

日本年金機構運営評議会（第 34 回）議事要旨

1. 開催日時 平成 30 年 10 月 3 日（水）10 時 00 分～12 時 00 分
2. 場 所 A P 東京八重洲通り 11F A 会議室
3. 出席委員 菊池座長、池田委員、石谷委員、和泉委員、植西委員、南部委員、戸田委員、平塚委員、牧嶋委員（9 名）
4. 議題
 - ① 業務運営に係る改善措置の実施状況（平成 30 年 9 月末時点）（案）
 - ② 日本年金機構の平成 29 年度業務実績の評価結果
 - ③ 再生プロジェクトの実施状況
 - ④ 情報セキュリティ対策の実施状況
 - ⑤ その他
5. 意見概要 （○：委員意見 ●：機構からの説明）

[議題①]

業務運営に係る改善措置の実施状況（平成 30 年 9 月末時点）（案）

○ 機構発足以前の外部委託の活用状況はどうだったのか。また、機構職員の正規・非正規職員の構成はどのようなになっているのか。

- 1 点目の質問については、旧社会保険庁時代に外部委託を全く行っていなかったわけではない。また、機構においては、閣議決定された「日本年金機構の当面の業務運営に関する基本計画」（以下「基本計画」という。）で、外部委託を推進することが定められ、コスト削減やお客様へのサービス向上が見込まれる事業については、積極的に外部委託を行うこととされている。

具体的には、年金個人情報を取り扱う業務に係る外部委託案件として、届書の処理、データ入力、コールセンターにおける年金相談、国民年金納付督促事業、通知書作成などがあり、これらの業務で外部委託の活用を従来より進めていた。

- 2 点目の質問については、機構職員の定員で説明させていただくが、10,880 人の正規職員と有期雇用職員を含む約 10,000 人の非正規職員で構成されている。

○ 1 点目は、体制の強化に関する要望である。先ほどの質問にも関連

するが、基本計画で機構定員数が定められているため、システム分野や調達の見直しに伴い、人員を増やした部署がある一方、その分人員を減らした 部署があると思われる。

このため、全体のマネジメントをしっかりと行い、現場の職員に混乱が生じないようにしていただきたい。

次に、モデル実施した事務処理の一連の流れについて、5つの工程に分割してそれぞれの工程ごとにフローを作成しているとのことだが、今回のモデルケースのリスク分析は、どこまで進んでいるのか。また、事業全体の工程について、今後どのようにマネジメントを行っていくのか。

- 1点目については、機構設立時に基本計画で機構定員数が定められており、このベース人員に加えて、毎年度、業務に必要な人員数を積算し、人員要求を行っている。

機構としては、業務に必要な人員が確保されるよう、引き続きしっかり対応していく所存である。

- 今回の資料では、全工程のうち1フローのみを例として記載しているが、全工程のフロー図の作成とリスク分析・評価は完了している。

また、今回のモデルケースにおいて、全工程について責任を持つ部署が明確になっていなかったという点が見受けられた。その他、個々の工程においても、マニュアルが整備されていない等の様々なリスクが散見された。そのため、まずは今回のモデルケースで洗い出されたリスクにかかる対策を至急進めていく。

その他の現業事業においては、緊急度の高い事業や典型的な業務について、優先的にリスクの洗い出しと対策を行い、それらを踏まえた上で、本部現業全体の執行体制のあり方やリスクマネジメントの体制の見直しを検討していく。

- 見直しにあたっては、職員の意見を聴収し、丁寧な説明の上進めていただきたい。

- 資料によると、平成30年8月1日時点で335件の調達をしかかえており、相当数の業者と契約することとなるため、かなりの数の履行前・履行中検査を行うことが推測できる。

また、平成29年度において144件に上る複数年契約を締結できていることは評価できると思う。

そこで質問だが、例えば複数年契約を締結後、その業者の契約違反により契約を1年で見直しせざるを得ない場合に、どのようなタイミングで判断するのか。

監査部によるチェック機能のほかに、具体的な基準があればお聞かせいただきたい。

- まずは、履行能力がある業者を選定することが重要と考えている。そのため、事業を発注する側である、我々が考えている委託内容が、業者側から見て実現可能なものなのか、業界の状況をきちんと把握する必要があると考えている。

