

再生プロジェクトの取組状況と今後の課題

目次

1. 再生プロジェクトの概要

2. 再生プロジェクトの取組状況

(1) 本部・ブロック本部の改革

(2) 拠点等ビジネスプロセス改革

(3) 業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化）

(4) 業務改革（ルールの設定・徹底）

(5) 人事改革（人事制度）

(6) 人事改革（人事評価）

(7) 情報開示・共有の促進

1

3

5

9

13

17

21

23

白 紙

再生プロジェクトの概要

- ◎平成27年5月に発生した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、ルールの不徹底といった構造的な問題の抜本的な解決に向けて、内部統制システムの有効性の確保、情報開示の抜本的な見直し及び情報セキュリティ対策の強化を柱とした「業務改善計画」を平成27年12月に策定し、平成28年度からの3年間で集中取組期間として計画の実行を推進
- ◎上記のうち、「内部統制システムの有効性の確保」及び「情報開示の抜本的な見直し」について、日本年金機構再生プロジェクトとして具体的施策をとりまとめの上、ゼロベースからの抜本改革を実施

《解決すべき構造的諸問題》

- ①組織としての一体感の不足、情報開示・共有の促進
- ②ガバナンスの脆弱さ
- ③リーダーシップの不足
- ④ルールの不徹底

《取組方針》

- ①組織改革（組織一体化、経営資源の集約、本部改革）
- ②人事改革（現場重視、職員のやりがい、信賞必罰、組織活性化）
- ③業務改革（集約・効率化、チャネル拡充、ルールの設定・徹底）
- ④情報開示・共有の促進（組織一体化のための情報共有の促進）

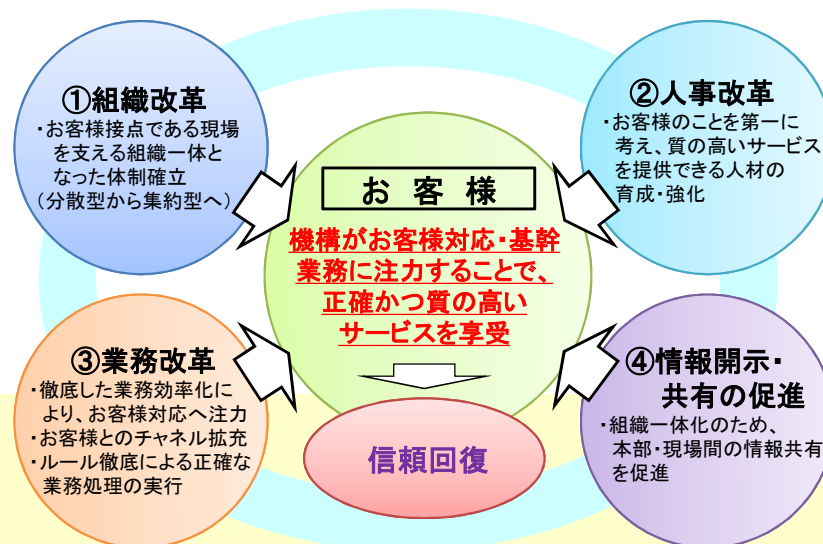
再生プロジェクトのコンセプト

◎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
- ③ 制度を実務に ⇒ 実務を知り、正確な実務を実行

◎再生プロジェクトは、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 ー自ら考え、自ら改革するー」
- 【平成29年組織目標】⇒「再生加速 ー現場力強化の年ー」
- 【平成30年組織目標】⇒「再生飛翔 機能を完成させる ー制度を実務にー」



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

再生プロジェクトの概要

◎再生プロジェクトの71項目の取組状況（3年間の取組） ※取組状況の詳細は3ページ以降を参照

	改革項目数	取組の実施状況			
		平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
組織改革	7	1	5	1	－
人事改革	21	2	17	2	－
業務改革	30	－	19	10	1
情報開示・共有の促進	13	6	6	1	－

※ 平成30年10月1日現在、全て実施・一部着手済

◎今年度は業務改善計画・再生プロジェクトの集中取組の最終年度であり、第2期中期計画の最終年度

- これまでの取組により現場では確実に変化が見られ、基幹業務の事業実績も着実に向上
- しかしながら、平成29年に業務の外部委託に係る事案が本部で発生し、再び業務改善命令を受ける事態に

問題の所在

- 本部現業のリスク管理が不十分
- 必ずしも実務に精通することを前提としないマネジメント体制

対処状況

- 本部の組織・業務のあり方の抜本的な見直しを再生プロジェクトに位置付け
- 平成30年9月末時点の改善措置の実施状況を厚生労働大臣へ報告

今後の取組

- ◎再生プロジェクト全体を総括し、今後の取組課題・方向性を整理の上、次期中期計画に反映させることが課題であり、次期中期計画において目指すべき組織像を職員全体で共有

次期中期計画において目指すべき組織像

- ◎全拠点・全職員が「制度を実務として、年金制度を公正かつ正確に運営する」というミッションの下、有機的に結合し一体となった組織
- ◎職員一人ひとりが組織全体に対し責任を持ち、組織は職員一人ひとりに責任を持つ組織

(1) 本部・ブロック本部の改革

取組の概要と成果

<組織改革(本部・ブロック本部)の目的>

◎お客様との接点である現場を中心とした組織一体化を図り、お客様を向いた組織となるため、現場と本部の中間組織であったブロック本部の人材を現場及び本部に糾合するとともに、本部の制度別縦割り組織を改め、「現場を向いた本部づくり」及びそのための「本部の現場力強化」を図る

