

— 参考資料 —

目次

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・収納対策	1
2. 厚生年金保険・健康保険等の適用・徴収対策	8
3. 年金給付	15
4. 年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止	20
5. 年金相談・お客様サービスの向上	26
6. 年金制度改正への対応	38

II 業務運営の効率化に関する事項

7. 組織・ビジネスプロセス改革	50
8. 効率的な業務運営	59
9. 外部委託の活用と管理の適正化	65
10. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発	69
11. ICT化の推進	86

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

12. 事務処理の正確性の確保	96
13. リスク管理とコンプライアンス確保の取組	106
14. 適正な監査の実施	110
15. 契約の競争性・透明性の確保等	115
16. 個人情報の保護	120
17. 文書管理及び情報公開	124
18. 人事及び人材の育成	129

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

19. 不要財産等の処分に関する計画	148
--------------------	-----

(その他) 再生プロジェクトの取組状況と今後の課題

20. 再生プロジェクトの取組状況	151
-------------------	-----

1. 国民年金の適用・収納対策

(1) 国民年金の適用促進対策

取組の概要と成果

国民皆年金制度において、無年金者・低年金者の発生を防止するため、以下の取組を実施。

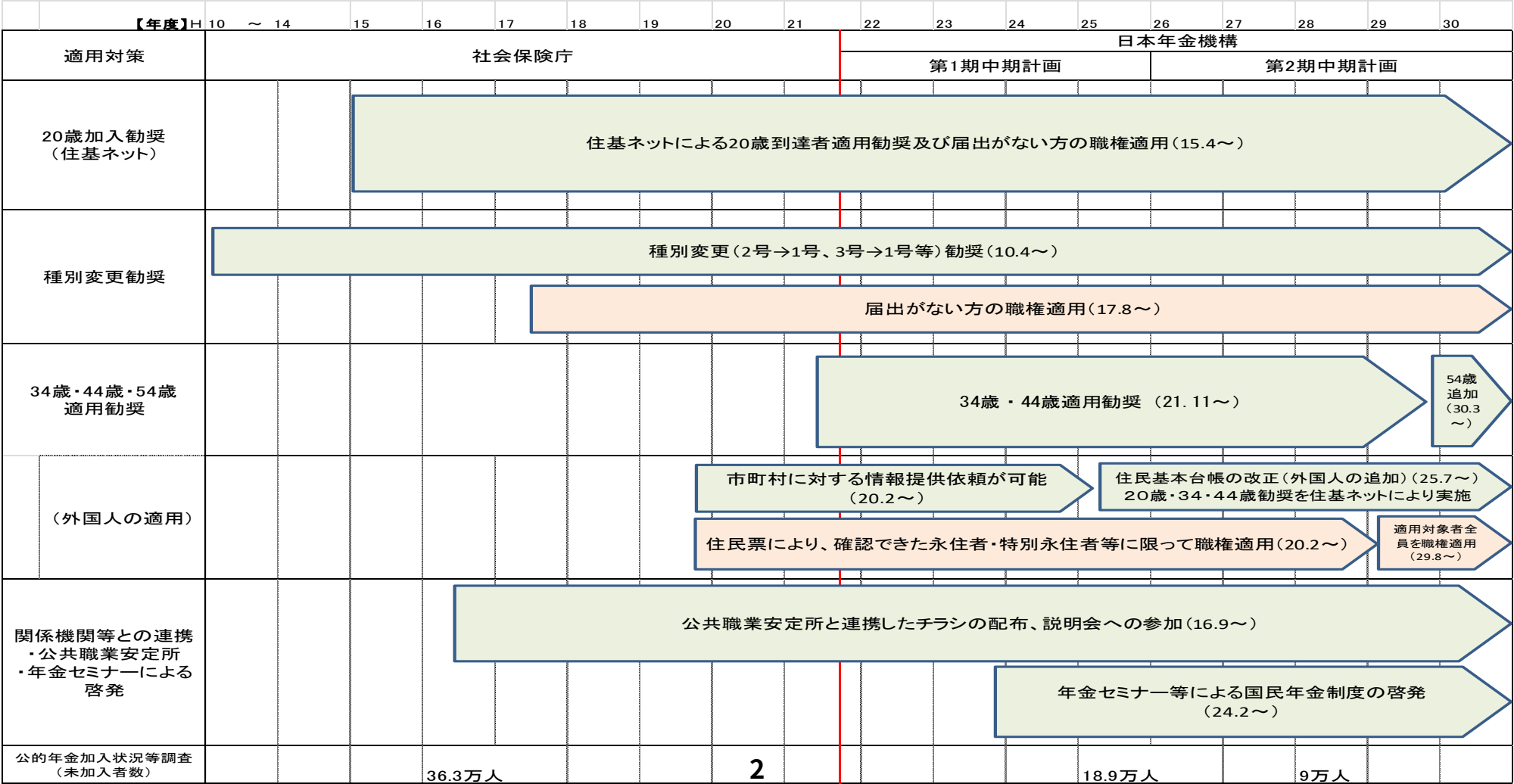
【公的年金未加入者に対する適用促進対策】

○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、34歳、44歳、54歳到達者及び被保険者種別変更の届出がない者への届出勧奨及び職権適用を順次実施。

○この結果、平成16年調査(※)時に36.3万人であった公的年金未加入者が、平成25年調査時には18.9万人、平成28年調査時には9万人まで減少。

(※厚生労働省年金局「公的年金加入状況等調査」)

取組の経緯

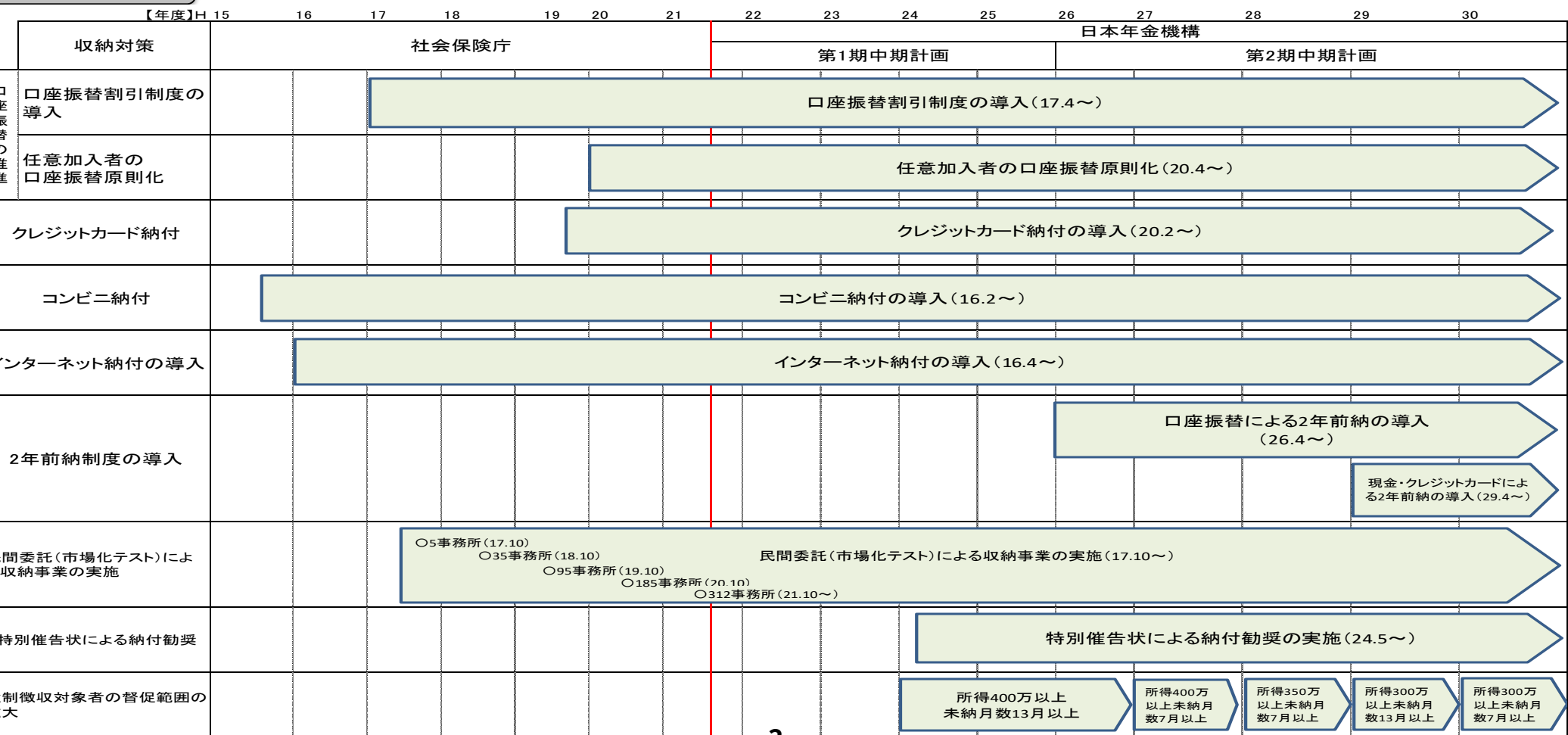


取組の概要と成果

【計画的な収納対策の推進】

○これらの結果、平成22年度分保険料の最終納付率は64.5%であったが、平成27年度分保険料の最終納付率は73.1%となった。

取組の経緯



(2) 国民年金保険料収納対策

参考

収納対策のスキーム（概念図）

納めやすい環境づくりの整備

○口座振替の推進

- ・口座振替割引制度の導入
(H17.4～)
- ・任意加入者の口座振替の原則化
(H20.4～)

(口座振替率)

27年度末	28年度末	29年度末
35% → 36% → 35%		
383万人	355万人	330万人

○口座振替による2年前納制度の導入

(利用状況)		(H26.4～)	
27年度	28年度	29年度	
21万件	→ 35万件	→ 26万件	

○クレジットカード納付の導入

(利用状況)	(H20.2～)	
27年度	28年度	29年度
151万件	159万件	172万件

○コンビニ納付の導入 (H16.2～)

(利用状況)		
27年度	28年度	29年度
1,518万件	→ 1,589万件	→ 1,518万件

○インターネット納付の導入

(利用状況)		(H16.4～)
27年度	28年度	29年度
313万件(※)	316万件(※)	288万件(※)
※ゆうちょ銀行(郵便局)におけるマルチペイメント処理 への切り替え分を含む。		

○現金及びクレジットカードでの2年前納制度の導入 (H29.4～)

(利用状況)
29年度 → 6万件

未納者

市町村からの所得情報(平成30年3月現在、全市町村の99%より提供)

強制徴収対象

納付督促対象

免除等対象

納付督促の実施

- ・質の向上
- ・効率化

文書

H27年度	3,810万件
H28年度	4,242万件
H29年度	3,706万件

電話

H27年度	2,129万件
H28年度	3,846万件
H29年度	3,311万件

戸別訪問(面談)

H27年度	381万件
H28年度	673万件
H29年度	614万件

度重なる督促にも応じない

強制徴収の実施

⇒不公平感の解消と波及効果

	27年度	28年度	29年度
最終催告状	84,801件	85,342件	103,614件
督促状	43,757件	50,423件	66,270件
財産差押	7,310件	13,962件	14,344件

・最終催告状、督促状、財産差押の件数は当該年度に着手した件数

○国税庁への強制徴収委任

〔基準〕所得1000万円以上かつ滞納月数13月以上(H27.10～)
〔実績〕H28年度 35件 → H29年度 54件

○市場化テストによる外部委託(H17.10～)

(実施対象事務所数)	(督促件数)
H22年度 312か所	H22年度 3,436万件
H23年度 312か所	H23年度 5,227万件
H24年度 312か所	H24年度 6,500万件
H25年度 312か所	H25年度 6,254万件
H26年度 312か所	H26年度 6,131万件
H27年度 312か所	H27年度 3,076万件
H28年度 312か所	H28年度 5,566万件
H29年度 312か所	H29年度 4,743万件

免除等の周知・勧奨

年金(社会保険)事務所単位での行動計画の策定・進捗管理(H16.10～)

免除や学生納付特例(学生の間の保険料納付を猶予し、後で納付できる仕組み)を周知・勧奨し、年金受給権の確保と年金額の増額を図る。

- ハローワークとの連携による失業者への免除制度の周知(H16.10～)
- 若年者納付猶予制度の導入(H17.4～)・納付猶予対象者の拡大(H28.7～)
- 免除基準の緩和・免除の遡及承認(H17.4～)
- 免除の遡及期間の見直し(H26.4～)
- 申請免除の簡素化(①継続意思確認H17.7～②申請免除手続きの簡素化H21.10～③所得に係る税末申告者の申請手続きの簡素化H26.10～)
- 学生納付特例の申請手続きの簡素化(H20.4～)
- 免除委託制度開始(H28.4～)

普及・啓発活動等

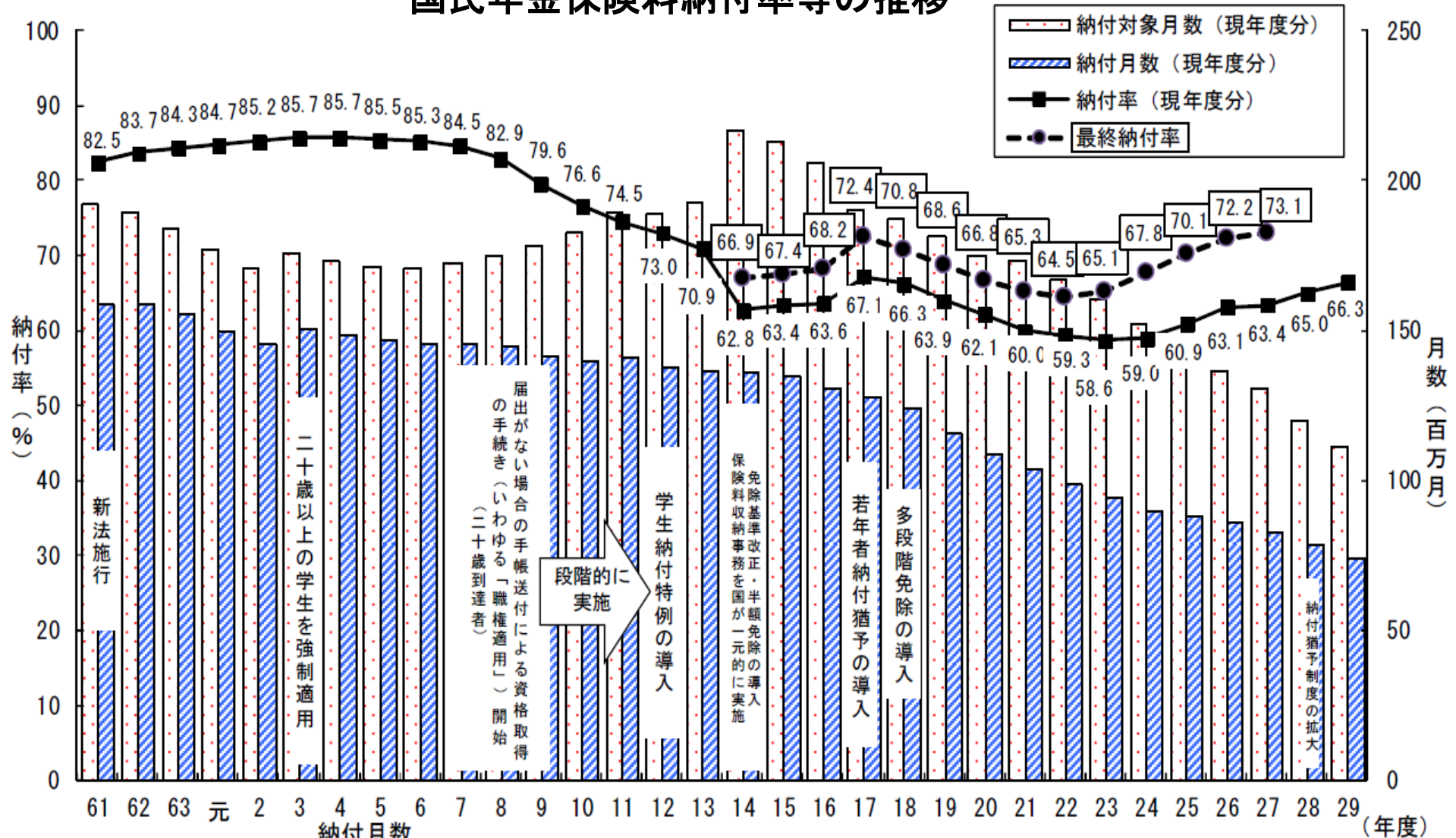
○年金制度の安心感、有利性をわかりやすく伝え国民の不安の払拭サービスの提供

○学生等に対し年金制度の意義等に関する理解の促進

○ねんきん定期便等、きめ細かい情報・

(2) 国民年金保険料収納対策

国民年金保険料納付率等の推移



注1 $\text{納付率}(\%) = \frac{\text{納付月数}}{\text{納付対象月数}} \times 100$

納付対象月数とは、当該年度分の保険料として納付すべき月数（法定免除月数、申請全額免除月数、学生納付特例月数及び納付猶予月数を含まない。）であり、納付月数はそのうち当該年度中（翌年度4月末まで）に実際に納付された月数である。

注2 保険料は過去2年分の納付が可能であり、最終納付率とは、過年度に納付されたものを加えた納付率であるが、平成13年度以前については把握していない。

(2) 国民年金保険料収納対策

国民年金保険料の納付率等の状況

事項	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	
第1号被保険者数※1 (対前年度比)	1,904 万人 (-1.7%)	1,864 万人 (-2.1%)	1,805 万人 (-3.1%)	1,742 万人 (-3.5%)	1,668 万人 (-4.3%)	1,575 万人 (-5.5%)	1,505 万人 (-4.5%)	
納付月数 (対前年度比)	9,407 万月 (-4.9%)	9,010 万月 (-4.2%)	8,817 万月 (-2.1%)	8,607 万月 (-2.4%)	8,291 万月 (-3.7%)	7,835 万月 (-5.5%)	7,406 万月 (-5.5%)	
全額免除者数 (対前年度比)	568 万人 (+3.1%)	587 万人 (+3.3%)	606 万人 (+3.2%)	602 万人 (-0.6%)	576 万人 (-4.3%)	583 万人 (+1.2%)	574 万人 (-1.5%)	
全額免除率 (対前年度比)	30.4% (+1.4%)	32.0% (+1.6%)	34.1% (+2.1%)	35.1% (+1.0%)	35.0% (-0.0%)	37.5% (+2.5%)	38.7% (+1.1%)	
強制徴収の着実な実施	最終催告送付 30,045 件	最終催告送付 68,974 件	最終催告送付 78,030 件	最終催告送付 65,654 件	最終催告送付 84,801 件	最終催告送付 85,342 件	最終催告送付 103,614 件	
	督促状送付 17,615 件	督促状送付 34,046 件	督促状送付 46,274 件	督促状送付 46,586 件	督促状送付 43,757 件	督促状送付 50,423 件	督促状送付 66,270 件	
	差押実施 5,012 件	差押実施 6,208 件	差押実施 10,476 件	差押実施 14,999 件	差押実施 7,310 件	差押実施 13,962 件	差押実施 14,344 件	
最終納付率 (現年度からの伸び幅)	65.3% (+5.3%)	64.5% (+5.2%)	65.1% (+6.4%)	67.8% (+8.8%)	70.1% (+9.2%)	72.2% (+9.1%)	73.1% (+9.8%)	目標:70.4% (7.0%以上の 伸び幅確保)
過年度1年目 (現年度からの伸び幅)	62.2% (+2.9%)	62.6% (+3.9%)	63.5% (+4.5%)	67.2% (+6.3%)	68.6% (+5.5%)	69.9% (+6.5%)	71.5% (+6.5%)	目標:69.0% (4.0%以上の 伸び幅確保)
現年度納付率 (対前年度比)	58.6% (-0.7%)	59.0% (+0.3%)	60.9% (+1.9%)	63.1% (+2.2%)	63.4% (+0.3%)	65.0% (+1.7%)	66.3% (+1.3%)	目標:66.0% (1.0%以上の 伸び幅確保)
口座振替利用率 (対前年度比)	35.6% (-0.4%)	35.3% (-0.3%)	35.6% (+0.3%)	35.7% (+0.1%)	35.1% (-0.6%)	35.7% (+0.6%)	35.5% (-0.3%)	目標:35.7% (28年度と 同等以上の 水準を確 保)
クレジット利用率 (対前年度比)	1.4% (+0.2%)	1.5% (+0.1%)	1.8% (+0.2%)	1.8% (+0.1%)	1.9% (+0.1%)	2.3% (+0.4%)	2.9% (+0.5%)	
マルチペイメント利用状況 (コンビニ、クレジットカード、 インターネット、ペイジー)	1,382万件 (+5.7%)	1,482万件 (+7.2%)	1,615万件 (+9.0%)	1,835万件 (+13.6%)	1,982万件 (+8.0%)	2,064万件 (+4.1%)	1,978万件 (-4.2%)	

国民年金保険料納付率の状況について

	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	平成31年度 計画（案）	過去5年間 (25-29) 伸び幅 の平均
現年度納付率 (対前年度)	60.0% (-2.1%)	59.3% (-0.7%)	58.6% (-0.7%)	59.0% (+0.3%)	60.9% (+1.9%)	63.1% (+2.2%)	63.4% (+0.3%)	65.0% (+1.7%)	66.3% (+1.3%)	66.3% + 1%	30年度現年度納付率 + 1%程度以上を 確保	1.5%
過年度1年目納付率 (現年度からの伸び幅)	65.0% (+2.9%)	63.2% (+3.3%)	62.2% (+2.9%)	62.6% (+3.9%)	63.5% (+4.5%)	67.2% (+6.3%)	68.6% (+5.5%)	69.9% (+6.5%)	71.5% (+6.5%)	+ 5%	30年度現年度納付率 + 5%程度以上を 確保	5.9%
最終納付率 (現年度からの伸び幅)	68.6% (+4.7%)	66.8% (+4.8%)	65.3% (+5.3%)	64.5% (+5.2%)	65.1% (+6.4%)	67.8% (+8.8%)	70.1% (+9.2%)	72.2% (+9.1%)	73.1% (+9.7%)	+ 8%	29年度現年度納付率 + 8%程度以上を 確保	8.7%

2. 厚生年金保険・健康保険等の 適用・徴収対策

(1) 厚生年金保険・健康保険等の適用対策

取組の概要と成果

持続可能な社会保険制度を構築するために肝要な厚生年金保険・健康保険の適用の適正化を図るため、以下の取組を実施。

【未適用の可能性のある事業所に対する適用促進】

○雇用保険適用事業所情報及び法人登記簿情報の活用に加え、平成27年度以降、国税源泉徴収義務者情報を活用し、加入すべき被保険者数に応じた計画的な加入指導を実施。

○また、関係機関との連携を順次拡大し、事業の許可時等に厚生年金保険等への加入が確認できない事業所の情報の提供を受け、加入指導を実施。

○これらの結果、加入指導による適用事業所数は、機構設立当初の約21倍に増加。また、未適用の可能性のある事業所数は平成27年3月末時点で約97万件が、平成30年3月末時点で42万件まで減少。

【適用事業所に対する事業所調査】

○平成24年度から平成27年度の4年間で全ての適用事業所に対する調査を実施。その結果を踏まえ、平成28年度以降は、未適用従業員が多いと想定される事業所等に重点を置いた調査へ移行。

○平成29年度までは、実施件数に重点を置き定時決定時調査及び総合調査を実施してきたが、未適用従業員の届出漏れ判明により効果のある総合調査の実施割合を年々増加させ、平成30年度からは、全ての調査を総合調査とし、実施件数に加えて届出漏れ・誤り等の指摘率も目標とすることにより質に重点を置いた調査に移行。

「定時決定時調査」：年1回の保険料算定(定時決定)時に、提出された算定基礎届に記載された4～6月の報酬に誤りがないかの確認を行う調査。

「総合調査」：従業員の加入手続や標準報酬の届出等に漏れや誤りがないかの詳細な確認等を総合的に行う調査。

取組の経緯

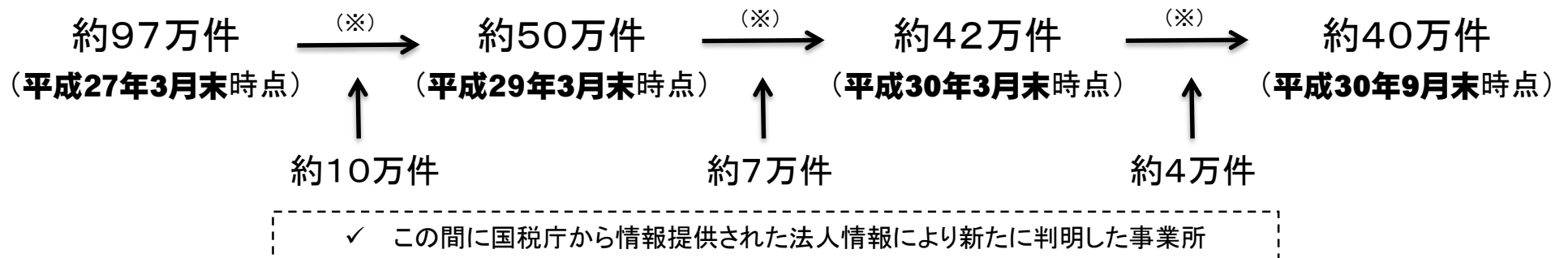
適用対策		第1期中期計画					第2期中期計画						
		21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	
未適用の可能性 がある事業所 に対する適用 促進	加入指導等	外部情報の活用、関係機関との連携による加入指導（外部委託も活用）											
					平成23年度末時点の適用調査対象事業所を3年以内に半減					加入すべき被保険者数の多い事業所から優先的に実施			
	外部情報の活用	雇用保険適用事業所情報（平成14年度～）											
					法人登記簿情報					国税源泉徴収義務者情報			
	関係機関との連携	地方運輸局（貨物運送業 平成15年～、旅客運送業 平成18年～）、都道府県労働局（求人 平成17年～、労働者派遣業 平成19年～）											
					地方整備局・都道府県（建設業）								
										地方自治体等（飲食店営業、食品製造業等）			
適用事業所 に対する事業 所調査		総合調査・定時決定時調査									総合調査		
					全ての適用事業所に対し4年に1回調査を実施			未適用従業員が多いと想定される事業所等を対象					

平成27年度から、国税庁より、従業員を雇い給与を支払っている法人事業所の情報の提供を受け、これを加入指導に活用することにより、さらなる適用促進の取組を進めている。

※ 半年に1度情報提供を受けてきたが、平成30年2月から毎月情報提供を受けている。

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
適用事業所数	1,748,578	1,745,027	1,758,192	1,800,619	1,867,185	1,974,655	2,109,345	2,227,353
被保険者数	34,411,013	34,514,836	34,717,319	35,272,821	35,985,388	36,863,741	38,217,576	39,112,169
新規適用事業所数	67,300	69,719	74,677	91,457	113,430	157,184	182,422	165,007
うち、加入指導により適用となった事業所数	4,808	6,685	8,322	19,099	39,704	92,550	115,105	99,064

【厚生年金の適用調査対象事業所数の推移】



(※) 加入指導により適用となった事業所のほか、調査によって、①既に適用済みである事業所、②休業等により適用対象外と判明した事業所も存在。

適用促進にあたっては、加入すべき被保険者数が多い法人事業所から、優先的に加入指導等を実施することにより、計画的・効果的に適用を進めている。

従業員の規模による区分		取組の目途	適用調査対象事業所件数	
			平成29年3月末時点	平成30年9月末時点
被保険者が10人以上 の法人事業所		平成30年9月末	約4千件	約70件
被保険者が5人以上 10人未満の法人事業所		平成31年9月末	約2万件	約4千件
被保険者が 5人未満の 法人事業所	①下記②以外の 事業所	平成31年9月末	約48万件	約37万件
	②事業主1人で事業を 営んでいる事業所・ 家族のみで経営 されている事業所	事業実態を踏まえて 今後の対策を検討		

※取組の目途以降も、引き続き加入指導等を実施している。

※平成30年9月末時点の適用調査対象事業所件数には、判明から半年までに加入指導等を実施することから、平成30年4月以降に判明した件数を含んでいない。

(2) 厚生年金保険・健康保険等の徴収対策

取組の概要と成果

厚生年金保険・健康保険にかかる公正・公平な保険料収納の確保を図るため、以下の取組を実施。

- 新規適用事業所に対する利用勧奨と、納付書による現金納付を行っている適用事業所に対する利用促進の取組により、口座振替実施率83%程度を維持
- 分割納付が必要となる滞納事業所には、換価の猶予の活用も踏まえた年金事務所との納付協議に基づく納付計画の提出を徹底させ、これに沿った計画的な滞納保険料の解消を推進
- 納付計画が不履行となった事業所に対しては、関係法令等に基づき厳正な滞納処分を実施
- 悪質な事業所に対しては、国税庁に滞納処分の権限を委任する仕組みを活用し、機構発足以降平成29年度末までに累計66件を委任
- 上記のような取組や、法定納期限までに納付できなかった事業所に対する納付督促の収納を確保する取組等により、厚生年金保険の収納率は平成22年度末に97.8%であったが、毎年微増し、平成29年度末には99.0%となった。

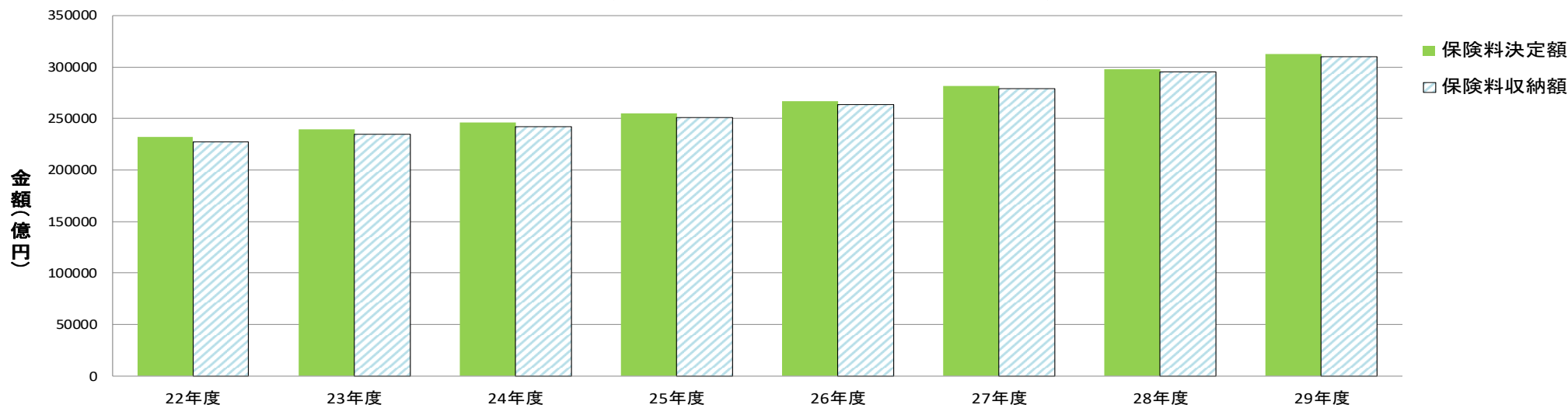
取組の推移

指 標 名	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
厚生年金保険料収納率	97.8%	98.0%	98.1%	98.4%	98.6%	98.8%	98.9%	99.0%

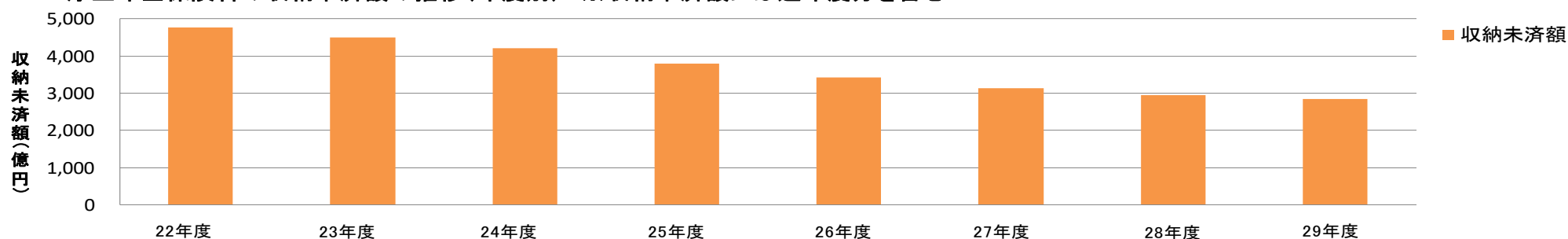
(2) 厚生年金保険・健康保険等の徴収対策

取組の推移

厚生年金保険料の保険料決定額・収納額の推移(年度別) ※保険料決定額・収納額には過年度分を含む



厚生年金保険料の収納未済額の推移(年度別) ※収納未済額には過年度分を含む



(単位:億円)

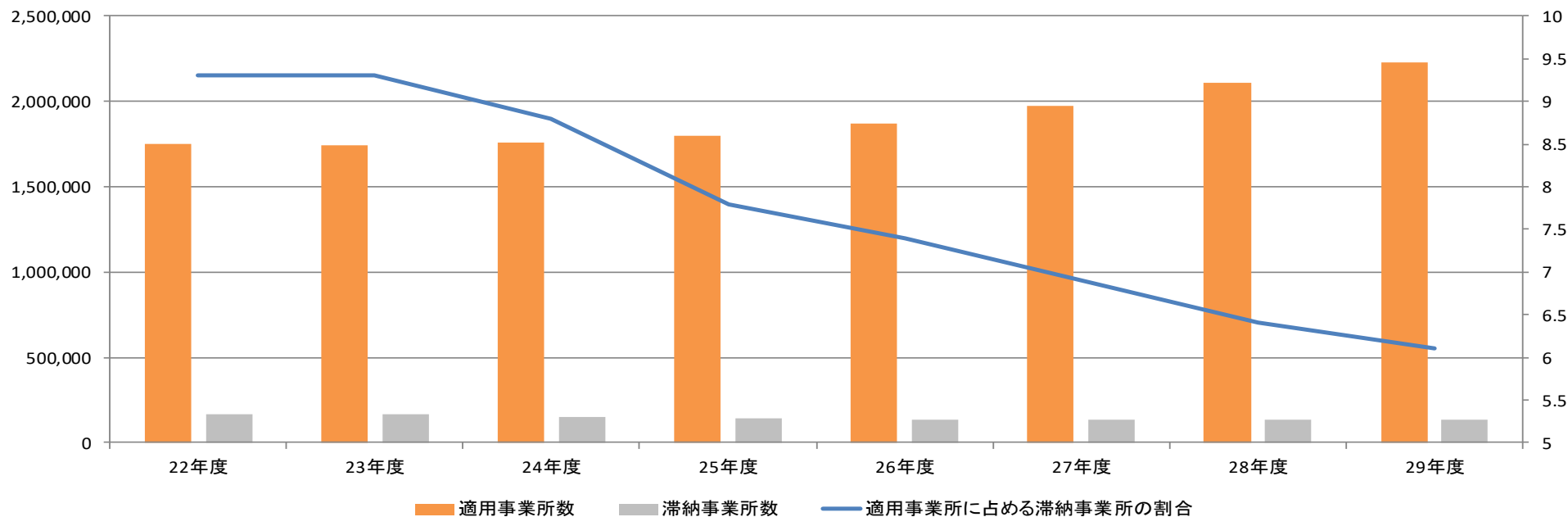
	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
保険料決定額①	232,430	239,581	246,116	254,629	266,941	281,830	297,992	312,525
保険料収納額②	227,253	234,699	241,549	250,472	263,196	278,362	294,754	309,442
不納欠損額③	407	380	362	369	323	338	285	240
収納未済額①－②－③	4,770	4,502	4,205	3,788	3,422	3,130	2,952	2,843

(2) 厚生年金保険・健康保険等の徴収対策

適用事業所数・滞納事業所数・適用事業所に占める滞納事業所の割合の推移

(適用事業所数)

(適用事業所に占める
滞納事業所の割合(%))



単位(事業所数)

指標名	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
適用事業所数	1,748,578	1,745,027	1,758,192	1,800,619	1,867,185	1,974,655	2,109,345	2,227,353
滞納事業所数	162,461	162,735	154,013	141,284	138,162	135,860	134,940	135,306
適用事業所に占める 滞納事業所の割合(%)	9.3	9.3	8.8	7.8	7.4	6.9	6.4	6.1

単位(%)

指標名	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
口座振替実施率 (厚生年金保険)	81.6	82.7	83.0	83.3	83.1	83.2	83.0	82.7

単位(事業所数)

指標名	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	累計
国税委任(厚年)	0	1	0	5	7	12	18	23	66
国税委任(国年)	0	0	0	0	0	22	35	54	111

3. 年金給付

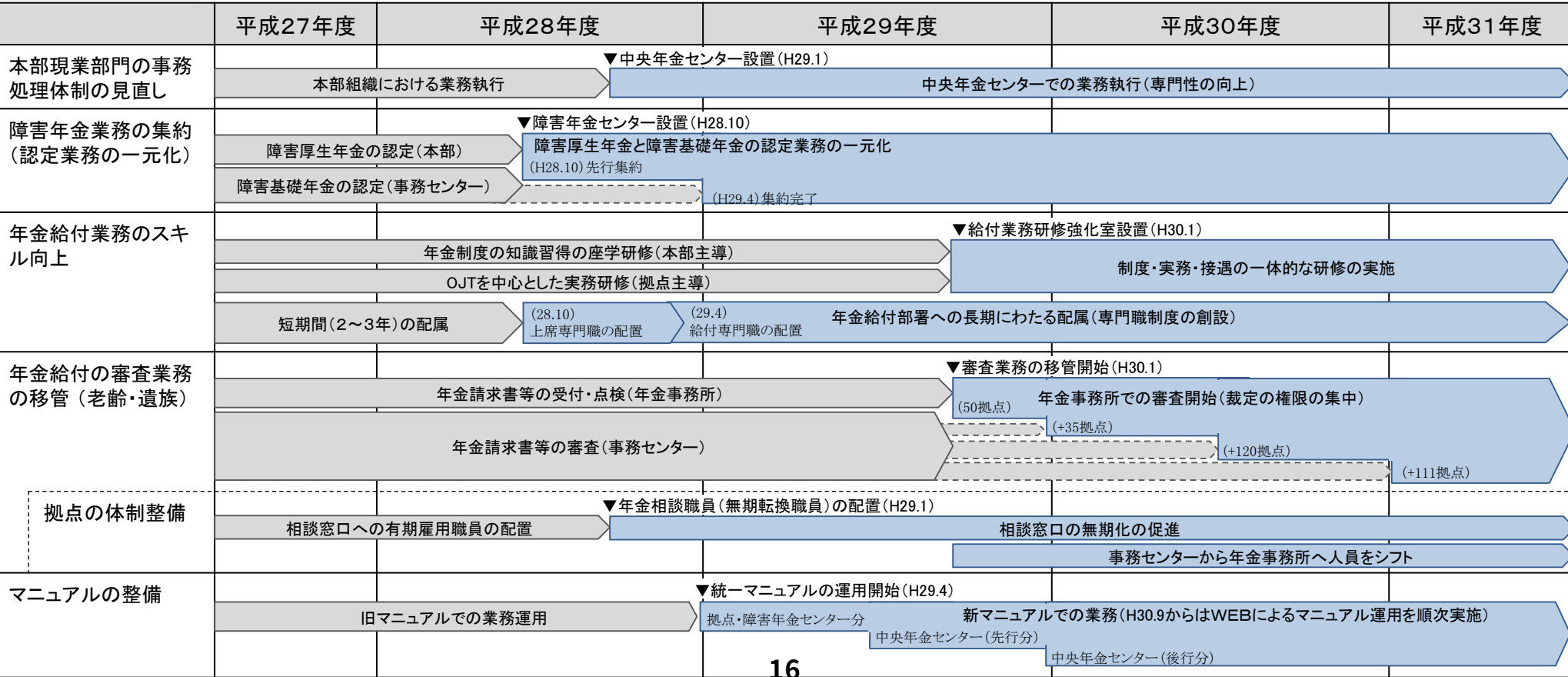
(1) 年金給付業務改革

取組の概要と成果

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に、年金給付業務の執行体制を再編するとともに、公的年金制度を執行するという個々の職員の責任感とスキルの醸成を図るために、以下の取組を実施。

- 【事務体制の見直し】
- 本部における年金給付業務の執行体制を見直し、新たに中央年金センターを設置し、年金支払業務等を担う本部現業部門を移管。
 - 障害年金の認定業務の標準化を図るため、新たに障害年金センターを設置し、事務センターで行っていた障害基礎年金の審査・認定業務を集約。
 - 年金裁定に関する責任の明確化を図るため、事務センターで行っていた審査業務を年金事務所に移管するとともに、相談窓口を含めた体制を整理。
- 【研修の充実及びマニュアルの整備】
- 制度・実務・接遇に精通した職員を育成するため、新たに給付業務研修強化室を設置し、年金給付の研修を一元化し、職員研修を充実。
 - 年金給付業務の標準化・適正化を図るため、職員が業務遂行の際に使用するマニュアルを整備し、統一的なお客様対応を実施。

取組の経緯



(2) サービススタンダード

取組の概要と成果

サービスに対する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、年金の給付等に必要な事務処理に要する標準期間(「サービススタンダード」)を設定するとともに、事務処理の迅速化に関して、以下の取り組みを実施。

【サービススタンダードの推進】

○年金請求書を受付後、年金事務所において点検をした上で、所要日数以内に事務センターへ回付するとともに、事務センターにおいてサービススタンダードを意識した審査・入力事務を実施。

○本部による実施状況の進捗管理、分析・評価及び年金事務所・事務センターへの指導・助言を実施。

○年金事務所、事務センターにおけるサービススタンダードに係る意識の向上や本部の指導によってサービススタンダード以内での処理を行うことを推進した結果、機構発足後3年間で直近3年間で比較するとサービススタンダード以内での事務処理達成率は向上し、概ね目標を達成。

※なお、平成29年度においては、支給開始年齢の引上げ・受給資格期間の短縮による受付件数が増加したことから達成率はやや下がった。

サービススタンダードと達成率

○サービススタンダードにおける所要日数・・・年金給付に係る書類を受理してから、年金証書がお客様に届くまでの期間

設定項目	所要日数
老齢基礎年金及び老齢厚生年金	2カ月以内(加入状況の再確認を要しない場合は1カ月以内)
遺族基礎年金及び遺族厚生年金	2カ月以内(加入状況の再確認を要しない場合は1カ月以内)
障害基礎年金	3カ月以内
障害厚生年金	3カ月半以内

