

日本年金機構運営評議会（第5回）議事要旨

1. 開催日時 平成23年2月21日（月）16時半～18時半
2. 場 所 日本年金機構本部4階第2会議室
3. 出席委員 岩村座長、大槻委員、福田委員、山本委員、横山委員（5名）
この他、小島委員の代理人として竹詰氏が出席

4. 議題

- (1) 平成23年度計画（案）について
- (2) ねんきんネットについて
- (3) お客様の声の状況・サービス改善への取組、年金相談の状況について
- (4) 日本年金機構設立後1年間の取組と新たな一年に向けて
- (5) その他

5. 意見概要

- 上記4. について、意見交換等が行われた。その主な意見の概要は以下のとおり。（注
○：委員意見 ●：機構からの説明）

[議題（1）関係]

- 「納付督促の外部委託については、十分に効果が出ていない。安かろう、悪かろうになっているのではないか。」ということで、契約方法の見直しなどについて、これまでの運営評議会でも議論があった。

ただ、保険料を払わない背景には、「制度を信用していない」とか「記録問題に対する不満」「新たな年金制度に変わるのではないか」といった理由があると思われる。こういった人は、たとえ外部委託業者から電話で督促されたとしても、まず払わないと思われる。このため、契約のあり方を見直すだけでは十分な効果は期待できないのではないかと。したがって、納付督促は、年金制度の意義や仕組みなどを説明できる年金制度に精通した職員が行うべきではないか。また、外部委託によって、滞納者の声を職員自らが耳にしなくなるのは、問題意識が希薄になるといった意味で危険ではないか。外部委託に関しては、来年度以降は、少なくとも自動的に拡大していくのではなく、効果を十分に検証してからどうすべきかを判断してほしい。

- 本来、被用者保険に入れる人でも、雇用されている企業に被用者保険が適用されていないために、国民年金にとどまっている人が多くいると聞いている。これについては、機構の努力が足りないと言われても仕方がないのではないかと。計画に「必要に応じて立入検査を行い」と書いてあるが、加入勧奨を外部委託していて本当に効果があるのかを検証してほしい。また、機構の努力だけでは難しい部分があるとすれば、厚生労働省との連携、協議もしっかりと行うべき。

- 機構の基本計画では、「積極的に外部委託を行い、効率化を進める」との路線が敷かれているところ。しかし、国民年金、厚生年金保険共に外部委託の効果測定を行い、より効果的な契約方法を模索することは必要と感じている。

現在も全てを外部委託しているわけではなく、強制徴収等は最終的に職員が行っている。厚生年金保険の未適用対策については、しっかりと取り組んでいきたい。また、制度的な問題で、厚生労働省に対し要望すべきは要望していきたい。
- 計画案には、平成 18 年 3 月に策定された「社会保険業務の業務・システム最適化計画」の基本的に理念に沿って、社会保険オンラインシステムを見直すところがあるが、この最適化計画の策定から 5 年ほど経とうとしている。この間、日本年金機構や協会けんぽの設立など、平成 18 年には想定していなかったことが起きている。現在の社会保険オンラインシステムは今の制度に照らし合わせて有効なのか、最適化計画の内容や、基本設計の修正について、次回以降の会議でかまわないので説明してほしい。
- 最適化計画については、ご指摘のような点もあり、また、この計画の中には既に実施したものなども含まれており、それらを含め、現在、見直しを進めている。最適化計画の改訂内容については、次回の会議でご説明したい。

また、社会保険オンラインシステムは改訂した最適化計画に基づいて対応するが、現在話題となっている共通番号問題や新しい年金制度等は、今後、制度等の検討状況を見て対応していく。とりあえず現段階で明確になっている機構の発足や記録問題対応の基本設計への反映は、基本設計の補完工程として現在作業中。これも併せて、次回会議以降に説明する。
- 「紙台帳等とコンピュータ記録との突合せを優先順位を付けて効率的に行い、平成 25 年までに全件照合を目指す」とあるが、もう少し具体的に説明してほしい。
- 10 月から突合せ事業のモデル実施を行い、12 月にはサンプルの集約を行っている。基本的に高齢者から優先的に突合せを行っている。また、厚生年金保険の記録を先行して突き合わせている。全体像はもう少し作業を進めてみないと分からないが、きちんとデータを示して、その上で費用対効果を考えていつまでに何を行うのかを議論していただく必要があると考えている。
- 標準報酬等の遡及訂正事案について、「一定の条件を満たす場合には、年金記録確認第三者委員会に送付することなく・・・」とあるが、事務所段階での記録回復を進めることにより、第三者委員会送付件数は減らしていくべき。
- 第三者委員会に送られずに記録を回復できる定型的なものには、脱退手当金関連や国年の回復基準に関わるものなどがある。第三者委員会に送られたケースを基にして、更に事務所で回復できる基準を拡充して、迅速な救済につなげていこうという動きはある。

