

平成29年9月13日
社会保障審議会年金事業管理部会
業務改善計画の実施状況等の検証作業班

「業務改善計画の実施状況等の検証作業班」による
検証について（中間報告）

1. はじめに

- 年金事業については、旧社会保険庁において様々な問題が生じ、平成16年から組織・業務の改革が着手された。平成22年1月に社会保険庁が廃止され、日本年金機構（以下「機構」という。）が設立され、機構においても様々な組織・業務改革が進められ、一定の改革の進捗をみた。
- しかし、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、事案発生 の根底には、機構の組織風土に係る問題として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、ルールの不徹底など、旧社会保険庁改革で指摘された問題が完全には解決されないまま内在していることが明らかとなった。
- このため、平成27年9月の厚生労働大臣からの業務改善命令に基づき、同年12月に、機構は「業務改善計画」を策定し、平成30年度までの3年間を集中取組期間として、組織改革、人事改革、業務改革、情報開示・共有の促進、情報セキュリティ対策の強化などの取組を進めている。
- 社会保障審議会年金事業管理部会では、平成29年1月23日の第28回部会において、機構の業務改善計画の実施状況等を検証するため、「業務改善計画の実施状況等の検証作業班」（以下「検証作業班」という。）を設けた。
- 検証作業班では、3月24日の第1回会合で、機構から業務改善計画の実施状況、機構の予算及び執行状況について聴取した。6月13日の第2回会合では、機構の事業推進役（地域マネージャー）との意見交換や、機構からの引き続いての聴取を行った。7月12日の第3回会合では、地方の拠点（仙台東年金事務所、仙台広域事務センター）に委員が出張し、実地検証を行った。
- 検証作業班では、機構におけるガバナンス上の課題及びこれに対する対策について、現場に対するルールの徹底や、現場と本部の情報の共有が図られているか等について、重点的に検証を行ったところであり、社会保険庁改革からの時間軸の中でのこれまでの改革の進捗と現在の位置という視点にも触れつつ、以下のとおり中間報告を行う。

2. 機構の基本理念と組織・業務改革の経緯

(1) 基本的な考え方

- 機構は、その基本理念として、国民の信頼確保、国民の意見の反映、サービスの質の向上、業務運営の効率化、公正性・透明性の確保が掲げられており（日本年金機構法第2条第1項）、特に、組織ガバナンスの確立（組織改革の断行、内部統制の仕組みの構築、監査体制・コンプライアンス体制の整備、IT体制の確立）や国民サービスの向上・情報公開等が課題とされている（「日本年金機構の当面の業務運営に関する基本計画」（平成20年7月閣議決定））。
- これらの理念を踏まえ、組織全体として年金事業を適正に運営するためには、a. 適正な事業実施のための本部における適切なルールの設定、b. ルールの現場への周知・徹底、c. 課題のフィードバックが極めて重要である。
- また、業務をより効率的かつ正確なものとするよう、拠点（年金事務所及び事務センター。以下同じ。）の集約再編やシステム刷新を含めた業務フローの改革が重要である。
- これまでの機構の組織・人事・業務運営の改革は、このような考え方に基づき適正な業務運営を支えるために取り組まれてきた。

(2) 機構発足の前後における組織・業務の改革

- 旧社会保険庁における様々な問題の根底には、組織の三層構造（厚生労働本省採用、社会保険庁本庁採用、都道府県別の地方庁採用の職員）により、連携性・一体性を欠き、ガバナンスが不足していた問題があった。
- このため、旧社会保険庁時の改革では、広域人事の実施や人事評価制度の導入のほか、内部改善提案制度、お客様満足度調査、サービススタンダード、全国統一の業務マニュアルの作成、帳票類の統一、業務監察の改革などの各般の改革を行った。
- また、平成22年の機構発足時に、47都道府県別の事務局を廃止し、9ブロック本部を設置して、業務運営管理を実施した。また、三層構造問題の一掃のため、本部一括採用、全国異動による幹部養成をルール化、内部統制、内部監査、法令遵守の担当部門設置などにより、組織構造・体質問題への改革を行った。

(3) 機構の業務改善計画による取組

- 機構の業務改善計画（平成27年12月9日）では、組織改革、人事改革、業務改革、情報開示・共有の促進、情報セキュリティ対策の強化などの取組を進めており、組織・業務管理の改善の主な事項は次のとおりである。

①組織改革

- 本部に常勤役員会を設置、現場管理の統括部署として 15 の地域部を設置、本部の事業企画部門と事業推進部門を再編 等
- ブロック本部を廃止して、本部に統合
- 年金事務所の体制の見直し、事務センターの統合化 等

②人事改革

- 人事権の本部一元化、全国異動の促進とルール見直し、明確なキャリアパスの提示、非正規職員の活性化 等
- 信賞必罰の人事評価、人材育成、役職定年制度、管理職への若手登用 等

③業務改革

- 業務の集約化、業務の改廃・外部委託化・システム化、年金相談の充実・お客様チャネルの拡充、人員配置の適正化
- 「指示・依頼」発出件数の削減、マニュアルの一元化、ルール徹底を行う責任部署の明確化

3. 現場に対するルールの徹底や、現場と本部の情報の共有が図られているか等について、検証作業班における検証結果等

(1) 本部における適切なルールの設定

① 統一業務マニュアル

○かつての社会保険庁では、統一的な業務マニュアルがなく、47 都道府県の事務局の裁量に任せがちであったことから、社会保険庁改革で全国統一の業務マニュアルが作成され、機構設置後は、機構本部で業務マニュアルの改善が行われてきた。

○しかし、これまでの業務マニュアルは、細部の業務手順が記載されておらず、また、本部が出す指示・依頼がわかりにくいため、ブロック本部が内容をかみ砕いた指示・依頼を作成・発出していた等の事情から、拠点独自の手順による業務処理が存在していた。また、マニュアルのメンテナンスが不十分であり、業務に必要な本部からの指示依頼や国の通知等がマニュアルに十分に反映されていなかった。

○そこで、機構本部では、平成 28 年 1 月から、地域差実態調査を行い、旧ブロック本部が発出した指示依頼のうち標準化すべき業務手順を選定し、統一業務マニュアル案を作成した上で、改めてこれに記載されていない独自手順の有無について拠点に意見照会を行い、統一業務マニュアルに取り込んだ。また、業務に必要な国からの通知、疑義照会の回答を選定してマニュアルに

反映し、更に機構本部からの指示依頼を総点検して、マニュアルに反映した。オンライン入力手順のマニュアルの内容から業務に必要なものについても、業務マニュアルへ取込み一元化した。これにより、新しい「統一業務マニュアル」（総数 18,780 ページ）が、平成 29 年 4 月 1 日から利用が開始されている。（参考 1）

○検証作業班が地方の拠点での実地検証で職員から聞いたところ、統一業務マニュアルは、読みやすくなり理解しやすくなった、かなり改善された、との意見があった。

○統一業務マニュアルは、今後の制度改正等や業務改善を踏まえて改定をしていくほか、現場からの改善意見や、運用する中で現場がわかりにくい表現をフォローアップして改善していく必要があり、マニュアルの継続的なメンテナンスが確実に実施されるよう措置することが重要である。また、統一業務マニュアルは分量が膨大なことから、現場での迅速かつ適確な業務処理に資するため、現在機構で計画している統一業務マニュアルデータの HTML 化（関連する業務とのリンクや語句の検索機能の充実等）を実現することが急務である。

