

日本年金機構における業務委託等の見直しについて

- 事案の概要及び調査委員会の設置から提言に至る経緯・・・・・・・・・・ 1
- 外部委託・調達管理等の見直しプロジェクトチームにおける検討状況・・・・・・・・ 5
- 平成31年分扶養親族等申告書に係る外部委託業務について・・・・・・・・・・ 7

日本年金機構
再生プロジェクト推進室
(外部委託・調達管理等の見直しPT)

事案の概要及び調査委員会の設置から提言に至る経緯

事案の概要 1

委託業者の入力漏れ、入力誤りにより源泉徴収税額を正しく反映できなかった事例等

- 日本年金機構では、所得税等を源泉徴収するため、受給者から扶養親族等申告書を提出していただいているが、申告書を昨年12月中旬までに提出いただいたにもかかわらず、委託業者の入力漏れ、入力誤りにより2月の年金支払時に源泉徴収税額を正しく反映できなかった事例が発生。機構による業務委託における事務処理が適切でなく、2月支払で本来支払われるべき額が正しく支払われなかった。
- （1）委託業者の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（入力漏れ全体約8.4万人のうち、約7.9万人）
 - 対象の方のうち約6.5万人については機構で入力作業を行い、3月15日の支払い時に源泉徴収税額を還付。対象の方のうち約1.4万人については、4月13日の年金支払い時において調整。いずれも4月5日にお詫び状を送付。
- （2）委託業者の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
 - 委託業者の入力内容（約528万人）について点検した結果、入力誤りの数は全体で約31.8万人。このうち源泉徴収税額に影響がある約7万人について、4月5日にお詫び状を送付したうえで、4月13日の年金支払い時に調整。
- （3）「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）
 - 1月に送付した源泉徴収票の一部に、氏名の表示誤り。表示誤りの数は約55万人。1月末に正しい源泉徴収票を再作成して送付。

委託業者の契約違反の内容と当該事業者に対する措置等

- （1）受託事業者（株式会社SAY企画）が行った契約違反
 - ①納品の遅れ。入力漏れ。②作業手順を遵守せず相当数のデータ誤り。③無断で海外の関連事業者に再委託。④報告等の未提出、虚偽。
 - （※）中国の関連事業者に、申告書の氏名部分のみを切り出した画像データに基づく入力業務を再委託。当該再委託業者における情報セキュリティ管理体制や個人情報取扱状況等が、特段の問題がないことについて、機構と情報セキュリティ支援業者（日本IBM）の現地監査により確認済。
- （2）競争参加資格停止及び制限の措置
 - ①3年間（内規での最長期間）の入札への参加資格停止 ②資格停止期間後も十分に業務改善するまで入札参加を制限
- （3）機構による業務委託の監督のあり方の見直し
 - ・委託業者の作業進捗管理手法や納品物の検証・監査体制の確立などの取組を進め、再発防止に万全を期す

源泉徴収税額に関するその他の対応

- 扶養親族等申告書を提出されていない方（①申告書の記載内容の不備のため返戻した後再提出されていない方（約18.3万人）、②一度も申告書を提出されていない方（約72.8万件））に対して、申告書の様式をわかりやすく見直したうえで、4月18日から再度お知らせ。7月支払までに対応可能な方を除き、未提出者は約21万人。
- 上記①の申告書不備返戻後に再提出されていない方については、申告書の提出がないものとして所得税法の規定により税率10.21%を適用していたが、4月の支払時に本人分控除及び税率5.105%を適用。申告書提出後、配偶者控除等を適用し、調整。
- 3月1日から9日までに申告書を提出いただいた方（約3.3万人）についても、4月の支払い時に本人分控除及び税率5.105%を適用。5月の支払時に、配偶者控除等を適用し、調整。

事案の概要 2

(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（S A Y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) S A Y企画の契約違反行為及びそれにより生じた一連の問題

