

再生プロジェクトの取組状況について

日本年金機構再生プロジェクト推進室

（平成29年7月10日）

1. 再生プロジェクトの目指すべきところ

◎再生プロジェクトの目的

今般の不正アクセスによる情報流出事案により明らかとなった、組織としての一体感の不足、ガバナンスの脆弱さ、リーダーシップの不足、ルールの不徹底などの構造的な問題の抜本的な解決に向けて、自ら考え、自ら改革し、公的年金制度を執行するという緊張感、責任感、使命感にあふれ、職員が一丸となって国民の信頼に応えられる組織として機構を再生する。

◎再生プロジェクトの4つの柱

① 組織改革

縦割りを排除し、本部と現場が一体となり、人材を糾合し、現場実態を踏まえた適切な意思決定システムを確立するとともに、お客様のニーズをとらえた機能集約等を図ることで、効率的・機能的な執行機関として再構築する。

② 人事改革

職員が希望とやりがいをもって、モチベーションを高く保ち、組織一体となって業務に取り組める人事を実現する。
お客様のために努力する職員を高く評価し、リーダーシップや専門性の高い職員を養成することで、国民の年金を確実に守る人材を育成する。

③ 業務改革

業務効率化・合理化（人員配置の適正化）と、現場実態を踏まえたルール設定・遵守の仕組みの確立により、お客様対応に注力できる体制を構築する。

④ 情報開示・共有の促進

透明性を確保し、お客様に安心いただける組織づくりのため、情報開示体制を見直すとともに、組織内及び厚生労働省との間の情報共有を強化する。

2. 再生プロジェクトの取組状況(概要)

【再生プロジェクトのコンセプト】

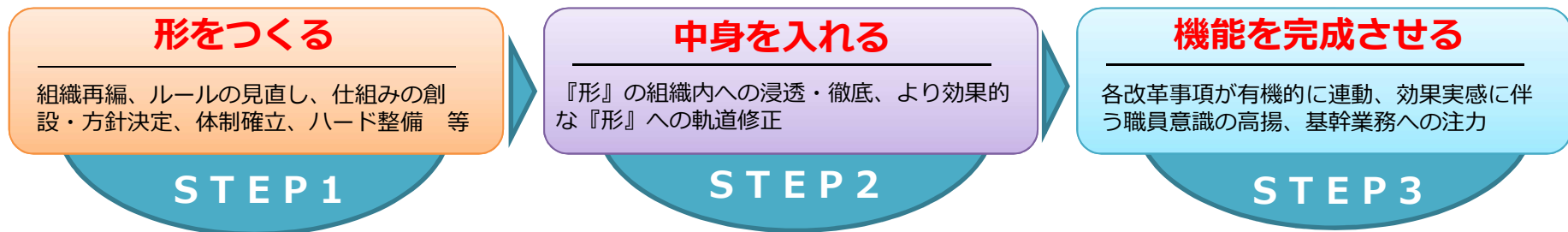
◎お客様から信頼され、職員が誇りを持てる組織に日本年金機構を再生

- ① 自ら考え、自ら改革する ⇒ 職員一人ひとりが何を為すべきか真剣に向き合い、未来を創造
- ② 現場重点主義 ⇒ お客様接点である「現場」を中心とした組織づくり

◎業務改善計画は、平成28年度からの3年間で「集中取組期間」として推進。

【平成28年組織目標】 ⇒ 「再生元年 – 自ら考え、自ら改革する – 」

【平成29年組織目標】 ⇒ 「再生加速 – 現場力強化の年 – 」



◎再生プロジェクトは約70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るが、これまでのところ、おおむね順調に進捗。（平成29年7月1日現在）

	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
人事改革	21	19	2
業務改革	30	27	3
情報開示・共有の促進	13	13	0

