

業務・システム刷新プロジェクト憲章【第Ⅱ版】

平成30年12月

(令和元年12月改定)

厚生労働省年金局・日本年金機構

※ この憲章は、刷新プロジェクトの基本的考え方等を整理したもの。刷新プロジェクトの進捗等を踏まえて、必要な見直しを行っていくことを前提としている。

業務・システム刷新プロジェクト憲章【第Ⅱ版】

【目次】

はじめに.....	1
I 憲章の趣旨等	4
II 刷新プロジェクトの目的.....	4
1 刷新プロジェクトの背景	4
2 刷新プロジェクトの目的	7
III 刷新プロジェクトの基本的な進め方と主な内容	8
1 基本的な進め方.....	8
2 フェーズ1・フェーズ2（対象範囲等）.....	9
IV 開発準備工程・業務プロセス点検の実施.....	10
1 開発準備工程.....	10
2 業務プロセス点検.....	12
V システム構成・業務アプリケーション・データ管理の基本的な考え方.....	14
1 システム構成全体の基本方針	14
2 業務アプリケーションの基本方針.....	15
3 データ管理体系・移行の基本方針	15
VI 刷新プロジェクトの主なスケジュール(ロードマップ)	16
VII 刷新プロジェクトを進める上で必要な事項・検討課題等	19
1 情報セキュリティの確保.....	19
2 確実なデータ移行.....	19
3 最新技術の取り込み.....	19
4 発注者側の体制確保(ITガバナンス).....	20
5 フェーズ1構築時の教訓の反映	20
6 制度改正等の反映.....	20
VIII プロジェクトの実施体制.....	20
1 基本的な考え方.....	20
2 国と機構の関係	21
3 プロジェクトの実施体制	21
IX その他.....	23

はじめに

この憲章は、公的年金業務の「記録管理システム」及び「基礎年金番号管理システム」及びその周辺システムを利用して行われる業務及びシステムの刷新を行うプロジェクトについて定めるものである。

<公的年金業務・システムの特性及び課題>

日本年金機構(以下「機構」という。)が担っている「公的年金業務」は、国民年金及び厚生年金保険等の被保険者の適用、各種保険料の徴収、年金給付等の各種給付及びこれらに関連する相談対応に係る業務であるが、2019年(平成31年)3月末時点¹で、被保険者 6,298万人²、受給者 7,059万人³、適用事業所 234万事業所(船舶所有者を含む。)を対象としている。事業主及び被保険者等から提出される各種届書の手続件数は、年金請求などの給付関係を除いても年間約 13,800万件(平成23年度時点)と膨大な届書の処理を要するものとなっている。

また、これらの届書の処理の結果として被保険者の加入記録などがつくれ、その記録が老齢・障害・遺族等の年金給付の基礎となっているところであり、年金記録の管理は、年金制度の変更があり得ることを前提としつつも、長期にわたり細心の注意を払って一貫して正確に記録を管理しなければならないという、他に類例を見ない特色を持っている。

年金制度は、国民の安心や生活の基盤の重要な柱であるが、その中で、年金記録の管理は、年金制度の根幹に関わる重要な基盤事務となっている。

他方、この年金記録の管理で中核的な機能を果たす「記録管理システム」は、1980年(昭和55年)度からの稼働である。その後の制度改正や業務改善など累次のシステム改修等がパッチワーク的に積み上げられ、プログラム本数も「基礎年金番号管理システム」と合わせて約 8万 6000本に及んでおり、歴年によるシステム構造の複雑化、ブラックボックス化など、新たな技術革新やニーズに適応しづらいものとなっている。また、システム処理を行うメインフレームの製造減少、利用言語の COBOL 技術者の減少傾向など、長期の安定的運用についても懸念がある。

<これまでの経緯・背景>

年金記録に関するシステムをめぐっては、2006年(平成18年)に公的年金業務の業務・システム最適化計画が策定(2014年(平成26年)6月改定。以下「最適化計画」という。)され、この計画に基づき、記録管理システム及び基礎年金番号管理システム(以下「現行システム」という。)について、データセンターの統合、ネットワークの汎用化、周辺システムのオープン化や効率化等の取組を段階的に進めてきた。

また、マイナンバー制度の開始により、現行システムで実施していた基礎年金番号による年金関係業務内での情報の連携に加えて、いわゆる刷新フェーズ¹として、記録に関する届出を審査・電子決裁する経過管理・電子決裁サブシステムの構築と対象届書の拡充に取り組んできている。

こうした中、政府では、「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民活用基本推進データ計画」(2019年(令和元年)6月14日閣議決定。以下「IT戦略」という。)により、デジタルファースト(原則として、個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結する。⁴)等の考え方のもと、行政サービスのデジタル化や、行政手続コスト削減等の様々な取組を進めている。また、「厚生労働省デジタル・ガバメント中長期計画」(2019年(令和元年)5月27日改定)におい

¹ 被保険者数、受給者数、適用事業所数は、「日本年金機構の主要統計」(令和元年7月末公表)を用いる。

² 国家公務員共済組合の組合員、地方公務員の組合員及び私立学校教職員共済法の規定による私立学校教職員共済制度の加入者を除く。

³ このうち、国民年金の年金受給者は、旧法抛出制国民年金と新法基礎年金の受給者の合計であり、基礎年金受給者には厚生年金を上乗せしている方を含む。一方、厚生年金の年金受給者は、共済組合等の組合員等たる厚生年金保険の被保険者期間のみの者を除き、さらに、障害厚生年金受給者及び短期要件分の遺族厚生年金受給者について、それぞれ初診日又は死亡日に共済組合等の組合員等であった者を除く。

⁴ 「デジタル・ガバメント実行計画」(2019年(令和元年)12月20日改定、閣議決定)を参照

ても、「サービスの質の向上」、「業務運営の効率化や公正性の確保」、「IT ガバナンスの確立」等の目標が掲げられており、公的年金業務としても、最適化計画を踏まえつつ、これら各般の政府の方針に基づき、取組を進めていくことが必要になっている。

さらに、2015年(平成27年)の不正アクセスによる情報流出事案や、2018年(平成30年)の入力業務に係る外部委託管理事案の発生など、情報セキュリティの確実な確保をはじめ、より適切な業務執行を可能とする業務基盤を確立していくことも重要な課題となっている。

<システムの根本的問題>

こうした状況に加え、そもそも現行システムは、システム構成上の構造の問題(個人別ではなく制度別・年金事務所別で分割管理、システム構成が極めて複雑化し高負荷で改修等がしづらい)、システム機能上の問題(システムチェック機能が不十分、紙媒体での処理や手作業・目視チェックによる処理を前提にシステム構築されている等)、発注者主導が確立できない問題(システムの中核部分の著作権やプログラム仕様等から特定ベンダでないと処理できず、設計・開発・保守が特定のベンダに過度な依存状態である等)などの根本的な問題がある。

そして、この根本的な問題を背景として、新たな技術進歩への適応やデジタルファーストへの対応、機構の業務体制の見直し、制度改正や業務改善への対応が迅速・的確にできない状況であるが、これら新しい環境やニーズに対応していくためには、現行システムの改修といった対応では、根本的な解決を図ることができない。

<取組の方向性>

こうした状況を踏まえると、中長期的な視点からみて、公的年金業務サービスを持続可能なものにしていくためには、業務・システムの刷新を進め、確固たるサービス基盤を構築していくことが必要である。

このため、現行の業務プロセスについて徹底的な見直しを図るとともに、システムについても、現行のデータベースやサブシステムの構成そのものを刷新して、重複した機能を排除した簡素で効率的なシステム・プログラム構成とし、能率的に業務が遂行でき、発注者主導が可能となるような業務体系・システムに全面的に改め、これらの環境の変化への対応や根本的な問題を解消していかなければならない。

そして、この新しい業務体系・システム構築を実現することによって、永続する技術進歩や社会変化にも十分に適応できるような、中長期に持続可能な公的年金業務サービスの安定基盤を確立し、もって、サービスの質の向上、業務運営の効率性・公正性確保、発注者側としてのITガバナンス(発注者主導の開発)の確立を目指していく。

<刷新プロジェクトの推進に向けて>

言うまでもなく、機構が担う公的年金業務は、「システム」と「人」によって支えられている。この刷新プロジェクトは、旧来の業務体系・記録管理体系を根本から改め、より能率的で保守性が高く、持続可能な業務・システムに切り替えるものであり、まさに、機構の「未来」を創るプロジェクトである。

他方で、今回、刷新の対象となる年金記録管理に関するシステムは、一億人を超える人々の生涯の記録を、およそ100年にわたり確実にお預かりする日本最大級の規模のシステムである。また、これまで長年にわたり管理してきた被保険者の年金記録の移行も含むものであり、そのシステム開発に当たっては、正確性の確保は欠かせない。

長年にわたって積み重ねられてきた旧来の業務やシステムを正確・確実に切り替えていくためには、膨大な業務とシステム機能の関係一つ一つを明らかにし、これに見直しを加える作業を要するものであり、相当のボリュームと困難性、難易度を持つ「挑戦」のプロジェクトと言わなければならない。

また、こうした大規模性・困難性ととも、公的制度として正確性が要求される業務特性を踏まえれば、最新の開発手法において重視される迅速性よりも、正確性、安全性、確実性、そして、稼働後の安定性をより重視していくことが必要である。

このため、刷新プロジェクトを進めるに当たっては、拙速は避け、各過程ごとに、適切に検証を行いながら、ステップ・バイ・ステップで進めていくことが必要である。

一方で、この刷新プロジェクトは、多くの組織資源を投入して行うものでもあることから、一定の期間の中で計画的・迅速に集中して取り組んでいくことが必要である。また、国民・お客様の理解が得られるよう、費用対効果に留意しつつ、直接の費用対効果として現れにくい、事務処理の正確性確保、迅速化等のサービスの質の向上、システムの拡張性の向上などの面も十分に勘案しながら、適切に進めていかなければならない。

また、その際は、現行のデータベース等を前提にして取り組む先行的な措置(いわゆるフェーズ1として進めているペーパーレス化、大法人の事業所(資本金・出資金1億円超の法人)の電子申請の義務化を見据えた取組といった政府全体の行政サービスのデジタル化等の取組や徴収対策系の強化等の対応)については、できる限り早期に取組を進めて、しっかりと効果を発現させていくことも必要である。

このように、刷新プロジェクトは、慎重に、しかし、速やかに、国民・お客様の理解を得ながら適切に進めていかなければならない。このため、各過程ごとに適切にプロジェクトをコントロールしながら進めていくことが大事である。

こうした認識のもと、将来にわたり、年金制度の信頼を確保し、質の高いサービスを確実に展開していける基盤を創るため、厚生労働省年金局及び機構が相互に協力しながら一体となり、組織を挙げて、この刷新プロジェクトに挑んでいく。