②「指示・依頼」発出ルールの見直し

○平成 26 年においては、機構本部及び旧ブロック本部から、諸規程の制定・改廃や具体の業務に関するものなど年間約 4,300 件の「指示・依頼」が発出されており、拠点における指示・依頼の理解及びその徹底に相当の負担がかかっている実態があった。

○こうした状況を踏まえ、機構では、平成 28 年 4 月に、指示・依頼に係る実施要領を改正し、現場の負担の軽減を目的に、大量に発出される指示・依頼から不要・不急の発出を防止するよう、ルールの明確化が行われている。

○検証作業班において「指示・依頼」のルールの明確化について確認したところ、「指示」文書は職員が遵守する必要がある重要なルールについて発出し、それ以外は「事務連絡」とし、何がルールに当たるかを明確化。また、不要・不急の指示文書の発出を防止するため、「指示」及び「事務連絡」は、品質管理室（平成 29 年 4 月に「業務品質管理部」へ改組）で事前審査を行うこととされ、併せて旧ブロック本部から発出していた指示の発出権限が廃止されている。

○その結果、平成 28 年度に発出された「指示」及び「事務連絡」の件数は、平成 26 年比で約 3 分の 1 に減っている。（平成 26 年 月平均 574 件→平成 28 年 月平均 194 件）

○現場に指示を徹底するには、「指示」や「事務連絡」が、現場実務を踏まえ

た的確なものであり、かつ、わかりやすい文書で、不要・不急でない十分審査されたものとしていくことが重要である。

（２）ルール of 現場への周知・徹底

①ルール徹底責任者・ルール徹底担当者

○平成 28 年 4 月、拠点の課室・グループなどすべての部署に「伝達責任者」「伝達担当者」（平成 29 年 4 月に呼称を「ルール徹底責任者」「ルール徹底担当者」へ変更）を設置し、本部からの指示や統一業務マニュアルによる業務標準化の内容について、ルール徹底責任者とルール徹底担当者から自身の担当部署の担当者への周知・徹底が図られている。（参考 2）

○検証作業班が地方の拠点での実地検証で実際の徹底方法を確認したところ、年金事務所では課室長が、事務センターではグループ長又はグループ長代理が、「ルール徹底責任者」となっており、業務の担当部署の「ルール徹底担当者」と連携して、ルール徹底を図っているとのことであった。具体的には、
a. ルール徹底担当者は、新しい指示の発出後、部下職員に対して指示について朝礼、所内研修などを利用して周知し、b. 指示発出後 5 営業日以内に部下の理解状況を確認の上、機構 LAN のアンケート機能を利用して、本部の地域部に対して、ルール徹底完了報告を行う※、c. ルール徹底担当者は、指示文書のルール徹底チェック欄に記入・押印し、ルール徹底責任者に提出する、d. ルール徹底責任者は、当該指示文書を拠点長へ提出し、ルール徹底が完了したことを報告、という手順で徹底しているとのことであった。

○今後、「ルール徹底責任者」「ルール徹底担当者」の活動により、全国の拠点において、全ての職員にルールの理解を促進し、実践が図られていく取組が必要である。

※平成 29 年 8 月 1 日付けで指示等実施要領が改正され、ルール徹底完了報告は、ルール徹底責任者が行うこととされた。

②理解度チェック

○平成 28 年度から、制度改正や業務手順の変更などの重要なルールの設定や変更について、担当職員に対する理解度チェックが実施されており、その際、正答率が低い設問については、本部から現場への理解度チェックの解説や拠点のルール徹底責任者による不正解者への再周知が実施されている。（参考 3）

○本年 4 月に施行した統一業務マニュアルについては、4 月末から、手順を標準化した業務のうち、お客様の対応に影響がある 35 項目について、5 月、6 月の統一業務ルール推進期間の取組として、現場への周知・徹底を優先的

に行うよう本部から指示が出されている。テレビ会議による本部からの説明、拠点での職場内研修の実施に続いて、理解度チェックが行われ、不正解者にはルール of 再徹底が図られた。

○検証作業班が地方の拠点での実地検証で、この理解度チェックの実施状況を確認したところ、理解度チェックは確実に行われていたものの、正答率が100%の部署がある一方、90%台の部署や、80%台の部署も複数あった。また、本部の集計では、全国平均は90%台であるものの、平均正答率80%未満の設問もあった。

○正答率が高い拠点では、職場内の研修後に独自の理解度チェックを実施したり、朝礼等で反復してルールを再確認するといった取組を実施しているとのことであった。

○ルールの徹底、理解度チェックは、今後、多岐にわたる統一業務マニュアルや指示について、順次取組が進められ、また、繰り返し行われていくことになっている。説明・伝達方法のスキルアップとともに、正答率が低い設問は、ルールの文章や、理解度チェックの設問の文章がわかりにくい可能性もあることから、改善していく取組が必要と考えられる。

③事業推進役（地域マネージャー）

○これまで現場と本部の間にあったブロック本部（全国9か所）を廃止したことに伴い、現場と本部の間の情報共有の促進及びルール徹底を図るため、平成28年4月1日に、本部内に設置した地域部（15部）に、事業推進役（地域マネージャー）が、地域ごとに各1人で計15人配置されている。（参考4）

○地域マネージャーは、a. 現場の情報把握と現場職員の代弁者としての役割と、b. ルール徹底と情報共有のキーマンとしての役割の2つの役割を担っている。

○a. の役割では、地域マネージャーは、直接拠点に赴き、職員との意見交換により現場の現状・課題・問題意識・提案を把握し、地域マネージャー自身の経験や知識を踏まえて適宜現場にアドバイスを行う。また、吸い上げた意見等を役員及び本部内関係部署へ報告し、情報共有する。

○b. の役割では、地域マネージャーは、ルール徹底担当者等へのヒアリングにより、「指示」などの現場が守るべきルール徹底の現場実態とルール徹底上の問題点を把握し、理解度向上のための対策実施を指導する。さらに、「指示」の内容に関する意見については、必要に応じて本部内関係部署へ改善提案を行う。

○検証作業班では、3人の事業推進役（地域マネージャー）からヒアリングを行った。担当する拠点にくまなく足を運び、現場での業務実態をよく把握した上で、問題があれば本部関係部署への対応を要請し、また、本部からの指

示等については、その必要性や背景を現場へ伝達するなど、「現場と本部のかけはし」として努力しているとのことであった。

○具体的には、平成 28 年度においては、情報セキュリティのルール徹底、平成 29 年度当初においては、標準化した 35 項目のルール徹底を主なテーマとして、現場でのルール徹底状況や問題点を把握し、また、現場からの様々な要望を聴取した上で、定期的に本部での事業推進役報告会において理事長等への報告を行っている。現場からの要望については、同報告会で本部内の担当部署を決め、一定期間後に対応方針を取りまとめた上で、拠点へ事務連絡で回答が行われている。

○ヒアリングを行った地域マネージャーからは、

- ・統一業務マニュアルは、全国異動で別の拠点に異動しても、同じ手順で業務ができることから、現場の職員に好意的に受け止められている
- ・本部の関係部署に対しては、現場の意見を基に改善を働きかけ、現場に対してはルールを徹底させる役割と認識している
- ・ルールを現場に伝えるのはメールでもテレビ会議でもできるが、ルールを徹底するには、現場で職員一人一人と接して本部の声を伝えることが大事だと思う

