

【別添資料】

## 業務運営に係る改善措置の実施状況（資料編）

---

日本年金機構

## 【目次】

1. 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	1
2. 調達・委託管理・監査ルールの見直し及び組織体制の強化	
(1) 調達・委託管理・監査ルールの見直し	2
(2-1) 組織体制の強化（平成30年8月1日実施）	4
(2-2) 調達手続きや外部委託管理の見直し後のプロセス	6
(3-1) 見直し後の調達・委託管理ルール等の適用状況	7
(3-2) 平成31年分扶養親族等申告書に係る業務委託の概要	8
(4) 複数年契約や業務の包括的な委託の積極的な活用	10
3. インハウス型委託の推進	11
4. IT化・システム化の推進	14
5. 人材の育成、本部組織のリスク管理の見直し及び役職員の意識改革	
(1) 人材の育成	16
(2-1) 本部組織のリスク管理の見直し	18
(2-2) 年金請求書（65歳ハガキ）にかかるリスク分析〈試行実施〉	19
(2-3) 本部役職員の意識改革	21
6. 業務運営に係る改善措置の実施状況及び今後の進め方（工程表）	22

# 1. 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、今後調達手続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

## 2. (1) 調達・委託管理・監査ルールの見直し

- 調査委員会報告書を踏まえ、業務委託に係る調達・委託管理・監査ルールの見直しとして、平成30年7月31日付けで日本年金機構外部委託規程等の関係諸規程等の全面的な見直し・改正を行い、同年8月1日より新ルールによる運用を開始した。

① 事業の企画	調達に関する組織の見直し	事業企画部門内に「調達企画部」を新設		
	案件受付・振分ルール	年金個人情報を取り扱う業務の案件内容に応じ調達企画部がプロジェクトチーム設置を判断し事業担当部署へ指示		
	事業計画の策定	事業担当部署は、情報提供依頼（RFI）の実施結果等を踏まえ事業計画を策定し常勤役員会に付議		
② 調達手続	情報提供依頼（RFI）の実施	企画段階・調達段階の目的に応じ聴取すべき項目をルール化、収集した情報についてデータベースを構築し活用		
	仕様書案の作成	RFIの結果を仕様書（案）等に適切に反映し調達企画部及び調達管理部がチェックリストに基づき審査		
	入札方法等の決定	（入札参加資格）	年金個人情報を取り扱う案件は全省庁統一資格の本来等級の適用を原則化	
		（総合評価落札方式）	年金個人情報を取り扱う業務のうち、業務品質を確保するために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	
	コンティンジェンシープラン	重要案件に関しコンティンジェンシープランの作成を義務化、同プランに基づく契約解除はリスク管理委員会（緊急時はリスク管理委員会の委員長）が判断		
	調達委員会	業務の正確性とサービスの質の重視及び事業リスクへの対応の観点からの審議項目を追加（参加資格（等級拡大の適用）、コンティンジェンシープラン等）		
	入札公告（落札次順位者）	年金個人情報を取り扱う業務の場合、落札次順位者を、契約解除等となった場合の緊急随意契約候補者とすることを入札説明書に明記		
	運用仕様書・提案書の審査	運用仕様書及び提案書（総合評価落札方式の場合）のチェックリストに基づく審査を、案件に応じ事業担当部署に加え調達企画部及び調達管理部も実施		
入札の執行	（予定価格）	調達管理部が、業務の履行に必要な人員規模及び設備について運用仕様書と予定価格の積算内訳の整合性を確認し、両者が著しく乖離する場合は確認内容を事業担当部署へ伝達し、「履行開始前検査」時に活用		
	（低入札価格調査）	調査基準について、年金個人情報を取り扱う業務のうち業務品質を確保するために業者の履行能力を見極める必要があるものは、10分の8と設定		

③ 履行開始前委託管理	履行開始前検査	履行開始日の10日前までに運用仕様書に記載された履行体制等を準備し必要書類を提出すること、履行開始日の前日までに不適事項の改善が確認できない場合は業務履行を開始させないことを仕様書に明記
④ 履行開始後委託管理	履行中検査	履行中検査の目的・内容を明確化（履行開始前検査で確認した事項の実施状況について検査を実施）、検査は原則履行開始後1か月以内に実施
	自主点検報告・定例会議	自主点検及び定例会議において、それぞれ確認する項目及び方法を明確化し、定例会議には原則管理職が参加
	検品・検査	納品時検査の手法（検査内容・検査方法等）を仕様書に明記 また、事業担当部署は、検査が終了した都度調達企画部へ報告し承認を得るまでは委託先事業者への対価の支払いを保留
	履行後検査	事業担当部署は、業務終了後速やかに個人情報等の返却又は完全な消去・廃棄を確認するとともに、調達企画部は、必要に応じ事業担当部署に再検査の実施を指示
	外部委託における監査体制	外部委託業務に係る監査について実施手順を明確化、監査部体制を強化
⑤ 情報共有ルール	情報共有体制	調達企画部は、各検査の実施結果及び定例会議の議事録を確認し、問題の兆候を把握した場合はリスク統括部への報告を事業担当部署に指示 リスク統括部は、報告内容によりリスク管理委員会への報告を行い、リスク管理委員会（緊急時はリスク管理委員会の委員長）においてコンティンジェンシープランの発動及び特別監査の実施を判断

## 2. (2-1) 組織体制の強化 (平成30年8月1日実施)

### ① 調達企画部の新設

- ◆ 年金個人情報を取り扱う業務の外部委託に関し、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、事業企画部門内に「調達企画部」を新設。

#### 【調達企画部の具体的役割】

- ・年金個人情報を取り扱う業務の一部を外部委託する業務全体についての把握・確認・案件区分の振り分け
- ・組織横断的な管理が必要な案件については、事業担当部署へのプロジェクトチーム設置の指示、メンバーとしての参画
- ・重要案件や特に業務品質を確認する必要がある案件に係る事業企画段階からの関与（リスク所在の把握、技術的観点からの助言、仕様書・運用仕様書等の審査等）
- ・情報提供依頼（RFI）によって収集した情報のデータベース化、幅広い優良業者の調査・発掘
- ・契約締結後に事業担当部署が実施する履行開始前・履行中検査等の結果について内容確認
- ・検査結果に不適合・不履行等が認められた場合、事業担当部署への改善指示、改善状況の把握、リスク統括部への報告指示
- ・外部委託業務に係る分析・評価、事業担当部署への改善指示

### ② 調達部の役割整理

- ◆ 従来の調達部は、調達内容の審査及び契約手続の実施など、公正な調達手続の実務を担う部署として位置付け、「調達管理部」へ名称変更。

#### 【調達管理部の具体的役割】

- |                         |           |                  |
|-------------------------|-----------|------------------|
| ・調達計画の取りまとめ・確認          | ・調達委員会の開催 | ・仕様書等に基づく予定価格の算定 |
| ・調達内容（仕様書・運用仕様書等）の審査・承認 | ・入札公告の実施  | ・入札の執行（落札者の決定）   |

