

業務運営に係る改善措置の実施状況（平成30年9月末時点）

日本年金機構

当機構における扶養親族等申告書に係る一連の業務における事務処理に関し、平成30年6月4日に「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」（以下「調査委員会」という。）の報告書を公表し、同日の社会保障審議会年金事業管理部会において報告・審議いただいた。また、同月29日付けで厚生労働大臣より当機構に対し業務改善命令が発せられた。

当機構においては、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」を再生プロジェクト推進室内に設置し、組織横断的な企画・検討体制を確立し、調査委員会報告書における「今後の外部委託・調達管理のあり方」及び「本事案を踏まえ検討すべき機構運営の基本的事項」について、検討・実行を進めてきた。（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については別添資料1ページ参照。）

業務改善命令においては、機構の取組状況について、平成30年9月末時点で報告を行うこととされており、今般、業務改善命令を受けた業務運営に係る改善措置の実施状況をとりまとめたことから、以下のとおり報告する。

＜報告事項＞

- 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
- 2 インハウス型委託の推進
- 3 IT化、システム化の推進
- 4 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

今後は、見直しを行った事項の確実な実施・徹底を図り、見直し後のルールや組織の運用状況を定期的にフォローアップするとともに、基本的な方向性を提示した事項の具体化を着実に進めることとする。

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

(1) 調達・委託管理・監査ルールの見直し

調査委員会報告書においては、機構における今後の外部委託・調達管理のあり方を確立するための具体的な対応策を広範にわたり提言いただいたところである。

これらの提言内容を踏まえ、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。

(見直し後の適用状況は後述(3)参照。)

具体的な改正内容のポイントは以下のとおりである。

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(詳細は後述(2)参照)
案件受付・振分ルール	年金個人情報を取り扱う業務の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受託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) 組織体制の強化

業務委託に係る組織体制の強化については、調査委員会報告書において、「外部業者の調査・サポート・管理を担当するとともに、機構内の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」と提言されたことを踏まえ、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、平成30年8月より事業企画部門内に「調達企画部」を新設した。

一方、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、平成30年8月より「調達管理部」へ名称変更を行った。

これらの組織の見直しにより、調達セクションの人員増も含めた体制強化を図ったところである。

※組織見直しの内容については別添資料4・5ページ、調達手続や外部委託管理における調達企画部及び調達管理部の分掌については別添資料6ページ参照。

また、平成30年8月より監査部に監査第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）を実施する体制について、人員増も含めた強化を併せて図ったところである。

（3）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り組んできた。

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

また、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。

【参考：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

なお、平成 31 年分扶養親族等申告書に係る業務委託の調達手続においては、今般の調査委員会設置の原因となった昨年度の調達手続等の反省を踏まえ、調査委員会報告書の提言内容を踏まえた調達手続等を進めているところである。（詳細は別添資料 8、9 ページ参照）

（４）複数年契約や業務の包括的な委託の積極的な活用

調査委員会報告書においては、外部委託をする場合の委託方法のあり方の見直しの基本的考え方の一つとして、「優良な事業者が初期投資を回収でき、かつ、業務ノウハウの蓄積も図ることができるようにし、受託しやすい環境を整え、協働するという視点も重要である」と提言されている。

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。

業務の包括的な委託については、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とともに、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。（別添資料 10 ページ参照）

なお、扶養親族等申告書に係る業務委託において、昨年度は受付・審査業務とデータ入力・画像化業務を分割して委託していたが、今年度は、それらを一体的に委託するとともに、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する形で調達手続を行った。

2 インハウス型委託の推進

調査委員会報告書においては、「個人情報漏洩の防止等の観点から、年金個人情報を取り扱う業務は、外部委託をする場合でも、業務の性質に応じて可能な限り、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」を推進する」ことが提言されている。

具体的な対象業務としては、年金個人情報を取り扱う業務のうち「届書の処理」、「データ入力」及び「年金相談」の3区分について取組を進めることとされ、適切な委託事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こととされた。

これらを踏まえ、上記3区分の業務についての契約108件（平成30年8月1日時点）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件について、インハウス型委託への移行を進めることとした。

【インハウス型委託への移行対象となる業務の契約状況（平成30年8月1日時点）】

業務区分		契約件数	主な履行場所	
			機構内	機構外
届書の処理	本部	6	3	3
	事務センター	19	19	-
データ入力	本部	1	1	-
	事務センター	28	-	28
年金相談	コールセンター等	6	4	2
	窓口	48	48	-
		108件	75件	33件