等の意見があった。

○地域マネージャーは、統一業務マニュアルに基づく業務の標準化、ルール徹底の要となっており、地域マネージャーによる継続的な現場への取組が重要である。

④ 内部監査の実施

○組織・業務管理の取組として、内部監査が有効に機能することは特に重要である。機構では、毎年全ての拠点において監査を実施することとしている。無予告監査の実施により、現場におけるルール徹底に向けた意識の醸成や監査担当者による現場の実態把握に取り組んでいる。また、監査の結果は人事評価に反映されることとなっている。（参考 5）

○検証作業班では、機構の監査の流れについて機構本部から聴取した上で、地方の拠点での実地検証において、監査の指摘内容等の実際について、確認を行った。

○検証作業班の実地検証で実際を確認したところ、多岐にわたる検査項目の一覧表について、拠点の部署ごとに○×をつけ、合計評価点と A～E の評価区分で評価結果が拠点の長に通知されていた。検証作業班では、×の項目について、どのような理由で×が付いたか、それについてはどのように改善したかを拠点長から聴取した。実地検証をした拠点は、評価区分が C 評価、D 評価であったが、全国で中程度の順位の評価であるとのことであり、厳しい評

価点をつける監査が実際に行われていることが確認できた。

○また、評価区分がE評価の拠点に対してはフォローアップ監査を実施し、その結果、改善計画書の取組が不十分である場合には拠点長を監査報告会に出席させ、見直し後の取組内容を説明させることになっている。

○監査により×となった項目が、翌年度以降の監査で再び×となることが無いよう、取組が重要であるとともに、的確な監査項目の設定が重要である。

(3) 課題のフィードバック、情報共有

①現場と本部の課題のフィードバック、情報共有

○現場と本部の情報共有に係る取組として、機構からは、事業推進役（地域マネージャー）を情報共有のキーマンとして、本部情報の伝達及び現場からの情報の収集を行っていることの説明があった。

○拠点訪問後に、「地域マネージャー活動報告」を地域部へ報告（訪問後1週間以内）し、現場の声（課題・問題点）を直接役員に報告するため「事業推進役報告会」を月2回程度開催している。併せて、拠点における好取組事例についても本部担当部に情報共有している。

○現場の声のうち、改善が必要な事項を事業推進統括部において取りまとめ、本部担当部に改善提案として対応を依頼している。

○第2回検証作業班でヒアリングを行った地域マネージャーからは、
・地域マネージャーのみの打ち合わせ会を行い、他の地域で発生している事象も把握するようにしている。1つの拠点で起きている問題は、全国の拠点で起こり得るという考えの下、情報共有を常に行っている
・現場から吸い上げた改善提案について、本部で採用した事例はまだまだ少なく課題も多いが、事務連絡で改善提案に係る対応方針を拠点と情報共有を図っていることから、現場と本部との一体感が高まっている
等の意見があった。

○また、検証作業班が地方の拠点での実地検証で、現場職員から聞いたところ、
・本部が近くなったと感じている
・本部に疑義照会した際の本部職員の対応は、社会保険庁時代と比べて非常に親切・丁寧な対応に変わっており、参考資料の提供等も適宜適切に受けられるようになった
・地域マネージャーを通じて本部のサポートが受けやすくなった
・口頭で本部への疑義照会をした場合は、後日、回答内容に齟齬がないよう、名前を確認して記録しておくようにしている
等の意見があった。

○今後においても、現場と本部の課題のフィードバック、情報共有を一層深め、一体的な組織として、業務の改善向上を図っていくことが重要である。特に、地域マネージャーの活動報告書については、将来の地域マネージャーや本部職員が活用できるよう、容易に閲覧できる状態で保管して情報共有を図る、現場からの改善提案に係る対応状況については、定期的な進捗確認を行うといった取組が必要である。

②機構本部内の情報共有

○本部内の情報共有の強化と的確な意思決定のため、常勤役員会の設置や本部組織再編などの取組が行われた。また、情報セキュリティ対策を推進するため、情報管理対策本部の設置などが行われた。

○そのような中で平成 28 年に発生した、会計検査院からの調査依頼に機構が対応できなかった事案について、検証作業班でその経緯を確認したところ、以下のことが明らかとなった。

- ・ 会計検査院から調査依頼を受けた平成 28 年 6 月頃は、個人情報保護委員会による立入検査や、内閣サイバーセキュリティセンターによる監査が行われており、担当部署である情報管理対策室を中心に機構全体として、その対応（情報セキュリティ対策）に全力を挙げていた。
- ・ 会計検査院との窓口となっていた経営企画部の担当者及び情報管理対策室は、会計検査院からの依頼内容については情報が共有されていたものの、その時点で至急の対応を求められていた情報セキュリティ対策に関する業務に忙殺された結果、a. 会計検査院から端末上の個人情報の有無に係る調査を依頼されていること及び b. 共有フォルダへのデータ移行の準備のためのファイルの仕分け作業を実施することにより調査依頼への対応が困難になることを理事長等幹部に報告しなかった。
- ・ 理事長等が、会計検査院から調査依頼があったこと及び既に調査依頼に対応できなくなっていることを知った（担当部門からの報告を受けた）のは、平成 28 年 9 月 6 日であり、同月 13 日に、機構の情報セキュリティ担当部門の責任者が、調査依頼に対応できないことを会計検査院に謝罪した。
- ・ 平成 28 年 11 月 9 日に会計検査院から、同年 8 月時点での端末上の個人情報の有無等に関する調査の実施等について改めて検討依頼があったが、この際は、担当部門が、直ちに理事長等へ報告した上で調査を実施し、同年 12 月 16 日にその結果を会計検査院に報告した。

○上記事案に関する機構側の説明では、事案が発生した時期に担当部署に業務が集中していたこと等が背景にあるとのことであったが、そもそも組織・業務の管理が不十分であったと言わざるを得ず、遺憾な事案である。このような問題については、担当だけの問題ではなく組織全体の問題として捉えた上で、機構の意思決定のあり方を見直すことが求められる。

○このため、組織・業務管理においては、a. 責任部署の明確化、b. 業務の進行管理、c. 理事等幹部のリーダーシップ（報告を待つのではなく、現状を積極的に把握するなど）が重要であり、業務改善計画の取組を深化させる必要がある。

（４）予算の執行状況等

○機構の予算の執行状況等について、機構へのヒアリング等により確認した。（参考６）

○機構の予算編成については、中期計画及び年度計画に規定されており（日本年金機構法第 34 条第 2 項第 4 号及び第 35 条）、理事会の審議を経て決定することとされている（同法第 10 条第 3 項並びに第 34 条第 1 項及び第 35 条）。

○その際、理事会にはオブザーバーとして監事が出席し、チェック機能を果たすこととされている。

○また、機構は、日本年金機構法第 41 条第 1 項の規定により財務諸表を厚生労働大臣に提出するときは、当該事業年度の決算報告書を添えなければならないとされている（同法第 41 条第 2 項）。

○調達手続きにおいては、調達前に外部委員を含む調達委員会での事前審査があり、調達後は一定の条件で抽出した案件について、外部委員を含む契約監視委員会での事後審査が実施されている。

4. まとめ

○機構の業務改善計画の取組は、平成 28 年度から 3 年計画を集中取組期間とするものであり、初年度である平成 28 年度は、まず「形を作る」工程として、各改革施策に着手し、具体化を進めている。

