

報道関係者 各位

平成29年9月4日

(照会先)

再生プロジェクト推進室

改革推進統括グループ長 櫻本 一憲

改革推進統括グループ参事役 小野 健一郎

(電話直通 03-6897-4052)

経営企画部広報室

(電話直通 03-5344-1110)

再生プロジェクトの取組状況について

日本年金機構では、ガバナンス・組織風土に関する抜本改革を行うため、平成27年12月18日に策定・公表した「日本年金機構再生プロジェクト」について、平成28年度からの3年間を集中取組期間として取り組んでいます。この10月に集中取組期間の折り返し地点を迎えるにあたって、これまでの取組状況と今後の重点取組テーマをまとめましたので、公表します。

引き続き、組織一体となって「日本年金機構再生プロジェクト」を加速的に推進し、お客様から安心・信頼いただける組織への再生に邁進してまいります。

以上

日本年金機構再生プロジェクトの取組状況

～プロジェクトの現在地と更なる加速へ～

日本年金機構再生プロジェクト推進室
（平成29年9月4日）

～目次～

1. 再生プロジェクトの概要（目的・現在地）
2. 再生プロジェクトの取組状況（総括）
3. 再生加速のための今後の重点取組テーマ
4. まとめ

【参考①】 日本年金機構の取組実績（主な業務実績指標）

【参考②】 日本年金機構の組織体制の変遷（概要）

【参考③】 人事体系・資格体系の見直し（概要）

【参考④】 お客様とのチャネル拡充（概要）

【参考⑤】 更なる組織一体化に向けた取組推進

1. 再生プロジェクトの概要(目的・現在地)

◎再生プロジェクトの目的・原点

日本年金機構が再生を掲げる目的・原点は、ガバナンス・組織風土に関する構造的諸問題の抜本改革です。

①組織としての一体感の不足

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



これらの諸問題の解決に向け「日本年金機構再生プロジェクト」を策定し、以下の4つの改革に取り組んでいます。

①組織改革

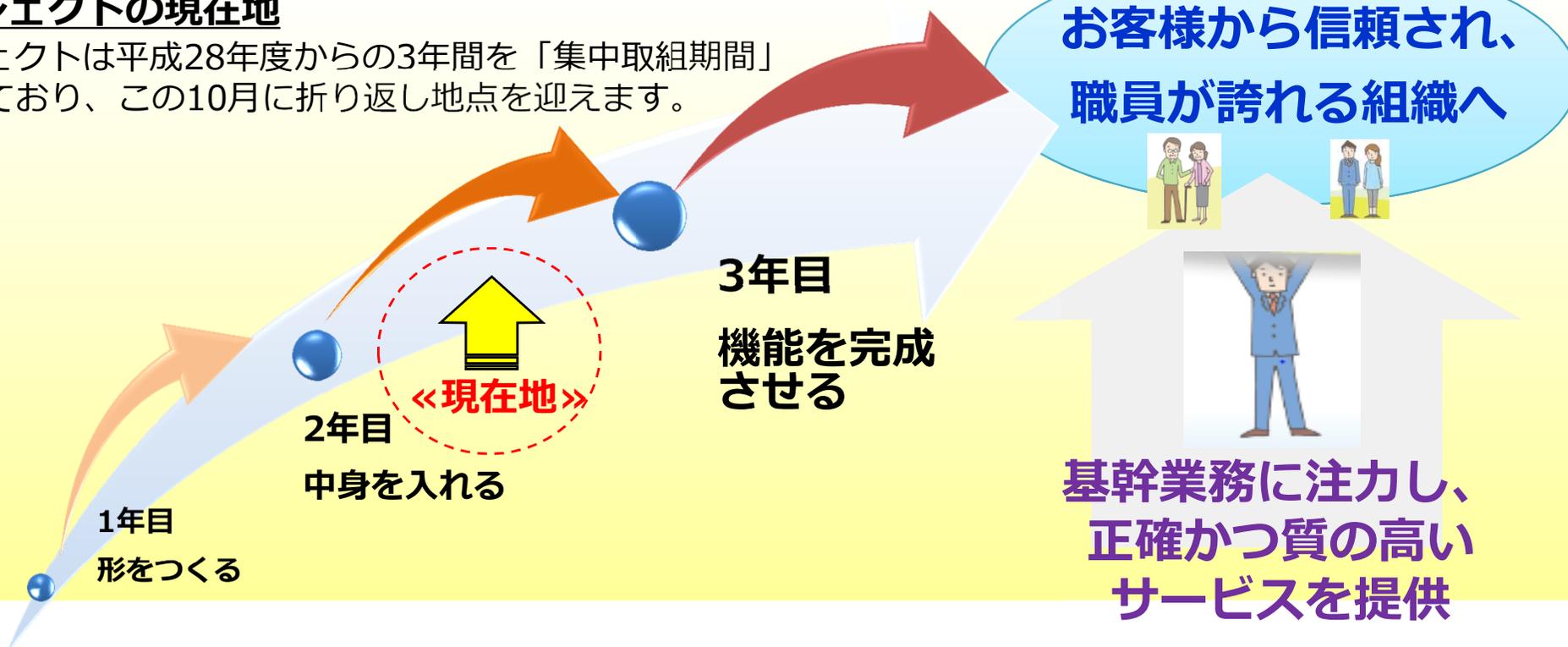
②人事改革

③業務改革

④情報開示・共有の促進

◎再生プロジェクトの現在地

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」として推進しており、この10月に折り返し地点を迎えます。



2. 再生プロジェクトの取組状況(総括)

◎再生プロジェクトのコンセプト

- ① **現場重点主義** ⇒ 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、「お客様を向く組織」へ
- ② **自ら考え、自ら改革** ⇒ 職員一人ひとりが機構再生のために何を為すべきか真剣に現実と向き合い、未来を創造し、「誇れる組織」へ

◎再生プロジェクトの取組状況（平成29年9月1日現在） ※取組状況の詳細はP 3～P 5並びに参考資料 1 及び 2 参照

	改革項目数	進捗状況	
		実施済(一部着手)	実施予定(検討中)
組織改革	7	7	0
業務改革	30	27	3
人事改革	21	20	1
情報開示・共有の促進	13	13	0

<実施予定(検討中)の改革項目(4つ)>

- 【業務改革】 ①事務所分室(お客様窓口)の設置(平成29年度より段階的に拡大)
- ②テレビ電話相談の設置(平成29年度より施行実施)
- ③ねんきんネットの機能拡充(各種通知書の再交付・再発行申請機能の追加等)(平成30年度より段階的に実施)
- 【人事改革】 ①諸手当のあり方の検討(平成29年度より順次見直し)

<その他、平成29年度以降に実施予定の主な改革事項>

- 【業務改革】 ○年金事務所の機能集約の推進(段階的に実施中)、厚生年金徴収体制の強化(平成30年度～段階的に実施)
- 事務センター集約の推進(段階的に実施中)
- 中央年金センター及び障害年金センターにおける業務実態調査の実施(平成29年度中に着手)
- 経理関係業務の効率化・外部委託化(平成29年10月～)
- 厚生年金徴収事蹟管理のシステム化(平成30年1月～)
- マルチランゲージサービスの導入(平成29年10月～段階的に実施)
- マニュアルWEB化(平成30年9月～)
- 本部職員が利用する業務マニュアルの整備(平成29年度中に段階的に実施)
- 【人事改革】 ○360度アセスメントの対象者拡大(平成29年9月実施)
- 早期退職募集制度の導入(平成30年度～)
- エルダー職員の役割の明確化(平成30年度～)

2. 再生プロジェクトの取組状況(総括)

<課題>

① 組織としての 一体感の不足

情報開示・共有の 不徹底

<原因>

- 本部が現場実態を十分把握していない
- 経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)の分散
- 本部現場間の情報共有の不足
- 諸規程に基づく情報開示の不徹底

<対処方針>

《組織改革》

- 現場を向いた本部づくり
 - ・本部組織再編、現場管理統括部署の設置
- 経営資源管理機能の集約
 - ・中間組織であったブロック本部の本部への統合

《人事改革》

- 組織一体化に向けた人事改革
 - ・人事権の本部一元化
 - ・本部・現場間の人事異動の促進
- 現場重視の幹部人事
 - ・役職と資格の関係見直し

《情報開示・共有の促進》

- 情報共有促進と現場情報の吸収
 - ・常勤役員会の設置、地域マネージャーの配置、拠点業務日報の実施、TV会議システムの導入
- 情報開示の推進
 - ・責任体制の明確化、モニタリングの実施、情報開示規程の制定

<これまでの成果・効果>

《組織改革》

- 縦割りの排除と現場を支える本部組織の再編
 - ・28年4月に事業企画部門と事業推進部門の横断的体制の確立、15地域部の設置
- 本部と現場が一体となった業務執行体制の確立
 - ・29年4月にブロック本部を本部へ完全統合し、組織一体化を促進
 - ・本部への人材糾合による本部の現場力強化
- お客様接点である現場の強化
 - ・29年4月に正規職員312人、非正規職員256人を本部から現場へ定員シフト

《人事改革》

- 現場を中心に組織一体となった人事の実現
 - ・一般職(約8,500人)の人事権を本部に一元化し、組織一体化に向けた職員意識の醸成、若手人材の発掘登用を促進
- お客様との接点である現場を重視し、本部と現場の格差を解消
 - ・組織再編にあわせ、拠点長のG級ポスト(ゼネラルマネージャー職群)を拡大
 - ・拠点管理職の職責手当を職務の困難度等に応じ上下限の幅を拡大
 - ・29年4月から幹部職員一覧を職員に周知し、幹部職員の資格を可視化

《情報開示・共有の促進》

- 組織一体化のための組織内情報共有の促進
 - ・合議による常勤役員会を原則毎週開催し、役員間の情報共有強化、組織経営に関する合意を迅速化
 - ・28年度に15名の地域マネージャーが延べ約2,200拠点を訪問(月平均約12拠点/人)
 - ・29年4月からTV会議システムを導入し、会議・研修等に活用
- 透明性の確保、お客様に安心いただける組織
 - ・28年4月に情報開示担当理事及び担当部署(リスク統括部)を設置し、情報公開にかかる責任体制を整備

2. 再生プロジェクトの取組状況(総括)

<課題>

②ガバナンスの脆弱さ

③リーダーシップの不足

<原因>

- 旧社会保険庁時の本庁・地方庁の体制・意識が残存
- 努力する職員が評価されない
- 職員意識、モラルの低下
- 管理者が担当者任せ
- ルール不在の緊急事態に際して幹部が適切な判断ができなかった

<対処方針>

《人事改革》

○職員のやりがい

- ・明確なキャリアパスの提示、専門職制度の創設
- ・人材育成のための多様な研修制度の採用、新入構員現場研修の導入
- ・給与のあり方の見直し
- ・女性活躍の推進
- ・非正規職員の活性化

○信賞必罰

- ・人事評価制度の見直し
- ・降格・能力改善プログラムの厳正な運用

○管理職の活性化

- ・360度アセスメントの実施、役員の評価の厳格化
- ・管理職登用ルールの見直し
- ・課長代理・主任の新設
- ・役職定年制度、早期退職募集制度の導入

<これまでの成果・効果>

《人事改革》

○目標と役割に責任感をもち組織一体となって業務に取り組む人事を実現、お客様の年金を確実に守る人材の育成・強化

- ・職員一人ひとりが自身の将来像を描けるよう、機構職員のキャリア形成の全体像を職員に周知
- ・お客様サービスや基幹業務に一層邁進していくための体制確立の一環として、安定性が求められる年金給付分野とシステム分野において専門性の高い職員の育成を目指し、28年10月から専門職制度を導入（29年4月現在、上席年金給付専門職74人、年金給付専門職179人、上席システム専門職7人、システム専門職33人）
- ・人材育成・強化のため、多様な研修制度（民間企業への出向等）の採用や新入構員研修の導入（採用初年度に主要4業務（厚生年金保険適用、厚生年金保険徴収、国民年金、年金相談）を経験）
- ・28年度から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研修や面談の実施等、サポートを充実（女性管理職登用率は年々向上）
- ・スキルのある優秀な職員の安定的確保のため、非正規職員の正規職員登用や無期転換を拡大（29年4月に無期転換職員として「年金相談職員」を329人配置）

○お客様のために努力する職員を高く評価し、意欲・実績の低い職員には厳正に対処

- ・意欲や能力の高い職員には処遇を厚くし、意欲・実績ともに低い職員には厳しい処遇となるよう人事評価制度を見直し（評価分布のメリハリ拡大、プロセス評価の導入等）
- ・能力改善プログラムや降格制度の厳格な運用を実施
※28年度低評価が継続している職員87名に能力改善プログラムを実施

○管理職の新陳代謝を早め、リーダーシップに優れた職員の養成により組織を活性化

- ・若手管理職の登用推進（29年4月に新任所長54人、その他管理職217人を登用）
- ・若手職員に早い段階から管理職を意識させる仕組みとして課長代理を導入（29年4月に課長代理186人を任用）
- ・管理職の新陳代謝を早め、組織活性化を図るため、役職定年制度の運用開始（28年度に63人実施）

2. 再生プロジェクトの取組状況(総括)

<課題>

<対処方針>

<これまでの成果・効果>

④ ルールの不徹底

<原因>

- 現場実態を踏まえてルール設定を行うという努力の不足
- 定めたルールが組織内に正確・迅速に伝わらない
- ルールが遵守されていることを確認する仕組みの欠如

《業務改革》

- 現場実態を踏まえたルール設定
 - ・「指示・依頼」発出ルールの見直し(5割削減)
- 業務ルールの不統一の排除
 - ・マニュアルの一元化(標準化、地域差の解消)
 - ・マニュアルメンテナンス手法の確立
 - ・本部の業務マニュアルの策定
- ルール徹底体制の確立
 - ・責任体制の明確化、ルール徹底担当者の設置、理解度チェックの実施

《業務改革》

- 遵守すべきルールの明確化・体系化、現場負担感の軽減
 - ・「指示・依頼」発出ルールについて、発出要件の見直しや事前審査の徹底による不要不急の発出防止等を推進し、現場負担感を軽減
 - ・28年度は「指示・依頼」の5割削減を達成(平成26年比で66%削減)
- 統一業務マニュアルに基づく不統一の排除
 - ・統一業務マニュアルを策定し、29年4月から運用開始
 - ・お客様対応に差異のある35種類の業務処理手順を特定・整理し、徹底を図ることで、お客様対応の地域差を解消
- 業務ルールの徹底による正確な事務処理の実施
 - ・28年4月に現場に対するルール徹底の責任部署を地域部とした責任体制を確立するとともに、地域マネージャーによるルール徹底活動を開始
 - ・ルールが確実に伝わる仕組みとして、28年4月に各拠点にルール徹底担当者を設置
 - ・28年7月より、ルールの理解度を自己点検する仕組みとして、指示文書毎の理解度チェックを定期的実施(28年度に計26回実施し、平均正答率89.1%)
 - ・統一業務マニュアルの確実なメンテナンスの管理及びその責任体制を明確化するため、29年4月に品質管理室を「業務品質管理部」として体制確立

