

再生プロジェクトの実施状況 (平成30年10月現在)

再生プロジェクトの全体概要

【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 – 」
- 【平成30年組織目標】 ⇒ 「再生飛翔 機能を完成させる – 制度を実務に – 」

形をつくる

組織再編、ルールの見直し、仕組みの創設・方針決定、体制確立、ハード整備 等

STEP 1

中身を入れる

『形』の組織内への浸透・徹底、より効果的な『形』への軌道修正

STEP 2

機能を完成させる

各改革事項が有機的に連動、効果実感に伴う職員意識の高揚、基幹業務への注力

STEP 3

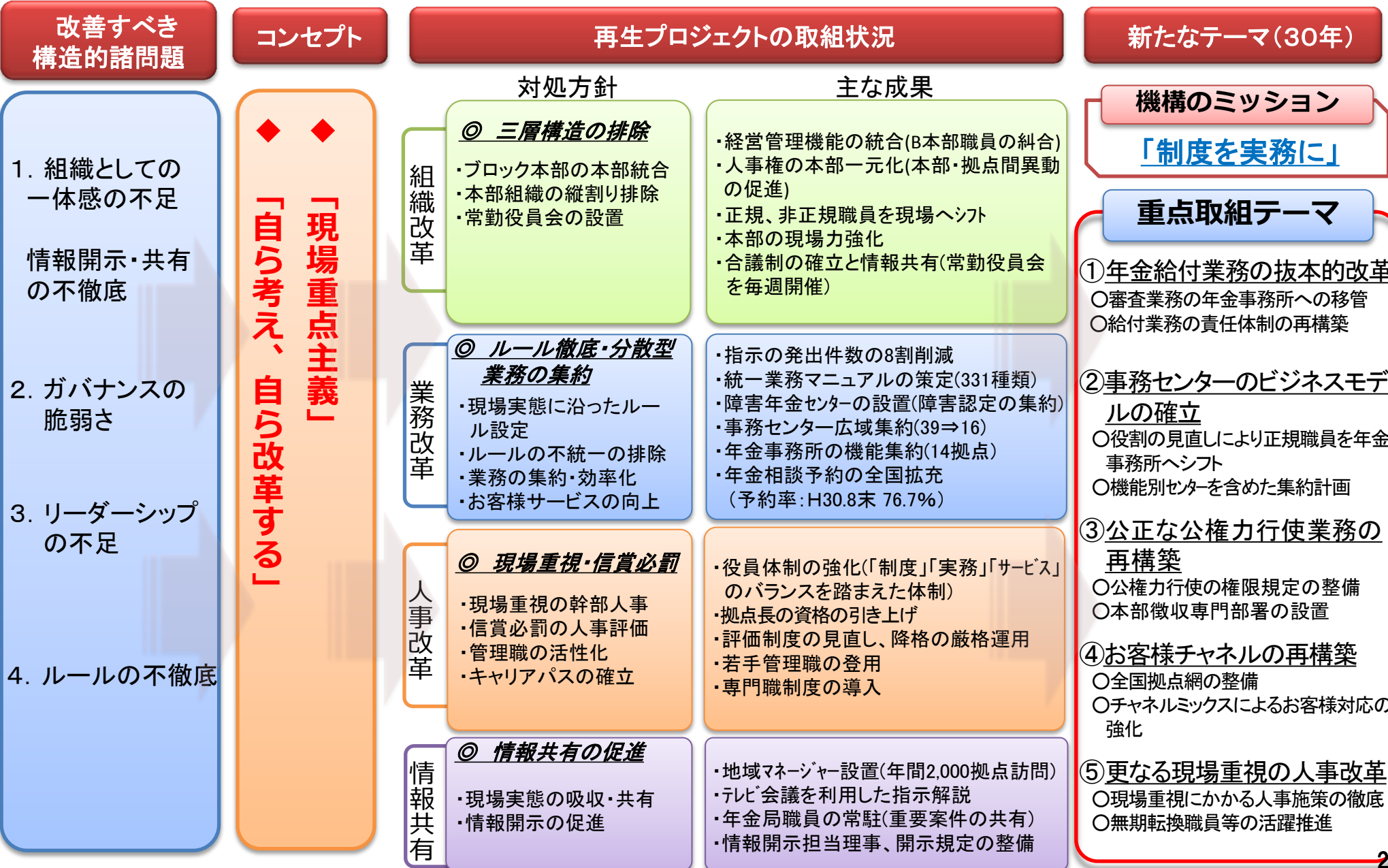
◎平成27年の不正アクセス事案を受け策定した業務改善計画に基づき、平成28年度から71項目にわたる組織、人事、業務改革等の再生プロジェクトに取り組んでいます。