○達成率・・・中期計画(第1期・2期)において、各サービススタンダードの達成率を90%以上とすることを目指す。※不備返戻、医師照会等に要した日数を除く。

		発足後3年								直近3年							
		平成21年度		平成22年度		平成23年度		平均※		平成27年度		平成28年度		平成29年度		平均※	
		平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率
老齢基礎年金	加入状況の再確認を要する場合(2カ月以内)	41.2日	91.1%	39.5日	90.1%	32.5日	98.0%	37.8日	93.1%	34.5日	96.3%	34.0日	96.6%	43.3日	86.3%	37.3日	96.4%
老齢厚生年金	加入状況の再確認を要する場合(2カ月以内)	45.1日	86.3%	40.5日	89.5%	33.8日	97.5%	39.8日	91.1%	36.8日	94.1%	35.5日	95.9%	42.1日	88.2%	38.1日	92.7%
遺族基礎年金	加入状況の再確認を要する場合(2カ月以内)	48.7日	80.5%	43.7日	85.4%	35.6日	93.8%	42.7日	86.6%	34.8日	96.3%	35.9日	95.8%	38.2日	94.4%	36.3日	95.5%
遺族厚生年金	加入状況の再確認を要する場合(2カ月以内)	54.5日	73.9%	50.6日	77.4%	42.0日	88.3%	49.0日	79.9%	40.2日	90.1%	40.4日	91.1%	41.1日	90.1%	40.6日	90.4%
障害基礎年金	加入状況の再確認を要する場合(3カ月以内)	70.2日	88.8%	60.1日	87.7%	51.6日	94.6%	60.6日	90.4%	52.5日	95.6%	50.3日	96.2%	75.6日	87.5%	59.5日	93.1%
障害厚生年金	加入状況の再確認を要する場合(3カ月半以内)	158.1日	10.0%	173.2日	7.7%	114.1日	45.2%	148.5日	21.0%	82.0日	90.1%	89.0日	91.7%	91.0日	85.0%	87.3日	88.9%

※ 平均は
3年の単純
平均である。

(2) サービススタンダード

参考

年度	老齢基礎年金				老齢厚生年金				遺族基礎年金				遺族厚生年金				障害基礎年金		障害厚生年金	
	加入状況の再確認を要する場合 (2カ月以内)		加入状況の再確認を要しない 場合(1カ月以内)		加入状況の再確認を要する場合 (2カ月以内)		加入状況の再確認を要しない 場合(1カ月以内)		加入状況の再確認を要する場合 (2カ月以内)		加入状況の再確認を要しない 場合(1カ月以内)		加入状況の再確認を要する場合 (2カ月以内)		加入状況の再確認を要しない 場合(1カ月以内)		3カ月以内		3カ月半以内	
	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率	平均所要 日数	達成率
21	41.2	91.1%	37.7	50.0%	45.1	86.3%	39.3	45.0%	48.7	80.5%	43.8	40.4%	54.5	73.9%	38.5	52.2%	70.2	88.8%	158.1	10.0%
22	39.5	90.1%	34.8	57.7%	40.5	89.5%	35.6	54.6%	43.7	85.4%	47.9	41.9%	50.6	77.4%	40.1	49.9%	60.1	87.7%	173.2	7.7%
23	32.5	98.0%	25.7	89.4%	33.8	97.5%	27.4	83.1%	35.6	93.8%	27.7	81.4%	42.0	88.3%	27.3	85.5%	51.6	94.6%	114.1	45.2%
24	33.3	97.8%	25.4	94.3%	34.5	97.5%	26.3	91.5%	36.4	94.2%	26.9	88.2%	40.7	91.2%	26.0	94.2%	53.4	95.5%	103.9	59.3%
25	33.3	97.1%	25.1	96.5%	35.0	96.8%	25.6	95.6%	34.8	94.9%	28.8	85.7%	41.0	90.7%	26.5	94.5%	55.7	90.4%	76.8	93.2%
26	32.5	97.7%	25.0	97.2%	33.7	97.4%	25.2	97.3%	32.9	96.7%	25.6	93.2%	38.8	92.1%	25.5	97.2%	53.3	94.5%	89.3	84.8%
27	34.5	96.3%	26.1	91.6%	36.8	94.1%	26.3	91.8%	34.8	96.3%	27.0	90.5%	40.2	90.1%	25.9	95.0%	52.5	95.6%	82.0	90.1%
28	34.0	96.6%	22.2	95.5%	35.5	95.9%	25.0	95.1%	35.9	95.8%	25.8	92.9%	40.4	91.1%	26.2	91.7%	50.3	96.2%	89.0	91.7%
29	43.3	86.3%	28.2	83.7%	42.1	88.2%	28.4	83.2%	38.2	94.4%	27.3	84.9%	41.1	90.1%	26.5	90.4%	75.6	87.5%	91.0	85.0%

(注1) サービススタンダードとは、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を定めたものであり、上記数値は、請求者に対する不備返戻、医師照会、実地調査及び市町村からの回付に要した日数を除く所要日数によるものである。

(注2) 達成率は、各月の裁定件数(分母)に対するサービススタンダードを達成した件数(分子)である。

(注3) 日本年金機構中期計画において、「各サービススタンダードの達成率を90%以上とすることを目指す。」とされている。

1 事業概要

- 機構には、所得税法の規定により、公的年金の支払者として一定額以上の老齢年金の受給者から所得税等を源泉徴収する義務がある。
- そのため、機構は、対象者に対し扶養親族等申告書を送付し、その記載内容に基づき源泉徴収税額の計算及び源泉徴収を行っている。
- 申告書の受付からデータ入力及び画像化までの業務について、インハウス型の一体型委託により業務を実施。
- 申告書の発送は以下のとおり。（合計約830万件）
 - 初回発送（9/18～10/2）約810万件
 - 追加発送（1回目11/12）約13万件 ※初回発送後新規裁定等で新たに課税対象となった方
 - 追加発送（2回目12/7）約4万件 ※上記以降に新たに課税対象となった方
 - 追加発送（3回目1/11）約3万件 ※同上

2 処理状況

- 平成30年12月14日までに提出のあった約781万件は、2月支払いに適正に反映。
 - 同日までに提出があったものの不備により返戻した2万件※は、2月支払いで公的年金等控除及び基礎控除を行った上で税率5.105%を適用。（2月8日までに提出のあったものは、3月の支払い時に配偶者控除等を適用し、調整） ※入力が間に合わなかった約600件を含む。
 - 平成30年12月17日以降、平成31年2月8日までに提出があったものは、3月支払いで処理予定。
 - 平成31年1月25日までに提出のない方（約34万件）は、2月上旬に再勧奨を実施予定。
- （注）2月の年金支払い時に基礎控除等を受けることができなかった方が、昨年は約130万人であったが、本年は約42万人と大きく改善。

3 税制改正

- 来年度は、税制改正によって更に受給者の負担が軽減。（平成32年1月1日以後に支払を受けるべき公的年金等について適用）

【平成31年度税制改正大綱の抜粋】

公的年金等の源泉徴収について、次の見直しを行う。

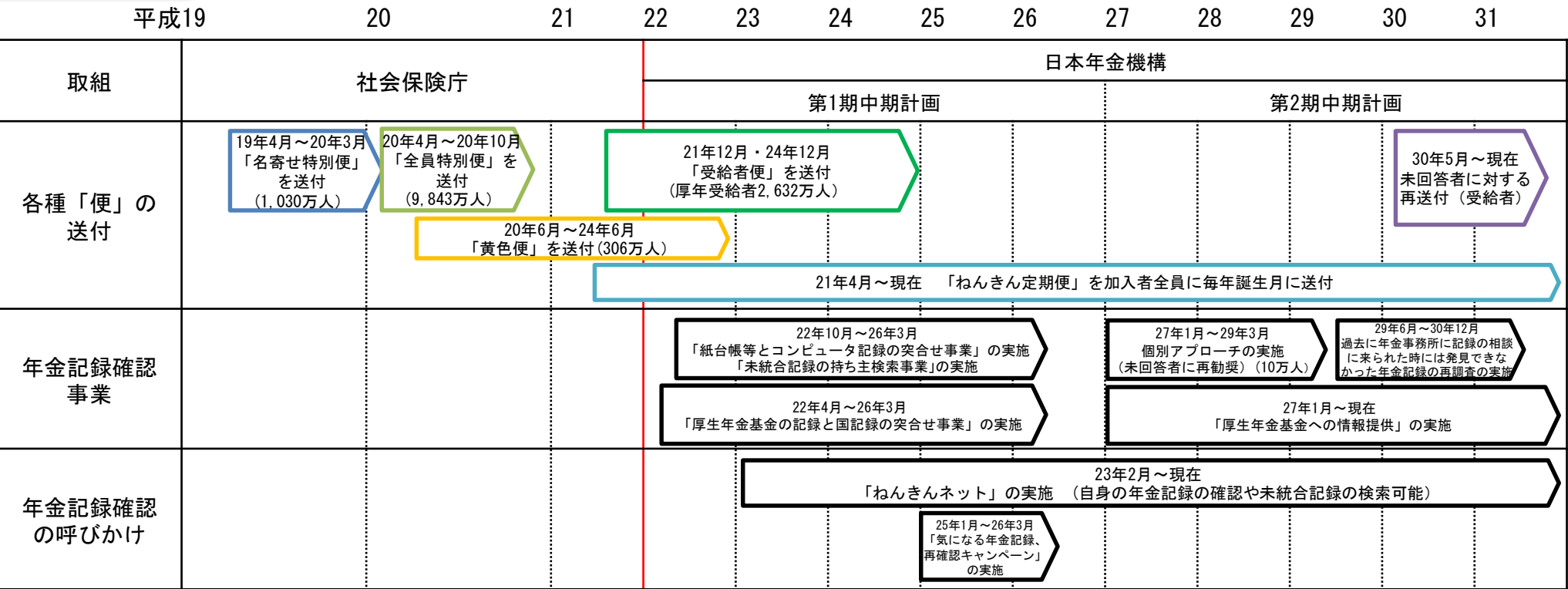
- ① 扶養親族等申告書の提出をしなかった場合の源泉徴収税額は、その提出の際に経由すべき公的年金等の支払者が支払う公的年金等の金額から公的年金等控除及び基礎控除に対応する控除の月割額（その月割額が最低保障額に満たない場合には、最低保障額）にその公的年金等の支給月数を乗じて計算した金額を控除した残額に、5%の税率を乗じて計算する。
- ② 扶養親族等申告書にその者の氏名を自署した場合には、その者の押印を要しないこととする。

4. 年金記録の正確な管理と年金記録 問題の再発防止

取組の概要と成果

- 第1期中期計画においては、紙台帳等とコンピュータ記録の突合せを7,900万人に行ったほか、受給者便を2,632万人に、黄色便を306万人に送付。また、お客様に記録の再確認を促すため「気になる年金記録、再確認キャンペーン」を実施。その結果、200万人の記録訂正を行い、平成27年3月時点での未統合（未解明）記録は2,032万件に減少、基礎年金番号に統合された記録は1,827万件に増加。
- 第2期中期計画においては、これまで行った取組のフォローアップとして、「紙台帳等とコンピュータ記録の突合せ事業」の個別アプローチ（お知らせ通知の未回答者に対して戸別訪問を含む再勧奨を10万人に実施）を行ったほか、過去に年金記録の相談に来られたが、発見できなかった記録の再調査を行っている。また、受給資格期間短縮に併せ、記録の再確認を促す取り組みを行い、未統合（未解明）記録の解明を進めた。その結果、平成30年9月時点での未統合（未解明）記録は1,884万件に減少、基礎年金番号に統合された記録は1,965万件に増加。
- 現在、名寄せ特別便等の未回答者に再勧奨通知を送付しているところ。

取組の経緯



年金記録問題に対する取組状況

取組	実施時期	年金記録問題の解決に向けた取組
	平成19年2月	5,095万件の未統合記録の存在が明らかになる(衆議院調査局予備的調査報告)
各種「便」 の送付	平成19年4月～20年3月	「名寄せ特別便」を送付(1,030万人)
	平成20年4月～20年10月	「全員特別便」を送付(9,843万人)
	平成20年6月～24年6月	「黄色便」を送付(基礎年金番号はないが住基ネットで所在確認できた者64万人) (全員特別便対象者のうち記録持ち主の可能性が高い者242万人)
	平成21年4月～現在	「ねんきん定期便」を加入者全員に毎年誕生月に送付
	平成21年12月・24年12月	「受給者便」を送付(厚年受給者2,632万人)
	平成30年5月～現在	「名寄せ特別便」等の未回答者に対するお知らせの再送付(受給者)
年金記録 確認事業	平成22年10月～26年3月	「紙台帳等とコンピュータ記録の突き合わせ」を実施(7,900万人)
	平成27年1月～29年3月	「紙台帳等とコンピュータ記録突き合わせ事業」の個別アプローチの実施(未回答者に対する再勧奨)(10万人)
	平成29年6月～30年12月	過去に年金事務所に記録の相談に来られたときには発見できなかった年金記録の再調査を実施
年金記録 確認の呼 びかけ	平成23年2月～現在	「ねんきんネット」の実施(ご自身による年金記録の確認可能)
	平成25年1月～26年3月	気になる年金記録、再確認キャンペーン実施(未統合記録の「ねんきんネット」での検索サービス実施)

年金記録問題に対する取組状況

【日本年金機構からのアプローチ】

《各種お知らせ便》

- 名寄せ特別便1,030万人送付
- 全員特別便9,843万人送付
- 黄色便306万人送付
- 受給者便2,632万人送付

《未統合記録の持ち主検索事業》

- 紙台帳検索システムを活用した持ち主検索事業 23万人送付

《紙台帳等とコンピュータ記録の突合せ事業》

- 紙台帳等とコンピュータ記録の突合せ 7,900万人突合

《フォローアップ》

- 紙台帳等とコンピュータ記録の突合せ事業のフォローアップ
- 10万人に戸別訪問を含む再勧奨
- 名寄せ特別便等の未回答者に再勧奨

《その他》

- 過去に年金事務所に記録の相談に来られた時には発見できなかった年金記録の再調査

【国民の方々からのアプローチ】

《機構からの送付する通知書による記録確認の呼びかけ》

- ねんきん定期便
- 年金額改定通知書
- 年金裁定請求書(TA)

《ねんきんネット》

- ねんきんネットによる「持ち主不明記録検索」の活用

《その他》

- 気になる年金記録、再確認キャンペーン

《受給資格期間の短縮》

- 受給資格期間短縮(25年⇒10年)に合わせた未統合記録の持ち主への呼びかけ

未統合記録
5,095万件
(平成18年6月)

未統合記録
1,884万件
(平成30年9月)

未統合記録(5, 095万件)の解明状況

<平成30年9月時点>

I 〈解明された記録〉 3, 212万件	(1) 基礎年金番号に統合済みの記録 1, 965万件 (2) 死亡者に関連する記録及び年金受給に 結び付かない記録 1, 247万件 〔 ① 死亡者に関連する記録 710万件 ② 年金受給に結び付かない記録 537万件 〕
II 〈解明作業中 又はなお解明を 要する記録〉 1, 884万件	(1) 現在調査中の記録 (ご本人からの回答に基づき記録を調査中) 0. 4万件 (2) 名寄せ特別便等の対象となったが、未回答等の ため持ち主が判明していない記録 725万件 〔 ・ご本人から未回答のもの 254万件 ・「自分のものではない」と回答のあったもの 169万件 ・お知らせ便の未到達のもの 43万件 ・その他(注1) 259万件 〕 (3) 持ち主の手がかりがいまだ得られていない記録 872万件 〔 ～想定される例～ ・死亡していると考えられるもの ・国外に転居していると考えられるもの ・届出誤り(誤った氏名・生年月日)により収録されたもの ・事情により別の氏名や別の生年月日で届出したもの 〕 (4) (1)～(3)の記録と同一人と思われる記録(注2) 287万件

人数ベース 1, 512万人

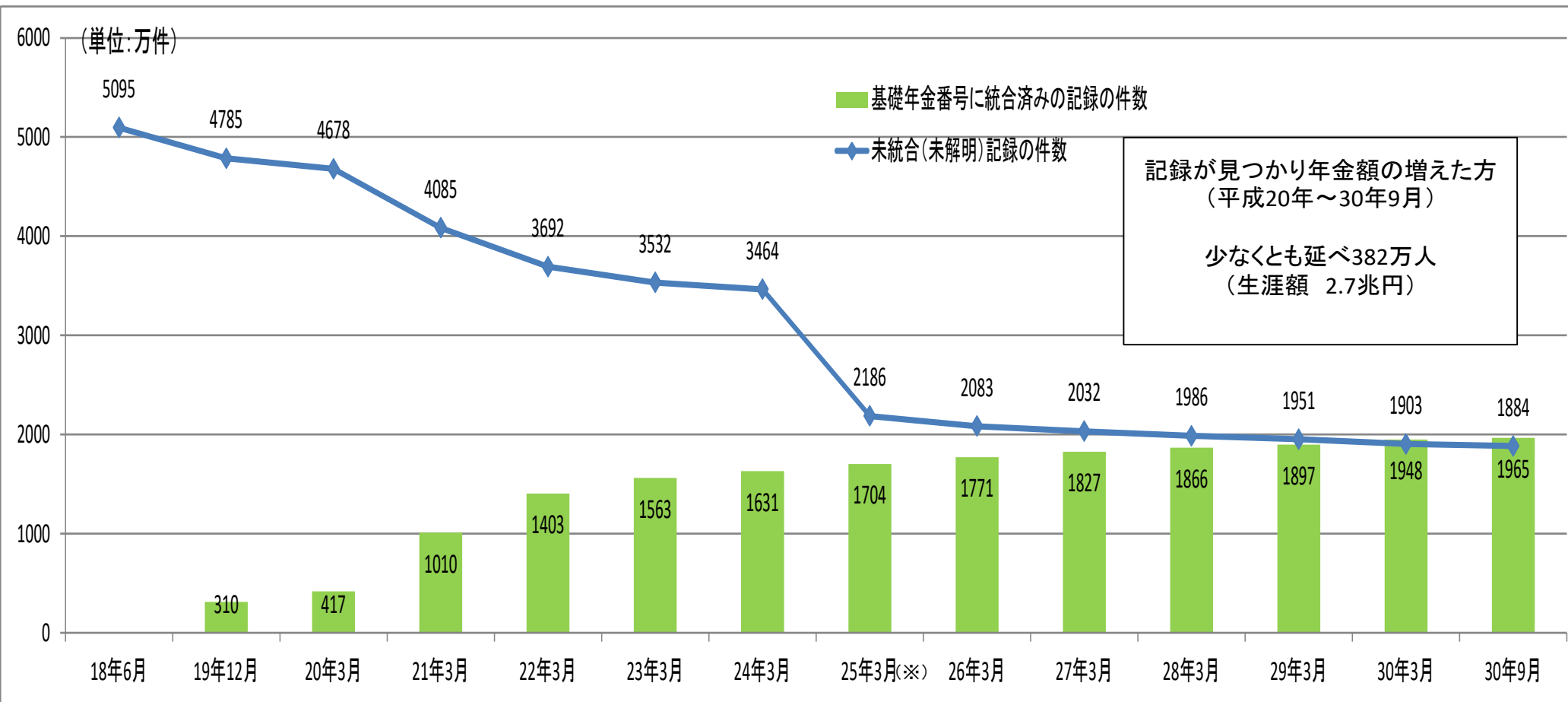
〔 受給者 962万人
被保険者等 549万人 〕

※端数処理の関係上、各項目の合計と未統合記録との間に差が生じる場合がある。

(注1)「その他」は、「訂正がある」との回答だったが、調査の結果ご本人のものではなかったもの、「基礎年金番号のある記録と名寄せされたが、その記録が対象記録と期間重複があり特別便の対象からはずれたもの」、「黄色便の送付対象として氏名等の補正を行ったが、基礎年金番号のある記録と名寄せされず、黄色便が送付されなかったもの」等

(注2)(4)は、(1)～(3)の記録と氏名、生年月日、性別の3項目が一致した記録

未統合記録(5,095万件)解明状況 件数推移



(※) 24年9月から集計方法を変更
(死亡者に関する記録や脱退手当金を受給した記録等を「解明済の記録」と整理)

5. 年金相談・お客様サービスの向上

取組の概要と成果

(1) 年金事務所における相談窓口体制の充実

- 人口動態の変動によりニーズが高まっている地域に分室を設置し、新たなお客様窓口の開設と相談体制の拡充を図った。
- 正規職員、年金相談職員(無期化職員)及び社会保険労務士による安定的な体制の構築を図った。この結果、平成30年4月時点で、正規職員、年金相談職員(無期化職員)及び社会保険労務士による年金相談窓口体制の割合が87.8%まで上昇。
- 平成28年10月から全ての年金事務所において、全日・全時間帯で予約相談を開始。予約制の拡充へ向けた各種取組の効果により、平成30年8月末時点の予約率は76.7%まで上昇。
- 予約制のメリットである事前準備により相談の質の向上を図り、相談内容に応じて適切な担当者に対応することにより、お客様をお待たせすることのないスムーズな年金相談を実施。

(2) 年金相談センターにおける年金相談の実施

- 平成23年度以降、年金事務所窓口の混雑緩和及び遠隔地対策を目的とした常設型出張相談所(オフィス)を29か所新設し、全国計80カ所の年金相談センター(含むオフィス)における年金相談業務を全国社会保険労務士会連合会へ委託し実施。
- 混雑緩和型・出張相談型それぞれの特徴を活かし、年金事務所の混雑緩和やお客様の利便性確保に貢献し、地域における効果的な相談チャネルとして定着。

(3) コールセンターにおける電話相談対応の拡充

- ねんきんダイヤル
 - ・平成19年7月に「ねんきんダイヤル」の運用開始し、平成20年8月までに全国で3コールセンターを設置。順次、通常時のオペレーター数を増やすとともに、繁忙期等においては増席対応を実施。
 - ・この結果、応答率は平成20年度27.0%から平成28年度は81.6%まで向上。ただし、平成29年度は、扶養親族等申告書に関する一連の対応のため、様々な施策を行ったものの、応答率が44.7%に減少。
 - ・また、年金事務所の電話の混雑状況を踏まえ、お客様からの一部の電話を「ねんきんダイヤル」に転送し、オペレーターによる対応実施。
- 利用者の属性(個人、事業主、市区町村)に応じたコールセンターの再編
 - ・年金給付以外の電話相談が増えていることから、国民年金被保険者や厚生年金保険の事業所関係の照会対応を行う「ねんきん加入者ダイヤル」を平成27年度に設置し、手続き方法や進捗確認に関する照会対応を行っている(設置後の平均応答率は89.0%)。
- 平成30年5月より予約受付専用電話を導入し、年金事務所等の予約相談の電話受付に対応。

取組の概要と成果

（４）お客様サービスの向上

＜CS推進の取組＞

- 公的年金事業及び機構に対するお客様からの信頼を確保するため、「お客様へのお約束10か条」の実現に努めるとともに、「サービス推進の手引き」を基本とした研修を実施し、職員のCS意識の向上に努めた。また、その改善状況をチェックするため、お客様満足度アンケート調査や拠点の取組状況等を客観的に評価する無予告による巡回指導を実施し、把握した課題を拠点にフィードバックすることで、恒常的なサービス向上に努めた。
- これらの取組を実施することにより、お客様満足度アンケート調査における「満足」、「やや満足」の割合は、過去3年間概ね85%以上を維持。

＜お客様の声の収集＞

- 各年金事務所に「ご意見箱」を設置するとともに、ホームページ上に、「日本年金機構へのご意見・ご要望」のコーナーを設ける等、お客様の声の収集に努め、本部で情報を集約することで、業務処理にお客様の声を反映させる仕組みを作った。
- 本部で集約したお客様の声について、「お客様対応業務システム」を活用し、お客様の声に対する対応管理や集積・分析を行い、サービス改善・業務改善が必要と判断した案件について、担当部署に改善提案を行い、担当部署と連携し改善の取り組みを行った。

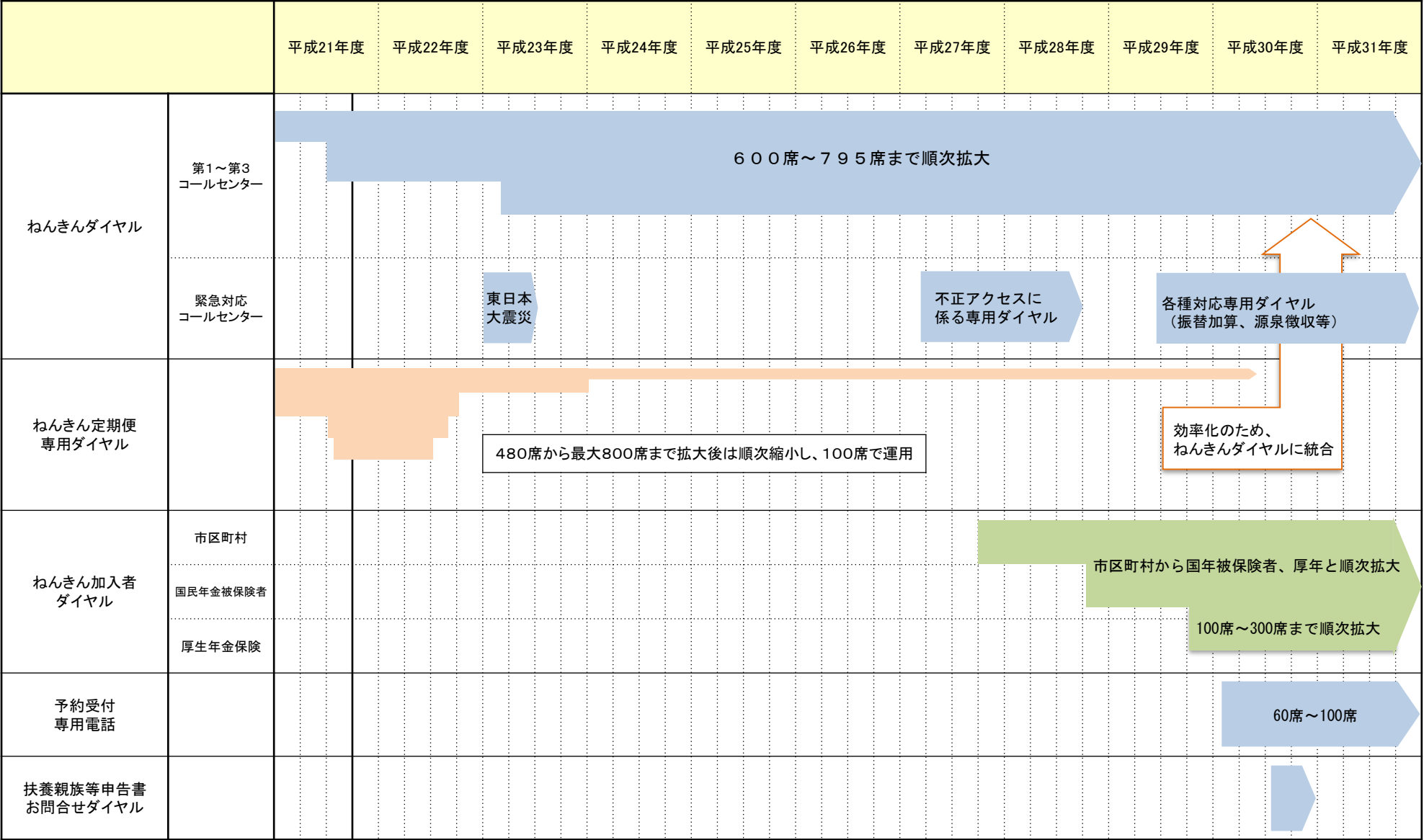
（５）公的年金制度に対する理解の促進

- 若年層を中心に公的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、自治体、教育機関等の関係団体と連携を図り、地域、企業、教育等の様々な場において、制度周知、情報提供活動を展開した。
- これらの取組による年金セミナーや年金制度説明会等の実施拡大が、地域における年金教育意識の向上に繋がっている。

取組の経緯

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	
年金相談窓口体制の整備				常設の相談窓口ブースの概ね4割については、正規職員等(正規職員、エルダー職員)を配置することを目標とする(基本方針)。	正規職員等に年金相談専任職員を含め配置を促進		正規職員等に特定業務職員(無期)を含め配置を促進		標準的な相談ブースの配置基準を周知し、正規職員等に年金相談職員(無期)を含め相談窓口体制の整備に着手			
予約制の拡充									予約相談開始(平成28年10月～)	予約管理システムの導入(平成29年3月～)	年金相談センターでの予約相談開始(平成29年4月～)	予約受付専用電話(平成30年5月～)
年金相談センターの設置												

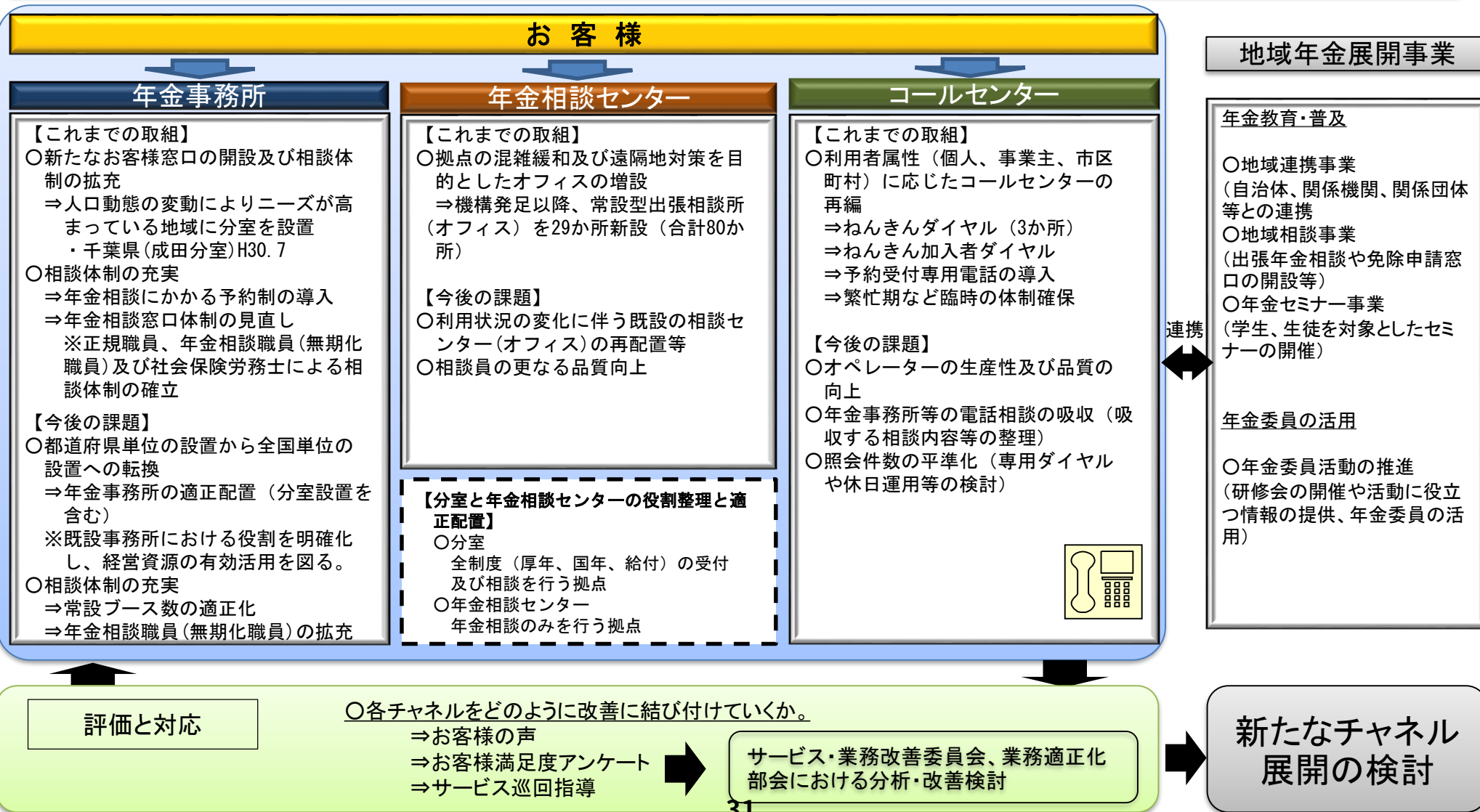
取組の経緯



年金相談・お客様サービスの向上に係る現状と課題（全体像）

日本年金機構の相談・サービス体制のあるべき姿

- ・各種お客様チャネルを体系的にとらえ、お客様の様々なニーズにお応えするための相談体制を構築
- ・お客様サービスの更なる向上のための新たなチャネルの検討
- ・「お客様へのお約束10か条」を遵守し、わかりやすく親切丁寧なお客様対応の実現



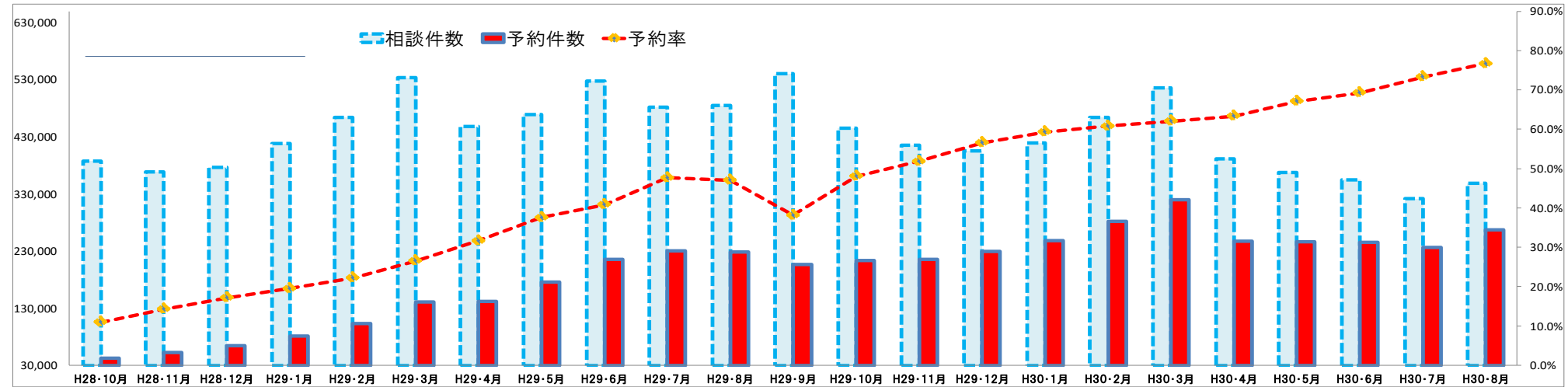
・相談窓口における正規職員等・有期雇用職員の割合

	ブース数	正規職員等(※)		有期雇用職員	
		人数	割合	人数	割合
平成23年10月1日現在	1,679	424	25.2%	1,255	74.7%
平成24年4月1日現在	1,728	597	34.5%	1,131	65.4%
平成25年4月1日現在	1,772	854	48.2%	918	51.8%
平成26年4月1日現在	1,785	1,087	60.9%	698	39.1%
平成27年4月1日現在	1,797	1,422	79.1%	375	20.9%
平成28年4月1日現在	1,782	1,426	80.0%	356	20.0%
平成29年4月1日現在	1,898	1,496	78.8%	402	21.2%
平成30年4月1日現在	1,769	1,554	87.8%	215	12.2%

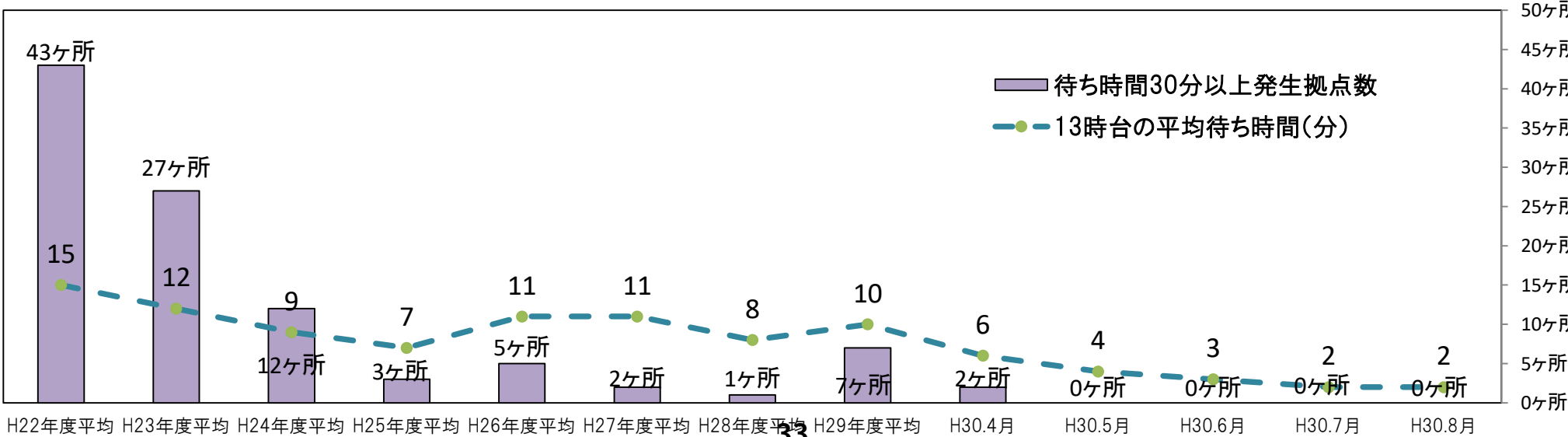
※正規職員、年金相談職員(無期化職員)、社会保険労務士

年金相談・お客様サービスの向上

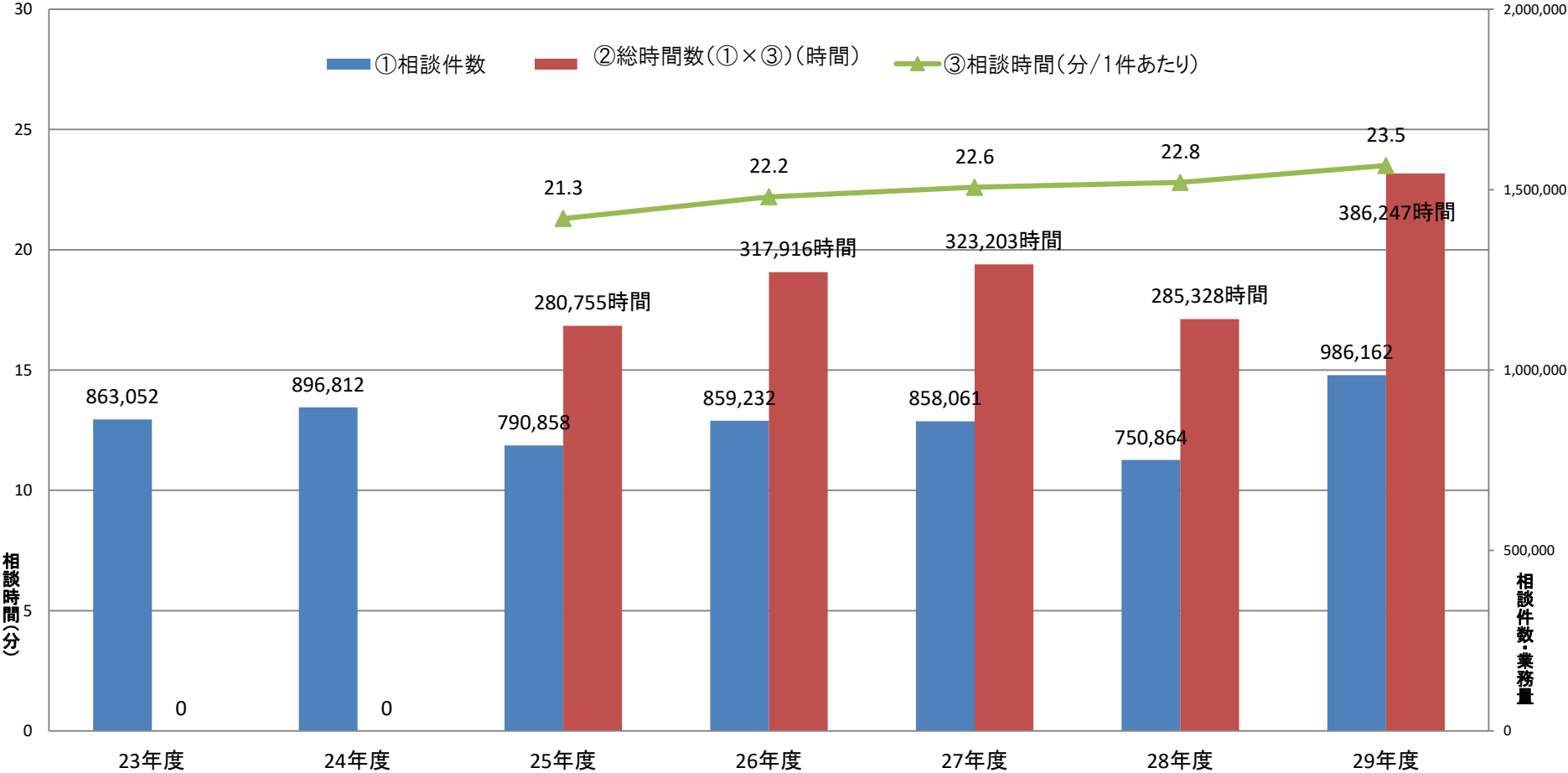
予約率の推移



平均待ち時間の推移(平成22年度平均～平成29年度平均・平成30年は月平均)