<具体的な取組>

1. 本部改革(現場を向いた組織づくり・縦割り排除)

- 理事長、副理事長、常勤理事等を構成員とする「常勤役員会」を設置し、経営上重要な案件内容及び意思決定過程の共有を図るとともに、組織内の縦割り排除、組織経営に関しての合意の迅速化、合議体制の確立、役員間の情報共有を強化
- 本部の制度縦割り組織を改め現場への支援体制を強化するため、「事業企画部門」と「事業推進部門」の横断的体制を確立
- 年金給付審査業務の年金事務所への移管等、年金給付業務の抜本改革を推進し、正確な事務処理の徹底や、安定した相談窓口の構築及び職員スキルの向上を目的として、年金給付業務を一体的に管理するため「年金給付業務部門」を設置し、事業推進体制を強化
- 年金事務所等を横断的かつ一元的に管理する体制を確立するため、現場との接点となる事業推進部門に15地域部を設置
- 地域部内に本部と現場間の情報共有のキーマンとなる事業推進役(地域マネージャー)を15名配置(平成29年度は延べ約2,000拠点(月平均約11拠点/人)を訪問)

2. ブロック本部の本部への統合(現場と本部の一体化・ガバナンス強化)

- 経営資源管理機能(人事・経理・予算・情報)の統合、意思決定・情報共有ルートの短縮、人材の糾合等による組織の一体化を図るため、全国9か所に設置されていたブロック本部を本部へ統合
- ブロック本部の統合及び業務量調査の実施結果を踏まえ、568人の定員(正規職員312人、無期転換職員及び有期雇用職員256人)を年金事務所及び事務センターへシフトし、お客様との接点である現場を強化

(1) 本部・ブロック本部の改革

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
本部改革	常勤役員会の設置		28.1 常勤役員会の設置			
	縦割りから横断的組織への再編		28.4 事業企画部門と事業推進部門の体制確立			
	現場管理統括部署の設置		29.1 事業推進部門(年金給付部門)の設置			
			28.4 現場管理統括部署の設置(15地域部)、地域マネージャーの設置			
ブロック本部	ブロック本部の統合① (人事・労務関係業務の統合)		28.4 人事・労務関係業務を本部へ統合			
	ブロック本部の統合② (経理関係業務の統合)		28.10 経理関係業務を本部へ統合			
	ブロック本部の統合③ (現場管理・支援業務の統合)			▼ブロック本部の完全統合 29.4 現場管理・支援業務を本部へ統合		

次期中期計画に向けた課題

◎お客様との接点である現場を中心とした組織一体化を図るべく進めてきた組織改革は、経営管理機能を本部へ統合したことや、中間管理組織であるブロック本部の本部への統合により現場と本部が直接つながり意思決定・情報共有ルートの短縮が図られた等、一定の効果が得られたところである。今後、現場から見てより分かりやすく、現場と一体となった組織とすべく、本部現業のあり方を踏まえた本部組織の見直しや、現場の事業推進・支援機能の強化、組織内の役割分担の見直しを進め、有機的に統合した一体となった組織の実現に向け、以下の課題に取り組む。

- 本部組織の見直し
⇒本部をより現場と近い組織とし、現場の事業推進・支援機能を強化するため、事業企画部門・事業推進部門のあり方を含め、現場から見て分かりやすい組織のあり方をどのように検討・追求していくか。
- 地域部の機能強化
⇒ブロック本部統合により、現場の事業推進・支援機能を本部に統合し、現場を横断的かつ一元的に管理・支援する体制を確立するため地域部を設置してきたが、本部が現場をより支えることができるよう、地域部の機能強化をどのように図っていくか。
- 機構における業務分担・役割の見直し
⇒制度を実務にする組織として一体的な業務運営を実現するため、本部・年金事務所・事務センター等の業務分担・役割をどのように見直ししていくか。

(2) 拠点等ビジネスプロセス改革

取組の概要と成果

<組織・業務改革(ビジネスプロセス改革)の目的>

◎お客様に最も近い接点である年金事務所及びお客様から提出された届書等を扱う事務センター・年金センターにおける正確な実務執行体制を確立すること、また、お客様の利便性を向上すること等の観点から、業務・機能の集約やお客様チャネルの拡充等の取組を推進することにより、基幹業務に注力できる効率的・機能的な執行機関として再構築

<具体的な取組>

1. 年金事務所

(1) お客様チャネルの見直し、サービス拡充

- 年金事務所、分室、年金相談センター等の適正配置基準の整理等により、従来の都道府県単位から全国ベースで拠点網を見直すとともに、役割に応じた年金事務所体系の再構築を検討するため、再生プロジェクト推進室内に「チャネル戦略プロジェクトチーム」を設置
- 国民年金業務を主とした市区町村との協力連携体制を強化するため、事業推進統括部に市区町村連携Gを設置
- お客様の利便性を高めるため、お客様のニーズが高い地域に新たなお客様窓口として千葉県成田市に年金事務所分室を開設(今年度内に更に分室(1か所)を開設予定)
- 混雑の分散化、待ち時間の解消を図るとともに、入念な事前準備により、効率的かつ丁寧な相談対応を実現するため、全ての年金事務所の全日・全時間帯で予約相談を実施
- お客様の利便性の向上及び業務の効率化を図るため、再交付申請の頻度が高い5種類の通知書(源泉徴収票・社会保険料控除証明書等)について、「ねんきんネット」に再交付申請機能を追加
- 外国人のお客様への対応を円滑化するため、三者間通話(お客様、職員、通訳オペレーター間のやりとり)によるマルチランゲージサービス(多言語通訳サービス)を導入(英語、中国語、韓国語、ポルトガル語、スペイン語で対応中)
- 遠隔地に居住されているお客様等の相談環境を整備するため、テレビ電話を利用した年金相談の試行実施を開始(新潟県佐渡市で実施中)

