適切に取り扱うという意識が見られないと。それから、職員の方も年金記録に誤りがあることは漠然と認識していたと言われているのですが、定量的に把握・検証・補正するという組織的な取組は行われなかったということ。

それから、3つ目の一番大きなポイントが「裁定主義」というふうに言っております。社会保険庁はこれを「申請主義」と申しております。7ページの末尾に注が書いてありますが、社会保険庁は厚生年金法第33条等を援用し「申請主義」と言っていると。これは年金の給付は申請をいただいて、それを裁定して支払うという法律上の考え方ですが、これを理由にして事務処理も最後の段階でいいという発想でいたと。

パラグラフ7の最初のところですが、年金保険料の納付の有無、職歴などは本人がよく知っているはずであり、年金給付の裁定請求時や相談時などには本人が来るのだから、そ

の時に社会保険庁の保有している記録と突き合わせて確認し、齟齬があれば直せばよいという事務処理の考え方で、法律上の根拠が特段あるわけではないのですが、こういう考え方で安易な事務処理をしてきたということが大きな3つ目の問題であるということが言われています。

9ページでございますが、5,000万件の未統合の記録でございます。

基礎年金番号を入れるときに、現状5,000万件が未統合で残った経緯、その他の説明をしてありますが、私ども検証委員会では、5,000万件の中身の説明がいつまでも社会保険庁からされないので、統計上十分な結果が出る7,840件のサンプルを採りまして、これを分析いたしました。

10ページを開けていただきます。ここは基礎的な数字が書いてございます。

パラグラフ13で、年齢別、あるいは男女別、それから当初加入年代別、通算加入期間別が書いてありますが、新聞でよく取り上げられておりますのは11ページでございます。

下に円グラフがございまして、上がその説明になっております。実は今年の8月から新しく法律が成立しまして、住基ネットが従前は受給者だけだったのですが、お陰さまで被保険者、現役の方々についても今年の8月から照らし合わせができるようになりました。私どもの方で住基ネットと照合したり、オンライン上の記録を精査したりして出したわけですが、住基ネットと照合した結果、生存の可能性が高いことが判明した者が33.6%。うち、基礎年金番号を既にお持ちの方ということで25.6%。それから基礎年金番号ではないのですが、オンライン上で検索したら、別途の手帳番号があるという方が8.0%でございます。

それから、死亡が判明した者の記録、2番目の枠の真ん中ですが、年金受給の対象とされないと考えられる記録、それから基礎年金番号に統合済みの記録というのがございまして、これが合計で27.9%でございます。

その他が話題になっております38.5%。内訳の数字につきましては、私どもの方では確認がとれなかったもので、定性的なご説明になっておりますが、婚姻などにより氏名を変更していると考えられる者の記録。それから、オンライン上の入力ミス、最もよく言われているのは空白があるというものですが、そういうものの記録。それから、住基ネットは過去5年分しか死亡者の記録が入っておりませんので、平成14年8月以前に死亡された方については、住基ネットと照らし合わせても分からないということございまして。これらの記録が全部で38.5%ということになってございます。

なぜこのようなものが発生したのかということでございますけれども、まず33.6%につきましては、12ページのパラグラフ16から書いてございますが、社会保険庁は平成10年度から18年度にかけまして複数の年金手帳記号番号を持っていると思われる当時その時点で55歳までの方の被保険者に対しては順次照会を行うことにしました、しかし、裁定済みの方、裁定は一旦してしまえば問題がないとか、間もなく裁定に来るからいいということで、56歳以上の方に対してはこれを実施しませんでした。それから、55歳未満の方に対しても

回答がなかった者が相当数おられます。あるいは、送達不能で戻された方、これらが全部で565万人おられるのですが、何らの対応措置を採らなかったと。これが生きている方の記録が残ってしまった原因であろうと。

それから、13ページのパラグラフ②にある記録につきましては、死亡情報を社会保険庁において把握していないものがある、それから死亡情報がオンライン記録などにより把握できるものも存在しますが、これらの記録を5,000万件とは区別して整理してこなかった。すべての過去の記録も勝手には捨ててはいけないというのが社会保険庁内部の業務のルールですので、これを放置してきたと。それから、記録されている全期間にわたり脱退手当金を受給されたということで、年金に直接つながらない記録、これもまとめてそのまま置いておいたと。このようなことがあって5,000万件の中にこのような数字が残ったと。

それから、その他についてですが、先ほど若干説明しましたが、13ページの注を見ただけですと、私どもの方で、平成18年6月から19年8月までの間の28社会保険事務所に於ける年金記録に関する相談について抽出調査をいたしました。その結果、訂正された場合の主な理由というのは、旧姓で管理されていたものが35.7%、カナ、氏名、生年月日に誤りのあったものが36.2%、氏名、生年月日が空欄であったものが20.9%、ほとんど9割がこれで訂正になっておりますので、残ったものもこれが理由ではないかと考えておるといってございませう。

あと、お時間の関係で少し省略させていただきますが、14ページに年金記録の不備データが存在することの原因ということで、システム関係の方で問題はないのかということでもあります。パラグラフ19でございますけれども、ご存知のとおり年金管理システム、昭和32年10月から開始された厚生年金については、パンチ入力による台帳カード、それから40年4月から開始された国民年金についての紙テープを基に入力した磁気テープの事務処理と、こういうのが行われて、その後オンラインに移っていくわけですが、この時代のミスが相当残っておると。

考え方として、15ページの上辺りでございますが、パラグラフ19の真ん中でございませうけれども、「データの誤りをゼロにする」という考え方はかえって誤りを隠蔽することになると。誤りが発生するものであることを前提として、誤りの定量的把握、統計分析、データの入力方法、チェック体制の検証・評価、防止対策などを採るべきであるということなのですが、どうもこれをオンライン化前も後も怠ってきた。手作業時代に事故戻しということで、出先に戻してチェックはさせているのですが、チェックさせた結果どれだけミスが減ったかというような統計もほとんど採られていないということが明らかになっております。

それから、パラグラフ20ですが、年金制度導入以来、年金手帳記号番号中心のシステム設計、データ整備が行われまして、被保険者や年金受給者本人の特定や連絡をするための重要な情報である氏名、生年月日、性別、住所が軽視されてきた。すべてをきちんと把握するようになったというのは、基礎年金番号を入れる前後からきちんと把握するようにな

ったということで、それまでは例えば国民年金でも氏名と書いてありますが、きちんとやるためには漢字の氏名とカナの氏名両方必要なのですが、どちらかしか把握していないとか、そういう不十分な状態が続いてきたということが言われています。

それからもう一つ重要なことがパラグラフ22でございますが、よく言われております漢字カナ自動変換です。厚生年金については昔漢字しか取っておりませんで、カナの読み方を取っておりませんでした。現に受給している方、あるいは被保険者でおられる方はいいのですが、資格を一旦喪失した方は追いかけれない、本人に確認ができないということで、本来内部事務の便のためだけに作っていた漢字カナ自動変換辞書システムを使って、昭和56年にカナ氏名の収録を行ったと。これが今も統合を阻害している原因の1つではないかというようなことが言われています。

あと、新聞などでご存じと思いますが生年月日の丸めの話なども別途のところに書いておりますけれども、省略をさせていただきます。

それから、16ページパラグラフ23ですが、漢字カナ変換作業に係るプログラムや関係資料、それから昭和59年のオンライン化などの記録管理方式の変更時における不備データの議論がされておまして、この記録がなかなか残っていないということで、これはやはり社会保険庁としても、特にオンラインは長く継続しているわけですから、是非こういう資料は残しておくべきであったというようなことが言われております。

あと、年金記録に係る事務処理の実施状況、17ページのパラグラフ28を見ていただきますと、ポイントはオンラインになってからも、それ以前も二重チェックの仕組み、一人の人が入力するとミスをしますので、必ず二重チェックをする仕組みがあつて、二重チェックにも複数のやり方があるのだそうですけれども、実行上必ずしも完全にやられていないというようなことが言われています。

それから、18ページの年金相談事例でいえば、どうも最初の対応が親切でなかったのではないかと、不十分だったのではないかとということで、例えばパラグラフ30の（ ）ですけれども、年金相談の結果、記録の訂正に結びついた者について調査したら、約20%は再裁定の手続になっているというようなことがありました。

それから、19ページの内部監査などに関する調査でございます。内部監査の調査の中でのポイントは、やはり全体として業務監察、会計監査も含めて不十分だということが言われています。記録の関係でいいますと、パラグラフ34でございますが、業務監察や地方監査の中で行われる業務に関する監査の実施状況を見ると、年金記録の入力の際の二重チェック、あるいは担当課長における決裁における届書原義と入力結果リストなどの突合などが、全体的な実施状況をチェックしているかと言われ、やっていますというような形の確認をするだけで、きちんとしたチェックが行われていないというようなことが言われております。

それからパラグラフ36ですけれども、これは後でお話しします横領などの不正事故防止の関係ですが、36の下から4行目辺りを見ていただければと思いますけれども、大きな金

額を扱う他の機関、例えば国税庁や旧郵政省・旧郵政公社においては、不正防止・不正摘発を専門的に処理する相応の体制があったと。司法警察権を持つような制度があったということが言われておりますが、社会保険庁にはこうした体制上の不備もあったということが言われております。

続きまして、お時間の関係でちょっと省略させていただきますが、21ページ、約1,430万件のコンピュータ未収録の厚生年金保険記録ですが、これはパラグラフ39ですけれども、厚生年金保険の被保険者資格を昭和29年4月1日以前に失い、34年3月31日までに再取得していない、もう一度加入しなかった者の台帳ということで、数としては62年3月時点の数でございます。

これについてのサンプル調査のポイントは、パラグラフ40ですが、一応すべての人が65歳以上であるということ。それから、通算加入期間は短い人、長い人いろいろあります。サンプルのマイクロフィルムの中には目視では判読できなかったというようなものも一部入っているということで、次のページのパラグラフ41ですが、住基ネットとの照合の結果では、まず最初にオンラインに収録済みの方が15.2%ありまして、住基ネットと照合したら生存の可能性の高い方は4.1%でありますということです。ここのポイントの問題点は、これだけ使われる、あるいは生きている記録を、昔一度入れないと決めた結果放置してあったということが問題だということでもあります。

約36万件のコンピュータ未収録の船員保険記録も同様にパラグラフ45を見ていただきますと、オンラインに収録済みは60.3%、住基ネットと照合して生きておられる可能性の高い方は1.4%、同じく放置していたことが問題だと。

それから、年金保険料の横領などに関する調査につきましては、時間の関係で省略させていただきますが、ポイントは社会保険庁、あるいは市町村に対して調査をした結果、すでに発表されましたけれども、検証委員会の指揮によってこれらの調査をやっていただきまして、パラグラフ48ですが、社会保険庁の年金保険料の横領など22件、それから市町村などの職員による分も含めまして、全部の書面調査をした上で、関係書類を偽造しているとか、金額が高額であるとか、あるいは長期間にわたって発覚しなかったというようなものを調査いたしました。

文章は省略させていただきますが、ポイントは社会保険庁は基本的に年金保険料が未納になれば催告が行くと言っており、実際にもほとんどの場合は行っているのですが、幾つか制度的に行かないものがある。1つは特例納付と言われるものでありまして、過去払わなかった保険料を、現状の制度ですと2年間しかさかのぼれないのですが、昭和50年代まで3回ほど36年までにさかのぼって払っていいよという仕組みがありました。それについては催告が行かないと、本人は自主的に払うわけで、払ってくださいという催告は行かないと。ですから、その場合は悪用されやすい。

それから、もう一つは、納付拒否者という仕組みを事務的にとっておりまして、どうしても払わないという人に催告状を出すとトラブルが起こるので、内部事務的にそういう人

たちには催告状が行かない仕組みにされております。

それを悪用したケースがあるということで、結果としてすべての横領が発覚しているということは、これはなかなか証明が困難でございまして、26ページのパラグラフ51の真ん中辺りですが、支払ったはずの保険料の記録が社会保険庁の側にないという問題の原因については、事務処理ミスの可能性の他、横領などが原因の1つになっている可能性も否定することはできないということで、今後疑いのあるときは、社会保険庁は検証委員会で行った手口調査も参考に調査してくださいということになっております。

