

— 関係参考資料 —

目次

○ 再生プロジェクト取組状況等	1
○ 国民年金適用・収納関係	24
○ 厚生年金保険適用・徴収関係	30
○ 年金給付（サービススタンダードの達成状況）	34
○ 年金相談等の状況	36
○ 未統合記録（5,095万件）の解明状況	38
○ 平成30年度予算案 事項別内訳	39
○ テレビ電話相談実施状況（佐渡市）	40

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 12. 31現在)

1. 組織改革

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
(1)縦割り排除(本部改革)						
常勤役員会の設置	1	常勤役員会の設置	経営上重要な案件内容及び意思決定過程の共有を図り、また、組織内の縦割り排除、組織経営に関しての合意の迅速化、役員間の情報共有を強化し、効率的かつ安定的な業務運営に資することを目的に設置	・「日本年金機構常勤役員会規程」を制定・施行(H28.1) ※H28.1.4より、原則として毎週1回開催中 ・会議の議題や運営方法等の見直しを随時実施	・会議の議題や運営方法等について継続的に見直し ・会議での議論において継続課題となったもののフォローアップ	・H27年度14回、H28年度50回、H29年度36回開催
本部組織の再編・効率化	2	縦割りから横断的組織への再編(事業企画部門と事業推進部門の分離)	本部の制度別縦割り組織を改め、年金事務所等の横断的かつ一元管理を行うための業務運営体制を確立	・H28.4組織再編により、事業企画部門と事業推進部門の体制確立 ・年金給付業務について、H29.1組織再編により、事業推進部門(年金給付)を設置	・企画部門と推進部門の役割整理 ・適用・徴収体制の強化にかかる事業企画部門と事業推進部門の再編を検討	・H28.4組織再編により、事業企画部門と事業推進部門の体制確立 ・年金給付業務について、H29.1組織再編により、事業推進部門(年金給付)を設置
	3	現場管理統括部署の設置	「地域部」を地域別に15部設置するとともに、地域マネージャー15名を配置し、本部情報の伝達、現場からの情報の吸収等を図ることで、年金事務所等の管理、指導、評価及び全体共有等を横断的かつ一元的に管理	・H28.4組織再編により、15地域部設置及び同部内に地域マネージャーを1名ずつ配置 ・地域部長会議の定期開催 ・事業推進役報告会の定期開催 ・地域マネージャーの負担軽減のため、サポート体制を検討し、特定業務契約職員を配置(H29.4)	・地域部及び地域マネージャーが円滑に活動が実施できるようフォローアップ ・地域部の役割と関係部との連携を整理	・地域マネージャーによるルールの徹底及び情報セキュリティ対策を実施 ・事業推進役報告会を定期的(月1回程度)に実施し、現場意見等に対する対応策を事務連絡として職員周知
	4	組織のスリム化・効率化(現業部門の分離)	※ 2. 業務改革①の「事務センターの業務集約」を参照			

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29. 12. 31現在）

1. 組織改革

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
(2) 組織一体化（ブロック本部のあり方の見直し） ※H28.4.1付で本部とブロック本部を統合（組織規程を改正）						
本部・ブロック本部の統合	5	人事・労務関係業務の統合		・H28.4組織再編により、人事・労務関係業務を本部に統合	・人事部門と拠点との連携に支障が生じていないかフォローアップ ・人事部による全拠点ヒアリングが定期的に行われ、拠点の現況把握が適切になされているか等を聴取	※項番38「人事権の本部一元化」を参照
	6	経理関係業務の統合	・組織の一体化、意思決定・情報共有ルートの短縮、人員集約及び効率化を目的に、地域分散型機能をもつブロック本部を本部に統合 ・ブロック本部の人事・調達等の管理業務及び現場管理・支援機能を本部に統合することで、ブロック本部の人材を糾合・再配置し、本部の人材の強化を図るとともに、現場力を強化	・統合に伴う効率的・効果的な調達事務の見直し ・H28.10組織再編により、経理関係業務を本部に統合	・統合後、経理業務に支障が生じていないかフォローアップ	・地域部ごとに分散されていた経理機能を整理統合し、業務の集約化及び効率化を促進 ・また、この集約効果により捻出された人員について、拠点への配付を実施
	7	現場管理・支援関係業務の統合		・事業推進セクション（本部地域部・事務センター統括部、地域代表年金事務所等）の役割の整理 ・地域部及び地域代表年金事務所に対して、H29年4月以降の役割についての説明会を実施（H29.1） ・厚生局等関係機関との調整及び周知 ・H29.3現場管理・支援職員の本部（東京）への異動（職員の一部） ・H29.4現場管理・支援職員の本部（東京）への異動 ※地域部完全統合（組織改編） ・地域調整課長会議において、全15拠点に対する質疑対応を実施（H29.5） ・統合後のフォローアップを目的とした地域部階層別意見交換会の実施（H29.9～）	・統合後、現場支援業務に支障が生じていないかフォローアップ ・地域部と地域代表年金事務所にヒアリングを実施し、体制の見直しを検討 ・地域部における効率的な照会対応体制のあり方について、地域部が主体となり検討を行う。	・地域部ごとに分散されていた現場管理・支援業務を整理統合し、業務の集約化及び効率化を促進 ・また、この集約効果により捻出された人員について、拠点への配付を実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

2. 業務改革①

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(3)業務改革のための業務集約					
年金事務所の業務集約	8	モデル事務所の設置	[機能集約の推進] ・年金事務所の機能集約に関する基本計画を策定し、職員周知(H28.3)⇒モデル事務所として4事務所を選定(新宿、大曽根、大手前、広島東) ・関係団体との調整(協会けんぽ、社会保険協会連合会、社会保険委員会連合会、社労士会連合会)(H28.5～6) ・事業所等への周知広報(H28.6～) ・新宿及び大手前において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約のモデル実施を開始(H28.10～) ・モデル実施状況に関する拠点報告会の実施(H29.1) ・大曽根及び広島東において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約のモデル実施を開始(H29.2～) ・H29年度基本計画の策定及び職員周知(H29.5) ・モデル実施拠点の事業実績にかかるヒアリング・検証を実施(～H29.6) ・H29年度実施拠点にかかる関係団体との調整(協会けんぽ、社会保険協会連合会、社会保険委員会連合会、社労士会連合会)(H29.6) ・H29.11実施拠点にかかる事業所等への周知広報(H29.6～)	[機能集約の推進] ・H30年度の機能集約に関する基本計画の策定 [徴収体制の強化] ・関係部署と連携し、実施に当たっての問題点及び対応策を整理 ・基幹年金事務所における目標(指標)の設定	・基幹年金事務所(集約拠点) 9ヶ所、特定年金事務所 13ヶ所設置済 ・適用・徴収対策の担当を専任化することにより、加入指導や滞納処分に集中的に取り組む体制を確立
	9	フルスペック体制の見直し	・H29年度実施拠点への説明会を実施(H29.6) ・実施手順書(H29.11実施分)を策定し、職員周知(H29.9) ・H30.2実施拠点にかかる事業所等への周知広報(H29.10) ・H29.11実施拠点において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約を実施(札幌西、横浜中、静岡、三宮、博多) ・実施手順書(H30.2実施分)を策定し、職員周知(H29.12) [徴収体制の強化] ・大口滞納事案に対応する本部専門部署の設置及び都道府県代表事務所への集約の検討を開始(H29.6)	【平成30年2月機能集約拠点】 ・仙台東(基幹)、仙台南、仙台北(特定) ・新潟西(基幹)、新潟東(特定) ・岐阜北(基幹)、岐阜南(特定) ・高松西(基幹)、高松東(特定) ・熊本東(基幹)、熊本西(特定)	

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

2. 業務改革①

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
事務センターの業務集約	10	事務センターの広域集約化の促進	・全国40事務センター(H27.12末時点)については、地域単位で同種同様の事務処理を行っており、事務の効率化・合理化及び標準化の観点から事務センターの統合・集約をより一層促進 ・事務センター集約化による一層の効果を出すために、業務の効率化、正規職員と有期雇用職員及び無期転換職員の役割分担の見直し(事務センター専門職の設置)を行い、組織のスリム化を図る。 ・年金事務所と事務センターで分散している責任体制を明確にするため、年金給付業務の執行体制の見直しを行う。	・事務センターを最終的に39ヶ所から8ヶ所程度へ集約する方針を決定 ・H28年度事務センターの広域集約実施計画を職員に周知(39ヶ所 → 29ヶ所)(H28.1) ・関係団体等への周知広報(H28.6～) ・H28.10集約(埼玉+長野、東京+山梨、大阪広域+和歌山、広島+山口) ・H29.1集約(仙台広域+福島、愛知+岐阜+三重、香川+愛媛+徳島+高知) ・H29年度事務センターの広域集約実施計画を職員に周知(29ヶ所 → 18ヶ所)(H29.2) ・事務センター改革PTを設置(H29.5) ・H29.10集約(東京広域+千葉、埼玉広域+茨城) ・H30.1集約(仙台広域+青森・岩手・秋田、名古屋広域+静岡、福岡広域+大分・熊本・宮崎・鹿児島・沖縄) ・H30年度の広域集約計画の策定	・H30年度事務センターの広域集約実施計画を職員に周知 ・8ヶ所程度集約への全体計画の作成 ・事務センター業務の正確な把握 ・集約が完成する福岡、高松、仙台広域における集約化効果の徹底的な分析及び検証 ・厚年、国年業務にかかる業務の効率化(事務処理工程の見直し等) ・電子申請事務の効率化・システム改善 ・現行の電子申請事務フローの改善 ・事務センター専門職の設置に向けた検討 ・H30.10以降の外部委託の見直し検討	・事務センター拠点数の推移(H28.4現在39ヶ所⇒H29.4現在29ヶ所⇒H29.10現在27ヶ所⇒H30.1現在18ヶ所)
				・山梨において給付審査事務移管を試行実施(H29.7) ・H30.1の審査事務移管対象拠点において研修を実施(H29.11～12) ・年金給付審査業務の年金事務所への移管を東北・九州等9県47拠点で実施(H30.1)	・H30年度の事務移管のスケジュールの策定	・H29.7～ 山梨試行実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

2. 業務改革①

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
事務センターの業務集約	11 12	中央年金センターの設置 (本部現業部門の再編及び記録業務の一部集約)	・本部現業部門の再編及び事務センターの記録業務の一部を集約し、組織のスリム化及び業務の効率化を図る。	・中央年金センター設立準備グループを新設(H28.7) ・中央年金センターの体制等の基本方針(指示)の発出(H28.12) ・中央年金センターの設置、運用開始(H29.1) ・官公署等からの照会に係る情報提供事務の集約、運用開始(H29.4) ・中央年金センターにおける現場ヒアリングの実施(H29.6～7) ・業務量調査実施計画書の作成(H29.8) ・中央年金センターにおける業務実態調査の実施(H29.8～9)	・中央年金センター設置後における事務処理方法の見直し(H30.1～) ・業務実態調査結果による業務量算出(H29.9～)	・H29.1 中央年金センター設置 ・H29.4～ 官公署等からの情報提供事務を高松拠点に集約(約40万件)
	13	障害年金センターの設置	・とりわけ本部及び40事務センターで行っている障害年金業務については、障害認定事務の統一や業務の効率化等を進めるため、早期に業務集約	・全国集約に向けた実施方針及びスケジュール案を策定し周知(H28.3) ・障害年金センター設立準備グループを新設(H28.7) ・周知広報(H28.7～) ・障害年金センターの設置(H28.10～) ・H28.10集約(本部障害年金業務部、東京、長野、山梨、和歌山、山口) ・H29.1集約(福島、岐阜、三重、香川、愛媛、徳島、高知) ・H29.4全国一括集約の実施	・障害年金センターの業務量調査にかかる検討に着手(H29.9～) ・障害年金センターにおける業務実態調査の実施(H30.2～)	・H28.10 障害年金センター設置(段階的集約開始) ・H29.4 全国一括集約

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

2. 業務改革①

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(4)業務の改廃・外部委託化・システム化					
業務削減会議の設置・運営	14	業務削減会議の設置	機構の本部、年金事務所及び事務センターの業務内容について、その必要性や効果検証を行うため、外部有識者を含めた業務削減会議を設置し、業務の効率化・合理化に向けた方策を検討 ・第1回(H28.4.19):当面の議題選定等 ・第2回(H28.5.17)、第3回(H28.6.21):お客様への発送物(通知書、パンフレット等)の見直し等 ・再生プロジェクト推進室に業務改革第3グループを新設(H28.7)、事務局の体制を強化 ・第4回(H28.7.19):お客様への発送物(通知書、パンフレット等)の見直し ・第5回(H28.9.26):国年保険料収納対策 ・第6回(H28.10.18):外部委託(厚生年金保険) ・第7回(H28.11.22):コールセンター ・第8回(H29.1.24):業務改善計画のこれまでの取組及び各再生プロジェクト推進チームからの業務削減提案に係る今後の取組 ・第9回(H29.3.21):業務削減会議の取組 ・第10回(H29.5.16):29年度における機構の重点事項等、経理業務の見直し、本部業務の見直し(印刷物の校正) ・第11回(H29.7.18):事務センター体制の抜本的見直し ・第12回(H29.10.31):業務削減・効率化及び経費削減の取組の現状、チャンネル戦略の取組	・引き続き機構業務全般について審議予定(原則、隔月開催) ・機構の重点事項(事務センター体制の抜本的見直し、業務量調査と人員配置の効率化、お客様チャネルの見直し)を会議のテーマとして継続的に語り、ご意見をいただく ・拠点再生推進PTからの業務削減提案のうち実現する提案の適切な工程管理及び提案を契機として施策化したものを会議に提案 ・業務削減会議において審議された提案が、担当部署において業務見直しにつながっているか確認し、状況を適宜会議に報告	【業務削減会議での提案数】 5件 ①発送物の見直し ②ねんきん定期便の見直し・ねんきんネットの活用促進 ③国年保険料の収納対策 ④外部委託(厚年) ⑤コールセンター 【経費の削減見込み額】 提案に対し、取組結果の報告があった3件の削減見込み額は、7.5億円(平年度化した見込み額) ※外部委託(厚年)、コールセンターは引き続き検討。
	15	非現業業務の外部委託化	事務の効率化・コスト削減を図るため、民間企業等の動向も踏まえつつ、本部の非現業業務について外部委託の拡大を検討 ・給与関係事務及び旅費関係事務にかかる情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・給与関係事務にかかる外部委託の実施(H29.2～) ・経理(調達)事務効率化検討PTを設置(H29.7) ・調達手続きの効率化(少額調達分の事務フローの簡素化)を会計部門において試行実施(H29.9) ・調達手続きの効率化の本格実施(H29.10)	・経理(調達)関係事務における以下の効率化及び外部委託化を実施 ①定型的業務の外部委託化 ②FM業者への委託範囲の拡大 ③拠点単位契約の見直し(本部一括契約への見直し) ④正規職員と有期雇用職員及び無期転換職員の役割分担の見直し ⑤事務処理体制の見直し	・本部における給与関係事務の外部委託の実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

