

日本年金機構
平成27年10月27日

日本年金機構再生本部について

- 日本年金機構再生本部については、不正アクセスによる情報流出事案に関する検証・調査結果及び厚生労働省からの業務改善命令等を踏まえ、ガバナンス・組織風土に関するゼロベースからの抜本改革を行うため、10月1日に設置。
- 機構の再生は「自ら考え、自ら改革すること」をコンセプトとしている。
そのため、まず、機構の全職員を対象に機構改革に関する意見を募集したところ、約7千人から提出があった。
これを踏まえ、検討テーマを選定するとともに、真剣でかつ建設的な意見を提出した者の中から、採用区分や雇用形態に関わらず、再生本部員及び検討テーマに応じて設置するワーキングチームのメンバーを選定し、検討を進めている。
主要論点と検討の方向性は別紙1のとおり。
- また、再生本部における検討のため、外部有識者からなるアドバイザリーボードを10月6日に設置し、助言を受けることとしている。
第1回アドバイザリーボードは10月16日に実施し、主要論点について報告し、概ね理解が得られた。
主な意見は別紙2のとおりであり、今後の検討に十分活かすこととしている。
- 再生本部における検討内容については、年内に一定の取りまとめを行うとともに、平成27年12月初旬までに厚生労働省へ提出する改善計画に反映させる予定。

日本年金機構再生プロジェクト

別紙 1

公的年金制度を執行するという緊張感、責任感、使命感を確立し、
国民の信頼に応えられる組織として機構を再生する

自ら考え、自ら改革する

組織改革

○縦割りを排除し、本部と現場が一体となった
効率的・機能的な執行機関として再構築

- ・本部 … 常勤役員会の設置
現場管理セクションの設置
現業部門の分離
- ・ブロック本部 … 組織一体化のため抜本的見直し
- ・年金事務所 … 機能別再編
- ・事務センター … 統合の促進

○情報と危機意識を共有し、情報開示を促進

- ・情報共有のための体制・手法の確立
現場の状況把握、現場からの提案の吸い上げ等
- ・情報開示を促進 … モニタリングと監査の活用

人事改革

○職員が誇りとやりがいをもって、
一丸となって国民の信頼に応える組織づくり

- ・一体化促進に向けた人事制度の見直し
- ・信賞必罰の人事評価
- ・360度アセスメントの実施
- ・専門性を考慮したキャリアパスの確立
- ・リーダー育成プログラムの確立
- ・一体化促進に向けた全国異動のあり方の見直し
- ・管理職の活性化、若手登用の促進
- ・女性職員の活用
- ・非正規職員の活性化

業務改革 ○人員配置の適正化と職種に応じた役割の明確化

- ・指示・依頼の見直し(徹底方法、削減策、発出権限)
- ・業務の改廃・集約化・システム化・外部委託化の促進

問題点 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

組織改革について

○縦割りを排除し、本部と現場が一体となった効率的・機能的な執行機関として再構築

＜本部＞

- ・縦割りを排除するため、常勤役員会を設置するなど、各部門連携を促進すべきではないか。
- ・年金事務所等を総括的かつ横断的に管理する専門部署を設置すべきではないか。
- ・企画部門、管理部門、現業部門のうち、現業部門は分離した上で現場との統合を検討すべきではないか。

＜ブロック本部＞

- ・役割・機能のあり方について、組織の一体化を進めるために、抜本的に見直すべきではないか。

＜年金事務所＞

- ・フルスペック体制（相談、適用、徴収等）を見直し、機能別に再編すべきではないか。

＜事務センター＞

- ・47か所から41か所に統合されたが、さらに統合を促進するべきではないか。

○情報と危機意識を共有し、情報開示を促進

＜情報共有のための体制・手法の確立＞

- ・現場の業務の進捗・実態を適切に把握するための仕組みを検討すべきではないか。
- ・現場からの要望・提案を吸い上げる仕組みが機能しているか、課題を調査し、改善に向けて検討すべきではないか。
- ・現場が必要とする情報を適時適切に情報提供する仕組みを検討すべきではないか。
- ・本部と現場が緊密かつ直接的に情報と危機意識を共有できるよう、テレビ会議の導入などを検討すべきではないか。

＜情報開示を促進＞

- ・お客様の声や事務処理誤り等の状況をモニタリングし、その結果を踏まえて監査を行うこと等、問題点の早期把握体制を確立し、情報開示の促進につなげていくべきではないか。

