

【クローズアップ年金事務所】

予約率、お褒めの言葉の数、国民保険料の 強制徴収最終催告納付率が全国1位に

寒河江年金事務所（山形県寒河江市）

山形県寒河江市はさくらんぼの一大生産地であり、「寒河江温泉」の名で知られる温泉地でもあるほか、慈恩寺や出羽三山関連の寺社仏閣が多い。寒河江年金事務所は、職員数21名という小規模事業所ではあるが、平成28年度はお客様の予約率、お褒めの言葉の数、国民年金保険料の強制徴収最終催告納付率が全国第1位となった。そこには、サービス向上や目標達成のため、職員一人ひとりが自分たちでできることを考え、全所体制で取り組んだという背景がある。



■ 職員一人ひとりが課題と改善策を考え、全課で取り組む

寒河江年金事務所がある寒河江市は、山形駅から電車で30分程度、山形県の内陸部に位置する。同事務所は寒河江市、村山市、東根市、河北町、西川町、大江町、朝日町の3市4町（合計人口は15万4,113人＝平成28年3月末）を管轄。職員数は21名（正職員10名、特定職員11名）という小規模事務所である。

高澤有美所長は、東京都、江東区年金事務所のお客様相談室長、南関東ブロック本部（現南関東地域部）管理部総合調整G参事役を経て平成28年4月に寒河江市年金事務所長の任に就いた。自身にとって初の東北勤務であり、かつ初の所長職。「自分に所長という重責が務まるのか不安もありましたが、立派なことではできないので職員と同じ目線であることを心掛け、所内が活気に溢れ、みんなが働きやすい環境作りをすることが、事業目標の達成にもつながるのではないかと考えました、また、地域に受け入れていただくことも重要だと思いますので、関係機関との協力連携を大切にしています。所長ひとりでは何ができるわけではないので、職員みんなと一緒に考えながら仕事ができたらいいなと思っています」（高澤所長）。

着任してまず取り組んだのは、お客様サービスの向上に対する職員の意識改革。「日本年金機構では再生プロジェクトとして『自ら考え、自ら改革する』をコンセプトに取り組んでいますが、地方の小さな事務所で何ができるのか職員みんなで考えた結果『自分たちでできることをやってみよう』ということで、お客様サービスの向上のため、年金相談の予約制拡充に取り組みました」（高澤所長）。

また、各課の対策会議のあり方も見直した。ただ数字の報告をする従来の対策会議ではなく、職員一人ひとりが事務所の課題や弱点を分析し、どうしたらその課題を克服し目標達成できるのかを話し合う『戦略会議』としてもらった。

「管内の国民年金保険料の納付率、事業所の厚生年金・健康保険の保険料の収納率とも全国平均を上回り高い水準となっていますが、更に高い数字を目標として掲げ達成するには、現状の課題・弱点は何か、また地域の特性、市民性、事業所の特徴等をあらゆる角度で分析することが必要となります。各課その課題等の分析や改善策の提案をしてもらい全課で取り組んでももらいました」（高澤所長）。

その結果、予約率は年度当初7%程度からスタートしたにも関わらず、8月には30%を超え全国1位となり、平成29年1月には80%を超え全国1位の予約率を常に維持し、全国平均の17.1%を大きく上回る結果となった。

予約をしていただくことで、事前準備ができスムーズできめ細かな相談対応を心掛けることで、お客様からお褒め言葉をいただく機会が増えてきたそうだ。詳細は、後出の



温泉地でもある寒河江市。街中には足湯もある



寒河江市のマスコットキャラクターはさくらんぼの妖精



高澤美所長

橋本悦子お客様相談室長の説明を参照)。

また、国民年金保険料の納付率も伸び、特に強制徴収最終催告納付率は平成28年10月末には94.29%と全国1位を獲得している(詳細は、後出の清野秀明国民年金課長の説明を参照)。

「お褒めの言葉については、気恥ずかしいところもありますが、お客様から感謝されることで、より親切・丁寧な対応をし、お客様へのプラスワンを心掛けることにも繋がっています。お客様からの沢山のお褒めの言葉をいただくと、機構本部より感謝状が届きます。それを全体朝礼などみんなの集まる場で授与し、その功績を喜び称えることで、また遣り甲斐をもって日々のお客様対応をすることができ、サービスの向上に繋がります。これは多様なお客様の対応をする窓口業務を第一線で頑張ってくれている特定契約職員の皆さんにとって、明確な目標となり意識の向上、モチベーションアップのきっかけとなってほしいという目的があったからです」(高澤所長)。

