

I. 厚生労働大臣の業務改善命令(平成27年9月25日)

- 平成27年12月初旬までに、以下について改善計画を厚生労働省へ提出すること。
 - (1)ガバナンス・組織風土を含む内部統制システムについて、組織の意思決定が正しく行われ、また、決定された事項が組織の隅々にまで正確かつ迅速に伝わり着実に実行されることを徹底するよう、組織の一体化や内部統制の有効性を確実に確保する観点から改革すること
 - (2)情報開示の在り方について、国民の十分な信頼を得られるよう抜本的な見直しを行うこと
 - (3)情報セキュリティ対策について、国民の年金を最優先に守る観点から、標的型攻撃を含むサイバー攻撃に対応し個人情報保護を確保できるよう、組織面、技術面、業務運営面など全般的に見直し、抜本的かつ迅速に強化すること

II. 業務改善計画策定までの検討経緯

<日本年金機構再生本部の設置(平成27年10月1日)> (I(1)及び(2)関係)

- ガバナンス・組織風土に関するゼロベースからの抜本改革を行うため、理事長を本部長として設置。
- 「職員自ら考え、自ら改革する」をコンセプトとし、改革案について職員から意見募集を行うとともに、採用区分や雇用形態にかかわらず機構の将来を担う若い世代を中心にメンバーを選定し、集中的に検討。
- 外部有識者からなるアドバイザリーボードを設置し、改革案への助言を受けるとともに、社会保障審議会年金事業管理部会へも検討状況を報告し、審議。

<情報管理対策本部の設置(平成27年10月1日)> (I(3)関係)

- 情報セキュリティ対策を一元的に管理するため、理事長を本部長として設置。
- 社会保障審議会年金事業管理部会の「情報セキュリティチーム」を開催し、審議。

Ⅲ. 業務改善計画の概要

1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保

目的 組織の一体化、ガバナンスの強化、リーダーシップの確立、ルールの徹底

組織改革

○縦割りの排除と本部・現場の一体化

- (本部) ・常勤役員会の設置
- ・現場管理統括部署の設置
- (ブロック本部) ・本部とブロック本部の統合
- (年金事務所) ・フルスペック体制の見直し
- (事務センター) ・全国一体化に向け統合を加速
- ・障害年金業務の全国一本化の早期実現

人事改革

○希望とやりがい

- ・人事権の本部一元化
- ・全国異動の促進とルール見直し
- ・明確なキャリアパスの提示
- ・女性職員の活躍推進 ・非正規職員の活性化

○人材育成に結びつく評価

- ・役員への評価の厳格化
- ・メリハリのある人事評価
- ・信賞必罰の人事評価(意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処、360度アセスメントの実施)
- ・役職定年制度の導入
- ・管理職への若手登用の促進

業務改革

○業務効率化・合理化とルール遵守の仕組みづくり

- ・業務削減会議(仮称)の設置
- ・業務の集約化・システム化・外部委託化の促進
- ・「指示・依頼」発出件数の削減
- ・マニュアルの一元化、ルールの徹底
- ・年金相談の充実(予約制の拡充等)
- ・人員配置の適正化

2. 情報開示の抜本的見直し

目的 情報開示・共有の促進による透明性の確保

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

- ・情報開示の促進(情報開示担当理事の設置、情報開示・モニタリング担当部署の設置、監査機能の活用等)
- ・組織一体化のための情報共有の促進(情報共有のキーマンの設置、現場からの日次業務報告の実施等)
- ・厚生労働省との情報共有の強化(課題の進捗管理表の共有、定期連絡会議、人事交流の拡大)

