

# 第3期中期計画策定に向けた 機構におけるこれまでの取組について (基幹業務以外)

## 目次

### Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

- 1. 効率的な業務運営・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
- 2. 外部委託の活用と管理の適正化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15
- 3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発・・・・・・・・・・・・・21

### 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・・・・・・・・・・・・・43

- 1. 内部統制システムの有効性確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・43
- 2. 組織改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・71
- 3. 人事及び人材の育成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・85
- 4. 個人情報の保護・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・113
- 5. 情報公開の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・119
- 6. 契約の競争性・透明性の確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・123
- 7. 不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画・・・・・・・・・・・・・129

白 紙

## Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項

### 1. 効率的な業務運営

#### (1) 業務の合理化・効率化・標準化

(1) 業務の合理化・効率化・標準化

取組の概要と成果

- 職員や現場によって業務処理が異なることのないよう、全国統一的な業務の標準化を図るため、随時、業務処理マニュアルを改正。また、業務処理マニュアルの徹底を図ることを目的として、ブロック本部のマニュアルインストラクター全員を対象とした研修を実施。
- 従来、ルールの一元的・体系的な整理がなされていなかったことから、ルール全体を体系的にまとめる統一業務マニュアルを作成。
- 機構の業務全般について、各業務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・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、年間約17万2千時間の業務量削減を実現。
- 年金業務システムに係る経過管理・電子決裁システムの事務処理機能を平成29年1月より稼働開始。
- 既に外部委託を実施している市区町村からの電話照会対応(平成28年1月)、国民年金被保険者からの電話照会対応(平成29年1月)に加え、平成30年1月からは、厚生年金保険の事業主等からの電話照会対応業務についても、外部委託を実施。

取組の経緯

| 取 組                         | 第1期中期計画                    |      |      |      | 第2期中期計画 |      |                              |      |      |
|-----------------------------|----------------------------|------|------|------|---------|------|------------------------------|------|------|
|                             | 22年度                       | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 26年度    | 27年度 | 28年度                         | 29年度 | 30年度 |
| 業務処理マニュアルの改正                | マニュアル改正、マニュアルインストラクター研修の実施 |      |      |      |         |      |                              |      |      |
| マニュアルの一元化<br>(統一業務マニュアルの制定) |                            |      |      |      |         |      | マニュアルの一元化<br>(業務改善計画に基づく取組み) |      |      |
| 業務削減会議の設置                   |                            |      |      |      |         |      | 業務削減会議の設置<br>(業務改善計画に基づく取組み) |      |      |
| 経過管理・電子決裁システム<br>の稼働開始      |                            |      |      |      |         |      | 経過管理・電子決裁システム                |      |      |
| 電話照会対応業務                    |                            |      |      |      |         |      | 市区町村                         |      |      |
|                             |                            |      |      |      |         |      |                              | 国民年金 |      |
|                             |                            |      |      |      |         |      |                              |      | 厚生年金 |

(※) ・「マニュアルの一元化」は、本資料「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」の「1. 内部統制システムの有効性確保 (3) ルールの徹底」の項目に詳細を記載。  
・「業務削減会議の設置」は、資料1ー2「再生プロジェクトの取組状況と今後の課題」の「2. 再生プロジェクトの取組状況 (3) 業務改革 (業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化)」の項目に詳細を記載。  
・「経過管理・電子決裁システムの稼働開始」は、本資料「Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項」の「3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発 (2) 業務・システム刷新」の項目に詳細を記載。  
・「電話照会対応業務」は、平成30年10月17日第39回本部会資料2「第3期中期計画策定に向けた機構におけるこれまでの取組について (基幹業務)」の「6. 年金相談・お客様サービスの向上」の項目に詳細を記載。

## (1) 業務の合理化・効率化・標準化

### 次期中期計画に向けた課題

#### ○業務の合理化・効率化・標準化のためのマニュアルの改善

- ⇒ 業務の合理化・効率化・標準化を図っていくため、拠点用の統一業務マニュアルについて、現場からの意見を集約しつつ、継続的に精緻化・改善する取組を進める。
- ⇒ 本部リスク管理の見直しに向けた今後の取組(本部現業リスクの洗い出し、リスク管理体制の見直し等)を踏まえた、本部用マニュアルの速やかな整備。

#### ○業務支援ツールの改善

- ⇒ 業務支援ツールについて、改めて全体的な見直しを行い、統一的で汎用性のあるものにするために、どのように改善を図っていくか。

白 紙

## Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項

### 1. 効率的な業務運営

#### (2) 業務改善の推進

(2)業務改善の推進

取組の概要と成果

- 機構発足時より、お客様及び拠点等の職員の要望や提案を踏まえた業務改善を継続して実施。
  - ① 職員提案
    - 日々の業務に携わる職員から、サービス及び業務運営上の改善すべき課題を指摘し、具体的な方策等の提案を募集
  - ② お客様の声
    - 電話、来訪、手紙、電子メール等によってお客様から寄せられた意見、要望等
  - ③ 業務削減提案(平成28年10月～)
    - 業務効率化の観点から、直ちに取組むことができ、機構全体の業務量の減につながる具体策を拠点から募集
  - ④ 業務改善工程表
    - 幹部職員の年金事務所訪問時における職員からの要望・提案事項等について、取組むべき課題への対応方針、スケジュールを整理
- これら業務改善事項の管理について複数の種類が存在していたことから、対応漏れや重複して対応することがないよう組織横断的な管理を行うため、平成29年4月からは、業務改善事項を集約・再整理し、新たな「業務改善工程表」として一元的に管理。
- 新たな「業務改善工程表」については、①実施スケジュールを図表化し、取り組みやすいものとするとともに、②取組状況が停滞している場合はその原因となっている課題等を記載することにより、組織として改善事項の課題の共有を図ることとした。

(単位:件)

| 種 類            | 平成25年度以前 |       | 平成26年度 |       | 平成27年度 |       | 平成28年度 |       | 平成29年度 |       | 合計   |          |
|----------------|----------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|------|----------|
|                | 提案数等     | 対応完了数 | 提案数等   | 対応完了数 | 提案数等   | 対応完了数 | 提案数等   | 対応完了数 | 提案数等   | 対応完了数 | 提案数等 | 対応完了数    |
| ① 職員提案による改善※1  | 364      | 321   | 55     | 42    | 21     | 40    | 30     | 23    | 30     | 25    | 500  | 451(90%) |
| ② 業務改善工程表(旧)※2 | 142      | 111   | 3      | 9     | 12     | 9     | 0      | 7     | 0      | 9     | 157  | 145(92%) |
| ③ お客様の声※3      | 65       | 65    | 52     | 47    | 40     | 15    | 38     | 59    | 27     | 25    | 222  | 211(95%) |
| ④ 業務削減提案※4     | —        | —     | —      | —     | —      | —     | —      | —     | 137    | 91    | 137  | 91(66%)  |

※1 職員提案による提案総数(1,890件)のうち、検討すべきと判断した500件を提案数等とし、実現した件数および対応不要と判断した件数を対応完了数とする。

※2 各年度における改善項目数のうち、システム対応等、実現した件数を対応完了数とする。

※3 お客様の声のうち、業務改善に関する要望は、実現した件数と対応不要、対応困難と判断した件数を対応完了件数とする。

※4 拠点PTIによる提案総数(894件)のうち、検討すべきと判断した137件を提案数等とし、実現した件数を対応完了数とする。

H29年度より業務改善工程表(新)により一元的に管理

## (2) 業務改善の推進

### <お客様からの要望による改善の主な取り組み>

- 文書(通知書等)の記載内容の改善
  - ・各種届書の様式や記載要領、お客様宛の通知書等の記載内容について、随時改善を実施。
- 日本年金機構ホームページの掲載事項の拡充
  - ・お客様や事業主がわかりやすい資料を掲載

### <職員からの提案による改善の主な取り組み>

- 事務処理誤り事例集、ヒヤリ・ハット事例集の作成(平成25年度)
- 日本年金機構ホームページからダウンロードできる届書(口座振替納付申出書等)を拡大(平成26年度)
- 各種届書の記入例の充実(平成28年度)
- 電子媒体管理ツールの導入(平成29年度) 等

### 次期中期計画に向けた課題

#### ○ 業務改善提案のための環境整備

⇒ お客様や拠点等の職員からの積極的な改善要望・提案などを業務改善に結びつけるため、提案等しやすい環境づくり・提案等への検討状況の確実なフォローアップ体制をどのように確立していくか。

白 紙

## Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項

### 1. 効率的な業務運営

#### (3) 事務センターにおける業務の標準化・効率化

(3) 事務センターにおける業務の標準化・効率化

取組の概要と成果

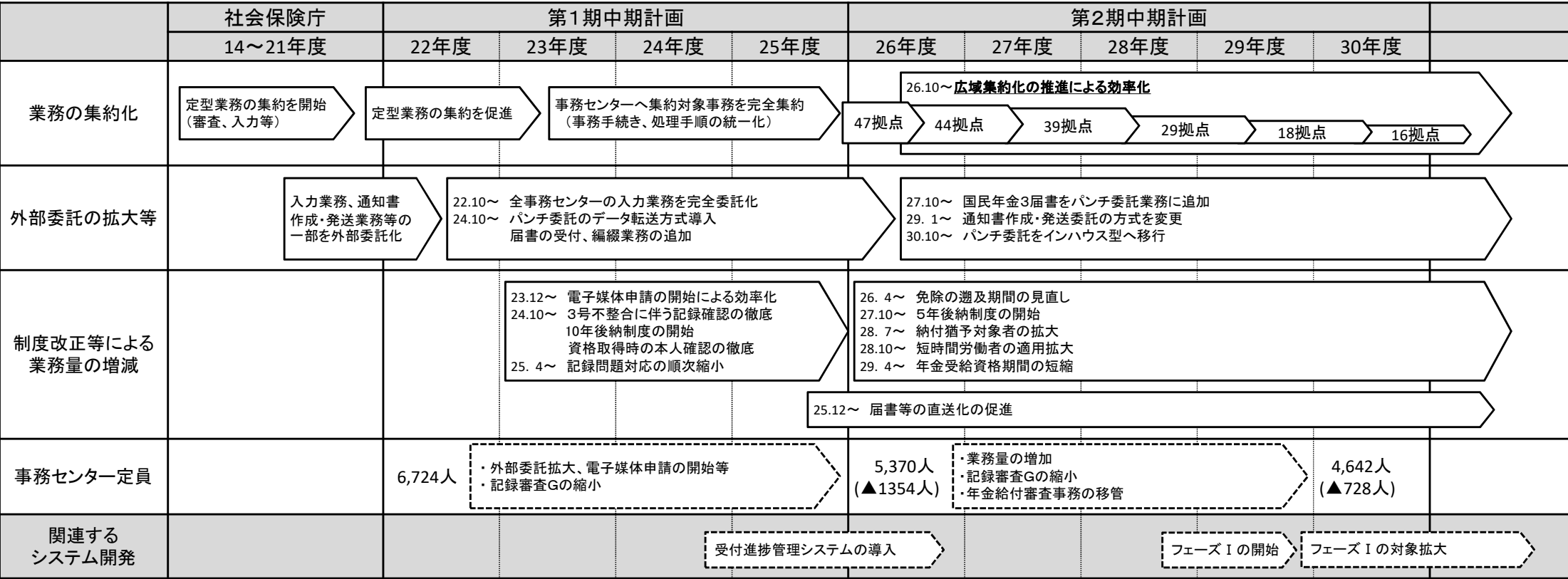
お客様から提出された届書等の事務処理の標準化・効率化を図るため、以下の取組を実施。

○年金事務所で行っていた届書の審査、入力、通知書作成・発送等の定型業務について、都道府県単位で設置した事務センターへ完全集約を実施するとともに、お客様から提出される各種届書の事務センターへの直接郵送を促進し、外部委託を活用することにより、機構全体の業務の標準化・効率化を図った。

○組織のスリム化と事務処理の一層の効率化・標準化を進めるため、事務センターの広域集約化を推進(全国47拠点から16拠点到統合)するとともに、外部委託を拡大し、法改正(国民年金保険料免除の遡及期間見直し、納付猶予対象者の拡大等)や各種対策(厚生年金適用促進、国民年金収納対策等)に伴う業務の増加を吸収。

○事務センターにおける外部委託業務について、個人情報保護の観点から機構が用意した場所で委託業務を行う「インハウス型委託」を推進。

取組の経緯



## 次期中期計画に向けた課題

事務センターのビジネスモデル確立に向け、以下の課題に取り組む。

### ○事務センターのマネジメント体制の構築

- ⇒ これまでの集約効果を十分見定め、今後の事務センターが担うべき機能・位置づけを明確にするとともに、大規模拠点の運営・管理のあり方やマネジメント体制についてどのような検討を行っていくか。
- ⇒ 事務センターの基盤的業務を支える無期転換職員の育成と確保を図るとともに、正規職員、無期転換職員、有期雇用職員、外部委託業者の役割を整理し、それぞれ正規職員による業務を管理する体制をどのように構築していくか。

### ○業務の標準化・効率化

- ⇒ 厚生年金と国民年金の定型業務を可能な限り事務センターに集約するために、どのように検討を進めていくか。
- ⇒ 広域集約を進めた結果、1拠点あたりの業務量はかなりの規模となり、ピーク時の業務量も拡大していることから、最も効率的かつ安定的な事務センター体制を確立するために、システム刷新、情報連携、電子化・デジタル化の効果をどのように最大化していくか。
- ⇒ 年金給付業務の年金事務所、中央年金センターへの移管を踏まえ、本部・事務センター・年金事務所の役割をどのように再整理していくか。

### ○外部委託の効率化

- ⇒ 事務センターにおける外部委託業務に関し、個人情報漏洩の防止等の観点から、インハウス型委託を推進しつつ、ペーパーレス化の促進や新たな技術(システム化)の活用等により、外部委託の効率化等をどのように検討していくか。

(3) 事務センターにおける業務の標準化・効率化

参考

【事務センターの広域集約の状況】

|        |    | 平成25年度 | 平成26年度          | 平成27年度 | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 |
|--------|----|--------|-----------------|--------|--------|--------|--------|
|        |    | 47拠点   | 44拠点            | 39拠点   | 29拠点   | 18拠点   | 16拠点   |
| 北海道    | 1  | 北海道    |                 |        |        |        |        |
| 東北     | 2  | 宮城     | 仙台広域（27.11.1設置） |        |        |        |        |
|        | 3  | 山形     |                 |        |        |        |        |
|        | 4  | 福島     |                 |        |        |        |        |
|        | 5  | 岩手     |                 |        |        |        |        |
|        | 6  | 青森     |                 |        |        |        |        |
|        | 7  | 秋田     |                 |        |        |        |        |
| 北関東・信越 | 8  | 群馬     | 高崎広域（26.10.1設置） |        |        |        |        |
|        | 9  | 栃木     |                 |        |        |        |        |
|        | 10 | 埼玉     | 埼玉広域（28.10.1設置） |        |        |        |        |
|        | 11 | 長野     |                 |        |        |        |        |
|        | 12 | 茨城     |                 |        |        |        |        |
|        | 13 | 新潟     |                 |        |        |        |        |
| 南関東    | 14 | 東京     | 東京広域（28.10.1設置） |        |        |        |        |
|        | 15 | 山梨     |                 |        |        |        |        |
|        | 16 | 千葉     |                 |        |        |        |        |
|        | 17 | 神奈川    |                 |        |        |        |        |
| 中部     | 18 | 石川     | 金沢広域（28.1.1設置）  |        |        |        |        |
|        | 19 | 富山     |                 |        |        |        |        |
|        | 20 | 愛知     | 名古屋広域（29.1.1設置） |        |        |        |        |
|        | 21 | 岐阜     |                 |        |        |        |        |
|        | 22 | 三重     |                 |        |        |        |        |
|        | 23 | 静岡     |                 |        |        |        |        |
| 近畿     | 24 | 大阪     | 大阪広域（27.10.1設置） |        |        |        |        |
|        | 25 | 奈良     |                 |        |        |        |        |
|        | 26 | 和歌山    |                 |        |        |        |        |
|        | 27 | 滋賀     |                 |        |        |        |        |
|        | 28 | 福井     |                 |        |        |        |        |
|        | 29 | 京都     |                 |        |        |        |        |
| 30     | 兵庫 |        |                 |        |        |        |        |
| 中国     | 31 | 岡山     | 岡山広域（26.10.1設置） |        |        |        |        |
|        | 32 | 鳥取     |                 |        |        |        |        |
|        | 33 | 島根     | 広島広域（28.10.1設置） |        |        |        |        |
|        | 34 | 広島     |                 |        |        |        |        |
|        | 35 | 山口     |                 |        |        |        |        |
| 四国     | 36 | 香川     | 高松広域（29.1.1設置）  |        |        |        |        |
|        | 37 | 徳島     |                 |        |        |        |        |
|        | 38 | 愛媛     |                 |        |        |        |        |
|        | 39 | 高知     |                 |        |        |        |        |
| 九州     | 40 | 福岡     | 福岡広域（27.1.1設置）  |        |        |        |        |
|        | 41 | 佐賀     |                 |        |        |        |        |
|        | 42 | 長崎     |                 |        |        |        |        |
|        | 43 | 熊本     |                 |        |        |        |        |
|        | 44 | 大分     |                 |        |        |        |        |
|        | 45 | 宮崎     |                 |        |        |        |        |
|        | 46 | 鹿児島    |                 |        |        |        |        |
| 47     | 沖縄 |        |                 |        |        |        |        |

【事務センターの定員の推移】

|                    |        | 職種・役職 | H22.4 | H23.4 | H24.4 | H25.4 | H26.4 | H27.4 | H28.4 | H29.4 | H30.4 |
|--------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| センター長<br>副センター長    | センター長  |       | 47    | 47    | 47    | 47    | 47    | 44    | 39    | 29    | 18    |
|                    | 副センター長 |       | 25    | 26    | 26    | 25    | 25    | 30    | 32    | 44    | 42    |
|                    | 計      |       | 72    | 73    | 73    | 72    | 72    | 74    | 71    | 73    | 60    |
| 管理G                | グループ長  |       | －     | －     | －     | －     | －     | 3     | 6     | 4     | 4     |
|                    | 一般職    |       | －     | －     | －     | －     | －     | 9     | 24    | 46    | 60    |
|                    | 特定等    |       | －     | －     | －     | －     | －     | 15    | 24    | 43    | 58    |
|                    | 計      |       | －     | －     | －     | －     | －     | 27    | 54    | 93    | 122   |
| 厚年適用G<br>（管理厚年G含む） | グループ長  |       | 57    | 57    | 57    | 57    | 57    | 54    | 57    | 57    | 55    |
|                    | 一般職    |       | 721   | 711   | 730   | 730   | 500   | 601   | 669   | 587   | 561   |
|                    | 特定等    |       | 752   | 782   | 688   | 532   | 842   | 715   | 729   | 911   | 940   |
|                    | 計      |       | 1,530 | 1,550 | 1,475 | 1,319 | 1,399 | 1,370 | 1,455 | 1,555 | 1,556 |
| 国民年金G              | グループ長  |       | 55    | 55    | 55    | 55    | 55    | 54    | 60    | 59    | 57    |
|                    | 一般職    |       | 703   | 717   | 722   | 722   | 501   | 562   | 651   | 574   | 559   |
|                    | 特定等    |       | 635   | 710   | 606   | 502   | 762   | 823   | 764   | 849   | 894   |
|                    | 計      |       | 1,393 | 1,482 | 1,383 | 1,279 | 1,318 | 1,439 | 1,475 | 1,482 | 1,510 |
| 年金給付G              | グループ長  |       | 61    | 61    | 61    | 61    | 61    | 61    | 64    | 60    | 46    |
|                    | 一般職    |       | 1,013 | 1,016 | 1,019 | 987   | 668   | 797   | 865   | 598   | 509   |
|                    | 特定等    |       | 442   | 505   | 458   | 390   | 773   | 567   | 574   | 632   | 588   |
|                    | 計      |       | 1,516 | 1,582 | 1,538 | 1,438 | 1,502 | 1,425 | 1,503 | 1,290 | 1,143 |
| 記録審査G              | グループ長  |       | 47    | 53    | 43    | 43    | 50    | 46    | 40    | 28    | 16    |
|                    | 一般職    |       | 917   | 760   | 1,170 | 1,259 | 637   | 254   | 209   | 128   | 105   |
|                    | 特定等    |       | 1,249 | 1,254 | 1,362 | 1,514 | 392   | 185   | 168   | 154   | 130   |
|                    | 計      |       | 2,213 | 2,067 | 2,575 | 2,816 | 1,079 | 485   | 417   | 310   | 251   |
| 合 計                | 管理職    |       | 292   | 299   | 289   | 288   | 295   | 292   | 298   | 281   | 238   |
|                    | 一般職    |       | 3,354 | 3,204 | 3,641 | 3,698 | 2,306 | 2,223 | 2,418 | 1,933 | 1,794 |
|                    | 特定等    |       | 3,078 | 3,251 | 3,114 | 2,938 | 2,769 | 2,305 | 2,259 | 2,589 | 2,610 |
|                    | 合計     |       | 6,724 | 6,754 | 7,044 | 6,924 | 5,370 | 4,820 | 4,975 | 4,803 | 4,642 |

※ 「管理職」は、センター長、副センター長、グループ長の合計  
※ 期間短縮Gは除く

## Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項

### 1. 効率的な業務運営

(4)お客様の住所の適切な把握と返送郵便物の適切な対応

(4) お客様の住所の適切な把握と返送郵便物の適切な対応

取組の概要と成果

- 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。)から本人確認情報の提供を受けることが可能な受給権者については、平成23年7月より住所変更届等の提出を原則不要とした。  
また、平成30年3月からは、月次で住基ネットから住所の異動情報を取得することにより、被保険者からの住所変更届等の届出省略を行っている。
- 平成29年4月より、機構本部から定期的に個人のお客様(受給権者・被保険者)に送付する郵便物(通知、お知らせ、勧奨文書等)について、業務運営の効率化、お客様サービスの向上を図る観点から、
  - ・ 郵便物の「送付」・「未着」情報を一元的に管理し、「未着」となる可能性が高い宛先への送付を抑止(業務の効率化)
  - ・ お客様対応の際に、郵便物の送付状況を確認(お客様サービスの向上)することができるよう「郵便物管理システム」を構築し、運用している。(平成29年度の送付抑止件数⇒約20万件)

取組の経緯

| 事業             | 平成26年度                                               | 平成27年度                                                                                                         | 平成28年度                                                                         | 平成29年度                                                                                                                   |
|----------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| J-LISからの住所情報取得 | 受給権者<br>H23.7～運用開始<br>(住基ネットの活用により住所変更届の届出の省略を可能とする) |                                                                                                                |                                                                                |                                                                                                                          |
|                |                                                      | 被保険者                                                                                                           | システム開発及び事務の整理<br>(J-LISと調整を行い、住基ネットから住民票上の住所情報を取得することで、被保険者の住所変更届等の届出を省略可能とする) | H30.3～運用開始                                                                                                               |
| 郵便物管理システムの構築   |                                                      | H26.10～返送郵便物の二次元バーコード読取の開始(データの蓄積作業)<br>(システム稼働に向けて未着等のデータを事前に蓄積し、H29.4月のシステム稼働時から「送付抑止」対象者となった者に対する郵便物の送付を抑止) |                                                                                | H29.4～システム稼働 運用開始<br>➤ 郵便物の「送付」・「未着」情報を一元的に管理し、返送郵便物となる可能性の高い宛先への送付抑止<br>➤ お客様対応の際に、郵便物の送達状況を確認<br>➤ 返送郵便物の登録に、二次元コードを利用 |
|                |                                                      | システム開発及び事務の整理                                                                                                  |                                                                                |                                                                                                                          |

## **Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項**

### **2. 外部委託の活用と管理の適正化**

## 2. 外部委託の活用と管理の適正化

### 取組の概要と成果

#### 1. 外部委託の活用と管理の適正化

「日本年金機構の当面の業務運営に関する基本計画」における「外部委託を行うことによって、機構全体としての業務の効率化やコスト削減、国民サービスの向上に資する業務については、積極的に外部委託を行う」との方針に基づき、以下の業務の外部委託を実施。

- ① 各種届書、申請書などの処理業務  
各種届書、申請書などの処理業務のうち、郵送受付、入力、通知書などの印刷・交付などの業務
- ② 適用業務関係  
厚生年金保険及び健康保険の未適用事業所の把握、加入勧奨業務
- ③ 徴収業務関係  
国民年金保険料の納付督促業務、免除勧奨業務の他、厚生年金保険料の督促状発送業務
- ④ 相談業務関係  
コールセンターで行う年金電話相談業務、出張年金相談業務、来訪による年金相談業務
- ⑤ バックオフィス業務関係  
旅費、諸手当認定、庁舎管理などの業務

#### 2. 情報セキュリティと品質の確保

大量の年金個人情報を取り扱う機構の業務の特性やマイナンバー制度の導入などを踏まえた情報セキュリティの確保及びサービス品質確保の観点から以下の取り組みを推進。

- ① 情報セキュリティの確保（個人情報等の管理の徹底のため、平成28年度に外部委託実施要領を改正）
  - ・ 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の機構への提出を義務化
  - ・ 個人情報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
  - ・ 個人情報管理台帳の作成を義務化
  - ・ 個人情報等の返却・廃棄に関する報告書に具体的消去等の方法を明記
- ② サービス品質の確保
  - ・ 求めるべきサービス品質について委託業者とサービス品質に関する合意(SLA)を締結する仕組みを導入
  - ・ SLAを上回る実績をあげた優良委託事業者に次期契約の優先交渉権を与える「SLAを活用した契約更新」を導入
  - ・ 複数年契約が可能な委託業務は、業務ノウハウの蓄積及び委託員の質的向上等が図られるため、複数年契約を積極的に活用し調達業務の効率化を促進

## 2. 外部委託の活用と管理の適正化

### 3. 調達・外部委託管理ルールの見直し及び組織体制の強化

扶養親族等申告書に係る一連の業務における事務処理に関し、平成30年6月にとりまとめられた「日本年金機構における業務委託のあり方等に関する調査委員会」の提言に基づき、調達・外部委託管理ルールの見直し及び組織体制の強化等を実施(平成30年8月～)。

#### ①調達ルール等の見直し

⇒ 提言内容を踏まえ、業務委託に係る調達・委託管理・監査ルールの見直しとして、平成30年7月31日付けで日本年金機構外部委託規程等の関係諸規程等の全面的な見直し・改正を行い、8月1日より新ルールによる運用を開始。

#### 【見直しのポイント】

- ・年金個人情報を取り扱う外部委託業者の履行能力の見極めが必要なものは、総合評価落札方式の適用を原則化
- ・年金個人情報を取り扱う案件は、全省庁統一資格の本来等級の適用を原則化
- ・情報提供依頼(RFI)の的確な実施(情報収集と対象事業者の拡充)
- ・複数年契約、業務の包括的な委託、調達単位の分割などを活用
- ・履行開始前、履行中管理・検品・検査、履行後検査の強化と問題発生時の組織的な情報共有

#### ②組織体制の強化

- ⇒ 事業全体の総合調整及び外部委託事業の適正な実施を管理する「調達企画部」を事業企画部門内に新設。
- ⇒ 調達内容の審査等、公正な調達手続の実務を担う部署として調達部を「調達管理部」に名称変更。

#### ③インハウス型委託の推進

- ⇒ 機構が用意した場所で業務を履行させるインハウス型委託により、情報セキュリティ上のリスクや受託事業者が仕様書と異なる業務を行うリスクを機構がコントロール。
- ⇒ 年金個人情報を取り扱う業務のうち「届書の処理(中央年金センター業務)」、「データ入力(事務センターのパンチ委託)」、「年金相談(コールセンター)」をインハウス型委託への移行を推進。