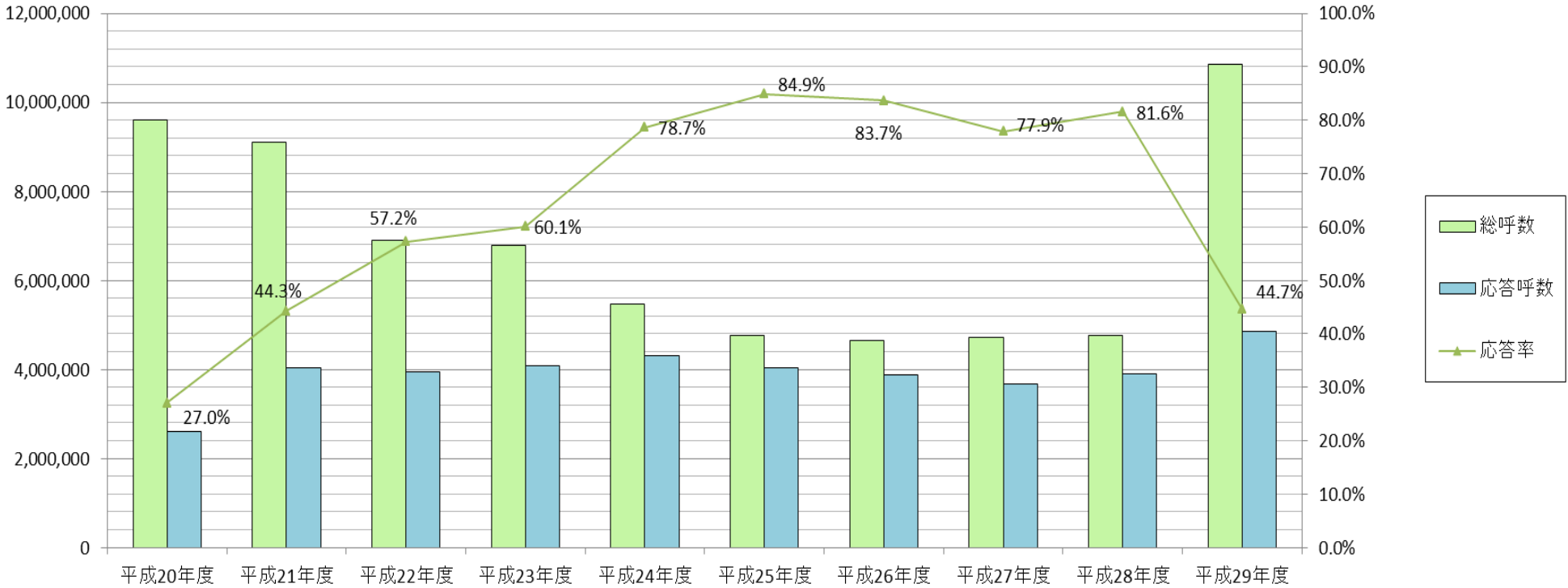


年金相談センターにおける来訪相談件数、相談時間、業務量の推移



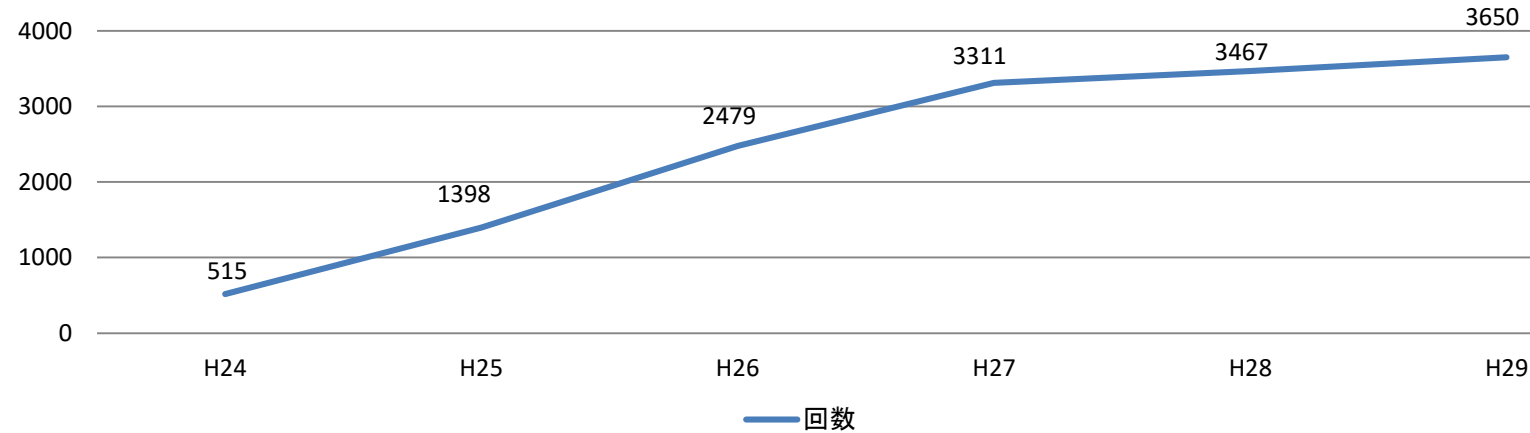
年金相談・お客様サービスの向上

ねんきんダイヤル応答率推移

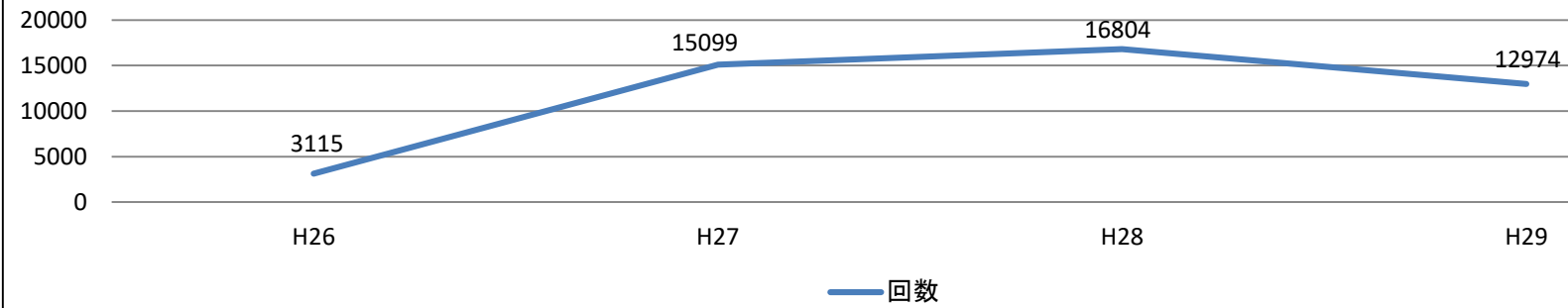


年金セミナー、年金制度説明会の取組実績

年金セミナー（出前授業）



制度説明会



年金相談・お客様サービスの向上

お客様満足度アンケート調査における満足度（満足・ほぼ満足）の推移（年金事務所・年金相談センター）

年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
満足度	86.9%	87.7%	89.3%	75.4%	86.6%	91.6%	90.0%

※アンケート調査手法について、H26年度においては、相談終了から相当期間経過後に本部より対象のお客様あて一斉に用紙を送付した。
（他の年度については、相談終了後に直接お客様に用紙を手交。）

お客様の声の推移

年度	21年度 (1～3月)	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	計
件数	3,792	14,603	12,862	11,600	13,305	13,433	12,623	14,562	15,441	112,221

お客様の声から改善された事例（一例）

お客様の声	取り組み内容
年金事務所の地図がわかりにくいので、Googleと連携して分かりやすくしてほしい。	ホームページ上に年金事務所の概略図に加え、Google Mapsを表示（外部リンク）するようにしました。
これからを担う若者への年金制度の広報が必要ではないか。	地域に根ざした年金制度の啓発活動の一環として、関係教育機関のご協力をいただきながら、大学生・高校生等に年金制度の意義や仕組みについて理解を深めていただくための「年金セミナー」の開催に取り組んでいます。
通っている学校が、学生納付特例の対象になっているか確認できるように対象校の一覧を掲載してほしい。	ホームページ上に学生納付特例制度の対象校一覧を掲載しました。

6. 年金制度改革への対応

年金制度改正への対応

取組の概要と成果

- 次の制度改正について、機構のオペレーションの確立、制度改正の周知及び必要な人員の確保を行うことで、円滑かつ着実に施行することができた。
- ・ 国民年金及び企業年金等による高齢期における所得の確保を支援するための国民年金法等の一部を改正する法律（年金確保支援法）
 - ・ 公的年金制度の財政基盤及び最低保障機能の強化等のための国民年金法等の一部を改正する法律（年金機能強化法）
 - ・ 被用者年金制度の一元化等を図るための厚生年金保険法等の一部を改正する法律（被用者年金一元化法）
 - ・ 公的年金制度の健全性及び信頼性の確保のための厚生年金保険法等の一部を改正する法律（健全化法）
 - ・ 政府管掌年金事業等の運営の改善のための国民年金法等の一部を改正する法律（年金事業運営改善法）
 - ・ 公的年金制度の持続可能性の向上を図るための国民年金法等の一部を改正する法律（持続可能性向上法）

取組の経緯

法律名	主な改正事項	平成 23	平成 24	平成 25	平成 26	平成 27	平成 28	平成 29	平成 30
年金確保支援法 平成23年8月4日成立	国民年金保険料の後納制度（10年後納）	平成24年10月施行							
年金機能強化法 平成24年8月10日成立	厚生年金保険被保険者に係る健康保険・厚生年金保険の産休期間中の保険料免除		平成26年4月施行						
	遺族基礎年金の父子家庭への支給		平成26年4月施行						
	短時間労働者への被用者保険の適用拡大（501人以上の企業への適用拡大）					平成28年10月施行			
	受給資格期間の短縮						平成29年8月施行		
被用者年金一元化法 平成24年8月10日成立	被用者年金一元化				平成27年10月施行				
健全化法 平成25年6月19日成立	第3号被保険者の記録不整合問題への対応		平成25年6月施行						
年金事業運営改善法 平成26年6月4日成立	国民年金保険料の後納制度（5年後納）				平成27年10月施行				
持続可能性向上法 平成28年12月14日成立	短時間労働者への被用者保険の適用拡大の促進（労使合意による任意適用拡大）					平成29年4月施行			
	国民年金第1号被保険者の産前産後期間の保険料の免除							平成31年4月施行予定	

(1) 年金の受給資格期間短縮(25年→10年)への対応(平成29年8月1日施行)

改正の概要

- 年金制度上無年金者となっていた方の中から年金を受け取れる方を増やし、納めて頂いた年金保険料をなるべく年金の受給につなげる観点から、年金の受給資格期間が25年から10年に短縮された(平成29年8月1日施行)。

取組の概要

1. 年金請求書等の送付

- 保険料納付済等期間が10年以上25年未満の方(約67.6万人)へ請求書を送付【平成29年2月下旬～7月上旬】
- 保険料納付済等期間が10年未満の方(約40万人)への勧奨(記録確認のお知らせ)【平成29年12月～平成30年6月】

2. 年金請求書の提出勧奨

- 市区町村、生活保護実施機関等への協力依頼【平成29年6月5日から実施済】
- 年金請求書の未提出情報の市区町村への提供【平成29年7月27日、平成30年2月16日】
- 年金請求書が未提出の方への文書勧奨(予約受付を含む)【平成29年6月19日～8月31日】(1回目)
※上記のうち電話番号が登録されている方については、電話勧奨も実施
- 年金請求書が未提出の方への文書再勧奨【平成30年4月26日～7月24日】(2回目)

3. その他の周知広報

- 市区町村への広報の協力依頼
- 政府広報
- 厚生労働省Facebook、Twitterによる情報発信
- 金融機関等への予約制周知の協力依頼

4. 受給資格期間短縮による年金請求者

- I 平成30年9月末までに請求書を受け付けた約60.7万人の内訳は以下のとおり。
 - ①請求書入り封筒を送付した方(②を除く) 約44.2万人
 - ②請求書入り封筒を送付した方のうち、既に障害・遺族を要件とした年金を受給している方 約3.4万人
 - ③請求書入り封筒の送付対象外であった方(保険料納付済等期間が10年未満の方でカラ期間を足すと10年以上となった方等) 約13.1万人
- II 上記の約60.7万人の他に、請求書入り封筒を送付した方のうち、年金事務所等の窓口で、請求手続をした結果、カラ期間等が確認されたため、受給資格期間が25年以上となった方は、約6.4万人。
⇒上記 I ①に II を加えると約50.6万人となり、請求書入り封筒を送付した保険料納付済等期間が10年以上25年未満の方のうち、障害・遺族を要件とした年金を受けていない方の数、約59.8万人に対して、約84.6%。

(2) 短時間労働者への被用者保険の適用拡大 (平成28年10月1日、平成29年4月1日施行)

改正の概要

働きたい人が働きやすい環境を整えるとともに、短時間労働者について年金等の保障を厚くする観点から、被用者保険(年金・医療)の適用拡大を進めることとした。

- 1 501人以上の企業(特定適用事業所)に勤務する短時間労働者(平成28年10月1日施行)
週労働時間20時間以上等の一定の要件を満たす短時間労働者については、被用者保険に加入する。
- 2 500人以下の企業に勤務する短時間労働者(平成29年4月1日施行)
500人以下の企業であっても、労使の合意に基づき、企業単位で、短時間労働者への適用拡大が可能となった(国・地方公共団体については規模に関わらず適用とする。))。

取組の概要

	平成28年10月1日施行(501人以上の企業)	平成29年4月1日施行(500人以下の企業)
施行に向けた取組	- 対象事業所に対し、特定適用事業所に該当する旨を事前にお知らせし、資格取得届も送付。 - 事業主あて納入告知書に制度改正のチラシを同封。 - 機構ホームページに事務の取扱いに関する事業主向けQ&A集を掲載。	- 事業主あて納入告知書に制度改正のチラシを同封。 - 機構ホームページに労使合意の方法等に関する事業主向けQ&A集を掲載。
施行後の取組	- 平成28年10～11月に、短時間労働者の資格取得届の提出がない事業所に対し、電話による届出勧奨を実施。 - 平成29年3月末までに、電話勧奨により短時間労働者の雇用ありと回答があったにも関わらず、届出がない事業所に対し、事業所調査を実施。 - 上記により調査を実施した事業所以外の事業所(制度施行時に把握した事業所)についても、平成30年9月までに調査を実施。	- 平成29年5～6月に、年金事務所で事業主向けに開催する算定基礎説明会の際に制度周知を実施。(30年度も継続) - 平成29年6月に、全ての事業所に配付した算定基礎届にチラシを同封。 - 平成29年10月より、年金事務所において、新規適用時の制度周知、窓口へのチラシ設置等を実施。 - 平成29年12月に、納入告知書に同封するお知らせで制度周知を実施。 - 平成30年1月より、年金事務所に制度周知ポスターを掲示。 - 平成30年3月に、納入告知書に制度周知のチラシを同封。
適用実績 (平成30年8月末)	30,299事業所 407,417人	3,751事業所 5,476人

(3) 被用者年金一元化（平成27年10月1日施行）

改正の概要

被用者年金制度全体の公平性・安定性確保の観点から、厚生年金と三つの共済年金に分かれていた被用者年金制度を厚生年金制度に統一した。

取組の概要

1 ワンストップサービス

厚生年金と共済年金の統一に伴い、厚生年金に関する届書等はワンストップサービスとして年金事務所、共済組合等のどの窓口でも受付ができるよう、共済組合等と協議を行い、事務処理方法を確立。

2 共済情報連携システム

機構と共済組合等間でお互いの年金情報を確認できる仕組みとして共済情報連携システムを開発。

改正の概要

- 第2号被保険者の被扶養配偶者である第3号被保険者が、第2号被保険者の退職などにより、実態としては第1号被保険者となったにもかかわらず、必要な届出を行わなかったために、年金記録上は第3号被保険者のままとなっており不整合が生じた問題。
- 過去10年間の不整合期間の特例追納を可能とし、年金額を回復する機会を提供（平成27年4月から平成30年3月までの時限措置）。
- 年金受給者の生活の安定にも一定の配慮を行った上で不整合記録に基づく年金額を正しい年金額に訂正（特定受給者）。
 - ・平成30年3月までは従前の年金額を支給
 - ・平成30年4月以降は従前の年金額の9割を下限として正しい年金額を支給
- 不整合期間を「カラ期間」（年金額には反映しないが受給資格期間としてカウント）扱いとして、無年金となることを防止（特定期間該当届）。

取組の概要

1. 第3号不整合記録を有する方への個別の対応
 - 特定期間該当届や特例追納の勧奨を送付【平成26年5月から30年2月にかけて複数回送付】
 - 平成30年4月から年金額が減額（9割保証）されること、平成30年3月末までに特例追納すれば年金額を増額できる可能性がある旨のお知らせを送付【平成30年1月】
2. その他の周知広報
 - ねんきん定期便でのお知らせ
 - 政府広報（新聞突き出し広告、インターネットテレビ、ラジオ、インターネットテキスト広告など）
 - 市区町村、労働局、ハローワークへのチラシ配布及びポスター掲示、事業主へのチラシ配布
 - その他、各種広報誌への記事掲載
3. 特例追納利用者
 - 特定期間該当届提出者28.9万人のうち、特例追納が可能な不整合期間を有する方が10.3万人で、そのうち実際に特例追納した方は3.4万人。

(5) 国民年金保険料の後納制度(10年後納:平成24年10月施行、5年後納:平成27年10月施行)

改正の概要

- 保険料を適切に納付している被保険者との均衡に配慮しつつ、将来低年金、無年金となることを防止するため、後納が可能となる期間を過去10年間から5年間とする見直しが行われ、保険料の納付に関する特例措置が設けられた(平成30年9月までの時限措置)。

取組の概要

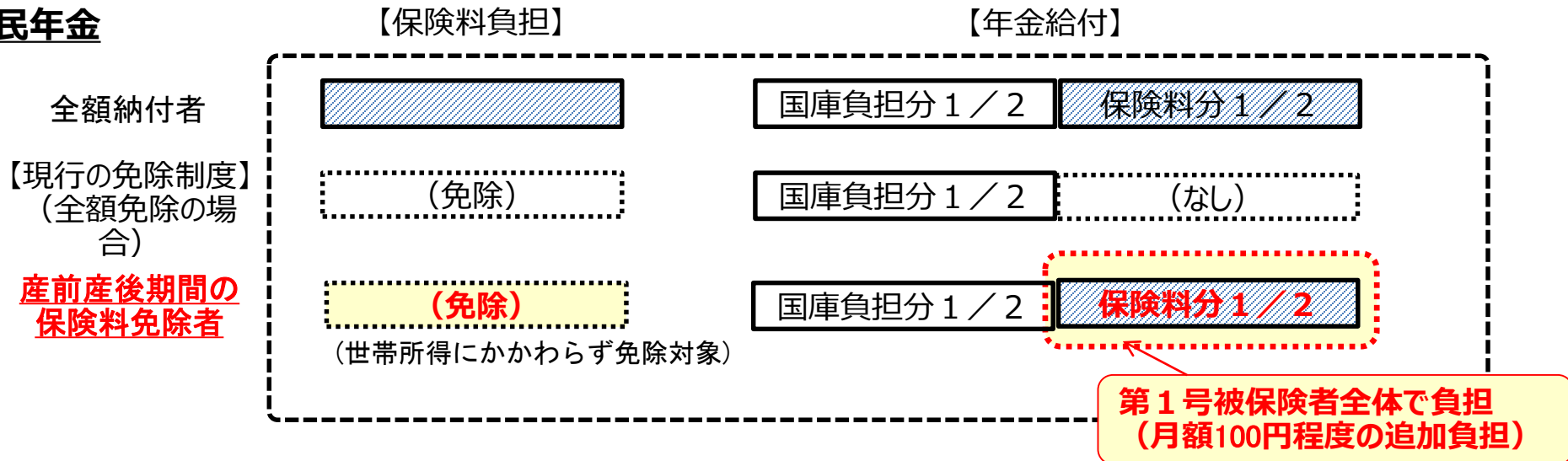
1. 後納可能期間を有する方への個別の対応
 - 後納可能な方全員に勧奨送付【平成24年7月、30年7月】
 - 納付等期間が25年未満の方への勧奨送付【平成26年11月】
 - 対象者のうち50歳以上の方全員に勧奨送付【平成28年2月～】
 - 後納制度を利用することで受給権が発生する方への勧奨送付【平成30年1月】
2. 年金機構から送付される各種通知書による勧奨
 - 保険料控除証明書
 - ねんきん定期便
 - 保険料4月定時納付書
 - 保険料口座振替通知書
3. その他の周知広報
 - 政府広報(新聞突き出し広告、ラジオ、インターネットテキスト広告 など計11回実施)
 - 市区町村、労働局、ハローワーク他公共機関へのチラシ配布及びポスター掲示
 - その他、各種広報誌への記事掲載
4. 後納制度利用者
 - 10年後納 118.5万人
 - 5年後納 29.6万人(平成30年9月末時点)

国民年金第1号被保険者の産前産後期間の保険料の免除

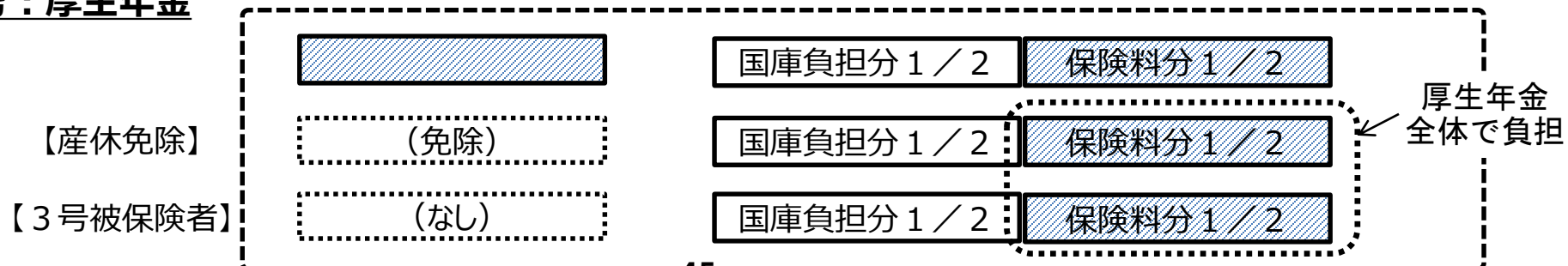
- 次世代育成支援のため、**国民年金第1号被保険者の産前産後期間**（出産予定日の前月から4か月間）の**保険料を免除**し、**免除期間は満額の基礎年金を保障**する。（対象者：年間20万人程度の見込み）【平成31年4月施行】
- この財源として、**国民年金保険料を月額100円程度引き上げ**、国民年金の被保険者全体で対応する。

【国年法第87条第3項、第88条の2関係】

国民年金



参考：厚生年金



国民年金第1号被保険者の産前産後期間の保険料の免除

○ 産前産後期間

- ・出産の予定日（保険料免除に関する届出の提出前に出産した場合は、出産の日）の属する月（以下「出産予定月」という。）の前月（多胎妊娠（双子等）の場合は3月前）から出産予定月の翌々月までの期間。
- ・出産の範囲は、妊娠85日（4か月）以上の分娩（死産、流産、早産、人工妊娠中絶を含む）とする。

【単胎の場合】

		産前産後免除	産前産後免除	産前産後免除	産前産後免除		
--	--	--------	--------	--------	--------	--	--

△
出産予定日（出産後に届出があった場合は「出産の日」）

【多胎の場合】

産前産後免除	産前産後免除	産前産後免除	産前産後免除	産前産後免除	産前産後免除		
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--	--

△
出産予定日（出産後に届出があった場合は「出産の日」）

年金生活者支援給付金の概要

年金生活者支援給付金は、年金を含めても所得が低く、経済的な援助を必要としている者（前年の所得額が老齢基礎年金満額以下の者など）に対し、年金に上乗せして支給するものである。

【平成31年度基準額 年6万円（月5,000円）・対象者数 約970万人（平成31年度予算）】

高齢者への給付金（老齢年金生活者支援給付金）

【支給要件】

- ① 65歳以上の老齢基礎年金の受給者であること
- ② 前年の公的年金等の収入金額とその他の所得（給与所得や利子所得など）との合計額が、老齢基礎年金満額相当（約78万円）※¹以下であること
- ③ 同一世帯の全員が市町村民税非課税であること

※¹ 毎年度、老齢基礎年金の額を勘案して改定。平成31年度は779,300円。

【保険料納付済期間に基づく給付額】

給付額（月額）＝ 5,000円※² × 保険料納付済期間（月数） / 480月

※² 毎年度、物価変動に応じて改定。

【保険料免除期間に基づく給付額】

保険料免除期間を有する者には、保険料免除期間に基づく給付額を合算して支給する。

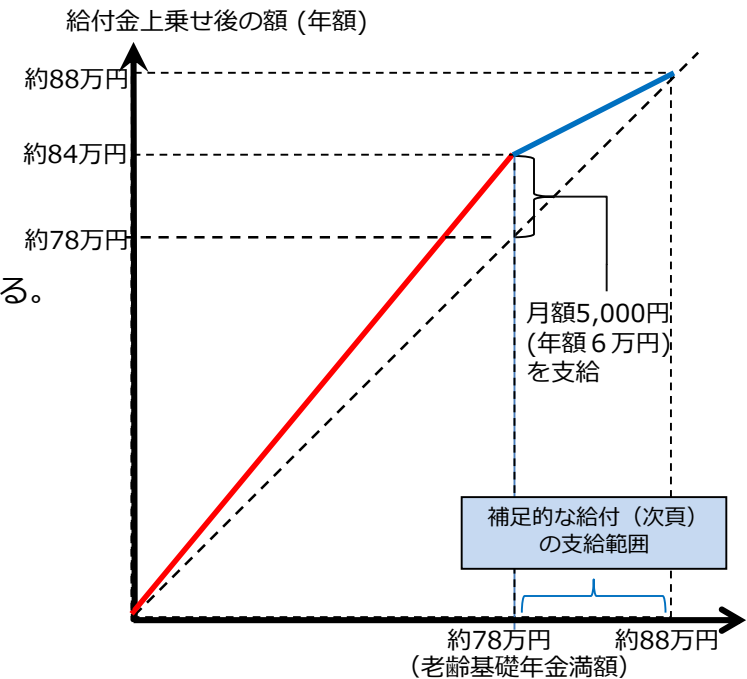
給付額（月額）＝ 約10,800円※³ × 保険料免除期間（月数） / 480月

※³ 老齢基礎年金満額の1/6の額（保険料全額免除、3/4免除、半額免除期間の場合）。
ただし、保険料1/4免除期間の場合は、老齢基礎年金満額の1/12の額（約5,400円）。

【対象者数】 約610万人

例：

保険料 納付済期間	保険料 全額免除期間	給付金額 （月額）	老齢基礎年金額 （月額）	老齢基礎年金額 + 給付金額（月額）
480月	0月	5,000円	65,000円	70,000円
240月	0月	2,500円	32,500円	35,000円
360月	120月	6,450円	56,875円	63,325円
240月	240月	7,900円	48,750円	56,650円



高齢者への給付金（補足的老齢年金生活者支援給付金）

- ・老齢年金生活者支援給付金の所得要件（支給要件の②）を満たさない者であっても、前年の公的年金等の収入金額とその他の所得との合計額が約88万円※⁴までの者に対しては、老齢年金生活者支援給付金を受給する者と所得総額が逆転しないよう、補足的な給付を支給する。

※⁴ 平成31年度は879,300円。

- ・補足的な給付の額は、所得の増加に応じて逡減する。

【対象者数】 約160万人

障害者や遺族への給付金（障害年金生活者支援給付金・遺族年金生活者支援給付金）

- 【支給要件】
- ① 障害基礎年金または遺族基礎年金の受給者であること
 - ② 前年の所得※⁵が、462万1,000円以下※⁶であること

※⁵ 障害年金・遺族年金等の非課税収入は、給付金の判定に用いる所得には含まれない。

※⁶ 20歳前障害基礎年金が支給停止となる所得基準額と同額となるよう設定。扶養親族等の数に応じて増額する。

- 【給付額】
- 障害等級2級の者及び遺族である者 …5,000円※⁷（月額）
 - 障害等級1級の者 …6,250円※⁷（月額）

※⁷ 毎年度、物価変動に応じて改定。

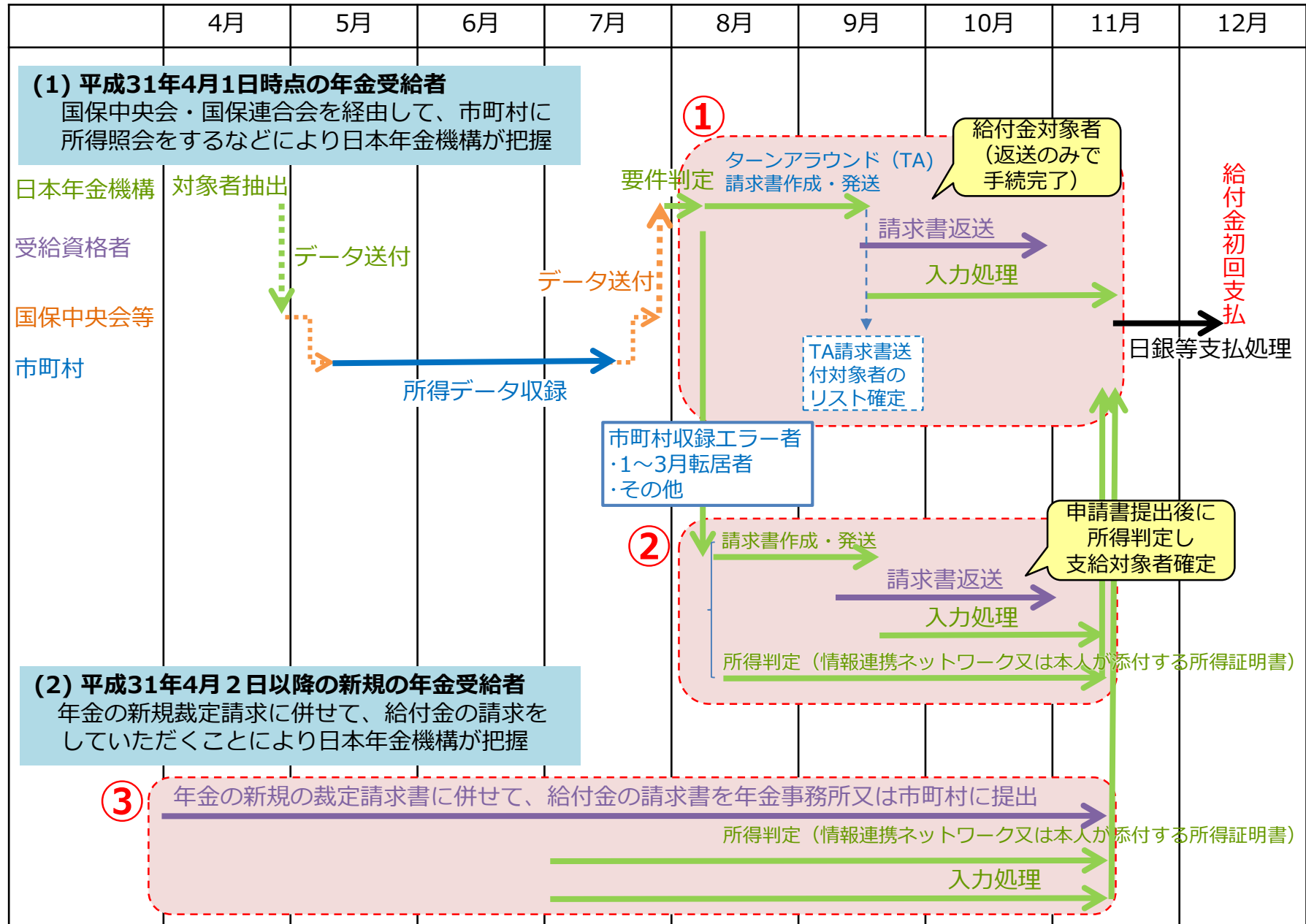
【対象者数】 約200万人

その他

- ・施行日…平成31年10月1日（消費税率の10%への引上げの日）
※10月施行のため、初回支払いは、10月・11月分を12月に支給することとなる。
- ・手続 …本人の認定請求により受給権発生。日本年金機構が支払事務を実施。年金と同様に2か月毎に支給。
- ・費用 …全額国庫負担（平成31年度予算額（4か月分）：約1,859億円）
- ・その他…各給付金は非課税。

施行スケジュール（対象者の把握方法）

参考



7. 組織・ビジネスプロセス改革

(1) 機構発足時からの組織改革

取組の概要と成果

1. 機構発足時の組織対応

- 中間管理組織である47社会保険事務局を9ブロック本部にスリム化し、本部・9ブロック本部・47事務センター・312年金事務所の組織体制で発足。
- 組織一体化を図るため、本部の企画・管理機能の体制を強化しリスク・コンプライアンス担当部署を設置するなど、内部統制機能を強化。

2. 本部関係

(1) 業務執行体制の強化

- 業務管理及び職員管理体制の強化を図るため、平成23年4月に「再裁定・時効特例室」を設置。（中央年金センターの設置に伴い、平成29年1月に廃止）
- 業務・システム刷新の体制強化のため、平成26年10月に「刷新プロジェクト推進室」を設置。
- 障害年金の審査業務の集約化及び年金給付業務の執行体制の見直しを行うため、平成27年7月に「給付業務改革室」を設置。（障害年金センターへの障害年金審査業務の全国集約完了に伴い、平成29年4月に廃止）
- 情報セキュリティ管理体制を強化するため、平成27年10月に「情報管理対策室」を設置。
- 業務改善計画の推進・実行・工程管理・実施状況のフォローアップ等を一元的に実施するため、平成28年1月に「再生プロジェクト推進室」を設置。

(2) コールセンター対応

- 緊急対応時の電話照会窓口として、東日本大震災発生時に「被災者専用フリーダイヤル」（平成23年4月～9月）等を設置するとともに、国民年金及び厚生年金保険適用関係の電話照会対応窓口として「ねんきん加入者ダイヤル」を設置。

3. 年金事務所・事務センター関係

(1) 年金相談体制の強化

- 年金事務所の来訪相談窓口の混雑緩和及び出張相談へのお客様ニーズに応えるため、「常設型出張相談所」を平成23年7月から順次設置。

(2) 組織ガバナンスの強化

- 地域年金展開事業の取組の推進体制の整備及び総務・調整機能の強化を図るため、47都道府県の代表事務所に「総務調整課」を設置し、大規模年金事務所（大宮、川越、千代田、中央、港、渋谷、八王子及び武蔵野）に「総務課」を設置。（平成24年4月）

(3) 年金記録問題への対応

- 紙台帳等とコンピュータ記録の突合せ事業に係る記録突合拠点として、平成22年6月に「記録突合センター」を全国29か所に設置し、事務センターの「突合記録審査グループ」及び年金事務所の「年金記録課」と併せて、年金記録問題に集中的に対応。

(4) 事務センターの広域集約の促進

- 業務合理化・効率化の一環として事務センターを集約し「広域事務センター」を平成26年10月から順次設置。

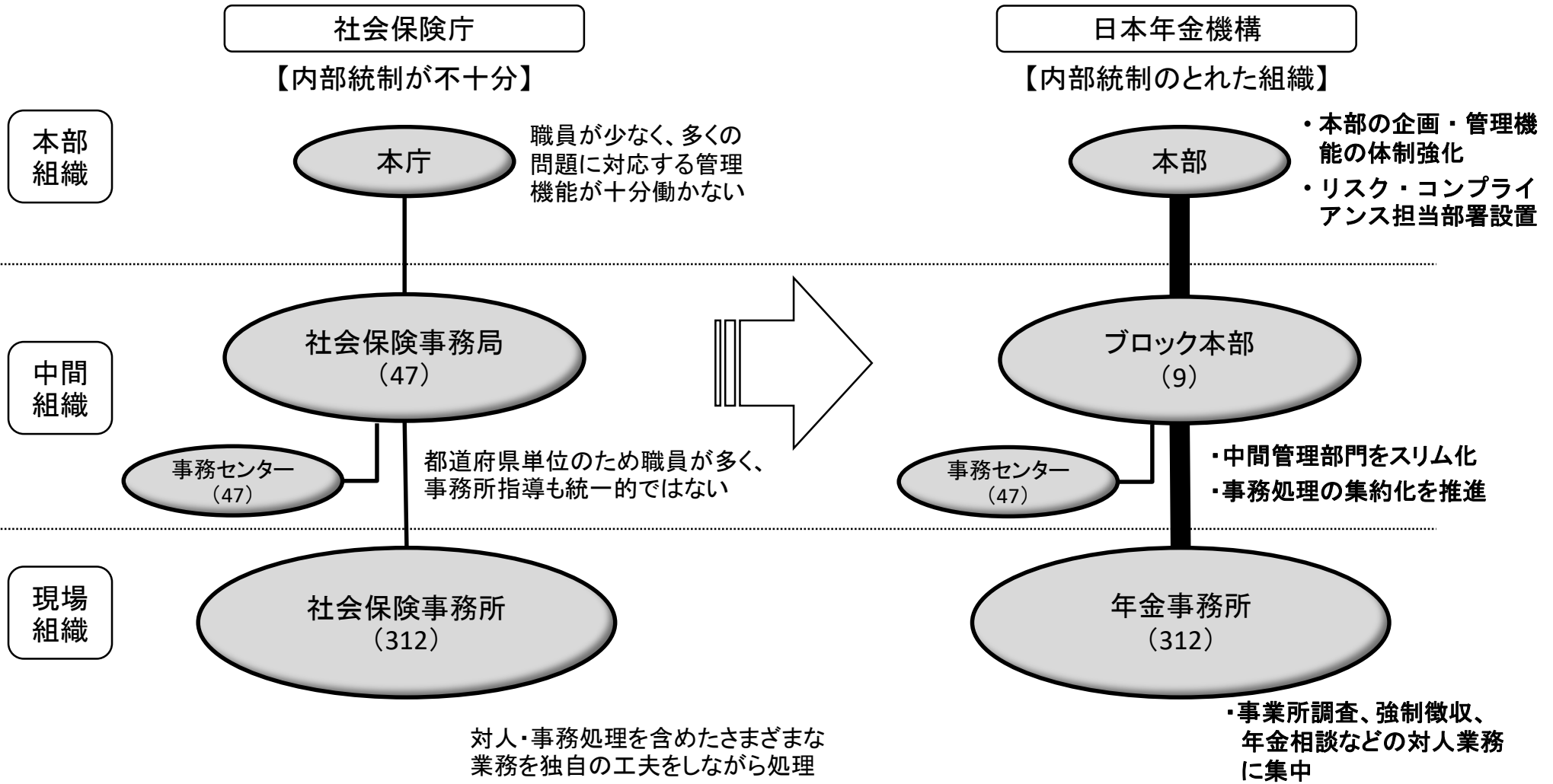
(1) 機構発足時からの組織改革

取組の経緯

拠点	施策	中期計画第1期					中期計画第2期	
		21	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
本部	業務執行体制の強化			再裁定・時効特例室の設置				
							刷新プロジェクト推進室	給付業務改革室 情報管理対策室 再生プロジェクト推進室
	コールセンター対応			(東日本大震災) 被災者専用フリーダイヤル			(不正アクセス事案)専用電話窓口	ねんきん加入者ダイヤル
年金事務所	年金相談体制の強化	年金相談センター(51か所)						
				常設型出張相談所新設(10か所新設)				
					5か所			
						6か所		
							3か所	
	組織ガバナンスの強化							3か所
					総務課・総務調整課の設置(55か所)			
								257か所
		年金記録課(H26.10廃止)						
事務センター	年金記録問題への対応		記録突合センター(29か所)			20か所	1か所(H26.10廃止)	
					突合記録審査グループ (39グループ)	52グループ	41グループ (H26.10廃止)	
	事務センターの広域集約化の促進	47拠点	52					44拠点 39拠点

（１）機構発足時からの組織改革

○日本年金機構発足時の組織体制（平成22年1月）



(2) 本部・ブロック本部の改革

取組の概要と成果

<組織改革(本部・ブロック本部)の目的>

お客様との接点である現場を中心にした組織一体化を図り、お客様を向いた組織となるため、現場と本部の中間組織であったブロック本部の人材を現場及び本部に糾合するとともに、本部の制度別縦割り組織を改め、「現場を向いた本部づくり」及びそのための「本部の現場力強化」を図る

<具体的な取組>

1. 本部改革(現場を向いた組織づくり、縦割り排除)

- 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、役員間の情報共有を強化
- 本部の制度縦割り組織を改め現場への支援体制を強化するため、「事業企画部門」と「事業推進部門」の横断的体制を確立
- 年金給付審査業務の年金事務所への移管等、年金給付業務の抜本改革を推進し、正確な事務処理の徹底や、安定した相談窓口の構築及び職員スキルの向上を目的として、年金給付業務を一体的に管理するため「年金給付業務部門」を設置し、事業推進体制を強化
- 年金事務所等を横断的かつ一元的に管理する体制を確立するため、現場との接点となる事業推進部門に15地域部を設置
- 地域部内に本部と現場間の情報共有のキーマンとなる事業推進役(地域マネージャー)を15名配置(平成29年度は延べ約2,000拠点(月平均約11拠点/人)を訪問)

2. ブロック本部の本部への統合(現場と本部の一体化・ガバナンス強化)

- 経営資源管理機能(人事・経理・予算・情報)の統合、意思決定・情報共有ルートの短縮、人材の糾合等による組織の一体化を図るため、全国9か所に設置されていたブロック本部を本部へ統合
- ブロック本部の統合及び業務量調査の実施結果を踏まえ、568人の定員(正規職員312人、無期転換職員及び有期雇用職員256人)を年金事務所及び事務センターへシフトし、お客様との接点である現場を強化

(2) 本部・ブロック本部の改革

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
本部改革	常勤役員会の設置		28.1 常勤役員会の設置			
	縦割りから横断的組織への再編		28.4 事業企画部門と事業推進部門の体制確立			
	現場管理統括部署の設置		29.1 事業推進部門(年金給付部門)の設置			
ブロック本部	ブロック本部の統合① (人事・労務関係業務の統合)		28.4 現場管理統括部署の設置(15地域部)、地域マネージャーの設置			
	ブロック本部の統合② (経理関係業務の統合)		28.4 人事・労務関係業務を本部へ統合			
	ブロック本部の統合③ (現場管理・支援業務の統合)		28.10 経理関係業務を本部へ統合	▼ブロック本部の完全統合		
				29.4 現場管理・支援業務を本部へ統合		

(3) 拠点等ビジネスプロセス改革

取組の概要と成果

<組織・業務改革（ビジネスプロセス改革）の目的>

お客様に最も近い接点である年金事務所及びお客様から提出された届書等を扱う事務センター・年金センターにおける正確な実務執行体制を確立すること、また、お客様の利便性を向上すること等の観点から、業務・機能の集約やお客様チャネルの拡充等の取組を推進することにより、基幹業務に注力できる効率的・機能的な執行機関として再構築

<具体的な取組>

1. 年金事務所

(1) お客様チャネルの見直し、サービス拡充

- 年金事務所、分室、年金相談センター等の適正配置基準の整理等により、従来の都道府県単位から全国ベースで拠点網を見直すとともに、役割に応じた年金事務所体系の再構築を検討するため、再生プロジェクト推進室内に「チャネル戦略プロジェクトチーム」を設置
- 国民年金業務を主とした市区町村との協力連携体制を強化するため、事業推進統括部に市区町村連携Gを設置
- お客様の利便性を高めるため、お客様のニーズが高い地域に新たなお客様窓口として千葉県成田市に年金事務所分室を開設（今年度内に更に分室（1か所）を開設予定）
- 混雑の分散化、待ち時間の解消を図るとともに、入念な事前準備により、効率的かつ丁寧な相談対応を実現するため、全ての年金事務所の全日・全時間帯で予約相談を実施
- お客様の利便性の向上及び業務の効率化を図るため、再交付申請の頻度が高い5種類の通知書（源泉徴収票・社会保険料控除証明書等）について、「ねんきんネット」に再交付申請機能を追加
- 外国人のお客様への対応を円滑化するため、三者間通話（お客様、職員、通訳オペレーター間のやりとり）によるマルチランゲージサービス（多言語通訳サービス）を導入（英語、中国語、韓国語、ポルトガル語、スペイン語で対応中）
- 遠隔地に居住されているお客様等の相談環境を整備するため、テレビ電話を利用した年金相談の試行実施を開始（新潟県佐渡市で実施中）

