

(照会先)

社会保険大学校

中澤、添田

電話 047-492-7711

## 年金運営新組織における研修のあり方について ( 中 間 報 告 )

社会保険研修向上研究会  
平成18年8月28日

## はじめに

長い待ち時間、保険料の無駄遣い、個人情報の目的外閲覧等、様々な問題、不祥事を抱え、国民の強い批判を受けた社会保険庁は、平成 20 年 10 月に廃止・解体され、年金事業については、厚生労働省の特別の機関となる「ねんきん事業機構」に、政府管掌健康保険については、公法人である「全国健康保険協会」に、また、保険医療機関等に対する指導、監督業務等は地方厚生局において、それぞれ実施されることになっている。

当研究会では、こうした組織改革の方向性を踏まえ、本年 2 月以降、年金運営新組織等における研修のあり方について幅広く検討してきたところである。

もとより、社会保険庁改革は、組織形態のあり方だけでなく、業務改革、意識改革、組織改革が一体となって、同時並行的に進められる必要がある。

業務改革については、平成 16 年 11 月の「緊急対応プログラム」、平成 17 年 9 月の「業務改革プログラム」等に基づき、休日・夜間の窓口開庁、年金電話相談の応答率の向上、年金裁定請求手続きのターンアラウンド化（年金加入記録等をあらかじめ記載した裁定請求書の事前送付）などが行われ、一定の成果が得られている。また、保険料の無駄遣い問題に関しては、福祉施設の売却を進めるほか、年金保険料は年金給付事務に関する以外には一切使用されないこととされた。さらに、予算の執行段階で、社会保険庁本庁に調達委員会、地方社会保険事務局に契約審査会を置いて、コスト削減の取組が行われている。

意識改革の面では、平成 16 年 12 月に「社会保険庁職員行動規範」が制定され、公務員倫理、接遇マナー、個人情報保護について全職員に対する研修が進められている。個人情報の目的外閲覧については、全庁的な調査が行われ、昨年 12 月、監督者を含め、3,273 人の処分が行われるとともに、個人情報保護管理規程の改正、オンライン端末の使用状況のモニタリングシステムの導入などの再発防止策が講じられた。

組織改革については、内閣官房長官の下に設置された「社会保険庁の在り方に関する有識者会議」及びそれを受け厚生労働大臣が主催する「社会保険新組織の実現に向けた有識者会議」、与党等において、長期間、かつ、組織の根本に立ち戻った検討が行われた。その結果、年金事業については、保険料の強制徴収、市町村から提供される所得情報の活用、超長期にわたる年金個人情報の管理を行うためには、直接、国が責任を負うことが必要であることから、厚生労働省の特別の機関として「ねんきん事業機構」を設置し、そこに行わせることとされた。また、政府管掌健康保険事業については、保険者機能を十全に発揮できるよう、国の業務とは切り離し、公法人である「全国健康保険協会」を発足させて行わせることとなった。さらに、保険医療機関等に対する指導、監督業務等は、本来、厚生労働大臣の権限に属するものであることから、地方厚生局において実施されることになった。

ところが、こうした内容を盛り込んだ「ねんきん事業機構法案」が国会に提出され、衆議院において審議が開始された矢先に、国民年金の保険料について、本人の申請がないにもかかわらず、免除や納付猶予の手続きが行われていたことが判明し、改めて、社会保険庁職員の意識改革の遅れ、特に法令遵守意識の不足が露呈した。

本事案については、社会保険庁は、5 月 29 日に第 1 次調査報告書を、6 月 13 日には各事務局、事務所からの追加報告を含めた第 2 次調査報告書を公表。

8月3日、厚生労働大臣の下に置かれた「社会保険庁国年保険料免除問題に関する検証委員会」に、本庁職員を中心に編成された調査チームによる全事務局の詳細調査結果及び本庁職員に関する調査結果等について第3次調査報告書を提出、公表した。こうした一連の調査により最終的に、31社会保険事務局管下の116社会保険事務所で22万件余の免除等の不適正事案があつたことを明らかにしている。また、あらたに30事務局132事務所において、納付率引き上げのために、10万件余の不在者登録処理を行う必要のない者に対し不適正な不在者登録処理を行っていたことを明らかにしている。

その上で、今般の事案発生の構造的な背景として、職員の法令遵守（コンプライアンス）意識等の不足、国民の共助の仕組みである社会保険の基本についての認識の不足、地方事務官制に由来する閉鎖的な人事制度の下で組織としての一体性を欠き、ガバナンスが不足していたこと等があつたとし、さらに、再発防止策として、法令に基づいて業務を行う法令遵守意識の徹底、事務局・事務所が独自の判断による事務処理を行わないようにするための業務の標準化・統一化、事務処理のシステム的なチェック機能の整備や監査部門の機能強化による不適正処理の監視、事務局のロック化、本庁体制の強化などガバナンスを強化するための組織改革、人事評価制度を通じた適材適所の人事や人材育成等を掲げている。

同日公表された検証委員会報告書においては、累次にわたる調査に対し適切に報告を行わなかつたなど、地方事務局や事務所の対応は極めて問題であるとし、これらの事例が発生・拡大した背景には、社会保険庁全体の内部統制が適切に機能していなかつたことがあると指摘している。また、再発防止策として、組織風土の改革、法令遵守の徹底、事務処理基準等の統一など8項目にわたる改善策を早急に講ずるべきであるとしている。

当研究会としても、検討の途上に発生した、本件不適正事案はまことに遺憾であり、重大な関心を持って推移を見守ってきたところである。今般の調査で、本件事案の全容と構造的背景が明らかとなり、これを踏まえ再発防止策が講じられ、さらに停職者6名を含む1,752名の処分が行われたところであるが、いずれも職員の意識に深くかかわり、意識改革への取組は、一刻の猶予も許されない状況となっている。