○例えば、平成 28 年度から、指示・依頼の発出ルールの見直し（発出件数を 3 分の 1 程度まで圧縮して現場の負担を軽減）、ルール徹底責任者、理解度チェックの取組が始められ、事業推進役（地域マネージャー）の活動によるルール徹底の取組が推進されている。また、平成 29 年 4 月から統一業務マニュアルの利用が開始され、業務標準化の取組も推進されている。

○しかしながら、これらの取組は、まだ進行中であり、取組の中身が組織全体に浸透し、生きたものとなるには、一層の努力を要する。

○年金事業管理部会として、引き続きその進捗を確認していく必要がある。

統一業務マニュアル

本部におけるルールの設定について

1. 現状と課題

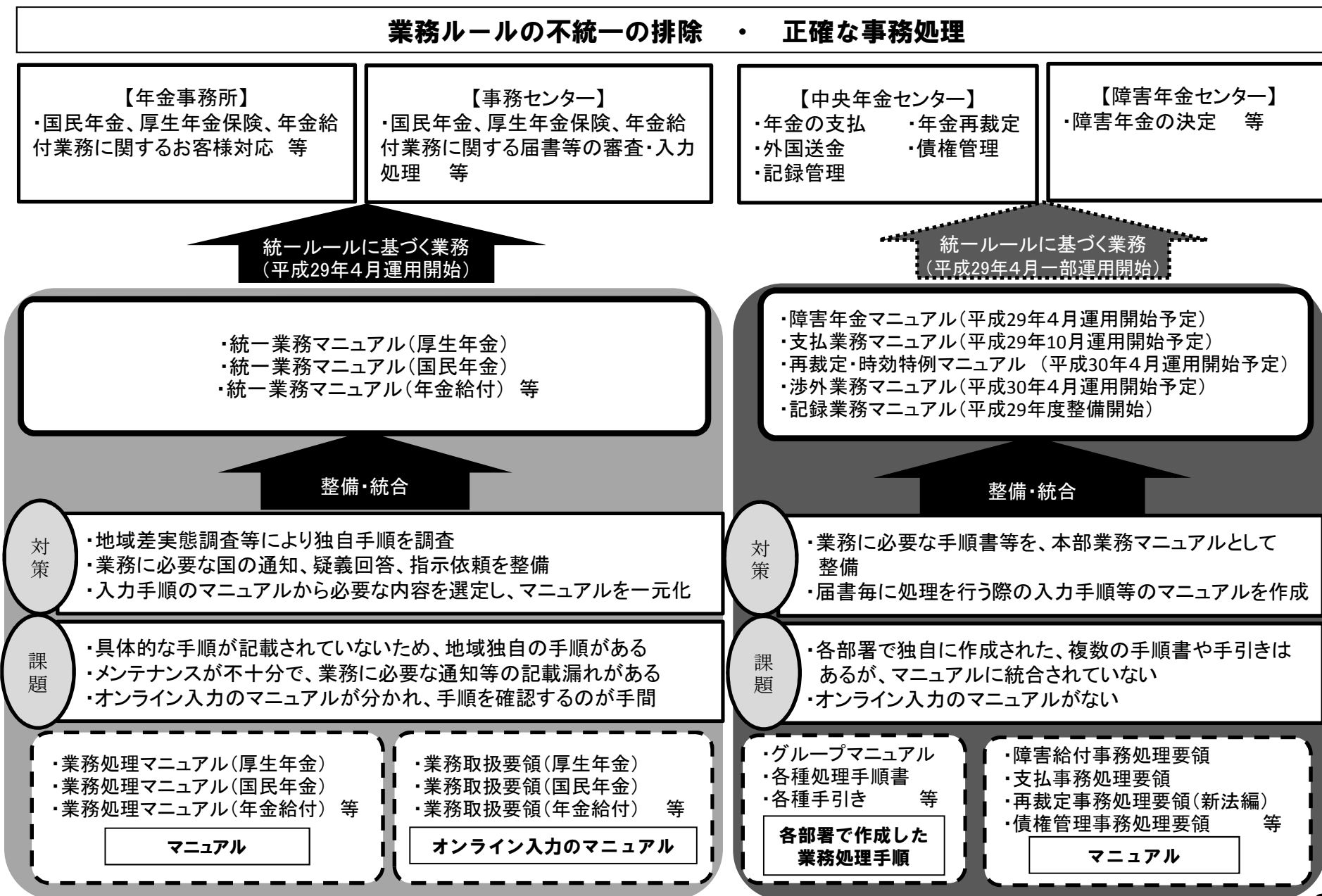
- (1) マニュアルに具体的な手順まで記載されておらず、また、本部が出す指示依頼が分かりにくいいため、旧ブロック本部が内容をかみ砕いた指示依頼を作成・発出していた等の理由から、拠点独自の手順による業務処理が存在
- (2) マニュアルのメンテナンスが不十分であり、業務に必要な本部からの指示依頼や国の通知等が、マニュアルに十分に反映されている状況にない。
- (3) 現在は、主としてお客様対応を行うための手順であるマニュアル(業務処理マニュアル)と、オンライン入力の手順であるマニュアル(業務取扱要領)がそれぞれ独立して存在しており、拠点において、実際に業務を行う際には、それぞれのマニュアルを参照せねばならず業務非効率な状況となっている。

2. 対応

これらの課題を踏まえ、

- (1) 全国統ルールの下での標準化された業務処理の実施(業務ルールの不統一の排除)
- (2) 業務に必要な処理手順が一元的に把握されるより効率的な業務処理の実施(業務効率性の確保)を図ることを目的として、以下の手順により『統一業務マニュアル』の作成を実施。

◎業務マニュアル整備方針



ルール徹底の取組

ルールを徹底させる仕組みについて

1. ルール徹底責任者及びルール徹底担当者の設置と伝達完了報告

- (1) 平成28年4月、本部のグループ、拠点の課室・グループなど全ての部署に、指示文書のルール内容を確実に伝達し、ルール内容を理解したかどうか確認する「伝達責任者」「伝達担当者」(※)を設置
(※) 平成29年4月に呼称を「ルール徹底責任者」「ルール徹底担当者」へ変更
- (2) ルール徹底担当者は、指示の宛先として自分の担当部署に「◎」が示されたものが発出された場合、すみやかに、指示文書に記載された目的、趣旨、内容及び注意点を担当部署の職員へ伝達・説明
- (3) ルール徹底責任者は、発出日の翌日から起算して5営業日以内に、伝達対象者全員にルール内容を理解したかどうか確認し、ルール徹底責任者→拠点長→地域部に対して伝達が完了した旨報告(機構本部は経営企画部に報告)

※ 指示の宛先表示「◎」は、直接担当となる部署(口頭での伝達による確実な周知)
「○」は、直接の担当ではないが内容を理解しておく必要がある部署(回覧等による周知)

2. 理解度チェックの実施

- (1) 平成28年7月から、指示内容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
- (2) 拠点単位で理解度チェックの実施結果をとりまとめ、地域部、リスク統括部、指示発出部署へ情報提供
- (3) 正答率が低い場合は事務処理誤りの発生が懸念されるため、低正答率の原因、それに対する改善指導などのフォローアップを実施

対象となる指示	対象職員	実施時期	実施サイクル	実施対象拠点
業務処理手順や法律改正内容	宛先「◎」の担当部署の職員(アシスタント職員、委託社労士除く)	指示発出後1～2か月後に実施	国民年金、厚年適用、厚年徴収、年金給付ごとに毎週実施	年金事務所 事務センター 中央年金センター 障害年金センター