(2) 徴収体制の整備

- 地域性や業務の専門性を踏まえ、事業実績の向上を図るため、都市部の一部の年金事務所（19か所）のフルスペック体制を見直し、厚生年金保険の適用・徴収に係る機能を近隣の年金事務所（14か所）に集約（集約拠点には適用促進に係る事業実績の向上、ノウハウの維持・共有及び人材育成を図るため、「厚生年金適用促進課」を設置するとともに、困難事案（長期滞納、大口滞納）について集中的に滞納処分等を実施する「厚生年金特別徴収対策課」を設置）
- 全国レベルで対応困難となっている徴収事案について、直接滞納処分を実施する徴収専門の本部組織として、「特別徴収対策部」を東西2か所に設置

(3) 拠点等ビジネスプロセス改革

(3) 正確な給付業務体制の確立

- 正確な給付業務のためには窓口での正確な情報入手が不可欠であることから、年金事務所と事務センターにおける審査業務の責任の明確化及び重複解消を図るため、年金給付審査業務を事務センターから年金事務所に段階的に移管

2. 事務センター

(1) 広域集約化の推進

- 組織のスリム化並びに事務処理の一層の効率化及び標準化を進めるため、事務センターの広域集約化を推進(全国47拠点から16拠点に集約)

(2) インハウス型委託の推進

- 事務センターにおける外部委託業務について、情報セキュリティのリスクや受託業者が仕様書と異なる業務を行うリスクをコントロールする観点から、業務の性質に応じ機構が用意した場所で委託業務を行う「インハウス型委託」を推進

3. 障害年金センター・中央年金センター等本部現業

(1) 障害年金センターの設置

- 障害年金における認定の地域差を解消し、審査の適正化及び体制集約による効率化を図るため、本部及び各事務センターで行ってきた障害年金審査業務を集約し、全国一体的な執行体制を確立するため「障害年金センター」を設置

(2) 中央年金センターの設置

- 本部における年金給付業務の執行体制の見直しを図るため、新たに「中央年金センター」を設置し、本部現業部門が担っていた年金支払業務等を移管

(3) 本部現業部門のあり方・本部リスク管理の見直し

- 「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」報告書における具体的対応策の提言を踏まえ、本部組織におけるリスク管理の見直しに係る今後の進め方を整理(外部委託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等を検討)

(3) 拠点等ビジネスプロセス改革

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度		
年金事務所	モデル事務所の設置		28.10 機能集約 (2拠点を集約)	29.2 機能集約 (2拠点を集約)	29.11 機能集約 (5拠点を集約)	30.2 機能集約 (5拠点を集約)		
	フルスペック体制の見直し				30.10 特別徴収対策部設置			
	チャネルの企画管理体制の確立		28.4 チャネル管理セクションの設置	29.5 チャネル戦略PTの設置				
	事務所分室の設置			29.4 市区町村連携Gを設置				
	予約制の拡充		28.10 予約相談の拡充を全国の年金事務所で実施					
	テレビ電話相談の設置				30.1 テレビ電話相談モデル実施窓口設置			
	ねんきんネットの拡充				30.3 ねんきんネットの機能拡充			
	事務センター	年金給付審査業務移管			29.7 年金給付審査 業務移管(3拠点)	30.1 移管 (47拠点)	30.4 年金給付審査 業務移管(35拠点)	30.10 移管 (120拠点)
事務センターの広域集約化の促進			28.10 広域集約化 (4拠点を集約)	29.1 広域集約化 (6拠点を集約)	29.10 広域集約化 (2拠点を集約)	30.1 広域集約化 (9拠点を集約)	30.10 広域集約化 (2拠点を集約)	※現在16拠点
障害年金センター・中央年金センター等本部現業	障害年金センターの設置		28.10 障害年金センターの設置					
	中央年金センターの設置			29.1 中央年金センターの設置				
	本部現業部門のあり方・本部リスク管理の見直し					30.9 本部現業のあり方・リスク管理の見直しの今後の進め方を整理		

8. 効率的な業務運営

(1) 業務の合理化・効率化・標準化

取組の概要と成果

- 職員や現場によって業務処理が異なることのないよう、全国統一的な業務の標準化を図るため、随時、業務処理マニュアルを改正。また、業務処理マニュアルの徹底を図ることを目的として、ブロック本部のマニュアルインストラクター全員を対象とした研修を実施。
- 従来、ルールの一元的・体系的な整理がなされていなかったことから、ルール全体を体系的にまとめる統一業務マニュアルを作成。
- 機構の業務全般について、各業務の必要性や効果検証を行うため、外部有識者を含めた業務削減会議を設置・開催し、お客様へのサービスや利便性への影響を考慮した上で、年間約17万2千時間の業務量削減を実現。
- 年金業務システムに係る経過管理・電子決裁システムの事務処理機能を平成29年1月より稼働開始。
- 既に外部委託を実施している市区町村からの電話照会対応(平成28年1月)、国民年金被保険者からの電話照会対応(平成29年1月)に加え、平成30年1月からは、厚生年金保険の事業主等からの電話照会対応業務についても、外部委託を実施。

取組の経緯

取 組	第1期中期計画				第2期中期計画				
	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
業務処理マニュアルの改正	マニュアル改正、マニュアルインストラクター研修の実施								
マニュアルの一元化 (統一業務マニュアルの制定)							マニュアルの一元化 (業務改善計画に基づく取組み)		
業務削減会議の設置							業務削減会議の設置 (業務改善計画に基づく取組み)		
経過管理・電子決裁システム の稼働開始							経過管理・電子決裁システム		
電話照会対応業務							市区町村		
								国民年金	
									厚生年金

(※) ・「マニュアルの一元化」は、本資料「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」の「1. 内部統制システムの有効性確保 (3) ルールの徹底」の項目に詳細を記載。
・「業務削減会議の設置」は、資料1-2「再生プロジェクトの取組状況と今後の課題」の「2. 再生プロジェクトの取組状況 (3) 業務改革 (業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化)」の項目に詳細を記載。
・「経過管理・電子決裁システムの稼働開始」は、本資料「Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項」の「3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発 (2) 業務・システム刷新」の項目に詳細を記載。
・「電話照会対応業務」は、平成30年10月17日第39回本部会資料2「第3期中期計画策定に向けた機構におけるこれまでの取組について (基幹業務)」の「6. 年金相談・お客様サービスの向上」の項目に詳細を記載。

(2)業務改善の推進

取組の概要と成果

- 機構発足時より、お客様及び拠点等の職員の要望や提案を踏まえた業務改善を継続して実施。
 - ① 職員提案
 - 日々の業務に携わる職員から、サービス及び業務運営上の改善すべき課題を指摘し、具体的な方策等の提案を募集
 - ② お客様の声
 - 電話、来訪、手紙、電子メール等によってお客様から寄せられた意見、要望等
 - ③ 業務削減提案(平成28年10月～)
 - 業務効率化の観点から、直ちにに取り組むことができ、機構全体の業務量の減につながる具体策を拠点から募集
 - ④ 業務改善工程表
 - 幹部職員の年金事務所訪問時における職員からの要望・提案事項等について、取り組むべき課題への対応方針、スケジュールを整理
- これら業務改善事項の管理について複数の種類が存在していたことから、対応漏れや重複して対応することがないよう組織横断的な管理を行うため、平成29年4月からは、業務改善事項を集約・再整理し、新たな「業務改善工程表」として一元的に管理。
- 新たな「業務改善工程表」については、①実施スケジュールを図表化し、取り組みやすいものとするとともに、②取組状況が停滞している場合はその原因となっている課題等を記載することにより、組織として改善事項の課題の共有を図ることとした。

(単位:件)

種 類	平成25年度以前		平成26年度		平成27年度		平成28年度		平成29年度		合計	
	提案数等	対応完了数	提案数等	対応完了数	提案数等	対応完了数	提案数等	対応完了数	提案数等	対応完了数	提案数等	対応完了数
① 職員提案による改善※1	364	321	55	42	21	40	30	23	30	25	500	451(90%)
② 業務改善工程表(旧)※2	142	111	3	9	12	9	0	7	0	9	157	145(92%)
③ お客様の声※3	65	65	52	47	40	15	38	59	27	25	222	211(95%)
④ 業務削減提案※4	—	—	—	—	—	—	—	—	137	91	137	91(66%)

※1 職員提案による提案総数(1,890件)のうち、検討すべきと判断した500件を提案数等とし、実現した件数および対応不要と判断した件数を対応完了数とする。

※2 各年度における改善項目数のうち、システム対応等、実現した件数を対応完了数とする。

※3 お客様の声のうち、業務改善に関する要望は、実現した件数と対応不要、対応困難と判断した件数を対応完了件数とする。

※4 拠点PTIによる提案総数(894件)のうち、検討すべきと判断した137件を提案数等とし、実現した件数を対応完了数とする。

H29年度より業務改善工程表(新)により一元的に管理

(2) 業務改善の推進

＜お客様からの要望による改善の主な取り組み＞

- 文書（通知書等）の記載内容の改善
 - ・各種届書の様式や記載要領、お客様宛の通知書等の記載内容について、随時改善を実施。
- 日本年金機構ホームページの掲載事項の拡充
 - ・お客様や事業主がわかりやすい資料を掲載

＜職員からの提案による改善の主な取り組み＞

- 事務処理誤り事例集、ヒヤリ・ハット事例集の作成（平成25年度）
- 日本年金機構ホームページからダウンロードできる届書（口座振替納付申出書等）を拡大（平成26年度）
- 各種届書の記入例の充実（平成28年度）
- 電子媒体管理ツールの導入（平成29年度） 等

(3) 事務センターにおける業務の標準化・効率化

取組の概要と成果

お客様から提出された届書等の事務処理の標準化・効率化を図るため、以下の取組を実施。

- 年金事務所で行っていた届書の審査、入力、通知書作成・発送等の定型業務について、都道府県単位で設置した事務センターへ完全集約を実施するとともに、お客様から提出される各種届書の事務センターへの直接郵送を促進し、外部委託を活用することにより、機構全体の業務の標準化・効率化を図った。
- 組織のスリム化と事務処理の一層の効率化・標準化を進めるため、事務センターの広域集約化を推進(全国47拠点から16拠点到統合)するとともに、外部委託を拡大し、法改正(国民年金保険料免除の遡及期間見直し、納付猶予対象者の拡大等)や各種対策(厚生年金適用促進、国民年金収納対策等)に伴う業務の増加を吸収。
- 事務センターにおける外部委託業務について、個人情報保護の観点から機構が用意した場所で委託業務を行う「インハウス型委託」を推進。

取組の経緯

	社会保険庁	第1期中期計画					第2期中期計画					第3期中期計画
	14～21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	
業務の集約化	定型業務の集約を開始 (審査、入力等)	定型業務の集約を促進	事務センターへ集約対象事務を完全集約 (事務手続き、処理手順の統一化)			26.10～広域集約化の推進による効率化						
						47拠点	44拠点	39拠点	29拠点	18拠点	16拠点	15拠点
外部委託の拡大等	入力業務、通知書 作成・発送業務等の 一部を外部委託化	22.10～ 全事務センターの入力業務を完全委託化 24.10～ パンチ委託のデータ転送方式導入 届書の受付、編綴業務の追加				27.10～ 国民年金3届書をパンチ委託業務に追加 29. 1～ 通知書作成・発送委託の方式を変更 30.10～ パンチ委託をインハウス型へ移行						
制度改正等による 業務量の増減		23.12～ 電子媒体申請の開始による効率化 24.10～ 3号不整合に伴う記録確認の徹底 10年後納制度の開始 資格取得時の本人確認の徹底 25. 4～ 記録問題対応の順次縮小				26. 4～ 免除の遡及期間の見直し 27.10～ 5年後納制度の開始 28. 7～ 納付猶予対象者の拡大 28.10～ 短時間労働者の適用拡大 29. 4～ 年金受給資格期間の短縮 31.10～ 年金生活者支援給付金制度の開始						
						25.12～ 届書等の直送化の促進						
事務センター定員		6,724人	・外部委託拡大、電子媒体申請の開始等 ・記録審査Gの縮小			5,370人 (▲1354人)	・業務量の増加 ・記録審査Gの縮小 ・年金給付審査事務の移管			4,642人 (▲728人)		
関連する システム開発						受付進捗管理システムの導入				フェーズⅠの開始	フェーズⅠの対象拡大	

(3) 事務センターにおける業務の標準化・効率化

参考

【事務センターの広域集約の状況】

		平成25年度 (47拠点)	平成26年度 (44拠点)	平成27年度 (39拠点)	平成28年度 (29拠点)	平成29年度 (18拠点)	平成30年度 (16拠点)	平成31年度 (15拠点)
北海道	1	北海道						
東北	2	宮城	仙台広域 (27.11.1設置)					
	3	山形						
	4	福島						
	5	岩手						
	6	青森						
	7	秋田						
北関東・信越	8	群馬	高崎広域 (26.10.1設置)					
	9	栃木						
	10	埼玉	埼玉広域 (28.10.1設置)					
	11	長野						
	12	茨城						
	13	新潟						
南関東	14	東京	東京広域 (28.10.1設置)					
	15	山梨						
	16	千葉						
	17	神奈川						
中部	18	石川	金沢広域 (28.1.1設置)					
	19	富山						
	20	愛知	名古屋広域 (29.1.1設置)					
	21	岐阜						
	22	三重						
	23	静岡						
近畿	24	大阪	大阪広域 (27.10.1設置)					
	25	奈良						
	26	和歌山						
	27	滋賀						
	28	福井						
	29	京都						
	30	兵庫						
中国	31	岡山	岡山広域 (26.10.1設置)					
	32	鳥取						
	33	島根						
	34	広島	広島広域 (28.10.1設置)					
	35	山口						
四国	36	香川	高松広域 (29.1.1設置)					
	37	徳島						
	38	愛媛						
	39	高知						
九州	40	福岡	福岡広域 (27.1.1設置)					
	41	佐賀						
	42	長崎						
	43	熊本						
	44	大分						
	45	宮崎						
	46	鹿児島						
	47	沖縄						

【事務センターの定員の推移】

	職種・役職	H22.4	H23.4	H24.4	H25.4	H26.4	H27.4	H28.4	H29.4	H30.4
センター長 副センター長	センター長	47	47	47	47	47	44	39	29	18
	副センター長	25	26	26	25	25	30	32	44	42
	計	72	73	73	72	72	74	71	73	60
管理G	グループ長	－	－	－	－	－	3	6	4	4
	一般職	－	－	－	－	－	9	24	46	60
	特定等	－	－	－	－	－	15	24	43	58
	計	－	－	－	－	－	27	54	93	122
厚年適用G (管理厚年G含む)	グループ長	57	57	57	57	57	54	57	57	55
	一般職	721	711	730	730	500	601	669	587	561
	特定等	752	782	688	532	842	715	729	911	940
	計	1,530	1,550	1,475	1,319	1,399	1,370	1,455	1,555	1,556
国民年金G	グループ長	55	55	55	55	55	54	60	59	57
	一般職	703	717	722	722	501	562	651	574	559
	特定等	635	710	606	502	762	823	764	849	894
	計	1,393	1,482	1,383	1,279	1,318	1,439	1,475	1,482	1,510
年金給付G	グループ長	61	61	61	61	61	61	64	60	46
	一般職	1,013	1,016	1,019	987	668	797	865	598	509
	特定等	442	505	458	390	773	567	574	632	588
	計	1,516	1,582	1,538	1,438	1,502	1,425	1,503	1,290	1,143
記録審査G	グループ長	47	53	43	43	50	46	40	28	16
	一般職	917	760	1,170	1,259	637	254	209	128	105
	特定等	1,249	1,254	1,362	1,514	392	185	168	154	130
	計	2,213	2,067	2,575	2,816	1,079	485	417	310	251
合 計	管理職	292	299	289	288	295	292	298	281	238
	一般職	3,354	3,204	3,641	3,698	2,306	2,223	2,418	1,933	1,794
	特定等	3,078	3,251	3,114	2,938	2,769	2,305	2,259	2,589	2,610
	合計	6,724	6,754	7,044	6,924	5,370	4,820	4,975	4,803	4,642

※「管理職」は、センター長、副センター長、グループ長の合計
※ 期間短縮Gは除く

9. 外部委託の活用と管理の適正化

取組の概要と成果

1. 外部委託の活用と管理の適正化

「日本年金機構の当面の業務運営に関する基本計画」における「外部委託を行うことによって、機構全体としての業務の効率化やコスト削減、国民サービスの向上に資する業務については、積極的に外部委託を行う」との方針に基づき、以下の業務の外部委託を実施。

- ① 各種届書、申請書などの処理業務
各種届書、申請書などの処理業務のうち、郵送受付、入力、通知書などの印刷・交付などの業務
- ② 適用業務関係
厚生年金保険及び健康保険の未適用事業所の把握、加入勧奨業務
- ③ 徴収業務関係
国民年金保険料の納付督促業務、免除勧奨業務の他、厚生年金保険料の督促状発送業務
- ④ 相談業務関係
コールセンターで行う年金電話相談業務、出張年金相談業務、来訪による年金相談業務
- ⑤ バックオフィス業務関係
旅費、諸手当認定、庁舎管理などの業務

2. 情報セキュリティと品質の確保

大量の年金個人情報を取り扱う機構の業務の特性やマイナンバー制度の導入などを踏まえた情報セキュリティの確保及びサービス品質確保の観点から以下の取り組みを推進。

- ① 情報セキュリティの確保（個人情報等の管理の徹底のため、平成28年度に外部委託実施要領を改正）
 - ・ 委託事業者に対し、業務委託員と交わした守秘義務契約書の写しの機構への提出を義務化
 - ・ 個人情報を取り扱う電子計算組織についてインターネットから物理的又は論理的に隔離
 - ・ 個人情報管理台帳の作成を義務化
 - ・ 個人情報等の返却・廃棄に関する報告書に具体的消去等の方法を明記
- ② サービス品質の確保
 - ・ 求めるべきサービス品質について委託業者とサービス品質に関する合意(SLA)を締結する仕組みを導入
 - ・ SLAを上回る実績をあげた優良委託事業者に次期契約の優先交渉権を与える「SLAを活用した契約更新」を導入
 - ・ 複数年契約が可能な委託業務は、業務ノウハウの蓄積及び委託員の質的向上等が図られるため、複数年契約を積極的に活用し調達業務の効率化を促進

3. 調達・外部委託管理ルールの見直し及び組織体制の強化

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月にとりまとめられた「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」の提言に基づき、調達・外部委託管理ルールの見直し及び組織体制の強化等を実施(平成30年8月～)。

①調達ルール等の見直し

⇒ 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、8月1日より新ルールによる運用を開始。

【見直しのポイント】

- ・年金個人情報を取り扱う外部委託業者の履行能力の見極めが必要なものは、総合評価落札方式の適用を原則化
- ・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
- ・情報提供依頼(RFI)の的確な実施(情報収集と対象事業者の拡充)
- ・複数年契約、業務の包括的な委託、調達単位の分割などを活用
- ・履行開始前、履行中管理・検品・検査、履行後検査の強化と問題発生時の組織的な情報共有

②組織体制の強化

- ⇒ 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「調達企画部」を事業企画部門内に新設。
- ⇒ 調達内容の審査等、公正な調達手続の実務を担う部署として調達部を「調達管理部」に名称変更。

③インハウス型委託の推進

- ⇒ 機構が用意した場所で業務を履行させるインハウス型委託により、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。
- ⇒ 年金個人情報を取り扱う業務のうち「届書の処理(中央年金センター業務)」、「データ入力(事務センターのパンチ委託)」、「年金相談(コールセンター)」をインハウス型委託への移行を推進。

取組の経緯

【 年度 】	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
各種届書、申請書などの 処理業務関係	事務センターにおける入力業務・共同処理委託(22年1月～)									
	文書等の受付・発送・分離・裁断・封入封緘及び管理等に関する業務(22年1月～)									
適用業務関係		厚生年金保険等適用調査対象事業所に係る加入勧奨業務(22年10月～)								
徴収業務関係	国民年金保険料収納事業(市場化テスト)(22年1月～)									
	年金給付に係る返納金債権の債務者調査業務(22年1月～)									
相談業務関係	ねんきんダイヤル(22年1月～)									
	ねんきん定期便専用ダイヤル(22年1月～30年8月)									
					扶養親族等申告書お問い合わせダイヤル／予約受付専用ダイヤル(30年9月～)					
					ねんきん加入者ダイヤル(28年1月～)					
	年金相談センター・常設型出張相談所の運營業務(22年1月～)									
バックオフィス業務関係	建物等総合管理業務(ファシリティマネジメント業務)(22年1月～)									
							通勤手当認定業務(27年2月～)			
							契約後支払事務等定型的業務(30年9月～)			

10. 社会保険オンラインシステムの 運用・改善・開発

取組の概要と成果

1 制度改正等への対応

- 制度改正・業務改善に伴うシステム開発への対応を確実に実施。

(主な制度改正)

- ・ 住基ネットワーク活用 ・ 被用者年金一元化 ・ 受給資格期間短縮 ・ 年金生活者支援給付金 など

(主な業務改善)

- ・ 労働保険情報等の活用 ・ 国民年金保険料収納対策等事務の改善 ・ 年金額改定通知書等の同封化
- ・ 受付進捗システムの導入 ・ お客様対応業務システムの導入 など

2 セキュリティ対策等

(セキュリティ対策)

- 年金個人情報を取り扱う基幹システムはインターネットから遮断した環境で、生体情報認証によるアクセス管理や、氏名索引照会が業務目的に沿っているかの点検等により不正利用の防止を図ってきたほか、平成27年の不正アクセスによる情報流出事案を踏まえ、年金個人情報に対してインターネットからの標的型攻撃等が及ばないシステムとするため、
- ・ 基幹システム及び機構LANシステムとは切り離した独立したインターネット環境の構築
- ・ 基幹システム領域へ年金個人情報等専用共有フォルダを設置するとともに当該フォルダへのアクセスは窓口装置(WM)のみ可能とし、LAN端末からは遮断
- ・ 年金個人情報等専用共有フォルダの自動暗号化
- ・ 未知のウイルス検知機能の追加による入口対策の強化として検疫PCの導入 などを進めてきた。

(暫定支払い環境の整備)

- 年金給付システムが被災した際に、バックアップデータ等を用いて年金の支払いが行えるよう、平成24年4月に年金給付システムの一部機能を地方に設置した。
- また、受給者への年金の支払情報や被保険者の年金情報については、電子媒体に収録の上、厳重に保管している。

3 オープン化・効率化の取り組み

- 現行システム(社会保険オンラインシステム)については、平成18年3月に策定された「社会保険業務の業務・システム最適化計画(平成26年6月改定)」を踏まえ、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。これまでの主な取り組みは以下のとおり。

(記録管理システム)

- ・ 周辺サーバシステムについては、順次、OS契約(アウトソーシング・サービス契約)から自己保有に移行し、一般競争入札を実施。
- ・ 端末のアプリケーション及び設備等については、専用機として随意契約により調達していた窓口装置(WM)等を平成19年度から入札による調達を開始。
- ・ 平成24年度に端末制御装置(TC)、平成26年度のプリンタの汎用機化により、全端末設備等の汎用機化が完了。
- ・ 平成26年度にメインフレーム系機器の集約・統合を実施。

(年金給付システム)

- ・ 順次、メインフレーム系機器の集約等を実施。
- ・ 平成31年5月の周辺サーバシステムの更改において、既存ベンダが保有するドキュメント及びプログラムの著作権(対象16システム)を機構に帰属させ、納品させるドキュメント等も整理・可視化を行う予定。
- ・ 引き続き、システム更改に併せて既存ベンダが保有するドキュメント及びプログラムの著作権を機構に帰属させる取り組みを推進。

(システム運用管理業務)

- ・ 手順書の標準化等により、社会保険庁時代に随意契約としていた年金給付システムに係るオペレーション業務や運用支援業務を一般競争入札へ移行。
- ・ また、年金給付システム周辺サーバや源泉徴収サブシステム等、システム毎に契約していた運用管理業務を統合して調達を実施。

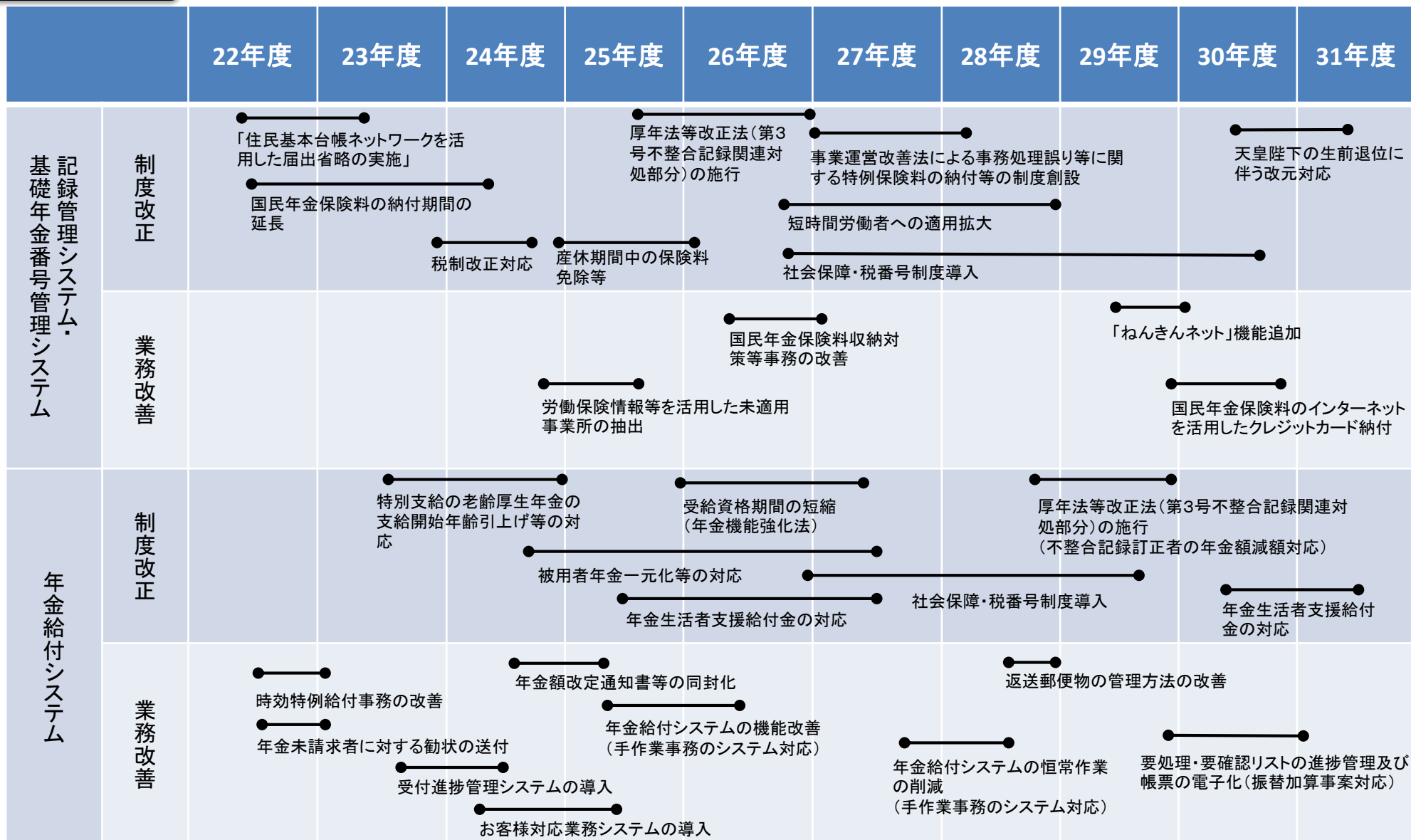
(1) 現行システムの改善・開発

- また、新たに開発したサーバ系システムについても、著作権は、当初から機構に帰属する形での調達を実施している。
 - ・ 年金個人情報提供システム(ねんきんネット)(平成23年2月稼働)
 - ・ 受付進捗管理システム(平成24年10月稼働)
 - ・ お客様対応業務システム(平成25年9月稼働)
 - ・ 厚生年金保険適用業務支援システム(平成25年11月稼働)
 - ・ 公的年金給付総合情報連携システム(平成27年9月稼働)

(1) 現行システムの改善・開発

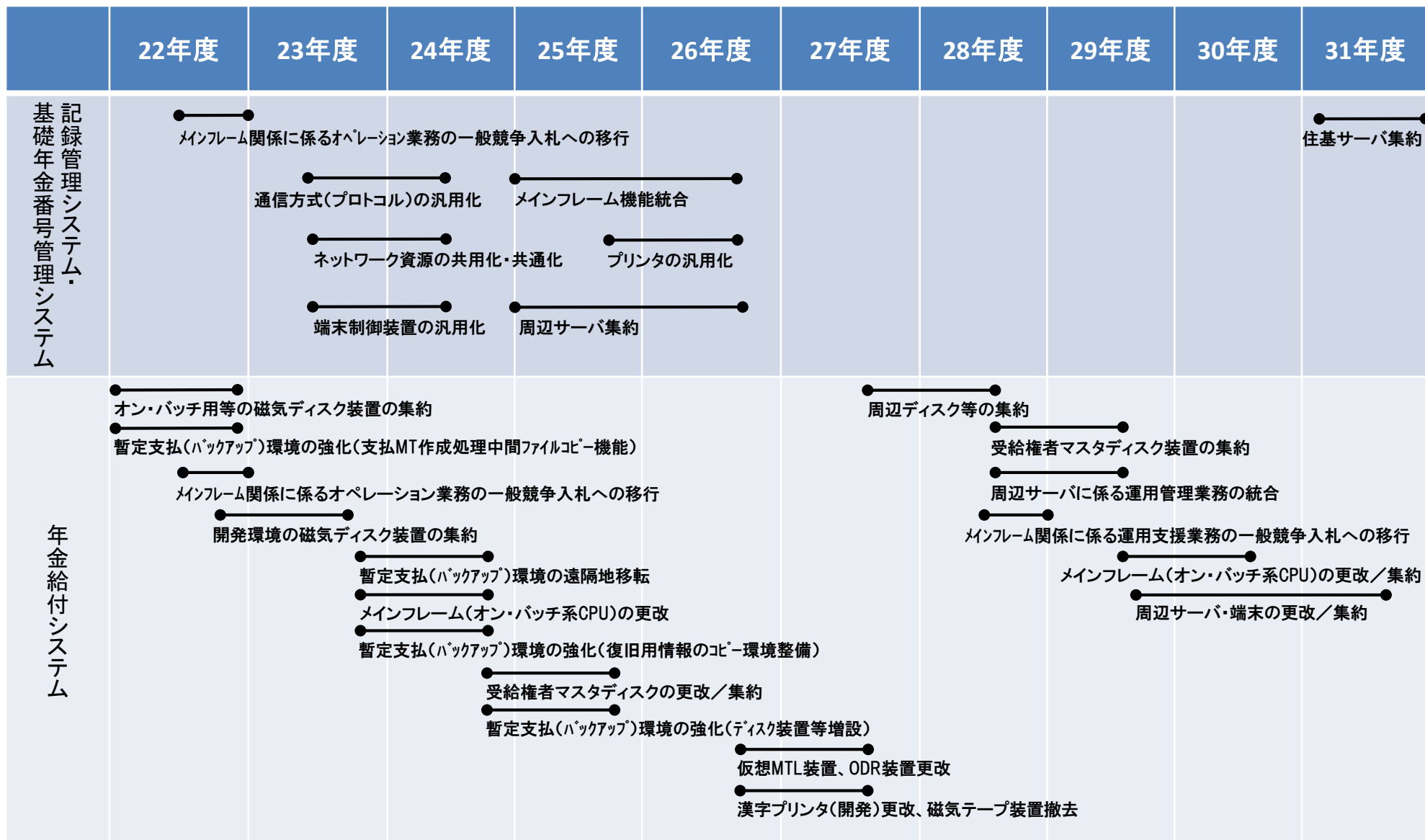
取組の経緯

① 主な開発項目



(1) 現行システムの改善・開発

②主な効率化の取り組み



(1) 現行システムの改善・開発

③契約形式の変更の取組(記録管理システム等)

OS(アウトソーシング・サービス)契約:記録管理・基礎年金番号管理システム利用契約

No	対象		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度		
1	記録管理システム	メインフレーム：オン系								OS契約						
2		メインフレーム：バッチ系														
3		メインフレーム：配信系								統合(平成27.1 記録管理システム(メインフレーム：オン系)に統合)						
4		基礎年金番号管理システム													OS契約	統合(平成27.1 記録管理システム(メインフレーム：バッチ系)に統合)
5	記録管理システム 周辺系システム	歳入金システム								OS契約						
6		収納対策支援システム														
7		電子申請システム								入札 (※平成29年1月は随意契約)						
8		住基即時／一括システム	OS契約	入札					入札							
9	記録管理システム 端末設備	ハードウェア	NPR (納付書ページプリンタ)	OS契約			入札									
10			TC (ターミナルコントロール)	OS契約				入札								
11			KP (漢字プリンタ)	OS契約							入札					
12			INS (インサータプリンタ)	OS契約							入札					
13			CMT (カートリッジ型磁気テープ装置)	OS契約								廃止				
14			WM端末	入札					入札 ※WM(給付用)、LAN端末と併せて一括調達							入札
15			アプリケーション開発	入札 ※更改後の機能追加案件は随契			入札 ※更改後の機能追加案件は随契							随意契約		

※1 記録管理システムのメインフレーム等のハード及びソフトについては、ベンダとのシステム利用契約であり、著作権等によりベンダが特定されるため随意契約を実施している。

※2 周辺サーバについては、これまでの利用契約から自己保有に移行し、順次、一般競争入札を実施。また、端末のアプリケーション及び設備等についても、順次、一般競争入札で実施している。

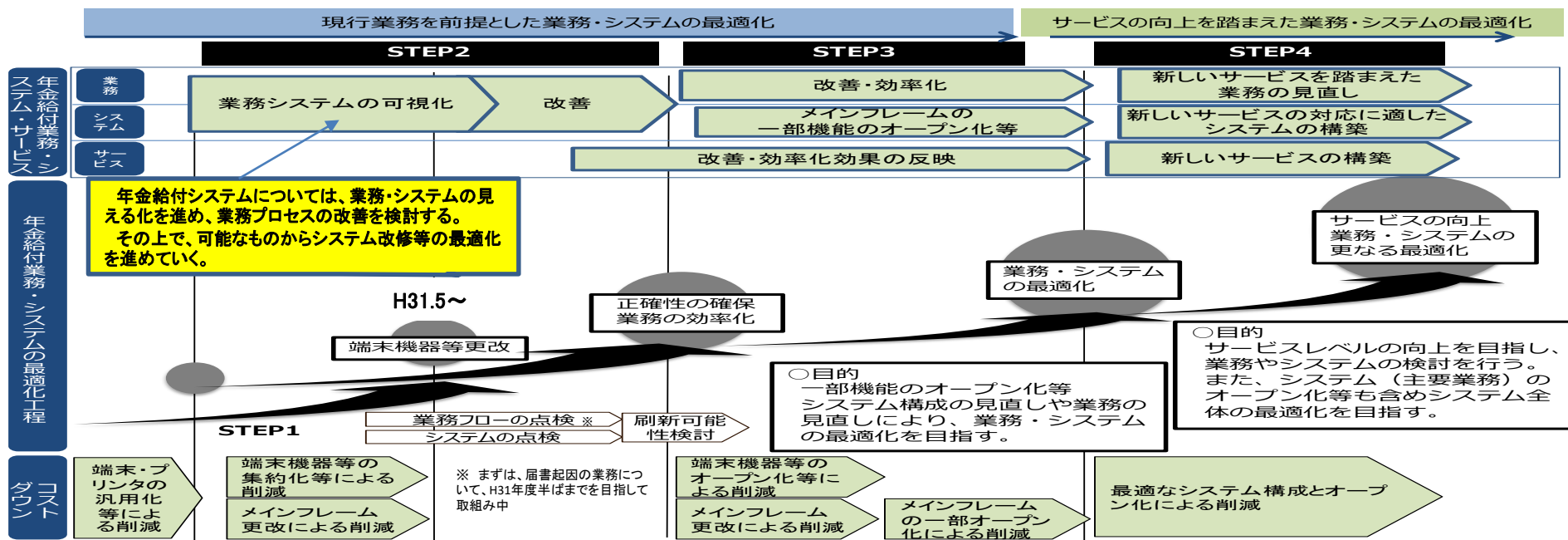
(1) 現行システムの改善・開発

④契約形式の変更の取組(年金給付システム及び年金給付システム周辺サーバ等)

No	対象		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度			
1	年金給付システム	メインフレーム		随意契約													
2	給付周辺系システム	ハードウェア	○業務系 債権管理システム、外送送金システム等	入札													
3			○運用管理系 総合運用管理(SOMS)システム、中央管理(CMS)システム等														
4			○住基情報交換システム	入札										フェーズ1の 住基サーバ に集約			
5			○電子申請システム	随意契約		入札						記録管理システムの電子申請サーバに集約					
6			アプリケーション開発	○業務系 債権管理システム、外送送金システム等	随意契約				随意契約						随意契約 ※1		
7	○運用管理系 総合運用管理(SOMS)システム、中央管理(CMS)システム等	随意契約															
8	○住基情報交換システム	随意契約				フェーズ1の 住基サーバ に集約											
9	○電子申請システム	随意契約										記録管理システムの電子申請サーバに集約					
10	端末等機器	WM(給付用)端末		入札				入札 ※WM、LAN端末と併せて一括調達						入札			
11		WM(給付用)用プリンタ	○ラインプリンタ					入札									
12			○ドットプリンタ														

※1 年金給付システム周辺サーバ及び端末のハードウェアに係るオープン化は既に実現しているが、アプリケーションのオープン化については、ハードウェア更改と併せて順次実施することとしており、まずは、平成31年5月稼働予定の 端末設備等再構築において、既存ベンダが保有するドキュメント及びプログラムの著作権(16システム)を機構に帰属させることとしている。

現行業務を前提とした業務・システムの最適化			サービスの向上 現行業務・システムの見直しによる最適化
【STEP1】 端末設備等の再構築	【STEP2】 現行業務・システムの更なる正確性の確保	【STEP3】 業務・システムの最適化	【STEP4】 サービスの向上に向けた 業務・システムの更なる最適化
➤ <u>端末設備及び周辺サーバの更改、集約化によるコストの削減を実施する。</u>	➤ <u>年金給付業務・システムの見える化</u>を行い、<u>業務・システム画面の点検作業を実施する。</u> ➤ 現行業務・システムの更なる<u>正確性の確保及び効率化等につなげる改善案を策定する。</u> ➤ <u>現行業務の改善及びシステム改修（システム構成に影響しないもの）を実施する。</u> ➤ <u>最適化の方向性について検討する。</u>	➤ 組織・業務のあり方（新しいサービス）を検討しその結果、並びにSTEP2で策定した「改善案（システム構成に影響するもの）」及び「最適化の方向性」を踏まえ、<u>年金給付業務・システムの最適化方針を検討する。</u> ➤ 業務・システムの最適化方針を踏まえ、<u>刷新可能性調査を実施する。</u> ➤ 刷新可能性調査の結果を踏まえ、<u>業務の見直し・システム構成の見直し（一部オープン化等）を実施する。</u>	➤ STEP3の刷新可能性調査の結果を踏まえ、<u>サービスの向上に向けた業務・システムの更なる最適化（最新技術の取り込み、システム（主要業務）のオープン化等を検討）を実施する。</u>



(2) 業務・システム刷新

取組の概要と成果

業務及びシステム刷新により、業務の効率化・合理化・標準化、利用者の利便性向上、経費効率化を目指して取り組んでいる。

【フェーズ1】

- フェーズ1では、記録管理に係る事務処理系業務全般について、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、電子化と業務手順の見直しを行い、効率化・適正化を実現するシステムを構築する。
- 具体的には、①事務処理の電子化・ペーパーレス化、②システムチェックの導入による拠点職員の業務効率化（手作業や目視等のシステム化）、③他機関が保有する電子情報の取得による届出や添付書類省略、届出内容の妥当性確認に係るシステムチェックの導入、④経過管理を行うことによる処理漏れ・遅延の防止などを図る。
- これまでに、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、個人番号管理サブシステム等の制度共通の事務処理機能を平成29年1月より稼働開始。
 - ・経過管理・電子決裁サブシステム：届書の画像化・データ化による電子審査・決裁を実現し、審査事務の標準化及び処理状況の一元管理等を行う。
 - ・個人番号管理サブシステム：マイナンバーによる届出等の処理等を行うためのマイナンバーと基礎年金番号の紐付情報や氏名・住所等の基本情報の管理を行うとともに、情報提供ネットワークシステムを使用した情報連携を行う。

（経過管理・電子決裁サブシステム）

- 経過管理・電子決裁サブシステムにより下記の機能が実現。
 - ・紙届書の移動の廃止（ペーパーレス化）による事務所から事務センターへの紙届書の進達の不要化、電子決裁の促進
 - ・審査過程にシステムによる論理チェックを導入し、審査のシステム化の実現
 - ・届書処理の進捗状況の本部・拠点での共有化などによる処理遅延の防止
 - ・事務センターにおける審査業務の職種ごとの役割分担の明確化に向けた試行実施
 - 対象届を段階的に拡大
 - 平成29年1月：厚生年金保険関係5届書（月額変更届、算定基礎届、賞与支払届、算定総括表、賞与総括表）（紙届書のみ）
 - 平成30年3月：上記届書の電子媒体と厚生年金保険・国民年金関係26届書（厚生年金資格取得届・70歳以上被用者該当届等）（紙届書・電子媒体）の追加。
- ⇒厚生年金保険・国民年金の適用関係届書件数の約80%が経過管理・電子決裁サブシステムの対象。

(2) 業務・システム刷新

(個人番号管理サブシステム)

○ 平成29年1月より年金記録に関する相談・照会業務においては、マイナンバーによる対応も開始。

○ 平成30年 3月より、マイナンバーによる届出・申請、住基ネットからの変更情報取得による氏名・住所変更届等の届出省略を実施。

【フェーズ2】

○ 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、制度改革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とともに、拠点・本部が一体となった対策の実施・管理を行えるよう対策系業務※のシステムを構築する。

※対策系業務とは、一定の対象者を抽出し、個別に働きかけを行う業務(例として、未納債権に対して、債権回収対策の対応事蹟を管理する。)

○ 具体的には、

- ① 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、刷新形式のデータベースにデータを移行。
- ② 刷新形式の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簡素化するなど、システム・アーキテクチャを見直し、新たなシステムを構築。
- ③ 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。

※事務処理系業務とは、統合データベースとつながりを持ち、漏れなく一律に処理することが求められる業務
(例として、適用事業所及び被保険者の記録を確実に管理する業務)

