

日本年金機構 令和2年度計画

令和2年度の業務運営について、日本年金機構法（平成19年法律第109号）第35条の規定に基づき、日本年金機構の年度計画を次のとおり定める。

令和2年3月31日

日本年金機構理事長 水島 藤一郎

前文

日本年金機構（以下「機構」という。）では、昨年よりスタートした第3期中期計画を「未来づくり計画」と位置づけ、その具体化を検討してきたが、国民の皆様から本当の意味で信頼していただける組織となるためには、機構の業務運営の原点である「年金制度を公正かつ適切に運営し、制度を維持・発展させ、無年金者・低年金者の発生を防止し、高齢化社会の安定を確保すること」に立ち戻って、もう一度徹底的に足元を固めるべきであるとの結論に至った。このため、令和2年度は「原点回帰 ―基幹業務の再構築―」を組織目標とし、公的年金事業運営及び公的年金制度に対するお客様である国民の皆様の信頼を確保し、もって国民生活の安定に寄与するという当機構の使命を果たすべく、役職員一体となって業務に邁進する。

当機構に課せられたこの使命を役職員一人ひとりが改めて認識し、適用、徴収、給付、記録管理、相談等の基幹業務について、制度を実務として正確かつ公正に運営し、正しく確実に業務を行っていくことを引き続き徹底していく。

このため、令和2年度は、「厚生年金保険及び国民年金の適用・徴収対策事業の妥協なき推進」、「正確な給付の更なる追求」、「デジタルワークフローの実現」、「組織力強化につながる人事制度の実現」を重点取組課題と位置づけ、

- ・ 厚生年金保険及び国民年金の適用・徴収対策事業に関し、経常施策の徹底及び対策分野の再精査等を進め、将来的な無年金者・低年金者の発生を防止
- ・ 裁定の事後チェック部署の新設や本部現業の管理体制の確立、中央年金センターを軸とした一貫した給付体制の確立、未請求者への請求勧奨強化等を進め、より正確・確実な給付の実現
- ・ 電子申請の利用促進や電子データによる文書管理手法の確立など、「紙ゼロ」「紙を移動させない」デジタルワークフローへの転換を図り、事務処理の正確性確保及びお客様の利便性向上のより一層の追求や徹底した業務効率化の促進
- ・ 成果・実績と取組姿勢・貢献のバランスを見直す人事評価制度の再構築な

ど、人事制度の見直しを踏まえ組織力を強化し、組織一体となった基幹業務の推進

に取り組むほか、以下に掲げる事項に計画的に取り組む。

これら施策への取組に際しては、本部及び全国の拠点に対し、年度計画の背景、趣旨を含めて確実な周知・浸透を図るとともに、実施に当たっての組織としての方針を示し、この方針に基づいてそれぞれの部署において目標達成に向けて具体的な取組を実施する。役員をはじめとしてそれを運営する役職員全員が計画の実施状況を把握し、それを踏まえた改善に不動の決意を持って取り組む。

I 提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

1. 国民年金の適用促進対策

以下の取組により、国民年金の適正な適用を図る。

(1) 確実な適用の実施

- ① 20歳到達者について、職権で適用する制度に移行したことを踏まえ、速やかに資格取得の手続を実施する。また、動画による制度説明等分かりやすい制度周知を工夫するとともに、取得時における口座振替・前納等の届出勧奨に加え、口座振替等を早くから利用いただけるよう効果的な口座振替等の届出再勧奨を実施する等の施策の充実を図る。
- ② 住民基本台帳ネットワークシステムにより把握した34歳、44歳及び54歳到達者に対する届出勧奨等を確実に実施するとともに、地方公共団体情報システム機構（J-LIS）との連携により、未加入者を早期に把握するための対策を検討する。
- ③ 被保険者種別変更について、届出勧奨及び届出がない場合の資格取得等の手続を確実に実施する。

(2) 関係機関との連携・協力

市区町村との連携を強化し、国民年金の加入手続の改善を図り、適正な届出を促進する。

また、ハローワークとの連携を強化し、雇用保険説明会における被保険者種別変更届の届出勧奨や失業特例免除制度の説明などの取組を進める。

(3) 無年金者及び低年金者への対応

- ① 強制加入期間内では受給資格期間を満たすことができない方等に対して、年齢や納付状況等を勘案した効果的な方法を検討したうえで、任意加入制

度の勧奨を実施する。

- ② 未納が続いており、このままでは無年金、低年金となることが見込まれる方に対し、特別催告状の効果を高めるため、納付結果に応じた年金見込額を記載し納付意欲を喚起する。
- ③ 追納勧奨について、令和元年度に実施した2年目、9年目及び27歳到達者への勧奨に対する効果を検証し、より効率的・効果的な対策について検討を行う。

(4) 外国人の適用対策

- ① 法務省から提供される外国人情報と機構が保有する記録の突合せを行い、未加入者への届出勧奨及び届出がない場合の資格取得手続を確実に実施する。
- ② 分かりやすい制度説明を行うため引き続き多言語による制度説明のパンフレットを拡充する。併せて、作成したパンフレットを市区町村に提供する。

2. 国民年金の保険料収納対策

以下の取組により、国民年金保険料の納付率の更なる向上を図る。

(1) 行動計画の策定

未納者の年金受給権を確保するため、国民年金の納付率の向上に向けた機構全体及び年金事務所ごとに令和2年度行動計画を策定し、収納対策を効果的・効率的に推進するとともに、納付月数の確保に注力する。

なお、行動計画の策定に当たっては、機構全体として、現年度納付率70%台を確保するとともに、最終納付率については76%を超えることを目指す。具体的には以下のとおりとする。

- ① 令和2年度分保険料の現年度納付率については、行動計画に基づき、効果的・効率的に推進し、前年度実績から1.0ポイント程度の伸び幅を確保することで、70%台を達成する。
- ② 令和元年度分保険料の令和2年度末における納付率については、令和元年度末から5.0ポイント程度以上の伸び幅を確保する。
- ③ 平成30年度分保険料の最終納付率については、平成30年度の現年度納付率から8.0ポイント程度以上の伸び幅を確保する。
- ④ 口座振替及びクレジットカード納付の実施率について、更なる納付月数の獲得のため利用促進を図り、前年度を上回る水準を確保する。

(2) 目標達成に向けた進捗管理の徹底等

目標達成に向け、厚生労働省と連携を密にするとともに、本部、年金事務所それぞれの役割に応じて、未納者の属性ごとにきめ細かな対策を講じるなど更なる収納対策の強化を図るため、取組の効果測定結果に基づく計画を策定し、確実に実施するための進捗管理を徹底する。

具体的なPDCAサイクルについては、計画に基づき、以下のとおり行う。

- ① 本部においては、機構全体の年度目標を設定し、目標を確実に達成するために年金事務所でそれぞれの目標を設定するとともに、行動計画を策定する。
- ② 年金事務所は、行動計画に基づき実行するとともに進捗状況を週次で管理する。
- ③ 本部は、納付状況や督促効果等について、早期に詳細な情報を把握し、年金事務所の進捗状況、課題等を分析の上、対応策を早期に立案し、年金事務所とともに実行する。また、事業推進方法について、未納者の属性に応じた各主体の役割を明確にする。

(3) 未納者属性に応じた収納対策

本部、年金事務所、外部委託事業者のそれぞれの役割に応じて、年齢や所得、未納月数等、未納者の属性に応じた収納対策を推進し、納付月数を確保するための徹底した納付督促を行うこととする。

- ① 本部は、未納者に対して属性に応じ定期的に納付書及び催告状等の送付を行う。

また、新たに未納となった者について、引き続き催告文書及び納付書を早期に送付する。

各種催告文書については、被保険者の状況（学卒者、退職者、一部免除承認者）等に応じた専用の催告文書に工夫することやこのままでは無年金、低年金となることが見込まれる方に対しては納付結果に応じた年金見込額を記載する等のより効果的な内容となるよう見直しを行う。

所得が低い等の事情により、本来は保険料免除や納付猶予、学生納付特例の対象となり得る方であるにもかかわらず、申請手続きを行っていないために未納状態となっている方について、全額免除または納付猶予に関する申請勧奨を行うとともに、一部免除に関する申請勧奨については、納付の重要性を訴求しつつ効果的な勧奨方法を検討する。

- ② 年金事務所は、本部による督促によっても納付がない者に対して、納付書及び特別催告状等を送付する。

また、本部による免除等申請勧奨によっても提出されていない方に対して、免除等申請再勧奨を行う。

なお、一定の所得がありながら長期間滞納している方には強制徴収を確実に実施する。

- ③ 外部委託事業者は、強制徴収対象者以外の方に対する納付督促を実施する。

(4) 若年者への対応

若年者の納付率向上を図るため、納付方法の多様化など納めやすい環境整備に努める。また、学生納付特例期間終了時期を捉え、納付者には口座振替等を早くから利用いただくよう効果的な口座振替等の届出勧奨を実施し、未納者にはより効果的な内容に見直した専用の催告文書を送付する。

(5) 長期未納者への対応

24か月未納者が全体の未納月数の約50%を占めることを踏まえ、この層に対する対策を強化する。

- ① 一定の納付月を有する者に対し、受給資格を得るまでの期間を明示した納付勧奨を実施する。（受給が間近な50歳代から段階的に実施）
- ② 厚生年金保険の適用の可能性がある第一号被保険者の解消を図るため、一定の所得のある長期未納者に対し、就労状況調査を実施する。
- ③ 一定額以上の所得を有する者については、確実に強制徴収を実施する。

(6) 外部委託事業者の効果的な活用

- ① 外部委託事業者と本部及び年金事務所が連携を強化し、納付督促業務について設定した目標の実現に向けた取組を実施する。

また、外部委託事業者の取組が不十分な場合には、督促件数増や接触件数及び納付約束件数増のため夜間及び土・日・祝日の督促強化などの必要な要請・指導を行うとともに、現状の分析を十分に行い、委託事業の実績向上に効果的な督促方法や進捗管理等の検討を行う。

- ② 令和2年10月の契約更改に向けて、円滑に事業継続ができるよう準備を進め、更改後の外部委託事業者と連携し効果的に取り組む。

(7) 収納対策重点支援年金事務所の指定

納付率及び強制徴収の実施状況等を踏まえ、保険料収納対策の強化が必要な年金事務所を指定し、本部の指導・支援の下、納付率の向上に取り組む。

(8) 地域の実情を踏まえた対策

- ① 沖縄県については、他の都道府県に比べ納付率が低い状況にあることから納付率向上、無年金者及び低年金者の増加を防止するため、必要な体制整備及び支援策を講じ、効果的な取組を県内の年金事務所において統一的に実施する。
- ② 未納者数の多い年金事務所の納付率向上を図るために必要な体制整備、支援策について検討する。

(9) 強制徴収の着実な実施

控除後所得が300万円以上かつ7月以上保険料を滞納している場合は、全員を強制徴収対象者と位置付けた上で、納付の状況などを踏まえつつ、最終催告状を確実に送付し、督促しても自主的に納付しない方について、滞納処分を行う。