2. 業務改革①

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
業務削減会議の設置・運営	16	事務の簡素化		・業務への影響や見直し後の事務処理について関係部署へのヒアリングを実施 ・障害基礎年金関係届書の一部について、障害年金センターへの直送を開始(H28.10～) ・年金給付諸変更関係届書の一部について、中央年金センターへの直送を開始(H29.1～)	・拠点との連携についてフォローアップ	・H28.10～ 障害年金にかかる届書等の進達事務の一部(53届書)の直送開始 ・H29.1～ 老齢・遺族年金にかかる届書等の進達事務の一部(186届書)の直送開始
	17	事務のシステム化	事務センター・年金事務所の多様な業務のうち、事務処理工程を簡素化できるもの又は電子化・システム化が可能なものを精査し、事務の省力化・効率化・適正化を図る	【事務処理の電子化】 ・職員研修(H28.10～) ・業務・システム刷新の先行稼働(H29.1～) 【事蹟管理のシステム化】 ・徴収事蹟のデータ化にかかる基本方針の作成(H28.10) ・徴収事蹟のデータ化にかかる基本方針に関する意見照会の実施(H29.2) ・システム開発・操作説明書の作成等にかかる関係部署との調整を実施(H29.3～) ・システム開発着手(H29.7～)	【事蹟管理のシステム化】 ・要領の作成にかかる関係部署との調整を実施 ・試行実施及び試行実施を踏まえた運用開始(H30.4)	-
(5)お客様サービスの向上						
年金相談の充実	18	予約制の拡充	全国の年金事務所の相談窓口の予約制を拡充し、事前にお客様の年金記録や年金見込額試算等を準備するとともに、過去の相談事蹟を確認しておくことで、窓口の相談対応がスムーズになり、より円滑かつ丁寧なお客様対応を実現	・予約相談にかかるフォローアップアンケートの実施(H29.2) ・予約相談にかかるお客様アンケートの実施(H29.2) ・予約管理システムの稼働(H29.2) ・全国の街角の年金相談センターで予約制を段階的に実施(H29.4～) ・予約相談における好取組事例を踏まえ、統一的なルールを導入(H29.6～) ・予約管理システムの改善(H29.10) ・当日予約の実施手順、当日来訪者へ予約案内の改善(H29.10) ・待合室への予約状況の掲示の実施(H29.10) ・出張相談における予約相談の実施(H29.10)	・予約相談の更なる推進についてフォローアップ	・予約率の向上 H28.7～9(平均)7.2%⇒H29.12 56.5%(+49.3%) ・予約相談にかかるお客様アンケート結果 ⇒満足・ほぼ満足93.1% ・予約相談にかかる職員意識調査結果 ⇒肯定的意見91.5% ・お褒めのお言葉の件数 ⇒H27年度1,123件(3月末)うち、相談予約分(1件) ⇒H28年度3,202件(3月末)うち、相談予約分(200件)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

2. 業務改革①

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
お客様 チャネルの 拡充	19	チャネルの企画管理体制の確立	お客様サービスの充実を図るため、お客様チャネルを一元的に企画・管理する部署を設置	・H28.4組織再編により、事業推進統括部(新設)をお客様チャネルの企画管理部署として事務分掌を整理 ・H29.4組織再編により、市区町村との連携強化のため、事業推進統括部に市区町村連携G(新設)を設置 ・チャネル戦略PTの設置(H29.5) 【マルチランゲージサービス導入に係る取組】 ・拠点アンケートの実施(H29.5) ・基本計画の職員周知(H29.8) ・機構職員・通訳オペレータ研修(H29.9) ・マルチランゲージサービスの導入にかかる利用手順書を策定し、職員周知(H29.9) ・マルチランゲージサービスの導入(H29.10～新宿、足立、港、八王子、豊田、浜松西、大手前、三宮年金事務所の8拠点で先行実施) 【コールセンター運営方式の見直しに係る取組】 ・支援業者(コンサル)との契約締結(H29.6)	・お客様チャネルの企画・管理のあり方を継続的に見直し ・全国拠点網の整備(拠点の位置づけ及び役割の整理と適正配置)の検討 ・コールセンター運営方式の見直しの検討 ・マルチランゲージサービス導入拠点の拡大検討(H30年1月29日より44拠点、4コールセンター及び中央年金センターに導入予定)	・H29.4組織再編により、市区町村との連携強化のため、事業推進統括部に市区町村連携G(新設)を設置 ・マルチランゲージサービスの導入(H29.10～新宿、足立、港、八王子、豊田、浜松西、大手前、三宮年金事務所の8拠点で先行実施)
	20	事務所分室の設置	お客様とのアクセスポイントを拡大するなどお客様の利便性を向上させる取組を実施	・年金事務所、分室、街角の年金相談センター等の適正配置基準を整理 ・29年度設置場所の決定 ・分室設置物件の決定(H29.12)	・分室開所に向けた物件の設計・工事 ・周知・広報計画の策定 ・年金事務所分室の開設(成田市)(H30.6下旬予定)	-
	21	テレビ電話相談の設置	現在、離島などの遠隔地に居住される方については、出張相談(月1回程度)で年金相談を実施しているところであるが、日時が限定されているため、出張相談日に相談に行けない場合でも、お近くの場所で相談が受けられるように「テレビ電話相談」を開設	・民間企業や官公庁における導入事例の確認及びヒアリングの実施 ・情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・市町村に対するアンケート実施(H28.12) ・設置候補市町村に対するヒアリング及び協力依頼を実施(H29.5) ・モデル実施に向けた情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施及び試験実施予定の拠点との調整(H29.6) ・モデル実施市町村の決定(H29.6) ・お客様に実際に利用いただくテレビ電話相談の試験実施(H29.7) ・テレビ電話相談の実施に向けた施設整備(H29.11) ・お客様向け周知・広報(H29.12)	・テレビ電話相談モデル実施窓口の開設(佐渡市)(H30.1.23)	-
	22	ねんきんネットの拡充	お客様サービスの充実や事務の効率化を図るため、ねんきんネットの機能を拡充	・実施に向けたシステムへの影響調査を実施 ・実施計画書の策定(H28.12)	・通知書の再交付申請受付機能の導入 H30.3導入予定)	-

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

2. 業務改革①

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(6) 人員配置の適正化					
事務センターの適正配置	23	業務量調査と業務区分の明確化 (派遣職員等の活用)	・業務量調査実施計画書(事務センター分)の決定、職員周知(H28.3) ・業務実態調査の実施(H28.3～) ・実測(ストップウォッチ)調査の実施(H28.6～) ・業務実態調査(事務センター分)結果によるデータ検証 ・業務実態調査(事務センター分)結果による業務量算出(H28.9) ・事務センター分の業務区分と適正人員の算出(H28.12) ・業務量調査結果の職員周知(H29.1～)	・H30年度においても、継続して拠点間格差を是正	・H29年度定員配付において、拠点間格差の是正を実施
年金事務所の適正配置	24	業務量調査と業務区分の明確化 (派遣職員等の活用)	・業務量調査実施計画書(年金事務所分)の決定(H28.5) ・職員周知(H28.5) ・業務実態調査の実施(H28.6～) ・業務実態調査(年金事務所分)結果によるデータ検証 ・業務実態調査(年金事務所分)結果による業務量算出(H28.11) ・年金事務所分の業務区分と適正人員の算出(H28.12) ・業務量調査結果の職員周知(H29.1～)	・H30年度においても、継続して拠点間格差を是正	・H29年度定員配付において、拠点間格差の是正を実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
(7)ルールの設定						
「指示・依頼」発出件数の削減	25	「5割」削減に向けた新ルールの策定	「指示・依頼」の発出要件を見直し、新ルールを策定	・「指示・依頼」の発出要件を見直す新ルールを策定し、運用開始(H28.4～) ・指示等の発出区分の明確化、発出ルールの変更(H28.9) ・拠点への個別指導等に関するメール送付ルールを明確化(H29.4)	・「指示」「事務連絡」の発出状況について継続的に確認及び検証を実施	・H28.4に新ルール(指示等実施要領)を策定
	26	本部以外の「指示・依頼」発出権限の廃止	ブロック本部・事務センターの「指示・依頼」の発出権限を廃止し、発出件数を削減	・ブロック本部及び事務センターの「指示・依頼」の発出権限を廃止(H28.4～) ・地域代表年金事務所に「審査請求・訴訟対応用」事務連絡の発出権限を付与(H29.4)	—	・H28.4に新ルール(指示等実施要領)を策定
	27	現場管理統括部署による事前審査	現場に近い現場管理統括部署が、新ルールによる指示を発出前に審査することによって、不要・不急の発出を防止	・事業推進統括部品質管理室(現:業務品質管理部)による事前審査開始(H28.4～)	・「指示」の発出状況と現場実態に関する継続的な検証について、引き続き実施するとともにフォローアップを実施	・H28.4より事業推進統括部品質管理室による事前審査開始 ・「指示」の発出状況と現場実態に関する継続的な検証の実施及びその結果を本部担当部署へのフィードバック
	28	「5割」達成に向けた検証	新ルールによる指示の発出件数を確認し、「5割」削減の達成状況を検証	・事業推進統括部品質管理室(現:業務品質管理部)にて検証を開始(H28.4～) ・四半期毎に削減状況を常勤役員会に報告(H28.10、H29.2、H29.5) ※H28年度通期に「5割」削減達成 ・H29年度第1四半期の「5割」削減状況について常勤役員会に報告(H29.8) ・H29年度第2四半期の「5割」削減状況について常勤役員会に報告(H29.11) ・指示文書発出件数の平準化策として、「指示文書発出予定表」の作成と予定表に基づく発出の徹底及び1日の発出件数の上限枠の設定等の取組を試行的に実施	・5割削減状況について、四半期ごとに常勤役員会へ報告 ・指示文書発出件数の平準化の試行実施の取組結果を踏まえルール化を検討	・H28年度通期は、26年比 ▲66.1%(指示▲82.9%、事務連絡▲39.9%) ・H29年度上期は26年比 ▲77.2%(指示▲81.4%、事務連絡▲70.7%)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
マニュアルの一元化	29	マニュアル担当部署の設置	本部内に年金業務・年金制度に精通した職員を配置したマニュアル担当部署を設置し、マニュアル一元化後の統一マニュアルのメンテナンスを一括して管理	・マニュアル一元化PT要員の一部を先行異動し、マニュアル一元化作業計画を決定(H28.1) ・再生プロジェクト推進室にマニュアル一元化PT体制を確立(13名体制)(H28.4) ・事業推進統括部品質管理室(新設)に現行マニュアルを管理する担当部署を設置(H28.4) ・統一業務マニュアルの管理体制を確立(H29.4) ・事業推進統括部品質管理室を統括管理部門に移し、業務品質管理部に格上げ(H29.4)	※統一業務マニュアルの徹底については、項番35「責任部署・責任体制の明確化」を参照 ※マニュアルメンテナンスについては、項番33「マニュアルメンテナンス手法の確立」を参照	・H28.1よりマニュアル一元化PTを立ち上げ(6名⇒H28.4より13名体制) ・H28.4組織再編により、事業推進統括部品質管理室(新設)に現行マニュアルを管理する担当部署(品質管理G)を設置 ・H29.4組織再編により、業務品質管理部(新設)に統一業務マニュアル担当部署(業務品質管理G)を設置
	30	マニュアル統合作業の実施	業務処理や入力方法など複数に分かれたマニュアルの一元化作業を進めるため、本部内にマニュアル一元化PTを設置し、マニュアル統合作業を実施	・統一業務マニュアルの作成作業着手(H28.4) ・統一業務マニュアル案の意見照会の実施(5回実施) ・統一業務マニュアルに関する地域部説明を実施(H29.3) ・統一業務マニュアルによる運用開始(H29.4～) ・統一業務マニュアルへの修正意見約16,000件について内容精査を実施、重複した意見を除き約13,500件について関係部署へ確認(H29.7) ・指示文書「業務処理要領(要領第197号)の一部改正」により統一業務マニュアルへの修正意見の取込みを周知(H29.11)	・引き続き関係部署へ確認・評価依頼を行った意見の継続的な確認と統一業務マニュアルへの修正意見の取込み	・統一業務マニュアルに記載されていない業務手順に関する意見、529件(うちお客様対応等に差異がある手順35種類)について、94件標準化、388件廃止、年金局等外部機関と調整中47件 ・H29.4より統一業務マニュアルによる運用開始 ・統一業務マニュアルに関する改善・要望等の意見、約16,000件のうち、約8割修正作業が完了し、統一業務マニュアルへ取込んだ内容についてH29.11指示文書により周知。
	31	標準化作業(地域差の解消)の実施	全国の拠点で、同じ処理手順で処理を進めることができるよう、マニュアル内容の標準化を実施	・業務処理手順の地域差実態調査の実施(H28.3) ・業務支援ツールの検証の実施、システム担当部署へツールの再作成を依頼(H28.3) ・過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」等の点検の実施(H28.6) ・業務処理手順の地域差実態調査結果及び過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」等の点検結果について、関係部署へ標準化の確認作業を依頼(H28.8) ・関係部署への標準化の確認結果を踏まえ、統一業務マニュアルへ取込み(H29.3)	・再作成した業務支援ツールについて、操作手順の内容を順次マニュアルへ取込む作業を実施	・地域差実態調査44種類、49件(うちお客様対応等に差異がある手順8種類)について、17件標準化、30件廃止、2件検討中 ・旧ブロック本部発出の指示・依頼23件(うちお客様対応等に差異がある手順0件)について、12件標準化、11件廃止 ・現場等で作成・使用していた業務支援ツールの実態調査を行い、標準化が必要なものを本部で作成・管理(191本ツール作成。うち、年金事務所、事務センターで利用するツール61本)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
マニュアルの一元化	32	「指示・依頼」等に関する総点検作業の実施	必要な処理手順を全てマニュアル化するため、過去の「指示・依頼」等の取込漏れの点検を実施	・過去の本部発出分の「指示・依頼」等の点検の実施(H28.4) ・国からの通知及び疑義照会の点検の実施(H28.6) ・マニュアル改訂が必要と判断した過去の本部発出分の「指示・依頼」文書、マニュアル化の検討が必要と判断した過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」文書、マニュアル掲載漏れの国からの通知、マニュアル掲載漏れの疑義照会について、統一業務マニュアルに取込完了(H29.3)	—	・機構発足後に発出した「指示・依頼」等16,103件のうち、統一業務マニュアルに取込が必要な64件中、63件を統一業務マニュアルに取込完了(残り1件は刷新フェーズ1のマニュアルをH29.4以降改訂予定) ・国の通知731件、疑義照会回答25件を統一業務マニュアルに取込完了
	33	マニュアルメンテナンス手法の確立	マニュアル内容の標準化を図っていくためのメンテナンス手法を検討し、基準を策定	・事業推進役の活動内容として、地域部を通じてマニュアル改善提案を行うことを整理 ・マニュアルWeb化の機能について意見照会を実施(H28.12) ・マニュアルWeb化の実施計画を策定し、職員周知(H29.2) ・統一マニュアルに関するメンテナンス基準の確定(H29.4) ・マニュアルWeb化の調達公告(H29.6) ・マニュアルメンテナンス基準に基づき、業務処理要領管理等実施要領を制定し、統一業務マニュアルの整備状況の点検を開始(H29.8) ・マニュアルWeb化の受託業者決定(H29.8)	・業務処理要領管理等実施要領及びマニュアルインストラクター業務要領に基づき、統一業務マニュアルのメンテナンス等を実施 ・業務処理要領の電子化に向けたデータ移行の実施 ・業務支援ツール運用要領の見直しを実施	・H29.4より統一業務マニュアルに関するメンテナンス基準による運用開始
	34	機構本部職員が利用する要領に関する管理体制の検討	機構本部職員が利用する要領について、一元的な管理体制を検討	・本部現業部門の要領の管理体制の決定(H28.12) ・再生プロジェクト推進室内に本部現業部門の要領整備のPTを設置(H28.12) ・本部現業部門の支払業務関係要領の整備作業着手(H28.12) ・本部現業部門の再編に合わせて、要領の管理体制の確立(H29.4～) ・本部現業部門の要領(障害年金業務関係)による運用開始(H29.4) ・本部現業部門の要領(支払業務関係)による運用開始(H29.10)	・再裁定・時効特例業務関係要領の作成作業(H29.10～) ・渉外業務関係要領の作成作業(H29.10～) ・事故リスト関係要領の作成作業	H28.12より、再生プロジェクト推進室内に本部現業部門の要領整備のPTを設置(5名⇒H29.4より10名体制、H29.10より18人体制)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(8) ルールの徹底						
ルール徹底を行う責任部署の明確化	35	責任部署・責任体制の確立	確実なルール遵守の仕組みを構築するため、ルールを徹底する責任部署を明確化すると共に体制を確立	ルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、地域マネージャーをルール徹底の責任者とする体制を確立(H28.4～) ・指示文書の理解度チェックの実施及び結果の検証(H28.7)(H28.12)(H29.2) ・担当部署の長を伝達責任者と明確化(H28.9) ・四半期毎に理解度チェックに関する実施結果を常勤役員会に報告(H28.10)(H29.2)(H29.5)(H29.11) ・年金事務所等に事務処理の遵守を徹底する責任者としてマニュアルインストラクターを設置(H29.4) ・テレビ会議システムを利用した、統一業務マニュアルのガイダンスを開始(H29.4)	・統一業務マニュアルの業務ルールの徹底が図られているか継続的なフォローアップ ・指示文書又は統一業務マニュアルの内容について、継続的な理解度チェックの実施及び結果の検証 ・中央年金センター、障害年金センターの職員に対して年金給付業務に関する理解度チェックを実施 ・理解度チェックに関する実施結果について、四半期ごとに常勤役員会へ報告 ・指示、業務処理要領の理解度分析による向上策の検討(特に重要案件) ・テレビ会議による説明手法の向上策の検討	・H28.4組織再編により、ルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、地域マネージャーをルール徹底の責任者とする体制を確立 ・H28年度に理解度チェックを26回実施(平均正答率89.1%) ・H29年度に理解度チェックを12回実施(平均正答率86.8%)
	36	伝達担当者の設置	確実なルール伝達の仕組みを構築するため、各拠点の各課(室)・グループに伝達担当者を設置	・拠点に伝達担当者を設置(H28.4～) ・「指示等実施要領」の一部改正・施行、見直し後のルールによる伝達業務の負担軽減・明確化(H28.9) ・「伝達担当者」の呼称を「ルール徹底担当者」へ変更するなど「指示等実施要領」を一部改正・施行(H29.4)	※ルール徹底の取組については、項番35「責任部署・責任体制の確立」を参照	・H28.4より本部及び拠点に伝達担当者を設置(H29.4)に「伝達担当者」の呼称を「ルール徹底担当者」へ変更)
処理漏れを発生させないルール作り	37	情報発信ルールの見直し	ルールとして徹底すべき指示やその他の連絡について、処理漏れが発生しないよう、機構LANポータルへの掲載方法など、情報発信方法の見直しを実施	・機構LANポータルへの掲載方法の見直しによる情報発信の実施(H28.7) ・再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の選別と再徹底策の決定(H28.10) ・再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の周知の指示文書発出(H28.12) ・過去の「指示・依頼」のうち再徹底が必要なものにかかる理解度チェックの実施(H29.1～H29.2) ・ルール徹底への取組みとして、指示文書発出部署からテレビ会議システムを活用した説明を実施(H29.4～)	※業務処理要領の電子化については、「マニュアルメンテナンス手法の確立」を参照	・H28.7より機構LANポータルへの掲載方法の見直し ・H28.12に再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の周知にかかる指示文書発出

