

## 改革のコンセプト ①現場重点主義（国民との接点である現場を中心にした組織一体化） ②「自ら考え、自ら改革する」

### 現場重点主義

- ・ 機構は国民のために存在する組織であり、年金制度の執行を担う『現場の集合体』
- ・ この組織を一つに束ねる「軸」となるのは、国民接点、すなわち現場・拠点を最重点・最優先として組織を束ねていくこと、現場が機能するように本部が支えること  
⇒ これが「現場重点主義」であり、再生プロジェクトの原点
- ・ 国民にとって「機構」は本部も拠点も関係なく、あくまで一つの組織
- ・ 「本部と現場は一体であり仲間」、「全員で機構の顔である現場を支える」という意識を全員が共有し、その価値基準に基づき機構の制度・規程・組織全体を見直し  
⇒ 国民接点である現場を重視した、「国民を向く組織」へ

### 「自ら考え、自ら改革する」

- ・ 再生に向けて努力を続けている中で不祥事が後を絶たず、不適切な事務処理も引き続き発生している状況
- ・ 本当の意味で職員が、組織としての在り方やこの組織の価値について、自らの問題として考えてきたか  
⇒ 社会保障の中核を担い、高齢化する社会を支えている自らの組織の価値を認識し、職員一人ひとりが組織全体を背負っていることの自覚が必要
- ・ 「国民から評価され、信頼される組織になるためにはどうすればよいか」一人ひとりが「自ら考え、自ら改革する」ことで機構の未来を創造し、誇れる組織に再生

○国民から信頼され誇り得る、再生の代名詞としての日本年金機構へ

# 国民との接点である現場を中心にした組織一体化 ～現場重点主義～

## これまでの組織

### 本部（制度・事業別縦割り）

国年 厚年 給付 相談 その他

- ・現場実態を把握せずルールを設定
- ・指示後の徹底が不十分

- ・本部が現場任せ
- ・現場の声が本部まで上がらない

### ブロック本部 (9か所・地方分散)

地方でお客様対応を完結

### 年金事務所・事務センター

### 国民（お客様）

人員の配分

人員の配分

人材の糾合

## 改革による新たな組織

### 国民（お客様）

接点拡大

信頼

### 年金事務所・事務センター

※集約・分掌見直しにより、格付けを見直し  
⇒大規模拠点・代表拠点の格付けアップ

分室  
(増設)

情報開示

地域マネージャー

距離が短縮

「現場と本部の架け橋」

### 本部（横断的組織）

推進（地域部15部）

企画

## 現場重視の取組

### ○組織改革

- ・縦割りを排除し、事業企画部門と事業推進部門の横断的組織に再編することで、本部が現場を支える体制の確立を目指す
- ・ブロック本部を統合し本部人材を強化するとともに、効率化により人員を現場へ配分
- ・15地域部体制によるきめ細かい対応
- ・15地域部が本部内で「顔が見える」ことにより一体感をもった迅速な対応、切磋琢磨

### ○業務改革

- ・組織改革による集約効果を活用したお客様アクセスポイントの増設、年金相談の予約制拡充など、お客様サービス体制の充実
- ・業務削減会議による既存業務の見直しや、業務量調査の実施による適正な人員配置を行い、事務所におけるお客様対応力を強化
- ・「指示・依頼」発出件数の削減、伝達担当者の設置により、確実に業務処理ルールを遵守する組織へと改革

### ○情報開示・共有の促進

- ・本部と現場間の情報共有のキーマンとして地域マネージャーを設置
- ・現場からの日次業務報告の実施

お客様サービスの向上・拡充により、国民の信頼・評価を得る  
⇒「職員が誇れる組織に」

# 現場を重視した人事改革

## 《人事改革の目的》

- 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
- 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

### 現状の課題(職員の意見募集より)

#### 1. 人事制度のあり方・職員の活性化について

- 組織の再編に伴って、ポストの格付けを見直すべき
- 職員のモチベーションを下げている給与・処遇について見直すべき
- 一定年齢で職員が選択して専門業務に当たる人事コースを導入すべき
- 非正規職員に係る業務範囲を明確にし、業務内容やスキルに見合った処遇を検討すべき
- 女性が働きやすい環境を整え、女性の管理職登用を促進すべき

#### 2. 人事評価制度の見直し・管理職の活性化について

- 頑張った人が正当に評価されるような制度に見直すべき
- 努力や能力の足りない職員については、改善を求めつつ、改善できない場合は降格も含め適正な人事を行う仕組みとすべき
- 管理職に対する部下からの評価(360度アセスメント)を導入することにより、管理職としての適性を評価すべき

### 改革後

#### 1. 組織が一体となり、職員が希望とやりがいを持てる人事制度の実現

- 人事権の本部一元化  
⇒組織一体化に向け地方分散型の人事権を一元化し、職員意識の醸成及び一元的な若手人材の発掘を強化 **国民接点である現場の格付UP**
- 役職(ポスト)と資格(グレード)の関係の見直し  
⇒国民接点重視の観点から、組織再編の役職と資格を見直し
- 明確なキャリアパスの提示  
⇒将来を展望できるキャリアパスの提示  
⇒専門職制度の導入により事務所の相談スキルを維持することで、お客様サービスを向上・拡充 **高い専門性による業務遂行**
- 非正規職員の活性化、女性の活躍推進  
⇒非正規職員に対する無期転換制度の活用、処遇の見直し  
⇒女性職員育成プログラム及びサポート体制の確立

#### 2. 人事評価制度の見直し、人材育成の充実

- 信賞必罰の人事評価  
⇒現場でお客様と接点を担っている職員を適正に評価  
⇒意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処 **お客様のための努力を評価**
- 人材育成のための研修等の充実  
⇒人を育てる研修制度の充実(新入構員の研修強化など)  
⇒外部機関等を活用した多様な研修制度を採用
- 管理職のレベルアップとリーダーシップの確立  
⇒管理職への若手登用の促進と育成プログラムを導入  
⇒役職定年制度と早期退職募集制度の導入 **リーダーシップあふれる管理職の養成**

お客様サービスの向上・拡充と信頼回復

## 3年間の集中取組期間で実施すること

- ① 本部とブロック本部が統合され、本部と現場が直接結びつくこと
- ② 事務センターは8か所程度に、障害年金は1か所に統合されること
- ③ 事務所の機能集約により大規模事務所が数十事務所設置されること
- ④ 事務処理マニュアルが統一され、全国統ルールによる業務体制が確立されること
- ⑤ 人事制度が現場重視に大きく見直されること
- ⑥ 国民のために努力する職員が評価される人事評価制度になること
- ⑦ 国民へのサービスチャネルが拡充されること
- ⑧ 職員がこの機構の将来に希望とやりがい、誇りを持てる明確なキャリアパスを提示すること 等

- ・ 改革の原点は、年金制度の執行機関として「国民接点中心」即ち「現場中心」に、この機構の組織・制度・体制を創りかえること
- ・ 一人ひとりが「自ら考え、自ら改革する」ことが、機構の未来を創造し、再生の代名詞として語られるような日本年金機構を作り上げる

⇒ この改革をやり遂げ

「現場を中心とした組織」、

「国民に向かって一体となった組織」、

「職員一人ひとりが努力を積み重ねる組織」へ