平成２９年度業務実績報告書

日本年金機構

目　次

平成２９年度計画	頁
はじめに	i
Ⅰ　提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	1
１．国民年金の適用・収納対策	1
（１）国民年金の適用促進対策	1
（２）国民年金保険料収納対策	3
２．厚生年金保険・健康保険等の適用・徴収対策	11
（１）厚生年金保険・健康保険等の適用促進対策	11
（２）厚生年金保険・健康保険等の徴収対策	19
３．年金給付	23
４．年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応	29
（１）年金記録の確認等の対応	29
（２）再発防止及び年金記録の正確な管理の実施	32
５．事務処理の正確性の確保	34
６．年金相談、情報提供等	39
（１）年金相談	39
（２）分かりやすい情報提供の推進	46
（３）公的年金制度に対する理解の促進	50
７．お客様サービスの向上	53
８．ＩＣＴ化の推進	57
（１）電子（媒体）申請の推進	57
（２）「ねんきんネット」を活用した年金記録の正確性確保・お客様の利便の向上・業務の効率化の取組	58
（３）社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）の活用	58
９．年金制度改正等への対応	59
（１）年金制度改正への対応	59
（２）社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）への対応	62

平成２９年度計画	頁
Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項	64
１．効率的な業務運営体制	64
２．運営経費の抑制等	69
３．外部委託の推進	71
４．契約の競争性・透明性の確保等	75
５．社会保険オンラインシステムの運用・開発、見直し	77
（１）社会保険オンラインシステムの見直し	77
（２）社会保険オンラインシステムの運用・開発	79
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	80
１．内部統制システムの有効性確保＜業務改善計画関連＞	80
（１）内部統制システム構築の適正な運用	80
（２）組織改革	81
（３）コンプライアンス確保とリスク管理の取組	91
（４）人員配置の適正化	95
（５）ルールの統一・徹底	95
（６）適正な監査の実施	96
（７）組織風土改革の推進	98
（８）文書の適正管理	99
（９）お客様の住所の適切な把握	99
２．人事及び人材の育成＜業務改善計画関連＞	101
３．情報公開の推進＜業務改善計画関連＞	109
４．個人情報の保護に関する事項	113
Ⅳ　予算、収支計画及び資金計画	120
Ⅴ　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	121
Ⅵ　Ⅴの財産以外の重要な財産の譲渡又は担保に関する計画	121

はじめに

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、国民の皆様に大変なご迷惑をおかけする事態を招きました。本事案では、情報セキュリティ体制の不備にとどまらず、機構が抱える構造的な諸問題が明らかとなり、同年 9 月には厚生労働大臣より業務改善命令が発せられ、同年 12 月に業務改善計画を厚生労働省へ提出しました。これを受け、「自ら考え、自ら改革する」、「現場重点主義」をコンセプトとする「日本年金機構再生プロジェクト」を策定し、平成 28 年度からの 3 年間を集中取組期間と定め、71 項目にわたる改革を進めてまいりました。

集中取組期間の 2 年度目となる平成 29 年度については、「再生加速 - 現場力強化の年 - 」と位置づけ、お客様との接点である現場を中心とした組織作りを進めました。1 段階目の「形を作る」工程を受けて 2 段階目の「中身を入れる」工程として、平成 28 年度に「形を作った」各改革施策について、具体的な運用及び必要なフォローアップを進めたところであり、工程表に沿って取組を進め、概ね順調に進捗しています。

具体的には、まず、組織改革については、地域部の機構本部への完全統合によって平成 29 年 4 月に正規職員 312 人、有期雇用職員 256 人、合計 568 人の定員を現場（年金事務所・事務センター）へシフトし、拠点が基幹業務により専念できる体制を確立しました。

業務改革については、平成 29 年 4 月に障害年金センターへの障害年金業務の完全集約を実施して全国一体的な執行体制を確立し、障害年金の標準化、審査の適正化及び集約による効率化を図りました。また、予約相談の浸透による正確かつ効率的な年金相談の実施や、指示・事務連絡の発出件数を約 8 割削減（平成 26 年比）し、現場の負担が軽減されたことから、基幹業務に一層注力いたしました。

人事改革については、年金給付専門職及びシステム専門職の設置等複線型キャリアパスの整備により、現場における専門性向上の取組を進めました。

また、情報セキュリティ対策の強化についても、平成 29 年度計画に基づき体制強化等を実施しました。具体的には、「組織

面」では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の体制強化、「技術面」では年金個人情報等専用共有フォルダの自動暗号化や検疫 PC の設置、「業務運営面」では情報セキュリティポリシーや各種手順書等の改正、情報セキュリティ研修の実施等の取組を進めました。

現場においては、これらの改革を一助に、基幹業務について順調に成果を積み上げています。改革効果が少しずつ目に見える形で表れてきており、現場は着実に力をつけていると考えています。

以下、基幹業務に関する平成 29 年度の具体的な取組状況を申し上げます。

基幹業務の推進について、国民年金保険料収納対策としては、未納者属性に応じた効果的・効率的な特別催告状の送付や強制徴収対象者層の拡大等の取組を行いました。その結果、現年度納付率 66.3%、最終納付率 73.1%と、共に目標を上回りました。

厚生年金保険等の適用促進対策としては、従業員規模に応じた取組期限を設定し、計画的・戦略的な加入指導を行う等の取組を行った結果、目標を上回る実績をあげることができました。また、既に適用した事業所に対する調査については、過去の調査で指摘があった事業所に重点を置き、指摘事業所数及び調査により適用した被保険者数を増加させるなど、適正な届出の促進に向けた取組を行いました。

年金給付については、年金給付審査事務の事務センターから年金事務所への移管を進め、責任の明確化を図り、中央年金センターを中心とした一体的な年金給付業務体制の構築を進めました。また、サービススタンダードの達成状況については、遺族年金でおおむね達成率 90%を確保しましたが、老齢年金では受給資格期間の短縮による受付件数の増加、障害年金では審査業務の全国集約による影響をそれぞれ受けたものの、順次回復しています。

年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止の取組については、サンプル調査の結果を踏まえた年金記録の再調査を実施しました。また、マイナンバーを特定することにより、同一人に複数の基礎年金番号が払い出されることを防止する取組を行いました。

年金相談については、正規職員、年金相談職員及び社会保険労務士による安定した窓口体制の構築を進めるとともに、予約制の拡充に取り組み、全国平均予約率が 62%まで上昇しました。また、受給資格期間の短縮にかかる相談業務について大きな

混乱なく対応することができました。

また、事務処理の適正化・効率化を進めるため、ＩＴ技術を積極的に活用して業務のシステム対応を進めているところですが、平成 29 年度においては、平成 29 年 1 月から順次稼働している経過管理・電子決裁システムの安定稼働と対象届書拡大に取り組みました。今後、フェーズ 1 の取組状況や評価を踏まえフェーズ 2 の開発を進めてまいります。

一方、平成 29 年度においては、振替加算の総点検を行い、平成 29 年 9 月 13 日に約 10.6 万人・総額 598 億円の支給漏れとその対応策について公表しました。振替加算については、正しく加算がなされていない事例が従来から散見され、これまで、個別に事例を把握したときにその都度対応してきましたが、長年このような事例が一定数発見されており、近年増加しておりました。被用者年金一元化に伴い機構が共済情報連携システムを利用できるようになったこともあり、今般、配偶者の加給年金が終了している一方で振替加算が開始されていない夫婦の事例を総点検し、支給漏れ又はその可能性のあるケースを抽出し、発生要因の分析を行うとともに、対応策を講じることとしました。

この支給漏れが発生した原因は大きく４点、具体的には、１点目は当機構と共済組合間の情報連携不足、２点目はシステム処理に起因するもの、３点目は当機構における事務処理誤り、４点目はお客様からの届出漏れでありました。これらの原因により振替加算が加算されていなかったお客様には、平成 29 年 11 月以降、速やかに支払い処理を行うとともに、共済情報連携システムの活用等による再発防止策を講じたところです。平成 29 年度末時点で、約 10.5 万人の支払い処理が完了しましたが、引き続き残りのお客様への支払い処理を進めてまいります。

この振替加算の問題を契機に、平成 29 年 10 月から年金給付の事務処理誤り等の総点検を実施しました。この総点検は、「事務処理誤りの総点検」、「お客様の声の総点検」及び「リストの総点検」の３つのアプローチから実施し、その点検結果は平成 29 年 12 月 20 日に公表しました。現在、総点検結果を踏まえ整理した対応方針に沿って体制面・システム面・運用面の強化を図っています。また、「事務処理誤りの総点検」で分析した 33 事象のうち、システム的に対象者を特定できる 24 事象については、対象者を特定の上、順次対象のお客様へ個別に連絡を行う等、必要な対処を計画的に進めてまいります。

また、扶養親族等申告書等の業務委託に係る事案を生じさせ、お客様にご心配とご迷惑をお掛けいたしました。お客様から

提出いただいた扶養親族等申告書等のデータ化業務を委託した事業者において多数の入力漏れや入力誤りがあったために、源泉徴収票の表示誤りや源泉徴収税額の誤りが発生したことに加え、契約上禁止していた中国の関連企業への再委託が行われていたことが判明しました。本事案については、受給者への影響を最小限にとどめるため、機構全拠点の職員を動員し点検・補正等の作業に組織的に対応しました。また、平成 30 年 4 月に外部の専門家による調査委員会を設置し、対応経過・業務プロセスの検証及び調達手続・外部委託のあり方等を検討いただき、平成 30 年 6 月 4 日に報告書を公表したところであります。今後当該報告書にて提言いただいた外部委託のあり方の見直し等の具体的改善策等を確実に実行し、再発防止を徹底する方針であります。

業務改善計画の集中取組期間中にもかかわらずこのような事案が発生し、多くのお客様にご迷惑をお掛けしたことは、大変申し訳なく深くお詫び申し上げます。

今般の業務委託に係る事案は本部において発生した問題であります。お客様との接点である現場を中心とした組織の一体化を目指してきた再生プロジェクトの推進により、現場は確実に変わりつつありますが、その中核として現場をリードし、サポートすべき本部の改革がまだまだ不十分な面があったことが今回の事案により明らかとなりました。

平成 30 年度は再生プロジェクトの 3 年目であり集大成の年となることから、平成 30 年の組織目標を『「再生飛翔」 機能を完成させる ー制度を実務にー』とし、その実現に向け、「年金給付業務の抜本改革」「お客様チャネルの再構築」「事務センターのビジネスモデルの確立」「公正な公権力行使業務の再構築」「更なる現場重視の人事改革」を重点取組課題と位置づけ、目標達成に向け計画的に取り組んでまいります。加えて、振替加算の事案及び扶養親族等申告書等の業務委託に係る事案を真摯に反省し、本部の抜本的な改革を進めるとともに、リスクの所在と対応策についての検討を確実に進めてまいります。

当機構の使命は、制度を実務とし、実務を正確に実施して年金受給者に正しく確実に年金をお支払いすることであります。そのためにお客様との接点である現場を中心とした組織体制を確立し、適用・徴収や年金給付といった基幹業務を正確かつ公正に実施してまいります。当機構に課せられた使命を改めて認識し、組織の中で意識改革を進め、被保険者、適用事業所の事業主、年金受給者等のお客様の立場に立って、制度を実務にし、正しく確実に業務を行うことを徹底してまいります。

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **１．国民年金の適用・収納対策** **（１）国民年金の適用促進対策** ①確実な適用の実施 住民基本台帳ネットワークシステムにより把握した 20 歳、34 歳及び 44 歳到達者に対する届出勧奨及び届出がない場合の資格取得等の手続等を確実に実施する。 また、被保険者種別変更の届出がない場合の資格取得等の手続の迅速化を図る。	**＜実績＞** **１．国民年金の適用・収納対策** **（１）国民年金の適用促進対策** （第１号被保険者の確実な適用に向けた取組） ○住民基本台帳ネットワークシステム（以下「住基ネット」という。）により把握した全ての 20 歳到達者（125 万人）のうち、第１号被保険者として適用すべき者（100 万人）に対し、加入の届出勧奨を行うとともに、勧奨を行ってもなお届出がなされない場合には、第１号被保険者として職権適用（49 万人）を行いました。 この結果、自主的に届出がされた者（51 万人）を含めて、住基ネットにより把握した 20 歳到達者全員の加入手続を行いました。 ○住基ネットにより把握した 34 歳及び 44 歳到達者のうち、基礎年金番号が付番されていない方及び資格喪失後、一定期間（12 か月）資格取得がなされていない方に対して届出勧奨、届出がない場合の資格取得の手続等を実施しました。 ○また、退職者及びその被扶養配偶者に対しては、被保険者種別変更の届出を要する事由が発生したときから２か月後に届出勧奨を行い、自主的な届出を促しました。届出勧奨を行ってもなお届出がなされない場合には、第１号被保険者として職権適用を行いました。	①住基ネットにより把握した 20 歳、34 歳及び 44 歳到達者、転職者等に対する適用について、適切に対応しました。
②関係機関との連携・協力 転職者等の被保険者種別変更の届出について、事業主説明会等における周知、市区町村やハローワークとの連携に努め、適正な届出を促進する。	（市区町村等関係機関との連携・協力） ○退職者及びその被扶養配偶者に対して、自主的な届出を促すため、ハローワークが実施する雇用保険受給者説明会において、被保険者種別変更の届出勧奨及び失業を理由とする特例免除制度について周知を行いました。 ○市区町村については、機構から市区町村の国民年金担当者に向けた情報誌「かけはし」（隔月発行）を作成し情報提供を行うとともに、市区町村担当者事務説明会等において国民年金の資格手続に関する説明を行い、住民への周知を依頼しました。	②ハローワークとの連携を強化して、転職者に対し、種別変更手続の説明及び保険料免除制度の周知を行うとともに、届書や申請書の配付を行い、自主的な届出を促すなど、適正な届出を促進しました。 また、市区町村との連携協力

③第３号不整合問題への対応 　第３号被保険者の記録不整合問題に関して、厚生労働省の指示の下に、「公的年金制度の健全性及び信頼性の確保のための厚生年金保険法等の一部を改正する法律（平成 25 年法律第 63 号）」に基づき、時効消滅不整合期間に対する特定期間該当届の届出勧奨を引き続き行うとともに、特例追納の勧奨に対する相談、申出に適切に対応する。 　また、健康保険組合及び共済組合から提供される被扶養配偶者情報（過去分）に基づく、３号不整合記録の確認及び不整合記録を有する者への種別変更届の届出勧奨及び特例追納勧奨を行う。	○その他、継続免除制度の手続きの簡素化について、平成 30 年７月１日からの施行に向けて様式変更やシステム改修の準備を進めました。 （第３号不整合問題への対応） ○第３号被保険者記録不整合問題に対処するため、「公的年金制度の健全性及び信頼性の確保のための厚生年金保険法等の一部を改正する法律（以下「健全化法」という。）に基づく、特定期間該当届及び特例追納（平成 27 年４月１日施行）について、平成 26 年度以降、機構ホームページに健全化法の概要や特定期間該当届の手続方法等を掲載するとともに、制度周知チラシを作成し、年金事務所及び市区町村の窓口等にチラシを設置し制度周知を図りました。併せて、３号不整合記録を有する方に対して個別に種別変更届並びに特定期間該当届及び特例追納の勧奨を行ってきました。 ○平成 29 年度においては、平成 30 年３月 31 日に特例追納制度の期限を迎えることから、全国健康保険協会、健康保険組合及び共済組合の被扶養配偶者情報に基づき、対象者に特定期間該当届及び特例追納の個別勧奨を実施しました。さらに、ねんきん定期便を活用した制度周知を実施しました。 ○特定受給者については、平成 30 年４月から年金額が９割保障されることや、平成 30 年３月末までに特例追納すれば年金額を増額できる可能性があることをお知らせするとともに、特定期間該当届及び特例追納の勧奨を実施しました。	については、「かけはし」等による情報提供等を行い平成 29 年度計画のとおり、関係機関との連携・協力を図りました。 ③第３号不整合記録を有する方に対する特定期間該当届の勧奨を適切に実施しました。また、特例追納制度の終了に向けて対象者への勧奨を適切に実施しました。

<table>
<tr><th>平成２９年度計画</th><th>平成２９年度計画に対する取組状況</th><th>自己評価</th></tr>
<tr>
<td>
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項
１．国民年金の適用・収納対策
（２）国民年金保険料収納対策
（行動計画の策定等）
①行動計画の策定
未納者の年金受給権を確保するため、納付月数の確保を図りつつ、国民年金の納付率の向上に向けた機構全体及び年金事務所ごとに平成 29 年度行動計画を策定し、収納対策を効果的・効率的に推進する。
なお、行動計画の策定に当たっては、最終納付率 70%を達成することを目指し、機構全体として、
ア 平成 29 年度分保険料の現年度納付率については、行動計画に基づき、効果的・効率的に推進し、少なくとも前年度実績から 1.0 ポイント以上の伸び幅を確保すること。
イ 平成28年度分保険料の平成29年度末における納付率については、平成 28 年度末から少なくとも 4.0 ポイント以上の伸び幅を確保すること。
ウ 平成 27 年度分保険料の最終納付率については、平成 27 年度の現年度納付率から少なくとも 7.0 ポイント以上の伸び幅を確保すること。
</td>
<td>
＜実績＞

１．国民年金の適用・収納対策
（２）国民年金保険料収納対策
（行動計画の策定）
○平成 29 年度は国民年金保険料の最終納付率 70%を達成することを目指しつつ、中期計画期間中に現年度納付率 60%台半ばを目指すため、機構全体及び各年金事務所において行動計画を策定しました。
目標の設定に当たっては以下の最低基準を設定しました。
・機構全体の目標
平成 28 年度末納付率から少なくとも 1.0 ポイント以上の伸び幅を確保する。
・各年金事務所の目標
従来の全事務所一律の目標に変えて、年金事務所ごとに納付率の高低、所得階層ごとの未納月数、納付月数及び免除月数の状況を反映し、目標を設定する。

（納付率等の状況）
<table>
<tr><th></th><th>平成 27 年度</th><th>平成 28 年度</th><th>平成 29 年度</th></tr>
<tr><td>平成 27 年度分保険料
（伸び幅）</td><td>63.4%</td><td>69.9%</td><td>73.1%
(+9.8)</td></tr>
<tr><td>平成 28 年度分保険料
（伸び幅）</td><td></td><td>65.0%</td><td>71.5%
(+6.5)</td></tr>
<tr><td>平成 29 年度分保険料
（伸び幅）</td><td></td><td></td><td>66.3%
(+1.3)</td></tr>
</table>

○平成 29 年度分保険料の現年度納付率については、前年度納付率を＋1.3 ポイント、平成 28 年度分保険料の平成 29 年度末における納付率は平成 28 年度末から＋6.5 ポイント、平成 27 年度分保険料の最終納付率については、平成 27 年度の現年度納付率から＋9.8 ポイント増加となりました。
</td>
<td>
①平成 29 年度分保険料の現年度納付率については、中期計画期間中に 60%台半ばを目指すという目標を昨年度に達成し、平成 29 年度は対前年比＋1.3 ポイントの 66.3%まで納付率を向上させることが出来ました。
平成 28 年度分保険料の平成 29 年度末における納付率については、平成 28 年度の現年度納付率から＋6.5 ポイントとなり目標を達成しました。
平成27年度分保険料の最終納付率については、平成 27 年度の現年度納付率から＋9.8 ポイントとなり、目標を達成するとともに、中期計画期間の目標とした 70%を３年連続で達成しました。
</td>
</tr>
</table>

エ　口座振替実施率については、前年度と同等以上の水準を確保すること。
オ　コンビニエンスストア、インターネットバンキング及びクレジットカードによる納付件数の合計数については、前年度と同等以上の水準を確保することを目標とする。

（口座振替実施率）

	平成 28 年度	平成 29 年度	対前年比
口座振替実施率	35.7%	35.5%	▲0.3%

（コンビニエンスストア・インターネットバンキング・クレジットカードによる納付状況

	平成 28 年度	平成 29 年度	対前年比
コンビニエンスストア	1,589 万件	1,518 万件	▲4.4%
インターネットバンキング	316 万件	288 万件	▲8.9%
クレジットカード	159 万件	172 万件	＋8.0%
合計	2,064 万件	1,978 万件	▲4.2%

（参考）
平成 29 年度末の被保険者数の減少割合は対前年比-4.5%

・口座振替実施率については前年比-0.3%で、小幅にとどまり、ほぼ同水準を確保しました。
また、コンビニエンスストア、インターネットバンキング及びクレジットカードによる納付件数の合計数については、前年比-4.2%で、被保険者数の減少割合とほぼ同水準となりました。

②目標の設定及びその達成に向けた進捗管理の徹底
目標達成に向け、厚生労働省と連携を密にするとともに、未納者の属性ごとにきめ細かな対策を講じるなど更なる収納対策の強化を図るため、取組の効果測定結果に基づく計画を策定し、確実に実施するための進捗管理を徹底する。
具体的なＰＤＣＡサイクルについては、計画に基づき、以下のとおり行う。
ア　本部において、年度目標を設定し、そ

（目標達成に向けた進捗管理等）
○上記数値目標の達成に向け、最大限の取組を行う計画とし、収納対策に取り組みました。また、計画を確実に実施するために、本部においては、基幹事業推進会議等を開催し、課題を把握・分析のうえ年金事務所に対し必要な指導・支援を行い、年金事務所においては、週次による進捗管理を徹底し、遅れがある場合は取組件数等の見直しを行いました。

（収納対策の取組）
○市区町村へ協力要請を行い、所得情報の提供を受け、目標達成のため未納者の属性に応じた収納対策を実施しました。

②平成 29 年度行動計画に基づき、年金事務所は週次による進捗管理を行うとともに、本部においては基幹事業推進会議などを通じた進捗状況の把握、年金事務所への指導・支援を着実に実施しました。
また、年度途中には年金事務所の課題等を把握し、行動計画の見直しを行い、より成果をあげるよう取り組みまし

<table>
<tr>
<td>の目標を確実に達成するために年金事務所で目標を設定するとともに、行動計画を策定する。
イ　年金事務所は、行動計画に基づき実行するとともに進捗状況を週次で管理する。
ウ　統計及び効果測定により、納付状況や督励効果等について、早期に詳細な情報を把握し、これを活用し本部は、年金事務所の進捗状況、課題等を把握・分析の上、対応策の早期立案に努め、実行する。</td>
<td>（特別催告状の送付）
○特別催告状の送付件数については、業務削減会議における提言を踏まえ、同一の未納者に対する送付回数を見直し、効果的・効率的に取り組むこととし、行動計画において平成 28 年度より 15%削減を図る計画として取組をすすめました。

・特別催告状の取組状況
<table><tr><td>計画件数</td><td>903 万件</td></tr><tr><td>実施件数</td><td>869 万件</td></tr><tr><td>実施率</td><td>96.2%</td></tr><tr><td>対前年度比</td><td>▲20.2%（前年度実績 1,089 万件）</td></tr></table></td>
<td>た。
特別催告状の送付件数は、対前年度比-20.2%の 869 万件の送付となりましたが、未納者属性ごとの効果率等に基づき、送付対象者を選定し、効果的・効率的な取組を行うことにより、納付率の目標を達成することが出来ました。</td>
</tr>
<tr>
<td>（具体的な取組）
①未納者属性に応じた収納対策
年齢や所得、未納月数等、未納者の属性に応じた収納対策を推進し、納付月数を確保するための徹底した納付督励を行うこととし、基本的に、機構は、納付書及び特別催告状等の送付、一定の所得がありながら長期間滞納している方には強制徴収を確実に実施し、市場化テスト受託事業者は、強制徴収対象者以外の方に対する納付督励を実施する。
なお、所得が低い等の事情により、本来は保険料免除や納付猶予、学生納付特例の対象となり得る方であるにもかかわらず、申請手続を行っていないために未納状態となっている方について、免除等制度や追納制度について丁寧に説明した上で、免除等申請勧奨を行う。</td>
<td>（納付督励の実施）
○年齢、所得、未納月数別の属性別に分類し、効果が高い未納者層や取組を強化すべき未納者層を見極めて特別催告状等の発送や強制徴収を効果的、効率的に実施しました。

（免除等申請勧奨の実施）
○免除等の対象となり得る方で免除等の申請手続きを行っていないために未納となっている方に対し、特別催告状に免除制度のチラシを同封するなど、納付督励と同時に免除制度について案内し、納付の意思がありながら経済的に納付困難な方には、免除等の申請勧奨を実施しました。

【別表 1：国民年金保険料の納付率等の状況】
【別表 2：収納対策のスキーム（概念図）】</td>
<td>①所得情報を活用した納付督励及び免除等申請勧奨を実施しました。</td>
</tr>
</table>

②市場化テスト受託事業者との連携・強化 　市場化テスト受託事業者と本部及び年金事務所が連携を強化し、納付督励業務について達成目標の実現に向けた取組を実施する。 　また、市場化テスト受託事業者の取組が不十分な場合には、督励件数増や接触件数及び約束件数増のため夜間及び土・日・祝日の督励強化などの必要な要請・指導を行うとともに、現状の分析を十分に行い、市場化テスト受託事業の実績向上に効果的な督励方法や進捗管理等の検討を行う。 （※外部委託先における個人情報の管理については、Ⅲ．４．④に記載）	（市場化テスト受託事業者との連携・強化） ○納付督励においては、機構と市場化テスト（※）受託事業者で役割分担し、市場化テスト受託事業者は、納付期限までに納付されない全ての方を対象に年金事務所と連携しつつ、民間のノウハウを生かし効果的・効率的な納付の勧奨等の取組を実施しました。機構は、度重なる納付督励を行っても納付いただけない方に対し、特別催告状の送付や強制徴収の取組を行いました。 ○年金事務所は、地域の特性や滞納者の属性に応じた効果的・効率的な納付督励が行われるよう、毎月市場化テスト受託事業者と個別の打合せを実施しました。また、本部は、市場化テスト事業の進捗管理を徹底・強化するとともに、都道府県単位で毎月開催する打合せ会議に出席し、助言、提案、指導を実施するなど連携の強化を図りました。 ○納付率の向上を図るためには、未納者と面談し納付等の約束をすることが重要であることから、接触件数及び約束件数を増やすため、効果的かつ効率的な督励手法として夜間及び土・日・祝日等の督励を実施し、年金事務所との連携強化を図り、現年度及び過年度保険料の収納実績は 1,727 万月となりました。また、納付対象月数における収納実績の割合は 4.9%となりました。 ○平成 29 年 10 月に契約更改した市場化テスト受託事業については、機構内部で開催されている業務削減会議における提言を参考に以下の事項等を見直しました。 【実施事項】 ・セキュリティ対策 ・督励頻度の見直し ・戸別訪問員の必須配置数の見直し ・達成目標の指標を納付月数から納付率へ変更 ・増額率・減額率の見直し ○本部においては、個人情報保護の観点から市場化テスト受託事業者（平成 29 年４月時点では６事業者、平成 29 年 10 月契約更改により３事業者）全てに対して、個人情報に係るセキュリティ対策等の状況を立入検査し、そ	②本部は、市場化テスト事業の進捗管理や市場化テスト受託事業者への助言、提案、指導を行いました。また、年金事務所は市場化テスト受託事業者と月例での打合せ会議等実施し、実績向上に向けた助言、提案を行いました。 また、平成 29 年 10 月の契約更改においては、業務削減会議の提言を踏まえ、情報セキュリティ対策の強化を図るとともに、受託事業者との連携の強化を図りました。

	の結果は適正でした。 ≪用語解説≫ （※）市場化テスト・・・「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」（平成 18 年法律第 51 号）に基づき実施しており、従来、官が行ってきた事業に民間事業者の参入機会を広げ、民間事業者の創意工夫やノウハウの活用により、低コストでより良いサービスの提供を目指す仕組みです。 機構では、この仕組みを利用して国民年金保険料の収納事業のうち、強制徴収を除く納付督励業務等を包括的に民間委託しています。	
③収納対策重点支援年金事務所の指定 納付率及び強制徴収の実施状況を踏まえ、保険料収納対策の強化が必要な年金事務所等を指定し、本部の指導・支援の下、納付率の向上に取り組む。	（収納対策重点支援年金事務所の指定） ○国民年金保険料納付率及び目標納付率の達成状況を踏まえ、312 か所の年金事務所のうち 44 か所を国民年金保険料収納対策重点支援年金事務所として指定しました。 国民年金保険料収納対策重点支援年金事務所について、本部は納付督励や納付状況の確認を行った上で、取組の進捗管理及び指導を強化しました。	③本部の指導・支援により、国民年金保険料収納対策重点支援年金事務所に係る取組の進捗管理及び指導強化を実施しました。
④強制徴収の着実な実施 一定の所得があり保険料免除や納付猶予、学生納付特例の対象とならない方が、保険料を長期間滞納している場合には、全員を強制徴収対象者と位置付けた上で、所得や納付の状況などを踏まえつつ、最終催告状を確実に送付し、それでも自主的に納付しない方について、滞納処分を実施する。 特に、平成 29 年度においては、控除後所得 300 万円以上かつ未納月数 13 月以上の滞納者（控除後所得 350 万円以上である場合は、未納月数７月以上）に督促を実施する。	（強制徴収の取組） ○保険料の負担能力がありながら、度重なる納付督励によっても年金制度や保険料の納付に対する理解が得られない未納者に対しては、強制徴収による厳格な対応を行いました。強制徴収の実施に当たっては、最終催告状の送付から差押えなどの滞納処分の流れに沿った一連の手続により早期に完結するよう取組を進めました。 ○強制徴収の取組については、最終催告状を送付してもなお自主的に納付しない方については、着実に滞納処分を行いました。 平成29年度に送付した最終催告状に係る納付対象月数152万月の内、納付月数は102万月となりました。また、差押えについては、1.4万件実施しました。 ○督促状送付対象者のうち、控除後所得1,000万円以上かつ滞納月数13月以上の国税委任要件に該当する3,024件に対し、年金事務所において平成30年３	④最終催告状送付件数は 103,614 件で平成 28 年度の 85,342 件から増加、納付月数は 1,016,794 月で、平成 28 年度の 846､326 月から増加しました。また、督促状送付件数は 66,270 件（平成 28 年度は 50,423 件）、差押実施件数は 14,344 件（平成 28 年度は 13,962 件）となり平成 28 年度の実績を上回りました。

<table>
<tr>
<td>また、悪質な滞納者にかかる保険料の徴収が困難な事案については、国税庁へ滞納処分等の権限を委任する仕組みを積極的に活用し、厚生年金保険と合わせて前年度以上の件数を委任する。</td>
<td>月末までに完納するよう最優先に取組を進めたことにより、納付や差押えに至った件数は2,341件、財産調査中などの取組中の件数は683件となりました。また、財産調査を実施したが滞納保険料に充足する財産が発見できず、納付について誠実な意思を有すると認められない方について、厚生労働大臣から財務大臣への滞納処分等の権限の委任（国税委任）を54件（平成28年度は35件）実施しました。

（強制徴収の取組状況）
<table>
<tr><td></td><td>平成 28 年度</td><td>平成 29 年度</td><td>対前年度比</td></tr>
<tr><td>最終催告状送付</td><td>85,342 件</td><td>103,614 件</td><td>+21.4%</td></tr>
<tr><td>納付対象月数</td><td>1,187,446 月</td><td>1,520,106 月</td><td>+28.0%</td></tr>
<tr><td>納付月数</td><td>846,326 月</td><td>1,016,794 月</td><td>+20.1%</td></tr>
<tr><td>督促状送付</td><td>50,423 件</td><td>66,270 件</td><td>+31.4%</td></tr>
<tr><td>差押件数</td><td>13,962 件</td><td>14,344 件</td><td>+2.7%</td></tr>
</table>
</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>⑤納めやすい環境の整備
コンビニエンスストアやインターネットバンキングによる納付方法について周知に努めるとともに、平成 29 年４月から、口座振替のみの扱いであった２年前納について、現金及びクレジットカードによる納付を可能としたことや、現金による前納について申し込みの時点から翌年度末までの保険料納付が可能となったことから、これらの新たな納付方法等について広報の充実を図り、利用促進を図る。
また、保険料の納め忘れを防止するため、従来からの口座振替制度及びクレジットカード納付についても周知に努める。</td>
<td>（口座振替等の利用促進）
○口座振替及びクレジットカードによる納付を推進するため、資格取得時における口座振替等勧奨、口座振替申出書と返信用封筒を同封したダイレクトメール等による勧奨、市場化テスト受託事業者による勧奨等により積極的な取組を実施しました。

○保険料を納付しやすい環境づくりとしてコンビニエンスストアでの納付、インターネットや携帯電話などによる電子納付、クレジットカードによる納付方法について、納付書の裏面及び納付書に同封するチラシに説明を記載することにより周知を図り、その利用促進に努めました。

○前納制度について、積極的に制度周知及び勧奨を行いその利用促進に努めました。また、平成 29 年４月に現金及びクレジットカードでの２年前納制度の取り扱いが開始され、納付書に同封するリーフレットや、市区町村向け情報誌「かけはし」、ホームページによる制度周知を行い、5.8 万件の利用がありました。</td>
<td>⑤国民年金保険料の納め忘れの防止の観点及び納めやすい環境整備の一環として、２年前納の口座振替制度の周知及び現金納付の方へ個別に口座振替勧奨（年１回）を実施するとともに、「コンビニ窓口納付」、「ＡＴＭ・インターネット納付」、「クレジット納付」を案内する勧奨チラシを納付書に同封し、納付書裏面にも納付方法を掲載することで利用促進を図りました。、　また、現金及びクレジットカードによる２年前納制度についても積極的に周知を行い、利用促進を図りました。</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr>
<td></td>
<td>（参考）
「口座振替による２年前納の状況」
<table><tr><td>平成 26 年度</td><td>平成 27 年度</td><td>平成 28 年度</td><td>平成 29 年度</td></tr><tr><td>29 万件</td><td>21 万件</td><td>35 万件</td><td>26 万件</td></tr></table></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>⑥市区町村、各種団体との連携・協力
所得情報の取得や年金制度の周知等について、市区町村やハローワーク等各種団体と連携・協力して取組を進める。</td>
<td>（市区町村、各種団体との連携・協力）
〇未納者の属性に応じた収納対策を実施するために必要となる市区町村からの所得情報の提供については、市区町村へ協力要請を行いました。この結果、全国 1,741 市区町村のうち 1,737 市区町村から提供を受け、強制徴収を含む納付督励や、免除等申請勧奨に活用しました。

〇平成 29 年度「ねんきん月間」の取組として、大学生等に対する学生納付特例制度の周知及び市区町村役場及び商業施設等での各種相談会や納付相談会等により年金相談等を集中的に行い、公的年金制度に対する正しい理解の促進を図りました。

〇ハローワークへの取り組みはⅠ－１（１）②に記載</td>
<td>⑥平成 29 年度計画のとおり、所得情報の提供などの、市区町村等との連携・協力の取組、ハローワークでの免除等制度の周知や申請書の受理、大学等での学生納付特例制度の周知、商業施設等での各種相談会や納付相談会等を実施しました。</td>
</tr>
<tr>
<td>⑦後納制度及び任意加入制度の利用促進
「政府管掌年金事業等の運営の改善のための国民年金法等の一部を改正する法律（平成 26 年法律第 64 号。以下「事業運営改善法」という。)」に基づく後納制度等について、「公的年金制度の財政基盤及び最低保障機能の強化等のための国民年金法等の一部を改正する法律（平成 24 年法律第 62 号。以下「年金機能強化法」という。)」に基づく受給資格期間の短縮の周知と合わせて市区町村や各種団体と連携・協</td>
<td>（後納制度及び任意加入制度の利用促進）
〇５年後納制度については、平成 27 年 10 月から平成 30 年９月までの３年間の時限措置として施行され、平成 29 年６月にこれまで勧奨をしていない方で効果的と考えられる 50 歳から 53 歳の方約 70 万人を対象に申し込みの勧奨を実施しました。加えて、平成 30 年１月に受給資格期間が 10 年に短縮されたため５年後納制度を利用して受給権が得られる方約１万人に対し、個別にお知らせを送付しました。
また、受給資格期間の短縮を踏まえ、改めて周知用ポスターを作成し、市区町村に対して窓口掲示を依頼しました。

〇５年後納制度の終了（平成 30 年９月 30 日）に向けて、制度を周知し利用を促進するため、後納可能な未納期間を有する全ての対象者に勧奨を実施</td>
<td>⑦後納制度の利用促進については、平成 29 年度計画のとおり、市区町村と連携・協力して広報を実施するとともに、50 歳から 53 歳の方約 70 万人を対象に申し込みの勧奨を実施しました。
受給資格期間が 10 年に短縮されるため５年後納制度を利用して受給権が得られる方約１万人に対し、個別にお知ら</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr>
<td>力して広報を実施するとともに、制度の利用促進を図る対策を講じる。</td>
<td>する予定とし、準備を進めました。

〈５年後納制度の実施状況（平成 29 年４月から平成 30 年３月まで)〉
・制度の利用可能者数　697 万人（平成 30 年３月末現在）
<table>
<tr><td></td><td>平成 29 年度</td><td>制度発足時からの累計</td></tr>
<tr><td>後納申込承認者数</td><td>6.7 万人</td><td>22.8 万人</td></tr>
<tr><td>後納承認月数</td><td>76.5 万月数</td><td>272.0 万月数</td></tr>
<tr><td>後納保険料納付月数</td><td>56.9 万月数</td><td>175.8 万月数</td></tr>
</table>
（参考）
・平成 29 年度の相談件数 5.3 万件
・老齢基礎年金が裁定された方で、裁定前に後納制度を利用した方 21,550 人
このうち、後納制度を利用したことにより受給資格期間を満たした方 7,735 人

〇任意加入制度の利用促進については、後納制度の周知と同様に資格期間が 10 年以上ある方に対し年金請求書（ターンアラウンド方式）に同封するリーフレットや年金受給資格期間短縮の周知用チラシにおいて周知を行いました。</td>
<td>せを送付しました。
また、資格期間が 10 年以上ある者に対し年金請求書（ターンアラウンド方式）に同封するリーフレットや年金受給資格期間短縮の周知用チラシにおいて５年後納制度や任意加入制度の周知を行いました。</td>
</tr>
<tr>
<td>⑧特定付加保険料制度の利用促進
事業運営改善法に基づく「特定付加保険料制度」について、対象者への届出勧奨を行い、制度の利用促進を図る。</td>
<td>（特定付加保険料の利用促進）
〇事業運営改善法に基づく「特定付加保険料制度」について、ホームページや年金事務所の窓口等において周知・徹底を図りました。
また、平成 29 年９月に未提出者約 15 万人に対して、再度届出勧奨を実施しました。
・特定付加保険料制度
対象者約 49 万人に対して、約 40 万人の方から届出があり、約 82%と高い利用率となりました。</td>
<td>⑧特定付加保険料制度については、平成 29 年度計画のとおり、ホームページや年金事務所の窓口等において周知するとともに、平成 29 年９月に未提出者約 15 万人に対して、再度届出勧奨を実施し、制度の利用促進を図りました。</td>
</tr>
</table>

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **２．厚生年金保険・健康保険等の適用・徴収対策** 適用徴収体制の強化として、厚生年金保険の適用・徴収業務の機能を集約することにより、専門性を向上し各種対策の取組を強化する。 また、地域性を考慮した上で、対象年金事務所を順次拡大していく。＜業務改善計画関連＞ （※詳細は、Ⅲ．１（２）②に記載） **（１）厚生年金保険・健康保険等の適用促進対策** 厚生年金保険事業の健全で安定した制度の運営に資するため、以下の取組により、厚生年金保険・健康保険等の適用の適正化に取り組む。特に、国税源泉徴収義務者情報により確認した適用調査対象事業所については、調査票による実態調査の結果に基づき、職員による加入指導等に取り組む。 併せて、ホームページやパンフレット等による制度周知を行い、適用となるべき事業所や既適用事業所からの自主的な届出を促す。 （行動計画の策定等） ①行動計画の策定 適用促進に当たっては、数値目標や具体的なスケジュールを定めた平成 29 年度行動計画を機構全体及び年金事務所ごとに	**＜実績＞** **２．厚生年金保険・健康保険等の適用・徴収対策** **（１）厚生年金保険・健康保険等の適用促進対策** （行動計画の策定） ○平成29年度における適用促進は、国税源泉徴収義務者情報により確認した適用調査対象事業所のうち、適用すべき被保険者数が５人以上の事業所（以下「優先加入指導事業所」という。）への加入指導を優先的に行うこととし、適用すべき被保険者数が10人以上の事業所は平成30年９月末を、適用	①平成 29 年度における適用促進については、平成 28 年度に行った実態把握調査により優先加入指導事業所の選定を行

策定し、行動計画に基づき効果的・効率的に推進する。	すべき被保険者数が５～９人の事業所は平成31年９月末を取組期限とした行動計画を策定するとともに、機構全体で新規適用目標事業所数148,000事業所、新規適用目標被保険者数383,000人を目標として、加入指導に取り組みました。 また、適用すべき被保険者が５人未満の事業所についても、事業実態の把握を行い、文書、呼出調査及び訪問を効果的に組み合わせ、加入指導に取り組みました。 さらに、既に適用されている事業所に対する調査の目標件数を全体で 40 万件と設定し、調査に取り組みました。	い、優先加入指導事業所の規模に応じた取組期限を踏まえた、計画的・戦略的な加入指導を行えるよう計画を策定しました。
②目標の設定及びその達成に向けた進捗管理の徹底 目標達成に向け、取組の実績と適用調査対象事業所の状況に基づく計画を策定し、確実に実施するための進捗管理を徹底する。 具体的なＰＤＣＡサイクルについては、計画に基づき、以下のとおり行う。 ア　本部においては、機構全体の年度目標及び年金事務所としての目標を設定するとともに、年金事務所が目標を確実に達成するための行動計画の策定手順書を示す。 イ　年金事務所は、その目標達成に向け、行動計画に基づき実行するとともに、毎月開催する適用対策会議において、加入指導数、適用事業所数、事業所調査結果等を適切に進捗管理する。 ウ　本部は、月次で年金事務所の進捗状況（加入指導数、適用事業所数、事業所調査結果等）、課題等を把握・分析する。 さらに目標未達年金事務所に対しては、強化指定年金事務所の指定を行い、本部が支援を行うとともに、月次、週次	（目標の設定及びその達成に向けた進捗管理の徹底） ○行動計画の目標を達成するため、本部において行動計画の策定手順書を示すとともに、年金事務所においては、毎月適用対策会議を開催し、加入指導等の進捗管理を行いました。 また、目標未達成年金事務所に対しては、強化指定年金事務所に指定し、本部において支援及び進捗管理を行うことで、目標達成に向けた取組を進めました。	②目標達成に向け、平成 28 年度の取組の効果測定結果に基づく計画を策定し、目標達成に向けた年金事務所での適用対策会議の実施や目標未達成年金事務所に対する強化指定年金事務所の指定を行うなど、PDCA サイクルを徹底しました。

による管理をし、早期に対応を定め、実行する。

（具体的な取組）

①適用調査対象事業所の適用の促進

加入指導から立入検査に係る手順に基づき、次により効果的に実施する。

ア　適用調査対象事業所の的確な把握

国税源泉徴収義務者情報、法人登記情報、雇用保険情報については、法人番号を活用したシステム突合せにより、適用調査対象事業所の効率的かつ的確な把握に努める。

また、国税源泉徴収義務者情報の取得頻度を上げるとともに、新規営業許可申請時に許可行政庁によって把握された加入状況に関して得られた情報を活用することにより、事業所に対する早期の加入指導に努める。

イ　職員による適用調査対象事業所の加入指導及び立入検査の実施

・国税源泉徴収義務者情報により把握した適用調査対象事業所については、実態調査の結果を踏まえ、被保険者となるべき従業員を雇用する事業所に対して、文書や訪問などを組み合わせた効果的な加入指導を行う。

・特に、被保険者となるべき従業員が５人以上である事業所に対する取組を強化し、早期の適用の適正化を目指す。

また、ハローワーク、許可行政庁等から社会保険加入状況等の情報提供のあった事業所について、速やかな加入指導を実施する。

（適用調査対象事業所への取組）

○平成29年度においては、国税源泉徴収義務者情報等により把握した適用調査対象事業所（579,770事業所）への適用促進の取組として、平成28年度に行った実態把握調査により優先加入指導事業所の選定を行い、加入指導に取り組みました。また、その他の適用調査対象事業所に対しても、新規適用事業所数及び被保険者数の目標設定を行ったうえで、加入指導に取り組みました。

・適用調査対象事業所（579,770事業所）の内訳
　平成28年度末時点適用調査対象事業所・・・513,332事業所
　平成29年度新規把握事業所・・・ 66,438事業所

（優先加入指導事業所への取組と目標達成状況）

○優先加入指導事業所に対しては、適用すべき被保険者数が10人以上の事業所の取組期限を平成30年９月末として加入指導を行い、平成29年度において1,611事業所を適用しました。

また、適用すべき被保険者数が５～９人の事業所の取組期限を平成31年９月末として加入指導を行い、平成29年度において7,818事業所を適用しました。

	対象事業所	平成29年度目標	平成29年度適用済事業所	達成率
10人以上の事業所	2,663事業所	1,775事業所	1,611事業所	(90.8%)
5～9人の事業所	15,527事業所	6,211事業所	7,818事業所	(125.9%)
計	18,190事業所	7,986事業所	9,429事業所	118.1%

※平成29年度において、休業等により適用対象外と判明した事業所は除いて

①国税源泉徴収義務者情報の活用により把握した適用調査対象事業所を優先した加入指導が極めて有効に機能し、平成29年度の適用実績は平成22年度実績と比較すると20倍超の結果となっています。これにより、平成26年度末時点で約97万件であった適用調査対象事業所は、平成29年度末時点で約42万件となっています。

・優先加入指導事業所への取組では、10人以上の事業所については、訪問による加入指導を実施するも事業主に面談できない事業所や加入指導に応じない事業所もあり目標に達しなかったが、5～9人の事業所については、目標を大幅に上回る結果となりました。優先加入指導事業所全体では、計画的・戦略的に加入指導に取り組んだことにより、平成29年度の目標である7,986事業所に対し、9,429事業所を適用しており、目標達成率は118%となりました。

・上記の事業所のうち、加入指導を複数回実施しても加入の見込みがない事業所に対しては、手順に基づき立入検査を行い認定による加入手続を実施する。

ウ　外部委託を活用した適用調査対象事業所の加入勧奨

国税源泉徴収義務者情報にはなく、新規法人登記情報または雇用保険情報により把握した適用調査対象事業所について、外部委託を活用することにより加入勧奨等を実施する。

外部委託による加入勧奨によっても適用に結び付かない適用調査対象事業所については、職員による加入指導等の取組を実施する。

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

います。

※平成 29 年度目標は、10 人以上の事業所は、取組期限を平成 30 年９月末としているため、対象事業所数の約 2/3 の 1,775 事業所、５～９人の事業所は、取組期限を平成 31 年９月末としているため、対象事業所数の約 2/5 の 6,211 事業所となります。

（新規適用事業所数の目標達成状況）

○上記、優先加入指導事業所を含めた全体の新規適用事業所数及び被保険者数については、下表のとおりとなりました。

平成 29 年度における適用調査対象事業所（579,770 事業所）に対し、99,064 事業所を適用しました。

	平成 29 年度目標	平成 29 年度実績	達成率
新規適用事業所数	148,000 事業所	165,007 事業所	111.5%
職員の加入指導により適用となった事業所数	80,000 事業所	99,064 事業所	123.8%
新規適用被保険者数	383,000 人	490,114 人	128.0%
職員の加入指導により資格取得した被保険者数	215,000 人	228,970 人	106.5%

（加入指導の取組）

○年金事務所における適用調査対象事業所への加入指導は、まずは文書又は電話により行い、次いで来所要請、更に訪問と段階に応じた有効な手法により取り組んできました。

文書又は電話により 89 万回、来所要請により 25 万回、訪問により 8 万回、全体で 122 万回の加入指導を行いました。なお、昨年度整備した加入指導から立入検査に係る手順に基づいて、効果的に加入指導を実施しました。

【別表３：厚生年金保険等の適用促進等に係る平成 29 年度行動計画の取組状況】

・新規適用事業所数については、14.8 万事業所の適用目標に対し、16.5 万事業所を適用し、目標を達成しました。
また、新規適用被保険者数についても、38.3 万人の適用目標に対し、49.0 万人を適用し、目標を達成しました。

・新規適用事業所のうち、加入指導による取組実績については、8 万事業所の目標に対し、10 万事業所を適用し、目標を達成しました。
また、新規適用被保険者数についても、21.5 万人の適用目標に対し、22.9 万人を適用し、目標を達成しました。

・国税源泉徴収義務者情報等により把握した適用調査対象事業所に対して適切に加入指導を行いました。段階に応じた有効な手法により、計 122 万回の加入指導を行ったことにより、優先加入指導事業所及び新規適用事業所について、目標を超える適用が図られました。

	（適用調査対象事業所の残数） ○これらの適用促進の取組により、平成 29 年度末時点の適用調査対象事業所は 42 万 1,377 事業所となりました。 その結果、平成 29 年度末の適用事業所数は、前年度より約 11.8 万事業所多い、222 万 7,353 事業所となり、被保険者数も前年度より約 89.5 万人多い 3,911 万 2,169 人となりました。 （国税情報以外の取組） ○また、国税源泉徴収義務者情報を活用した加入指導に優先して取り組むほか、ハローワーク、地方運輸局、地方整備局等からの通報に基づく適用促進についても取り組みました。 さらに、平成 29 年度においては、厚生労働省年金局及び労働基準局から、厚生労働省内の業所管各課に対し、各業における新規営業許可申請時等における社会保険等の適用状況の確認依頼が行われ、その結果の情報提供に基づき加入指導を行いました。 **【別表４：厚生年金保険適用関係指標の推移（年度別）・厚生年金の適用促進対策】**	・適用促進の取組により、国税源泉徴収義務者情報により把握した適用調査対象事業所数は、平成 27 年３月末時点で約 97 万事業所（その後に新たに判明した事業所を合わせると約 114 万事業所）でしたが、平成 29 年度末時点で約 42 万件に減少しています。 ・適用調査対象事業所への取組全般では、加入指導を繰り返し行ったにも関わらず、加入に至らない事業所について、平成 28 年度に行った実態把握調査結果を踏まえて選定した優先加入指導事業所に対し、計画的、戦略的に加入指導を行ったことで、優先加入指導事業所に対する適用促進を概ね目標どおり進めています。引き続き、取組期限までに適用促進を完了するよう努めます。
②事業主からの適正な届出の促進 ア　資格取得届等の届出漏れが多い傾向にある業種の事業所、短時間就労者・外国人就労者を多く使用する事業所、雇用保険の被保険者数との差が大きい事業所及び平成 24 年度以降の調査において指摘があった事業所等に重点を置いた実施計画を立て指導を実施する。 イ　全喪届受付時に、第三者の確認のない	（既に適用されている事業所に対する取組） ○平成 28 年度からは、これまでの調査結果を踏まえ、未適用従業員の届出漏れが多いと想定される業種事業所（卸売・小売業、製造業等）、雇用保険の被保険者数との差が大きい事業所及び前回の調査で指摘事項が検出された事業所等に重点を置き、被保険者の資格取得、資格喪失、標準報酬等の適否の詳細な確認等を総合的に行う総合調査の割合を増やすことで適用が適正化されました。 （事業所調査の取組と目標達成） ○平成29年度は、機構全体で事業所調査目標事業所数を40万事業所とし、事業所調査に取り組みました。この結果、取組状況は、下表のとおりとなり	②事業所調査については、総合調査に重点を置いたことにより、平成 28 年度実績に比べ調査事業所数は減少しているものの、事業所調査全体に対する総合調査の割合が、67.2%（対前年度＋14.5 ポイント）と大幅に増加しました。 ・この結果、平成 28 年度に比べ、

