

「社会保険事務所の窓口サービス実態調査」について

意見と「事業報告書」導入の提案

岩瀬 達哉

1. “覆面調査”による窓口サービス調査の実施

社会保険庁では、2007年1月29日（月）～2月5日（月）までの1週間、窓口対応の調査をするための「社会保険事務所の窓口サービス実態調査」を実施している（調査委託機関：社団法人 新情報センター）¹。

この調査方法はいわゆる“覆面調査”となっており、各調査員は窓口サービスを測定するものとしての身分を明かさず、『年金相談窓口』では年金見込額照会等に関する相談を、『年金相談以外の窓口』では国民年金保険料免除等に関する相談を実際に行うことにより接遇²したうえで、接遇の評価を、規定の回答欄に記す方式になっている²。

この調査を実施する目的が「潜在的問題点や改善点を発見すること」であることに異存はないが、調査結果³をみる限り、その実施内容と委託調査機関に対して以下の疑問点がある。

2. 疑問と意見

- (1) 「潜在的問題点や改善点を発見する」とあるが、しかるべき費用を投じて得たこれら調査結果（発見点）を、窓口現場の改善のために反映するための具体的な還元策やフローチャートは、準備されているのか
- (2) さらには、調査員から引き出した評価は、あいまいな前提条件のもとで受けた心象ではなく、実証的な観点にもとづいて導き出された絶対評価であったか
- (3) 今後の調査にあたって、事前になにか具体的な「改善目標」を立てる予定か
- (4) 委託調査機関は、どのようなポイントが評価されて入札となったのか

国民が社会保険制度の窓口を求めることは、最終的には＜正確な情報提供と的確な助言＞である。いくら言葉づかいや対応の丁寧さが優先されたところで、肝心の“サービスの質”、つまりは制度の説明や加入記録の情報提供が不十分もしくは不正確であれば、対応の丁寧さを尽くしても意味はない。

また、窓口で現業にあたる職員にとっても、心象で判断されるこのような抽象的な調査が続

¹ 添付資料①「社会保険事務所の窓口サービス実態調査の結果について」

² 調査員の数、調査エリア、そのほか調査方法の詳細は不明

³ 添付資料①「社会保険事務所の窓口サービス実態調査の結果について」

けられるのであれば、かえって本来の業務遂行を妨げる要因になる。またかりに、中枢機関である社会保険庁との情報共有もしくは周知が甘く、それが原因で窓口サービスの質が低下していた場合は、調査をする対象は“窓口とは別”のところにある、ということになる。それらの点を精査しないままこのような調査を重ねることは、職員の窓口対応に萎縮を生じさせるばかりで、対応姿勢をさらに悪化させる要因にもなりかねない。

したがって（１）の疑問については、調査結果をどのように現場業務に反映させたのか具体的な説明を、委託した社会保険庁と調査機関から求める必要があると考える。

なお、（２）と（３）については後段、イギリスで実際に活用されている「覆面調査」との比較に沿って述べる。くわえ、今回の窓口調査方法おける“技術的な欠陥”についても指摘もしたい。

（４）の委託調査機関にも多くの疑問がある。

すでに再生会議の場でも指摘してきたことだが、この調査を入札・受託した「社団法人 新情報センター」（所管・内閣府、会長・伊藤彰彦、東京都渋谷区）は、天下り公益法人である。２００６年の参議院予算委員会において黒岩宇洋参議院議員（民主党）から、天下り団体である、との指摘を受け「常勤の役員が１名、……それから非常勤の役員として４名」の公務員経験者を受け入れている、と当局は認めている⁴。

さらに当該法人は、過去に政府から委託をうけた調査において、データの捏造を行っていた事実がたびたび発覚している。

発端は、日本銀行から受託した調査「第２３回生活者意識調査」（２００５年７月発表）における有効回答数のデータ捏造である。これにより「調査の倫理性と科学性」を裏切るマーケティング・リサーチ綱領違反行為⁵を働いていたとして、業界団体「社団法人 日本マーケティング・リサーチ協会」から「『無期限資格停止』の処分」を受けている⁶。

