

# 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（概要）

平成30年6月4日

## 目次

1	本調査委員会設置の経緯と概要	1
2	本事案の概要	2
3	本事案に係る契約締結後の業務等の実態	3
4	本事案に係る調達手続きの実態	5
5	検証結果を踏まえた今後の外部委託・調達管理のあり方	7
6	本事案を踏まえ検討すべき機構運営の基本的事項	12
7	おわりに	13
別紙1	「適切な外部委託の実施」	14
別紙2	「外部委託業務における役割・責任区分」	15

# 1 本調査委員会設置の経緯と概要

## (1) 目的

日本年金機構における扶養親族等申告書に係る一連の業務において、業務実態・業務プロセスを検証し、本事案が発生した原因を究明するとともに、今後の機構における業務処理及び業務プロセスの最適化、特に個人情報を取り扱う業務の外部委託のあり方を検討するため、外部の委員のみで構成される「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」を設置

## (2) 調査・審議事項

- ①扶養親族等申告書に係る一連の業務実態・プロセスの検証及び本事案が起きた原因の究明
- ②日本年金機構が業務を委託する場合における事務処理のあり方の見直し
- ③今後の日本年金機構における業務処理・業務プロセスの最適化を検討するに当たっての基本的事項

## (3) 本委員会の構成 (五十音順、敬称略)

大久保 和 孝	新日本有限責任監査法人経営専務理事、 公認会計士
加 藤 正 純	ラッセル・インベストメント株式会社 代表取締役副会長、元新生銀行副社長
野 村 周 央	弁護士 (堀総合法律事務所)
安 田 隆 二 (委員長)	一橋大学大学院経営管理研究科国際企業 戦略専攻特任教授

## (4) 調査手法

本委員会は、平成30年4月10日以降、機構より提示を受けた関係資料等を基に調達ルールの現状やS A Y企画の業務実態、機構の対応経過等に関する検証・分析を行うとともに、機構及びS A Y企画の関係者ヒアリング(※)を実施し、総合的な分析と今後の外部委託のあり方等の基本的な考え方を整理

(※) 関係者ヒアリングの実施状況

- ・平成30年4月14日から5月7日にかけて、機構役職員(退職者含む)12名とS A Y企画の役職員2名にヒアリングを実施

## (5) 開催実績

【第1回】平成30年4月10日

- ・調査委員会の設置趣旨、本事案の経緯、主な対応経過等の事務局からの説明及び質疑
- ・今後の検証における論点整理

【第2回】平成30年4月24日

- ・S A Y企画への業務委託における問題点(再委託判明まで)
- ・調達手続きにおける問題点
- ・再委託判明前・判明後の対応

【第3回】平成30年5月11日

- ・これまでの調査委員会における検証状況の整理
- ・検証結果を踏まえた今後の外部委託・調達管理のあり方
- ・本事案を踏まえ検討すべき機構運営の基本的事項
- ・日本I B M調査結果報告書及びT I S評価業務報告書
- ・現外部委託契約先への特別監査結果報告

【第4回】平成30年5月22日

- ・報告書の取りまとめに向けた議論

## 2 本事業の概要

### (1) 扶養親族等申告書に係る業務の一連の流れ

- ①平成29年度税制改正等に伴い、申告書等の様式を大幅に変更（ハガキからA4サイズ、マイナンバー記入欄、所得記入欄の新規追加・変更等）
- ②年金受給者宛に申告書等様式を発送（平成29年8月末から9月上旬にかけ、約800万人分を発送）  
提出期限：平成29年9月29日  
再提出期限：平成29年12月11日
- ③提出された申告書等の内容審査及び分類（2社に委託）
- ④申告書等内容のデータ入力及び画像化（SAY企画に委託）
- ⑤納品データに基に、機構において平成29年分源泉徴収票の作成（データの入力が不要な分も含め約3,600万人分）
- ⑥納品データを基に、機構において平成30年分の年金からの源泉徴収税額への反映

### (2) SAY企画の契約違反行為及びそれにより生じた一連の問題

#### <SAY企画の契約違反行為>

- ①納品遅れの常態化、入力漏れ
- ②作業手順を遵守せず相当数のデータ誤り（ベリファイ入力ではなくOCR処理等）
- ③無断で中国の関連事業者に再委託
- ④報告等の未提出、虚偽

#### <契約違反行為により発生した一連の問題>

- ①「平成29年分公的年金等の源泉徴収票」の表示誤り（約55万人）
- ②入力漏れによる平成30年2月支払い時の源泉徴収税額の誤り（約7.9万人、入力漏れの全体は約8.4万人）
- ③入力誤りによる平成30年2月支払い時の源泉徴収税額の誤り（約7万人、入力誤りの全体は約31.8万人）