- 未適用事業所を徹底的に適用していくことが公平・平等になる。未適用事業所の適用促進の関連で、本来厚生年金保険に加入すべき人が国民年金に加入している例も多数存在しているのではないかと思うが、現状を説明してほしい。
- 未適用事業所数は21年3月の時点で約10万3000事業所。22年3月の時点で約11万2000事業所。一方、別の法人関係データでは30~40万という話もあるので、雇用保険と厚生年金保険のデータを突き合わせて、根本から棚卸作業を進めたい。場合によっては少し増える可能性もある。未適用事業所は9割近くが、従業員5人未満の小規模事業所。
- 運営経費の抑制の部分で人件費の効率化などを掲げる一方で、内部統制の取り組みとして「風通しの良い組織作りを進めるなど組織風土改革に取り組む」ということや、人事政策として「新たな組織風土の形成と組織の活性化を図るため、優秀な人材を採用するとともに、正規職員の配置ルール等に基づく能力・実績本位の人事を行う」としているが、これらの関係や内容について、もう少し具体的な説明をしてほしい。
- 組織風土改革の取り組みについては、今年を「サービス向上の攻めの年」と位置付け、「ハウレンソウ（報告・連絡・相談）」を徹底し、コミュニケーションを良くすることによって得られる「気付き」を通じて、事務処理誤りの防止やサービス向上につなげるということを意図している。一方、「組織の活性化を図るための人材採用や人事」については、設立当初からの「能力・実績本位の人材登用」という考え方を具体化していきたいと考えている。年末に職員のキャリアパターンを示した。この運用を今年から始めることになる。
- 未適用事業所の確実な把握のため、厚生年金保険と雇用保険の適用事業所数全数を突合するということが、雇用保険の加入基準と厚生年金保険の加入基準は違う。そもそもこれを同じ基準にするよう検討する必要があるのではないか。
- 制度に関することについては、厚生労働省で整理していただくべき事柄である。
- 制度それぞれの趣旨があるので、全部そろえるのは難しいと考える。ただ、パートで働く人の社会保険をどうするかは大きな課題であり、きちんと検討する必要がある問題だろうとは思っている。
- 計画案の中で、滞納事業所からの保険料の徴収に関して、「必要に応じて、国税庁に委任する」とあったが、国税庁に委任した場合、国税の債権と社会保険の債権の調整は考えられているのか。
- 国税庁に委任する対象となる事案については、金額や滞納年数といった形式要件はすでに政令で決まっている。手続きとしては、厚生労働大臣から国税庁に委任する形とな

る。国税と社会保険料を両方納めていないとどちらも強制的な徴収となるが、制度上、国税債権が優先する。

- 国民年金の納付率が低下している背景には、制度に対する不信感・不安感があると思う。機構の分析では、納付率低下の要因に、団塊の世代が受給者世代に差し掛かったことや記録問題に人員を割いたこと、業者との連携が不足していたことが挙げられていたが、根本には税金で年金がもらえるのではないかなどの誤解があるのではないか。これを何とかしないと納付率は上がらないのでは。現在、新しい年金制度が話題になっているが、財源もはっきりしないし、一方では現在の年金制度の支給年齢引き上げといった話も出ている。「保険料を払わないと、たとえ制度が変わっても年金はもらえない」ともっとはっきりと訴える必要があるのではないだろうか。アニュアルレポートの活用や関係団体を通じて、「年金制度を破たんさせないための」メッセージを積極的に発信していくべき。
- 機構そのものが国の下のある機関なので、そういうメッセージを直接的に打ち出すのは難しいかもしれないが、全体としての年金制度に対する信頼確保、回復に向けた取り組みについてはぜひお願いしたい。

[議題（２）～（５）関係]

- ねんきんネットの説明資料について、少し分かりにくい表現やもう少し丁寧な言葉にした方がよいと思われる部分がある。
- ご指摘を踏まえ、修正の上、公表資料とすることとしたい。
- ねんきんネットがスタートすると、問い合わせの電話がコールセンターにかかることが想定される。資料には、コールセンターのオペレーターを２月から２００人増員したとあるが、２月以降の電話増加もこれに対応すると考えてよいのか。
- コールセンターは拡大したいと考えており、第４コールセンターの設置を予算要求したが、事業仕分けの結果、認められなかった。現状体制の中で、いろいろと工夫して対応するしかない。考えられる一つの取組は源泉徴収等の通知の分散発送。通知を発送すると入電が一時ピークを迎える。専門家によれば、一度電話してつながらないとお客様は電話を平均２．５回かけるという。すると、悪循環で応電率が下がる。このため、通知の発送をどこまで分散できるかが課題。出来る範囲で極力分散発送を目指す。また、通知関連の送付をインターネットで代用したり、同時期に発送する通知は統合したりと、来年度以降、出来る対策は取っていかうと思っている。
- ねんきんネットについては、セキュリティ対策が一番重要。また、ねんきんネットで提供する見込額試算は一定の前提で行うものなので、気を付けないと誤解を招くことにもなりかねない。例えば、受給要件を満たさない人に見込額を表示する際などは、「こ