3. 情報セキュリティ対策の強化

目的 情報セキュリティ上の脅威から年金個人情報保護

組織面: 情報管理対策本部、機構CSIRT、最高情報セキュリティアドバイザー等の設置

技術面: インターネット等からの攻撃が年金個人情報に及ばないシステムを構築

- ・独立したインターネット環境を構築 ・年金個人情報を管理・運用する領域を基幹システムに限定 ・機構LANシステムからのアクセス制限による分離

業務運営面: 情報セキュリティポリシーの整備、職員研修・訓練の実施及び監査体制の整備

4. 計画の確実な推進とチェック体制

目的 業務改善計画を確実に実行・推進する体制を構築

- ・理事長直轄の推進部署において一元的に進捗管理、外部機関によるチェックを実施、社会保障審議会年金事業管理部会に進捗状況を随時報告



報道関係者 各位

平成27年12月9日

(照会先)

経営企画部経営企画グループ長 樋口 俊宏

(電話直通 03-5344-1107)

経営企画部広報室

(電話直通 03-5344-1110)

業務改善計画の提出

当機構は、本年9月25日の厚生労働大臣からの業務改善命令に基づき、本日、厚生労働省に業務改善計画(別添)を提出いたしました。

不正アクセスによる情報流出事案を発生させたことにつきましては、誠に遺憾であり、深く反省するとともに、二度とこのような事態を招かないよう、本計画を確実に実行し、国民の皆様からの信頼回復に全役職員一丸となって邁進してまいります。

以上

業務改善計画

日本年金機構

I 目的

○組織の一体化・内部統制の有効性の確保、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について、厚生労働大臣から業務改善命令（平成27年9月25日）を受けたことを踏まえ、日本年金機構再生本部及び情報管理対策本部において検討を進め、改善計画としてとりまとめたもの。

- (1) 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。
- (2) 情報開示のあり方について、国民の十分な信頼を得られるよう抜本的に見直しを行う。
- (3) 国民の年金を最優先に守る観点から、情報セキュリティに係る組織面、技術面、業務運営面を全般的に見直し、インターネットからの攻撃をはじめとする情報セキュリティ上の脅威に対して強固な情報システムを構築するとともに、実効性のある対応体制を構築することにより国民の重要な個人情報（以下「年金個人情報」という。）の保護を確実にを行う。

II 取組期間

○平成28年度からの3年間を集中取組期間とする。

III 業務改善計画の概要

1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について

○以下の3つの改革を進めることにより、組織の一体化を図り、内部統制の有効性を確保する。

(1) 組織改革

○縦割りを排除し、本部と現場が一体となった効率的・機能的な執行機関として再構築する。

(2) 人事改革

- 希望とやりがいをもって組織一体となって業務に取り組む人事を実現する。
- お客様のために努力する職員を高く評価し、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・合理化を徹底し、現場実態を踏まえたルール設定・遵守の仕組みをつくる。

2. 情報開示の抜本的な見直しについて

- 情報開示と共有を促進し、透明性を確保し、お客様に安心いただける組織をつくる。

3. 情報セキュリティ対策の強化について

- 以下の3つの面から対策を強化することにより、年金個人情報を実際に保護する。

(1) 組織面

- 組織の一体性を確保し、実効性のある情報セキュリティ対策を実現するための体制を構築する。

(2) 技術面

- 年金個人情報に対して攻撃が及ばないシステムとするため、独立したインターネット環境を構築し、年金個人情報を管理・運用する領域を基幹システムに限定するとともに、機構LANシステムからのアクセス制限による分離を徹底するなど、情報システムのリスク評価・分析結果を踏まえ、各システムの入口・内部・出口の多重の防御対策を実施する。

(3) 業務運営面

- 情報セキュリティに関する役割・責任・権限を明確にするとともに、従業員の危機意識の向上、運用ルールやインシデント発生時の対処手順の徹底を図るため、情報セキュリティポリシーの整備及び職員研修の充実を図るとともに監査体制を整備する。