### (3) 機構の主な対応経過（法令等違反通報受付後）

- 平成30年
- ①1月4日 SAY企画の契約違反行為をうかがわせる内容の匿名通報を把握（平成29年12月31日に通報メールを受信）
  - ②1月6日 SAY企画への立入監査 → 中国の関連事業者への再委託（漢字氏名、フリガナのみ）が判明
  - ③1月15日～ 機構コールセンターに、平成29年分源泉徴収票の控除対象配偶者・控除対象扶養親族の氏名誤りにつき苦情が入り、氏名の入力誤りが判明
  - ④1月19日 機構ホームページに「平成29年分公的年金等の源泉徴収票の表示誤りと再送付について」を公表
  - ⑤1月20日 機構本部職員によるデータ再作成作業の実施を決定
  - ⑥1月30日 再発行した源泉徴収票をお客様に発送（約55万人）
  - ⑦1月31日～ 機構職員及び日本IBM社員による中国の再委託先事業者の現地調査
  - ⑧2月8日 平成30年分扶養親族等申告書の入力処理の誤入力率が高いことが判明
  - ⑨2月12日 申告書の入力漏れが判明（件数は2月14日に特定）
  - ⑩2月13日 機構ホームページに「平成30年2月の老齢年金定時支払における源泉徴収税額について」を公表
  - ⑪2月20日～ 機構全拠点の職員による点検・補正作業の実施を決定し3月9日 順次作業（528万人分）
  - ⑫3月12日 入力漏れが追加判明（このうち平成29年12月11日以前提出分の件数は3月18日に特定）
  - ⑬3月15日 入力漏れ分（約6.5万人）について支払
  - ⑭3月18日 点検を行った528万人分のうち、約31.8万人分に入力誤りがあることが判明
  - ⑮3月20日 厚生労働大臣から機構理事長に指示。機構において一連の事案の内容をとりまとめ、公表・記者会見
  - ⑯4月13日 入力漏れ分（約1.4万人）、入力誤り分（約7万人）について支払

※1 日本IBMに委託して情報セキュリティ面での調査を実施。

※2 本事業の発生を踏まえ平成30年3月27日から4月27日にかけて実施した外部委託119契約の特別監査の結果、重大な検出事項は恵和ビジネスによる再委託事案のみ。

### 3 本事案に係る契約締結後の業務等の実態

仕様書等で定められた事項					委託業者における業務実態	機構の対応状況	改善に向けた主な論点
(1) 業務開始前打ち合わせの実施と作業員名簿等の提出確認					<ul style="list-style-type: none"> <li>運用仕様書で届出のあった業務履行体制（作業員及び作業履行場所の確保、システムの内容等）が十分に確保されていなかった</li> <li>業務開始10日前までが提出期限の作業員名簿及び守秘義務契約書（写）が提出されていなかった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成29年9月28日に業務開始前打ち合わせを実施したが、確認すべき事項に明確な定めがなく、履行能力（履行方法及び履行体制）を目視で十分に確認していなかった</li> <li>必要書類の提出を督促したものの、未提出のまま業務開始を認めてしまった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>履行開始前の立入による履行能力検査の実施</li> <li>※現行の立入検査は新規事業者で1か月以内、既存事業者で3か月以内に実施</li> <li>不適格となった場合の契約解除</li> <li>作業員名簿が提出されない場合の業務開始の不承認</li> <li>事前にコンティンジェンシープランを策定した場合の発動の判断</li> </ul>
(2) 前工程の審査業者からの委託物の受領					<ul style="list-style-type: none"> <li>平成29年10月の時点では、申告書にホチキス留めや付せん混入等があったことに伴い、入力処理に問題が発生したケースがあった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>審査業者とともにSAY企画を訪問し、現場確認や対応作業を実施（概ね平成29年10月中に解消済）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>処理工程が複数段階に分かれる場合の全体の工程管理の徹底</li> </ul>
(3) 履行方法					<ul style="list-style-type: none"> <li>データエントリーシステムによる入力に当たってペリファイ入力が行われなかった（OCR処理が行われていた）</li> <li>中国の関連事業者へ再委託が行われていた（OCR処理の精度が低い漢字氏名、フリガナを中国の関連事業者へ再委託しペリファイ入力させていた）</li> <li>機構の承認を得ずに、中国への再委託のためにデータの複製が行われていた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成29年11月14日に仕様書どおりペリファイ入力するよう是正を指示するが実際に改善させることはできず（その後も複数回指示）</li> <li>中国への再委託及びデータ複製については実態を認識できなかった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年金個人情報を取り扱う業務は、できる限り外部に出さず、機構が用意した場所で情報セキュリティ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できる形で行わせるインハウス型委託を推進</li> </ul>
① データエントリー	② ペリファイ入力	③ 複写複製禁止	④ 日本国内	⑤ 再委託禁止			
(4) 履行体制					<ul style="list-style-type: none"> <li>作業員は、予定人員を大きく下回る約130人体制となっていた</li> <li>守秘義務契約書（写）及び作業履行場所の変更申請が業務開始10日前までに提出されていなかった</li> <li>セキュリティ体制が不十分であった（サーバ室等の入退出記録が作成されていない、1年間保存のログが保存されていない等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業員については平成29年10月16日に仕様書どおりの体制を整えるよう是正を指示するが実際に改善させることはできず（その後も複数回指示）</li> <li>守秘義務契約書（写）及び作業履行場所の変更申請の提出を督促（その後、前者は平成29年11月6日、後者は平成30年1月19日に提出）</li> <li>セキュリティ体制については平成29年12月8日及び22日の立入検査時に是正指示（改善報告書は平成30年2月7日に受領）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>履行開始前と履行開始後の検査目的・内容の明確化</li> </ul>
① 800人体制	② (写)の提出	③ 守秘義務契約書変更	④ 作業履行場所のセキュリティ体制				