### ③ 監査部の体制見直し

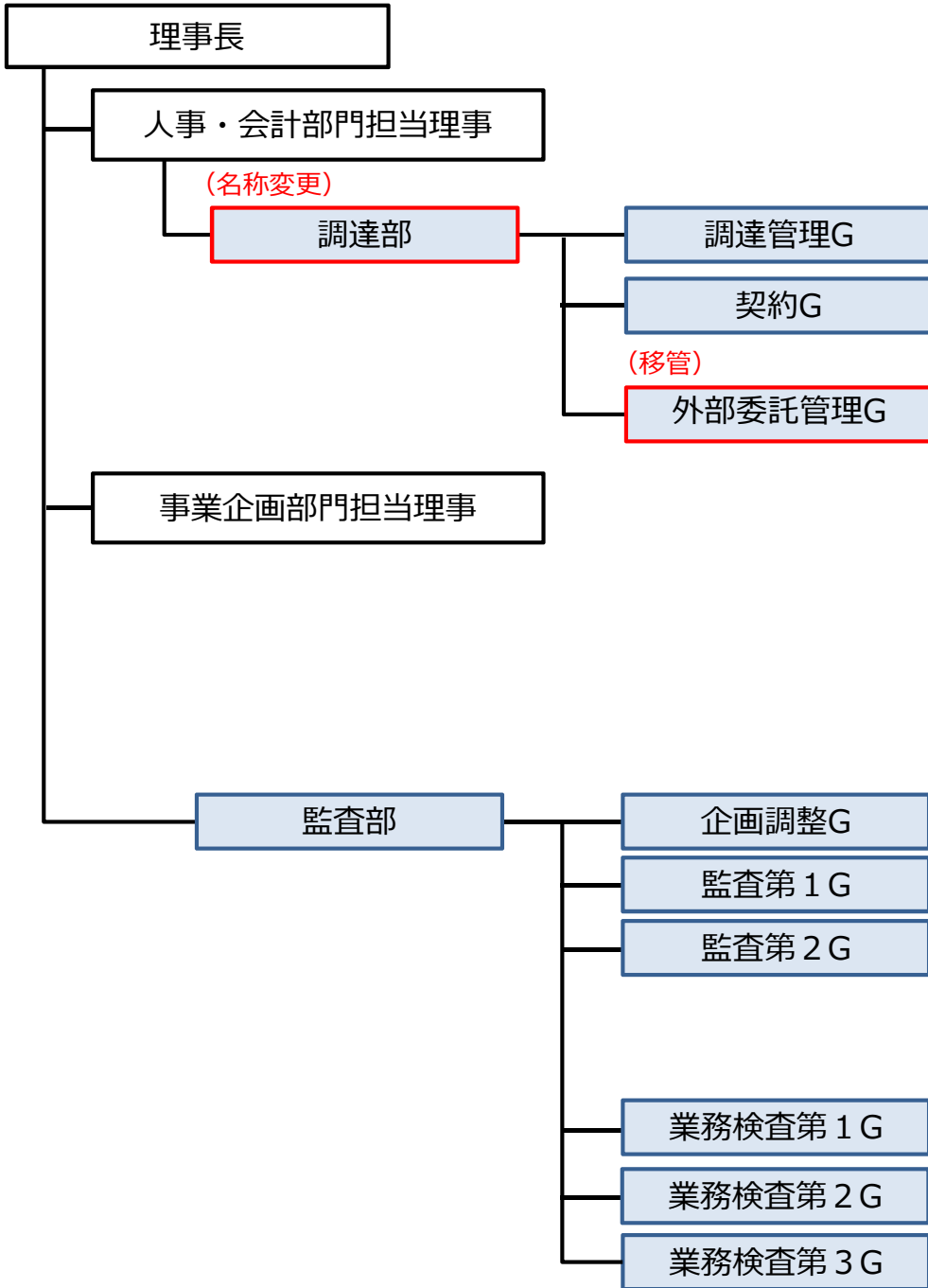
- ◆ 監査部に「監査第3グループ」を新設し、外部委託管理監査（事業担当部署における管理状況）及び外部委託先監査（受託事業者における履行状況）を実施する体制を強化。



