第３１回社会保障審議会年金事業管理部会 平　成　２　９　年　６　月　２　２　日	資料１

平成２８年度業務実績報告書（案）

日本年金機構

目　次

平成２８年度計画	頁
はじめに	i
Ⅰ　提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	１
１．国民年金の適用・収納対策	１
（１）国民年金の適用促進対策	１
（２）国民年金保険料収納対策	３
２．厚生年金保険・健康保険等の適用・徴収対策	１１
（１）厚生年金保険・健康保険等の適用促進対策	１１
（２）厚生年金保険・健康保険等の徴収対策	１８
３．年金給付	２２
４．年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応	２５
（１）年金記録の確認等の対応	２５
（２）再発防止及び年金記録の正確な管理の実施	２９
５．事務処理の正確性の確保	３２
６．年金相談、情報提供等	３６
（１）年金相談	３６
（２）分かりやすい情報提供の推進	４１
（３）公的年金制度に対する理解の促進	４５
７．お客様サービスの向上	４８
８．ＩＣＴ化の推進	５２
（１）電子（媒体）申請の推進	５２
（２）ねんきんネットを活用した年金記録の正確性確保・お客様の利便の向上・業務の効率化の取組	５３
（３）社会保障・税番号制度（マイナンバー）の活用	５３
９．年金制度改正等への対応	５５
（１）年金制度改正への対応	５５

平成２８年度計画	頁
（２）社会保障・税番号制度（マイナンバー）への対応	５８
Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項	６０
１．効率的な業務運営体制	６０
２．運営経費の抑制等	６６
３．外部委託の推進	６９
４．契約の競争性・透明性の確保等	７２
５．社会保険オンラインシステムの運用・開発、見直し	７４
（１）社会保険オンラインシステムの見直し	７４
（２）社会保険オンラインシステムの運用・開発	７５
Ⅲ　業務運営における公正性及び透明性の確保その他業務運営に関する重要事項	７７
１．内部統制システムの有効性確保	７８
（１）内部統制システム構築の適正な運用	７８
（２）組織改革	７８
（３）コンプライアンス確保とリスク管理の取組	８０
（４）人員配置の適正化	８１
（５）ルールの徹底	８１
（６）適正な監査の実施	８２
（７）組織風土改革の推進	８２
（８）文書の適正管理	８３
（９）お客様の住所の適切な把握	８３
２．人事及び人材の育成	９５
３．情報公開の推進	１０３
４．個人情報の保護に関する事項	１０７
Ⅳ　予算、収支計画及び資金計画	１１５

はじめに

平成 27 年 5 月に不正アクセスによる情報流出が発生し、国民の皆様に大変なご迷惑をおかけする事態を招きました。このため、お客様の年金支払いに影響が出ることが万一にもないよう、「なりすまし」による被害を防止するための取組を全力で行いました。本情報流出事案では、情報セキュリティ体制にとどまらず、内部統制システムの有効性の確保、情報公開に関する構造的な諸問題が明らかとなり、同年 9 月には厚生労働大臣より業務改善命令が発せられ、同 12 月に業務改善計画を厚生労働省へ提出しました。平成 28 年度は同計画への 3 年間の集中取組期間の初年度であり、大部分の事項に着手することになることから、同計画を確実に実行、推進し、お客様の信頼回復に全役職員一丸となって取り組むため、「再生元年-自ら考え、自ら改革する-」ことを目標とし、その実現を図るため、「日本年金機構再生プロジェクトの実行」「情報セキュリティ対策の強化」「基幹業務の推進」を重点取組課題として、計画的な取組を進めることとしていました。

まず、再生プロジェクトについては、改革のコンセプトを「自ら考え、自ら改革する」、そして「現場重点主義」と定め、お客様の信頼と自らの誇りを取り戻すために、約 70 項目にわたる改革に取り組みました。

初年度である平成 28 年度については、まず「形を作る」工程として、各改革施策について着手し、具体化を進めてきたところであり、概ね順調に進捗していると考えています。組織改革については、「お客様との接点である現場を向いた本部づくり」、「本部の現場力強化」、「経営資源管理機能の統合による組織の一体化及び効率化」、「情報共有体制の更なる強化」を目指して取組を行いました。業務改革として、業務効率化・合理化に向けて、「業務の集約」、「業務の効率化」、「お客様チャネルの拡充」に向けた取組を行い、ルールの設定・徹底については、「指示等の半減、現場負担の軽減」、「業務ルールの設定・徹底、不統一の排除」をテーマとして取り組みました。人事改革としては、組織一体化及び組織の活性化に向け、「現場重視の幹部人事」、「管理職の活性化」及び「職員のやりがい」の観点から、広範な改革を行いました。

情報セキュリティ対策の強化については、「組織面」「システム面」の対策としてＣＳＩＲＴ機能強化や年金個人情報を取扱う個人情報等専用共有フォルダ設置等の取組を行うとともに、「業務運営面」の対策として情報セキュリティポリシーの改正、情報セキュリティ研修の強化といった取組を進めました。

基幹業務の推進について、国民年金保険料収納対策としては最終納付率 70%達成を目指しつつ、今中期計画期間中現年度納付率 60%台半ばを達成することを目指して「納付月数増加」と「未納月数」それぞれの最低基準を設定し、効果的な特別催告状の送付や強制徴収対象者層の拡大等の取組を行いました。

厚生年金保険等の適用促進対策としては平成 27 年度を上回る目標を設定し、過去最高の事業所適用実績を上げることができました。また、既に適用した事業所に対する調査については過去の調査で指摘があった事業所に重点を置き、適正な届出の促進に向けた取組を行いました。

年金給付については、引き続きサービススタンダード達成率 90%を維持することができました。また、障害年金をめぐる諸課題への対応として、新たなガイドラインによる判定を開始するとともに、平成 28 年 10 月に障害年金センターを設置して障害年金審査業務の集約を開始し、平成 29 年 4 月に全国集約を完了しました。

年金記録の正確な管理と年金記録問題再発防止の取組について、年金記録の再調査（サンプル調査）結果を踏まえて方針を検討し、平成 29 年度から調査を実施することとしました。また、引き続き同一人に複数の基礎年金番号が払い出されることを防止する取組を進めています。

事務処理の正確性の確保については、取組の結果事務処理誤り全体の発生件数は減少してきており、重点三事案（「事務処理遅延」「誤送付・誤交付・誤送信」「書類紛失」）についても減少しているものの根絶には至っていないため、引き続き取組を進めていきます。

年金相談について、年金相談職員や上席年金給付専門職の配置による窓口体制強化を進めるとともに、予約による年金相談を拡充し、サービスの向上と効率化を進めました。また、受給資格期間短縮に向けた予約相談の受付体制整備を行いました。

平成 29 年度は業務改善計画への 3 年間の集中取組期間の 2 年度目であり、同計画を一層確実に実行、推進することによって、お客様の信頼回復につなげるため、「再生加速 - 現場力強化の年 - 」を目標とし、その実現を図るとともに、一昨年の不正アクセスによる情報流出事案を踏まえて実施された政府機関の検査結果、会計検査院の指摘等を踏まえ、情報セキュリティ対策の徹底等に取り組みます。

このため、「日本年金機構再生プロジェクトの加速的推進」「情報セキュリティルールの徹底」「基幹業務の更なる推進と制度改正への確実な対応」を重点取組課題として計画的に取り組むこととしています。

公的年金制度を執行するという緊張感、責任感、使命感にあふれ、国民の信頼に応えられる組織として当機構を再生するため、不動の決意をもって役職員全員一丸となって努力してまいります。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **１．国民年金の適用・収納対策** **（１）国民年金の適用促進対策** ①確実な適用の実施 住民基本台帳ネットワークシステムにより把握した２０歳、３４歳及び４４歳到達者に対する届出勧奨及び届出がない場合の資格取得等の手続等を確実に実施する。 また、被保険者種別変更の届出がない場合の資格取得等の手続の迅速化を図る。	**１．国民年金の適用・収納対策** **（１）国民年金の適用促進対策** （第１号被保険者の確実な適用に向けた取組） ○住民基本台帳ネットワークシステム（以下「住基ネット」という。）を利用して把握した全ての 20 歳到達者（125 万人）に対し、加入の届出勧奨を行うとともに、勧奨を行ってもなお届出がなされない場合には、年金手帳を送付（51 万人）し、第 1 号被保険者として資格取得等の手続を行いました。この結果、住基ネットにより把握した 20 歳到達者全員の加入手続を行いました。 住基ネットにより把握した 34 歳及び 44 歳到達者のうち、基礎年金番号が付番されていない方及び資格喪失後、一定期間（12 か月）資格取得がなされていない方に対して届出勧奨、届出がない場合の資格取得の手続等を実施しました。	①住基ネットにより把握した 20 歳、34 歳及び 44 歳到達者に対する届出勧奨及び届出がない場合の手続等について、昨年度と同様に確実に実施しています。
②関係機関との連携・協力 転職者等の被保険者種別変更の届出について、事業主説明会等における周知、市区町村やハローワークとの連携に努め、適正な届出を促進する。	（市区町村等関係機関との連携・協力） ○転職者等（失業者及び被扶養配偶者を含む）に対しては、被保険者種別変更の届出を要する事由が発生したときから 2 か月後に届出勧奨（初回勧奨）を行い、自主的な届出を促しました。 届出勧奨を行ってもなお届出がなされない場合には、第 1 号被保険者として届出によらない種別変更処理などの手続を行いました。 また、自主的な届出を促すため、ハローワークが実施する雇用保険受給者説明会において、被保険者種別変更の届出勧奨及び失業を理由とする特例免除制度について周知を行いました。 ○市区町村については、機構から市区町村の国民年金担当者に向けた情報誌「かけはし」（隔月発行）を作成し情報提供を行うとともに、市区町村担当者事務説明会等において国民年金の資格手続に関する説明を行い、住民への周知を依頼しました。	②ハローワークとの連携を強化して、転職者に対し、種別変更手続の説明及び保険料免除制度の周知を行うとともに、届書や申請書の配付を行い、自主的な届出を促すなど、適正な届出を促進しています。また、市町村との連携協力については、「かけはし」等による情報提供等を行い平成 28 年度計画のとおり、関係機関との連携・協力を図りました。

	○その他、全額免除申請に係る手続において、納付猶予が承認された方で、翌年度以降に全額免除の審査を希望する旨の意思表示があった場合には、現在は改めて全額免除の申請を行う取扱いとなっていますが、この全額免除の申請書の提出を省略するという手続きの簡素化について検討を行い、平成 30 年 7 月 1 日から実施する予定をしています。	
③第３号不整合問題への対応 　第３号被保険者の記録不整合問題に関して、厚生労働省の指示の下に、「公的年金制度の健全性及び信頼性の確保のための厚生年金保険法等の一部を改正する法律（平成２５年法律第６３号）」に基づき、時効消滅不整合期間に対する特定期間該当届の届出勧奨を引き続き行うとともに、特例追納の勧奨に対する相談、申出に適切に対応する。 　また、平成２６年１２月から始まった被扶養配偶者非該当届に関する事務を適切に行うとともに、健康保険組合及び共済組合から提供される被扶養配偶者情報（過去分）に基づく、３号不整合記録の確認及び不整合記録を有する者への種別変更届の届出勧奨及び特例追納勧奨を行う。	（第３号不整合問題への対応） ○第３号被保険者記録不整合問題に対処するため、平成 23 年 11 月から第 3 号不整合期間を有する者に対するお知らせの送付及び種別変更並びに特定期間該当届及び特例追納の勧奨を行ってきました。 ○平成 26 年度から引き続き、機構ホームページに健全化法の概要や特定期間該当届の手続方法等を掲載するとともに、制度周知チラシを作成し、年金事務所及び市区町村の窓口等にチラシを設置し制度周知を図りました。また、特例追納の施行（平成 27 年 4 月 1 日）以後は、特例追納制度の周知チラシを作成し、制度周知を図りました。 ○平成 26 年 12 月から始まった被扶養配偶者非該当届については、被扶養配偶者非該当届に基づく種別変更の届出勧奨を行い、届出がなされない場合には届出によらない種別変更の処理を行っています。 ○健康保険組合の被扶養配偶者情報に基づく種別変更並びに特定期間該当届及び特例追納の勧奨を実施しました。	③第 3 号被保険者記録不整合問題への対応については、平成 28 年度計画に基づき対応しています。

<table>
<tr><th>平成２８年度計画</th><th>平成２８年度計画に対する取組状況</th><th>自己評価</th></tr>
<tr>
<td>
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項
１．国民年金の適用・収納対策
（２）国民年金保険料収納対策
①行動計画の策定
未納者の年金受給権を確保するため、納付月数の確保を図りつつ、国民年金の納付率の向上に向けた機構全体及び年金事務所ごとに平成２８年度行動計画を策定し、収納対策を効果的・効率的に推進する。
なお、行動計画の策定に当たっては、最終納付率７０％を達成することを目指し、機構全体として、
ア 平成２８年度分保険料の現年度納付率については、行動計画に基づき、効果的・効率的に推進し、少なくとも前年度実績から１．０ポイント以上の伸び幅を確保すること。
イ 平成２７年度分保険料の平成２８年度末における納付率については、平成２７年度末から少なくとも４．０ポイント程度の伸び幅を確保すること。
ウ 平成２６年度分保険料の最終納付率については、平成２６年度の現年度納付率から少なくとも７．０ポイント程度の伸び幅を確保すること。
エ 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。
オ 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を目標とする。
</td>
<td>
１．国民年金の適用・収納対策
（２）国民年金保険料収納対策
（行動計画の策定）
〇平成 28 年度は国民年金保険料の最終納付率 70%を達成することを目指しつつ、中期計画期間中に現年度納付率 60%台半ばを目指すため、未納月数を減らし、納付月数を伸ばすため、機構全体及び各年金事務所において行動計画を策定しました。
目標の設定に当たっては月数ベースでの目標を掲げ、以下の最低基準を設定し計画を策定しました。
・納付月数の増加における最低基準
被保険者数の増減を踏まえた上で、納付月数を平成 27 年度から 1.0 ポイント以上増加させる。
・未納月数の減少における最低基準
被保険者数の増減を踏まえた上で、未納月数を平成 27 年度から 4.0 ポイント以上減少させる。

（納付率等の状況）
<table>
<tr><th></th><th>平成 26 年度</th><th>平成 27 年度</th><th>平成 28 年度</th></tr>
<tr><td>平成 26 年度分保険料</td><td>63.1%</td><td>68.6%</td><td>〇〇%</td></tr>
<tr><td>平成 27 年度分保険料</td><td></td><td>63.4%</td><td>〇〇%</td></tr>
<tr><td>平成 28 年度分保険料</td><td></td><td></td><td>〇〇%</td></tr>
</table>

〇平成 28 年度分保険料の現年度納付率については、前年度納付率を〇ポイント、平成 27 年度分保険料の平成 28 年度末における納付率は平成 27 年度末から〇ポイント、平成 26 年度分保険料の最終納付率については、平成 26 年度の現年度納付率から〇ポイントとなりました。
</td>
<td>
①平成 28 年度分保険料の現年度納付率については、対前年比〇ポイントとなりました。
平成 27 年度分保険料の平成 28 年度末における納付率については、対前年比〇ポイントとなりました。
平成26年度分保険料の最終納付率については、平成 26 年度の現年度納付率から〇ポイントとなりました。
また、口座振替やコンビニエンスストア等により、納めやすい環境づくりを推進し、口座振替実施率は 35.7%（平成 27 年度は 35.1%）、~~並びに~~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は 2,064 万件（平成 27 年度は 1,982 万件）となり、~~対前年比〇〇件となりました。~~いずれも平成 28 年度計画に定める目標を達成しました。
</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr>
<td>②目標達成に向けた進捗管理の徹底等
目標達成に向け、厚生労働省と連携を密にするとともに、未納者の属性ごとにきめ細かな対策を講じるなど更なる収納対策の強化を図るため、取組の効果測定結果に基づく計画を策定し、確実に実施するための進捗管理を徹底する。
具体的なＰＤＣＡサイクルについては、計画に基づき、以下のとおり行う。
ア 本部において、年度目標を設定し、その目標を確実に達成するために年金事務所で目標を設定するとともに、行動計画を策定する。
イ 年金事務所は、行動計画に基づき実行するとともに進捗状況を週次で管理する。
ウ 統計及び効果測定により、納付状況や督励効果等について、早期に詳細な情報を把握し、これを活用し本部は、年金事務所の進捗状況、課題等を把握・分析のうえ、対応策の早期立案に努め、実行する。</td>
<td>（現年度納付月数の状況）
<table>
<tr><th></th><th>被保険者数</th><th>対前年
増減率</th><th>納付月数</th><th>対前年
増減率</th><th>未納月数</th><th>対前年
増減率</th></tr>
<tr><td>平成 27 年度</td><td>1,668 万人</td><td>－</td><td>8,291 万月</td><td>－</td><td>4,789 万月</td><td>－</td></tr>
<tr><td>平成 28 年度</td><td>〇〇万人</td><td>〇%</td><td>〇〇万月</td><td>〇%</td><td>〇〇万月</td><td>〇%</td></tr>
</table>
<u>「実績数値については、６月下旬取りまとめ予定」</u>

（目標達成に向けた進捗管理等）
〇上記数値目標の達成に向け、最大限の取組を行う計画とし、収納対策に取り組みました。また、計画を確実に実施するために、本部においては、収納対策会議等を開催し、課題を把握・分析のうえ年金事務所に対し必要な指導・支援を行い、年金事務所においては、週次による進捗管理を徹底し、遅れがある場合は取組件数等の見直しを行いました。</td>
<td>②平成 28 年度行動計画に基づき、年金事務所は週次による進捗管理を行うとともに、本部及び地域部においては、収納対策会議などを通じた進捗状況の把握、年金事務所への指導・支援を着実に実施しました。
また、年度途中には年金事務所の課題等を把握し、計画の見直しを行い、より成果をあげるよう取り組みました。
特別催告状の送付件数は、対前年度比＋〇%の〇〇件を送付しました。</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr>
<td>③収納対策重点支援年金事務所の指定
納付率及び強制徴収の実施状況を踏まえ、保険料収納対策の強化が必要な年金事務所等を指定し、本部の指導・支援の下、納付率の向上に取り組む。</td>
<td>（収納対策の取組）
〇市区町村へ協力要請を行い、所得情報の提供を受け、目標達成のため未納者の属性に応じた収納対策を実施しました。

（特別催告状の送付）
〇特別催告状の送付については、平成 28 年 6 月より週単位で本部より発送ができるようシステム改修を図ったことから、年金事務所はより効率的な督励が可能となりました。

・特別催告状の取組状況
<table>
<tr><td>計画件数</td><td>891 万件</td></tr>
<tr><td>実施件数</td><td>1,089 万件</td></tr>
<tr><td>実施率</td><td>+122.2%</td></tr>
<tr><td>対前年度比</td><td>+31.5%（前年度実績 828 万件）</td></tr>
</table>
<u>「件数については速報値。実績数値については、６月下旬取りまとめ予定」</u>

〇国民年金保険料納付率及び目標納付率の達成状況を踏まえ、312 か所の年金事務所のうち 36 か所を国民年金保険料収納対策重点支援年金事務所として指定しました。
国民年金保険料収納対策重点支援年金事務所について、本部は納付督励や納付状況の確認を行った上で、取組の進捗管理及び指導を強化しました。</td>
<td>③本部の指導・支援により、国民年金保険料収納対策重点支援年金事務所に係る取組の進捗管理及び指導強化を平成 28 年度計画のとおり実施しました。</td>
</tr>
<tr>
<td>④市場化テスト受託事業者との連携・強化
市場化テスト受託事業者と本部及び年金事務所が連携を強化し、納付督励業務について達成目標の実現に向けた取組を実施する。
また、市場化テスト受託事業者の取組が不十分な場合には、督励件数増や接触件数及び約束件数増のため夜間及び土・日・祝日の督励強化などの必要な要請・指導を行うとともに、現状の分析を十分に行い、市場化テスト受託事業の実績向上に効果的</td>
<td>（市場化テスト受託事業者との連携・強化）
〇納付督励においては、機構と市場化テスト（※1）受託事業者で役割分担し、市場化テスト受託事業者は、納付期限までに納付されない全ての者を対象に年金事務所と連携しつつ、民間のノウハウを生かし効果的・効率的な納付の勧奨等の取組を実施しました。機構は、度重なる納付督励を行っても納付いただけない方に対し、特別催告状の送付や強制徴収の取組を行いました。

〇本部においては、個人情報保護の観点から市場化テスト受託事業者（6 事業者）全てに対して個人情報に係るセキュリティ対策等の状況について、以下の事項を確認するとともに、立入検査を実施しました。</td>
<td>④本部は、市場化テスト事業の進捗管理や市場化テスト受託事業者への助言、提案、指導を行いました。また、年金事務所は市場化テスト受託事業者と月例での打合せ会議等実施し、助言、提案を行い平成 28 年度計画のとおり実施しました。
市場化テスト事業における個人情報保護の観点からシステ</td>
</tr>
</table>

な督励方法や進捗管理等の検討を行う。	【確認事項】 ・機構から市場化テスト受託事業者に提供する滞納者情報データの授受や管理方法 ・市場化テスト受託事業者のシステムに滞納者情報データを格納した後のサーバ室への入退室管理やサーバへのアクセスログの有無等 ・訪問員が使用する携帯端末の機能及びデータへのアクセス方法 ・訪問員等の採用時における守秘義務についての誓約書の提出や個人情報に対する意識向上のための研修等の実施状況 ・電子計算組織等の盗難・紛失防止の物理的安全措置の有無 ・機構が貸与している可搬型窓口装置の管理状況について 〇年金事務所は、地域の特性や滞納者の属性に応じた効果的・効率的な納付督励が行われるよう、毎月市場化テスト受託事業者と個別の打合せを実施しました。また、市場化テスト事業の進捗管理を徹底・強化するとともに、都道府県単位で毎月開催する打合せ会議に出席し、助言、提案、指導を実施するなど協力、連携を図りました。 〇納付率の向上を図るためには、未納者と面談し納付等の約束をすることが重要であることから、接触件数及び約束件数を増やすため、効果的かつ効率的な督励手法として夜間及び土・日・祝日等の督励を実施し、年金事務所との連携強化を図り、現年度及び過年度保険料の収納実績は1,887万月となりました。また、納付対象月数における収納実績の割合は4.95%となり、前年度4.72%を上回りました。 〇市場化テスト受託事業における平成29年10月の契約更改に向けて、機構内部で開催されている業務削減会議における提言を参考に効果的・効率的な事項を検討しました。 【検討事項】 ・個人情報のセキュリティ対策 ・督励頻度の見直し ・戸別訪問員の必須配置数の見直し ・達成目標の指標を納付月数から納付率へ変更 ・増額率・減額率の見直し ≪用語解説≫ （※1）市場化テスト・・・「競争の導入による公共サービスの改革に関する	ム面、運営面の対策の強化を図りました。

<table>
<tr>
<td>⑤強制徴収の着実な実施
一定の所得があり、保険料免除や若年者納付猶予、学生納付特例の対象とはならない者が、保険料を長期間滞納している場合には、全員を強制徴収対象者と位置付けた上で、所得や納付の状況など被保険者の置かれた実情を踏まえつつ、強制徴収に移行する。
強制徴収の実施に当たっては、最終催告状の確実な送付を行い、それでも自主的に納付しない者について、滞納処分を実施する。
特に、平成２８年度においては、控除後所得３５０万円以上かつ未納月数７月以上の滞納者に督促を実施する。
また、徴収が困難な事案については、本部及び年金事務所の連携を密にして、組織全体で早期に滞納の解消を図り、保険料収入の確保に努める。
更に、国税庁への強制徴収委任については、委任の仕組みを積極的に活用し、厚生年金保険と合わせて前年度以上の件数を委任する。</td>
<td>法律」（平成 18 年法律第 51 号）に基づき実施しており、従来、官が行ってきた事業に民間事業者の参入機会を広げ、民間事業者の創意工夫やノウハウの活用により、低コストでより良いサービスの提供を目指す仕組みです。
機構では、この仕組みを利用して国民年金保険料の収納事業のうち、強制徴収を除く納付督励業務等を包括的に民間委託しています。

（強制徴収の取組）
〇保険料の負担能力がありながら、度重なる納付督励によっても年金制度や保険料の納付に対する理解が得られない未納者に対しては、強制徴収による厳格な対応を行いました。強制徴収の実施に当たっては、最終催告状の送付から差押えなどの滞納処分の流れに沿った一連の手続により早期に完結するよう取組を進めました。

〇強制徴収の取組については、~~対象者層を拡大したことにより、最終催告状の送付件数は増加しました。~~最終催告状を送付してもなお自主的に納付しない方については、着実に滞納処分を行いました。
平成28年度に送付した最終催告状に係る納付対象月数119万月の内、納付月数は85万月となり、獲得率は71%となりました。

〇督促状送付対象者のうち、控除後所得1,000万円以上かつ滞納月数13月以上の国税委任要件に該当する2,372件に対し、年金事務所において平成29年3月末までに完納するよう最優先に取組を進めたことにより、納付や差押えに至った件数は1,551件、財産調査中などの取組中の件数は786件となりました。また、財産調査を実施したが滞納保険料に充足する財産が発見できず、納付について誠実な意思を有すると認められない方について、厚生労働大臣から財務大臣への滞納処分等の権限の委任（国税委任）を35件実施しました。

（強制徴収の取組状況）
<table>
<tr><th></th><th>平成 27 年度</th><th>平成 28 年度</th><th>対前年度比</th></tr>
<tr><td>最終催告状送付</td><td>84,801 件</td><td>85,342 件</td><td>＋541 件</td></tr>
<tr><td>督促状送付</td><td>43,757 件</td><td>50,423 件</td><td>＋6,666 件</td></tr>
<tr><td>差押実施</td><td>7,310 件</td><td>13,962 件</td><td>＋6,652 件</td></tr>
</table>
</td>
<td>⑤最終催告状送付件数は 85,342 件で平成 27 年度 84,801 件と同等でしたが、督促状送付件数は 50,423 件（平成 27 年度は 43,757 件）、差押実施件数は 13,962 件（平成 27 年度は 7,310 件）となりました。~~、~~平成 27 年度の実績を大きく上回りました。</td>
</tr>
</table>

⑥未納者属性に応じた収納対策 　年齢や所得、未納月数等、未納者の属性に応じた収納対策を推進し、納付月数を確保するための徹底した納付督励を実施する。 　なお、所得が低い等の事情により、本来は保険料免除や若年者納付猶予、学生納付特例の対象となり得る者であるにもかかわらず、申請手続を行っていないために未納状態となっている者について、免除等制度や追納制度について丁寧に説明した上で、免除等申請勧奨を行う。	（免除等申請勧奨の実施） ○年齢、所得、未納月数別の属性別に分類し、効果が高い未納者層や取組を強化すべき未納者層を見極めて効果的、効率的に取組んでも、なお、免除等の対象となり得る方で免除等の申請手続きを行っていないために未納となっている方に対し、特別催告状に免除制度のチラシを同封するなど、納付督励と同時に免除制度について案内し、納付の意思がありながら経済的に納付困難な者には、免除等の申請勧奨を実施しました。 また、国民年金保険料納付猶予制度の対象年齢が 30 歳未満から 50 歳未満に拡大され、市区町村から提供される所得情報に基づき対象となる方に対して申請勧奨を実施しました。 **【別表 1：国民年金保険料の納付率等の状況】** **【別表 2：収納対策のスキーム（概念図）】**	⑥所得情報を活用した納付督励及び免除等申請勧奨を平成 28 年度計画のとおり実施しました。 国民年金保険料納付猶予制度の改正による対象者への勧奨の結果、納付猶予承認件数は前年 397,304 件に対し、513,750 件となりました。
⑦口座振替等の利用促進 　保険料の納め忘れを防止するため、２年前納等の口座振替制度及びクレジットカードによる保険料納付を周知し、その利用促進を図る。また、保険料を納めやすい環境作りの一環として、コンビニエンスストアやインターネットバンキングによる保険料納付の周知を図る。	（口座振替等の利用促進） ○口座振替及びクレジットカードによる納付を推進するため、資格取得時における口座振替等勧奨、口座振替申出書と返信用封筒を同封したダイレクトメール等による勧奨、市場化テスト受託事業者による勧奨等により積極的な取組を実施しました。平成 28 年度の口座振替利用率は 35.7%（平成 27 年度は 35.1%）、クレジットカードによる納付の利用率は 2.3%（平成 27 年度は 1.9%）となりました。 ○保険料を納付しやすい環境づくりとしてコンビニエンスストアでの納付、インターネットや携帯電話などによる電子納付、クレジットカードによる納付方法について、納付書の裏面及び納付書に同封するチラシに説明を記載することにより周知を図り、その利用促進に努めました。その結果、コンビニエンスストア等での納付件数の合計数は 2,064 万件（平成 27 年度は 1,982 万件）となりました。 ○2 年前納制度について、平成 26 年 4 月より口座振替の取扱いが開始され、制度周知及び勧奨を行い着実に増加しました。また、平成 28 年度においては、平成 29 年 4 月に取扱いが開始される現金及びクレジットカード納付に対応するために必要なシステム改修を行い、控除証明書、市区町村向け情報誌「かけはし」、ホームページによる制度周知を行いました。	⑦国民年金保険料の納め忘れの防止の観点及び納めやすい環境整備の一環として、2 年前納の口座振替制度の周知及び現金納付の方へ個別に口座振替勧奨（年 2 回）を実施するとともに、「コンビニ窓口納付」、「ＡＴＭ・インターネット納付」、「クレジット納付」を案内する勧奨チラシを納付書に同封し、納付書裏面にも納付方法を掲載することで利用促進を図りました。

<table>
<tr>
<td></td>
<td>〈２年前納の口座振替による利用状況〉
平成 27 年度　21 万件：平成 28 年度　35 万件

（参考：平成 28 年度現年度保険料に係る納付方法別の納付月数（割合））
（各年度４月末時点　単位：万月）
<table>
<tr><th rowspan="2"></th><th colspan="5">金融機関窓口以外</th><th rowspan="2">金融機関窓口</th><th rowspan="2">計</th></tr>
<tr><th>計</th><th>口座振替</th><th>クレジットカード納付</th><th>コンビニ</th><th>インターネットバンキング等</th></tr>
<tr><td>27年度割合
（納付月数）</td><td>82.5%
(6,846)</td><td>51.4%
(4,258)</td><td>2.9%
(244)</td><td>21.2%
(1760)</td><td>7.0%
(584)</td><td>17.5%
(1446)</td><td>100%
(8,291)</td></tr>
<tr><td>28年度割合
（納付月数）</td><td>○○%
（○○）</td><td>○○%
（○○））</td><td>○○%
（○○）</td><td>○○%
（○○）</td><td>○○%
（○○）</td><td>○○%
（○○）</td><td>100%
（○○）</td></tr>
<tr><td>対前年比</td><td>○○
ポイント</td><td>○○
ポイント</td><td>○○
ポイント</td><td>○○
ポイント</td><td>○○
ポイント</td><td>○○
ポイント</td><td>－</td></tr>
</table>
※各項目で端数処理を行っているため合計数と一致しません。
<u>「実績数値については、６月下旬取りまとめ予定」</u></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>⑧市区町村、各種団体との連携・協力
所得情報の取得や年金制度の周知等について、市区町村やハローワーク等各種団体と連携・協力して取組を進める。</td>
<td>○未納者の属性に応じた収納対策を実施するために必要となる市区町村からの所得情報の提供については、市区町村へ協力要請を行いました。この結果、全国 1,741 市区町村のうち 1,735 市区町村から提供を受け、強制徴収を含む納付督励や、免除等申請勧奨に活用しました。

○平成28 年度「ねんきん月間」の取組として、大学生等に対する学生納付特例制度の周知及び市区町村役場及び商業施設等での各種相談会や納付相談会等により年金相談等を集中的に行い、公的年金制度に対する正しい理解の促進を図りました。</td>
<td>⑧平成 28 年度計画のとおり、所得情報の提供などの、市区町村等との連携・協力の取組、ハローワークでの免除等制度の周知や申請書の受理、大学等での学生納付特例制度の周知、商業施設等での各種相談会や納付相談会等を実施しました。</td>
</tr>
<tr>
<td>⑨後納制度の利用促進
「政府管掌年金事業等の運営の改善のための国民年金法等の一部を改正する法律（平成２６年法律第６４号。以下「事業</td>
<td>（後納制度の利用促進）
○5 年後納制度については、平成 27 年 10 月から平成 30 年 9 月までの 3 年間の時限措置として施行され、平成 27 年度においては、約 180 万人を対象に申し込みの勧奨を実施しました。</td>
<td>⑨後納制度の利用促進については、平成 28 年度計画のとおり、市区町村と連携・協力して広報を実施するとともに、</td>
</tr>
</table>

運営改善法」という。)」に基づく後納制度について、市区町村や各種団体と連携・協力して広報を実施するとともに、制度の利用促進を図る対策を講じる。	○平成 28 年度においては、後納保険料の納付が承認されている方のうち、まだ納付されていない方約７万人に対し、納付推進を目的としたお知らせを送付しました。 ○また、受給資格期間の短縮により、平成 29 年 2 月末より年金請求書（ターンアラウンド方式）を送付していますが、その際に 5 年後納についての周知も行いました。 ○平成 29 年度においては、受給資格期間が 10 年に短縮されるため 5 年後納制度を利用して受給権が得られる方に対し、個別にお知らせを送付することとしています。 ○また、受給資格期間の短縮を踏まえ、改めて周知用ポスターを作成し、市区町村に対して窓口掲示依頼を実施しました。 〈5 年後納制度の実施状況（平成 28 年 4 月から平成 29 年 3 月まで)〉 ・相談件数 7 万件 ・後納申込書受付数 9 万件 ・利用者総数 9 万人 ・後納保険料納付月数 74 万月（1 人当たり平均 8.2 月） ・後納保険料の納付済み額 113 億円（1 人当たり平均 127,888 円） ・老齢基礎年金が裁定された方で、裁定前に後納制度を利用した方 23,280 人 このうち、後納制度を利用したことにより受給資格期間を満たした方 8,262 人	後納保険料の納付が承認されている方のうち、後納保険料の納付が可能な期間を有する方約７万人に対し、納付推進を目的としたお知らせを送付しました。 また、受給資格期間が 10 年に短縮されるため 5 年後納制度を利用して受給権が得られる方に対し、個別にお知らせを送付するための準備を進めました。
⑩特定付加保険料制度及び特例保険料制度の利用促進 事業運営改善法に基づく「特定付加保険料制度」及び「特例保険料制度」について、対象者への届出勧奨を行い、制度の利用促進を図る。	（特定付加保険料及び特例保険料制度の利用促進） ○事業運営改善法に基づく「特定付加保険料制度」及び「特例保険料制度」について、機構ホームページや年金事務所の窓口等において周知・徹底を図りました。 ・特定付加保険料制度 対象者約 49 万人に対して、約 34 万人の方から届出があり、約 70%と高い利用率となりました。 ・特例保険料制度 提出者 362 人　承認 237 人　不承認 50 人	⑩特定付加保険料制度及び特例保険料制度の利用促進については、平成 28 年度計画のとおり、機構ホームページや年金事務所の窓口等において周知・徹底を行い、利用促進を図りました。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **２．厚生年金保険・健康保険等の適用・徴収対策** **（１）厚生年金保険・健康保険等の適用促進対策** 厚生年金保険事業の健全で安定した制度の運営に資するため、以下の取組により、厚生年金保険・健康保険等の適用の適正化に取り組む。特に、国税源泉徴収義務者情報があることを確認した適用調査対象事業所については、優先的に職員による加入指導等に取り組み、事業実態のある事業所の適用の適正化に努める。 併せて、ホームページやパンフレット等による制度周知を行い、適用となるべき事業所や既適用事業所からの自主的な届出を促す。	**２．厚生年金保険・健康保険等の適用・徴収対策** **（１）厚生年金保険・健康保険等の適用促進対策**	
①行動計画の策定 適用促進に当たっては、数値目標や具体的なスケジュールを定めた平成２８年度行動計画を機構全体及び年金事務所ごとに策定し、行動計画に基づき効果的・効率的に推進する。	（行動計画の策定） ○未適用事業所の適用促進に当たっては、機構全体及び年金事務所ごとの行動計画を策定し、平成 27 年度を上回る 9 万 3,000 事業所を適用目標として設定し、適用調査対象事業所への加入指導を行い、適用促進に取り組みました。	①適用事業所数については、9.3 万事業所の適用目標に対し、11.5 万事業所を適用し、目標を大幅に超過達成しました。この 11.5 万事業所は、前年度実績の 9.3 万事業所を上回り、過去最高の水準を更新しました。
②目標達成に向けた進捗管理の徹底等 目標達成に向け、取組の効果測定結果に基づく計画を策定し、確実に実施するため	（目標達成に向けた進捗管理等） ○行動計画に基づく取組の結果、平成 28 年度末の適用事業所数は、前年度より約 2.5 万件多い、18 万 2,422 事業所を新たに適用し、210 万 9,345 事業所（対前年比＋13.5 万件）となり、被保険者数も約 135 万人増加し、3,821	②目標達成に向け、平成 27 年度の取組の効果測定結果に基づく計画を策定し、確実に実施

の進捗管理を徹底する。
　具体的なＰＤＣＡサイクルについては、計画に基づき、以下のとおり行う。

ア 本部において、年度目標を設定し、その目標を確実に達成するために年金事務所で目標を設定するとともに、行動計画を策定する。
イ 年金事務所は、行動計画に基づき実行するとともに、毎月開催する適用対策会議において、加入指導数、適用事業所数、事業所調査結果等を適切に進捗管理する。
ウ 本部は、月次で年金事務所の進捗状況（加入指導数、適用事業所数、事業所調査結果等）、課題等を把握・分析する。
　更に目標未達年金事務所に対しては、強化指定年金事務所の指定を行い、本部が支援を行うとともに、月次、週次による管理をし、早期に対応を定め、実行する。

③適用調査対象事業所の適用の促進
　加入指導から立入検査に係る手順を定め、次により効果的に実施する。

ア 適用調査対象事業所の的確な把握
　国税源泉徴収義務者情報、法人登記情報、雇用保険情報については、法人番号を活用したシステム突合せにより、適用調査対象事業所の効率的かつ的確な把握に努める。
イ 職員による適用調査対象事業所の加入指導及び立入検査の実施
・国税源泉徴収義務者情報により把握した適用調査対象事業所に対して、文書

万 7,576 人となりました。
また、新たに適用した事業所のうち、職員の加入指導により適用に結び付いた事業所数は 11 万 5,105 事業所となり、目標を上回る実績（対目標比＋2 万 2,105 事業所）をあげ、265,002 人が加入指導により被保険者となりました。

	平成 27 年度末	平成 28 年度末
適用事業所数	1,974,655 件	2,109,345 件
被保険者数	36,863,741 人	38,217,576 人
適用調査対象事業所数	647,786 件	513,332 件
新規適用事業所数	157,184 件	182,422 件
このうち、職員の加入指導により適用となった事業所数	92,550 件	115,105 件
（適用目標事業所数）	（70,000 件）	（93,000 件）
職員の加入指導により資格取得した被保険者数	239,024 人	265,002 人

○行動計画に掲げた目標を達成するため、年金事務所において以下の取組を行いました。

（事業所の適用促進に関する取組）
○適用調査対象事業所の的確な把握のため、国税源泉徴収義務者情報（※）、法人登記情報、雇用保険適用事業所情報を活用しました。特に、国税源泉徴収義務者情報については、稼働している可能性の高い事業所の情報であることから、これらへの対応を優先し取組を行いました。
平成 28 年度においては、年金事務所又は本部から適用調査対象事業所へ調査票を送付し、従業員の勤務実態等の把握を行い、調査結果の分析に基づいた、計画的、戦略的な加入指導を取り組むこととし、まずは事業実態が確認できた事業所への加入指導に取り組みました。
また、ハローワーク、地方運輸局、地方整備局等からの通報に基づく適用促進についても取り組みました。

するための進捗管理と PDCA サイクルを徹底しました。

③平成 27 年度から本格的に活用を開始した国税源泉徴収義務者情報が極めて有効に機能し、上記成果に結び付きました。
・国税源泉徴収義務者情報により把握した適用調査対象事業所数については、平成 27 年 9 月時点で 79 万件でしたが、平成 29 年 3 月時点で 51 万件に減少しています。
・これに対する具体的な取組として、文書又は電話により 129 万 4,752 回、来所要請により

勧奨を実施し、効率的に適用につなげる。また、文書勧奨実施後は、優先順位を付けて、職員による加入指導等の取組を実施する。
また、ハローワーク、地方運輸局、地方整備局等から社会保険加入状況等の情報提供のあった適用調査対象事業所について、速やかな加入指導を実施する。
・上記の事業所のうち、加入指導を複数回実施しても加入の見込みがない事業所に対しては、最終催告状を送付する。また、最終催告状を送付しても加入に応じない場合は、立入検査を行い認定による加入手続を実施する。

ウ 外部委託を活用した適用調査対象事業所の加入勧奨
国税源泉徴収義務者情報にはなく、新規法人登記情報又は雇用保険情報により把握した適用調査対象事業所について、外部委託を活用することにより事業実態の把握と加入勧奨を実施する。
外部委託による加入勧奨によっても適用に結び付かない適用調査対象事業所については、職員による加入指導等の取組を実施する。

エ 本部は、厚生労働省との連携のもと、関係機関への協力要請を計画的に実施する。

（※）国税源泉徴収義務者情報の提供を受けた事業所は、適用促進を行うべき事業所が中心ですが、一部には、適用済であった事業所、加入すべき被保険者が存在しない事業所、他制度加入済み等事業所もあります。

○一方、法人登記情報及び雇用保険適用事業所情報のうち、国税源泉徴収義務者情報と一致しなかった事業所については、まずは、外部委託による加入勧奨を利用しつつ、勧奨によっても加入しなかった事業所については、年金事務所職員による加入指導に効果的に取り組んでいます。

○平成27年度末時点における適用調査対象事業所と平成28年度に新たに把握した適用調査対象事業所の合計76万1,288事業所に対し加入指導を実施し、平成28年度末時点の適用調査対象事業所は51万3,332事業所となりました。

適用調査対象事業所数		
平成27年度末時点	647,786件	平成28年度末時点 513,332件
平成28年度に新たに把握	113,502件	
合計	761,288件	

○年金事務所における適用調査対象事業所への加入指導は、まずは文書又は電話により行い、次いで来所要請、さらに訪問と段階に応じた有効な手法により取り組んできました。
文書又は電話により129万4,752回、来所要請により15万3,754回、訪問により6万7,155回と、昨年度実績113万1,194回を超える151万5,661回の加入指導を行いました。なお、昨年度整備した加入指導から立入検査に係る手順に基づいて、効果的に加入指導を実施しました。

○これらの加入指導を複数回丁寧に実施しても加入に応じない事業所に対しては、立入検査を実施しました。
・立入検査を実施した件数･･･40件（平成27年度273件）

【別表3：厚生年金保険等の適用促進等に係る平成28年度行動計画の取組状況】
【別表4：厚生年金保険適用関係指標の推移（年度別）】

15万3,754回、訪問により6万7,155回と、昨年度実績113万1,194回を超える151万5,661回の加入指導を行いました。

④事業主からの適正な届出の促進

ア 平成２４年度から平成２７年度までに実施した調査の結果を踏まえ、資格取得届等の届出漏れが多い傾向にある業種の事業所、短時間就労者・外国人就労者を多く使用する事業所及び平成２４年度以降の調査において指摘があった事業所等に重点を置いた実施計画を立て指導を実施する。

イ 全喪届受付時に、第三者の確認のない書類を添付している事業所については、一定期間経過後に事業実態を把握し、違法な脱退を防止する。

ウ 事業主から一定期間以上遡及して提出された資格喪失届や降給による月額変更届について、添付書類等により、届出内容の事実関係の確認を徹底する。

エ 事業主に対し、被保険者資格の取得・喪失又は標準報酬の決定・改定に係る通知がなされたときは、被保険者へ確実に通知するよう指導する。

オ 法人番号が未収録となっている適用事業所への法人番号の届出勧奨を実施する。

（既に適用されている事業所に対する取組）

○適用事業所における適正な届出の促進のため、平成 24 年度から 27 年度の 4 年間で全ての適用事業所の調査を実施することを基本として取り組んできましたが、平成 28 年度は、これまでの事業所調査の結果を踏まえ、資格取得届等の届出漏れが多い傾向にある業種の適用事業所、短時間就労者・外国人就労者を多く使用する適用事業所及び平成 24 年度以降の調査において指摘があった適用事業所に重点を置いて事業所調査を実施しました。

○また、事業主からの適正な届出の促進を図るためには、調査事業所数の増加とより詳細な調査を目的とした総合調査（※2）の実施割合を高める必要があると考え、調査事業所数目標を 48.5 万事業所（平成 27 年度 43.2 万事業所）とし、調査事業所数に占める総合調査の実施割合の目標を 41.8%（平成 27 年度 35.7%）として取り組みました。

≪用語解説≫

（※2）総合調査・・・被保険者の資格及び報酬等の届出状況、被扶養者の認定や保険料控除について総合的に確認を行う調査。

○取組の結果、平成 28 年度における調査事業所数は、56 万 5,356 事業所と目標を約 8 万件上回りました。
また、総合調査の実施割合については、52.7%と目標を 10.9 ポイント上回る実績をあげました。
届出誤りを指摘した事業所数は、4 万 4,730 件と昨年度より増加しており、事業主からの適正な届出の促進のための取組が行えたものと考えています。

	平成 27 年度	平成 28 年度
調査事業所数	492,001 件	565,356 件
うち、総合調査実施数	210,959 件	297,777 件
総合調査割合	42.9%	52.7%
指摘事業所数	41,518 件	44,730 件

【別表 5：事業所調査関係内訳（年度別）】

④事業所調査については、目標とした 48.5 万事業所を上回る 56.5 万事業所に対して実施し、総合調査の実施割合の目標 41.8%についても 52.7%と目標を 10.9 ポイント上回りました。

・調査事業所数や総合調査の実施割合の増加の結果、届出誤りを指摘した事業所数は、4 万 4,730 件と昨年度より増加しており、事業主からの適正な届出の促進のための取組が行えたものと考えています。

	○その他の従来からの取組については、平成 28 年度は以下のとおり実施しました。 ⅰ　全喪届に、解散登記の記載のある法人登記簿謄本又は雇用保険適用事業所廃止届の写しが添付されていない適用事業所について、事業実態の確認を行い適正な処理に努めました。 　また、被保険者 0 人事業所の実態確認についても、速やかに取り組みました。 ・全喪調査事業所数･････････････････････17,608 件 ・被保険者 0 人事業所の実態確認･････････124,460 件 ⅱ　60 日以上遡及した資格喪失届や、5 等級以上降級する月額変更届については、出勤簿・賃金台帳等の写しを添付させることにより事実関係の確認を行いました。 ・60 日以上遡及した資格喪失届の確認･････････16,471 件 ・5 等級以上降級する月額変更届の確認････････10,708 件 ⅲ　事業主からの適正な届出の促進や、被保険者への資格得喪等決定事項の通知の徹底については、事業所調査時の指導や、平成 28 年 4 月、平成 29 年 1 月及び 2 月発行の「日本年金機構からのお知らせ」により全適用事業所に注意喚起を行いました。	
⑤短時間労働者に対する厚生年金保険等の適用拡大への円滑な対応 　施行時に短時間労働者に係る資格取得届が適正に提出されるよう、特定適用事業所に該当する事業所への事前お知らせを送付する（平成２８年８月）。 　また、施行後に新たに特定適用事業所に該当する事業所にも事前お知らせを送付し適正な届出を促す。	（短時間労働者に対する適用拡大への対応） ○公的年金制度の財政基盤及び最低保障機能の強化等のための国民年金法等の一部を改正する法律（以下「年金機能強化法」という。）の短時間労働者適用拡大（平成 28 年 10 月施行） 短時間労働者に対する厚生年金保険等の適用拡大への円滑な施行に備えるため、制度施行日（10 月 1 日）前に、以下の取組を実施しました。 ・特定適用事業所になることが確定している適用事業所（法人番号が同一である適用事業所の被保険者数の総数が常時 500 人を超える月が、直近 1 年間に 6 か月ある適用事業所）に対し、特定適用事業所に該当すること及び、短時間労働者の資格取得届を提出していただく旨のお知らせを送付しました。 ・また、特定適用事業所に該当する見込みの適用事業所（直近 11 か月間のうち、法人番号が同一である適用事業所の被保険者数の総数が常時 500 人を超える月が 5 か月ある適用事業所）に対し、お知らせを送付しまし	⑤短時間労働者に対する厚生年金保険等の適用拡大については、平成28年度計画のとおり、特定適用事業所に該当する事業所への事前お知らせを送付し適正な届出を促しました。 また、特定適用事業所に対して、電話又は訪問による届出勧奨や事業所調査を実施し、平成28年度末時点で特定適用事業所数は27,106事業所、被保険者となった短時間労働者数は294,530人となりました。

	た。 制度施行後については、新たに特定適用事業所に該当する適用事業所及び該当する見込みの事業所に事前お知らせを送付し適正な資格取得届の提出を促し、さらに、以下の取組を実施しました。 ⅰ　制度施行当初の平成28年10月13日～11月10日にかけて、全ての特定適用事業所のうち、短時間労働者の資格取得届の提出がない特定適用事業所へ電話による届出勧奨を実施しました。 ⅱ　電話勧奨により短時間労働者の雇用ありと回答があったにも関わらず、短時間労働者の資格取得届の提出がない特定適用事業所に対して、電話又は訪問による届出勧奨を12月末まで実施しました。 ⅲ　ⅱの届出勧奨を行ってもなお、短時間労働者の資格取得届の提出がない特定適用事業所に対して、事業所調査を計画的に実施しています。 こうした取組により、平成 28 年度末時点で特定適用事業所数は 27,106 事業所、被保険者となった短時間労働者数は 294,530 人となりました。 ○公的年金制度の持続可能性の向上を図るための国民年金法等の一部を改正する法律（以下「持続可能性向上法」という。）の短時間労働者適用拡大の促進（平成 29 年 4 月施行） 平成 28 年 12 月 26 日公布となった持続可能性向上法については、施行後の事務処理を円滑かつ着実に実施するため、事務処理要領（マニュアル）等を作成し、年金事務所等に提供しました。 また、制度の周知として ・500 人以下の企業等を対象とした労使合意に基づく適用拡大については、事業主あて納入告知書に加入のメリット等を記載した制度改正のお知らせ(チラシ)を同封 ・機構ホームページに労使合意の方法等に関する事業主向け Q&A 集を掲載 ・地方公共団体について、規模に関わらず短時間労働者の適用拡大の対象となることから、年金事務所から各地方公共団体へ個別に制度周知を実施しました。	（当初の短時間労働者数の見込みは約25万人） 持続可能性向上法（短時間労働者適用拡大の促進）については、事業主向け納入告知書へのチラシの同封やホームページ等での制度改正の周知を実施しました。
⑥厚生年金特例法への対応 ア　年金事務所は、厚生年金特例法の事務処理マニュアルに従って、特例納付保険料の納付勧奨等を確実に実施し、進捗管	（厚生年金特例法への対応） ○厚生年金特例法への対応（※3）に関しては、平成 28 年度中に国会に対して報告を行った件数は、地方年金記録訂正審議会が年金記録の訂正の答申を行ったもの及び年金事務所において年金記録の訂正が可能と判断した 5,214 件、5.1 億円の特例納付保険料について 2,877 件、2.6 億円の納付実	⑥厚生年金特例法への対応については、平成28年度計画のとおり、特例納付保険料の納付勧奨の確実な実施及び債権管

理の徹底を図り、納付勧奨等が遅れている事案については、本部と連携して早期に改善する。 イ　また、厚生年金特例法の納付申出があった事案については、事務処理マニュアルに従って特例納付保険料の納入告知を行い、債権管理を徹底する。	績となりました~~がありました~~。 ≪用語解説≫ （※3）「厚生年金特例法の対応」・・・厚生年金特例法により、申し立て期間について厚生年金保険料の給与天引きがあったことが認定されたときは、年金記録が訂正され、年金額に反映されます。事業主は過去の保険料を納付する義務を負うことになりますが、納付しない場合は事業主名等が公表されます。	理の徹底を図りました。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **２．厚生年金保険・健康保険等の適用・徴収対策** **（２）厚生年金保険・健康保険等の徴収対策** ①行動計画の策定 厚生年金保険・健康保険等の保険料徴収対策については、機構全体及び年金事務所ごとに平成２８年度行動計画を策定し、以下の取組を効果的・効率的に推進する。 行動計画の策定に当たっては機構全体として、口座振替実施率及び厚生年金保険等の収納率が前年度と同等以上の水準を確保することを目標とする。 また、上記目標の達成に取り組むほか、収納未済額の圧縮、滞納事業所の減少に着目して行動計画の取組を推進する。	**２．厚生年金保険・健康保険等の適用・徴収対策** **（２）厚生年金保険・健康保険等の徴収対策** （行動計画の策定） ○厚生年金保険部及び事業推進統括部は、平成 28 年度行動計画を策定し、行動計画の数値目標の達成に向けて年金事務所の行動計画の報告を確認、分析し、年度目標の達成が困難と判断される取組項目を地域部に伝え、課題の共有を図りました。	①厚生年金保険料の収納率については、行動計画を策定し、進捗管理を徹底することにより収納率は98.9%となりました。 ・健康保険料の収納率についても、行動計画を策定し、進捗管理を徹底することにより収納率は98.0%となりました。
②目標達成に向けた進捗管理の徹底 目標達成に向け、取組の効果測定結果に基づく計画を策定し、確実に実施するための進捗管理を徹底する。 具体的なＰＤＣＡサイクルについては、計画に基づき、以下のとおり行う。 ア 本部において、年度目標を設定し、その目標を確実に達成するために年金事務所で目標を設定するとともに、行動計画を策定する。 イ 年金事務所は、行動計画に基づき確実に取り組むとともに、毎月開催する徴収対策会議等において、収納状況及び口座	（目標達成に向けた進捗管理等） ○地域部は、厚生年金保険部及び事業推進統括部と課題を共有し、目標達成が困難と判断される年金事務所を強化指定年金事務所として、年度目標達成のための改善指導を行うとともに、年金事務所で行う徴収対策会議に参画するなど、目標達成のための支援を行いました。 ○年金事務所では、年金事務所長も徴収対策会議に出席し、行動計画の数値を分析し、不足する取組を所内で共有するなど、目標達成のための取組を行いました。 ○滞納処分のスキル向上を目的として、地域部が主体となり年金事務所の職員を対象に実務研修を行い、事業推進統括部も講師を派遣するなどの連携を図りながら年度目標の達成に向けて取組を行いました。	②厚生年金保険部及び事業推進統括部、地域部、年金事務所が課題を共有し、その課題の分析を行い、分析結果を踏まえた行動をしました。