仕様書等で定められた事項	委託業者における業務実態	機構の対応状況	改善に向けた主な論点
(5) 納品管理 (週単位)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・納期の遅れが常態化</li> <li>・工程ごとの件数確認がなされず、大量の入力漏れが発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・納期の遅れについては頻繁に是正指示を行ったものの、その後入力誤り・入力漏れが多数判明</li> <li>・審査業者を含む一貫した件数管理の仕組みが十分に構築されていなかった</li> <li>・深刻な業務実態となっていたことに関する理事長への報告及び業務停止・契約解除の検討が事案判明後の1月と大幅に遅れた</li> <li>・SAY企画独自の件数管理手法を許容したため、工程ごとの件数確認や、届書ごとの進捗管理が未実施</li> <li>・入力誤り等の補正指示等の対応はとったが、フォローが十分でなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・納品遅延や入力漏れの防止のための件数・工程管理手法について、システム化を促進</li> <li>・事業の管理体制が事業担当部署中心で行われ事業遂行が優先されたことを踏まえ、調達部・リスク統括部・監査部を含めた組織的なチェック体制の確立</li> <li>・履行中に問題が発生した場合の組織的な情報収集体制の構築、コンティンジェンシープランの策定</li> <li>・実務に精通した職員の組織的育成</li> </ul>
(6) 進捗状況定例 打ち合わせ及び 議事録の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当初から納品遅れが発生していたため、打ち合わせを随時実施</li> <li>・議事録がすべて未作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・随時の打ち合わせを実施し、議事録の提出を指示するも議事録は未作成</li> </ul>	
(7) 自主点検結果 報告書の提出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前月報告分の日付を修正して提出しており、自主点検が形骸化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自主点検内容の確認が十分に行えなかった</li> </ul>	
(8) 検品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正しい入力であるかどうかを確認した上で、入力項目や収録件数に漏れがないか等をチェックツールを使用して確認することとされていたが、納品物に多くの入力誤り・入力漏れが発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機構の情報セキュリティ上、外部の記憶媒体を機構のLAN/パソコンに接続できなかったため、機構の担当者は、納品時のパンチデータと画像データの突き合わせ検査が実施できず、納品毎の体系的な検査を実施していなかった</li> <li>・臨場等で事業所を訪問した際の計5回の検品時に納品物全件の見直しと補正を指示したものの再提出分の検査を未実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入力誤り・入力漏れを確実に検知するための納品時検査の厳格な実施方法及び審査基準等の策定</li> </ul>
(9) 機構による履 行中の立入検査	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定例の立入検査を12月8日及び12月22日に実施</li> <li>・納期遅れが発生した10月及び11月に、打ち合わせのため事業所を訪問していたが、立入検査を実施せず、12月に行った立入検査の内容もセキュリティ体制の確認が中心で履行状況の現地確認が不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・履行開始前と履行開始後の検査目的・内容の明確化</li> </ul>
(10) 機構による履 行中の監査	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約の履行状況が組織的に共有されず、特別監査が1月6日に行うまで実施されなかった</li> </ul>	

・SAY企画は、契約不履行が数多く、業務履行能力に乏しかった  
・機構担当部署は、別の業者への切り替えは難しいと認識し、期限までに納品させることに注力した。このため、問題の全体像の把握・組織としての危機感の共有が図られなかった。もっと早い段階で組織を挙げた対応に切り替えることができず、深刻な事態を招いたことは真摯に反省すべきであった

## 4 本事案に係る調達手続きの実態

		機構の対応状況	改善に向けた主な論点
(1) 事業の企画段階	①担当部署が事業内容を企画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 税制改正等に伴い、様式変更やパンチ入力項目の追加など大幅な仕様変更が必要であったが、受給者や受託事業者に与える影響等についての検討が十分でなく、また、事業担当部署を中心に計画が進み、組織横断的な検討が不十分であった</li> <li>・ 様式変更等の検討等に時間がかかり、お客様モニター会議にて様式案への意見聴取を実施することができなかった</li> <li>・ 全体のプロジェクト管理を行う部署が明確ではなかった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業企画段階での十分な検討の実施</li> <li>・ 複雑さや重要度に応じて、事業全体（企画・運用・調達・管理・コンティンジェンシープラン等）を一括で管理する体制、組織横断的に事業を進める体制（プロジェクトチーム等）の確立</li> <li>・ 「価格競争によるコスト削減の過度の重視」を脱し、業務の効率化を追求しつつ、「業務の正確性とサービスの質の向上重視」への転換</li> <li>・ 年金個人情報を取り扱う業務は、できる限り外部に出さず、機構が用意した場所で情報セキュリティ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できる形で行わせるインハウス型委託を推進</li> </ul>
(2) 仕様書の作成段階	①情報提供依頼（RFI）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ RFIに関する内規に従って実施されたが、RFIに関する要領は、事業者との接触ルールを主に定めたものであり、情報収集すべき事項や内容等については、ルール化がされていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 優良な事業者を機構自ら発掘</li> <li>・ 事業担当部署が情報収集すべき事項（事業手法、価格・事業単位・事業期間等）を内規の改正により明確化</li> <li>・ 調達分野を専門とする人材の組織的な育成</li> </ul>
	②仕様書作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕様書は事業担当部署が標準仕様書に従って作成し、調達部がチェックリストで標準仕様書の適合性を審査していたが、仕様内容については事業担当部署に任されていた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調達部による審査は、RFIの結果が適切に反映されているかチェック項目に追加</li> <li>・ 調達部による仕様書案の承認プロセスの設定</li> </ul>
(3) 入札準備段階	①入札方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「総合評価落札方式」も選択肢としてあったが、原則に従い、最低価格落札方式を採用した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年金個人情報を取り扱う業務のうち、業務品質を確保するために業者の履行能力を見極める必要があるものは、総合評価落札方式の適用を原則化</li> </ul>
	②参加資格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ A等級が参加資格の本来等級であるが、入札参加者の拡大を図るため、機構における通例に従い、B・C等級まで等級拡大を実施した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年金個人情報を取り扱う外部委託の調達は、全省庁統一資格（A～D等級）の本来等級の適用を原則化</li> </ul>