また、内閣官房長官の下に置かれた「社会保障の在り方に関する懇談会」において、我が国の福祉社会は、自助、共助、公助の適切な組み合わせによって形づくられるべきものであるとした上で、共助のシステムとしては、社会保険方式を基本とすべきである、と述べていることからしても、社会保険制度を担うべき職員自身が、社会保険の意義をしっかりと認識すべきことは、言を待たない。

こうした事態を踏まえ、当研究会としては、職員の意識改革を一層加速する必要があるとの認識で一致し、ここに中間報告をとりまとめることとした。

なお、「ねんきん事業機構法案」は継続審議とされたため、年金運営新組織の最終的姿は確定していないものの、すでに法案として提出されていることから、本報告では、ねんきん事業機構という名称を用いることとした。

# I ねんきん事業機構を担う人材像

## 1 ねんきん事業機構の基本理念

ねんきん事業機構が何を目指すかについては、平成17年12月13日に公表された「年金運営新組織2008年ビジョン」において、新組織を「行政のトップランナー」とすべく、次の3つの基本理念が掲げられている。

以下に、これを引用する。

«(1)年金サービスについて»

「年金の安心」をもっと身边に感じていただくとともに、国民の皆様の「人生設計の強力なサポートー」となることを目指します。

«(2)職員意識について»

職員一人ひとりが「年金のプロ」としての責任と役割を自覚し、業務改革に継続的・積極的に取り組みます。

«(3)組織について»

国民の皆様のご意見が事業運営に適切に反映されるよう、外部の目による厳しいチェックが十分機能する組織を確立します。

ここに掲げられた基本理念は、「社会保険新組織の実現に向けた有識者会議」における議論を踏まえ、社会保険庁においてまとめたものであるが、当研究会としても、妥当なものと考える。

## 2 ねんきん事業機構に求められる人材像

ねんきん事業機構の職員は、新組織における上記の基本理念をしっかりと理解し、公務員として、また年金のプロとしての自覚と責任を持ち、任務の遂行に向けて積極的に行動する人間でなければならない。ねんきん事業機構の職員に求められる人材像を集約すれば次のとおりとなろう。

### ①法令を遵守し、強い使命感を持って行動すること

国家公務員は、全体の奉仕者であって、法令に則り、公平、公正に業務を遂行することは、公務員としての基本中の基本である。ねんきん事業機構の職員は、その設立の経緯に思いを致し、法令の遵守、公務員倫理の保持、個人情報の保護を徹底できなければならない。その上で、国民生活の安定を支える国家的事業である年金制度の適正な運用とサービス向上に向け、使命感を持って業務を遂行しなければならない。

### ②お客様第一の精神で、業務改革に継続的・積極的に取り組むこと

ねんきん事業機構の職員は、全ての国民をお客様とし、お客様第一の精神で、サービスの向上、業務の改善に積極的に取り組まなければならない。社会保険庁職員行動規範で示されている「親切、迅速、正確」の3Sの実践はもちろん、常にお客様の視点に立って考え、行動する能力を身につけていなければならない。

### ③年金のプロとして、高い専門性を身につけること

ねんきん事業機構の職員は、年金のプロとして、不斷に業務品質の向上を図り、とりわけ年金給付、保険料徴収においては、法令に則り公正・厳正に業務運営を行うことは言うまでもなく、国民からの相談に対しては、複雑な年金制度を分かりやすく説明できる、そのような高い専門性を身につけていなければならない。

## II ねんきん事業機構における人材育成の基本的考え方

ねんきん事業機構が必要とする人材を育成していくためには、人事政策、人事評価制度、研修を有機的に連携させ、組織的に人材を育成していく必要がある。当研究会の役割は、ねんきん事業機構における研修のあり方について検討を行うことではあるが、研修だけを切り離して論じることはできない。したがって、まず、人材育成全般について、その基本的な考え方について述べる。

### 1. 人事政策

#### (1) 年金のプロ（専門家）の養成

年金のプロを養成するためには、一貫した人材育成方針の下、継続的な人事政策を採用していかなければならない。この場合、職員が法令遵守の精神、お客様第一の精神を身に附けていることは当然の前提である。

社会保険庁では、こうした方向性を先取りする形で、平成18年度より、各職員に、適用・保険料徴収、年金給付、年金相談等、社会保険の主要な分野を幅広く経験させた上でその適性を見極め、いずれかの部門で卓越した専門家・熟達者として養成するという方針を明らかにし、そのための計画的な人事に着手している。こうした人事政策は、ねんきん事業機構においても採用し、業務の各ステージにおける研修の実施、人事評価に基づく適正な人員配置等を組み合わせて年金のプロを養成していく必要がある。

また、国税庁、労働関係部局との人事交流や社会保険労務士の資格を有する者の採用等、外部の専門家を積極的に受け入れていくべきである。

なお、専門家・熟達者の養成にあたっては、できるだけ職員が自ら希望する専門分野でキャリアを形成することができるよう、自己申告制を有効に活用するとともにキャリア・カウンセリングを受ける機会を設けることが望ましい。

#### (2) 改革の中心的担い手となる管理者の養成

ねんきん事業機構の設立は、改革の入り口であり、その後も継続的に改革を進めていかなければならない。改革は全ての職員が一丸となって行っていく必要があるが、その中心的担い手となるのは、組織の管理者である。

管理者に適材を任用するためには、まず、職務階層に応じたマネジメント能力の開発を図るとともに、高い目標にチャレンジする経験の場を与えて、改革意欲に富む有望な人材を発掘していく必要がある。その上で、人事評価制度に基づき、年次にとらわれない人材の登用を行うべきである。