2. 外部委託の活用と管理の適正化

取組の経緯

| 【 年度 】            | 21                                      | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
|-------------------|-----------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 各種届書、申請書などの処理業務関係 | 事務センターにおける入力業務・共同処理委託(22年1月～)           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                   | 文書等の受付・発送・分離・裁断・封入封緘及び管理等に関する業務(22年1月～) |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 適用業務関係            | 厚生年金保険等適用調査対象事業所に係る加入勧奨業務(22年10月～)      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 徴収業務関係            | 国民年金保険料収納事業(市場化テスト)(22年1月～)             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                   | 年金給付に係る返納金債権の債務者調査業務(22年1月～)            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 相談業務関係            | ねんきんダイヤル(22年1月～)                        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                   | ねんきん定期便専用ダイヤル(22年1月～30年8月)              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                   | 扶養親族等申告書お問い合わせダイヤル／予約受付専用ダイヤル(30年9月～)   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                   | ねんきん加入者ダイヤル(28年1月～)                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                   | 年金相談センター・常設型出張相談所の運営業務(22年1月～)          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| バックオフィス業務関係       | 建物等総合管理業務(ファシリティマネジメント業務)(22年1月～)       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                   | 通勤手当認定業務(27年2月～)                        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                   | 契約後支払事務等定型的業務(30年9月～)                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

## 2. 外部委託の活用と管理の適正化

### 次期中期計画に向けた課題

調査委員会による提言を着実に実施し、業務の効率性を追求しつつ業務の正確性とサービスの質の向上を重視するという視点に立って外部委託を活用するために、次の課題に取り組む。

#### ○ 年金個人情報を取り扱う外部委託の適正な管理

- ⇒ 新ルールに基づく調達の実施、履行前・履行中検査等の履行管理や履行中に問題が発生した際の組織的な情報共有等について、実効ある形で徹底。
- ⇒ 新ルールの実施状況を把握し、その結果を踏まえて、より効果的かつ実務の実態にあったルールとしていくための継続的な取組。

#### ○ 優良な受託事業者の確保

- ⇒ 技術革新等の業界動向の把握や優良企業の発掘を的確に行っていくために、情報提供依頼(RFI)の一層の活用。
- ⇒ 複数年契約や業務の包括的な委託の活用など、優良な事業者が受託しやすい環境を整えるための継続的な取組。

#### ○ 調達に精通した人材の確保・育成

- ⇒ IT化の進展や技術の高度化等による調達内容の複雑化に対応できるよう、調達分野を専門とする人材の確保・育成。

白 紙

## **Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項**

### **3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発**

#### **(1) 現行システムの改善・開発**

#### 取組の概要と成果

##### 1 制度改正等への対応

- 制度改正・業務改善に伴うシステム開発への対応を確実に実施。

(主な制度改正)

- ・ 住基ネットワーク活用 ・ 被用者年金一元化 ・ 受給資格期間短縮 ・ 年金生活者支援給付金 など

(主な業務改善)

- ・ 労働保険情報等の活用 ・ 国民年金保険料収納対策等事務の改善 ・ 年金額改定通知書等の同封化
- ・ 受付進捗システムの導入 ・ お客様対応業務システムの導入 など

##### 2 セキュリティ対策等

(セキュリティ対策)

- 年金個人情報を取り扱う基幹システムはインターネットから遮断した環境で、生体情報認証によるアクセス管理や、氏名索引照会が業務目的に沿っているかの点検等により不正利用の防止を図ってきたほか、平成27年の不正アクセスによる情報流出事案を踏まえ、年金個人情報に対してインターネットからの標的型攻撃等が及ばないシステムとするため、
- ・ 基幹システム及び機構LANシステムとは切り離した独立したインターネット環境の構築
- ・ 基幹システム領域へ年金個人情報等専用共有フォルダを設置するとともに当該フォルダへのアクセスは窓口装置(WM)のみ可能とし、LAN端末からは遮断
- ・ 年金個人情報等専用共有フォルダの自動暗号化
- ・ 未知のウイルス検知機能の追加による入口対策の強化として検疫PCの導入 などを進めてきた。

(暫定支払い環境の整備)

- 年金給付システムが被災した際に、バックアップデータ等を用いて年金の支払いが行えるよう、平成24年4月に年金給付システムの一部機能を地方に設置した。
- また、受給者への年金の支払情報や被保険者の年金情報については、電子媒体に収録の上、厳重に保管している。

### 3 オープン化・効率化の取り組み

- 現行システム(社会保険オンラインシステム)については、平成18年3月に策定された「社会保険業務の業務・システム最適化計画(平成26年6月改定)」を踏まえ、オープン化等による効率化の取り組みを計画的・段階的に進めてきた。これまでの主な取り組みは以下のとおり。

#### (記録管理システム)

- ・ 周辺サーバシステムについては、順次、OS契約(アウトソーシング・サービス契約)から自己保有に移行し、一般競争入札を実施。
- ・ 端末のアプリケーション及び設備等については、専用機として随意契約により調達していた窓口装置(WM)等を平成19年度から入札による調達を開始。
- ・ 平成24年度に端末制御装置(TC)、平成26年度のプリンタの汎用機化により、全端末設備等の汎用機化が完了。
- ・ 平成26年度にメインフレーム系機器の集約・統合を実施。

#### (年金給付システム)

- ・ 順次、メインフレーム系機器の集約等を実施。
- ・ 平成31年5月の周辺サーバシステムの更改において、既存ベンダが保有するドキュメント及びプログラムの著作権(対象16システム)を機構に帰属させ、納品させるドキュメント等も整理・可視化を行う予定。
- ・ 引き続き、システム更改に併せて既存ベンダが保有するドキュメント及びプログラムの著作権を機構に帰属させる取り組みを推進。

#### (システム運用管理業務)

- ・ 手順書の標準化等により、社会保険庁時代に随意契約としていた年金給付システムに係るオペレーション業務や運用支援業務を一般競争入札へ移行。
- ・ また、年金給付システム周辺サーバや源泉徴収サブシステム等、システム毎に契約していた運用管理業務を統合して調達を実施。

- また、新たに開発したサーバ系システムについても、著作権は、当初から機構に帰属する形での調達を実施している。
  - ・ 年金個人情報提供システム(ねんきんネット)(平成23年2月稼働)
  - ・ 受付進捗管理システム(平成24年10月稼働)
  - ・ お客様対応業務システム(平成25年9月稼働)
  - ・ 厚生年金保険適用業務支援システム(平成25年11月稼働)
  - ・ 公的年金給付総合情報連携システム(平成27年9月稼働)

### 3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発 (1) 現行システムの改善・開発

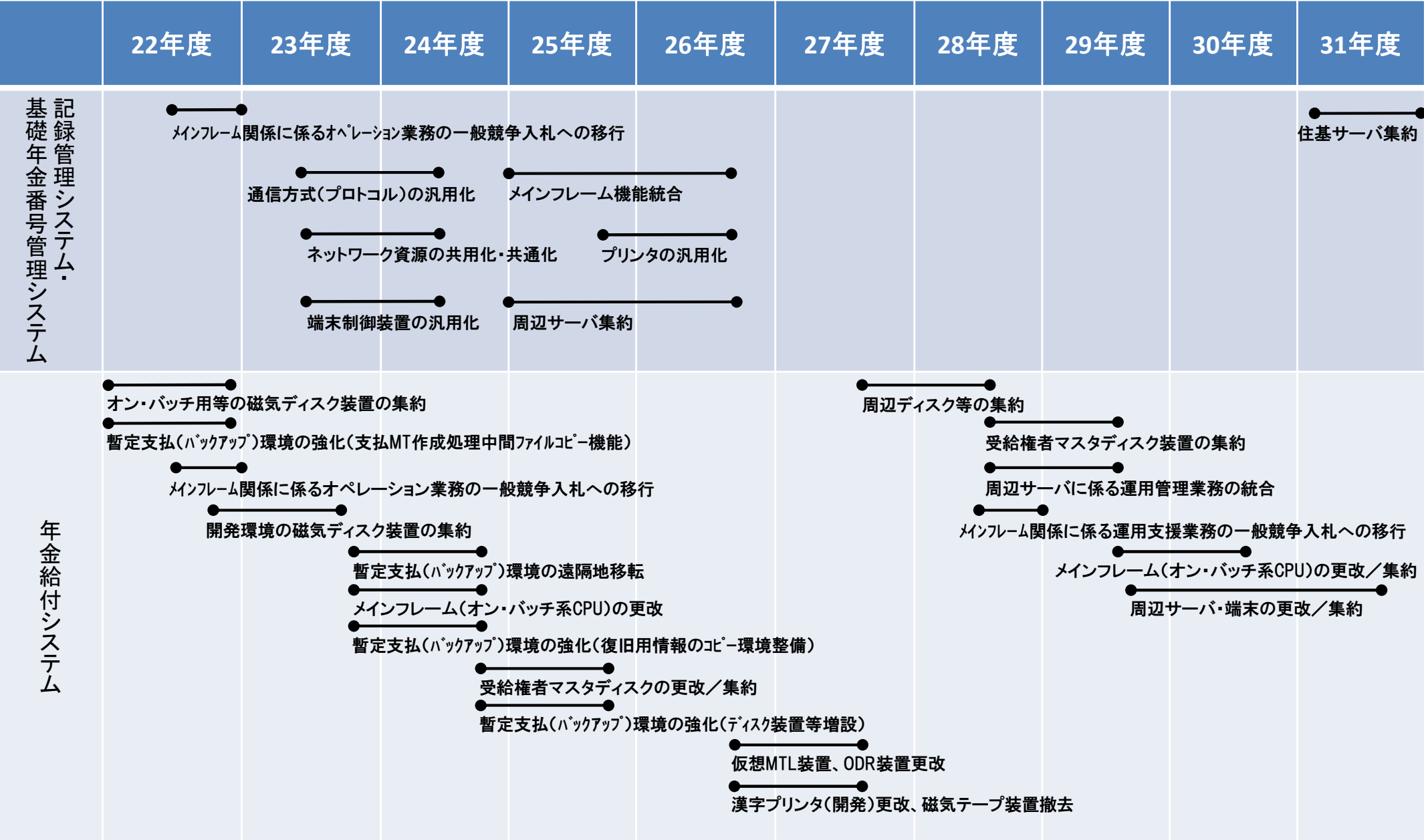
## 取組の経緯

### ①主な開発項目

|                           |      | 22年度                       | 23年度                      | 24年度          | 25年度                        | 26年度 | 27年度                                         | 28年度                           | 29年度                              | 30年度             | 31年度 |
|---------------------------|------|----------------------------|---------------------------|---------------|-----------------------------|------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------------|------|
| 記録管理システム・<br>基礎年金番号管理システム | 制度改正 | 「住民基本台帳ネットワークを活用した届出省略の実施」 |                           |               | 厚年法等改正法(第3号不整合記録関連対処部分)の施行  |      | 事業運営改善法による事務処理誤り等に関する特例保険料の納付等の制度創設          |                                |                                   | 天皇陛下の生前退位に伴う改元対応 |      |
|                           | 業務改善 | 国民年金保険料の納付期間の延長            |                           | 税制改正対応        | 産休期間中の保険料免除等                |      | 短時間労働者への適用拡大                                 | 社会保障・税番号制度導入                   |                                   |                  |      |
| 年金給付システム                  | 制度改正 |                            | 特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢引上げ等の対応 |               | 受給資格期間の短縮(年金機能強化法)          |      | 厚年法等改正法(第3号不整合記録関連対処部分)の施行(不整合記録訂正者の年金額減額対応) |                                |                                   |                  |      |
|                           | 業務改善 | 時効特例給付事務の改善                | 年金未請求者に対する勤状の送付           | 年金額改定通知書等の同封化 | 年金給付システムの機能改善(手作業事務のシステム対応) |      | 返送郵便物の管理方法の改善                                | 年金給付システムの恒常作業の削減(手作業事務のシステム対応) | 要処理・要確認リストの進捗管理及び帳票の電子化(振替加算事案対応) |                  |      |

3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発 (1) 現行システムの改善・開発

②主な効率化の取り組み



3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発（1）現行システムの改善・開発

③契約形式の変更の取組(記録管理システム等)

OS(アウトソーシング・サービス)契約:記録管理・基礎年金番号管理システム利用契約

| No | 対象                  |              | 平成20年度                  | 平成21年度               | 平成22年度 | 平成23年度 | 平成24年度               | 平成25年度 | 平成26年度                       | 平成27年度                              | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 | 平成31年度 |      |
|----|---------------------|--------------|-------------------------|----------------------|--------|--------|----------------------|--------|------------------------------|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|------|
| 1  | 記録管理システム            | メインフレーム:オン系  | OS契約                    |                      |        |        |                      |        |                              | OS契約                                |        |        |        |        |      |
| 2  |                     | メインフレーム:パッチ系 |                         |                      |        |        |                      |        |                              |                                     |        |        |        |        |      |
| 3  |                     | メインフレーム:配信系  |                         |                      |        |        |                      |        |                              | 統合(平成27.1 記録管理システム(メインフレーム:オン系)に統合) |        |        |        |        |      |
| 4  |                     | 基礎年金番号管理システム |                         |                      |        |        |                      |        |                              |                                     |        |        |        |        | OS契約 |
| 5  | 記録管理システム<br>周辺系システム | 歳入金システム      | OS契約                    |                      |        |        |                      |        |                              | OS契約                                |        |        |        |        |      |
| 6  |                     | 収納対策支援システム   |                         |                      |        |        |                      |        |                              |                                     |        |        |        |        |      |
| 7  |                     | 電子申請システム     |                         |                      |        |        |                      |        |                              | 入札<br>(※平成29年1月は随意契約)               |        |        |        |        |      |
| 8  |                     | 住基即時／一括システム  | OS契約                    | 入札                   |        |        |                      | 入札     |                              |                                     |        |        |        |        |      |
| 9  | 記録管理システム<br>端末設備    | ハードウェア       | NPR<br>(納付書ページプリンタ)     | OS契約                 |        |        | 入札                   |        |                              |                                     |        |        |        |        |      |
| 10 |                     |              | TC<br>(ターミナルコントロール)     | OS契約                 |        |        |                      | 入札     |                              |                                     |        |        |        |        |      |
| 11 |                     |              | KP<br>(漢字プリンタ)          | OS契約                 |        |        |                      |        |                              | 入札                                  |        |        |        |        |      |
| 12 |                     |              | INS<br>(インサータプリンタ)      | OS契約                 |        |        |                      |        |                              | 入札                                  |        |        |        |        |      |
| 13 |                     |              | CMT<br>(カートリッジ型磁気テープ装置) | OS契約                 |        |        |                      |        |                              |                                     | 廃止     |        |        |        |      |
| 14 |                     |              | WM端末                    | 入札                   |        |        |                      |        | 入札<br>※WM(給付用)、LAN端末と併せて一括調達 |                                     |        |        |        |        |      |
| 15 |                     | アプリケーション開発   |                         | 入札<br>※更改後の機能追加案件は随契 |        |        | 入札<br>※更改後の機能追加案件は随契 |        |                              |                                     |        |        | 随意契約   |        |      |

※1 記録管理システムのメインフレーム等のハード及びソフトについては、ベンダとのシステム利用契約であり、著作権等によりベンダが特定されるため随意契約を実施している。

※2 周辺サーバについては、これまでの利用契約から自己保有に移行し、順次、一般競争入札を実施。また、端末のアプリケーション及び設備等についても、順次、一般競争入札で実施している。

3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発（1）現行システムの改善・開発

④契約形式の変更の取組（年金給付システム及び年金給付システム周辺サーバ等）

| No | 対象                                        |              |                                           | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 | 平成23年度 | 平成24年度             | 平成25年度                  | 平成26年度 | 平成27年度              | 平成28年度              | 平成29年度 | 平成30年度             | 平成31年度     |  |  |  |
|----|-------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------------|-------------------------|--------|---------------------|---------------------|--------|--------------------|------------|--|--|--|
| 1  | 年金給付システム                                  | メインフレーム      |                                           |        | 随意契約   |        |        |                    |                         |        |                     |                     |        |                    |            |  |  |  |
| 2  | 給付周辺系システム                                 | ハードウェア       | ○業務系<br>債権管理システム、外送金システム等                 | 入札     |        |        |        |                    |                         |        |                     |                     |        |                    |            |  |  |  |
| 3  |                                           |              | ○運用管理系<br>総合運用管理(SOMS)システム、中央管理(CMS)システム等 |        |        |        |        |                    |                         |        |                     |                     |        |                    |            |  |  |  |
| 4  |                                           |              | ○住基情報交換システム                               | 入札     |        |        |        |                    |                         |        |                     |                     |        | フェーズ1の<br>住基サーバに集約 |            |  |  |  |
| 5  |                                           |              | ○電子申請システム                                 | 随意契約   |        | 入札     |        |                    |                         |        |                     | 記録管理システムの電子申請サーバに集約 |        |                    |            |  |  |  |
| 6  |                                           | アプリケーション開発   | ○業務系<br>債権管理システム、外送金システム等                 | 随意契約   |        |        |        |                    | 随意契約                    |        |                     |                     |        |                    | 随意契約<br>※1 |  |  |  |
| 7  | ○運用管理系<br>総合運用管理(SOMS)システム、中央管理(CMS)システム等 |              | 随意契約                                      |        |        |        |        |                    |                         |        |                     |                     |        |                    |            |  |  |  |
| 8  | ○住基情報交換システム                               |              | 随意契約                                      |        |        |        |        | フェーズ1の<br>住基サーバに集約 |                         |        |                     |                     |        |                    |            |  |  |  |
| 9  | ○電子申請システム                                 |              | 随意契約                                      |        |        |        |        |                    |                         |        | 記録管理システムの電子申請サーバに集約 |                     |        |                    |            |  |  |  |
| 10 | 端末等機器                                     | WM(給付用)端末    |                                           | 入札     |        |        |        |                    | 入札<br>※WM、LAN端末と併せて一括調達 |        |                     |                     |        |                    | 入札         |  |  |  |
| 11 |                                           | WM(給付用)用プリンタ | ○ラインプリンタ                                  |        |        |        |        |                    |                         |        |                     |                     |        |                    |            |  |  |  |
| 12 |                                           |              | ○ドットプリンタ                                  |        |        |        |        |                    |                         |        |                     |                     |        |                    |            |  |  |  |

※1 年金給付システム周辺サーバ及び端末のハードウェアに係るオープン化は既に実現しているが、アプリケーションのオープン化については、ハードウェア更改と併せて順次実施することとしており、まずは、平成31年5月稼働予定の 端末設備等再構築において、既存ベンダが保有するドキュメント及びプログラムの著作権（16システム）を機構に帰属させることとしている。

### 次期中期計画に向けた課題

#### ○現行システムの適切かつ確実な運用等

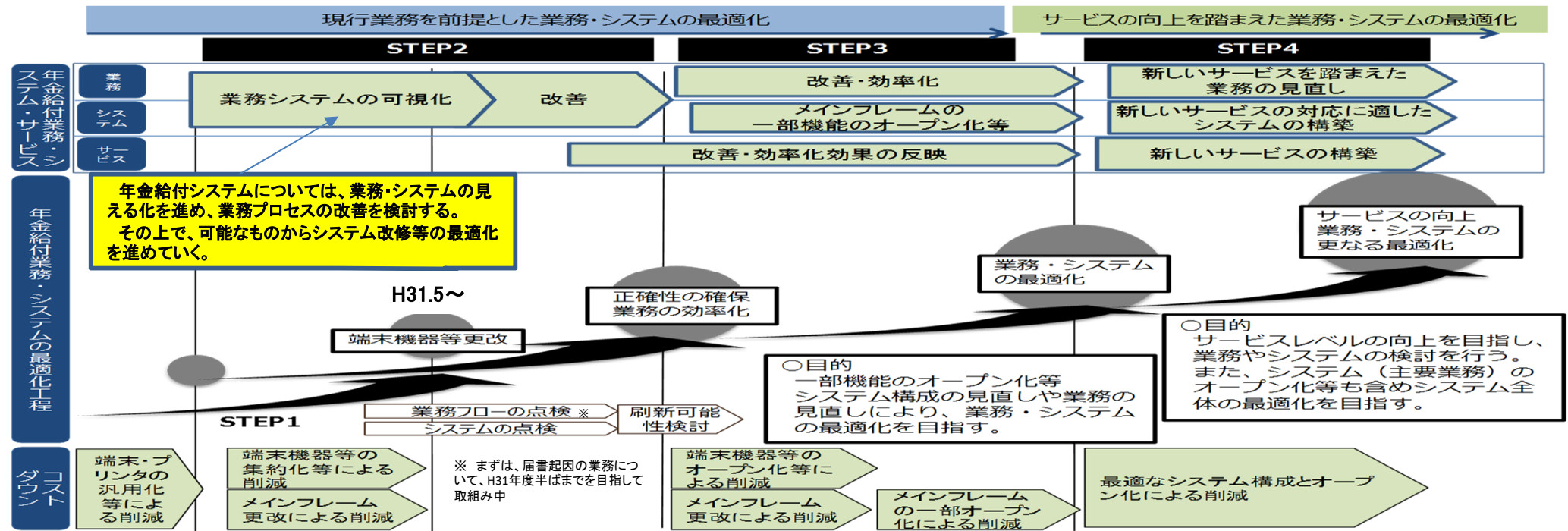
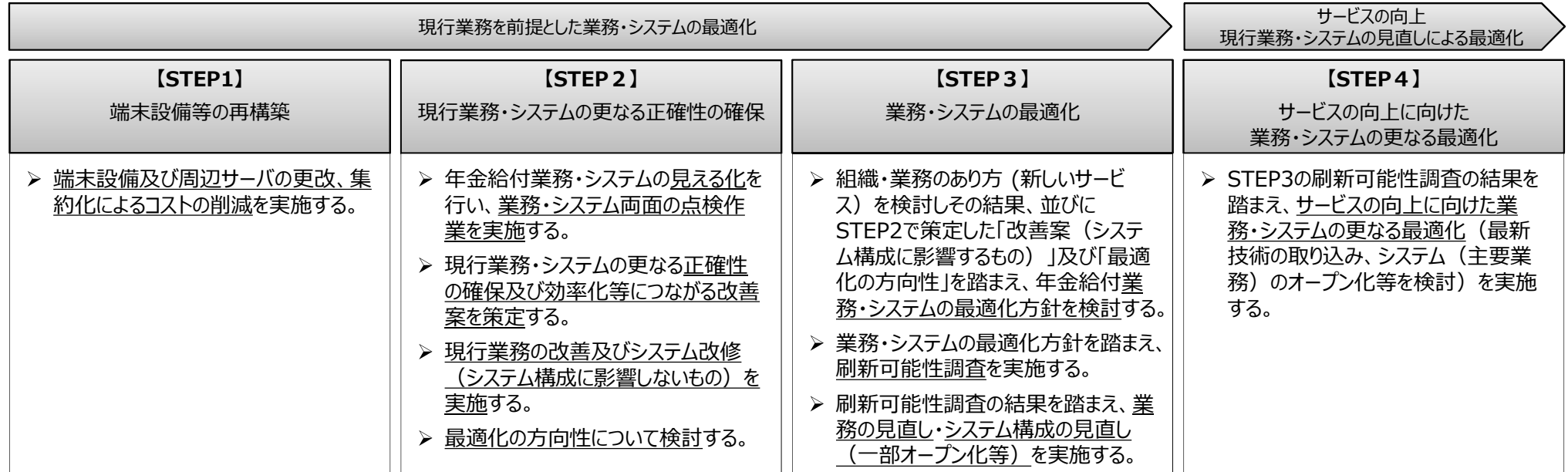
- ⇒ 記録管理システム及び基礎年金番号管理システムの刷新までの間、現行システムにおける改善対応の範囲・方針について、どのように対応していくか。
- ⇒ 現行システムの機能を刷新システムに移行するため、現行部門・刷新部門・事業部門の協働体制をどのように確立していくか。

#### ○年金給付システムの最適化の着実な推進

- ⇒ 年金給付システムの最適化について、検討体制をどのように構築し進めていくか。

### 3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発 (1) 現行システムの改善・開発

#### 年金給付システムの最適化



## Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項

### 3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発

#### (2) 業務・システム刷新

取組の概要と成果

- 業務及びシステム刷新により、業務の効率化・合理化・標準化、利用者の利便性向上、経費効率化を目指して取り組んでいる。
- 【フェーズ1】
- フェーズ1では、記録管理に係る事務処理系業務全般について、デジタル・ファースト原則（原則として、個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結する。）を踏まえ、電子化と業務手順の見直しを行い、効率化・適正化を実現するシステムを構築する。
  - 具体的には、①事務処理の電子化・ペーパーレス化、②システムチェックの導入による拠点職員の業務効率化（手作業や目検のシステム化）、③他機関が保有する電子情報の取得による届出や添付書類省略、届出内容の妥当性確認に係るシステムチェックの導入、④経過管理を行うことによる処理漏れ・遅延の防止などを図る。
  - これまでに、年金業務システムに係る経過管理・電子決裁システム、個人番号管理システム等の制度共通の事務処理機能を平成29年1月より稼働開始。
    - ・経過管理・電子決裁システム：届書の画像化・データ化による電子審査・決裁を実現し、審査事務の標準化及び処理状況の一元管理等を行う。
    - ・個人番号管理システム：マイナンバーによる届出等の処理等を行うためのマイナンバーと基礎年金番号の紐付情報や氏名・住所等の基本情報の管理を行うとともに、情報提供ネットワークシステムを使用した情報連携を行う。
- （経過管理・電子決裁システム）
- 経過管理・電子決裁システムにより下記の機能が実現。
    - ・紙届書の移動の廃止（ペーパーレス化）による事務所から事務センターへの紙届書の進達の不要化、電子決裁の促進
    - ・審査過程にシステムによる論理チェックを導入し、審査のシステム化の実現
    - ・届書処理の進捗状況の本部・拠点での共有化などによる処理遅延の防止
    - ・事務センターにおける審査業務の職種ごとの役割分担の明確化に向けた試行実施
  - 対象届を段階的に拡大
    - 平成29年1月：厚生年金保険関係5届書（月額変更届、算定基礎届、賞与支払届、算定総括表、賞与総括表）（紙届書のみ）
    - 平成30年3月：上記届書の電子媒体と厚生年金保険・国民年金関係26届書（厚生年金資格取得届・70歳以上被用者該当届等）（紙届書・電子媒体）の追加。
- ⇒厚生年金保険・国民年金の適用関係届書件数の約80%が経過管理・電子決裁システムの対象。

3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発      (2) 業務・システム刷新

(個人番号管理システム)

- 平成29年1月より年金記録に関する相談・照会業務においては、マイナンバーによる対応も開始。
- 平成30年 3月より、マイナンバーによる届出・申請、住基ネットからの変更情報取得による氏名・住所変更届等の届出省略を実施。

【フェーズ2】

- フェーズ2では、人の生涯にわたる年金記録を正確に把握・保持し、拠点にとらわれない業務を実現できるデータ構造とするとともに、制度改革等に柔軟かつ迅速に対応できるプログラムに作り変えるなど、システムの構造問題の解消を図るとともに、拠点・本部が一体となった対策の実施・管理を行えるよう対策系業務※のシステムを構築する。

※対策系業務とは、一定の対象者を抽出し、個別に働きかけを行う業務(例として、未納債権に対して、債権回収対策の対応事蹟を管理する。)

- 具体的には、
  - ① 記録管理システムの被保険者及び事業所原簿のデータベースを、制度別・拠点別から、個人別・全国ベースにデータ構造を見直し、刷新形式のデータベースにデータを移行。
  - ② 刷新形式のデータベースの構築に合わせて、業務アプリケーション・プログラムの構造を簡素化するなど、システム・アーキテクチャを見直し、新たなシステムを構築。
  - ③ フェーズ1の対象とならなかった事務処理系業務※及び対策系業務についても、フェーズ1と同様の方針でシステム化を行い、業務支援ツールや手作業の業務及び管理の電子化・統一化を図る。