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

4. 人事改革

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(9) 人事の体制					
人事権の本部一元化(ブロック本部人事の廃止)	38	人事権の本部一元化(ブロック本部人事の廃止)	一般職等の人事異動権限はブロック本部長に権限を委任しているため、組織一体化に向けた職員意識の醸成、一元的な若手人材の発掘登用に支障があり、現行の人事権の地域分散型では、人材の糾合に十分な舵取りが難しいため、人事権を本部に一元化 ・H28.4組織再編により、人事・労務関係業務を本部に統合 ・人材育成を体系的に行うため、各地域別の実施していた研修を整理し、人材開発部に引き継ぎ ・有期雇用職員の採用事務を本部に集約し、全拠点一律の取り扱いとすることにより、事務作業を効率化 ・人事部による全拠点人事ヒアリングを半期ごとに実施。(H28上期・下期/H29上期) ・各地域カウンターパートを設置し拠点との連携強化(H29.4) ・平成29年度下期人事ヒアリングを開始(H29.10)	・拠点との連携についてフォローアップ ・拠点と本部間の人事異動を推進し、拠点間異動については体制維持に伴う人事異動とする ・拠点との連携について拠点及び地域部長へのヒアリングによりフォローアップ	・人事部門の本部一元化によりブロック本部から本部へ糾合 ・全拠点を対象に人事ヒアリングを実施
(10) 人事評価					
信賞必罰の人事評価(評価の厳格化及び意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処)	39	役員への評価の厳格化	役員の評価を厳格に実施 ・H27年度上期評価(下期賞与)より厳格化	・H29年度も引き続き厳格に実施	・H27年度上期評価(下期賞与)より厳格化
	40	意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処	意欲と能力のある職員の業務に対するモチベーションを下げる要因となっている「意欲実績ともに低い職員」に対し、厳正に対処することにより組織が一体となって業務に取り組める環境を構築 ・降格基準を見直し(H28.3)、新基準による運用開始(H28.4～) ・降格の実施(H28.7) ・低評価が続いている者に対する「H28年度能力改善プログラム」の実施(H28.10～) ・能力改善プログラムの中間期における効果検証のためのアンケートを実施(H29.1) ・H29年度 降格の実施(H29.7) ・H28年度の能力改善プログラムの効果検証 ・低評価が続いている者に対する「H29年度能力改善プログラム」の実施(H29.9～)	・職員の業務取組への定期的観察 ・H29年度の能力改善プログラムの実施期間中の状況把握	・降格(D評価の厳格化)の実施(H28.7、H29.7) ・H28年度能力改善プログラムの実施
	41	360度アセスメントの導入	管理職に対する「マネジメントの質の向上」と「行動の自己改善の促進」を促すため、管理職を対象に、多面的な視点(上司、同僚、部下)からのアセスメントを実施 ・H28年度の360度アセスメントの実施(H28.9) ・アセスメント結果は、H28年度上期実績評価結果と併せて対象者(被観察者)へフィードバック(H28.11～12上旬) ・H28年度の360度アセスメントの効果検証 ・H29年度の360度アセスメントの実施を職員周知し、被観察者と観察者に対するアセスメントを実施(H29.9) 【実施対象者】 本部: 事業推進役、グループ長 事務センター: 副事務センター長、グループ長 年金事務所: 副所長、課(室)長 ・アセスメント結果は、H29年度上期実績評価結果と併せて対象者(被観察者)へフィードバック(H29.11～12上旬)		・H28年度は、本部部(室)長及び拠点長に対して実施 ・H29年度は、事業推進役、本部グループ長、副事務センター長、グループ長、副所長、課(室)長に対して実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

4. 人事改革

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(11)人事制度の見直し					
キャリアパス・全国異動 ルールの 提示	42	ゼネラリストと専門職のキャリアパスの提示	・新たなキャリア形成に向けた取組の概要について職員周知(H28.3) ・全国異動の新たなルールについて職員周知(H28.3) ・「H28年度職員意向調査」を実施し、新たな本拠地登録、希望業務及び転居を伴う異動に配慮すべき個別事情を確認 ・新たなキャリア形成の全体像をキャリアパターン(案)として職員周知(H28.6) ・専門職コースの詳細について職員周知(H28.7) ・専門職コースにかかる意向調査を実施(H28.7) ・専門職コース設置に伴い、人事管理規程を改正するとともに、専門職制度実施要領を制定(H28.10) ・上席年金給付専門職及び上席システム専門職を任用(H28.10)		・H29.3にキャリア形成(キャリアパターン)の全体像を職員に周知
	43	役員を展望できるキャリアパスの提示	・外部機関や厚生労働省との人事交流を含む長期的な人材育成プランを提示するとともに、有能な人材については、役員やそれに準ずるポストを展望できるキャリアパスを提示し、職員の意識高揚を図る ・今後の全国異動について、組織一体化及び全国拠点網維持のため、拠点相互間の異動に加え、本部拠点間の人事異動を促進するとともに、現行の全国異動ルールを見直し	・年金給付専門職の役割の充実・明確化 ・第3回上席年金給付専門職研修の実施(H30.2) ・最適な人材配置、人材育成に向けた人材ポートフォリオ(人的資源の分類・分析)の作成 ・上席副所長(仮称)及び管理業務専任役(仮称)の試行状況をフォローアップし、上席副所長の役割や他に見直す業務を整理する。(H30.4)	・上席年金給付専門職を任用・登用(H28.10、H29.4、H29.10) ・上席システム専門職を任用(H28.10) ・年金給付専門職を登用・配置(H29.4) ・システム専門職を任用・登用(H29.4、H29.10) ・統括年金給付専門職を任用(H30.1)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

4. 人事改革

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
キャリアパス・全国異動 ルール の 提示	44	管理職への 若手登用の 促進(管理職 登用ルール の見直し)	・優秀な若手職員を早期から管理職に登用し、強いリーダーシップを発揮できる管理者を育成し、管理職全体の質の向上を図る ・管理職登用時の全国異動条件を見直し	・管理職登用時の全国異動条件を見直し、職員周知(H28.3) ・管理職登用試験(一般試験)の受験対象者基準を見直し、職員周知(H28.6) ①より優秀な者を登用するため能力評価による応募条件の見直し ②30歳代の若手登用の拡大 ・新ルールによる管理職登用試験(一般試験)の実施(H28.7) ・新ルールによる管理職登用の開始(H29.1～) ・管理職登用試験(選抜試験)の受験対象者基準を見直し、要領改正し職員周知(H29.2) ①優秀な若手職員の登用拡大としてC1級を追加 ・新ルールによる管理職登用試験(選抜試験)の実施を職員周知(H29.2) ・H28年度管理職登用試験(選抜試験)の実施(H29.3) ・H29年度管理職登用試験(選抜試験)の実施(H29.7) ・H29年度管理職登用試験(一般試験)の実施(H29.8)	・H29年度管理職登用試験の実施による若手職員や女性の登用状況をフォローアップ	・管理職登用試験(一般試験)の応募条件の見直し ・H28年度管理職登用試験(一般試験)の実施(H28.7) ・H28年度管理職登用試験(選抜試験)の実施(H29.3) ・H29年度管理職登用試験(選抜試験)の実施(H29.7) ・H29年度管理職登用試験(一般試験)の実施(H29.8)
	45	管理職への 若手登用の 促進(ライン 管理の見直し)	フラット型組織とライン型組織の機能特性に合わせた組織の見直しを行い、拠点にライン型の組織を導入することで、管理職の負担を軽減するとともに、将来の管理職を育成するため、若手職員の早い段階から管理職を意識させる仕組みを構築する	・新役職(課長代理・主任)の設置基準、役割等について職員周知(H29.2) ・新役職(課長代理・主任)の設置に伴う人事管理規程の改正及び課長代理等設置要領、主任指定要領の新設(H29.4) ・課長代理の任用・配置(H29.4～) ・主任の指定(H29.4) ・障害年金センターにG長代理を任用・配置(H29.7) ・平成30年度の課長代理配置方針を決定(H29.10) ・課長代理研修の実施(H29.11)	・課長代理の任用・配置 ・課長代理・主任の運用状況について、拠点との連携確認[項番38]に合わせフォローアップ	・課長代理を任用・配置(H29.4～)
	46	役職と資格 の関係見直し	本部ポストと拠点ポストに資格の格差があり、拠点の優秀な者が上位職にたどり着けない仕組みとなっていることから、国民接点重視の観点から年金事務所長、事務センター長に登用する人材は高く評価するため、役職と資格の関係を見直す(これにより本部・拠点の区分なく優秀な幹部職員は、拠点長を経験)	・職責手当の見直しについて方針決定 ・組織見直しに伴う役職(ポスト)と資格(グレード)の関係を整理し、職員周知(H29.2) ・G級・M3級幹部職員の職員周知(H29.4) ・職員給与規程の改正(H29.4) ・新たにG級・M3級に昇格した者の職員周知(H29.7～)	・職責手当の検証 ・拠点のG級ポストの拡大(～H32.4)	・H29.4より職責手当を見直し ・H29.4に拠点のG級ポストを拡大