また、管理者の任用に当たっては、都道府県の枠にとらわれず、広域的に行うとともに、若い段階からブロック内あるいは本庁との間で人事交流を進めておく必要がある。本庁の職員についても、年金事務所あるいは地方年金局に配属し、現場経験を積ませる必要がある。

### **(3) 女性の登用**

サービスの実施機関であるねんきん事業機構の運営には、女性の視点が欠かせない。女性は、ねんきん事業機構を支える重要な戦力であり、組織を活性化するため、女性の能力を適正に評価し、積極的に登用していく必要がある。

このため、女性の職業キャリア形成に、必要な支援を行っていくべきである。

## **2. 人事評価制度**

### **(1) 職員の努力が正当に報いられる職場づくり**

人材を育成するには、やる気のある人、チャレンジする人を応援し、成果を挙げた人には正当に報いることが極めて重要である。

人事評価制度は、「実績」と「能力」のそれぞれの評価を的確に行うことにより、努力して成果を挙げた職員には、給与、任用等の待遇で報いる制度である。この制度を適正に運用することで、職員の満足度を高めるとともに、職員の向上心を引き出すことができる。また、職員の適性を判断し、専門家・熟達者として養成していくうえでの見極めに活用していくべきである。

社会保険庁では、目標管理型の人事評価制度を段階的に導入しているが、その運用に当たっては、公正・適正な評価が行われるよう、評価の視点、基準を明確化するとともに、評価者訓練を十分に行う必要がある。

なお、人材を育成するという人事評価制度の効果を十全に発揮するためには、減点主義ではなく、加点主義の思想に立って運営することが重要である。

### **(2) 組織目標の共有**

人事評価制度の導入に伴い、職員が評価者である上司と面談し、業務目標を設定することになる。このことを通じて、上司と職員が、緊密なコミュニケーションを行い、組織目標を創造的に共有できるようになる。組織目標の共有は、職員の業務への主体的参加を促し、その能力を十全に発揮させるための重要な条件である。

### **(3) 人材育成へのインセンティブの付与**

部下を育てることは、上司の重要な責務の一つである。上司と部下のコミュニケーションを活発にし、上司が適時・適切に部下を指導すべきである。

人事評価の項目の一つに人材育成が盛り込まれているが、人材育成に積極的に取り組んだ者を適正に評価することが重要である。

### 3. 研修

#### (1) 研修体系の整備

研修は、人事政策の目的に沿い、ねんきん事業機構の職員に求められる資質を身につけさせるよう、体系的に実施されなければならない。

研修体系は、職務階層別研修と業務別研修に大別できる。職務階層別研修は、それぞれの職務階層にふさわしい倫理観の涵養、マネジメント能力の開発に力を入れるべきである。業務別研修は、職員のキャリア形成の節目、節目に適切な研修機会を提供するとともに、職員が、それぞれの部門での自分のスキルを継続的に向上させていくよう、ステップアップの仕組みを整備すべきである。

#### (2) 職場研修（OJT）の推進

職員の研修は、大学校や地方年金局で行われる集合研修等で完結するではなく、職場における日常的な業務遂行の中で、上司、先輩が部下・後輩を指導するOJT（On the Job Training）が、集合研修等と相互に連携・補完しながら達成されるものである。特に、ねんきん事業機構は実施組織であり、職員は、実務上の知識・ノウハウの修得を欠くことができないものであるから、OJTを推進する必要がある。

#### (3) 自己啓発支援

人が成長するには、本人が努力することが大切である。自らの関心に基づき学習しようとする職員には、これを支援するため、自己啓発の機会を積極的に提供すべきである。これにより、職員が、社会保険労務士、ファイナンシャルプランナー等の資格取得を目標とすることは、本人のキャリアアップのためだけでなく、組織の財産ともなる。

## III ねんきん事業機構における研修のあり方

ねんきん事業機構における研修は、ねんきん事業機構の基本理念を踏まえ、人事政策、人事評価制度との有機的な連携を図って、ねんきん事業機構が必要とする人材を育成していくかなければならない。以下では、そのために必要となる方策について述べる。

#### (1) 法令遵守・公務員倫理・個人情報保護の徹底

公務員は、法令に則り、公平・公正に業務を遂行していくことが基本であることは既に述べた。しかるに、今般明らかになった国民年金事業の運用は、法令遵守の精神にもとるものであり、しかも、社会保険庁の事業の現場で広汎に行われていたことは、極めて深刻な事態と言わざるを得ない。今回の事案については、厳しい処分が行われ、再発防止策も講じられたが、制度を運用するのは人であり、人の意識を変えなければ、制度は生きてこない。法令遵守の徹底をねんきん事業機構の最重要的な課題として取り組むべきである。

#### ①全職員を対象とした法令遵守に関する研修の実施

全職員を対象として、毎年、必ず一回、法令遵守・公務員倫理・個人情報保護に関する研修を実施すべきである。また、その内容は、社会保険業務に即したきめ細やかなものとすべきである。

#### ②法令遵守推進者の研修

また、各職場において法令遵守の責任を負う法令遵守推進者（本庁各課室長、地方年金局長、年金事務所長）の意識を高めるため、本庁各課室長については、人事院研修の派遣受講、地方年金局長、年金事務所長については、就任時に研修を実施すべきである。

### （2）国民のためのサービス意識の徹底

ねんきん事業機構の職員には、全ての国民をお客様とし、お客様第一の精神で業務に当たることが求められる。そのためには、常に、お客様の視点で考えることができる能力（ヒューマンスキル）を身につけさせる必要がある。

#### ①接遇マナー研修

接遇マナーについては、これまで行われてきた大学校における基本的研修に加え、地方年金局単位で、お客様役と年金相談対応者役という模擬体験（ロールプレイ）をさせるなど、より現場に即した研修を行うべきである。

また、「お客様満足度アンケート」調査において、継続して評価の低い年金事務所については、当該事務所に指導者を派遣して集中的に研修を行い、接遇マナーの底上げを図るべきである。

