

平成27年11月19日
日本年金機構

業務改善計画の方向性について

(組織の一体化・内部統制の有効性の確保、情報開示関係)

I 目的

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、ルールの不徹底などの問題について、自ら考え、自ら改革し、公的年金制度を執行するという緊張感、責任感、使命感を確立し、職員が一丸となって国民の信頼に応えられる組織として機構を再生する。

II 業務改善計画の概要

1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について

以下の3つの改革を進めることにより、組織の一体化を図り、内部統制の有効性を確実に確保する。

(1) 組織改革

○縦割りを排除し、本部と現場が一体となった効率的・機能的な執行機関として再構築する。

(2) 人事改革

○希望とやりがいをもって組織一体となって業務に取り組む人事を実現する。

○お客様のために努力する職員を高く評価し、国民の年金を確実に守る人材を育成する。

(3) 業務改革

○業務効率化・合理化と、現場実態を踏まえたルール設定・遵守の仕組みをつくる

2. 情報開示の抜本的な見直しについて

情報開示と共有を促進し、透明性を確保し、お客様に安心いただける組織をつくる。

Ⅲ 業務改善計画の内容

1. 組織改革 ～本部・ブロック本部・年金事務所のあり方～

◎縦割りを排除し、本部と現場が一体となり、お客様のニーズをとらえた機能集約等を図ることで、効率的・機能的な執行機関として再構築

(1) 本部

①常勤役員会の設置

- 経営上重要な案件内容及び意思決定過程の共有のために、「常勤役員会」を設置
- 理事長、副理事長、常勤役員、常勤監事、経営企画部長及び財務部長の他、理事長が指名する職員により構成
- 議事は、案件担当部の部長が説明

②現場管理統括部署の設置

- 年金事務所及び事務センター等の現場管理、指導、評価及び全体情報共有等を横断的かつ一元的に管理する「地域統括部（仮称）」を設置

③本部組織の再編・効率化

- 事業に関連する部門について、国民年金・厚生年金保険等の制度別の縦割りを排除するため、事業企画部門と事業推進部門に再編
- お客様との接点に関する施策は、事業推進部門が一元的に担当
- 本部現業部門を核とした給付関係業務の再編

(2) ブロック本部

- 組織の一体化、意思決定・情報共有ルートの短縮、人員集約及び効率化を目的に、地域分散型機能をもつブロック本部を本部に統合
- ※現場管理統括部署の設置とブロック本部の統合については、担当理事を発令

(3) 年金事務所

- お客様の利便性を高めつつ業務の効率化を図るため、年金事務所のフルスペック体制を見直し
- 法人向け業務の集約及び年金相談の充実のためのチャンネルの整備・拡充

(4) 事務センター

- 業務の合理化・効率化及び標準化の観点から、県別体制を抜本的に見直し、統合・集約を促進

2. 人事改革① ～人事制度のあり方・職員の活性化～

◎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

(1) 組織一体化

①人事権の本部一元化

○ブロック本部の人事権を本部人事管理部に統合

②役職（ポスト）と資格（グレード）の関係の見直し

○本部・ブロック本部の統合、年金事務所体制の見直しに伴い、国民接点重視の観点から見直し

③新たな全国異動ルールの提示

○組織一体化のため、本部・現場間異動を促進

○全国拠点網維持と本拠地登録のアンバランスに対処するための全国異動を実施

○管理職登用時等の全国異動ルールが発生させている問題点の見直し

(2) 希望とやりがい

①明確なキャリアパスの提示

○専門職とゼネラリスト別のキャリアパスの提示

○役員を展望しうるキャリアパス

○職務に応じた人事異動サイクルの明確化

②給与制度の見直し

○管理職と一般職との給与逆転現象の解消（管理職手当と一般職の時間外手当との関係）

③研修制度の充実

○多様な研修制度の採用（外部機関、学校、企業による研修（通学・合宿））

(3) 非正規職員の活性化と依存の是正

○非正規職員に対する無期化制度の活用（地域限定職と位置づけ、主に事務所窓口の専任担当者として育成）

○評価の導入と意欲・成果に応じた処遇の改善

○業務の効率化による派遣・外部委託の活用

(4) 女性の活躍推進

○若年女性職員の増加を踏まえた長期的な女性管理職比率の設定

○女性が活躍する分野の拡大と女性管理職育成プログラムの確立

○女性役員の登用

3. 人事改革② ～人事評価制度の見直し・管理職の活性化～

◎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

(1) 信賞必罰の人事評価

- ①役員への評価の厳格化
- ②ローパーフォーマーへの厳正な対処
 - 長期同一資格滞留者かつ低評価者を対象に、再生プログラムの提示と降格の実施
 - 降格制度の見直しと適正な運用
- ③360度アセスメントの導入
 - 管理職の適格性の指標として活用