ここに、新たな環境変化・ニーズへの対応及び現在の業務・システムの持つ根本的な問題を解消する新たな業務体系・システムを構築し、中長期に持続可能な安定業務基盤を確立するとともに、サービスの質の向上、業務の効率性・公正性の確保、ITガバナンスの確立に資することを目指して、刷新プロジェクトを行うものとし、その目的、要求事項、運営体制その他の基本的事項を明らかにするため、この憲章を制定する。

I 憲章の趣旨等

<憲章の趣旨>

- ・ この憲章は、刷新プロジェクトの目的、要求事項、課題、工期その他の基本的な方針を明確にし、関係者の共通認識を図るとともに、運営体制と権限・責任の明確化を図り、もって、刷新プロジェクトの円滑かつ適正な実施に資するために策定する。

<対象プロジェクト・期間>

- ・ この憲章の対象とするプロジェクトは、「刷新プロジェクト」とする。
- ・ この憲章で、「刷新プロジェクト」とは、公的年金業務の「記録管理システム」及び「基礎年金番号管理システム」及びその周辺システムを利用して行われる業務⁵及びそのシステムの刷新を行い、新たな業務体系及びそれを支えるシステムを構築するプロジェクトをいう。
- ・ 刷新プロジェクトの想定する期間は、刷新プロジェクトで新たに構築されるデータベース及びサブシステム開発が完了し、全体が稼働開始(遅くとも 2026 年(令和 8 年)1月 31 日までを目指す)し、検証を行った上で、当該稼働が定常化・安定化したと認められるまでの間を想定する。⁶

<見直し等>

- ・ この憲章は、刷新プロジェクトの基本的な方針、主要事項等を明確にすることとし、技術的事項の詳細等は別に定める。
- ・ なお、本憲章の内容は、刷新プロジェクトの進捗や状況の変化等を踏まえながら、今後とも必要に応じ、見直しを行うこととする。

II 刷新プロジェクトの目的

1 刷新プロジェクトの背景

公的年金業務を取り巻く状況は、日々変化しており、新しい社会情勢やニーズに沿った業務・システム運用が求められるが、現行の業務・システムをめぐっては、以下のような課題等がある。これらの新たな変化、課題に対応できるようにしていかなければならない。

(1)新たな環境の変化・ニーズ

① デジタルファースト・技術進歩への対応 ～デジタル化を前提とした業務・システムへ～

- ・ IT 戦略等により、デジタルファースト(原則として、個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結する。)等の考え方のもと、行政サービスのデジタル化や、行政手続コスト削減等の様々な取組が進められている。
- ・ また、厚生労働省デジタル・ガバメント中長期計画においても、「サービスの質の向上」、「業務運営の効率化や公正性の確保」、「IT ガバナンスの確立」等の目標が掲げられている。
- ・ こうした中、既に電子申請の受理は取り組まれているものの、現行の事務処理は、紙媒体による届書の提出、紙媒体による事務処理を前提とした業務・システムとなっており、新たな技術進歩への適応がしづらい状況となっている。

⁵ 現行の「記録管理システム」及び「基礎年金番号管理システム」及びその周辺システム(受付進捗管理システム、国年収納支援システム、住基接続関連システム等)・ツールを利用して行われる一連の業務(公的年金の記録管理、記録照会、帳票作成、情報連携、適用勧奨、滞納整理など)。

⁶ 刷新プロジェクトのうちフェーズ1については、すでに順次開発・稼働を始めている。このため、この憲章では、これまでのフェーズ1の結果等を踏まえながら、この憲章の策定以後に取組を進める刷新プロジェクト全体について定める。

- ・ これら IT 化に向けた政府の方針や方向性、IT 技術の進展を踏まえて、デジタル化を前提とした業務・システムへと転換(紙届書の処理を前提としたシステムからデジタルによるデータ処理・管理をベースとしたシステムへ転換)していくことが必要となっている。

② 情報連携への対応 ～適切な情報連携による合理的なシステムへ～

- ・ 基礎年金番号による年金関係業務内での情報の連携に加えて、個人番号による他機関との情報連携により取得した情報の活用が可能になっている。
- ・ 個人番号による情報連携の進展によって、お客様・国民の負担の軽減と同時に、目視チェックや手入力等の削減など、事務処理誤りが起こりにくいシステム・業務運用が可能になる。
- ・ 個人番号に限らず、他機関との情報連携を適切に行っていくことで、可能な限り、これらの負担軽減が図れるよう、業務・システムの刷新に取り組んでいくことが重要である。
- ・ 他方で、個人番号等の利用等に当たっては、セキュリティや情報管理等において、特に信頼性の高い業務体制・システムを構築していくことが求められており、万全な対応をしていかなければならない。

③ 効率的な業務運営体制の構築 ～効率的な業務運営体制を可能とするシステムへ～

- ・ 新たな業務ニーズや変化に迅速・適切に対応し、限りある人材や資源を有効に活用していくためには、各年金事務所があらゆる業務を担うことを前提とした業務運営体制について、業務の標準化など全国統一的な業務基盤を確立し、必要な機能集約などにも、柔軟に対応できるようにしていくことが求められている。
- ・ また、本部が、現場や機構全体の業務の実施状況をタイムリーに把握・管理できるようにし、必要な対策等をよりの確に企画立案できるようにすることも必要である。
- ・ これらにより、本部・拠点ともに、それぞれの役割に応じた機能を十分に発揮し、パフォーマンスの高い能率的な組織として、業務を適切に展開できるようになることが期待される。
- ・ こうした業務体制の方向性を踏まえ、機構全体の業務や実施体制の変革に柔軟に対応しつつ、PDCA サイクルによる企画・運営を推進するシステムを構築していくことが求められている。

④ 適正な業務執行の徹底 ～適正な業務執行が実現できるシステムへ～

- ・ 2015 年(平成 27 年)の不正アクセスによる情報流出事案や、2018 年(平成 30 年)の外部委託管理事案の検証等を踏まえ、適正な業務執行の更なる徹底が必要となっている。
- ・ 情報セキュリティ対策、IT 化による入力作業の削減、事務処理誤りのシステム面からの再発防止を図っていくことが必要であり、適正な業務執行を可能とするシステムとしていくことが必要になっている。

(2) 現行システムの根本的問題

① システム構造上の問題 ～個人別の記録管理ができる簡素・柔軟で拡張性の高いシステムへ～

- ・ 現在の記録管理システムでは、制度別・年金事務所別にデータが分割管理されており、これに伴い、機能も制度別に分割して構築されている。
- ・ さらに、過去数十年にわたる累次の制度改正や改修等もパッチワーク的に加わることで、制御管理等も膨大な規模で複雑化し、現行システムの運営・メンテナンスに係る負荷が高いシステム構造となっており、制度改正や業務改善のためのシステム開発やその改修に係る影響調査に多くの時間と費用を要している。
- ・ また、現行システムは、厚生年金・国民年金といった制度別を基本として、基礎年金番号をキーとして紐づけ、基本情報を共有した上で、各制度別の情報を管理する仕組みとなっているが、この仕組みのままでは、個々のライフサイクルの多様化が進む中で、個人の年金記録を長期間にわたって正確かつ適正に管理しづらい。

- ・ さらに、年金事務所別に被保険者や事業所の情報が作成・管理されてきており、そうした年金事務所別の管理を前提とした事務処理系事務と対策系事務をシステム化したため、年金事務所の管轄に紐づけた記録の持ち方となっており、権限や対象を柔軟に見直していく際の足かせとなっている。また、新たなシステム開発の際や運用上でミスが生じるリスクも残されている。
- ・ このため、制度別・年金事務所別ではなく、個人別に記録管理を行うシステム構成に基本構造を改め、システムの維持・改修等への負荷が低い、重複する機能を排除した簡素で効率的なシステム・プログラム構成等とすることで、中長期の視点からみて、様々なリスクや将来の改善、個人番号による情報連携等に適切に対応できるようにしていくことが必要となる。

② システム機能上の問題 ～事務処理誤りのリスクが生じにくい能率的システムへ～

- ・ 現行システムでは、職員によるデータ入力を基本とし、年金給付に最低限必要な情報を登録する処理を前提としている。このため、届書審査時のシステム・チェック機能が十分に具備されておらず、職員の手作業や目視による確認・チェックが必要となり、確認・決定誤りの原因となっている。
- ・ 届書の受付・進捗管理についても、システム連動がされていないため、届書受理後の書類管理誤りや未処理・処理遅延が生じる原因となっている。
- ・ 更に、現行システムは、給付につながる記録管理が主たる目的であったことから、そもそも対策系業務(徴収事蹟管理等)の機能が具備されておらず、対策系業務の標準化も遅れているため、職員はツールや紙を用いて手作業で業務・管理を行っている。このため、拠点での作業の負荷が過重になっていると同時に、本部で対策系業務の詳細が管理できていない状況である。
- ・ また、現行システムが構築されたときの業務運用から、社会情勢の変化やIT技術の進展に伴う業務運用の変更に対応できていない機能もある。例えば、二以上の事業所に勤務する被保険者については、かつては事例数が少なかったことから、選択事業所、非選択事業所それぞれの被保険者として加入情報を保有できる仕組みになっていない。電子申請も、業務運用として紙で事務処理を行うことを前提にしており、デジタルファーストに対応できないシステムとなっている。
- ・ このため、システムの基本構造とともに、紙媒体や手作業を前提にした業務の在り方そのものも見直していくことにより、事務処理誤りのリスクを最小化し、正確かつ能率的な業務遂行が可能となるようにしていく必要がある。すなわち、システムチェックや処理機能を基本にしたシステム、電子申請へ効率的に対応するシステムへと根本から切り替えていく必要がある。

③ 発注者主導が確立できない問題(特定ベンダへの過度な依存) ～オープン性が確保され、発注者主導の下で競争が働きやすいシステムへ～

- ・ 現行システムの中核部分は、発注者主導の要件定義や設計開発が十分ではない状況にある。システムの運営や改修・更改を特定のベンダに過度に依存してしまい、発注者責任を十分に果たしていない状況が続いている。
- ・ このため、システム改修等のあらゆる場面において、特定ベンダの状況等に左右されやすい。
- ・ また、プログラム仕様や言語等を特定のベンダでないと処理ができなかったり、「ブラックボックス」の存在などによる特定ベンダへの過度な依存状態(いわゆる「ベンダロックイン」。以下同じ。)により、競争性も働きにくく、高コストとなりがちである。
- ・ また、現行システムの主要機能はメインフレームで構成されているが、メインフレームの新規開発・製造自体が少なくなっており、利用言語である COBOL も技術者が減少傾向にある。そのことも、中長期的にみて、価格・採用技術の競争が働きにくく、高コストとなりがちな要因の一つとなっている。