IV 業務改善計画

1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について

(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。

①本部

a) 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のために、「常勤役員会」を設置
- 理事長、副理事長、常勤理事、常勤監事、経営企画部長及び財務部長の他、理事長が指名する職員により構成
- 議事は、案件担当部の部長が説明

b) 現場管理統括部署の設置

- 年金事務所及び事務センター等の現場管理、指導、評価及び全体情報共有等を横断的かつ一元的に管理する「地域統括部（仮称）」を設置

c) 本部組織の再編・効率化

- 事業に関連する部門について、国民年金・厚生年金保険等の制度別の縦割りを排除するため、事業企画部門と事業推進部門（仮称）に再編
- お客様との接点に関する施策は、事業推進部門（仮称）が一元的に担当
- 本部現業部門を核とした給付関係業務の再編

②ブロック本部

- 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
- ※現場管理統括部署の設置とブロック本部の統合については、担当理事を発令

③年金事務所

- お客様の利便性を高めつつ業務の効率化を図るため、年金事務所のフルスペック体制を見直し
- 法人向け業務の集約及び年金相談の充実のためのチャンネルの整備・拡大

④事務センター

- 業務の効率化・合理化及び標準化の観点から、県別体制を抜本的に見直し、統合・集約を促進
- 障害年金業務については、早期に集約化を実施

(2) 人事改革① ～人事制度のあり方・職員の活性化～

◎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。

①組織一体化

a) 人事権の本部一元化

○ブロック本部の人事権を本部人事管理部に統合

b) 役職（ポスト）と資格（グレード）の関係の見直し

○本部・ブロック本部の統合、年金事務所体制の見直しに伴い、国民接点重視の観点から見直し

○職責の困難度、特殊性を考慮した管理職手当のあり方を見直し

c) 全国異動の促進とルールの見直し

○組織一体化のため、現場相互間の異動に加え、本部・現場間異動を促進

○全国一括採用の下で全国拠点網を維持するための全国異動を実施

○現行の全国異動ルールの問題点の見直し

②希望とやりがい

a) 明確なキャリアパスの提示

○専門職とゼネラリスト別のキャリアパスの提示

○役員を展望しうるキャリアパスの提示

○執行役員制度の検討

○職務に応じた人事異動サイクルの明確化

b) 給与のあり方を見直し

○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（管理職手当と一般職の時間外手当との関係のあり方）

○地域調整手当等諸手当のあり方の検討

c) 研修制度の充実

○多様な研修制度の採用（外部機関、学校、企業による研修（通学・合宿）、海外の外部機関での勤務など）

③非正規職員の活性化と依存の是正

○非正規職員に対する無期化制度の活用（地域限定職と位置づけ、主に事務所窓口の専任担当者として育成）

○評価の導入と意欲・成果に応じた処遇

○業務の効率化による派遣・外部委託の活用

④女性の活躍推進

○女性活躍のための多様なキャリアパスの提示（若年女性職員の増加を踏まえた長期的な女性管理職比率の設定）

○女性が活躍する分野の拡大と女性管理職育成プログラムの確立

○女性役員の登用

(3) 人事改革② ～人事評価制度の見直し・管理職の活性化～

◎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。

①信賞必罰の人事評価

- a) 役員への評価の厳格化
- b) 意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処
 - 低評価が継続している職員を対象に、再生プログラムの提示と降格の実施
 - 降格制度の見直しと厳正な運用
- c) 360度アセスメントの導入
 - 管理職の適格性の指標として活用

②人材育成

- a) 成果とプロセスのバランスのとれた評価
 - 能力評価と実績評価の一体化
 - 絶対評価に基づく相対配分方式の導入
 - 評価の合議制の義務付け
- b) 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
 - 賞与配分、評価分布の見直し等