(2) 人材育成

- ①成果とプロセスのバランスのとれた評価
 - 能力評価と実績評価の一体化
 - 絶対評価に基づく相対配分方式の導入
 - 評価の合議制の義務付け
- ②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
 - 賞与配分、評価分布の見直し等

(3) 管理職のレベルアップとリーダーシップの確立・強化

- ①役職定年制度と早期退職制度の導入
 - 一度管理職になると一律に定年まで役職にあり続けることの是正とポストの検討
 - 〔役職定年年齢(案)〕
管理職A群 … 55歳 管理職B群 … 57歳 管理職C群 … 60歳
 - 〔早期退職制度(案)〕
原則として募集により毎年実施、年齢等の要件は募集時に設定
- ②管理職への若手登用の促進
 - 試験に限定している登用制度の見直し(弾力化)
 - 管理職の負担軽減と若手育成のため「課長代理」「主任」を設置
- ③管理職育成プログラムの導入
 - 現在の業務スキル向上を中心とした研修体系に加え、民間企業との人事交流や体験学習を組込み、直に体験することにより管理者としての意識を醸成するためのプログラムを導入

4. 業務改革① ～業務の合理化・効率化～

◎業務効率化・合理化（人員配置の適正化）と、現場実態を踏まえたルール設定・遵守の仕組みの確立により、お客様対応に注力できる体制づくり

(1) 業務の集約化

①本部への機能集約

○全国に設置している9ブロック本部を本部に集約（本部・現場への人員の再配分）

②事務センターへの業務集約

○本部の現業業務及び各40事務センターの事務の集約の促進（障害年金、記録審査の集約に着手）

③年金事務所の機能集約

○都市部に点在する年金事務所の徴収・未適対策等を強化するため、主要な年金事務所に機能を集約

(2) 業務の改廃・システム化・外部委託化

①業務の改廃

○事業削減会議（仮称）を設置し、事業の効率化を推進（発送物の統廃合等）

○新規事業開始時における既存事業のスクラップアンドビルドの徹底

②本部の非現業業務の外部委託化

○本部の非現業業務のうち、給与事務や契約後支払事務などの定型的業務を外部委託

③事務センター・年金事務所の事務の改廃及びシステム化

○年金給付の請求書等の事務処理工程の簡素化

○各種届書の事務処理（受付～決定）のシステム化（電子審査・決裁）や、徴収事跡管理等のシステム化

(3) お客様チャネルの拡充

①新規チャネルの開設

○混雑している年金事務所や遠隔地の市町村等に「テレビ電話相談」を開設し、一括してコールセンターで対応

②既存チャネルの充実

○ねんきんネットに、再交付申請等の手続き機能や事業所用の情報閲覧機能を追加

(4) 人員配置の適正化

①業務区分の明確化と業務量調査の実施

○各拠点の職種（正規・非正規・派遣）に応じた業務内容を明確化し、職種毎の業務量調査を実施

②適正人員の配置

○合理化・効率化策の人員効果と業務量調査の結果を踏まえ、各拠点に正規・非正規職員を適正配置

○将来にわたって、機構の基本計画に沿った人員計画が立てられるよう継続的な適正人員の配置を検討

5. 業務改革② ～ルールの設定・徹底～

◎業務効率化・合理化（人員配置の適正化）と、現場実態を踏まえたルール設定・遵守の仕組みの確立により、お客様対応に注力できる体制づくり

(1) 「指示・依頼」発出件数の削減

①ルールを徹底すべき重要な指示に限定して「指示・依頼」を発出することとし、「5割」削減（平成26年比）を目標

【26年発出件数（本部・ブロック本部）】約4,300件（※1）

→【発出ルール等の改善後発出件数】約2,200件（※2）

（※1）国からの許認可通知に基づき発出された約10,000件の作業指示については件数から除外

（※2）削減対象として想定される「指示・依頼」

- ・本部からブロック本部へ報告集計を指示したもの：約1,100件
- ・本部の指示内容を補足したもの：約350件
- ・研修受講命令、会議開催案内：約700件

②本部の現場管理統括部署が、「指示・依頼」の発出の可否判断を担当

③ブロック本部（事務センターを含む。）の「指示・依頼」の発出権限を、原則、廃止