理解度チェック（標準化(35 項目)に係る設問及び解説の例）

<厚生年金保険適用業務>

問 1

問題文	
適用調査対象事業所に対して健康保険・厚生年金保険の適用勧奨を実施する際、まず、訪問勧奨から実施する必要がある。	
解説・留意点	
【業務処理要領】厚生年金保険・健康保険適用業務 厚生年金保険等の適用促進業務 加入指導手順書（2 ページ、4 ページ）	
正答	業務手順の統一により、初めに対象事業所へ文書勧奨を行い、その回答内容に応じて電話又は訪問による勧奨を行うこととして います。
誤り	

問 2

問題文	
国民年金第3号被保険者に該当しない被扶養者について「健康保険被扶養者異動届」が提出され、当該届出用紙にセットされている「国民年金第3号被保険者資格取得（種別変更）届」についても記入・押印されていた場合、「国民年金第3号被保険者資格取得（種別変更）届」については届出者へ返戻する必要がある。	
解説・留意点	
【業務処理要領】厚生年金保険・健康保険適用業務 健康保険 被扶養者（異動）届（認定） （第2章 年金事務所 1 窓口受付 27 ページ）、（第3章 事務センター 7 決裁・事後処理 86 ページ）	
正答	業務手順の統一により、提出不要の国民年金第3号被保険者資格取得（種別変更）届は機構で保管せず、事業主へ返戻して ください。
正しい	

<国民年金業務>

問 1

問題文	
年金事務所の窓口で年金手帳が添付された国民年金第3号被保険者該当届の届出があった場合、添付された年金手帳は、届書と一緒に受付し、事務センターにおいて届書の入力処理が完了した後、第3号被保険者資格該当通知書と一緒に返送する。	
解説・留意点	
【業務処理要領】 国民年金適用業務 国民年金第3号被保険者資格取得・種別変更・種別確認（3号該当）届 （第2章 年金事務所 1 窓口受付 13ページ）、（第3章 事務センター 2 内容審査 26ページ）	
正答	国民年金第3号被保険者該当届に年金手帳の添付があった場合、処理完了前に年金手帳のみ返却することとしています。年
誤り	金事務所の窓口で届出があった場合は、点検・確認を行い、その場で年金手帳を返却してください。

問 2

問題文	
年金事務所に提出された現年度の学生納付特例申請書のうち、「前年所得」欄が「所得あり」と記入されているもの又は未記入のものは、市区町村で前年所得が確定するまで、受付した年金事務所で保管する。	
解説・留意点	
【業務処理要領】 国民年金保険料業務処理 国民年金保険料学生納付特例申請書 （第2章 年金事務所 1 窓口受付 30ページ）、（第3章 事務センター 1 受付・回付 46ページ）	
正答	現年度の学生納付特例申請書のうち、「所得あり」及び未記入のものについては、市区町村で前年所得が確定するまでの間は、
正しい	受付した拠点で書類を保管してください。書類の紛失防止のため、保管場所を明確化したものです。

事業推進役(地域マネージャー)の役割と設置効果

1. 事業推進役(地域マネージャー)の設置理由

- (1) 旧ブロック本部(全国9カ所)は、年金事業の現場である各ブロック管内の拠点(年金事務所及び事務センター。以下同じ。)の状況把握等の役割を果たすとともに、管内の拠点の指導等を行ってきた。そのため、ルール不徹底や事務処理の地域差等の問題も発生していた。
- (2) このような状況も踏まえ、旧ブロック本部を本部へ統合することによる経営資源の集約を行うとともに、現場の実態を踏まえ現場と本部が一体となって適切に事業を推進するため、平成28年4月1日、ルール徹底と現場の実態を本部へフィードバックする役割を担う「事業推進役(地域マネージャー)」を設置した。

2. 事業推進役(地域マネージャー)の業務内容

現場と本部間の情報共有の促進及びルール徹底を図るため、以下の2つの役割を担う。

(1) 現場の情報把握と拠点職員の代弁者

直接拠点に赴き、現場の職員との意見交換により現場の現状・課題・問題意識・提案を把握し、事業推進役(地域マネージャー)自身の経験や事業推進役(地域マネージャー)同士で共有している情報等を踏まえて、適宜現場にアドバイスを行う。また、吸い上げた意見等を役員及び本部内関係部署へ報告し情報共有する。

(2) ルール徹底と情報共有のキーマン

ルール徹底担当者等へのヒアリングにより、「指示」などの現場が守るべきルール徹底の現場実態とルール徹底上の問題点を把握し、理解度向上のための対策実施を指導する。さらに、「指示」の内容に関する意見については、必要に応じて本部内関係部署へ改善提案を行う。

3. 事業推進役(地域マネージャー)の設置効果

- (1) 事業推進役(地域マネージャー)は、これまで延べ約2,200拠点(平成28年度実績)するとともに、「事業推進役報告会」において役員に対して活動結果報告を行ってきた。その際に報告された事項のうち、業務関係や再生プロジェクト関係などについて、本部としての対応方針を策定し、事業推進統括部が取りまとめ、拠点に対して「事務連絡」を発出した。

○地域部を本部へ完全統合したことから、これまで以上に現場と本部のかけはしとしての事業推進役(地域マネージャー)の役割の重要性が増すと考えており、事業推進役(地域マネージャー)の活用・強化に向けたサポート体制の充実を図っていく予定である。

4. 課題のフィードバック(現場と本部間の情報共有)について

現場と本部間の情報共有に係る取組として、事業推進役(地域マネージャー)を情報共有のキーマンとして、本部情報の伝達及び現場からの情報の収集を図っている。

(1) 本部情報の伝達と現場からの情報収集

拠点の巡回等を通じ本部情報の伝達を行うとともに、以下の取組を行う。

- ①事業推進部門が作成する共通確認項目に基づく状況確認
- ②現場が抱える課題・要望、問題提起、好取組事例等の収集
- ③重大事案が発生した拠点での状況確認

(2) 本部内の情報共有

- ①拠点訪問後に「地域マネージャー活動報告」を地域部へ報告(訪問後1週間以内)

※緊急で対応すべき事項等がある場合は電話等の適切な方法により地域部と連携し対応

- ②現場の声(課題・問題点)を直接役員に報告することを目的として、「事業推進役報告会」を開催
(月2回程度開催、平成28年度は8回開催)