		機構の対応状況	改善に向けた主な論点
	③調達単位	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト面・履行管理の容易さから特段の疑問を抱かずに、一括調達方式を選択した</li> <li>・事後に入札不参加事業者へ確認したところ、数量が大きすぎるといった意見も多かった</li> <li>・前工程である「受付・審査」業務が4分割されていたことからパンチ業務も分割する選択肢があった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調達単位を必要に応じて適切に分割</li> </ul>
	④調達委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委託業務の入札が円滑に進むことを前提とした議論が行われていたが、入札方式（一括発注か分割発注か）や契約不履行に対する対応策も議論される必要があった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調達委員会の審議項目を追加</li> </ul>
	⑤運用仕様書の審査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業担当部署がチェックリストによる書面審査を実施したが、チェックが不十分であった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業担当部署に加え、調達部も審査</li> </ul>
(4) 入札手続き段階	①予定価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予定価格の積算内容を事業担当部署に通知する仕組みとなっておらず、予定価格を前提とした内容がその後の履行能力審査に活用されていなかった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調達部が積算した要員数・設備等を事業担当部署へ情報提供</li> </ul>
	②開札・落札（低入札価格調査）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入札参加資格の本来等級がA等級である事業に、C等級のSAY企画が一社応札により落札した</li> <li>・落札価格は、予定価格の75%であったが、低入札価格調査を行う基準である60%を超えていたため、調査の対象とならなかった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約解除をする場合に、入札次順位者を随意契約候補者とするなど、落札次順位者の取り扱いを入札説明書に明記</li> <li>・適切な低入札価格調査基準を設定</li> </ul>

## 5 検証結果を踏まえた今後の外部委託・調達管理のあり方

### (1) 今後の外部委託のあり方（総論）

改善に向けた論点を踏まえた今後の外部委託のあり方	
①外部委託のメリット、デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 外部委託（アウトソーシング）が民間企業で活用される場合、一般に以下のようなメリットから行われている。               <ul style="list-style-type: none"> <li>（ア）自社にないノウハウや専門性の活用により、事業の向上を図ることができる。</li> <li>（イ）一時的に増加する業務に対して、効率的に対応できる。</li> <li>（ウ）固定的な人員や設備を自社内に抱えないことで、将来の業務量の減少や仕事内容の変化に、対応しやすい。</li> <li>（エ）人件費の比重が大きい単純・定型的な業務について、異なる人件費体系を持つ他社に委託することで、コスト削減を図ることができる可能性がある。</li> </ul> </li>   <li>○ 一方、外部委託には、以下のようなデメリットもあり、外部委託した業務の一部を直轄業務に戻す内製化（インソーシング）する民間企業の動きも見られる。               <ul style="list-style-type: none"> <li>（ア）社内でノウハウの蓄積が困難となる</li> <li>（イ）機密が漏洩するリスクがある</li> <li>（ウ）受託事業者の責任者との調整が必要となるため、かえって業務が煩雑化したり、情報セキュリティ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コントロールしづらくなる</li> <li>（エ）働き手の確保が難しくなる中、受託事業者における質の良い人材の安定的な確保がしづらい可能性がある。</li> </ul> </li> </ul>
②機構における外部委託の活用の基本的なあり方	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「日本年金機構の当面の業務運営に関する基本計画」（平成20年7月29日閣議決定）においては、「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」とされており、個人情報を取り扱う業務においても、届書の処理業務、データ入力業務、年金相談業務、訪問勧奨業務、通知書作成・発送準備業務といった業務で外部委託を推進してきた。</li>   <li>○ このうち、届書の処理業務やデータ入力業務は、人件費の比重が大きい単純・定型的業務であり、かつ、季節的な業務量の変動も大きい。また、将来、電子申請が大部分を占めるようになれば、業務自体の大幅な削減が見込まれており、機構内で固定的な人員を抱えることは、長期的に見て適切ではない。                また、年金相談業務（コールセンター）や、通知書作成・発送準備業務（大量の印刷、封入）は、専門の民間事業者のノウハウが活かせる業務である。訪問勧奨業務（国民年金保険料）については、現在、市場化テスト法により法律の特例が設けられ、外部委託が行われている。</li>   <li>○ マイナンバー（特定個人情報）の導入といった機構発足後の状況変化や、外部委託を推進してきた年金機構の近年の業務実施上の課題にかんがみ、上記の外部委託のメリット・デメリットも踏まえながら、外部委託と内製化を適切に組み合わせることが重要であるが、これまで機構が進めてきた上記の業務における外部委託の活用には、一定の合理性があり、基本的な方向は適切である。</li> </ul>