- ・ 今後、低コストで適切に保守運用・改修等もできるよう、システムのオープン化(システムの著作権が国又は機構に属するようになっていくとともに、システムのアーキテクチャを可能な限りオープンな標準に基づくものとし、業務やシステム仕様等の内容を可能な限りオープンにしていくなど、幅広い事業者が参画しやすいようにしていくことを通じ、ベンダロックインを解消していくことをいう。以下同じ。)され、発注者主導で競争が働きやすいシステムにしていくことが必要である。

2 刷新プロジェクトの目的

刷新プロジェクトの目的は、以下のとおりである。

- (1) 1の(1)で述べた新しい環境の変化・ニーズに対応し、かつ、1の(2)で述べた根本的な問題を解消する新たな業務体系・システムを構築して、中長期に持続可能な公的年金業務の安定基盤を確立する。
- (2) また、(1)で述べた新たな業務体系・システムの構築を通じ、①サービスの質の向上、②業務運営の効率化・公正性の確保及び③IT ガバナンスの確立等に資する。
- (3) なお、(2)の①から③に掲げるものの具体的な内容は、以下のとおり。

① サービスの質の向上(正確性・迅速性・負担軽減等)

- ・ 事務処理の経過管理・電子決裁を通じて、届出等に対して処理放置や不適正な処理を防止するとともに、他機関の情報を積極的に活用し、相談対応の迅速性の向上や添付書類削減等による申請者の負担軽減を図る。
- ・ 被保険者の加入履歴を個人のライフサイクルに基づき確実に管理する仕組みを構築すること等により、事務処理や記録管理の正確性を図る。
- ・ 過去の事務処理誤りなどの検証を踏まえ、システム化を図ることで再発を防止し、事務処理の正確性を向上させる。

② 業務運営の効率化・公正性の確保

a) システムチェックの拡充等による効率化・公正性の確保

- ・ デジタルファースト等の考え方のもと、届出のデジタル化、事務処理のペーパーレス化を進めるとともに、住民基本台帳ネットワーク情報を活用した国民の移動状況の取得、情報提供ネットワークシステムを通じた情報連携による他機関のデータ活用等により、システムチェックの拡充、職員による事前審査・登録作業や手作業・目視チェックの削減、事務処理のシステム化・自動化等を図り、業務の効率化や公正性を確保する。
- ・ データ管理体系の見直し、事務処理のシステム化を図ることにより、不要となる業務・機能を廃止・統合し、業務運営の更なる効率化を図る。

b) 全国統一業務基盤の確立等による効率化・公正性の確保

- ・ 対策系業務(滞納処分や収納対策)など、現在、業務支援ツールや手作業で実施している業務について標準化・電子手続化を図り、全国共通で業務を行うことができるシステム基盤を整備し、業務の効率化・公正性を確保する。
- ・ 業務の進捗や事蹟をデータ化・一元管理することによりリアルタイムで「見える化」し、分析や効果測定等を行うことで、継続的に業務改善等につなげられる基盤を構築し、業務運営の効率性・公正性を確保する。

c) システム構成と業務の見直しによる運営コスト全体の最適化と業務運営の効率化・公正性の確保

- ・ システム構成全般の見直しやオープン化等により、維持・改修等に要するシステムコストを最適化するとともに、システムチェックの拡充などによる業務の効率化により、業務運営コストの最適化を図り、業務運営の更なる効率化を図る。

③ IT ガバナンスの確立

発注者主導で、自立的に年金業務システムの維持管理ができるよう、刷新プロジェクトの実施を通じて、機構の発注者としての管理手法と体制を確立し、IT ガバナンスを確立する。

Ⅲ 刷新プロジェクトの基本的な進め方と主な内容

1 基本的な進め方

刷新プロジェクトは、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(以下「専門委員会」という。)の提言も踏まえながら、以下の進め方を基本とする。

- ・ 「年金業務システムの開発(フェーズ2)について」(平成 30 年 6 月 5 日専門委員会)
- ・ 「年金業務システムの開発(フェーズ2)に向けた基本方針について」(平成 29 年 7 月 14 日専門委員会)

(進め方の基本方針)

(1) 複数ベンダの調達参加・汎用性の高い製品等の採用

- ・ 開発に当たっては、システムのオープン化を図るため、可能な限り、複数ベンダの調達参画の下で行うことを目指すとともに、開発後の保守・改修等に対してもオープン性、汎用性の高い製品や方式等を極力活用する。

(2) 事業者との連携・コミュニケーションの強化

- ・ 各工程(開発準備工程を含む)においては、発注者と受託者間で、重要な方針や、全体の方向性、進捗状況や課題等の共有などについて、受託者との連絡協議等の場を活用し、密接なコミュニケーションを図る。

(3) 開発準備工程・業務プロセス点検の実施

- ・ 正確かつ効率的な業務刷新を実現する観点から、機構において、刷新後の業務の進め方・システム処理の在り方等の方向性を検討しつつ、徹底した業務プロセス点検を行った。
- ・ 併せて、フェーズ2の本格開発に先立ち、設計方式の妥当性等を検証する観点から、開発準備工程を行っている。
- ・ これらの結果等を踏まえて、本格開発に係る仕様等に適切に反映させる。

(4) 段階的な開発と検証

- ・ この刷新プロジェクトは、難易度が高く、膨大な開発規模になるものであることから、正確を期すため、各過程ごとに、適切に進捗管理と検証を行いながら進める必要がある。
- ・ このため、刷新プロジェクトは、段階的に進めることとし、大きく分けて、フェーズ1・フェーズ2の二段階で進める。
- ・ その際は、早期に実現可能なもの、開発ニーズの高いもの等は、可能な限り速やかに、開発等に取り組むことを基本とする。
- ・ また、フェーズ1、フェーズ2のそれぞれの開発についても、それぞれの機能の性質、ニーズ等を踏まえつつ、開発可能な粒度かつ合理的な範囲で工程等を分割し、段階的に進める。
- ・ これら段階的に開発を行う際には、それぞれ、それまでの過程で判明した課題について、以降の開発への反映の必要性などの検証を適切に行いながら進める。
- ・ 特に、開発準備工程については、その結果等を踏まえ、総合的に検証を行い、刷新プロジェクトの在り方を含め、必要な見直しを検討する。

(5) IT ガバナンスの確保

- ・ この刷新プロジェクトは、難易度が高く、膨大な開発規模になるものであることから、政府のデジタル・ガバメント推進標準ガイドラインに則り、発注者のIT ガバナンスを確保して推進する。

2 フェーズ1・フェーズ2（対象範囲等）

(1) フェーズ1

- ・ 記録管理に係る事務処理業務全般について、現行データベース等を前提としつつ、デジタルファーストも踏まえ、可能な限り個々の処理が一貫してデジタルで完結するよう、業務プロセスやシステムの見直しを行う。
- ・ これらのシステム開発では、当面、フェーズ2が完了するまでの先行的な措置として、以下の機能が実現できるシステムを構築する。具体的には、フェーズ1では、対象届書に対して、原簿更新機能を除いた経過管理・電子決裁サブシステム(フェーズ2のサブシステム構成における記録管理・決裁サブシステム)等を構築する。
- ・ なお、新たな刷新形式データベースへの移行を伴うものを除いては、原則としてフェーズ1の対象とし、効率化効果の高い届書や早期に実施可能なもの(合理的に開発を進めるため、処理件数が多いなどニーズの高い主要なもの、開発上の技術的難度が高くないもの等)は優先的・段階的に開発等に取り組み、業務・システム刷新を進めることを基本とする。
- ・ フェーズ1で開発を行ったシステムについて、現場の意見等も取り入れつつ、必要な改善を随時行う。

① 事務処理のペーパーレス化

紙届書の移動及び紙媒体での証跡管理の廃止を図る。

② 事務の省力化・正確性の確保(手作業や目視等のシステム化)

- ・ 届出情報の論理チェックの強化を図る。
- ・ 届出者の存在確認のための既保有情報とのシステム・チェックの導入を図る。

③ 情報連携の推進(個人番号)

情報提供ネットワークシステムを活用した情報連携により、J-LIS等の他機関が保有する電子情報を取得し、添付書類提出の省略、届出内容の妥当性確認、システムチェックの導入を図る。

戸籍情報をマイナンバー制度と連携させ、行政手続きを効率化する改正戸籍法の成立を踏まえ、今後の戸籍情報のシステム化を活用した戸籍情報の情報連携を検討する。

④ 確実な経過管理の実施

事務処理の経過管理・電子決裁を通じて、処理漏れや遅延の防止を図る。

経過管理・電子決裁サブシステム及び受付進捗管理システムそれぞれで処理状況の進捗管理を行っている事務処理の仕分け作業を解消するため、記録管理に係る全ての届書を画像化し、処理状況の進捗管理について経過管理・電子決裁サブシステムによる一元管理を図る。

⑤ 電子申請への対応

電子申請による届書等の受理と、システム的な処理を図る。

特に、大法人の事業所は、原則電子申請が義務化されることを踏まえ、経過管理・電子決裁サブシステムによる電子申請の事務処理を開始し、事務処理の効率化を図る。

e-Govを経由した電子申請における電子証明書の取得に係る事業主の負担を軽減し、電子申請の一層の普及を図るため、マイナポータルを経由した電子申請を可能とし、かつ、経過管理・電子決裁サブシステムによる事務処理を可能とする。

⑥ 統計・業務分析サブシステムの開発

業務処理等に係る統計や分析を簡易に行えるシステムを開発する。

⑦ 徴収対策系機能の強化

拠点ごとにツールや手作業により事蹟管理し、拠点からの報告により本部において業務の状況を把握している現状を早期に解消するため、国民年金保険料の収納や厚生年金保険料の徴収に係る業務支援ツールの集約化とデータベースの一元化を進める。

(2) フェーズ2

- ・ IIの目的を達成する新たなシステムの開発・稼働を図る。具体的には、以下の①から③を行う。

① 新たな刷新形式データベースの構築とデータ移行

- ・ 記録管理システムの被保険者及び事業所原簿のデータベースを、制度別・年金事務所別から、個人別・全国ベースにデータ構造を見直し、刷新形式データベースの運用へと移行する。
- ・ 刷新形式データベースへの移行に当たっては、旧データベースとの同期性を適切に確認し、その上で、適切な時期に、旧データベースの利用を終える。

② サブシステムの再構築

- ・ サブシステム⁷は、Vの1(システム構成全体の基本方針)の考え方に沿って、分割して構築する。
- ・ サブシステム構成⁸の在り方については、開発準備工程の結果等を踏まえ、確定する。

③ 事務処理の電子化・統一化の完成

- ・ フェーズ1の対象とならなかった事務処理系業務及び対策系業務についても、フェーズ1と同様の方針でシステム化を行い、業務支援ツールや手作業の業務及び管理の電子化・統一化を図る。
- ・ 上記の対象範囲等は、事務処理上のニーズ、新たなシステム開発を行うこととの費用対効果等も踏まえながら、必要な検討を行う。