< S A Y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 S A Y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 S A Y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

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IBM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

契約締結後の業務等及び調達手続きの実態

契約締結後の業務等の実態（別紙１）

<SAY企画>

- ①ベリファイ入力を行わずOCR処理、②無断で中国の関連事業者に再委託、③業務履行体制が不十分（人員不足）、④納期の遅れが常態化、⑤議事録未作成、自主点検も形骸化、⑥納品時に多くの入力誤り・入力漏れ

⇒ SAY企画は履行能力に乏しかった。

<機構担当部署>

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・危機感の共有ができず、早い段階で組織を挙げた対応に切り替えることができなかった。

調達手続きの実態（別紙２）

- ① 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
- ② A等級が本来等級であったが、入札参加者の拡大を図るため、機構において通例に従い、B・C等級まで拡大
- ③ 情報提供依頼（RFI）において3社から一括履行可能との回答があり、一括調達方式を選択

⇒ 結果として、C等級のSAY企画が一社応札

調査委員会報告書（平成30年6月4日公表）

○SAY企画においては、契約不履行に当たる行為が数多く確認された。

○一方、機構の担当部署においては、SAY企画の履行能力に問題意識を持ちながらも別の業者に切り替えることは現実的に難しいとの認識のもとで、源泉徴収事務に支障が生じないように期限までに納品させることに注力していた。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的に情報を共有し、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。

○機構内のルールにおいて、履行能力に乏しい業者が応札してきた場合にそれを阻止できる仕組みとはなっていなかった。

これまで機構が進めてきた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としながら、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、外部委託する場合の委託方法のあり方を見直す必要があるとして、

① 今後の外部委託・調達管理のあり方

② 本事案を踏まえ検討すべき機構運営の基本的事項

について、ご提言をいただいた。（別紙３及び４）

外部委託・調達管理等の見直しプロジェクトチームにおける検討状況

○本年6月4日に公表した「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」を受けた対応について組織横断的に企画検討するため、同日付で機構再生プロジェクト推進室内に「外部委託・調達管理等の見直しプロジェクトチーム」（PT）を設置し、報告書における「今後の外部委託・調達管理のあり方」及び「本事案を踏まえ検討すべき機構運営の基本的事項」に関し、以下のとおり集中的に検討を進めている。

I. 「今後の外部委託・調達管理のあり方」に関する内容

報告書における提言

- ①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。
- ②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化する。
- 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する。
- ④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などを積極的に活用する。
- ⑤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、履行後検査について、具体的なルールを定め、適切に行うことを徹底する。
- ⑥委託内容の複雑さや重要度に応じて、事業全体を一括管理するとともに、組織横断的に事業を進める体制を確立する。
- ⑦外部業者の調査・サポート・管理を担当するとともに、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、体制の強化を図るべきである。
- ⑧個人情報漏洩の防止等の観点から、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。

