

平成 22 年度計画	平成 22 年度計画に対する取組状況
<p><b>IV. 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</b></p> <p><b>1. 内部統制システムの構築に関する事項</b></p> <p>「内部統制システム構築の基本方針」（業務方法書第 16 条）に基づき、効率的かつ公正・透明な業務運営の実現を図るため、業務の有効性・効率性と法令等の遵守に重点を置くとともに、業務上のリスクを未然に防ぎ、仮に発生した場合にも迅速に対応し、再発を防ぐことのできる厳格な内部統制の仕組みを確立するため、以下の取組を行う。</p> <p>① リスク管理とコンプライアンス確保のため、コンプライアンス意識調査の実施や各種研修を通じて、リスク管理とコンプライアンス確保のための職員それぞれの役割・行動を認識させ、円滑に業務を遂行できる職場風土の醸成に向けた意識改革を図る。また、新任所長研修や所長会議等を利用し、業務遂行を妨げる暴力行為や不当な要求行為などが起きた場合の対応について周知</p>	<p><b>&lt;実績&gt;</b></p> <p>○内部統制システムが有効に機能するためには、運営方針に掲げている「組織内の対話とコミュニケーションを通じて、目標の共有化を図るとともに、働きやすい環境作り、風通しの良い組織作り」の実現が重要であるとの考えから、組織風土改革の取り組みを進めてきました。</p> <p>○具体的には、平成 20 年 10 月に理事長直属のプロジェクトチームとして、組織風土改革実践プロジェクトチーム（以下「組織 P T」という。）を設置し、組織 P Tにおいて、同年 12 月に「第一次報告書」を取りまとめました。</p> <p>○同報告書の提言に基づき、平成 23 年を「組織風土改革元年」と位置付け、①コミュニケーション活性化②ほめる文化・感謝する風土の醸成③人を育てる文化・風土の形成④組織力やチーム力の向上を取り組みの柱として掲げ、役職にとらわれず、コミュニケーションを活性化させることを狙いとした「さん付け運動」の推進、職員のやる気向上と管理職に部下職員の日々の行動観察を促すことを目的とした「サンキューカード」の実施、求められる管理職像および求められる職員像の策定などに取り組みました。</p> <p>【別表 27：求められる管理職像、求められる職員像】</p> <p>○リスク管理とコンプライアンスの確保のため、集合研修や L A N システムを活用した研修など各種研修に取り組むとともに、全役職員を対象としたコンプライアンス意識調査を実施するなど、職員の意識改革を図るための取組を進めています。</p> <p>【参考】22 年度に実施した主な研修（集合研修）</p> <p>①研修センターで開催された新規採用者研修や管理者研修等において講義や演習を実施</p>

徹底を図る。

- ②4月に開催された全国年金事務所長・事務センター長会議や9月に開催された新任事務センター長・年金事務所長研修において、リスク管理責任者・コンプライアンス責任者としての役割や行政対象暴力・反社会的勢力への対応等について研修を実施
- ③各ブロック本部で開催されている年金事務所長会議等の機会を活用し、年金事務所長等に対して、実際に発生したコンプライアンス問題事案を用いたケーススタディや管理監督者として持つべき意識や取るべき行動等についての研修を全9ブロック本部において実施
- ④本部のグループ長以上の役職員とブロック本部長を対象に、コンプライアンスの正しい理解と実践方法をテーマとして、外部講師（弁護士）によるセミナーを開催

（LANシステム等を活用した研修）

- ・6月から全役職員あてに、リスク管理やコンプライアンスに関する情報（コンプライアンス・ミニ講座）を毎月配信
- ・全役職員向け社内報の誌面において、リスク管理やコンプライアンスに関する記事（リスク・コンプライアンス講座）を掲載

（職場内研修）

各部署において円滑に職場内での研修が実施できるよう各種研修資料と研修講師用の副読本を作成

○コンプライアンス意識調査については、役職員のコンプライアンス意識の現状等を把握し、今後のコンプライアンス確保への取り組みの推進に役立てることを目的として、7月に全役職員を対象に実施しました。

○この調査結果においては、業務を進める上でコンプライアンスを意識している職員は95.8%であるなど、社会保険庁において実施した意識調査結果と比較すると、「意識の高さ」「実践状況」など、職員一人ひとりのコンプライアンス意識が向上していることが確認されました。一方で、職場環境について、およそ2割の職員が上司に報告や相談をしにくいと感じているなど組織としての取り組みが不十分であると感じている職員が多いことが分かりました。こうした調査結果を踏まえ、研修内容の改訂や風通しの良い職場づくりなどに取り組んでいます。