IV 開発準備工程・業務プロセス点検の実施

1 開発準備工程

(1) 開発準備工程の概要

- ・ 開発準備工程とは、本格開発に向けた見通しを得るために、選定した一部のユースケースを対象に、詳細設計からテスト工程までを実施し、更に実機によるアーキテクチャの妥当性及び性能検証を行う工程のことをいう。

(2) 開発準備工程の目的

- ・ 開発準備工程は、フェーズ2の本格開発を見据えたプロトタイプを作成し、設計方式の妥当性や性能を検証することにより、本開発工程におけるリスクの回避、課題の抽出、見積精度の向上等を図り、本開発に向けた見通しを得ることを目的とする。

(3) 実施時期・期間

- ・ 令和元年10月から令和2年9月

⁷ 大規模システムを、業務機能のまとまりを範囲として、あるいはシステムの基盤のみを切り出して、適度な規模に分割したもの。

⁸ 開発準備工程で前提としているサブシステム構成は、以下の(1)から(8)のとおりである。なお、開発準備工程でプロトタイプ開発するサブシステムは(2)から(4)である。

(1)記録管理・決裁サブシステム、(2)記録照会サブシステム、(3)帳票作成サブシステム、(4)保険料債権管理サブシステム、(5)滞納整理事蹟管理サブシステム、(6)統計・業務分析サブシステム、(7)情報連携サブシステム、(8)適用業務支援サブシステム(既設)(別紙1-1参照)

(4) 開発準備工程推進協議会

- ・ 開発準備工程を実施するに当たって、希望する事業者及び機構・年金局で情報収集・共有等を行うため、開発準備工程推進協議会(以下「協議会」という。)を設置する。

(5) 協議会の協議事項等

①具体的な実施方法等の協議

協議会では平成 29 年 12 月から平成 30 年 11 月までの間、主に次の事項を協議し、開発準備工程に係る調達仕様書の作成にあたっての参考情報とした。

ア サブシステム構成等の在り方

イ 対象ユースケース等の在り方

ウ 開発管理標準等の在り方

エ 性能検証のレベル

オ 主要製品の在り方

② 役務の進捗状況等の共有

開発準備工程の役務の開始以後における役務の進捗状況等について情報提供する。

(6) 開発準備工程で開発するプロトタイプ・性能検証のレベル

- ・ 業務関係のシステムについては、機能ごとに分類されたサブシステム構成として、サブシステム間の独立性を高めた構成で、プロトタイプ検証を行う。
- ・ 対象とするユースケースは、対象サブシステムを網羅でき、業務処理パターンを網羅し、かつ、1回当たりの処理量の多いものを選定する。
- ・ アーキテクチャ・性能の妥当性検証の観点整理を行い、作業深度について事業者の意見を踏まえて、完全な実運用を想定したレベルではなく、おおよその網羅性を想定してアーキテクチャ・性能の妥当性検証に耐えるレベルで検証を行うこととする。

(7) 開発準備工程での主な確認事項等

- ・ 開発準備工程の目的に照らし、主に以下の点を重点的に確認する。
 - ① プロジェクト管理方法
 - ・ マルチベンダで効率的に並行開発を行うことを踏まえたプロジェクト管理方法が確立されているか。
 - ・ プロジェクト管理関連業務の中で、更に効率化、改善を図れる点がないか。
 - ② 開発方法
 - ・ 開発標準、規約、作業手順、成果物等に沿って開発作業が実施されることが効率的かつ有効であることが確認されているか。
 - ・ 各種ドキュメント作成における重複の排除、ドキュメントの簡略化、自動作成等を再評価し、真に必要な成果物が確認されているか。
 - ③ プロトタイプ開発の開発生産性
 - ・ プロトタイプ開発に基づく、詳細設計からテスト工程までの開発生産性が実績に基づいて示されているか。

④ アーキテクチャの妥当性及び性能検証（別紙1-1、別紙1-2 参照）

- ・ 業務アプリケーションと基盤ソフトウェアの境目が明確化されるなど、アーキテクチャ設計等の妥当性が確認されているか。
- ・ 多種、多様、大量のデータを管理、利用して、短期間に処理を行う必要があるという年金業務の運用特性を踏まえた性能を満たしているか。
- ・ 新たなサブシステム構成の妥当性が確認されているか。
- ・ 開発準備工程の前提として選定したソフトウェア製品等の適切性が確認されているか。

⑤ 各作業工程への評価

- ・ 各作業工程への評価結果を踏まえて、必要な見直しが提起されているか。
- ・ 開発準備工程では、主に上記の点を確認した上で、その結果について総合的に検証を行い、全体アーキテクチャ設計の具体化、開発対象の分割可能性、開発方法、基本設計書や詳細設計書の縮減可能性、開発標準の妥当性、変更管理ルール、開発時のプロジェクトマネジメントツール、本開発で用いる製品や仕様などの検討・確定に向けた情報を得る。
- ・ 上記に掲げるもののほか、開発準備工程に関し必要な事項は、機構が別に定める。

(8) 受託者との意思疎通

開発準備工程の検証過程において、発注者と受託者間で、進捗状況や課題、受託者からの技術提案等の共有ができるよう、受託者との連絡協議等の場を開催する。

(9) 留意事項等

開発準備工程の実行に当たっては、専門委員会が提言した「開発準備工程に先立ち検討すべき事項」⁸を踏まえる。

2 業務プロセス点検

(1) 業務プロセス点検の基本的内容

- ・ 刷新プロジェクトで開発したシステムが現場で円滑に利用されるようにするため、利用者視点を含めて設計内容の妥当性が十分に検証されるよう、業務プロセスの点検を実施した。
- ・ その際は、主に(2)に掲げる観点から年金記録の正確性確保、デジタルファーストの推進、お客様の利便性の向上及び業務の効率化を実現できるよう、利用者視点による検証を行った。
- ・ このような点検を踏まえて要件定義書を作成することにより設計・開発後の大幅な変更や稼働後の見直しを防ぐのみならず、開発されるシステムの要件の完全性を確保するとともに、機構内における刷新プロジェクトの理解の促進・体制強化を行っている。
- ・ 業務プロセスの点検で用いる業務プロセス図等を作成することで、設計・開発業者と発注者が共に業務プロセスを理解し、要件や設計の安定化を図る。
- ・ 具体的には、業務プロセスについて、業務プロセス図(Asls)を作成して現状を整理した上で刷新後の姿(ToBe)を検討し、業務プロセス図(ToBe)や画面、帳票等を作成し、業務プロセス(Asls・ToBe)の「見える化」を行った。そして、事業部門担当者や現場の実務に詳しい拠点職員等からなる実情点検 WG 等において、業

⁸ 開発準備工程に先立ち検討すべき事項

①全体アーキテクチャ設計の具体化、②開発対象の分割方針、③今までの検討の中で効率化できた項目の整理と更なる業務効率化の観点からの業務プロセスの再確認、④開発方法検討、⑤設計成果物の縮減の可能性と、マルチベンダによる維持管理を崩さない範囲での開発標準の妥当性検証、⑥変更管理ルールの徹底、⑦開発時のプロジェクトマネジメントツールの検討、⑧利用者視点での設計内容の妥当性検証の方策検討、⑨データ移行方針の確認、⑩ミドルウェア、プログラミング言語、開発ツール等、特定の事業者に縛られる要因(いわゆるベンダロックイン)排除の方策について技術面での対応方針の検討、⑪開発準備工程でのプロトタイプ作成の目的の整理と、目的に即した業務機能、処理方法の選定方針の整理及び具体的な選定、⑫開発準備工程で実施する事項、開発準備工程の作業の進め方(全体のスケジュール、マイルストーン、クリティカルパス等)等の整理と計画を明確化

務プロセス図(AsIs・ToBe)等を確認し、利用者視点による業務要件の妥当性・網羅性等を検証し、検証を踏まえて業務プロセス図等を修正した。(業務プロセス図(AsIs・ToBe)、画面イメージ、帳票イメージ、AsIs からToBe への変更の概要等を作成)

- ・ 最終的には、システム開発の要件定義上必要となる業務プロセス図等の確定を行った。
- ・ これらの業務プロセス点検は、2019年(令和元年)10月末までに、基本設計修正工程の対象となる260プロセスについて完了した。
- ・ 作成した業務プロセス図等については、今後の設計・開発段階においても必要な修正を行うとともに現行の業務の変更等を適時のタイミングで反映するなど適確に変更管理を行う。また、稼働後も年金制度改正等を反映し、維持・管理段階において活用を図る。

(2) 業務プロセスの点検の観点

業務プロセスの点検は、以下の観点で行った。

① ペーパーレス化の推進

ペーパーレス化可能な業務ではないか。

② システムチェック等が可能な手作業のシステム化・自動化

実務上問題のない範囲で、自動化が可能と考えられる入力・審査業務をシステム化させることができるか。

③ 処理時間の短縮・処理遅延の削減

事務処理の電子化等により、処理遅延の原因となる業務・機能の削減や工程の短縮を図れるか。

④ 不要な業務・機能の廃止、統合

現行の業務・システムから継続しなければならない業務や機能が漏れていないか確認しつつ、業務刷新の観点から、不要な業務・機能の廃止や統合が可能ではないか。

⑤ 拠点を越えた事務処理、進捗管理(事務処理の標準化・全国一元管理)

拠点を単位としたデータ管理・業務処理をやめることで、拠点をまたぐ事務をスムーズに行うために必要な業務や機能を十分に備えているか。

⑥ 事務処理誤りの検証

過去の事務処理誤りなどを検証し、事務処理のシステム化等を図ることで事務処理誤りの再発を防止できないか。

(3) 業務プロセス点検結果の要件定義への反映プロセス

業務・システム刷新本部⁹において、業務刷新の方向性等を確認するとともに、業務の機能等に応じて業務プロセス点検の結果について確認した。確認された点検結果を踏まえ、設計・開発に対する要件定義書を確定させる。業務プロセスの点検で作成した業務プロセス図(ToBe)等については、要件定義書の一部として活用する。

⁹ 重要なものについては、システム刷新委員会に諮るものとする。

V システム構成・業務アプリケーション・データ管理の基本的な考え方

1 システム構成全体の基本方針

- 年金業務システムの全体構成については、以下の方針によることを基本とする。

(1) 共通基盤サブシステム・業務サブシステム・統合データベースによる構成

- システム全体は、一定の機能の固まりごとに、複数のサブシステムに分割するものとし、大きくは、①共通基盤サブシステムと、②業務サブシステムに分割するとともに、各サブシステムで使用するデータは、全て③統合データベースにて一元的に管理する。
- サブシステムの機能によっては、汎用的な製品とプログラムの組み合わせにより、サブシステムを開発する場合もある。
- システム構成全体の具体的な内容や在り方については、開発準備工程の結果等を踏まえ、確定する。