そのためにもRFI（情報提供依頼）をしっかり行い、仕様書に反映させることを明確化した。具体的には、RFIの結果が反映された内容になっているかを、調達企画部がチェックする仕組みとなっている。

次に、業務委託の見直しの契機となった事案では、契約締結後の履行前検査、履行中検査が不十分であった。このことを踏まえ、業務が仕様書とおりに行われているか、体制が確保できているかなどの検査内容を明確化し、履行開始日前日までに不適事項の改善が確認できない場合は、業務を開始させないことを指摘事項の契約書にも明記したところである。

また、重要案件については、万一業務を開始できない事態になった場合に備え、調達単位を分割し、複数業者に委託するなどコンティンジェンシープラン（リスクに備えた計画）の作成を義務化した。

- 今後、同一労働同一賃金が進み、最低賃金も上がっており、ますます人材の確保が難しくなってくる。調達の計画段階のチェック以外にも契約履行中におけるリカバリー策についても明確にし、職員のペナルティを少なくし、早い対応ができるようにしていただきたい。
- 再生プロジェクトの一環として本件を実行していくことに期待するとともに本取組は、今後のステップアップの一つとして考えているので、私からは2つ意見を申し上げる。
 - 1点目として、本部組織のリスク管理の見直しについては、意識改革を含め早急に徹底されたい。
 - 2点目として、年金個人情報という非常に重要な情報を取り扱っていると理解している業者が評価されることが望ましいと考えているので、しっかりと改善を行っていただきたい。

- インハウス型委託にすることで、問題の大部分が解決できるのではないと思われる。また、前回の会議の場でも申しあげた、「質の良い業者が多く参入することができる仕組みを作れるか」という問題点は、今回説明があったRFIや調達単位を分割して複数業者との契約締結することでクリアできると考えている。

人材育成についての質問になるが、調達、年金給付、システム、徴収といった専門分野の職員の拡充は重要だと考えている。

一方、旧社会保険庁の「三層構造問題」により、全職員の意識改革や登用試験で能力・実績本位の人材登用を行い、マネジメント体制を厚くしたはずなので、今回の人材育成の方針は、キャリアパスをより明確化したということによいか。

次に、OCRの精度が上がっているとはいえ、画像化している限り、事務処理誤りのリスクは軽減できない。

これからの高齢者は、自身で端末入力することに慣れていることから、総量を減らすためにも、紙媒体で届書を提出するのではなく電子媒体で入力・登録する仕組みを構築できないか検討してはどうだろうか。直ぐには不可能だとしても、ICT化を同時に推進することができる。クレジットカード会社や保険会社でもインセンティブをつけて顧客自身に登録をさせている。今後、自分で端末登録することに慣れている方が増えてくると想定されるので、そういった方への対応を同時に検討しながら、現在の対応策について進めていただきたい。

- 機構発足後の採用者は、既に正規職員1万人中2,000人を超えている。また、本部には1千人の職員がおり、旧社会保険庁出身者は約200人程度であり、人事異動が採用区分により固定化されていた仕組みは廃止している。

正規職員は、本部において全国一括で採用を行っているため、全国異動を前提としている方針には変更がない。

一方、地域や専門分野を支える人材育成も必要である。

これらを同時に達成するためにも、全国異動を前提としつつ、その期間の見直しを行うなどし、安定した事務処理体制を確立していく。

また、OCRに関しては、紙から電子媒体へ変えることで効率化を図り、事務処理のリスクを減らすべきであると我々も考えている。

ICT化を更に進めていくためには、ホストにあるデータに直接アクセスすることについて、セキュリティ上の問題もあるので、引き続き検討していく。

○ コンサルタントをリスク分析に活用するとあるが、コンサルタントの利用は初めてか。

● 今までも、システム開発をはじめ、様々な業務において、コンサルタントの意見を聴いているところであるが、今回のコンサルタントには、特にサポート業務に徹していただくつもりである。

