

報道関係者 各位

平成29年2月2日

(照会先)

再生プロジェクト推進室 室長 草刈 俊彦

参事役 小野 健一郎

(電話直通 03-6897-4052)

経営企画部広報室

(電話直通 03-5344-1110)

日本年金機構再生プロジェクトの取組状況について

日本年金機構では、ガバナンス・組織風土に関する抜本改革を行うため、平成27年12月18日に策定・公表した「日本年金機構再生プロジェクト」について、平成28年度からの3年間を集中取組期間として取り組んでいます。このたび、策定から1年間の取組状況ととりまとめましたので、公表します。

当機構では、平成29年の組織目標を「再生加速 ー現場力強化の年ー」とし、「日本年金機構再生プロジェクト」の加速的推進を重点取組課題と位置づけています。

引き続き、組織一体となって「日本年金機構再生プロジェクト」を確実に実行し、お客様からの信頼回復に一層邁進してまいります。

以上



日本年金機構

Japan Pension Service

日本年金機構再生プロジェクトの取組状況

～策定から1年間の歩み～

日本年金機構再生プロジェクト推進室

(平成29年2月2日)

～目次～

1. 再生プロジェクトの概要（全体像）
2. 3年間の集中取組の工程
- 3-1. 改革のポイント（キーワード）と具体的改革事項
- 3-2. これまでの主な取組事項と今後の取組の方向性
4. まとめ

1. 再生プロジェクトの概要(全体像)

◎ 日本年金機構では、ガバナンス・組織風土に関する抜本改革を行うべく、平成27年12月に策定した「日本年金機構再生プロジェクト」に取り組んでいます。

【課題】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

【再生4つの柱】

①組織改革

現場重点主義（本部改革）
経営資源の集約

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、専門性強化
お客様チャネルの拡充
ルールの設定・遵守、不統一の排除

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】

①現場重点主義

⇒ お客様との接点である「現場」を中心にした組織一体化を図り、「お客様を向く組織」へ

②自ら考え、自ら改革

⇒ 職員一人ひとりが機構再生のために何を為すべきか真剣に現実と向き合い、未来を創造し、「誇れる組織」へ

⇒ 再生プロジェクトの実行により、**本部及び拠点の「現場力」を強化**
(お客様との接点である現場の強化、実務に強い・現場から頼られる本部組織への変革)

(職員への効果)

・お客様接点である現場を中心に、一人ひとりが全体を支える組織となり、希望とやりがいを実感

⇒ **一体感の醸成、組織の活性化**
⇒ **希望とやりがいをもって基幹業務へ注力し、実績を積み重ねていく**

(お客様への効果)

・多様なサービス提供やアクセスポイントの増加、職員の対応スキルの向上などにより、正確かつ質の高いサービスを実感

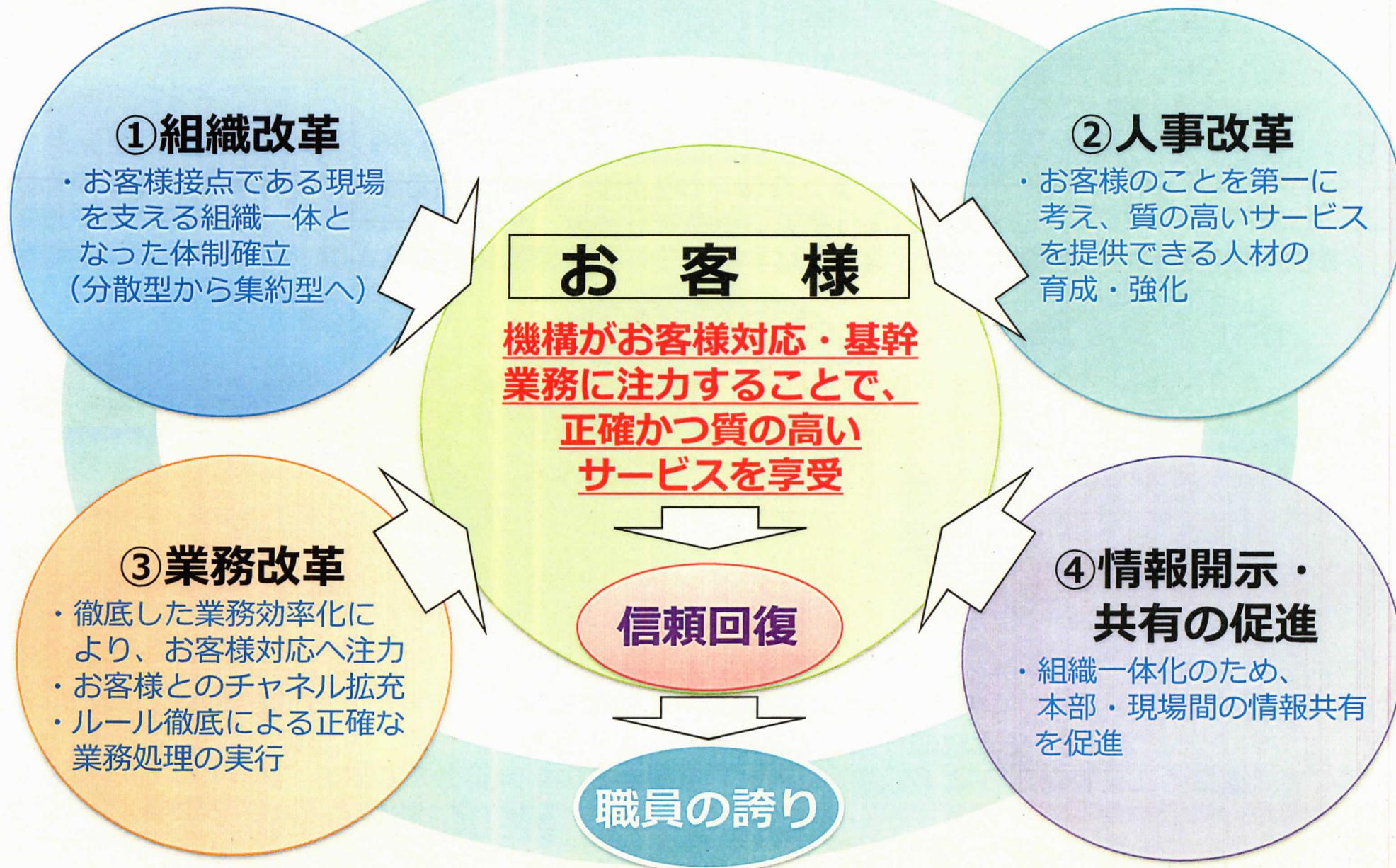
⇒ **機構が安心・信頼できる存在に**

お客様との相互の信頼関係を構築し、年金制度の安定した執行に邁進

⇒ **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. 再生プロジェクトの概要(全体像)

【改革イメージ】

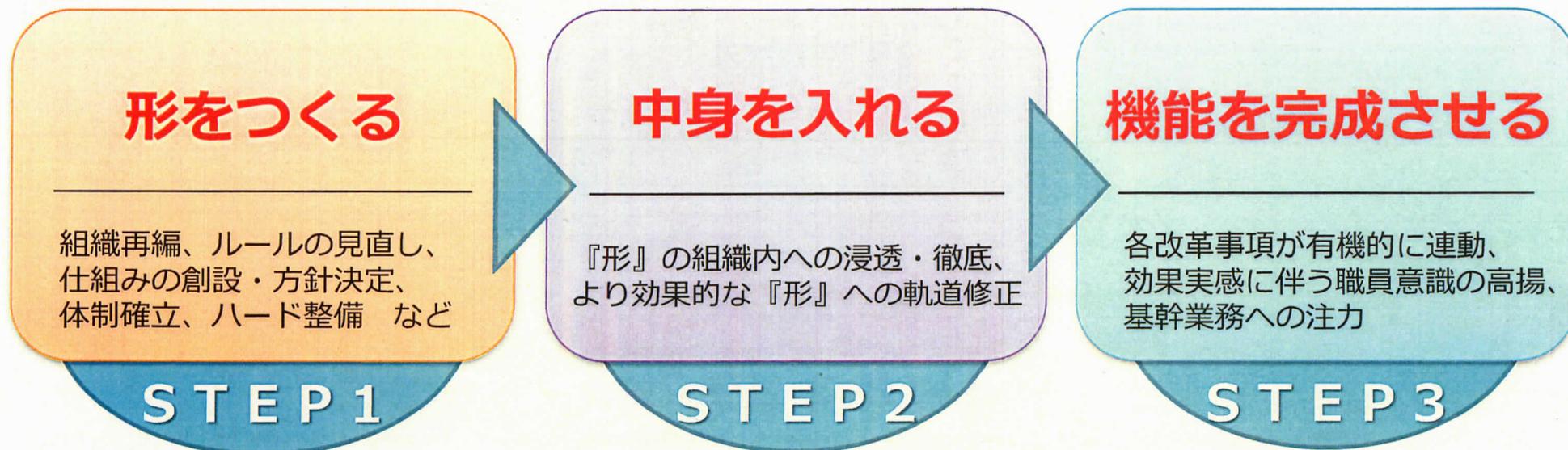


2. 3年間の集中取組の工程

◎再生プロジェクトは、平成28年度からの3年間を「集中取組期間」として推進しています。

【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-」



◎再生プロジェクトは、約70項目の改革事項から構成されており、日々制度設計・施策化の取組を推進していますが、これまでのところ、おおむね順調に進捗しています。

◎平成28年12月末現在の進捗状況（総括）は以下のとおりです。

	改革項目数	進捗状況	
		実施済(一部着手)	実施予定(検討中)
組織改革	7	6	1
業務改革	30	25	5
人事改革	21	18	3
情報開示・共有の促進	13	12	1

※詳細は参考資料1「日本年金機構再生プロジェクト取組状況等（H28.12.31現在）」及び参考資料2「日本年金機構再生プロジェクト工程表」参照

3-1. 改革のポイント(キーワード)と具体的改革事項

1. 組織改革、情報開示・共有の促進(本部・現場の一体化)

ポイント(キーワード)	改革事項
現場重点主義(本部改革)	現場管理セクションの設置、事業企画部門と事業推進部門への再編(本部の現場力強化)
経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)の集約	ブロック本部の本部への統合(地方分散型から集約型へ)
組織一体化のための情報共有の促進	常勤役員会の設置、責任体制の明確化(地域マネージャーが情報共有のキーマン)など

2. 業務改革(ルールの徹底)

ポイント(キーワード)	改革事項
ルールの設定・遵守	ルール徹底体制の確立(責任体制の明確化)、現場の負担感の軽減(「指示・依頼」発出件数の削減)
業務ルールの不統一の排除	全国統一ルールのマニュアル作成(業務ルールの明確化、独自手順の標準化による不統一の排除)

3. 業務改革(効率化、サービス拡充)

ポイント(キーワード)	改革事項
業務の集約・効率化	事務センターの広域集約の推進、中央年金センター・障害年金センターの設置、人員配置の適正化(業務量調査の実施)、業務削減会議の設置など
基幹業務の専門性強化	年金事務所の機能集約(厚生年金保険の適用・徴収対策の体制強化)、年金相談業務の専門性強化など
お客様チャネルの拡充	年金相談の予約制の拡充、TV電話相談の設置、ねんきんネットの拡充など

4. 人事改革(組織全体を支える人材の育成)

ポイント(キーワード)	改革事項
現場重視	人事権の本部一元化、役職と資格の関係の見直し(現場の格付けアップ)
職員のやりがい	役員を展望できるキャリアパスの明確化、人材育成の充実(多様な研修制度の採用)、女性の活躍推進など
信賞必罰	人事評価制度の見直し(お客様のために努力する職員を高く評価)、意欲・実績が低い職員への厳正な対処
組織活性化	管理職の質の向上(優秀な若手職員登用の促進など)、役職定年制度・早期退職募集制度の導入