○法令等違反通報制度による通報、年金事務所等からの報告、事件・事故・事務処理誤り等関係部署からの情報伝達により把握した情報（総件数 4,065 件：旧社会保険庁時代の行為に関する情報を含む）の中から、コンプライアンス問題事案の疑いがある事案について事実関係の調査を行い、問題があると確認されたものについては、その是正や再発防止に取り組みました。平成 22 年度中にコンプライアンス問題事案の疑いがあるものとして調査を実施した件数は 209 件となっており、このうち、22 年度中に調査が終了し、コンプライアンス問題事案として取り扱ったものは 40 件となっています。また、このうちの 20 件は制裁処分を行い、8 件は文書による指導などを行いました。

【参考 1】法令等違反通報制度による通報件数（平成 22 年度）  
147 件（うち外部窓口 21 件 内部窓口 126 件）

【参考 2】調査をした 209 件の内訳

- ・法令または諸規程に違反した疑いのある業務処理 77 件（19）件
- ・そのほか法令、諸規程で問題があると疑われる行為 78 件（12）件
- ・個人情報保護関連諸規程に抵触する疑いのある行為 41 件（7）件
- ・人身事故を伴う交通法規違反行為 13 件（2）件

（ ）内はそのうち 22 年度中に調査が終了し、コンプライアンス問題事案として取り扱った件数

○特に、平成 22 年 5 月に行った紙台帳等とコンピュータ記録との突合せ業務の入札過程において発生した仕様書案などの情報漏えい事案については、第三者による検証会議を設置し、調査及び検証を行いました。同年 8 月に報告書を取りまとめた同検証会議においては、事案の背景に、「行為者の規範意識の欠如等に加えて、機構の情報管理体制の不備や調達における事業者接触ルールの不在がある」と指摘され、再発防止策として、①情報管理体制の整備②調達業務の情報収集等における外部事業者との接触のルール化③規範意識の向上④情報管理を中心としたリスク管理、適切な人員配置、機構職員の経験・ノウハウの蓄積と継承・一体感の醸成等が提言されました。

こうした提言を受け、機構においては、10 月に「情報漏えい事案の再発防止のためのアクション・プラン」を策定し、同プランに基づく取り組みを始めとする各種取組を着実に実行することにより、再発防止への取り組みを進めています。

<p>② 業務上のリスクを把握し、その顕在化を未然に防止するために、リスクアセスメント調査を実施する。また、地震等の災害時を想定した年金支払テープの移送訓練を行い、事業継続への対応力を高める</p> <p>③ 事務処理誤りについては、その事案の報告を基に、データベース化を図る。また、職員から再発防止策や業務改善に係る意見募集を行ったうえで、その対策を検討し、可能なものから順次、業務改善を行うとともに、研修等により事務処理誤りの防止に努める。</p>	<p>○また、管理職にある職員が年金個人情報漏えいの疑いで逮捕されたことを受け、個人情報の閲覧が業務目的に沿って行われていることを確認するために行っている「氏名索引処理結果の点検・確認」において、管理職にある者が氏名索引照会の処理を行った場合には、必ず別の職員が点検・確認を行うこととし、その再発防止に取り組んでいます。</p> <p>○8月から11月にかけて62か所の年金事務所と8か所の事務センターにおいて、また11月から12月にかけて本部の全国一括業務部門とシステム部門においてリスクアセスメント調査を実施しました。これらの調査結果に基づき、リスクマップの作成・評価・分析、主要リスクに対する対応策の検討を行いました。そして3月に指示依頼を発出し、リスクアセスメント調査の結果とこれを踏まえた各事業場での対応策を周知し、リスク低減へ向けた取り組みを行いました。</p> <p>○事業継続への対応力を高めるため、災害対応要領を補完する「災害対応の手引き」などの手順書を整備し、周知しました。また、地震などの災害時を想定し、9月から10月にかけて年金支払テープの移送訓練を実施するとともに、防災訓練を実施しました。さらに、災害対応職員等の配置、緊急連絡網の整備、災害対応用品の購入などの取り組みを行いました。この結果、3月11日に発生した東日本大震災においては、震災発生直後に災害対策本部を設置し、職員の安否や建物の被災状況、オンラインシステムの稼働状況などを迅速に把握し、事業継続に向けた的確な対応につなげることができました。</p> <p>○事務処理誤り報告について、より効果的にその内容の蓄積、対応の管理、分析を行うためのデータベース化の検討を進め、基本計画書を策定しました。なお、システムの稼働時期は、平成24年3月を目途としています。</p> <p>なお、平成22年度中に公表した事件・事故・事務処理誤り件数2,578件のうち、事務処理誤り件数は2,395件（このうち旧社会保険庁時代に発生したものは813件）です。</p> <p>○事務処理誤りの再発防止のため現場第一線の職員からの改善提案や、各種届書の受付処理・進捗管理についての特別自主点検、特別監査の結果などを踏まえ、平成22年7月に「事務処理誤り総合再発防止策」を取りまとめ、以下の取り組みを実施しました。（再掲）</p>
--	---