#### ②民間企業への派遣研修

民間企業における先進的な取組を直に体験させる派遣研修を人事政策の一環として位置づけ、実施すべきである。民間企業への派遣研修は、接遇のみならず、お客様サービスに関する基本的姿勢を学び、業務の進め方の違いを知るなど、職員にいわゆる異文化体験をさせることで、職員の人間力の向上を図り、ひいてはねんきん事業機構の業務運営の改善にも資すると考えられる。

#### ③ヒューマンスキルの開発

国民サービスの改善のためには、職員が、単に定められたマニュアルを実行するだけでなく、日々の業務を遂行する中で常に、お客様の視点で考え、進んでサービス向上に取り組めるようにしていかなければならない。そのためには、上記接遇マナー研修、民間企業への派遣研修の他、業務手順の改善を提案する内部改善提案制度の利用促進や、人事評価において、サービス向上に貢献した職員を正当に評価するなど、研修を超えた職場全体での取組が必要である。

### （3）年金のプロ（専門家）の養成

ねんきん事業機構は、基本的に国民年金及び厚生年金保険制度の事業運営に特化するものであり、その職員は、事業のいずれかの分野で専門家・熟達者にならねばならない。このため、人事政策との綿密な連携を図り、職員が、その職業的ライフステージにおいて適切な研修を受けられるよう、研修体系を整備していく必要がある。

現行研修体系においては、採用直後に行われる新規採用者研修において、社会保険制度の枠組みと事務処理の基本を学ばせ（6ヶ月後に各社会保険事務局によるフォローアップ研修を実施）、入庁3年目の一般職員全員を対象に、社会保険各法の法令、通達等について、体系的、集中的に学ばせることで、社会保険職員としての基礎的知識・技能を修得させている。その上で、係長職（入庁7～10年程度）、課長職（入庁20年程度）の他、各種専門業務に任用された後に、それぞれの業務に必要な知識を修得させるための研修が行われている。

しかし、社会保険関係法令の改正が頻繁に行われ、改正の度に複雑化している状況において、研修機会が十分に確保されているとは言い難い。ねんきん事業機構では、以下の事項を中心に、専門家の養成力を強化すべきである。

### ①社会保険の基本の修得

新規採用者研修から一般職員研修までの研修の仕組みは基本的に継承すべきであるが、研修にあたっては、単に法令の内容や運用実務を学ばせるだけに留まらず、社会保険の理念や法令に規定されている事柄の意味に立ち戻って理解させるよう内容を充実すべきである。また、ブロック単位に設置されることとなる地方年金局は、都道府県に置かれていた社会保険事務局の機能を統合、強化するものであり、研修についてもより大きな役割を与えるべきである。

### ②ステップアップ研修体系の整備と業務習熟度に応じた級別認定制度の導入

年金業務は、関係法令の知識から始まり、通達等に基づく事務の取扱、労働法等関連する他制度まで幅広い知識・技能が求められる。また、年金相談など、お客様対応を適切に行うためには、単に、法令の知識を有しているだけでは足りず、複雑な法令等について分かりやすく説明できるスキルが求められる。したがって、研修においても、法令等についての基礎的知識を修得するレベルから、法令の内容、意味をより深く理解するレベルまで、業務知識の習熟度に応じていくつかの階層に分け、経験や学習の進捗度に合わせてステップアップしていくよう体系化する必要がある。そのうえで、業務の習熟度に応じ、いくつかの級別に到達目標を定め、職員のスキルの級別認定を行う制度を導入すべきである。

また、後述の通り、上位の級に認定された者を研修指導者として位置づけ、地方年金局における研修及び職場研修（OJT）において、指導的役割を担わせるべきである。

### ③保険料徴収のプロの養成

年金制度は、給付と負担が表裏一対となって成り立つものであり、ねんきん事業機構には、保険料徴収のプロが不可欠の存在となる。なお、政府管掌健康保険の事業運営は、「全国健康保険協会」が行うが、保険料の徴収については、厚生年金と同時に行うこととして、ねんきん事業機構に委ねられている。

#### （i）国民年金保険料の強制徴収

国民年金の収納率を向上させていくためには、被保険者に対し国民年金の意義をわかりやすく説明し、積極的に納付勧奨を行っていく必要があるが、それでもなお、保険料を納付しない被保険者に対しては、法令に照ら

し、財産の差押えを含む強制徴収を毅然として執行していかねばならない。このため、国民年金保険料の徴収に当たる職員を、継続的に養成していく必要がある。

国民年金保険料の強制徴収に係る研修については、社会保険事務所の一般職員、係長職、課長職及び社会保険事務局の国民年金保険料特別徴収専門官等に対する研修が行われている。ねんきん事業機構においては、さらに研修内容を充実するとともに、組織全体としての養成力を強化するため、大学校において研修指導者を養成し、その者が講師となって地方年金局でも研修を行えるようにすべきである。

#### ( ii ) 厚生年金・政府管掌健康保険の適用と保険料徴収

厚生年金保険・政府管掌健康保険については、法令に基づき、適用事業主に適用の申し出と保険料納付の義務が課されているが、近年、意図的に適用を逃れる事業者が増加している。被用者は、被用者保険の適用を受け、被用者として保護される権利を有するものであり、このような状態を放置することは許されない。すでに、厚生年金等適用事業所の職権適用が開始されているが、ねんきん事業機構においては、さらにこれを徹底するとともに、一旦適用した事業所からは、確実に保険料を徴収する必要がある。厚生年金等保険料の強制徴収については一定の実績があるが、職権適用に伴って増加するより困難な事案にも十分対応できるよう、スキルの高い徴収職員を養成していく必要がある。

