

日本年金機構運営評議会（第19回）議事要旨

1. 開催日時 平成26年10月21日（火）10時00分～12時00分
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、池田委員、和泉委員、大野委員、菊池委員、花井委員、
牧嶋委員、三木委員、若杉委員（9名）

4. 議題

- ① 平成25年度業務実績に対する大臣評価について
- ② 第1期中期目標期間の業務実績に対する大臣評価について
- ③ 制度改正への対応について
- ④ その他

5. 意見概要 （○：委員意見 ●：機構からの説明）

〔議題①〕平成25年度業務実績に対する大臣評価について

〔議題②〕第1期中期目標期間の業務実績に対する大臣評価について

○ 人事におけるいわゆる「三層構造問題」とは何か。

● 社会保険庁時代には3つの採用区分があり、職員は厚生労働省で採用される者、社会保険庁で採用される者、各都道府県の社会保険事務局で採用される者で構成されていた。都道府県単位の仕事の仕方や人事異動は社会保険庁時代の問題であった。機構となってからは県域を越えた人事異動や、本部、ブロック本部、拠点間の人事異動を進めている。

○ コンプライアンスの問題、事務処理停滞、事務処理上のミスは、これだけ職員数がいればどうしても起こってしまうと思う。それを未然に防ぐ体制整備を行っていただきたいのと、何らかの形でコンピューターシステムと連動させ、個人のミス・個人による情報漏洩を防ぐしかないと思われるが、現段階で具体的な考えは何かあるか。

● 事務処理誤りの根絶は大きな課題である。年間で1億6千万件の事務処理を行っている中で、事務処理誤りが発生しているが、その誤りの内容が問題だと考えている。例えば書類をなくす、年金の支払いが遅れるということは、致命的な財産権の侵害であり、根絶させなければならず、IT化の前にまずやるべきことであると考えている。マニュアル化をすること、そのマニュアルを厳守させることと、併せてICT化というこの3つが必要である。今年の3月に事務処理遅延・書類紛失をなくすための方法

を決めた。これを厳守させるには、ブロック本部が各拠点に指導する形を取り、同時に意見交換を行っていくことが重要だと考えており、最後には管理者が徹底してチェックすることを求めている。

次に、平成29年からシステムの刷新が行われ、今後は紙媒体も含め届書をすべて電子化し処理できるようになるため、入り口さえ間違っていなければ必ずミスが見つかる体制となる。この体制の導入は早急に進めたいと考えるが、作業が膨大であるため、平成29年1月からとなる予定である。この導入に向け事務のやり方を組み直す必要がある。

また、年金給付の関係は特に判断が難しく、スキルが必要であり知識がないことがミスにつながる。若い職員が入ってくるが、スキルを高めるために研修を行い、フォローしていく。

- 説明・判断の誤りは、職員への教育・研修により対応したい。先ほどもあったような根絶しなければならないミスはシステムの刷新により対応していくことと、組織として不断の努力を続けていきたいと考える。
- 多くのものを処理していることは理解しているが、民間金融機関のミスの検証はとても細かいものである。これは今後でもよいので、機構がどういう形でチェック・検証を行っているのか知りたい。
- 今仕組みを作ろうとしているところではあるが、機構はその日に行った処理が正しかったのかどうかのチェックが十分にはできていない。以前から比べると処理遅延等は減ってきている。しかし、問題は自分が放置していたものを自分で処理をしてしまうと、事務処理誤りとして発覚しないことがあることである。その対策として体制面を強化し管理者がチェック・監督を行うことが必要である。
- 事務処理誤りの発生防止のために様々ことをやろうとしていることは分かるが、職員のモチベーションが低くならないか心配である。
- モチベーションが低下しても気持ちを奮い立たせ、結果を残していくことが大切だと考えている。
- 自己評価がSだったものの大臣評価がAとなる、またはAだったものがBとなることは分かるが、個人情報の保護に関する事項がB（計画をおおむね達成している）からC（計画をやや下回っている）となっている。理由は何か。
- 機構の自己評価がBであったのは、個人情報の漏洩・滅失・き損の件数が減少したため、その努力を認めていただきたいというものであったが、大臣の評価では再発防止の取組を行っているにもかかわらず、なお依然として通知書等の誤送付等に起因す