また、悪質な滞納者に係る保険料の徴収が困難な事案については、国税庁へ滞納処分等の権限を委任する仕組みを積極的に活用し、前年度同等以上の件数を委任する。

なお、対象者に対する着実な徴収と債権管理及び本部における進捗管理等の徹底を図る。

今後、効率的かつ着実に滞納処分を実施するため、徴収ルール（滞納処分等の実施時期等事務処理手順）に基づく事務処理を的確に実施するとともに、強制徴収事務の定型業務を事務センターへ集約する等の徴収体制の整備を進める。

(10) 徴収職員の育成

より高い専門性を有する職員を育成するため、職務に合わせた事務研修に取り組む。

(11) 納めやすい環境の整備

- ① 口座振替について、早くから利用いただけるよう従来の年次での勧奨に加え、20歳の資格取得後及び被保険者種別変更後等に新たに勧奨を実施するとともに、勧奨後のフォローアップ等を含めて引き続き効果的な勧奨方法を検討する。
- ② 口座振替及びクレジットカードによる納付の実施率向上に向けた取組みに加え、コンビニエンスストア及びインターネットバンキングによる納付方法についても周知を行い納めやすい環境の整備に努める。

また、前納制度について、広報の充実を図り、利用促進に努める。

- ③ 口座振替について、インターネットを利用した申出を可能にする等、より容易な申出手続の検討を進める。
- ④ インターネットを利用したクレジットカード納付を可能にする仕組みを、個人情報の管理など情報セキュリティ対策を講じた上で、令和2年度中を目途に導入し、納めやすい環境の拡充を行い、併せて広報の充実を図り、利用促進に努める。
- ⑤ 電子決済等事業者に対するヒアリング調査を進めて実態を把握し、コード決済などを活用した新たな納付方法の導入の検討を進める。

3. 厚生年金保険・健康保険等の適用促進対策

(1) 未適用事業所の適用促進対策

国税源泉徴収義務者情報を活用した取組を進め、適用調査対象事業所は着実に減少してきたところであるが、未適用事業所の更なる解消に向けて、令和2年度からの4年間で集中的に取り組む。

① 行動計画の策定

数値目標や具体的なスケジュールを定めた令和2年度行動計画を策定する。

行動計画の策定に当たっては、従来の国税源泉徴収義務者情報に加え、新たに雇用保険被保険者情報を活用し、従業員規模に応じて、効率的・効果的な加入指導を実施し、令和2年度から4年間で②の適用計画を実行することとして、職員の加入指導による新規適用事業所数の目標を設定する。

② 適用調査対象事業所の適用計画

ア 国税源泉徴収義務者情報及び雇用保険被保険者情報を活用し、5人以上又は家族以外の従業員を雇用していることが把握できた法人事業所は全て適用を目指す。

令和2年度行動計画策定時に、すでに5人以上又は家族以外の従業員を雇用していることが判明している法人事業所については、事業主への接触が困難な事業所を含め令和3年度末までの適用を目指す。

イ 上記ア以外の法人事業所についても、丁寧に参加指導を進め、適用につなげる。なお、取組の強化を図るため、関係団体等と連携し、制度周知・適用勧奨に重点的に取り組む。

ウ 加入勧奨等によっても事業主から応答がない等の実態確認が必要な法人事業所については、令和3年度末までに、訪問等による実態確認を行い、上記ア及びイの対応区分の定まらない事業所の解消を目指す。

その結果、新たに5人以上又は家族以外の従業員を雇用していることが判明した法人事業所については、令和5年度末までの適用を目指す。

③ 目標達成に向けた進捗管理の徹底

目標達成に向け、本部及び年金事務所において、適用調査対象事業所及び調査状況を把握・共有した上で、課題分析等を行うことで、確実に計画を実施するための進捗管理を徹底する。

④ 効果的な適用促進対策の実施

ア 取組の推進に当たっては、次により効果的に実施する。

- ・ 国税源泉徴収義務者情報及び雇用保険被保険者情報の活用
- ・ 事業主への接触が困難な事業所への加入指導・立入検査を強化するための手順の見直し
- ・ 立入検査の結果に応じた職権適用の実施

イ 従来の事業所に対する取組に加え、被保険者へのアプローチによる適用促進を実施する。

具体的には、一定以上の所得があり、未納がある国民年金被保険者等への就労状況調査を実施し、調査結果に基づき、厚生年金保険の適用の可能性のある者について、勤務先事業所への加入指導を実施し、適用に結び付ける。

ウ 加入指導及び立入検査に従わない悪質な事業所については、告発も視野に入れた対応を検討する。

エ 事業主への接触が困難な事業所への加入指導及び立入検査の取組を強化するため、全国の困難性の高い事案を取り扱う専門組織を設置する。

(2) 事業所調査による適用の適正化対策

適用事業所の従業員に係る適用漏れの防止及び届出の適正化を推進するため、以下により実効性のある事業所調査を実施する。

① 行動計画の策定

数値目標や具体的なスケジュールを定めた令和2年度行動計画を策定する。

行動計画の策定に当たっては、これまでの調査結果、従業員規模、業種等を踏まえ、効果的・効率的な事業所調査を実施し、従業員の適用漏れの防止及び届出の適正化を図る。

② 調査対象の選定と効果的な事業所調査の実施

ア 訪問調査と呼出・郵送調査に分類し、中期計画期間中に全ての適用事業所に対する事業所調査を実施することを原則として行動計画を策定し取り組む。

その際、訪問調査の対象事業所を次のとおり選定し、事業所の従業員規模等に応じて、優先度をつけて効果的・効率的な事業所調査を実施する。

- ・ 雇用保険被保険者情報により未加入者がいると見込まれる事業所
- ・ 短時間労働者を多く使用している事業所
- ・ 算定基礎届や賞与支払届が未提出の事業所
- ・ これまでの事業所調査において指摘の多い事業所

イ 大規模事業所について、効果的な調査観点や手法を整理し、専門組織を設置した上で、本部や年金事務所間の連携により、効率的・効果的な訪問による調査を実施する。

ウ 一定期間以上の遡及または大幅な報酬変更等の届出をした事業所に対し、順次、事業所調査を実施する。

エ 一定以上の所得があり未納がある国民年金被保険者等への就労状況調査の結果から、適用の可能性がある者が勤務する事業所に対し、順次、事業所調査を実施する。

オ 法務省から提供される外国人情報により判明した未適用の外国人就労者を使用する事業所に対し、順次、事業所調査を実施する。また、分かりやすい制度説明を行うため、引き続き多言語による制度説明のパンフレットを拡充する。

カ 調査結果のデータ管理と調査対象事業所の抽出のシステム化について検討する。

③ 目標達成に向けた進捗管理の徹底

目標達成に向け、本部及び年金事務所において、調査対象事業所及び調査状況を把握・共有した上で、課題分析等を行うことで、確実に計画を実施するための進捗管理を徹底する。

(3) その他

① 届出に係る事務処理の迅速化

健康保険被保険者証の早期交付に向けて、健康保険被保険者証の交付に係る届出（資格取得届、資格喪失届及び被扶養者異動届）について、標準的な処理期間の目標を設定し、月次で進捗管理を行うとともに、他の届出に優先して処理を行うことにより、届出に係る事務処理の迅速化を図る。

特に、電子申請による資格取得届等の健康保険被保険者関係届については原則3営業日以内に全国健康保険協会へ資格情報を提供することを目指す。また、電子申請に係るシステムの改善により更なる短縮化を目指す。

② 「厚生年金保険の保険給付及び保険料の納付の特例等に関する法律（以下「厚生年金特例法」という。）」への対応

ア 年金事務所は、厚生年金特例法の事務処理マニュアルに従って、特例納付保険料の納付勧奨等を確実に実施し、進捗管理の徹底を図る。

更に、確実に納付申出に結びつけるための手順の見直しを検討する。

イ また、厚生年金特例法の納付申出があった事案については、事務処理マニュアルに従って特例納付保険料の納入告知を行い、債権管理を徹底する。

③ 「公的年金制度の健全性及び信頼性の確保のための厚生年金保険法等の一部を改正する法律（以下「健全化法」という。）」への対応

健全化法の規定の趣旨を踏まえ、企業年金連合会とのデータの突き合わせ作業を行っており、企業年金連合会からの依頼に基づき必要な対応を行う。

④ 船員保険制度への対応

船員保険制度に関する事務処理要領について整備を行い、事務処理体制の見直しを検討する。

4. 厚生年金保険・健康保険等の保険料徴収対策

機構設立以降、厚生年金保険等の収納率は毎年度、前年度実績を上回り順調に推移している状況ではあるが、更に公正・公平な保険料収納を確保するため、以下の取組により徴収対策を推進する。

また、滞納解消に向けた徴収体制の強化とともに、徴収職員の育成を進める。

(1) 行動計画の策定

厚生年金保険・健康保険等の保険料徴収対策については、令和2年度行動計画を策定し、以下の取組を効果的・効率的に推進する。

行動計画の策定に当たっては機構全体として、厚生年金保険・健康保険等の収納率が前年度と同等以上の水準を確保することを目指すとともに、収納未済額の圧縮に努めることを目標とする。

また、目標達成に向け、取組の実績に基づく計画を策定し、確実に実施するための進捗管理を徹底するとともに、滞納整理関係事務処理要領に基づき滞納事業所の適正な債権管理を徹底し、滞納事業所の減少に着目して行動計画の取組を推進する。

(2) 滞納事業所等に対する納付指導、換価の猶予等及び滞納処分

滞納事業所等に対しては、滞納状況に応じた管理及び滞納状況に則した対策を行う等の適正な納付の履行管理により、迅速かつ計画的に保険料等の納付督促を行い、確実な徴収に取り組むことにより滞納の長期化防止策を以下のとおり行う。

① 納付期限までに納付がなかった適用事業所に対しては、電話等による納付督促を確実に実施するとともに、督促指定期限までに納付がない新規の滞納事業所に対しては、滞納整理関係事務処理要領に基づいた納付指導、納付協議及び滞納整理を確実に実施する。

② 滞納事業所から納付が困難である旨の申出があった場合は、事業所の経営状況や将来の見通しなどを丁寧に聴き取った上で、納付の猶予、換価の猶予の案内を徹底し、必要な保険料緩和措置を講じる。また、滞納整理関係事務処理要領に基づいた分割納付のルールを適切に運用するなど、滞納事業所の個々の実情に則しつつ、関係法令等に基づき適切に対応する。

③ 納付協議に応じない事業所及び約束不履行となった事業所に対しては、

関係法令に基づき厳正な滞納処分を迅速かつ確実に執行し、滞納解消を図る。

(3) 徴収が困難である事業所に対する徴収対策の徹底

広域に事業を行っている等、困難性が高く滞納が長期間又は高額となっている事業所については、本部・特別徴収対策部及び管轄の年金事務所の役割を整理し、徴収体制の強化に取り組み滞納解消を図る。

なお、悪質な滞納事業所については、国税庁と連携協力し、滞納処分等の権限を国税庁に委任する仕組みを積極的に活用し、前年度と同等以上の件数を委任する。

(4) 徴収職員の育成

より高い専門性を有する職員を育成するため、職務に合わせた事務研修に取り組む。

(5) 徴収業務に係るシステム化の推進

徴収業務に使用している複数の支援ツールの統合に継続して取り組み、令和2年度より順次運用を開始するとともに、滞納事業所の傾向や対策の効果などが分析できるよう、徴収業務のシステム化を進める。

