

日本年金機構中期計画（案）

日本年金機構法（平成19年法律第109号）第34条第1項の規定に基づき、日本年金機構が平成31年（2019年）4月1日から平成36年（2024年）3月31日までの中期目標を達成するための計画（以下「中期計画」という。）を次のとおり定める。

平成31年3月 日

日本年金機構理事長 水島 藤一郎

前文

日本年金機構（以下「機構」という。）は、厚生労働大臣の監督の下、公的年金事業に関する業務運営を行うことにより、公的年金事業及び公的年金制度に対するお客様である国民の皆様への信頼を確保し、もって国民生活の安定に寄与することを、その使命とする。

この使命を果たすため、機構が設立された経緯や日本年金機構法に定める基本理念を十分に踏まえ、正確・確実な業務遂行や提供するサービスの質の向上を図り、厚生労働大臣から示された中期目標の達成を図るとともに、業務についてお客様目線に立って不断の改善を行う。

第2期中期目標期間（平成26年4月～平成31年3月末）においては、平成28年度からの3年間で「再生プロジェクト」の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・共有の促進及び情報セキュリティ対策の強化を柱とする改革に組織を挙げて取り組んできた。

再生プロジェクトにおいては、組織改革については、経営資源管理機能を本部に統合することで分散型組織を集約型組織に移行させるとともに、人事改革においては、希望とやりがい、現場重視の人事体制の改革を行った。また、業務改革については、統一業務マニュアルの策定や地域マネージャーの設置等によりルールの一貫と遵守の徹底を図った。情報セキュリティ体制について、組織面・システム面・運営面にわたり、徹底した取組を行った。

一方、基幹業務については、国民年金保険料の納付率が、平成24年度以降6年連続で前年度の実績を上回り、第2期中期計画の目標を前倒しで達成した。また、厚生年金保険の適用促進対策については、第2期中期計画の目標を概ね上回る実績を上げることができた。

機構のミッションは、複雑化した年金制度を実務として正確かつ公正に運営し、年金受給者に正しく確実に年金をお支払いすることにより、国民生活の安定に寄与することである。

第3期中期計画においては、こうしたミッションを果たすため、「制度を実務に」を基本コンセプトとし、「日本年金機構の未来づくり計画」に取り組むことを基本方針とする。

具体的には、適用、徴収、給付、記録管理、相談等の機構の基幹業務について、ICT技術等も活用しながら、お客様へ正しく確実に年金をお支払いするための質の高い業務運営を実施していくとともに、お客様とのチャネル全体の見直しを進めることにより、お客様サービスの更なる向上を図る。

また、引き続き、組織改革、人事改革、業務改革を進めていくことにより、効率的な業務の執行体制を確立するとともに、リスクを的確に把握し、必要な情報を組織的に共有するため、お客様との接点である拠点と本部が有機的に結合した強靱な組織を構築する。

さらに、正確かつ効率的に実務を行うことができる年金制度とすべく、厚生労働省に改善提案を行うとともに、制度改正については体制面やシステム面などで十全な準備をした上で、制度を実務にする組織として、円滑かつ正確な事務遂行に責任のある対応を行う。

このようなミッションを達成するためには、役職員一人ひとりが、国民のニーズを把握し、現場の実務に精通するとともに、社会経済情勢の変化に的確に対応できる、年金実務のプロとしての自覚・矜持・気概をもって、研鑽を重ねながら、日々の職務にあたっていく必要がある。機構は、人生100年時代を見据えた重要な社会経済インフラとして、未来にわたり、国民の生活を支え、日本を支え続ける組織を目指す。

I 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

1. 国民年金の適用促進対策

以下の取組により、国民年金の適正な適用を図る。

- (1) 住民基本台帳ネットワークシステムにより把握した20歳到達者のうち、第1号被保険者に該当する方に対し、届出勧奨を行うことなく、速やかに資格取得の手続を実施する。

また、地方公共団体情報システム機構（以下「J-LIS」という。）から提供される住民基本台帳情報を活用して実施している未加入者対策について、未加入者の属性に応じつつ、J-LISから提供を受ける必要がある住民基本台帳情報の対象者についての検討を行い、より効率的・効果的な対策について検討し、実施する。

厚生年金保険の資格喪失等の情報に基づく積極的な確認・勧奨により、適正な届出を促進する。

- (2) 市区町村との連携を強化し、国民年金の加入手続の改善を図り、適正な届出を促進するとともに、ハローワークとの連携を強化し、失業特例免除制度の説明と合わせて被保険者種別変更届の届出勧奨などの取組を進める。
- (3) 無年金者及び低年金者対策を図るため、任意加入制度の勧奨を行うなどの対策を実施する。
また、低年金が見込まれる方に対し、年金見込額を通知するなどの検討を行う。
さらに、追納勧奨について、これまでの対策の分析を行い、対象層への効果的・効率的な勧奨を実施する。
- (4) 外国人の適用対策について、法務省から提供される外国人の情報を活用し、未加入者への届出勧奨及び届出がない場合の資格取得手続を確実に実施する。
また、年金事務所等の窓口での多言語による相談対応や制度周知などを適切に実施することを通じ、外国人への分かりやすい説明により、適用を促進する。

2. 国民年金の保険料収納対策

以下の取組により、国民年金保険料の納付率の更なる向上を図り、次の目標を達成する。

現年度納付率については、行動計画に基づき、効果的・効率的に収納対策を実施し、中期目標期間中に70%台前半を目指す。

また、国民年金保険料の最終納付率については、中期目標期間中に70%台後半を目指す。

- (1) 本部、年金事務所のそれぞれの果たすべき役割に応じて、効果的かつ効率的な納付督促の実施、強制徴収の厳正な執行、免除、猶予制度の利用促進等に加え、未納者属性に応じた督促通知の見直しや、外部委託も活用した効果的な収納対策を進める。
当該取組に当たっては、毎年度、取組に係る数値目標や具体的なスケジュールを定めた行動計画を機構全体及び年金事務所ごとに策定し、当該計画に基づき効果的・効率的に実施する。
- (2) 保険料の納付督促業務及び免除等勧奨業務について、本部は、これまでの収納対策等の実施結果の分析を行い、より効果的・効果的な対策を検討の上