3-2. これまでの主な取組事項と今後の取組の方向性

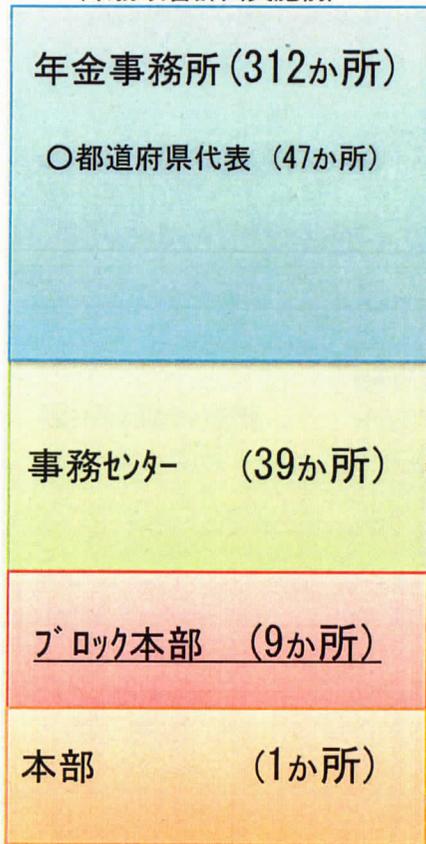
1. 組織改革、情報開示・共有の促進（本部・現場の一体化）

改革事項	これまでの主な取組（平成28年12月末現在）	今後の取組の方向性
○現場重点主義（本部改革）・・・縦割りの排除と現場を支える体制の確立		
本部組織再編	<ul style="list-style-type: none"> 本部の制度別縦割り組織を改めるため、平成28年4月の組織再編により、事業企画部門と事業推進部門の横断的体制を確立 事業推進部門には現場管理セクションとして15地域部を設置し、年金事務所等の横断的かつ一元管理を行う体制を確立 	<ul style="list-style-type: none"> 役割分担に偏りがいないか、本部と拠点との間に支障が生じていないか、フォローアップ（必要に応じて、体制や所掌等を見直し）
○経営資源（ヒト・モノ・ナレッジ・情報）の集約・・・本部と現場が一体となった業務執行体制の確立		
本部・ブロック 本部の統合	<ul style="list-style-type: none"> 経営資源を集約し、組織一体化、意思決定・情報共有ルートの短縮、人員集約及び効率化を図るため、平成28年4月の組織再編により、ブロック本部を本部に統合 ブロック本部が担っていた業務については段階的に本部（東京）への集約を進めており、平成28年4月には人事・労務関係業務、平成28年10月には経理関係業務を集約 	<ul style="list-style-type: none"> 平成29年4月までに現場管理・支援関係業務を集約し、統合完了予定
○組織一体化のための情報共有の促進・・・本部内、本部・現場間の情報共有の促進		
常勤役員会の 設置	<ul style="list-style-type: none"> 経営上重要な案件内容及び意思決定過程の共有を図り、また、組織内の縦割り排除、組織経営に関しての合意の迅速化、役員間の情報共有を強化し、効率的かつ安定的な業務運営に資することを目的として、平成28年1月に「常勤役員会」を設置（原則として毎週1回開催） 	<ul style="list-style-type: none"> 会議の議題や運営方法等について継続的に見直し
責任体制の 明確化	<ul style="list-style-type: none"> 地域部に設置した地域マネージャーを情報共有のキーマンと位置づけ、本部・現場間の情報共有を促進 	<ul style="list-style-type: none"> 地域マネージャーが円滑に活動できるようフォローアップ

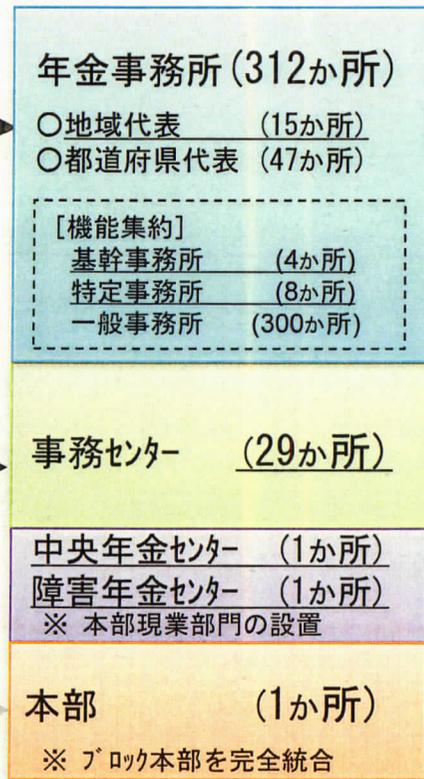
(参考)日本年金機構の組織体制の変遷と将来の方向性

【平成28年1月】

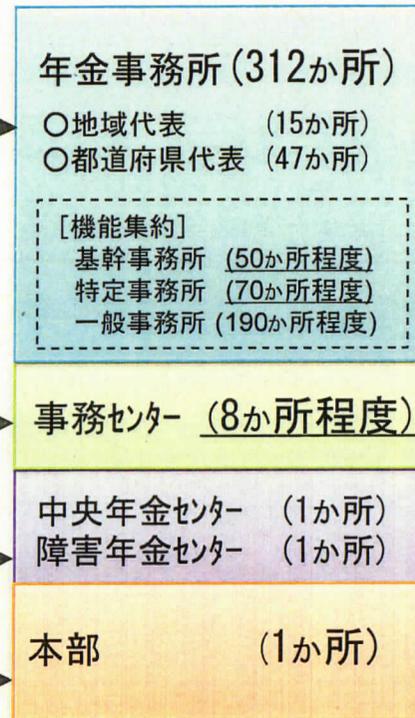
(業務改善計画実施前)



【平成29年4月】



【将来構想】



【将来の方向性】

1. 年金事務所

[地域代表]

- 管内の全体調整(地域調整課の設置)
- 人材育成の支援及び研修の調整
- 地方厚生局等関係機関の窓口
- 国税委任に関する事務 等

[都道府県代表]

- 県単位の関係機関との調整
- 地域年金展開事業の企画等
- 上席年金給付専門職等の設置

※ 県単位の適用・徴収対策及び年金の過払・不正受給対策の強化を検討

[機能集約の拡大]

- 年金事務所の機能集約を50か所程度まで拡大

2. 事務センター

- 平成30年度末までに8か所程度に集約
- 事務工程や事務内容の見直しを図り、集約を促進

3. 本部

- 現場からの人材糾合を推進し、現場力を強化(本部の現場力を強化)
- 引き続き本部組織のスリム化及び効率化を推進

【定員の推移】 ブロック本部の統合及び本部のスリム化により、約600人を現場に配付

	平成28年1月	平成29年4月(見込)
年金事務所・事務センター	19,200人程度	19,800人程度
中央センター・障害センター	—	900人程度
ブロック本部	1,000人程度	—
本部	1,800人程度	1,400人程度

現在精査中

3-2. これまでの主な取組事項と今後の取組の方向性

2. 業務改革（ルールの徹底）

改革事項	これまでの主な取組（平成28年12月末現在）	今後の取組の方向性
○ルールの設定・遵守・・・ 遵守すべきルールの明確化・体系化、現場負担感の軽減		
責任体制の 明確化	<ul style="list-style-type: none"> 平成28年4月、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 平成28年4月、ルールを確実に伝達する仕組みとして、各拠点に伝達担当者を設置 平成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理解度チェックを定期的実施 	<ul style="list-style-type: none"> ルール徹底が図られているか継続的なフォローアップ
「指示・依頼」 発出件数の削減	<ul style="list-style-type: none"> 「指示・依頼」文書の発出要件を見直し、不要・不急の発出を防止するなどの管理を徹底することで、遵守すべきルールの明確化と負担感の軽減を図る 平成28年度の第3四半期までにおいては、従前の発出件数比で5割以上の削減を達成 	<ul style="list-style-type: none"> 「指示」「事務連絡」の発出状況について継続的に確認及び検証を実施
○業務ルールの不統一の排除・・・ 遵守すべきルールが確実に伝達され、その状況を把握、点検できる仕組みを確立		
マニュアルの 一元化	<ul style="list-style-type: none"> 平成28年4月、本部にマニュアル一元化PTを設置し、全国統一ルールのマニュアル作成を開始 統一マニュアル案については、拠点への意見照会を順次実施（4回実施） 標準化作業の一環として、地域差実態の調査や職員への意見照会により独自手順を把握し、統一マニュアル案に反映 マニュアルメンテナンス手法、マニュアル電子化の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 拠点からの意見を検証し、取込作業を実施 平成29年4月より統一マニュアルの運用開始 マニュアルメンテナンス体制の確立

3-2. これまでの主な取組事項と今後の取組の方向性

3. 業務改革（効率化、サービス拡充）①

改革事項	これまでの主な取組（平成28年12月末現在）	今後の取組の方向性
○業務の集約・効率化・・・お客様対応に注力できる体制構築のため、業務の効率化・合理化を推進		
事務センターの 広域集約	<ul style="list-style-type: none"> ・事務の効率化・合理化及び標準化を図るため、事務センターの広域集約を促進し、39か所から8か所程度とする方針を決定 ・H28.10 集約（埼玉+長野、東京+山梨、大阪広域+和歌山、広島+山口） ・H29.1 集約（仙台広域+福島、愛知+岐阜+三重、香川+愛媛+徳島+高知） 	<ul style="list-style-type: none"> ・最終的に8か所程度、集約を順次実施
中央年金センター の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・組織のスリム化及び業務の効率化を図るため、平成29年1月より中央年金センターを設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29.4～官公署等に対する情報提供事務の集約、運用開始
障害年金センター の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・各事務センターで実施している障害基礎年金の審査業務を集約し、本部の障害厚生年金業務とともに全国一体的な執行体制とするため、平成28年10月より障害年金センターを設置 ・H28.10 集約（本部障害年金業務部、東京、長野、山梨、和歌山、山口） ・H29.1 集約（福島、岐阜、三重、香川、愛媛、徳島、高知） 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29.4～全国一括集約の実施
業務量調査と 業務区分の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・業務実態調査（H28.3～事務センター分、H28.6～事務所分）の実施 ・業務量調査結果を踏まえ、拠点毎の定員の再配置を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・定員配付と人事異動準備 ・H29.4～人員の再配置
業務削減会議 の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・機構の業務内容について、そ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（これまでに7回実施） 	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き機構業務全般について審議予定

3-2. これまでの主な取組事項と今後の取組の方向性

3. 業務改革（効率化、サービス拡充）②

改革事項	これまでの主な取組（平成28年12月末現在）	今後の取組の方向性
○基幹業務の専門性強化・・・ノウハウの集約による体制強化及び専門性の高い人材を育成		
年金事務所の機能集約	<ul style="list-style-type: none"> ・事業実績の向上及び業務の効率化を図るため、平成28年10月に新宿及び大手前において厚生年金保険の適用・徴収業務の集約のモデル実施を開始 ・平成29年2月に大曽根、広島東においてモデル実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・モデル実施の状況等を踏まえ、機能集約拠点を順次拡大
年金相談業務の専門性強化	<ul style="list-style-type: none"> ・度重なる制度改正等にも適切に対応できる年金相談・年金給付体制を確保するため、平成28年10月に上席年金給付専門職を任用するとともに、平成29年4月の登用に向けた知識、経験を有する年金給付専門職の募集を開始 ・安定した年金相談体制を確立するため、年金事務所の年金相談窓口業務の専任担当者として、新たに無期転換職員である「年金相談職員」を設置し、平成29年1月より配置 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門職コースなどの運用状況のフォローアップ
○お客様チャネルの拡充・・・お客様とのつながりをより強くするため、お客様チャネルの拡充を更に推進		
予約相談の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・より円滑かつ丁寧なお客様対応を行うため、平成28年10月より年金事務所の年金相談窓口における予約制を全国に拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・予約制を定着させ、受給資格期間短縮への相談体制を構築
T V電話相談の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・離島などの遠隔地にお住まいの方に、お近くの場所で相談が受けられるよう、T V電話相談の設置に向け、市町村アンケートを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・協力可能な市町村とヒアリングや調整を行い、モデル実施を開始
ねんきんネットの拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・国民年金保険料控除証明書や源泉徴収票などの再発行の手続きが可能となるようシステム改修の実施計画書を策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の視点に立ったシステム改善による活用促進