《業務改革》

- 業務の集約・効率化
 - ・年金事務所の機能集約、事務センター集約、中央年金センター及び障害年金センターの設置
 - ・業務削減会議の設置
 - ・業務の改廃・外部委託化・システム化の推進
- お客様サービスの向上
 - ・年金相談の予約制の全国拡充
- お客様チャネルの拡充
 - ・チャネルの企画管理体制の確立
 - ・事務所分室の設置
 - ・テレビ電話相談の設置
 - ・ねんきんネットの拡充

《業務改革》

- 業務集約の推進による機能的な組織への変革
 - ・年金事務所の機能集約(28年度から4拠点で試行)
 - ・事務センターの広域集約の促進(28年1月 39か所 ⇒ 29年4月 29か所)
 - ・中央年金センターの設置(29年1月～)
 - ・障害年金センターの設置(28年10月から段階的に集約し、29年4月に全国集約)
- 業務削減の推進
 - ・業務削減会議を設置し、28年度に20億円の経費削減提案を諮り、審議結果を踏まえた見直しにより業務の効率化を推進するとともに7.5億円を削減
- 質・環境ともにお客様に満足いただける相談体制の確立
 - ・28年10月から全年金事務所で予約相談を開始(予約率は29年7月末で47.7%(実施前7.2%)) ※受給資格期間短縮の相談における予約率は29年7月末で76.2%
- お客様のニーズをとらえたチャネル戦略の推進、管理体制の確立
 - ・本部内に「お客様チャネルのあり方P T」を設置し、お客様の特性やライフサイクルに沿ったチャネル戦略を検討
 - ・29年4月に事業推進統括部市区町村連携グループを新設し、市区町村向け研修や情報提供等の積極的な実施体制を確立

業務の効率化

お客様サービスの向上

3. 再生加速のための今後の重点取組テーマ

再生プロジェクトのこれまでの総括及び今後の加速的推進に向けた重点テーマ

- 再生プロジェクトは71項目の改革事項から構成されており、日々制度設計・施策化の取組を推進していますが、これまでのところ、おおむね順調に進捗しています。
※平成29年9月1日現在で、71項目のうち67項目が実施済又は一部着手となりました。
- 今後実施予定となっている改革項目は、工程表（参考資料2参照）に基づき、着実に実行してまいります。
- また、現在、集中取組1年目に作ってきた「形」（仕組み、体制、ルール等）に「中身を入れる」工程として、改革の浸透・徹底・軌道修正等を図るため、お客様との接点である現場意見や現場実態を適宜把握しつつ、各改革事項のフォローアップを進めています。
- その過程で、再生プロジェクトを今後さらに加速的に推進するために必要な3つの重点テーマを整理し、組織横断的な検討を進めています。

①お客様とのチャネル拡充

②事務センター業務のビジネスモデルの見直し

③現場機能の充実と職員の働き方改革を促進するための更なる人事改革

- 3つの重点テーマの詳細は次ページからの通りですが、それぞれ基本方針及び工程表を取りまとめの上、集中取組の後半戦に臨む方針です。

3. 再生加速のための今後の重点取組テーマ

1. お客様とのチャネル拡充

- 機構のお客様チャネル（お客様との接点）は、対面チャネル（年金事務所、街角の年金相談センター等）、電話チャネル（コールセンター等）及びネットチャネル（ねんきんネット、機構HP等）が存在しています。
- また、今後さらに、テレビ電話相談、マルチランゲージサービス及び新たなお客様窓口の設置等を順次進める予定であり、より一層お客様とのチャネルが多様化していくこととなります。
- これらのお客様とのチャネルについて、お客様のニーズやライフサイクルに応じた、より効率的なサービスを提供できるよう、今後のチャネル戦略の基本方針の整理を進めています。（平成29年5月にプロジェクトチームを設置。）

課題・問題点

<対面チャネル>

- ◎年金事務所及び分室の配置について、拠点網の整備が十分ではない地域があるのではないか
- ◎街角の年金相談センター・オフィスが有効活用できていない地域があるのではないか

<電話チャネル>

- ◎電話照会先（年金事務所・事務センター及びコールセンター）が複数存在し、お客様にとって煩雑となっているのではないか

<ネットチャネル>

- ◎ホームページ、ねんきんネット、電子申請のサービス内容が不十分なのではないか

対処方針

<対面チャネル>

- ◎全国単位でみた拠点網の整備（年金事務所、分室及び街角の年金相談センター・オフィスの設置場所、窓口ブース数の見直し）

<電話チャネル>

- ◎各種コールセンターの統合、委託方針の見直し
- ◎マルチランゲージサービスの導入

<ネットチャネル>

- ◎ホームページのコンテンツの充実
- ◎ねんきんネットの機能拡充（各種通知書等の再交付・再発行機能の追加）
- ◎電子申請（e-Gov）の対応（電子申請促進のための機能追加）

期待される効果

お客様の
利便性の向上

より効率的な
サービスの提供

組織横断的な
チャネル戦略の推進

3. 再生加速のための今後の重点取組テーマ

2. 事務センター業務のビジネスモデルの見直し

- 事務センターの都道府県域を超えた広域集約については、平成26年度から取組を推進しており、平成28年度末までに全国29拠点まで集約を進めました。（最終的には8拠点程度への集約を予定しています。）
- 集約を進めるにつれ、1拠点当たりの職員数や業務はかなりの規模となり、効率的かつ合理的な業務遂行を実現するためには従来からの仕事の進め方を抜本的に見直す必要があることから、集約の推進と並行し、事務センターにおける事務処理方式や事務処理体制などのビジネスモデルの見直しを進めています。（平成29年5月にプロジェクトチームを設置。）

課題・問題点

- ◎集約による効率化効果が十分出ていないのではないか
- ◎年金事務所と事務センターで重複している事務があるのではないか
- ◎繁忙期（ピーク）及び閑散期の差が拡大し、体制確保が難しくなっているのではないか
- ◎集約を進めることにより、職員の確保、特にスキルを持った職員が十分確保できないのではないか（審査業務のレベルが低下するのではないか）

対処方針

- ◎事務処理体制の見直し
 - ・ 繁閑の影響を受けにくい事務処理体制や事務の効率化のための方策を検討（年間業務処理計画案、ピーク崩し対策の検討等）
 - ・ 電子申請事務の効率化・システム化及び利用拡大を進め、審査・入力事務を省力化
- ◎人員体制の見直し
 - ・ 正規職員と非正規職員の役割分担の見直し、人員体制の見直し等により、安定した運営体制を確保
- ◎拠点間の役割の見直し
 - ・ 年金給付業務における年金請求書等の審査事務について、お客様への更なるサービスの充実及び事務効率の観点から、事務分担の見直しを行い、事務センターから年金事務所への移管を検討（移管にあわせ、正規職員をお客様接点である年金事務所に移す）

期待される効果

業務の効率化
事務の省力化

安定した
運営体制の確保

年金事務所の
現場力の更なる強化

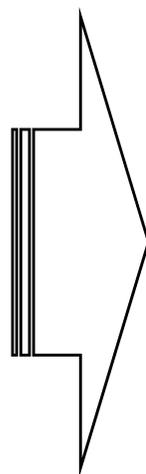
3. 再生加速のための今後の重点取組テーマ

3. 現場機能の充実と職員の働き方改革を促進するための更なる人事改革

- 再生プロジェクトの取組により、お客様との接点である現場を重視した人事施策に取り組んできました。
- 今後、職員それぞれが目標と役割に責任感をもち、基幹業務に注力できる体制を整えていくためには、更なる現場重視の人事施策を進めていくことが必要です。
- そのため、これまで取り組んできた人事施策を振り返るとともに、各改革の施策と連動し現場機能に則した人事体制や職員の希望とやりがいと更に加速する人事施策の検討を進めています。

課題・問題点

- ◎お客様接点である年金事務所に人員が不足しているのではないか、集約により現場にスキルを持った人材が不足するのではないか
- ◎60歳までのキャリアパス及び人事評価制度は明示したが、努力して成果を出した職員に対する施策が不足しているのではないか
- ◎業務が重複している部署の見直し、管理職業務の効率化など、もっと組織をスリム化できるのではないか



対処方針

- ◎現場機能に則した人事体制
 - ・本部、事務センター、年金事務所の業務分担の見直し等による正規職員・非正規職員の配置のあり方とその処遇
 - ・管理職員の効率的な配置
 - ・エルダー職員、無期化職員の活躍推進
- ◎さらにメリハリのある人事の徹底
 - ・評価や能力に伴った人事施策の検討
- ◎働き方改革の促進
 - ・ワークライフバランスを重視した勤務環境の見直し
 - ・非正規職員の処遇改善

期待される効果

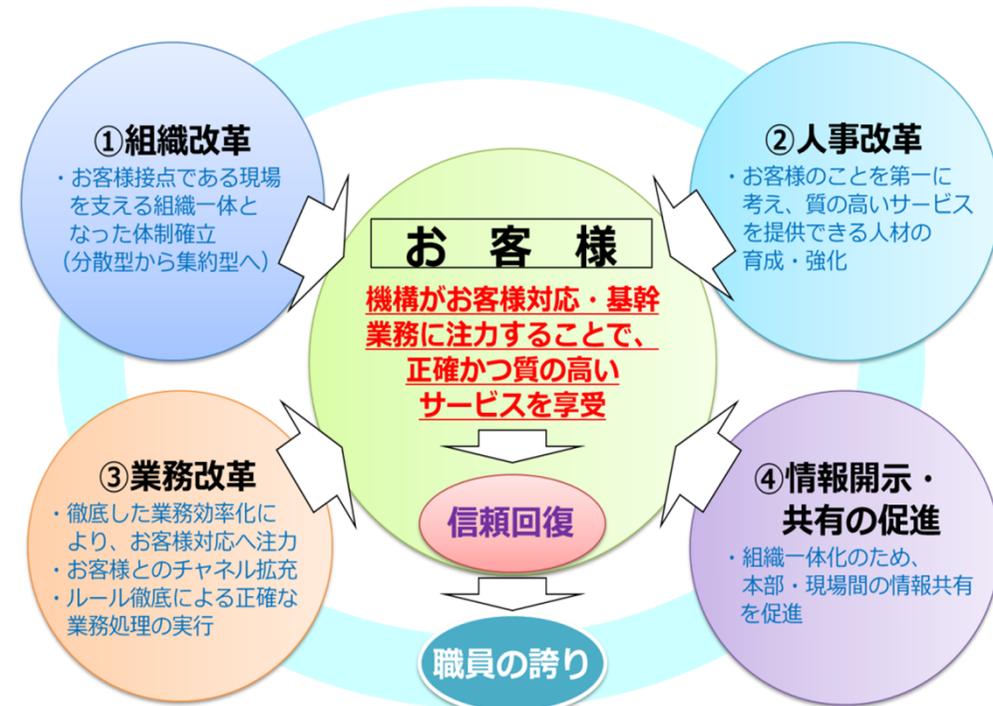
現場重視の
人事の実現

職員意識の向上
責任感の醸成

組織の活性化
基幹業務への注力

4. まとめ

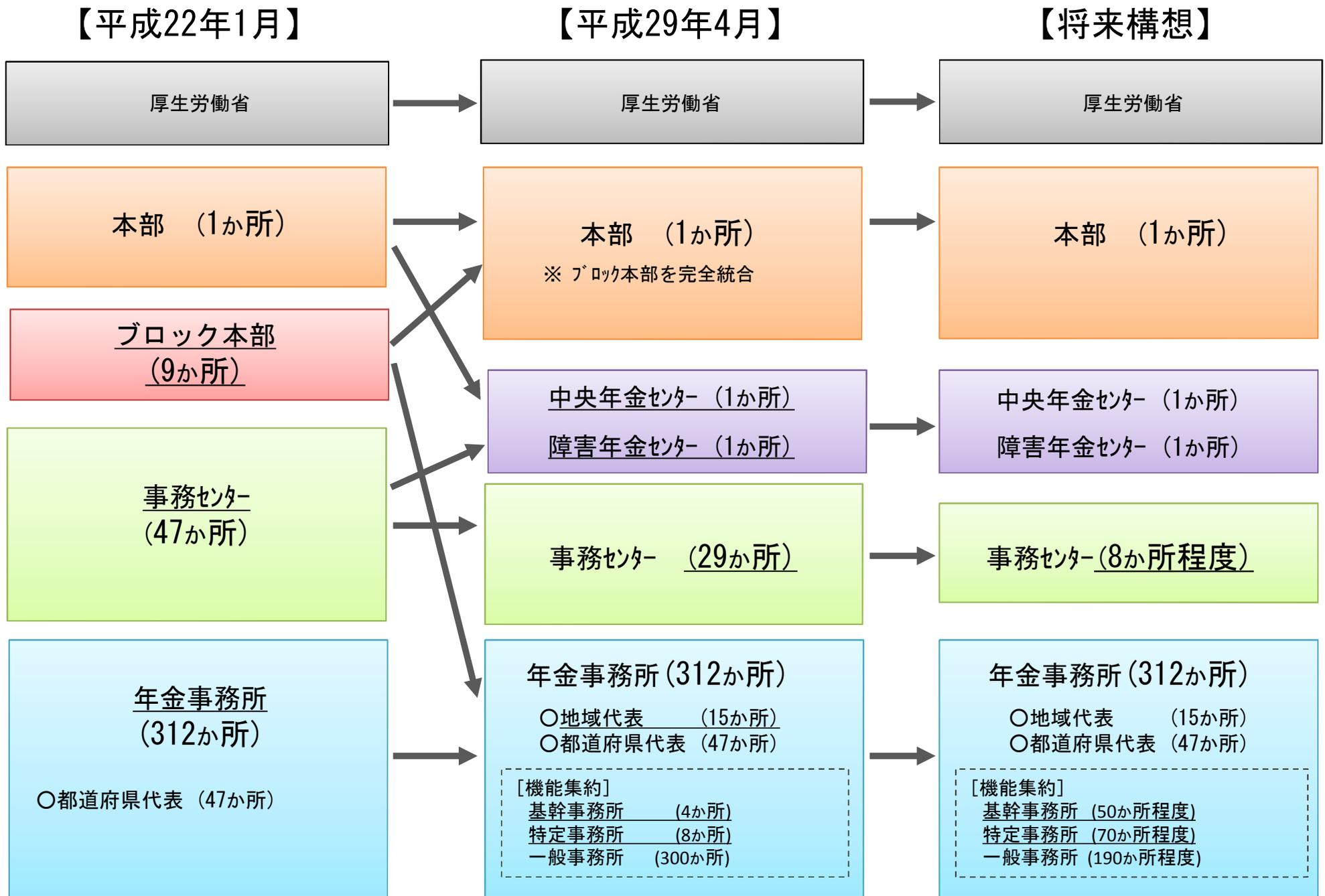
- 平成28年度からの3年間を集中取組期間として取り組んでいる「日本年金機構再生プロジェクト」は、これまでのところおおむね順調に進捗しています。
- 組織改革、人事改革、業務改革、そして情報開示・共有の促進の4つの柱について、かなりのスピードで改革を実行に移してきましたが、これらはすべてお客様対応・基幹業務の拡充につながっています。
- 改革1年目には多くの「形」を作ってきましたが、これまで作ってきた「形」を運用していくのは職員自身になりますので、引き続き改革の目的・内容を組織内隅々に浸透・定着させる努力を続け、「お客様を向いて一体となった組織」を目指します。
- 再生のための強固な土台作りは間もなく折り返し地点を迎えますが、改革の進展の中で出てくる新たなテーマを改革の呼び水として、再生の加速に繋げていくため、引き続き「自ら考え、自ら改革」を不断に実行し、お客様の信頼に値する組織となるべく、改革を推進します。
- そして、改革の最終3年目に更なる飛躍を果たし、「再生」から「成長」のステージへ上げられるよう、一層の努力を続けてまいります。



