

# 日本年金機構再生プロジェクト工程表(案)

参考資料 3

平成28年2月8日年金事業管理部提出資料

## 1. 組織改革

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期
<b>○本部改革</b>																	
常勤役員会の設置	常勤役員会の設置 【平成28年1月設置済】																
本部組織の再編・効率化	縦割りから横断的組織への再編(事業企画部門と事業推進部門の分離)	組織の検討 所掌事務・権限の整理		諸規程等 改正作業	関係機関との調整		事業企画部門と事業推進部門の再編 ・縦割り組織から横断的組織へ再編 ・担当理事及び関連人事の発令										
	現場管理統括部署の設置	組織の検討 所掌事務・権限の整理		諸規程等 改正作業	関係機関との調整		現場管理統括部署の設置 ・担当理事及び地域部長(仮称)、地域マネージャー(仮称)の発令										
	組織のスリム化・効率化(現業部門の分離) ※詳細は「事務センターの業務集約」に記載	組織の検討 所掌事務・権限の整理		諸規程等 改正作業	関係機関との調整		現場管理統括部署の体制確立 ・ブロック本部支援機能の完全統合 ・ブロック本部間接業務人員の現場への配付										
※ 2. 業務改革①の「事務センターの業務集約」を参照																	
<b>○ブロック本部のあり方の見直し</b> ※H28.4.1付で本部とブロック本部を統合。(組織規程を改正)																	
本部・ブロック本部の統合	人事・労務関係業務の統合 ※詳細は「人事権の本部一元化」に記載	諸規程改正作業等		ブロック本部人事担当者の一部先行異動		ブロック本部労務担当者の異動											
	経理関係業務の統合	現場ヒアリング	新調達ルールの策定 既契約分の変更		関係部署との調整		ブロック本部経理担当者の異動										
	現場管理・支援関係業務の統合	ブロック本部の業務振り分けの検討			関係機関との調整		ブロック本部現場管理・支援担当者の異動 (ブロック本部機能の完全統合)										
		文書の移管方法の検討 本部の移転先・ブロック本部の場所の活用等の検討		レイアウト作成等													

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

# 日本年金機構再生プロジェクト工程表(案)

平成28年2月8日年金事業管理部会提出資料

## 2. 業務改革①

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度	
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	
○業務改革のための業務集約																		
年金事務所の業務集約	モデル事務所の設置	実施方針/実施計画の策定		システム等の影響調査		モデル実施の準備 ・事務の引継ぎ準備 ・事業所等へ周知広報		事務所機能集約のモデル実施(数か所程度)				機能集約事務所の実施/事業所向け業務の集約(段階的に実施)						
	フルスペック体制の見直し	モデル事務所の選定・格付けの検討		集約後の適用徴収事務の検討		年金局及び関係機関(協会けんぽ等)との調整		モデル実施の結果検証/改善の検討 対象事務所の選定・格付けの整理										本格実施の準備 ・機器、什器の移設 ・事務の引継ぎ準備 ・事業所等へ周知広報
事務センターの業務集約	事務センターの広域集約化の促進	事務センターの広域集約化の実施方針の策定		広域事務センターの設計 監理・入居工事・移設の調達準備		レイアウト作成 機器、什器の移設		事務センターの集約(39拠点⇒29拠点)		事務センターの集約(29拠点⇒20拠点程度)		事務センターの集約(20拠点程度⇒8拠点程度)						
	年金支払センター(仮称)の設置(本部現業部門の再編)	設置計画の策定		移管業務の選定		レイアウト作成等 関係機関との調整		年金支払センター(仮称)の設置(本部現業部門の再編)										
	障害年金センター(仮称)の設置	設置計画の策定		事務処理方法の検討 認定医の確保策の検討		レイアウト作成等 関係機関との調整		障害年金センター(仮称)の設置 ※28年度中に先行して、本部(障害年金業務部)と一部の事務センター(障害年金担当)を集約										
	記録業務センター(仮称)の設置	設置計画の策定		事務処理方法の検討 紙台帳の移管方法の検討		レイアウト作成等 関係機関との調整		記録業務センター(仮称)の設置 ※28年度中に先行して、本部(年金記録管理室)と一部の事務センター(記録審査G)を集約										
○業務の改廃・外部委託化・システム化																		
業務削減会議の設置・運営	業務削減会議の設置	設置要綱・要領の策定		会議メンバー(外部有識者等)の決定		目標等の設定		業務削減会議の設置(当面は、機構の主要な業務を対象に見直しを検討)										
	非現業業務の外部委託化	外部委託範囲(給与・支払等)の検討		業務見直し方針書策定(職員/委託区分)		調達仕様書の作成		調達手続		外部委託開始								
	事務の簡素化	事務処理工程の見直し方針の策定		拠点ヒアリング		マニュアル修正/職員周知		事務の簡素化(事務センター経由事務の廃止)										
	事務のシステム化	マニュアル作成		職員説明会		委託要領の作成		関係機関への周知		職員研修		事務処理の電子化(電子審査・決裁の開始、段階的に対象届を拡大)						
	徴収事蹟のデータ化・システム化の範囲の検討		基本計画書の作成		調達仕様書の作成		調達手続		マニュアル作成		職員研修		事蹟管理のシステム化(年金事務所機能集約の本格実施にあわせ構築を検討)					