◎平成30年度は「制度を実務に」するための新たな重点取組テーマに取り組んでいます。

◎平成30年10月1日現在の進捗状況（総括）は以下のとおりであり、すべて実施済（一部着手）です。

	改革項目数	実施状況		
		28年度	29年度	30年度
組織改革	7	6	1	－
業務改革	30	19	10	1
人事改革	21	19	2	－
情報開示・共有の促進	13	12	1	－

再生プロジェクトの取組状況(総括)



これまでの経過①

実施時期	主な実施事項	実施項目数				実施体制
		組織	業務	人事	情報	
H27.6	○不正アクセスによる情報流出事案発生					H27.10 ○再生本部立ち上げ ○8つの検討テーマ別ワーキングチーム設置
H27.9	○厚生労働大臣から業務改善命令発出 「組織の一体化」「内部統制の有効性確保」「情報開示の抜本的見直し」 「情報セキュリティ対策の抜本的見直し」 ○全役職員から抜本改革のための意見募集実施(6,626名から意見提出)	—	—	—	—	
H27.12	○業務改善計画策定					
再生プロジェクト推進室設置						
H28.1	○常勤役員会の設置(重要案件内容の共有、組織内の縦割り排除)	1	—	2	6	H28.1 ○6G体制で発足 改革統括G 組織改革G 業務改革1～3G 人事改革G
H28.4	◎事業企画部門と事業推進部門の体制を確立 (本部の制度別縦割り組織を改め、年金事務所等を横断的かつ一元管理) ◎ブロック本部の本部への統合 ・15地域部を設置(現場管理統括部署) ・地域マネージャー配置(ルール徹底、本部・拠点間情報共有促進) ・旧ブロック本部の人事・労務関係業務を本部へ統合 ◎外部有識者を含めた業務削減会議を設置、開催(外部委員5名) ○指示等発出権限の見直し、新ルールに基づく指示等発出開始 ○新卒採用者のジョブローテーションを導入(人材育成を充実)	3	9	13	6	
H28.10	◎旧ブロック本部の経理関係業務を本部へ統合 ◎年金事務所機能集約のモデル実施を2拠点で開始(新宿、大手前) ◎予約相談の全国実施(お客様サービス向上) ◎専門職コースを設置(年金給付、システム) ○広域集約事務センターを設置(埼玉、東京、広島) ○360度アセスメントを実施(管理職の適格性を判断) ○役職定年制度を導入(組織活性化)	2	5	4	—	
H29.1	◎中央年金センター設置(本部現業部門の再編、事務センター業務の一部集約) ○広域集約事務センターを設置(名古屋、高松)	—	4	—	—	H28.4 ○業務改革第3Gを業務削減会議の事務局に再編
H29.2	○本部給与関係事務の外部委託を実施(事務の効率化・コスト削減) ○年金事務所機能集約を2拠点で実施(大曽根、広島東)	—	1	—	—	H28.9 ○組織改革Gに経理業務統合準備チーム設置 H28.12 ○業務改革第2Gに本部要領整備PT設置 H29.2 ○業務改革第3Gに資産管理検討PTを設置