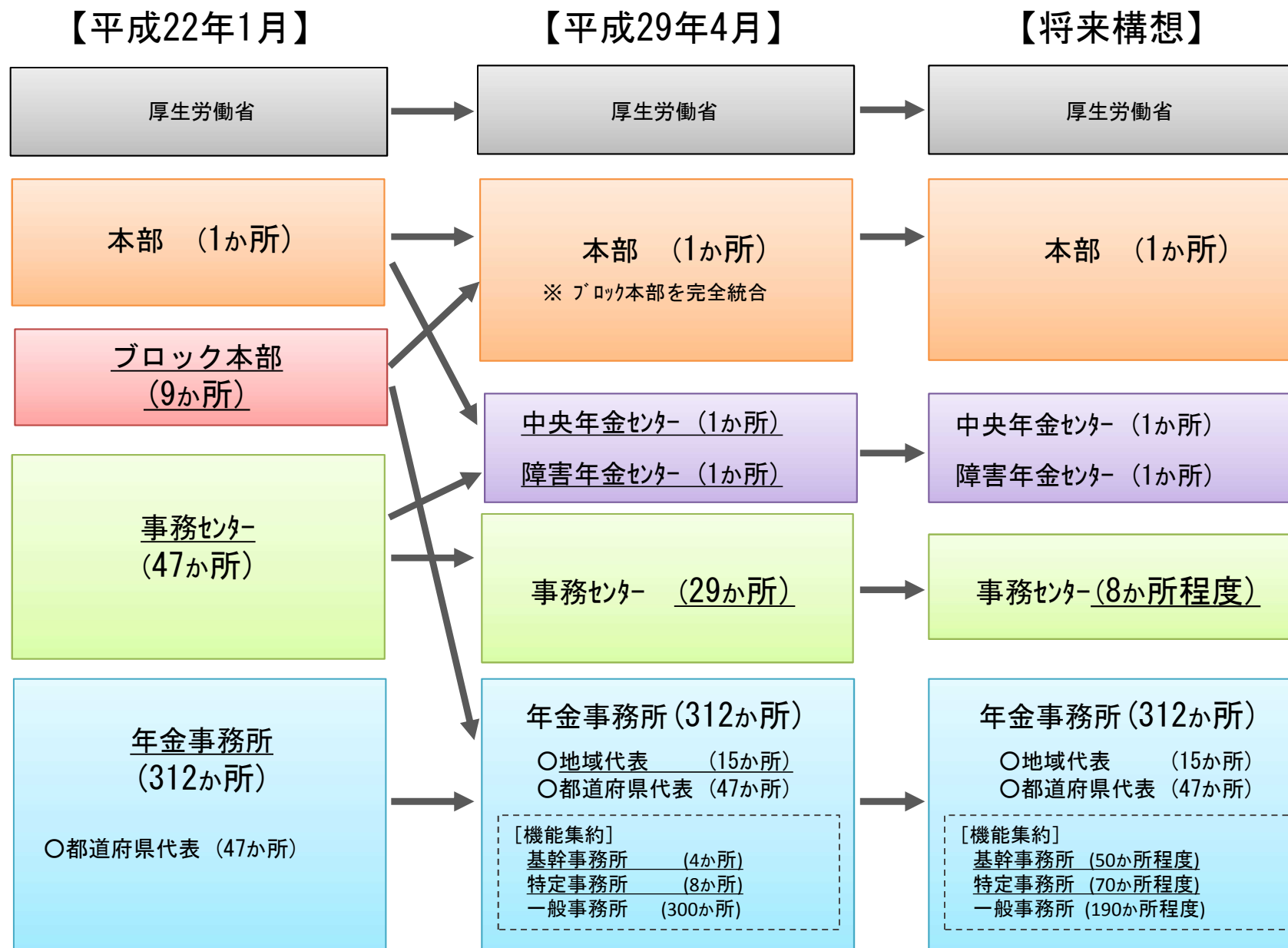
2. 再生プロジェクトの取組状況(詳細)

改革のキーワード		平成28年度までの主な取組（形をつくる）	平成29年度以降の主な取組・課題（中身を入れる）
組織改革 組織一体化	現場を向いた 本部づくり	○ 本部組織の再編 ○ 本部・拠点間の人事異動の促進	○ 本部の現場力強化、本部・拠点間の人事異動の更なる促進 ○ 現場重視の定員再配分の検討
	経営資源（ヒト・モノ・金・情報） 管理機能の統合	○ 現場管理セクションとして15地域部を設置 ○ ブロック本部の本部への段階的統合（人事・労務関係業務、経理関係業務、現場管理・支援関係業務） ○ 本部から現場への人員シフト（H29.4.1に正規312人、非正規256人を定員上シフト）	○ 本部現業部門の効率化（本部のスリム化） ○ 地域部と地域代表年金事務所の現場管理機能の区分見直し
	情報共有の促進	○ 常勤役員会の設置 ○ 地域マネージャーの設置、報道発表事項等の即日伝達の開始、日次業務報告の実施、TV会議システムの導入	○ 地域マネージャーの活動の促進 ○ テレビ会議システムの積極的活用による情報共有の活性化
人事改革	現場重視の 幹部人事	○ 本部・拠点の役職と資格の関係の見直し（拠点長のG級ポストの拡大） ○ 拠点管理職の職責手当の見直し ○ 本部幹部の所長への異動	○ 組織再編を踏まえた役職と資格の関係見直しの継続、資格の見直しを踏まえた人事の徹底
	管理職の活性化	○ 管理職登用の拡大（管理職登用時の広域異動への配慮、若手登用の促進、女性活躍推進） ○ 360度アセスメントの導入、役員の評価の厳格化 ○ 役職定年制度の導入	○ 360度アセスメントの対象者拡大 ○ 役職定年の職種の拡大 ○ 60歳以降の処遇の検討（「管理業務専任役」の創設の検討） ○ 早期退職募集制度の導入
	職員のやりがい	○ 人事評価制度の見直し（お客様のために努力する職員を高く評価） ○ 降格・能力改善プログラムの厳正な運用 ○ 明確なキャリアパスの提示 ○ 課長代理・主任の新設 ○ 専門職制度（年金給付分野、システム分野）の創設 ○ 多様な研修制度の採用 ○ 新入構員現場研修（新ジョブローテーション）の導入 ○ 非正規職員の活性化（年金相談職員の設置）	○ 給与のあり方を見直し（給与体系、地域調整手当等諸手当の見直し） ○ 降格・能力改善プログラムを引き続き厳正に運用 ○ キャリアパスに応じた人事制度の確立 ○ 専門職の活躍分野の拡充等専門職制度の更なる発展の検討 ○ 本部一括採用のあり方を見直し、非正規職員の採用環境の改善

