日本年金機構の業務改善に向けての課題

業務改善命令（H27.9.25）	現状・問題点（調査書等の主な指摘事項）	日本年金機構再生本部（H27.10.1～）における検討テーマ
１．ガバナンス・組織風土を含む内部統制システムについて、組織の意思決定が正しく行われ、また、決定された事項が組織の隅々にまで正確かつ迅速に伝わり着実に実行されることを徹底するよう、組織の一体化や内部統制の有効性を確実に確保する観点から改革すること。	○およそ、危機に関しての組織としての一体的な対応は、平素の組織の在り方がそのまま表れる。 ○組織横断的な対応体制を構築することができなかった。 ○平素から困難に際し協力し合って逃げずに対処する組織作りを心がけるべき。 ●◎旧社保庁時代からの諸問題（ガバナンスの脆弱さ、組織としての一体感の不足、リーダーシップの不足など）がある。 ●公的年金制度を執行するという緊張感、責任感、使命感の不足。	○ 本部、ブロック本部、年金事務所のあり方 ・一元的な現場管理セクションの検討 ・ブロック本部のあり方 ・年金事務所の機能の見直し
	○現場は仕事を優先し、幹部は、現場を知らないまま形式的な対応に終始。 ○関連組織間に、情報や危機感の共有がなく、場当たり的対応に終始した。 ●理事長、最高情報セキュリティ責任者（副理事長）への報告が適切に行われない。 ●幹部を含む本部に業務の実態を把握する努力が不足している。 ●「悪い知らせ」が組織の上層部に効率よく集約される組織を再構築します。	○ 現場実態を踏まえたルール設定・徹底のあり方 ・指示・依頼の質的・量的見直し ・ルールの遵守・徹底
		○ 業務の合理化・効率化 ・業務の見直し ・業務量に応じた人員配置
	○現場における指示依頼の理解及びその徹底について相当な負荷がかかっている。 ○ルールの遵守状況や、遵守できない理由を本部が把握できる枠組となっていない。 ●実態を踏まえたルール設定、ルールの遵守を確認する仕組みの欠如。 ●組織全体として対応方針の明確なルール化と訓練等による徹底を図ってこなかった。	○ 人事制度のあり方 ・本部と拠点間の異動の促進 ・専門性・キャリアパスの確立
		○ 管理職の活性化 ・若手登用の促進（早期定年制度・役職定年制度の創設） ・管理体制のあり方（ライン、スタッフ等）
	○標的型攻撃の危険性に対する意識不足。 ●人事評価制度を抜本的に見直す。 ●本部と現場間の人事異動の促進や、人事の一元化をさらに進める。 ●職員のモラルの問題。	○ 人事評価制度の見直し ・信賞必罰の人事評価 ・３６０度評価の実施 ・減点主義から加点主義へ移行
		○ 職員の活性化 ・女性職員の活躍推進 ・非正規職員の活性化
２．情報開示の在り方について、国民の十分な信頼を得られるよう抜本的な見直しを行うこと。	◎厚労省への報告をせず、公表時期の判断も誤っていた。 ◎組織としての情報公開に対する意識や取り組みが不十分であった。 ○検証委員会の調査の際、一部の者が重要な資料を出し渋り、黒塗りをするなどの態度は論外である。	○ 情報共有・公開のあり方 ・職員間コミュニケーションの活性化 ・情報の集約・意思決定のあり方 ・情報開示のあり方
３．情報セキュリティ対策について、国民の年金を最優先に守る観点から、標的型攻撃を含むサイバー攻撃に対応し個人情報を保護できるよう、組織面、技術面、業務運営面など全般的に見直し、抜本的かつ迅速に強化すること。	◎サイバー攻撃に対する人的体制や対応体制の不備、情報共有の不足、個人情報に関する認識不足。 ◎脆弱性対応の不徹底、システム監視の不十分性など問題が多い。 ●組織全体としてサイバーセキュリティの危機意識に欠けていた。	**日本年金機構情報管理対策本部（H27.10.1～）** （所掌事務） ①機構が管理する個人情報の保護・管理 ②文書管理に係る企画・指示 ③情報セキュリティに関する研修及び訓練内容の決定、成果の評価 ④機構の情報資産のリスク管理方針の策定 ⑤情報セキュリティに係る諸規程・手順書等の整備 ⑥情報セキュリティに係る緊急時の組織の対応方針の決定及び対応

※上記１から３までについては、平成 27 年 12 月初旬までに、厚生労働省に改善計画を提出。

○：「検証報告書」（27.8.21　日本年金機構における不正アクセスによる情報流出事案検証委員会）での指摘
●：「不正アクセスによる情報流出事案に関する調査結果報告」（27.8.20　日本年金機構不正アクセスによる情報流出事案に関する調査委員会）での指摘
◎：「日本年金機構の平成 26 年度の業務実績の評価結果」【Ｄ】での指摘