(2) マニュアルの一元化

①業務処理、内容審査、入力方法と、複数に分かれたマニュアルを統合

②本部内に年金制度・年金業務に精通した職員を配置したマニュアル担当部署を設置し、マニュアルメンテナンスを一括対応

③マニュアルメンテナンスの外部委託化すべき範囲と内容を検討

④業務の標準化を進め、業務手順の地域による相違を排除

(3) ルール徹底を行う責任部署の明確化

①現場に対するルール徹底の責任部署は、本部の現場管理統括部署と明確化

②現場管理統括部署の地域マネージャー（仮称）が「指示・依頼」の伝達結果を把握し、状況に応じた指導を実施

③現場管理統括部署がマニュアルの改善が必要と判断した場合は、マニュアル担当部署に連絡

④拠点に「指示・依頼」の伝達担当者を設置し、「指示・依頼」の伝達を行うとともに職員のスキルチェックを実施

6. 情報開示・共有の促進

◎透明性を確保し、お客様に安心いただける組織づくり

(1) 情報開示の促進

- ①情報開示の担当部署と担当理事の設置（理事はコンプライアンス及び監査も担当）
- ②モニタリングシステムの構築と監査機能の活用
 - 届書等の受付進捗管理システム、お客様対応業務システムなどの各種情報等をモニタリングし、問題点を早期に把握する仕組みを構築
 - その情報に基づき監査を行うことで、事象の洗出しを行い、迅速に開示
- ③情報開示ルールの見直し・規定化
 - 現行ルールをより幅広、迅速の観点から見直し
- ④「悪い知らせ」の報告を促すよう制度を見直し
 - 起きたことよりも報告しないことを厳しく評価

(2) 組織一体化のための情報共有の促進

- ①本部と現場の情報共有
 - 現場管理統括部署の地域マネージャー（仮称）を、情報共有のキーマンとし、本部情報の伝達、現場からの情報の吸収に責任を持つポストと位置づけ
 - 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は、お客様からの照会対応を円滑に行えるよう、原則として即日現場への連絡を徹底
 - 情報共有ツールとしてTV会議システムを導入
- ②現場からの日次での業務報告の実施
- ③本部内の情報共有
 - 本部内の情報共有の責任部を経営企画部と位置づけ
 - 主要課題についての各部の対処・共有状況を常勤役員会に報告

(3) 厚生労働省との情報共有の強化

- 組織的に継続して取り組むべき課題の進捗管理表を作成し、年金局と共有するとともに、年金局と機構の定例連絡会議で報告
- 役員等幹部を含めたそれぞれのレベルでの報告・連絡・相談ルールを明確化
- 年金局と機構との連携、相互理解を促進するため、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を拡大

日本年金機構再生プロジェクト

目的

公的年金制度を執行するという緊張感、責任感、使命感を確立し、職員が一丸となって国民の信頼に応えられる組織として機構を再生する

問題点

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

自ら考え、自ら改革する

組織改革

○縦割りを排除し、本部と現場が一体となった効率的・機能的な執行機関として再構築

- (本部) ・常勤役員会の設置
・現場管理統括部署の設置
・本部組織の再編・効率化
- (ブロック本部) ・組織一体化のため本部に統合
- (年金事務所) ・フルスペック体制の見直しと機能別再編
・個人向けチャネルの拡大
- (事務センター) ・県別体制を抜本的に見直し、統合・効率化を促進

人事改革

○希望とやりがいをもって組織一体となって業務に取り組む人事を実現

- ・人事権の本部一元化
- ・役職と資格の関係の見直し
- ・新たな全国異動ルールの提示
- ・明確なキャリアパスの提示
- ・非正規職員の活性化と依存の是正
- ・女性職員の活躍推進

○お客様のために努力する職員を高く評価し、国民の年金を確実に守る人材を育成

- ・役員への評価の厳格化
- ・ローパーフォーマーへの厳正な対処
- ・360度アセスメントの実施
- ・人材育成に結びつく評価の実現
- ・役職定年制度と早期退職制度の導入
- ・管理職への若手登用の促進