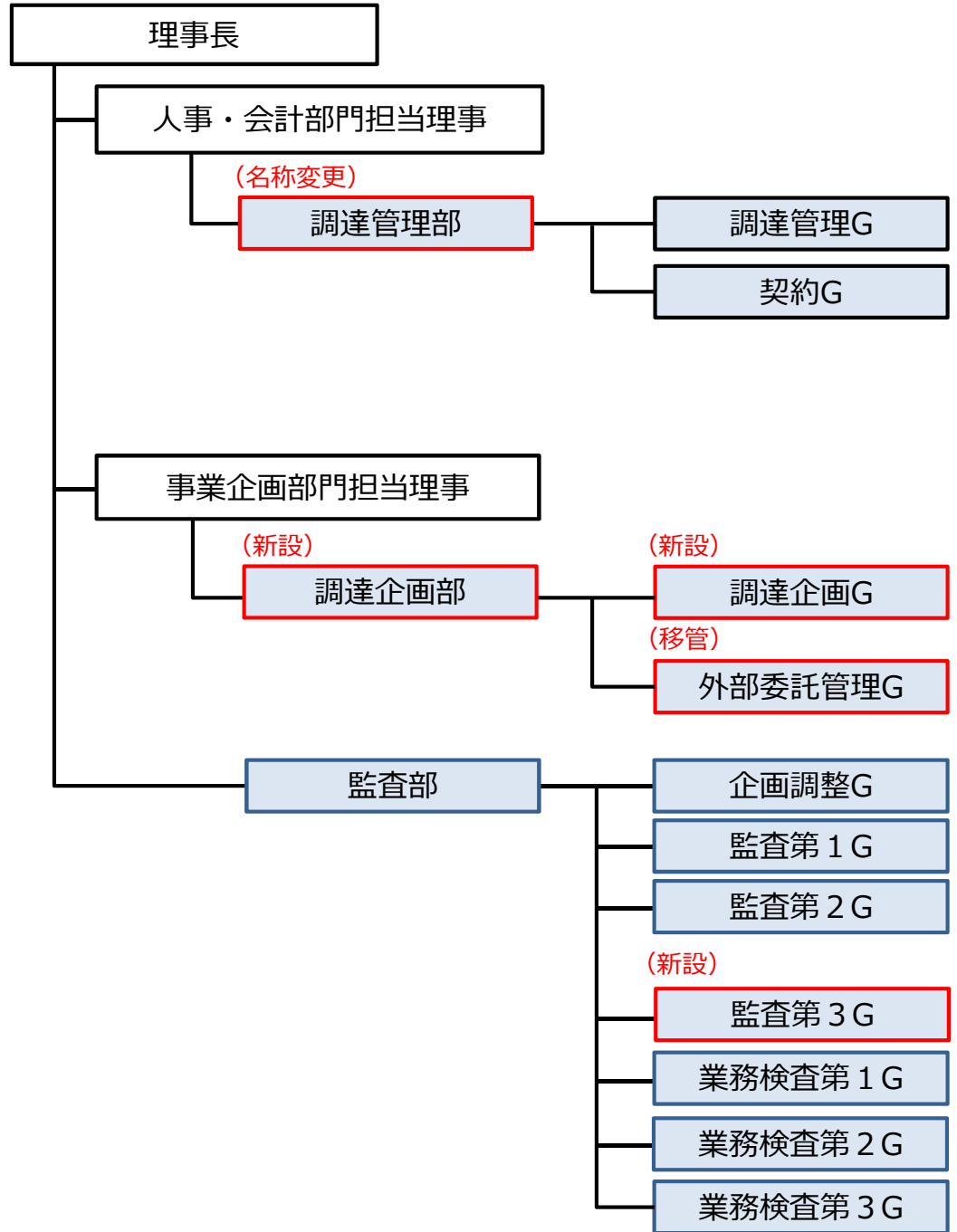
### ④ 今後の対応

- ◆ ルール見直しも含めた組織体制強化後の各部署における運用状況について、定期的なフォローアップを実施。

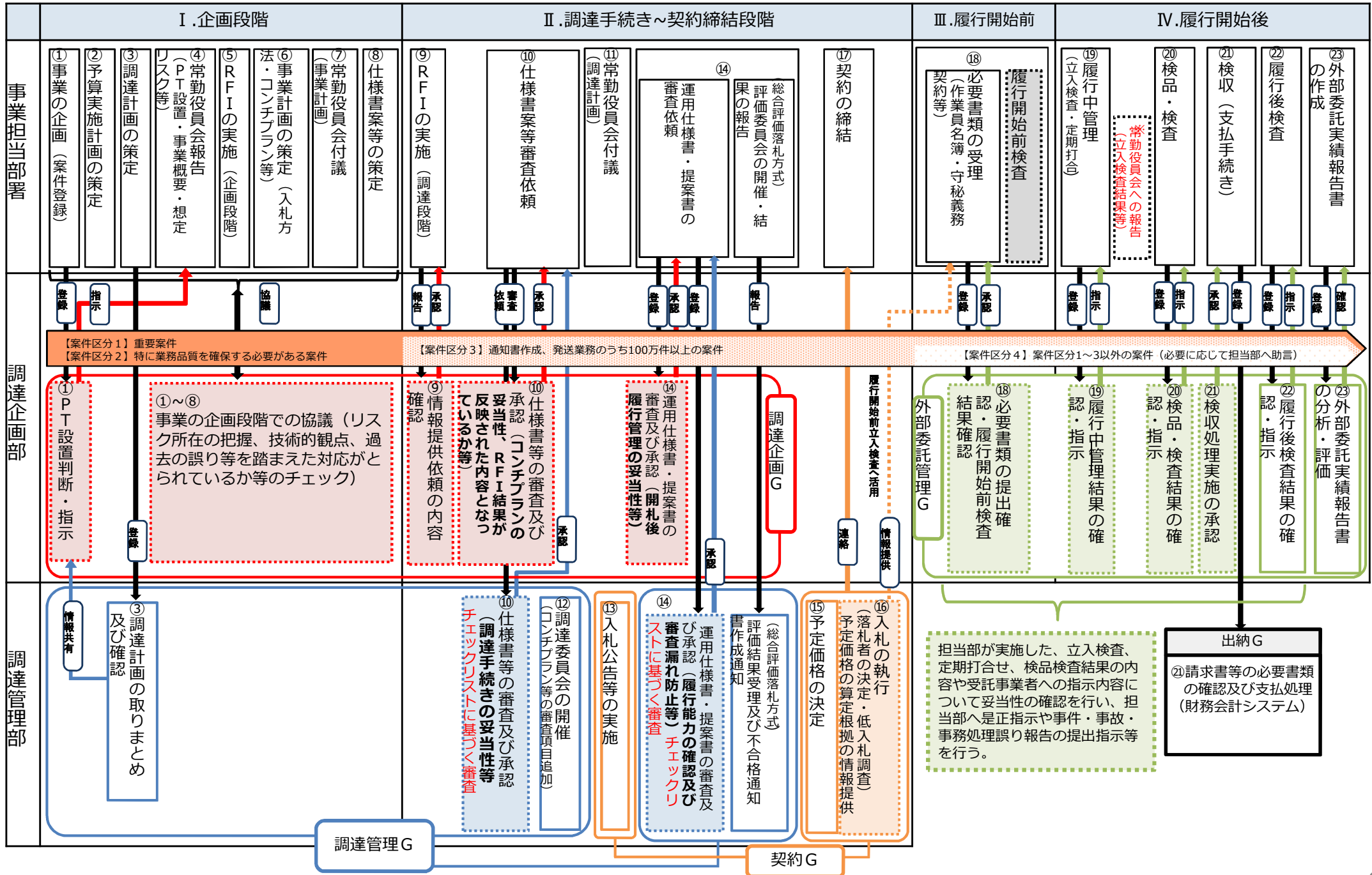
【組織体制図：見直し前（～平成30年7月31日）】



【組織体制図：見直し後（平成30年8月1日～）】



## 2. (2-2) 調達手続きや外部委託管理の見直し後のプロセス





## 2. (3-1) 見直し後の調達・委託管理ルール等の適用状況

- 業務改善命令において、調達・委託管理のルール等の見直しに関し、特に、「総合評価落札方式の適用の原則化」、「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」及び「調達単位の適切な分割」については、「今後調達手続を開始するものから直ちに実施すること」とされており、当機構としても、調査委員会報告書を公表した平成30年6月4日以降、これらの事項について以下のとおり先行して取組を実施。

対応事項	実施状況
総合評価落札方式の適用の原則化	平成30年6月から8月までに入札公告を行った年金個人情報を取り扱う業務案件41件のうち、業者の業務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）19件については、全て総合評価落札方式を採用
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	平成30年6月から8月までに入札公告を行った年金個人情報を取り扱う業務案件41件について、全て本来等級以上を適用
調達単位の適切な分割（RFIの実施を踏まえた対応）	平成30年6月以降に実施した年金個人情報を取り扱う業務案件に係るRFIの結果を踏まえ、分割が適切と判断された2件について分割調達を実施

- 調査委員会報告書の提言を踏まえて平成30年7月末までに所要の見直しを行った調達・委託管理ルール等については、その時点で既に調達準備中、履行準備中又は履行中の段階にある年金個人情報を取り扱う業務に係る案件（335件）の全てを対象として、可能な限り見直し後のルールを適用することとし、運用の改善・強化を図っているところである。

### 【平成30年8月1日時点の調達・契約等の状況】

調達・契約等の状況	案件数
調達準備中	81件
既に契約を締結し履行準備中	38件
既に契約を締結し履行中	216件
合 計	335件

## 2. (3-2) 平成31年分扶養親族等申告書に係る業務委託の概要

### ①事業の目的

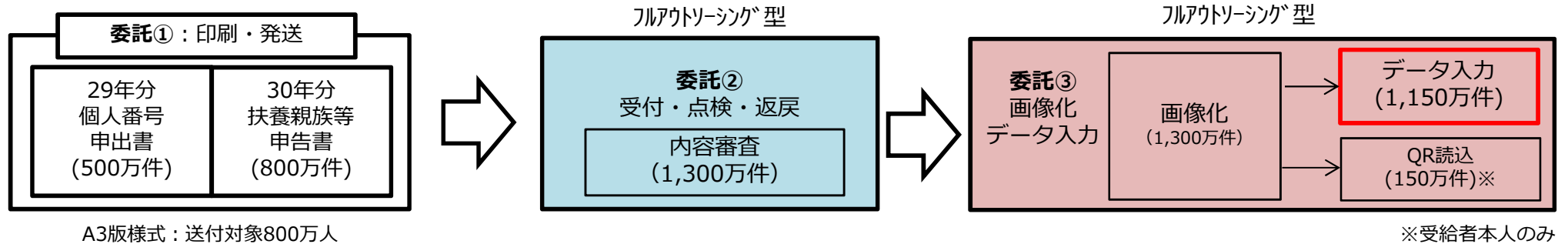
- 提出期限までに提出された扶養親族等申告書について、2月期の支払いにおいて正しい源泉徴収税額で支払いを行うこと。
- 申告書の発送から、受付・審査・入力といった各工程管理を行い入力漏れを発生させないこと。
- 機構保有情報を有効活用することにより入力項目の省力化を図るとともに入力誤りの防止を図ること。
- 個人情報の適切な管理が行われること

### ②事業の概要

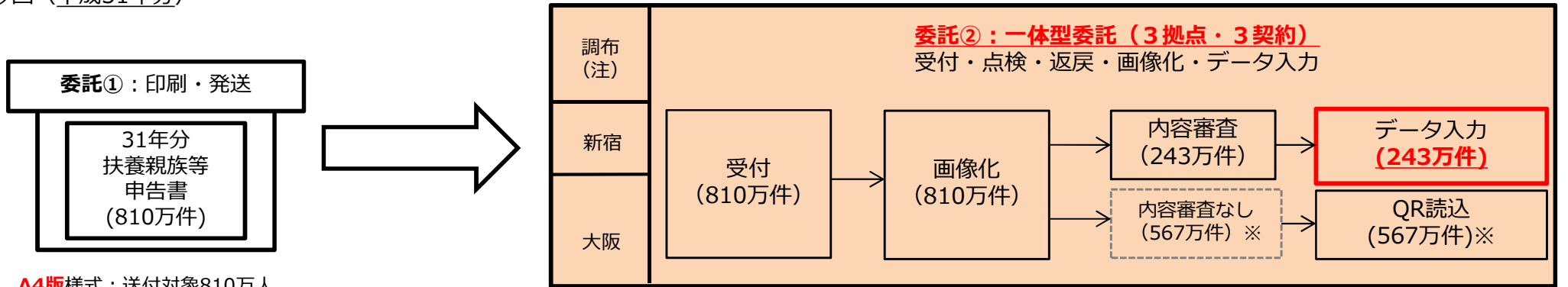
- 平成30年度分と比較し、様式、記載事項について、以下の点を変更
  - ・記載内容を簡素化（個人番号の記入の省略、所得の申告方法の見直し等）し、A4様式とする
  - ・前年分と相違がない場合の簡易申告を可能とする
- 受付・点検・データ入力・画像化の業務を一体化して委託したうえで、業者の履行能力等に配慮し、適切な規模に分割する。
- 業務の履行は、機構が用意した三か所（新宿、調布、大阪）で行うインハウス型委託とする。
- 申告書は、全件受付進捗管理システムに登録することで、リアルタイムに進捗状況を確認できるようにするとともに、入力漏れ等の把握が可能となる仕組みとする。
- 入力業務は、機構が用意したデータエントリーシステムを用いて行うこととし、同システムでは昨年の申告状況を自動的に照写することで、入力効率の向上を図るとともに、入力誤りの発生を抑える。
- 入力後のチェックは、入力結果リストによるチェック方式とし、入力者及び入力者以外の者によるダブルチェックにより、正確性を担保する。