3

これまでの経過②

実施時期	主な実施事項	実施項目数				実施体制
		組織	業務	人事	情報	
H29.4	◎ブロック本部機能の本部への完全統合(現場管理・支援関係機能) ◎障害年金センター設置(障害認定事務の統一、業務効率化) ◎統一業務マニュアルの運用開始(複数のマニュアルを一元化) ◎専門職コースを設置(年金給付、システム) ○TV会議システムを導入(本部・拠点間の情報共有促進) ○業務量調査に基づく年金事務所、事務センターへの適正な人員配置実施	1	7	2	1	H29.4 ○改革推進統括Gを設置(改革統括Gと組織改革Gを統合) H29.5 ○事務センター改革PT設置 ○チャンネル戦略PT設置
H29.7	◎年金給付審査業務の年金事務所への移管を先行実施(山梨県)					
H29.10	○中央年金センター業務処理マニュアルの一部運用開始(支払業務関係) ○マルチランゲージサービスを8拠点で先行実施	—	1	—	—	H29.10 ○G再編(改革推進統括G、業務改革G、給付改革G、人事改革G、事務センター改革G)
H29.11	○年金事務所機能集約を5拠点で実施(札幌東、横浜中、静岡、三宮、博多)					
H30.1	◎年金給付審査業務の年金事務所への移管を実施(9県47拠点) ○テレビ電話による年金相談の試行実施開始(新潟県佐渡市)	—	1	—	—	H30.1 ○公権力行使の強化WT設置
H30.2	○マルチランゲージサービス導入拠点の拡大(44拠点、コールセンター) ○年金事務所機能集約を5拠点で実施(仙台東、新潟西、岐阜北、高松西、熊本東)					
H30.3	○ねんきんネットに各種通知書の再交付申請機能を追加	—	1	—	—	H30.3 ○年金手帳のあり方検討PT設置 ○日本年金機構物流検討PT設置
H30.4	◎年金給付審査業務の年金事務所への移管を実施(6県35拠点) ○上席副所長および管理業務専任役の設置 ○中央年金センター業務処理マニュアルの運用開始					
H30.7	○成田市に分室開設	—	1	—	—	H30.4 ○本部に特別徴収対策準備事務局設置 ○特別徴収対策準備G設置(業務改革G廃止)
H30.9	○統一業務マニュアルのweb化実施(利用頻度の高いものから一部運用開始)					
H30.10	◎本部に徴収専門部署を設置(東日本、西日本) ◎年金給付審査業務の年金事務所への移管を実施(18道府県120拠点) ○マルチランゲージサービス導入拠点の拡大(全ての年金事務所に拡大)					H30.10 ○本部に特別徴収対策部設置

再生プロジェクトの取組状況と成果①

<課題>

<対処方針>

<取組状況と成果>

※平成29年10月以降の取組は赤字下線

①組織としての 一体感の不足

情報開示・共 有の不徹底

<原因>

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

《組織改革》

○現場を向いた本部づくり

- ・本部組織再編、現場管理統括部署の設置

○経営資源管理機能の集約

- ・中間組織であったブロック本部の本部への統合

《組織改革》

○縦割りの排除と現場を支える本部組織の再編

- ・28年4月に事業企画部門と事業推進部門の横断的体制の確立、15地域部の設置
- ・本部内に徴収専門部署（特別徴収対策部）を設置（30年10月）

○本部と現場が一体となった業務執行体制の確立

- ・29年4月にブロック本部を本部へ完全統合し、組織一体化を促進
- ・本部への人材糾合による本部の現場力強化

○お客様接点である現場の強化

- ・29年4月に正規職員312人、非正規職員256人を本部から現場へ定員シフト

《人事改革》

○組織一体化に向けた人事改革

- ・人事権の本部一元化
- ・本部・現場間の人事異動の促進

○現場重視の幹部人事

- ・役職と資格の関係見直し

《人事改革》

○現場を中心に組織一体となった人事の実現

- ・一般職（約8,500人）の人事権を本部に一元化し、組織一体化に向けた職員意識の醸成、若手人材の発掘登用を促進

○お客様との接点である現場を重視し、本部と現場の格差を解消

- ・組織再編にあわせ、拠点長のG級ポスト（ゼネラルマネージャー職群）を拡大
- ・拠点管理職の職責手当を職務の困難度等に応じ上下限の幅を拡大
- ・29年4月から幹部職員一覧を職員周知し、幹部職員の資格を可視化