実施するとともに、各種催告文書の内容の見直しを行う。

また、年金事務所は、本部が実施する収納対策等を踏まえ、各地域の状況に応じた収納対策を実施する。

なお、外部委託事業者による取組については、本部において、納付督促の手法等について検討するとともに、達成目標を明確にし、適切な進捗管理を実施する。

- (3) 強制徴収については、負担能力がありながら納付督促に応じない滞納者に対し確実に実施するため、所得状況を的確に把握し、徴収ルール（滞納処分等の実施時期等事務処理手順）を明確化して適切に実施する。

また、徴収が困難な事案については、本部と年金事務所の連携を密にして、早期に滞納の解消を図り、保険料収入の確保に努め、必要に応じ、国税庁に委任する仕組みを適切に活用する。

さらに、強制徴収業務を効率的に実施するため、徴収体制の見直し等を検討する。

- (4) 高い専門性を有する徴収職員を育成するため、研修体系の整備・充実強化や蓄積されたノウハウの共有を図る。

- (5) 口座振替、クレジットカード、コンビニエンスストア及びインターネットバンキングによる納付方法を周知し、これらについての利用促進を図る。特に、口座振替の実施率については、中期目標期間中、毎年度の実施率が前年度を上回る水準を確保することを目指す。

なお、口座振替及びクレジットカード納付については、より容易な申出手続の方法について検討する。

また、前納制度の有利性について、国民に分かりやすい広報を実施し、利用促進を図る。

さらに、国民年金保険料の納付環境について、今後のキャッシュレス化の動向を踏まえ、納めやすい環境の整備を図る。

3. 厚生年金保険・健康保険等の適用促進対策

被保険者の年金受給権や年金額を確保するため、厚生年金保険・健康保険等の適用の促進については、関係機関からの情報を踏まえ、適用調査対象事業所に対する加入指導に取り組む。

また、届出の適正化については、調査対象事業所を的確に選定し、重点的に取り組むことで、効率的かつ効果的な事業所調査を行う。

なお、毎年度、数値目標や具体的なスケジュールを定めた行動計画を策定し、当該計画に基づき効果的・効率的に推進する。

さらに業務及びシステムの改善により、届書の処理の迅速化を図る。

(1) 適用調査対象事業所の適用の促進

① 国税源泉徴収義務者情報、法人登記簿情報、雇用保険情報を活用したシステムによる突き合わせにより、適用調査対象事業所の効率的かつ的確な把握に努める。

また、ハローワーク、地方運輸局、地方整備局等との連携により、適用調査対象事業所の的確な把握に努める。

② 適用調査対象事業所に対しては、文書、来所要請、訪問などの手法を効果的に実施するため、加入指導手順書を見直すことにより、着実に適用に結び付ける。

③ 加入指導後においても届出を行わない事業所に対して、立入検査等を行い、確実な適用に努める。

④ 厚生年金保険の加入義務に係る周知等を行うために外部委託を活用する。

(2) 事業所調査の徹底による届出の適正化

① 事業所調査において、適用事業所の事業主に対する適正な届出の指導を実施する。

また、遡及して提出された資格喪失届、標準報酬月額変更届や全喪届について、事業所調査における事実関係の確認を徹底する。

② 事業所調査については、本部において、調査結果、従業員規模、業種等の分析により優先度をもった事業所調査を行うための選定基準を定め、これを踏まえ、年金事務所において効果的な事業所調査を実施する。なお、事業所調査において届出の指導を行ったにも関わらず、届出を行わない事業所に対する指導の手順を策定する。

③ 大規模事業所や複数の支店を持つ事業所等に対し、効果的な事業所調査を実施するため、実行性の高い調査手法を確立するとともに、都市部における調査体制を確立する。

④ 外国人の適用対策について、法務省から提供される外国人及び受入機関の情報を活用し、未加入者への加入指導等に適切に取り組む。

また、年金事務所等の窓口での多言語による相談対応や制度周知などを適切に実施することを通じ、外国人への分かりやすい説明により、適用を促進する。

(3) 届出に係る事務処理の迅速化

- ① 健康保険被保険者証の早期交付に向けて、健康保険被保険者証の交付に係る届出（資格取得届、資格喪失届、被扶養者異動届）について標準的な処理期間を設定し、他の届出に優先して処理を行うことにより、届出に係る事務処理の迅速化を図る。
- ② 紙媒体による届出と電子申請による届出に区分した標準的な処理期間を設定し、電子申請による届出については、紙媒体による届出よりも短期間で処理する。
- ③ 業務マネジメントの改善とシステムの改善により、本中期計画期間中に、電子申請による届書のうち、資格取得届、資格喪失届及び被扶養者異動届について、繁忙期を除いて平均処理日数を3営業日以下に短縮することを目指す。

4. 厚生年金保険・健康保険等の保険料徴収対策

厚生年金保険・健康保険等の保険料徴収対策については、滞納発生の抑制に向けた取組と滞納処分を適切に実施するとともに、企業の構造変化・複雑化に対応した徴収体制を構築するため、徴収体制の強化と徴収ルール（滞納処分等の実施時期等事務処理手順）を整備したところである。引き続き、本部と年金事務所等の役割を整理し、更なる徴収ルールの見直しなど徴収体制の強化を進める。

高い専門性を有する職員の育成を強化するとともに、滞納情報を分析し効果的な対策に活用するため、徴収に関連したシステムの改修及び徴収体系の構築に取り組み、徴収実績の向上を目指す。

毎年度、数値目標や具体的なスケジュールを定めた行動計画を策定し、厚生年金保険・健康保険等の毎年度の収納率が前年度の当該率と同等以上の水準を確保することを目指すとともに、滞納事業所における計画的な滞納保険料の完納を目的とした猶予制度の適用を促進し、当該計画に基づいて以下の取組を効果的・効率的に推進する。