(2) 徴収体制の整備

- 地域性や業務の専門性を踏まえ、事業実績の向上を図るため、都市部の一部の年金事務所(19か所)のフルスペック体制を見直し、厚生年金保険の適用・徴収に係る機能を近隣の年金事務所(14か所)に集約(集約拠点には適用促進に係る事業実績の向上、ノウハウの維持・共有及び人材育成を図るため、「厚生年金適用促進課」を設置するとともに、困難事案(長期滞納、大口滞納)について集中的に滞納処分等を実施する「厚生年金特別徴収対策課」を設置)
- 全国レベルで対応困難となっている徴収事案について、直接滞納処分を実施する徴収専門の本部組織として、「特別徴収対策部」を東西2か所に設置

(2) 拠点等ビジネスプロセス改革

(3) 正確な給付業務体制の確立

- 正確な給付業務のためには窓口での正確な情報入手が不可欠であることから、年金事務所と事務センターにおける審査業務の責任の明確化及び重複解消を図るため、年金給付審査業務を事務センターから年金事務所に段階的に移管

2. 事務センター

(1) 広域集約化の推進

- 組織のスリム化並びに事務処理の一層の効率化及び標準化を進めるため、事務センターの広域集約化を推進(全国47拠点から16拠点に集約)

(2) インハウス型委託の推進

- 事務センターにおける外部委託業務について、情報セキュリティ上のリスクや受託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する観点から、業務の性質に応じ機構が用意した場所で委託業務を行う「インハウス型委託」を推進

3. 障害年金センター・中央年金センター等本部現業

(1) 障害年金センターの設置

- 障害年金における認定の地域差を解消し、審査の適正化及び体制集約による効率化を図るため、本部及び各事務センターで行ってきた障害年金審査業務を集約し、全国一体的な執行体制を確立するため「障害年金センター」を設置

(2) 中央年金センターの設置

- 本部における年金給付業務の執行体制の見直しを図るため、新たに「中央年金センター」を設置し、本部現業部門が担っていた年金支払業務等に移管

(3) 本部現業部門のあり方・本部リスク管理の見直し

- 「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」報告書における具体的対応策の提言を踏まえ、本部組織におけるリスク管理の見直しにかかる今後の進め方を整理(外部委託のあり方も含めた本部現業の執行体制のあり方、リスクマネジメント体制の見直し等を検討)

(2) 拠点等ビジネスプロセス改革

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度		
年金事務所	モデル事務所の設置		28.10 機能集約 (2拠点を集約)	29.2 機能集約 (2拠点を集約)	29.11 機能集約 (5拠点を集約)	30.2 機能集約 (5拠点を集約)		
	フルスペック体制の見直し				30.10 特別徴収対策部設置			
	チャンネルの企画管理体制の確立		28.4 チャンネル管理セクションの設置	29.5 チャンネル戦略PTの設置				
	事務所分室の設置			29.4 市区町村連携Gを設置				
	予約制の拡充		28.10 予約相談の拡充を全国の年金事務所では実施					
	テレビ電話相談の設置				30.1 テレビ電話相談モデル実施窓口設置			
	ねんきんネットの拡充				30.3 ねんきんネットの機能拡充			
	事務センター	年金給付審査業務移管			29.7 年金給付審査 業務移管(3拠点)	30.1 移管 (47拠点)	30.4 年金給付審査 業務移管(35拠点)	30.10 移管 (120拠点)
事務センターの広域集約化の促進			28.10 広域集約化 (4拠点を集約)	29.1 広域集約化 (6拠点を集約)	29.10 広域集約化 (2拠点を集約)	30.1 広域集約化 (9拠点を集約)	30.10 広域集約化 (2拠点を集約)	※現在16拠点
障害年金センター・中央年金センター等本部現業	障害年金センターの設置		28.10 障害年金センターの設置					
	中央年金センターの設置			29.1 中央年金センターの設置				
	本部現業部門のあり方・本部リスク管理の見直し					30.9 本部現業のあり方・リスク管理の見直しの今後の進め方を整理		

(2) 拠点等ビジネスプロセス改革

次期中期計画に向けた課題

◎本年の重点取組課題である「お客様チャネルの再構築」、「徴収体制の整備」、「年金給付業務の抜本改革」及び「事務センターのビジネスモデルの確立」について、引き続き十分な効果検証を行いつつ、以下の課題に取り組む。

○お客様チャネルの再構築

⇒人口動態(都市部への人口集中や地方の過疎化・高齢化)を踏まえつつ、各地域における拠点の過不足を検証し、拠点が不足している地域への更なるチャネルを検討するなど年金事務所の拠点配置のあり方をどのように見直していくか。

⇒街角の年金相談センター等については、お客様の利用状況に合わせて配置場所をどのように見直していくか。

⇒各拠点の相談ニーズ・事業規模に応じた効率的な拠点の運営方法をどのように検討していくか。

○徴収体制の整備

⇒徴収体制の整備に当たり、年金事務所の業務集約のあり方について改めて検討。(届書入力や通知書発送等の定型業務の事務センターへの集約と適用徴収に係る対策系業務の集約に分けて検討。)

