

# 機構内情報共有の取組について

---

令和2年2月  
日本年金機構

# 機構内情報共有の取組について

## I 業務改善命令（平成27年9月25日付）を受けた情報共有の取組

業務改善命令（平成27年9月25日付）を受け、①組織の一体化・内部統制の有効性の確保、②情報開示の抜本的な見直し（情報開示・共有の促進）、③情報セキュリティ対策の強化を柱とする業務改善計画を策定し、厚生労働大臣に提出している（平成27年12月9日）

### I 業務改善命令（平成27年9月25日付）

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。
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な抜本的な見直しを行うこと。
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。
4. 上記1から3までの改善計画については、平成27年12月初旬までに、厚生労働省に提出すること。



### 業務改善計画（平成27年12月9日）に基づく主な取組

	業務改善計画（平成27年12月9日）に基づく主な取組
本部内の情報共有	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 理事長、副理事長、常勤理事等を構成員とする「常勤役員会」を設置し、経営上重要な案件内容及び意思決定過程の共有を図るとともに、組織内の縦割り排除、組織経営に関しての合意の迅速化、合議体制の確立、役員間の情報共有の強化を実施。</li><li>・ 本部内の情報共有の責任部を経営企画部と位置づけるとともに、本部各部室は主要課題の対処状況について、常勤役員会へ報告を実施。</li></ul>
本部と現場の情報共有	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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）を地域部ごとに1人（全15人）設置し、現場実態を直接幹部役職員に報告すること等により、本部と現場の情報共有を促進。</li><li>・ 個々のお客様対応の状況など実際に現場で起きている主要な事柄をより迅速に把握するため、日次で拠点長から本部への業務報告（日報）を実施</li><li>・ 報道発表事項やマスコミ等に取り上げられた事項について、お客様からの照会があった場合に円滑に対応できるよう、原則として即日現場に対応方法等を伝達する体制の確立</li></ul>
厚生労働省との情報共有	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 厚生労働省年金局と機構の双方の幹部による定例連絡会議を原則として隔週で開催し、組織的に継続して取り組むべき課題の進捗状況や問題点について情報と認識の共有を実施。</li><li>・ 厚生労働省（年金局）職員と機構職員の相互の人事交流を順次拡大するとともに、厚生労働省職員が機構本部に常駐することで、年金局と機構との間の連携及び相互理解を促進。</li></ul>

# 機構内情報共有の取組について

## II 業務改善命令（平成30年6月29日付）及び調査委員会報告書（同年6月4日付）を踏まえた情報共有強化の取組

今般の外部委託に係る事案は、本部担当部門においてリスクがリスクとして認識されず、本部組織としての危機感の共有がなされなかったため、結果として組織的対応への着手が遅れることとなった。平成27年9月25日付業務改善命令への対応については一定の成果があったと考えるが、本事案を踏まえると、本部現業・外部委託におけるリスク管理・情報共有体制に不備があり、対応が不十分であったと認識している。この点について、平成30年6月29日付業務改善命令において「日本年金機構における業務委託の在り方等に関する調査委員会（以下「調査委員会」という）報告書」（同年6月4日付）を踏まえた抜本的な見直しが求められたものである。

### 業務改善命令（平成30年6月29日付）（抜粋）

1. 日本年金機構の業務委託について、総合評価落札方式の適用の原則化や全省庁統一資格（AからDまでの等級）の本来等級の適用の原則化、インハウス型委託の推進等、「日本年金機構における業務委託のあり方等に関する調査委員会」の報告書で提言された対応策に着実に取り組むこと。

### 調査委員会報告書における情報共有等に関する主な指摘事項

- ・ 機構の担当部署においては、SAY企画の履行能力に問題意識を持ちながらも別の業者に切り替えることは現実的に難しいとの認識のもとで、源泉徴収事務に支障が生じないよう、SAY企画に期限までの納品させることに注力していたことから、問題の全体像の把握・組織としての危機感の共有が図られなかった。もっと早い段階で組織的に情報を共有し、組織を上げた対応に切り替えることができず、深刻な事態を招いたことは真摯に反省すべき点である。
- ・ 事業の管理体制が事業担当部署中心で行われ事業遂行が優先されたことを踏まえ、調達部・リスク統括部・監査部を含めた組織的チェック体制を確立すべきである。
- ・ 履行中に問題が発生した場合の組織的な情報収集体制を構築すべきである。
- ・ 事案の原因は、調達や外部委託の実務に精通しそのような業務に継続的に携わる人材が組織的に育成されてこなかったことにある。

### 調査委員会報告書における提言（抜粋）

- ・ 本部で行われている現業について、リスクを拾い上げ、可視化し、マネジメントする体制の確立並びにリスクをコントロールするリーダー層を育成・確保すべき
- ・ 外部業者の調査・サポート・管理を担当するとともに、事業担当部署及びリスク管理セクションを含めて総合的な調整を担当する企画セクションを組織化し、体制の強化を図るべき
- ・ 総合職としての全国異動を通じた人材育成のみならず、各業務を専門的に担当する職員の育成を行うべき

### これまでの主な取組等

本部現業の取組  
の  
リ  
ス  
ク

- ・ 本部現業の実態調査(リスク把握・分析・評価)を実施し、本部現業を50事業・599業務・2.7万工程に体系的に整理。  
⇒令和2年度においては、上記整理を踏まえ、本部現業の執行体制の見直し、リスクマネジメント体制の確立等を図る。