- (1) 保険料等を滞納する事業主に対しては早期の納付指導、換価の猶予等の案内及び滞納処分を関係法令に基づき適正かつ確実に実施する。

また、広域に事業を行っている等、困難性が高い事案について、本部、年金事務所等の役割を整理し、強固な徴収体制を構築する。

さらに、必要に応じ、国税庁に委任する仕組みを積極的に活用する。

- (2) 高い専門性を有する徴収職員を育成するための施策に取り組む。

- (3) 滞納事業所の傾向や対策の効果などの分析結果に基づき、効果的・効率的に事務が行えるようシステム化に取り組む。
- (4) 口座振替の勧奨及び周知を実施するとともに、口座振替実施金融機関の拡大など口座振替の利用促進を図る。

5. 年金給付

複雑な年金制度を実務として適正に運用し、年金給付の正確性を確保するため、年金給付業務の執行体制を確立し、正確な事務処理を徹底する取組を行う。

また、お客様の安心感や信頼感を醸成し、お客様の満足度を向上させるため、年金受給方法の多様化等を含め、より分かりやすい周知・広報を促進するとともに、各種勧奨の実施や迅速な事務処理を推進する。

(1) 年金給付業務の執行体制の強化

年金給付の審査業務の移管が完了することを踏まえ、今後の年金給付業務のあり方を整理したうえで、年金事務所、事務センター、中央年金センター及び障害年金センターの役割と体制を整備することにより、正確な年金給付に向けた体制を確立する。

(2) 正確な給付の実現

① 正確な事務処理の徹底

正確な年金給付に必要な情報を入手するため、年金事務所の機能を強化するとともに、業務処理マニュアル（年金給付、相談）の整備を図る。

また、年金給付の正確性の確保及び給付誤りの早期発見のため、年金の決定内容を事後的にチェックする体制を強化するとともに、監査による確認・評価を行う。

② 事務処理誤りの分析と対策

判明した事務処理誤りの内容を分析し、再発防止のための必要な改善措置を講じるとともに、組織内の情報共有を徹底する。

また、システムによるチェック機能の強化を図る。

(3) 障害年金の事務処理体制の強化

障害年金業務の集約を踏まえ、認定業務の標準化を図るために、認定医の会議や意見集約の体制を整備するとともに、年金事務所で障害年金体制を強化、安定した事務処理体制を構築する。

また、市区町村等との連携を強化する。

(4) 年金給付業務を支える職員の育成等

複雑な給付業務を正確に実施するため、本部において年金給付の研修を強化し、職員研修の充実を図る。

また、制度と実務に精通した職員の育成のため、実践型研修の充実を図る。

さらに、市区町村職員を対象とした研修を実施するなど、市区町村との連携を強化する。

(5) 年金給付業務のシステム化の推進

年金給付の業務・システム刷新を展望し、既存システムの課題を解決しつつ、給付業務のシステム化を推進する。

また、最新のIT技術（RPA技術やAI-OCR技術など）を活用し、事務処理の正確性の向上や効率化を図る。

(6) お客様サービスの向上

① 多様な年金受給方法等の周知・広報

年金の受給開始時期を60歳から70歳まで自由に選択できることを案内するため、様々な機会を捉えて、より分かりやすい周知・広報を図る。

また、年金制度及び手続きに関し、お客様の視点に立って、より分かりやすい周知・広報を推進する。

② 年金受給に結びつけるための取組

年金受給に結びつけるため、年金の支給年齢となる誕生月の前に送付するお知らせや、年金の未請求者等への請求勧奨について、必要な見直しや更なる対策を講じる。

③ 迅速な支給決定

請求書を受け付けてから年金証書が届くまでの所要日数の目標（サービススタンダード）の達成に向け、迅速な決定に努め、各サービススタンダードの達成率を90%以上にする。

<サービススタンダード>

・老齢年金：2ヶ月※

・遺族年金：2ヶ月※

・障害年金：3ヶ月

※加入状況の再確認を要しない方は、1ヶ月

(7) 年金生活者支援給付金制度の着実な実施

年金生活者支援給付金制度について、対象者への周知、請求書の処理、給付金の支給等を着実に行う。

6. 年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止

(1) 年金記録の確認等の対応

年金記録の回復のため、引き続き、以下の取組を行う。

① ねんきん定期便及び「ねんきんネット」を活用した年金記録の確認の呼びかけ

未統合記録の解明等のため、ねんきん定期便及び「ねんきんネット」等を活用し、年金記録に「もれ」や「誤り」がないかの確認やあった場合の申出を呼びかける。

② お客様からの年金記録に関する申出への対応

ねんきん定期便等による加入状況の確認や年金請求時の相談等を契機としたお客様からの年金記録に関する申出等について、必要な調査などの対応を適切に行う。

③ 年金請求時における対応

年金請求時の記録確認について、より一層の徹底を図る。

(2) 再発防止及び年金記録の正確な管理の実施

年金記録問題の再発防止等のため、以下の取組を行う。

① マイナンバーを利用した適正な記録管理

基礎年金番号とマイナンバーの紐付けを行い、年金記録の適正な管理を行う。

このため、新規の資格取得届が提出された際にマイナンバーの届出がない場合は、住民票の住所の届出を受けてマイナンバーを確実に確認するとともに、被保険者及び年金受給者については、市区町村、事業主、被保険者又は年金受給者に対して照会し、基礎年金番号とマイナンバーの紐付けの完全化を目指す取組を強化する。

また、受給待機者については、年金請求時の届出により、紐付けの完全化を図る。

② 情報提供とお客様による確認

ねんきん定期便及び「ねんきんネット」を通じて、加入制度、加入期間、標準報酬等の情報をお客様に情報提供し、お客様ご自身による年金記録の確認を促進する。

③ 届書の電子化

機構側での入力誤りを防止するため、市区町村や事業所からの届書について、電子申請や電子媒体による届出を一層促進するための取組を推進し、効率的で正確性の高い事務処理を推進する。