3-2. これまでの主な取組事項と今後の取組の方向性

4. 人事改革（組織全体を支える人材の育成）①

改革事項	これまでの主な取組（平成28年12月末現在）	今後の取組の方向性
○現場重視・・・現場を中心に組織一体となった人事の実現		
人事権の本部一元化	<ul style="list-style-type: none"> 組織一体化に向けた職員意識の醸成、一元的な若手人材の発掘登用を促進するため、平成28年4月に旧ブロック本部へ一部委任していた人事権を本部に集約（地方分散管理から一体管理へ） 	<ul style="list-style-type: none"> 拠点との連携を強化し、「人の顔を見た人事」を徹底
役職と資格の関係の見直し	<ul style="list-style-type: none"> お客様との接点である現場を重視する観点から、役職（ポスト）と資格（グレード）の関係の見直しを検討（現場の格付けアップ、職責手当の再配分） 	<ul style="list-style-type: none"> 組織改編を踏まえ役職と資格の関係を整理し、登用
○職員のやりがい・・・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、組織一体の業務執行を実現		
役員を展望できるキャリアパスの明確化	<ul style="list-style-type: none"> 平成28年3月に新たな全国異動ルールについて職員に周知 平成28年6月に新たなキャリア形成の全体像をキャリアパターン（案）として職員に周知 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、平成28年10月より、「年金給付専門職コース」、「システム専門職コース」を設置 平成28年10月に上席年金給付専門職及び上席システム専門職を配置 平成29年4月の登用に向けた年金給付専門職の募集を開始 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア形成の全体像について再整理し、職員に提示
人材育成の充実	<ul style="list-style-type: none"> 多様な研修制度の採用（民間企業への出向及び海外政府機関への職員派遣を新たに実施するとともに、厚生労働省との人事交流を拡大）（平成28年4月～） 新卒採用者について、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・給付）を経験させる新入構員現場研修（新ジョブローテーション）を平成28年4月より開始 	<ul style="list-style-type: none"> 運用状況についてフォローアップし、更なる拡充を検討
女性の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> 平成27年度の女性管理職比率の目標値（13%）を達成 女性職員のための育成プログラム、研修計画を策定（キャリアデザイン研修、女性リーダー研修、キャリア面談） 平成28年4月に女性職員を長期的にサポートする専門チームを設置 	<ul style="list-style-type: none"> 女性職員のための育成プログラム、研修等の実施
非正規職員の活性化	<ul style="list-style-type: none"> 年金事務所の年金相談窓口業務の専任担当者として、新たに無期転換職員である「年金相談職員」を設置し、平成29年1月より配置 	<ul style="list-style-type: none"> 年金相談職員の人事評価導入を検討

3-2. これまでの主な取組事項と今後の取組の方向性

4. 人事改革（組織全体を支える人材の育成）②

改革事項	これまでの主な取組（平成28年12月末現在）	今後の取組の方向性
	○信賞必罰・・・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	
人事評価制度の見直し 意欲・実績が低い職員への厳正な対処	<ul style="list-style-type: none"> ・「成果とプロセス」等の視点を採り入れた人事評価体系を導入し、お客様のために努力する職員を高く評価する仕組みを導入 ・意欲・実績ともに低い職員に対し、厳正に対処するため、降格基準の見直し ・平成28年7月、平成27年度評価結果に基づく降格を実施 ・平成28年10月より、低評価が続いている職員へ能力改善プログラムを実施 ・管理職に対するマネジメントの質の向上等を促すため、平成28年9月に360度アセスメントを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き、厳正に運用
	○組織活性化・・・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	
管理職の質の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・より優秀な若手職員の管理職登用を促進するため、管理職登用制度を見直し（能力評価の高い職員、若手の職員を応募対象とした） ・将来の管理職を育成するため、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、新役職（課長代理）の導入を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成29年1月より新ルールによる管理職の登用を開始 ・平成29年4月より新役職（課長代理）の設置
役職定年制度・早期退職募集制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職の新陳代謝を早め、組織の活性化を図るため、役職定年制度の導入を決定し、職員に周知 ・平成28年度は、59歳役職定年として運用を開始 ・早期退職募集制度の導入に向けた検討を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成29年度以降、一部58歳役職定年に引き下げ ・早期退職募集制度の導入

4. まとめ

平成28年度からの3年間を集中取組期間として取り組んでいる「日本年金機構再生プロジェクト」は、これまでのところおおむね順調に進捗しています。

平成29年度は、1段階目の「形を作る」工程から2段階目の「中身を入れる」工程に移りますが、プロジェクト2年目は改革の効果を最大限に発揮させていくための非常に重要な期間となります。

それぞれの改革が、本来の目的・趣旨通りの効果を出しているか、他業務の運用とマッチしているかなどをフォローアップし、改革の効果を最大限に発揮させるための必要な軌道修正を行っていくことが2年目の最大の課題です。

また、フォローアップも含め、改革がお客様・職員にどのような効果実感を与えているかを様々な手法により検証していくことも必要不可欠と考えています。

現場からの声を聞く限り、まだ改革の趣旨が組織の隅々にまで浸透しきれていない現状も見受けられることから、引き続き、あらゆる機会をとらえて組織内へのプロジェクト浸透の努力を続けるとともに、プロジェクトの実行により現場を中心とした組織一体化を進め、お客様対応・基幹業務に注力してまいります。

日本年金機構はお客様のために存在する組織であることを常に念頭に置き、再生することの意義を十分考えながら、引き続きプロジェクトを加速的に推進するとともに、お客様から信頼され、職員自らが誇りを持てる組織に機構を再生させるべく、日々邁進してまいります。

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28. 12. 31現在)

参考資料 1

1. 組織改革

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
○縦割り排除(本部改革)				
常勤役員会の設置	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を図り、また、組織内の縦割り排除、組織経営に関しての合意の迅速化、役員間の情報共有を強化し、効率的かつ安定的な業務運営に資することを目的に設置	<ul style="list-style-type: none"> ・「日本年金機構常勤役員会規程」を制定・施行(H28.1) ※H28.1.4より、原則として毎週1回開催中 	<ul style="list-style-type: none"> ・会議の議題や運営方法等について継続的に見直し
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)	本部の制度別縦割り組織を改め、年金事務所等の横断的かつ一元管理を行うための業務運営体制を確立	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4組織再編により、事業企画部門と事業推進部門の体制確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・役割分担に偏りがいないか、本部と拠点との間に支障が生じていないか、フォローアップ(必要に応じて、体制や所掌等を見直し)
	現場管理統括部署の設置	「地域部」を地域別に15部設置するとともに、地域マネージャー15名を配置し、本部情報の伝達、現場からの情報の吸収等を図ることで、年金事務所等の管理、指導、評価及び全体共有等を横断的かつ一元的に管理	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4組織再編により、15地域部設置及び同部内に地域マネージャーを1名ずつ配置 ・地域部長会議の定期開催 ・事業推進役報告会の定期開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域部及び地域マネージャーが円滑に活動が実施できるようフォローアップ
	組織のスリム化・効率化(現業部門の分離)	※ 2. 業務改革①の「事務センターの業務集約」を参照		

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

1. 組織改革

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
○組織一体化(ブロック本部のあり方の見直し) ※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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・ブロック本部の人事・調達等の管理業務及び現場管理・支援機能を本部に統合することで、ブロック本部の人材を糾合・再配置し、本部の人材の強化を図るとともに、現場力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4組織再編により、人事・労務関係業務を本部に統合 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事部門と拠点との連携に支障が生じていないかフォローアップ
	経理関係業務の統合		<ul style="list-style-type: none"> ・経理業務統合後の組織体制案の策定 ・統合に伴う効率的・効果的な調達事務の見直し ・統合に関する職員周知の実施 ・地域部経理担当職員の本部(東京)異動 ・統合に関する関係諸規程の改正 ・H28.10組織再編により、経理業務を本部に統合 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合後、経理業務に支障が生じていないかフォローアップ
	現場管理・支援関係業務の統合		<ul style="list-style-type: none"> ・現場管理・支援業務統合後の組織体制案の検討 ・事業推進セクション(本部地域部・事務センター統括部、地域代表年金事務所等)の役割の整理 ・旧ブロック本部が保有する文書等の移管方法に関する関係部署との調整 ・組織改編に伴う移転計画(移転時期を含む)に関する職員周知の実施 ・現場管理・支援関係業務の統合に伴う組織体制・役割の整理及び職員周知 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域部及び地域代表年金事務所に対して、平成29年4月以降の役割についての説明会を実施(H29.1) ・現場管理・支援関係業務の統合に関する諸規程の改正 ・地域部移転にかかる諸手続の調整及び周知 ・厚生局等関係機関との調整及び周知 ・H29.3現場管理・支援職員の本部(東京)への異動(職員の一部) ・H29.4現場管理・支援職員の本部(東京)への異動※地域部完全統合(組織改編)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28. 12. 31現在)

2. 業務改革①

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
○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	事業実績の向上及び業務の効率化を図るため、年金事務所の地域性や業務の専門性を踏まえ、年金事務所のフルスペック体制を見直し、年金事務所の適用・徴収対策の機能を集約	<ul style="list-style-type: none"> ・年金事務所の機能集約に関する実施計画を策定し、職員周知(H28.3) ⇒ モデル事務所として4事務所を選定(新宿、大曾根、大手前、広島東) ・モデル実施の集約範囲及び時期について職員周知(H28.5) ・関係団体との調整(協会けんぽ、社会保険協会連合会、社会保険委員会連合会、社労士会連合会)(H28.5～6) ・事業所等への周知広報(H28.6～) ・年金事務所の機能集約にかかる実施手順書を策定し、職員周知(H28.8) ・H28.10実施拠点への説明会を実施(H28.8～) ・諸規程の改正(H28.9) ・新宿及び大手前において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約のモデル実施を開始(28.10～) ・H29.2実施拠点への説明会を実施(H28.12) ・平成29年度実施計画の策定及び職員周知(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.10実施拠点の取組状況のフォローアップ(H29.1) ・モデル実施(H29.2～大曾根、広島東) ・平成29年度実施拠点の準備作業の開始(H29.2) ・関係団体との調整(協会けんぽ、社会保険協会連合会、社会保険委員会連合会、社労士会連合会)(H29.4～5)
	フルスペック体制の見直し			