#### ④ システム開発・運用管理エキスパートの養成

年金制度の運用に当たっては、社会保険オンラインシステムによって膨大な記録を長期間にわたって正確に管理するとともに、制度の改正等に伴って隨時、システムの改善を図っていかなければならない。また、現在、社会保険オンラインシステム自体の刷新が進行中である。システムの運用・刷新に当たっては、業務の一部を委託業者に委ねることになるが、その際には、システムの運用主体として、ねんきん事業機構によるITガバナンスが確立していかなければならない。このため、公的年金の制度と運用に精通しつつ、社会保険オンラインシステムの基本設計を理解し、システムの開発内容を評価する能力を有する専門職員を、一定数確保する必要がある。

こうした中で、必要な専門家を確保していくためには、民間からの中途採用者を積極的に受け入れるとともに、現在システム開発にかかわっている職員の中から、適性のある職員を選抜し、OJT、外部研修等を通じ、早急に専門家として養成していく必要がある。

#### ⑤ リニューアル研修の実施

社会保険関係法令の改正が頻繁に行われ、それに伴う事務の取扱も刻々と変化している。こうした事態に対応するため、それぞれの分野で一応の研修を受けた者であっても、一定期間（例えば7年）経過した段階で、自らの知識をリニューアルしておく機会を設けるべきである。その実施方法については、すでに基本は身に付いている者に対する研修であるから、通信研修を中心に行ることが適当である。

### ( 4 ) 改革の中心的担い手となる管理者の養成

事業運営の改革には、全職員が一丸となって取り組む必要があるが、その

成否を握るのは、年金事務所長、地方年金局長等の管理者であると言っても過言ではない。

管理者への登用は、人事ローテーションの中で、職員の能力と実績を総合的に評価して行うことになるが、研修についても、管理者としての資質の向上や責任感、倫理観の涵養のために、適切に行う必要がある。

#### ①管理・監督者の養成

組織のマネジメント能力は、業務の遂行における専門性を基礎としながらも、それとはまた一つ別の能力であり、持続的な取組が必要となる。

新しい人事政策の下では、いずれかの部門において専門家とすべく養成が進められるが、その中から、管理・監督者を育てていくためには、係長職、課長職などの早い段階から、それぞれの職務階層にふさわしいマネジメント研修を行うとともに、高い目標にチャレンジする経験の場を与え、管理者としての適性のある人材を発掘、任用していくべきである。

#### ②年金事務所長への任用と研修

年金事務所は、ねんきん事業機構の第一線の現場組織であり、その管理者である所長は、実務に通じるとともに組織をしっかりと指揮管理できる能力を身に付けていなければならない。新しい人事政策の下で、管理・監督者の養成を図り、さらに人事評価等を行うことによって、年次にとらわれず適材を任用していく必要がある。

所長研修においては、改革の理念・方向・手順について改めて共有化を図るとともに、明確な組織目標を示して成果を挙げること、コスト意識を持って効率的な事業運営に努めること、サービスを改善して顧客満足度を高めること、職場内のコミュニケーションを活発にすること、職員の意欲を引き出して職員満足度を高めること、人材の育成に責任を持つこと、法令遵守を徹底すること等、所長に求められる役割の意識付けを行う必要がある。

また、一定期間を経過しても業績の上がらない所長については、再度研修するなどの対策を講じるべきである。

#### ③地方年金局長への任用と研修

都道府県社会保険事務局を廃止してできる地方年金局は、30～50の年金事務所を管轄し、その局長は、ねんきん事業機構のガバナンスの要となる重要なポストである。したがって、地方年金局長には、ねんきん事業機構に課された課題に関する幅広い認識、目標を達成できる強いリーダーシップと総合的な判断力、多数の職員、事務所を管理する高度のマネジメント能力が要求される。

地方年金局長への任用に当たっては、広い視野から適切な指示を出せること、業務についてきっちりと成果を出せること、本庁における幹部経験を通じて、事業の企画や困難な問題の解決に手腕を発揮したことなど、その能力を総合的に判断する必要がある。また、その適否は、業務の成果を中心とした人事評価を行うことで確認する必要がある。

研修においては、ねんきん事業機構の執行幹部としての使命の認識と自覚を促し、責任感、倫理観等を涵養することに重きを置くべきである。

#### ④本庁幹部への任用と研修

社会保険庁においては、平成12年度以降、Ⅱ種、Ⅲ種職員の採用を本庁

と都道府県社会保険事務局をブロック単位でとりまとめ、それぞれ採用してきたが、18年度はブロック別採用に統一した。これは、将来の幹部職員は、第一線の業務を行ってきた職員の中から選抜するという考え方に基づくものである。

しかし、当面は、本庁採用の職員の中から幹部職員を任用することが中心となるため、その資質向上が課題となる。現在においても、社会保険事務局および社会保険事務所で実務を担当するポストへの配属を進めているが、今後、これを一層拡大し、原則として、実務経験を積んだ者の中から、幹部職員を登用できるようにすべきである。また、I種職員についても、地方年金局に配属するなど、幅広く幹部候補となる人材の育成を行うべきである。

本庁の業務に必要な知識やマネジメント能力を修得させるための研修としては、主査、係長、新任補佐、総括補佐を対象に行われているが、今後は、課室長についても、すでに述べた法令遵守に限らず、人事院研修の派遣受講を積極的に行うべきである。

## **(5) 自己啓発支援**

人が成長を遂げるには、本人の主体的努力が必要であり、職務の一環として行われる研修に加え、自主的に自己啓発に取り組むことが期待される。

自己啓発には、既に述べた、業務知識のリニューアルのための通信研修、e-ラーニングの受講から、業務経験を踏まえたキャリア形成となる社会保険労務士やファイナンシャルプランナー等の資格の取得、さらには、職業人としての見識を広め、総合的な判断力を養うための外部セミナーへの参加等、様々な形態があるが、ねんきん事業機構においては、これらの取組を最大限支援すべきである。