④ 厚生年金基金への情報提供

厚生年金基金（以下「基金」という。）の記録と国の記録の不一致を防止するため、国が保有する基金加入員の記録に係る情報を、定期的に基金に提供する。

7. 年金相談

各種相談チャンネルを全体的かつ体系的に捉え、それぞれの役割を明確化し、お客様の様々なニーズに応えるための総合的な相談・サービス体制の構築について、以下の取組を行う。

(1) 年金事務所での相談

- ① 人口動態の変動を踏まえた年金事務所の適正配置（分室の設置を含む。）について継続的に検討するとともに、各種チャンネル体制の整備について、お客様サービス充実の観点から検討し、実施する。
- ② 窓口体制の充実を図るため、正規職員、年金相談職員等を中心とした安定的な相談窓口体制を確立する。
- ③ 相談担当者に対する研修体制を強化し、年金相談の品質向上を図る。
- ④ 来所相談について、正確な給付のために質的な向上を図るとともに、引き続き待ち時間の短縮とサービスの向上に努める。
- ⑤ お客様や地域のニーズを踏まえ、社会保険労務士や市区町村と連携・協力の上、遠隔地における相談環境を整備する。

(2) 年金相談センターでの相談

- ① 年金相談センターの運営について、全国社会保険労務士会連合会に外部委託するとともに、お客様の利便性向上と、より効果的で質の高い相談サービスの提供を実現するため、全国社会保険労務士会連合会との連携強化を図る。
- ② 利用状況を踏まえた年金相談センター（オフィス）の適正配置等の検討を行う。

(3) コールセンターでの相談

- ① コールセンターについては、運営体制の見直し等を継続的・機動的に行い、お客様のニーズに応えられる体制を維持・整備するとともに、システム面の対応を含め、更なるサービスの質の向上を図る。

- ② 応答率については、70%以上を維持しつつ、更なる向上を目指す。

8. 分かりやすい情報提供及びサービス改善の推進

(1) 分かりやすい情報提供の推進

公的年金事業に関するお客様の理解と信頼を確保するため、分かりやすく効果的な情報提供を行うため、以下の取組を行う。

① ホームページの活用

ホームページの品質向上を図るために構成内容や情報提供方法の充実に努め、お客様に、より分かりやすく利用しやすいホームページを提供する。

② 「ねんきんネット」及びねんきん定期便による情報提供

「ねんきんネット」及びねんきん定期便による情報提供について、よりわかりやすく、老後の生活設計等に役立つ内容となるよう、お客様の目線に立った改善を行うとともに、視覚・色覚に障がいがあるお客様も利用しやすい機能や提供方法等について、検討を行う。

また、「ねんきんネット」については、ユーザID発行件数や利用頻度の増につながるよう、利便性の向上に向けた検討を行うとともに、一層の周知・広報を図る。

③ 年金関係の各種情報提供

年金額改定通知（振込通知）書やねんきん定期便等の個人向け文書送付の機会を活用して、年金関係の各種情報提供を行う。

(2) 公的年金制度に対する理解の促進

年金制度に対する正しい知識と理解を深め、制度加入や保険料納付に結び付けるため、地域、企業、教育等の様々な場において年金制度の普及・啓発活動を行う「地域年金展開事業」を推進する。また、政府広報を積極的に活用するとともに、機構ホームページ等による情報提供活動を強化し、制度理解の促進を図る。

① 地域における普及・啓発活動

地域、企業、教育等の様々な場において、地域に根ざした普及・啓発活動を推進し、公的年金制度の内容やメリット、各種手続きについて、正しく分かりやすい情報提供活動を行う。そのために必要となる取組を常時検討し、新規に実施又は見直しを図る。

ア 年金セミナー、年金制度説明会の充実

実施対象の拡大や若手職員を中心とした講師の育成強化、受講者に応じた教材の見直しを進め、更なる充実を図る。

イ 年金委員活動の活性化

公的年金制度の普及・啓発活動を充実させるため、年金委員への活動支援体制を強化するとともに、関係団体等への働きかけを強化し、委嘱拡大を進める。

② 関係団体との連携

市区町村、教育関連団体、社会保険労務士会、年金受給者協会等の地域の関係団体と連携した普及・啓発活動を推進する。

(3) お客様サービスの向上

公的年金事業及び機構に対するお客様のご意見ご要望を的確に把握・分析し、その結果を業務運営に反映させることによりお客様サービスの向上を図るため、以下の取組を行う。

① 「お客様へのお約束10か条」の実現

お客様へのサービスの具体的目標を定めた「お客様へのお約束10か条」の実現に向けた取組を具体的に進める。

② CS意識向上の取組

「サービス推進の手引き」を基本とした研修体系を確立し、役職員のCS意識の向上を図る。

③ 分かりやすいお客様向け文書の作成

お客様向けに作成する文書について、お客様目線で見てもより分かりやすい文書、有意義な情報提供となるよう改善に取り組む。

④ お客様からの意見の収集や施策の反映等

- ・ 各年金事務所の「ご意見箱」やホームページ上の日本年金機構へのご意見・ご要望のコーナーなどから「お客様の声」を収集して課題の把握・分析を行うとともに、他の方法でも必要な調査等を行い、更なるサービス改善・業務改善につなげる。
- ・ 機構法第28条等に基づき設置され、被保険者、事業主及び年金給付の受給権者等の関係者から成る運営評議会について、これを定期的で開催し、そこで出された意見等を的確に反映することにより、お客様本位の業務運営の実現を目指す。