### ③扶養親族等申告書に係る業務の流れ

・前回（平成30年分）



・今回（平成31年分）



A4版様式：送付対象810万人

(※) 4月19日にお客様モニター会議を開催して内容を決定

(注) 調布拠点においては、国民年金保険料免除に係る意思確認書の受付・データ化等業務を併せて委託

※前年と変更なし・受給者本人のみ

#### ④扶養親族等申告書に係る見直し後ルールの適用状況

項目	適用状況
事業の企画	<ul style="list-style-type: none"> <li>○平成30年6月にP Tを設置し、組織横断的に対応</li> <li>○調布・新宿・大阪の3拠点においてインハウス型委託で実施</li> <li>○平成30年5月に企画段階のR F Iを実施し、その結果を踏まえて仕様書案を作成</li> <li>○平成30年6月に調達段階のR F Iを実施し、仕様書案を見直し (対象：22社(すべてA等級、うち新規14社) ※ヒアリングに至ったのは7社(うち新規4社))</li> </ul>
調達手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>○仕様書案はP Tで作成し、調達部による確認を実施</li> <li>○全省庁統一資格の本来等級を適用(A等級)</li> <li>○総合評価落札方式で落札者を決定</li> <li>○コンティンジェンシープランを策定し、調達委員会で審査</li> </ul>
履行開始前	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業担当部署に加え、P T及び調達企画部も同行して3拠点(調布、新宿、大阪)へ立入検査を実施</li> <li>○履行開始に向けての準備が大幅に遅れる等の場合の契約解除条項を仕様書に規定</li> </ul>
履行開始後	<ul style="list-style-type: none"> <li>○業務開始後1か月以内に、事業担当部署に加え、P T及び調達企画部も同行して、履行状況等を立入検査で確認</li> <li>○納品検査後は、証跡を添付した検査調書を作成し、調達企画部で確認のうえ承認</li> <li>○承認が得られるまでの間は、対価の支払いは保留</li> <li>○委託業務終了後は、事業担当部署に加え、P T、調達企画部及びシステム担当者も同行して、個人情報等の消去状況等を立入検査で確認</li> </ul>

## 2. (4) 複数年契約や業務の包括的な委託の積極的な活用

### I. 複数年契約の積極的な活用

○複数年契約（契約期間が1年を超えるもの）については、これまでも業務の効率化及び業務品質の維持・向上を図る観点から活用することとしてきており、平成29年度においては、144件の複数年契約を締結したところである。



○今後は、調査委員会報告書における提言を踏まえ、「業者が受託しやすい環境」の整備をより重視し、年度ごとに仕様内容を変更することが無いと判断される長期契約が可能な調達案件については複数年契約を原則とし、その状況については調達管理部が確認・管理することとする。

### II. 業務の包括的な委託の積極的な活用

○包括的委託については、これまで事業担当部署ごとに検討を実施していたが、事業担当部署間での組織横断的な検討はできていなかった。



- 複数年契約と同様に、「業者が受託しやすい環境」の整備をより重視し、事業の企画段階で組織横断的な観点から委託のあり方を検討する。
- 調達企画部においても調達案件として登録された業務内容を分析し、複数業務の包括的委託の実施について事業担当部署に検討を促す等の取組を進める。

### 3. インハウス型委託の推進

#### I. インハウス型委託を検討する業務

年金個人情報を取り扱う業務は、できる限り外に出さず、機構が用意した場所で情報セキュリティ上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行わせることとする。

- 具体的には、業務の性質から、届書の処理、データ入力、年金相談について取組を進める。
- 適切な委託業者の確保や機構における作業場所の確保等にも留意しつつ、特定個人情報を取り扱う業務から優先的に取り組む。

平成30年8月1日時点で履行中の①届書の処理業務、②データ入力業務、③年金相談業務に係る外部委託契約のうち、主に機構の施設外で年金個人情報を取り扱っている33契約について、可能な限り早期にインハウス型委託へ移行する方針としている。

【平成29年度中に履行期間のある外部委託契約】（調査委員会報告書）

項番	業務区分	契約件数	主な履行場所		特定個人情報 の取扱い
			機構内	機構外	
①	届書の処理業務（本部）	12	3	9	○
	届書の処理業務（事務センター）	58	58		○
②	データ入力業務（本部）	8	2	6	○
	データ入力業務（事務センター）	46		46	○
③	年金相談業務（コールセンター等）	9	7	2	○
	年金相談業務（窓口）	48	48		○
④	訪問勧奨業務（国年市場化等）	36		36	
⑤	通知書作成・発送準備業務	237		237	
⑥	倉庫保管業務	25		25	○
⑦	その他（電話交換等）	3	1	2	
計		482	119	363	

【平成30年8月1日時点で履行中の外部委託契約】

項番	契約件数	主な履行場所		特定個人情報 の取扱い
		機構内	機構外	
①	6	3	3	○
	19	19		○
②	1	1		○
	28		28	○
③	6	4	2	○
	48	48		○
④	25		25	
⑤	66		66	
⑥	14		14	○
⑦	2	1	1	
計		76	139	

108契約

33契約がインハウス型委託への移行対象

※ インハウス型の対象外としている業務

- ④ 訪問勧奨業務（国年市場化等）  
⇒ 市場化テスト法に基づき、契約事項を適切に管理
- ⑤ 通知書作成・発送準備業務  
⇒ 仕様が明確であり、特殊な大型機器(圧着機等)が必要  
専門の民間業者のノウハウを活かすべき業務
- ⑥ 倉庫保管業務  
⇒ できる限り電子化を進め、業務自体の削減を図る
- ⑦ その他（電話交換等）  
⇒ 多言語通訳サービスは、他企業とオペレーターを共有  
するシェアード形式をとっている

※ 年度途中で契約の切り替えがあるものはそれぞれ1件としてカウント

## II. インハウス型委託移行の実施方針

- インハウス型委託への移行を検討する33契約は下表のとおり。

### ①届書の処理

中央年金センターにおける届書の処理業務3件については、平成31年3月までにインハウス型委託へ移行する。

### ②データ入力

インハウス型委託への移行対象となる33件のうち28件を占める事務センターのパンチ委託（データ入力）業務については、平成30年10月以降早急にインハウス型委託への移行を図り、平成31年3月までには移行を完了させる方向で進めている。

### ③年金相談

コールセンターにおける年金相談業務2件については、受託事業者が契約した場所に機構職員が常駐する体制で業務が実施されているが、次期契約時（平成31年5月及び同年10月）にはインハウス型委託を実施する方向で準備を進めている。

- なお、平成31年分扶養親族等申告書に係る業務委託については、すでに調達手続を終え、平成30年10月以降インハウス型委託による業務を開始することとしている。

項番	業務区分	案件名	履行期間	契約数	業務の概要	方針
①	届書の処理業務 (本部)	現況届等の仕分け業務	自 H30.4.1 至 H32.3.31	1	ターナウト方式で年金受給者に送付する現況届(生計維持確認届等)、年金請求書(65歳ハガキ)、住民票コード登録申出書等が提出された際の各届書の仕分け作業	平成31年3月までに、機構が用意した履行場所に変更する方針。
		基礎年金番号通知書等の封入封緘等業務	自 H30.4.20 至 H31.3.31	1	基礎年金番号通知書等を封入封緘等を行う業務	
		処理済原議の仕分け及び編綴業務	自 H30.4.25 至 H31.4.30	1	中央年金センターの支払セクション及び業務渉外セクションで処理した届書等にかかる以下の作業 ・基礎年金番号により原議を仕分け ・原議を製本(編綴)	
②	データ入力業務 (事務センター)	事務センターにおけるパンチ委託業務	自 H29.10.1 至 H30.9.30	15	健保・厚年適用関係届書及び国年保険料関係届書(16届書)をパンチ入力によりデータ化する業務	事務センターのスペースを増床し、パンチ委託業者が有するのと同様の設備(ペリファイ入力が可能なデータエントリーツール等)を調達し、平成30年10月以降、準備が整った届書、事務センターから順次インハウス型委託を実施する。(スペースの増床が困難な事務センターは近隣の事務センターにおいて入力業務を実施。) ① H30.10～資格喪失届(10拠点) ② H30.12～厚年関係全届書(10拠点) ③ H31.3～全届書(全16拠点)
			自 H30.3.5 至 H30.9.30	13	(入力項目の拡大に伴う追加契約)	
③	年金相談業務 (コールセンター等)	コールセンター①	自 H28.9.1 至 H31.4.30	1	『ねんきん定期便』『ねんきんネット』『電子申請・磁気媒体申請』『控除証明書』及び『扶養親族等申告書』にかかる電話相談業務	現在、受託事業者が契約した場所に機構が準備した機器を設置するとともに機構職員が常駐しセキュリティ等の管理を行う体制により業務を行っているが、次期(H31.5～・H31.10～)契約時に、機構が履行場所を準備し、インハウス型へ移行する方針。
		コールセンター②	自 H28.1.20 至 H31.9.30	1	国民年金及び厚生年金保険の適用業務等に係る電話照会対応業務	