また、専門知識を活かした年金相談のボランティアなど、生涯にわたる社会貢献活動の場を確保することも、職員の意欲を高めることに資すると考えられる。

## **(6) 多様な研修機会の確保**

これまで、研修は、社会保険大学校における集合研修が中心であったが、ねんきん事業機構においては、職員数を削減しつつ、サービスを向上させていくことが求められており、こうした状況に対応した、より効率的な研修方法を開発する必要がある。

### **①集合研修、通信研修、e-ラーニングを組み合わせた研修手法の開発**

知識レベルの修得には、通信研修やe-ラーニングを積極的に活用し、集合研修では、組織目標の共有化や集中講義、研修生討議、実践的なロールプレイなど、集合研修でなければできない研修に重点的に取り組むべきである。

また、通信研修等によって事前学習を行ったうえで集合研修に参加させる方法、集合研修を行った後のフォローアップに通信研修等を利用する方法、e-ラーニングの後に通信研修を受講させる方法など、複数の研修手法を組み合わせて、最も効果的な研修方法を開発すべきである。

### **②地方年金局・職場における研修の充実**

社会保険の理念や法令の理解・解釈、演習等の研修は、大学校における集合研修や通信研修が効果的であるが、より現場に近い実務の研修については、ブロック単位に置かれる地方年金局での研修及び年金事務所での職場研修

(OJT) を充実させるべきである。

このため、組織全体として行うべき研修の全体像を明らかにした上で、大学校、地方年金局及び年金事務所、それぞれが果たすべき役割についてガイドラインを定め、有機的な人材育成システムとなるよう努める必要がある。

また、(3) ②で述べた級別認定制度において上位の級に認定された者を研修指導者として位置づけ、地方年金局における研修及び職場研修(OJT)のレベル向上を図るべきである。

## (7) 研修の効果測定と任用への活用

研修の効果を測定することは、研修方法等の改善に資するとともに、受講生にとっても自らの到達度を知り、今後修得すべき課題を認識することになるので、重要である。

現在、研修の効果については、新任職員研修及び一般職員研修において理解度テストを実施している他は、一定のテーマに対するレポートの提出や研修回顧という形での研修生アンケートを行っているのみとなっている。今後は、係長級以上の研修についても、順次、理解度テストを導入していくべきであり、短期間の集合研修のために理解度テストの時間を取る余裕が無い場合には、通信研修等の手法を活用することも考えられる。

また、任用にあたっては、職員一人ひとりについて研修の受講記録や理解度を管理し、さらに級別認定制度の取得状況も含めて、その者の適性を判断するための資料として活用していくべきである。

## (8) 大学校および地方年金局における研修実施能力の向上

すでに述べたとおり、ねんきん事業機構における研修は、大学校を中心として、これに地方年金局における研修及び職場研修(OJT)を有機的に組み合わせ、また、集合研修、通信研修、e-ラーニング等様々な手法を採用すべきであるが、それを実効あるものとするためには、研修実施機関の機能と能力を飛躍的に高めていく必要がある。

### ① 大学校の役割の強化と教授方法の向上

ねんきん事業機構の下での大学校は、人材育成戦略に基づく研修全体の企画、研修内容や教授方法の研究開発、組織全体にまたがる研修の実施、地方年金局における研修及び職場研修(OJT)の指導という4つの機能を発揮しなければならない。

大学校における研修は、社会保険各法については大学校職員である教授が、業務別研修については、本庁の事業担当課ないし事務所等において当該業務に精通している職員が、また法令遵守、接遇マナー等その分野に専門の知識・ノウハウを必要とする研修については、外部講師(研修機関)を招き、必要に応じ職員が補足して研修を実施している。

このうち、職員による研修については、教授方法の研修を行うなど、それらの職員の教える能力を高めていく必要がある。特に、通信研修の実施に当たっては、講義内容の組み立て、スクーリング、演習問題の作成等に独自のノウハウを必要とするので、専任職員を配置し、育成する必要がある。また、外部講師については、ねんきん事業機構にふさわしい内容を確保するために、定期的に講義内容を精査すべきである。

また、大学校は、自ら研修を実施するだけでなく、ねんきん事業機構全体の研修の進行を管理しなければならない。このため、地方年金局における研

修及び職場研修（OJT）のガイドラインを作成するとともに、すでに述べたように、それぞれの業務分野で高い能力を有するものを研修指導者として養成すべきである。

## ②地方年金局における体制整備

社会保険事務局を統合して発足する地方年金局には、人事、人事評価、職員研修を一体的に担当する部門を設置して、人材育成に当たるべきである。

また、地方年金局が実施する研修においても、担当職員、大学校で養成した研修指導者に、必要に応じ外部講師を加えて質の高い研修を行うべきである。さらに、年金事務所において行われる職場研修（OJT）についても適切な支援をしつつ、局内でバランスよく実施されるよう、進行管理を行うべきである。

# IV 新組織発足までに取り組むべき課題

以上、ねんきん事業機構における研修のあり方について検討してきたが、改革はすでに進行中であり、職員の人材育成についても前倒しできるものは最大限に前倒しし、改革の担い手を増やしていくべきである。特に、国民年金保険料の免除等に係る不適切な事務処理に関して、法令遵守を推進する立場にある地方社会保険事務局長や社会保険事務所長が一部直接関与していたことが明らかになっており、事態は深刻である。

このような認識の下、当研究会としては、以下の事項について、できるだけ早急に着手すべきと考える。

## （1）法令遵守研修の徹底

今回の事案を踏まえて、社会保険庁は、本庁に置かれている「法令遵守委員会」の機能を強化するとともに、地方社会保険事務局にも「法令遵守委員会」を設置した。その上で、全職員を対象として、法令遵守研修を実施しているが、これは早急に行うべきである。その際、地方社会保険事務局長等に対する研修は、長官が自ら行うなど、再発防止に向けた社会保険庁の強い決意を示すものとすべきであろう。