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

# 日本年金機構再生プロジェクト工程表(案)

平成28年2月8日年金事業管理部会提出資料

## 2. 業務改革①

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期
<b>○お客様サービスの向上</b>																	
年金相談の充実	予約制の拡充	相談予約制の実施方針の策定	年金事務所の窓口体制の検討	お客様への周知広報	予約制を拡充												
		電話予約の方法の検討	相談予約の手続き及び相談事務要領の策定	研修													
お客様チャネルの拡充	チャネルの企画管理体制の確立	お客様チャネル管理の一本化の検討	本部組織再編の検討	本部組織規程等の改正準備	お客様チャネルの企画管理体制の部署を設置（お客様チャネル全般のあり方（コールセンターや年金相談センター等）を検討）												
	事務所分室の設置	年金事務所、分室、相談センターのあり方を整理		事務所分室（サテライト）の設置場所の検討	設置場所の確保等	周知広報	事務所分室の設置（段階的に拡大） ※要員は、事務所機能集約で捻出										
	テレビ電話相談の設置	実施方法の検討	モデル実施基本計画策定	モデル箇所の決定	TV電話相談マニュアル作成	テレビ電話相談の開設（試行的に設置した上で拡充を検討）											
	ねんきんネットの拡充	実施方法の検討	基本計画策定	年金局・外部機関との調整	調達手続	システム開発	ねんきんネット各種通知書等の再交付・再発行申請機能の追加				ねんきんネット事業所版の開設						
<b>○人員配置の適正化</b>																	
事務センターの適正配置	業務量調査と業務区分の明確化（派遣職員等の活用）	業務量算出基準の作成	業務実態調査	業務量算出	業務区分と適正人員の算出	各拠点の職種別定員の調整	29年度定員配付と人事異動準備	広域事務センターの適正人員の配置（※広域集約化を実施する都度、適正人員の配置を検討）									
		事業指数等からの件数収集	現場ヒアリング	実測方法の整理	データ検証・再調査												
年金事務所の適正配置	業務量調査と業務区分の明確化（派遣職員等の活用）	業務量算出基準の作成	業務実態調査	業務量算出	業務区分と適正人員の算出	各拠点の職種別定員の調整	29年度定員配付と人事異動準備	年金事務所の適正人員の配置（※事務所の機能集約等を実施する都度、適正人員の配置を検討）									
		事業指数等からの件数収集	現場ヒアリング	実測方法の整理	データ検証・再調査												