「せっかく仕事をするなら楽しくやろう」というのも高澤所長のスタンス。職員たちの話によると、「高澤所長は各課の席を回って、職員と話をして盛り上げたり、特定契約職員の話も聞いて正規職員にアドバイスしてくれたりもしている」という。

同事務所では職員向けの研修にも力を入れており、お客様相談室主催で、他課の職員や特定契約職員が自主的に参加できる相互研修(相談対応職員育成研修)を月2回行っている。逆に国民年金課主催の研修会にお客様相談室職員が出席することもあり、それぞれの職員が知りたいことを研修できる体制をとっている。

「寒河江の職員は勉強熱心でスキルも高いですが、10年短縮年金など大きな制度改革に少ない職員数で対応するには、すべての職員が年金制度に通じて対応できる体力作りが必要だと考えています」(高澤所長)。

今後の目標は、寒河江年金事務所の職員であることに誇りを持ってもらえるような環境をみんなで作り上げること。チーム力と市町村・関係機関の協力で、さまざまな目覚ましい成果を上げている寒河江年金事務所。高澤所長は、「小規模事務所だからこそできることがあります。何事にも前向きに取り組み寒河江から全国に発信していることを職員みんなの自信にしてほしい。プライドと遣り甲斐を持って仕事ができる職場作りにこれからもこだわっていききたいと思います」と語る。



■ 副所長は4つの仕事を兼務。課題は寺院の適用対策

同事務所は小規模事務所のため、厚生年金適用調査課と厚生年金徴収課を合わせて「厚生年金適用徴収課」となっており、副所長は厚生年金適用徴収課と総務課長を兼務している。戸丸晃副所長は、群馬県の太田年金事務所を経て、平成27年10月に寒河江年金事務所に着任した。課員は7名(うち1名産休中)。複数の業務を少ない人数で兼務し対応している。

管内の事業所数は現在約2,095件と少ない。製造業が多く、オバマ前アメリカ大統領夫人のミシェル・オバマさんが着たカーディガンの素材(モヘア糸)を製造したことで有名な佐藤繊維がある。また、慈恩寺、出羽三山関係の寺院が多く、未加入率が高いため寺院の適用対策が課題となる。

一方、徴収に関する課題は収納未済額の圧縮であり、今年度末目標は健康保険99.03%、厚生年金99.21%と高い数字となっており、目標達成に向け職員一丸となって取り組んでいるとのこと。



戸丸晃副所長

■ 予約制の拡充でお客様サービスの向上につなげる

予約率もお褒めの言葉も全国1位となった寒河江年金事務所だが、その取り組みを中心となって進めてきたのは、橋本悦子お客様相談室長。民間出身で、東京の池袋年金事務所のお客様相談室の室長補佐を経て、平成28年4月に寒河江年金事務所のお客様相談室長に着任した。自身にとっては初の管理職勤務となる。



橋本悦子お客様相談室長

寒河江年金事務所の予約率は全国平均を大きく上回る75.4%（平成28年12月現在）となり全国1位をキープ。その後も予約率は更に伸び、平成29年1月は80%を超えている。また、お客様からのお褒めの言葉の数も全国1位である。

同室の職員は7名だが、うち5名は特定契約職員で経験も浅い。よって職員一人ひとりの専門的知識とサービス水準にあげることが、お客様のご満足につながると橋本室長は分析。職員のスキルアップのために、毎日の朝礼時の事例検討会や案件に対する対策、CS研修、月末の定例対策会議に取り組み、確実に効果を上げている。

また、お客様サービスの向上のために早朝から取り組んだのが予約制の拡充である。「ご予約の上ご来所いただくと、お客様をすぐご案内できますし、事前にお客様に合った書類の準備などもできるので、正確できめ細かな、余裕を持った対応につながります」（橋本室長）。

予約したお客様がご来所すると、まず総合案内で「予約の〇〇様ですね。本日はご予約ありがとうございます」とお出迎え。そして担当窓口職員がお客様を待合室まで

迎えに行き、「ご予約の〇〇様、お待たせ致しました」と相談ブースにご案内する。まるでホテルのコンシェルジュのようなきめ細かい対応だ。そしてお客様のニーズをふまえた窓口での正確で丁寧な説明に、お客様はニコニコと笑顔でお帰りになる。