社会保険大学校においては、全ての職務階層別研修において、法令遵守研修に特化したプログラムを設け、その徹底を図るべきであり、特に、社会保険事務所長を対象とした管理者研修においては、その内容を充実すべきである。

また、今回の事案の要因の一つに、共助の仕組みである社会保険についての理解の不足があったことから、関連する研修プログラムに、改めて社会保険の意義を確認する内容を盛り込むべきである。

## （2）接遇マナー研修の充実

国民の信頼を回復するためには、保険料徴収と合わせて、国民サービスを向上させることが重要である。サービス向上のためにはシステム面の整備が必要であり、一定の時間を要することを考えると、緊急に実施できる対策としては、接遇マナーを一層向上させることであろう。

接遇マナーの研修については、現在、社会保険大学校の職務階層別研修を

中心に行われているが、今後は、地方年金局の設置を念頭に置いて、より現場に近いブロック単位での取組を強化する必要がある。

### (3) 国民年金保険料強制徴収職員の養成

今回の事案は、国民年金保険料収納率を平成19年度までに80%にするという目標を達成する過程で生じたが、公平性の確保の観点から、保険料をしつかり徴収することが必要であり、それが、信頼回復のための王道であることは言を待たない。そのためには、強制徴収実施体制を早急に整備し、財産の差押えを毅然として行っていく必要がある。

国民年金保険料の強制徴収に当たる職員の養成については、強化されつつあるとはいえ、社会保険大学校における集合研修の受講定員を大幅に増やすことには、自ずと限界がある。

したがって、大学校における研修に参加できない職員を対象に、通信研修を早急に導入し、保険料徴収のスキルを身につけた職員を大量に養成すべきである。

また、財産差押えの実績は、社会保険事務所によって相当バラツキがあるので、遅れている事務所については、別途、集中的に研修を行う必要がある。

### (4) 年金相談スキルの向上

社会保険事務所等での窓口サービス（電話相談を含む）の中で、最もお客様と接する頻度が高いのは、年金相談である。したがって、年金相談サービスの品質向上は、サービス全体の水準向上に直結すると考えられる。

しかし、年金制度は年々複雑になっており、平成19年4月からは離婚時の年金分割も始まる。このため、年金相談や年金給付事務に従事する職員のスキルアップを図ることが急務である。

この研修においても、対象者が多数にのぼるため、通信研修を最大限活用すべきである。

### (5) リニューアル研修の実施

ステップアップ研修体系が本格的に整備されるまでの間にも、次々に制度改正が行われている。したがって、それまでの間、適時に研修を行わない若き頃に研修を受けた職員の知識が陳腐化してしまうおそれがある。したがって、リニューアル研修も先行実施すべきである。

この研修の対象者も数多くいるが、現実的な対応として、まずは実務を直接担う係長クラスから行うべきであろう。その実施方法については、通信研修を中心にするべきことはすでに述べたとおりである。

## V 全国健康保険協会等の職員研修

先の通常国会において、医療制度改革関連法が成立し、政府管掌健康保険は、平成20年10月から、「全国健康保険協会」によって運営されることが本決まりとなった。これを受けて本年10月以降、同協会の設立委員会が設置され、「全国健康保険協会」における人事方針が検討・決定されることになる。

したがって、現時点において、「全国健康保険協会」に採用される職員について、誰が、どのような研修を行うことになるのかは不確定であるが、政府管

掌健康保険の事業運営を間断なく実施していくためには、その発足までは、社会保険大学校で行われている健保給付等に係る研修を、引き続き実施していく必要がある。

また、都道府県単位の財政運営を行い、保険者機能を高めていくためには、財政の管理と運営、医療費分析、疾病予防、健康増進事業等に関する専門的知識が必要となる。さらに、「全国健康保険協会」の業務管理は、社会保険オンラインシステムと切り離され、独自のシステムの下で行われるので、その運用のための研修や、企業会計導入に伴う研修など、従来とは質の異なる研修が必要となろう。

これらの研修のあり方については、設立委員会での方針決定を待つべきものであるが、社会保険大学校としても、必要な情報、ノウハウを提供し、設立委員会での検討に協力すべきである。

なお、保険医療機関等に対する指導、監督業務及び社会保険不服審査に係る業務は地方厚生局に移管される予定であり、その職員の研修は、厚生労働省の所管課において実施することが妥当である。

## VI 結びに変えて～人材を育てる組織風土の醸成

再三指摘したとおり、人材を育成していくためには、明確な理念の下、人事政策、人事評価制度、研修を有機的に連携させ、組織的な取組を行っていく必要がある。しかし、そのような取組も、当該組織に人材を積極的に育てていこうとする風土が根付いていなければ、所期の成果を挙げることは難しい。

社会保険庁において発生した度重なる不祥事の背景には、厚生労働省採用のI種職員（いわゆるキャリア）、社会保険庁採用のII、III種職員、地方事務官の経緯を有する地方採用職員という、いわゆる三層構造の問題があり、閉鎖的な人事制度の下で内向きで、一体性に欠ける組織が形成されてきたことが指摘されている。こうした状況は、人材の育成にも否定的な影響を与えていたものと想像するに難くない。

ねんきん事業機構は、社会保険庁が抱えていたこの様な問題を清算するために新たに設置されるものであるが、人材育成の観点からも、人材を育てる組織風土づくりに意図的に取り組む必要がある。