(3) 現場実態を踏まえた改善提案の対応を担当部署に依頼

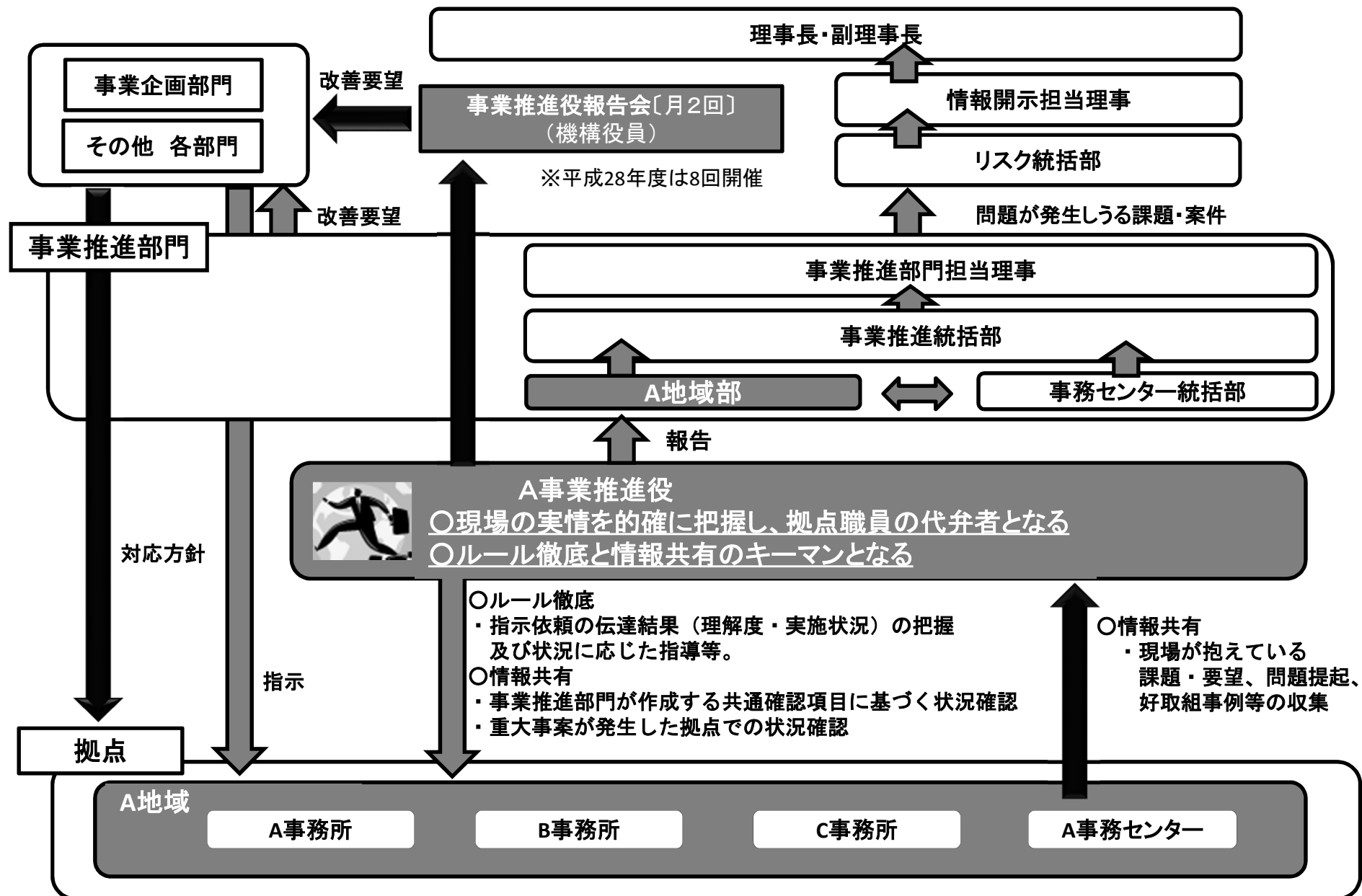
「事業推進役報告会」に報告した現場の声のうち、改善が必要な事項を事業推進統括部においてとりまとめ、本部担当部に改善提案として対応を依頼する。併せて、拠点における好取組事例についても本部担当部に情報共有。