<table>
<tr>
<td>振替実施状況等の進捗状況を適切に管理し、適正な債権管理を行う。
ウ 本部は、月次で年金事務所の進捗状況（収納状況及び口座振替実施状況等）を確認の上、適宜ヒアリング等を実施して課題等を把握・分析し、対応策の早期立案に努め、年金事務所への指導を実施する。

③口座振替の利用促進
口座振替を利用していない適用事業所については、口座振替による保険料納付の利用促進を図るとともに、適用事業所の新規適用時においては、適用担当課と連携協力し、原則として口座振替を利用するよう事業主に勧奨する。</td>
<td>（収納対策の取組）
○平成 28 年度の厚生年金保険料（過年度を含む。以下同じ）については、29 兆 7,992 億円を徴収決定し、29 兆 4,754 億円を収納し、厚生年金保険の保険料収納率（過年度分含む）は、98.9%となりました。
適用調査対象事業所の適用促進、厚生年金保険料率の上昇等により、保険料徴収決定額は、年々増加してきましたが、早期の納付督励、滞納処分の実施等を行ってきた結果、保険料収納額も確実に増加させて保険料収納の確保を図りました。

<table>
<tr><th>厚生年金保険</th><th>平成 26 年度</th><th>平成 27 年度</th><th>平成 28 年度</th></tr>
<tr><td>徴収決定済額</td><td>26 兆 6,941 億円</td><td>28 兆 1,830 億円</td><td>29 兆 7,992 億円</td></tr>
<tr><td>収納済額</td><td>26 兆 3,196 億円</td><td>27 兆 8,362 億円</td><td>29 兆 4,754 億円</td></tr>
<tr><td>収納率</td><td>98.6%</td><td>98.8%</td><td>98.9%</td></tr>
</table>

○また、平成 28 年度の全国健康保険協会管掌健康保険料（過年度を含む。以下同じ。）については、9 兆 3,068 億円を徴収決定し、9 兆 1,211 億円を収納し、全国健康保険協会管掌健康保険の保険料収納率（過年度分含む。）については、98.0%となりました。
適用調査対象事業所の適用促進、健康保険料率の上昇等により、保険料徴収決定額は、年々増加してきましたが、厚生年金保険と同様に、早期の納付督励、滞納処分の実施等を行ってきた結果、保険料収納額も確実に増加させて保険料収納の確保を図りました。</td>
<td>③口座振替実施率については、厚生年金保険の実施率は、83.0%、全国健康保険協会管掌健康保険の実施率は、83.2%となりました。</td>
</tr>
</table>

協会管掌健康保険	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
徴収決定済額	8 兆 6,312 億円	8 兆 9,104 億円	9 兆 3,068 億円
収納済額	8 兆 4,183 億円	8 兆 7,121 億円	9 兆 1,211 億円
収納率	97.5%	97.8%	98.0%

○口座振替の利用促進
保険料収納環境を整えるため、口座振替未実施である適用事業所に対しては、口座振替勧奨のチラシを送付するなどの取組を行いました。
平成 28 年度口座振替実施率は、厚生年金保険が 83.0%、全国健康保険協会管掌健康保険は 83.2%となりました。

④滞納事業所に対する納付指導及び滞納処分
ア 滞納事業所に対しては、迅速かつ計画的に保険料等の納付督励を行い、確実な徴収に取り組むことにより滞納の長期化防止を図る。なお、新規滞納事業所に対しては、初期手順に従い、納付督励、納付協議及び滞納整理を確実に実施する。
イ 滞納事業所から納付が困難である旨の申出があった場合には納付協議に応じ、事業所の経営状況や将来の見通しなどを丁寧に聴き取った上で、法令等に基づく緩和措置を踏まえた納付方法等について、きめ細かな指導を行う。
ウ 繰り返し納付指導したにもかかわらず、納付指導に応じない事業所に対しては、関係法令に基づき滞納処分を迅速かつ確実に実施する。

（滞納事業所への取組）
○年金事務所は滞納事業所に対して早期の納付指導を行っています。確実な初期対応を行い、滞納事業所への納付指導を確実に行ったことから、新たな滞納事業所を増やすことなく、平成 28 年度の滞納事業所数は 134,940 件となりました。

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
滞納事業所数	138,162 事業所	135,860 事業所	134,940 事業所

○また、滞納処分のみならず、事業所の事業状況等を十分に聴き取り、計画的納付による納付指導を行いました。平成 28 年度の差押事業所数は 25,174 件となりました。

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
差押事業所数	25,094 事業所	24,300 事業所	25,174 事業所

○時効中断措置を確実に行い、25,174 件の預金等の差押えを行うなど債権管理の徹底を図りつつ、滞納処分を確実に行った結果、平成 28 年度末の厚生年金保険料の収納未済額は約 2,952 億円となりました。同様に全国健康保険協会管掌健康保険料の収納未済額も約 1,693 億円となりました。

④納付指導、滞納処分の実績については、それぞれを確実に実施した結果、収納未済額は平成 27 年度と比べて減少しています~~○○となりました~~。

<table>
<tr>
<td></td>
<td>
<table>
<tr><th>収納未済額</th><th>平成 26 年度</th><th>平成 27 年度</th><th>平成 28 年度</th></tr>
<tr><td>厚生年金保険</td><td>3,422 億円</td><td>3,130 億円</td><td>2,952 億円</td></tr>
<tr><td>健康保険</td><td>1,951 億円</td><td>1,793 億円</td><td>1,693 億円</td></tr>
</table>
</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>⑤徴収が困難である事業所に対する徴収対策の徹底
徴収が困難である事業所に対しては、本部及び年金事務所が連携して早期の滞納解消に向けた滞納整理方針を決定し、滞納解消を図る。また、悪質な滞納事業所については、国税庁と連携協力し、滞納処分等の権限を国税庁に委任する仕組みを積極的に活用し、国民年金と合わせて前年度以上の件数を委任する。</td>
<td>○国税庁への滞納処分の権限委任については、委任要件の見直しに伴い国税委任事務マニュアルを改正し、国税局との連携強化を図るなどして委任促進に努めた結果、平成 28 年度には 18 件を委任し、平成 27 年度よりも 6 件増加しました。（機構発足以降平成 28 年度末までに 43 件を委任）

【別表 6：厚生年金保険料等の収納対策に関する指標の推移（年度別）】</td>
<td>⑤本部及び年金事務所が連携し滞納事業所に対する滞納整理方針を決定し滞納解消を図るなど、計画の目的に沿った取組を行いました。また、滞納処分（差押え）実績は 25,174 事業所となり、平成 27 年度実績を上回りました。
なお、国税委任を 18 件（平成 27 年度 12 件）実施しており、平成 28 年度計画を達成しています。</td>
</tr>
<tr>
<td>⑥厚生年金基金特例解散に伴う徴収業務への対応
厚生年金基金特例解散に伴う事業所に対する徴収金等の徴収業務については、長期に債権管理を要することから、事務処理マニュアルに従って、適正な債権管理を徹底する。</td>
<td>（厚生年金基金特例解散に伴う対応）
○厚生年金基金特例解散に伴う徴収金の徴収業務については、徴収業務処理マニュアルに基づき、未納事業所へ催告状の発送を行うなどの債権管理を行った結果、納付予定額 173.1 億円に対し、172.5 億円の納付が図られ、収納率 99.7%となりました。</td>
<td>⑥厚生年金基金特例解散に伴う徴収金の徴収業務については、平成 28 年度計画に基づき、年金事務所で納付状況の確認、未納徴収金等への早期着手を行いました。
また、本部でも未納徴収金等の状況を把握し、催告状の発送を指示するなどの業務マニュアルに即した債権管理の適正化を行った結果、99.7%の収納率となりました。</td>
</tr>
</table>

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **３．年金給付** 年金給付については、迅速な支給の決定を行うとともに、受給者の申請忘れ防止対策の実施や申請漏れ者に対する勧奨の実施などの対策を講じる。 また、障害年金における諸課題について改善を図るための取組を実施する。 ①迅速な決定 「サービススタンダード」の達成状況を適切に把握し、各サービススタンダードの達成率９０％以上を維持するよう取り組む。	**３．年金給付** （年金の迅速な支給決定に向けた取組） ○年金請求書を受け付けてから年金が裁定され、年金証書が請求者に届くまでの標準的な所要日数をサービススタンダードとして設定して、迅速な決定、年金の支給に取り組みました。 〈設定したサービススタンダードの内容〉 ・老齢基礎・老齢厚生年金、遺族基礎・遺族厚生年金： 2か月以内 ・障害基礎年金： 3か月以内 ・障害厚生年金： 3か月半以内 ○平成28年度のサービススタンダードの達成率は、全ての年金種別について90%以上を維持しました。 **【別表７：サービススタンダードの達成状況】**	①平成28 年度におけるサービススタンダードの達成率は、全ての年金種別において90%以上を維持し、平成28年度計画の目標を達成しました。
②年金受給にできる限り結び付けていくための取組 ・受給者の申請忘れ、申請漏れを防止するため、年金支給年齢（６０歳（女性のみ）、６２歳（男性のみ）又は６５歳）に到達する直前に、あらかじめ年金加入履歴等が記載されている年金請求書（ターンアラウンド方式）を本人宛に送付する等の取組を行う。また、６９歳到達時に受給	（年金受給に結び付けていくための取組） ○老齢基礎年金又は老齢厚生年金の受給資格を満たしている者には、年金加入記録等をあらかじめ記載した年金請求書（ターンアラウンド方式）を、60歳（女性）、62歳※（男性）及び65歳到達の3か月前に送付しました。 ※昭和30年4月2日から昭和32年4月1日に生まれた男性は62歳 ○老齢基礎年金の受給資格を満たした者（60歳到達時には厚生年金保険の期間が12月未満の者）には、「老齢年金のお知らせ」を、受給資格が確認できない者には、「年金加入期間の確認について（ご案内）」を、60 歳到達の３か月前に送付しました。	②年金請求の節目となる機会をとらえてお客様に年金請求書（ターンアラウンド方式）や「老齢年金のお知らせ」等を平成28年度計画のとおり実施しました。 また、年金制度改正（受給資格期間の短縮）に伴い、受給資格期間が 10 年以上ある者

資格期間を満たしながら年金請求を行っていない方に対して、年金請求を促すためのお知らせを送付する。更に、年金請求書（ターンアラウンド）の未送達者や、６５歳以降未請求者の対応について検討し、できることから取組を行う。 ・年金制度改正（受給資格期間の短縮）に伴い、保険料納付済期間、保険料免除期間及び国民年金任意未加入期間を合わせた期間が１０年以上ある方に対して、事前に年金請求書を送付する。 ・過去に発生した申請漏れや支給誤り等の事案に関し、可能なものについて対象者を抽出し、適正な受給に結び付けていく。	○老齢年金の受給資格を満たしていながら年金請求を行っていない者には、「年金請求を促すためのお知らせ」を、69 歳到達月に送付しました。 〈平成28 年度実績〉 ・年金請求書(ターンアラウンド方式) 1,056,614 件 ・老齢年金のお知らせ（はがき） 137,621 件 ・年金加入期間の確認について（ご案内）（はがき） 112,555 件 ・年金請求を促すためのお知らせ（はがき）36,950 件 ○平成 29 年 8 月の施行に向け、受給資格期間が 10 年以上ある者に対し、年金請求書を平成 29 年 2 月から事前に順次送付しています。なお、国民年金任意加入未納期間（合算対象期間）を含めてはじめて 10 年以上となる者には、平成 29 年 7 月にお知らせ文書を事前送付することとしています。 ○平成 27 年 5 月 25 日現在で、障害認定基準が改正された平成 14 年 4 月以降に認定された障害厚生年金 3 級の受給権者のうち、人工透析に至る可能性がある傷病（腎疾患、糖尿病等）の者について、裁定請求書等に添付されていた診断書における人工透析の実施状況及び人工透析を行っている者の等級を確認し、26 名に障害認定の誤りがあることが判明しました。これらの者には、平成 27 年 12 月以降、正しい年金額のお支払いに向けた対応をし、平成 28 年度末で 26 名全てのお客様への対応が完了しました。	に対し事前に年金請求書を送付しています。
③障害年金をめぐる諸課題への対応 ・「精神障害・知的障害に係る等級判定ガイドライン」の円滑な実施に努めるなど、障害等級の適正な認定を図る。 ・専門性の向上を図るための研修を実施するとともに専門性を有する職員を順次障害年金の相談窓口に配置するなど相談対応の質の向上を図る。 ・障害年金業務については、平成２８年度下期から順次集約していくため、職員の体制整備、審査事務の統一化など必要な準備を進める。	（障害年金をめぐる諸課題への対応） ○障害年金に関する事務について、障害年金の申請に対する各事務センターの決定についての地域差、障害年金の申請に係る窓口対応の不十分さ等についてご指摘をいただいていることから、平成27年度に引き続き、次の取組を行いました。 ・「国民年金・厚生年金保険　精神の障害に係る等級判定ガイドライン（以下、「ガイドライン」という。）」による等級の判定を平成28年9月から実施して、障害等級の適正な認定に努めました。なお、ガイドラインによる等級の判定の実施時点で既に障害基礎年金等を受給している者に対する再認定に当たっては、障害の状態が従前と変わらない場合には、当分の間、経過措置を設けました。 　また、障害認定医会議や事務担当者打合せ会を開催して、円滑な実施に努めました。	③障害年金をめぐる諸課題に対応するため、ガイドラインの実施、障害認定医会議の開催、研修の強化、「障害年金請求キット」等の対策を着実に実施しました。 全国一律の執行体制とするための整備を進め、平成 28 年 10 月に障害年金センターを開設し、平成 29 年 4 月には全国集約を完了しました。

	・年金事務所のお客様相談室の職員を対象に、旧ブロック単位に2回（上期、下期に各地でそれぞれ1回）の障害年金スキルアップ研修を開催して、障害年金相談業務の質の向上と全国均一の審査能力の確保及び事務処理誤りの防止に努めました。 　また、事務センター年金給付担当グループの職員を対象に、障害年金事務研修を2回開催して、障害年金の審査及び認定事務に従事する職員の資質向上と意識改革を進めました。 ・本部及び各事務センターで行ってきた障害年金審査業務について、全国一体的な執行体制とすることにより審査の適正性の向上及び体制集約による効率化を図るため、平成28年10月に本部に障害年金センターを設置し、本部及び一部事務センターにおける当該業務の一部集約を実施しました。その後平成29年1月に集約箇所を拡大し、平成29年4月に全国集約を完了しました。 ・障害年金の初診日を明らかにすることができない場合の取扱いについて、年金局からの通知に基づき平成27年10月1日以降に決定するものから適用し、平成28年度も引き続き運用しました。 ・障害年金の申請に係る相談の際に活用する「障害年金請求キット」（請求書と「障害年金ガイド〈パンフレット〉」等をあらかじめ同封したもの）及び「障害年金初期対応の手引き」(「障害年金請求キット」を全ての初回相談者にお渡しすること、年金の決定までの道筋を職員とお客様が共有するための文書を交付すること等を規定したもの)の運用を平成 28 年３月 28 日より開始し、平成 28 年度も引き続き実施しました。	

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **４．年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応** **年金記録の正確な管理と年金記録の確認等のため、以下の取組を行う。** **（１）年金記録の確認等の対応** ①お客様からの年金記録に関する申出への対応 ねんきん定期便及び「ねんきんネット」での加入状況の確認や年金請求時等を契機としたお客様からの年金記録に関する申出等に対して、必要な調査などの対応を適切に行うほか、引き続き以下の取組を行うなど、あらゆる機会を通じて年金記録問題の解決に向けた取組を継続して行っていく。 ・年金請求の手続に来られるお客様に対して、相談の際に年金加入記録に「もれや誤り」がないかどうか必ず確認するとともに、空白期間があるお客様については、自身の記録をもう一度確認するよう促す。 ・電話等で年金記録に関する問い合わせがあった際には、一般的な説明だけでなく、年金事務所への来所を促すほか、自宅でインターネットを利用できる方には「ねんきんネット」を案内する。 ・未統合記録の解明等のため、ねんきん定期便や年金請求書（ターンアラウンド方式）に、特に転職が多い方や姓が変わったことがある方などへの注意のお願いなどを記載して、年金記録の「もれや誤	**４．年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応** **（１）年金記録の確認等の対応** （未統合記録の解消に向けた取組） ○平成 28 年度も引き続き、未統合記録の解消を図るため以下の取組を行った結果、未統合記録は、1,986 万件（平成 28 年 3 月）から 1,951 万件（平成 29 年 3 月）に減少しました。 **【別表 8：未統合記録（5,095 万件）の解明状況】** ・ねんきん定期便、年金額改定通知（年金振込通知）書、年金請求書（ターンアラウンド方式）を利用し「もれや誤り」が無いかどうか年金記録確認の呼びかけを行いました。(「ねんきん定期便」は約 6,380 万人、「年金額改定通知（年金振込通知）書」は約 3,520 万人にスケジュール通り送付) ・お客様との相談の際には、年金記録の確認に関する申出があった場合はもちろん、年金記録に空白期間があった場合も記録確認手順に基づき記録の確認を行いました。 ・コールセンターでは、年金記録の相談があった際は必要に応じ年金事務所への来所を促すとともに、インターネット環境が整っている方には「ねんきんネット」を案内しました。 ・年金受給資格期間短縮に伴い年金請求書（ターンアラウンド方式）を送付する際、年金記録の確認を呼びかけるチラシを同封しました。なお、平成 29 年度送付分についても引き続き実施を予定しています。＜年度計画（1）②に対応＞ ○平成 29 年度についても引き続き、お客様からの年金記録に関する申出に対し、適切に対応するとともに、来訪相談・電話相談をされる方への記録確認や、ねんきん定期便、年金請求書、年金額改定通知（年金振込通知）書を利用した記録確認の呼びかけも併せて行います。	①平成 28 年度計画のとおり、ねんきん定期便及びねんきんネットでの加入状況の確認や年金請求を契機としたお客様からの年金記録に関する申出に対し、年金記録の確認手順に基づき必要な調査を適切に行いました。 また、未統合記録の解明のため、実施できる機会に記録確認の呼びかけの取組を行いました。 受給資格要件短縮に伴う未統合記録の確認の呼びかけについては、年金請求書（ターンアラウンド方式）が送付される方に対し、平成 28 年度の送付分に年金記録の確認を呼びかけるチラシを同封しました。

り」が気になる方への確認の呼びかけを行う。 ・年金請求書（ターンアラウンド方式）に、本人の記録確認に併せてご家族（亡くなられた方も含む）の記録確認を促す文章を記載し、確認を呼びかける。 ②未統合記録の解明に向けた対応 ア 記録確認の取組みのフォローアップ ・過去に年金事務所に記録の相談に来られたが、その時には発見できなかった方の年金記録の再調査（サンプル調査）を継続し、その結果を踏まえ今後の方針を検討する。 ・紙台帳とコンピュータ記録の突合せ等により判明した記録のお知らせ等に未回答である受給者の方に対して、引き続きフォローアップを実施する。 イ 受給資格要件短縮に伴う未統合記録の持ち主への呼びかけ ・受給資格期間の短縮に向けて、過去に「名寄せ特別便」等を送付し現在も未回答の方に対し、制度周知と併せ重点的に記録確認の呼びかけなどを実施する。 ウ 記録確認に必要な情報の整理 ・記録確認事務に係る参考資料等について、年金事務所等で保有するデータの再確認など更なる調査を行う。 ・記録確認事務に係る研修を行うほか、職員の知識（ノウハウ）等について他の職員も共有できる方策を引き続き検討するなど記録確認に必要な情報の整理を進める。 エ オンライン記録に結びつかない紙台帳（約１．２億件）の分析や紙台帳検索システムの改修	（記録確認の取組のフォローアップ） ○記録確認の取組のフォローアップとして、以下の追加的施策について、鋭意取り組みました。 ・年金記録の再調査として、相談記録が「紙保存」のケースでは3,120件をサンプル的に抽出して調査し、相談記録が「電子データ保存」のケースでは1,225件全件の調査を行いました。その結果、ご本人のものと確認できた未統合記録が21件（20名）判明しました。この調査結果を踏まえ、費用対効果の高いものとして、旧姓漢字氏名検索と生年月日に幅を持たせた氏名検索について業務オペレーションを検討し、平成29年度から平成30年度にかけて、平成19年から平成24年までの間の記録照会申出書等について再調査を実施することとしました。 ・紙台帳とコンピュータ記録の突合せ事業の最終フォローとして、訂正通知の未回答者となっている6,557人の方へ訂正通知の再送付を行いました。 その結果、平成29年3月末で3,735人の方より回答があり、2,068人の方の記録を回復しました。引き続き、未回答者より回答があった際には適切に対応していくこととしています。 （記録確認に必要な情報の整理） ○事務センターにおいて、これまでの参考となる資料以外に、新しい資料があるかどうかなどについて意見交換を行いました。結果として、2カ所の事務センターより新たな資料等を収集整理することができました。 また、熟練した職員の知識を他の職員も共有できる方策を検討するため事務センターと意見交換を行いました。 （オンライン記録に結びつかない紙台帳の分析等） ○オンライン記録に紐づかない紙台帳とコンピュータ記録の突合せ事業において、3,000件を抽出し、計画通りサンプル調査を実施した結果、新たに基礎年金番号に結びつく記録はありませんでした。	②平成28年度計画のとおり、年金記録の再調査（サンプル調査）の結果を踏まえて、平成29年度から平成30年度にかけて、旧姓漢字氏名検索と生年月日に幅を持たせた氏名検索での調査を実施することとしました。 また、紙台帳とコンピュータ記録の突合せ事業のフォローアップとして、訂正通知未回答者へ訂正通知の再送付を行いました。 ・記録確認事務に係る新たな参考資料の情報共有ができました。 ・オンライン記録に結びつかない紙台帳（約1.2億件）への対応については、平成28年度計

・オンライン記録に結びつかなかった約１．２億件についてサンプル調査を継続し、その結果を踏まえ今後の方針を検討する。 ・紙台帳検索システムについて、必要なシステム改修を行う。	○なお、紙台帳検索システムについては、事務センターから改善要望のあったシステムの改修を行いました。今後も必要に応じてシステム改修を行っていくこととしています。	画のとおり、サンプル調査を実施した結果、新たに基礎年金番号に結びつく記録はありませんでした。今後、ご本人から申し出があった際に、当該申出をヒントに現行の記録確認手順により記録検索を行い、記録回復に努めていくこととしました。 ・なお、紙台帳検索システムについて必要なシステム改修を実施しました。
③年金記録の確認等に関する事務処理体制等の整備 お客様からの個別の年金記録の確認依頼に対して、全ての拠点において同じ水準で記録の調査等の事務処理が行われるよう、平成27年度に改訂した確認手順の履行状況を適時点検し、必要に応じて見直しを行うなど、現場実態を踏まえた業務の標準化を進める。 また、年金記録の訂正に伴う再裁定や時効特例給付を処理するための体制を引き続き確保する。	（年金記録の確認等に関する事務処理体制等の整備） ○年金事務所、事務センターにおける年金記録の確認業務について以下のとおり、事務処理体制等の整備に取り組みました。 ・紙台帳検索システムにおいては、「画像データの後方一致検索機能（ファーストネーム検索）の追加」及び「画像データの検索結果上限値拡大（300件から1,000件へ）」のシステム改修を行い、より効果的な検索ができるようになりました。 ・年金請求時等における年金記録の確認手順については、事務所と事務センターの担う業務の統一化を図ること等を内容とする年金記録の確認手順書の改訂を行いました。引き続き、改訂版の履行状況を適時点検し、必要に応じて見直しを行い業務の標準化を進めることとしています。 ・年金記録の訂正に伴う再裁定のうち、旧法等の困難事案について支払までに時間を要していたところですが、事務処理に精通した職員を育成するとともに、年金記録の訂正に伴う再裁定や時効特例給付のための体制を確保し、迅速化を図りました。この結果、再裁定・時効特例給付ともに3か月以内に処理を行うことができました。平成29年度においても、引き続き迅速な事務処理を行うための体制を確保していくこととしています。	③平成28年度計画のとおり、年金請求時等における記録の確認手順の改訂を行い、記録確認業務の標準化を図りました。 また、再裁定や時効特例給付の処理体制を確保し迅速化を図りました。

未処理件数	平成28年3月	平成28年6月	平成28年9月	平成28年12月	平成29年3月
再裁定	0.7万件	0.6万件	1.1万件	0.8万件	0.6万件
	（2.5か月）	（2.3か月）	（2.5か月）	（2.4か月）	（2.4か月）
時効特例給付	0.6万件	0.4万件	0.8万件	0.4万件	0.5万件
	（2.8か月）	（3.5か月）	（2.5か月）	（3.4か月）	（2.3か月）

※（　　）内は平均処理期間を表します

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **４．年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応** **（２）再発防止及び年金記録の正確な管理の実施** 記録問題の再発防止等のため、以下の取組を行う。	**４．年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応** **（２）再発防止及び年金記録の正確な管理の実施**	
①情報提供とお客様による確認 ・引き続き全ての加入者に対してねんきん定期便を送付し、年金記録の確認を促進する。 また、年金額改定通知（年金振込通知）書やねんきん定期便等の個人向け文書に「ねんきんネット」の案内を掲載して、「ねんきんネット」の利用を促進する。	※取組状況は、「4. 年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応 (1)年金記録の確認等の対応」に記載	①年金記録の確認のため、ねんきん定期便や年金額改定通知（年金振込通知）書ををスケジュール通り送付するとともに、ねんきんネットの利用促進を図りました。
②基礎年金番号の適正な付番等 基礎年金番号の重複付番の発生の防止と既に発生している重複付番の整理を進める。 ア 重複付番の新規発生の防止 ・新たに基礎年金番号の付番を行う場合には、住民票上の住所を記載してもらい、本人の住民票コード（※）を確認の上、確実に収録していくなどの取組により、重複付番の発生を防止する。 ※住民票コードは厳格に一対一で本人を特定できるため、基礎年金番号での記録管理に加え住民票コードを活用した管理をすることにより、届書の本人確認や既に住民票コードが収録された基礎年金番号がないか確認することが	（基礎年金番号の適正な付番による年金記録の正確な管理） ○年金記録の正確な管理を行うため、これまで資格取得時や年金請求時に氏名、性別、生年月日及び住所の 4 項目を地方公共団体情報システム機構（以下、「J-LIS」という。）（※4）に提供し、当該 4 項目の情報に対応する住民票コードの提供を受けることで、当該者の基礎年金番号に対応する住民票コードを特定し収録してきました。 ○この過程で、当該住民票コードが既に他の基礎年金番号に対応していないかの確認を行い、他の基礎年金番号に対応していることが判明した場合は、その解消を行いました。 【平成 28 年度　解消件数】39,261 件 ○平成 28 年 11 月以降、機構においてマイナンバーの利用が開始されたことから、基礎年金番号に対応する住民票コードの情報を J-LIS に提供し、当該住民票コードに対応する個人番号（マイナンバー）の提供を受けることで、基礎年金番号に対応するマイナンバーの収録を行いました。	②住民票コードを特定することにより同一人に複数の基礎年金番号が払い出されることを防止しました。 また、同一人に複数の基礎年金番号が払い出されていることが判明した場合もその解消を進めることができました。

できる。 ・資格取得届に基礎年金番号が未記載のもので、氏名、性別及び生年月日の３項目が一致する基礎年金番号が既にある場合は、届出住所と住民票上の住所を確認した上で、他と区分する基礎年金番号（仮基礎年金番号）を付番し、住民票コードの収録を行い、既に取得済の基礎年金番号の有無について照会票を複数回送付するなどにより、重複付番の発生を防止する。 イ 既に発生している重複付番の解消 ・氏名、性別、生年月日及び住所等の４項目が一致するものを定期的に抽出し重複付番の解消を図る。 ・氏名、性別及び生年月日の３項目が一致するものはお客様に照会票を送付し、当該回答に基づき、お客様の基礎年金番号かどうか確認を行い、重複付番の解消を図る。	○このほか既に付番されている基礎年金番号について、氏名、性別、生年月日及び住所の 4 項目又は氏名、性別及び生年月日の 3 項目が一致する基礎年金番号があるかどうか突合調査を行い、必要に応じご本人に確認することによって、重複付番が判明した場合はその解消に努めました。 【4 項目が一致し、重複付番を解消した件数】 平成 28 年度　6,588 件 【3 項目が一致し、重複付番を解消した件数】 平成 28 年度　2,030 件 ○今後は、機構の情報提供ネットワークシステムを通じた情報連携が開始されれば個人情報の利用が拡大されることから、平成 29 年度においてもさらに個人番号の収録を進めます。 ≪用語解説≫ （※4）地方公共団体情報システム機構・・・地方公共団体情報システム法（平成 25 年法律第 29 号）に基づき設置されている組織で、住民基本台帳ネットワークシステムの運用等を担っています。 （注）平成 28 年度計画策定時には「情報提供等記録開示システム」であったが、その後名称が変更されました。	
③厚生年金基金への情報提供 厚生年金基金（以下「基金」という。）の記録と国の記録の不一致を防止するため、国の保有する基金加入員の記録に係る情報を、定期的に基金に提供する。 ④その他 ①～③の他、年金記録問題の再発防止等のため、以下の取組を進める。 ・「法制度の改正に関するフォローと今後の改正への対応」（Ⅰ－１－（２）－⑨、⑩、Ⅰ－２－（１）－⑤、Ⅰ－９－（１）参照）	（厚生年金基金への情報提供） ○事業主から機構に提供された届出書等の処理により、平成 28 年 1 月から同年 12 月までに変更された標準報酬月額等の被保険者記録の変動情報について、6 か月毎の 2 回に分け、平成 28 年 7 月に 18 基金に、平成 29 年 1 月に 14 基金に情報提供しました。	③平成 28 年度計画のとおり、基金加入員の記録に係る情報を定期的に基金に提供しました。

・「文書保存の合理化」（Ⅲ－１－（８）参照） ・「受付進捗管理システム・お客様対応業務システムなどの効果的活用」（Ⅰ－５－②、Ⅰ－７－③参照） ・「受給待機者への対応」（Ⅲ－１－（９）参照） ・「年金機構のシステム面の再構築」（Ⅱ－５－（１）参照）		

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **５．事務処理の正確性の確保** 事務処理誤りの発生は、年金権の侵害につながるおそれがあるため、事務処理の正確性の確保は重要であり、事務処理誤りの未然防止及び再発防止の観点から、以下の取組を行う ①業務処理マニュアルに基づく正確な事務処理の徹底 事務処理に関する業務処理マニュアルの内容の充実・精緻化に取り組むとともに、職員への周知徹底により事務処理の標準化に取り組む。 ②事務処理誤り防止の取組 以下の事務処理誤りの発生防止に向けた各種取組の徹底を継続して実施するとともに、立入指導等において把握した発生原因や拠点における再発の防止に向けた取組を分析し事務処理誤り発生防止のための施策を実施する。 ア 事務処理遅延、書類の紛失、誤送付・誤送信・誤交付については、その根絶を期すため、届書等の受付から未完結届書等の確認、決裁までの一連の処理が確実に実施されているか点検を行うとともに取組が不十分な場合は指導を行い、取組の徹底を図る。 ・事務処理遅延・誤送付等防止チェックシートにより、事務処理遅延・誤送付等防止の取組が形骸化しないよう確認を徹底する。	**５．事務処理の正確性の確保** （業務処理マニュアルの改正） ○全国各拠点における業務処理の標準化を図るため、随時、業務処理マニュアルの改正を行いました。 〈改正内容〉 ・平成 28 年度に業務処理マニュアルに反映・周知させた指示等件数 91 件 ・平成 28 年度に業務処理マニュアルに反映・周知させた疑義照会件数 14 件 （事務処理誤り防止の取組） ○平成 26 年 9 月に「事務処理誤り等に関する緊急再発防止策」を策定し指示を行うとともに、理事長から全職員に向けて緊急メッセージを発出しました。事務処理誤りのうち、特に事務処理遅延、書類の紛失、誤送付・誤送信・誤交付の根絶を図るため、以下の取組の徹底を図りました。 〈従来から継続して取り組んだ主なもの〉 ・受付進捗管理システムによる書類の状況管理及び 6 色ボックスによる書類管理の徹底、未完結リストを活用した書類の状況確認や指導、書類の廃棄方法の徹底を図りました。また、監査において各種対策の実施状況について、確認の強化を図りました。 ・事務処理誤りの発生状況を、引き続き人事評価に反映させました。 ・事務処理遅延等の発生防止策の取組状況について、毎月、拠点長自らチェックを行い「事務処理遅延・書類紛失・誤送付等防止チェックシート」により報告を求めるとともに、取組が不十分である場合は改善報告書を提出させ、取組の徹底を図りました。 ・委託業者において事務処理誤りが発生した場合、当該委託業者に再発防止策の策定・報告を義務付け、機構においてその内容を確認し、必要な指導を行いました。	①業務の合理化・効率化・標準化については、指示 91 件、疑義照会 14 件をマニュアルに反映させマニュアル内容の充実・精緻化を進めました。 ②事務処理誤りの発生件数は、平成 25 年度 2,197 件、平成 26 年度 1,608 件、平成 27 年度 1,513 件、平成 28 年度 1,103 件（平成 29 年 3 月末時点）と着実に減少し、事務処理誤りの防止に向けた各種施策の効果が順次、顕現しているものと考えます。 一方、重点三事案（「事務処理遅延」、「書類の紛失」、「誤送付・誤送信・誤交付」）のうち「事務処理遅延」については取組の効果が現れてきて、受付進捗管理システム及び 6 色ボックスの徹底により著しく減少しました。 しかしながら、「書類の紛失」

・受付進捗管理システムへの登録者の専任化、届書の担当者間の引継の明確化、不備届書の返戻ルール化、届書等の処理状態を明確にする６色ボックスの設置などにより、受付から処理が完結するまでの事務処理フローの標準化を徹底する。 ・受付進捗管理システムにより、届書の処理期限の遵守、未完結となっている届書の点検を確実に実施する。また、一定期間経過した未処理届書については、本部への報告により未処理届書を把握して指導を徹底する。 ・送付物の封入・封緘時には、封入者・封緘者がダブルチェックを行い押印するとともに、封緘者は封緘作業用チェックリストにより、送付物の確認を徹底する。 イ 事務処理誤り総合再発防止策に基づき、システム改善や現場における勉強会等のほか、過去に発生した事務処理誤りの発生件数の多いものを類型化し、リスクアセスメント調査による分析結果を踏まえ、組織横断的な事務処理誤りの再発防止に取り組む。 ウ 受付進捗管理システムの運用状況及び管理職員による未処理届書の定期的な確認状況については、機構本部による内部監査等により確認を行う。	〈平成 28 年度に新たに取り組んだ主なもの〉 ・「事務処理遅延・書類紛失・誤送付等防止チェックシート」の改善 職員一人ひとりがチェックシートの各項目の内容を理解し業務に取り組めるよう、機構 LAN アンケート機能を活用し、全職員に対し理解度チェック方式による「事務処理誤り再発防止取組チェック」を実施し、拠点長がその結果を確認するように改善を図りました。 ・事務処理誤り事例の定期的な周知（上記にあわせて実施） 事務処理誤りの発生を、より身近な問題として捉えさせることを目的とし、直近に発生した事象の中から事務処理誤りの発生原因・ポイント・対策について、「リスク対策通信」として全拠点へ周知しました。 ・重点取組拠点の指定と状況管理 平成 27 年度以降に複数回事務処理遅延等が発生した拠点から重点取組拠点（18 拠点）を指定して本部から訪問指導を実施、指定後 3 か月間、拠点が策定した再発防止策の進捗管理を行いました。 その結果、重点取組拠点において新たに発生した事務処理遅延等は 1 件に減少しました。（指定前は 18 拠点で平成 27 年度以降 62 件発生） 【具体的な取組内容】 ⅰ）重点取組拠点の指定（指定期間は取組開始後 3 ヶ月） 平成 27 年度以降に複数回事務処理遅延等が発生した拠点から重点取組拠点を指定。 ⅱ）PDCA シートの策定（拠点） 重点取組拠点において、「未処理処理遅延・書類紛失」「誤送付」「誤交付」に対する発生原因の把握（リスク把握）及び再発防止策を拠点内で協議のうえ策定し、PDCA シートを作成のうえ本部（リスク統括部）へ報告。 ⅲ）拠点訪問 拠点を訪問し、PDCA シートの内容を確認のうえ必要に応じて具体的対策への助言・指導を実施。 ⅳ）PDCA シートの提出 拠点における再発防止策の 1 ヶ月ごとの実施状況について、PDCA シートにより本部（リスク統括部）へ報告。 ⅴ）進捗の管理 拠点から提出される PDCA シートの確認、本部（リスク統括部）による拠点訪問、地域部（事業推進役）との連携により、取組状況の進捗管理を行う。	と「誤送付・誤送信・誤交付」については減少しているものの、未だ改善を要すると認識しています。 「書類の紛失」については、環境整備（キレイ化）・書類管理の徹底等の施策を強化し、「誤送付・誤送信・誤交付」については、送付物の集約・委託業者の管理の強化を図ります。

vi）改善指導等
取組の改善が必要と認められる拠点に対しては、随時、改善指導を実施。改善指導を行った拠点に対して、後日、抜き打ちにより立入を行い、改善状況の確認を行う。

vii）地域部との連携
管轄地域部（事業推進役）に対して、対象拠点で策定した再発防止策及び実施状況等の情報提供を適宜行う。

・研修等の実施
当該役職において果たすべき役割について認識の共有を図るため、下記研修への講師派遣を行いました。
また、事務処理遅延等の複数回発生拠点において、対象拠点内全職員を対象に、再発防止策に対する「フォローアップ研修」を実施しました。
（実施状況）
ⅰ）採用 10 年目研修　9 回実施
ⅱ）副拠点長研修　　9 回実施
ⅲ）フォローアップ研修　14 拠点実施

〇事務処理誤り全体の発生件数は対前年同期比で減少しています。

【事務処理誤りの発生状況】
（平成 28 年 3 月末時点）

発生年度（判明年月）	平成 21 年度（22 年 1 月～28 年 3 月）	平成 22 年度（22 年 4 月～28 年 3 月）	平成 23 年度（23 年 4 月～28 年 3 月）	平成 24 年度（24 年 4 月～28 年 3 月）	平成 25 年度（25 年 4 月～28 年 3 月）	平成 26 年度（26 年 4 月～28 年 3 月）	**平成 27 年度（27 年 4 月～28 年 3 月）**	**平成 28 年度**
件数	682	2,570	2,339	2,380	2,164	1,614	1,238	－

（平成 29 年 3 月末時点）

発生年度（判明年月）	平成 21 年度（22 年 1 月～29 年 3 月）	平成 22 年度（22 年 4 月～29 年 3 月）	平成 23 年度（23 年 4 月～29 年 3 月）	平成 24 年度（24 年 4 月～29 年 3 月）	平成 25 年度（25 年 4 月～29 年 3 月）	平成 26 年度（26 年 4 月～29 年 3 月）	**平成 27 年度（27 年 4 月～29 年 3 月）**	**平成 28 年度（28 年 4 月～29 年 3 月）**
件数	709	2,647	2,385	2,405	2,197	1,608	1,513	1,103

平成 26 年 9 月
緊急再発防止策の実施

※市区町村及び委託業者等が発生させたものを含む
※事件・事故を除く
※件数は今後変動することがあります

○重点三事案のうち、「事務処理遅延」の発生は大幅に減少しました。
しかしながら、「書類の紛失」及び「誤送付・誤送信・誤交付」は減少しているものの一定数の事務処理誤りがみられることから、引き続き、これまでの取組を徹底することで発生防止に努めます。特に、委託業者による事務処理誤りの発生を防止する観点から、次の取組を進めていきます。

・過去に委託業者が発生させた誤送付等の誤り事例集を日本年金機構が作成し、委託業者へ周知
・委託業者に対して、作業場所（事務センター）に立入調査のうえ、実際の業務処理手順について確認
・封入封かん作業の機械化を導入

【重点三事案の発生状況】
（平成 29 年 3 月までの累計）

	事務処理遅延	書類紛失	誤送付・誤送信・誤交	計
平成 26 年度	198	63	198	459
（機構職員）	187	57	141	385
（委託業者等）	7	1	55	63
（市区町村）	4	5	2	11
平成 27 年度	46	57	207	310
（機構職員）	39	44	121	204
（委託業者等）	1	6	85	92
（市区町村）	6	7	1	14
平成 28 年度	10	52	173	235
（機構職員）	4	42	78	124
（委託業者等）	1	0	94	95
（市区町村）	5	10	1	16

※件数は今後変動することがあります

【委託業者による重点三事案の発生状況】
（平成 29 年 3 月までの累計）

	事務処理遅延	書類紛失	誤送付・誤送信・誤交付	計
平成 26 年度	7	1	55	63
平成 27 年度	1	6	85	92
平成 28 年度	1	0	94	95

※件数は今後変動することがあります。

○年金事務所、事務センターに対する無予告一般監査（業務検査）の結果、受付進捗管理システムへの登録遅延及び返戻・照会中届書の不適切な登録等の不備を一部の拠点において検出しましたが、不備事項については、検出があった全ての拠点において改善が完了しました。その改善状況については、次回の監査で確認することとしています。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **６．年金相談、情報提供等** **（１）年金相談** 平成２８年度は、「公的年金制度の財政基盤及び最低保障機能の強化等のための国民年金法等の一部を改正する法律（平成２４年法律第６２号。以下「年金機能強化法」という。）に基づく受給資格要件短縮」及び「年金生活者支援給付金の支給に関する法律（平成２４年法律第１０２号。以下「年金生活者支援給付金法」という。）に基づく年金生活者支援給付金」に係る対応等に伴い、年金事務所の相談件数、コールセンターのコール件数が増大するものと考えられるが、以下のような取組を効率的に進め、年金事務所の待ち時間の増大やコールセンターの応答率の低下の防止に努める。 ・相談対応の充実のため、年金相談の予約制を拡充する。 ・年金相談マニュアルの充実を図り、相談担当者の応対レベルの統一に努めるとともに、円滑かつ効率的な相談体制を構築する。 ・相談担当者の業務スキルの向上を図るため、相談研修並びに現場でのＯＪＴを引き続き推進するとともに、必要な改善を図る。 ①年金事務所での相談 ア 年金事務所窓口での待ち時間につい	**６．年金相談、情報提供等** （予約による年金相談の拡充）＜年度計画（1）①アに対応＞ ○年金相談における予約相談の拡充を全国の年金事務所で実施するための「年金相談における予約相談の拡充（基本計画）」を策定し、予約相談実施要領を制定しました。 これに基づき、平成 28 年 10 月から全ての年金事務所において、全日・全時間帯で予約相談を実施することとし、相談の事前準備や内容に応じた担当者の配置を行うことで、サービスの向上と効率化を進めました。 なお、全国の予約率は、平成 29 年 3 月末で 26.5%（実施前 7.2%）となっています。 既に予約率が 60%に達する年金事務所では、予約相談が定着し、待ち時間の解消はもとより、事前準備を行うことで、お客様のニーズを踏まえた年金相談につながっていることから、引き続きホームページや、市区町村広報を活用して、予約相談を広く周知し、予約相談の定着を図っていくこととしています。 ○受給資格期間短縮に係る対応 受給資格期間短縮に係るお客様の相談は、予約相談を利用して相談していただくこととしていることから、受給資格期間短縮用の予約相談対応ブースの増設対応を行うとともに、コールセンターの予約受付を開始するなど、予約相談の受付体制を整備しました。 予約相談は、お待ちいただかずに年金相談を受けられることから、お客様の負担軽減につながっています。 なお、受給資格期間短縮の相談にお越しになったお客様が、予約相談をご利用された割合は、平成 29 年 3 月末時点で、56.8%となっており、これを年金事務所別で見た場合、36 拠点で予約相談の利用割合が 80%を超えています。 ○年金事務所窓口における待ち時間は、予約相談を開始したこともあり、平均待ち時間１時間以上の事務所は発生せず、30 分以上 1 時間未満の事務所	①平成 28 年 9 月に「年金相談における予約相談の拡充（基本

て、通常期で３０分、混雑期においても１時間を超えないよう以下の対策を引き続き講じる。 （ア）相談窓口体制の強化のため、スキルを持った正規職員、無期化職員を中心とする体制の整備を進める。 （イ）平成２８年１０月を目途に全国的に年金相談の予約を受け付けることとし、予約制の拡充によって相談窓口を原則として予約制となるよう効率的に体制の整備を進める。予約制の拡充に当たり、平成２８年度上期より、関係機関（市区町村等）やホームページ、機構からの送付物等を活用し、年金相談の予約制の周知を図る。 （ウ）「来訪相談窓口管理運営マニュアル」に基づく窓口仕分け（老齢、障害、遺族、諸変更等）を行い、相談の効率化を図る。 （エ）年金事務所の業務改善、効率化対策の先進事例について引き続き全国展開を図る。 （オ）特に待ち時間の長い年金事務所について、ブースの増や相談要員の確保等の個別対策を講じる。 イ 年金事務所等における待ち時間の短縮や平日昼間に相談できない方への相談時間を確保するため、年金相談について以下の取組を引き続き実施する。 （ア）昼休み時間帯における年金相談の実施 （イ）毎週月曜日における年金相談の受付時間の延長 （ウ）毎月第２土曜日における年金相談の実施	数は、平成 26 年度 5 か所、平成 27 年度 2 か所だったものが、平成 28 年度は発生しませんでした。 **【別表 9：年金事務所一般年金相談窓口の月別状況】** （年金相談体制等の整備）＜年度計画（1）①アに対応＞ ○年金相談体制の確立に向けた基本方針の見直しを行い、今後の年金相談体制の在り方を年金事務所に示しました。 ○年金窓口体制の強化のため、年金相談職員を創設し、329 名を配置しました。 ○年金窓口体制を強化するため、上席年金給付専門職を 74 名を配置し（拠点配置 53 名）エリア内の研修・OJT を担わせることとしました。また、年金給付専門職を 179 名配置し（拠点配置 160 名）受給資格期間短縮を始めとする複雑化する年金相談の対応をさせることとしました。 ○年金相談マニュアルの整備、活用と併せ、機構内報を活用し、各拠点の好取組事例を展開することで、統一的かつ効率的な相談体制の構築を図りました。 （年金事務所における待ち時間の短縮）＜年度計画（1）①イに対応＞ ○年金事務所における待ち時間の短縮や平日の昼間に相談できない方への年金相談対応として以下の取組を引き続き実施しました。 ・昼休み時間帯における年金相談を全ての年金事務所で実施 ・毎週月曜日の年金相談受付時間の延長を全ての年金事務所で実施 ・毎月第 2 土曜日の年金相談を全ての年金事務所で実施 ・平成 29 年 5 月からは、毎週月曜日の相談時間延長と、毎月第 2 土曜日の窓口開所の際に全ての年金事務所で予約相談を行うこととしています。	計画）」を策定するとともに、「予約相談実施要領」を制定し、これに基づき、平成 28 年 10 月から全ての年金事務所で予約相談を実施することとしました。特に、受給資格期間短縮に係るお客様の相談は予約相談を利用いただくこととし、そのための受付体制の拡充を図りました。 また、予約相談を活用いただいたお客様に対して実施したアンケート結果では、93.1%のお客様から満足・ほぼ満足との回答をいただきました。 また、職員に対して行った、意識調査結果においても肯定的と回答した結果が 91.5%となっており、予約相談に対しては、お客様はもちろん、職員からも高い評価を得る結果となりました。 ・また、年金相談体制の確立に向けた基本方針の見直しを行い、今後の年金相談体制の在り方を年金事務所に示した上で、相談体制の改善を図りました。 ・相談窓口の体制強化のため、無期化職員を年金相談職員に配置しました。 ・また、上席年金給付専門職・年金給付専門職を配置することで相談体制の強化を着実に進めました。 ・これらの取組の結果、年金事

ウ 年金事務所の配置や地域ニーズを踏まえながら、市区町村の庁舎内や商工会議所等において、社会保険労務士会等と連携・協力した出張相談を実施する。また、常設の出張相談所を設置・活用し、混雑が著しい都市部や遠隔地における相談の充実を図る。

エ 年金事務所への、制度の仕組み等の一般的な電話相談について、「自動音声応答システム（ＩＶＲ）」によるコールセンターへの転送を実施しているが、電話がつながりにくいとの苦情が依然としてあることから、平成２７年度に引き続き改善を図る。

オ お客様が年金相談をしやすい環境の効率的な整備の一環として、「テレビ電話」による年金相談の平成２９年度下期からの試行に向けて、遠隔地の市町村役場等と調整を行うとともに、お客様のニーズに応じた効果的・効率的な実施方法を検討するなど、必要な準備に取り組む。

②年金相談センターでの相談
年金相談センター（常設型出張相談所を含む。）の運営を全国社会保険労務士会連合会に委託する等、社会保険労務士等の協力を得て、効果的な業務実施を図る。また、市区町村等関係団体の協力の下、年金相談センターの周知広報などの利用促進に取り組む。

（出張による年金相談）＜年度計画（1）①ウに対応＞
○年金事務所の配置状況や地域のニーズを考慮し、年金事務所が近隣にない地区に職員や委託社会保険労務士を派遣し、出張相談を実施しました。
出張相談の際に予約制を取り入れる年金事務所も増加しており、引き続き効率的な出張年金相談を展開していきます。

（年金事務所における電話相談対応）＜年度計画（1）①エに対応＞
○電話がつながりにくい年金事務所については、年金相談以外の電話も多いため、回線数の増設などの対応を行いました。また、これまでの年金事務所から「ねんきんダイヤル」への転送に加え、年金事務所、事務センターに入る国民年金被保険者の方からの照会を、平成 29 年 1 月からは順次「ねんきん加入者ダイヤル」に転送を開始しました。

（テレビ電話相談）＜年度計画（1）①オに対応＞
○出張年金相談は、業務量や年金事務所全体の体制面などから、年々縮小せざるを得ない状況となっています。
予約相談と併せ、平成 29 年度に予定している「テレビ電話」による年金相談の試行実施に向けて、市町村アンケートを実施するなど必要な準備を進めました。

[出張相談実施状況]

	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
実施回数	7,059 回	6,976 回	6,991 回	6,746 回	6,557 回
相談者数	123,765 人	103,080 人	100,127 人	85,216 人	81,469 人

（年金相談センターでの相談）
○全国 78 か所の年金相談センター（常設型出張相談所を含む。以下同じ）における年金相談業務を、全国社会保険労務士会連合会（以下「連合会」という。）へ委託して実施しました。委託業務の実施に当たり、年金相談センターと年金事務所及び地域部、連合会と本部とで定例会を開催し、情報交換を行うなどの協力連携を推進し、以下の取組を行いました。
・年金相談センター職員向け研修教材の提供
・連合会主催の研修への講師派遣

務所窓口での待ち時間は、平均待ち時間が 1 時間以上となった事務所は発生せず、30 分以上 1 時間未満の事務所数は、1 か月平均 0 か所（平成 27 年度 2 か所）となり、前年度と比べて改善しました。
・このほか、年金事務所における待ち時間の短縮や平日の昼間に相談できない者への年金相談対応として、平成 28 年度計画に基づく各種取組を実施するとともに、年金事務所の配置状況や地域のニーズを考慮し、年金事務所が近隣にない地区に職員や委託社会保険労務士を派遣し、出張相談を実施しました。
・また、電話がつながりにくい年金事務所については、回線数の増設などの対応のほか、必要な改善を実施しました。

②平成 28 年度計画に基づき、年金相談センターの運営を全国社会保険労務士会連合会に委託するとともに、年金相談センター及び連合会との定例会を通じた情報交換の実施等の協力連携を推進することで、年金相談センターの効果的な

	・都道府県社会保険労務士会と連携し、市区町村等へ案内チラシを配布し年金相談センターの利用促進を実施 ○また、長野県上田市及び長崎県長崎市の年金相談センターについて、それぞれ平成 29 年 4 月及び 6 月の開所に向けた設置準備を行いました。	業務実施を図りました。
③コールセンターでの相談 ア 「ねんきんダイヤル」の応答率の向上を図るため、混雑予測、混雑時における混雑していない日への架電案内ガイダンス、各種通知書の改善、発送の分散化、ホームページへのＱ＆Ａの掲載等により入電数の減少を図る。 イ お客様満足度調査を実施し、応答品質の向上を図る。	（コールセンターでの相談の充実） ○お客様からの相談対応の充実を図るため、引き続き、年金事務所から「ねんきんダイヤル」に電話の転送を行いました。 また、以下の取組を行いました。 ・入電数を減少させるため、機構ホームページの掲載内容の見直しや Q&A の掲載、また通知書等の見直しを実施 ・電話が繋がらないことによるお客様からのかけ直し（入電数の増）を抑制するため、ナビダイヤルのガイダンスの見直し（比較的入電の少ない時間帯をご案内） ・入電数の平準化を図るため、通知書の分散発送を実施しました。 ○併せて、コールセンターにおいても以下の取組を行い、応答率の維持に努めました。 ・扶養親族等申告書や源泉徴収票など時期にあった Q&A を作成し、オペレーターのスキルを形成 ・統合通知書や扶養親族等申告書、源泉徴収票の発送時期等の繁忙時期におけるオペレーターの増席対応 ○平成 28 年 10 月からの予約相談の拡充に伴い、「ねんきんダイヤル」において予約の受付を開始しました。 ○平成 28 年度の応答率は、扶養親族等申告書の発送時期の前倒しや記載内容の変更により想定外の入電数となったことが影響し、平成 26 年度よりは低い水準ですが、平成 27 年度よりは上昇し、中期計画で求められている 70%以上を達成しました。引き続き更なる向上に努めます。	③コールセンターでの相談については、相談対応の充実を図るため、平成 28 年度計画に基づく取組を行った結果、その応答率は、平成 26 年度よりは低い水準ですが、平成 27 年度よりは上昇し、中期計画で求められている水準を達成しました。 ・また、コールセンターでの応答品質の向上を図るため、お客様満足度調査を平成 29 年 1 月に実施しました。

