

平成31年4月24日（水）
プレスリリース資料（抄）
※速報値を確定値にする等一部修正

日本年金機構再生プロジェクトの歩み ～未来づくりへのバトン～

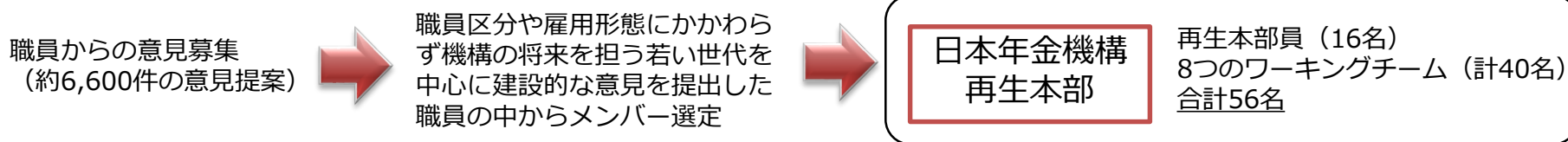
【目次】

1. 再生プロジェクト策定まで	1
2. 再生プロジェクトの推進	2
3. 再生プロジェクトの71項目の取組状況	3
4. 再生プロジェクト推進期間中における新たな課題	5
5. 再生プロジェクトの総括（総論）	7
6. 再生プロジェクトの総括（各論）	9
7. 未来づくり計画策定に向けて	29
8. 未来づくり計画の進め方	32

1. 再生プロジェクト策定まで

- ◎平成27年5月に不正アクセスによる情報流出事案（日本年金機構が保有する個人情報の一部約125万件（約101万人分）の流出）が発生
- ◎平成27年9月に厚生労働大臣より業務改善命令が発せられ、組織としての一体感の不足、ガバナンスの脆弱さ、リーダーシップの不足、ルールの不徹底といった構造的な問題の抜本的な解決に向けた「業務改善計画」の策定・提出を求められた

○業務改善計画策定にあたり、理事長を本部長とした「日本年金機構再生本部」を設置（平成27年10月1日）



○業務改善命令に基づき、再生本部にアドバイザリーボードを設置し、外部有識者からご助言をいただくとともに、ワーキングチームのメンバーで精力的に検討を進め、①組織の一体化・内部統制の有効性の確保、②情報開示の抜本的な見直し、③情報セキュリティ対策の強化を柱とする業務改善計画を策定し、厚生労働大臣に提出（平成27年12月9日）

①組織の一体化・内部統制の有効性の確保

- ・組織改革、業務改革及び人事改革を進めることにより、組織の一体化を図り、内部統制の有効性を確保

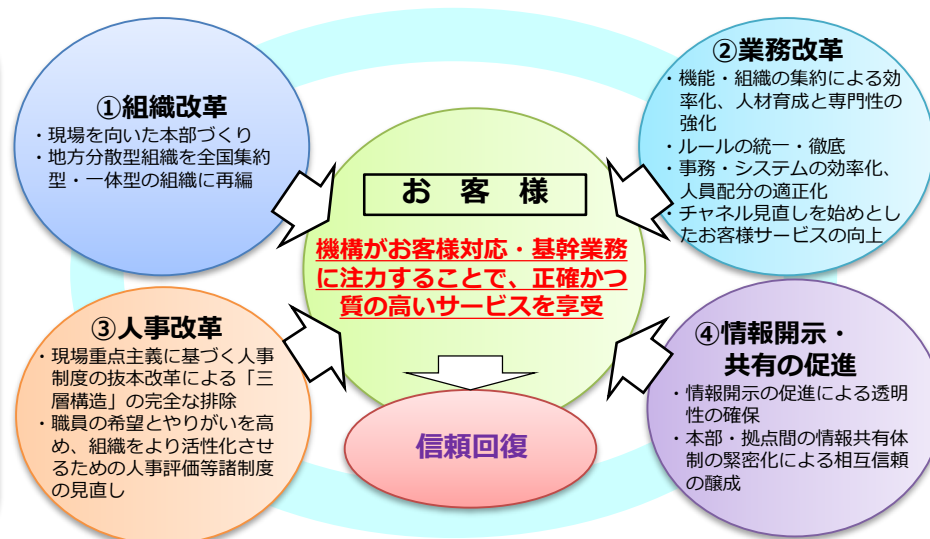
②情報開示の抜本的な見直し

- ・情報開示と共有を促進し、透明性を確保し、お客様に安心いただける組織を構築

③情報セキュリティ対策の強化

- ・組織面、技術面及び業務運営面の3つの面から対策を強化することにより、年金個人情報を実質的に保護

○上記①及び②については、「日本年金機構再生プロジェクト」としてとりまとめの上、ゼロベースからの抜本改革を実施



2. 再生プロジェクトの推進

再生プロジェクトのコンセプト

◎お客様から信頼され、職員が誇りを持てる組織に日本年金機構を再生

平成28年 自ら考え、自ら改革する ⇒ 職員一人ひとりが何を為すべきか真剣に向き合い、未来を創造

平成29年 現場重点主義 ⇒ お客様接点である「現場」を中心とした組織づくり

平成30年 制度を実務に ⇒ 制度を実務にするプロ集団として執行体制を確立

◎再生プロジェクトは、平成28年度からの3年間で「集中取組期間」として推進

【平成28年組織目標】 ⇒ 「再生元年 ー自ら考え、自ら改革するー」

【平成29年組織目標】 ⇒ 「再生加速 ー現場力強化の年ー」

【平成30年組織目標】 ⇒ 「再生飛翔 機能を完成させる ー制度を実務にー」

形をつくる

組織再編、ルールの見直し、仕組みの創設・方針決定、体制確立、ハード整備 等

STEP 1

中身を入れる

『形』の組織内への浸透・徹底、より効果的な『形』への軌道修正

STEP 2

機能を完成させる

各改革事項が有機的に連動、効果実感に伴う職員意識の高揚、基幹業務への注力

STEP 3

再生プロジェクトの推進体制

○再生プロジェクト推進室の設置

再生プロジェクトの内容を迅速かつ確実に実行していくため、平成28年1月1日付で、理事長直轄の「再生プロジェクト推進室」を新設

○再生本部の体制変更

平成28年1月より再生プロジェクトの策定から実行段階に入ったことを踏まえ、再生本部員を常勤理事及び関係部長を中心とした体制に変更し、より実行力のある体制に変更

○拠点PTの設置

平成28年度より全拠点に「再生プロジェクト推進チーム」を設置し、「自ら考え、自ら改革」を実践する拠点独自の再生の取組を実施

○各種会議へ再生プロジェクトの進捗状況を報告

- ・アドバイザーボード（平成27年10月以降、平成31年4月までに9回開催）
- ・社会保障審議会年金事業管理部会、運営評議会、理事会
- ・全国年金事務所長・事務センター長等会議、各地域で開催される拠点長会議

3. 再生プロジェクトの71項目の取組状況

◎再生プロジェクトの71項目の取組状況（3年間の取組）

	改革項目数	取組の実施状況			
		平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
組織改革	7	1	5	1	—
業務改革	30	—	19	10	1
人事改革	21	3	14	3	1
情報開示・共有の促進	13	6	6	1	—
計	71	10	44	15	2

	改革の目的	主な取組
組織改革	○現場を向いた本部づくり ○地方分散型の組織を全国集約型・一体型組織へ再編	・合意の形成と情報共有(常勤役員会を毎週開催、H31.3末時点：合計161回) ・本部の制度別組織を改め現場への支援体制を強化するため、「事業企画部門」と「事業推進部門」の横断的体制を確立 ・年金事務所等を横断的かつ一元的に管理する体制を確立するため、現場との接点となる事業推進部門に15地域部を設置 ・経営資源管理機能（人事・経理・予算・情報）の統合(ブロック本部職員の糾合) ・人事権の本部一元化(本部・拠点間異動経験者、H30.10時点：23.7%) ・旧ブロック本部の機構本部への完全統合及び本部のスリム化により、平成29年4月までに正規職員382人の定員を現場（年金事務所・事務センター）へシフトし、現場が基幹業務により専念できる体制を確立 ・本部の現場力強化（本庁2割、地方5割、民間2割、新卒1割で本部を構成）
業務改革	○機能・組織の集約による効率化、人材育成と専門性の強化 ○事務・システムの効率化、人員配分の適正化	・障害年金センターの設置(障害認定業務の集約)と全国一体的な執行体制を確立 ・中央年金センターの設置(本部現業業務の集約) ・年金事務所の機能集約(厚年適用・徴収業務の集約)(14拠点) ・事務センター広域集約(厚年・国年等の事務の集約)(39⇒16) ・業務削減会議の設置 ・業務量調査の実施（各拠点の適正人員の配置及び業務区分の明確化）

	改革の目的	主な取組
業務改革	○チャンネルの見直しを始めとしたお客様サービスの向上 ○マニュアル整備を始めとしたルールの統一・徹底	・年金相談予約の全国拡充（H28.10～全国実施） ※予約率：H28.7～9の平均7.2%⇒H31.3末87.0 % ・年金事務所分室の設置（千葉県成田市、埼玉県加須市） ・テレビ電話相談の試行実施（新潟県佐渡市） ・マルチランゲージ（多言語通訳）サービスの実施 ・ねんきんネットの機能拡充（年金振込通知書等の再交付機能の追加） ・指示発出件数の5割削減 ・複数に分かれたマニュアルを一元化し、統一業務マニュアルを策定(325種類) ・統一業務マニュアルをWeb形式化した業務処理要領確認システム（MACS）の運用開始 ・ルール徹底担当者を設置 ・理解度チェックの実施
人事改革	○現場重点主義に基づく人事制度の抜本改革による三層構造の完全な排除 ○職員の希望とやりがい高め、組織をより活性化するための人事評価等諸制度の見直し	・拠点のG級ポストを拡大（G級ポスト数を0⇒8（H29.4～）に拡大） ※G級：ゼネラルマネージャー職群 ・拠点長の資格の引き上げ（M3級以上ポスト数9（H27.10）⇒39（H31.4）） ・役員体制の強化(「制度」「実務」「サービス」のバランスを踏まえた体制) ・若手管理職の登用実施（30歳代 11名（H27.4）⇒36名（H31.4）） ・課長代理の配置（課長代理 742名（H31.4）） ・女性管理職比率の拡大（11.2%（H27.4）⇒13.7%（H31.4）） ・職員の人事評価分布の見直し（信賞必罰の観点で、メリハリのついた評価分布に見直し） ・降格基準の見直しの実施（D評価の厳格化） ・年金給付分野及びシステム分野の専門職制度導入 ※上席専門職：計80名、専門職：計269名（H30.4時点） ・新入構員現場研修（新ジョブローテーション）の実施 ※集合研修及び主要業務を各1か月ごとにローテーション ・無期転換職員・有期雇用職員への賞与支給 ・キャリアデザイン研修の実施
情報開示・共有	○情報開示の促進による透明性の確保 ○本部・拠点間の情報共有体制の緊密化による相互信頼の醸成	・情報開示担当理事及び担当部署の設置、情報開示規程の整備 ・地域部内に本部と拠点間の情報共有のキーマンとなる事業推進役（地域マネージャー）を15名配置(H28～30年度：のべ約6,000拠点訪問) ・すべての拠点にテレビ会議システムを導入し、本部拠点間や現場同士の情報共有を促進 ・テレビ会議システムを利用した指示解説の実施(H30年度：200回開催) ・報道発表事項等の即日伝達の実施 ・年金局と機構幹部による定例連絡会議の開催(隔週開催) ・年金局職員と機構職員の相互の人事交流の拡大