同様に、総務省からの委託調査「家計消費状況調査」⁷、内閣府の「地域再生に関する特別世論調査」「食育に関する特別世論調査」でも不正調査を行っていたことで、期限付きの指名停止処分となった事実が明らかになっている。

過去、このように不名誉な“実績”を重ねており、かつ天下り団体との指摘をうけていた調査機関であるにもかかわらず、今回の「社会保険事務所の窓口サービス実態調査」の調査を「社団法人 新情報センター」が落札できたのはなぜか。

それにいたる経緯と判断については、きちんと公表される必要がある。くわえ、委託費の総額とその財源についても、“保険料中抜き”の批判がある以上は明らかにすべきだろう。

年金制度への信頼回復にむけて実施した調査であるならば、なおさらのことである。

⁴ 参議院予算委員会議事録（２００６年３月８日）

⁵ 社団法人日本マーケティング・リサーチ協会「『調査の倫理性と科学性を守るために』社団法人新情報センターの不適切な調査実施事件に対する処分について」（２００５年１０月１４日）

⁶ 同上

⁷ 総務省報道資料「家計消費状況調査の公表公開」（２００５年１０月７日）

3. 提案

窓口調査の意義は大きいものとする。そして、その調査結果を十分活用するためにも、新組織となる「日本年金機構」に以下の事業方針を定めるよう提案する。

- A) 「事業報告書」を毎年発行すること（組織の理念、事業内容、調査結果、業務にかかる財務諸表など、項目をあらかじめ規定）
- B) 日本年金機構の「理念」の設定と公示（マニフェスト）
- C) 理念に則する、具体的な「改善目標」の公示
- D) 目標達成度を「測定するための調査」の実施
- E) 「窓口サービスの基準」の設定と公示

日本年金機構の“品質”をつねに公表するためのシステムの構築は、本委員会の設立目的に沿う、社会保険庁改革にむけた具体策のひとつと考える。

年金問題は、失った信頼度に比例して、その後の改善に対する期待の度合いも高まっている。その改善内容をいかに「説得力をもって」アピールできるか。これこそが信頼回復にむけて、社会保険庁に唯一残された策である。さらにそのアピールとは、スローガンとしての“わかりやすさ”ではなく、改善の内容やその結果公表といった“品質”にまで踏み込んだものであることが必要である。

そのために、「事業報告書」の発行を、日本年金機構に義務付けるよう提案する。

「事業報告書」に盛り込むべき項目については、イギリスの社会保険庁にあたる「ペンション・サービス」が毎年発行している事業報告書「Annual Report and Accounts」が参考になる（添付資料②）。イギリスの各行政機関で毎年発行されている事業報告書の項目・内容は、日本の社会保険庁が信頼を回復するための手段として、相当な効力を発揮するはずである（8. でその内容について紹介する）。

事業報告書の発行を義務付けることによって、同時に「監査システム」が自動的に組織に備わる効果も期待できる。国民に対して説得力のある事業報告書を発行するには、前提として、組織の「理念」、「改善目標」、目標達成度を「測定するための調査」がおのずと必要不可欠になるからである。

「窓口サービスの基準」は、懸案となっている年金記録の照合に関し、今後予想される窓口の混乱を鎮めるための事前対策案として、前倒しで社会保険庁に導入されるよう提案できないものか。当委員会でのミッションには含まれないものの、検討する必要があるのではないか。

なお窓口調査については、組織に一貫する理念と具体的な“サービス基準”が掲げられてこそ、その調査に意義が生まれるものだ。それがないままでの調査は、枝葉末節をほじくり返す