2. 再生プロジェクトの取組状況(詳細)

改革のキーワード		平成28年度までの主な取組（形をつくる）	平成29年度以降の主な取組・課題（中身を入れる）
ルール徹底	指示等の半減 現場負担の軽減	○「指示・依頼」発出ルールの見直し ○品質管理室による事前審査の実施 ○指示等発出前の地域部との事前調整の実施	○指示等の発出件数の効果検証の継続 ○更なる負担軽減策の検討（発出件数の平準化等）
	業務ルールの設定・徹底 不統一の排除	○統一業務マニュアルを策定し、独自手順による不統一を排除 ○統一業務マニュアルの徹底体制強化 ○マニュアルメンテナンス手法の確立 ○ルール徹底を行う責任部署の明確化 ○理解度チェックの実施、ルール徹底担当者の設置、情報発信ルールの見直し	○業務標準化を行ったお客様対応に差異がある35種類の業務手順の徹底（点検や理解度チェック、内部監査等） ○本部要領（支払、再裁定・時効特例等）の策定 ○統一業務マニュアルのWEB化
業務改革	業務の集約	○中央年金センター、障害年金センターの設置 ○年金事務所の機能集約のモデル実施（4拠点） ○事務センターの広域集約化の促進（39→29拠点） ○事務センター及び年金事務所における業務量調査の実施と人員配置の適正化	○中央年金センター及び障害年金センターの業務量調査の実施 ○年金事務所の機能集約の更なる推進（29年度は10拠点程度） ○事務センター広域集約の促進（29年度は29→20拠点程度） ○事務センターのビジネスモデルの見直し（給付業務に関する事務所・事務センターの役割見直しとモデル実施、年間業務処理計画の策定等）
	業務の効率化	○業務削減会議の設置、開催（9回開催し発送物の見直しなど5項目を審議） ○非現業業務の外部委託化（給与関係事務） ○事務の簡素化（事務センター経由事務の廃止）	○業務削減の推進（拠点からの削減提案の施策化、年金事務所の発送物見直し等） ○業務効率化の推進（徴収事蹟管理のシステム化、間接業務の更なる外部委託等）
	お客様チャネルの拡充	○年金相談の予約制の全国拡充 ○お客様チャネルの企画管理部署（事業推進統括部）の設置	○年金相談の予約制の更なる拡充（期間短縮への確実な対応） ○お客様チャネルの拡充（チャネル戦略部署の設置、年金事務所・分室の配置見直しの検討、コールセンターのあり方、マルチランゲージサービスの導入、テレビ電話相談の試行実施、ねんきんネットの機能拡充等）