「お客様からは『こんな風に迎えられて嬉しい』『自分のために書類が用意されていてすぐに相談していただけると、特別な気持ちになる』『自分が一生涯にわたって受給する年金についてこんな丁寧な対応をしてくださると本当に有難い』」など、たくさんのお褒めのお言葉をいただいております。お褒めをいただいた職員はますますモチベーションが高まり、お客様への一層のサービスに努める、それが更にお客様のご満足につながるという好循環となっています」（橋本室長）。

予約制の拡充への取り組みは、お客様にとっても、我々にとってもメリットが大きい、ひいては機構への安心感・信頼感につながる。そうとらえることで、職員の取り組む意識が全く違くと橋本室長は言う。「正直言うと、私は『予約』と聞いたとき、これは面白いと思ったんです。相談室は、何もかも限りなくゼロにしないでほしい。待ち時間ゼロ、苦情や事務処理誤りもゼロ。そこに予約率を『上げる』ということができれば、職員のモチベーションアップに必ず繋がれると思ったんです。何よりも窓口混雑の平準化・混雑の解消、事前準備によるお客様への説明誤りの防止や余裕を持った対応が実現できます。お客様の立場からすれば、予約をすると待ち時間が無く、気持ちよくお過ごしいただける。事前準備により効率的な対応ができ、対応する時もお客様をお待たせする無駄な時間がない。いいことづくめではないか。これは即実行すべきだ。そう思いました。室の全員がそういった考えを即座に理解し、様々なアイデアを出しながら、お客様に積極的に予約案内をしてくれたことに本当に感謝しています」（橋本室長）。

職員が一丸となってスタートダッシュで予約拡充に取り組み、めきめきと予約率を伸ばしていった。常に室の職員全員で対策を考え、出されたアイデアは即実行したそうである。その中ではじめに取り組んだのは市町村との連携であった。

「まずは、国民の皆様が何かあったら一番頼りにする市町村役場と連携を取り、市町村と一体となって予約の案内をしていこうと考えました」（橋本室長）。

国民年金課と協力し市町村との連携強化に努め、予約のメリットについて説明した上で、予約のチラシの案内をお願いしている。「市町村役場では遺族・未支給年金や老齢年金のご相談には『必ず予約してから年金事務所に行ってください』と積極的にお客様に案内していただきますので、市町村役場へ行かれたお客様のほとんどが事前に予約をしてからご来所くださいます。多大なご協力、本当に有難く思っております」（橋本室長）。

また、予約相談を知った契機についてのアンケート結果を見ると、寒河江年金事務所は「友人・知人から聞いた」という回答が他の年金事務所と比べて圧倒的に多い。これは寒河江年金事務所の予約制が地域に浸透している表れでもある。

相談室だけでなく、国民年金課・適用徴収課の窓口にも予約のチラシを置き、積極的に予約を案内している。高澤所長のリードによる全所あげての強力な連携体制が予約率を伸ばしている要因でもある。

「この予約制での対応を通して、お客様が『待ち時間も無く、丁寧に対応してもらった』『今日来て本当に良かった』と心地よい実りの時間をお過ごしいただくことが、機構への安心感・信頼感に必ずつながると思います。『世間では年金がどうのこうの』言われているけれど、年金事務所に来てみたら丁寧な対応をしてくれるじゃないか。これなら安心だ。信頼できる』そう感じてくださると思います。現実問題として、限られた人員ですますます複雑化・混雑する年金相談に対応するために、またその中でもお客様のご満足度を少しでも上げて機構への安心感・信頼感に繋げるために、私は更に予約を拡充していくしかないと感じております」（橋本室長）。

■「チームたかざわ」みんなの力で事業を改善

国民年金課（職員5名）では、前年度の督促止め期間の影響により、今年度当初は事業実績が落ち込んでいたが、高澤所長や国民年金課の課長全員で力を合わせて取り組んだ「チーム力」（チームたかざわ）により事業実績は大幅に改善されたと、清野課長（山形県の新庄年金事務所、秋田年金事務所の徴収課長を経て、平成27年4月に寒河江年金事務所に着任）は言う。

「平成27年度の事業は思うような結果が出せなかった。所長より、『事業実績を上げるには、職員みんなの前向きな意識とチーム力が必要』とのアドバイスを受け、職員のベクトルを合わせて取り組みました」（清野課長）。

■ 未経験者でも強制徴収最終催告納付率全国1位に

強制徴収最終催告納付率が平成28年10月末に94.29%となり、全国1位となった。平成28年度のスローガンである「チーム力が以下の3つの場面で発揮され、これまで強制徴収が未経験の担当者が、全国1位という目覚ましい成果を上げる結果となった。