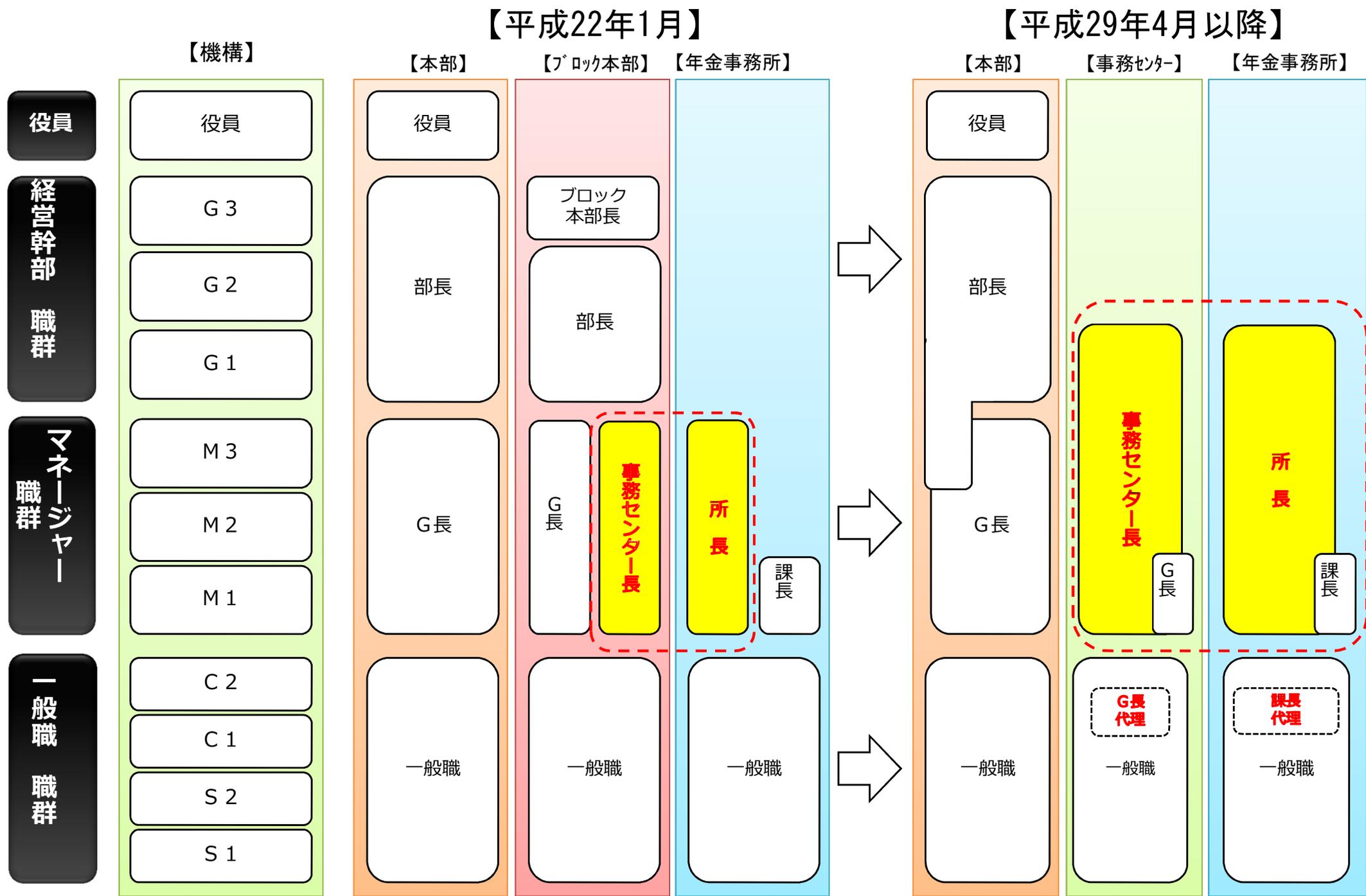
【参考①】日本年金機構の取組実績(主な業務実績指標)

項目		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
国民年金 収納	国民年金保険料 現年度納付率	59.3%	58.6%	59.0%	60.9%	63.1%	63.4%	65.0%
	国民年金保険料 最終納付率	平成20年度分 66.8%	平成21年度分 65.3%	平成22年度分 64.5%	平成23年度分 65.1%	平成24年度分 67.8%	平成25年度分 70.1%	平成26年度分 72.2%
厚生年金 保険適用	加入対策を講じた結果、 加入した事業所数	4,808 事業所	6,685 事業所	8,322 事業所	19,099 事業所	39,704 事業所	92,550 事業所	115,105 事業所
厚生年金 保険徴収	厚生年金保険 口座振替実施率	81.6%	82.7%	83.0%	83.3%	83.1%	83.2%	83.0%
	厚生年金保険 保険料収納率	97.8%	98.0%	98.1%	98.4%	98.6%	98.8%	98.9%
年金給付	サービススタンダード (年金のお支払期間の 目標達成割合)	老齢厚生 89.5%	老齢厚生 97.5%	老齢厚生 97.5%	老齢厚生 96.8%	老齢厚生 97.4%	老齢厚生 94.1%	老齢厚生 95.9%
		障害厚生 7.7%	障害厚生 45.2%	障害厚生 59.3%	障害厚生 93.2%	障害厚生 84.8%	障害厚生 90.1%	障害厚生 91.7%

【参考②】日本年金機構の組織体制の変遷(概要)



【参考③】人事体系・資格体系の見直し(概要)



【参考④】お客様とのチャネル拡充（概要）

現行のチャネルと検討課題

1. 対面チャネル



①年金事務所(312拠点)

- ア 基幹年金事務所
- イ 特定年金事務所
- ウ 一般年金事務所

②分室(3拠点)

【検討課題】

- ①設置場所・窓口ブース数の見直し
(適正配置)
- ②遠隔地でのテレビ電話相談の実施
- ③マルチランゲージサービスの導入

③街角の年金相談センター (51拠点)

④常設型出張相談所 (オフィス) (29拠点)

【検討課題】

- ・設置場所・窓口ブース数の見直し
(適正配置)

お客様

- ・被保険者
- ・年金受給権者
- ・事業主



2. 電話チャネル



①ねんきんダイヤル(3拠点)



②ねんきん定期便・ねんきん ネット等専用ダイヤル(1拠点)

③ねんきん加入者ダイヤル(1拠点)

【検討課題】

- ①各種コールセンターの統合
- ②設置拠点と委託方式の見直し
- ③マルチランゲージサービスの導入

3. ネットチャネル

①ねんきんネット

②電子申請(e-Gov)

③機構ホームページ



【検討課題】

- ①コンテンツの充実等
- ②電子申請促進のための機能追加

【参考⑤】更なる組織一体化に向けた取組推進

- 再生プロジェクトは、お客様から信頼いただける組織への再生を目的としていますが、そのためには、職員自身が再生プロジェクトを理解・実感し、組織一体となって改革を推進する必要があります。
- そのため、以下の3つの取組を進め、職員が目的意識の共有を図り、目標と役割に責任感をもち、より基幹業務に注力できる体制を整えていくことにより、「お客様を向いて一体となった組織」を目指します。

①「自ら考え、自ら改革する」を実践する取組

⇒「再生プロジェクト推進チーム」を本部及び全拠点に設置し、再生プロジェクトを推進する独自取組の実施や基幹業務に注力できる環境づくりに職員自ら取り組んでいます。

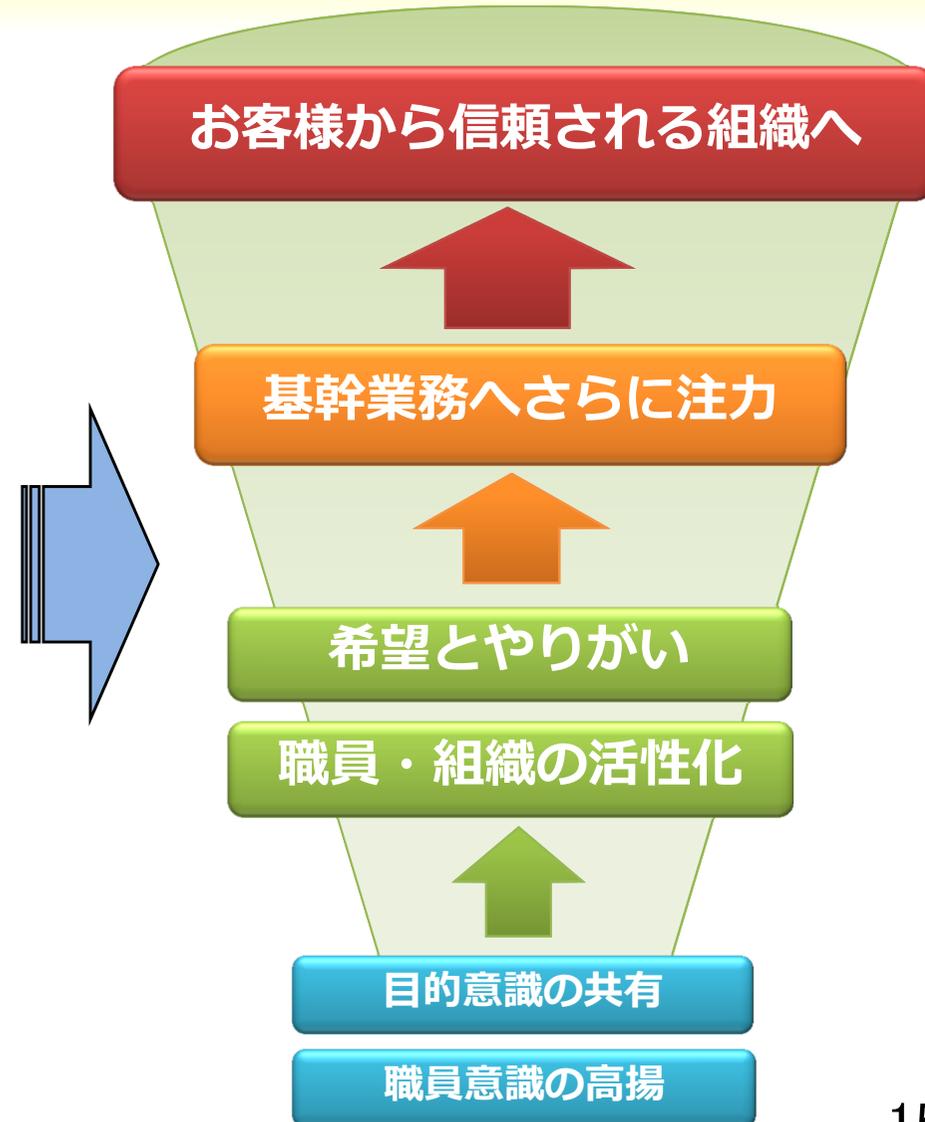
②本部・拠点間のつながりを強化する取組

⇒本部が現場実態を把握する取組及び情報の継続的な発信を続け、本部と拠点のつながりを強化していきます。

- ・拠点との意見交換の実施
- ・地域マネージャーの活動促進
- ・職員意識調査の実施（職員意識の啓発、検証）
- ・本部からの継続的な情報発信（各種会議での取組状況報告、テレビ会議や社内報での情報発信）

③組織が職員を支える取組

⇒政府における働き方改革実行計画の取組を踏まえ、日本年金機構においても、長時間労働の是正やワークライフバランスの実現等、「働き方改革」を推進していきます。



日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

1. 組織改革

事項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
(1) 縦割り排除(本部改革)						
常勤役員会の設置	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を図り、また、組織内の縦割り排除、組織経営に関しての合意の迅速化、役員間の情報共有を強化し、効率的かつ安定的な業務運営に資することを目的に設置	<ul style="list-style-type: none"> ・「日本年金機構常勤役員会規程」を制定・施行(H28.1) ※H28.1.4より、原則として毎週1回開催中 ・会議の議題や運営方法等の見直しを随時実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・会議の議題や運営方法等について継続的に見直し ・会議での議論において継続課題となったもののフォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・H27年度14回、H28年度50回、H29年度18回開催
本部組織の再編・効率化	2	縦割りから横断的組織への再編(事業企画部門と事業推進部門の分離)	本部の制度別縦割り組織を改め、年金事務所等の横断的かつ一元管理を行うための業務運営体制を確立	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4組織再編により、事業企画部門と事業推進部門の体制確立 ・年金給付業務について、H29.1組織再編により、事業推進部門(年金給付)を設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・役割分担に偏りがないか、本部と拠点との間に支障が生じていないか、フォローアップ(必要に応じて、体制や所掌等を見直し) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4組織再編により、事業企画部門と事業推進部門の体制確立 ・年金給付業務について、H29.1組織再編により、事業推進部門(年金給付)を設置
	3	現場管理統括部署の設置	「地域部」を地域別に15部設置するとともに、地域マネージャー15名を配置し、本部情報の伝達、現場からの情報の吸収等を図ることで、年金事務所等の管理、指導、評価及び全体共有等を横断的かつ一元的に管理	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4組織再編により、15地域部設置及び同部内に地域マネージャーを1名ずつ配置 ・地域部長会議の定期開催 ・事業推進役報告会の定期開催 ・地域マネージャーの負担軽減のため、サポート体制を検討し、特定業務契約職員を配置(H29.4) 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域部及び地域マネージャーが円滑に活動が実施できるようフォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域マネージャーによるルールの徹底及び情報セキュリティ対策を実施 ・事業推進役報告会を定期的(月1回程度)に実施し、現場意見等に対する対応策を事務連絡として職員周知
	4	組織のスリム化・効率化(現業部門の分離)	※ 2. 業務改革①の「事務センターの業務集約」を参照			