【コールセンター等における応答率推移】

		平成26年度	平成27年度	平成28年度
ねんきんダイヤル		83.7%	77.9%	81.6%
ねんきん定期便・ねんきんネット等専用ダイヤル		85.1%	59.1%	88.9%
ねんきん加入者ダイヤル	市区町村対応	－	94.2%	95.6%
	被保険者対応	－	－	91.3%

（応答品質向上の取組）

〇コールセンターにおける応答品質向上のため、平成 29 年 1 月にお客様満足度調査を行いました。
お客様満足度調査の結果は、「満足」「ほぼ満足」「普通」「やや不満」「不満」の 5 段階で回答いただいており、「満足」「ほぼ満足」の合計が 83.1%（前年度　83.3%）、一方「やや不満」「不満」の合計が 2.7%（前年度 2.1%）となっており、概ね満足をいただいている状況です。
今後、当該調査結果を踏まえ、今後、それぞれのオペレーターにフィードバックし、応対スキルの向上を図ることとしています。

（マルチランゲージサービス導入に向けた検討）

〇外国人のお客様への対応を求める声もあることから、マルチランゲージサービス（通訳サービス）の検討を開始しました。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **６．年金相談、情報提供等** **（２）分かりやすい情報提供の推進** 公的年金事業に関するお客様の理解と信頼を確保するため、分かりやすく効果的な情報提供を行う。 ①ホームページの活用 お客様が分かりやすく利用しやすいホームページとするため、安全性に十分配慮したうえで、次のような改善・充実に取り組む。 ・お客様が必要な情報を容易に最短でアクセスできるよう、レイアウトや色彩などを工夫して、利便性の向上を図る。 ・ホームページにかかる「お客さまからのご意見・ご要望」やアクセス件数の分析等により、お客様のニーズを把握し、改善・充実に努める。	**６．年金相談、情報提供等** **（２）分かりやすい情報提供の推進** （ホームページの活用） ○お客様が分かりやすく利用しやすいホームページとするために、以下のような改善・充実に取り組みました. ・制度改正事項（受給資格期間短縮等）や事業主向け情報等、時節に応じたテーマをトップページ「今月のご案内」にバナーとして掲載するなど、お客様に分かりやすい案内ができるよう工夫しました。 ・熊本地方を震源とする地震により被害を受けられた方々にご利用いただけるよう、地震発生直後に専用バナーを設置し、被災者専用ダイヤルのご案内、国民年金保険料免除制度、厚生年金保険料納付期限の延長や納付猶予制度、年金受給者の方々が必要とされる情報等について適時発信しました。 ・障害がある方がホームページで必要な情報をスムーズにご利用いただけるよう、ホームページのバリアフリー化の観点から改善を図ることとしており、平成 28 年度においては、障害がある方又は障害がある方と身近に接している方からご意見をいただき、一部改善しました。今後、いただいたご意見のうち可能なものから順次改善していきます。 ・ホームページに係る「お客様からのご意見・ご要望」では、スキャナにより作成した PDF 資料の改善要望が多く、順次、見やすい電子化 PDF への更新を行いました。 **【別表 10:「機構ホームページ等改善の意見をいただく会」開催結果（報告）】** ○ホームページへの総アクセス数は 1 億 4,219 万件となり、平成 27 年度に比べ 8.4%の増となりました。また、訪問者数は延べ約 4,332 万人（同 7.3%増）となりました。	①ホームページの活用については、平成 28 年度計画に基づき、お客様が分かりやすく利用しやすいホームページとするため、安全性に十分配慮したうえで、改善や充実に取り組みました。障害がある方が支障なくご利用いただけるようバリアフリーの観点からの改善に着手しました。

②「ねんきんネット」サービスの提供 ・事業運営改善法等の年金制度改正に対応した正確な年金記録等を情報提供できるよう、「ねんきんネット」の機能改善を図る。 ・年金事務所に来訪されたお客様等に対して、ユーザＩＤ取得申込の画面へリンクする二次元バーコードを印刷したリーフレットをお渡しすることにより、スマートフォンによるユーザＩＤ取得の増加につなげる。 ・「年金の日」賛同団体等との協働イベントなど、様々な機会を通じて「ねんきんネット」の広報を行い、「ねんきんネット」の利用促進を図る。	（「ねんきんネット」サービスの提供） ○「ねんきんネット」については、分かりやすい情報提供を推進するため、①内容の充実、②ユーザビリティの向上、③利用拡大に向けた広報活動、④将来に向けた検討、⑤セキュリティの向上を行いました。 〈内容の充実〉 年金制度改正等に対応した正確な年金記録を情報提供できるよう以下の機能改善を行いました。 ⅰ）平成 29 年 1 月 4 日リリース　年金加入記録の表示の改善 これまで「月」単位で表示していた厚生年金保険の資格取得・喪失を「月日」で表示する。 ⅱ）平成 28 年 10 月 11 日リリース　事業運営改善法（納付猶予制度の対象の拡大）への対応 対象年齢が 50 歳未満に拡大されたことに伴い、これまでは「学特等」として表示していた学生納付特例期間と納付猶予期間を、それぞれ「学特」と「猶予」を区別して表示する。 ⅲ）平成 28 年 5 月 17 日リリース　「特定期間」への対応 特定期間（3号不整合期間）を有している方にも年金見込額試算を表示する。 ⅳ）平成28年4月4日リリース　事業運営改善法（付加保険料を遡及して納付）への対応 特定付加保険料の納付が可能な期間の表示を追加。 〈ユーザビリティの向上〉 見やすく、分かりやすくするため、新規登録方法や主なサービス内容等の表示をコンパクトにまとめるなど、「ねんきんネット」ホームページをリニューアルしました。 〈利用拡大に向けた広報活動〉 ・「ねんきんネット」PR マスコットとして、「ねんきん太郎」を作成し、興味を喚起するための昔ばなし風アニメーション動画を掲載しました。（動画の再生回数：約 33,000 回、対前年度比：約 4,000 回増、平成 29 年 3 月末時点） ・「年金の日」の周知に合せて、「ねんきんネット」についても、年金事務所において周知用ポスターの掲示やリーフレットの配布等の周知を行いました。	②「ねんきんネット」サービスの提供については、平成 28 年度計画に基づき、機能改善や周知を図った結果、累計ユーザ ID 取得件数は平成 28 年度末で約 457 万人、対前年度比 9.4%増となりました。 マイナポータルとの連携強化を図ることで、ユーザビリティの拡充、各種お知らせ等による業務の効率化及びセキュリティ強化を同時に達成するための検討を進めました。

	〈将来に向けた検討〉 ・「ねんきんネット」で共済組合等の期間の年金情報を確認できるようにシステム開発の検討を進めました。 ・「ねんきんネット」に「国民年金保険料控除証明書」や「公的年金等の源泉徴収票」などの再交付・再発行の手続きを可能とする機能を平成30年度から追加するために、システム開発の調達準備を進めました。また、事業所向けの情報提供サービスの実施に向けた検討を進めました。 〈セキュリティの向上〉 ・「ねんきんネット」とマイナポータルとのシングルサインオンについて、システム開発の検討を進めました。 ・「ねんきんネット」におけるデータの保有方法、管理方法について、更なる安全性の見直しを進めました。 ○以上の取組の結果、「ねんきんネット」のユーザIDの取得件数等は以下のとおりとなりました。 ・平成28年度末時点の累計ユーザID取得件数：約457万件 （対前年度比：約39万件増） ・平成28年度末時点の累計ログイン数：3,232万件） （対前年度比：約735万件増） ・平成28年度末「ねんきんネット」導入済市区町村数：1,083市区町村 （対前年度比：9市町村増）	
③ねんきん定期便による情報提供 ねんきん定期便について、年金加入期間、標準報酬月額、標準賞与額、保険料納付状況、年金見込額等、確認していただきたいポイントを分かりやすく表示し、はがきでお送りする。なお、節目年齢（３５歳、４５歳、５９歳）の方には、封書形式で全加入期間の標準報酬月額・標準賞与額、保険料納付状況等を通知する。	（ねんきん定期便による情報提供） ○「ねんきん定期便」については、全ての被保険者の方を対象に、35歳、45歳、59歳以外の方には、はがき形式で直近1年間の年金記録に関する情報提供を、35歳、45歳、59歳の方には、封書形式で全期間の年金記録に関する情報提供を行い、年金記録の確認の呼びかけを行いました。 （平成28年4月から平成29年3月末までに、約6,380万人に送付）	③「ねんきん定期便」による情報提供については、平成28年度計画のとおり実施し、年金記録の確認の呼びかけを行いました。

④年金関係の各種情報提供 　年金額改定通知（振込通知）書やねんきん定期便等の個人向け文書送付の機会を活用し、お客様に応じた、また、時節を捉えた必要な年金関係の各種情報を提供できるよう、限られた紙面の中で検討を行う。	（各種機会をとらえた情報提供） 〇各種機会をとらえて年金に関する以下のお知らせを行い周知しました。 〈ねんきん定期便を活用したお知らせ〉 ・「ねんきんネット」の利用促進 ・59 歳の方を対象に 60 歳からの老齢年金の繰上げ請求に関する案内 〈年金額改定通知（振込通知）書〉 ・「ねんきんネット」の利用促進 ・不審な電話・手紙等や違法な貸金業者への注意喚起 〈ターンアラウンド年金請求書を活用したお知らせ〉 ・「ねんきんネット」の利用促進 ・年金記録の再確認のお願い ・「予約相談」の利用促進	④年金関係の各種情報提供については、平成 28 年度計画のとおり、お客様に応じ、機会や時節を捉えて実施しました。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ　提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **６．年金相談、情報提供等** **（３）公的年金制度に対する理解の促進** 年金制度に対する理解をより深め、制度加入や保険料納付に結びつけるため、様々な機会を捉え、地域、企業、教育の場等において、制度の周知、情報提供活動を展開する「地域年金展開事業」を推進する。また、広報については、政府広報の積極的な活用を図るとともに、公的年金制度に対する理解を促進する地域に根ざした活動を充実する。 ①地域活動の展開 地域、企業、教育の場等において、地域に根ざした活動（年金セミナーや公的年金制度説明会等の開催）を推進し、公的年金制度の内容やメリット、各種手続について、正しく分かりやすい情報提供を行う。	（年金セミナー等による公的年金制度の周知活動） ○全国の年金事務所において、自治体や地域の教育機関（大学、高校、専門学校等）に出向き、目的や対象に応じた公的年金制度の周知活動（年金セミナーや年金制度説明会、出張相談会等）を行いました。平成 28 年度の実績は以下のとおりです。 ・年金セミナーの回数：3,467 回（平成 27 年度：3,311 回） ・制度説明会等：2,785 回（平成 27 年度：3,382 回） ○セミナー実施後の受講者アンケートにおいて、セミナーを通じて「年金制度の理解が進んだ」、「年金の大切さを感じた」等の回答が 159,833 件寄せられました。 ○新たな取組事項として、特別支援学校におけるセミナー取組の共有、セミナーに使用する教材、カリキュラムの見直しに向けて同様のセミナーを行っている組織に対するインタビュー、有識者への協力要請を実施し、平成 29 年度に引き続き検討を進めてまいります。	①地域活動の展開については、平成 28 年度計画のとおり、高校や大学等の教育機関に向けた年金セミナーや制度説明会等を実施し、制度の周知やメリットなどの情報提供を行いました。

②年金委員の活用 　年金委員の活動をより活発なものとするため、研修会の開催、年金委員ホームページの改善による情報発信などを通じて年金委員のスキルアップを図り、各年金委員が適用事業所の事業主、被保険者及び地域住民に対して公的年金制度に関する情報提供を行えるようにする。	（年金委員の活用） ○年金委員に対して、地域部や年金事務所単位で、年金委員研修会を1,148回実施しました。（平成27年度：1,130回）また、各地域から選出された年金委員（地域型・職域型各2名）に参集していただき、機構本部主催による全国年金委員研修会を実施しました。（平成28年10月） ○年金委員の活動内容を示した「年金委員（地域型）活動の手引き」について、法改正等を盛り込んだ改訂版を発行しました。（平成28年4月） ○年金委員活動に積極的で、特に顕著な功績が認められた年金委員に対して、厚生労働大臣表彰（平成25年度より創設）、日本年金機構理事長表彰、理事表彰を選定し、ねんきん月間中に各地で開催される年金委員研修会を通じて、全国で表彰式を実施しました。（平成28年11月～12月）	②年金委員の活用については、年金委員に対する本部による研修会の実施や、法改正等を盛り込んだ「活動の手引き」を改訂するなど、平成28年度計画のとおり、委員のスキルアップ・地域住民への情報提供の促進に努めました。 また、活発に年金委員活動を実施している委員に対し厚生労働大臣表彰等を選定し表彰を実施しています。
③関係団体との連携 　社会保険労務士会、年金受給者協会、教育関連団体、市区町村等と連携を密にし、年金啓発、周知に関して意見交換を行うとともに、地域年金展開事業を促進するため、「地域年金事業運営調整会議」を全都道府県において適宜開催する。	（関係団体との連携） ○地域年金展開事業を推進するために、自治体や各都道府県における関係団体（社会保険労務士会、教育委員会、受給者協会等）と連携した地域年金事業運営調整会議を、平成28年度は全都道府県で開催し、合計で73回実施しました。（平成27年度：78回） ○運営調整会議では、委員の方からは地域年金展開事業の推進に関するご意見を頂き、機構からは年金セミナー実施に向けた協力をお願いするなど、連携を密にすることができました。	③地域年金事業運営調整会議については、全都道府県において平成28年度計画のとおり開催しました。委員の方からは、今後の地域年金展開事業を促進するためのご意見・ご指導をいただき、機構からは年金セミナー実施に向けた協力依頼をするなど、連携を密にすることができました。
④「ねんきん月間」及び「年金の日」の実施 　「ねんきん月間」及び「年金の日」については、平成２７年度の実施結果を踏まえ実施方法を検討し、年金制度の周知・啓発の活動を促進する。	（ねんきん月間及び年金の日） ○「ねんきん月間」及び「年金の日」の実施に合わせ、全国の年金事務所において、自治体や地域の教育機関（大学、高校、専門学校等）に出向き、対象者に応じた公的年金制度の周知活動（年金セミナーや年金制度説明会、出張相談会等）を行いました。平成28年度の主な実績は以下のとおりです。 ・大学や高校等の教育機関：1,126回（平成27年度：1,193回） ○「年金の日」の取組のうち、「わたしと年金」エッセイについては、1,341人（平成27年度：1,424人）からの応募があり、11月28日（月）に厚生労働大臣賞、日本年金機構理事長賞、優秀賞の優秀作品について表彰（於：厚生労働省）しました。また、平成26年度より、厚生労働省、文部科学省、	④「ねんきん月間」及び「年金の日」の実施に合わせ、年金セミナーや年金制度説明会、出張相談会等を実施し、公的年金制度の周知・啓発を行いました。 また、「年金の日」の取組として、年金エッセイの厚生労働大臣賞等の表彰を行いました。

	全国高等学校長協会、全国都道府県教育委員会連合会の 4 組織から年金エッセイ事業実施に対するご理解を得ることができ、平成 28 年度においても後援名義をいただくことができました。	

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 ７．お客様サービスの向上	７．お客様サービスの向上	
①お客様へのお約束 お客様に対するサービスを向上させるための具体的な目標として策定した「お客様へのお約束１０か条」の実現に努める。また、その達成状況等については、年次報告書（アニュアルレポート）において、分かりやすく情報提供する。	（お客様へのお約束） ○各年金事務所のサービスリーダーである拠点長が、事務所内のサービス実施状況を四半期に一度チェックして改善に努めました。各地域部による年金事務所への年間 2 回の無予告によるサービス状況のチェックを実施しました。また、アニュアルレポートに「お客様へのお約束 10 か条」の達成状況等を掲載しました。	①お客様へのお約束の実施状況を確認するために、サービスリーダーによる事務所内チェックを実施し改善に努めるとともに、各地域部による無予告のサービス状況のチェックを実施して、「お客様へのお約束 10 か条」の達成に努めました。
②ＣＳ（お客様満足）推進の取組 障害を理由とする差別の解消の推進に関する対応要領に基づき、障害のあるお客様に対する「サービス推進の手引き」の対応ページの充実を図るとともにＣＳ研修体系に基づく研修を充実強化し、全職員に対してＣＳの意識を醸成させる。	（CS 推進の取組） ○CS（お客様満足）推進を目的とし、以下のとおり本部が研修を実施しました。 ・副拠点長への CS 研修、障害者対応研修 平成 28 年 4 月施行の障害者差別解消法への対応のため、職員向けのお客様対応の手引を改訂、対応について内部周知しました。また年金事務所の副拠点長に対し、CS への取組、障害のあるお客様に対する対応方法等の研修を地域集合研修として実施しました。（上期・下期各 1 回） ・新入構員への CS 研修、障害者対応研修 新入構員を対象に、CS 概念や障害をお持ちのお客様対応方法等の研修を実施しました。（平成 28 年 4 月）	②CS（お客様満足）推進を目的とした研修を実施し、職員の意識醸成を図りました。
③お客様の声の収集 ・各年金事務所に「ご意見箱」を設置し、お客様の声の収集に努める。 ・ホームページ上に「日本年金機構へのご意見、ご要望」のコーナーを設け、お客様の声の収集に努める。 ・複数か所の年金事務所において「年金事	（お客様の声の収集） ○各年金事務所に「ご意見箱」を設置し、記載スペースと椅子を設置する等の環境整備を促進し、お客様の声の収集に努めました。 ○ホームページ上に「日本年金機構へのご意見・ご要望」のコーナーを設け、お客様の声の収集に努めました。 ○年金事務所お客様サービスモニター会議の開催	③平成 28 年度計画に基づき、お客様のご意見等を収集して業務改善への反映を図るため、ご意見等をいただいた 48 件についてサービス改善・業務改善を実施しました。

務所お客様サービスモニター会議」を実施し、年金事務所をご利用いただいているお客様から直接ご意見等をお聴きし、お客様の声の収集に努める。 ・現場で受け付けたお客様の声（苦情を含む）について、現場から本部に報告する仕組みを徹底し、本部で情報を集約する。 本部で集約したお客様の声のうち、制度改正に関するものは厚生労働省に情報提供するとともに、サービス改善・業務改善に関するものは、必要に応じ改善につなげる。 「お客様対応業務システム」を活用し、お客様の声等の管理・分析を継続して実施する。 また、現場での利便性を高めるため、平成２９年度以降の改修・開発に向けて更に検討を行う。 ・年金事務所等に関する「お客様の声に基づく対応事例」及び「お客様の声に基づく改善事例」については、引き続き定期的にホームページに掲載する。 ④各種調査の実施 ・お客様へのサービスに対する評価や満足度を把握するため、「お客様満足度アンケート調査」等を実施し、その結果をサービス向上の取組に活用する。 ・なお、覆面調査については、従来の接遇を中心とした調査内容の他に、職員の説明スキル等の調査を行い、お客様サービス向上に活用する。	年金事務所をご利用いただいているお客様から、サービス改善に関するご意見・ご要望を直接お聞きし、現場主導のサービス改善を図るため全国 15 か所の年金事務所で実施しました（平成 29 年 2 月～3 月）。 〇本部で集約したお客様の声から、制度改正に関するものは厚生労働省に週１回情報提供し、サービス改善・業務改善に関するものは改善に取り組みました。 〈機構全体のご意見・ご要望からのサービス・業務改善を実施した具体例〉 平成 28 年度改善状況：改善実施 48 件（平成 27 年度改善実施 28 件） （具体例） ・ホームページへの掲載 「未支給年金を受け取れる遺族」の範囲について、3 親等内の親等図を掲載。 「国民年金被保険者資格取得届」の記入例を掲載。 ・文書関係 「遺族年金ガイド」及び「国民年金死亡一時金請求書」へ請求可能期間は、原則、死亡日の翌日から 2 年以内となる旨の注意喚起を追記。 〇年金事務所等に関する「お客様の声に基づく対応事例」は引き続きホームページに掲載し、情報提供しました。 また、「お客様の声に基づく改善事例」については、四半期ごとに改善を行った具体的な事例をホームページに掲載しました。 （各種調査の実施） 〇全国の年金事務所及び街角の年金相談センターを対象に「お客様満足度アンケート」を平成 29 年 1 月及び平成 29 年 2 月～平成 29 年 3 月の年 2 回実施しました。「来訪された際の全体の満足度」のアンケート結果は、「満足」「ほぼ満足」「普通」「やや不満」「不満」の５段階で回答いただいており、「満足」「ほぼ満足」の合計が 91.6%（前年度 86.6%）、一方「やや不満」「不満」の合計が 1.0%（前年度 2.5%）となっており、概ね満足をいただいている状況です。	④各種調査の実施については、平成 29 年 1 月及び平成 29 年 2 月～平成 29 年 3 月に実施しました。 覆面調査については、「障害年金」の請求及び「受給資格期間の短縮」を題材に、職員の説明スキル等に関する調査を実施し、その結果を踏まえ、

<table>
<tr>
<td></td>
<td>
［お客様満足度アンケート結果］
<table>
<tr><th></th><th>満足</th><th>ほぼ満足</th><th>普通</th><th>やや不満</th><th>不満</th></tr>
<tr><td>平成 28 年度</td><td>64.9%</td><td>26.7%</td><td>7.4%</td><td>0.7%</td><td>0.3%</td></tr>
<tr><td>平成 27 年度</td><td>56.8%</td><td>29.8%</td><td>10.9%</td><td>1.7%</td><td>0.8%</td></tr>
</table>
調査方法：窓口に来訪されたお客様にアンケートを配布し、郵送にて回収
調査対象件数：150,042 件
回答件数　　：74,217 件（回答率：49.5%）

〇覆面調査については、「障害年金」の請求及び「受給資格期間の短縮」を題材に、職員の説明スキル等に関する調査を実施しました。（平成 29 年 3 月）
</td>
<td>さらなるお客様サービスの向上に努めてまいります。</td>
</tr>
<tr>
<td>⑤分かりやすいお客様向け文書の作成
・一般の方及び文書デザイナーが参画する「お客様向け文書モニター会議」を毎月開催するなど、より分かりやすい文書となるよう、お客様向け文書の作成・改善に努める。
・また、特にお客様にお届けする文書の目的・内容がお客様に理解していただける表現となっているか検証し改善を図るとともに、より詳細な情報をお届けするため、ホームページ等に誘導し確認できるよう検討する。</td>
<td>（分かりやすい文書の作成）
〇お客様向け文書モニター会議の開催
・平成 28 年度は 11 回開催し、19 件のお客様向け文書を審査し、より分かりやすい文書に改善しました。（平成 27 年度: 11 回開催、17 件審査）
・また、従来の文書に加えて、スマートフォンのアプリやホームページも対象として実施しました。平成 29 年度においては、それら多様な媒体に対する助言をいただける文書デザイナーに参画していただき、モニター会議を開催することを予定しています。

〇お客様向け文書審査チームの開催
平成 28 年度は 34 回開催し、94 件のお客様向け文書について審査し、より分かりやすい文書に改善しました。（平成 27 年度：43 回開催、124 件審査）
また、「公的年金等の源泉徴収票」や「年金振込通知書」などの通知書の見方をホームページに掲載し、文書の内容がお客様に理解していただけるよう取り組みました。</td>
<td>⑤平成 28 年度計画に基づき、文書デザイナーが参画する外部のモニターによるお客様向け文書モニター会議を開催するとともに、本部職員による「お客様向け文書審査チーム」を開催して、お客様向け文書の改善を図りました。</td>
</tr>
<tr>
<td>⑥開かれた組織運営
機構の事業内容や業務の実施方法等について、保険料拠出者やお客様の意見を反映させ、その改善を図るため、理事長の諮問機関として運営評議会を開催するとともに、運営評議会の意見を積極的に業務運</td>
<td>（運営評議会）
〇事業主、被保険者及び年金受給者などのご意見を機構の業務に反映させることを目的として、運営評議会を 4 回開催しました。運営評議会においては、平成 29 年 2 月 6 日に機構の課題についての提言が取りまとめられ、これを受け、機構として取り組むべき課題への対応を進めました。

【別表 11：提言（運営評議会）】</td>
<td>⑥保険料拠出者やお客様の意見を反映し、開かれた組織運営とするため、運営評議会を開催しています。平成 29 年 2 月 6 日に機構の課題について運営評議会の提言が取りまと</td>
</tr>
</table>

営に反映する。		められ、これを受け、機構として取り組むべき課題への対応を進めました。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **８．ＩＣＴ化の推進** 年金記録の正確性を確保し、お客様の利便性の向上と事務の効率化を図るため、ＩＣＴ（情報通信技術）を活用した以下の取組を推進する。 ＩＣＴを活用した年金記録の正確性の確保については、下記のほか、Ⅰ－４－（２）を参照。 （１）電子（媒体）申請の推進 政府が策定した「世界最先端ＩＴ国家創造宣言工程表」に基づき、電子申請の広報・普及啓発を積極的に実施し、利用率の向上を図るとともに事務処理の効率化のため、事業主を対象にＣＳＶファイル方式による届出の促進を図る。 また、国民年金適用関係届書の電子媒体化に協力していただける市区町村の拡大を引き続き実施し、社会保障・税番号制度（マイナンバー）の導入に備え、対象届書の拡大及び処理結果一覧表の電子媒体化に向けた準備作業を実施する。	**８．ＩＣＴ化の推進** （電子（媒体）申請の推進） ○電子申請の利用促進に向け、以下のとおり取り組みました。 ・電子申請未実施事業所に対し、訪問等により利用勧奨を行いました。特に大規模事業所を中心として、利用勧奨を行いました。 ・電子申請の利用勧奨用リーフレットを作成し、算定基礎届事務説明会や事業所調査の機会に配付し利用勧奨を行いました。 ・国民年金関係報告書の電子媒体化については、市区町村に対し、電子媒体化の協力要請を平成 28 年 8 月及び平成 29 年 3 月に実施しました。 〈利用勧奨結果〉 勧奨を実施した事業所数（訪問・電話等）12,503 事業所 （そのうち被保険者 1,000 名以上の大規模事業所が 1,437 事業所）に勧奨を行いました。 ○電子（媒体）申請の利用勧奨を行った結果、21 手続きに係る電子申請利用率（電子媒体を含む）は、紙媒体の利用率が低下し、その分電子申請利用率が着実に増加し、平成 27 年度の利用率から 1.7%増加し 62.5%となりました。また、被保険者 1,000 人以上の大規模事業所に勧奨を行い、89 事業所が電子申請の利用を開始しました。 ○国民年金関係報告書の電子媒体化について、年金局からの協力依頼通知の他、機構からも協力要請を行った結果、電子媒体化が始まった当時予定していた 699 市町村中 445 市町村が利用開始しました。（平成 28 年度は 33 市町村増）	（１）電子（媒体）申請の推進について、平成 28 年度計画に基づき利用勧奨を実施し届出の促進を図りました。

	なお、市町村全体（1,741 市町村）では、741 市町村が電子媒体を利用しています。	
（２）「ねんきんネット」を活用した年金記録の正確性確保・お客様の利便の向上・業務の効率化の取組 ・個々の国民年金加入者等に対して、国民年金保険料の納付及び免除等の案内を「ねんきんネット」のお知らせ機能を活用して通知等をすることで、お客様の利便性の向上を図る。 ・パソコンをお持ちでない方向けに、市区町村でも「ねんきんネット」による年金記録の交付業務を行っており、「ねんきんネット」導入市区町村数の拡大を推進する。 ・「ねんきんネット」の機能拡充として、平成３０年度より、各種通知書等の再交付・再発行手続の機能や事業所用の情報閲覧機能を追加するため、必要な準備に取り組む。	（「ねんきんネット」を活用した取組） ○不正アクセス事案に伴い、情報セキュリティ対策を進めている間は、「ねんきんネット」のお知らせメール機能を停止しておりますが、再開後はすぐにお知らせメールによる通知等の実施ができるよう準備を進めました。 ○平成 28 年度末の「ねんきんネット」の導入は平成 27 年度末から 9 市町村増え、累計 1,083 市区町村となりました。 ○平成 30 年 4 月から、ねんきんネットで、各種通知書等の再交付・再発行手続が行えるようシステム開発の調達準備を進めました。	（２）メール機能の再開後は、お知らせメールによる通知等の実施に向けて取り組んでいきます。 ・市区町村への「ねんきんネット」導入、「ねんきんネット」の機能拡充については、平成 28 年度計画のとおり進めました。
（３）社会保障・税番号制度（マイナンバー）の活用 社会保障・税番号制度（マイナンバー）の導入に備え、情報提供ネットワークシステムを活用した所得情報、住民票情報などの取得による添付書類の省略や、情報提供等記録開示システム（マイナポータル）を通じた年金受給情報や資格記録情報などのお客様の年金に関する情報の提供による利便の向上に向けて、システム開発や事務処理方法について着実に準備を進める。	（マイナンバーの活用） ○平成 28 年 11 月に機構の個人番号（マイナンバー）利用の延期を解除する政令が公布されたことから、平成 29 年 1 月からマイナンバーの利用を開始するとともに、平成 29 年 1 月に制定した特定個人情報保護管理事務取扱要領等のマイナンバー利用ルールの徹底に努めました。また、機構の情報提供ネットワークシステムを通じた情報連携については、行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律（平成 25 年法律第第 27 号。以下「番号法」という。）附則第 3 条の 2 第 2 項の規定により延期されており、実施時期は未定となっていますが、情報連携の延期解除の政令が公布された際に、情報連携を早期に開始できるよう、準備を進めました。 ○情報提供等記録表示システム（マイナポータル）については、年金の受給情報や資格記録情報の提供及び被保険者へのお知らせの実施に向けた準備	（３）マイナンバーの利用延期を解除する政令が公布され、平成 29 年 1 月からマイナンバーの利用を開始しました。情報連携及びマイナポータルでの情報提供等について関係機関と調整を行い、平成 30 年 3 月までを開発期間として、システム開発に着手しました。 住民票上の住所の管理については、平成 30 年 3 月から、住民票上の住所と居所の住所の両方を管理できるようにする

	を進めました。 ○直近の住民票上の住所を把握・管理し、業務で活用できるようにするため、被保険者及び受給者等の住民票上の住所を定期的に住民基本台帳ネットワークシステムから機構が保有するマイナンバーを基に取得できるようJ-LISと調整を行うとともに、取得した住民票上の住所を被保険者資格取得届処理時に使用できるようシステム開発に着手しました。	とともに、J-LISに被保険者等のマイナンバーを提供し、同機構から当該マイナンバーに対応する者の住民票情報の更新情報を取得することで住民票上の住所情報等を更新することができるようシステム開発に着手しました。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **９．年金制度改正等への対応** **（１）年金制度改正への対応** 平成２８年度以降に施行が予定されている年金機能強化法（短時間労働者適用拡大、受給資格期間の短縮）、年金生活者支援給付金法について、以下の対応を行う。 ①機構のオペレーションの確立 ・年金制度改正に対応するため、効率的かつ正確な事務処理方法・システムを構築する。 ・事前に年金事務所等に対し事務処理の概要及び各種マニュアルを提供し、意見照会を行ったうえ、事務説明会を開催する。	**９．年金制度改正等への対応** **（１）年金制度改正への対応** （年金機能強化法の短時間労働者適用拡大（平成 28 年 10 月施行分）） ○法律の趣旨に基づき制度を適正に、また事務処理を円滑かつ着実に実施するため、事務処理要領（マニュアル）等を作成し、年金事務所等の担当者に対して事務説明会を開催しました。	①平成 28 年度計画に基づき、年金機能強化法（短時間労働者適用拡大、受給資格期間の短縮）に係る機構のオペレーションについては、システム開発、事務処理要領（マニュアル）の作成、事務説明会など所要の準備を整え、制度改正の円滑かつ着実な実施を図りました。 平成 28 年度中に公布となった持続可能性向上法（短時間労働者適用拡大の促進）についても、事務処理要領（マニュアル）の作成など所要の準備を整え、制度改正の円滑かつ着実な実施を図りました。
②制度改正の周知 厚生労働省と連携し、制度改正の趣旨、内容、手続等についてお客様・事業主への広報を実施する。 〔年金機能強化法（短時間労働者適用拡大）〕 ・定時決定時に配付するリーフレットに制	○また、制度改正の周知として ・事業主あて納入告知書に制度改正のお知らせ（チラシ）を同封 ・定時決定時に配付するリーフレットに制度改正のお知らせを掲載 ・機構ホームページに事務の取扱いに関する事業主向け Q&A 集を掲載 ・算定基礎届事務説明会において、制度改正について事業主へ説明 ・事業主が同一である事業所の被保険者の総数が 501 人以上である月が、	②年金事務所と市区町村、社会保険労務士会等と連携し適切に制度改正の周知を図りました。また、受給資格期間の短縮の対象者に対しては、年金請求書（ターンアラウンド方

度改正のお知らせを掲載する。 ・特定適用事業所へ事前のお知らせ（特定適用事業所に該当していることのお知らせ）及び資格取得届（短時間労働者）を送付する。	直近1年の間に6か月以上ある事業所に対し、特定適用事業所に該当する旨を事前にお知らせ及び資格取得届も送付 ・被保険者501人以上の地方公共団体について、短時間労働者の適用拡大の対象となることから、年金事務所から各地方公共団体へ個別に制度周知 を実施しました。 ○こうした取組により、平成28年度末時点で特定適用事業所数は27,106事業所、被保険者となった短時間労働者数は294,530人となりました。	式）を順次送付し、併せて予約相談のリーフレットを同封しその周知を図りました。
〔年金機能強化法（受給資格期間の短縮）〕 ・ホームページ、市区町村の国民年金担当者に向けた情報誌「かけはし」を活用した一般周知を行う。 ・保険料納付済期間等を合わせた期間が１０年～２５年ある方に年金請求書（ターンアラウンド方式）の事前送付を行う。 〔年金生活者支援給付金法〕 ・ホームページ、市区町村の国民年金担当者に向けた情報誌「かけはし」を活用した一般周知を行う。 ・市区町村から提供された所得の額が一定の基準を下回り、支援給付金の対象者と特定できた方には、給付金請求書（ターンアラウンド方式）の事前送付を行う。 ・市区町村から所得情報の提供がなかった方には、「一定の所得以下の場合は支援給付金を受けることができる」旨のお知らせを送付する。	（年金機能強化法の受給資格期間の短縮（平成29年8月施行）） ○平成29年8月から受給資格期間が25年から10年に短縮されるようになったことに伴い以下の取組を行いました。 ・年金請求書（ターンアラウンド方式）を事前に送付するために、対象者（73.5万人）を特定。 ・対象のお客様からの相談・年金請求が年金事務所の窓口に一時期に集中することによる窓口の混雑を避け、お客様にご不便をかけないように、年金請求書（ターンアラウンド方式）を5回に分けて送付するスケジュールを設定。 ・対象となるお客様の相談等の増加に対応するため、事務所ごとの予想来訪数に基づき、既存のブースや予備ブースに加え、臨時相談ブースを約200増設するとともに、お客様の相談待ち時間をなくし丁寧な相談を行うため、予約相談を活用することとしその準備を整える。 ・年金請求書の審査等の事務処理を円滑かつ着実に実施するため、10か所の事務センターに事務を集約し事務処理体制を整備。 ・生活保護受給中の方からの相談や年金請求に対応するため、厚生労働省と連携しケースワーカーによる支援や市区町村との協力体制を整備。 ・在宅の身寄りのなく事務所への来訪が困難な方等からの相談に対応するため、社会保険労務士会の協力を得て相談に対応する体制を整備。 ・施行後の事務処理を円滑かつ着実に実施するため、事務処理要領（マニュアル）等を作成し、年金事務所及び事務センターの担当者に対して各種研修会を開催。 ・年金加入期間が10年未満の方であっても、合算対象期間等により受給資格期間を満たすことがあり得ることから、お知らせを送付することを検討。	

	○年金事務所や関係団体の協力の下に、 ・機構ホームページ、インターネット広告（Yahoo）、市町村広報誌「かけはし」において制度改正に係る周知 ・事業主向け納入告知書に同封するチラシに制度改正の内容を掲載 ・年金事務所等にポスター及びリーフレット（年金ニュース）配布 ・年金請求書（ターンアラウンド方式）に予約相談のリーフレットを同封等の制度改正や相談等についての周知 を実施しました。 ○年金加入期間が10年以上の対象者73.5万人の方に、平成29年2月末より年金請求書（ターンアラウンド方式）の事前送付をスケジュールに基づき順次開始し、3月より年金事務所等において年金請求書の受付を開始しました。 （年金生活者支援給付金法） ○年金生活者支援給付金法については、平成29年4月の施行に向けた準備を行いましたが、消費税改正法により施行延期となりました。年金生活者支援給付金法の施行に向け、所得情報の把握方法の検討等、引き続き所要の準備を進めています。 （事業運営改善法の納付猶予制度対象者の拡大（平成28年7月施行）） ○国民年金保険料納付猶予制度の対象年齢が30歳未満から50歳未満に拡大されたことについて、納付書同封チラシ、機構ホームページ及び市区町村の国民年金担当者に向けた情報誌「かけはし」に掲載するなど、制度周知に努めるとともに、市区町村から提供される所得情報に基づき平成28年10月には、対象となる方15万人に対して、免除・納付猶予申請勧奨（ターンアラウンド）を実施しました。11月以降に対象となった方についても同様の勧奨を継続して実施しました。その結果、納付猶予承認者数が平成27年度末と平成28年度末で比較して11.6万人増加しました。 （持続可能性向上法の短時間労働者適用拡大の促進（平成29年4月施行分）） ○平成28年12月26日公布となった持続可能性向上法については、施行後の事務処理を円滑かつ着実に実施するため、事務処理要領（マニュアル）等を作成し、年金事務所等に提供しました。	

	○また、制度の周知として ・500 人以下の企業等を対象とした労使合意に基づく適用拡大については、事業主あて納入告知書に加入のメリット等を記載した制度改正のお知らせ(チラシ)を同封 ・機構ホームページに労使合意の方法等に関する事業主向け Q&A 集を掲載 ・地方公共団体について、規模に関わらず短時間労働者の適用拡大の対象となることから、年金事務所から各地方公共団体へ個別に制度周知 を実施しました。	
③必要な人員の確保 年金機能強化法及び年金生活者支援給付金法の施行に伴う業務の増加に対応するため、年金事務所、事務センター及び本部に置ける事務処理等を円滑かつ着実に実施するための体制を整備する。	（制度改正に向けた体制整備） ○年金機能強化法（受給資格期間の短縮）の施行に伴う業務の増加については、「日本年金機構の当面の業務運営に関する基本計画（平成 20 年 7 月 29 日閣議決定。以下、「基本計画」という。)」策定時に想定されていなかった新たな業務ですが、業務が円滑かつ適切に遂行されるよう、必要な人員を確保しました。なお、年金生活者支援給付金法の施行予定が延期されたため、これに対応する体制整備は改めて行う予定です。 ・年金機能強化法の受給資格期間の短縮に備えるため、年金事務所や事務センターに年金業務に精通した職員を配置するとともに、業務の増加に対応するため、事務担当職員を約 800 名増員しました。 ・対象となるお客様の相談等の増加に対応するため、事務所ごとの予想来訪数に基づき、既存のブースや予備ブースに加え、臨時相談ブースを約 200 増設するとともに、お客様の相談待ち時間をなくし丁寧な相談を行うため、予約相談を活用することとしその準備を整えました。 ・年金請求書の審査等の事務処理を円滑かつ着実に実施するため 10 か所の事務センターに事務を集約し事務処理体制を整備しました。	③制度改正を円滑かつ着実に実施するため、事務所の相談担当者や事務センターの担当者等を確保しました。
（２）社会保障・税番号制度（マイナンバー）への対応 ①個人番号への対応 社会保障・税番号制度（マイナンバー）に関し、「個人情報の保護に関する法律及び行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律の一部を改正する法律（平成２７年法律第６５号)」が平成２７年９月に公布され、個人番号の利用開始が延期となっている。この	**（２）社会保障・税番号制度（マイナンバー）への対応** （マイナンバーの利用開始に向けた取組） ○マイナンバーの利用開始に向けて業務改善計画に基づく情報セキュリティ対策を実施し、平成 28 年夏から秋にかけて、当該対策の内容について厚生労働省、個人情報保護委員会等の確認を受け、平成 28 年 11 月にマイナンバーの利用延期を解除する政令が公布されました。 ○マイナンバーによる年金の相談・照会業務の開始に向け、新たに特定個人情報保護管理事務取扱要領を制定し、業務処理要領等のマニュアルの改訂整備を行うとともに、当該要領等の内容について、非正規職員を含む全て	①基礎年金番号に対応するマイナンバーを収録し、平成 29 年 1 月からマイナンバーによる年金の相談・照会業務を開始する等、順次マイナンバー利用を進めています。

法律が定められた経緯等を踏まえつつ、早期に個人番号の利用を開始できるよう、業務改善計画等に基づき情報セキュリティ対策等を着実に実施する。 　また、社会保障・税番号制度（マイナンバー）の導入を円滑かつ着実に実施できるよう個人番号と基礎年金番号の紐付け、個人番号による年金相談・照会業務等について、業務処理要領等のマニュアルの改訂整備及び周知等を行うとともに、個人番号による各種届出、情報提供ネットワークシステムを通じた情報連携についての事務処理の整備を行う。 　なお、制度導入時には住民票コードを基に個人番号と基礎年金番号を紐付けることから、制度導入までの間は、平成２８年度においても、現況届等を活用した住民票コードの収録率向上のための取組を実施する。	の職員に対して研修を実施しました。 ○これらの準備を経て、平成 29 年 1 月からマイナンバーによる年金の相談・照会業務を開始しました。 ○マイナンバーに関する周知・広報については、機構のホームページや市区町村の国民年金担当者に向けた情報誌「かけはし」、事業主に向けた「日本年金機構からのお知らせ」を活用して、機構のマイナンバーの利用開始等についての周知・広報を行いました。 ○マイナンバーによる各種届出については、平成 30 年 3 月から実施する予定としており、必要な準備を進めました。なお、情報提供ネットワークシステムを通じた情報連携については、番号法附則第 3 条の 2 第 2 項の規定により、実施時期は未定となっています。 （マイナンバーの収録に向けた取組） ○現在、機構の内部事務処理は、基礎年金番号で行っており、マイナンバーによる年金相談や届出等に対応するためには、基礎年金番号とマイナンバーを紐付ける必要があることから、番号法第 14 条第 2 項の規定に基づき、J-LIS からマイナンバーの提供を受けることで、基礎年金番号に対応するマイナンバーの収録を行いました。 ○また、年金の不正受給を防止する観点から、平成 29 年 2 月から年金の現況届にマイナンバーの記載を求め、マイナンバーの収録を進めました。	
②法人番号への対応 　法人番号に関しては、未収録事業所への届出勧奨を進め、厚生年金保険への適用促進業務における適用調査対象事業所の把握をより効率的かつ正確に実施できるように活用するとともに、短時間労働者への適用拡大における特定適用事業所を把握し適用勧奨を行う。	（法人番号の収録に向けた取組） ○法人番号に関しては、短時間労働者への適用拡大における特定事業所（法人番号が同一である事業所の被保険者数の総数が常時 500 人を超える事業所）を把握するため、収録作業を進めてきたところであり、法人番号未把握事業所への文書での届出勧奨や算定基礎届提出に併せて事業主に法人番号の確認を行いました。 これらの取組により、事業所情報と法人番号の紐付けについては、平成 28 年度末までに、法人及び国・地方公共団体の厚生年金保険適用事業所 199 万事業所のうち、197 万事業所について紐付けしました。 なお、法人番号収録済の 197 万事業所における法人番号数は 193 万件になります。	②法人番号の収録作業を進め、厚生年金保険の適用促進に活用しました。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項 **１．効率的な業務運営体制** ①業務の合理化・効率化・標準化 ア 常に業務手順の点検等を行い、マニュアル（業務処理要領）の充実・精緻化、その周知の徹底及び組織的な点検強化等によって、業務の合理化・効率化を図るとともに、業務の標準化を進める。 　特に、事務センター・年金事務所の事務の簡素化及びシステム化については、以下の取組を進める。 ・年金給付の請求書等の本部進達について、平成２８年１０月を目途に年金事務所と事務センターの役割分担を整理したうえで、事務センター経由事務を廃止する。 ・年金事務所における国民年金及び厚生年金保険の徴収業務の事蹟管理をデータ化し、一元的な徴収事蹟管理システムを構築するための検討を行う。	１．効率的な業務運営体制 （統一業務マニュアルの作成） ○業務処理マニュアルの更なる合理化・効率化・標準化を進めるため、理事長直轄の再生プロジェクト推進室内に設置したマニュアル一元化プロジェクトチーム（PT）において、業務処理手順とオンライン入力手順をまとめるマニュアル一元化作業及び業務の標準化作業を行い、325 種類の届書単位の構成とし、平成 29 年 3 月に業務手順等を標準化統一した業務処理マニュアル（以下「統一業務マニュアル」という。）を完成させました。 ○業務手順の地域差、不統一を排除するため、現場職員への意見照会を計 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、お客様の対応に差異がある業務処理手順 35 種類については、速やかにルール徹底を図ることとしました。 ○統一業務マニュアルの制定等については、Ⅲ　1.（5）ルールの徹底②マニュアルの一元化　に記載 （業務支援ツールの見直し） ○業務支援ツール（※5）については、これまで現場等において独自に作成・利用することとしていましたが、業務に必要な業務支援ツールについては、本部で作成し一括して管理することとしました。このため、現場等で独自に作成・使用していた業務支援ツールの実態調査を実施し、標準化が必要な業務支援ツールの選定と再作成を行いました。業務支援ツールの実態調査は平成 27 年度から開始し、平成 28 年 10 月までに 75 本を再作成し、その後もツール選定と再作成を進めました。 ・本部で再作成した業務支援ツール　191 本 ・年金事務所・事務センターで利用するもの　61 本 ○業務支援ツールの運用にあたり、各拠点において業務支援ツールを独自に	①業務処理マニュアルの構成を見直し、~~一元化作業及び業務の標準化作業を行い、~~325 種類の届書単位での構成とするとともに業務手順等を標準化した統一業務マニュアルの作成を行いました。 ・マニュアルの一元化については、平成 28 年 11 月に実施した職員意識調査においても、肯定的意見が 89.3%となっており、現場職員の期待が高い施策となっています。 ・また、業務支援ツールについて、本部で作成・管理することとし、現場で独自に作成・使用していたツールを廃止し、標準化を図りました。 ・年金事務所と事務センターの役割分担の整理を行い、本部における処理が必要な届書について、事務センター経由を廃止し、本部への直送としました。 ・また、徴収事蹟管理システムの構築に向け、年金事務所の意見等を聴取し、現場の実態に応じたシステム構築に向け検討を進めました。

	作成することを禁止するなど、ツールの使用・管理等を定めた運用方針を平成 28 年 10 月に策定し、拠点へ周知を行い、当該運用方針に基づいた「業務支援ツール運用要領」を策定し、平成 29 年 4 月に拠点へ周知を行い運用開始することとしました。 ≪用語解説≫ （※5）「業務支援ツール」・・・基幹業務を効率的に実施するため、表計算ソフト・データベースソフト等のマクロ機能等を活用し作成したツール （年金事務所と事務センターの役割分担の見直し） ○年金事務所、事務センター及び本部における年金給付関係届書の事務フローを整理し、本部と事務センターのそれぞれで実施していた年金額の改定を伴う諸変更届等の審査事務については本部にて行うなど事務の効率化を図りました。また、年金額の改定を伴う諸変更届等について、平成 28 年 10 月の障害年金センターの設置及び平成 29 年 1 月の中央年金センターの設置に合わせ、年金事務所で受付をした後に事務センターを経由せず本部への直送としました。 （徴収事蹟管理システムの構築に向けた検討） ○紙媒体で管理している滞納処分票（滞納事業所との折衝記録等）について、事務の効率化、進捗管理の適正化を図るため、年金事務所の意見・要望を聴取し、年金事務所における厚生年金保険の徴収事蹟のデータ化及び徴収事蹟管理システムの構築を行うための検討を進めました。	
イ 外部有識者を含めた業務削減会議を設置してその事務局を経営企画部とし、業務担当部署ではなく、会議側が主導して見直し案を提案しながら業務全般について、お客様へのサービスや利便性への影響も考慮しながら、その必要性や効果検証を行うとともに、新規業務開始時のスクラップアンドビルドを併せて検討し、業務の効率化を推進する。	（業務削減会議での業務見直しに係る検討） ○外部有識者を含めた業務削減会議を 9 回開催し、お客様へのサービスや利便性への影響を考慮した上で、事業規模が大きく早急に見直しが必要と考えられる業務の見直し案を会議に諮り、審議結果を踏まえた改善を行いました。 〈審議内容／5 項目〉 ⅰお客様への発送物の廃止・縮小・統合等 ⅱねんきんネットの利用促進及びねんきん定期便の効率化 ⅲ国民年金保険料収納対策の委託方法等の見直し ⅳ厚生年金保険適用調査対象事業所への適用勧奨業務に係る委託方法の見直し ⅴコールセンターの委託方法の見直し	○業務削減会議を設置し、外部有識者を含めた全 9 回の会議において、業務効率化の取組を推進しました。初年度は、発送物の見直しなど業務の効率化を主体として取り組みましたが、今後、拠点プロジェクトチームからの提案を施策化するとともに、再生プロジェクトにおける体制面の見直し等、より構造的な問題の検

	○業務削減会議に諮った5項目（20億円の経費削減の提案）のうち、ⅰ～ⅲについては審議結果を踏まえた見直しにより業務の効率化を推進するとともに経費（7.5億円）を削減しました。ⅳ、ⅴについては引き続き審議結果に基づく適切な工程管理を行い見直しにつなげます。 ○各拠点に設置した再生プロジェクト推進チームの取組の一環として、機構全体の業務削減につなげる効率化効果の早期発現が期待できる具体策の検討・提案を求めたところ、約900件（同種の提案をまとめると約500件）の提案がありました。この提案の内容を分析・判定し、今後の実現に向けた取組方針を業務削減会議に報告するとともに、早急に実現が可能な提案については取組に着手し、業務の効率化を推進しました。 ○今後、業務効率化に重点をおいて、事務センターの役割の見直し、発送物の見直し及び外部委託の拡大等の取組を推進します。また、再生プロジェクトで実現する効率化の施策についてその効果を検証し、会議に報告し、ご意見をいただくこととしています。 （文書の適正管理） ○社会保険庁時代の文書のうち、行政文書については、年金局と移管に向けて調整を行っており、平成29年1月に行政文書移管目録及び箱数の再確認を実施しました。なお、行政文書以外の法人文書については、法人文書保存期間等の検討の中で整理することとしています。	討を進めていきます。 ○文書の適正管理については引き続き精力的に検討を進めていきます。
ウ 平成２９年１月から社会保険オンラインシステム刷新（フェーズ１）が順次稼働することに伴い、電子決裁・経過管理業務に係るマニュアル作成、各拠点の職員に対する研修の実施、各事務センター執務室のレイアウト変更等の環境整備を着実に行うとともに、円滑な業務・システム運用を確実に実施する。	（フェーズ１稼働に向けた取組） ○平成29年1月からの社会保険オンラインシステム刷新（フェーズ1）（※6）については、紙の届書を画像化し、事務センター業務のペーパーレス化を目的として、「経過管理・電子決裁システム」の厚生年金保険関係5届書（月額変更届、賞与支払届、賞与支払届総括表、算定基礎届、算定基礎届総括表）を稼働しました。稼働にあたっては、電子決裁・経過管理業務の業務処理マニュアル及び統計・業務分析システムのマニュアルを各拠点職員からの意見・要望を反映して作成しました。 ○また、当該マニュアル及び実機を活用して、平成28年10月から11月にかけて各拠点職員に対する集合研修を実施するとともに、各拠点においても、平成28年12月に集合研修の受講者が講師となり研修を実施（参加者合計約4,500名）しました。	○社会保険オンラインシステム刷新（フェーズ1）の稼働に向けて、マニュアルの作成、拠点の職員に対する研修の実施、機器導入に係る事務センター執務室のレイアウト変更など、平成28年度計画どおり実施しました。

	≪用語解説≫ （※6）社会保険オンラインシステム刷新（フェーズ 1）・・・年金制度改正等の内容如何にかかわらず必要と考えられる経過管理・電子決裁、統計・業務分析等の制度共通の事務処理機能。（平成 29 年 1 月から順次稼働） ○機器導入に係る各事務センター執務室のレイアウト変更等の環境整備については、平成 28 年 9 月から 11 月にかけて順次実施しました。 （システムの設計・開発については、「Ⅱ5. 社会保険オンラインシステムの見直し ①フェーズ 1 への対応」に記載）	
エ 平成２８年１月から外部委託を実施している市区町村からの電話照会対応に加え、平成２９年１月からは国民年金被保険者からの電話照会対応業務についても、外部委託を実施する。	（電話照会対応の外部委託化） ○平成 29 年 1 月からは「ねんきん加入者ダイヤル」において、市区町村からの電話照会対応に加え、国民年金被保険者からの電話照会対応業務を外部委託化しました。 ○また、年金事務所、事務センターに入る国民年金被保険者の方からの照会を、平成 29 年 1 月からは順次「ねんきん加入者ダイヤル」に転送を開始しました。	○平成 28 年度計画のとおり、「ねんきん加入者ダイヤル」において、国民年金被保険者からの電話照会対応業務を外部委託化しました。
②業務改善の推進 アお客様や年金事務所等第一線の職員からの業務改善要望や提案、現場における創意工夫などの収集を行い、これらを踏まえ、システムを含む業務改善に取り組む。 イ業務の効率化・改善について、業務改善工程表及びシステム再構築工程表に基づく各種取組を適切に進捗管理し、着実に実施する。	（業務改善に向けた取組） ○業務改善について、以下の取組を行いました。 ・職員提案による改善 ・継続的に取り組んでいる業務改善の取組（業務改善工程表） ・拠点の再生プロジェクト推進チームからの業務削減提案の実現 ○職員提案による改善 業務改善の具体的な提案を募集する「職員提案制度」を活用して、職員から投稿された提案について評価を行い、平成 28 年度受付 84 件のうち 19 件を採用しました。 〈主な採用案件〉 ・各種委任状の記載内容を統一化しました。 ・各種届書の記入例を充実しました。	②平成 28 年度計画のとおり、お客様や年金事務所職員からの業務改善要望・提案などを収集し、業務改善工程表で適切に進捗管理を行いつつ、業務の見直しを順次実施しました。