PTにおける検討テーマ

1. 調達・外部委託管理ルールの見直し【30年7月末までに諸規程等改正】

（1）調達ルールの見直し

＜主な見直し内容＞

○情報提供依頼（RFI）

- ・事業担当部署が情報収集すべき事項を明確化
- ・RFI結果を蓄積してデータベース化しRFIによる情報収集の高度化

○調達委員会における審議事項の追加

○全省庁統一資格（A～D等級）の本来等級の適用を原則化 ※

○総合評価落札方式の原則化 ※

○必要に応じた調達単位の適切な分割 ※

○適切な予定価格の設定、複数年契約や業務の包括的な委託の活用 ※

○運用仕様書の審査

※については、既に新規調達分から実施中

（2）外部委託管理ルールの見直し

＜主な見直し内容＞

○履行開始前の検査を制度化

○納品時検査の厳格な実施方法及び審査基準等を策定

○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

2. 組織体制の強化【30年8月より調達企画セクションを設置】

○調達企画セクションの検討

○事業担当部署、調達部、リスク統括部、監査部の役割分担の明確化

○監査体制の見直し

3. インハウス型委託の推進【準備が整ったものから順次移行】

○先行的に平成31年分扶養親族等申告書の案件より着手を検討

○その他、事務センターに係る委託事務を含め、特定個人情報を取り扱う業務について優先的に実施

Ⅱ. 「本事案を踏まえ検討すべき機構運営の基本的事項」に関する内容

報告書における提言

- ⑨ I T 化の進展や技術の高度化に伴って調達の内容が複雑化している状況に対応できるよう、業界に精通した「目利き」を養成する人材育成と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の人事を実行していくべきである。
- ⑩ 総合職としての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を行うべきである。その一環として、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必要がある。
- ⑪ 本部で行われている現業について、リスクを拾い上げて可視化し、マネジメントする体制の確立並びにリスクをコントロールするリーダー層を育成・確保すべきである。
- ⑫ 業務プロセスの見直しを行った上で、最新の I T 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、業務の効率化の促進を図るべきである。

P T における検討テーマ

4. 人事体系の見直し【30年9月末までに方向性を提示】

- ・ 現在の人事制度の枠にとらわれない具体的な検討
- ・ 人材育成・人員配置の見直し
- ・ 定型業務を専門的に実施する職員の雇用

5. 本部組織のリスク管理の見直し【30年9月末までに方向性を提示】

- ・ 本部組織全体のリスクの所在（リスクの可視化等）
- ・ リスク管理の手法の確立（対応策の検討）

6. I T 化、システム化の推進【30年9月末までに方向性を提示】

- ・ 最新の I T 技術の活用
- ・ 事務処理の電子化
- ・ 機構内情報の活用によるデータ入力項目の削減

1 事業の概要

【①制度の概要】

- 機構には、所得税法の規定により、公的年金の支払者として一定額以上の老齢年金の受給者から所得税等を源泉徴収する義務がある。
- そのため、機構は、対象者に対し、扶養親族等申告書を送付し、その記載内容に基づき、源泉徴収税額の計算及び源泉徴収を行っている。

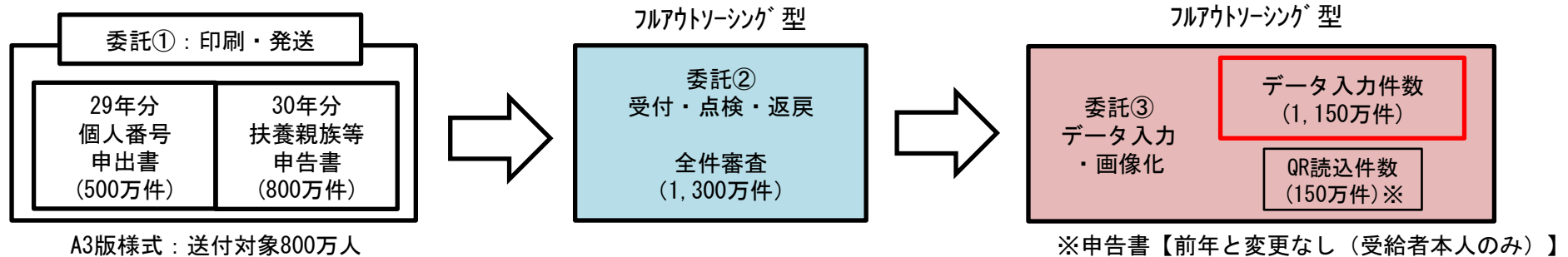
【②業務の概要】

- 申告書の送付、受付、内容審査、データ作成、照会対応等といった大量の業務が短期間に発生することから、これらの業務は外部委託により実施。
- 平成31年分の申告書については、平成30年9月に約800万件の申告書を送付し、提出のあったものについてデータ化が必要があるが、昨年と異なり、前年から変更がない方は簡易申告が可能となることから、多くの方々のデータ作成が不要となる。
- 今回は調査委員会報告書における提言を受け、申告書の受付からデータ入力及び画像化までの業務について、インハウス型委託により業務を実施する。