※事務処理系業務とは、統合データベースとつながりを持ち、漏れなく一律に処理することが求められる業務  
(例として、適用事業所及び被保険者の記録を確実に管理する業務)

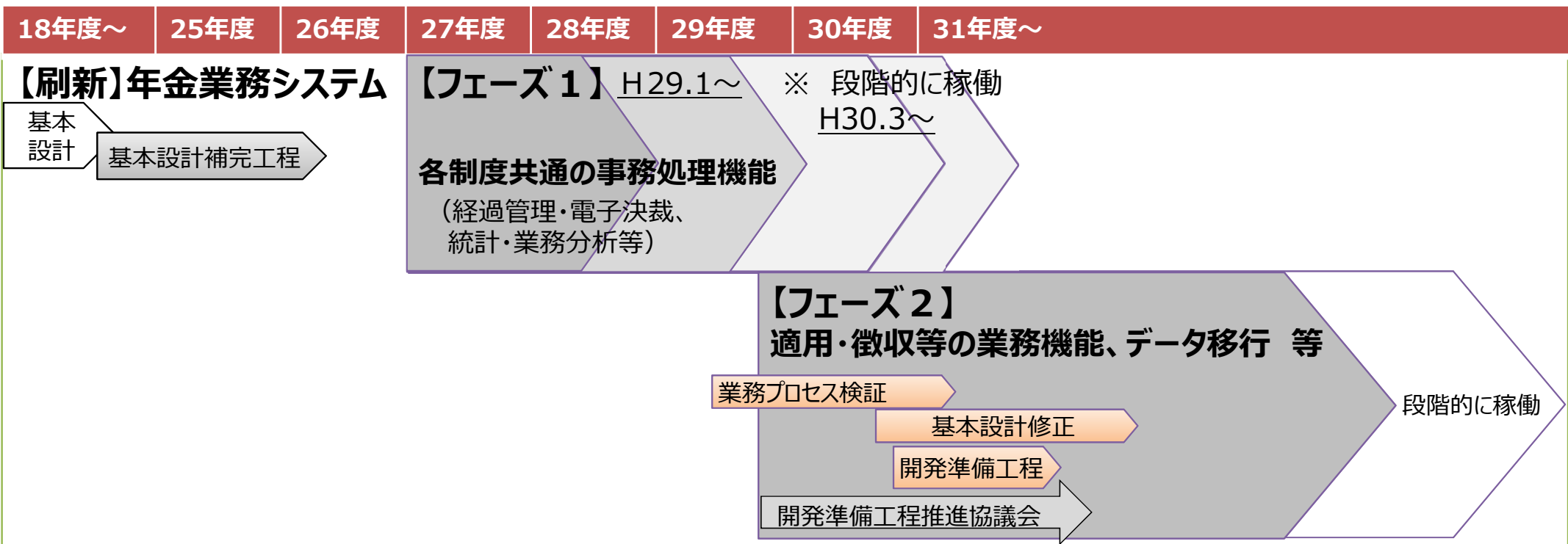
- 「年金業務システムの開発(フェーズ2)に向けた基本方針について」(平成29年7月社会保障審議会年金事業管理部会情報セキュリティ・システム専門委員会)及び「年金業務システムの開発(フェーズ2)の取組について」(平成30年6月社会保障審議会年金事業管理部会情報セキュリティ・システム専門委員会)を踏まえ、フェーズ2 の本格的な設計・開発に向け、以下の取組みを実施。
  - ・ 刷新プロジェクトの目的、主な内容、進め方、ロードマップ、課題、実施体制などを明確に規定し、関係者と共有するための「プロジェクト憲章」の策定(年内の策定に向けて作業中)
  - ・ 業務要件の妥当性等を高めるための業務プロセス点検を実施。平成29年12月に、拠点及び本部の担当者をメンバーとする実情点検WG等を設置し、現場の利用者視点を含め、業務要件の妥当性や網羅性を確認し、点検結果の反映を実施中。
  - ・ フェーズ2の設計方式の妥当性や性能を検証することにより、本開発におけるリスク回避、課題の抽出、見積精度の向上等を図ることを目的とした「開発準備工程」を円滑に実施するため、厚生労働省、機構、複数の事業者で構成される「開発準備工程推進協議会」を平成29年11月に設置し、情報収集、意見交換を実施。  
また、実務課題を協議するため、ワーキングチームを構成し、打ち合わせを実施。
- フェーズ2開発の完了時期は、開発規模や難易度に加え、業務プロセスの徹底した検証が重要であることなどを勘案して、遅くとも、2026年(平成38年)1月までを目指している(開発準備工程等における検討を経て、更に工期とその短縮に向けた検討を行う。 )。

3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発 (2) 業務・システム刷新

(「記録管理システム」・「基礎年金番号管理システム」の見直し)

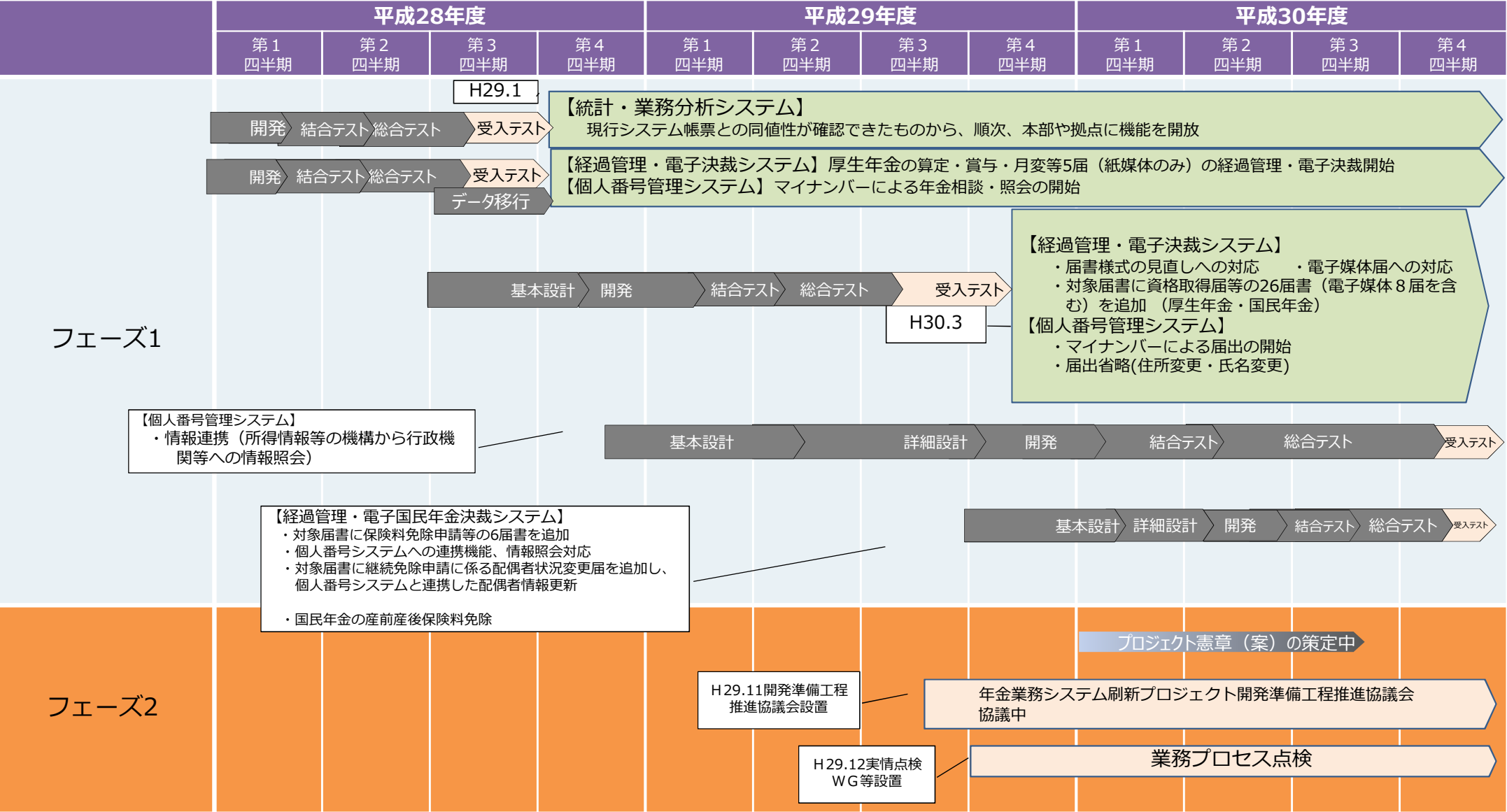
取組の概要と実施スケジュール

- ① 2015年度から開発し、2017年から順次段階的に稼働する「フェーズ1」により、審査・入力・決裁までの処理を一元管理するための経過管理・電子決裁機能（制度共通機能）を構築し、主として事務センターにおいて実施している資格得喪や保険料額に関する主要届書の審査・決裁事務の電子化・統一化等を行う。
- ② 今後、設計・開発を進める「フェーズ2」により、制度別のシステム・データベースを一元化・個人単位化して現行システムの構造的問題を解消するとともに、年金事務所において紙帳簿や業務支援ツールを利用して実施している適用・徴収業務の電子化・統一化等を行う。
- ③ なお、フェーズ2の本格着手に当たっては、(a)日本年金機構本部及び全国の拠点職員の協力を得た業務プロセス検証の徹底した実施、(b)発注者として主体的に要件定義を行えるプロジェクト推進体制の強化、(c)本格開発に先行したプロトタイプ検証の実施や工程分割の検討、(d)十分な工期の確保等を行う。



3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発 (2) 業務・システム刷新

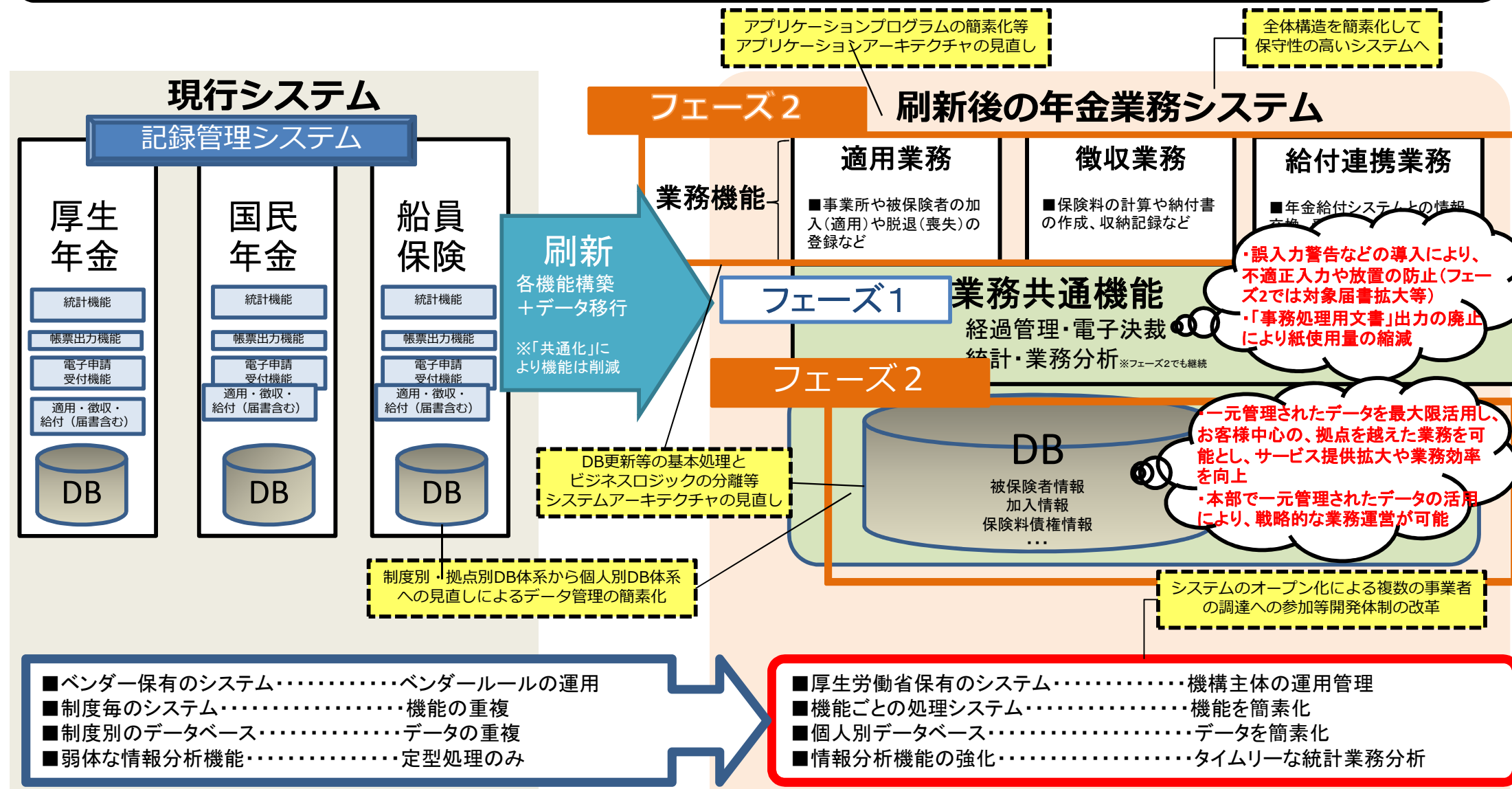
取組の経緯



### 3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発 (2) 業務・システム刷新

#### システム刷新(全体像)について

記録管理システム及び基礎年金番号管理システムの刷新については、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をフェーズ1（平成29年1月から段階的に稼働開始）、年金制度に基づく適用・徴収等の業務機能をフェーズ2として段階的にシステム開発を実施中。



# システム再構築のイメージ

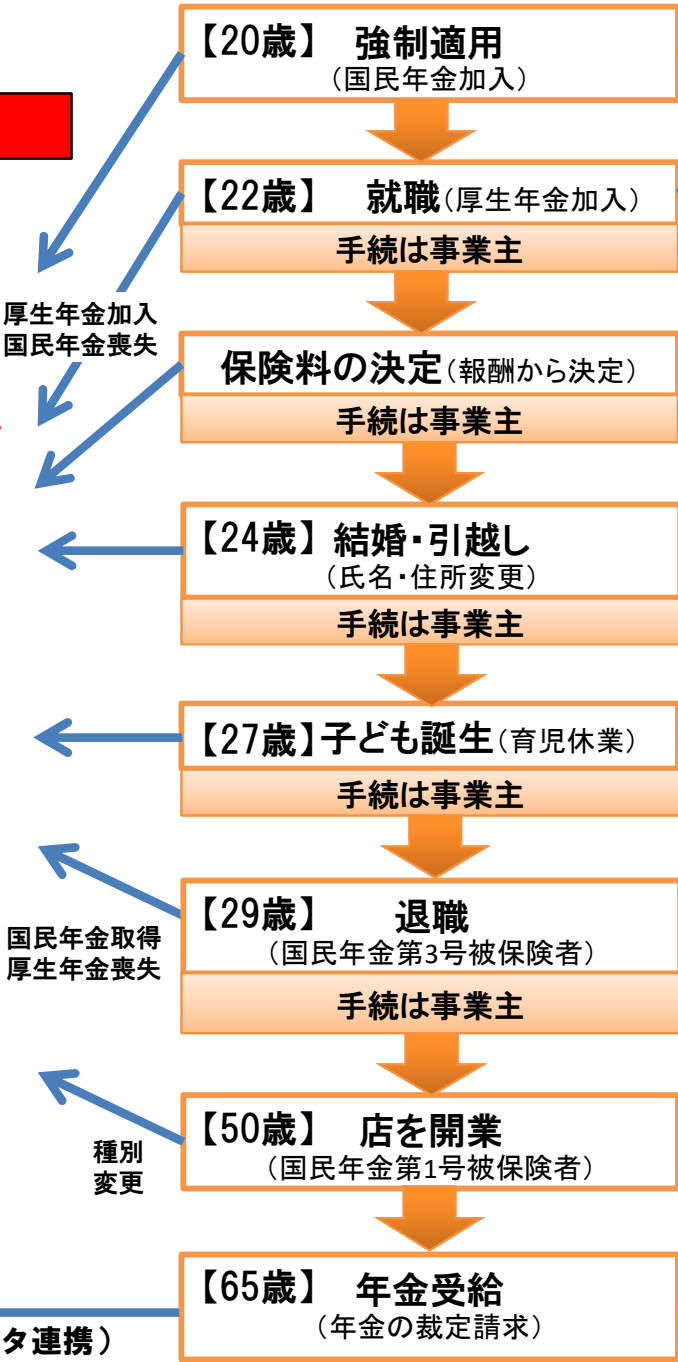
## 新システム（個人単位）

## 現行システム（制度単位）

個人の履歴を統一的に管理  
制度変更に最小限の修正対応

### 年金業務データベース

- 被保険者情報
- 加入情報
- 保険料債権情報



<未統合記録>  
新たに発生した記録  
が一つの記録として結  
びつけられない場合

基礎年金番号管理  
ファイル

独自のミドルウェア  
を構築し、基礎年金  
番号管理ファイルの  
氏名・住所を変更

基礎年金番号に紐付

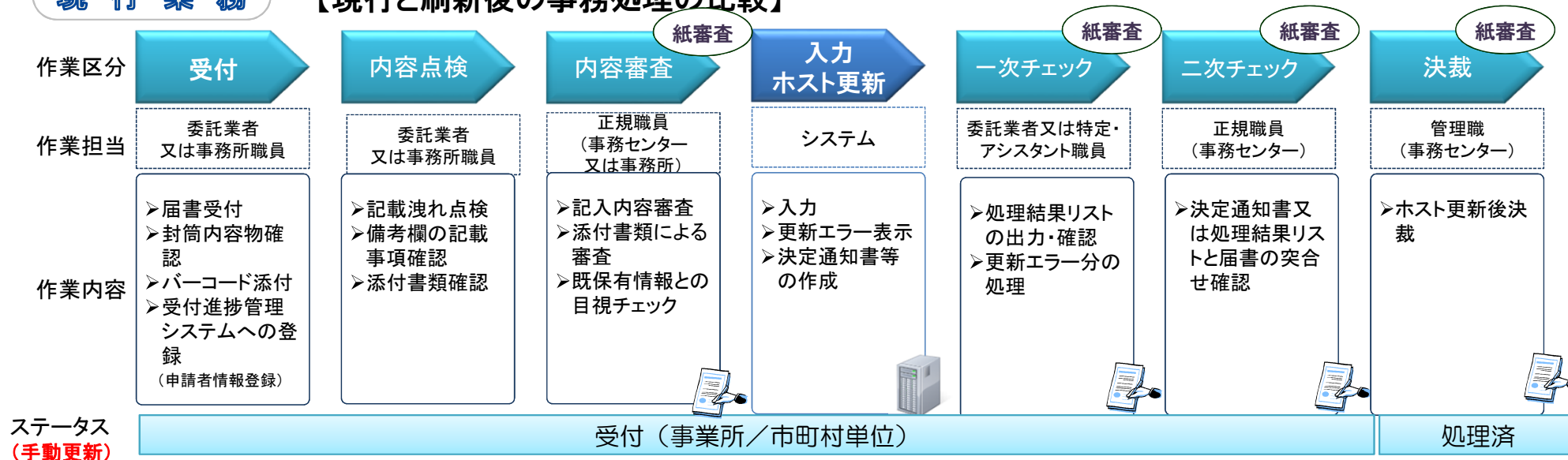
年金給付システムへ  
(年金裁定用の情報としてデータ連携)

年金給付システムへ  
(年金裁定用の情報としてデータ連携)

## 3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発 (2) 業務・システム刷新

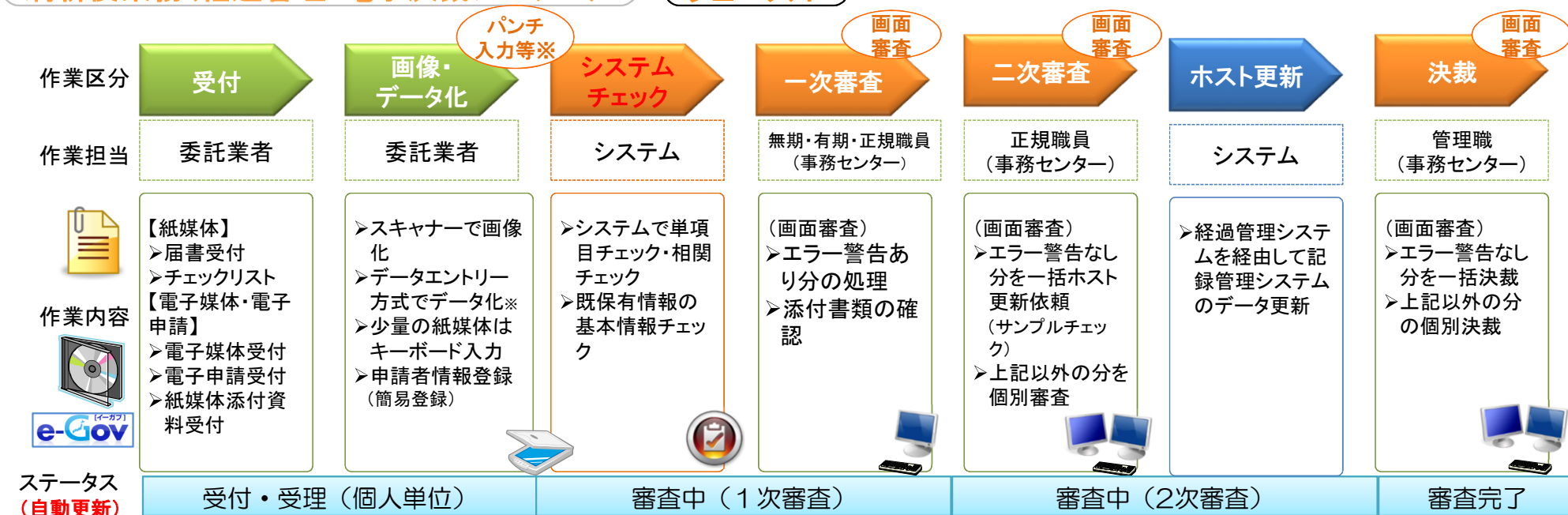
## 現行業務

## 【現行と刷新後の事務処理の比較】



## 刷新後業務(経過管理・電子決裁システム)

## フェーズ1



※紙媒体による届書のデータ化は、最新技術であるAI-OCRの導入を検討中

**次期中期計画に向けた課題**

現行システムと協働しつつ、刷新プロジェクトの実現に向けて以下の改善に取り組む。

**【共通課題】**

○デジタルファーストの原則による事務処理系業務の効率化

- ⇒ お客様から提出される届書の電子化(e-Gov、マイナポータル)の利用促進をどのように進めていくか。
- ⇒ 電子化された届書をより効率的に処理できるよう、システムチェックの更なる拡充、添付書類の省略(マイナンバー情報連携の活用)などの取組みを進めていく必要があるのではないかな。
- ⇒ 電子化の利用促進を行ってもなお残る紙届書や手作業について、AI-OCR、RPAなどの最新の技術を活用した対策をどのように検討していくか。
- ⇒ 中小規模の事業所への対応を念頭に機構独自の取組み(例えば、簡便にインターネット経由で届出等が出来る「事業所版ねんきんネット(仮称)」の導入)を進めていく必要があるのではないかな。

○フェーズ1構築時の教訓を踏まえた刷新プロジェクトの実施

- ⇒ フェーズ1構築において検出された問題を教訓として、どのような対策を実施するか検討し、具体策を講じていく。

**【フェーズ1】**

○更なる事務処理の効率化

- ⇒ 現行システム側に原簿(データベース)がある中で、フェーズ1の対象届の拡大をどこまで進めるか。
- ⇒ 拠点からの改善要望も踏まえ、より効率的なかつ正確な事務処理が可能となるシステムに改善していくことが必要ではないかな。

#### ○マイナンバーによる情報連携

- ⇒ 今後、戸籍情報など情報連携により取得できる情報が拡充された場合に添付書類省略の対象を拡大するなど、被保険者、受給者等の利便性向上とともに、機構事務の効率化のための対応をどのように進めていくか。
- ⇒ マイナンバーによる住基情報等の取得に伴い、データの整合性の確保をはじめとしたデータガバナンスのあり方を含め、データベースをどのように管理するか。

#### 【フェーズ2】

#### ○データ構造の見直し等

- ⇒ 制度別・拠点別で管理されていたデータベースから個人別・全国ベースのデータベースへの見直しによるデータ構造の簡素化をどのように構築するか、また、制度改正等に柔軟かつ迅速に対応できるシステム構成をどのように構築するか。
- ⇒ 現行データベースから刷新データベースへの被保険者記録等のデータ移行をどのように正確に実施するか。

#### ○対策系業務のシステム化

- ⇒ 対策系業務の将来展望、データベースの刷新等を踏まえ、拠点にとらわれない業務を支えるシステムをどのように構築していくか。
- ⇒ 対策系ツールの見直し、統合についてどのように整合性を確保していくか。

白 紙

## **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**

### **1. 内部統制システムの有効性確保**

#### **(1) 内部統制システムの基本方針**

# (1)内部統制システムの基本方針

## 概要

日本年金機構業務方法書第16条「内部統制システム構築の基本方針」に基づく7つの事項を柱として組織面、人事面及び業務面の全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 of 徹底を図り、内部統制システムの有効性の確保を進めている。

### 「内部統制システム構築の基本方針」に基づく7つの柱

- ①コンプライアンスの確保
- ②業務運営における適切なリスク管理
- ③業務の有効性・効率性の確保
- ④適切な外部委託の管理
- ⑤情報の適切な管理及び活用等
- ⑥業務運営及び内部統制の実効的な監視及び改善
- ⑦ICTへの適切な対応



### 【これまでの取組】

- ① 「Ⅲ1.（2）コンプライアンス確保とリスク管理の取組」に記載
- ② 「Ⅲ1.（2）コンプライアンス確保とリスク管理の取組」に記載
- ③ 「Ⅱ1.（1）業務の合理化・効率化・標準化」、「Ⅲ1.（3）ルールの徹底」に記載
- ④ 「Ⅱ2. 外部委託の活用と管理の適正化」に記載
- ⑤ 「Ⅲ1.（6）文書の適正管理」、「Ⅲ4. 個人情報の保護」等に記載
- ⑥ 「Ⅲ1.（4）適正な監査の実施」に記載
- ⑦ 「Ⅰ8. ICT化の推進」、「Ⅱ3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発」に記載

## 次期中期計画に向けた課題

- 内部統制システム構築の適正な運用
  - ⇒ 引き続き、「内部統制システム構築の基本方針」に基づく7つの事項を実施していくために、どのような取組を実施していくか。
  - ⇒ また、各種取組が有効に機能しているかを検証するためのフォローアップをどのように実施していくか。

## **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**

### **1. 内部統制システムの有効性確保**

#### **(2)コンプライアンス確保とリスク管理の取組**

## (2) コンプライアンス確保とリスク管理の取組

### 取組の概要と成果

リスクの把握・管理やコンプライアンス確保を図るため、以下の取組を実施。

(リスク管理体制の整備)

- リスク管理体制強化のため、事務リスクの担当部署として品質管理部品質管理G(グループ)を明示するとともに事務リスク管理要領を制定(平成23年10月)
- 情報セキュリティ管理体制の強化のため、情報セキュリティ管理担当部署として情報管理対策室情報リスク分析Gを設置(平成27年10月)
- リスク管理の一元化のため、事務リスク、システムリスク、災害その他リスクの管理担当部署としてリスク統括部を設置(平成28年4月)
- 現場リスクを把握し、問題事案の早期把握及び解決を図るため、各拠点長から日次の業務報告を実施(平成28年4月)