③管理職のレベルアップとリーダーシップの確立・強化

- a) 役職定年制度と早期退職募集制度の導入
 - 一度管理職になると一律に定年まで役職にあり続けることの是正とポストの検討
 - 〔役職定年年齢(案)〕
管理職A群 … 55歳 管理職B群 … 57歳 管理職C群 … 60歳
 - 〔早期退職募集制度(案)〕
募集により原則として毎年実施、年齢等の要件は募集時に設定
- b) 管理職への若手登用の促進
 - 試験に限定している登用制度の見直し(弾力化)
 - 管理職の負担軽減と若手育成のため「課長代理」「主任」を設置
- c) 管理職育成プログラムの導入
 - 現在の業務スキル向上を中心とした研修体系に加え、民間企業との人事交流や体験学習を組み込み、直に体験することにより管理者としての意識を醸成するためのプログラムを導入

(4) 業務改革① ～業務の効率化・合理化～

◎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。

①業務の集約化

a) 本部への機能集約

○全国に設置している9ブロック本部を本部に集約（本部・現場への人員の再配分）

b) 事務センターへの業務集約

○本部の現業業務及び各40事務センターの業務の集約の促進（障害年金、記録審査の集約に着手）

c) 年金事務所の機能集約

○都市部に点在する年金事務所の徴収・適用対策を強化するため、主要な年金事務所に機能を集約

②業務の改廃・外部委託化・システム化

a) 業務の改廃

○業務削減会議（仮称）を設置し、業務の効率化を推進（発送物の統廃合等）

○新規業務開始時における既存業務のスクラップアンドビルドの徹底

b) 本部の非現業業務の外部委託化

○本部の非現業業務のうち、給与事務や契約後支払事務などの定型的業務を外部委託化

c) 事務センター・年金事務所の事務の簡素化及びシステム化

○年金給付の請求書等の事務処理工程の簡素化

○各種届書の事務処理（受付～決定）のシステム化（電子審査・決裁）や、徴収事蹟管理のシステム化

③年金相談の充実・お客様チャネルの拡充

a) 年金相談の予約制の拡充

○お客様の相談待ち時間をなくし、より丁寧な相談対応を行うため、全国の年金事務所の相談窓口を原則として予約制とし、全国の予約状況を案内する年金相談予約センター（仮称）を設置

b) 新規チャネルの開設

○お客様が年金相談をしやすい環境を整備するため、遠隔地の市町村役場等に試行的に「テレビ電話」を設置

c) 既存チャネルの充実

- ねんきんネットに、再交付申請等の手続き機能や事業所用の情報閲覧機能を追加

④ 人員配置の適正化

a) 業務量調査の実施

- 各拠点の職種（正規・非正規・派遣）に応じた業務内容を明確化し、職種毎の業務量調査を実施

b) 適正人員の配置

- 効率化・合理化策の人員効果と業務量調査の結果を踏まえ、各拠点に正規・非正規職員を適正配置
- 将来にわたって、機構の基本計画に沿った人員計画が立てられるよう継続的な適正人員の配置を検討

(5) 業務改革② ～ルールの設定・徹底～

◎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。

①「指示・依頼」発出件数の削減

- a) ルールを徹底すべき重要な指示に限定して「指示・依頼」を発出することとし、「5割」削減（平成26年比）を目標
- 【26年発出件数（本部・ブロック本部）】約4,300件（※1）
→【発出ルール等の改善後発出件数】約2,200件（※2）
- （※1）国からの許認可通知に基づき発出された約10,000件の作業指示については件数から除外
- （※2）削減対象として想定される「指示・依頼」
- ・本部からブロック本部へ報告集計を指示したもの：約1,100件
 - ・本部の指示内容を補足したもの：約350件
 - ・研修受講命令、会議開催案内：約700件
- b) 本部の現場管理統括部署が、新たな発出ルールに基づく「指示・依頼」発出の妥当性及びルール徹底の実効性確保の観点からのチェックを担当
- c) ブロック本部（事務センターを含む。）の「指示・依頼」の発出権限を、原則、廃止

②マニュアルの一元化

- a) 業務処理、内容審査、入力方法と、複数に分かれたマニュアルを統合
- b) 本部内に年金制度・年金業務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、マニュアルメンテナンスを一括対応
- c) マニュアルメンテナンスの外部委託化すべき範囲と内容を検討
- d) 業務の標準化を進め、業務手順の地域による相違を排除

