

日本年金機構運営評議会（第23回）議事要旨

1. 開催日時 平成27年10月29日（木）10時00分～12時00分
2. 場 所 日本年金機構本部1階多目的ホール
3. 出席委員 岩村座長、和泉委員、大野委員、岡本委員、菊池委員、新谷委員、牧嶋委員、三木委員、若杉委員（9名）

4. 議題

- ① 平成26年度の業務実績に対する大臣評価結果および日本年金機構に対する業務改善命令
- ② 日本年金機構再生本部の設置について
- ③ 日本年金機構情報管理対策本部の設置について
- 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26年度の業務実績に対する大臣評価結果および日本年金機構に対する業務改善命令

〔議題②〕日本年金機構再生本部の設置について

〔議題③〕日本年金機構情報管理対策本部の設置について

○ 再生本部について、年金事務所のフルスペック体制の見直しということがあるが、これは組織内部だけの問題ではなく、加入者や受給者の窓口に関係してくるところである。具体的にどのような方向性の意見があるのか。

● 現在機構は312の年金事務所と41の事務センターを持っている。ほとんどの年金事務所には厚生年金適用調査課、厚生年金徴収課、お客様相談室、国民年金課が置かれ、同一の機能を持っている状況である。議論されている内容としては、厚生年金の適用・徴収については対事業所業務であることから1つにまとめられないか、対個人業務については窓口をできるだけ拡大していくべきではないかというものである。社会保険労務士会に委託している街角相談センターの機能を拡充する方向の意見もある。お客様とのアクセスポイントは増やし、サービスを提供したいという方向性である。

機構は1万880人の正規職員で運営していくことが閣議決定された基本計画で決まっており、基本計画上、将来は非正規職員も含め、約1万5千人の体制で運営していくこととなる。その中でお客様サービスのレベルを落とさないよう、効率化・集約化を図るための検討も進めてまいりたい。

○ ブロック本部について、役割やあり方を抜本的に見直すとのことだが、役割を強化するのか、本部に集約するのか。また、障害年金の認定基準見直しの検討会が動いているが、精神障害・知的障害の認定の地域差への対応として、確か県単位ではなくブロック本部単位ごとに審査をしていこうということだったと思うが、その点についても方向性があれば教えてほしい。

● まず、再生本部に関しては連日議論を行っており、本日はその議論をまとめたものをご説明しているということをご理解いただきたい。

第三者組織である検証委員会や機構内部の調査委員会から受けた最大の指摘は、組織としての一体的な取組の不足であった。その組織の一体化を阻害している要因の1つとして、本部はブロック本部に依存し、現場もブロック本部を向いているという意見があった。人事に関しては、一般職の人事はブロック本部に任せられており、優秀な若い職員の人事に本部が関われないという問題もある。ブロック本部には正規職員が700名程いるが、この人員をブロック本部におく余裕はないと思っている。したがって、廃止に至るのかどうか問題はありますがこの際見直しを行い、機能の縮小を図るべきではないかという方向である。

障害年金については統一していく際の1つのステップとしてブロック本部単位に集めるという議論になっていた。ブロックという単位がなくなれば、他の単位でまとめるということがあり得ると思う。障害年金は、厚生年金を含むものは機構本部、基礎年金のみは県単位で処理を行っている。この構造も統一的対応として望ましくないと考えており、集約化の体制が良いのではないかと考えている。また、現場に障害年金専門職員を置いてきているが、そういった専門性を持った人たちをどう育てていくかについても同時並行で進めていかなければならないと思っている。

○ 一番大事なのは本人の意識改革である。7千人から意見があり、その中から50名程が選ばれ、自ら変わっていこうとしたことは大切な一歩である。この意識が一人ひとりに根付いていくことが望ましい。