だけで終わってしまう。さらにこのような実態調査を重ねるには、過去との比較がないかぎり、本質的な効果は期待できない。またその比較にあたっては、数値化された“絶対評価”をおこなわないかぎり、改善を期待する国民への説得力とはなりえない。

じつはこれら提案は、「独立行政法人」制度の模範となったイギリスにおいて活用されている“行政システム”を参考にしたものである。したがって、これは机上の空論でも理想論でもなく、実行可能な提案である。

以下、さきに述べた「事業報告書」のみならず、「理念」「改善目標」「測定するための調査」がひとつの循環システムとなって、実際にイギリスで機能している事例を、日本との比較にあわせて簡単に紹介する。

4. イギリスの“エージェンシー制度”と“バリュー・フォー・マネー”

現在、日本における独立行政法人は102法人⁸あるが、これは90年代のイギリスの行政改革プロジェクト「ネクスト・ステップス」のなかで生まれた「エージェンシー」に倣ったものである。「巨大な官僚機構を分割し、官僚機構の官僚機構としての特色を払拭し」「公共サービスをビジネスライク（効率的）に実施し、しかも顧客のニーズに適切に応える」⁹のが、イギリスがエージェンシー制度を導入したそもそもの狙いであった。

日本の独立行政法人との違いは、イギリスのエージェンシーは政府から財源の配分をうけて活動する以上、投資費用に対する「目標と結果」を公示するよう、厳しく定められている点である。サッチャー政権時代から政府のスローガンとなった「バリュー・フォー・マネー」＝「支出に見合う価値」は、いまなお税金など公的資金の投入に対する結果を効果測定する土壌となっている¹⁰。

その概念のもと、各省では事前に「パブリック・サービス・アグリーメント」という、いわば省のマニフェストともいうべき“協約”を財務省に提出することになっている。このアグリーメントでは、省庁全体でとりくむ政策目標と、それらを実現するためにはどのようなプロジェクトを実施するか、その具体策を掲げなくてはならない。

その「パブリック・サービス・アグリーメント」を達成すべく、省の行政執行部門を請け負うエージェンシーでは、目標に即して割り当てられた任務を遂行する構造になっている（独立行政法人の設立にあたってイギリスのエージェンシー制度を参考にした以上、形式だけの模倣ではなく、このような本質的な概念も導入されてしかるべき、と思うのだが。日本では表層的な模倣にとどまっているようだ）。

⁸ 「独立行政法人一覧（平成19年10月1日現在）」総務省行政管理局

⁹ 「シティズン・チャーター」（「CLAIR REPORT」第69号、財団法人 自治体国際化協会ロンドン事務所）

¹⁰ 「英国におけるベストバリュー」（「CLAIR REPORT」第206号、財団法人 自治体国際化協会ロンドン事務所）に詳しい

これとは別に、エージェンシーは国民と実際に接点をもつ“窓口”機関でもある以上、そのサービスの基準＝「カスタマーズ・チャーター」というものを独自に掲げている。これら細かなサービス基準が広く認知されているおかげで、“カスタマー＝顧客である国民”は、公共サービスの“質”を日常的に認識・評価できるようになっている。

最終的には、これら掲げられた目標がどれだけ達成できたのかを「調査」し、各省やエージェンシーが毎年発行する「事業報告書」などにおいて、その測定結果を公開するシステムになっている。さらにそれら結果は、次年度以降の改善項目となって「還元」されていくのである。

つまり、組織を一貫する「理念」と「目標」が前提として掲げられてようやく、それに呼応する結果を測定するための「調査」が実施され、効果的な役割を見出すことができるという仕組みが実践されている。

5. 日本の厚生労働省とイギリスの労働年金省

行政改革前のイギリスにおいて、社会保障省¹¹は全省庁のうちでもっとも多い人員と費用を抱えるマンモス組織であった。だが89年から各執行部門をエージェンシー化することによって、国民のニーズに対応したサービスを提供できるよう、組織改変を重ねている。2001年に現在の労働年金省¹²へと再編したいまもなお、目覚ましい前進と評価を得ている¹³。