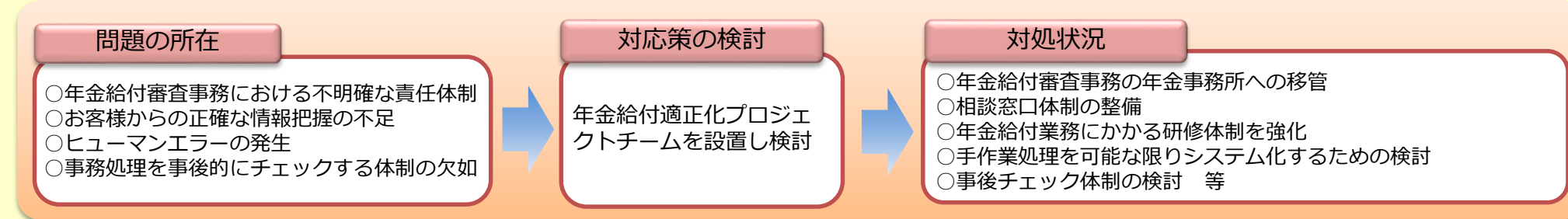
4. 再生プロジェクト推進期間中における新たな課題

(1) 年金給付に係る事務処理誤り等の総点検

- 本来支給されるはずの振替加算が適正に支給されていないことに対し、振替加算に関する総点検を行い、その結果を平成29年9月13日に公表。

※振替加算の総点検の概要

- ・振替加算については、正しく加算されていない事案が従来から散見されていたことから、個別事案を把握した都度対応してきたが、構造的な問題（事務手順やシステムに由来する問題）なのか総点検を実施。結果として、105,963人（約598億円）の支給漏れが判明し公表。
- この問題を契機に振替加算の総点検で判明したような構造的な問題（事務処理誤りの発生要因が事務処理手順、システムに起因するものなど）を有する事案が他にないかどうか等について、再生プロジェクト推進室に「年金給付適正化プロジェクトチーム」を設置し、厚生労働省年金局と連携しながら、改めて年金給付に係る①事務処理誤り、②お客様の声、③リストの3つのアプローチから総点検を実施。



<主な対応状況>

①振替加算の加算漏れの方等への対応

- 平成31年3月末現在で、加算漏れとなっていた105,963人のうち、105,026人（約99.1%）への支払いが完了。支払いが完了していない方は年金の選択関係の確認等、個別に確認ができ次第、お支払い予定。

②「年金給付に係る事務処理誤り等の総点検」等に関する対応

- 年金給付に係る事務処理誤り等の総点検において、事象ごとに分類した類似の事務処理誤り33事象のうち、対象者を機構においてシステムで特定することができる24事象については、抽出プログラムを個々に作成し、対象者を特定の上、順次個別に連絡を行い、必要な対処を実施（毎月公表している事務処理誤り等報告の中で対応状況を記載）。残りの9事象については、取扱いルール（事務処理手順）を徹底することにより再発防止を図った。

③年金給付改革の推進

- 年金給付に係る事務処理誤り等の根本的な原因は、相談窓口でお客様から正確に情報を聴取できていない、情報の入手と審査・決定が異なる拠点で行われており責任体制が不明確となっている等であったことから、再生プロジェクト推進室に給付改革グループを設置し、給付改革の取組を推進。

(2) 外部委託事案を契機とした本部組織リスク管理の不徹底

○年金受給にかかる扶養親族等申告書の事務において、それを請け負った事業者が多くの入力漏れ、入力誤りを発生させ多くの受給者に影響を及ぼす事態が発生。発生原因の究明や今後の外部委託のあり方等を検討するため、調査委員会を設置し、平成30年6月4日に報告書を公表。同年6月29日に厚生労働大臣より業務改善命令が発せられた。

【お客様への影響】①源泉徴収票の表示誤り（約55万人）、②入力漏れによる源泉徴収税額の誤り（約7.9万人）、
③入力誤りによる源泉徴収税額の誤り（約7万人）

問題の所在

- 本部現業のリスク管理が不十分
- 必ずしも実務に精通することを前提としないマネジメント体制

対応策の検討

外部委託・調達管理等
見直しプロジェクト
チームを設置し検討

対処状況

- 平成30年9月末時点の改善措置の実施状況を厚生労働大臣へ報告（本部の組織・業務のあり方についての主な改善取組事項は下記のとおり）

※本部の組織・業務のあり方の抜本的な見直しを再生プロジェクトに位置づけ

<主な改善取組事項>

本部現業の再構築

- 本部現業について、リスクを拾い上げて可視化し、マネジメントする体制の確立及びリスクをコントロールするリーダー層の育成・確保

- 本部現業に関する詳細な事務処理工程や事務処理フロー図の作成
- 各事務処理工程に内在するリスクの分析・評価（外部専門家の意見も参考）
- 本部現業の執行体制のあり方、リスクマネジメント体制見直しの検討

人事体系の見直し

- 組織的に知識・ノウハウを蓄積
- 各業務を専門的に担当する職員の育成

- 専門性が求められる「調達」「年金給付」「システム」「徴収」の4分野について、専門性の高い正規職員を育成
- 各拠点において職種ごとの役割・業務分担の見直しを検討
- 基盤的業務に対する新たな人事制度の創設及び職員体系の整備

IT化、システム化の推進

- 事務処理の電子化、紙による事務・入力業務削減等により事務処理誤り等を削減

- 届出等の電子化の推進（大規模事業所に係る電子申請（e-Gov）の義務化（平成32年度～）、事業所版ねんきんネットの導入検討等）
- AI-OCRやRPA技術を活用した事務処理の検討

5. 再生プロジェクトの総括（総論）

- 平成28年度からの3年間を集中取組期間として取り組んできた再生プロジェクトは、組織、業務、人事、情報開示・共有を柱に、主として内部統制・ガバナンス改革を推進（71項目の改革事項はすべて実施・着手済）
 - 職員がこの改革をどう実感し、どう評価しているかが、改革の結果を判断する上でのポイント

- 再生プロジェクトの総括に当たり、例年実施している職員意識調査に加え、71項目の改革事項に関する職員アンケートを実施し、改革に関する職員の率直な意見を確認

＜職員アンケート（平成31年3月に記名式で実施、対象者：3,150名）＞

- 各改革事項がその『目的・狙い』どおりに達成できているか（今後達成されると思うか）について、『肯定的』（そう思う、まあそう思う）または『否定的』（あまり思わない、そう思わない）かを選択の上、その具体的理由を記載

⇒アンケート結果として、71項目全体を平均した『肯定的割合』は72.5%、『否定的割合』は15.5%

※職員意識調査（対象者：全ての正規職員・無期転換職員（約14,000名）無記名式で実施）

- ・現在の業務、組織等に対する意識を調査し、その結果や傾向を踏まえ、職員の意識啓発を図るとともに、業務に対するやる気ややりがいを引き出すための施策を検討し、お客様サービスの向上につなげることを目的に平成22年度より実施。（経年比較）

- 改革は広範かつ短期集中的に実行してきたが、アンケートの中で70%を超える職員が施策を肯定的に評価
 - 改革の達成度に関しては改善の余地がある等の意見があることから、今後引き続き具体的意見の分析等を進め、施策を見直し・進化させ、未来づくり計画へ発展的に継承

職員アンケート結果概要（再生プロジェクト71項目）

回 答 率：91.8%

（回答件数：2,893件、対象数：3,150件）

改革カテゴリ		肯定的	否定的	主要な課題等
(1)組織改革		70.3%	15.5%	○地域部を事業管理機能に特化したことにより、旧ブロック本部が担っていた現場支援機能が限定的となったことを踏まえ、「現場の自立」を一層図っていく必要がある。
(2)業務改革～業務の合理化・効率化～		63.6%	16.2%	○年金事務所の機能集約は、集約された側の拠点（特定年金事務所）の役割が不明確になるなど一部課題が生じている。 ○業務量調査は、調査結果について職員に一定の理解を得ていたが、その後の環境の変化に応じて業務量を見直す機動的な仕組みが構築できなかった。
(3)業務改革～お客様サービスの向上～		80.4%	7.4%	○空白地帯における拠点整備や過疎地における効率化など全国的な拠点見直しについて、更なる検討が必要である。
(4)業務改革～事務センター改革～		57.2%	31.0%	○集約して大規模になった事務センターにおける大量処理・ピーク時対策のほか、管理手法の確立が必要である。
(5)業務改革～ルールの徹底～		82.0%	12.5%	○今後も、分かりやすい指示の作成、MACS（業務処理要領確認システム）の機能拡充、テレビ解説の改善に努めることにより、職員の理解度を向上させる必要がある。
(6)人事改革	①三層構造の排除	73.9%	19.2%	○全国異動について、本部と拠点間の異動の促進、拠点間の異動は拠点網維持の観点から必要最小限にすることを人事方針として、人事オペレーションの中で適切に進めていく必要がある。
	②管理職の活性化	75.3%	16.6%	○若手登用の促進や役職定年の導入など管理職の新陳代謝を早める取り組みを進める方向で組織の活性化を図っていく必要がある。
	③職員のやりがい	66.0%	21.3%	○相対評価と絶対評価のあり方、点数化できない仕事を点数化、その点数は、最後は相対評価となる仕組みの中で、どのように職員の納得性を高めていくかが課題である。
(7)情報開示・情報共有の促進		76.3%	11.2%	○今後も、適時適切な情報開示を行い、透明性の確保に努めるとともに、組織内における必要な情報共有・連携に取り組む必要がある。
全体平均		72.5%	15.5%	

6. 再生プロジェクトの総括（各論）

- （１）組織改革
- （２）業務改革～業務の合理化・効率化～
- （３）業務改革～お客様サービスの向上～
- （４）業務改革～事務センター改革～
- （５）業務改革～ルールの徹底～
- （６）人事改革
- （７）情報開示・情報共有の促進
- （８）年金給付業務の抜本改革
- （９）本部現業の再構築

(1)組織改革

<改革に取り組む以前の問題点>

- 本部組織が制度別の縦割り組織となっており、また本部が現場実務を十分に把握しておらず、現場実態を踏まえた実務の企画や意思決定、部署間の情報共有に課題がある。
- 経営資源(人事、経理、現場管理・支援)の管理機能が地方に分散しており、本部と現場が一体となった効率的・機能的な執行体制となっていない。

<改革の狙い>

- 本部の制度別縦割り組織を改め、「現場を向いた本部づくり」及びそのための「本部の現場力強化」を図る。
- 地方分散型組織から全国集約型・一体型組織への転換(組織の一体化、経営資源(人事、経理、現場管理・支援)の集約、本部のガバナンス強化)。

これまでの主な取組実績	
①本部組織の見直し(縦割りから横断的組織への再編)	○業務運営・組織管理上の重要事項を迅速かつ戦略的に審議するとともに、役員間の情報共有を行うことを目的として「<u>常勤役員会</u>」を設置【毎週開催:161回※(協議案件618件、報告案件848件)】※H28.1~H31.3 ○本部の制度別縦割り組織を改め、「<u>事業企画部門</u>」と「<u>事業推進部門</u>」の横断的な体制に再編し、現場の管理・指導・評価は事業推進部門で一元的に実施
②ブロック本部(現場と本部の一体化・ガバナンス強化)	○地域分散型組織であった<u>ブロック本部を廃止</u>し、経営資源(人事、経理、現場管理・支援)の管理機能を本部に集約 ○事業推進部門に現場を横断的かつ一元的に管理する「<u>地域部</u>」を<u>地域ごとに15部設置</u>(人事、経理、現場管理・支援機能を段階的に高井戸本部へ統合) ○各地域部に本部と現場間のルール徹底及び情報共有のキーマンとなる「<u>地域マネージャー(事業推進役)</u>」を設置 ○地域管内の連絡調整及び関係機関対応を担う組織として、<u>地域代表年金事務所(地域調整課)</u>を設置