## 改善に向けた論点を踏まえた今後の外部委託のあり方

### ③外部委託をする場合の委託方法のあり方の見直しの基本的考え方

- また、引き続き外部委託を推進するに当たっては、年金事業運営への国民の信頼確保という特別な事情にかんがみ、今回の検証結果等を踏まえ、以下のとおり外部委託に当たっての基本的な考え方を再整理し、そのあり方を抜本的に見直す必要がある。
  - (ア) コスト削減の観点は引き続き重要であるが、今後は、併せて、業務の正確性とサービスの質の向上を重視するよう転換する必要がある。また、コストの捉え方自体についても、今回の事案への対応に多額の費用を要したことや、年金業務への信頼を損ねたという目に見えないコストが生じたことなどを踏まえれば、目の前のコストだけでなく、中長期的に見て低いコストになっているかという観点から捉え直す必要がある。
  - (イ) 個人情報の漏洩の防止等の観点から、年金個人情報を取り扱う業務は、外部委託をする場合でも、業務の性質に応じて可能な限り、機構が用意した場所で情報セキュリティ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できる形で委託業者に行わせる「インハウス型委託」を推進する。
  - (ウ) 年金個人情報を取り扱う外部委託のうち、業務品質を確保するために業者の履行能力を見極める必要があるものは、総合評価落札方式の適用を原則化する。
  - (エ) 年金個人情報を取り扱う外部委託の調達は、全省庁統一資格（A～D等級）の本来等級の適用を原則化する。
  - (オ) 優良な事業者が初期投資を回収でき、かつ、業務ノウハウの蓄積も図ることができるようにし、受託しやすい環境を整え、協働するという視点も重要である。このため、事業環境の変化や業界の動向を踏まえた適切な予定価格の設定のほか、複数年契約や、業務の包括的な委託（例えば一つの届書の処理や入力を切り離して委託するのではなく、複数の届書の処理や入力を通年で委託する）などを積極的に活用する。
  - (カ) 委託内容の複雑さや重要度に応じて、事業全体（企画・運用・調達・管理・コンティンジェンシープラン等）を一括して管理するとともに、組織横断的に事業を進める体制を確立する。
  - (キ) 事業内容の企画段階から十分な検討を行い、情報提供依頼（RFI）、仕様書作成、入札方式の選択、履行開始前検査、履行中管理、検品・検査、情報共有、履行後検査を具体的なルールを定め、徹底する。

(2) 今後の外部委託・調達管理のあり方を確立するための具体的方策

	改善に向けた論点を踏まえた具体的対応策
<p>①事業内容の企画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業企画段階での十分な検討の実施           <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の正確性や年金個人情報保護の観点から十分考慮した委託業務の立案</li> <li>・お客様目線や業務処理の負担軽減を考慮した様式等の検討</li> <li>・機構内データを活用してデータ入力項目を削減するなど正確性の確保及び効率化を図るための委託業務内容の見直し</li> <li>・業務量に応じた適切な処理期間・処理体制の見積もり（複数年契約、業務の包括的な委託の積極的活用を含む。）</li> <li>・重要案件に関しては、コンティンジェンシープランの作成を義務化</li> <li>・複数段階の処理工程を外部委託する場合の全体の工程管理</li> <li>・全体の調整スケジュールについて考慮し、お客様モニター会議等必要な手続きを踏む</li> </ul> </li> <li>○委託内容の複雑さや重要度に応じて事業全体（企画・運用・調達・管理・コンティンジェンシープラン等）を一括で管理する体制の確立           <ul style="list-style-type: none"> <li>・案件に応じて組織横断的に事業を進める体制の確立</li> <li>・必要に応じてコンサルタント等の活用</li> <li>・調達や実行計画まで立案し常勤役員会へ付議</li> </ul> </li> <li>○年金個人情報を取り扱う業務は、できる限り外部に出さず、機構が用意した場所で情報セキュリティ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できる形で行わせるインハウス型委託を推進（別紙1参照）           <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的には、業務の性質から、届書の処理、データ入力、年金相談について取組を進める</li> <li>・適切な委託業者の確保や機構における作業場所の確保等にも留意しつつ、特定個人情報を取り扱う業務から優先的に取り組む</li> </ul> </li> </ul>
<p>②情報提供依頼（RFI）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業担当部署が情報収集すべき事項を内規改正により明確化（従来の事業者接触方法中心の規定内容からの変更）           <ul style="list-style-type: none"> <li>・業界動向の確認や優良企業の発掘を主眼としたRFI対象事業者の拡大（企業情報、業界情報等によるリサーチを実施し、事業手法、価格・事業単位・事業期間などについて、よりの確な情報・提案を収集）</li> <li>・調達部がRFI結果を蓄積してデータベース化し、RFIによる情報収集を高度化</li> </ul> </li> </ul>
<p>③仕様書の作成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○調達部による審査は、従来からの標準仕様書との適合性のチェックに加え、RFIの結果（仕様書案の改善や調達単位・参加資格に関する参考意見等）が適切に反映されているかどうかをチェック項目に追加</li> <li>○事業担当部署からの申請に基づく調達部による仕様書案の承認プロセスを設け、調達部の関与を強化</li> </ul>

改善に向けた論点を踏まえた具体的対応策	
④入札準備	○特に個人情報を扱う外部委託業務の調達は、一般的な物品購入や役務の調達とは分けて取り扱われる必要がある
(ア) 入札方式	○年金個人情報を取り扱う業務のうち、業務品質を確保するために業者の履行能力を見極める必要があるものは、総合評価落札方式の適用を原則化（別紙1参照） ・具体的には、届書の処理、データ入力、年金相談（コールセンター）、訪問勧奨について取組を進める ・緊急随契など個別の理由があるものを除く
(イ) 参加資格	○年金個人情報を取り扱う外部委託の調達は、全省庁統一資格（A～D等級）の本来等級の適用を原則化（別紙1参照） ・ただし、従来実績、履行期間、履行場所及びRFI結果等を踏まえ、参加資格の拡大が必要と認められる場合は、事業担当部署から調達部へ申請・承認するプロセスを設ける
(ウ) 調達単位	○履行能力に問題が生じることがないように、必要に応じて調達単位を適切に分割する
⑤調達委員会	○調達委員会の審議項目を追加（内規の改正） 入札方式、参加資格（等級拡大の適用）、調達単位、コンティンジェンシープラン 等
⑥運用仕様書の審査	○運用仕様書は事業担当部署に加え、調達部も審査
⑦予定価格	○調達部が積算した要員数・設備等を事業担当部署へ情報提供 ・調達部が積算した要員数や設備等と運用仕様書の要員数や設備等との整合性を確認 ・整合性の確認結果を「履行前立入検査」に活用
⑧開札・落札 (低入札価格調査)	○落札次順位者の取り扱いを入札説明書に明記 ・重要な入札案件は、あらかじめ落札次順位者（次順位者が受けられない場合の次々順位者を含む）を契約解除等となった場合の緊急随契候補者とする ○人件費の占める割合が高い重要な入札案件には、業務内容により適切な低入札価格調査基準を設定
⑨履行開始前検査	○履行開始前に履行体制、履行方法、セキュリティ体制に関する検査を制度化 ・この検査により不適格と判断した場合には、契約を解除し得る規定を整備  ○コンティンジェンシープランを策定している重要案件については、その発動の判断に当たってはリスク管理委員会を活用（緊急の場合は、リスク管理委員会の委員長が発動を決定し、リスク管理委員会へ報告）  ○期限内に作業員名簿が提出されるよう管理するとともに、提出されない場合は履行開始を認めないことを徹底