る情報漏洩が発生しているという点が重視され、Cであるということである。さらに体制を強化し評価につなげなければならない。

- 「事務処理遅延等の再発防止策」は既に策定されていて、さらに「事務処理誤り等に関する緊急再発防止策」を出したという理解でよいか。
- そういうことである。今までも事務処理遅延・事務処理誤りの防止について取り組みを行ってきたが、引き続き発生をしている状況であるため追加的に講じたのが今回のものである。
- 事務処理遅延と事務処理誤りは発生原因が違うと思われる。「事務処理遅延等の再発防止策」の内容を知りたい。
- 「事務処理遅延等の再発防止策」は3月にできたもので、改めて事務処理遅延・書類紛失をなくそうという内容である。例えば、書類を職員がそれぞれ管理すると紛失させてしまうことがあるため、BOXを購入し色分けをするという保管方法で全国統一させることをマニュアル化した。各ブロック本部にてモデル事務所を決め、こうやるのだということを実演し、実務の内容を聞いて直すところがあれば直すということを行っている。書類がなくなったかどうかは受付進捗管理システムの徹底という点をもりこみ対応している。受付進捗管理システムへ入力を行っている、毎月未処理リストが出るため、管理職が一つずつチェックを行っている。一方で「事務処理誤り等に関する緊急再発防止策」は事務処理誤り等防止推進者の指定をし、所長だけではなく副所長を責任者に置くことや、「事務処理遅延・誤送付等防止チェックシート」を用い確認を行い、出来ていないとわかれば拠点へ指導に行くことももりこんでいる。現場が癖になるまでやり続けないといけないと考える。
- 2つの基本的な違いであるが、3月の「事務処理遅延等の再発防止策」は事務処理のルールを統一的に定めたものである。それをやらせるために人事評価の際に事務処理誤りについてについてウェイトを持たせている。機構の問題は誰が処理を行ったのか、担当者の押印がなかったところにあったが、こちらもマニュアル化を行ったところである。
- 事務処理誤り防止推進者の適任者は副所長ではなく、課長ということもあると思われるため、そのあたりを考慮し、任命をしても良いのではないか。
- 例えば適用調査課長は年金事務所の筆頭課長であるが、業務を持っているため、全体を見回すという点では副所長が適任と思われる。どう配置していくかはきちんと取り組んでいく。

- 事務処理誤り防止策については十分だと思うが、先ほどモチベーションの話もあったように、仕事をしている職員の達成感はあるのだろうか。今後システム化していくという話はあるが、現段階では仕事を目視で淡々という、非常に緊張感のある仕事デザインだと思う。現場を見ていると厳しいという感覚を持つが、そういう点で何か感じることはあるか。今後何か行うという予定はあるのか。
- 行っている仕事の中で、職員が職員目ではやらないといけないものと、定型化し機械的にできること、あるいは外部委託できることはきっちり仕分けを進めてゆく。どれが職員の判断を伴う仕事なのかを見極め、どうやったら効率的、かつ効果的に進むのか考えていく。
- ミスを無くすことは必要である。危惧されるのは職員のモラルダウンである。難しいと思うが、やる気を起こさせることも併せて検討してほしい。
- 2点ほど聞きたいことがある。若い人が増え、給付判断の誤りが多いとのことだが、研修でどう変えてゆくのか。また、人事評価における事務処理誤り等のウェイトを10%以上から20%以上に上げるとのことだが、なぜ達成できなかったのか、管理職と職員のコミュニケーションの機会は確保されているのか。
- まず、1点目についてだが研修計画に盛り込んでいることに加え、事務処理誤り防止の観点から外部講師を招き、ヒューマンエラーについての研修を行っているところである。これは代表者が研修を受け、各拠点にて伝達研修を行うものである。次に、2点目についてだが、目標を立てるとき、評価を受けるとき、また評価をフィードバックするときには管理者と職員が面談を行うため、基本的に3回はコミュニケーションを取ることができる。達成できなかったときには主にフィードバック面談でフォローを行うことができると考える。
- 今我々はとても厳しい環境にある。職員のモチベーションを高めるべきという意見はそのとおりだが、結果を出さないといけない状況である。やむを得ないミスは状況に応じて救済されるべきだが、防げるものは防がないといけない。ミスをなくさなければ機構にしたことの意味が問われることをご理解いただきたい。
- 機構が置かれている立場が厳しい点は理解した。
- 書類紛失について、年金給付は特に国民の生活に関わるものであるため、なぜ発生してしまうのか理解出来ない。機構がどういう存在なのか教育はされているのか。
- 同じ意見である。数字に出るところではなく、年金の重要性についての意識教育の研修はあるのか。職員にもっとモチベーションを持ってもらわないとやる気が起きな

いのではないか。機構の業務実績に対するＣ評価というものが役職員の意識の醸成に関わっているのではないかと思う。より研修について考えていただきたい。

- 年金の大事さについての研修は行われてきたが、それだけではミスはなくならなかったため、システムを組むことにウェイトを置いて対応しているのだと理解している。
- 押印することで誰が関わっていたのか責任の所在が分かるということだが、職員だけでなく管理職の責任もあるべきではないか。
- 今までやっていなかったことをやるときには抵抗があるものだ。しかし行うことで意識が変わることもある。
- 書類管理のＢＯＸの話や押印の話は当然だと思われる。逆に統一されていなかったのかという感覚である。もっと高い次元の研修が必要である。
- 現場をよく知っている立場から申し上げると、単純なところ、お客様のことを思って不備を大事に拾っていきこうとしているうちに次から次へと書類が届き、遅延になるということが多いのではないか。怠慢は許されないことであるが、これについて理解をしたい。
- 職員の意識が低いと申し上げているわけではなく、思いが続かないのは何か原因があるのではないかと疑問に思ったのである。

[議題③制度改正への対応について]

- 矢継ぎ早に制度改正が行われるとのことで、先ほどから議論いただいた話とつなげると事務処理が大変であると思われる。今のところ問題はないということで、これからも努力をしていただければと思う。

[その他]

6月から新しい委員が参加し議論を行っていることと、本会議にてこれから引き続き数多くの様々な制度改正の実施が予定されることについて報告があったことを受け、岩村座長より、機構がそれに対応するための専門性を確保していく必要があるため、この機会に改めて提言をしてはいかがかと提案があった。これに対し、参加委員の了承が得られ、次回、もしくは次々回の運営評議会において議論を行うこととなった。

(以上)