<改革事項に対する職員の評価(アンケート実施結果)>

本件に関連する項目について、改革の目的・狙い通りの結果が出ているか？ ⇒ ・肯定的意見 70.3% ・否定的意見 15.5%

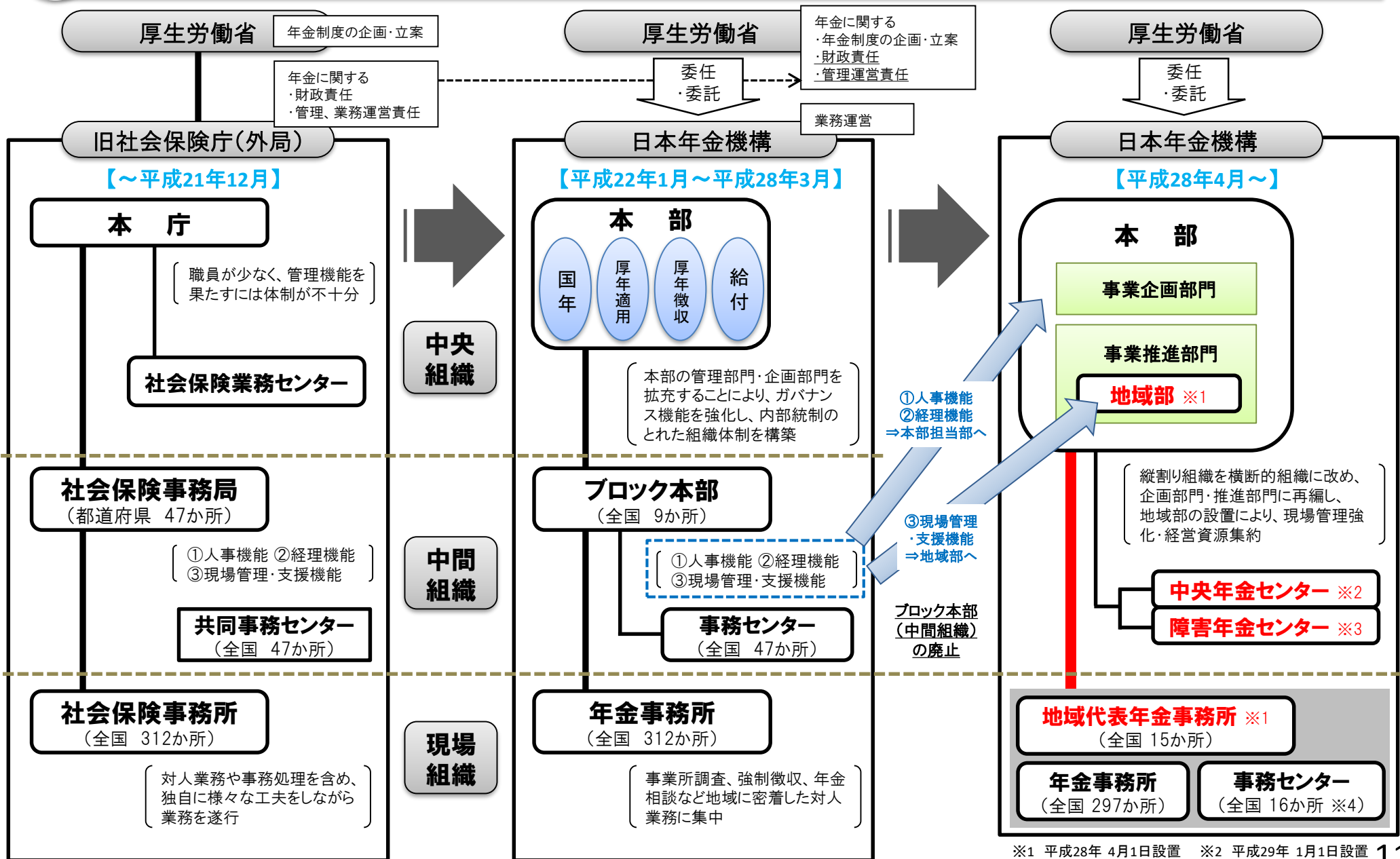
<改革の総括>

- 常勤役員会の設置・毎週開催により、役員間の情報共有・意見交換が密になり、より迅速かつ的確に意思決定がされるようになった。
- 地方分散型組織から全国集約型・一体型組織へ転換する目的が実現し、三層構造排除・ルール統一のための組織的な基盤作りに繋がった。
- 地域部を事業管理機能に特化したことにより、旧ブロック本部が担っていた現場支援機能が限定的となったことを踏まえ、「現場の自立」を一層図っていく必要がある。また、人事管理・経理管理等について地域部の役割や関与を再整理する必要がある。

<今後の方向性、未来づくりへの発展的継承>

- 本部各部と地域部の連携強化や、地域部と地域代表年金事務所の役割見直しについて、未来戦略室に検討チームを設置し、現在検討中。
- 地域代表年金事務所の機能強化を図り、地域等から真に信頼される「地域代表」としての組織を構築。

日本年金機構の組織の変遷



(2) 業務改革～業務の合理化・効率化～

- <改革に取り組む以前の問題点>
- 専門性の高い業務に必要な人員やスキルが拠点到分散されているため、業務の合理化及び効率化が図られていない。

○各拠点の人員配置状況等にバラツキがあるため、職員個々の業務に対する負担感が大きい。
- <改革の狙い>
- 本部現業部門を再編し、業務の効率化、標準化及び専門性の強化を図る。

○年金事務所の適用・徴収機能を集約し、職員のスキルの向上と業務の効率化を図る。

○機構全体の業務内容及び業務量を調査・分析し、業務の削減や業務の平準化を図る。

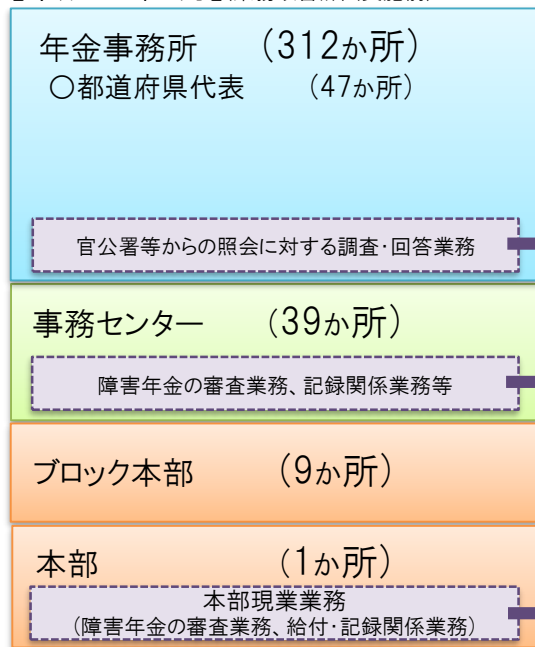
これまでの主な改革事項	これまでの主な取組実績	職員評価（アンケート結果）	
		肯定的	否定的
①中央年金センターの設置	本部現業業務（給付関係業務・記録関係業務）及び事務センター等の記録関係業務等を集約し、 年金給付業務の中核を担う体制を確立 （H29.1）	66.0%	13.0%
②障害年金センターの設置	障害年金における認定の地域差解消を図るため、本部及び各事務センター(39か所)で実施していた障害年金審査業務を集約し、 全国一体的な執行体制を確立 (H28.10～H29.4) ※各事務センターから約200人の職員をシフトし、約300人の体制を確立	69.6%	11.7%
③年金事務所の機能集約	・都市部に点在する年金事務所の 厚生年金保険適用・徴収業務を強化 するため、主要な年金事務所に厚生年金適用・徴収業務の機能を集約(H28.10～) ※ 基幹年金事務所14拠点(H31.4時点) ・ 全国の大口・困難事案に対して集中的な滞納処分を実施 するため、本部に徴収専門の本部組織（特別徴収対策部）を設置(H30.10)	59.6%	14.6%
④業務削減会議の設置	・業務削減会議を設置し、 外部有識者を含めた全16回の会議 において、以下の 削減・合理化を達成 (H28.1～) 【経費削減】 H28年度 3.9億円、H29年度 15.0億円、H30年度 31.4億円（単年度効果） 【業務削減】 H29年度 17.8万時間/年、H30年度 27.1万時間/年（単年度効果） ※ 年金手帳のあり方の見直しが提言されており、実現に向けた検討が課題	63.1%	23.3%
⑤業務量調査に基づく人員配置	人員配分の 拠点間格差を是正 するため、事務センターの業務量調査(H28.3～)及び年金事務所の業務量調査(H28.6～)を実施し、平成29年度から令和元年度にかけて段階的な定員調整を実施	46.3%	39.6%

<改革事項に対する職員の評価(アンケート実施結果)>

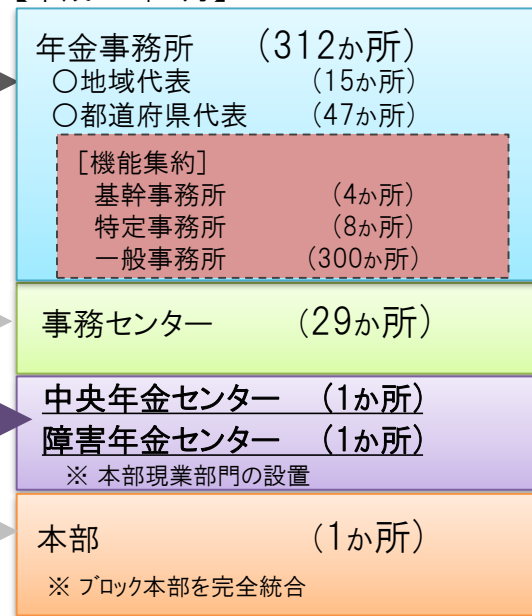
本件に関連する項目について、改革の目的・狙い通りの結果が出ているか？ ⇒ ・肯定的意見 63. 6% ・否定的意見 16. 2%

【改革による拠点機能・組織の変遷】

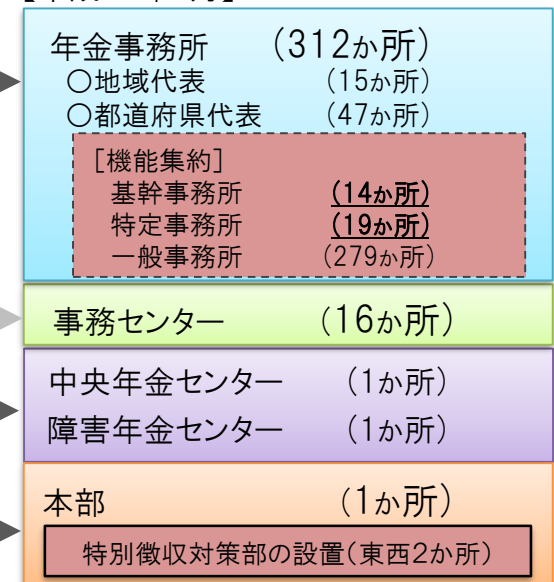
【平成28年1月】(業務改善計画実施前)