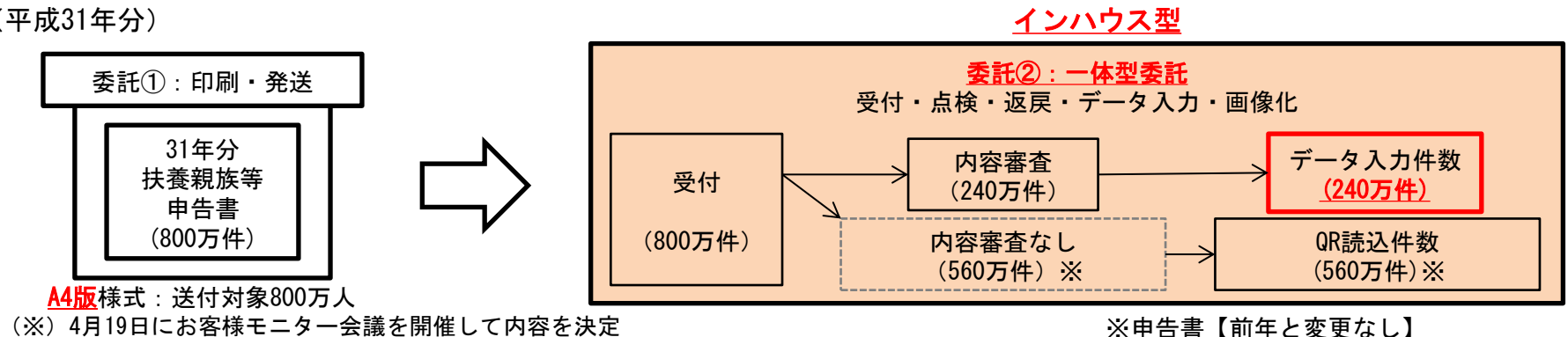
【③扶養親族等申告書に係る業務の流れ】

- 主な変更点…◎様式を簡素化（記載内容を簡素化し、A3からA4に／簡易申告が可能）
◎データ入力件数を大幅減少（前年から変更なしの場合は入力不要）

・ 前回（平成30年分）



・ 今回（平成31年分）



(※) 4月19日にお客様モニター会議を開催して内容を決定

2 委託の内容

項目	提言内容	対応
全体計画	内容に応じて事業全体を一括で管理する体制の確立	○平成31年分扶養親族等申告書にかかる組織横断的な <u>プロジェクトチームの設置</u> ・全体計画及びスケジュール管理の実施
コンティンジェンシープランの作成	重要案件について作成義務化	① <u>履行開始前検査時</u> 、② <u>履行開始後立入検査時</u> 、③ <u>期限内履行不能確定時</u> においてのコンティンジェンシープランを策定予定
RFIの充実	情報収集すべき事項を明確化	○実施期間:5月末から6月29日 ○対象:22社(すべてA等級、うち新規14社) ヒアリングに至ったのは7社 ○主なヒアリング項目 ① 受付からデータ入力・画像化まで一体型での受託の可否 ② インハウス型での受託の可否 ③ 体制(人員、履行場所等)の確保(必要な条件) ④ 業務フロー、進捗管理方法等についての提案 など
入札方式	総合評価落札方式の適用を原則化	○ <u>総合評価落札方式</u> を採用
参加資格	全省庁統一資格の本来等級の適用を原則化	○ <u>A等級</u> に限定
履行開始前・履行中検査	履行開始前及び履行中立入検査の目的・内容の明確化	○ <u>履行能力の検査を目的とした検査項目</u> に変更 ○履行前立入検査へ <u>調達部も同行</u> して実施
チェック体制の強化	企画セクションを組織化及び体制の強化	○事業担当部署、調達部、リスク統括部、監査部の <u>役割分担を明確化</u>
委託方式	インハウス型委託の推進	○ <u>インハウス型委託</u> の実施 ※別紙6参照
委託単位	業務の正確性等を十分考慮した委託業務の立案	○ <u>一体型委託</u> の実施 (受付・審査・返戻からデータ入力・画像化を一連の業務として委託)
調達単位	必要に応じて調達単位を適切に分割	○ <u>分割調達</u> を実施 (リスク分散の観点)
コールセンター対応	—	○コールセンターによるお客さま照会対応の強化 ・9月から10月の繁忙時期に、通常時オペレーター＋150名以上で対応予定