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

# 日本年金機構再生プロジェクト工程表(案)

平成28年2月8日年金事業管理部会提出資料

## 3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期
<b>○ルールの設定</b>																	
「指示・依頼」発出件数の削減	「5割」削減に向けた新ルールの策定	ルール徹底すべき「指示」要件の定義 諸規程の改正作業、様式の見直し			周知	・新ルールに基づく「指示（仮称）」の発出開始 ・新ルールに基づく「業務連絡（仮称）」の発出開始 ・旧ルールの「情報提供」を廃止											
	本部以外の「指示・依頼」発出権限の廃止	・発出権限廃止後の本部における発出方法の検討 ・諸規程の改正			周知	・ブロック本部・事務センターの発出権限廃止 (地域ごとに必要な指示は、現場管理統括部署から発出)											
	現場管理統括部署による事前審査	審査担当部署の審査基準・方法の策定			周知	・新ルールの「指示（仮称）」発出前の事前審査（要件・内容・形式）の実施 ・新ルールの「業務連絡（仮称）」発出前の事前審査（要件のみ）の試験実施											
	「5割」達成に向けた検証	「5割」達成に向けた検証方法の策定				現場管理統括部署による「指示（仮称）」発出状況等の検証 ※5割削減達成											
マニュアルの一元化	マニュアル担当部署の設置	マニュアル一元化PTの作業体制の検討・整理 職員招集			職員招集	マニュアル一元化PTの設置 マニュアル担当部署の設置 一元化前のマニュアルの管理 職員招集 マニュアル担当部署の体制確立 一元化後のマニュアルの一元管理及びマニュアルメンテナンスの一括対応											
	マニュアル統合作業の実施	年金事務所・事務センターが使用するマニュアル・要領に関する統合作業の計画策定				マニュアルと要領の統合作業を実施 統合されたマニュアルによる事務処理の実施											
	標準化作業(地域差の解消)の実施	地域差実態調査の検討 ・地域差実態調査の実施 ・調査結果の検証 ・マニュアル改訂対象となる処理手順の選別				マニュアルの標準化作業を実施 処理手順に関する地域差の解消											
	「指示・依頼」等に関する総点検作業の実施	機構発足後の「指示・依頼」、国からの通知、疑義照会・回答の総点検の実施			取込み対象を選定	マニュアルへの取込み作業を実施 マニュアルへの取込み完了											
	マニュアルメンテナンス手法の確立	・マニュアルメンテナンス基準等の検討 ・マニュアルの検証内容及び検証方法の検討				・マニュアルメンテナンス基準、サイクル等の策定 ・マニュアルの検証内容及び検証方法の策定 ・新基準に基づくマニュアルメンテナンスの実施 ・マニュアル検査役（仮称）の設置 (※電子化、メンテナンス業務の外部委託化の検討)											
	機構本部職員が利用する要領に関する管理体制の検討	管理状況の実態調査方法の検討				管理状況の実態調査 管理部署の整理 要領管理部署の一本化 管理責任部署の明確化と管理要員の異動											
	<b>○ルールの徹底</b>																
ルール徹底を行う責任部署の明確化	責任部署・責任体制の確立	・地域マネージャー（仮称）にかかる担当業務の整理 ・指示・依頼伝達担当者にかかる担当業務の整理 ・諸規程の改正				・ルール徹底を行う責任部署の設置 ・地域マネージャー（仮称）の設置											
	伝達担当者の設置	・伝達担当者にかかる担当業務の整理 ・職員のスキルチェックの実施方法の整理			担当者への説明・周知	・伝達担当者の設置 ・職員に対するスキルチェックの実施											
処理漏れを発生させないルール作り	情報発信ルールの見直し	・新ルールに基づく情報発信方法（機構LAN等）の検討 ・連絡LANの一元化 ・情報確認機能等の検討				新ルールに基づく情報発信方法の実施 機能向上にかかる方針整理 システム開発の検討 基本計画書の策定等 システム開発、機器の更改 システム化											
		新ルールを元に、過去に発出された「指示・依頼」「情報提供」を分割			再徹底策の検討	徹底が不十分な過去の「指示・依頼」の確定・再徹底											