【平成29年4月】



【平成31年4月】



<改革の総括>

- 中央年金センター及び障害年金センターの設置については、本部の現業部門を分離し、責任体制を明確化するとともに、地域に分散していた類似機能を集約したことにより、業務の効率化及び標準化が図られている。
特に、障害年金センターの設置は、障害認定の地域差解消の推進に寄与している。一方で、現場における障害年金スキルの低下を防止する対策が必要になっている。
- また、これらの集約については、当該分野における専門性の強化にも高い集約効果が発揮されている。
- 年金事務所の機能集約については、厚生年金の適用・徴収対策にかかる専門性の強化につながっている。
特に、徴収専門の本部組織(特別徴収対策部)の設置については、全国の大口・困難案件が短期間に減少に転じるなど効果を発揮している。
一方、集約された側の拠点(特定年金事務所)については、拠点の役割が不明確になるなど一部課題が生じている。
- 業務削減会議については、外部有識者からのご意見もあり、予算・経費及び業務量の削減が図られた。
- 業務量調査は、調査結果について職員に一定の理解を得ていたが、その後の環境の変化に応じて業務量を見直す機動的な仕組みが構築できなかった。

<今後の方向性、未来づくりへの発展的継承>

- 中央年金センターは、今後、年金給付の中心的な役割を担う部門として、年金事務所、事務センターとの役割整理とBCPを踏まえた拠点整備を検討
- 年金事務所の体系について、お客様にとって簡素でわかりやすい拠点体系の整理や、より高い集約効果を得るための新たな集約形態の検討(全ての年金事務所が備える基礎的な業務の整理等)
- 業務量調査については、状況の変化に即した機動的な対応を行うための調査手法の確立及び実施

(3) 業務改革～お客様サービスの向上～

- <改革に取り組む以前の問題点>
- 都道府県毎の判断に基づき拠点配置が行われてきたことや、人口動態等の変化に応じた拠点の配置見直しを行っていないことから、全国単位では拠点網の整備が十分でない地域がある。
 - チャネル間(対面、電話、ネット)の連携が不足しており、効果的なお客様サービスが行えていない。特にインターネット分野においては、機能の拡充が遅れており、お客様へのサービスが不足している。
 - 全国の拠点の年金相談体制について、お客様のニーズに沿った対応が十分とは言えない状況にある。
- <改革の狙い>
- 人口動態等の変化を踏まえた適正な配置基準を全国ベースで検討し、拠点の再整備を進めることにより、お客様の利便性の向上を図る。
 - 対面チャネル、電話チャネル、ネットチャネルを効果的に組み合わせること(チャネルミックス)により、お客様サービスの充実を図る。
 - 全国の拠点の年金相談体制の充実を図り、お客様の待ち時間解消や丁寧なお客様対応の実現に努める。

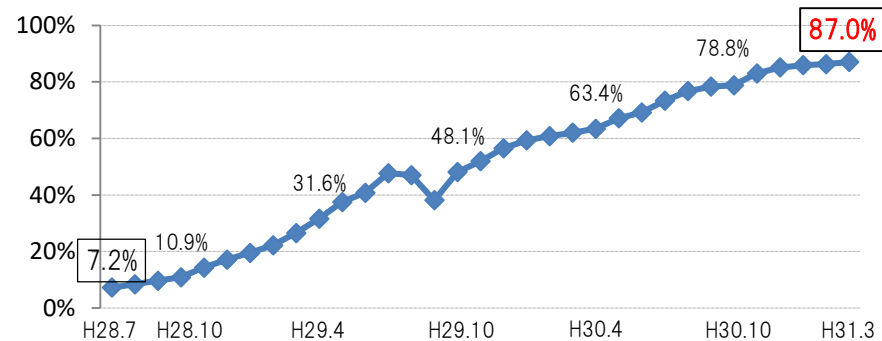
これまでの主な改革事項	これまでの主な取組実績	職員評価 (アンケート結果)	
		肯定的	否定的
①年金事務所分室の設置	○全国の市区町村における人口動態や拠点の管轄範囲等を分析し、他県に対して拠点の不足が著しい地域である千葉県(7か所)及び埼玉県(8か所)に新たな相談窓口を設置 ・千葉県(成田市)に <u>ねんきんサテライト成田を開設</u> (H30.7)(来訪件数:約40件/日) ・埼玉県(加須市)に <u>ねんきんサテライト加須の開設</u> (H31.2)(来訪件数:約40件/日)	78.7%	5.1%
②テレビ電話による相談窓口の設置	○離島など遠隔地に居住している方々へのサービス向上を図るため、離島で最も人口の多い地域(新潟県佐渡市)において、テレビ電話相談のモデル実施を実行 ・テレビ電話相談モデル実施窓口の開設(新潟県佐渡市)(H30.1) ※H30年1月～H31年3月の利用実績(約510件)	72.5%	7.7%
③予約制による年金相談の実施	○ <u>予約制による年金相談</u> の全国実施(H28.10) ※年金相談予約率 (実施前[7.2%] → H31.3[87.0%]) ・予約制による年金相談を全国の街角の年金相談センターにも拡大(H29.4～順次)	85.9%	4.2%
④マルチランゲージサービス(多言語通訳サービス)の導入	○英語・中国語・韓国語・ポルトガル語・スペイン語による <u>三者間通話</u> (お客様・職員・通訳オペレーター間のやりとり)を導入(H29.10から段階的に実施し、H30.10に全国実施) ・H30年1月より、全てのコールセンターに導入。 ・H31年4月の新たな在留資格制度の施行を踏まえ、対応言語(5言語)を追加	79.9%	9.5%
⑤ねんきんネットの機能拡充	○ねんきんネットによる各種通知書(社会保険料控除証明書、公的年金等の源泉徴収票、年金額改定通知書、年金振込通知書、年金支給額変更通知書)の <u>再交付申請受付機能を追加</u> (H30.3) ※H30年度実績(約1万7千件)	84.8%	10.7%

<改革事項に対する職員の評価(アンケート実施結果)>
本件に関連する項目について、改革の目的・狙い通りの結果が出ているか? ⇒ ・肯定的意見 80.4% ・否定的意見 7.4%

【1. お客様とのコンタクトチャネルの拡充】



【2. 年金相談予約率の推移(全国平均)】



【3. マルチランゲージサービスの導入・拡大】

実施時期	実施拠点数	対象言語数
平成29年10月	8 年金事務所 (外国人居住者が多い地域)	5 言語 ※1
平成30年2月	8 ⇒ 52 年金事務所 + 4 コールセンター・中央年金センター	5 言語
平成30年10月	52 ⇒ 312 年金事務所 + 分室 (すべての年金事務所・分室に拡大)	5 言語
平成31年4月	(上記の全ての拠点)	10 言語 ※2

※1 英語、中国語、韓国語、ポルトガル語、スペイン語の5言語

※2 タガログ語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語、ネパール語の5言語を追加

<改革の総括>

- 対面チャネルについては、従来の都道府県単位から全国ベースで拠点網を見直したことにより、年金事務所の空白地域に分室を設置し、お客様の利便性の向上を図った。
- また、離島など遠隔地に居住している方々へのサービス向上を図るため、離島で最も人口の多い地域(新潟県佐渡市)において、テレビ電話相談のモデル実施を行った。
- ねんきんネットの機能拡充(再交付申請機能の追加)や全国の拠点にマルチランゲージサービスを導入したことにより、お客様サービスの充実を図った。
- 年金相談における予約制の全国実施の導入にあたっては、当初の予約率が全国平均で7.2%であったが、2年半の間に87.0%まで達し、年金相談の予約制が全国に浸透している。

<今後の方向性、未来づくりへの発展的継承>

- 対面チャネルについては、空白地帯における拠点整備や過疎地における効率化など全国的な拠点見直しを引き続き検討・実施する。
- 電話チャネルについては、年金事務所とコールセンターの連携の在り方について、更に検討を進める。
- ネットチャネルについては、情報セキュリティの観点を踏まえつつ、インターネットにおける更なるサービス拡充策を検討する。
- テレビ電話相談については、モデル実施の結果等を踏まえ、今後の利用拡大策を検討する。
- 高い予約率に対応するため、インターネットによる「相談予約受付」やRPA技術を活用した事務の効率化等を検討する。

(4) 業務改革～事務センター改革～

<改革に取り組む経緯>

- 機構発足時は、事務センターが都道府県単位(47)で設置されていたことにより、事務の非効率や取扱いの不統一といった問題があった。
- 再生プロジェクト開始当初は、事務センターの統合・集約を促進することにより、これらの問題の解消を目指していたところ。
- これにより取扱いの統一化が図られる一方で、従来の集約方針では効率化効果に一定の限界があることから、事務センター体制を抜本的に見直す必要が生じた。

<改革の狙い>

- 届書(紙)が動くことを前提とした事務処理体制から、電子化に対応した事務処理体制へ転換する。
- 職員の役割の見直しにより、正規職員が無期転換職員、有期雇用職員、委託業者を管理する人員体制を確立する。
- 大量処理、ピーク時処理を安定化させるため、事務処理の電子化・システム化により、紙の移動や手作業を削減し、事務処理の効率化を図る。

これまでの主な取組実績

①事務センターの広域集約化の促進	○平成28年4月時点で 39拠点 あった事務センターを平成30年度末には 16拠点 に統合。 H28年4月 39拠点 H29年3月 29拠点 H30年3月 18拠点 H31年3月 16拠点
②事務のシステム化	○システム刷新により、紙届書の 画像化 、事務処理の システム化 を実現し、紙や電子媒体が移動しない仕組みを確立。 ○システムチェック(既保有情報チェック、関連チェック等)機能により、審査事務を効率化。
③職員の役割分担の見直し	○システムチェックの特徴を踏まえ、審査事務の役割を整理。 ○事務センターの事務を安定的に実施するため、無期転換職員の役割を拡大するとともに、新たな職種(事務センター専任職員)の導入を決定。(令和元年10月より実施予定)

<改革事項に対する職員の評価(アンケート実施結果)>

本件に関連する項目について、改革の目的・狙い通りの結果が出ているか? ⇒ ・肯定的意見 57.2% ・否定的意見 31.0%

<改革の総括>

- 事務センターを単純に統合する手法では、人員面、ピーク対応等で効率化効果に限界がある。
- 効率化効果を実現するためには、事務に特化した事務センター体制を確立する必要があり、職員の役割見直しや業務の整理、システム刷新の効果の具体化とともに、システム面の更なるレベルアップが必要である。

<今後の方向性、未来づくりへの発展的継承>

- 事務センター専任職員**制度の導入により、役割見直し後の**分業体制を完成**させ、正規職員をお客様接点である年金事務所等へ重点配置する。
- 集約して大規模になった事務センターにおける**管理手法の確立**を図る。
- 年金事務所で行っている厚生年金・国民年金の定型事務・単純業務の更なる事務センターへの集約を進める。
- システムの更なる**レベルアップ**や電子申請の利用拡大等により、大量処理、ピーク時対策を**完成**させる。

(5) 業務改革～ルールの徹底～

<改革に取り組む以前の問題点>

- 現場実態を踏まえてルール設定を行うという努力の不足
- 定めたルールが組織内に正確・迅速に伝わらない
- ルールが遵守されていることを確認する仕組みの欠如

<改革の狙い>

- 現場実態を踏まえたルール設定(「指示・依頼」発出ルールの見直し・5割削減)
- 業務ルールの不統一の排除(マニュアルの一元化、マニュアルメンテナンス体制の確立)
- ルール徹底体制の確立(責任体制の明確化、ルール徹底担当者の設置、理解度チェックの実施)

