

外部委託業務について

—ねんきんダイヤルを中心として—

平成 22 年 10 月 22 日

日本年金機構

事業企画部

年金相談部

日本年金機構における外部委託の全体的状況

1 基本的考え方

- 外部委託を進めるに当たっては、その前提として、現行業務の徹底した見直しを行い、システム化などを通じた合理化・効率化を図る。
- 機構全体としての業務の効率化やコスト削減、国民サービスの向上に資する業務については、積極的に外部委託を行う。
- 外部委託契約の締結に当たっては、一般競争入札を原則とするが、委託する業務の内容に応じ、価格のみの競争ではなく、総合評価落札方式や企画競争を活用する。

2 外部委託業務の適正な管理・監視

- 外部委託業務を統括的に管理する部門の設置、外部委託規程の策定など体制面を整備する。
- 委託業者との間でサービス品質に関する合意を締結する。
- 委託業務の実施期間中は、委託業務の実施状況についての的確なモニタリングを実施する。
- 個人情報管理のための必要な措置を講じることを契約上の義務として明確化する。

3 主な外部委託の概要

主な外部委託	委託内容	平成 22 年度実績(予定含む)
コールセンターにおける年金電話相談事業	全国 3 か所のコールセンターにおける年金電話相談業務に係る一式を外部委託	33.5 億円
年金相談センター運営業務委託事業	全国 51 か所の年金相談センターにおける年金相談業務等の運営業務を外部委託	20.2 億円
国民年金保険料収納事業（市場化テスト）	日本年金機構が実施している国民年金保険料収納業務のうち、国民年金保険料の滞納者（強制徴収除く）に対する納付督促業務（免除等申請勧奨含む）を外部委託	49.5 億円
未適用事業所に対する適用促進事業	○厚生年金保険等の未適用事業所に対する適用促進に係る文書・電話勧奨業務を外部委託 ○厚生年金保険等の未適用事業所に対する適用促進に係る訪問加入勧奨業務を外部委託	○文書・電話勧奨業務 0.15 億円 ○訪問加入勧奨業務 2.1 億円

* このほか、事務センターの入力業務や年金記録に係るコンピュータ記録と紙台帳等の突合せ業務等を外部委託。

(参考)「日本年金機構の当面の業務運営に関する基本計画(平成20年7月29日閣議決定)」(抜粋)

Ⅲ 業務の外部委託推進についての基本的考え方

1. 外部委託推進の基本的考え方

- 外部委託を進めるに当たっては、その前提として、まずは現行の業務の徹底した見直しを行い、システム化などを通じた合理化・効率化を図る。
- その上で、外部委託を行うことによって、機構全体としての業務の効率化やコスト削減、国民サービスの向上に資する業務については、積極的に外部委託を行う。
- また、「行政処分である」「権力性が高い業務である」などとして、一律に外部委託を不可とするのではなく、どのようにすれば課題解決が可能か、といったスタンスで検討を進め、効率化の推進、国民サービスの向上という視点に立って、最も望ましい業務のあり方を検討する。
- なお、外部委託を推進するに当たっては、業務の標準化を行うことが重要である。委託業者の創意工夫を妨げない範囲で業務フローの見直しを行い、標準化を図る。

3. 外部委託契約のあり方など外部委託推進に当たって留意すべき事項

(1) 委託先の適切な選定

- 外部委託契約の締結に当たっては、契約の競争性や透明性の確保を図るため、一般競争入札を原則とした上で、業務品質の維持・向上が図られるような措置を講じる。
- このため、入札に当たっては、適切な業者選定ができるよう、委託する業務の内容に応じ、価格のみの競争ではなく、総合評価落札方式や企画競争を活用する。その際、提案依頼書(RFP(リクエストフォープロポーザル))を作成し、契約を希望する業者に明確に示すものとする。
- また、公正で適切な契約を担保するため、あらかじめチェックリストを整備し、事前審査を的確に行うとともに、監事や会計監査人による監査においても入札や契約の状況について、厳格なチェックを行う。