## (参考) 事務センターにおけるパンチ委託業務のインハウス型委託への移行

### ◎ インハウス型委託の実施方法

パンチ入力業務をインハウス型委託で実施するうえで、セキュリティ面でのリスク管理や、受託事業者との契約を解除した場合の代替策（機構職員による入力対応等）を考慮し、次の方法によることとする。

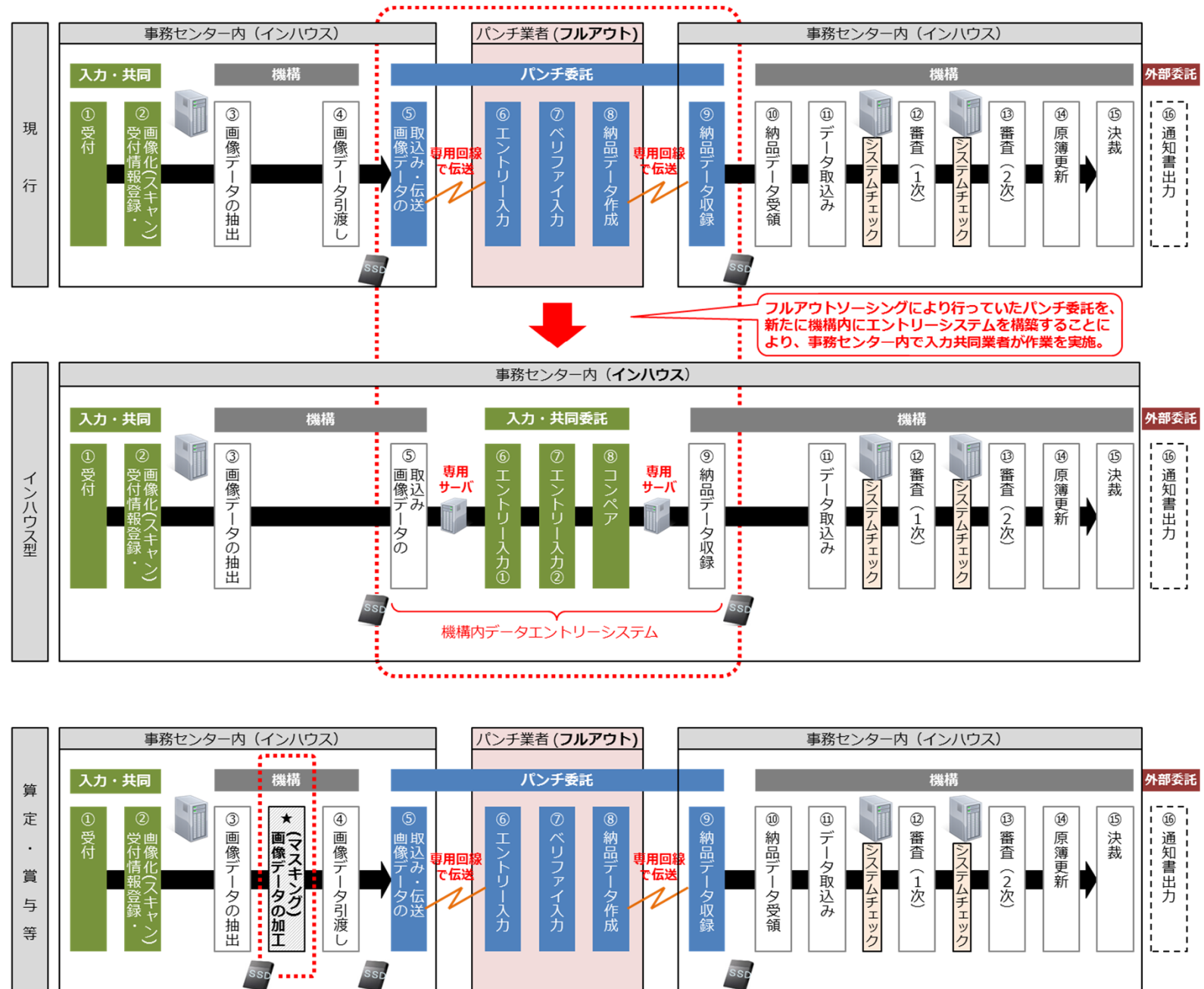
- ・ 履行場所：機構が準備する（事務センター内）
- ・ 入力機器等：機構が準備する（端末・入力システム）
- ・ 入力作業員：受託事業者が準備する

### 【データ入力方法】

「2度打ちによる突合せ」を可能とするデータエントリーシステム（入力ツール）を事務センター内に導入する。  
 ※機構職員等により入力する事態も想定し、入力スキルが高くない者でも正確なデータ入力が行える仕組みを検討。

### ◎ 季節的業務の処理方法

一時期に大量の処理が必要な季節的業務（算定基礎届、賞与支払届等）については、インハウスで実施する場合に一時期にのみ作業体制や場所等を確保することが困難であることから、当面の対応として、紙の届書をスキャンした画像から「氏名」「個人番号」等の項目をマスキングし、個人情報を含まない画像データ（数字の羅列）に加工する安全策を施した上で、パンチ委託（フルアウトソーシング）を行う。



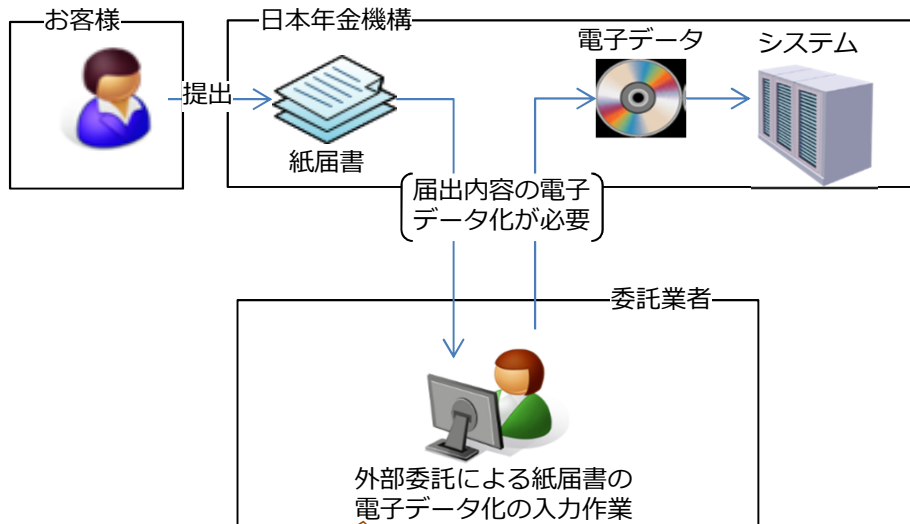
## 4. IT化・システム化の推進

### I. IT化・システム化の現状と課題

日本年金機構が処理する届書は、未だ紙媒体で提出されるものが多く、これらの処理は外部委託により届出情報の電子データ化を行っているが、この過程で生じる入力漏れや入力誤り、個人情報流出のリスクを回避するためには、IT化・システム化の推進を図る必要がある。