再生本部、情報管理対策本部の立ち上げの一方で、この運営評議会は何をしていくのだろうかと考えた。情報流出が起った時、民間の会社であれば経営者が自分の裁量で、お金を使ったシステム改修等対応、中長期的な本格的対応、日々の業務への対応などをスピード感を持って意思決定することができるし、迷惑をかけた方への金銭のお詫びもできる。機構は制限されていることも多く、どうやって改善していくのかということが気になっている。

緊急事態時こそ効率性・正確性を上げ、中長期的な取組を進めていかないといけないが、一方で、メールができない等非効率なことが起きている。再生本部・情報管理対策本部といった大きな動きとは別に、日々の業務が遅れないよう、効率を落とさず正確性を上げられるような対策はされているのか。

また、マイナンバーや被用者年金一元化といった大きなことが始まったが、ここへの影響がどのようなものなのか教えてほしい。一番大切なのは一般の人たちと機構の関わりであり、他のことがおろそかになって国民に迷惑がかかることが心配である。

- 制約の1つとなっているインターネット環境の遮断をなんとか早く解決しないといけないと思っている。しかし、また同じような攻撃があった時に耐えられるよう、しっかりと対策をしてからでないと再開はできない。万が一のケースを考えると慎重とならざるを得ない。

大きな危機ではあるが、今までなかなか進まなかった問題について見直すチャンスである。解決の方向性が見られれば職員も納得するのではないかと考えている。

- インターネット環境再開までの期間の目途はあるのか。

- できるだけ早急にとまっているが、具体的にお答えできる状態ではない。
マイナンバーとの連携の遅れについては申し訳なく、残念に思っている。制度改正について大きな問題は起きていないが、これは担当セクションをはじめ現場で努力が行われた結果だと思っている。できるだけ早く、お客様にご迷惑をかけないよう体制を整えたい。

- マイナンバーとの連携は残念ながら見送りになったが、早く体制を立て直し、出来るだけ早く被保険者、受給者にとって使い勝手の良いものにしたい。

ガバナンスや組織風土についての問題は、社会保険庁から機構になる時から指摘されていた。今回が自浄作用を働かせる最後の機会と思って対応したい。気になるのは、人事改革についてである。人事制度については普通の民間会社でも悩んでいるところである。ブロック本部のような組織の問題と、人事の問題を一緒に考えないといけない。全国に312か所ある年金事務所を本部でどうコントロールするのか、ブロック本部のあり方を整理する中で人事改革を進めてほしい。閣議決定の制限がある中で、かつ組織としての一体感を出していくことは難しいことだと思う。また、文章にある「本部」と「現場」という表現が気になっている。別の組織であるように聞こえるが、これが風土に染みついているのではないか。機構の業務はその重要性から少しでもミスをすると批判を受けることになるが、公的年金を扱っているという誇りとやりがいを持って働くということに、機構として気を配ってほしい。

専門性を考慮したキャリアパスの見直しについては、様々な人材育成制度があるが、ある程度専門性を持つようになるのは当然のことである。ここが公務員型と民間型の違いだと思うので、早急に制度改革をするべきである。

給与の逆転については、民間でも同じことが起きているが、民間は様々な対策を取ることができる。機構はできる範囲の中で対策を取り、職員のモチベーションを上げられるようにしてほしい。

採用時から一貫した育成プログラムを進める上では、是非一体感を意識してほしい。機構は雇用形態や採用形態が様々であり、正規職員が担っていたことを非正規職員も担っているため、教育について重点的に検討してほしい。有期雇用職員の無期化についてもモチベーション向上の観点から検討いただきたい。

- 「本部」、「現場」という言い方だが、もともとは「本部」、「地方」と言っていた。現場にいるのは地方採用職員で、「本部」にいるのは社会保険庁で採用された職員という区分があった。現在は全国一律の採用であり、「地方」という言い方はしなくなった。機構は執行機関であり、執行機関であれば一体化していかなければならないが、まだ壁があるということである。この言い方が変わるときが本当に変わる時である。