書類を添付している事業所については、一定期間経過後に事業実態を把握し、違法な脱退を防止する。

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

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

オ　法人番号が未収録となっている適用事業所に対しては、事業所調査等により法人番号の収録を進める。

ました。

	平成 28 年度	平成 29 年度
調査事業所数	565,356 件	481,848 件
うち、総合調査実施数	297,777 件	323,986 件
総合調査割合	52.7%	67.2%
指摘事業所数	44,730 件	63,177 件
調査により適用した被保険者数	9,007 人	19,241 人

【別表５：事業所調査関係内訳（年度別）】

（適用事業所の法人番号収録状況）

〇法人番号に関しては、短時間労働者への適用拡大における特定適用事業所（法人番号が同一である事業所の被保険者数の総数が常時 500 人を超える事業所）を把握するため、収録作業を進めてきたところであり、法人番号未把握事業所への文書での届出勧奨や算定基礎届提出に併せて事業主に法人番号の確認を行いました。
これらの取組により、平成 29 年度末までに、法人及び国・地方公共団体の厚生年金保険適用事業所約 211 万事業所のうち、約 209 万事業所について、機構の事業所情報と法人番号の紐付けを行いました。

〇その他の従来からの取組については、平成 29 年度は以下のとおり実施しました。

ア　全喪届に、解散登記の記載のある法人登記簿謄本又は雇用保険適用事業所廃止届の写しが添付されていない適用事業所について、事業実態の確認を行い、偽装全喪の防止など適正な処理に努めました。
　また、被保険者０人事業所の実態確認についても、速やかに取り組みました。
・全喪事業所の実態確認･････････････････････10,516 件
・被保険者０人事業所の実態確認･････････････116,787 件

イ　60 日以上遡及した資格喪失届や、５等級以上降級する月額変更届については、出勤簿・賃金台帳等の写しを添付させることにより事実関係の確認を行いました。
・60 日以上遡及した資格喪失届の確認･････････19,596 件

指摘事業所数及び調査により適用した被保険者数は増加しており、事業主からの適正な届出の促進が図れました。

・法人番号の収録作業を進め、収録率は 99.3%になりました。

<table>
<tr>
<td>③短時間労働者適用拡大に係る適正な届出の促進
短時間労働者に係る資格取得届の提出漏れがないか、特定適用事業所への事業所調査を計画的に実施する。
なお、平成 29 年４月施行の「公的年金制度の持続可能性の向上を図るための国民年金法等の一部を改正する法律（以下「持続可能性向上法」という。)」に基づく500人以下の企業の短時間労働者への被用者保険の適用拡大に係る周知を行うとともに、円滑・確実な実施に努める。</td>
<td>・５等級以上降級する月額変更届の確認･･････4,035 件

ウ　事業主からの適正な届出の促進や、被保険者への資格得喪等決定事項の通知の徹底については、事業所調査時の指導や、納入告知書に同封する「日本年金機構からのお知らせ」により全適用事業所に注意喚起を行いました。

（短時間労働者に対する適用拡大への対応）
〔特定・任意特定適用事業所の適用状況〕
特定適用事業所に該当する事業所に対し、事前お知らせの送付や事業所調査を実施することにより、加入手続きを促しました。
（速報値）　（平成29年度末）
<table>
<tr><td></td><td>事業所数</td><td>被保険者数</td></tr>
<tr><td>特定適用事業所
（501 人以上の企業）</td><td>30,123 事業所</td><td>387,359 人</td></tr>
<tr><td>任意特定適用事業所
（500 人以下の企業）</td><td>2,604 事業所</td><td>3,685 人</td></tr>
</table>

（特定適用事業所への事業所調査の取組と目標達成状況）
〇特定適用事業所における短時間労働者の資格取得届の提出漏れ防止への対応のため、制度施行時に把握した26,620事業所については、平成30年９月までに事業所調査を実施することとしており、平成29年度の調査状況は下表のとおりとなりました。
<table>
<tr><td></td><td>平成 29 年度目標</td><td>平成 29 年度実績</td><td>達成率</td><td>平成 28 年度実績</td></tr>
<tr><td>事業所調査状況</td><td>12,647 事業所</td><td>14,128 事業所</td><td>111.7%</td><td>7,191 事業所</td></tr>
</table>

（任意特定適用事業所の制度周知状況）
〇500 人以下の企業における短時間労働者の適用拡大については、労使合意に基づき、事業主の申出があって適用となるため、次の周知広報を行いま</td>
<td>③特定適用事業所に該当する事業所への事前お知らせの送付や短時間労働者の資格取得届の提出漏れを防止するための事業所調査の実施により、制度の理解が得られ、制度施行時に想定していた被保険者数（約 25 万人）を大幅に上回る被保険者を適用できたことにより、適正な制度運営が図られたものと考えています。

・特定適用事業所等に対する事業所調査は、平成 29 年度目標を上回る 14,128 事業所に対して行いました。

・500 人以下の企業における短時間労働者の適用拡大につい</td>
</tr>
</table>

	した。 ・ホームページに労使合意の方法等に関する事業主向けＱ＆Ａ集やチラシを掲載 ・全国312年金事務所で事業主向けに開催する算定基礎説明会の際に制度周知を実施（平成29年５月～６月） ・平成29年６月にすべての事業所に配布した算定基礎届にチラシを同封 ・平成29年10月より、年金事務所において新規適用時における制度周知、窓口へのチラシ設置、研修や説明会時における制度周知 ・納入告知書に同封する「日本年金機構からのお知らせ」で制度周知を実施（平成29年12月） ・平成30年１月から年金事務所でのポスター掲示 ・納入告知書にチラシを同封し制度周知を実施（平成30年３月）	ては、申出が任意によるものであることから、ホームページへの掲載のほか、納入告知書へのチラシの同封や算定基礎届説明会の実施の際に制度説明を行う等幅広く制度周知に努めました。
④厚生年金特例法への対応 ア　年金事務所は、厚生年金特例法の事務処理マニュアルに従って、特例納付保険料の納付勧奨等を確実に実施し、進捗管理の徹底を図り、納付勧奨等が遅れている事案については、本部と連携して早期に改善する。 イ　また、厚生年金特例法の納付申出があった事案については、事務処理マニュアルに従って特例納付保険料の納入告知を行い、債権管理を徹底する。	（厚生年金特例法への対応） ○厚生年金特例法への対応（※）に関しては、平成 29 年度中に国会に対して報告を行った件数は、地方年金記録訂正審議会が年金記録の訂正の答申を行ったもの及び年金事務所において年金記録の訂正が可能と判断したもの 4,062 件、4.7 億円の特例納付保険料について、2,357 件、2.5 億円の納付実績となりました。 ≪用語解説≫ （※）「厚生年金特例法の対応」・・・厚生年金特例法により、申し立て期間について厚生年金保険料の給与天引きがあったことが認定されたときは、年金記録が訂正され、年金額に反映されます。事業主は過去の保険料を納付する義務を負うことになりますが、納付しない場合は事業主名等が公表されます。	④厚生年金特例法への対応については、平成 29 年度計画のとおり、特例納付保険料の納付勧奨の確実な実施及び債権管理の徹底を図りました。

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **２．厚生年金保険・健康保険等の適用・徴収対策** **（２）厚生年金保険・健康保険等の徴収対策** （行動計画の策定等） ①行動計画の策定 厚生年金保険・健康保険等の保険料徴収対策については、機構全体及び年金事務所ごとに平成 29 年度行動計画を策定し、以下の取組を効果的・効率的に推進する。 行動計画の策定に当たっては機構全体として、口座振替実施率及び厚生年金保険等の収納率が前年度と同等以上の水準を確保することを目標とする。 また、上記目標の達成に取り組むほか、滞納事業所の適正な債権管理を徹底するため、徴収支援ツールの改善や管理体制の確立等、具体的な対策を推進し、収納未済額の圧縮、滞納事業所の減少に着目して行動計画の取組を推進する。 ②目標の設定及びその達成に向けた進捗管理の徹底 目標達成に向け、取組の実績に基づく計画を策定し、確実に実施するための進捗管理を徹底する。 具体的なＰＤＣＡサイクルについては、計画に基づき、以下のとおり行う。 ア　本部においては、機構としての年度目標を設定するとともに、その年度目標を	**＜実績＞** ２．厚生年金保険・健康保険等の適用・徴収対策 （２）厚生年金保険・健康保険等の徴収対策 （行動計画の策定） ○本部は、平成 29 年度行動計画を策定し、それを踏まえて年金事務所も行動計画を策定しました。 本部は、行動計画の数値目標の達成に向けて年金事務所の行動計画の報告を確認、分析し、年度目標の達成が困難と判断される取組項目について、見直しを行い、改善指導を行いました。 （目標達成に向けた進捗管理等） ○本部関係部が課題を共有、基幹事業推進会議等を開催のうえ、進捗状況の確認を行い、目標達成が困難と判断される年金事務所に対して、年度目標達成のための改善指導を行うとともに、年金事務所で行う徴収対策会議に参画するなど、目標達成のための支援を行いました。 ○年金事務所では、年金事務所長も徴収対策会議に出席し、行動計画の数値を分析、不足する取組を所内で共有するなど、進捗状況を適切に管理し、目標達成のための取組を行いました。	①適用調査対象事業所の適用促進により、保険料決定額が増加する中で、厚生年金保険料の収納率については、行動計画を策定し、進捗管理を徹底することにより収納率は99.0%となりました。 また、健康保険料の収納率についても、行動計画を策定し、進捗管理を徹底することにより収納率は98.2%となりました。 ②本部関係部と年金事務所が課題を共有し、その課題の分析を行い、分析結果を踏まえた行動をしました。

踏まえ年金事務所が設定した目標を確実に達成するための行動計画の策定手順書を示す。

イ　年金事務所は目標を設定し、その目標の達成に向け、行動計画に基づき確実に取り組むとともに、毎月開催する徴収対策会議等において、徴収支援ツールを活用するなど、収納状況及び口座振替実施状況等の進捗状況を適切に管理し、適正な債権管理を行う。

ウ　本部は、月次で年金事務所の進捗状況（収納状況及び口座振替実施状況等）を確認の上、事業進捗の低調な年金事務所には適宜ヒアリング等を実施して、その年金事務所の課題等を把握・分析し、対応策の早期立案に努め、年金事務所への指導を実施する。

（収納実績）

○平成 29 年度の厚生年金保険料（過年度を含む。以下同じ。）については、31 兆 2,525 億円を徴収決定し、30 兆 9,442 億円を収納し、厚生年金保険の保険料収納率は、99.0%となりました。

適用調査対象事業所の適用促進、厚生年金保険料率の上昇等により、保険料徴収決定額は、年々増加してきましたが、早期の納付督励、滞納処分の実施等を行ってきた結果、保険料収納額も確実に増加させて保険料収納の確保を図りました。

厚生年金保険	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
徴収決定額	28 兆 1,830 億円	29 兆 7,992 億円	31 兆 2,525 億円
収納額	27 兆 8,362 億円	29 兆 4,754 億円	30 兆 9,442 億円
収納率	98.8%	98.9%	99.0%

○また、平成 29 年度の全国健康保険協会管掌健康保険料（過年度を含む。以下同じ。）については、9 兆 7,667 億円を徴収決定し、9 兆 5,891 億円を収納し、全国健康保険協会管掌健康保険の保険料収納率については、98.2%となりました。

適用調査対象事業所の適用促進、健康保険料率の上昇等により、保険料徴収決定額は、年々増加してきましたが、厚生年金保険と同様に、早期の納付督励、滞納処分の実施等を行ってきた結果、保険料収納額も確実に増加させて保険料収納の確保を図りました。

協会管掌健康保険	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
徴収決定額	8 兆 9,104 億円	9 兆 3,068 億円	9 兆 7,667 億円
収納額	8 兆 7,121 億円	9 兆 1,211 億円	9 兆 5,891 億円
収納率	97.8%	98.0%	98.2%

○時効中断措置を確実に行い、27,581 事業所の預金等の差押えなどの滞納処分を確実に行った結果、平成 29 年度末の厚生年金保険料の収納未済額は約 2,843 億円となりました。同様に全国健康保険協会管掌健康保険料の収納未済額も約 1,639 億円となりました。

<table>
<tr>
<td>
（具体的な取組）
①口座振替の利用促進
　口座振替を利用していない適用事業所については、口座振替による保険料納付の利用促進を図るとともに、適用事業所の新規適用時においては、適用担当課と連携協力し、原則として口座振替を利用するよう事業主に勧奨する。

②滞納事業所に対する納付指導及び滞納処分
ア　滞納事業所に対しては、滞納状況に応じた管理及び滞納状況に即した対策を行う等の適正な納付の履行管理により、迅速かつ計画的に保険料等の納付督励を行い、確実な徴収に取り組むことにより滞納の長期化防止を図る。なお、新規滞納事業所に対しては、初期手順に従い、納付督励、納付協議及び滞納整理を確実に実施する。
イ　滞納事業所から納付が困難である旨の申出があった場合には納付協議に応じ、事業所の経営状況や将来の見通しな
</td>
<td>
<table>
<tr><th>収納未済額</th><th>平成 27 年度</th><th>平成 28 年度</th><th>平成 29 年度</th></tr>
<tr><td>厚生年金保険</td><td>3,130 億円</td><td>2,952 億円</td><td>2,843 億円</td></tr>
<tr><td>健康保険</td><td>1,793 億円</td><td>1,693 億円</td><td>1,639 億円</td></tr>
</table>
（口座振替の利用促進の取組）
○口座振替未実施である適用事業所に対しては、口座振替勧奨のチラシを送付するなどの取組を行いました。特に、新規適用届の受付時に口座振替の利用を勧奨したにもかかわらず、申請書の提出がない事業所については、電話勧奨を行いました。
平成 29 年度口座振替実施率は、厚生年金保険が 82.7%（対前年度比▲0.3 ポイント）、全国健康保険協会管掌健康保険は 83.0%（対前年度比▲0.2 ポイント）となりましたが、厚生年金保険適用事業所数は対前年度比で 5.6%増加している中で、口座振替事業所数は対前年度比で 5.4%増加しています。

（滞納事業所への取組）
○新たな滞納事業所を増やさないよう、年金事務所は確実な初期対応を行い、滞納事業所への納付指導を確実に行った結果、平成 29 年度の滞納事業所数は 135,306 件となりました。
<table>
<tr><th></th><th>平成 27 年度</th><th>平成 28 年度</th><th>平成 29 年度</th></tr>
<tr><td>滞納事業所数</td><td>135,860 事業所</td><td>134,940 事業所</td><td>135,306 事業所</td></tr>
</table>
○また、事業所の事業状況等を十分に聴き取り、計画的納付による納付指導を行うとともに、法令に基づく緩和措置を踏まえた納付方法等についても指導を行いました。
繰り返しの納付指導にも応じない事業所には、滞納処分を迅速かつ確実に実施しました。その結果、平成 29 年度の差押事業所数は 27,581 件となりました。
</td>
<td>
①口座振替実施率については、厚生年金保険の実施率は、82.7%、全国健康保険協会管掌健康保険の実施率は、83.0%となりました。

②納付指導、滞納処分の実績については、それぞれを確実に実施した結果、収納未済額は平成 28 年度と比べて減少しました。
</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr>
<td>どを丁寧に聴き取った上で、法令等に基づく緩和措置を踏まえた納付方法等について、きめ細かな指導を行う。
ウ　繰り返し納付指導したにもかかわらず、納付指導に応じない事業所に対しては、関係法令に基づき滞納処分を迅速かつ確実に実施する。

③徴収が困難である事業所に対する徴収対策の徹底
　徴収が困難である事業所に対しては、本部及び年金事務所が連携して早期の滞納解消に向けた滞納整理方針を決定し、滞納解消を図る。また、悪質な滞納事業所については、国税庁と連携協力し、滞納処分等の権限を国税庁に委任する仕組みを積極的に活用し、国民年金と合わせて前年度以上の件数を委任する。

④厚生年金基金特例解散に伴う徴収業務への対応
　厚生年金基金特例解散に伴う事業所に対する徴収金等の徴収業務については、長期に債権管理を要することから、事務処理マニュアルに従って、適正な債権管理を徹底する。</td>
<td>
<table>
<tr><td></td><td>平成 27 年度</td><td>平成 28 年度</td><td>平成 29 年度</td></tr>
<tr><td>差押事業所数</td><td>24,300 事業所</td><td>25,174 事業所</td><td>27,581 事業所</td></tr>
</table>

（徴収が困難である事業所への対応）
○本部及び年金事務所が連携して債権管理検討会を開催し、高額な滞納事業所への滞納整理方針を決定しました。その結果、捜索を含む滞納処分等を実施しました。

○国税庁への滞納処分の権限委任については、国税委任事務マニュアルを改正し、国税局との連携強化を図るなどして委任促進に努めた結果、平成 29 年度には 23 件を委任し、平成 28 年度よりも５件増加しました。（機構発足以降平成 29 年度末までに 66 件を委任）

【別表６：厚生年金保険料等の収納対策に関する指標の推移（年度別）】

（厚生年金基金特例解散に伴う対応）
○厚生年金基金特例解散に伴う徴収金の徴収業務については、徴収業務処理マニュアルに基づき、未納事業所へ催告状の発送を行うなどの債権管理を行った結果、納付予定額 475.7 億円に対し、475.1 億円の納付が図られ、収納率 99.8%となりました。
</td>
<td>③本部及び年金事務所が連携し滞納事業所に対する滞納整理方針を決定し滞納解消を図るなど、計画の目的に沿った取組を行いました。また、滞納処分（差押え）実績は 27,581 事業所となり、平成 28 年度を上回りました。
なお、国税委任を 23 件（平成 28 年度 18 件）実施しており、平成 29 年度計画を達成しています。

④厚生年金基金特例解散に伴う徴収金の徴収業務については、平成 29 年度計画に基づき、年金事務所で納付状況の確認、未納徴収金等への早期着手を行いました。
また、本部でも未納徴収金等の状況を把握し、最終催告状等の発送を指示するなどの業務マニュアルに即した債権管理の適正化を行った結果、99.8％の収納率となりました。</td>
</tr>
</table>

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **３．年金給付** 年金給付については、迅速な支給の決定を行うとともに、受給者の申請忘れ防止対策の実施や申請漏れ者に対する勧奨の実施などの対策を講じる。 また、障害年金における諸課題について改善を図るための取組を実施する。 さらに、年金不正受給対策や債権管理対策を強化する。 こうした取組を進めるため、次のような運営強化を図る。	**＜実績＞** **３．年金給付**	
・事業推進部門（年金給付担当）担当理事による一元的な指揮命令系統の下で、年金給付業務を包括的に実施する組織体制を円滑に運用することにより、年金事務所、事務センター並びに中央年金センター及び障害年金センターを通じた年金給付業務の一体的な運営を図る。 ＜業務改善計画関連＞	○平成 29 年６月より、中央年金センター及び障害年金センターからの指示文書の発出を廃止し、両センターの依頼を受けて、筆頭部署である年金給付部で指示文書を発出する取扱いとし、指揮命令系統の一元化を図りました。	・年金給付部を中心に、年金給付業務の一元化・一体化を図りました。
	○年金事務所への年金給付審査事務の移管を進め、審査事務の重複の解消及び責任の明確化を図り、中央年金センターを中心とした一体的な年金給付業務体制の構築を進めました。	・年金給付審査事務の移管が円滑に行われるよう、巡回指導や研修を実施しました。
・業務改善計画に基づき年金給付業務の標準化、適正化を進め、マニュアルメンテナンスの一括対応を行えるようにするため、年金給付に関するマニュアルの整備に着手する。 ＜業務改善計画関連＞	○平成 29 年４月に制定した業務処理要領（マニュアル）のうち、年金給付業務編、及び障害年金審査業務編について、順次改正を行いました。また、中央年金センター業務編を順次策定し、平成 29 年 10 月から順次運用を開始しました。	・本部業務に関するマニュアルについて、各セクションに分けたマニュアルを整備し、説明会も実施しました。
・年金給付業務に関する専門性の向上を図る体制を整備するため、全ての都道府県代表年金事務所等並びに中央年金センター及び障害年金センター（サテライト	○平成 29 年４月より、全国 47 都道府県の代表事務所、中央年金センター及び障害年金センター等に、全国合計で 74 名の上席年金給付専門職を配置しました。 年金給付専門職については、年金事務所に 160 名、中央年金センターに６	・上席年金給付専門職等を配置し年金給付業務に関する専門性の向上を図りました。

<table>
<tr>
<td>となる拠点を含む。）に上席年金給付専門職を配置するとともに、年金事務所並びに中央年金センター及び障害年金センターにおける年金給付専門職の配置を進める。　＜業務改善計画関連＞

・年金返納金債権については、平成 29 年７月から本部で一括管理するとともに、都道府県代表年金事務所における経験豊富なエルダー職員の配置を進める。

①迅速な決定
「サービススタンダード」の達成状況を適切に把握し、各サービススタンダードの達成率90%以上を維持するよう取り組む。</td>
<td>名、障害年金センターに 13 名の合計 179 名を配置した。引き続き全ての年金事務所へ配置できるよう取組を進めていきます。

〇平成 17 年度以前の年金事務所管理債権について、本部一括管理に移行しました。
本部へ移管した債権　1,282 件　729,262 千円

〇都道府県代表事務所へエルダー職員を配置し、返納金債権専任チームを設置しました。

〇サービススタンダードの達成状況については、遺族年金に関しては、おおむね達成率 90%を確保しました。これに対し、老齢年金・障害年金に関しては、達成率 80%後半にとどまりました。そのうち、老齢年金に関しては、支給開始年齢の引上げ・受給資格期間の短縮による受付件数の増加により、平成 29 年８月から 10 月の単月では達成率 70%台まで減少しましたが、平成 29 年度後半にかけて順次回復してきており、目標に近づきました。また、障害年金に関しては、当初、障害年金審査業務の全国集約の影響を受けましたが、平成 30 年３月単月では達成率 90%の目標を達成しました。

＜設定したサービススタンダードの内容＞
・老齢基礎・老齢厚生年金、遺族基礎・遺族厚生年金：２か月以内
・障害基礎年金：３か月以内
・障害厚生年金：３か月半以内

【別表７：サービススタンダードの達成状況】

（受付件数）
<table>
<tr><th></th><th>H29 年３月累計</th><th>H30 年３月累計</th></tr>
<tr><td>老齢年金</td><td>121,441 件</td><td>163,600 件</td></tr>
<tr><td>老齢年金
（加入状況の再確認を要しない場合）</td><td>850,939 件</td><td>1,070,193 件</td></tr>
<tr><td>受給資格期間の短縮</td><td>－</td><td>552,057 件</td></tr>
</table>
</td>
<td>①老齢年金に関しては、支給開始年齢の引上げ・受給資格期間の短縮による受付件数が増加した中で、目標に近い達成率となりました。障害年金に関しては、審査業務の全国集約の影響を受けましたが、平成 30 年３月単月では目標を達成しました。</td>
</tr>
</table>

②年金受給にできる限り結び付けていくための取組 ・受給者の申請忘れ、申請漏れを防止するため、年金支給年齢（60 歳（女性のみ）、62 歳（男性のみ）または 65 歳）に到達する直前に、あらかじめ年金加入履歴等が記載されている年金請求書（ターンアラウンド方式）を本人宛に送付する等の取組を行う。また、69 歳到達時に受給資格期間を満たしながら年金請求を行っていない方に対して、年金請求を促すためのお知らせを送付する。さらに、年金請求書（ターンアラウンド）の未送達者や、65 歳以降未請求者の対応について検討し、取組を行う。	（年金受給に結び付けていくための取組） ○老齢基礎年金又は老齢厚生年金の受給資格を満たしている者には、年金加入記録等をあらかじめ記載した年金請求書（ターンアラウンド方式）を、60 歳（女性）、62 歳※（男性）及び 65 歳到達の３か月前に送付しました。 ※昭和 30 年４月２日から昭和 32 年４月１日に生まれた男性 ○老齢基礎年金の受給資格を満たした者（60 歳到達時には厚生年金保険の期間が 12 月未満の者）には、「老齢年金のお知らせ」を、受給資格を満たしていることが確認できない者には、「年金加入期間の確認について（ご案内）」を、60 歳到達の３か月前に送付しました。 ○老齢年金の受給資格を満たしていながら年金請求を行っていない者には、「年金請求を促すためのお知らせ」を、69 歳到達時に送付しました。 〈平成 29 年度実績〉 ・年金請求書（ターンアラウンド方式）1,323,296 件 ・老齢年金のお知らせ（はがき）147,698 件 ・年金加入期間の確認について（ご案内）（はがき）33,646 件 ・年金請求を促すためのお知らせ（はがき）40,547 件	②年金請求の節目となる機会をとらえてお客様に年金請求書（ターンアラウンド方式）や「老齢年金のお知らせ」等の送付を計画のとおり実施しました。 また、受給資格期間の短縮については、年金事務所の相談窓口の体制強化や関係機関等への働きかけなど、広範な施策を行った結果、請求書入り封筒を送付した受給資格期間 10 年以上 25 年未満の方（障害・遺族年金を受給している方を除く）のうち、約８割の方が新たに年金の受給に結びつきました。
・受給資格期間の短縮に伴い、保険料納付済期間及び保険料免除期間を合わせた期間が 10 年以上ある方に対して、事前に年金請求書を送付するとともに、受け付けた年金請求書は、迅速に審査・決定する。	○平成 29 年８月の受給資格期間短縮の施行に向け、保険料納付済期間及び保険料免除期間を合わせた期間が 10 年以上ある者に対し、年金請求書を平成 29 年２月から事前に順次送付しました。 ○事前送付した年金請求書の未提出者に対し、平成 29 年６月から順次ハガキ及び電話による提出勧奨を行うとともに、保険料納付済期間及び保険料免除期間を合わせた期間が 10 年未満で、住基ネットが保有する情報と一致し、かつ、生存が確認できた方に対し、お知らせハガキを平成 29 年 12 月から順次送付しています。 また、受給要件期間の短縮に伴い受け付けた年金請求書については、迅速に審査・決定しました。 （※詳細は、Ⅰ．９（１）②に記載） 〈平成 29 年度実績〉 ・年金請求書（ターンアラウンド方式）676,474 件	

	・未提出者への提出勧奨（はがき）456,456 件 ・請求書入り封筒を送付した受給資格期間が 10 年以上 25 年未満の方のうち、障害・遺族年金を受給していない方　約 59.8 万人 ・平成 30 年 3 月までに請求を終えた方　約 47.9 万人 ・年金加入期間の確認のお知らせ（案内）（はがき）380,374 件 ・平成 29 年 10 月の初回支払決定者　37.8 万件 ・平成 29 年 10 月から平成 30 年 4 月までの初回支払決定者　合計 52.8 万件	
・過去に発生した申請漏れや支給誤り等の事案に関し、可能なものについて対象者を抽出し、適正な受給に結び付けていく。	○「振替加算の総点検」について 配偶者の加給年金が終了している一方で振替加算が加算されていない夫婦の事例を総点検し平成 29 年 9 月に公表しました。 （※詳細は、Ⅰ．５に記載）	・共済情報連携システムを活用し、支給漏れ事案の総点検を行い、対応策を講じました。
③障害年金をめぐる諸課題への対応　＜業務改善計画関連＞ ・障害年金に関するお客様のニーズに応じた分かりやすく丁寧な相談対応を実現するため、「障害年金初期対応の手引き」及び「障害年金請求キット」の活用を徹底する。	（障害年金をめぐる諸問題への対応） ・年金事業管理部会の指摘や現場の意見を踏まえ、平成 29 年９月４日に「障害年金初期対応の手引き」を改訂しました。その中では、「障害年金請求キット」をお客様にお渡しする「初回のご相談」について、定義を明確化しました。また、改訂のポイントについて、テレビ会議を利用した本部から年金事務所への指示解説や、年金給付に関する研修において、繰り返し周知しました。	③年金事業管理部会の指摘等を踏まえ、障害年金の相談があった場合は、相談者に「障害年金請求キット」をお渡しするとともに、「障害年金初期対応の手引き」に基づいて対応するよう、周知・徹底しました。
・個々のお客様の千差万別な状態像を総合的に勘案した医学的な判断である障害の認定の標準化を図るため、「国民年金・厚生年金保険　精神の障害に係る等級判定ガイドライン」を円滑に実施するとともに、認定医相互間の情報共有を図る。	・平成 30 年２月４日、血液・造血器疾患に関する障害認定医会議を開催し、障害認定基準改正の周知及び障害認定医相互間の情報共有を図りました。	・障害認定医会議を開催し、情報共有を図りました。
・高度に専門的な業務である障害年金に関する審査の標準化及びそのための人材の育成に資するよう、平成 29 年４月より、全国の障害年金審査業務を障害年金センターに集約する。これに伴い、職員が認定医を補佐する体制を整備するた	・平成 29 年４月に、全国の障害年金審査業務を障害年金センターに集約するとともに、全国６か所の地域代表年金事務所（札幌西、仙台東、大曽根、大手前、広島東及び博多）に障害年金センターのサテライト拠点を設置しました。 ・障害の認定の地域差が指摘されていたことなどを踏まえ、集約当初は地域に関わらない、障害の種類（肢体の障害、内部疾患による障害、精神の障害等）別のグループ編成としました。その後、審査グループは事務処理の	・全国の障害年金審査業務を障害年金センターに集約することにより、障害の認定の標準化や障害年金に関する専門的な人材の育成を図るための体制を整備しました。

め、全国６か所の地域代表年金事務所に障害年金センターのサテライトとなる拠点を設置するとともに、認定医１人当たりの業務負担を軽減し、障害の認定の質を確保するため、段階的な認定医の確保に努める。	効率化を考慮して地域別の編成とし、一方、認定グループは障害の種別に応じた認定の標準化を図るため、引き続き障害の種類別の編成にしました。 ・集約前は全国の事務センターにおいて、それぞれ少数の職員により障害年金審査業務を行っていましたが、集約により障害年金センターにおいて、多数の職員が同一の執務室で業務を行っており、障害年金に関する知識や認識の共有化を進めているところです。引き続き、障害年金に関する審査の標準化及びそのための人材の育成に取り組みました。 ・障害認定医については、平成 29 年４月において 283 人でしたが、平成 29 年度末時点では 300 人となりました。	
④年金不正受給対策や債権管理対策の強化 ア　年金給付業務に対するお客様の信頼を確保するため、以下のような取扱いにより、年金不正受給対策を強化する。 ・年金受給者の生存確認については、従前より、お客様一人ひとりから住民票コードを提出いただく負担を軽減する観点から機構において基礎年金番号に対応する住民票コードを収録し、当該住民票コードを活用して住民基本台帳ネットワークシステムに照会する取扱いをしてきた。平成 28 年 11 月以降、機構が個人番号（マイナンバー）（以下「マイナンバー」という。）の利用が開始できるようになったことに伴い、機構は基礎年金番号に対応する住民票コードの情報を J-LIS（地方公共団体情報システム機構）に提供し、当該住民票コードに対応するマイナンバーの提供を受けることにより、基礎年金番号に対応するマイナンバーの収録を行った。 ・平成 29 年１月より、窓口業務でマイ	・平成 29 年１月より、現況届について、住民票コード欄をマイナンバー欄に変更した上で、現況届に住民票の添付又はマイナンバーの記入を求めてきました。 また、平成 29 年４月より、年金請求書に記載する住民票コード欄をマイナンバー欄に変更しました。その上で、年金請求書の受付時において、年金請求書にマイナンバーが記入されないときも、住民票住所を確認する取扱いを徹底し、住民票住所によりマイナンバーを収録する取組を実施しています。 これにより、現況届によらずに住基ネットで生存を確認することを可能とし、過払いの防止を図りました。 住民票の添付がなく、かつ、マイナンバーが未記入の現況届を提出した年金受給者のうち、書類提出の勧奨を実施してもなお、住民票の添付又はマイナンバーを記入した個人番号等登録届の提出がない者について、平成 29 年 10 月から訪問調査等を実施しています。 ・遺族年金の受給権の消滅に係る事務の取組強化として、平成 30 年３月より、地方公共団体情報システム機構から提供を受けた氏名変更情報に基づき、受給権者原簿の氏名を変更するとともに、遺族年金受給権者に対して「遺族年金失権届」又は「遺族年金受給権者氏名変更理由届」の提出勧奨を行うこととしました。	④現況届及び年金請求書への住民票添付又はマイナンバー記入によりマイナンバーの収録を進め、マイナンバーに基づいて住基ネットで生存確認を行うことで、不正受給の防止を図りました。 ・氏名変更があった遺族年金受給権者に対して届出勧奨を行うとともに、未提出の場合は戸籍抄本等を公用請求して失権事由該当の有無を確認し、最終的に職権で失権処理を行う取扱いとし、不正受給の防止を図りました。

ナンバーを利用出来るようになり、順次、現況届及び年金請求書について、住民票コード欄をマイナンバー欄に変更（受給者が現況届にマイナンバーを記入していない場合は住民票等の添付を求める）し、マイナンバーによる住民基本台帳ネットワークシステムでの生存確認をすることとしている。 イ　年金返納金債権については、一括管理することとし、適切な進行管理を行い、債権管理の強化を図る。	・平成 29 年７月より、年金返納金債権のすべてを本部で一括管理し、債権の発生年度や金額等優先順位の高い債権を選定するなど、きめ細かな収納対策を行いました。また、平成 29 年度返納金収納対策に係る行動計画を策定し、債権保全に向けて専任チームによる定期的な納付督励等の取組を強化しました。その結果、債権数 631 件、債権額 142,512 千円を回収しました。	

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **４.年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応** 年金記録の正確な管理と年金記録の確認等のため、以下の取組を行う。 **（１）年金記録の確認等の対応** ①お客様からの年金記録に関する申出への対応 ねんきん定期便及び「ねんきんネット」での加入状況の確認や年金請求時等を契機としたお客様からの年金記録に関する申出等に対して、年金事務所等で個別に保有していた記録確認の参考となる資料を全ての拠点で職員が閲覧できるよう整理して必要な調査などの対応を適切に行うほか、引き続き以下の取組を行うなど、あらゆる機会を通じて年金記録問題の解決に向けた取組を継続して行っていく。 ・年金請求の手続に来られるお客様に対して、相談の際に年金加入記録に「もれや誤り」がないかどうか必ず確認するとともに、空白期間があるお客様については、自身の記録をもう一度確認するよう促す。 ・電話等で年金記録に関する問い合わせがあった際には、一般的な説明だけでなく、年金事務所への来所を促すほか、自宅でインターネットを利用できる方には「ねんきんネット」の利用を案内する。 ・未統合記録の解明等のため、ねんきん定期便や年金振込通知書、年金請求書（タ	**＜実績＞** **４．年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応** **（１）年金記録の確認等の対応** ○平成 29 年度も引き続き、未統合記録の解明を図るため以下の取組を行ったほか、受給資格期間短縮に伴う年金請求書を送付する際、年金記録の確認を呼びかけるチラシを同封し記録確認の呼びかけを行い、また、年金事務所において記録の確認を徹底した結果、未統合記録は、1,951 万件（平成 29 年３月）から 1,903 万件（平成 30 年３月）に減少しました。 【別表８：未統合記録（5,095 万件）の解明状況】 ・ねんきん定期便、年金額改定通知（年金振込通知）書、年金請求書（ターンアラウンド方式）を利用し「もれや誤り」が無いかどうか記録確認の呼びかけを行いました。 ・お客様との相談の際には、年金記録の確認に関する申出があった場合はもちろん、年金記録に空白期間があった場合も記録確認手順に基づき記録の確認を行いました。 ・コールセンターでは、年金記録の相談があった際は必要に応じ年金事務所への来所を促すとともに、インターネット環境が整っている方には「ねんきんネット」を案内しました。 ・年金請求書（ターンアラウンド方式）を送付する際、年金記録の確認を呼びかけるチラシを同封しました。	①受給資格期間の短縮に合わせた記録確認の取組により、基礎年金番号に統合された記録の件数が大幅に増加しました。（平成 27 年度約 39 万件、平成 28 年度約 31 万件、平成 29 年度約 51 万件） ○平成 29 年度計画のとおり、ねんきん定期便及びねんきんネットでの加入状況の確認や年金請求を契機としたお客様からの年金記録に関する申出に対して、年金記録の確認手順に基づき必要な調査を適切に行いました。 また、未統合記録の解明のため、さまざまな機会に記録確認の呼びかけの取組を行いました。

ーンアラウンド方式）に、特に転職が多い方や姓が変わったことがある方などへの注意のお願いなどを記載して、年金記録の「もれや誤り」が気になる方への確認の呼びかけを行う。 ・年金請求書（ターンアラウンド方式）に、本人の記録確認に併せてご家族（亡くなられた方も含む）の記録確認を促す文章を記載し、確認を呼びかける。		
②未統合記録の解明に向けた対応 ア　記録確認の取組のフォローアップ 　過去に年金事務所に記録の相談に来られたが、その時には発見できなかった方の年金記録の再調査（サンプル調査）の結果を踏まえ、効果的な方法を選択して再確認を行う。	（記録確認の取組のフォローアップ） ○過去に年金事務所に記録の相談に来られたが、その時には発見できなかった方の年金記録のサンプル調査結果を踏まえて、再調査を行いました。平成 29 年度は主に「年金記録照会申出書」の再調査を行い、平成 30 年末までに「ねんきん特別便」を含めすべての調査を完了見込みです。	②平成 29 年度計画のとおり、過去に年金事務所に記録の相談に来られたがその時に発見できなかった方の年金記録の再調査を行いました。
イ　受給資格期間の短縮に伴う未統合記録の確認の呼びかけ 　受給資格期間の短縮の制度周知と併せて未統合記録の確認の呼びかけを行う。	○受給資格期間短縮に伴う年金請求書（ターンアラウンド方式）を送付する際、年金記録の確認を呼びかけるチラシを同封しました。 　また、受給資格期間が 10 年を満たない方に送付した「お知らせハガキ」に、「ねんきん特別便」（名寄せ便）等の未回答の方には、記録を確認していただくよう促す旨を記載し、呼びかけを行いました。	○年金受給資格期間短縮に伴い、年金請求書（ターンアラウンド方式）が送付される方に対し、年金記録の確認を呼びかけるチラシを同封し、未統合記録の確認の呼びかけを行いました。
ウ 記録確認に必要な情報の整理 　記録確認事務に係る職員の知識（ノウハウ）等について必要な情報の整理を行い、機構ＬＡＮの専用領域に掲載するなど情報の共有を進めるとともに、年金事務所等で個別に保有していた記録確認に参考となる資料を全ての拠点で職員が閲覧できるよう整理し、記録確認依頼に対して適切な相談対応を行う。	○事務センターで保有していた記録確認の参考となる資料について、全ての拠点で職員が閲覧できるよう整理を進めました。	
エ　ねんきん定期便による呼びかけ 　「ねんきん特別便（名寄せ特別便）」等に未回答の方に対して、年金事務所に	○「ねんきん特別便」（名寄せ便）等の未回答の方に対して、年金事務所において記録を確認していただくよう促す旨を「ねんきん定期便」に記載し、呼びかけを行いました。	○平成 29 年度計画のとおり「ねんきん特別便（名寄せ特別便）」等に未回答の方に対し

おいて記録を確認していただくよう促す旨を「ねんきん定期便」に記載する。	また、年金受給資格期間短縮に伴い、年金記録の再確認のお願いをするためのお知らせチラシを59歳の節目年齢便（封書）に同封し呼びかけを行いました。	て、年金事務所において記録確認をしていただくよう促す旨を「ねんきん定期便」に個別に記載し送付しました。
③年金記録の確認等に関する事務処理体制等の整備　＜業務改善計画関連＞ ・見直した記録確認の手順書を年金事務所及び事務センターに周知徹底し、お客様からの個別の年金記録の確認依頼に対して適切な相談対応を行う。 また、更なる事務の標準化を行うため、マニュアルの整備に着手する。	（年金記録の確認等に関する事務処理体制等の整備） ○年金記録の確認業務は、記録の確認手順等、確認すべき要領等が複数に分かれていることから、これらをまとめることにより、一層の事務処理の標準化と業務品質向上の推進が図られるため業務処理要領（マニュアル）を作成しました。	③事前に拠点からの意見を集約したうえ、業務処理要領（マニュアル）を作成し、更なる記録確認事務の標準化を進めました。
・年金記録の訂正に伴う再裁定や時効特例給付を処理するための体制を引き続き確保する。	○年金記録の訂正に伴う再裁定及び時効特例給付の処理については、いずれも３か月以内に処理を行うことができました。引き続き年金制度の基礎知識から処理の難易度に応じた業務研修を実施し、事務に精通した職員の育成に努めていくこととしています。	○安定した事務処理を行うため研修を実施し職員の育成に努めました。

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **４．年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応** **（２）再発防止及び年金記録の正確な管理の実施** 記録問題の再発防止等のため、以下の取組を行う。 ①情報提供とお客様による確認 加入者に対してねんきん定期便を送付し、年金記録の確認を促進する。 また、年金額改定通知（年金振込通知）書やねんきん定期便等の個人向け文書に「ねんきんネット」の案内を掲載して、「ねんきんネット」の利用を促進する。	**＜実績＞** **４．年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応** **（２）再発防止及び年金記録の正確な管理の実施** **※取組状況は、「4. 年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止のための対応（1）年金記録の確認等の対応」に記載**	①ねんきん定期便や年金額改定通知（年金振込通知）書をスケジュールどおり送付するとともに、ねんきんネットの利用促進を図りました。
②基礎年金番号の適正な付番等 基礎年金番号の重複付番の発生の防止と既に発生している重複付番の整理を進める。 ア　重複付番の新規発生の防止 ・新たに基礎年金番号の付番を行う場合には、住民票上の住所を申請してもらい、本人の住民票コードの特定及び付番した基礎年金番号との紐付けを行う取組等（※）により、今後、同一人に対して基礎年金番号を付番（重複付番）することを防止する。 ※住民票コードは厳格に一対一で本人を特定できるため、基礎年金番号での記録管理に加え住民票コードを活用した管理をすることにより、届書の本	（基礎年金番号の適正な付番等） ○資格取得を契機に新たに基礎年金番号の付番を行う場合には、住民票上の住所の申出をしていただくことで本人のマイナンバーを特定し、付番した基礎年金番号との紐付けを行う取組等により、今後、同一人に対して基礎年金番号を重複して付番することを防止しています。 ※マイナンバーを持たない者（海外居住者、短期在留外国人）を除き、マイナンバーが特定できない場合は資格取得届を返戻しています。 （平成 29 年９月以降、すべての被保険者の資格取得届提出時に実施） ○既に付番されている基礎年金番号について、氏名、性別、生年月日及び住所の４項目又は氏名、性別及び生年月日の３項目が一致する基礎年金番号があるかどうか突合調査を行い、必要に応じご本人に確認することによって、重複付番が判明した場合はその解消を図りました。	②マイナンバーを特定することにより同一人に複数の基礎年金番号が払い出されることを防止しました。 また、同一人に複数の基礎年金番号が払い出されていることが判明した場合もその解消を進めることができました。

人確認や既に住民票コードと紐付いた基礎年金番号がないか確認することができる。 ・資格取得届に基礎年金番号が未記載のもので、氏名、性別及び生年月日の３項目が一致する基礎年金番号が既にある場合は、届出住所と住民票上の住所を確認した上で、他と区分する基礎年金番号（仮基礎年金番号）を付番し、住民票コードと紐付けを行い、既に取得済の基礎年金番号の有無について照会票を複数回送付するなどにより、重複付番の発生を防止する。 イ　既に発生している重複付番の解消 ・氏名、性別、生年月日及び住所等の４項目が一致するものを定期的に抽出し重複付番の解消を図る。 ・氏名、性別及び生年月日の３項目が一致するものはお客様に照会票を送付し、当該回答に基づき、お客様の基礎年金番号かどうか確認を行い、重複付番の解消を図る。 ③厚生年金基金等への情報提供 厚生年金基金（以下「基金」という。）の記録と国の記録の不一致を防止するため、国の保有する基金加入員の記録に係る情報を、定期的に基金に提供する。また、企業年金連合会（以下「連合会」という。）の基金の中途脱退者及び解散基金元加入者の記録と国の記録の適切な記録整備を図るため、基金加入員の記録に関する情報の連合会への提供等を行う。	（厚生年金基金への情報提供） 〇事業主から機構に提供された届出書等の処理により、平成 29 年１月から同年 12 月までに変更された標準報酬月額等の被保険者記録の変動情報について、６か月毎の２回に分け、平成 29 年７月に 11 基金に、平成 30 年１月に８基金に情報提供しました。また、企業年金連合会に対し、厚生年金基金の加入記録を有する被保険者記録を平成 30 年１月に情報提供しました。	③平成 29 年度計画のとおり、基金加入員の記録に係る情報を定期的に基金に提供しました。また、企業年金連合会に対し、基金加入員の記録を提供しました。

<table>
<tr><th>平成２９年度計画</th><th>平成２９年度計画に対する取組状況</th><th>自己評価</th></tr>
<tr>
<td>
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項
５．事務処理の正確性の確保
事務処理誤りの発生は、年金権の侵害につながるおそれがあるため、事務処理の正確性の確保は重要であり、事務処理誤りの未然防止及び再発防止の観点から、以下の取組を行う。
①正確な事務処理の徹底　＜業務改善計画関連＞
平成 29 年４月から運用を開始する統一業務マニュアルに基づく事務処理の徹底を図り、事務処理誤りの発生を防止するため、以下の取組を実施する。
・職員一人ひとりが事務処理誤りの発生防止を意識して業務に取り組めるよう、全職員を対象とした「事務処理誤り再発防止取組チェック」を毎月実施する。
・上記と併せて、事務処理誤りの発生を、自らの業務の中に常に潜む問題（リスク）として捉えさせるため、直近に発生した事象の中から事務処理誤りの発生原因・ポイント・対策について取りまとめ、「リスク対策通信」として全拠点へ周知する。
・新規に採用となった職員に対して、採用時研修等の際に事務処理誤り防止に関する研修をあわせて実施する。
・事務処理誤り報告の原因分析により、年金事務所、事務センターの業務に応じて事務処理手順の改善が必要であると判明したものについて、改善を行う。
</td>
<td>
＜実績＞
５．事務処理の正確性の確保
【事務処理誤りの発生状況】
〇事務処理誤りの発生は、年金権の侵害につながるおそれがあるため、事務処理の正確性の確保が重要であり、事務処理誤りの未然防止及び再発防止を組織一丸となって取組を進めた結果、全体的に事務処理誤りの発生件数は減少しました。
〔事務処理誤りの発生状況〕
（平成 28 年度:平成 29 年 3 月末までの累計）
<table>
<tr><td>発生年度
（判明年月）</td><td>平成 25 年度
（H25.4～H29.3）</td><td>平成 26 年度
（H26.4～H293）</td><td>平成 27 年度
（H27.4～H29.3）</td><td>平成 28 年度
（H28.4～H29.3）</td><td>平成 29 年度</td></tr>
<tr><td>件数</td><td>2,197</td><td>1,608</td><td>1,513</td><td>1,103</td><td>―</td></tr>
</table>
（平成 29 年度:平成 30 年 3 月末までの累計）
<table>
<tr><td>発生年度
（判明年月）</td><td>平成 25 年度
（H25.4～H30.3）</td><td>平成 26 年度
（H26.4～H30.3）</td><td>平成 27 年度
（H27.4～H30.3）</td><td>平成 28 年度
（H28.4～H30.3）</td><td>平成 29 年度
（H29.4～H30.3）</td></tr>
<tr><td>件数</td><td>2,212</td><td>1,653</td><td>1,558</td><td>1,299</td><td>1,015</td></tr>
</table>
※今後事象が判明することで件数が変動することがあります。
</td>
<td>
①「事務処理誤り再発防止取組チェック」「リスク対策通信」により、業務マニュアルの内容及び直近で発生している事務処理誤りの発生原因・再発防止策について全職員へ周知・徹底させる取組を実施しました。
事務処理誤りの発生件数は、平成 27 年度 1,558 件、平成 28 年度 1,299 件、平成 29 年度 1,015 件（平成 30 年３月末時点）と年々減少しており、前年同期の発生件数との比較においても平成29年３月末時点での平成 28 年度の発生件数 1,103 件に対し、平成 29 年度は 1,015 件であるなど減少しています。事務処理誤りの防止に向けた各種施策の効果が現れてきたものと考えます。
</td>
</tr>
</table>

○「振替加算の総点検」について
配偶者の加給年金が終了している一方で振替加算が加算されていない夫婦の事例を総点検し平成29年９月に公表しました。
公表対象者105,963人について、次のとおり支払いをするとともにお詫び状を送付しました。

・平成30年３月15日までの支払状況

11月までに支払	101,685人（572.0億円）
12月に支払	1,941人（ 25.0億円）
1月に支払処理※	847人（ 1.2億円）
2月に支払処理※	27人 （ 0.3億円）
3月に支払処理※	86人 （ 0.7億円）
合計	104,586人（599.2億円）

※他年金選択（受給）により追加支払いがない方への対応件数を含む。

○「年金給付に係る事務処理誤り等の総点検」について
振替加算の総点検を受け、「年金給付適正化プロジェクトチーム」を設置し、厚生労働省年金局に設置された「年金給付適正化支援プロジェクトチーム」と連携しながら、３つのアプローチ（事務処理誤り、お客様の声、リスト）から点検を実施し、その結果について、平成29年12月に公表しました。

・事務処理誤りの総点検
機構設立（平成22年１月）以降、平成29年３月までの間に公表してきた年金給付に影響する事務処理誤り10,902件のうち、給付額に影響しないものを除いたものの全件（9,697 件）について、類似の事務処理誤りを事象毎にまとめて分類し、10件以上になった33事象に関して原因・対処方法を検討しました。

ア　システムの改修または法令改正により、今後、新規に対象者は発生しないが、過去の誤りについて対象者を特定し対応する事象　（15 事象　パターン１）

イ　過去の誤りの発生について事後的にシステムで抽出が可能であり、定期的な点検により再発防止を図る事象　（９事象　パターン２）

・公表対象者のうち98.7%に既に支払いを完了しました。

・支払いが完了していない1,377人は年金の選択関係の確認が必要な方、すでにお亡くなりになられているため振込先を確認する必要がある方等であり、現在、確認を進めています。