それから、間接的な要因の方は三層構造に伴う問題、これはもう既によくご存じだと思いますが、27ページ、パラグラフ55にポイントがございまして。本省採用Ⅰ種から本庁採用のⅡ種・Ⅲ種、地方採用のⅡ種・Ⅲ種という三層構造があると。三層構造そのものはどこにでもあるので、それだけが問題ではないのですが、三層構造がマイナスの方向に働いた。その結果、社会保険庁はガバナンスの不足した組織になったということが書かれてございます。

それから、職員団体の問題、29ページでございまして、こちらは社会保険庁に勤務する職員団体、これは2つの系統の組織があります。パラグラフ57に簡単に書いてありますが、1つは全国社会保険職員労働組合、平成19年3月末まではよく言われる全日本自治団体労働組合国費評議会というものでありまして、全県組織されているわけではありませんが、19年3月現在で40都道府県に支部があり、組合員数約1万ちょっと。それからもう一つ、全厚生職員労働組合というのがございまして、これは平成18年4月現在の数字ですが、11府県に支部が存在し、組合員数は約2,300人となると。

覚書から分かるように、様々な業務に対する反対運動、その他をやっているわけですが、ポイントはパラグラフ60でございまして、当局と職員団体が良い意味で緊張関係になれば、組織全体が、内向き、非効率で職場規律が緩んだ「親方日の丸の体質」となる。もう1つは、基本的に国民の方を向かないで内向きの仕事、自分たちの待遇改善にばかり走ってしまった。こういうことが全体の規律が緩んだということの前提という指摘をしています。

それから、地方事務官制度につきましては、資料の方で昭和22年以來の発足よりの経緯がすべて書いてありますが、パラグラフ61でございまして、3行目に「人事権及び予算は国が持つ変則的な存在となった」ということで、管理が行き届いていなかったと。平成12年4月になってやっと地方事務官制度が廃止されて厚生事務官になったということでございます。

あとは、責任の所在は既に新聞などでご存じだと思いますので、省略をさせていただきますが、32ページに載せてあります。

それから、34ページに今後の教訓ということで、一言で言いますと、業務に関してはガバナンスを確立すること。システムについては、システムの具体的な課題は報告書の173ページに詳細に書いてありますが、そういう検証委員会の結果を踏まえて、良いシステム

を作ってください。それから、横領案件は内部管理体制を適切に構築してください。あと、国民の監視と協力というのが大事だということが述べられております。

大変雑駁な説明でございますけれども、以上で説明を一通り終わらせていただきます。

本田座長 ありがとうございます。

なお、野村委員は検証委員会委員でもいらっしゃいましたので、この年金業務・組織再生会議との関係で何かございましたら、ご発言をお願いします。

○野村委員 すみません、発言の機会を頂戴いたしまして、ありがとうございます。

私はこの検証委員会の委員ではありましたが、どうしても検証委員会は後ろ向きの過去の事実の確認ということになりますので、この後こちらの再生会議の方で将来に向けての議論とどうつなげていくのかというのが非常に重要だろうと思っております。

そういう観点からちょっと二、三お話しさせていただきますが、まず過去の検証の中では是非お読みいただきたいと思っておりますのは、555ページ以下のところに職員団体に関する調査結果というものが詳細に書かれております。どのような運動がこれまでなされてきて、どういう組織であったのかというようなことがかなりの枚数を割いて書かれております。さらには、職員団体と取り交わしておりました覚書などについても、すべてのものを詳細に表にして記載されておりますので、これらをよくご覧いただければというのが第1点目でございます。

それから、第2点目は、今回の調査におきましては総務省の調査の中で全国の組織を使って各職員からのヒアリングを行っておりますが、その結果は581ページ以下のところで、実際に現場に勤めておられる方々から聴取したヒアリング結果がかなり具体的な形で載っております。581ページから601ページまでかなりの具体性のある形での発言がここに収録されておりますので、これが職員の方々が感じておられるこの役所の現実であるということをご覧いただく上で大変貴重な資料かと思えます。したがって、この点是非ご覧いただければというのが2点目でございます。

3点目は、今も言及がありましたがシステムの問題でありまして、この点につきましては、今日この後ヒアリングがあろうかと思っておりますけれども、刷新化計画というのはいわゆるレガシーシステムからの脱却ということで、この記録問題が発生する前の段階から走り出していたプロジェクトでございますけれども、この記録問題を経た後、我々の検証委員会としましては、この検証の私たちの結果をシステムの刷新の中に織り込んでいくように是非お願いしたいというのが提言の中身となっております。

具体的には、先ほども審議官の方からお話がありましたが、172ページないしは173ページのところに5、6という形で、システムにつきましては将来に関する提言を一部記載させていただいているというのがこの報告書の中身でございます。

ただし、今回の検証に当たってはワーキンググループを作りまして、専門家の方々には私たち以外にもご参画いただいているわけではありますが、システムに関しても知見のある方々数名にご参加いただき、かなり詳細な報告、この報告書の原文となります詳細な検討

を行っていただいておりますが、委員会といたしましては私たちのミッションは過去の原因の分析であるということから、必ずしもこの報告書に全部盛り込んでいないという部分が残っております。

といたしますのは、将来に関する問題は検証委員会の議論ではむしろこの再生会議の方のミッションであろうということ、記載せずに終わっている部分がございますので、できますれば、これらについての意見についてもどこかのタイミングで聴取していただければありがたいと思います。

せっかく検証に携わったシステムの専門家の方々が見ている現時点におけるシステムの問題について詳細なまとめが行われておりますので、是非機会があればそれを聴取していただき、この会議に反映させていただければと思います。それは私どもの方のまとめの中にも、システムの将来については私たちの検証を踏まえて、是非将来につなげてほしいということが書かれておりますので、具体的にはその参加者であります参与の方々などの中からどなたかにでもお越しいただいて、ヒアリングをしていただければありがたいと思っております。

以上でございます。

○本田座長 それでは、ただいまのご報告につきまして、何かご質問ありましたら。

大変分厚い報告書で、ちょっと時間の関係もありますので、もし質問があったら簡単にお願いたしたいと思っております。

大山先生、どうぞ。

○大山委員 11ページのパラグラフ14で、「さらに、サンプルの記録の内容について」云々と書いてあって、その後、表の中の二つ目の黒ポチで「死亡が判明した者等」以降を見ていくと、「うち」、「うち」と書いてあって、3つ目の「うち」について、「平成18年6月1日以降基礎年金番号に統合済みの記録」と書いてあります。これはいわゆる5,000万件の中に統合済みの記録が3.9%あるというふうに読めるのですが、それで正しいのでしょうか。

○伊藤審議官 ちょっと補足をさせていただきます。

本文中に書いてありますが、サンプル自体は平成18年6月1日時点でデータをとりました。分析は今年の7月時点以降でやっております。既に新聞で発表されておるとおり、5,000万件のうち220万件近くは統合作業が済みましたと世の中に社会保険庁が発表していると思っておりますが、その分に該当するもので、ほぼ同じ比率で出ております。私どもとしてはサンプル調査の精度は逆に非常に高いことを立証していただいたと思っております。

○本田座長 どうぞ、岩瀬委員。

○岩瀬委員 今、野村委員の方から出ましたこの報告書に盛り込まれていないシステムの刷新についての詳細なまとめは、再生会議で今後システムを議論していく上で必要な資料になるのではないかなと思っております。ですから、その盛り込まなかった部分を再生会議に提出していただき、各委員が目を通し、その上で議論していくということは、できたらそ

ういう方向で実現していただきたい。必要があればまたヒアリングもお願いしたい。

せっかくまとめられたのに、報告書に盛り込まれないでそのままなくなってしまうというのは非常にもったいないという気がしますので、その点お願いしたいと思います。

○本田座長 先ほど野村委員の方からありましたので、しかるべきタイミングで、事務局の方は努力をしながら。分かりました。

岸井委員。

○岸井委員 大変ご苦労さまでした。敬意を表したいと思うのですが、報告書が出た後、メディア各社、テレビも新聞もいろいろな評価をしたり批判をしたりしているのですよね。そういう中、ちょっと野村委員から見て的を射ているな、的を射ていないなと思う点、多々あったと思うのですが、その辺をちょっと率直に言っていただきたいことと、その中で一点、一般論として厚生労働大臣と社会保険庁長官についての責任、非常に重いということを非常に厳しく追及をされているわけですが、それについて結論的にはやっぱり特定はなかなか難しいということなのではないでしょうか。いつの時代の何が問題だったとか、そういう点はやっぱり指摘しにくかったということでしょうか。

○伊藤審議官 松尾座長が、同じ点を記者会見の席でマスコミの皆さんから聞かれまして、長い歴史といろいろな直接、間接の原因の積み重ね、なおかつそれを改善してこなかったという問題点があって、特定の人がこうしたからこうなると、後の人は責任がないというものの見方だと、この年金記録問題発生の中の本質を失うのではないかと。

おっしゃるとおり、ある意味かなり古い時代の、ある人たちの行動ですから、実務的にもそこは難しいというのはご指摘のとおりだと思いますが、ご質問のように問題をとらえてしまうと、年金記録問題を発生させた組織の問題から始まって、全部の改善につながらないと、ある意味では全員が責任がある、という言い方を松尾座長はされておりました。

○野村委員 ここに至るまでの議論の経過をここで申し上げるべきではないと思いますが、最終的に私どもが責任を持ってここで了解したのは、全員が責任を持っているということであり、誰か一人の責任でもないし、また誰も責任がないというわけでもなく、全員が平等に責任を負うべきだと。ですから、中にはそれでは軽いだらうと思っている方もいるかもしれませんが、全員が最も重い責任を負うという結論になっているということでございます。それが国民の期待に沿わなかったのかもしれないという点については、やはり甘んじて受けるべきところがあるかなと思います。

○大山委員 関係するところでもう一つ確認させていただきたいのですが、一度コンピュータに入力された情報が何らかの手違いなどで、記録が変わってしまっているという事実はどこかで見つかったのはありますか。

○伊藤審議官 ゼロではありませんでした。基礎年金番号を付与してもらっているはずの年代の人に基礎年金番号がないというような事例があって、少し技術的な問題なのですが、基礎年金番号で事務処理をする過程において、一旦年金番号を外さないとできない事務処理があるようでして、元へ戻すのを忘れてしまったという事例が1件ありました。

ですから、そういう意味で、今日は省略しましたがけれども、いわゆる実在、非実在日の生年月日を入れるとか、そういうのは今でもチェックがかかる仕組みになっているのです。しかし、システムの中に必要なのはもう少し業務的な論理チェックでして、コンピュータでやればこの方が便利だとはいっても、制度上やってはいけない事務処理をして入力がされてしまうというようなことは、実在、非実在といった一般論理チェックではなくて、業務的な論理チェックをもっと充実しないと必ずミスが起こるのではないかと。だから、警告が発せられて、どこか自分の事務処理が間違っているのではないかと、端末をいじっている人が自分で分かるような仕組みをもう少し入れないと、将来もミスは減らない。オンライン化されていますから、昔に比べるとかなり減っていると報告に書いてあるのですが、ゼロにはならないともはっきり書いてありまして、そういうところを充実していくことが必要なのかなというのが報告書に書いてあります。

○本田座長 まだご質問があるかと思いますが、時間の関係もございますので、とりあえずこの件はこれで終わりにしたいと思います。

どうも伊藤審議官ありがとうございました。

(伊藤審議官退室)

(IBMビジネスコンサルティングサービス及び日本IBM 入室)

○本田座長 本日はお忙しい中お越しいただきまして、本当にありがとうございます。

それでは、IBMビジネスコンサルティングサービス及び日本IBMより、それぞれ刷新可能性調査、最適化計画の策定に関わられた立場からご説明をいただきまして、その上で質疑を行っていきたいと思います。質疑を含め50分程度を予定いたしますので、ご協力よろしくお願いいたします。