改善に向けた論点を踏まえた具体的対応策

<p>⑩履行中管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○履行開始前と履行中の立入検査の目的・内容を明確化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・履行開始前は履行能力（履行方法と履行体制）の検査を行い、履行中は開始前に検査した事項の遵守状況や履行状況をチェック</li> <li>・これまでの委託実績に比べ規模が大きい業務を受託する場合は、既存事業者であっても、履行開始後1か月以内に検査を実施することをルール化</li> </ul> </li> <li>○事業担当部署、調達部、リスク統括部、監査部の役割分担を明確化し、組織的なチェック体制を確立</li> <li>○機構全体の外部委託や調達業務の統括管理を行う担当部署を設置（別紙2参照）</li> <li>○管理体制のシステム化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・履行遅延や履行漏れの防止のための効率的かつ確実な件数・工程管理手法について、最新のIT技術の活用も含めシステム化を促進</li> </ul> </li> <li>○定例打ち合わせにマネジメント層の参加を検討</li> </ul>
<p>⑪検品・検査</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○納品時検査の厳格な実施方法及び審査基準等を策定             <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務委託内容に応じた検品・検査の方法について、種類別かつ具体的な手法をルール化（ガイドラインの策定等）し、仕様書作成段階で調達部の承認を受けるプロセスを設ける</li> <li>・検品・検査結果については、事業担当部署より調達部に報告の上、承認されない場合は対価の支払いは保留</li> </ul> </li> </ul>
<p>⑫情報共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○履行中に問題が発生した場合の組織的な情報収集体制の構築             <ul style="list-style-type: none"> <li>・納品遅延や書類未提出等の契約不履行があった場合は、事件・事故・事務処理誤り報告をリスク統括部に提出するよう徹底</li> <li>・リスク統括部においては、上記報告をモニタリング・分析し、案件内容に応じリスク管理委員会へ報告</li> <li>・緊急の判断を要する場合、リスク管理委員会の委員長の判断により、特別監査の実施を決定し、リスク管理委員会へ報告</li> <li>・ヒヤリ・ハット段階で、気軽に相談できる窓口の設置</li> </ul> </li> </ul>
<p>⑬履行後検査</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○貸与した個人情報データの回収、残存データの廃棄確認等の厳格な実施             <ul style="list-style-type: none"> <li>・廃棄結果については、事業担当部署より調達部に報告の上、不備がある場合は廃棄確認ができるまで検査を実施するよう指示</li> </ul> </li> </ul>

## 6 本事案を踏まえ検討すべき機構運営の基本的事項

### (1) 業務の正確性とサービスの質の向上に重点を置いた委託のあり方の確立

- ①事業内容や取り扱う個人情報の類型、業務実態、コスト等を踏まえた外部委託のあり方に係る基本的考え方を整理し、個人情報の漏洩の防止等の観点からインハウス型委託を推進
- ②年金個人情報を取り扱う業務のうち、業務品質を確保するために業者の履行能力を見極める必要があるものは、総合評価落札方式の適用を原則化
- ③年金個人情報を取り扱う外部委託の調達は、全省庁統一資格（A～D等級）の本来等級の適用を原則化
- ④業界の動向を踏まえた適切な予定価格の設定のほか、複数年契約や、業務の包括的な委託などを積極的に活用

### (2) 事業企画からお客様のお手元に届くまでの一貫した工程管理 ～重要な事業計画への組織的な取組強化～

- ①重要な事業計画 … 新規案件、制度改正、過去に重大な事故が発生した事案、多くのお客様に影響のある業務等
- ②計画内容 …… 事業内容、組織対応、調達、事業管理、コンティンジェンシープランまでの一貫した工程管理等
- ③組織的な対応 …… 組織横断的な事業推進体制の確立、常勤役員会への報告、コンサルタントの活用等

### (3) 外部委託に係る体制の見直しと強化

- ①現在の調達部が調達実務を中心とした部署であることから、外部業者の調査・サポート・管理を担当するとともに、機構内の事業担当部署及びリスク管理セクションを含めて総合的な調整を担当する企画セクションを組織化し体制の強化を図る
- ②業界に精通した「目利き」を養成する調達の人材育成と人事の実行（業界別の担当者を決め、組織的に知識・ノウハウを蓄積する等）

### (4) 定型的な業務への組織的な対応のあり方

- ①全国異動を通じた人材育成のみならず、各業務を専門的に担当する職員の育成方法の検討
- ②定型事務を安定的かつ継続的に実施するため、各地域において当該業務を専門的に実施する職員を雇用することを検討
- ③本部現業部門のリスクの所在と対応策の検討（リスクの可視化、リスクをコントロールするリーダー層の育成）

