

クローズアップ 年金事務所 渋谷年金事務所(東京都渋谷区)

職員同士のコミュニケーションの活性化と各課室間の連携強化により事務所全体のチーム力をアップ!
大都市の拠点が「制度を実務に」正確かつ公正に運営し、正しく確実に年金をお支払いすることで機構のミッションを果たす!!

大都市渋谷区の年金事業を、100人を超える渋谷年金事務所の職員が支える。情報流出事案を経験し、日本年金機構再生プロジェクトに取り組み、機構改革を実践してきた年金事務所では、2019年度から2023年度までの第3期中期計画において、年金制度を実務として正確かつ公正に運営し、年金受給者に正しく確実に年金をお支払いすることにより、国民生活の安定に寄与するという機構のミッションを果たすため、「制度を実務に」を基本コンセプトに取り組む。大都市にある拠点として、「制度を実務に」ということをどう実践していくのか、渋谷年金事務所に聞いた。



各職員を知り各課室の連携強化により事務所全体のチーム力向上へ ——高橋勝・所長

高橋勝所長は愛知県出身で、2016年10月に愛知県の鶴舞年金事務所厚生年金徴収課長、2018年1月に静岡の掛川年金事務所所長を歴任し、2019年4月に渋谷年金事務所所長に就任した。同事務所は、総務課、厚生年金適用課、厚生年金調査課、厚生年金徴収第1課、厚生年金徴収第2課、国民年金課、お客様相談室の6課1室からなり、職員は総勢109人を数える大所帯だ。



高橋勝所長。

■再生プロジェクトに取り組んだことで職場環境も職員意識も変わった

2015年5月、日本年金機構は不正アクセスによる情報流出事案が発生した。同年9月、厚生労働大臣から業務改善命令が示され、12月には「日本年金機構再生プロジェクト」を策定し、2016年度からの3年間を集中取組期間として、機構本部とその拠点である年金事務所・事務センターは組織改革、人事改革、業務改革および情報開示・共有を柱とする71項目にわたる改革に取り組んできた。

「わたしたちは、情報流出事案によってお客様からの信頼を失ってしまいました。そのため、まずは信頼を回復し、職員が仕事に誇りを持てるようになることをコンセプトに、多岐にわたる改革に取り組んできました。改革を通じて、お客様との接点である現場の年金事務所の環境も大きく変わりました。たとえば業務改革の一環として年金相談予約を全国的に取り組み、お客様へのサービスを向上させました。また、業務マニュアルについても一元化され、わたしたちが提供するサービスも全国で統一され、品質アップも図られまし

た。こうした職場環境の変化に、当初は職員たちも焦りを感じ、果たしてそうした環境の変化についていくことができるだろうかという不安もあったと思います。しかし、それがスタンダードとなった今は、業務面において情報を収集しやすくなり、職員の知識レベルや業務に対する意識も向上したと感じています」と高橋所長は話す。

そして、再生プロジェクトの集中取組期間も2018年度で終了した今、高橋所長は、職員の意識を維持し続けることができるかどうか、これからが正念場だと気を引き締める。

■大所帯の拠点が4フロアに配置され、職員・課室間の意思疎通・連携を阻害

「渋谷年金事務所は100人を超える大所帯の拠点ですが、事務所建物の構造上、1階から4階までの4フロアに課室が配置されています。そのことが職員間のコミュニケーションや各課室間の連携を阻害することになっていと考えています」と高橋所長は言う。

たとえば、1階にお客様相談室、4階に厚生年金徴収第1課があるが、業務内容において、あまり接点がない。そうすると、実際に事務所内で職員同士が、顔は見たことはあっても、名前は知らないから、挨拶も交わさないという関係になっていた。

そこで、高橋所長は着任後、まずは自分から率先して職員のこと、各課室のことを知ろうと、事務所内をできる限り動き回り、直接、職員とコミュニケーションをとることで、職員個人や各課室についての情報を収集した。その結果、職員間のコミュニケーションが活性化され、各課室間の連携が図られるようになれば、事務所全体のチーム力が発揮できるようになると考えた。