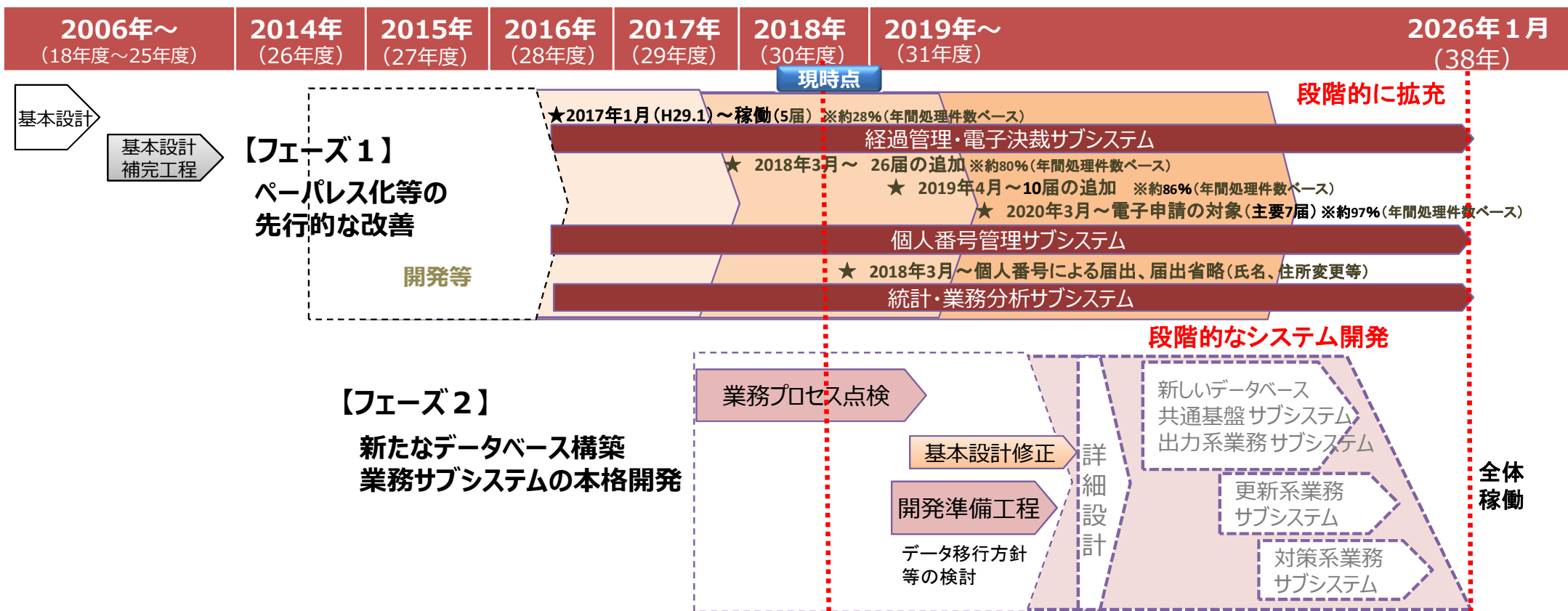
(2) 業務・システム刷新

- 「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)及び「年金業務システムの開発(フェーズ2)の取組について」(平成30年6月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)を踏まえ、フェーズ2の本格的な設計・開発に向け、以下の取組みを実施。
- ・ 刷新プロジェクトの目的、主な内容、進め方、ロードマップ、課題、実施体制などを明確に規定し、関係者と共有するための「業務・システム刷新プロジェクト憲章【第Ⅰ版】」の策定(2018年12月)
 - ・ 業務要件の妥当性等を高めるための業務プロセス点検を実施。平成29年12月に、拠点及び本部の担当者をメンバーとする実情点検WG等を設置し、現場の利用者視点を含め、業務要件の妥当性や網羅性を確認し、点検結果の反映を実施中。
 - ・ フェーズ2の設計方式の妥当性や性能を検証することにより、本開発におけるリスク回避、課題の抽出、見積精度の向上等を図ることを目的とした「開発準備工程」を円滑に実施するため、厚生労働省、機構、複数の事業者で構成される「開発準備工程推進協議会」を平成29年11月に設置し、情報収集、意見交換を実施。
また、実務課題を協議するため、ワーキングチームを構成し、打ち合わせを実施。
- フェーズ2開発の完了時期は、開発規模や難易度に加え、業務プロセスの徹底した検証が重要であることなどを勘案して、遅くとも、2026年(平成38年)1月までを目指している(開発準備工程等における検討を経て、更に工期とその短縮に向けた検討を行う。)。

（「記録管理システム」・「基礎年金番号管理システム」の見直し）

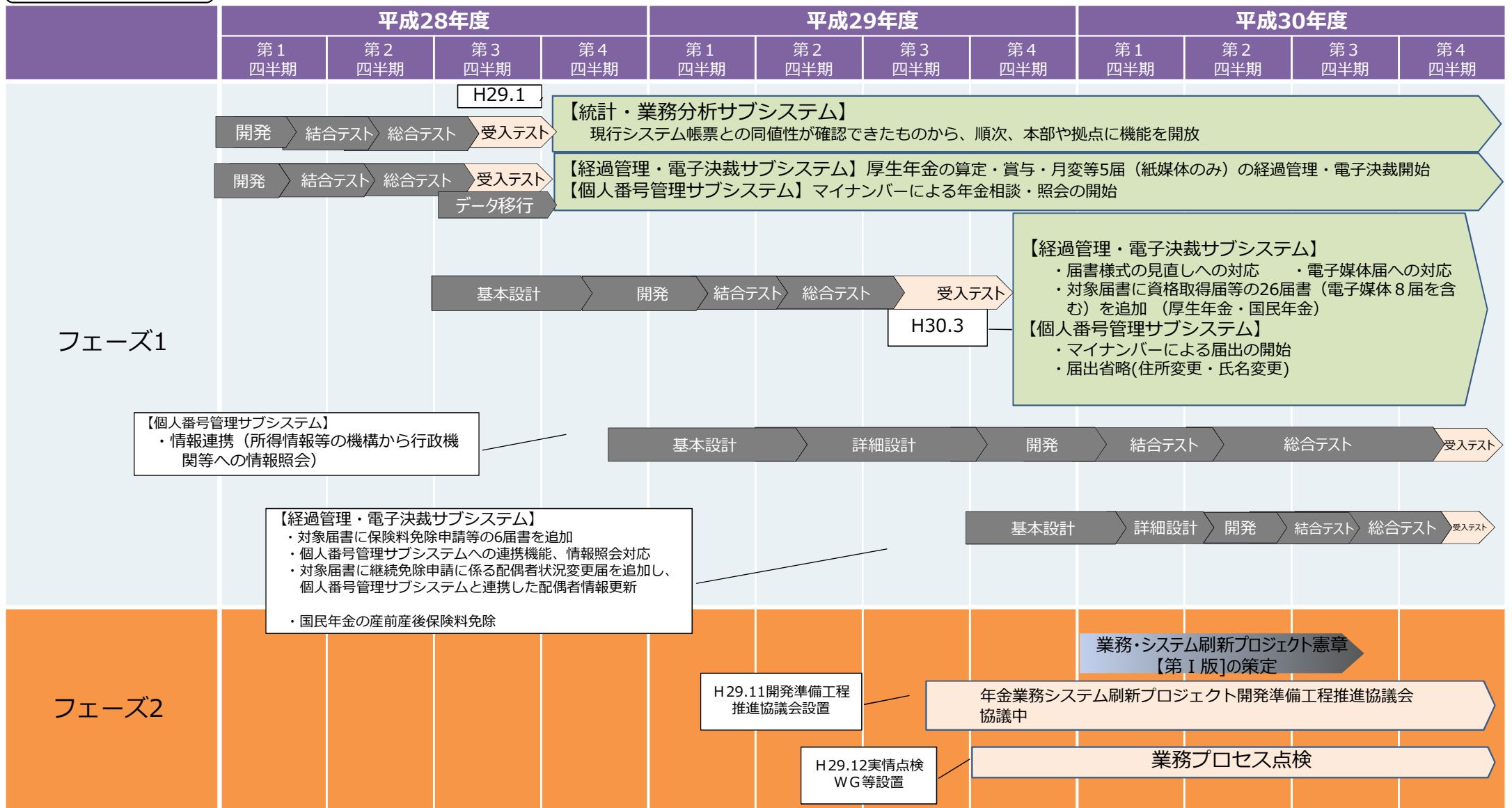
取組の概要と実施スケジュール

- ① 2014年度から開発し、2017年から順次段階的に稼働する「フェーズ1」により、審査・入力・決裁までの処理を一元管理するための経過管理・電子決裁機能（制度共通機能）を構築し、主として事務センターにおいて実施している資格得喪や保険料額に関する主要届書の審査・決裁事務の電子化・統一化等を行う。
- ② 今後、設計・開発を進める「フェーズ2」により、制度別のシステム・データベースを一元化・個人単位化して現行システムの構造的問題を解消するとともに、年金事務所において紙帳簿や業務支援ツールを利用して実施している適用・徴収業務の電子化・統一化等を行う。
- ③ なお、フェーズ2の本格着手に当たっては、(a)日本年金機構本部及び全国の拠点職員の協力を得た業務プロセス検証の徹底した実施、(b)発注者として主体的に要件定義を行えるプロジェクト推進体制の強化、(c)本格開発に先行したプロトタイプ検証の実施や工程分割の検討、(d)十分な工期の確保等を行う。



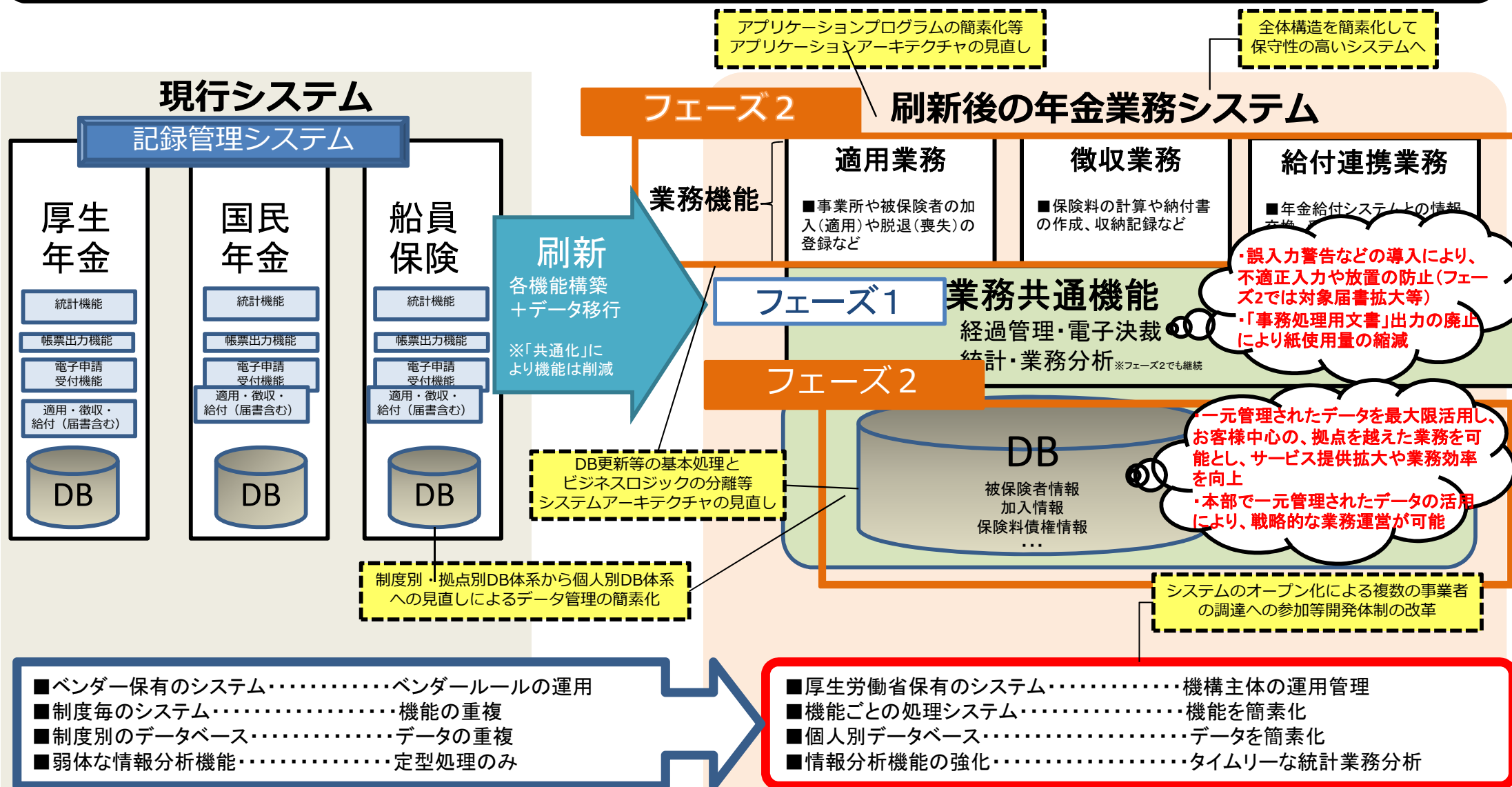
（２）業務・システム刷新

取組の経緯



システム刷新（全体像）について

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については、年金制度改正等の内容如何にかかわらず必要と考えられる経過管理・電子決裁、統計・業務分析等の制度共通の事務処理機能をフェーズ1（平成29年1月から段階的に稼働開始）、年金制度に基づく適用・徴収等の業務機能をフェーズ2として段階的にシステム開発を実施中。



- 現行システムでは制度別・事務所別に被保険者の氏名などの基本情報や加入履歴を管理。(分割管理、複雑化)
- 被保険者単位で、加入履歴を統一的に管理するデータベースに。(長期にわたる適正な記録管理)

【フェーズ2 新たなデータベース再構築のイメージ】

新システム（個人単位）

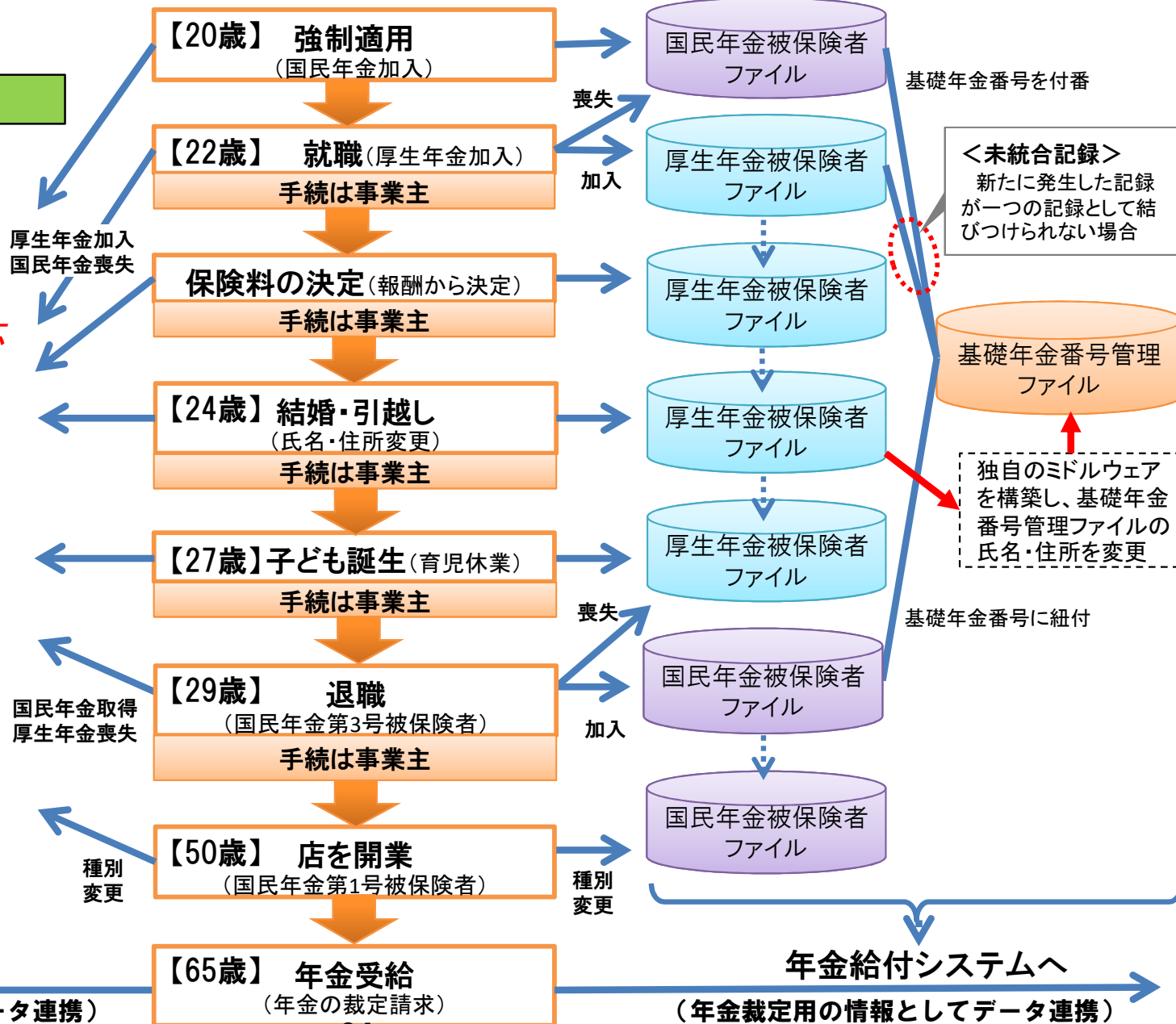
個人の履歴を統一的に管理
制度変更に最小限の修正対応

年金業務データベース

被保険者情報
加入情報
保険料債権情報

年金給付システムへ

(年金裁定用の情報としてデータ連携)

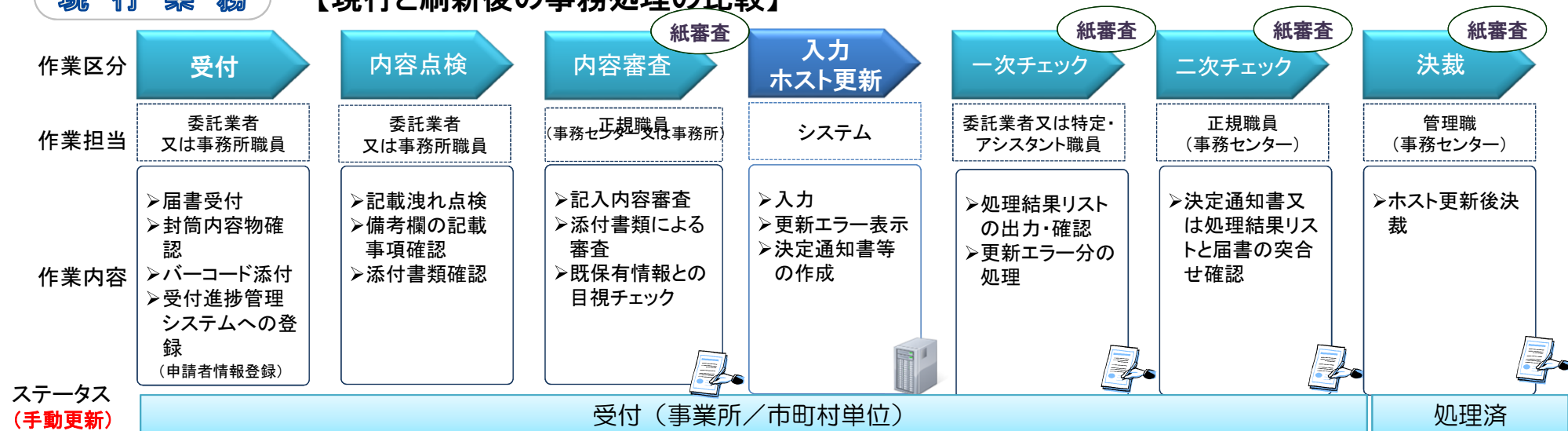


フェーズ1 経過管理・電子決裁サブシステムによる改善

- 紙媒体や目視によるチェックを前提とした事務処理から、システムチェック・画面審査に改善（事務処理の迅速化、正確性確保）
- 現在 31 届書（年間処理件数の約80%）を対象。今後、順次対象を拡大（2019年4月～10届追加、2020年3月～電子申請主要7届書に対応）

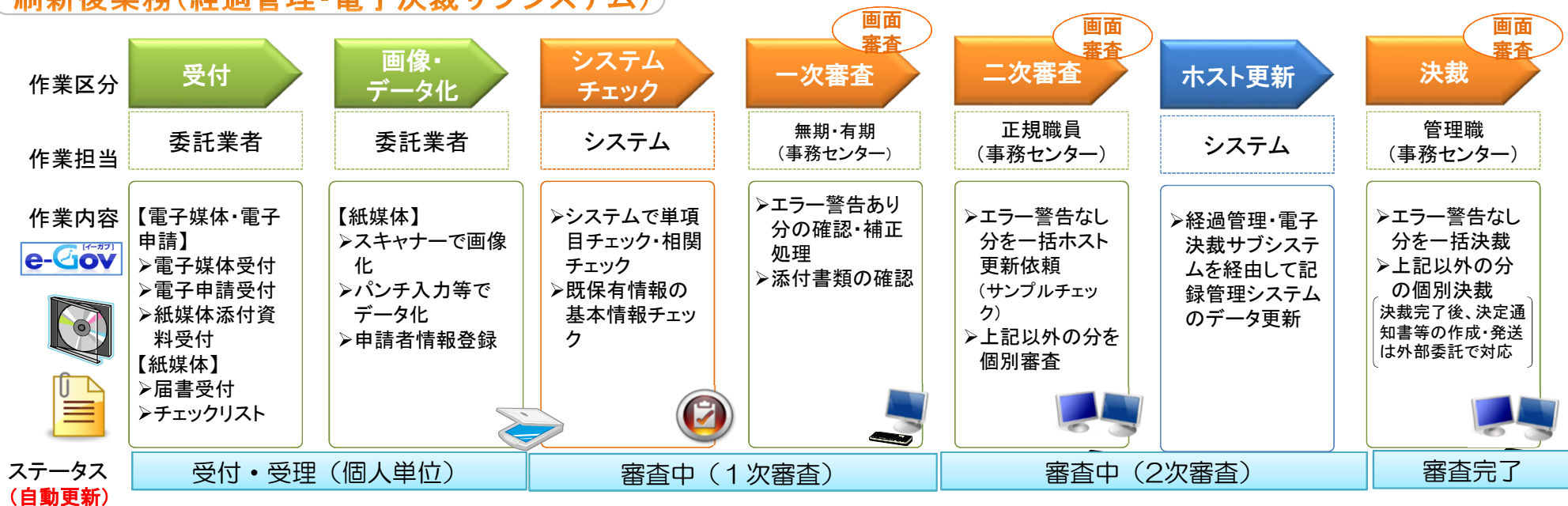
現行業務

【現行と刷新後の事務処理の比較】



刷新後業務(経過管理・電子決裁サブシステム)

フェーズ1



11. ICT化の推進

(1) 電子申請の推進等

取組の概要と成果

- 電子申請利用促進の取組として、拠点における利用勧奨・インターネット広告を利用した広報等を実施・勧奨用動画の作成・事務処理手順(ガイドライン)の作成等を実施。
- 上記取組を実施した結果、平成25年度末時点で5.7%だった電子申請利用率が平成29年度末時点において14.4%まで上昇。

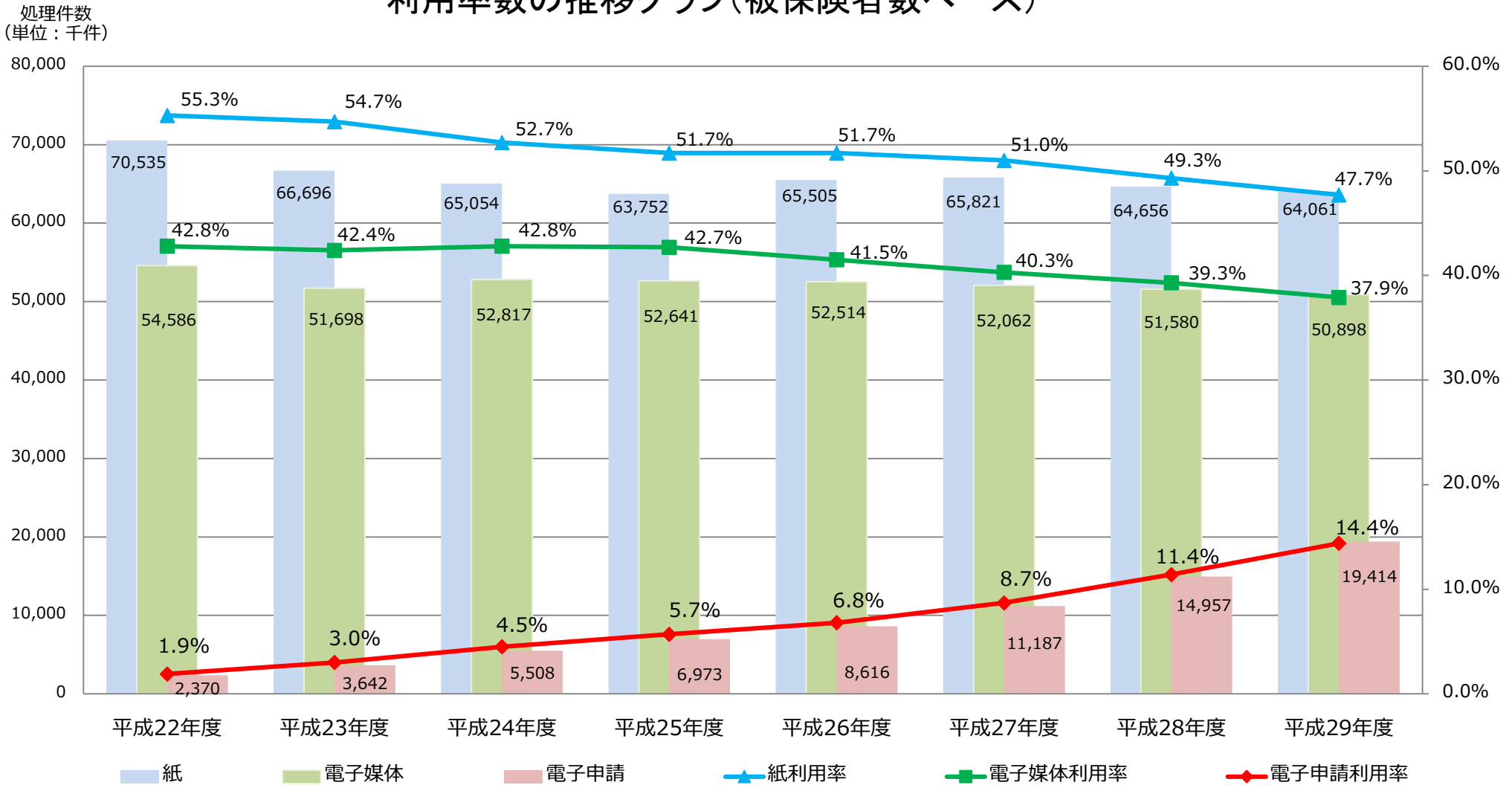
取組の経緯

＜電子申請推進に係る取組＞

事業		第 1 期中期計画	第 2 期中期計画				
		平成 2 6 年度	平成 2 7 年度	平成 2 8 年度	平成 2 9 年度	平成 3 0 年度	
電子申請の推進	各拠点での 利用勧奨	各拠点での利用勧奨（本部より毎年度指示文書発出）					
		各拠点の電子申請推進者向け研修の実施					
	広報による 利用勧奨			インターネット広告を利用した広報の実施			
						勧奨用動画による利用促進	
	事務処理の 効率化				事務処理手順 （ガイドライン）作成	拠点へ提示	

(1) 電子申請の推進等

利用率数の推移グラフ(被保険者数ベース)



※ 対象手続は年間の申請件数が100万件以上のものや主として企業等が反復的・継続的に利用する手続きとして定められた以下の21手続

資格取得届、資格喪失届、月額変更届、算定基礎届、賞与支払届、住所変更届、被扶養者異動届、国年第3号被保険者関係届、氏名変更届、年金受給権者現況届、年金受給権者死亡届、老齢給付裁定請求書、老齢給付裁定請求書(ハガキ)、年金受給権者住所・支払機関変更届、年金手帳再交付申請書、国年保険料還付請求書、新規適用届、適用事業所所在地・名称変更(訂正)届、適用事業所全喪届、70歳以上被用者該当・不該当届、70歳以上被用者算定・月変・賞与支払届

(2) 「ねんきんネット」の活用

取組の概要と成果

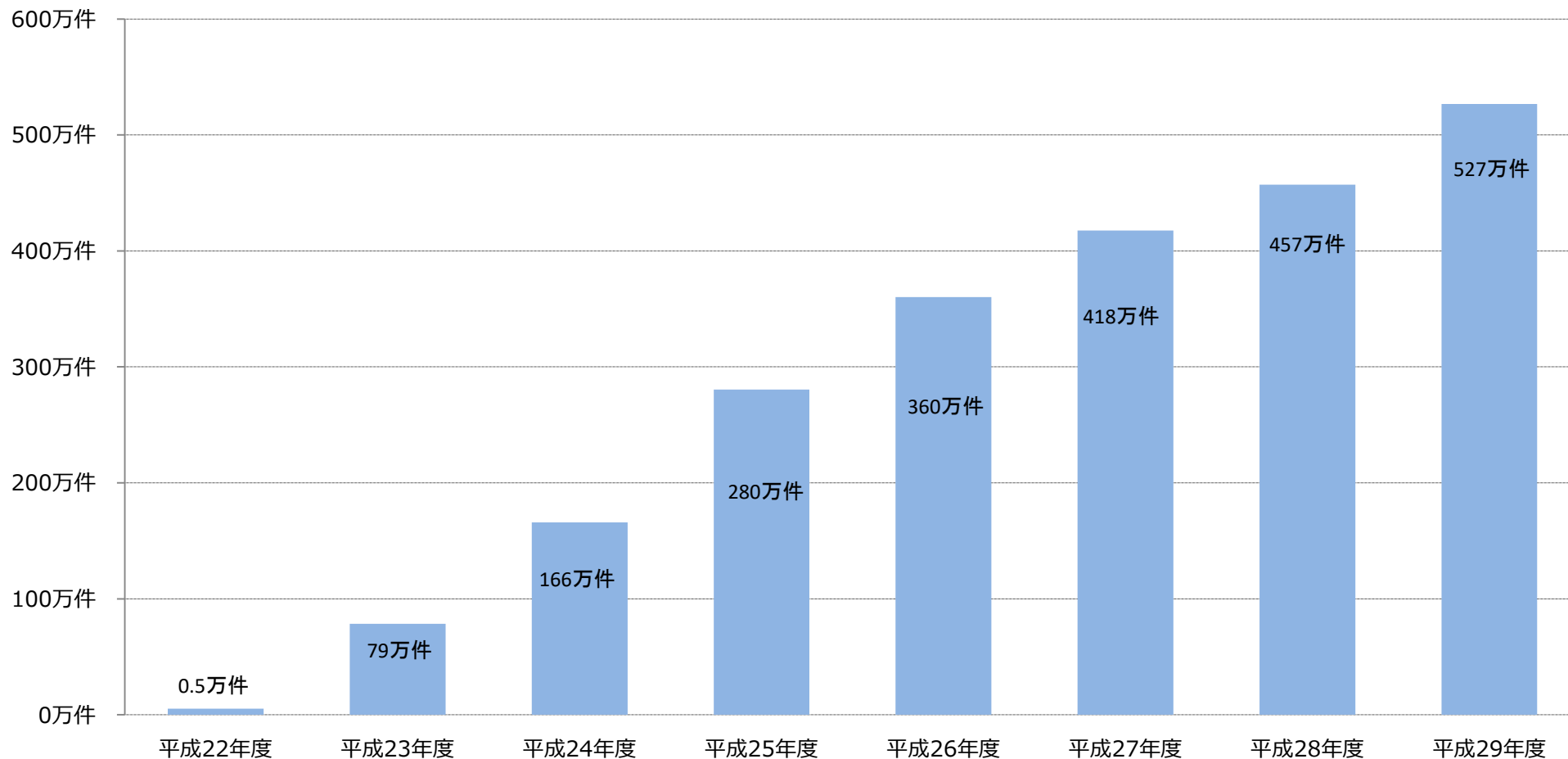
- 平成23年2月末から、被保険者や受給者の方がいつでもご自身の年金加入記録をインターネットで確認することができる仕組みとして「ねんきんネット」を開始。
- これまでに、年金見込額試算、電子版ねんきん定期便、未統合記録検索、届書の作成支援、スマートフォン対応、通知書の再発行機能などの利便性向上を図る機能拡充を実施。
- また、アクセスキー(*)の活用等による利用促進の取組を実施。
- この結果、平成29年度末にはユーザID発行件数が527万件となった。

取組の経緯

「ねんきんネット」機能の変遷		平成	23	24	25	26	27	28	29	30
○記録の確認機能										
・年金記録照会	国民年金保険料の納付状況や厚生年金保険の標準報酬月額等の確認		23.2～							
・電子版「ねんきん定期便」	「ねんきん定期便」の電子版(PDF)の閲覧・ダウンロード			24.4～						
・年金記録の一覧表示	加入制度、加入月数、保険料納付額、年金(見込)額の一覧を一見で確認					26.3～				
○年金見込額試算機能										
・年金見込額試算	お客様ご自身による老齢年金の見込額の試算		23.10～(被保険者)							
										※24.9～(待機者)、25.4～(受給者)
○利便性向上を図る機能										
・電子版「年金の支払いに関する通知書」	年金の支払いに関する通知書(年金振込通知書等)の電子版(PDF)の閲覧・ダウンロード			24.6～						
・未統合記録検索 (持ち主不明記録検索)	持ち主が分からない(基礎年金番号に紐付かない)年金記録の検索				25.1～					
										※国民年金の死亡者記録検索は、23.10から実施
・届書の作成支援	機構に提出する主な届書を簡単に作成					26.3～				
・通知書再交付申請	機構から送付する通知書の一部を再交付申請								30.3～	
・マイナポータルとの連携	マイナポータルからの利用登録・ログイン									30.10～
「ねんきんネット」利用促進の取組										
・「ねんきん定期便」を活用して全加入者にアクセスキーを郵送□			23.4～						29.4～	
・年金事務所でのアクセスキー発行によるユーザID取得勧奨□			23.10～						30.1～	
・「年金記録確認のお願い」を活用して受給者にアクセスキーを郵送					25.2～25.10					
・紹介用動画をYouTubeに公開□							27.11～			
・「ねんきんネット」ホームページの作成								28.11～		
・20歳到達者等へのアクセスキー通知書の送付□										30.6～

(*)「アクセスキー」は、「ねんきんネット」の利用登録がすぐにはできる「17桁の番号」。 利用登録後、「ユーザID」をメールにより即時発行するので、簡単に「ねんきんネット」を利用することが可能。

「ねんきんネット」ユーザID発行件数の推移



「ねんきんネット」について

概要	被保険者・受給者が、24時間いつでも、パソコンやスマートフォンで、最新の年金記録等を確認できる。
内容	○年金記録の確認 ・年金記録(加入期間、保険料納付額等) ・電子版「ねんきん定期便」の確認 ○将来の年金見込額の試算 (働きながら年金を受け取る場合など、様々な条件で試算) ○利便性向上を図る機能 ・電子版「年金の支払いに関する通知書」の確認(年金振込通知書等) ・未統合記録検索 ・届書の作成 ・通知書再交付申請
実績	・ID発行件数 : 527万件(平成30年3月末現在) ・「ねんきん定期便」の郵送を希望しない件数 : 48万件(平成30年3月末現在)

取組の概要と成果

- 平成25年に行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律(平成25年法律第27号)が制定され平成27年10月5日に施行された。
- 機構では、平成28年10月から基礎年金番号に収録済みの住民票コードに基づくマイナンバーと基礎年金番号の紐付けを実施、その後も個人番号と基礎年金番号の紐付けを推進
- 平成29年1月からマイナンバーによる年金相談・照会を開始
- 平成30年3月からは被保険者、年金受給者、事業主等から各種届出・申請でマイナンバーの利用を開始、また、被保険者、年金受給者のうち、マイナンバーと基礎年金番号が紐付いた者について住基の異動情報に基づく届出省略(住所変更・氏名変更)を開始

年金分野でのマイナンバー制度導入のメリットについて

参考

国民の負担軽減

事務の効率化

A	①窓口における 相談・照会 (29年1月～)	年金手帳を持参していなくても、マイナンバーカードによって相談・照会可能
		約550万件／年（相談件数（27年度実績））
A	②マイナンバーのみによる 届出・各種届出省略 (30年3月～)	基礎年金番号でなくともマイナンバーによる年金関係の手続を行うことが可能（30年3月5日～） 被保険者、年金受給権者の氏名変更届、住所変更届を省略可能（30年3月5日～） ※受給権者の住所変更届の省略は平成23年7月～実施済み
		約330万件／年（氏名変更、住所変更届出件数（27年度実績））
B	③添付書類の省略 (31年4月試行運用開始※) ※現時点の想定	年金の裁定請求時等に住民票の写し、所得証明書等の添付を省略可能
		約5,700万件／年（添付書類情報照会件数（見込み））
B	④自治体への情報提供 (31年4月試行運用開始※) ※現時点の想定	自治体に対し年金給付情報等をオンラインで提供可能 （他制度での要件確認等の実務で活用予定）
		約3,100万件／年（提供件数（見込み））
B	⑤照会業務の簡素化 (31年4月試行運用開始※) ※現時点の想定	年金の保険料未納者の所得情報などを一括して各自治体に照会可能
		約1億1,420万件／年（照会件数（見込み））

A : マイナンバーの「利用」

B : マイナンバーによる自治体等との「情報連携」 93

※ マイナンバーによる自治体等との「情報連携」については、一定期間の試行運用を実施した後、順次本格運用へ移行予定であり、具体的な開始日時、対象手続等について追ってホームページ等でお知らせする予定。

①日本年金機構等から地方公共団体等へ情報照会を行う主な事務手続等

事務手続	情報連携で取得する情報	省略可能となる書類
国民年金保険料の免除・納付猶予の申請	住民票情報・所得情報・雇用保険情報	所得証明書 離職証明書等
国民年金保険料の学生納付特例の申請	所得情報・雇用保険情報	所得証明書 離職証明書等
各種年金の裁定請求	住民票情報・所得情報・雇用保険情報・労災保険情報 等	住民票の写し 所得証明書 雇用保険被保険者証 等
年金受給者の各種届出の審査（年金額改定請求書、加算額開始事由該当届、支給停止事由消滅届など）	住民票情報・所得情報・雇用保険情報・労災保険情報 等	住民票の写し 所得証明書 等
障害基礎年金（20歳前の傷病によるもの）受給者の所得確認	所得情報	所得状況届

②地方公共団体等から日本年金機構等へ情報照会を行う主な事務手続等

事務手続	申請先	省略可能となる 年金関係の書類
児童手当の申請 (児童手当法)	市町村	年金加入証明書
児童扶養手当の申請 (児童扶養手当法)	市町村	年金額改定通知書 年金証書 等
生活保護の申請 (生活保護法)	保護の実施機関 (都道府県・市等)	年金額改定通知書 年金振込通知書 等
障害者・児に対する医療費助成の申請 (障害者総合支援法)	市町村	年金額改定通知書 年金振込通知書 等
精神障害者保健福祉手帳の交付申請 (精神保健及び精神障害者福祉に関する法律)	市町村	年金証書 等
奨学金の申請 (独立行政法人日本学生支援機構法)	日本学生支援機構	年金額改定通知書 年金振込通知書 等

12. 事務処理の正確性の確保

(1) 事務処理の正確性の確保

取組の概要と成果

○事務処理手順の不統一、不備に起因する事務処理誤りの発生防止のため、ルールの見直し、マニュアルの整備、体制の強化、ルールの徹底等を実施

- ・受付進捗管理システムの導入(H24)
- ・届書の未処理、紛失及び誤送付、誤交付の防止のためのルールの見直し(H24)
- ・時効特例給付に関する事務処理手順の統一(H25)
- ・「事務処理誤り等への組織横断的対応の推進」の策定(H26)
- ・事務処理手順の地域差の解消(H29)
- ・給付業務研修強化室の設置(H29)
- ・統一マニュアルの制定(H29)
- ・外部委託におけるルールの見直し(H30)

○これに併せて、過去に発生した事務処理誤りがあるかの点検及びその後の対応を行うため、事務処理誤り事例の分析及び厚生労働省と法改正の協議を含めた対応を実施

- ・国民年金第3号被保険者不整合記録への対応(H25 法改正も含めた対応)
- ・国民年金付加保険料の還付漏れへの対応(H26 法改正も含めた対応)
- ・振替加算の加算漏れの総点検(H29)
- ・年金給付にかかる事務処理誤り等の総点検(H29)
- ・業務適正化部会の設置(H30)

事務処理誤りの発生状況

(平成30年3月末時点)

発生年度	平成21年度※	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
件数	717	2,659	2,397	2,410	2,212	1,653	1,558	1,299	1,015