なお、これまでの会議におきまして社会保険庁から提出がございました資料から、本日の議論の参考になりそうなものをお手元に参考資料として配付してございますので、適宜ご参照いただければと思います。

それでは、よろしくお願いいたします。

○IBMビジネスコンサルティングサービス それでは、ご説明申し上げます。

まずは、お手元の弊社からご提出させていただきました資料を基にご説明いたします。

1 ページ目からご説明します。

まず、ご説明しますのは、刷新可能性調査の位置付けというところでございます。

最適化計画をご説明する上におきましては、刷新可能性調査というのが実はキーポイントでございます。どういうことかと言いますと、お手元の資料の上の方に▲で「業務・システムの見直し方針」とありますが、刷新可能性調査の調査分析結果を基に見直し方針を立てまして、その方針に基づいて最適化計画が策定されると。それ以降、その計画に基づいて実施されるという流れでございます。

その見直し方針と策定した刷新可能性調査がどういう内容だったかといいますと、そのお手元の下半分に「調査の目的」ということで抜粋させていただきました。ご覧いただき

ますと、使用者及び利用者の利便性を下げずに、次の点に留意した上で経費の総額を削減できるか否か、というところが趣旨でございます。

その次の点というのは幾つかあるのですが、今日ここでご説明するのは1つ目に、業務目的に対する業務処理プロセスの効率性・合理性の分析というところがございます。具体的には次の行に書いてありますとおり、業務目的に対して必要かつ十分な業務処理となっているか、過剰な業務処理が含まれていないかといった、効率性の観点を軸に業務の調査分析というものを進めてまいりました。

次のページに、その調査の進め方をご説明してまいります。

2ページでございます。

刷新可能性調査におきましては、さらにそれを拡大したものとしまして、専門家会議というものの助言を受けさせていただきました。これは2、3カ月に一度の頻度で開かれたものでございまして、右の方に「専門家による助言」ということで、いただいた専門家の方々も記載されてございます。

これと並行しまして、左下の方にございますが、厚生労働省のCIO補佐官より助言をいただいて作業を進めてまいりました。

ポイントとなります刷新可能性調査を経てどういう方向性が出されたかといったところが次のページでございます。あくまでもコンセプト図でございます。左側半分が現状でございまして、「現状の事務所業務」と記載してございます。当時、社会保険庁におかれては、職員のお大半が全国300カ所以上の事務所に配置されているといったところでございます。その中で実施されている業務は大きく分けて4つございます。左の方から届出受理、それを受けて審査、決裁、さらに入力、交付、そしてそれと並行して走っている非定型業務というのが右上にございます。右上に非定型業務と書いてございますが、裏を返せば残りは定型的な業務でございまして、この定型的な業務に着目して効率化というものを進めてまいりました。

それが右側半分でございますが、下の方にあります審査、決裁及び入力、交付、これは、審査、決裁は一括集中による処理とありますが、これはスケールメリットをねらうもの、右下にございます入力、交付というものは外部委託ということで、非職員化することによって職員の業務量を創出するという方向性でございます。

一方で、届出受理というものがございますが、こちらにつきましては地理的制約、つまり被保険者の方々との接点になってまいりますので、地理的制約を考えまして事務所に残す業務ということで、方向性を出してまいりました。

そこで創出された業務量を基に非定型業務というものを拡大させようと。特に、当時としては相談の待ち時間というのが非常に長く、問題視されておりましたので、相談、さらに勧奨・督促と書いてございますが、これは年金未納者、未適用者に対する業務でございますが、これを充実させるということで、その業務量にシフトしていくという方向性で見直しのコンセプトをまとめさせていただきました。

これに基づきまして、具体的な見直しの方針というのが次のページに記載されてございます。4ページでございますが、これが2005年3月に公表されました業務・システムの見直し方針でございます。これに基づきまして最適化計画が策定されたという流れでございます。

見ていただきたいのは右下の方に拡大してございますが、左半分に課題がございます。幾つか箇条書きで書いてございますが、1つ目がシステムによる効率化が可能な作業があると。つまり、現状業務を洗い出すことによって、こういった観点に該当する業務がないのか洗い出しました。実作業におきましては、システムによる効率化ができるものとして、例えば、転記、再入力といったような手作業が発生していないか、ないしは目視突合による人間的なチェックが行われていないかというような観点で洗い出しをさせていただきました。したがって、その課題に対しましては、右半分、その裏返しとなりますが、こういった施策を打っていくのかといったことが見直し方針として挙げるということが可能になったという流れでございます。

ここまではあくまでも定性的なご説明を差し上げたところでございますが、ここで特出しすべきは、定量化していくところがポイントになってまいりますので、いかにして定量化していったかといったところを次のページでご説明します。

5ページでございますが、この調査分析というのは非常に難しい問題点がありまして、具体的に何をどうするといったところをしっかりと調査分析することによって最適化計画につなげなければいけない、しかも、非常に大規模組織であり、職員の方だけでも1万7,000人の大組織でございましたので、そういった組織に対していかに効果的・効率的に調査をするかということが成功のポイントだと認識しておりました。したがって、そういった問題点に対しましては先発、後発という分け方をさせていただきました。先発調査、後発調査という分け方でございます。文字どおり先発といいますのがサンプル調査をすることによって、それで幅広に、その後、後発調査というところでその妥当性を検証していくという流れをとらせていただきとらえました。

その先発調査は、具体的には方法というところをご覧いただきますと、ABCインタビュー、ヒアリングとあります。ABCというのは皆さんご承知のところだと思いますが、Activity Based Costingというような言い方をされておりますが、業務を細分化することによって定量的に何をどれぐらいやっているのかを把握する手法でございます。その際の調査におきましては、対面のヒアリングを行いました。これは約20事務所で対面ヒアリングを実施させていただきました。その中から深く細かい点におきまして業務上の課題というものを抽出していきました。

それを受けて、次に後発調査というところでございますが、全国47都道府県の代表事務所を選定いたしまして、そこで幅広に全国で共通で発生している業務というものを分析していったという流れでございます。

さらにその先でございますが、それを定量的に、6ページでございます。それらの業務

の集計の方法でございますが、上の方から①から⑤まで並んでございます。要は、何を軸に業務が発生しているかといったところをしっかりとつかむことによって、効率化の施策につなげていこうというところでございます。

1つ目の①のところには主要届書の定義とありますが、社会保険業務の定型業務におきましては、届書の件数によって業務量が増減するという特性を持っていたものですから、どの業務がどの届書に該当するのかということで届書を定義していく。その次のステップとして、その届書の件数を集計して、それを軸に都道府県ごとに業務量を推計して全国にまとめ上げていくという流れでございます。それと、並行して単純な積み上げですと実態を反映していない場合がございますので、一方で全職員数の頭数と突合することによって、内容の精度というもの担保していったという流れでございます。こうすることによって、社会保険庁の現状の業務量がどこにどの程度発生しているのか、まず洗いざらいつまびらかにしたというところでございます。

これを基点といたしまして、次にどの程度業務が効率化できるかといったところが7ページでございます。

効率化の効果の算定方法としましては、上に簡単な数式が書いてございます。簡単に申し上げますと、「現状業務量×削減率」というところで、一つひとつ細かく効率化の余地というのを積み上げてまいりました。

下の表のイメージ図でご説明しますと、左側半分で業務を体系化することによってどんな業務にどの程度の業務量が発生しているのかといった体系化したものが左側でございます。それに対しまして業務ごとに、「施策1」と1つ例を挙げておりますが、例えばシステム化の内容であれば、手続処理を自動化するというものが各業務の中で何カ所程度該当したのかと、効率化の余地があるのかというものを洗い出しまして、それぞれの施策ごとにそれを削減率と定義いたしまして、その業務量に削減率を掛けることによって削減業務量というものを算出していったという流れでございます。つまり、一つひとつの業務を分析しながら積み上げた数字で削減業務量を算出したといった流れでございます。

ここまでのところが業務効率化のコンセプトとその削減業務量の算出概要でございます。

日本IBM 引き続き、情報セキュリティの策定の流れということで、この最適化の中で安全性、信頼性の観点において情報セキュリティをどう策定して、この最適化計画の中で要件定義を行い、あと基本設計につないでいくというところでございます。

刷新システムの安全性、信頼性におけるリスクの評価、策定の定義に当たり、新システムの概要を把握し検討対象を明確にするため、まず左のところから右の方に流れるようになっておりますけれども、左の情報、政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準といったような関連規定類、その他業務取扱要領、あとは刷新可能性調査の結果や社会保険業務に係る業務・システムの見直し方針を基に、業務基盤に係る情報資産を洗い出し、その情報資産の格付けと重要度を評価するとともに、関連する関係者の抽出を整理しまし

た。これが一番左のまとめのグループになります。その中で、さらにシステムに対応する場合の新しい技術やその動向について、調査を併せて行っております。

それらを基に中央の作業としまして、業務・システムの見直し方針からリスクの認知、認知の方針、それと網羅性を確保するためのガイドラインなどの比較、改革方針からリスク認知の方針を確定して、信頼できる資源、また新システムで対象となっている情報資産、関係者において安全性、信頼性の観点から特殊な要件がないかどうかの有無を整理した上で、情報試算評価と抽出された関係性を基に洗い出されたリスクを分類しております。

その整理分類したリスクの中から、1つ目はシステム全体に対する対抗策として情報資源の適切な配置、これはセキュリティドメインというような形で定義しております。2つ目として、個別の対抗策ということで、想定したリスクから想定し得る実証を整理しまして、その必要な対策を選定すること。また、選定した対抗策の妥当性を検証するため、対抗策の適用前と後のリスクを評価しまして、対抗策を確定させていきました。対抗策適用後のリスク評価で残ったリスク、これがまた右の方につながっていきますけれども、そのリスクに対して残ったリスクといいますと、例えば外部ネットワーク、このシステムの外になるのですけれども、そういったところの情報漏えいの発生といったようなものとバックアップとバックアップのデータ、バックアップセンターで入退室管理といったような運用面におけるリスク対策も定義を行い、それらをまとめた要件定義として安全性、信頼性の施策を立てております。

そのリスクを分類したものが次のページになりますけれども、まず抽出したリスクの対抗策ということで、まず技術面ということでリスクを分類しまして、大きく6つ、不正侵入・アクセス、それと否認、ウイルス及びワームの感染、サービス不能、情報漏えい、情報の改ざん・破壊・消去といったようなリスクに分類しております。

それぞれの対策方針として、さらに攻撃からの防御など、システム堅牢性の確保と不開示情報の安全な格納といったような方針を立てました。

それに基づいて、個別の対抗策ということで、抜粋しますと認証とかアクセスログの取得・保管・分析ということで、認証で問題発生の抑止を行い、アクセスの証跡をとることによって、問題が発生した場合の調査を行う手段、さらに分析を行うことによって新たな対抗策の検討につなげるといったような施策。それと、下の情報の漏えい、情報の改ざん・破壊・消去といったところにつながる部分では、通信、データの暗号化、そういったものの暗号化、それとデータの完全といった意味でハードニングの部分の必要性から、こういった部分からデータベースサーバというところに関してはセキュリティ面でもメインフレーム、オープン化の中でもメインフレームということを検討しております。

次のページに行きまして、今までが技術面ということでしたけれども、次にはやはり技術面だけでなくすべてがカバーできるものではないということもありまして、運用面、あとはセキュリティポリシーの整備が重要と考えております。運用面ということでは以下のような管理の手法として、2つ目のところでは安全性を確保するため情報資産の適切な管理、

4つ目のところでそれを定期的に監査を行うこと。さらに、5つ目の入退室、データセンター、やはりそういった場所への入退室管理と、そういった管理を行うことをそれぞれ挙げていますけれども、その管理をいかに行うべきかといったような手順。それと、セキュリティポリシーにも定義するべきでありますけれども、セキュリティの教育、実際教育を行ってその技術の運用面での確保を行うといったような施策を立てております。