業務改革

○業務効率化・合理化と、現場実態を踏まえたルール設定・遵守の仕組みづくり

- ・業務の集約化、業務の改廃・システム化・外部委託化の促進
- ・お客様チャネルの拡充(テレビ電話相談の開設等)
- ・人員配置の適正化
- ・「指示・依頼」発出件数の削減
- ・マニュアルの一元化
- ・ルール徹底を行う責任部署の明確化

情報開示・共有の促進

○透明性を確保し、お客様に安心いただける組織づくり

- ・情報開示の促進(情報開示の担当部署と担当理事の設置、モニタリングシステムの構築と監査機能の活用等)
- ・組織一体化のための情報共有の促進(情報共有のキーマンの設置、TV会議システムの導入、現場からの日次業務報告の実施等)
- ・厚生労働省との情報共有の強化(課題の進捗管理表の共有、人事交流の拡大)

全国異動の考え方(案)

現行ルール	
一般職	
旧社保庁採用(5,486人) H22年1月民間採用(544人)	<ul style="list-style-type: none"> ・一般職在職中に1回 ・一般職在職期間が20年を超える場合、配置換4回～5回に1回(庁採用時から通算)
新規採用(2,295人) (正規登用者含)	<ul style="list-style-type: none"> ・一般職在職中に2回 ・うち1回は採用時・登用時 ・一般職在職期間が20年を超える場合、配置換4回～5回に1回
管理職	
管理職	
旧社保庁時から引き続き管理職になった者(1,567人) H22年1月民間採用(192人)	<ul style="list-style-type: none"> ・配置換3～4回に1回 (機構設立後)
機構発足後新たに管理職になった者(981人)	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職登用時 ・以降、配置換え3～4回に1回 ※登用時の全国異動について、 <ul style="list-style-type: none"> ・H26年度まではブロック内 ・H27年度からはブロックを越えた登用を明示 ・子育て等へは配慮
所長	
旧社保庁時から引き続き所長になった者(54人) H22年1月民間採用(13人)	<ul style="list-style-type: none"> ・配置換3～4回に1回 (機構設立後)
機構発足後新たに所長になった者(245人)	<ul style="list-style-type: none"> ・所長登用時 ・以降、配置換3～4回に1回
本部・拠点間の全国異動 ルールなし	

問題点
①採用区分による差異から生じる不公平感
②新規登用管理職に特に厳しい制度 ・優秀な職員の管理職登用に支障
③本部・拠点間の異動ルールなし



～新ルールの考え方～
①採用区分による不公平の是正
②優秀な職員の管理職登用の促進
③拠点間のアンバランスへの対応 ・本拠地登録者数と拠点必要人員
④組織の一体化 ・本部と拠点間の人事異動の促進



新ルール
一般職の異動
<ul style="list-style-type: none"> ・配置換4回に1回は全国異動 ・新規採用時の原則全国異動ルールは維持 ・旧社保庁出身の全国異動未経験者は、次回異動時から、このルールを適用する。 ※全国異動にあたっては、子育て等並びに専門性を考慮する。
管理職の異動
<ul style="list-style-type: none"> ・配置換3回に1回は全国異動 ・所長登用時の全国異動ルールは維持 ・管理職登用時の全国異動ルールは廃止 ※全国異動にあたっては、子育て等並びに専門性を考慮する。
本部・拠点間の異動
<ul style="list-style-type: none"> ・一般職の間に、原則1回、本部を経験 ※本部要員候補者については複数回、その中で選抜の上、管理職に登用。