(4) 本部担当部署における対応

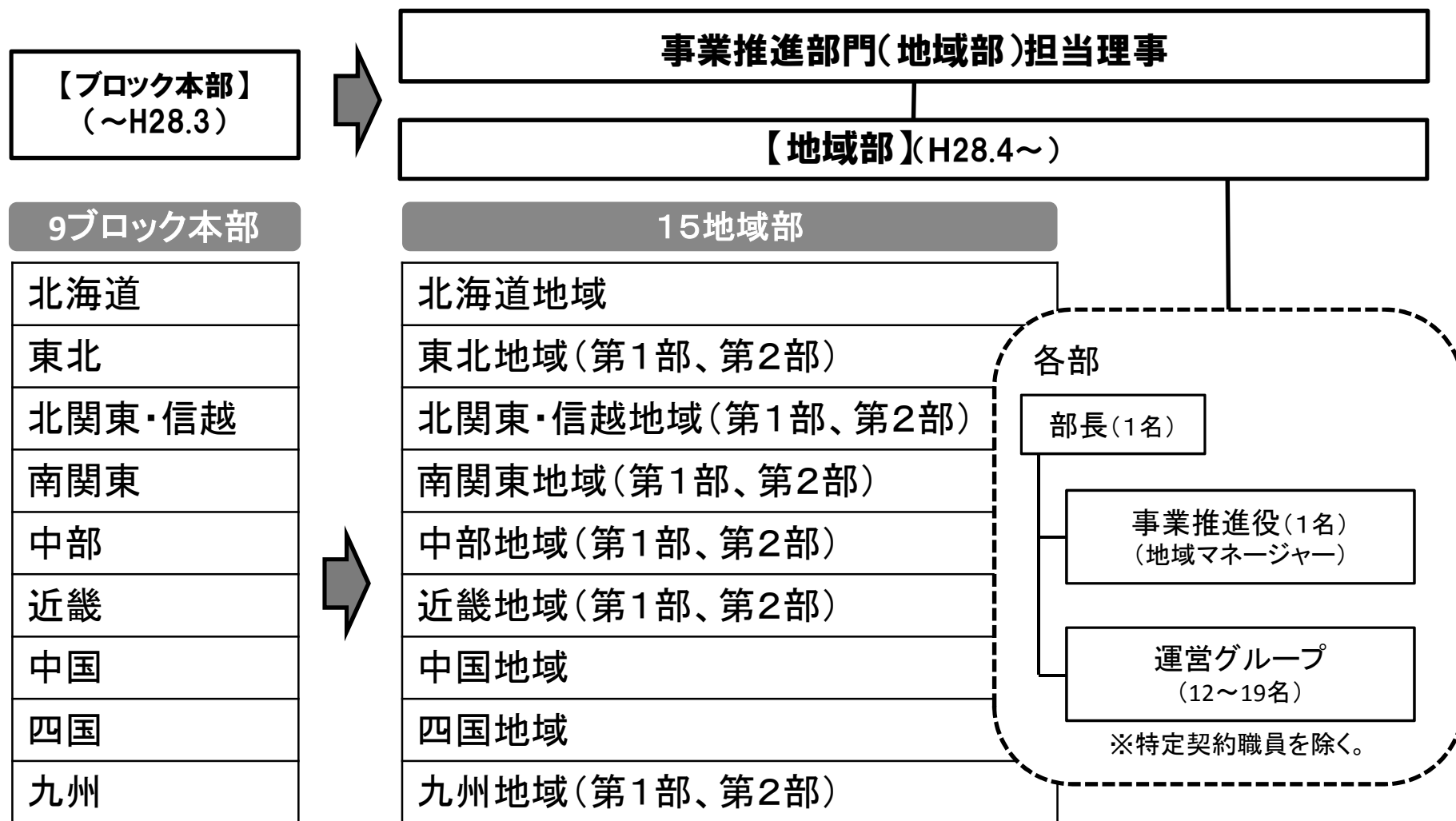
本部担当部において、改善提案への対応方針を策定した上で、必要な対応を実施。

併せて、担当部署の策定した対応方針を事業推進統括部においてとりまとめ、指示等により拠点にフィードバック。

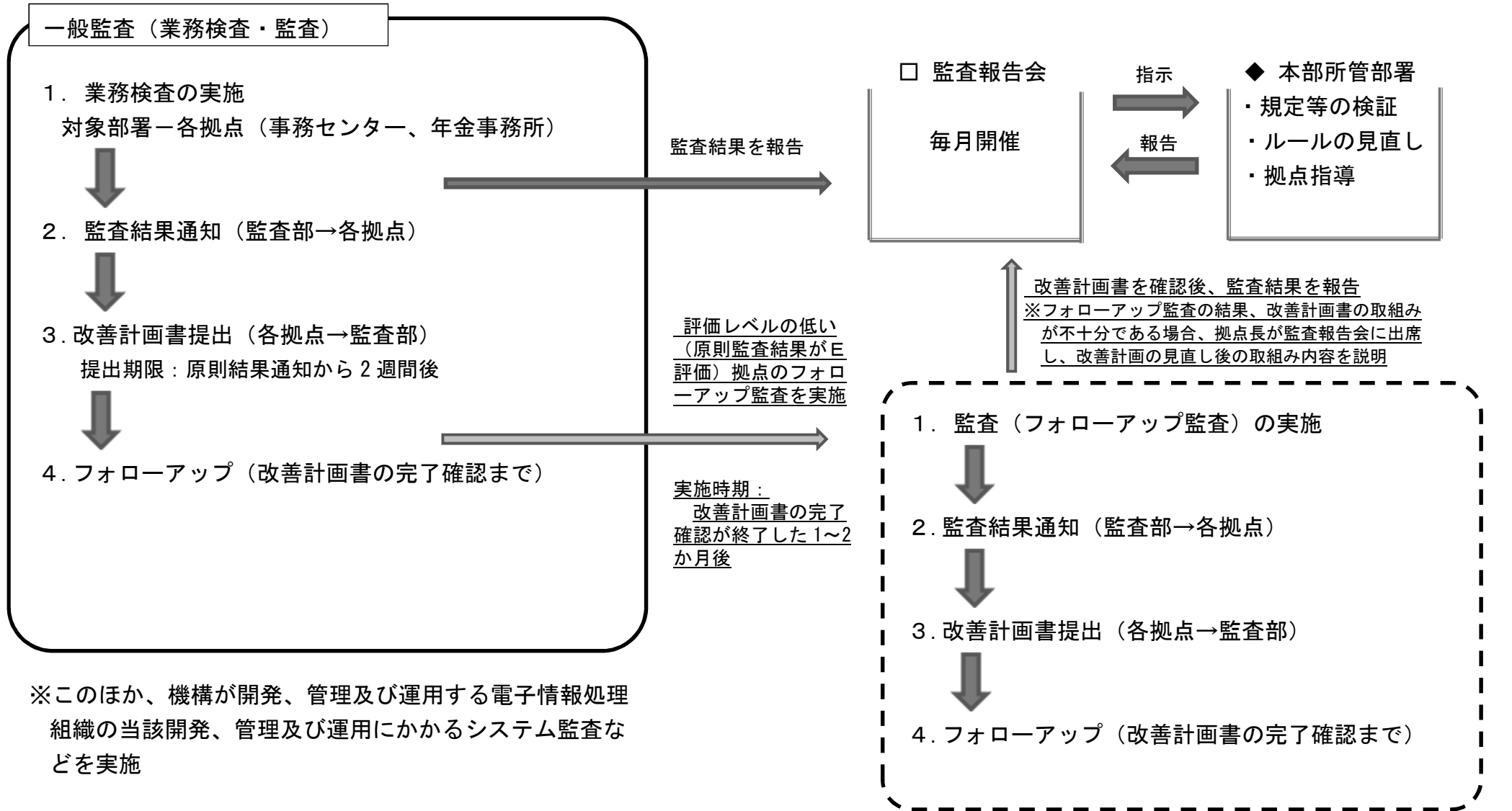
◎事業推進役（地域マネージャー）による現場情報伝達ルート



◎地域部の設置



日本年金機構における監査の流れ



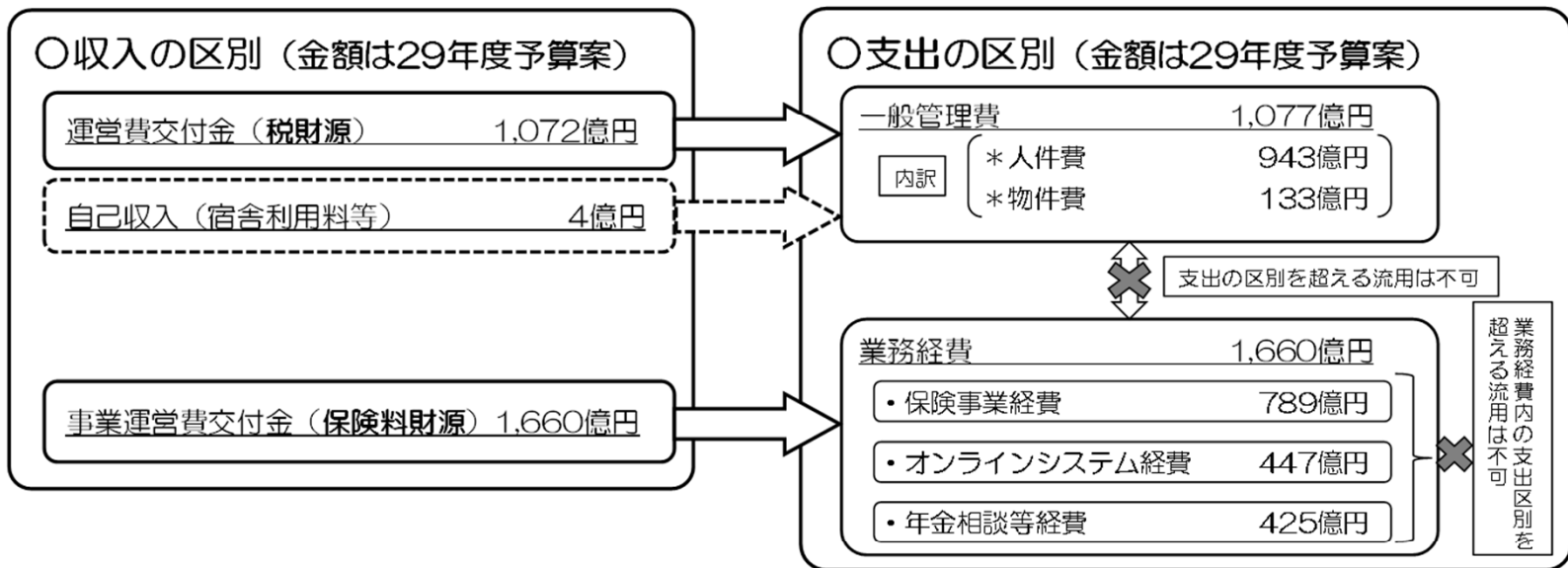
日本年金機構の予算

◎日本年金機構の予算構成について

○日本年金機構の予算は、税を財源とする運営費交付金を使用する一般管理費と保険料を財源とする事業運営費交付金を使用する業務経費に区別される

【財源構成】

(注) 金額は四捨五入により端数が一致しない場合がある。



《平成18年12月18日財務・厚生労働2大臣合意》

(1) 保険事業運営に直接関わる経費（職員人件費を除く。）については、保険料を充ててを原則とし、受益と負担の明確化を図る。

(2) 国民皆年金制度の下での公的年金に対する国の責任を踏まえ、

- ① 職員人件費については、国庫負担とする。
- ② 職員宿舍や公用車等の内部管理事務に関する経費は、国庫負担とする。

《日本年金機構会計規程（抄）》

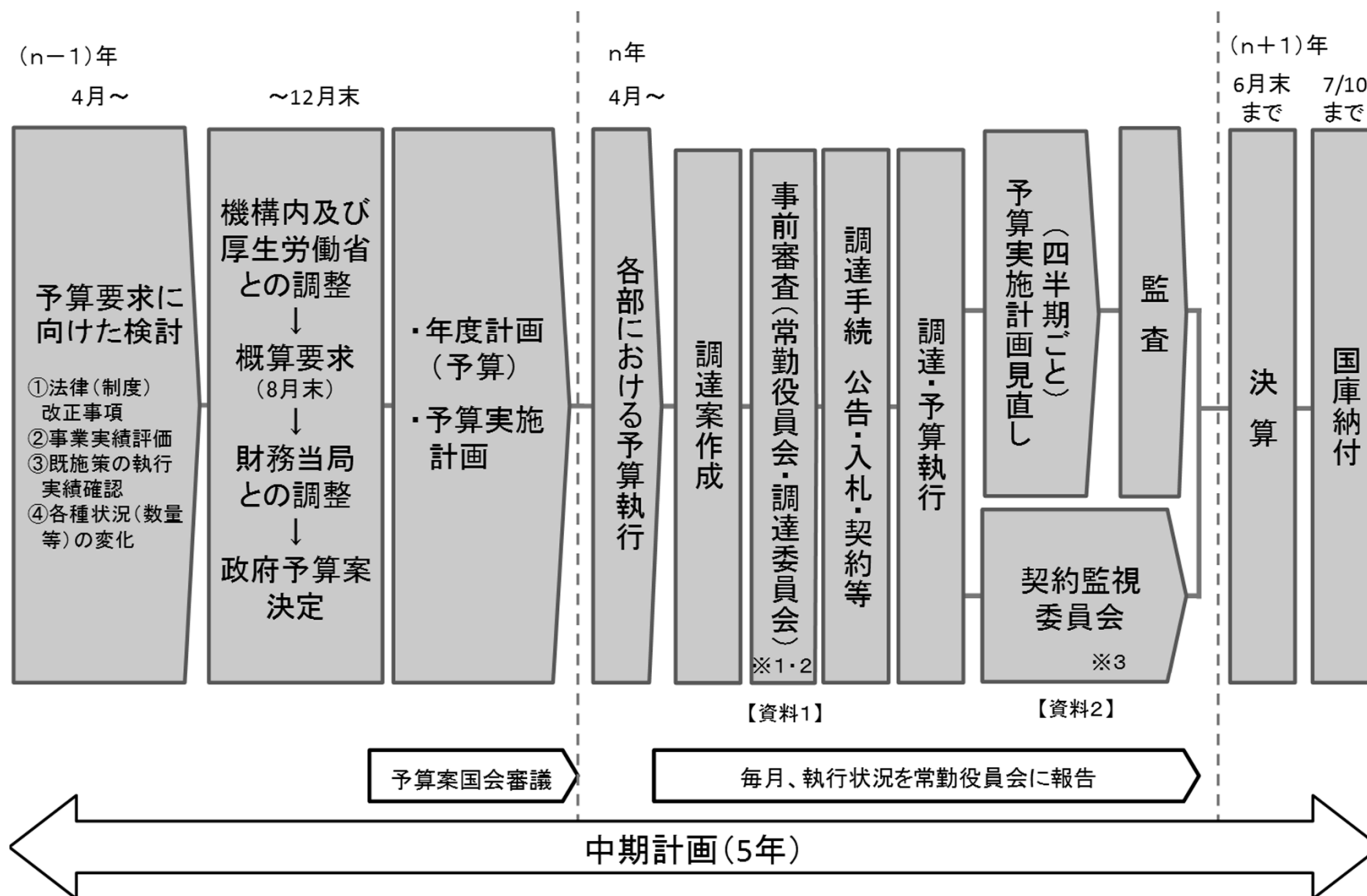
（第12条）予算執行責任者は、第9条第4項の規定により配分された予算を流用し、目的以外の用途にこれを使用してはならない。

ただし、細則に定めるところにより、予算の執行上適当かつ必要であるときは、相互流用することができる。

《日本年金機構会計事務取扱細則（抄）》

（第12条）本部の各予算執行責任者は、機構予算の支出区別の範囲内で、規程第12条ただし書に定める予算の流用を行うことができる。

◎日本年金機構の予算編成・執行の流れ



(※1)常勤役員会…理事長、副理事長、常勤理事等及び監事で構成され、毎週開催。

(※2)調達委員会…人事・会計部門担当理事等機構職員及び外部委員2名で構成され、月2回開催。

(※3)契約監視委員会…監事2名及び外部委員3名で構成され、3カ月に1回開催。

調達委員会について

- 一定の条件に該当する調達案件については、調達委員会に付議し、事前審査を受ける。
- 調達委員会は、毎月2回開催（第1木曜日及び第3木曜日）

委員構成	審査案件	審査事項