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

1. 組織改革

事項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
(2)組織一体化(ブロック本部のあり方の見直し) ※H28.4.1付で本部とブロック本部を統合(組織規程を改正)						
本部・ブロック本部の統合	5	人事・労務関係業務の統合	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4組織再編により、人事・労務関係業務を本部に統合 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事部門と拠点との連携に支障が生じていないかフォローアップ ・人事部による全拠点ヒアリングが定期的に行われ、拠点の現況把握が適切になされているか等を聴取 	※項番38「人事権の本部一元化」を参照	
	6	経理関係業務の統合	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・ブロック本部の人事・調達等の管理業務及び現場管理・支援機能を本部に統合することで、ブロック本部の人材を糾合・再配置し、本部の人材の強化を図るとともに、現場力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合に伴う効率的・効果的な調達事務の見直し ・H28.10組織再編により、経理関係業務を本部に統合 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合後、経理業務に支障が生じていないかフォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域部ごとに分散されていた経理機能を整理統合し、業務の集約化及び効率化を促進 ・また、この集約効果により捻出された人員について、拠点への配付を実施
	7	現場管理・支援関係業務の統合	<ul style="list-style-type: none"> ・事業推進セクション(本部地域部・事務センター統括部、地域代表年金事務所等)の役割の整理 ・地域部及び地域代表年金事務所に対して、H29年4月以降の役割についての説明会を実施(H29.1) ・厚生局等関係機関との調整及び周知 ・H29.3現場管理・支援職員の本部(東京)への異動(職員の一部) ・H29.4現場管理・支援職員の本部(東京)への異動 ※地域部完全統合(組織改編) ・地域調整課長会議において、全(15)拠点に対する質疑対応を実施(H29.5) 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合後、現場支援業務に支障が生じていないかフォローアップ ・地域部と地域代表年金事務所にヒアリングを実施し、適宜サポートを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域部ごとに分散されていた現場管理・支援業務を整理統合し、業務の集約化及び効率化を促進 ・また、この集約効果により捻出された人員について、拠点への配付を実施 	

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

2. 業務改革①

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(3)業務改革のための業務集約					
年金事務所の業務集約	8	モデル事務所の設置	<p>[機能集約の推進]</p> <ul style="list-style-type: none"> 年金事務所の機能集約に関する基本計画を策定し、職員周知(H28.3) ⇒ モデル事務所として4事務所を選定(新宿、大曽根、大手前、広島東) 関係団体との調整(協会けんぽ、社会保険協会連合会、社会保険委員会連合会、社労士会連合会)(H28.5~6) 事業所等への周知広報(H28.6~) 新宿及び大手前において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約のモデル実施を開始(H28.10~) モデル実施状況に関する拠点報告会の実施(H29.1) 大曽根及び広島東において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約のモデル実施を開始(H29.2~) H29年度基本計画の策定及び職員周知(H29.5) モデル実施拠点の事業実績にかかるヒアリング・検証を実施(~H29.6) 	<p>[機能集約の推進]</p> <ul style="list-style-type: none"> H29年度の機能集約にかかる実施手順書の作成・疑義照会対応を実施 <p>[徴収体制の強化]</p> <ul style="list-style-type: none"> 関係部署と連携し、実施に当たっての問題点及び対応策を整理 	<ul style="list-style-type: none"> 基幹年金事務所(集約拠点) 4ヶ所、特定年金事務所 8ヶ所設置済 適用・徴収対策の担当を専任化することにより、加入指導や滞納処分集中的に取組む体制を確立
	9	フルスペック体制の見直し	<p>[徴収体制の強化]</p> <ul style="list-style-type: none"> H29年度実施拠点にかかる関係団体との調整(協会けんぽ、社会保険協会連合会、社会保険委員会連合会、社労士会連合会)(H29.6) H29.11実施拠点にかかる事業所等への周知広報(H29.6~) H29年度実施拠点への説明会を実施(H29.6) <p>[徴収体制の強化]</p> <ul style="list-style-type: none"> 大口滞納事案に対応する本部専門部署の設置及び都道府県代表事務所への集約の検討を開始(H29.6) 		

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

2. 業務改革①

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
事務センターの業務集約	10	事務センターの広域集約化の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・事務センターを最終的に39ヶ所から8ヶ所程度へ集約する方針を決定 ・H28年度事務センターの広域集約実施計画を職員に周知(39ヶ所 → 29ヶ所)(H28.1) ・関係団体等への周知広報(H28.6～) ・H28.10集約(埼玉+長野、東京+山梨、大阪広域+和歌山、広島+山口) ・H29.1集約(仙台広域+福島、愛知+岐阜+三重、香川+愛媛+徳島+高知) ・H29年度事務センターの広域集約実施計画を職員に周知(29ヶ所 → 18ヶ所)(H29.2) ・事務センター改革PTを設置(H29.5) 	<ul style="list-style-type: none"> ・厚年、国年業務にかかる業務の効率化(事務処理工程の見直し・電話照会対応・返戻業務) ・年金給付業務にかかる業務の効率化(年金事務所との役割分担の見直し) ・8ヶ所程度集約への全体計画の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務センター拠点数の推移(H28.4現在39ヶ所⇒H29.4現在29ヶ所) 	
	11 12	中央年金センターの設置(本部現業部門の再編及び記録業務の一部集約)	<ul style="list-style-type: none"> ・本部現業部門の再編及び事務センターの記録業務の一部を集約し、組織のスリム化及び業務の効率化を図る。 ・とりわけ本部及び40事務センターで行っている障害年金業務については、障害認定事務の統一や業務の効率化等を進めるため、早期に業務集約 	<ul style="list-style-type: none"> ・中央年金センター設立準備グループを新設(H28.7) ・中央年金センターの体制等の基本方針(指示)の発出(H28.12) ・中央年金センターの設置、運用開始(H29.1) ・官公署等からの照会に係る情報提供事務の集約、運用開始(H29.4) ・中央年金センターにおける業務内容について担当者からのヒアリングを実施(H29.6～7) 	<ul style="list-style-type: none"> ・中央年金センター設置後における事務処理方法の見直し(H29.4～) ・業務量調査実施計画書の作成(H29.8) ・中央年金センターにおける業務実態調査の実施(H29.8～) ・業務実態調査結果による業務量算出(H29.9～12) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29.1 中央年金センター設置 ・H29.4～ 官公署等からの情報提供事務を高松拠点に集約(約40万件)
	13	障害年金センターの設置		<ul style="list-style-type: none"> ・全国集約に向けた実施方針及びスケジュール案を策定し周知(H28.3) ・障害年金センター設立準備グループを新設(H28.7) ・周知広報(H28.7～) ・障害年金センターの設置(H28.10～) ・H28.10集約(本部障害年金業務部、東京、長野、山梨、和歌山、山口) ・H29.1集約(福島、岐阜、三重、香川、愛媛、徳島、高知) ・H29.4全国一括集約の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・障害年金センターの業務量調査にかかる検討に着手(H29.9～) ・障害年金センターにおける業務実態調査の実施(H29.10～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.10 障害年金センター設置(段階的集約開始) ・H29.4 全国一括集約

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

2. 業務改革①

事 項	対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績		
(4)業務の改廃・外部委託化・システム化						
業務削減会議の設置・運営	14	業務削減会議の設置	<p>機構の本部、年金事務所及び事務センターの業務内容について、そ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し、業務の効率化・合理化に向けた方策を検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・第1回(H28.4.19): 当面の議題選定等 ・第2回(H28.5.17)、第3回(H28.6.21): お客様への発送物(通知書、パンフレット等)の見直し等 ・再生プロジェクト推進室に業務改革第3グループを新設(H28.7)、事務局の体制を強化 ・第4回(H28.7.19): お客様への発送物(通知書、パンフレット等)の見直し ・第5回(H28.9.26): 国年保険料収納対策 ・第6回(H28.10.18): 外部委託(厚生年金保険) ・第7回(H28.11.22): コールセンター ・第8回(H29.1.24): 業務改善計画のこれまでの取組及び各再生プロジェクト推進チームからの業務削減提案に係る今後の取組 ・第9回(H29.3.21): 業務削減会議の取組(H28年度総括、H29年度の進め方) ・第10回(H29.5.16): 29年度における機構の重点事項等、経理業務の見直し、本部業務の見直し(印刷物の校正) ・第11回(H29.7.18): 事務センター体制の抜本的見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き機構業務全般について審議予定(原則、隔月開催) ・機構の重点事項(事務センター体制の抜本的見直し、業務量調査と人員配置の効率化、お客様チャネルの見直し)を会議のテーマとして継続的に語り、ご意見をいただく ・拠点再生推進PTからの業務削減提案のうち実現する提案の適切な工程管理及び提案を契機として施策化したものを会議に提案 ・業務削減会議において審議された提案が、担当部署において業務見直しにつながっているか確認し、状況を適宜会議に報告 	<p>【業務削減会議での提案数】 5件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・発送物の見直し ・ねんきん定期便 ・国年保険料の収納対策 ・外部委託(厚年) ・コールセンター <p>【経費の削減見込み額】 提案に対し、取組結果の報告があった3件の削減見込み額は、7.5億円(平年度化した見込み額) ※外部委託(厚年)、コールセンターは引き続き検討。</p>
	15	非現業業務の外部委託化	<p>事務の効率化・コスト削減を図るため、民間企業等の動向も踏まえつつ、本部の非現業業務について外部委託の拡大を検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・給与関係事務及び旅費関係事務にかかる情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・給与関係事務にかかる外部委託の実施(H29.2～) ・経理(調達)事務効率化検討PTを設置(H29.7) 	<ul style="list-style-type: none"> ・経理(調達)関係事務における効率化及び外部委託化の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・本部における給与関係事務の外部委託の実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

2. 業務改革①

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
業務削減会議の設置・運営	16 事務の簡素化		<ul style="list-style-type: none"> ・業務への影響や見直し後の事務処理について関係部署へのヒアリングを実施 ・障害基礎年金関係届書の一部について、障害年金センターへの直送を開始(H28.10～) ・年金給付諸変更関係届書の一部について、中央年金センターへの直送を開始(H29.1～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点との連携についてフォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.10～ 障害年金にかかる届書等の進達事務の一部(53届書)の直送開始 ・H29.1～ 老齢・遺族年金にかかる届書等の進達事務の一部(186届書)の直送開始
	17 事務のシステム化	事務センター・年金事務所の多様な業務のうち、事務処理工程を簡素化できるもの又は電子化・システム化が可能なものを精査し、事務の省力化・効率化・適正化を図る	<p>【事務処理の電子化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員研修(H28.10～) ・業務・システム刷新の先行稼働(H29.1～) <p>【事蹟管理のシステム化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・徴収事蹟のデータ化にかかる基本方針の作成(H28.10) ・徴収事蹟のデータ化にかかる基本方針に関する意見照会の実施(H29.2) ・システム開発・操作説明書の作成等にかかる関係部署との調整を実施(H29.3～) 	<p>【事蹟管理のシステム化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要領の作成にかかる関係部署との調整を実施 	-
(5)お客様サービスの向上					
年金相談の充実	18 予約制の拡充	全国の年金事務所の相談窓口の予約制を拡充し、事前にお客様の年金記録や年金見込額試算等を準備するとともに、過去の相談事蹟を確認しておくことで、窓口の相談対応がスムーズになり、より円滑かつ丁寧なお客様対応を実現	<ul style="list-style-type: none"> ・年金相談予約の実態調査の実施(H28.6) ・お客様アンケートの実施(H28.6) ・実施計画の職員周知(H28.9) ・相談予約の実施要領の策定及び職員周知(H28.9) ・関係団体等への周知広報(H28.9) ・年金相談の予約を全国の年金事務所に拡大(H28.10～) ・予約相談にかかるフォローアップアンケートの実施(H29.2) ・予約相談にかかるお客様アンケートの実施(H29.2) ・予約管理システムの稼働(H29.2) ・全国の街角の年金相談センターで予約制を段階的に実施(H29.4～) ・予約相談における好取組事例を踏まえ、統一的なルールを導入(H29.6～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・予約相談の更なる推進についてフォローアップ ・予約管理システムの改善(H29.10) ・当日予約の実施手順、当日来訪者へ予約案内の改善(H29.10) ・待合室への予約状況の掲示の実施(H29.10) ・出張相談における予約相談の実施(H29.10) 	<ul style="list-style-type: none"> ・予約率の向上 H28.7～9(平均)7.2%⇒H29.7 47.7%(+40.5%) ・予約相談にかかるお客様アンケート結果 ⇒満足・ほぼ満足93.1% ・予約相談にかかる職員意識調査結果 ⇒肯定的意見91.5% ・お褒めのお言葉の件数 H27年度1,123件(3月末) うち、相談予約分(1件) ⇒H28年度3,202件(3月末) うち、相談予約分(200件)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

2. 業務改革①

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
お客様 チャンネル の拡充	19	チャンネルの企画管理体制の確立 お客様サービスの充実を図るため、お客様チャンネルを一元的に企画・管理する部署を設置	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4組織再編により、事業推進統括部(新設)をお客様チャンネルの企画管理部署として事務分掌を整理 ・H29.4組織再編により、市区町村との連携強化のため、事業推進統括部に市区町村連携G(新設)を設置 ・チャンネル戦略PTの設置(H29.5) <p>【マルチランゲージサービス導入に係る取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・拠点アンケートの実施(H29.5) ・情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施(H29.5) <p>【コールセンター運営方式の見直しに係る取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援業者(コンサル)との契約締結(H29.6) 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様チャンネルの企画・管理のあり方を継続的に見直し ・年金事務所等の配置見直しの検討 ・コールセンター運営方式の見直しの検討 ・マルチランゲージサービスの導入(H29.10～) 	-
	20	事務所分室の設置 お客様とのアクセスポイントを拡大するなどお客様の利便性を向上させる取組を実施	<ul style="list-style-type: none"> ・年金事務所、分室、街角の年金相談センターのあり方、設置場所等について検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様窓口の設置箇所の整理 ・設置候補市町村に対するヒアリング実施 	-
	21	テレビ電話相談の設置 現在、離島などの遠隔地に居住される方については、出張相談(月1回程度)で年金相談を実施しているところであるが、日時が限定されているため、出張相談日に相談に行けない場合でも、お近くの場所で相談が受けられるように「テレビ電話相談」を開設	<ul style="list-style-type: none"> ・民間企業や官公庁における導入事例の確認及びヒアリングの実施 ・情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・市町村に対するアンケート実施(H28.12) ・設置候補市町村に対するヒアリング及び協力依頼を実施(H29.5) ・試験実施に向けた情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施及び試験実施予定の拠点との調整(H29.6) ・モデル実施市町村の決定(H29.6) ・お客様に実際に利用いただくテレビ電話相談の試験実施(H29.7) 	<ul style="list-style-type: none"> ・テレビ電話端末等の調達(H29.9～) ・「テレビ電話相談」のモデル実施(H29年度下期) 	-
	22	ねんきんネットの拡充 お客様サービスの充実や事務の効率化を図るため、ねんきんネットの機能を拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・実施に向けたシステムへの影響調査を実施 ・実施計画書の策定(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> ・システム開発に向けた調達手続き ・システム開発 	-