「たとえば、厚生年金調査課は厚生年金事業を推進するにあたり、事業所調査等の行動計画やそれに必要な数値や統計を持っています。一方、厚生年金適用課は窓口業務がほとんどで、事業主や事業所の事務担当者が持ってきた届書の受付対応とその事務処理が主な仕事です。同じように事業所をお客様としている適用課と調査課が連携をとれるようになれば、単体とは異なる大きなチーム力を発揮できる実務が可能になるはず」と話す高橋所長は、各課室の連携強化を現在の渋谷年金事務所の重要課題と位置づける。

そこで、職員同士のコミュニケーションの活性化を図ることを目的とし、CS（顧客満足）・ES（従業員満足）向上プロジェクトチームを作り、まずは職員同士が挨拶をすることに取り組んだ。

「職員間のコミュニケーションが活発になると、お客様への対応も変わってきます。お客様サービスを向上させる観点からも、まずは挨拶から始めることにしました。すでに2ヵ月ほど実践していますが、職員同士もコミュニケーションがとれるようになり、お客様に対するサービスも向上してきたように感じます」

また、「管理職だけでなく、幅広い職員間で協力連携を強化することとして、横断的に出席する対策会議や打合せを積極的に開催しています」と高橋所長は協力連携体制の構築を進めている。

■情報連携で自治体から所得情報の提供を受け、国民年金保険料の収納対策に弾みがつく

国民年金事業では、市区町村との連携協力が重要となる。マイナンバー制度の一環として市区町村との情報連携が始まり、2019年10月からは市区町村から所得情報を受けられるようになった。

「情報連携が始まる前は、国民年金に関する住民の所得情報を得られませんでした。そのため、事前に免除制度を利用できる方を把握できないことから、ターンアラウンド方式の免除申請書を積極的に送付することもできず、当事務所は他の事務所に比べて国民年金保険料の収納対策に遅れをとっていました」

しかし、情報連携が始まったことで、高橋所長は国民年金保険料の収納対策を2019年度下期の事業の柱として取り組んでいくことにしている。

また、所得情報の提供を受けられるようになったことで、一定の所得があるにもかかわらず、国民年金保険料が一定期間未納となっている者については、強制徴収が確実に可能になった。情報連携によって免除対



策や強制徴収対策において、効果的・効率的に取り組めるようになったことから、今では国民年金課長とお客相談室長が渋谷区役所に訪問し、業務状況を定期的に打ち合わせするまでに協力連携関係も格段に強化されている。

さらには、情報連携を通じて、職員研修の必要性についても渋谷区役所から要望されるようになった。

「年金事務所の職員が講師を務め、区の国民年金担当者を対象としたスキルアップ研修を2019年度中に実施します。今後は少なくとも年2回実施していきたいと思います」と高橋所長は、情報連携を通じて、市区町村との協力連携にも一層の弾みがついたと話す。

■制度を実務にするプロフェッショナル集団となるよう事務所と職員をリードする

高橋所長は、機構のミッションである「制度を実務に」することに取り組んでいる職員にこうエールを送る。

「年金は複雑な難しい制度ですが、正確に給付に結び付け、これを保証していくことが、わたしたちのミッションだということをしっかり認識してほしいと思います。そして、この「制度を実務に」ということについて、職員が当事者意識を持てるようにすることが、いまのわたし自身の一番のミッションだと考えています。年金事務所の業務は非常に多岐にわたりますが、「正しいことを正しくやる」をモットーに、「制度を実務に」するプロフェッショナル集団として、当事務所の職員たちが成長できるよう引っ張っていきたいと思っています」

「制度を実務に」する組織を目指し報連相しやすい雰囲気 に ――岩崎由美・副所長 各課室の様々な業務がスムーズに推進できるよう事務所全体を支援 ――竹谷仁・総務課長

岩崎由美副所長は、2016年4月に東京の墨田年金事務所厚生年金適用調査課長、2017年7月に同じく葛飾年金事務所副所長と総務課長を併任、2019年4月に渋谷年金事務所副所長に着任した。副所長は、所長の補佐、事務所職員の人材育成、地域年金展開事業、各種事業の決裁が主な担当業務となる。