《情報開示・共有の促進》

○情報共有促進と現場情報の吸収

- ・常勤役員会の設置、地域マネージャーの配置、拠点業務日報の実施、TV会議システムの導入

○情報開示の推進

- ・責任体制の明確化、モニタリングの実施、情報開示規程の制定

《情報開示・共有の促進》

○組織一体化のための組織内情報共有の促進

- ・合議による常勤役員会を原則毎週開催し、役員間の情報共有強化、組織経営に関する合意を迅速化
- ・29年度に15名の地域マネージャーが延べ約2,000拠点を訪問（月平均約12拠点/人）
- ※28年度は約2,200拠点を訪問
- ・29年4月からTV会議システムを導入し、会議・研修等に活用

○透明性の確保、お客様に安心いただける組織

- ・28年4月に情報開示担当理事及び担当部署（リスク統括部）を設置し、情報公開にかかる責任体制を整備

再生プロジェクトの取組状況と成果②

<課題>

<対処方針>

<取組状況と成果>

※平成29年10月以降の取組は赤字下線

②ガバナンスの脆弱さ

③リーダーシップの不足

<原因>

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

《人事改革》

○職員のやりがい

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

○信賞必罰

- ・人事評価制度の見直し
- ・降格・能力改善プログラムの厳正な運用

○管理職の活性化

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

《人事改革》

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

- ・職員一人ひとりが自身の将来像を描けるよう、機構職員のキャリア形成の全体像を職員に周知
- ・お客様サービスや基幹業務に一層邁進していくための体制確立の一環として、安定性が求められる年金給付分野とシステム分野において専門性の高い職員の育成を目指し、28年10月から専門職制度を導入（30年4月現在、上席年金給付専門職75人、年金給付専門職231人、上席システム専門職6人、システム専門職38人）
- ・人材育成・強化のため、多様な研修制度（民間企業への出向等）の採用や新入構員研修の導入（採用初年度に主要4業務（厚生年金保険適用、厚生年金保険徴収、国民年金、年金相談）を経験）
- ・28年度から女性活躍推進チームを設置し、女性職員を対象としたキャリア研修や面談の実施等、サポートを充実
- ・スキルのある優秀な職員の安定的確保のため、パートナー職員及び有期雇用職員の正規職員登用や無期転換を拡大（30年4月時点で年金相談職員を465人配置）
- ・パートナー職員及び有期雇用職員に対する賞与支給（30年6月～）

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

- ・意欲や能力の高い職員には処遇を厚くし、意欲・実績ともに低い職員には厳しい処遇となるよう人事評価制度を見直し（評価分布のメリハリ拡大、プロセス評価の導入等）
- ・能力改善プログラムや降格制度の厳格な運用を実施
※29年度低評価が継続している職員74名に能力改善プログラムを実施

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

- ・若手管理職の登用推進（29年10月に新任所長7人、その他管理職46人を登用）
- ・若手職員に早い段階から管理職を意識させる仕組みとして課長代理を導入（30年4月現在546人）
- ・管理職の新陳代謝を早め、組織活性化を図るため、役職定年制度を導入（30年4月現在113人）

再生プロジェクトの取組状況と成果③

<課題>

<対処方針>

<取組状況と成果>

※平成29年10月以降の取組は赤字下線

④ルールの不徹底

<原因>

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

《業務改革》

○現場実態を踏まえたルール設定

- ・「指示・依頼」発出ルールの見直し（5割削減）

○業務ルールの不統一の排除

- ・マニュアルの一元化（標準化、地域差の解消）
- ・マニュアルメンテナンス手法の確立
- ・本部の業務マニュアルの策定

○ルール徹底体制の確立

- ・責任体制の明確化、ルール徹底担当者の設置、理解度チェックの実施

《業務改革》

○遵守すべきルールの明確化・体系化、現場負担感の軽減

- ・「指示・依頼」発出ルールについて、発出要件の見直しや事前審査の徹底による不要不急の発出防止等を推進し、現場負担感を軽減
- ・「指示・依頼」の5割削減を達成（平成26年比で80%削減）