ここまでが情報セキュリティとリスクに対するご説明でございます。

○IBMビジネスコンサルティング それでは、続きましてITガバナンスについてご説明申し上げます。

特にシステムについては、管理運営責任を国が負う。その受託運営を日本年金機構が負う。この前提でITガバナンスをどう構築すべきかという点について、専門業者として自由に意見を述べなさいという宿題をいただきましたので、この11ページでご説明申し上げます。

今左端の絵に国と機構の役割分担ということでシステム開発委員会などを含める形で出ておりますが、これを考えるに当たって、民間企業で例えるならば、持株会社と事業会社との関係に擬せられるのではないかと考えております。すなわち、経営と執行をどう分離をするという観点で考えております。

これは組織でございますので、こうすればいいという最適解がもちろんございませんで、メリット、デメリットを比較しながら何を優先していくかという観点で考えていかなければいけないと思っております。

そうしますと、国の方がいわゆる監査に、レビューに設定して、機構側に実行部隊を置くという役割分担も考えられますが、それでは現状と変わらないのではないかと考えております。

主要な論点の1に「権限と責任の明確化」と書きましたが、これが今の社会保険庁の現状では役割分担が非常に甚だ不明確になっておりまして、権限と責任の一致というものが見られていないという状況もございました。したがって、平たく言いますと、人、もの、金の決定権限を何を分権していくのか、何を機構に報告させるのかというところをしっかりと作っていかなくてはならないと思っております。

言い換えれば、いわゆるCIOをどちらに置いていくのかという観点になりますが、先ほど申し上げましたとおり、国に任せる部分を監査だけというやり方ですと弱いと考えておりますので、IT化方針の策定であるとか、プロジェクト計画というところにまで踏みこんでいく必要があるのではないかと考えております。

そうしますと、CIOを持株会社、いわゆる国に置く場合と機構に置く場合と二通りのオプションが考えられるわけでございますが、仮に国側にCIOプラススタッフというように置いた場合にも、その人間が国に籍を置きながら、実際の業務は機構側で行うという形を採らなくてはならないのではないかと。これはいわゆる経理部長と経理部が切っても切り離せない関係であるのと同じように、運営上そこでカバーをしていくという必要がある

うかと思えます。

また、絵の一番右に「局面での両社の関与度」という絵を描きましたが、この国と機構に役割を分担したときに、システムのいわゆるライフステージによって関わり方というのが変わってくるのではないかと考えております。すなわち、システムの企画局面から開発をして、その運用を行うという一連のライフステージがあるのですが、運用に行くに従ってこの機構側の関与度、役割分担というのが増えてくる。すなわち、最初のステージでしっかりとシステム方針を決めて、その方向性、ビジョンを明確にしていくという点では、この国の関与というのが大きく認められるのではないかと考えております。

また、機構側においては、特にIT教育の実施というものがかなり鍵になろうかと思えます。現状の社会保険庁はスタッフが2年から3年の業務ローテーションで動いておりまして、組織の中にITの知識を留め置くというところが必ずしもうまくいっていないという現状がございます。それが業者に対してどうしても依存度が高まっていくという部分になっておりますので、外部から人を獲得する等を含めて、いかに機構の中にIT人材を入れていくかと、またその知識、ノウハウというものを持っていくかというところが非常に重要なガバナンスの要因になってくるのではないかと考えます。

こう考えますと、会議体のあり方もシステム開発委員会が国と機構側の間に置かれるような会議体ですと、権限と責任が必ずしも明確にならないのではないかと考えておりますので、いわゆる民間でいう意思決定会議と執行の会議というものを明確に役割を分けて、会議体のミッションを明確にしていくべきではないかと考えております。

ガバナンスは以上でございます。

○日本IBM それでは、最後に国から機構に運営主体が変わることに伴うシステム化の影響、及び民間委託、外部委託をすることに伴うシステムにおける影響に関して、お話しさせていただきます。

まず、12ページでございますが、年金業務を運営する組織が社会保険庁、国から機構に変わることに伴う影響でございますが、最適化計画では刷新後の業務フローを基礎としてどのようなシステム機能が必要かということを出いたしました。このため、業務の運営組織が国から機構に変わっても、やる人の所属する組織ですとかやる人が変わっても、業務の流れが変わらなければシステム的には何ら影響がないということでございます。ただし、先ほどの最適化計画では、業務の集約化ですとかそういう形で大きく拠点をまとめようとかいうような方針が出ますが、それががらっと変わるようすとやはり影響が出てくると言わざるを得ません。しかし、最適化計画では、そういったシステム機能としてはどこで使うのか、誰が使うのかということには依存しないように設計を進めておりますので、そういったところで影響はないと判断してよろしいかと考えております。

続きまして、外部委託に伴う影響でございますが、外部委託は2つ方法があると考えています。1つはA方式といたしまして、日本年金機構のシステムを使用して、その操作だけを外部委託するケース、これをA方式と仮に呼びます。このようなものはある特定の作業

を外部に委託する。作業手順や作業内容は日本年金機構によって定められたもので、委託者の裁量で勝手にやり方を変えるというようなことは原則できません。日本年金機構が準備したシステムを使って操作を行うと。最適化計画でもこれは先ほどありましたように入力ですとかそういった業務を外部委託するときに、この方式を想定して最適化計画を作りましたが、このようなものはシステム上はそういった誰が操作するかというところはシステム機能としては依存しないように設計しておりますので、影響はありません。ただし、セキュリティとかで、これは外部の人間にはこの情報は見せてはいけないというようなものがあつた場合、若干画面などの設計が変わることはあるかもしれませんが、非常に軽微であろうと判断できます。

また、「考慮点」に書いておりますが、作業を外部に持ち出す場合、セキュリティですとかネットワーク、そういったようなものでいろいろ考慮点があるかと思いますが、そういったものはシステムへの影響が出てくるかと思いますが、ただし、そちらの方も全体から見ますとそんなに大きな変更といたしますか、システム上の制約にはならないと考えます。

2番目、B方式、こちらの方は情報システムの機能も含めて外部委託する方式です。ある範囲の業務を包括的に委託する。民間事業者の創意工夫を最大限活用する観点から、業務の具体的な遂行のあり方や実現の手法は、民間事業者の提案と裁量に委ねる。こういった方法は、現在、市場化テストにおきまして、国民年金保険料の収納事業に関する外部委託でも行われている方式で、ある未納者の情報を渡して督促収納を行って、その結果をまた返していただくと。その間のやり方は民間のやり方の裁量に委ねるというやり方です。

こちらの方は新たな外部委託が切り出されますと、そこの部分に関しましてシステムのには必要な情報を渡して、またその結果を受け取ってデータベース等に反映させるというデータの授受の機能の追加が必要になります。ただし、全体から見ますと、1業務受託に関して大きく言って2機能、データを抽出して媒体で渡す機能と向こうでの処理結果を受け取ってデータベースに反映する機能ですので、全体から見ますとそんなに大きなことではないと思います。

ちなみに、最適化計画の段階では、業務の流れからある程度同一機能を統合しまして、約1,100の機能が必要であると定義されております。実際、それは基本設計が終わりますともっと共通化ですとか集約化が図られて、もうちょっと少なくなっているとは思いますが、こちらのB方式ではそういったような形で外部委託する1つの業務範囲に対して少なくとも大きく分けて2つの機能の追加開発が必要になります。

また、考慮点として書かせていただいたのですが、地区ごとに外部委託する、しないというようなことがある場合は、システム的には外部委託しない従来どおりの機能と。媒体出力、それからデータの送受信の機能の追加開発と両方が必要になりますし、またデータの振り分け機能といったものも必要になるかと思いますが、十分対応可能であると考えております。

以上でご説明を終わらせていただきます。

○本田座長 ありがとうございます。

ただいまの質問に対しまして、ご質問なりご意見がありましたらお願いいたします。

○八田委員 大変明快なご説明ありがとうございました。

今日のご説明をいただいたところは、刷新可能性調査の後、IBMさんが策定された最適化計画のご経験に基づいた話だと思えます。しかしその後ITガバナンスの構築についてお話しになったことは、最適化計画の策定のときに議論されたことなのでしょうか。それとも、ごく最近ここにプレゼンテーションをなさるに当たってお考えになったことなのでしょうか。

○IBMビジネスコンサルティングサービス 後者でございます。あくまで刷新可能性調査を実施したときというのは、今とは全然事業環境が違っておりますので、今の状況に即してもう一度考え直した次第です。ただし、刷新可能性調査のときにも、例えば職員のスキルが不足をしている等の問題、課題を指摘しておりますので、それに基づいて考えたということでございます。

○八田委員 分かりました。

それでは、この11ページのITガバナンス構築について伺います。システム開発委員会を国と日本年金機構の真ん中に置くと、責任分担がはっきりしないと、先ほどご指摘になったと思えます。では、どういうシステムを採用するかは、国が決めるべきだとお考えでしょうか。IT化方針策定というのは、システムの開発のことを言っているのでしょうか。

○IBMビジネスコンサルティングサービス どのようなシステムの開発をしていくかというアイデアですとか方向性について、機構の側がいわゆる起案をして、その内容を提案していくというやり方でよろしいかと思うのですが、その内容を精査して、最終的に意思決定をして、責任を持ってこれでOKであるという形で意思決定会議を持つのは国になるのではないかというふうにイメージをしております。

○八田委員 そうすると、起案をするのが日本年金機構であり、それに対して拒否権を持つのが国であると、そういうことですか。

○IBMビジネスコンサルティングサービス はい。

○八田委員 ということは、基本的には機構の自主性にかなり委ねるけれども、最終結果は一応拒否権を持つ国がチェックしながら進めていくというわけですね。そういう監査の機能を拡大したような機能を国がやればよいというご提案ですね。

○IBMビジネスコンサルティングサービス さようでございます。ご説明の中で申し上げましたとおり、国において意思決定の役割を担っている部署にITの専門家がないという状況になりますと細かいところまでのレビューというところはできません。確かにCIO補佐官というところが置かれてはおりますけれども、CIO補佐官はいわゆるアドバイザーの立場でございますので、アドバイスをするという観点での意見は得られるわけでございますけれども、十分その内容も含めた意思決定というものはできていないのではないかと、かように課題認識をしております。

○八田委員 ITの専門家を入れたときに、そこで出た結論を精査するために、国も専門家を用意しておかないといけないということですね。

○IBMビジネスコンサルティングサービス さようございますね。

○八田委員 ただ拒否権を発動するためだけに、ちゃんと専門家を用意しておかないといけないというわけですか。

○IBMビジネスコンサルティングサービス 内容面のレビューができないと拒否権は発動できないと思いますし、また右の絵の方に企画局面ではかなり国が関与すべきではないかというようなご提案を申し上げます関係上、例えばそのプロジェクト計画も、これで本当に初期の目標を達成できるのかといったようなレビューですとか、予算上これが適正なのかといったところまで関与すべきだと考えておりますので、それに必要なスキルは置くべきだと思っております。

○八田委員 そうすると、将来は国と日本年金機構の両方ともに専門家を置くべきである。しかし国の方はほとんど実際経験を持っていない専門家を置くべきだというわけですね。それとも、アドホックに日本中から専門家を連れてきて、国は彼らにチェックをしてもらうということにした方がいいのか。必ずしも社会保険庁や、厚生労働省の職員ではなくて、システムの善し悪し、やっていることの可否を客観的に判断できるような専門家を連れてきた方がいいのか。その点について、どうお考えですか。

厚生労働省と日本年金機構の両方にきちんとそういう専門家を用意して、しかも実務経験はない人を厚生労働省にいつも置いておく。そんなことできるのかなという気がするのですよ。チェックするためだけならば、日本中から優秀な人を集めてきて、チェックの委員会を作ってもらってやるということで済みそうに見えます。会社が監査のときにはいろいろなところを見るという、そういう仕組みではどうなのでしょう。

○IBMビジネスコンサルティングサービス 不可能だと思います。今のやり方ではうまくいかないなと思っておりますし、ここの2の「実際の組織運営」というところで書きましたとおり、いわゆる実務経験がない、また実務と乖離した状態で国にCIOとスタッフを置いたとしても、それは全く機能しないと思っておりますので、例えば実際の席は国に置くけれども、業務を運営するには出向して、実際に日本年金機構中でスタッフと席をとともにして一緒に議論をするというような工夫は必要だと思っております。