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 12. 31現在)

4. 人事改革

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
人 材 育 成	47	新卒採用者の人材育成の充実	若手職員のキャリア形成は、採用後8年間に年金事務所で主要4業務を経験させることを原則としているが、計画的な主要4業務の経験が徹底されていない状況が見受けられることや今後は早い段階で本部を経験させることを踏まえ、採用初年度に主要4業務を経験させることにより、職員の成長を促進	・新キャリア形成の策定及び職員周知(H28.3) ・新入構員現場研修(新ジョブローテーション)の開始(H28.4.28～) ・新ジョブローテーションの効果検証のため新入構員現場研修アンケートを実施(H28.10) ・アンケート結果を踏まえて見直したH29年度の新入構員現場研修(新ジョブローテーション)の実施方針を職員周知(H29.2) ・新入構員現場研修実施要領の改正(H29.4) ・新入構員現場研修において参考となる新入構員からの意見等を拠点長へ情報提供(H29.6～) ・新入構員の本配属(H29.10) ・H30年度新卒前倒し採用者の新入構員現場研修(新ジョブローテーション)の開始(H29.10.26～)	・新入構員現場研修のフォローアップを行い、H30年度の新入構員現場研修のあり方を検証する	・新入構員現場研修(新ジョブローテーション)を実施
	48	若手・中堅・管理職の研修制度の充実(外部機関、海外、学校)	職員のキャリアパスに応じた効果的な研修が構築されておらず、自らの役割を自覚する機会が少ないことを踏まえ、職員が希望とやりがいを持ってスキル向上に努めるよう、多様な研修制度を採用	・H28年度研修計画を策定し、職員周知(H28.3) ・全国統一の研修制度を企画し、統一的・体系的な研修体系を整備するため、人材開発部を設置(H28.4～) ・民間企業への出向及び海外政府への職員派遣を新たに実施するとともに、厚生労働省との人事交流を拡大(H28.4～) ・外部研修実施要領を制定(H28.9) ・大学院への通学を新たに実施(H28.9～12) ・大学研究機関への出向を新たに実施(H28.10～) ・企業が開催する研修への参加(H28.12～) ・H29年度研修計画を策定し、職員周知(H29.3) ・民間企業出向経験者による幹部報告会の実施(H29.4) ・民間企業出向経験者による職員への報告会の実施(H29.7) ・海外派遣職員(ISSA、モンゴル)の社内公募を実施し派遣職員を決定(H29.8) ・大学院への通学を実施(H29.10～H29.12) ・厚生労働省への人事交流者に対する人事ヒアリングを実施(H29.11～12)	・海外出向者の帰国に合わせた報告会を計画 ・大学院への通学、大学研究機関への出向者へのヒアリング ・H29年度の研修計画の実施状況を検証し、課題等についてフォローアップ	【H28.4～】 ・民間企業への出向 ・海外政府への職員派遣 ・厚生労働省との人事交流を拡大
	49	管理職育成プログラムの導入	現在の業務スキル向上を中心とした研修体系に加え、民間企業との人事交流や体験学習を組み込み、直に体験することにより管理者としての意識を醸成するためのプログラムを導入			【H28.9～12】 ・大学院への通学

【H28.10～】

- ・大学研究機関への出向

【H28.12～】

- ・企業が開催する研修への参加

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 12. 31現在)

4. 人事改革

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
組織活性化(お客様のために努力する職員を高く評価するなど)	50	働く意欲に結びつく、メリハリのついた評価と処遇の実現	現行の評価分布は、5段階の中心(B評価)にウエイトが集中しており、能力を発揮しても、しなくても処遇に差がつきにくい仕組みとなっていることから、働く意欲に結びつくメリハリのある処遇を実現	・人事評価制度(評価分布、評価結果の反映等)を見直し、職員周知(H28.3) ・新制度による運用開始(H28.4～) ・評価者に対する研修の実施(H28.4～5) ・新制度による上期評価の決定、被評価者へフィードバック(H28.12) ・制度の問題点や運用状況を把握するため人事評価アンケートを実施(H29.1) ・苦情処理委員会を設置(H29.6)し、開催(H29.8) ・H28年度の下期評価、年度評価の決定、被評価者へフィードバック(H29.6)	・新しい人事評価制度の運用状況、特に適正な評価点のつけ方についてフォローアップ ・苦情処理委員会に寄せられる問合せ、苦情の処理が適正であるかフォローアップ	【評価分布の見直し】 ・A評価25%→管理職・一般職共通30% ・B評価60%以内→管理職50%以内、C級55%以内、S級60%以内 ・CD評価10%以上→管理職15%以上、C級10%以上、S級5%以上 【評価結果の反映】 (昇給(C評価)) ・管理職:昇給しない→▲1号俵 ・一般職:2号俵→1号俵 (賞与(S・D対比)) ・管理職:1.3倍→1.5倍 ・一般職:1.2倍→1.3倍
	51	成果とプロセスのバランスのとれた評価	公平、公正、納得性の高い人事評価制度とするため、現行の人事評価体系において問題とされる、評価項目、評価方法を見直し			
組織活性化(お客様のために努力する職員を高く評価するなど)	52	役職定年制度と早期退職募集制度の導入	60歳定年まで管理職で勤務し続けるため高齢化していることや、そのことが優秀な若手職員の登用を阻害しており、定年まで保障されている職場であるという認識が管理職の危機感を失わせ、それにより管理職としてのパフォーマンスの低下などが見られることから、管理職全体の若返りを図り、優秀な若手職員を早期に登用することにより、管理職の新陳代謝を早め組織の活性化を図る	・役職定年制度について職員周知(H28.11)(H28年度末は59歳役職定年) ・役職定年制度の導入に伴う人事管理規程の改正及び役職定年制度実施要領の制定(H29.3) ・H28年度役職定年の実施(H29.3)	・役職定年者の業務実態の把握と検証 ・H29年度役職定年の実施(H30.3) ・役職定年となる年齢の引下げの検討(H30.4) ・H29年度末の役職定年予定者に対して、人事ヒアリングを通じて周知	・役職定年の実施(H29.3)
				・早期退職募集制度の導入に向けた検討を実施 ・早期退職募集制度の設計方針を策定(H29.5) ・早期退職募集制度導入に向けたH30年度概算要求(H29.8)	・早期退職募集制度の詳細設計及び職員周知 ・諸規程の新設(H30.3) ・早期退職希望者の募集及び実施	-

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29. 12. 31現在）

4. 人事改革

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
給与のあり方の検討	53	諸手当のあり方の検討	全国拠点網維持のために全国異動を促進する必要があることから、地域調整手当等諸手当のあり方を検討	・時間外勤務管理及び給与制度のあり方の検討を実施 ・労務管理部が主体となり本部の時間外勤務縮減への取組を実施（H28.11～） ・時間外勤務縮減への取組を全拠点へ拡大（H28.12～） ・C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し（H28.12） ・拠点管理職における長時間勤務の縮減対策の実施（H29.5～） ・勤務時間管理の取扱いの一部変更（H29.9～） ・地域調整手当の見直し方針を決定（H29.12）	・就業規則改正手続き ・給与制度の見直し（H30.4以降順次実施） ・政府における働き方改革実行計画の取組を踏まえ、長期間労働の是正やワークライフバランスの実現等、「働き方改革」を推進	・本部の時間外勤務縮減への取組を実施（H28.11～） ・時間外勤務縮減への取組を全拠点へ拡大（H28.12～） ・C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し（H28.12）
	54	管理職と一般職との給与逆転現象の解消に向けた見直し	時間外勤務手当を含めると一般職の給与が容易に管理職を超える現状が管理職への登用意欲を減退させており、組織一体化の弊害要因となっていることから、一般職の時間外勤務手当を含めた給与が容易に管理職を超えないよう給与制度のあり方を検討			
無期転換職員及び有期雇用職員の活性化	55	位置付けの明確化と育成	特に年金事務所の窓口業務についてはスキル維持が必要であることから、年金相談等の専門的業務について有期雇用職員を無期転換し、業務スキルを確保するとともに、地域に根ざした職員として配置することにより、業務の安定を確保	・無期転換職員の位置づけや定員枠を検討 ・無期転換職員及び有期雇用職員の業務範囲を整理し、新たな職種（年金相談職員）の位置づけの方針決定 ・年金相談職員の業務範囲等について職員周知し、募集を開始（H28.9） ・年金相談職員への転換等にかかる選考の合格者を決定（H28.11） ・年金相談職員の就業規則と給与規程の制定（H29.1） ・年金相談職員を配置（H29.1～） ・H29年度における年金相談職員及び無期転換職員（特定業務職員・アシスタント職員）の募集開始（H29.9） ・年金相談職員の定年再雇用制度の職員周知（H29.12） ・エルダー職員の役割の明確化と給与体系の見直し（H29.12）	・年金相談職員を中心とした年金相談体制のあり方検討 ・無期転換職員の専門職化（事務センター専門職等の設置・検討）	・年金相談職員を配置（H29.1～） ・エルダー職員の役割の明確化と給与体系の見直し（H29.12）
	56	評価の導入と処遇の改善	専任担当者として育成するほか、新たな給与体系（月給）や人事評価を導入し、処遇に反映させることによりモチベーションの向上を図り、希望とやりがいをもって業務に従事できる環境を確保	・年金相談職員の評価制度の導入や処遇等の方針決定 ・年金相談職員の処遇等について職員周知（H28.9） ・年金相談職員の人事評価実施要領の制定（H29.4） ・人事評価制度の運用開始（H29.4） ・無期転換職員及び有期雇用職員の賞与支給に向けた平成30年度概算要求（H29.8）	・運用状況についてフォローアップ ・昇給の実施（H30.7） ・賞与支給に向けた詳細設計	・月給制の導入 ・人事評価の結果による昇給制度の導入

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29. 12. 31現在）

4. 人事改革

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
女性の活躍推進	57	長期的な女性管理職比率の設定	女性職員が長期的に機構で勤務するためのキャリアパスがイメージしづらい状況となっているため、女性の管理職登用について、今後管理職となる年代の女性職員数と退職等による減員を加味した長期的な目標値を設定し、女性管理職の登用を推進	・女性役員の内部からの登用（H28.1.1付） ・H27年度の女性管理職比率の目標値（13%）を達成（13.2%） ・28年度の女性管理職比率の目標値（13.5%）を設定し、労働局に提出（一般事業主行動計画の策定）及び職員周知（H28.3） ・H29年度以降の女性管理職比率の目標値（15.5%）を設定し、労働局に提出（一般事業主行動計画の策定）及び職員周知（H29.3）	・女性管理職の登用促進についてフォローアップ（女性職員の管理職登用試験について、選抜試験の登用状況を確認するとともに、一般試験への応募者数が一定数確保できているか確認）	・女性管理職登用率 H28年度（目標）13.5%⇒（実績）14.1%
	58	活躍分野の拡大と育成プログラムの確立	女性職員育成プログラムを策定し、キャリアを継続できる取組（子育て支援など）を推進し、女性職員の意識改革を図る	・女性職員を長期的にサポートする専門チームを設置（H28.4～） ・女性職員のための育成プログラム、研修計画の策定（キャリアデザイン研修、女性リーダー研修、キャリア面談） ・「H28年度職員意向調査」において「子育て期間申告」を開始 ・キャリア面談の実施（H28.5～7） ・H28年度キャリアデザイン研修（第1回）の実施（H28.8～9） ・H28年度女性リーダー研修の実施（H28.10） ・H28年度キャリア面談（産休前・育休復帰時）の実施（H29.2～） ・H28年度キャリアデザイン研修（第2回）の実施（H29.2） ・女性活躍推進のための「学びなおしプログラムコース」の開講（H29.10～） ・女性活躍推進のテレビ会議研修の実施（H29.10～） ・給付業務研修強化室の設置に伴い、統括年金給付専門職を設置（H30.1）	・H29年度キャリア面談の実施（～H30.3） ・H29年度はキャリアデザイン研修・女性リーダー研修に加え、Cクラスを対象にしたキャリアアップ研修を新設し実施する（H29年度下期）	・H28年度キャリア面談 48名 ・H28年度キャリアデザイン研修 196名 ・H28年度女性リーダー研修 41名

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

5. 情報開示・共有の促進

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(12)情報開示の促進						
情報開示の担当部署と担当理事の設置	59	情報開示の担当理事の設置	情報ルート縦割りを排除するため、新たに情報開示担当理事及び担当部署を設置	・情報開示担当理事(特命担当)を設置(H28.1)	・引き続き、情報の把握・調査・情報開示を統括	・情報開示担当理事及びリスク統括部を設置し、モニタリング及び情報開示規程を運用
	60	情報開示の担当部署の設置		・リスク統括部(新設)を情報開示担当部署として事務分掌を整理(H28.4)		
モニタリングシステムの構築と監査機能の活用	61	モニタリングと監査の実施	届書等の受付進捗管理システム、お客様対応業務システムなどの各種情報等をモニタリングし、問題点を早期に把握する仕組みを構築するとともに、その情報に基づき監査を行うことで、事象を洗い出し	・リスク統括部(新設)においてモニタリングの運用開始(H28.4～) ・各種情報等のモニタリングを実施し、リスク管理委員会へ状況報告 ・各種情報等のモニタリング結果に基づき、監査を実施し、潜在的リスクを洗い出すとともに、必要な対応策を実施	・運用状況についてフォローアップ ・モニタリングの充実に向けた運用手法の検討	・H28.4よりモニタリングの運用を開始 ・各種情報等のモニタリング結果に基づき、監査を実施し、潜在的リスクを洗い出すとともに、必要な対応策を実施
情報開示ルールの見直し・規定化	62	情報開示規程の策定	国民の信頼を確保するため、機構の情報開示の促進に向けた核となるルールとして、情報開示規程を新たに定め、案件把握から開示までの手続き等を明確化	・情報開示規程の制定・運用開始(H28.5.27制定・施行) ・毎月の公表予定案件を把握し、情報開示規程に基づく適切な公表内容となっているか等チェック ・常勤役員会にて公表実績及び公表予定案件の情報共有を毎月実施	・運用状況についてフォローアップ	・H28.5より情報開示規程に基づく運用を開始 ・常勤役員会にて公表実績及び公表予定案件の情報共有を毎月実施 ・発出済の指示、事務連絡、諸法令及び諸規程に基づき情報開示が適切に行われているか再点検を実施(H29.4～7) ・点検結果を常勤役員会で報告し、了承済(H29.7)
「悪い知らせ」の報告を促すルールの確立	63	「悪い知らせ」の報告を促すルールの確立	役職員は情報を適時適切に伝達・報告する責務を有する旨を規程で明確化	・発出済の指示、事務連絡、諸法令及び諸規程に基づき情報開示が適切に行われているか再点検を実施(H29.4～7)		