・振替加算の支給漏れの発生は、共済年金との連携不足等に起因していますが、情報連携システムを活用して、このような事象を再発させない仕組みを構築しました。

・公表した33事象のうち、新規に事務処理誤りが発生しない15事象を除いた18事象について、29年度中に全職員に研修を実施しました。

・パターン１及びパターン２については、平成30年度中に該当のお客様に個別に通知することとしています。

・パターン２については、事務処理誤りの定期的な点検・分析の実施、事務処理ルールを徹底することにより再発防止を図るとともに、新たなシス

	ウ　お客様の情報を正確に入手することが必要であり、システム的な対応が困難であるため、事務処理のルールを徹底することにより、再発防止を図る事象　（９事象　パターン３） 上記について、再発防止の対応を強化する等により、新規発生を防止するとともに、システムで同様の事象の対象者が特定できるもの（パターン１及びパターン２）について、平成 30 年度中に該当のお客様に個別にご連絡を行うよう対象者の特定を進めています。 ・お客様の声の総点検 お客様対応業務システムにて管理している平成 26 年度以降の年金給付に関するお客様の声全件（6,068 件）を点検しました。 「お客様の声」に寄せられたご意見等の中には、事務処理誤り又はその疑いに関するものも 141 件あったため、機構内における「お客様の声」の分析体制の強化として、サービス・業務改善委員会に「業務適正化部会」を設置し、事務処理誤り疑いの早期発見と再発防止の観点からも分析を行い、毎月の分析結果を同委員会へ報告する体制を確立しました。 ・リストの総点検 システム的に処理できない場合や確認が必要な場合に年金給付システムから出力されるリストの全種類（1,065 種類）を点検し、次の取組に着手しました。 ア　リスト総量の削減・効率化 イ　リストの処理状況をチェックする仕組み・体制を確立 ウ　リスト処理に関するマニュアルの整備 エ　共済組合とのシステム連携の強化	テムの開発を進めています。 ・パターン３については、ルールの徹底を図り再発防止を図りました。 ・「業務適正化部会」を設置し、事務処理誤り疑いの早期発見と再発防止の観点から分析を開始しました。 ・出力条件を見直すシステム改修を行い、平成 30 年４月より、リストの出力件数を一部削減しました。 ・平成 30 年３月に届出を契機とするリスト（602 種類）のマニュアルを完成しました。残りの 463 種類のマニュアルについても平成 30 年中に作成することとしています。
②事務処理遅延、書類の紛失、誤送付・誤送信・誤交付（以下「重点三事案」という。）の根絶 　お客様に重大な影響を与え、機構の信頼を著しく損ねる重点三事案については、根絶に向けて最優先で対応を行うため、下記	**【重点三事案の発生状況】** ○平成 30 年３月末時点における「事務処理遅延」「書類紛失」について発生件数は減少しました。「誤送付・誤交付・誤送信」については減少していないため、委託業者の指導を含め、取組を徹底していきます。	②重点三事案（「事務処理遅延」、「書類紛失」、「誤送付・誤交付・誤送信」）のうち「事務処理遅延」「書類紛失」については、各種取組等進捗管理を徹底した結果、発生が減少した

の取組を実施する。

ア　事務処理遅延、書類の紛失対策

・６色 BOX による書類管理の徹底、受付進捗管理システム及び未完結リストを活用した書類の状況確認や指導、書類の廃棄方法の徹底等の取組を引き続き行う。

・受付進捗管理システムの運用状況及び管理職員による未処理届書の定期的な確認状況については、機構本部による内部監査等により確認を行う。

イ　誤送付対策

・送付物の封入・封緘時には、封入者・封緘者がダブルチェックを行い押印するとともに、封緘者は封緘作業用チェックリストにより、送付物の確認を徹底する。

ウ　共通する対策

・重点三事案を複数回発生させた拠点に対し個別に指導・研修を行い、再発防止策の策定、当該取組の実施状況及び改善結果を確認する。

・全国の拠点から事務処理誤り防止に関する好取組事例を集約し、事務処理手順の改善等を行う。

・重点三事案の発生防止に向け、全国の拠点における環境整備（キレイ化）を推進する。

〔重点三事案の発生状況（平成 30 年３月末時点での各年度の発生状況）〕

発生拠点＼誤り区分	事務処理遅延	書類紛失	誤送付・誤交付・誤送信	計
平成 27 年度	**56**	**58**	**201**	**315**
機構職員	45	45	113	203
委託業者等	1	6	87	94
市区町村	10	7	1	18
平成 28 年度	**38**	**67**	**170**	**275**
機構職員	23	54	80	157
委託業者等	7	1	89	97
市区町村	8	12	1	21
平成 29 年度	**10**	**37**	**173**	**220**
機構職員	8	28	80	116
委託業者等	1	3	93	97
市区町村	1	6	0	7

※今後事象が判明することで件数が変動することがあります。
※「委託業者等」とは、外部委託業者及び委託社会保険労務士です。

○年金事務所、事務センターに対する無予告一般監査（業務検査）の結果、受付進捗管理システムへの登録遅延及び返戻・照会中届書の不適切な登録等の不備を一部の拠点において検出しましたが、不備事項については、検出があった全ての拠点において改善が完了しました。その改善状況については、平成 30 年度の監査で確認することとしています。

と考えています。
ただし、「誤送付・誤交付・誤送信」については、減少していないことから、現行ルールの見直しも含め、対策を検討していきます。
また、委託業者の事務処理誤りについては、引き続き関係部署との連携を強め管理の強化を図ります。

	【事務処理誤り発生防止の取組】 ○平成 29 年度においては、事務処理誤り発生防止の対応として以下の取組を新たに実施しました。 ア　重点取組拠点の指定と状況管理 　重点三事案の発生防止には統一業務マニュアルに沿ったルールの徹底が不可欠であり、複数回事務処理誤りを発生させた拠点においてはルール徹底が不十分な傾向が見受けられることから、そのような拠点の中から重点取組拠点を指定し、ルールの徹底を図る取組を実施しました。(17 拠点指定) イ　研修等の実施 　新入構員研修・副拠点長研修などの役職に応じた研修に講師を派遣し、事務処理誤り等の発生防止についての周知徹底を図りました。 ウ　クリアファイルを活用した書類管理の徹底（書類の紛失対策） 　年金事務所で受付した届書について、他の書類への混入防止及び受付進捗管理システムへの登録漏れ防止のために、クリアファイルを活用した書類管理の取組を実施しました。（平成 29 年８月 17 日指示発出） エ　郵便物発送等に係る委託業者の指導（誤送付対策等） 委託業者の作業場所への立入調査を実施し、実際の事務処理手順の確認を行いました。 また、封入・封緘作業の機械化対象届書の拡大により誤送付の防止を図りました。(平成 30 年３月から実施) オ　年金事務所の発送物の削減(誤送付対策) 　これまで年金事務所から送付していた「お客様から電話で再交付を依頼された通知書等」について、順次、事務センターに作成・発送業務を集約することで、専用の作業場所の確保・業務の専任化により誤送付のリスク低減を図りました。 カ　年金見込額等（ハードコピー）交付時のルールの改正（誤交付対策） 　年金事務所の窓口でお客様にハードコピーを交付する際、お客様氏名の確認の徹底及びお客様の氏名を記載した表紙を作成し添付する取組を実施しました。(平成 30 年１月 26 日指示発出)	

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **６．年金相談、情報提供等** **（１）年金相談** 年金相談体制について、相談内容に応じて適切な担当者が対応できる仕組みやレベルが高く安定的な体制を構築するため、予約率の向上を図るとともに、年金給付専門職の配置や無期転換した年金相談職員の配置などを行い、年金相談体制の抜本的見直しのため、以下のような取組を進める。 また、平成 29 年８月から受給資格期間の短縮が施行されることに伴い、年金事務所の相談件数、コールセンターのコール件数が大幅に増大するものと考えられるが、年金相談体制の配置の見直しにより、安定した体制を確保するなど、対応には万全を期すこととする。 ①年金相談窓口の体制見直し　＜業務改善計画関連＞ 年金相談体制を見直し、知識、経験を有する年金給付専門職の配置や無期転換した年金相談職員を長期的に配置することにより、安定した相談体制を構築する。	**＜実績＞** **６．年金相談、情報提供等** **（１）年金相談** ○予約率の向上を図るとともに、年金給付専門職の配置や無期転換した年金相談職員の配置などを行い、年金相談体制の抜本的見直しへ向けた取組に着手しました。 特に、受給資格期間の短縮に係るお客様の対応を原則予約相談とし、お待たせすることのないスムーズな年金相談の実施へ向けた取組を進めました。 （年金相談窓口の体制見直し） ○正規職員、年金相談職員及び社会保険労務士による安定した窓口相談体制の構築に向け人材育成を進めるとともに、161 名の年金相談職員をお客様相談室へ追加配置しました。（平成 30 年４月現在 465 名） また、年金給付専門職を 51 名追加配置し研修等を実施することにより人材育成を図りました。（平成 30 年４月現在 231 名） 今後、年金給付審査業務の移管に伴う審査体制整備と併せ、年金事務所ごとに安定した相談体制の構築を進めていきます。	①年金給付の正確性確保のため、窓口においてお客様の情報を正確に把握するとともに、窓口体制の抜本的な強化のため、正規職員、年金相談職員及び社会保険労務士による安定的な体制の構築を図りました。引き続き、平成 31 年４月へ向け、安定した相談体制の構築を進めてまいります。

②人材育成の取組　＜業務改善計画関連＞ 相談担当者の応対レベルの向上や標準化を図るため、年金相談マニュアルの充実を図るとともに、原則として各都道府県単位に配置された上席年金給付専門職が中心となり人材育成の取組を進める。	（人材育成の取組） ○上席年金給付専門職による相談担当者向けの各種研修（窓口対応スキルアップ研修、遺族・離婚分割事務研修等）や巡回による実務指導を実施するなど、人材育成の取組を実施しました。	②各都道府県代表事務所に配置されている上席年金給付専門職が各種研修（窓口対応スキルアップ研修、遺族・離婚分割事務研修等）や巡回による実務指導を実施し、年金事務所及び事務センター職員のスキルアップに貢献しました。
③予約制の活用　＜業務改善計画関連＞ 受給資格期間の短縮の年金請求に係る相談について、原則、予約制で対応するなど、予約制を積極的に活用するとともに、予約管理システムの構築や「ねんきんダイヤル」での予約受付体制の拡大を図るなど、予約率向上の取組を進める。	（予約制の活用） ○多くのお客様に予約相談をご利用いただくため、原則予約制で対応するよう拠点に周知するとともに、予約管理システムの構築を平成 29 年 10 月に完了させました。また、ねんきんダイヤルでの予約受付体制の拡大を図りました。 ○予約率向上へ向け、以下の取組を進めました。 ・年金請求書（ターンアラウンド方式）など機構からの送付物に予約相談の周知を記載。 ・ホームページに予約相談の案内を追加。 ・市区町村や関係機関に対しポスター・チラシの掲示・設置の依頼を積極的に展開。 ・公共交通機関における公告掲示や、地方テレビ放送・ラジオ放送への出演等により周知広報を実施。 ・予約相談を活用し待ち時間や相談時間の改善に繋げている年金事務所の好取組事例について、機構内報を活用しすべての年金事務所に展開。 ○予約率向上へ向けた各種取組により、全国平均予約率が平成 29 年３月末時点の 26.5%から平成 30 年３月末時点で 62.0%まで上昇し、お客様からも予約制に係る肯定的なご意見をいただいていることから、更に予約制の拡充を図ってまいります。 ○受給資格期間の短縮に係る相談でお越しになったお客様の予約率は、ピーク時の平成 29 年８月末時点で全国平均 77.0%となっており、41 拠点で予約相談の利用割合が 90%を超えています。	③予約率向上へ向けた各種取組により、平成 30 年３月末時点の全国平均予約率は 62.0%（平成 29 年３月時点の予約率は 26.5%）となりました。また、受給資格期間の短縮に伴う年金請求のピーク時には、77%のお客様に予約制をご利用いただきました。

	○年金事務所においては、「来訪相談窓口管理運営マニュアル」に基づく窓口仕分け（老齢、障害、遺族、諸変更等）を行い、相談内容によって対応職員を振り分けるなど、正確かつ効率的な年金相談の実施に取り組みました。	
④受給資格期間の短縮に係る年金相談体制の構築 受給資格期間の短縮に係る年金相談体制については、年金請求書送付対象のお客様等に対する相談体制を確保するため、次の取組を行う。 ・予約時に聞き取った相談内容に応じて職員が必要な書類等を事前準備 ・年金相談窓口において予備ブースの活用や臨時ブースの増設 ・相談対応職員の確保と確実な研修の実施	（受給資格期間の短縮に係る年金相談体制の構築） ○受給資格期間の短縮に係るお客様の対応について、原則、予約相談とすることでお客様の来所時間を分散し混雑緩和を図るとともに、必要書類等を事前準備することにより効率化を図りました。また、既存のブースや予備ブースに加え、臨時相談ブースを増設（約 200）のうえ、相談対応職員の確保を行い、混雑解消を図りました。 ○平成 29 年７月の全ての土曜日に主要 84 年金事務所を開所し、受給資格期間の短縮に係るお客様に対し、予約による年金相談の臨時対応を実施しました。	④専用ブースの増設や相談職員の確保を行い、予約制を推進した結果、大きな混乱なく対応することができました。なお、約 52.8 万人のお客様が平成 29 年 10 月から平成 30 年４月までに年金受給を開始されました。また、平成 29 年７月の全ての土曜日に 84 年金事務所を開所するなど、受給資格期間の短縮に係る年金相談の臨時対応を行いました。
⑤年金事務所での相談　＜業務改善計画関連＞ ア　年金事務所窓口での待ち時間について、通常期で 30 分、混雑期においても１時間を超えないよう以下の対策を引き続き講じる。 ・相談窓口体制の強化のため、スキルを持った正規職員、無期転換職員を中心とする体制の整備を進める。 ・年金相談の予約制の拡充によって相談窓口を原則として予約制となるよう効率的に体制の整備を進める。予約制の拡充に当たり、関係機関（市区町村等）やホームページ、機構からの送付物等を活用した年金相談の予約制の周知を図る。 ・予約制を踏まえた「来訪相談窓口管理運営マニュアル」に基づく窓口仕分け	（年金事務所での相談） ○平成 29 年度の相談件数は、受給資格期間の短縮に係る相談が増加したことに加え、扶養親族等申告書の様式変更による問い合わせが急増するなど、多くのお客様が年金事務所に来訪され、平均待ち時間 30 分以上１時間未満の年金事務所数は計 88 か所（前年度９か所）となりましたが、予約制の効果もあり、１時間以上の年金事務所は発生しませんでした。 ※取り組み状況については、Ⅰ．６（１）③に記載 ※取り組み状況については、Ⅰ．６（１）③に記載	⑤窓口職員の体制整備や予約制の拡充を進めるとともに、周知広報を積極的に行うなど、予約相談を活用し待ち時間や相談時間の改善に繋げている年金事務所の好取組事例を機構内で共有することにより、待ち時間の短縮へ向けた取組を推進しました。

（老齢、障害、遺族、諸変更等）を行い、相談の効率化を図る。 ・年金事務所の業務改善、効率化対策の先進事例について引き続き全国展開を図る。 ・特に待ち時間の長い年金事務所について、ブースの増や相談要員の確保等の個別対策を講じる。	※取り組み状況については、Ｉ．６（１）③に記載	
イ　年金事務所等における待ち時間の短縮や平日昼間に相談できない方への相談時間を確保するため、年金相談について以下の取組を引き続き実施する。 ・昼休み時間帯における年金相談の実施 ・毎週月曜日における年金相談の受付時間の延長 ・毎月第２土曜日における年金相談の実施	○年金事務所等における待ち時間の短縮や平日の昼間に相談できない方への年金相談対応として、引き続き全ての年金事務所において次の取組を実施しました。 ・昼休み時間帯における年金相談の実施 ・毎週月曜日における年金相談の受付時間の延長 ・毎月第２土曜日における年金相談の実施	○昼休み時間帯、夜間、休日における年金相談対応を引き続き実施し、お客様のニーズに応えました。
ウ　年金事務所の配置や地域ニーズを踏まえながら、市区町村の庁舎内や商工会議所等において、社会保険労務士会等と連携・協力した出張相談を実施する。また、常設の出張相談所を設置・活用し、混雑が著しい都市部や遠隔地における相談の充実を図る。	○年金事務所の配置状況や地域のニーズを考慮し、年金事務所が近隣にない地区に職員や委託社会保険労務士を派遣し、出張相談を実施しました。 平成 29 年度は 6,201 回実施し、相談件数は 74,388 件となりました。 なお、出張相談の際に予約制を取り入れる年金事務所も増加しており、引き続き効率的な出張年金相談を展開していきます。 また、４月に上田市、６月に長崎市において年金相談センターの設置を行いました。	○新たに年金相談センターを２か所設置するとともに、職員や社会保険労務士による出張相談を実施し、地域のニーズに応えました。
エ　年金事務所への、制度の仕組み等の一般的な電話相談について、「自動音声応答システム（ＩＶＲ）」によるコールセンターへの転送を実施しているが、電話がつながりにくいとのご意見が依然としてあることから、平成 29 年度においても引き続き改善を図る。	○電話が繋がりにくい年金事務所においては、その要因として年金相談以外の電話も多いことから、回線数の増設やガイダンスの見直し等を行いました。併せて、年金事務所、事務センターに入る厚生年金関係の照会についても、これまでの年金給付や国民年金関係の照会に加え、平成 30 年 1 月からは順次「ねんきん加入者ダイヤル」への転送を開始しました。	○電話が繋がりにくい年金事務所については、回線数の増設など、必要な改善を行いました。

オ　テレビ電話相談 　平成 29 年度において、遠隔地の市区町村と連携し、「テレビ電話」による年金相談の試行事業を行い、その効果の検証結果を踏まえ、本格実施の是非を検討する。	○テレビ電話を利用した年金相談については、平成 30 年１月 23 日から新潟県佐渡市の協力を得て、佐和田行政サービスセンターにテレビ電話を設置し、新宿年金事務所と回線で結んで試行実施を開始しました。 実施に当たっては、佐渡市と連携して、佐渡市長の定例記者会見、県政記者クラブを通じた周知、市報への掲載、関係行政機関や医療機関へのチラシ配布等を実施するとともに、個別周知として、佐渡市にお住いのお客様に対する年金請求書（ターンアラウンド方式）送付時にチラシを同封しました。、 これらの取り組みの結果、３月末までに 91 件（１日平均約２件）のご利用をいただきました。また、４月からお客様へのアンケートを実施しています。	○テレビ電話相談については予定どおり試行実施を開始することができました。今後、お客様アンケートの結果、佐渡市役所や新宿年金事務所職員へのヒアリング結果も踏まえ、当該事業の継続や見直しについて検討してまいります。
⑥年金相談センターでの相談 　年金相談センター（常設型出張相談所を含む。）の運営を全国社会保険労務士会連合会に委託する等、社会保険労務士等の協力を得て、効果的な業務実施を図る。また、市区町村等関係団体の協力の下、年金相談センターの周知広報などの利用促進に取り組む。	（年金相談センターでの相談） ○全国 80 か所の年金相談センター（常設型出張相談所を含む。以下同じ。）における年金相談業務を、全国社会保険労務士会連合会（以下「連合会」という。）へ委託し実施しました。委託業務の実施に当たり、年金相談センターと年金事務所、連合会と本部とで定例会を開催し情報交換を行うなど、効果的な事業実施を図りました。 また、平成 29 年４月からすべての年金相談センターにおいて予約相談を開始するとともに、予約相談の周知と併せ、都道府県社会保険労務士会と連携し市区町村等へ案内チラシを配布するなど、年金相談センターの利用促進に取り組みました。	⑥利用促進に取り組んだ結果、全国80か所の年金相談センターにおける平成29年度の相談件数は 986,162 件となり、前年度から 230,934 件増加しました。
⑦コールセンターでの相談　＜業務改善計画関連＞ ア　「ねんきんダイヤル」の応答率の向上を図るため、混雑予測、各種通知書の改善、発送の分散化、ホームページへのＱ＆Ａの掲載等により入電数の減少を図る。 イ　お客様満足度調査を実施し、応答品質の向上を図る。 ウ　予約制の拡充に当たって、「ねんきん	（コールセンターでの相談） ○「ねんきんダイヤル」の応答率の向上を図るため、ホームページに混雑予測やＱ＆Ａの掲載を行うとともに、各種通知書の改善や発送時期を見直して分散発送を行いました。 併せて、コールセンターにおいても、 ・送付物に合ったＱ＆Ａを作成し、オペレーターへの事前研修を行うことによるスキルの形成 ・繁忙期におけるオペレーターの増席対応 等を行い、応答率の向上に努めました。 ○平成 29 年度は、受給資格期間短縮に伴う年金請求書送付による予約受付（４～７月）や扶養親族等申告書送付（９月）による入電集中、振替加算	⑦コールセンターでの相談については、応答率の向上を図るため、平成 29 年度計画に基づく取り組みを行いましたが、上半期は統合通知書の送付（６月）だけでなく、受給資格期間短縮に伴う年金請求書の送付による予約受付（４～７月）や扶養親族等申告書に係る一連の対応等により入電数は 1,000 万件を超え、従来

ダイヤル」において予約受付を行い、年金事務所との連携を図る。

エ　コールセンターについては、その在り方について、業務削減会議における意見を踏まえ、契約内容等の見直しを検討し、効率化・集約化に努める。

対応、扶養親族等申告書提出後の大量の申告書返戻への照会、また源泉徴収票の作成誤りや源泉徴収税額の誤り等による入電が集中しました。
種々の照会に対応するため、可能な限り最大限のオペレーターを配置するとともに、適宜、受電エリアの見直しを行いました。また、入電内容に応じた振替加算専用ダイヤルや源泉徴収お問合せダイヤルなどの専用フリーダイヤルを設置し、職員による支援を含めた休日・夜間対応を行うなど、様々な施策を実施しましたが、入電の急激な増加・集中に対応しきれず、結果的には応答率が44.7%に留まりました。今後は、この結果を踏まえ、コールセンターの抜本的な改革に取り組むこととしています。現時点では、予約受付専用番号の設置や扶養親族等申告書等の一時的に入電が増える照会に対応するための専用ダイヤルの設置等を検討しているところですが、このような施策を行うことにより、早急な応答率回復に努めます。

【ねんきんダイヤルにおける対応状況推移】

		平成27年度	平成28年度	平成29年度
ねんきんダイヤル	総呼数	4,724,136	4,768,768	10,841,512
	応答数	3,678,906	3,890,159	4,843,761
	応答率	77.9%	81.6%	44.7%
	年間席数	204,825 席	203,631 席	215,276 席

※平成29年度の総呼数は1,000万件（事務所からの転送分を加えると1,350万件）を超え、平成28年度の２倍以上の入電がありました。一方、応答呼数は約480万件（同：約545万件）で、平成28年度より約95万件増えましたが、入電の集中により応答率は44.7%に止まりました。

○一方、「ねんきん定期便・ねんきんネット等専用ダイヤル」「ねんきん加入者ダイヤル」の応答率は85%を超えており、安定的な運用が行えました。

○コールセンターにおける応答品質向上のため、例年と同時期の平成30年１月にお客様満足度調査を行いました。
お客様満足度調査の結果は、「満足」「ほぼ満足」「普通」「やや不満」「不満」の５段階で回答いただいており、「満足」「ほぼ満足」の合計が82.2%（前

の２倍以上となりました。そのため、各種施策や職員による支援を実施しましたが、応答率は44.7%となりました。
この結果を踏まえ、今後は経費の拡大を抑えつつ、サービス向上策を検討してまいります。

○コールセンターでの応答品質の向上を図るためのお客様満足度調査を平成30年１月に実施しました。例年に比べ入電

	年度　83.1%)、一方「やや不満」「不満」の合計が4.5%（前年度　2.7%）となっており、例年と比べ、応答率が低い時期ではありましたが、概ね満足をいただいている状況です。 　今後、当該調査結果を踏まえ、それぞれのオペレーターにフィードバックを行い、応対スキルの更なる向上を図ることとしています。	が集中し応答率が低い状況での調査でしたが、概ね満足いただけた結果となりました。

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **６．年金相談、情報提供等** **（２）分かりやすい情報提供の推進** 公的年金事業に関するお客様の理解と信頼を確保するため、分かりやすく効果的な情報提供を行う。 ①ホームページの活用 障害がある方や高齢の方にも分かりやすく利用しやすいホームページとするため、安全性に十分配慮した上で、次のような改善・充実に取り組む。 ・障害がある方または障害がある方と身近に接している方などから意見をいただきながら、ホームページのバリアフリー化の観点から改善を図る。 ・お客様が必要な情報を容易に最短でアクセスできるよう、レイアウトや色彩などを工夫して、利便性の向上を図る。 ・ホームページに係る「お客さまからのご意見・ご要望」やアクセス件数の分析等により、お客様のニーズを把握し、改善・充実に努める。	**＜実績＞** **６．年金相談、情報提供等** **（２）分かりやすい情報提供の推進** ○ホームページのバリアフリー化の観点から、次のような改善・充実に取り組みました。 ・障害がある方又は障害がある方と身近に接している方から、ご意見を伺い次の改善等を行いました。 ア　ホームページトップページに「障害のある方」バナーを新設し、バナー内のページに障害のある方に必要な情報を集約しました。 イ　「障害のある方」バナー内のページに障害年金ガイドの点字ダウンロードファイルと音声ダウンロードファイルを新たに掲載しました ウ　手話・字幕付き動画（年金制度と障害年金）について、再生時間表示を追加しました。また、見やすい画像とするために、手話通訳者の服装の色や字幕文字と背景の配色を変更しました。 引き続き可能なものから順次改善していきます。 ○お客様が分かりやすく利用しやすいホームページとするために、次のような改善・充実に取り組みました。 ・トップページについて、バナーの集約など構成の変更を行いました。 ・制度改正事項（受給資格期間短縮等）や事業主向け情報等、時節に応じたテーマをトップページ「今月のご案内」にバナーとして掲載するなど、お客様に分かりやすい案内ができるよう工夫しました。 ○年金相談の予約制について、各年金事務所等のページに分かりやすいご案内（ブランディングエリアプレート）を設置しました。 ○ホームページに係る「お客様からのご意見・ご要望」では、スキャナにより作成したＰＤＦ資料の改善要望が多く、順次、見やすい電子化ＰＤＦへの更新を行いました。 ○ホームページへの総アクセス数は約 1 億 6,589 万件となり、平成 28 年度に比べ 16.7%の増となりました。また、訪問者数は延べ約 4,980 万人（同	①ホームページの活用については、平成 29 年度計画に基づき、お客様がわかりやすく利用しやすいホームページとするため、安全性に十分配慮したうえで、改善や充実に取り組みました。特に障害がある方にも、わかりやすく利用しやすいようにホームページの改善を図りました。 その結果、アクセス数と訪問者数が大幅に増加しました。

	15.0%増）となりました。	
②「ねんきんネット」サービスの提供 ア　以下のような取組などを行うことにより、前年度比 20%増のユーザＩＤ取得を数値目標として「ねんきんネット」の利用促進を図る。 ・「ねんきん定期便」にアクセスキーを記載するとともに、ユーザＩＤ取得がしやすいようにユーザＩＤ取得申込の画面へリンクする二次元コードを印刷する。 ・年金事務所に来訪されたお客様等に対して、上記と同様の二次元コードを印刷したリーフレットをお渡しすることにより、スマートフォンによるユーザＩＤ取得の増加につなげる。 ・「紙」から「電子版ねんきん定期便」（ねんきんネット上で確認）への移行を推進するため、「ねんきん定期便」にお知らせ文章を記載して、周知を進める。併せて、「ねんきんネット」利用者に対する「電子版ねんきん定期便」への切り替えや１年以上の利用がない方に「ねんきんネット」の利用を促すメール送信機能などのシステム改修を行う。 ・年金事務所主催の年金セミナーや「年金の日」賛同団体等との協働イベントなど、様々な機会を通じての「ねんきんネット」の広報や周知啓発を行う。	（「ねんきんネット」サービスの提供） ○前年度比 20%増のユーザＩＤ取得を数値目標として、以下の取組を行うことにより、「ねんきんネット」の利用促進を図りました。 この取組の結果、平成 29 年度のユーザＩＤ取得件数は約 69.4 万件（平成 28 年度は約 39.6 万件）となり、対前年度比 75.3%増となりました。 また、累計ユーザＩＤ取得件数は平成 29 年度末で約 527 万人（平成 28 年度末時点は約 457 万件）、対前年度比 15.3%増となりました。 ＜利用促進の取組＞ ・「ねんきん定期便」へのアクセスキーの記載を再開するとともに、ユーザＩＤ取得がしやすいようにユーザＩＤ取得申込の画面へリンクする二次元コードを印刷しました。また、「ねんきん定期便」（はがき）のアクセスキー利用率を高めるため、表面にアクセスキーを案内していることを記載しました。 ・「ねんきんネット」の各機能を紹介するリーフレットを年金事務所の各課室の窓口別に作成し、年金事務所に来訪されたお客様に対して、リーフレットをお渡ししました。 ・市区町村、ハローワーク等で開催する年金制度説明会や年金セミナー等において、周知用ポスターの掲示、説明、周知用リーフレットの配布、周知用動画の再生を行いました。また、本部において、インターネット広告による「ねんきんネット」利用登録の周知を行いました。 ・年金事務所の窓口装置（WM）によるアクセスキー発行を開始し、お客様に直接「ねんきんネット」のメリットを説明して取得勧奨を行いました。 また、年金事務所毎に職員数に応じたアクセスキー発行件数の数値目標を設定し、アクセスキーによる「ねんきんネット」利用の勧奨を行いました。 ＜内容の充実＞ ・年金制度改正等に対応した正確な年金記録を情報提供できるよう国民年金、一般厚生年金の期間と同様に、国共済、地共済、私学共済の年金情報を表示しました。	②「ねんきんネット」サービスの提供については、平成 29 年度計画に基づく機能改善や周知に加えて、「ねんきん定期便」のアクセスキー利用率を高める取組や年金事務所の窓口装置（WM）によるアクセスキーの発行開始等についても実施した結果、累計ユーザＩＤ取得件数は平成29年度末で、約 527 万人となりました。 しかし、数値目標（対前年度比 20%増）は年金事務所でのアクセスキー発行開始が予定より遅れたこと等により達成できませんでした。 ・国共済、地共済、私学共済の年金情報を表示するとともに、通知書の再交付機能を追

イ　年金制度改正に対応した正確な年金見込額等を情報提供できるよう、「ねんきんネット」の機能改善を図る。	・お客様の利便性向上及び業務効率化を図るため、「ねんきんネット」に利用頻度の高い5種類の通知書の再交付機能を追加しました。 ア　社会保険料（国民年金保険料）控除証明書 イ　公的年金等の源泉徴収票 ウ　年金額改定通知書 エ　年金振込通知書 オ　支給額変更通知書 （いずれも平成30年３月26日リリース）	加しました。
	・不正アクセスによる情報流出事案に伴い、情報セキュリティ対策を進めている間は、「ねんきんネット」のお知らせメール機能を停止しておりますが、メール機能の再開後はすぐにお知らせメールによる通知等の実施ができるよう準備を進めました。	・メール機能の再開後は、お知らせメールによる通知等の実施に向けて取り組んでいきます。
③「ねんきん定期便」による情報提供 「ねんきん定期便」について、年金加入期間、標準報酬月額、標準賞与額、保険料納付状況、年金見込額等、確認していただきたいポイントを分かりやすく表示し、はがきでお送りする。なお、節目年齢（35歳、45歳、59歳）の方には、封書形式で全加入期間の標準報酬月額・標準賞与額、保険料納付状況等を通知する。	（「ねんきん定期便」による情報提供） 〇「ねんきん定期便」については、全ての被保険者の方を対象に、35歳、45歳、59歳以外の方にははがき形式で直近１年間の年金記録に関する情報提供を、35歳、45歳、59歳の方には封書形式で全期間の年金記録に関する情報提供を行い、年金記録の確認の呼びかけを行いました。 （平成29年４月から平成30年３月末までに、約6,362万人に送付）	③「ねんきん定期便」による情報提供については、平成29年度計画のとおり実施し、年金記録の確認の呼びかけを行いました。
④年金関係の各種情報提供 「ねんきん定期便」に「お客様へのお知らせ」欄を設け、未解明記録の解明に向けた呼びかけ等お客様に応じたお知らせや勧奨等を行う。 年金額改定通知（振込通知）書等の個人向け文書送付の機会を活用し、お客様に応じた、また、時節を捉えた必要な年金関係の各種情報を提供できるよう、限られた紙面の中で検討を行う。	（各種機会をとらえた情報提供） 〇各種機会をとらえて年金に関する以下のお知らせを行い周知しました。 ＜「ねんきん定期便」を活用したお知らせ＞ 「ねんきん定期便」の「お客様へのお知らせ欄」に以下の事項を表示し勧奨を行いました。 ・国民年金における３号不整合期間の勧奨 ・未統合記録の解明に向けた対応として、「ねんきん特別便（名寄せ便）」、「年金記録の確認のお知らせ（黄色便）」の未回答者への勧奨 ・「ねんきんネット」の勧奨	④年金関係の各種情報提供については、平成29年度計画のとおり、お客様に応じ、機会や時節をとらえて実施しました。

	「ねんきん定期便」封書に以下のお知らせを同封しました。 ・国民年金任意加入制度のお知らせ ・老齢年金の受給資格期間短縮に係るお知らせ ・老齢年金の繰上げ制度のお知らせ ＜年金額改定通知（振込通知）書＞ ・「ねんきんネット」の利用促進 ・不振な電話・手紙等や違法な貸金業者への注意喚起 ＜年金請求書（ターンアラウンド方式）＞ ・「ねんきんネット」の利用促進 ・年金記録の再確認のお願い ・「予約相談」の利用促進	

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **６．年金相談、情報提供等** **（３）公的年金制度に対する理解の促進** 年金制度に対する理解をより深め、制度加入や保険料納付に結びつけるため、様々な機会を捉え、地域、企業、教育の場等において、制度の周知、情報提供活動を展開する「地域年金展開事業」を推進する。このため地域代表年金事務所に新設する地域調整課により、管内年金事務所に対する周知広報活動に関するきめ細かい指導を行うとともに、年金事務所等の管理職を経験した職員を活用し、各年金事務所の活動支援を図る。 また、広報については、政府広報の積極的な活用を図るとともに、機構ホームページ等を活用した情報提供活動を実施する。 ①地域活動の展開 地域、企業、教育の場等において、地域に根ざした活動（年金セミナーや公的年金制度説明会等の開催）を推進し、公的年金制度の内容やメリット、各種手続について、正しく分かりやすい情報提供を行う。 ②年金セミナーの質の向上 若年層に対する適切な年金知識の提供と理解を促進する機会である年金セミナーの講師を担う職員について、受講者と年齢の近い若手職員を講師として育成する	**＜実績＞** **６．年金相談、情報提供等** **（３）公的年金制度に対する理解の促進** ○地域年金展開事業の推進のため、新たに設置された地域代表年金事務所の地域調整課と連携し、各年金事務所の活動支援を行いました。 また、地域調整課長会議において、年金事務所からの意見・要望について共有・改善のための協議を行うとともに、当面の事業スケジュールや年金事務所の取組事項について指示連絡を実施しました。 ○ホームページを通じた年金委員向けの情報提供、地域年金事業運営調整会議の資料等について提供し、関係機関との情報共有を図りました。 （地域活動の展開） ○全国の年金事務所において、自治体や地域の教育機関（大学、高校、専門学校等）に出向き、目的や対象に応じた公的年金制度の周知活動（年金セミナーや年金制度説明会、出張相談会等）を行いました。平成 29 年度の実績は以下のとおりです。 ・年金セミナー：3,650 回（平成 28 年度：3,467 回） ・制度説明会等：2,885 回（平成 28 年度：2,785 回） （年金セミナーの質の向上） ○平成 28 年度に引き続き、特別支援学校におけるセミナー取組の共有、これまでのセミナー講師に対する研修に加え、スキルやノウハウの共有を図るため、講師によるコンペティションを開催しました。	①地域活動の展開については、平成 29 年度計画のとおり、高校や大学等の教育機関に向けた年金セミナーや事業所・被保険者向けの制度説明会等を実施し、制度の周知や手続きについての情報提供を実施しました。 ②年金セミナーの質の向上に向けて若手職員の育成のための研修、発表会を実施しました。研修テキストの見直しについては継続取組といたします。

とともに、研修テキストの見直しを行い、受講者が興味を持てる今まで以上に身近で分かりやすい講義を目指した取組を行う。		
③年金委員の活用 年金委員の活動をより活発なものとするため、研修会の開催、年金委員ホームページの改善による情報発信などを通じて年金委員のスキルアップを図り、各年金委員が適用事業所の事業主、被保険者及び地域住民に対して公的年金制度に関する情報提供を行う。 また、受給資格期間の短縮に向けて地域型年金委員による地域住民に対する周知を促進するため、従来の職域型年金委員向けの研修会の開催と併せて地域型年金委員向け研修会を定期的に開催するとともに、活動に必要な資料及び情報の提供を行う。	（年金委員の活用） ○年金委員に対して、地域部や年金事務所単位で、年金委員研修会を 1,201 回実施しました。（平成 28 年度：1,148 回）また、各地域から選出された年金委員 60 名（地域型・職域型各２名）に参集していただき、機構本部主催による全国年金委員研修会を実施しました。（平成 29 年 10 月） ○年金受給資格期間短縮の地域への広報を行うため、平成 29 年６～８月において地域型年金委員が配置されている全国 38 都道府県 63 年金事務所において、延べ 1,382 回の地域型年金委員連絡会議を開催し、研修を実施した後、地域型年金委員による市区町村、自治会・町内会等へのチラシ・ポスターの配布・掲示や年金事務所への誘導周知を実施しました。 ○年金委員活動に積極的で、特に顕著な功績が認められた年金委員に対して、厚生労働大臣表彰（平成 25 年度より創設）、日本年金機構理事長表彰、理事表彰を選定し、ねんきん月間中に各地で開催される年金委員研修会を通じて、全国で表彰式を実施しました。（平成 29 年 11 月～12 月）	③年金委員の活用については、年金委員に対する本部による研修会、各拠点による研修会を実施するとともに、新たな取組として受給資格期間短縮について地域への周知のため、地域型年金委員に協力依頼のための取組を行い、周知活動に協力いただきました。 また、活発に年金委員活動を実施している委員に対し、厚生労働大臣表彰等を実施しました。
④関係団体との連携 社会保険労務士会、年金受給者協会、教育関連団体、市区町村等と連携を密にし、年金啓発、周知に関して意見交換を行うとともに、地域年金展開事業を促進するため、「地域年金事業運営調整会議」を全都道府県において適宜開催する。	（関係団体との連携） ○地域年金展開事業を推進するために、自治体や各都道府県における関係団体（社会保険労務士会、教育委員会、受給者協会等）と連携した地域年金事業運営調整会議を、平成 29 年度は全都道府県で開催し、合計で 71 回実施しました。（平成 28 年度：73 回） ○地域年金事業運営調整会議では、委員の方からは地域年金展開事業の推進に関するご意見を頂き、機構からは年金セミナー実施に向けた協力をお願いするなど、連携を密にすることができました。	④地域年金事業運営調整会議について、平成 29 年度計画のとおり開催するとともに、各委員からのご意見ご提案に対する迅速な回答・対応を図り、課題・問題点の把握のため本部職員の参加を進めました。
⑤「ねんきん月間」と「年金の日」の実施 「ねんきん月間」及び「年金の日」については、平成 28 年度の実施結果を踏まえ	（ねんきん月間及び年金の日） ○「ねんきん月間」及び「年金の日」の実施に合わせ、全国の年金事務所において、自治体や地域の教育機関（大学、高校、専門学校等）に出向き、対象者に応じた公的年金制度の周知活動（年金セミナーや年金制度説明会、	⑤「ねんきん月間」及び「年金の日」の実施に合わせ、年金セミナーや年金制度説明会、

実施方法を検討し、年金制度の周知・啓発の活動を促進する。	出張相談会等）を行いました。平成 29 年度の主な実績は以下のとおりです。 ・大学や高校等の教育機関：1,745 回（平成 28 年度：1,126 回） ○「年金の日」の取組のうち、「わたしと年金」エッセイについては、894 人（平成 28 年度：1,341 人）からの応募があり、11 月 27 日（月）に厚生労働大臣賞、日本年金機構理事長賞、優秀賞の優秀作品について表彰（於厚生労働省）しました。また、平成 26 年度より、厚生労働省、文部科学省、全国高等学校長協会、全国都道府県教育委員会連合会の４組織から年金エッセイ事業実施に対するご理解を得て、平成 29 年度においても後援をいただきました。	出張年金相談会等実施し、公的年金制度の周知・啓発を行いました。 また、「年金の日」の取組として、年金エッセイの厚生労働大臣表彰を行いました。

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 ７．お客様サービスの向上	＜実績＞ ７．お客様サービスの向上	
①お客様へのお約束 お客様に対するサービスを向上させるための具体的な目標として策定した「お客様へのお約束１０か条」の実現に努める。また、その達成状況等については、年次報告書（アニュアルレポート）において、分かりやすく情報提供する。	（ＣＳ推進の取組） ○各年金事務所のサービスリーダーである拠点長が、事務所内のサービス実施状況を四半期に一度チェックして改善に努めました。本部職員による年金事務所への無予告による「サービス巡回指導」を 114 カ所実施し、サービス状況　の確認と必要な改善指導を実施しました。 また、アニュアルレポートに「お客様へのお約束 10 か条」の達成状況等を掲載しました。	①お客様へのお約束の実施状況を確認するためにサービスリーダーによる事務所内チェックを実施し改善に努めるとともに、本部職員による「サービス巡回指導」を実施して「お客様へのお約束 10 か条」の実現に努めました。
②ＣＳ（お客様満足）推進の取組 「サービス推進の手引き」を基本として、職員のＣＳ意識醸成に向けた研修、サービス向上のための取組を進める。	○ＣＳ（お客様満足）推進を目的とし、以下のとおり本部が研修、情報発信を行いました。 ア　ＣＳ・障害者対応研修の実施及び資料の提供 ・新入構員を対象に、CS 概念や障害をお持ちのお客様対応方法等について新入構員研修において２回実施しました。（平成 29 年４月、10 月） ・年金事務所・事務センターの副拠点長による各拠点職員向けのＣＳ職場研修のための資料提供を行いました。 イ　ＣＳ向上に向けた情報の発信 ・機構内報を活用し、毎月、全職員に対するＣＳ向上に向けた意識付けを図りました。	②新入構員向け研修の実施や機構内報を活用した情報提供により、ＣＳに対する更なる職員の意識醸成を図りました。
③お客様の声の収集 ・各年金事務所に「ご意見箱」を設置し、お客様の声の収集に努める。 ・ホームページ上に「日本年金機構へのご意見、ご要望」のコーナーを設け、お客様の声の収集に努める。	（お客様の声の収集） ○各年金事務所において、引き続きお客様が気づきやすく目に留まる場所に「ご意見箱」を設置し、記載スペースを配置するなど環境整備を行い、お客様の声の収集に努めました。 ○ホームページ上に「日本年金機構へのご意見・ご要望」のコーナーを設け、お客様の声の収集に努めました。	③お客様のご意見等を収集し、そのうち、20 件のサービス改善及び業務改善に資するご意見等について、サービス・業務改善委員会に報告し、改善を実施したことで、お客様の

・複数か所の年金事務所において「年金事務所お客様サービスモニター会議」を実施し、年金事務所をご利用いただいているお客様から直接ご意見等をお聴きし、お客様の声の収集に努める。	○全国９ヵ所の年金事務所において、年金事務所をご利用いただいているお客様から、現場主導のサービス改善を図ることを目的として、サービス改善に関するご意見・ご要望を直接お聞きしました。（平成 30 年３月）	サービス向上に寄与しました。
・現場で受け付けたお客様の声について、現場から本部に報告する仕組みを徹底し、本部で情報を集約する。 本部で集約したお客様の声のうち、制度改正に関するものは厚生労働省に情報提供するとともに、サービス改善・業務改善に関するものは、必要に応じ改善につなげる。	○お客様の声を本部で集約し、制度改正に関するものは厚生労働省に情報提供を行いました。また、サービス改善・業務改善に関するものは検討を行い、ホームページの掲載内容やお客様にお送りする文書内容を分かりやすくするなど 20 件の改善を行いました。	
「お客様対応業務システム」を活用し、お客様の声等の管理・分析を継続して実施する。 また、現場での利便性を高めるため、平成 29 年度以降の改修・開発に向けてさらに検討を行う。	○お客様対応業務システムの平成 31 年５月稼働に向け、各種相談（国民年金適用、厚生年金適用、文書相談、コールセンター）の管理ができるよう相談事跡の追加等のシステム改修を行いました。	
・年金事務所等に関する「お客様の声に基づく対応事例」及び「お客様の声に基づく改善事例」については、引き続き定期的にホームページに掲載する。	○年金事務所等に関する「お客様の声に基づく対応事例」は引き続きホームページに掲載し、情報提供しました。 また、「お客様の声に基づく改善事例」については、四半期ごとに改善を行った具体的な事例をホームページに掲載しました。	
・障害がある方または障害がある方と身近に接している方などから意見をいただきながら、ホームページ等のバリアフリー化の観点から改善を図る。	Ⅰ　６.（２）①に同じ	○障害がある方にも、利用しやすいようにホームページコンテンツの充実を図りました。
④各種調査の実施 ・お客様へのサービスに対する評価や満足度を把握するため、「お客様満足度アンケート調査」等を実施し、その結果をサ	（各種調査の実施） ○全国の年金事務所及び年金相談センターを対象に「お客様満足度アンケート」を平成 30 年３月に実施しました。 「来訪された際の全体の満足度」について、「満足」「ほぼ満足」「普通」「やや不満」「不満」の５段階で回答をいただき、「満足」「ほぼ満足」の合計が	④お客様満足度アンケートを実施し、お客様の回答結果から、一定のお客様満足度をいただいていることを確認しまし

<table>
<tr>
<td>ービス向上の取組に活用する。
・なお、覆面調査については、従来の接遇を中心とした調査内容の他に、職員の説明スキル等の調査を行い、お客様サービス向上に活用する。</td>
<td>90.0%（前年度 91.6%）とほぼ昨年の結果と同水準となる一方、「やや不満」「不満」の合計が 2.2%（前年度 1.0%）と増加したものの、９割のお客様に満足いただている結果となりました。

［お客様満足度アンケート結果］
<table>
<tr><td></td><td>満足</td><td>ほぼ満足</td><td>普通</td><td>やや不満</td><td>不満</td></tr>
<tr><td>平成 28 年度</td><td>64.9%</td><td>26.7%</td><td>7.4%</td><td>0.7%</td><td>0.3%</td></tr>
<tr><td>平成 29 年度</td><td>60.9%</td><td>29.1%</td><td>7.8%</td><td>1.4%</td><td>0.8%</td></tr>
</table>
調査方法：窓口に来訪されたお客様にアンケートを配布し、郵送にて回収
調査対象件数：96,393 件
回答件数　　：23,433 件（回答率：24.3%）

〇従来の覆面調査に代えて、サービス巡回指導により、各年金事務所の窓口状況を確認し、改善提案を実地で行うとともに、サービス・業務改善委員会に報告しました。また、関係部署と連携した改善に取り組み、サービス確認項目の見直しを実施しました。</td>
<td>た。
また、従来の覆面調査に代えて、サービス巡回指導により各拠点個別の課題の把握と改善提案を実地で行い、サービス向上を図りました。</td>
</tr>
<tr>
<td>⑤分かりやすいお客様向け文書の作成
・一般の方及び文書デザイナーが参画する「お客様向け文書モニター会議」を毎月開催するなど、より分かりやすい文書となるよう、お客様向け文書の作成・改善に努める。
・また、特にお客様にお届けする文書の目的・内容がお客様に理解していただける表現となっているか検証し改善を図るとともに、より詳細な情報をお届けするため、ホームページ等に誘導し確認できるよう検討する。</td>
<td>（分かりやすい文書の作成）
〇お客様向け文書モニター会議の開催
・平成 29 年度は、９件のお客様向け文書を審査し、より分かりやすい文書に改善しました。
・また、従来のチラシ、パンフレット等の文書に加えて、機構のアニュアルレポートやホームページを対象としてモニター会議へ付議し、審査を行いました。このため、多様な媒体に対する助言をいただける文書デザイナーに参画していただきました。
・なお扶養親族等申告書について、時間的制約から平成 30 年分について、お客様向け文書モニター会議に付議することができませんでした。（平成 31 年分については、平成30年４月19日開催の会議に付議いたしました。）

〇お客様向け文書審査チームの開催
平成 29 年度は、84 件のお客様向け文書について審査し、より分かりやすい文書に改善し、文書の見方等をホームページに掲載し、文書内容がお客</td>
<td>⑤従来の紙媒体資料に加えて、冊子全体のデザイン、ホームページ等ＩＣＴ関係についてモニター会議でご意見をいただくとともに、助言指導いただける文書デザイナーに参画いただく等会議の充実を図りました。</td>
</tr>
</table>

⑥開かれた組織運営 　機構の事業内容や業務の実施方法等について、保険料拠出者やお客様の意見を反映させ、その改善を図るため、理事長の諮問機関として運営評議会を開催するとともに、運営評議会の意見を積極的に業務運営に反映する。	様にご理解いただけるよう取り組みました。 （運営評議会） ○日本年金機構法等の規定に基づき、被保険者、事業主、年金給付の受給権者その他の関係者の意見を機構の業務運営に反映させるため、平成 29 年度は運営評議会を３回開催し、平成 30 年２月１日に機構における今後の課題についての提言が取りまとめられました。これを受けて、機構の業務運営に当該提言の内容を積極的に反映させ、機構の取り組むべき課題への対応を進めました。 【別表９：提言（運営評議会）】	⑥保険料拠出者やお客様の意見を反映し開かれた組織運営とするため、運営評議会を開催しています。平成 30 年２月１日に運営評議会の提言が取りまとめられ、これを受け、機構として取り組むべき課題への対応を進めました。

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **８．ＩＣＴ化の推進** 年金記録の正確性を確保し、お客様の利便性の向上と事務の効率化を図るため、ＩＣＴ（情報通信技術）を活用した以下の取組を推進する。 ＩＣＴを活用した年金記録の正確性の確保については、下記のほか、Ⅰ．４（２）を参照。 （１）電子（媒体）申請の推進 政府が策定した「世界最先端ＩＴ国家創造宣言工程表」に基づき、電子申請の広報・普及啓発を積極的に実施し、利用率の向上を図るとともに事務処理の効率化のため、事業主を対象にＣＳＶファイル方式による届出の促進を図る。 また、国民年金適用関係届書の電子媒体化に協力していただける市区町村の拡大を引き続き実施し、社会保障・税番号制度（マイナンバー）の利用に向け、対象届書の拡大及び処理結果一覧表の電子媒体化に向けた準備作業を実施する。 なお、これらを踏まえ、社会保険オンラインシステムの運用・開発見直しに係るシステム開発に取り組む。 （※詳細は、Ⅱ．５に記載）	**＜実績＞** **８．ＩＣＴ化の推進** （１）電子（媒体）申請の推進 ○行政手続の簡素化に向けた政府全体の取組の一環として、厚生労働省が策定した「行政手続コスト」削減のための基本計画に基づき、次の取組を実施しました。 ア　電子（媒体）申請未実施事業所のうち、被保険者数が多い事業所を重点事業所として、優先的に電子（媒体）申請の利用促進を勧奨 （利用勧奨結果） ・訪問、電話、文書等の勧奨件数は 49,271 件。このうち被保険者 1,000 名以上の大規模事業所に勧奨（2,773 件）を行い、133 事業所が電子申請の利用を開始しました。 イ　電子（媒体）申請の利用促進に必要な知識を習得するため、各拠点の電子申請の推進責任者・担当者に対してテレビ会議による研修 ウ　各都道府県の社会保険労務士会に対する電子（媒体）申請の利用促進の働きかけ エ　インターネット広告、ツイッターによる情報発信 （国民年金適用関係届の電子媒体化） ○国民年金適用関係届書の電子媒体化については、年金局からの協力依頼通知のほか、機構からも協力依頼を行った結果、1,741 市区町村中 955 市区町村が電子媒体を利用開始しています。（平成 29 年度は 214 市区町村増）	○電子（媒体）申請の推進について、平成 29 年度計画に基づき利用勧奨を実施し届出の促進を図りました。