<p>④ 内部監査については、新たに、内部統制の整備及び運用状況の確認、本部監査の本格実施、システム監査の実施等を重点事項とし実施するとともに、内部監査により是正又は改善の必要がある事項については、その改善状況について、継続的にフォローを行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・届書の受付控えの交付対象の拡大、未処理届書の確認・点検の実施、マニュアル改正時などにおける勉強会の実施、ファックス送信誤りの防止、記録統合誤り防止の実施、老齢年金繰下げ意思確認書の実施</li> <li>・バーコードを活用した届書などの受付、届書の進捗管理を行う受付データ進捗管理システムの構築に向けて、業務要件などを専任体制で検討し、基本計画書を策定</li> <li>・「国民年金被保険者資格取得届にかかるシステム改善」を含む10件の基本計画書の策定</li> </ul> <p>○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しました。</p> <p>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しました（対象者数41人）。</p> <p>○平成22年度当初において、民間企業における監査経験者など9名を中途採用し、システム監査を含む本部監査機能を強化しました。</p> <p>○平成22年度において実施した主な内部監査は以下のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①旧厚木社会保険事務所における処理遅延及び不適切な記録訂正が判明したことに伴い、全国312年金事務所及び47事務センターに対し、平成22年5月から11月までの間に特別監査を実施しました。</li> <li>②機構発足時において過去3年間内部監査が実施されていなかった年金事務所及び事務センターを優先対象とし、平成23年1月から3月の間において、全国52年金事務所及び5事務センターに対して一般監査を実施しました。この結果、平成21年度に内部監査を実施した23年金事務所を含め、機構設立後、全312年金事務所の内24%の年金事務所に対する監査が終了しました。</li> <li>③本部監査は以下を対象として実施しました。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・本部およびブロック本部の調達プロセスに対する内部監査（2回実施）</li> <li>・情報漏えい事案の再発防止のためのアクション・プランの取組に対する内部監査</li> <li>・年金記録に係るコンピュータ記録と紙台帳等との突合業務委託に対する内部監査</li> <li>・個人情報保護管理に係る内部監査</li> </ul> </li> </ul>
--	--

<p>⑤ 文書管理について、文書の適切な管理・保管を徹底する。</p> <p>⑥ システムの開発、管理及び運用を適切に行うとともに、専門人材の確</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計に係る内部監査</li> <li>・ システムに対する監査としてのユーザー I D 管理態勢に係る内部監査</li> </ul> <p>○上記の内部監査を実施した結果、年金事務所及び事務センターに対する特別監査においては、第三者委員会及び年金請求書に係る業務処理並びにシステムへのアクセス制限等に関する不備事項（1 年金事務所あたり平均約 11 件及び 1 事務センターあたり平均約 6 件）について各年金事務所等に対して事実確認及び是正対応を求めました。平成 23 年 1 月から 3 月の間に実施した年金事務所等に対する一般監査については、平成 22 年度内で実施監査を終了しましたが、監査結果は平成 23 年 4 月以降順次報告する予定で準備を進めました。本部監査については、調達プロセス監査（平成 22 年 7 月及び 12 月の 2 回実施）の結果、重大な問題点は発見されませんでした。調達審査基準の整備において十分でないところがあった点や一部調達案件における手続履行上の不備等について指摘し、これらを契約監視委員会に対しても報告するとともに、所管部署に対して是正対応の指示を行いました。調達プロセス監査を除く本部監査については、概ね平成 22 年度内で実地監査を終了し順次監査報告を行う予定で準備を進めました。</p> <p>○内部監査結果に基づく是正または改善対応が必要な事項のフォローアップについては、監査部内の手続きを整備するとともに、是正・改善の状況を継続的にフォローする体制を整えました。具体的には、内部監査結果の通知後 1 ヶ月以内に被監査部署から是正・改善の状況及び対応計画を記載した改善計画書の提出を求めることとしました。是正・改善を確認できなかった場合には、確認が完了するまで、当初の改善計画書提出後 3 ヶ月毎に新たな改善計画書の提出を求めています。</p> <p>○文書の管理・保管は、原則として「当面廃棄しない」という方針のもと、文書管理についての各職場内での研修を実施するなどその徹底を図りました。また、保管庫の不足などに対応するため順次、倉庫の借り増しなど保管庫の確保に努めました。</p> <p>○システムの開発、管理、運用及び保守については、IT 統制の実現を図ること並びにシステムリスク及び情報セキュリティへの適切な対応に資することを目的として整備した「システム管理規程」、「情報セ</p>
--	---