このため、紙媒体での届出そのものを削減することや、入力業務等のIT化・システム化が重要であるとの考えに立ち、届書の電子化の推進を図るとともに事務処理のIT化による入力業務削減の取り組みを行う。

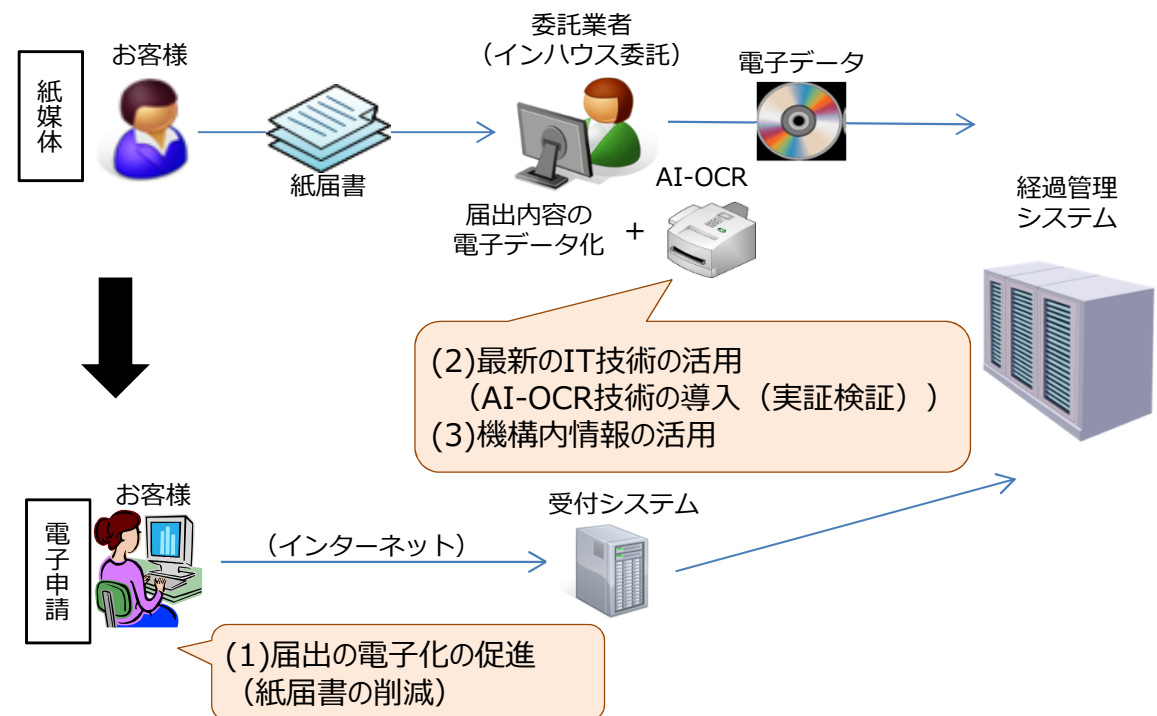
#### 【現在の事務処理のイメージ】



入力漏れ、入力誤り、個人情報流出のリスクがある。  
⇒リスク回避の対策が必要

- ・届書の電子化の推進による紙届書の削減
- ・事務処理のIT化による入力業務等の削減

#### 【IT化・システム化の推進】





## II. IT化・システム化推進に向けた取組

### 1. 届出等の電子化の推進

- ① 厚生労働省とともに、資本金が1億円を超える法人事業所に係る電子申請（e-Gov）の義務化（平成32年度～）や届出時の添付書類の削減などにより、届出の電子化を推進する。
- ② 中小規模の事業所への対応としては、簡便にインターネット経由で届出等ができる「事業所版ねんきんネット（仮称）」の導入を、情報セキュリティに留意しつつ検討を進める。
- ③ 年金受給者への源泉徴収票の再交付など、各種通知書の再交付手続について、インターネット経由で申請ができる「ねんきんネット」の普及推進を図るとともに、拠点の窓口でお客様自らが直接システムへの入力を行うことにより、再交付を受ける仕組みの構築を検討する。
- ④ そのほか、法人共通認証基盤への対応、マイナポータルを通じた電子申請の仕組みの構築等の検討を進める。

### 2. 最新のIT技術の活用

届出の電子化を推進してもなお残る紙届書についてはインハウス型委託によりデータ入力業務を行うこととなるが、届書の数字部分を中心に、手作業による入力業務に代わって「AI-OCR技術」の活用による届出情報の電子化を行うため、その実用化に向けた実証検証を進める。

### 3. 機構内情報の活用によるデータ入力項目の削減

機構で保有する情報をできる限り活用した上で、データの入力項目を削減する。このため、平成31年分扶養親族等申告書の入力作業において、変更箇所のみを入力（訂正）するツールを作成・導入する。

### 4. 事務処理のシステム化

各拠点において職員が手作業で行っている定型業務について、RPA（“Robotic Process Automation”のこと。ホワイトカラーの間接業務を自動化するテクノロジーであり、例えば、一定のルールに沿った単純作業を自動的に処理することが可能となる。）技術を活用し、これらの業務に係る事務処理の自動化を図る。

## 5. (1) 人材の育成

### I. 人事体系の状況

機構設立時（H22.1.1）～業務改善計画策定まで（H27.12.31）

- ・管理職の人事権は理事長、一般職の人事権は9つのブロック本部長
- ・正規職員は全国異動を原則で基幹業務を広範に経験
- ・年金相談窓口業務は有期雇用職員が主体



○その結果生じていた課題

- ・本部と拠点の一体化の不足
- ・優秀な人材の糾合の遅れ
- ・広域異動に伴う職員の負担増と管理職のなり手不足
- ・窓口職員のスキル維持の不足
- ・短期間での人事異動サイクルに伴う専門性の維持困難

業務改善計画実施（H28.1.1）～現在まで（H30.4.1）

- ・人事権の本部一元化（正規職員すべての人事を本部で行う）
- ・拠点と本部間の全国異動は促進、拠点間異動は拠点網維持の観点で踏まえて実施
- ・年金給付専門職・システム専門職の導入と無期転換の年金相談職員の配置



○見直し結果

- ・本部への人材糾合（現場実態を知る職員の本部配置の推進）
- ・優秀な職員の管理職登用の推進
- ・専門性の高い業務へのスキルの確保と維持（年金給付分野、システム分野について）



○専門性が求められる分野（調達分野、年金給付分野、システム分野、徴収分野）  
○定型事務を担う職員の安定的な確保  
⇒職種別の役割・業務分担のあり方の見直し



### II. 今後の方向性

#### 正規職員

- 人材ポートフォリオの再検討
  - ・高い専門性が求められる分野の専門人材の育成・確保拡大
  - ・基幹業務を支える実務に精通した基盤的な人材の育成

#### 無期転換職員・有期雇用職員

- 無期転換職員の拡大と無期転換職員及び有期雇用職員との役割整理
  - ・特定分野を担う無期転換職員の制度化

《現状》

【専門分野における正規職員の状況】

(平成30年4月現在在職者の状況)

専門性が求められる分野の区分	通算5年以上経験者	通算3年以上経験者	平均経験年数
調達分野 (本部)	2人/25人 (8%) ※1	10人/25人 (40%)	2.6年
年金給付分野 (本部)	211人/557人 (38%)	275人/557人 (49%)	6.3年
システム分野 (本部)	71人/309人 (23%)	124人/309人 (40%)	2.6年
徴収分野 (年金事務所)	187人/1,311人 (14%)	537人/1,311人 (41%)	2.7年

※1 平成30年4月現在の配置職員の状況を分析したものであり、その後実施した調達セクションの強化により、同年9月末現在では、調達分野に5年以上従事してきた者は、4人/31人(調達分野に従事する職員の13%)となっている。

専門性が求められる要因

- 外部委託の推進に伴う外部委託管理業務の増加と、IT化の進展や技術の高度化、高度な情報セキュリティ体制の確立の要請等による複雑化
- 時効特例給付、被用者年金制度の一元化、年金受給資格期間の短縮などによる複雑化した年金制度に対応した体系的な知識・経験
- システム刷新が進む中、ITガバナンスの確立、ベンダ依存からの脱却、システムのオープン化に伴う調達業務の高度化等への対応
- 企業活動の広域化・高度化、経済環境の変化等を踏まえた事案の複雑化に対応した、年金事務所単位から企業単位に対応する体制転換等徴収体制の高度化、精緻化