	※取り組み状況及び自己評価については、Ⅰ．６（２）②に記載	
（２）「ねんきんネット」を活用した年金記録の正確性確保・お客様の利便の向上・業務の効率化の取組 ・個々の国民年金加入者等に対して、国民年金保険料の納付及び免除等の案内を「ねんきんネット」のお知らせ機能を活用して通知等をすることで、お客様の利便性の向上を図る。 ・パソコンをお持ちでない方向けに、市区町村でも「ねんきんネット」による年金記録の交付業務を行っており、「ねんきんネット」導入市区町村数の拡大を推進する。 ・「ねんきんネット」の機能拡充として、平成 30 年度より、各種通知書等の再交付・再発行手続の機能や事業所用の情報閲覧機能を追加するため、必要な準備に取り組む。 （※詳細は、Ⅰ．６（２）②に記載）	（２）「ねんきんネット」を活用した年金記録の正確性確保・お客様の利便の向上・業務の効率化の取組 ○市区町村「ねんきんネット」については、情報セキュリティの観点から「可搬型窓口装置」に移行する方向で検討することとしたため、市区町村「ねんきんネット」の新規導入は方針を変更して平成 29 年 10 月以降停止しています。 ※取り組み状況及び自己評価については、Ⅰ．６（２）②に記載	○市区町村「ねんきんネット」については、「可搬型窓口装置」に移行する方向で、市区町村との調整等、引き続き検討を進めています。 ○機能追加に向けて必要な準備を滞りなく行い、予定どおり稼働しました。
（３）社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）の活用 今後、情報提供ネットワークシステムを活用した情報連携の開始、情報提供等記録開示システム（マイナポータル）を通じたお客様への年金に関する情報の提供等に向けて、システム開発や事務処理方法について着実に準備を進める。 （※詳細は、Ⅰ．９（２）に記載）	（３）社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）の活用 ※取り組み状況及び自己評価については、Ⅰ．９（２）に記載	

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅰ 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項 **９．年金制度改正等への対応** **（１）年金制度改正への対応** 平成 29 年度以降に施行が予定されている年金機能強化法（受給資格期間の短縮）及び持続可能性向上法（短時間労働者への任意適用拡大（500 人以下の企業等）、国年保険料産前産後免除）について、以下の対応を行う。 ①機構のオペレーションの確立 ・年金制度改正に対応するため、効率的かつ正確な事務処理方法・システムを構築する。 ・事前に年金事務所等に対し事務処理の概要及び各種マニュアルを提供し、意見照会を行った上、事務説明会を開催する。	**＜実績＞** **９．年金制度改正等への対応** **（１）年金制度改正への対応** ○年金機能強化法及び持続可能性向上法の施行に伴う事務処理を円滑かつ着実に実施するため、事務処理要領（マニュアル）等を作成し、年金事務所等の担当者に対して事務説明会を開催しました。	
②制度改正の周知 厚生労働省と連携し、制度改正の趣旨、内容、手続等についてお客様・事業主への広報を実施する。 〔年金機能強化法（受給資格期間の短縮）（平成 29 年８月施行）〕 ア　対象者等への通知 （ア）保険料納付済期間等を合わせた期間が 10 年～25 年未満の方に平成 29 年２月末～７月にかけて年金請求書（ターンアラウンド方式）を送付する。	（年金機能強化法（受給資格期間の短縮）（平成 29 年８月施行）） ○平成 29 年２月末から７月上旬までにかけて、保険料納付済等期間が 10 年以上 25 年未満の方に対し、年金請求書の入った封筒（約 67.6 万人）を送付し、年金請求書を年金事務所又は市区町村に提出していただくため、以下の取組を実施しました。 ・年金請求書の提出勧奨 ア　月曜日の延長時間や第２土曜日の開所時間における予約制の完全実施（平成 29 年５月１日から実施済） イ　市区町村、生活保護実施機関等への協力依頼（平成 29 年６月５日から実施済） ウ　年金請求書が未提出の方への文書・電話勧奨（平成 29 年６月 19 日～	○受給資格期間の短縮については、年金事務所の相談窓口の体制強化や関係機関等への働きかけなど、広範な施策を行った結果、年金請求書入り封筒を送付した受給資格期間 10 年以上 25 年未満の方（障害・遺族年金を受給している方を除く）のうち、約８割の方が新たに年金の受給に結びつきました。

（イ）保険料納付済期間等を合わせた期間が 10 年未満の方に、次の期間の確認等により年金の受給権が発生する可能性がある旨のお知らせを送付する。 ・合算対象期間（カラ期間）及び未統合記録の確認 ・後納制度及び任意加入制度への加入 イ　迅速な事務処理を推進するための体制の構築 年金請求書の審査・入力業務等について、10 ヵ所の事務センターに業務を集約し、効率的に事務処理を実施する。 （※詳細は、Ⅲ．１（２）に記載） ウ　予約制を活用したきめ細やかな相談 年金請求書を送付する方には、予約相談によりスムーズな相談を行う。 （※詳細は、Ⅰ．６（１）に記載） エ　年金相談体制の充実 臨時の相談ブースを増設するとともに、相談対応職員を確保する。 （※詳細は、Ⅰ．６（１）に記載） オ　周知 ホームページ、年金事務所・市区町村窓口へのチラシの設置、市区町村の国民年金担当者に向けた情報誌「かけはし」を活用した周知を行う。	８月 31 日） エ　年金請求書の未提出情報の市区町村への提供（平成 29 年７月 27 日、平成 30 年２月 16 日） オ　毎週土曜日の休日相談の実施（平成 29 年７月） ・予約率の向上 ア　年金請求書送付用封筒の「予約制」の案内の見直し（平成 29 年５月 15 日送付分から実施済） イ　ホームページの「バナー」の見直し（平成 29 年５月 15 日から実施済） ・関係機関等への協力要請 ア　民生委員、社会福祉協議会への協力要請（請求手続の案内等） イ　介護保険施設入所者に対する施設職員等による必要な支援 ウ　生活保護受給者に対する福祉事務所等による必要な支援 ○年金請求書（受給資格期間 10 年以上 25 年未満）の請求手続状況は以下のとおりです。 ア　平成 30 年３月末までに年金事務所等で受け付けた請求書の総数　約 56.2 万人 約 56.2 万人の内訳は以下のとおり。 （ⅰ）請求書入り封筒を送付した方（（ⅱ）を除く。）　約 42.2 万人 （ⅱ）請求書入り封筒を送付した方のうち、既に障害・遺族を要件とした年金を受給している方　約 3.2 万人 （ⅲ）請求書入り封筒の送付対象外であった方（保険料納付済等期間が 10 年未満の方でカラ期間を足すと 10 年以上となった方等）　約 10.8 万人 イ　上記の約 56.2 万人の他に、請求書入り封筒を送付した方のうち、年金事務所等の窓口で請求手続をした結果、カラ期間等が確認されたため、受給資格期間が 25 年以上となった方　約 5.7 万人 ⇒　上記ア（ⅰ）にイを加えると約 47.9 万人となり、請求書入り封筒を送付した受給資格期間が 10 年以上 25 年未満の方のうち、障害・遺族を要件とした年金を受けていない方の数、約 59.8 万人に対して、約 80.1%。 ウ　平成 29 年 10 月から平成 30 年４月までに初回の支払いがされた方（受給資格期間 10 年以上 25 年未満）　約 52.8 万人	○平成 29 年２月末から７月上旬までにかけて、保険料納付済等期間が 10 年以上 25 年未満の方に対し、年金請求書の入った封筒（約 67.6 万人）を送付するとともに、お客様の相談等の増加に対応するため、人員体制の確保（約 800 名）や、既存のブースや予備ブースに加え、臨時相談ブースを増設（約 200）するなど、相談対応を実施しました。

	○受給資格期間が 10 年以上 25 年未満の方で、住基ネットが保有する情報と一致しない方（12.7 万人）には、平成 29 年７月にお知らせハガキを送付しました。 ○受給資格期間が 10 年に満たない方で、住基ネットが保有する情報と一致する方（約 49.3 万人(平成 29 年 1 月推計)）へ、平成 29 年 12 月よりお知らせハガキの送付を開始しました（平成 30 年６月まで）。 ○年金請求書の審査等の事務処理を円滑かつ着実に実施するため、10 か所の事務センターに事務を集約し事務処理体制を整備しました。 ○対象となるお客様の相談等の増加に対応するため、年金請求書送付用封筒に予約制の案内を載せ予約相談を活用するとともに、事務所ごとの予想来訪数に基づき、既存のブースや予備ブースに加え、臨時相談ブースを増設（約 200）し、準備を整えました。 ○年金事務所や関係団体の協力の下に、 ・ホームページ、ツイッター、市区町村広報誌「かけはし」において制度改正に係る周知 ・事業主向け納入告知書に同封するチラシに制度改正の内容を掲載 ・年金事務所、市区町村窓口等にポスター及びリーフレット（年金ニュース）配布 ・年金請求書（ターンアラウンド方式）に予約相談のリーフレットを同封等の制度改正や相談等についての周知 を実施しました。 （短時間労働者への任意適用拡大（500 人以下の企業等）（平成 29 年４月施行））	
〔持続可能性向上法（短時間労働者への任意適用拡大（500 人以下の企業等）（平成 29 年４月施行）、国年保険料産前産後免除（平成 31 年４月施行））〕 ア　短時間労働者への任意適用拡大（500 人以下の企業等） ・適用事業所に対しては、ホームページ	○持続可能性向上法の短時間労働者適用拡大の促進（平成 29 年４月施行） 500人以下の企業における短時間労働者の適用拡大については、労使合意に基づき、事業主の申出があって適用となるため、次の周知広報を行い、制度への適用を促しました。 ・ホームページに労使合意の方法等に関する事業主向けＱ＆Ａ集やチラシを掲載 ・全国312 年金事務所で事業主向けに開催する算定基礎説明会の際に制度	○500 人以下の企業における短時間労働者の適用拡大については、申出が任意によるものであることから、ホームページへの掲載のほか、納入告知書へのチラシの同封や説明会の実施等により幅広く制度周

等で周知を行う。 ・地方公共団体に対しては、規模に関わらず特定適用事業所と同様に取り扱うこととなることから、自治体ごとに周知を行う。	周知を実施（平成29年５～６月） ・平成29年６月に算定基礎届にチラシを同封 ・平成29年10月及び平成30年１月に周知・広報の取組（新規適用時における制度周知、年金事務所におけるチラシ・ポスターの設置、研修や説明会時における制度周知）に係る指示を発出 ・納入告知書に同封する「日本年金機構からのお知らせ」で制度周知を実施（平成29年12月） ・納入告知書にチラシを同封し制度周知を実施（平成30年３月） こうした取組により、平成29年度末時点で任意特定適用事業所数は2,604事業所、被保険者となった短時間労働者数は3,685人となりました。	知に努めました。
イ　国民年金保険料産前産後免除 ・平成 31 年４月施行に向けて、事務処理を検討するとともに、システム開発を進める。	（持続可能性向上法（国年保険料産前産後免除）（平成 31 年４月施行）） 事務処理方法を検討するとともに、システム開発の準備を行い、平成 30 年３月に開発に着手しました。	○国年保険料産前産後免除については、システム開発、事務処理要領（マニュアル）の作成など、制度改正の円滑かつ着実な実施に向け、所要の準備を進めました。
③必要な人員の確保 年金機能強化法の施行に伴う業務の増加に対応するため、年金事務所、事務センター及び本部における事務処理等を円滑かつ着実に実施するための体制を整備する。	○年金機能強化法の受給資格期間の短縮に対応するため、年金事務所や事務センターに年金業務に精通した職員を配置するとともに、業務が円滑かつ適切に遂行されるよう事務担当職員を約 800 名増員しました。	
（２）社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）への対応 ①マイナンバーによる年金の相談・照会 平成 29 年１月から開始したマイナンバーによる年金の相談・照会業務について、以下の取組を実施する。 ア　研修等の実施	**（２）社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）への対応** ○マイナンバーの取扱いを徹底するため、研修計画に基づき、個人番号研修を全職員に対して実施するとともに、業務の実態に合わせ、特定個人情報の取扱いを明確にし、特定個人情報等取扱要領の改正を行いました。 セキュリティ対策については、平成 29 年 10 月に個人番号利用の手引きを改正し、事務の取扱いを周知しました。	①研修計画に基づき、全職員を対象として研修を実施しました。

マイナンバーの適切な取扱を徹底するため、研修等を実施する。また、マイナンバーの取扱を含めたセキュリティ対策を着実に実施する。 イ　マイナンバー収録の推進 裁定請求書、現況届にマイナンバー記載欄を設け、マイナンバーの収録を進める。	○平成 29 年４月から年金請求書等の様式に新たにマイナンバーの記載欄を設け、請求者からマイナンバーの提供を受けるなどの取組により、マイナンバーの収録を進めました。	
②マイナンバーによる届出・申請、他機関との情報連携開始に向けた取組 マイナンバーによる届出・申請、情報連携開始に向け、以下の取組を実施する。 ア　マイナンバーによる届出・申請の開始 ・マイナンバーによる届出・申請の取扱について、マニュアル等を改正し、研修等を実施する。 ・ホームページ、市区町村の国民年金担当者に向けた情報誌「かけはし」の活用、事業所へ送付する郵送物へのチラシの同封等によりマイナンバーを記載する様式等の周知を行う。	○平成 30 年３月からマイナンバーによる届出・申請を開始するにあたり、平成 29 年 11 月から職員向けの研修を実施し、年金事務所等の職員に平成 30 年 3 月からの事務の取扱いについて周知するとともに、平成 30 年３月にはマニュアル（業務処理要領）を改正し、事務の取扱いを示しました。 ○平成 30 年３月からの事務、様式等の変更点について、市区町村の国民年金担当者に向けた情報誌「かけはし」、事業所へ送付する郵便物に同封するチラシなどで周知を行いました。また、ホームページで、変更後の様式や事務の概要、Ｑ＆Ａなどを掲載し、周知を行いました。	②全国９か所で集合研修を行うとともに、集合研修出席者から拠点内職員への伝達を行いました。 ○周知・広報については、計画より遅延したものの、平成 30 年３月に向けて被保険者、受給権者、事業主等へ周知を行いました。
イ　情報連携開始に向けた取組 今後、予定している情報提供ネットワークシステムを活用した所得情報、住民票情報などの取得による添付書類の省略の実施に向けて、システム開発や事務処理方法について着実に準備を進める。	○情報連携については、平成 29 年 11 月に機構の情報連携を可能にする政令が公布されたことから、平成 30 年３月以降順次実施していくことを目指して、システム開発を進めるとともに、情報提供先等とのテストを行い、準備を進めましたが、情報連携の開始時期については、情報連携を実施するに当たって対処すべき課題が判明したため、当面の間、システムの抑止が行われたところです。	○情報連携を実施するに当たって対処すべき課題が判明したため、当面の間、システムの抑止が行われたところですが、情報連携については、平成 29 年度計画に基づき、平成 30 年３月以降の開始に向けた準備を行いました。

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項 **１．効率的な業務運営体制** ①業務の合理化・効率化・標準化　＜業務改善計画関連＞ ア　常に業務手順の点検等を行い、平成29 年３月の統一業務マニュアル（業務処理要領）の完成によって、業務の合理化・効率化を行い、業務の標準化を進める。業務の処理を補完し効率的に行うことを目的として作成する業務支援ツールについては、年金事務所等の職員からの提案を踏まえ、本部がツールの作成とそのマニュアル整備を図る。	**＜実績＞** **１．効率的な業務運営体制** ○平成 29 年４月に運用を開始した統一業務マニュアルに基づく業務処理状況を確認するため、お客様対応に差異がある業務手順及び事務処理誤りに繋がる可能性等がある業務手順を選定し、テレビ解説や拠点での職場内研修の実施によって業務手順の徹底を図りました。 ○実施後は、理解度チェックを行う（平均正答率 95%）とともに、業務手順を完全に定着させるため、地域マネージャーと連携し全ての現場に赴き業務手順の遵守状況調査を行い、業務手順が正確に理解されていない拠点に対して指導を行いました。 ○平成 28 年度に本部で全国統一ツールとして再作成等を行った業務支援ツールについて、適切に管理・運用をするため、平成 29 年４月に業務支援ツール運用要領を制定し、当該要領に基づく運用を開始しました。 ○また、業務支援ツール運用要領に基づき、業務の効率化、業務支援ツールの機能向上等のために職員から提案された業務支援ツールの評価を行い作成、改修を行いました。	○業務手順の遵守状況調査・理解度チェックの実施・業務手順の指導等を行ったことにより、統一業務マニュアルの周知・徹底が図られました。 ○年金事務所等職員からの新規提案及び改修提案を踏まえ、業務支援ツールの整備を行ったことにより、利便性の向上が図られました。
イ　平成 30 年１月を目途に、年金事務所における徴収業務の事蹟管理をデータ化し、適切な進捗管理の仕組みを構築する。	○紙媒体で管理している滞納処分票（滞納事業所との折衝記録等）について、事務処理の効率化及び進捗管理機能の強化を図るため、徴収事績管理ツールを構築しました。 平成 30 年４月から都市部の５拠点で試行実施を開始し、この結果を踏まえ、平成 30 年 10 月の全国実施を予定しています。	○徴収業務の事蹟のデータ化については、年金事務所の意見・要望等を踏まえ、設計・開発に努めました。また、現在設置を検討している徴収専門の本部組織において、滞納事業所との折衝記録を拠点と共有することにより、本部・拠点間の情報連携強化を図ることとしています。

ウ　外部有識者を含めた業務削減会議において、機構の業務全般について、お客様へのサービスや利便性への影響も考慮しながら、その必要性や効果検証を行い、見直し案を提案する。また、会議の審議結果を踏まえた具体化を進め、業務の効率化を推進する。

○業務削減会議を５回開催し、業務の見直しに係る提案を主体として会議に諮り、審議結果を踏まえた改善を行いました（審議内容／項目は以下のとおり）。
また、各拠点に設置した再生プロジェクト推進チーム（以下「拠点ＰＴ」という。）から提案のあった、機構全体の業務削減につながり効率化効果の早期発現が期待できる具体策の中から、これまでに91件の提案を実現し、業務削減・効率化を推進しました。

〈審議内容／項目〉
ア　本部業務の見直し（印刷物の校正）
イ　経理・調達事務の効率化
ウ　文書保存等の見直し
エ　事務センター体制の抜本的見直し
オ　チャネル戦略の取組（年金相談窓口の人口動態に沿った見直し）
カ　年金手帳の取扱い及び国民年金第１号被保険者に係る届出制の見直し

○その結果、経費削減の効果では、平成28年度に3.9億円、平成29年度に10.9億円を達成し、累計で14.8億円の経費削減を実現しました。
また、業務削減・効率化では、本部調達手続の効率化や拠点ＰＴ提案による業務改善・効率化により、平成29年度に年間約17万2千時間の業務量削減を実現しました。

審議実績等※	経費削減効果（単位：億円）		業務削減効果（単位：時間）
	28年度	29年度	29年度
28年度審議分（7件）	3.9	8.4	―
29年度審議分（6件）	―	1.3	7,896
拠点PTからの業務削減提案(91件)	―	1.2	164,043
合計	3.9	10.9	171,939

※一部の審議案件は平成30年度以降に効果発現予定

○５回の業務削減会議において、文書保存等の見直しや年金手帳の取扱い及び国民年金第１号被保険者のうち20歳到達者に係る届出制の見直しなど、業務の構造的な問題について抜本的な見直し施策に取り組み、将来に渡って効果をもたらす経費削減及び業務削減・効率化の取組を推進しました。

エ　社会保険オンラインシステム刷新（フェーズ１）の安定稼働と対象届出拡大に伴う電子決裁・経過管理業務に係るマニュアル改正、各拠点の職員に対する研修の実施、執務室のレイアウト変更等の環境の整備を着実に行うとともに、円滑な業務・システム運用を確実に実施する。	（フェーズ１稼働に向けた取組） ○平成 30 年３月より、平成 29 年１月の５届書に加え、マイナンバーを活用する対象 26 届書（紙届書 18 届書、電子媒体届書８届書）について「経過管理・電子決裁システム」の対象に追加し稼働しました。これにより、厚生年金保険・国民年金の適用関係届書における約 80%が、経過管理・電子決裁の対象となりました。 ○平成 30 年３月からの対象届書の拡大に係るシステム開発については、設計工程、プログラム開発工程、テスト工程を計画どおり実施するとともに、ハードウェア製品の増強を実施しました。 ○現場からの意見要望を踏まえ、急ぎ改修が必要な 10 項目についてシステム改修を実施しており、それ以外の改善項目についても早期の改善に向けた調整を進めているところです。 （システムの設計・開発については、Ⅱ5.①に記載）	○対象届出の拡大について、当初の予定どおり実施しており、また、大きな混乱もなく稼働しています。 ○経過管理・電子決裁システムにより、拠点内外の紙の移動が不要となり、また、これまでの目視確認作業がシステム化され、届書処理遅延の防止や審査作業負担の軽減が図られました。
オ　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、国民年金被保険者からの電話照会対応に加え、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、外部委託を実施する。	○平成 30 年１月より、厚生年金保険の事業主等からの電話照会について、外部委託による対応を開始しました。	○当初の予定どおりに、平成 30 年１月からは外部委託による厚生年金保険の事業主等からの照会対応を開始しました。
②業務改善の推進　＜業務改善計画関連＞ ア　お客様や年金事務所等第一線の職員からの業務改善要望や提案、現場における創意工夫などの収集を行い、これらを踏まえ、システムを含む業務改善に取り組む。	（業務改善に向けた取組） ○「業務改善工程表」で一元管理している業務改善及び業務削減・効率化に関する事項について、以下の取組を実施しました。 ア職員提案による改善（29 件） ＜主な取り組み＞ ・各種帳票の記載内容の充実 ・各種チェックシートの改善	○お客様や年金事務所等職員からの要望・提案などを収集し、適切に進捗管理を行いつつ、順次業務の見直しを行いました。 特に、拠点ＰＴからの提案については、894 件の提案を精

イ　再生プロジェクト推進の一環として、各拠点からの機構全体にわたる効率化効果の早期発現が期待できる提案について、施策化を検討するとともに業務削減会議において取り上げるなど業務改善を推進する。	・機構 LAN「情報セキュリティ対策」専用メニューの新設 ・ホームページのお客様向け案内の充実　等 イ　拠点ＰＴからの業務削減提案の実現（91 件） ＜主な取り組み＞ ・電子媒体管理ツールの導入 ・マニュアルの加除作業廃止・検索性向上 ・国民年金保険料過年度分納付書の本部作成 ・年金手帳再交付申請処理に係る管轄の撤廃　等 ウ　継続的に取り組んでいる業務改善の取組（９件） ＜主な取り組み＞ ・市区町村から報告される書類等の電子媒体化の実施及び機能改善 ・第１号被保険者期間の可能性のある第３号被保険者期間を有している加入者対応に係るシステム改善 ・年金支払事務におけるリストの出力方法等の改善　等	査し、実現可能と判断した 137 件のうち 91 件について実現しました。
③事務センターにおける業務の標準化・効率化 都道府県事務センターにおいて集約実施している業務処理について、業務の正確性の向上や効率化の推進を図るとともに、年金事務所との役割分担を踏まえつつ、標準化と効率化を進める。	○正確な事務処理の徹底に向けて、業務・システム刷新（フェーズⅠ）に伴い、経過管理システム対象届書の決定通知書の発送業務について、決定通知書作成から発送準備まで一連での委託方式へ変更を行いました。 ○年金給付審査業務について、年金事務所と事務センターの役割を見直したうえで、年金給付審査業務の年金事務所への移管の方針を決定し、段階的に年金事務所へ審査業務移管と正規職員のシフトを実施することとしました。 ＜審査業務移管及び正規職員シフトの実績＞ 平成 29 年７月　３拠点　正規２人　非正規　１人　合計　３人 平成 30 年１月　47 拠点　正規 48 人　非正規 54 人　合計 102 人 平成 30 年４月　35 拠点　正規 36 人　非正規 36 人　合計 72 人 累計　85 拠点　正規 86 人　非正規 91 人　合計 177 人	○委託方式の変更を行った結果、誤送付は発生しませんでした。 ○年金給付審査業務の移管については、177 人の人員を年金事務所へシフトし、着実に実施しました。平成 31 年４月を目途に移管を完了する予定です。

④年金事務所の適正配置 　年金事務所については、地域等のニーズを踏まえつつ、効率的かつ効果的な再配置の実施を検討する。 （年金事務所のフルスペック体制の見直しについては、Ⅲ．１（２）②アに記載）	○「チャネル戦略プロジェクトチーム」において、年金事務所、分室、年金相談センター等の適正配置基準を整理するなど、全国ベースでの拠点網の見直しと、役割に応じた年金事務所体系の再構築を検討し、千葉県成田市への分室設置を決定しました。併せて、新たな分室の設置、年金相談センター等の再編について検討を行っています。	○年金事務所等の適正配置基準を整理し、平成30年７月に機構発足後初めて、千葉県成田市に分室を設置するための準備を進めています。

<table>
<tr><th>平成２９年度計画</th><th>平成２９年度計画に対する取組状況</th><th>自己評価</th></tr>
<tr>
<td>Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項
２．運営経費の抑制等
①人員体制及び人件費
機構の人件費について、社会保障・税一体改革の一環として実施される年金制度改正の施行事務及び年金保険料の徴収体制強化等のための特別対策など、基本計画策定時には想定されていなかった新たな状況への的確な対応に係る経費を確保しつつ、国家公務員の給与水準の動向や社会一般の情勢も踏まえ、不断の合理化・効率化を進める。</td>
<td>＜実績＞
２．運営経費の抑制等
平成 29 年人事院勧告により、国家公務員の一般職の給与に関する法律の一部改正が行われたことに伴い、基本給の改正等を行いました。

（改正内容）
平成 29 年人事院勧告に基づき改定を行った国家公務員の給与水準を踏まえた改正

<table>
<tr><th>実施項目</th><th>実施内容</th><th>実施時期</th></tr>
<tr><td>基本給月額の引上げ</td><td>平均 0.2%</td><td>平成 30 年 2 月実施</td></tr>
<tr><td>勤勉手当の支給月数の引上げ</td><td>（職員）0.1 月、（役員）0.05 月</td><td>平成 29 年 12 月実施</td></tr>
</table>
</td>
<td>①人件費については、人事院勧告に基づき、国家公務員の給与水準の動向を踏まえた給与改定等を実施しました。</td>
</tr>
<tr>
<td>②一般管理費及び業務経費
一般管理費（人件費を除く。）及び業務経費について、執行状況を分析しコストの可視化を進めるとともに、コスト意識の徹底に努め、一層効率的な予算執行を進める。</td>
<td>（中期目標期間における削減目標）
○削減目標の実現に向けて順調に執行の効率化を進めた結果、一般管理費（人件費、介護保険料徴収等に係る義務的な経費及び特殊要因により増減する経費を除く。）においては、平成 29 年度は、平成 25 年度比で 12%程度に相当する額（消費税増分を除く。）以上の削減を行い、また、業務経費（受給者に送付する源泉徴収票送付等に係る義務的な経費、特殊要因及び年金記録問題対策経費により増減する経費を除く。）においては、平成 29 年度は、平成 25 年度比で４%程度に相当する額以上の削減を行い、それぞれの削減目標を達成しました。

<table>
<tr><td></td><td>平成 25 年度予算</td><td>平成 29 年度予算</td></tr>
<tr><td>・一般管理費
（29’までに 12%削減
30’までに 15%削減）</td><td>129.8 億円</td><td>88.9 億円
（▲31.5%）</td></tr>
<tr><td></td><td>平成 25 年度予算</td><td>平成 29 年度予算</td></tr>
<tr><td>・業務経費</td><td>967.5 億円</td><td>926.0 億円</td></tr>
</table>
</td>
<td>②中期目標期間における削減目標については、一般管理費及び業務経費それぞれ削減目標を達成しました。</td>
</tr>
</table>

	29’までに 4%削減 30’までに 5%削減　（▲4.3%） ※（　）は 平成25年度比の削減割合 ※一般管理費は「人件費、介護保険料徴収等に係る義務的な経費及び特殊要因により増減する経費」を除く。 ※業務経費は「受給者に送付する源泉徴収票送付等に係る義務的な経費、特殊要因及び年金記録問題対策経費により増減する経費」を除く。 （削減目標の実現に向けた取組）（効率的な予算執行） ○効率的な予算執行を進めるため、平成28年度と同様、複数年契約の実施、事務処理機器等の本部での一括調達、借上げ施設の借料の引下げや入札によるコストの削減といった取組を行いました。 ○職員にコスト意識を持たせる取組として、年金事務所毎の光熱水費等の使用量、使用料金及びコピー機の月別使用枚数、支払額を機構ＬＡＮで共有し閲覧できるコスト可視化の取組を実施するとともに、会議等の場においても、コスト意識の必要性について周知を図りました。 ○一般管理費（人件費除く。）の執行額は、予算額（133.2億円）に対して9.1億円を削減しました。そのうち、複数年契約の実施等による効率的な予算執行を行ったことによるものは7.1億円でした。 ○業務経費の執行額は、予算額（1,660.2億円）に対して43.1億円を削減しました。そのうち、複数年契約の実施、事務処理機器等の本部での一括調達、借上げ施設の借料の引下げ等による効率的な予算執行を行ったことによるものは42.8億円でした。	

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項 **３．外部委託の推進** ・業務の外部委託を促進する。特に、本部の非現業業務について、民間企業等の動向も踏まえ、外部委託の拡大を検討し、事務の効率化・コスト削減を図る。 ・業務の外部委託に当たっては、以下により委託した業務の品質の維持・向上を図る。	**＜実績＞** **３．外部委託の推進** ○平成 29 年７月に「経理（調達）事務に関する効率化検討ＰＴ」を立ち上げ、経理業務について、調達手続きの効率化、正規職員・無期転換職員及び有期雇用職員の役割分担の見直し及び会計規程等の一部改正などを実施しました。 ○平成 29 年度の外部委託業務の契約件数は 334 件で、委託業務件数は 125 件でした。（※）（平成 28 年度の外部委託業務の契約件数 318 件、委託業務件数 117 件。） ≪用語解説≫ （※）「契約件数」・・・委託する業務の契約締結の件数。 「委託業務件数」・・・委託する業務の件数。１つの業務が地域や数量によって複数の契約に分かれている場合において１業務件数としたもの。	
①委託事業者の適切な選定 機構の業務運営に適切な委託事業者の選定のため、委託先事業者の入札参加資格等、常に改善・検討を実施する。また、業務の性格に応じ、総合評価落札方式や企画競争を活用するとともに、提案依頼書の作成・提示や標準チェックリストに基づく事前審査を行い、委託業者を適切に選定する。また、報告書等の事後チェック等を通じて委託契約の適正化を図る。	（外部委託業者における契約違反） ○「扶養親族等申告書・個人番号申出書データ入力及び画像化業務」において、受託した事業者が、本契約に基づき受託した扶養親族等申告書等のデータ入力等業務において、以下の契約違反を行いました。 ・本契約に定める履行期限より納品が遅れることが常態化するとともに、入力漏れにより履行しないものがあった。 ・本契約の委託要領等に定める作業手順を遵守しなかったことによって、納品物において相当数のデータ誤りを発生させた。 ・本契約において再委託禁止となっている主体的部分の一部業務について機構に無断で海外の関連事業者に再委託していた。 ・委託要領等に定める機構への各種報告・届出等の未提出、提出遅延及び虚偽報告を行った。 その結果、以下の事案が発生し、お客様に多大な影響が生じることとなり	①従来より基本計画に基づき、外部委託を推進してきましたが、今般、扶養親族等申告書・個人番号申告書データ入力及び画像化業務における契約違反が発生し、お客様に大変ご迷惑をおかけしました。調査委員会を設置し、その検討結果を踏まえ、外部委託について抜本的に見直すこととしました。

	ました。 （事案の概要） 〇平成 30 年分扶養親族等申告書を平成 29 年 12 月 11 日までに提出いただいたにもかかわらず、委託業者の入力漏れ、入力誤りにより平成 30 年２月支払時に源泉徴収税額を正しく反映できなかった等の事例が発生しました。 ・委託業者の入力漏れによる平成 30 年２月支払時の源泉徴収税額の誤り（約 7.9 万人） 対象の方のうち約 6.5 万人については、機構で入力作業を行い、３月 15 日の支払時に源泉徴収税額を還付しました。残り約 1.4 万人については、４月 13 日の年金支払時において、４月支給分については申告書の内容を正しく反映した源泉徴収税額を差し引いた額の年金をお支払いするとともに、２月支給分については正しい源泉徴収税額と２月 15 日の支払時に源泉徴収した税額との差額を調整しお支払いしました。 ・ 委託業者の入力誤りによる平成 30 年２月支払時の源泉徴収税額の誤り（約 7 万人） 委託業者の入力内容（約 528 万人）を全拠点の職員で点検した結果、入力誤りがあった 31.8 万人のうち、源泉徴収税額に影響があった対象の方 7 万人については、４月 13 日の支払時において、４月支給分については申告書内容を正しく反映した源泉徴収税額を差し引いた額の年金をお支払いするとともに、２月支給分については正しい源泉徴収税額と２月 15 日の支払時に源泉徴収した税額との差額を調整しお支払いしました。 ・「平成 29 年分公的年金等の源泉徴収票」の表示誤り（約 55 万人） 委託業者のデータ入力処理の誤りにより平成30年１月12日以降に送付した源泉徴収票の一部に、氏名（漢字氏名、フリガナ）に誤りがありました。１月末に正しい源泉徴収票を再作成して、お詫び文書を同封の上、送付しました。 （外部委託先における再委託の状況） 〇契約において再委託禁止となっている主体的部分の一部業務について、機構に無断で中国に所在する関連事業者に業務の再委託（申告書のうち氏名部分のみを切り出した画像データに基づく入力業務）をしていたことが判	

	明しました。機構は、再委託の事実を把握後、情報セキュリティ対策支援の業務を締結している日本アイ・ビー・エム株式会社に、当該再委託先の事業者における情報セキュリティ管理体制や個人情報の取扱状況等の実地監査を委託しました。当該監査には機構職員も同行し、監査結果として、「当該再委託先事業者においては、情報セキュリティ対策が組織体制面、業務面のいずれにおいても適切に講じられており、委託された入力情報も適切に管理・削除されており、特段の問題はなかった」旨の報告を受けました。 （調査委員会の設置） ○本事案に係る一連の業務実態・業務プロセスを改めて検証し、原因を究明するとともに、今後の機構における業務処理・業務プロセスの最適化、個人情報を取り扱う業務の外部委託のあり方を検討するため、平成 30 年４月 10 日に、外部の専門家のみによる「日本年金機構における業務のあり方等に関する調査委員会」が設置されました。 ○当該委員会においては、以下の内容について調査・審議が行われました。 ・扶養親族等申告書に係る一連の業務実態・プロセスの検証及び本事案が起きた原因の究明 ・日本年金機構が業務を委託する場合における事務処理のあり方の見直し ・今後の日本年金機構における業務処理・業務プロセスの最適化を検討するに当たっての基本的事項	○本調査委員会で調査・審議された事項に係る調査報告書において提言された具体的改善策等を確実に実行し、再発防止を徹底する方針です。
②委託業務の管理・監視 委託業者任せにならないように、また委託業務実態を十分に把握し、委託業務に係るリスク管理が的確に行えるように、定期報告の検証、定期的な会議へのモニタリングや立入検査、ＳＬＡ指標の検証等を実施し委託業務の管理・監視を的確に実行する。 また、業務の性格に応じ、業務実績・効	（委託業務の管理・監視） ○個人情報等の管理を徹底するために、平成 29 年度においては、外部委託実施要領の改正を行い、以下の内容について委託業務の管理を強化しました。 ・日本年金機構情報セキュリティポリシー等の改正時における影響調査及び対処方法の検討の義務化 ・情報セキュリティ対策が不十分であると判断した場合の対応義務の明確化 ・情報セキュリティに関する第三者評価認証期間の更新状況の確認 ・教育研修内容の明確化 ・業務委託終了時の個人情報等の消去報告書の見直し ・不正アクセス防止対策の明確化	②委託事業者の管理・監視については、個人情報保護の観点から外部委託実施要領の改正を行いました。 また、業務品質確保のため、SLA の締結や、SLA を活用した契約更新制度を推進しました。

果の向上につながるインセンティブが働くよう、求めるＳＬＡを上回る委託業者と優先的に次期契約に向けた交渉を行う「ＳＬＡを活用した契約更新制度」等を積極的に活用する。 （※外部委託先における個人情報の管理については、Ⅲ．４．④に記載）	・機構施設内における貸与端末・機構内専用共有フォルダの使用者の指定 ・立入監査の無予告化 ○サービス品質を確保するため、求めるべきサービス品質を仕様書に記載し、サービス品質に関する合意（サービスレベルアグリーメント。以下「SLA」という。）を締結しました。 ○SLA を上回った優良委託事業者と優先交渉を行う「SLA の契約更新制度」（※）を採用した契約を 16 件締結しました。また、平成 29 年度に新たに SLA 契約更新制度を適用し締結した随意契約は１件でした。 ≪用語解説≫ （※）「SLA の契約更新制度」・・・達成すべきサービス水準を超える等、更新条件を達成した委託事業者に次期の優先交渉権を与え、随意契約の交渉及び契約を締結する制度。	
③複数年契約の活用 複数年契約が可能な業務の洗い出しを実施し、結果、複数年契約が可能な委託業務は積極的に複数年契約を活用し、調達事務の効率化及び事業の品質向上を図る。	（複数年契約の活用） ○委託事業者の業務ノウハウの蓄積及び業務委託員の質的向上等の観点から、引き続き複数年契約を推進し、平成 29 年度においては、144 件（外部委託契約件数の 334 件中 144 件：43%、前年度 318 件中 153 件：48%）の契約を締結しました。	③効率化の観点から積極的に複数年契約を行いました。

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項 **４．契約の競争性・透明性の確保等** 以下の取組により、契約の競争性・透明性の確保、コスト削減及び調達手続の適正化に努める。 ①調達手続の適正化 調達における事業者との接触及び情報収集・情報提供に係る適正な取扱の徹底に努める。	**＜実績＞** **４．契約の競争性・透明性の確保等** （調達手続の適正化） ○「調達に係る情報収集・情報提供実施要領」に基づく適正な取扱いについて、守秘義務の範囲及び守秘期間を明確化しており、本部の調達事務を担当する職員を対象に実施した調達事務研修を活用し、調達における事業者との接触及び情報収集・情報提供に係る適正な取扱いの徹底に努めました。 ○また、当該要領の遵守状況について、担当職員を対象に自己点検の実施と上長による実施結果の確認・改善指導を行うなど適正な取扱いの徹底に努めました。	①調達手続きの適正化については、調達に関する事業者との接触や情報収集・情報提供に係る適正な取扱いの徹底に努め、また、諸規程の改正を行い、更なる契約の競争性・透明性の確保に取り組みました。
②契約の競争性・透明性の確保 調達における競争性・透明性の確保を図るため、価格を重視した競争入札に付すことを徹底し、契約予定価格が少額のもの、複数年継続しての契約を前提とした更新契約、事務室等の賃貸借、ビルの指定清掃業者等との契約を除き、競争性のある契約（一般競争入札、総合評価落札方式による競争入札、企画競争、公募によるもの。）の件数（不落随契となったものを含む。）の占める割合を 80%以上の水準とすることを目指す。なお、平成 27 年度から実施している予定価格・落札率の公表及び入札参加基準の見直し等は、継続して実施する。	（契約の競争性・透明性の確保） ○組織改編による地域経理関係業務の効率化に伴い、調達手続を統一的に行うため、諸規程等の改正を行い、契約の競争性・透明性の更なる確保を図ることとしました。 ○「年金事務所及び事務センターにおける契約事務取扱要領」を一部改正し、拠点における契約手続に関する留意事項、拠点長の責務及び各拠点で行う調達手続について、より一層の適正化に取り組みました。 ○契約予定価格が少額のもの、複数年継続しての契約を前提とした更新契約、事務室等の賃貸借、ビルの指定清掃業者等との契約を除いた契約 1,068 件のうち、競争性のある契約（一般競争入札、総合評価落札方式による競争入札、企画競争、公募によるもの。）886 件（不落随契となったもの 78 件を含む。）の占める割合は、83.0%でした。	②調達における競争性・透明性の確保を図るため、平成 29 年度においては、競争入札に企画競争、公募及び不落随契を加えた競争性のある契約の占める割合が 83.0% と 80%を上回り、平成 29 年度計画を達成しています。

③調達委員会による事前審査等 ・調達委員会の審査を経た調達計画に基づき年間の調達計画額を定めるとともに、当該計画額の 10%以上を削減することを目指す。 ・調達委員会を定期的に開催し、年間を通じた調達の進行管理や一定額以上の調達案件の事前審査等を行い、調達の適正化、透明性の確保及び調達コストの削減に努める。	（調達委員会による事前審査等） ○平成 29 年度当初に年間調達計画額を定めて、調達実績の状況を定期的に把握し、調達委員会において報告 ・審査するなど進捗管理を行いました。一定額以上の調達案件については、調達委員会等において、契約方式の妥当性、数量、コスト削減の余地はないかなどについて審査を行ったほか、少額の随意契約の場合も入札に準じてホームページに見積公告を掲載するなど、調達業務における競争性・透明性の確保及びコスト削減に努め 、年間調達計画額（117,124 百万円）からの削減額は 13,660 百万円、削減率は 11.7%となりました。	③調達委員会等において、契約方式の妥当性などの調達の適正化、透明化の確保とコスト削減に努めたほか、年間調達計画額からの削減額は 13,660 百万円、削減率は 11.7% と、目標の 10%を上回り、平成 29 年度計画を達成しています
④複数年契約等合理的な契約形態の活用 複数年契約等合理的な契約形態を活用するとともに、業務の性質に応じ、業務品質の維持・向上を図る観点から総合評価落札方式を活用し、業務の円滑な遂行と調達コストの削減に努める。	（複数年契約の活用） ○複数年契約を積極的に活用し、物品製造、建物賃貸借及び業務委託、システム関係の保守業務等において、平成 29 度に新たに 912 件の複数年契約を締結しました。また、平成 29 度実績の調達計画額に対する削減額のうち、複数年契約による削減額は 9,519 百万円、削減率では 11.0%となっています。 （業務の外部委託における調達手続の見直し） ○「扶養親族等申告書・個人番号申出書データ入力及び画像化業務」における外部委託業者の契約違反事案を反省し、外部専門家による調査委員会のご意見を踏まえ、契約方式や発注単位、履行能力審査など、業務を外部委託する場合の調達手続の在り方についても見直しを進めることとしています。	④複数年契約を積極的に活用し、調達コストの削減に努めました。

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅱ　業務運営の効率化に関する事項 **５．社会保険オンラインシステムの運用・開発、見直し** 社会保険オンラインシステムにおけるＩＴガバナンス体制を確立し、社会保険オンラインシステムの計画的な見直し及び現行システムの適切かつ確実な運用、制度改正や業務改善に対応した開発のため、以下の取組を行う。 （１）社会保険オンラインシステムの見直し 「公的年金業務の業務・システム最適化計画（平成 26 年６月厚生労働省改定。以下「最適化計画」という。）」の基本的な理念に沿って、社会保険オンラインシステムの見直しに取り組む。 ①フェーズ１への対応 平成 29 年１月から稼働（フェーズ１）している、経過管理・電子決裁、統計・業務分析等、制度共通の事務処理機能の安定稼働と対象届出拡大に適切かつ確実に取り組む。 併せて、社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）に関して、マイナンバーによる資格取得届等の届出、各情報保有機関との情報連携開始に向けたシステム開発に適切に取り組む。	**＜実績＞** **５．社会保険オンラインシステムの運用・開発、見直し** （１）社会保険オンラインシステムの見直し ○平成 30 年３月より、平成 29 年１月の５届書に加え、マイナンバーを活用する対象 26 届書（紙届書 18 届書、電子媒体届書８届書）について「経過管理・電子決裁システム」の対象に追加し稼働しました。これにより、厚生年金保険・国民年金の適用関係届書における約 80%が、経過管理・電子決裁の対象となりました。 ○平成 30 年３月からの対象届書の拡大に係るシステム開発については、設計工程、プログラム開発工程、テスト工程を計画どおり実施するとともに、ハードウェア製品の増強を実施しました。 ○現場からの意見要望を踏まえ、急ぎ改修が必要な 10 項目についてシステム改修を実施しており、それ以外の改善項目についても早期の改善に向けた調整を進めているところです。 ○マイナンバー制度に関して、平成 30 年３月より、個人番号管理サブシステムにおいて、マイナンバーによる届出・申請及び住基ネットからの変更情報の取得による氏名・住所変更届等の届出省略のための機能を追加し、稼働しました。 なお、機構から市区町村等への情報提供ネットワークシステムを活用した情報連携については、システム開発及び市区町村等との試験を進めていたところですが、対処すべき課題が判明したため、当面の間、システムの抑	○対象届出の拡大について、当初の予定どおり実施しており、また、大きな混乱もなくシステム稼働しています。 ○経過管理・電子決裁システムにより、拠点内外の紙の移動が不要となり、また、これまでの目視確認作業がシステム化され、届書処理遅延の防止や審査作業負担の軽減が図られました。 ○マイナンバーによる情報連携については、対処すべき課題が判明したため、当面の間、システムの抑止が行われたところですが、個人番号管理サブシステムについては、平成 30 年３月稼働に向けて、プロ

②フェーズ２への対応 適用・徴収等の業務機能に係る刷新フェーズ２の調達・開発の方法等について、社会保障審議会年金事業管理部会において専門的観点から議論いただき、以下の点について実現されるよう取り組む。 ・制度単位から被保険者単位のデータベースに見直し ・手作業処理のシステム化等適用、徴収業務等の見直し ・適用、徴収業務等の見直しを踏まえた統計・業務分析機能の強化等 また、厚生労働省と緊密に連携を図り、着実に最適化計画を推進させるための取組を行う。	止が行われたところです。 （フェーズ２への対応） ○開発業者に対する情報提供依頼（RFI）及び意見交換会を実施し、そこで得られたフェーズ２開発の実現可能性についての意見を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」でご議論いただき、『年金業務システム開発（フェーズ２）に向けた基本方針について』が示されました。当該方針に基づき、ア～カの実現を基本コンセプトとして、以下のように要件の安定化等を着実に進めました。 ア　システムのオープン化による複数ベンダの調達参画 イ　個人別へのデータベース体系の見直しによるデータ管理の簡素化 ウ　全国一元管理による基幹業務の構築 エ　事務のシステム化の拡大 オ　審査・決裁事務等のペーパレス化 カ　事業運営状況把握の迅速化・効率化（統計業務） ○フェーズ１の取組状況について、プロジェクト運営等、適用した技術、作成された成果物の品質等の観点から整理、評価を行い、フェーズ２で推進すべき事項、改善すべき事項を明確にし、情報セキュリティ・システム専門委員会に報告しご助言をいただくとともに、発注者としてのガバナンス強化のため、担当職員の増員や、支援事業者の強化等による体制強化に向けた準備を進めました。 ○また、開発するシステムが現場で円滑に利用されるようにするため、全国の拠点及び本部職員の協力を得て平成 29 年 12 月にワーキンググループを設置し、事務処理の実情、法制度、システム運用、セキュリティ等の多角的な観点から、現行及び見直し後の業務プロセス等の点検に機構一丸となって取り組んでいるところです。 ○さらに、開発工程における設計方式等を確定させるための開発準備工程の円滑な実施に向け、当該工程に参加の意向を持つ事業者により構成される「年金業務システム刷新プロジェクト開発準備工程推進協議会」を開催するとともに、同協議会のワーキングチームを計３回開催し、開発準備工程実施に向けた課題について議論を行いました。	グラム開発、テスト工程を予定どおり実施しました。 ○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」で示された基本方針に基づき、要件の安定化等を着実に進めました。 ○フェーズ２の開発を進めるに当たり、フェーズ１の取組状況の整理、評価を行った上で、体制強化に向けた準備や、実務の実態を踏まえた事務処理手順の検証を進めました。 ○開発準備工程に参加の意向を持つ事業者と協議会を開催し、当該工程の円滑な実施に向けた取組を進めました。

上記①及び②に加え、年金給付システムの最適化に向け、厚生労働省と連携を図り、最適化の可能性に関する調査に着手する。 （２）社会保険オンラインシステムの運用・開発 ①現行システムの適切かつ確実な運用 社会保険オンラインシステムにおける大規模かつ大量の処理を適切かつ確実に行うため、運用経費の抑制にも配慮しつつ、運用手順やチェック体制を適時点検し、必要に応じて見直しを行い、システム事故及びシステム障害の極小化や再発防止に取り組む。 ②現行システムの制度改正等への対応 制度改正等に伴い必要となるシステム開発に、適切かつ確実に取り組む。 ③現行システムの業務改善への対応 費用対効果を踏まえつつ、業務の正確かつ効率的な処理を図るため、業務改善に資するシステム開発に取り組む。	○年金給付システムの最適化に向けた取り組みとして、業務面･システム面･システム運用面のそれぞれから将来の年金給付業務･システムのあり方を自ら考えるための検証チームを年金局と合同で設置し、検討に着手しました。 （２）社会保険オンラインシステムの運用・開発 ○適切な運用保守・管理により年金事務所の開所日（平日、毎月第２土曜日、延べ 262 日）中の社会保険オンラインシステムの停止はなく、年金の支払をはじめ、年金事務所での年金相談や届書の処理業務などのお客様サービスを実施することができました。 ○システム運用における業務効率化策として、これまで個別に調達を行ってきた年金給付関係のサーバシステム群に係る運用管理業務の契約を集約（４契約→１契約）し、業者管理の効率化、障害対応の迅速化及びコスト削減を図りました。 ○システム事故及びシステム障害の極小化、再発防止の取り組みとして、システム開発の仕様を決める段階（要件検討、影響調査）における作業の役割分担や確認すべき点の明確化を行い、実践を開始しました。 ※平成 29 年度のシステム事故の内容を改めて分析した結果、主な要因としては、対象システムの影響調査漏れがあることを確認したため、平成 30 年１月から影響調査に係る作業方式の見直しを行ったもの。 ○現行システムにおけるシステム開発については、各法律事項の施行や業務改善による効率化など、31 件の開発に取り組みました。 〈主なシステム開発〉 ・制度改正案件・・・「社会保障・税番号制度導入への対応」、「国民年金第１号被保険者の産前産後期間の保険料免除」など ・業務改善案件・・・「インターネットを活用したクレジットカード納付」など	○現行システムの運用を着実に実施しました。 また、システム開発に必要な職員の IT スキル向上に向けた研修や、IT 人材の増員等の人員体制強化を実施しました。 ○年金給付関係のサーバシステム群に係る運用管理業務の契約を集約し、システム運用業務の効率化等を図りました。