これまでの主な取組実績

- 業務処理手順とオンライン入力手順をまとめた統一業務マニュアル(325届書)を作成し、運用開始(H29.4)
- 統一業務マニュアルをWeb形式化した「業務処理要領確認システム(MACS)」の運用開始(H30.9)
- 指示発出の妥当性及びルール徹底の実効性確保のため、「業務品質管理部」を設置し、指示内容を一元的に審査する体制を確立 (指示発出件数:平成26年 約4,300件⇒平成30年度 621件(約85%削減))

	H26年 発出件数	H28年度 発出件数	H29年度 発出件数	H30年度 発出件数	H26年 対比
指示	4,300	693	741	621	▲85.6%
事務連絡	2,700	1,302	726	609	▲77.4%
合計	7,000	1,995	1467	1,230	▲82.4%

- 現場におけるルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、地域マネージャーが現場指導を実施(H28.4)
- 重要な指示に関する理解度を確認するため理解度チェックを実施(H28.7)
- 重要な指示について、現場向けのテレビ解説を日々実施し、指示の理解度向上を推進(H29.4)
- 中央年金センター(本部現業部門)で使用する業務マニュアルを順次整備し、運用開始(H29.10～H31.1)

<改革事項に対する職員の評価(アンケート実施結果)>

本件に関連する項目について、改革の目的・狙い通りの結果が出ているか? ⇒ ・肯定的意見 82.0% ・否定的意見 12.5%

<改革の総括>

- 統一業務マニュアルの作成や現場への指示発出件数の削減など、現場がルールを守りやすくなる環境整備を進めてきたことについて、職員から8割を超える肯定的意見があり、高い評価を得ている。一方で、わかりやすく使い易いマニュアルへの不断の拡充への意見も一部あった。

<今後の方向性、未来づくりへの発展的継承>

- 本部に「マニュアル明確化チーム」を設置しマニュアル記載内容の明確化を進めるとともに、職員意見を踏まえMACSの機能拡充を図る
- 業務支援ツールの管理と報告物の削減によって、業務手順を効率化
- 分かりやすい指示の作成と、ルールの背景・目的を説明するテレビ解説の改善によって、制度と実務の理解度を向上

【参考】統一業務マニュアルの策定

◎業務処理要領(作業手順)

「要領」(6)

年金給付業務

厚生年金保険・健康保険適用業務

厚生年金保険・健康保険徴収業務

国民年金適用業務

国民年金保険料業務

社会保障協定業務

◎業務取扱要領(オンライン入力手順)

「要領」(22)

基礎年金番号関係業務

年金給付関係業務

厚生年金保険・健康保険適用関係業務

厚生年金保険・健康保険徴収関係業務

国民年金適用関係業務

国民年金保険料関係業務

社会保障協定関係業務 ほか

業務処理要領
(作業手順)に入
力手順等の統合
作業を実施

○ 事務処理手順の標準化作業(地域差の解消)

- ・地域差実態調査により判明した独自手順 44件
- ・旧ブロック本部発出の指示・依頼 23件
- ・拠点から報告された独自手順 539件

○ マニュアルに取り込まれていない指示等の洗い出し作業

- ・機構発足後発出の指示・依頼の総点検 16,000件
- ・国からの通知の総点検 1,500件
- ・疑義照会回答票の総点検 1,300件

※ 統一業務マニュアル(案)の意見照会を計5回実施し、意見照会結果について法令上問題がないことを確認した上で、標準化できるものは統一業務マニュアルへ取り込み

平成29年4月

統一業務 マニュアル (10編)

- ・制度共通業務編
- ・年金給付業務編
- ・厚生年金保険・健康保険適用業務編
- ・厚生年金保険・健康保険徴収業務編
- ・国民年金保険料業務編
- ・社会保障協定業務編 ほか

統一したことによる効果

- ・入力手順マニュアルの統合による確認作業の負担軽減
- ・地域差解消による全国統一の事務処理
- ・事務処理誤り再発防止策の記載による正確性の向上
- ・確認項目・作業工程の可視化(届書記入例の追加、業務フローの改善)

平成30年9月

業務処理要領 確認システム (MACS)

Web化した効果

- ・マニュアル利用環境の向上
- ・マニュアル確認時間の短縮
- ・検索機能の向上
- ・リンク機能による法令・通知・指示文書・疑義照会の確認
- ・マニュアルの即時更新
- ・印刷用紙の削減

○ その他中央年金センター(本部現業部門)の業務標準化

- ・届書(支払業務)のマニュアル.....94種類(H29.10運用開始)
- ・届書(再裁定、渉外業務等)のマニュアル.....54種類(H30.4運用開始)
- ・オンライン入力手順のマニュアル.....1種類(H30.4運用開始)
- ・届書処理を契機としたリストマニュアル.....602種類(H30.4運用開始)
- ・届書処理を契機としないリストマニュアル.....437種類(H31.1運用開始)

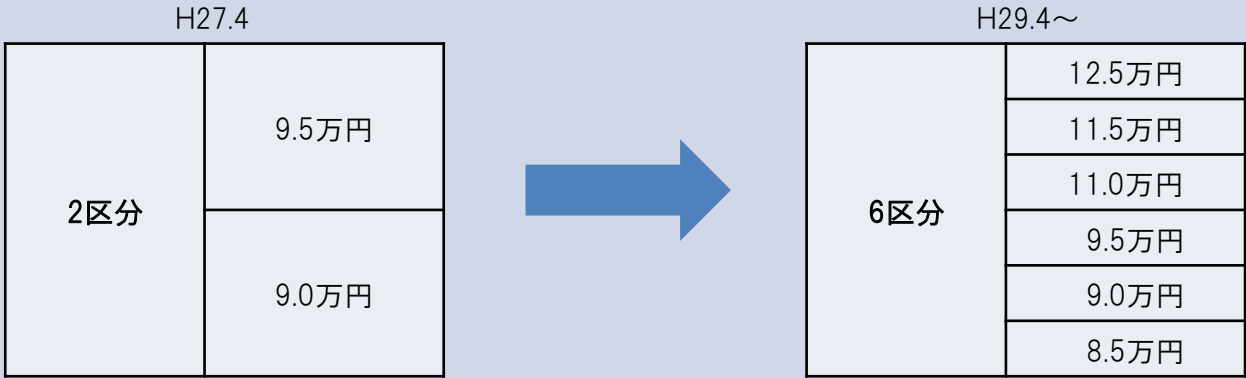
(6) 人事改革

① 三層構造の排除

＜改革に取り組む以前の問題点＞
○人事権が分散しており、採用形態に応じた硬直的な人事体系（いわゆる三層構造）の仕組みが残っている。

これまでの主な取組実績

- 組織一体化に向け、人事権を本部に一元化し、全拠点に対する人事ヒアリングの制度化により人材の糾合を促進。
また、全国異動は、全国異動ルールを見直し、本部拠点間異動を促進するとともに拠点間異動は拠点網維持の観点から必要最小限として実施。
 - ・人事ヒアリングの実施：年2回（上期及び下期）に全ての拠点に対して実施
 - ・本部・拠点間異動経験者数：1,901人《17.2%》（H28.10）⇒2,579人《23.7%》（H30.10）
- お客様との接点である現場を重視する観点から、財政中立を図りつつ、拠点長の役職（ポスト）と資格（グレード）との関係を見直すとともに、職責手当の上下限の幅の拡大等を実施。
 - ・組織再編にあわせ、拠点長のG級ポストを拡大 0ポスト⇒8ポスト（H29.4～）① ※8ポストの拠点長に旧社会保険庁本庁採用者はいない（H31.4時点）
 - ・職務の困難度等に応じた職責手当の上下限の幅を拡大②



＜改革事項に対する職員の評価（アンケート実施結果）＞
本件に関連する項目について、改革の目的・狙い通りの結果が出ているか？ ⇒ ・肯定的意見 73. 9% ・否定的意見 19. 2%

＜総括・今後の方向＞
○いわゆる三層構造の排除を目指した人事体系の見直しについては、肯定的意見は高い割合になっており、今後もこの方向で適正な人事を進めていく。
○否定的な意見の多くは、全国異動に対する不安からのご意見であり、この点については、本部と拠点間の異動の促進、拠点間の異動は拠点網維持の観点から必要最小限にすることを人事方針として、人事オペレーションの中で適切に進めていく。

② 管理職の活性化

<改革に取り組む以前の問題点>

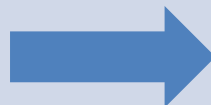
- 一度管理職となると定年まで管理職でいられる仕組みとなっている。

これまでの主な取組実績

- 管理職の新陳代謝を早め、リーダーシップに優れた職員を養成する取り組みを実施。

- ・登用試験合格者の平均年齢③

H27年度	
所長	49.2歳
管理職	43.0歳



H30年度	
所長	47.5歳
管理職	42.3歳

- ・課長代理配置人数:742人(H31.4)④

- ・早期退職制度と役職定年制度の導入

役職定年対象者数:63人(H28年度末)⇒123人(H30年度末)⑤

- 女性職員の管理職登用の推進

- ・管理職に占める女性の割合:(H27.4)11.2% ⇒ (H31.4)13.7%⑥

<改革事項に対する職員の評価(アンケート実施結果)>

本件に関連する項目について、改革の目的・狙い通りの結果が出ているか? ⇒ ・肯定的意見 75.3% ・否定的意見 16.6%

<総括・今後の方向>

- 職員アンケートにおいては、7割5分以上の職員から肯定的な意見を得ており、若手登用の促進や役職定年の導入など管理職の新陳代謝を早める取り組みが評価されたと考えられる。このため、今後もこの方向で組織の活性化を図っていく。

- 一方で、評価の高い管理職については、定年再雇用制度であるエルダー制度との観点から、役割面での活躍業務の検討のほか、エルダー制度における処遇面でインセンティブが働く制度設計を進めていく。

③ 職員のやりがい(人事評価を含む)

<改革に取り組む以前の問題点>

- お客様のために努力する職員が必ずしも評価されず、処遇にも差がつきにくい仕組みとなっている。
- 職員のキャリアパスに応じた研修体系が構築されていない。

これまでの主な取組実績

- お客様のために努力する職員を高く評価し、意欲・実績の低い職員には厳正に対処する取り組みを実施。
 - ・評価(S/A/B/C/D)の分布割合の見直し:A評価割合を拡大(25%⇒30%)するとともに、若年層にはC/D評価を抑制し、管理職層にはC/D評価の割合を拡大(H28年度～)
 - ・メリハリのついた処遇:S/D評価対比で賞与差を管理職約1.5倍、一般職約1.3倍(H28.12～)
 - ・能力改善プログラム対象者数:89人(H28年度)⇒74人(H29年度)、プログラム対象者の降給・降格者 10人(H29.7)⇒5人(H30.7)
 - ・360度アセスメントの導入:410人(H28年度)⇒2,491人(H30年度) ※全ての管理職に拡大
- 専門性を確保する観点から年金給付分野及びシステム分野に専門職コースを導入(H28.10～)。
 - ・専門職任用(登用)者数(H31.4):上席年金給付専門職74人、年金給付専門職227人、上席システム専門職6人、システム専門職42人⑦
- 職員一人ひとりが自身の将来像を描けるよう、複線型のキャリアパス(ゼネラリストと専門職コース別)を整理し職員に提示(H28.6)
- キャリアパスに応じた多様な研修(外部機関、企業による研修、海外の外部機関での勤務等)の実施。
- 有期雇用職員の無期転換の拡大するとともに、年金相談職員の設置(H29.1～)し、安定した年金相談体制を確立。
 - ・年金相談職員:83人(H29.1)⇒541人(H31.4)
- 無期転換職員及び有期雇用職員に対する処遇の改善(賞与支給)(H30.6～)