	○継続的に取り組んでいる業務改善の取組（業務改善工程表） 業務の効率化・改善については、従来から継続して取り組んでいる業務改善工程表の改善事項 23 件中 7 件について完了しました。 〈完了した主な取組〉 ・二以上事業所勤務被保険者の記録管理、保険料計算のシステム化 ・強制徴収関係業務の効率化 ○拠点の再生プロジェクト推進チームからの業務削減提案の実現 （取組状況については、Ⅱ１.①イ参照） ○~~今後は、拠点プロジェクトチームから提案された業務削減につながる 900 件の提案のうち実現可能なものについて着実に推進するとともに、~~上記~~、職員提案制度、従来の業務改善工程表の業務効率化、~~の業務改善に向けた~~つながる~~取組~~と併せて、~~を新たな業務改善工程表として一元管理し、業務効率化、業務改善を推進することとしています。	
③事務センターにおける業務の標準化・効率化 都道府県事務センターにおいて集約実施している業務処理について、業務の正確性の向上や効率化の推進を図るとともに、年金事務所との役割分担を踏まえつつ、標準化と効率化を進める。	（事務センター業務の標準化・効率化） ○事務センターにおける業務の標準化と一層の効率化を図るための基本方針として、平成 26 年 7 月にとりまとめた「事務センター業務の標準化」に基づき、以下の取組を実施しました。 ・平成 27 年 10 月で原則廃止とした事務センター業務の一部を年金事務所で行う「弾力的運用」について、特例的に実施する場合の申請手続等、ルールの再徹底を行いました。 ・届書等の処理業務について、年金事務所から事務センターへの一層の集約化を図るため、届書等の直接郵送を促進させるよう、事業所、社会保険労務士及び市区町村に対する直接郵送の協力依頼等の取組を行いました。 〈事務センターへの直接郵送率全国平均〉（電子申請含む） 健康保険・厚生年金関係届書　73.9%（対前年比＋12.6%） 国民年金関係届書　75.6%（対前年比+　3.5%） ※上記の平成 28 年度直接郵送率は、平成 28 年 4 月～平成 29 年 3 月の直接郵送率。	③事務センター業務の標準化・効率化に向けた基本方針に基づき、健康保険・厚生年金関係届書の直接郵送を促進する取組等を進めました。その結果、直接郵送率については、平成 26 年 12 月 15 日品管指 2014-138 届書等の事務センターへの直接郵送の促進（その 4）において 70%と設定していた目標を達成しました。 ・また、事務センターにおける諸課題の解消に向けて、事務センター・年金事務所の意見等を聴取し、事務センターに

	○事務センターにおける業務処理の標準化、効率的な業務運営等の課題の解消に向けて、本部内にPTを設置し、広域事務センターが非対人業務に専念できる体制を整備するため、事務工程や事務処理、年金事務所と事務センターの役割分担など、事務センターにおける業務の標準化・効率化に向けて検討を行いました。	おける業務の標準化・効率化に係る検討を行いました。
④ブロック本部の本部への統合 ブロック本部を本部へ統合するとともに、年金事務所、事務センターに対し適時適切な指導・支援を行う。	（ブロック本部の本部への統合） ○ブロック本部の本部への統合については、平成29年3月をもって完了しました。（詳細は「Ⅲ1.内部統制システムの有効性確保（2)組織改革」に記載）	④組織一体化のため、人事・労務関係業務、経理関係業務、現場管理・支援関係業務を本部へ集約し、本部の現場力強化を図るとともに、業務量調査結果も踏まえ、現場への人員シフトを実施しました。
⑤年金事務所の適正配置 年金事務所については、地域等のニーズを踏まえつつ、全体予算の状況も考慮の上、効率的かつ効果的な再配置の実施を検討する。	（年金事務所の適正配置） ○年金事務所の適正配置に向けて、本部内に「お客様チャネルのあり方検討PT」を設置し、お客様との接点である年金事務所、街角の年金相談センター等の事業指数や相談件数等を踏まえ、年金事務所の適正配置に係る検討を進めています。 ○なお、厚生年金保険の適用・徴収業務の機能集約として、平成28年10月に2か所（新宿、大手前)、平成29年2月に2か所（大曽根、広島東）の合計4か所でモデル事業を実施しました（詳細は「Ⅲ1.内部統制システムの有効性確保（2)組織改革」に記載）。	⑤地域等のニーズや現場実態、PTでの検討内容を踏まえつつ、年金事務所の適正配置に係る検討を進めました。

<table>
<tr><th>平成２８年度計画</th><th>平成２８年度計画に対する取組状況</th><th>自己評価</th></tr>
<tr>
<td>Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項
２．運営経費の抑制等
①人員体制及び人件費
　機構の人件費について、社会保障・税一体改革の一環として実施される年金制度改正の施行事務及び年金保険料の徴収体制強化等のための特別対策など、基本計画策定時には想定されていなかった新たな状況への的確な対応に係る経費を確保しつつ、国家公務員の給与水準の動向や社会一般の情勢も踏まえ、不断の合理化・効率化を進める。</td>
<td>２．運営経費の抑制等
（人員体制及び人件費）
○機構の人員体制については、基本計画に基づき、正規職員・准職員は業務の効率化等により定員を削減する一方、特定業務契約職員等は基本計画策定時には想定されていなかった新たな取組に必要な人員を確保し、適切に対応しました。
また、平成 28 年人事院勧告により、国家公務員の一般職の給与に関する法律の一部改正が行われたことに伴い、基本給の改正等を行いました。

日本年金機構の定員推移
<table>
<tr><th></th><th>平成 24 年度</th><th>平成 25 年度</th><th>平成 26 年度</th><th>平成 27 年度</th><th>平成 28 年度</th></tr>
<tr><td>正規職員・准職員</td><td>15,910 人</td><td>15,796 人</td><td>13,890 人</td><td>13,112 人</td><td>11,952 人</td></tr>
<tr><td>特定業務契約職員・アシスタント契約職員</td><td>10,301 人</td><td>9,871 人</td><td>9,173 人</td><td>8,862 人</td><td>9,835 人</td></tr>
<tr><td>合　　計</td><td>26,211 人</td><td>25,667 人</td><td>23,063 人</td><td>21,974 人</td><td>21,787 人</td></tr>
</table>

（改正内容）
平成 28 年人事院勧告に基づき改定を行った国家公務員の給与水準を踏まえた改正

<table>
<tr><th>実施項目</th><th>実施内容</th><th>実施時期</th></tr>
<tr><td>基本給月額の引上げ</td><td>平均 0.2%</td><td>平成 29 年 1 月実施</td></tr>
<tr><td>勤勉手当の支給月数の引上げ</td><td>（職員）0.1 月、（役員）0.1 月</td><td>平成 28 年 12 月実施</td></tr>
</table>
</td>
<td>①機構の人員体制について、基本計画に基づき、業務の効率化等により定員を削減し、効率化を図りました。
また、人件費については、人事院勧告に基づき、国家公務員の給与水準の動向を踏まえた給与改定等を実施しました。</td>
</tr>
<tr>
<td>②一般管理費及び業務経費
　一般管理費（人件費を除く。）及び業務経費について、執行状況を分析しコストの可視化を進めるとともに、コスト意識の徹底に努め、一層効率的な予算執行を進め</td>
<td>（一般管理費及び業務経費）
〈中期目標期間における削減目標〉
○削減目標の実現に向けて順調に執行の効率化を進めた結果、一般管理費（人件費、介護保険料徴収等に係る義務的な経費及び特殊要因により増減する経費を除く。）においては、平成 28 年度は、平成 25 年度比で 9%程度に相当する額（消費税増分を除く）以上の削減を行い、また、業務経費（受給者に送付する源泉徴収票送付等に係る義務的な経費、特殊要因及び年金記</td>
<td>②中期目標期間における削減目標については、一般管理費及び業務経費それぞれ削減目標を達成しました。</td>
</tr>
</table>

る。	録問題対策経費により増減する経費を除く。）においては、平成 28 年度は、平成 25 年度比で 3%程度に相当する額以上の削減を行い、それぞれの削減目標を達成しました。 平成 25 年度実績　平成 28 年度予算 ・一般管理費　129.8 億円　92.8 億円 ＜平成 30 年度までに 15%削減＞　（▲28.5%） 平成 25 年度実績　平成 28 年度予算 ・業務経費　967.5 億円　913.1 億円 ＜平成 30 年度までに 5%削減＞　（▲5.6%） ※（　）は 平成 25 年度比の削減割合 ※一般管理費は「人件費、介護保険料徴収等に係る義務的な経費及び特殊要因により増減する経費」を除く。 ※業務経費は「受給者に送付する源泉徴収票送付等に係る義務的な経費、特殊要因及び年金記録問題対策経費により増減する経費」を除く。 〈削減目標の実現に向けた取組〉（効率的な予算執行） ○効率的な予算執行を進めるため、平成 27 年度と同様、複数年契約の実施、事務処理機器の本部での一括調達、借上げ施設の借料の引下げや入札によるコストの削減といった取組を行いました。 ○職員にコスト意識を持たせる取組として、年金事務所毎の光熱水費等の使用量、使用料金及びコピー機の月別使用枚数、支払額を機構ＬＡＮで共有し閲覧できるコスト可視化の取組を実施するとともに、研修などの場においても、コスト意識の必要性について周知を図りました。 ○一般管理費（人件費除く）については、予算額（131.3 億円）に対して 14.5 億円を削減しました。そのうち、複数年契約の実施等による効率的な予算執行を行ったことによるものは 11.8 億円でした。 ○業務経費については、予算額（1,580.0 億円）に対して 125.4 億円を削減しました。そのうち、複数年契約の実施、事務処理機器の本部での一括調達、借上げ施設の契約更新時の借料の引下げ等による効率的な予算執行を行ったことによるものは 50.3 億円でした。	

③保有財産の見直し 　会計検査院の指摘を踏まえ、８宿舎等について、制度整備の状況を踏まえ、国庫納付を行う。また、その他の財産についても、必要な見直しを行っていく。	（保有財産の見直し） 〇平成 28 年 12 月 27 日に施行された日本年金機構法の改正により、国庫納付に係る規定が整備されたことを踏まえ、8 宿舎等については、平成 29 年 1 月 13 日に国庫納付を完了しました（今後、国において売却手続を進めることとしています。）。 〇その他の財産の見直しについては、「日本年金機構の資産管理の在り方に関する会議」を平成 29 年 2 月に立ち上げ、外部有識者の意見を聴きながら検討を進めており、平成 29 年夏を目処に方針を決定することとしております。	③8 宿舎等については、平成 28 年度計画のとおり、国庫納付を完了しました。 また、その他の財産の見直しについては、「日本年金機構の資産管理の在り方に関する会議」を立ち上げ、検討を進めているところであり、平成 28 年度は 2 回開催しました。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項 **３．外部委託の推進** ・業務の外部委託を促進する。特に、本部の非現業業務について、民間企業等の動向も踏まえ、外部委託の拡大を検討し、事務の効率化・コスト削減を図る。当面の課題として、本部の給与事務及び契約後支払事務について、平成２９年度からの外部委託化を検討する。 ・業務の外部委託にあたっては、以下により委託した業務の品質の維持・向上を図る。 ①委託事業者の適切な選定 機構の業務運営に適切な委託事業者の選定のため、委託先事業者の入札参加資格等、常に改善・検討を実施する。また、業務の性格に応じ、総合評価落札方式や企画競争を活用するとともに、提案依頼書の作成・提示や標準チェックリストに基づく事前審査を行い、委託業者を適切に選定する。また、報告書等の事後チェック等を通じて委託契約の適正化を図る。	○業務の外部委託を推進し、平成 28 年度においては、新たに「国民年金に関する被保険者からの電話照会対応業務」等を外部委託化しました。 ○本部の非現業業務について外部委託化の検討を進め、平成 29 年 2 月より給与事務について前倒しで外部委託化を実施しました。 また、契約後の支払事務（旅費関係）については、外部委託化の基本方針を策定しました。 さらに、経理関係業務全体の効率化・コスト削減を図るため、外部委託化の調査を実施する検討を進めました。 （委託事業者の適切な選定） ○委託事業者の選定に当たっては、入札参加希望者に入札実施前までに提出させる運用仕様書及び確認書類等について、外部委託実施要領に定めた 2 種類の委託事業者選定審査チェックリストを使用して業務履行能力及び委託事業者に求めている管理体制等を事前審査しています。 平成 28 年度は、入札実施前までに提出させる情報セキュリティの管理体制に関する書類を追加したことに合わせて、チェックリストの内容を見直し事前審査を強化しました。（追加した提出書類については、「Ⅲ4. 個人情報の保護に関する事項 ④外部委託先における個人情報の管理」に記載） ○入札方式は、基本的に一般競争入札（最低価格落札方式）で行い、業務の性格に応じて総合評価落札方式で行っていますが、事務センター業務等の重要な基幹業務の外部委託については、平成 27 年度から更に技術点を重視した加算式の総合評価落札方式を導入しています。 平成 28 年度は加算式の総合評価落札方式を活用して 11 件の契約を締結しました。 ○平成 28 年度の外部委託業務の契約件数は 318 件で、委託業務件数は 117 件でした。（※7）（平成 27 年度の外部委託業務の契約件数 345 件、委託業務件数 120 件。）	○業務の外部委託の推進に当たり、平成 28 年度において、新たな外部委託を実施しています。 ○平成 29 年 2 月より給与事務について前倒しで外部委託化を実施し、契約後の支払事務（旅費の審査業務）の外部委託化の基本方針策定、経理関係業務全体の外部委託化の検討を進めました。 ①委託事業者の選定は、委託事業者選定の各審査チェックリストに基づき適切に選定しています。 平成 28 年度においては、審査チェックリストの内容を見直すことで更に審査を強化しました。

②委託業務の管理・監視 　委託業者任せにならないように、また委託業務実態を十分に把握し、委託業務に係るリスク管理が的確に行えるように、定期報告の検証、定期的な会議へのモニタリングや立入検査、ＳＬＡ指標の検証等を実施し委託業務の管理・監視を的確に実行する。 　また、業務の性格に応じ、業務実績・効果の向上につながるインセンティブが働くよう、求めるＳＬＡを上回る委託業者と優先的に次期契約に向けた交渉を行う「ＳＬＡを活用した契約更新制度」等を積極的に活用する。	≪用語解説≫ （※7）「契約件数」・・・委託する業務の契約締結の件数。 「委託業務件数」・・・委託する業務の件数。１つの業務が地域や数量によって複数の契約に分かれている場合において１業務件数としたもの。 （委託業務の管理・監視） ○個人情報等の管理を徹底するために、平成 28 年度においては、外部委託実施要領の改正を行い以下の内容について委託業務の管理を強化しました。 ・全ての委託事業者に対し、業務委託員と交わした守秘義務契約書の写しを日本年金機構に提出させることを義務付けました。また、守秘義務契約書には日本年金機構法の罰則規定の対象となる旨を記載させました。 ・個人情報等を取り扱う電子計算組織についてインターネットから物理的又は論理的に隔離することを明記しました。 ・個人情報等を記録した媒体について使用状況等が確認できる管理台帳の作成を義務付けました。 ・個人情報等の返却・廃棄等に関する報告書に、具体的な消去等の方法の記載を求め個人情報等の管理を強化しました。 ○委託事業者の監視を的確に実施するために、毎月、自主点検報告書を提出させるとともに、定期的に作業場所での立入検査を実施し契約の履行状況を確認しています。平成 28 年度は、個人情報等に関する立入検査について検査方法を見直して検査内容に対する証跡を原則徴取することとしました。また、実施時期に関しては業務開始後 3 か月以内及び 1 年経過ごとに実施するこれまでの運用に加えて、新規の委託事業者及び 1 年以上契約がない委託事業者に対しては業務開始後 1 か月以内に実施することとしました。 （立入検査の実施結果は、「Ⅲ4. 個人情報の保護に関する事項 ④外部委託先における個人情報の管理に記載） ○サービス品質を確保するため、求めるべきサービス品質を仕様書に記載し、サービス品質に関する合意（サービスレベルアグリーメント。以下「SLA」という。）を締結しています。	②委託業者の管理・監視については、個人情報保護の観点から外部委託実施要領の改正を行い、契約の見直しを進めるとともに、履行状況の監視のための体制を強化しました。また、業務品質確保のため、SLA の締結や、 SLA を活用した契約更新制度を推進するなど、引き続きサービス品質の維持・向上に努めています。

③複数年契約の活用 　複数年契約が可能な業務の洗い出しを、事業担当部等と実施し、結果、複数年契約が可能な委託業務は積極的に複数年契約を活用し、調達事務の効率化及び事業の品質向上を図る。	○SLA を上回った優良委託事業者と優先交渉を行う「SLA の契約更新制度」(※8）を採用した契約を 25 件締結しました。また、平成 28 年度に新たに SLA 契約更新制度を適用し締結した随意契約は 9 件でした。 ≪用語解説≫ （※8）「SLA の契約更新制度」・・・達成すべきサービス水準を超える等、更新条件を達成した委託事業者に次期の優先交渉権を与え、随意契約の交渉及び契約を締結する制度。 （複数年契約の活用） ○委託事業者の業務ノウハウの蓄積及び業務委託員の質的向上等の観点から、引き続き複数年契約を推進し、平成 28 年度においては、153 件（外部委託契約件数の 318 件中 153 件：48%、前年度 345 件中 128 件：37%）の契約を締結しました。	③複数年契約の活用について、効率化の観点から積極的に複数年契約を行いました。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項 **４．契約の競争性・透明性の確保等** 以下の取組により、契約の競争性・透明性の確保、コスト削減及び調達手続の適正化に努める。 ①調達手続の適正化 調達における事業者との接触及び情報収集・情報提供に係る適正な取扱いの徹底に努める。	**４．契約の競争性・透明性の確保等** （調達手続きの適正化） ○「調達に係る情報収集・情報提供実施要領」に基づく適正な取扱いについて、平成 28 年 4 月 1 日に要領の一部改正を行い、守秘義務の範囲及び守秘期間を明確化しました。また、本部の調達事務を担当する職員を対象に実施した調達事務研修を活用し、調達における事業者との接触及び情報収集・情報提供に係る適正な取扱いの徹底に努めました。 ○また、当該要領の遵守状況について、担当職員を対象に自己点検の実施と上長による実施結果の確認・改善指導を行うなど適正な取扱いの徹底に努めました。	①調達手続きの適正化については、調達に関する事業者との接触や情報収集・情報提供に係る適正な取扱いの徹底に努め、また、諸規程の制定及び改正を行い、更なる契約の競争性・透明性の確保に取り組みました。
②契約の競争性・透明性の確保 調達における競争性・透明性の確保を図るため、価格を重視した競争入札に付すことを徹底し、契約予定価格が少額のもの、複数年継続しての契約を前提とした更新契約、事務室等の賃貸借、ビルの指定清掃業者等との契約を除き、競争性のある契約（一般競争入札、総合評価落札方式による競争入札、企画競争、公募によるもの。）の件数（不落随契となったものを含む。）の占める割合を８０％以上の水準とすることを目指す。なお、平成２７年度から実施している予定価格・落札率の公表及び入札参加基準の見直し等は、継続して実施する。	（契約の競争性・透明性の確保） ○組織改編による地域経理関係業務の統合に伴い、これまで各地域部毎に行ってきた調達手続きを本部で統一的に行うため、諸規程等の改正を行い、契約の競争性・透明性の更なる確保を図ることとしました。 ○新たに「年金事務所及び事務センターにおける契約事務取扱要領」を制定し、拠点における契約手続きに関する留意事項及び、拠点長の責務を明確にし、各拠点で行う調達手続きについても、より一層の適正化に取り組みました。 ○契約予定価格が少額のもの、複数年継続しての契約を前提とした更新契約、事務室等の賃貸借、ビルの指定清掃業者等との契約を除いた契約 1,252 件のうち、競争性のある契約（一般競争入札、総合評価落札方式による競争入札、企画競争、公募によるもの。）1,052 件（不落随契となったもの 131 件を含む。）の占める割合は、84.0%でした。	②調達における競争性・透明性の確保を図るため、平成 28 年度においては、競争入札に企画競争、公募及び不落随契を加えた競争性のある契約の占める割合が 84.0%と 80%を上回り、平成 28 年度計画を達成しています。

③調達委員会による事前審査等 ・調達委員会の審査を経た調達計画に基づき年間の調達計画額を定めるとともに、当該計画額の１０％以上を削減することを目指す。 ・調達委員会等を定期的に開催し、年間を通じた調達の進行管理や一定額以上の調達案件の事前審査等を行い、調達の適正化、透明性の確保及び調達コストの削減に努める。	（調達委員会による事前審査等） ○年度当初に年間調達計画額を定めて、調達実績の状況を定期的に把握し、調達委員会において報告 ・審査するなど進捗管理を行いました。一定額以上の調達案件については、調達委員会等において、契約方式の妥当性、数量、コスト削減の余地はないかなどについて審査を行ったほか、少額の随意契約の場合も入札に準じてホームページに見積公告を掲載するなど、調達業務における競争性・透明性の確保及びコスト削減に努め 、年間調達計画額（1,068 億円）からの削減額は 116.4 億円、削減率は 10.9%となりました。	③調達委員会等において、契約方式の妥当性などの調達の適正化、透明化の確保とコスト削減に努めたほか、年間調達計画額からの削減額は 116.4 億円、削減率は 10.9% と、目標の 10%を上回り、平成 28 年度計画を達成しています
④複数年契約等合理的な契約形態の活用 複数年契約等合理的な契約形態を活用するとともに、業務の性質に応じ、業務品質の維持・向上を図る観点から総合評価落札方式を活用し、業務の円滑な遂行と調達コストの削減に努める。	（複数年契約の活用） ○複数年契約を積極的に活用し、物品製造、建物賃貸借及び業務委託、システム関係の保守業務等において、平成 28 年度に新たに 953 件の複数年契約を締結しました。また、平成 28 年度実績の調達計画額に対する削減額のうち、複数年契約による削減額は 76.7 億円、削減率では 9.9%となっています。	④複数年契約を積極的に活用し、調達コストの削減に努めました。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項 **５．社会保険オンラインシステムの運用・開発、見直し** 社会保険オンラインシステムにおけるＩＴガバナンス体制を確立し、社会保険オンラインシステムの計画的な見直し及び現行システムの適切かつ確実な運用、制度改正や業務改善に対応した開発のため、以下の取組を行う。 （１）社会保険オンラインシステムの見直し 「公的年金業務の業務・システム最適化計画（平成２６年６月厚生労働省改定）」の基本的な理念に沿って、社会保険オンラインシステムの見直しに取り組む。 ①フェーズ１への対応 平成２９年１月からの順次稼働（フェーズ１）に向け、経過管理・電子決裁、統計・業務分析等、制度共通の事務処理機能の構築に、適切かつ確実に取り組む。 併せて、社会保障・税番号制度（マイナンバー）に関して、「個人情報の保護に関する法律及び行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律の一部を改正する法律」（平成２７年９月）が定められた経緯等を踏まえつつ、個人番号の利用開始に向けたシステム開発に、適切に取り組む。	**５．社会保険オンラインシステムの運用・開発、見直し** （１）社会保険オンラインシステムの見直し （フェーズ１への対応） ○社会保険オンラインシステム刷新（フェーズ 1）における、「経過管理・電子決裁システム」においては、厚生年金保険関係の 5 届書に係るプログラム開発工程、テスト工程を適切かつ確実に実施し、平成 29 年 1 月から稼働を開始しました。今後、届書の拡大も予定しており、各拠点からの意見等も踏まえ、機能の充実を図ることとしています。 ○また、「統計・業務分析システム」は、平成 28 年 10 月末までに設計開発工程を完了しました。平成 29 年 1 月からは、経過管理システムとの連携により、厚生年金保険関係 5 届書に関する拠点毎の処理の進捗状況を集計する統計機能の稼働を開始しました。なお、個人番号の利用が可能となったことで、平成 29 年 1 月から個人番号収録実績を集計する統計機能も稼働を開始しました。 ○個人番号の利用開始については、業務改善計画等に基づく情報セキュリティ対策を実施した上で、平成 28 年 11 月に個人番号の利用開始を可能とする政令が公布されたことから、個人番号の収録を行い、平成 29 年 1 月よりサービスを開始しました。 また、情報提供ネットワークを活用した情報連携については、必要とされるシステム開発に取り組みました。	①経過管理・電子決裁システムについてプログラム開発、テスト工程を予定どおり実施し、平成 29 年 1 月から稼働を開始しました。 機構における個人番号の利用が平成 28 年 11 月の政令公布により可能となったことから、個人番号の収録を行い、29 年 1 月から個人番号管理システムの稼働を開始しました。 また、情報提供ネットワークシステムを活用した情報連携については、関係省庁等の調整やシステムの設計・開発に着手しました。

②フェーズ２への対応 　社会保険オンラインシステム刷新（フェーズ２）に向け、 ・制度単位から被保険者単位のデータベースに見直し ・手作業処理のシステム化等適用、徴収業務等の見直し ・適用、徴収業務等の見直しを踏まえた統計・業務分析機能の強化を行うためのシステム開発に向けた準備に取り組む。	（フェーズ２への対応） ○社会保険オンラインシステム刷新（フェーズ２）では、以下のｉ～viを実現することを基本コンセプトとしています。 　ｉシステムのオープン化による複数ベンダの調達参画 　ii個人別へのデータベース体系の見直しによるデータ管理の簡素化 　iii全国一元管理による基幹業務の構築 　iv事務のシステム化の拡大 　v審査・決裁事務等のペーパーレス化 　vi事業運営状況把握の迅速化・効率化（統計業務） ○フェーズ２の調達に向けて、基本コンセプトの実現のための施策の検討・整理を進めるとともに、システム機能の充足性の確保を図るため、現行システムの機能調査及び分析を行い、基本設計の見直しに係る要件仕様の作成を行いました。 ○また、フェーズ２の開発については、開発規模が膨大で、かつ難易度が高いことから、開発着手に先立ちシステムスキルの向上を目的としてシステム支援業者を活用した職員へのスキル育成事業を行いました。 ○なお、平成29年２月に情報提供依頼（RFI）を実施し、フェーズ２に係るシステム開発を確実に実現するための課題や問題点等について事業者と対話による意見交換を行い、厚生労働省と緊密に連携を図りながら方針の検討を進めました。	②刷新の基本コンセプトを実現するための施策の検討・整理を進めました。 ・フェーズ２の調達に向けシステム機能の充足性を確保した要件仕様を作成しました。 ・フェーズ２に係るシステム開発を確実に実現するための課題や問題点等について、厚生労働省と緊密に連携を図りながら方針の検討を行い、外部有識者等による意見を踏まえた調達の準備を進めました。
（２）社会保険オンラインシステムの運用・開発 ①現行システムの適切かつ確実な運用 　社会保険オンラインシステムにおける大規模かつ大量の処理を適切かつ確実に行うため、運用手順やチェック体制を適時点検し、必要に応じて見直しを行い、システム事故及びシステム障害の極小化や再発防止に取り組む。 ②現行システムの制度改正等への対応 　制度改正等に伴い必要となるシステム開発に、適切かつ確実に取り組む。	（２）社会保険オンラインシステムの運用・開発 （現行システムへの対応） ○適切な運用保守・管理により年金事務所の開所日（平日、毎月第２土曜日、延べ255日）中の社会保険オンラインシステムの停止はなく、年金の支払をはじめ、年金事務所での年金相談や届書の処理業務などのお客様サービスを実施することができました。また、システム事故及びシステム障害の極小化を図るため、各種通知書送付前の事前検証の徹底やシステム開発に必要な職員のスキル育成研修を実施しました。 ※平成28年度においては、情報セキュリティ対策を主な観点として、運用手順やチェック体制の点検を実施し、情報セキュリティ対策に関する事項について見直しを行うとともに、マシン室前に警備員を常駐させ入退室管理の体制整備を図り、システムの安全性確保に努めました。	（２）現行システムの運用を引き続き着実に実施するとともに、システム事故及びシステム障害の極小化のためにも、システム開発に必要な職員のITスキル向上に向けた研修や、各担当部署における人員体制の強化についての検討等を実施します。

③現行システムの業務改善への対応 　システム再構築工程表に基づく各種システム開発に、適切かつ確実に取り組む。	○現行システムにおけるシステム開発については、各法律事項の施行や業務改善による効率化など、29 件の開発に取り組みました。 〈主なシステム開発〉 ・制度改正案件・・・「社会保障・税番号制度導入への対応」、「税制改正に係る対応」など ・業務改善案件・・・「2 年前納の納付方法の拡大」など	

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅲ　業務運営における公正性及び透明性の確保その他業務運営に関する重要事項 国民の信頼に応えられる組織として機構を再生するため、組織面、人事面及び業務面のすべてにおいて抜本的改革に取り組むことで、組織の一体化、ガバナンスの強化、リーダーシップの確立及びルールの徹底を図り、ガバナンス・組織風土を含む内部統制システムの有効性を確保する。また、これらの改革の実効性を確保するため、改革の実施状況について、現場意見を吸い上げ、施策へ反映させる。 ①組織改革 縦割りを排除し、本部と現場が一体となり、人材を糾合し、現場実態を踏まえた適切な意思決定システムを確立するとともに、お客様のニーズを捉えた機能集約等を図ることで、効率的・機能的な執行機関として再構築する。 ②人事改革 職員が希望とやりがいを持って、モチベーションを高く保ち、組織一体となって業務に取り組める人事を実現する。 お客様のために努力する職員を高く評価し、リーダーシップや専門性の高い職員を養成することで、国民の年金を確実に守る人材を育成する。 ③業務改革 業務効率化・合理化（人員配置の適正化）と、現場実態を踏まえたルール設定・遵守の仕組みの確立により、お客様対応に注力できる体制を構築する。	**１．内部統制システムの有効性確保** ○平成27年5月に発生した不正アクセスによる情報流出事案により明らかとなった、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て、内部統制システムの有効性の確保、情報開示の抜本的な見直し及び情報セキュリティ対策の強化を柱とした「業務改善計画」を平成27年12月に策定し、平成28年度からの3年間を集中取組期間として、計画の実行を推進しています。 ○同計画のうち、情報セキュリティ対策の強化を除く改革については、「自ら考え、自ら改革する」及び「現場重点主義」をコンセプトとした「日本年金機構再生プロジェクト」を策定し、4つの柱、すなわち組織改革、業務改革、人事改革、情報開示・共有の促進について、71項目に及ぶ改革事項を打ち出し、工程表を作成したうえで、取組を推進してきました。その結果、集中取組期間の初年度にあたる平成28年度においては、71項目の改革事項のうち66項目について実施済み又は一部着手となり、残りの5項目についても検討を開始しています。 ○再生プロジェクトの取組状況については、社会保障審議会年金事業管理部会へ随時報告するとともに、原則毎月開催する再生本部及び理事会並びに外部有識者を構成員とした再生本部アドバイザリーボードや運営評議会にも報告しました。 ○また、職員には定期的に事務連絡や社内報を通じ取組状況を周知するとともに、拠点訪問や職員意識調査などの機会を通じて現場意見や現場実態を適宜把握し、役職員一体となって改革を推進しています。 ○上記の業務改善計画に基づく取組に加え、リスク・コンプライアンスの確保や適正な監査の実施など、内部統制システムの構築に向けた取組については、「内部統制システム構築の基本方針」（業務方法書第16条）に基づき、理事会の統括の下、適正な実施に努めています。	○再生プロジェクトについては、工程表に沿って遅滞なく、一部の項目は前倒ししながら着実に実行しています。その取組状況については、機構内外に適時適切に報告しました。 現場意見や現場実態を適宜把握し、役職員一体となった改革を推進しています。 ○上記を含む内部統制システム構築に向けた取組については、理事会の統括の下で適正な実施に努めています。

１．内部統制システムの有効性確保 コンプライアンス確保やリスクの未然・再発防止を重視した内部監査機能を含む内部統制の仕組みが有効に機能するよう、以下の取組を行う。 （１）内部統制システム構築の適正な運用 内部統制の仕組みについては、引き続き、「内部統制システム構築の基本方針」（業務方法書第１６条）に基づき、理事会の統括の下で、機構の業務の適正を確保し、継続的にその改善を図る。 （２）組織改革 組織一体化のために、本部、ブロック本部、年金事務所及び事務センターの在り方に関し、以下の取組を行う。 ①本部・ブロック本部 ア 常勤役員会による効率的かつ安定的な業務運営の実現 効率的かつ安定的な業務運営に資するため、平成２８年１月より本部に設置した常勤役員会において、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、役員間の情報共有及び厚生労働省との連携を強化する。 イ 本部組織の再編・効率化、ブロック本部の本部への統合 （ア）本部組織の再編・効率化 ・本部の制度別縦割り組織を改編し、平成２８年４月に事業企画部門と事業推進部門の横断的な組織として再編する。 ・事業推進部門に設置する地域部において、年金事務所等の現場管理、指導、	【再生プロジェクトの確実な実行】 組織改革及び業務改革の具体的な取組状況は以下のとおりです。 ※人事改革の取組状況はⅢ２①及び②、情報開示・共有の促進の取組状況はⅢ３に記載 **【１．組織改革】** ○組織改革については、「お客様との接点である現場を向いた本部づくり」、「本部の現場力強化」、「経営資源管理機能の統合による組織の一体化及び効率化」、「情報共有体制の更なる強化」を目指し、以下の取組を実施しました。 （常勤役員会の設置）＜年度計画（２）①アに対応＞ ○平成 28 年 1 月より設置した「常勤役員会」を原則毎週実施し、機構の重要事項の決定について、役員間の情報共有を進めるとともに、合議による体制を確立しました。 （本部組織の再編・効率化）＜年度計画（２）①イに対応＞ ○お客様との接点である現場を中心にした組織一体化を図り、お客様を向いた組織となるため、「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」策として、以下の取組を進めました。 ・本部の制度別縦割り組織を改めるため、平成 28 年 4 月の組織再編により、事業企画部門と事業推進部門の横断的体制を確立しました。 ・平成 28 年 4 月に、事業推進部門内に、拠点に対する業務全体を統括する事業推進統括部を設置するとともに、15 地域部を地域別に設置することにより、横断的かつ一元的に年金事務所等を管理する体制を確立しました。 ・地域部内に本部と現場間の情報共有のキーマンとして事業推進役（地域マネージャー）を 15 名配置することにより、ルールの徹底、本部情報の伝達及び現場情報の吸収等を図る体制を構築しました。 ・平成 29 年 3 月に、地域部の現場管理・支援機能を東京に移転するに当たり、拠点からの照会対応に従来以上に迅速に対応するため、本部照会担当窓口の明確化や地域部と本部関係部署間の連携強化のための連絡調整会議を設置する等、体制の確立を図りました。 （ブロック本部の本部への統合）＜年度計画１（２）①イ（イ）に対応＞ ○経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）管理機能の統合による組織の一体化及び効率化を図るため、地方分散型組織であったブロック本部を本部に統	**【１．組織改革】** ・常勤役員会を設置し、審議すべき事項を具体化するとともに、会議における議論の内容及び協議結果を管理していく運用を確立することにより、経営上重要な案件内容等の共有、組織経営に関する合意の迅速化を図ってきています。 ・機構内部における役割分担を整理するため、関係部署との調整を重ね、制度別縦割り組織を改めるとともに、15 地域部の設置及び 15 名の事業推進役（地域マネージャー）の配置により、横断的かつ一元的な年金事務所等の管理体制及び本部と現場間の情報共有体制を確立しました。 ・地域部の現場管理・支援機能を東京に移転するに当たり、拠点からの照会対応に従来以上に迅速に対応する体制の確立を図りました。 ・地域代表年金事務所の設置にあたっては、地方厚生局や国税局等の関係機関と事前調整を図るとともに、必要な調達を進めたことにより、特に大きな混乱もなく、本部組織の再編・効率化が図られていま

評価及び全体情報共有等を横断的かつ一元的に管理する。 ・お客様チャネルを一元的に企画・管理する部署を平成２８年４月に設置し、お客様サービスの充実を図る。 ・本部の現業部門を核として事務センターを含めた年金給付業務の統合を平成２８年度下期より順次行うことで、組織のスリム化と業務効率化を実現する。 （イ）ブロック本部の本部への統合 ・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図り、また、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、現場力を強化するため、ブロック本部の本部への統合を機能別かつ段階的に進める。人事・労務業務は平成２８年４月を目途に、調達業務等は同年１０月を目途に統合し、最終的には平成２９年４月までに完全統合を目指す。 ・ブロック本部の現場管理・支援機能は、本部の事業推進部門に統合する。 ②年金事務所 ア フルスペック体制の見直し 年金事務所の地域性や業務の専門性を踏まえ、年金事務所のフルスペック体制を見直し、徴収・適用対策の機能を集約するため、平成２８年１０月を目途にモデル事業を実施する。 イ お客様対応チャネルの拡充 お客様とのアクセスポイントを整備・拡大し、年金相談の充実を図るため、市区町村と十分な連携を取り、年金事務所分室の増設や出張相談窓口の拡充な	合しました。具体的には、平成 28 年 4 月に人事・労務関係業務、同年 10 月に経理関係業務を集約し、平成 29 年 4 月に現場管理・支援関係業務を統合しました。 ○ブロック本部の統合及び業務量調査の実施結果を踏まえ、ブロック本部の人員を現場重点に振り分け、本部スリム化と合わせて 568 人の定員を年金事務所及び事務センターへシフトし、現場体制を強化しました。	す。 ・ブロック本部については、組織一体化のため、人事・労務関係業務、経理関係業務、現場管理・支援関係業務を本部へ集約し、本部の現場力強化を図るとともに、業務量調査結果も踏まえ、現場への人員シフトを実施しました。 ・このうち、現場管理・支援関係業務の統合については、残務整理を除き、予定の 1 か月前には前倒しで実施しました。 ・ブロック本部の本部への統合について、平成 28 年 11 月に実施した職員意識調査においては、肯定的意見が 60.6%でしたが、業務別に段階的に統合することにより、特に大きな混乱もなく、ブロック本部の統合が完了しています。 ・一連の組織改革の取組は、お客様との接点である現場を組織全体で支え、拠点が基幹業務に専念できる組織体制を確立し、お客様を向いた効率的・機能的な執行機関となることを目的に進め、平成 28 年度は計画通りに取組を実施しました。今後、これまで再編してきた組織が十分にその目的・機能を果たすよう、現場実態や職員の声をフォローアップし、必要な対応を進めて

どの検討を進める。 ③事務センター ・事務センターの広域集約化については、事務の効率化・合理化及び標準化の観点から、より一層、統合・集約を促進する。事務センター数については、平成２７年度末現在の３９拠点を、平成２８年度中に２９拠点に集約する。 ・本部及び各事務センターで行っている障害年金業務及び記録審査業務については、平成２９年度の業務集約に向け、紙台帳の調整など必要な準備を進める。 （３）コンプライアンス確保とリスク管理の取組 ①職員の意識改革等 不祥事の防止・コンプライアンス確保のため、コンプライアンス自己点検、コンプライアンス意識調査を継続的に実施するとともに、各種研修内容を充実させ、発生したコンプライアンス問題事案の背景や原因を分析した情報提供を行うことにより、その教訓を活かした再発防止策を具体的に徹底することで、職員個々に求められる役割・行動を常に認識させ、円滑に業務を遂行できる職場風土の醸成に向けた意識改革を継続的かつ徹底的に取り組む。 ②リスクアセスメント調査 顕在化したリスクに対する再発防止策を講ずるとともに、その再発防止策の効果の検証及び必要な改善措置等を行う。また、個人情報保護への対応を強化した上で、情報セキュリティリスク、システムリスク、事務リスク及び災害その他リスクについてリスクアセスメント調査	**【２．業務改革（業務効率化・合理化）】** 業務改革のうち、業務効率化・合理化については、「業務の集約」、「業務の効率化」、「お客様チャネルの拡充」をテーマとし、以下の取組を実施しました。 ※「業務の効率化」については、Ⅱ１.①ア及びイ、Ⅱ３.も参照。 （障害年金センター・中央年金センターの設置）＜年度計画（２）③に対応＞ ○本部及び各事務センターで行ってきた障害年金審査業務について、全国一体的な執行体制とすることにより認定の地域差の解消と審査の適正化及び体制集約による効率化を図るため、平成 28 年 10 月に本部に障害年金センターを設置し、本部及び一部事務センターにおける当該業務の一部集約を実施しました。その後平成 29 年 1 月に集約箇所を拡大し、同年 4 月に全国集約を完了しました。 ○機構本部における年金給付関係業務、記録関係業務及び事務センター等における記録関係業務を集約することにより効率的・効果的に業務を実施するため、平成 29 年 1 月に中央年金センターを設置しました。 ○また、年金事務所等で行っていた官公署等からの照会（年金受給状況）に係る情報提供事務について事務の効率化及び処理の標準化を図るため、定例的な照会に対する調査・回答については、平成 29 年 4 月に中央年金センターへ集約しました。 （年金事務所の機能集約（フルスペック体制の見直し））＜年度計画（２）②アに対応＞ ○厚生年金保険の適用・徴収業務の機能集約として、平成 28 年 10 月に 2 か所（新宿、大手前）、平成 29 年 2 月に 2 か所（大曽根、広島東）の合計 4 か所でモデル事業を実施しました。 ○機能集約を実施した拠点においては、適用促進に係る事業実績の向上とノウハウの維持・共有・人材育成を図るため、新たに「厚生年金適用促進課」を設置し、また、困難事案（長期滞納事業所、大口滞納事業所）に対し集中的に滞納処分等を実施する「厚生年金特別徴収対策課」を新たに設置し	まいります。 **【２．業務改革（業務効率化・合理化）】** ・障害年金センター及び中央年金センターの設置・集約については、特段の混乱なく完了しました。 ・本部における年金給付関係業務、記録関係業務及び事務センター等における記録関係業務の集約については、中央年金センターの設置により予定を前倒して実施しました。 ・年金事務所の機能集約については、機能集約を実施した拠点において、厚生年金保険の適用・徴収対策について専任化し、集中的な事務処理による効率化を実現することで、一定の集約効果を確認することができました。 ・年金事務所の機能集約については、平成 28 年 11 月に実施した職員意識調査においても、肯定的意見が 82.4%となっており、現場職員の期待が高い施策となっています。 ・お客様対応チャネルの拡充については、PT における検討結果も踏まえ、マルチランゲージサービスの導入やテレビ電話相談の試行実施の準備、年金事務所の適正配置に向けた検討等を着実に進めるとともに、市区町村との連携強化の

を実施し、把握したリスクについて必要な改善措置等を行う。

③非常時対策

地震等の災害時を想定した防災対策として、拠点ごとに作成している緊急時対応マニュアルの定期的なメンテナンスを行い非常時に備える。また、防災訓練を実施するとともに、防災に関する研修及び情報提供を行い、事業継続への対応力を高める。併せて、社会保険オンラインシステムのバックアップ環境の整備等を検討する。

（４）人員配置の適正化

拠点の人員配置状況や職種（正規・非正規）ごとの業務量調査を実施し、平成２８年度下期から順次定員配付を開始するなど、適正人員の配置及び業務内容の明確化に取り組む。

（５）ルールの徹底

ルールを確実に徹底させるため、以下の取組を行う。

①「指示・依頼」発出件数の削減

「指示・依頼」の発出件数を平成２６年比で「５割」削減し、現場の負担感の軽減を図るため、以下の取組を進める。

・平成２７年度に策定した新たな「指示・依頼」発出ルールに基づき、ルールを徹底すべき重要な指示に限定して「指示・依頼」を発出する。

・本部の事業推進部門内の事業推進統括部が、新たな発出ルールに基づく「指示・依頼」発出の妥当性及びルール徹底の実効性確保の観点からのチェックを担当し、不要・不急の「指示・依頼」の発出

ました。

○この結果、平成 28 年 10 月にモデル事業を実施した 2 拠点において、対策系の業務である事業所への加入指導や差押え・捜索等の集約後 6 か月間の件数が、いずれも集約前 6 か月間の件数を上回っており、最終的に適用事業所数の増加や収納率の向上に結び付く結果となっています。

※集約実施前後（28 年度上期・下期）の対比

【新宿】		（28 年度上期）		（28 年度下期）	
ⅰ適用対策	来所要請	383 件	⇒	1,099 件	（ ＋716 件）
	訪問実施	981 件	⇒	2,510 件	（＋1,529 件）
ⅱ徴収対策	差押	375 件	⇒	471 件	（ ＋96 件）
	捜索	6 件	⇒	11 件	（ ＋5 件）
【大手前】		（28 年度上期）		（28 年度下期）	
ⅰ適用対策	来所要請	44 件	⇒	387 件	（ ＋343 件）
	訪問実施	150 件	⇒	427 件	（ ＋277 件）
ⅱ徴収対策	差押	202 件	⇒	290 件	（ ＋88 件）
	捜索	1 件	⇒	7 件	（ ＋6 件）

（お客様対応チャネルの拡充）＜年度計画（２）②イに対応＞

○本部内に「お客様チャネルのあり方検討 PT」を設置し、お客様の利便性向上並びに経営資源の有効活用及び経営体質の強化を図ることを目的に、お客様の特性やライフサイクルに沿ったチャネル戦略の検討を進めました。

○年金相談の充実を図るため、外国人からの脱退一時金等に係る照会に対応できるよう、コールセンター等にマルチランゲージサービスを導入する検討を進めました。

○出張年金相談は、業務量や年金事務所全体の体制面などから、年々縮小せざるを得ない状況となっています。
予約相談と併せ、平成 29 年度に予定している「テレビ電話」による年金相談の試行実施に向けて、市町村アンケートを実施するなど必要な準備を進めました。

○平成 30 年 4 月から、ねんきんネットで、各種通知書等の再交付・再発行手続が行えるようシステム開発の調達準備を進めました。

ために担当グループを新設するなどの施策化も実行しました。

・平成 28 年 9 月に「年金相談における予約相談の拡充（基本計画）」を策定するとともに、「予約相談実施要領」を制定し、これに基づき、平成 28 年 10 月から全ての年金事務所で予約相談を実施することとしました。特に、受給資格期間短縮に係るお客様の相談は予約相談を利用いただくこととし、そのための受付体制の拡充を図りました。
また、予約相談を活用いただいたお客様に対して実施したアンケート結果では、93.1%のお客様から満足・ほぼ満足との回答をいただきました。
また、職員に対して行った、意識調査結果についても肯定的と回答した結果が 91.5%となっており、予約相談に対しては、お客様はもちろん、職員からも高い評価を得る結果となりました。

・事務センターの広域集約化については、平成 28 年度計画のとおり集約を実施しました。

・人員配置の適正化については、業務量調査を実施し、適正人員の算出と業務区分の明確化を行った後、人員の再配置を行いました。特に年金事務所に関しては、当初予定を半年

を防止する。 ②マニュアルの一元化 本部内に年金制度・年金業務に精通した職員を配置した「マニュアル一元化プロジェクトチーム（ＰＴ）」を平成２８年４月に設置し、複数に分かれたマニュアルの統合及び業務の標準化を推進し、平成２９年３月末までに統一マニュアルを策定する。あわせて、統一マニュアル策定後のメンテナンス手法及び責任体制の明確化について検討を進め、体制を確立する。 ③ルール徹底を行う責任部署の明確化 現場に対するルール徹底の責任部署及び責任者を明確化し、「指示・依頼」の伝達結果を把握することで、状況に応じた指導を実施する。 また、平成２８年４月より拠点に伝達担当者を設置し、「指示・依頼」の伝達を確実に行うとともに、職員のスキルチェックを実施し、その徹底を図る。 （６）適正な監査の実施 ・内部監査を担う人材の継続的で適切な育成及び研修、実務経験の活用及び専門性の強化による実効性ある監査の充実を図る。 ・監査結果を積極的に機構の管理体制の構築及びその改善に反映させる。 （７）組織風土改革の推進 自ら考え、自ら実行し、公的年金制度を執行するという緊張感、責任感及び使命感にあふれ、職員が一丸となって国民の信頼に応えられる組織の実現を目指すため、業務改善計画を確実に実行していく。	○市区町村との連携をより一層強化するため、平成 29 年 4 月の組織再編において事業推進統括部に「市区町村連携グループ」を新設し、市区町村向け研修や情報提供等の積極的な実施体制を確立しました。 ○お客様とのアクセスポイントを整備するため、拠点の設置状況、事業指数及び相談件数等の現状把握を行い、お客様窓口（分室）の増設も含め、年金事務所の適正配置に向けた検討を進めました。 （予約による年金相談の拡充）＜年度計画（２）②イに対応＞ ○年金相談における予約相談の拡充を全国の年金事務所で実施するための「年金相談における予約相談の拡充（基本計画）」を策定し、予約相談実施要領を制定しました。 これに基づき、平成 28 年 10 月から全ての年金事務所において、全日・全時間帯の予約相談を実施し、相談の事前準備や内容に応じた担当者の配置を行うことで、サービスの向上と効率化を進めました。 なお、全国の予約率は、平成 29 年 3 月末で 26.5%（実施前 7.2%）となっています。 既に予約率が 60%に達する年金事務所では、予約相談が定着し、待ち時間の解消はもとより、事前準備を行うことで、~~説明誤りや事務処理誤りの減少にも~~お客様のニーズを踏まえた年金相談につながっていることから、引き続きホームページや、市区町村広報を活用して、予約相談を広く周知し、予約相談の定着を図っていくこととしています。 （事務センターの広域集約）＜年度計画（２）③に対応＞ ○組織のスリム化と事務処理の一層の効率化及び標準化を進めるため、広域集約化を以下のとおり実施し、全国 39 拠点から 29 拠点に集約しました。 〈平成 28 年 10 月〉 ・大阪広域事務センターに和歌山事務センターを集約 ・東京事務センターと山梨事務センターを集約し、東京広域事務センターを設置。 ・埼玉事務センターと長野事務センターを集約し、埼玉広域事務センターを設置。 ・広島事務センターと山口事務センターを集約し、広島広域事務センターを設置。	前倒しし、再配置を行いました。 ・また、人員の再配置にあたっては、ブロック本部の統合及び本部のスリム化により現場への人員シフトを行っています。今後、数年間かけて、定員の拠点間格差を是正していくことにより、更なる人員配置の適正化を図ることとしています。

（８）文書の適正管理 文書の適正管理のため下記の対応を行う。 ①文書保存期間の見直し お客様からの申請書類等で重要な文書として指定したものは永年保存とし、永年保存以外の文書については、適正な期間の設定を行う。 ②効率的な文書保管のための電子データ化 永年保存すべき文書や新規文書につき、効率的な文書保管のため、他官庁の先行事例も参考にして、電子データ化を引き続き検討する。 ③行政文書の移管等 厚生労働省へ登録した行政文書目録に基づき、同省と調整の上、移管を進める。 ④社会保険庁時代の文書の法人文書ファイル管理簿への登録 社会保険庁時代の文書のうち、行政文書移管以外の法人文書について法人文書ファイル管理簿への登録に向け必要な整理を行う。 （９）お客様の住所の適切な把握 社会保障・税番号制度（マイナンバー）の導入に併せて、住民基本台帳ネットワークシステムを通じて住民票上の住所を取得する仕組み等についてシステム開発を行う。	〈平成 29 年 1 月〉 ・仙台広域事務センターに福島事務センターを集約 ・愛知事務センター、岐阜事務センター及び三重事務センターを集約し、名古屋広域事務センターを設置。 ・香川事務センター、徳島事務センター、高知事務センター及び愛媛事務センターを集約し、高松広域事務センターを設置。 （事務センターにおける業務の標準化・効率化については、「Ⅱ1.効率的な業務運営体制 ③事務センターにおける業務の標準化・効率化」に記載） （人員配置の適正化）＜年度計画（４）に対応＞ ○業務量調査に係る実施計画書を策定の上、事務センターについては平成 28 年 3 月から、年金事務所については同年 6 月から、それぞれ業務量調査を行いました。 ○この結果、都市部とその他地域における業務量の格差が生じていることから、平成 29 年度より数年間かけて、職種ごとの定員の拠点間格差を是正していくこととしています。 ○また、拠点の人員不足を解消するため、ブロック本部の統合及び本部のスリム化を実施することにより、正規職員で 312 名、非正規職員で 256 名、合計 568 名を年金事務所及び事務センターに人員をシフトしています。 **【３．業務改革（ルールの設定・徹底）】** 業務改革のうち、ルールの設定・徹底については、「指示等の半減、現場負担の軽減」、「業務ルールの設定・徹底、不統一の排除」をテーマとし、以下の取組を実施しました。 （「指示・依頼」発出件数の削減）＜年度計画（５）①に対応＞ ○平成 28 年 4 月に「指示・依頼」の発出ルールを業務ルールに徹底すべき重要なものを「指示」、それ以外を「事務連絡」とするとともに、「指示」等の発出権限の見直しを行った結果、平成 26 年比で 5 割削減を達成しました。 ・指　　示：平成 26 年月平均 350 件発出、平成 28 年月平均発出 60 件 ▲83%削減 ・事務連絡：平成 26 年月平均 224 件発出、平成 28 年月平均発出 134 件 ▲40%削減	**【３．業務改革(ルールの設定・徹底】** ・「指示・依頼」については、平成 28 年度計画に基づく取組を実施し、平成 26 年比で発出件数を 5 割削減する目標を達成しました。 ・マニュアル一元化作業及び業務の標準化作業を行い、325 種類の届書単位での構成とした統一業務マニュアルの作成を行いました。 ・マニュアルの一元化については、平成 28 年 11 月に実施し