○八田委員 そうすると、ある意味では計画を作る人たちと監査をする人たちが一体に働くべきだと、そういうご提案ですか。

○IBMビジネスコンサルティングサービス そうです。物理的にそうすべきだと思っております。

○八田委員 分かりました。

それから、今度は前半の最適化計画策定についてなのですが、最適化計画によればいろいろな段階での雇用量をどれだけ削減できるかという数字が掲げられております。その数字の策定に至った経過、その積み上げの根拠というものを私どもは見ておりません。しか

し、それはIBMさんの元々お作りになった案を土台にして作られたと理解しておりますけれども、その元々の案自体というのを私どもは見ることはできるのでしょうか。

○IBMビジネスコンサルティングサービス 中身のデータにつきましては私どもの手から社会保険庁の方に提出した資料でございます。

○八田委員 分かりました。どうもありがとうございます。

○野村委員 私は素人なので変なことを申し上げるかもしれませんが、先ほどちょっとご質問があった件について、私は会社のガバナンスを研究しているものですから、普通の感覚からいきますと、11ページの今のご説明があったところですが、CIO補佐官が現場でコミットしてしまいますと監査の力が劣ってしまいまして、要するに牽制効果がないというのが一般的な感覚だと思いますから、だとすれば、それプラスアルファで、先ほどご指摘のあったようにさらにそれをもう一度チェックする外部の有識者の会議なり何なりというものがなければ、完結しないのではないかなとちょっと個人的に思いましたので、それが1点。

是非ちょっと教えていただきたいのは、先ほども少し議論になったのですが、今最適化計画というのがプロジェクトとして起こってきた後に、これだけ国民に大きな影響を与えた年金の記録問題というのが起こってしまったわけなのですが、現状非常にこのデータが不備であるということが所与の前提になっていると。そうしますと、やはりこれまで動いてきてしまっていますので、大分戻りにくいという部分もあるかもしれないのですが、幾つかやはりこの現実を踏まえて再検討すべき点があるのではないかと思うのですが、その辺りというのは何か検討されておられるのでしょうか。

○日本IBM 5,000万件の件といいますのは、私の認識ですと同一の被保険者番号に統合されていないというのが一番大きいと認識しております。ですので、システム側から見ると、正しいデータが入っているように見えてしまうわけですね。実質的には1人のデータなのですが、2人分に見えてしまう。そうなりますと、システム上としましては、今のデータはそのまま移行しても問題ないですし、移行せざるを得なくなってしまう。それがこれとこれが同じ人だということを判断するのは人ではないと最終的には判断ができませんので。ですからシステム的には、今の状況といいますのは、例えば氏名が入っていないとかそういったようなものは入れていただかないといけないのですが、被保険者番号で同一人物のデータが2名分、3名分で分かれてしまっているというものに関しては、システム上では対処しようがないですし、そういったデータはそのまま受けて継続して人を同定する作業をせざるを得ないかなと考えております。

○野村委員 やや誤解があるかと思うのですが、私どもが今抱えている問題は5,000万件の問題だけじゃなくて、3億件のデータがあったわけですね。そのうち、基礎年金番号を振った後に、複数の番号が付されていた方々については、たしかいろいろなやり方によって何とか今2億5,000万件を超えるぐらいのところまで統合したと。しかし、それは番号がつながったというだけなのですね。つながった2億5,000万件の中にあるデー

タが正しいという保証は全くないわけです。つまり、つながりましたけれども、つながっている中で、自分が払った年金の期間がちゃんと過不足なく記録されているという保証は誰もチェックしていないわけです。

したがって、その当時のつなげる前の段階から、当初オンライン化するときからいろいろな不備データには全部フラグを立てているわけですね。その段階で補正するということを前提として作業が進んでいたはずなのですが、その後1回たりとも補正された記録がないわけなのです。ということは、オンライン化した段階でも不備の状態のまま、システム業者の方が皆さんこれはおかしいと思ってフラグを立てられたデータのまま残っているわけですから、これを補正しないで移行してしまったら、またあのときと同じ轍を踏むことになるわけですね。ですから、そこのところをやはり徹底的に精査していただいて、業務のプロセスの中に入れていただかないといけないということが1点。

それから、5,000万件の中にありますちょっと先ほど申し上げなかったのですが、死亡者の記録というのは、どうもマジックがあって、死亡者の記録は何か問題のない記録だと、ごみの記録だというようによく言われているのですが、そんなことは全くありません。死亡者については遺族が年金をもらっていますから、そうしますと死亡者の分について給付が不十分だった場合については、遺族年金が今不足した形で払われているわけですね。さらには、時効撤廃法ができましたので、その死亡者についても過去の分について、本来ならばもらえたはずの請求権が相続されている可能性もあるわけですね。そうしますと、死亡者のデータについても徹底的にそれをつなげていかなければいけないわけなのですが、これは先ほどお話がありましたように、今までですと裁定時の段階で受給者に来ていただいて、あなたはいつどこに勤めていましたかと聞いて、その人の記憶ですね、記録ではなく記憶でのり付けをしてくっつけてきたわけなのですが、死亡者には聞くことができませんから、記憶を聴取することはできませんので、くっつけることが極めて困難です。

そういったようなことをシステムの的にどうやって対処していくのかということが非常に重要な課題になっていると思うのですが、できないのであればできないなりに、そこをどういうようにしていくのかという設計なり、あるいはできるのがどのくらいあってとか、できないのがどのくらいあってというのはやはりチェックしていかないと、状況は大分違うのではないかなと思うのですが。

○本田座長 最適化計画では今おっしゃったようなシステムの開発はやられているわけではないですね。

○日本IBM はい。

○野村委員 ですから、要するに計画自体の中でそこに織り込まれていなかったものを、できますれば織り込めるものがあるのかどうかとか、織り込まれていなかったのはどこなのかというようなことの問題提起を、今日ITガバナンスの検討をされているのと同じように現時点の段階で少し整理していただければありがたいと思うのですが。

○本田座長 ITガバナンスの件では私もちょっと質問がありまして、八田委員のおっし

やっているのと重なるところなのですけれども。持株会社というお話がありましたが、ITガバナンスという概念が大変広いのですよね。そのチェックの問題とかいろいろな問題があって、非常に失礼な質問になるかもしれませんが、持株会社というのは、日本年金機構法でシステムの予算を、国が、厚生労働省が持つという、そういう法律的な立場を前提でお書きになっているのか。いわゆるほとんどのシステム、今のシステム問題にしても、もちろんシステムは国で作りますけれども、日本年金機構自体が業務をきちんと分かってやらないと、実際のシステムは回らないのではないか。それもガバナンスだと思うのですね。そして、最終的にチェックするのもガバナンスです。それを、いわゆる持株会社というように出ているものですから、あれっとなんか僕は思ったのですけれども。ITシステム、それをどうやっていくかということについて、やっぱりここに書いてあるようなお考えをお持ちかどうかお聞きしたかったのですけれども。

○IBMビジネスコンサルティングサービス ここで私が一番申し上げたかったのは、権限と責任を明確化していくべきだというところがシステムを運営していく上で一番重要だと認識しておりますので、それをやっていくときに意思決定と執行というものは明確に分けて運営をしていくべきなのではないかというところが一番申し上げたかったわけでございます。そのときに、ちょっと例があまりよくなかったかもしれません。持株会社と事業会社という例を出して、混乱させたかもしれませんが、一番申し上げたかったのはその点でございます。

○本田座長 社会保険庁の企画課と業務センターというのは同じ組織の中にあるのですよね。

○IBMビジネスコンサルティングサービス さようございます。

○本田座長 そのガバナンスというか、そこはシステムの責任の持ち方云々という考え方が一つあるのではないかなど。いわゆる国の方ではなくて、新しい機構自体がこのシステムを運用していくわけですから、そこがきちんとしたガバナンスがまずとれない限りうまくいかないのかなという感じがあったものですから。先ほど業務企画の話をされましたね。あれはあくまでも企画の話ですよ、新しい機構の。

○IBMビジネスコンサルティングサービス はい。

○本田座長 どうも、失礼しました。

○大山委員 システムの話のところについては、どこかの時点で整理する必要があると思います。先ほどの野村委員の質問に私が答えるのは変なので直接は答えませんが、システム側に何かができるということはあまり期待できない状態です。というのは、社会保険庁の年金記録の原本はどこにあるのかを追いかけてみると分かるとおりに、フィルム又は紙になっています。したがって、この問題をきれいに解決するならば、全部入れ直すというぐらいの気がないと本当は無理ということになりかねないと思います。

このことを考えると今回の5,000万件の問題を初めとする様々な問題は、実はシステムがあって初めて見えるようになった、言い換えると、システムがなければ分からなかった

かもしれないと思います。したがって、システムの作りそのものの問題の議論が時々出ますが、システムの作りとしては十分でない情報も記録できるように作ったという問題がありますが、ほんのわずかな変更でも全部記録を残しているの、巨大なデータベースになっているというのが実態であると理解しています。

5,000万件の問題を初めとして、あるいは野村委員が指摘なさった死亡者云々の話も含めてですが、これらをシステムを使って自動的に見つける方法はまずないと、予測します。もちろん、結論付けるのはいけないかもしれませんが。

一方で、今日IBMさんがいるのでここから質問になりますが、詳細設計が当初より遅れているようですが、これについてどういう影響があるのか、あるいは何かそちらの思いがあれば。せっかくこういう場ですので、言っていただく方が良いのではないかと思いますので、聞かせてください。

○日本IBM 当社は最適化計画をさせていただいたのですが、基本設計、それから詳細設計以降の工程管理も社会保険庁と一緒にやらせていただいております。そういう意味では、かなりスケジュールが当初予定していた時点から始まらないということで、スケジュールを見直さなければいけないのですが、計画の見直しをどういうふうにしていいのかわからないところ、非常に現場も混乱しているところ、正直なところ、ございます。

○日本IBM もう1点補足させていただきますけれども、詳細設計の開始が遅れているということで、必然的に今度はサービスを開始するという時期がやはり遅れてしまうわけです。それに伴って現行システムの維持をやはり延ばさないといけないという現状が起きてきます。そのことによって、さらなる制度改正があった場合には現行側にも入れないといけない。また、現行システムの方も機械がやはりリースの期間とか置きかえの期間とかありますので、その期間をまたさらにサービスの開始が延びることによって延命しないとならないとなると、やはりそこもまた置きかえのコストも発生しますということです。延びれば延びるほど現行システムを維持するということも、考えの中に取り入れていかないといけないということやはりあると思います。

○岸井委員 何で遅れているのですか、変な質問だけれども、単純に。

○日本IBM 今日この前にお話のあった検証委員会の報告書の報告を待っているとか、いろいろところで多分ゴーサインが出ないとお伺いしているのですが。

○八田委員 1つはこのシステムを今度大幅に変えるわけですが、その後大体何年おきぐらいにこういう見直しというのはするのが適切なのでしょうか。

○日本IBM 間隔……

○八田委員 そうですね。大体時間的に。

○日本IBM 大体システムのライフワークは7年から10年という形で一般的には言われると思います。長いものと十数年以上改善してもたせるケースがあるかと思いますが。

○八田委員 7年か10年たつと、そこでまた非常に大きな決定を厚生労働省が専門家を集

めてやらなければいけないことになるということですね。

それから、第2点は先ほどこちよっと伺いかけたことなのですけれども、最適化計画で人員を減らす数が私どものいただいている数ではちょうど自然減にぴったり合うようになっているのです。この間社会保険庁からいただいたのではそういうようになっているのですね。それで、それはいかにも不思議な感じがするのですが、それはIBMさんが元々の原案を出されたときもそういうようにしてほしいという要請があつてなされたのか、それともIBMさんが出されたときにはもうかなりどんどん削減するということが可能であるというのをいわれて、後でそこは直されたのか、その辺について伺いたいと思うのですが。

○IBMビジネスコンサルティングサービス まず、社会保険庁からそういった指示はありませんでしたし、あつたとしても我々は、あくまでも調べた結果に基づいて提出させていただいたものでございます。