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

2. 業務改革①

事 項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
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		<ul style="list-style-type: none"> ・事務センターを最終的に39ヶ所から8ヶ所程度へ集約する方針を決定 ・H28年度事務センターの広域集約実施計画を職員に周知(39ヶ所 → 29ヶ所)(H28.1) ・H28年度実施計画に基づき、組織設置日及び組織名称等を決定し、職員周知(H28.6) ・関係団体等への周知広報(H28.6～) ・諸規程の改正(H28.9) ・H28.10集約(埼玉+長野、東京+山梨、大阪広域+和歌山、広島+山口) ・H29.1集約(仙台広域+福島、愛知+岐阜+三重、香川+愛媛+徳島+高知) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29年度実施計画の策定 ・8か所程度集約への全体計画の作成
	中央年金センターの設置(本部現業部門の再編及び記録業務の一部集約)	<ul style="list-style-type: none"> ・全国40事務センター(H27.12末時点)については、地域単位で同種同様の事務処理を行っており、事務の効率化・合理化及び標準化の観点から事務センターの統合集約をより一層促進 ・本部現業部門の再編及び事務センターの記録業務の一部を集約し、組織のスリム化及び業務の効率化を図る。 ・とりわけ本部及び40事務センターで行っている障害年金業務については、障害認定事務の統一や業務の効率化等を進めるため、早期に業務集約 	<ul style="list-style-type: none"> ・本部現業部門の再編に伴うセンター設置場所等の事前周知(H28.3) ・中央年金センター設立準備グループを新設(H28.7) ・本部現業部門の再編にかかる検討状況(事務連絡)の発出(H28.9) ・中央年金センターの体制等の基本方針(指示)の発出(H28.12) ・中央年金センターの設置、運用開始(H29.1) 	<ul style="list-style-type: none"> ・官公署等に対する情報提供事務の集約、運用開始(H29.4～)
	障害年金センターの設置		<ul style="list-style-type: none"> ・全国集約に向けた実施方針及びスケジュール案を策定し周知(H28.3) ・障害年金センター設置場所等の事前周知(H28.3) ・障害年金センター設立準備グループを新設(H28.7) ・周知広報(H28.7～) ・市区町村における事務処理の変更点を整理し、職員周知(H28.9) ・諸規程の改正(H28.9) ・障害年金センターの設置(H28.10～) ・H28.10集約(本部障害年金業務部、東京、長野、山梨、和歌山、山口) ・H29.1集約(福島、岐阜、三重、岐阜、香川、愛媛、徳島、高知) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29.4全国一括集約の実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

2. 業務改革①

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
○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	機構の本部、年金事務所及び事務センターの業務内容について、そ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し、業務の効率化・合理化に向けた方策を検討	<ul style="list-style-type: none"> ・第1回(H28.4.19):当面の議題選定等 ・第2回(H28.5.17)、第3回(H28.6.21):お客様への発送物(通知書、パンフレット等)の見直し等 ・再生プロジェクト推進室に業務改革第3グループを新設(H28.7)、事務局の体制を強化 ・第4回(H28.7.19):お客様への発送物(通知書、パンフレット等)の見直し ・第5回(H28.9.26):国年保険料収納対策 ・第6回(H28.10.17):外部委託(厚生年金保険) ・第7回(H28.11.22):コールセンター 	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き機構業務全般について審議予定(原則、毎月開催)
	非現業業務の外部委託化	事務の効率化・コスト削減を図るため、民間企業等の動向も踏まえつつ、本部の非現業業務について外部委託の拡大を検討	<ul style="list-style-type: none"> ・給与関係事務にかかる情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・旅費関係事務にかかる情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・外部委託方針の決定 ・給与関係事務にかかる調達(H28.11) 	<ul style="list-style-type: none"> ・給与関係事務にかかる外部委託の実施(H29.2~) ・旅費関係事務にかかる調達手続
	事務の簡素化	事務センター・年金事務所の多様な業務のうち、事務処理工程を簡素化できるもの又は電子化・システム化が可能なものを精査し、事務の省力化・効率化・適正化を図る	<ul style="list-style-type: none"> ・業務への影響や見直し後の事務処理について関係部署へのヒアリングを実施 ・障害基礎年金関係届書の一部について、障害年金センターへの直送を開始(H28.10~) ・年金給付諸変更関係届書の一部について、中央年金センターへの直送を開始(H29.1~) 	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点との連携についてフォローアップ
	事務のシステム化		<ul style="list-style-type: none"> 【事務処理の電子化】 ・職員研修(H28.10~) ・業務・システム刷新の先行稼働(H29.1~) 【事蹟管理のシステム化】 ・徴収事蹟のデータ化にかかる基本方針の作成(H28.10) 	<ul style="list-style-type: none"> 【事蹟管理のシステム化(H30.1~)】 ・職員への意見照会 ・調達手続 ・運用開始(H30.1~)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

2. 業務改革①

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
○お客様サービスの向上				
年金相談の充実	予約制の拡充	全国の年金事務所の相談窓口の予約制を拡充し、事前にお客様の年金記録や年金見込額試算等を準備するとともに、過去の相談事蹟を確認しておくことで、窓口の相談対応がスムーズになり、より円滑かつ丁寧なお客様対応を実現	<ul style="list-style-type: none"> 年金相談予約の実態調査の実施(H28.6) お客様アンケートの実施(H28.6) 年金相談の予約制の拡充に関する実施計画案の策定及び意見照会の実施(H28.8) 関係団体等への周知広報(H28.9) 実施計画の職員周知(H28.9) 相談予約の実施要領の策定及び職員周知(H28.9) 年金相談の予約を全国の年金事務所に拡大(H28.10～) 	<ul style="list-style-type: none"> 予約相談にかかるフォローアップアンケートの実施(H29.2) 予約管理システムの稼働(H29.2下旬～)
お客様チャンネルの拡充	チャンネルの企画管理体制の確立	お客様サービスの充実を図るため、お客様チャンネルを一元的に企画・管理する部署を設置	・H28.4組織再編により、事業推進統括部(新設)をお客様チャンネルの企画管理体制の部署として設置	・お客様チャンネルの企画・管理のあり方を継続的に見直し
	事務所分室の設置	お客様とのアクセスポイントを拡大するなどお客様の利便性を向上させる取組を実施	・年金事務所、分室、街角の年金相談センターのあり方、設置場所等について検討	・お客様窓口の設置箇所の整理
	テレビ電話相談の設置	現在、離島などの遠隔地に居住される方については、出張相談(月1回程度)で年金相談を実施しているところであるが、日時が限定されているため、出張相談日に相談に行けない場合でも、お近くの場所で相談が受けられるように「テレビ電話相談」を開設	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業や官公庁における導入事例の確認及びヒアリングの実施 情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 市町村に対するアンケート実施(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> モデル実施市町村の選定(H29.2) 「テレビ電話相談」のモデル実施(H29.10)
	ねんきんネットの拡充	お客様サービスの充実や事務の効率化を図るため、ねんきんネットの機能を拡充	<ul style="list-style-type: none"> 実施に向けたシステムへの影響調査を実施 実施計画書の策定(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> システム開発に向けた調達手続き システム開発

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

2. 業務改革①

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
○人員配置の適正化				
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)	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点の人員配置状況や職種(正規・非正規)ごとの業務内容にばらつきがあることから、業務量調査を実施し、適正人員の配置及び業務区分の明確化を行うための仕組みを構築 ・効率化・合理化策による人員効果と業務量調査の結果を踏まえ、各拠点に正規・非正規職員を適正に配置 ・更に、機構の基本計画を念頭に置きつつ、将来にわたって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 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務量調査実施計画書(事務センター分)の決定(H28.3) ・職員周知(H28.3) ・業務実態調査の実施(H28.3~) ・実測(ストップウォッチ)調査の実施(H28.6~) ・業務実態調査(事務センター分)結果によるデータ検証 ・業務実態調査(事務センター分)結果による業務量算出(H28.9) ・事務センター分の業務区分と適正人員の算出(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務量調査結果の職員周知 ・定員配付と人事異動準備 ・事務センターの人員の再配置(H29.4)
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)	<ul style="list-style-type: none"> ・業務量調査実施計画書(年金事務所分)の決定(H28.5) ・職員周知(H28.5) ・業務実態調査の実施(H28.6~) ・業務実態調査(年金事務所分)結果によるデータ検証 ・業務実態調査(年金事務所分)結果による業務量算出(H28.11) ・年金事務所分の業務区分と適正人員の算出(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務量調査結果の職員周知 ・定員配付と人事異動準備 ・年金事務所の人員の再配置(H29.4)(事務センターに合わせて前倒しを検討) 	

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28. 12. 31現在)

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
○ルールの設定				
「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	「指示・依頼」の発出要件を見直し、新ルールを策定	<ul style="list-style-type: none"> ・「指示・依頼」の発出要件を見直す新ルールを策定し、運用開始(H28.4～) ・「指示等実施要領」の一部改正・施行(H28.9) 	<ul style="list-style-type: none"> ・「指示」の発出状況と現場実態に関する継続的な検証、本部担当部署へのフィードバックを実施 ・「指示」「事務連絡」の発出状況について継続的に確認及び検証を実施
	本部以外の「指示・依頼」発出権限の廃止	ブロック本部・事務センターの「指示・依頼」の発出権限を廃止し、発出件数を削減	・ブロック本部及び事務センターの「指示・依頼」の発出権限を廃止(H28.4～)	
	現場管理統括部署による事前審査	現場に近い現場管理統括部署が、新ルールによる指示を発出前に審査することによって、不要・不急の発出を防止	<ul style="list-style-type: none"> ・事業推進統括部品質管理室による事前審査開始(H28.4～) ・「指示等実施要領」の一部改正・施行、見直し後のルールによる事前審査を実施(H28.9) 	
	「5割」達成に向けた検証	新ルールによる指示の発出件数を確認し、「5割」削減の達成状況を検証	<ul style="list-style-type: none"> ・事業推進統括部品質管理室にて検証を開始(H28.4～) ・第2四半期の削減状況を常勤役員会に報告(H28.10) ※第1四半期及び第2四半期に「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	本部内に年金業務・年金制度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、マニュアル一元化後の統一マニュアルのメンテナンスを一括して管理	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアル一元化PT要員の一部を先行異動し、マニュアル一元化作業計画を決定(H28.1) ・再生プロジェクト推進室にマニュアル一元化PT体制を確立(13名体制)(H28.4) ・事業推進統括部品質管理室に現行マニュアルを管理する担当部署を設置(H28.4) ・統一マニュアル担当部署の体制確立・方針の策定(人員、業務所掌)(H28.12) 	・統一マニュアル管理体制を確立(H29.4)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事項	対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
マニュアル統合作業の実施	業務処理や入力方法など複数に分かれたマニュアルの一元化作業を進めるため、本部内にマニュアル一元化PTを設置し、マニュアル統合作業を実施	<ul style="list-style-type: none"> ・統一マニュアルの作成作業着手(H28.4) ・統一マニュアル案の意見照会の実施(4回実施) 	<ul style="list-style-type: none"> ・統一マニュアルの作成作業 ・統一マニュアル案の意見照会の実施(H29.1) ・統一マニュアルに関する地域部説明を実施(H29.3) ・統一マニュアルによる運用開始(H29.4～)
標準化作業(地域差の解消)の実施	全国の拠点で、同じ処理手順で処理を進めることができるよう、マニュアル内容の標準化を実施	<ul style="list-style-type: none"> ・業務処理手順の地域差実態調査の実施(H28.3) ・業務支援ツールの検証の実施、システム担当部署へツールの再作成を依頼(H28.3) ・業務処理手順の地域差実態調査結果について、関係部署へ標準化の確認作業を依頼(H28.8) 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務処理手順の地域差実態調査結果について、関係部署の標準化の確認結果を踏まえ、順次マニュアルへ取込む作業を実施 ・業務処理手順の地域差実態調査結果状況について地域部に周知(H29.1) ・再作成した業務支援ツールについて、操作手順の内容を順次マニュアルへ取込む作業を実施
マニュアルの一元化	必要な処理手順を全てマニュアル化するため、過去の「指示・依頼」等の取込漏れの点検を実施	<ul style="list-style-type: none"> ・過去の本部発出分の「指示・依頼」等の点検の実施(H28.4) ・過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」等の点検の実施(H28.6) ・国からの通知の点検の実施(H28.6) ・疑義照会の点検の実施(H28.6) ・過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」等の点検結果について、関係部署へ確認作業を依頼(H28.8) 	<ul style="list-style-type: none"> ・本部発出分及び過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」文書の確認結果について地域部に周知(H29.1) ・マニュアル改訂が必要と判断した過去の本部発出分の「指示・依頼」文書について、関係部署の確認結果を踏まえ、順次取込作業を実施 ・マニュアル化の検討が必要と判断した過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」文書について、関係部署の確認結果を踏まえ、順次取込作業を実施 ・マニュアル掲載漏れの国からの通知について、順次取込作業を実施 ・マニュアル掲載漏れの疑義照会について、順次取込作業を実施
マニュアルメンテナンス手法の確立	マニュアル内容の標準化を図っていくためのメンテナンス手法を検討し、基準を策定	<ul style="list-style-type: none"> ・事業推進役の活動内容として、地域部を通じてマニュアル改善提案を行うことを整理 ・マニュアルメンテナンス手法について関係部署と打合せを実施 ・マニュアル電子化の実施計画案を策定 ・マニュアル電子化の機能について意見照会を実施(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> ・統一マニュアルに関するメンテナンス基準の整理、実施方針の策定 ・マニュアル電子化の実施計画を確定 ・統一マニュアルに関するメンテナンス基準の確定(H29.4)
機構本部職員が利用する要領に関する管理体制の検討	機構本部職員が利用する要領について、一元的な管理体制を検討	<ul style="list-style-type: none"> ・本部現業部門の要領の管理体制の決定(H28.12) ・再生プロジェクト推進室内に本部現業部門の要領整備のPTを設置(H28.12) ・本部現業部門の支払業務関係要領の整備作業着手(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> ・本部現業部門の再編に合わせて、要領の管理体制の確立(H29.4～) ・支払業務関係要領の作成作業 ・支払業務関係要領案の意見照会の実施 ・本部現業部門の要領(障害年金業務関係)による運用開始(H29.4)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

