

## 【クローズアップ年金事務所】

## 年金事業の実績を支えるたゆまぬ努力と、 ルール・納期・体(健康)を「守る」の徹底、 そして、職員のプロジェクトチームが 事務所の課題に真っ向から取り組む

大曲年金事務所(秋田県大仙市)



大曲年金事務所では、平成29年度末の管内事業所の厚生年金保険料収納率が全国平均以上である。同じく管内市町村の国民年金保険料の納付率は80%の大体に乗せた。この実績を支えているのは、管内の事業者や住民の年金制度への理解と信頼はもとより、その理解と信頼の確保に、年金の事務手続や相談を通じて取り組んできた同事務所のたゆまぬ努力の結果にほかならない。大曲の花火大会も終わり、暑い夏もようやく終わりを告げた9月13日、大曲年金事務所を取材した。

### ■ 全国統一のマニュアルと地域性を調整しながらも、お客様第一の目線で業務を遂行 —— 佐藤 進 所長

秋田県内には、秋田・大曲・鷹巣・本荘の4つの年金事務所がある。その一つ大曲年金事務所は、JR奥羽本線の大曲駅から徒歩1分の立地にあり、大仙市・横手市・湯沢市・仙北市・仙北郡・雄勝郡を管轄する。

大曲年金事務所の佐藤進所長は、平成30年1月に同事務所長として赴任。それまでは東京都杉並区にある日本年金機構本部の人事会計部門会計・資産管理部地域経理グループ長であった。

「秋田出身ですが、年金機構が発足した平成22年1月に栃木県内の年金事務所長に任命され、その後、福島県内の事務所長、そして、昨年まで機構本部にいたので、8年間秋田を離れ、ようやく戻ってきたという感じです」と、佐藤所長はほっとした様子で話す。

大曲年金事務所は、総務課、厚生年金適用調査課、厚生年金徴収課、国民年金課、お客様相談室の4課1室体制。職員数は36名である。

機構が発足して秋田を離れたが、それから8年が経過して戻ってきた秋田で感じた事務所職員の変化について、佐藤所長はこう話す。

「機構発足当初、理念として職員の行動規範が掲げられ、それに沿って行動していくことが、お客様からの信頼につながるということで、取り組んできましたが、そこでは、お客様第一ということに重きを置いて、職員が業務を遂行するようにしてきました。それに伴い、サービスの質も徐々に改善されてきたと感じています。こうした変化は、わたしが赴任した栃木や福島でも感じてきたことですが、戻った秋田の大曲年金事務所でも、同様にお客様第一を考えて、業務に当たるよう変わってきたことを肌で感じましたね」

また、佐藤所長の場合は、地元秋田、機構発足後は栃木・福島県内の事務所、機構本部、そして現在再び秋田と、さまざまな部署で業務に携わってきた。

「機構が発足したときに全国異動となり、いままで秋田でやっていたことがほかでも同じかというそうではなく、戸惑うこともありました。それがいまはマニュアルに沿って統一されているのですが、やはり、事務所が違えば、いろんな考え方があったり、地域性があつたりするのは当然なのですが、マニュアルとのギャップを感じる場面もあり、実際に現場で、そこをどう調整していくか、苦労してきました」と、佐藤所長は、これまでを振り返る。

しかし、地域性や独自性を重視して、業務を遂行していくことが望ましいやり方ではないことは、佐藤所長も重々承知している。ただ、佐藤所長が地域性にこだわるには理由がある。東日本大震災があった翌年に着任した、福島県の相馬年金事務所と郡山年金事務所での経験があるからなのだ。とりわけ、相馬年金事務所は福島原子力発電所の事故で甚大な被害を受けた南相馬市を管轄していた。

「相馬年金事務所は避難区域ではないが、原発のそばで、生活も容易ではない地域の方がいたり、避難した人が戻って来たりしていました。そうした特殊な状況のなか、事務所の職員もがんばって、地域の住民に寄り添うかたちで対応していたことが強く印象に残っています」(佐藤所長)

大変な苦勞と代えがたい経験を積んできた佐藤所長が、大曲年金事務所に着任し平成30年度の課題としたのが、3つの「守る」と5つの「PT(プロジェクトチーム、委員会)」の活動だ。