竹谷仁総務課長は、2016年4月に横浜南年金事務所厚生年金適用調査課長、2017年11月に横浜中年年金事務所厚生年金適用促進課長を歴任し、2018年4月に渋谷年金事務所総務課長に着任。事務所内の総務全般を担当する。

「各部署が4フロアに分かれているので、なかなか職員同士交流しにくいのですが、職場の雰囲気は明るいのかと感じます」と話す岩崎副所長は、同事務所に着任してすぐに職員同士が交流しやすいよう改善策に取り組んだ。

「職員全員が集合する全体朝礼を月2回開き、そのうち月半ばに行う全体朝礼では各課室から全体で6名を選出して、自己紹介をする機会を設けています。そうするとふだん見られない一面が見えたりして、何かの機会にほかの職員と会話をするきっかけになったり、職員たちにも好評のようです」と話す岩崎副所長は職場の雰囲気づくり・コミュニケーションの活性化に力を入れる。



岩崎由美副所長。



竹谷仁総務課長。

■地域年金展開事業では、ハローワークや税務署とも連携した説明会を開催

渋谷年金事務所では、職域型年金委員約200人を対象に、年2回事務研修会を行っている。2019年度は9月に実施し、2020年2月に2回目を予定している。9月の研修会では、年金給付関係、老齢・障害年金、2019年10月にスタートした年金生活者支援給付金制度について説明した。

地域年金展開事業では、学校向けの年金セミナーを実施している。渋谷区内にある約70校の大学、短大、専門学校、高校に年金セミナーの開催を打診し、開催を希望していただいた学校には渋谷年金事務所の30歳

未滿の職員11人が講師となって、年金セミナーを実施している。

そのほか、ハローワークや税務署の事務説明会に協力するかたちで地域年金展開事業を実施している。ハローワークでは再就職支援セミナーを毎月行っているため、そのなかの一コマを利用させていただき、失業給付の受給者に対して、在職老齢年金や年金と雇用保険との調整について説明している。また、税務署が行う、会社を設立した事業者を対象にした説明会では、法人を設立したときの社会保険の適用や保険料負担について説明している。

「講師は、ハローワークの再就職支援セミナーではお客様相談室が、税務署の新設法人の設立に関する説明会では厚生年金適用課や厚生年金調査課の職員が担当しています」と岩崎副所長は話す。また、地域年金展開事業における発送物などは総務課が担当する。

最後に岩崎副所長は、「所長と同様、事業を進めていくにあたっては職員間のコミュニケーションの活性化を図ることが非常に重要だと考えています。人に対して無関心ではなく、お互いに相手を思いやり、また組織目標である「制度を実務に」していくことを意識した組織を目指していきたいと考えています。そのためには報(ほう)連(れん)相(そう)(報告・連絡・相談)しやすい雰囲気づくりを事務所全体でつくっていきたいですね」と話す。また、竹谷総務課長も「事務所の様々な業務面を全般的に支えていきたい」と話し、各課室の業務がスムーズに推進できるよう常に心掛けている。

適用業務の事務処理は「あわてず、急いで、正確に」——辻窓明・厚生年金適用課長 部下が誇りをもって調査業務に当たれるようにしたい——鎗田秀和・厚生年金調査課長



辻窓明厚生年金適用課長。

辻窓明厚生年金適用課長は、2015年4月に川越年金事務所国民年金課第2課長、2017年4月に墨田年金事務所厚生年金徴収課長を経て、2018年4月に渋谷年金事務所厚生年金適用課長に着任した。また、鎗田秀和厚生年金調査課長は、2016年4月に機構本部事業推進統括部、2018年4月に新宿年金事務所厚生年金適用促進課を歴任して、2019年4月に渋谷年金事務所厚生年金調査課長となった。