	・合　　計：平成26年月平均574件発出、平成28年月平均発出194件 ▲66%削減 ○本部の事業推進部門内に審査担当部署として、「品質管理室」を設置し、発出の妥当性、ルール徹底の実効性確保の観点から審査を実施し、不要・不急の「指示」「事務連絡」の発出の防止に努めました。 （マニュアルの一元化（統一業務マニュアルの作成））＜年度計画（５）②に対応＞ ○理事長直轄の再生プロジェクト推進室内に設置したマニュアル一元化プロジェクトチーム（PT）において、業務処理手順とオンライン入力手順をまとめるマニュアル一元化作業及び業務の標準化作業を行い、325種類の届書単位での構成とし、平成29年3月末までに統一業務マニュアルを完成させました。 ※業務標準化の具体的な取組と結果 ・地域差実態調査及び統一業務マニュアル（案）の意見照会で報告された意見のうち、約1,000件の独自手順の検証・評価を行った結果、法令上の問題はないが、お客様の対応に差異がある業務処理手順が35種類あり、このうち、21種類を標準化し、統一業務マニュアルへ反映、12種類を標準化しない手順として廃止（残り2種類については、平成29年7月に統一業務マニュアルへ反映予定） ・機構発足後に発出した約16,000件の「指示・依頼」等文書を総点検しマニュアルへの反映漏れがある63件を選定し、統一業務マニュアルへ反映 ・国からの通知約1,500件を総点検し、マニュアルへの記載が有用な731件を選定し、統一業務マニュアルへ反映 ・疑義照会回答票約1,300件を総点検し、マニュアルへの記載が有用な24件を選定し、統一業務マニュアルへ反映 ○業務手順の地域差、不統一を排除するため、現場職員への意見照会を計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込み、特にお客様の対応に差異がある業務処理手順35種類については、テレビ会議システムを活用し、全ての年金事務所、事務センターに対し、業務手順の内容を説明した上で速やかにルール徹底を図ることとしました。	た職員意識調査においても、肯定的意見が89.3%となっており、現場職員の期待が高い施策となっています。 ・また、業務支援ツールついて、本部で作成・管理することとし、現場で独自に作成・使用していたツールを廃止し、標準化を図りました。 ・業務処理の地域差実態調査や統一業務マニュアル（案）の現場への意見照会によって、各拠点における独自手順を調査し、標準化できるものは統一業務マニュアルに取込むことによって地域差の解消を図りました。 ・業務に必要な国の通知、疑義照会回答を選定し、マニュアル記載漏れの指示・依頼とともに統一業務マニュアルに取込むことによって、マニュアルの品質向上を図りました。 ・ルール徹底を行う責任部署の明確化については、各拠点に伝達担当者を設置して指示文書の伝達を確実に行い、指示内容が正しく理解されたかどうか確認するため理解度チェックを実施するなど、現場に対し確実にルール徹底を行う仕組みを定着させました。

	○業務支援ツールについては、これまで現場等において独自に作成・利用することとしていましたが、情報セキュリティ対策の一環として構築した年金個人情報等専用共有フォルダの運用に合わせて、業務に必要な業務支援ツールについては、本部で作成し一括して管理することとしました。このため、現場等で独自に作成・使用していた業務支援ツールの実態調査を実施し、標準化が必要な業務支援ツールの選定と再作成を行いました。 ・本部で再作成した業務支援ツール　191 本 ・うち、年金事務所・事務センターで利用するもの　61 本 ○業務支援ツールの運用にあたり、平成 28 年 10 月に使用・管理等を定めた運用方針を策定し拠点へ周知を行い、当該運用方針に基づいた「業務支援ツール運用要領」を策定し、平成 29 年 4 月に拠点へ周知を行い運用開始することとしました。 ○平成 29 年 4 月に全国統一の業務処理マニュアルとして制定を行い、統一マニュアルの運用を開始することとしました。 ○統一業務マニュアルの確実なメンテナンスの管理及びその責任体制を明確化するため、平成 29 年 4 月に「品質管理室」を事業推進部門から統括管理部門に移管し、「業務品質管理部」として体制の確立を図りました。今後、統一業務マニュアルの利用環境の改善のため、当該マニュアルの電子情報化を検討することとしています。 （ルール徹底を行う責任部署の明確化）＜年度計画（５）③に対応＞ ○重要なルールとして徹底すべき指示文書を確実に伝達するための仕組みとして、年金事務所、事務センターの各課室及び各グループに伝達担当者を設置し、「指示」の発出の都度、伝達担当者から職員に業務ルールの内容を伝達し、伝達が完了した後、伝達結果をルール徹底責任部署である地域部に報告を行うルールを策定しました。 ○事業推進役（地域マネージャー）等を通じて聴取した現場からの意見を踏まえ、平成 28 年 9 月に「指示等実施要領」を見直し、伝達担当者が「指示」の内容を確認する時間を確保するため、「指示」の発出について週 3 回（業務時間中発出可）であったものを毎日（午前中のみ発出可）とするとともに、伝達担当者の複数人設置を可能とする等、伝達担当者の負担軽減を図りました。	

	○現場にルール徹底を行う責任部署を地域部と定め、事業推進役（地域マネージャー）が「指示」の伝達結果を把握し、伝達ができない拠点があれば随時指導を実施しました。 ○業務ルールを徹底すべき重要な「指示」文書の内容が理解されているか確認することを目的に、指示文書毎に理解度チェックを計 26 回実施（平均正答率 89.1%）するとともに、実施結果を地域部に情報提供を行い、地域部から、正答率が低い拠点に対し指導を実施しました。 （理解度チェックの実施回数：国民年金業務 8 回、厚生年金保険業務 10 回、年金給付業務 8 回） ○ルール徹底を確実に実施するため、また、ルールとして徹底すべき指示やその他の連絡について確認漏れが発生しないよう、機構 LAN 掲示板において「指示」「事務連絡」文書の掲載画面を区分し、現場職員が容易に「指示」と「事務連絡」文書を確認できる環境を整え、確認作業の負担の軽減を図りました。 **【４．組織風土改革の取組】**＜年度計画（７）に対応＞ ○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旧社会保険庁時代から指摘されてきた組織上の構造的な問題点が必ずしも整理されていない中で業務の大幅な改善が必要と評価され、業務改善命令が発出されました。このため、業務改善命令で指摘された課題を解決するため、職員全員から改革案を募集し、それに基づき業務改善計画・再生プロジェクトを策定し、その取組を推進していますが、。この取組に当たっては、「自ら考え、自ら改革する」をコンセプトとして、現場意見や現場実態を適宜把握（※）しながら改革の具体化・施策化を順次進めるなど、職員自ら組織上の問題の解決（組織風土改革）に取り組んでいます。 ※【例】・統一業務マニュアル案に関する職員への意見募集の実施（計５回） ・機構全体の業務削減につなげる効率化効果の早期発現が期待できる具体策の提案の募集及び発表会の実施 ・職員意識調査の実施 ○また、全拠点に「再生プロジェクト推進チーム」を設置し、改革を更に推進していくための拠点独自の取組を企画・実行する等、職員が改革に参加	**【４．組織風土改革の取組】** ・業務改善計画・再生プロジェクトについて、「自ら考え、自ら改革する」をコンセプトとして、「再生プロジェクト推進チーム」における活動等を通じ、職員自ら組織上の問題の解決（組織風土改革）に取り組んでいます。

	する機会を充実させるとともに、役員及び本部職員が拠点を訪問し、改革に取り組む趣旨・目的の説明及び意見交換を実施する等、全職員一体となって改革を推進する風土の醸成を進めています。 ○引き続き、組織風土の分析に取り組み~~つつ~~、職員意識調査の結果~~実施により職員への浸透状況も把握し、それらの状況を~~も踏まえ、真摯に対応していくこととしています。 **【コンプライアンス確保】** （コンプライアンス意識の向上） ○リスク・コンプライアンス研修の強化 ・リスク管理意識やコンプライアンス意識を職場内に浸透させるため、関係部署との連携、外部講師の活用等により効果的で多様な研修の実施に取り組みました。 ・コンプライアンス部及びリスク統括部職員が、職員のコンプライアンス意識を高め、「自ら考え、自ら改革する」取組につなげることを目的とした、講義形式とコンプライアンス問題事案を題材としたワーク形式（再発防止のための取組や意識啓発のためのディスカッション）による研修を実施しました。 【参考】平成 28 年度に実施した主な研修 ≪各種研修≫ ⅰ）人材開発部主催の研修（「リスク・コンプライアンス」について講義） ・新任所長研修、管理者研修、人材育成研修、新入構員研修 ・各地域部単位で開催する所長会議等を活用した管理職研修 ⅱ）本部管理職研修（外部講師による研修） ・テーマ「サイバー空間を取り巻く情勢について」 ・テーマ「ハラスメント等防止研修」 ⅲ）コンプライアンス部及びリスク統括部主催の研修 ・本部における研修 コンプライアンス部及びリスク統括部の職員が、各部室にて実施するリスク管理・コンプライアンス職場内研修に講師として参加。（実施部室 25 部室、受講者数のべ 1,373 名（アンケートの回答者のうち、「コンプライアンスの意義や重要性の理解が深まった」との肯定的回答が 97%） ・年金事務所における研修 リスク統括部が選定した年金事務所に、コンプライアンス部・リスク	**【コンプライアンス確保】** ・平成 28 年度計画のとおり、役職員の意識改革のための各種研修、コンプライアンス意識調査、自己チェック、などの取組を行いました。 しかしながら、未だにコンプライアンス問題事案が発生していることから、平成 29 年度においても、全役職員にリスク管理意識とコンプライアンス意識を浸透・定着させる取組を徹底していくとともに、コンプライアンス問題事案に関しては、制裁処分を含め厳しく対処してまいります。

	統括部の職員が訪問し、ワーク形式を取り入れた研修を実施。(実施拠点14拠点、受講者数のべ683名（アンケートの回答者のうち、「コンプライアンスの意義や重要性の理解が深まった」との肯定的回答が95%） ≪LANシステム等を活用した情報発信≫ ⅰ）全役職員あてにリスク管理やコンプライアンスに関する情報（コンプライアンス・ミニ講座）を配信 ⅱ）全役職員向け機構内報の誌面において、リスク管理やコンプライアンスに関する記事（リスク・コンプライアンス講座）を掲載 ⅲ）各拠点のコンプライアンス責任者等あてにリスク管理やコンプライアンスに関する管理職向けの情報（リスコン通信）を配信 ≪職場内研修の資料提供≫ ・各拠点において円滑に職場内での研修が実施できるよう、本部において作成した各種研修資料をLAN掲示板に掲載。これらを利用して、各拠点において研修を実施 〇コンプライアンス意識調査の実施 ・役職員のコンプライアンス意識の現状等を把握し、研修等今後のコンプライアンス確保への取組の推進に役立てることを目的として、昨年に引き続き、10月に全役職員を対象に実施しました。 〇コンプライアンス自己点検の実施 ・職員のコンプライアンス意識の自己確認を促すことを目的とし、効果的かつ効率的に実施するために、昨年に引き続き「個人情報保護セルフチェック」及び「情報セキュリティ自己点検」を合同で実施しました。拠点長が職員の点検結果を確認することで問題点を把握し、改善させる契機とするため、適宜、点検項目を見直すとともに、テスト項目を設ける等、自己点検の実施が形骸化しないよう、取り組みました。 （職員の制裁処分について） 〇制裁処分の状況 ・コンプライアンス上、問題の疑いがある事案について事実確認の調査を行い、平成28年度は22件について制裁処分を行いました。 ・制裁処分を行った場合、職員制裁規程に基づき、減給以上は即時、戒告は半期毎にプレスリリースするとともに、年2回、全拠点に対し、制裁処分	

	の情報提供及び同様事案発生防止に係る注意喚起を発信しました。また、研修資料等に反映するなど、再発防止に努めました。 【制裁処分の内訳】 ・不適正事務処理等　15 件 ・ハラスメント等　　1 件 ・個人情報関係（業務目的外閲覧を含む）　2 件 ・その他　　4 件 **【リスク管理の取組】** （リスク管理体制の確立） 〇各種リスクを統合的に管理するため、平成 28 年４月に「リスク統括部」を設置しました。 （リスクアセスメント） 〇リスク管理の取組については、それぞれリスクの種類（情報セキュリティリスク・システムリスク・事務リスク・災害その他リスク）ごとに想定されるリスクの評価・分析（リスクアセスメント）を実施しました。その結果に基づき、対策の強化を図ることとしています。 ⅰ）情報セキュリティリスク 情報セキュリティリスクについては、外部の専門家を活用し、機構の実情に沿ったリスク評価のフレームワークを作成し、機構 LAN システム、年金個人情報等専用共有フォルダ、ねんきんネット及び機構ホームページに対するリスク評価・分析等を実施（平成 28 年 11 月～3 月）するとともに、次年度以降の取組の基礎資料を策定しました。 ⅱ）システムリスク 平成 27 年度の調査内容と同様に前年度のシステム開発案件の各工程（企画→開発→運用維持）において想定されるリスクを洗い出し、システム事故が発生する原因や影響度等を分析しました。 調査では、「職員のスキル不足」等の前年度に類似した結果であったことから、引き続き、「スキルアップに向けた研修」をはじめとして、具体的な対処方法を提示し、システム事故の発生防止の強化を図ります。 ⅲ）事務リスク 事務処理誤り三大事案の根絶に向け、平成 27 年度に立入指導を実施した各拠点の事務処理誤りの原因や問題点の洗い出し・分析を行い、新たに事務処理誤り防止の対応策を策定し、取組の強化を図りました。	**【リスク管理の取組】** ・リスク全体を総括する部署として「リスク統括部」を設置し、各種リスクを管理する責任体制を強化しました。 ・リスク管理の取組としては、それぞれのリスクに対しリスクアセスメントを実施し、その結果を踏まえ必要な対策を実施しました。なお、情報セキュリティリスクについては、外部の専門家による評価・分析を実施しました。 ・平成 28 年 4 月に発生した熊本地震にあたっては、被災者に対して相談対応や周知広報など必要な支援措置を遅滞なく実施しました。 ・年金の暫定支払環境については、組織再編を踏まえた整備を実施し、リスク管理委員会に諮るとともに、年金局をはじめとした各関係機関との訓練を実施しました。

	・これまで管理者に対してのみ実施していた事務処理誤り防止チェックを毎月、全職員を対象に機構LANアンケート機能を活用した理解度チェックに改善。 ・実際に発生した事務処理誤り事例を基に、毎月、発生原因・ポイント・対応策等をまとめた「リスク対策通信」を発行。 ⅳ）災害その他リスク 今年度に発生した地震等の対応において把握できたリスク等を踏まえ、各拠点における「災害への備えの状況」及び「災害発生時の対応の理解」について、調査を実施しました。（平成29年1月～2月） その結果、災害への備えの措置（備蓄品の補充等）に拠点間で差異が見られたことから、災害対応要領に明確に基準等を示し、災害対応の標準化を更に図っていきます。 ・災害への備えの状況：13項目を調査（災害用備品の補充、什器等の転倒防止等） ・災害発生時の対応の理解：6項目を調査（帰宅指示、出勤見合わせ、拠点閉鎖の手順等） （非常時対策） 〇熊本地震への対応 平成28年4月14日に発生した熊本地震の対応として、以下の取組を実施しました。 ・災害対策本部の設置 本部に理事長を本部長とする災害対策本部を設置するとともに、九州地域第一部内に現地対策本部を設置して職員の派遣をはじめとした業務支援を実施しました。 【災害対策本部の取組】 平成28年4月15日から4月28日までの間、毎朝災害対策本部を開催し現地災害対策本部と情報共有するなど、合計23回開催しました。 ・被災者に対する支援措置の実施状況 被災者専用フリーダイヤル（平成28年4月21日～6月20日）を開設、特別行政相談所（ワンストップサービス）に職員を派遣して対面相談を行う等、各種相談に対応する体制を整備しました。 また、避難者の方に知っていただきたい情報（特例措置の内容やQ&A等）について、機構HPに専用コーナーを設けるとともに、政府広報や地元のFM放送局を活用した広報を展開しました。 ・特例措置等の実施状況	

	各制度において特例措置等を実施しました。 ＜国民年金関係＞ ・保険料の免除（住宅、家財、その他財産についておおむね２分の１以上の損害を受けた場合、ご本人からの申請に基づき保険料を全額又は一部免除） ・納付督励業務及び強制徴収業務の中止 ・口座振替者等への対応 ＜厚生年金保険関係＞ ・保険料納付期限の延長 ・保険料の納付猶予 ・納付督励業務及び強制徴収業務の中止 ・適用促進業務及び事業所調査業務の中止 ・標準報酬月額の特別保険者算定（定時決定の取扱に係る特例措置） ＜年金給付関係＞ ・国民年金・厚生年金保険の現況届、生計維持確認届及び障害状態確認届の提出期限の延長 ・障害基礎年金等の支給停止の解除（住宅、家財、その他財産についておおむね２分の１以上の損害を受けた場合、ご本人からの申請に基づき支給停止解除） ・返納金債権の督促及び新規発生分の納入告知事務の中止 ○地震等の防災対策として、全拠点の 98%（前年比＋2 ポイント）に当たる 344 拠点において実地訓練等を取り入れた防災訓練を実施しました。訓練は、関係機関にも協力を要請して避難誘導等の実地訓練や応急救護の訓練等を実施し、災害発生時の初動対応等の手順を確認しました。 また、安否確認システムの通信テストを年 2 回（8 月、11 月）、電話が不通となった場合に活用する MCA 無線機の通信テストを各設置拠点において年 4 回（5 月、6 月、10 月、11 月）実施するなど、緊急時の速やかな状況把握等について実地訓練等を行いました。 ○防災対応力の強化を目的として、機構内報「きずな」において、「災害に対する日頃からの備え」や「防災訓練の好取組事例」を掲載しました。 ○社会保険オンラインシステムのバックアップ環境の整備等の一環として、遠隔地において年金の暫定支払いを行うことができる体制と設備を整備しており、平成 27 年度に続き各種訓練を実施しました。	

	【適正な監査の実施】 （効率的な監査体制の構築） ○機構における業務ルールの徹底やコンプライアンス遵守において、内部監査の役割は重要であり、監査の効率性を高める目的で、平成 28 年 7 月 1 日に監査体制を見直し、一般監査担当グループを検査担当と監査担当に機能を区分けしたグループとしたことに加え、情報セキュリティ監査及びシステム監査のための監査グループを新設しました。この取組により、グループ単位の専門性を高め、より効果的な監査を実施することで監査の果たす役割は大きくなっています。 （監査機能の強化） ①検査機能の強化 ・拠点におけるルール徹底に向けた監査の実施 業務検査において、拠点のルール準拠性を確認し事務管理レベルを５段階で評価することで、監査結果による改善の継続性を測ることに加え、低レベルの拠点に対してはフォローアップ監査を行う体制としたことで、拠点でのルール徹底の改善に向けた取組を強化しました。 また、平成 28 年 8 月 1 日に、改善取組に係るプロセスを明確に定めた「内部監査結果対応要領」を策定し、監査結果による改善の取組を強化しました。 ・拠点の一般監査（業務検査）結果 事務センター及び年金事務所に対する一般監査（業務検査）は、検査的手法による拠点の実態把握を的確に行うため無予告による監査を実施しました。（年金事務所は、平成 27 年度から実施。）平成 28 年度は、事務センター39 拠点及び年金事務所 312 拠点を実施し、ルール不適合や帳簿記載等の不備を事務センター201 件、年金事務所 3,759 件（前年比▲54 件）検出しましたが、これらの不備事項については、改善が完了したことを確認しました。また、監査結果を人事評価や拠点の業務評価等へ反映させています。 ②監査機能の強化 発生原因を特定する目的でフォローアップ監査を実施し、拠点で発生した不備検出事項については対象部署への改善提言はもとより、監査報告会等で本部主管部署に対する取扱いに係る改善提言を行い、所管部からの不備事項に関する指示文書による注意喚起やマニュアルの改訂につな	**【適正な監査の実施】** ・適正な監査の実施については、監査体制の再編により、監査の効率化と充実を図りました。今年度実施した検査機能と監査機能の役割の明確化により、それぞれの目的に応じた監査が行われたと考えています。あわせて、監査結果による評価制度の確立や監査報告会等の充実により、内部統制の有効性確保の面において、監査の果たす役割が増しています。 ・また、監査報告会においては、適宜速やかに理事長に対して監査報告を行い、本部主管部署へ実効性のある改善提言等を 29 件実施し、23 件が反映されました。

	げています。適正な管理・取扱いを定めることで不適切な取扱いによる事故の未然防止に努めています。 ・特別監査の実施 内部通報による不適切な事務処理事案等について、問題が発生した拠点に対し発生状況を調査する目的で、検査的手法による特別監査を速やかに実施しました。事務センターは2拠点、年金事務所では9拠点を実施しました。 ③本部及び地域部等に対する監査の強化 本部各部及び各業務に内在するリスクを考慮し、よりリスクの高いと考えられる業務に対して監査を実施し、問題点の改善に向け、助言・提言を行いました。 ・会計業務監査 予算要求から支払までの会計業務のうち主として調達、支払プロセスについて、本部24部室及び9地域部に対し実施しました。 監査の結果、被監査部署に125件の不備事項の改善を求めました。 ・本部各部室（現業部署）に対する無予告監査 本部現業部署における届書等の処理・管理状況及び情報機器及び電子媒体の管理状況が適正であるか検証しました。監査の結果、16件の不備を発見し、速やかに是正するよう指導しました。 ・自主点検に係る監査 本部各部室に対し自主点検の点検項目に係る管理業務について、適正な管理状況であるか検証しました。監査の結果、187件の不備事項を発見し、速やかに是正するよう指導しました。 ・本部及び事務センターの外部委託業務に係る監査 本部の外部委託業務について、契約部署が実施した定例検査が適切に行われているか検証しました。監査の結果、90件の不備事項を発見し、速やかに是正するよう指導しました。また、広域事務センター職員による受託事業者の管理状況及び受託事業者の業務実施状況が適正であるか検証しました。監査の結果35件の不備事項を発見し改善を求めました。 （人材育成及び専門性の強化） ○内部監査を担う人材を育成するため、新規配属者に対する新任研修や実務経験を活用したOJT研修を実施することにより、監査対応職員のスキルアップに努めました。このほか一部の職員については、外部団体が主催する内部監査、情報システム監査、情報セキュリティ講座等に積極的に参加し、	

	監査専門資格を取得させる等、専門性の強化を図りました。 （監査報告会の充実） 〇前年度に引き続き、理事長に対して行う監査報告を定期的に実施する目的で、月例で監査報告会を開催し、監査結果を説明するとともに問題点を共有しました。(12 回実施)また、報告会を開催する毎に、改善に向けた提言を本部関係部門に行い、改善取組の状況を適宜報告しました。 〇また、一般監査（業務検査）において事務管理レベルの評価が低い拠点に対して実施したフォローアップ監査時の確認で、取組が不十分であった拠点における改善取組内容の報告を、拠点長が監査報告会で直接発表する等としたことで、評価が低い拠点の解消につなげています。 (「(8)文書の適正管理」に係る取組状況については、「Ⅱ1.効率的な業務運営体制 ①業務の合理化・効率化・標準化」に記載) (「(9)お客様の住所の適切な把握」に係る取組状況については、「Ⅰ8.(3)社会保障・税番号制度（マイナンバー）の活用」に記載)	

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅲ　業務運営における公正性及び透明性の確保その他業務運営に関する重要事項 **２．人事及び人材の育成** 　希望とやりがいを持って、モチベーションを高く保ち、組織一体となって業務に取り組める人事を実現するとともに、お客様のために努力する職員を高く評価し、リーダーシップや専門性の高い職員を養成することで、国民の年金を確実に守る人材を育成する。 ①戦略的な人事施策 　従来の人事方針に基づき、引き続き全国異動の促進を図り、制度改正を含む基幹業務の着実な実施、体制確保に向けた適材適所の人員配置を行うことに加え、以下の取組を行う。 ア　組織一体化に向けた人事 ・本部・現場の人材を活用して、現場主義、組織の一体化に向けて人事制度を見直す。 ・ブロック本部長に委任している一般職の人事権を本部一元化する。 ・現場相互間の異動に加え、本部・現場間異動を更に促進する。 ・組織の見直しに合わせ、国民接点重視の観点から、年金事務所長、事務センター長等の役職（ポスト）と資格（グレード）の関係の見直しを行う。 イ　明確なキャリアパスの提示 ・役員を展望しうるキャリアパスと、若手職員や中堅職員の人材育成や適性	【戦略的な人事施策】 ○組織の一体化及び活性化に向け、「現場重視の幹部人事」、「管理職の活性化」及び「職員のやりがい」の観点から、広範な人事改革を行いました。 （現場重視の幹部人事） ○人事権の本部一元化 　組織の一体化に向け、従来、本部が管理職の人事を行い、ブロック本部が一般職の人事を行っていた体制を改め、平成 28 年 4 月組織再編により、ブロック本部を廃止するとともに、平成 28 年 1 月以降順次ブロック本部の人事担当者を本部に異動させ、人事権の本部一元化を実現しました。 ○本部と現場の資格関係の見直し 　現行の役職（ポスト）と資格（グレード）の関係について、お客様接点重視の観点から、本部と拠点との資格関係を見直し、拠点に G 級ポストを振り替えるとともに、M 級ポストについても大幅な見直しを行いました。 （機構の資格） 　　G…ゼネラルマネージャー職群 　　M…マネージャー職群 　　C・S…一般職群	①人事権の一元化に伴い、「顔の見える人事」を実現するため、人事部職員による異動対象者全員への個別面談を実施し、本部一元化による現場の不安払拭を行うとともに、現場の若手職員を発掘し本部への異動・登用を進めました。 ・人事施策については、お客様のことを第一に考え、質の高いサービスを提供できる人材の育成・強化を図るため、現場重視の幹部人事、管理職の活性化を行いました。 ・また、キャリアパスの提示、専門職の設置、課長代理・主任の設置、能力・実績本位の人材登用、女性職員の管理職登用、有期雇用職員の無期雇用への転換など、職員のやりがいの観点から人事施策を推

を踏まえたキャリアパスを合わせて提示する。
・外部機関との人事交流、厚生労働省との人事交流を含む人材育成プランを提示する。
・システム部門や複雑な年金制度の相談等の業務に専門コースを設ける等、キャリアパスの複線化・多様化を図る。
・組織の活性化を図るため、役職定年制度を導入し、平成２８年度より段階的に実施する。また、早期退職制度の導入についても検討する。

ウ 非正規職員の活性化
・スキルのある優秀な職員の安定的確保を図るため、有期雇用職員から正規職員への登用を進めるとともに、無期化された職員を地域限定職と位置付け、専門的業務を担う部署への配置を検討・実施する。

エ 女性の活躍推進
・一般事業主行動計画に基づき、女性管理職の育成及び登用を進める。
・女性の活躍推進のためのサポートチームを平成２８年４月に設置する。

オ その他
・幹部登用試験を引き続き実施する等、能力・実績本位の人事配置を行う。
・業務運営の体制確保及び組織の活性化を図るため、引き続き優秀な人材を採用する。

（機構と国の級の対応）

機構の級	S1	S2	C1	C2	M1	M2	M3	G1	G2	G3
国の級	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

○拠点の職責手当の見直し
拠点長の職責手当については、上下限の幅を拡大し、同一の役職（ポスト）であっても職務の困難度や特殊性に応じたものとし、拠点長が目指すべき目標を明確にしました。

○主要幹部の所長への異動
本部・拠点間の主要幹部の異動の拡大を図りました。

（管理職の活性化）
○管理職の若手登用
年功序列を排した能力・実績本位の人材登用を行うため、選抜試験の選定条件にＣ１級を追加することにより管理職の若手登用を促進しました。

○役職定年制度の運用開始
管理職に登用後、定年まで管理職であり続けるという従来の制度を改め、役職定年制度を導入し、運用を開始しました。平成 28 年度には、まず、63 人の役職定年を実施しました。

○360 度アセスメントの導入
360 度アセスメントを実施し、管理職のマネジメントスキルの向上を図りました。

（職員のやりがい）
○キャリアパスの提示
職員一人ひとりが自身の将来像を描けるよう、機構職員のキャリア形成の全体像を職員に周知し、その中でゼネラリストとスペシャリスト別のキャリアパスも提示し、職員の意識高揚を図りました。

○専門職の設置
・上席年金給付専門職及び年金給付専門職の設置
年金給付における事務処理誤りを防止する体制を構築するとともに、専門

進しました。
・その結果、平成 28 年 11 月に行った職員に対する意識調査のうち、「キャリアパターンの提示や「年金給付専門職」「システム専門職」の設置などにより自分の今後のキャリア・進むべき道が明確になっていくと思うか」との質問に対して 8 割以上から肯定的な回答が寄せられたことから、現場重視の人事体制への変更により、人事施策の変化の実感を与えつつあると考えます。

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「上席年金給付専門職」及び「年金給付専門職」を設置しました。
平成29年4月現在、「上席年金給付専門職」74人を任用するとともに、専門職登用試験を実施し、同年4月に「年金給付専門職」179人を登用しました。
・上席システム専門職及びシステム専門職の設置
プロジェクトの遂行及び情報セキュリティ対策等のIT関係業務を円滑に実施するとともに、高度な専門性を発揮する人材を育成するため、「上席システム専門職」及び「システム専門職」を設置しました。平成29年4月現在、「上席システム専門職」7人を任用するとともに、同年4月に「システム専門職」33人を任用しました。

○課長代理・主任の設置
管理職がマネジメントに専念できるよう、またCクラスが等級ごとの役割を認識し、能力が発揮できるよう、ライン型の業務体制の構築を進めました。具体的には、Cクラスのうちから次期管理職としての人材育成を行うため、課長代理及び主任を設置しました。なお、課長代理については、平成29年4月に年金センター、事務センター及び年金事務所のうち規模の大きな課室・グループに186人を任用しました。

②人事評価制度の見直し
成果とプロセスのバランスのとれた評価への見直しを行うとともに、人事評価の公平性・公正性・納得性を高め、厳正で明確な人事評価制度の運用を図る。
・能力評価と実績評価の一体化により、総合的な評価を実施するとともに、評価項目、評価分布、賞与配分などの見直しを行う。
・管理職の適格性の指標として３６０度アセスメントを平成２８年度より実施する。
・意欲・実績ともに低い職員を対象に能力改善プログラムの実施や改善が見られない場合の降格制度を厳正に運用する。
・評価スキル向上のための評価者研修等を

○全国異動の状況
全国拠点網維持のため引き続き拠点相互間の全国異動を行うとともに、組織一体化の観点から本部・拠点間の人事異動を促進しました。

区　分	全国異動の経験者	
	平成28年10月	（参考：平成27年10月）
全国異動	8,411人（76.3%）	7,509人（67.9%）
本部・拠点間異動	1,901人（17.2%）	1,649人（14.9%）

※1　（　）は、正規職員総数に対する割合。
※2 平成29年4月時点における全国異動の経験者は8,629人(79.0%)、本部・拠点間異動の経験者は2,279人（20.9%）に拡大している。

○人事評価制度の見直し
・従来の能力評価と実績評価を一体化し、総合的な評価を実施することとしました。
・能力評価項目に組織再生にとって必要な視点や「悪い知らせを報告しない」

②人事評価においては、成果とプロセスのバランスが取れた評価への見直しを行いました。
・また、公平性、公正性、納得性を高め、評価スキルの向上を図る観点から評価者研修を、評価制度の理解と定着の観点から被評価者研修を実施しました。
・働く人を評価し、働かない人を評価しない信賞必罰の人事評価制度へ見直しを行った結果、平成28年11月に行った職員に対する意識調査のうち、「成果とプロセス」や「組

<table>
<tr>
<td>継続して実施する。</td>
<td>
ことに対する減点評価を導入し、個人目標には成果だけではなくプロセスも評価する仕組みを取り入れる等、評価項目の見直しを行いました。
・意欲や能力の高い職員には処遇を厚くし、意欲・実績ともに低い職員には厳しい処遇となるよう、メリハリのある、働く意欲に結びつく人事評価制度とすることを目的とし、管理職、一般職ごとに期待される役割や在級期間の位置づけを勘案し、メリハリのついた評価分布としました。
<table>
<tr><th>評語</th><th>管理職</th><th>一般職（C 級）</th><th>一般職（S 級）</th><th>参考：見直し前</th></tr>
<tr><td>S</td><td>5%</td><td>5%</td><td>5%</td><td>5%</td></tr>
<tr><td>A</td><td>30%</td><td>30%</td><td>30%</td><td>25%</td></tr>
<tr><td>B</td><td>50%以内</td><td>55%以内</td><td>60%以内</td><td>60%以内</td></tr>
<tr><td>C・D</td><td>15%以上</td><td>10%以上</td><td>5%以上</td><td>10%以上</td></tr>
</table>
・意欲や能力の高い職員と意欲・実績ともに低い職員の賞与差が明確につくよう、S・D 評価対比で管理職約 1.5 倍、一般職約 1.3 倍の賞与支給月数を設定しました。
・働かず、一定の資格に安住し、向上意欲の乏しい職員について、能力改善プログラムを実施するとともに、降格制度の厳正な運用を図りました。

〇評価者研修等
・評価者に対しての研修
人事評価の公平性・公正性・納得性を高め、評価スキルの向上を図るため、人事評価の目的の再確認、評価内容の変更点、目標設定や面談の実施方法等を内容とした評価者研修を実施しました。
ⅰ上期は本部のグループ長及び年金事務所・事務センターの拠点長に対して、評価者研修を実施。
ⅱ下期は年金事務所・事務センターの副拠点長に対して、評価者研修を実施。
ⅲ上記のほか、平成 28 年度に新たに課室長に登用された者に対し、評価者研修を実施。
・被評価者に対しての研修
人事評価制度の理解と定着を図るため、階層別研修を利用した被評価者研修を実施しました。
ⅰ新入構員研修（241 名受講）
ⅱ正規職員登用者研修（59 名受講）
ⅲセルフマネジメント研修（87 名受講）
</td>
<td>織貢献」などの新たな評価項目や信賞必罰などの人事評価により、職員の努力や頑張りが評価されるようになっていくと思うか」との質問に対し、8 割以上から肯定的な回答が寄せられたことから、人事施策の変化の実感を与えつつあると考えます。</td>
</tr>
</table>

	○能力改善プログラムの実施 同一等級で通算4回以上C評価以下が続いている者等、低評価が継続している職員87名に対して、研修、指導、経過観察を含む「能力改善プログラム」を実施。当該プログラム実施した結果、期末に本人の能力や行動の改善状況に応じた人事評価を行うこととしています。 ○新入構員現場研修の実施 多くの業務を経験させることで能力開発を行い、多種多様な業務に対する考え方や自己の業務適性を理解させて、成長促進を図ることを目的として、採用初年度に主要4業務（厚生年金適用、厚生年金徴収、国民年金、年金相談・給付）を4か月間の実習により経験させる新入構員現場研修を実施しました。また、新入構員にアンケートを実施し、次年度以降の研修の見直しに向けた検討材料として活用しました。 ○女性の活躍推進 ・女性が活躍できる職場として推進していくために、平成28年度末の目標として設定した管理職に占める女性の割合13.5%の達成を目指し、女性職員の管理職登用を積極的に推進しました。その結果、平成29年4月時点では、管理職に占める女性の割合は14.1%（410名/2,898名）となっています。 ・女性活躍推進チームの設置 平成28年度より人材開発部に女性活躍推進チームを置き、女性職員を対象とした研修や面談の実施した他、機構内報「きらり」の創刊及び「きずな」でのメッセージの発信を行い、女性職員のサポートを行いました。 ○非正規職員の活性化 スキルのある優秀な職員の安定的確保のため、有期雇用職員から正規職員への登用を進めるとともに、有期雇用職員の無期転換を拡大しました。 その中で、安定した年金相談体制を確立するため、年金事務所の年金相談窓口に、新たな無期転換職員として「年金相談職員」を設置し、平成29年4月時点において329人配置しました。 （人材の育成）	
③人材の育成 「求められる職員像及び管理職像」にかなう職員の育成を目指し、集合研修、ＯＪＴを含む職場内研修、通信研修の従来の内	○本部、ブロック本部が実施していた研修の統合 日本年金機構における人材育成を本部主導で統一的に実施するため、これまでブロック本部ごとに実施していた研修を統合し、研修体系の見直しを行うとともに、職員のキャリアパスに合わせた研修、リーダーシップ、専	③本部・ブロック本部で実施していた研修を統合することで、本部主導の全国統一の研修実施の仕組みを作ることが

部研修に加えて、職員の能力向上、モチベーションに繋がる研修制度を導入する。 ・職員のキャリアパスに合わせ職員が希望とやりがいを持って能力開発に努めるような研修や、リーダーシップや専門性の高い職員を養成するための多様な研修制度（外部機関、学校、企業による研修（通学・合宿））、海外の外部機関での勤務を検討する。 ・ブロック本部が実施していた業務別研修を本部で吸収し、業務の標準化や事務処理誤りの防止に向けた研修を実施する。 ・管理職への若手登用の促進のため、管理職育成プログラムを導入	門性の高い職員を養成するための多様な研修を追加して実施しました。 ○新入構員の育成強化 新入構員に対して、多くの業務を早期に経験させることで能力開発を行い、成長を促進するため、新入構員現場研修を新設しました。 ○非正規職員の研修の充実 本部で主催する研修のうち、地域ごとに実施する業務別研修については、非正規職員の受講を可能とした他、採用時の職場内研修の充実を図るため、音声入り教材を作成し、段階的に現場へ提供しました。 ○外部機関を活用した研修の実施 若手職員の育成や経営幹部養成のため、外部機関（大学、民間の研修機関）を活用した研修を実施しました。 ○研修講師の育成 研修講師のスキル向上に資するため、人材育成推進者や上席年金給付専門職に対して講師養成研修を実施しました。 ○情報セキュリティ研修の強化 「平成 28 年日本年金機構情報セキュリティ推進計画」に基づき、情報セキュリティ対策に係る職場内研修、講師養成研修、幹部職員研修等を実施するとともに、全職員を対象とした理解度テストを行うなど、情報セキュリティに対する職員教育の強化を行いました。 ○内部資格試験の実施 業務知識向上を図り、自ら学ぶ職員を育成するため、内部認定試験（年金実務 2 級及び年金実務 1 級）を実施しました。 （受験者 1,762 名／1,332 名） ○効果測定の実施 集合研修において研修回顧や理解度テストを実施し、職員の知識向上・改善に努めました。	できました。また、キャリアパスに合わせた多様な研修を実施することで、職員の能力開発に努めました。 ・平成 28 年度研修計画に基づく研修に加え、新たな取組として音声入り教材を作成することで非正規職員の研修の充実を図ったほか、情報セキュリティ研修においては講師養成研修を行い、講師スキルの向上に努めました。 ・なお、平成 28 年 11 月に行った職員に対する意識調査のうち、「研修制度の充実（キャリアパスに応じた研修、民間企業への出向等）や管理職への若手登用の促進などの取組により、人材育成が強化されることで、お客様サービスの向上につながっていくと思うか」との質問に対し、9 割近くから肯定的な回答が寄せられました。

④働きやすい職場環境の確立 職員が健康で仕事と生活を両立できる働きやすい職場環境を確立するため、以下に取り組む。 ア 時間外勤務を縮減するとともに適正な勤務時間管理を徹底する。 イ 職員の安全の確保、健康の保持増進をより一層図るため、過重労働者に対する健康障害防止及びメンタルヘルス不調予防に関する対策を推進する。 ウ ワークライフバランスを推進するため、第３期一般事業主行動計画を踏まえ諸施策を確実に実施する。	（働きやすい職場環境の確立） ○36 協定の遵守をはじめとした勤務管理に関する指示文書を発出するなど、適正な勤務時間管理の徹底及び時間外勤務の縮減に取り組みました。 ・出退勤時間の確実な管理の徹底 ・長時間労働を行っている職員について、勤務時間の抑制を図るよう所属長への指導 ・ノー残業デーの徹底と年末年始における縮減強化週間の実施 ・管理職の人事評価に部下職員の時間外勤務縮減に係る項目を追加 ○なお、36 協定の内容については職員の健康管理に配慮し、本部の一ヵ月の特別延長条項の上限時間を 90 時間から 80 時間に変更しました（平成 29 年 4 月 1 日より発効）。 ○メンタル不調者に対するラインケアの充実を図るため、管理者向けのメンタルヘルス研修を本部及び各地域部において実施しました。 ○職員が自らのストレス状況を把握し、適切なセルフケアを行うためのストレスチェックを全職員を対象に行い、高ストレス者のうち希望者について産業医との面談を実施しました。（面談者数 120 件（平成 29 年 3 月末現在）） ○健康保険組合と連携して巡回健康診断のオプション検査及び人間ドックの費用補助、インフルエンザ予防接種の費用補助を実施しました。また、本部、事務センター及び被保険者数 60 名以上の年金事務所で巡回による歯科検診を実施しました。（歯科検診受診件数、165 拠点、11,359 人（平成 29 年 3 月末現在）） ○ハラスメント防止に関する意識等を高めるために、下記のとおり研修を実施しました。 ⅰ）人材開発部主催の研修（「ハラスメント」について講義） ・人材育成者研修 ・正規登用者研修 ⅱ）本部管理職研修（参事役以上の役職員） ・テーマ　「職場におけるマタハラ・パタハラの防止について」 「長時間労働管理について」	④政府の推進する働き方改革に対応するため、時間外勤務縮減をはじめとした労働環境の改善に取り組み、下期において 1.7 時間の縮減を図りました。メンタルヘルスやハラスメント等に関する研修を行うとともにストレスチェックを実施するなどにより、職員の安全確保、健康の保持増進に努めました。 ・また、全拠点での職場内研修を実施し、服務規律や休暇制度の理解に努めました。

○日本年金機構セクシュアル・ハラスメントの防止等に関する規程について、妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメントを追加し、併せてハラスメント等への対応を一元的に行うように、日本年金機構ハラスメント等の防止に関する規程へ改正しました。

○次世代育成支援対策推進法により策定した「第3期一般事業主行動計画（計画期間：平成27年4月から平成30年3月）」に基づき、職員が安心して仕事と家庭の両立ができる職場を目指し、全ての拠点において労務研修を実施し、育児休業等の取得促進に資するよう各種休暇制度の周知を行いました。

〈第3期計画期間中に育児休業を取得した職員の状況〉

育児休業を取得した男性職員数	平成27年度	平成28年度	計
	22人	19人	41人

	出産した女性職員数(A)	育児休業を取得した女性職員数(B)	取得率 (B)／(A)×100
平成27年度	229人	219人	95.63%
平成28年度	203人	197人	97.04%
計	432人	416人	96.30%

（出産した女性職員数（A）に、年度末に産後休暇中の職員は含まず）

※第3期計画期間は平成27年度から29年度の3年間

（参考）第3期一般事業主行動計画の目標
○計画期間中に、育児休業の取得状況を次の水準以上にする。
男性・・・計画期間中に取得者20名以上
女性・・・計画期間中の取得率を90%以上

（健全な労使関係の維持）
○機構の全国的な労働組合組織である2つの労働組合と締結している「労使間の取扱いに関する基本協約」（労働協約）に基づき、職員の労働条件に関し団体交渉を実施するなど、適切な労組対応を行っています。

⑤健全な労使関係の維持
民間労働法制下における健全で安定した労使関係を引き続き維持する。

⑤労使関係については、労使間のルール（労働協約）に基づき団体交渉を行うなど、健全で安定した労使関係を維持しています。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅲ　業務運営における公正性及び透明性の確保その他業務運営に関する重要事項 **３．情報公開の推進** 透明性を確保し、お客様に安心いただける組織作りのため、情報開示体制を見直すとともに、組織内及び厚生労働省との間の情報共有を強化する。 また、業務運営の状況や目標の達成状況、組織や役員に関する情報を、お客様の視点に立ち、分かりやすい形で広く適切に公開するとともに、法令に基づく情報公開に適切に対応する。 ①情報公開の推進 業務運営の状況や目標の達成状況、組織や役員に関する情報を、お客様の視点に立ち、分かりやすい形で広く適切に公開するとともに、法令に基づく情報公開に適切に対応するため、以下の取組を行う。 ア　事務処理誤り等の公表 情報ルートの縦割りを排除するため、平成２８年１月に設置した情報開示担当理事の下、情報を一元的にモニタリングする専門部署を本部に設置し、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ことで、責任体制の明確化を図る。 a)モニタリング及び監査機能の活用による問題案件の事象の洗い出し ・情報開示の担当部署は平成２８年４月に設置する。 ・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	**３．情報公開の推進** （適切な情報公開） ○情報公開に適切に対応するため、責任体制の明確化や情報開示ルールの整備等の取組を行い、適時適切に事務処理誤り等の公表を実施しました。 （情報公開の体制整備） ○一元的に情報公開を実施するため、平成 28 年１月から情報開示担当理事を設置するとともに、同年４月に情報の把握・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しました。 （情報開示ルールの整備） ○~~機構の情報開示の核となるルールとして~~事業運営に関する情報が適切に機構内に共有され、かつ適切に開示されるよう、平成 28 年５月に情報の把握・調査・開示に至るまでの一連の対応を促進するため等のルールを定めた「日本年金機構情報開示規程」を整備~~しました~~するとともに、その周知を図りました。 ○当該規程において、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明確化し~~ました~~、指示等により周知を図りました。 （詳細は、Ⅲ２．人事及び人材の育成 ②人事評価制度の見直しに記載） （各種情報のモニタリングと発生事案への対応） ○各拠点長からの日次の業務報告をはじめ、受付進捗管理システムやお客様	①情報開示に至るまでの一連の対応を統括する組織体制を構築するとともに情報開示規程を整備しました。 ・また、情報開示規程に基づき、事務処理誤り等の公表を適時適切に実施しました。 ・各種情報のモニタリングについても問題点の早期把握、早期対応を実施するとともに、再発防止策を徹底して取り組みました。 ・さらに、モニタリング会議を開催し、対象拠点への必要な対策を実施しました。

等について、平成２８年度よりモニタリング及び分析を行い、問題点を早期に把握する。 ・モニタリングによる分析結果に基づいて、監査機能を活用し、事象の洗出しを行い、実態の早期把握及び解決を図る。 ・また、モニタリングによる分析結果または監査結果等に基づく事務処理誤りの再発防止策を策定する担当部署を設置し、再発防止に徹底的に取り組む。 ・更に、モニタリングが効率的かつ効果的に行えるようシステム化に向けた検討を行う。 b)情報開示ルールの見直し・規定化 ・国民の信頼を確保するため、お客様の権利に影響する事件・事故・事務処理誤り及び機構の不祥事に関する情報開示の促進に向けた核となるルールとして、「情報開示促進規程」を平成２８年４月までに定め、案件把握から開示までの手続等を適切に運用する。 ・「情報開示促進規程」に基づき、隠ぺいを防止する観点から、起きたことよりも報告しないことを厳しく評価し、職員の意識改革に取り組む。 ・事務処理誤りの月次・年次・個別公表については、「情報開示促進規程」等に基づき、適切に実施する。 イ 年次報告書（アニュアルレポート）の作成・発行 日本年金機構がこれまで取り組んできた課題への対応状況や業務運営、組織及び報酬をはじめとする役員に関する	対応業務システムによる事務処理誤り報告・お客様から寄せられた情報等を常にモニタリングし、関係部署への情報共有及び対応協議を実施しました。また、これらの情報を基に実施した監査の結果を踏まえて再発防止策を講じるなど、問題事案の早期把握及び解決に取り組みました。 ○さらに、リスクへの早期対応を目的に、監査結果、事務処理誤り、お客様の声及びその他の各種情報を基に、モニタリング会議を開催し、対象拠点への監査や人事部及び労務管理部によるヒアリング等を実施しました。 （年次報告書（アニュアルレポート）の作成・発行） ○日本年金機構のこれまで取り組んできた課題への対応状況や業務運営、組織及び報酬をはじめとする役員に関する情報等について周知するため、アニュアルレポート（年次報告書）を平成 29 年 3 月に作成し、公表しました。 ○作成に当たっては、単年度の業務実績だけではなく、機構にとっての重点課題を挙げ、これまで取り組んできた課題への対応状況を掲載しました。 ○また、特集記事として、再生プロジェクト及び情報セキュリティ対策について取り上げ、再生プロジェクトを実施することにより、どのようにサービス向上につながっていくのか、また、国民の重要な個人情報を守るための取組状況も掲載し、公表しました。 （ホームページ等による公表） ○業務運営に関する以下の情報を公表しました。 ・日本年金機構法に基づき公表が義務付けられている全ての情報をホームページに掲載しました。 ・事業に関するお知らせや人事異動、職員の制裁といった事業運営に関する事項について、適宜適切にプレスリリースを行うとともに、ホームページに掲載しました。 ・契約に関する情報についても、業務運営の透明性を確保する観点から適切に公開しました。 （地域マネージャー(事業推進役)の任命） ○情報共有のキーマンとして、各地域部 1 名ずつ計 15 名の地域マネージャー(事業推進役)を任命しました。	○アニュアルレポートについては、機構にとっての重点課題を挙げて、これまでの課題に対する対応状況を掲載・公表しました。 ○公表が必要な事項について、諸規程や事業計画に基づき、随時、適切な情報公開を行っています。

情報等についての年次報告書(アニュアルレポート)を作成し、公表する。 ウ その他業務運営に関する情報の公表 業務方法書等の諸規程、役職員に関する情報、事業計画、その他日本年金機構法に基づき公表が義務付けられている情報について、ホームページへの掲載等により広く適切に公表する。また、業務運営の透明性を確保するため、契約に関する情報等についても、適切に公開する。 ②情報共有の促進 組織一体化のため、本部内や本部と現場間の情報共有を促進する。また、厚生労働省との情報共有体制を強化し、連携・相互理解を促進する。 ア 組織一体化のための情報共有の促進 a)本部と現場の情報共有 理念・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。 ・平成２８年４月に設置する地域部の地域マネージャーを、情報共有のキーマンとし、本部情報の伝達、現場からの情報の吸収に責任を持たせる。 ・お客様からの照会対応を円滑に行えるよう、平成２８年１月から実施している報道発表事項、マスコミ等に取り上げられた事項の原則即日現場への連絡を引き続き徹底し、情報共有の促進を図る。 ・理念や方針が現場に正確かつ確実に伝	○地域マネージャーは、現場で遵守すべきルールの徹底や本部情報の伝達を行うとともに、現場の声や実情を直接的に把握し、職員の問題意識を本部と現場が共有することを目的に活動を行いました。 ○特に、情報セキュリティ対策や特定個人情報の取扱いに係るルール徹底について有効に機能しました。 〈地域マネージャーの活動実績〉 ・15 名の地域マネージャーにより、延べ約 2,200 拠点を訪問（月平均約 12 拠点／人）。 ・活動結果については、「事業推進役報告会（8 回開催）」において、理事長以下役員や関係部長等へ直接報告を行いました。 ・活動において現場から吸い上げられた意見要望約 800 件のうち、重複事項等を除いた 134 件については、本部担当部署において対応方針等を策定し、現場へフィードバックを行いました。 （報道発表事項等の現場への即日連絡） ○機構より報道発表した事項や新聞報道された記事等について、概要、事実関係、お客様や報道機関から照会があった場合の統一的な対応を資料にまとめ、年金事務所等に周知しました。これにより本部と現場の情報共有の促進を図りました。（平成 28 年度：24 事案） （ＴＶ会議システムの導入） ○本部・現場間の情報共有を促進するとともに、機構全体のコミュニケーションを活性化し、本部と現場の距離をなくすことで組織としての一体感を確保するため、双方向のコミュニケーションツールの一つとして、平成 29 年 3 月、全ての拠点にＴＶ会議システムを導入しました。 ○また、ＴＶ会議システムを有効に活用するため、機構内部の会議体や研修等の洗い出しを行うとともに、他社での導入事例等を調査することにより、具体的な活用シーンを想定したＴＶ会議システムの実施手順書を策定しました。 （日次報告の導入） ○平成 28 年 4 月から機構 LAN のアンケート機能を活用し、以下の事項について、日次での報告を開始しました。	②地域マネージャーにより現場の声が、理事長をはじめとする経営者へ直接届けられることとなり、業務改善等の迅速化につながりました。また、現場が守るべきルールの徹底や本部からの指示・情報伝達を確実に周知・徹底させるとともに、ルールや実施上の問題点を吸収し本部担当部署へ展開するなど、本部と現場の情報共有のキーマンとしての役割を果たし、現場の評価も高く、組織的に貢献しています。 ・公表案件や報道内容を現場と情報共有することにより、報道内容等に係るお客様からの照会対応が円滑に行えるよう取り組みました。 ・全拠点に TV 会議システムを導入するとともに、運用方針を整理し、平成 29 年 4 月の運用開始に向けて必要な準備を進

わるよう、平成２９年度からのＴＶ会議システムの導入に向けて、機能の整理などの準備を行う。 b)現場からの日次での業務報告の実施 ・お客様対応の状況など現場で起きている主要な事柄を本部が迅速に把握するため、平成２８年４月より、日次での業務報告を拠点長に義務付ける。 c)本部内の情報共有 ・本部経営企画部が本部内の情報共有の責任部として責務を果たすとともに、本部各部は主要課題についての対処状況について、常勤役員会に報告し、情報共有を図る。 イ 厚生労働省との情報共有の強化 ・組織的に継続して取り組むべき課題の進捗管理表を引き続き作成し、年金局と共有するとともに、年金局と機構の定例連絡会議で報告する。 ・年金局と機構との連携、相互理解を促進するため、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を拡大する。	【点検事項】 ①現金残高照合表（保険料等収納簿）の整合性 ②事件・事故・事務処理誤りの判明状況 ③お客様からの苦情・トラブルの有無 ④文書等保管庫及び機械室の施錠 ※上記４項目以外に「記載欄（本部に伝えたい事項等を自由記載）」を設定。 ○上記のうち、「事件・事故・事務処理誤り」や「苦情・トラブル」、その他特記すべき事象が報告された場合は、あらためて地域部や拠点長を通じて詳細（原因、発生規模、影響度等）な報告を求め、状況を把握したうえで関係部署へ情報提供を行うとともに、本部と現場が一体となり課題解消へ向けた取り組みを行いました。 （本部内の情報共有） ○組織一体化の観点から平成 28 年 1 月より経営企画部を事務局とする「常勤役員会」を設置し、組織横断的な議論を行うことにより、経営上重要な案件及び意思決定過程の共有を図るとともに、本部内各部室が理事長・副理事長と協議する際に経営企画部職員が陪席する仕組みを導入し、情報共有の強化を図りました。 ○会計検査院から組織内の情報共有体制について指摘を受けました。会計検査院から「専用ＰＣのハードディスクに保存されている年金個人情報の有無等」について報告を求められたことに対し、「年金個人情報については、28 年 8 月から同年 9 月までの間に、専用フォルダに移し替えるなどしたうえで全て削除した」と報告を行った~~もの~~事案についてです。~~ご要請に応えられなかったことは誠に遺憾であり、~~本事案は、担当責任者において適時適切に状況を役員に報告していなかったことによるものであり、このことを真摯に受け止め、会計検査院に係る応査体制の指揮命令系統の経営企画部への一元化、~~担当部への~~専門職員配置等を行いました。引き続き、一層の情報共有体制の強化に取り組んで参ります。 （年金局と機構の定期連絡会議開催及び年金局職員との人事交流） ○組織的に継続して取り組むべき課題の共有を図るため、年金局と機構の定例連絡会議を原則として隔週で開催（対面又は電話会議）し、進捗状況や問題点を報告する取組を継続して行いました。 また、年金局と機構との連携、相互理解を促進するため、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を拡大しました。	めました。 ・現場における日々の状況を素早く把握するとともに、関係部署への対応調整や情報共有の迅速化を図ることにより、課題の解消へ向け本部と現場が一体となって取り組む体制が強化されました。 ○組織的に継続して取り組むべき課題を毎週年金局と共有する等の取組を継続しています。また、年金局との相互人事交流についても拡大しました。