組織体制の強化  
・  
情  
報  
共  
有

- ・ 年金個人情報を取り扱う業務の外部委託について、事業全体の総合調整及び外部委託事業の適正な実施を管理する部署として調達企画部を新設。
- ・ 外部委託管理監査及び外部委託先監査を実施する体制について、監査部に監査第3グループを新設し、体制を強化
- ・ 事業担当部署が行った委託業者の検査等の内容を調達企画部において審査し、問題を把握した場合は、リスク統括部を通じてリスク管理委員会へ報告する取組を実施することで本部内情報共有の取組を強化。

専門的分野の育成  
に  
お  
け  
る

- ・ 業界動向や最新技術等の調達環境の把握し調達分野を専門とする人材の育成を図るため、外部研修の受講を実施。  
⇒令和2年度においては、専門性が求められる分野の業務を長期的に担当する職員を選別するため、キャリアと評価をリンクさせたデータベースの構築に着手し、専門分野に精通した職員を育成するためのキャリアパスの仕組みについて検討する。

## 調査委員会報告書における主な提言内容及び業務改善命令の内容

## I. 調査委員会報告書における提言（平成30年6月4日付）

## 1. 「今後の外部委託・調達管理のあり方」に関する内容

- ① 業務の正確性とサービスの質の向上を重視するよう転換する必要
- ② 年金個人情報を取り扱う外部委託のうち、業務品質を確保するために事業者の履行能力を見極める必要があるものは、総合評価落札方式の適用を原則化
- ③ 年金個人情報を取り扱う外部委託の調達は、全省庁統一資格（A～D等級）の本来等級の適用を原則化
- ④ 事業環境の変化や業界の動向を踏まえた適切な予定価格の設定のほか、複数年契約や業務の包括的な委託などを積極的に活用
- ⑤ 事業内容の企画段階から十分な検討を行い、情報提供依頼（RFI）、仕様書作成、入札方式の選択、履行開始前検査、履行中管理、検品・検査、情報共有、履行後検査について、具体的なルールを定め、適切に行うことを徹底
- ⑥ 委託内容の複雑さや重要度に応じて、事業全体を一括管理するとともに、組織横断的に事業を進める体制を確立
- ⑦ 外部業者の調査・サポート・管理を担当するとともに、事業担当部署及びリスク管理セクションを含めて総合的な調整を担当する企画セクションを組織化し、体制の強化を図るべき
- ⑧ 個人情報漏洩の防止等の観点から、機構が用意した場所で情報セキュリティのリスクや受託事業者が仕様書と異なる業務を行うリスクを機構がコントロールできる形で委託業者に行わせる「インハウス型委託」を推進

## 2. 「本事案を踏まえ検討すべき機構運営の基本的事項」に関する内容

- ⑨ IT化の進展や技術の高度化に伴って調達の内容が複雑化している状況に対応できるよう、業界に精通した「目利き」を養成する人材育成と業界別の担当者を決め、組織的に知識・ノウハウを蓄積する等の人事を実行していくべき
- ⑩ 総合職としての全国異動を通じた人材育成のみならず、各業務を専門的に担当する職員の育成を行うべきである。その一環として、定型事務を安定的かつ継続的に実施するため、各地域において当該業務を専門的に実施する職員を雇用する必要
- ⑪ 本部で行われている現業について、リスクを拾い上げて可視化し、マネジメントする体制の確立並びにリスクをコントロールするリーダー層を育成・確保すべき
- ⑫ 業務プロセスの見直しを行った上で、最新のIT技術の活用を含め、現行システムの改善及びシステム刷新の取組を進め、業務の効率化の促進を図るべき

## II. 業務改善命令（平成30年6月29日付）

1. 日本年金機構の業務委託について、総合評価落札方式の適用の原則化や全省庁統一資格（AからDまでの等級）の本来等級の適用の原則化、インハウス型委託の推進等、「日本年金機構における業務委託のあり方等に関する調査委員会」の報告書で提言された対応策に着実に取り組むこと。
2. 次の各事項について、今後調達を開始するものから直ちに実施すること。
  - (1) 年金個人情報を取り扱う業務のうち、委託に当たり業務品質を確保するために業者の業務の履行能力を見極める必要があるもの（届書の処理、データ入力、年金相談（コールセンター）及び訪問勧奨）について、総合評価落札方式の適用を原則化
  - (2) 年金個人情報を取り扱う業務委託の調達について、全省庁統一資格（AからDまでの等級）の本来等級の適用を原則化
  - (3) 調達単位の適切な分割等、調達手続について直ちに改善が可能な事項を措置
3. 業務委託に係る調達、委託管理及び監査について、諸規程、マニュアル及びチェックリストの所要の改正等を平成30年7月末までに実施し、それらを日本年金機構内で周知・徹底すること。
 

あわせて、日本年金機構の組織について所要の見直しを行うこと。
4. 届書の処理、データ入力及び年金相談の業務委託について、日本年金機構における作業場所の確保等の準備を進め、準備が整ったものからインハウス型委託を実施すること。
5. 次の各事項に係る取組を進めること。
  - (1) 複数年契約や業務の包括的な委託の積極的な活用
  - (2) IT化・システム化の推進による入力業務等の削減
  - (3) 人材の育成及び職員の意識改革



※ 調査委員会報告書の提言内容の実現に集中的かつ確実に取り組むため、報告書の公表と同日の平成30年6月4日付けで「外部委託・調達管理等の見直しプロジェクトチーム」を設置し、組織横断的な企画・検討体制を確立し検討・実行