人事改革について①

○職員が誇りとやりがいをもって、一丸となって国民の信頼に応える組織づくり

＜一体化促進に向けた人事制度の見直し＞

- ・組織の再編に伴って、ポストの格付けを見直すべきではないか。
- ・職員のモチベーションを下げている給与・処遇については、見直すべきではないか。

＜信賞必罰の人事評価＞

- ・人事評価基準について、努力や能力をより明確に評価するため、評価分布の見直しをすべきではないか。
- ・努力や能力の足りない職員については、改善を求めつつ、改善できない場合は降格も含め適正な人事を行う仕組みとすべきではないか。
- ・昇給に反映する「能力評価」及び賞与に反映する「実績評価」については、職種やポストによって絶対評価の導入を検討すべきではないか。
- ・成果とプロセスのバランスの取れる評価を行うべきではないか。
- ・担当業務以外の取組に対して、貢献した成果を評価する仕組みを導入すべきではないか。
- ・減点主義から加点主義に転換すべきではないか。

＜360度アセスメントの実施＞

- ・管理職に、自分の行動を部下などの多様な視点から振り返らせ、マネジメントの質を向上させるため、360度アセスメントを導入すべきではないか。また、管理職としての適性を評価し、不適格となった管理職については、そのポストから外す又は降格などの対応を行う仕組みを構築すべきではないか。

＜専門性を考慮したキャリアパスの見直し＞

- ・一定年齢で職員が自ら選択して専門業務に当たる人事コースを導入すべきではないか。
- ・2年～3年の人事異動サイクルについて、専門性の向上のために見直すべきではないか。

＜リーダー育成プログラムの確立＞

- ・管理職について、採用時からの一貫した育成プログラムを作成すべきではないか。

人事改革について②

＜一体化促進に向けた全国異動のあり方の見直し＞

- ・本部と現場(拠点)の人事異動をもっと促進するなど、全国異動のあり方を検討すべきではないか。

＜管理職の活性化、若手登用の促進＞

- ・早期退職・役職定年制度を導入し、若手職員の登用を促進すべきではないか。
- ・管理職がマネジメント業務に集中できるよう、サポートするポストを設置すべきではないか。そのポストを経験することで管理職の育成にもつながるのではないか。
- ・優秀な人材を登用するため、管理職になる際の全国異動について、実施時期を見直すべきではないか。
- ・所長・副所長の役割を明確化すべきではないか。

＜女性職員の活用＞

- ・女性が働きやすい環境を整え、安心して業務と育児等の両立ができる職場とする必要があるのではないか。
- ・優秀な女性は管理職に登用できるよう、全国異動の実施時期を見直すべきではないか。

＜非正規職員の活性化＞

- ・非正規職員に係る業務範囲をそれぞれ明確にし、業務内容やスキルに見合った処遇(評価・給与・賞与・異動など)を検討すべきではないか。

＜その他＞

- ・長時間残業の発生理由を検証した上で、時間外勤務命令のルールを見直し、徹底するなど、時間外勤務を削減すべきではないか。

業務改革について

○人員配置の適正化と職種に応じた役割の明確化

<指示・依頼の見直し等>

- ・指示・依頼の徹底方法、削減策を検討するとともに、発出権限の見直しを行うべきではないか。
- ・マニュアルメンテナンスの外部委託化について検討すべきではないか。

<業務の改廃・集約化・システム化・外部委託化の促進>

- ・廃止や処理手順の簡素化ができる業務はないか、事務所・事務センターで集約可能な業務はないか等、業務の改廃・集約化を検討すべきではないか。
- ・高度なスキルが必要な現場の特殊業務に関し集約すべきものはないか。
- ・お客様へのチャネル拡大のため、テレビ電話やねんきんネットの活用ができないか。
- ・届書の事務及び基幹業務の刷新を予定しているが、他にシステム化できる工程はないか。
- ・現場だけでなく、本部も含め外部委託化できる業務はないか。