(6) 口座振替の利用促進

口座振替を利用していない適用事業所については、口座振替による保険料納付の利用促進を図るとともに、新規適用事業所に対し、口座振替を利用するよう事業主に勧奨する。

5. 年金給付

年金給付の正確性の確保及びお客様サービスの向上を促進するため、各種施策を通じて正確な事務処理を徹底する取組を行う。

(1) 正確な給付の実現に向けた体制強化

① 執行体制の強化

ア 一貫した年金給付の執行体制の整備

中央年金センターを中心とした一貫した執行体制を確立するため、年金事務所、事務センター及び中央年金センターの役割に応じた体制整備を進める。

イ 現場体制の充実

審査業務の移管により年金裁定業務を一元化したことを踏まえ、お客様相談室（相談窓口・バックヤード）の一体的な運営体制を構築する。

また、お客様相談室における職種・職能の役割を整理し、効率的な組織体制の整備を進める。

ウ 事後チェック体制の整備

年金給付の正確性の確保及び給付誤りの早期発見のために年金の決定内容を検証する部署を設置し、事後チェックを確実に実施する。

エ 本部現業の執行体制の確立

本部現業の執行体制を強化するため、本部リスクの分析・評価及び整理の結果を踏まえ、体制整備を図る。（Ⅲ－１．（１）③参照。）

② 人員体制の強化

- ・ お客様相談室で年金決定に必要な情報入手から審査・決定までを一体的に行うため、年金相談職員（無期雇用職員）の業務範囲や職種の見直しを検討する。
- ・ 中央年金センター及び障害年金センターを安定した体制とするため、年金給付業務に専ら従事する給付業務正規職員の配置・育成を進める。

(2) 正確な給付の実現に向けた対応

① 年金給付の請求勧奨の充実

- ・ 60歳、65歳及び69歳到達時に加え、74歳到達時における年金のお知らせを送付する等未請求者に対する請求勧奨を行う。

② 事務処理誤りの総点検等への対応

- ・ 「年金給付に係る事務処理誤り等の総点検」の対象者への事後対応を確実に実施する。
- ・ 共済組合との情報連携を強化し、年金裁定に係るシステムチェック機能の強化を図る。
- ・ 中央年金センターで処理するリストの削減を進めるとともに、進捗管理を徹底し、処理漏れやお客様への勧奨漏れ等を防止する。

③ 年金給付業務のシステム化の推進

ア 積極的なICT技術の活用

給付業務におけるRPA技術の活用範囲の拡大やAI-OCR技術の本格導入の検討を進める。

また、年金相談業務にチャットボットなどのデジタル技術の導入の検討に着手する。

イ デジタルワークフローの検討

紙での届出を前提とした事務処理を見直し、年金の受取金融機関変更等の手続き等のデジタル化に向けた検討に着手する。

④ お客様サービスの向上

ア 多様な年金受給方法の案内等

- ・ 窓口相談時において、年金繰下げ請求などの多様な年金受給方法の案内を強化する。
- ・ お客様目線に立って、分かりやすく見やすい内容に見直しした通知書やリーフレット等を送付するとともに、音声コードを付与した通知書の拡大を図る。
- ・ ホームページの充実、市区町村等の関係機関との連携を図る。

イ 迅速な支給決定（サービススタンダード）

「サービススタンダード」の達成状況を適切に把握し、各サービススタンダードの達成率90%以上を維持するよう取り組む。

＜サービススタンダード＞

- ・ 老齢年金：1ヶ月※
- ・ 遺族年金：1ヶ月※
- ・ 障害年金：3ヶ月

※加入状況の再確認を要する方は2ヶ月

⑤ その他

- ・ 損害保険会社に対する照会の徹底など損害賠償と年金の調整に係る事務処理を確実に実施する。
- ・ 年金不正受給対策（所在不明者調査等）及び年金返納金の債権の適切な管理を行う。
- ・ 議員の在職老齢年金に関する届出の事務処理を確実に実施する。
- ・ 遺族年金失権届等の提出勧奨を行い、正確な給付に努める。
- ・ 脱退一時金請求の早期支払いに向けた処理体制を構築する。

(3) 障害年金の事務処理体制の強化

- ① 障害認定の公正性を一層確保するため、複数の認定医が関与する仕組みを確実に実施するとともに、認定医会議の開催による必要な情報の共有と事例検討の機会の充実を図る。
- ② 障害年金業務を適正かつ効率的に実施するため、以下の取組を行う。
 - ・ 不利益処分等を行う際の理由付記文書の作成・送付
 - ・ 障害年金の請求から認定結果までを障害年金業務支援システムを通じて本部・現場間で情報共有することにより、本部・現場が一体となったお客様サービスを提供する体制の確立
 - ・ 認定業務に従事する職員と認定医の役割の整理及び情報共有の仕組みの検討
 - ・ 障害年金業務支援システムの導入を踏まえた事務処理の見直し及び障害年金センターの体制の検討
- ③ 制度別に分かれている障害年金請求書を統一するとともに、障害状態確認届の送付用封筒に音声コードを付与する。
- ④ 障害年金に係る窓口相談対応時の留意点や返戻事例集を作成・周知し、相談対応のスキル向上を図る。

(4) 給付業務を担う人材の育成

- ① 本部による年金給付の研修体制の充実を図る。
- ② 制度と実務に精通した職員の育成のため、各拠点職員に対し上席年金給付専門職による実践型研修及び巡回指導を行う。

また、実践型研修をより充実させるため、実機研修で使用するシステムの開発に着手する。

- ③ 制度改正事項など正確かつ適切に対応するため、市区町村への研修等を実施する。

(5) 年金生活者支援給付金制度の着実な実施

- ① 年金生活者支援給付金（以下「支援給付金」という。）の認定を受けた方及び基礎年金の新規裁定者等で新たに支援給付金の認定を受ける方に対して、正確な支給を継続して行う。
- ② 所得変更があった方などで新たに支援給付金が支給される見込みがある方（新規決定見込者）について、正確な支給を行う。

6. 年金記録の正確な管理と年金記録問題の再発防止

(1) 年金記録の確認等の対応

年金記録の正確な管理と年金記録の確認等のため、以下の取組を行う。

① 未統合記録の解明に向けた対応

ア 「ねんきん特別便（名寄せ特別便）」等の未回答者に対する通知の送付

- ・ 基礎年金番号保有者で「ねんきん特別便（名寄せ特別便）」等に未回答の被保険者等に対し、各自の年金記録に「もれ」や「誤り」がないか確認するようお知らせを送付する。
- ・ 基礎年金番号非保有者で年金受給に結びつく可能性の高い方へ、未統合記録の確認を呼びかける通知を再度送付する。

イ ねんきん定期便による呼びかけ

「ねんきん特別便（名寄せ特別便）」等に未回答の方に対し、最寄りの年金事務所等でご自身の年金記録を確認するよう促す旨を「ねんきん定期便」に記載する。

② お客様からの年金記録に関する申出への対応

ねんきん定期便及び「ねんきんネット」での加入状況の確認や年金請求時の相談等を契機としたお客様からの年金記録に関する申出等について、引き続き以下の取組を行う。

- ・ 年金請求手続等で来所されるお客様に対して、年金加入記録に「もれ」や「誤り」がないかどうか（特に、「ねんきん特別便（名寄せ特別便）」等の対象となった未統合記録）の確認を徹底する。
- ・ 電話等で年金記録に関する問い合わせがあった際には、一般的な説明だけでなく、年金事務所への来所や「ねんきんネット」の利用による年金記録の確認を案内する。
- ・ ねんきん定期便や年金振込通知書、年金請求書（ターンアラウンド方式）を活用し、特に転職が多い方や姓が変わったことがある方などに対

する注意喚起を行い、併せて年金記録の「もれ」や「誤り」が気になる方に来所等による確認を呼びかける。

- ・ 年金請求書（ターンアラウンド方式）に、本人の記録確認に併せてご家族（亡くなられた方も含む）の記録確認も促す文章を記載し、確認を呼びかける。

③ 年金請求時における対応

お客様が予約により年金請求手続きに来所される場合は、「ねんきん特別便（名寄せ特別便）」等の対象となった未統合記録の有無について事前に確認を行うことにより、来所された際の年金加入記録に「もれ」や「誤り」がないかどうかの確認をより一層徹底するとともに、事後チェックができるシステムの開発を検討する。

(2) 年金記録の正確な管理等の実施

年金記録の正確な管理とともに、業務の効率化や利便性の向上等のため、以下の取組を行う。

① マイナンバーを利用した適正な記録管理

基礎年金番号とマイナンバーの紐付けを行い、年金記録の適正な管理を行うため、次のとおり取り組む。

- ・ 新規の資格取得届が提出された際にマイナンバーの届出がない場合は、住民票の住所の届出を受けてマイナンバーを確実に確認する。
- ・ 被保険者については、引き続き、被保険者種別に応じて、市区町村、事業主又は被保険者に対して照会する取組を進めるなど、基礎年金番号とマイナンバーの紐付けの完全化を目指す取組を強化する。
- ・ 年金受給者については、基礎年金番号とマイナンバーが紐付いていない場合は現況届によりマイナンバー又は住民票の住所の提出を求めているところであり、基礎年金番号とマイナンバーの紐付けの完全化を目指す取組を強化する。
- ・ 受給待機者については、基礎年金番号とマイナンバーを紐付けるための効果的な対策を検討するとともに、年金請求時の届出により、紐付けの完全化を図る。

② 情報提供とお客様による確認

加入者に対してねんきん定期便を送付し、ご自身による年金記録の確認を促進する。

また、年金額改定通知（年金振込通知）書やねんきん定期便等の個人向け文書に「ねんきんネット」の案内を掲載するなど、「ねんきんネット」の利用を促進するための施策を実施する。

③ 届書の電子化

機構側での入力誤りを防止するため、市区町村や事業所からの届書について、電子申請や電子媒体による届出を一層促進するための取組を推進し、効率的で正確性の高い事務処理を推進する。

④ 厚生年金基金への情報提供

厚生年金基金（以下「基金」という。）の記録と国の記録の不一致を防止するため、国が保有する基金加入員の記録に係る情報を、定期的に基金に提供する。

7. 年金相談

(1) 年金事務所での相談

お客様の立場に立ち、効率的で正確な年金相談サービスを安定的に提供するため、以下の取組を行う。

① 年金相談窓口体制の整備（分室の設置を含む。）

ア 人口動態の変化や地域事情等を踏まえた年金事務所等の適正配置等について継続的に検討し、必要な見直しを実施する。

イ 安定的な相談体制を維持するため、年金相談職員等を積極的に配置し、正規雇用職員等（正規雇用職員、年金相談職員（無期雇用職員）及び社会保険労務士）により構成される年金相談窓口体制の整備を進める。

② 常設ブース数の適正化

人口動態等を踏まえた今後の相談需要の分析結果に基づき、各拠点の常設ブースの見直しを進める。（Ⅱ－１．(1)③ア参照。）

③ 年金給付業務の品質の向上

制度と実務に精通した職員の育成のため、各拠点職員に対し上席年金給付専門職による実践型研修及び巡回指導を行う。

④ 予約制の拡充と待ち時間対策

ア 予約制の定着を進めるとともに、予約の対象とする相談を見直し、予約の対象としない相談（各種証明書の再交付等簡易な相談）との区分を設け予約制の効率化を検討する。そのため、各種証明書の再交付等簡易な相談専用窓口のモデル実施を行うなど、予約外のお客様に対する相談窓口体制の整備を進める。