⇒特別徴収対策部の運営状況を踏まえつつ、どのように地域代表年金事務所及び都道府県代表事務所への徴収困難事案の集約を進めていくか。

○年金給付業務の抜本改革

⇒年金事務所と事務センターの体制、中央年金センターのあり方(機能)、本部内の各部の役割、市区町村との連携など年金給付全体の執行体制については、本部現業部門のあり方と正確な給付を行う事務処理体制を含め、どのように構築していくか。

⇒中央年金センターについて、年金給付業務の中核を担う組織としての機能(役割)をどのように構築していくか。

⇒障害年金業務の集約に伴う効果と問題点を整理するとともに、年金事務所等における障害年金業務のスキル維持・向上策をどのように図っていくか。

○事務センターのビジネスモデルの確立

＜事務センターのマネジメント体制の構築＞

⇒これまでの集約効果を十分見定め、今後の事務センターが担うべき機能・位置づけを明確にするとともに、大規模拠点の運営・管理の在り方やマネジメント体制についてどのように検討していくか。

⇒事務センターの基盤的業務を支える無期転換職員の育成と確保を図るとともに、正規職員、無期転換職員、有期雇用職員、外部委託業者の役割を整理し、それぞれ正規職員による業務の管理体制をどのように構築していくか。

＜業務の標準化・効率化＞

⇒厚生年金と国民年金の定型業務を可能な限り事務センターに集約するために、どのように検討を進めていくか。

⇒広域集約を進めた結果、1拠点あたりの業務量はかなりの規模となり、ピーク時の業務量も拡大していることから、最も効率的かつ安定的な事務センター体制を確立するために、システム刷新、情報連携、電子化・デジタル化の効果をどのように最大化していくか。

＜外部委託の効率化＞

⇒事務センターにおける外部委託業務に関し、個人情報漏洩の防止等の観点から、インハウス型委託を推進しつつ、ペーパーレス化の促進や新たな技術(システム化)の活用等により、外部委託の効率化等をどのように検討していくか。

○本部現業部門のあり方・本部リスク管理の見直し

⇒今後の本部リスク管理の見直しの取組(本部現業リスクの洗い出し、リスク管理体制の見直し等)を踏まえ、本部現業のあり方について組織の見直しを含め検討。

(3) 業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化）

取組の概要と成果

<業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化）の目的>

◎業務効率化・合理化・システム化により、お客様対応に注力できる体制を構築

<具体的な取組>

1. 業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化）

- 機構の業務全般について、各業務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・開催し、お客様へのサービスや利便性への影響を考慮した上で、年間約17万2千時間の業務量削減を実現
- 本部の非現業業務について、外部委託化の検討を行い、給与事務の外部委託化を実現
「経理（調達）事務に関する効率化検討PT」を立ち上げ、調達手続きの効率化、正規職員・無期転換職員及び有期雇用職員の役割分担の見直し並びに会計規程等の一部改正等を順次実施
- 事務の効率化について、年金事務所、事務センター及び本部における年金給付関係届書の事務フローを整理し、本部と事務センターそれぞれで実施していた年金額の改定を伴う諸変更届等の審査事務については本部で一元的に実施
- 障害年金センターの設置及び中央年金センターの設置に合わせて、年金事務所で請求書等を受け付けた後に事務センターを経由せず本部への直送とするなどの取組を実施
- 紙媒体で管理している滞納処分票について、事務処理の効率化及び進捗管理機能の強化を図るため「徴収事蹟管理ツール」を導入し、管理
- 「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」報告書における具体的対応策の提言を踏まえ、IT・システム化の基本方針（届出等の電子化の促進、最新のIT技術の活用、機構内情報の活用によるデータ入力項目の削減、事務処理のシステム化の検討に着手）を策定

2. 人員配置の適正化

- 業務実態調査を実施し、年金事務所及び事務センターの業務区分と適正人員の算出を行い、職種ごとの定員の拠点間格差を順次是正（業務量調査の実施結果及びブロック本部の統合を踏まえ、568人の定員（正規職員312人、無期転換職員及び有期雇用職員256人）を年金事務所及び事務センターへシフト
- 年金給付審査業務の見直しに伴い事務センターから年金事務所へ177名の定員（正規職員86人、無期転換職員及び有期雇用職員91人）をシフトするとともに、基幹業務の体制強化のため190名の定員（無期転換職員及び有期雇用職員）を年金事務所及び事務センターへシフト

(3) 業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化）

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
業務の改廃・外部委託化・システム化	業務削減会議の設置		28.4 業務削減会議の設置			
	非現業業務の外部委託化		29.2 給与関係事務の外部委託			
	事務の簡素化		28.10 事務センター経由事務の廃止			
	事務のシステム化		30.4 試行実施 30.10 徴収事蹟管理ツールの導入			
人員配置の適正化	業務量調査と業務区分の明確化		28.3 業務量調査	▼業務区分と適正人員の算出 29.4 職種ごとの定員の拠点間格差を是正		

次期中期計画に向けた課題

◎業務削減会議により機構全体の業務削減・効率化を図ってきたが、業務全体の不断の見直しが必要であることから、引き続き、業務の改廃・効率化に取り組む体制を整備するため、以下の課題に取り組む。

- 業務の改廃・外部委託化・システム化の推進
⇒お客様サービスの拡充、費用対効果に基づく見直し・効率化の観点から、BPRを推進する継続的な組織体制を確立すべきではないか。
- 適正人員の配置
⇒将来にわたって、適正人員の配置が確保されるよう、業務量調査及びその調査結果に基づく定員配分について、継続的に実施することを前提に、どのような手法で行っていくか。