<業務量調査に基づく適正な人員配分>

- ・業務量調査を行い、地域特性等を踏まえた定員配置(正規・非正規)のあり方を整理すべきではないか。

アドバイザーからの主な意見

＜本部、ブロック本部、年金事務所のあり方＞

- ・本部組織も問題があると思う。各部署が縦割りで、経営会議もない。全体方針を共有しないまま、それぞれ情報を出しているので、指示が多くなる。情報を共有し、適切な意思決定を行う体制を確立する必要がある。その上で、経営トップがしっかりと全体を把握して、責任を持って指示するという体制を作らなければならない。
- ・拠点を統括するということは、組織というよりも、機能として考えるべき。意思決定の時間がかかりすぎるもののないよう、どのように設計するかは慎重に検討すべき。
- ・ブロック本部の存在意義がわからない。現場をサポートするのであれば、本部にそういう部署を作ればいい。
- ・ブロック本部で人事をやっているとのことだが、いいこととは思えない。
- ・年金事務所の機能の見直し・集約は賛成。お年寄りの方の対応など対面でなければならない業務があるので、上手に他の業務と分離してやるということが大事。

＜情報共有・公開のあり方＞

- ・厚労省の管理運営責任はどうしたら果たせるのか、出向者がどのようなポジションに、どんな形で来ればいいのかをクリアに出した方がよい。
- ・テレビ会議を取り入れるべき。
- ・情報が、担当部署から即座に上がるよう、チェック機能も含めて一元化し、スムーズに上がっていくような組織形態が必要。
- ・情報共有については、問題点を放置すればするほど問題が大きくなることは明らかなので、これをいかにして全員が認識していくかが大事。1人に仕事を任せると、監督が行き届かなくなるので、本部と現場及び現場間で、複数者がチェックできる体制を作るべき。
- ・情報公開については、とにかく情報として自分の内にしまっておけないという形にしてしまうべき。悪い情報を上げない職員の評価は低く、早く報告する職員の評価は高いという制度にすべき。
- ・モニタリング機能、牽制機能が重要であり、何かしようとしたときに、きちんと意図されたとおりに実行しているかを必ず検証し、人事評価に反映させるべき。能力というより、きちんとやっていることを評価すべき。
- ・通常の民間企業であれば、監査部門が現場を把握し、問題点を抽出して本部にあげるという、現場と本部をつなげる一つの手法があり、これを生かす方法を検討すべき。

<現場実態を踏まえたルール設定・徹底のあり方>

- ・現場への指示は、簡略化して分かりやすく書くことが重要。
- ・現場を踏まえたルールの設定ということで、文書の回付が多いことについては、まず命令指示部署、指示者が誰なのか、権限規程にて整備が必要だと思う。
- ・現場の意見の反映ということであれば、一つの拠点で非常にいい部分や、問題点を、本部が取り上げて、これを他の拠点にフィードバックすることが大事。
- ・マニュアルが多すぎてよくわからないということについては、よく考える必要がある。全部作り直して一元化する必要があるかもしれない。

<業務の合理化・効率化>

- ・業務の合理化については、企業のように利益や売上があれば数値管理しやすいが、それがない機構は何を指標とするのかがポイントだと思う。処理件数や正確性等を指標にするということではないか。徴収部門は回収実績か。その中で、頑張っているところを評価してあげることが職員のモチベーションアップにつながっていくのではないか。

<人事制度のあり方等>

- ・職員は、既存の人事制度、キャリアプランに基づいて人生設計していることから、その変更は、それが法的と認められるものなのか、実現可能性をよく考えて制度設計すべき。キャリアアッププランを設けるとか、成果の見える化をして数値管理をしていく等により、管理職については、働かないことを責めるよりも働くモチベーションを上げるような仕組み作りをすべき。管理職研修で、現行年金制度をどの程度理解しているかなど、スキルチェックテストも取り入れてはどうか。
- ・給料に応じて働くということを徹底すべき。
- ・非正規職員の活用のためには、正規に上がるような仕組み作りが必要。
- ・女性だけが活躍というよりは、男女に関わらずいい意見はどんどん取り入れる姿勢が必要。

