

# 内部統制システムの構築に関するこれまでの取組と課題、 今後の取組方針(案)について

平成21年5月19日

## 目次

- |  |    |   |
|--|----|---|
| 1. コンプライアンス確保のためのこれまでの取組と課題、今後の取組方針(案)について | …… | 1 |
| 2. サービス改善のためのこれまでの取組と課題、今後の取組方針(案)について     | …… | 2 |
| 3. 個人情報保護管理のこれまでの取組と課題、今後の取組方針(案)について      | …… | 6 |
| 4. 内部監査のこれまでの取組と課題、今後の取組方針(案)について          | …… | 7 |

# 1. コンプライアンス確保のためのこれまでの取組と課題、今後の取組方針（案）について

現在の取組	現状の課題・問題点	現在の取組及び課題を踏まえた機構における取組方針（案）
<p>●<b>法令違反通報制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の職務上の法令違反行為に関して、職員から及び職員以外の者から通報を受け付ける内部及び外部（弁護士）の窓口の設置・運営</li> </ul> <p>【設置：平成16年10月～職員以外の者からの受け付け開始：18年6月～外部窓口設置：20年4月～】</p>	<p>●<b>通報窓口以外からの情報把握</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法令違反通報制度以外から寄せられる様々な情報を整理し組織内で伝達するルール・体制が十分でない。 （受け付けた者に判断が委ねられている部分が多いこと、対応する本庁の体制が十分でないこと等）</li> </ul> <p>●<b>迅速に対応できる調査体制の整備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンスを専門に担当する部署がなく、専任の担当者もいないため、通報事案等の対応について、通常業務を実施しながらの調査等となっている。</li> </ul> <p>※庁の事業に関する総合調整等を担当する総務部総務課企画室を中心に、事案に応じ本庁や社会保険事務局の職員を指定調査員として指定し対応しているが、いずれも専任の者ではない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 法令違反通報制度を設置</li> <li>○ 情報伝達ルールの明確化や体制強化により、各種情報から問題事案を把握し、通報事案と同様に対応</li> <li>○ 担当部署として「リスク・コンプライアンス部」を設け、副理事長の下、問題事案に迅速に対応</li> </ul>
<p>●<b>法令遵守委員会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通報事案への対応（調査・審議）を中心に行う「社会保険庁法令遵守委員会」（委員長：長官 外部弁護士も委員として参画）の設置・運営</li> </ul> <p>【設置：平成16年10月～体制強化：20年4月～】</p>	<p>●<b>再発防止・改善方策中心の運営方針への改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法令遵守委員会が、全般的なコンプライアンス確保方策に関する審議中心ではなく、個別の通報事案に係る調査等の対処方針中心の審議となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ コンプライアンス委員会を設置</li> <li>○ 委員会は改善方策等を組織横断的に審議 （個別の問題事案については、事実関係・再発防止策の措置状況等について報告を受け、審議）</li> </ul>
<p>●<b>意識向上・徹底の取組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「社会保険庁職員行動規範」 【平成16年12月～】</li> <li>・ コンプライアンスカード 【平成18年9月～】</li> <li>・ コンプライアンス研修 （全職員に対する実施、社会保険大学校での研修、庁LANの活用）</li> </ul>	<p>●<b>更なる意識向上・徹底に向けた取組の充実・推進</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 職員行動規範、コンプライアンス規程を策定</li> <li>○ 研修の充実 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教材を整備・充実</li> <li>・ LANの活用によるeラーニングの推進</li> </ul> </li> </ul>