(3) 業務改革（業務の改廃・外部委託化・システム化、人員配置の適正化）

○ 業務削減会議の審議内容

項番	項目
1	お客様への発送物の廃止・縮小・統合等
2	ねんきんネットの利用促進及びねんきん定期便の効率化
3	国民年金保険料収納対策の委託方法等の見直し
4	厚生年金保険適用調査対象事業所への適用勧奨業務に係る委託方法の見直し
5	コールセンターの委託方法の見直し
6	本部業務の見直し(印刷物の校正)
7	経理・調達事務の効率化
8	文書保存等の見直し
9	事務センター体制の抜本的見直し
10	チャネル戦略の取組(年金相談窓口の人口動態に沿った見直し)
11	年金手帳の取扱い及び国民年金第1号被保険者に係る届出制の見直し

○ 業務削減会議の審議実績等

審議実績等※	経費削減効果 (単位:億円)		業務削減効果 (単位:時間)
	平成28年度	平成29年度	平成29年度
28年度審議分	3.9	8.4	—
29年度審議分	—	1.3	7,896
拠点PTからの 業務削減提案	—	1.2	164,043
合計	3.9	10.9	171,939

※一部の審議案件は、平成30年度以降に効果が現れる見込み

白 紙

（４）業務改革（ルールの設定・徹底）

取組の概要と成果

＜業務改革（ルールの設定・徹底）の目的＞

◎現場実態を踏まえたルール設定及び守るべきルールの明確化を図るとともに、定められたルールの遵守を徹底する仕組みを確立することにより、正確な実務を実行

＜具体的な取組＞

1. ルールの設定

（１）ルールの統一

○従来、現場で使用する業務マニュアルについては、職員の事務処理手順（業務処理要領）とオンライン入力手順（業務取扱要領）に分かれていたこと、本部からの指示・依頼文書についてはブロック本部個々に補足等を加え別途の指示文書を発出していたことなどから、ルールの統一的・体系的な整理がなされていなかったため、ルール全体を体系的にまとめる統一業務マニュアルを作成。また、ブロック本部の指示発出権限を廃止（その後ブロック本部を廃止）し、統一的にルールを設定する体制を構築（統一業務マニュアルは325種類の届書単位での構成とし、過去の指示・依頼等文書や疑義照会等の取り込み漏れを反映させ、職員からの意見で判明した独自手順を標準化するとともにお客様に影響を及ぼす67手順について現場研修による統一した事務処理を徹底）

○従来、業務処理を行う際の各種業務支援ツールについては、現場での作成を認めるとともにLANシステムの中で使用環境を提供していたが、不正アクセスによる情報流出事案を契機として、情報セキュリティの観点から全て基幹領域の専用共有フォルダにおける取扱いに限定するとともに、拠点等で個別に作成・利用することを禁止（拠点等で独自に作成された業務支援ツールは721種類あったが、それを191種類に整理・統合し本部作成のツールとして提供する取扱いへ変更）

○統一業務マニュアルのメンテナンス基準として、新たに業務処理要領管理等実施要領を制定し改廃ルールを確立

○統一業務マニュアルの検索機能の向上など利便性を向上させるため、統一業務マニュアルをWeb形式化した業務処理要領確認システム（MACS）を導入し運用開始

○中央年金センター及び障害年金センターを中心とした本部現業部門の事務処理の標準化・適正化を図るため、年金給付業務の業務標準化を推進し、中央年金センターで処理する全届書や出力リストなどについて合計751種類の業務処理マニュアルを作成

（２）現場実態を踏まえたルールの設定

○本部からの指示発出の妥当性及びルール徹底の実効性確保のため、本部の統括管理部門に「業務品質管理部」を設置し、指示内容を一元的に審査する体制を確立

○現場における指示の確認やマニュアルの遵守状況について事業推進役（地域マネージャー）が調査し、統一業務マニュアルに関する現場の意見などを本部へフィードバックする仕組みを確立

(4) 業務改革（ルールの設定・徹底）

(3) 守るべきルールの明確化・職員の負担軽減

- 「指示・依頼」の発出ルールを見直し、徹底すべきルールを内容に含む重要なものを「指示」、その他の文書を「事務連絡」(新設)に区分するとともに、ブロック本部の発出権限を廃止することにより、「指示・依頼」発出件数を「5割」以下に削減
(平成26年の指示・依頼発出件数:4,200件 ⇒ 平成29年の指示発出件数:741件)
- 毎月、指示の発出予定件数を把握し、一日の発出件数の上限を定めるなど、発出件数の平準化を図ることで現場負担を軽減

2. ルールの徹底

- 現場におけるルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、地域部の事業推進役(地域マネージャー)が状況に応じた現場指導を実施
- 年金事務所及び事務センターにルール徹底担当者を置き、ルール徹底担当者から職員に業務ルールの内容を伝達し、その結果を地域部に報告するルールを策定
- 発出された指示に関する理解度を確認する仕組みとして理解度チェックを行い、正答率が低かった設問は地域部による指導等を再度実施することで、指示に関する理解度向上を推進
- 重要な指示文書の発出部署からテレビ会議システムを活用した現場向け説明を日々実施し、指示の理解度向上を促進

(4) 業務改革 (ルールの設定・徹底)