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.12.31現在)

5. 情報開示・共有の促進

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(13)組織一体化のための情報共有の促進					
本部と現場間の情報共有の促進	64	責任体制の明確化	本部と現場間の情報共有の促進のため、情報共有のキーマンとして地域マネージャーを設置	・地域マネージャーの設置及び活動開始(H28.4～)	・運用状況についてフォローアップ ※項番3「現場管理統括部署の設置」を参照
	65	TV会議システムの導入	理念や方針が現場の隅々まで浸透することで、役職員一体となって業務に取り組む体制を構築し、組織としての一体感を醸成するための情報共有ツールとしてTV会議システムを導入	・TV会議システムの利用開始(H29.4) ・TV会議システムの運用方法の変更(管理補助者の指定等)(H29.5) ・TV会議システムの利用ルール等の見直し(用途に応じた利用時間帯の設定等)(H29.7) ・TV会議システムを利用した録画再生の開始(H29.8) ・TV会議システムの拡充(環境整備)にかかる基本計画の策定(H29.10)	・運用状況についてフォローアップ ・TV会議システムの拡充(環境整備)の実施(～H30.3)
	66	報道発表事項等の即日伝達	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は、お客様からの照会対応を円滑に行えるよう原則として即日、現場へ概要等を連絡	・報道発表事項等の即日伝達を開始(H28.1～)	・運用状況についてフォローアップ ・即日伝達する内容にかかる運用ルールの見直し(対応方針が当日に伝達できない場合の速報の実施など)
現場からの日次での業務報告の実施	67	現場からの日次での業務報告の実施	現場(年金事務所及び事務センター)における日々の業務状況を本部が把握するため、日次での業務報告を実施	・現場からの日次での業務報告を開始(H28.4～)	・運用状況についてフォローアップ ・報告内容、運用ルールの定期的な見直し
本部内の情報共有の徹底	68	本部内の情報共有の責任体制、ルールの確立	組織一体となって業務に取り組むよう情報の集約化を図るため、本部内の情報共有の責任部を経営企画部と位置付け、主要課題等についての各部の対処状況を常勤役員会に報告する体制を確立	・経営企画部を責任部とした本部内の情報共有体制を確立(H28.1～) ・各部室が理事長・副理事長と協議する際に経営企画部職員が陪席(H28.1～)	・運用状況についてフォローアップ ・経営企画部職員の陪席ルールの実効性の検証・見直し(新たなルールの検討)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(Ｈ29. 12. 31現在)

5. 情報開示・共有の促進

事 項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(14)厚生労働省との情報共有						
厚生労働省との情報共有の強化	69	共有体制の確立	年金局と機構との間で問題を共有する意識の醸成を図るため、組織的に継続して取り組むべき課題の進捗管理表を作成し共有するとともに、年金局と機構の幹部による定例連絡会議で報告	・組織的に継続して取り組むべき課題の進捗管理表の年金局との共有を開始(Ｈ27.10～) ・年金局と機構の幹部による定例連絡会議を原則として隔週で開催(対面又はTV電話会議)(Ｈ27.11～)	・進捗管理表の共有、定例連絡会議の開催を継続	・進捗管理表を毎週共有 ・定例連絡会議を原則として隔週で開催(対面又はTV電話会議)
	70	日常的な報告・連絡・相談ルールの明確化	年金局と機構との間で問題を共有する意識の醸成を図るため、役員等幹部を含めたそれぞれのレベルでの報告・連絡・相談ルールを明確化	・役員等幹部を含めたそれぞれのレベルでの報告・連絡・相談ルールを策定・実施(Ｈ27.10～)	・ルールに基づく共有体制を継続	・カウンターパート表を作成し、報告・相談等のルールを明確化(進捗管理表にもカウンターパートを記載)
	71	人事交流の拡大	年金局と機構との間で問題を共有する意識の醸成を図るため、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を拡大	・年金局職員と機構職員の相互の人事交流の拡大を実施(Ｈ27.10～)	・人事交流を継続的に実施	※項番48「若手・中堅・管理職の研修制度の充実」を参照

国民年金適用・収納対策の状況

事項	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成28年度 (平成28年10月末)	平成29年度 (平成29年10月末)
第1号被保険者数※1 (対前年度比)	19,851,287 人 (-0.8%)	19,382,219 人 (-2.4%)	19,044,336 人 (-1.7%)	18,637,478 人 (-2.1%)	18,054,196 人 (-3.1%)	17,420,087 人 (-3.5%)	16,679,242 人 (-4.3%)	15,754,065 人 (-5.5%)	15,936,892 人 (-4.8%)	15,039,322 人 (-5.6%)
納付月数 (対前年度比)	103,812,372 月 (-4.5%)	98,928,808 月 (-4.7%)	94,074,454 月 (-4.9%)	90,101,973 月 (-4.2%)	88,170,593 月 (-2.1%)	86,074,592 月 (-2.4%)	82,910,897 月 (-3.7%)	78,346,870 月 (-5.5%)	37,937,007 月 (-2.7%)	35,577,962 月 (-6.2%)
全額免除者数 (対前年度比)	5,349,621 人 (+2.7%)	5,513,067 人 (+3.1%)	5,683,868 人 (+3.1%)	5,869,868 人 (+3.3%)	6,059,345 人 (+3.2%)	6,020,373 人 (-0.6%)	5,762,708 人 (-4.3%)	5,829,966 人 (+1.2%)	4,980,826 人 (+2.2%)	4,997,691 人 (+0.3%)
全額免除率 (対前年度比)	27.4% (+0.9%)	29.0% (+1.6%)	30.4% (+1.4%)	32.0% (+1.6%)	34.1% (+2.1%)	35.1% (+1.0%)	35.0% (-0.0%)	37.5% (+2.5%)	31.7% (+2.2%)	33.7% (+2.0%)
最終納付率 (現年度からの伸び幅)	68.6% (+4.7%)	66.8% (+4.8%)	65.3% (+5.3%)	64.5% (+5.2%)	65.1% (+6.4%)	67.8% (+8.8%)	70.1% (+9.2%)	72.2% (+9.1%)	71.0% (+7.9%)	72.0% (+8.7%)
過年度1年目 (現年度からの伸び幅)	65.0% (+2.9%)	63.2% (+3.3%)	62.2% (+2.9%)	62.6% (+3.9%)	63.5% (+4.5%)	67.2% (+6.3%)	68.6% (+5.5%)	69.9% (+6.5%)	67.3% (+3.9%)	69.0% (+4.0%)
現年度納付率 (対前年度比)	60.0% (-2.1%)	59.3% (-0.7%)	58.6% (-0.7%)	59.0% (+0.3%)	60.9% (+1.9%)	63.1% (+2.2%)	63.4% (+0.3%)	65.0% (+1.7%)	59.1% (+2.4%)	61.1% (+2.0%)
口座振替実施率 (対前年度比)	36.3% (-1.7%)	36.0% (-0.3%)	35.6% (-0.4%)	35.3% (-0.3%)	35.6% (+0.3%)	35.7% (+0.1%)	35.1% (-0.6%)	35.7% (+0.6%)	32.9% (+0.4%)	33.2% (+0.3%)
クレジット実施率 (対前年度比)	1.0% (+0.4%)	1.2% (+0.2%)	1.4% (+0.2%)	1.5% (+0.1%)	1.8% (+0.2%)	1.8% (+0.1%)	1.9% (+0.1%)	2.3% (+0.4%)	1.9% (+0.2%)	2.4% (+0.4%)
コンビニエンスストア 納付件数	11,072,659 件 (+14.6%)	11,637,070 件 (+5.1%)	12,232,971 件 (+5.1%)	13,156,938 件 (+7.6%)	14,382,260 件 (+9.3%)	15,503,469 件 (+7.8%)	15,177,690 件 (-2.1%)	15,885,946 件 (+4.7%)	9,458,535 件 (+10.1%)	8,984,866 件 (-5.0%)
インターネットバンキング等 納付件数※2	406,553 件 (+7.8%)	410,465 件 (+1.0%)	401,486 件 (-2.2%)	409,139 件 (+1.9%)	418,872 件 (+2.4%)	1,392,960 件 (+232.6%)	3,127,190 件 (+124.5%)	3,164,212 件 (+1.2%)	1,998,929 件 (+10.5%)	1,808,428 件 (-9.5%)
クレジットカード 納付件数	778,068 件 (+139.5%)	1,034,027 件 (+32.9%)	1,181,482 件 (+14.3%)	1,258,473 件 (+6.5%)	1,351,047 件 (+7.4%)	1,456,494 件 (+7.8%)	1,513,988 件 (+3.9%)	1,588,790 件 (+4.9%)	960,916 件 (+4.1%)	1,028,386 件 (+7.0%)

※1 「第1号被保険者数」には任意加入被保険者を含む。

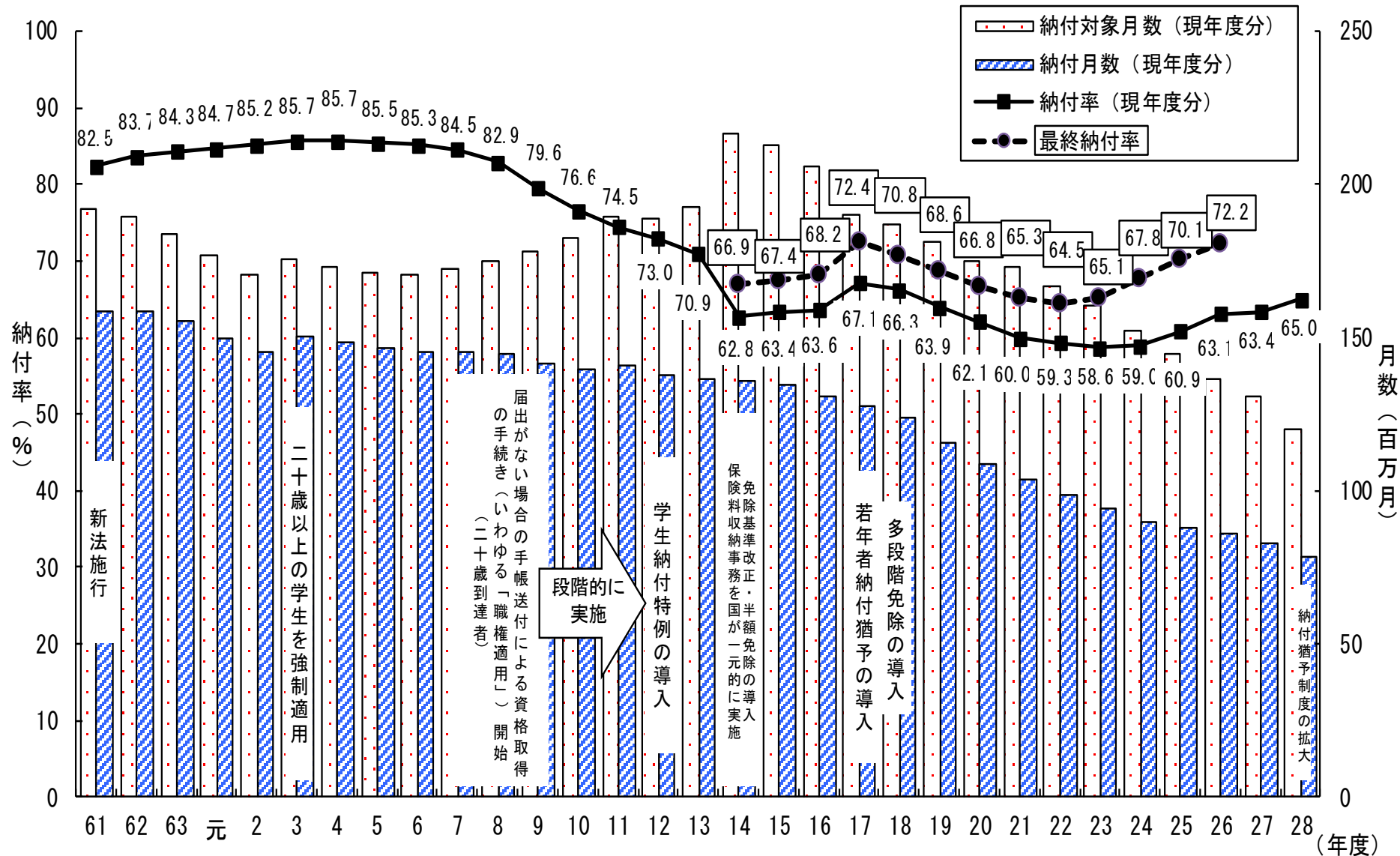
※2 「インターネットバンキング等納付件数」については、平成26年度からゆうちょ銀行（郵便局）において、保険料収納事務を順次マルチペイメントによる処理に切り替えていることから、納付件数が増加している。

【平成29年度行動計画の全体目標】

- ① 平成29年度分保険料の現年度納付率については、平成28年度末納付率に1ポイント以上を加えた納付率とすること。
- ② 平成29年度末における平成28年度分の納付率については、平成28年度末（65.0%）から4ポイント以上の伸び幅を確保すること。
- ③ 平成27年度の最終納付率については、平成27年度の現年度納付率（63.4%）から7ポイント以上の伸び幅を確保すること。
- ④ 口座振替実施率については、前年度と同等以上の水準を確保すること。
- ⑤ コンビニエンスストア、インターネットバンキング及びクレジットカードによる納付件数の合計数については、前年度と同等以上の水準を確保すること。

※ 上記目標の実現のため、各年金事務所においては、これまでの取組実績の効果分析結果に基づき、未納月数を減らし納付月数を増加させることを意識した行動計画を策定し、その計画を着実に実施するとともに、週次による進捗管理を徹底し、必要に応じて取組件数等の見直しを行う。