※社会保険庁においても、庁LANを活用して職員に対する意識調査を実施するなど、更なる改善に向けた取組を推進。

## 2. サービス改善のためのこれまでの取組と課題、今後の取組方針（案）について

現在の取組	現状の課題・問題点	現在の取組及び課題を踏まえた 機構における取組方針（案）
<p><b>●長官へのメール、手紙</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・よりお客様の視点に立ったサービスを展開するため、社会保険庁ホームページ等において、社会保険庁や社会保険事務所における業務やサービスに対するご意見・ご提案を受け付ける仕組みを整備。（平成16年10月～）</li> </ul> <p><b>●国民の声への対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・様々寄せられるご意見・ご批判を基に、サービスの改善・拡充を図るため、「国民の声対応報告制度」を整備。各部署に責任者、総括管理者を置くとともに、「国民の声対応票」を作成し、苦情対応等の進捗を管理。（平成16年10月～）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○長官へのメール・手紙については、社会保険庁ホームページにおいて、寄せられたご意見・アイデアを各事案の回答と併せて掲示しているが、対応する本庁の体制が十分でないこともあり、更新作業が遅れている。</li> <li>○また、寄せられたご意見等に対する対応状況の把握・進捗管理などが十分とは言えない状況である。</li> <li>○国民の声への対応報告については、各部署の担当者が対応票を作成し、報告することになっているが、事務所で受け付けたものについては、事務局に報告された上で、本庁に報告される仕組みになっており、作成や報告について、現場の判断に委ねられている部分が多いことから、対応票の作成や報告状況に事務局間のバラツキがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○窓口等でいただいたお客様の声を年金事務所から機構本部に直接報告する仕組みを導入するとともに、情報伝達ルールの徹底を図る。</li> <li>○機構本部において、年金事務所から直接届いたお客様の声を把握・分析するとともに、重要案件の対応状況を進捗管理するための「お客様の声データベース」の構築について検討。</li> <li>○お客様と直接接する年金事務所に、お客様から業務全般についてのご意見・ご提案を聴くための「お客様モニター会議」の設置を検討。</li> <li>○内外からの業務改善に関するご意見・ご提案を一元的に受け付け、業務改善の企画を担当する部署「サービス推進部」と業務の品質管理・標準化の企画を担当する部署「品質管理部」を同じ事業企画部門に設置し、相互の密接な連携を図りつつ、所管部署への指示関係を明確にするとともに、結果の報告を求めるなど、お客様の声を業務運営に反映させるための態勢を強化。</li> <li>○第一線の職員から寄せられる改善提案がトップにまで伝わり、分析・評価の上、積極的に業務改善に採り入れ、組織内で共有できるような処理フローの見直しや進捗管理の徹底を図る。（結果の如何にかかわらず提案者にきちんとフィードバックすることや理事会への定期報告など）</li> <li>○お客様から寄せられた声とその業務への反映状況について、アニュアルレポートを作成し、分かりやすく情報提供を行うことを検討。</li> </ul>
<p><b>●内部改善提案制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日々お客様に接し、サービスを行っている第一線の社会保険事務所職員等からの改善提案を促進し、内部からの改革を進めるため、「内部改善提案制度」を創設。（平成16年10月～）</li> <li>・社会保険庁LAN掲示板に投稿することにより提案を募集し、掲示板への投稿により全庁的な共有化を図っている。現在、投稿された提案等の概要を月毎に一覧としてまとめ、本庁各課、社会保険事務局、社会保険事務所を通じて全職員へ周知。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○改善提案のうち、「制度や運用の改善提案」に該当するものは、窓口担当課から所管課に情報提供し、当該所管課からその投稿に対しコメントを行うこととしているが、当該所管課が対応しきれっていないなどフォローが十分ではなく、結果、提案者に対するフィードバックが十分とは言えない状況である。</li> <li>○内部改善提案制度については、提案を投稿する職員が、やや限定されてきている傾向が見られる。</li> </ul>	

現在の取組	現状の課題・問題点	現在の取組及び課題を踏まえた 機構における取組方針（案）
<p>●<b>お客様満足度アンケート</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全国の社会保険事務所への来訪者を対象として、原則として、毎年2回（1月及び7月）の定期的な満足度調査（無記名方式、5段階評価）を実施。（平成17年3月～）</li> </ul> <p>●<b>窓口実態調査（覆面調査）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「お客様満足度アンケート」調査の結果を客観的に評価するとともに、利用者から見た社会保険事務所等の窓口施設等の実態を調査するため、民間調査機関による窓口接遇状況等のサービスに関する実態調査を実施。（平成18年度～）</li> </ul>	<p>○これまでは、特に窓口における職員の接遇面に重点をおいてアンケート調査等を実施してきたが、「職員の対応の丁寧さ」のみならず、書類の見やすさなども含めた「サービスの内容や質」についてのニーズの把握が必要。</p> <p>○評価基準（注）や調査項目について客観性の確保が課題。 （注）平成18年度は5段階評価で実施していたが、平成20年度においては、二者択一の評価を実施</p>	<p>○お客様満足度アンケートについては、現在は年2回の調査のみだが、書式やサービス等について、定期的かつ継続的にお客様の声を聴くため、ねんきん定期便やターンアラウンド方式の裁定請求書送付のタイミングで実施することも検討。</p> <p>○窓口実態調査については、調査の客観性を確保し、実証的な絶対評価とするため、客観的な評価基準や評価対象について検討。</p>