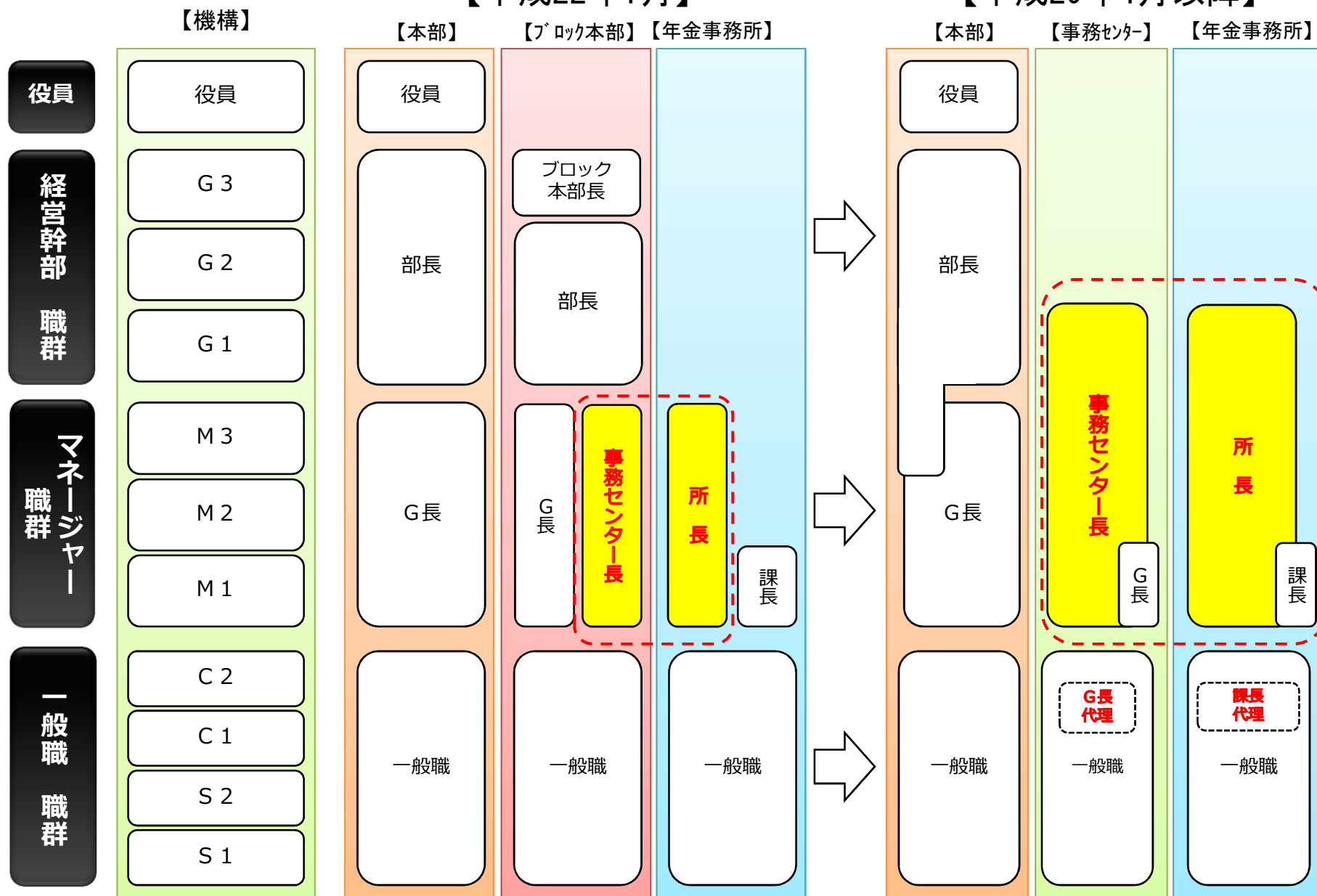
日本年金機構の組織体制の変遷(概要)



人事体系・資格体系の見直し(概要)