3. 業務改革②～ルールの設定・徹底

事項	対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)	
○ルールの徹底				
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	<p>確実なルール遵守の仕組みを構築するため、ルールを徹底する責任部署を明確化すると共に体制を確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ルール徹底の責任部署及び責任体制を確立(地域マネージャーの設置及び活動開始)(H28.4～) ・指示文書の理解度チェックの実施及び結果の検証(H28.7)(H28.12) ・「指示等実施要領」の一部改正・施行、見直し後のルールの徹底(H28.9) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ルール徹底が図られているか継続的なフォローアップ ・継続的な理解度チェックの実施及び結果の検証
	伝達担当者の設置	<p>確実なルール伝達の仕組みを構築するため、各拠点の各課(室)・グループに伝達担当者を設置</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点に伝達担当者を設置(H28.4～) ・「指示等実施要領」の一部改正・施行、見直し後のルールによる伝達業務の明確化(H28.9) 	<ul style="list-style-type: none"> ・伝達担当者の取組状況など継続的なフォローアップ
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	<p>ルールとして徹底すべき指示やその他の連絡について、処理漏れが発生しないよう、機構LANポータルへの掲載方法など、情報発信方法の見直しを実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の選別と再徹底策の決定(H28.10) ・再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の周知の指示文書発出(H28.12) ・機構LANポータルへの掲載方法の見直しによる情報発信の実施(H28.7) 	<ul style="list-style-type: none"> ・機構LANポータルの更改時期を見据え、更なる機能向上策の検討 ・過去の「指示・依頼」のうち再徹底が必要なものにかかる理解度チェックの実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28. 12. 31現在)

4. 人事改革

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
○人事の体制				
人事権の本部一元化 (ブロック本部人事の廃止)		一般職等の人事異動権限はブロック本部長に権限を委任しているため、組織一体化に向けた職員意識の醸成、一元的な若手人材の発掘登用に支障があり、現行の人事権の地域分散型では、人材の糾合に十分な舵取りが難しいため、人事権を本部に一元化	<ul style="list-style-type: none"> ・H28.4組織再編により、人事・労務関係業務を本部に統合 ・人材育成を体系的に行うため、各地域別を実施していた研修を整理し、人材開発部に引き継ぎ ・有期雇用職員の採用事務を本部に集約し、全拠点一律の取り扱いとすることにより、事務作業を効率化 ・H28.10.1付で、本部一元化後初めての定期人事異動を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点との連携についてフォローアップ ・研修の運用状況についてフォローアップ ・「人の顔を見た人事」の徹底
○人事評価				
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応)	役員への評価の厳格化	役員の評価を厳格に実施	・H27年度上期評価(下期賞与)より厳格化	・H28年度も引き続き厳格に実施
	意欲・実績ともに低い職員への厳正な対応	意欲と能力のある職員の業務に対するモチベーションを下げる要因となっている「意欲実績ともに低い職員」に対し、厳正に対処することにより組織が一体となって業務に取り組める環境を構築	<ul style="list-style-type: none"> ・降格基準を見直し(H28.3)、新基準による運用開始(H28.4～) ・降格の実施(H28.7) ・降格基準の見直しに伴う人事管理規程の改正及び評価結果の降給への反映に伴う職員給与規程の改正(H28.10) ・低評価が続いている者への能力改善プログラムの実施(H28.10～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・能力改善プログラムの効果検証(評価者に対するアンケートを含む) ・H28年度 人事評価の厳正な運用 ・H29年度 降格の厳正な対応
	360度アセスメントの導入	管理職に対する「マネジメントの質の向上」と「行動の自己改善の促進」を促すため、管理職を対象に、多面的な視点(上司、同僚、部下)からのアセスメントを実施	<ul style="list-style-type: none"> ・H28年度のアセスメント対象者は本部部(室)長及び拠点長として導入することを決定し、職員周知(H28.3) ・360度アセスメントの実施を職員に周知し、被観察者と観察者に対するアセスメントを実施(H28.9) ・アセスメント結果は、H28年度上期実績評価結果と併せて対象者(被観察者)へフィードバック(H28.11～12月上旬) 	・H29年度についても継続して実施(H29年度以降の対象者について拡大を検討)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

4. 人事改革

事 項	対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)	
○人事制度の見直し				
<p>キャリアパス・全国異動ルールの提示</p>	<p>ゼネラリストと専門職のキャリアパスの提示</p>	<p>ゼネラリストの育成に重点が置かれ、専門性の高い職員の育成を目指したキャリアパスが設計されていないため、職員一人一人が将来像を描きにくく、目標をもったキャリア形成や専門性の蓄積が行いにくいことから、ゼネラリスト・スペシャリスト別のキャリアパスを提示し、職員の意識高揚を図る</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新たなキャリア形成に向けた取組の概要について職員周知(H28.3) ・全国異動の新たなルールについて職員周知(H28.3) ・「平成28年度職員意向調査」を実施し、新たな本拠地登録、希望業務及び転居を伴う異動に配慮すべき個別事情を確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別に検討・整理を行った機構職員のキャリア形成の全体像について再整理を行い、全職員に対して明確なキャリアパスを提示し職員の意識高揚を図る(H29.4～)
	<p>役員を展望できるキャリアパスの提示</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・外部機関や厚生労働省との人事交流を含む長期的な人材育成プランを提示するとともに、有能な人材については、役員やそれに準ずるポストを展望できるキャリアパスを提示し、職員の意識高揚を図る ・今後の全国異動について、組織一体化及び全国拠点網維持のため、拠点相互間の異動に加え、本部拠点間の人事異動を促進するとともに、現行の全国異動ルールを見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たなキャリア形成の全体像をキャリアパターン(案)として職員周知(H28.6) ・専門職コースの詳細について職員周知(H28.7) ・専門職コースにかかる意向調査を実施(H28.7) ・専門職コース設置に伴い、人事管理規程を改正するとともに、専門職制度実施要領を制定(H28.10) ・上席年金給付専門職及び上席システム専門職を任用(H28.10) ・上席年金給付専門職の登用時の研修(第1回定例会)を人材開発部、事業推進統括部等と連携して実施(H28.10) ・H29.4の登用に向けた年金給付専門職の募集を開始(H28.10) ・年金給付専門職登用候補者を決定(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> ・上席年金給付専門職を任用(H29.4～) ・年金給付専門職を登用・配置(H29.4～) ・システム専門職を任用(H29.4～) ・上席年金給付専門職第2回定例会の実施(H29.2) ・H29年度に年金給付専門職、システム専門職の募集を実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

4. 人事改革

事項	対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)	
キャリアパス・全国異動ルール の提示	管理職への若手登用の促進(管理職登用ルールの見直し)	<ul style="list-style-type: none"> ・優秀な若手職員を早期から管理職に登用し、強いリーダーシップを発揮できる管理者を育成し、管理職全体の質の向上を図る ・管理職登用時の全国異動条件を見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職登用時の全国異動条件を見直し、職員周知(H28.3) ・管理職登用試験の受験対象者基準を見直し、職員周知(H28.6) <ul style="list-style-type: none"> ①より優秀な者を登用するため能力評価による応募条件の見直し ②30歳代の若手登用の拡大 ・新ルールによる管理職登用試験の実施(H28.7) ・H28年度管理職登用候補者を決定(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職登用選抜試験の実施(H29.2) ・新ルールによる管理職登用の開始(H29.1～)
	管理職への若手登用の促進(ライン管理の見直し)	フラット型組織とライン型組織の機能特性に合わせた組織の見直しを行い、拠点にライン型の組織を導入することで、管理職の負担を軽減するとともに、将来の管理職を育成するため、若手職員の早い段階から管理職を意識させる仕組みを構築する	<ul style="list-style-type: none"> ・新役職(課長代理・主任)の業務内容や任用基準の検討を実施 ・業務内容や任用基準について方針決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・新役職(概要)について職員周知 ・就業規則等改正手続き ・新役職(課長代理・主任)の設置(H29.4～)
	役職と資格の関係見直し	本部ポストと拠点ポストに資格の格差があり、拠点の優秀な者が上位職にたどり着けない仕組みとなっていることから、国民接点重視の観点から年金事務所長、事務センター長に登用する人材は高く評価するため、役職と資格の関係を見直す(これにより本部・拠点の区分なく優秀な幹部職員は、拠点長を経験)	<ul style="list-style-type: none"> ・役職(ポスト)と資格(グレード)の関係整理 ・資格引上げを行う拠点長ポスト案の策定 ・職責手当の見直しについて方針決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織見直し完了後の役職(ポスト)と資格(グレード)の関係整理 ・資格引上げを踏まえた幹部登用 ・職責に応じた職責手当の見直し(H29.4～)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28. 12. 31現在)

4. 人事改革

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
人材育成	新卒採用者の人材育成の充実	若手職員のキャリア形成は、採用後8年間に年金事務所で主要4業務を経験させることを原則としているが、計画的な主要4業務の経験が徹底されていない状況が見受けられることや今後は早い段階で本部を経験させることを踏まえ、採用初年度に主要4業務を経験させることにより、職員の成長を促進	<ul style="list-style-type: none"> ・新キャリア形成の策定及び職員周知(H28.3) ・新入構員現場研修(新ジョブローテーション)の開始(H28.4.28～) ・次月以降の研修において参考となる新入構員からの意見等を拠点長等へ情報提供(H28.6～) ・新ジョブローテーションの効果検証のため新入構員現場研修アンケートを実施(H28.10) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29.4採用者向けの新入構員現場研修の実施内容の整理・周知(H29.3) (アンケート結果を踏まえ、一部見直しを予定)
	若手・中堅・管理職の研修制度の充実(外部機関、海外、学校)	職員のキャリアパスに応じた効果的な研修が構築されておらず、自らの役割を自覚する機会が少ないことを踏まえ、職員が希望とやりがいを持ってスキル向上に努めるよう、多様な研修制度を採用	<ul style="list-style-type: none"> ・H28年度研修計画を策定し、職員周知(H28.3) ・全国統一の研修制度を企画し、統一的・体系的な研修体系を整備するため、人材開発部を設置(H28.4～) ・民間企業への出向及び海外政府への職員派遣を新たに実施するとともに、厚生労働省との人事交流を拡大(H28.4～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・運用状況についてフォローアップ ・H29年度の研修計画の検討・策定(H29.3)
	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	<ul style="list-style-type: none"> ・外部研修実施要領を制定(H28.9) ・大学院への通学を新たに実施(H28.9～) ・大学研究機関への出向を新たに実施(H28.10～) ・企業が開催する研修への参加(H28.12～) 	