「機構全体で取り組んでいる課題でもある事務処理誤りについては、減らさなければならぬし、ゼロにしなければなりません。そのためには、地域ごとや事務所ごとにバラバラだったマニュアルを統一して、そのマニュアル通りに事務処理を行うことが重要です。つまり、『ルールを守る』ということ。極めて基本的なことですが、それを意識して実行することが重要だと考えています。そして、それを職員に認識させるにはどうしたらいいか、それがわたし自身の課題とするところです」と佐藤所長は話す。

そのほか、収納関係では、「納期を守る」ことを職員に意識させる。もう一つが、事務の効率化を図り、健康維持に努める働き方改革の観点も意識して、「体(健康)を守る」ことを十分注意を払いながら、今年度の目標に取り組んでいる。

また、5つのPTを設置。その実践活動を課題に掲げている。5つのPTとは、①主任会議 ②事務処理誤り防止委員会 ③CS(お客様満足)委員会 ④年金セミナーPT ⑤ねんきんネットの利用促進PTだ。

「PTは職員自ら考え、主体的に行動することが目的のものです」(佐藤所長)

機構が実施しているお客様アンケート結果では、全国平均を上回る好成績だという大曲年金事務所だが、サービス改善ということでは、毎週月曜日の全体朝礼で、CS委員会のメンバーが、機構の研修資料『サービス推進の手引』のなかから、重要だと思うことを発信。事務所全体の取り組みになるよう職員に伝達し実行に移している。

4市2町1村を所管する大曲年金事務所だが、その市町村との協力体制は磐石、と佐藤所長は胸を張る。このことは事業実績にも表れている。平成29年度末の国民年金保険料の納付率でみると、所管の市町村全体で80.4%となり、80%の大台に乗せた。

「これには市町村の窓口での対応や指導の効果もあります。また、大曲年金事務所が発送する督促状や特別催促状などについても、市町村にご理解いただき、ご対応いただいていることの効果も非常に大きいです」と佐藤所長は話す。具体的に、市町村との協力連携ということでは、今年5月に新任担当者の研修会を実施。また、毎週1回、横手市、湯沢市には、職員が出向いて出張相談を行うなど、市町村との連携を意識した取り組みを事務所の事業として位置づけていることが、市町村との磐石な連携関係維持につながっている。

最後に抱負について伺うと、佐藤所長は、

「お客様からの信頼を得るバロメーターが基幹業務における実績だと考えています。いかにこの実績を上げられるかが重要です。統一した取り組みは機構全体として示されていますが、地域性もあるので、分析した結果を元に、独自対策も検討しながら、そのなかには職員の意見も取り入れていきたいと考えています。また、目標の達成に向けて、自ら考えて行動することも、いまの機構のスタンスにはほかなりません。そうした自主性を持った職員を育成していくことも、所長のわたしの使命だと思っています。また、繰り返しになりますが、事務処理誤りは、なんとしても根絶しなければいけません。それには、リスクの背景に何があるかを職員一人ひとりが、イメージすることでルールを守ることができるので、そういう人間を育成して、増やしていきたいです」と、話を締めくくった。

## ■ 職員の自主的なPT(委員会)活動を通じて、職員みんなが積極的に仕事に関わる風通しの良い組織に ——竹村 隆副所長

竹村隆副所長は、機構発足時の平成22年1月に仙台南年金事務所の厚生年金徴収課長、平成23年10月には秋田年金事務所の副所長、そして、大曲年金事務所の副所長には平成27年4月に就任した。副所長の事務分担は、「事務所の各管理業務において、所長の目や耳となり、職員に働きかけることだと考えています。また、事務所にある5つのPT(委員会)の活動を通じて、所長と二人で、各委員会の意見を広く聞きながら、物事を進めていくことだと考えています」と説明する。

「全体的にはいい雰囲気の仕事ができていると思います。とはいえ、職員個々にモチベーションにも違いがあるので、全体的な底上げをどう図っていけばいいのかを考えています」と竹村副所長は話す。さらに、「具体的にいい雰囲気とは」と伺うと、「職員みんないずれかの委員会に携わってもらうようにして、発言の場が提供できていることで、風通しがいい組織になっているということではないかと思います」との答が返ってきた。

機構では、地域住民に公的年金制度に対する理解を深め、年金制度への加入や保険料納付の向上に繋がるよう地域支援のネットワークを構築し、地域に根ざした年金事業の積極的な推進を図ることを目的に、地域年金展開事業に取り組んでいる。そのひとつ年金委員活動支援事業にも関わる竹村副所長だが、秋田県では、職域型年金委員を社会保険委員が兼ねていることから、大曲地区社会保険委員会の地区委員向けの研修を春と秋の年2回開催。地区委員会の下部組織である支部の研修は、大曲仙北支部で年2回、横手平鹿支部で年1回、湯沢雄勝支部で年1回開催。講師として事務所の職員を派遣している。