【平成22年1月】

【平成29年4月以降】



お客様チャネルの拡充（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

②分室（3拠点）

【検討課題】

- ①設置場所・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）（27拠点）

【検討課題】

- ・設置場所・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. 非対面チャネル



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



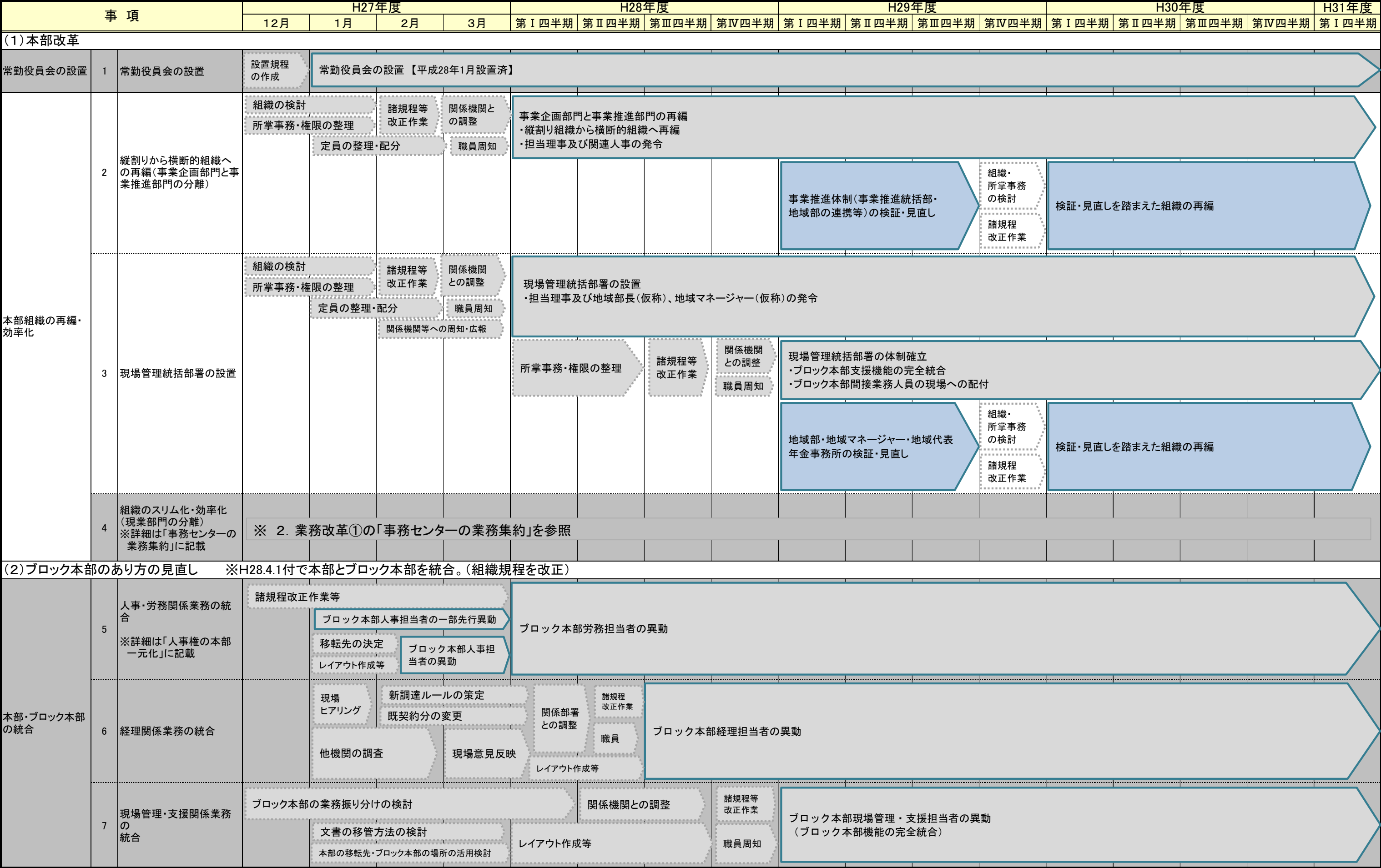
【検討課題】

- 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

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.7.1 時点

1. 組織改革

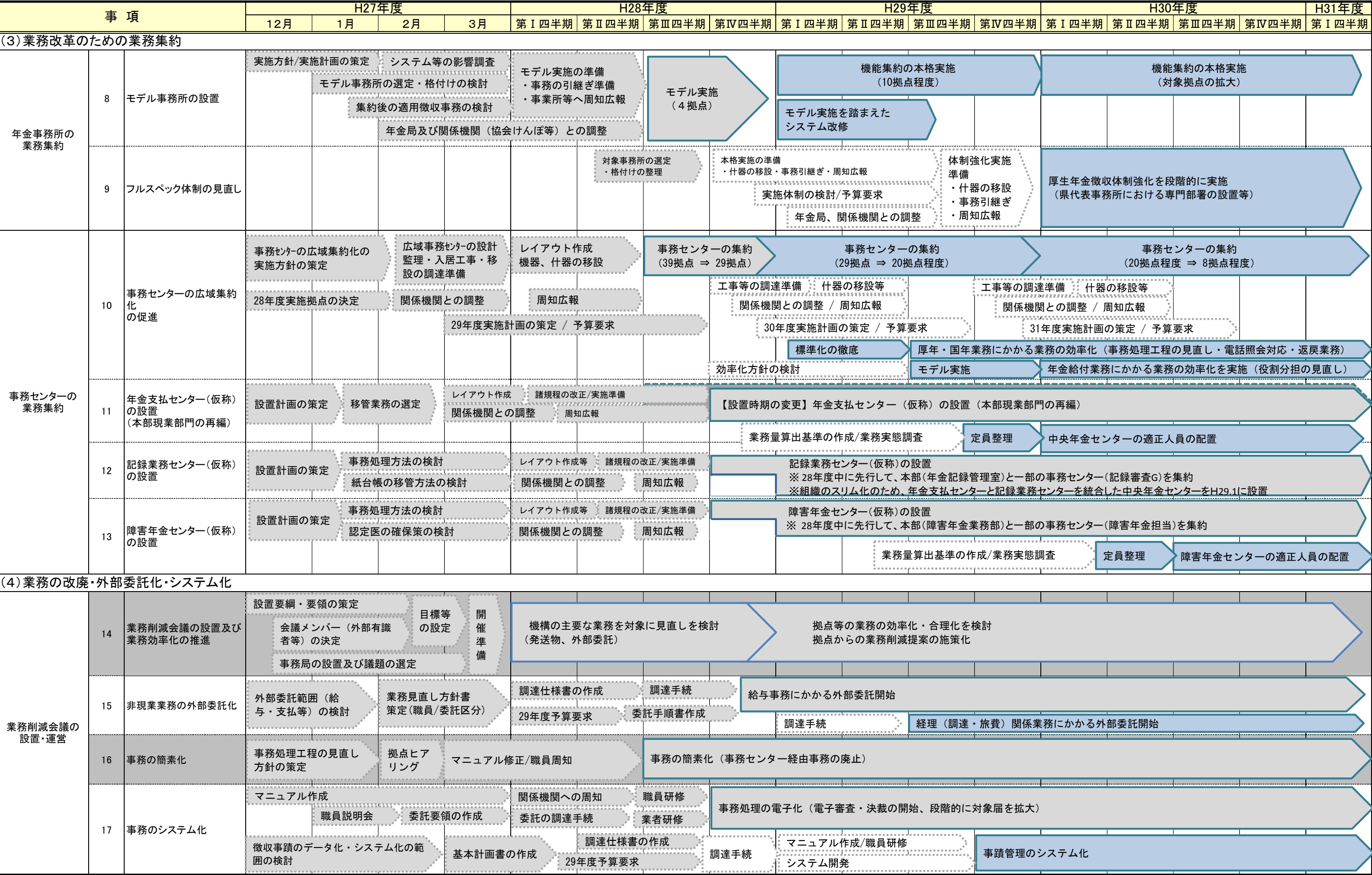


※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.7.1 時点

2. 業務改革①



※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る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.7.1 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
(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	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	実施計画の策定	調達手続	工事等の調達準備	年金事務所等の再配置									
	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	周知広報	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	30年度予算要求											
	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				
	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	調達手続	システム開発	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																			
(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）	業務量算出基準の作成	業務実態調査	業務量算出	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	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									
									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	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	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									
									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る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.7.1 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
(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	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	・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	・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	・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（要件のみ）の試験実施													
	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		職員 招集	マニュアル一元化PTの設置													
			マニュアル担当部署の管理方法・体制の検討・整理			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				職員 招集	・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				統合されたマニュアルによる事務処理の実施									
	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				処理手順に関する地域差の解消								
	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				マニュアルへの取込み完了									
	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			・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	・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）									

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.7.1 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
(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	・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			・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	・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		担当者への 説明・周知	・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	・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			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			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る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.7.1 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