※この発生状況は、平成30年3月末時点で、それまでに発生が確認された全ての事務処理誤りについて、それらが実際に起こった年度ごとに分けて計上したものである。

※各発生年度の件数は、今後、その年度に発生していた事務処理誤りが新たに確認されたことにより増加することがある。

※平成21年度については、平成22年1月から3月までに発生した件数である。

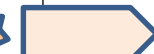
(1) 事務処理の正確性の確保

取組の経緯

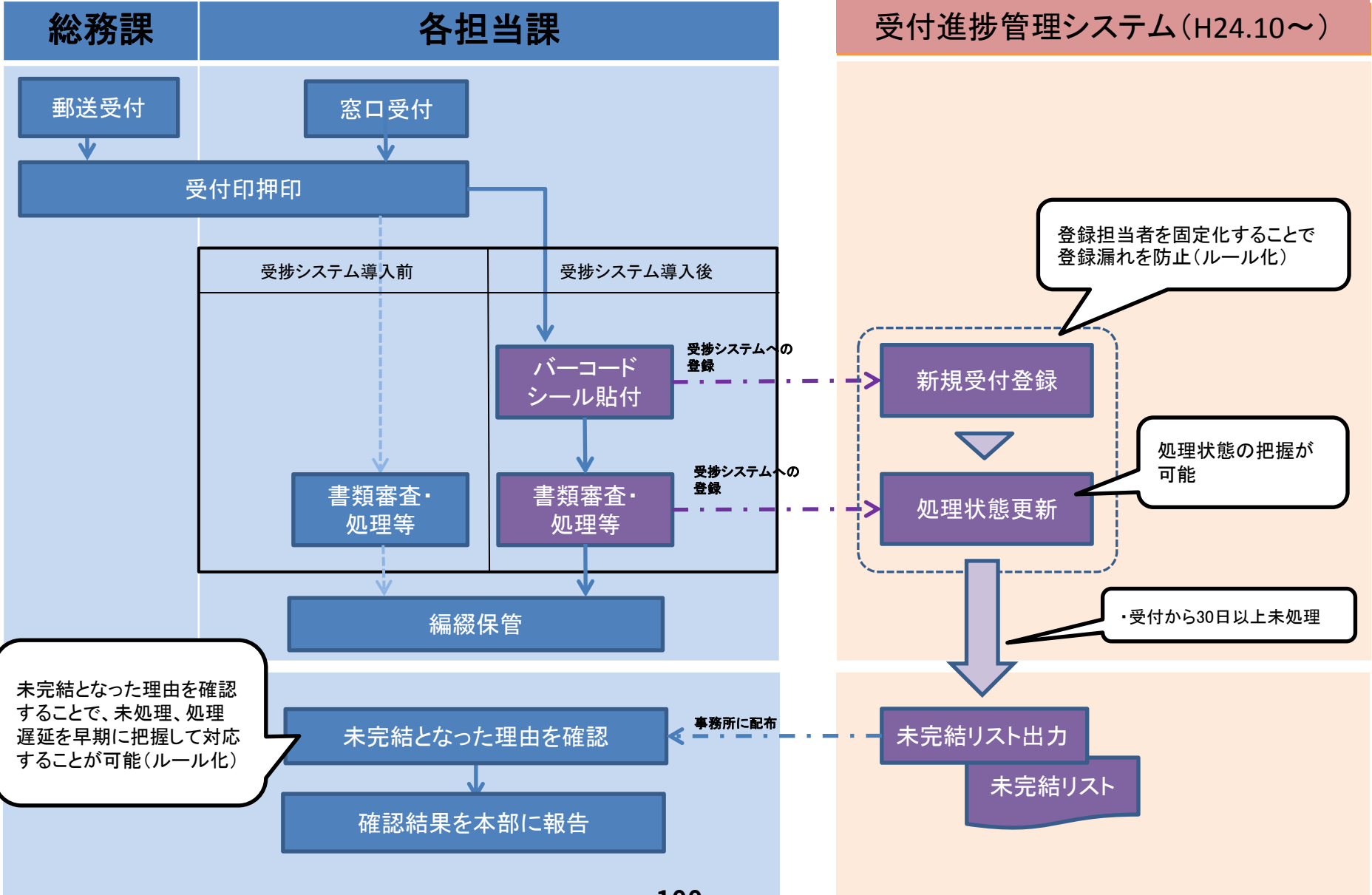
取組	年 度									
	第1期中期計画					第2期中期計画				
	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	
受付進捗管理システムの導入 ・各種届書の受付処理及びその進捗管理のルール化				★ 導入						
国民年金第3号被保険者不整合記録問題 ・厚年法等の一部改正により、不整合による未納期間を「カラ期間」扱いとし、過去10年間の追納を可能とした。				★ 策定						
「時効特例給付」にかかる業務処理の不統一の解消 ・「時効特例給付」の事務処理基準の策定・周知・徹底				★ 実施						
「事務処理遅延等の再発防止策」の策定 ・届書の保管方法の統一化(6色BOXの導入) ・届書等の確認方法の見直し ・受付進捗管理システムに係る事務処理フローの策定					★ 策定	★ 実施				
納付期限経過後に納付された付加保険料の取扱い ・年金機能強化法により、過去10年の付加保険料の納付を可能とした。					★ 実施					
「事務処理誤り等への組織横断的対応の推進」の策定 ・過去に発生した事務処理誤りの発生件数の多いものを類型化し、再発防止策を順次実施(対象15項目)						★ 策定		順次実施		
「書類紛失(所在不明)の再発防止策」の策定 ・書類の廃棄ルール ・書類の引継ぎ方法							★ 策定			

(1) 事務処理の正確性の確保

取組の経緯

取組	年 度									
	第1期中期計画					第2期中期計画				
	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	
モニタリング機能の強化 ・リスク統括部の設置 ・拠点からの日報報告等							 			
							リスク統括部設置			
事務処理ルール of 地域差の解消 ・統一業務マニュアルの制定							 			
							実施			
振替加算の総点検 ・振替加算の総点検に実施 ・振替加算の未払い者を抽出し、共済情報連携システムを活用した確認の徹底							 			
							実施	お客様対応		
年金給付にかかる事務処理誤り等の総点検 ・過去の事務処理誤りの類似対象者を抽出し必要な対応を開始 ・業務適正化部会を設置し「お客様の声」の分析を開始 ・リスト総量の削減・効率化の実施 ・事務処理誤りの年次公表に併せて定期的な点検を実施							 			
							実施	実施		
										
							業務適正化部会設置			
外部委託業務のあり方 ・外部有識者による調査委員会の報告に基づき、インハウス型委託の推進、総合評価落札方式の原則化等のルールの見直しを実施									 	
									実施	

受付進捗管理システムにかかる事務処理フロー



振替加算の総点検とその対応(概要)

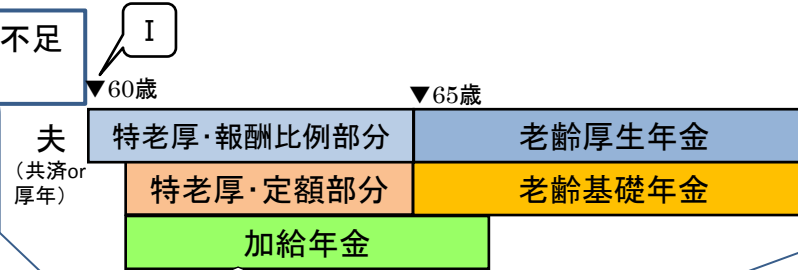
参考

(平成29年9月13日第32回年金事業管理部会提出資料)

- 振替加算は、配偶者(夫)の老齢厚生年金に加給年金額が加算されている場合に、妻が65歳に達したときに、夫の加給年金を妻の老齢基礎年金に振り替えて加算するもの(現在は年齢に応じて月19000円～6000円程度)
- 支給漏れが従来から散見され、個別対応としてきたが、近年件数が増加。
- 被用者年金一元化に伴い、日本年金機構が共済情報連携システムを利用できるようになったこともあり、支給漏れ事案の総点検を行い、対応策を講じることとした。

①機構と共済組合との間の情報連携不足 【5.3万人 260億円】

- 夫が共済組合である場合には、機構と共済とで夫婦の情報をやりとりする必要。
- 必要な情報が収録されていなかったり、情報に不備があることで支給漏れ。



②システム処理に起因するもの 【3.6万人 122億円】

- 夫と妻のデータに齟齬がある場合は、機構においてリストを出力して確認することとした。
- リストには不要な情報が大量に混在したため、個別確認に対応できなかった。

④お客様の届出漏れ 【1.2万人 128億円】

- 妻の特老厚請求時に夫の共済年金の支給が決定していなければ、妻65歳時に機構へ生計維持関係などを届け出る義務がある。
- その届出がなく支給漏れ。

③機構の事務処理誤り 【0.5万人 89億円】

- 夫の特老厚が遡って請求・決定される場合には、リストを出力して確認することとしていたが、適切に処理されなかった。

機構における事務処理

- I 共済組合(又は機構)は妻と生計維持関係があるかどうか確認。夫原簿に登録
- II 機構は、夫に加給年金が支給されているかどうか確認。妻原簿に登録
- III 機構は、夫婦双方の情報をチェックし、振替加算を支給

※この他、本人から「生計維持関係がない」と申告されたため振替加算が支給されていない方にも、念のためお知らせする。4.5万人

- 夫婦の一方が共済の年金を受給している方が96%、101,324人
- 対象の方には、お知らせをした上で、概ね11月を目途に支払い予定
- 今後は、妻65歳時点で共済情報連携システムを活用して確認するなど、事務処理を改善

年金給付に係る事務処理誤り等の総点検について(概要)

○振替加算の総点検(平成29年9月13日公表)で判明したような構造的問題(事務処理誤りの発生要因が事務処理手順、システムに起因するものなど)を有する事案が他にないかどうか等について、日本年金機構に「年金給付適正化プロジェクトチーム」を設置し、厚生労働省年金局と連携しながら、3つのアプローチから総点検を実施。

1. 事務処理誤りの総点検

- ◆平成22年の機構設立以来、公表してきた年金給付に影響する事務処理誤り全件(10,902件)を点検

点検結果

- ・10件以上の事象33種類を点検・分析した。
- ・振替加算のような構造的問題はなかった。
- ・先に公表した振替加算関係が最多、次に加給年金(システムの再発防止策を実施済)、その他旧法関係が上位であった。
- ・発生時点では機構設立前のものが81%。
- ・再発防止策を実施済みで、今後発生しない事象が15種類。
- ・再発防止の対応を強化する事象が18種類。

今後の対応

- ・再発防止の対応強化として、システムによる定期的な点検のほか、取扱いルール of 徹底。本部にチェック専任部署を設置。
- ・同種の事案の対象者を系統的に特定できる24事象については、個別連絡のうえ対応。対応状況は機構HPで毎月公表。
- ・毎年、定期的に事務処理誤りの点検を行う。

2. 「お客様の声」の総点検

- ◆系統的に管理している平成26年度以降の年金給付に関するお客様の声全件(6,068件)を点検

点検結果

- ・「処理状況に対するご意見」が最も多く、次に「送付文書、手続方法に対するご意見」が多かった。
- ・不正受給に関する声もあった。
- ・事務処理誤りに関する声141件のうち、59件は33事象関係、他は手続きの遅れ等であった。
- ・「お客様の声」を踏まえ、事務処理やサービスの改善に努めてきた。

今後の対応

- ・「お客様の声」のより一層の活用を図るため、サービス・業務改善委員会に「業務適正化部会」を設置。
- ・サービス改善、業務改善とともに、今後は事務処理誤りの早期発見と再発防止の観点から分析を行う。分析結果については同委員会に報告。

3. リストの総点検

- ◆系統的に処理できない場合や確認が必要な場合に年金給付システムから出力されるリストの全種類(1,065種類)を点検

点検結果

- ・リストはデータに不備がある場合、本人確認が必要等でシステムで対応できない場合、費用対効果等からシステム対応をしていない場合に出力される。
- ・全体で、出力契機は8,473ケース、出力件数は1年間で約260万件。
- ・これらは職員が手作業で処理しているが、システム改修による自動化や重複するリストの整理などで手作業を削減できる。

今後の対応

- ・システム改修し、リストの種類及び出力契機の5割削減、出力件数の8割削減。
- ・リスト出力目的に応じた確認体制を整備。31年までにマニュアルを整備。
- ・共済情報連携システムの活用や、情報連携の強化。機構における共済関係業務の一元管理。

・体制面、システム面、運用面の強化(「給付業務研修強化室」の設置、事務のシステム化の推進、業務品質チェックの体制強化)

(2) ルールの徹底

取組の概要と成果

現場実態を踏まえたルール設定及び守るべきルールの明確化を図るとともに、定められたルールの遵守を徹底する仕組みを確立することにより、正確な実務を実行

<具体的な取組>

1. ルールの設定

(1) ルールの統一

○従来、現場で使用する業務マニュアルについては、職員の事務処理手順(業務処理要領)とオンライン入力手順(業務取扱要領)に分かれていたこと、本部からの指示・依頼文書についてはブロック本部個々に補足等を加え別途の指示文書を発出していたことなどから、ルールの統一的・体系的な整理がなされていなかったため、ルール全体を体系的にまとめる統一業務マニュアルを作成。また、ブロック本部の指示発出権限を廃止(その後ブロック本部を廃止)し、統一的にルールを設定する体制を構築(統一業務マニュアルは325種類の届書単位での構成とし、過去の指示・依頼等文書や疑義照会等の取り込み漏れを反映させ、職員からの意見で判明した独自手順を標準化するとともに、お客様に影響を及ぼす67手順について現場研修による統一した事務処理を徹底)

○従来、業務処理を行う際の各種業務支援ツールについては、現場での作成を認めるとともに、LANシステムの中で使用環境を提供していたが、不正アクセスによる情報流出事案を契機として、情報セキュリティの観点から全て基幹領域の専用共有フォルダにおける取扱いに限定するとともに、拠点等で個別に作成・利用することを禁止(拠点等で独自に作成された業務支援ツールは721種類あったが、それを191種類に整理・統合し本部作成のツールとして提供する取扱いへ変更)

○統一業務マニュアルのメンテナンス基準として、新たに業務処理要領管理等実施要領を制定し改廃ルールを確立

○統一業務マニュアルの検索機能の向上など利便性を向上させるため、統一業務マニュアルをWeb形式化した業務処理要領確認システム(MACS)を導入し運用開始

○中央年金センター及び障害年金センターを中心とした本部現業部門の事務処理の標準化・適正化を図るため、年金給付業務の業務標準化を推進し、中央年金センターで処理する全届書や出力リストなどについて合計751種類の業務処理マニュアルを作成

(2) ルールの徹底

(2) 現場実態を踏まえたルールの設定

○本部からの指示発出の妥当性及びルール徹底の実効性確保のため、本部の統括管理部門に「業務品質管理部」を設置し、指示内容を一元的に審査する体制を確立

○現場における指示の確認やマニュアルの遵守状況について事業推進役(地域マネージャー)が調査し、統一業務マニュアルに関する現場の意見などを本部へフィードバックする仕組みを確立

(3) 守るべきルールの明確化・職員の負担軽減

○「指示・依頼」の発出ルールを見直し、徹底すべきルールが含まれる重要なものを「指示」、その他の文書を「事務連絡」(新設)に区分するとともに、ブロック本部の発出権限を廃止することにより、「指示・依頼」発出件数を「5割」以下に削減
(平成26年の指示・依頼発出件数:4,200件 ⇒ 平成29年の指示発出件数:741件)

○毎月、指示の発出予定件数を把握し、一日の発出件数の上限を定めるなど、発出件数の平準化を図ることで現場負担を軽減

2. ルールの徹底

○現場におけるルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、地域部の事業推進役(地域マネージャー)が状況に応じた現場指導を実施

○年金事務所及び事務センターにルール徹底担当者を置き、ルール徹底担当者から職員に業務ルールの内容を伝達し、その結果を地域部に報告するルールを策定

○発出された指示に関する理解度を確認する仕組みとして理解度チェックを行い、正答率が低かった設問は地域部による指導等を再度実施することで、指示に関する理解度向上を推進

○重要な指示文書の発出部署からテレビ会議システムを活用した現場向け説明を日々実施し、指示の理解度向上を促進

(2) ルールの徹底

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
ルールの設定 ①ルールの統一	マニュアル担当部署の設置		28.1 マニュアル一元化PTの設置 28.4 マニュアル担当部署の設置	29.4 業務品質管理部による統一業務マニュアルの管理体制を確立		
	マニュアル統合作業の実施		28.4 統一業務マニュアルの作成着手	29.4 統一業務マニュアルの運用開始	30.9 マニュアルWeb化運用開始	
	標準化作業(地域差の解消)の実施		28.3 地域差実態調査の実施 28.3 業務支援ツールの検証	28.8 標準化作業の実施 29.3 統一業務マニュアルへの取り込み		
	「指示・依頼」等に関する総点検作業の実施		28.4 過去の「指示依頼」等の総点検の実施	29.3 統一業務マニュアルへの取り込み		
	マニュアルメンテナンス手法の確立			29.4 マニュアルメンテナンス基準の確立 29.8 業務処理要領管理等実施要領策定		
	機構本部職員が利用する要領に関する管理体制の検討			29.4 本部現業部門のマニュアル整備(障害年金業務関係) 29.10 本部現業部門のマニュアル整備(支払業務関係)	30.4 本部現業部門のマニュアル整備(再裁定・時効特例・渉外業務、リスト関係)	
②現場実態を踏まえた指示発出	現場管理統括部署による事前審査		28.4 事業推進統括部品質管理室(29.4～業務品質管理部)による事前審査開始			
③ルールの明確化・負担軽減	「5割」削減に向けた新ルールの策定		28.4 5割削減に向けた新ルールの策定(重要なルールは「指示」、その他は「事務連絡」)			
	本部以外の「指示・依頼」の発出権限の廃止		28.4 ブロック本部の発出権限の廃止	H29.4ブロック本部を本部へ統合 ▼H26年比約8割削減	▼H26年比約8割削減	
	「5割」達成に向けた検証		28.4 事業推進統括部品質管理室(29.4～業務品質管理部)による検証開始			
ルールの徹底	責任部署・責任体制の確立		28.4 ルール徹底を行う責任部署の設置・地域マネージャーの設置			
	伝達担当者の設置		28.4 伝達担当者を設置(29.4より伝達担当者の呼称をルール徹底担当者へ変更) 28.4 理解度チェックの実施			
	情報発信ルールの見直し		28.7 機構LANへの掲載方法の見直し 29.4 テレビ会議システムを活用した指示説明を開始			

13. リスク管理と コンプライアンス確保の取組

リスク管理とコンプライアンス確保の取組

取組の概要と成果

リスクの把握・管理やコンプライアンス確保を図るため、以下の取組を実施。

(リスク管理体制の整備)

- リスク管理体制強化のため、事務リスクの担当部署として品質管理部品質管理G(グループ)を明示するとともに事務リスク管理要領を制定(平成23年10月)
- 情報セキュリティ管理体制の強化のため、情報セキュリティ管理担当部署として情報管理対策室情報リスク分析Gを設置(平成27年10月)
- リスク管理の一元化のため、事務リスク、システムリスク、災害その他リスクの管理担当部署としてリスク統括部を設置(平成28年4月)
- 現場リスクを把握し、問題事案の早期把握及び解決を図るため、各拠点長から日次の業務報告を実施(平成28年4月)

(リスク管理の主な取組)

○情報セキュリティリスク

- ・不正アクセスによる情報流出事案を受けて、情報セキュリティに係る組織面、技術面及び業務運営面について全般的に見直しを実施

○システムリスク

- ・システム事故及びシステム障害発生時の極小化や早期復旧に向けた対応
 - システム誤りの主な原因を分析し、各種通知書の送付前の事前検証の徹底
 - システム運用マニュアルについて、曖昧な表現の見直しや運用実態に合わせたチェックリストの見直しを実施
 - 複数のシステム運用管理業務の契約を統合し、障害状態の把握や状況の伝達を迅速化

○事務リスク

- ・時効特例給付の業務処理の不統一事案を受け、第三者による調査委員会の提言に基づき、処理基準の整備・明確化を実施(平成25年4月)
- ・年金事務所等における事務処理遅延に係る総点検を踏まえ、「事務処理遅延等の再発防止策」(届書の保管方法の統一化、届書等の確認方法の見直し等)を策定(平成26年3月)
- ・過去に発生した事務処理誤りの発生件数の多いものを類型化し、再発防止策を策定し、順次実施(対象15項目)(平成26年12月)
- ・事務処理誤り等のモニタリングにより判明した振替加算の加算漏れ事案について、総点検を実施し、平成29年9月に公表。さらに、振替加算の総点検で判明したような構造的問題が他にないかという問題意識を持って年金給付に係る事務処理誤り等を総点検し、平成29年12月に公表
- ・扶養親族等申告書に係る外部委託業務において発生した事案を受け、第三者による調査委員会の提言及び厚生労働大臣から発出された業務改善命令を踏まえ、外部委託に係る体制の見直しと強化のため、調達企画部を設置(平成30年8月)

○災害その他リスク

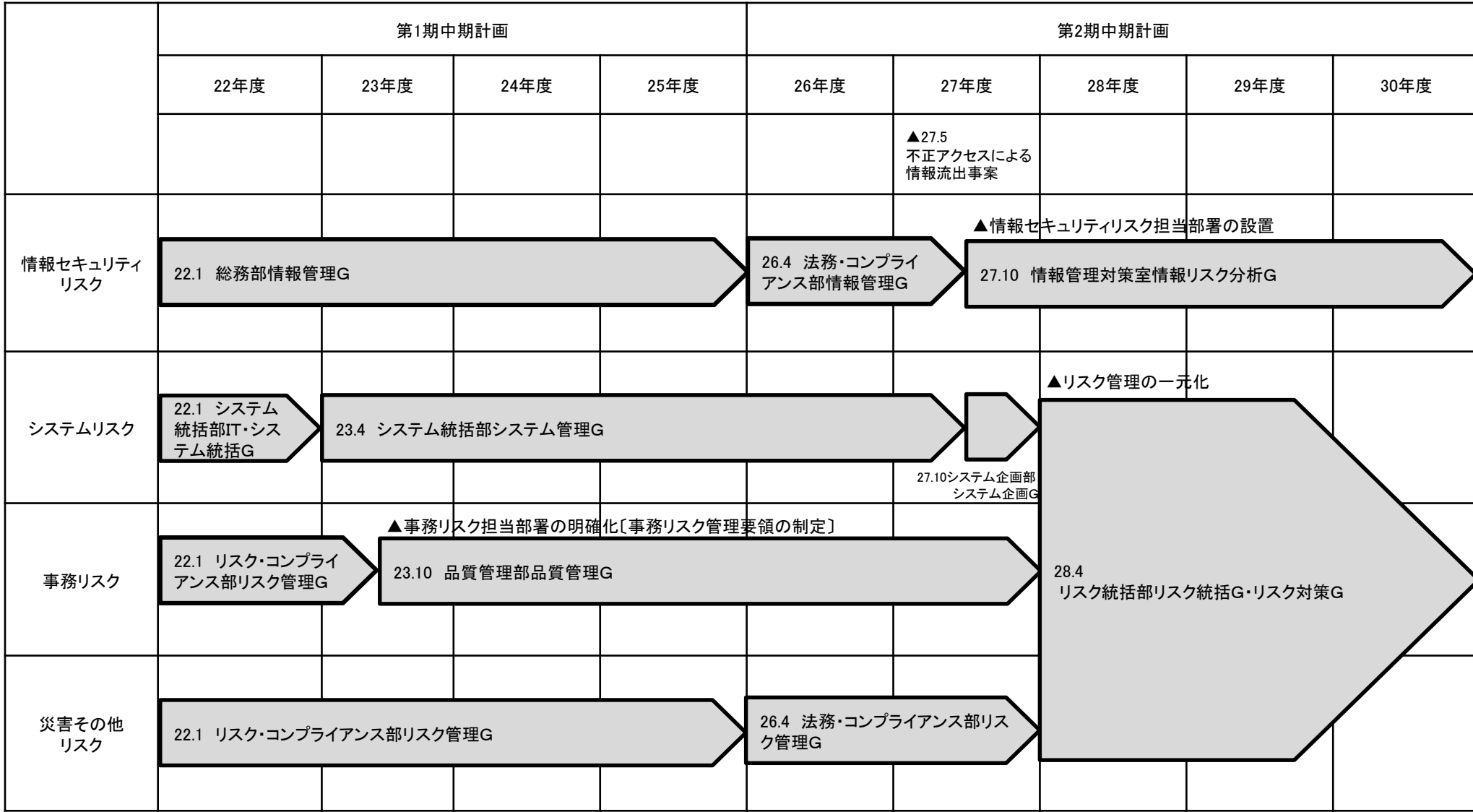
- ・東日本大震災を教訓として、災害時の安否確認手段(安否確認システム)、通信手段(MCA無線機)の導入(平成24年2月)、災害対応体制の見直し等に係る災害対応要領の改正(平成24年4月以降順次)を実施
- ・災害時にシステムが停止した場合においても年金の支払いを行うため、平成24年4月に年金給付システムの一部機能を地方に設置し、年金の暫定支払訓練を実施
- ・災害対策として、災害用備蓄品の保管や防災訓練の実施について、定期的に確認を実施

○リスク管理及びコンプライアンスに関する意識を醸成するため、リスク・コンプライアンス研修等を実施

リスク管理とコンプライアンス確保の取組

取組の経緯

①リスク管理体制の整備



リスク管理とコンプライアンス確保の取組

②リスク管理の主な取組

取組	第1期中期計画				第2期中期計画				
	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
情報セキュリティ リスク					27.5▲ 不正アクセスによる 情報流出事案	組織面、技術面及び業務運営面について全般的に見直し実施			
システムリスク	システム事故及びシステム障害発生時の極小化や早期復旧に向けた対応								
事務リスク				▲25.4時効特例給付の処理基準の明確化					
			25.9▲ 年金事務所等における事務 処理遅延に係る総点検	▲「事務処理遅延等の再発防止策」の策定	届書の保管方法の統一化、届書等の確認方法の見直し等				
					▲「事務処理誤り等への組織横断的対応の推進」の策定	過去に発生した事務処理誤りの発生件数の多いものを類型化し、再発防止策を 順次実施			
							振替加算に係る総点検 29.9▲	▲29.12 年金給付に係る事務 処理誤り等を総点検	30.8▲ 外部委託に係る体制見直し により、調達企画部を設置
災害その他 リスク	▲23.3 東日本大震災	▲安否確認システム及びMCA無線機導入							
		安否確認システム及びMCA無線機の通信テストを実施、災害対応要領の改正（順次実施）							
		▲暫定支払環境運用開始							
		年金の暫定支払環境の整備及び年金支払訓練を実施							
	災害用備蓄品の保管や防災訓練の実施について、定期的に確認を実施								
研修等	リスク・コンプライアンス研修、コンプライアンス意識調査、コンプライアンス自己点検、機構内報の発信等を実施								

(※) ・ 「情報セキュリティリスク」は、本資料「Ⅲ 業務運営における公正性及び透明性の確保」の「4. 個人情報の保護」の項目に詳細を記載。
・ 「システムリスク」は、本資料「Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項」の「3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発(1) 現行システムの改善・開発」の項目に詳細を記載。
・ 「事務リスク」は、平成30年10月17日第39回本部会資料2「第3期中期計画策定に向けた機構におけるこれまでの取組について(基幹業務)」の「5. 事務処理の正確性の確保」の項目に詳細を記載。

14. 適正な監査の実施

取組の概要と成果

- 監査部の体制整備・強化
 - ⇒ 機構設立時は、本部及び各ブロック本部に監査担当者を駐在させ、地域割りによる監査体制としていたが、平成27年4月に東京（高井戸）と大阪の東西2拠点に監査機能を集約することにより、体制のスリム化・効率化及び監査品質の向上・均一化等を図った。
 - ⇒ 外部専門家を招いての研修の実施、外部機関による講習の受講、資格取得の促進等により、内部監査を担う人材を継続的に育成している。
 - ⇒ 監査法人や金融機関等での業務又は監査の経験のある者、公認内部監査人（CIA）等の専門資格の有資格者等、機構設立以降延べ28名を監査専門職として採用した。
- 一般監査機能の明確化・強化
 - ⇒ 機構設立時より一般監査として本部、拠点に対する監査を行っていたが、平成28年7月より一般監査を「業務検査」と「業務監査」に機能分化し、機能の明確化・強化を図った。
 - ・「業務検査」については、すべての年金事務所、事務センター及び年金センターに対し、ルールの遵守状況について広く検査できるような項目を見直すとともに、実施方法を事前予告から無予告に変更した。検査結果については、平成28年7月からAからEまでの5段階評価を導入している。
 - ・「業務監査（フォローアップ監査）」については、業務検査による拠点評価の結果が低かった拠点に対して、改善取組の適切性、妥当性、有効性等の評価を行う指導型監査を実施した。
 - ⇒ 監査（検査）結果を踏まえ、本部関連部署に対して必要なルールの見直し等について、提言を行った。
- 特別監査の実施
 - ⇒ 拠点等や委託業者における重大な事件・事故・事務処理誤り等については、リスク管理委員長の命により特別監査を実施し、事案の原因を追究し、再発防止策等を講じさせ、その結果について常勤役員及び本部関連部門に対して報告を行った。
- システム開発・運用及び情報セキュリティ対策並びに外部委託に係る監査体制の強化
 - ⇒ 平成28年4月から、監査部本部監査グループ内に情報セキュリティ監査チームを配置し、平成28年8月から監査部内に独立した専門性を有するシステム監査及び情報セキュリティ監査を所掌するグループを新設して、システム開発・運用及び情報セキュリティ対策に対する監査体制を強化した。
 - ⇒ 外部委託監査に係る目的、テーマ、実施方法等を明確化し、また、平成30年8月から外部委託監査を所掌するグループを新設することにより、調達プロセス、外部委託管理及び外部委託先に対する監査体制を強化した。

適正な監査の実施

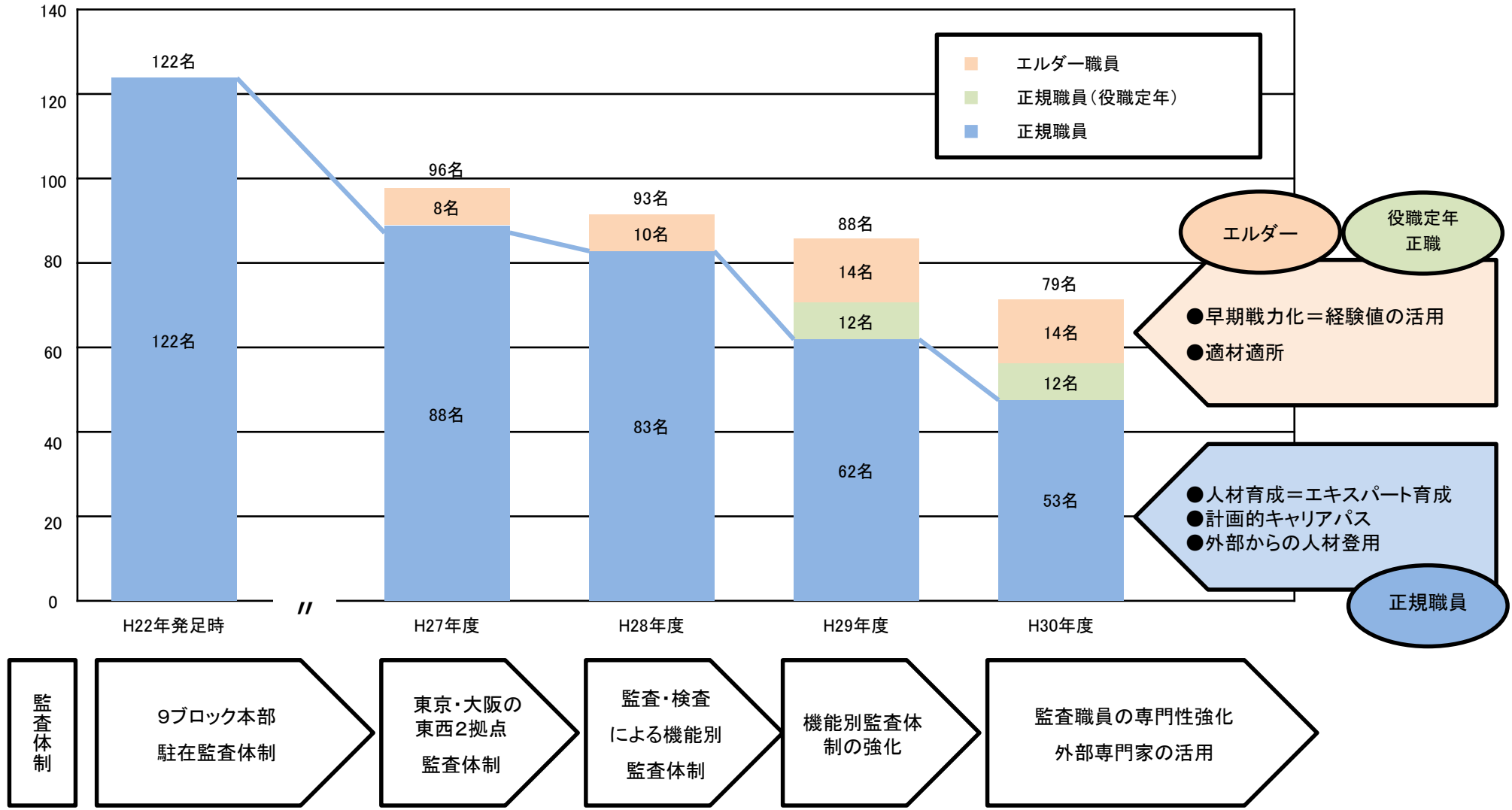
- 外部専門家による保証型セキュリティ監査の実施
⇒ 「業務改善計画」における情報セキュリティ対策(技術面)など専門性の高い監査について、外部専門家と契約し、保証型監査を実施した。
- 監査報告会の実施
⇒ 平成27年度より、役員、本部関係部署の長及び厚生労働省関係者に対して、拠点等の一般監査等の実施状況及び監査結果の定期的な報告と問題点の共有のために、「監査報告会」を月例で実施した。また、監査において改善が必要と認められる事象については、効果的な改善取組の提言等を行っている。

取組の経緯

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	
監査部の体制整備・強化	本部及びブロック本部に監査担当者を常駐させ、地域割りによる監査を実施					東京（高井戸）と大阪の東西2拠点に組織集約し、監査を実施					
	内部監査を担う人材の継続的な育成、経験者及び有資格者等の採用を実施										
一般監査機能の明確化・強化	一般監査として本部・拠点に対する監査を実施					一般監査の機能分化により業務監査及び業務検査を実施					
	ルールの見直しについて、本部関係部署に対する提言を実施										
特別監査の実施	特別監査の実施										
システム・情報セキュリティ対策及び外部委託に係る監査体制の強化							システム監査及び情報セキュリティ監査の所掌グループを新設して、監査実施				
									外部委託監査の所掌グループを新設して、監査実施		
外部専門家による保証型セキュリティ監査の実施							外部専門家による保証型監査の実施				
監査報告会の実施						監査報告会を実施					

(参考①) 監査部の定員推移及び監査体制

○ 監査部の定員数は集約等により削減しているが、監査体制の更なる高度化により、従来からの取組の継続と監査の実効性向上を図っている。



(参考②) 業務検査による拠点評価の結果

○ 拠点での取組み、検出の多い事項に対する関係部署からの注意喚起の指示等により、DやEなどの低評価の拠点は減少しており、業務検査の評価は改善されていることを確認した。

評価			年金事務所		事務センター	
			H28年度	H29年度	H28年度	H29年度
高 ↑ ↓ 低	A	不備が検出されなかったもしくは特に問題がない程度の不備を検出	4(1.3%)	5(1.6%)	0(0.0%)	1(3.4%)
	B	軽微な不備を検出	27(8.7%)	45(14.4%)	6(15.4%)	4(13.8%)
	C	数か所の検査項目で不備を検出	155(49.7%)	181(58.0%)	9(23.1%)	14(48.3%)
	D	複数の検査項目で不備を検出	86(27.6%)	64(20.5%)	13(33.3%)	6(20.7%)
	E	複数の検査項目で不備を検出し運用上問題があった	40(12.8%)	17(5.4%)	11(28.2%)	4(13.8%)

※表内の数字は拠点数(カッコ内の数字は全拠点数に対する割合)

(参考③) フォローアップ監査の実施状況

○ 検出事項に対する拠点の再検出率が減少しており、再発防止策が有効に機能していることをフォローアップ監査により確認した。

	年金事務所		事務センター	
	H28年度	H29年度	H28年度	H29年度
実施拠点数	40	19	5	1
前回監査での検出数	1,400	518	58	35
フォローアップ監査での再検出数	67	6	2	0
再検出率	4.8%	1.1%	3.4%	0.0%

15. 契約の競争性・透明性の確保等

取組の概要と成果

1. 調達ルールを整備と厳格化

○第1期中期計画期間においては、調達委員会及び契約監視委員会を設置し調達の公正性・透明性の確保を図った。

また、機構発足後に発生した調達情報漏えい事案(紙コン事案)を踏まえ、外部事業者との接触ルールを定めた「調達に係る情報収集・情報提供実施要領」の制定をはじめ、調達の公正性・透明性の確保を図る観点から、調達関係諸規程の整備を行った。

- ・平成22年 8月 競争参加資格停止措置要領(要領第58号)
- ・平成22年10月 調達に係る情報収集・情報提供実施要領(要領第61号)
- ・平成24年 4月 日本年金機構調達委員会細則(細則第28号) ※契約事務取扱細則から独立させて制定
- ・平成24年 9月 日本年金機構低入札価格調査実施要領(要領第110号)

○第2期中期計画期間においては、調達結果に対する契約監視委員会(外部委員3名、監事2名)の指摘等も踏まえ、更に調達手続きを厳格化した。

- ・平成27年 4月 それまで非公表としてきた予定価格及び落札率の公表を開始し、更なる透明性を確保
- ・平成27年 6月 日本年金機構高落札等実施要領(要領第172号)を制定し、入札手続きを厳格化
- ・平成27年10月 契約事務取扱細則、競争参加資格停止措置要領を改正し、悪質業者の排除を厳格化
- ・平成28年10月 年金事務所事務センターにおける契約事務取扱要領(要領第186号)を制定し、拠点の少額調達についてルールを厳格化
- ・平成30年 8月 「日本年金機構における外部委託のあり方等に関する調査委員会報告書」を踏まえた調達関係諸規程の改正

2. 調達業務の集約と効率化

○平成28年10月組織改編による経理関係業務の本部集約に伴い、これまで旧ブロック本部が調達してきた調達案件について、調達単位の集約や契約期間の精査を行い、調達業務の効率化を進めている。

【主な集約案件】

- ・業務用車両の整備、駐車場整理業務、新聞購読契約の調達
- ・電気及びガスのエリア単位調達

3. 競争性の確保とコスト削減

第1期及び第2期中期計画期間を通じて、前述の取り組み等により契約の競争性・透明性の確保とコスト削減を図った結果、

○契約予定価格が少額のもの、複数年継続しての契約を前提とした更新契約、事務室等の賃貸借、ビルの指定業者等との契約を除いた契約について、競争性のある契約件数の占める割合は毎年度80%以上を確保して推移している。

○一定額以上の調達案件については、調達委員会等において、契約方式の妥当性、数量、コスト削減の余地はないかなどについて事前審査を実施し、少額の随意契約についても、入札に準じてホームページに見積公告を掲載するなど、競争性・透明性の確保とコスト削減に努め、毎年度、調達計画額から10%以上のコスト削減を達成している。

取組の経緯

○主な調達ルール・改正の推移

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
契約事務取扱細則	H22.1制定								
競争参加資格停止措置要領	H22.8制定								
情報収集・情報提供実施要領 ※1	H22.10制定								
調達委員会細則			H24.4制定						
低入札価格調査実施要領 ※2			H24.9制定						
高落札率等調査実施要領 ※3						H27.6制定			
年金事務所及び事務センター における契約事務取扱要領 ※4							H28.10制定		
・予定価格の事後公表 ※5						H27.4開始			

調査委員会報告書を踏まえた調達ルールの改正

※1 情報収集・情報提供実施要領の制定(平成22年10月1日制定)

・調達手続きの適正化を図る観点から、調達業務を遂行するに当たって事業者との接触及び情報提供等の実施方法について必要な事項を定めた。

※2 低入札価格調査実施要領の制定(平成24年9月1日制定)

・複数の低価格入札者がある場合の手続きを見直し低価格入札者の調査と併せて後順位者についても同様の調査ができるよう、契約事務取扱細則を改正するとともに、低入札価格調査実施要領を制定し、低入札価格調査の調査方法・手順について必要な事項を定めた。

※3 高落札率等調査実施要領の制定(平成27年6月1日制定)

・契約の締結において公正な取引の秩序を守るため、契約事務取扱細則を改正し、予定価格が一定の金額を超える契約について、1者応札で1回目の入札かつ落札率が98%以上となった場合は、落札者の決定を一旦保留し、必要な調査を行う手続きを定めた。併せて、高落札率等調査実施要領を制定し、調査方法・手順等について必要な事項を定めた。

※4 年金事務所及び事務センターにおける契約事務取扱要領(平成28年10月1日制定)

・経理関係業務の統合に伴い、年金事務所及び事務センターにおける契約の自主性及び迅速性の向上を図るため、調達上限額を引き上げるとともに公正性・透明性の確保を図り契約手続きの一層の適正化を図るため必要な事項を定めた。

※5 予定価格・落札率の公表等(平成27年4月開始)

・これまで非公表としていた予定価格・落札率についても透明性を高めるため機構ホームページで公表することとした。

○調達業務の集約と効率化

調達案件	集約後の調達方法	開始時期
業務用車両の点検	車検・12か月点検に追加整備を含めた調達とする。	平成30年4月
駐車場整理業務	拠点単位から一括調達に集約。	平成30年4月
新聞購読の契約	全国紙について、一括契約可能なものを本部で調達。	平成30年4月
電気・ガスの供給	供給エリア毎の一括調達。	平成31年4月

○競争性のある契約件数の占める割合80%以上

	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
競争性のある契約件数	1,194件	1,097件	1,130件	915件	1,217件	973件	1,052件	886件
その他の随意契約件数	225件	225件	221件	202件	171件	202件	200件	182件
契 約 件 数	1,419件	1,322件	1,351件	1,117件	1,388件	1,175件	1,252件	1,068件
契約実績の割合	84.1%	83.0%	83.61%	84.1%	87.7%	82.8%	84.0%	83.0%

○調達計画額の10%以上を削減

	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
調達計画額	104,826 百万円	161,703 百万円	148,050 百万円	121,090 百万円	117,599 百万円	106,061 百万円	106,801 百万円	117,124 百万円
削 減 額	29,612 百万円	27,602 百万円	25,705 百万円	17,828 百万円	15,764 百万円	13,580 百万円	11,638 百万円	13,660 百万円
削 減 率	28.2%	17.1%	17.4%	14.7%	13.4%	12.8%	10.9%	11.7%

16. 個人情報の保護

取組の概要と成果

（機構発足時からの対応）

- 年金個人情報を取り扱う基幹システムはインターネットから遮断した環境で、生体情報認証によるアクセス管理（平成20年）や、氏名索引照会が業務目的に沿っているかの点検（平成17年）により不正利用の防止を図ってきた。
- 日本年金機構法第38条に規定する年金個人情報を保護するため、機構本部総務部内に情報管理Gを設置し、外部に情報を提供する際にその対応を判断する体制を構築した。（平成27年10月の情報管理対策室設置と同時に、経営企画部総務室に情報公開文書Gを新設し移管）

（平成27年の不正アクセス事案等への対応）

- 不正アクセスによる情報流出事案は、基幹システムと機構LANシステムは論理的に分離されていたものの、機構LANシステムに年金個人情報が格納されていたこと及び機構LANシステムがインターネット接続可能であったことが基本的原因であることから、以下のシステム上の対策を実施した。
 - ① インターネット環境を遮断しインターネットを通じた情報流出を防ぐ措置を緊急的に実施
 - ② 基幹システム領域内に年金個人情報等専用共有フィルダを設置し、年金個人情報について基幹システム領域内で完結する業務環境を確立
 - ③ 機構LANシステム領域内における年金個人情報の取扱いを禁止
- 組織体制について、情報管理対策本部及びその推進部署として情報管理対策室を個人情報保護に関する専門部署として設置するとともに、最高情報セキュリティアドバイザーの招請を行うなど体制の確立を行った。
- 電子媒体の取扱いについて、検疫PCを全拠点に導入し外部からのマルウェア侵入を防ぐとともに、媒体を介さずオンラインにより拠点間の情報の移送を行う体制とし、媒体移送による情報流出リスクを低減した。
- 紙媒体の管理について、監査によるチェックの強化のほか、個人情報等の持ち出し等を防止するため、スマートフォンなどの機器の持ち込みを禁止するとともに、防犯カメラの更新に伴う撮影範囲の拡大及びクリアバッグの導入を実施した。