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

2. 業務改革①

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(6) 人員配置の適正化					
事務センターの適正配置	23	業務量調査と業務区分の明確化 (派遣職員等の活用)	<ul style="list-style-type: none"> ・業務量調査実施計画書(事務センター分)の決定、職員周知(H28.3) ・業務実態調査の実施(H28.3～) ・実測(ストップウォッチ)調査の実施(H28.6～) ・業務実態調査(事務センター分)結果によるデータ検証 ・業務実態調査(事務センター分)結果による業務量算出(H28.9) ・事務センター分の業務区分と適正人員の算出(H28.12) ・業務量調査結果の職員周知(H29.1～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H30年度においても、継続して拠点間格差を是正 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29年度定員配付において、拠点間格差の是正を実施
年金事務所の適正配置	24	業務量調査と業務区分の明確化 (派遣職員等の活用)	<ul style="list-style-type: none"> ・業務量調査実施計画書(年金事務所分)の決定(H28.5) ・職員周知(H28.5) ・業務実態調査の実施(H28.6～) ・業務実態調査(年金事務所分)結果によるデータ検証 ・業務実態調査(年金事務所分)結果による業務量算出(H28.11) ・年金事務所分の業務区分と適正人員の算出(H28.12) ・業務量調査結果の職員周知(H29.1～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H30年度においても、継続して拠点間格差を是正 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29年度定員配付において、拠点間格差の是正を実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
(7)ルールの設定						
「指示・依頼」発出件数の削減	25	「5割」削減に向けた新ルールの策定	「指示・依頼」の発出要件を見直し、新ルールを策定	<ul style="list-style-type: none"> ・「指示・依頼」の発出要件を見直す新ルールを策定し、運用開始(H28.4～) ・指示等の発出区分の明確化、発出ルールの変更(H28.9) ・拠点への個別指導等に関するメール送付ルールを明確化(H29.4) 	<ul style="list-style-type: none"> ・「指示」「事務連絡」の発出状況について継続的に確認及び検証を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4に新ルール(指示等実施要領)を策定
	26	本部以外の「指示・依頼」発出権限の廃止	ブロック本部・事務センターの「指示・依頼」の発出権限を廃止し、発出件数を削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ブロック本部及び事務センターの「指示・依頼」の発出権限を廃止(H28.4～) ・地域代表年金事務所に「審査請求・訴訟対応用」事務連絡の発出権限を付与(H29.4) 	—	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4に新ルール(指示等実施要領)を策定
	27	現場管理統括部署による事前審査	現場に近い現場管理統括部署が、新ルールによる指示を発出前に審査することによって、不要・不急の発出を防止	<ul style="list-style-type: none"> ・事業推進統括部品質管理室による事前審査開始(H28.4～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・「指示」の発出状況と現場実態に関する継続的な検証の実施及びその結果を本部担当部署へのフィードバック 	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4より事業推進統括部品質管理室による事前審査開始
	28	「5割」達成に向けた検証	新ルールによる指示の発出件数を確認し、「5割」削減の達成状況を検証	<ul style="list-style-type: none"> ・事業推進統括部品質管理室にて検証を開始(H28.4～) ・四半期毎に削減状況を常勤役員会に報告(H28.10、H29.2、H29.5) ※H28年度通期に「5割」削減達成 ・H29年度第1四半期の「5割」削減状況について常勤役員会に報告(H29.8) ・指示文書発出件数の平準化策として、「指示文書発出予定表」の作成と予定表に基づく発出の徹底及び1日の発出件数の上限枠の設定等の取組を試行的に実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・5割削減状況について、四半期ごとに常勤役員会へ報告 ・指示文書発出件数の平準化の施行実施の取組結果を踏まえルール化を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・H28年度通期は、26年比▲66.1%(指示▲82.9%、事務連絡▲39.9%) ・H29年度第1四半期は、26年比▲74%(指示▲68.3%、事務連絡▲80.9%)
マニュアルの一元化	29	マニュアル担当部署の設置	本部内に年金業務・年金制度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、マニュアル一元化後の統一マニュアルのメンテナンスを一括して管理	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアル一元化PT要員の一部を先行異動し、マニュアル一元化作業計画を決定(H28.1) ・再生プロジェクト推進室にマニュアル一元化PT体制を確立(13名体制)(H28.4) ・事業推進統括部品質管理室(新設)に現行マニュアルを管理する担当部署を設置(H28.4) ・統一業務マニュアルの管理体制を確立(H29.4) ・事業推進統括部品質管理室を統括管理部門に移し、業務品質管理部に格上げ(H29.4) 	<ul style="list-style-type: none"> ※統一業務マニュアルの徹底については、項番35「責任部署・責任体制の明確化」を参照 ※マニュアルメンテナンスについては、項番33「マニュアルメンテナンス手法の確立」を参照 	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.1よりマニュアル一元化PTを立ち上げ(6名⇒H28.4より13名体制) ・H28.4組織再編により、事業推進統括部品質管理室(新設)に現行マニュアルを管理する担当部署(品質管理G)を設置 ・H29.4組織再編により、業務品質管理部(新設)に統一業務マニュアル担当部署(業務品質管理G)を設置

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
マニュアルの一元化	30	マニュアル統合作業の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・統一業務マニュアルの作成作業着手(H28.4) ・統一業務マニュアル案の意見照会の実施(5回実施) ・統一業務マニュアルに関する地域部説明を実施(H29.3) ・統一業務マニュアルによる運用開始(H29.4～) ・統一業務マニュアルへの修正意見約16,000件について内容精査を実施、重複した意見を除き約13,500件について関係部署へ確認(H29.7) 	<ul style="list-style-type: none"> ・統一業務マニュアルへの修正意見(約16,000件)の取込み(H29.9末予定) 	<ul style="list-style-type: none"> ・統一業務マニュアルに記載されていない業務手順に関する意見、529件(うちお客様対応等に差異がある手順35種類)について、94件標準化、388件廃止、年金局等外部機関と調整中47件 ・H29.4より統一業務マニュアルによる運用開始
	31	標準化作業(地域差の解消)の実施	<p>全国の拠点で、同じ処理手順で処理を進めることができるよう、マニュアル内容の標準化を実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業務処理手順の地域差実態調査の実施(H28.3) ・業務支援ツールの検証の実施、システム担当部署へツールの再作成を依頼(H28.3) ・過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」等の点検の実施(H28.6) ・業務処理手順の地域差実態調査結果及び過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」等の点検結果について、関係部署へ標準化の確認作業を依頼(H28.8) ・関係部署への標準化の確認結果を踏まえ、統一業務マニュアルへ取込み(H29.3) 	<ul style="list-style-type: none"> ・再作成した業務支援ツールについて、操作手順の内容を順次マニュアルへ取込む作業を実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
マニュアルの一元化	32	「指示・依頼」等に関する総点検作業の実施	必要な処理手順を全てマニュアル化するため、過去の「指示・依頼」等の取込漏れの点検を実施	<ul style="list-style-type: none"> 過去の本部発出分の「指示・依頼」等の点検の実施(H28.4) 国からの通知及び疑義照会の点検の実施(H28.6) マニュアル改訂が必要と判断した過去の本部発出分の「指示・依頼」文書、マニュアル化の検討が必要と判断した過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」文書、マニュアル掲載漏れの国からの通知、マニュアル掲載漏れの疑義照会について、統一業務マニュアルに取込完了(H29.3) 	—	<ul style="list-style-type: none"> 機構発足後に発出した「指示・依頼」等16,103件のうち、統一業務マニュアルに取込が必要な64件中、63件を統一業務マニュアルに取込完了(残り1件は刷新フェーズ1のマニュアルをH29.4以降改訂予定) 国の通知731件、疑義照会回答25件を統一業務マニュアルに取込完了
	33	マニュアルメンテナンス手法の確立	マニュアル内容の標準化を図っていくためのメンテナンス手法を検討し、基準を策定	<ul style="list-style-type: none"> 事業推進役の活動内容として、地域部を通じてマニュアル改善提案を行うことを整理 マニュアルWeb化の機能について意見照会を実施(H28.12) マニュアルWeb化の実実施計画を策定し、職員周知(H29.2) 統一マニュアルに関するメンテナンス基準の確定(H29.4) マニュアルWeb化の調達公告(H29.6) マニュアルメンテナンス基準に基づき、業務処理要領管理等実施要領を制定(H29.8) マニュアルWeb化の受託業者決定(H29.8) 	<ul style="list-style-type: none"> 業務処理要領管理等実施要領及びマニュアルインストラクター業務要領に基づき、統一業務マニュアルのモニタリング等を実施 統一業務マニュアルのメンテナンスを迅速に行うため、マニュアルWeb化に向けた準備作業を開始 業務支援ツール管理状況の点検を実施 	<ul style="list-style-type: none"> H29.4より統一業務マニュアルに関するメンテナンス基準による運用開始
	34	機構本部職員が利用する要領に関する管理体制の検討	機構本部職員が利用する要領について、一元的な管理体制を検討	<ul style="list-style-type: none"> 本部現業部門の要領の管理体制の決定(H28.12) 再生プロジェクト推進室内に本部現業部門の要領整備のPTを設置(H28.12) 本部現業部門の支払業務関係要領の整備作業着手(H28.12) 本部現業部門の再編に合わせて、要領の管理体制の確立(H29.4～) 本部現業部門の要領(障害年金業務関係)による運用開始(H29.4) 	<ul style="list-style-type: none"> 支払業務関係要領の作成作業 支払業務関係要領案の意見照会の実施 再裁定・時効特例業務関係要領の作成作業(H29.10～) 渉外業務関係要領の作成作業(H29.10～) 	<ul style="list-style-type: none"> H28.12より、再生プロジェクト推進室内に本部現業部門の要領整備のPTを設置(5名⇒H29.4より10名体制)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
(8) ルールの徹底						
ルール徹底を行う責任部署の明確化	35	責任部署・責任体制の確立	確実なルール遵守の仕組みを構築するため、ルールを徹底する責任部署を明確化すると共に体制を確立	ルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、地域マネージャーをルール徹底の責任者とする体制を確立(H28.4～) ・指示文書の理解度チェックの実施及び結果の検証(H28.7)(H28.12)(H29.2) ・担当部署の長を伝達責任者と明確化(H28.9) ・四半期毎に理解度チェックに関する実施結果を常勤役員会に報告(H28.10)(H29.2)(H29.5) ・年金事務所等に事務処理の遵守を徹底する責任者としてマニュアルインストラクターを設置(H29.4) ・テレビ会議システムを利用した、統一業務マニュアルのガイダンスを開始(H29.4)	・統一業務マニュアルの業務ルールの徹底が図られているか継続的なフォローアップ ・指示文書又は統一業務マニュアルの内容について、継続的な理解度チェックの実施及び結果の検証 ・中央年金センター、障害年金センターの職員に対して年金給付業務に関する理解度チェックを実施 ・理解度チェックに関する実施結果について、四半期ごとに常勤役員会へ報告 ・職員の自己研鑽を行う環境整備として、e-ラーニングによるマニュアル問題作成を検討	・H28.4組織再編により、ルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、地域マネージャーをルール徹底の責任者とする体制を確立 ・理解度テストを26回実施(平均正答率89.1%)
	36	伝達担当者の設置	確実なルール伝達の仕組みを構築するため、各拠点の各課(室)・グループに伝達担当者を設置	・拠点に伝達担当者を設置(H28.4～) ・「指示等実施要領」の一部改正・施行、見直し後のルールによる伝達業務の負担軽減・明確化(H28.9) ・「伝達担当者」の呼称を「ルール徹底担当者」へ変更するなど「指示等実施要領」の一部改正・施行(H29.4)	※ルール徹底の取組については、項番35「責任部署・責任体制の確立」を参照	・H28.4より本部及び拠点に伝達担当者を設置(H29.4)に「伝達担当者」の呼称を「ルール徹底担当者」へ変更)
処理漏れを発生させないルール作り	37	情報発信ルールの見直し	ルールとして徹底すべき指示やその他の連絡について、処理漏れが発生しないよう、機構LANポータルへの掲載方法など、情報発信方法の見直しを実施	・機構LANポータルへの掲載方法の見直しによる情報発信の実施(H28.7) ・再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の選別と再徹底策の決定(H28.10) ・再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の周知の指示文書発出(H28.12) ・過去の「指示・依頼」のうち再徹底が必要なものにかかる理解度チェックの実施(H29.1～H29.2) ・ルール徹底への取組みとして、指示文書発出部署からテレビ会議システムを活用した説明を実施(H29.4～)	※マニュアルWeb化については、「マニュアルメンテナンス手法の確立」を参照	・H28.7より機構LANポータルへの掲載方法の見直し ・H28.12に再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の周知にかかる指示文書発出

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

4. 人事改革

事項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
(9) 人事の体制						
人事権の本部一元化(ブロック本部人事の廃止)	38	人事権の本部一元化(ブロック本部人事の廃止)	<p>一般職等の人事異動権限はブロック本部長に権限を委任しているため、組織一体化に向けた職員意識の醸成、一元的な若手人材の発掘登用に支障があり、現行の人事権の地域分散型では、人材の糾合に十分な舵取りが難しいため、人事権を本部に一元化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4組織再編により、人事・労務関係業務を本部に統合 ・人材育成を体系的に行うため、各地域別を実施していた研修を整理し、人材開発部に引き継ぎ ・有期雇用職員の採用事務を本部に集約し、全拠点一律の取り扱いとすることにより、事務作業を効率化 ・人事部による全拠点人事ヒアリングを半期ごとに実施(H28上期・下期/H29上期) ・各地域カウンターパートを設置し拠点との連携強化(H29.4) 	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点との連携についてフォローアップ ・拠点と本部間の人事異動を推進し、拠点間異動については体制維持に伴う人事異動とする ・拠点との連携について拠点及び地域部長へのヒアリングによりフォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事部門の本部一元化によりブロック本部から本部へ糾合 ・全拠点を対象に人事ヒアリングを実施
(10) 人事評価						
信賞必罰の人事評価(評価の厳格化及び意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処)	39	役員への評価の厳格化	<p>役員の評価を厳格に実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・H27年度上期評価(下期賞与)より厳格化 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29年度も引き続き厳格に実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・H27年度上期評価(下期賞与)より厳格化
	40	意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処	<p>意欲と能力のある職員の業務に対するモチベーションを下げる要因となっている「意欲実績ともに低い職員」に対し、厳正に対処することにより組織が一体となって業務に取り組める環境を構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・降格基準を見直し(H28.3)、新基準による運用開始(H28.4～) ・降格の実施(H28.7) ・降格基準の見直しに伴う人事管理規程の改正及び評価結果の降給への反映に伴う職員給与規程の改正(H28.10) ・低評価が続いている者への能力改善プログラムの実施(H28.10～) ・能力改善プログラムの中間期における効果検証のためのアンケートを実施(H29.1) ・H29年度 降格の実施(H29.7) ・H28年度の能力改善プログラムの効果検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の業務取組への定期的観察(H29.9～) ・H29年度の能力改善プログラムの実施 <ul style="list-style-type: none"> ※方針・対象者の決定 ※能力改善プログラムの開始 ※実施期間中の状況把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・降格(D評価の厳格化)の実施(H28.7、H29.7) ・H28年度能力改善プログラムの実施
	41	360度アセスメントの導入	<p>管理職に対する「マネジメントの質の向上」と「行動の自己改善の促進」を促すため、管理職を対象に、多面的な視点(上司、同僚、部下)からのアセスメントを実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・H28年度のアセスメント対象者は本部部(室)長及び拠点長として導入することを決定し、職員周知(H28.3) ・360度アセスメントの実施を職員に周知し、被観察者と観察者に対するアセスメントを実施(H28.9) ・アセスメント結果は、H28年度上期実績評価結果と併せて対象者(被観察者)へフィードバック(H28.11～12月上旬) ・H28年度の360度アセスメントの効果検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29年度の360度アセスメントの実施(8月職員周知/9月実施) <p>【実施対象者】 本部: 事業推進役、G長 事務センター: 副センター長、G長 年金事務所: 副所長、課室長 ・フィードバックの実施(H29.12)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・H28年度は本部部(室)長及び拠点長に対して実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