③ルール徹底を行う責任部署の明確化

- a) 現場に対するルール徹底の責任部署は、本部の現場管理統括部署と明確化
- b) 現場管理統括部署の地域マネージャー（仮称）が「指示・依頼」の伝達結果を把握し、状況に応じた指導を実施
- c) 現場管理統括部署がマニュアルの改善が必要と判断した場合は、マニュアル担当部署に連絡
- d) 拠点に「指示・依頼」の伝達担当者を設置し、「指示・依頼」の伝達を行うとともに職員のスキルチェックを実施

2. 情報開示の抜本的な見直しについて ～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。

(1) 情報開示の促進

- ①情報開示の担当部署と担当理事の設置（理事はコンプライアンス及び監査も担当）
- ②モニタリングシステムの構築と監査機能の活用
 - 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
 - その情報に基づき監査を行うことで、事象の洗出しを行い、迅速に開示
- ③情報開示ルールの見直し・規定化
 - 現行ルールを見直し、案件把握から開示までの手続き等を明確化
- ④「悪い知らせ」の報告を促すよう制度を見直し
 - 起きたことよりも報告しないことを厳しく評価

(2) 組織一体化のための情報共有の促進

- ①本部と現場の情報共有
 - 現場管理統括部署の地域マネージャー（仮称）を、情報共有のキーマンとし、本部情報の伝達、現場からの情報の吸収に責任を持つポストと位置づけ
 - 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の連絡を徹底
 - 情報共有ツールとしてTV会議システムを導入
- ②現場からの日次での業務報告の実施
- ③本部内の情報共有
 - 本部内の情報共有の責任部を経営企画部と位置づけ
 - 主要課題についての各部の対処・共有状況を常勤役員会に報告

(3) 厚生労働省との情報共有の強化

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

3. 情報セキュリティ対策の強化について

(1) 情報セキュリティ対策① ～組織面～

◎組織の一体性を確保し、実効性のある情報セキュリティ対策を実現するための体制を構築する。

①情報管理対策本部の設置

○情報セキュリティ対策を一元的に管理することで、リスク管理や情報セキュリティ対策に関する機構全体のガバナンスの強化を図るため、理事長を本部長とした「日本年金機構情報管理対策本部」を設置（平成27年10月1日設置済）

②情報管理対策室の設置

○情報管理対策本部の下で情報セキュリティ対策を確実に実施するため、情報管理対策室（3グループ体制）を設置（平成27年10月1日設置済）

③機構CSIRTの設置

○情報セキュリティインシデントへの即応性を向上させるため、情報管理対策室（インシデント対策グループ）を中心に本部内の即戦力のある職員で構成する機構CSIRTを設置（平成27年10月1日設置済）

※ CSIRT : Computer Security Incident Response Team（通称：シーサート）

④最高情報セキュリティアドバイザーの設置

○情報管理対策本部等に対して、情報セキュリティ対策の推進に係る助言等を行う高度な専門的知識・経験を有する者（又は機関）を設置予定

(2) 情報セキュリティ対策② ～技術面～

◎年金個人情報に対して攻撃が及ばないシステムとするため、独立したインターネット環境を構築し、年金個人情報を管理・運用する領域を基幹システムに限定するとともに、機構LANシステムからのアクセス制限による分離を徹底するなど、情報システムのリスク評価・分析結果を踏まえ、各システムの入口・内部・出口の多重の防御対策を実施する。

①基幹システム

メインフレームを主体とする基幹システムはシステムアーキテクチャ上の特性から情報セキュリティが確保されていることを踏まえ、引き続きインターネットには接続しないこととし、多重の防御対策を徹底

a)年金個人情報専用の共有フォルダ

- 年金個人情報を収納対策等に使用する場合は、基幹システムの領域に年金個人情報専用の共有フォルダを設置して管理・運用
- 当該フォルダへのアクセスは窓口装置(WM)のみ可能とし、LAN-PCからは遮断
- 年金個人情報を含むファイルは自動暗号化

b)窓口装置(WM)