国民年金保険料の納付率等の推移



(注) 保険料は過去2年分の納付が可能であり、最終納付率とは、過年度に納付されたものを加えた納付率である。

国民年金保険料納付率の状況

	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	平成30年度 (計画案)	24-28 伸び率 の平均
現年度納付率 (対前年度比)	60.0% (-2.1%)	59.3% (-0.7%)	58.6% (-0.7%)	59.0% (+0.3%)	60.9% (+1.9%)	63.1% (+2.2%)	63.4% (+0.3%)	65.0% (+1.7%)	+1% →	少なくとも 29年度現年度納付率 +1%以上を確保	1.28%
過年度1年目納付率 (現年度からの伸び幅)	65.0% (+2.9%)	63.2% (+3.3%)	62.2% (+2.9%)	62.6% (+3.9%)	63.5% (+4.5%)	67.2% (+6.3%)	68.6% (+5.5%)	69.9% (+6.5%)	+5% ↓	少なくとも 29年度現年度納付率 +5%以上を確保	5.34%
最終納付率 (現年度からの伸び幅)	68.6% (+4.7%)	66.8% (+4.8%)	65.3% (+5.3%)	64.5% (+5.2%)	65.1% (+6.4%)	67.8% (+8.8%)	70.1% (+9.2%)	72.2% (+9.1%)	+8% ↓	少なくとも 28年度現年度納付率 +8%以上を確保 70%台半ばを目指す	7.74%

収納対策のスキーム（概念図）

納めやすい環境づくりの整備

- 口座振替の推進
 - ・口座振替割引制度の導入 (H17.4～)
 - ・任意加入者の口座振替の原則化 (H20.4～)

(口座振替率)

26年度末	27年度末	28年度末
36% → 35%	35% → 36%	
407万人	383万人	355万人
- 口座振替による2年前納制度の導入 (利用状況) (H26.4～)

26年度	27年度	28年度
29万件 → 21万件	21万件 → 35万件	

- クレジットカード納付の導入 (利用状況) (H20.2～)

26年度	27年度	28年度
146万件 → 151万件	151万件 → 159万件	

- コンビニ納付の導入 (利用状況) (H16.2～)

26年度	27年度	28年度
1,550万件 → 1,518万件	1,518万件 → 1,589万件	

- インターネット納付の導入 (利用状況) (H16.4～)

26年度	27年度	28年度
139万件(※) → 313万件(※)	313万件(※) → 316万(※)	

※ゆうちょ銀行(郵便局)におけるマルチペイメント処理への切り替え分を含む。

- 税申告時の社会保険料控除証明書の添付義務化 (H17.11～)

未納者

市町村からの所得情報（平成29年3月現在、全市町村の99%より提供）

強制徴収対象

納付督促対象

免除等対象

納付督促の実施

- ・質の向上
- ・効率化

文書

H26年度 4,546万件
H27年度 3,810万件
H28年度 4,242万件

電話

H26年度 4,262万件
H27年度 2,129万件
H28年度 3,846万件

戸別訪問（面談）

H26年度 795万件
H27年度 381万件
H28年度 673万件

度重なる督促にも応じない

強制徴収の実施

⇒ 不公平感の解消と波及効果

	26年度	27年度	28年度
最終催告状	65,654件	84,801件	85,342件
督促状	46,586件	43,757件	50,423件
財産差押	14,999件	7,310件	13,962件

・最終催告状、督促状、財産差押の件数は当該年度に着手した件数

○国税庁への強制徴収委任

[基準] 所得1000万円以上かつ滞納月数13月以上 (H27.10～)
[実績] H27年度 22件 → H28年度 35件

○市場化テストによる外部委託 (H17.10～)

(実施対象事務所数)	(督促件数)
H21年度 312か所	H21年度 2,431万件
H22年度 312か所	H22年度 3,436万件
H23年度 312か所	H23年度 5,227万件
H24年度 312か所	H24年度 6,500万件
H25年度 312か所	H25年度 6,254万件
H26年度 312か所	H26年度 6,131万件
H27年度 312か所	H27年度 3,076万件
H28年度 312か所	H28年度 5,566万件

免除等の周知・勧奨

年金(社会保険)事務所単位での行動計画の策定・進捗管理 (H16.10～)

免除や学生納付特例（学生の間の保険料納付を猶予し、後で納付できる仕組み）を周知・勧奨し、年金受給権の確保と年金額の増額を図る。

- ハローワークとの連携による失業者への免除制度の周知 (H16.10～)
- 若年者納付猶予制度の導入 (H17.4～)・納付猶予対象者の拡大 (H28.7～)
- 免除基準の緩和・免除の遡及承認 (H17.4～)
- 免除の遡及期間の見直し (H26.4～)
- 申請免除の簡素化 (①継続意思確認H17.7～②申請免除手続きの簡素化H21.10～③所得に係る税末申告者の申請手続きの簡素化H26.10～)
- 学生納付特例の申請手続きの簡素化 (H20.4～)
- 免除委託制度開始 (H28.4～)

普及・啓発活動等

○年金制度の安心感、有利性をわかりやすく伝え国民の不安の払拭

○学生等に対し年金制度の意義等に関する理解の促進

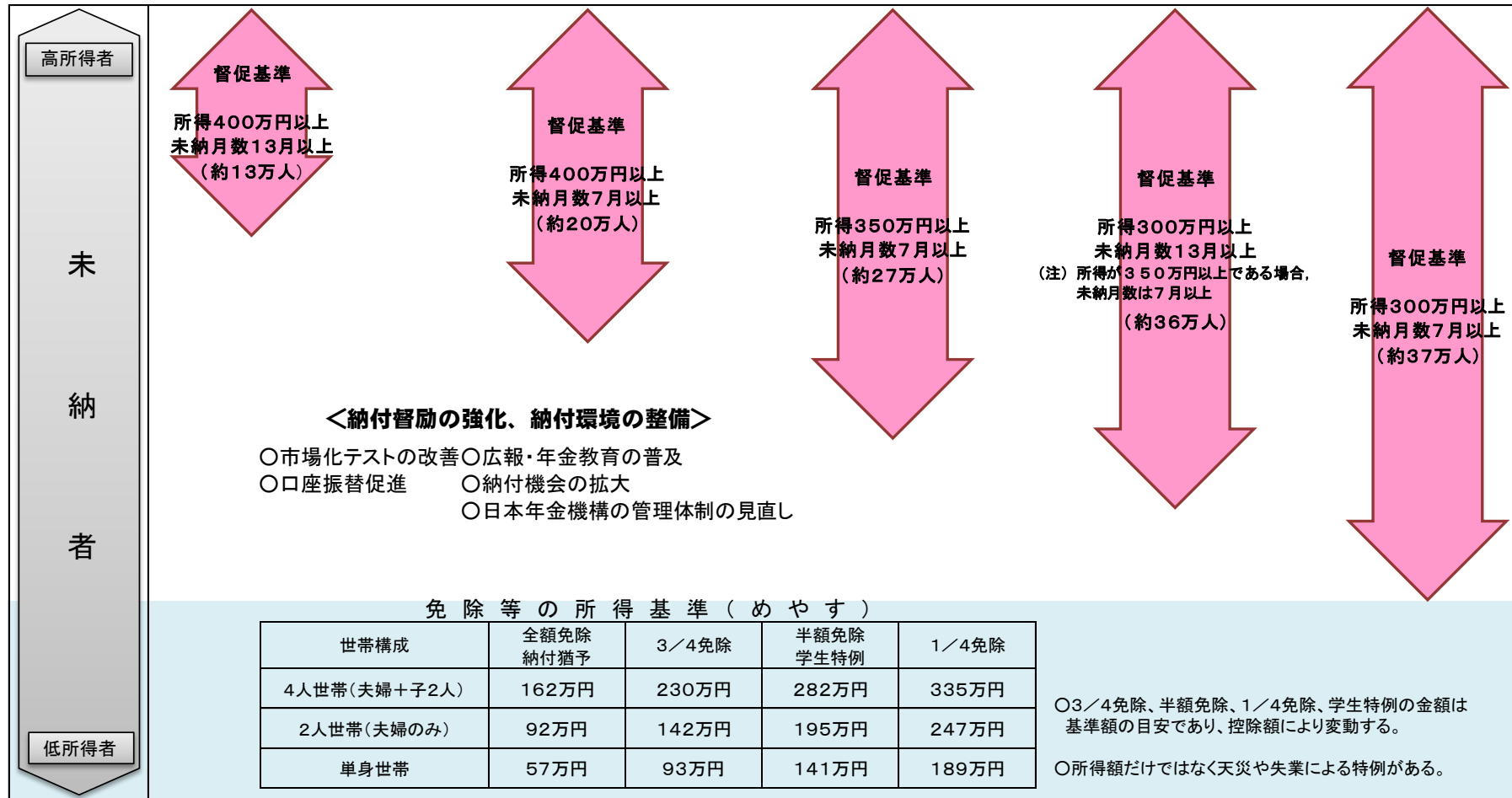
○ねんきん定期便等、きめ細かい情報・サービスの提供

国民年金保険料に係る納付督促等の取組実績

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
納付督促（万件）	3,700	5,475	7,104	10,353	9,543	9,603	6,320	8,761
うち特別催告状	0	0	0	182	568	989	828	1,089
強制徴収（件） 最終催告状	17,131	24,232	30,045	68,974	78,030	65,654	84,801	85,342
督促状	10,061	10,583	17,615	34,046	46,274	46,586	43,757	50,423
財産差押	3,092	3,379	5,012	6,208	10,476	14,999	7,310	13,962
国税委任（件）	0	0	0	0	0	0	22	35

国民年金の保険料収納対策（うち督促の範囲の拡大）について

滞納者の所得及び未納月数によって一定の基準を設け、その範囲の者には必ず督促を実施する取組を進めながら、免除等に該当する者及び免除等に該当する可能性のある低所得の者を除いたすべての滞納者への督促を目指して、平成30年度を目途に、段階的にその範囲を拡大する。



H26年度

H27年度

H28年度

H29年度

H30年度

※督促基準人数については、各年度に督促対象として予定している所得・未納月数による一定の基準の範囲に存在していた滞納者の総数を仮置きしているものであり、今後の取組等により変動があり得る。

※H26年度～H28年度は平成25年度末時点、H29年度は平成26年度末時点、H30年度は平成27年度末時点の総数。

※低所得者又は短期間の滞納者に対しては、特別催告状の送付や市場化テスト事業者による納付督促で対応。

厚生年金保険適用・徴収業務の状況

項目		平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成28年度 (平成28年9月末)	平成29年度 (平成29年9月末)	備 考
1	適用事業所数 (対前年度)	1,758,192 (13,165) 事業所	1,800,619 (42,427) 事業所	1,867,185 (66,566) 事業所	1,974,655 (107,470) 事業所	2,109,345 (134,690) 事業所	2,047,170 (122,456) 事業所	2,179,335 (132,165) 事業所	
2	被保険者数 (対前年度)	34,717,319 (202,483) 人	35,272,821 (555,502) 人	35,985,388 (712,567) 人	36,863,741 (878,353) 人	38,217,576 (1,353,835) 人	37,779,376 (990,602) 人	39,143,355 (1,363,979) 人	
3	平均標準報酬月額 (対前年度)	306,022 (1,547) 円	306,282 (260) 円	308,382 (2,100) 円	308,818 (436) 円	308,133 (-685) 円	310,696 (792) 円	310,523 (-173) 円	
4	滞納事業所数 (注) (対前年度)	154,013 (-8,722) 事業所	141,284 (-12,729) 事業所	138,162 (-3,122) 事業所	135,860 (-2,302) 事業所	134,940 (-920) 事業所	—— 事業所	152,587 事業所	(注) 平成24年度から平成28年度までは、 延滞金のみ滞納している事業所を除く。
5	差押事業所数 (対前年度)	22,556 (4,758) 事業所	24,626 (2,070) 事業所	25,094 (468) 事業所	24,300 (-794) 事業所	25,174 (874) 事業所	12,898 (2,132) 事業所	14,774 (1,876) 事業所	
6	口座振替実施率 (対前年度)	83.0 (0.3) %	83.3 (0.3) %	83.1 (-0.2) %	83.2 (0.1) %	83.0 (-0.2) %	88.1 (0.0) %	88.0 (-0.1) %	(注) 平成28年9月、平成29年9月については、 被保険者「0」人の事業所も含まれている。
7	収納率 (対前年度)	98.1 (0.1) %	98.4 (0.3) %	98.6 (0.2) %	98.8 (0.2) %	98.9 (0.1) %	97.4 (0.3) %	97.7 (0.3) %	

これまでの適用促進対策

これまでの取組

社会保険の未適用事業所に対する適用促進については、従来から取り組んでいる課題であり、これまでも

○平成14年度から雇用保険適用事業所情報

○平成24年度から法人登記簿情報

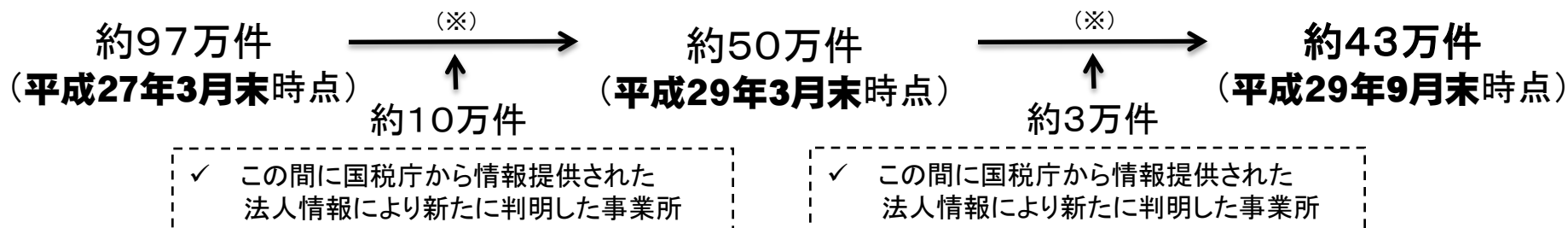
を活用し、社会保険の適用の可能性のある事業所を把握し加入指導等に取り組んできた。

しかしながら、法人登記簿情報には、休眠法人やペーパーカンパニー等が多数含まれており効率的な適用対策が図れない状況であった。

平成27年度からは、国税庁の法人事業所の情報の提供を受け、従業員を雇い給与を支払っている事業所の把握が可能となり、これを加入指導に活用することにより、さらなる適用促進の取組を進めている。