4. 人事改革

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
(11)人事制度の見直し					
キャリアパス・全国異動ルール の提示	42	ゼネラリストと専門職のキャリアパスの提示	<ul style="list-style-type: none"> ・新たなキャリア形成に向けた取組の概要について職員周知(H28.3) ・全国異動の新たなルールについて職員周知(H28.3) ・「H28年度職員意向調査」を実施し、新たな本拠地登録、希望業務及び転居を伴う異動に配慮すべき個別事情を確認 ・新たなキャリア形成の全体像をキャリアパターン(案)として職員周知(H28.6) ・専門職コースの詳細について職員周知(H28.7) ・専門職コースにかかる意向調査を実施(H28.7) ・専門職コース設置に伴い、人事管理規程を改正するとともに、専門職制度実施要領を制定(H28.10) ・上席年金給付専門職及び上席システム専門職を任用(H28.10) ・H29.4の登用にに向けた年金給付専門職の募集を開始(H28.10) 	<ul style="list-style-type: none"> ・年金給付専門職の役割の充実・明確化 ・H29年度の定例会(上席年金給付専門職)の実施(H29.9/H30.2) ・年金給付専門職の研修を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29.3にキャリア形成(キャリアパターン)の全体像を職員に周知 ・上席年金給付専門職を任用(H28.10、H29.4) ・上席システム専門職を任用(H28.10) ・年金給付専門職を登用・配置(H29.4) ・システム専門職を任用(H29.4)
	43	役員を展望できるキャリアパスの提示	<ul style="list-style-type: none"> ・外部機関や厚生労働省との人事交流を含む長期的な人材育成プランを提示するとともに、有能な人材については、役員やそれに準ずるポストを展望できるキャリアパスを提示し、職員の意識高揚を図る ・今後の全国異動について、組織一体化及び全国拠点網維持のため、拠点相互間の異動に加え、本部拠点間の人事異動を促進するとともに、現行の全国異動ルールを見直し 		

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

4. 人事改革

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
キャリアパス・全国異動 ルールの提示	44	管理職への若手登用の促進(管理職登用ルールの見直し)	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職登用時の全国異動条件を見直し、職員周知(H28.3) ・管理職登用試験(一般試験)の受験対象者基準を見直し、職員周知(H28.6) <ul style="list-style-type: none"> ①より優秀な者を登用するため能力評価による応募条件の見直し ②30歳代の若手登用の拡大 ・新ルールによる管理職登用試験(一般試験)の実施(H28.7) ・新ルールによる管理職登用の開始(H29.1～) ・管理職登用試験(選抜試験)の受験対象者基準を見直し、要領改正し職員周知(H29.2) <ul style="list-style-type: none"> ①優秀な若手職員の登用拡大としてC1級を追加 ・新ルールによる管理職登用試験(選抜試験)の実施を職員周知(H29.2) ・H28年度管理職登用試験(選抜試験)の実施(H29.3) ・H29年度管理職登用試験(選抜試験)の実施(H29.7) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29年度管理職登用試験(一般試験)を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職登用試験(一般試験)の応募条件の見直し ・H28年度管理職登用試験(一般試験)の実施(H28.7) ・H28年度管理職登用試験(選抜試験)の実施(H29.3) ・H29年度管理職登用試験(選抜試験)の実施(H29.7) 	
	45	管理職への若手登用の促進(ライン管理の見直し)	<p>フラット型組織とライン型組織の機能特性に合わせた組織の見直しを行い、拠点にライン型の組織を導入することで、管理職の負担を軽減するとともに、将来の管理職を育成するため、若手職員の早い段階から管理職を意識させる仕組みを構築する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新役職(課長代理・主任)の設置基準、役割等について職員周知(H29.2) ・新役職(課長代理・主任)の設置に伴う人事管理規程の改正及び課長代理等設置要領、主任指定要領の新設(H29.4) ・課長代理の任用・配置(H29.4) ・主任の指定(H29.4) ・障害年金センターにG長代理を任用・配置(H29.7) 	<ul style="list-style-type: none"> ・課長代理の任用・配置(H29.10) ・H30年度の配置方針の作成 ・課長代理・主任の運用状況について、拠点との連携確認[項番38]に合わせフォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・課長代理を任用・配置(H29.4)
	46	役職と資格の関係見直し	<p>本部ポストと拠点ポストに資格の格差があり、拠点の優秀な者が上位職にたどり着けない仕組みとなっていることから、国民接点重視の観点から年金事務所長、事務センター長に登用する人材は高く評価するため、役職と資格の関係を見直す(これにより本部・拠点の区分なく優秀な幹部職員は、拠点長を経験)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・職責手当の見直しについて方針決定 ・組織見直しに伴う役職(ポスト)と資格(グレード)の関係を整理し、職員周知(H29.2) ・G級・M3級幹部職員の職員周知(H29.4) ・職員給与と規程の改正(H29.4) ・新たにG級・M3級に昇格した者の職員周知(H29.7) 	<ul style="list-style-type: none"> ・職責手当の検証 ・拠点のG級ポストの拡大(～H32.4) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29.4より職責手当を見直し ・H29.4に拠点のG級ポストを拡大

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

4. 人事改革

事項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
人材育成	47	新卒採用者の人材育成の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・新キャリア形成の策定及び職員周知(H28.3) ・新入構員現場研修(新ジョブローテーション)の開始(H28.4.28～) ・新ジョブローテーションの効果検証のため新入構員現場研修アンケートを実施(H28.10) ・アンケート結果を踏まえて見直したH29年度の新入構員現場研修(新ジョブローテーション)の実施方針を職員周知(H29.2) ・新入構員現場研修実施要領の改正(H29.4) ・新入構員現場研修において参考となる新入構員からの意見等を拠点長へ情報提供(H29.6～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・新入構員現場研修のフォローアップを行い、H30年度の新入構員現場研修のあり方を検証する ・H29.10.1付人事異動に向けて配属課室の決定(H29.9) 	<ul style="list-style-type: none"> ・新入構員現場研修(新ジョブローテーション)を実施 	
	48	若手・中堅・管理職の研修制度の充実(外部機関、海外、学校)	<ul style="list-style-type: none"> ・職員のキャリアパスに応じた効果的な研修が構築されておらず、自らの役割を自覚する機会が少ないことを踏まえ、職員が希望とやりがいを持ってスキル向上に努めるよう、多様な研修制度を採用 	<ul style="list-style-type: none"> ・H28年度研修計画を策定し、職員周知(H28.3) ・全国統一の研修制度を企画し、統一的・体系的な研修体系を整備するため、人材開発部を設置(H28.4～) ・民間企業への出向及び海外政府への職員派遣を新たに実施するとともに、厚生労働省との人事交流を拡大(H28.4～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・厚生労働省への人事交流対象者に対する人事ヒアリングの実施(下期予定) ・海外出向者の帰国に合わせた報告会を計画(H29.11予定) 	<ul style="list-style-type: none"> 【H28.4～】 ・民間企業への出向 ・海外政府への職員派遣 ・厚生労働省との人事交流を拡大
	49	管理職育成プログラムの導入	<ul style="list-style-type: none"> ・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み込み、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 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部研修実施要領を制定(H28.9) ・大学院への通学を新たに実施(H28.9～12) ・大学研究機関への出向を新たに実施(H28.10～) ・企業が開催する研修への参加(H28.12～) ・H29年度研修計画を策定し、職員周知(H29.3) ・民間企業出向経験者による幹部報告会の実施(H29.4) ・民間企業出向経験者による職員への報告会の実施(H29.7) ・海外派遣職員(ISSA、モンゴル)の社内公募を実施し派遣職員を決定(H29.8) 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外出向者の帰国に合わせた報告会を計画(H29.11予定) ・大学院への通学、大学研究機関への出向者へのヒアリング ・H29年度の研修計画の実施状況を検証し、課題等についてフォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 【H28.9～12】 ・大学院への通学 【H28.10～】 ・大学研究機関への出向 【H28.12～】 ・企業が開催する研修への参加

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

4. 人事改革

事項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
組織活性化(お客様のために努力する職員を高く評価するなど)	50	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	<p>現行の評価分布は、5段階の中心(B評価)にウエイトが集中しており、能力を発揮しても、しなくても処遇に差がつきにくい仕組みとなっていることから、働く意欲に結びつくメリハリのある処遇を実現</p>		<p>【評価分布の見直し】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・A評価25%→管理職・一般職共通30% ・B評価60%以内→管理職50%以内、C級55%以内、S級60%以内 ・CD評価10%以上→管理職15%以上、C級10%以上、S級5%以上 	
	51	成果とプロセスのバランスのとれた評価	<p>公平、公正、納得性の高い人事評価制度とするため、現行の人事評価体系において問題とされる、評価項目、評価方法を見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度(評価分布、評価結果の反映等)を見直し、職員周知(H28.3) ・新制度による運用開始(H28.4~) ・評価者に対する研修の実施(H28.4~5) ・新制度による上期評価の決定、被評価者へフィードバック(H28.12) ・制度の問題点や運用状況を把握するため人事評価アンケートを実施(H29.1) ・苦情処理委員会を設置(H29.6)、開催(H29.8) ・H28年度の下期評価、年度評価の決定、被評価者へフィードバック(H29.6) 	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい人事評価制度の運用状況、特に適正な評価点のつけ方についてフォローアップ ・苦情処理委員会に寄せられる問合せ、苦情の処理が適正であるかフォローアップ 	<p>【評価結果の反映】(昇給(C評価))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理職:昇給しない→▲1号俵 ・一般職:2号俵→1号俵 <p>(賞与(S・D対比))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理職:1.3倍→1.5倍 ・一般職:1.2倍→1.3倍
	52	役職定年制度と早期退職募集制度の導入	<p>60歳定年まで管理職で勤務し続けるため高年齢化していることや、そのことが優秀な若手職員の登用を阻害しており、定年まで保障されている職場であるという認識が管理職の危機感を失わせ、それにより管理職としてのパフォーマンスの低下などがみられることから、管理職全体の若返りを図り、優秀な若手職員を早期に登用することにより、管理職の新陳代謝を早め組織の活性化を図る</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・役職定年制度について職員周知(H28.11)(H28年度末は59歳役職定年) ・役職定年制度の導入に伴う人事管理規程の改正及び役職定年制度実施要領の制定(H29.3) ・H28年度役職定年の実施(H29.3) 	<ul style="list-style-type: none"> ・役職定年者の業務実態の把握と検証 ・H29年度役職定年の実施(H30.3) ・役職定年となる年齢の引下げの検討(H30.4) ・H29年度末の役職定年予定者に対して、人事ヒアリングを通じて周知 	<ul style="list-style-type: none"> ・役職定年の実施(H29.3)
			<ul style="list-style-type: none"> ・早期退職募集制度の導入に向けた検討を実施 ・早期退職募集制度の設計方針を策定(H29.5) ・早期退職募集制度導入に向けたH30年度概算要求(H29.8) 	<ul style="list-style-type: none"> ・早期退職募集制度の詳細設計及び職員周知 ・諸規程の新設(H30.3) ・早期退職希望者の募集及び実施 	-	

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

4. 人事改革

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
給与のあり方の検討	53	全国拠点網維持のために全国異動を促進する必要があることから、地域調整手当等諸手当のあり方を検討	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務管理及び給与制度のあり方の検討を実施 ・労務管理部が主体となり本部の時間外勤務縮減への取組を実施(H28.11～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域調整手当、住居手当(上限見直し)について、見直し案を作成、方針決定 ・就業規則改正手続き ・給与制度の見直し(H30.4以降順次実施) ・政府における働き方改革実行計画の取組を踏まえ、長期間労働の是正やワークライフバランスの実現等、「働き方改革」を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・本部の時間外勤務縮減への取組を実施(H28.11～) ・時間外勤務縮減への取組を全拠点へ拡大(H28.12～) ・C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し(H28.12)
	54	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	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務手当を含めると一般職の給与が容易に管理職を超える現状が管理職への登用意欲を減退させており、組織一体化の弊害要因となっていることから、一般職の時間外勤務手当を含めた給与が容易に管理職を超えないよう給与制度のあり方を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し(H28.12) ・拠点管理職における長時間勤務の縮減対策の実施(H29.5～) 	
非正規職員の活性化	55	位置付けの明確化と育成	<ul style="list-style-type: none"> ・無期化職員の位置づけや定員枠を検討 ・非正規職員の業務範囲を整理し、新たな職種(年金相談職員)の位置づけの方針決定 ・年金相談職員の業務範囲等について職員周知し、募集を開始(H28.9) ・年金相談職員への転換等にかかる選考の合格者を決定(H28.11) ・年金相談職員の就業規則と給与規程の制定(H29.1) ・年金相談職員を配置(H29.1～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29年度における年金相談職員及び無期転換職員(特定業務職員・アシスタント職員)の募集開始(H29.9) ・年金相談職員の定年再雇用制度の検討 ・年金相談職員を中心とした年金相談体制のあり方検討 ・エルダー職員の役割の明確化 ・無期化職員の専門職化 	<ul style="list-style-type: none"> ・年金相談職員を配置(H29.1～)
	56	評価の導入と処遇の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・専任担当者として育成するほか、新たな給与体系(月給)や人事評価を導入し、処遇に反映させることによりモチベーションの向上を図り、希望とやりがいをもって業務に従事できる環境を確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・非正規職員の評価制度や処遇等の具体的検討を実施し、年金相談職員の評価制度の導入や処遇等の方針決定 ・年金相談職員の処遇等について職員周知(H28.9) ・年金相談職員の人事評価実施要領の制定(H29.4) ・人事評価制度の運用開始(H29.4) ・非正規職員の賞与支給に向けた平成30年度概算要求(H29.8) 	<ul style="list-style-type: none"> ・運用状況についてフォローアップ ・昇給の実施(H30.7)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