※確認時点等の違いにより調査委員会報告書の別紙1における件数とは異なる。

インハウス型委託は、機構が用意した場所で業務を履行させるため、個人情報漏洩等情報セキュリティ上のリスクをコントロールできるほか、仕様書に定めた履行方法を遵守させられるなどメリットが大きい。その反面、履行場所に係る賃貸契約、入居工事、什器の購入等、作業環境を提供するための準備に要する費用や期間、業務終了後の作業場所の活用方策など、実施に当たり調整、解決すべき課題も多いが、可能な限り早期の移行が実現するよう以下のとおり検討を進めているところである。（具体的な検討状況は別添資料11～13ページ参照。）

(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。

3 IT化、システム化の推進

調査委員会報告書においては、当機構の業務が短期間に大量の事務処理を伴うものが多いことから、そもそも事務処理誤り等を削減するためにはIT化・システム化の推進を図るべきであるとされ、具体的には事務処理の電子化促進、紙による事務・入力業務の削減、機構内情報の活用による委託するデータ入力項目の削減、最新のIT技術の活用を含めた現行システムの改善等による業務の効率化の促進等が提言されている。

これらの提言を踏まえ、紙媒体での届出の削減や入力業務等のIT化・システム化について、以下の取組を進めていく方針としている。（具体的な検討状況は別添資料14・15ページ参照。）

(1) 届出等の電子化の推進

紙媒体での届出を削減するため、以下の取組により届書の電子化を推進する。

- 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。

4 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

調査委員会報告書においては、「今回の事案が発生した原因は、行き着くところ、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」、「国民にとって大変重要な業務を担う人材を育成していく観点、特に実務のプロフェッショナルを長期安定的に確保・育成する観点から、人事上の仕組みが確立されていく必要がある」、「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がある」と提言されている。

これらの提言を踏まえ、当機構発足（平成 22 年）後の職員の配置状況を分析したところ、特に高い専門性が求められると考えられる調達、年金給付、システム、徴収の各分野において、5 年以上の長期間にわたりその分野に従事している正規職員の割合は、最も高い年金給付分野でも 38%、システム分野で 23%、徴収分野で 14%となっており、今回問題となった本部の調達分野においては 8%（注）であった。また、平均経験年数も年金給付分野で 6.3 年、システム分野で 2.6 年、徴収分野で 2.7 年、調達分野で 2.6 年と、年金給付分野を除き、短期のサイクルで異動している。（別添資料 17 ページ参照。）

これらの分野については、以下のとおり、いずれも、従来よりも高い専門性が求められる状況となっており、年金給付分野及びシステム分野については専門職制度を段階的に導入してきたものの、これら全ての分野について、専門的人材を育成する体系化されたキャリア開発の仕組みの構築に、早急に取り組む方針である。

- ・ 調達分野については、IT 化の進展や技術の高度化により、業界に精通した「目利き」ができる人材の育成が求められるとともに、個人番号制度の開始や高度な情報セキュリティ体制の確立の要請などにより調達の内容が複雑化している。
- ・ 年金給付分野については、時効特例給付の導入、被用者年金制度の一元化、年金受給資格期間の短縮等、度重なる制度改正に伴い、より複雑化しており、正確な給付を行うためには、体系的な知識と豊富な経験に裏打ちされた職員の育成が求められる。
- ・ システム分野については、機構の業務の基盤となるシステムにおいて大規模な刷新が進められており、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が求められている。
- ・ 徴収分野については、企業活動の広域化・高度化を含む経済環境の変化等を踏まえ、各年金事務所を基礎的な単位として行われている徴収体制から企業単位に対応する体制に転換するとともに、企業の多様化した財務活動に対応した徴収・滞納整理手法の高度化、精緻化が求められている。

次に、年金センター、事務センター及び年金事務所において、定型事務（お客様から提出された届書や請求書の確認・審査等）を専門的に担う職員についても、これまで、2、3 年ごとに人事異動を行い、各分野を広く経験させる人事を行っ

（注）平成 30 年 4 月現在の職員配置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。

てきた。そのため、同一業務の継続した勤務経験を有している正規職員の割合が低くなっている。具体的には、平成 30 年 4 月 1 日現在、通算した業務経験年数が 3 年以上の正規職員が職員全体（正規・非正規の合計。管理職を除く。）に占める割合は、中央年金センターで 28%、障害年金センターで 27%となっており、また、機構発足以降連続して 3 年以上の経験者の割合は、事務センターでは 9%、年金事務所では 7%となっている。