○八田委員 では、その削減の数と、最終的に社会保険庁から出てきたものとはかなり違っていますでしょうか。

○IBMビジネスコンサルティングサービス 私どもがご提出させていただいた数字そのものが公表されているものと理解してございます。

○八田委員 そうですか。どうもありがとうございます。

○本田座長 今の点でちょっと質問なのですけれども、この資料で7ページ、6ページで伺ってもいいけれども、7ページにその結果が出ているのだろうと。私が聞いたかったのは、15年度職員数を調べて皆さんの業務量の集計との違いはどうだったのですかと伺いたかったのだけれども、次のページ、これは実際の数字ですか。

○IBMビジネスコンサルティングサービス いえ、違います。7ページはダミーデータでございます。

○本田座長 でしょうね。これは実際だとしたら、この報告書と違う理由がさっぱり分からないです。この調査をして、削減率がゼロで4とか2となっているものだから。これは実数ではないのですね。

○IBMビジネスコンサルティングサービス 違います。

○本田座長 やっぱり皆さんにせつかくやっていただいたわけですし、6ページのこういうことの中で具体的業務を詰めていって、これはシステムにすべきだ、これは効率化すべきだという検討とこの職員数調べというのは非常に大事な作業ではないかと思えます。

○IBMビジネスコンサルティングサービス そのとおりです。

○本田座長 この資料をどうするかというのは、事務局ともちょっと相談しますけれども、それが無いと。私は7ページが本当だとしたら、すごい立派な組織だなと。システム問題はおそらくこれから何回かまだあろうと思えますので、今日は一応IBMさんの方はこれにてということにさせていただきます。どうもいろいろとありがとうございました。

大山委員 せつかくIBMさんがいるので、もう一つ質問させてください。刷新化の可能性調査をやるときの最大の関心事は、大規模なソフトウェアをどうするかでした。確か

800万ステップぐらいですかね。どれくらいの規模であるか、覚えていますか。

○日本IBM 20メガステップ。

○大山委員 20メガステップですから、2,000万ステップのソフトウェアがあって、それを新しいオープン系のシステムに移せるかどうか、技術的には極めて大きなチャレンジで、経験したことのない大きさなのです。そのため、可能性を明らかにすることにかかなりの力を注いでいただけてきたと思います。今日、全くこの話はありませんが、それができなければ最初から刷新化もできないという判断があったという背景があります。

もう一つは、データベースについてですが、現時点では記録などに不備があることが分かっています。したがってそのまま移すにしても全く触らずにそのままの状態を新しいシステムに移すことになります。その確認だけはしっかりやろうという話でしか動いていないということを申し添えた方がいいのではないかなと思いましたので、あえて時間をいただきました。

○本田座長 ありがとうございます。

○斎藤委員 今疑問に思っていたことを大山先生におっしゃっていただいた気がします。刷新可能性というのはどういう観点でお考えになったのか。最適化という理想型がまずあって、そこから可能性を狭めていくという方向に行くのが普通なのに、それにしても、という印象がありました。

○本田座長 今の説明でよろしいですか。

それでは、本当にどうも長時間ありがとうございました。

(日本IBM、IBMビジネスコンサルティングサービス退室)

(アクセンチュア入室)

○本田座長 本日はお忙しい中ご出席いただきまして、どうもありがとうございます。

それでは、アクセンチュアより新システムの基盤・全体開発管理の基本設計を担当されたお立場からご説明いただきまして、その上で質疑を行いたいと思います。質疑を含め40分ないし50分程度でお願いします。

それでは、よろしく願いいたします。

○アクセンチュア

基本設計を携わった立場として、私どもの方からお手元の資料を使って簡単にご説明したいと思います。

○アクセンチュア

ご説明させていただきます。

お手元の資料の方、まず1枚めくっていただきたいのですけれども、ここには私どもが実施いたしました基本設計までの関連性ということで整理させていただいております。おそらく、先ほどIBM様の方から最適化の流れは説明されたと思いますので割愛しますが、基本といたしまして、最適化計画、並びに社会保険庁の方で様々な課題に対応するためのアクションプランと、そういった2つの動きがございました。それをインプット

された要件定義書、これを基にいたしまして基本設計に従事しております。

基本設計を行う上で、最適化の中で数々のプログラム、それからアクションプランが策定されておりますけれども、システムを刷新する上で重要な事項ということで私どもは5点を定義いたしまして、それに根ざしたシステムを設計するというように実施してまいりました。

1点目でございますけれども、確実な記録管理、まさに制度に対する信頼性を確保するために、どのように被保険者の情報を管理するかというところでございます。

それから、2点目でございますが、柔軟かつ迅速な記録へのアクセス手段の提供というところでございますが、ここに関しましては国民サービスをどうするのかと、新しいシステムをどう生かしていけるかというところに根ざしております。

それから3点目でございます。ここは業務処理能力、また法令遵守の事務基盤の確立ということで、日本年金機構の方の事務をやるに当たって業務の質を改善するためにどういった支援機能を用いるかということでございます。

それから、4点目でございますが、ここは外部委託の前提となる安全な情報基盤の確立ということで、まさにシステムを使うわけですけれども、個人情報の観点ですとか、そういった観点からセキュリティをどういうように担保するか、そういう視点で設計してございます。

それから、最後になりますけれども、情報化投資の適正化ということで、システムは作ればいいものではなくて、最適な投資対効果で作るため、様々問題になっているところをどう改善するかという観点に関してでございます。

めくっていただいたところから、重要事項5点、今の一つひとつに関して簡単に整理させていただきます。

まず、確実な記録管理ということでございますけれども、ここに関しましては被保険者中心のデータベース化ということを掲げております。いわゆる今までは厚生年金ですとか国民年金という制度単位で情報が管理されておりましたが、やはり国民から見た場合に被保険者として連続した記録を管理する必要があると考えています。そういった意味で、制度別に被保険者中心のシステム化をしております。同時に、データモデルといたしましても、加入記録に関して、もしくは納付記録といったものを加入してから年金を受け取るまで連続した形で情報管理できる、そういったモデル化をしております。同時に、これを行うことによりまして、現在給付システムというのはまだ既存のシステムのままでございますが、将来的にそこを統合化する場合であっても、被保険者に給付記録を結び付ける、それによって1つのデータベースとして情報記録を管理できる、そういったデータ管理基盤を設計しております。

それから最後、記録整備というところでございますが、現在記録の整備の方が実施されておりますけれども、システムを使って新たな課題を生まない、誤データを生まないということが重要だと思っております。そういう意味で、記録を登録する段階で既存システム

が持っているデータと基礎年金番号と突合する。ここのIDということは将来的に何を使うかというところにはありますが、そういった突合することのよって確実に結び付ける、誰の記録かを明示するといった機能で設計しております。

次のページにまいります。

柔軟かつ迅速な記録へのアクセス手段というところがございますが、まさに国民サービスという視点で考えますと、現在社会保険事務所の窓口に行きますと、自分の記録を見る場合、厚生年金記録と国民年金の記録が別々に出てくるといった状態だと思います。ところが、新しいシステムですと被保険者ということで出しますので、加入している記録を連続して過去からずっと追って出す、そういった機能になっております。併せて、情報提供の充実というところでは、今回情報系のデータベースというものを別途設計しております。これによって会計検査ですとか財務省、そういったところへの報告、若しくは厚生労働省に対しての報告の充実、そういったものの報告をするに当たっても自動的に報告書を作成できる機能、あわせて様々な角度から統計情報を迅速に分析できる、そういった機能の設計を目指しております。また、今後市場化テストの拡大、外部委託といったことがございますけれども、ここに関しましても現在の月次とかそういったデータの出力の仕方から瞬時にといったものまで出せるような、迅速に情報を出せる基盤、そういった形での設計をしております。

次のページをお願いいたします。

3点目、事務処理能力・法令遵守の事務基盤ということで、業務の集約化、合理化への対応でございます。ここは最適化計画の方でも出ていたかと思えますけれども、今まで社会保険事務所の方で実施していた業務、この中には専門性を持たなくてもいい事務もあるだろうと。特に入力などの事務であったり出力といったところは集約化が可能であろうということから、それができるためのシステム化を目指しております。そういう意味で、これまでは都道府県単位で届書などの様式が違っておりましたが、全部統一化をするというアクションプランに基づきまして、まずそれを設計しました。同時に、集約化することによって今自分の記録、申請はどこまで審査されているのか、受付をしているのか、決裁を受けているのか、そういった状況の問合せに対しても答えられるように経過管理機能ということを入れております。これによって社会保険事務所の方、若しくは相談窓口といったところから問合せがあった場合でも状況を迅速に答えられる、そういった機能でございます。それから、集約化をするということは大量の届書を同時に扱います。ということで、これは国税庁の方でもシステムとして使っているかと思えますけれども、スキャナーで届書を読み込む。要するに、手入力によるミスを排除するということです。そういったことを実現しております。

それから、最後、合理化の部分でございますけれども、従来手作業にて決議書ですとか通知書、そういったものを作っておりましたけれども、当然システムの中で情報を管理しておりますので、そのステータスに応じて管理・作成するという機能を設計しております。

それから、事務の標準化という観点でいきますと、今回要件定義の中で事務処理のフローを全国標準化するということがございます。これに伴いまして、先ほども申しましたが、外部委託をする業務と、内部でやる業務とに分かれますが、その中で誰が決裁権限を持ってやるのかというところの階層に基づいて業務機能、決裁階層に応じて業務を使える、システムを使えるように設計しております。あわせて、その審査業務を迅速化するために、電子決裁ができるようにワークフロー、これもシステムの中で実現するという設計をしております。

4点目でございます。外部委託の前提となる安全な情報基盤と言っておりますけれども、これはすべての端末操作、システムを利用する方々が、自分の権限に基づいて必要なプログラムだけにアクセスできる、そういった仕組み、もしくはどのデータに誰がアクセスしたか、その事跡を監査できる仕組み、それからいつどういふ処理が動いたかのか。要するに、必要なものが必要な権限で動いているかどうか、これが監査できる機能を基盤として標準的に持っております。ですから、アプリケーションの方でどんなことを開発しても基盤の方でそこを追える、そういった仕組みとしております。

なお、外部委託ということで、受託業者が持つシステムと接続するというケースが今後出てきた場合には、そこどどのように接続させていくかというところはファイアウォールですとかアクセス権のところ、基盤の方でありますけれども、接続因子として別途そこは考えるところは必要だと思っておりますが、織り込み済みでございます。

最後でございます。情報化投資の適正化というところでございますが、基盤を作るに当たっては従来汎用機の中で作り込みでシステムを作ると非常に重いシステムとなっておりますが、やはり現在のトレンドなども考えまして、業界標準に基づいた市販製品の組合せ、これであるべく動きやすいシステムを設計するとしております。また、メンテナンスなどの考えからも、今回厚生年金、国民年金とを統合しておりますが、共通の部分は当然共通化すると、開発メンテナンスビリティを高めるという形にしております。

さらに、オープン技術というところでは、従来のハードウェアで利用といったシステムモデルから、ハード仕様とシステム基盤、業務、こういったところは確実に分離できる。要するに、将来のシステム、ライフサイクルにわたって調達オープン性を確保すると、そういうことを目指した基盤、そういうものを設計しております。さらに、DBサーバ、これに関してメインフレームベースというのが最適化でございましたが、オープン化できないかというところで実際に実現性に関しての検証、こういったことも実施しております。