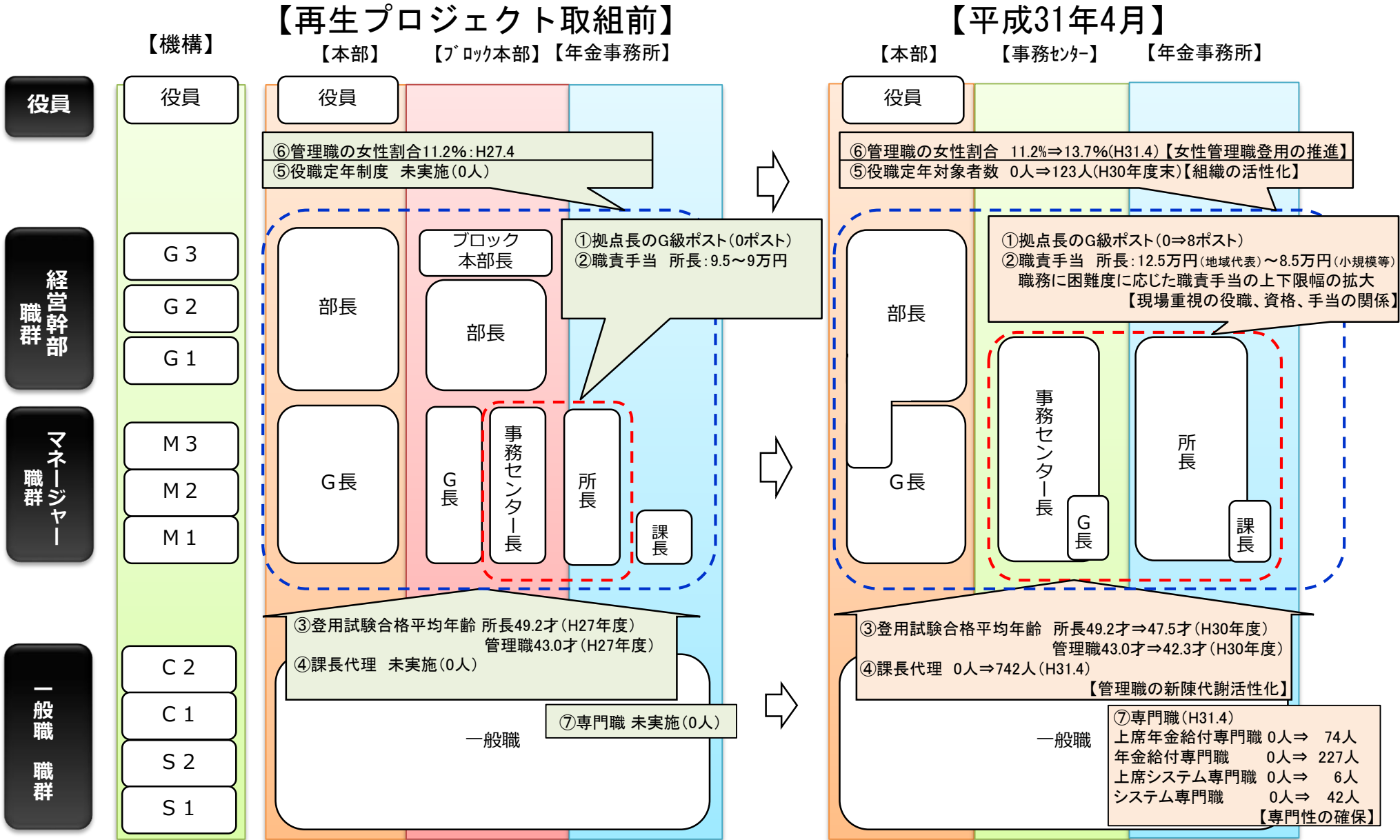
<改革事項に対する職員の評価(アンケート実施結果)>

本件に関連する項目について、改革の目的・狙い通りの結果が出ているか? ⇒ ・肯定的意見 66.0% ・否定的意見 21.3%

<総括・今後の方向>

- 職員アンケートにおいては、肯定的な意見が6割5分程度に留まっているが、専門職制度、年金相談体制を確立していくための年金相談職員(無期)の設置、無期・有期に対する賞与支給については、非常に高い評価を得ており、専門職の拡大、無期化の促進は進めていく。
- 一方、人事評価制度に対する意見として、相対評価と絶対評価のあり方、点数化できない仕事を点数化、その点数は、最後は相対評価になること等があり、この違いについて、職員の納得性を高める評価体系がどのように作れるかを引き続き検討する。

人事体系・資格体系の見直し(概要)



(7)情報開示・情報共有の促進

＜改革に取り組む以前の問題点＞

- お客様への情報開示に関する責任部署が不明確であり、適切な開示を行う体制・仕組みが確立されていない。
- 組織内及び厚生労働省との連携が不足しており、必要な情報共有が十分に図られていない。

＜改革の狙い・目的＞

- 情報開示 ➢ 法令や諸規程等に基づき、お客様に対して開示すべき機構の情報を適時・適切に開示し、経営の透明性を確保する。
- 情報共有 ➢ 組織内の情報共有を促進し、組織一体化を図るとともに、厚生労働省との連携・情報共有を強化する。

これまでの主な取組実績

情報開示	○情報の把握・調査・開示に至るまでの一連の対応等に関するルールを定めた「日本年金機構情報開示規程」を整備し、同規程に基づき事務処理誤り等の公表を適時適切に行った ○公表すべき情報の公開に一元的に対応するため、情報開示担当理事を設置するとともに、情報の把握・調査・情報開示に至るまでの一連の対応を統括する担当部署として「リスク統括部」を設置し、情報公開に係る責任体制を整備
情報共有	○地域部に配置された 事業推進役(地域マネージャー) を本部と現場間の情報共有のキーマンとして位置づけ、本部施策等の現場への周知や、現場の実態や声を把握し、その状況を直接幹部に報告する等により、情報共有を促進 ※これまでの訪問実績(H28年度～H30年度:のべ約6,000拠点) ○全ての拠点に TV会議システムを導入 し、本部・現場間や現場同士の情報共有を促進し、機構全体のコミュニケーションを活性化 ※これまでの利用実績(H29.4会議等:のべ1,992回、指示等解説:のべ467回、研修:のべ904回) ○ 報道発表事項、マスコミ等に取り上げられた事項について原則として即日現場へ対応方法等を伝達 し、お客様からの照会に円滑に対応できる体制を確立 ※これまでの職員周知(H27年度～H30年度:64件) ○お客様対応の状況など現場で起きている主要な事柄を迅速に把握するため、日次で拠点長から本部への業務報告を実施 ○厚生労働省年金局と機構幹部による定例連絡会議の開催や、厚生労働省と機構における相互の人事交流を拡大し、連携を強化

＜改革事項に対する職員の評価(アンケート実施結果)＞

本件に関連する項目について、改革の目的・狙い通りの結果が出ているか？ ⇒ ・肯定的意見 76.3% ・否定的意見 11.2%

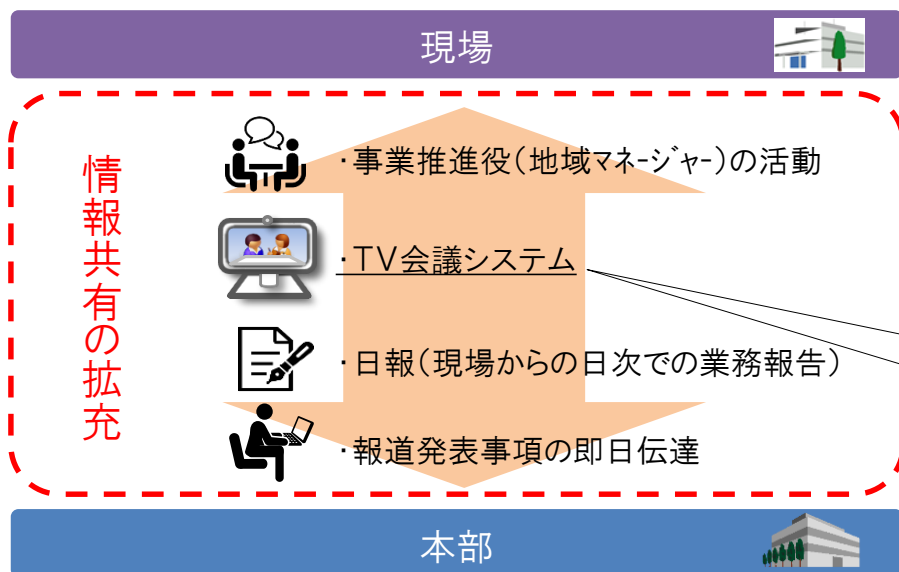
<改革の総括>

- 情報開示においては、リスク統括部を責任部署とした管理体制を構築し、情報開示規程に基づき開示されるべき情報を管理し、それが適切に開示されているかフォローアップを行う等、**必要な情報を適時・適切に開示するための機能・仕組みが定着した。**
- また、情報共有においては、**事業推進役(地域マネージャー)**が本部と現場との懸け橋となり、**組織内における多様な情報の共有体制が確立された**他、地域を越えた本部と拠点における双方向のコミュニケーションツールとして**TV会議システムが広く活用される**など、情報共有の手法の拡充により、組織内の情報共有が促進された。
- これらの各改革における取組内容や方向性については、職員によるアンケートにおいて、肯定的な評価が76.3%と、概ね職員から評価されており、当初の改革の狙い・目的については一定実現されたと言える。

<今後の方向性、未来づくりへの発展的継承>

- 今後も、適時・適切な情報開示を行い、透明性の確保に努めるとともに、組織内における必要な情報共有・連携及び厚生労働省との連携促進が図られるよう、定着した事業推進役における活動の在り方や、TV会議システム等の活用シーンの拡大の検討等、組織一体化のための情報共有の促進策及び厚生労働省との連携強化を、引き続き推進する。

【本部・現場間の情報共有の拡充(イメージ)】



TV会議システムの構成

拠点: 専用端末・ソフトウェアPC

LAN/パソコン
カメラ+マイク

会議室

会議室

本部: 専用端末・ソフトウェアPC

LAN/パソコン
カメラ+マイク

会議室

年金局: 専用端末

会議室

(8) 年金給付業務の抜本改革

- ＜改革に取り組む以前の問題点＞
- 平成29年9月に振替加算支給漏れ事案を公表し、これを契機として過去に発生した事務処理誤りの総点検を行った結果、類似の事務処理誤り33事象が判明した。
 - この問題の根本的な原因は、相談窓口でお客様から正確に情報を聴取できていない、情報の入手と審査・決定が異なる拠点で行われており責任体制が不明確となっている、複雑な年金制度に対応するための体制が整備されていない、専門性を持った職員を育成できていないことにあり、これらを早急に解決する必要があった。
- ＜改革の狙い＞
- 年金の正確な支払の実現（審査業務の年金事務所への移管等を推進し、信頼の原点である正確な事務処理を徹底）
 - 責任ある執行体制の構築（日本で唯一の年金業務執行機関として、個々の職員に責任感と正確な業務執行の意識を醸成）
 - 安定した相談体制の確立（安定した相談窓口体制の構築や職員スキルの維持を図り、お客様への信頼・安心感を形成）