求心力をどう求めるかだが、機構を担う職員が偉くなるというシステムを、みんなが意識できる形で作らないといけない。

給与体系・評価体系など様々な問題はありますが、今の機構は基本的に公務員をベースとしたフラットな組織である。しかし、公務員であれば成立しても民間組織となると弊害が起こる仕組みもあるため、少しずつでも解決していきたい。

かつて三層構造と言われていたが、現在はそれに加え民間採用者、新入構員、有期雇用から正規登用された者などがおり、非常に多様な採用形態、雇用形態である。国民・お客様のため、機構のために働いた人をきちんと評価する体系を作らないといけない。また、かつては採用形態ごとに育成の相場観があったが今はない。教育プログラムを作らないと組織を担う人材は作れない。

- 2点申し上げたい。

1つ目に、これは激励でもあるが、内部に向かってのメッセージとして、サイバー攻撃に負けないという強い意識を共有したい。6月頃アメリカでも社会保障番号が流出した。インターネット社会の中ではこういうことは常に起こり得ることである。長い間批判にさらされているとのことであるが、職員の誇り・やりがいとは何かという議論をしてほしい。

2つ目に、ルールが守れていなかったということについて、システムの仕組みが業務に合っていなかったため新しいルールを作って対応していたようだが、今後はシステムそのものを仕事に沿った形で見直すべきである。ルーチン業務はできるだけ人の手を使わないようにしていくべきであるが、もし、人の手で行うのであればシステム上の課題は解決しておかなければならない。

- システム改革について、ポイントはインターネット環境に情報を置かず、仕事は基幹システムで行うということである。基幹システムで処理が出来ないため、イン

トラネットの中の共有サーバーに情報を移し、仕事をしていたことが問題であったため、これをやめるということである。

インターネットが使えないことによる影響はあるのでできるだけ早く解決したい。メールについては今あるLANの仕組や基幹システムの仕組とは離れた環境下で作り、厚生労働省の統合ネットワークのセキュリティを受けつつ、独自のセキュリティも付加し、万全なものにしたい。負けない仕組を用意し、対応していきたい。

- 予算・人員について、27年度の正規・准職員は1万3千人であったが、28年度概算では1万1千人である。逆に契約職員が9千人から1万人に増えるという。職員の半分以上が非正規の状態で一体感を持ち、ミスを起こさないよう運営していくことは大変なことだと思っている。

人員の面やシステム改修の面では、予算が必要である。これは厚生労働省と機構の双方に是非お願いしたい。

- 業務改善命令については機構は重く受け止めないといけない。ただ、既に再生本部を立ち上げ検討を始めており、情報管理についても本部を立ち上げ今後のネットワークやシステムの在り方について検討をはじめているところであるため、今後はしっかりとした対応を取るのだと思う。機構はこの検討を、今後の適切な業務運営に生かし、邁進してもらいたい。私が気になるのは、職員の方々のモチベーションやモラルが今回の事案のことで低下しないのかということである。民間企業と違い、頑張れば業績を上げれば個人の給与が上がるということではないため、職員のモチベーションをどこに求め、向上させていくのが難しいと思う。そういった視点も人事改革と一緒に検討してもらいたいと思う。プロパーの人のキャリアパスを見せるのも1つのモチベーションの与え方だと思うので、よろしくお願いしたい。

先ほど指摘があったが、予算は惜しまないでほしい。特にシステムはまた同じ問題を繰り返す危険があるので、潤沢な予算を用意するよう機構と厚生労働省にお願いしたい。

最後に、年金制度がますます精緻で複雑なものになってきている。それがミスの原因を作り出すように思う。執行機関であるとはいえ、機構は現場を司っているので、制度改正時にミスが起こらないよう、実務的に無理があるとか、複雑すぎてできないといった意見を厚生労働省に発信していくことを考えないといけないと思っている。

(以上)