また、事務センターの非正規職員（無期転換職員及び有期雇用職員）について調査したところ、全体では 2,576 人配置されているが、そのうち無期転換職員は 605 人と、非正規職員全体の 23%に留まっており、更なる無期転換の促進により業務運営体制の安定性を向上させることが急務となっている。

一方、年金事務所の非正規職員は合計で 7,337 人配置されているが、そのうち無期転換職員は 2,851 人と、非正規職員全体の 39%に達しており、一定程度の業務運営体制の安定化が図られている。

これらのことから、基幹業務について、安定的な業務運営体制の確立のため、正規職員、無期転換職員及び有期雇用職員の構成や役割・業務分担について体系的な見直しが必要である。

以上を踏まえ、正規職員については、高い専門性が求められる分野で長期の業務経験を積むことにより、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設け、より専門性の高い正規職員の育成に取り組む。

また、年金センター等の本部現業部門、事務センター及び年金事務所における正規職員、無期転換職員及び有期雇用職員については、職種ごとの役割・業務分担のあり方を見直し、基幹業務を支える実務に精通した基盤的な正規職員を育成する体系化された仕組みの構築に取り組むとともに、無期転換職員の拡大や特定業務を担う専門性の高い無期転換職員の制度化を検討するなど、安定した事務処理体制の確立を図る方針である。（詳細は別添資料 17 ページ参照。）

なお、こうした見直しに加え、早期に業務体制を強化することが急務であることから、当面、調達分野及びシステム分野における正規職員を増やすとともに、外部人材の導入を進めることとしている。

（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

調査委員会報告書においては、「大規模な調達がほとんど本部で行われている実態から、本部現業部門のリスクの所在と対応策についても検討を進めるべきである。具体的には、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・確保すべきである」と提言されている。

今般の外部委託に係る事案は本部現業部門で発生し、多くのお客様に影響を及ぼす事態を招いたところであるが、昨年公表した振替加算の事案も含め、本部で実施する現業には、大規模調達や大量のシステム一括処理を伴う業務が多く、ひとたび事故・事務処理誤りなどが発生した場合、お客様に多大なご迷惑をおかけするリスクが内在していると認識しているところである。（本部で行う現業の主な内容は別添資料 18 ページ参照。）

しかしながら、本部で行う現業に関しては、拠点と比べて、必ずしもリスク管理が十分ではない点があり、具体的には、

- ・ 事業全体の工程管理について全体的に責任を持つ部署が不明確
- ・ 個々の担当者の経験等に基づいて処理されている事務処理について、組織としての体系化やマニュアル化が不足
- ・ 部署ごとの進捗管理が不徹底
- ・ リスク管理の観点から、事業工程の効率化やシステム化を継続的に検討する体制の欠如

といった本部現業部門固有の課題がある。

このため、今般の事案の発生を踏まえ、本部で行う現業のうち、特別支給の老齢厚生年金を受給されている方に対して 65 歳到達時に送付する年金請求書（通称「65 歳ハガキ」）に係る事務処理の流れについて、具体的な事務処理フロー図を作成しリスク分析を実施した。その詳細は別添資料 19 ページのとおりであるが、この分析結果から、前述のような課題を解決することが急務であることが実際に確認されたところである。

このような経緯を踏まえ、今後、リスクの予防的コントロールを強化する観点から、本部現業のあり方を改めて組織的に検討する。具体的には、本部で行われている現業を洗い出して一定程度類型化した上で、その類型ごとに詳細な事務処理手順や執行体制を示したフロー図を作成し、外部専門家の意見も参考にしつつ、各事務処理工程に内在するリスクの分析・評価を行うとともに、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検討していく方針である。（具体的な検討状況は別添資料 18 ページ参照。）

他方、調査委員会報告書においては、「機構に課せられた使命を改めて認識し、組織の中で意識改革を進め、それぞれの役職員が、被保険者、適用事業所の事業主、受給者等のお客様一人ひとりの立場に立って、制度を実務にし、正しく確実に業務を行うというビジョンの共有を徹底すべきである」と提言されている。

当機構においては、現在、不正アクセスによる情報流出事案の発生を踏まえた業務改善命令（平成 27 年 9 月 25 日付け）を受け、71 項目に及ぶ業務改善計画を策定し、平成 31 年 3 月までを集中取組期間として、改革の遂行に組織を挙げて取り組んでいるところである（再生プロジェクト）。

これまでの取組の成果として、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、前述のとおり、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。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。

このため、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。

具体的には、前述の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。

以上