《今後の方向性》

正規職員

～人材ポートフォリオの再検討～

- 高い専門性が求められる分野の専門人材の育成・確保拡大
  - ・分野内の業務を長期に経験し、制度と実務双方に精通した職員を育成する体系化されたキャリア開発の仕組みを構築する
  - ※現在は、システム分野と年金給付分野を専門的に担う「システム専門職」「年金給付専門職」(平成28年10月より段階的に導入)

- 基幹業務を支える実務に精通した基盤的な人材の育成
  - ・現場の基幹業務を長期に経験し、実務に精通した職員を育成する体系化された仕組みを構築する
  - ※導入に当たっては、役割・業務分担の見直し、処遇、業務別必要人数などの整理が必要

職種別の役割・業務分担のあり方の見直し

基幹業務をめぐる課題

- 特定の基幹業務を長期にわたり経験し、実務に精通した基盤的な正規職員を育成していない
- 事務センター、年金センターにおける無期転換職員の割合は、年金事務所に比べて低く、業務運営体制の安定性の向上が急務である
- 有期雇用職員は平均在籍年数が1.4年と短期であり、業務運営体制が不安定となる要因である

無期転換職員・有期雇用職員

～無期転換職員の拡大と無期転換職員及び有期雇用職員との役割の整理～

- 特定分野を担う無期転換職員の制度化
  - ・一般的な無期転換職員よりも専門性の高い業務を担う職員
  - ※現在は、年金事務所の窓口年金相談業務を専門的に担う「年金相談職員」(平成29年1月より導入)

【定型事務を担う職員の人員構成】

(平成30年4月現在在職者の状況)

区分	正規職員 (一般職) 同一業務3年以上経験者/現在員	非正規職員	内訳	
			無期 (非正規全体に占める割合)	有期 (参考)
中央年金センター (本部現業部門)	173人※2 / 285人 (61%) [28%] [46%]	328人	138人 [23%]	190人 [31%]
障害年金センター (本部現業部門)	68人※2 / 172人 (40%) [27%] [68%]	80人	13人 [5%]	67人 [27%]
事務センター	378人※3 / 1,760人 (21%) [9%] [41%]	2,576人	605人 [14%] (23%)	1,971人 [45%]
年金事務所	844人※3 / 5,182人 (16%) [7%] [41%]	7,337人	2,851人 [23%] (39%)	4,486人 [36%]
合計	1,463人 / 7,399人 [42%]	10,321人	3,607人 [20%]	6,714人 [38%]

※2 年金センターにおける分野の業務経験が通算3年以上の正規職員

※3 連続して同一業務3年以上の経験者 (事務センター) 管理・厚生年金適用G・国民年金G・年金給付G・記録審査G、(年金事務所) 総務課・厚生年金適用調査課・厚生年金徴収課・国民年金課・お客様相談室)

(注) [ ] は区分ごとの構成比を示す

## 5. (2-1) 本部組織のリスク管理の見直し

### I. 現業の内容及びリスク管理の状況

実施場所	主な現業の内容
<b>拠点</b> 年金事務所 事務センター	<ul style="list-style-type: none"> <li>○窓口・電話による相談業務</li> <li>○届書の処理業務…厚生年金保険関係・国民年金関係、年金給付関係（老齢・遺族の裁定等）</li> <li>○保険料等の徴収・収納業務</li> </ul>
<b>本部</b> 年金センター 含む	<ul style="list-style-type: none"> <li>○届書の処理業務…年金給付（障害の裁定、諸変更、再裁定等）</li> <li>○職権による処理業務…他機関からの情報連携に基づく処理等</li> <li>○通知の作成・送付業務…年金証書、振込通知書、額改定通知書等</li> <li>○お知らせの作成・送付業務…控除証明書、ねんきん定期便等</li> <li>○外部機関対応業務…日本銀行への年金支払い手続き等</li> </ul>

〈リスク管理の状況〉

#### 【拠点】再生プロジェクトの取組み等（実施済）

- マニュアル策定による事務処理手順の統一
- テレビ解説、理解度テスト等によるルール徹底
- 地域部、地域マネージャーによる管理体制の確立
- 日次報告の実施による情報共有体制の確立
- 事件・事故等への対応ルールの確立

#### 【本部】リスク管理に関する課題（今後実施）

- 事業全体の工程管理についての責任部署の明確化
- 事務処理手順の整備
- 部署ごとの進捗管理の徹底
- 事業工程の効率化・システム化を検討する体制の確立

### II. 本部組織のリスク管理見直しの進め方

#### 1. 本部現業の洗い出し、事務処理フローの作成

- 本部現業の洗い出し調査の実施。
- 本部現業を事務処理内容に応じて類型化。類型区分ごとに代表的な業務で事務処理フロー図を作成。

※コンサルタントも活用して実施。

#### 2. 本部組織全体のリスク分析・評価

- 作成した事務処理フロー図に基づき、本部現業を含めた本部組織全体のリスク分析・評価を実施。

※早急に対応が必要なリスクについては、個別に対応（処理手順の明確化等）。  
 ※コンサルタントも活用して実施。

#### 3. 本部現業の執行体制のあり方、リスクマネジメント体制の見直し・確立

- 中央年金センター及び障害年金センターにおける外部委託（主として年金給付に係る届書等の受付・審査・入力等業務）のあり方も含めた本部現業の執行体制のあり方、リスクマネジメント体制の見直しを実施。
- リスクをマネジメントするリーダー層の育成・確保。

## 5. (2-2) 年金請求書 (65歳ハガキ) にかかるリスク分析 (試行実施)

### I. 目的

- 本部現業におけるリスク分析を行うにあたり、現業の一例をモデルケースとして、事務処理手順や実施体制等についてリスクの可視化・分析の試行を実施。
- 分析対象業務は、本部で届書の発送・入力処理を行う業務のうち、典型的な業務である「年金請求書 (65歳ハガキ)」を選定。

### II. 年金請求書 (65歳ハガキ) の事業概要等

①事業概要	○特別支給の老齢厚生年金の受給権者が65歳に到達する月の前月末に、65歳から老齢基礎年金・老齢厚生年金の支給を開始するための請求書 (65歳ハガキ) を送付し、老齢基礎年金・老齢厚生年金の請求勧奨を行う。 ○提出された請求書 (65歳ハガキ) に基づき、老齢基礎年金・老齢厚生年金の決定等を行う。 ○請求書 (65歳ハガキ) の提出がない場合は、再送付を行う。
②対象者	○特別支給の老齢厚生年金の受給権者 →単一の共済組合等の加入者 (共済組合等から請求書を送付) ・繰上げ支給の老齢基礎年金の受給権者を除く。
③取扱件数	○年間約100万件 (毎月1回発送)
④スケジュール	○65歳ハガキのデータ抽出・・・対象者の誕生月の前々月 ○65歳ハガキの発送・・・対象者の誕生月の前月 ○65歳ハガキの受付・入力処理・・・随時 ○65歳ハガキ (再送付分) のデータ抽出・発送・・・対象者の誕生月の翌月

### III. 分析手法

- 関係部署 (システム運用部、給付業務調整室、中央年金センター) のヒアリングを実施、事務処理手順や実施体制を確認。
- ヒアリング結果に基づき、詳細な事務処理フローを作成。