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅲ　業務運営における公正性及び透明性の確保その他業務運営に関する重要事項 国民の信頼に応えられる組織として機構を再生するため、組織面、人事面及び業務面の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の徹底を図り、ガバナンス・組織風土を含む内部統制システムの有効性を確保する。また、これらの改革の実効性を確保するため、改革の実施状況について、現場意見を吸い上げ、施策へ反映させる。 ①組織改革 縦割りを排除し、本部と現場が一体となり、人材を糾合し、現場実態を踏まえた適切な意思決定システムを確立するとともに、お客様のニーズを捉えた機能集約等を図ることで、効率的・機能的な執行機関として再構築する。 ②人事改革 職員が希望とやりがいを持って、モチベーションを高く保ち、組織一体となって業務に取り組める人事を実現する。 お客様のために努力する職員を高く評価し、リーダーシップや専門性の高い職員を養成することで、国民の年金を確実に守る人材を育成する。 ③業務改革 業務効率化・合理化（人員配置の適正化）と、現場実態を踏まえたルール設定・遵守の仕組みの確立により、お客様対応に注力	**＜実績＞** **１．内部統制システムの有効性確保＜業務改善計画関連＞** （１）内部統制システム構築の適正な運用 ○平成 27 年５月に発生した不正アクセスによる情報流出事案により明らかとなった、組織としての一体感の不足、ガバナンスの脆弱さ、リーダーシップの不足、ルールの不徹底といった構造的な問題の抜本的な解決に向けて、内部統制システムの有効性の確保、情報開示の抜本的な見直し及び情報セキュリティ対策の強化を柱とした「業務改善計画」を平成 27 年 12 月に策定し、平成 28 年度からの３年間を集中取組期間として、計画の実行を推進しています。 ○集中取組期間のうち２年が経過した平成 29 年度末時点で、71 項目の改革事項のうち 70 項目について実施済みとなっており、残る１項目についても平成 30 年７月に実施予定です。 ○平成30年度は、業務改善計画の集中取組期間の最終年度であり、同計画をより一層確実に実行、推進し、お客様の信頼回復につなげるため、『機能を完成させる－制度を実務に－』を目標とし、その実現に向け組織一丸となって取り組むこととしています。このため、平成30年１月に５つの重点テーマ「年金給付業務の抜本改革」「お客様チャネルの再構築」「事務センターのビジネスモデルの確立」「公正な公権力行使業務の再構築」「更なる現場重視の人事改革」を定め、プロジェクトチームやワーキングチームを立ち上げて集中的に検討・実施を進めています。 ○再生プロジェクトの取組状況については、社会保障審議会年金事業管理部会へ随時報告するとともに、原則毎月開催する再生本部及び理事会並びに外部有識者を構成員とした再生本部アドバイザリーボードや運営評議会にも報告しました。 ○また、職員には定期的に事務連絡や社内報を通じ取組状況を周知するとともに、拠点訪問や職員意識調査などの機会を通じて現場意見や現場実態を	○再生プロジェクトについては、工程表に沿って取り組みを進め、集中取組期間の２年目において全 71 項目について対応し、その取組状況について、機構内外に適時適切に報告しました。 ５つの重点テーマについて集中的に取り組むための体制を構築し、精力的に検討を進めるとともに、引き続き、現場意見や現場実態を適宜把握し、役職員一体となった改革を推進しています。

できる体制を構築する。 **１．内部統制システムの有効性確保**　＜業務改善計画関連＞ 　コンプライアンス確保やリスクの未然・再発防止を重視した内部監査機能を含む内部統制の仕組みが有効に機能するよう、以下の取組を行う。 （１）内部統制システム構築の適正な運用 　内部統制の仕組みについては、引き続き、「内部統制システム構築の基本方針」（業務方法書第 16 条）に基づき、理事会の統括の下で、機構の業務の適正を確保し、継続的にその改善を図る。 （２）組織改革 　組織一体化のために、本部、年金事務所及び事務センターの在り方に関し、以下の取組を行う。 ①本部 ア　常勤役員会による効率的かつ安定的な業務運営の実現 　効率的かつ安定的な業務運営に資するため、常勤役員会において、経営上重要な案件内容及び意思決定過程の共有を図るとともに、組織内の縦割排除、組織経営に関しての合意の迅速化、役員間の情報共有及び厚生労働省との連携を強化する。 イ　本部組織の再編・効率化 ・平成 29 年４月に地域部の現場支援・管理機能を本部に統合することにより、現場の人材糾合を一層推進し、本部を実務に強い組織として変革させ、現場力の強化を図るとともに、本部が現場を支え、拠点が基幹業務に専念で	適宜把握し、役職員一体となって改革を推進しています。 【再生プロジェクトの確実な実行】 　組織改革及び業務改革の具体的な取組状況は以下のとおりです。 （人事改革の取組状況はⅢ２．情報開示・共有の促進の取組状況はⅢ３．に記載） （２）組織改革 【１．組織改革】 　組織改革については、「本部の現場力強化」、「経営資源管理機能の統合による組織の一体化及び効率化」、「情報共有体制の更なる強化」を目指し、以下の取組を実施しました。 ＜本部の現場力強化＞ （常勤役員会の運営） ○平成 28 年１月に設置した「常勤役員会」については、平成 29 年度も継続して原則毎週１回開催し、３月末までに 47 回開催（協議案件：200 件　報告案件：236 件）しました。これにより、役員の合議による承認を行うとともに、役員間の情報共有を図りました。 （本部組織の再編） ○平成30年１月に役員を改選し、常勤役員について、厚生労働省出身３名、プロパー職員３名、民間出身３名と、制度、実務、サービス各分野のエキスパートをバランスよく配置した体制を実現しました。 ○年金給付審査事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、正確な事務処理体制の徹底や、安定した相談窓口の構築及び職員スキルを向上させることを目的として、平成30年１月に年金給付業務に特化した「年金給付業務部門」を設置し、体制強化を図りました。 ＜経営資源管理機能の統合による組織の一体化及び効率化＞ （ブロック本部の本部への統合） ○平成 29 年４月に地域部（旧ブロック本部）の現場支援・管理機能を本部に完全統合したことにより、経営管理機能の本部への集約を実現するととも	【１．組織改革】 ・常勤役員会を設置し、審議すべき事項を具体化するとともに、会議における議論の内容及び協議結果を管理していく運用を確立しました。 引き続き経営上重要な案件内容等の共有、組織経営に関する合意の迅速化を図っています。 ・地域部の完全統合によって経営管理機能の本部への集約を

きる体制を確立する。 ・地域部の完全統合に伴い、地域代表年金事務所の役割や位置付け等を見直し、管内拠点の全体調整や関係機関対応など、地域性の高い業務を担う組織体制を構築する。 ・本部と現場の距離を縮める観点から、現場への指導、問題点の吸い上げ・解決及びルールの徹底等について、地域マネージャーの活用・強化を図るために、所属部署の支援体制を強化する。 ・官公署等への情報提供事務の集約や障害年金審査業務の集約などを進めるとともに、事務センター等の役割分担の見直しにより更なる効率化を進める。 （※詳細は、Ⅰ．３に記載） ②年金事務所 ア　フルスペック体制の見直し 平成 28 年度にモデル実施した適用・徴収対策の機能集約を踏まえ、平成 29 年度中にさらに 10 拠点程度の機能集約を実施し、適用・徴収対策の体制強化を図る。 また、都道府県代表事務所において、適用・徴収対策の専門部署の設置等を検討する。 イ　お客様対応チャネルの拡充 年金相談の充実を図るため、外国人からの脱退一時金等にかかる照会に対応できるよう、コールセンター等にマルチランゲージサービスを導入する。また、お客様の利便性を高めるため、年金事務所の配置見直し、お客様窓口の多様化及び市区町村との連携体制等について検	に、人材の本部への糾合を進めました。 ○さらに、地域部（旧ブロック本部）の完全統合に伴い、お客様との接点である現場を強化するため、正規職員 312 人、有期雇用職員 256 人の定員を現場へシフトし、拠点が基幹業務に専念できる体制を確立しました。 ＜情報共有体制の更なる強化＞ （事業推進役の活用・強化） ○15 名の事業推進役（地域マネージャー）が年間延べ約 2,000 拠点（月平均約 11 拠点／人）を訪問しました。その際、現場から吸い上げた意見要望約 330 件のうち、重複事項等を除いた 91 件について、本部担当部署が対応方針等を策定のうえ現場へフィードバックしました。 ○本部と現場間の情報共有のキーマンである事業推進役（地域マネージャー）が、現場訪問時に、本部情報の伝達及び現場情報の収集並びにルールの徹底、とりわけ平成 29 年４月より運用を開始した統一業務マニュアルの遵守を十分に取り組むことができるよう、地域マネージャーをはじめ地域部を対象とした ・統一業務マニュアルに基づく業務手順の点検に向けた説明会 ・情報セキュリティ対策に関する巡回指導に向けた説明会 ・本部施策等の説明会 ・指示等発出時の事前説明、意見交換 等を実施するとともに、現場訪問による点検・指導の実施にあたっては、必要に応じて関係部職員が帯同しました。 ○また、15 名の地域マネージャーを４グループに分け、理事長ほか役員、関係部長を交えた事業推進役報告会（個別ミーティング）を 14 回開催し、収集してきた現場情報を、直接、理事長ほか役員、関係部長へ詳細に報告するとともに、理事長等からも本部としての考え方について、あらためて説明を受ける機会を設けました。 このように支援体制を充実することで、地域マネージャーの活用・強化を図りました。	実現するとともに、人材の本部への糾合を進めました。これにより、本部と拠点の一体化、現場重視の体制を構築しました。 ・支援体制を充実することで地域マネージャーの活動が効果的・効率的に行われることとなり、ルールの徹底が図られたほか、現場情報をいち早く把握することで関係部の対応の迅速化が図られました。 また、地域マネージャーが本部の方針や計画を把握することにより、拠点の意見・要望等に対しても的確かつ迅速に対応できています。これにより、地域マネージャーは拠点から頼られる存在となり、その活動内容の評価も高く、本部と拠点の有効な架け橋として定着してきました。

討を進める。 ③事務センター ・事務センターの広域集約化については、事務の効率化・合理化及び標準化の観点から、事務工程や事務内容の見直しを図り、統合・集約を促進する。事務センター数については、平成 28 年度末現在の 29 拠点を、平成 29 年度中に 20 拠点程度に集約する。 ・受給資格期間の短縮に係る審査・入力業務等については、全国 10 か所の事務センターに集約するとともに、新たに受給資格期間の短縮に特化したグループを当該事務センターに設置し、確実に実施する。	【２．業務改革（業務効率化・合理化）】 業務改革のうち、業務効率化・合理化については、「業務の集約・効率化」、「お客様対応チャネルの拡充」、「年金給付業務の抜本改革」、「事務センターのビジネスモデルの確立」、「公正な公権力行使の再構築」をテーマとして、以下の取組を実施しました。 ＜業務の集約・効率化＞ （障害年金センターの設置） ○本部及び各事務センターで行ってきた障害年金審査業務について、全国一体的な執行体制とすることにより認定の地域差の解消と審査の適正化及び体制集約による効率化を図るため、本部及び一部事務センターにおける当該業務を集約し、平成 29 年４月に障害年金センターを設置し、全国集約を完了しました。 また、平成 29 年 11 月に事務処理工程の改善を図り、これに合わせて組織体制の見直しを行いました。 ○今後、業務の効率化を検討するため、平成 30 年度に障害年金センターの業務量調査を実施する予定としており、調査実施に向けて調査方法の検討及び現場ヒアリング等の準備を行いました。 （中央年金センターの運営） ○年金事務所等で行っていた官公署等からの照会（年金受給状況）に係る情報提供事務の効率化及び処理の標準化を図るため、定例的な照会に対する調査・回答を平成 29 年４月に中央年金センターへ集約しました。 ○平成 29 年８月に中央年金センターの業務の平準化・効率化を図るため業務量調査を実施しました。調査結果に基づき職員間（正規職員・無期転換職員及び有期雇用職員）の役割分担や作業工程・内容の改善を進めるため、平成 30 年度の検討・整理の実施に向けた準備を行いました。 （年金事務所の機能集約） ○年金事務所の機能集約については、平成 28 年度のモデル実施の状況を踏まえ、平成 29 年度に 10 拠点の機能集約を実施しました。 ・平成 29 年 11 月実施　５拠点（札幌西、横浜中、静岡、三宮、博多） ・平成 30 年２月実施　５拠点（仙台東、新潟西、岐阜北、高松西、熊本東）	【２．業務改革（業務効率化・合理化）】 ・障害年金センターを設置して全国一体的な執行体制を確立し、障害の認定の標準化や障害年金に関する専門的な人材の育成を図るための体制を整備しました。 ・年金事務所の機能集約については、予定どおり 10 拠点について実施しました。今後は、公権力行使業務の再構築の基

	○機能集約を実施した拠点においては、適用促進に係るノウハウの維持・共有・人材育成を図るため、新たに「厚生年金適用促進課」を設置し、また、困難事案（長期・大口滞納事業所）に対し集中的に滞納処分を実施する「厚生年金特別徴収対策課」を新たに設置することで、事業実績の向上に向けた体制整備に取り組みました。 ※集約実施前後の対比 【平成 28 年度のモデル実施４拠点（新宿・大手前・大曽根・広島東）】 （28 年度）　（29 年度） ア　適用対策　訪問実施　6,627 件　⇒　9,056 件（＋2,429 件） イ　徴収対策　差押執行　2,051 件　⇒　2,445 件（＋394 件） 【平成 29 年 11 月実施５拠点（札幌西、横浜中、静岡、三宮、博多）】 （29 年度上期）　（29 年度下期） ア　適用対策　訪問実施　989 件　⇒　4,072 件（＋3,083 件） イ　徴収対策　差押執行　1,242 件　⇒　2,550 件（＋1,308 件） （事務センターの広域集約） ○組織のスリム化と事務処理の一層の効率化及び標準化を進めるため、広域集約化を以下のとおり実施し、全国 29 拠点から 18 拠点に集約しました。 ＜平成 29 年 10 月＞ ・東京広域事務センターに千葉事務センターを集約 ・埼玉広域事務センターに茨城事務センターを集約 ＜平成 30 年１月＞ ・仙台広域事務センターに岩手、青森、秋田事務センターを集約 ・名古屋広域事務センターに静岡事務センターを集約 ・福岡広域事務センターに熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄事務センターを集約 ○年金受給資格期間短縮に関する業務を効率的に実施するため、10 事務センターに業務を集約して担当グループを設置し、着実に実施しました。 ＜お客様対応チャネルの拡充＞ ○平成 29 年５月にチャネル戦略プロジェクトチームを設置し、年金事務所等の適正配置、コールセンターの運営のあり方、ねんきんネット等の利用拡大等について検討を進めました。	本方針も踏まえ、より効率的な機能集約の実施計画を策定することとしています。 ・事務センターの広域集約化については、平成 29 年度計画のとおり集約を実施しました。すでに集約した事務センターにおける集約効果の検証を踏まえ、さらなる集約計画を策定することとしています。 ・お客様対応チャネルの拡充については、チャネル戦略プロジェクトチームにおける検討

	（分室の設置） 〇お客様の利便性を高めるため、新たなお客様窓口（年金事務所分室）を成田市に開設することとし、平成 30 年７月の開設に向けた準備を進めました。 （マルチランゲージサービスの導入） 〇外国人のお客様への対応として、平成 29 年 10 月から年金事務所８か所でマルチランゲージサービスを先行導入するとともに、平成 30 年１月には 44 拠点及びコールセンターに拡大しました。平成 30 年度の全国導入に向けて準備を進めています。 （テレビ電話相談の試行実施） 〇遠隔地に居住されているお客様の相談環境を整備するため、平成 30 年１月から新潟県佐渡市の協力を得て、テレビ電話を利用した年金相談の試行実施を開始しました。 実施に当たっては、佐渡市報への掲載、関係行政機関や医療機関へのチラシ配布等による周知・広報に努め、３月末までに 91 件（１日平均約２件）の利用実績がありました。また、4 月からお客様へのアンケートを実施しています。 （ねんきんネットの機能追加） 〇お客様の利便性向上及び業務効率化を図るため、「ねんきんネット」に利用頻度の高い５種類の通知書の再交付機能を追加し、平成 30 年３月に稼働しました。 ・社会保険料（国民年金保険料）控除証明書 ・公的年金等の源泉徴収票 ・年金額改定通知書 ・年金振込通知書 ・支給額変更通知書 （予約による年金相談の拡充） 〇多くのお客様に予約相談をご利用いただくため、各拠点で市区町村等への協力依頼や身近な広報活動を行い、予約相談の拡充を推進しました。 また、予約受付を効率よく行うため、ねんきんダイヤルの予約受付体制の	結果も踏まえ、新たな分室の設置、マルチランゲージサービスの導入、テレビ電話相談の試行実施、ねんきんネットの機能追加等を計画どおり実施しました。 ・予約相談について、予約率向上に向けた各種取組によって徐々に浸透し、平成 30 年３月

	拡大を図るとともに、平成 29 年 10 月に予約管理システムの機能改善を行いました。 ○全拠点において、相談窓口が混雑している場合、予約なしで来訪されたお客様に対して当日予約などの予約相談をご案内するよう、平成 29 年 10 月から運用の改善を図りました。 ○拠点に来訪されたお客様に予約状況をお知らせするために、平成 29 年 10 月から全拠点で、総合案内等に１か月間の予約状況を掲示するように改善を図りました。 また、平成 30 年度からホームページでも全国の年金事務所の予約状況を閲覧できるように準備を進めました。 ○年金請求書（ターンアラウンド方式）など機構からの送付物に予約相談の周知を記載するとともに、ホームページに予約相談の案内を追加し、予約相談の周知を図りました。また、年金事務所においては、市区町村や関係機関に対しポスター・チラシの掲示・設置の依頼を積極的に展開し、広く予約相談の周知を図りました。 ○予約率向上へ向けた各種取組により、全国平均予約率が平成 29 年 3 月末時点の 26.5%から平成 30 年３月末時点で 62.0%まで上昇し、お客様からも予約制に係る肯定的なご意見をいただいていることから、更に予約制の拡充を図ってまいります。 （人員配置の適正化） ○平成 28 年度に実施した事務センター及び年金事務所に係る業務量調査結果を踏まえ、平成 29 年４月より、順次職種ごとの定員の拠点間格差を是正しました。 ○また、年金給付審査事務の見直しに伴い事務センターから年金事務所へ 177 名の定員をシフトするとともに、基幹業務の体制強化のため無期転換職員及び有期雇用職員 190 名の定員配付を行っています。	末時点の全国平均予約率は 62.0%平成 29 年３月時点の予約率は 26.5%となりました。 ・業務量調査の結果を踏まえた人員の再配置にあたっては、引き続き定員の拠点間格差を是正しました。

	＜年金給付業務の抜本改革＞ 〇給付の正確性を確保することを目的に、お客様から年金手続に必要な情報を的確に把握し、その内容に基づき正しく審査・決定を行うため、事務センターで行っている審査業務を年金事務所に移管することを 85 拠点で進めました。 平成 29 年７月　山梨県で試行実施 平成 30 年１月　本格的な移管を開始（山梨県を含む 10 県 50 拠点） 平成 30 年４月　６県 35 拠点で移管を実施 〇また、審査業務を移管するに当たっては、各拠点のお客様相談室の体制を個々に確認し、年金給付専門職を配置するなど体制の整備を行い、お客様相談室の体制強化を図りました。 さらに、給付業務研修強化室の指示のもと、上席年金給付専門職を中心として、各拠点で実践研修等を実施し、お客様相談室のスキル向上を図りました。 ＜事務センターのビジネスモデルの確立＞ 〇事務センターのビジネスモデルの確立に向け、平成 29 年５月に事務センター改革プロジェクトチームを発足し、10 月に再生プロジェクト推進室に事務センター改革 G を新設し、以下の検討を行いました。 ・正規・無期転換・有期雇用職員の役割整理と事務センター専門職（仮称）の新設を検討 ・事務センターの事務処理の標準化・効率化を検討 ・集約効果の検証と広域集約計画の検討 ＜公正な公権力行使業務の再構築＞ 〇公正な公権力行使業務を再構築するため、平成 30 年１月に「公権力行使の強化ワーキングチーム」を発足させ、以下の３つの事項について検討しました。 ア　権限範囲の見直し及び滞納処分行使基準の明確化 イ　各組織における強固な徴収体制の再構築 ウ　キャリアアップと人材育成体制の確立 〇また、平成 30 年４月に「特別徴収対策準備事務局」を設置し、全国で対応困難となっている事案に対して直接、滞納処分を実施する徴収専門の本部	・給付の正確性を確保することを目的として、事務センターで行っている年金給付審査業務の年金事務所への移管を進めました。

	組織を創設するための準備を進めています。 【３．業務改革（ルールの設定・徹底）】 業務改革のうち、ルールの設定・徹底については、「指示等の半減、現場負担の軽減」、「業務ルールの設定・徹底、不統一の排除」をテーマとし、以下の取組を実施しました。 ＜指示等の半減、現場負担の軽減＞ （「指示・依頼」発出件数の削減） ○平成 28 年度に引き続き、ブロック本部の本部統合による効果及び指示等実施要領に基づく不要・不急の「指示」・「事務連絡」の発出防止等徹底した事前審査の取組の効果などによって、平成 26 年度比で約８割削減（目標は５割削減）しました。 （指示・事務連絡発出状況） ・指　　示：平成 29 年月平均発出 62 件、平成 26 年月平均 350 件発出 ▲82.3%削減（ブロック本部統合による効果▲62.8%、事前審査による効果▲19.5%） ・事務連絡：平成 29 年月平均発出 62 件、平成 26 年月平均 224 件発出 ▲72.3%削減（ブロック本部統合による効果▲37.7%、事前審査による効果▲34.6%） ・合　　計：平成 29 年月平均発出 124 件、平成 26 年月平均 574 件発出 ▲78.4%削減 ○平成 29 年度からは更に効果を上げるために毎月、指示の発出予定件数を把握し、１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の軽減に努めました。また、発出が集中する年末・年度末には、関係部署と調整を行い、発出の削減に努めました。 （平成 29 年 12 月、平成 30 年３月指示発出状況） ・12 月：平成 29 年度 66 件、平成 28 年度 72 件（▲8.3%） ・３月 ：平成 29 年度 77 件、平成 28 年度 117 件（▲34.2%）	【３．業務改革（ルール設定・徹底）】 ・「指示・依頼」の発出件数については、平成 29 年度計画に基づく取組を実施し、平成 26 年度比で発出件数を５割削減する目標を達成しました。 また、現場職員からは、指示の指示の確認など負担感が軽減したとの意見を平成 28 年度よりも多くいただきました。

	＜業務ルールの設定・徹底、不統一の排除＞ （マニュアルの一元化） ○統一業務マニュアルの品質管理を行うため、本部内に統一業務マニュアルによる業務処理の徹底及びそのメンテナンス（内容の修正・追加）を確実に行うための専門部署として、平成 29 年４月に「業務品質管理部」を設置しました。 ○平成 29 年４月に運用を開始した統一業務マニュアルに基づく業務処理状況を確認するため、お客様対応に差異がある業務手順及び事務処理誤りに繋がる可能性等がある業務手順を選定し、テレビ解説や拠点での職場内研修の実施によって業務手順の徹底を図りました。 ○実施後は、理解度チェックを行う(平均正答率 95%)とともに、業務手順を完全に定着させるため、地域マネージャーと連携し全ての現場に赴き業務手順の遵守状況調査を行い、業務手順が正確に理解されていない拠点に対して指導を行いました。 ○平成 29 年８月に業務処理要領管理等実施要領を制定し、法令改正及びシステム改修に伴う業務手順の変更等を現場における業務に反映をさせるため、速やかに統一業務マニュアルの改正を行いました。 ○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、平成 30 年９月にＷｅｂ化を実施するためにデータ移行作業に着手しました。 ○中央年金センター（本部現業部門）の事務処理の標準化・適正化を図るため、再生プロジェクト推進室内に設置した「本部要領プロジェクトチーム」において、年金給付業務の業務標準化を行い、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（中央年金センター編）を完成させました。 完成した業務処理マニュアルは、平成 30 年４月（支払業務は平成 29 年 10 月）から運用を開始しました。 また、中央年金センターの記録管理業務に関する業務処理マニュアルの整備も着手しました。 【完成したマニュアルの内訳】	・法改正等による業務処理手順の変更後、速やかに統一業務マニュアルの改正を行いました。 また、統一業務マニュアルの利便性を向上させるために実施する統一業務マニュアルのＷｅｂ化（平成 30 年９月完成予定）に向け、データ移行作業に着手しました。 ・中央年金センター（本部現業部門）が使用する業務処理マニュアルを 751 種類策定しました。 ・マニュアルの作成にあたっては、年金事務所・事務センターが使用する業務処理マニュアルと同様に、届書等の単位毎に細分化し、必要な情報や手順を明記しました。 また、業務処理等の懸案事項や改善事項などについて、法令、通達等のルールに則った内容であるかの確認を行い、併せてシステム仕様面からも必要な情報を取込み、給付業務の手順を統一化しました。 ・統一業務マニュアルの品質管理を行う業務品質管理部と、現場に対するルール徹底の責

・届書等のマニュアル：148 種類
（支払業務：94 種類、再裁定等業務：５種類、時効特例業務：５種類、
年金債権管理業務：５種類、渉外業務：６種類、
共済年金業務：28 種類、外国業務：５種類）
・届書の処理を契機として出力されるリストのマニュアル：602 種類
・オンライン入力手順のマニュアル：１種類

○地域マネージャーと連携し、統一業務マニュアルの中からお客様対応に差異がある 35 種類及び事務処理誤りに繋がる可能性等がある業務手順 32 種類の業務手順について遵守状況調査を行い、業務手順が正確に理解されていない拠点に対して指導を行いました。

○発出された指示に関する理解度を事後的に確認する仕組みとして、理解度チェックを実施し、正答率が低かった設問は、地域部による指導や指示のテレビ解説を再度実施することで、指示に関する理解度の向上を図りました。

［理解度チェックの平均正答率］

担当業務	実施回数	平均正答率
厚生年金適用	５回	90.9%
厚生年金徴収	３回	93.9%
国民年金	７回	93.1%
年金給付	７回	80.9%
合計	22 回	88.8%

（ルール徹底を行う責任部署の明確化）

○平成 28 年４月より設置した「伝達担当者」について、役割を明確化するため「ルール徹底担当者」に見直し、指示のルール徹底を確実に実施しました。

○平成 29 年８月に「指示等実施要領」を改正し、ルール徹底完了報告に関する職場の事務負担を軽減するとともに、地域部による確実な指導等を行えるようにしました。

○関係政府機関との対応に係る部署として、経営企画部内に「調査室」を設置し、会計検査院や総務省行政評価局の機構に対する検査の連絡調整業務

任部署である地域部との連携を進め、業務の標準化に向けたルール徹底を確実に実施しました。
理解度チェックについては、拠点単位の実施結果を地域部と共有して現場指導を進めるとともに、正答率が低い設問について全拠点に対してテレビ解説を再度実施することで、指示に関する理解度の向上を図りました。
また、「指示等実施要領」を改正することによって、平成 28 年４月に拠点に設置した「伝達担当者」の役割を明確化にするため「ルール徹底担当者」に見直し、拠点からのルール徹底完了報告業務の負担軽減を図るとともに、地域部による拠点への確実な指導等を実施しました。

	を行いました。 【４．組織風土改革の取組】 〇再生プロジェクトのコンセプトである「自ら考え、自ら改革する」を職員ひとり一人が実践することを目的として平成 28 年度から全拠点に設置した「再生プロジェクト推進チーム」において、再生プロジェクトに繋がる拠点独自の取組や基幹業務の推進に繋がる業務改善の取組をテーマに活動を行いました。 〇各拠点に取組内容の報告を求め平成 29 年 10 月に各地域において地域予選会を開催し、優秀な取組については、平成 29 年 12 月に本部において取組報告会を開催し、特に優秀な拠点へ表彰を行いました。 〇また、コンプライアンスを通じた組織風土の改革を進めるため、外部有識者による研修を実施しました。	【４．組織風土改革の取組】 ・業務改善計画及び再生プロジェクトを推進し、「自ら考え、自ら改革する」をコンセプトとして、職員自ら組織上の問題の解決や組織風土改革に取り組みました。
（３）コンプライアンス確保とリスク管理の取組 ①職員の意識改革等 不祥事の防止・コンプライアンス確保のため、コンプライアンス自己点検、コンプライアンス意識調査を継続的に実施するとともに、各種研修内容を充実させ、発生したコンプライアンス問題事案の背景や原因を分析した情報提供を行うことにより、その教訓を活かした再発防止策を具体的に徹底することで、職員個々に求められる役割・行動を常に認識させ、円滑に業務を遂行できる職場風土の醸成に向けた意識改革を継続的に取り組む。また、職員の不祥事に対しては、厳正に対応し、綱紀粛正の徹底を図る。	（３）コンプライアンス確保とリスク管理の取組 （コンプライアンス意識の向上） 〇リスク・コンプライアンス研修の継続的取組 ・リスク管理意識やコンプライアンス意識を職場内に浸透させるため、関係部署との連携、外部講師の活用等により効果的で多様な研修の実施に取り組みました。 ・平成 28 年度から取り組んでいるリスク統括部・コンプライアンス部が連携して、本部各部室のリスク管理・コンプライアンス職場内研修への講師派遣、事務処理誤り防止やコンプライアンス意識を高め、「自ら考え、自ら改革する」取組に繋げることを目的とした年金事務所内でのワーク形式（再発防止のための取組や意識啓発のためのディスカッション）による研修を実施しました。 【参考】平成 29 年度に実施した主な研修 ≪各種研修≫ ア　人材開発部主催の研修（「リスク・コンプライアンス」について講義） ・新任所長研修、管理者研修、新入構員研修、正規登用者研修 ・各地域部単位で開催する管理職研修 イ　本部管理職研修（外部講師による研修） ・テーマ「サイバー犯罪の脅威と現状について」	①平成 29 年度計画のとおり、役職員の意識改革のための各種研修、コンプライアンス意識調査、自己チェックなどの取組を行いました。 しかしながら、平成 29 年度もコンプライアンスの観点から問題のある事案が発生していることから、平成 30 年度においても、全役職員にリスク管理意識とコンプライアンス意識を浸透・定着させる取組を継続かつ徹底していくとともに、コンプライアンス問題事案に関しては、制裁処分を含め厳しく対処してまいります。

	・テーマ「パワーハラスメント防止」 ウ　コンプライアンス部及びリスク統括部主催の研修 ・本部における研修 リスク統括部・コンプライアンス部の職員が、各部室にて実施するリスク管理・コンプライアンス職場内研修に講師として参加。(参加部室11部室、受講者数延べ690名（アンケートの回答者のうち、「コンプライアンスの意義や重要性の理解が深まった」との肯定的回答が96%） ・年金事務所における研修 リスク統括部が選定した年金事務所に、リスク統括部・コンプライアンス部の職員が訪問し、ワーク形式を取り入れた研修を実施。(実施拠点16拠点、受講者数延べ828名（アンケートの回答者のうち、「コンプライアンスの意義や重要性の理解が深まった」との肯定的回答が97%） ≪LANシステム等を活用した情報発信≫ ア　全役職員あてにリスク管理やコンプライアンスに関する情報（コンプライアンス・ミニ講座）を配信 イ　全役職員向け機構内報の誌面において、リスク管理やコンプライアンスに関する記事（リスク・コンプライアンス講座）を掲載 ウ　各拠点のコンプライアンス責任者等あてにリスク管理やコンプライアンスに関する管理職向けの情報（リスコン通信）を配信 ≪職場内研修の資料提供≫ 各拠点において円滑に職場内での研修が実施できるよう、本部において作成した各種研修資料をLAN掲示板に掲載。これらを利用して、各拠点において研修を実施。 ○コンプライアンス意識調査の実施 役職員のコンプライアンス意識の現状等を把握し、今後のコンプライアンス確保への取組の推進に役立てることを目的として、10月に全役職員を対象にコンプライアンス意識調査を実施しました。 ○コンプライアンスに関する自己点検の実施 職員のコンプライアンス意識の自己確認を促すことを目的とし、効果的かつ効率的に実施するために、「個人情報保護に関する自己点検」及び「情報	

	セキュリティ対策に関する自己点検」を合同で実施しました。拠点長が職員の点検結果を確認することで問題点を把握し、改善させる契機とするとともに、自己点検の実施が形骸化しないよう、適宜、点検項目の検討やテスト項目を設ける等の取組を行いました。 （職員の制裁処分について） 〇制裁処分の状況 ・コンプライアンス上、問題の疑いがある事案について事実確認の調査を行い、平成 29 年度は 21 件について制裁処分を行いました。 ・制裁処分を行った場合、職員制裁規程に基づき、減給以上は即時、戒告は半期毎にプレスリリースするとともに、年２回、全拠点に対し、制裁処分の情報提供及び同様事案発生防止に係る注意喚起を発信しました。また、研修資料等に反映するなど、再発防止に努めました。 【制裁処分の内訳】 ・不適正事務処理等　11 件 ・ハラスメント等　　１件 ・個人情報関係（業務目的外閲覧を含む）　６件 ・その他　　３件 【職員制裁規程に基づく公表件数】 ・懲戒解雇　１件 ・諭旨解雇　１件 ・戒告　１件	
②リスクアセスメント調査 顕在化したリスクに対する再発防止策を講ずるとともに、その再発防止策の効果の検証及び必要な改善措置等を行う。また、個人情報保護への対応を強化した上で、情報セキュリティリスク、システムリスク、事務リスク及び災害その他リスクについてリスクアセスメント調査を実施し、把握したリスクについて必要な改善措置	（リスクアセスメント） 〇リスク管理の取組については、それぞれリスクの種類（情報セキュリティリスク・システムリスク・事務リスク・災害その他リスク）ごとに想定されるリスクの評価・分析（リスクアセスメント）を実施しました。その結果に基づき、対策の強化を図り、その内容についてはリスク管理委員会に報告しました。 ア　情報セキュリティリスク 情報セキュリティリスクについては、外部の専門家を活用し、社会保険オンラインシステム（記録管理システム、基礎年金番号システム）及	②リスク管理の取組としては、それぞれのリスクに対しリスクアセスメントを実施し、その結果を踏まえ必要な対策を実施しました。なお、情報セキュリティリスクについては、外部の専門家による評価・分析を実施しました。

等を行う。	び受付進捗管理システムに対するリスク評価・分析等を実施（平成 29 年 11 月～）しました。 イ　システムリスク 　システム障害の未然防止を図ることを目的として、平成 28 年度に発生したシステム障害のうち、影響の大きい案件について、原因を掘り下げ、根本原因を追究し、分析を行いました。 ウ　事務リスク 　事務処理遅延、書類紛失の未然防止を図ることを目的として、他拠点から回送された届書の受付処理に関する問題点の洗い出し、改善策の策定を行いました。 エ　災害その他リスク 　安全性の確保と迅速な事業継続を目的として、災害対応要領について、基準等の検証を行いました。 　また、各拠点における災害の備えについて取組状況を確認し、改善策の策定を行いました。	
③非常時対策 　発生した災害の教訓を活かし、各部署における役割の明確化、組織変更に伴う災害時体制等の見直しを行う。また、防災訓練に加え、防災研修を実施し、事業継続への対応力を高める。併せて、社会保険オンラインシステムのバックアップ環境の整備等を検討する。	（非常時対策） ○地震等の防災対策として、322 拠点（全拠点の 97%）において防災訓練を実施しました。実施に当たっては、関係機関の協力による避難誘導等の実地訓練や応急救護の訓練等を行い、災害発生時の初動対応等の手順を確認しました。 また、安否確認システムの通信テストを年３回（平成 29 年６月、11 月、平成 30 年２月）、電話が不通となった場合に活用する MCA 無線機の通信テストを各設置拠点において年４回（平成 29 年６月、10 月、12 月、平成 30 年２月）実施するなど、緊急時の速やかな状況把握等について実地訓練等を行いました。 ○防災対応力の強化を目的として、地震発生直後の行動をはじめとした災害に対する日頃からの備えについて、機構内報にて情報発信を実施しました。 ○社会保険オンラインシステムのバックアップ環境の整備等の一環として、遠隔地において年金の暫定支払いを行うことができる体制と設備を整備しており、平成 28 年度に続き暫定支払環境での年金支払訓練を実施しました。	③年金の暫定支払環境については、手順等の整備を図るため、暫定支払環境での年金支払訓練を実施しました。

（４）人員配置の適正化 効率化、合理化策の人員効果と業務量調査の結果を踏まえ、引き続き適正人員の配置に取り組む。	（４）人員配置の適正化 ※取組状況及び自己評価についてはⅢ.１に記載	
（５）ルールの統一・徹底 ルールを確実に徹底させるため、以下の取組を行う。 ①「指示・依頼」発出件数の削減 「指示・依頼」の発出件数を平成 26 年比で「５割」削減し、現場の負担感の軽減を図るため、以下の取組を進める。 ・平成 27 年度に策定した新たな「指示・依頼」発出ルールに基づき、ルールを徹底すべき重要な指示に限定して「指示」を発出する。 ・本部の事業推進部門内の事業推進統括部が、「指示」発出の妥当性及びルール徹底の実効性確保の観点からの「指示」内容の事前チェックを行い、不要・不急の「指示」の発出を防止する。 ②マニュアルの一元化 ・統一業務マニュアルの品質管理を行うため、本部内に統一業務マニュアルによる業務処理の徹底及びそのメンテナンス（内容の修正・追加）を確実に行うための専門部署を設置し、年金制度・年金業務に精通した職員を配置する。統一業務マニュアルのメンテナンスに当たっては、現場の実態を踏まえつつ、業務の標準化、適正化を進め、処理手順の地域差の解消を図っていく。あわせて統一業務	（５）ルールの統一・徹底 ※取組状況及び自己評価についてはⅢ.１に記載	

マニュアルをＷｅｂ化に移行するための準備を進める。 ・年金給付をはじめとした本部現業部門の統一業務マニュアルを策定するため、「本部要領プロジェクトチーム（ＰＴ）」を設置し、マニュアル整備に着手する。（※詳細は、Ⅰ．３に記載） ③責任部署の明確化 現場に対するルール徹底の責任部署である地域部及び地域マネージャーは指示の伝達結果を把握することで、状況に応じた指導を実施する。 また、平成 28 年４月より拠点に設置した伝達担当者によって、重要な指示の伝達を確実に行うとともに、理解度チェックの実施によって、その徹底を図る。 係政府機関との対応に係る業務に当たり、必要となる連絡調整等の機能の充実・強化を図り、責任部署を明確化する。		
（６）適正な監査の実施 不備事項の指摘だけではなく是正指導に重点をおいて一般監査を実施し、本部及び拠点の運営におけるルール準拠性、効率性、妥当性の確保を図る。 ①監査内容の質的向上 ・より適切な拠点運営を果たすため、検査による基本チェックの徹底やフォロー	（６）適正な監査の実施 （効率的な監査体制の構築） ○理事長直轄の監査組織としてその機能強化を図るため、機構における業務プロセスや組織形態の再編に対する監査体制の適合性を高める目的で、平成 29 年４月１日に監査体制を見直し、業務検査グループを「年金事務所検査担当グループ」と「事務センター等検査担当グループ」に再編成し、グループ単位の専門性を高め、より効果的な監査を実施する体制としました。 （監査内容の質的向上） ○平成 28 年度から本格運用した事務所・事務センターに対する業務検査は、平成 29 年度においては、全拠点（312 年金事務所及び 29 事務センター）	【適正な監査の実施】 ○適正な監査の実施については、監査体制の更なる見直しにより、監査の専門性及び効率化を図りました。平成 28 年度に実施した検査機能と監査機能の役割の明確化、情報セキュリティ監査及びシステム監査に特化した専門グループの設置に加え、平成 29 年度に実施した監査対象拠点毎の専

監査の視点を強化し、問題点を明確にする監査手法を充実させる。 ②監査の実効性確保 ・監査結果における是正指導に重点をおき、不備指摘事項へのフォローアップを強化し、多発する不備事項については関係部署との連携により継続的改善の取組を図る。また、内部監査の独立性を維持し、内部監査による改善提言の確実な実施を推進する。 ③監査を担う人材の育成 ・内部監査を担う人材を継続的に育成するために、外部研修の活用等により専門性を強化することによって、実効性ある監査の充実を図る。	に対し業務検査を実施しました。事務所に対しては、事務管理に関する合規性・正確性の観点から検査を実施し、事務センターに対しては、事務プロセスに関する適切性・正確性の観点から検査を実施しました。 （監査の実効性確保） ○発生原因を特定する目的でフォローアップ監査を実施し、拠点で発生した不備検出事項については対象拠点への改善提言はもとより、監査報告会等で本部主管部署に対する取扱いに係る改善提言を行い、主管部署からの指示文書による注意喚起やマニュアルの改訂につなげました。 また、平成 29 年度業務検査結果に対するフォローアップ監査については、業務検査結果が低レベルの拠点に対する監査に加え、格付評価が下降した拠点、前回検査結果と同一の格付であっても評価点数が悪化した拠点等も監査対象とすべく、監査対象範囲を広げました。 （監査を担う人材の育成） ○内部監査を担う人材を育成するため、新規配属者に対する新任研修や実務経験を活用した OJT 研修を実施することにより、監査部職員のスキルアップに努めました。このほか一部の職員については、外部団体が主催する内部監査、情報セキュリティ講座等に積極的に参加し、専門性の強化を図りました。 （監査の実施状況） ○拠点の一般監査（業務検査）結果 事務センター及び年金事務所に対する一般監査（業務検査）は、検査的手法による拠点の実態把握を的確に行うため無予告による監査を実施しました。（年金事務所は、平成 27 年度から実施。）平成 29 年度は、事務センター29 拠点及び年金事務所 312 拠点を実施し、不備事項については、改善が完了したことを確認しました。また、監査結果を人事評価や拠点の業務評価等へ反映しました。 ○特別監査の実施 不適切な事務処理事案等について、問題が発生した拠点に対し発生状況を調査する目的で、事務センター１拠点、年金事務所４拠点について検査的手法による特別監査を速やかに実施しました。 また、外部委託先４社に対して実施した特別監査では、１社が禁止されて	門グループの再編により、それぞれの目的に応じた監査が行われたと考えています。 ○また、監査報告会においては、適宜速やかに理事長に対して監査結果報告を行うとともに、本部主管部署へ実効性のある改善提言等を 14 件実施し、13 件が反映されました。 ○特別監査においては、外部委託先の１社が禁止されている業務の主体的部分を海外の関連事業者へ再委託していることが判明しました。改善に向けて発足された外部委託の抜本的見直しに係る検討チームの検討結果を踏まえながら、外部委託先の監査の強化を図っていきます。

	いる業務の主体的部分を海外の関連事業者へ再委託していることが判明しました。３月下旬より、個人情報を取り扱うすべての外部委託先への特別監査を実施しています。 〇本部に対する監査の強化 本部各部及び各業務に内在するリスクを考慮し、よりリスクが高いと考えられる業務に対して監査を実施し、問題点の改善に向け、助言・提言を行いました。 ・本部各部室（現業部署）に対する無予告監査 本部現業部署における届書等の処理・管理状況及び情報機器及び電子媒体の管理状況が適正であるか検証しました。監査の結果、不備事項については、速やかに是正するよう指導しました。 ・本部の外部委託業務に係る監査 本部の外部委託業務について、本部の３部署に対して契約部署が実施した定例検査が適切に行われているか検証しました。また、19 受託事業者に対して履行場所への立入により、個人情報の取扱いに係る管理状況及び業務全般の適切性を確認しました。監査の結果、不備事項については、速やかに是正するよう指導しました。 〇事務センターの外部委託業務に係る監査 事務センターの外部委託業務について、３事務センター、５受託事業者に対して、事業担当部署が実施した定例検査が適切に行われているか検証するとともに、「事務センターによる委託業務の管理状況」、「業務委託契約書、仕様書、委託要領及び提案書に基づく受託事業者の適正な運営状況」、「事務センターの管理・監督が適切であるか」を確認しました。監査の結果、不備事項については、速やかに是正するよう指導しました。	
（７）組織風土改革の推進 組織風土を分析し、自ら考え、自ら実行し、公的年金制度を執行するという緊張感、責任感及び使命感にあふれ、職員が一丸となって国民の信頼に応えられる組織の実現を目指すため、業務改善計画を確実に実行していく。	（７）組織風土改革の推進 ※取組状況及び自己評価についてはⅢ.１に記載	

（８）文書の適正管理 　文書の適正管理のため下記の対応を行う。 ①文書保存期間の見直し 　お客様からの申請書類等で重要な文書として指定したものは永年保存とし、永年保存以外の文書については、適正な期間の設定を行う。 ②効率的な文書保管のための電子データ化 　永年保存すべき文書や新規文書につき、効率的な文書保管のため、他官庁の先行事例も参考にして、電子データ化を引き続き検討する。 ③行政文書の移管等 　厚生労働省へ登録した行政文書目録に基づき、同省と調整の上、移管を進める。 ④社会保険庁時代の文書の法人文書ファイル管理簿への登録 　社会保険庁時代の文書のうち、行政文書移管以外の法人文書について法人文書ファイル管理簿への登録に向け必要な整理を行う。	（８）文書の適正管理 ○従来、機構においては、年金額及び年金記録等に関係しない資料であっても、一部の廃棄可能なものを除き、一切廃棄しない取扱いとしてきました。今般、機構が保有する全ての法人文書を洗い出し、「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、年金事業管理部会の審議を経た上で、大臣の了解を得て、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、平成 29 年 12 月に日本年金機構文書管理細則を改正し、廃棄を可能とする取扱いとしました。 ○また、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については、年金事業管理部会の審議を経て、原本として保存する取扱いとし、今後、関係諸規程を整備するとともに具体的な取扱方法等について検討を進めることとしています。これと併せて文書の保存期間についても、改めて制度上の必要性やお客様との関係等を考慮して検討を進めることとしています。	○廃棄可能な法人文書の廃棄作業を開始し、平成 30 年３月末までに保管期限が満了している 9.4 万箱のうち、約 2,400 箱の廃棄を行いました。 また、画像化した電子データの取扱いについても、具体的な検討を進めています。
（９）お客様の住所の適切な把握 　住民基本台帳ネットワークシステムを通じて住民票上の住所を月次で取得する仕組み等についてシステム開発を行う。 　このほか、郵便物管理システムを活用し、返送となった郵便物の宛先を確認し、	（９）お客様の住所の適切な把握 ○平成 30 年３月から住基ネットから住民票上の住所を取得することで、被保険者の住所変更届等の届出省略を可能とするため、システム開発及び事務の整理を行いました。	○平成 30 年３月５日以降の住民票上の住所変更等については、住基ネットから異動情報を取得し、届出の省略を開始しました。

その宛先に送付することを一時的に抑止することにより経費削減を図るとともに、返送となった郵便物の情報を専用端末上で閲覧可能とすることにより、お客様相談等に対応できるようにする。		

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅲ　業務運営における公正性及び透明性の確保その他業務運営に関する重要事項 **２．人事及び人材の育成** ＜業務改善計画関連＞ 　希望とやりがいを持って、モチベーションを高く保ち、組織一体となって業務に取り組める人事を実現するとともに、お客様のために努力する職員を高く評価し、リーダーシップや専門性の高い職員を養成することで、国民の年金を確実に守る人材を育成する。 ①戦略的な人事施策 　制度改正を含む基幹業務の着実な実施、体制確保に向けた適材適所の人員配置を行うことに加え、全国異動の方針、本部・拠点を通じた新しいキャリアパスに基づき、以下の取組を行う。 ア　組織一体化に向けた人事 ・本部人事部において、異動対象者と個別面談を実施し、本人の適性や生活環境等を見極めた上で、本部・現場の人材を適材適所で配置を行う。 ・組織の一体化を進めるため、本部・現場間の全国異動をさらに促進する。 ・お客様との接点を重視する観点から、役職（ポスト）と資格（グレード）の関係の見直しを行い人事異動に反映させる。 イ　組織の活性化 ・役員を展望しうるキャリアパスと、若手職員や中堅職員の人材育成や適性	**＜実績＞** **２．人事及び人材の育成＜業務改善計画関連＞** 【戦略的な人事施策】 　組織の一体化及び組織の活性化に向け、お客様との接点である現場を重視した人事施策を行いました。 〇現場を重視した人事 ・本人の適性や生活環境等を見極め「人の顔を見た人事を徹底」するため、地域ごとのカウンターパートの設置や半期ごとの全拠点に対する人事ヒアリングを実施し現場を重視した人事を行いました。 ・特に、年金事務所への年金給付審査業務の移管に伴う年金給付専門職の配置、事務センターの広域集約化及び年金事務所の機能集約に伴う人事異動について適材適所の配置を行いました。 ・また、本部の現場力強化を実現するため、本部と拠点間の人事異動を促進しました。特に若手人材を発掘し、積極的に本部への異動を行いました。 ・地域代表年金事務所長の機能充実に向けたサポート体制を強化するための上席副所長、個人情報保護に関する拠点長の管理業務を補佐するためのエルダー職員である管理業務専任役を平成 30 年４月に本格配置しました。 〇現場重視の幹部人事 　現行の役職（ポスト）と資格（グレード）の関係について、拠点重視の観点から、平成 28 年度は拠点にＧ級ポストを振り替えましたが、平成 29 年度については地方出身の本部の部長級職員等の拠点への配置を拡大するこ	①組織一体化に向け、現場重点施策を掲げ実施しました。具体的には、部長級職員の拠点への配置拡大、管理職の若手登用の促進、役職定年による組織の活性化、エルダー職員の業務・役割の見直し及び専門職の配置拡大等の各施策を戦略的に行いました。

を踏まえたキャリアパスによる人事を推進する。
・外部機関及び厚生労働省との人事交流を引き続き実施する。
・業務の専門性の確保・向上のため、システム部門と年金相談業務に専門職を引き続き配置する。
・平成 28 年度より段階的に実施している役職定年制度を確実に推進するとともに早期退職制度の導入を検討する。

ウ　非正規職員の活性化
・スキルのある優秀な職員の安定的確保を図るため、有期雇用職員から正規職員への登用を進める。
・有期雇用職員については、その能力・経験を踏まえ無期転換を推進する。

エ　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、女性管理職の育成及び登用を進める。また、女性職員がより活躍できるようサポートチームによる支援を継続実施する。

オ　その他
・幹部登用試験を引き続き実施する等、能力・実績本位の人事配置を行う。
・管理職の負担軽減と若手育成のため、「課長代理」「主任」を設置する。
・業務運営の体制確保及び組織の活性化を図るため、引き続き優秀な人材を採用する。

とで、現場を重視した人事を進めました。また、Ｇ級・Ｍ３級に昇格した者を職員に周知することで「見える化」し、職員の意識改革を図りました。

（機構の資格）
Ｇ…ゼネラルマネージャー職群
Ｍ…マネージャー職群
Ｃ・Ｓ…一般職群

（機構と国の級の対応）

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

○管理職の若手登用
年功序列を排した能力・実績本位の人材登用を行うため、管理職の若手登用を促進しました。

○役職定年制度の運用開始
役職定年制度の対象を 58 歳の専門役まで拡大し、113 人の役職定年を実施し、組織の活性化を図りました。

○エルダー職員の業務・役割の見直し
優秀な職員の安定的確保を図り現場力を強化するため、エルダー職員について現役時代のスキル・経験や、退職時のポスト（給与クラス）に応じた業務・役割を担えるよう役割を明確化しました。特に、情報セキュリティ対策を徹底させるため、拠点長を経験したエルダー職員に情報セキュリティに係る点検業務等を担わせることとしました。