## 民間企業出身の社会保険事務所長に対するアンケート（「本部・ブロック本部・年金事務所の在り方について」）結果【抜粋】

- 現在の事務所の管理方法は「調査一報告」が主流であり、その報告が改善にどのように生かされているのかわからない。実際に事務所に来て吸い上げた情報や実態を形にしていかなければ、実態に即したガバナンスの強化にはつながらない。
- 本部と事務所が直通の体制が必要。連絡事項も現状では事務局を通してだが、直接事務所に来る体制を作るべき。但し連絡事項は簡潔明瞭にお願いしたい。
- 私がいた事務所（事務局）では、業務に関することを始めお客様と日々接する第一線の事務所が直接本庁と話しをすることは、控えるよう指導を受けていた。事務局を通じてしか本庁と話しができない仕組み、つまり私が本庁に跳ね上げようとした多くの事務所窓口での国民の声・要望（もちろん苦情もたくさんあったが）の大半は、事務局で止まってしまった。
- 私は適用・徴収・給付等の業務を適切に行いながら、お客様の声・情報を発信し続けることが第一線の役割だと考える。
- ブロック本部で取りまとめる必要のないものは、本部と年金事務所との間で直接やりとりを行った方が効果的・効率的。
- 事件・事故の発生情報、お客様の苦情情報などの伝達方法については、第一報はスピードが重要であり、ブロック本部の事務所担当者と機構本部に同時に伝達。
- 業務改善提案の仕組みについては、機構本部に一本化した受付窓口を設置し、窓口担当者が、該当する部署に振り分け、必ず翌月には提案の内容・評価・対応を機構内に公表。

(参考)

## 長官へのメール、手紙及び国民の声対応票並びに内部改善提案の受付件数

(単位:件)

区 分		平成16年度 (10月～3月)	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	計
長官へのメール		3,519	3,816	5,498	9,465	5,841	28,139
長官への手紙		142	264	376	353	293	1,428
国民の 声対応票	本庁作成分 ①	235	629	697	1,090	1,051	3,702
	事務局・事務所作成分 ②	2,020	4,102	3,549	3,865	3,097	16,633
	うち、本庁報告分 ③	143	522	871	1,545	1,761	4,842
	計 ①+②	2,255	4,731	4,246	4,955	4,148	20,335
	計 ①+③	378	1,151	1,568	2,635	2,812	8,544
内部改善提案		497	840	452	472	344	2,605