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

4. 人事改革

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
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、メリハリの ついた評価と処 遇の実現	現行の評価分布は、5段階の中心(B評 価)にウエイトが集中しており、能力を發揮 しても、しなくても処遇に差がつきにくい仕 組みとなっていることから、働く意欲に結び つくメリハリのある処遇を実現	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度(評価分布、評価結果の反映等)を見直し、職員周知(H28.3) ・新制度による運用開始(H28.4~) ・評価者に対する研修の実施(H28.4~5) ・新制度による上期評価の作業開始(H28.9~) ・新制度による上期評価の決定、被評価者へフィードバック(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果に対する苦情相談窓口の設置(H29.4) ・新しい人事評価制度の運用状況についてフォローアップ
	成果とプロセス のバランスのと れた評価	公平、公正、納得性の高い人事評価制度 とするため、現行の人事評価体系におい て問題とされる、評価項目、評価方法を見 直し		
	役職定年制度と 早期退職募集 制度の導入	60歳定年まで管理職で勤務し続けるため 高年齢化していることや、そのことが優秀 な若手職員の登用を阻害しており、定年ま で保障されている職場であるという認識が 管理職の危機感を失わせ、それにより管 理職としてのパフォーマンスの低下などが 見られることから、管理職全体の若返りを 図り、優秀な若手職員を早期に登用する ことにより、管理職の新陳代謝を早め組織の 活性化を図る	<ul style="list-style-type: none"> ・役職定年制度の位置づけや対象となる役職及び年 齢等を検討 ・役職定年後の処遇について方針決定 ・役職定年制度について職員周知(H28.11) (H28年度末は59歳役職定年) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H28年度末で役職定年となる職員への説明(H29.2まで) ・諸規程の新設及び役職定年の実施(H29.3) ・H29年度末の役職定年は年齢を1歳引下げ 予定
			<ul style="list-style-type: none"> ・早期退職募集制度の導入に向けた検討を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・早期退職募集制度の方針決定及び職員周 知 ・諸規程の新設(H30.3) ・早期退職希望者の募集及び実施

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

4. 人事改革

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
給与のあり方の検討	諸手当のあり方の検討	全国拠点網維持のために全国異動を促進する必要があることから、地域調整手当等諸手当のあり方を検討	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務管理及び給与制度のあり方の検討を実施 ・労務管理部が主体となり本部の時間外勤務縮減への取組を実施(H28.11～) ・時間外勤務縮減への取組を全拠点へ拡大(H28.12～) ・C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し(H28.12) 	<ul style="list-style-type: none"> ・給与制度のあり方について、見直し案を作成、方針決定(～H29.3) ・就業規則改正手続き ・給与制度の見直し(H29年度以降順次実施)
	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	時間外勤務手当を含めると一般職の給与が容易に管理職を超える現状が管理職への登用意欲を減退させており、組織一体化の弊害要因となっていることから、一般職の時間外勤務手当を含めた給与が容易に管理職を超えないよう給与制度のあり方を検討		
非正規職員の活性化	位置付けの明確化と育成	特に年金事務所の窓口業務についてはスキル維持が必要であることから、年金相談等の専門的業務について非正規職員を無期転換し、業務スキルを確保するとともに、地域に根ざした職員として配置することにより、業務の安定を確保	<ul style="list-style-type: none"> ・無期化職員の位置づけや定員枠を検討 ・非正規職員の業務範囲を整理し、新たな職種(年金相談職員)の位置づけの方針決定 ・年金相談職員の業務範囲等について職員周知し、募集を開始(H28.9) ・年金相談職員転換の合格者の決定(H28.11) ・年金相談職員の就業規則と給与規程の制定(H29.1) ・年金相談職員を配置(H29.1～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H29年度も年金相談職員転換試験を実施
	評価の導入と処遇の改善	専任担当者として育成するほか、新たな給与体系(月給)や人事評価を導入し、処遇に反映させることによりモチベーションの向上を図り、希望とやりがいをもって業務に従事できる環境を確保	<ul style="list-style-type: none"> ・非正規職員の評価制度や処遇等の具体的検討を実施し、年金相談職員の評価制度の導入や処遇等の方針決定 ・年金相談職員の処遇等について職員周知(H28.9) 	<ul style="list-style-type: none"> ・年金相談職員の評価制度について具体的な内容を検討・策定(～H29.3) ・人事評価制度を導入(H29.4～)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28. 12. 31現在)

4. 人事改革

事 項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
女性の活躍 推進	長期的な女性 管理職比率の 設定	女性職員が長期的に機構で勤務するためのキャリアパスがイメージしづらい状況となっているため、女性の管理職登用について、今後管理職となる年代の女性職員数と退職等による減員を加味した長期的な目標値を設定し、女性管理職の登用を推進	<ul style="list-style-type: none"> ・女性役員の内部からの登用(H28.1.1付) ・H27年度の女性管理職比率の目標値(13%)を達成(13.2%) ・H28年度の女性管理職比率の目標値(13.5%)を設定し、労働局に提出(一般事業主行動計画の策定)及び職員周知(H28.3) ・女性管理職比率を機構HPに公表し、職員周知(H28.4~) 	<ul style="list-style-type: none"> ・一般事業主行動計画改定案の策定(H29年度以降の目標)(H29.3)
	活躍分野の拡大と育成プログラムの確立	女性職員育成プログラムを策定し、キャリアを継続できる取組(子育て支援など)を推進し、女性職員の意識改革を図る	<ul style="list-style-type: none"> ・女性職員を長期的にサポートする専門チームを設置(H28.4~) ・女性職員のための育成プログラム、研修計画の策定(キャリアデザイン研修、女性リーダー研修、キャリア面談) ・管理職ポストの検討を実施 ・「平成28年度職員意向調査」において「子育て期間申告」を開始 ・キャリア面談の実施(H28.5~7) ・キャリアデザイン研修の実施(H28.8~9) ・女性リーダー研修の実施(H28.10) 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性職員のための育成プログラムの実施 ・専門職を活用した管理職ポストの拡大を検討 ・キャリア面談(節目年齢)の実施(H28下期)

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28.12.31現在)

5. 情報開示・共有の促進

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
○情報開示の促進				
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	情報ルート縦割りを排除するため、新たに情報開示担当理事及び担当部署を設置	・情報開示担当理事(特命担当)を設置(H28.1)	・引き続き、情報の把握・調査・情報開示を統括
	情報開示の担当部署の設置		・リスク統括部(新設)を情報開示担当部署として事務分掌を整理(H28.4)	
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	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するとともに、その情報に基づき監査を行うことで、事象を洗い出し	・リスク統括部(新設)においてモニタリングの運用開始(H28.4~)	・運用状況についてフォローアップ
情報開示ルールの見直し・規定化	情報開示規程の策定	国民の信頼を確保するため、機構の情報開示の促進に向けた核となるルールとして、情報開示規程を新たに定め、案件把握から開示までの手続き等を明確化	・情報開示規程の制定・運用開始(H28.5.27制定・施行)	・新規に基づき運用
「悪い知らせ」の報告を促すよう制度を見直し	「悪い知らせ」の報告を促すルールの確立	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規程で明確化		

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28. 12. 31現在)

5. 情報開示・共有の促進

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
○組織一体化のための情報共有の促進				
本部と現場間の情報共有の促進	責任体制の明確化	本部と現場間の情報共有の促進のため、情報共有のキーマンとして地域マネージャーを設置	・地域マネージャーの設置及び活動開始(H28.4～)	・運用状況についてフォローアップ
	TV会議システムの導入	理念や方針が現場の隅々まで浸透することで、役職員一体となって業務に取り組む体制を構築し、組織としての一体感を醸成するための情報共有ツールとしてTV会議システムを導入	・TV会議システムを利用する会議体の洗い出し ・情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・導入方針の決定 ・TV会議システムの調達(H28.12) ・TV会議システムの導入準備にかかる職員周知(H28.12)	・TV会議システムの利用開始(H29.4)
	報道発表事項等の即日伝達	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、現場へ概要等を連絡	・報道発表事項等の即日伝達を開始(H28.1～)	・運用状況についてフォローアップ
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	現場(年金事務所及び事務センター)における日々の業務状況を本部が把握するため、日次での業務報告を実施	・現場からの日次での業務報告を開始(H28.4～)	・運用状況についてフォローアップ
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	組織一体となって業務に取り組むよう情報の集約化を図るため、本部内の情報共有の責任部を経営企画部と位置付け、主要課題等についての各部の対処状況を常勤役員会に報告する体制を確立	・経営企画部を責任部とした本部内の情報共有体制を確立(H28.1～)	・運用状況についてフォローアップ

日本年金機構再生プロジェクト取組状況等(H28. 12. 31現在)

5. 情報開示・共有の促進

事項		対応方針	これまでの取組状況	今後の取組(予定)
○厚生労働省との情報共有				
厚生労働省との情報共有の強化	共有体制の確立	年金局と機構との間で問題を共有する意識の醸成を図るため、組織的に継続して取組むべき課題の進捗管理表を作成し共有するとともに、年金局と機構の幹部による定例連絡会議で報告	・組織的に継続して取組むべき課題の進捗管理表の年金局との共有を開始(H27.10～)	・進捗管理表の共有を継続
	日常的な報告・連絡・相談ルールの明確化	年金局と機構との間で問題を共有する意識の醸成を図るため、役員等幹部を含めたそれぞれのレベルでの報告・連絡・相談ルートを明確化	・役員等幹部を含めたそれぞれのレベルでの報告・連絡・相談ルートを策定・実施(H27.10～)	・ルールに基づく共有体制を継続
	人事交流の拡大	年金局と機構との間で問題を共有する意識の醸成を図るため、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を拡大	・年金局職員と機構職員の相互の人事交流の拡大を実施(H27.10～)	・人事交流を継続的に実施

日本年金機構再生プロジェクト工程表

H28.12.31 時点

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
〇本部改革																	
常勤役員会の設置	常勤役員会の設置	設置規程の作成	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 定員の整理・配分	諸規程等 改正作業	関係機関との調整 職員周知	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 定員の整理・配分 関係機関等への周知・広報	諸規程等 改正作業	関係機関との調整 職員周知	現場管理統括部署の設置 ・担当理事及び地域マネージャー(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	※ 2. 業務改革①の「事務センターの業務集約」を参照															
	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	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 職員周知													
〇ブロック本部のあり方の見直し ※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 他機関の調査	新調達ルールの策定 既契約分の変更	関係部署との調整 レイアウト作成等	諸規程改正作業 職員周知	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 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		関係機関との調整 レイアウト作成等		諸規程等改正作業 職員周知	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)										