⑤ 改善状況の評価

サービス改善・業務改善の状況について、評価・進捗管理を行い、継続的なサービス水準の向上に取り組む。

9. 年金制度改正等への対応

年金制度等の改正に対し、新しい制度に関する実務を正確に実施するための

事務処理・システムを構築するとともに、制度改正の分かりやすい周知広報、必要な人員確保の取組を行う。

II 業務運営の効率化に関する事項

1. 効率的効果的な業務運営（ビジネスプロセス改革）

(1) 組織・ビジネスプロセス改革

制度を実務にする組織として一体的な業務を実現するため、本部・年金事務所・事務センター等の業務分担・役割を不断に見直すこととし、具体的に以下の取組を進める。

① 本部

- ・ 本部をより現場と近い組織とし、現場への事業推進・支援機能を強化するため、現場から見て分かりやすい組織のあり方を検討・追及する。
- ・ 本部リスク管理の見直しの取組（本部現業リスクの洗い出し、リスク管理体制の見直し等）を踏まえ、本部現業の業務執行体制及びリスクマネジメント体制を確立する。
- ・ 中央年金センター及び障害年金センターについて、年金給付業務の中核を担う組織としての機能（役割）の構築を含め、年金給付全体の執行体制について、正確な給付を行う事務処理体制を構築する。

② 事務センター

事務センターの広域集約が15拠点まで進むことを踏まえ、今後の事務センターの役割と位置付けを明確にするとともに、体制、業務運営、システム、人材育成の観点から事務センター改革を実行し、ビジネスモデルを確立する。

- ・ 効率的な大規模事務センターの運営を実現するため、人員体制・管理体制の検討を行い、マネジメントモデルを確立する。
- ・ 事務センターを厚生年金・健康保険、国民年金の事務処理を行う組織とする方向で体制整備を進めるとともに、年金事務所の事務の一層の効率化を図るため、更なる業務の集約を検討する。
- ・ 年金給付業務における中央年金センター、事務センター及び年金事務所の効率的な役割体制を構築する。
- ・ 事務センター業務の外部委託については、情報セキュリティ対策を実現するためのインハウス型委託を確立する。
- ・ システム刷新の効果を実現するとともに、電子申請の利用拡大等（デジタルファースト）に対応できるよう、IT化の促進等により事務の効率化を図る。
- ・ 事務センターにおける新たな管理モデルを踏まえ、正規職員について人

材育成方針を確立するとともに、無期転換職員及び有期雇用職員への実務研修体系について整備を図る。

③ 年金事務所等

- ・ 人口動態の変化のほか企業活動の広域化・高度化など経済環境の変化を踏まえ、各地域における年金事務所等の過不足を検証し、お客様の利便性等を踏まえた適正配置等を検討する。
- ・ 年金事務所等の対面チャネル、コールセンター等の電話チャネル及びねんきんネット等のネットチャネル等について、効率的・効果的なチャネル体制を確立する。
- ・ 年金給付相談業務におけるお客様サービスの推進及び正確な給付の確保の観点から、年金給付相談体制の適正化及び多様化に向けた検討を進める。
- ・ 適用・徴収業務等の対策系業務の推進強化の観点から、業務執行体制の適正化及び効率化に向けた検討を進める。

(2) 業務の合理化・標準化

現場実態を踏まえ、業務を合理化・標準化する観点から業務処理マニュアルを継続的に精緻化・改善する取組を進める。

- ・ 拠点の業務処理マニュアルについて、法律改正や現場意見等を踏まえ、継続的に見直しを行う。
- ・ 本部現業部門の業務処理マニュアルについて、標準化の観点からリスク管理に向けた問題点を洗い出し、リスク管理体制を確立する。
- ・ 業務支援ツールについて、全体的な見直しを行い、統一的で汎用性の高いものにするための改善を図る。

(3) 業務の効率化

- ・ お客様や年金事務所等の職員の意見、要望・提案を積極的に取り入れ業務の効率化に繋げる。
- ・ 提出された業務改善要望・提案については、その効果や実現性などを検証し、改善に取り組むとともに、組織的なフォローアップを行う。

(4) 適正な運営経費による効率的効果的な業務運営

(一般管理費及び業務経費について、調整中)

2. 外部委託の活用と管理の適正化

引き続き外部委託の活用を図るとともに、大量かつ重要な個人情報を取り

扱う業務であることや、個人番号制度の開始に伴う個人情報保護の要請の高まり等の環境変化を踏まえ、サービスの質の向上や情報セキュリティの確保を図るため、以下の取組みを行う。

(1) 外部委託の活用

外部委託を活用し、業務の効率化を引き続き進めるとともに、外部委託の内容に応じて、多様な手法の活用を図る。

(2) 年金個人情報を取り扱う外部委託の適正な管理

- ・ 調達・外部委託管理ルールに基づく調達の実施、履行前・履行中検査等の履行管理や履行中に問題が発生した際の組織的な情報共有等を徹底する。
- ・ 調達・外部委託管理ルールの実施状況を把握し、その結果を踏まえて、より効果的かつ実務の実態にあったルールとなるよう必要な対応を行う。

(3) 優良な受託事業者の確保

- ・ 技術革新等の業界動向の把握や優良企業の発掘を的確に行っていくために、情報提供依頼（RFI）の一層の活用を図る。
- ・ 複数年契約や業務の包括的な委託の活用など、優良な事業者が受託しやすい環境の整備を図る。

(4) 調達に精通した人材の確保・育成

IT化の進展や技術の高度化等による調達内容の複雑化に対応できるよう、調達分野を専門とする人材の確保・育成を図る。

3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発

「厚生労働省デジタル・ガバメント中長期計画」（平成30年6月25日）及び「業務・システム刷新プロジェクト憲章」（平成30年12月）の方針に則り、新しい業務体系・システム構築の実現に向けて社会保険オンラインシステムの見直しに取り組む。

特に、新しい業務体系の構築については、業務プロセスを可視化して分析等を行う手法を活用しながら、関係者間の合意形成を図りつつ、着実に進めていく。

また、社会保険オンラインシステムの見直しに当たっては、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仕組みを目指す。

(1) フェーズ1への対応

フェーズ1では、年金業務システムに係る経過管理・電子決裁サブシステム等を平成29年1月より稼働し、対象届拡大と事務処理の適正化及び効率化を図ってきたところである。

引き続きデジタルファースト原則（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。）を踏まえ、更なる効率化・適正化を実現するため、システムの充実を図る。