○統一業務マニュアルに基づく不統一の排除

- ・統一業務マニュアルを策定し、29年4月から運用開始
- ・お客様対応に差異のある35種類の業務処理手順を特定・整理し、徹底を図ることで、お客様対応の地域差を解消
- ・統一業務マニュアルのweb化（業務処理要領確認システム）の一部運用開始（30年9月）

○業務ルールの徹底による正確な事務処理の実施

- ・28年4月に現場に対するルール徹底の責任部署を地域部とした責任体制を確立するとともに、地域マネージャーによるルール徹底活動を開始
- ・28年4月に各拠点にルール徹底担当者を設置
- ・28年7月より、ルールの理解度を自己点検する仕組みとして、指示文書毎の理解度チェックを定期的に実施（29年度に計22回実施し、平均正答率88.8%（28年度89.1%））
- ・29年4月に品質管理室を「業務品質管理部」として体制確立

業務の効率化

お客様サービスの向上

《業務改革》

○業務の集約・効率化

- ・年金事務所の機能集約、事務センター集約、中央年金センター及び障害年金センターの設置
- ・業務削減会議の設置
- ・業務の改廃・外部委託化・システム化の推進

○お客様サービスの向上

- ・年金相談の予約制の全国拡充

○お客様チャネルの拡充

- ・チャネルの企画管理体制の確立
- ・事務所分室の設置
- ・テレビ電話相談の設置
- ・ねんきんネットの拡充

《業務改革》

○業務集約の推進による機能的な組織への変革

- ・年金事務所の機能集約（30年4月時点 基幹事務所14拠点設置）
- ・事務センターの広域集約の促進（28年1月 39か所 ⇒ 30年10月 16か所）
- ・中央年金センターの設置（29年1月～）
- ・障害年金センターの設置（28年10月から段階的に集約し、29年4月に全国集約）
- ・年金給付審査業務の年金事務所への移管（30年10月時点で205拠点移管済）

○業務削減の推進

- ・業務削減会議において、全13案件の審議と約900件の職員提案を踏まえ、全体として14.8億円及び17.2万時間の削減・合理化を達成

○質・環境ともにお客様に満足いただける相談体制の確立

- ・28年10月から全年金事務所で予約相談を開始（30年8月末 76.7%）
- ・年金相談予約専用ダイヤルの設置（30年5月）

○お客様のニーズをとらえたチャネル戦略の推進、管理体制の確立

- ・本部内に「チャネル戦略PT」を設置し、対面・電話・ネットチャネルを総合的に検討
- ・テレビ電話相談を佐渡市でモデル実施（30年1月～）
- ・マルチランゲージサービスを56拠点で導入（30年1月）、全ての年金事務所に拡大（30年10月）
- ・ねんきんサテライト成田（佐原年金事務所成田分室）を開所（30年7月）

平成30年の主要取組課題

○ 年金給付業務の抜本改革

【基本コンセプト】

- 年金の正確な支払の実現** 審査事務の年金事務所への移管等を推進し、信頼の原点である正確な事務処理を徹底
- 安定した相談体制の確立** 安定した相談窓口体制の構築や職員スキルの維持を図り、お客様への信頼・安心感を形成
- 責任ある執行体制の構築** 日本で唯一の年金業務執行機関として、個々の職員に責任感と正確な業務執行の意識を醸成