○専門職の配置
・統括年金給付専門職の配置
年金給付業務に係る研修体系を強化するため、高度な知識・スキルを有していると認められる者１名を「統括年金給付専門職」として任用しました。
・上席年金給付専門職及び年金給付専門職の配置拡大
「上席年金給付専門職」については平成 29 年度に新たに４人を任用し、平

成30年４月現在で75人配置しました。また、「年金給付専門職」について専門職登用試験を実施のうえ51人を登用し、平成30年４月現在で231人を配置しました。

・上席システム専門職及びシステム専門職の配置

プロジェクトの遂行及び情報セキュリティ対策等のIT関係業務を円滑に実施するとともに、高度な専門性を発揮する人材を育成するため、「上席システム専門職」及び「システム専門職」を設置しました。平成30年４月現在、「上席システム専門職」6人を任用するとともに、平成30年４月現在で「システム専門職」38人を配置しました。

○課長代理・主任の配置の拡大

管理職がマネジメントに専念できるよう、またＣクラスが等級ごとの役割を認識し、能力が発揮できるよう設置した課長代理及び主任の配置の拡大を図りました。課長代理については、中央年金センター、障害年金センター、事務センター及び年金事務所のうち規模の大きな課室・グループに設置し、平成30年４月に新たに259人任用し、平成30年４月現在で546人を任用しました。

○全国異動の促進

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

区　分	全国異動の経験者	
	平成29年10月	（参考：平成28年10月）
全国異動	8,704人（80.3%）	8,411人（76.3%）
本部・拠点間異動	2,384人（22.0%）	1,901人（17.2%）

※（　）は、正規職員総数に対する割合。

・全国異動の経験者は正規職員総数の80%に達しました。本部・拠点間の人事異動を引き続き促進していきます。

○女性の活躍推進

・女性が活躍できる職場として推進していくために、平成32年度末の目標として設定した管理職に占める女性の割合15.5%の達成を目指し、女性職員の管理職登用を積極的に推進しました。

・女性活躍推進チームにおいて、「女性活躍推進のための一般事業主行動計画」に基づき引き続き取り組みを進めており、平成29年度においては、新たに中堅クラスの女性職員のための研修を新設し実施しました。

・管理職に占める女性の割合は平成29年度末で13.9%となりました。引き続き女性職員の管理職登用を積極的に促進していきます。

	・また、新たな取り組みとして、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作りのため、通信研修に「学びなおしプログラム」を導入しました。 〇無期転換職員及び有期雇用職員の活性化 ・スキルのある優秀な職員の安定的確保のため、有期雇用職員の無期転換を実施するとともに、正規職員への登用を進めました。 なお、無期転換選考においては、これまで応募対象としていた採用 5 年目（更新回数上限者）に加え、採用４年目の者も対象とするなど、応募要件を緩和し受験機会を増やし、能力や適性のある職員について積極的に無期転換を行いました。 また、平成 28 年度に引き続き、安定した年金相談体制を確立するため、年金事務所の年金相談窓口に、「年金相談職員」を設置し、平成 30 年４月に 161 人を追加配置し、平成 30 年４月現在で 465 人配置しました。 ・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のため、職員のモチベーションの向上を図る観点から、平成 30 年度より賞与支給に向けて取り組み、予算を確保するとともに、職員周知を行いました。	・有期雇用職員の無期転換について積極的に進めました。特に年金相談職員の登用を拡大し、専門的な窓口体制の確保に努めました。また、無期転換職員及び有期雇用職員の賞与支給に向けた取り組みを行い職員周知を実施しました。
②適正な人事評価制度の運用 人事評価の公平性・公正性・納得性を高め、厳正で明確な人事評価制度の運用を図る。 ・平成 28 年度に見直しを行った人事評価制度について、アンケート等により実施状況等を把握し、引き続き必要な見直しを行う。 ・管理職の適格性の指標として 360 度アセスメントを引き続き実施する。 ・意欲・実績ともに低い職員を対象に能力改善プログラムの実施や改善が見られ	【適正な人事評価制度の運用】 〇人事評価制度の厳正な運用 お客様のために努力する職員には処遇を厚くし、意欲・実績ともに低い職員には厳しい処遇となるよう引き続き厳正に運用を行いました。 〇360 度アセスメントの実施 「気づき」による行動の自己改善を促進し、優れたリーダーシップを発揮することによって、質の高いマネジメントを行う管理職を育成することを目的とし、本部のグループ長・事業推進役、事務センターの副センター長・グループ長、年金事務所の副所長・課（室）長、計 1,986 名を対象に 360 度アセスメントを実施しました。 〇能力改善プログラムの実施 ・平成 28 年度の能力改善プログラム対象者で平成 28 年度の人事評価結果が	②お客様のために努力する職員に報いる評価とするためメリハリのある人事評価を実施しました。 ・質の高いマネジメントを行う管理職を育成するため 360 度アセスメントを実施しました。 ・平成 28 年度の能力改善プログラムを実施しても低評価の者

ない場合の降格制度を厳正に運用する。	低評価となった者については、平成29年７月に降格・降給を実施しました。（能力改善プログラム対象者89名、降格・降給者10名） ・平成29年度も同一等級で通算４回以上Ｃ評価以下が続いている者等、低評価が継続している職員74名に対して、研修、指導、経過観察を含む「能力改善プログラム」を実施しました。当該プログラム実施後の人事評価結果については、平成30年度以降の人事配置、降格に活用することとしています。	については、平成29年７月に降格・降給を実施しました。 ・平成29年度も能力改善プログラムを実施しました。
・評価スキル向上のための評価者研修等を継続して実施する。	○人事評価研修の実施 ア　評価者に対しての研修 人事評価の公平性・公正性・納得性を高め、評価スキルの向上を図るため、人事評価の目的の再確認、評価者としての心構え、人事評価作業の留意点等を内容とした評価者研修を実施しました。 ・上期は本部のグループ長及び年金事務所・事務センターの拠点長に対して、評価者研修を実施。 ・下期は年金事務所・事務センターの課（室）長・グループ長に対して、評価者研修を実施。 ・上記のほか、平成29年度に新たに課室長に登用された者に対し、評価者研修を実施。	・評価スキルの向上を図る観点から評価者研修を、評価制度の理解と定着の観点から被評価者研修を実施しました。
・被評価者に対しては若手・中堅職員を対象とした集合研修を利用して制度の理解と定着促進を図る。	イ　被評価者に対しての研修 人事評価制度の理解と定着を図るため、階層別研修を利用した被評価者研修を実施しました。 ・新入構員研修（219名受講） ・正規職員登用者研修（53名受講） ・セルフマネジメント研修（32名受講）	
③人材の育成 機構職員としての職務と責任に応じた能力の向上を図り、職員の専門性を向上させるため、階層別研修、業務別研修、通信研修を本部主導で実施するとともに、外部機関や民間企業における研修など多様な研修を実施する。	【人材の育成】 ○本部主体の統一的な研修体系を構築し、それに基づく研修を実施したことにより、機構職員の育成強化を図りました。また、情報セキュリティ研修をはじめ、機構職員として必ず受講すべき研修については引き続き確実に実施しつつ、以下のとおり職員が効果的に研修を受講できるよう環境整備に努めました。 さらに、年金給付業務の抜本改革を進めるにあたり、平成30年１月に人材開発部内に「給付業務研修強化室」を新設し、給付業務研修の強化を図る	③本部とブロック（地域部）と棲み分けしていた研修全体を見直し、一元的な研修体制を確立するとともに、テレビ会議研修の新設や音声付教材の導入など職員がより学びやすい環境整備を行いました。

・研修全体の充実を図るため、指導ができる職員の育成プログラムを導入し、研修講師やＯＪＴ指導者の養成を行う。 ・研修の理解度テストを実施して効果測定を行い、ＰＤＣＡを回すことでより良い研修を構築する。 ・業務改善計画に基づき、職員のキャリアパスに合わせ職員が希望とやりがいを持って能力開発に努められるような研修や、リーダーシップや専門性の高い職員を養成するための多様な研修（外部機関、学校、企業による研修（通学・合宿）、海外の外部機関での勤務）を継続して実施する。 ・マイナンバー、情報セキュリティ及びシステムに係る研修の更なる充実を図る。	体制としました。 ○体制の見直し これまで、主として法令や制度理解のための研修は本部、実務や業務ルールを習得する実務研修はブロック（地域部）と棲み分けしていた研修全体を見直し、本部が主体的に企画・運営・講義を行うとともに、法令と実務を組み合わせた研修カリキュラムを構築することで、機構職員全体の育成を強化し、効果的な研修を実施しました。 ○研修教材の統一 研修の標準化のため、各種研修で使用する統一教材を作成しました。 ○研修環境の拡充 平成 29 年度から「テレビ会議研修」、「音声付教材の提供」や「年金塾」を実施するなど、有期雇用職員も含めた研修環境を拡充しました。 ・テレビ会議研修の導入 拠点を離れることなく統一的な研修を受講できる環境を整備するため、テレビ会議研修を導入。毎月発信する科目は繰返しの学習が可能。 ・音声付教材の提供 職場内研修の充実を図るため、音声付教材を作成し 11 種類の教材を機構ＬＡＮに掲載。 ・年金塾の創設 年金事務所で年金給付業務を担う職員のスキル向上のため、上席年金給付専門職が研修や巡回指導により直接指導する「年金塾」を平成 29 年４月より開始し、年金事務所の実情に合わせた指導を促進。 ・有期雇用職員の研修の充実 有期雇用職員の研修の充実を図るため、新たに音声付教材の提供、テレビ会議研修による繰返しの学習、年金塾による指導などの受講が可能。また、採用から１か月間の研修カリキュラムを示し、確実に研修を受講するしくみを整備。 ・学びなおしプログラムの開講 これまで実施している通信研修の環境に、育児休業者等が活用できる「学びなおしプログラム」を新たに導入し、長期に職場を離れることによる知識の停滞を防ぎ、安心して職場復帰できる環境を整備。	また、給付業務研修強化室を設置し、年金給付に係る研修体制を強化しました。

	○研修の質の向上 研修講師や実務指導を行う職員を養成することにより研修レベルを向上させるための研修を実施しました。 ○給付業務研修の強化 平成30年１月に設置した給付業務研修強化室において、順次進められている年金給付審査業務の移管のための研修を実施するとともに、年金相談における正確な事務処理・相談ができる職員の育成強化のため、新たな研修体系の構築を行っています。	
④働きやすい職場環境の確立 職員が健康で仕事と生活を両立できる働きやすい職場環境を確立するため、以下の取組を行う。 ・時間外勤務及び管理職の長時間労働を縮減するとともに適正な勤務時間管理を徹底する。 ・職員の安全の確保、健康の保持増進をより一層図るため、過重労働者に対する健康障害防止及びメンタルヘルス不調予防に関する対策を推進する。 ・ワークライフバランスを推進するため、最終年度となる、次世代育成支援対策推進法に基づく「第３期一般事業主行動計画」に掲げた諸施策を確実に実施するとともに、第４期行動計画を策定する。	【働きやすい職場環境の確立】 ○「心の健康づくり計画」に基づき、メンタルヘルスケアを実施し、現状と今後の取組について常勤役員会で共有を図り、必要な対策を検討するなど組織的に取り組みました。 ア　適正な勤務時間管理の徹底 ・出退勤時間の確実な管理の徹底（ログ調査、時間外勤務命令・事前申請書の様式変更） ・長時間労働を行っている職員について、勤務時間の抑制を図るよう所属長への注意喚起・指導 ・ノー残業デーの徹底 ・人事評価に時間外勤務縮減を必須項目として評価を実施。 イ　休暇取得の促進 ・休暇取得促進の周知（６月、12月） ※12月は、取得状況を周知し見える化を図りました。 ウ　研修の実施 ・メンタルヘルス研修（全国拠点長研修、各地域部副拠点長研修） ・ハラスメント研修（職場内研修、新入構員研修、新任課長研修、管理職研修、副拠点長研修、本部管理職研修） エ　ストレスチェックの実施 ・高ストレス者のうち希望者について産業医と面談（面談者数93件） ○健康保険組合と連携して巡回健康診断のオプション検査及び人間ドックの費用補助、インフルエンザ予防接種の費用補助を実施しました。また、歯科検診の対象を全拠点に拡大し実施しました。（歯科検診受診件数、332拠	④働きやすい職場環境の確立に向けて、メンタルヘルスケアによる心の健康づくり、健康保険組合と連携した健康保持増進、ワークバランスの推進に努めました。 また、「第3期一般事業主行動計画」については、男性の育児休業の取得者は53名、女性の育児休業取得率は96.87%となり、目標を達成しました。

点、16,353 人）

○次世代育成支援対策推進法により策定した「第３期一般事業主行動計画（計画期間：平成 27 年４月～平成 30 年３月）」に基づき、職員が安心して仕事と家庭の両立ができる職場を目指し、全ての拠点において労務研修を実施し、育児休業等の取得促進に資するよう各種休暇制度の周知を行いました。また、「一般事業主行動計画策定委員会」を設置し、「第４期一般事業主行動計画（計画期間：平成 30 年４月～平成 33 年３月）」を策定しました。

〈第３期計画期間中に育児休業を取得した職員の状況〉

育児休業を取得した男性職員数	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	計
	22 人	19 人	12 人	53 人

	出産した女性職員数(A)	育児休業を取得した女性職員数(B)	取得率 (B)／(A)×100
平成 27 年度	229 人	219 人	95.63%
平成 28 年度	203 人	197 人	97.04%
平成 29 年度	209 人	205 人	98.08%
計	641 人	621 人	96.87%

（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）

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

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

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

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

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅲ　業務運営における公正性及び透明性の確保その他業務運営に関する重要事項 **３．情報公開の推進**＜業務改善計画関連＞ 透明性を確保し、お客様に安心いただける組織作りのため、組織内及び厚生労働省との情報共有を強化する。また、業務運営の状況や目標の達成状況、組織や役員に関する情報を、お客様の視点に立ち、分かりやすい形で広く適切に公開するとともに、法令に基づく情報公開に適切に対応する。 ①情報公開の推進 業務運営の状況や目標の達成状況、組織や役員に関する情報を、お客様の視点に立ち、分かりやすい形で広く適切に公開するとともに、法令に基づく情報公開に適切に対応するため、以下の取組を行う。	**＜実績＞** **３．情報公開の推進＜業務改善計画関連＞** ○一元的に情報公開を実施するため、平成 28 年 1 月から情報開示担当理事を設置するとともに、同年 4 月に情報の把握・調査・情報開示に至るまでの一連の対応を統括する担当部署として「リスク統括部」を設置し、情報公開にかかる責任体制の整備を行い、以下の取組を実施しました。	
ア　事務処理誤り等の公表 情報開示担当部署が情報の把握・調査・情報開示の一連の対応を統括し、情報の適切な開示を行い、業務運営の透明性の確保を図る。 （ア）モニタリング及び監査機能の活用による問題案件の事象の洗い出し ・届書等の受付進捗管理システム、お客様対応業務システムなどの各種情報等について、モニタリング及び分析を行い、問題点を早期に把握する。 ・モニタリングによる分析結果に基づいて、監査機能を活用し、事象の洗出し	（各種情報のモニタリングと発生事案への対応） ○各拠点長からの日次の業務報告をはじめ、受付進捗管理システムやお客様対応業務システムによる事務処理誤り報告・お客様から寄せられた情報等を常にモニタリングし、関係部署への情報共有及び対応協議を実施しました。また、これらの情報を基に実施した監査の結果を踏まえて再発防止策を講じるなど、問題事案の早期把握及び解決に取り組みました。 ○さらに、リスクへの早期対応を目的に、監査結果、事務処理誤り、お客様の声及びその他の各種情報を基に、モニタリング会議を開催し、対象拠点への監査や人事部及び労務管理部によるヒアリング等を実施しました。 ○事件・事故・事務処理誤りやお客様の声のうち、リスクに繋がる案件について、モニタリング部署が容易に判別して早期に把握できるよう、お客様対応業務システムの機能改修に着手しました。	○各種情報のモニタリングについて、問題点の早期把握、早期対応を実施するとともに、再発防止策を徹底して取り組みました。 ○さらに、モニタリング会議を開催し、対象拠点への必要な対策を実施しました。

を行い、実態の早期把握及び解決を図る。 ・また、モニタリングによる分析結果または監査結果等に基づき、再発防止策に徹底的に取り組む。 ・モニタリングが効率的かつ効果的に行えるようシステム化に向けた検討を行う。 （イ）情報開示ルールの運用 ・国民の信頼を確保するため、お客様の権利に影響する事件・事故・事務処理誤り及び機構の不祥事に関し、案件把握から開示までの手続等を適時適切に運用する。 ・適正な報告の観点から、起きたことよりも報告しないことを厳しく評価し、職員の意識改革に取り組む。 ・事務処理誤りの月次・年次・個別公表については、「日本年金機構情報開示規程」等に基づき、適切に実施する。	（適切な情報公開） ○情報開示規程に基づき、適時適切に事務処理誤り等の公表を行い、業務運営の透明性の確保を図るため公表内容の厳格な確認を行うとともに、点検結果を常勤役員会に報告しました。	○情報開示規程に基づき、事務処理誤り等の公表を適時適切に実施しました。
イ　年次報告書（アニュアルレポート）の作成・発行 日本年金機構がこれまで取り組んできた課題への対応状況や業務運営、組織及び報酬をはじめとする役員に関する情報等についての年次報告書（アニュアルレポート）を作成し、公表する。	○機構が、お客様に信頼される組織を目指して、様々な取り組みを進めていることを積極的に広報するため、アニュアルレポート（年次報告書）を平成 29 年 12 月に公表しました。	○機構がこれまでに取り組んできた課題への対応状況等について掲載・公表しました。
ウ　その他業務運営に関する情報の公表 業務方法書等の諸規程、役職員に関する情報、事業計画、その他日本年金機構法に基づき公表が義務付けられている情報について、ホームページへの掲載等により広く適切に公表する。また、業務	○業務運営に関する以下の情報を公表しました。 ・日本年金機構法に基づき公表が義務付けられている全ての情報をホームページに掲載しました。 ・事業に関するお知らせや人事異動、職員の制裁といった事業運営に関する事項について、適宜適切にプレスリリースを行うとともに、ホームページに掲載しました。	○公表が必要な事項について、諸規程や事業計画に基づき、随時、適切な情報公開を行っています。

運営の透明性を確保するため、契約に関する情報等についても、適切に公開する。	・契約に関する情報についても、業務運営の透明性を確保する観点から適切に公開しました。	
②情報共有の促進 組織一体化のため、本部内や本部と現場間の情報共有を促進する。また、厚生労働省との情報共有体制を強化し、連携・相互理解を促進する。 ア　組織一体化のための情報共有の促進 （ア）本部と現場の情報共有 理念・方針が現場の隅々まで浸透することで、役職員一体となって業務に取り組む体制を構築し、組織としての一体感を醸成する。 ・地域部の地域マネージャーを、情報共有のキーマンとし、本部情報の伝達、現場からの情報の吸収に責任を持たせる。	（地域マネージャーの活動実績） ○15 名の地域マネージャーによる拠点訪問 延べ約 2,000 拠点（月平均約 11 拠点／人）を訪問しました。 ○活動内容 本部施策等の実施の背景や考え方について、関係部と共有のうえ現場へ訪問し、本部情報の伝達を行いました。 また、収集してきた現場の状況、課題、意見等については、事業推進役報告会（個別ミーティング）において、直接、理事長ほか役員、関係部長へ報告を行いました。 さらに、統一業務マニュアルの遵守、情報セキュリティ対策の徹底等について、適宜、機動的に現場指導を実施することでルールの徹底を図りました。 ○現場からの意見要望 活動において現場から吸い上げられた意見要望約 330 件のうち、重複事項等を除いた 91 件について、本部担当部署が対応方針等を策定のうえ現場へフィードバックしました。	○本部と現場間の情報共有のキーマンである地域マネージャーを通じて、本部と現場の間の情報共有が促進され、また、収集してきた現場情報を、直接、理事長ほか役員、関係部長へ報告することで、現場情報をいち早く把握できるとともに、関係部の迅速な対応が促進されるなど、本部と現場の距離が縮まりました。 また、適宜、機動的に現場指導を実施することでルールの徹底が図られました。
・お客様からの照会対応を円滑に行えるよう、報道発表事項、マスコミ等に取り上げられた事項の原則即日現場への連絡を引き続き徹底し、情報共有の促進を図る。	○機構より報道発表した事項や新聞報道された記事等について、概要、事実関係、お客様や報道機関から照会があった場合の統一的な対応を資料にまとめ、年金事務所等に周知しました。これにより本部と現場の情報共有の促進を図りました。（平成 29 年度：17 事案）	
・平成 29 年４月にＴＶ会議システムを各拠点に導入し、本部からの指示等を迅速に伝達するとともに、現場における状況を的確に把握するなど、本部と現場の情報共有をより一層促進する	（テレビ会議システムの導入） ○本部・現場間の情報共有を促進し、組織としての一体感を確保するため、平成 29 年４月に全ての拠点にテレビ会議システムを導入しました。これにより、約 4,700 万円（１月末時点）の出張旅費が削減されました。また、多人数での会議、研修を可能とするための環境整備として、平成 30 年３月に各拠点の会議室等に大型液晶モニターを設置しました。	○導入以降ほぼ毎日テレビ会議システムを使用した会議等が開催されており、機構にとって必要不可欠なコミュニケーションツールとして定着しました。 また、平成 30 年 3 月に行った

		テレビ会議システムの拡充により、情報共有の促進を図りました。
（イ）現場からの日次での業務報告の実施 ・お客様対応の状況など現場で起きている主要な事柄を本部が迅速に把握するため、引き続き拠点長からの日次での業務報告を実施する。	（日次報告の実施） ○平成 29 年度も拠点長からの日次報告を継続実施することにより、本部として現場で発生した事象について、迅速な把握に努めました。 ○特記すべき事象が報告された場合は、地域部や拠点長から詳細（原因、規模、影響度等）な報告を求め、状況を把握したうえで関係部署へ情報提供を行うとともに、本部と現場が一体となって課題解消へ向けた取り組みを継続して行いました。	○日次報告が定着し、本部における現場の状況把握の迅速化が図られたことにより、課題解消へ向け本部と現場が一体となって取り組む体制が強化されました。
（ウ）本部内の情報共有 ・本部経営企画部が本部内の情報共有の責任部として責務を果たすとともに、本部各部は主要課題についての対処状況について、常勤役員会に報告し、情報共有を図る。	○経営企画部を事務局とする常勤役員会を原則毎週実施し、機構の重要事項を決定するために合議による体制で、役員間の組織横断的な議論を行うことで本部内の情報共有を図りました。	
イ　厚生労働省との情報共有の強化 ・組織的に継続して取り組むべき課題の進捗管理表を引き続き作成し、年金局と共有するとともに、年金局と機構の定例連絡会議で報告する。 ・年金局と機構との連携、相互理解を促進するため、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を拡大する。	○機構が組織的に継続して取り組むべき課題について、年金局と緊密に連携を図るため、定例連絡会議を原則として隔週で開催（対面またはテレビ会議）し、課題に対する進捗状況や問題点について報告し、共有を図りました。 ・年金局と機構との連携、相互理解を促進するため、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を実施しました。	

平成２９年度計画	平成２９年度計画に対する取組状況	自己評価
Ⅲ　業務運営における公正性及び透明性の確保その他業務運営に関する重要事項 **４．個人情報の保護に関する事項** マイナンバーの利用が開始されたことを踏まえ、お客様のプライバシー等を最優先に守る観点から、マイナンバーの取扱いに関する機構の取組等を丁寧に説明しつつ、情報セキュリティに係る組織面、技術面及び業務運営面の見直しを着実に進め、インターネットからの攻撃をはじめとする情報セキュリティ上の脅威に対して強固な情報システムを構築するとともに、実効性のある対応体制を構築することにより、お客様の重要な個人情報（年金個人情報）の保護を確実に行う。 ①組織の一体性の確保 ・情報セキュリティ対策を一元的に管理するための「日本年金機構情報管理対策本部」、その下の実施組織である情報管理対策室及び情報セキュリティインシデントへの即応性を向上するための機構ＣＳＩＲＴを十分に機能させることにより、情報セキュリティ対策に必要な体制を確保する。 ・情報セキュリティ対策を強化するため、その助言等を行う高度な専門的知識・経験を有する者（または機関）による業務支援体制を強化する。	**＜実績＞** **４．個人情報の保護に関する事項** 情報セキュリティ対策の強化に当たっては、厚生労働大臣の業務改善命令（平成 27 年９月）を踏まえ策定した「業務改善計画」（同年 12 月）に沿って、組織面・技術面・業務運営面の取組を進めており、平成 29 年度については、組織面では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の体制強化、技術面では年金個人情報等専用共有フォルダの自動暗号化等のセキュリティ強化や検疫 PC の設置、業務運営面では情報セキュリティポリシーや各種手順書等の改正、情報セキュリティ研修の実施といった取組を進めました。 （組織体制の強化） ○平成 27 年 10 月に設置した情報管理対策本部においては、主に業務改善計画等に係る機構の情報セキュリティの方針決定や進捗確認等を行ってきたほか、外部の機関による監査等で明らかになった課題に対する対応策をまとめるなど情報セキュリティ対策を推進してきました。 ○平成 28 年４月に設置した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ついて、平成 29 年度はその支援体制を強化しました。 ○平成 28 年８月に設置した機構と厚労省の役職員を構成メンバーとする「情報セキュリティ対策連絡会議」及び「情報セキュリティ対策連絡会議ワーキンググループ（隔週で開催）」において、機構の情報セキュリティに関する課題を共有するなど、厚労省との連携を継続しています。	①平成 29 年度計画のとおり、情報セキュリティのための体制強化等を実施しました。 ・情報管理対策本部においては、情報セキュリティの方針決定や進捗確認等を一元的に実施し、情報セキュリティ対策の司令塔としての機能を果たしました。 ・最高情報セキュリティアドバイザー及び情報セキュリティ対策支援業者の体制を強化し、専門的・技術的な知見に基づく助言を受けることにより、情報セキュリティ対策の強化を図りました。

②システム上の対策 ・基幹システムの領域は、引き続きインターネットから遮断するとともに、年金個人情報の管理・運用を可能とする年金個人情報等専用共有フォルダに自動暗号化等のセキュリティ機能を強化する。 ・基幹システム等の入口対策を強化するため、未知のウィルス対策ソフト等を導入した検疫 PC を設置する。 ・インターネット環境は、基幹システム及び機構ＬＡＮシステムから切り離し、抜け漏れや重複なく多重の防御対策を講じた安全性の高いシステムを現場の業務への適合性を確認しながら安定的に構築することとし、円滑な業務を補完する WEB 閲覧及びインターネットメールを実現していく。 ・年金個人情報等専用共有フォルダ及びＬＡＮ共有フォルダについて、適切に運営されていることを定期的に確認する。 ・「ねんきんネット」については、情報セキュリティの強化を図るため、多重の防御対策の整備を進める。 ・個人情報保護のため、生体情報認証による厳格なアクセス制御、アクセス内容の監視、個人情報に関わる業務を委託する場合における厳格な委託先の選定と業務の監督等を適切に行う。 ・上記の情報セキュリティ対策については、引き続き業務が円滑に完結するよう	（年金個人情報等専用共有フォルダのセキュリティ機能の強化） ○平成 28 年 10 月に設置した「年金個人情報等専用共有フォルダ」（以下「専用共有フォルダ」という。）（※）の安全性を更に高めるため、以下の取組を実施しました。 ・平成 29 年 10 月から不要なファイルを確実に削除するため、最終更新日から２年を経過したファイルを自動削除する仕組みを導入しました。機構 LAN システムの共有フォルダ内に保存するファイルについても同様の仕組みを導入しました。 ・平成 30 年３月からこの専用共有フォルダ内の多重の防御対策として、ファイルを自動暗号化する仕組みを導入しました。 ・専用共有フォルダ内のファイルについては適切にパスワードが設定されていること、また LAN 共有フォルダについては年金個人情報が保存されていないことなど、専用共有フォルダ等運用要領等に基づく運用が適切に行われているかを平成 29 年６月から７月（本部は 11 月）、平成 30 年３月から４月までの間に点検を行いました。 ≪用語解説≫ （※）専用共有フォルダ…年金個人情報をはじめとする基幹業務を実施する上で必要となる情報を取り扱うために、インターネット環境及び機構 LAN システムから遮断した基幹システムの領域内に設置した共有フォルダ。 （検疫 PC） ○基幹システム及び機構 LAN システムの入口対策を強化するため、未知のウィルス対策ソフト等を導入した検疫 PC を、以下のとおり全拠点へ設置し、運用を開始しました。 ・平成 29 年７月までに各拠点に検疫 PC を設置。一部拠点でプロトタイプ検証を実施。 ・平成 29 年７月から年金事務所で検疫を開始。併せて、届書媒体を検疫後に媒体の拠点間移送を行わずに窓口装置（WM）で読み込む事務運用を開始（厚年）。	・情報セキュリティに係る外部の専門家の支援体制を強化し、機構 CSIRT の体制及び機能の強化を図りました。 ②平成 29 年度計画のとおり、各種対策を実施しました。 ・基幹システムは、引き続きインターネットから遮断するとともに、年金個人情報を管理・運用する領域である専用共有フォルダの安全性を高めるために自動暗号化等の仕組みを導入しました。 ・機構 LAN システムはインターネット環境から切り離したシステムとし、年金個人情報を保有しないようデータ分離を徹底しています。 ・専用共有フォルダについては、適切にパスワード設定されていること、LAN 共有フォルダについては、年金個人情報が保存されていないことなど、要領に基づく運用が実施されていることを確認しました。 ・未知のウィルス検知機能を追加した検疫 PC の設置により入口対策を強化するとともに、届書媒体について媒体自体の拠点間移送を行わずに処理できる運用を開始しました。 ・インターネット環境は、基幹システム及び機構 LAN システ

情報システムを設計・構築等する。	・平成 29 年 10 月から事務センターで検疫を開始。併せて、届書媒体を検疫後に媒体の拠点間移送を行わずに窓口装置（WM）で読み込む事務運用(国年)を開始。 （インターネット環境の構築） 〇年金個人情報に対してインターネットからの攻撃が及ばないよう、基幹システム及び機構 LAN システムから分離独立し、かつ、多重の防御対策を講じた安全性の高いインターネット環境を構築し、WEB 閲覧やインターネットメールを活用した業務の運用検証を以下のとおり実施しました。 ・平成 28 年度においては WEB 閲覧のための最小限の環境を構築して一部の拠点でホワイトリスト方式（※１）による WEB 閲覧の運用検証を実施してきました。平成 29 年６月からは全拠点で同方式による WEB 閲覧の運用検証を行い、当該業務に必要な機能及びその規模などの検証と併せてホワイトリストの整備を進めました。 ・上記の検証等に加えて、平成 29 年８月から９月までの間、一部の拠点において WEB 無害化サービス（※2）利用による WEB 閲覧の運用検証を行いました。 ・さらに、平成 30 年３月からホワイトリスト方式による WEB 閲覧の運用検証に加えて、WEB 無害化サービス利用による WEB 閲覧及び一部の拠点におけるインターネットメールの運用検証を開始しました。 なお、運用検証を行うにあたり、インターネット環境を利用する職員に対し適切な利用を行うことができるよう研修を実施しました。 ・今後、段階的に運用検証の範囲の拡大と必要な見直しを行いながら、インターネットを安定的に利用できる環境を構築するとともに、引き続き、職員に対して研修や訓練を実施することにより、インターネット環境の利用が適切に行えるようルールを徹底していくこととしています。 ≪用語解説≫ （※1）ホワイトリスト方式…接続を許可した WEB サイトに限り閲覧可能とする運用方式。 （※2）WEB 無害化サービス…WEB サイトの閲覧の際に生じるブラウザでの処理を外部のクラウドサービスに代行させ、その結果のみを画面転送するため、有害な WEB サイトも、利用者は無害化した形で閲覧が可能となるサービス。 （「ねんきんネット」のセキュリティの強化）	ムから切り離し、多重の防御対策を講じたシステムにより、WEB 閲覧及びインターネットメールの運用検証を実施しています。 ・「ねんきんネット」等について、多重の防御対策の整備が図られていることを確認しました。

③業務運営上の対策 ・情報セキュリティポリシーなどの情報セキュリティに係る諸規程等について、政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準等の動向を踏まえ、実効性に留意し、速やかに改正する。 ・役職員に対する情報セキュリティ対策及び個人情報保護の重要性及びその役割に応じた責務を果たすため、情報セキュリティ研修及び個人情報保護に対する研修を定期的・継続的に実施し、情報セキュリティ研修の成果については、模擬訓練により検証する。 ・各拠点で発生した個人情報漏えい事案の背景や原因を分析した情報提供を行うことにより、その教訓を活かした再発防止策を具体的に徹底する。	○インターネットへの接続を要する「ねんきんネット」について、外部の専門家による脆弱性診断等を実施し、インターネット経由の攻撃に対する多重の防御対策が講じられているのかの点検を行いました。 （情報セキュリティポリシー等の改正） ○平成 28 年度の「政府機関等の情報セキュリティ対策のための統一基準群」（以下「政府統一基準群」という。）の改正を踏まえ、機構における実効性を確認しつつ、段階的に日本年金機構情報セキュリティポリシー（以下「機構ポリシー」という。）の改正を行い、平成 29 年４月に一連の改正が完了しました。 なお、必要に応じて情報セキュリティに関係する手順書等の関連諸規程を改正（平成 29 年 11 月、平成 30 年３月）するとともに、情報セキュリティリスクの管理に関する手順等を規定した「情報セキュリティリスク管理要領」を平成 29 年 12 月に制定しました。 また、電磁的記録の機密性を確保するためのパスワードの標準的な管理の手順を規定した「パスワード管理手順書」に基づく運用を平成 29 年５月から開始しました。 （情報セキュリティ研修の強化） ○情報セキュリティ関係諸規程及び情報セキュリティの重要性を理解させるとともに、情報セキュリティ水準の適切な維持を図るため、各拠点において、全役職員（派遣職員を含む）を対象とした情報セキュリティ研修を計２回（平成 29 年４月～６月、平成 29 年 12 月～平成 30 年１月）実施しました。 ○上記の研修実施後の平成 29 年７月及び平成 30 年２月に情報セキュリティに関する理解度テストを実施しました。また、実効性の高い点検が実施できるよう、情報セキュリティに関して毎月内容が変わるテスト形式の設問を取り入れた自己点検を実施しました。 ○情報セキュリティ対策に関する研修教材については、照会が多い事項や自己点検・理解度テストの結果等を反映して適宜見直しを行いました。また、管理職として実施すべき情報セキュリティ対策を取りまとめた「情報セキュリティ対策管理職ハンドブック」を策定しました。	③機構ポリシーについては、政府統一基準群等に準拠し、一連の改正を完了しました。 ・全職員に対する２回にわたる情報セキュリティ研修と、研修後の理解度テスト、自己点検等の実施により、役職員に対する情報セキュリティ対策の重要性及びその役割に応じた責務の周知徹底を図りました。 ・役職員の情報セキュリティに対する意識向上を図るため、インターネット環境利用予定者を対象に標的型メール攻撃訓練を実施しました。

	（機構 CSIRT 機能の強化） ○機構 CSIRT に属する職員のインシデント対応能力向上のための研修等として、情報管理対策室職員が、内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）が主催する独立行政法人向け CSIRT 研修会に全７回、平成 30 年１月には情報通信研究機構（NICT）が主催する「実践的サイバー防御演習（CYDER)」に参加し実践的知識を得るとともに、最新の情報を得るため、積極的に外部の研修会に参加しました。 ○機構内での取組として、機構 CSIRT 職員に対して、情報セキュリティインシデント対応の取組をリードできる人員の養成を目的とした実機を使用した研修（全２回）を実施しました。 ○平成 29 年７月 28 日に厚生労働省と合同で情報セキュリティインシデント対処訓練を実施し、エスカレーションの手続に問題がないか等を検証しました。 また、役職員に対する標的型メール攻撃訓練を平成 29 年 12 月に実施し、その結果の検証を行い、注意喚起等のフォローアップを行うとともに、再度の訓練を平成 30 年３月に実施しました。	
④外部委託先における個人情報の管理 ア　個人情報に関わる業務を外部委託する場合においては、事業者に個人情報の管理体制を証明する書類の提出を求め、入札に参加する要件の有無を判定する。 イ　業務開始前、業務開始後及び業務終了後の各段階において、以下のような取組を行うことにより、外部委託事業者における個人情報の管理を徹底し、強化を図る。 ・業務開始前に、委託事業者と従業員との間で守秘義務契約の締結を行い、その写しの提出を求める。 ・業務開始後に、定期及び随時の立入検査を行うとともに、自主点検のチェッ	（個人情報保護対策の強化） ○氏名索引照会処理について、これまで区々であった照会処理票の様式を統一するとともに、厳格な取扱いを実施するために、「氏名索引照会処理実施手順書」を平成 29 年 11 月に策定しました。 ○個人情報の持ち出し等を防止するため、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クの導入を行いました。 ○特定個人情報について「特定個人情報保護管理事務取扱要領」等に基づき適正に取り扱われていることを各拠点においてチェックシートにより週次で点検を行いました。 **※取組状況及び自己評価については、Ⅱ．３①に記**	

クリストの報告を求める。また、個人情報を取り扱う機器がインターネットに接続されていないこと等の確認を行うこととした見直し後の立入検査調書の検査実施項目に基づき、検査の実施に当たっては検査項目ごとに証跡を徴取する。 ・業務終了後に、個人情報に係るデータの消去・廃棄について具体的な消去方法等の確認ができるものを求める。		
⑤監査によるチェック ア　外部監査 ・平成 28 年度に引き続き、情報セキュリティ対策の主として技術面の対応についての妥当性等を確認・評価する外部監査を実施する。 イ　内部監査 ・本部監査部に設置した情報セキュリティ監査及びシステム監査の専門チームが情報セキュリティ対策の実施状況を確認・評価する。	（外部監査の強化） 〇平成 28 年度に引き続き、独立した外部の専門家による保証型監査として、情報セキュリティ監査を実施しました。その結果、情報セキュリティ対策の主として技術面の対応についての妥当性が適切であるとの評価を受けました。 （内部監査の強化） 〇情報セキュリティ監査、システム監査の強化 ・情報セキュリティ監査体制の強化と専門性向上の取組 本部監査部に設置した情報セキュリティ監査及びシステム監査の専門チームが情報セキュリティ対策の実施状況を確認・評価しました。	⑤情報セキュリティ対策の主として技術面の対応についての妥当性等を確認・評価する外部監査を実施しました。 ・本部監査部に設置した情報セキュリティ監査及びシステム監査の専門チームが情報セキュリティ対策の実施状況を確認・評価しました。
・本部監査部による無予告の一般検査・監査等の中で、本部各部室及び各拠点における情報セキュリティ対策の実施状況及び個人情報の保護・管理に関する実施状況を適宜把握し、改善に係る取組が有効に機能しているかを検証し、問題点を把握するとともに必要に応じて改善提言を行う。	・情報セキュリティ対策の強化に対する監査 本部各部室及び各拠点における情報セキュリティ対策の実施状況及び個人情報の保護・管理に関する監査を実施しました。発見された不備事項については、全て是正されました。	・本部監査部による一般監査（業務検査）の中で、本部各部室及び各拠点における情報セキュリティ対策の実施状況及び個人情報の保護・管理に関する実施状況を適宜把握し、改善に係る取組が有効に機能しているか検証し、問題点を把握するとともに必要に応じて改善提言を行いました。

・マイナンバーを取り扱う個人番号管理システム等に係るシステム監査を実施する。	・マイナンバーを取り扱うシステム等に係るシステム監査については、平成30年3月からのマイナンバーによる届出・申請の開始に向けて、開発段階からの監査を計画していましたが、平成30年3月稼働後の段階を含めて平成30年度に監査することとしました。	
・外部委託先における個人情報の保護・管理に関する実施状況に係るシステム監査を実施する。	○外部委託先における個人情報の保護・管理に関する実施状況に係るシステム監査 ・外部委託先における個人情報の保護・管理に関する実施状況に係る監査を実施しました。その結果、外部委託先の１社が禁止されている業務の主体的部分を海外の関連事業者へ再委託していることが判明しました。直ちに、外部のシステム専門業者を再委託先事業者へ派遣し、調査を行った結果、再委託先事業者からの情報の流出は生じていないとの報告を受けました。 ・今回の事案を受け、３月下旬より個人情報を取り扱う全ての外部委託先への特別監査を実施しました。	・外部委託先における個人情報の保護・管理に関する実施状況に係るシステム監査を実施した結果、禁止されている業務の主体的部分を海外の関連事業者へ再委託していることが判明しましたが、調査を行い、再委託先事業者からの情報流出は生じていないことを確認しました。
・システム開発・運用・保守に係る外部委託先への監督・検査の実施状況、及び重要性の高いシステムに関して外部委託先における個人情報の保護・管理に関する実施状況についてシステム監査を実施する。	・システム開発・運用・保守に係る外部委託先への監督・検査の実施状況及び社会保険オンラインシステムに関して外部委託先における個人情報の保護・管理に関する実施状況についてシステム監査を実施しました。不備事項については、速やかに是正するよう指導しました。 ・システム監査については、システム面の安全性の監査として、「機構LAN管理者権限」、「セキュリティパッチの最新化」、「重要機器の監視」等の情報セキュリティ対策（技術面）が「業務改善計画」「情報セキュリティ対策推進計画」に記載されているとおり実施されているか等について検証しました。監査の結果、不備事項はありませんでした。	・システム開発・運用・保守に係る外部委託先への監督・検査の実施状況、及び重要性の高いシステムに関して外部委託先における個人情報の保護・管理に関する実施状況についてシステム監査を実施しました。

<table>
<tr><th>平成２９年度計画</th><th>平成２９年度計画に対する取組状況</th><th>自己評価</th></tr>
<tr>
<td>Ⅳ 予算、収支計画及び資金計画
１． 予算については、別紙１のとおり。
２.収支計画については､別紙２のとおり。
３.資金計画については､別紙３のとおり。</td>
<td>＜実績＞
○平成 29 年度の予算及び収支計画に対しての予算執行等の実績は､以下のとおりです。

<table>
<tr><th colspan="3">区分</th><th>予算額</th><th>決算額</th></tr>
<tr><td colspan="3">業務経費</td><td>1,660.2 億円</td><td>1,617.1 億円</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">保険事業経費</td><td>788.6 億円</td><td>765.7 億円</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>国民年金の適用関係業務</td><td>107.8 億円</td><td>102.5 億円</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>厚生年金保険・健康保険・船員保険の適用関係業務</td><td>251.5 億円</td><td>245.5 億円</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>国民年金の収納関係業務</td><td>276.4 億円</td><td>257.3 億円</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>厚生年金保険・健康保険・船員保険の徴収関係業務</td><td>32.8 億円</td><td>29.9 億円</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>年金給付関係業務</td><td>120.0 億円</td><td>130.4 億円</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">オンラインシステム経費</td><td>447.0 億円</td><td>439.0 億円</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">年金相談等経費</td><td>424.5 億円</td><td>412.3 億円</td></tr>
<tr><td colspan="3">一般管理費</td><td>1,076.6 億円</td><td>1,047.1 億円</td></tr>
<tr><td colspan="3">計</td><td>2,736.7 億円</td><td>2,664.2 億円</td></tr>
</table>
※金額については、端数整理のため合計が一致しない場合がある。</td>
<td>○中期計画、年度計画に沿った予算等を作成しました。
また、予算執行については、事業内容の見直しや入札によるコストの削減により予算全体で 72.6 億円を削減しました。

○監査法人による監査報告において、日本年金機構の財政状態、運営状況、キャッシュ・フローの状況及び行政サービス実施コストの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認められています。</td>
</tr>
</table>

Ⅴ　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 　機構が保有する宿舎や事務所等の重要財産について、利用状況や今後の利用可能性を踏まえ、経済合理性を十分に考慮し、外部有識者の意見を聞きながら、必要な見直しを行う。	**＜実績＞** ○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」において、宿舎利用のニーズや経済合理性の観点から議論を行い、平成 29 年７月に宿舎等の資産管理の見直し方針を決定しました。 ○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 宿舎のうち、入居者が居ない６宿舎を先行して、処分に必要な境界確定や地歴調査、建物の環境汚染調査等を行い、１宿舎について平成 30 年３月 26 日に国庫納付を完了しました。残り５宿舎についても、今後順次国庫納付する予定です。	○平成 29 年度計画のとおり、外部有識者の意見を踏まえ、平成29年７月に機構宿舎等の資産管理の見直し方針を決定しました。 ○この方針に基づき、速やかに廃止が適当とされた22宿舎のうち、入居者が居ない６宿舎について先行して国庫納付手続きに着手し、１宿舎について平成 30 年３月 26 日に国庫納付を完了しました。残りの５宿舎については建物の環境汚染調査、地下埋設物調査等を行っているところであり、準備が整い次第、国庫納付することとしています。
Ⅵ　Ⅴの財産以外の重要な財産の譲渡又は担保に関する計画 　なし		

別紙１

平成２９年度予算

（単位：百万円）

区　　別	金　　額
収入	
運営費交付金	273, 226
運営費交付金	107, 210
事業運営費交付金	166, 016
その他の収入	448
計	273, 674
支出	
業務経費	166, 016
保険事業経費	78, 858
オンラインシステム経費	44, 703
年金相談等事業経費	42, 455
一般管理費	107, 657
計	273, 674

（注記）金額欄の数字は四捨五入の関係で一致しないことがある。

別紙２

平成２９年度収支計画

（単位：百万円）

区　　別	金　　額
費用の部	273, 674
経常費用	273, 674
業務経費	166, 016
保険事業経費	78, 858
オンラインシステム経費	44, 703
年金相談等事業経費	42, 455
一般管理費	107, 657
人件費	94, 338
その他一般管理費	13, 320
収益の部	273, 674
経常収益	273, 674
運営費交付金収益	273, 226
運営費交付金収益	107, 210
事業運営費交付金収益	166, 016
その他の収入	448
純利益（△純損失）	0
総利益（△総損失）	0

（注記１）金額欄の数字は四捨五入の関係で一致しないことがある。
（注記２）当法人における退職手当については、その全額について、運営費交付金を財源とするものと想定している。

別紙３

平成２９年度資金計画

（単位：百万円）

区　　別	金　　額
資金支出	
業務活動による支出	273,674
投資活動による支出	0
財務活動による支出	0
計	273,674
資金収入	
業務活動による収入	273,674
運営費交付金による収入	107,210
事業運営費交付金による収入	166,016
その他の収入	448
投資活動による収入	0
財務活動による収入	0
計	273,674

（注記）金額欄の数字は四捨五入の関係で一致しないことがある。

平成２９年度業務実績報告書＜別表＞目次

	資料名称	ページ
【別表　1】	国民年金保険料の納付率等の状況	1
【別表　2】	収納対策のスキーム（概念図）	2
【別表　3】	厚生年金保険等の適用促進等に係る平成29年度行動計画の取組状況	3
【別表　4】	厚生年金保険適用関係指標の推移（年度別）・厚生年金の適用促進対策	4
【別表　5】	事業所調査関係内訳（年度別）	6
【別表　6】	厚生年金保険料等の収納対策に関する指標の推移（年度別）	7
【別表　7】	サービススタンダードの達成状況	9
【別表　8】	未統合記録（5,095万件）の解明状況	10
【別表　9】	提言（運営評議会）	11
＜参考資料1＞	日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30.4.1現在）	12
＜参考資料2＞	平成29年度の予算の執行（決算）状況【総括表】	35

【別表1】

国民年金保険料の納付率等の状況

事項	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	
第１号被保険者数※1 （対前年度比）	1,904 万人 (-1.7%)	1,864 万人 (-2.1%)	1,805 万人 (-3.1%)	1,742 万人 (-3.5%)	1,668 万人 (-4.3%)	1,575 万人 (-5.5%)	1,505 万人 (-4.5%)	
納付月数 （対前年度比）	9,407 万月 (-4.9%)	9,010 万月 (-4.2%)	8,817 万月 (-2.1%)	8,607 万月 (-2.4%)	8,291 万月 (-3.7%)	7,835 万月 (-5.5%)	7,406 万月 (-5.5%)	
全額免除者数 （対前年度比）	568 万人 (+3.1%)	587 万人 (+3.3%)	606 万人 (+3.2%)	602 万人 (-0.6%)	576 万人 (-4.3%)	583 万人 (+1.2%)	574 万人 (-1.5%)	
全額免除率 （対前年度比）	30.4% (+1.4%)	32.0% (+1.6%)	34.1% (+2.1%)	35.1% (+1.0%)	35.0% (-0.0%)	37.5% (+2.5%)	38.7% (+1.1%)	
強制徴収の着実な実施	最終催告送付 30,045 件 督促状送付 17,615 件 差押実施 5,012 件	最終催告送付 68,974 件 督促状送付 34,046 件 差押実施 6,208 件	最終催告送付 78,030 件 督促状送付 46,274 件 差押実施 10,476 件	最終催告送付 65,654 件 督促状送付 46,586 件 差押実施 14,999 件	最終催告送付 84,801 件 督促状送付 43,757 件 差押実施 7,310 件	最終催告送付 85,342 件 督促状送付 50,423 件 差押実施 13,962 件	最終催告送付 103,614 件 督促状送付 66,270 件 差押実施 14,344 件	
最終納付率 （現年度からの伸び幅）	65.3% (+5.3%)	64.5% (+5.2%)	65.1% (+6.4%)	67.8% (+8.8%)	70.1% (+9.2%)	72.2% (+9.1%)	73.1% (+9.8%)	目標:70.4% (7.0%以上の伸び幅確保)
過年度１年目 （現年度からの伸び幅）	62.2% (+2.9%)	62.6% (+3.9%)	63.5% (+4.5%)	67.2% (+6.3%)	68.6% (+5.5%)	69.9% (+6.5%)	71.5% (+6.5%)	目標:69.0% (4.0%以上の伸び幅確保)
現年度納付率 （対前年度比）	58.6% (-0.7%)	59.0% (+0.3%)	60.9% (+1.9%)	63.1% (+2.2%)	63.4% (+0.3%)	65.0% (+1.7%)	66.3% (+1.3%)	目標:66.0% (1.0%以上の伸び幅確保)
口座振替利用率 （対前年度比）	35.6% (-0.4%)	35.3% (-0.3%)	35.6% (+0.3%)	35.7% (+0.1%)	35.1% (-0.6%)	35.7% (+0.6%)	35.5% (-0.3%)	目標:35.7% (28年度と同等以上の水準を確保)
クレジット利用率 （対前年度比）	1.4% (+0.2%)	1.5% (+0.1%)	1.8% (+0.2%)	1.8% (+0.1%)	1.9% (+0.1%)	2.3% (+0.4%)	2.9% (+0.5%)	
マルチペイメント利用状況 （ｺﾝﾋﾞﾆ、ｸﾚｼﾞｯﾄｶｰﾄﾞ、ｲﾝﾀｰﾈｯﾄ、ﾍﾟｲｼﾞｰ）	1,382万件 (+5.7%)	1,482万件 (+7.2%)	1,615万件 (+9.0%)	1,835万件 (+13.6%)	1,982万件 (+8.0%)	2,064万件 (+4.1%)	1,978万件 (-4.2%)	