平成２８年度計画	平成２８年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅲ　業務運営における公正性及び透明性の確保その他業務運営に関する重要事項 **４．個人情報の保護に関する事項** お客様の年金を最優先に守る観点から、情報セキュリティに係る組織面、技術面及び業務運営面を全般的に見直し、インターネットからの攻撃をはじめとする情報セキュリティ上の脅威に対して強固な情報システムを構築するとともに、実効性のある対応体制を構築することにより、お客様の重要な個人情報（年金個人情報）の保護を確実に行う。 ①組織の一体性の確保 ・平成 27 年 10 月 1 日に設置した情報セキュリティ対策を一元的に管理するための「日本年金機構情報管理対策本部」、その下の実施組織である情報管理対策室及び情報セキュリティインシデントへの即応性を向上するための機構ＣＳＩＲＴを十分に機能させることにより、情報セキュリティ対策に必要な体制を確保する。 ・情報セキュリティ対策を強化するため、その助言等を行う高度な専門的知識・経験を有する者（又は機関）を設置する。	**４．個人情報の保護に関する事項** （組織体制の強化） ○平成 27 年 10 月 1 日に設置した情報管理対策本部においては、主に業務改善計画等に係る機構の情報セキュリティの方針決定や進捗確認等を行ってきたほか、外部の機関による監査等で明らかになった課題に対し、集中的（上期後半は毎日、下期においては週 1 回開催）に対応策をまとめ、その進捗管理を行ってきました。その結果、外部の機関による監査等では、特段問題となるような事態は見受けられなかったとの評価を得ました。 ○理事長直轄の推進部署として情報管理対策本部の所掌事務を担当する情報管理対策室（平成 27 年 10 月設置）においては、平成 28 年 7 月 19 日に、業務改善計画の工程を推進する責任者として次長を 1 名増員するとともに、情報セキュリティ対策に関する関係部署への指示及び総合調整等を実施するため、セキュリティ対策推進グループを新設する等、体制強化を図ってきました。 ○平成 28 年 4 月から、最高情報セキュリティアドバイザーを設置し、情報セキュリティ対策の推進に係る CISO 等への助言、教育計画の立案・教育実施への助言等を受けました。 機構 CSIRT の機能を強化するため、関係部署からの支援体制を確保しつつ、情報セキュリティの専門家の立場から支援を行う情報セキュリティ対策支援業者との委託契約を行い、専門技術的な見地からの支援を受けました。	①平成 28 年度計画のとおり情報セキュリティのための体制強化等を実施しました。 ・情報管理対策本部においては、情報セキュリティの方針決定や進捗確認等を一元的に実施し、情報セキュリティ対策の司令塔としての機能を果たしました。 ・最高情報セキュリティアドバイザーを設置し、専門的・技術的な知見に基づく助言を受けることにより、情報セキュリティ対策の強化を図りました。 ・情報セキュリティに係る外部の専門家の活用を図り、機構 CSIRT の体制及び機能の強化を図りました。

②システム上の対策 ・基幹システムは、引き続きインターネットから遮断するとともに、年金個人情報を管理・運用する領域として、年金個人情報専用の共有フォルダを設置する。 ・機構ＬＡＮシステムは、インターネット環境から切り離したシステムとし、イントラネットメール、グループウェア及びマニュアル等を有するが、年金個人情報を保有しない。 ・インターネット環境は、基幹システム及び機構ＬＡＮシステムから切り離し、多重の防御対策を講じた安全性の高いシステムを構築する。 ・「ねんきんネット」については、情報セキュリティの強化を図るため、多重の防御対策の整備を進める。 ・個人情報保護のため、生体情報認証による厳格なアクセス制御、アクセス内容の監視、個人情報に関わる業務を委託する場合における厳格な委託先の選定と業務の監督等を適切に行う。	○平成 28 年 8 月 26 日に、機構と厚労省の役職員を構成メンバーとする「情報セキュリティ対策連絡会議」及び「情報セキュリティ対策連絡会議ワーキンググループ」（週次で開催）を設置し、厚労省との連携を強化しました。 （年金個人情報等専用共有フォルダの設置） ○インターネット環境及び機構 LAN システムから遮断した基幹システムの領域に、窓口装置（WM）からのみアクセスを可能とし、年金個人情報をはじめとする基幹業務を実施する上で必要となる情報を取り扱う「年金個人情報等専用共有フォルダ」（以下「専用共有フォルダ」という。）を設置し、平成 28 年 10 月 3 日から運用を開始しました。また、「運用要領」を策定し、取り扱う情報の属性に応じて、使用するフォルダ及び当該フォルダを使用する者を明確にするとともに、具体的な使用方法及び管理方法を定めました。 ○専用共有フォルダのある領域から記録媒体に情報を書き出す場合には、全て暗号化措置を講じてきたほか、専用共有フォルダの安全性を高めるため、基幹システムへのアクセスと同様に、平成 29 年 1 月 4 日から生体認証によりアクセス可能な者を識別する仕組みを導入しました。 ○今後、専用共有フォルダへ年金個人情報等を格納する場合は、自動的に暗号化を行う仕組みの導入や未知のウイルス検知機能を追加した検疫 PC の設置による入口対策の強化を行うこととしています。 （機構 LAN システムのセキュリティの強化） ○機構 LAN システムについては、インターネット環境及び基幹システムから切り離したシステムとし、機構 LAN システムの共有フォルダでは、基幹業務以外の企画業務及び管理業務を実施する上で必要となる情報のみを取り扱うこととしました。また、「運用要領」を策定し、取り扱う情報の属性に応じて、使用するフォルダ及び当該フォルダを使用する者を明確にするとともに、具体的な使用方法及び管理方法を定めました。 ○さらに、窓口装置（WM）から機構 LAN システムへのアクセスは業務上必要な機能に限定するため、窓口装置（WM）で機構 LAN システムのイントラネットメールを利用する際に、ファイルを添付した送受信はできないように制御すること、また窓口装置（WM）から機構 LAN 掲示板にファイルをアップロードできないよう制御することなどの機能制限を行いました。	②平成 28 年度計画のとおり各種対策を実施しました。 ・基幹システムは、引き続きインターネットから遮断するとともに、年金個人情報を管理・運用する領域として、年金個人情報専用の共有フォルダを設置しました。 ・機構 LAN システムはインターネット環境から切り離したシステムとし、年金個人情報を保有しないようデータ分離を徹底しました。 ・インターネット環境は、基幹システム及び機構 LAN システムから切り離し、多重の防御策を講じたシステムの検証を開始しました。 ・「ねんきんネット」等について、多重の防御対策の整備が図られていることを確認しました。 ・年金個人情報等専用共有フォルダの安全性を高めるために生体認証によるアクセス制御を実施しました。 ・年金個人情報等専用共有フォルダと機構 LAN システムについて、外部の専門家による監査やリスク評価等において、特段問題となるような事態は

	（インターネット環境への対応） ○機構本部の一部の部署と拠点に WEB 閲覧のための専用端末を設置した上で運用検証を行い、インターネット環境を利用して実施する業務を特定するとともに、当該業務に必要な機能及びその規模などを検証しました。 ○当該運用検証の結果を踏まえ、今後、段階的に運用検証の範囲の拡大と必要な見直しを行いながら、これまで実施してきた情報セキュリティ対策に加えて、標的型攻撃に備えた多重防御による情報セキュリティ対策を実施した上で、インターネットを安定的に利用できる環境を構築することとしています。 ○今後、職員等によるインターネット環境の利用が適切に行えるよう運用管理規程や運用手順書等のルールを定めるとともに、全職員に対して研修や訓練を実施することによりルールを徹底していくこととしています。 （「ねんきんネット」のセキュリティの強化） ○インターネットへの接続を要する「ねんきんネット」について、外部の専門家による脆弱性診断等を実施し、インターネット経由の攻撃に対する多重の防御対策が講じられているのかの点検を行いました。今後も、定期的かつ継続的に脆弱性診断等を実施することとしています。 （認証の厳格化等） ○専用共有フォルダの安全性を高めるため、基幹システムへのアクセスに導入している生体認証を平成 29 年 1 月 4 日から専用共有フォルダにも導入することによりアクセス制限を厳格にしました。（上記②参照） ○また、外部委託先における個人情報の適切な取扱いについて徹底・強化を図りました。（下記④参照）	見受けられませんでした。
③業務運営上の対策 ・情報セキュリティポリシー及び情報セキュリティインシデント発生時に迅速かつ的確に対処するため、具体的な手順について、実効性のある内容に改正する。	（情報セキュリティポリシーの機動的な改正） ○日本年金機構情報セキュリティポリシー（以下「機構ポリシー」という。）及び各種手順書等については、平成 28 年 8 月に改正された「政府機関等の情報セキュリティ対策のための統一基準群」（以下「政府統一基準群」という。）及び同年 10 月に改正された「厚生労働省情報セキュリティポリシー」に準拠しつつ、機構の実情に照らし、適用の必要性等を検証の上、同年 11	③機構ポリシーについては、政府統一基準群及び厚生労働省情報セキュリティポリシーに準拠し、速やかに改正を行いました。

・役職員に対する情報セキュリティ対策及び個人情報保護の重要性及びその役割に応じた責務を果たすため、情報セキュリティ研修及び個人情報保護に対する研修を定期的・継続的に実施し、情報セキュリティ研修の成果については、模擬訓練により検証する。 ・各拠点で発生した個人情報漏えい事案の背景や原因を分析した情報提供を行うことにより、その教訓を活かした再発防止策を具体的に徹底する。	月から順次、改正を実施しました。 ○情報セキュリティインシデント対処手順書については、インシデント発生時の対処実施判断フローに、これまでのウイルス検知事象を踏まえたフローを追加するとともに、情報セキュリティインシデントの例をわかり易い表現に見直しを行い、具体化及び実効性の向上に努めました。 （書類等の適切な管理） ○要機密情報である書類等の保管方法について、業務終了後は施錠可能なキャビネットに保管するなど、情報取扱手順書等に定められたルールが適切に守られるよう、チェックリストを作成し、拠点長にその確認状況を報告させるとともに、監査部が行う無予告監査においてその状況を確認してきました。 ○また、特定個人情報の取扱いに関しては、「特定個人情報保護管理事務取扱要領」を定めた上で、文書の保管状況を記載する管理簿等を作成し、その保管や廃棄が確実に行われていることを、担当者以外にも管理者がチェックをするなどの取扱いといたしました。 （情報セキュリティ研修の強化） ○情報セキュリティ関係諸規程及び情報セキュリティの重要性を理解させるとともに、情報セキュリティ水準の適切な維持を図るため、各拠点において、全役職員（2回目からは派遣職員を含む）を対象とした情報セキュリティ研修を計3回（平成28年4～7月、9月、平成29年2月）実施しました。 ○研修内容を統一するため、平成28年8月4日に教育実施計画を改正し、受講対象者別に研修にかける時間、重点項目、講義内容、使用する教材、担当する講師、実施方法等を明確化しました。 ○情報セキュリティ対策に関する研修教材については、照会が多い事項や自己点検・理解度テストの結果等を反映し、平成28年9 月6 日に各拠点に周知しました。 ○未受講者へのフォローアップについては、復職等により受講可能となった場合は、速やかに研修を実施するよう指示するとともに、未受講者がいな	・全職員に対する3回にわたる情報セキュリティ研修と、研修後の理解度テスト、自己点検等の実施により、役職員に対する情報セキュリティ対策の重要性及びその役割に応じた責務の周知徹底を図りました。 ・役職員の情報セキュリティに対する意識向上を図るため、インターネット環境利用予定者を対象に標的型メール攻撃訓練を実施しました。

	いことを確認しました。 ○さらに、サイバーセキュリティ月間（平成29年2月1日～3月18日）では、全職員に対して標的型攻撃を念頭に置いた不審メールへの対応等に係る注意喚起を行いました。 ○平成28年7月に情報セキュリティ理解度テストを実施し、理解度テストの正答状況を第2回情報セキュリティ研修に反映させました。また、同年8月から、実効性の高い点検を実施できるよう、情報セキュリティに関して毎月内容が変わるテスト形式の設問を取り入れる自己点検を実施しています。 ○平成29年度においては、情報セキュリティ研修及び個人情報保護に関する研修を定期的・継続的に実施するとともに、研修の成果を理解度テスト等により検証することとしています。 （機構CSIRT機能の強化） ○機構CSIRTに属する職員のインシデント対応能力向上のための研修等として、情報管理対策室職員が、平成28年10月には独立行政法人情報処理推進機構（IPA）協賛の情報セキュリティワークショップに、同年12月には情報通信研究機構（NICT）が主催する「実践的サイバー防御演習（CYDER）」に参加し実践的知識を得るとともに、最新の情報を得るため、積極的に外部の研修会に参加しました。 ○機構内での取組として、機構CSIRT職員に対して、情報セキュリティインシデント対応の取組をリードできる人員の養成を目的とした「CSIRT研修」（全4回）を実施しました。 ○情報セキュリティインシデント対処訓練として、平成28年7月13日に厚生労働省と合同で訓練を実施し、エスカレーションの手続に問題がないか等を検証しました。 また、役職員に対する標的型メール攻撃訓練を平成29年1月10日に実施し、その結果の検証を行い、注意喚起等のフォローアップを行いました。 （個人情報保護対策の強化） ○本部監査部内に氏名索引処理業務の点検専門チームを設置し、平成28年7	

	月 20 日から一般監査と同時期に点検を実施しました。 〇個人番号利用の開始に伴い、新たに特定個人情報保護管理事務取扱要領を定め、特定個人情報取扱者及び個人番号取扱区域の指定、特定個人情報の送付、持出については、送付簿や持出簿により管理することとし、特定個人情報の紛失、漏えい防止を図りました。 また、住基ネットへの照会処理を行った際には、処理結果リスト等に基づき管理者が照会目的を確認することとしました。	
④外部委託先における個人情報の管理 ア 個人情報に関わる業務を外部委託する場合においては、事業者に個人情報の管理体制を証明する書類の提出を求め、入札に参加する要件の有無を判定する。 イ 業務開始前、業務開始後及び業務終了後の各段階において、以下のような取組を行うことにより、外部委託事業者における個人情報の管理を徹底し、強化を図る。 ・業務開始前に、委託事業者と従業員との間で守秘義務契約の締結を行い、その写しの提出を求める。 ・業務開始後に、定期及び随時の立入検査を行うとともに、自主点検のチェックリストの報告を求める。 ・業務終了後に、個人情報に係るデータの消去・廃棄の確認ができるものを求める。	（入札参加条件の厳格化） 〇入札参加の際に事前に情報セキュリティの管理体制に関する書類を提出させていますが、平成 28 年度は、以下に関する書類を更に追加して提出させ、情報セキュリティに関する委託要件を厳格にしました。あわせて、委託業者選定審査チェックリストにも同様の項目を追加し、事前審査を強化しました。 ・インターネットとの隔離状況 ・ウイルス対策ソフトの導入証明及びウイルススキャンの実施体制 ・セキュリティパッチの適用体制 ・通信ネットワーク構築時における通信経路の閉域化又は専用線使用の証明 （業務開始前の管理） 〇委託開始前に、委託事業者は全ての業務委託員との間で、日本年金機構法の罰則が適用される旨を明記した守秘義務契約の締結を行い、その写しを提出させることを義務化しました。 （業務履行中の管理） 〇委託事業者が行う自主点検については、報告書の様式を見直し個人情報の取扱いに係る教育訓練の研修実施日や研修内容を具体的に記載させ個人情報等保護や法令遵守等に関する点検の実効性の強化を図りました。 個人情報等に関する立入検査においては、検査項目ごとの具体的な根拠を確認するため原則証跡を徴取することとし、検査の実効性の強化を図りました。平成 28 年度実施対象の 232 件について、全て立入検査を実施しました。	④委託事業者における個人情報等の保護・管理については、情報セキュリティに関する契約条項を強化することと併せて立入検査調書の検査項目を見直し、検査においては具体的な証跡を確認することで委託先での個人情報等の管理体制の監督をさらに強化しました。

	（業務終了後の管理） ○契約終了時における個人情報等の返却・廃棄等の確認にあたっては、具体的な消去又は廃棄方法を記載した個人情報等の返却・廃棄に関する報告書を提出させ、消去又は廃棄方法に問題が無いか確認しました。 平成 28 年度対象の 275 件について、全て適正に消去・廃棄していることを確認しました。 （個人番号の取扱いに関する管理） ○個人番号利用の開始に伴い、特定個人情報取扱者及び個人番号取扱い区域を指定させ、その内容を業務開始前までに報告することを義務化しました。また、個人番号を取り扱う業務を行う全ての委託事業者に対して個人番号利用に関する研修を指示し、対象となる全ての業務委託員に対する研修が実施されたことを確認しました。	
⑤監査によるチェック ア 外部監査 ・情報セキュリティ対策の主として技術面の対応についての妥当性等を確認・評価する外部監査を実施する。 イ 内部監査 ・本部監査部に情報セキュリティの専門チームを設置し、無予告監査を行うことにより、情報セキュリティ対策の実施状況に係る内部監査を強化する。 ・新セキュリティポリシーに係る準拠性のシステム監査を実施する。 ・個人情報の保護・管理に関する各種施策について、内部監査等により実施状況を適宜把握し、改善に係る取組が有効に機能しているかを検証し、問題点を把握するとともに必要に応じて改善提言を行う。	（外部監査の強化） ○平成 28 年 7 月から独立した外部の専門家による保証型監査を導入し、情報セキュリティ監査を実施しました。その結果、情報セキュリティ対策の主として技術面の対応についての妥当性が適切であるとの評価を受けました。 （内部監査の強化） ○情報セキュリティ監査、システム監査の強化 ・情報セキュリティ監査体制の強化と専門性向上の取組 平成 28 年 4 月から、監査部本部監査グループ内に情報セキュリティ監査チームを配置し、7 月からは情報セキュリティ監査及びシステム監査に特化した専門グループを立ち上げました。 ・情報セキュリティ対策の強化に対する監査 外部機関の検査等における情報セキュリティ対策の指摘事項について、本部及び拠点におけるルールの順守状況を確認するため、平成 28 年 8 月から 9 月に集中して無予告特別監査を行いました。 ・情報セキュリティポリシーの準拠性監査として、諸規程等が機構ポリシーに準拠しているかを検証しました。監査の結果、不備事項はありませんでした。 ・情報セキュリティに係る教育・訓練の実施状況について確認し、その有効性を検証しました。監査の結果、不備事項はありませんでした。 ・システム監査については、システム面の安全性の監査として、「機構 LAN	⑤情報セキュリティ対策の主として技術面の対応についての妥当性等を確認・評価する外部監査を実施しました。 ・本部監査部に設置した情報セキュリティ監査及びシステム監査の専門チームが情報セキュリティ対策の実施状況を確認・評価しました。 ・本部監査部による無予告の一般監査（業務検査）・監査の中で、本部各部室及び各拠点における情報セキュリティ対策の実施状況及び個人情報の保護・管理に関する実施状況を適宜把握し、改善に係る取組が有効に機能しているか検証し、問題点を把握するとともに必要に応じて改善提言を行いました。 ・マイナンバーを取り扱う個人

	システム」、「窓口装置(WM)」、「年金個人情報等専用共有フォルダ」等の情報セキュリティ対策（技術面）が「業務改善計画」に記載されている整備計画通り実施されているか等について検証しました。監査の結果、不備事項はありませんでした。	番号管理システム等に係るシステム監査を実施しました。 ・外部委託先における個人情報の保護・管理に関する実施状況に係るシステム監査を実施しました。 ・システム開発・運用・保守に係る外部委託先への監督・検査の実施状況、及び重要性の高いシステムに関して外部委託先における個人情報の保護・管理に関する実施状況についてシステム監査を実施しました。

<table>
<tr><th>平成２８年度計画</th><th>平成２８年度計画に対する取組状況</th><th>自己評価</th></tr>
<tr>
<td>Ⅳ 予算、収支計画及び資金計画
１． 予算については、別紙１のとおり。
２．収支計画については、別紙２のとおり。
３．資金計画については、別紙３のとおり。</td>
<td>（予算執行等の実績）
○平成 28 年度の予算及び収支計画に対しての予算執行等の実績は、以下のとおりです。
なお、年金生活者支援給付金支給準備事務費については、年金生活者支援給付金法の施行が延期されたことにより年金生活者支援給付金支給準備事務取扱交付金を受け入れていないため、予算の執行はありませんでした。
<table>
<tr><th>区分</th><th>予算額</th><th>決算額</th></tr>
<tr><td>業務経費</td><td>1,580.0 億円</td><td>1,454.6 億円</td></tr>
<tr><td>保険事業経費</td><td>742.4 億円</td><td>699.6 億円</td></tr>
<tr><td>国民年金の適用関係業務</td><td>100.4 億円</td><td>102.4 億円</td></tr>
<tr><td>国民年金の収納関係業務</td><td>282.3 億円</td><td>254.6 億円</td></tr>
<tr><td>厚生年金保険・健康保険・船員保険の適用関係業務</td><td>244.8 億円</td><td>219.9 億円</td></tr>
<tr><td>厚生年金保険・健康保険・船員保険の徴収関係業務</td><td>31.1 億円</td><td>30.7 億円</td></tr>
<tr><td>年金給付関係業務</td><td>83.6 億円</td><td>92.0 億円</td></tr>
<tr><td>オンラインシステム経費</td><td>419.8 億円</td><td>383.0 億円</td></tr>
<tr><td>年金相談等経費</td><td>417.8 億円</td><td>372.0 億円</td></tr>
<tr><td>一般管理費</td><td>1,132.1 億円</td><td>1,121.0 億円</td></tr>
<tr><td>年金生活者支援給付金支給準備事務費</td><td>24.1 億円</td><td>－</td></tr>
<tr><td>計</td><td>2,736.1 億円</td><td>2,575.6 億円</td></tr>
</table>
※金額については、端数整理のため合計が一致しない場合がある。</td>
<td>○中期計画、年度計画に沿った予算等を作成しました。
また、予算執行については、入札によって調達コストを低減したことなどにより、予算全体（年金生活者支援給付金支給準備事務費を除く。）で 136.4 億円を削減しました。
監査法人による監査報告において、日本年金機構の財政状態、運営状況、キャッシュ・フローの状況及び行政サービス実施コストの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認められています。</td>
</tr>
</table>

別紙１

平成２８年度予算

（単位：百万円）

区　　別	金　　額
収入	
運営費交付金	270,870
運営費交付金	112,874
事業運営費交付金	157,996
年金生活者支援給付金支給準備事務取扱交付金	2,408
その他の収入	333
計	273,610
支出	
業務経費	157,996
保険事業経費	74,238
オンラインシステム経費	41,981
年金相談等事業経費	41,777
一般管理費	113,207
年金生活者支援給付金支給準備事務費	2,408
計	273,610

（注記）金額欄の数字は四捨五入の関係で一致しないことがある。

別紙２

平成２８年度収支計画

（単位：百万円）

区　　別	金　　額
費用の部	273,610
経常費用	273,610
業務経費	157,996
保険事業経費	74,238
オンラインシステム経費	41,981
年金相談等事業経費	41,777
一般管理費	113,207
人件費	100,080
その他一般管理費	13,127
年金生活者支援給付金支給準備事務費	2,408
収益の部	273,610
経常収益	273,610
運営費交付金収益	270,870
運営費交付金収益	112,874
事業運営費交付金収益	157,996
年金生活者支援給付金支給準備事務取扱交付金収益	2,408
その他の収入	333
純利益（△純損失）	0
総利益（△総損失）	0

（注記１）金額欄の数字は四捨五入の関係で一致しないことがある。

（注記２）当法人における退職手当については、その全額について、運営費交付金を財源とするものと想定している。

別紙３

平成２８年度資金計画

（単位：百万円）

区　　別	金　　額
資金支出	
業務活動による支出	273,610
投資活動による支出	0
財務活動による支出	0
計	273,610
資金収入	
業務活動による収入	273,610
運営費交付金による収入	112,874
事業運営費交付金による収入	157,996
年金生活者支援給付金支給準備事務取扱交付金による収入	2,408
その他の収入	333
投資活動による収入	0
財務活動による収入	0
計	273,610

（注記）金額欄の数字は四捨五入の関係で一致しないことがある。

平成２８年度業務実績報告書＜別表＞目次（案）

	資料名称	ページ
【別表　1】	国民年金保険料の納付率等の状況	1
【別表　2】	収納対策のスキーム（概念図）	2
【別表　3】	厚生年金保険等の適用促進等に係る平成28年度行動計画の取組状況	3
【別表　4】	厚生年金保険適用関係指標の推移（年度別）	4
【別表　5】	事業所調査関係内訳（年度別）	5
【別表　6】	厚生年金保険料等の収納対策に関する指標の推移（年度別）	6
【別表　7】	サービススタンダードの達成状況	8
【別表　8】	未統合記録（5,095万件）の解明状況	9
【別表　9】	年金事務所一般年金相談窓口の月別状況	10
【別表　10】	「機構ホームページ等改善の意見をいただく会」開催結果（報告）	11
【別表　11】	提言（運営評議会）	16
＜参考資料1＞	日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29.4.1現在）	17
＜参考資料2＞	日本年金機構再生プロジェクト工程表	38
＜参考資料3＞	中期計画（定量的目標）に対する進捗状況	46
＜参考資料4＞	機構の意思決定等の仕組み	47
＜参考資料5＞	日本年金機構における届書受付件数及び郵便物発送件数（概数）	56
＜参考資料6＞	平成28年度　年金事務所・年金相談センターお客様満足度調査（CS調査）	57
＜参考資料7＞	平成28年度予算の執行（決算）状況【総括表】	61

【別表1】

国民年金保険料の納付率等の状況

事項	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	
第１号被保険者数※1 （対前年度比）	1,938 万人 (-2.4%)	1,904 万人 (-1.7%)	1,864 万人 (-2.1%)	1,805 万人 (-3.1%)	1,742 万人 (-3.5%)	1,668 万人 (-4.3%)	○○○ 万人 ○○%	
納付月数 （対前年度比）	9,893 万月 (-4.7%)	9,407 万月 (-4.9%)	9,010 万月 (-4.2%)	8,817 万月 (-2.1%)	8,607 万月 (-2.4%)	8,291 万月 (-3.7%)	○○○ 万月 ○○%	
全額免除者数 （対前年度比）	551 万人 (+3.1%)	568 万人 (+3.1%)	587 万人 (+3.3%)	606 万人 (+3.2%)	602 万人 (-0.6%)	576 万人 (-4.3%)	○○○ 万人 ○○%	
全額免除率 （対前年度比）	29.0% (+1.6%)	30.4% (+1.4%)	32.0% (+1.6%)	34.1% (+2.1%)	35.1% (+1.0%)	35.0% (+0.0%)	○○% (○○%)	
強制徴収の着実な実施	最終催告送付 24,232 件 督促状送付 10,583 件 差押実施 3,379 件	最終催告送付 30,045 件 督促状送付 17,615 件 差押実施 5,012 件	最終催告送付 68,974 件 督促状送付 34,046 件 差押実施 6,208 件	最終催告送付 78,030 件 督促状送付 46,274 件 差押実施 10,476 件	最終催告送付 65,654 件 督促状送付 46,586 件 差押実施 14,999 件	最終催告送付 84,801 件 督促状送付 43,757 件 差押実施 7,310 件	最終催告送付 85,342 件 督促状送付 50,423 件 差押実施 13,962 件	
最終納付率 （現年度からの伸び幅）	66.8% (+4.8%)	65.3% (+5.3%)	64.5% (+5.2%)	65.1% (+6.4%)	67.8% (+8.8%)	70.1% (+9.2%)	○○% ○○%	目標：70.1% （7.0%程度の伸び幅確保）
過年度１年目 （現年度からの伸び幅）	63.2% (+3.3%)	62.2% (+2.9%)	62.6% (+3.9%)	63.5% (+4.5%)	67.2% (+6.3%)	68.6% (+5.5%)	○○% (○○%)	目標：67.4% （4.0%程度の伸び幅確保）
現年度納付率 （対前年度比）	59.3% (-0.7%)	58.6% (-0.7%)	59.0% (+0.3%)	60.9% (+1.9%)	63.1% (+2.2%)	63.4% (+0.3%)	○○% (○○%)	目標：64.4%
口座振替利用率 （対前年度比）	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%)	目標：35.1% （27年度と同等以上の水準を確保）
クレジット利用率 （対前年度比）	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%)	
マルチペイメント利用状況 （ｺﾝﾋﾞﾆ、ｸﾚｼﾞｯﾄｶｰﾄﾞ、ｲﾝﾀｰﾈｯﾄ、ﾍﾟｲｼﾞｰ）	1,308万件 (+6.7%)	1,382万件 (+5.7%)	1,482万件 (+7.2%)	1,615万件 (+9.0%)	1,835万件 (+13.6%)	1,982万件 (+8.0%)	2,064万件 (+4.1%)	

※1　第1号被保険者数には任意加入被保険者を含む。

【別表2】

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%	→	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（H26.4～）

（利用状況）

26年度		27年度		28年度
29万件	→	21万件	→	35万件

○ クレジットカード納付の導入（H20.2～）

（利用状況）

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

○ コンビニ納付の導入（H16.2～）

（利用状況）

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

○ インターネット納付の導入（H16.4～）

（利用状況）

26年度		27年度		28年度
139万件(※)	→	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

納付督励の実施

・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

度重なる督励にも応じない

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

納付督励対象

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

○市場化テストによる外部委託（H17.10～）

（実施対象事務所数）		（督励件数）	
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

免除等対象

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）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所得に係る税未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

【別表３】

厚生年金保険等の適用促進等に係る平成２８年度行動計画の取組状況

		項目	年間目標値（A）	実績（B）	達成率（B／A）	備考
1	適用促進	職員の加入指導により、適用に結び付いた事業所数	93,000 事業所	115,105 事業所	123.8 %	・27年度実績は、92,550事業所
		適用となった被保険者数		265,002 人		239,024人
2		加入指導実施回数		1,515,661 回		・平成27年度実績は、 1,131,194 回
		内訳 （１）電話・文書による加入指導		内訳 （１） 1,294,752 回		内訳 （1） 938,661 回
		（２）来所要請による加入指導		（２） 153,754 回		（2） 121,620 回
		（３）戸別訪問による加入指導		（３） 67,155 回		（3） 70,913 回
3		立入検査実施件数		40 件		・平成27年度実績は、273件
4	事業所調査	事業所調査実施件数	485,001 事業所	565,356 事業所	116.6 %	・平成27年度実績は、492,001事業所
		事業所調査により、適用となった被保険者数		9,007 人		13,170人

【別表4】

○ 厚生年金保険適用関係指標の推移（年度別）

項番	指標名	単位	２２年度	２３年度	２４年度	２５年度	２６年度	２７年度	２８年度	27年度と28年度との比較
1	新規適用事業所数	事業所	67,300	69,719	74,677	91,457	113,430	157,184	182,422	116.1%
2	全喪事業所数	事業所	54,629	56,845	49,974	31,309	40,391	41,173	39,957	97.0%
3	適用事業所数（年度末現在）	事業所	1,748,578	1,745,027	1,758,192	1,800,619	1,867,185	1,974,655	2,109,345	106.8%
4	適用調査対象事業所数（年度末現在）	事業所	107,935	246,165	387,840	357,303	245,335	647,786	513,332	79.2%
5	被保険者数（資格取得分）	人	5,971,161	6,064,813	6,298,001	6,535,050	6,697,394	6,913,401	7,476,219	108.1%
6	被保険者数（資格喪失分）	人	5,808,127	6,019,435	6,124,748	6,053,223	6,031,851	6,038,882	6,148,007	101.8%
7	被保険者数（年度末現在）	人	34,411,013	34,514,836	34,717,319	35,272,821	35,985,388	36,863,741	38,217,576	103.7%
8	外部委託による加入勧奨事業所数	事業所	146,698	396,884	207,365	110,079	0	167,989	99,045	59.0%
9	職員による加入指導事業所数（文書・電話・来所要請・訪問指導ののべ事業所数）	事業所	34,252	57,453	113,112	65,163	490,619	1,131,194	1,515,661	134.0%
10	適用対策を講じた結果、適用した事業所数	事業所	4,808	6,685	8,322	19,099	39,704	92,550	115,105	124.4%

【別表5】

○ 事業所調査関係内訳（年度別）

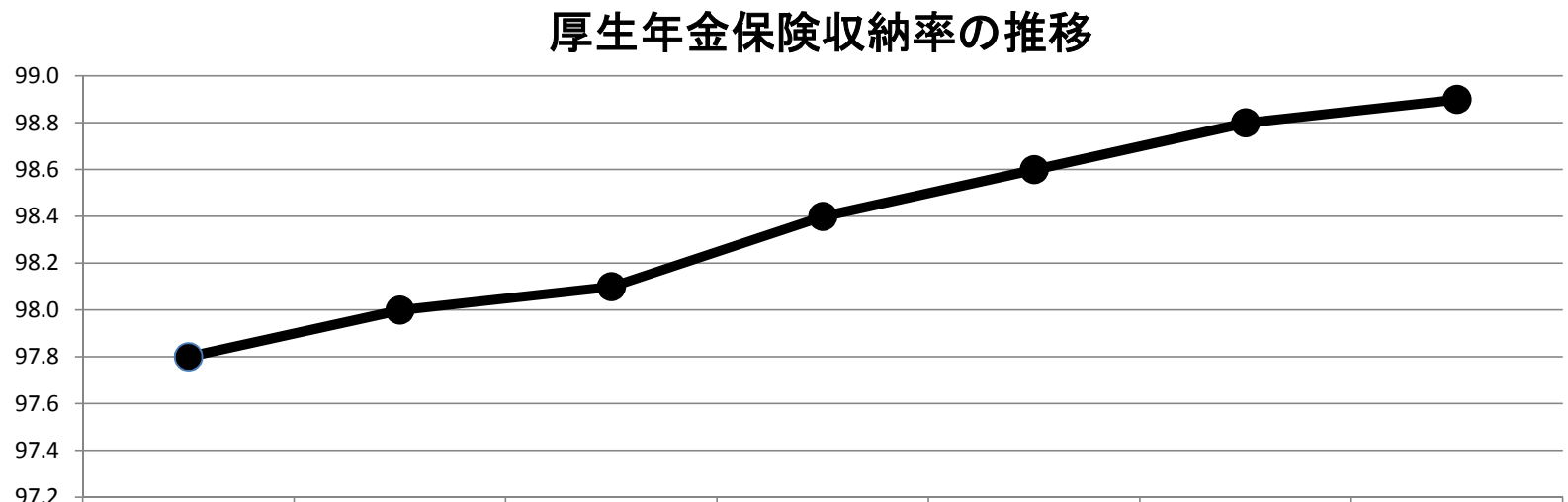
項番	指標名		単位	２２年度	２３年度	２４年度	２５年度	２６年度	２７年度	２８年度	27年度と28年度との比較
1	事業所調査実施事業所数 ①		事業所	157,477	437,325	491,188	463,075	474,098	492,001	565,356	114.9%
2	①のうち、総合調査事業所数 ②		事業所	32,030	80,003	94,561	98,106	185,856	210,959	297,777	141.2%
3	総合調査実施割合（②／①）		－	20.3%	18.3%	19.3%	21.2%	39.2%	42.9%	52.7%	122.8%
4	事業所調査のきっかけとなった情報提供数	被保険者からの情報提供	事業所	1,483	1,508	1,343	1,071	496	385	489	127.0%
5		地方運輸局等からの情報提供	事業所	970	703	671	482	242	168	169	100.6%
6		都道府県労働局からの情報提供	事業所	679	251	164	91	60	70	120	171.4%

【別表6】

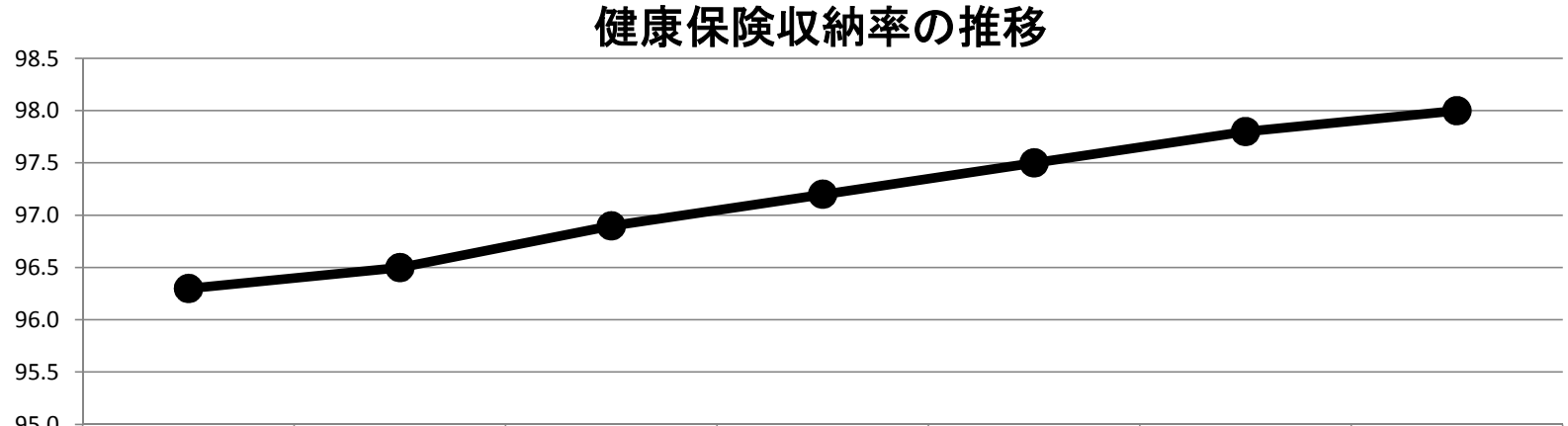
厚生年金保険料等の収納対策に関する指標の推移（年度別）

指標名		単位	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
保険料決定額（過年度分を含む）①	厚生年金保険	億円	232,430	239,581	246,116	254,629	266,941	281,830	297,992
	協会管掌健康保険	億円	74,985	76,722	81,192	82,950	86,312	89,104	93,068
	船員保険	億円	387	378	374	366	372	370	373
保険料収納額（過年度分を含む）②	厚生年金保険	億円	227,253	234,699	241,549	250,472	263,196	278,362	294,754
	協会管掌健康保険	億円	72,243	74,074	78,653	80,606	84,183	87,121	91,211
	船員保険	億円	344	341	340	337	345	348	355
不納欠損額③	厚生年金保険	億円	407	380	362	369	323	338	285
	協会管掌健康保険	億円	201	191	188	199	178	189	163
	船員保険	億円	5	4	4	1	3	3	2
収納未済額 ①－②－③	厚生年金保険	億円	4,770	4,502	4,205	3,788	3,422	3,130	2,952
	協会管掌健康保険	億円	2,541	2,457	2,351	2,145	1,951	1,793	1,693
	船員保険	億円	38	33	30	29	23	18	16
保険料収納率 ②/①	厚生年金保険	%	97.8	98.0	98.1	98.4	98.6	98.8	98.9
	協会管掌健康保険	%	96.3	96.5	96.9	97.2	97.5	97.8	98.0
	船員保険	%	88.9	90.1	91.0	92.0	92.9	94.1	95.2
滞納事業所数		事業所	162,461	162,735	154,013	141,284	138,162	135,860	134,940
差押え事業所数		事業所	13,707	17,798	22,556	24,626	25,094	24,300	25,174
口座振替実施率	厚生年金保険	%	81.6	82.7	83.0	83.3	83.1	83.2%	83.0%
	協会管掌健康保険	%	82.1	82.9	83.2	83.2	83.4	83.5%	83.2%
	船員保険	%	68.4	68.9	68.7	69.3	70.6	71.3%	72.0%

（注1）協会管掌健康保険とは、全国健康保険協会が運営している主に中小企業の従業員を対象とした健康保険のことです。同健康保険の保険料については、年金保険料と併せて、機構が一括して徴収を行っています。
（注2）滞納事業所数は、延滞金のみ滞納している事業所数を除いた事業所数を計上しています。



	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
系列1	97.8	98.0	98.1	98.4	98.6	98.8	98.9



	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
系列1	96.3	96.5	96.9	97.2	97.5	97.8	98.0

【別表７】

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%

（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。

【別表８】

未統合記録（5，095万件）の解明状況

＜平成29年3月時点＞

Ⅰ〈解明された記録〉 3，145万件	（1）基礎年金番号に統合済みの記録	1，897万件
	（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 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 542万件	1，248万件
Ⅱ〈解明作業中又はなお解明を要する記録〉 1，951万件	（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 ・ご本人から未回答のもの 276万件 ・「自分のものではない」と回答のあったもの 175万件 ・お知らせ便の未到達のもの 46万件 ・その他（注1） 272万件	769万件
	（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	885万件
	（4）（1）～（3）の記録と同一人と思われる記録（注2）	297万件

人数ベース 1，469万人
（受給者 864万人
被保険者等 605万人）

※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

【別表９】

年金事務所一般年金相談窓口の月別状況

項目		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	平均
平成２４年度	１ヶ月の待ち時間の平均が１時間以上の年金事務所数（312年金事務所・13時時点）	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	1ヶ所	1ヶ所	2ヶ所	0ヶ所
	１ヶ月の待ち時間の平均が30分以上1時間未満の年金事務所数（312年金事務所・13時時点）	28ヶ所	8ヶ所	3ヶ所	0ヶ所	1ヶ所	4ヶ所	15ヶ所	1ヶ所	0ヶ所	36ヶ所	28ヶ所	19ヶ所	143ヶ所	12ヶ所
	相談件数	510,044	506,197	516,739	475,528	505,088	448,959	555,510	493,356	427,941	535,195	558,695	579,396	6,112,648	509,387

項目		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	平均
平成２５年度	１ヶ月の待ち時間の平均が１時間以上の年金事務所数（312年金事務所・13時時点）	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所
	１ヶ月の待ち時間の平均が30分以上1時間未満の年金事務所数（312年金事務所・13時時点）	15ヶ所	4ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	2ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	11ヶ所	2ヶ所	5ヶ所	39ヶ所	3ヶ所
	相談件数	523,342	467,490	434,768	443,155	425,580	410,040	473,555	423,705	397,233	463,822	466,269	512,660	5,441,619	453,468

項目		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	平均
平成２６年度	１ヶ月の待ち時間の平均が１時間以上の年金事務所数（312年金事務所・13時時点）	1ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	1ヶ所	0ヶ所
	１ヶ月の待ち時間の平均が30分以上1時間未満の年金事務所数（312年金事務所・13時時点）	11ヶ所	3ヶ所	1ヶ所	0ヶ所	3ヶ所	2ヶ所	1ヶ所	1ヶ所	0ヶ所	19ヶ所	17ヶ所	3ヶ所	62ヶ所	5ヶ所
	相談件数	488,463	441,726	484,518	456,457	428,806	450,770	497,388	416,060	415,035	503,895	537,759	575,733	5,696,610	474,718

項目		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	平均
平成２７年度	１ヶ月の待ち時間の平均が１時間以上の年金事務所数（312年金事務所・13時時点）	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所
	１ヶ月の待ち時間の平均が30分以上1時間未満の年金事務所数（312年金事務所・13時時点）	4ヶ所	5ヶ所	2ヶ所	0ヶ所	2ヶ所	7ヶ所	4ヶ所	0ヶ所	1ヶ所	2ヶ所	2ヶ所	0ヶ所	29ヶ所	2ヶ所
	相談件数	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
	不正アクセス事案に係る相談件数（再掲）	—	—	32,471	10,836	2,215	1,976	456	179	44	41	23	26	48,267	4,827
	不正アクセス事案を除いた相談件数	471,694	400,689	474,822	429,941	421,433	411,273	462,935	432,240	420,738	461,871	540,127	551,546	5,479,309	456,609

項目		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	平均
平成２８年度	１ヶ月の待ち時間の平均が１時間以上の年金事務所数（312年金事務所・13時時点）	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所
	１ヶ月の待ち時間の平均が30分以上1時間未満の年金事務所数（312年金事務所・13時時点）	2ヶ所	3ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	1ヶ所	1ヶ所	0ヶ所	2ヶ所	0ヶ所	0ヶ所	5ヶ所	0ヶ所
	相談件数	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

「機構ホームページ等改善の意見をいただく会」開催結果（報告）

＜目的＞

日本年金機構ホームページ等について、障害がある方が必要な情報をスムーズにご利用いただけるよう改善を図るため、平成29 年 3 月 24 日、日本年金機構において、障害がある方又は障害がある方と身近に接している方々に出席いただき、「機構ホームページ等改善の意見をいただく会」を開催。（障害者団体（６団体）に出席をいただき公開で実施。なお、都合により当日出席されなかった２団体については個別に対応）

＜提示した改善案等＞

○　ホームページのトップに「障害のある方」向けのバナーを新設し、そのバナーの中で障害のある方に必要な情報を発信
○　ホームページに「障害年金ガイド」の点字データを新たに掲載
○　視覚障害がある方への「ねんきん定期便」・「年金額改定通知書」等の改善

＜主な意見と今後の対応＞

いただいた意見は「別紙」のとおり。
今後、ホームページについては、期間をかけずに対応するものと検討及び準備期間を要するものに分けて対応

○　期間をかけずに（数ヶ月内に）対応するもの
　・　文書やＦＡＸによる年金相談も可能であることのわかりやすい周知
　・　「障害のある方」向けのバナーの新設及びそのバナーの中で障害のある方に必要な情報を発信　等
○　費用（予算）や検討期間、準備期間が必要なもの
　・　ホームページのスマートフォン化
　・　コントラストや色彩の変更　等
○　「ねんきん定期便」及び「年金額改定通知書」の改善については、希望者に対する点字対応、「ねんきんネット」を活用した音声読み上げ機能の改善、「電子版ねんきん定期便」及び「電子版年金額改定通知書」（いずれも「ねんきんネット」上で確認）における文字拡大機能の追加

「別　紙」

「意見をいただく会」でのご意見・ご要望事項及び対応（案）

Ⅰ　ホームページ関係

○　期間をかけずに（数ヶ月内に）対応するもの

	ご意見・ご要望事項	対応（案）
①	文書やＦＡＸによる相談も可能であることを周知してほしい。	ホームページ（「全国の相談・手続き窓口」ページ）に「耳が不自由などの理由で電話での相談が困難な方へ」のコンテンツを新設し、分かりやすい場所で「文書での年金相談」「ファクシミリによる年金相談」をご案内することとしました。（３月２７日　掲載済）
②	障害基礎年金の制度説明は「20 歳以降に障害がある方」についての説明が主であるが、「先天性の病気などにより 20 歳前から障害がある方」についても制度説明やＱ＆Ａをもっと掲載してほしい。	「先天性の病気などにより 20 歳前から障害がある方」についての制度説明の記事やＱ＆Ａを拡充しました。（４月２６日　掲載済み）
③	必要な情報がホームページの深いところに入りすぎていて見つけにくい。	「障害のある方」向け専用バナーの中でわかりやすくご覧いただけるよう整理します。（７月中メド）
④	トップページに様々な情報がありすぎて分かりづらい。もう少しバナーの整理をしてシンプルにしてほしい。	トップページの関連記事を１つのバナーに集約する等、可能な範囲でシンプルな画面構成に整理します。（７月中メド）

○　費用（予算）や検討期間、準備期間等が必要なもの

	ご意見・ご要望事項	対応（案）
⑤	ホームページの情報をパソコンだけではなく、スマートフォンでも見えやすく情報が得られるように対応してほしい。	ホームページのスマートフォン化は開発費用が必要であり、財源確保の上、対応します。

⑥	ホームページの色彩（オレンジ色）が明るすぎて眩しく感じる。コントラストや色彩を工夫してほしい。	大規模なデザインリニューアルが必要であり、予算及び開発期間が必要なことから、次期ホームページリニューアル（平成３１年１０月）時に向け検討します。
⑦	「手話・字幕付き動画」について、①コンパクトな構成にすること、②時間表示を入れること、③手話通訳者の服装をグレー色ではなく黒色か紺色にすること、④字幕について、背景は黒色に文字は白色または黄色にすること。	「手話・字幕付き動画」の次回作成時（平成２９年１０月中をメド）に、ご意見・ご要望内容を取り込みます。 なお、「②時間表示を入れること。」については、４月７日に対応しました。
⑧	ＰＤＦデータでは音声データの読み上げや点字ディスプレイへの変換ができないため、テキストデータ化した資料を掲載してほしい。	不正アクセスによる情報流出事案により、平成２７年６月から平成２８年１１月までの間は印刷された資料をスキャナーで読み込ませ、そのデータをホームページに掲載していました（音声データの読み上げ等対応不可）。現在、当該データについてはテキスト情報が残るようパソコン上で形式変換したＰＤＦに順次貼り換えています。テキストデータ化については、現在ホームページに格納しているＰＤＦ資料が膨大であり、優先順位を付けた対応を検討します（システム的検証や費用対効果の検証が必要）。
⑨	障害年金の請求に必要な添付書類などは一表にして分かりやすいところに配置してほしい。	必要な添付書類について、どのような掲載がお客様にとって分かりやすいかを検討し、既存ページのリンク先の確認や配置の整理ができ次第実施します。
⑩	大人向けニュースをわかりやすく再編集した「こどもニュース」のように、発達障害のある方にとっても分かりやすい制度説明をお願いしたい。	現在でも図解やマンガで分かりやすく解説した「いっしょに検証！公的年金」（厚生労働省ＨＰからリンク）を掲載していますが、ご意見趣旨を踏まえ、厚生労働省と連携をして検討します。
⑪	裁定請求をする際に、フローチャートのような形で手続きの流れがチェックできるよう構成をお願いしたい。	フローチャートのような図式を加えることも含め、どのような掲載がお客様にとって分かりやすいかを検討し、実施します。

○　その他

	ご意見・ご要望事項	対応（案）
⑫	点字データについては、自動翻訳ソフト任せで作成するのではなく人の目で確認した校正後のものを掲載していただきたい。	従来から点字データについては点訳者による対応を行っており、ご意見を踏まえ、今後も同様の対応を継続します。
⑬	文字にルビを付けたり、新しい言葉や難解な言葉の置き換え、映像に内容をかみ砕いた要約字幕を付けるなど、アクセシビリティに十分配慮していただきたい。	新しい言葉や難解の言葉（法律用語等）の置き換えや手話動画へのルビ付け等、今後もアクセシビリティに配慮した分かりやすい言葉での掲載に努めます。
⑭	専門的な用語が多すぎて理解しづらい。分かりやすい言葉で案内をしていただきたい。	

Ⅱ　視覚障害のある方への「ねんきん定期便」・「年金額改定通知書」の改善関係

	ご意見・ご要望事項	対応（案）
⑮	点字、音声、拡大文字での提供を求めたい。 点字については、先例（東京都主税局：納税通知について希望者に点字で通知）を参考に検討いただきたい。音声コードは実際に使っている人が少ないので、音声コードだけでの通知については再考願いたい。弱視の方のほとんどが点字ではなく拡大文字等で情報にアクセスするので、その点を考慮していただいた上でねんきんネットで取り組まれてはどうか。	希望者に対する点字対応、「ねんきんネット」を活用した音声読み上げ機能の改善、「電子版ねんきん定期便」及び「電子版年金額改定通知書」（いずれも「ねんきんネット」上で確認）における文字拡大機能の追加等の検討を行います。

Ⅲ　その他のご意見・ご要望事項

	ご意見・ご要望事項	対応（案）
⑯	障害基礎年金受給決定時に国民年金保険料の法定免除の手続き案内をしてほしい。	年金証書の送付時に同封のパンフレットでご案内をしています。さらにホームページの障害基礎年金の掲載場所において、ご案内を実施していきます。
⑰	聴覚に障害があり、電話での年金相談ができない場合、メールにより年金相談が受けられるようにしてほしい。	メールによる年金相談については、なりすまし等セキュリティ対策に問題があると認識していますが、聴覚等に障害がある方への「ねんきんネット」を活用した年金相談の実現可能性について検討を行います。
⑱	聴覚障害により電話ができない人には「電話リレーサービス」（中継者（専門の第三者）を介して情報を得ることができるシステム）を活用できるようにしてほしい。	代理人からの電話による年金相談については、個人情報を回答することができないため、「ねんきんネット」を活用した年金相談の実現可能性について検討を行います。
⑲	聴覚障害者については、手話通訳者を介して電話年金相談ができるようにしてほしい。	

【別表１１】

平成２９年２月６日

日本年金機構
　理事長　水島　藤一郎　殿

日本年金機構運営評議会
座長　菊池　馨実

提　言

日本年金機構（以下「機構」という。）は、平成２７年１２月に業務改善計画を策定し、再生プロジェクト及び情報セキュリティ対策の強化に取り組んでいるところであるが、機構が、国民から信頼され、評価される組織となるためには、厚生労働省とも連携し、多岐に渡る業務改善計画を確実に実行することに併せ、基幹業務の更なる推進や制度改正への確実な対応を行うことが肝要である。