(リスク管理の主な取組)

○情報セキュリティリスク

- ・不正アクセスによる情報流出事案を受けて、情報セキュリティに係る組織面、技術面及び業務運営面について全般的に見直しを実施

○システムリスク

- ・システム事故及びシステム障害発生時の極小化や早期復旧に向けた対応
  - システム誤りの主な原因を分析し、各種通知書の送付前の事前検証の徹底
  - システム運用マニュアルについて、曖昧な表現の見直しや運用実態に合わせたチェックリストの見直しを実施
  - 複数のシステム運用管理業務の契約を統合し、障害状態の把握や状況の伝達を迅速化

○事務リスク

- ・時効特例給付の業務処理の不統一事案を受け、第三者による調査委員会の提言に基づき、処理基準の整備・明確化を実施(平成25年4月)
- ・年金事務所等における事務処理遅延に係る総点検を踏まえ、「事務処理遅延等の再発防止策」(届書の保管方法の統一化、届書等の確認方法の見直し等)を策定(平成26年3月)
- ・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、再発防止策を策定し、順次実施(対象15項目)(平成26年12月)
- ・事務処理誤り等のモニタリングにより判明した振替加算の加算漏れ事案について、総点検を実施し、平成29年9月に公表。さらに、振替加算の総点検で判明したような構造的問題が他にないかという問題意識を持って年金給付に係る事務処理誤り等を総点検し、平成29年12月に公表
- ・扶養親族等申告書に係る外部委託業務において発生した事案を受け、第三者による調査委員会の提言及び厚生労働大臣から発出された業務改善命令を踏まえ、外部委託に係る体制の見直しと強化のため、調達企画部を設置(平成30年8月)

○災害その他リスク

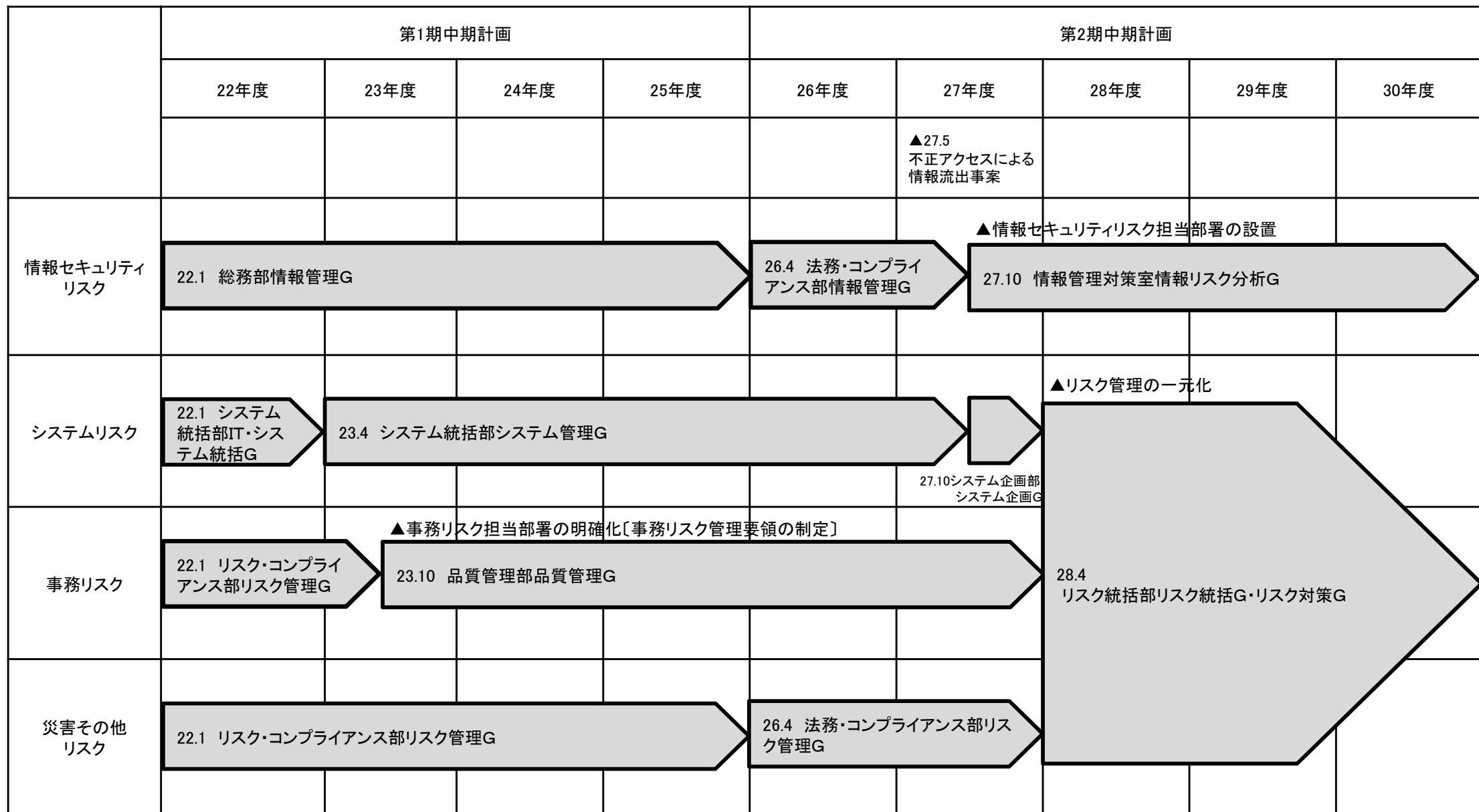
- ・東日本大震災を教訓として、災害時の安否確認手段(安否確認システム)、通信手段(MCA無線機)の導入(平成24年2月)、災害対応体制の見直し等に係る災害対応要領の改正(平成24年4月以降順次)を実施
- ・災害時にシステムが停止した場合においても年金の支払いを行うため、平成24年4月に年金給付システムの一部機能を地方に設置し、年金の暫定支払訓練を実施
- ・災害対策として、災害用備蓄品の保管や防災訓練の実施について、定期的に確認を実施

○リスク管理及びコンプライアンスに関する意識を醸成するため、リスク・コンプライアンス研修等を実施

## (2) コンプライアンス確保とリスク管理の取組

### 取組の経緯

#### ①リスク管理体制の整備



## (2) コンプライアンス確保とリスク管理の取組

### ②リスク管理の主な取組

| 取組              | 第1期中期計画                                              |                 |                                           |                                                             | 第2期中期計画                                                                  |                             |                     |                                  |                                       |
|-----------------|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
|                 | 22年度                                                 | 23年度            | 24年度                                      | 25年度                                                        | 26年度                                                                     | 27年度                        | 28年度                | 29年度                             | 30年度                                  |
| 情報セキュリティ<br>リスク |                                                      |                 |                                           |                                                             | 27.5▲<br>不正アクセスによる<br>情報流出事案                                             | 組織面、技術面及び業務運営面について全般的に見直し実施 |                     |                                  |                                       |
| システムリスク         | システム事故及びシステム障害発生時の極小化や早期復旧に向けた対応                     |                 |                                           |                                                             |                                                                          |                             |                     |                                  |                                       |
| 事務リスク           |                                                      |                 |                                           | ▲25.4時効特例給付の処理基準の明確化<br>25.9▲<br>年金事務所等における事務<br>処理遅延に係る総点検 | ▲「事務処理遅延等の再発防止策」の策定<br>届書の保管方法の統一化、届書等の確認方法の見直し等                         |                             |                     |                                  |                                       |
|                 |                                                      |                 |                                           |                                                             | ▲「事務処理誤り等への組織横断的対応の推進」の策定<br>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、再発防止策を<br>順次実施 |                             |                     |                                  |                                       |
|                 |                                                      |                 |                                           |                                                             |                                                                          |                             | 振替加算に係る総点検<br>29.9▲ | ▲29.12<br>年金給付に係る事務<br>処理誤り等を総点検 | 30.8▲<br>外部委託に係る体制見直し<br>により、調達企画部を設置 |
| 災害その他<br>リスク    |                                                      | ▲23.3<br>東日本大震災 | ▲安否確認システム及びMCA無線機導入                       |                                                             |                                                                          |                             |                     |                                  |                                       |
|                 |                                                      |                 | 安否確認システム及びMCA無線機の通信テストを実施、災害対応要領の改正（順次実施） |                                                             |                                                                          |                             |                     |                                  |                                       |
|                 |                                                      |                 | ▲暫定支払環境運用開始                               |                                                             |                                                                          |                             |                     |                                  |                                       |
|                 |                                                      |                 | 年金の暫定支払環境の整備及び年金支払訓練を実施                   |                                                             |                                                                          |                             |                     |                                  |                                       |
|                 | 災害用備蓄品の保管や防災訓練の実施について、定期的に確認を実施                      |                 |                                           |                                                             |                                                                          |                             |                     |                                  |                                       |
| 研修等             | リスク・コンプライアンス研修、コンプライアンス意識調査、コンプライアンス自己点検、機構内報の発信等を実施 |                 |                                           |                                                             |                                                                          |                             |                     |                                  |                                       |

- (※) ・「情報セキュリティリスク」は、本資料「Ⅲ 業務運営における公正性及び透明性の確保」の「4. 個人情報の保護」の項目に詳細を記載。  
・「システムリスク」は、本資料「Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項」の「3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発(1) 現行システムの改善・開発」の項目に詳細を記載。  
・「事務リスク」は、平成30年10月17日第39回本部会資料2「第3期中期計画策定に向けた機構におけるこれまでの取組について(基幹業務)」の「5. 事務処理の正確性の確保」の項目に詳細を記載。

## (2) コンプライアンス確保とリスク管理の取組

### 次期中期計画に向けた課題

#### ○リスク管理及びコンプライアンス意識の醸成

⇒ 今後の社会情勢の変化に対応したリスク管理及びコンプライアンスに関する意識を、どのように醸成していくか。

#### ○リスク管理に対する高度化

⇒ リスクの把握に対する感度、対応のスピード及び的確さの高度化を図るため、どのような取組を行っていくか。

#### ○本部内のリスク管理

⇒ 本部各部の把握した各種情報を一元管理し、リスクに的確に対応する仕組みをどのように構築するか。

#### ○本部現業部門のリスク管理

⇒ 事業全体の工程管理についての責任部署の明確化、取扱いの正確性の確保、部署ごとの進捗管理などを行うために、どのような取組を行っていくか。

#### ○自然災害に対するリスク管理

⇒ 自然災害に対するリスクについて、インフラ停止への対策を含め、より広範な対応を行うための検討を進める。

白 紙

## **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**

### **1. 内部統制システムの有効性確保**

#### **(3) ルールの徹底**

### (3) ルールの徹底

#### 取組の概要と成果

現場実態を踏まえたルール設定及び守るべきルールの明確化を図るとともに、定められたルールの遵守を徹底する仕組みを確立することにより、正確な実務を実行

#### <具体的な取組>

##### 1. ルールの設定

##### (1) ルールの統一

○従来、現場で使用する業務マニュアルについては、職員の事務処理手順(業務処理要領)とオンライン入力手順(業務取扱要領)に分かれていたこと、本部からの指示・依頼文書についてはブロック本部個々に補足等を加え別途の指示文書を発出していたことなどから、ルールの統一的・体系的な整理がなされていなかったため、ルール全体を体系的にまとめる統一業務マニュアルを作成。また、ブロック本部の指示発出権限を廃止(その後ブロック本部を廃止)し、統一的にルールを設定する体制を構築(統一業務マニュアルは325種類の届書単位での構成とし、過去の指示・依頼等文書や疑義照会等の取り込み漏れを反映させ、職員からの意見で判明した独自手順を標準化するとともに、お客様に影響を及ぼす67手順について現場研修による統一した事務処理を徹底)

○従来、業務処理を行う際の各種業務支援ツールについては、現場での作成を認めるとともに、LANシステムの中で使用環境を提供していたが、不正アクセスによる情報流出事案を契機として、情報セキュリティの観点から全て基幹領域の専用共有フォルダにおける取扱いに限定するとともに、拠点等で個別に作成・利用することを禁止(拠点等で独自に作成された業務支援ツールは721種類あったが、それを191種類に整理・統合し本部作成のツールとして提供する取扱いへ変更)

○統一業務マニュアルのメンテナンス基準として、新たに業務処理要領管理等実施要領を制定し改廃ルールを確立

○統一業務マニュアルの検索機能の向上など利便性を向上させるため、統一業務マニュアルをWeb形式化した業務処理要領確認システム(MACS)を導入し運用開始

○中央年金センター及び障害年金センターを中心とした本部現業部門の事務処理の標準化・適正化を図るため、年金給付業務の業務標準化を推進し、中央年金センターで処理する全届書や出力リストなどについて合計751種類の業務処理マニュアルを作成

### (3) ルールの徹底

#### (2) 現場実態を踏まえたルールの設定

○本部からの指示発出の妥当性及びルール徹底の実効性確保のため、本部の統括管理部門に「業務品質管理部」を設置し、指示内容を一元的に審査する体制を確立

○現場における指示の確認やマニュアルの遵守状況について事業推進役(地域マネージャー)が調査し、統一業務マニュアルに関する現場の意見などを本部へフィードバックする仕組みを確立

#### (3) 守るべきルールの明確化・職員の負担軽減

○「指示・依頼」の発出ルールを見直し、徹底すべきルールが含まれる重要なものを「指示」、その他の文書を「事務連絡」(新設)に区分するとともに、ブロック本部の発出権限を廃止することにより、「指示・依頼」発出件数を「5割」以下に削減  
(平成26年の指示・依頼発出件数:4,200件 ⇒ 平成29年の指示発出件数:741件)

○毎月、指示の発出予定件数を把握し、一日の発出件数の上限を定めるなど、発出件数の平準化を図ることで現場負担を軽減

### 2. ルールの徹底

○現場におけるルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、地域部の事業推進役(地域マネージャー)が状況に応じた現場指導を実施

○年金事務所及び事務センターにルール徹底担当者を置き、ルール徹底担当者から職員に業務ルールの内容を伝達し、その結果を地域部に報告するルールを策定

○発出された指示に関する理解度を確認する仕組みとして理解度チェックを行い、正答率が低かった設問は地域部による指導等を再度実施することで、指示に関する理解度向上を推進

○重要な指示文書の発出部署からテレビ会議システムを活用した現場向け説明を日々実施し、指示の理解度向上を促進

（３）ルールの徹底

取組の経緯

|                   | 施策                       | 平成27年度 | 平成28年度                                                       | 平成29年度                                                        | 平成30年度                                   | 平成31年度 |
|-------------------|--------------------------|--------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------|
| ルールの設定<br>①ルールの統一 | マニュアル担当部署の設置             |        | 28.1 マニュアル一元化PTの設置<br>28.4 マニュアル担当部署の設置                      | 29.4 業務品質管理部による統一業務マニュアルの管理体制を確立                              |                                          |        |
|                   | マニュアル統合作業の実施             |        | 28.4 統一業務マニュアルの作成着手                                          | 29.4 統一業務マニュアルの運用開始                                           | 30.9 マニュアルWeb化運用開始                       |        |
|                   | 標準化作業(地域差の解消)の実施         |        | 28.3 地域差実態調査の実施<br>28.3 業務支援ツールの検証                           | 28.8 標準化作業の実施<br>29.3 統一業務マニュアルへの取り込み                         |                                          |        |
|                   | 「指示・依頼」等に関する総点検作業の実施     |        | 28.4 過去の「指示依頼」等の総点検の実施                                       | 29.3 統一業務マニュアルへの取り込み                                          |                                          |        |
|                   | マニュアルメンテナンス手法の確立         |        |                                                              | 29.4 マニュアルメンテナンス基準の確立<br>29.8 業務処理要領管理等実施要領策定                 |                                          |        |
|                   | 機構本部職員が利用する要領に関する管理体制の検討 |        |                                                              | 29.4 本部現業部門のマニュアル整備(障害年金業務関係)<br>29.10 本部現業部門のマニュアル整備(支払業務関係) | 30.4 本部現業部門のマニュアル整備(再裁定・時効特例・渉外業務、リスト関係) |        |
|                   |                          |        |                                                              |                                                               |                                          |        |
| ②現場実態を踏まえた指示発出    | 現場管理統括部署による事前審査          |        | 28.4 事業推進統括部品質管理室(29.4～業務品質管理部)による事前審査開始                     |                                                               |                                          |        |
| ③ルールの明確化・負担軽減     | 「5割」削減に向けた新ルールの策定        |        | 28.4 5割削減に向けた新ルールの策定(重要なルールは「指示」、その他は「事務連絡」)                 |                                                               |                                          |        |
|                   | 本部以外の「指示・依頼」の発出権限の廃止     |        | 28.4 ブロック本部の発出権限の廃止                                          | H29.4ブロック本部を本部へ統合<br>▼H26年比約8割削減                              | ▼H26年比約8割削減                              |        |
|                   | 「5割」達成に向けた検証             |        | 28.4 事業推進統括部品質管理室(29.4～業務品質管理部)による検証開始                       |                                                               |                                          |        |
| ルールの徹底            | 責任部署・責任体制の確立             |        | 28.4 ルール徹底を行う責任部署の設置・地域マネージャーの設置                             |                                                               |                                          |        |
|                   | 伝達担当者の設置                 |        | 28.4 伝達担当者を設置(29.4より伝達担当者の呼称をルール徹底担当者へ変更)<br>28.4 理解度チェックの実施 |                                                               |                                          |        |
|                   | 情報発信ルールの見直し              |        | 28.7 機構LANへの掲載方法の見直し                                         | 29.4 テレビ会議システムを活用した指示説明を開始                                    |                                          |        |
|                   |                          |        |                                                              |                                                               |                                          |        |

### (3) ルールの徹底

#### 次期中期計画に向けた課題

業務改革(ルールの設定・徹底)においては、事務処理の品質を確保し、正確な事務を徹底する取組として、統一業務マニュアルの整備や各種ルール徹底施策に取り組んできたが、マニュアルやルールについては不断の見直し・拡充が必要であることから、引き続き、以下の課題に取り組む。

#### ○現場実態を踏まえたルールの設定・守るべきルールの明確化

- ⇒ マニュアルのメンテナンスについて、現場実態を踏まえ、業務を合理化・効率化する観点から、法律改正、システム改修、現場からの意見の反映等を行い、より精緻化・改善していく仕組みをどのように維持・向上していくか。
- ⇒ 業務支援ツールについて、改めて全体的な見直しを行い、統一的で汎用性のあるものにするために、どのように改善を図っていくか。
- ⇒ 本部におけるリスク管理の見直しに向けた今後の取組(本部現業リスクの洗い出し、リスク管理体制の見直し等)を本部現業部門のマニュアルに速やかに反映。

#### ○確実なルールの徹底

- ⇒ マニュアルに準拠して業務を行う体制をどのように改善し、ルール徹底を図っていくか。

白 紙

## **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**

### **1. 内部統制システムの有効性確保**

#### **(4) 適正な監査の実施**

## (4)適正な監査の実施

### 取組の概要と成果

- 監査部の体制整備・強化
  - ⇒ 機構設立時は、本部及び各ブロック本部に監査担当者を駐在させ、地域割りによる監査体制としていたが、平成27年4月に東京（高井戸）と大阪の東西2拠点に監査機能を集約することにより、体制のスリム化・効率化及び監査品質の向上・均一化等を図った。
  - ⇒ 外部専門家を招いての研修の実施、外部機関による講習の受講、資格取得の促進等により、内部監査を担う人材を継続的に育成している。
  - ⇒ 監査法人や金融機関等での業務又は監査の経験のある者、公認内部監査人（CIA）等の専門資格の有資格者等、機構設立以降延べ28名を監査専門職として採用した。
- 一般監査機能の明確化・強化
  - ⇒ 機構設立時より一般監査として本部、拠点に対する監査を行っていたが、平成28年7月より一般監査を「業務検査」と「業務監査」に機能分化し、機能の明確化・強化を図った。
    - ・「業務検査」については、すべての年金事務所、事務センター及び年金センターに対し、ルールの遵守状況について広く検査できるような項目を見直すとともに、実施方法を事前予告から無予告に変更した。検査結果については、平成28年7月からAからEまでの5段階評価を導入している。
    - ・「業務監査（フォローアップ監査）」については、業務検査による拠点評価の結果が低かった拠点に対して、改善取組の適切性、妥当性、有効性等の評価を行う指導型監査を実施した。
  - ⇒ 監査（検査）結果を踏まえ、本部関連部署に対して必要なルールの見直し等について、提言を行った。
- 特別監査の実施
  - ⇒ 拠点等や委託業者における重大な事件・事故・事務処理誤り等については、リスク管理委員長の命により特別監査を実施し、事案の原因を追究し、再発防止策等を講じさせ、その結果について常勤役員及び本部関連部門に対して報告を行った。
- システム開発・運用及び情報セキュリティ対策並びに外部委託に係る監査体制の強化
  - ⇒ 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、平成28年8月から監査部内に独立した専門性を有するシステム監査及び情報セキュリティ監査を所掌するグループを新設して、システム開発・運用及び情報セキュリティ対策に対する監査体制を強化した。
  - ⇒ 外部委託監査に係る目的、テーマ、実施方法等を明確化し、また、平成30年8月から外部委託監査を所掌するグループを新設することにより、調達プロセス、外部委託管理及び外部委託先に対する監査体制を強化した。

(4)適正な監査の実施

- 外部専門家による保証型セキュリティ監査の実施  
⇒ 「業務改善計画」における情報セキュリティ対策(技術面)など専門性の高い監査について、外部専門家と契約し、保証型監査を実施した。
- 監査報告会の実施  
⇒ 平成27年度より、役員、本部関係部署の長及び厚生労働省関係者に対して、拠点等の一般監査等の実施状況及び監査結果の定期的な報告と問題点の共有のために、「監査報告会」を月例で実施した。また、監査において改善が必要と認められる事象については、効果的な改善取組の提言等を行っている。

取組の経緯

|                                 | 平成22年度                             | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度                       | 平成28年度                              | 平成29年度 | 平成30年度                  | 平成31年度 |
|---------------------------------|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|------------------------------|-------------------------------------|--------|-------------------------|--------|
| 監査部の体制整備・強化                     | 本部及びブロック本部に監査担当者を常駐させ、地域割りによる監査を実施 |        |        |        |        | 東京（高井戸）と大阪の東西2拠点に組織集約し、監査を実施 |                                     |        |                         |        |
|                                 | 内部監査を担う人材の継続的な育成、経験者及び有資格者等の採用を実施  |        |        |        |        |                              |                                     |        |                         |        |
| 一般監査機能の明確化・強化                   | 一般監査として本部・拠点に対する監査を実施              |        |        |        |        |                              | 一般監査の機能分化により業務監査及び業務検査を実施           |        |                         |        |
|                                 | ルールの見直しについて、本部関係部署に対する提言を実施        |        |        |        |        |                              |                                     |        |                         |        |
| 特別監査の実施                         | 特別監査の実施                            |        |        |        |        |                              |                                     |        |                         |        |
| システム・情報セキュリティ対策及び外部委託に係る監査体制の強化 |                                    |        |        |        |        |                              | システム監査及び情報セキュリティ監査の所掌グループを新設して、監査実施 |        |                         |        |
|                                 |                                    |        |        |        |        |                              |                                     |        | 外部委託監査の所掌グループを新設して、監査実施 |        |
| 外部専門家による保証型セキュリティ監査の実施          |                                    |        |        |        |        |                              | 外部専門家による保証型監査の実施                    |        |                         |        |
| 監査報告会の実施                        |                                    |        |        |        |        | 監査報告会を実施                     |                                     |        |                         |        |

## 次期中期計画に向けた課題

### ○監査体制に係る課題

- ⇒ 機構内部におけるチェック機能、ルール遵守の徹底及びルールの見直しに関して、監査機能が一定の成果を上げてきていることを踏まえ、引き続き外部からの人材登用を進めるとともに、機構内部の実務に精通した職員を監査人とするため、どのように監査手法・内容の高度化を図っていくか。
- ⇒ 監査人の計画的な育成のために、資格の取得・内部有資格者によるOJT・外部機関の研修への参加等を積極的に進める。
- ⇒ 監査調書等の品質を平準化、高度化させるため、どのように体制整備を行うか。

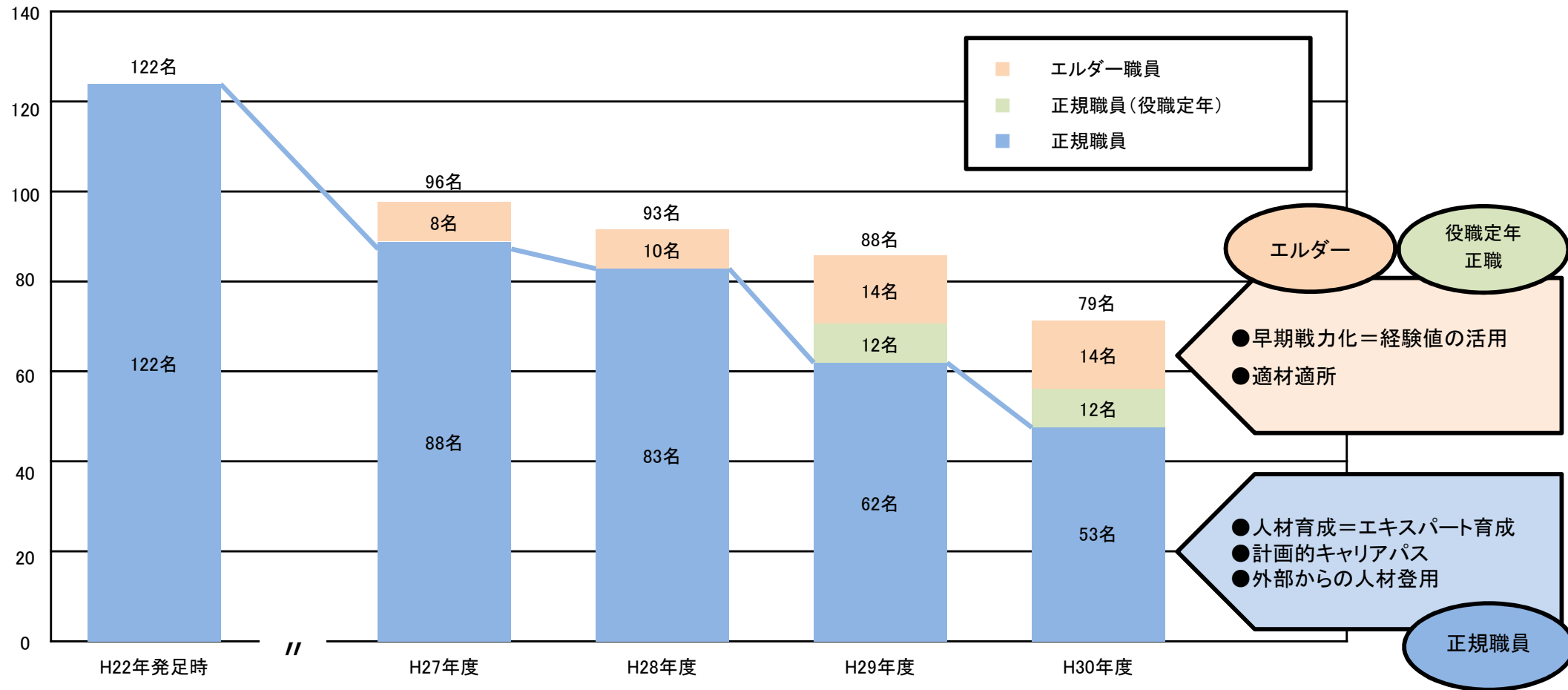
### ○監査手法に係る課題

- ⇒ 監査項目・評価の的確性・妥当性を高めるため、また、新しい事態に対応するため、監査項目を恒常的に見直す手法やルールについてどのように検討し確立していくか。
- ⇒ 当面、以下の監査手法の開発を行った上で、どのように取組の強化・充実を図っていくか。
  - ・ 調達プロセス、外部委託管理及び外部委託先の業者に対する監査をより効果的に実施するための監査手法
  - ・ 年金給付業務について、年金給付審査業務移管後の本部による管理及びルール徹底に関する取組、各拠点でのルールの定着状況等に対する適切性・妥当性を確認するための監査手法
  - ・ 厚生年金保険料等の徴収業務について、本部の管理機能及びルール徹底に関する取組、各拠点における滞納処分の実施状況等に対する適切性・妥当性を確認するための監査手法
  - ・ 個人情報の保護に関する監査をより効果的に実施するための手法