データ印字前プレ印字イメージ

29-A

提出期限

平成29年 10月 30日

提出年月日 平成 年 月 日

個人番号申出書(平成29年分扶養親族等について)

以前提出していた、申告内容を印刷しています。全員の個人番号(マイナンバー)を記入すると同時に氏名を印刷し、必ず
 氏名を訂正していただく(記入方法は裏面のリーフレットの5ページを参照ください)。以前提出いただいた漢字氏名が縦横上使
 できない漢字である場合は、カナで記載していますので、ご了承ください。この欄には氏名以外の訂正は不要です。

受給者 氏名		性別	1. 男 2. 女
生年月日		氏別	1. 本人 2. 家族
電話番号		1. 普通電話 2. 携帯電話	
個人番号 (マイナンバー)		1. 普通 2. 特別 3. 特別	

	フリガナ		性別	氏別	生年月日	職業	世帯・扶養 の区分
	氏名	個人番号(マイナンバー)					
世帯外扶養 親族等	姓	名	1. 男 2. 女	1. 本人 2. 家族	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 世帯 2. 世帯 3. 世帯
世帯外扶養 親族等			1. 男 2. 女	1. 本人 2. 家族	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 世帯 2. 世帯 3. 世帯
世帯外扶養 親族等			1. 男 2. 女	1. 本人 2. 家族	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 世帯 2. 世帯 3. 世帯

裏面にも記載がある場合がありますので、ご確認ください。

平成30年分 公的年金等の受給者の扶養親族等申告書

提出期限

平成29年 10月 30日

提出年月日

平成 年 月 日

30-A

平成30年分の世帯外扶養親族等申告書の提出期限は平成29年10月30日です。
 平成30年分の世帯外扶養親族等申告書の提出期限は平成29年10月30日です。提出期限の経過後には、必ず申告書と併せて提出してください。
 (記入方法は裏面のリーフレットの5ページを参照ください)。以前提出いただいた漢字氏名が縦横上使できない漢字である場合は、カナで記
 載していますので、ご了承ください。

A	受給者 氏名	性別	1. 男 2. 女
	生年月日	氏別	1. 本人 2. 家族
	電話番号	1. 普通電話 2. 携帯電話	
	個人番号 (マイナンバー)	1. 普通 2. 特別 3. 特別	

B	フリガナ		性別	氏別	生年月日	職業	世帯・扶養 の区分
	氏名	個人番号(マイナンバー)					
③	姓	名	1. 男 2. 女	1. 本人 2. 家族	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 世帯 2. 世帯 3. 世帯
			1. 男 2. 女	1. 本人 2. 家族	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 世帯 2. 世帯 3. 世帯

C	フリガナ		性別	氏別	生年月日	職業	世帯・扶養 の区分
	氏名	個人番号(マイナンバー)					
⑨	姓	名	1. 男 2. 女	1. 本人 2. 家族	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 世帯 2. 世帯 3. 世帯
			1. 男 2. 女	1. 本人 2. 家族	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 普通 2. 特別 3. 特別	1. 世帯 2. 世帯 3. 世帯