○委員長（理事長が指名） 人事・会計部門担当理事 ○委員 調達担当部署の長 財務担当部署の長 コンプライアンス担当部署の長 事業企画担当部署の長 事業推進統括担当部署の長 システム企画担当部署の長 外部委員（2名） ※監事及び監査部長は、オブザーバーとして、調達委員会に参加。	(1) 概算所要見込額が1億円以上又は総合評価落札方式による競争契約 (2) サービス品質に関する合意（SLA）における一定の条件を満たした際に随意契約により契約を更新することを前提とした競争契約 (3) 予定価格が一定金額以上の随意契約案件ただし、「入札者がいない場合又は再度入札を行っても落札者のない場合の随意契約」「複数年の契約を前提に入札を行い、その間において契約を更新する場合の随意契約」を除く <一定金額> ・工事又は製造 250万円 ・財産の買入れ 160万円 ・物件の借入れ 80万円 ・上記以外 100万円 (4) 従前の契約において、サービス品質に関する合意（SLA）における一定の条件を満たしたことにより締結する随意契約 (5) 大量購入の出版物 購入部数1,000冊以上又は概算所要見込額が100万円以上 (6) 調達計画の中で事前審査が必要と判断されたもの	(1) 契約方式は妥当か (2) 概算所要見込額及び予定数量が妥当か (3) 調達スケジュールは適切か (4) コスト削減の余地はないか (5) 個人情報の管理体制は十分に確保されているか (6) 随意契約の場合、随意契約理由は適切か (7) 随意契約の場合、契約の相手方に問題はないか (8) その他

契約監視委員会について

- 機構が締結する契約が適正に行われるよう監視するために設置（事後監視）
- 契約監視委員会は、年4回程度開催（5月、8月、11月、2月）

委員構成	審議事項
○委員長（委員の互選） 常勤監事 ○委員 監事 2名 外部委員（理事長の委嘱）3名	(1) 監査部による内部監査の結果 ① 随意契約理由は適正か ② 調達委員会への付議は適正か ③ 入札公告、随意契約公示は適正か ④ 調達済案件の公表は適正か ⑤ その他事務処理は適正か (2) 委員会が抽出（毎回8～10件程度）した下記①～④の調達案件について、その事情と契約履行状況は適正か ① 低入札価格調査 ② 1者入札 ③ 落札率95%以上 ④ 不落随意契約 (3) 概算所要見込額が500万円以上の随意契約案件の事後審査及び点検状況は適正か (4) 外部委託契約に係る評価担当部署による分析、評価の結果及び契約担当部署に対して行った改善指示は適正か (5) その他監視を行う上で必要な事項