### (5) IT化、システム化の推進

- ①電子申請の促進等、事務処理の電子化の促進（紙の削減、入力業務の削減）
- ②機構内情報の活用（機構内データの活用によるデータ入力項目の削減により正確性確保・業務効率化を図る等）
- ③業務プロセスの見直しを行った上で、最新のIT技術の活用を含め、現行システムの改善及びシステム刷新の取組を進める

### (6) 役職員の意識改革

機構に課せられた使命を改めて認識し、組織の中で意識改革を進め、被保険者、適用事業所の事業主、受給者等のお客様一人ひとりの立場に立って、制度を実務にし、正しく確実に業務を行うというビジョンの共有を徹底する

## 7 おわりに

- 本委員会では、今般の申告書等に係る一連の事案について、その業務実態を調査・検証するとともに、関係者のヒアリングを実施した。その結果として、本事案の委託業者の調達及び履行管理の工程において、手続き面、組織面、コミュニケーション面など多くの問題が明らかになり、改善の方向性などについて広範かつ具体的な提言を行った。
- 中国の関連事業者への再委託等が判明した本年1月以降は概ね必要な対応が行われていた。  
本事案は約800万人の国民に係る一大事業であったにもかかわらず、組織としてその認識が十分醸成・共有されないまま事業が進められたことに基本的な原因があった。  
機構の業務は、多くの国民の生活に直接影響が及ぶことを改めて認識し、国民の手元に届くまでを見据えた事業の遂行を強く要請し、真摯な対応を求めたい。  
また、併せて、国においては、制度を出来るだけ分かりやすく簡明なものとすることを期待したい。
- 本委員会としては、機構が具体的な措置の実行を進めるに際し、2点付言しておきたい。
  - 1 改善の方向は、機構の業務が特定個人情報をはじめとした重要な個人情報を取り扱う業務であることにかんがみ、外部委託するに当たっては、「価格競争によるコスト削減の過度の重視」を脱し、業務の効率化を追求しつつ、「業務の正確性とサービスの質の向上重視」への転換を求める。  
短期的にはコストアップにつながることもあり得るが、多くの国民に大変なご迷惑とご心配をおかけしたこと、またその直接の対応に多額の費用を要したこと、年金業務への信頼を損ねたという目に見えないコストが生じたことなどを勘案すると、広い意味でコストアップにつながるとはいえない。  
また、優良な事業者との協働により、システム面・技術面でより安全で効率的な手法の開発によるコストダウンも期待される。  
年金制度への信頼という国民共通の価値を守ることに十分意を用いた運営を期待する。
  - 2 機構は全国民を対象とした長期かつ大量の個人情報を保有・管理し、それを正確な給付に結びつける責務を担っており、その規模・質両面での特性を有する実務機関である。  
今回の原因は、調達や外部委託の実務に精通し、継続的に携わる人材が組織的に育成されてこなかったことにある。実務のプロフェッショナルを長期安定的に確保・育成する観点から、人事上の仕組みが確立されていく必要がある。
- 機構が責任を有する実務が長期にわたり確実に執行されることは、超高齢社会における欠くことのできない社会インフラであり、アジア地域のモデルとしても意義を有する。  
社会インフラとしての自らのミッションを全職員が自覚し、共有すること、そして個々の職員自ら立ち上がっていくこと、このことが信頼される機関として再出発するための原点である。  
年金制度への信頼は正確な実務がすべての基礎であることを改めて認識し、機構の役割に全職員が自信と誇りを持って、制度を実務として正確かつ公正に運営するというミッションを真に果たせる組織となることを期待する。

# 適切な外部委託の実施

年金個人情報を取り扱う外部委託契約は、平成29年度中に履行期間のあるもので482契約となっている。

今般の事案を踏まえ、業務の正確性やサービスの質の向上を図るため、取り扱う情報や業務内容に応じ、機構が用意した場所で情報セキュリティ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できる形で行わせるインハウス型委託や、適切な業者選定を可能とする入札方法等について検討する必要がある。

【平成29年度中に履行期間のある外部委託契約】

項番	業務区分	契約件数	主な履行場所		特定個人情報 の取扱い	入札方式		
			機構内	機構外		一般競争入札		随契
						最低 価格	総合 評価	
①	届書の処理業務(本部)	12	3	9	○	11	0	1
	届書の処理業務(事務C)	58	58		○	0	58	0
②	データ入力業務(本部)	8	2	6	○	6	0	2
	データ入力業務(事務C)	46		46	○	1	45	0
③	年金相談業務(コールセンター等)	9	7	2	○	1	7	1
	年金相談業務(窓口)	48	48		○	0	0	48
④	訪問勧奨業務(国年市場化等)	36		36		1	34	1
⑤	通知書作成・発送準備業務	237		237		229	0	8
⑥	倉庫保管業務	25		25	○	10	0	15
⑦	その他(電話交換、翻訳)	3	1	2		3	0	0
合 計		482	119	363		262	144	76

※ 年度途中で契約の切替があるものはそれぞれ1件としてカウント

## 1. インハウス型委託を検討する業務

- 年金個人情報を取り扱う業務は、できる限り外に出さず、機構が用意した場所で情報セキュリティ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できる形で行わせる。
- 具体的には、業務の性質から、届書の処理、データ入力、年金相談について取組を進める。
- 適切な委託業者の確保や機構における作業場所の確保等にも留意しつつ、特定個人情報を取り扱う業務から優先的に取り組む。