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
ルールの設定 ①ルールの統一	マニュアル担当部署の設置		28.1 マニュアル一元化PTの設置 28.4 マニュアル担当部署の設置	29.4 業務品質管理部による統一業務マニュアルの管理体制を確立		
	マニュアル統合作業の実施		28.4 統一業務マニュアルの作成着手	29.4 統一業務マニュアルの運用開始	30.9 マニュアルWeb化運用開始	
	標準化作業(地域差の解消)の実施		28.3 地域差実態調査の実施 28.3 業務支援ツールの検証	28.8 標準化作業の実施 29.3 統一業務マニュアルへの取り込み		
	「指示・依頼」等に関する総点検作業の実施		28.4 過去の「指示依頼」等の総点検の実施	29.3 統一業務マニュアルへの取り込み		
	マニュアルメンテナンス手法の確立			29.4 マニュアルメンテナンス基準の確立 29.8 業務処理要領管理等実施要領策定		
	機構本部職員が利用する要領に関する管理体制の検討			29.4 本部現業部門のマニュアル整備(障害年金業務関係) 29.10 本部現業部門のマニュアル整備(支払業務関係)		
					30.4 本部現業部門のマニュアル整備(再裁定・時効特例・渉外業務、リスト関係)	
②現場実態を踏まえた指示発出	現場管理統括部署による事前審査		28.4 事業推進統括部品質管理室(29.4～業務品質管理部)による事前審査開始			
③ルールの明確化・負担軽減	「5割」削減に向けた新ルールの策定		28.4 5割削減に向けた新ルールの策定(重要なルールは「指示」、その他は「事務連絡」)			
	本部以外の「指示・依頼」の発出権限の廃止		28.4 ブロック本部の発出権限の廃止	H29.4ブロック本部を本部へ統合 ▼H26年比約8割削減	▼H26年比約8割削減	
	「5割」達成に向けた検証		28.4 事業推進統括部品質管理室(29.4～業務品質管理部)による検証開始			
ルールの徹底	責任部署・責任体制の確立		28.4 ルール徹底を行う責任部署の設置・地域マネージャーの設置			
	伝達担当者の設置		28.4 伝達担当者を設置(29.4より伝達担当者の呼称をルール徹底担当者へ変更)			
			28.4 理解度チェックの実施			
	情報発信ルールの見直し		28.7 機構LANへの掲載方法の見直し	29.4 テレビ会議システムを活用した指示説明を開始		

（４）業務改革（ルールの設定・徹底）

次期中期計画に向けた課題

◎業務改革（ルールの設定・徹底）においては、事務処理の品質を確保し、正確な事務を徹底する取組として、統一業務マニュアルの整備や各種ルール徹底施策に取り組んできたが、マニュアルやルールについては不断の見直し・拡充が必要であることから、引き続き、以下の課題に取り組む。

○現場実態を踏まえたルールの設定・守るべきルールの明確化

⇒マニュアルのメンテナンスについて、現場実態を踏まえ、業務を合理化・効率化する観点から、法律改正、システム改修、現場からの意見の反映等を行い、より精緻化・改善していく仕組みをどのように維持・向上していくか。

⇒業務支援ツールについて、改めて全体的な見直しを行い、統一的で汎用性のあるものにするために、どのように改善を図っていくか。

⇒本部におけるリスク管理の見直しに向けた今後の取組（本部現業リスクの洗い出し、リスク管理体制の見直し等）を本部現業部門のマニュアルに速やかに反映。

○確実なルールの徹底

⇒マニュアルに準拠して業務を行う体制をどのように改善し、ルール徹底を図っていくか。

(5) 人事改革（人事制度）

取組の概要と成果

<人事改革(人事制度)の目的>

◎組織を活性化し、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

<具体的な取組>

1. 組織一体化

- ブロック本部に分散していた一般職の人事権を本部に一元化し、一元的な若手人材の発掘・登用の推進及び組織を支える人材を組織全体で育てる意識の醸成を促進
- 各職員の適性や家庭環境等を見極めた「人の顔を見た人事を徹底」するため、全拠点に対する人事ヒアリングを制度化
- 役職(ポスト)と資格(グレード)の関係について、お客様との接点である現場を重視する観点から見直しを進め、拠点のG級ポストを拡大するとともに、M級ポストについても大幅な見直しを実施(拠点のG級ポストは、平成28年4月時点のOポストから平成29年4月には8ポストまで拡大)
【機構の資格】 G…ゼネラルマネージャー職群、M…マネージャー職群、C・S…一般職群

2. 組織の活性化

- 職員一人ひとりが自身の機構における将来像を描けるよう職員のキャリア形成の全体像(ゼネラリストとスペシャリスト別のキャリアパスなど)を新たに整理
- 拠点長のフラットな処遇体系から役割に応じた処遇体系に転換し、大規模拠点長の機能充実のため上席副所長及び管理業務専任役を配置
- 専門性を確保する観点から年金給付分野及びシステム分野に専門職を設置(平成30年4月時点で上席年金給付専門職75名、年金給付専門職231名、上席システム専門職7名、システム専門職38名配置)
- 研修強化のため、初任者研修の充実、研修制度(外部機関など)の充実、年金給付業務の抜本改革のための給付業務研修の強化・整備を実施
- 「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」報告書における具体的対応策の提言を踏まえ、今後の人事体系の見直しに係る今後の進め方を整理

3. 無期転換職員及び有期雇用職員の活性化

- 有期雇用職員の無期転換を拡大するとともに新たな無期転換職員として「年金相談職員」を設置し、安定した年金相談体制を確立(平成30年4月時点で年金相談職員465名配置)
- 無期転換職員及び有期雇用職員の安定的な確保と活性化、職員のモチベーションの向上を図る観点から賞与支給制度を平成30年度から導入