【課題】

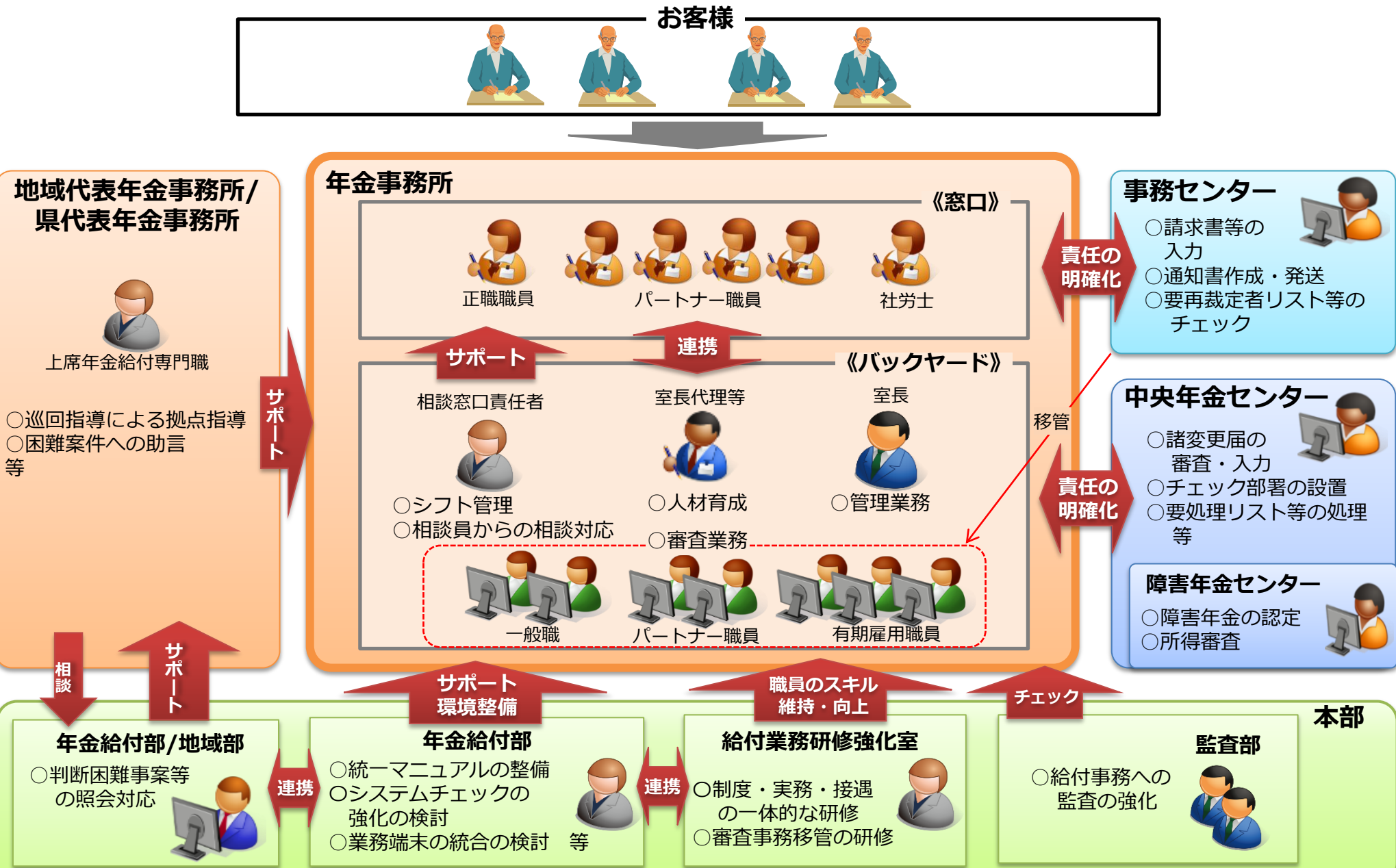
- 年金給付の事務処理誤りの多くは新規裁定時に発生しており、正確性を確保する必要がある。
- 年金事務所と事務センターで同様の業務（点検と審査）を行っており、責任体制が明確となっていない。
- 相談窓口には未だ数多くの有期雇用職員が配置されており、安定した体制となっていない。
- 審査業務の移管に伴い、年金事務所に審査スキルを有した職員の配置が必要となっている。
- 年金給付の事務処理誤りは一定期間経過後に判明することが多く、早期に発見するチェック体制がない。
- 制度と実務が一体となった研修が行われていない。

【取組み】

- 年金事務所への審査業務の移管**
正確な事務処理の徹底・責任の明確化を図るために、審査業務を事務センターから年金事務所に移管（34道府県205拠点で移管済/ H30.10時点）
- お客様相談室の体制整備**
安定した相談窓口を構築するとともに、相談窓口責任者を設置し、相談員をサポート。また、年金給付専門職を配置し、バックヤードも整備。
- 事後チェック体制の構築**
正確性を確保するために事後チェック体制を確立し、事務処理誤りの早期発見につなげる。
- 職員のスキル向上**
制度・実務・接遇の一体的な研修を実施し、職員スキルの向上を図る。