※1　第1号被保険者数には任意加入被保険者を含む。

【別表2】

収納対策のスキーム（概念図）

納めやすい環境づくりの整備

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

（口座振替率）

27年度末		28年度末		29年度末
35%	→	36%	→	35%
383万人		355万人		330万人

○ 口座振替による２年前納制度の導入（H26.4～）

（利用状況）

27年度		28年度		29年度
21万件	→	35万件	→	26万件

○ クレジットカード納付の導入（H20.2～）

（利用状況）

27年度		28年度		29年度
151万件	→	159万件	→	172万件

○ コンビニ納付の導入（H16.2～）

（利用状況）

27年度		28年度		29年度
1,518万件	→	1,589万件	→	1,518万件

○ インターネット納付の導入（H16.4～）

（利用状況）

27年度		28年度		29年度
313万件(※)	→	316万件(※)	→	288万件(※)

※ゆうちょ銀行(郵便局)におけるマルチペイメント処理への切り替え分を含む。

○ 現金及びクレジットカードでの２年前納制度の導入（H29.4～）

（利用状況）
29年度 → 6万件

未納者

市町村からの所得情報（平成30年3月現在、全市町村の99%より提供）

強制徴収対象

納付督励の実施

・質の向上
・効率化

文　書
H27年度　3,810万件
H28年度　4,242万件
H29年度　3,706万件

電　話
H27年度　2,129万件
H28年度　3,846万件
H29年度　3,311万件

戸別訪問（面談）
H27年度　381万件
H28年度　673万件
H29年度　614万件

度重なる督励にも応じない

強制徴収の実施

⇒　不公平感の解消と波及効果

	２７年度	２８年度	２９年度
最終催告状	84,801件	85,342件	103,614件
督　促　状	43,757件	50,423件	66,270件
財 産 差 押	7,310件	13,962件	14,344件

・最終催告状、督促状、財産差押の件数は当該年度に着手した件数

○国税庁への強制徴収委任
［基準］所得1000万円以上かつ滞納月数13月以上（H27.10～）
［実績］H28年度　35件　→　H29年度　54件

○市場化テストによる外部委託（H17.10～）

（実施対象事務所数）		（督励件数）	
H22年度	312か所	H22年度	3,436万件
H23年度	312か所	H23年度	5,227万件
H24年度	312か所	H24年度	6,500万件
H25年度	312か所	H25年度	6,254万件
H26年度	312か所	H26年度	6,131万件
H27年度	312か所	H27年度	3,076万件
H28年度	312か所	H28年度	5,566万件
H29年度	312か所	H29年度	4,743万件

納付督励対象

免除等対象

免除等の周知・勧奨

年金(社会保険)事務所単位での行動計画の策定・進捗管理（H16.10～）

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

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

普及・啓発活動等

○年金制度の安心感、有利性をわかりやすく伝え国民の不安の払拭　○学生等に対し年金制度の意義等に関する理解の促進　○ねんきん定期便等、きめ細かい情報・サービスの提供

【別表３】

厚生年金保険等の適用促進等に係る平成２９年度行動計画の取組状況

項目			年間目標値（A）	実績（B）	達成率（B／A）
1	適用促進	新規適用事業所数	148,000 事業所	165,007 事業所	111.5 %
		職員の加入指導により、適用に結び付いた事業所数	80,000 事業所	99,064 事業所	123.8 %
		新規適用被保険者数	383,000 人	490,114 人	128.0 %
		職員の加入指導により、資格取得した被保険者数	215,000 人	228,970 人	106.5 %
2		加入指導実施回数		1,215,093 回	
		内訳 （１）電話・文書による加入指導		内訳 （１） 886,608 回	
		（２）来所要請による加入指導		（２） 247,137 回	
		（３）戸別訪問による加入指導		（３） 81,348 回	
3	事業所調査	事業所調査実施件数	400,000 事業所	481,848 事業所	120.5 %
		調査指摘事業所数		63,177 事業所	
		事業所調査により、適用となった被保険者数		19,241 人	

【別表4】

○ 厚生年金保険適用関係指標の推移（年度別）

項番	指標名	単位	２２年度	２３年度	２４年度	２５年度	２６年度	２７年度	２８年度	２９年度	28年度と29年度との比較
1	新規適用事業所数	事業所	67,300	69,719	74,677	91,457	113,430	157,184	182,422	165,007	90.5%
2	全喪事業所数	事業所	54,629	56,845	49,974	31,309	40,391	41,173	39,957	41,644	104.2%
3	適用事業所数（年度末現在）	事業所	1,748,578	1,745,027	1,758,192	1,800,619	1,867,185	1,974,655	2,109,345	2,227,353	105.6%
4	適用調査対象事業所数（年度末現在）	事業所	107,935	246,165	387,840	357,303	245,335	647,786	513,332	421,377	82.1%
5	被保険者数（資格取得分）	人	5,971,161	6,064,813	6,298,001	6,535,050	6,697,394	6,913,401	7,476,219	7,333,746	98.1%
6	被保険者数（資格喪失分）	人	5,808,127	6,019,435	6,124,748	6,053,223	6,031,851	6,038,882	6,148,007	6,401,556	104.1%
7	被保険者数（年度末現在）	人	34,411,013	34,514,836	34,717,319	35,272,821	35,985,388	36,863,741	38,217,576	39,112,169	102.3%
8	外部委託による加入勧奨事業所数	事業所	146,698	396,884	207,365	110,079	0	167,989	99,045	48,817	49.3%
9	職員による加入指導事業所数（文書・電話・来所要請・訪問指導ののべ事業所数）	事業所	34,252	57,453	113,112	65,163	490,619	1,131,194	1,515,661	1,215,093	80.2%
10	適用対策を講じた結果、適用した事業所数	事業所	4,808	6,685	8,322	19,099	39,704	92,550	115,105	99,064	86.1%

厚生年金の適用促進対策

【別表4】

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

※ 半年に1度情報提供を受けてきたが、本年2月より毎月情報提供を受けている。

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
適用事業所数	1,748,578	1,745,027	1,758,192	1,800,619	1,867,185	1,974,655	2,109,345	2,227,353
被保険者数	34,411,013	34,514,836	34,717,319	35,272,821	35,985,388	36,863,741	38,217,576	39,112,169
新規適用事業所数	67,300	69,719	74,677	91,457	113,430	157,184	182,422	165,007
うち、加入指導により適用となった事業所数	**4,808**	**6,685**	**8,322**	**19,099**	**39,704**	**92,550**	**115,105**	**99,064**

【厚生年金の適用調査対象事業所数の推移】

約97万件（**平成27年3月末**時点）

（※）→

約10万件

✓ この間に国税庁から情報提供された法人情報により新たに判明した事業所

約50万件（**平成29年3月末**時点）

（※）→

約7万件

✓ この間に国税庁から情報提供された法人情報により新たに判明した事業所

約42万件（**平成30年3月末**時点）

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

【別表5】

○ 事業所調査関係内訳（年度別）

項番	指標名		単位	２２年度	２３年度	２４年度	２５年度	２６年度	２７年度	２８年度	２９年度	28年度と29年度との比較
1	事業所調査実施事業所数 ①		事業所	157,477	437,325	491,188	463,075	474,098	492,001	565,356	481,848	85.2%
2	①のうち、総合調査事業所数 ②		事業所	32,030	80,003	94,561	98,106	185,856	210,959	297,777	323,986	108.8%
3	総合調査実施割合（②／①）		－	20.3%	18.3%	19.3%	21.2%	39.2%	42.9%	52.7%	67.2%	127.7%
4	事業所調査のきっかけとなった情報提供数	被保険者からの情報提供	事業所	1,483	1,508	1,343	1,071	496	385	489	445	91.0%
5		地方運輸局等からの情報提供	事業所	970	703	671	482	242	168	169	123	72.8%
6		都道府県労働局からの情報提供	事業所	679	251	164	91	60	70	120	191	159.2%

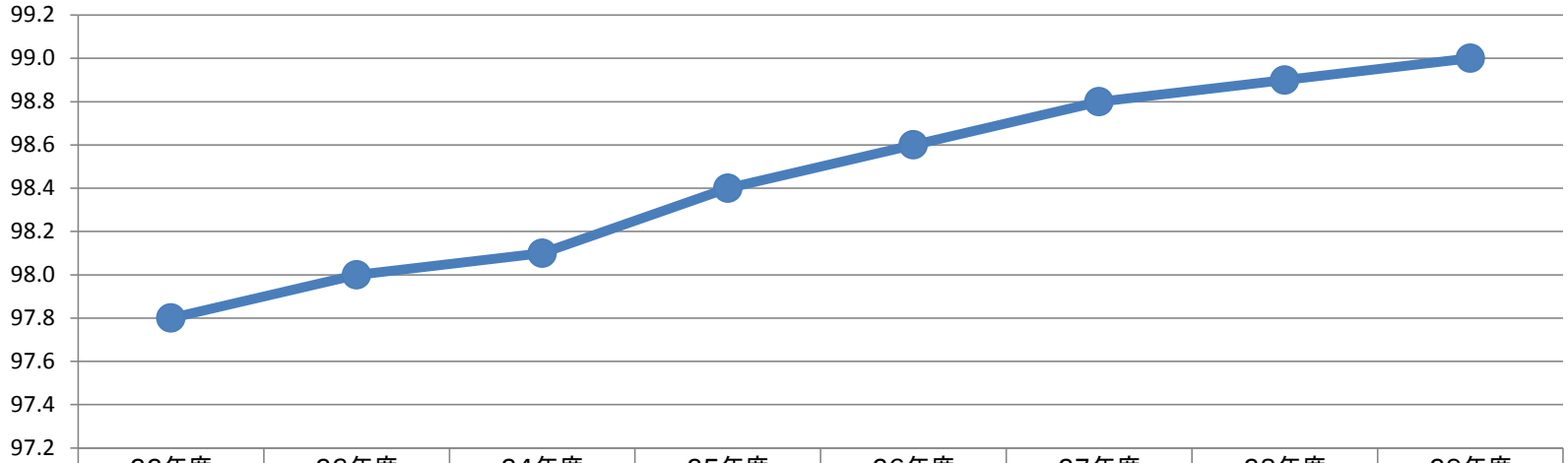
【別表6】

厚生年金保険料等の収納対策に関する指標の推移（年度別）

指標名		単位	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
保険料決定額（過年度分を含む）①	厚生年金保険	億円	232,430	239,581	246,116	254,629	266,941	281,830	297,992	312,525
	協会管掌健康保険	億円	74,985	76,722	81,192	82,950	86,312	89,104	93,068	97,667
	船員保険	億円	387	378	374	366	372	370	373	374
保険料収納額（過年度分を含む）②	厚生年金保険	億円	227,253	234,699	241,549	250,472	263,196	278,362	294,754	309,442
	協会管掌健康保険	億円	72,243	74,074	78,653	80,606	84,183	87,121	91,211	95,891
	船員保険	億円	344	341	340	337	345	348	355	359
不納欠損額③	厚生年金保険	億円	407	380	362	369	323	338	285	240
	協会管掌健康保険	億円	201	191	188	199	178	189	163	137
	船員保険	億円	5	4	4	1	3	3	2	3
収納未済額①－②－③	厚生年金保険	億円	4,770	4,502	4,205	3,788	3,422	3,130	2,952	2,843
	協会管掌健康保険	億円	2,541	2,457	2,351	2,145	1,951	1,793	1,693	1,639
	船員保険	億円	38	33	30	29	23	18	16	12
保険料収納率②/①	厚生年金保険	%	97.8	98.0	98.1	98.4	98.6	98.8	98.9	99.0
	協会管掌健康保険	%	96.3	96.5	96.9	97.2	97.5	97.8	98.0	98.2
	船員保険	%	88.9	90.1	91.0	92.0	92.9	94.1	95.2	95.9
滞納事業所数		事業所	162,461	162,735	154,013	141,284	138,162	135,860	134,940	135,306
差押え事業所数		事業所	13,707	17,798	22,556	24,626	25,094	24,300	25,174	27,581
口座振替実施率	厚生年金保険	%	81.6	82.7	83.0	83.3	83.1	83.2%	83.0%	82.7%
	協会管掌健康保険	%	82.1	82.9	83.2	83.2	83.4	83.5%	83.2%	83.0%
	船員保険	%	68.4	68.9	68.7	69.3	70.6	71.3%	72.0%	72.3%

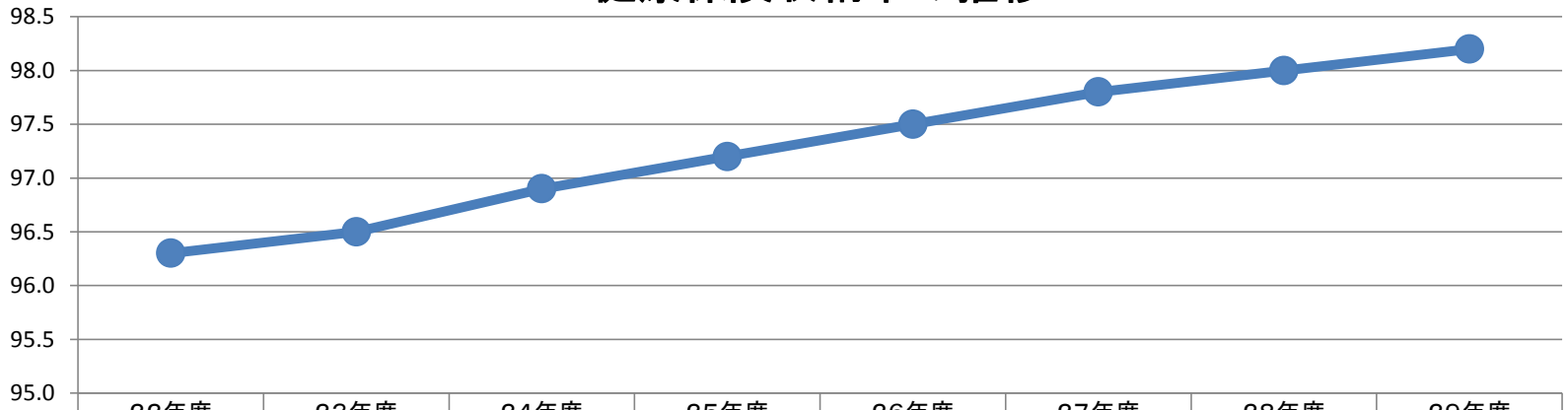
（注1）協会管掌健康保険とは、全国健康保険協会が運営している主に中小企業の従業員を対象とした健康保険のことです。同健康保険の保険料については、年金保険料と併せて、機構が一括して徴収を行っています。
（注2）滞納事業所数は、延滞金のみ滞納している事業所数を除いた事業所数を計上しています。

厚生年金保険収納率の推移



	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
系列1	97.8	98.0	98.1	98.4	98.6	98.8	98.9	99.0

健康保険収納率の推移



	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
系列1	96.3	96.5	96.9	97.2	97.5	97.8	98.0	98.2

サービススタンダードの達成状況

年度	老齢基礎年金				老齢厚生年金				遺族基礎年金				遺族厚生年金				障害基礎年金		障害厚生年金	
	加入状況の再確認を要する場合（２カ月以内）		加入状況の再確認を要しない場合（１カ月以内）		加入状況の再確認を要する場合（２カ月以内）		加入状況の再確認を要しない場合（１カ月以内）		加入状況の再確認を要する場合（２カ月以内）		加入状況の再確認を要しない場合（１カ月以内）		加入状況の再確認を要する場合（２カ月以内）		加入状況の再確認を要しない場合（１カ月以内）		３カ月以内		３カ月半以内	
	平均所要日数	達成率	平均所要日数	達成率	平均所要日数	達成率	平均所要日数	達成率	平均所要日数	達成率	平均所要日数	達成率	平均所要日数	達成率	平均所要日数	達成率	平均所要日数	達成率	平均所要日数	達成率
21	41.2	91.1%	37.7	50.0%	45.1	86.3%	39.3	45.0%	48.7	80.5%	43.8	40.4%	54.5	73.9%	38.5	52.2%	70.2	88.8%	158.1	10.0%
22	39.5	90.1%	34.8	57.7%	40.5	89.5%	35.6	54.6%	43.7	85.4%	47.9	41.9%	50.6	77.4%	40.1	49.9%	60.1	87.7%	173.2	7.7%
23	32.5	98.0%	25.7	89.4%	33.8	97.5%	27.4	83.1%	35.6	93.8%	27.7	81.4%	42.0	88.3%	27.3	85.5%	51.6	94.6%	114.1	45.2%
24	33.3	97.8%	25.4	94.3%	34.5	97.5%	26.3	91.5%	36.4	94.2%	26.9	88.2%	40.7	91.2%	26.0	94.2%	53.4	95.5%	103.9	59.3%
25	33.3	97.1%	25.1	96.5%	35.0	96.8%	25.6	95.6%	34.8	94.9%	28.8	85.7%	41.0	90.7%	26.5	94.5%	55.7	90.4%	76.8	93.2%
26	32.5	97.7%	25.0	97.2%	33.7	97.4%	25.2	97.3%	32.9	96.7%	25.6	93.2%	38.8	92.1%	25.5	97.2%	53.3	94.5%	89.3	84.8%
27	34.5	96.3%	26.1	91.6%	36.8	94.1%	26.3	91.8%	34.8	96.3%	27.0	90.5%	40.2	90.1%	25.9	95.0%	52.5	95.6%	82.0	90.1%
28	34.0	96.6%	22.2	95.5%	35.5	95.9%	25.0	95.1%	35.9	95.8%	25.8	92.9%	40.4	91.1%	26.2	91.7%	50.3	96.2%	89.0	91.7%
29	43.3	86.3%	28.2	83.7%	42.1	88.2%	28.4	83.2%	38.2	94.4%	27.3	84.9%	41.1	90.1%	26.5	90.4%	75.6	87.5%	91.0	85.0%

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

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

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

未統合記録（5，095万件）の解明状況

＜平成30年3月時点＞

Ⅰ 〈解明された記録〉 3，192万件	（1）基礎年金番号に統合済みの記録	1，948万件
	（2）死亡者に関連する記録及び年金受給に結び付かない記録	1，244万件 ① 死亡者に関連する記録 706万件 ② 年金受給に結び付かない記録 539万件
Ⅱ 〈解明作業中又はなお解明を要する記録〉 1，903万件	（1）現在調査中の記録 （ご本人からの回答に基づき記録を調査中）	0．4万件
	（2）名寄せ特別便等の対象となったが、未回答等のため持ち主が判明していない記録	736万件 ・ご本人から未回答のもの 259万件 ・「自分のものではない」と回答のあったもの 171万件 ・お知らせ便の未到達のもの 44万件 ・その他（注1） 262万件
	（3）持ち主の手がかりがいまだ得られていない記録	878万件 ～想定される例～ ・死亡していると考えられるもの ・国外に転居していると考えられるもの ・届出誤り（誤った氏名・生年月日）により収録されたもの ・事情により別の氏名や別の生年月日で届出したもの
	（4）（1）～（3）の記録と同一人と思われる記録（注2）	289万件

人数ベース　1，501万人
（受給者　942万人
被保険者等　559万人）

※端数処理の関係上、各項目の合計と未統合記録との間に差が生じる場合がある。
（注1）「その他」は、「「訂正がある」との回答だったが、調査の結果ご本人のものではなかったもの」、「基礎年金番号のある記録と名寄せされたが、その記録が対象記録と期間重複があり特別便の対象からはずれたもの」、「黄色便の送付対象として氏名等の補正を行ったが、基礎年金番号のある記録と名寄せされず、黄色便が送付されなかったもの」等
（注2）（4）は、（1）～（3）の記録と氏名、生年月日、性別の3項目が一致した記録

【別表９】

平成 30 年２月１日

日本年金機構
理事長　水島　藤一郎　殿

日本年金機構運営評議会
座長　菊池　馨実

提　言

来年度は、日本年金機構の第二期中期目標の最終年度であると同時に、平成 27 年に策定された業務改善計画について、３年間の集中取組期間の最終年度となることから、集大成として、引き続き計画に沿った着実な取組推進が求められる。国民から真に信頼され、職員が誇れる組織体制を確立するためにも、厚生労働省と連携し、必要な予算・人員を確保しながら、基幹業務の更なる推進とあわせて、年金給付適正化の取組に係るより一層の強化が肝要である。

これらを踏まえ、私たち運営評議会として下記について提言する。

記

１.「日本年金機構再生プロジェクト」について、３年間の集中取組期間の最終年度として、これまで実施してきた組織改革、人事改革、業務改革及び情報開示・共有の促進を柱とする改革を有機的に連動させることにより、基幹業務へさらに注力し、国民から信頼され職員が誇れる組織体制を確立すること。

また、働き方改革を踏まえ、希望とやりがいを持てる人事制度の構築、将来を展望できる 65 歳までを見据えたキャリアパスの提示、無期転換職員及び有期雇用職員の活性化に取り組むこと。

併せて、これらの取組や進捗状況を、社会へ積極的に情報発信すること。

２. 組織面・技術面・業務運営面において一層のセキュリティ強化を図り、役職員の危機意識向上と、より強固なセキュリティ体制の構築に邁進すること。

また、マイナンバーを利用した情報連携開始にあたり、マイナンバーを含む個人情報の適正な取扱を徹底するとともに、国民の利便性向上に努めること。

さらに、WEB 閲覧やインターネットメールの本格運用開始にあたっては、安定的に利用できる環境の構築とあわせて、全職員への研修や訓練の実施によりルールを徹底すること。

３. 年金給付適正化の取組を一層強化し、相談体制を拡充することにより、国民に安心・信頼していただけるよう努めるとともに、国民年金の適用・収納対策、厚生年金保険の適用・徴収対策など基幹業務の更なる推進を図ること。また、事務処理誤り、コンプライアンス問題事案防止の更なる取組強化に努めること。

４. 正確な年金制度の理解と事務手続きの徹底を図るため、年金制度説明会や年金委員制度の充実に取り組むとともに、市区町村や社会保険労務士会など関係機関との協力体制のより一層の強化に努めること。さらに、現在、政府において進められている地域共生社会の構築に向けた取組の中で、年金事務所や年金委員が、地域社会の担い手として率先して活動するとともに、高齢化が進む中で、年金委員が、年金相談だけでなく、地域に根ざした幅広い活動を展開していくことも視野に入れた取組を進めること。

以上

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

１．組織改革

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
（1）縦割り排除（本部改革）						
常勤役員会の設置	1	常勤役員会の設置	経営上重要な案件内容及び意思決定過程の共有を図り、また、組織内の縦割り排除、組織経営に関しての合意の迅速化、役員間の情報共有を強化し、効率的かつ安定的な業務運営に資することを目的に設置	・「日本年金機構常勤役員会規程」を制定・施行（H28.1） ※H28.1.4より、原則として毎週１回開催中 ・会議の議題や運営方法等の見直しを随時実施	・会議の議題や運営方法等について継続的に見直し ・会議での議論において継続課題となったもののフォローアップ	・H27年度14回、H28年度50回、H29年度47回開催
本部組織の再編・効率化	2	縦割りから横断的組織への再編（事業企画部門と事業推進部門の分離）	本部の制度別縦割り組織を改め、年金事務所等の横断的かつ一元管理を行うための業務運営体制を確立	・H28.4組織再編により、事業企画部門と事業推進部門の体制確立 ・年金給付業務について、H29.1組織再編により、事業推進部門（年金給付）を設置	・公権力行使業務体制強化に伴う企画部門と推進部門の役割再整理	・H28.4組織再編により、事業企画部門と事業推進部門の体制確立 ・年金給付業務について、H29.1組織再編により、事業推進部門（年金給付）を設置
	3	現場管理統括部署の設置	「地域部」を地域別に15部設置するとともに、地域マネージャー15名を配置し、本部情報の伝達、現場からの情報の吸収等を図ることで、年金事務所等の管理、指導、評価及び全体共有等を横断的かつ一元的に管理	・H28.4組織再編により、15地域部設置及び同部内に地域マネージャーを1名ずつ配置 ・地域部長会議の定期開催 ・事業推進役報告会の定期開催 ・地域マネージャーの負担軽減のため、サポート体制を検討し、特定業務契約職員を配置（H29.4）	・地域部及び地域マネージャーが円滑に活動が実施できるようフォローアップ ・地域部の役割と関係部との連携を整理	・地域マネージャーによるルールの徹底及び情報セキュリティ対策を実施 ・事業推進役報告会を定期的（月１回程度）に実施し、現場意見等に対する対応策を事務連絡として職員周知
	4	組織のスリム化・効率化（現業部門の分離）	※　２．業務改革①の「事務センターの業務集約」を参照			

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

１．組織改革

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
（２）組織一体化（ブロック本部のあり方の見直し）　※H28.4.1付で本部とブロック本部を統合（組織規程を改正）						
本部・ブロック本部の統合	5	人事・労務関係業務の統合	・組織の一体化、意思決定・情報共有ルートの短縮、人員集約及び効率化を目的に、地域分散型機能をもつブロック本部を本部に統合 ・ブロック本部の人事・調達等の管理業務及び現場管理・支援機能を本部に統合することで、ブロック本部の人材を糾合・再配置し、本部の人材の強化を図るとともに、現場力を強化	・H28.4組織再編により、人事・労務関係業務を本部に統合	・人事部門と拠点との連携に支障が生じていないかフォローアップ ・人事部による全拠点ヒアリングが定期的に行われ、拠点の現況把握が適切になされているか等を聴取	※項番38「人事権の本部一元化」を参照
	6	経理関係業務の統合		・統合に伴う効率的・効果的な調達事務の見直し ・H28.10組織再編により、経理関係業務を本部に統合	・統合後、経理業務に支障が生じていないかフォローアップ	・地域部ごとに分散されていた経理機能を整理統合し、業務の集約化及び効率化を促進 ・また、この集約効果により捻出された人員について、拠点への配付を実施
	7	現場管理・支援関係業務の統合		・事業推進セクション（本部地域部・事務センター統括部、地域代表年金事務所等）の役割の整理 ・H29.3現場管理・支援職員の本部（東京）への異動（職員の一部） ・H29.4現場管理・支援職員の本部（東京）への異動 ※地域部完全統合（組織改編） ・統合後のフォローアップを目的とした地域部階層別意見交換会の実施（H29.9～） ・拠点管理体制の効率化及び都府県分割の解消を図るため、地域部（南関東、中部、近畿）の管轄区域の見直しを実施（H30.4）	・統合後、現場管理業務に支障が生じていないかフォローアップ ・地域部と地域代表年金事務所にヒアリングを実施し、業務体制の見直しを検討 ・地域部が主体となり、地域部における効率的な照会対応体制のあり方を検討	・地域部ごとに分散されていた現場管理・支援業務を整理統合し、業務の集約化及び効率化を促進 ・また、この集約効果により捻出された人員について、拠点への配付を実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．4．1現在）

2．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
（3）業務改革のための業務集約						
年金事務所の業務集約	8	モデル事務所の設置	事業実績の向上及び業務の効率化を図るため、年金事務所の地域性や業務の専門性を踏まえ、年金事務所のフルスペック体制を見直し、年金事務所の適用・徴収対策の機能を集約	[機能集約の推進] ・年金事務所の機能集約に関する基本計画を策定し、職員周知（H28.3） ⇒ モデル事務所として4事務所を選定（新宿、大曽根、大手前、広島東） ・新宿及び大手前において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約のモデル実施を開始(H28.10～） ・大曽根及び広島東において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約のモデル実施を開始(H29.2～） ・H29年度基本計画の策定及び職員周知（H29.5） ・モデル実施拠点の事業実績にかかるヒアリング・検証を実施（～H29.6） ・H29.11実施拠点において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約を実施（札幌西、横浜中、静岡、三宮、博多） ・H30.2実施拠点において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約を実施（仙台東、新潟西、岐阜北、高松西、熊本東） [徴収体制の強化] ・大口滞納事案に対応する本部専門部署の設置及び都道府県代表事務所への集約の検討を開始（H29.6） ・公権力行使の強化ワーキングチームを設置し、より公平・公正な公権力行使体制の再構築の検討を開始（H30.1） ・特別徴収対策準備事務局を設置し、公権力行使業務の再構築に向けた準備作業を開始（H30.4）	[機能集約の推進] ・H29.11実施拠点及びH30.2実施拠点の事業実績にかかるヒアリング・検証の実施 ・H30年度の機能集約の基本計画の策定 ・基幹年金事務所における目標（指標）の設定 [徴収体制の強化] ・権限範囲の見直し及び滞納処分行使業務の明確化 ・各組織における強固な徴収体制の再構築 ・キャリアアップと人材育成体制の確立	・基幹年金事務所（集約拠点）14ヶ所、特定年金事務所　19ヶ所設置済 ・適用・徴収対策の担当を専任化することにより、加入指導や滞納処分に集中的に取り組む体制を確立
	9	フルスペック体制の見直し				

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

２．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
事務センターの業務集約	10	事務センターの広域集約化の促進	・全国40事務センター（H27.12末時点）については、地域単位で同種同様の事務処理を行っており、事務の効率化・合理化及び標準化の観点から事務センターの統合・集約をより一層促進 ・事務センター集約化による一層の効果を出すために、業務の効率化、正規職員と有期雇用職員及び無期転換職員の役割分担の見直し（事務センター専門職の設置）を行い、組織のスリム化を図る。	・H28年度の事務センター広域集約実施計画を職員に周知（39ヶ所 → 29ヶ所）（H28.1） ・H28.10集約（埼玉＋長野、東京＋山梨、大阪広域＋和歌山、広島＋山口） ・H29.1集約（仙台広域＋福島、愛知＋岐阜＋三重、香川＋愛媛＋徳島＋高知） ・H29年度の事務センター広域集約実施計画を職員に周知（29ヶ所 → 18ヶ所）（H29.2） ・事務センター改革PTを設置（H29.5） ・H29.10集約（東京広域+千葉、埼玉広域＋茨城） ・H30.1集約（仙台広域＋青森・岩手・秋田、名古屋広域＋静岡、福岡広域＋大分・熊本・宮崎・鹿児島・沖縄） ・H30年度の事務センター広域集約実施計画を職員に周知（18ヶ所 → 16ヶ所）（H30.1）	・集約が完成する福岡広域における集約化効果の分析・検証 ・厚年、国年業務の効率化（事務処理工程の見直し等） ・電子申請事務の効率化・システム改善 ・現行の電子申請事務フローの改善 ・事務センター専門職の設置の検討 ・正規、無期転換、有期雇用職員の役割分担の見直し ・正規職員の年金事務所へのシフト ・H30.10以降の外部委託の見直し検討 ・H30.10集約（大阪広域+福井・滋賀） ・集約効果の検証を踏まえたうえで今後の集約計画について検討	・事務センター拠点数の推移（H28.4現在39ヶ所⇒H29.4現在29ヶ所⇒H29.10現在27ヶ所⇒H30.1現在18ヶ所）
			・年金事務所と事務センターで分散している責任体制を明確にするため、年金給付業務の執行体制の見直しを行う。	・山梨において給付審査事務移管を試行実施（H29.7） ・H30.1の審査事務移管対象拠点において研修を実施（H29.11～12） ・年金給付審査業務の年金事務所への移管を東北・九州等9県47拠点で実施（H30.1） ・H30年度の審査事務移管のスケジュールの策定（H30.1） ・H30.4の審査事務移管対象拠点において研修を実施（H30.2～3） ・東北・九州の6県35拠点で審査業務を移管（H30.4）	・H30.10実施拠点の研修の実施（H30.8～9） ・北海道や大阪府など18道府県120拠点で審査業務を移管（H30.10） ・H31.4実施拠点の研修の実施（H31.1～3） ・東京都や埼玉県など13都県111拠点で審査業務を移管（H31.4）	・H29.7～　山梨試行実施 ・H30.1～ 年金給付審査業務の年金事務所への移管(東北・九州等9県47拠点) ・H30.4～ 年金給付審査業務の年金事務所への移管(東北・九州の6県35拠点)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

２．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
事務センターの業務集約	11 12	中央年金センターの設置（本部現業部門の再編及び記録業務の一部集約）	・本部現業部門の再編及び事務センターの記録業務の一部を集約し、組織のスリム化及び業務の効率化を図る。 ・とりわけ本部及び40事務センターで行っている障害年金業務については、障害認定事務の統一や業務の効率化等を進めるため、早期に業務集約	・中央年金センター設立準備グループを新設（H28.7） ・中央年金センターの体制等の基本方針（指示）の発出（H28.12） ・中央年金センターの設置、運用開始（H29.1） ・官公署等からの照会に係る情報提供事務の集約、運用開始（H29.4） ・中央年金センターにおける現場ヒアリングの実施（H29.6～7） ・業務量調査実施計画書の作成（H29.8） ・中央年金センターにおける業務実態調査の実施（H29.8～9） ・業務実態調査結果による業務量算出（H30.3）	・業務量調査を踏まえた中央年金センターにおける事務処理方法の見直し（H30.4～）	・H29.1　中央年金センター設置 ・H29.4～　官公署等からの情報提供事務を高松拠点に集約（約40万件）
	13	障害年金センターの設置		・全国集約に向けた実施方針及びスケジュール案を策定し周知（H28.3） ・障害年金センター設立準備グループを新設（H28.7） ・周知広報（H28.7～） ・障害年金センターの設置（H28.10～） ・H28.10集約（本部障害年金業務部、東京、長野、山梨、和歌山、山口） ・H29.1集約（福島、岐阜、三重、香川、愛媛、徳島、高知） ・H29.4全国一括集約の実施	・障害年金センターにおける業務実態調査の実施（H30.5～）	・H28.10　障害年金センター設置（段階的集約開始） ・H29.4 全国一括集約

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

２．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
（４）業務の改廃・外部委託化・システム化						
業務削減会議の設置・運営	14	業務削減会議の設置	機構の本部、年金事務所及び事務センターの業務内容について、その必要性や効果検証を行うため、外部有識者を含めた業務削減会議を設置し、業務の効率化・合理化に向けた方策を検討	・第1回（H28.4.19）：当面の議題選定等 ・第2回（H28.5.17）、第3回（H28.6.21）：お客様への発送物（通知書、パンフレット等）の見直し等 ・再生プロジェクト推進室に業務改革第3グループを新設（H28.7）、事務局の体制を強化 ・第4回（H28.7.19）：お客様への発送物（通知書、パンフレット等）の見直し ・第5回（H28.9.26）：国年保険料収納対策 ・第6回（H28.10.18）：外部委託（厚生年金保険） ・第7回（H28.11.22）：コールセンター ・第8回（H29.1.24）：業務改善計画のこれまでの取組及び各再生プロジェクト推進チームからの業務削減提案に係る今後の取組 ・第9回（H29.3.21）：業務削減会議の取組 ・第10回（H29.5.16）：29年度における機構の重点事項等、経理業務の見直し、本部業務の見直し（印刷物の校正） ・第11回（H29.7.18）：事務ｾﾝﾀｰ体制の抜本的見直し ・第12回（H29.10.31）：業務削減・効率化及び経費削減の取組の現状、チャネル戦略の取組（相談体制の効率化）、文書保存等の見直し、経理・調達事務の効率化 ・第13回（H30.1.23）：年金手帳の取扱い及び国民年金第１号被保険者にかかる届出制の見直し ・第14回（H30.3.20）：年金証書について、業務削減会議の取組（とりまとめ）	・審議又は報告すべき事項が生じた場合に必要に応じて開催予定 ・業務削減会議において審議された提案が、担当部署において業務見直しにつながっているか確認し、状況を適宜会議に報告	【業務削減会議での提案数】 ①発送物の見直し ②ねんきん定期便の見直し・ねんきんネットの活用促進 ③国年保険料の収納対策 ④外部委託（厚生年金保険） ⑤コールセンター ⑥本部業務の見直し（印刷物の校正） ⑦チャネル戦略の取組(相談体制の効率化) ⑧文書保存等の見直し ⑨経理・調達事務の効率化 ⑩年金手帳の取扱い及び国民年金第１号被保険者にかかる届出制の見直し 【経費及び業務量の削減見込】 提案に対し、取組結果の報告があったものの経費削減見込は、平成29年度までの累計で約15億円、業務量削減見込は、約17万2千時間 ※上記⑤・⑩については引き続き検討。
	15	非現業業務の外部委託化	事務の効率化・コスト削減を図るため、民間企業等の動向も踏まえつつ、本部の非現業業務について外部委託の拡大を検討	・給与関係事務及び旅費関係事務にかかる情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・給与関係事務にかかる外部委託の実施（H29.2～） ・経理（調達）事務効率化検討PTを設置（H29.7） ・調達手続きの効率化（少額調達分の事務フローの簡素化）を会計部門において試行実施（H29.9） ・調達手続きの効率化の本格実施（H29.10） ・事務処理体制の見直しの実施（H30.1）	・経理（調達）関係事務における以下の効率化及び外部委託化を実施 ①定型的業務の外部委託化 ②FM業者への委託範囲の拡大 ③拠点単位契約の見直し（本部一括契約への見直し）（H30.4～） ④正規職員と有期雇用職員及び無期転換職員の役割分担の見直し（H30.4～）	・本部における給与関係事務の外部委託の実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

２．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
業務削減会議の設置・運営	16	事務の簡素化	事務センター・年金事務所の多様な業務のうち、事務処理工程を簡素化できるもの又は電子化・システム化が可能なものを精査し、事務の省力化・効率化・適正化を図る	・業務への影響や見直し後の事務処理について関係部署へのヒアリングを実施 ・障害基礎年金関係届書の一部について、障害年金センターへの直送を開始（H28.10～） ・年金給付諸変更関係届書の一部について、中央年金センターへの直送を開始（H29.1～）	・拠点との連携についてフォローアップ	・H28.10～　障害年金にかかる届書等の進達事務の一部（53届書）の直送開始 ・H29.1～　老齢・遺族年金にかかる届書等の進達事務の一部（186届書）の直送開始
	17	事務のシステム化		【事務処理の電子化】 ・職員研修（H28.10～） ・業務・システム刷新の先行稼働（H29.1～） 【事蹟管理のシステム化】 ・徴収事蹟のデータ化にかかる基本方針の作成（H28.10） ・徴収事蹟のデータ化にかかる基本方針に関する意見照会の実施（H29.2） ・システム開発・操作説明書の作成等にかかる関係部署との調整を実施（H29.3～） ・システム開発着手（H29.7～） ・徴収事蹟管理ツールの試行実施にかかる指示発出（H30.4）	【事蹟管理のシステム化】 ・徴収事蹟管理ツール操作方法のTV説明会（H30.4.11） ・徴収事蹟管理ツールの試行実施開始（H30.4.16～　品川、北、船橋、天王寺、西宮の5拠点において試行実施） ・全国の年金事務所で本格実施開始（H30.10～）	－
（５）お客様サービスの向上						
年金相談の充実	18	予約制の拡充	全国の年金事務所の相談窓口の予約制を拡充し、事前にお客様の年金記録や年金見込額試算等を準備するとともに、過去の相談事蹟を確認しておくことで、窓口の相談対応がスムーズになり、より円滑かつ丁寧なお客様対応を実現	・予約相談にかかるフォローアップアンケートの実施（H29.2） ・予約相談にかかるお客様アンケートの実施（H29.2） ・予約管理システムの稼働（H29.2） ・全国の街角の年金相談センターで予約制を段階的に実施（H29.4～） ・予約相談における好取組事例を踏まえ、統一的なルールを導入（H29.6～） ・予約管理システムの改善（H29.10） ・当日予約の実施手順、当日来訪者へ予約案内の改善（H29.10） ・待合室への予約状況の掲示の実施（H29.10） ・出張相談における予約相談の実施（H29.10）	・予約相談の更なる推進についてフォローアップ ・予約専用ダイヤルの開設（H30.5） ・予約相談にかかるお客様アンケートの実施	・予約率の向上 H28.7～9（平均）7.2%⇒H30.3 62.0%（+54.8%） ・予約相談にかかるお客様アンケート結果 ⇒満足・ほぼ満足93.1% ・予約相談にかかる職員意識調査結果 ⇒肯定的意見91.5%(28年度) ⇒肯定的意見91.6%(29年度) ・お褒めのお言葉の件数 ⇒H27年度1,123件（3月末） うち、相談予約分（1件） ⇒H28年度3,202件（3月末） うち、相談予約分（200件）

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

２．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
お客様チャネルの拡充	19	チャネルの企画管理体制の確立	お客様サービスの充実を図るため、お客様チャネルを一元的に企画・管理する部署を設置	・H28.4組織再編により、事業推進統括部（新設）をお客様チャネルの企画管理部署として事務分掌を整理 ・H29.4組織再編により、市区町村との連携強化のため、事業推進統括部に市区町村連携G（新設）を設置 ・チャネル戦略PTの設置（H29.5） 【マルチランゲージサービス導入に係る取組】 ・拠点アンケートの実施（H29.5） ・基本計画の職員周知（H29.8） ・機構職員・通訳オペレータ研修（H29.9） ・マルチランゲージサービスの導入にかかる利用手順書を策定し、職員周知（H29.9） ・マルチランゲージサービスの導入（H29.10～新宿、足立、港、八王子、豊田、浜松西、大手前、三宮年金事務所の8拠点で先行実施） ・マルチランゲージサービス導入拠点の拡大（H30.1.29～44拠点、4コールセンターに追加導入） 【コールセンター運営方式の見直しに係る取組】 ・支援業者（コンサル）との契約締結（H29.6）	・お客様チャネルの企画・管理のあり方を継続的に見直し ・全国拠点網の整備（拠点の位置づけ及び役割の整理と適正配置）の検討 ・コールセンター運営方式の見直し（予約専用ダイヤル設置、コールセンターの集約・再編等） ・マルチランゲージサービスの全国導入の検討	・H29.4組織再編により、市区町村との連携強化のため、事業推進統括部に市区町村連携G（新設）を設置 ・マルチランゲージサービスの導入（H29.10～新宿、足立、港、八王子、豊田、浜松西、大手前、三宮年金事務所の8拠点で先行実施） ・マルチランゲージサービス導入拠点の拡大（52年金事務所、4コールセンターに拡大）
	20	事務所分室の設置	お客様とのアクセスポイントを拡大するなどお客様の利便性を向上させる取組を実施	・年金事務所、分室、街角の年金相談センター等の適正配置基準を整理 ・29年度設置場所の決定 ・分室設置物件の決定（H29.12）	・分室開所に向けた物件の設計・工事 ・周知・広報計画の策定 ・年金事務所分室の新設（H30.7千葉県成田市、H30年度埼玉県）	－
	21	テレビ電話相談の設置	現在、離島などの遠隔地に居住される方については、出張相談（月1回程度）で年金相談を実施しているところであるが、日時が限定されているため、出張相談日に相談に行けない場合でも、お近くの場所で相談が受けられるように「テレビ電話相談」を開設	・民間企業や官公庁における導入事例の確認及びヒアリングの実施 ・情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・市町村に対するアンケート実施（H28.12） ・モデル実施市町村の決定（H29.6） ・お客様に実際に利用いただくテレビ電話相談の試験実施（H29.7） ・テレビ電話相談の実施に向けた施設整備（H29.11） ・お客様向け周知・広報（H29.12） ・テレビ電話相談モデル実施窓口の開設（佐渡市）（H30.1.23） ・お客様アンケート調査の実施（H30.4～）	・テレビ電話相談モデル実施にかかる効果検証（お客様アンケート及び実施市へのヒアリング）の実施	・テレビ電話相談モデル実施窓口の開設（佐渡市）（H30.1）
	22	ねんきんネットの拡充	お客様サービスの充実や事務の効率化を図るため、ねんきんネットの機能を拡充	・実施に向けたシステムへの影響調査を実施 ・実施計画書の策定（H28.12） ・各種通知書の再交付申請受付機能の追加（H30.3.26）	・通知書再交付に係る周知・広報 ・ねんきんネットの新たなサービス機能の検討	・各種通知書の再交付申請受付機能の追加（H30.3.26）

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．4．1現在）

2．業務改革①

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
（6）人員配置の適正化						
事務センターの適正配置	23	業務量調査と業務区分の明確化（派遣職員等の活用）	・拠点の人員配置状況や職種（正規・有期雇用職員及び無期転換職員）ごとの業務内容にばらつきがあることから、業務量調査を実施し、適正人員の配置及び業務区分の明確化を行うための仕組みを構築 ・効率化・合理化策による人員効果と業務量調査の結果を踏まえ、各拠点に正規職員・有期雇用職員及び無期転換職員を適正に配置 ・更に、機構の基本計画を念頭に置きつつ、将来にわたって人員計画が立てられるよう継続的な適正人員の配置を検討	・業務量調査実施計画書（事務センター分）の決定、職員周知（H28.3） ・業務実態調査の実施（H28.3～） ・実測（ｽﾄｯﾌﾟｳｫｯﾁ）調査の実施（H28.6～） ・業務実態調査（事務センター分）結果によるデータ検証 ・業務実態調査（事務センター分）結果による業務量算出（H28.9） ・事務センター分の業務区分と適正人員の算出（H28.12） ・業務量調査結果の職員周知（H29.1～）	・継続して拠点間格差を是正	・H29年度定員配付において、拠点間格差の是正を実施 ・H30年度定員配付において、拠点間格差の是正を実施
年金事務所の適正配置	24	業務量調査と業務区分の明確化（派遣職員等の活用）		・業務量調査実施計画書（年金事務所分）の決定（H28.5） ・職員周知（H28.5） ・業務実態調査の実施（H28.6～） ・業務実態調査（年金事務所分）結果によるデータ検証 ・業務実態調査（年金事務所分）結果による業務量算出（H28.11） ・年金事務所分の業務区分と適正人員の算出（H28.12） ・業務量調査結果の職員周知（H29.1～）	・継続して拠点間格差を是正	・H29年度定員配付において、拠点間格差の是正を実施 ・H30年度定員配付において、拠点間格差の是正を実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

３．業務改革②～ルールの設定・徹底

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
（7）ルールの設定						
「指示・依頼」発出件数の削減	25	「5割」削減に向けた新ルールの策定	「指示・依頼」の発出要件を見直し、新ルールを策定	・「指示・依頼」の発出要件を見直す新ルールを策定し、運用開始（H28.4～） ・指示等の発出区分の明確化、発出ルールの変更（H28.9） ・拠点への個別指導等に関するメール送付ルールを明確化（H29.4）	・「指示」「事務連絡」の発出状況について継続的に確認及び検証を実施	・H28.4に新ルール（指示等実施要領）を策定
	26	本部以外の「指示・依頼」発出権限の廃止	ブロック本部・事務センターの「指示・依頼」の発出権限を廃止し、発出件数を削減	・ブロック本部及び事務センターの「指示・依頼」の発出権限を廃止（H28.4～） ・地域代表年金事務所に「審査請求・訴訟対応用」事務連絡の発出権限を付与（H29.4）	―	・H28.4に新ルール（指示等実施要領）を策定
	27	現場管理統括部署による事前審査	現場に近い現場管理統括部署が、新ルールによる指示を発出前に審査することによって、不要・不急の発出を防止	・事業推進統括部品質管理室（現：業務品質管理部）による事前審査開始（H28.4～）	・「指示」の発出状況と現場実態に関する継続的な検証について、引き続き実施するとともにフォローアップを実施	・H28.4より事業推進統括部品質管理室による事前審査開始 ・「指示」の発出状況と現場実態に関する継続的な検証の実施及びその結果を本部担当部署へのフィードバック
	28	「5割」達成に向けた検証	新ルールによる指示の発出件数を確認し、「5割」削減の達成状況を検証	・事業推進統括部品質管理室（現：業務品質管理部）にて検証を開始（H28.4～） ・四半期毎に削減状況を常勤役員会に報告（H28.10、H29.2、H29.5、H29.8、H29.11） ※H29年度通期に「5割」削減達成 ・H29年度第3四半期の「5割」削減状況について常勤役員会に報告（H30.2） ・指示文書発出件数の平準化策として、「指示文書発出予定表」の作成と予定表に基づく発出の徹底及び1日の発出件数の上限枠の設定等の取組を試行的に実施	・5割削減状況について、四半期ごとに常勤役員会へ報告 ・指示文書発出件数の平準化の試行実施の取組結果を踏まえルール化を検討	・H28年度通期は、26年比▲66.1%(指示▲82.9%、事務連絡▲39.9%) ・H29年度通期は、26年比▲78.4%（指示▲82.3%、事務連絡▲72.3%）

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

３．業務改革②～ルールの設定・徹底

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
マニュアルの一元化	29	マニュアル担当部署の設置	本部内に年金業務・年金制度に精通した職員を配置したマニュアル担当部署を設置し、マニュアル一元化後の統一マニュアルのメンテナンスを一括して管理	・マニュアル一元化PT要員の一部を先行異動し、マニュアル一元化作業計画を決定（H28.1） ・再生プロジェクト推進室にマニュアル一元化PT体制を確立（13名体制）（H28.4） ・事業推進統括部品質管理室（新設）に現行マニュアルを管理する担当部署を設置（H28.4） ・統一業務マニュアルの管理体制を確立（H29.4） ・事業推進統括部品質管理室を統括管理部門に移し、業務品質管理部に格上げ（H29.4）	※統一業務マニュアルの徹底については、項番35「責任部署・責任体制の明確化」を参照 ※マニュアルメンテナンスについては、項番33「マニュアルメンテナンス手法の確立」を参照	・H28.1よりマニュアル一元化PTを立ち上げ（6名⇒H28.4より13名体制） ・H28.4組織再編により、事業推進統括部品質管理室（新設）に現行マニュアルを管理する担当部署（品質管理G）を設置 ・H29.4組織再編により、業務品質管理部（新設）に統一業務マニュアル担当部署（業務品質管理G）を設置
	30	マニュアル統合作業の実施	業務処理や入力方法など複数に分かれたマニュアルの一元化作業を進めるため、本部内にマニュアル一元化PTを設置し、マニュアル統合作業を実施	・統一業務マニュアルの作成作業着手（H28.4） ・統一業務マニュアル案の意見照会の実施（5回実施） ・統一業務マニュアルに関する地域部説明を実施（H29.3） ・統一業務マニュアルによる運用開始（H29.4～） ・統一業務マニュアルへの修正意見約16,000件について内容精査を実施、重複した意見を除き約13,500件について関係部署へ確認（H29.7） ・指示文書「業務処理要領（要領第１９７号）の一部改正」により統一業務マニュアルへの修正意見の取込みを周知(H29.11)	・引き続き関係部署へ確認・評価依頼を行った意見の継続的な確認と統一業務マニュアルへの修正意見の取込み	・統一業務マニュアルに記載されていない業務手順に関する意見、529件（うちお客様対応等に差異がある手順35種類）について、94件標準化、388件廃止、年金局等外部機関と調整中47件 ・H29.4より統一業務マニュアルによる運用開始 ・統一業務マニュアルに関する改善・要望等の意見、約16,000件のうち、約8割修正作業が完了し、統一業務マニュアルへ取込んだ内容についてH29.11指示文書により周知。
	31	標準化作業（地域差の解消）の実施	全国の拠点で、同じ処理手順で処理を進めることができるよう、マニュアル内容の標準化を実施	・業務処理手順の地域差実態調査の実施（H28.3） ・業務支援ツールの検証の実施、システム担当部署へツールの再作成を依頼（H28.3） ・過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」等の点検の実施（H28.6） ・業務処理手順の地域差実態調査結果及び過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」等の点検結果について、関係部署へ標準化の確認作業を依頼（H28.8） ・関係部署への標準化の確認結果を踏まえ、統一業務マニュアルへ取込み(H29.3)	・再作成した業務支援ツールについて、操作手順の内容を順次マニュアルへ取込む作業を実施	・地域差実態調査44種類、49件（うちお客様対応等に差異がある手順８種類）について、17件標準化、30件廃止、2件検討中 ・旧ブロック本部発出の指示・依頼23件（うちお客様対応等に差異がある手順０件）について、12件標準化、11件廃止 ・現場等で作成・使用していた業務支援ツールの実態調査を行い、標準化が必要なものを本部で作成・管理（現在433本のツールを管理。うち、年金事務所、事務センターで利用するツール96本）