イギリスの労働年金省が所管する範囲は、医療を除いた社会保障制度全般であり、就業あつせん、年金、労働保険、生活保障、その他出産や介護手当などといった福祉制度を管理運営している。医療分野をのぞけば、日本の厚生労働省が所管する分野とほぼ同じである。

ただし、保険料の徴収業務については、以前は日本同様に同省がおこなっていたが、1999年からは国税を徴収する内国歳入庁へ移管されている¹⁴（05年に歳入税関庁へ再編）。したがって、現在はそれぞれ制度の「給付業務」に特化されている。

イギリスの労働年金省が管理するエージェンシーのうち、年金など給付をあつかう部門は「ペンション・サービス」といい、これが日本の社会保険庁に相当する（ただし給付業務のみ）。職業安定所にあたる部門は、「ジョブセンタープラス」が同じ役割をしており、労働関係全般の行政サービスを提供している¹⁵（労働年金省には他にもいくつかのエージェンシーがあるが、ここでは上記二つのエージェンシーに絞って述べる。その他詳細は労働年金省のホームページで確認できる）。

¹¹ “Department of Social Security”

¹² “Department for Work and Pensions”（教育雇用省 DfEE と合併分離し、社会保障と労働市場全般を所管する省として、2001年6月にスタート）<http://www.dwp.gov.uk/>

¹³ Tony Butcher, “Delivering Welfare - second edition” p29-32, 本書は、イギリスの行政改革を実証的に研究するため、社会保障制度とそれを所管する省庁（労働年金省や国民保健省〔NHS〕など）の変遷をケーススタディとして取り上げている

“the Pension Service Annual Report” 2002~ 毎年発行される事業報告書。毎年達成した実績を公表するほか、ペンション・サービスの運営にかかった業務費を含んだ財務諸表や幹部の給与や年金予定額も公表している

¹⁴ 「税金と掛け金がひとつの徴収機関を通じて行われることで、よりよいサービスを提供し、同時に企業や個人の負担を軽減することになった」（アリスティア・ダーリング社会保障大臣答弁、99年2月英国下院議会）

¹⁵ 「ペンション・サービス」「ジョブセンター」いずれも、2001年6月に設置（それまで社会保障制度全般を担っていた Benefit Agency を、対象となる国民の年齢を60歳で分けしたうえで廃止・分離した）

では、イギリスの年金制度を所管する労働年金省において、その任務目標として定められた「パブリック・サービス・アグリーメント」とはどんなものであり、そして調査結果はどのように公表されているのか。

6. ビジョンと戦略

イギリスの労働年金省は、少子・高齢化や失業率の悪化などによる年金制度の危機を控え、2002年に画期的な白書を発行している¹⁶。ここでは、年金制度のみならず、貧困層の救済や、失業率の改善といった年金支給の支え手となる労働市場の改善策など、省が所管する社会保障制度すべてを連動させた政策を打ち出している。つまり、労働年金省では、年金、労働、社会福祉、といった制度は、省内の都合による縦割り行政ではなく、国民ひとりひとりを取りまく社会保障制度として、総合的に捕らえられているのである。

それぞれ互いが有機的に働くようなグラウンドデザインのもと、各部門を担当するエージェンシーには、個々の任務が与えられている。

一例として、日本の「ねんきん特別便」との比較で、納付記録の開示における基本概念の違いをみてみることにしよう。

ようやく日本の制度でも、年金の納付記録が通知されるようになった。発端は、2007年に発覚した「宙に浮いた5000万件の年金記録」であった。つまり行政による記録ミスを訂正するために、国民ひとりひとりへ、納付記録が正しいかどうかの確認をお願いする、というものだ。