実施スケジュール	平成29年度	平成30年度				平成31年度			
	1月～	4月～	7月～	10月～	1月～	4月～	7月～	10月～	1月～
審査業務の移管/ 相談室の体制整備	審査業務の 移管 (50拠点)	(+ 35拠点)		(+ 120拠点)	(+ 111拠点)	審査業務の完全実施			
		相談室の体制整備				整備後の体制での業務実施			
チェック体制の構築/ スキル向上	チェック体制の検討/設置準備				チェック部署の設置/ 事後チェックの実施				
	制度・実務・接遇の一体的な研修の実施								

年金給付業務の実施体制（見直しイメージ）



○ 公正な公権力行使業務の再構築

【基本コンセプト】

- | | |
|----------------|--|
| ○滞納処分権限と基準の明確化 | 滞納処分にかかる権限や基準の明確化を図り、各拠点における徴収業務の強化を図る |
| ○強固な徴収体制の構築 | 全国の困難事案や悪質事案に対応できる強固な徴収体制を構築する |
| ○人材育成体制の確立 | 経験や専門性を有する職員を育成するための仕組みと研修体制を確立する |

【課題】

- 滞納処分を行使する判断が徴収職員に任せきりになっており、公平性を損なうリスクが存在している。
 - ・滞納処分にかかる不当事例、事務処理誤りの発生
- 多くの拠点で処理困難案件を抱えており、年金事務所の機動性が失われつつある。
 - ・1千万円以上の現存滞納事業所10,065件、全喪滞納事業所4,597件 ※平成29年12月末現在
- 地域・県代表年金事務所の役割が不明確となっており、年金事務所間の横断的な連携体制も希薄となっている。
 - ・組織一体となった取組不足、機能集約拠点の実績の伸び悩み
- 徴収職員のキャリアパターンが確立されておらず、実践的なスキルや専門知識が継承されていない。
 - ・OJT教育や成功体験の不足

【取組み】

【見直し①】 権限範囲の見直し及び滞納処分行使基準の明確化

- ・滞納処分業務に関する実施組織と管理組織の権限範囲を見直す。
- ・滞納処分業務（初期対応、納付計画、財産調査、差押執行）にかかる行使基準（ルール）を明確化し、監査によるチェック機能を追加する。