4. 女性の活躍推進

- 女性が活躍できる職場として、女性職員の管理職登用を積極的に推進(管理職に占める女性の割合について、平成32年度末に15.5%を目標として設定)
- 平成28年度より人材開発部に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デザイン研修・面談を実施したほか、通信研修に「学びなおしプログラム」を導入し、育児休業等で長期に職場を離れている職員が復帰しやすい環境を整備

(5) 人事改革（人事制度）

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
組織一体化	人事権の本部一元化		28.4 ブロック本部の所掌権限を本部に集約			
	役職と資格の関係見直し		29.4 拠点長のG級ポストの拡大、職責手当の見直し			
組織の活性化	ゼネラリストと専門職のキャリアパスの提示		28.6 キャリア形成の全体像を提示			
	役員を展望できるキャリアパスの提示		28.10 専門コースの設置（年金給付分野・システム分野）		29.10 上席副所長・管理業務専任役の配置	
	諸手当のあり方の検討		30.4 地域調整手当の見直し			
	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		28.12 C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し			
	多様な研修制度		▼研修期間の見直し			
			28.4 新入構員現場研修（新ジョブローテーション）の導入			
▼人材開発部の設置		▼民間企業への出向	▼民間企業への出向・海外政府への職員派遣			
無期転換職員及び有期雇用職員の活性化	無期転換職員及び有期雇用職員の位置付けの明確化と育成	28.4 民間企業への出向、海外政府への職員派遣を新たに実施、厚生労働省との人事交流拡大				
	無期転換職員及び有期雇用職員の評価の導入と処遇の改善	▼外部研修実施要領策定		28.10 大学院への通学、大学研究機関への出向、民間企業が開催する研修への参加		
		29.1 年金相談職員の配置				
				30.4 エルダー職員の給与体系の見直し		
女性の活躍推進	長期的な女性管理職比率の設定	H27年度女性管理職比率の目標値13%を達成		H28年度女性管理職比率の目標値13.5%を達成		
	女性活躍分野の拡大と育成プログラムの確立		29.3 H29年度以降の女性管理職比率の目標値（15.5%）設定、一般事業主行動計画の策定			
		28.4 女性活躍推進チームの設置、女性職員のための育成プログラム、研修計画の策定				
			29.10 学びなおしプログラムコースの開講			

(5) 人事改革（人事制度）

次期中期計画に向けた課題

◎人事制度については、機構発足以降の取組及び再生プロジェクトの実施によって、採用形態に応じた硬直的な人事体系の排除（いわゆる三層構造の排除）による組織一体化、労使関係の健全化については、一定の成果を実現してきている。今後は、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制度の確立に向けて、以下の課題に取り組む。

○安定的かつ確実な業務運営体制を確保する人事制度の確立

- ⇒全国一括採用に伴い機構採用の正規職員が半数程度になる中で、全国拠点網を安定的に維持・運営する観点から、人事体系、人事施策及び人事配置ルールをどのように再構築していくか。
- ⇒高い専門性を担う職員を安定的に確保・育成する人事体系をどのように構築していくか。
- ⇒事務センター等の基盤的業務を担う人材の育成とキャリアパスをどのように確立していくか。

○職員の役割明確化、職種毎の処遇や人材育成の抜本的見直し

- ⇒組織を安定的に運営するために、正規職員、無期転換職員及び有期雇用職員の役割のより一層の明確化をどのように図っていくか。
- ⇒無期転換職員の拡大・活性化につなげるためには、どのように役割を明確化し、その役割に応じた人事体系を確立していくか。
- ⇒有期雇用職員については安定的な採用、雇用期間を前提とした役割をどのように整理していくか。

○高年齢者層の役割強化

- ⇒高年齢者層（60歳以上層）の増加及びさらなる定年延長（雇用年齢の引き上げ）の動向を踏まえ、高年齢層（60歳以上）の人材の活用・活性化のあり方について、従来からのエルダー制度のあり方も踏まえ、どのように検討していくか。

白 紙

（６）人事改革（人事評価）

取組の概要と成果

<人事改革（人事評価）の目的>

◎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

<具体的な取組>

1. 信賞必罰の人事評価

- 実績評価項目に組織貢献への加点評価を導入するとともに、個人目標の達成状況については、成果だけではなくプロセスも評価する仕組みを導入
- 実績評価の処遇への反映について、メリハリの効いた処遇制度に移行するため、評価分布（S～Dの5段階）について、若年層にはCD評価を抑制し、管理職層にはCD評価の割合を高くするなどの評価分布に見直し
- 向上意欲の乏しい職員について能力改善プログラムを実施し、改善が見られない場合には降格を厳正に実施
- 管理職層の「気づき」による行動の自己改善を促進するため360度アセスメント（多面評価）を実施（平成28年度から実施し、平成30年度には1,986人を対象に実施）

2. 活性化

- 年功序列を排した能力・実績本位の人材登用を行うため、管理職登用試験の受験対象者基準を見直すことにより管理職の若手登用を促進
- C級（一般職群）の中から次期管理職となる人材を育成するため、管理職のマネジメントをサポートする課長代理及び主任を設置することで、当該職員が組織における等級ごとの役割を認識し、能力が発揮できるよう、ライン型の業務体制を構築（平成30年4月時点で課長代理を546人配置）
- 管理職に登用後、定年まで管理職であり続けるという従来の制度を改め、役職定年制度を段階的に導入し、管理職全体の若返り・新陳代謝を早め、組織を活性化（平成28年度末には63人、平成29年度末には113人に対して実施）