いっぽうイギリスでは、2002年の白書で「個人情報の提供は、一般的な情報周知よりも影響力がある」¹⁷と前置きしたうえで、年金制度を支える若い世代が自らの老後を支えるための財政的な心構えと自覚が持てるよう、「労働人口の大半が、今後5年間のうちに“ペンション・フォーキャスト”¹⁸を受け取るようにする」と宣言した。

つまり、人口動態の変化や経済の低迷によってあらかじめ予測された年金収支バランスの変動をまえに、単に保険料と給付額の変更で調整するのではなく、支え手でもありまた、将来の年金生活者でもある労働者世代をターゲットに“意識改革”を狙ったのである。それによって、老後の生活への関心が“個人的な実感”となって深まれば、年金制度への保険料の納付義務や、労働への意欲、貯蓄への関心も高められ、労働年金省が所管する分野すべてが改善へと向かうことにもなる。

全体的なビジョンに基づいた明確な目標と、それに対する戦略が据えられている、ということが、イギリスと日本の年金制度改革の大きな相違点としてあげられよう。

¹⁶ “Simplicity, Security and Choice : Working and saving for retirement” (労働年金省、2002年12月)

¹⁷ 同上、p42

¹⁸ “Pension Forecast” 個人の年金加入履歴と、将来の年金受給予定額を記した通知

7. エージェンシーが掲げる“目標設定”と“結果査定”

労働年金省の傘下にあり、日本の社会保険庁にあたる「ペンション・サービス」でも、目標設定（ビジネスプラン¹⁹）から調査、「事業報告書」での報告にいたるまで、同じシステムで運営されている。

以下、2006年度のペンション・サービス「事業報告書」にある図表から、目標と達成度がどのように公表されているかの例をみてる。同図表は、サービスの定義と目標に対する達成度を、過去2年の比較とともに整理したものだ。

■ 国務大臣の合意に基づいた基準 2006/07

目標基準	2005年度 の実績	2006年度 の実績	2006年度の 結果について
正確さ			
公的年金の申請に対し、正確な給付手続き率が98%以上となるよう目指す	96.97%	96.29% ¹	現時点において、本年度について記されている数字は、報告のためのものであり、最終的な数字はしばらくして確定する予定です
ペンション・クレジット ²⁰ の申請に対し、正確な給付手続き率が96%以上となるよう目指す	87.93% SDA (SR0 2) – (略)	87.44% ¹	同上
電話の対応			
ペンション・サービスにかかってきた電話の95%はカスタマーアドバイザーが対応し、かけても話し中となるのは、1%より少ないようにすること	93.98% 0.55% SDA(略)	96.28% 0.14%	これら目標は達成されました
Winter Fuel Payments(冬季暖房手当)			
2006年のクリスマスまでに、06年度の冬季暖房手当を給付すること	2005年11月に1160万ポンドの給付が実施されました	2006年11月に1170万ポンドの給付が実施されました	労働年金省では、9月23日までの申請者やカスタマーのうち99.9%以上にクリスマスまでの給付がされた、としています

¹⁹ ビジネスプラン <http://www.thepensionerservice.gov.uk/aboutus/busplan/home.asp>

²⁰ 低所得年金者への社会保障制度

職員数			
2007年3月までに、ペンションサービスのフルタイム勤務を13,814人に減らす		12,701人	2006年3月に達成
病欠の管理			
2006年12月までに、一人あたりの病欠日数を8日に減らすこと	9.4日 (年間8日の基準に対し)	9.4日 ²	目標基準は、統計の集計期日までに達成される見込みはない