こうしたことを踏まえ、私たち運営評議会として下記について提言する。

記

１．組織改革、人事改革、業務改革及び情報開示・共有の促進を柱とする「日本年金機構再生プロジェクト」について、国民接点である現場の声を十分尊重した上で確実に実行するとともに、不断のフォローアップにより随時見直し・軌道修正を検討する等、現場・本部が一体となったプロジェクトの推進に努めること。

その際、効率化・合理化の観点から組織を集約していく中でも正確かつ円滑に基幹業務に対応できるよう取り組むこと。また、改革に伴う職員のワーク・ライフ・バランスへの影響にも配慮しつつ、職員一人ひとりが「自ら考え、自ら改革する」意識を持ってより積極的に改革に取り組める体制を整備すること。

２．情報セキュリティについて、職員一人ひとりのセキュリティ意識を醸成・定着させ、より高いレベルのセキュリティ体制を確立すること。また、インターネット環境の構築と、それに向けたハード面、運用面のセキュリティに関する環境整備、ルールの徹底を図ること。特に、機構においてマイナンバーを利用するに当たっては、より一層体制を引き締め、対応すること。

３．国民年金保険料の納付率向上、厚生年金保険の適用促進等の基幹業務の更なる推進を図ること。また、短時間労働者の適用拡大、受給資格期間の短縮等の制度改正に対して、業務の効率化・合理化を図った上で適切な人事配置を行い、厚生労働省と緊密に連携し必要な人員等を確保しながら、不断の努力により確実に対応すること。

さらに、事務処理誤り、コンプライアンス問題事案の防止のため、緊張感を持って業務を遂行し、綱紀粛正を徹底すること。

なお、年金制度・事務処理に対する正確性の徹底を図るため、適用事業所の事業主等への広報について、年金委員制度の活用等により充実を図るとともに、市区町村や社会保険労務士会をはじめとする関係機関・団体との連携・協力体制の構築に努めること。

以上

＜参考資料１＞

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．４．１現在）

１．組織改革

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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	・27年度14回、28年度50回開催し、組織横断的な議論を実施
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	・役割分担に偏りがないか、本部と拠点との間に支障が生じていないか、フォローアップ（必要に応じて、体制や所掌等を見直し）	・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（平成29年4月）	・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（H29．4．1現在）

1．組織改革

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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	・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	・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	※「人事権の本部一元化」を参照
	6	経理関係業務の統合		・経理業務統合後の組織体制案の策定 ・統合に伴う効率的・効果的な調達事務の見直し ・統合に関する職員周知の実施 ・地域部経理担当職員の本部（東京）異動 ・統合に関する関係諸規程の改正 ・H28.10組織再編により、経理業務を本部に統合	・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図り、余剰となった人員を拠点に配付
	7	現場管理・支援関係業務の統合		・現場管理・支援業務統合後の組織体制案の検討 ・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 ・旧ブロック本部が保有する文書等の移管方法に関する関係部署との調整 ・組織改編に伴う移転計画（移転時期を含む）に関する職員周知の実施 ・現場管理・支援関係業務の統合に伴う組織体制・役割の整理及び職員周知 ・地域部及び地域代表年金事務所に対して、平成29年4月以降の役割についての説明会を実施（H29.1） ・地域部移転にかかる諸手続の調整及び周知 ・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）	・地域部移転諸手続きのフォローアップ ・現場管理・支援関係業務の統合に関する諸規程の改正 ・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、適宜サポートを実施	・地域部ごとに分散されていた現場管理・支援機能を整理統合し、業務の集約化及び効率化を図り、余剰となった人員を拠点に配付

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

2．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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	事業実績の向上及び業務の効率化を図るため、年金事務所の地域性や業務の専門性を踏まえ、年金事務所のフルスペック体制を見直し、年金事務所の適用・徴収対策の機能を集約	・年金事務所の機能集約に関する実施計画を策定し、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） ・モデル実施の集約範囲及び時期について職員周知（H28.5） ・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～） ・年金事務所の機能集約にかかる実施手順書を策定し、職員周知（H28.8） ・H28.10実施拠点への説明会を実施(H28.8～） ・諸規程の改正(H28.9) ・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(28.10～） ・H29.2実施拠点への説明会を実施（H28.12） ・平成29年度実施計画の策定及び職員周知（H28.12） ・H28.10実施拠点の取組状況のフォローアップ（H29.1） ・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～）	・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）（H29.4～5） ・県代表事務所における専門部署の設置等（H30年度） ・モデル実施拠点における好取組事例を反映した機能集約の基本方針を整理 ・課題や問題点等について、把握・分析することにより、必要な対策を検討	・基幹年金事務所（集約拠点） 4ヶ所、特定年金事務所8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を集中的に取組む体制を確立
	9	フルスペック体制の見直し				

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

2．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
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 ・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。 ・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	・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） ・H28年度実施計画に基づき、組織設置日及び組織名称等を決定し、職員周知（H28.6） ・関係団体等への周知広報(H28.6～) ・諸規程の改正(H28.9) ・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）	・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・電話照会対応・返戻業務） ・年金給付業務にかかる業務の効率化（年金事務所との役割分担の見直し） ・8ヶ所程度集約への全体計画の作成	・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）
	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に伴うセンター設置場所等の事前周知（H28.3） ・中央年金センター設立準備グループを新設（H28.7） ・本部現業部門の再編にかかる検討状況（事務連絡）の発出（H28.9） ・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） ・官公署等に対する情報提供事務の集約、運用開始（H29.4）	・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（H29.4～） ・業務量調査の実施	・H29.1　中央年金センター設置 ・H29.4より、官公署等からの情報提供事務を高松拠点に集約
	13	障害年金センターの設置		・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置場所等の事前周知（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～） ・市区町村における事務処理の変更点を整理し、職員周知（H28.9） ・諸規程の改正(H28.9) ・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	・業務量調査の実施	・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（H29．４．１現在）

２．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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（H28.10.17）：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（H29.1.17）：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	・引き続き機構業務全般について審議予定（原則、隔月開催） ・拠点PTからの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項目 ・発送物の見直し ・ねんきん定期便 ・国年保険料の収納対策 ・外部委託（厚年） ・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項目の削減見込み額は、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	・給与関係事務にかかる情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・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 ・外部委託方針の決定 ・給与関係事務にかかる調達（H28.11） ・給与関係事務にかかる外部委託の実施（H29.2～）	・経理関係業務を対象にした民間事業者による外部委託可能性調査を実施(H29.7～） ・本部における旅費のチケット手配サービスのモデル実施	・本部における給与関係事務の外部委託を実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

2．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
	16	事務の簡素化	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	・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） ・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）
	17	事務のシステム化		【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～）	【事蹟管理のシステム化】 ・調達手続	－
○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	・年金相談予約の実態調査の実施(H28.6) ・お客様アンケートの実施(H28.6) ・年金相談の予約制の拡充に関する実施計画案の策定及び意見照会の実施(H28.8) ・関係団体等への周知広報（H28.9） ・実施計画の職員周知（H28.9） ・相談予約の実施要領の策定及び職員周知（H28.9） ・年金相談の予約を全国の年金事務所に拡大（H28.10～） ・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（H29.4～）	・予約率の向上 H28.7～9（平均）7.2%⇒H29.3 26.5%（+19.3%） ・お褒めのお言葉の件数 平成27年度1,123件（3月末）うち、相談予約分（1件） ⇒平成28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（H29．4．1現在）

2．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
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体制の部署として設置	・お客様チャネルの企画・管理のあり方を継続的に見直し ・マルチランゲージサービスの導入（H29.10～） ・年金事務所等の配置見直しの検討 ・チャネル戦略部署を新設	・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
	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のあり方、設置場所等について検討	・お客様窓口の設置箇所の整理	－
	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）	・モデル実施市町村の選定 ・「テレビ電話相談」のモデル実施（H29.10）	－
	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）	・システム開発に向けた調達手続き ・システム開発	－

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

2．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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）	・拠点の人員配置状況や職種（正規・非正規）ごとの業務内容にばらつきがあることから、業務量調査を実施し、適正人員の配置及び業務区分の明確化を行うための仕組みを構築 ・効率化・合理化策による人員効果と業務量調査の結果を踏まえ、各拠点に正規・非正規職員を適正に配置 ・更に、機構の基本計画を念頭に置きつつ、将来にわたって人員計画が立てられるよう継続的な適正人員の配置を検討	・業務量調査実施計画書（事務センター分）の決定(H28.3) ・職員周知（H28.3） ・業務実態調査の実施（H28.3～） ・実測（ｽﾄｯﾌﾟｳｫｯﾁ）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～）	・平成30年度においても、継続して拠点間格差を是正（30.4）	平成29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～）	・平成30年度においても、継続して拠点間格差を是正（30.4）	平成29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（H29．4．1現在）

3．業務改革②～ルールの設定・徹底

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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～） ・「指示等実施要領」の一部改正・施行（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による事前審査開始（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事前審査を実施（H28.9）（H29.1）（H29.4）	・「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を実施 （「指示」発出の平準化を図るため、「指示」の発出状況等について、本部担当部署への情報提供を検討）	・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
	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にて検証を開始（H28.4～） ・第2四半期の削減状況を常勤役員会に報告（H28.10） ・第3四半期の削減状況を常勤役員会に報告（H29.2） ※第1四半期、第2四半期及び第3四半期に「5割」削減達成	・5割削減状況について、四半期ごとに常勤役員会へ報告（第4四半期分を報告予定）	・H28年度は、平成26年比▲66%（指示▲83%、事務連絡▲40%）
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担当部署の体制確立・方針の策定（人員、業務所掌）（H28.12） ・統一業務マニュアル管理体制を確立（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）	・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実施（H29.4～） ・職員の自己研鑽を行う環境整備として、e-ラーニングによるマニュアル問題作成を検討	・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

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

３．業務改革②～ルールの設定・徹底

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
マニュアルの一元化	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）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881件（うちお客様対応等に差異がある手順27種類）について、93件標準化、393件廃止、395件修正意見や年金局等調整事項。 ・H29.4より統一業務マニュアルによる運用開始
	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について、関係部署へ標準化の確認作業を依頼（H28.8） ・業務処理手順の地域差実態調査結果状況について地域部に周知（H29.1） ・業務処理手順の地域差実態調査結果について、関係部署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) ・過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」等について、関係部署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。

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

３．業務改革②～ルールの設定・徹底

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
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） ・国からの通知の点検の実施（H28.6） ・疑義照会の点検の実施（H28.6） ・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、関係部署へ確認作業を依頼（H28.8） ・本部発出分及び過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」文書の確認結果について地域部に周知（H29.1） ・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」文書について、関係部署の確認結果を踏まえ、取込済(H29.3) ・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」文書について、関係部署の確認結果を踏まえ、取込済(H29.3) ・マニュアル掲載漏れの国からの通知について、取込済(H29.3) ・マニュアル掲載漏れの疑義照会について、取込済（H29.3）	－	・本部発出分16,103件のうち統一業務マニュアルに取込が必要な指示・文書は64件。64件のうち63件は統一業務マニュアルに取込済み、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（機構発足前638件、機構発足後93件）、疑義照会回答24件（機構発足後）を統一業務マニュアルに取込済み。
	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 ・マニュアルメンテナンス手法について関係部署と打合せを実施 ・マニュアル電子化の実施計画案を策定 ・マニュアル電子化の機能について意見照会を実施（H28.12） ・マニュアル電子化の実施計画を確定 ・マニュアル電子化の実施計画を拠点へ周知（H29.2） ・統一マニュアルに関するメンテナンス基準の整理、実施方針の策定 ・統一マニュアルに関するメンテナンス基準の確定（H29.4）	・業務処理要領管理等要領（仮称）を制定し、マニュアルメンテナンス基準に基づき、統一業務マニュアルの整備状況の点検を実施（H29.4～） ・マニュアルインストラクター実施要領を制定し、統一業務マニュアルのモニタリング等を実施（H29.4～） ・統一業務マニュアルのメンテナンスを迅速に行うため、マニュアルWeb化に向けた準備作業を開始（H29.4～） ・新基準に基づくマニュアルメンテナンスの実施	・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）	・支払業務関係要領の作成作業 ・支払業務関係要領案の意見照会の実施	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）

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

3．業務改革②～ルールの設定・徹底

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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及び責任体制を確立（地域マネージャーの設置及び活動開始）（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） ・「指示等実施要領」の一部改正・施行、見直し後のルールの徹底（H28.9） ・理解度チェック未実施者等のフォローアップのために、地域部へ拠点単位の職員数を情報提供（H28.12） ・「指示等実施要領」の一部改正・施行（H29.1） ・理解度チェックに関する実施結果（第3四半期）を常勤役員会に報告（H29.2）	・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	・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 ・理解度テストを26回実施（平均正答率は89.1%）
	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～）	・H28.4より本部及び拠点に伝達担当者を設置 ・H29.4より「伝達担当者」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	・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) ・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） ・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）	・ルールとして徹底すべき指示の掲載や指示内容を迅速に統一業務マニュアルに取込を行うため、Web化に向けた準備作業を開始（H29.4～）	・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（H29．4．1現在）

4．人事改革

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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、各地域別に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 ・H28.10.1付で、本部一元化後初めての定期人事異動を実施 ・人事部による全拠点人事ヒアリングを半期ごとに実施。 ・H29年度研修計画を策定し、職員周知（H29.3）	・拠点との連携についてフォローアップ ・「人の顔を見た人事」の徹底 ・研修の運用状況についてフォローアップ	・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
○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	―
	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） ・降格基準の見直しに伴う人事管理規程の改正及び評価結果の降給への反映に伴う職員給与規程の改正（H28.10） ・低評価が続いている者への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）	・能力改善プログラムの効果検証 ・H29年度 人事評価の厳正な運用 ・H29年度 降格の厳正な対処	・降格（D評価の厳格化）の実施 ・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年度のアセスメント対象者は本部部（室）長及び拠点長として導入することを決定し、職員周知（H28.3） ・360度アセスメントの実施を職員に周知し、被観察者と観察者に対するアセスメントを実施（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）	・H29年度についても継続して実施（H29年度以降の対象者について拡大を検討）	・H28年度は本部部（室）長及び拠点長に対して実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

4．人事改革

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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	ゼネラリストの育成に重点が置かれ、専門性の高い職員の育成を目指したキャリアパスが設計されていないため、職員一人一人が将来像を描きにくく、目標をもったキャリア形成や専門性の蓄積が行いにくいことから、ゼネラリスト・スペシャリスト別のキャリアパスを提示し、職員の意識高揚を図る	・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） ・「平成28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） ・上席年金給付専門職の登用時の研修（第1回定例会）を人材開発部、事業推進統括部等と連携して実施（H28.10） ・H29.4の登用に向けた年金給付専門職の募集を開始（H28.10） ・年金給付専門職登用候補者を決定（H28.12） ・上席年金給付専門職第2回定例会を実施（H29.2） ・個別に検討・整理を行った機構職員のキャリア形成の全体像について再整理を行い、全職員に対して明確なキャリアパスを提示（H29.3） ・上席年金給付専門職を任用（H29.4） ・年金給付専門職を登用・配置（H29.4） ・システム専門職を任用（H29.4）	・H29年度に年金給付専門職、システム専門職の募集を実施 ・専門職の役割の充実・明確化	・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 ・上席年金給付専門職を任用（H28.10、H29.4） ・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（H29.4）
	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			

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

4．人事改革

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
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） ・H28年度管理職登用候補者を決定（H28.12） ・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） 〇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） ・管理職登用試験（選抜試験）の実施（H29.3）	・H29年度も管理職登用試験（一般試験・選抜試験）を実施	・管理職登用試験（一般試験）の応募条件の見直し（C2級（H27）C+以上⇒（H28）B+以上、C1級（H27）B+以上⇒（H28）A以上） ・管理職登用試験（一般試験）の実施（H28.7） ・管理職登用試験（選抜試験）の実施（H29.3）
	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）の業務内容や任用基準の検討を実施 ・業務内容や任用基準について方針決定 ・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）	・課長代理の任用・配置の拡大 ・課長代理・主任の運用状況についてフォローアップ	・課長代理を任用・配置（H29.4） ※主任はH29.4以降、拠点長が指定した都度、報告
	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）	・役職（ポスト）と資格（グレード）の関係整理 ・資格引上げを行う拠点長ポスト案の策定 ・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）	・本部と拠点との役職と資格の関係を見直し、拠点のG級ポストの拡大（～H32.4）	・H29.4に拠点のG級ポストを8ポストに拡大 ・H29.4より職責手当を見直し ※年金事務所長の例 （旧）9万円～9.5万円（2段階） （新）8.5万円～12.5万円（6段階）

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

4．人事改革

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
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～） ・次月以降の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等へ情報提供（H28.6～） ・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）	・新入構員現場研修のフォローアップ	・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）	・海外派遣職員の社内公募の実施（H29.6頃） ・運用状況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 【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
	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			
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作業開始（H28.9～） ・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）	・評価に関する苦情対応の仕組みを検討 ・新しい人事評価制度の運用状況についてフォローアップ	【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号俸 ・一般職：2号俸→1号俸 （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			

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

4．人事改革

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
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）	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年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	・役職定年制度の位置づけや対象となる役職及び年齢等を検討 ・役職定年後の処遇について方針決定 ・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） ・役職定年の実施（H29.3）	・役職定年となる年齢の引下げ（H29年度末）	・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方針決定及び職員周知 ・諸規程の新設（H30.3） ・早期退職希望者の募集及び実施	－
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）	・給与制度のあり方について、見直し案を作成、方針決定 ・就業規則改正手続き ・給与制度の見直し（H29年度以降順次実施）	・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（10%→12%）（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			

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

4．人事改革

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
非正規職員の活性化	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非正規職員を無期転換し、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	・無期化職員の位置づけや定員枠を検討 ・非正規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年度も年金相談職員への転換等にかかる選考を実施 ・年金相談職員の定年再雇用制度の検討 ・無期化職員の職種の拡大の検討	・年金相談職員を配置（H29.1～）
	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	・非正規職員の評価制度や処遇等の具体的検討を実施し、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）	・昇給の実施（H30.7）	・月給制の導入 ・人事評価の結果による昇給制度の導入
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%） ・H28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） ・女性管理職比率を機構HPに公表し、職員周知（H28.4～） ・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	・女性管理職登用率 H28年度目標（H29.4.1）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） ・管理職ポストの検討を実施 ・「平成28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） ・キャリアデザイン研修（第1回）の実施（H28.8～9） ・女性リーダー研修の実施（H28.10） ・キャリア面談（産休前・育休復帰時）の実施（H29.2～） ・キャリアデザイン研修（第2回）の実施（H29.2）	・女性職員のための育成プログラムの実施 ・専門職を活用した管理職ポストの拡大を検討 ・キャリア面談（節目年齢）の実施	【キャリア面談の実施】 ・H28.5～7 【キャリアデザイン研修の実施】 ・8/26（東京会場） ・9/2（大阪会場） ・2/9-10（東京会場） ・2/17（大阪会場） 【女性リーダー研修の実施】 ・10/13～14（研修センター）

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

5．情報開示・共有の促進

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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	情報ルートの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設置し、モニタリング及び情報開示規程の運用を担当
	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～）	・運用状況についてフォローアップ	・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）	・新規程に基づき運用 ・運用状況についてフォローアップ	・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をチェック ・27年度の公表実績と28年度の公表状況を比較し、公表案件の漏れ・遅れがないかをチェック ・常勤役員会にて前月以前の公表実績及び当月、翌月の公表予定案件の情報共有を実施
「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			

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

5．情報開示・共有の促進

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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	※「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会議システムを利用する会議体の洗い出し ・情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・導入方針の決定 ・TV会議システムの調達（H28.12） ・TV会議システムの導入準備にかかる職員周知（H28.12）	・TV会議システムの利用開始（H29.4）	・H29.4.10より利用開始
	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	・H28.1～29.3までに33件を周知
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	・日次での業務報告を実施し、本部と現場間の情報連携強化
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～）	・運用状況についてフォローアップ	・本部内情報共有の取組をルール化（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～）

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H29．4．1現在）

5．情報開示・共有の促進

事　項			対応方針	これまでの取組状況	今後の取組（予定）	これまでの実績
○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～）	・進捗管理表の共有を継続	・毎週進捗管理表を共有 ・定例連絡会議を原則として隔週で開催（対面又は電話会議） ・その他、特に報告すべき事項を共有する場として会議を活用
	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	※「若手・中堅・管理職の研修制度の充実」を参照

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.4.1 時点

1．組織改革

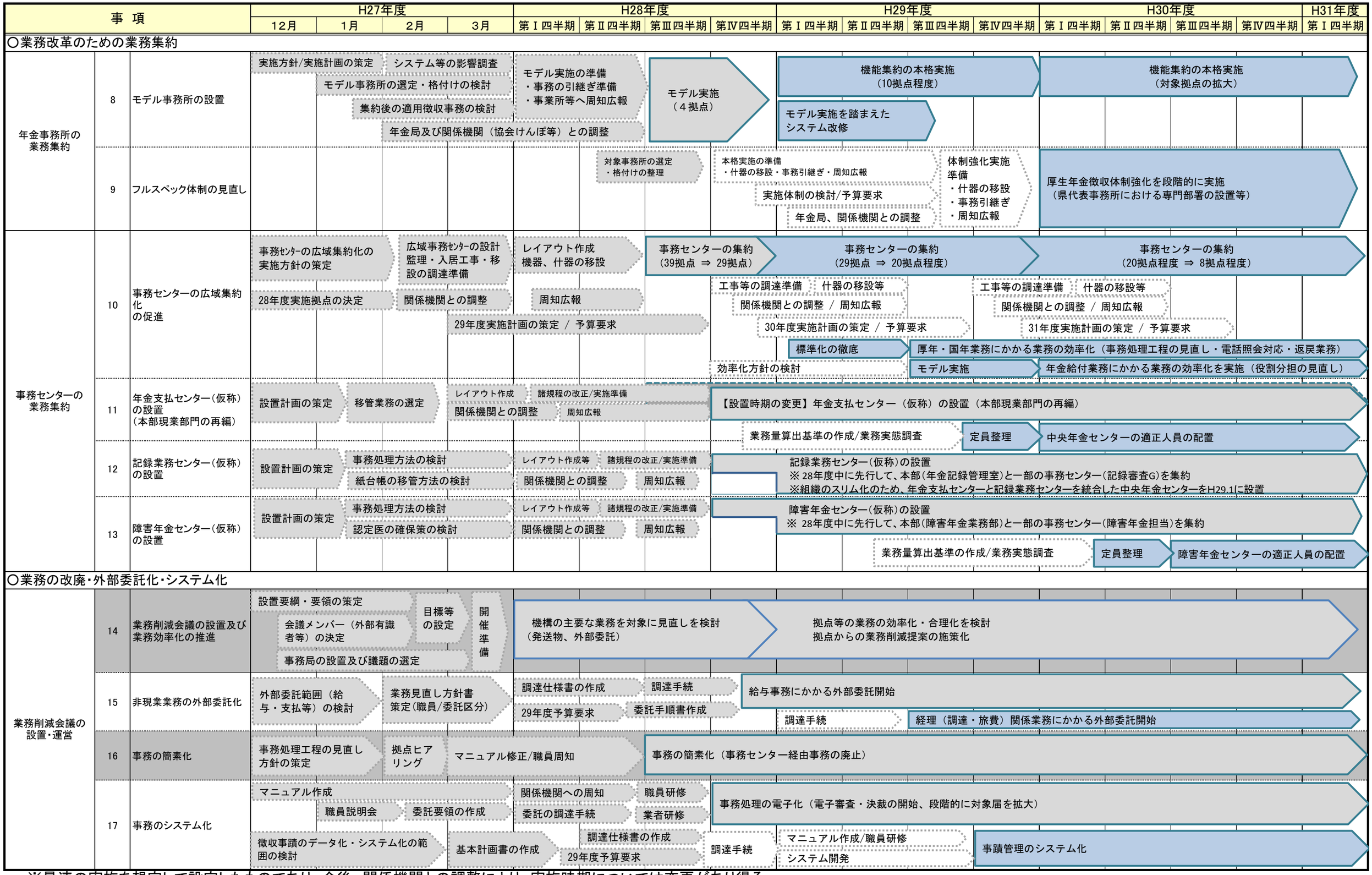
事　項			H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度
			12月	1月	2月	3月	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期
○本部改革																			
常勤役員会の設置	1	常勤役員会の設置	設置規程の作成	常勤役員会の設置 【平成28年1月設置済】															
本部組織の再編・効率化	2	縦割りから横断的組織への再編（事業企画部門と事業推進部門の分離）	組織の検討 所掌事務・権限の整理	定員の整理・配分	諸規程等改正作業	関係機関との調整 職員周知	事業企画部門と事業推進部門の再編 ・縦割り組織から横断的組織へ再編 ・担当理事及び関連人事の発令				事業推進体制（事業推進統括部・地域部の連携等）の検証・見直し			組織・所掌事務の検討 諸規程改正作業	検証・見直しを踏まえた組織の再編				
	3	現場管理統括部署の設置	組織の検討 所掌事務・権限の整理	定員の整理・配分	諸規程等改正作業 関係機関等への周知・広報	関係機関との調整 職員周知	現場管理統括部署の設置 ・担当理事及び地域部長（仮称）、地域マネージャー（仮称）の発令 所掌事務・権限の整理		諸規程等改正作業	関係機関との調整 職員周知	現場管理統括部署の体制確立 ・ブロック本部支援機能の完全統合 ・ブロック本部間接業務人員の現場への配付 地域部・地域マネージャー・地域代表年金事務所の検証・見直し			組織・所掌事務の検討 諸規程改正作業	検証・見直しを踏まえた組織の再編				
	4	組織のスリム化・効率化（現業部門の分離） ※詳細は「事務センターの業務集約」に記載	※　2．業務改革①の「事務センターの業務集約」を参照																
○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 ※詳細は「人事権の本部一元化」に記載	諸規程改正作業等	ブロック本部人事担当者の一部先行異動 移転先の決定 レイアウト作成等	ブロック本部人事担当者の異動		ブロック本部労務担当者の異動												
	6	経理関係業務の統合	現場ヒアリング 他機関の調査	新調達ルールの策定 既契約分の変更	現場意見反映	関係部署との調整 レイアウト作成等	諸規程改正作業 職員	ブロック本部経理担当者の異動											
	7	現場管理・支援関係業務の統合	ブロック本部の業務振り分けの検討 文書の移管方法の検討 本部の移転先・ブロック本部の場所の活用検討		関係機関との調整 レイアウト作成等		諸規程等改正作業 職員周知	ブロック本部現場管理・支援担当者の異動 （ブロック本部機能の完全統合）											

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.4.1 時点

2. 業務改革①



※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.4.1 時点

2. 業務改革①

事　項			H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度
			12月	1月	2月	3月	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期
○お客様サービスの向上																			
年金相談の充実	18	予約制の拡充	相談予約制の実施方針の策定		年金事務所の窓口体制の検討		お客様への周知広報の準備及び実施		予約制を拡充										
				電話予約の方法の検討		相談予約の手続き及び相談事務要領の策定		研修			予約管理システムの稼働								
										周知	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								
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	お客様チャネル管理の一本化の検討		本部組織再編の検討	本部組織規程等の改正準備	お客様チャネルの企画管理体制の部署を設置（お客様チャネル全般のあり方（コールセンターや年金相談センター等）を検討）												
										実施計画の策定/30年度予算要求		工事等の調達準備			年金事務所等の再配置				
										実施計画の策定	調達手続	マルチランゲージサービスの導入（段階的に実施）							
	20	事務所分室の設置			年金事務所、分室、相談センターのあり方を整理		事務所分室（サテライト）の設置場所の検討			設置場所の確保等		周知広報	事務所分室（お客様窓口）の設置（段階的に拡大）						
							29年度予算要求				30年度予算要求								
	21	テレビ電話相談の設置			実施方法の検討	モデル実施基本計画策定		モデル箇所の決定		TV電話相談マニュアル作成		テレビ電話相談の開設（試行的に設置した上で拡充を検討）							
							29年度予算要求			調達手続	機器の設置準備			モデル実施の効果検証 / 実施方法等を検討				32年度予算要求の整理	
	22	ねんきんネットの拡充			実施方法の検討	基本計画策定		年金局・外部機関との調整		調達手続	システム開発				ねんきんネット 各種通知書等の再交付・再発行申請機能の追加			ねんきんネット 事業所版の開設	
							29年度予算要求												
○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）	業務量算出基準の作成		業務実態調査		業務量算出	業務区分と適正人員の算出	各拠点の職種別定員の調整	29年度定員配付と人事異動準備	広域事務センターの適正人員の配置（※広域集約化を実施する都度、適正人員の配置を検討）								
				事業指数等からの件数収集		現場ヒアリング													
				実測方法の整理		データ検証・再調査													
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）			業務量算出基準の作成		業務実態調査		業務量算出	業務区分と適正人員の算出	各拠点の職種別定員の調整	29年度定員配付と人事異動準備	年金事務所の適正人員の配置（※事務所の機能集約等を実施する都度、適正人員の配置を検討）						
					事業指数等からの件数収集			現場ヒアリング											
					実測方法の整理			データ検証・再調査											

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.4.1 時点

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事　項			H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度
			12月	1月	2月	3月	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期
○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	ルール徹底すべき「指示」要件の定義 諸規程の改正作業、様式の見直し			周知	・新ルールに基づく「指示（仮称）」の発出開始 ・新ルールに基づく「業務連絡（仮称）」の発出開始 ・旧ルールの「情報提供」を廃止												
	26	本部以外の「指示・依頼」発出権限の廃止	・発出権限廃止後の本部における発出方法の検討 ・諸規程の改正			周知	・ブロック本部・事務センターの発出権限廃止 （地域ごとに必要な指示は、現場管理統括部署から発出）												
	27	現場管理統括部署による事前審査	審査担当部署の審査基準・方法の策定			周知	・新ルールの「指示（仮称）」発出前の事前審査（要件・内容・形式）の実施 ・新ルールの「業務連絡（仮称）」発出前の事前審査（要件のみ）の試験実施												
	28	「5割」達成に向けた検証	「５割」達成に向けた検証方法の策定				現場管理統括部署による「指示（仮称）」発出状況等の検証　※5割削減達成												
マニュアルの一元化	29	マニュアル担当部署の設置	マニュアル一元化PTの作業体制の検討・整理 マニュアル担当部署の管理方法・体制の検討・整理			職員招集	マニュアル一元化PTの設置 マニュアル担当部署の設置 ・一元化前のマニュアルの管理			職員招集	・マニュアルメンテナンス部署とルール徹底部署の体制確立 ・一元化後のマニュアルの一元管理及びマニュアルメンテナンスの一括対応 ・統一業務マニュアルによる全国統一ルールの徹底の開始								
	30	マニュアル統合作業の実施	年金事務所・事務センターが使用するマニュアル・要領に関する統合作業の計画策定				マニュアルと要領の統合作業を実施				統合されたマニュアルによる事務処理の実施								
	31	標準化作業（地域差の解消）の実施	地域差実態調査の検討 ・地域差実態調査の実施 ・調査結果の検証 ・マニュアル改訂対象となる処理手順の選別				マニュアルの標準化作業を実施				処理手順に関する地域差の解消								
	32	「指示・依頼」等に関する総点検作業の実施	機構発足後の「指示・依頼」、国からの通知、疑義照会・回答の総点検の実施			取込み対象を選定	マニュアルへの取込み作業を実施				マニュアルへの取込み完了								
	33	マニュアルメンテナンス手法の確立	・マニュアルメンテナンス基準等の検討 ・マニュアルの検証内容及び検証方法の検討				・マニュアルメンテナンス基準、サイクル等の策定 ・マニュアルの検証内容及び検証方法の策定				・新基準に基づくマニュアルメンテナンスの実施 （※電子化の検討）								
	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				管理状況の実態調査方法の検討	・管理状況の実態調査 ・管理部署の整理（H28.12末まで）			【時期の変更】要領管理部署の一本化 ・管理責任部署の明確化と管理要員の異動									
										本部要領整備 ・支払業務関係、再裁定・時効特例関係、渉外業務関係									
											本部要領による事務処理の実施（順次）								

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.4.1 時点

３．業務改革②～ルールの設定・徹底

事　項			H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度
			12月	1月	2月	3月	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期
○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	・地域マネージャー（仮称）にかかる担当業務の整理 ・指示・依頼伝達担当者にかかる担当業務の整理 ・諸規程の改正				・ルール徹底を行う責任部署の設置 ・地域マネージャー（仮称）の設置												
	36	伝達担当者の設置	・伝達担当者にかかる担当業務の整理 ・職員のスキルチェックの実施方法の整理			担当者への説明・周知	・伝達担当者の設置 ・職員に対するスキルチェックの実施												
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	・新ルールに基づく情報発信方法（機構ＬＡＮ等）の検討 ・機構ＬＡＮの一部改修 ・情報確認機能等の検討				新ルールに基づく情報発信方法の実施 機能向上にかかる方針整理		システム開発の検討		※３．業務改革②の「マニュアルメンテナンス手法の確立」を参照								
			新ルールを元に、過去に発出された「指示・依頼」「情報提供」を分割			再徹底策の検討	徹底が不十分な過去の「指示・依頼」の確定・再徹底												

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.4.1 時点

4. 人事改革

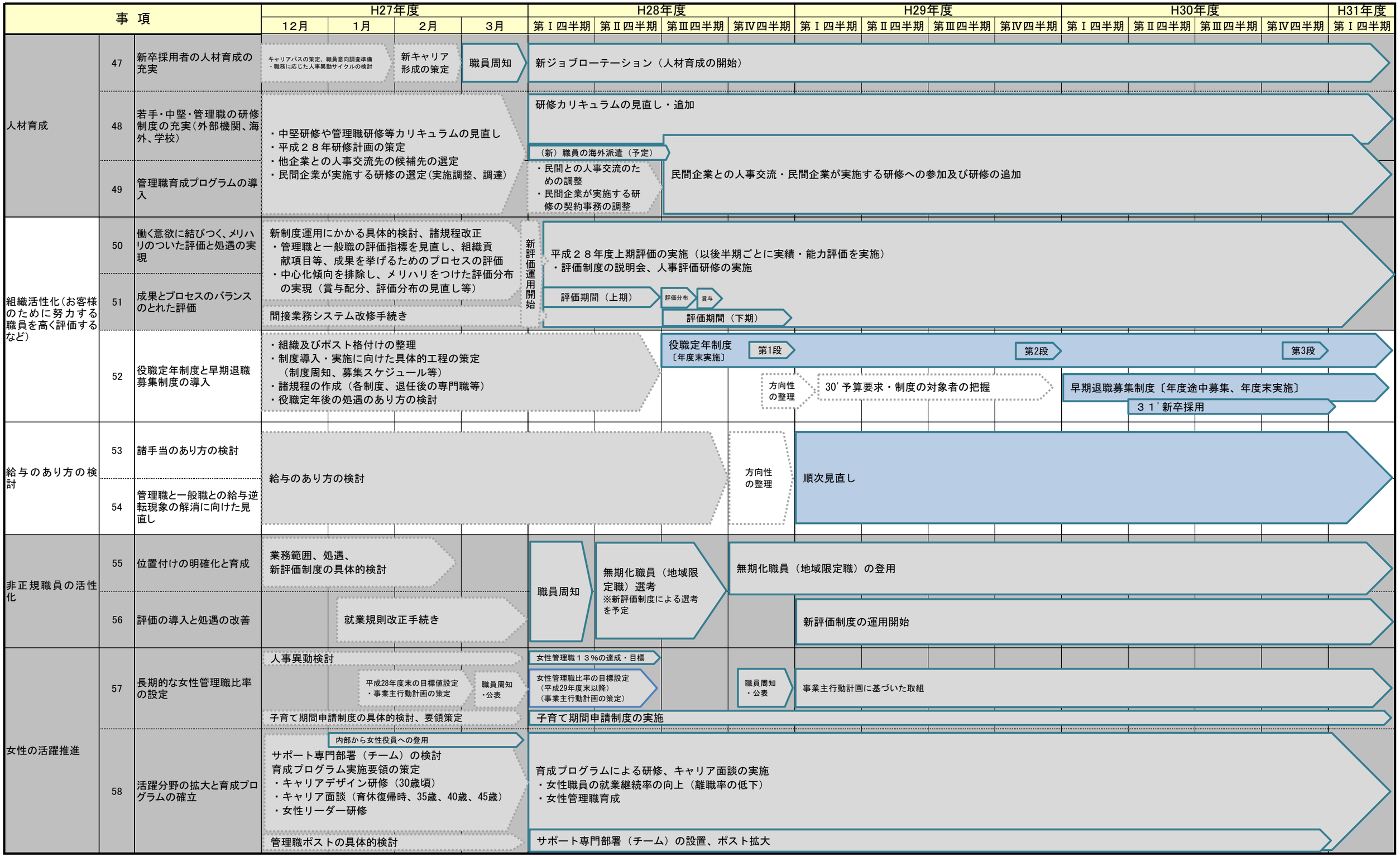
事　項			H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度
			12月	1月	2月	3月	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期	第Ⅱ四半期	第Ⅲ四半期	第Ⅳ四半期	第Ⅰ四半期
○人事の体制																			
人事権の本部一元化（ブロック本部人事の廃止）	38	人事権の本部一元化（ブロック本部人事の廃止）	・諸規程改正 ・文書及びデータ等移管準備 ・人事異動の考え方とツールの整備 ・ブロックにおける研修計画の見直し ・有期雇用職員の採用方法の見直し ・地方厚生局との人事交流に係る手順の見直し ・徴収職員に係る認可申請手順の見直し 地方人事担当者の一部先行異動 地方人事担当者の異動 ・文書等の移管 ・有期職員の本部採用開始				ブロック本部の所掌権限を本部に集約										
○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	役員評価の厳格化																
	40	意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処	職員の人事評価の厳格化（対象者選定等） 人事異動		降格制度の見直し・職員周知			再生プログラム、経過観察 人事異動				再生プログラム、経過観察 人事異動				再生プログラム、経過観察 人事異動			
	41	360度アセスメントの導入	実施概要の検討（対象範囲、集計・分析の外部委託による実施も含めた検討） ・管理職の適格性を判断する指標としての活用 ・質の高いマネジメントを行う管理職の人材育成					３６０度アセスメントの実施 H28年度結果の検証 対象者の拡大検討 活用方法の検討											
○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	キャリアパスの策定、職員意向調査準備 ・ゼネラリストと専門職のキャリアパス検討 ・役員を展望しうるキャリアパスの検討 ・全国異動ルール問題点の解消		新キャリア形成の策定	職員周知	総合コース（人材育成の開始）												
	43	役員を展望できるキャリアパスの提示						意向調査 枠等検討	専門コースへの募集開始	専門コースの設置（実施）									
											エルダー職員の処遇の検討		職員周知	採用					
	44	管理職登用ルールの見直し	・管理職登用時のルールの見直し（全国異動条件の見直し）		新管理職登用ルールの策定	職員周知		全国異動を条件としない管理職登用試験の実施	全国異動を条件としない管理職登用（順次実施）										
	45	管理職への若手登用の促進	・管理職登用関係諸規程及び要領の見直し ・新設役職の具体的な業務内容の明確化 ・新役職登用基準の作成 ・ポスト数（定数）の整理				管理職登用制度の見直し〔募集時期：９月下旬～１０月上旬〕 候補者の選定・決定・人事異動の検討		若手職員の管理職登用（順次実施） 「課長代理」「主任」の新設〔平成２９年４月人事異動発令〕										
	46	役職と資格の関係見直し	所長、センター長の資格引上げ検討				人事異動作業	人事異動　※組織の見直しにあわせ実施											

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.4.1 時点

4. 人事改革



※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.4.1 時点

5. 情報開示・共有の促進

事項			H27年度 12月	H27年度 1月	H27年度 2月	H27年度 3月	H28年度 第Ⅰ四半期	H28年度 第Ⅱ四半期	H28年度 第Ⅲ四半期	H28年度 第Ⅳ四半期	H29年度 第Ⅰ四半期	H29年度 第Ⅱ四半期	H29年度 第Ⅲ四半期	H29年度 第Ⅳ四半期	H30年度 第Ⅰ四半期	H30年度 第Ⅱ四半期	H30年度 第Ⅲ四半期	H30年度 第Ⅳ四半期	H31年度 第Ⅰ四半期
○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	所掌事務の整理	情報開示の担当理事の設置															
	60	情報開示の担当部署の設置	所掌事務・業務量の整		関係諸規程の改正		情報開示の担当部署の設置（平成28年4月～）												
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	モニタリング対象項目の選定		モニタリング及び監査の実施手順書の作成 組織再編に伴うお客様対応業務システムへの影響確認・対応		モニタリング及び監査機能の活用の開始 （※モニタリングの充実に向けたシステム化の検討）												
情報開示ルールの見直し・規定化	62	情報開示規程（仮称）の策定	情報開示規程（案）の策定		情報開示手順書（案）の策定 関係諸規程の改正		情報開示規程（仮称）の制定、運用の開始												
「悪い知らせ」の報告を促すよう制度を見直し	63	隠蔽を防止するルールの確立	情報開示規程（案）へのルールの取り込み、評価ルールの見直し及び他の関係諸規程との関連確認				情報開示規程（仮称）の制定、運用の開始												
○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	地域マネージャー（仮称）の業務内容、配置人員、配置（駐在）場所の整理		地域マネージャー（仮称）業務手順書作成	地域マネージャー（仮称）任命予定者への説明会実施	地域マネージャー（仮称）の設置												
	65	TV会議システムの導入	他社事例等の調査		使用用途、業務要件の整理	業務要件の確定、基本計画書の作成等					ＴＶ会議システムの導入								
	66	報道発表事項等の即日伝達	実施方法の整理	報道発表事項等の即日伝達運用開始															
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	実施内容の整理		運用手順書の作成	運用手順書の周知（指示・依頼）	日次業務報告の開始												
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	「本部内情報共有の取組」の制度化	運用開始（本部各部が理事長・副理事長協議を行う場合、原則経営企画部職員が陪席）															
○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	進捗管理表を作成し、年金局と機構の定例連絡会議で共有（実施中）																
	70	日常的な報告・連絡・相談ルールの明確化	幹部を含めたそれぞれのレベルでの日常的な報告・連絡・相談ルールの明確化（実施中）																
	71	人事交流の拡大	人事交流の拡大（人事交流の未実施地方厚生局の解消、管理職クラスの人事交流の拡充）																

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

中期計画（定量的目標）に対する進捗状況

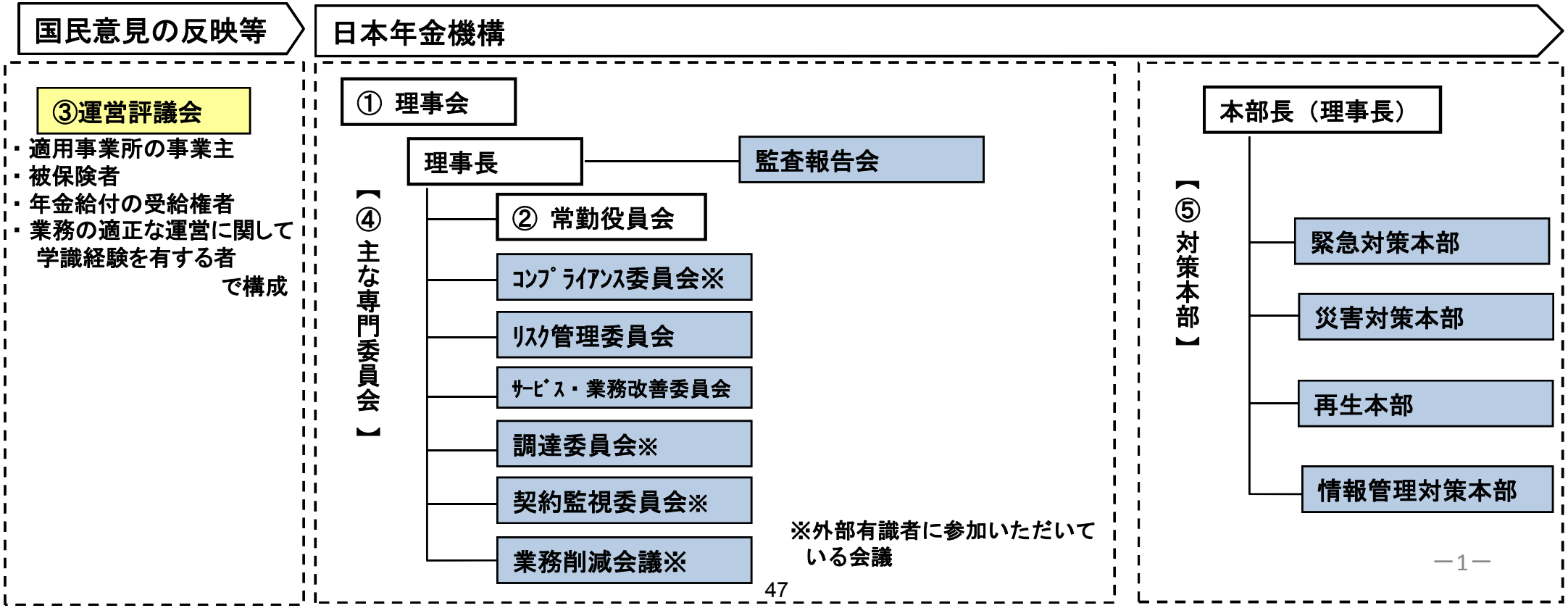
年度計画項番	項目		目標値		達成率 平成26年度	平成27年度	平成28年度
Ⅰ1.(2)	国民年金保険料現年度納付率		60%台半ば		63.1%	63.4%	63.2%（注1）
	国民年金保険料最終納付率		現年度納付率から5ポイント程度の伸び幅を確保することを目指す		平成24年度分保険料＋8.8ポイント	平成25年度分保険料＋9.2ポイント	平成26年度分保険料＋8.8ポイント（注1）
	口座振替実施率		前年度の当該率と同等以上の水準を確保することを目指す		＋0.1ポイント	−0.6ポイント	＋0.6ポイント
	コンビニエンスストア、インターネットバンキング及びクレジットカードによる納付件数		毎年度の合計数が前年度の当該件数以上の水準を確保することを目指す		1,835万件	1,982万件	2,064万件
Ⅰ2.(2)	厚生年金保険収納率		前事業年度の当該率と同等以上の水準を確保することを目指す		98.6%	98.8%	98.9%
	協会管掌健康保険収納率				97.5%	97.8%	98.0%
	船員保険収納率				92.9%	94.1%	95.2%
Ⅰ3.	年金給付：サービススタンダード	請求書受付から年金証書が届くまでの所要日数	下記目標日数の達成率90%以上				
			（届書毎の内訳）				
			老齢基礎年金	加入状況の再確認を要する場合（2か月以内）	97.7%	96.3%	96.6%
				加入状況の再確認を要しない場合（1か月以内）	97.2%	91.6%	95.5%
			老齢厚生年金	加入状況の再確認を要する場合（2か月以内）	97.4%	94.1%	95.9%
				加入状況の再確認を要しない場合（1か月以内）	97.3%	91.8%	95.1%
			遺族基礎年金	加入状況の再確認を要する場合（2か月以内）	96.7%	96.3%	95.8%
				加入状況の再確認を要しない場合（1か月以内）	93.2%	90.5%	92.9%
			遺族厚生年金	加入状況の再確認を要する場合（2か月以内）	92.1%	90.1%	91.1%
				加入状況の再確認を要しない場合（1か月以内）	97.2%	95.0%	91.7%
			障害基礎年金	3か月以内	94.5%	95.6%	96.2%
			障害厚生年金	3か月半以内	84.8%	90.1%	91.7%
Ⅰ6.(1)	年金相談：待ち時間（平均）		通常期：30分以内		98.0%	99.0%	100.0%
			混雑期：1時間以内		100.0%	100.0%	100.0%
	コールセンター（ねんきんダイヤル）応答率		70%以上を維持することを目指す		83.7%	77.9%	81.6%
Ⅱ2.	一般管理費		平成30年度までに平成25年度比で15%程度に相当する額の削減		平成25年度比 ▲4.4%	▲15.7%	▲28.5%
	業務経費		平成30年度までに同5%程度に相当する額の削減		平成25年度比 ▲1.4%	▲4.8%	▲5.6%
Ⅱ4.	調達コスト		計画額の合計額の10%以上を削減		▲13.4%	▲12.8%	▲10.9%
	競争性のある契約が占める割合		80%以上		87.7%	82.8%	84.0%

（注1）平成29年2月末

機構の意思決定等の仕組み

○機構の事業運営全般に関わる方針・重要事項（日本年金機構法において規定）については、最高意思決定機関としての「理事会」で意思決定を行っている。
○このほか、 平成２８年１月に「常勤役員会」を設置し、業務運営又は組織管理上の重要事項については、ここでの審議・検討を踏まえ理事長が意思決定を行うとともに、役員間での情報共有を実施している。
○上記を基本としつつ、
・組織運営・業務運営の専門事項については「専門委員会」を設置し、理事長の意思決定を補完
・緊急的又は組織横断的な意思決定を要する事項については、理事長を本部長とする対策本部を設置し、対策本部で意思決定
○また、業務運営の重要事項については、予め運営評議会を通じて国民の意見等を反映させるほか、専門委員会の中でも特に専門性を求められる事項を審議するものにおいては、積極的に外部の専門家や有識者の参画を求めている。

【意思決定等の体系】



① 理事会の構成

位置付け：機構の最高意思決定機関（中期計画・年度計画・財務諸表、機構の事業運営全般に関わる方針・重要事項等を決議）

設　　置：平成22年1月

議　　長：理事長

構 成 員：副理事長、常勤理事、非常勤理事　※オブザーバーとして監事が出席

開　　催：1か月に1回（定例）及び必要に応じて臨時

招　　集：理事長が招集。監事は、必要があると認めた場合、理事長に対し招集を請求することができる。

議決事項：

(1)日本年金機構法（以下「法」という。）の規定により厚生労働大臣の認可を受けなければならない事項（法第13条第2項（副理事長及び理事の任命）及び第16条第4項（副理事長及び理事の解任）の認可を除く。）
（例：中期計画、年度計画等）

(2)法の規定により厚生労働大臣の承認を受けなければならない事項（法第24条（役員の兼職）の承認を除く。）
（例：財務諸表等）

(3)法の規定により厚生労働大臣への届出又は報告を行わなければならない事項
（例：役職員の給与等の支給基準、中期実績報告書等）

(4)基本方針及び重要な規程の制定及び改廃に関すること

(5)理事長に対する制裁に関すること

(6)その他理事長が必要と認める重要事項に関すること

② 常勤役員会の構成

位置付け：業務運営又は組織管理上の重要事項に関し、迅速かつ戦略的な審議・検討又は方向づけ並びに役員間の連絡、調整及び情報共有を行うとともに、理事長の意思決定を補完するもの。

設　　置：平成28年1月

議　　長：理事長

構 成 員：副理事長、常勤理事、経営企画担当部署の長、人事管理担当部署の長及び予算担当部署の長
※オブザーバーとして監事が出席

開　　催：毎週1回（定例）及び必要に応じて臨時

招　　集：理事長が招集。理事長は、必要に応じて構成員以外の職員を招集

審議事項：
(1)理事会規程第6条に規定する理事会の議決事項及び理事長が決定する事項のうち、理事長が特に必要と認める事項に関すること
(2)中期計画及び毎事業年度の年度計画に関すること
(3)組織の設置、廃止及び変更に係る重要事項に関すること
(4)予算の作成、執行及び決算に係る重要事項に関すること
(5)人事制度の新設、廃止及び変更に係る重要事項に関すること
(6)重要な新規事業又はお客様への影響が大きい事業に関すること
(7)業務運営又は組織管理に係る重要事項に関すること
(8)重大なコンプライアンス事案及び事件・事故・事務処理誤りに関すること
(9)その他理事長が必要と認める事項に関すること

③ 運営評議会の構成

位置付け：日本年金機構法及び日本年金機構業務方法書の規定に基づき、被保険者、事業主、年金給付の受給権者その他の関係者の意見を日本年金機構の業務運営に反映させることを目的とする。

設置： 平成22年1月
座長： 委員の互選により選任
菊池馨実（早稲田大学 法学学術院教授）

委員： 適用事業所の事業主、被保険者及び年金給付の受給権者並びに業務の適正な運営に関して学識経験を有する者のうちから理事長が委嘱（11名以内）
池田惠利子（公益社団法人あい権利擁護支援ネット代表理事）
和泉昭子（生活経済ジャーナリスト）
植西信博（TOHO ヒューマンセンター常務理事・事務局長）
新谷信幸（日本労働組合総連合会副事務局長）
嵩さやか（東北大学大学院法学研究科教授）
戸田博史（第一三共株式会社社外取締役）
牧嶋博子（株式会社TBS テレビ報道局解説室長）
若杉史夫（一般社団法人全国年金受給者団体連合会会長）
若林正清（全国社会保険労務士会連合会副会長）

開催： 3か月に1回程度

招集： 座長が招集

【運営評議会の機能・権限】
○機構の理事長は、次の事項について、あらかじめ運営評議会の意見を聴かなければならない。
（1）機構の中期計画及び毎事業年度の年度計画
（2）その他、理事長が必要と判断する業務運営に関する重要事項
○運営評議会は、理事長から求めがあったもののほか、幅広く改善意見を提案することができる。
○運営評議会は、理事長に対し、機構の業務運営の状況や提案した改善意見に対する対応状況について、報告を求めることができる。
○理事長は、運営評議会から国に対する制度改善等の提案があった場合には、国に対し、当該提案について報告を行うものとする。