① 共通基盤サブシステム¹⁰

- 類似した機能を重複して作り込まず、システム構成の効率性・合理性(アプリケーションの可搬性¹¹の確保、共通機能の提供、共通的な機能の標準化等)が確保されるよう、個別業務に依存しない横断的な共通機能を持つものとする。

② 業務サブシステム

- 業務サブシステムは、(2)の疎結合なサブシステムの構成の考え方に沿って、分割して構築することを検討する。

③ 統合データベース

- データベースは、3のデータ管理体系・移行の基本方針の考え方に沿って、検討する。

(2) 疎結合なサブシステムの構成

- 刷新プロジェクトは大規模なシステム開発となるため、業務の特性だけでなく、業務処理の特性も踏まえて、各サブシステム間が比較的独立した状態(疎結合)とし、開発時において各サブシステム間の調整が最小化され、効率的に並行開発により早期完了できるよう、サブシステムに分割する。
- また、各サブシステムの役割とそれに基づき保有すべき機能を明確に定義したうえで、重複や漏れのないよう、全体として秩序立ったサブシステム構成とする。
- 業務サブシステムの分割に当たっては、法令等で定められた被保険者の記録管理や保険料の決定・収納といった事務処理系業務機能と、それらを円滑に運営するための対策系業務機能に大別した上で、更なる分割を行う。なお、事務処理系業務と対策系業務で共通して利用する機能をまとめて一つの業務サブシステムとすることもありうる。
- これにより、本プロジェクト終了後も制度改正や業務の見直し等に対し、少ない負荷で対応することができ、効率的に維持管理を行うことも可能とする。

(3) 汎用性の高い製品等の利用

- システムのオープン化を図れるようにする観点から、複数ベンダの調達参画の下で行うことを目指すとともに、汎用性の高い方式や製品等を極力活用して構築する。
- また、持続的な技術の進展に適應できるよう、各機能を交換可能な単位に分割のうえ、その役割を明確にしたシステム構造とする。

¹⁰ 基盤ソフトウェア(業務ソフトウェアが共通で利用するシステムの共通機能、API及び基盤製品を制御する機能を集約したソフトウェア)及び基盤製品(ソフトウェアパッケージ及びハードウェア)により実現される機能群を指す。

¹¹ 基盤ソフトウェアが提供するAPIが、業務ソフトウェアに改修をもたらす等の影響を最小化すること。

(4) 製品の変更に容易に対応できるシステム構造

各々のサブシステムや基盤のアプリケーションプログラムの構築に当たっては、機器更改などで製品が変更される都度、大量の業務アプリケーションを修正することがないよう、API(Application Programming Interface)を介して製品の変更を吸収することを基本とする。

2 業務アプリケーションの基本方針

- ・ 1のシステム構成全体の基本方針の下、開発・保守コストの低減、制度改正や社会変化に対応容易な業務アプリケーション構造とする。このため、業務アプリケーション¹²は、以下を基本に開発を検討する。

(1) 役割を細分化しやすい技術

一連の処理機能をまとめて構築しやすいアプリケーション構造(手続型)ではなく、役割を細分化(モジュール化)しやすい技術を適用した構造を基本として構築する。

(2) 修正範囲を局所化できる構造

システムの利用者が使用する機能であるデータ入力層、格納されたデータベースの更新機能であるデータアクセス層、2つの層の間の具体的な業務機能である業務ロジック層の3層構造に従った機能(コンポーネント)配置により、届書データの入力方式の変更、審査基準の変更、利用データの追加等に伴うデータベースのアクセス内容の変更など、特定の層に対する修正が生じた場合の他の層への影響範囲の局所化を図る。

(3) アプリケーション数の低減

事務処理系業務・対策系業務や制度を跨って共通化できる業務機能については、共通機能(コンポーネント)として設計・構築し、アプリケーション数の低減を図る。

(4) 制度固有処理機能の独立化

制度固有の処理機能は制度改正の影響範囲の局所化を図り、独立した機能(コンポーネント)とする。

(5) データ更新処理のパターン化・共通化

同一記録群の更新漏れ防止と開発・保守コストの低減を図るために、データ更新を行う処理(トランザクション)のパターン化・共通化を図る。

3 データ管理体系・移行の基本方針

- ・ フェーズ2では、記録管理システムの被保険者及び事業所原簿のデータベースを、制度別・年金事務所別から、個人別・全国ベースにデータ構造を見直し、刷新形式のデータベース(刷新形式DB)にデータを移行する。その際は、以下の方針でデータ管理体系及び移行方針を検討する。

(1) データ管理体系

① 各制度横断的な情報管理

被保険者一人一人が、どのような公的年金制度に加入してきたかの履歴を容易に把握できるようにするデータベース構造とする。

- a) さまざまな年金制度(旧制度、新制度、あるいは共済組合への加入を含む)への加入履歴を一元的に管理可能な仕組みとする。
- b) 各種免除(法定免除、申請免除、学生免除等)の適用や基金への加入の状態など、特定の制度でのみ発生する情報を管理できる仕組みとする。

② 被保険者単位のデータ管理

被保険者一人一人の氏名、生年月日、住所、性別など固有な情報を制度ごとのデータベースではなく、全ての制度で共有できる持ち方にする。

¹² 業務固有のソフトウェア機能群を指し、年金業務システムの基盤製品上で動作する。

- a) 被保険者の情報のうち、年金制度に依存しない情報(氏名、生年月日など)と、年金制度に依存する情報(被保険者の資格得喪期間や標準報酬月額など)とを切り分け、制度に依存しない情報のみを物理的に一箇所で管理する仕組みとする。
- b) 被保険者の情報は独立したエンティティ(情報群)として管理し、年金事務所や適用事業所の子エンティティ(情報群)とはしない。

③ 将来の変更に柔軟な構造(共通化・コード化)

データの正規化を行い、本来あるべき単位で情報を管理する。また、将来発生しうる変更に柔軟に対応できるデータベース構造とする。

- a) 保険料徴収関連の情報のように制度間で共通化が可能な箇所は共通化を検討し、制度や業務に変更が発生しても最小限の修正で対応できる仕組みとする。
- b) 保険料の種類や年金制度の種類などが新設または統廃合された場合にも最小限の修正で対応できる仕組み(データのコード化)とする。

④ 届出情報等の未加工での収載

被保険者や事業主から届出があり、受理された真正な情報は、他の情報とまとめる等加工して管理するのではなく、原則、そのまま管理する。

⑤ 情報連携により取得した情報の取扱い

他の行政機関が被保険者や事業主からの届書に基づき保有する、信頼性の高い情報との連携を確保し、これらの情報は真正さを有する情報として扱い、事蹟も含めて記録し、管理する。例えば被保険者の氏名、生年月日、住所、性別については、住民基本台帳の情報を使用することを基本とすることとなる。

⑥ 修正等の記録の適切な管理

年金記録の正当性を確保するために、記録の修正・取消の軌跡について、修正履歴とともに実施者、実施理由及び実施時期を管理することとする。

⑦ 業務事蹟の収載

組織一体として業務の実施状況の把握・管理を行うために、これまで拠点ごとに紙媒体やツールにて管理していた機構の業務事蹟を管理する。

(2) データ移行

- ・ データの移行に当たっては、現行システムが保有する非実存日や関連するデータ項目間で合致しない等のデータの移行方法も含めて、細部の具体的な移行方針を開発準備工程の終了時まで決定する。
- ・ また、データ移行後は、フェーズ1における統計データの新旧突合に加え、フェーズ2においては記録照会・帳票作成等の出力系機能を先行開発することにより、現行システムとの同値性を検証する等、データが正確に移行されたかどうかの確認を行うものとする。

VI 刷新プロジェクトの主なスケジュール(ロードマップ)

- ・ 全体的な主なスケジュール(以下「ロードマップ」という。)は、別紙2のとおりとする。
- ・ フェーズ1・フェーズ2において、当面の主要な対応は、以下のとおりとする。
- ・ このロードマップは、必要に応じて見直しを行う。

※ 【 】内は、具体的な取組内容と実施主体を記載

<フェーズ1について>

(これまでの取組等) ※統計・業務分析サブシステム等の概要については、Ⅲの2の「(1)フェーズ1」のとおり。

① 経過管理・電子決裁サブシステムの稼働

- ・ 2017年(平成29年)1月以降、厚生年金の算定基礎届・賞与支払届・月額変更届等、31届書(全届書数の80%程度に相当)の経過管理・電子決裁を順次実施。
- ・ これにより、対象とする届出の処理について業務フロー全体をシステム化することで、事務処理の正確性が担保されるとともに、システムチェックの導入等により業務処理を合理化しながら処理期間の短縮を実現。
- ・ また、処理結果リストの出力廃止によるペーパーレス化を実現。
- ・ 2019年(平成31年)4月以降、次の届書の経過管理・電子決裁を実施。
 - ① 紙届書7届書(個人番号を利用する届書であり、かつ、所得情報照会を要するもの)を追加。
 - ② 新規紙届書1届(制度改正(国民年金第1号被保険者の産前産後期間の保険料免除)を追加。

② 個人番号管理サブシステムの稼働

- ・ 2017年(平成29年)1月以降、マイナンバーによる年金相談・照会の開始。
- ・ 2018年(平成30年)3月以降、マイナンバーによる届出や届出省略(住所変更・氏名変更)の開始。
- ・ 2019年(平成31年)4月から、機構等から地方公共団体等への情報照会の試行運用、令和元年7月から順次本格運用に移行。
- ・ 2019年(令和元年)6月から、地方公共団体等から機構等への情報照会の試行運用、令和元年10月から順次本格運用へ移行。

③ 統計・業務分析サブシステムの稼働

- ・ 2017年(平成29年)1月以降、現行システム帳票との同値性が確認できたものから、順次、本部や拠点に機能を開放

(対象届書の追加等)

- ・ 算定基礎届、月額変更届、賞与支払届等11届に係る電子申請の経過管理・電子決裁(2020年(令和2年)3月稼働)
【機構:要件定義・仕様、年金局:調達手続等、受託事業者:開発作業】
- ・ フェーズ1機器の更改(2022年(令和4年)1月)
【機構:要件定義・仕様、年金局:調達手続等】
- ・ 新規適用届等13届に係る経過管理・電子決裁(2022年(令和4年)10月稼働)
【機構:要件定義・仕様、年金局:調達手続等】

(届書の受付進捗管理の一元化)

- ・ 届書の受付後の進捗状況については、現在、既存の受付進捗管理システムと経過管理・電子決裁サブシステムのいずれかで管理中。この受付進捗管理システムを令和5年末に閉塞し、管理を一元化。【機構:要件定義・仕様、年金局:調達手続等】