裏面も確認、ご記入ください。

⑨ ⑩ ⑪

個人番号申出書
削除

前年に個人番号を記載している場合、
個人番号は記載不要
「収録済」と表示され、アスタリスク
埋められる

10

白 紙

参考資料

○事案の概要及び調査委員会の設置から提言に至る経緯

別紙 1	本事案に係る契約締結後の業務等の実態	1 3
別紙 2	本事案に係る調達手続きの実態	1 5
別紙 3	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 7
別紙 4	本事案を踏まえ検討すべき機構運営の基本的事項	2 2

○平成 3 1 年分扶養親族等申告書に係る外部委託業務について

別紙 5	調査委員会の提言を踏まえた対応状況	2 3
別紙 6	平成 3 1 年分扶養親族等申告書のインハウス型委託の概要	2 5
別紙 7	平成 3 1 年分扶養親族等申告書に係る作業スケジュール	2 6

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					- 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 - 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	- 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 - 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	- 履行開始前の立入による履行能力検査の実施 ※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 - 不適格となった場合の契約解除 - 作業員名簿が提出されない場合の業務開始の不承認 - 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
(2) 前工程の審査業者からの委託物の受領					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	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）	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
(3) 履行方法					- データエントリーシステムによる入力に当たってベリファイ入力が行われなかった（OCR処理が行われていた） - 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ベリファイ入力させていた） - 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	- 平成29年11月14日に仕様書どおりベ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） - 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	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
①	②	③	④	⑤			
データエントリー	ベリファイ入力	複写複製禁止	日本国内	再委託禁止			
(4) 履行体制					- 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 - 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 - 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）	- 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） - 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） - 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）	履行開始前と履行開始後の検査目的・内容の明確化
①	②	③	④				
800人体制	(写)の提出	守秘義務契約書	変更	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)	・納期の遅れが常態化 ・工程ごとの件数確認がなされず、大量の入力漏れが発生	・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 ・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 ・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 ・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 ・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。	・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 ・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 ・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 ・実務に精通した職員の組織的育成
(6) 進捗状況定例 打ち合わせ及び 議事録の作成	・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 ・議事録がすべて未作成	・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	
(7) 自主点検結果 報告書の提出	・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	・自主点検内容の確認が十分に行えなかった	
(8) 検品	・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	・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 ・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	・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
(9) 機構による履行中の立入検査	—	・定例の立入検査を12月8日及び12月22日に実施 ・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	・履行開始前と履行開始後の検査目的・内容の明確化
(10) 機構による履行中の監査	—	・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	

・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 14

		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	・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 ・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 ・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	・事業企画段階での十分な検討の実施 ・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 ・「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 ・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
(2) 仕様書の作成段階	①情報提供依頼（RFI）	・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	・優良な事業者を機構自ら発掘 ・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 ・調達分野を専門とする人材の組織的な育成
	②仕様書作成	・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	・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 ・調達部による仕様書案の承認プロセスの設定
(3) 入札準備段階	①入札方式	・「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	・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
	②参加資格	・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	・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

		機構の対応状況	改善に向けた主な論点
(4) 入札手続き段階	③調達単位	・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 ・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う意見も多かった ・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	・調達単位を必要に応じて適切に分割
	④調達委員会	・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	・調達委員会の審議項目を追加
	⑤運用仕様書の審査	・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	・事業担当部署に加え、調達部も審査
	①予定価格	・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	・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
	②開札・落札（低入札価格調査）	・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 ・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	・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 ・適切な低入札価格調査基準を設定

(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	○ 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。 （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。 （イ）一時的に増加する業務に対して、効率的に対応できる。 （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。 （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。 ○ 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。 （ア）社内でノウハウの蓄積が困難となる （イ）機密が漏洩するリスクがある （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 （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。
②機構における外部委託の活用の基本的なあり方	○ 「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。 ○ 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。 ○ 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ていく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。