<表の見方について>
 ・改革が実施された項目は、網掛け表示
 ・赤線は、平成28年12月31日時点の進捗状況を示している

※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

H28.12.31 時点

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）					
	フルベック体制の見直し	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									
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)					
		28年度実施拠点の決定		関係機関との調整	周知広報		工事等の調達準備 什器の移設等 関係機関との調整 / 周知広報				工事等の調達準備 什器の移設等 関係機関との調整 / 周知広報							
		29年度実施計画の策定 / 予算要求							30年度実施計画の策定 / 予算要求				31年度実施計画の策定 / 予算要求					
	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		諸規程の改正/実施準備 周知広報		【設置時期の変更】年金支払センター(仮称)の設置(本部現業部門の再編) ※組織のスリム化のため、年金支払センターと記録業務センターを統合した中央年金センターをH29.11に設置									
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		諸規程の改正/実施準備 周知広報		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		諸規程の改正/実施準備 周知広報		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 ※組織のスリム化のため、年金支払センターと記録業務センターを統合した中央年金センターをH29.11に設置										
○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	開催準備		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 委託の調達手続		職員研修 業者研修		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)									
	徴収事務のデータ化・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

H28.12.31 時点

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	
○お客様サービスの向上																		
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の準備及び実施	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	機器の設置準備	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	
					29年度予算要求			30年度予算要求										
○人員配置の適正化																		
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

H28.12.31 時点

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		
○ルールの設定																			
「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															<ul style="list-style-type: none"> ・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															<ul style="list-style-type: none"> ・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															<ul style="list-style-type: none"> ・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 マニュアル担当部署の管理方法・体制の検討・整理	職員 招集															<ul style="list-style-type: none"> ・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 	
	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																<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアルと要領の統合作業を実施 	
	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																	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアルの標準化作業を実施
	「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																<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアルへの取込み作業を実施
	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																	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	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																<ul style="list-style-type: none"> ・管理状況の実態調査 ・管理部署の整理（H28.12末まで）
																			<ul style="list-style-type: none"> ・【時期の変更】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
○ルール徹底																			
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																<ul style="list-style-type: none"> ・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															<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・機構LANの一部改修 ・情報確認機能等の検討																<ul style="list-style-type: none"> ・新ルールに基づく情報発信方法の実施 	
		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															<ul style="list-style-type: none"> ・徹底が不十分な過去の「指示・依頼」の確定・再徹底 	
※中央年金センターの設置（H29.1）に合わせて整理																			

※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

H28.12.31 時点

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
○人事の体制	<p>人事権の本部一元化 (ブロック本部人事の廃止)</p> <p>地方人事担当者の一部先行異動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 諸規程改正 ・ 文書及びデータ等移管準備 ・ 人事異動の考え方とツールの整備 ・ ブロックにおける研修計画の見直し ・ 有期雇用職員の採用方法の見直し ・ 地方厚生局との人事交流に係る手順の見直し ・ 徴収職員に係る認可申請手順の見直し <p>地方人事担当者の異動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 文書等の移管 ・ 有期職員の本部採用開始 <p>ブロック本部の所掌権限を本部に集約</p>																
○人事評価	<p>役員への評価の厳格化</p> <p>役員評価の厳格化</p> <p>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)</p> <p>意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処</p> <p>職員の人事評価の厳格化 (対象者選定等)</p> <p>人事異動</p> <p>降格制度の見直し・職員周知</p> <p>再生プログラム、経過観察</p> <p>再生プログラム、経過観察</p> <p>再生プログラム、経過観察</p> <p>360度アセスメントの導入</p> <p>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)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>360度アセスメントの実施</p>																
○人事制度の見直し	<p>ゼネラリストと専門職のキャリアパスの提示</p> <p>キャリアパスの策定、職員意向調査準備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>新キャリア形成の策定</p> <p>職員周知</p> <p>総合コース (人材育成の開始)</p> <p>役員を展望できるキャリアパスの提示</p> <p>意向調査</p> <p>格等検討</p> <p>専門コースへの募集開始</p> <p>専門コースの設置 (実施)</p> <p>管理職登用ルールの見直し</p> <p>管理職登用時のルールの見直し (全国異動条件の見直し)</p> <p>新管理職登用ルールの策定</p> <p>職員周知</p> <p>全国異動を条件としない管理職登用試験の実施</p> <p>全国異動を条件としない管理職登用 (順次実施)</p> <p>管理職への若手登用の促進</p> <p>管理職登用関係諸規程及び要領の見直し</p> <p>新設役職の具体的な業務内容の明確化</p> <p>新設職登用基準の作成</p> <p>ポスト数 (定数) の整理</p> <p>管理職登用制度の見直し [募集時期: 9月下旬~10月上旬]</p> <p>若手職員の管理職登用 (順次実施)</p> <p>候補者の選定・決定・人事異動の検討</p> <p>「課長代理」「主任」の新設 [平成29年4月人事異動発令]</p> <p>役職と資格の関係見直し</p> <p>所長、センター長の資格引上げ検討</p> <p>人事異動作業</p> <p>人事異動</p> <p>※組織の見直しにあわせ実施</p>																

※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

H28.12.31 時点

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） ・民間との人事交流のための調整 ・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、メリハリのための評価と処遇の実現	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、メリハリをつけた評価分布の実現（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				新評価運用開始 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	内部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

H28.12.31 時点

5. 情報開示・共有の促進

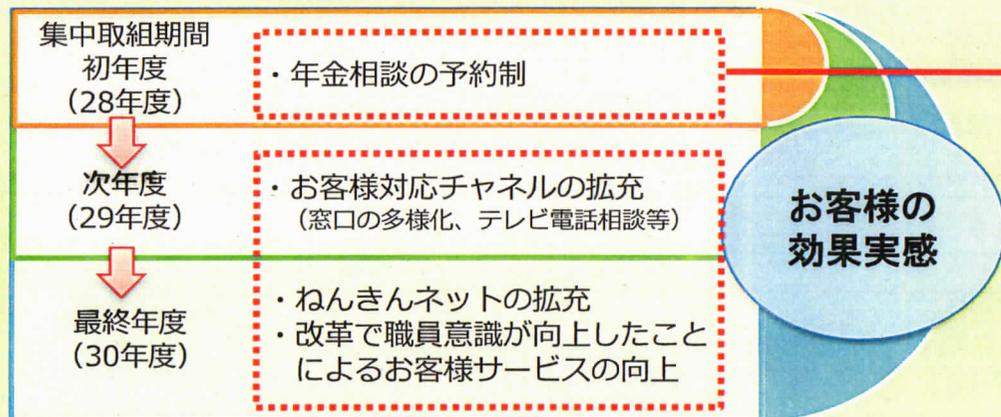
事項	H27年度				H28年度				H29年度				H30年度				H31年度
	12月	1月	2月	3月	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期	第II四半期	第III四半期	第IV四半期	第I四半期
○情報開示の促進																	
情報開示の担当部署と担当理事の設置	情報開示の担当理事の設置	所掌事務の整理 情報開示の担当理事の設置															
	情報開示の担当部署の設置	所掌事務・業務量の整理		関係諸規程の改正		情報開示の担当部署の設置(平成28年4月～)											
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	情報開示規程(仮称)の策定		情報開示規程(案)の策定		情報開示手順書(案)の策定 関係諸規程の改正		情報開示規程(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		情報開示規程(仮称)の制定、運用の開始												
○組織一体化のための情報共有の促進																	
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(本部各部署が理事長・副理事長協議を行う場合、原則経営企画部職員が陪席)												
○厚生労働省との情報共有																	
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・相談ルールの明確化		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。

【参考】お客様・職員の効果実感を確認する取組

【再生プロジェクトによるお客様サービス拡充の取組】

<取組例>



**次年度以降に確認が
必要な事項**

【総論的事項設問】

⇒改革に取り組む機構の姿勢・取組効果の実感をうかがうもの

<例>

- ・機構もしくは機構職員に対するイメージをお聞かせください。
- ・機構が提供するサービスは他の公的機関と比較していかがですか。

【個別的事項設問】

⇒改革によりお客様に直接効果を実感いただくもの

<例>

- ・国民年金保険料控除証明書や源泉徴収票などの再発行の手続きなどがねんきんネットからでも申請できるようになることで、お客様が再交付等を行う機会があった際に利用をする(したい)と思いませんか。
- ・年金の手続きに関する窓口が増加することでお客様のお手続きの負担が減りましたか。

実施した改革の効果実感を確認する取組

～予約相談のフォローアップアンケートの実施～

平成28年10月から、年金相談の充実を図るため、全国の年金事務所で予約相談を開始。

実施後、少しずつ予約件数が増加している傾向にあり、**予約率が7割を超える**年金事務所も出てきている。

このため、予約相談実施後における**お客様の満足度等の効果**や、今後、**予約相談を更に浸透させるための改善点を把握する**ために、予約相談に関するアンケートを実施。

実施方法

対象拠点:62年金事務所 対象者:全国6,000名程度
調査期間:平成29年2月6日～平成29年2月10日

【予約制に関する設問】(アンケートより一部抜粋)

- (共通)
 - ・全体としての満足度はいかがでしたか。
 - ・今後、来所する機会があれば、予約を利用しますか。
- (予約の利用者に対して)
 - ・予約した感想を教えてください。
 - ・お客様から見た予約のメリットを教えてください。
- (予約の非利用者に対して)
 - ・予約が出来ることを知っていましたか。
 - ・予約に何を期待しますか。

【参考】お客様・職員の効果実感を確認する取組

◎再生プロジェクトの推進に関し、職員の再生への意識や改革の効果実感を確認する取組を実施しました。

＜職員意識調査の概要＞

○組織や業務に対する職員の意識を調査し、その結果や傾向を踏まえ、職員の意識啓発を図るとともに、業務に対するやる気ややりがいを引き出すための施策を検討し、お客様サービスの向上につなげる。

※調査期間：平成28年11月7日(月)～平成28年11月18日(金)、調査方法：無記名方式

○対象者は、継続して組織を支える職員からの意識を幅広く汲み取る観点から、今回より「無期転換職員（特定業務職員、アシスタント職員）」に対しても実施。

○再生プロジェクトに関する意識を把握するため、関連設問を新たに追加。

＜再生プロジェクト関連設問＞

① 職員の再生プロジェクトに対する意識を確認



○「総論的視点」⇒改革の浸透度や効果実感を確認
(集中取組期間の3年間は継続して確認)

⇒職員に実感してもらいたい再生プロジェクトの効果を設問として作成
⇒設問への回答を通して、再生プロジェクトに対する意識の向上も図る

② 改革の“定性的な効果”を測定



○「個別視点」⇒主要な改革ごとに期待感を確認

⇒職員の期待感を把握することにより、改革の定性的な効果を測定

- ・組織一体化、情報共有の促進
- ・業務効率化
- ・ルール徹底
- ・希望とやりがいをもてる人事制度
- ・納得感のある人事評価
- ・人材育成の強化

③ 再生プロジェクトの更なる推進・職員意識の醸成につなげる



○ 結果は、職員にフィードバックするとともに、必要に応じ施策の軌道修正を検討

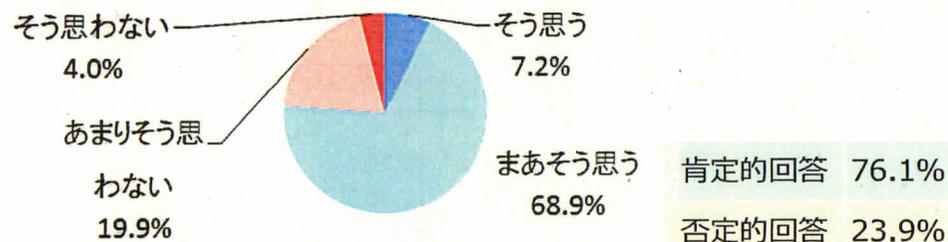
【参考】お客様・職員の効果実感を確認する取組

◎ 調査結果 【速報】

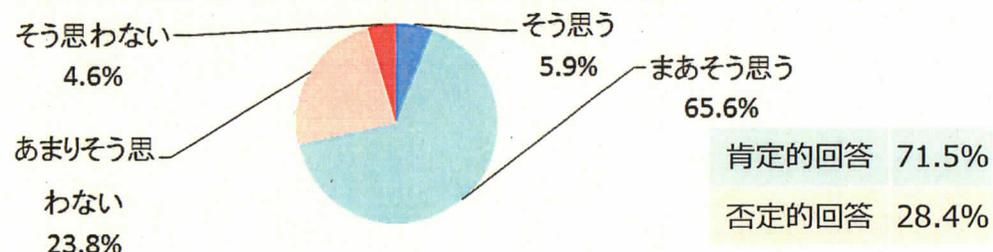
1.回答率	23年	24年	25年	26年	27年	28年	調査方法：無記名方式 回答数13,380人（調査対象職員14,427人）
	83.2%	82.7%	72.3%	83.8%	80.3%	92.7%	