一方、地域型年金委員会については、春に総会が秋田市で開催されるが、それに合わせて県内の4事務所が合同で研修会を

実施している。そのほか、昨年度は大曲年金事務所単独で3回ほど研修会を開催して、年金制度改正の内容を伝えたり、ポスターの掲示やパンフレットの配布などのできる範囲でお願いしたりしている。

また、地域年金展開事業については、秋田県地域年金事業運営調整会議を年2回秋田市で開催。そこでの協議内容を踏まえて4事務所で同事業を実施しているが、地域連携事業については、竹村副所長はこう説明する。

「大曲事務所では、市町村の事務担当者に対する研修会を昨年は2回実施しました。そのほか、関係団体が主催する研修会に事務所の職員を講師として派遣しています。また年金セミナーにも取り組み、管内に2校ある専門学校で年金セミナーを実施。高校については、昨年度は3校で4回実施しています」

さらに、地域年金展開事業の一つと位置づけられている地域相談事業では、出張相談所を横手市(市役所庁舎)で毎週火曜日、湯沢市(商工会)では毎週水曜日に設け、年金の相談に応じている。

「出張相談では、横手市は事務所の職員が1人で対応しているので、1日5、6人のお客様にしか対応できていません。また、湯沢市は委託している社会保険労務士と二人で行っており、ある程度の相談に対応することができます。大曲年金事務所から距離が離れていることもあり、出張相談は好評で、3週間先まで予約がいっぱいの状況です」(竹村副所長)

ハローワークが開催する求職者説明会でも、時間を確保してもらい、事務所の職員が国民年金制度の話をしている。毎週木曜日にハローワーク横手、毎週水曜日にハローワーク大曲で実施しており、厚生年金から国民年金への被保険者資格の切り替えの手続きや保険料免除申請の話が中心だ。

そのほか、地域年金展開事業としては、毎年11月のねんきん月間に、同事務所の近くにある病院に併設されている交流センターの一角を借りて、パネル展を開催。機構が作成したリーフレットやポスター、機構が主催する年金エッセイの優秀作品などを掲示している。

「職員研修でも、いま一度、基本に立ち返って、機構の理念、これを実現するためにどう取り組んだらいいのかという話をしたばかりだ。やはり、お客様から信頼いただける組織づくりということが、一番重要なことだと考えています。日々の業務に専念して、間違いが起こらないように取り組んでいくことが一番大切なことです」と話す竹村副所長は事務処理誤りの根絶に注力する。

## ■ 外出が困難な冬場は適用調査が課題に。今年は近隣の公民館などを借りて実施を検討

### ——小泉 明厚生年金適用調査課長

平成28年4月に大曲年金事務所に着任した小泉明厚生年金適用調査課長。前職は青森年金事務所の国民年金課長、その前は会津若松年金事務所の厚生年金徴収課長だった。厚生年金適用調査課は、6名の職員で業務を行っている。担当業務は厚生年金保険の加入・変更手続きなどで、大曲年金事務所が管轄する事業所約4,000所、被保険者数約60,000人の被保険者がその対象だ。

「事務所管内で多い業種は工事業です。次に小売業です。大曲は花火の街なので、花火の製造、小売などに関わる事業者が多いのも特徴です。ほかには、米どころということもあり、農事組合法人が多いですね」と、小泉課長は管内の産業について話す。

適用調査業務では、基本的には事業者に来所してもらうことにしているが、事業主のみの事業所であると、来所してもらうことも難しく、どうアプローチしていくかが今後の課題だ、と小泉課長は頭を痛める。

「訪問による適用調査は、月1回程度実施している状況です。ほかの業務で外出する際に、併せて訪問調査を行うようにして、事業所に日程を合わせてもらっています。また、来所してもらう場合でも、特に横手市や湯沢市は、雪が多い地域なので、冬場は来てもらうにしても、時間がかかってしまいます。そこで、今年の冬は、事業所に近い公民館などの場所を借りて、調査業務をすることにしています。雪が多く、急な吹雪などがあると、事務所から離れているところの事業者は事務所に来てもらうのも困難になるので、冬場は比較的事務所に近い事業所が調査対象となっています」と、小泉課長は冬場の調査事業の苦労を話す。