## 2. 総合評価落札方式を原則とする業務

- 年金個人情報を取り扱う業務のうち、業務品質を確保するための業者の履行能力を見極める必要があるものは、総合評価落札方式の適用を原則化。
- 具体的には、届書の処理、データ入力、年金相談(コールセンター)、訪問勧奨について取組を進める。
- 緊急随契など、個別の理由のあるものを除く。

## 3. 入札参加資格

- 年金個人情報を取り扱う業務については、全省庁統一資格(A~D等級)の本来等級の適用を原則化。
- 従来実績、履行期間、履行場所及びRFI結果等を踏まえ、参加資格の拡大が必要と認められる場合は、事業担当部署から調達部へ申請・承認するプロセスを設ける。

(注1) 訪問勧奨業務については、市場化テスト法に基づき、契約プロセスを適切に管理する。

(注2) 倉庫保管業務については、できる限り電子化を進め、業務自体の削減を図る。

# 外部委託業務における役割・責任区分

(凡例) ・:現在の業務  
○:現在業務を強化  
◎:新規業務

## 《調達部の企画と実務の分離を検討》

下記、◎の業務部分について企画セクションが担当し、現在の業務は調達実務セクションとする方向

事業担当部署		調達部	リスク管理委員会	監査部
情報提供 依頼 (RFI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○RFI対象業者を幅広くし、よりの確な情報・提案を収集</li> <li>◎企業情報、業界情報等をリサーチ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 事業担当部署が情報収集すべき事項を明確化</li> <li>◎ RFI結果をバックデータとして蓄積し、データベースを整備</li> </ul>		
仕様書 作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>○標準仕様書に加え、RFIの結果を踏まえて作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○仕様書審査チェックリストによる審査 (RFIが反映されているか)</li> <li>◎蓄積したRFIのデータベースを活用した審査</li> </ul>		
入札準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入札方法の選定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 審査依頼に基づき、内容確認の上、承認</li> <li>◎年金個人情報を取り扱う業務については、業務の性質に応じて総合評価落札方式を原則化</li> </ul>		【一般監査】本部(事業担当部署・調達部)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎参加資格の選定</li> <li>◎下位等級に拡大する場合は理由書作成の上、調達部へ協議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 審査依頼に基づき、内容確認の上、承認</li> <li>◎年金個人情報を取り扱う業務は、本来等級の適用を原則化</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調達単位の選定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 審査依頼に基づき、内容確認の上、承認</li> <li>◎RFIで収集した意見に基づき決定</li> </ul>		
入札手続		<ul style="list-style-type: none"> <li>○低入札調査を実施</li> <li>※業務内容により低入調査基準を設定</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕様書と市場価格等に基づき予定価格を決定</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎運用仕様書と要員数の整合性について確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎予定価格の決定のため積算した要員数等の情報を提供</li> </ul>		

報告

申請

承認

申請

承認

通知



	事業担当部署		調達部	リスク管理委員会	監査部
履行前 検査	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 履行体制、履行方法、セキュリティ体制に関する検査を実施</li> <li>◎ 運用仕様書と要員数の整合性の確認結果の活用</li> </ul>	<p>報告</p> <p>指示</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 報告内容を統括管理。担当部へ指示</li> <li>※ <u>不適格の場合は、事件・事故・事務処理誤り報告作成を指示</u></li> <li>◎ 重要な案件は検査に同行</li> </ul>	<p>報告</p> <p>指示</p> <p>事件・事故・事務処理誤りを作成しリスク統括部へ報告</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ リスク管理委員会の委員長の判断で特別監査の実施</li> <li>○ リスク統括部は事件・事故・事務処理誤り報告をモニタリング・分析し、案件内容に応じリスク管理委員会（又は同委員会の委員長（理事長））へ報告</li> </ul>	<p>【特別監査】</p> <p>【一般監査】本部（事業担当部署・調達部）</p> <p>【一般監査】受託事業者への立ち入り監査</p>
履行開始 後検査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 履行開始後3か月以内に、履行開始前に確認した体制により業務履行されているかを中心に確認</li> <li>◎ これまでの委託実績に比べ規模が大きい業務を受託する場合は、既存事業者であっても、履行開始後1ヶ月以内に検査を実施</li> </ul>	<p>報告</p> <p>指示</p> <p>事件・事故・事務処理誤りを作成しリスク統括部へ報告</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 報告内容を統括管理。担当部へ指示</li> <li>※ <u>不履行の場合は、事件・事故・事務処理誤り報告作成を指示</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 事業継続に問題があると判断された場合は、契約の解除等、コンティンジェンシープランの発動をリスク管理委員会に付議</li> </ul>	
履行状況 確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎月1回、定例打ち合わせを実施し、議事録を報告する</li> <li>◎ 契約案件の規模に応じてマネジメント層も参加</li> </ul>	<p>報告</p> <p>指示</p> <p>事件・事故・事務処理誤りを作成しリスク統括部へ報告</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 報告内容を統括管理。担当部へ指示</li> <li>※ <u>報告遅延等の場合は、事件・事故・事務処理誤り報告作成を指示</u></li> </ul>		
検品	◎ 審査基準に基づき、納品時検査を実施し、検査内容について報告	<p>報告</p> <p>不適</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 報告内容を統括管理。担当部へ指示</li> <li>※ <u>検品不合格の場合は、再度納品させるよう担当部へ指示</u></li> </ul>		
検収	・ 検査調書を作成し、検収情報をシステムに入力	適			
廃棄確認	◎ 特定個人情報を取り扱う契約について業務完了後、履行場所に立入検査し、報告	<p>報告</p> <p>指示</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 報告内容を統括管理。担当部へ指示</li> <li>※ <u>不備の場合は、廃棄確認が出来るまで立入検査をするよう担当部へ指示</u></li> </ul>		