渋谷年金事務所は、約3万の適用事業所、約85万人の被保険者を管轄するが、鎗田厚生年金調査課長は、渋谷区の適用事業所について、「大きい事業所もありますし、小さい事業所もひしめき合っていて、狭い範囲に事業所が集中しています。業態としては小売りや卸売、そのほか飲食が事業所数の半数を占めています」と説明する。加えて、辻厚生年金適用課長は、「渋谷区にはバーチャルオフィスが結構ありますね。それに美容室なども多いです」と渋谷区の事業所の特徴を話す。



鎗田秀和厚生年金調査課長

■適用業務は膨大な事務処理をいかに早く正確にこなすかが肝心

こうした事業所の特徴を持つ渋谷区だが、厚生年金適用業務について辻厚生年金適用課長はこう話す。

「適用業務では届書をいかに早く正確に処理していくかが肝心です。処理遅延や処理誤りがあつたりすると厚生年金徴収課や、場合によってはお客様相談室の業務にも影響が出てしまいます。そうしたことから、処理誤りをゼロにするようにと朝礼では書類の処理を「あわてず、急いで、正確に」と伝えていますが、一様に同じように指示するのではなく、スキルの高い人には「より急いで、正確に」、スキルの低い人には「急がず、正確に」と指示を出しています」

■調査業務は膨大な事業所を調査して適用・徴収業務に結び付ける

一方、厚生年金調査課は、既存の事業所である事業所調査と、適用事業所になっていない未適用の事業所の適用促進が業務の2本柱だ。

「適用事業所が約3万事業所ですが、未適用の事業所もかなりの数に上るので、同じビルに入居している事業所をまとめて訪問したりするのですが、適用事業所と未適用事業所では対応が異なりますから一度に対応するとしても困難が伴います。その一方で、来所通知によって事務所に来ていただく事業所もありますので、課員の中で、訪問の事業所と来所の事業所との対応の調整も大変なのです」と話す鎗田厚生年金調査課長だが、これも膨大な数の事業所を抱えることによる苦勞なのであろう。

また、未加入の事業所にもそれぞれ会社の事情があり、すぐに加入することは難しいと答える事業所があるという。そうしたときにも鎗田課長は、「加入していただければ、今は大変だが、のちに年金が受けられるようになりますし、すでに加入している事業所との公平な保険料負担ということも考えてほしい」と粘り強く加入勧奨を続ける。それというのも、鎗田課長は渋谷区での社会保険事務の適正さを自分たち厚生年金調査課が担っていることの自負を課員全員が共有し、部下が誇りをもって調査業務にあたれるようにしていきたいと考えているからだ。

滞納事業所の徴収業務では迅速な対応を ——永富敬一・厚生年金徴収第1課長 納付された保険料の適正な管理が重要 ——宮田英軌・厚生年金徴収第2課長



永富敬一・厚生年金徴収第1課長。

永富敬一・厚生年金徴収第1課長は、2015年4月に静岡の浜松東年金事務所厚生年金徴収課長、2017年4月に同じく掛川年金事務所厚生年金適用調査課長、2018年4月に渋谷年金事務所厚生年金徴収第1課長に着任した。同第1課は主に滞納処分や財産調査、差し押さえの執行など保険料を滞納する事業所への対応が業務だ。

一方、宮田英軌・厚生年金徴収第2課長は、2017年7月に機構本部事業推進統括部、2019年4月に同じく本部厚生年金保険部、2019年7月に渋谷年金事務所厚生年金徴収第2課長に着任した。同第2課は滞納保険料の徴収業務以外の保険料徴収が業務となる。

渋谷年金事務所管轄の保険料収納率は、2018年度は厚生年金、健康保険ともに目標をクリアした。滞納事業所も対前年比4.6%の削減となった。2019年度については年度途中だが10月末現在で2.5%を削減。収納率も10月末現在で目標をクリアしている。



宮田英軌・厚生年金徴収第2課長。

■強制徴収という公権力の行使は公正・適正に対応しなければならないと自覚

滞納保険料の徴収を担う厚生年金徴収第1課の永富課長は滞納保険料対策について、「保険料を滞納する事業所の数が、当事務所は都内でもトップ3に入るのではないかと思います。それを第1課20人の課員で対応していくことになるため、迅速な対応を求められます。そこで、常に効率よく、滞納処分票を整理して、すぐ取り出せるようにしておくとか、普段のルーティーンの業務についても、現在の人数でいかに効率よくやっていくかを常に考えています」と話す。