（稼働システムの更なる改善）

- ・ フェーズ1において既に稼働を開始した経過管理・電子決裁サブシステムについて、稼働後の現場からの意見を踏まえ、更なる改善を図る。【機構：実施計画の策定】

＜フェーズ2について＞

（業務プロセスの点検の実施等）

- ・ 業務プロセスの点検は、2019年（令和元年）10月末までに、基本設計修正工程の対象である260プロセスを完了。
- ・ 業務プロセス点検に当たっては、主要な業務プロセス（処理件数の多いもの、業務処理パターンを網羅するもの、業務プロセス間の設計が必要なもの）の作成・点検を先行して実施することで、計画的・効率的に課題への対応を進められるように行った。【機構】
- ・ 専門委員会の提言を踏まえ、これまでの制度改正の確実な反映に加え、環境変化や利用者視点による要件の妥当性・網羅性確保のため、機構において要件定義の徹底した確認を行った。その際にはBPRの視点に立ち、刷新後の業務処理を現場の実情に沿いつつ最適なものに見直した。【機構】

（開発準備工程の実施）

- ・ 本格開発工程におけるリスクの回避、課題の抽出、見積精度の向上を図ることを目的として、本格開発着手の前に開発準備工程を実施中。（令和元年10月から令和2年9月）
- ・ 開発準備工程の検証結果を踏まえ、フェーズ2の進め方その他必要な検証を総合的に行い、本格開発の方法、工期等を改めて検討する。
【年金局：調達手続等、機構：仕様・検証の管理、受託事業者：検証作業】

（基本設計の修正）

- ・ 業務プロセス点検結果を踏まえ、要件定義を確定させ、それに基づく段階的な基本設計修正を実施。
具体的には、まずシステム全体構成の設計・データ項目等の修正や基盤機能設計の修正に着手する。さらに、業務機能設計の修正、データ移行設計の修正やデータ移行検証を実施する。
- ・ また、その際、機構・年金局は、ベンダからの要件確認・インスペクション等の対応に必要な体制を整備する。【年金局：調達手続等、機構：仕様・開発管理、受託事業者：修正作業】

（データベース移行方針の策定）

- ・ 新たなデータベースの構築及びデータの移行について、現行データベースの調査を踏まえて、新たなデータ管理方針・データ移行方針を策定する。【機構：方針案作成、年金局・機構：方針合意】

（本格開発の実施）

- ・ 本格開発では、開発工程に応じたスキルを有する要員が確保しやすいよう段階的に設計開発を行う。
- ・ 開発準備工程の検証結果等を踏まえ、本格開発に向けた対応方針を確定する。
- ・ 現新一致検証、総合テスト、受入テスト等のための必要な期間を確保する。その際、重要で難易度が高い業務領域（保険料計算、給付連携IF）に係る現新一致検証期間は特に十分に確保する。
- ・ 基本設計の終了後においては、現行システムの機能の変更はできる限り避ける必要がある。
【年金局：調達手続等、機構：仕様・開発管理、受託事業者：開発作業】

(稼働開始)

- ・ 全体稼働は、現行メインフレームの更新周期の時期を考慮しつつ、業務プロセス点検の実施期間、十分な工期やテスト期間の確保等を図るため、遅くとも、2026年(令和8年)1月までを目指す。
- ・ 開発準備工程が終了した際は、その結果を踏まえて、更に工期とその短縮に向けた検討を行う。
- ・ なお、2023年(令和5年)1月は現行のメインフレームの稼働期限であることから、現行のメインフレームを2021年(令和3年)1月の段階で更改する。

VII 刷新プロジェクトを進める上で必要な事項・検討課題等

1 情報セキュリティの確保

- ・ 電子申請や情報連携の推進が進む中であって、日々新たなセキュリティのリスクが発生し続けている。
- ・ こうした外部・内部の様々なセキュリティ脅威に対して、年金個人情報流出やデータ改ざん防止を確実に図ることができるシステムの構築を行うことが必要である。
- ・ したがって、基幹システムについては、引き続きインターネットとは隔離した構造にするほか、セキュリティの動向を踏まえて最新技術について可能な限り取り込むなど万全を期する。
- ・ また、最終完成物でのセキュリティの万全確保はもちろん、開発プロセス(要件定義～保守運用)においても、適切に情報セキュリティを確保していくことも必要である。
- ・ このため、最新の「政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準(サイバーセキュリティ戦略本部決定)」に準拠して開発を行うものとし、調達仕様及び基本設計(セキュリティ仕様)等において、情報セキュリティ対策に係る発注者・受託者側がそれぞれ果たすべき責任及び責任者、懸念が生じた際の双方の情報伝達の経路など情報セキュリティの管理を明確化する。また、定期的な第三者によるセキュリティ診断を行うなど、情報セキュリティの確保に取り組む。

2 確実なデータ移行

- ・ フェーズ2開発においてはデータベースの再構築が最も重要なポイントであり、現行システムが保有する複雑かつ膨大なデータを、漏れも重複もなく管理できるデータベースを構築し、その新しいデータベースへ確実に移行することが必要である。
- ・ このため、データが正確に移行され、かつ、新たなデータベースが正しく機能しているか確認できるよう、統計や記録照会・帳票出力など、出力系の機能を優先的に開発し、現行システムの場合と比べて同値であることの検証などを検討する
- ・ 現行システムで保有するデータの不整合や不備(例:非実存日等)の取り扱い、旧データ等の取り扱いや管理の在り方(二重管理を避ける等)、旧データベースの経過的な利用の在り方などについて、年金業務システムにおけるデータ定義、利用目的を明確にしたうえで対処方針を策定する。

3 最新技術の取り込み

- ・ システムの構築に当たっては、交換可能な機能を意識しつつ、永続的に継続する技術の進展に適応できるよう、各機能の役割を明確にしたシステム構造とし、技術の進展等を踏まえつつ、可能な限り、最新技術を適切に取り込んでいく。
- ・ 例えば、業務や開発の効率性を上げるために、業務アプリケーションの最新のIT技術(文字や音声の認識技術、AI(Artificial Intelligence)技術、RPA(Robotic Process Automation)技術、モバイル等)について、普及状況を注視しつつ、活用の可能性等について適宜検討を行う。

4 発注者側の体制確保(ITガバナンス)

- ・ 機構の発注者としてのITガバナンスを確立するため、プロジェクトマネジメント体制の強化や人材育成、技術支援の適切な確保を図る。
- ・ このため、機構においては、支援事業者によるOJTや研修機会の提供、外部研修機会の確保などにより、プロジェクトに従事する職員に対して、継続的に研修を行うとともに、業務や技術に詳しい外部人材の必要に応じた登用などにより刷新プロジェクトの推進体制を確保する。
- ・ さらに、中長期的にITガバナンスを確保する観点から職員のキャリアパスを継続的に見直し、専門性の高い正規職員を育成・確保できるよう、人事ローテーション、研修などを見直すとともに、事業者に対し主導権を持って活動できる人材、実務の要となるリーダークラスの人材(プロジェクトの進捗管理、要件定義に係る関係部署との調整、職員の育成・指導を担う人材)の育成を計画的に進めていく。
- ・ また、刷新プロジェクトを進める中で、必要な体制は適切に確保するものとし、例えば、開発準備工程後など、様々な検証の過程においても、必要に応じ、体制の在り方等も含めて検討を加える。

5 フェーズ1構築時の教訓の反映

- ・ フェーズ1構築において検出された問題を教訓として体制等の見直しを図り、設計・開発作業を実施する。その際、既存の成果物や方針などに適宜活用することとする。
- ・ フェーズ1構築時の教訓としては、例えば、業務・システム刷新の目指すものが十分に認識されないまま要件定義や設計・開発が進んだことや、発注者側の仕様作成・説明の不足等と受託者側の認識不足等による「手戻り」の発生、受託者と発注者側のコミュニケーション管理のルールが明確に定められていなかったなどの課題があった。
- ・ フェーズ1で開発したシステムの改善検討の成果等も含め、次の工程に活用できるものは最大限活用していくことを基本とする。
- ・ また、フェーズ1稼働時の現場の混乱、その後の追加開発の状況を考えると、システム移行時に現場が安定的に業務の移行を実施するためには、十分な資源を投入し、準備期間をもつことが重要である。

6 制度改正等の反映

- ・ システム開発期間中における業務改善や制度改正を回避できない場合、工程の手戻り、工数の増大、工期の延伸、稼働時期の延期、品質の低下、費用の増大等の問題が発生しかねない。
- ・ そのため、業務プロセス点検による開発要件の妥当性・網羅性の検証作業を終えた後は、原則的に要件の変更は行わないことを基本とする。
- ・ このため、その時点で、実施する見込みの高い業務改善・制度改正等の案件については、可能な限り、業務プロセス点検終了までに要件の具現化・確定を行うことを目指す。
- ・ ただし、制度改正等、避けがたい理由により開発の着手後に要件を追加することとなる場合もあることから、その場合に備え、追加規模等の見積りや要件調整等の対処方法(変更管理ルールの補完)は、可能な限り予め策定するようにする。

VIII プロジェクトの実施体制

1 基本的な考え方

- ・ 国(厚生労働省年金局)と、機構の役割関係、刷新プロジェクトの責任者、主要な実務責任者、管理体制等は、それぞれの組織法令等に基づくものとし、この刷新プロジェクトでは、具体的には、以下のとおりとなる。
- ・ 下記に掲げるもののほか、各組織ごとの主な役割は、別紙3のとおりである。

- ・ なお、刷新プロジェクトは、下記の各責任者だけではなく、その下で業務に当たる全ての職員が、司々において、それぞれの職責を適切に果たすことによって成り立つものである。刷新プロジェクトに関わる全ての職員がそれを自覚し、それぞれの組織法令等に基づく自らの職責を全うすることが基本となる。

2 国と機構の関係

(1) 国と機構の役割

- ・ 刷新プロジェクトにおける国と機構の基本的な役割関係は、「システム開発等に関する協定書」(平成 22 年 1 月 27 日・厚生労働省年金局長・日本年金機構理事長。以下「協定書」という。)に基づくものとする。
- ・ システム開発等に関する協定書第二条¹³を踏まえ、具体的には、以下のとおりとなる。

<国>

国(厚生労働省年金局)は、刷新プロジェクトの管理・監督、政府内の調整・報告、仕様・調達その他システム保有者としての責任を負うとともに、管理運営責任を果たすため必要な業務を担う。