(4)適正な監査の実施

(参考①)監査部の定員推移及び監査体制

○ 監査部の定員数は集約等により削減しているが、監査体制の更なる高度化により、従来からの取組の継続と監査の実効性向上を図っている。



## (4)適正な監査の実施

## (参考②)業務検査による拠点評価の結果

○ 拠点での取組み、検出の多い事項に対する関係部署からの注意喚起の指示等により、DやEなどの低評価の拠点は減少しており、業務検査の評価は改善されていることを確認した。

| 評価                                                                                |   |                                | 年金事務所      |            | 事務センター    |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|
|                                                                                   |   |                                | H28年度      | H29年度      | H28年度     | H29年度     |
|  | A | 不備が検出されなかったもしくは特に問題がない程度の不備を検出 | 4(1.3%)    | 5(1.6%)    | 0(0.0%)   | 1(3.4%)   |
|                                                                                   | B | 軽微な不備を検出                       | 27(8.7%)   | 45(14.4%)  | 6(15.4%)  | 4(13.8%)  |
|                                                                                   | C | 数か所の検査項目で不備を検出                 | 155(49.7%) | 181(58.0%) | 9(23.1%)  | 14(48.3%) |
|                                                                                   | D | 複数の検査項目で不備を検出                  | 86(27.6%)  | 64(20.5%)  | 13(33.3%) | 6(20.7%)  |
|                                                                                   | E | 複数の検査項目で不備を検出し運用上問題があった        | 40(12.8%)  | 17(5.4%)   | 11(28.2%) | 4(13.8%)  |

※表内の数字は拠点数(カッコ内の数字は全拠点数に対する割合)

## (参考③)フォローアップ監査の実施状況

○ 検出事項に対する拠点の再検出率が減少しており、再発防止策が有効に機能していることをフォローアップ監査により確認した。

|                 | 年金事務所 |       | 事務センター |       |
|-----------------|-------|-------|--------|-------|
|                 | H28年度 | H29年度 | H28年度  | H29年度 |
| 実施拠点数           | 40    | 19    | 5      | 1     |
| 前回監査での検出数       | 1,400 | 518   | 58     | 35    |
| フォローアップ監査での再検出数 | 67    | 6     | 2      | 0     |
| 再検出率            | 4.8%  | 1.1%  | 3.4%   | 0.0%  |

## **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**

### **1. 内部統制システムの有効性確保**

#### **(5) 組織風土改革の推進**

(5) 組織風土改革の推進

取組の概要と成果

- 機構発足時より、内部統制システムを有効に機能させるためには、日本年金機構運営方針に掲げる「組織内の対話とコミュニケーションを通じて、目標の共有を図るとともに、働きやすい職場環境作り、風通しの良い組織作り」の実現が重要であるとの考えから、組織風土改革の取組を以下のとおり実施。
- 機構として取り組むべき組織風土改革の実践を組織横断的に進めるため、平成22年9月に理事長直轄の「組織風土改革実践PT」を設置して平成26年9月まで検討を進めた結果、平成27年3月に、それまでの活動の総括及び以後の活動方針を「組織風土改革実践PT総括チーム報告書」としてとりまとめた。
  - 平成27年5月に不正アクセスによる情報流出事案が発生したことを受け、ガバナンス・組織風土に関するゼロベースからの抜本改革を行うため、平成27年10月に「日本年金機構再生本部」を立ち上げて改革案を検討し、平成27年12月に、機構の構造的問題の改善に取り組むための業務改善計画をとりまとめた。
  - 同計画を着実に実行するため、「自ら考え、自ら改革する」をスローガンに、複雑な年金制度を正確かつ確実に実務とし、職員が一丸となって国民の信頼に応えられる組織を実現することを目指して、拠点毎にプロジェクトチームを立ち上げ、再生プロジェクトを現場レベルで実践。
  - 機構内コミュニケーションの一環として、役職員間における情報の共有及びコミュニケーションを図るため、定期的に機構内報「きずな」を発行。
  - 「ほめる文化・感謝する風土」の醸成、業務へのモチベーション向上を図るため、効果的な取組に対し理事長表彰や所属長表彰を実施。
  - 組織風土改革を更に進めていくため、経営の第一線を担う幹部クラスを対象とした外部講師による組織風土改革研修を実施。

取組の経緯

| 取 組         | 第1期中期計画 |       |       |       |       | 第2期中期計画 |       |       |       |       |
|-------------|---------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|
|             | H21年度   | H22年度 | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度   | H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 |
| 組織風土改革実践PT  |         | 22.9  |       |       |       |         |       |       |       |       |
| 再生プロジェクト    |         |       |       |       |       |         | 27.10 |       |       |       |
| 「きずな」の発行    |         |       |       |       |       |         |       |       |       |       |
| 理事長表彰・所属長表彰 |         |       |       |       |       |         |       |       |       |       |
| 外部講師による研修   |         |       |       |       |       |         |       |       |       |       |

## （５）組織風土改革の推進

### **次期中期計画に向けた課題**

#### ○更なる組織風土改革の推進

⇒ 自ら考え、自ら改革し、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をどのように実現していくか。

白 紙

## **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**

### **1. 内部統制システムの有効性確保**

#### **(6) 文書の適正管理**

(6) 文書の適正管理

取組の概要と成果

- 機構発足時より、文書の管理・保管については、日本年金機構文書管理規程附則第2条第2項の規定に基づき、一部の文書(様式変更により使用不可となった旧様式の未使用帳票等)を除く文書については、「当面、当該文書の保存期間を超えても廃棄しない」としており、各職場内の研修を実施するなどその徹底を図ってきた。
- 平成25年度には、既存文書の整理として、年金記録問題に関する特別委員会に諮り、行政文書の厚生労働省への移管準備と保存文書廃棄基準の策定を行った上で、「日本年金機構文書廃棄要領」等を制定し、新基準での廃棄を一部実施した。
- 平成29年度には、機構が保有するリストや配信帳票を含めた全文書を洗い出し、「年金額及び年金記録等に直接関係する文書」とそれ以外の文書に分類し、年金額及び年金記録等に直接関係しない文書については、年金事業管理部会に諮った上で日本年金機構文書管理細則を改正し、保存期間終了後の廃棄を可能とする取扱いとした。
- 平成30年2月、機構が保有する文書のうち、経過管理・電子決裁サブシステムにより届書の画像化処理を行った電子データを原本として保存する取扱いについて年金事業管理部会に諮り、現在、実施準備中。

取組の経緯

|                   | 22年度                                                                                                    | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 26年度                                                                                          | 27年度 | 28年度 | 29年度 | 30年度                                                 |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------------------------------------------------------|
| 主な取組              | 日本年金機構文書管理規程・細則の制定                                                                                      |      |      |      | 日本年金機構文書管理細則を改正(廃棄可能な文書を追加)                                                                   |      |      |      | 日本年金機構文書管理細則を改正(廃棄可能な文書をさらに追加)                       |
|                   |                                                                                                         |      |      |      | 日本年金機構文書廃棄要領を制定(法人文書を適切に廃棄するための必要事項を規定)                                                       |      |      |      |                                                      |
|                   |                                                                                                         |      |      |      |                                                                                               |      |      |      | 電子データ化した文書に係る取扱いについて検討中                              |
| 【参考】<br>廃棄可能文書の推移 | 様式変更により使用不可となった旧様式の未使用帳票、一般参考図書、担当者作業用資料、保存期間を1か月としている処理結果リスト、ポスター・パンフレット類、外部機関からの情報提供資料、会議・研修等における配布資料 |      |      |      | ・機構の採用試験において不採用となった者に係る応募書類(14種類)<br>・オンラインから出力した情報が印字された帳票(126種類)<br>・年金記録や年金額に関係しない届書(85種類) |      |      |      | 年金額及び年金記録に直接関係する文書(654種類)を特定し、それ以外の文書については大臣の了承を得て廃棄 |

**次期中期計画に向けた課題**

- 法人文書の保存期間の見直しについて  
⇒ 制度上の必要性やお客様との関係等を勘案した上で、どのように実際の保存期間を整理し、実施するか。
- 法人文書の適正な管理・保管について  
⇒ 費用対効果を踏まえた適正な管理・保管をどのように行っていくか。
- 電子申請や電子媒体で提出された届書の取扱いについて  
⇒ 電子申請や電子媒体で提出された届書データを原本として適正に管理・保管する方法を検討し、実施する。

白 紙

# 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. 組織改革

### (1) 機構発足時からの組織改革

## (1) 機構発足時からの組織改革

### 取組の概要と成果

#### 1. 機構発足時の組織対応

- 中間管理組織である47社会保険事務局を9ブロック本部にスリム化し、本部・9ブロック本部・47事務センター・312年金事務所の組織体制で発足。
- 組織一体化を図るため、本部の企画・管理機能の体制を強化しリスク・コンプライアンス担当部署を設置するなど、内部統制機能を強化。

#### 2. 本部関係

##### (1) 業務執行体制の強化

- 業務管理及び職員管理体制の強化を図るため、平成23年4月に「再裁定・時効特例室」を設置。（中央年金センターの設置に伴い、平成29年1月に廃止）
- 業務・システム刷新の体制強化のため、平成26年10月に「刷新プロジェクト推進室」を設置。
- 障害年金の審査業務の集約化及び年金給付業務の執行体制の見直しを行うため、平成27年7月に「給付業務改革室」を設置。（障害年金センターへの障害年金審査業務の全国集約完了に伴い、平成29年4月に廃止）
- 情報セキュリティ管理体制を強化するため、平成27年10月に「情報管理対策室」を設置。
- 業務改善計画の推進・実行・工程管理・実施状況のフォローアップ等を一元的に実施するため、平成28年1月に「再生プロジェクト推進室」を設置。

##### (2) コールセンター対応

- 緊急対応時の電話照会窓口として、東日本大震災発生時に「被災者専用フリーダイヤル」（平成23年4月～9月）等を設置するとともに、国民年金及び厚生年金保険適用関係の電話照会対応窓口として「ねんきん加入者ダイヤル」を設置。

#### 3. 年金事務所・事務センター関係

##### (1) 年金相談体制の強化

- 年金事務所の来訪相談窓口の混雑緩和及び出張相談へのお客様ニーズに応えるため、「常設型出張相談所」を平成23年7月から順次設置。

##### (2) 組織ガバナンスの強化

- 地域年金展開事業の取組の推進体制の整備及び総務・調整機能の強化を図るため、47都道府県の代表事務所に「総務調整課」を設置し、大規模年金事務所（大宮、川越、千代田、中央、港、渋谷、八王子及び武蔵野）に「総務課」を設置。（平成24年4月）

##### (3) 年金記録問題への対応

- 紙台帳等とコンピュータ記録の突合せ事業に係る記録突合拠点として、平成22年6月に「記録突合センター」を全国29か所に設置し、事務センターの「突合記録審査グループ」及び年金事務所の「年金記録課」と併せて、年金記録問題に集中的に対応。

##### (4) 事務センターの広域集約の促進

- 業務合理化・効率化の一環として事務センターを集約し「広域事務センター」を平成26年10月から順次設置。

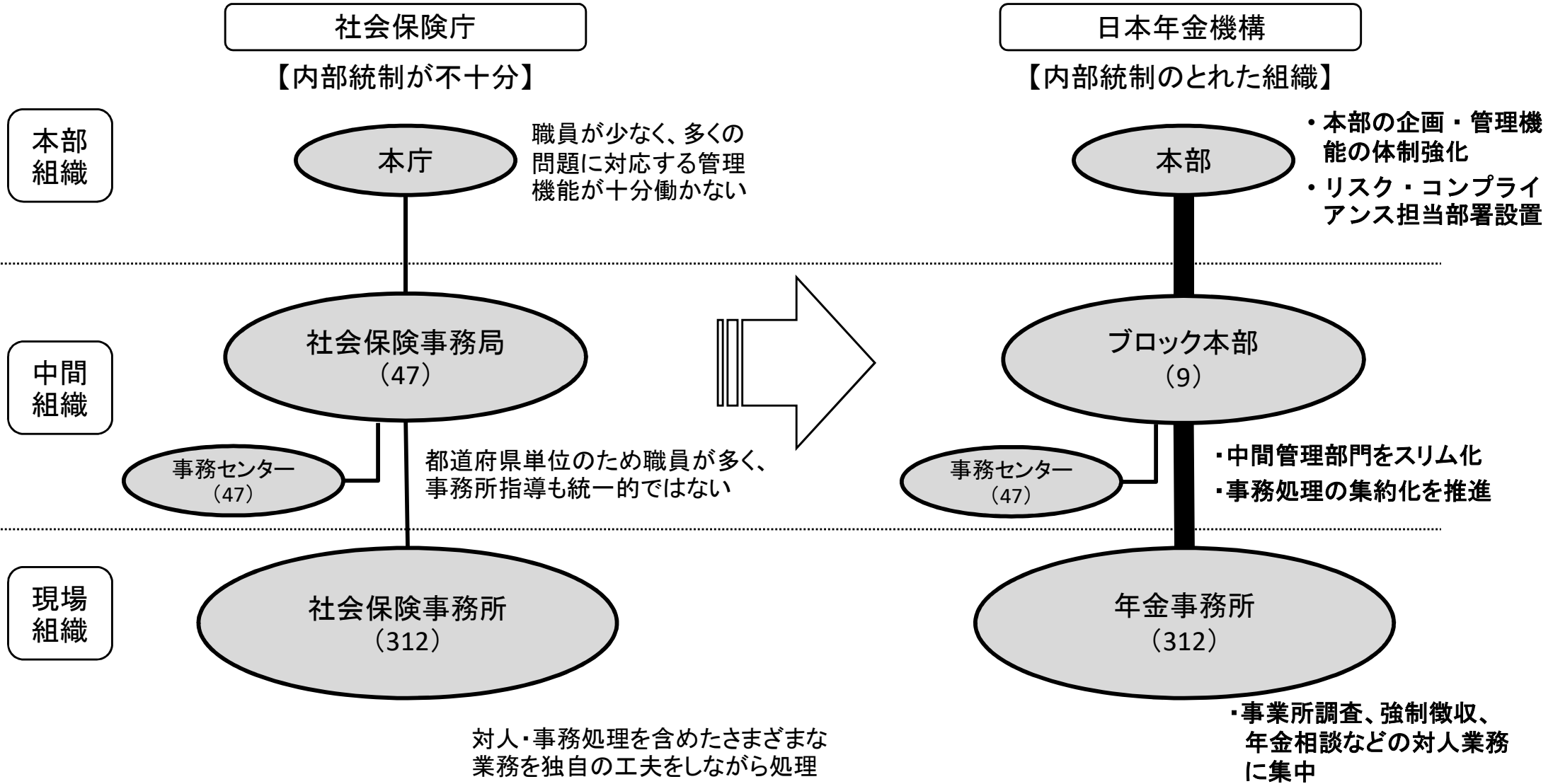
(1) 機構発足時からの組織改革

取組の経緯

| 拠点     | 施策              | 中期計画第1期            |      |                          |      |      | 中期計画第2期          |                                   |
|--------|-----------------|--------------------|------|--------------------------|------|------|------------------|-----------------------------------|
|        |                 | 21                 | 22年度 | 23年度                     | 24年度 | 25年度 | 26年度             | 27年度                              |
| 本部     | 業務執行体制の強化       |                    |      | 再裁定・時効特例室の設置             |      |      |                  |                                   |
|        |                 |                    |      |                          |      |      | 刷新プロジェクト推進室      | 給付業務改革室<br>情報管理対策室<br>再生プロジェクト推進室 |
|        | コールセンター対応       |                    |      | (東日本大震災)<br>被災者専用フリーダイヤル |      |      | (不正アクセス事案)専用電話窓口 | ねんきん加入者ダイヤル                       |
| 年金事務所  | 年金相談体制の強化       | 年金相談センター(51か所)     |      |                          |      |      |                  |                                   |
|        |                 |                    |      | 常設型出張相談所新設(10か所新設)       |      |      |                  |                                   |
|        |                 |                    |      | 5か所                      |      |      |                  |                                   |
|        |                 |                    |      | 6か所                      |      |      |                  |                                   |
|        |                 |                    |      | 3か所                      |      |      |                  |                                   |
|        |                 |                    |      |                          |      |      |                  |                                   |
|        |                 |                    | 3か所  |                          |      |      |                  |                                   |
|        | 組織ガバナンスの強化      |                    |      | 総務課・総務調整課の設置(55か所)       |      |      |                  |                                   |
|        |                 |                    |      | 257か所                    |      |      |                  |                                   |
|        | 年金記録問題への対応      | 年金記録課(H26.10廃止)    |      |                          |      |      |                  |                                   |
|        |                 | 記録突合センター(29か所)     |      |                          |      |      | 20か所             |                                   |
|        |                 | 突合記録審査グループ(39グループ) |      |                          |      |      | 52グループ           |                                   |
| 事務センター | 事務センターの広域集約化の促進 | 47拠点               |      |                          |      |      | 44拠点             | 39拠点                              |

# （１）機構発足時からの組織改革

○日本年金機構発足時の組織体制（平成22年1月）



# 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. 組織改革

### (2)本部・ブロック本部の改革

## (2) 本部・ブロック本部の改革

### 取組の概要と成果

#### <組織改革(本部・ブロック本部)の目的>

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、現場と本部の中間組織であったブロック本部の人材を現場及び本部に糾合するとともに、本部の制度別縦割り組織を改め、「現場を向いた本部づくり」及びそのための「本部の現場力強化」を図る

#### <具体的な取組>

##### 1. 本部改革(現場を向いた組織づくり、縦割り排除)

- 理事長、副理事長、常勤理事等を構成員とする「常勤役員会」を設置し、経営上重要な案件内容及び意思決定過程の共有を図るとともに、組織内の縦割り排除、組織経営に関しての合意の迅速化、合議体制の確立、役員間の情報共有を強化
- 本部の制度縦割り組織を改め現場への支援体制を強化するため、「事業企画部門」と「事業推進部門」の横断的体制を確立
- 年金給付審査業務の年金事務所への移管等、年金給付業務の抜本改革を推進し、正確な事務処理の徹底や、安定した相談窓口の構築及び職員スキルの向上を目的として、年金給付業務を一体的に管理するため「年金給付業務部門」を設置し、事業推進体制を強化
- 年金事務所等を横断的かつ一元的に管理する体制を確立するため、現場との接点となる事業推進部門に15地域部を設置
- 地域部内に本部と現場間の情報共有のキーマンとなる事業推進役(地域マネージャー)を15名配置(平成29年度は延べ約2,000拠点(月平均約11拠点/人)を訪問)

##### 2. ブロック本部の本部への統合(現場と本部の一体化・ガバナンス強化)

- 経営資源管理機能(人事・経理・予算・情報)の統合、意思決定・情報共有ルートの短縮、人材の糾合等による組織の一体化を図るため、全国9か所に設置されていたブロック本部を本部へ統合
- 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、568人の定員(正規職員312人、無期転換職員及び有期雇用職員256人)を年金事務所及び事務センターへシフトし、お客様との接点である現場を強化

(2) 本部・ブロック本部の改革

取組の経緯

|        | 施策                           | 平成27年度 | 平成28年度                              | 平成29年度               | 平成30年度 | 平成31年度 |
|--------|------------------------------|--------|-------------------------------------|----------------------|--------|--------|
| 本部改革   | 常勤役員会の設置                     |        | 28.1 常勤役員会の設置                       |                      |        |        |
|        | 縦割りから横断的組織への再編               |        | 28.4 事業企画部門と事業推進部門の体制確立             |                      |        |        |
|        | 現場管理統括部署の設置                  |        | 29.1 事業推進部門(年金給付部門)の設置              |                      |        |        |
| ブロック本部 | ブロック本部の統合①<br>(人事・労務関係業務の統合) |        | 28.4 現場管理統括部署の設置(15地域部)、地域マネージャーの設置 |                      |        |        |
|        | ブロック本部の統合②<br>(経理関係業務の統合)    |        | 28.4 人事・労務関係業務を本部へ統合                |                      |        |        |
|        | ブロック本部の統合③<br>(現場管理・支援業務の統合) |        | 28.10 経理関係業務を本部へ統合                  | ▼ブロック本部の完全統合         |        |        |
|        |                              |        |                                     | 29.4 現場管理・支援業務を本部へ統合 |        |        |

次期中期計画に向けた課題

お客様との接点である現場を中心とした組織一体化を図るべく進めてきた組織改革は、経営管理機能を本部へ統合したことや、中間管理組織であるブロック本部の本部への統合により現場と本部が直接つながり意思決定・情報共有ルートの短縮が図られた等、一定の効果が得られたところである。今後、現場から見てより分かりやすく、現場と一体となった組織とすべく、本部現業のあり方を踏まえた本部組織の見直しや、現場の事業推進・支援機能の強化、組織内の役割分担の見直しを進め、有機的に結合した一体となった組織の実現に向け、以下の課題に取り組む。

○本部組織の見直し

⇒ 本部をより現場と近い組織とし、現場の事業推進・支援機能を強化するため、事業企画部門・事業推進部門のあり方を含め、現場から見て分かりやすい組織のあり方をどのように検討・追求していくか。

○地域部の機能強化

⇒ ブロック本部統合により、現場の事業推進・支援機能を本部に統合し、現場を横断的かつ一元的に管理・支援する体制を確立するため地域部を設置してきたが、本部が現場をより支えることができるよう、地域部の機能強化をどのように図っていくか。

○機構における業務分担・役割の見直し

⇒ 制度を実務にする組織として一体的な業務運営を実現するため、本部・年金事務所・事務センター等の業務分担・役割をどのように見直ししていくか。

白 紙

## **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. 組織改革**

#### **(3) 拠点等ビジネスプロセス改革**

### (3) 拠点等ビジネスプロセス改革

#### 取組の概要と成果

##### <組織・業務改革（ビジネスプロセス改革）の目的>

お客様に最も近い接点である年金事務所及びお客様から提出された届書等を扱う事務センター・年金センターにおける正確な実務執行体制を確立すること、また、お客様の利便性を向上すること等の観点から、業務・機能の集約やお客様チャネルの拡充等の取組を推進することにより、基幹業務に注力できる効率的・機能的な執行機関として再構築

##### <具体的な取組>

#### 1. 年金事務所

##### (1) お客様チャネルの見直し、サービス拡充

- 年金事務所、分室、年金相談センター等の適正配置基準の整理等により、従来の都道府県単位から全国ベースで拠点網を見直すとともに、役割に応じた年金事務所体系の再構築を検討するため、再生プロジェクト推進室内に「チャネル戦略プロジェクトチーム」を設置
- 国民年金業務を主とした市区町村との協力連携体制を強化するため、事業推進統括部に市区町村連携Gを設置
- お客様の利便性を高めるため、お客様のニーズが高い地域に新たなお客様窓口として千葉県成田市に年金事務所分室を開設(今年度内に更に分室(1か所)を開設予定)
- 混雑の分散化、待ち時間の解消を図るとともに、入念な事前準備により、効率的かつ丁寧な相談対応を実現するため、全ての年金事務所の全日・全時間帯で予約相談を実施
- お客様の利便性の向上及び業務の効率化を図るため、再交付申請の頻度が高い5種類の通知書(源泉徴収票・社会保険料控除証明書等)について、「ねんきんネット」に再交付申請機能を追加
- 外国人のお客様への対応を円滑化するため、三者間通話(お客様、職員、通訳オペレーター間のやりとり)によるマルチランゲージサービス(多言語通訳サービス)を導入(英語、中国語、韓国語、ポルトガル語、スペイン語で対応中)
- 遠隔地に居住されているお客様等の相談環境を整備するため、テレビ電話を利用した年金相談の試行実施を開始(新潟県佐渡市で実施中)

##### (2) 徴収体制の整備

- 地域性や業務の専門性を踏まえ、事業実績の向上を図るため、都市部の一部の年金事務所(19か所)のフルスペック体制を見直し、厚生年金保険の適用・徴収に係る機能を近隣の年金事務所(14か所)に集約(集約拠点には適用促進に係る事業実績の向上、ノウハウの維持・共有及び人材育成を図るため、「厚生年金適用促進課」を設置するとともに、困難事案(長期滞納、大口滞納)について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」を設置)
- 全国レベルで対応困難となっている徴収事案について、直接滞納処分を実施する徴収専門の本部組織として、「特別徴収対策部」を東西2か所に設置

### (3) 拠点等ビジネスプロセス改革

#### (3) 正確な給付業務体制の確立

○正確な給付業務のためには窓口での正確な情報入手が不可欠であることから、年金事務所と事務センターにおける審査業務の責任の明確化及び重複解消を図るため、年金給付審査業務を事務センターから年金事務所に段階的に移管

#### 2. 事務センター

##### (1) 広域集約化の推進

○組織のスリム化並びに事務処理の一層の効率化及び標準化を進めるため、事務センターの広域集約化を推進(全国47拠点から16拠点に集約)

##### (2) インハウス型委託の推進

○事務センターにおける外部委託業務について、情報セキュリティのリスクや受託業者が仕様書と異なる業務を行うリスクをコントロールする観点から、業務の性質に応じ機構が用意した場所で委託業務を行う「インハウス型委託」を推進

#### 3. 障害年金センター・中央年金センター等本部現業

##### (1) 障害年金センターの設置

○障害年金における認定の地域差を解消し、審査の適正化及び体制集約による効率化を図るため、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を集約し、全国一体的な執行体制を確立するため「障害年金センター」を設置

##### (2) 中央年金センターの設置

○本部における年金給付業務の執行体制の見直しを図るため、新たに「中央年金センター」を設置し、本部現業部門が担っていた年金支払業務等に移管

##### (3) 本部現業部門のあり方・本部リスク管理の見直し

○「日本年金機構における業務委託のあり方等に関する調査委員会」報告書における具体的対応策の提言を踏まえ、本部組織におけるリスク管理の見直しに係る今後の進め方を整理(外部委託のあり方も含めた本部現業の執行体制のあり方、リスクマネジメント体制の見直し等を検討)