イ 年金相談に必要な記録の自動印字化の技術を効率的に活用するとともに、実施状況を踏まえた予約相談管理システムの改善を検討する。

ウ インターネットから年金相談予約を受け付けるサービスの開始に向けた準備を進める。

⑤ その他のチャネル

遠隔地等の相談対応について、更なる充実を検討する。

(2) 年金相談センターでの相談

① お客様の利便性向上のため、全国社会保険労務士会連合会との連携強化を図り、市区町村などの関係機関の協力のもと、年金相談センター（オフィス）の周知広報を引き続き行うことにより利用促進に努める。

② 相談員の品質向上のため、全国社会保険労務士会連合会との更なる連携強化を図る。

- ③ 利用状況を踏まえた年金相談センター（オフィス）の適正配置等の見直しを進める。（Ⅱ－１．（１）③イ参照。）
- ④ 全国社会保険労務士会連合会等との委託契約について、必要な見直しの検討を行う。

（３）コールセンターでの相談

① コールセンターでの相談

令和元年度の実績を踏まえ、応答率向上及び応答品質向上のため次の施策を実施する。

ア コールセンター業務の効率化施策

- ・ 引き続き、お客様の属性別・相談内容別のコールセンター体制の維持と休日対応を含めた機動的な運営に取り組む。
- ・ 照会内容分析を行い、オペレーター向けのＱ＆Ａ、テンプレートを充実させる。
- ・ 音声認識ツールを利用した相談事跡の自動作成化について試行実施し、本格実施に向けた効果検証を行う。
- ・ 予約受付専用ダイヤルの応答率向上のため、通話内容を検証し、効率的な業務運用フローへの見直しを行うとともに、それに合わせた予約相談管理システムの改善を行う。

イ 入電数の平準化等

- ・ 引き続き、各種送付物の発送時期の見直しや発送の分散化により、入電数の平準化を図る。
- ・ 電話照会内容を分析し、ホームページにおけるＱ＆Ａ掲載内容等の充実を図るとともに、チャットボット等の自動応答技術を導入する。
- ・ インターネットから年金相談予約を受け付けるサービスの開始に向けた準備を進める。
- ・ ねんきんネットで提供している源泉徴収票等、通知類の再交付受付サービスの利用を促進する。

ウ 応答品質の向上施策

- ・ オペレーター向けのＱ＆Ａ、テンプレートを充実させる。
- ・ お客様満足度調査を実施し、結果のフィードバックを行い、評価が低い項目について改善を図る。

② マルチランゲージサービス

引き続き10か国語による通訳サービスの提供を行う。また、利用状況を踏まえ、必要に応じ、お客様の利便性向上のための体制、対応言語数等の見直しについて検討を行う。

８．分かりやすい情報提供及びサービス改善の促進

（１）分かりやすい情報提供の推進

① ホームページの活用

お客様に正確で、より分かりやすく利用しやすいホームページとするため、次のような改善・充実に取り組む。

- ・ お客様等からのご意見・ご要望やアクセス状況等について分析し、利用されるお客様のニーズに合わせて掲載情報を整理する。
- ・ お客様が利用目的に応じて、必要な情報に容易にアクセスできるよう、画面構成の見直しを行う。
- ・ スマートフォンで閲覧した際に操作性、視認性を考慮した最適な表示となるよう改善を行う。
- ・ お客様から年金事務所等に問い合わせの多い事項や、制度改正等積極的に周知する必要がある事項について、チャットボット等の自動応答技術の導入、Q & Aの充実及び動画の掲載など、掲載方法を工夫することにより、適時・適切に情報提供する。
- ・ 障害のある方や高齢者にも利用しやすく分かりやすいホームページとなるよう、掲載内容の改善・充実を図る。

② 「ねんきんネット」による情報提供

ア 以下のような取組を行うことにより、前年度の増加実績を上回るユーザID取得を目標として、「ねんきんネット」の利用促進を図る。

- ・ ねんきん定期便や20歳到達者等へのアクセスキー通知書にユーザIDを即時で取得できるアクセスキーを印刷し送付する。
- ・ 年金事務所に来訪されたお客様や協力を得られた事業所の従業員等に対し、アクセスキーを発行する等、年金事務所による勧奨により利用拡大を図る。
- ・ ユーザID取得に結び付いたアクセスキーを多く発行する年金事務所の取組を分析すること等により、効果的な「ねんきんネット」利用拡大の施策に繋げる。

イ 年金制度改正に対応した正確な年金見込額等をわかりやすく情報提供できるよう「ねんきんネット」の機能改善に向けて必要な準備に取り組む。

③ ねんきん定期便による情報提供

ねんきん定期便に記載されている老齢年金見込額や年金額について、具体的な金額の表示を充実する等の改善を行うとともに、年金制度改正に対応した年金見込額等をよりわかりやすく情報提供できるようねんきん定期便の改善に向けて必要な準備に取り組む。

④ 年金関係の各種情報提供

ねんきん定期便の「お客様へのお知らせ」欄を利用し、未解明記録の解明に向けた呼びかけ等、お客様の状況に応じたお知らせや勧奨等を行う。

年金額改定通知（振込通知）書等の個人向け文書送付の機会を活用し、お客様に応じた、また、時節を捉えた必要な年金関係の各種情報を限られた紙面で提供できるよう検討する。

特に繰下げ制度について、ねんきん定期便等の個人向け文書で広範な周

知を図る。

(2) 公的年金制度に対する理解の促進

年金制度に対する正しい知識と理解を深め、制度加入や保険料納付に結び付けるため、地域、企業、教育等の様々な場において年金制度の普及・啓発活動を行う「地域年金展開事業」を推進する。また、広報については、機構ホームページ等を活用した情報提供を積極的に行う。

① 年金セミナー、年金制度説明会等の充実

ア 講師の育成・教材の見直し

若手職員を中心とした講師育成のための研修やコンテストを充実させるとともに、受講者に応じた教材となるよう見直しを進め、年金セミナー等の質の向上を図る。

イ 年金セミナーの充実

教育関係機関における年金セミナーの実施を進めるため、地域年金推進員の必要数確保に努め、積極的に活用する。

ウ 年金制度説明会等の充実

企業や地域における年金制度説明会の実施や各種手続き等に関する制度周知を進めるため、年金委員の委嘱拡大に努め、必要な情報提供を十分に行った上で、積極的に活用するとともに、関係団体との連携を強化する。

② 年金委員に対する活動支援の強化

- ・ 年金委員に対する定期連絡会や研修等を充実させ、活動に必要な情報提供を十分に行うとともに、本部においても実施状況を把握し、必要な支援を行う。
- ・ 市区町村、年金受給者協会等への働きかけを強化し、年金委員委嘱数の拡大を図るとともに、委員活動の活性化のため、年金委員の効果的な活動内容について見直しを行う。また、地域型年金委員については、その組織化を含め活動の活性化を図る。

③ 「ねんきん月間」と「年金の日」における取組の充実

「ねんきん月間」及び「年金の日」における取組の実施に当たっては、これまでの実施結果を踏まえ、公的年金制度の周知・啓発につながる、より効果的な活動内容を検討し実施する。

④ 関係団体との連携

市区町村、官公庁、教育関連団体、社会保険労務士会、年金受給者協会等の各団体や地域の特性に応じた効果的な連携方法を検討するとともに、その実現に向けた働きかけを強化する。

(3) お客様サービスの向上

① 「お客様へのお約束10か条」の実現

お客様へのサービスの具体的目標を定めた「お客様へのお約束10か条」の実現に向けた取組を具体的に進め、その達成状況等について、毎年度、

年次報告書（アニュアルレポート）において分かりやすく周知・広報する。

② CS意識向上の取組

- ・引き続き「サービス推進の手引き」を基本とした研修を実施し、役職員のCS意識の向上を図る。
- ・全ての年金事務所を対象にサービス巡回指導を実施し、個別の課題の把握に努めるとともに、実地による改善指導やフォロー研修を実施する。
- ・役職員のモチベーション向上のため、CS向上に向けた取組状況の評価を実施するとともに、窓口対応における職員のスキルや対応力を競うコンテスト等を行うことにより、サービスレベルの更なる向上を図る。

③ 分かりやすいお客様向け文書の作成

お客様向けに発出する文書については、お客様目線で見てもより分かりやすい文書となるよう、原則、機構本部に設置した「文書審査チーム」並びに一般の方と文書デザイナーが参画する「お客様向け文書モニター会議」での議論や指摘を踏まえて作成する。

④ お客様からの意見の収集や施策の反映等

- ・各年金事務所の「ご意見箱」、ホームページや手紙による「日本年金機構へのご意見・ご要望」などから「お客様の声」を日々収集し、それらを「お客様対応業務システム」を活用して管理・分析するとともに、必要な改善策を検討し、実施する。
- ・機構のサービスに対するお客様の評価や満足度を把握するため、「お客様満足度アンケート調査」等を実施し、その結果から課題を把握・分析した上で、必要な改善策を検討し、実施する。
- ・運営評議会を、引き続き定期的に開催し、そこで出された被保険者等の意見を的確に業務運営に反映する。

⑤ 改善状況の評価

サービス改善・業務改善の状況については、「サービス・業務改善委員会」や「業務適正化部会」において評価及び進捗管理を行い、サービス水準の向上を図る。

9. 年金制度改正等への対応

(1) 年金制度改正等への対応

年金制度改正等に対応するため、関係機関等との所要の調整を含め、実務を正確に実施するための事務処理を検討し、システム化の範囲等システム構築に向けた準備を着実に進める。

(2) 健康保険法改正への対応

① 電子資格確認（オンライン資格確認）導入への対応

全国健康保険協会が支払基金・国保中央会へ加入者の資格情報を適切に提供できるよう、機構に届出された被保険者等の加入情報及びマイナンバーを速やかに全国健康保険協会に提供するために必要な所要の調整を行い、システム開発を行う。

② 被扶養者等要件改正への対応

健康保険被扶養者及び国民年金第3号被保険者の要件に国内居住要件が追加されるため、以下の対応を行う。

- ・ 現に海外に在住する被扶養者等については、施行前に特例要件該当/非該当の届出の提出を求め、認定の見直しを行う。
- ・ 法施行後は事業主等からの特例要件該当/非該当の届出により、認定処理を確実にを行う。

Ⅱ 業務運営の効率化に関する事項

1. 効率的効果的な業務運営（ビジネスプロセス改革）

(1) 組織・ビジネスプロセス改革

制度を実務にする組織として一体的な業務を実現するため、本部・年金事務所・事務センター等の業務分担・役割を不断に見直すこととし、具体的に以下の取組を進める。

① 本部

ア 組織の一体化をより一層推進するため、地域部の機能強化を図るとともに、現場への事業推進・支援機能がより適切に発揮できるよう、業務プロセスを点検し、本部が現場を支援すべき業務の洗い出し及び現場と本部間の役割・権限の明確化を図る。