	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
①事業内容の企画	○事業企画段階での十分な検討の実施 ・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 ・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 ・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 ・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。） ・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 ・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 ・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 ○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 ・案件に応じて組織横断的に事業を進める体制の確立 ・必要に応じてコンサルタント等の活用 ・調達や実行計画まで立案し常勤役員会へ付議 ○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） ・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情報提供依頼（RFI）	○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） ・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） ・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
③仕様書の作成	○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 ○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

改善に向けた論点を踏まえた具体的対応策	
④入札準備	○特に個人情報扱う外部委託業務の調達、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 ・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 ・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
⑩履行中管理	○履行開始前と履行中の立入検査の目的・内容を明確化 ・ 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 ・ 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 ○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 ○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 ○管理体制のシステム化 ・ 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 I T 技術の活用も含めシステム化を促進 ○定例打ち合わせにマネジメント層の参加を検討
⑪検品・検査	○納品時検査の厳格な実施方法及び審査基準等を策定 ・ 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 ・ 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
⑫情報共有	○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 ・ 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 ・ 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 ・ 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 ・ ヒヤリ・ハット段階で、気軽に相談できる窓口の設置
⑬履行後検査	○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 ・ 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

(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

調査委員会の提言を踏まえた対応状況

別紙 5

事 項	報告書で提言された具体的対応策	平成31年分申告書に係る対応状況
①事業内容の企画	○事業企画段階での十分な検討の実施 ・業務の正確性や年金個人情報保護を十分考慮 ・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（機構内データの活用など） ・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	○平成31年分扶養親族等申告書にかかる組織横断的なプロジェクトチームの設置 （事業企画部署、事業担当部署、調達部を中心に構成）
	・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 ・お客様モニター会議等必要な手続きを踏む	○様式検討にあたり、お客様モニター会議を開催（4/19）
	・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）	○受付・審査からデータ入力・画像化までの業務を一体的に委託
	・重要案件については、コンティンジェンシープランを作成	①履行開始前検査時、②履行開始後立入検査時、③期限内履行不能確定時においての、コンティンジェンシープランを策定予定
	○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）を一括管理する体制の確立	○平成31年分扶養親族等申告書にかかる組織横断的なプロジェクトチームの設置（6/15時点で計4回打合せ 5/23、28、6/8、13）
	○インハウス型委託を推進	○インハウス型委託により実施
②情報提供依頼（RFI）	○情報収集すべき事項を明確化	○RFIにより情報収集中 ※6/13時点で7社（いずれもA等級） ・受付・審査から入力まで一貫した調達の可否 ・本来等級である「A」等級の業者に広く依頼 ・インハウスでの受託の可否（課題） ・体制（人員・履行場所）の確保（必要な条件） ・業務フロー・進捗管理方法等の提案 ・その他、情報セキュリティ対策
③仕様書の作成	○RFIの結果の適切な反映をチェック項目に追加	○調達部において、RFIの結果が適切に反映されているか審査をした上で仕様書を決定
	○調達部による承認プロセスを設ける	
④入札準備		
（ア）入札方式	○総合評価落札方式の適用を原則化	○総合評価落札方式を予定しており、評価項目を検討中
（イ）参加資格	○全省庁統一資格の本来等級の適用を原則化	○本来等級（A等級）のみとする予定
（ウ）調達単位	○必要に応じて調達単位を適切に分割	○RFIの結果を踏まえ、分割調達を予定