(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)	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 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 ブロック本部の所掌権限を本部に集約																
(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	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）																
			人事異動																
	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） ・管理職の適格性を判断する指標としての活用 ・質の高いマネジメントを行う管理職の人材育成																
(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	キャリアパスの策定、職員意向調査準備 ゼネラリストと専門職のキャリアパス検討 役員を展望しうるキャリアパスの検討 全国異動ルール問題点の解消 新キャリア形成の策定 職員周知 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	意向調査 格等検討 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 職員周知 採用																
	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 新設役職の具体的な業務内容の明確化 新役職登用基準の作成 ポスト数（定数）の整理 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）																
			候補者の選定・決定・人事異動の検討 「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る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.7.1 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	キャリアパスの策定、職員意向調査準備 ・職務に応じた人事異動サイクルの検討		新キャリア形成の策定	職員周知	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）	・中堅研修や管理職研修等カリキュラムの見直し ・平成28年研修計画の策定 ・他企業との人事交流先の候補先の選定 ・民間企業が実施する研修の選定（実施調整、調達）				研修カリキュラムの見直し・追加				（新）職員の海外派遣（予定）								
	49	管理職育成プログラムの導入					・民間との人事交流のための調整 ・民間企業が実施する研修の契約事務の調整												
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	新制度運用にかかる具体的検討、諸規程改正 ・管理職と一般職の評価指標を見直し、組織貢献項目等、成果を挙げるためのプロセスの評価 ・中心化傾向を排除し、メリハリをつけた評価分布の実現（賞与配分、評価分布の見直し等） 間接業務システム改修手続き				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） ・評価制度の説明会、人事評価研修の実施												
	51	成果とプロセスのバランスのとれた評価					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	・組織及びポスト格付けの整理 ・制度導入・実施に向けた具体的工程の策定（制度周知、募集スケジュール等） ・諸規程の作成（各制度、退任後の専門職等） ・役職定年後の処遇のあり方の検討					役職定年制度〔年度末実施〕		第1段		第2段				第3段			
給与のあり方の検討	53	諸手当のあり方の検討	給与のあり方の検討					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〕					
	54	管理職と一般職との給与と逆転現象の解消に向けた見直し								3 1' 新卒採用									
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				職員周知	無期化職員（地域限定職）選考 ※新評価制度による選考を予定		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		事業主行動計画に基づいた取組										
		平成28年度末の目標値設定 ・事業主行動計画の策定				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）													
	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												
			管理職ポストの具体的検討				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る。

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H29.7.1 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
(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	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	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		情報開示規程(仮称)の制定、運用の開始														
			情報開示手順書(案)の策定 関係諸規程の改正																
「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)へのルールを取り込み、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														
(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	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(本部各部が理事長・副理事長協議を行う場合、原則経営企画部職員が陪席)															
(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	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る。