4. 人事改革

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績
女性の活躍推進	57	長期的な女性管理職比率の設定	<ul style="list-style-type: none"> ・女性役員の内部からの登用(H28.1.1付) ・H27年度の女性管理職比率の目標値(13%)を達成(13.2%) ・28年度の女性管理職比率の目標値(13.5%)を設定し、労働局に提出(一般事業主行動計画の策定)及び職員周知(H28.3) ・H29年度以降の女性管理職比率の目標値(15.5%)を設定し、労働局に提出(一般事業主行動計画の策定)及び職員周知(H29.3) 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職の登用促進についてフォローアップ(女性職員の管理職登用試験について、選抜試験の登用状況を確認するとともに、一般試験への応募者数が一定数確保できているか確認) 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職登用率 H28年度(目標)13.5%⇒(実績)14.1%
	58	活躍分野の拡大と育成プログラムの確立	<ul style="list-style-type: none"> 女性職員育成プログラムを策定し、キャリアを継続できる取組(子育て支援など)を推進し、女性職員の意識改革を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性職員を長期的にサポートする専門チームを設置(H28.4~) ・女性職員のための育成プログラム、研修計画の策定(キャリアデザイン研修、女性リーダー研修、キャリア面談) ・「H28年度職員意向調査」において「子育て期間申告」を開始 ・キャリア面談の実施(H28.5~7) ・H28年度キャリアデザイン研修(第1回)の実施(H28.8~9) ・H28年度女性リーダー研修の実施(H28.10) ・H28年度キャリア面談(産休前・育休復帰時)の実施(H29.2~) ・H28年度キャリアデザイン研修(第2回)の実施(H29.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29年度キャリア面談の実施(~H30.3) ・H29年度はキャリアデザイン研修・女性リーダー研修に加え、Cクラスを対象にしたキャリアアップ研修を新設し実施する(H29年度下期) ・上席年金給付専門職の上位の管理職ポストの設置を検討

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

5. 情報開示・共有の促進

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
(12) 情報開示の促進						
情報開示の担当部署と担当理事の設置	59	情報開示の担当理事の設置	情報ルート縦割りを排除するため、新たに情報開示担当理事及び担当部署を設置	・情報開示担当理事(特命担当)を設置(H28.1)	・引き続き、情報の把握・調査・情報開示を統括	・情報開示担当理事及びリスク統括部を設置し、モニタリング及び情報開示規程を運用
	60	情報開示の担当部署の設置		・リスク統括部(新設)を情報開示担当部署として事務分掌を整理(H28.4)		
モニタリングシステムの構築と監査機能の活用	61	モニタリングと監査の実施	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するとともに、その情報に基づき監査を行うことで、事象を洗い出し	・リスク統括部(新設)においてモニタリングの運用開始(H28.4~) ・各種情報等のモニタリングを実施し、リスク管理委員会へ状況報告 ・各種情報等のモニタリング結果に基づき、監査を実施し、潜在的リスクを洗い出すとともに、必要な対応策を実施	・運用状況についてフォローアップ ・モニタリングの充実に向けた運用手法の検討	・H28.4よりモニタリングの運用を開始 ・各種情報等のモニタリング結果に基づき、監査を実施し、潜在的リスクを洗い出すとともに、必要な対応策を実施
情報開示ルールの見直し・規定化	62	情報開示規程の策定	国民の信頼を確保するため、機構の情報開示の促進に向けた核となるルールとして、情報開示規程を新たに定め、案件把握から開示までの手続き等を明確化	・情報開示規程の制定・運用開始(H28.5.27制定・施行) ・毎月の公表予定案件を把握し、情報開示規程に基づく適切な公表内容となっているか等チェック ・常勤役員会にて公表実績及び公表予定案件の情報共有を毎月実施	・運用状況についてフォローアップ ・発出済の指示、事務連絡、諸法令及び諸規程に定める公表案件の漏れ・遅れがないか改めて確認・点検(~H29.7)	・H28.5より情報開示規程に基づく運用を開始 ・常勤役員会にて公表実績及び公表予定案件の情報共有を毎月実施
「悪い知らせ」の報告を促すルールの確立	63	「悪い知らせ」の報告を促すルールの確立	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規程で明確化			

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

5. 情報開示・共有の促進

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
(13)組織一体化のための情報共有の促進						
本部と現場間の情報共有の促進	64	責任体制の明確化	本部と現場間の情報共有の促進のため、情報共有のキーマンとして地域マネージャーを設置	・地域マネージャーの設置及び活動開始(H28.4～)	・運用状況についてフォローアップ ※項番3「現場管理統括部署の設置」を参照	※項番3「現場管理統括部署の設置」を参照
	65	TV会議システムの導入	理念や方針が現場の隅々まで浸透することで、役職員一体となって業務に取り組む体制を構築し、組織としての一体感を醸成するための情報共有ツールとしてTV会議システムを導入	・TV会議システムの利用開始(H29.4) ・TV会議システムの運用方法の変更(管理補助者の指定等)(H29.5) ・TV会議システムの利用ルール等の見直し(用途に応じた利用時間帯の設定等)(H29.7)	・運用状況についてフォローアップ ・TV会議システムの拡充を検討	・H29.4.10よりTV会議システムの利用開始
	66	報道発表事項等の即日伝達	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、現場へ概要等を連絡	・報道発表事項等の即日伝達を開始(H28.1～)	・運用状況についてフォローアップ ・即日伝達する内容にかかる運用ルールの見直し(対応方針が当日に伝達できない場合の速報の実施など)	・H27年度(H28.1～3)9件、H28年度24件、H29年度6件を職員周知
現場からの日次での業務報告の実施	67	現場からの日次での業務報告の実施	現場(年金事務所及び事務センター)における日々の業務状況を本部が把握するため、日次での業務報告を実施	・現場からの日次での業務報告を開始(H28.4～)	・運用状況についてフォローアップ ・報告内容、運用ルールの定期的な見直し	・日次での業務報告を実施し、本部と拠点間の情報連携強化
本部内の情報共有の徹底	68	本部内の情報共有の責任体制、ルールの確立	組織一体となって業務に取り組むよう情報の集約化を図るため、本部内の情報共有の責任部を経営企画部と位置付け、主要課題等についての各部の対処状況を常勤役員会に報告する体制を確立	・経営企画部を責任部とした本部内の情報共有体制を確立(H28.1～) ・各部室が理事長・副理事長と協議する際に経営企画部職員が陪席(H28.1～)	・運用状況についてフォローアップ ・経営企画部職員の陪席ルールの実効性の検証・見直し(新たなルールの検討)	・本部内情報共有の取組をルール化(H28.1～) ・各部室が理事長・副理事長と協議する際に経営企画部職員が陪席(H28.1～)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 8. 25現在)

5. 情報開示・共有の促進

事 項		対応方針	これまでの主な取組状況	今後の取組(予定)	これまでの主な実績	
(14)厚生労働省との情報共有						
厚生労働省との情報共有の強化	69	共有体制の確立	年金局と機構との間で問題を共有する意識の醸成を図るため、組織的に継続して取り組むべき課題の進捗管理表の年金局との共有を開始(H27.10～) ・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(対面又はTV電話会議)(H27.11～)	・進捗管理表の共有、定例連絡会議の開催を継続	・進捗管理表を毎週共有 ・定例連絡会議を原則として隔週で開催(対面又はTV電話会議)	
	70	日常的な報告・連絡・相談ルールの明確化	年金局と機構との間で問題を共有する意識の醸成を図るため、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	・役員等幹部を含めたそれぞれのレベルでの報告・連絡・相談ルールを策定・実施(H27.10～)	・ルールに基づく共有体制を継続	・カウンターパート表を作成し、報告・相談等のルールを明確化(進捗管理表にもカウンターパートを記載)
	71	人事交流の拡大	年金局と機構との間で問題を共有する意識の醸成を図るため、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を拡大	・年金局職員と機構職員の相互の人事交流の拡大を実施(H27.10～)	・人事交流を継続的に実施	※項番48「若手・中堅・管理職の研修制度の充実」を参照

日本年金機構再生プロジェクト工程表

(参考資料2)

H29.8.25 時点

1. 組織改革

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度	
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	
○本部改革																		
常勤役員会の設置	1	常勤役員会の設置	設置規程の作成	常勤役員会の設置【平成28年1月設置済】														
本部組織の再編・効率化	2	縦割りから横断的組織への再編(事業企画部門と事業推進部門の分離)	組織の検討 所掌事務・権限の整理	諸規程等 改正作業	関係機関との調整	事業企画部門と事業推進部門の再編 ・縦割り組織から横断的組織へ再編 ・担当理事及び関連人事の発令				事業推進体制(事業推進統括部・地域部の連携等)の検証・見直し				組織・所掌事務の検討 諸規程改正作業	検証・見直しを踏まえた組織の再編			
	3	現場管理統括部署の設置	組織の検討 所掌事務・権限の整理	諸規程等 改正作業	関係機関との調整	現場管理統括部署の設置 ・担当理事及び地域部長(仮称)、地域マネージャー(仮称)の発令				現場管理統括部署の本制確立 ・ブロック本部支援機能の完全統合 ・ブロック本部間接業務人員の現場への配付				組織・所掌事務の検討 諸規程改正作業	検証・見直しを踏まえた組織の再編			
	4	組織のスリム化・効率化(現業部門の分離) ※詳細は「事務センターの業務集約」に記載	※ 2. 業務改革①の「事務センターの業務集約」を参照															
	○ブロック本部のあり方の見直し ※H28.4.1付で本部とブロック本部を統合。(組織規程を改正)																	
本部・ブロック本部の統合	5	人事・労務関係業務の統合 ※詳細は「人事権の本部一元化」に記載	諸規程改正作業等		ブロック本部人事担当者の一部先行異動		ブロック本部労務担当者の異動											
	6	経理関係業務の統合	現場ヒアリング	新調達ルールの策定 既契約分の変更	関係部署との調整	諸規程改正作業	ブロック本部経理担当者の異動											
	7	現場管理・支援関係業務の統合	ブロック本部の業務振り分けの検討		関係機関との調整		ブロック本部現場管理・支援担当者の異動 (ブロック本部機能の完全統合)											

＜表の見方について＞
 ・改革が実施された項目は、網掛け表示
 ・縦線は、平成29年8月25日時点の進捗状況を示しており、遅れが生じている場合は、その進捗度合に応じて「く」で表示
 ・遅れが生じている項目については、吹き出しで表記

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得ます。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.8.25 時点

2. 業務改革①

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度	
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	
○業務改革のための業務集約																		
年金事務所の業務集約	8	モデル事務所の設置	実施方針/実施計画の策定 システム等の影響調査 モデル事務所の選定・格付けの検討 集約後の適用徴収事務の検討 年金局及び関係機関（協会けんぽ等）との調整	モデル実施の準備 ・事務の引継ぎ準備 ・事業所等へ周知広報	モデル実施 （4拠点）	機能集約の本格実施 （10拠点程度）				機能集約の本格実施 （対象拠点の拡大）								
	9	フルスペック体制の見直し		対象事務所の選定 ・格付けの整理	本格実施の準備 ・什器の移設・事務引継ぎ・周知広報	実施体制の検討/予算要求 年金局、関係機関との調整				体制強化実施準備 ・什器の移設 ・事務引継ぎ ・周知広報				厚生年金徴収体制強化を段階的に実施 （県代表事務所における専門部署の設置等）				
事務センターの業務集約	10	事務センターの広域集約化の促進	事務センターの広域集約化の実施方針の策定 28年度実施拠点の決定 関係機関との調整	広域事務センターの設計 監理・入居工事・移設の調達準備 関係機関との調整	レイアウト作成 機器、什器の移設 周知広報	事務センターの集約 （39拠点 ⇒ 29拠点）				事務センターの集約 （29拠点 ⇒ 20拠点程度）				事務センターの集約 （20拠点程度 ⇒ 8拠点程度）				
			29年度実施計画の策定 / 予算要求			工事等の調達準備 什器の移設等 関係機関との調整 / 周知広報				工事等の調達準備 什器の移設等 関係機関との調整 / 周知広報				工事等の調達準備 什器の移設等 関係機関との調整 / 周知広報				
						30年度実施計画の策定 / 予算要求				31年度実施計画の策定 / 予算要求								
						標準化の徹底				厚年・国年業務にかかる業務の効率化（事務処理工程の見直し・電話照会対応・返戻業務）				年金給付業務にかかる業務の効率化を実施（役割分担の見直し）				
						効率化方針の検討				モデル実施								
	11	年金支払センター（仮称）の設置 （本部現業部門の再編）	設置計画の策定 移管業務の選定	レイアウト作成 関係機関との調整	諸規程の改正/実施準備 周知広報	【設置時期の変更】年金支払センター（仮称）の設置（本部現業部門の再編）												
	12	記録業務センター（仮称）の設置	設置計画の策定 事務処理方法の検討 紙台帳の移管方法の検討	レイアウト作成等 関係機関との調整	諸規程の改正/実施準備 周知広報	記録業務センター（仮称）の設置 ※28年度中に先行して、本部（年金記録管理室）と一部の事務センター（記録審査G）を集約 ※組織のスリム化のため、年金支払センターと記録業務センターを統合した中央年金センターをH29.1に設置												
	13	障害年金センター（仮称）の設置	設置計画の策定 事務処理方法の検討 認定医の確保策の検討	レイアウト作成等 関係機関との調整	諸規程の改正/実施準備 周知広報	障害年金センター（仮称）の設置 ※28年度中に先行して、本部（障害年金業務部）と一部の事務センター（障害年金担当）を集約												
						業務量算出基準の作成/業務実態調査				定員整理				中央年金センターの適正人員の配置				
						業務量算出基準の作成/業務実態調査				定員整理				障害年金センターの適正人員の配置				
○業務の改廃・外部委託化・システム化																		
業務削減会議の設置・運営	14	業務削減会議の設置及び業務効率化の推進	設置要綱・要領の策定 会議メンバー（外部有識者等）の決定 事務局の設置及び議題の選定	目標等の設定 開催準備	機構の主要な業務を対象に見直しを検討 （発送物、外部委託）				機構の重点事項（事務センター体制の抜本的見直し、業務量調査と人員配置の効率化、お客様チャネルの見直し） 拠点等の業務の効率化・合理化を検討 拠点からの業務削減提案の施策化									
	15	非現業業務の外部委託化	外部委託範囲（給与・支払等）の検討	業務見直し方針書策定（職員/委託区分）	調達仕様書の作成 29年度予算要求	調達手続 委託手順書作成	給与事務にかかる外部委託開始											
	16	事務の簡素化	事務処理工程の見直し 方針の策定	拠点ヒアリング	マニュアル修正/職員周知	事務の簡素化（事務センター経由事務の廃止）												
	17	事務のシステム化	マニュアル作成 職員説明会	委託要領の作成	関係機関への周知 委託の調達手続	職員研修 業者研修	事務処理の電子化（電子審査・決裁の開始、段階的に対象届を拡大）											
			徴収事蹟のデータ化・システム化の範囲の検討	基本計画書の作成	調達仕様書の作成 29年度予算要求	調達手続	マニュアル作成/職員研修 システム開発				事蹟管理のシステム化							