1つ目は、課内の連携が強化されて、担当者が強制徴収業務に専念できる体制を整えることができたため、最終催告状の送付を前倒しで実施し早期着手につながった。

2つ目は、一括完納の徹底。課内の意識を統一し、強制徴収対象のお客様と折衝する際は、一括完納を求めていった。現在の強制徴収の担当職員は、強制徴収の経験は初めてという竜石堂泰子さん。清野課長は、「未経験の担当者は、お客様に分割納付を認めがちですが、一人で悩むことなく一旦上司に相談するようアドバイスしました」と説明する。竜石堂さんは「強制徴収の経験がないのはむしろ強みでもある。経験があったら他の選択肢を許したかもしれないが、経験がないからこそ、迷わずに一括完納をもとめることができたとも言えます」と話す。

3つ目が、発送物に工夫をしたことで開封率が上がり、早期完納者が増加したこと。具体的には角2サイズの大きな封筒に赤字で「重要書類在中、必ず開封してください」と目立つ印刷をしてその他の郵送物との差別化を図った。



清野秀明国民課長



強制徴収担当の竜石堂泰子さん

■ これまでにないわかりやすい案内で納付率UP

「平成27年度の収納率は、納付督促が止まったことでガクンと落ちました。そのような中、平成28年度の対策を考えたときに、まずはこれまでの数字を分析して寒河江の弱点を見つけていきました。結果、督促しなかったことによって『言われないと払わない層』の納付が遅れていることが、納付率低下の原因だと判断しました。機構は特別催告状送付により納付督促していますが、特別催告状をたくさん送付しているので、どの期間をいつまで払えばいいのかわからなくなっているお客様も少なからずいます。納め忘れや納め遅れのお客様には、封筒に『国民年金に関する大事な情報です』『必ず開封してください』とシールを貼り、納付書には『〇〇が未納の方に送付しております。〇〇まで納付してください』と付箋を貼って納付書を送付し、お客様にわかりやすいシンプルな案内にすることで納付率が改善しました（峯田さん）。

「寒河江の弱点が判明した翌週に、納付書を2,000件発送しました。5人しかいない職員での発送作業は大変でしたが、タイミングを逃してはいけないと「チーム力」で頑張りました」（清野課長）。

■ 丁寧な柔らかい対応でお褒めの言葉をいただく

国民年金課の業務は保険料を納めてもらう仕事。お客様からお褒めの言葉をいただくことは難しいにもかかわらず、お褒めの言葉が増えている。

「窓口対応では、お客様の立場に立って正確でわかりやすい対応を課員一人一人が心掛けています。満足されたお客様の気持ちの積み重ねが、多くのお褒めの言葉をいただく結果となりました。課員全員の努力の結晶だと思います」（清野課長）。

竜石堂さんは「お褒めの言葉の多くは、丁寧な対応に対する感謝の言葉でした。お客様は、緊張して来所されますので、丁寧に柔らかい対応をすることをいつも心掛けています」と話す。

■ 市町村職員の方との関係が大きな成果に繋がる

管内の国民年金保険料の現年度納付率は、1月末時点で76.6%。年度末の目標は78.52%。平成29年度には80%大台にも手が届きそうだ。

「私たち年金事務所職員の督励だけではこの高い納付率を維持していくのは大変。そのため、市町村の職員の方々の協力を頼るところも大きい。国民年金に加入する入口である市町村窓口で、丁寧な説明や口座振替等の案内をしていただくことが、未納を作らないための重要な初期対応だと思います」(清野課長)。

そこで、国民年金課では平成28年度から、市町村との研修会を年2回、お客様相談室とともに実施し、交流の時間を設けるなどして連携強化に努めている。また、清野課長は「御用聞き」と称して、市町村に頻繁に出向き困りごとや不足している届書等の確認を行っている。直接会って話すことで、市町村職員との距離も近くなり、気軽に依頼や質問ができる雰囲気作りができた。「年金事務所はいつも市町村にお願いばかりしている。市町村職員の方々が、「またお願いか」と思うのではなく、「そういうことなら一緒にやろう」という気持ちになっていただけるような関係を作っていきたい」(清野課長)。



収納担当の峯田裕也さん



左から、高澤有美所長、戸丸晃副所長、清野秀明国民年金課長、橋本悦子お客様相談室長