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

# 日本年金機構再生プロジェクト工程表(案)

平成28年2月8日年金事業管理部提出資料

## 4. 人事改革

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度								
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期								
<b>○人事の体制</b>																									
人事権の本部一元化 (ブロック本部人事の廃止)	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸規程改正</li> <li>文書及びデータ等移管準備</li> <li>人事異動の考え方とツールの整備</li> <li>ブロックにおける研修計画の見直し</li> <li>有期雇用職員の採用方法の見直し</li> <li>地方厚生局との人事交流に係る手順の見直し</li> <li>徴収職員に係る認可申請手順の見直し</li> </ul>				地方人事担当者の一部先行異動 地方人事担当者の異動 文書等の移管 有期職員の本部採用開始				ブロック本部の所掌権限を本部に集約																
<b>○人事評価</b>																									
信賞必罰の人事評価 (評価の厳格化及び意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処)	役員への評価の厳格化	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	職員の人事評価の厳格化(対象者選定等)				人事異動				再生プログラム、経過観察				再生プログラム、経過観察											
	360度アセスメントの導入	実施概要の検討(対象範囲、集計・分析の外部委託による実施も含めた検討) ・管理職の適格性を判断する指標としての活用 ・質の高いマネジメントを行う管理職の人材育成				360度アセスメントの実施																			
<b>○人事制度の見直し</b>																									
キャリアパス・全国異動ルールの提示	ゼネラリストと専門職のキャリアパスの提示	キャリアパスの策定、職員意向調査準備 ・ゼネラリストと専門職のキャリアパス検討 ・役員を展望しうるキャリアパスの検討 ・全国異動ルール問題点の解消				新キャリア形成の策定				総合コース(人材育成の開始)															
	役員を展望できるキャリアパスの提示					職員周知				意向調査				特等選考				専門コースへの募集開始				専門コースの設置(実施)			
	管理職登用ルールの見直し	・管理職登用時のルールの見直し(全国異動条件の見直し) 新管理職登用ルールの策定				職員周知				全国異動を条件としない管理職登用試験の実施				全国異動を条件としない管理職登用(順次実施)											
	管理職への若手登用の促進	・管理職登用関係諸規程及び要領の見直し ・新設役職の具体的な業務内容の明確化 ・新設登用基準の作成 ・ポスト数(定数)の整理								管理職登用制度の見直し【募集時期：9月下旬～10月上旬】				若手職員の管理職登用(順次実施)											
	役職と資格の関係見直し	所長、センター長の資格引上げ検討				人事異動作業				候補者の選定・決定・人事異動の検討										「課長代理」「主任」の新設【平成29年4月人事異動発令】					
								人事異動 ※組織の見直しにあわせ実施																	

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

# 日本年金機構再生プロジェクト工程表(案)

平成28年2月8日年金事業管理部提出資料

## 4. 人事改革

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度				
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期				
人材育成	新卒採用者の人材育成の充実	キャリアパスの策定、職員意向調査等 職務に応じた人事異動サイクルの検討		新キャリア形成の策定	職員周知	新ジョブローテーション(人材育成の開始)															
	若手・中堅・管理職の研修制度の充実(外部機関、海外、学校)	中堅研修や管理職研修等カリキュラムの見直し 平成28年研修計画の策定 他企業との人事交流先の候補先の選定 民間企業が実施する研修の選定(実施調整、調達)				研修カリキュラムの見直し・追加															
	管理職育成プログラムの導入					(新)職員の海外派遣(予定) 民間企業との人事交流・民間企業が実施する研修への参加及び研修の追加 民間企業が実施する研修の契約事務の調整															
組織活性化(お客様のために努力する職員を高く評価するなど)	働く意欲に結びつく、メリハリをついた評価と処遇の実現	新制度運用にかかる具体的検討、諸規程改正 管理職と一般職の評価指標を見直し、組織貢献項目等、成果を挙げるためのプロセスの評価 中心化傾向を排除し、メリハリをついた評価分布の実現(賞与配分、評価分布の見直し等)				平成28年度上期評価の実施(以後半期ごとに実績・能力評価を実施) 評価制度の説明会、人事評価研修の実施															
	成果とプロセスのバランスのとれた評価	間接業務システム改修手続き				評価期間(上期) → 評価分布 → 賞与 → 評価期間(下期)															
	役職定年制度と早期退職募集制度の導入	組織及びポスト格付けの整理 制度導入・実施に向けた具体的工程の策定(制度周知、募集スケジュール等) 諸規程の作成(各制度、退任後の専門職等) 役職定年後の処遇のあり方の検討				役職定年制度[年度末実施] 第1段 → 第2段 → 第3段 早期退職募集制度【年度途中募集、年度末実施】 30' 新卒採用 → 31' 新卒採用															
給与のあり方の検討	諸手当のあり方の検討	給与のあり方の検討				方向性の整理 順次見直し															
	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																				
非正規職員の活性化	位置付けの明確化と育成	業務範囲、処遇、新評価制度の具体的検討				無期化職員(地域限定職)の登用															
	評価の導入と処遇の改善	就業規則改正手続き				職員周知 無期化職員(地域限定職)選考 ※新評価制度による選考を予定 新評価制度の運用開始															
女性の活躍推進	長期的な女性管理職比率の設定	人事異動検討 平成28年度末の目標値設定 事業主行動計画の策定 職員周知・公表				女性管理職13%の達成・目標 女性管理職比率の目標設定(平成29年度末以降)(事業主行動計画の策定) 職員周知・公表 事業主行動計画に基づいた取組															
	子育て期間申請制度の導入	子育て期間申請制度の具体的検討、要領策定				子育て期間申請制度の実施															
	活躍分野の拡大と育成プログラムの確立	内勤から女性役員への登用 サポート専門部署(チーム)の検討 育成プログラム実施要領の策定 キャリアデザイン研修(30歳頃) キャリア面談(育休復帰時、35歳、40歳、45歳) 女性リーダー研修 管理職ポストの具体的検討				サポート専門部署(チーム)の設置、ポスト拡大 育成プログラムによる研修、キャリア面談の実施 女性職員の就業継続率の向上(離職率の低下) 女性管理職育成															