これまでの主な取組実績

審査業務の移管
〔責任の明確化〕

○年金給付の手続きは、これまで手続きに必要な事項の聴取・確認及び点検を年金事務所で、その結果に基づく審査・入力を事務センターで行ったが、これを年金事務所で情報の入手から審査・決定までを一体で行う体制に見直し、責任体制の明確化を図るとともに、年金事務所の体制を強化。

【年金事務所の体制】
・審査事務の移管に伴い、事務センターから年金事務所に711名（正規：363名／非正規：348名）の人員をシフト
《お客様相談室の人員数の推移》H29.4時点 4,453名 ⇒ 移管完了時（H31.4時点） 5,164名

【移管の変遷】
・H29.7 山梨県で試行実施
・H30.1 審査事務の移管開始
・H31.4 移管完了

H30.1	H30.4	H30.10	H31.4
東北・九州等 9県47拠点	東北・九州 6県35拠点	北海道・大阪府等 18道府県120拠点	東京都・埼玉県・愛知県等 13都県112拠点

窓口体制の整備
〔正確な情報収集〕

○相談窓口で正確な情報をお客様から入手するとともに、安定的な年金相談体制を確立するため、窓口を正規職員、パートナー職員（年金相談職員やエルダー職員等）、社会保険労務士で構成する体制整備を実施。

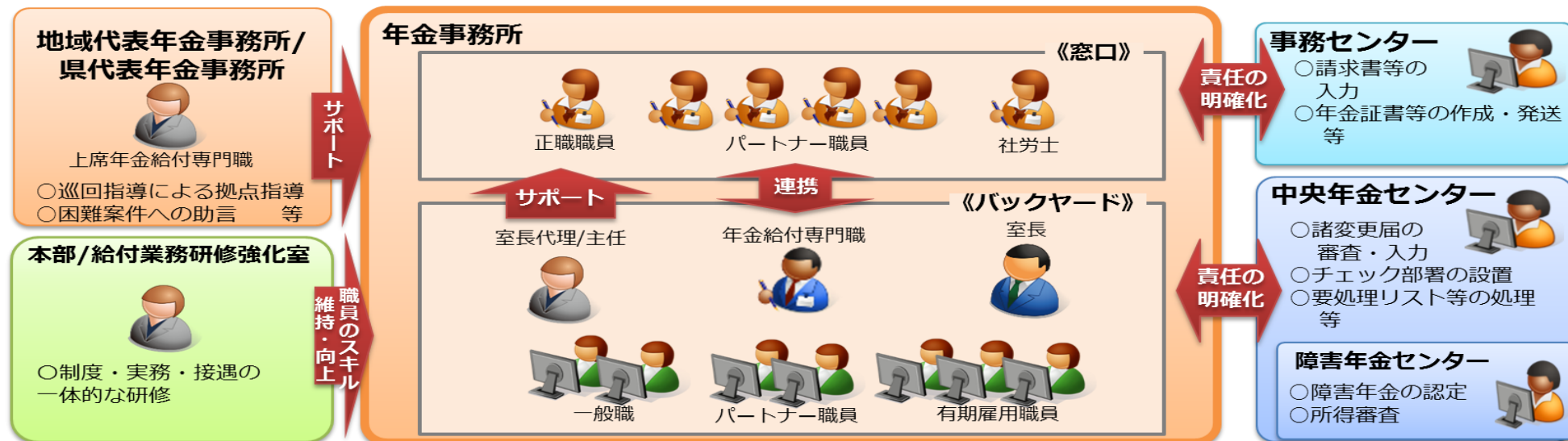
【窓口相談職員配置状況】 窓口対応職員のうち正規職員、パートナー職員、社会保険労務士が占める割合

H25.4	H26.4	H27.4	H28.4	H29.4	H30.4	H31.4
48.2%	60.9%	79.1%	80.0%	78.8%	87.8%	93.4%

※H29.4は受給資格期間の短縮による
相談ブース数増加の影響

給付業務研修の
強化
〔専門性の向上〕

○専門性の高い知識と経験を有する職員を計画的に育成するために、上席年金給付専門職、年金給付専門職を設置し、OJT研修や実務指導などを実施。
○制度・実務・接遇の一体的な研修を実施し、職員スキルの向上を図るため、平成30年1月に給付業務研修強化室を設置。
○平成30年度は給付業務を最重要事項と位置づけ、全国の年金相談窓口を担当する全職員を対象とした座学研修・実践研修を実施。



<改革の総括>

- 平成31年4月に事務センターから年金事務所への年金審査業務の移管を完了し、年金の審査に係る責任が明確となった。
- 上席年金給付専門職、年金給付専門職を設置するとともに、相談窓口に年金相談職員を配置し、複雑な年金制度に対応する体制を確立した。
- 年金相談窓口に正規職員、パートナー職員、社会保険労務士を配置し、年金相談体制を強化した。
- 研修体系の見直しにより、お客様に対応する窓口職員の人材育成(スキル向上)を推進した。

<今後の方向性、未来づくりへの発展的継承>

- 年金給付に関するチェック体制の強化
 - ・年金受給権や年金額に直結する事務処理誤りの早期発見のため、本部内に年金の決定内容を事後的にチェックする部署の設置
 - ・職員のヒューマンエラーの防止を図るため、システムで保有する情報をもとに、システムのチェック機能を強化
- 更なる給付業務の執行体制の見直し
 - ・中央年金センターを核とした年金給付業務の執行体制の再構築
 - ・中央年金センター及び障害年金センターが分散していることによるBCPの課題への対処
- IT技術を活用した事務の適正化・効率化
 - ・RPA技術の活用により、職員が行っている記録の印字作業などの定型業務を削減
 - ・AI-OCR技術を活用し、届書の記載事項を読み取りデータ化することで、職員の入力作業を削減
- 専門性の高い職員の育成・配置
 - ・年金センター等に給付業務正規職員(給付のみ従事)を配置し、職員の専門性の向上を図るとともに、拠点の上席年金給付専門職等と連携して、更なる専門性の向上を図る。

(9) 本部現業の再構築

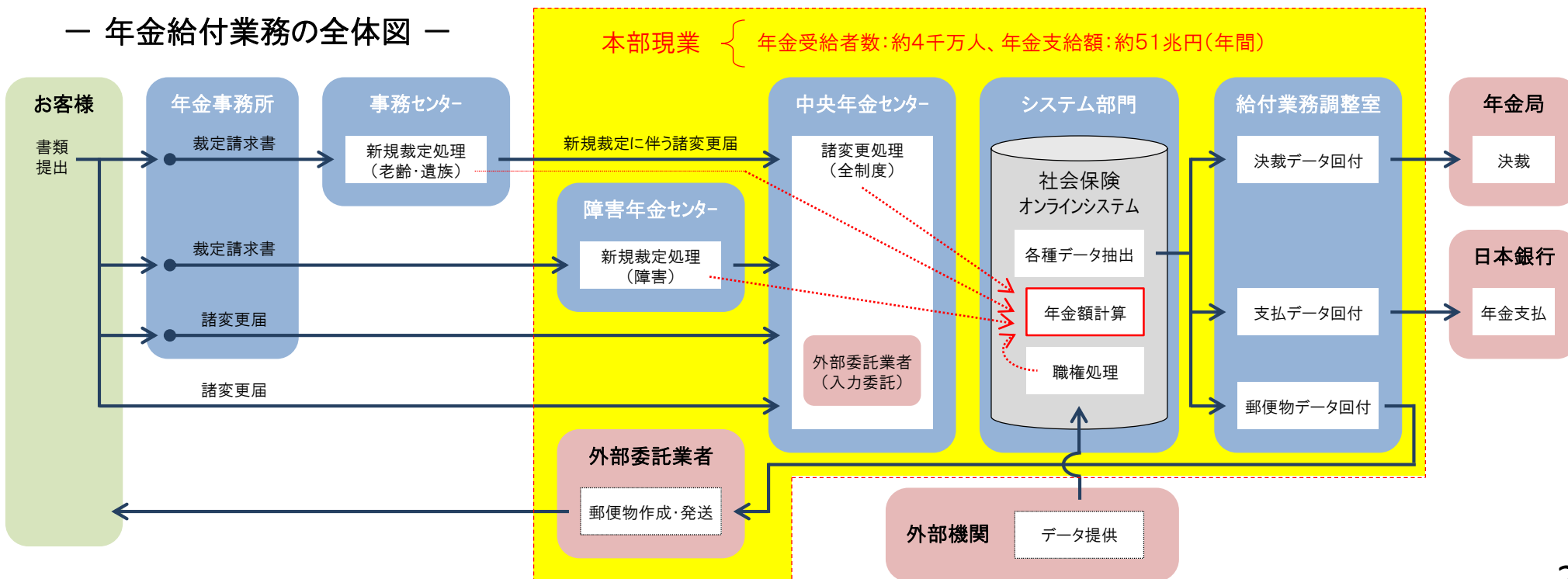
<背景>

- 扶養親族等申告書の事案を検証するために設置された「日本年金機構における業務委託のあり方等に関する調査委員会」の報告書の中で、「大規模な調達がほとんど本部で行われている実態から、本部現業部門のリスクの所在と対応策についても検討を進めるべきである。具体的には、本部で行われている現業について、リスクを拾い上げて可視化し、マネジメントする体制の確立並びにリスクをコントロールするリーダー層を育成・確保すべきである。」と提言され、この報告書で提言された対応策に着手に取り組むよう、厚生労働大臣から業務改善命令が発せられた。

<改革に取り組む以前の問題点>

- 本部現業の全体を詳細に把握できていない。
- 本部現業(特に複数の部署を経由する業務)全体を進捗管理し、業務品質の確保に責任を持つ部署が不明確である。
- 担当部署ごとの業務の進捗管理が不徹底である。
- 個々の担当者の経験等に基づいて行われている事務処理について、組織としての体系化やマニュアル化が不足している。
- リスク管理の観点に基づく本部現業の効率化やシステム化、本部現業に内在するリスクを把握して対策を検討する体制が欠如している。

ー 年金給付業務の全体図 ー



これまでの主な取組実績

本部現業8類型のリスク分析・評価

- 外部専門家の知見も活用して下記の取組を実施
 - 本部現業を8類型に分類し、それぞれの業務類型に内在するリスクを可視化
 - 可視化されたリスクの重要度(影響度×発生可能性)を評価
 - 可視化されたリスクに対する統制の有無を検証し、今後対応すべき課題を導出

(参考)本部現業の8類型

	類型区分	内容		類型区分	内容
1	届書の処理を行う業務	届書を送付し、受付した届書を処理する業務	5	通知を送付する業務	権利義務にかかる処分等を通知する業務
2	届書の処理を行う業務（類型1以外）	受付した届書を処理する業務	6	お知らせを送付する業務	制度周知などのお知らせを送付する業務
3	職権で処理を行う業務	外部からの情報回付により職権処理を行う業務	7	外部機関対応を行う業務	外部機関との情報連携等の対応を行う業務
4	職権で処理を行う業務（類型3以外）	内部情報により職権処理を行う業務	8	その他の業務	類型1～7以外の業務