イ 本部現業リスクに対処するため、令和元年度に実施したリスク分析・評価の結果を踏まえ、以下の取組を行う。

- ・ 本部現業リスクを統合管理する部署を設置する。（Ⅲ－１．(1)③参照。）
- ・ 本部現業部門が実施する事業のうち、リスクが大きく、多くのお客様に影響のある事業について、専門的に企画から執行まで一貫して実施する部署を設置する。（Ⅲ－１．(1)③参照。）
- ・ 本部現業の品質管理のため、マニュアルの整備や遵守状況調査を実施する体制の確立を図る。（Ⅲ－１．(1)③参照。）
- ・ 中央年金センターを中心とした一貫した年金給付の執行体制を確立するため、年金事務所、事務センター及び中央年金センターの役割に応じた体制の整備を進める。（Ⅰ－５．(1)ア参照。）

ウ 厚生年金保険の徴収・適用・調査体制の強化

徴収・適用・調査体制を強化するため、全国の困難性の高い事案を取扱う専門組織を設置する。

② 事務センター

事務センターについて、以下の施策を進め、新たなビジネスモデルの確立を図る。

ア 事務センターを厚生年金保険・健康保険、国民年金の定型業務を行う拠点として整備する。これに伴い、厚生年金保険・健康保険二以上事業所勤務、国民年金強制徴収に係る定型業務をはじめ、一層の定型業務の集約を行う。

イ 正規雇用職員、事務センター専任職員（無期雇用職員）及び有期雇用職員の役割の整理とシステムによる業務の自動化・効率化を進めることによって、以下の施策を実現する。

- ・ 正規雇用職員が管理業務を中心に行う体制を確立する。
- ・ 事務センター専任職員の配置を強化する。
- ・ 年金事務所等への正規雇用職員のシフトを行う。

ウ 外部委託について、以下の取組を行う。

- ・ 個人情報保護の観点から、委託業者の管理強化を図る。
- ・ 電子申請等を推進することにより、外部委託業務の効率化を図る。

エ 大規模事務センターにおける管理・運営体制の確立を進めるとともに、事務センターにおける新たな管理モデルを見据え、管理・運営を担う正規雇用職員の育成、事務センター専任職員及び有期雇用職員の研修体制を強化する。

③ 年金事務所等

お客様ニーズを捉えた、より質の高いサービスを提供するため、業務環境整備等、お客様チャネルの再構築について、以下の取組を進める。

ア 年金事務所等の適正配置

年金事務所、年金事務所分室について、人口動態の変化や企業活動の広域化・高度化など経済環境の変化を踏まえ、全国単位による拠点の適正配置等を進める。

イ 相談チャネルの充実

- ・ 年金相談センター・オフィスの効率的な設置や各拠点の常設ブース数等の見直しを進める。
- ・ 遠隔地における相談や出張相談の充実・効率化を図る。

ウ その他チャネル

- ・ 電話チャネル（Ⅰ－７．（３）①参照。）
- ・ マルチランゲージサービス（Ⅰ－７．（３）②参照。）
- ・ 新たなインターネットサービスの提供（Ⅱ－４．（２）②参照。）

（２）業務の合理化・標準化

- ・ 拠点の業務処理マニュアルについて、法律改正や現場意見等を踏まえ、継続的に見直しを行うとともに、制度の趣旨・目的を的確に踏まえた業務の処理が行われるよう、制度面の記載を充実するための業務処理マニュアルの見直しに着手する。
- ・ BPMN（※）手法を活用し作成した業務プロセス図について、組織内

共有を図るため、業務処理マニュアルへの取り込みを行う。

※BPMN【Business Process Model and Notation】

：業務フローを可視化して分析等を行う手法

- ・ 新たに施行される本部現業マニュアルを業務処理要領確認システム（M A C S）に掲載し、周知徹底を図る。
- ・ 業務支援ツールについて、管理と運用の適正化を図る。

(3) 業務の効率化

機構のサービスや業務運営に関するお客様からの意見・要望や、年金事務所等からのサービス及び業務運営改善のための提案等について、その効果や実現性などを検証のうえ、引き続き積極的に取り入れ、業務改善に取り組むとともに、サービス・業務改善委員会において組織的共有とフォローアップを図る。

また、年金事務所等から、お客様へのサービス向上や業務改善に関する独自の取組について実践例を募り、機構内で評価・表彰を行う「サービス・業務改善コンテスト」を開催し、年金事務所等における自主性ある取組等を促進する。

(4) 適正な運営経費による効率的効果的な業務運営

① 人員体制及び人件費

- ・ 必要な人員を過不足なく配置することにより、適正な業務運営を行う。
- ・ 機構の人員体制について、「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。以下「基本計画」という。）に基づき、合理化・効率化を進める。その際、併せて、年金制度改正等の施行事務や年金保険料の徴収体制強化等のための特別対策などのうち、基本計画策定時には想定されていなかった新たな業務に対応するため、不断の合理化・効率化を図りつつ、円滑な業務遂行のための実施体制を確保する。
- ・ 無期転換職員やエルダー職員の拡大・活用を図る。
- ・ 本部及び拠点における業務量調査手法を確立し、業務量調査を実施する。
- ・ 人件費について、国家公務員の給与水準の動向や社会一般の情勢も踏まえ、効率化を進める。

② 一般管理費及び業務経費

一般管理費及び業務経費について、執行状況を分析し、コストの可視化を進めるとともに、コスト意識の徹底に努め、一層効率的な予算執行を進める。

2. 外部委託の活用と管理の適正化

外部委託における業務の適正な管理と品質の維持・向上を図るため、委託業者の適切な選定及び管理に向け以下の取組を行う。

(1) 外部委託の活用

- ・ 外部委託を活用し、業務の効率化を引き続き進めるとともに、外部委託の内容に応じて、現行の機構内業務について、外部委託の可能性の検証を引き続き行う。

(2) 年金個人情報を取り扱う外部委託の適正な管理

- ・ 外部委託業務において、年金個人情報の一層の管理の徹底を図るため、外部委託業務において改善を求めた不適事項を検証し、規程・要領改正等の必要な見直しを行う。
- ・ 定期的に事業担当部署の調達担当者向けの研修を実施し、調達・外部委託管理ルールの周知・徹底を図る。
- ・ 履行開始前検査における履行体制及び履行方法等の検査、履行中における業務管理・検品・検査、履行後検査等を適切に実施し、組織的な管理を行う。

(3) 優良な受託事業者の確保

- ・ 業界動向の把握に向けて各業界団体への訪問や新規業者へのアンケート送付等による調査を実施し、よりの確な情報・提案を収集すると同時に、優良な受託業者の発掘に繋げていく。
- ・ 情報提供依頼（R F I）協力企業の拡充を図るために情報提供を求めるダイレクトメールを送付する等の取組を継続する。また、R F I 等において収集し、データベース化した情報を組織横断的に有効活用していく。
- ・ 優良な事業者が受託しやすい環境の整備を図るために、S L A（サービス品質に関する合意）達成による契約更新の推進や、業務ノウハウの蓄積を図ることができるように、包括的な委託や複数年契約を活用する。

(4) 調達に精通した人材の確保・育成

調達分野については、高い専門性が求められることから、制度と実務に精通した職員を育成するために、外部機関の研修や部内研修等を通じて人材の確保・育成を図る。

3. 社会保険オンラインシステムの運用・改善・開発

社会保険オンラインシステムにおける I T ガバナンス体制を確立し、社会保険オンラインシステムの計画的な見直し及び現行システムの適切かつ確実な運用、制度改正や業務改善に対応した開発のため、年金業務システムのフェーズ 1、フェーズ 2 及び現行システムについて、以下の取組を行う。

(1) フェーズ1への対応

- ① フェーズ1では、現行の記録管理システム及び基礎年金番号管理システムにおける事務処理の効率化、ペーパーレス化、個人番号による情報連携を実現するため、社会情勢の変化等を踏まえながら、経過管理・電子決裁サブシステムへの効率化効果の高い対象届書の追加や早期に実現可能な機能の拡充について、段階的・優先的に取り組むとの考え方の下、事業部門とシステム部門が連携して次の事項に取り組む。
 - ・ 更なる経過管理・電子決裁サブシステムの対象届書の追加の検討とともに、既存の受付進捗管理システムの閉塞（令和5年末予定）に向けて、届書の受付進捗管理に係る一元化の検討を行う。
 - ・ 個人番号による他機関との情報連携について、連携事務等の拡大に向けて適切な準備を進める。
- ② 被扶養者認定における国内居住要件や電子資格確認（オンライン資格確認）等の制度改正を踏まえ、今後の刷新形式のデータベースにおける個人番号等の管理の在り方について検討を行う。

(2) フェーズ2への対応

業務・システム刷新プロジェクト憲章（令和元年12月改定）に定めるロードマップに沿って次の事項を実施する。

- ・ B PMNの手法を活用した業務プロセス点検の結果や累次の制度改正を基本設計に反映するため、業務要件等の定義を確定させ、業務機能、基盤機能、データベース等に係る基本設計修正工程を着実に進める。
- ・ 開発準備工程について、フェーズ2の本格開発に向けた試行的な環境を構築し、開発方法・プロジェクト管理方法や性能・アーキテクチャの妥当性の検証等を令和2年9月まで実施する。
- ・ 開発準備工程の検証結果等を踏まえて、フェーズ2の本格開発の方法、工期等を改めて検討し、本格開発の実施に向けた情報提供依頼（RFI）などの調達手続の準備を進める。

(3) 社会保険オンラインシステムの開発・運用

引き続き、刷新部門及び事業部門との協働体制を維持し、業務の円滑な推進のため、制度改正や業務改善に対応したシステム開発、現行システムの適切かつ確実な運用について、以下の取組を行う。

① 制度改正の対応

各種制度改正について円滑な業務推進を図るため、必要となるシステム開発・運用について、適切かつ確実に取り組む。

② 業務改善等の取組

- ・ 現行システムを補完するために使用している業務支援ツールについては、現行システムにおいて、ツールの集約等を進め、事務処理の効率化を図るとともに、情報セキュリティ対策の強化を図る。

- ・ 業務の正確かつ効率的な処理を図るための業務改善に資するシステム開発に取り組む。

③ システム開発・運用への取組

システム開発・運用に当たっては、BPMNの手法を活用した要件定義や運用手順などの点検を徹底しつつ、必要に応じて見直しを行い、システム開発に取り組むとともにシステム事故及びシステム障害の極小化に取り組む。また、情報セキュリティ対策を含め、最新技術の動向を踏まえて、適切かつ確実に取り組む。

(4) 年金給付システムの最適化への取組

年金給付業務・システムについて、現行業務の正確性・効率化等を前提とした業務改善策の実施に向け、次の事項に取り組む。

- ・ 第1ステップの端末機器等の更改が完了しており、業務フローの見直し及びシステム改修（第2ステップ）に向けた検討を進める。
- ・ 現行システムにおける処理方式の現状を把握し、年金給付業務・システムの効率化の観点から見直しの検討を進める。

4. ICT化の推進

ICT（情報通信技術）を活用し、国民の事務負担の軽減、利便性の向上、正確・迅速かつ効率的な事務処理を実現するため、以下の取組を行う。

(1) 電子申請の推進

厚生年金保険の適用事業所における電子申請による届出を推進し、事業主の行政手続の負担を軽減させるため、以下の事項に取り組む。

① 事業所に対する取組

令和2年4月以降電子申請による届出が義務化される資本金1億円超の大法人等の事業所及び被保険者数101人以上の事業所のうち紙または電子媒体による届出を行っている事業所に対し、集中的に電子申請移行促進の取組を行うこと等により、電子申請による届出へのシフトを強力に推進する。