具体的には、

- ・ 事務処理の電子化・ペーパーレス化
- ・ 手作業による審査業務等の自動化による業務効率化の推進
- ・ 他機関との情報連携による届出や添付書類省略（被保険者等の負担軽減）等の実現

(2) フェーズ2への対応

フェーズ2では、人の生涯にわたる年金記録を正確に把握・保持し、拠点にとらわれない業務を実現できるデータ構造とするとともに、制度改正等に柔軟かつ迅速に対応できるプログラムに作り変えるなど、システムの構造問題の解消を図る。

具体的には、

- ・ 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・拠点別から、個人別・全国ベースにデータ構造を見直し、新たなデータベースを構築し、現行システムから必要なデータを移行する。
- ・ 新たなデータベースの構築に合わせて、業務アプリケーション・プログラムの構造を効率化・簡素化するなど、柔軟なシステム・アーキテクチャに基づくシステムの実現を目指す。
- ・ 新たなデータベースの構築に伴い、対策系業務に係る業務支援ツールや手作業業務の効率化を図るとともに、拠点・本部が一体となって対策の実施、管理を行えるよう情報共有体系の確立を目指す。

(3) 現行システムにおけるシステム開発・運用

現行システムについては、オープン化等による効率化の取り組みを計画的・段階的に進めてきたところである。

引き続き、記録管理システム及び基礎年金番号管理システムの刷新までの間、刷新部門及び事業部門との協働体制を確立するとともに、業務の円滑な推進のため、制度改正や業務改善に対応したシステム開発、現行システムの適切かつ確実な運用について、以下の取組を行う。

- ・ 制度改正及び業務改善のシステム開発にあたっては、適切かつ確実に対応

する。また、刷新部門との情報の共有を図る。

- ・ システム開発・運用にあたっては、システム事故及びシステム障害の極小化に取り組むとともに、引き続き、最新技術の動向を踏まえたシステム開発・運用の推進、情報セキュリティ対策の強化を図る。

(4) 年金給付システムの最適化への対応

年金給付業務・システムについて、業務改善策や対処方針の検討を行い、最適化に向けた検討を行う。

また、現行業務の更なる正確性・効率化等につながる業務改善策については、実施可能なものから順次実施する。

- ・ 第1ステップとして、平成31年度に、端末機器及び周辺サーバの集約を含んだ更改を進める。
- ・ 第2ステップとして、平成29年度から進めている業務フロー及びシステムの点検を踏まえたシステム改修を進める。
- ・ その上で、第3ステップとして、システム構成の見直しやシステムの再構築に向けた検討を行う。

4. ICT化の推進

(1) 行政手続の電子化（デジタルファースト原則）の推進

厚生年金保険の適用事業所における電子申請による届出を推進し、事業主の行政手続の負担を軽減させるため、以下の事項に取り組む。

- ・ 平成32年（2020年）4月1日以後に開始する事業年度から実施される法人の事業所に対する電子申請による届出の義務化に係る事務について、円滑かつ着実に実施する。
- ・ 中小規模の事業所等における電子申請の利用の推進を図るために、マイナポータルとの連携、法人共通認証基盤の活用、普及啓発の推進等の取組を実施する。
- ・ 電子申請による届出の増加に対応できるよう電子申請の事務処理に関する事務センターの体制の見直しや電子申請マニュアルの整備、システムチェックの強化など、電子申請の届出の早期処理のための事務処理の見直しを行い、電子申請の標準的な処理期間を定め、処理日数の短縮化を目指す。
- ・ 事業所調査等の機会を捉えた効率的な利用勧奨を実施するとともに、電子申請に係る分かりやすいパンフレット等を活用し普及啓発に取り組む。また、利用勧奨を行う職員を育成するため、研修の充実強化や蓄積されたノウハウの共有を図る。

- (2) インターネットを活用したお客様の利便の向上・業務の効率化の取組
- ・ 「ねんきんネット」について、マイナポータルとの連携強化や申請手続を可能とする機能の追加等による利便性の向上について、検討を進める。
 - ・ 中小規模の事業所が簡便にインターネット経由で届出ができる仕組みや機構が保有する情報を提供することができる「事業所版ねんきんネット（仮称）」の構築を検討し、事業所の利便性の向上を図る。
- (3) マイナンバーの活用
- ・ マイナンバーを活用して、効果的で確実な適用業務の改善を図る。
 - ・ 被扶養者に係るマイナンバーの取得を徹底するとともに全国健康保険協会に対する被扶養者に係るマイナンバーの提供を実施する。
 - ・ マイナンバーによる情報提供ネットワークシステムを通じた情報連携の仕組み等を活用して、他の行政機関との情報照会及び提供の範囲を拡大し、業務の効率化を図るとともに、年金受給者、被保険者等の利便性を向上する。
- (4) ICT（情報通信技術）を活用した業務改善の実施
- 事務処理の迅速化と効率化を図るとともに、事務の正確性を確保するため、ICTを活用し、AI-OCR技術の導入やRPA技術の拡大、経過管理・電子決裁サブシステムの対象届の拡大による事務の効率化等に取り組む。

Ⅲ 業務運営における公正性及び透明性の確保その他業務運営に関する重要事項

1. 内部統制システムの有効性確保

機構の内部統制については、理事会の統括の下、「内部統制システム構築の基本方針」（業務方法書第16条）に基づき、業務の適正性確保に向け、以下の取組を行う。また、それらの取組の改善も不断に進める。

(1) 事務処理の正確性の確保

事務処理誤りの発生は、年金権の侵害につながるため、事務処理の正確性を確保する必要がある。事務処理誤りの未然防止、早期対応及び再発防止を図るため、以下の取組を行う。