そのためには、職員が高い目標に挑戦することを周囲が応援し、成果を挙げた人には正当に報いることが自然に行われる職場にしなければならない。また、職員相互、上司と部下、本庁と地方年金局、年金事務所との間で緊密なコミュニケーションを図り、組織目標を共有していく風通しのよい職場にしていく必要がある。そしてなによりも、国民に開かれた透明性の高い職場とすることが重要である。

人を育てることができる組織は、事業に結果を出せる組織であり、国民に満足して貰える組織である。ねんきん事業機構には、こうした組織づくりが求められているのである。

## 社会保険研修向上研究会メンバー

- 井戸 美枝 (社会保険労務士・ファイナンシャルプランナー)
- 川島 貴志 (第一生命保険相互会社 人事部長)
- 川端 大二 (愛知学泉大学経営学部教授)
- 駒村 康平 (東洋大学経済学部教授)
- ◎ 袖井 孝子 (お茶の水女子大学名誉教授)
- 長谷川 隆 ((株)日本能率協会マネジメントセンター 総務部長)
- 渡辺 俊介 (日本経済新聞社 論説委員)

(敬称略・五十音順)

- 宇野 裕 (社会保険大学校長)
- 大澤 範恭 (社会保険庁総務部サービス推進課長)
- 吉岡 荘太郎 (東京社会保険事務局長)

(注) ◎印は座長を表す

## 社会保険研修向上研究会開催状況

- 第1回 平成18年2月7日（火）  
(議事)
  - 1. 社会保険事業の現状及び社会保険庁改革の概要
  - 2. 社会保険職員研修の概要
- 第2回 平成18年3月29日（水）  
(議事)
  - 1. 年金新組織の人材に求められる資質について
  - 2. 今後検討すべき事項について
- 第3回 平成18年4月25日（火）  
(議事)
  - 1. 社会保険大学校における研修状況について（社会保険大学校視察）
  - 2. 地方社会保険事務局における職場研修の取組について
- 第4回 平成18年5月29日（月）  
(議事)  
民間における人材育成の取組等について（当研究会メンバーからの報告）
- 第5回 平成18年8月24日（木）  
(議事)  
年金新組織における研修のあり方について（中間報告案）

## 平成18年度社会保険大学校研修の実施概要

研修別	研修科目	対象者	研修目的
職務別	新規採用者研修	新規採用職員	社会保険制度及び実務に関する基礎的知識を習得させるとともに、自分が関わる仕事の意義を認識させ、職務への誇りと意欲を喚起し、高い職業意識を涵養すること
職務別	一般職職員研修	採用後3年目の一般職員	社会保険職員として必須の業務知識を法令に則して習得させること等により、自立した業務遂行能力の向上を図ること
専門別	中堅職員専門実務研修	行政審査会表(一)の2級で社会保険職員としての業務経験が7年以上の職員 通用・医療給付実務コース 徴収実務コース 年金給付実務コース 国民年金通用・報酬実務コース	中堅職員として識見を広げ、組織的な課題への対応能力を高めるとともに、各分野の専門業務知識に精通した職員の育成を図ること
修管	中間監督者研修	研修者	中間監督者としてのマネジメント能力や必要な知識・技能を習得させ、組織の活性化を図ること
修管	管理者研修	研修者	管理者としてのリーダーシップ、マネジメント能力を強化すること等により、組織全体としての業務遂行能力の向上を図ること

△参考△

業 務 別 研 修	国民年金保険料徵収実務研修（A・B課程）	国民年金の強制徵収等を担当する職員として必要な専門知識や業務を行う上での留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る
	国民年金保険料徵収実務研修（応用課程）	国民年金の強制徵収等を担当する職員として必要な専門知識や業務を行う上での留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る
	徴収実務研修（健康保険・厚生年金保険）	健康保険・厚生年金保険の徵収業務を担当する事務局及び事務官及び係長、並びに事務所の課長、専門官及びこれらと同等の者
	保険料特別徵収専門官研修（健康保険・厚生年金保険担当）	保険料特別徵収専門官（健康保険・厚生年金保険担当）
	社会保険調査官研修（健康保険・厚生年金保険担当）	社会保険調査官として必要な専門知識や業務を行う上での留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る
	社会保険調査官研修（社会保険調査官）	社会保険調査官として必要な専門知識や業務を行う上での留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る
	年金相談総括事務研修	初めて年金相談事務を総括する立場（社会保険事務所の総合相談室長、副長）となる職員として必要な知識や業務を行う上での留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る
	健康保険給付専門官研修	各県のレセプト点検センターにおいて、レセプトの点検・審査や第三者者請求業務などの医療費適正化業務を担当する職員として必要な専門知識や業務を行う上での留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る

業 務	船員保険事務研修	船員保険事務を担当する者	船員保険事務を行う上で必要な知識や業務を行う上で留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る
	人事事務研修	初めて人事事務を担当する事務局の係長、業務調整専門官及び主任等	初めて人事事務を担当する職員に対し、人事事務に関する専門知識や業務を行う上で留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る
別 研 修	人材育成推進者研修	人材育成にかかる取組みを統括・管理する者	社会保険事務局で職場研修の企画、実施を担当する人材育成推進者に対し、必要な知識や業務を行う上で留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図るとともに、社会保険大学校との意見交換を行い今後の業務に反映させる
	会計事務研修	初めて会計事務を担当する事務局の係長、業務調整専門官及び主任等	初めて会計事務を担当する職員に対し、会計事務に関する専門知識や業務を行う上で留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る
修	医療事務指導官研修	初めて医療事務指導官又は医療事務を担当する事務局の係長となつた者及びこれらと同様の者	初めて医療事務を担当する専門知識や業務を行う上で留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る
	指導医療官研修	指導医療官（医療技官）として必要な専門知識や制度改正事項および業務を行う上で留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る	初めて社会保険審査官となつた職員に対し、審査官として必要な専門知識や業務を行う上で留意点等について習得させ、職務遂行能力の向上を図る