(3) 拠点等ビジネスプロセス改革

取組の経緯

|                        | 施策                     | 平成27年度     | 平成28年度                     | 平成29年度                 | 平成30年度                            | 平成31年度                 |                           |                     |
|------------------------|------------------------|------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|
| 年金事務所                  | モデル事務所の設置              |            | 28.10 機能集約<br>(2拠点を集約)     | 29.2 機能集約<br>(2拠点を集約)  | 29.11 機能集約<br>(5拠点を集約)            | 30.2 機能集約<br>(5拠点を集約)  |                           |                     |
|                        | フルスペック体制の見直し           |            |                            |                        | 30.10 特別徴収対策部設置                   |                        |                           |                     |
|                        | チャンネルの企画管理体制の確立        |            | 28.4 チャンネル管理セクションの設置       | 29.5 チャンネル戦略PTの設置      |                                   |                        |                           |                     |
|                        | 事務所分室の設置               |            |                            | 29.4 市区町村連携Gを設置        |                                   |                        |                           |                     |
|                        | 予約制の拡充                 |            | 28.10 予約相談の拡充を全国の年金事務所では実施 |                        |                                   |                        |                           |                     |
|                        | テレビ電話相談の設置             |            |                            |                        | 30.1 テレビ電話相談モデル実施窓口設置             |                        |                           |                     |
|                        | ねんきんネットの拡充             |            |                            |                        | 30.3 ねんきんネットの機能拡充                 |                        |                           |                     |
|                        | 事務センター                 | 年金給付審査業務移管 |                            |                        | 29.7 年金給付審査<br>業務移管(3拠点)          | 30.1 移管<br>(47拠点)      | 30.4 年金給付審査<br>業務移管(35拠点) | 30.10 移管<br>(120拠点) |
| 事務センターの広域集約化の促進        |                        |            | 28.10 広域集約化<br>(4拠点を集約)    | 29.1 広域集約化<br>(6拠点を集約) | 29.10 広域集約化<br>(2拠点を集約)           | 30.1 広域集約化<br>(9拠点を集約) | 30.10 広域集約化<br>(2拠点を集約)   | ※現在16拠点             |
| 障害年金センター・中央年金センター等本部現業 | 障害年金センターの設置            |            | 28.10 障害年金センターの設置          |                        |                                   |                        |                           |                     |
|                        | 中央年金センターの設置            |            |                            | 29.1 中央年金センターの設置       |                                   |                        |                           |                     |
|                        | 本部現業部門のあり方・本部リスク管理の見直し |            |                            |                        | 30.9 本部現業のあり方・リスク管理の見直しの今後の進め方を整理 |                        |                           |                     |

### (3) 拠点等ビジネスプロセス改革

#### 次期中期計画に向けた課題

本年の重点取組課題である「お客様チャネルの再構築」、「徴収体制の整備」、「年金給付業務の抜本改革」及び「事務センターのビジネスモデルの確立」について、引き続き十分な効果検証を行いつつ、以下の課題に取り組む。

##### ○お客様チャネルの再構築

- ⇒ 人口動態(都市部への人口集中や地方の過疎化・高齢化)を踏まえつつ、各地域における拠点の過不足を検証し、拠点が不足している地域への更なるチャネルを検討するなど年金事務所の拠点配置のあり方をどのように見直していくか。
- ⇒ 街角の年金相談センター等については、お客様の利用状況に合わせて配置場所をどのように見直していくか。
- ⇒ 各拠点の相談ニーズ・事業規模に応じた効率的な拠点の運営方法をどのように検討していくか。

##### ○徴収体制の整備

- ⇒ 徴収体制の整備に当たり、年金事務所の業務集約のあり方について改めて検討する。(届書入力や通知書発送等の定型業務の事務センターへの集約と適用徴収に係る対策系業務の集約に分けて検討。)
- ⇒ 特別徴収対策部の運営状況を踏まえつつ、どのように地域代表年金事務所及び都道府県代表事務所への徴収困難事案の集約を進めていくか。

##### ○年金給付業務の抜本改革

- ⇒ 年金事務所と事務センターの体制、中央年金センターのあり方(機能)、本部内の各部の役割、市区町村との連携など年金給付全体の執行体制については、本部現業部門のあり方と正確な給付を行う事務処理体制を含め、どのように構築していくか。
- ⇒ 中央年金センターについて、年金給付業務の中核を担う組織としての機能(役割)をどのように構築していくか。
- ⇒ 障害年金業務の集約に伴う効果と問題点を整理するとともに、年金事務所等における障害年金業務のスキル維持・向上策をどのように図っていくか。

##### ○事務センターのビジネスモデルの確立

###### ＜事務センターのマネジメント体制の構築＞

- ⇒ これまでの集約効果を十分見定め、今後の事務センターが担うべき機能・位置づけを明確にするとともに、大規模拠点の運営・管理のあり方やマネジメント体制についてどのように検討していくか。
- ⇒ 事務センターの基盤的業務を支える無期転換職員の育成と確保を図るとともに、正規職員、無期転換職員、有期雇用職員、外部委託業者の役割を整理し、それぞれ正規職員による業務の管理体制をどのように構築していくか。

###### ＜業務の標準化・効率化＞

- ⇒ 厚生年金と国民年金の定型業務を可能な限り事務センターに集約するために、どのように検討を進めていくか。
- ⇒ 広域集約を進めた結果、1拠点あたりの業務量はかなりの規模となり、ピーク時の業務量も拡大していることから、最も効率的かつ安定的な事務センター体制を確立するために、システム刷新、情報連携、電子化・デジタル化の効果をどのように最大化していくか。

###### ＜外部委託の効率化＞

- ⇒ 事務センターにおける外部委託業務に関し、個人情報漏洩の防止等の観点から、インハウス型委託を推進しつつ、ペーパーレス化の促進や新たな技術(システム化)の活用等により、外部委託の効率化等をどのように検討していくか。

##### ○本部現業部門のあり方・本部リスク管理の見直し

- ⇒ 今後の本部リスク管理の見直しの取組(本部現業リスクの洗い出し、リスク管理体制の見直し等)を踏まえ、本部現業のあり方について組織の見直しを含め検討。

白 紙

## **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. 人事及び人材の育成**

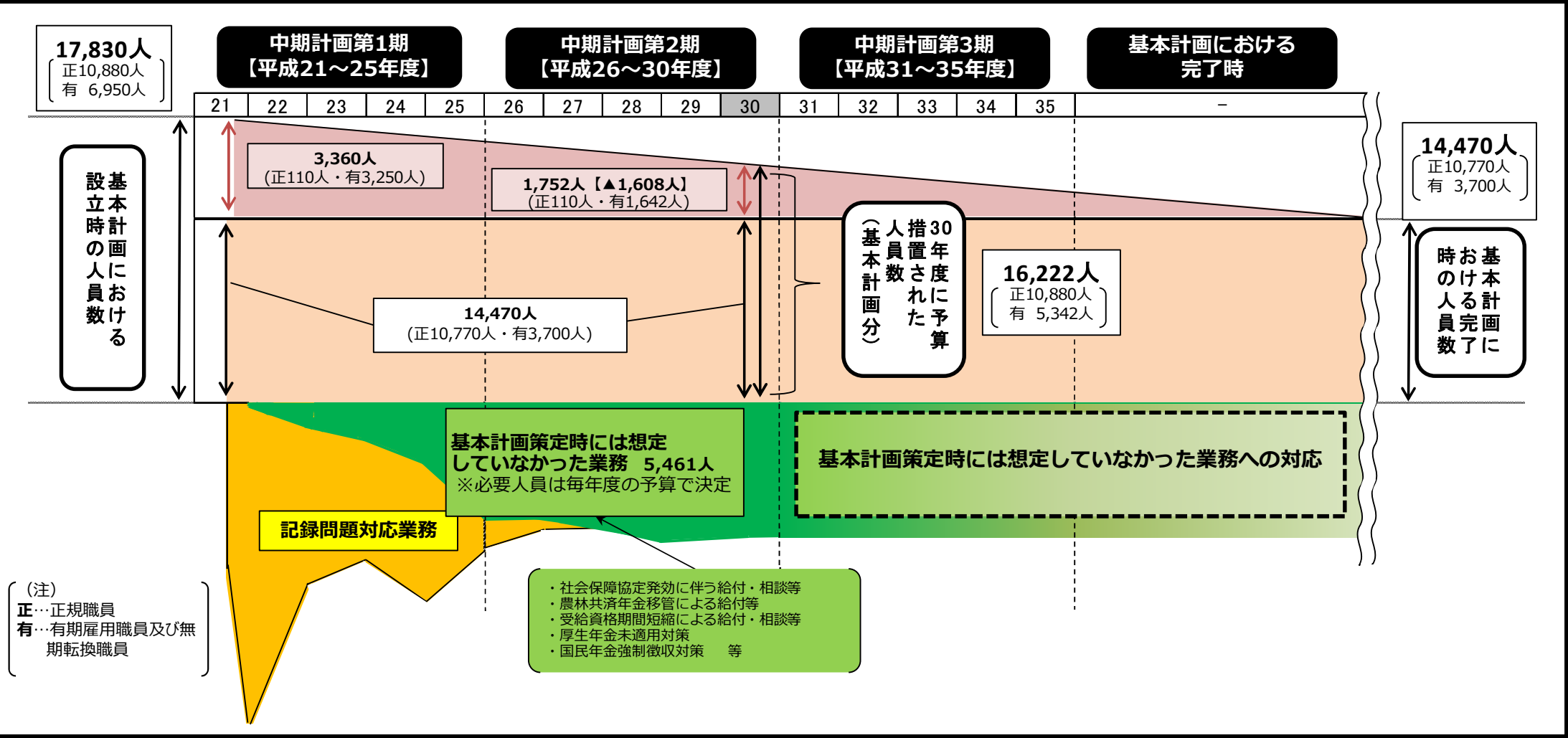
#### **(1) 機構の人員体制について**

(1)機構の人員体制について

取組の概要と成果

- 機構発足時に策定された基本計画に基づく人員削減については、これまで着実に削減を実施(▲1,608人)。
- 年金記録問題への対応については、紙台帳とコンピュータ記録の突合せ等を着実に実施(機構発足時7,661人)。
- 基本計画策定時には想定していなかった業務については、毎年度の予算で必要な人員を確保(30年度は5,461人)。
- 総計については、これらの取組の結果として、機構発足時の25,491人から21,683人(▲3,808人)まで削減を実施。

取組の経緯



**次期中期計画に向けた課題**

- ⇒ 機構発足時に策定された基本計画に基づく人員削減の未実施分については、今後の業務の効率化及びシステムの刷新等に合わせて着実に実施する。
- ⇒ 基本計画策定時に想定されていなかった新たな業務については、不断の合理化・効率化を図りつつ、円滑な業務遂行のための実施体制を確保する。

## (1)機構の人員体制について

## ○定員の年度別推移

|                          |                    | 中期計画第1期<br>【平成21～25年度】 |        |        |        |        | 中期計画第2期<br>【平成26～30年度】 |        |         |         |         |
|--------------------------|--------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|------------------------|--------|---------|---------|---------|
|                          |                    | 21                     | 22     | 23     | 24     | 25     | 26                     | 27     | 28      | 29      | 30      |
| 基本計画                     | 正規職員               | 10,880                 | 10,880 | 10,880 | 10,880 | 10,880 | 10,880                 | 10,880 | 10,880  | 10,880  | 10,880  |
|                          | 有期雇用職員及び<br>無期転換職員 | 6,950                  | 6,950  | 6,520  | 6,520  | 6,478  | 6,321                  | 6,132  | 5,811   | 5,521   | 5,342   |
|                          | 合計                 | 17,830                 | 17,830 | 17,400 | 17,400 | 17,358 | 17,201                 | 17,012 | 16,691  | 16,401  | 16,222  |
|                          | 増減<br>(累計)         | —                      | ± 0    | ▲ 430  | ▲ 430  | ▲ 472  | ▲ 629                  | ▲ 818  | ▲ 1,139 | ▲ 1,429 | ▲ 1,608 |
| 記録問題対応業務                 |                    | 7,661                  | 15,297 | 6,165  | 5,361  | 5,954  | 963                    | 156    | 0       | 0       | 0       |
| 基本計画策定時に想定されて<br>いなかった業務 |                    | 0                      | 0      | 1,150  | 1,366  | 2,400  | 5,089                  | 5,051  | 5,242   | 5,668   | 5,461   |
| 総計                       |                    | 25,491                 | 33,127 | 24,715 | 24,127 | 25,712 | 23,253                 | 22,219 | 21,937  | 22,069  | 21,683  |

## **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. 人事及び人材の育成**

#### **(2) 人員配置の適正化**

(2) 人員配置の適正化

取組の概要と成果

- 業務実態調査を実施し、年金事務所及び事務センターの業務区分と適正人員の算出を行い、職種ごとの定員の拠点間格差を順次是正（業務量調査の実施結果及びブロック本部の統合を踏まえ、568人の定員（正規職員312人、無期転換職員及び有期雇用職員256人）を年金事務所及び事務センターへシフト
- 年金給付審査業務の見直しに伴い事務センターから年金事務所へ177名の定員（正規職員86人、無期転換職員及び有期雇用職員91人）をシフトするとともに、基幹業務の体制強化のため190名の定員（無期転換職員及び有期雇用職員）を年金事務所及び事務センターへシフト

取組の経緯

|          | 施策             | 平成27年度 | 平成28年度     | 平成29年度                                 | 平成30年度 | 平成31年度 |
|----------|----------------|--------|------------|----------------------------------------|--------|--------|
| 人員配置の適正化 | 業務量調査と業務区分の明確化 |        | 28.3 業務量調査 | ▼業務区分と適正人員の算出<br>29.4 職種ごとの定員の拠点間格差を是正 |        |        |

次期中期計画に向けた課題

- 適正人員の配置  
⇒ 将来にわたって、適正人員の配置が確保されるよう、業務量調査及びその調査結果に基づく定員配分について、継続的に実施することを前提に、どのような手法で行っていくか。

(2) 人員配置の適正化

○ 拠点別職員数の推移

| 年度<br>拠点・職種 |  | 中期計画第 1 期<br>【平成21～25年度】 |        |        |        |        | 中期計画第 2 期<br>【平成26～30年度】 |        |        |        |        |        |
|-------------|--|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|             |  | 21年度                     | 22年度   | 23年度   | 24年度   | 25年度   | 26年度                     | 27年度   | 28年度   | 29年度   | 30年度   |        |
| 本部          |  | 1,259                    | 1,583  | 1,663  | 1,831  | 1,833  | 1,895                    | 1,961  | 2,701  | 1,441  | 1,502  |        |
|             |  | 正規職員                     | 1,032  | 1,032  | 1,032  | 1,032  | 1,070                    | 1,037  | 1,245  | 1,667  | 1,002  | 1,005  |
|             |  | 有期雇用職員                   | 227    | 551    | 631    | 799    | 763                      | 858    | 716    | 1,034  | 439    | 497    |
| 中央年金センター    |  |                          |        |        |        |        |                          |        | 565    | 653    |        |        |
|             |  |                          |        |        |        |        |                          |        | 正規職員   | 308    | 338    |        |
|             |  |                          |        |        |        |        |                          |        | 有期雇用職員 | 257    | 315    |        |
| 障害年金センター    |  |                          |        |        |        |        |                          |        | 300    | 300    |        |        |
|             |  |                          |        |        |        |        |                          |        | 正規職員   | 204    | 204    |        |
|             |  |                          |        |        |        |        |                          |        | 有期雇用職員 | 96     | 96     |        |
| ブロック本部      |  | 809                      | 809    | 1000   | 1011   | 1013   | 1067                     | 1114   |        |        |        |        |
|             |  | 正規職員                     | 720    | 720    | 858    | 715    | 698                      | 713    |        |        |        | 681    |
|             |  | 有期雇用職員                   | 89     | 89     | 142    | 296    | 315                      | 354    |        |        |        | 433    |
| 事務センター      |  | 7,989                    | 14,639 | 5,955  | 6,480  | 7,148  | 5,742                    | 4,820  | 4,975  | 5,192  | 4,642  |        |
|             |  | 正規職員                     | 2,587  | 2,480  | 2,454  | 2,532  | 2,515                    | 1,506  | 1,797  | 2,442  | 2,242  | 2,032  |
|             |  | 有期雇用職員                   | 5,402  | 12,159 | 3,501  | 3,948  | 4,633                    | 4,236  | 3,023  | 2,533  | 2,950  | 2,610  |
| 年金事務所       |  | 15,434                   | 16,096 | 16,097 | 14,805 | 15,718 | 14,549                   | 14,324 | 14,261 | 14,571 | 14,586 |        |
|             |  | 正規職員                     | 6,541  | 6,648  | 6,536  | 6,601  | 6,597                    | 7,624  | 7,157  | 6,775  | 7,124  | 7,301  |
|             |  | 有期雇用職員                   | 8,893  | 9,448  | 9,561  | 8,204  | 9,121                    | 6,925  | 7,167  | 7,486  | 7,447  | 7,285  |
| 合 計         |  | 25,491                   | 33,127 | 24,715 | 24,127 | 25,712 | 23,253                   | 22,219 | 21,937 | 22,069 | 21,683 |        |
|             |  | 正規職員                     | 10,880 | 10,880 | 10,880 | 10,880 | 10,880                   | 10,880 | 10,880 | 10,884 | 10,880 | 10,880 |
|             |  | 有期雇用職員                   | 14,611 | 22,247 | 13,835 | 13,247 | 14,832                   | 12,373 | 11,339 | 11,053 | 11,189 | 10,803 |

※事務センターの人数には、記録問題対応に係る記録突合センター分の人数を含めている。

※有期雇用職員には無期転換職員を含む。

白 紙

## **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. 人事及び人材の育成**

#### **(3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用**

### (3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

#### 取組の概要と成果

#### 〔機構発足時から(平成27年11月まで)の取組み〕

組織の一体化及び組織の活性化に向けて人事方針に基づき、以下の取組を実施。

〈具体的な取組〉

##### 1. 組織一体化

- 三層構造を排除するため、全国異動を基本とし、様々な地域、業務を幅広く経験することを目指した正規職員の人事配置ルール等を定め、それに基づく人事異動を実施。(全国異動の実施状況 平成22年4月:2,240人(21.4%)⇒平成30年4月:8,704人(79.5%))
- 平成23年4月より本部における新卒正規職員の一括採用を実施。(平成23年4月～平成30年4月:2,067人)
- 本部において管理職(地方幹部を含む。)の人事異動を一括して実施したほか、年功序列を排した能力・実績本位の人材登用を行うため、平成24年度から年金事務所長登用試験及び管理職登用試験を実施。(平成24～29年度:所長登用合格者:546人、管理職登用合格者:1,456人)

##### 2. 組織の活性化

- 若手・民間出身者の年金事務所長への積極的登用を行った。(機構設立時:若手登用者24人、民間出身者49人)
- 病気療養などやむを得ない事情により管理職の職務遂行に支障をきたす場合、その職を一定期間解く管理職一時降任制度を平成24年度に導入。
- 管理職自らの意思で下位等級への降格を認める希望降格制度を平成24年度に導入。
- 「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」に基づき、定年再雇用制度としてエルダー制度を機構発足時から導入。

##### 3. 無期転換職員及び有期雇用職員の活性化

- 優秀な職員を安定的に確保するため、有期雇用職員等からの正規職員登用制度を平成23年度に創設し実施。(平成23～29年度:1,057人)
- 年金相談窓口体制の強化のため、専ら従事する年金相談専任職員登用制度を平成24年度に創設し実施。(平成24～25年度:165人)
- スキルのある優秀な有期雇用職員を安定的に確保するため、無期雇用への転換を平成26年度から実施。(平成26～29年度:合格者4,027人)

##### 4. 女性の活躍推進

- 「女性活躍推進のための一般事業主行動計画」に基づき、女性職員の管理職登用を積極的に推進。(平成29年4月:14.1%(410人／2,898人))

##### 5. 適正な人事評価制度の運用

- 年金事務所や事務センターの事業実績や重点項目をより反映した実績評価となるよう、評価項目・評価指標等の見直しを実施。(平成23年度から適宜見直し)
- 人事評価の公平性、公正性、納得性を高めるため、評価者スキルの向上を目的として、評価者研修を年2回実施。

### (3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

#### 〔業務改善計画以降(平成27年12月から)の再生プロジェクトによる主な取組み〕

組織を活性化し、職員が希望とやりがいをも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

##### <具体的な取組>

##### 1. 組織一体化

- ブロック本部に分散していた一般職の人事権を本部に一元化し、一元的な若手人材の発掘・登用の推進及び組織を支える人材を組織全体で育てる意識の醸成を促進
- 各職員の適性や家庭環境等を見極めた「人の顔を見た人事を徹底」するため、全拠点に対する人事ヒアリングを制度化
- 役職(ポスト)と資格(グレード)の関係について、お客様との接点である現場を重視する観点から見直しを進め、拠点のG級ポストを拡大するとともに、M級ポストについても大幅な見直しを実施(拠点のG級ポストは、平成28年4月時点の0ポストから平成29年4月には8ポストまで拡大)
- 【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

##### 2. 組織の活性化

- 職員一人ひとりが自身の機構における将来像を描けるよう職員のキャリア形成の全体像(ゼネラリストとスペシャリスト別のキャリアパスなど)を新たに整理
- 拠点長のフラットな処遇体系から役割に応じた処遇体系に転換し、大規模拠点長の機能充実のため上席副所長及び管理業務専任役を配置
- 専門性を確保する観点から年金給付分野及びシステム分野に専門職を設置(平成30年4月時点で上席年金給付専門職75名、年金給付専門職231名、上席システム専門職7名、システム専門職38名配置)
- 研修強化のため、初任者研修の充実、研修制度(外部機関など)の充実、年金給付業務の抜本改革のための給付業務研修の強化・整備を実施
- 「日本年金機構における業務委託のあり方等に関する調査委員会」報告書における具体的対応策の提言を踏まえ、今後の人事体系の見直しに係る今後の進め方を整理

##### 3. 無期転換職員及び有期雇用職員の活性化

- 有期雇用職員の無期転換を拡大するとともに新たな無期転換職員として「年金相談職員」を設置し、安定した年金相談体制を確立(平成30年4月時点で年金相談職員465名配置)
- 無期転換職員及び有期雇用職員の安定的な確保と活性化、職員のモチベーションの向上を図る観点から賞与支給制度を平成30年度から導入

##### 4. 女性の活躍推進

- 女性が活躍できる職場として、女性職員の管理職登用を積極的に推進(管理職に占める女性の割合について、平成32年度末に15.5%を目標として設定)
- 平成28年度より人材開発部に女性活躍推進チームを設置し、女性職員を対象としたキャリアデザイン研修・面談を実施したほか、通信研修に「学びなおしプログラム」を導入し、育児休業等で長期に職場を離れている職員が復帰しやすい環境を整備

### (3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

#### 5. 適正な人事評価制度の運用

##### (1) 信賞必罰の人事評価

- 実績評価項目に組織貢献への加点評価を導入するとともに、個人目標の達成状況については、成果だけではなくプロセスも評価する仕組みを導入
- 実績評価の処遇への反映について、メリハリの効いた処遇制度に移行するため、評価分布(S～Dの5段階)について、若年層にはCD評価を抑制し、管理職層にはCD評価の割合を高くするなどの評価分布に見直し
- 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し、改善が見られない場合には降格を厳正に実施
- 管理職層の「気づき」による行動の自己改善を促進するため360度アセスメント(多面評価)を実施(平成28年度から実施し、平成30年度には1,986人を対象に実施)

##### (2) 活性化

- 年功序列を排した能力・実績本位の人材登用を行うため、管理職登用試験の受験対象者基準を見直すことにより管理職の若手登用を促進
- C級(一般職群)の中から次期管理職となる人材を育成するため、管理職のマネジメントをサポートする課長代理及び主任を設置することで、当該職員が組織における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を構築(平成30年4月時点で課長代理を546人配置)
- 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、役職定年制度を段階的に導入し、管理職全体の若返り・新陳代謝を早め、組織を活性化(平成28年度末には63人、平成29年度末には113人に対して実施)

### (3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

#### 取組の経緯

| 取組                  | 平成22年度                                     | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 | 平成28年度                       | 平成29年度                                        | 平成30年度 |
|---------------------|--------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------------|-----------------------------------------------|--------|
| ○組織一体化              |                                            |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 全国異動の実施             | 22.12 正規職員の人事配置ルールを定めた「日本年金機構職員のキャリア形成」を策定 |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
|                     | 23.10 定期異動の実施(新しい人事配置ルールに基づく定期異動の開始)       |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 所長登用試験              | 24.8 年金事務所長登用試験の実施                         |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 管理職登用試験             | 24.8 管理職登用試験の実施                            |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
|                     | 26.9 選抜試験の導入                               |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 業務改善計画に基づく取組        |                                            |        |        |        |        |        | 業務改善計画に基づく取組(詳細は、次ページのとおり)   |                                               |        |
| ○組織の活性化             |                                            |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| キャリアパターンの確立         | 22.12 正規職員の人事配置ルールを定めた「日本年金機構職員のキャリア形成」を策定 |        |        |        |        |        | 28.3 新たな「日本年金機構職員のキャリア形成」を策定 |                                               |        |
| 一時降任制度              | 24.5 一時降任制度の導入                             |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 希望降格制度              | 24.11 希望降格制度の導入                            |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| エルダー制度              | 22.1 エルダー職員制度の導入                           |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 業務改善計画に基づく取組        |                                            |        |        |        |        |        | 業務改善計画に基づく取組(詳細は、次ページのとおり)   |                                               |        |
| ○無期転換職員及び有期雇用職員の活性化 |                                            |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 正規職員登用制度            | 23.4 正規職員登用制度の実施                           |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 無期転換制度              |                                            |        |        |        |        |        | 27.1 無期転換制度の実施               |                                               |        |
|                     |                                            |        |        |        |        |        | 29.1 年金相談職員の設置               |                                               |        |
| 業務改善計画に基づく取組        |                                            |        |        |        |        |        | 業務改善計画に基づく取組(詳細は、次ページのとおり)   |                                               |        |
| ○女性の活躍推進            |                                            |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 女性の活躍推進             |                                            |        |        |        |        |        | 28.4 一般事業主行動計画の策定            | 29.4 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づく一般事業主行動計画の策定 |        |
| 業務改善計画に基づく取組        |                                            |        |        |        |        |        | 業務改善計画に基づく取組(詳細は、次ページのとおり)   |                                               |        |
| ○適正な人事評価制度の運用       |                                            |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 人事評価制度の導入、見直し       | 22.4 人事評価制度の導入                             |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
|                     | 23.4～ 事業実績評価の評価項目・評価指標等を適宜見直し              |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 評価者研修の実施            | 22.4～ 評価者研修の実施                             |        |        |        |        |        |                              |                                               |        |
| 業務改善計画に基づく取組        |                                            |        |        |        |        |        | 業務改善計画に基づく取組(詳細は、次ページのとおり)   |                                               |        |

業務改善計画による取組は次ページへ

### (3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

#### 業務改善計画以降(平成27年12月から)の再生プロジェクトによる取り組み

|                    | 施策                         | 平成27年度                 | 平成28年度                                         | 平成29年度                     | 平成30年度                                  | 平成31年度 |
|--------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|--------|
| 組織一体化              | 人事権の本部一元化                  |                        | 28.4 ブロック本部の所掌権限を本部に集約                         |                            |                                         |        |
|                    | 役職と資格の関係見直し                |                        |                                                | 29.4 拠点長のG級ポストの拡大、職責手当の見直し |                                         |        |
| 組織の活性化             | ゼネラリストと専門職のキャリアパスの提示       |                        | 28.6 キャリア形成の全体像を提示                             |                            |                                         |        |
|                    | 役員を展望できるキャリアパスの提示          |                        | 28.10 専門コースの設置(年金給付分野・システム分野)                  | 29.10 上席副所長・管理業務専任役の配置     |                                         |        |
|                    | 諸手当のあり方の検討                 |                        |                                                |                            | 30.4 地域調整手当の見直し<br>30.10 住居手当の見直し       |        |
|                    | 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  |                        | 28.12 C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し                 |                            |                                         |        |
|                    | 多様な研修制度                    |                        | ▼研修期間の見直し                                      |                            |                                         |        |
|                    |                            |                        | 28.4 新入構員現場研修(新ジョブローテーション)の導入                  |                            |                                         |        |
|                    |                            |                        | ▼人材開発部の設置                                      | ▼民間企業への出向                  | ▼民間企業への出向・海外政府への職員派遣                    |        |
|                    |                            |                        | 28.4 民間企業への出向、海外政府への職員派遣を新たに実施、厚生労働省との人事交流拡大   |                            |                                         |        |
| 無期転換職員及び有期雇用職員の活性化 | 無期転換職員及び有期雇用職員の位置付けの明確化と育成 |                        | ▼外部研修実施要領策定                                    |                            |                                         |        |
|                    | 無期転換職員及び有期雇用職員の評価の導入と処遇の改善 |                        | 28.10 大学院への通学、大学研究機関への出向、民間企業が開催する研修への参加       |                            |                                         |        |
|                    |                            |                        | 29.1 年金相談職員の配置                                 |                            | 30.4 エルダー職員の給与体系の見直し                    |        |
|                    |                            |                        |                                                | 29.4 年金相談職員の人事評価開始         | 30.7 年金相談職員の昇給の実施<br>30.6 無期転換職員等への賞与支給 |        |
| 女性の活躍推進            | 長期的な女性管理職比率の設定             | H27年度女性管理職比率の目標値13%を達成 | H28年度女性管理職比率の目標値13.5%を達成                       |                            |                                         |        |
|                    |                            |                        | 29.3 H29年度以降の女性管理職比率の目標値(15.5%)設定、一般事業主行動計画の策定 |                            |                                         |        |
|                    | 女性活躍分野の拡大と育成プログラムの確立       |                        | 28.4 女性活躍推進チームの設置、女性職員のための育成プログラム、研修計画の設置      | 29.10 学びなおしプログラムコースの開講     |                                         |        |

