



報道関係者 各位

平成27年12月18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)

日本年金機構再生本部報告書について

当機構では、不正アクセスによる情報流出事案に関する検証・調査結果及び厚生労働省からの業務改善命令等を踏まえ、ガバナンス・組織風土に関する抜本改革を行うため、日本年金機構再生本部を本年10月1日付で設置し、外部有識者のご助言もいただきながら、改革案の検討を進めてまいりました。

改革の内容については、本年12月9日に厚生労働省へ提出した業務改善計画としてすでに公表しておりますが、その提出に至る検討経緯等も含め、報告書としてとりまとめましたので、公表します。

以上

日本年金機構再生本部報告書
～日本年金機構再生プロジェクト～

平成27年12月18日

日本年金機構

日本年金機構再生本部報告書 目次

I. はじめに	1
II. 「日本年金機構再生プロジェクト」のとりまとめの経緯	
1. 検証委報告書及び調査結果報告における問題点の指摘	2
2. 業務改善命令の具体的内容	3
3. 役職員からの意見・改革案の募集	3
(1) 実施目的	
(2) 実施結果	
4. 日本年金機構再生本部の設置	4
(1) 再生本部について	
(2) 検討テーマの選定	
(3) ワーキングチームについて	
5. アドバイザリーボードの設置	6
6. 年金事業管理部会への報告	6
7. 業務改善計画の策定・厚生労働省への提出	7
8. 「日本年金機構再生プロジェクト」のとりまとめ	7
9. その他の取組	7
III. 「日本年金機構再生プロジェクト」について	
1. 目的	8
2. 「日本年金機構再生プロジェクト」	9
(1) 組織改革	
(2) 人事改革① ～人事制度のあり方・職員の活性化～	
(3) 人事改革② ～人事評価制度の見直し・管理職の活性化～	
(4) 業務改革① ～業務の効率化・合理化～	
(5) 業務改革② ～ルールの設定・徹底～	
(6) 情報開示・共有の促進	
IV. 「日本年金機構再生プロジェクト」の推進・検証体制について	
1. 推進体制	18
(1) 再生本部の継続	
(2) 再生プロジェクト推進室（仮称）の設置	
(3) 理事会及び運営評議会への報告	
2. 検証体制	18
V. おわりに	
別添資料1（日本年金機構再生本部設置要領）	21
別添資料2（再生本部名簿）	23
別添資料3（ワーキングチーム（WT）名簿）	24
別添資料4（日本年金機構再生本部 アドバイザリーボード）	26
別添資料5（再生プロジェクト 各改革項目の実施スケジュール）	27

日本年金機構再生本部報告書

I. はじめに

本年6月1日(月)に公表した不正アクセスによる情報流出事案に関しましては、国民の皆様から大変厳しいお言葉・お叱りを数多くいただきました。

改めまして、本事案に関し、国民の皆様方に多大なるご心配、ご不安をおかけしたことに付きまして、深くお詫び申し上げます。

本事案に関しましては、本年8月20日(木)に当機構の内部調査委員会(不正アクセスによる情報流出事案に関する調査委員会)の報告書「不正アクセスによる情報流出事案に関する調査結果報告」(以下「調査結果報告」という。)を公表するとともに、同日にサイバーセキュリティ戦略本部において原因究明調査結果が、翌21日(金)には厚生労働省に設置された「日本年金機構における不正アクセスによる情報流出事案検証委員会」の検証報告書(以下「検証委報告書」という。)が公表され、当機構の情報セキュリティ体制やガバナンスの脆弱さなど、本事案発生にかかる数々の問題が明らかにされました。

調査結果報告及び検証委報告書においては、本事案が発生した基本的要因の根底には、ガバナンスの脆弱さ、組織としての一体感の不足、リーダーシップの不足、ルールの不徹底等の構造的な問題があったということが指摘されました。

また、今後このような問題を二度と発生させないためには、これらの問題への対策をしっかりと講じるとともに、厚生労働省が責任を担う公的年金制度の最も大切な実際の執行部分を、責任を持って請け負うという緊張感、責任感、使命感を、役職員全員が共有することが急務であるとの指摘もされたところです。

その後、本年9月25日(金)には、厚生労働大臣による当機構に対する実績評価結果が通知され、「内部統制システムの有効性確保」、「情報公開の推進」及び「個人情報の保護に関する事項」の3項目について、機構設立後初めて最低のD評価となり、同日、厚生労働大臣より業務改善命令が発せられました。

当機構は、このような事態を、重大かつ深刻に受け止め、これらの問題に対処し、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に、本年10月1日(木)付で「日本年金機構再生本部」(以下「再生本部」という。)を立ち上げ、改革案の検討を進めてまいりました。