具体的には以下の事項に取り組む。

- ・ e-Gov経由の電子申請に加え、GビズID（注）を利用し、簡単に電子申請ができるよう機能改善を行った「届書作成プログラム」をHP上に公開するとともに、そのGビズIDを利用したマイナポータル経由の電子申請の利用勧奨や周知広報を行う。また、社会保険労務士がGビズIDを用いた電子申請により届書の提出代行をする際の資格確認方法について、厚生労働省及び関係団体等と協議の上適切に対応する。

（注）経済産業省が提供する法人や個人事業主のための認証プラットフォーム。補助金の申請や、社会保険の手続等の様々な行政サービスに1つのアカウントでアクセス可能。

- ・ 全国社会保険労務士会連合会等との協力連携や職域型年金委員へのアプローチにより電子申請への移行を推進する。
- ② 電子申請システムのレベルアップ等
 - ・ 経過管理・電子決裁システムでの電子申請処理開始により事務処理を抜本的に改善し効率化を図る。
 - ・ 電子申請による届出の増加に対応できるよう、事務センター内の人員配置の適正化を図る。

上記の取組により資格取得届等の健康保険被保険者関係届について原則3営業日以内での処理完了を目指す。

- ③ 法人設立や社会保険・税手続きワンストップ化・ワンスオンリー化への対応

事業主が法人設立に伴って行う申請等の手続や、従業員の社会保険・税手続についてオンライン・ワンストップ化、ワンスオンリー化の実現に向けて、関係機関と調整や事務処理方法の検討等必要な対応を行うとともに、関係機関と連携して、更なる対象拡大に向けた検討を行う。

(2) インターネットを活用したサービスの充実

- ① ホームページの充実（I－8．(1)①参照。）

- ② インターネットサービスの充実

ア 「ねんきんネット」の機能やマイナポータルを活用したインターネットサービスの提供について、以下の取組を進めるほか、更なるお客様サービスの拡充や事務処理の効率化について検討を進める。

- ・ インターネットから年金相談予約を受け付けるサービスの開始
- ・ 事業所への新たな情報提供及び通知手段として、これまで紙で送付していた各種帳票を電子的に提供することができる「事業所版ねんきんネット（仮称）」の構築

イ 「ねんきんネット」の利便性向上

- ・ 「ねんきんネット」のユーザIDを取得していなくてもマイナポータルからログインできる連携機能の利便性向上を目指す。
- ・ 「ねんきんネット」の機能拡充として、申請手続の追加など利便性の向上について、本人認証の方法を含めて検討を進める。

(3) マイナンバーの活用

- ・ 健康保険の被扶養者について、マイナンバーの取得を進めるとともに、全国健康保険協会へマイナンバーを随時提供するための仕組みを構築する。
- ・ マイナンバーによる情報提供ネットワークシステムを通じた情報連携を着実に実施する。また、他の行政機関との情報照会及び提供の範囲の拡大に向けて、以下の事項に取り組み、業務の効率化を図る。

- ① 情報提供ネットワークシステムを用いて所得情報等を照会し、国民年金保険料免除申請勧奨等の業務の効率化を図る。

- ② 市区町村等による年金関係情報の照会事務に関し、市区町村等の情報連携の利用を促進し、機構における文書による情報提供業務の効率化を図る。

(4) ICTを活用した業務改善の実施

事務処理の迅速化と効率化を図るとともに、事務の正確性を確保するため、ICTを活用し、A I－O C R技術の導入による紙媒体で提出された届書のデータ化やR P A対象業務の拡大による手作業の省力化を進める。また、チャットボットなどの自動応答技術導入等によるお客様の利便性向上及びコールセンター等の負荷軽減策の検討を行う。

Ⅲ 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

1. 内部統制システムの有効性確保

機構の内部統制については、理事会の統括の下、「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、業務の適正性確保に向け、以下の取組を行いつつ、それらの取組の改善を図る。

(1) 事務処理の正確性の確保

事務処理誤りの発生は、年金権の侵害につながるため、事務処理の正確性を確保する必要がある。事務処理誤りの未然防止、早期対応及び再発防止を図るため、以下の取組を行う。

① 事務処理誤りの早期発見及び対応

ア モニタリング等による事務処理誤りへの対応

- ・ 日報や事務処理誤り報告等の日々のモニタリングにより事務処理誤りを早期に発見し、役員等への報告、個別対応を速やかに行うとともに、各事案の原因を分析し、その結果を踏まえて、関連部署への情報提供、業務処理マニュアルの改正等を行う。

イ 事務処理誤りの定期的な点検

- ・ 事務処理誤りの月次公表、年次公表を適切に行うとともに、年次公表に合わせ、当該1年分の事務処理誤りについて、点検・分析を行い、その結果を個別事案への対応及び再発防止に向けた取組に反映させる。

ウ 「お客様の声」の分析結果に基づく対応

- ・ 「お客様の声」の分析や業務適正化部会の活用により、事務処理誤りの疑いのある事案を早期に発見し、必要な対応及び再発防止に向けた取組を行う。

② 事務処理遅延、書類の紛失、誤送付・誤送信・誤交付（以下「重点三事案」という。）の根絶に向けた取組

お客様に重大な影響を与え、機構の信頼を著しく損ねる重点三事案の発生を防止するため、以下の取組を行う。

ア 重点三事案の発生原因を分析し、その結果に基づいて、拠点での研修や指導など再発防止の取組を徹底する。

イ 法令改正による新たな業務の発生時など事務の実施体制を変更したことに伴う重点三事案の発生を防止するため、想定されるリスクについて分析し、必要な対策を事前に実施する。

③ 本部現業部門のリスク把握及び対応

ア 本部現業執行体制・リスクマネジメント体制の確立

本部現業リスクに対処するため、令和元年度にリスク分析・評価を行い、本部現業を50事業・599業務・2.7万工程に体系的に整理した結果を踏まえ、以下の取組を行う。

- ・ 本部現業リスクを統合管理する部署を設置する。
- ・ 本部現業部門が実施する事業のうち、リスクが大きく、多くのお客様に影響のある事業について、専門的に企画から執行まで一貫して実施する部署を設置する。

イ 本部現業の進捗管理の実施

- ・ 業務スケジュールの作成、届書及びリストの処理状況の点検を確実に実施する体制の確立を図る。
- ・ 本部現業全体を管理するためのツールを作成し、業務の進捗状況を可視化して一貫した進捗管理を実施する体制の確立を図る。

ウ 本部現業の品質管理の実施

本部現業の品質管理のため、マニュアルの整備や遵守状況調査を実施する体制の確立を図る。

④ 外部委託における事務処理誤りの防止

外部委託に関するルールに従い、特に業務履行中の委託先の管理を強化することにより、事務処理誤りの発生防止を図る。

⑤ 事務処理誤り発生時の対応

- ・ 事務処理誤りを発見した部署は、リスク部門等関係部署に直ちに情報提供するとともにお客様対応等を速やかに実施する。
- ・ リスク部門は、必要に応じて、役員等へ報告し、監査部門と連携して原因の追加調査を行う。
- ・ 事務処理誤りの発生部署は、リスク部門と共同して発生原因の調査・分析を行った上で、再発防止策の策定及びその徹底を図る。
- ・ 本部各部門は、事務処理誤りの原因の調査・分析の結果を踏まえ、業務処理マニュアルの改正等の必要な対応を行う。

⑥ ルールの徹底

ルールを現場に定着させ、ルールの徹底を確実なものとするため、以下の取組を行う。

ア 指示・事務連絡の発出件数の削減及び発出時期の平準化に努めるとともに、現場にとって「分かりやすい」指示・事務連絡とすることにより、指示等やルールについての理解を促進し、遵守すべきルールの浸透・定着を図る。

- イ 指示・事務連絡の理解度を向上させるため、テレビ会議システム等を活用して、指示・事務連絡の内容に関する研修等を継続的に実施する。
- ウ 重要な指示・事務連絡及び業務処理マニュアルの理解度を確認するため、定期的に理解度チェック・理解度テストを実施する。
- エ その結果を地域部はじめ本部関係部署間で情報共有・連携して、必要な対策を実施するとともに、徹底が不十分と認められる拠点に対しては、訪問等により個別指導を行う。
- また、現場から意見や好取組事例を収集して横展開するなど、現場目線で、業務処理マニュアルの利便性向上を図るとともに、理解度を高めるために有効な取組を実施する。

(2) リスク管理とコンプライアンス確保の取組

① リスク管理

「情報セキュリティリスク」、「システムリスク」、「事務リスク」及び「災害その他リスク」について、各セグメントに応じリスクアセスメント等を活用したリスクの把握及び発現の防止を図るため、以下の取組を実施する。

ア 情報セキュリティリスクへの対応

情報管理対策室が実施する外部専門家による情報セキュリティリスク分析評価、脆弱性診断等の結果について、定期的にリスク管理委員会へ報告するとともに、把握したリスクに対する対応方針、対応状況について確認し、必要な対応を行う。

イ システムリスクへの対応

各種システムに関する運用状況について、定期的にリスク管理委員会へ報告するとともに、外部専門家も活用して把握したリスクに対する対応方針、対応状況について確認し、必要な対応を行う。

ウ 事務リスク・信頼リスクへの対応

リスク統括部が主管部として定期的にリスクを把握し、適切に対応を行うため、以下の取組を行う。

- ・ 拠点長からの日次の業務報告、事務処理誤り報告、お客様の声及び届書処理状況の点検を行う。
- ・ 事務処理誤り報告の年次点検を行い、事務処理誤りの原因等の分析を行う。
- ・ 本部現業部門で発生するリスクを早期に把握するため、新たに構築した仕組みに基づき、経常的にモニタリングを行う。
- ・ お客様対応業務システム、監査結果などの各種指標を用いたモニタリングにより、リスクが高いと考えられる拠点を把握し、リスク発生の未然防止を図る。

エ 業務継続計画（BCP）の見直し（災害その他リスクへの対応）

災害等の非常時における年金給付継続のためのシステムについて改善を行う。また、非常時における年金事務所の電源確保、記録管理システ

ム、刷新システムのバックアップ体制等、大規模災害時の対応について、引き続き検討を進める。

② コンプライアンス確保

不祥事の防止・コンプライアンス確保のため、コンプライアンス自己点検、コンプライアンス意識調査を継続的に実施するとともに、社会情勢の変化等に対応した諸規程の見直しや実効性のある研修、社内報等の情報発信を行う。また、役職員の不祥事に対しては、厳正に対処し、役職員に対し、定期的に制裁処分の情報提供及び同様な事案の発生防止に係る注意喚起を行い、綱紀粛正の徹底を図る。