以上が、最適化計画を受けて私どもの方で基本システム、基本設計をさせていただいたときのコンセプトを受けて実現した形になります。

続けてよろしいでしょうか。

次のページですけれども、ITガバナンスということでもご質問を受けておりますので、ご説明させていただければと思います。

今回厚生労働省と日本年金機構という関係がございまして、厚生労働省の方は年金行政

を担う立場としての年金機構を含めた外部委託、これに対してどのように監査をするかという立場にあるのだらうと認識しております。また、日本年金機構というのは、単にシステムだけではなくて、業務も含めてアウトソーシングを受ける、そういった機構として位置付けられるのではないかとした場合に、日本年金機構は受託者として独立した事業体として当然民間企業と同様にガバナンスを確立する、そういったものが必要だと思っております。そういう意味では、左の方の図にございますが、業務に責任を持つＣＯＯ、システムに対するＣＩＯ、この両者がいて、その中で予算に基づく運営と、当然業務・システムの整合性を採った運営をしていくということが必要だと思います。システムは作ればいだけではなくて、業務と密接に絡んだ中で動かなければどちらもバラバラで意味がないものですので、まずは内部としてもそういった連動して動ける、そういった体制をまず築くことが重要だと思っております。

そうした上で、厚生労働省側の方ですけれども、当然日本年金機構の方が年金行政という目標に対して事務の運営の仕方、ＩＴ投資に関して適正にやっているかどうかというところを見る立場、若しくは予算、決算ということに対して監査、そういったものを確認する。さらに、ここはＲＯＩ評価と書いていますが、それぞれの事務、運営への委託、若しくはシステム投資ということに対して投資対効果が十分になされているかどうかを評価する。さらに、ＳＬＡ評価は、日本年金機構に業務を委託するわけですけれども、そこがサービスレビューを維持しているか、なお向上させるにどうするかという観点で見ていただくような立場ではないかと思っております。

そういう意味で、システム開発委員会という構想がございますが、その中でシステム化に関しても国と日本年金機構がそれぞれ出て調整をしていくというようになっていますが、やはり自分たちが業務運営をどうやったら効率化できるかは日本年金機構が考えて、その考え方をきっちり予算段階、実行段階、最終的な効果の段階で達成しているかどうかという意味で、日本年金機構からの報告に基づいて国がしっかり見ていく、そういった役割分担ということで責任が明確化されるのではないかと考えております。

続きまして、外部委託による新システムの開発への影響でございますけれども、基本的に記録管理を確実にやらなければいけないということで、事務を確実にやるという意味で作っております、日本年金機構への移行では特に国から民への移行ということでございますので、決裁権者の考え方が多少変わってくるかと思っておりますので、そこをどうするのか。これまでは厚生労働省と社会保険庁では国同士でした。ところが、国と民間になりますので、その間でどのように決裁するか。その部分を考えた設定とは必要かと思っております。

それから、業務を更に外部委託、この会議での議論かと思っておりますけれども、そうする場合にどうするかということですが、システムを提供するという考え方もあると思っております。そうした場合には、システムをどのように使うかというのはアクセス権限で制御できますので、そのまま機能を使うことも可能かと。ただ、ネットワーク接続をしなければなりま

せんで、これは内部的には厚生労働省のネットワークを使いますが、外に使う場合にはどうするか。先ほど申し上げましたファイアーウォールなどの議論が必要かと思っております。

それから、委託業者にデータを配付する、資料を配付するという形で委託していく場合には、当然相手方に渡したデータに対するセキュリティも必要ですけれども、より効率的にするにはどのような形で渡すかというところは、今設計しているものをベースにして、多少の議論は必要かと思っております。

最後になりますけれども、その他提案ということですが、現在新システム若しくは業務改革といった検討がされているわけですが、また新たに改革をしていくという中で、やはり内部的に業務改革と一体推進体制、業務改革とシステムの一体改革、先ほど図で示しましたがCOO、CIOといった関係、それが今まさに改革の中でも必要ではないかと思っております。これは内部的にお互いに業務の観点、システムの観点からどのようにやっていくのかというところを一緒に考えるとともに、効果が出せるように連携した体制の中で意思決定をしていくという形かと思っております。

それから、2点目ですが、当然今回日本年金機構に関しては事務移管とあってよろしいのでしょうか、組織が変わります。それと業務改革、システムの一体化になるということは、この改革プロジェクトそのものがどうなるかと。実際に国民の目からも関心が高いかと思っております。そうしたときに、このプロジェクトの進捗を客観的に評価する。要するに、効果が出ているのかどうかということを客観的に第三者の立場、これは外の立場ですね、として提言できる仕組みが必要ではないかと考えております。

郵政公社の民営化の場合でも、公社に関してはアドバイザーグループ会合という形で業務とシステム双方の目から効果があるかどうかという検証をする立場がございましたけれども、それに準じた形の体制、こういったものが必要ではないかと考えております。

早口で、駆け足で申し訳ございませんけれども、私どもの考え方ということでご説明させていただきました。

○本田座長 ありがとうございます。それでは、今のご説明に対しまして、ご質問がありましたらよろしくお願ひします。

野村委員。

○野村委員 先ほどIBMさんに聞いたことと同じようなことになるのですが、現在、検証委員会が検証した結果、非常に不備のデータが多いということが分かっているわけなのですが、これまでも社会保険庁は何度も何度も前向きな議論の話と同時に、不備データの整備ということもプロジェクトの中に挙げてきたのですけれども、なかなかマンパワーが足りないとかそういうことで先送りになってきたということが今日を招いているということだと思います。

そういうときに、例えばオンライン化をするときには、一応将来において過去データの不備を直すための、過去記録の補正のためにフラグを立てるような作業まではやったので

すが、その後は全く直っていないと、こういう状況なわけなのですが、今回はやはり前向きの話は大変よく分かりまして、今後二度とああいうことが起こらないようなことになるということは分かるのですが、既に起こってしまっているものについて、それはどのように考えているのかということをおし教えていただければありがたいのですが。

○アクセント 今回のシステム化をして移行するに当たって、やはり今までの制度ごとのシステムという点から被保険者という考え方に変わりますので、当然情報はきれいにしなければいけないということがあります。そういう意味で、私どもが設計をしてきている段階では、まずはあるべき形としてどのように情報の形態がなっていなければならないかというところを整理させていただきました。第2段階のステップとして、それにするために今の実情の記録として何が不備があるのかというところを確認していただくというステップを踏もうとしております。その上でシステムに行くとしても、やはり不明になっている部分はあるのだと思うのですけれども、システム上としてはきれいに整理されたデータとともに、そういったデータというのは常に検索が可能な状況にしておくことが大事だと思っているのですね。いつでもオンライン、今見て分かるかどうか、現行のシステムちょっと分からないところがございましてけれども、新しいシステムの上ではきれいになっているデータは見えます。当然分からないデータもありますが、どちらもオンラインできっちり見られて、問合せがあったときに、その部分でもし一緒ですとなった場合には、そのシステム内で移行させていく、そういった機能として考えることで、非常に時間のかかる問題だと思うのですね。なので、データを今まさに整理をしていくのですけれども、そういったものでも確実にその中で常時オンライン検索ができて統合していく。そういった仕組みという形で実現したらどうかと考えておりました。

ただ、不明データを直すということは、システム的に自動的に直すというものではないと思っておりますので、やはりそこは確認というプロセスが入りますので、確認をしたものをどう手助けできるか、そういった仕組みが必要と認識しております。

○野村委員 私が承知している限りでは、まさに私は何も自動的に記録がきれいに直るようなシステムはこの世にあるとは全く思っていないので、おっしゃるとおりなのですけれども、実際に裁定に来られたときに現場の方の職人芸のような形で、複数の読み方を徹底的に打ち込んで見つけ出すわけですね。あるいは誕生日も丸まっていますので、そういう意味では誕生日を違う入れ方をするわけです。そうすると何とか見つかるのではないかと必死にやるわけです。

こういった人為的な作業で今つなげているわけなのですけれども、こういう作業ということは今回明らかになっていて、いわゆる裁定時主義と我々は言っているわけですが、現場の方はそれで一生懸命つなげているわけです。それは人によっては熟練の方はまさにそうやって一生懸命やるのですけれども、そうでない方は1回打って終わり、ありません、こういう形になっているのです。こういうのを何か統一的にできるということはないのでしょうか。

○アクセンチュア 先ほど情報を迅速に出すということの仕組みを考えていると申しましたけれども、以前58歳、45歳、35歳、そこでは社会保険庁として記録を確認させていくというようなことは出ていたかと思えます。やはり、我々もそうですけれども、情報がどう管理されているかはあまり意識していないのだと思うのですね。そういった意味では、これは郵送費とかいろいろな問題が出るかと思えますけれども、常に裁定時主義というよりも、年次年次といいますか、つかさつかさで確実に本人が意識できるか、誤りかどうかと記録を確認できるか、そういったことも重要なのではないかなと思っております。そういう意味で情報をどう出していけるか。

○野村委員 ちょっとすみません、時間がないのでね。裁定時主義の話になってしまったのでずれてしまったのでもう一回申し上げますけれども、例えば「藤」という字には「トウ」というしか振っていないわけですよ、振り仮名を。だから、藤田さんという人が来た場合には見つからないわけです。「フジタ」と打っても出てこないわけです。そこで熟練の方はそのことを知っていますので、「トウタ」と打つわけなのです。こんなこと普通の日常的にはあり得ない打ち方なのです。それはシステムの中にちゃんと眠っていて、規則的にそういうデータがあるということは熟練の方は分かっていますから、手控えて自分たちのところでマニュアルを勝手に自分で作って、藤田さんがきたら「トウタ」と打つのだという、こういう仕組みでつなげているわけなのです。これを現場の人にだけ任せているのではなくて、だったら「藤田」といったら「トウタ」も一緒に呼び出せるような仕掛けというのもシステムの的に作っていかないと、裁定の段階で公平な扱いというのはできないわけなのです。そういうことをご存じの上でやっておられるのかのかどうかということをちょっとお伺いしたいのですけれども。

○アクセンチュア データがそのようになっている状況というのは存じております。その部分、確かに名前の読み方というところでは銀行さんとかが特にそういう形というか、名寄せをするために使った考え方というのはあると思うのです。ですから、その部分を入れてやる考え方というのはあると思うのです。また、生年月日などもあり得ない日付が入っていますので、そこは必ず制御する、2月28日、4年に1回しか29日はないのだという当たり前の話だと思うのですけれども、そういった基本的なチェックはやるということにしています。

その名前の読み方というところに関して言えば、確かに今新たにそういう問題が出てきますので、そこは仕掛けとしてできない話ではないので、十分に検討していかなければいけないテーマだと思いますし、それは設計というよりもそのところでどう組み込むかという話になってきますので、やり方としてはいろいろな事例というものがございまして、その考えで使えるかと思っております。

○アクセンチュア 今回のシステムで私どもが担当したボーダーといいますか、範囲がございまして、そういう意味ですと、裁定をしていく前の段階の記録管理のところまでを今回担当させていただいておりますので、実際年金の額を決めていく給付裁定の部分という

のはまだこの範囲にはちょっと入っていないところがございます、そうしますとこういうことができる、ああいうことができるというアイデアを述べることはできるわけなのですけれども、実際問題といたしまして、今回の基本設計にはそこまでのものはちょっと入っていないところが現実であります。

○アクセント 社会保険庁は大きく2つのシステムを持っていらっしゃる、記録管理システムと基礎年金番号管理システム、それと給付システムと2つに分かれております。後段の給付システムというものは今回の最適化計画の対象、それから基本設計の対象から外れております。給付システムは何をしているかといいますと、実際に裁定年齢、それに達した方についての裁定処理を行って、その後の給付を行うという、そういった部分を担っているところでございます。

先ほど野村委員からご指摘のあった部分は、給付システムの方で行っているところでございまして、今後給付システムの最適化の中でちゃんと考えていかなければいけないテーマであると私どもは理解しております。

斎藤委員 御社と日本IBM社との間のデータや情報はどのような形で共有なさっていたのか教えていただきたいのが1つです。

それから、1ページ目のところで「1,784万人時分の業務量削減」云々でございますけれども、この数字を見る限り天文学的な数字で、かなりの人員が削減できるような数字に思えるのですが、実際に現れてきたのはそうではないのがどういうことなのかがちょっとわかりません。業務量削減というときのタイムスパンは1年間なのか何年間なのか、その辺りを教えていただき、人員の削減数というのが思ったほど多くないのはどういう理由なのかも教えていただけたらと思います。