保・育成に努め、業務運営において I T を活用し、適切に対応するためのシステム面での対応及び体制の整備を行う。

セキュリティポリシー」等に基づき適切に関係業務を実施しました。また、システム開発案件については、厚生労働省と機構の関係者及び外部有識者からなる「システム開発委員会」における審議に際して、適切に必要な調整・連携を実施しました。

○また、専門人材の確保・育成及び業務運営における I T 活用のための適切なシステム面での対応及び体制については、「システム再構築工程表」（平成 22 年 11 月 18 日公表）を取りまとめました。平成 22 年度においては、同工程表中の「日本年金機構のシステム管理体制」の取り組みとして次の事項を実施し、機構自らがマネジメント・開発・運用・保守を行う力を身につけ、システム内製を進めるためのシステム管理体制の充実に向けて準備を開始したところです。

- ①機構システム部門の組織再編（平成 23 年 4 月）
- ② I T スキルを有する者の中途採用による体制強化（平成 22 年 12 月に 7 名、平成 23 年 1 月に 4 名、平成 23 年度に 20 名増員予定）
- ③システム開発経験のある職員の配置
- ④システム要員の人材育成研修の実施及び I T 関連資格の取得促進

<自己評価（要因分析含む）>

評語：C

○役職員の意識改革のための各種研修、コンプライアンス意識調査、リスクアセスメント調査などの取り組みを行いました。情報管理やコンプライアンスの観点から問題のある事案や事務処理誤りが発生しており、全役職員にリスク管理意識とコンプライアンス意識が十分浸透・徹底されたとは言えない状況です。今後問題事案の未然防止や再発防止に向けて前述のとおり、「情報漏えい事案の再発防止のためのアクション・プラン」に基づく取り組みを始めとする役職員の意識改革への取り組みをさらに進め、リスク管理意識・コンプライアンス意識を組織内に十分浸透させていくこととしています。

また、風通しのよい組織づくりを進め、報連相の徹底など情報共有や進ちょく管理の徹底に努めてまいります。

○事務処理誤り再発防止に関する現場第一線の職員からの改善提案などを踏まえ、「事務処理誤り総合再発防止策」を取りまとめ、これに基づく取り組みを推進しました。今後とも、事務処理誤りの発生を可能な限り抑制するため、関連するシステム開発などの各種取り組みを行うとともに、業務の標準化を進めていきます。

○内部監査については、全年金事務所及び事務センターに対する特別監査に注力した結果、年金事務所における業務全体を監査する一般監査及び本部監査が遅れる結果となりました。内部監査結果の報告後における改善状況については、前述のとおり継続的にフォローを行っており、特別監査では是正を求めた 355 年金事務所等のうち 305 年金事務所等において是正対応の確認が終了しました。調達プロセス監査においては、全 21 件の指摘事項中 10 件については是正対応の終了を確認しました。

## 求められる職員像・求められる管理職(者)像

## 求められる職員像

## 【社会的使命を果たす】

- お客様の声に耳を傾け、公的年金制度の運営に携わる者としての使命感と責任感、誇りをもって、正確・確実に業務を遂行する。

## 【自ら考え、行動する】

- 柔軟な思考及びチャレンジ精神をもって、主体的に考え、行動する。

## 【コミュニケーションを図る】

- 「ハウレンソウ（報告・連絡・相談）」を基本としたコミュニケーションと情報共有を図り、組織一丸となって目標の達成に取り組む。

## 【学ぶ】

- 業務のプロフェッショナルを目指し、向上心をもって自ら積極的に学ぶとともに、お互いに助け合い、学び合いながら業務を遂行する。

## 求められる管理職(者)像

- お客様の立場に立ち、公的年金制度の運営に携わる者としての使命と責任感をもって、業務を遂行させ、または自ら遂行する。

- リーダーシップを発揮し、適時的確な進捗管理と意思決定により、自らの職責を果たすとともに、全体的な視野をもって組織目標を達成する。

- 積極的なコミュニケーションと情報共有によりチーム力を向上させるとともに、人材の育成に真摯に取り組み、部下の能力とやる気を引き出す。