あくまでも主体となって分析するのは機構であり、いわゆる業務を丸投げにせず、コンサルタントの支援を受けながら職員が主体的に対応するよう指示したところである。

○ 私が確認したかったポイントは、まさにそこにある。コンサルタントをアドバイザーとして活用せず業務を丸投げした結果、彼らの言いなりになって、当初の目的を達成できなくなってしまったケースが多くの民間企業で散見されている。

そうならないためにも、何をしたいのかという主体性は常に機構にあって、その助言者としてコンサルタントが存在していることを意識して活用していただきたい。

○ 短期間で役職員の意識改革を行うこととなるが、意識改革は目に見えにくいものであるため、どのように変わったのかという評価を、当会議でも是非報告していただきたい。

● 委員のご発言のとおり、意識改革の指標化は非常に難しい課題だと認識している。

現場に至るまで浸透しているかどうかを、どのように把握するかについては、努力して参りたい。

〔議題②〕

日本年金機構の平成 29 年度業務実績の評価結果

〔議題③〕

再生プロジェクトの実施状況

〔議題④〕

情報セキュリティ対策の実施状況

○ 「厚生年金保険・健康保険等の適用促進対策」について、今回は評価

が下がっている。被保険者数が１０人以上の事業所の適用件数が目標の９割になってしまったことが要因と説明があったが、今後の取組の方向性等をお聞かせいただき、来年度は評価が上がるよう尽力いただきたい。

次に、振替加算の支給漏れがあったにもかかわらず、「事務処理の正確性の確保」が前年度と同等の評価を維持したことは、職員が迅速に対応し、再発防止にあったことによるものだと思われる。しかしながら、大きな事務処理誤りには変わらないので、対策を推進していくことを強く要望する。

また、３年連続「Ｃ」評価となっている「内部統制システムの有効性の確保」及び「個人情報の保護に関する事項」については、より一層の努力と改善をお願いしたい。

評価が上がることは機構への信頼に繋がると考えているので、意見とさせていただく。

- 本調査においては、優先加入指導事業所のうち、１０人以上の事業所に対する取組期限を平成３０年９月として優先的に加入指導を行った。事業所と接触して事業実態がない場合などを適用除外とした結果としてその数字となった。また、取組期限を控え、事業主に接触ができないなど困難な事業所が一定数たまって残ってしまった。今後、実態があっても調査に応じない悪質な事業所には告発も視野に入れるなど、適切に対応をしていく。

- 現場の職員が、負担感を感じないよう根本的改善策を是非とも考えていただきたい。

- コールセンターと年金事務所との相談業務の違いは？

- コールセンターで行っている年金相談業務は、一般的な照会業務を行っている。比較的簡単な照会業務であり、内容が詳しくなる個別の照会は、全て年金事務所での対応である。

年金事務所の窓口ブース数は、全体で約１，８００。そのうち、社会保険労務士会に委託しているのは約４００。その他を機構職員で行っている。

機構職員は、従来非正規職員の割合が多かったが、無期化職員や一定の相談スキルを有した正規職員で行う体制を現在整えつつあるところである。

- 再生プロジェクトの「公正な公権力行使業務の再構築」に関する質問である。徴収業務職員にとっても相当のストレスがあると推測されるが、現場で滞納処分に携わる職員に対しての実地訓練若しくは研修はどのようなになっているのか。
- 滞納債権については、本部が一体的に関与して研修やノウハウを整備していこうというのが、この「公正な公権力行使業務の再構築」のコンセプトである。

今までの徴収体制は年金事務所単位であったため、ある滞納事業所が移転してしまった場合は、移転前の管轄年金事務所と移転後の管轄年金事務所がそれぞれで徴収業務を行っており、連携ができていなかった。

また、困難事案や広域事案なども増え、滞納事業所の性格が従来とは異なってきており、年金事務所単位での対応が難しくなっていることから、そのような案件を専門的に担う東西特別徴収対策部を設置した次第である。

人材育成の面では、従来、滞納処分の判断を現場の徴収職員に任せており、サポート体制ができていなかった。また、年金記録問題の際に、徴収部門にいた職員を記録問題業務にシフトしたこともあり、徴収部門の力が落ちている。このため、特別徴収対策部の設置を皮切りに県単位の体制強化やシステム面の整備やルールの徹底など人材の再構築も含めて対応していく。

(以上)