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	(参考) H29.9
適用事業所数	1,748,578	1,745,027	1,758,192	1,800,619	1,867,185	1,974,655	2,109,345	2,179,335
被保険者数	34,411,013	34,514,836	34,717,319	35,272,821	35,985,388	36,863,741	38,217,576	39,143,355
新規適用事業所数	67,300	69,719	74,677	91,457	113,430	157,184	182,422	93,007
うち、加入指導により 適用となった事業所数	4,808	6,685	8,322	19,099	39,704	92,550	115,105	54,443

【社会保険の適用調査対象事業所数の推移】



(※) 加入指導により適用となった事業所のほか、調査によって、①既に適用済みである事業所、②休業等により適用対象外と判明した事業所も存在。

適用対策の更なる強化策

約43万件(平成29年9月末時点)への対応

適用要件を満たす事業所は、全て適用する事が原則であり、計画的・効果的に適用促進を進めるため、下記を目途に、加入すべき被保険者数が5人以上の法人事業所から、優先的に加入指導等を実施し、適用を進める。

従業員の規模による区分		適用目標時期	平成29年3月末 時点の件数	平成29年9月末 時点の件数
被保険者が10人以上 の法人事業所		平成30年9月末	約4千件	約2千件
被保険者が5人以上 10人未満の法人事業所		平成31年9月末	約2万件	約1.4万件
被保険者が 5人未満の 法人事業所	①下記②以外の 事業所	平成31年9月末	約48万件	約41.8万件
	②事業主1人で事業を 営んでいる事業所・ 家族のみで経営 されている事業所	事業実態を踏まえて 今後の対策を検討		

被保険者5人未満法人事業所に対する取組

48万件(平成29年3月末時点)の内訳

		平成29年度	平成30年度	平成31年度 9月末	平成32年度以降 (今後の取組)
事業実態把握済 適用すべき被保険者が5人未満と把握した法人事業所 約13万件	【A】 下記【B】以外の事業所 約4万件	文書、呼出文書及び訪問による加入指導を効率的に組み合わせ、早期の適用に結びつける。〔【B】に優先して加入指導を実施〕(職員)			
	【B】 1人法人事業所及び家族経営事業所 約9万件	文書による加入指導を中心とした取組を行い、制度に対する理解を求めつつ、加入指導を実施。(職員) 〔事業実態を踏まえて今後の対策を検討〕			
事業実態未把握 実態調査を行うも事業実態の把握が出来ていない法人事業所 約35万件	【C】 国税情報から被保険者が3人～4人と見込まれる事業所 約5万件	訪問調査を行い、事業実態を把握した都度、上記【A】又は【B】に振分。(外部委託及び職員)			
	【D】 国税情報から被保険者が1人～2人と見込まれる事業所 約30万件	文書や電話による効率的な実態調査を行い、事業実態を把握した都度、上記【A】又は【B】に振分。(外部委託及び職員)			

事業実態を把握した都度、順次振り分けを実施

サービススタンダードの達成状況

年度	老齢基礎年金				老齢厚生年金				遺族基礎年金				遺族厚生年金				障害基礎年金		障害厚生年金	
	加入状況の再確認を要する場合（２カ月以内）		加入状況の再確認を要しない場合（１カ月以内）		加入状況の再確認を要する場合（２カ月以内）		加入状況の再確認を要しない場合（１カ月以内）		加入状況の再確認を要する場合（２カ月以内）		加入状況の再確認を要しない場合（１カ月以内）		加入状況の再確認を要する場合（２カ月以内）		加入状況の再確認を要しない場合（１カ月以内）		３カ月以内		３カ月半以内	
	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率
21	41.2	91.1%	37.7	50.0%	45.1	86.3%	39.3	45.0%	48.7	80.5%	43.8	40.4%	54.5	73.9%	38.5	52.2%	70.2	88.8%	158.1	10.0%
22	39.5	90.1%	34.8	57.7%	40.5	89.5%	35.6	54.6%	43.7	85.4%	47.9	41.9%	50.6	77.4%	40.1	49.9%	60.1	87.7%	173.2	7.7%
23	32.5	98.0%	25.7	89.4%	33.8	97.5%	27.4	83.1%	35.6	93.8%	27.7	81.4%	42.0	88.3%	27.3	85.5%	51.6	94.6%	114.1	45.2%
24	33.3	97.8%	25.4	94.3%	34.5	97.5%	26.3	91.5%	36.4	94.2%	26.9	88.2%	40.7	91.2%	26.0	94.2%	53.4	95.5%	103.9	59.3%
25	33.3	97.1%	25.1	96.5%	35.0	96.8%	25.6	95.6%	34.8	94.9%	28.8	85.7%	41.0	90.7%	26.5	94.5%	55.7	90.4%	76.8	93.2%
26	32.5	97.7%	25.0	97.2%	33.7	97.4%	25.2	97.3%	32.9	96.7%	25.6	93.2%	38.8	92.1%	25.5	97.2%	53.3	94.5%	89.3	84.8%
27	34.5	96.3%	26.1	91.6%	36.8	94.1%	26.3	91.8%	34.8	96.3%	27.0	90.5%	40.2	90.1%	25.9	95.0%	52.5	95.6%	82.0	90.1%
28	34.0	96.6%	22.2	95.5%	35.5	95.9%	25.0	95.1%	35.9	95.8%	25.8	92.9%	40.4	91.1%	26.2	91.7%	50.3	96.2%	89.0	91.7%
29 (11月末累計)	44.5	84.5%	28.6	83.6%	43.2	87.0%	28.7	83.8%	38.0	95.5%	26.8	88.2%	42.2	89.3%	26.4	92.6%	75.9	87.7%	92.1	83.7%

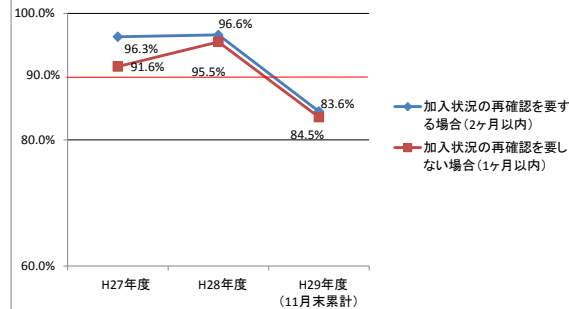
（注１） サービススタンダードとは、請求書を受け付けてから年金証書が届くまでの所要日数の目標を定めたものであり、上記数値は、請求者に対する不備返戻、医師照会、実地調査及び市町村からの回付に要した日数を除く所要日数によるものである。

（注２） 達成率は、各月の裁定件数（分母）に対するサービススタンダードを達成した件数（分子）である。

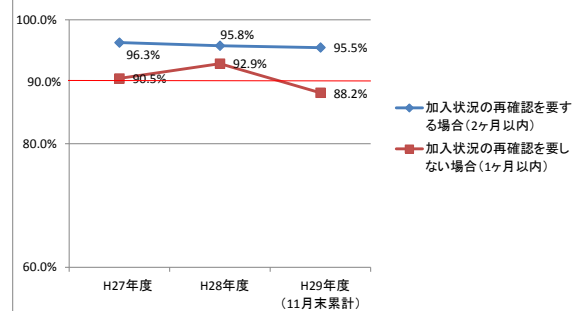
（注３） 日本年金機構中期計画において、「各サービススタンダードの達成率を９０％以上とすることを目指す。」とされている。

サービススタンダードの推移

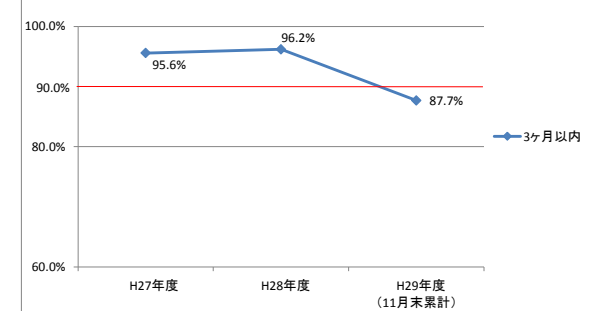
老齢基礎年金



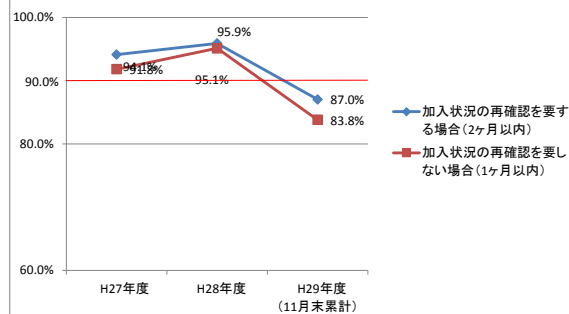
遺族基礎年金



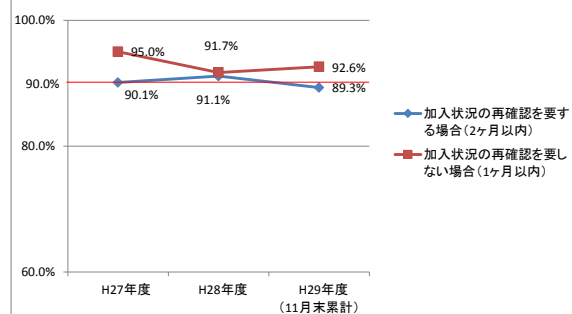
障害基礎年金



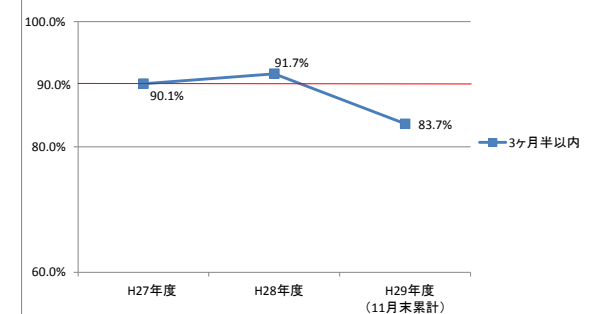
老齢厚生年金



遺族厚生年金

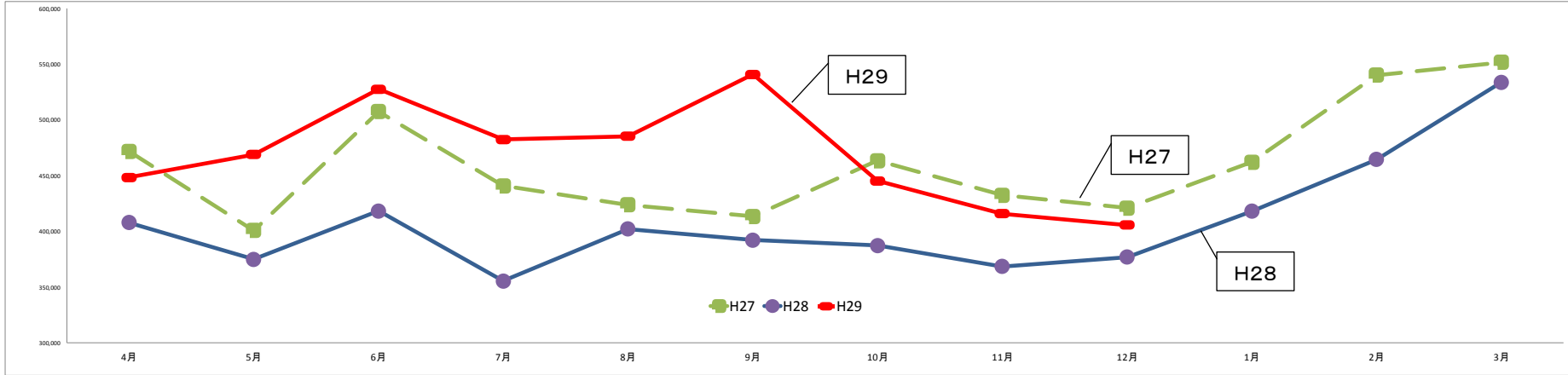


障害厚生年金



年金事務所の来訪相談件数

年度推移

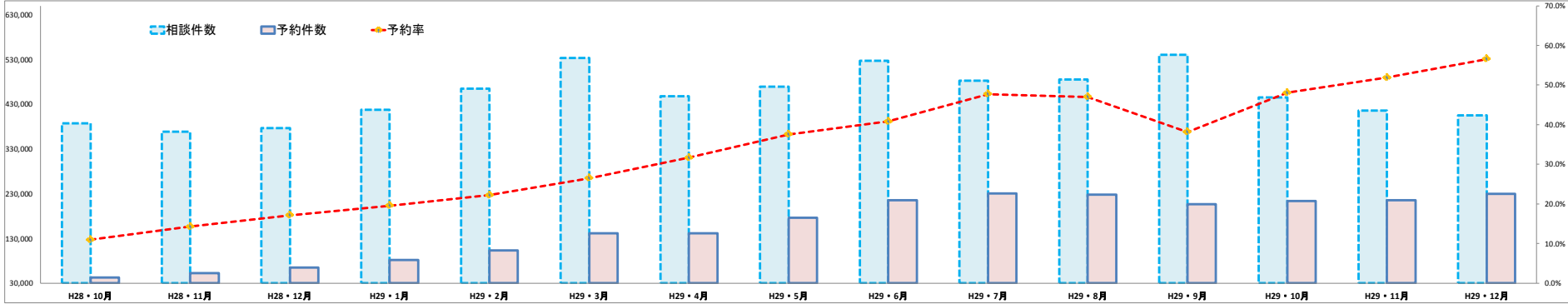


(件数)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年度合計	年度平均
H27	471,694	400,689	507,293	440,777	423,648	413,249	463,391	432,419	420,782	461,912	540,150	551,572	5,527,576	460,631
H28	407,674	374,706	418,120	355,209	402,015	392,065	387,112	368,332	376,668	417,907	464,419	533,613	4,897,840	408,153
H29	448,165	468,851	527,535	482,407	485,203	540,736	445,233	415,728	405,438					