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

３．業務改革②～ルールの設定・徹底

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
マニュアルの一元化	32	「指示・依頼」等に関する総点検作業の実施	必要な処理手順を全てマニュアル化するため、過去の「指示・依頼」等の取込漏れの点検を実施	・過去の本部発出分の「指示・依頼」等の点検の実施（H28.4） ・国からの通知及び疑義照会の点検の実施（H28.6） ・マニュアル改訂が必要と判断した過去の本部発出分の「指示・依頼」文書、マニュアル化の検討が必要と判断した過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」文書、マニュアル掲載漏れの国からの通知、マニュアル掲載漏れの疑義照会について、統一業務マニュアルに取込完了（H29.3）	―	・機構発足後に発出した「指示・依頼」等16,103件のうち、統一業務マニュアルに取込が必要な64件中、63件を統一業務マニュアルに取込完了（残り1件は刷新フェーズ1のマニュアルをH29.4以降改訂予定） ・国の通知731件、疑義照会回答25件を統一業務マニュアルに取込完了
	33	マニュアルメンテナンス手法の確立	マニュアル内容の標準化を図っていくためのメンテナンス手法を検討し、基準を策定	・事業推進役の活動内容として、地域部を通じてマニュアル改善提案を行うことを整理 ・マニュアルWeb化の機能について意見照会を実施（H28.12） ・マニュアルWeb化の実施計画を策定し、職員周知（H29.2） ・統一マニュアルに関するメンテナンス基準の確定（H29.4） ・マニュアルWeb化の調達公告（H29.6） ・マニュアルメンテナンス基準に基づき、業務処理要領管理等実施要領を制定し、統一業務マニュアルの整備状況の点検を開始(H29.8) ・マニュアルWeb化の受託業者決定(H29.8)	・業務処理要領管理等実施要領及びマニュアルインストラクター業務要領に基づき、統一業務マニュアルのメンテナンス等を実施 ・マニュアルWeb化に向けたデータ移行の実施 ・マニュアルWeb化の実施（H30.9一部運用開始） ・業務支援ツール運用要領の見直しを実施 ・統一業務マニュアルの改正状況について、四半期ごとに常勤役員会へ報告 ・現場実態を踏まえたマニュアルとなるよう、課題を把握し反映させる仕組みを構築	・H29.4より統一業務マニュアルに関するメンテナンス基準による運用開始
	34	機構本部職員が利用する要領に関する管理体制の検討	機構本部職員が利用する要領について、一元的な管理体制を検討	・本部現業部門の要領の管理体制の決定(H28.12) ・再生プロジェクト推進室内に本部現業部門の要領整備のPTを設置（H28.12） ・本部現業部門の支払業務関係要領の整備作業着手（H28.12） ・本部現業部門の再編に合わせて、要領の管理体制の確立(H29.4～） ・本部現業部門の要領（障害年金業務関係）による運用開始（H29.4） ・本部現業部門の要領（支払業務関係）による運用開始（H29.10） ・本部現業部門の要領（再裁定・時効特例業務、渉外業務及びリストマニュアル（602本）による運用開始（H30.4）	・事故リスト関係要領の作成作業（H31.1運用開始）	・H28.12より、再生プロジェクト推進室内に本部現業部門の要領整備のPTを設置（5名⇒H29.4より10名体制、H29.10より18人体制） ・H30.3　再生プロジェクト推進室内の本部現業部門の要領整備のPT終了 ・H30.4から完成した本部現業部門の要領について年金給付部にて管理 ただし、残りのリストマニュル作成を給付改革Gにて対応

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

３．業務改革②～ルールの設定・徹底

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
（8）ルールの徹底						
ルール徹底を行う責任部署の明確化	35	責任部署・責任体制の確立	確実なルール遵守の仕組みを構築するため、ルールを徹底する責任部署を明確化すると共に体制を確立	ルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、地域マネージャーをルール徹底の責任者とする体制を確立（H28.4～） ・指示文書の理解度チェックの実施及び結果の検証（H28.7）（H28.12）（H29.2） ・担当部署の長を伝達責任者と明確化（H28.9） ・四半期毎に理解度チェックに関する実施結果を常勤役員会に報告(H28.10)（H29.2）（H29.5）（H29.11）（H30.2） ・年金事務所等に事務処理の遵守を徹底する責任者としてマニュアルインストラクターを設置（H29.4） ・テレビ会議システムを利用した、統一業務マニュアルのガイダンスを開始（H29.4） ・中央年金センター、障害年金センターの職員に対して年金給付業務に関する理解度チェックを開始（H29.11） ・業務処理要領の遵守状況調査を実施（H29.9～H30.3） ・テレビ会議の説明手法向上のための外部講師による研修の実施（H30.3）	・統一業務マニュアルの業務ルールの徹底が図られているか継続的なフォローアップ ・指示文書又は統一業務マニュアルの内容について、継続的な理解度チェックの実施及び結果の検証 ・理解度チェックに関する実施結果について、四半期ごとに常勤役員会へ報告 ・指示、業務処理要領の理解度分析による向上策の検討（特に重要案件） ・業務処理要領の遵守状況調査結果を検証し、特に業務手順が正確に理解されていない拠点へ再確認及び指導を実施	・H28.4組織再編により、ルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、地域マネージャーをルール徹底の責任者とする体制を確立 ・H28年度に理解度チェックを26回実施（平均正答率89.1%） ・H29年度に理解度チェックを22回実施（平均正答率88.8%）
	36	伝達担当者の設置	確実なルール伝達の仕組みを構築するため、各拠点の各課（室）・グループに伝達担当者を設置	・拠点に伝達担当者を設置（H28.4～） ・「指示等実施要領」の一部改正・施行、見直し後のルールによる伝達業務の負担軽減・明確化（H28.9） ・「伝達担当者」の呼称を「ルール徹底担当者」へ変更するなど「指示等実施要領」を一部改正・施行（H29.4）	※ルール徹底の取組については、項番35「責任部署・責任体制の確立」を参照	・H28.4より本部及び拠点に伝達担当者を設置（H29.4に「伝達担当者」の呼称を「ルール徹底担当者」へ変更）
処理漏れを発生させないルール作り	37	情報発信ルールの見直し	ルールとして徹底すべき指示やその他の連絡について、処理漏れが発生しないよう、機構LANポータルへの掲載方法など、情報発信方法の見直しを実施	・機構LANポータルへの掲載方法の見直しによる情報発信の実施（H28.7） ・再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の選別と再徹底策の決定（H28.10） ・再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の周知の指示文書発出(H28.12) ・過去の「指示・依頼」のうち再徹底が必要なものにかかる理解度チェックの実施（H29.1～H29.2） ・ルール徹底への取組みとして、指示文書発出部署からテレビ会議システムを活用した説明を実施（H29.4～）	※業務処理要領の電子化については、「マニュアルメンテナンス手法の確立」を参照	・H28,7より機構LANポータルへの掲載方法の見直し ・H28.12に再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の周知にかかる指示文書発出

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

４．人事改革

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
（９）人事の体制						
人事権の本部一元化（ブロック本部人事の廃止）	38	人事権の本部一元化（ブロック本部人事の廃止）	一般職等の人事異動権限はブロック本部長に権限を委任しているため、組織一体化に向けた職員意識の醸成、一元的な若手人材の発掘登用に支障があり、現行の人事権の地域分散型では、人材の糾合に十分な舵取りが難しいため、人事権を本部に一元化	・H28.4組織再編により、人事・労務関係業務を本部に統合 ・人材育成を体系的に行うため、各地域別に実施していた研修を整理し、人材開発部に引き継ぎ ・有期雇用職員の採用事務を本部に集約し、全拠点一律の取り扱いとすることにより、事務作業を効率化 ・人事部による全拠点人事ヒアリングを半期ごとに実施。（H28上期・下期／H29上期） ・各地域カウンターパートを設置し拠点との連携強化（H29.4） ・平成29年度下期人事ヒアリングを開始（H29.10）	・拠点との連携についてフォローアップ ・拠点と本部間の人事異動を推進し、拠点間異動については体制維持に伴う人事異動とする ・拠点との連携について拠点及び地域部長へのヒアリングによりフォローアップ	・人事部門の本部一元化によりブロック本部から本部へ糾合 ・全拠点を対象に人事ヒアリングを実施
（１０）人事評価						
信賞必罰の人事評価（評価の厳格化及び意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処）	39	役員への評価の厳格化	役員の評価を厳格に実施	・H27年度上期評価（下期賞与）より厳格化	・H30年度も引き続き厳格に実施	・H27年度上期評価（下期賞与）より厳格化
	40	意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処	意欲と能力のある職員の業務に対するモチベーションを下げる要因となっている「意欲実績ともに低い職員」に対し、厳正に対処することにより組織が一体となって業務に取り組める環境を構築	・降格基準を見直し（H28.3）、新基準による運用開始（H28.4～） ・降格の実施（H28.7） ・低評価が続いている者に対する「H28年度能力改善プログラム」の実施（H28.10～） ・能力改善プログラムの中間期における効果検証のためのアンケートを実施（H29.1） ・H29年度　降格の実施(H29.7) ・H28年度の能力改善プログラムの効果検証 ・低評価が続いている者に対する「H29年度能力改善プログラム」の実施（H29.9～）	・職員の業務取組への定期的観察 ・平成29年度の能力改善プログラムの効果検証	・降格（D評価の厳格化）の実施(H28.7、H29.7) ・H28年度能力改善プログラムの実施 ・H29年度能力改善プログラムの実施
	41	360度アセスメントの導入	管理職に対する「マネジメントの質の向上」と「行動の自己改善の促進」を促すため、管理職を対象に、多面的な視点（上司、同僚、部下）からのアセスメントを実施	・H28年度の360度アセスメントの実施（H28.9） ・アセスメント結果は、H28年度上期実績評価結果と併せて対象者（被観察者）へフィードバック（H28.11～12上旬） ・H28年度の360度アセスメントの効果検証 ・H29年度の360度アセスメントの実施を職員周知し、被観察者と観察者に対するアセスメントを実施（H29.9） 【実施対象者】 本部：事業推進役、グループ長 事務センター：副事務センター長、グループ長 年金事務所：副所長、課（室）長 ・アセスメント結果は、H29年度上期実績評価結果と併せて対象者（被観察者）へフィードバック（H29.11～12上旬）	・H29年度の360度アセスメントの効果検証及びH30年度の実施対象者の検討	・H28年度は、本部部（室）長及び拠点長に対して実施 ・H29年度は、事業推進役、本部グループ長、副事務センター長、グループ長、副所長、課(室）長に対して実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

４．人事改革

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
（11）人事制度の見直し						
キャリアパス・全国異動ルールの提示	42	ゼネラリストと専門職のキャリアパスの提示	ゼネラリストの育成に重点が置かれ、専門性の高い職員の育成を目指したキャリアパスが設計されていないため、職員一人一人が将来像を描きにくく、目標をもったキャリア形成や専門性の蓄積が行いにくいことから、ゼネラリスト・スペシャリスト別のキャリアパスを提示し、職員の意識高揚を図る	・新たなキャリア形成に向けた取組の概要について職員周知（H28.3） ・全国異動の新たなルールについて職員周知（H28.3） ・「H28年度職員意向調査」を実施し、新たな本拠地登録、希望業務及び転居を伴う異動に配慮すべき個別事情を確認 ・新たなキャリア形成の全体像をキャリアパターン（案）として職員周知（H28.6） ・専門職コースの詳細について職員周知（H28.7） ・専門職コースにかかる意向調査を実施（H28.7） ・専門職コース設置に伴い、人事管理規程を改正するとともに、専門職制度実施要領を制定（H28.10） ・個別に検討・整理を行った機構職員のキャリア形成の全体像について再整理を行い、全職員に対して明確なキャリアパスを提示（H29.3） ・上席年金給付専門職の役割を改めて周知（H29.4） ・H29年度の定例会（上席年金給付専門職）の実施（H29.4） ・年金給付業務を担う職員（年金事務所）に対する「年金塾」の研修を実施（H29.7～9） ・H29年度年金給付専門職及びシステム専門職の募集を開始（H29.8） ・第2回上席年金給付専門職研修を開催（H29.9） ・上席副所長（仮称）、管理業務専任役（仮称）の設置（施行実施） ・上席副所長（仮称）及び管理業務専任役（仮称）に対し、試行実施の状況についてヒアリングを実施（H29.11） ・統括年金給付専門職を任用（H30.1） ・第3回上席年金給付専門職研修の実施（H30.2） ・上席副所長の業務や役割について職員周知（H30.3） ・上席副所長を任用（H30.4）	・年金給付専門職の登用拡大に向けた検討 ・最適な人材配置、人材育成に向けた人材ポートフォリオ（人的資源の分類・分析）の作成 ・年金給付分野の抜本改革を踏まえた年金給付分野のキャリアパス及び公権力行使業務の実施体制強化に向けたキャリアパスの検討	・H29.3にキャリア形成（キャリアパターン）の全体像を職員に周知 ・上席年金給付専門職を任用・登用（H28.10、H29.4、H29.10） ・上席システム専門職を任用（H28.10） ・年金給付専門職を登用・配置（H29.4） ・システム専門職を任用・登用（H29.4、H29.10） ・統括年金給付専門職を任用（H30.1） ・上席副所長を任用（H30.4）
	43	役員を展望できるキャリアパスの提示	・外部機関や厚生労働省との人事交流を含む長期的な人材育成プランを提示するとともに、有能な人材については、役員やそれに準ずるポストを展望できるキャリアパスを提示し、職員の意識高揚を図る ・今後の全国異動について、組織一体化及び全国拠点網維持のため、拠点相互間の異動に加え、本部拠点間の人事異動を促進するとともに、現行の全国異動ルールを見直し			

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

４．人事改革

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
キャリアパス・全国異動ルールの提示	44	管理職への若手登用の促進（管理職登用ルールの見直し）	・優秀な若手職員を早期から管理職に登用し、強いリーダーシップを発揮できる管理者を育成し、管理職全体の質の向上を図る ・管理職登用時の全国異動条件を見直し	・管理職登用時の全国異動条件を見直し、職員周知（H28.3） ・管理職登用試験（一般試験）の受験対象者基準を見直し、職員周知（H28.6） ①より優秀な者を登用するため能力評価による応募条件の見直し ②30歳代の若手登用の拡大 ・新ルールによる管理職登用試験（一般試験）の実施（H28.7） ・新ルールによる管理職登用の開始（H29.1～） ・管理職登用試験（選抜試験）の受験対象者基準を見直し、要領改正し職員周知（H29.2） ①優秀な若手職員の登用拡大としてC1級を追加 ・新ルールによる管理職登用試験（選抜試験）の実施を職員周知（H29.2） ・H28年度管理職登用試験（選抜試験）の実施（H29.3） ・H29年度管理職登用試験（選抜試験）の実施（H29.7） ・H29年度管理職登用試験（一般試験）の実施（H29.8）	・H29年度管理職登用試験の実施による若手職員や女性の登用状況をフォローアップ	・管理職登用試験（一般試験）の応募条件の見直し ・H28年度管理職登用試験（一般試験）の実施（H28.7） ・H28年度管理職登用試験（選抜試験）の実施（H29.3） ・H29年度管理職登用試験（選抜試験）の実施（H29.7） ・H29年度管理職登用試験（一般試験）の実施（H29.8）
	45	管理職への若手登用の促進（ライン管理の見直し）	フラット型組織とライン型組織の機能特性に合わせた組織の見直しを行い、拠点にライン型の組織を導入することで、管理職の負担を軽減するとともに、将来の管理職を育成するため、若手職員の早い段階から管理職を意識させる仕組みを構築する	・新役職（課長代理・主任）の設置基準、役割等について職員周知（H29.2） ・新役職（課長代理・主任）の設置に伴う人事管理規程の改正及び課長代理等設置要領、主任指定要領の新設（H29.4） ・課長代理の任用・配置（H29.4～） ・主任の指定（H29.4） ・障害年金センターにG長代理を任用・配置（H29.7） ・平成30年度の課長代理配置方針を決定（H29.10） ・課長代理研修の実施（H29.11） ・課長代理の配置の拡大（H30.4～）	・課長代理の任用・配置の拡大 ・課長代理・主任の運用状況について、拠点との連携確認〔項番38〕に合わせフォローアップ	・課長代理を任用・配置（H29.4～）
	46	役職と資格の関係見直し	本部ポストと拠点ポストに資格の格差があり、拠点の優秀な者が上位職にたどり着けない仕組みとなっていることから、国民接点重視の観点から年金事務所長、事務センター長に登用する人材は高く評価するため、役職と資格の関係を見直す（これにより本部・拠点の区分なく優秀な幹部職員は、拠点長を経験）	・職責手当の見直しについて方針決定 ・組織見直しに伴う役職（ポスト）と資格（グレード）の関係を整理し、職員周知（H29.2） ・G級・M3級幹部職員の職員周知（H29.4） ・職員給与規程の改正（H29.4） ・新たにG級・M3級に昇格した者の職員周知（H29.7～）	・職責手当の検証 ・拠点のG級ポストの拡大（～H32.4）	・H29.4より職責手当を見直し ・H29.4に拠点のG級ポストを拡大

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

４．人事改革

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

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

４．人事改革

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

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

４．人事改革

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
給与のあり方の検討	53	諸手当のあり方の検討	全国拠点網維持のために全国異動を促進する必要があることから、地域調整手当等諸手当のあり方を検討	・時間外勤務管理及び給与制度のあり方の検討を実施 ・労務管理部が主体となり本部の時間外勤務縮減への取組を実施（H28.11～） ・時間外勤務縮減への取組を全拠点へ拡大（H28.12～） ・C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し（H28.12） ・拠点管理職における長時間勤務の縮減対策の実施（H29.5～） ・勤務時間管理の取扱いの一部変更（H29.9～） ・地域調整手当の見直し方針を決定（H29.12） ・地域調整手当の見直し後の運用開始（H30.4～）	・就業規則改正手続き ・給与制度の見直し（H30.4以降順次実施） ・政府における働き方改革実行計画の取組を踏まえ、長期間労働の是正やワークライフバランスの実現等、「働き方改革」を推進 ・住居手当の見直し及び育児休業取得者等に係る復職時の昇給に関する職員周知（H30.4）	・本部の時間外勤務縮減への取組を実施（H28.11～） ・時間外勤務縮減への取組を全拠点へ拡大（H28.12～） ・C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し（H28.12） ・地域調整手当の見直し（H30.4）
	54	管理職と一般職との給与逆転現象の解消に向けた見直し	時間外勤務手当を含めると一般職の給与が容易に管理職を超える現状が管理職への登用意欲を減退させており、組織一体化の弊害要因となっていることから、一般職の時間外勤務手当を含めた給与が容易に管理職を超えないよう給与制度のあり方を検討			
無期転換職員及び有期雇用職員の活性化	55	位置付けの明確化と育成	特に年金事務所の窓口業務についてはスキル維持が必要であることから、年金相談等の専門的業務について有期雇用職員を無期転換し、業務スキルを確保するとともに、地域に根ざした職員として配置することにより、業務の安定を確保	・無期転換職員の位置づけや定員枠を検討 ・無期転換職員及び有期雇用職員の業務範囲を整理し、新たな職種（年金相談職員）の位置づけの方針決定 ・年金相談職員の業務範囲等について職員周知し、募集を開始（H28.9） ・年金相談職員への転換等にかかる選考の合格者を決定（H28.11） ・年金相談職員の就業規則と給与規程の制定（H29.1） ・年金相談職員を配置（H29.1～） ・H29年度における年金相談職員及び無期転換職員（特定業務職員・アシスタント職員）の募集開始（H29.9） ・年金相談職員の定年再雇用制度の職員周知（H29.12） ・エルダー職員の役割の明確化と給与体系の見直し（H30.4～運用開始）	・年金相談職員を中心とした年金相談体制のあり方検討 ・無期転換職員の専門職化（事務センター専門職等の設置・検討） ・事務センター専門職制度の創設に係る職員周知	・年金相談職員を配置（H29.1～） ・エルダー職員の役割の明確化と給与体系の見直し（H30.4～運用開始）
	56	評価の導入と処遇の改善	専任担当者として育成するほか、新たな給与体系（月給）や人事評価を導入し、処遇に反映させることによりモチベーションの向上を図り、希望とやりがいをもって業務に従事できる環境を確保	・年金相談職員の評価制度の導入や処遇等の方針決定 ・年金相談職員の処遇等について職員周知（H28.9） ・年金相談職員の人事評価実施要領の制定（H29.4） ・人事評価制度の運用開始（H29.4） ・無期転換職員及び有期雇用職員の賞与支給に向けた平成30年度概算要求(H29.8) ・賞与の支給に関する職員周知（H30.3）	・運用状況についてフォローアップ ・昇給の実施（H30.7） ・賞与支給に向けた詳細設計 ・賞与支給に向けた就業規則制定等（H30.6） ・賞与支給予定（H30.6末）	・月給制の導入 ・人事評価の結果による昇給制度の導入

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

４．人事改革

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
女性の活躍推進	57	長期的な女性管理職比率の設定	女性職員が長期的に機構で勤務するためのキャリアパスがイメージしづらい状況となっているため、女性の管理職登用について、今後管理職となる年代の女性職員数と退職等による減員を加味した長期的な目標値を設定し、女性管理職の登用を推進	・女性役員の内部からの登用（H28.1.1付） ・H27年度の女性管理職比率の目標値（13%）を達成（13.2%） ・28年度の女性管理職比率の目標値（13.5%）を設定し、労働局に提出（一般事業主行動計画の策定）及び職員周知（H28.3） ・H29年度以降の女性管理職比率の目標値（15.5%）を設定し、労働局に提出（一般事業主行動計画の策定）及び職員周知（H29.3） ・女性役員の内部からの登用（H30.1.1付）	・女性管理職の登用促進についてフォローアップ（女性職員の管理職登用試験について、選抜試験の登用状況を確認するとともに、一般試験への応募者数が一定数確保できているか確認）	・女性管理職登用率 H28年度（目標）13.5%⇒（実績）14.1%
	58	活躍分野の拡大と育成プログラムの確立	女性職員育成プログラムを策定し、キャリアを継続できる取組（子育て支援など）を推進し、女性職員の意識改革を図る	・女性職員を長期的にサポートする専門チームを設置（H28.4～） ・女性職員のための育成プログラム、研修計画の策定（キャリアデザイン研修、女性リーダー研修、キャリア面談） ・「H28年度職員意向調査」において「子育て期間申告」を開始 ・キャリア面談の実施（H28.5～7） ・H28年度キャリアデザイン研修（第1回）の実施（H28.8～9） ・H28年度女性リーダー研修の実施（H28.10） ・H28年度キャリア面談（産休前・育休復帰時）の実施（H29.2～） ・H28年度キャリアデザイン研修（第2回）の実施（H29.2） ・女性活躍推進のための「学びなおしプログラムコース」の開講（H29.10～） ・女性活躍推進のテレビ会議研修の実施（H29.10～） ・H29年度女性リーダー研修の実施（H29.12） ・給付業務研修強化室の設置に伴い、統括年金給付専門職を設置（H30.1） ・H29年度キャリアデザイン研修の実施（H30.1） ・H29年度キャリアアップ研修の実施（H30.1） ・H29年度キャリア面談の実施(～H30.3)	・研修や面談など、キャリアを継続できる取組を引き続き推進	(H28年度) ・キャリア面談 48名 ・キャリアデザイン研修 196名 ・女性リーダー研修 41名 (H29年度) ・キャリア面談 181名 ・キャリアデザイン研修 118名 ・キャリアアップ研修134名 ・女性リーダー研修 47名

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

５．情報開示・共有の促進

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

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

５．情報開示・共有の促進

事　項			対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組（予定）	これまでの主な実績
（13）組織一体化のための情報共有の促進						
本部と現場間の情報共有の促進	64	責任体制の明確化	本部と現場間の情報共有の促進のため、情報共有のキーマンとして地域マネージャーを設置	・地域マネージャーの設置及び活動開始（H28.4～）	・運用状況についてフォローアップ ※項番3「現場管理統括部署の設置」を参照	※項番3「現場管理統括部署の設置」を参照
	65	TV会議システムの導入	理念や方針が現場の隅々まで浸透することで、役職員一体となって業務に取り組む体制を構築し、組織としての一体感を醸成するための情報共有ツールとしてTV会議システムを導入	・TV会議システムの利用開始（H29.4） ・TV会議システムの運用方法の変更（管理補助者の指定等）（H29.5） ・TV会議システムの利用ルール等の見直し（用途に応じた利用時間帯の設定等）（H29.7） ・TV会議システムを利用した録画再生の開始（H29.8） ・TV会議システムの拡充（環境整備）にかかる基本計画の策定（H29.10） ・TV会議システムの拡充（環境整備）の実施（H30.4）	・運用状況についてフォローアップ	・H29.4.10よりTV会議システムの利用開始 ・H29.8.29よりTV会議システムを利用した録画再生の開始
	66	報道発表事項等の即日伝達	報道発表事項、マスコミ等に取り上げられた事項については、お客様からの照会対応を円滑に行えるよう原則として即日、現場へ概要等を連絡	・報道発表事項等の即日伝達を開始（H28.1～）	・運用状況についてフォローアップ ・即日伝達する内容にかかる運用ルールの見直し（対応方針が当日に伝達できない場合の速報の実施など）	・H27年度（H28.1～3）9件、H28年度24件、H29年度17件を職員周知
現場からの日次での業務報告の実施	67	現場からの日次での業務報告の実施	現場（年金事務所及び事務センター）における日々の業務状況を本部が把握するため、日次での業務報告を実施	・現場からの日次での業務報告を開始（H28.4～）	・運用状況についてフォローアップ ・報告内容、運用ルールの定期的な見直し	・日次での業務報告を実施し、本部と拠点間の情報連携強化
本部内の情報共有の徹底	68	本部内の情報共有の責任体制、ルールの確立	組織一体となって業務に取組むよう情報の集約化を図るため、本部内の情報共有の責任部を経営企画部と位置付け、主要課題等についての各部の対処状況を常勤役員会に報告する体制を確立	・経営企画部を責任部とした本部内の情報共有体制を確立（H28.1～） ・各部室が理事長・副理事長と協議する際に経営企画部職員が陪席（H28.1～）	・運用状況についてフォローアップ ・経営企画部職員の陪席ルールの実効性の検証・見直し（新たなルールの検討）	・本部内情報共有の取組をルール化（H28.1～） ・各部室が理事長・副理事長と協議する際に経営企画部職員が陪席（H28.1～）

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H30．４．１現在）

５．情報開示・共有の促進

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

平成２９年度予算の執行（決算）状況【総括表】

	一般管理費		業務経費		
	人件費（税）	物件費（税）	保険事業経費（保険料）	オンラインシステム（保険料）	年金相談等事業経費（保険料）
予算額	943.3億円	133.2億円	788.6億円	447.0億円	424.5億円
決算額	922.9億円	124.1億円	765.7億円	439.0億円	412.3億円
不用額 72.6億円	20.4億円	9.1億円	22.9億円	8.0億円	12.2億円
	不用額：29.5億円		不用額：43.1億円		
①入札による減少 18.9億円	―	不用額：6.3億円	不用額：4.9億円	不用額：2.0億円	不用額：5.7億円
	―	○間接システムの設計・開発に係る入札結果による減（1.4億円）等	○国民年金保険料の特別催告状作成に係る入札結果による減（2.5億円）等	○年金業務システムの運用保守に係る入札結果による減（2.0億円）	○ねんきん定期便の作成に係る入札結果による減（2.3億円）等
②事務の効率化 3.9億円	―	不用額：0.3億円	不用額：0.3億円	―	不用額：3.3億円
	―	○事務センター集約による購入自動車数の減（0.2億円）等	○算定説明会実施に係る会場借料が見込みを下回ったことによる減（0.3億円）	―	○外部倉庫の契約方法の見直し（3.3億円）
③事業内容の変更等 29.4億円	―	不用額：2.5億円	不用額：17.7億円	不用額：6.0億円	不用額：3.2億円
（ア）機構の努力・精査によるもの 27.1億円	―	不用額：0.5億円	不用額：14.4億円	―	不用額：12.2億円
	―	○共同倉庫の原状回復費が見込みを下回ったことによる減（0.1億円）等	○市場化事業の戸別訪問員配置数の見直しによる納付督励委託費の減（4.7億円）等	―	○ＱＲコードの活用によるマイナンバー入力委託業務費の減（1.3億円）等
小計（①＋②＋③（ア））	不用額：7.1億円		不用額：42.8億円		
（イ）事業の延期、外的要因による見直し等によるもの 2.3億円	―	不用額：2.0億円	不用額：3.3億円	不用額：6.0億円	不足額：▲9.0億円
	―	○建物等の改修等の時期を見直したことによる減（4.3億円）等	○免除ＴＡ申請書の作成委託及び送付件数の減（3.1億円）等	○ねんきんネット更改時期の見直しによる減（7.6億円）等	○郵便料金の改定によるねんきん定期便の郵送費の増（▲5.2億円）等
④人件費の減少 20.4億円	不用額：20.4億円	―	―	―	―
	○退職者数が見込みを下回ったこと等による減（20.4億円）	―	―	―	―

平成２９年度予算の執行（決算）状況【事項別表】

（単位：百万円）

項	事項			事項の概要	平成29年度 予算額（A）	平成29年度 決算額（B）	平成29年度 差（A－B）	主な増減要因	
一般管理費	ア. 一般管理に必要な経費				107,657	104,709	2,948		
		1	職員人件費	機構職員の基本給及び諸手当	94,338	92,298	2,039	④人件費の減少	・退職者数が見込みを下回ったこと等による減（20.4億円）
		2	施設整備費	機構が保有管理する年金事務所建物及び宿舎等の改修等を行うために必要な経費	2,116	1,450	666	③事業内容の見直し等 ①入札による減少	・建物等の改修等の時期を見直したことによる減（4.3億円） ・共同倉庫の原状回復費が見込みを下回ったことによる減（0.1億円）
		3	上記以外の物件費	機構の内部管理事務や各種会議等を実施するために必要な経費（旅費、土地建物借料、雑役務費等）	11,203	10,961	242	①入札による減少 ②事務の効率化	・間接業務システムの更改に係る開発費の入札結果による減（1.4億円） ・本部（高井戸）の警備委託費の入札結果による減（0.5億円） ・事務センター集約による購入自動車数の減（0.2億円）
保険事業経費					78,858	76,569	2,289		
	イ. 国民年金の適用業務に必要な経費				10,783	10,251	532		
		1	適用対策の実施に必要な経費（未加入者に対する届出勧奨等）	国民年金未加入者や国民年金への種別変更を要する者に対するお知らせの作成・郵送経費及び住民基本台帳ネットワークの使用料、年金制度の説明及び届出勧奨（資格取得、口座振替、免除申請等）のため戸別訪問を行う有期雇用職員の人件費	1,990	1,869	121	③事業内容の見直し等	・旅費交通費の減（0.2億円）
		2	国民年金の特定期間の届出促進に必要な経費	国民年金第3号被保険者の不整合期間を有する者に対する手続き周知、届書の印刷経費、封入封緘発送準備業務委託費及び郵送経費、受付・相談対応に充てるための有期雇用職員の人件費、電話相談体制（コールセンター）委託に要する経費	843	514	329	③事業内容の見直し等	・特例追納（3号）の勧奨状の送付方法を、封書からはがきに見直したことによる郵送費の減（3.0億円）
		3	事務センターに必要な経費（国年適用）	国民年金適用の各種届書の入力、通知書作成及び発送準備等業務の委託に要する経費、事務センター建物の賃借料及び事務センターの広域集約化にかかる移転経費	3,044	3,269	▲ 225	③事業内容の見直し等	・外部委託契約（入力共同・パンチ）の品質向上を図ったことによる委託経費の増（▲4.0億円） ・事務センター借料の価格交渉による減（0.7億円）
		4	その他（年金事務所等における事業運営費等：国年適用）	年金事務所等において国民年金の適用関係業務を実施するための帳票印刷経費や電話照会対応の外部委託経費等の事業運営費等	4,905	4,599	306	③事業内容の見直し等	・特定業務契約職員の減員等による減（1.3億円）

項	事項		事項の概要	平成29年度 予算額(A)	平成29年度 決算額(B)	平成29年度 差(A－B)	主な増減要因	
保険事業経費(続き)	ウ. 国民年金の徴収業務に必要な経費			27,641	25,733	1,908		
	1	納付督励業務の委託に要する経費（市場化テストによる取組み）	公共サービス改革法に基づき国民年金保険料の収納業務を民間企業に委託するための経費	7,057	6,251	806	③事業内容の見直し等	・市場化事業の戸別訪問員配置数の見直しによる納付督励委託費の減（4.7億円） ・市場化事業の成功報酬の支払いが、当初の見込みを下回ったことによる減（3.2億円）
	2	免除等の勧奨に必要な経費（免除等申請書の送付等）	免除等制度の周知や手続きの案内に必要な文書、申請書等の印刷経費、郵送経費及び免除等申請書の作成委託経費	607	469	138	③事業内容の見直し等	・免除ターンアラウンド申請書の発送件数の減（3.1億円）
	3	国民年金保険料の収納対策に必要な経費	国民年金の収納に係る制度周知、申請書、督促状等の印刷、発送、郵送経費及び文書の封入封緘、電話・窓口における納付督励業務や関係書類作成補助等を行う有期雇用職員の人件費	8,007	6,770	1,237	③事業内容の見直し等 ①入札による減少	・特定業務契約職員の減員等による減（3.4億円） ・特別催告状の作成に係る入札結果による減（2.5億円）
	4	納付書の作成等に必要な経費	国民年金保険料の納付書、催告状等の帳票印刷経費、郵送費、納付書の作成、印字及び封入封緘委託経費	6,706	6,425	281	③事業内容の見直し等	・定時納付書の発送件数の減（2.8億円）
	5	事務センターに必要な経費（国年徴収）	国民年金徴収の各種届書の入力、通知書作成及び発送準備等業務の委託に要する経費	1,368	1,632	▲ 263	③事業内容の見直し等	・外部委託契約（入力共同・パンチ）の品質向上を図ったことによる委託経費の増（▲2.6億円）
	6	国民年金事業の制度改正等に要する経費	保険料の免除等に係る遡及期間の見直し等の制度改正事項等に対応するため、申請書の入力及び通知書等発送に要する外部委託費	73	90	▲ 17		
	7	その他（年金事務所等における事業運営費等：国年徴収）	年金事務所等において国民年金の収納関係業務を実施するための帳票印刷経費等の事業運営費等	3,823	4,096	▲ 273	③事業内容の見直し等 ①入札による減少	・控除証明書の発送件数の減（1.0億円） ・特定付加保険料勧奨通知書の作成に係る入札結果による減（0.4億円）

項	事項		事項の概要	平成29年度 予算額(A)	平成29年度 決算額(B)	平成29年度 差(A－B)	主な増減要因	
保険事業経費(続き)	エ. 厚生年金保険等の適用業務に必要な経費			25,147	24,554	593		
	1	適用対象事業所の適用促進に必要な経費(加入勧奨業務委託)	社会保険未加入事業所に対する加入勧奨業務に必要な旅費、勧奨用チラシ等の印刷経費、郵送経費、文書・電話による加入勧奨業務の外部委託経費	471	68	402	③事業内容の見直し等	・旅費交通費の減(0.5億円) ・適用促進に係る委託内容の見直し(対象事業所への訪問勧奨から文書勧奨への見直し)による減(3.4億円)
	2	国税庁源泉義務者情報等を活用した適用調査対象事業所対策に係る経費	国税情報等により把握した社会保険未加入事業所に対する訪問による加入勧奨業務を行う有期雇用職員の人件費及び文書による加入勧奨の外部委託費	6,320	5,673	647	③事業内容の見直し等	・特定業務契約職員の減員等による減(4.2億円) ・旅費交通費の減(0.2億円)
	3	事務センターに必要な経費(厚年適用)	厚生年金適用の各種届書の入力、通知書作成及び発送準備等業務の委託に要する経費、事務センター建物の賃借料及び事務センターの広域集約化にかかる移転経費	8,720	9,816	▲ 1,096	③事業内容の見直し等	・外部委託契約(入力共同・パンチ)の品質向上を図ったことによる委託経費の増(▲11.0億円)
	4	算定基礎届等の事務処理に要する経費	標準報酬の定時決定を行うための算定基礎届等の印刷経費、郵送経費、事業所向けの説明会会場賃借料、書類の受付、入力業務等を行う派遣職員に必要な経費	1,150	1,247	▲ 97		
	5	短時間労働者の適用拡大に備えた事業所調査に必要な経費	短時間労働者への適用拡大後の事業所調査を実施するために必要な経費	1,912	1,747	165	③事業内容の見直し等	・特定業務契約職員の減員等による減(1.3億円)
	6	その他(年金事務所等における事業運営費等:厚年適用)	年金事務所等において厚生年金保険等の適用関係業務を実施するための帳票印刷経費等の事業運営費等	6,574	6,003	571	①入札による減少 ③事業内容の見直し等	・マニュアル一元化に伴うソフトウェア開発等に係る入札結果による減(0.7億円) ・電話応答数が見込みを下回ったことによる電話対応委託費の減(0.5億円)
	オ. 厚生年金保険等の徴収業務に必要な経費			3,283	2,994	289		
	1	健康保険・厚生年金保険の保険料納付書の作成等に必要な経費	厚生年金保険料の滞納処分に係る旅費、帳票類の印刷経費、戸籍謄本の手数料等に要する経費	121	98	23		
	2	その他(年金事務所等における事業運営費等:厚年徴収)	年金事務所等において厚生年金の徴収関係業務を実施するための帳票印刷経費や滞納事業所から納付受託した証券を金融機関へ委託する経費等の事業運営費	3,162	2,897	265	③事業内容の見直し等	・納入告知書の発送件数の減(2.7億円)

項	事項		事項の概要	平成29年度 予算額(A)	平成29年度 決算額(B)	平成29年度 差(A－B)	主な増減要因	
保険事業経費(続き)	カ. 年金給付業務に必要な経費			12,003	13,037	▲ 1,034		
	1	年金の裁定及び支払等給付事務に必要な経費	障害認定医への謝金、年金証書等の印刷経費、郵送経費、年金支払いに係る源泉徴収票等の作成及び発送準備委託経費、扶養親族等申告書のデータ入力業務等の外部委託経費等の年金の裁定及び支払に要する経費	5,059	6,321	▲ 1,262	③事業内容の見直し等	・郵便料金の改定による源泉徴収票、年金額改定通知書の郵送費の増（▲6.9億円）
	2	事務センターに必要な経費（国年/厚年給付）	各種届書の入力、通知書作成及び発送準備等業務の委託に要する経費	756	895	▲ 139	③事業内容の見直し等	・外部委託契約（入力共同・パンチ）の品質向上を図ったことによる委託経費の増（▲1.4億円）
	3	国民年金事業及び厚生年金保険事業の給付事務等の制度改正に必要な経費	被用者年金一元化等の制度改正に対応するための通知文書等の印刷経費、郵送経費、作成及び発送業務委託経費、届書処理に係る外部委託費。年金相談対応に係る有期雇用職員の人件費	3,678	3,183	495	③事業内容の見直し等	・執務室の原状回復費が見込みを下回ったことによる減（3.3億円）
	4	その他（年金事務所等における事業運営費等：国年/厚年給付）	年金事務所等において年金給付業務を実施するための帳票印刷経費等の事業運営費	2,510	2,638	▲ 128		
オンラインシステム経費	キ. 社会保険オンラインシステムに必要な経費			44,703	43,903	800		
	1	社会保険オンラインシステムの運用等に必要な経費	年金保険事業を適切に行うための社会保険オンライシステムの運用等に要する経費	38,204	37,893	311	③事業内容の見直し等	・ねんきんネット更改時期の見直しによる減（7.6億円）
	2	社会保険オンラインシステムの見直しに必要な経費	公的年金業務の業務・システム最適化計画に基づき、社会保険オンラインシステムを見直すために要する経費	5,110	4,925	185	①入札による減少 ③事業内容の見直し等	・年金業務システムの運用保守に係る入札結果による減（2.0億円） ・刷新フェーズ2稼働に伴う委託費の増（▲0.3億円）
	3	情報セキュリティ対策の強化に必要な経費	日本年金機構の不正アクセスによる情報流出事案を踏まえた情報セキュリティ対策強化に要する経費	1,389	1,085	304	③事業内容の見直し等	・情報セキュリティアセスメント委託費の評価業務量が見込みを下回ったことによる減（1.5億円）

項	事項		事項の概要	平成29年度 予算額(A)	平成29年度 決算額(B)	平成29年度 差(A－B)	主な増減要因	
年金相談等事業経費	ク. 年金相談等に必要な経費			42,455	41,233	1,222		
	1	年金事務所等の相談施設に必要な経費(相談窓口の設置・改修等)	年金事務所建物の賃借料、耐震補強工事を実施するために一時移転をする際の移転料や賃借料等の年金相談窓口の設置等に要する経費	3,004	2,408	596	②事務の効率化 ③事業内容の見直し等	・外部倉庫の契約方法の見直し(3.3億円) ・相談スペース等の改修が見込みを下回ったことによる減(0.6億円)
	2	年金事務所及び年金相談センター等における相談対応経費	年金相談センター建物の賃借料、年金事務所、年金相談センターにおける相談業務委託経費、臨時の出張相談所の設置等に要する経費	6,069	6,154	▲ 85		
	3	常に年金記録が確認できる仕組みに必要な経費(「ねんきんネット」サービス)	いつでも年金記録が確認できるねんきんネットの利用促進を図るためのシステム開発の企画等の支援経費等の運営経費	104	3	101	③事業内容の見直し等	・ねんきんネットの画面レイアウト更新時期の見直しによる減(1.0億円)
	4	ねんきん定期便に必要な経費	加入期間、保険料納付実績及び将来の年金給付に関する情報をわかりやすくお知らせするねんきん定期便の作成、送付に必要な経費	5,701	6,268	▲ 567	①入札による減少 ③事業内容の見直し等	・ねんきん定期便の作成に係る入札結果による減(2.3億円) ・郵便料金の改定によるねんきん定期便の郵送費の増(▲5.2億円)
	5	コールセンターの運営、電話相談体制拡充に必要な経費	コールセンター建物の賃借料、年金受給者等からの電話相談、各種書類の送付依頼の受付等を行うコールセンター、ねんきん定期便等専用ダイヤルに要する経費	4,573	4,630	▲ 57		
	6	被保険者記録提供及び年金振込通知書等に必要な経費	年金請求書(事前送付)、年金振込通知書等の印刷経費、郵送経費、作成及び発送準備委託経費等	6,184	5,958	226	①入札による減少	・年金請求書の作成等に係る入札結果による減(1.2億円)
	7	個人番号の円滑導入のための住民票コード収録事業等に必要な経費	個人番号制度の利用開始に当たり、基礎年金番号と住民票コードを紐付けるために要するリーフレット等作成経費、登録勧奨作業業務委託経費、登録勧奨に係る郵送経費等	4,151	2,890	1,261	③事業内容の見直し等	・住民基本台帳ネットワーク情報の活用方法を見直したことによる減(10.6億円) ・マイナンバーの入力方法の見直し(パンチ入力からQRコード読込への見直し)による委託費の減(1.3億円)
	8	住民基本台帳ネットワークを活用した住所変更届等の省略に必要な経費	住所変更届等の提出を省略する上で必要な住基台帳ネットワーク情報を活用するために要する情報提供手数料等の経費	1,989	2,371	▲ 382	③事業内容の見直し等	・住民基本台帳ネットワークへの情報照会件数が見込みを上回ったことによる増(▲3.7億円)
	9	その他(年金事務所等における事業運営費等:年金相談)	年金事務所等において年金相談業務を実施するための物件費等の事業運営費等	10,680	10,551	129		
総合計				273,672	266,414	7,258		

注：金額については、端数処理の関係で合計に一致しない場合がある

日本年金機構の予算・決算の推移

（単位：百万円）

項	事項		平成27年度		平成28年度		平成29年度	
			予算額	決算額	予算額（A）	決算額（B）	予算額（A）	決算額（B）
一般管理費	ア. 一般管理に必要な経費		118,375	114,854	113,207	112,104	107,657	104,711
	1	職員人件費	103,630	100,247	100,080	100,425	94,338	92,298
	2	施設整備費	4,921	3,333	2,269	1,301	2,116	1,450
	3	上記以外の物件費	9,825	11,274	10,858	10,378	11,203	10,961
保険事業経費			70,811	63,941	74,238	69,957	78,858	76,569
	イ. 国民年金の適用業務に必要な経費		9,520	9,601	10,044	10,238	10,783	10,251
	1	適用対策の実施に必要な経費（未加入者に対する届出勧奨等）	1,996	1,938	2,042	2,171	1,990	1,869
	2	国民年金の特定期間の届出促進に必要な経費	1,677	1,645	913	766	843	514
	3	事務センターに必要な経費（国年適用）	2,269	2,440	3,075	3,005	3,044	3,269
	4	その他（年金事務所等における事業運営費等）（国年適用）	3,577	3,578	4,014	4,296	4,906	4,599

日本年金機構の予算・決算の推移

（単位：百万円）

項	事項		平成27年度		平成28年度		平成29年度	
			予算額	決算額	予算額（A）	決算額（B）	予算額（A）	決算額（B）
保険事業経費（続き）	ウ. 国民年金の徴収業務に必要な経費		31,408	27,249	28,235	25,457	27,641	25,733
	1	納付督励業務の委託に要する経費（市場化テストによる取組み）	8,308	7,107	7,114	6,470	7,057	6,251
	2	免除等の勧奨に必要な経費（免除等申請書の送付等）	617	575	658	634	607	469
	3	国民年金保険料の収納対策に必要な経費	9,839	8,036	8,894	6,923	8,007	6,770
	4	納付書の作成等に必要な経費	7,646	6,577	6,485	6,359	6,706	6,425
	5	事務センターに必要な経費（国年徴収）	592	820	963	1,079	1,368	1,632
	6	国民年金事業の制度改正等に要する経費	94	91	201	264	73	90
	7	その他（年金事務所等における事業運営費等）（国年徴収）	4,312	4,043	3,920	3,728	3,823	4,096

日本年金機構の予算・決算の推移

（単位：百万円）

項	事項		平成27年度		平成28年度		平成29年度	
			予算額	決算額	予算額（A）	決算額（B）	予算額（A）	決算額（B）
保険事業経費（続き）	エ. 厚生年金保険等の適用業務に必要な経費		17,820	15,704	24,481	21,990	25,147	24,554
	1	適用対象事業所の適用促進に必要な経費（加入勧奨業務委託）	562	456	506	26	471	68
	2	国税庁源泉義務者情報等を活用した適用調査 対象事業所対策に係る経費	4,397	2,171	7,480	5,742	6,320	5,673
	3	事務センターに必要な経費（厚年適用）	6,849	6,728	8,080	8,401	8,720	9,816
	4	算定基礎届等の事務処理に要する経費	1,099	1,429	1,141	1,608	1,150	1,247
	5	厚生年金保険事業・協会管掌健康保険事業の 制度改正に必要な経費	213	211	108	103	206	92
	6	短時間労働者の適用拡大に備えた事業所調査に必要な経費	0	0	1,904	1,811	1,912	1,747
	7	その他（年金事務所等における事業運営費等） （厚年適用）	4,699	4,710	5,263	4,300	6,368	5,911
	オ. 厚生年金保険等の徴収業務に必要な経費		3,436	3,542	3,114	3,073	3,283	2,994
	1	健康保険・厚生年金保険の保険料徴収対策に 必要な経費	153	71	153	64	121	98

日本年金機構の予算・決算の推移

（単位：百万円）

項	事項		平成27年度		平成28年度		平成29年度	
			予算額	決算額	予算額（A）	決算額（B）	予算額（A）	決算額（B）
	2	その他（年金事務所等における事業運営費等） （厚年徴収）	3,284	3,471	2,961	3,009	3,162	2,896

日本年金機構の予算・決算の推移

（単位：百万円）

項	事項		平成27年度		平成28年度		平成29年度	
			予算額	決算額	予算額（A）	決算額（B）	予算額（A）	決算額（B）
保険事業経費（続き）	カ. 年金給付業務に必要な経費		8,626	7,846	8,363	9,199	12,003	13,037
	1	年金の裁定及び支払等給付事務に必要な経費	4,755	4,722	4,755	5,106	5,059	6,321
	2	事務センターに必要な経費（国年・厚年給付）	686	850	749	870	756	895
	3	国民年金事業及び厚生年金保険事業の給付 事務等の制度改正に必要な経費	1,051	456	567	1,002	3,678	3,183
	4	特例水準解消の実施に必要な経費	－	－	－	－	0	0
	5	その他（年金事務所等における事業運営費等） （国年・厚年給付）	2,134	1,818	2,292	2,221	2,510	2,638
オンラインシステム経費	キ. 社会保険オンラインシステムに必要な経費		43,379	37,929	41,981	38,303	44,703	43,903
	1	社会保険オンラインシステムの運用等に必要な経費	41,133	35,757	37,549	34,683	38,204	37,893
	2	社会保険オンラインシステムの見直しに必要な経費	2,246	2,172	3,892	3,194	5,110	4,925
	3	情報セキュリティ対策の強化に必要な経費	－	－	539	425	1,389	1,085

日本年金機構の予算・決算の推移

（単位：百万円）

項	事項		平成27年度		平成28年度		平成29年度	
			予算額	決算額	予算額（A）	決算額（B）	予算額（A）	決算額（B）
年金相談等事業経費	ク. 年金相談等に必要な経費		42,994	37,050	41,777	37,196	42,455	41,234
	1	年金事務所等の相談施設に必要な経費（相談窓口の設置・改修等）	3,029	2,835	3,119	2,451	3,004	2,408
	2	年金事務所及び年金相談センター等における相談対応経費	6,399	6,167	6,199	6,147	6,069	6,154
	3	常に年金記録が確認できる仕組みに必要な経費（「ねんきんネット」サービス）	115	117	105	81	104	3
	4	ねんきん定期便に必要な経費	6,283	6,040	6,032	6,017	5,701	6,268
	5	コールセンターの運営、電話相談体制拡充に必要な経費	5,506	4,614	4,611	4,491	4,573	4,630
	6	被保険者記録提供及び年金振込通知書等に必要な経費	7,741	4,777	6,237	5,305	6,184	7,584
	7	個人番号の円滑導入のための住民票コード収録事業等に必要な経費	1,746	493	2,868	130	4,151	1,264
	8	住民基本台帳ネットワークを活用した住所変更届等の省略に必要な経費	2,209	2,129	2,227	2,157	1,989	2,371
	9	その他（年金事務所等における事業運営費等）（年金相談）	9,968	9,877	10,378	10,417	10,680	10,551

日本年金機構の予算・決算の推移

（単位：百万円）

項	事項	平成27年度		平成28年度		平成29年度	
		予算額	決算額	予算額（A）	決算額（B）	予算額（A）	決算額（B）
年金記録問題対策経費	ク. 年金記録問題対策に必要な経費	1,328	790	0	0	0	0
年金生活者支援給付金支給準備事務費	コ. 年金生活者支援給付金支給準備事務費に必要な経費	0	0	2,408	0	0	0
総合計		276,887	254,564	273,610	257,559	273,674	266,418