＜総括的意見＞

- ・年金は国民の生活に密着しており、国民の信頼が大事。
- ・検討はスピーディーに進め、どこが変わったかを明確にすべき。
- ・ワーキングチームはそれぞれ関係するので、全体としての共通部分の提言が必要。
- ・内部から勇気を奮って問題・課題を発信して、内部改革を行うことが重要。
- ・組織や人事の見直しは難しいが、今回を機に取り組むべき。
- ・民間企業等の外の組織を参考にすべき。
- ・意識改革は、意識を変えざるを得ないような仕組みを作ることが大事。
- ・顧客の支持がないとつぶれるというフィルターが働かないことの弊害が出ていると感じる。その中で再生をすることは難しいということを意識して、強い決意を持って再生に取り組まないといけない。
- ・幹部がリーダーシップを発揮して自分で改革していくという強い意志を持ち、それを職員に徹底させるということが大事。企業でいえば経営再建でトップマネジメントの問題。
- ・再生は、検討を重ねることより、実施し、結果を出すことが大事。その覚悟をしてやるべきであり、覚悟のない人は機構にいる資格がない。
- ・ワーキングチームの全員が、それぞれの職場、立場で「改革」の中心となって、その輪を広げていくべき。
- ・論点は洗い出されており、それもほとんどの的確であり、後は覚悟を持って実行するだけだと思う。

(参考資料)

平成27年10月6日

(照会先)

経営企画部経営企画グループ長 樋口 俊宏

(電話直通 03-5344-1107)

経営企画部広報室

(電話直通 03-5344-1110)

報道関係者 各位

日本年金機構再生本部の設置

不正アクセスによる情報流出事案に関する検証・調査結果及び厚生労働省からの業務改善命令等を踏まえ、ガバナンス・組織風土に関するゼロベースからの抜本改革を行うため、日本年金機構再生本部（以下「再生本部」という。）を設置しましたのでお知らせいたします。（設置要領等については別添参照。）

再生本部における検討内容については、年内に一定の取りまとめを行うとともに、平成27年12月初旬までに厚生労働省へ提出する改善計画に反映させる予定です。

また、再生本部の検討内容についてご報告し、ご助言をいただくため、外部有識者にアドバイザーとしてご就任いただく予定です。

以上

要領第174号

理事長決定

平成27年10月1日制定・施行

日本年金機構再生本部設置要領

1. 本要領の目的

本要領は、日本年金機構組織規程（規程第2号）第67条第2項の規定に基づき、日本年金機構再生本部（以下「再生本部」という。）の設置及び運営に関し必要な事項を定めることを目的とする。

2. 再生本部の設置

不正アクセスによる情報流出事案に関する検証・調査結果及び厚生労働省からの業務改善命令等を踏まえ、ガバナンス・組織風土に関するゼロベースからの抜本改革を行うため、再生本部を設置し、必要な取組を検討・決定・推進する。検討内容については、年内に一定の取りまとめを行うとともに、平成27年12月初旬までに提出する改善計画に反映させる。

3. 再生本部の構成

- (1) 本部は、本部長、担当理事及び本部員をもって構成する。
- (2) 本部長は理事長をもって充てる。
- (3) 担当理事及び本部員は、本部長が指名する。
- (4) 本部長は、検討テーマごとにワーキングチームを設置することができる。

4. 再生本部の運営

- (1) 再生本部は、本部長が日時及び場所を定めて開催するものとする。
- (2) 本部長に事故があるときは、あらかじめ本部長が指名した担当理事が、その職務を代行する。
- (3) 再生本部は、本部長、担当理事及び本部員の過半数の出席がなければ、開くことができない。
- (4) 再生本部の議事については、原則、非公開とする。
- (5) 再生本部の庶務は、経営企画部経営企画グループにおいて行う。

5. アドバイザリーボードの設置

本部長は、再生本部における検討のため、必要に応じ、外部有識者からなるアドバイザリーボードを設置し、助言を受けることができる。

6. 構成員以外の出席

本部長は必要に応じて再生本部の構成員以外の者を出席させ、報告を求め、意見を

聴取することができる。

7. 改廃

この要領の改廃については、理事長が決定する。

8. その他

この要領に定めるもののほか、再生本部の運営に関し必要な事項は、理事長が定める。

附 則

(施行期日)

この要領は、平成27年10月1日から施行する。

日本年金機構再生本部の構成

○ 日本年金機構再生本部の構成は以下のとおりです。

【本部長】 理事長 水島 藤一郎

【担当理事】 事業管理部門担当理事 深田 修
人事・会計部門担当理事 木谷 豊

【本部員】 職員 16 名
(平均年齢 45.8 歳 (27 歳～55 歳)、男性 10 名・女性 6 名)

<内訳>

- ・旧社会保険庁（本庁）採用職員 3 名
- ・旧社会保険庁（地方庁）採用職員 5 名
- ・民間採用職員 2 名
- ・機構採用（新卒）職員 2 名
- ・有期雇用職員から正規職員に登用された職員 2 名
- ・有期雇用職員等 2 名