(2) 委託業者の業務内容の管理・監視

- 外部委託を行う際には、委託した業務の最終責任を負うのはあくまで機構であることにかんがみ、委託元となる機構が、業務を委託先に任せきりにすることなく、委託業者の業務内容を適正に管理、監視し、委託者としての管理責任を果たす。
- 具体的には、適切なリスク管理を可能とする外部委託管理体制を構築するため、金融機関などの取組を参考にしつつ、
 - 外部委託業務を統括的に管理する部門の設置、外部委託規程の策定など体制面を整備する。特にシステム関係については、開発業者に依存してきたこれまでの反省に立って、委託業者に対し、十分な管理、監視を行える人材や組織体制を確保する。
 - 委託業者との間でサービス品質に関する合意(SLA(サービスレベルアグリーメント))を締結する。また、求められたサービスレベルを上回った場合には成功報酬を支払うなど、業務の性格に応じ、業務実績・効果の向上につながるインセンティブが働くような契約の仕組みを導入する。
 - 委託業務の実施期間中は、委託業者に対し、質問票やチェックリストを送付して、記入後に返送させる、定期的な報告を求める、立入検査を行うなど委託業務の実施状況についての的確なモニタリングを実施する。また、これらを行う根拠を委託契約に明確に盛り込む。
 - 公的年金業務の運営においては、膨大な個人情報を取り扱うことが必要となる。

機構法上、委託先に守秘義務が課せられているとはいえ、実態上も個人情報の適切な管理が徹底されるよう、個人情報管理のための必要な措置を講じることを契約上の義務として明確化する。具体的には扱う個人情報の内容によっては、委託業者が外部監査を受けることや、再委託を禁止する措置を講じる。

といった取組を行う。

ねんきんダイヤルの運営状況

(コールセンター)

1 コールセンターの運営

年金電話相談について、効率的で全国均一な相談体制とサービスの充実を図るため、直営で行われていた23ヶ所の年金電話相談センターを平成19年7月から順次平成20年8月まで、全国3ヶ所（東京・福岡・宮城）に集約し、外部委託による運営を実施している。（契約期間は3年）

※外部委託に至った経緯

23ヶ所の年金電話相談センターについて、平成17年10月の「市場化テスト」のモデル事業（茨城・広島の年金電話相談センター）の実施結果を踏まえつつ、23ヶ所の年金電話相談センターを3ヶ所のコールセンターに集約し、運営形態については外部委託（インハウス方式）することとした。

更に「日本年金機構の当面の業務運営に関する基本計画」（平成20年7月29日閣議決定）で、外部委託を行うこととされた。

[備考] 運営状況

○ブース数760席（東京220席・福岡264席・宮城276席）

※11月から3月までの混雑時、（扶養親族等申告書・保険料控除証明書・源泉徴収票の送付時）には150席を増席予定

○応答率 21年度 各月単純平均49.9%、全体平均44.3%（21年度 入電数910万件・応電数403万件）

※中期目標 「最終年度（25年度）においては応答率を70%以上とすることを目指す。」

○主な問い合わせ 各種お知らせの記載内容、年金請求手続き、支払時期、住所・支払機関の変更、制度の仕組み

（注）この他、ねんきん定期便専用ダイヤル（特別便、定期便、受給者便に専用に対応）が、別に設置されている。

2 「お客様の声」における「不十分な説明等」の状況

○「お客様の声」（コールセンターや年金事務所、機構本部へ寄せられたもの）におけるコールセンターによる「不十分な説明等」の事案については、22年4月から9月までに241件（応答呼数1万件当たり1.37件）となっている。

（単位：件）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
件数	36	47	28	49	43	38	241
応答呼数	359,329	245,372	344,412	268,922	283,045	252,585	1,753,665
応答数1万件 当たりの件数	1.00	1.92	0.81	1.82	1.52	1.50	1.37

※コールセンターや年金事務所、機構本部に寄せられた「お客様の声」の中から分類

（お客様の声は週単位で集計しているため、例えば4月分の数値は4/1（木）集計分から4/22（木）集計分までを計上）

○また、「お客様の声」における「不十分な説明等」の内容は、支払時期・支払金額に関するものが多くを占めている。

(平成22年8月～9月にコールセンターで直接受けたお客様の声より集計)