空欄部分は、前年度からの比較データがないものである

1. これら数値は確定まえのもの
2. 評価は確定中

“The Pension Service Annual Report and Accounts 2006/07” p44-45

あらかじめ具体的な目標が設置されているので、その結果は「達成した」「達成できなかった」「一部達成した」というように、客観的に把握できるようになっている。

しかも前年との比較があることによって、達成できなかった項目であっても、改善努力の過程が数字として明確にされることになる。

8. 「事業報告書」の意味

以上のような評価は、毎年発行される「事業報告書」において発表されていることは、これまでのべたとおりである。

ここでは、評価以外に「事業報告書」で公表される項目について述べる。

事業報告書である以上、その内容は、上記のような目標設定と評価といった、組織の年間活動の詳細が主となるが、「ペンション・サービス」が発行する事業報告書は、まさに日本の社会保険庁の信頼回復のために参考となる内容となっている（添付資料②）。

人件費や物件費など組織運営にかかる業務費や財産一覧（財務諸表）、さらには、公務員の俸給・年金制度についての説明に続いて、幹部職員たちの俸給、将来彼らがうけとる年金額までも公開しているのである（しかも事業報告書の背表紙には、視覚障害者のために（冊子名など）点字を刻む配慮までされている）。

厚生労働省と社会保険庁による“保険料の中抜き”についての批判を振り返ってみるに、イギリスのように情報公開をしていれば、不正な随意契約も余計な支出も出来なかったはずである。また逆に、政策上で必要とされる支出である場合には、その目的と財源をきちんと公開することによって、国民からの理解と合意を得ることができる。これこそが国民が求める“わかりやすさ”である。複雑な数字や幼稚なイラストをちりばめたパンフレットを配布しても、“組織の品質”に関する説明には何も寄与しない。

わたしが「事業報告書」の導入を提案するのは、以上の理由からである。

9. イギリスの社会保険庁が掲げる“窓口サービスの基準”

「窓口サービスの基準」に関しても、イギリスですでに活用されている例を紹介する。

今後なお年金記録の照合をめぐることは、社会保険庁が「日本年金機構」に移行したあとも、おそらくは窓口で混乱が続くものと予想される。中央での照合作業の進捗状況とは別の次元で、国民が怒りと不信を抱く要因のひとつは、自分は窓口で＜正確な情報提供と的確な助言＞を受けていないのではないか、という不安からきているのではないかと。したがって、いくら対応が低姿勢であろうとも、不明瞭な内容の対応では国民の不安を増大させるばかりである。

そのためには、国民からの要求を最大限にシミュレートしたうえで、窓口のサービス基準をあらかじめ“明文化”し、国民に広く周知する必要があると考える。

もともと、日本年金機構の在り方が定まらないかぎり、窓口サービスの定義もまた決めかねるものと思うが、さきに、イギリスの窓口業務がいかにか明快的な情報提供に取り組んでいるのかを知ることによって、新たな組織のうちに、窓口サービスの本質を提案することができるはずである。

日本の社会保険庁に相当する「ペンション・サービス」では、政策目標以外に、国民と直接に接触する窓口としてのサービス基準＝「カスタマーズ・チャーター」（添付資料③）を掲げていることはさきに述べた。

では、具体的にどのようなことが明示されているのか。

冊子の冒頭には、責任者のメッセージと、目的ごとに用意された10のサービス窓口の連絡先（メール、ファクス、郵送先など。電話は無料通話もしくは格安。国外からの電話は除く）を載せたうえで、身体的な障害がある場合には点字、オーディオ版といったサービスを準備していることが記されている（年金給付を主とするので対象者は60歳以上になることから、とくに身体的不便に配慮したサービスを提供している）。

提供するサービスの定義と項目は、以下のようになっている（07年6月現在）。

- ・ 組織としての任務（6項目）
- ・ われわれスタッフの任務（7項目）
- ・ あらかじめお願いしたいこと（5項目）
- ・ 支給申請の際のわれわれの任務（5項目）
- ・ お電話をいただいた場合
- ・ お手紙をいただいた場合
- ・ ローカルサービスとは（自宅へのスタッフ訪問²¹）

²¹ ボランティア組織や自治体との協力によって、希望者の自宅に訪問して相談に応じるサービス。その際、年金生活者からの要望や、生活環境のチェックも行っている（“Annual report and Accounts” 2006/07, p6）