滞納保険料の徴収では、強制徴収といった公権力の行使に及ぶこともある。

「その取り扱いが公正・公明でなければなりませんし、そこにいたるまで適正な業務を日々積み上げていった結果が強制徴収という公権力の行使となります。部下職員に対しては、当事務所で得た多種多様な経験を生かして、全国の各拠点でリーダになってほしいと思います」と永富課長は公権力を行使することの自覚

と経験を生かすことにも期待する。

■徴収対策として納付実績を上げる口座振替の推進に取り組む

厚生年金徴収第2課が徴収対策として取り組むのが口座振替の推進だ。保険料納付は現金納付と口座振替と2つの方法があるが、渋谷年金事務所では口座振替が約75%、一方現金納付は約25%となっている。

「少しでも多くの事業所に口座振替をご利用いただこうと、ご案内やお知らせをお送りしています。お知らせでは、口座振替のメリットとして、①納付期限の日に自動的に引き落されるので納め忘れがない②納付記録を通帳に残すことができる③保険料を納めるために金融機関に出かける手間が省ける——ということをお伝えしていますが、都市部では金融機関が近くにあるため、地方に比べメリットも少なく、口座振替の利用率がもともと低いのですが、2019年度上半期の実績では、対前年度マイナス0.4%となってしまう、わずかに下がってしまいました。最終的にはなんとか対前年度でプラスとなるよう口座振替の取り組みを強化していきます」と宮田厚生年金徴収第2課長は意気込みを見せる。

また、「事業主が金融機関で納付した情報は、日本銀行を通して、日本年金機構に回付されますが、日本銀行の受入額と社会保険オンラインシステムで管理している額が一致しないといけない。決して間違えることなく管理していかなければならない保険料収納事務の大切なところですよ」と話す宮田厚生年金徴収第2課長は社会保険料徴収事務のプロとしての表情を窺わせる。

若者の転出入が多い渋谷区は若年層対策が重要 ——村岡章乃・国民年金課長

村岡章乃国民年金課長は2016年4月に機構本部事業推進統括部、2017年4月に神奈川事務センター、2018年4月に渋谷年金事務所国民年金課長に着任した。

管轄する渋谷区の国民年金保険料納付率は平成30年度61.5%。全国平均71.4%、東京都平均64.1%となるなか、国民年金保険料の納付率が低調だという大都市部の特徴は渋谷区も同様となっている。

「もう少し底上げしたいのですが、まずは若年層の納付率を上げて行かないと全体の納付率向上にはつながりません。そこで、若年層に対してどうすれば年金制度について理解を得られるかを考え、本人のためでもあるということもお伝えしていきたいと考えています」と村岡国民年金課長は若年者対策について話す。

二十歳の適用対策では、加入されたあとに未納となっている方に対して、免除制度と学生納付特例の勧奨を行い、免除申請の用紙と簡単な制度説明のチラシを郵送している。未納期間が長期化しないよう、職権適用した翌月には納付勧奨を実施している。

また、収納対策では、短期の未納者を中心に納付書を送付し、中長期の未納者には特別催告状を送付して納付を促す。また、毎月、会社を退職した後国民年金に加入された方には、免除制度を案内したチラシを同封し、免除勧奨を行っている。



村岡章乃国民年金課長。

■情報連携で区役所とも協力連携関係を築くことが可能に

「機構では課税所得300万円以上、かつ7月以上の未納者を強制徴収の対象としていますが、当然ながら強制徴収に至るまでには特別催告状等を発送して、自主的な納付を促しています。しかし、それだけでは対策として不十分なので、最終的に強制徴収の対象になってしまう人もいますし、督促状を送っても納付されない人には最終的に差し押さえも実施しています」と村岡国民年金課長は保険料の収納対策について話す。