本部現業洗い出し調査

- 機構職員と外部専門家の協同作業により、下記の取組を実施
 - 本部各部署に対して調査票を配付し、本部現業の実施状況や懸案事項の有無について報告を依頼
 - 調査票による報告に基づき、本部現業を実施している部署に対してヒアリングを実施
- 調査票及びヒアリング等の結果は、現在取りまとめ中。
(本部各部署からの報告ベースでの業務数:1,500件程度)
- 部署間の役割及び連携体制の不足、業務全体を管理する体制の未整備、マニュアルの未整備等、本部現業8類型のリスク分析・評価結果と同様の課題が検出されている。

<改革の方向性>

- 本部現業8類型のリスク分析・評価結果を踏まえて、本部現業の事務処理フロー(業務工程)の見直しを行う。
(見直しに当たっては、可能な限り「リスクを発生させない事務処理フロー(業務工程)」を確立することを目的とする。)
- 本部現業洗い出し調査結果について、本部現業8類型への当てはめを行い、当てはまらない業務は個別にリスク分析・評価を行う。
- 見直し後の事務処理フロー(業務工程)を踏まえて、下記の事項について検討・実施する。
 - リスクの予防を目的とした本部現業執行体制の見直し(本部現業の品質を管理する部署、本部現業の進捗を管理する部署の設置等)
 - リスクを迅速に把握・情報共有し、リスク対策を検討・実施するリスクマネジメント体制の見直し
 - 本部現業(特に複数の部署を経由する業務)全体の進捗を管理する仕組みの構築(システム化等)
 - 本部で受付した届書の処理状況を追跡確認できる仕組みの構築(受付進捗管理システムの改修等)
 - リスクの重要度が高い業務工程や本部各部署に共通する業務工程のマニュアル化

7. 未来づくり計画策定に向けて

背景・目的

- これまでの第1期及び第2期中期計画期間においては、年金記録問題や不正アクセスによる情報流出事案等、問題事案への対処を中心とした事業運営や再生プロジェクト等の内部統制・ガバナンス改革に注力してきた。
- 今後は機構がお客様のために存在する組織であることに立ち返り、第3期中期計画をベースにお客様ニーズも踏まえながら、お客様の期待する未来を徹底して追求・実現する取組への転換を図るべく、「未来づくり計画」を策定する。

計画策定の考え方

- 機構のミッションである「無年金者をなくす」及び「正確な給付を保証する」という原点に立ち返り、お客様の期待する未来を徹底して追求する。
- お客様がどのようなニーズをもっているかを具体的に調査・把握し、施策化につなげていく。
- 為すべき行動を全職員一体となって考え、実行し、お客様が期待する未来を実現する。

<社会経済情勢の変化>

- ▽人口構成や働き方の変化
- ▽ICTの更なる進化
- ▽外国人労働者の増加
- ▽価値観の多様化

再生プロジェクトの取組 (問題への対処に注力)

平成22年1月

日本年金機構設立

現在

再生プロジェクト
の発展的継承

「未来づくり」

- ・地域共生社会への積極的関与
- ・多様なサービスの実現
- ・超高齢化社会への対応
- ・科学技術イノベーションの利活用

人生100年時代を見据えた重要な社会経済インフラとして、
未来にわたり、国民の生活を支え、日本を支え続ける組織を目指す

未来づくり計画で検討すべき主な施策

1. 再生プロジェクトの発展的継承施策

- (1) 現場を向いた本部づくり
- (2) チャンネル体系の在り方
- (3) 事務センターの広域集約の方向性
- (4) 人事制度の更なる改革
- (5) 給付改革の更なる推進
- (6) 本部現業の再構築

2. 未来づくりとして新たに推進する施策

- (1) 無年金者の発生防止
- (2) 正確な給付の実現
- (3) ICT化の推進（効率化とお客様サービスの充実）

7. 未来づくり計画策定に向けて（再生プロジェクトの発展的継承の内容）

未来づくりへの発展的継承（今後の方向性）

【再生プロジェクト71項目をより拡充するための施策】

①現場を向いた本部づくり

○本部の縦割り組織を横断的組織へ見直すため、事業企画部門と事業推進部門の体制としたが、両部門の役割が十分整理されていないなど、現場からみてわかりにくくなっている

②チャネル体系の在り方

○特別徴収対策部や分室の設置は成果・評価を得たが、年金事務所の多様化が進む中で、特定年金事務所の役割・位置づけが不明確となっている

③事務センターの広域集約の方向性

○広域集約による事務の効率化を目的に進めてきたが、広域異動の発生や事務の集中等の課題があり、それに見合う集約効果が出ていない

④人事制度の更なる改革

○人事制度では現場重点主義をキーワードとして人事権の本部一元化等の取組を進めたことで、三層構造は過去のものとなったが、人事評価制度については改善等に関する意見が多くみられる

【再生プロジェクト推進期間中における新たな課題に対応するための施策】

⑤給付改革の更なる推進

○振替加算の加算漏れ問題を契機に正確な給付の実現に取り組み、給付審査事務移管を全年金事務所で実施し、給付審査体制を年金事務所に一元化

⑥本部現業の再構築

○外部委託問題を契機とした本部現業リスクの対応として、業務の繋がりや管理体制、マニュアルの有無など本部現業業務の洗い出し・分析を進めている

<今後の方向性>

○平成31年4月に事業推進部門をより推進機能に特化した体制に改め、対策系業務の企画機能は新設した事業管理部門に移管（企画・管理・推進の3部門体制を確立）

○地域部が把握する情報を、定員配分や人事、管財等に反映できる仕組みの構築

○地域部のあるべき姿を追求する検討チームを未来戦略室に設置

○多様化した年金事務所体系の見直し、お客様にとってわかりやすく効率的な対面チャネルの在り方、インターネットや電話を含めたチャネルミックスの在り方等について検討・整理

○ビジネスモデルの転換を進め、事務処理体制を確立するとともに、国年・厚年に特化した拠点とすることで、事務センター専任職員を含めた職員配置の見直しを行う

○フェーズⅠのレベルアップ、電子申請システムの改善等により、「紙を無くす」取組を進める

○相対評価と絶対評価の在り方、点数化できない仕事の評価基準等、お客様のために存在する組織としての評価制度の在り方を検討

○審査内容のチェック体制の確立、年金事務所・事務センター・中央年金センターの役割・業務内容の整理、給付業務正規職員制度の創設等により、給付の正確性を確保する体制を確立

○洗い出しにより把握した本部現業業務の全体像を解明し、リスクを把握し、業務内容・フローにより分類し、あるべき管理形態・組織形態を検討

7. 未来づくり計画策定に向けて（未来づくり計画の方向性）

○第三期中期計画＝「未来づくり計画」と位置づけ

➢ 内部統制・ガバナンスの改革により積み上げてきた成果を踏まえ、お客様である国民を向いた国民の評価を得る計画づくりを推進

【機構のミッション】

「年金制度の正確かつ公正な運用により無年金者を無くし、高齢者等の生活の安定を確保」

「複雑な制度の中で正確な給付を保証すること」

➢ この原点に立ち返り、一人ひとりの職員、それぞれの拠点が為すべき行動・未来を考え、その集合が機構の未来づくりとなり、「未来づくり計画」へと繋がる

「未来づくり計画」策定に向け方向性の整理を進めている事項

①無年金者の発生防止

- ・受給資格があるにもかかわらず年金を請求していない方、免除に該当するにもかかわらず申請書を提出していない方等、これらの方がどのような方で、どのようなニーズを持ち、我々が何をすべきか（手続きや届書は難しくないか等）を具体的に調査し、対策を立て施策化を検討
- ・地域年金展開事業を更に進め、お客様のセグメント（区分）、ニーズへの対応等に応じた年金制度の周知活動を検討
- ・年金委員の活動分野や市町村との協力関係の強化を検討

②正確な給付の実現

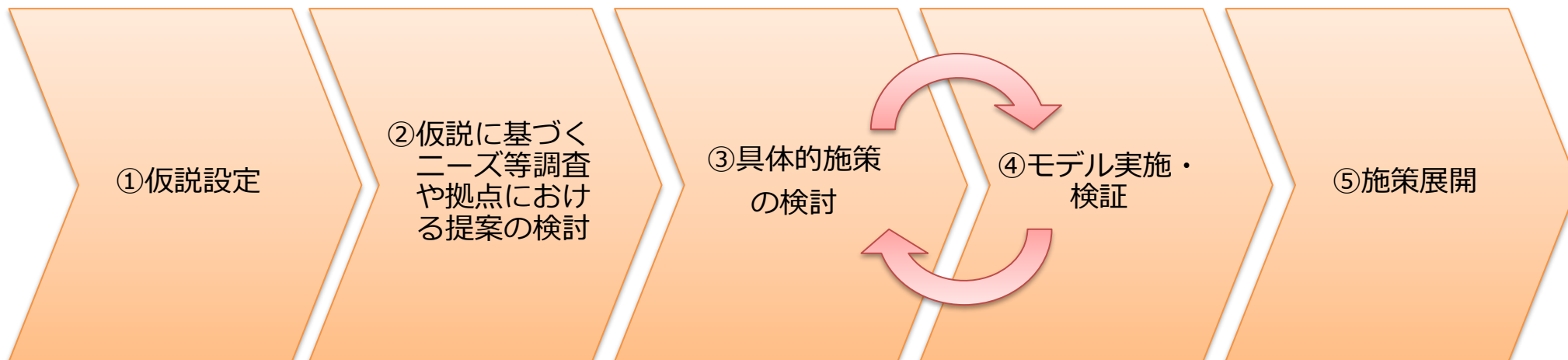
- ・「給付審査事務移管」、「本部の給付を中心とした現業の再構築」をやり遂げるとともに、新たに導入する給付業務正規職員制度や従来からの給付専門職制度等の定着・更なる活性化
- ・船員保険制度にかかる事務処理について体制も含めた見直し
- ・マニュアルの一層の明確化
- ・本部の給付を担う拠点が分散（高井戸・府中・調布・新宿）したことによる物流やBCPの課題への対処

③ICT化の推進（効率化とお客様サービスの充実）

- ・「紙を無くす」、「紙を移動させない」という効率化の目的達成に向けた検討
- ・電子申請システムの改善、年金業務システムのレベルアップ、RPAやAI-OCR等の技術革新への対応
- ・公的に提供されるインターネット基盤（マイナポータル・法人共通認証基盤等）の活用も含め、インターネット環境における年金個人情報の取扱いの整理を踏まえたインターネットサービスへの対応

8. 未来づくり計画の進め方

- お客様が期待する未来として新たに取り組む施策については、以下のサイクルでお客様のニーズを把握、分析、整理の上、「未来づくり計画」に反映し、具体的な施策の検討及び展開を行う。



- お客様や職員が機構に期待する未来を議論し、仮説化（年代、職業種別、世帯構成等でセグメント分類）

- お客様及び職員が何を求めているのか
- 各地域における拠点のあり方（企業、被保険者、年金受給者、市区町村、NPO等との関わり方）

- 具体的に誰を対象にどのような施策を実施するか。
 - 調査結果や提案を踏まえて整理・検討
- [現在、方向性を整理中の事項]
- ・ 無年金者の発生防止
 - ・ 正確な給付の実現
 - ・ ICT化の推進（効率化とお客様サービスの充実）

- モデル実施の課題抽出（運用面、システム面、予算面、人員体制、他の施策との整合性等）
- 個別の方策や手段の検討

- 効果指標の設定
- 計画と実績の差異の検証
- 改善策の検討