③ 情報共有の促進

組織一体化のため、本部内や本部と現場間の情報共有を促進する。また、厚生労働省との情報共有体制を引き続き確保し、連携・相互理解を促進する。

ア 本部と現場の情報共有

- ・ 地域部における拠点訪問について、地域部の部長、グループ長、地域マネージャーそれぞれの役割に応じた訪問を実施し、的確な拠点情報の把握を行い現場と本部との情報共有を行う。また、現場意見の吸収に努め、本部施策に反映させる。
- ・ テレビ会議の活用により、指示等の更なるルール徹底を図るとともに、現場からの意見を迅速に把握するなど、本部と現場の情報共有をより一層促進する。
- ・ お客様対応の状況など現場で起きている主要な事柄を本部が迅速に把握するため、引き続き、拠点長からの日次での業務報告を実施する。

イ 本部内の情報共有

- ・ 本部経営企画部が本部内の情報共有の責任部として責務を果たすとともに、本部各部室は主要課題についての対処状況を常勤役員会に報告し、情報共有を図る。
- ・ 外部委託に係る本部内情報共有を図るため、事業担当部署が行った委託業者の検査等の内容を調達企画部が審査し、問題を把握した場合は、リスク統括部を通じてリスク管理委員会へ報告する取組を徹底する。
- ・ 本部現業部門におけるリスク管理の見直し等も踏まえた、本部内情報共有を図るための仕組みを確立する。

(Ⅱ－1. (1) ①イ及びⅢ－1. (1) ③参照。)

ウ 厚生労働省との情報共有の推進

- ・ 組織的に継続して取り組むべき課題の進捗管理表を引き続き作成し、年金局と共有するとともに、年金局と機構の定例連絡会議で報告する。
- ・ 年金局と機構との連携、相互理解を促進するため、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を推進する。

(3) 適正な監査の実施

適正な監査の実施のため、内部監査部門として以下の取組みを行う。

① 監査体制の充実

- ・ 監査の専門人材を確保するため、外部からの人材登用を進める。
- ・ 監査を担う人材を育成するため、資格の取得・OJTの実施・外部機関の研修等への参加を推進する。
- ・ 監査品質向上のため、チェック体制の見直しや役割の明確化を行うことにより、品質管理体制の整備を図る。その際、高度専門職（監査アドバイザー）の知見を活用する。

② 監査手法の確立

- ・ 新たに策定されたルール等に対応するため、恒常的に検査項目及び検査手法の検討を行い、必要に応じて見直しを行うことにより、適正な業務検査を実施する。
- ・ 評価結果が低い拠点に対しては、業務監査（フォローアップ監査）により、改善取組の確実な実施を指導する。
- ・ 監査の結果に基づき、本部関係部署に対して必要なルールの見直し等について、情報提供や改善提言を行い、その改善対応の状況等を確認する。
- ・ 内部統制システムに係る監査について、監査項目及び監査手法を検討する。
- ・ 以下の項目について、重点的に取り組む。
 - i 年金給付審査業務・厚生年金保険料の徴収業務について、拠点におけるルールの定着状況等や本部におけるルール徹底に関する取組を確認する。
 - ii システム及び情報セキュリティ対策・調達及び外部委託業務について、必要に応じて監査項目及び監査手法の見直しを行うことにより、より効果的な監査を実施する。なお、監査の実施及び手法の検討に当たっては、外部専門家の知見も活用する。

(4) 契約の競争性・透明性の確保等

契約の性質に応じた適正かつ合理的な契約方法の活用、調達案件の厳正な審査・点検の実施等により、契約の競争性・透明性の確保及びコストの削減に努めつつ、業務の正確性とサービスの質の向上を図る。

① 調達手続の適正化

事業担当部署への研修を定期的実施し、調達関係諸規程等の適正な取扱いの徹底に努める。また、調達の実務に精通した人材を育成するため、外部機関が実施する調達分野の専門研修を受講し、知識の向上を図る。

② 適切な調達方法の選択

契約について、契約の競争性・透明性の確保を図ることを徹底し、契約予定価格が少額のもの、複数年継続しての契約を前提とした更新契約、SLA随契、事務室等の賃貸借、ビルの指定清掃業者等との契約を除き、競

争性のある契約については、一般競争入札による競争入札に付すことを徹底する。

また、年金個人情報を取り扱う外部委託について、全省庁統一資格（A～D等級）の本来等級の適用を原則とするとともに、業務品質を確保するために事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とする。

③ 調達委員会による事前審査等

- ・ 調達委員会において、公正性及び効率化の観点から、年度を通じた調達の進行管理を行うとともに、業務の正確性とサービスの質の重視及び事業リスクの観点も踏まえ、入札方式、参加資格、調達単位、コンティンジェンシープラン等について、一定額以上の調達案件の事前審査等を行う。
- ・ 調達委員会の審査を経た調達計画に基づき年間の調達計画額を定めるとともに、総合評価落札方式を適用するものを除く競争性のある契約について、当該計画額の10%以上を削減することを目指す。

④ 複数年契約等合理的な契約形態の活用

業務の効率化及び業務品質の維持・向上を図る観点から、年度毎に仕様内容を変更することが無いと判断される長期契約が可能な調達案件などについて、複数年契約等合理的な契約形態を活用し、業者が受託しやすい環境の整備に努める。

また、業者の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。

2. 個人情報の保護

お客様の大切な個人情報（年金個人情報及び特定個人情報（マイナンバー））を確実に保護し適切に管理するため、以下の取組を行う。

(1) 組織面の対策

- ・ 情報セキュリティ対策を一元的に管理するための「日本年金機構情報管理対策本部」、その下で情報セキュリティ対策等を実施するための情報管理対策室及び情報セキュリティインシデントへ即応するための機構CSIRTを十分に機能させることにより、情報セキュリティ対策に必要な体制を引き続き確保する。
- ・ 情報セキュリティ対策を確実に実施するとともに新たな脅威に対応するため、助言等を行う高度な専門的知見を有する者（又は機関）による業務支援体制を引き続き確保する。
- ・ 大規模拠点における情報セキュリティ体制強化のため、情報セキュリティ点検業務等に従事する管理業務専任役の拡充を図る。

(2) 技術面の対策

- ・ 年金個人情報等専用共有フォルダについて、引き続きインターネット環境及び共通事務システム領域からの遮断を徹底し、窓口装置からのアクセスのみに限定した上で、保存するファイルを自動で暗号化する。
- ・ 年金個人情報等専用共有フォルダ及び事務共有フォルダについて、アクセス権限の設定状況等、定期的に運用状況を点検・確認するとともに、長期間使用していない不要なファイルを自動削除する運用を引き続き実施する。
- ・ 外部専門家が行うリスク分析評価及び脆弱性診断等について、外部からの脅威に加え、内部の脅威に対応する視点でも実施し、その結果を踏まえて、有効な対策を講じる。
- ・ インターネットサービスである「ねんきんネット」について、セキュリティレベルをより高度化するために経常的にログを監視する新たな機能の実用化を図る。
- ・ インターネットを利用した年金相談予約などサービスの拡大に向けて、情報セキュリティ面での対策について、検討を進める。

(3) 業務運営面の対策

- ・ 情報セキュリティポリシーなどの情報セキュリティに係る諸規程等については、政府機関等の情報セキュリティ対策のための統一基準等の動向や情報セキュリティリスクの評価結果を踏まえ、速やかに実効性のある改正を行う。
- ・ 役職員が情報セキュリティ対策及び個人情報保護の重要性を認識し、それぞれの役割に応じた責務を果たすことができるよう、情報セキュリティ研修及び個人情報保護・マイナンバーに関する研修を定期的・継続的に実施する。また、情報セキュリティ研修の成果については、理解度テストや自己点検、模擬訓練により検証する。
- ・ インシデント発生時に、各自が情報セキュリティインシデント対処手順書等に定められた役割、責任、権限に基づき、迅速かつ適切な対応がとれるよう、関係機関・システム運用委託先との連携体制、内部の指揮命令・連絡体制等を確立するとともに、実践的な訓練や研修等を行う。
- ・ 各拠点で発生した個人情報に関する事案の背景や原因を分析した情報を研修資料に反映し、その教訓を活かした再発防止策を徹底する。
- ・ 継続的・自律的なマネジメントサイクル（PDCAサイクル）を確立するため、外部監査の結果や自ら発見した課題等を主体的に管理し、能動的に横展開する運用を確実に行う。

(4) 年金個人情報を取り扱う外部委託の適正な管理

業務の効率化を追求しつつ、個人情報の保護、業務の正確性及びサービスの質の向上を重視するという視点に立って、調達・外部委託管理ルールを徹底を図る。（Ⅱ－２．(2)参照。）

(5) 監査によるチェック

① 内部監査

- ・ 個人情報保護に関する取組について、適切性を確認する監査を行う。
- ・ 外部委託先における情報セキュリティ対策の実施状況・個人情報の管理状況及び事業担当部署による管理・指導状況の適切性を確認する監査を行う。

② 外部専門家による監査

- ・ 外部専門家による監査を実施し、個人情報保護に関する取組に対する技術面の対応について、妥当性等の確認・評価を行う。

3. 文書管理及び情報公開

(1) 文書の適正管理

① 画像データの原本としての管理に向けた対応

ア 経過管理・電子決裁サブシステムで画像化された届書等の文書について、画像データを原本として適正に管理するための方法等について検討を行う。

イ 経過管理・電子決裁サブシステムの対象届書以外の届書等の文書について、画像データを原本として管理することの可否について検討を行う。

② 電子申請等への対応

電子申請や電子媒体で提出された届書等の電子データ（CSVデータ等）を原本として適正に管理するための方法等について検討する。

③ 保存期間の見直し

お客様からの申請書類など年金記録や年金額に関係する文書の保存期間について、制度上必要となる期間を改めて検討し、その結果を踏まえ、必要な規程改正等を行う。

(2) 情報公開の推進

法令等に基づく情報公開に適切に対応するとともに、お客様の視点に立った情報公開を行うため、業務運営の状況や目標の達成状況、組織や役員に関する情報などを分かりやすい形で広く適切に公開する。

① 事務処理誤り等の公表

お客様の権利に影響するような事件・事故、事務処理誤り等に関し、「日本年金機構情報開示規程」等に基づき、開示の手続や事務処理誤りの月次・年次の公表等を適切に実施する。

② 業務運営に関する情報の公表

日本年金機構法に基づき公表が義務付けられている業務方法書、役員制裁規程、職員制裁規程、事業計画等や日本年金機構の個別規程にて公表することとしているお客様の声の主な内容及び反映状況、役職員の制裁の状況、契約に関する情報などが適切に公表されているか確認を行うとともに、確認結果を常勤役員会に報告する。

③ 年次報告書（アニュアルレポート）の作成・公表

日本年金機構がこれまで取り組んできた課題への対応状況や業務運営、組織及び報酬等の役員に関する情報等について、お客様目線で、より分かりやすく見やすく取りまとめた年次報告書（アニュアルレポート）を作成し、お客様が容易に閲覧できるよう、機構ホームページへの掲載、年金事務所等の窓口への設置及び市区町村等の関係機関への配布を行うとともに、地域年金展開事業等において活用を図る。

4. 人事及び人材の育成

制度を実務にすることをミッションとした実務機関としての業務の安定性・確実性の確保に重点を置く人事を実現するとともに、機構全体やお客様に貢献する職員を高く評価する評価体系を構築することで、国民の年金を確実に守り信頼に応える人材を育成する。