- ・ ご自身の情報をお届けします（将来の年金額、記録確認、その他受給可能な社会保障制度についての情報）
- ・ インターネットで提供している情報
- ・ われわれの改善のためにご協力ください
- ・ われわれの裁決が間違っている、と思った場合

どれも“壮言”というよりはむしろ、民間企業の窓口でも普通にある心得である。

しかし、最新の正しい制度情報と、明確で公平なサービスを提供するための“基準”をあらかじめ設定・公示することは、将来への不安をかかえて年金相談に訪れる国民にとっては、冷静な判断を与えることにつながる（不満の対象や、窓口で提供されるサービスの範囲など）。また応対する職員にとっても基準が明確であれば、過剰なサービス要求に対する悩みも減殺されるはずである（「あらかじめお願いしたいこと」の定義では、最後に「スタッフには尊厳をもってご対応ください」という一行が挿入されている）。

「任務」では、組織に課せられた職務と、窓口業務の内容やスタッフが基本的に持つべき姿勢が“簡潔に”そして“過不足なく”記されている。

電話の応対については、「45秒以内に出る」「一回の電話のうちに……あなたの質問すべてにお答えできるよう努める」など。郵便やメールについては「営業日10日のうちに回答する」「もし10日のうちに回答できない場合は、すべて回答するまでにかかる時間とその理由をまねもってお知らせする」といったように、サービスの定義が明確にされている。

苦情については、意見受付窓口を設けるほか、「わたくしたちのサービス改善についてご意見ください」²²というリーフレットも別途用意されている。ここにおいても「営業日7日のうちに返答します」という基準を公開している。

最後の「裁決」に関する情報提供は、給付業務における必須事項である。これは、窓口が決めた支給決定額に対して疑問や間違いがある、と感じる国民が、自分の正しい受給額を確認するために付与された権利だからだ。

ここでは「裁決の文書が発行された日から1ヶ月までは、通常では窓口での説明を再度要請してください」とあるが、それでも納得いかない場合は、第三者機関の「裁定委員会」に訴える手段があることを説明している。委員会に訴えるための書類も窓口で入手できる旨、きちんと明記している。

10. 覆面調査“ミステリー・ショッピング”の調査目的

こういった窓口サービス基準がきちんと実行されているか。それを測定するため、イギリスで実施しているのが“ミステリー・ショッピング”つまり「覆面調査」である。

このたび日本で行われた「社会保険事務所の窓口サービス実態調査」（実施期間：2007

²² “Tell us how to improve our service” 2007.7

年1月29日(月)～2月5日(月))に対して指摘すべき点は、繰り返しになるが、明確な“サービス基準”に関する視点を欠いていたことである。

ここではさらに、この調査の回答方法が主観や印象に基づく「5段階評価」であったことへの指摘についても述べる。

イギリスの「ペンション・サービス」では、2004年から窓口サービスを測定するための“ミステリー・ショッピング”を導入し、今なおその調査を継続活用している。

では実際に、イギリスでの覆面調査はどのように実施されているのか。

同じ労働年金省が所管するエージェンシー「ジョブセンタープラス」も、同様の調査を2002年から導入しているが、過去、実際に利用された「質問表」(添付資料④)を参考にみると、“職員の丁寧さ”よりもむしろ、職員が提供する“サービスの質”に重点を置いていることがわかる。

※この質問表は、調査実施当時のジョブセンタープラスが掲げる「サービス基準」に則して作成されたものと思われる。

質問表に一貫している視点は主に、以下の2点であった。

- ・ 窓口にある設備は、誰にでも利用できるようになっていたか
- ・ 窓口で手に入る情報は、最新で正確なものであったか (パンフレット含め)