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 7. 1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	・「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	・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	・27年度14回、28年度50回、29年度11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	・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	・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)	・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	・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)	・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	・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. 7. 1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		・H28.4組織再編により、人事・労務関係業務を本部に統合	・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	・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	・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	・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	・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		・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、29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)	・地域部移転諸手続きのフォローアップ ・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	・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. 7. 1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	[機能集約の推進] ・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～) ・29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) ・29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～) ・29年度実施拠点への説明会を実施(H29.6)	[機能集約の推進] ・29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 [徴収体制の強化] ・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	・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に集中的に取り組む体制を確立
	9	フルスペック体制の見直し	[徴収体制の強化] ・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. 7. 1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	・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 ・28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)	・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	・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)	・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	・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) ・官公署等に対す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現場ヒアリングの実施(H29.6～7)	・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(H29.7) ・中央年金センターにおける業務実態調査の実施(H29.7～) ・業務実態調査結果による業務量算出(H29.8～12)	・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	・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	・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～)	・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. 7. 1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	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	・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 ・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)	・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諮り、ご意見をいただく ・拠点PTからの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	【業務削減会議での提案数】 5件 ・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 【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。
	15	非現業業務の外部委託化	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	・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～)	・経理関係事務における外部委託対象事務の洗い出しを実施 ・本部における旅費のチケット手配サービスのモデル実施 ・外部委託方針の決定	・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. 7. 1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		・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～)	・拠点との連携についてフォローアップ	・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	【事務処理の電子化】 ・職員研修(H28.10～) ・業務・システム刷新の先行稼働(H29.1～) 【事蹟管理のシステム化】 ・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～)	【事蹟管理のシステム化】 ・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	・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～)	・予約相談の更なる推進についてフォローアップ	・予約率の向上 H28.7～9(平均)7.2%⇒H29.5 37.5%(+30.3%) ・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 27年度1,123件(3月末) うち、相談予約分(1件) ⇒28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. 7. 1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	・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) 【マルチランゲージサービス導入に係る取組】 ・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) 【コールセンター運営方式の見直しに係る取組】 ・支援業者(コンサル)との契約締結(H29.6)	・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～)	・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
	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	・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	・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	・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)	・お客様に対するテレビ電話相談の試験実施(H29.7) ・「テレビ電話相談」のモデル実施(H29.10)	-
	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	・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)	・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. 7. 1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)	・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～)	・30年度においても、継続して拠点間格差を是正	・29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)	・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～)	・30年度においても、継続して拠点間格差を是正	・29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(H29.7.1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	・「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)	・「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	・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	・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)	—	・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	・事業推進統括部品質管理室による事前審査開始(H28.4～)	・「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	・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	・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	・5割削減状況について、四半期ごとに常勤役員会へ報告 ・削減状況を詳細に分析し、指示文書発出件数の平準化のための方策を検討	・H28年度第4四半期は、26年比▲66.2%(指示▲83.0%、事務連絡▲40.0%) ・H28年度通期は、26年比▲66.1%(指示▲82.9%、事務連絡▲39.9%)
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	・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)	※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	・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. 7. 1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	業務処理や入力方法など複数に分かれたマニュアルの一元化作業を進めるため、本部内にマニュアル一元化PTを設置し、マニュアル統合作業を実施	・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)の取込み(H29.9末予定)	・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881件(うちお客様対応等に差異がある手順27種類)について、93件標準化、390件廃止(残り398件は整理中) ・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	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	・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)	・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	・地域差実態調査44種類、49件(うちお客様対応等に差異がある手順8種類)について、17件標準化、30件廃止、2件検討中 ・旧ブロック本部発出の指示・依頼23件(うちお客様対応等に差異がある手順0件)について、12件標準化、11件廃止 ・現場等で作成・使用していた業務支援ツールの実態調査を行い、標準化が必要なものを本部で作成・管理(191本ツール作成。うち、年金事務所、事務センターで利用するツール61本)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29.7.1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	・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)	—	・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	・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要領(仮称)を制定し、統一業務マニュアルの整備状況の点検を実施 ・マニュアルインストラクター実施要領(仮称)を制定し、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	・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	・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)	・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～)	・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. 7. 1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」を一部改正・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. 7. 1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)	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 ・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。 ・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)	・拠点との連携についてフォローアップ ・「人の顔を見た人事」の徹底 ・研修の運用状況についてフォローアップ	・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	役員の評価を厳格に実施 ・H27年度上期評価(下期賞与)より厳格化	・H29年度も引き続き厳格に実施	・27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	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 ・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	・能力改善プログラムの効果検証 ・人事評価の厳正な運用 ・降格の厳正な対処 ・H29年度の能力改善プログラムの実施 ※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	・降格(D評価の厳格化)の実施 ・28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	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 ・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)	・H29年度についても継続して実施 ※被観察者と観察者の決定 ※アセスメントの実施(8月下旬～) ※フィードバックの実施(H29.12)	・28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. 7. 1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	ゼネラリストの育成に重点が置かれ、専門性の高い職員の育成を目指したキャリアパスが設計されていないため、職員一人一人が将来像を描きにくく、目標をもったキャリア形成や専門性の蓄積が行いにくいことから、ゼネラリスト・スペシャリスト別のキャリアパスを提示し、職員の意識高揚を図る	・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) ・「28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	
	43	役員を展望できるキャリアパスの提示	・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の登用に向けた年金給付専門職の募集を開始(H28.10) ・個別に検討・整理を行った機構職員のキャリア形成の全体像について再整理を行い、全職員に対して明確なキャリアパスを提示(H29.3) ・上席年金給付専門職を任用(H29.4) ・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) ・上席年金給付専門職の役割について改めて周知(H29.4)	・29年度に年金給付専門職、システム専門職の募集を実施 ※募集開始(H29.8予定) ・専門職の役割の充実・明確化 ・定例会(上席年金給付専門職)の実施 ・年金給付専門職の研修を実施	・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)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 7. 1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)	・優秀な若手職員を早期から管理職に登用し、強いリーダーシップを発揮できる管理者を育成し、管理職全体の質の向上を図る ・管理職登用時の全国異動条件を見直し	・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) 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) 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) ・管理職登用試験(選抜試験)の実施(H29.3)	・29年度も管理職登用試験(一般試験・選抜試験)を実施 ※選抜試験:7月実施 ※一般試験:8月募集開始	・管理職登用試験(一般試験)の応募条件の見直し ・管理職登用試験(一般試験)の実施(H28.7) ・管理職登用試験(選抜試験)の実施(H29.3)
	45	管理職への 若手登用の 促進(ライン 管理の見直し)	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	・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)	・課長代理の任用・配置の拡大(H29.10) ・30年度の配置部署・人数を決定 ・課長代理・主任の運用状況についてフォローアップ	・課長代理を任用・配置(H29.4)
	46	役職と資格 の関係見直し	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)	・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)	・拠点のG級ポストの拡大(～H32.4)	・H29.4に拠点のG級ポストを拡大 ・H29.4より職責手当を見直し