### 3. 個人情報保護管理のこれまでの取組と課題、今後の取組方針（案）について

これまでの課題	現在の取組	現在の取組及び課題を踏まえた 機構における取組方針（案）
<b>職員による大量の年金加入記録の業務目的外閲覧が発生</b> （平成16年）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○個人情報保護管理規程やマニュアル等の制定(17.4)</li> <li>○個人情報へのアクセスに対する監視機能等強化                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・パスワードと静脈認証方式により端末操作者を特定し、機能制限を実施(16.10パスワード,17.2機能制限,20.1静脈認証)</li> <li>・氏名索引処理結果リスト等による業務目的の確認(17.1)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○アクセス制限・監視の継続実施</li> <li>○システム等による監視機能強化の検討・実施</li> </ul>
<b>個人情報漏洩への対応</b> （誤送付等による事案が平成19年度において213件発生）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○各種通知書の誤送付等による個人情報漏洩について、再発防止策の徹底                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・複数人による送付先・内容の確認(17.10)</li> <li>・個人情報を外部に持ち出す際の記録の作成(17.4) 等</li> </ul> </li> <li>○個人情報漏洩事案の公表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○業務処理マニュアル等に基づく業務執行及び再発防止策の徹底</li> <li>○リスク・コンプライアンス部等と連携した迅速かつ確な対応の実施</li> </ul>
<b>職員の意識改革</b> （個人情報を保護・管理するという意識が不十分）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○国民の「信頼回復」を図るため個人情報保護管理の重要性の周知・徹底                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・全職員に対する個人情報保護管理研修の実施(16.9)</li> </ul> </li> <li>○個人情報の保護・管理等の態勢整備                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報保護管理者等の設置(17.4)</li> <li>・事務室内の「きれい化」の実施(19.4)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○個人情報保護管理研修等の継続・充実（民間企業等で行われている研修や管理手法の導入による個人情報保護管理意識の向上）</li> <li>○執務スペース等のセキュリティ対策の検討・実施</li> <li>○プライバシーマーク等の認証基準や民間事例の積極的な導入の検討・実施（個人情報保護管理推進プランの策定）</li> </ul>
<b>委託先業者からの個人情報流出防止のための体制が未整備</b> （平成16年に委託先業者からの個人情報流出事案が発生）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○委託先業者の選定及び監督等の厳格化                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・委託先業者がプライバシーマーク等の取得または、情報セキュリティポリシー等の規程類を策定及び安全措置を講じていること等を入札条件(17.4)</li> <li>・委託先業者の個人情報保護に対する安全確保措置状況に関する実地検査の実施(17.4)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○外部委託業務の拡大に伴い、引き続き左記の取組を継続・強化</li> </ul>
<b>個人情報保護管理に対する監査の実施</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○個人情報保護の徹底等について、内部監査を実施(17.4)                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報の保護及び管理に関する措置</li> <li>・個人情報保護研修の実施状況</li> <li>・情報事務処理機器等の管理 等</li> </ul> </li> <li>○指摘事項に対する改善状況の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○監査の継続・充実、提言の実施</li> <li>○監査指摘事項に基づくフォローアップ監査による個人情報保護管理態勢の確実な実施</li> </ul>

## 4. 内部監査のこれまでの取組と課題、今後の取組方針（案）について

これまでの課題	現在の取組	現在の取組及び課題を踏まえた 機構における取組方針（案）
<b>組織としての独立性・専門性</b> （各事務局の監察官が自局内事務所の監察を実施しており、組織としての独立性の欠如）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ブロック事務局に監察官を集約（18.10～）</li> <li>・原則として出身局内事務所の監察を行わない</li> <li>・本庁の監察室併任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○監査部を理事長直轄として組織としての独立性確保</li> <li>○既存職員の監査人材としての高度化に向けた育成</li> </ul>
<b>民間の知見</b> （民間の知見を未活用）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○民間から監査経験者を特別社会保険監察官として登用（19年度）</li> <li>○外部監査の実施（20年度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○民間から10名の監査経験者を採用</li> <li>○外部監査を継続的に実施</li> </ul>
<b>監査の厳格さ</b> （聴取中心の監察であり、厳格さの欠如）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○監査の改善</li> <li>・従来の聴取中心から、現物確認の「適正検査」を中心に變更</li> <li>・監察調書の精緻化、監察マニュアルの作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○監査の高度化</li> <li>・システムを用いた監査の導入（データベースの構築、データ監査ツールの導入）</li> </ul>
<b>本庁監察</b> （未実施）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○本庁監察開始（19年度）</li> <li>・改善指摘だけではなく、提言も実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○本部監査の継続実施</li> <li>○システム監査の実施</li> </ul>
<b>リスクアプローチ監査</b> （業務指導中心の監察）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事件・事務処理誤り再発防止策等確認のリスク要素の取り入れ（19年度）</li> <li>○リスクアセスメントの実施（分析中）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○監査へのリスクアセスメントの反映</li> <li>○機構の内部統制に応じた内部監査の見直し</li> </ul>
<b>抜き打ち監察</b> （予告監察のみであり、緊張感ある監査運営が行われていなかった）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○抜き打ちの監察の開始（19年度）</li> <li>・事務局監察時に監察実施事務所を監察初日に通知</li> <li>・完全無予告事務所監察の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○完全無予告監査の継続実施</li> </ul>
<b>監査後のフォロー</b> （改善報告はもらうが、次回監察時に再度確認を実施するのみ）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○フォローアップの改善（20年度）</li> <li>・改善状況は3ヵ月後フォロー報告実施</li> <li>○監察結果概要を庁内LANに年二回公開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○監査指摘に基づくフォローアップ監査の実施</li> <li>○外部への監査結果公表</li> </ul>