2.総論的視点 「組織に対する設問」⇒ 改革の浸透度や効果実感を確認【新設問①～④】 【既設問⑤～⑥】

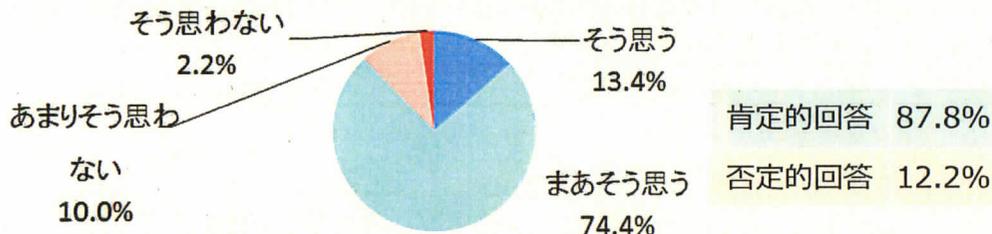
①再生プロジェクトの取組などを通じて、組織一体化が進んでいると思いますか



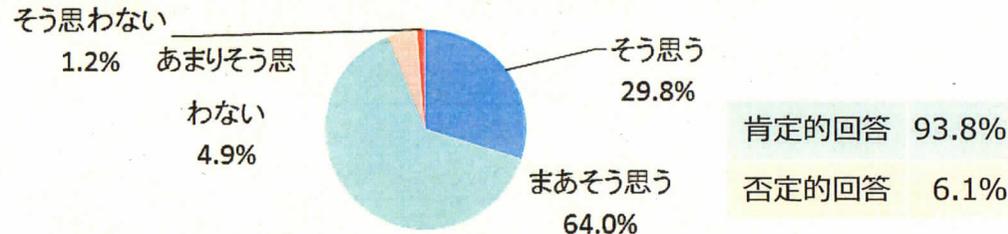
②再生プロジェクトのコンセプトである「自ら考え、自ら改革する」や「現場重点主義」が、職員意識の中に浸透していると思いますか



③再生プロジェクトの取組などを通じて、守るべきルールが徹底される組織になっていくと思いますか



④機構職員として、所属課（室）・グループや拠点、ひいては組織全体を支えているという意識を持っていますか



⑤日本年金機構の職員であることに、誇りを感じていますか

	23年	24年	25年	26年	27年	28年
肯定的意見	74.9%	78.5%	80.2%	70.0%	66.8%	66.7%

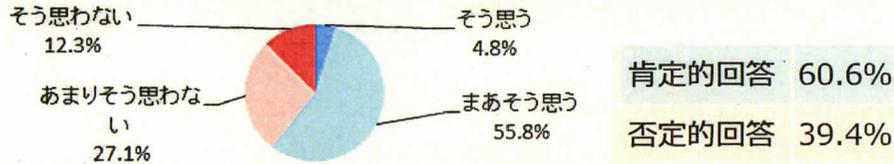
⑥現在のこの組織に、どの程度満足していますか

	23年	24年	25年	26年	27年	28年
肯定的意見	—	—	—	72.7%	72.2%	69.8%

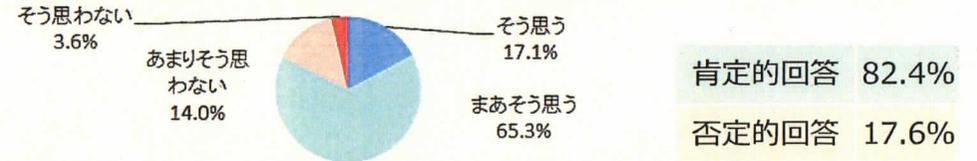
【参考】お客様・職員の効果実感を確認する取組

3.個別視点 「再生プロジェクトに関する設問」⇒ 主要な改革ごとに期待感を確認【新設問①～⑧】

①ブロック本部の本部統合や事業推進役（地域マネージャー）の活動により、拠点と本部の職員同士の距離が近くなり、風通しが良くなっていくと思えますか【組織一体化、情報共有の促進】



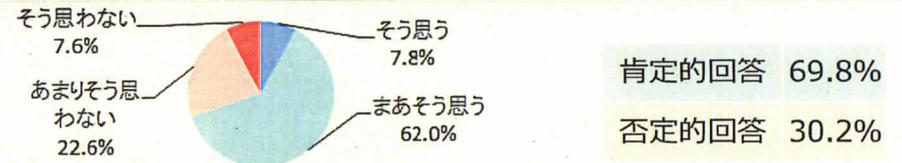
②年金事務所の徴収・適用対策の機能を集約し、業務の専門性を高め、ノウハウを共有することで、事業実績の向上につながると思えますか【業務効率化】



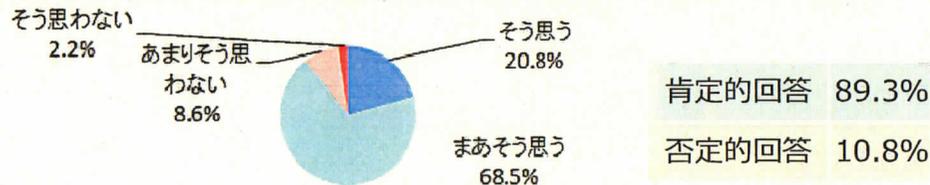
③今後、年金相談の予約制が定着して、事前にお客様の年金記録や見込額試算等の準備ができることで、お客様にも職員にもプラスになっていくと思えますか【業務効率化】



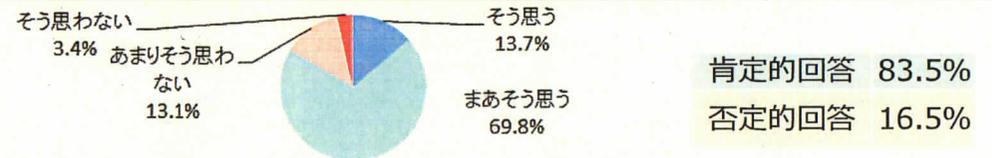
④指示の「5割」削減に向けた取組や、事業推進役（地域マネージャー）及び伝達担当者の設置により、確認の負担感が減るとともに、指示内容の伝達・徹底は図りやすくなっていくと思えますか【ルール徹底】



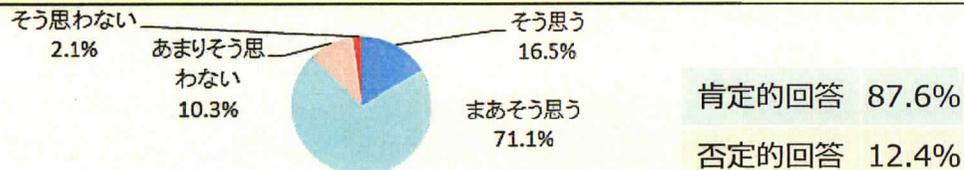
⑤マニュアルが一元化されることにより、届書の処理手順が一連で確認できることで、処理の負担が軽減されていくと思えますか【ルール徹底】



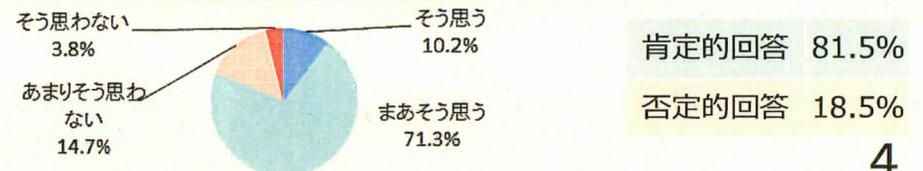
⑥職員のキャリアパターン（案）が示されるとともに、年金給付とシステム分野に専門職コースを設置するなどの取組が進むことにより、自分の今後のキャリア・進むべき道が明確になっていくと思えますか【希望とやりがいをもてる人事制度】



⑦研修制度の充実（キャリアパスに応じた研修、民間企業への出向等）や管理職への若手登用の促進などの取組により、人材育成が強化されることで、お客様サービスの向上につながっていくと思えますか【人材育成の強化】



⑧「成果とプロセス」「組織貢献」などを評価に加えることや「評価調整会議」の導入、降格基準の見直し・厳正な運用等の信賞必罰の人事評価により、職員の努力や頑張りが評価されるようになっていくと思えますか【納得感のある人事評価】



【参考】お客様・職員の効果実感を確認する取組

◎今後の対応等

1.回答率

結果	ポイント
<ul style="list-style-type: none"> ○ 回答者は13,380人であり、調査対象職員（14,427人）の割合では9割を超えた。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 昨年と比較し回答率が高くなったと考えられる要因 <ul style="list-style-type: none"> ・ 再生プロジェクトや情報セキュリティ対策への取組などを通じた職員のルール徹底への意識向上 ・ 対象者を拡大したことや、再生プロジェクト関連設問を追加したことによる関心の高まり

2.総論的視点「組織に対する設問」

結果	今後の対応
<ul style="list-style-type: none"> ○ 再生プロジェクト関連設問の肯定的意見の割合について、「③ルールが徹底される組織」は約88%、「④組織全体を支えている意識」は約94%と非常に高い結果となった。 ○ 一方、「①組織一体化」の肯定的意見は約76%、「②コンセプトの浸透」は約72%にとどまった。 ○ 既設問の「⑤職員であることの誇り」や「組織の満足度」の肯定的意見の割合は、前年度から微減となった。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「①組織一体化」については、29年4月の地域部の現場管理・支援業務にかかる本部への集約など、本部と現場を直接結びつける「現場力強化」のための取組を確実に実行する。 ○ 「②コンセプトの浸透」については、引き続き、拠点訪問や情報発信の強化などにより、組織の隅々まで浸透させる取組に努めるとともに、改革の具体的実行による効果実感により職員意識の向上を図る。 ○ 再生プロジェクトの改革実行によるお客様の信頼回復が、職員の誇りや満足度につながることから、改革の実行を加速させる。

3.個別的視点「再生プロジェクトに関する設問」

結果	今後の対応
<ul style="list-style-type: none"> ○ 「①組織」及び「④指示」を除き、8割以上の肯定的意見となった。特に、「③年金相談の予約制」は9割超、「⑤マニュアル一元化」及び「⑦人材育成」は8割後半となり、職員の期待感が非常に高い。 ○ 「①組織」の肯定的意見は6割にとどまった。 ○ 「④指示」の肯定的意見は約7割にとどまった。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職員の期待感の高い施策について、職員の期待どおりの成果をあげることで、職員の効果実感につなげていく。 ○ 「①組織」については、「2.総論的視点」の組織一体化と同様、現場力強化のための取組を確実に実行し職員の不安を取り除いていく。 ○ 「④指示」については、情報セキュリティ対応などで緊急かつ大量の指示等が続き、拠点の負担感が思うように減らない状況であったが、指示・事務連絡を合わせても5割削減を達成している。今後は、事前審査の強化などにより、指示等の質を向上させる取組を実施する。