このたび、再生本部でのこれまでの検討結果を「日本年金機構再生プロジェクト」として後述のとおりとりまとめましたので、検討経緯とあわせ、ご報告いたします。

Ⅱ. 「日本年金機構再生プロジェクト」のとりまとめの経緯

1. 検証委報告書及び調査結果報告における問題点の指摘

前述の検証委報告書及び調査結果報告においては、本事案の直接的原因はシステムや情報セキュリティの問題であったが、なぜこのような問題が放置されていたのか、そもそもなぜこのような問題が起きたのかについては、当機構にある構造的な問題にその原因があり、その解決が急務であると指摘されました。

具体的に、調査結果報告では、

- ・現場の業務の実態が幹部を含む本部に伝わらない、幹部を含む本部に業務の実態を把握する努力が不足しているといった組織としての一体感の不足
- ・ルール不在の緊急事態に際して幹部が適切な判断ができなかったというリーダーシップの不足
- ・定められたルールを誠実・忠実・厳格に実行するという組織風土の欠落
- ・役員の認識の甘さ、リーダーシップの不足
- ・インターネットへの書き込み等職員のモラルの問題 など

がいわゆる旧社会保険庁時代から指摘されてきた構造的な諸問題として指摘されました。

また、検証委報告書においては、

- ・危機に際しての組織としての一体的対応は、平素の組織の在り方がそのまま表れる。組織としての一体感のなさが、今回の事案を契機にそのまま表れた。
- ・平素から困難に際し協力し合って逃げずに対処する組織づくりを心がけるべきであり、普段からまとまりを欠いた組織では、危機に対して一体となって対処することなどできるはずがない。
- ・今回の検証を通じてみた限りにおいて残念ながらまとまりと自覚を欠いた姿が目についた。これだけの情報を流出して国民に多大の心配をかけていながら、検証委員会の調査を受けるに際し、その後改まったとはいえ、一部の者が重要な資料を出し渋り、黒塗りをするなどの態度は論外である。
- ・年金制度に対する国民の信頼を回復するためにも、これを機会に徹底的な意識改革が必要である。

などの厳しい指摘をされているところです。

当機構は、このたびの情報流出によりお客様へ大変なご心配、ご不安をおかけしたということを非常に重く受けとめ、これらの指摘を踏まえた当機構の組織風土及び構造的問題の抜本改革の取組検討に速やかに着手いたしました。

2. 業務改善命令の具体的内容

本年9月25日（金）付で厚生労働大臣からの業務改善命令が発せられ、以下の3項目について、平成27年12月初旬までに、改善計画を提出するよう命じられました。

- (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を保護できるよう、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。

当機構においては、上記（1）及び（2）に関しては再生本部において、（3）に関しては本年10月1日（木）付で設置した「情報管理対策本部」において、それぞれ必要な措置を検討してまいりました。

3. 役職員からの意見・改革案の募集

(1) 実施目的

再生本部の立ち上げにあたり、まずは全役職員より、当機構のガバナンス・組織風土に関するゼロベースからの抜本改革を実施するため、各自が考える忌憚のない意見・改革案を募集しました。

この目的は、抜本改革を実現するためには、役職員一人ひとりが当機構を再生するという強い思いを共有して取り組まないと、本当の再生は果たせないと考え、役職員に「機構のあり方」をしっかりと考えさせることにありました。

また、再生本部に招集するメンバーや検討テーマの選定に活用することも目的の一つでした。

(2) 実施結果

意見募集は、本年9月3日（木）から同月15日（火）までの約2週間で実施しましたが、最終的に6,626名の役職員から意見の提出がありました。

提出された意見・改革案については、理事長をはじめ再生本部事務局員を中心に、すべての内容に目を通したうえで、真剣で、かつ建設的な意見・改革案を提出した職員のべ72名を本部に招集し、職員間での意見交換会を実施するとともに、理事長が各職員から直接自身の意見・改革案を聞く機会を設けました。

そして、最終的に 16 名（男性 10 名、女性 6 名）の再生本部員及び 40 名（男性 31 名、女性 9 名）のワーキングチームメンバーを選定しました（再生本部員については 4（1）、ワーキングチームメンバーについては 4（3）で後述）。

4. 日本年金機構再生本部の設置

(1) 再生本部について

①設置目的

再生本部は、本年 10 月 1 日（木）付で設置し、同月 6 日（火）に第 1 回再生本部を開催するとともに、設置を公表しました（別添資料 1「日本年金機構再生本部設置要領」参照）。

再生本部の設置目的は、当機構におけるガバナンスの脆弱さ、組織としての一体感の不足、リーダーシップの不足、ルールの不徹底などの構造的な諸問題を解決し、厚生労働省が責任を担う公的年金制度の最も大切な実際の執行部分を責任を持って請け負うという緊張感、責任感、使命感に溢れた組織を作り上げることです。

再生本部のコンセプトは「職員が自ら考え、自ら改革する」こととしましたが、これは職員一人ひとりが、機構設立の経緯も踏まえつつ、本当にお客様である国民に視線を向け、国民の年金を守るためにはどうあるべきか、真剣に検討する必要があるということを確認したものです。