	支払時期・ 支払金額等	案内先	添付書類	国民年金 保険料関係	障害年金	その他	計
事例	再裁定後の支払日が翌々月の随時支払日であるにもかかわらず翌月の定期支払日になると説明。 ※再裁定の処理日によって支払日が異なる。	年金選択の届出の処理状況について機構本部に確認するところ年金事務所を案内。	別居している加給年金額対象者の添付書類について、必要な生計同一・維持証明書の提出を教えなかった。	国民年金保険料の納付済期間が第3号被保険者に該当していることが判明した際に、納付した保険料は還付されないと説明。	65歳以降請求できないケースにおいて、障害年金を受けられることができると説明。 (例)初診日が65歳以降。	相談者に本人確認の説明をしないまま本人確認のための配偶者の氏名や生年月日を確認した。	—
件数	22件	7件	3件	3件	2件	1件	38件
(割合)	(57.9%)	(18.4%)	(7.9%)	(7.9%)	(5.3%)	(2.6%)	(100%)

3 品質の確保

① 対応の難しい質問への対応体制

- ・オペレーターは、対応の難しい質問を受けた場合、コールセンター支援システムの年金相談マニュアル、FAQ及び業務連絡（今までのエスカレーション案件をまとめたもの）（以下、業務資料）を確認し、該当がない場合は、スーパーバイザーにエスカレーションを行う。
- ・スーパーバイザー（オペレーターの指導者）は、業務資料を確認し、該当案件がない場合は機構職員にエスカレーションを行う。
- ・機構職員は、職員の業務知識により回答できるものは回答し、担当部署に確認が必要な法律解釈やシステム設計等については確認を行い、回答する。
- ・スーパーバイザーは、回答内容について業務連絡を作成し、管理者を通じてコールセンター全体に周知を行う。

② 研修の充実

- ・コールセンターにおいては、委託業務開始前及び新規オペレーター採用時の研修（1ヵ月間）をはじめ、時期に応じた扶養親族等申告書や源泉徴収票などの研修を行い、知識レベルの統一化を図っている。（研修項目の詳細については別添参照）

③ スキルチェックテストによるレベルチェック

- ・スキルチェックについては、3コールセンター合同スキルチェックテストやコールセンターにおいて研修終了時等にスキルチェックテストを行い、知識レベルの確認を行っている。（一定レベルに達していない者については研修及び再テストを実施）

④ モニタリングによるレベルチェック

- ・機構職員及び委託業者が定期的に応答のモニタリングを行い、結果をスコア表（1～5点）により点数化し、品質の管理を行っている。（モニタリングの詳細については別添参照）

⑤ 事蹟管理とフォローアップ

- ・お客様からの相談については、コールセンター支援システムの相談事蹟管理機能（相談事蹟、各種用紙送付依頼、再交付依頼）を使用し事蹟を管理している。オペレーターが作成した事蹟（個別具体的相談例 応答の5割程度）については、スーパーバイザーがその日のうちに全ての事蹟を確認し、回答に不足がある場合等は当日または翌日にお客様あてコールバックを行っている。

⑥ 誤り事例に対する再発防止の指導

- ・年金事務所等からねんきんダイヤルに対する案内誤り等が報告された場合は、対応したオペレーターが特定出来れば、事蹟及び通話録音を確認し事実確認を行い、確実に指導を行っている。また対応したオペレーターが特定できない場合でも全オペレーターに対しても案内誤りの事実の周知徹底を行い、その後スキルチェックの問題に反映させるなどして定着を図っている。

【主な研修項目】

研修時期	研修期間	研修内容
・委託業務開始前 ・オペレータ新規採用時	1ヶ月	年金制度 機器操作 ロールプレイ等
1月	1～2時間	源泉徴収票の見方
2月	1～2時間	扶養親族等申告書提出と年金からの源泉徴収
3月	1～2時間	国民年金の納付（前納、口座振替、納付書）
4月	1～2時間	国民年金（学生納付特例申請）
5月	1～2時間	年金振込通知書（年一通知）
6月	1～2時間	国民年金（免除申請）
9月	1～2時間	介護保険
10月	1～2時間	扶養親族等申告書
11月	1～2時間	国民年金控除証明書
随時	1～2時間	新規事業 合算対象期間の考え方 加給年金額の仕組み 選択関係 雇用関係 等