○アクセント まずIBM様との情報共有でございますけれども、この基本設計の工程でIBM様は工程管理という社会保険庁側の方の情報システムを管理するような立場でございます。私どもはマルチベンダーで実施しておりますけれども、それぞれの中の統合的に管理をするという立場です。ただ、これはプロジェクト運営をするに当たっては、両方の立場が一体化して動かなければ必ず失敗するものでございます。そういう意味では、進捗会議ですとか、それから定型的な打合せ、さらに月次の会議といったところで、それぞれ出す情報はそれぞれが共有している中で実施しております。

それから、スタートするに当たりまして最適化計画はどのような考え方を持ったかということは、初めの段階でのご説明を受けているという形、常に情報は連携して動くという形です。

前段の数字の部分でございますけれども、申し訳ございませんが、これを作成した段階というのは最適化の流れに私どもは参画しておりませんで、工程管理というか、最適化計画の業者さんと社会保険庁の方で積み上げられています。ただ、これの前提はシステムだけではなくて、業務改革も全部含めたところの数字だというふうに聞いております。理解しているのは最適化計画に書いてある数字になりますので、それをご確認いただければと

と思いますが、年間だと聞いてはおりますけれども、正しいところは別途社会保険庁に確認していただいた方がいいかなと思います。

アクセント これはあくまでも論理的な数字の積み上げでして、実数としてのこれだけの、頭数が減るといったものはございません。それぞれに例えば1個の作業は5%作業が軽減化される場合は、その5%分の時間を積み上げていったものでございます。ですので、実際の社会保険庁様の人員の例えばそういった削減計画とかそういったものについては、これほどの効果というのは直接現れるものではないと理解しております。

○本田座長 今日出た参考資料の中に社会保険オンラインシステム刷新計画、ここに300億円削減だとか全部入っていますね。4ページに人員から金額から。だから、社会保険庁の方でお作りになったのかな。

○大山委員 さっきもIBMさんに聞いたのですが、詳細設計が遅れていますよね。このことについてどう考えるかを、この場で言うていただいた方がいいのではないかと思います。

○本田座長 なぜも含めて教えてください。

○アクセント やはり私どもが基本設計を始めた当初は、年金記録の問題について正直国民の方々からこれほどの関心はなかったのは事実でございます。始めた当初は、どちらかという記録の問題というよりは、いわゆるお金の方の徴収効率の問題とか、そちらの方が主な課題だったと記憶しております。

実際、ただやはりこういったように記録自体、記録を管理しているのは中心となるシステムがございますから、それに関して新しいシステムがどのように応えていくのかどうか、それはやはりきちんとご理解いただかない限りは、やはり前に進めない問題かと思っております。

そういった意味で、私どもが基本設計をやっている途中でこういった年金に関する課題がだんだん記録の問題に傾いてきたということと、それと社会保険庁がいろいろと記録自身についての確認に大変な労力を要しているということがわかりまして、基本設計を進めていく中で、やはりデータの管理のあり方がどうあるべきなのか、そこに関してが一番の重要な変更点であるというような形でプロジェクトの定義をさせていただいております。

実際問題、いろいろなご関心がある中で、例えば今の名寄せの問題であるとか、失われた記録の部分が全部解決しなければシステムがスタートできないのかどうかとか、そういった論点に関してきちんと答えられる形を用意しなければいけないと思っております。私どもが基本設計をさせていただいた中では、これは当然民間の金融機関もそうですけれども、名寄せはするというのは名目でありますけれども、やはり完全に名寄せするのはなかなか難しい。やはり、どんどん情報自体が動いていって、情報の鮮度を完全に完璧に新しいものにしておくのは非常に難しい。では、そのときに一番国民の方の視点の方、それから事業者の視点の方から最新の情報をどのような形でご提供いただけるのかどうか、その辺のいわゆる個人を特定するという考え方をどう実現するか、この辺の考え方も併せてや

はりシステムの設計は進めるべきと考えまして、今回のデータベースのモデルを作っております。

私どもが構築いたしましたそういったデータベースのモデルというのは民間のそういった金融機関にも倣いまして、ある程度のそういった名寄せについて不完全性というものは取り入れられる、またそういった個人の字句の中で実現できる。そういった問題を取り入れたことによって、その問題は果たせると理解しております。ただ、この点につきましては、きちんとご議論を踏んでいただいた中で次のステップに移るべきではないかと思っております。

ただ、やはりこれだけ、過去のシステムが大体12メガ、1200万ステップの規模がございます。これは公共のシステムとしましては既に民営化を迎えました郵政のシステムに次いで2番目に大きな公共システムでございます。そう簡単に例えば1年でできる、2年でできるといったシステムではございません。一日も早く記録整備を確実な形で実現しようと思ったときには、これはもうこれだけの規模の制度でございますので、当然人的対応では無理なわけですので、やはり機械的な装備をしなければいけない。そのためには一日も早く新しいデータを管理する入れ物を用意すべきだと私どもとしては考えております。

以上でお答えになっていたでしょうか。

○本田座長 八田委員。

○八田委員 2点あります。将来的に被保険者ベースのシステムになるというときに、過去に亡くなった方は、そこの被保険者ベースに入るのでしょうか、それとも何年生まれからというような切りがあるのでしょうか。先ほどご指摘があったように、亡くなった方の記録がきちんと整理されていることは遺族のために必要だと思いますが。

○アクセンチュア 遺族年金などの関係もありますので、保有している形になります。ただ、どこまで持つかというところですね。家族として必要なデータとそうではないところというところに関しては、ここからそこは法令に基づいて入れる形になると思います。

○八田委員 では、データは用意されているけれども、どこまで入れるかはこれから決めるということですね。

○アクセンチュア 入れ方は同じでございます。

○八田委員 分かりました。

○岩瀬委員 繰り返しの質問で恐縮なのですが、詳細設計が遅れている理由ですが、先ほど検証委員会の報告書ができるまでは待とうということが遅れていたという趣旨の発言があったのですが、別に検証委員会の報告書が出ようが出まいが設計はどんどん進めていくべきだと思うのですが、これは何で遅れているのかというのを明確に教えていただけませんか。

○アクセンチュア

私どもアクセンチュアは基本設計をやっていた立場、要するに受託という立場からすれば、これはシステムを作る側の立場でございますので、一日も早く作るのであれば着手す

べきと。

○岩瀬委員 そうですね。では、まだ着手をしてはだめですよというのは、どこから指示が出ているのですか。

○アクセンチュア 調達行為がされて受託者を決めてそれでスタートしますので、今詳細設計をやる業者の選定にまだ入っていないというプロセスかと思います。

○アクセンチュア 私どもは今年の6月に一度基本設計としてのすべての作業を終えております。今はその次の調達がございますので、その間の空白の期間でございますので。

○岩瀬委員 その場合は、詳細設計はまた再びアクセンチュアがやるわけですか。

○アクセンチュア 私どもは政府調達の中で、この基本設計も昨年夏に応札をして落札をして作業を一旦この6月に完遂させたという立場でございますして、次の詳細設計の局面もまた官報の公示があつて、それに対して私どもが応札するという、そういうワンオブゼムの立場だということでございます。

○岩瀬委員 まだ官報の告示も何もないと。

○アクセンチュア はい。

○岩瀬委員 ということは、だれもそれに対して詳細設計には入っていけないという。

○アクセンチュア そうですね。

○本田座長 発注しない。

○アクセンチュア 発注に当たっての提案の準備は着々と各社さん進めていると思うのですが、実際先方からのそういった告示がなければ動けないところでございます。

○アクセンチュア 私ども業者の立場でも心配していますのは、やはり国民の方から見るとこのシステムにかかる経費というのは非常に莫大な経費がかかる。何でシステムを運営するだけでそれだけの経費がかかるのかということ是一般の方はなかなか納得できない数字だと思うのですね。そういう点も含めて、やはりただこれだけの複雑なシステムを過去にさかのぼって運営している以上は、これだけのコストがかかって仕方がない。また、システムをつくる理由がこれだけあるということは、きちんとやはり説明すべきではないかと思っています。

○アクセンチュア 実際私どもは、話が脱線してしまいますけれども、郵政公社様の郵政民営化のときの全体プロジェクトの管理を私どもでお手伝いさせていただきました。その場合、郵政の場合は63のシステムをすべてあの期間中に新しい分割民営化した形に移行しなければいけない、それから会社も全部分けなければいけない、資産も分けなければいけない、そういった一連の作業を全部連携してやっていかなければいけない。そういった非常に大きな改革というのを実際ご経験されていませんので、非常に難しいのですね。

制度というのは、新しいシステムに対応するのはそれ自体は簡単かと思うのですけれども、組織も変えて、業務もあり方も変えて、システムを変えて、残すものは1つもないわけです。やはりそれをどうやって運営していくのか、しかも限られた期間で。しかも、運営の進捗がきちんと安心して進んでいるかどうか、それをやはりきちんと国民に説明する

必要もありますので。

従来、基本設計までは業者側の作業が主でございましたけれども、詳細設計以降実際にサービスをスタートするところまでの期間というのは、やはり国民生活に非常に直接に関係してくるところでございますので、そういった関心レベルも上げていただいて、厳重に監視していただく中で進めていただいた方がいいかと思っております。

○本田座長 まだご質問もあろうかと思いますが、時間もそろそろまいりましたので、アクセンチュアの皆さん、今日は本当にどうもありがとうございました。

○アクセンチュア ありがとうございました。

(アクセンチュア 退室)

○本田座長 それではこれをもちまして、本日の……

○渡辺行政改革担当大臣 ちょっとよろしいですか。

途中で国会の都合で抜けまして、検証委員会の話を最後まで聞くことができなかったのですが、検証委員会のレポートの検証というのは非常に大事なことだと思いますので、これに書かれていないことも含めてきちんとこれはやっていくべきだと思いますので、これはどういう具合になったのでしょうか。

○岩瀬委員 これに抜けている部分ですよ。それは委員に配付されるということではなかったのでしょうか。それをお願いしたという。

○江澤行政改革推進事務局次長 特にシステムの部分については過去の問題と将来に向けてと両方議論がありました。将来に向けてのところはこの検証委員会のミッションではないので、そこところは割愛されています。そこを中心に資料を提供いただくとか、あるいはヒアリングをしていくということがコンセンサスでございました。事務局で対応するよというところでございまして。

○本田座長 もっと分かりやすく言いますと、ご説明は審議官からこの37ページまでをなぞっていただきました、特徴だけ。そのほかに、野村さんがメンバーでしたから、この会議との関係で何かございませんかということで、3点ほどご指摘がありました。これは資料のここを読みなさいという、最後にシステムのこと。そのシステムの問題は今からやるといったような感じです。そこについては今後どうするかという問題がありますので、またしかるべきタイミングでいろいろな話を聞くという整理です。

○野村委員 今私は抽象的な言い方をしたので、なかなか伝わらなかったと思うのですが、今日両会社さんともITガバナンスという話をそれぞれ独自の観点からされましたけれども、実は私ども検証のときにもシステムの専門家がITガバナンスの構築のあり方について、検証の結果こういうことが必要じゃないかということを取りまとめているわけなのですが、そこは……

○本田座長 参与の方を呼んでくださいという話ですね。

○野村委員 そこは我々のミッションから外れるということであえて外していますけれども、そのときに再生会議の名前が出ていまして、これは再生会議で是非聞いてもらいたい

よねということはみんなのコンセンサスでしたので、それを取りまとめられた参与の方にもぜひ来ていただいて、個人のご意見も含めるかもしれませんが、お話を聞いた方がITガバナンスのあり方について議論が活発になるのではないかなという、そういう趣旨でございます。

○本田座長 時間がまいりましたので、次回の日程でございますけれども、11月12日16時から19時とさせていただきます。外部委託に関する有識者ヒアリングといたしまして、社会保険庁業務を受注している企業、団体、アウトソーシングサービスを積極的に提供している企業からヒアリングを行いたいと考えております。よろしくお願いいたします。

なお、本日会議後の記者ブリーフィングですが、ちょっと私は都合がございまして、誠に申しわけないけれども、今日のIT関係に非常にお詳しい大山委員によろしくお願いいたします。

どうも本日はありがとうございました。

以 上