① 事務処理誤りの早期発見及び対応

日報、事務処理誤り報告等を活用したモニタリング、事務処理誤りの年次公表時に行う年次点検等により、早期に事務処理誤りを発見し、必要な対応を速やかに実施する。

- ② 「お客様の声」の分析による事務処理誤りの早期発見及び対応
「お客様の声」を分析し、潜在的な事務処理誤りを早期に発見し、その対応を行う。
- ③ 事務処理遅延、書類の紛失、誤送付・誤送信・誤交付（以下「重点三事案」という。）の根絶に向けた取組
お客様に重大な影響を与え、機構の信頼を著しく損ねる重点三事案の発生を防止するため、従前の取組を引き続き徹底する。
- ④ 本部現業部門のリスク把握に基づく対応
- ・ 本部現業部門における事務処理誤りのリスクを把握・分析し、その結果を基に、業務の実施体制の整備、マニュアルの精緻化並びにルールへの遵守及びチェック体制の強化を実施する。
 - ・ 中央年金センター等で行っている各種リストの処理について、その効率化を図りつつ、事務処理の正確性を確保する。
- ⑤ 外部委託における事務処理誤りの発生防止
業務の外部委託について、委託先の管理を強化し、業務の質の向上を図ることにより、外部委託における事務処理誤りの発生防止を図る。
- ⑥ ルールの徹底
ルールを現場に定着させ、ルールの徹底を確実なものとするため、以下の取組みを行う。
- ア 引き続き、指示・事務連絡の発出件数の削減等に努めるとともに、現場にとって「分かりやすい」指示・事務連絡とすることにより、指示等の内容及びルールの趣旨に対する理解度を向上させ、遵守すべきルールの浸透・定着を図る。
- イ テレビ会議システム等を積極的に活用し、指示・事務連絡の理解度向上を図る。
- ウ 機構本部の関係部署が連携し、重要な指示・事務連絡についてルールの理解度及び遵守状況を確認する。また、その結果を踏まえて必要とされる対策を的確に実施する。
- エ 業務処理マニュアルに則して業務が行われる体制を確立するため、本部を含めた機構全体で定期的にルールの理解度の確認を行うなど、制度と実務の正確な理解を徹底する。

(2) リスク管理とコンプライアンス確保の取組

① リスク管理

お客様の大切な個人情報（年金個人情報及び特定個人情報（マイナンバー））の保護、年金制度を運営する社会インフラとしての機能を維持する観

点から、「情報セキュリティリスク」、「システムリスク」、「事務リスク」及び「災害その他リスク」の各種リスクに適切に対応し、問題事案発生の未然防止を図る。

ア 情報セキュリティリスクへの対応

情報管理対策室の情報セキュリティリスクへの対応状況について、定期的に報告を求めるとともに、経常的にチェックできる体制を確立する。

イ システムリスクへの対応

システム部門のシステムリスクへの対応状況について、定期的に報告を求めるとともに、経常的にチェックできる体制を確立する。

ウ 事務リスク・信頼リスクへの対応

リスク統括部が主管部として定期的にリスクを把握し、適切に対応を行うため、以下の取組を行う。

- ・ 適切な拠点運営が行われているか確認するため、拠点長からの日次の業務報告の点検を行い、把握したリスクに対して適切に対応する。
- ・ 事務処理の正確性を確保するため、事務処理誤り報告の定期的な点検を行い、把握したリスクに対して適切に対応する。
- ・ 本部現業部門で発生するリスクを早期に把握するため、新たな仕組みを構築し、経常的にモニタリングを行うことで、早期にリスクを把握するとともに、把握したリスクに対して適切に対応する。
- ・ 各種指標を用いたモニタリングにより、リスクが高いと考えられる本部及び拠点のモニタリングを強化する。

エ 業務継続計画（BCP）の見直し（災害その他リスクへの対応）

災害リスクの懸念が増大する中で、非常時においても年金の支払いをはじめ、国民生活に影響を与えるような業務が継続できるよう、以下について検討を行い早期に方針を策定するとともに、順次対応する。

- ・ 緊急時の年金給付体制の見直しと対応策
- ・ 記録管理システム、刷新システムのバックアップ体制
- ・ 大規模地震対策 等

② コンプライアンス確保

社会情勢の変化に対応したコンプライアンス意識の醸成、リスクに対する感度・対応のスピードに重点を置いた実効性のある研修等の取組を行う。

③ 情報共有の促進

機構運営に関し、組織一体となって業務に取り組むよう情報の集約化を図るため、本社内情報共有について、本部現業部門のリスク管理の見直しや本部職員の意識改革の取組等も踏まえ、見直しを図り、情報共有を更に促進していく。

また、厚生労働省との情報共有について、引き続き推進する。

(3) 適正な監査の実施

① 監査体制の確立

- ・ 外部からの人材登用を進めるとともに、外部資源等を活用して監査を担う人材を計画的に育成する。
- ・ 監査品質の向上に向け、品質管理体制の整備を図る。

② 監査手法の確立

- ・ 監査項目の恒常的な見直し等を通じて監査手法の的確性・妥当性を高めるとともに、ルールが現場の実態に即したものとなっているか評価を行う。
- ・ 重点監査テーマを定め、効果的な監査を実施するための監査手法を確立する。

(4) 契約の競争性・透明性の確保等

(調整中)

① 契約の競争性・透明性の確保

(調整中)

② 調達委員会による事前審査等

調達委員会において、公正性及び効率化の観点から、年度を通じた調達の進行管理を行うとともに、業務の正確性とサービスの質の重視及び事業リスクの観点も踏まえ、入札方式、参加資格、調達単位、コンティンジェンシープラン等、一定額以上の調達案件の事前審査等を行う。

③ 複数年契約等合理的な契約形態の活用

複数年契約等合理的な契約形態を活用する。なお、複数年契約は、中期目標期間内において行うことを原則とするが、土地建物、事務機器等の賃貸借に係る契約、システム開発及び運用保守に係る契約、業務委託契約、宿舍管理等の管理保守業務に係る契約、損害保険契約等において、合理的と判断されるものについては、中期目標期間を超えて行うことができることとする。

2. 個人情報保護

お客様の大切な個人情報（年金個人情報及び特定個人情報（マイナンバー））の保護を確実にを行うため、情報セキュリティ対策については、組織面、技術面、業務運営面の対策を維持・徹底するとともに、外部からの攻撃手法の多様化かつ巧妙化やマイナンバー制度の開始に伴う個人情報保護の要請の高まりなど、外部の環境の変化や情報技術の進展に応じて継続的に見直す。