(3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

|                            | 施策                         | 平成27年度 | 平成28年度                                                | 平成29年度 | 平成30年度 | 平成31年度 |
|----------------------------|----------------------------|--------|-------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| 適正な人事評価制度の運用<br>①信賞必罰の人事評価 | 成果とプロセスのバランスのとれた評価         |        | 28.4 人事評価制度の見直し(プロセス評価の導入等、評価項目の見直し)                  |        |        |        |
|                            | 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 |        | 28.4 人事評価制度の見直し(評価分布のメリハリ拡大)                          |        |        |        |
|                            | 役員への評価の厳格化                 |        | 27下期 役員評価の厳格化                                         |        |        |        |
|                            | 意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処        |        | 28.4 降格基準の見直し 28.7 降格の実施 29.7 降格の実施 30.7 降格の実施        |        |        |        |
|                            | 360度アセスメントの導入              |        | 28.9 能力改善プログラムの実施 29.9 能力改善プログラムの実施 30.9 能力改善プログラムの実施 |        |        |        |
| ②活性化                       | 管理職登用ルールの見直し               |        | 28.6 管理職登用試験(一般試験)の受験対象者基準の見直し                        |        |        |        |
|                            | 管理職への若手登用の促進役職             |        | 29.2 管理職登用試験(選抜試験)の受験対象者基準の見直し                        |        |        |        |
|                            | 役職定年制度と早期退職募集制度の導入         |        | 29.4 課長代理・主任の設置(順次拡大)                                 |        |        |        |
|                            |                            |        | 29.3 役職定年制度の導入 30.3 役職定年の実施 30下期 早期退職優遇制度の運用開始        |        |        |        |

### (3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

#### 次期中期計画に向けた課題

1. 人事制度については、機構発足以降の取組及び再生プロジェクトの実施によって、採用形態に応じた硬直的な人事体系の排除(いわゆる三層構造の排除)による組織一体化、労使関係の健全化については、一定の成果を実現してきている。今後は、制度を実務にすることをミッションとした実務機関としての業務の安定性・確実性の確保に重点を置く人事制度の確立に向けて、以下の課題に取り組む。

○安定的かつ確実な業務運営体制を確保する人事制度の確立

- ⇒ 全国一括採用に伴い機構採用の正規職員が半数程度になる中で、全国拠点網を安定的に維持・運営する観点から、人事体系、人事施策及び人事配置ルールをどのように再構築していくか。
- ⇒ 高い専門性を担う職員を安定的に確保・育成する人事体系をどのように構築していくか。
- ⇒ 事務センター等の基盤的業務を担う人材の育成とキャリアパスをどのように確立していくか。

○職員の役割明確化、職種毎の処遇や人材育成の抜本的見直し

- ⇒ 組織を安定的に運営するために、正規職員、無期転換職員及び有期雇用職員の役割のより一層の明確化をどのように図っていくか。
- ⇒ 無期転換職員の拡大・活性化につなげるためには、どのように役割を明確化し、その役割に応じた人事体系を確立していくか。
- ⇒ 有期雇用職員については安定的な採用、雇用期間を前提とした役割をどのように整理していくか。

○高年齢者層の役割強化

- ⇒ 高年齢者層(60歳以上層)の増加及び更なる定年延長(雇用年齢の引き上げ)の動向を踏まえ、高年齢層(60歳以上)の人材の活用・活性化のあり方について、従来からのエルダー制度のあり方も踏まえ、どのように検討していくか。

2. 人事評価については、お客様のために努力する職員を評価する信賞必罰の人事評価制度へ見直しを行うとともに、人材育成についても、統一的・体系的な研修を企画・実施してきたが、自己の利益ではなく、お客様のために仕事をする執行機関としての人事評価及び人材育成のあり方については、継続的な改善が必要であり、職員に評価される制度とするためにも、引き続き現場の職員の意見も踏まえつつ、以下の課題に取り組む

○人事評価制度の体系的な見直し

- ⇒ 成果主義に軸足を置いた評価体系から、機構全体や国民への貢献なども評価の視点に含めた総合的な評価体系への見直しについて、どのように検討していくか。
- ⇒ 人事評価制度が職員の希望とやりがいにつながるようにするため、評価のあり方をどのように見直していくか。

## **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. 人事及び人材の育成**

#### **(4) 人材育成**

## (4) 人材育成

### 取組の概要と成果

#### 1. 機構発足時からの研修

機構発足時からの研修制度は、本部においては、階層別研修、制度研修、職場内研修、通信研修を実施し、旧ブロック本部においては、実務研修を中心に実施した。また、本部において、内部資格制度及び外部資格補助制度を創設した。これらにより研修の基本的な体系を職員に示し、人材育成を進めた。

(1) 階層別研修及び制度研修について本部で実施(H22年度～)

毎年度研修計画を定め、研修を実施

(2) 実務研修については、旧ブロック本部ごとに研修内容を定めて実施(H22年度～)

(3) 職場内研修の義務化(H22年度～)

個人情報保護や情報セキュリティなど拠点内で行うべき研修を示し、定期的の実施することを義務化

(4) 通信研修の開講(H23.12～)

基礎課程及び応用課程の研修を提供するとともに、H27年度から新入構員内定者にも受講対象を拡大

#### 2. ブロック本部統合後の研修

人事一元化に伴い、本部と旧ブロック本部で分散していた研修体系を統一化し、本部主体の研修に見直した。これにより研修の充実・拡大が図られたこと、また、職員が全国共通の研修を受講することができ、職員育成の強化につながっている。

(1) 本部主導の統一的な研修にシフト

① 階層別研修の充実(H27年度10研修→H30年度16研修に拡大)

② 旧ブロック本部で実施していた実務研修の統合・整備

③ 本部で実施するキャリア別研修の制度化(職員の経験年数等を踏まえた研修となるよう整備)

④ 専門職研修の制度化(年金給付専門職及びシステム専門職の研修)

⑤ 無期転換職員の登用時研修の実施

⑥ 有期雇用職員研修の充実(採用時からの研修のルール化と研修教材の提供)

## (4)人材育成

(2)研修環境の充実・拡大(従来の集合研修に加え、さまざまな研修環境を設定し、職員がより受講しやすい環境を整備)

①通信研修の拡大

育児休業等で職場を離れている職員のための「学びなおしプログラム」を追加(H29.10～)

②テレビ会議研修の開始(H29.5～)

テレビ会議システムの導入に併せ、テレビ会議研修を開講

拠点を離れることなく、統一的な研修を受講できる環境として活用

③音声付教材の提供(H29.4～)

有期雇用職員の採用時研修に活用するための音声付教材を拠点へ提供

④「年金塾」の開始(H29.4～)

専門職制度導入に伴い、上席年金給付専門職が研修や巡回指導を行う仕組みを構築

⑤給付業務研修強化室の設置(H30.1～)

年金給付業務を担当する職員の育成強化のため設置

年金相談窓口職員を対象とした研修を実施

(3)多様な研修の実施(H28年度～)

①新入構員現場研修の開始

②外部機関で実施する研修の受講

(4) 人材育成

取組の経緯

|                      |          | 第1期中期計画            |        |        |        |        | 第2期中期計画                                                                                        |        |        |        |  |
|----------------------|----------|--------------------|--------|--------|--------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--|
|                      |          | 平成22年1月            | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度                                                                                         | 平成28年度 | 平成29年度 | 平成30年度 |  |
| 集合研修                 |          | 本部で実施する研修          |        |        |        |        | 本部主導の統一的な研修にシフト<br>・階層別研修の拡充<br>・旧ブロック本部で実施していた実務研修の統合・整備<br>・本部で実施するキャリア別研修の制度化<br>・専門職研修の制度化 |        |        |        |  |
|                      |          | (旧)ブロック本部ごとで実施する研修 |        |        |        |        |                                                                                                |        |        |        |  |
|                      |          |                    |        |        |        |        |                                                                                                |        |        |        |  |
| 職場内研修                |          | 職場内研修の開始           |        |        |        |        |                                                                                                |        |        |        |  |
| 有期雇用職員・<br>無期転換職員の研修 |          |                    |        |        |        |        | 無期転換職員の登用時研修                                                                                   |        |        |        |  |
|                      |          |                    |        |        |        |        | 有期雇用職員研修の充実<br>・必須研修                                                                           |        |        |        |  |
|                      |          | 有期雇用職員の採用時研修       |        |        |        |        |                                                                                                |        |        |        |  |
| 研修環境<br>の拡大・<br>充実   | 通信研修     |                    |        |        |        |        |                                                                                                |        |        |        |  |
|                      |          | 通信研修開始             |        |        |        |        | 内定者受講開始                                                                                        |        |        |        |  |
|                      | テレビ会議研修  |                    |        |        |        |        | テレビ会議研修<br>・テレビ会議システム導入に併せて研修開始<br>・拠点を離れることなく、統一的な研修を受講                                       |        |        |        |  |
|                      | 音声付研修教材  |                    |        |        |        |        | 音声付教材の提供<br>・有期雇用職員の採用時研修に活用するための提供                                                            |        |        |        |  |
|                      | 年金塾      |                    |        |        |        |        | 年金塾<br>・上席年金給付専門職による「年金塾」(研修・巡回指導)                                                             |        |        |        |  |
|                      | 年金給付業務研修 |                    |        |        |        |        | 給付業務研修強化室の設置<br>・年金相談窓口職員の研修                                                                   |        |        |        |  |
|                      |          | 集合研修による年金給付研修      |        |        |        |        |                                                                                                |        |        |        |  |
| 多様な研修                |          |                    |        |        |        |        | 新入構員現場研修<br>外部機関を活用した研修                                                                        |        |        |        |  |
| 内部資格試験制度             |          | 内部資格試験開始           |        |        |        |        |                                                                                                |        |        |        |  |
| 外部資格試験補助制度           |          | 外部資格取得補助開始         |        |        |        |        |                                                                                                |        |        |        |  |

本部  
主  
導  
の  
研  
修  
へ

### 次期中期計画に向けた課題

本部と旧ブロック本部で分散していた研修体系の統一化や環境の整備・拡大により、研修の質と内容の充実を図ってきたが、専門人材を育成する研修体系のあり方や制度と実務を結びつける実務研修の強化に向け、研修体系を総合的に見直す。

#### ○階層別研修・業務研修の見直し

- ⇒ 階層別研修については、より効果的な研修とするためにカリキュラムをどのように見直していくか。
- ⇒ 業務別研修については、制度を実務にするミッションを実現するため、無期転換職員及び有期雇用職員を含めた階層別の集合研修を充実させる等、実務研修をどのように再構築していくか。

#### ○専門人材や基盤的業務を担う人材の育成

- ⇒ 特に高い専門性が求められる分野（年金給付、徴収、調達、システム及び情報セキュリティ）の研修をどのように強化していくか。
- ⇒ 基盤的業務を担う人材の育成のための研修体系をどのように整備していくか。

#### ○研修の質の向上について

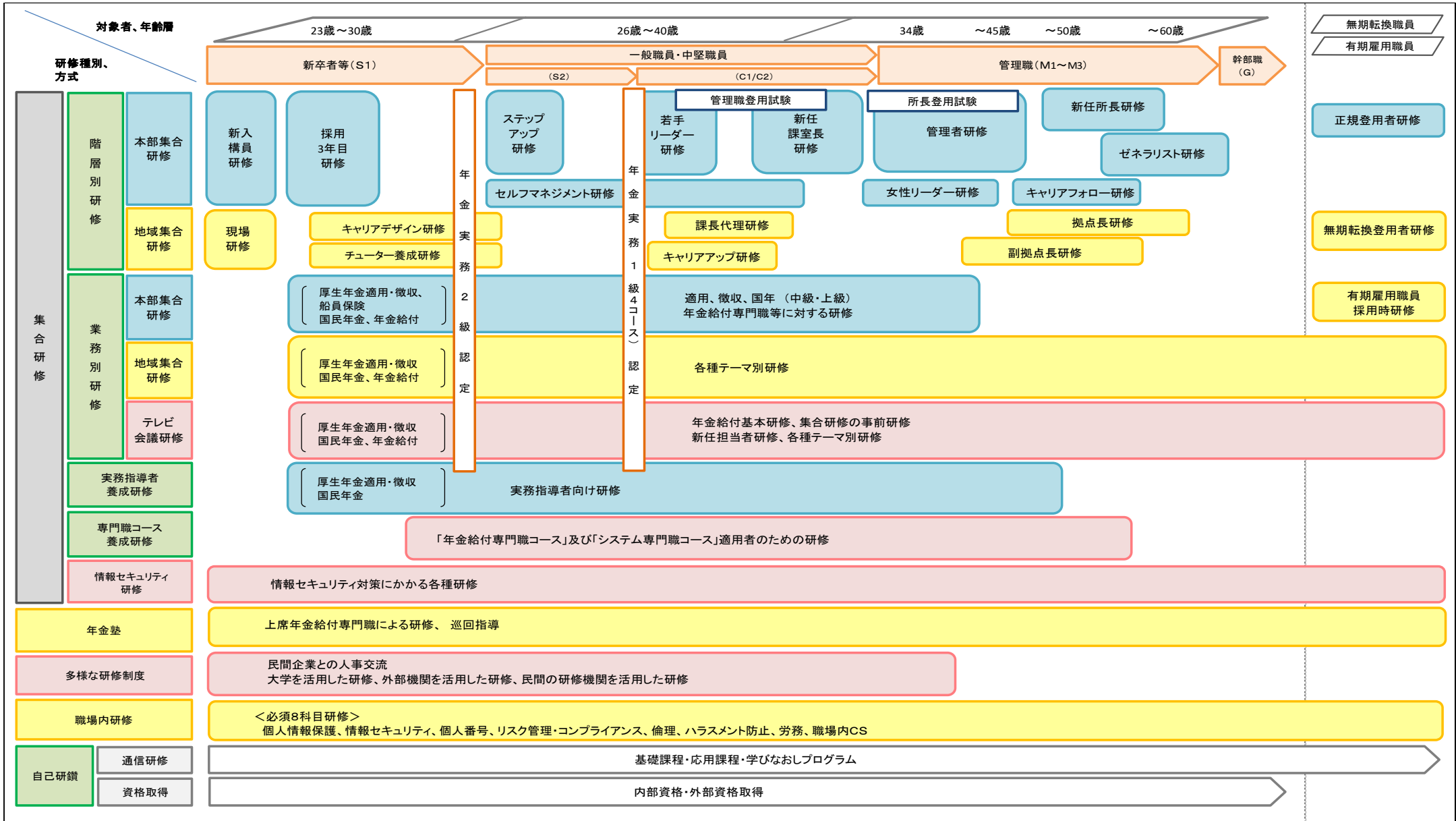
- ⇒ さらなる研修の質の向上のため、研修講師の養成のあり方や外部講師の招へい等をどのように行っていくか。

#### ○無期転換職員・有期雇用職員の育成

- ⇒ 無期転換職員の役割の明確化に伴う研修体系をどのように整備していくか。
- ⇒ 有期雇用職員の早期育成及び安定的な雇用確保につながる研修体系をどのように整備していくか。

(4) 人材育成

研修体系図(平成30年度)



## 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. 人事及び人材の育成

#### (5)働きやすい職場環境の確立

## (5) 働きやすい職場環境の確立

### 取組の概要と成果

ワークライフバランス（仕事と生活の両立）を推進するために、長時間労働の是正を図るとともに、メンタルヘルス対策・健康対策の強化、休暇取得の促進等を図ってきた。

#### 【勤務時間管理・縮減】

適正な勤務管理と長時間労働の防止を図るため、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適宜発出し、各種対策を推進した。

#### 【メンタルヘルス対策・健康対策の強化】

職員が心身ともに健康で澁刺と働くことができる職場環境作りのための各種対策を講じた。特に平成25年度からは心の健康づくり計画を策定し、メンタルヘルス対策を強化した。

#### 【休暇取得の促進等】

次世代育成支援対策推進法に基づき策定した一般事業主行動計画の実行を中心として、各種休暇・休業制度の改正や育児休業等の取得促進を行った。また平成27年度からは「ゆう活（夏の生活スタイル変革）」に取り組んだ。

#### 【健康保険組合と連携した取り組み】

職員の健康づくりのため健康保険組合との連携を図り、人間ドック等の各種助成等を行うことにより、健康づくり増進に努めた。

## (5) 働きやすい職場環境の確立

### 取組の経緯

| 取 組                   | 年 度     |     |     |     |         |     |     |     |     |
|-----------------------|---------|-----|-----|-----|---------|-----|-----|-----|-----|
|                       | 第1期中期計画 |     |     |     | 第2期中期計画 |     |     |     |     |
|                       | H22     | H23 | H24 | H25 | H26     | H27 | H28 | H29 | H30 |
| 【勤務時間管理・縮減】           |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| ノー残業デーの徹底             |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 時間外勤務縮減の人事評価指標への導入    |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 【メンタルヘルス対策・健康対策の強化】   |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 産業医の面接指導実施の徹底         |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| こころとからだの健康相談          |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 全職員を対象にしたハラスメント研修     |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 職場復帰支援プログラムの実施        |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 管理職を対象にしたメンタルヘルス研修    |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 心の健康づくり計画の策定          |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| ストレスチェックの実施           |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 上長による健康チェックの実施        |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 【休暇取得の促進等】            |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 一般事業主行動計画（育児休業の取得促進等） |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 各種休暇・休業制度の改正          |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 休暇取得促進の周知             |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 「ハンドブック」（出産・介護・育児）の作成 |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 「ゆう活（夏の生活スタイル変革）」の実施  |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 【健康保険組合と連携した取り組み】     |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 巡回検診受診時のオプション検診       |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 人間ドック受診者への費用補助（健保組合）  |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| インフルエンザ予防接種費用の費用補助    |         |     |     |     |         |     |     |     |     |
| 歯科検診                  |         |     |     |     |         |     |     |     |     |

## (5) 働きやすい職場環境の確立

### 次期中期計画に向けた課題

#### ○働きやすい職場環境づくり

⇒ 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どのように整備していくか。

#### ○働き方改革の取組

⇒ 労働基準法等改正（時間外労働の上限規制、一定日数の年次有給休暇の確実な取得、産業医・産業保健機能の強化）への対応を行い、法の趣旨を踏まえ実効ある取組みとするため、それをどのように進めていくか。

⇒ 働きやすい職場を作るために機構の業務効率性をどのように向上させていくか（事業部門との連携による業務の効率化の検討、効率的に業務を進めるための意識醸成、職員のスキルアップのための研修の充実など）。

⇒ 同一労働同一賃金の観点から無期転換職員、有期雇用職員の休暇制度の見直しを行う。

#### ○メンタルヘルス対策の強化

⇒ 予防対策の強化（早期退社・休暇取得促進・研修の充実・産業医面談・ストレスチェックなど）とメンタル疾患患者への対応（職場復帰へのフォロー・復帰後の勤怠フォローなど）が必要であるがどのように進めていくか。また健康保険組合が保有するデータをどのように活用していくか（コラボヘルス）。

⇒ ハラスメントを発生させないために、どのような研修等を充実させていくことが効果的か。

(5) 働きやすい職場環境の確立

○働き方改革関連法の概要

|   | 項目                                                       | 改正内容                                                                                                         |
|---|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 時間外労働の上限規制<br>(法施行日:平成31年4月1日)<br>～時間外勤務の縮減及び適正な勤務管理の徹底～ | 時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満(休日労働含む)、複数月平均80時間(休日労働含む)を限度に設定することを義務化。     |
| 2 | 一定日数の年次有給休暇の確実な取得<br>(法施行日:平成31年4月1日)<br>～休暇取得の促進～       | 使用者は、10日以上の子次有給休暇が付与される労働者に対し、5日について、毎年、時季を指定して与えなければならない(労働者の時季指定や計画的付与により取得された年次有給休暇の日数分については指定の必要はない)。    |
| 3 | 産業医・産業保健機能の強化<br>(法施行日:平成31年4月1日)<br>～健康増進・健康管理の強化～      | ・事業主は、産業医に対し産業保健業務を適切に行うために必要な情報を提供しなければならない。<br>・事業主は、衛生委員会に対し、産業医が行った労働者の健康管理等に関する勧告の内容等を報告しなければならない。      |
| 4 | 同一労働同一賃金<br>(法施行日:平成32年4月1日)                             | ・有期雇用労働者について、正規雇用労働者と①職務内容、②職務内容・配置の変更範囲が同一である場合の均等待遇の確保を義務化。<br>・有期雇用労働者について、正規雇用労働者との待遇差の内容・理由等に関する説明を義務化。 |

(5) 働きやすい職場環境の確立

○育児休業を取得した職員の状況

|              | 期間                   | 出産した女性職員数<br>(A) | 育児休業を取得した<br>女性職員数(B) | 取得率<br>(B)／(A) × 100 |
|--------------|----------------------|------------------|-----------------------|----------------------|
| 第1期一般事業主行動計画 | 平成22年7月1日～平成25年3月31日 | 717人             | 650人                  | 90.66%               |
| 第2期一般事業主行動計画 | 平成25年4月1日～平成27年3月31日 | 505人             | 477人                  | 94.46%               |
| 第3期一般事業主行動計画 | 平成27年4月1日～平成28年3月31日 | 229人             | 219人                  | 95.63%               |
|              | 平成28年4月1日～平成29年3月31日 | 203人             | 197人                  | 97.04%               |
|              | 平成29年4月1日～平成30年3月31日 | 209人             | 205人                  | 98.09%               |
| 計            |                      | 1,863人           | 1,748人                | 93.83%               |

※ 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1期は機構発足当初の平成22年1月～6月において計画の策定を行った。  
 ※ 第2期策定当時は、次世代育成支援対策推進法が平成27年3月までの時限立法(現在は、平成37年3月まで延長されている)であったため、計画期間が2年間となっている。  
 ※ 第1期、第2期については計画期間単位での人数データのみ存在、第3期については年度ごとの人数データが存在している。

## **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**

## 4. 個人情報の保護

### 取組の概要と成果

(機構発足時からの対応)

- 年金個人情報を取り扱う基幹システムはインターネットから遮断した環境で、生体情報認証によるアクセス管理(平成20年)や、氏名索引照会が業務目的に沿っているかの点検(平成17年)により不正利用の防止を図ってきた。
- 日本年金機構法第38条に規定する年金個人情報を保護するため、機構本部総務部内に情報管理Gを設置し、外部に情報を提供する際にその対応を判断する体制を構築した。(平成27年10月の情報管理対策室設置と同時に、経営企画部総務室に情報公開文書Gを新設し移管)

(平成27年の不正アクセス事案等への対応)

- 不正アクセスによる情報流出事案は、基幹システムと機構LANシステムは論理的に分離されていたものの、機構LANシステムに年金個人情報が格納されていたこと及び機構LANシステムがインターネット接続可能であったことが基本的原因であることから、以下のシステム上の対策を実施した。
  - ① インターネット環境を遮断しインターネットを通じた情報流出を防ぐ措置を緊急的に実施
  - ② 基幹システム領域内に年金個人情報等専用共有フィルダを設置し、年金個人情報について基幹システム領域内で完結する業務環境を確立
  - ③ 機構LANシステム領域内における年金個人情報の取扱いを禁止
- 組織体制について、情報管理対策本部及びその推進部署として情報管理対策室を個人情報保護に関する専門部署として設置するとともに、最高情報セキュリティアドバイザーの招請を行うなど体制の確立を行った。
- 電子媒体の取扱いについて、検疫PCを全拠点に導入し外部からのマルウェア侵入を防ぐとともに、媒体を介さずオンラインにより拠点間の情報の移送を行う体制とし、媒体移送による情報流出リスクを低減した。
- 紙媒体の管理について、監査によるチェックの強化のほか、個人情報等の持ち出し等を防止するため、スマートフォンなどの機器の持ち込みを禁止するとともに、防犯カメラの更新に伴う撮影範囲の拡大及びクリアバッグの導入を実施した。

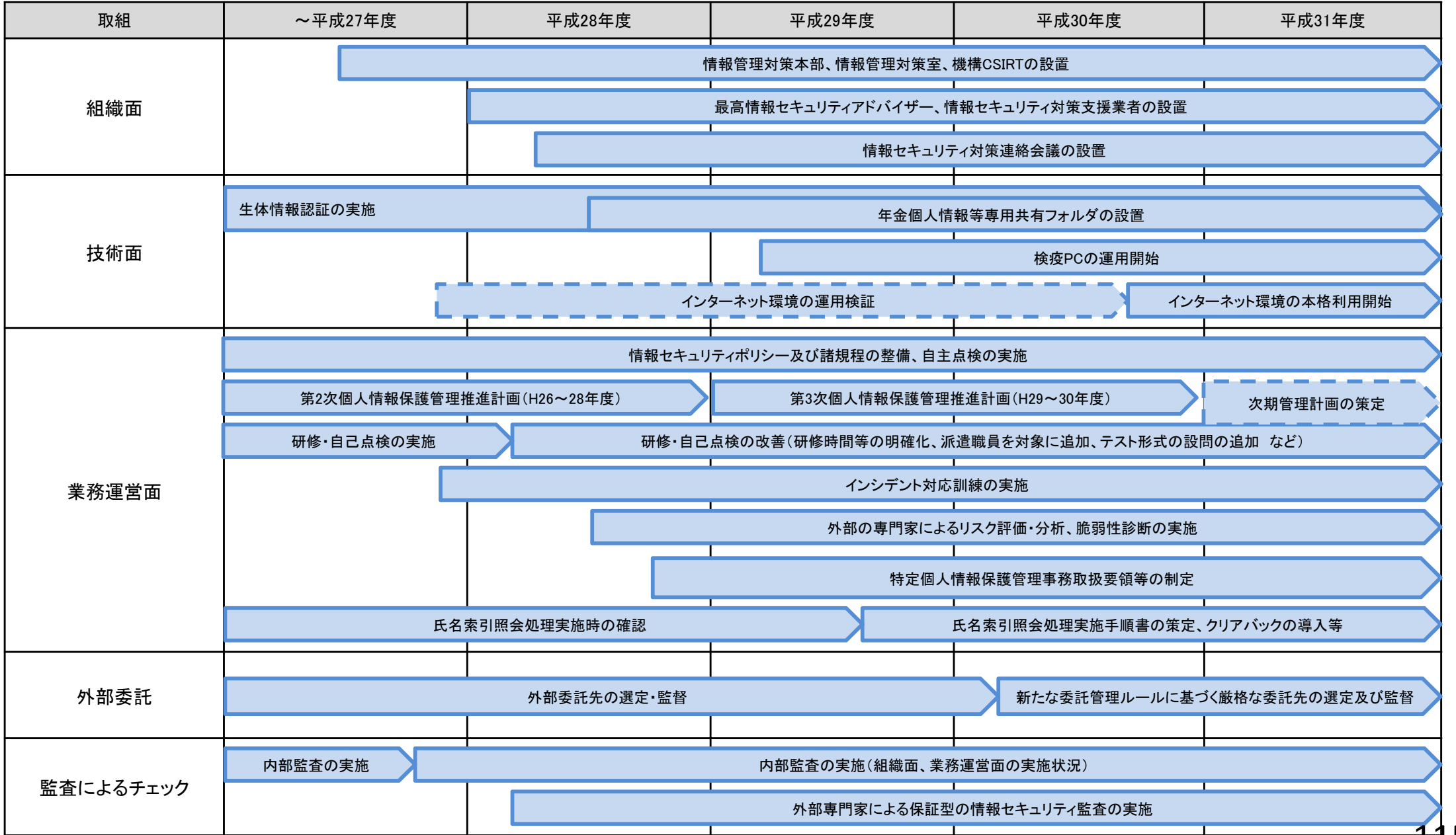
(外部委託事案への対応)