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得ます。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.8.25 時点

2. 業務改革①

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度	
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	
○お客様サービスの向上																		
年金相談の充実	18	予約制の拡充	相談予約制の実施方針の策定	年金事務所の窓口体制の検討	お客様への周知広報の準備及び実施	予約制を拡充												
			電話予約の方法の検討	相談予約の手続き及び相談事務要領の策定	研修	予約管理システムの稼働												
			周知												全国の街角の年金相談センターで予約制を段階的に実施			
お客様チャネルの拡充	19	チャネルの企画管理体制の確立	お客様チャネル管理の一本化の検討	本部組織再編の検討	本部組織規程等の改正準備	お客様チャネルの企画管理体制の部署を設置（お客様チャネル全般のあり方（コールセンターや年金相談センター等）を検討）												
			実施計画の策定/30年度予算要求												工事等の調達準備	年金事務所等の再配置		
			実施計画の策定												調達手続	マルチランゲージサービスの導入（段階的に実施）		
お客様チャネルの拡充	20	事務所分室の設置	年金事務所、分室、相談センターのあり方を整理	事務所分室（サテライト）の設置場所の検討	設置場所の確保等	事務所分室（お客様窓口）の設置（段階的に拡大）												
			29年度予算要求	・市町村と調整中												30年度予算要求		
			周知広報												テレビ電話相談の開設（試行的に設置した上で拡充を検討）			
お客様チャネルの拡充	21	テレビ電話相談の設置	実施方法の検討	モデル実施基本計画策定	モデル箇所の決定	TV電話相談マニュアル作成	テレビ電話相談の開設（試行的に設置した上で拡充を検討）											
			29年度予算要求	調達手続												機器の設置準備		
			モデル実施の効果検証 / 実施方法等を検討												32年度予算要求の整理			
お客様チャネルの拡充	22	ねんきんネットの拡充	実施方法の検討	基本計画策定	年金局・外部機関との調整	システム開発												
			29年度予算要求	調達手続												ねんきんネット各種通知書等の再交付・再発行申請機能の追加		
			ねんきんネット事業所版の開設															
○人員配置の適正化																		
事務センターの適正配置	23	業務量調査と業務区分の明確化（派遣職員等の活用）	業務量算出基準の作成	業務実態調査	業務量算出	広域事務センターの適正人員の配置（※広域集約化を実施する都度、適正人員の配置を検討）												
			事業指数等からの件数収集	現場ヒアリング	業務区分と適正人員の算出	各拠点の職種別定員の調整	29年度定員配付と人事異動準備											
			実測方法の整理	データ検証・再調査														
年金事務所の適正配置	24	業務量調査と業務区分の明確化（派遣職員等の活用）	業務量算出基準の作成	業務実態調査	業務量算出	年金事務所の適正人員の配置（※事務所の機能集約等を実施する都度、適正人員の配置を検討）												
			事業指数等からの件数収集	現場ヒアリング	業務区分と適正人員の算出	各拠点の職種別定員の調整	29年度定員配付と人事異動準備											
			実測方法の整理	データ検証・再調査														

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得ます。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.8.25 時点

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期
○ルールの設定																	
「指示・依頼」発出件数の削減	25	「5割」削減に向けた新ルールの策定	ルール徹底すべき「指示」要件の定義 諸規程の改正作業、様式の見直し	周知	<ul style="list-style-type: none"> ・新ルールに基づく「指示（仮称）」の発出開始 ・新ルールに基づく「業務連絡（仮称）」の発出開始 ・旧ルールの「情報提供」を廃止 												
	26	本部以外の「指示・依頼」発出権限の廃止	・発出権限廃止後の本部における発出方法の検討 ・諸規程の改正	周知	<ul style="list-style-type: none"> ・ブロック本部・事務センターの発出権限廃止（地域ごとに必要な指示は、現場管理統括部署から発出） 												
	27	現場管理統括部署による事前審査	審査担当部署の審査基準・方法の策定	周知	<ul style="list-style-type: none"> ・新ルールの「指示（仮称）」発出前の事前審査（要件・内容・形式）の実施 ・新ルールの「業務連絡（仮称）」発出前の事前審査（要件・内容・形式）の実施 												
	28	「5割」達成に向けた検証	「5割」達成に向けた検証方法の策定	現場管理統括部署による「指示（仮称）」発出状況等の検証 ※5割削減達成													
マニュアルの一元化	29	マニュアル担当部署の設置	マニュアル一元化PTの作業体制の検討・整理 マニュアル担当部署の管理方法・体制の検討・整理	職員招集	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアル一元化PTの設置 ・マニュアル担当部署の設置 ・一元化前のマニュアルの管理 ・マニュアルメンテナンス部署とルール徹底部署の体制確立 ・一元化後のマニュアルの一元管理及びマニュアルメンテナンスの一括対応 ・統一業務マニュアルによる全国統一ルールの徹底の開始 												
	30	マニュアル統合作業の実施	年金事務所・事務センターが使用するマニュアル・要領に関する統合作業の計画策定	マニュアルと要領の統合作業を実施													
	31	標準化作業（地域差の解消）の実施	地域差実態調査の検討 ・地域差実態調査の実施 ・調査結果の検証 ・マニュアル改訂対象となる処理手順の選別	マニュアルの標準化作業を実施													
	32	「指示・依頼」等に関する総点検作業の実施	機構発足後の「指示・依頼」、国からの通知、疑義照会・回答の総点検の実施	取込み対象を選定	マニュアルへの取込み作業を実施												
	33	マニュアルメンテナンス手法の確立	・マニュアルメンテナンス基準等の検討 ・マニュアルの検証内容及び検証方法の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアルメンテナンス基準、サイクル等の策定 ・マニュアルの検証内容及び検証方法の策定 ・新基準に基づくマニュアルメンテナンスの実施（※電子化の検討） 													
	34	機構本部職員が利用する要領に関する管理体制の検討	管理状況の実態調査方法の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・管理状況の実態調査 ・管理部署の整理（H28.12末まで） 【時期の変更】要領管理部署の一本化 ・管理責任部署の明確化と管理要員の異動 本部要領整備 ・支払業務関係、再裁定・時効特例関係、渉外業務関係 本部要領による事務処理の実施（順次） 													

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得ます。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.8.25 時点

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事項		H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度	
		12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	
○ルールの徹底																			
ルール徹底を行う責任部署の明確化	35	責任部署・責任体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> 地域マネージャー(仮称)にかかる担当業務の整理 指示・依頼伝達担当者にかかる担当業務の整理 諸規程の改正 				<ul style="list-style-type: none"> ルール徹底を行う責任部署の設置 地域マネージャー(仮称)の設置 												
	36	伝達担当者の設置	<ul style="list-style-type: none"> 伝達担当者にかかる担当業務の整理 職員のスキルチェックの実施方法の整理 				<ul style="list-style-type: none"> 伝達担当者の設置 職員に対するスキルチェックの実施 												
処理漏れを発生させないルール作り	37	情報発信ルールの見直し	<ul style="list-style-type: none"> 新ルールに基づく情報発信方法(機構LAN等)の検討 機構LANの一部改修 情報確認機能等の検討 				<ul style="list-style-type: none"> 新ルールに基づく情報発信方法の実施 												
			新ルールを元に、過去に発出された「指示・依頼」「情報提供」を分割				機能向上にかかる方針整理				システム開発の検討				※3. 業務改革②の「マニュアルメンテナンス手法の確立」を参照				
			再徹底策の検討				徹底が不十分な過去の「指示・依頼」の確定・再徹底												

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得ます。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.8.25 時点

4. 人事改革

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度		
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期		
○人事の体制																			
人事権の本部一元化 (ブロック本部人事の廃止)	38	人事権の本部一元化 (ブロック本部人事の廃止)	<ul style="list-style-type: none"> 諸規程改正 文書及びデータ等移管準備 人事異動の考え方とツールの整備 ブロックにおける研修計画の見直し 有期雇用職員の採用方法の見直し 地方厚生局との人事交流に係る手順の見直し 徴収職員に係る認可申請手順の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 地方人事担当者の一部先行異動 地方人事担当者の異動 文書等の移管 有期職員の本部採用開始 	ブロック本部の所掌権限を本部に集約														
○人事評価																			
信賞必罰の人事評価 (評価の厳格化及び意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処)	39	役員への評価の厳格化	役員評価の厳格化																
	40	意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処	職員の人事評価の厳格化 (対象者選定等)																
	41	360度アセスメントの導入	実施概要の検討 (対象範囲、集計・分析の外部委託による実施も含めた検討)	360度アセスメントの実施															
○人事制度の見直し																			
キャリアパス・全国異動ルールの提示	42	ゼネラリストと専門職のキャリアパスの提示	キャリアパスの策定、職員意向調査準備	新キャリア形成の策定	総合コース (人材育成の開始)														
	43	役員を展望できるキャリアパスの提示	ゼネラリストと専門職のキャリアパス検討	職員周知	意向調査	特等検討	専門コースへの募集開始	専門コースの設置 (実施)	エルダー職員の処遇の検討										
	44	管理職登用ルールの見直し	管理職登用時のルールの見直し (全国異動条件の見直し)	新管理職登用ルールの策定	職員周知	全国異動を条件としない管理職登用試験の実施		全国異動を条件としない管理職登用 (順次実施)											
	45	管理職への若手登用の促進	管理職登用関係諸規程及び要領の見直し		管理職登用制度の見直し [募集時期: 9月下旬~10月上旬]		若手職員の管理職登用 (順次実施)		「課長代理」「主任」の新設 [平成29年4月人事異動発令]										
	46	役職と資格の関係見直し	所長、センター長の資格引上げ検討		人事異動作業		人事異動 ※組織の見直しにあわせ実施												

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得ます。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.8.25 時点

4. 人事改革

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期
人材育成	47	新卒採用者の人材育成の充実		新キャリア形成の策定	新ジョブローテーション（人材育成の開始）												
	48	若手・中堅・管理職の研修制度の充実（外部機関、海外、学校）		職員周知	研修カリキュラムの見直し・追加												
	49	管理職育成プログラムの導入		職員周知	(新) 職員の海外派遣（予定） 民間企業との人事交流・民間企業が実施する研修への参加及び研修の追加												
組織活性化（お客様のために努力する職員を高く評価するなど）	50	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		新評価運用開始	平成28年度上期評価の実施（以後半期ごとに実績・能力評価を実施）												
	51	成果とプロセスのバランスのとれた評価		新評価運用開始	評価期間（上期） → 評価分布 → 賞与 → 評価期間（下期）												
	52	役職定年制度と早期退職募集制度の導入		新評価運用開始	役職定年制度 [年度末実施] → 第1段 → 第2段 → 第3段 方向性の整理 → 30' 予算要求・制度の対象者の把握 → 早期退職募集制度 [年度途中募集、年度末実施] → 31' 新卒採用												
給与のあり方の検討	53	諸手当のあり方の検討		・地域調整手当及び住居手当を見直す方向で検討中 方向性の整理 → 順次見直し													
	54	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		給与のあり方の検討													
非正規職員の活性化	55	位置付けの明確化と育成		業務範囲、処遇、新評価制度の具体的検討	無期化職員（地域限定職）の登用												
	56	評価の導入と処遇の改善		就業規則改正手続き	新評価制度の運用開始												
女性の活躍推進	57	長期的な女性管理職比率の設定		人事異動検討	女性管理職13%の達成・目標 女性管理職比率の目標設定（平成29年度末以降）（事業主行動計画の策定） 事業主行動計画に基づいた取組												
	58	活躍分野の拡大と育成プログラムの確立		子育て期間申請制度の具体的検討、要領策定	子育て期間申請制度の実施 内部から女性役員への登用 サポート専門部署（チーム）の検討 育成プログラム実施要領の策定 ・キャリアデザイン研修（30歳頃） ・キャリア面談（育休復帰時、35歳、40歳、45歳） ・女性リーダー研修 育成プログラムによる研修、キャリア面談の実施 ・女性職員の就業継続率の向上（離職率の低下） ・女性管理職育成 サポート専門部署（チーム）の設置、ポスト拡大												

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得ます。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.8.25 時点

5. 情報開示・共有の促進

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度		
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期		
○情報開示の促進																			
情報開示の担当部署と担当理事の設置	59	情報開示の担当理事の設置	所掌事務の整理	情報開示の担当理事の設置															
	60	情報開示の担当部署の設置	所掌事務・業務量の整理	関係諸規程の改正	情報開示の担当部署の設置(平成28年4月～)														
モニタリングシステムの構築と監査機能の活用	61	モニタリングと監査の実施	モニタリング対象項目の選定	モニタリング及び監査の実施手順書の作成 組織再編に伴うお客様対応業務システムへの影響確認・対応	モニタリング及び監査機能の活用の開始 (※モニタリングの充実にに向けたシステム化の検討)														
情報開示ルールの見直し・規定化	62	情報開示規程(仮称)の策定	情報開示規程(案)の策定	情報開示手順書(案)の策定 関係諸規程の改正	情報開示規程(仮称)の制定、運用の開始														
「悪い知らせ」の報告を促すよう制度を見直し	63	隠蔽を防止するルールの確立	情報開示規程(案)へのルールの取り込み、評価 ルールの見直し及び他の関係諸規程との関連確認	情報開示規程(仮称)の制定、運用の開始															
○組織一体化のための情報共有の促進																			
本部と現場間の情報共有の促進	64	責任体制の明確化	地域マネージャー(仮称)の業務内容、配置 人員、配置(駐在)場所の整理	地域マネージャー(仮称)業務手順書作成	地域マネージャー(仮称)任命予定者への説明会実施	地域マネージャー(仮称)の設置													
	65	TV会議システムの導入	他社事例等の調査	使用用途、業務要件の整理	業務要件の確定、基本計画書の作成等				TV会議システムの導入										
	66	報道発表事項等の即日伝達	実施方法の整理	報道発表事項等の即日伝達運用開始															
現場からの日次での業務報告の実施	67	現場からの日次での業務報告の実施	実施内容の整理	運用手順書の作成	運用手順書の周知(指示・依頼)	日次業務報告の開始													
本部内の情報共有の徹底	68	本部内の情報共有の責任体制、ルールの確立	「本部内情報共有の取組」の制度化	運用開始(本部各々が理事長・副理事長協議を行う場合、原則経営企画部職員が陪席)															
○厚生労働省との情報共有																			
厚生労働省との情報共有の強化	69	共有体制の確立	進捗管理表を作成し、年金局と機構の定例連絡会議で共有(実施中)																
	70	日常的な報告・連絡・相談ルールの明確化	幹部を含めたそれぞれのレベルでの日常的な報告・連絡・相談ルールの明確化(実施中)																
	71	人事交流の拡大	人事交流の拡大(人事交流の未実施地方厚生局の解消、管理職クラスの人事交流の拡充)																

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得ます。