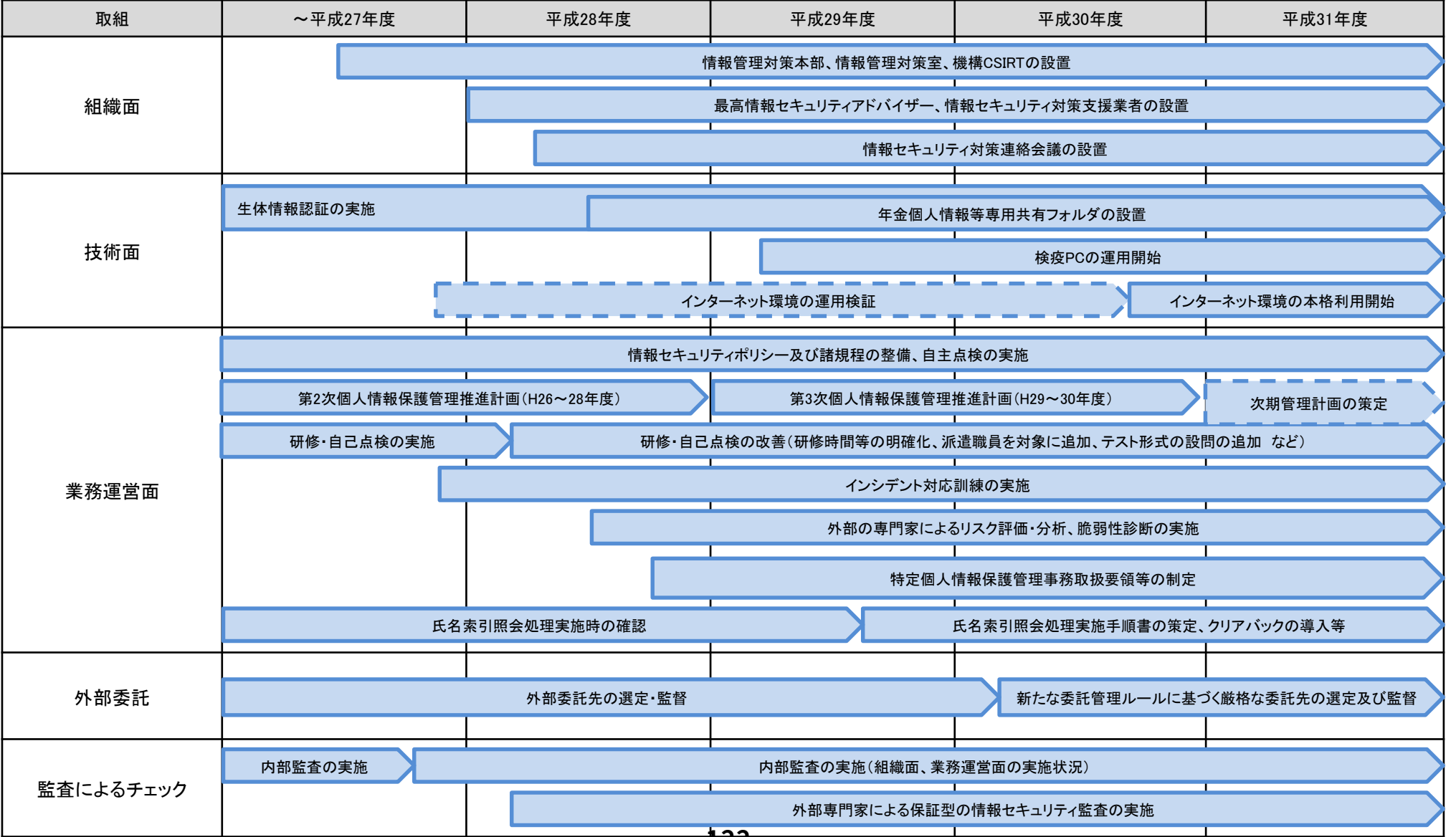
（外部委託事案への対応）

- 扶養親族等申告書に係る一連の事務処理で受託事業者の複数に及ぶ契約違反の問題が発生したことを踏まえ、業務を外部委託する場合において、年金個人情報を取り扱う業務についてはインハウス型委託を推進することとし、外部委託先に対し機構と同等の情報セキュリティ措置を求めるための新たな調達・外部委託管理ルールにより厳格な委託先の選定及び監督体制を強化した。

個人情報の保護

取組の経緯

【不正アクセスによる情報流出事案発生以降】



情報セキュリティ対策の取組状況(不正アクセスによる情報流出事案発生以降)

	平成29年度までの取組（主な事項）	平成30年度の取組
組織面	1 情報管理対策本部、情報管理対策室、機構CSIRTの設置（H27.10） 2 最高情報セキュリティアドバイザーの設置（H28.4） 3 情報セキュリティ対策支援業者の設置（H28.4）	1 最高情報セキュリティアドバイザー及び情報セキュリティ対策支援業者による業務全般にわたる支援及びOJT等を引き続き実施 2 情報セキュリティ対策等の管理業務を補佐する「管理業務専任役」の配置
技術面	1 年金個人情報等専用共有フォルダ ① 年金個人情報専用の共有フォルダを基幹システムの領域に設置（H28.10） ② 年金個人情報等専用共有フォルダへのアクセスを生体認証により管理（H29.1） ③ 年金個人情報等専用共有フォルダの自動暗号化の導入（H30.3） 2 検疫PC ① 暗号化・復号用PCの設置（事務センターH28.3～、年金事務所H28.9） ② 年金事務所に未知のウイルス検知機能（ふるまい検知機能）を搭載した検疫PCを設置。併せて、届書媒体を検疫後に媒体を介さずにWMで読み込む事務運用（厚生年金）を開始（H29.7） ③ 事務センターに検疫PCを設置。併せて、届書媒体を検疫後に媒体を介さずにWMで読み込む事務運用（国民年金）を開始（H29.10） 3 インターネット環境 ① 機構LANシステムをインターネットから遮断（H27.6） ② 暫定インターネット環境のWEB閲覧端末によるインターネット利用の運用検証を開始（H28.3～順次対象拠点を拡大） ③ 本格インターネット環境でWEB閲覧（ホワイトリスト方式・WEB無害化サービス）及び一部拠点でのインターネットメールの運用検証を開始（H30.3） 4 その他 ① PC端末上でのデータ保存の禁止及び自動削除（H29.1） ② WMにおけるイントラネットメール送信時のファイル添付の禁止（H28.10）	1 年金個人情報等専用共有フォルダ ① 引き続き年金個人情報適正に管理されているか定期的に確認 ② フォルダ構成管理簿やアクセス権の設定状況等について、点検方法の見直しを実施（H30.8） ③ 最終更新日から2年以上経過したファイルの自動削除実行（H30.12） 2 検疫PC ① 外部から受領する外部電磁的記録媒体のデータを基幹システム等に取り込む際は、検疫PCを用いた事務処理運用を徹底 3 インターネット環境 ① インターネットメールの利用拠点拡大 ② 運用検証の結果を踏まえ、運用手順等の必要な見直しを行い、本格実施 ③ インターネット環境の利便性向上について検討
業務運営面	1 政府統一基準群に準拠した情報セキュリティポリシー等の改正（H27.12～順次） 2 情報セキュリティ研修等の充実・徹底 ① 全職員（派遣職員含む）に対する研修（年2回、1時間以上）の実施（H28.8～） ② 全職員（派遣職員含む）に対し、テスト問題を含む自己点検の実施（H28.8～） ③ インシデント対応訓練（模擬訓練）の実施（H28.7～） 3 電子媒体の管理、サーバ室等の入退室管理の強化（H28.7～） 4 監査について、専門チームの設置及び無予告監査、外部専門家による監査を実施（H28.4～） 5 外部の専門家によるリスク評価・分析、脆弱性診断の実施（H28.11～） 6 個人情報保護管理推進計画（H29～30年度）の策定（H29.4）	1 政府統一基準群に準拠した情報セキュリティポリシー等の改正 2 引き続き情報セキュリティ研修、自己点検、インシデント対応訓練等を実施 3 従来の監査に加え、マイナンバーの取扱いに関する監査を実施 4 引き続き外部の専門家によるリスク評価・分析、脆弱性診断を行うとともに、未知の不正攻撃の検知機能強化（SIEM）に向けた準備を進める

17. 文書管理及び情報公開

(1) 文書の適正管理

取組の概要と成果

- 機構発足時より、文書の管理・保管については、日本年金機構文書管理規程附則第2条第2項の規定に基づき、一部の文書(様式変更により使用不可となった旧様式の未使用帳票等)を除く文書については、「当面、当該文書の保存期間を超えても廃棄しない」としており、各職場内の研修を実施するなどその徹底を図ってきた。
- 平成25年度には、既存文書の整理として、年金記録問題に関する特別委員会に諮り、行政文書の厚生労働省への移管準備と保存文書廃棄基準の策定を行った上で、「日本年金機構文書廃棄要領」等を制定し、新基準での廃棄を一部実施した。
- 平成29年度には、機構が保有するリストや配信帳票を含めた全文書を洗い出し、「年金額及び年金記録等に直接関係する文書」とそれ以外の文書に分類し、年金額及び年金記録等に直接関係しない文書については、年金事業管理部会に諮った上で日本年金機構文書管理細則を改正し、保存期間終了後の廃棄を可能とする取扱いとした。
- 平成30年2月、機構が保有する文書のうち、経過管理・電子決裁サブシステムにより届書の画像化処理を行った電子データを原本として保存する取扱いについて年金事業管理部会に諮り、現在、実施準備中。

取組の経緯

	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
主な取組	日本年金機構文書管理規程・細則の制定				日本年金機構文書管理細則を改正（廃棄可能な文書を追加）			日本年金機構文書管理細則を改正（廃棄可能な文書をさらに追加）	
				日本年金機構文書廃棄要領を制定（法人文書を適切に廃棄するための必要事項を規定）					
								電子データ化した文書に係る取扱いについて検討中	
【参考】 廃棄可能文書の推移	様式変更により使用不可となった旧様式の未使用帳票、一般参考図書、担当者作業用資料、保存期間を1か月としている処理結果リスト、ポスター・パンフレット類、外部機関からの情報提供資料、会議・研修等における配布資料								
				・機構の採用試験において不採用となった者に係る応募書類（14種類） ・オンラインから出力した情報が印字された帳票（126種類） ・年金記録や年金額に関係しない届書（85種類）			年金額及び年金記録に直接関係する文書（654種類）を特定し、それ以外の文書については大臣の了承を得て廃棄		

(2)情報公開の推進

取組の概要と成果

業務運営の状況、組織や役員に関する情報の適切な情報公開を行うため、以下の取組を実施。

〔機構発足時からの取組〕

○日本年金機構法に基づき公表が義務付けられている情報の公表を実施

- ・公表した主な事項…業務方法書、役員制裁規程、職員制裁規程、中期計画、年度計画、中期実績報告書、会計規程、役員報酬規程、職員給与規程、職員賞与規程 等

○日本年金機構の個別規程に基づき公表を実施

- ・各種規程に基づき適切に公表されているか確認し、毎月常勤役員会に報告
- ・公表している主な事項…情報セキュリティインシデント、役職員の制裁、事務処理誤り 等(他の事項を含め内容は別表のとおり)

○業務運営の状況や目標の達成状況などについて、アニュアルレポート(年次報告書)を毎年度(これまでに9回)作成し、発行

・「アニュアルレポート2017」の主な事項

- …公的年金制度概要、再生プロジェクトの取組、情報セキュリティ対策の強化の取組、扶養親族等申告書事案への対応と業務委託のあり方、年金給付の事務処理誤りの総点検、日本年金機構の重点課題(国民年金保険料の納付率向上、障害年金の諸課題への対応、内部統制システムの有効性確保 等)、平成29年度の取組(国民年金の適用促進、厚生年金保険・健康保険などの徴収、年金給付業務、年金相談の充実、公的年金制度に対する理解促進、お客様サービス向上)、取組実績(主な業務実績指標)、財務関連データ、役員の報酬・年金見込額、職員給与(平均) 等

〔業務改善計画以降(平成27年12月から)の再生プロジェクトによる取組〕

○情報の把握・調査・開示に至るまでの一連の対応等に関するルールを定めた「日本年金機構情報開示規程」を整備し、同規程に基づき事務処理誤り等の公表を適時適切に行い、業務運営の透明性の確保を図った。

○公表すべき情報の公開に一元的に対応するため、情報開示担当理事を設置するとともに、情報の把握・調査・情報開示に至るまでの一連の対応を統括する担当部署として「リスク統括部」を設置し、情報公開に係る責任体制を整備。

(2)情報公開の推進

取組の経緯

取組	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
○機構発足時からの取組									
日本年金機構法に基づく公表	22.1 日本年金機構法に基づき公表を実施（業務方法書、役員制裁規程、職員制裁規程、事業計画 等）								
アニュアルレポートの発行	22.1 アニュアルレポート（年次報告書）の作成・発行（年金記録問題への取組状況、基幹業務の取組、組織情報 等）								
事務処理誤り等の公表	22.1 事務処理誤りや不適正事案の公表を実施								
	▲22.6 入札情報漏えい事案	▲24.2 平成23年分源泉徴収票の表示誤り		▲25.8 事務センターにおける事務処理遅延・書類紛失事案		▲27.6 不正アクセスによる情報流出事案 振替加算に係る総点検		▲29.9 平成29年分源泉徴収票表示誤り ▲29.12 年金給付に係る事務処理誤り等の総点検	▲30.1 平成29年分源泉徴収票表示誤り
○業務改善計画以降（平成27年12月から）の再生プロジェクトによる取組									
情報開示規程の策定 隠蔽を防止するルール確立							28.5 情報開示規程の制定、運用開始 役職員は情報を適時適切に伝達・報告する責務を有する旨を明記		
情報開示担当理事の設置							28.1 情報開示担当理事の設置		
情報開示担当部署の設置							28.4 情報開示担当部署（リスク統括部）の設置		

(2) 情報公開の推進

日本年金機構の個別規程に基づく公表

	規程・要領等	公表している内容
1	日本年金機構運営評議会規程	運営評議会資料、議事要旨
2	日本年金機構サービス改善規程	お客様の声の主な内容及び反映したサービス及び業務運営の改善の取組状況等
3	日本年金機構外部委託規程 日本年金機構外部委託実施要領 日本年金機構システム外部委託実施要領	業務の外部委託及びシステム開発の外部委託の実施及び評価結果
4	日本年金機構個人情報保護管理規程	個人情報保護管理に係る問題事案における事実関係及び再発防止策
5	日本年金機構情報セキュリティポリシー 情報セキュリティインシデント対処手順書	情報セキュリティインシデントに関する情報
6	日本年金機構人事管理規程 日本年金機構職員の再就職等の規制に関する取扱要領	職員の再就職に係る状況
7	日本年金機構役員制裁規程	戒告、減俸又は解任の制裁をした場合は速やかに公表する。ただし、軽微な事案については、一定期間ごとに一括して公表することができる。
8	日本年金機構職員制裁規程	戒告、減給、停職、降格、諭旨解雇又は懲戒解雇の制裁を行った場合には速やかに公表する。ただし、軽微な事案については、一定期間ごとに一括して公表することができる。
9	日本年金機構会計規程	予定価格が100万円(物件の借入れについては予定賃借料の年額又は総額が80万円)を超える契約の内容
10	事件・事故・事務処理誤り対応要領	個別報道発表…被保険者、年金受給者及び事業主等に著しい影響を与えるもの、日本年金機構保有個人情報の滅失等に関するもの、既に取材対象となっている案件 月次報道発表…1か月分の全国件数、概要等を一覧表で公表 年次報道発表…毎年度、事務処理誤りの区分別件数、制度別件数等を公表

18. 人事及び人材育成

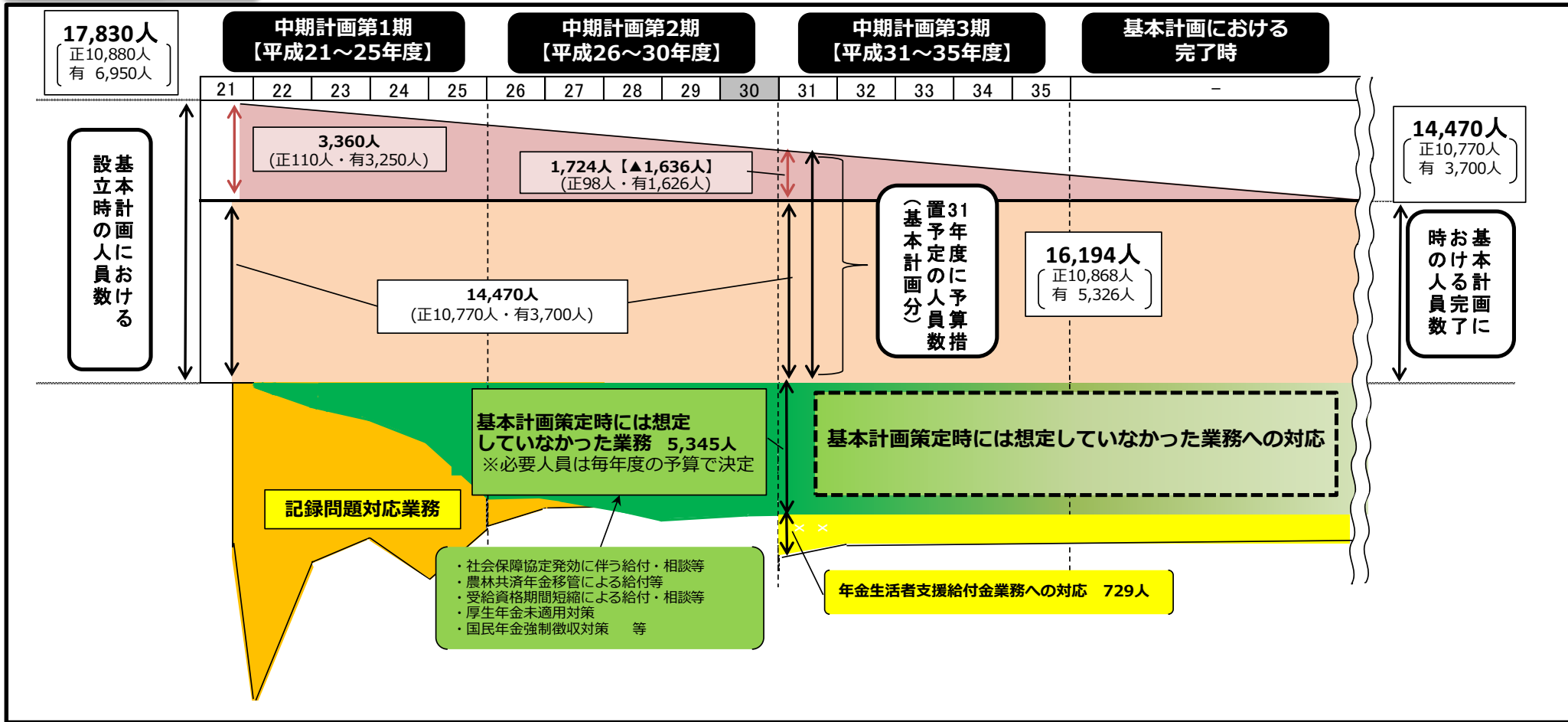
(1) 機構の人員体制について

取組の概要と成果

※平成31年度の人数は、予算案ベースのものである

- 機構発足時に策定された基本計画に基づく人員削減については、これまで着実に削減を実施(▲1,636人)。
- 年金記録問題への対応については、紙台帳とコンピュータ記録の突合せ等を着実に実施(機構発足時7,661人)。
- 基本計画策定時には想定していなかった業務については、毎年度の予算で必要な人員を確保(31年度は5,345人)。
- 上記に加え、年金生活者支援給付金業務を適正に実施するための人員体制を整備(平成31年度は729人)。
- 総計は、機構発足時では25,491人であったが、平成31年度予算案では22,268人となっている。

取組の経緯



○定員の年度別推移

		中期計画第1期 【平成21～25年度】					中期計画第2期 【平成26～30年度】					中期計画第3期 【平成31～35年度】
		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
基本計画	正規職員	10,880	10,880	10,880	10,880	10,880	10,880	10,880	10,880	10,880	10,880	10,868
	有期雇用職員及び 無期転換職員	6,950	6,950	6,520	6,520	6,478	6,321	6,132	5,811	5,521	5,342	5,326
	合計	17,830	17,830	17,400	17,400	17,358	17,201	17,012	16,691	16,401	16,222	16,194
	増減 (累計)	—	± 0	▲ 430	▲ 430	▲ 472	▲ 629	▲ 818	▲ 1,139	▲ 1,429	▲ 1,608	▲ 1,636
記録問題対応業務		7,661	15,297	6,165	5,361	5,954	963	156	0	0	0	0
基本計画策定時に想定され ていなかった業務		0	0	1,150	1,366	2,400	5,089	5,051	5,242	5,668	5,461	5,345
年金生活者支援給付金業 務への対応		—										729
総計		25,491	33,127	24,715	24,127	25,712	23,253	22,219	21,937	22,069	21,683	22,268

※平成31年度の人数は、予算案ベースのものである

(2) 人員配置の適正化

取組の概要と成果

- 業務実態調査を実施し、年金事務所及び事務センターの業務区分と適正人員の算出を行い、職種ごとの定員の拠点間格差を順次是正（業務量調査の実施結果及びブロック本部の統合を踏まえ、568人の定員（正規職員312人、無期転換職員及び有期雇用職員256人）を年金事務所及び事務センターへシフト
- 年金給付審査業務の見直しに伴い事務センターから年金事務所へ177名の定員（正規職員86人、無期転換職員及び有期雇用職員91人）をシフトするとともに、基幹業務の体制強化のため190名の定員（無期転換職員及び有期雇用職員）を年金事務所及び事務センターへシフト

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
人員配置の適正化	業務量調査と業務区分の明確化		28.3 業務量調査	▼業務区分と適正人員の算出 29.4 職種ごとの定員の拠点間格差を是正		

(2) 人員配置の適正化

○拠点別職員数の推移

年度 拠点・職種		中期計画第 1 期 【平成21～25年度】					中期計画第 2 期 【平成26～30年度】				
		21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
本部		1,259	1,583	1,663	1,831	1,833	1,895	1,961	2,701	1,441	1,502
	正規職員	1,032	1,032	1,032	1,032	1,070	1,037	1,245	1,667	1,002	1,005
	有期雇用職員	227	551	631	799	763	858	716	1,034	439	497
中央年金センター										565	653
	正規職員									308	338
	有期雇用職員									257	315
障害年金センター										300	300
	正規職員									204	204
	有期雇用職員									96	96
ブロック本部		809	809	1000	1011	1013	1067	1114			
	正規職員	720	720	858	715	698	713	681			
	有期雇用職員	89	89	142	296	315	354	433			
事務センター		7,989	14,639	5,955	6,480	7,148	5,742	4,820	4,975	5,192	4,642
	正規職員	2,587	2,480	2,454	2,532	2,515	1,506	1,797	2,442	2,242	2,032
	有期雇用職員	5,402	12,159	3,501	3,948	4,633	4,236	3,023	2,533	2,950	2,610
年金事務所		15,434	16,096	16,097	14,805	15,718	14,549	14,324	14,261	14,571	14,586
	正規職員	6,541	6,648	6,536	6,601	6,597	7,624	7,157	6,775	7,124	7,301
	有期雇用職員	8,893	9,448	9,561	8,204	9,121	6,925	7,167	7,486	7,447	7,285
合計		25,491	33,127	24,715	24,127	25,712	23,253	22,219	21,937	22,069	21,683
	正規職員	10,880	10,880	10,880	10,880	10,880	10,880	10,880	10,884	10,880	10,880
	有期雇用職員	14,611	22,247	13,835	13,247	14,832	12,373	11,339	11,053	11,189	10,803

※事務センターの人数には、記録問題対応に係る記録突合センター分の人数を含めている。

※有期雇用職員には無期転換職員を含む。

(3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

取組の概要と成果

〔機構発足時から(平成27年11月まで)の取組み〕

組織の一体化及び組織の活性化に向けて人事方針に基づき、以下の取組を実施。

〈具体的な取組〉

1. 組織一体化

- 三層構造を排除するため、全国異動を基本とし、様々な地域、業務を幅広く経験することを目指した正規職員の人事配置ルール等を定め、それに基づく人事異動を実施。(全国異動の実施状況 平成22年4月:2,240人(21.4%)⇒平成30年4月:8,704人(79.5%))
- 平成23年4月より本部における新卒正規職員の一括採用を実施。(平成23年4月～平成30年4月:2,067人)
- 本部において管理職(地方幹部を含む。)の人事異動を一括して実施したほか、年功序列を排した能力・実績本位の人材登用を行うため、平成24年度から年金事務所長登用試験及び管理職登用試験を実施。(平成24～29年度:所長登用合格者:546人、管理職登用合格者:1,456人)

2. 組織の活性化

- 若手・民間出身者の年金事務所長への積極的登用を行った。(機構設立時:若手登用者24人、民間出身者49人)
- 病気療養などやむを得ない事情により管理職の職務遂行に支障をきたす場合、その職を一定期間解く管理職一時降任制度を平成24年度に導入。
- 管理職自らの意思で下位等級への降格を認める希望降格制度を平成24年度に導入。
- 「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」に基づき、定年再雇用制度としてエルダー制度を機構発足時から導入。

3. 無期転換職員及び有期雇用職員の活性化

- 優秀な職員を安定的に確保するため、有期雇用職員等からの正規職員登用制度を平成23年度に創設し実施。(平成23～29年度:1,057人)
- 年金相談窓口体制の強化のため、専ら従事する年金相談専任職員登用制度を平成24年度に創設し実施。(平成24～25年度:165人)
- スキルのある優秀な有期雇用職員を安定的に確保するため、無期雇用への転換を平成26年度から実施。(平成26～29年度:合格者4,027人)

4. 女性の活躍推進

- 「女性活躍推進のための一般事業主行動計画」に基づき、女性職員の管理職登用を積極的に推進。(平成29年4月:14.1%(410人／2,898人))

5. 適正な人事評価制度の運用

- 年金事務所や事務センターの事業実績や重点項目をより反映した実績評価となるよう、評価項目・評価指標等の見直しを実施。(平成23年度から適宜見直し)
- 人事評価の公平性、公正性、納得性を高めるため、評価者スキルの向上を目的として、評価者研修を年2回実施。

(3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

〔業務改善計画以降(平成27年12月から)の再生プロジェクトによる主な取組み〕

組織を活性化し、職員が希望とやりがいをもってモチベーションを高く保ち、組織一体となって業務に取り組める人事を実現するとともに、お客様のために努力する職員を高く評価し、リーダーシップや専門性の高い職員を養成することで、国民の年金を確実に守る人材を育成

<具体的な取組>

1. 組織一体化

- ブロック本部に分散していた一般職の人事権を本部に一元化し、一元的な若手人材の発掘・登用の推進及び組織を支える人材を組織全体で育てる意識の醸成を促進
- 各職員の適性や家庭環境等を見極めた「人の顔を見た人事を徹底」するため、全拠点に対する人事ヒアリングを制度化
- 役職(ポスト)と資格(グレード)の関係について、お客様との接点である現場を重視する観点から見直しを進め、拠点のG級ポストを拡大するとともに、M級ポストについても大幅な見直しを実施(拠点のG級ポストは、平成28年4月時点の0ポストから平成29年4月には8ポストまで拡大)
- 【機構の資格】 G…ゼネラルマネージャー職群、M…マネージャー職群、C・S…一般職群

2. 組織の活性化

- 職員一人ひとりが自身の機構における将来像を描けるよう職員のキャリア形成の全体像(ゼネラリストとスペシャリスト別のキャリアパスなど)を新たに整理
- 拠点長のフラットな処遇体系から役割に応じた処遇体系に転換し、大規模拠点長の機能充実のため上席副所長及び管理業務専任役を配置
- 専門性を確保する観点から年金給付分野及びシステム分野に専門職を設置(平成30年4月時点で上席年金給付専門職75名、年金給付専門職231名、上席システム専門職7名、システム専門職38名配置)
- 研修強化のため、初任者研修の充実、研修制度(外部機関など)の充実、年金給付業務の抜本改革のための給付業務研修の強化・整備を実施
- 「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」報告書における具体的対応策の提言を踏まえ、今後の人事体系の見直しに係る今後の進め方を整理

3. 無期転換職員及び有期雇用職員の活性化

- 有期雇用職員の無期転換を拡大するとともに新たな無期転換職員として「年金相談職員」を設置し、安定した年金相談体制を確立(平成30年4月時点で年金相談職員465名配置)
- 無期転換職員及び有期雇用職員の安定的な確保と活性化、職員のモチベーションの向上を図る観点から賞与支給制度を平成30年度から導入

4. 女性の活躍推進

- 女性が活躍できる職場として、女性職員の管理職登用を積極的に推進(管理職に占める女性の割合について、平成32年度末に15.5%を目標として設定)
- 平成28年度より人材開発部に女性活躍推進チームを設置し、女性職員を対象としたキャリアデザイン研修・面談を実施したほか、通信研修に「学びなおしプログラム」を導入し、育児休業等で長期に職場を離れている職員が復帰しやすい環境を整備

(3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

5. 適正な人事評価制度の運用

(1) 信賞必罰の人事評価

- 実績評価項目に組織貢献への加点評価を導入するとともに、個人目標の達成状況については、成果だけではなくプロセスも評価する仕組みを導入
- 実績評価の処遇への反映について、メリハリの効いた処遇制度に移行するため、評価分布(S～Dの5段階)について、若年層にはCD評価を抑制し、管理職層にはCD評価の割合を高くするなどの評価分布に見直し
- 向上意欲の乏しい職員について能力改善プログラムを実施し、改善が見られない場合には降格を厳正に実施
- 管理職層の「気づき」による行動の自己改善を促進するため360度アセスメント(多面評価)を実施(平成28年度から実施し、平成30年度には1,986人を対象に実施)

(2) 活性化

- 年功序列を排した能力・実績本位の人材登用を行うため、管理職登用試験の受験対象者基準を見直すことにより管理職の若手登用を促進
- C級(一般職群)の中から次期管理職となる人材を育成するため、管理職のマネジメントをサポートする課長代理及び主任を設置することで、当該職員が組織における等級ごとの役割を認識し、能力が発揮できるよう、ライン型の業務体制を構築(平成30年4月時点で課長代理を546人配置)
- 管理職に登用後、定年まで管理職であり続けるという従来の制度を改め、役職定年制度を段階的に導入し、管理職全体の若返り・新陳代謝を早め、組織を活性化(平成28年度末には63人、平成29年度末には113人に対して実施)

(3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

取組の経緯

取組	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
○組織一体化									
全国異動の実施		22.12 正規職員の人事配置ルールを定めた「日本年金機構職員のキャリア形成」を策定							
			23.10 定期異動の実施(新しい人事配置ルールに基づく定期異動の開始)						
所長登用試験			24.8 年金事務所長登用試験の実施						
管理職登用試験			24.8 管理職登用試験の実施						
					26.9 選抜試験の導入				
業務改善計画に基づく取組							業務改善計画に基づく取組(詳細は、次ページのとおり)		
○組織の活性化									
キャリアパターンの確立		22.12 正規職員の人事配置ルールを定めた「日本年金機構職員のキャリア形成」を策定					28.3 新たな「日本年金機構職員のキャリア形成」を策定		
一時降任制度			24.5 一時降任制度の導入						
希望降格制度			24.11 希望降格制度の導入						
エルダー制度	22.1 エルダー職員制度の導入								
業務改善計画に基づく取組							業務改善計画に基づく取組(詳細は、次ページのとおり)		
○無期転換職員及び有期雇用職員の活性化									
正規職員登用制度		23.4 正規職員登用制度の実施							
無期転換制度						27.1 無期転換制度の実施			
							29.1 年金相談職員の設置		
業務改善計画に基づく取組								業務改善計画に基づく取組(詳細は、次ページのとおり)	
○女性の活躍推進									
女性の活躍推進							28.4 一般事業主行動計画の策定	29.4 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づく一般事業主行動計画の策定	
業務改善計画に基づく取組								業務改善計画に基づく取組(詳細は、次ページのとおり)	
○適正な人事評価制度の運用									
人事評価制度の導入、見直し	22.4 人事評価制度の導入								
		23.4～ 事業実績評価の評価項目・評価指標等を適宜見直し							
評価者研修の実施	22.4～ 評価者研修の実施								
業務改善計画に基づく取組							業務改善計画に基づく取組(詳細は、次ページのとおり)		

業務改善計画による取組みは次ページへ

(3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

業務改善計画以降(平成27年12月から)の再生プロジェクトによる取組み

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
組織一体化	人事権の本部一元化		28.4 ブロック本部の所掌権限を本部に集約			
	役職と資格の関係見直し		29.4 拠点長のG級ポストの拡大、職責手当の見直し			
組織の活性化	ゼネラリストと専門職のキャリアパスの提示		28.6 キャリア形成の全体像を提示			
	役員を展望できるキャリアパスの提示		28.10 専門コースの設置(年金給付分野・システム分野)		29.10 上席副所長・管理業務専任役の配置	
	諸手当のあり方の検討		30.4 地域調整手当の見直し 30.10 住居手当の見直し			
	管理職と一般職との給与逆転現象の解消に向けた見直し		28.12 C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し			
	多様な研修制度		▼研修期間の見直し			
			28.4 新入構員現場研修(新ジョブローテーション)の導入			
			▼人材開発部の設置	▼民間企業への出向	▼民間企業への出向・海外政府への職員派遣	
			28.4 民間企業への出向、海外政府への職員派遣を新たに実施、厚生労働省との人事交流拡大			
無期転換職員及び有期雇用職員の活性化	無期転換職員及び有期雇用職員の位置付けの明確化と育成		29.1 年金相談職員の配置			
	無期転換職員及び有期雇用職員の評価の導入と処遇の改善		29.4 年金相談職員の人事評価開始		30.4 エルダー職員の給与体系の見直し 30.7 年金相談職員の昇給の実施 30.6 無期転換職員等への賞与支給	
女性の活躍推進	長期的な女性管理職比率の設定		H27年度女性管理職比率の目標値13%を達成 H28年度女性管理職比率の目標値13.5%を達成 29.3 H29年度以降の女性管理職比率の目標値(15.5%)設定、一般事業主行動計画の策定			
	女性活躍分野の拡大と育成プログラムの確立		28.4 女性活躍推進チームの設置、女性職員のための育成プログラム、研修計画の設置 29.10 学びなおしプログラムコースの開講			

(3) 人事方針、人材登用、適正な人事評価制度の運用

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
適正な人事評価制度の運用 ①信賞必罰の人事評価	成果とプロセスのバランスのとれた評価		28.4 人事評価制度の見直し(プロセス評価の導入等、評価項目の見直し)			
	働く意欲に結びつく、メリハリのついた評価と処遇の実現		28.4 人事評価制度の見直し(評価分布のメリハリ拡大)			
	役員への評価の厳格化		27下期 役員評価の厳格化			
	意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処		28.4 降格基準の見直し 28.7 降格の実施 29.7 降格の実施 30.7 降格の実施 28.9 能力改善プログラムの実施 29.9 能力改善プログラムの実施 30.9 能力改善プログラムの実施			
	360度アセスメントの導入		▼(事務所長) 28.10 360度アセスメントの導入 ▼(課室長等) 29.10 360度アセスメントの導入 ▼(参事役等) 30.10 360度アセスメントの導入			
②活性化	管理職登用ルールの見直し		28.6 管理職登用試験(一般試験)の受験対象者基準の見直し			
	管理職への若手登用の促進役職		29.2 管理職登用試験(選抜試験)の受験対象者基準の見直し			
	役職定年制度と早期退職募集制度の導入		29.3 役職定年制度の導入 30.3 役職定年の実施 30下期 早期退職優遇制度の運用開始			

取組の概要と成果

1. 機構発足時からの研修

機構発足時からの研修制度は、本部においては、階層別研修、制度研修、職場内研修、通信研修を実施し、旧ブロック本部においては、実務研修を中心に実施した。また、本部において、内部資格制度及び外部資格補助制度を創設した。これらにより研修の基本的な体系を職員に示し、人材育成を進めた。

(1)階層別研修及び制度研修について本部で実施(H22年度～)

毎年度研修計画を定め、研修を実施

(2)実務研修については、旧ブロック本部ごとに研修内容を定めて実施(H22年度～)

(3)職場内研修の義務化(H22年度～)

個人情報保護や情報セキュリティなど拠点内で行うべき研修を示し、定期的実施することを義務化

(4)通信研修の開講(H23.12～)

基礎課程及び応用課程の研修を提供するとともに、H27年度から新入構員内定者にも受講対象を拡大

2. ブロック本部統合後の研修

人事一元化に伴い、本部と旧ブロック本部で分散していた研修体系を統一化し、本部主体の研修に見直した。これにより研修の充実・拡大が図られたこと、また、職員が全国共通の研修を受講することができ、職員育成の強化につながっている。

(1)本部主導の統一的な研修にシフト

①階層別研修の充実(H27年度10研修→H30年度16研修に拡大)

②旧ブロック本部で実施していた実務研修の統合・整備

③本部で実施するキャリア別研修の制度化(職員の経験年数等を踏まえた研修となるよう整備)

④専門職研修の制度化(年金給付専門職及びシステム専門職の研修)

⑤無期転換職員の登用時研修の実施

⑥有期雇用職員研修の充実(採用時からの研修のルール化と研修教材の提供)

(4)人材育成

(2)研修環境の充実・拡大(従来の集合研修に加え、さまざまな研修環境を設定し、職員がより受講しやすい環境を整備)

①通信研修の拡大

育児休業等で職場を離れている職員のための「学びなおしプログラム」を追加(H29.10～)

②テレビ会議研修の開始(H29.5～)

テレビ会議システムの導入に併せ、テレビ会議研修を開講

拠点を離れることなく、統一的な研修を受講できる環境として活用

③音声付教材の提供(H29.4～)

有期雇用職員の採用時研修に活用するための音声付教材を拠点へ提供

④「年金塾」の開始(H29.4～)

専門職制度導入に伴い、上席年金給付専門職が研修や巡回指導を行う仕組みを構築

⑤給付業務研修強化室の設置(H30.1～)

年金給付業務を担当する職員の育成強化のため設置

年金相談窓口職員を対象とした研修を実施

(3)多様な研修の実施(H28年度～)

①新入構員現場研修の開始

②外部機関で実施する研修の受講

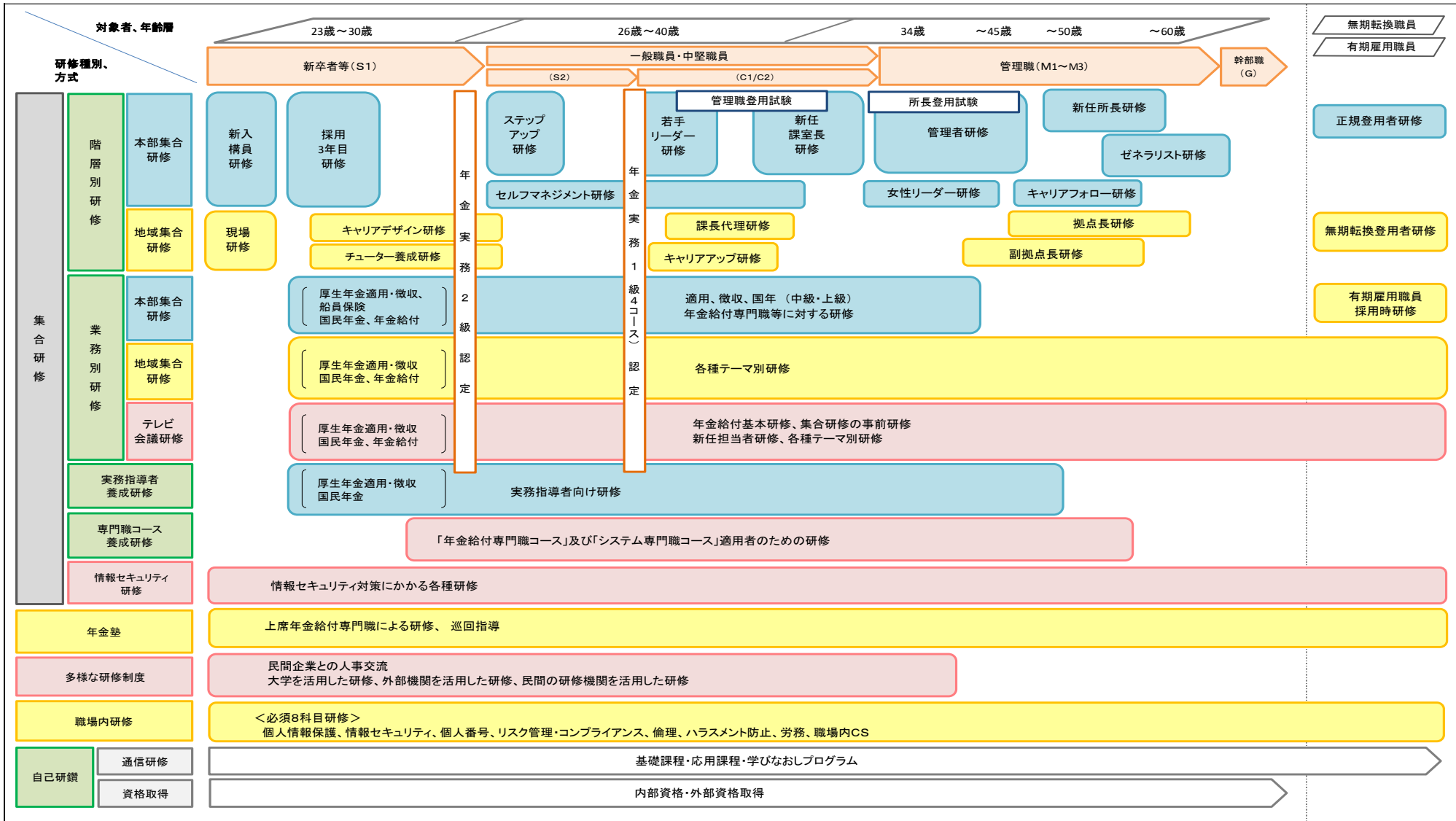
(4)人材育成

取組の経緯

		第1期中期計画					第2期中期計画							
		平成22年1月	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度				
集合研修		本部で実施する研修					本部主導の統一的な研修にシフト ・階層別研修の拡充 ・旧ブロック本部で実施していた実務研修の統合・整備 ・本部で実施するキャリア別研修の制度化 ・専門職研修の制度化							
		(旧)ブロック本部ごとで実施する研修												
職場内研修		職場内研修の開始												
有期雇用職員・ 無期転換職員の研修							無期転換職員の登用時研修							
							有期雇用職員研修の充実 ・必須研修							
		有期雇用職員の採用時研修												
研修環境 の拡大・ 充実	通信研修						本部 主 導 の 研 修 へ				学びなおしプログラム			
											内定者受講開始			
	通信研修開始													
	テレビ会議研修										テレビ会議研修 ・テレビ会議システム導入に併せて研修開始 ・拠点を離れることなく、統一的な研修を受講			
	音声付研修教材										音声付教材の提供 ・有期雇用職員の採用時研修に活用するための提供			
	年金塾										年金塾 ・上席年金給付専門職による「年金塾」(研修・巡回指導)			
年金給付業務研修											・給付業務研修強化室の設置 ・年金相談窓口職員の研修			
		集合研修による年金給付研修												
多様な研修											新入構員現場研修			
											外部機関を活用した研修			
内部資格試験制度											内部資格試験開始			
外部資格試験補助制度		外部資格取得補助開始												