また、6名の課員で業務をこなさなければならないことから、効率よく成果が出せるよう、課員のスキルアップの必要性を感じている小泉課長。「朝礼では時間が足りないので、短時間での研修を実施していきたい」と話す。

## ■ メンタル的に厳しい仕事なので、悩みを共有し、心にゆとりと笑いを——土田 孝宏厚生年金徴収課長

平成29年10月、大曲年金事務所の厚生年金徴収課長に就任した土田孝宏課長。それまでの2年半は本荘年金事務所の国民年金課長で管理職としては2ヵ所目となる。

厚生年金徴収課は、土田課長も含め4名体制。全員男性だ。県南地区を3分割して、それぞれの地域を3名の課員が担当する。

「厚生年金保険料の徴収が主な業務ですが、秋田県は比較的収納率が高い県で、全国平均より上です。大曲事務所は全国平均を上回るものの、秋田県内では下位なのです」と話す土田課長は、高いレベルでの収納率向上をめざし、さらなる努力に意欲を

見せる。

県南に位置する大曲年金事務所は、南北に管轄が広く、適用事業所数では秋田県内の4事務所のなかで2番目に多い。

「そのなかで、どうしても一定数の事業所が滞納となってしまうのですが、電話による納付督促や文書による来所要請のほか、事業所に事務所職員が出向くこともあり、限られた人数で縦に長い管轄地域を移動しなければならないことが時間的な面からも悩みの種です」(土田課長)

そして、徴収課員には、徴収業務に独特な苦勞が常に付きまとう。

「事業主などに対応する場合、制度の重要性を理解していただいたうえで納付期限内での自主納付を第一に考えますが、自主納付に至らない場合、ときとして厳しい判断をせざるを得ない場合が多々あり、国税徴収法を主とした各関係法令や制度の理解はもちろんのこと、多種多様な業種の事業主などと向き合うには幅広い知識の習得が求められます。

また、厳しい判断においても公平性(差のない対応)を常に認識しながら業務を遂行しなければならない、精神的な負担の多い業務内容と感じる人も少なくないでしょう。

やるべきこと(やらなければならないこと)がはっきりしていて、それがそのまま成果に表れます。

そのため、課せられた責任の重さを認識しながらも、いかに高いモチベーションを維持するかが一番難しいところであり課題だと思えます」と土田課長は話す。

そうした苦勞や精神的なプレッシャーにさらされる業務であるがゆえに、土田課長は「悩みを抱え込んだり、難しい顔をしていても良い仕事はできないし、良い結果には繋がらない。精神的な負担の多い仕事であればあるほど良好な課内環境(チームワーク)が必要で、それがモチベーションであったり役割の機能であったり全ての結果の入り口だと思っています。

笑顔で事業所の対応はできませんが、職場内では笑顔で業務を遂行していきたいですね」と、厳しい仕事だからこそ、メンタリティーを維持することの大切さを話す。

## ■ 期間を開けずにスピーディーに対応、職権適用や保険料納付の戸別訪問で制度説明

### ——石塚 富美子国民年金課長

平成28年4月に現職に就任した秋田県出身の石塚富美子国民年金課長。平成23年1月から本荘年金事務所のお客相談室長、平成26年4月から秋田事務所の国民年金課長を歴任した。8名で業務を行う国民年金課では、国民年金の加入手続と保険料納付についての相談が主な業務となる。

「20歳の職権適用については職員が戸別訪問して、学生納付特例制度や免除制度などについて説明しています。保険料納付の意思のある方には、口座振替やクレジットカードによる納付もお勧めしています」と、石塚課長は話す。

一方、収納対策では、特別催促状や納付書を送付し、免除の対象者には免除制度の案内を送付する場合も短いスパンで勧奨するよう取り組んでいる。

「なんとか制度を利用していただきたいということから、ターンアラウンドの免除申請書は折に触れ、送付しています」と話す石塚課長は、保険料の納め忘れを最小限に食い止めるため、住民に対して頻繁に連絡することの努力を惜しまない。

そうした努力も徐々に実績に表れてきた。大曲年金事務所が管轄する市町村の国民年金保険料の納付率は、平成29年度末は80.4%となり80%を超えた。

「これは地域の皆さんの国民年金へのご理解があつての数字だと思っています。そのことを肝に銘じ、ますます制度の周知と納付への理解を進めていく必要があると思っています」(石塚課長)