(1) 人事方針、人材登用

安定的かつ確実な組織運営体制を確保する人事制度の確立に向けて、以下の取組を行う。

① 安定的かつ確実な組織運営に向けた人事

- ・ 組織活性化のため引き続き適材適所の人事配置を行う。
- ・ 基幹業務の取組強化等に伴う組織の見直しを踏まえて、資格と職責のあり方について見直しを行う。
- ・ 全国拠点網を安定的に維持・運営するための全国異動を行うとともに、人事部と現場に近い地域部、事業推進役との連携を強化し、組織の一体化を進めるための本部・現場間の人事異動を引き続き実施する。
- ・ 人事部による職員との個別面談及び地域部との連携強化により、意欲と伸びしろのある職員を発掘し、本部業務を経験させる等、人を育てる人事配置を行う。

② 専門人材・基盤的な人材の人事体系の構築

- ・ 特に高い専門性が求められる分野の業務を長期に担当する職員を選抜するため、キャリアと評価をリンクさせたデータベースの構築に着手し、専門分野に精通した職員を育成するためのキャリアパスの仕組みについて検討する。
- ・ 給付業務の安定した事業実施体制の確立のため給付業務正規職員の配置の拡大を図る。

- ③ 無期転換職員の拡大・活性化及び有期雇用職員の活性化
 - ・ 無期転換職員について、専門性の獲得など組織貢献意欲を高めるための制度の充実を図る。また、有期雇用職員について、研修制度等を通じ能力向上の環境整備を図る。
 - ・ 事務センターの安定的な体制確保のため、引き続き事務センター専任職員を確保する。
 - ・ 無期転換職員の拡大・活性化を図るため、優秀な有期雇用職員を早期に無期転換する仕組み等について検討する。
 - ・ スキルのある優秀な職員の安定的確保を図るため、無期転換職員及び有期雇用職員から正規職員への登用を進める。
- ④ 高年齢者層の活用
 - ・ 高年齢者層（60歳以上層）の人材について、エルダー職員制度の充実の観点から、更に活用する分野について引き続き検討する。
 - ・ 60歳を超える職員の能力・経験を活用するため、定年の65歳への段階的な引き上げについて、具体的なあり方を検討する。

なお、その際、役職定年制度、エルダー職員制度のあり方及び60歳を超える職員の給与水準の適切な設定など必要な措置を検討する。
- ⑤ 女性の活躍推進
 - ・ 女性活躍推進のための一般事業主行動計画に基づき、女性管理職の育成及び登用を進め、年度末の管理職比率について着実な増加を目指す。
 - ・ これまで実施しているクラス別研修に加え、女性のための健康管理研修を実施する。
 - ・ 女性職員がより活躍できるようサポートチームによる支援を継続実施する。
- ⑥ その他
 - ・ 管理職の負担軽減と若手育成のため、「課長代理」については引き続き配置の拡大を図り、「主任」については拠点の実態を踏まえ、地域部が指定する職員を配置する。

(2) 優秀な人材の確保

将来の採用環境、現在及び将来の人材ポートフォリオ等を総合的に勘案し、計画的な採用を図る。

- ・ 新規採用者の安定的な人材確保を図るため、インターンシップの実施やWebを活用したセミナー、採用パンフレットの充実等の取組を強化するとともに、公的年金業務の意義について積極的に説明し、これを担う意欲のある者を採用する。また、内定者交流会の充実やWebを活用したネットワークにより、学生との積極的な接触を図り、優秀な人材を確保する。
- ・ また、専門性が求められる調達分野及びシステム分野等については、業務体制の強化のため、外部人材を採用する。
- ・ 有期雇用職員の安定的な確保に向けては、同一労働同一賃金の観点を踏まえ、必要な処遇の見直しを実施する。

(3) 適正な人事評価制度の運用

人事評価の公平性・公正性・納得性を高め、厳正で明確な人事評価制度の運用を図る。

- ・ 人事評価制度について、組織力強化の観点から成果・実績と取組姿勢・貢献のバランスを見直し、職員の納得性の高い評価のあり方を検討する。
- ・ 求められる役割を認識させ、「気づき」の醸成による改善を促すため、低評価が続いている職員を対象にキャリア開発プログラムを引き続き実施する。
- ・ 評価スキル向上のための評価者研修を継続して実施する。
- ・ 被評価者に対しては、若手・中堅職員を対象とした集合研修を利用して、制度の理解とその定着促進を図る。

(4) 人材の育成

制度と実務の双方に精通した人材を育成するため、階層別・業務別研修の更なる充実を図るとともに、高い専門性を持った職員の育成や無期転換職員及び有期雇用職員に対する研修の強化を進める。また、研修の質を向上させるため、講師となる人材の育成を強化するとともに、講師体制の充実を図る。

① 階層別研修・業務別研修の総合的な見直し

- ・ 階層別研修については、職責に求められる役割を果たす人材を育成するための研修を引き続き実施する。
- ・ 業務別研修については、全職員（無期転換職員、有期雇用職員含む）を対象とした集合研修を引き続き実施する。有期雇用職員について、研修体制、内容の充実を図る。
- ・ また、職員が集合研修の受講にとどまらず、継続した学習を行うための環境作りとして、研修教材のW e b化を進める。

② 専門人材の育成

- ・ 高い専門性が求められる分野（年金給付、徴収、調達、システム及び情報セキュリティ）の研修については、外部講師、外部機関を積極的に活用するなど、更なる質の向上を図る。
- ・ 年金相談窓口を担当する職員に対しては、入門、基礎及び応用の各研修を実施するとともに、職員のレベルに応じたきめ細かい指導を行う。

③ 研修の質の向上

- ・ 研修の質の向上及び効果的な研修を行うため、講師には講師養成研修を引き続き実施しスキルアップを図る。
- ・ 集合研修の更なる充実を図るため、知識と経験をもった優秀なエルダー職員を研修講師に活用する。

(5) 働きやすい職場環境の確立

職員が、健康で、仕事と生活の両立ができる働きやすい職場環境を確立するとともに、働き方改革の更なる推進と、メンタルヘルス対策、ハラスメント防止対策等の取組を進めていく。

① メンタルヘルス対策

「心の健康づくり計画」に基づく「4つのケア」の実施のため、「職員の教育研修」、「職場環境等の把握と改善」、「メンタルヘルス不調への気付きと対応」、「職場復帰における支援」の取組を積極的に推進し、職員のメンタルヘルス不調の発症や深刻な事態の未然防止を図るとともに、病気休職者の職場復帰を円滑かつ実効あるものとする。

- ・ 拠点長等に対するラインケアを実行させるための研修の充実や一般職へのセルフケアの研修の充実を図る。
- ・ 各拠点の衛生委員会において、ストレスチェックの集団分析を活用した職場環境改善を図る。
- ・ 「こころとからだの健康相談」事業の活用など、職員・家族・上司が外部の健康相談窓口で電話による相談や面接カウンセリングを受けられる仕組みを充実する。
- ・ 職場復帰支援プログラムを活用し、早期復帰並びに確実な復帰の強化を図る。

② ハラスメントの防止

- ・ 改正労働施策総合推進法による指針を踏まえ、「ハラスメント等の防止に関する規程」の改正を検討するとともに、ハラスメント禁止事項など、職員研修等を通じて更なる意識の醸成を図る。
- ・ 外部専門家による外部相談窓口を設置するなど相談窓口の強化を図るとともに、迅速な調査を通じ、早期対応によるハラスメントの根絶を目指す。

③ 長時間労働の是正

- ・ 全拠点へのノー残業デーの徹底、「ゆう活」や「一斉退社」の促進などの取組を推進することに加え、一斉消灯への取組を強化する。
- ・ 時間外勤務が多い拠点などの要因分析などを通じ、状況に即した対策を徹底する。また、働き方改革を推進するため、お客様の動向や職場実態を踏まえ、時間外勤務の削減に結びつく具体的施策を検討する。
- ・ 管理職の長時間勤務の抑制に取り組む。
- ・ 時間外勤務が一定時間を超えた職員の健康状態を把握し、必要に応じて上長による面談や業務を軽減するなど、健康障害防止の推進を図る。

④ 年次有給休暇の確実な取得

計画的な年次有給休暇の取得促進を行い、取得実績の低い職員へ時季指定による計画的な取得促進に取り組む。

⑤ 子育てや介護との両立

第4期一般事業主行動計画に基づき、男性職員の育児への参加促進や、育児休業から復帰しやすい受け入れ体制、介護休暇を取りやすい環境整備に取り組む。

(6) 健全な労使関係の維持

民間労働法制下における健全で安定した労使関係を引き続き維持する。

IV 予算、収支計画及び資金計画

1. 予算については、別紙1のとおり。
2. 収支計画については、別紙2のとおり。
3. 資金計画については、別紙3のとおり。

V 不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画

「日本年金機構の資産管理の在り方に関する会議」において、速やかに廃止することが適当とされた宿舎については、速やかに国庫納付を行う。

今後廃止することが適当と見込まれる宿舎については、令和元年度に実施した宿舎保有、広域住居手当、借上宿舎についてのコスト比較結果を踏まえ、新たに宿舎需要予測を実施し、引き続き廃止すべき時期を検討する。

また、耐震補強工事の未実施等により仮移転中の年金事務所及び将来にわたり宿舎の需要が見込まれる地域において、老朽化等により使用できない状態の宿舎で、建替の方がコスト面で有利となる場合について、引き続き多様な手法による建替等の検討を行う。

特に、都市部における宿舎については、現有資産を活用した宿舎の戸数増加手法について検討することで、都市部における宿舎不足の解消を目指す。

VI Vの財産以外の重要な財産の譲渡又は担保に関する計画

なし

令和 2 年度予算

(単位：百万円)

区 別	金 額
収入	
運営費交付金	322,629
運営費交付金	106,913
事業運営費交付金	209,282
年金生活者支援給付金支給業務事務取扱交付金	6,434
その他の収入	401
計	323,030
支出	
業務経費	215,716
保険事業経費	97,078
オンラインシステム経費	62,724
年金相談等事業経費	49,480
年金生活者支援給付金支給業務事務費	6,434
一般管理費	107,314
計	323,030

令和 2 年度収支計画

(単位：百万円)

区 別	金 額
費用の部	323,030
經常費用	323,030
業務経費	215,716
保険事業経費	97,078
オンラインシステム経費	62,724
年金相談等事業経費	49,480
年金生活者支援給付金支給業務事務費	6,434
一般管理費	107,314
人件費	96,240
その他一般管理費	11,074
収益の部	323,030
經常収益	323,030
運営費交付金収益	322,629
運営費交付金収益	106,913
事業運営費交付金収益	209,282
年金生活者支援給付金支給業務事務取扱交付金収益	6,434
その他の収入	401
純利益（△純損失）	0
総利益（△総損失）	0

(注記) 当法人における退職手当については、その全額について、運営費交付金を財源とするものと想定している。

令和 2 年度資金計画

(単位：百万円)

区 別	金 額
資金支出	
業務活動による支出	323,030
投資活動による支出	0
財務活動による支出	0
計	323,030
資金収入	
業務活動による収入	323,030
運営費交付金による収入	106,913
事業運営費交付金による収入	209,282
年金生活者支援給付金支給業務事務取扱交付金による収入	6,434
その他の収入	401
投資活動による収入	0
財務活動による収入	0
計	323,030