【見直し②】 各組織における強固な徴収体制の再構築

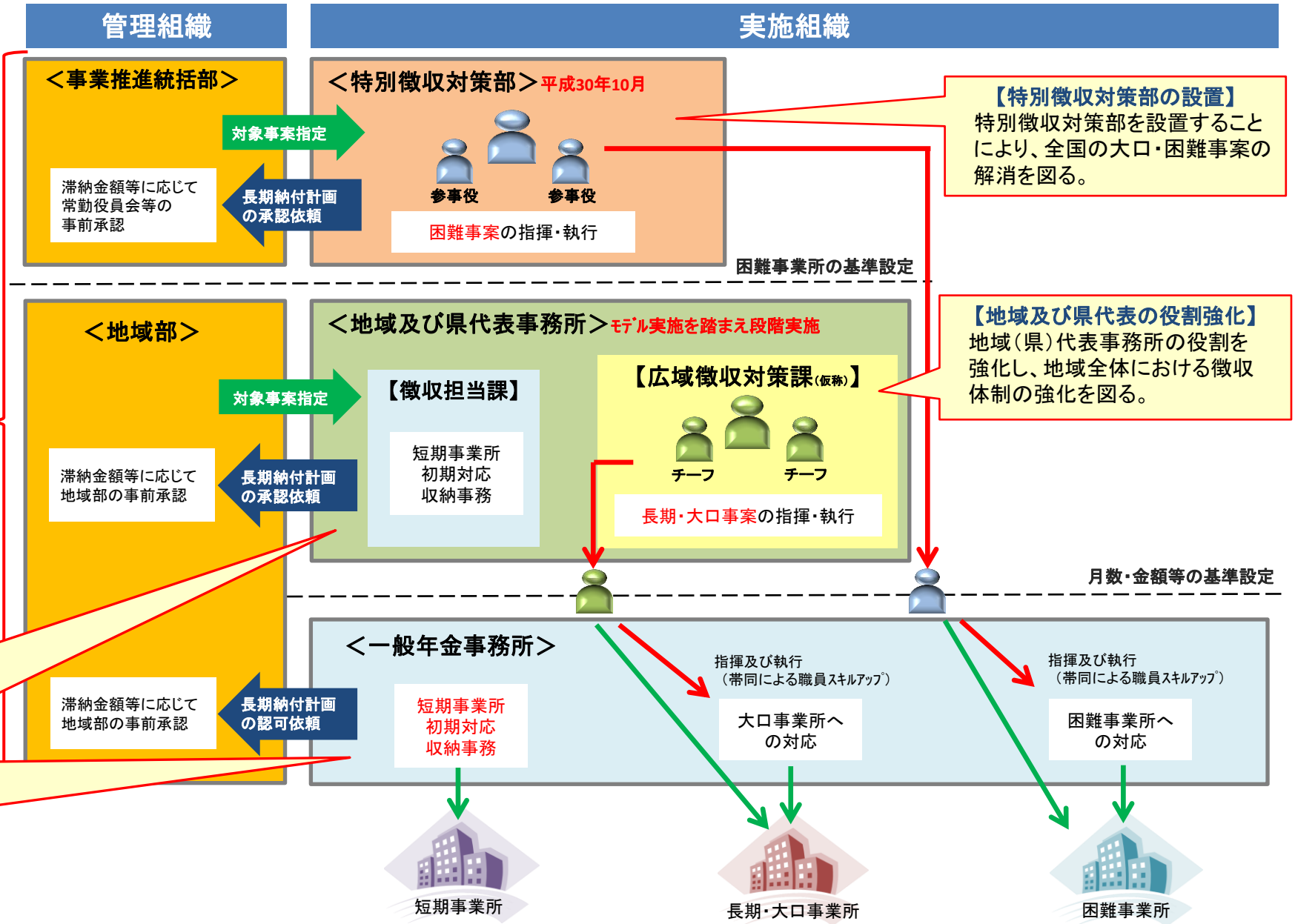
- ・本部に特別徴収対策部（東日本・西日本担当）を設置し、困難事業所に対する滞納処分の指揮と執行を行う。
- ・地域・県代表事務所を中核拠点とし、長期・大口事業所に対する滞納処分の指揮と執行を行う。
- ・機能集約拠点の役割を強化し、事業実績の向上とあわせて集約拠点の拡大を進める。
- ・一般年金事務所の役割を明確化し、短期事業所や初期対応に集中的に取り組む。

【見直し③】キャリアアップと人材育成体制の確立

- ・徴収業務を軸としたキャリアパスを構築し、実践的な研修体制によりエキスパート職員を育成する。

実施スケジュール	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月
権限範囲の見直し及び滞納処分行使基準の明確化	規程・要領の改正作業、 拠点への意見照会	関係者への 周知・広報	滞納処分等実施規程の見直し（基準の明確化） 滞納整理関係事務処理要領等の改正	
各組織における強固な徴収体制の再構築	特別徴収対策準備事務局の設置・検討 体制強化・機能集約計画の整理	所管対象事案の分析・選定	特別徴収対策部（東日本・西日本）の設置	
キャリアアップと人材育成体制の確立	キャリアパスと研修体制の見直しの検討			

公権力行使業務の強化体制（見直しイメージ）



【滞納処分権限の整理】
滞納処分権限と基準を整理し、責任体制の明確化を図る。

【ルール明確化】
滞納処分の実施手順(処分ルール)の明確化を図り、適正な取扱いを徹底する。

【特別徴収対策部の設置】
特別徴収対策部を設置することにより、全国の大口・困難事業の解消を図る。

【地域及び県代表の役割強化】
地域(県)代表事務所の役割を強化し、地域全体における徴収体制の強化を図る。