- 基幹システムへのアクセスを生体認証及びID・パスワードにより管理
- 年金個人情報専用の共有フォルダへのアクセスは生体認証により管理
- 未知のウィルス検知機能の追加による入口対策を強化

②機構LANシステム

機構LANシステムは、インターネット環境から切り離れたシステムとし、窓口装置(WM)から機構LANシステムへのアクセスは業務上必要な機能に限定

a)機構LANシステムはイントラネットメール、グループウェア及びマニュアル等を有するが、年金個人情報は保有しない

b)年金個人情報の保護強化の観点から窓口装置(WM)から、機構LANのグループウェア等を利用する際は業務上必要な機能に限定

c)運用管理(サーバ・端末)

- セキュリティパッチを最新化、重要機器の監視
- LAN-PCの管理者権限のID・パスワードを個別化、適切な管理

③インターネット環境

年金個人情報に対してインターネットからの攻撃が及ばないよう、基幹システム及び機構LANシステムから切り離し、防御対策を講じた安全性の高いシステムを構築

a)機能は、WEB閲覧、インターネットメールのみ

b)インターネット専用PCを設置（窓口装置(WM)及びLAN-PCからのアクセスは不可)

④ねんきんネット

○ねんきんネットについては、情報セキュリティの強化を図るため、多重の防御対策を整備

(3) 情報セキュリティ対策③ ～業務運営面～

◎情報セキュリティに関する役割・責任・権限を明確にするとともに、従業員の危機意識の向上、運用ルールやインシデント発生時の対処手順の徹底を図るため、情報セキュリティポリシーの整備及び職員研修の充実を図るとともに監査体制を整備する。

①情報セキュリティポリシーの改正等

a) 情報セキュリティポリシーの改正

○体制の整備、情報の保存方法、外部委託における情報セキュリティの確保及び標的型攻撃対策等、厚生労働省情報セキュリティポリシーに準拠しつつ、実効性のある内容に改正

b) 情報セキュリティインシデント対処手順書の制定

○情報セキュリティインシデント発生時に迅速かつ的確に対処するため、具体的な手順を明確に規定

c) 関係規程の改正

○情報セキュリティポリシーの改正等に伴い関係規程を整備

②情報セキュリティ研修等の実施

a) 情報セキュリティ研修の実施

○情報セキュリティ関係規程等への理解を深め運用ルールを徹底するため、情報セキュリティ対策の内容やサイバー攻撃の動向を踏まえた情報セキュリティ研修を全職員に対して毎年度1回以上実施（採用後3か月以内に実施）

○機構CSIRTに属する職員に対するインシデント対応能力向上のための研修を実施

b) 情報セキュリティ対策訓練の実施

○情報セキュリティ対策の運用ルールの更なる徹底を図るため、実践形式の訓練を実施

③監査体制の整備

a) 内部監査の強化

○本部監査部に情報セキュリティに精通した専門チームを設置するとともに、随時に無予告の監査を行うこと等により、情報セキュリティ対策の実施状況等に係る内部監査を強化

b) 独立した外部の専門家による情報セキュリティ監査の実施

○独立した外部の専門家による情報システムのリスク評価・分析及び脆弱性診断等により、情報セキュリティの問題点を把握するとともに、これに対して適切に対処しているか定期的、継続的に情報セキュリティ監査を実施

4. 計画の推進体制の構築

- 計画の推進に当たっては、機構の現状について、適時適切に把握・分析・評価を行いながら、計画の内容を確実に実行・進捗管理する。

- このため、理事長直轄の推進部署において、別添に基づき計画の推進・実行・工程管理・実施状況のフォローアップ等を一元的に実施する体制を確立する。
今後、施策内容、工程の精緻化を行い、具体的施策については、各年度計画等において定めることとする。