【主なモニタリング】

モニタリング形態	実施頻度	対象者	実施者
通話録音による モニタリング	1か月に1回	任意に抽出したオペレーター50名	機構職員
リアルモニタリング	1週間に1回	全オペレーター	スーパーバイザー
リアルモニタリング	随時	お客様との電話が長時間になっているオペレーター	スーパーバイザー
通話録音による モニタリング	随時	お客様から苦情があった場合	管理者

(参考1)ねんきんダイヤル月別応答状況(一般)

【平成20年度】

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	各月の 単純平均
総呼数	2,316,336	1,740,211	1,838,637	757,011	639,480	940,278	1,874,383	1,515,335	698,038	1,042,294	1,478,614	1,417,205	16,257,822	—
応答呼数	180,372	217,400	232,413	210,786	226,409	256,470	303,320	352,608	291,663	367,856	409,283	378,686	3,427,266	—
応答率	7.8%	12.5%	12.6%	27.8%	35.4%	27.3%	16.2%	23.3%	41.8%	35.3%	27.7%	26.7%	(21.1%)	24.5%

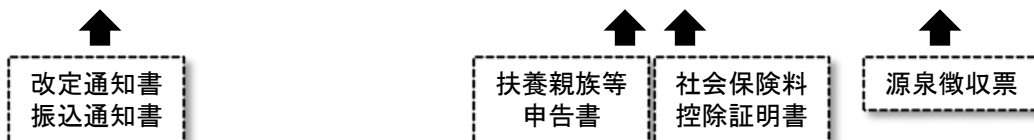
【平成21年度】

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	各月の 単純平均
総呼数	1,104,266	531,765	1,064,092	437,662	493,543	366,752	1,029,710	1,014,318	461,177	693,098	1,254,970	646,856	9,098,209	—
応答呼数	339,361	264,184	325,026	283,564	293,822	262,075	361,431	400,555	312,765	393,643	400,961	393,863	4,031,250	—
応答率	30.7%	49.7%	30.5%	64.8%	59.5%	71.5%	35.1%	39.5%	67.8%	56.8%	31.9%	60.9%	(44.3%)	49.9%

【平成22年度】

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	各月の 単純平均
総呼数	533,765	346,591	909,593	350,422	417,301	322,982							2,880,654	—
応答呼数	359,329	245,372	344,412	268,922	283,045	252,585							1,753,665	—
応答率	67.3%	70.8%	37.9%	76.7%	67.8%	78.2%							(60.9%)	66.5%

【注】主な通知書等の発送



(参考2) 顧客満足度調査

①お客様満足度調査の概要	コールセンターの対応品質の現状を把握するため、相談終了直後にお客様に音声自動応答によるアンケート調査(以下「CS調査」という。)の協力を依頼。	
②実施期間	平成22年7月1日(木)～30日(金)	
③実施方法等	コールセンターでお客様からの相談終了後、CS調査への協力を依頼し了承を得たうえで通話を保留、外線転送。転送された電話は委託先のIVR(音声自動応答)に着信し音声によるアンケートに対してボタン操作により回答をお願いします。設問は3問、全て3つの答えからの選択方式。	
④設問内容	<p>1 お客様に対して失礼のない話し方をしておりましたでしょうか？</p> <p>2 お客様の相談に対し、わかりやすく説明しておりましたでしょうか？</p> <p>3 お客様の問題・疑問は解決いたしましたでしょうか？</p>	
⑤調査結果の概要		(※昨年12月)
	≪調査対象件数≫ 12,404件 【うち調査に協力していただいた件数】 4,969件(40.1%)	(39.8%)
	設問1に対して 「失礼はなかった」・「概ね失礼はなかった」 4,955件(99.7%)	(99.7%)
	設問2に対して 「非常にわかりやすかった」・「概ねわかりやすかった」 4,914件(98.9%)	(99.4%)
設問3に対して 「解決できた」・「概ねできた」 4,830件(97.2%)	(96.6%)	

(注)第1～第3のセンター別にみてもほとんど差異はない。