事 項	報告書で提言された具体的対応策	平成31年分申告書に係る対応状況
⑤調達委員会	○調達委員会の審議項目を追加	○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も審議予定
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	○履行能力を審査する項目を追加した上で、調達部による審査を実施
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	○調達部より情報提供予定
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	○入札説明書に明記する予定
	○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	○調査基準について、調達部で検討中
⑨履行開始前検査	○履行開始前検査を制度化（履行体制、履行方法、セキュリティ体制）	○履行開始前検査について、仕様書等に規定する予定
	○コンティンジェンシープランの発動の判断に当たってはリスク管理委員会を活用	○リスク管理委員会を活用して、コンティンジェンシープランの発動を判断
	○期限内に作業員名簿が提出されない場合は履行開始を認めず	○期限内に作業員名簿が提出されない場合は、履行開始を保留（事件・事故・事務処理誤り報告に基づく、コンティンジェンシープランの発動を検討）
⑩履行中管理	○履行開始前と履行中の立入検査の目的・内容を明確化	○履行中検査について、仕様書等に規定する予定
	○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	○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、体制を強化
	○外部委託や調達業務の統括管理を行う担当部署を設置	
	○管理体制のシステム化	○【年金給付】受付進捗管理システムで全件個別管理
	○定例打ち合わせにマネジメント層の参加を検討	○部室長クラスの参加を予定
⑪検品・検査	○納品時検査の厳格な実施方法及び審査基準等を策定	○検品・検査を行う部署やその手法、頻度等を仕様書に具体的に明記する予定
⑫情報共有	○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	○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行うことを徹底
⑬履行後検査	○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	○業務終了後、契約期間内に貸与した個人情報データの回収を徹底し、その結果を事業担当部署より調達部へ報告

平成31年分扶養親族等申告書のインハウス型委託の概要

1 インハウス型委託の定義

【調査委員会報告書における提言】

- 年金個人情報を取り扱う業務は、できる限り機構の外部に出さず、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する。

2 事業実施にあたっての必要人員等

- 平成31年分扶養親族等申告書については、約800万件を送付し、提出された申告書の受付・審査及び約240万件のデータ入力が発生する見込みであるが、これを行うための必要人員等は以下のとおり。

・ 人員 450人程度(ピーク時)

・ 履行場所 2,500～3,000㎡

・ 機材 入力用PC 150台

画像参照用PC 150台

画像化用スキャナー 30台

その他 プリンタ、サーバ、什器等

※ 履行場所（防犯カメラの設置等セキュリティ環境の構築含む。）及び機材については、機構において準備する。

3 インハウス型委託による事業実施の概要

(1) 委託方法等

- 委託は、受付・審査及びデータ入力業務を一体として行う。
- 契約は、人員の確保を考慮し、分割する方向で検討。
- 履行場所は、機構内既存施設を利用する方向で検討。

(2) 入力方法

- 機構が用意したツールにより入力を行い、入力結果リストによるダブルチェックを行う。

※将来の効率化等を見据えて、データ入力の一部（10万件程度）はA I - O C Rによる処理（処理結果はダブルチェック）を実証実験的に行う。

(3) セキュリティ

- 入退室管理、防犯カメラ、私物持込制限及び職員常駐による物理的セキュリティを確保する。
- 外部接続（インターネット、USB等）の制限、入力用PCへの入力情報保存制限等のシステムのセキュリティを確保する。

(4) R F I の結果

- 機構から22社（すべてA等級、うち新規14社）にR F Iを行った。うちヒアリングに至った7社に対して、複数の地域における実現可能性を確認中。

平成31年分扶養親族等申告書にかかる作業スケジュール

全体スケジュール			平成30年 3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	平成31年 1月	2月	3月
申告書の発送・審査・データ作成									発送		発送	発送	発送	発送	再勧奨 発送
			審査・データ作成												
調達案件名	履行場所	契約 方式	平成30年 3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	平成31年 1月	2月	3月
① 扶養親族等申告書の印刷・ 発送準備業務	機構外	最低価格 落札方式	3/26～4/2 情報提供 依頼		5/30～6/19 情報提供 依頼	調達手続									
② 扶養親族等申告書の受付・ 点検・返戻業務・データ入 力・画像化業務	インハウス型 委託	総合評価 落札方式			5/29～6/29 情報提供 依頼	調達手続									
③ 実施設備の調達 ・実施場所の賃貸借契約	—	随意契約				調達準備	借上げ								
・設置工事の契約		随意契約				設置工事の調達準備	設置工事								