- また、計画の進捗状況については、組織の一体化等について機構に設置された外部機関のチェックを受けるとともに、情報セキュリティの強化について政府サイバーセキュリティ戦略本部に定期的に報告することとする。

- さらに、理事会及び運営評議会はもとより、社会保障審議会年金事業管理部会にも適時適切に報告することとする。

以上

業務改善計画 各事項の実施時期

| 事項 | | 実施時期(年度) | | | |
|----------------------------------|---|---|----|----|----|
| | | 27 | 28 | 29 | 30 |
| IV1(1)組織改革 | | | | | |
| 本部 ブロック本部 | 常勤役員会の設置 | 平成28年1月より設置 | | | |
| | 現場管理統括部署の設置 | 平成28年4月より設置(順次機能集約) | | | |
| | 本部組織の再編・効率化 | 平成28年度より順次実施 | | | |
| | ブロック本部を本部に統合(人事権の本部一元化含む) | 平成28年度より機能別に順次統合 | | | |
| 年金事務所 | フルスペック体制の見直し、法人向け業務の集約 | 平成28年度より機能集約のモデル実施を開始 | | | |
| 事務センター | 統合・集約を促進(広域化を促進) | 平成28年度より計画的に統合 | | | |
| | 本部・事務センターの障害年金業務及び記録審査業務の集約化 | 記録審査業務の集約化は平成29年度より実施、障害年金業務の集約化は平成29年度より順次実施 | | | |
| IV1(2)人事改革① ～人事制度のあり方・職員の活性化～ | | | | | |
| 組織一体化 希望とやりがい | 明確なキャリアパスの提示、全国異動の促進とルール見直し、研修制度の充実 | 平成27年度より職員周知を開始し、平成28年度より本格的な運用を開始 | | | |
| | 役職と資格の関係の見直し | 平成28年度より順次見直し | | | |
| | 給与のあり方を見直し | 平成29年度より順次見直し | | | |
| 非正規職員の活性化と依存の是正 | 位置づけの明確化と育成、評価の導入と処遇 | 平成28年度中に位置づけ等を明確にし、平成29年度より新評価制度の運用開始 | | | |
| 女性の活躍推進 | 活躍分野の拡大と育成プログラムの確立、長期的な女性管理職比率の設定 | 平成28年度より順次実施 | | | |
| IV1(3)人事改革② ～人事評価制度の見直し・管理職の活性化～ | | | | | |
| 信賞必罰の人事評価 | 役員への評価の厳格化 | 平成27年度の評価から実施 | | | |
| | 意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処 | 平成27年度より対象者選定等を開始し、平成28年度より降格等の対処を実施 | | | |
| | 360度アセスメントの導入 | 平成28年度中に実施 | | | |
| 人材育成 | 成果とプロセスのバランスのとれた評価、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 | 平成28年度中に実施 | | | |
| 管理職のレベルアップとリーダーシップの確立・強化 | 役職定年制度と早期退職募集制度の導入 | 役職定年制度については平成28年度上期に制度設計・周知の上、平成28年度末より段階的に実施、早期退職募集制度については平成29年度より実施 | | | |
| | 管理職への若手登用の促進、管理職育成プログラムの導入 | 平成28年度より実施 | | | |