注)データは平成27年10月1日時点

【参考】アドバイザーからの主な意見（11月5日第2回アドバイザーボード）

<総括的意見>

- ・改革の方向性については概ね賛成であり、あとは実行の仕方の問題だ。
- ・改革の「工程表」を示すことが重要。
- ・平成20年の基本計画（閣議決定）で、処方箋が示されている。現在までの7年間、再生が進まなかったのはなぜか、その反省の上に立って、今回最後の改革として進めていくのであるから、既存の組織から離れた立場で、理事長直轄の再生計画推進部隊を時限で作し、改革の工程表のフォローアップをしてはどうか。
- ・改革検証のモニタリングが重要。内部に仕組みを設けるのもよいが、内部モニタリングが機能しているかチェックする外部機関を設けるのもよいのではないか。それに加え、国民に対する説明責任を果たす観点から、工程表やモニタリングの結果を公表すべき。
- ・具体的な成果を早く見せる必要があり、もっと重点化を図ってもよいのではないか。その際には、機構のステークホルダーから見て「機構は変わった」と思われるために、何をすれば効果が出るかを考えるべき。ステークホルダーの1番は「国民」、2番目は「職員」、3番目は「国」。
- ・改革疲れにならないよう、優先順位をつけ、効果が高く難易度の低いものから着手してはどうか。その上で、改革に着手したら、絶対に止めない覚悟で臨む必要がある。
- ・改革が「閉じて」いる印象がある。改革を進めるに当たって、「お客様の声」「一般職員の声」を拾うのが重要。これらの声は、リスクマネジメントや業務改善に生かすことができる。そのための仕組みを作るべき。
- ・肝心なのは、お客様の観点に立った改革が着実に実行できるかどうか。そのためには、一般職員の意見をうまく吸い上げる仕組みが必要。その意味で改革は、上から下におろすのではなく、双方向で進めるべき。
- ・理事長の権限を明確にすべき。

<組織改革>

- ・地域統括部（仮称）が機能するかが重要。本部の幹部候補や、地方の優秀な人材を集中的に投入していただきたい。
- ・組織見直しは、お客様が適切に年金を受給できるということを基本として考えるべき。情報の一元化や情報の現場への伝達を徹底させるためには、中間のブロックを無くすべき。
- ・法人向けはスリム化する一方で、個人向けはより丁寧な対応を行うよう心が

け、国民に近い年金事務所を作ってもらいたい。

<人事改革>

- ・組織の一体化のためには、ブロック本部の人事権を本部にまとめ、ワークさせることが重要だ。
- ・本部と現場間の人事交流により、人間関係をより密にすることが重要。全国異動が前提であることを全職員の意識として共有・徹底を図るべき。
- ・地域調整手当については廃止すべきではないか。
- ・優秀な人材は給与に反映させ、予算の再配分を行うことが重要。
- ・全寮制で3ヶ月程度集中的に研修し、そこからリーダーを輩出するようなことも検討してはどうか。各地域から集まって意見交換を行い、人間関係を作り、改革の仲間作りをする、あるいは各職場の問題点を議論することが必要なのではないか。
- ・正規・非正規、生え抜き・中途採用者と様々な立場の者が混在する組織で、一体感を醸成するためには、「理念」を明確に示すことが必要。自分たちの組織の存在意義は何か、トップが何度も繰り返し話したり、日々の朝礼で語ること。改革案に「理念の浸透」が抜けているのではないか。
- ・人材登用モデル（コース）について、一旦コースを選択しても、途中で転換できるよう柔軟な運用にすべき。女性の活躍推進の面においても、転勤させる年齢を前倒し又は後ろ倒しできるような柔軟な運用が必要。
- ・女性職員に多い、専門的なスキルを身につけている職員には、「執行役員」、「フェロー」や「年金マイスター」といった称号を与え、「見える化」してもよいのではないか。
- ・理事の人事評価を誰がどのように行うかを明確にするべき。
- ・360度評価をどう活用するかを明確にするべき。
- ・役職定年制度はポストとともに給与も落とすような制度を導入すべき。
- ・早期退職制度に応じず定年まで勤めようとする職員は昇進を遅くするなど、工夫できればやってみてもいいのではないか。
- ・管理職の育成のためには、民間のマネジメント研修プログラムの活用が有効ではないか。

<業務改革>

- ・定員の枠に縛られるのではなく、予算の範囲内で賃金単価を調整したり、正規・非正規の割合を変える自由度のある体制を構築しても良いのではないか。
- ・業務改革が一番難しく、多くの企業が途中で頓挫する。この分野はアウトソースしては絶対に成功しない。トップがコミットして常に検証していく仕組みを構築すべき。
- ・「指示・依頼」の5割削減は当面の目標と位置づけ、達成時期を明確にした方がいいのではないか。

- ・マニュアルが実態に合ったものになっているかの「マニュアルのモニタリング」が必要。
- ・新たな指示・依頼を発出する場合には、不要となる既存の指示・依頼を廃止する運用にすべき。

<情報開示・共有の促進>

- ・細かい不祥事についても、必ず上司に報告するような仕組みをルール化すべき。

以上