その一方で、渋谷区との情報連携は、渋谷年金事務所の国民年金事業の保険料収納対策を大いに後押しす

ることとなった。

「情報連携をきっかけとして、区役所との連携の強化のために2019年7月から毎月、お客様相談室といっしょに、渋谷区とも月に1度打ち合わせを行い、お互いに情報共有をしたり、協力連携についての進捗状況を報告しています。今後は、区役所の国民年金担当者との勉強会や研修会を予定しています」

その一方、市場化テストについては実績向上に都市部の事情が立ちはだかる。

「お客様との接触率が全体的に高いとは言えません。戸建て地区のほうがご家族がいらっしゃるなどして、本人と接触する機会も増えるのですが、渋谷区では戸建てよりは集合住宅、アパート、マンションにお住まいの方が多いことから、接触率が低く、なかなか実績にはつながっていかないところがある。ただ、そういった事情がある中でもきちんと市場化業者と連携をとる必要があり、接触の方法に関しては随時、情報提供を行い、免除・学生納付特例などを中心に制度の利用を案内し、また短期未納者への納付勧奨を行っていただいています」と村岡国民年金課長は話す。

予約制度で年金相談の事前準備もでき相談対応も充実——関谷武志・お客様相談室長 年金事務所を巡回し相談対応の職員を指導——水野千種・お客様相談室上席給付専門職



関谷武志お客様相談室長。

関谷武志お客様相談室長は、2015年4月に奈良の大和高田年金事務所厚生年金徴収課長、2017年2月に愛知の瀬戸年金事務所お客様相談室長、2019年4月に渋谷年金事務所お客様相談室長に着任した。相談ブースは常設で4ブース設置されている。

「予約制度が導入され待ち時間はほぼ解消されました。ただ、地方に比べて予約制度をご利用いただく方が少ないようです。予約者の割合で言えば、相談にお見えになる方の7、8割が予約をされています」と関谷お客様相談室長は予約制度の利用状況を話す。

予約制度を利用することで、待ち時間が解消されるだけではない。事務所にとっては、事前に相談者の記録確認をすることで、適切な相談対応が可能になるから、相談内容も充実し、サービス向上にもつながるというわけだ。

相談窓口を訪れるお客様は1日平均45件ほどだが、11月に入り、だんだん寒くなると、亡くなられた方に関係する相談が増えてくる、と関谷お客様相談室長は言う。

■研修では実践に近いかたちでロールプレイングも導入

年金相談では相談対応する職員のスキルアップがかかせない。お客様相談室では、朝礼の時間等を活用して知識の習得等基本的なところを再度確認したり、機構本部で実施している年金相談対応研修を受講したりすることで、年金相談のスキルの維持向上を図っている。

また、水野上席給付専門職は渋谷年金事務所に籍はあるが、東京と神奈川県の一部の年金事務所を担当し、巡回しながら事務所の年金請求書等の審査や窓口対応についての指導やスキルアップ研修の講師を務めている。



水野千種お客様相談室上席給付専門職。

「相談窓口で対応する職員の研修では、なるべく実践に近い形でロールプレイングの講師も行い、週1回あるいは2週間に1回、研修会場に担当者に来てもらい、そこで事例を通じて、窓口で対応する職員とお客様とに役割を分担して、話し方・対応の仕方をやりとりし、職員のスキルアップを図っています」と水野上席給付専門職はスキルアップ研修について説明する。また、実際に窓口担当者とお客様との対応を見て、後ほど対応について指導を行ったりもする。

最後に、関谷お客様相談室長は、相談室のあり方をこう話す。

「年金制度の維持・発展ということを、未来に向け発信すべき原点としてとらえ、お客様にご満足いただける、お越しいただいてよかったと思っていただけるような相談室にしていきたいと思っています」



前列中央が高橋勝所長、その右が岩崎由美副所長。さらにその右が村岡章乃国民年金課長。高橋所長の左が竹谷仁総務課長、その左が関谷武志お客様相談室長。後列左から辻密明厚生年金適用課長、鎗田秀和厚生年金調査課長、永富敬一厚生年金徴収第1課長、宮田英軌厚生年金徴収第2課長、水野千種お客様相談室上席給付専門職。