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 7. 1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	・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～)	・新入構員現場研修のフォローアップ	・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)	・28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～)	・運用状況についてフォローアップ ・民間企業出向経験者による職員への報告(H29.7～)	【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	・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～) ・29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) ・海外派遣職員の社内公募の実施(H29.6)	・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) ・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	【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. 7. 1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	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	・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) ・平成28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)	・新しい人事評価制度の運用状況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	【評価分布の見直し】 ・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 【評価結果の反映】(昇給(C評価)) ・管理職:昇給しない→▲1号俸 ・一般職:2号俸→1号俸 (賞与(S・D対比)) ・管理職:1.3倍→1.5倍 ・一般職:1.2倍→1.3倍
	51	成果とプロセスのバランスのとれた評価	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			
	52	役職定年制度と早期退職募集制度の導入	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	・役職定年制度について職員周知(H28.11)(28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) ・役職定年の実施(H29.3)	・役職定年となる年齢の引下げ(29年度末) ・今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	・役職定年の実施(H29.3)
				・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. 7. 1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	諸手当のあり方の検討	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	・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～) ・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) ・拠点管理職における長時間勤務の縮減対策の実施(H29.5～)	・給与制度のあり方について、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(H29年度以降順次実施) ・時間外勤務縮減への取組強化の検討	・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	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			
非正規職員の活性化	55	位置付けの明確化と育成	特に年金事務所の窓口業務についてはスキル維持が必要であることから、年金相談等の専門的業務について非正規職員を無期転換し、業務スキルを確保するとともに、地域に根ざした職員として配置することにより、業務の安定を確保	・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～)	・H29年度も年金相談職員への転換等にかかる選考を実施 ・年金相談職員の定年再雇用制度の検討 ・無期化職員の職種の拡大の検討	・年金相談職員を配置(H29.1～)
	56	評価の導入と処遇の改善	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	・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)	・運用状況についてフォローアップ ・昇給の実施(H30.7)	・月給制の導入 ・人事評価の結果による昇給制度の導入

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 7. 1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	女性職員が長期的に機構で勤務するためのキャリアパスがイメージしづらい状況となっているため、女性の管理職登用について、今後管理職となる年代の女性職員数と退職等による減員を加味した長期的な目標値を設定し、女性管理職の登用を推進	・女性役員の内部からの登用(H28.1.1付) ・27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) ・29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)	・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への応募者数が一定数確保できているか確認)	・女性管理職登用率 28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	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	・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) ・「28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) ・キャリアデザイン研修(第1回)の実施(H28.8～9) ・女性リーダー研修の実施(H28.10) ・キャリア面談(産休前・育休復帰時)の実施(H29.2～) ・キャリアデザイン研修(第2回)の実施(H29.2)	・女性職員のための育成プログラムの実施 ・専門職を活用した管理職ポストの拡大を検討 ・キャリア面談(節目年齢)の実施	・キャリア面談 48名 ・キャリアデザイン研修 196名 ・女性リーダー研修 41名

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 7. 1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をチェック ・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. 7. 1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
	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)	・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
	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)
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
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)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H29. 7. 1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～)	・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