- 再生本部にて検討テーマを決定した後、具体的な検討については、別途設置するワーキングチームにて行う予定です。
- ワーキングチームでは、再生本部員及びワーキングチームメンバーが、通常業務を離れて専属し、集中的に検討作業を行います。

以上

日本年金機構再生本部 アドバイザリーボード

- | | |
|--------|---------------------------------------|
| 明石 洋一 | 東京ステーション開発株式会社
代表取締役社長 |
| 岩田 喜美枝 | 元株式会社資生堂代表取締役副社長
元厚生労働省雇用均等・児童家庭局長 |
| 岩田 公雄 | 元読売テレビ解説委員長
学習院大学特別客員教授 |
| 大田 弘子 | 元経済財政政策担当大臣
政策研究大学院大学教授 |
| 五味 廣文 | 元金融庁長官 |
| 山宮 慎一郎 | 弁護士（TMI 総合法律事務所） |
| 林野 宏 | 株式会社クレディセゾン代表取締役社長 |

（五十音順）

再生本部検討テーマ(案)

～日本年金機構として国民に示す方向性～

公的年金制度を執行するという緊張感、責任感、使命感の確立

I 組織・業務改革

1. 組織管理

○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

○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

2. 業務管理

○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

II 意識・風土・人事改革

○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

○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

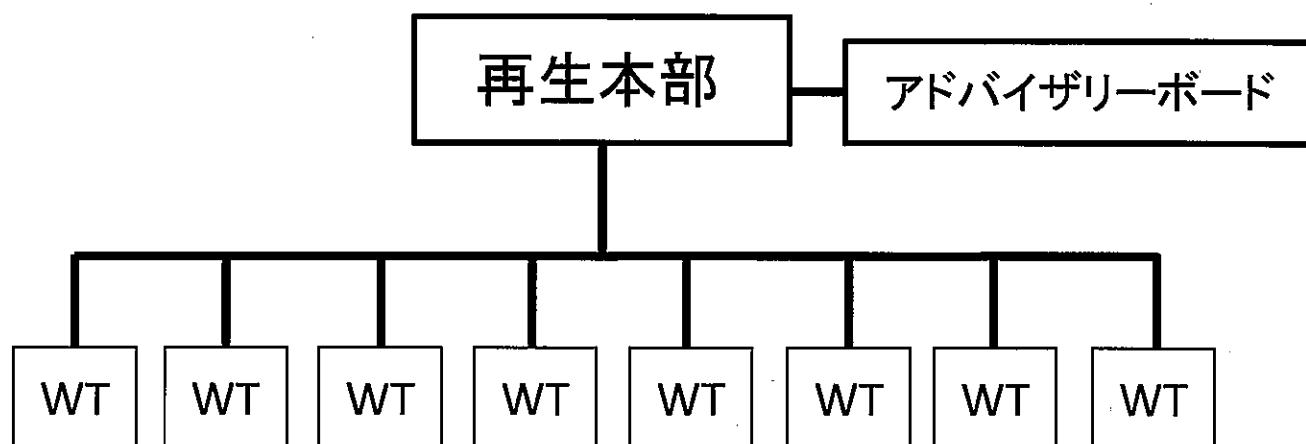
- ・若手登用の促進（早期定年制度・役職定年制度の創設）
- ・管理体制のあり方（ライン、スタッフ等）

○職員の活性化・モチベーションの向上

- ・女性職員の活躍推進
- ・非正規職員の活性化

再生本部ワーキングチーム

<体制図>



<ワーキングチーム>

○検討テーマごとに「ワーキングチーム」を設置

【検討テーマ(案)】

- ・本部、ブロック本部、年金事務所のあり方
- ・情報共有・公開のあり方
- ・現場実態を踏まえたルール設定・徹底のあり方
- ・業務の合理化・効率化
- ・人事評価制度の見直し
- ・人事制度のあり方
- ・管理職の活性化
- ・職員の活性化・モチベーションの向上

○各ワーキングチームは7名程度のメンバーで構成

○ワーキングチームメンバーは採用区分や雇用形態を問わず選定(旧社会保険庁出身職員、民間採用職員、新規採用職員、有期雇用職員)

○10月中旬より専任として従事