- 扶養親族等申告書に係る一連の事務処理で受託事業者の複数に及ぶ契約違反の問題が発生したことを踏まえ、業務を外部委託する場合において、年金個人情報を取り扱う業務についてはインハウス型委託を推進することとし、外部委託先に対し機構と同等の情報セキュリティ措置を求めるための新たな調達・外部委託管理ルールにより厳格な委託先の選定及び監督体制を強化した。

4. 個人情報の保護

取組の経緯

【不正アクセスによる情報流出事案発生以降】



### 次期中期計画に向けた課題

組織、技術、業務運営の3つの面から様々な対策に取り組み、組織体制やシステム上の対応を実施してきたが、今後、以下の課題に対応していく必要。

#### ○情報セキュリティ対策の継続的な見直し

⇒ 外部からの攻撃手法の多様化かつ巧妙化など、外部の環境の変化や情報技術の進展に応じて情報セキュリティ対策を継続的に見直していく必要。

#### ○教育の充実及び組織・人的体制の強化

⇒ マイナンバーの導入等、個人情報保護の重要性が増大する状況を踏まえ、組織面、教育面の充実。

⇒ (人材育成については、Ⅲ 3. (4)人材育成( P101 )に記載)

#### ○外部委託先における個人情報の管理

⇒ (Ⅱ 2. 外部委託の活用と管理の適正化( P15 )に記載)

#### ○監査によるチェック

⇒ (Ⅲ 1. (4)適正な監査の実施( P57 )に記載)

4. 個人情報の保護

情報セキュリティ対策の取組状況(不正アクセスによる情報流出事案発生以降)

|       | 平成29年度までの取組（主な事項）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 平成30年度の取組                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織面   | 1 情報管理対策本部、情報管理対策室、機構CSIRTの設置（H27.10）<br>2 最高情報セキュリティアドバイザーの設置（H28.4）<br>3 情報セキュリティ対策支援業者の設置（H28.4）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1 最高情報セキュリティアドバイザー及び情報セキュリティ対策支援業者による業務全般にわたる支援及びOJT等を引き続き実施<br>2 情報セキュリティ対策等の管理業務を補佐する「管理業務専任役」の配置                                                                                                                                                                                                                         |
| 技術面   | 1 年金個人情報等専用共有フォルダ<br>① 年金個人情報専用の共有フォルダを基幹システムの領域に設置（H28.10）<br>② 年金個人情報等専用共有フォルダへのアクセスを生体認証により管理（H29.1）<br>③ 年金個人情報等専用共有フォルダの自動暗号化の導入（H30.3）<br>2 検疫PC<br>① 暗号化・復号用PCの設置（事務センターH28.3～、年金事務所H28.9）<br>② 年金事務所に未知のウィルス検知機能（ふるまい検知機能）を搭載した検疫PCを設置。併せて、届書媒体を検疫後に媒体を介さずにWMで読み込む事務運用（厚生年金）を開始（H29.7）<br>③ 事務センターに検疫PCを設置。併せて、届書媒体を検疫後に媒体を介さずにWMで読み込む事務運用（国民年金）を開始（H29.10）<br>3 インターネット環境<br>① 機構LANシステムをインターネットから遮断（H27.6）<br>② 暫定インターネット環境のWEB閲覧端末によるインターネット利用の運用検証を開始（H28.3～順次対象拠点を拡大）<br>③ 本格インターネット環境でWEB閲覧（ホワイトリスト方式・WEB無害化サービス）及び一部拠点でのインターネットメールの運用検証を開始（H30.3）<br>4 その他<br>① PC端末上でのデータ保存の禁止及び自動削除（H29.1）<br>② WMにおけるイントラネットメール送信時のファイル添付の禁止（H28.10） | 1 年金個人情報等専用共有フォルダ<br>① 引き続き年金個人情報適正に管理されているか定期的に確認<br>② フォルダ構成管理簿やアクセス権の設定状況等について、点検方法の見直しを実施（H30.8）<br>③ 最終更新日から2年以上経過したファイルの自動削除実行（H30.12予定）<br>2 検疫PC<br>① 外部から受領する外部電磁的記録媒体のデータを基幹システム等に取り込む際は、検疫PCを用いた事務処理運用を徹底<br>3 インターネット環境<br>① インターネットメールの利用拠点拡大<br>② 運用検証の結果を踏まえ、運用手順等の必要な見直しを行い、本格実施<br>③ インターネット環境の利便性向上について検討 |
| 業務運営面 | 1 政府統一基準群に準拠した情報セキュリティポリシー等の改正（H27.12～順次）<br>2 情報セキュリティ研修等の充実・徹底<br>① 全職員（派遣職員含む）に対する研修（年2回、1時間以上）の実施（H28.8～）<br>② 全職員（派遣職員含む）に対し、テスト問題を含む自己点検の実施（H28.8～）<br>③ インシデント対応訓練（模擬訓練）の実施（H28.7～）<br>3 電子媒体の管理、サーバ室等の入退室管理の強化（H28.7～）<br>4 監査について、専門チームの設置及び無予告監査、外部専門家による監査を実施（H28.4～）<br>5 外部の専門家によるリスク評価・分析、脆弱性診断の実施（H28.11～）<br>6 個人情報保護管理推進計画（H29～30年度）の策定（H29.4）                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1 政府統一基準群に準拠した情報セキュリティポリシー等の改正<br>2 引き続き情報セキュリティ研修、自己点検、インシデント対応訓練等を実施<br>3 従来の監査に加え、マイナンバーの取扱いに関する監査を実施<br>4 引き続き外部の専門家によるリスク評価・分析、脆弱性診断を行うとともに、未知の不正攻撃の検知機能強化（SIEM）に向けた準備を進める                                                                                                                                             |

白 紙

## **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**

### **5. 情報公開の推進**

## 5. 情報公開の推進

### 取組の概要と成果

業務運営の状況、組織や役員に関する情報の適切な情報公開を行うため、以下の取組を実施。

〔機構発足時からの取組〕

- 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の公表を実施
  - ・公表した主な事項・・・業務方法書、役員制裁規程、職員制裁規程、中期計画、年度計画、中期実績報告書、会計規程、役員報酬規程、職員給与規程、職員賞与規程 等
- 日本年金機構の個別規程に基づき公表を実施
  - ・各種規程に基づき適切に公表されているか確認し、毎月常勤役員会に報告
  - ・公表している主な事項・・・情報セキュリティインシデント、役職員の制裁、事務処理誤り 等（他の事項を含め内容は別表のとおり）
- 業務運営の状況や目標の達成状況などについて、アニュアルレポート（年次報告書）を毎年度（これまでに9回）作成し、発行
  - ・「アニュアルレポート2017」の主な事項
    - ・・・公的年金制度概要、再生プロジェクトの取組、情報セキュリティ対策の強化の取組、扶養親族等申告書事案への対応と業務委託のあり方、年金給付の事務処理誤りの総点検、日本年金機構の重点課題（国民年金保険料の納付率向上、障害年金の諸課題への対応、内部統制システムの有効性確保 等）、平成29年度の取組（国民年金の適用促進、厚生年金保険・健康保険などの徴収、年金給付業務、年金相談の充実、公的年金制度に対する理解促進、お客様サービス向上）、取組実績（主な業務実績指標）、財務関連データ、役員の報酬・年金見込額、職員給与（平均） 等

〔業務改善計画以降（平成27年12月から）の再生プロジェクトによる取組〕

- 情報の把握・調査・開示に至るまでの一連の対応等に関するルールを定めた「日本年金機構情報開示規程」を整備し、同規程に基づき事務処理誤り等の公表を適時適切に行い、業務運営の透明性の確保を図った。
- 公表すべき情報の公開に一元的に対応するため、情報開示担当理事を設置するとともに、情報の把握・調査・情報開示に至るまでの一連の対応を統括する担当部署として「リスク統括部」を設置し、情報公開に係る責任体制を整備。

5. 情報公開の推進

取組の経緯

| 取組                                  | 平成22年度                                                   | 平成23年度                    | 平成24年度 | 平成25年度                           | 平成26年度 | 平成27年度                   | 平成28年度                                               | 平成29年度                   | 平成30年度                                                   |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------|--------|----------------------------------|--------|--------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|
| ○機構発足時からの取組                         |                                                          |                           |        |                                  |        |                          |                                                      |                          |                                                          |
| 日本年金機構法に基づく公表                       | 22.1 日本年金機構法に基づき公表を実施（業務方法書、役員制裁規程、職員制裁規程、事業計画 等）        |                           |        |                                  |        |                          |                                                      |                          |                                                          |
| アニュアルレポートの発行                        | 22.1 アニュアルレポート（年次報告書）の作成・発行（年金記録問題への取組状況、基幹業務の取組、組織情報 等） |                           |        |                                  |        |                          |                                                      |                          |                                                          |
| 事務処理誤り等の公表                          | 22.1 事務処理誤りや不適正事案の公表を実施                                  |                           |        |                                  |        |                          |                                                      |                          |                                                          |
|                                     | ▲22.6<br>入札情報漏えい事案                                       | ▲24.2<br>平成23年分源泉徴収票の表示誤り |        | ▲25.8<br>事務センターにおける事務処理遅延・書類紛失事案 |        | ▲27.6<br>不正アクセスによる情報流出事案 | 振替加算に係る総点検                                           | ▲29.9<br>平成29年分源泉徴収票表示誤り | ▲30.1<br>平成29年分源泉徴収票表示誤り<br>▲29.12<br>年金給付に係る事務処理誤り等の総点検 |
| ○業務改善計画以降（平成27年12月から）の再生プロジェクトによる取組 |                                                          |                           |        |                                  |        |                          |                                                      |                          |                                                          |
| 情報開示規程の策定<br>隠蔽を防止するルールの確立          |                                                          |                           |        |                                  |        |                          | 28.5 情報開示規程の制定、運用開始<br>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記 |                          |                                                          |
| 情報開示担当理事の設置                         |                                                          |                           |        |                                  |        |                          | 28.1 情報開示担当理事の設置                                     |                          |                                                          |
| 情報開示担当部署の設置                         |                                                          |                           |        |                                  |        |                          | 28.4 情報開示担当部署（リスク統括部）の設置                             |                          |                                                          |

次期中期計画に向けた課題

○情報公開の推進  
⇒ 機構発足時より、公表すべき情報を適切に開示する仕組みを構築してきたが、今後も、機構の業務運営の状況等のより分かりやすい公開に取り組む。

5. 情報公開の推進

日本年金機構の個別規程に基づく公表

|    | 規程・要領等                                               | 公表している内容                                                                                                                                       |
|----|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 日本年金機構運営評議会規程                                        | 運営評議会資料、議事要旨                                                                                                                                   |
| 2  | 日本年金機構サービス改善規程                                       | お客様の声の主な内容及び反映したサービス及び業務運営の改善の取組状況等                                                                                                            |
| 3  | 日本年金機構外部委託規程<br>日本年金機構外部委託実施要領<br>日本年金機構システム外部委託実施要領 | 業務の外部委託及びシステム開発の外部委託の実施及び評価結果                                                                                                                  |
| 4  | 日本年金機構個人情報保護管理規程                                     | 個人情報保護管理に係る問題事案における事実関係及び再発防止策                                                                                                                 |
| 5  | 日本年金機構情報セキュリティポリシー<br>情報セキュリティインシデント対処手順書            | 情報セキュリティインシデントに関する情報                                                                                                                           |
| 6  | 日本年金機構人事管理規程<br>日本年金機構職員の再就職等の規制に関する取扱要領             | 職員の再就職に係る状況                                                                                                                                    |
| 7  | 日本年金機構役員制裁規程                                         | 戒告、減俸又は解任の制裁をした場合は速やかに公表する。ただし、軽微な事案については、一定期間ごと一括して公表することができる。                                                                                |
| 8  | 日本年金機構職員制裁規程                                         | 戒告、減給、停職、降格、諭旨解雇又は懲戒解雇の制裁を行った場合には速やかに公表する。ただし、軽微な事案については、一定期間ごと一括して公表することができる。                                                                 |
| 9  | 日本年金機構会計規程                                           | 予定価格が100万円(物件の借入れについては予定賃借料の年額又は総額が80万円)を超える契約の内容                                                                                              |
| 10 | 事件・事故・事務処理誤り対応要領                                     | 個別報道発表…被保険者、年金受給者及び事業主等に著しい影響を与えるもの、日本年金機構保有個人情報の滅失等に関するものの、既に取材対象となっている案件<br>月次報道発表…1か月分の全国件数、概要等を一覧表で公表<br>年次報道発表…毎年度、事務処理誤りの区分別件数、制度別件数等を公表 |

### **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**

#### **6. 契約の競争性・透明性の確保**

取組の概要と成果

1. 調達ルールを整備と厳格化

○第1期中期計画期間においては、調達委員会及び契約監視委員会を設置し調達の公正性・透明性の確保を図った。  
また、機構発足後に発生した調達情報漏えい事案（紙コン事案）を踏まえ、外部事業者との接触ルールを定めた「調達に係る情報収集・情報提供実施要領」の制定をはじめ、調達の公正性・透明性の確保を図る観点から、調達関係諸規程の整備を行った。

- ・平成22年 8月 競争参加資格停止措置要領（要領第58号）
- ・平成22年10月 調達に係る情報収集・情報提供実施要領（要領第61号）
- ・平成24年 4月 日本年金機構調達委員会細則（細則第28号） ※契約事務取扱細則から独立させて制定
- ・平成24年 9月 日本年金機構低入札価格調査実施要領（要領第110号）

○第2期中期計画期間においては、調達結果に対する契約監視委員会（外部委員3名、監事2名）の指摘等も踏まえ、更に調達手続きを厳格化した。

- ・平成27年 4月 それまで非公表としてきた予定価格及び落札率の公表を開始し、更なる透明性を確保
- ・平成27年 6月 日本年金機構高落札等実施要領（要領第172号）を制定し、入札手続きを厳格化
- ・平成27年10月 契約事務取扱細則、競争参加資格停止措置要領を改正し、悪質業者の排除を厳格化
- ・平成28年10月 年金事務所事務センターにおける契約事務取扱要領（要領第186号）を制定し、拠点の少額調達についてルールを厳格化
- ・平成30年 8月 「日本年金機構における外部委託のあり方等に関する調査委員会報告書」を踏まえた調達関係諸規程の改正

## 6. 契約の競争性・透明性の確保

### 2. 調達業務の集約と効率化

○平成28年10月組織改編による経理関係業務の本部集約に伴い、これまで旧ブロック本部が調達してきた調達案件について、調達単位の集約や契約期間の精査を行い、調達業務の効率化を進めている。

【主な集約案件】

- ・業務用車両の整備、駐車場整理業務、新聞購読契約の調達
- ・電気及びガスのエリア単位調達

### 3. 競争性の確保とコスト削減

第1期及び第2期中期計画期間を通じて、前述の取り組み等により契約の競争性・透明性の確保とコスト削減を図った結果、

○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、ビルの指定業者等との契約を除いた契約について、競争性のある契約件数の占める割合は毎年度80%以上を確保して推移している。

○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事前審査を実施し、少額の随意契約についても、入札に準じてホームページに見積公告を掲載するなど、競争性・透明性の確保とコスト削減に努め、毎年度、調達計画額から10%以上のコスト削減を達成している。

## 6. 契約の競争性・透明性の確保

### 取組の経緯

○主な調達ルールの制定・改正の推移

|                                     | H22      | H23 | H24     | H25 | H26 | H27     | H28      | H29 | H30                   |
|-------------------------------------|----------|-----|---------|-----|-----|---------|----------|-----|-----------------------|
| 契約事務取扱細則                            | H22.1制定  |     |         |     |     |         |          |     | 調査委員会報告書を踏まえた調達ルールの改正 |
| 競争参加資格停止措置要領                        | H22.8制定  |     |         |     |     |         |          |     |                       |
| 情報収集・情報提供実施要領<br>※1                 | H22.10制定 |     |         |     |     |         |          |     |                       |
| 調達委員会細則                             |          |     | H24.4制定 |     |     |         |          |     |                       |
| 低入札価格調査実施要領<br>※2                   |          |     | H24.9制定 |     |     |         |          |     |                       |
| 高落札率等調査実施要領<br>※3                   |          |     |         |     |     | H27.6制定 |          |     |                       |
| 年金事務所及び事務センター<br>における契約事務取扱要領<br>※4 |          |     |         |     |     |         | H28.10制定 |     |                       |
| ・予定価格の事後公表<br>※5                    |          |     |         |     |     | H27.4開始 |          |     |                       |

※1 情報収集・情報提供実施要領の制定（平成22年10月1日制定）

・調達手続きの適正化を図る観点から、調達業務を遂行するに当たって事業者との接触及び情報提供等の実施方法について必要な事項を定めた。

※2 低入札価格調査実施要領の制定（平成24年9月1日制定）

・複数の低価格入札者がある場合の手続きを見直し低価格入札者の調査と併せて後順位者についても同様の調査ができるよう、契約事務取扱細則を改正するとともに、低入札価格調査実施要領を制定し、低入札価格調査の調査方法・手順について必要な事項を定めた。

※3 高落札率等調査実施要領の制定（平成27年6月1日制定）

・契約の締結において公正な取引の秩序を守るため、契約事務取扱細則を改正し、予定価格が一定の金額を超える契約について、1者応札で1回目の入札かつ落札率が98%以上となった場合は、落札者の決定を一旦保留し、必要な調査を行う手続きを定めた。併せて、高落札率等調査実施要領を制定し、調査方法・手順等について必要な事項を定めた。

※4 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（平成28年10月1日制定）

・経理関係業務の統合に伴い、年金事務所及び事務センターにおける契約の自主性及び迅速性の向上を図るため、調達上限額を引き上げるとともに公正性・透明性の確保を図り契約手続きの一層の適正化を図るため必要な事項を定めた。

※5 予定価格・落札率の公表等（平成27年4月開始）

・これまで非公表としていた予定価格・落札率についても透明性を高めるため機構ホームページで公表することとした。

6. 契約の競争性・透明性の確保

○調達業務の集約と効率化

| 調達案件     | 集約後の調達方法                 | 開始時期    |
|----------|--------------------------|---------|
| 業務用車両の点検 | 車検・12か月点検に追加整備を含めた調達とする。 | 平成30年4月 |
| 駐車場整理業務  | 拠点単位から一括調達に集約。           | 平成30年4月 |
| 新聞購読の契約  | 全国紙について、一括契約可能なものを本部で調達。 | 平成30年4月 |
| 電気・ガスの供給 | 供給エリア毎の一括調達。             | 平成31年4月 |

○競争性のある契約件数の占める割合80%以上

|            | 22年度   | 23年度   | 24年度   | 25年度   | 26年度   | 27年度   | 28年度   | 29年度   |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 競争性のある契約件数 | 1,194件 | 1,097件 | 1,130件 | 915件   | 1,217件 | 973件   | 1,052件 | 886件   |
| その他の随意契約件数 | 225件   | 225件   | 221件   | 202件   | 171件   | 202件   | 200件   | 182件   |
| 契 約 件 数    | 1,419件 | 1,322件 | 1,351件 | 1,117件 | 1,388件 | 1,175件 | 1,252件 | 1,068件 |
| 契約実績の割合    | 84.1%  | 83.0%  | 83.61% | 84.1%  | 87.7%  | 82.8%  | 84.0%  | 83.0%  |

○調達計画額の10%以上を削減

|       | 22年度           | 23年度           | 24年度           | 25年度           | 26年度           | 27年度           | 28年度           | 29年度           |
|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 調達計画額 | 104,826<br>百万円 | 161,703<br>百万円 | 148,050<br>百万円 | 121,090<br>百万円 | 117,599<br>百万円 | 106,061<br>百万円 | 106,801<br>百万円 | 117,124<br>百万円 |
| 削 減 額 | 29,612<br>百万円  | 27,602<br>百万円  | 25,705<br>百万円  | 17,828<br>百万円  | 15,764<br>百万円  | 13,580<br>百万円  | 11,638<br>百万円  | 13,660<br>百万円  |
| 削 減 率 | 28.2%          | 17.1%          | 17.4%          | 14.7%          | 13.4%          | 12.8%          | 10.9%          | 11.7%          |

### 次期中期計画に向けた課題

業務の効率化を追求しつつ、業務の正確性とサービスの質の向上を図るため、次の課題に取り組む。

⇒ 調達ルール of 更なる適正化とルール厳守の徹底による公正性と透明性を確保するとともに、適切な調達単位と契約期間の見直しによる効率化と競争性の向上を図る。

⇒ 価格競争によるコスト削減の過度の重視を脱し、業務の効率化を追求しつつ、業務の正確性とサービスの質の向上を図る。

### **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**

#### **7. 不要財産又は不要財産となることが見込まれる 財産の処分に関する計画**

7. 不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画

取組の概要と成果

- 平成27年10月、会計検査院より「日本年金機構の保有する土地及び建物について、その保有の必要性を見直し、保有する合理的理由が認められない土地及び建物については、速やかに国庫納付するよう」指摘があり、具体的には、長期間入居者のいない宿舍等として8宿舍・4年金事務所等に対して指摘があった。
- 平成28年12月、日本年金機構法の改正により、機構の不要財産に係る国庫納付規定が整備され、平成29年1月、会計検査院から指摘された8宿舍・4事務所等の国庫納付を完了した。
- 平成29年2月、機構が保有している資産、特に199宿舍及び耐震問題等により仮移転している4年金事務所について、その必要性及び有効活用について、経済的合理性の観点から見直しを図るため、外部有識者を含む「日本年金機構の資産管理の在り方に関する会議」を設置し、現地視察を含め4回の会議を経て、平成29年7月に宿舍及び年金事務所それぞれの見直し方針を取りまとめ、平成29年9月年金事業管理部会に報告した。
- この方針に基づき、「速やかに廃止することが適当」とされた22宿舍のうち、入居者がいない6宿舍を先行して、境界確定や地歴調査、建物の環境汚染調査等の国庫納付の準備を進め、平成30年10月現在、4宿舍の国庫納付が完了。残りの2宿舍についても用意が整い次第、国庫納付を行う。
- 一方、入居者がいた16宿舍については、平成30年6月に入居者の退去が完了し、現在、国庫納付に必要な準備を進めているところである。

取組の経緯

| 取組の内容                           | 平成27年度 |              | 平成28年度    |  |  | 平成29年度              |  |             |  | 平成30年度                      |  |               |  |
|---------------------------------|--------|--------------|-----------|--|--|---------------------|--|-------------|--|-----------------------------|--|---------------|--|
| 検査院指摘12施設の国庫納付                  |        | ■ 会計検査院からの指摘 | 境界確定・各種調査 |  |  | ■ 国庫納付完了            |  |             |  |                             |  |               |  |
| 日本年金機構の資産管理の在り方に関する会議           |        |              |           |  |  | 見直し方針<br>取りまとめ      |  |             |  |                             |  |               |  |
| 「速やかに廃止することが適当」とした宿舍の国庫納付(22宿舍) |        |              |           |  |  | ①入居者のいない<br>6宿舍(先行) |  | 境界確定・各種調査   |  | 3月 1宿舍<br>6月 2宿舍<br>10月 1宿舍 |  | 4宿舍<br>国庫納付完了 |  |
|                                 |        |              |           |  |  | ②入居者のいる<br>16宿舍     |  | 入居者の宿舍からの退去 |  | 境界確定や各種調査                   |  |               |  |

### 次期中期計画に向けた課題

#### ○宿舎のあり方について

⇒ 今後廃止することが適当と見込まれる49宿舎について、新たに宿舎需要予測を実施し、宿舎保有、広域住居手当、借上宿舎についてコスト比較を行い、廃止すべき時期を検討する。

⇒ 当面存続する128宿舎についても、宿舎保有、広域住居手当、借上宿舎について同様のコスト比較を行い、その必要性について検討する。

なお、将来にわたり宿舎の需要が見込まれる地域において、宿舎が老朽化等により使用できない状態になった場合には、広域住居手当、借上宿舎、建替についてコスト比較を行ったうえで、建替の方がコスト面で有利な場合には建替の検討を行う。特に、都市部における宿舎については、現有資産を活用した宿舎の戸数増加手法について検討することで、都市部における宿舎不足の解消を目指す。

#### ○年金事務所の整備方針について

⇒ 仮移転中の4か所の年金事務所の取扱いについては、PPP／PFI手法の活用を含め、経済的合理性を踏まえた整備方針を検討する。

## 7. 不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画

(参考)処分済財産一覧

## 【職員宿舎】

| 項番 | 財産の名称   | 所在地       | 備考    | 国庫納付年月   |
|----|---------|-----------|-------|----------|
| 1  | 幕張寮     | 千葉県千葉市    | 土地・建物 | 平成29年1月  |
| 2  | 東久留米寮   | 東京都東久留米市  | 土地・建物 | 平成29年1月  |
| 3  | 1区宿舎    | 北海道旭川市    | 土地・建物 | 平成29年1月  |
| 4  | 1区宿舎2   | 北海道旭川市    | 土地・建物 | 平成29年1月  |
| 5  | 桜宿舎     | 北海道小樽市    | 土地・建物 | 平成29年1月  |
| 6  | 鷺山宿舎    | 岐阜県岐阜市    | 土地・建物 | 平成29年1月  |
| 7  | 西原宿舎1号棟 | 沖縄県中頭郡西原町 | 土地・建物 | 平成29年1月  |
| 8  | 西原宿舎2号棟 | 沖縄県中頭郡西原町 | 土地・建物 | 平成29年1月  |
| 9  | 宮川宿舎    | 北海道砂川市    | 土地・建物 | 平成30年3月  |
| 10 | 沼館集合宿舎  | 青森県八戸市    | 土地・建物 | 平成30年6月  |
| 11 | 津屋崎宿舎   | 福岡県福津市    | 土地・建物 | 平成30年6月  |
| 12 | 佐賀宿舎    | 佐賀県佐賀市    | 土地・建物 | 平成30年10月 |

## 【事務所等施設】

| 項番 | 財産の名称        | 所在地        | 備考    | 国庫納付年月  |
|----|--------------|------------|-------|---------|
| 1  | 群馬倉庫         | 群馬県渋川市     | 土地・建物 | 平成29年1月 |
| 2  | 旧 京都事務センター   | 京都府京都市     | 土地・建物 | 平成29年1月 |
| 3  | 兵庫事務センター熊内倉庫 | 兵庫県神戸市     | 土地・建物 | 平成29年1月 |
| 4  | 旧 阿波半田年金事務所  | 徳島県美馬郡つるぎ町 | 土地・建物 | 平成29年1月 |