<機構>

機構は、実際のシステム開発と運用、業務刷新の企画立案その他一連の実務を担う。

(2) 国と機構の連携協力

- ・ 刷新プロジェクトは、上記の基本的な役割分担を踏まえつつ、国と機構が、密接かつ一体的に連携し、相互に協力をしながら進めるものとする。
- ・ 国(厚生労働省年金局)は、刷新プロジェクトの実施に必要な予算の確保等に努める。
- ・ 機構は、刷新プロジェクトについて、費用対効果に留意しつつ、事務処理の正確性確保、迅速化等のサービスの質の向上などの観点から、国民・お客様の理解が得られるよう、業務・開発の合理化等に努める。

3 プロジェクトの実施体制

(1) プロジェクト責任者・副責任者

- ・ 刷新プロジェクトの責任者は、年金管理審議官(社会保険オンラインシステムの保有者等であることによる国における事務責任者)とする。
- ・ 刷新プロジェクトの副責任者は、機構理事長(社会保険オンラインシステムの開発や運用等についての一連の実務を担う機構における経営責任者)とする。
- ・ 責任者、副責任者は、それぞれの職位に基づき、刷新プロジェクトの実施に係る各種事務の遂行について決裁・決定等を行う。
- ・ 責任者、副責任者は、プロジェクトの進捗状況を常時把握できるようにし、担当者からの報告を待つことなく、リスク発生時の兆候に早期に気づくように努める。

(2) プロジェクト管理者(国)

国における刷新プロジェクトは、プロジェクトの責任者である年金管理審議官の下で行われるものとし、その実務を担う主な組織とその役割は、具体的には、以下のとおりとする。

① 総括的な管理

年金局企画官は、国の立場としての刷新プロジェクトに係る総括的な管理、調整等の業務を担う。

¹³ システム開発等に関する協定書 第二条 機構は、社会保険オンラインシステムの開発等に係る一連の実務について一貫して責任を持って行うものとする。

2 厚生労働省は、社会保険オンラインシステムの保有者としての責任を負うとともに、管理運営責任を果たすために必要な管理、指導等を行うものとする。

② 実務の実施組織

年金局事業企画課システム室は、刷新プロジェクトの基本方針、要件決定に必要な企画立案・調整及び予算要求・執行管理、ベンダー等の調達・契約、政府内及び関係者への対応・調整その他刷新プロジェクトに係る国の必要な業務を担う。

(3) プロジェクト実施者(機構)

機構における刷新プロジェクトは、プロジェクトの副責任者である機構理事長の下で行われるものとし、その実務を行う主な組織とその役割は、具体的には、以下のとおりとする。

① プロジェクトマネージャー(刷新プロジェクトのシステム刷新の実務責任者)

機構システム部門担当理事(機構 CIO)は、機構におけるシステムの刷新に係るプロジェクトマネージャー(刷新プロジェクトのシステム刷新の実務上の責任者)として、機構の刷新プロジェクトに係る業務のうち、システムの刷新に係る開発企画、設計、管理及び技術的事項の決定等の業務を担う。

② 業務刷新の企画・立案に関する責任者(刷新プロジェクトの業務刷新の実務責任者)

機構事業企画部門担当理事は、機構における業務刷新の実務上の責任者として、業務刷新に係る企画立案、業務プロセス点検の実施・評価、刷新後の事務運営体制の検討その他機構における業務刷新に係る業務要求等の管理の業務を担う。¹⁴

③ 実務の実施組織

機構における刷新プロジェクトの実施に要する業務は、刷新プロジェクト推進室が担う。

(4) 業務・システム刷新本部(機構)

- ・ 機構において業務刷新の方向性等を確認し、プロジェクトの進捗管理等を行うため、業務・システム刷新本部を設置する。
- ・ 業務・システム刷新本部は、理事長、副理事長、関係理事及び機構の関係部門で構成する。
- ・ 業務・システム刷新本部は、業務刷新の方向性等の確認及び業務の機能等に応じた業務プロセス点検の結果の確認を行うとともに、機構における刷新プロジェクトの進捗管理等を行う。

(5) システム刷新委員会 (国・機構)

- ・ 刷新プロジェクトについて、国と機構の適切な連携の下、重要事項を一体的に意思決定等できる体制を整備し、もって、刷新プロジェクトの適切な実施を図るために設置する。
- ・ システム刷新委員会は、年金管理審議官、機構理事長、システム部門担当理事、事業企画部門担当理事その他で構成する。
- ・ システム刷新委員会は、この憲章の制定・改廃、開発準備工程を踏まえた刷新プロジェクトの在り方の決定その他刷新プロジェクトの在り方等に関わる重要な方針に係る事項を審議する。
- ・ システム刷新委員会の運営に関し、必要な事項は、別に定める。

(6) 緊急時等のエスカレーション

- ・ 刷新プロジェクトの実施担当者や管理担当者は、刷新プロジェクトの実施過程において、緊急の判断を要する事態が生じるおそれや速やかな報告を要する必要があることを認めた場合には、刷新プロジェクトの実務責任者((3)の①又は②に示す実務責任者をいう。以下同じ。)及び年金局企画官に対し、速やかにその内容を報告し、必要に応じて判断を求めるものとする。

¹⁴ 業務刷新の実務責任者は、刷新プロジェクトにおいて実現する業務の流れを整理し、業務要求をまとめるまでを担当する。システム刷新の実務責任者は、業務刷新の実務責任者がまとめた業務要求のうち、システム化が求められている業務のシステム化の実現を担当する。

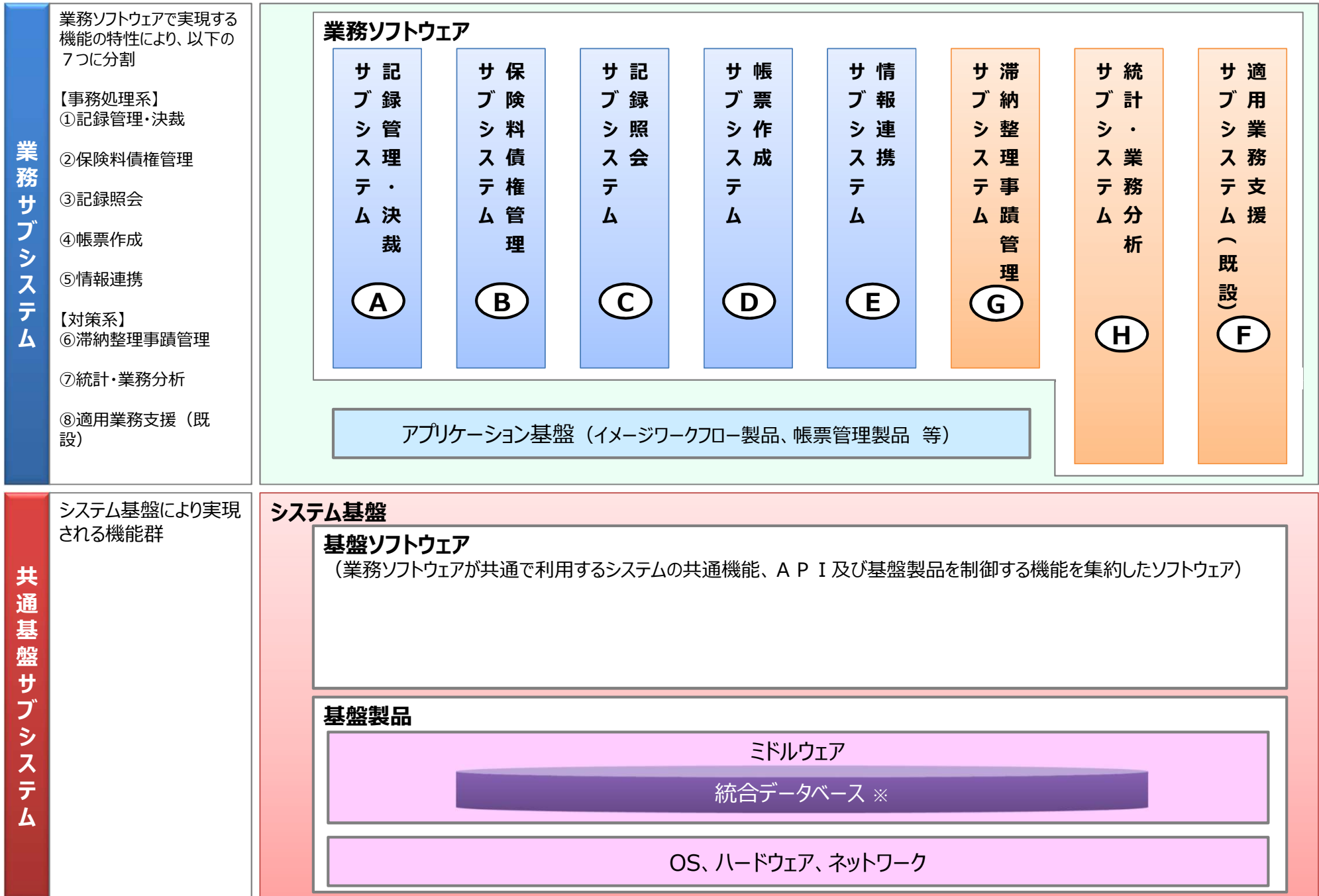
- ・ 実務責任者及び年金局企画官は、本憲章の方針に変更を生じる事項や本憲章の範囲を超える事項といった重要案件や緊急で重要な判断を要する事態が生ずる場合、速やかな報告を要すると認める場合には、プロジェクト責任者・副責任者に対し、報告を行い、判断を仰ぐものとする。