(1) 組織面の対策

情報管理対策本部、情報管理対策室等の情報セキュリティ体制を維持するとともに、新たな脅威に対応する体制を継続的に強化する。

(2) 技術面の対策

個人情報保護及び情報セキュリティ対策の観点から、新たな脅威に対するシステム的な対応を継続的に強化していく。

(3) 業務運営面の対策

役職員の危機意識の向上、運用ルール及びインシデント発生時の対処手順の徹底等を図るため、定期的に研修、訓練等を実施する。

(4) 外部委託先における個人情報の適正な管理状況を確保するための取組を徹底する。

(5) 情報セキュリティ対策の実施状況や外部委託先における個人情報の管理状況については、監査による評価を行い、課題等を把握し、改善に努める。

3. 文書管理及び情報公開

(1) 文書の適正管理

- ・ お客様からの申請書類など年金記録や年金額に関する文書の保存について、制度上必要となる保存期間等を改めて検討し、規程等の見直しを行う。また、費用対効果の観点も踏まえ、電子データ化等文書をより効率的に保存・活用できる方法についても検討し、実際の業務において、全ての文書が適正かつ効率的に管理されるよう体制を整備する。
- ・ 電子申請や電子媒体で提出された届書等の取扱いについて、当該電子データを原本として適正に管理する方法を検討し、可能なものから順次実施する。

(2) 情報公開の推進

法令等に基づく情報公開に適切に対応するとともに、お客様の視点に立った情報公開を行うため、業務運営の状況や目標の達成状況、組織や役員に関する情報などを分かりやすい形で広く適切に公開する。

① 事務処理誤り等の公表

国民の信頼及び業務運営の透明性を確保するため、不適正事案や事務処理

誤りなどの事案について、各種情報のモニタリングにより早期に把握し、事案の重要性等に応じ、速やかに公表する。また、それらの発生状況等を定期的に公表する。

② 業務運営に関する情報の公表

日本年金機構法に基づき公表が義務付けられている業務方法書、役員制裁規程、職員制裁規程、事業計画等や日本年金機構の個別規程にて公表することとしているお客様の声の主な内容及び反映状況、役職員の制裁の状況、契約に関する情報などについて、ホームページへの掲載等により広く適切に公表する。

③ 年次報告書（アニュアルレポート）の作成・公表

毎年度、機構の業務実績、組織及び報酬等の役員に関する情報などについて、お客様目線で、より分かりやすく見やすく取りまとめた年次報告書（アニュアルレポート）を作成し、公表する。

4. 人事及び人材育成

制度を実務にすることをミッションとした実務機関としての業務の安定性・確実性の確保に重点を置く人事制度の確立に向けて、以下の取組を行う。

(1) 人員体制及び人員配置

- ・ 適正な業務運営を行うために必要な人員を過不足なく確保する。
- ・ 機構の人員体制について、年金制度改正等の施行事務や年金保険料の徴収体制強化等のための特別対策等の基本計画策定時には想定されていなかった新たな業務への対応は、円滑な業務遂行のための実施体制を確保する。
- ・ 基本計画に基づき、合理化・効率化を進める。
- ・ 正規職員の在り方・役割の整理、無期転換職員等の拡大・活用、有期雇用職員の効率的な活用を図る。
- ・ 業務量調査等の手法を確立し、適正人員の配置を行う。

(2) 人事方針、人材登用

- ・ 制度を実務にする組織としての位置づけを明確にする観点から、資格と職責のあり方について継続的に見直しを行う。
- ・ 全国拠点網を安定的に維持・運営し、組織を活性化する観点から人事体系、人事施策及び人事配置ルールを再構築し、適材適所の人事を行う。
- ・ 高い専門性が求められる分野の業務を担う職員を安定的に確保・育成する人事体系を構築するとともに、基盤的業務を担う人材の育成とキャリアパスを確立する。

- ・ 組織を安定的に運営するために、正規職員、無期転換職員及び有期雇用職員の役割のより一層の明確化を図る。特に無期転換職員については、拡大・活性化につなげるため、その役割に応じた人事体系を確立する。また、有期雇用職員については安定的に確保するとともに、雇用期間を前提とした役割を整理し運用を図る。
- ・ 60歳を超える職員の能力・経験を活用するため、定年を65歳に段階的に引き上げる。引き上げにあたっては、その方策や60歳を超える職員の給与水準の適切な設定など必要な措置を検討する。
- ・ 女性職員の活躍を引き続き推進する。

(3) 優秀な人材の確保

機構の人事施策を確実に実現するため将来の採用環境や機構の人材ポートフォリオ等を総合的に勘案し、優秀な人材の確保に努める。

(4) 適正な人事評価制度の運用

- ・ 機構に与えられたミッションを実現するために有用な人材を評価するとともに、期待される成果に貢献した実績を評価する総合的な人事評価体系を構築し運用する。
- ・ また、評価者研修の実施により、評価者レベルの向上に努めるとともに被評価者に対して制度の理解と定着の促進を図る。

(5) 人材の育成

制度と実務の双方に精通した人材を育成するため、階層別・業務別研修を強化するとともに、高い専門性を持つ人材や基盤的業務を担う人材など、役割に応じた研修を充実するため、無期転換職員及び有期雇用職員を含めた研修体系を総合的に見直し、実施する。また、研修の質の向上のため講師となる人材の育成を強化する。

(6) 働きやすい職場環境の確立

職員が、健康で仕事と生活の両立ができる働きやすい職場環境を確立するとともに、働き方改革関連法への確実な対応とメンタルヘルス対策を中心とした取組みを進める。

(7) 健全な労使関係

健全で安定した労使関係を維持する。

IV 予算、収支計画及び資金計画

(調整中)

V 不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画

機構が保有する財産については、その必要性を検証し、不要財産については処分する。

VI Vの財産以外の重要な財産の譲渡又は担保に関する計画

なし