④ 専門委員会等（１）

組織・業務運営の専門事項を審議し、重要な事項について理事長に建議（必要に応じて常勤役員会に報告）するとともに、各種取組方針等を組織横断的に推進

	コンプライアンス委員会	リスク管理委員会	サービス・業務改善委員会
設置	平成22年1月	平成22年1月	平成22年1月
委員長（議長）	副理事長	理事長	理事長
構成員	常勤理事 コンプライアンス部長 監事（オブザーバー） （外部委員） 堀　裕（弁護士）	副理事長 常勤理事 リスク統括部長 審議役 経営企画部長 事業推進統括部長 システム企画部長 情報管理対策室長 広報室長 監事（オブザーバー）	副理事長 常勤理事 審議役（委員長が指名する者）、経営企画担当部長、広報室長、経営企画グループ長、リスク統括部長、人事部長、人材開発部長、財務部長、事業企画部長、相談・サービス推進部長、国民年金部長、厚生年金保険部長、システム企画部長、年金給付部長、事業推進統括部長 監事（オブザーバー）
審議事項等	コンプライアンス確保のための仕組み及び体制並びにこれらの運用にかかる改善方策等の審議	リスク管理のための仕組み及び体制並びにこれらの運用に係る改善方策等の審議	業務運営の改善施策、サービス推進施策の審議（システム改修を伴う改善を含む）
開催頻度	原則2か月に1回	原則2か月に1回	原則1か月に1回
庶　務	コンプライアンス部	リスク統括部	相談・サービス推進部 事業企画部

※専門委員会の構成員は、各種規程・細則において明記。

※この他、日本年金機構の資産管理の在り方に関する会議、役員制裁審査委員会、職員制裁審査委員会等を設置。

④ 専門委員会等（２）

組織・業務運営の専門事項を審議し、重要な事項について理事長に建議（必要に応じて常勤役員会に報告）するとともに、各種取組方針等を組織横断的に推進

	調達委員会	契約監視委員会
設置	平成22年1月	平成22年1月
委員長（議長）	人事・会計部門担当理事	常勤監事 （委員の互選により選任）
構成員	調達部長、財務部長、コンプライアンス部長、事業企画部長、事業推進統括部長、システム企画部長 監事（オブザーバー） （外部委員） ※調達前の案件の審議を行うため非公開	非常勤監事 （外部委員） 浅岡　輝彦（弁護士） 石塚　達郎（公認会計士） 和泉澤　衛（東京経済大学　現代法学部教授、元公正取引委員会　官房総括審議官）
審議事項等	調達案件の事前審査、調達計画の進行管理、競争参加資格停止措置の審査	契約監視委員会が抽出した調達案件、契約に関する監査部の監査結果、500万円以上随意契約案件の事後審査等 ＜抽出条件＞ ①低入札価格調査 ②一者入札 ③落札率95%以上 ④不落随意契約
開催頻度	原則1か月に2回	原則3か月に1回
庶　務	調達部	監事室

④専門委員会等（３）

	業務削減会議	監査報告会
設置	平成28年1月	平成27年5月
委員長（議長）	理事長	監査部長
構成員	副理事長 人事・会計部門担当理事、特命担当理事 経営企画部長、財務部長 監事（オブザーバー） （外部委員） 厚生労働省年金局事業管理課長 厚生労働省年金局給付事業室長 和泉澤　衛（東京経済大学　現代法学部教授、元公正取引委員会官房総括審議官） 原　英史（株式会社政策工房　代表取締役社長） 三木　雄信（ジャパン・フラッグシップ・プロジェクト株式会社　代表取締役社長）	理事長 副理事長 常勤理事 審議役、経営企画部長、財務部長、リスク統括部長、人事部長、会計・資産管理部長、事業推進統括部長、事務センター統括部長、システム企画部長、南関東地域第1部長、情報管理対策室長、再生プロジェクト推進室長、人事企画室長 監事（オブザーバー） （外部委員） 厚生労働省年金局システム室長 厚生労働省年金局監査室長 その他理事長が必要と認める者
審議事項等	機構の事業全般について、必要性や効果検証を行い、業務の効率化・経費削減を図るため、以下の事項について審議 〇事業規模が大きく早急に見直しが必要と思われる業務に関すること 〇年金事務所の業務の効率化に関すること 〇事務センターの業務の効率化に関すること 〇その他業務の効率化・合理化に関すること	〇年金事務所及び事務センター並びに本部各部室にかかる業務監査、会計監査、システム及び情報セキュリティ監査の結果について、理事長へ報告。 〇上記監査結果に対して、本部関係部署に対する改善取組の指示及び方針検討の要請、本部関係部署の改善取組状況の報告
開催頻度	原則2か月に1回	原則1か月に1回（1～2時間程度）
庶　務	経営企画部、財務部	監査部

⑤対策本部（１）

	緊急対策本部	災害対策本部
設置	平成22年1月	平成22年1月
本部長	理事長	理事長
構成員	副理事長 常勤理事 経営企画部長、法務・コンプライアンス部長、人事管理部長、事業企画部長、品質管理部長、国民年金部長、厚生年金保険部長、システム統括部長、基幹システム開発部長、給付企画部長 監事（オブザーバー） ※上記は不正アクセス事案緊急対策本部の例（役職は当時の名称）	副理事長 常勤理事 審議役、情報管理対策室長、経営企画部長、財務部長、リスク統括部長、人事部長、労務管理部長、会計・資産管理部長、調達部長、事業企画部長、国民年金部長、厚生年金保険部長、年金給付部長、事業推進統括部長、事務センター統括部長、相談・サービス推進部長、システム企画部長、システム運用部長、中央年金センター長、障害年金センター長、経営企画部広報室長、経営企画部経営企画グループ長、リスク統括部リスク統括グループ長 監事（オブザーバー）
審議事項等	業務運営又は組織に重大な影響を与えるリスクについての対応方針、体制整備、具体的な対応方策その他的確に対応するために必要な事項	災害の状況等の情報のとりまとめ 災害応急対策の総括及び総合調整 厚生労働省等の関係機関との情報交換及び連絡調整 災害の状況、災害応急対策・復旧対策に関する広報 その他災害応急対策・復旧対策に関し必要な業務
開催頻度	本部長の判断	本部長の判断
庶　務	リスク統括部	リスク統括部

⑤対策本部（２）

	再生本部	情報管理対策本部
設置	平成27年10月	平成27年10月
本部長	理事長	理事長
構成員	副理事長 常勤理事 常勤監事 審議役、経営企画部長、財務部長、リスク統括部長、業務品質管理部長、人事部長、人事企画室長、人材開発部長、会計・資産管理部長、事業企画部長、国民年金部長、厚生年金保険部長、刷新プロジェクト推進室長、事業推進統括部長、事務センター統括部長、相談・サービス推進部長、年金給付部長、中央年金センター長、障害年金センター長、南関東地域第一部長、近畿地域第一部長、システム企画部長、経営管理監、経営企画部経営企画グループ長、南関東地域第一部事業推進役、近畿地域第一部事業推進役、再生プロジェクト推進室長、企画調整監、改革推進統括グループ長、人事改革グループ長、業務改革第1グループ長、業務改革第2グループ長、業務改革第3グループ長	副理事長 常勤理事 最高情報セキュリティアドバイザー、情報管理対策室長、審議役、経営企画部長、広報室長、リスク統括部長、人事部長、人材開発部長、刷新プロジェクト推進室長、事業推進統括部長、事務センター統括部長、相談・サービス推進部長、南関東地域第一部長、システム企画部長、監査部長、システムアドバイザー（高度専門職） （アドバイザー） 厚生労働省年金局事業企画課長、システム室長、監査室長、事業管理課長、大臣官房参事官、政策統括官付サイバーセキュリティ担当参事官室サイバーセキュリティ対策官 （本部長が出席を求める者） 監事、経営管理監
審議事項等	再生プロジェクトの各改革事項について、取組の進捗状況を確認するとともに必要な取組を検討・決定・推進する	業務改善計画（情報セキュリティ対策の強化）、情報セキュリティ対策推進計画、情報セキュリティに関する研修・訓練、諸規程等の整備、緊急時の対応方針の決定等
開催頻度	原則1か月に1回	原則1か月に2回
庶　務	再生プロジェクト推進室	情報管理対策室

日本年金機構における届書受付件数及び郵便物発送件数（概数）

＜届書の受付件数＞

制度別	平成 27 年度	平成 28 年度
厚生年金・船員保険適用、保険料関係	2,110 万件	2,055 万件
国民年金関係	1,421 万件	1,461 万件
年金記録関係	32 万件	26 万件
年金給付関係	1,703 万件	1,618 万件
合計	5,266 万件	5,160 万件

＜郵便物の発送件数＞

		平成 27 年度	平成 28 年度
本部、年金事務所、事務センターで個別に発送しているもの（注 1）	本部	431 万件	345 万件
	年金事務所	2,085 万件	2,190 万件
	事務センター	6,436 万件	6,688 万件
本部で一括して発送しているもの（注 2）		28,928 万件	27,935 万件
合計		37,880 万件	37,158 万件

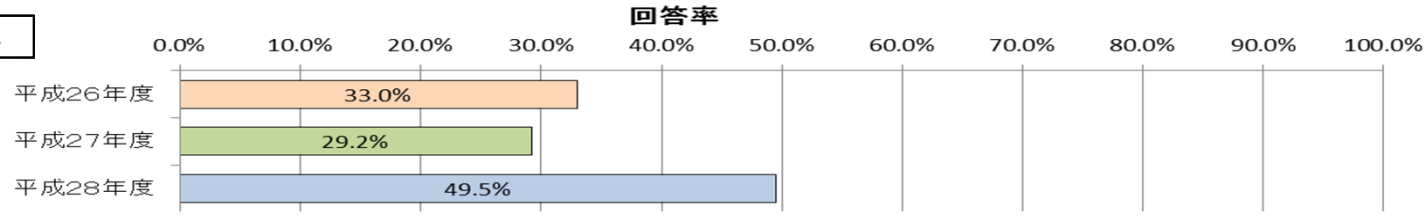
（注１）各種決定通知書、お客様への返戻・照会文書、納入告知書等
（注２）ねんきん定期便、振込通知書、扶養親族申告書、年金請求書等

Ⅰ　平成28年度　年金事務所・年金相談センターお客様満足度調査（CS調査）

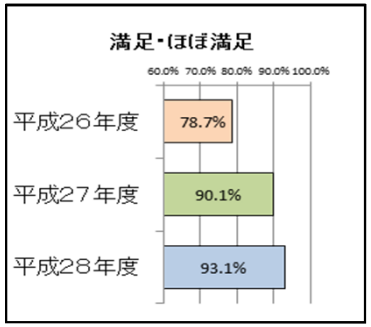
Ⅰ－1　概要とアンケートの回答結果

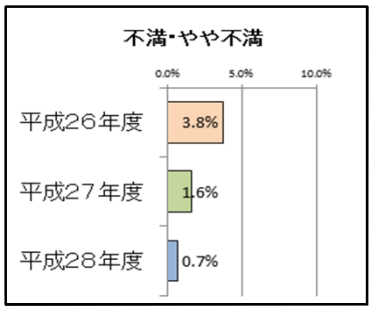
①お客様満足度調査の概要	年金事務所及び街角の年金相談センター（以下「年金事務所等」と言います。）に来訪されたお客様に対しアンケートを行いました。 なお、平成28年度は、配布回収方式によるお客様の回答傾向の違いを把握するため、2回実施しました。
②アンケート配布件数	150，042件
③回答件数（回答率）	74，217件　（49．5%）

直近3年度の状況

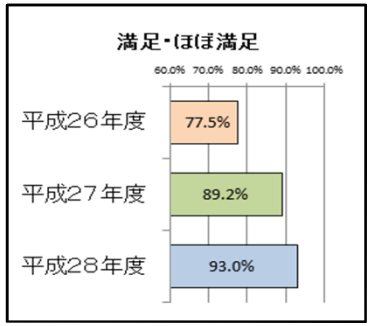


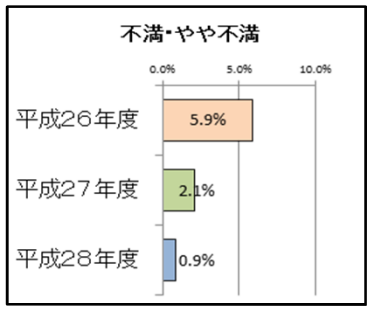
設問1　職員のマナーや態度はいかがでしたか？



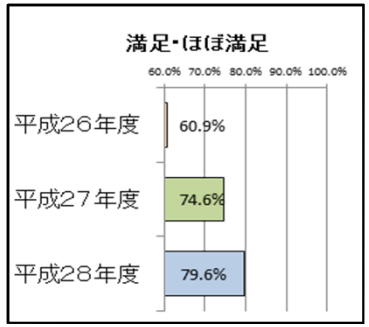


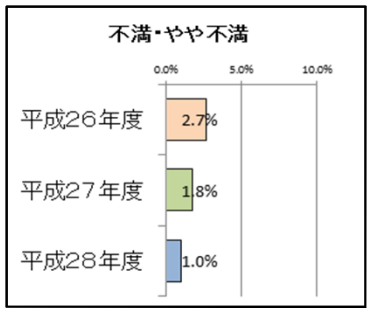
設問２　窓口での説明はわかりやすく、充分でしたか？



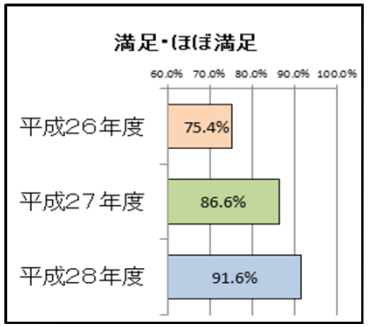


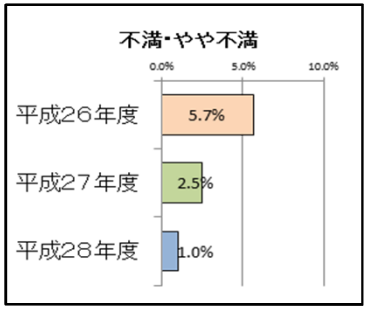
設問３　所内の設備はいかがでしたか？また所内に清潔感はありましたか？



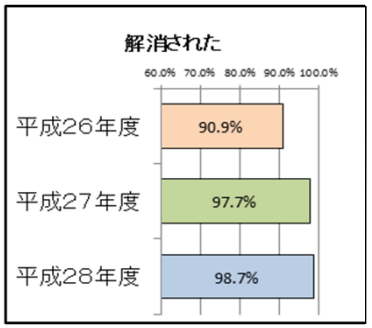


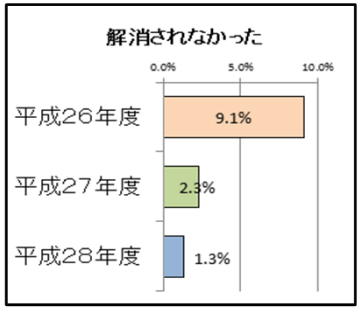
設問４　来訪された際の全体の満足度はいかがですか？





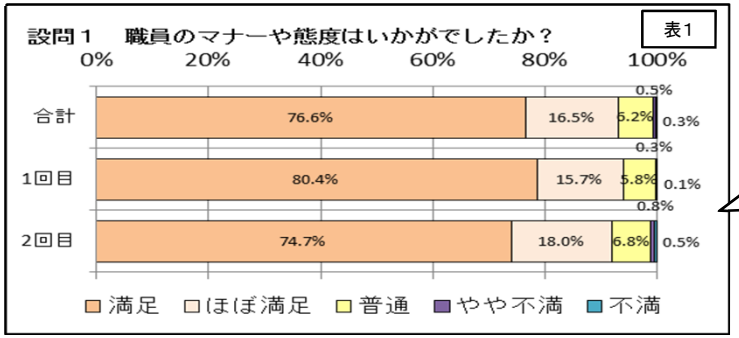
設問５　来訪された前の不安や疑問は解消されましたか？

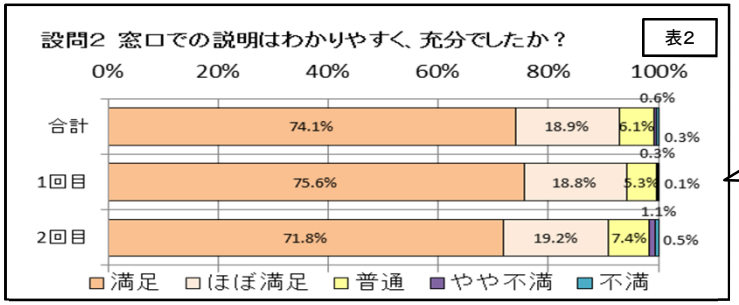


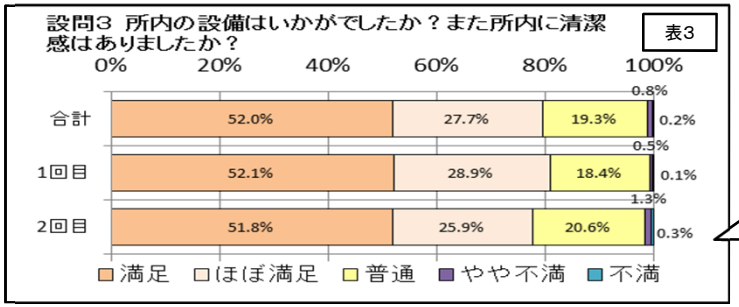


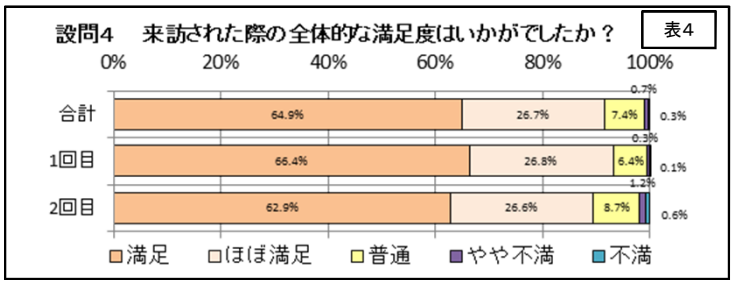
※小数点以下を端数処理しているため、合計値等が異なる場合があります。

Ⅰ－1　概要とアンケートの回答結果





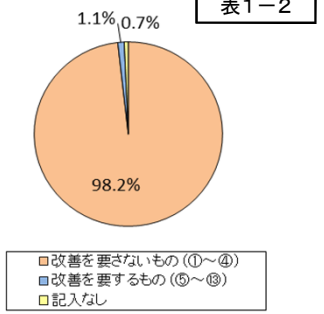




※小数点以下を端数処理しているため、合計値等が異なる場合があります。

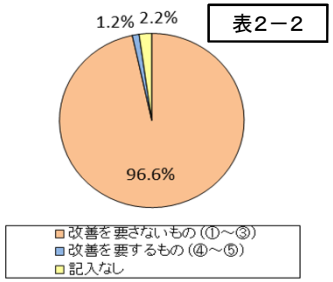
設問1－2　上記設問の回答の理由であてはまるものをすべて選択してください。

①親切・丁寧だった	41,401 件
②笑顔で対応	24,458 件
③身だしなみが整っていた	20,910 件
④質問しやすい雰囲気だった	31,103 件
⑤上から目線で高圧的	302 件
⑥丁寧さがない	155 件
⑦無愛想	142 件
⑧挨拶がない	63 件
⑨身だしなみが悪い（頭髪や服装が派手など）	128 件
⑩名札が見えない	85 件
⑪声が大きく、隣に聞こえそう（または隣の声が聞こえた）	300 件
⑫友達口調など馴れ馴れしい	108 件
⑬話の途中で遮られた	32 件
記入なし	838 件
合計	120,025 件



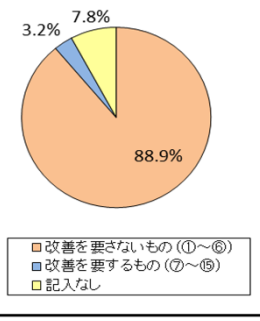
設問2－2　上記設問の回答の理由であてはまるものをすべて選択してください。

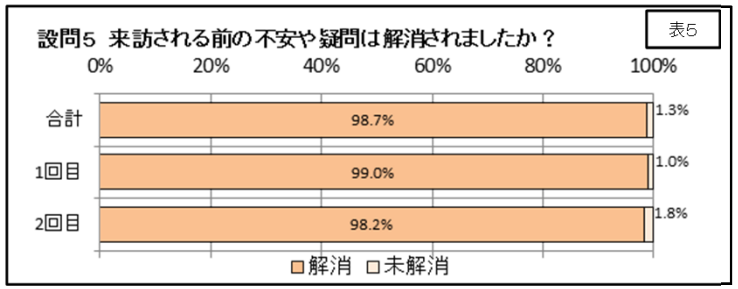
①説明が丁寧	33,207 件
②わかりやすい言葉で説明	30,866 件
③プラスワンの一言があった	10,550 件
④説明が早口	715 件
⑤説明に専門用語が多くわかりにくい	206 件
記入なし	1,702 件
合計	77,246 件



設問3－2　上記設問の回答の理由であてはまるものをすべて選択してください。

①室内が明るい	26,153 件
②室温が適切	23,980 件
③清掃が行き届いている	18,838 件
④案内図等がわかりやすい	8,868 件
⑤掲示物が見やすい	6,479 件
⑥相談ブースが広い	8,197 件
⑦室内が暗い	533 件
⑧室温が暑い（寒い）	1,234 件
⑨床が汚い	93 件
⑩通路が狭い	143 件
⑪案内図等がわかりにくい	508 件
⑫掲示物が見えにくい（多すぎる）	220 件
⑬待合室のソファーが汚い	164 件
⑭相談ブースが狭い	386 件
⑮トイレが汚い	93 件
記入なし	8,161 件
合計	104,050 件





Ⅰ－1　概要とアンケートの回答結果

Ⅰ－2　自由記入欄の主なご意見

アンケート自由記入欄に記入いただいたお客様

全体：22.3 %（16,551/74,217）　（内訳）複数回答があるため総件数は、21,815件　・お礼　63.5 %（13,855/21,815）
・ご意見・ご要望　36.5 %　（7,960/21,815）

1．予約制にかかるご意見・ご要望

・自由記入欄の記載内容で予約制にかかるご意見.・ご要望は373件であった。そのうち70．5%にあたる263件が「予約のシステムが効率的」、「事前に相談データを準備して貰えるので相談にスピードと正確性がある」、「予約は便利です」等の予約制への高評価のご意見で、29．5%にあたる110件が「予約制を知らなかった、便利なのでもっとPRするべきだ」、「時間の予約だけでなく、職員の指名もできるようにして欲しい」等の予約制の更なる改善を求めるご意見であった。

2．年金事務所へのお礼

・前回（数年前）に来た時の対応とはだいぶ違ってきたと思います（よい方向）。気軽に聞けて大変よかったです。ありがとうございました。（お礼より）
・事前予約をして伺ったら、資料等を準備して頂いており、所要時間が短くて済みました。（お礼より）

3．年金事務所へのご意見・ご要望

・何回も足を運ぶ事のないように相手がわかるまで説明をして欲しい。（職員の応接態度に関するものより）
・最初の対応が少し不満。もう少し声かけが欲しい。（職員の応接態度に関するものより）
・相談混雑時には、一人一人の相談を素早くお願いします。（待ち時間に関するものより）
・駐車場が少ない。駐車場1台、1台の間隔が狭い。（施設の利用に関するものより）
・年金制度そのものが複雑でわかりにくい。一度説明を聞いたくらいでは理解できない。（その他より）

4．年金相談センターへのお礼

・近所に年金相談センターがあるので、色々相談が気軽に出来きて非常に満足です。（お礼より）
・いつも気持ちよく相談に乗っていただき、大変感謝しております。プラスαの説明をいただくことも多く、毎回勉強になっています。（お礼より）

5．年金相談センターへのご意見・ご要望

・答えが早口で言っていることがよくわからない。噛み砕くように説明して欲しい。（職員の応接態度に関するものより）
・10年年金の関係で窓口が混雑すると予想されますので、体制の整備をお願いします。（待ち時間に関するものより）
・街角の年金相談センターの全般の広報。今回迄センターの存在を知らなかった。（施設の利用に関するものより）

今後の対応

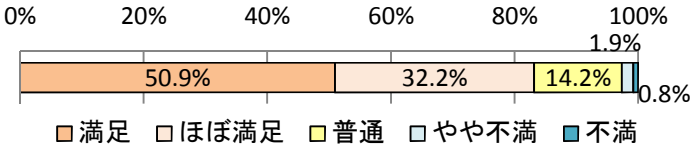
・職員のマナーや態度、窓口での説明について、「サービス推進の手引」の見直し、「研修教材への反映」、「機構内報 月刊　VOICE」の活用等を行い職員の応対品質の向上を図る。

Ⅱ　コールセンターお客様満足度調査（CS調査）

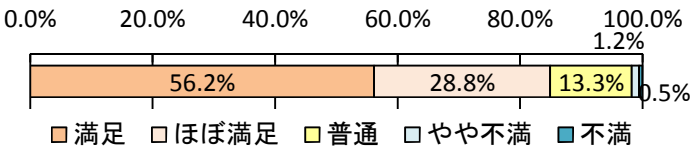
Ⅱ－1　概要とアンケートの回答結果

①お客様満足度調査の概要	コールセンター（「ねんきんダイヤル」）の応対品質の現状を把握するため、コールセンターに電話相談いただいたお客様に対しアンケートを行いました。
②アンケート送付件数	13，206件
③回答件数（回答率）	7，228件（54．7%）

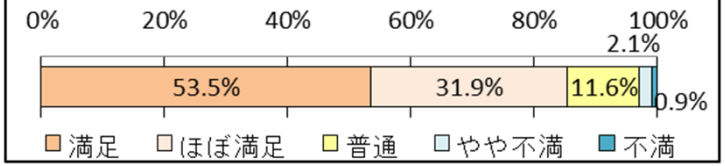
設問1　コールセンターを利用された際の全体的な満足度はいかがでしたか。　表1



設問2　オペレーターの接客マナーはいかがでしたか。　表2

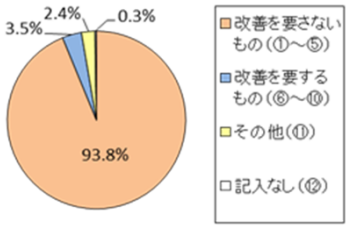


設問4　お問い合わせ・ご意見に対するオペレーターの説明はいかがでしたか。　表3



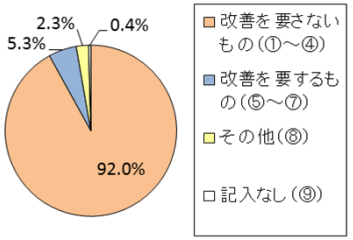
設問3　上記設問の回答の理由であてはまるものをすべて選択してください。　表4

①親切だった	6,010 件
②質問を最後まで聞き、理解していた	5,253 件
③丁寧な口調だった	5,476 件
④ゆっくりと聞きやすい口調だった	4,650 件
⑤声が大きかった	1,178 件
⑥不親切・無愛想だった	140 件
⑦話を途中でさえぎられた	104 件
⑧友達口調で馴れ馴れしい	46 件
⑨早口で聞き取りにくかった	122 件
⑩声が小さかった	426 件
⑪その他	588 件
⑫記入なし	64 件
合計	24,057 件



設問5　上記設問の回答の理由であてはまるものをすべて選択してください。　表5

①疑問が解消した	5,730 件
②すぐに回答があった	4,207 件
③わかりやすい言葉で説明があった	4,708 件
④お客様の役に立つプラスワンの一言があった	1,693 件
⑤疑問が解消しなかった	345 件
⑥回答まで時間がかかった	481 件
⑦専門用語が多くわかりにくかった	122 件
⑧その他	414 件
⑨記入なし	79 件
合計	17,779 件



自由記入欄のご意見（抜粋）

1.お礼、お褒め、励まし
- 予約をすすめられ良かったです。スムーズに処理していただきました。
- 日本年金機構のイメージが、変わった。（良いイメージに変わった）

2. コールセンターへの苦情・要望
- 問い合わせが、少し説明不足で納得できない部分もあった。
- オペレーターの回答レベルを平均化してほしい。
- 電話がつながるのに時間がかかった。
- 電話がつながってからオペレーターにつながる迄待ち時間が長かった。

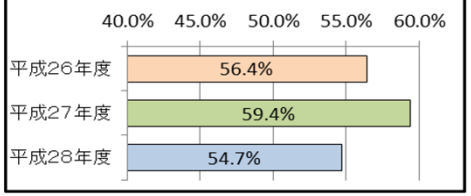
3. コールセンター以外への苦情・要望
- 送付される資料は非常に判り難い。改善を！
- 問題点が解決しましたがネットでPRしては？Q&Aを詳細に公開して欲しい。

アンケート自由記入欄に記入いただいたお客様（複数回答可）

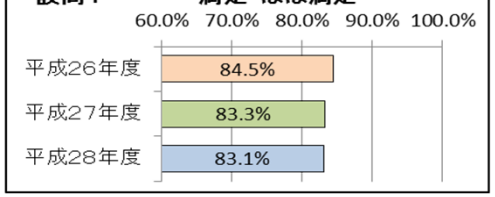
・お礼	47.5%（ 942/1,985）
・コールセンターに対する苦情・要望	25.6%（ 508/1,985）
・コールセンター以外への苦情・要望	19.5%（ 387/1,985）

直近3年度の状況

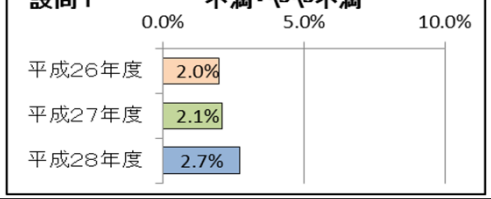
回答率　表6



設問1　満足・ほぼ満足　表7



設問1　不満・やや不満　表8



今後の対応

「疑問が解消しなかった」、「専門用語が多くわかりにくかった」等の改善を要する事項について、相談内容を分析のうえオペレーターに個別の指導を行うとともに、コールセンター全体で共有を図り研修を行う等、応対品質の向上を図る。

＜参考資料７＞

平成２８年度予算の執行(決算)状況【総括表】

	業務経費			一般管理費	
	保険事業経費 （保険料）	オンラインシステム （保険料）	年金相談等事業経費 （保険料）	人件費 （税）	物件費 （税）
予算額	742.4億円	419.8億円	417.8億円	1,000.8億円	131.3億円
決算額	699.6億円	383.0億円	372.0億円	1,004.3億円	116.8億円
不用額 （136.4億円）	42.8億円	36.8億円	45.8億円	▲3.5億円	14.5億円
	不用額：125.4億円			不用額：11.0億円	
①入札による減少 （24.9億円）	不用額：6.5億円	不用額：10.6億円	不用額：5.8億円	－	不用額：2.0億円
	○通知書等作成・発送業務委託の入札結果による減（1.5）等	○年金業務システムに係る運用業務等の入札結果による減（6.0）等	○事務機器の更改・保守にかかる入札結果による減（1.1）等	－	○施設整備等の入札結果による減（1.4）等
②事務の効率化 （2.3億円）	不用額：0.4億円	－	不用額：1.3億円	－	不用額：0.6億円
	○徴収業務の事業運営に必要な経費（業務用車両の効率的な活用）（0.4）	－	○外部倉庫の契約方法の見直し（1.3）	－	○外部倉庫の契約方法の見直し（0.4）等
③事業内容の変更等 （112.7億円）	不用額：35.9億円	不用額：26.2億円	不用額：38.7億円	－	不用額：11.9億円
（ア）機構の努力・精査によるもの （36.9億円）	不用額：15.9億円	不用額：1.9億円	不用額：7.9億円	－	不用額：9.2億円
	○法人登記情報を活用した適用調査に係る委託内容の見直し（訪問勧奨から文書勧奨への切り替え）による減（4.2）等	○年金業務システム構築のための記録管理システム等機能調査作業内容の確定による減（0.8）等	○年金事務所の賃借料の減（2.8）等	－	○地域部（旧ブロック本部）を本部に統合したことによる事務室借料の減（3.2）等
小計（①＋②＋③（ア））	不用額：50.3億円			不用額：11.8億円	
（イ）事業の延期、外的要因による見直し等によるもの （75.8億円）	不用額：20.0億円	不用額：24.3億円	不用額：30.8億円	－	不用額：2.7億円
	○納付書作成委託及び送付件数の減（2.5）等	○機器の保守延長等による実施時期の見直しによる減（16.2）等	○個人番号導入時期の延長による減（24.6）等	－	○建物等の改修時期の見直し（2.2）等
④人件費の減少 （▲3.5億円）	－	－	－	不足額：▲3.5億円	－
	－	－	－	○超過勤務手当等が予定を上回ったことによる増（▲3.5）	－

平成２８年度予算の執行（決算）状況

（単位：百万円）

項	事項	事項の概要	平成28年度 予算額（A）	平成28年度 決算額（B）	平成28年度 差（A－B）	主な増減要因	
保険事業経費			74,238	69,957	4,280		
	ア. 国民年金の適用業務に必要な経費		10,044	10,238	▲ 194		
	1 適用対策の実施に必要な経費（未加入者に対する届出勧奨等）	国民年金未加入者や国民年金への種別変更を要する者に対するお知らせの作成・郵送経費及び住民基本台帳ネットワークの使用料、年金制度の説明及び届出勧奨（資格取得、口座振替、免除申請等）のため戸別訪問を行う有期雇用職員の人件費	2,042	2,171	▲ 129	③事業内容見直し等	・適用対策強化による職権適用対象者の増（▲2.5億円） ・旅費交通費等の減（0.8幾円）
	2 国民年金の特定期間の届出促進に必要な経費	国民年金第3号被保険者の不整合期間を有する者に対する手続き周知、届書の印刷経費、封入封緘発送準備業務委託費及び郵送経費、受付・相談対応に充てるための有期雇用職員の人件費、電話相談体制（コールセンター）委託に要する経費	913	766	148	③事業内容見直し等	・第3号被保険者の不整合期間勧奨に係る発送件数の減（0.8億円） ・コールセンター委託経費の減（0.6億円）
	3 事務センターに必要な経費（国年適用）	国民年金適用の各種届書の入力、通知書作成及び発送準備等業務の委託に要する経費、事務センター建物の賃借料及び事務センターの広域集約化にかかる移転経費	3,075	3,005	70		
	4 その他（年金事務所等における事業運営費等）（国年適用）	年金事務所等において国民年金の適用関係業務を実施するための帳票印刷経費や電話照会対応の外部委託経費等の事業運営費等	4,014	4,296	▲ 283	③事業内容見直し等	・郵便料金の割引率改定による増（▲3.7億円）
	イ. 国民年金の徴収業務に必要な経費		28,235	25,457	2,778		
	1 納付督励業務の委託に要する経費（市場化テストによる取組み）	公共サービス改革法に基づき国民年金保険料の収納業務を民間企業に委託するための経費	7,114	6,470	644	③事業内容見直し等	・国民年金保険料徴収に係る市場化事業の成功報酬の支払が当初の見込みを下回ったことによる減（6.3億円）
	2 免除等の勧奨に必要な経費（免除等申請書の送付等）	免除等制度の周知や手続きの案内に必要な文書、申請書等の印刷経費、郵送経費及び免除等申請書の作成委託経費	658	634	24		
	3 国民年金保険料の収納対策に必要な経費	国民年金の収納に係る制度周知、申請書、督促状等の印刷、発送、郵送経費及び文書の封入封緘、電話・窓口における納付督励業務や関係書類作成補助等を行う有期雇用職員の人件費	8,894	6,923	1,971	③事業内容見直し等	・収納対策に係る経費の減（2.0億円） ・特定業務契約職員の雇用見直しによる減(10.6億円)
	4 納付書の作成等に必要な経費	国民年金保険料の納付書、催告状等の帳票印刷経費、郵送費、納付書の作成、印字及び封入封緘委託経費	6,485	6,359	125	③事業内容見直し等	・国民年金保険料徴収に係る納付書・各種通知書の発送件数の減（2.5億円）
	5 事務センターに必要な経費（国年徴収）	国民年金徴収の各種届書の入力、通知書作成及び発送準備等業務の委託に要する経費	963	1,079	▲ 115	③事業内容見直し等	・外部委託契約（入力共同・パンチ）の品質向上を図ったことによる委託経費の増（▲1.2億円）
	6 国民年金事業の制度改正等に要する経費	保険料の免除等に係る遡及期間の見直し等の制度改正事項等に対応するため、申請書の入力及び通知書等発送に要する外部委託費	201	264	▲ 64		
	7 その他（年金事務所等における事業運営費等）（国年徴収）	年金事務所等において国民年金の収納関係業務を実施するための帳票印刷経費等の事業運営費等	3,920	3,728	192	②事務の効率化 ③事業内容見直し等	・国民年金保険料徴収に係る管理帳票の調達経費が不足したことによるもの（▲3.1億円） ・業務用車両の効率的な使用（0.2億円）

平成２８年度予算の執行（決算）状況

（単位：百万円）

項	事項		事項の概要	平成28年度 予算額（A）	平成28年度 決算額（B）	平成28年度 差（A－B）	主な増減要因	
保険事業経費（続き）	ウ. 厚生年金保険等の適用業務に必要な経費			24,481	21,990	2,492		
	1	適用対象事業所の適用促進に必要な経費（加入勧奨業務委託）	社会保険未加入事業所に対する加入勧奨業務に必要な旅費、勧奨用チラシ等の印刷経費、郵送経費、文書・電話による加入勧奨業務の外部委託経費	506	26	481	③事業内容見直し等	・対象事業所への適用促進に係る委託内容の見直し（訪問勧奨から文書勧奨への切り替え）による減（4.0億円）
	2	国税庁源泉義務者情報等を活用した適用調査対象事業所対策に係る経費	国税情報等により把握した社会保険未加入事業所に対する訪問による加入勧奨業務を行う有期雇用職員の人件費及び文書による加入勧奨の外部委託費	7,480	5,742	1,738	③事業内容見直し等	・法人登記情報を活用した適用調査に係る委託内容の見直し（訪問勧奨から文書勧奨への切り替え）による減（4.2億円） ・特定業務契約職員の雇用見直しによる減(11.2億円)
	3	事務センターに必要な経費（厚年適用）	厚生年金適用の各種届書の入力、通知書作成及び発送準備等業務の委託に要する経費、事務センター建物の賃借料及び事務センターの広域集約化にかかる移転経費	8,080	8,401	▲ 320	③事業内容見直し等	・外部委託契約（入力共同・パンチ）の品質向上を図ったことによる委託経費の増（▲5.5億円）
	4	算定基礎届等の事務処理に要する経費	標準報酬の定時決定を行うための算定基礎届等の印刷経費、郵送経費、事業所向けの説明会会場賃借料、書類の受付、入力業務等を行う派遣職員に必要な経費	1,141	1,608	▲ 467	③事業内容見直し等	・算定業務派遣に係る人材派遣経費等の増（▲4.1億円）
	5	厚生年金保険事業・協会管掌健康保険事業の制度改正に必要な経費	短時間労働者への適用拡大等の法律改正事項に対応するため、届書の印刷経費や入力作業に係る外部委託経費及び書類の受付、入力業務等を行う有期雇用職員に必要な経費	108	103	5		
	6	短時間労働者の適用拡大に備えた事業所調査に必要な経費	短時間労働者への適用拡大後の事業所調査を実施するために必要な経費	1,904	1,811	93		
	7	その他（年金事務所等における事業運営費等）（厚年適用）	年金事務所等において厚生年金保険等の適用関係業務を実施するための帳票印刷経費等の事業運営費等	5,263	4,300	963	③事業内容見直し等	・厚生年金適用に係る管理帳票の調達経費が不足したことによる増（▲2.4億円） ・特定業務契約職員の雇用見直しによる減(13.2億円)
	エ. 厚生年金保険等の徴収業務に必要な経費			3,114	3,073	41		
	1	健康保険・厚生年金保険の保険料徴収対策に必要な経費	厚生年金保険料の滞納処分に係る旅費、帳票類の印刷経費、戸籍謄本の手数料等に要する経費	153	64	89		
	2	その他（年金事務所等における事業運営費等）（厚年徴収）	年金事務所等において厚生年金の徴収関係業務を実施するための帳票印刷経費や滞納事業所から納付受託した証券を金融機関へ委託する経費等の事業運営費	2,961	3,009	▲ 48		

平成２８年度予算の執行（決算）状況

（単位：百万円）

項	事項		事項の概要	平成28年度 予算額（A）	平成28年度 決算額（B）	平成28年度 差（A－B）	主な増減要因	
保険事業経費（続き）	オ. 年金給付業務に必要な経費			8,363	9,199	▲ 836		
	1	年金の裁定及び支払等給付事務に必要な経費	障害認定医への謝金、年金証書等の印刷経費、郵送経費、年金支払いに係る源泉徴収票等の作成及び発送準備委託経費、扶養親族等申告書のデータ入力業務等の外部委託経費等の年金の裁定及び支払に要する経費	4,755	5,106	▲ 350	③事業内容見直し等	・郵便料金の割引率改定による増（▲3.5億円）
	2	事務センターに必要な経費（国年・厚年給付）	各種届書の入力、通知書作成及び発送準備等業務の委託に要する経費	749	870	▲ 121	③事業内容見直し等	・外部委託契約（入力共同）の品質向上を図ったことによる委託経費の増（▲1.2億円）
	3	国民年金事業及び厚生年金保険事業の給付事務等の制度改正に必要な経費	被用者年金一元化等の制度改正に対応するための通知文書等の印刷経費、郵送経費、作成及び発送業務委託経費、届書処理に係る外部委託費。年金相談対応に係る有期雇用職員の人件費	567	1,002	▲ 435	③事業内容見直し等	・期間短縮業務の実施のため、事務センターを増床したことによる賃借料の増（▲4.2億円）
	4	その他（年金事務所等における事業運営費等）（国年・厚年給付）	年金事務所等において年金給付業務を実施するための帳票印刷経費等の事業運営費	2,292	2,221	71	③事業内容見直し等	・中央年金センターの賃借料及び入居工事の経費の増（▲1.7億円） ・全国集約等により障害年金システムの構築を延期したことによるシステム構築経費の減（1.0億円） ・郵便料金の割引率改定による増（▲1.7億円） ・住基ネットにより生存確認をする方法に見直したことによる現況申告書調査事業の中止（3.4億円）
オンラインシステム経費	カ. 社会保険オンラインシステムに必要な経費			41,981	38,303	3,678		
	1	社会保険オンラインシステムの運用等に必要な経費	年金保険事業を適切に行うための社会保険オンライシステムの運用等に要する経費	37,549	34,683	2,866	①入札減 ③事業内容見直し等	・郵便物システムサーバー設備等の賃貸借・保守業務の入札結果による減（4.6億円） ・機器の保守延長等による実施時期の見直しによる減（16.2億円）
	2	社会保険オンラインシステムの見直しに必要な経費	公的年金業務の業務・システム最適化計画に基づき、社会保険オンラインシステムを見直すために要する経費	3,892	3,194	698	①入札減 ③事業内容見直し等	・年金業務システムに係る運用業務等の入札結果による減（6.0億円） ・年金業務システム構築のための記録管理システム等機能調査作業内容の確定による減（0.8億円）
	3	情報セキュリティ対策の強化に必要な経費	日本年金機構の不正アクセスによる情報流出事案を踏まえた情報セキュリティ対策強化に要する経費	539	425	114	③事業内容見直し等	・「振る舞い検知ソフト」搭載について専用端末の導入により効率化を図ったことによる経費の減（1.1億円）
年金相談等事業経費	キ. 年金相談等に必要な経費			41,777	37,196	4,581		
	1	年金事務所等の相談施設に必要な経費（相談窓口の設置・改修等）	年金事務所建物の賃借料、耐震補強工事を実施するために一時移転をする際の移転料や賃借料等の年金相談窓口の設置等に要する経費	3,119	2,451	668	①入札減 ②事務の効率化 ③事業内容見直し等	・事務機器の更改・保守に係る入札結果による減（1.1億円） ・外部倉庫の契約方法の見直し（1.3億円） ・年金事務所の移転中止による年金事務所の賃借料の減（2.8億円）
	2	年金事務所及び年金相談センター等における相談対応経費	年金相談センター建物の賃借料、年金事務所、年金相談センターにおける相談業務委託経費、臨時の出張相談所の設置等に要する経費。	6,199	6,147	53		
	3	常に年金記録が確認できる仕組みに必要な経費（「ねんきんネット」サービス）	いつでも年金記録が確認できるねんきんネットの利用促進を図るためのシステム開発の企画等の支援経費等の運営経費	105	81	24	①入札減	・委託業務の入札減（0.2億円）

平成２８年度予算の執行（決算）状況

（単位：百万円）

項	事項		事項の概要	平成28年度 予算額（A）	平成28年度 決算額（B）	平成28年度 差（A－B）	主な増減要因	
年金相談等事業経費（続き）	4	ねんきん定期便に必要な経費	加入期間、保険料納付実績及び将来の年金給付に関する情報をわかりやすくお知らせするねんきん定期便の作成、送付に必要な経費	6,032	6,017	15		
	5	コールセンターの運営、電話相談体制拡充に必要な経費	コールセンター建物の賃借料、年金受給者等からの電話相談、各種書類の送付依頼の受付等を行うコールセンター、ねんきん定期便等専用ダイヤルに要する経費	4,611	4,491	121	③事業内容見直し等	・ダイヤル経費（電話料金）の減（1.2億円）
	6	被保険者記録提供及び年金振込通知書等に必要な経費	年金請求書（事前送付）、年金振込通知書等の印刷経費、郵送経費、作成及び発送準備委託経費等	6,237	5,305	933	③事業内容見直し等	・受給資格期間短縮の施行延期による年金請求書ターンアラウンドの送付時期が変更されたことによる減（2.2億円） ・受給資格期間短縮の施行延期による派遣経費の減（6.1億円）
	7	個人番号の円滑導入のための住民票コード収録事業等に必要な経費	個人番号制度の利用開始に当たり、基礎年金番号と住民票コードを紐付けるために要するリーフレット等作成経費、登録勧奨作業業務委託経費、登録勧奨に係る郵送経費等	2,868	130	2,738	③事業内容見直し等	・個人番号導入時期の延期による減（24.6億円）
	8	住民基本台帳ネットワークを活用した住所変更届等の省略に必要な経費	住所変更届等の提出を省略する上で必要な住基台帳ネットワーク情報を活用するために要する情報提供手数料等の経費	2,227	2,157	70		
	9	その他（年金事務所等における事業運営費等）（年金相談）	年金事務所等において年金相談業務を実施するための物件費等の事業運営費等	10,378	10,417	▲ 39		
一般管理費	ク．一般管理に必要な経費			113,207	112,104	1,103		
	1	職員人件費	機構職員の基本給及び諸手当	100,080	100,425	▲ 345	④人件費の増加	・超過勤務手当等が予定を上回ったことによる増（▲3.5億円）
	2	施設整備費	機構が保有管理する年金事務所建物及び宿舎等の改修等を行うために必要な経費	2,269	1,301	968	①入札減 ②事務の効率化	・施設整備費等の入札結果による減（1.4億円） ・建物等の改修等の時期を見直したことによる減（2.2億円） ・地域部（旧ブロック本部）を本部に統合したことによる事務室借料の減（3.2億円）
	3	上記以外の物件費	機構の内部管理事務や各種会議等を実施するために必要な経費（旅費、土地建物借料、雑役務費等）	10,858	10,378	480	②事務の効率化 ③事業内容見直し等	・地域部（旧ブロック本部）を本部に統合したことによる内部管理経費の減（1.5億円） ・研修旅費が当初の見込額を下回ったことによる減（1.1億円） ・インターネット接続環境構築の本格対応を平成29年度以降に延期したことによるインターネット接続環境構築経費の減（3.7億円） ・各拠点への保管庫の設置やウイルスチェック用端末を導入したことによる経費の増（▲3.7億円）
年金生活者支援給付金支給準備事務費	ケ．年金生活者支援給付金支給準備事務費に必要な経費		年金生活者支援給付金を支給するための準備に必要な作業に要する人件費及び物件費	2,408	－	2,408		
総合計				273,610	257,560	16,051		

※　金額については、端数処理の関係で合計に一致しない場合がある

日本年金機構の予算・決算の推移

（単位：百万円）

項	事項	平成26年度		平成27年度		平成28年度	
		予算額	決算額	予算額	決算額	予算額（A）	決算額（B）
保険事業経費		68,408	61,718	70,811	63,941	74,238	69,957
	ア. 国民年金の適用業務に必要な経費	10,577	9,382	9,520	9,601	10,044	10,238
	1 適用対策の実施に必要な経費（未加入者に対する届出勧奨等）	2,026	1,824	1,996	1,938	2,042	2,171
	2 国民年金の特定期間の届出促進に必要な経費	3,138	1,914	1,677	1,645	913	766
	3 事務センターに必要な経費（国年適用）	1,932	2,136	2,269	2,440	3,075	3,005
	4 その他（年金事務所等における事業運営費等）（国年適用）	3,481	3,508	3,577	3,578	4,014	4,296
	イ. 国民年金の徴収業務に必要な経費	28,701	26,202	31,408	27,249	28,235	25,457
	1 納付督励業務の委託に要する経費（市場化テストによる取組み）	9,096	7,494	8,308	7,107	7,114	6,470
	2 免除等の勧奨に必要な経費（免除等申請書の送付等）	693	748	617	575	658	634
	3 国民年金保険料の収納対策に必要な経費	6,773	6,990	9,839	8,036	8,894	6,923
	4 納付書の作成等に必要な経費	7,152	6,460	7,646	6,577	6,485	6,359
	5 事務センターに必要な経費（国年徴収）	390	392	592	820	963	1,079
	6 国民年金事業の制度改正等に要する経費	190	228	94	91	201	264
	7 その他（年金事務所等における事業運営費等）（国年徴収）	4,407	3,890	4,312	4,043	3,920	3,728

日本年金機構の予算・決算の推移

（単位：百万円）

項	事項		平成26年度		平成27年度		平成28年度	
			予算額	決算額	予算額	決算額	予算額（A）	決算額（B）
保険事業経費（続き）	ウ. 厚生年金保険等の適用業務に必要な経費		17,621	15,976	17,820	15,704	24,481	21,990
	1	適用対象事業所の適用促進に必要な経費（加入勧奨業務委託）	1,815	1,247	562	456	506	26
	2	国税庁源泉義務者情報等を活用した適用調査対象事業所対策に係る経費	3,231	2,249	4,397	2,171	7,480	5,742
	3	事務センターに必要な経費（厚年適用）	6,122	6,339	6,849	6,728	8,080	8,401
	4	算定基礎届等の事務処理に要する経費	1,038	1,240	1,099	1,429	1,141	1,608
	5	厚生年金保険事業・協会管掌健康保険事業の制度改正に必要な経費	158	117	213	211	108	103
	6	短時間労働者の適用拡大に備えた事業所調査に必要な経費	－	－	－	－	1,904	1,811
	7	その他（年金事務所等における事業運営費等）（厚年適用）	5,257	4,784	4,699	4,710	5,263	4,300
	エ. 厚生年金保険等の徴収業務に必要な経費		3,043	3,039	3,436	3,542	3,114	3,073
	1	健康保険・厚生年金保険の保険料徴収対策に必要な経費	172	187	153	71	153	64
	2	その他（年金事務所等における事業運営費等）（厚年徴収）	2,870	2,851	3,284	3,471	2,961	3,009

日本年金機構の予算・決算の推移

（単位：百万円）

項	事項	平成26年度		平成27年度		平成28年度	
		予算額	決算額	予算額	決算額	予算額（A）	決算額（B）
保険事業経費（続き）	オ．年金給付業務に必要な経費	8,466	7,119	8,626	7,846	8,363	9,199
	1 年金の裁定及び支払等給付事務に必要な経費	5,328	4,760	4,755	4,722	4,755	5,106
	2 事務センターに必要な経費（国年・厚年給付）	618	622	686	850	749	870
	3 国民年金事業及び厚生年金保険事業の給付事務等の制度改正に必要な経費	114	51	1,051	456	567	1,002
	4 その他（年金事務所等における事業運営費等）（国年・厚年給付）	2,407	1,686	2,134	1,818	2,292	2,221
オンラインシステム経費	カ．社会保険オンラインシステムに必要な経費	43,290	41,477	43,379	37,929	41,981	38,303
	1 社会保険オンラインシステムの運用等に必要な経費	40,624	39,383	41,133	35,757	37,549	34,683
	2 社会保険オンラインシステムの見直しに必要な経費	2,666	2,094	2,246	2,172	3,892	3,194
	3 情報セキュリティ対策の強化に必要な経費	－	－	－	－	539	425
年金相談等事業経費	キ．年金相談等に必要な経費	41,952	37,677	42,994	37,050	41,777	37,196
	1 年金事務所等の相談施設に必要な経費（相談窓口の設置・改修等）	3,010	2,172	3,029	2,835	3,119	2,451
	2 年金事務所及び年金相談センター等における相談対応経費	6,510	6,009	6,399	6,167	6,199	6,147
	3 常に年金記録が確認できる仕組みに必要な経費（「ねんきんネット」サービス）	43	4	115	117	105	81

日本年金機構の予算・決算の推移

（単位：百万円）

項	事項		平成26年度		平成27年度		平成28年度	
			予算額	決算額	予算額	決算額	予算額（A）	決算額（B）
年金相談等事業経費（続き）	4	ねんきん定期便に必要な経費	6,778	5,759	6,283	6,040	6,032	6,017
	5	コールセンターの運営、電話相談体制拡充に必要な経費	5,887	4,584	5,506	4,614	4,611	4,491
	6	被保険者記録提供及び年金振込通知書等に必要な経費	5,355	5,107	7,741	4,777	6,237	5,305
	7	個人番号の円滑導入のための住民票コード収録事業等に必要な経費	－	－	1,746	493	2,868	130
	8	住民基本台帳ネットワークを活用した住所変更届等の省略に必要な経費	2,394	2,172	2,209	2,129	2,227	2,157
	9	その他（年金事務所等における事業運営費等）（年金相談）	11,975	11,870	9,968	9,877	10,378	10,417
年金記録問題対策経費	ク. 年金記録問題対策に必要な経費		10,216	6,769	1,328	790	－	－
一般管理費	ケ. 一般管理に必要な経費		119,073	114,584	118,375	114,854	113,207	112,104
	1	職員人件費	100,802	99,778	103,630	100,247	100,080	100,425
	2	施設整備費	7,363	5,518	4,921	3,333	2,269	1,301
	3	上記以外の物件費	10,907	9,287	9,825	11,274	10,858	10,378
年金生活者支援給付金支給準備事務費	コ. 年金生活者支援給付金支給準備事務費に必要な経費		－	－	－	－	2,408	－
総合計			282,939	262,225	276,887	254,564	273,610	257,559