一方で、制度への理解が得られず、一定の所得があるにもかかわらず、保険料を滞納する方には、強制徴収を実施せざるを得ない。その場合も、スピード感を持ってやるべきことはやると石塚課長は言う。

国民年金事業は、法定受託事務および協力・連携事務で関わる市町村との連携が欠かせないが、市町村との連携では、管轄する地域が広いことから、電話連絡に頼らざるを得ない。しかし、「市町村は、国民年金事業に協力的で、事務所からの要望も非常によく対応してくれていますし、本当に良好な関係を築くことができている。納付率が高いことについても、市町村職員皆さんの取り組みのおかげです」と石塚課長は感謝する。その市町村とは、毎年2月末に研修会を開催している。

一方、保険料納付での戸別訪問などを民間業者に委託。とりわけ保険料の納付勧奨については、「納付率が伸び悩んでいたり、免除制度に利用が芳しくなかったりする地区には、集中的に委託業者に取り組んでもらっています。実際に、重点地域に限定した取り組みを行うことで効果が表れています」と話す石塚課長は、人手が足りない中、必要なところにピンポイントで対応して、効果を上げていくことが重要だと、市場化テスト業者と協力して事業を進めている。

「いまの国民年金課はみんな明るくて、雰囲気非常好い。この雰囲気を壊さないように、みんなで目的意識を持って、納付率でも目標を超えるようがんばっていききたいと思います」と、石塚課長は話す。

## ■ 多くのお客様が予約制度を活用。待ち時間も短く、相談も効率的かつ正確にできるようになった ——佐藤 実お客様相談室長

佐藤実お客様相談室長は、東北ブロック相談給付グループ参事役、秋田事務センター年金給付グループ参事役を歴任し、平成26年10月に現職に着任。出身は秋田だ。お客様相談室は、現在、7名で業務を行う。

大曲年金事務所では相談窓口として常設が4ブース、予備を1ブース設置しているが、

「市町村にご協力をいただいて、市町村に相談にいらしたお客様をこちらにご案内する際にも、予約を入れていただくようお願いしていただいていることから、ほとんどのお客様が待つことなくご相談いただいております。いまでは、ご相談に見えられるお客様のほとんどが事前にご予約いただいているため、むしろ予約をせずに来所するお客様のほうが少なくなっています。予約のないお客様につきましては、ご不便をおかけすることになりますが、10分から30分ほどお持ちいただくこととなります」と、佐藤室長は話す。

予約制度のメリットは、待ち時間の短縮だけではない。「相談に当たる職員にとっても、相談にお越しになるお客様の年金記録を確認できますし、予約の際にお聞きした相談内容に対して、前もって回答を準備することもできるので、効率的かつ正確な対応が可能になりました」（佐藤室長）

相談に訪れるお客様は1日30人ほど。今年度は、年金相談に訪れるお客様がやや少なくなっているという。

「しかし、9月中旬には、扶養親族等申告書の発送が始まるので、予約外のお客様が増えるとみえています。扶養親族等申告書に限らず、機構から通知書類が届いた場合は、予約なしで相談にみえるお客様が増えますね」と佐藤室長は書類送付時の混雑を見込む。

職員のスキルアップについても、日中は相談対応に追われ、業務終了後は職員それぞれ家庭の事情もあり、なかなか勉強会の時間がとれない。そこで、佐藤室長は、「朝礼の時間を使って、知識向上を図ったりしていますが、ブースでお客様対応している職員がわからないことがあった場合は、バックヤードにいる職員に確認してミスを防ぐと共に法令を再確認することで、実践形式でもスキルアップを図っている」と話す。

最後に、佐藤室長は、こう付け加える。

「直接、お客様に対応している部署なので、まずお客様のニーズに合わせて、正確に、かつ迅速に、対応していかなければなりません。それには各個々人のスキルアップが不可欠となりますので、いかに効果的にそれを実現できるか、考えていかなければならないのですが、理想としては、簡単な年金相談であれば、お客様相談室に限らず、事務所のどの窓口であっても対応できるような職場になれば、お客様に対してもっとよりよいサービスが提供できるのではないかと考えています。」



前列中央が佐藤進所長、その右が竹村隆副所長、左が石塚富美子国民年金課長。後列左から、土田孝宏厚生年金徴収課長、佐藤実お客様相談室長、小泉明厚生年金適用調査課長