#### 【事務処理フローの作成】

65歳ハガキにかかる一連の業務について、工程ごとにフローを作成。

#### 工程A

ハガキの作成・発送

#### 工程B

受付・分類・審査・  
入力・進捗管理登録

#### 工程C

事故・警告リストの  
対応

#### 工程D

ハガキの未送達登録

#### 工程E

ハガキの再送付

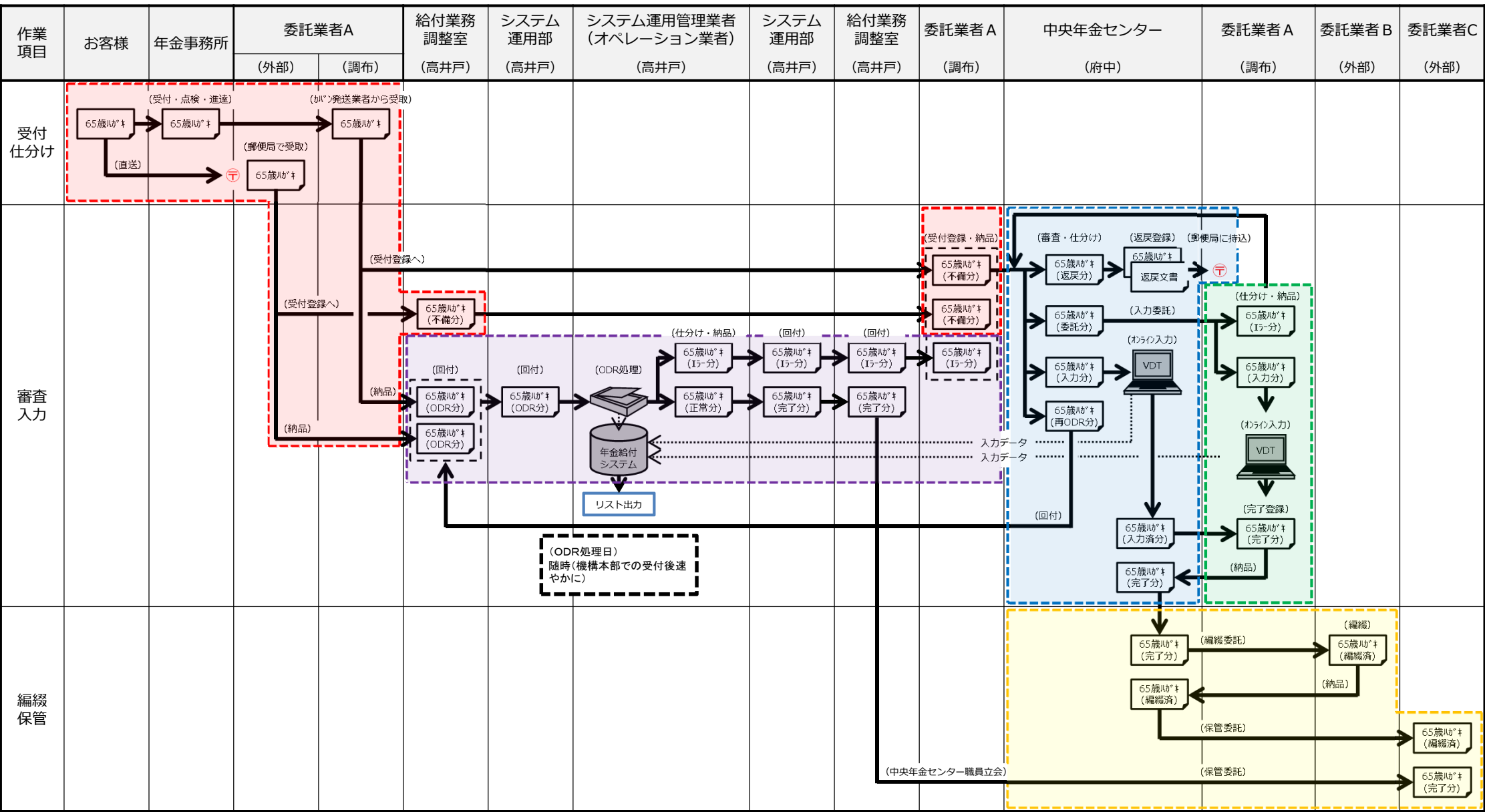
(例) 工程Bのフローは次頁参照。

- 作成した事務処理フローに基づき分析を実施。

# 【作成する事務処理フローの例】

<b>工程 B</b>	<b>65歳ハガキの受付・分類・審査・入力・進捗管理登録</b> 特別支給の老齢厚生年金の受給権者であったお客様から提出された65歳ハガキの受付・審査・入力処理を行う。
-------------	---

【事務処理フロー】



## 5. (2-3) 本部役職員の意識改革

### I. これまでの取組の結果と現状における課題

#### 【取組結果】

- お客様との接点である年金事務所などの現場では確実に変化が見られ、基幹業務の事業実績も堅調に伸ばしてきたところであるが、今般の外部委託に係る事案等が本部で発生し、多くのお客様にご迷惑をおかけする事態を招いた。



#### 【課題】

- 現場を支えるべき本部において、ひとたび事案が発生した場合の影響の大きさについての認識及びそのリスク管理が不十分であったことが明らかになり、改めて、正確な実務を精緻に体系化することとそれに基づいた意識改革を徹底することが必要であると認識されたところである。

### II. 今後の方向性

- 本部の組織・業務のあり方の抜本的な見直しが必要と判断し、この本部改革を再生プロジェクトの一環としてその改革項目に加えることとした。これにより、前述のとおり、本部を担う人材育成や本部現業の進め方・組織のあり方について見直しを進め、本部の仕事のやり方を抜本的に変えることが必要である。



#### 【具体的検討】

- 人事改革及び本部組織改革の取組を進めることにより、現在の、必ずしも実務に精通することを前提としないマネジメント体制と、各職員の個人的な経験に依存した実務体制を改め、
  - ・実務に精通し業務の全体像を正確に把握する
  - ・自身の業務がお客様や組織にどのような影響を与えるかを理解する
  - ・お客様一人ひとりの立場に立って間違いは徹底して無くしていく
  - ・リスクの発見や課題解決に主体的に取り組むことを機構の役職員一人ひとりが意識し、これらを実現する仕組みを設けて実践することを通じて、実務知識に裏打ちされたマネジメント体制とマニュアル等に基づいた正確な実務体系を確立し、当機構が制度を実務にする執行機関であること、実務に精通し確実に業務を行うことが我々の存在意義であることを本部役職員に徹底・浸透・定着させていく方針である。

## 6. 業務運営に係る改善措置の実施状況及び今後の進め方（工程表）

事項	実施時期（年度）											
	30年度					31年度			32年度			
	30.6	30.7	30.8	30.9	30.10	31.1	31.4	31.7	31.10	32.1	32.4	
<b>1 調達・委託管理・監査ルールの見直し及び組織体制の強化</b>												
(1) 調達・委託管理・監査ルールの見直し	全体整理			30.8ルール見直し（7/31諸規程等改正）								
	新ルール検討	ルール見直し後の徹底										
	直ちに実施できる事項の対応（総合評価落札方式の適用の原則化等）	運用による実施										
(2) 組織体制の強化			30.8組織改編									
	組織見直し検討	組織改編後のフォローアップ										
<b>2 インハウス型委託の推進</b>												
	全体整理	対象案件の整理、実施方針検討・決定										
	事務センターにおけるパンチ入力業務					段階的实施	完全実施					
	H31年分扶養親族等申告書に係る業務	実施方針検討、調達手続き				業務履行						
<b>3 IT化、システム化の推進</b>												
①届出の電子化の推進	電子申請の義務化（資本金1億円超）					省令改正、機構内諸規程等の改正、周知				運用開始		
	届出時添付書類の削減等による電子化の推進					機構内諸規程等の改正	運用開始					
	インターネットによる届出の仕組み等の検討					導入の検討	調達手続き			システム開発		
②紙届書の入力業務のIT化（AI-OCRの導入）					実証検証		本格導入の準備		本格導入			
③機構内情報の活用によるデータ入力項目の削減	扶養親族等申告書入力ツールの導入	入力ツールの作成				入力ツールを使用した入力処理の実施						
④IT技術の活用による事務処理の効率化（RPAの導入）					実施準備	実証検証 本格導入準備		本格導入				
<b>4 人材の育成及び役職員の意識改革</b>												
(1) 人事体系の見直し	高い専門性が求められる分野の専門人材の育成・確保拡大 基幹業務を支える実務に精通した基盤的な人材の育成	現状と課題の分析、方向性の検討				実施に向けた検討		順次実施				
	特定分野を担う無期転換職員の制度化											
(2) 本部組織のリスク管理の見直し及び本部役職員の意識改革	本部現業の洗い出し、事務処理フローの作成			洗い出し調査・類型化 類型別フローの作成								
	本部組織全体のリスク分析・評価				調達	コンサルを活用した リスク分析・評価						
	本部現業の執行体制のあり方、リスクマネジメント体制の見直し・確立						体制の見直し・確立					