(4)人材育成

研修体系図(平成30年度)



(5) 働きやすい職場環境の確立

取組の概要と成果

ワークライフバランス（仕事と生活の両立）を推進するために、長時間労働の是正を図るとともに、メンタルヘルス対策・健康対策の強化、休暇取得の促進等を図ってきた。

【勤務時間管理・縮減】

適正な勤務管理と長時間労働の防止を図るため、36協定の遵守をはじめとした勤務管理に関する指示文書を適宜発出し、各種対策を推進した。

【メンタルヘルス対策・健康対策の強化】

職員が心身ともに健康で澁刺と働くことができる職場環境作りのための各種対策を講じた。特に平成25年度からは心の健康づくり計画を策定し、メンタルヘルス対策を強化した。

【休暇取得の促進等】

次世代育成支援対策推進法に基づき策定した一般事業主行動計画の実行を中心として、各種休暇・休業制度の改正や育児休業等の取得促進を行った。また平成27年度からは「ゆう活（夏の生活スタイル変革）」に取り組んだ。

【健康保険組合と連携した取り組み】

職員の健康づくりのため健康保険組合との連携を図り、人間ドック等の各種助成等を行うことにより、健康づくり増進に努めた。

(5) 働きやすい職場環境の確立

取組の経緯

取 組	年 度									
	第1期中期計画					第2期中期計画				
	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	
【勤務時間管理・縮減】										
ノ一残業デーの徹底										
時間外勤務縮減の人事評価指標への導入										
【メンタルヘルス対策・健康対策の強化】										
産業医の面接指導実施の徹底										
こころとからだの健康相談										
全職員を対象にしたハラスメント研修										
職場復帰支援プログラムの実施										
管理職を対象にしたメンタルヘルス研修										
心の健康づくり計画の策定										
ストレスチェックの実施										
上長による健康チェックの実施										
【休暇取得の促進等】										
一般事業主行動計画（育児休業の取得促進等）										
各種休暇・休業制度の改正										
休暇取得促進の周知										
「ハンドブック」（出産・介護・育児）の作成										
「ゆう活（夏の生活スタイル変革）」の実施										
【健康保険組合と連携した取り組み】										
巡回検診受診時のオプション検診										
人間ドック受診者への費用補助（健保組合）										
インフルエンザ予防接種費用の費用補助										
歯科検診										

○働き方改革関連法の概要

	項目	改正内容
1	時間外労働の上限規制 (法施行日:平成31年4月1日) ～時間外勤務の縮減及び適正な勤務管理の徹底～	時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満(休日労働含む)、複数月平均80時間(休日労働含む)を限度に設定することを義務化。
2	一定日数の年次有給休暇の確実な取得 (法施行日:平成31年4月1日) ～休暇取得の促進～	使用者は、10日以上 の年次有給休暇が付与される労働者に対し、5日について、毎年、時季を指定して与えなければならない(労働者の時季指定や計画的付与により取得された年次有給休暇の日数分については指定の必要はない)。
3	産業医・産業保健機能の強化 (法施行日:平成31年4月1日) ～健康増進・健康管理の強化～	・事業主は、産業医に対し産業保健業務を適切に行うために必要な情報を提供しなければならない。 ・事業主は、衛生委員会に対し、産業医が行った労働者の健康管理等に関する勧告の内容等を報告しなければならない。
4	同一労働同一賃金 (法施行日:平成32年4月1日)	・有期雇用労働者について、正規雇用労働者と①職務内容、②職務内容・配置の変更範囲が同一である場合の均等待遇の確保を義務化。 ・有期雇用労働者について、正規雇用労働者との待遇差の内容・理由等に関する説明を義務化。

(5) 働きやすい職場環境の確立

○育児休業を取得した職員の状況

	期間	出産した女性職員数 (A)	育児休業を取得した 女性職員数(B)	取得率 (B)／(A)×100
第1期一般事業主行動計画	平成22年7月1日～平成25年3月31日	717人	650人	90.66%
第2期一般事業主行動計画	平成25年4月1日～平成27年3月31日	505人	477人	94.46%
第3期一般事業主行動計画	平成27年4月1日～平成28年3月31日	229人	219人	95.63%
	平成28年4月1日～平成29年3月31日	203人	197人	97.04%
	平成29年4月1日～平成30年3月31日	209人	205人	98.09%
計		1,863人	1,748人	93.83%

※ 出産した女性職員数(A)に、年度末に産後休暇中の職員は含まず。

※ 第1期は機構発足当初の平成22年1月～6月において計画の策定を行った。

※ 第2期策定当時は、次世代育成支援対策推進法が平成27年3月までの時限立法(現在は、平成37年3月まで延長されている)であったため、計画期間が2年間となっている。

※ 第1期、第2期については計画期間単位での人数データのみ存在、第3期については年度ごとの人数データが存在している。

19. 不要財産等の処分に関する計画

不要財産等の処分にに関する計画

取組の概要と成果

- 平成27年10月、会計検査院より「日本年金機構の保有する土地及び建物について、その保有の必要性を見直し、保有する合理的理由が認められない土地及び建物については、速やかに国庫納付するよう」指摘があり、具体的には、長期間入居者のいない宿舎等として8宿舎・4年金事務所等に対して指摘があった。
- 平成28年12月、日本年金機構法の改正により、機構の不要財産に係る国庫納付規定が整備され、平成29年1月、会計検査院から指摘された8宿舎・4事務所等の国庫納付を完了した。
- 平成29年2月、機構が保有している資産、特に199宿舎及び耐震問題等により仮移転している4年金事務所について、その必要性及び有効活用について、経済的合理性の観点から見直しを図るため、外部有識者を含む「日本年金機構の資産管理の在り方に関する会議」を設置し、現地視察を含め4回の会議を経て、平成29年7月に宿舎及び年金事務所それぞれの見直し方針を取りまとめ、平成29年9月年金事業管理部会に報告した。
- この方針に基づき、「速やかに廃止することが適当」とされた22宿舎のうち、入居者がいない6宿舎を先行して、境界確定や地歴調査、建物の環境汚染調査等の国庫納付の準備を進め、平成30年10月現在、4宿舎の国庫納付が完了。残りの2宿舎についても用意が整い次第、国庫納付を行う。
- 一方、入居者がいた16宿舎については、平成30年6月に入居者の退去が完了し、現在、国庫納付に必要な準備を進めているところである。

取組の経緯

取組の内容	平成27年度		平成28年度			平成29年度			平成30年度		
検査院指摘12施設の国庫納付		■ 会計検査院からの指摘	境界確定・各種調査			■ 国庫納付完了					
日本年金機構の資産管理の在り方に関する会議						見直し方針 取りまとめ					
「速やかに廃止することが適当」とした宿舎の国庫納付(22宿舎)						①入居者のいない 6宿舎(先行)		境界確定・各種調査 3月 1宿舎 6月 2宿舎 10月 1宿舎 4宿舎 国庫納付完了			
						②入居者のいる 16宿舎					
						入居者の宿舎からの退去			境界確定や各種調査		

不要財産等の処分に關する計画

(参考) 処分済財産一覧

【職員宿舎】

項番	財産の名称	所在地	備考	国庫納付年月
1	幕張寮	千葉県千葉市	土地・建物	平成29年1月
2	東久留米寮	東京都東久留米市	土地・建物	平成29年1月
3	1区宿舎	北海道旭川市	土地・建物	平成29年1月
4	1区宿舎2	北海道旭川市	土地・建物	平成29年1月
5	桜宿舎	北海道小樽市	土地・建物	平成29年1月
6	鷺山宿舎	岐阜県岐阜市	土地・建物	平成29年1月
7	西原宿舎1号棟	沖縄県中頭郡西原町	土地・建物	平成29年1月
8	西原宿舎2号棟	沖縄県中頭郡西原町	土地・建物	平成29年1月
9	宮川宿舎	北海道砂川市	土地・建物	平成30年3月
10	沼館集合宿舎	青森県八戸市	土地・建物	平成30年6月
11	津屋崎宿舎	福岡県福津市	土地・建物	平成30年6月
12	佐賀宿舎	佐賀県佐賀市	土地・建物	平成30年10月

【事務所等施設】

項番	財産の名称	所在地	備考	国庫納付年月
1	群馬倉庫	群馬県渋川市	土地・建物	平成29年1月
2	旧 京都事務センター	京都府京都市	土地・建物	平成29年1月
3	兵庫事務センター熊内倉庫	兵庫県神戸市	土地・建物	平成29年1月
4	旧 阿波半田年金事務所	徳島県美馬郡つるぎ町	土地・建物	平成29年1月

再生プロジェクトの取組状況

目次

1. 再生プロジェクトの概要	152
2. 再生プロジェクトの取組状況	
（1）本部・ブロック本部の改革	154
（2）拠点等ビジネスプロセス改革	156
（3）業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化）	159
（4）業務改革（ルールの設定・徹底）	162
（5）人事改革（人事制度）	165
（6）人事改革（人事評価）	167
（7）情報開示・共有の促進	169

再生プロジェクトの概要

- ◎平成27年5月に発生した不正アクセスによる情報流出事案により明らかとなった、組織としての一体感の不足、ガバナンスの脆弱さ、リーダーシップの不足、ルールの不徹底といった構造的な問題の抜本的な解決に向けて、内部統制システムの有効性の確保、情報開示の抜本的な見直し及び情報セキュリティ対策の強化を柱とした「業務改善計画」を平成27年12月に策定し、平成28年度からの3年間で集中取組期間として計画の実行を推進
- ◎上記のうち、「内部統制システムの有効性の確保」及び「情報開示の抜本的な見直し」について、日本年金機構再生プロジェクトとして具体的施策をとりまとめの上、ゼロベースからの抜本改革を実施

＜解決すべき構造的諸問題＞

- ①組織としての一体感の不足、情報開示・共有の促進
- ②ガバナンスの脆弱さ
- ③リーダーシップの不足
- ④ルールの不徹底

＜取組方針＞

- ①組織改革（組織一体化、経営資源の集約、本部改革）
- ②人事改革（現場重視、職員のやりがい、信賞必罰、組織活性化）
- ③業務改革（集約・効率化、チャネル拡充、ルールの設定・徹底）
- ④情報開示・共有の促進（組織一体化のための情報共有の促進）

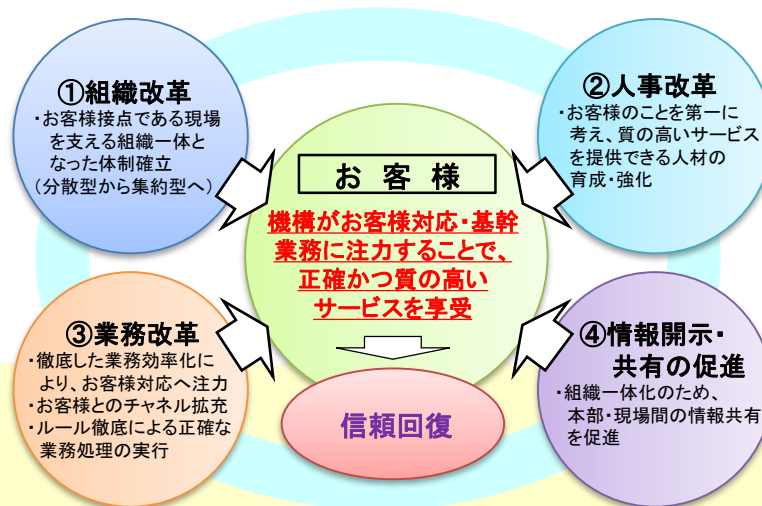
再生プロジェクトのコンセプト

◎お客様から信頼され、職員が誇りを持てる組織に日本年金機構を再生

- ① 自ら考え、自ら改革する ⇒ 職員一人ひとりが何を為すべきか真剣に向き合い、未来を創造
- ② 現場重点主義 ⇒ お客様接点である「現場」を中心とした組織づくり
- ③ 制度を実務に ⇒ 実務を知り、正確な実務を実行

◎再生プロジェクトは、平成28年度からの3年間で「集中取組期間」として推進

- 【平成28年組織目標】⇒「再生元年 ー自ら考え、自ら改革するー」
- 【平成29年組織目標】⇒「再生加速 ー現場力強化の年ー」
- 【平成30年組織目標】⇒「再生飛翔 機能を完成させる ー制度を実務にー」



形をつくる

組織再編、ルールの見直し、仕組みの創設・方針決定、体制確立、ハード整備 等

STEP 1

中身を入れる

『形』の組織内への浸透・徹底、より効果的な『形』への軌道修正

STEP 2

機能を完成させる

各改革事項が有機的に連動、効果実感に伴う職員意識の高揚、基幹業務への注力

STEP 3

再生プロジェクトの概要

◎再生プロジェクトの71項目の取組状況(3年間の取組) ※取組状況の詳細は3ページ以降を参照

	改革項目数	取組の実施状況			
		平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
組織改革	7	1	5	1	－
人事改革	21	2	17	2	－
業務改革	30	－	19	10	1
情報開示・共有の促進	13	6	6	1	－

※ 平成30年10月1日現在、全て実施・一部着手済

◎今年度は業務改善計画・再生プロジェクトの集中取組の最終年度であり、第2期中期計画の最終年度

- これまでの取組により現場では確実に変化が見られ、基幹業務の事業実績も着実に向上
- しかしながら、平成29年に業務の外部委託に係る事案が本部で発生し、再び業務改善命令を受ける事態に

問題の所在

- 本部現業のリスク管理が不十分
- 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

対処状況

- 本部の組織・業務のあり方の抜本的な見直しを再生プロジェクトに位置付け
- 平成30年9月末時点の改善措置の実施状況を厚生労働大臣へ報告

今後の取組

- ◎再生プロジェクト全体を総括し、今後の取組課題・方向性を整理の上、次期中期計画に反映させることが課題であり、次期中期計画において目指すべき組織像を職員全体で共有

次期中期計画において目指すべき組織像

- ◎全拠点・全職員が「制度を実務として、年金制度を公正かつ正確に運営する」というミッションの下、有機的に結合し一体となった組織
- ◎職員一人ひとりが組織全体に対し責任を持ち、組織は職員一人ひとりに責任を持つ組織

(1) 本部・ブロック本部の改革

取組の概要と成果

<組織改革(本部・ブロック本部)の目的>

◎お客様との接点である現場を中心とした組織一体化を図り、お客様を向いた組織となるため、現場と本部の中間組織であったブロック本部の人材を現場及び本部に糾合するとともに、本部の制度別縦割り組織を改め、「現場を向いた本部づくり」及びそのための「本部の現場力強化」を図る

<具体的な取組>

1. 本部改革(現場を向いた組織づくり・縦割り排除)

- 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、役員間の情報共有を強化
- 本部の制度縦割り組織を改め現場への支援体制を強化するため、「事業企画部門」と「事業推進部門」の横断的体制を確立
- 年金給付審査業務の年金事務所への移管等、年金給付業務の抜本改革を推進し、正確な事務処理の徹底や、安定した相談窓口の構築及び職員スキルの向上を目的として、年金給付業務を一体的に管理するため「年金給付業務部門」を設置し、事業推進体制を強化
- 年金事務所等を横断的かつ一元的に管理する体制を確立するため、現場との接点となる事業推進部門に15地域部を設置
- 地域部内に本部と現場間の情報共有のキーマンとなる事業推進役(地域マネージャー)を15名配置(平成29年度は延べ約2,000拠点(月平均約11拠点/人)を訪問)

2. ブロック本部の本部への統合(現場と本部の一体化・ガバナンス強化)

- 経営資源管理機能(人事・経理・予算・情報)の統合、意思決定・情報共有ルートの短縮、人材の糾合等による組織の一体化を図るため、全国9か所に設置されていたブロック本部を本部へ統合
- ブロック本部の統合及び業務量調査の実施結果を踏まえ、568人の定員(正規職員312人、無期転換職員及び有期雇用職員256人)を年金事務所及び事務センターへシフトし、お客様との接点である現場を強化

(1) 本部・ブロック本部の改革

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
本部改革	常勤役員会の設置		28.1 常勤役員会の設置			
	縦割りから横断的組織への再編		28.4 事業企画部門と事業推進部門の体制確立			
	現場管理統括部署の設置		29.1 事業推進部門(年金給付部門)の設置			
ブロック本部			28.4 現場管理統括部署の設置(15地域部)、地域マネージャーの設置			
	ブロック本部の統合① (人事・労務関係業務の統合)		28.4 人事・労務関係業務を本部へ統合			
	ブロック本部の統合② (経理関係業務の統合)		28.10 経理関係業務を本部へ統合			
	ブロック本部の統合③ (現場管理・支援業務の統合)			▼ブロック本部の完全統合 29.4 現場管理・支援業務を本部へ統合		

(2) 拠点等ビジネスプロセス改革

取組の概要と成果

<組織・業務改革(ビジネスプロセス改革)の目的>

◎お客様に最も近い接点である年金事務所及びお客様から提出された届書等を扱う事務センター・年金センターにおける正確な実務執行体制を確立すること、また、お客様の利便性を向上すること等の観点から、業務・機能の集約やお客様チャネルの拡充等の取組を推進することにより、基幹業務に注力できる効率的・機能的な執行機関として再構築

<具体的な取組>

1. 年金事務所

(1) お客様チャネルの見直し、サービス拡充

- 年金事務所、分室、年金相談センター等の適正配置基準の整理等により、従来の都道府県単位から全国ベースで拠点網を見直すとともに、役割に応じた年金事務所体系の再構築を検討するため、再生プロジェクト推進室内に「チャネル戦略プロジェクトチーム」を設置
- 国民年金業務を主とした市区町村との協力連携体制を強化するため、事業推進統括部に市区町村連携Gを設置
- お客様の利便性を高めるため、お客様のニーズが高い地域に新たなお客様窓口として千葉県成田市に年金事務所分室を開設(今年度内に更に分室(1か所)を開設予定)
- 混雑の分散化、待ち時間の解消を図るとともに、入念な事前準備により、効率的かつ丁寧な相談対応を実現するため、全ての年金事務所の全日・全時間帯で予約相談を実施
- お客様の利便性の向上及び業務の効率化を図るため、再交付申請の頻度が高い5種類の通知書(源泉徴収票・社会保険料控除証明書等)について、「ねんきんネット」に再交付申請機能を追加
- 外国人のお客様への対応を円滑化するため、三者間通話(お客様、職員、通訳オペレーター間のやりとり)によるマルチランゲージサービス(多言語通訳サービス)を導入(英語、中国語、韓国語、ポルトガル語、スペイン語で対応中)
- 遠隔地に居住されているお客様等の相談環境を整備するため、テレビ電話を利用した年金相談の試行実施を開始(新潟県佐渡市で実施中)

(2) 徴収体制の整備

- 地域性や業務の専門性を踏まえ、事業実績の向上を図るため、都市部の一部の年金事務所(19か所)のフルスペック体制を見直し、厚生年金保険の適用・徴収に係る機能を近隣の年金事務所(14か所)に集約(集約拠点には適用促進に係る事業実績の向上、ノウハウの維持・共有及び人材育成を図るため、「厚生年金適用促進課」を設置するとともに、困難事案(長期滞納、大口滞納)について集中的に滞納処分等を実施する「厚生年金特別徴収対策課」を設置)
- 全国レベルで対応困難となっている徴収事案について、直接滞納処分を実施する徴収専門の本部組織として、「特別徴収対策部」を東西2か所に設置

(2) 拠点等ビジネスプロセス改革

(3) 正確な給付業務体制の確立

- 正確な給付業務のためには窓口での正確な情報入手が不可欠であることから、年金事務所と事務センターにおける審査業務の責任の明確化及び重複解消を図るため、年金給付審査業務を事務センターから年金事務所に段階的に移管

2. 事務センター

(1) 広域集約化の推進

- 組織のスリム化並びに事務処理の一層の効率化及び標準化を進めるため、事務センターの広域集約化を推進(全国47拠点から16拠点に集約)

(2) インハウス型委託の推進

- 事務センターにおける外部委託業務について、情報セキュリティ上のリスクや受託業者が仕様書と異なる業務を行うリスクをコントロールする観点から、業務の性質に応じ機構が用意した場所で委託業務を行う「インハウス型委託」を推進

3. 障害年金センター・中央年金センター等本部現業

(1) 障害年金センターの設置

- 障害年金における認定の地域差を解消し、審査の適正化及び体制集約による効率化を図るため、本部及び各事務センターで行ってきた障害年金審査業務を集約し、全国一体的な執行体制を確立するため「障害年金センター」を設置

(2) 中央年金センターの設置

- 本部における年金給付業務の執行体制の見直しを図るため、新たに「中央年金センター」を設置し、本部現業部門が担っていた年金支払業務等を移管

(3) 本部現業部門のあり方・本部リスク管理の見直し

- 「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」報告書における具体的対応策の提言を踏まえ、本部組織におけるリスク管理の見直しにかかる今後の進め方を整理(外部委託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等を検討)

(2) 拠点等ビジネスプロセス改革

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度		
年金事務所	モデル事務所の設置		28.10 機能集約 (2拠点を集約)	29.2 機能集約 (2拠点を集約)	29.11 機能集約 (5拠点を集約)	30.2 機能集約 (5拠点を集約)		
	フルスペック体制の見直し				30.10 特別徴収対策部設置			
	チャネルの企画管理体制の確立		28.4 チャネル管理セクションの設置	29.5 チャネル戦略PTの設置				
	事務所分室の設置			29.4 市区町村連携Gを設置				
	予約制の拡充		28.10 予約相談の拡充を全国の年金事務所で実施					
	テレビ電話相談の設置				30.1 テレビ電話相談モデル実施窓口設置			
	ねんきんネットの拡充				30.3 ねんきんネットの機能拡充			
	年金給付審査業務移管			29.7 年金給付審査 業務移管(3拠点)	30.1 移管 (47拠点)	30.4 年金給付審査 業務移管(35拠点)	30.10 移管 (120拠点)	31.4 全国拠点 移管完了予定
事務センター	事務センターの広域集約化の促進		28.10 広域集約化 (4拠点を集約)	29.1 広域集約化 (6拠点を集約)	29.10 広域集約化 (2拠点を集約)	30.1 広域集約化 (9拠点を集約)	30.10 広域集約化 (2拠点を集約)	※現在16拠点
	障害年金センター・中央年金センター等本部現業		28.10 障害年金センターの設置					
障害年金センター・中央年金センター等本部現業	障害年金センターの設置		28.10 障害年金センターの設置					
	中央年金センターの設置			29.1 中央年金センターの設置				
	本部現業部門のあり方・本部リスク管理の見直し					30.9 本部現業のあり方・リスク管理の見直しの今後の進め方を整理		

(3) 業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化）

取組の概要と成果

<業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化）の目的>

◎業務効率化・合理化・システム化により、お客様対応に注力できる体制を構築

<具体的な取組>

1. 業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化）

- 機構の業務全般について、各業務の必要性や効果検証を行うため、外部有識者を含めた業務削減会議を設置・開催し、お客様へのサービスや利便性への影響を考慮した上で、年間約17万2千時間の業務量削減を実現
- 本部の非現業業務について、外部委託化の検討を行い、給与事務の外部委託化を実現
「経理（調達）事務に関する効率化検討PT」を立ち上げ、調達手続きの効率化、正規職員・無期転換職員及び有期雇用職員の役割分担の見直し並びに会計規程等の一部改正等を順次実施
- 事務の効率化について、年金事務所、事務センター及び本部における年金給付関係届書の事務フローを整理し、本部と事務センターそれぞれで実施していた年金額の改定を伴う諸変更届等の審査事務については本部で一元的に実施
- 障害年金センターの設置及び中央年金センターの設置に合わせて、年金事務所で請求書等を受け付けた後に事務センターを経由せず本部への直送とするなどの取組を実施
- 紙媒体で管理している滞納処分票について、事務処理の効率化及び進捗管理機能の強化を図るため「徴収事蹟管理ツール」を導入し、管理
- 「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」報告書における具体的対応策の提言を踏まえ、IT・システム化の基本方針（届出等の電子化の促進、最新のIT技術の活用、機構内情報の活用によるデータ入力項目の削減、事務処理のシステム化の検討に着手）を策定

2. 人員配置の適正化

- 業務実態調査を実施し、年金事務所及び事務センターの業務区分と適正人員の算出を行い、職種ごとの定員の拠点間格差を順次是正（業務量調査の実施結果及びブロック本部の統合を踏まえ、568人の定員（正規職員312人、無期転換職員及び有期雇用職員256人）を年金事務所及び事務センターへシフト
- 年金給付審査業務の見直しに伴い事務センターから年金事務所へ177名の定員（正規職員86人、無期転換職員及び有期雇用職員91人）をシフトするとともに、基幹業務の体制強化のため190名の定員（無期転換職員及び有期雇用職員）を年金事務所及び事務センターへシフト

(3) 業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化）

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
業務の改廃・ 外部委託化・ システム化	業務削減会議の設置		28.4 業務削減会議の設置			
	非現業業務の外部委託化			29.2 給与関係事務の外部委託		
	事務の簡素化				30.10 経理事務の外部委託化	
	事務のシステム化			28.10 事務センター経由事務の廃止	30.4 試行実施	30.10 徴収事蹟管理ツールの導入
人員配置の適 正化	業務量調査と業務区分の明確化		28.3 業務量調査	▼業務区分と適正人員の算出 29.4 職種ごとの定員の拠点間格差を是正		

(3) 業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化）

○ 業務削減会議の審議内容

項番	項目
1	お客様への発送物の廃止・縮小・統合等
2	ねんきんネットの利用促進及びねんきん定期便の効率化
3	国民年金保険料収納対策の委託方法等の見直し
4	厚生年金保険適用調査対象事業所への適用勧奨業務に係る委託方法の見直し
5	コールセンターの委託方法の見直し
6	本部業務の見直し(印刷物の校正)
7	経理・調達事務の効率化
8	文書保存等の見直し
9	事務センター体制の抜本的見直し
10	チャネル戦略の取組(年金相談窓口の人口動態に沿った見直し)
11	年金手帳の取扱い及び国民年金第1号被保険者に係る届出制の見直し

○ 業務削減会議の審議実績等

審議実績等※	経費削減効果 (単位:億円)		業務削減効果 (単位:時間)
	平成28年度	平成29年度	平成29年度
28年度審議分	3.9	8.4	—
29年度審議分	—	1.3	7,896
拠点PTからの 業務削減提案	—	1.2	164,043
合計	3.9	10.9	171,939

※一部の審議案件は、平成30年度以降に効果が現れる見込み

(4) 業務改革（ルールの設定・徹底）

取組の概要と成果

<業務改革（ルールの設定・徹底）の目的>

◎現場実態を踏まえたルール設定及び守るべきルールの明確化を図るとともに、定められたルールの遵守を徹底する仕組みを確立することにより、正確な実務を実行

<具体的な取組>

1. ルールの設定

(1) ルールの統一

○従来、現場で使用する業務マニュアルについては、職員の事務処理手順（業務処理要領）とオンライン入力手順（業務取扱要領）に分かれていたこと、本部からの指示・依頼文書についてはブロック本部個々に補足等を加え別途の指示文書を発出していたことなどから、ルールの統一的・体系的な整理がなされていなかったため、ルール全体を体系的にまとめる統一業務マニュアルを作成。また、ブロック本部の指示発出権限を廃止（その後ブロック本部を廃止）し、統一的にルールを設定する体制を構築（統一業務マニュアルは325種類の届書単位での構成とし、過去の指示・依頼等文書や疑義照会等の取り込み漏れを反映させ、職員からの意見で判明した独自手順を標準化するとともにお客様に影響を及ぼす67手順について現場研修による統一した事務処理を徹底）

○従来、業務処理を行う際の各種業務支援ツールについては、現場での作成を認めるとともにLANシステムの中で使用環境を提供していたが、不正アクセスによる情報流出事案を契機として、情報セキュリティの観点から全て基幹領域の専用共有フォルダにおける取扱いに限定するとともに、拠点等で個別に作成・利用することを禁止（拠点等で独自に作成された業務支援ツールは721種類あったが、それを191種類に整理・統合し本部作成のツールとして提供する取扱いへ変更）

○統一業務マニュアルのメンテナンス基準として、新たに業務処理要領管理等実施要領を制定し改廃ルールを確立

○統一業務マニュアルの検索機能の向上など利便性を向上させるため、統一業務マニュアルをWeb形式化した業務処理要領確認システム（MACS）を導入し運用開始

○中央年金センター及び障害年金センターを中心とした本部現業部門の事務処理の標準化・適正化を図るため、年金給付業務の業務標準化を推進し、中央年金センターで処理する全届書や出力リストなどについて合計751種類の業務処理マニュアルを作成

(2) 現場実態を踏まえたルールの設定

○本部からの指示発出の妥当性及びルール徹底の実効性確保のため、本部の統括管理部門に「業務品質管理部」を設置し、指示内容を一元的に審査する体制を確立

○現場における指示の確認やマニュアルの遵守状況について事業推進役（地域マネージャー）が調査し、統一業務マニュアルに関する現場の意見などを本部へフィードバックする仕組みを確立

(4) 業務改革（ルールの設定・徹底）

(3) 守るべきルールの明確化・職員の負担軽減

- 「指示・依頼」の発出ルールを見直し、徹底すべきルールを内容に含む重要なものを「指示」、その他の文書を「事務連絡」(新設)に区分するとともに、ブロック本部の発出権限を廃止することにより、「指示・依頼」発出件数を「5割」以下に削減
(平成26年の指示・依頼発出件数:4,200件 ⇒ 平成29年の指示発出件数:741件)
- 毎月、指示の発出予定件数を把握し、一日の発出件数の上限を定めるなど、発出件数の平準化を図ることで現場負担を軽減

2. ルールの徹底

- 現場におけるルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、地域部の事業推進役(地域マネージャー)が状況に応じた現場指導を実施
- 年金事務所及び事務センターにルール徹底担当者を置き、ルール徹底担当者から職員に業務ルールの内容を伝達し、その結果を地域部に報告するルールを策定
- 発出された指示に関する理解度を確認する仕組みとして理解度チェックを行い、正答率が低かった設問は地域部による指導等を再度実施することで、指示に関する理解度向上を推進
- 重要な指示文書の発出部署からテレビ会議システムを活用した現場向け説明を日々実施し、指示の理解度向上を促進

(4) 業務改革（ルールの設定・徹底）

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
ルールの設定 ①ルールの統一	マニュアル担当部署の設置		28.1 マニュアル一元化PTの設置 28.4 マニュアル担当部署の設置	29.4 業務品質管理部による統一業務マニュアルの管理体制を確立		
	マニュアル統合作業の実施		28.4 統一業務マニュアルの作成着手	29.4 統一業務マニュアルの運用開始	30.9 マニュアルWeb化運用開始	
	標準化作業(地域差の解消)の実施		28.3 地域差実態調査の実施 28.3 業務支援ツールの検証	28.8 標準化作業の実施 29.3 統一業務マニュアルへの取り込み		
	「指示・依頼」等に関する総点検作業の実施		28.4 過去の「指示依頼」等の総点検の実施	29.3 統一業務マニュアルへの取り込み		
	マニュアルメンテナンス手法の確立			29.4 マニュアルメンテナンス基準の確立 29.8 業務処理要領管理等実施要領策定		
	機構本部職員が利用する要領に関する管理体制の検討			29.4 本部現業部門のマニュアル整備(障害年金業務関係) 29.10 本部現業部門のマニュアル整備(支払業務関係)	30.4 本部現業部門のマニュアル整備(再裁定・時効特例・渉外業務、リスト関係)	
②現場実態を踏まえた指示発出	現場管理統括部署による事前審査		28.4 事業推進統括部品質管理室(29.4～業務品質管理部)による事前審査開始			
③ルールの明確化・負担軽減	「5割」削減に向けた新ルールの策定		28.4 5割削減に向けた新ルールの策定(重要なルールは「指示」、その他は「事務連絡」)			
	本部以外の「指示・依頼」の発出権限の廃止		28.4 ブロック本部の発出権限の廃止	H29.4ブロック本部を本部へ統合 ▼H26年比約8割削減	▼H26年比約8割削減	
	「5割」達成に向けた検証		28.4 事業推進統括部品質管理室(29.4～業務品質管理部)による検証開始			
ルールの徹底	責任部署・責任体制の確立		28.4 ルール徹底を行う責任部署の設置・地域マネージャーの設置			
	伝達担当者の設置		28.4 伝達担当者を設置(29.4より伝達担当者の呼称をルール徹底担当者へ変更) 28.4 理解度チェックの実施			
	情報発信ルールの見直し		28.7 機構LANへの掲載方法の見直し	29.4 テレビ会議システムを活用した指示説明を開始		

(5) 人事改革（人事制度）

取組の概要と成果

<人事改革（人事制度）の目的>

◎組織を活性化し、職員が希望とやりがいをもってモチベーションを高く保ち、組織一体となって業務に取り組める人事を実現

<具体的な取組>

1. 組織一体化

- ブロック本部に分散していた一般職の人事権を本部に一元化し、一元的な若手人材の発掘・登用の推進及び組織を支える人材を組織全体で育てる意識の醸成を促進
- 各職員の適性や家庭環境等を見極めた「人の顔を見た人事を徹底」するため、全拠点に対する人事ヒアリングを制度化
- 役職（ポスト）と資格（グレード）の関係について、お客様との接点である現場を重視する観点から見直しを進め、拠点のG級ポストを拡大するとともに、M級ポストについても大幅な見直しを実施（拠点のG級ポストは、平成28年4月時点のOポストから平成29年4月には8ポストまで拡大）
- 【機構の資格】 G…ゼネラルマネージャー職群、M…マネージャー職群、C・S…一般職群

2. 組織の活性化

- 職員一人ひとりが自身の機構における将来像を描けるよう職員のキャリア形成の全体像（ゼネラリストとスペシャリスト別のキャリアパスなど）を新たに整理
- 拠点長のフラットな処遇体系から役割に応じた処遇体系に転換し、大規模拠点長の機能充実のため上席副所長及び管理業務専任役を配置
- 専門性を確保する観点から年金給付分野及びシステム分野に専門職を設置（平成30年4月時点で上席年金給付専門職75名、年金給付専門職231名、上席システム専門職7名、システム専門職38名配置）
- 研修強化のため、初任者研修の充実、研修制度（外部機関など）の充実、年金給付業務の抜本改革のための給付業務研修の強化・整備を実施
- 「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」報告書における具体的対応策の提言を踏まえ、今後の人事体系の見直しに係る今後の進め方を整理

3. 無期転換職員及び有期雇用職員の活性化

- 有期雇用職員の無期転換を拡大するとともに新たな無期転換職員として「年金相談職員」を設置し、安定した年金相談体制を確立（平成30年4月時点で年金相談職員465名配置）
- 無期転換職員及び有期雇用職員の安定的な確保と活性化、職員のモチベーションの向上を図る観点から賞与支給制度を平成30年度から導入

4. 女性の活躍推進

- 女性が活躍できる職場として、女性職員の管理職登用を積極的に推進（管理職に占める女性の割合について、平成32年度末に15.5%を目標として設定）
- 平成28年度より人材開発部に女性活躍推進チームを設置し、女性職員を対象としたキャリアデザイン研修・面談を実施したほか、通信研修に「学びなおしプログラム」を導入し、育児休業等で長期に職場を離れている職員が復帰しやすい環境を整備

(5) 人事改革（人事制度）

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
組織一体化	人事権の本部一元化		28.4 ブロック本部の所掌権限を本部に集約			
	役職と資格の関係見直し		29.4 拠点長のG級ポストの拡大、職責手当の見直し			
組織の活性化	ゼネラリストと専門職のキャリアパスの提示		28.6 キャリア形成の全体像を提示			
	役員を展望できるキャリアパスの提示		28.10 専門コースの設置(年金給付分野・システム分野)			
	諸手当のあり方の検討		29.10 上席副所長・管理業務専任役の配置			
	管理職と一般職との給与逆転現象の解消に向けた見直し		28.12 C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し			
	多様な研修制度		▼研修期間の見直し			
			28.4 新入構員現場研修(新ジョブローテーション)の導入			
			▼人材開発部の設置			
無期転換職員及び有期雇用職員の活性化	無期転換職員及び有期雇用職員の位置付けの明確化と育成	▼民間企業への出向				
	無期転換職員及び有期雇用職員の評価の導入と処遇の改善	▼民間企業への出向・海外政府への職員派遣				
		28.4 民間企業への出向、海外政府への職員派遣を新たに実施、厚生労働省との人事交流拡大				
		▼外部研修実施要領策定				
女性の活躍推進	長期的な女性管理職比率の設定	28.10 大学院への通学、大学研究機関への出向、民間企業が開催する研修への参加				
	女性活躍分野の拡大と育成プログラムの確立	29.1 年金相談職員の配置				
		29.3 H29年度以降の女性管理職比率の目標値(15.5%)設定、一般事業主行動計画の策定				
		28.4 女性活躍推進チームの設置、女性職員のための育成プログラム、研修計画の策定				
		29.10 学びなおしプログラムコースの開講				

(6) 人事改革（人事評価）

取組の概要と成果

<人事改革（人事評価）の目的>

◎お客様のために努力する職員を高く評価し、リーダーシップや専門性の高い職員を養成することで、国民の年金を確実に守る人材を育成

<具体的な取組>

1. 信賞必罰の人事評価

- 実績評価項目に組織貢献への加点評価を導入するとともに、個人目標の達成状況については、成果だけではなくプロセスも評価する仕組みを導入
- 実績評価の処遇への反映について、メリハリの効いた処遇制度に移行するため、評価分布（S～Dの5段階）について、若年層にはCD評価を抑制し、管理職層にはCD評価の割合を高くするなどの評価分布に見直し
- 向上意欲の乏しい職員について能力改善プログラムを実施し、改善が見られない場合には降格を厳正に実施
- 管理職層の「気づき」による行動の自己改善を促進するため360度アセスメント（多面評価）を実施（平成28年度から実施し、平成30年度には1,986人を対象に実施）

2. 活性化

- 年功序列を排した能力・実績本位の人材登用を行うため、管理職登用試験の受験対象者基準を見直すことにより管理職の若手登用を促進
- C級（一般職群）の中から次期管理職となる人材を育成するため、管理職のマネジメントをサポートする課長代理及び主任を設置することで、当該職員が組織における等級ごとの役割を認識し、能力が発揮できるよう、ライン型の業務体制を構築（平成30年4月時点で課長代理を546人配置）
- 管理職に登用後、定年まで管理職であり続けるという従来の制度を改め、役職定年制度を段階的に導入し、管理職全体の若返り・新陳代謝を早め、組織を活性化（平成28年度末には63人、平成29年度末には113人に対して実施）

(6) 人事改革（人事評価）

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
適正な人事評価制度の運用 ①信賞必罰の人事評価	成果とプロセスのバランスのとれた評価		28.4 人事評価制度の見直し(プロセス評価の導入等、評価項目の見直し)			
	働く意欲に結びつく、メリハリのついた評価と処遇の実現		28.4 人事評価制度の見直し(評価分布のメリハリ拡大)			
	役員への評価の厳格化		27下期 役員評価の厳格化			
	意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処		28.4 降格基準の見直し 28.7 降格の実施 29.7 降格の実施 30.7 降格の実施 28.9 能力改善プログラムの実施 29.9 能力改善プログラムの実施 30.9 能力改善プログラムの実施			
	360度アセスメントの導入		▼(事務所長) 28.10 360度アセスメントの導入 ▼(課室長等) 29.10 360度アセスメントの導入 ▼(参事役等) 30.10 360度アセスメントの導入			
②活性化	管理職登用ルールの見直し		28.6 管理職登用試験(一般試験)の受験対象者基準の見直し			
	管理職への若手登用の促進役職		29.2 管理職登用試験(選抜試験)の受験対象者基準の見直し			
	役職定年制度と早期退職募集制度の導入		29.4 課長代理・主任の設置(順次拡大) 29.3 役職定年制度の導入 30.3 役職定年の実施			
			30下期 早期退職優遇制度の運用開始			

(7) 情報開示・共有の促進

取組の概要と成果

<情報開示・共有の促進の目的>

◎透明性を確保し、お客様に安心いただける組織づくりのため、情報開示体制を見直すとともに、組織内及び厚生労働省との間の情報共有を強化

<具体的な取組>

1. 情報開示の促進

- 情報の把握・調査・開示に至るまでの一連の対応等に関するルールを定めた「日本年金機構情報開示規程」を整備し、同規程に基づき事務処理誤り等の公表を適時適切に行い、業務運営の透明性の確保を図った
- 公表すべき情報の公開に一元的に対応するため、情報開示担当理事を設置するとともに、情報の把握・調査・情報開示に至るまでの一連の対応を統括する担当部署として「リスク統括部」を設置し、情報公開に係る責任体制を整備

2. 情報共有の促進

- 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)が、現場実態を直接幹部に報告する等により、情報共有を促進(平成29年度は延べ約2,000拠点(月平均約11拠点/人)を訪問)
- 全ての拠点にTV会議システムを導入し、本部・現場間や現場同士の情報共有を促進し、機構全体のコミュニケーションを活性化
- 報道発表事項、マスコミ等に取り上げられた事項について、お客様からの照会に円滑に対応できるよう、原則として即日現場へ対応方法等を伝達する体制を確立
- お客様対応の状況など現場で起きている主要な事柄を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を実施

3. 厚生労働省との情報共有

- 厚生労働省年金局と機構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・認識を共有
- 厚生労働省年金局職員と機構職員の相互の人事交流を拡大し、年金局と機構との連携・相互理解を促進

(7) 情報開示・共有の促進

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
情報開示の促進	情報開示担当理事の設置		28.1 情報開示担当理事の設置			
	情報開示担当部署の設置		28.4 情報開示担当部署(リスク統括部)の設置			
	モニタリングと監査の実施		28.4 モニタリング及び監査機能の活用開始			
	情報開示規程の策定		28.5 情報開示規程の制定、運用開始 役職員は情報を適時適切に伝達・報告する責務を有する旨を明記			
	隠蔽を防止するルールの確立					
組織一体化のための 情報共有の促進	責任体制の明確化		28.4 地域マネージャー(15名)の設置			
	TV会議システムの導入			29.4 TV会議システムの全拠点導入		
	報道発表事項等の即日伝達		28.1 報道発表事項の即日伝達運用開始		30.3 拠点会議室に大型液晶モニターを設置	
	現場からの日次での業務報告の実施		28.4 拠点長からの日次業務報告の開始			
厚生労働省との情報 共有の強化	共有体制の確立		27.10 年金局と機構の定期連絡会議を隔週で開催			
	日常的な報告・連絡・相談ルールの明確化		27.10 カウンターパート表を作成し、重層的な情報共有体制を確立			
	人事交流の拡大		▼人事交流の拡大	▼人事交流の拡大	▼人事交流の拡大	
			27.10 人事交流の拡大			