覆面調査員は、このポイントを計るために構成されたシナリオに沿って、質問表を順次埋めていくシステムとなっている。

しかもこれら回答は、印象に左右されがちな「5段階評価」ではなく、「はい」「いいえ」もしくは具体的な選択肢をとらせた回答をするよう設定されている。集計方法も、これら回答に即して点数が配分されているので、最終的には数値化された“絶対評価”となる仕組みになっている。

覆面調査の結果は、その後の改善にむけて還元するために内部で管理されているようだが、一部「事業報告書」や、国家の監査機関が作成したサービス調査報告書²³において、一般にも公開されている。

11. 調査にかかる費用と導入の検討

イギリスの覆面調査は、民間の市場調査会社に外部委託している(GfK NOPなど)。ペンション・サービスがミステリー・ショッピングに投じた費用は、2006年度の場合、約5400万円(268,000ポンド、200円/£で計算。入札方法、財源ともに未確認)であった²⁴。調査

²³ “DWP Delivering effective services through contact centres” National Audit Office, 2006.3, p66 ここでは、2004年4月から3ヶ月毎に集計したものを、時系列にしたがって達成度がわかるよう、棒グラフにして公開している

²⁴ 労働年金省政務次官 Anne McGuire 氏の答弁書より (House of Commons Hansard Written Answers for 09

日数については、資料が足りないことから不詳であるが、公開された資料から判断すると、4期にわけて通年実施されているようである。

この費用を高いとみるか相応とみるか。それは、この調査が国民の利益につながり、組織改善のために反映されているか否かで判断は分かれる。

したがって、実際に日本で本格的な覆面調査を導入するにあたっては、費用や財源確保の問題にくわえ、サービス基準など組織全体に一貫する理念や、調査を監査システムの一部として機能させるフローチャートが必須となるだろう。

と同時に、今回実施された「社会保険事務所の窓口サービス実態調査」にかぎっていえば、内容・結果ともに中途半端で、“価格の合理性”からしても貴重な財源の浪費でしかなく、このような場当たりの試みは今後一切廃止するべきである。

外部委託による覆面調査のほか、ペンション・サービス自身でも「Customer Satisfaction Survey」を実施している。これは職員による対面調査のほか電話や郵便手段を使い、国民の声を徴収するものである（最新の調査結果は2008年に公表とのこと²⁵）。費用・財源などは不明。

12. 結語

「社会保険事務所の窓口サービス実態調査」への指摘は、厚生労働省・社会保険庁の非効率な運営姿勢を象徴する悪例として挙げた。

なおその指摘に重ねて、このたび提案した「事業報告書」の作成や、それに連動する理念・公約の設定は、日本年金機構に一定の自己監査機能を内包させ、さらに、本来の監査役であるべき“国民”にとっては、失われた信頼回復のために役立つものと確信している。

イギリスにおける実例の紹介は、これが一省庁ではなく国家全体で20年近くにわたって取り組んできた改革の結果の一部分であるので、いくぶん理想的な範囲にまで言及している。

だが、全体的なビジョンに基づいた明確な目標と、それに対する戦略が据えられている、ということがイギリスと日本の年金制度改革における大きな相違点であることは明確である。

実例どおりに実施するにあたっては、よりいっそう綿密な構想図案と時間が必要となるだろうが、今後の改善にむけた参考材料となるよう、実行可能なポイントに絞って以上、提案をしたつもりである。

以上



【添付資料】

- ① 「社会保険事務所の窓口サービス実態調査の結果について」
- ② 「Annual Report and Accounts 2006/07」 the Pension Service
⇒ <http://www.thepensionsservice.gov.uk/aboutus/annualreport/home.asp>
- ③ 「Customer charter – A guide to our customer service standards」 the Pension Service
⇒ <http://www.thepensionsservice.gov.uk/aboutus/pscust/home.asp>
- ④ 質問表（著作権の都合により、非公開／委員会内でのみ閲覧）

※ URLは2007年12月現在のもの