(6) 人事改革 (人事評価)

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
①信賞必罰の人事評価	適正な人事評価制度の運用		28.4 人事評価制度の見直し(プロセス評価の導入等、評価項目の見直し)			
	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		28.4 人事評価制度の見直し(評価分布のメリハリ拡大)			
	役員への評価の厳格化	27下期 役員評価の厳格化				
	意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処		28.4 降格基準の見直し 28.7 降格の実施	29.7 降格の実施	30.7 降格の実施	
	360度アセスメントの導入		28.9 能力改善プログラムの実施 ▼(事務所長) 28.10 360度アセスメントの導入	29.9 能力改善プログラムの実施 ▼(課室長等) 29.10 360度アセスメントの導入	30.9 能力改善プログラムの実施 ▼(参事役等) 30.10 360度アセスメントの導入	
②活性化	管理職登用ルールの見直し		28.6 管理職登用試験(一般試験)の受験対象者基準の見直し			
	管理職への若手登用の促進役職		29.2 管理職登用試験(選抜試験)の受験対象者基準の見直し			
	役職定年制度と早期退職募集制度の導入		29.3 役職定年制度の導入	30.3 役職定年の実施	30下期 早期退職優遇制度の運用開始	

次期中期計画に向けた課題

◎人事評価については、お客様のために努力する職員を評価する信賞必罰の人事評価制度へ見直しを行うとともに、人材育成についても、統一的・体系的な研修を企画・実施してきたが、自己の利益ではなく、お客様のために仕事をする執行機関としての人事評価及び人材育成のあり方については、継続的な改善が必要であり、職員に評価される制度とするためにも、引き続き現場の職員の意見も踏まえつつ、以下の課題に取り組む。

- 人事評価制度の体系的な見直し
- ⇒成果主義に軸足を置いた評価体系から、機構全体や国民への貢献なども評価の視点に含めた総合的な評価体系への見直しについて、どのように検討していくか。
 - ⇒人事評価制度が職員の希望とやりがいにつながるようにするため、評価のあり方をどのように見直していくか。

(7) 情報開示・共有の促進

取組の概要と成果

<情報開示・共有の促進の目的>

◎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

<具体的な取組>

1. 情報開示の促進

- 情報の把握・調査・開示に至るまでの一連の対応等に関するルールを定めた「日本年金機構情報開示規程」を整備し、同規程に基づき事務処理誤り等の公表を適時適切に行い、業務運営の透明性の確保を図った
- 公表すべき情報の公開に一元的に対応するため、情報開示担当理事を設置するとともに、情報の把握・調査・情報開示に至るまでの一連の対応を統括する担当部署として「リスク統括部」を設置し、情報公開に係る責任体制を整備

2. 情報共有の促進

- 本部と現場間の情報共有のキーマンである事業推進役(地域マネージャー)が、現場実態を直接幹部に報告する等により、情報共有を促進(平成29年度は延べ約2,000拠点(月平均約11拠点/人)を訪問)
- 全ての拠点にTV会議システムを導入し、本部・現場間や現場同士の情報共有を促進し、機構全体のコミュニケーションを活性化
- 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、お客様からの照会に円滑に対応できるよう、原則として即日現場へ対応方法等を伝達する体制を確立
- お客様対応の状況など現場で起きている主要な事柄を迅速に把握するため、日次で拠点長から本部への業務報告を実施

3. 厚生労働省との情報共有

- 厚生労働省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し、組織的に継続して取り組むべき課題の進捗状況や問題点について情報・認識を共有
- 厚生労働省年金局職員と機構職員の相互の人事交流を拡大し、年金局と機構との連携・相互理解を促進

(7) 情報開示・共有の促進

取組の経緯

	施策	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
情報開示の促進	情報開示担当理事の設置		28.1 情報開示担当理事の設置			
	情報開示担当部署の設置		28.4 情報開示担当部署(リスク統括部)の設置			
	モニタリングと監査の実施		28.4 モニタリング及び監査機能の活用を開始			
	情報開示規程の策定		28.5 情報開示規程の制定、運用開始 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明記			
	隠蔽を防止するルール確立					
組織一体化のための 情報共有の促進	責任体制の明確化		28.4 地域マネージャー(15名)の設置			
	TV会議システムの導入		29.4 TV会議システムの全拠点導入			
	報道発表事項等の即日伝達		28.1 報道発表事項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		28.4 拠点長からの日次業務報告の開始			
厚生労働省との情報共有の強化	共有体制の確立		27.10 年金局と機構の定期連絡会議を隔週で開催			
	日常的な報告・連絡・相談ルールの明確化		27.10 カウンターパート表を作成し、重層的な情報共有体制を確立			
	人事交流の拡大		▼人事交流の拡大	▼人事交流の拡大	▼人事交流の拡大	
			27.10 人事交流の拡大			

次期中期計画に向けた課題

◎機構運営の透明性を確保するため公表すべき情報を適切に開示する仕組みを構築するとともに、組織一体化のための組織内情報共有を推進してきたが、今般の外部委託に係る事案のように、必要な情報が組織内で適切に共有されなかった実態もあったことから、引き続き、以下の課題に取り組む。

- 更なる情報共有の促進
- ⇒本部内情報共有について、本部組織のリスク管理の見直しや本部職員の意識改革の取組等も踏まえ、徹底的な見直しをどのように図っていくか。
 - ⇒本部・現場間の情報共有のあり方について、システム面も含め更なる拡充をどのように検討していくか。