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。

# 日本年金機構再生プロジェクト工程表(案)

平成28年2月8日年金事業管理部会提出資料

## 5. 情報開示・共有の促進

事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度		
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期		
<b>○情報開示の促進</b>																			
情報開示の担当部署と担当理事の設置	情報開示の担当理事の設置	所掌事務の整理 情報開示の担当理事の設置																	
	情報開示の担当部署の設置	所掌事務・業務量の整理				関係諸規程の改正				情報開示の担当部署の設置(平成28年4月～)									
モニタリングシステムの構築と監査機能の活用	モニタリングと監査の実施	モニタリング対象項目の選定				モニタリング及び監査の実施手順書の作成 組織再編に伴うお客様対応業務システムへの影響確認・対応				モニタリング及び監査機能の活用の開始 (※モニタリングの充実に向けたシステム化の検討)									
情報開示ルールの見直し・規定化	情報開示促進規程(仮称)の策定	情報開示促進規程(案)の策定				情報開示促進手順書(案)の策定 関係諸規程の改正				情報開示促進規程(仮称)の制定、運用の開始									
「悪い知らせ」の報告を促すよう制度を見直し	隠蔽を防止するルールの確立	情報開示促進規程(案)へのルールの取り込み、評価ルールの見直し及び他の関係諸規程との関連確認				情報開示促進規程(仮称)の制定、運用の開始													
<b>○組織一体化のための情報共有の促進</b>																			
本部と現場間の情報共有の促進	責任体制の明確化	地域マネージャー(仮称)の業務内容、配置人員、配置(駐在)場所の整理		地域マネージャー(仮称)業務手順書作成		地域マネージャー(仮称)任命予定者への説明会実施		地域マネージャー(仮称)の設置											
	TV会議システムの導入	他社事例等の調査				使用用途、業務要件の整理		業務要件の確定、基本計画書の作成等				TV会議システムの導入							
	報道発表事項等の即日伝達	実施方法の整理				報道発表事項等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	現場からの日次での業務報告の実施	実施内容の整理		運用手順書の作成		運用手順書の周知(指示・依頼)		日次業務報告の開始											
本部内の情報共有の徹底	本部内の情報共有の責任体制、ルールの確立	「本部内情報共有の取組」の制度化 運用開始(本部各々が理事長・副理事長協議を行う場合、原則経営企画部職員が陪席)																	
<b>○厚生労働省との情報共有</b>																			
厚生労働省との情報共有の強化	共有体制の確立	進捗管理表を作成し、年金局と機構の定例連絡会議で共有(実施中)																	
	日常的な報告・連絡・相談ルールを明確化	幹部を含めたそれぞれのレベルでの日常的な報告・連絡・相談ルールの明確化(実施中)																	
	人事交流の拡大	人事交流の拡大(人事交流の未実施地方厚生局の解消、管理職クラスの人事交流の拡充)																	

※最速の実施を想定して設定したものであり、今後、関係機関との調整により、実施時期については変更があり得る。