年金事務所の予約率

年度推移

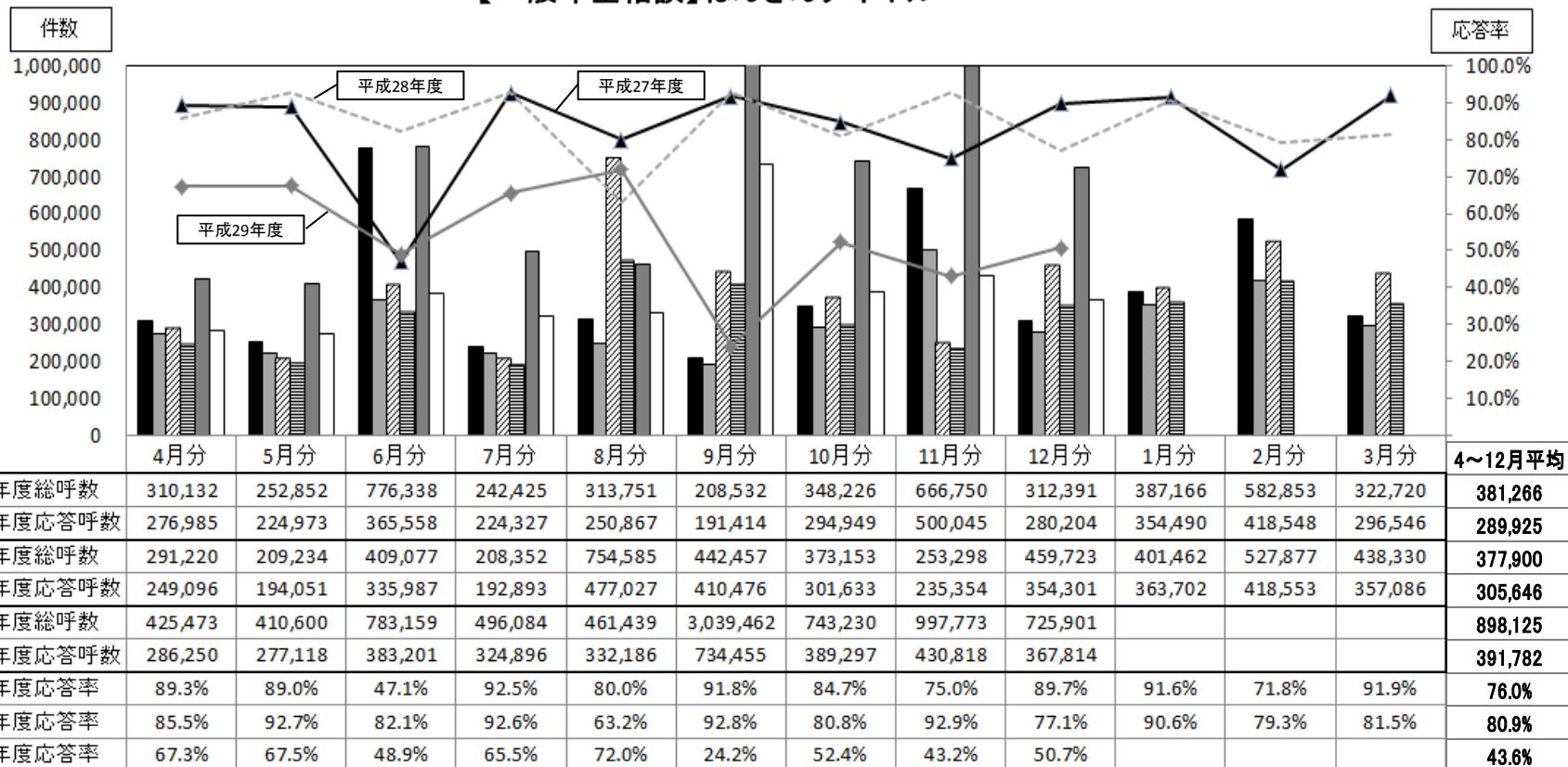


(件数)

	H28・10月	H28・11月	H28・12月	H29・1月	H29・2月	H29・3月	H29・4月	H29・5月	H29・6月	H29・7月	H29・8月	H29・9月	H29・10月	H29・11月	H29・12月	合計	平均
予約率	10.9%	14.3%	17.1%	19.5%	22.2%	26.5%	31.6%	37.5%	40.8%	47.7%	47.0%	38.1%	48.1%	51.9%	56.5%	-	34.6%
相談件数	387,112	368,332	376,668	417,907	464,419	533,613	448,165	468,851	527,535	482,407	485,203	540,736	445,233	415,728	405,438	6,767,347	451,156
予約件数	42,290	52,536	64,591	81,671	103,124	141,377	141,842	176,004	215,264	230,088	227,995	206,233	213,971	215,644	229,237	2,341,867	156,124

月別応答状況

【一般年金相談】ねんきんダイヤル



未統合記録(5,095万件)の解明状況

<平成29年9月時点>

I 〈解明された記録〉 3,173万件	(1) 基礎年金番号に統合済みの記録 1,927万件	人数ベース 1,488万人 〔 受給者 910万人 被保険者等 577万人 〕
	(2) 死亡者に関連する記録及び年金受給に結び付かない記録 1,246万件 〔 ① 死亡者に関連する記録 706万件 ② 年金受給に結び付かない記録 540万件 〕	
II 〈解明作業中 又はなお解明を要する記録〉 1,922万件	(1) 現在調査中の記録 (ご本人からの回答に基づき記録を調査中) 0.4万件	
	(2) 名寄せ特別便等の対象となったが、未回答等のため持ち主が判明していない記録 749万件 〔 ・ご本人から未回答のもの 266万件 ・「自分のものではない」と回答のあったもの 173万件 ・お知らせ便の未到達のもの 45万件 ・その他(注1) 265万件 〕	
	(3) 持ち主の手がかりがいまだ得られていない記録 〔 ・～想定される例～ ・死亡していると考えられるもの ・国外に転居していると考えられるもの ・届出誤り(誤った氏名・生年月日)により収録されたもの ・事情により別の氏名や別の生年月日で届出したもの 〕 881万件	
	(4) (1)～(3)の記録と同一人と思われる記録(注2) 292万件	

※端数処理の関係上、各項目の合計と未統合記録との間に差が生じる場合がある。

(注1)「その他」は、「訂正がある」との回答だったが、調査の結果ご本人のものではなかったもの、「基礎年金番号のある記録と名寄せされたが、その記録が対象記録と期間重複があり特別便の対象からはずれたもの」、「黄色便の送付対象として氏名等の補正を行ったが、基礎年金番号のある記録と名寄せされず、黄色便が送付されなかったもの」等

(注2)(4)は、(1)～(3)の記録と氏名、生年月日、性別の3項目が一致した記録

日本年金機構 平成30年度予算案 事項別内訳

区 分	主要項目	予算案の内訳（主な事項）	予 定 額
一般管理費			1,090 億円
	職員人件費	・ 機構職員の給与等	950 億円
	内部管理事務	・ バックオフィス業務等の内部管理事務（42億円） ・ 日本年金機構LANシステムの運用保守（23億円） ・ 日本年金機構間接業務システムの運用保守（10億円）	140 億円
保険事業経費			856 億円
	国民年金適用業務	・ 資格取得届等の入力業務委託等（42億円） ・ 年金事務所等の事業運営費（34億円） ・ 未加入者に対する届出勧奨等の適用対策費（22億円）	112 億円
	厚生年金保険適用業務	・ 算定基礎届等の入力業務委託等（118億円） ・ 適用調査対象事業所の適用対策費（80億円） ・ 年金事務所等の事業運営費（58億円） ・ 短時間労働者の適用拡大に伴う事業所調査（22億円）	315 億円
	国民年金徴収業務	・ 国民年金保険料の収納対策費（83億円） ・ 納付書等の作成及び送付（66億円） ・ 納付督促業務の委託（市場化テスト）（58億円） ・ 年金事務所等の事業運営費（28億円） ・ 保険料免除申請書等の入力業務委託等（17億円）	272 億円
	厚生年金保険徴収業務	・ 年金事務所等の事業運営費（19億円） ・ 健康保険・厚生年金保険の保険料納付書の作成及び送付（18億円）	41 億円
	年金給付業務	・ 年金の裁定及び支払等給付事務費（64億円） ・ 年金事務所等の事業運営費（29億円）	117 億円
オンラインシステム経費		・ 社会保険オンラインシステムの運用・開発（490億円） ・ 社会保険オンラインシステムの見直しに係る開発等（89億円）	588 億円
年金相談等事業経費		・ 年金事務所等の事業運営費（88億円） ・ 年金請求書・年金振込通知書等作成及び送付（74億円） ・ ねんきん定期便の作成及び送付（62億円） ・ 年金事務所及び年金相談センター等における相談業務委託等（60億円） ・ 個人番号の活用による各種取組（情報取得手数料等）（47億円） ・ 年金事務所等の相談窓口の設置・改修等（27億円）	427 億円
合 計			2,961 億円

（注）金額については端数処理のため、合計が一致しない場合がある。

◎ テレビ電話相談実施状況(佐渡市)

1. 相談件数等

平成30年2月21日時点

	1月							2月													計		
	23日 (火)	24日 (水)	25日 (木)	26日 (金)	29日 (月)	30日 (火)	31日 (水)	1日 (木)	2日 (金)	5日 (月)	6日 (火)	7日 (水)	8日 (木)	9日 (金)	13日 (火)	14日 (水)	15日 (木)	16日 (金)	19日 (月)	20日 (火)		21日 (水)	
相談件数	3件	3件	4件	1件	2件	2件	2件	2件	1件	1件	1件	1件	1件	1件	6件	1件	3件	3件	0件	2件	1件	1件	41件
予約件数	(3件)	(4件)	(4件)	(1件)	(2件)	(3件)	(2件)	(2件)	(0件)	(1件)	(1件)	(1件)	(1件)	(1件)	(6件)	(1件)	(3件)	(2件)	(1件)	(1件)	(0件)	(1件)	(40件)

2. 参考

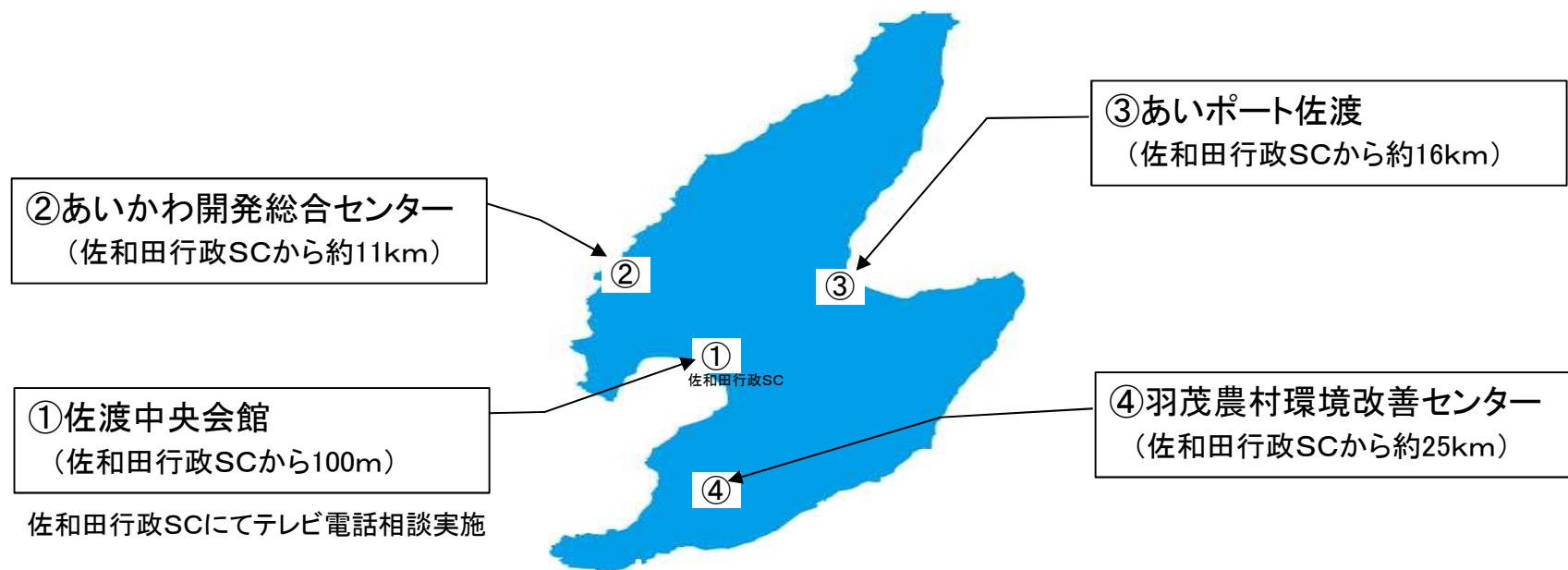
(1) 佐和田行政サービスセンター1階
(テレビ電話相談ブース)



(2) テレビ電話相談ブース内



佐渡市における出張相談の状況(平成28年度)



開催場所等		実施回数	相談件数
① 佐渡中央会館	毎月実施	12回	170件
② あいかわ開発総合センター	3か月に1回実施	4回	15件
③ あいポート佐渡	3か月に2回実施	8回	63件
④ 羽茂農村環境改善センター	2か月に1回実施	6回	41件
計		30回	289件

※平成28年度については、出張相談にかかる人員体制の確保及び旅費節減の観点から、①の出張時に併せて、近隣開催地である②または④の何れかを組み合わせ、1泊2日の行程で実施した。
なお、③は単独開催としている。

テレビ電話相談にかかる設置経費

単位：万円

所要経費		導入時（１年間）	２年目以降
機構（新宿）	導入経費	230	(0)
	ハードウェア （テレビ電話用端末、複合機）	94	
	工事 （機器設置、回線敷設、ＬＡＮ配線）	18	
	その他 （プロジェクト管理、システム設計費）	118	
	運用経費	154	(154)
	保守＜１年間＞ （ハードウェア保守、セキュリティ） 回線利用料 （光回線）	20 134	(20) (134)
	導入経費	95	(0)
佐渡市役所	ハードウェア （テレビ電話用端末、複合機）	67	
	工事 （機器設置、回線敷設、ＬＡＮ配線）	28	
	運用経費	20	(20)
	保守＜１年間＞ （ハードウェア保守、セキュリティ）	20	(20)
合 計		499	(174)

※ ２年目以降は保守経費のみ必要

(税抜き)

市町村交付金	40	(40)
--------	----	------

※ テレビ電話相談にかかる市町村交付金は、30年度予算において新設することとしており、年間出張相談（佐渡市約300件）をテレビ電話相談で受けたと仮定。
 300件 × 1,420円 = 426,000円（≒40万円）