Ⅸ その他

- ・ この憲章に定めるほか、必要な技術的事項は別に定める。

改訂履歴

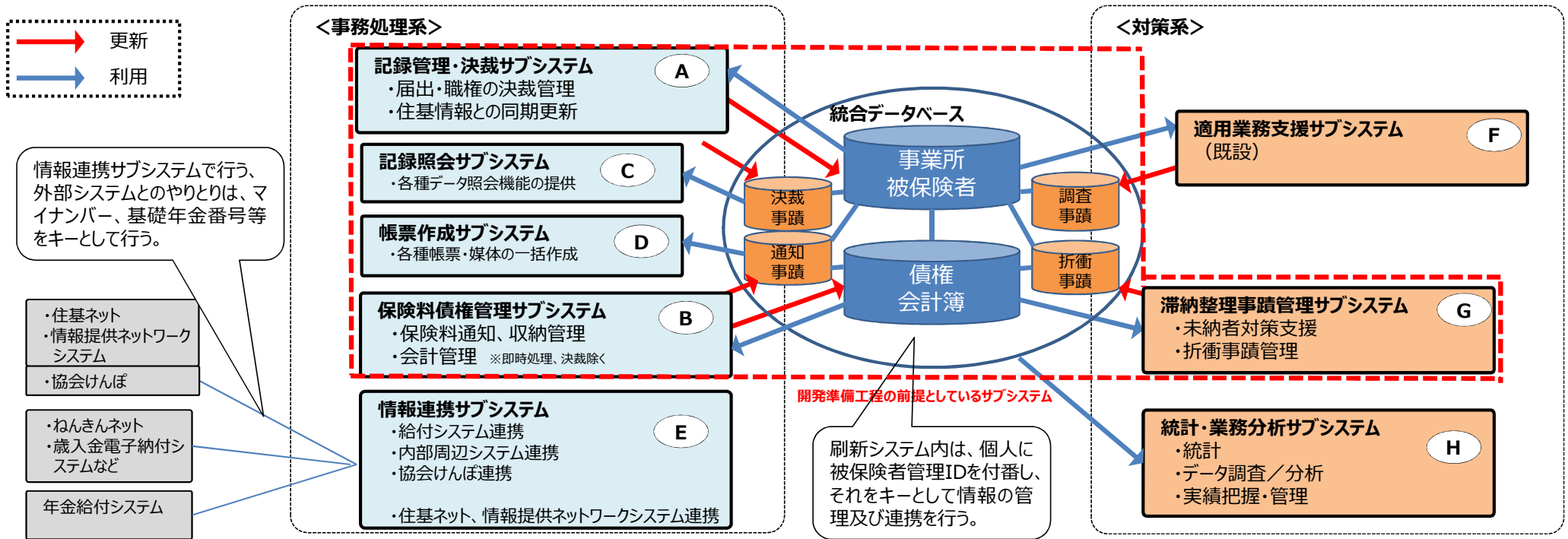
版番号	発行日・改訂日	改訂内容	作成者	備考
第Ⅰ版	2018/12/25	第Ⅰ版発行。	年金局事業企画課システム室	
第Ⅱ版	2019/12/26	第Ⅰ版策定 1 年後 のプロジェクトの進捗等を踏まえての見直し。 第Ⅰ版に対する字句修正。	年金局事業企画課システム室	



※ 上図は、開発準備工程で想定しているもの。

統合データベースは、開発準備工程では、共通基盤サブシステムの役務（基盤製品）に含まれているが、本開発工程での位置づけは、今後検討予定。

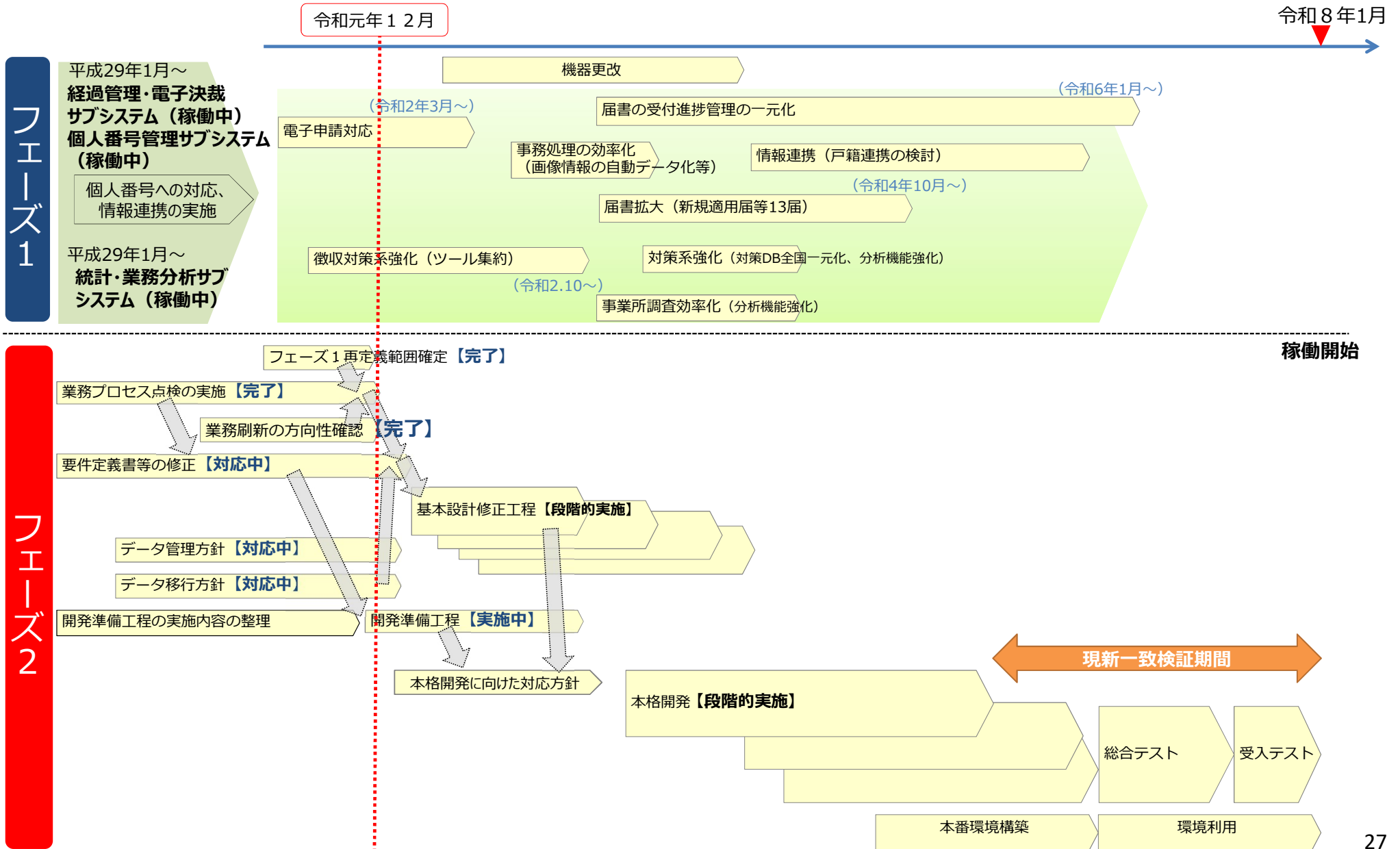
※ 適用業務支援サブシステム（既設）と共通基盤サブシステムやアプリケーション基盤との関係については、今後検討予定。



事務処理系の業務に関わる業務サブシステム	
業務サブシステム名	役割
A.記録管理・決裁サブシステム	<ul style="list-style-type: none"> 適用事業所及び被保険者の記録を確実に管理 事業主/被保険者からの届出/申請（現金収納、還付請求含む）を審査・決裁し、記録 被保険者・受給権者の基本情報を同期更新 保険料の随時調定や差押えの職権決裁
B.保険料債権管理サブシステム	<ul style="list-style-type: none"> 保険料の定時の調査決定を行い、領収済通知書/納付書データを作成 保険料の一括収納処理 ※保険料の決定や収納、差押に係る決裁処理は、上記Aに集約して実施
C.記録照会サブシステム	<ul style="list-style-type: none"> 統合データベースで管理している記録に対して照会画面へ表示
D.帳票作成サブシステム	<ul style="list-style-type: none"> 保険料通知、届出勧奨や各種帳票（媒体やファイルを含む）を一括作成
E.情報連携サブシステム	<ul style="list-style-type: none"> 住基ネット照会し、照会結果の表示又は記録管理・決裁システムへ連携 住基変更情報を取得 情報提供ネットワークシステムと連携し、他システムへ連携 機構内周辺システムへ必要情報を連携 給付システムと必要情報を連携

対策系の業務に関わる業務サブシステム	
業務サブシステム名	役割
F.適用業務支援サブシステム (既設)	<ul style="list-style-type: none"> 未加入の事業所の抽出や対応計画や事蹟を管理 事業所調査の計画、対応事蹟を管理
G.滞納整理事蹟管理サブシステム	<ul style="list-style-type: none"> 未納債権※に対して、債権回収対策の対応事蹟を管理 ※厚年保険料の指定期限を超過、又は国年の督促状交付後の債権
H.統計・業務分析サブシステム	<ul style="list-style-type: none"> 統計情報を作成 統合データベースで管理する記録の調査・分析 (定型・任意) 各種実績の集計

1. できるところからフェーズ1として先行し、着実に効果を発現させていく。
 - (1) 政府全体の行政サービスのデジタル化等の取組の展開を踏まえ、更なる利便性向上の取組を推進
 - (2) 機構における業務・システムの標準化、効率化等の推進
2. フェーズ2は、開発全体のボリュームが大きいいため、サブシステム等の重要性や順序性、難易度、要員の確保等に応じて段階的に着手。



体制		役割
厚生労働省 刷新プロジェクトの 管理・監督、政府 内の調整・報告、 仕様・調達その他 システム保有者と して管理運営責 任を果たすため必 要な業務	年金管理審議官	刷新プロジェクトの責任者（社会保険オンラインシステムの保有者等であることによる国における事務責任者）
	年金局企画官	刷新プロジェクトに係る総括的な管理、調整等の業務
	年金局事業企画課	デジタルガバメント中長期計画など、刷新プロジェクトに関する計画等との連携・管理 （日本年金機構の中期目標及び中期計画の見直しとの連携等を含む）
	年金局事業管理課	刷新プロジェクトに関して開発するシステムの業務要件に係る法令解釈の確認及びそれに伴う機構との調整
	年金局事業企画課システム室	<ul style="list-style-type: none"> 刷新プロジェクトの基本方針、要件決定に必要な企画立案・調整及び予算要求・執行管理、ベンダー等の調達・契約 政府内及び関係者への対応・調整その他刷新プロジェクトに係る国の必要な業務
	政府CIO補佐官	刷新プロジェクトに関して、技術的・専門的観点から助言
システム刷新委員会	プロジェクト憲章の制定・改廃、刷新プロジェクトのあり方の決定その他刷新プロジェクトのあり方等に関わる重要な方針に係る事項の審議	
日本年金機構 実際のシステム開 発と運用、業務刷 新の企画立案そ の他一連の実務	理事長	刷新プロジェクトの副責任者 （社会保険オンラインシステムの開発や運用等についての一連の実務を担う機構における経営責任者）
	システム部門担当理事（機構CIO）	機構におけるシステムの刷新に係るプロジェクトマネージャー（刷新プロジェクトのシステム刷新の実務責任者） 機構の刷新プロジェクトに係る業務のうち、システムの刷新に係る開発企画、設計、管理及び技術的事項の決定等の業務
	事業企画部門担当理事	業務刷新の企画・立案に関する責任者（刷新プロジェクトの業務刷新の実務責任者） 業務刷新に係る企画立案、業務プロセス点検の実施・評価、刷新後の事務運営体制の検討その他機構における業務刷新に係る業務要求等の管理の業務
	刷新プロジェクト推進室	刷新プロジェクトの実施に要する業務
	システム企画部	新たなシステムの稼働時期に合わせた現行システムの閉塞に関する対応及び現行システムの整備計画の調整
	システムアドバイザー	新たなシステムの設計・開発等に関して、技術的・専門的観点からの助言
	業務・システム刷新本部	機構における業務刷新の方向性等の審議、刷新プロジェクトの進捗管理等