業務改善計画 各事項の実施時期

| 事項 | | 実施時期(年度) | | | |
|--------------------------|---|----------|--|--------------|------------|
| | | 27 | 28 | 29 | 30 |
| IV1(4)業務改革① ～業務の効率化・合理化～ | | | | | |
| 業務の改廃・外部委託化・システム化 | 業務削減会議(仮称)の設置 | | 平成28年度上期より実施 | | |
| | 非現業業務の外部委託化、事務の簡素化・システム化 | | 平成28年度より順次実施 | | |
| お客様サービスの向上 | 年金相談の予約制の拡充 | | 平成28年度下期より拡充 | | |
| | テレビ電話の設置 | | | 平成29年度下期より試行 | |
| | ねんきんネットの拡充 | | | | 平成30年度より拡充 |
| 人員配置の適正化 | 業務量調査、適正人員の整理、派遣職員の活用 | | 平成28年度より事務センター、平成29年度より年金事務所の適正人員の配置に着手 | | |
| IV1(5)業務改革② ～ルールの設定・徹底～ | | | | | |
| 「指示・依頼」発出件数の削減 | 「5割」削減の達成 | | 平成28年度の「指示・依頼」より発出基準を見直し、平成26年比で5割削減を達成 | | |
| | 本部以外の「指示・依頼」発出権限の廃止、現場管理統括部署による審査 | | 平成28年度より実施 | | |
| マニュアルの一元化 | マニュアルの統合・標準化作業、マニュアル担当部署の設置(精通した職員の配置、マニュアルメンテナンスの検証) | | 平成28年度よりPTを立ち上げ、順次実施(マニュアル担当部署については平成29年度より設置) | | |
| ルール徹底を行う責任部署の明確化 | 責任部署の明確化、ルール徹底のための地域マネージャー(仮称)・伝達担当者の設置 | | 平成28年度より現場管理統括部署を責任部署と位置づけるとともに、ルール徹底のための責任者も明確化 | | |
| IV2 情報開示・共有の促進 | | | | | |
| 情報開示の促進 | 情報開示の担当部署と担当理事の設置 | | 平成28年1月に担当理事、平成28年4月に担当部署を設置 | | |
| | モニタリングシステムの構築と監査機能の活用 | | 平成28年度よりモニタリング開始 | | |
| | 情報開示ルールの見直し・規定化、「悪い知らせ」の報告を促すよう制度を見直し | | 平成28年度より新規程による運用開始 | | |
| 組織一体化のための情報共有の促進 | 本部内・本部と現場の情報共有、情報共有化のため地域マネージャー(仮称)の設置(責任ポストと位置づけ) | | 平成27年度より順次実施 | | |
| | 現場からの日次での業務報告の実施 | | 平成28年度より実施 | | |
| 厚生労働省との情報共有の強化 | 厚生労働省との情報共有の強化 | | 平成27年10月より実施済 | | |

業務改善計画 各事項の実施時期

| 事項 | 実施時期(年度) | | | |
|---|---------------------------|-------------------------|----|----|
| | 27 | 28 | 29 | 30 |
| IV3(1)情報セキュリティ対策(組織面) ～組織の一体性を確保～ | | | | |
| 情報管理対策本部の設置 | 平成27年10月1日設置済 | | | |
| 情報管理対策室の設置 | 平成27年10月1日設置済 | | | |
| 機構CSIRTの設置 | 平成27年10月1日設置済 | | | |
| 最高情報セキュリティアドバイザーの設置 | 平成28年度設置予定 | | | |
| IV3(2)情報セキュリティ対策(技術面) ～多重防御対策の実施～ | | | | |
| 基幹システム | 年金個人情報専用の共有フォルダ | 平成27年度に設置、順次セキュリティ機能を強化 | | |
| | 窓口装置(WM)の入口対策の強化 | 平成27年度より順次セキュリティ機能を強化 | | |
| 機構LANシステム | 窓口装置(WM)からの利用の限定 | 平成27年度より実施 | | |
| | 運用管理の強化 | 平成27年度より実施 | | |
| インターネット環境 | 平成27年度より順次再開、平成29年度より本格実施 | | | |
| IV3(3)情報セキュリティ対策(業務運営面) ～実効性のある対応～ | | | | |
| 情報セキュリティポリシーの改正等 | 平成27年度より順次実施 | | | |
| 情報セキュリティ研修等実施 | 平成27年度より実施 | | | |
| 監査体制の整備 | 平成28年度より実施 | | | |