のままでもらえる」と勘違いさせないように表示の仕方に注意してほしい。

- 見込額試算結果の表示方法については、お客様モニター会議などからも意見をいただいたところであり、25年の受給要件が必要なことも示している。
- 待ち時間のワースト20事務所を見ると、藤沢年金事務所が設立当初ワースト4位で、その後ワースト1位→ワースト7位となり、ワースト20事務所ではなくなっている。何か具体的な対策を取ったのであれば教えてほしい。
- 藤沢個別の例ではないが、ワースト20事務所に関しては個別に対応しており、ブースが足りないならブースを増やすといった対策を取っている。ただし、ブースの増設はスペースや人員と言った物理的制約があるので、増やしたい事務所全てで対応できるわけではない。さらに、受付段階で来訪目的を聞き、難しい案件を抱えたお客様と比較的簡単な案件のお客様を仕分けるといった工夫も行っている。この仕分けの基準については標準化している。また、総じて混む昼休み明けは、待ち人数の山ができる解消できないので、いかに山を作らないかということに腐心している。昼休みでもブースを開けて職員が入れ替わりで対応している。
- 国立大学も独立行政法人化する前は昼休みに窓口を閉めていたが、現在は開けている。公務員時代は昼休みも固定的だったかもしれないが、法人化した現在はもっと柔軟に対応できる。昼休みの対応は人員配置との兼ね合いもあるが、是非その方向で対応してほしい。
- 「お客様対応管理システム」を構築するということが、月次報告の集計などを行うものか。
- 現在、「お客様の声」は、手作業ベースで現場からの報告を集約している。この作業をシステム化するとともに、年金相談の対応状況についても、システムで管理したいと考えている。現在、基本設計の段階にあり、今後、6月、7月ごろに業者を決めて、来年度後半くらいをめどに稼働させたいと考えている。
- 民間企業はこういったシステムを持っている。こういったシステムがあると現場の負担が軽くなるよい取り組みなので、導入予定時期を早めてはどうか。イージーオーダーでやれば、早くかつ低コストで実現できるのではないか。システム導入で効率化できるところは効率化して、マンパワーでしかできない業務に注力するとよい。
- ニーズ等の整理を行い、それを踏まえて自前で開発するのか、パッケージを利用するのか、SaaSを利用するのかなどを業務部門とすり合わせて決定したい。
- 設立当初の職員数の約15%が民間企業出身者だったが、この方達が実際に組織風土

等はどう影響を与えたか教えてほしい。

- 当時、民間企業出身者約 50 人を事務所に採用したが、こういった所長がいる事務所のサービス改善のパフォーマンスは、他の事務所と比べて顕著に現れていると聞いている。サービスコンテストなどでも、こういった所長やそれに影響を受けた庁出身者の所長が積極的に参加してくれている。当初、民間企業出身は仕事がわからずに周囲から浮いてしまうのではと懸念していたが、杞憂であり、組織に溶け込んでいろいろな発信をしてくれている。
- インフォーマル活動のネットワーク構築とあるのは非常に良い。是非こういった活動に対する活動費の支援も考えてほしい。
- 機構は交付金で運営が行われており、節度を持って対応する必要があると考えるが、職員にとって働きやすい環境づくりを心掛けていきたい。
- かつて年金委員は、年金事務所とのつながりがしっかりとあったが、機構が設立して以後、この関係が希薄化した感がある。年金委員を委嘱した以上は、研修の実施など委員の資質向上に継続的に取り組むとともに、年金委員との協調をより深めて、有効活用してほしい。また、機構設立以後、お客様へのサービス向上に終始した印象だが、未加入者の解消や納付率の向上が本質的な課題のはず。どうしても保険料を支払っていただけない方には強制執行等をしない限り、外部委託などを行っても対応できないのではないか。不公正・不公平をなくすには、強制的に対応することも必要であるし、そうしないと年金制度に対する不信感がぬぐえないのではないか。
- 運用 3 号問題では街角の年金相談センターの相談も増加することが予想される。運用 3 号にまつわる政府の方針が決まったことが周知徹底されていれば、Q & A 集等を使って対応も可能だろうが、お客様に厚生労働省と総務省の方針にずれがあるように見えると、「方針はどうなっているのか」といった苦情等を受けることになる。方針がぐらついている中で相談対応を行うのは大変なことなので、しっかりしてもらう必要がある。
- 厚生労働省にとっても苦渋の決断だったと思う。また、今後こういったことが起きないように対応するということが非常に重要なので、全力を挙げてほしい。
- これまで、保険料をしっかりと払うように指導してきているのに、運用 3 号は特別な扱いとなる。特別な扱いなのだということをきっちり周知しないと、「今まで指導してきたのは間違いだったのか」と言われかねない。

(以上)