②再生本部の構成

再生本部は、理事長を本部長とし、2 名の担当理事を指名しました。

再生本部員は、3（2）で前述したとおり 16 名（男性 10 名・女性 6 名）を指名しましたが、これらの職員は、当機構内の幅広い意見を吸収するために、採用区分や雇用形態を超えて選定しました。再生本部員の平均年齢は 45.8 歳で、部長・所長以上の役職者は除き、将来を担う人材を中心に選定しました（別添資料 2「再生本部名簿」参照）。

【再生本部員の内訳】

・旧社会保険庁（本庁）採用職員	3 名
・旧社会保険庁（地方庁）採用職員	5 名
・民間採用職員	2 名
・機構採用（新卒）職員	2 名
・有期雇用職員から正規職員に登用された職員	2 名
・有期雇用職員等	2 名

また、再生本部の事務局は経営企画部が担当し、30 代の若手職員を中

心に7名を事務局員として理事長が指名しました。

③再生本部の開催

再生本部は、本年10月6日(火)の第1回から合計で5回開催し、検討テーマ案の選定から、具体的な改革案の検討・精査を進めてまいりました。

【開催実績】

- ・第1回 10月6日(火) 検討テーマ案の選定等
- ・第2回 10月14日(水) 検討テーマ案の主要論点の整理
- ・第3回 10月29日(木) 検討の進捗状況報告
- ・第4回 11月20日(金) 改革案及び工程表案の検討・精査
- ・第5回 12月16日(水) 報告書案のとりまとめ

(2) 検討テーマの選定

再生本部における検討テーマは、検証委報告書や調査結果報告における指摘事項を基に、役職員から提出された意見・改革案も踏まえ、以下の8つを選定しました。

- ① 本部、ブロック本部、年金事務所のあり方
- ② 情報共有・公開のあり方
- ③ 現場実態を踏まえたルール設定・徹底のあり方
- ④ 業務の合理化・効率化
- ⑤ 人事制度のあり方
- ⑥ 管理職の活性化
- ⑦ 人事評価制度の見直し
- ⑧ 職員の活性化

(3) ワーキングチームについて

①設置目的・構成

前述の8つの検討テーマについては、短期間で集中的に現状分析や具体的な改革案の策定作業を進める観点から、再生本部のもとにそれぞれの検討テーマを担当する8つのワーキングチームを組成しました。

ワーキングチームは、3(2)で前述した再生本部員16名とワーキングチームメンバー40名をあわせた合計56名(男性41名・女性15名)で本年10月19日(月)より始動しました。ワーキングチームメンバーの平均年齢は42.6歳で、再生本部員と同様、部長・所長以上の役職者は除き、将来を担う人材を中心に選定しました(別添資料3「ワーキングチーム(WT)名簿」参照)。

【ワーキングチームメンバーの内訳】

- | | |
|------------------|-----|
| ・旧社会保険庁(本庁)採用職員 | 10名 |
| ・旧社会保険庁(地方庁)採用職員 | 20名 |
| ・民間採用職員 | 7名 |

- ・機構採用（新卒）職員 6名
- ・有期雇用職員から正規職員に登用された職員 7名
- ・有期雇用職員等 6名

②検討作業

ワーキングチームのメンバーは、本来の配属先を離れて本部に詰め、現状分析や具体的な改革案の策定作業を行ってまいりました。

検討過程においては、機構内での検討はもちろんのこと、先駆的な取組を実施している民間企業等に直接出向き、各社の取組を勉強させていただくなど、視野を大きく外部にも広げ、精力的に検討作業を行いました。

5. アドバイザリーボードの設置

再生本部における改革案の検討にあたっては、組織・ガバナンスの抜本改革を実現する必要があることから、組織論・組織経営、内部統制などの分野に精通されている外部有識者7名にアドバイザーにご就任いただき、合計4回のアドバイザリーボードを開催し、再生本部及びワーキングチームで検討中の改革案等へのご助言等をいただきました（別添資料4「日本年金機構再生本部 アドバイザリーボード」参照）。

【開催実績】

- ・第1回 10月16日（金） 検討テーマの決定、主要論点の整理
- ・第2回 11月5日（木） 改革案の検討状況報告
- ・第3回 11月25日（水） 改革案及び工程表案の検討状況報告
- ・第4回 12月17日（木） 報告書のとりまとめ、改革の推進・検証体制等の精査

アドバイザーの皆様からは、厳しくも温かみのある激励の言葉をいただきながら、毎回、改革案への的確なご指摘、ご助言をいただきました。

6. 年金事業管理部会への報告

再生本部における検討状況については、本年10月以降、本プロジェクトのとりまとめまでの間、厚生労働省の社会保障審議会年金事業管理部会に、3回ご報告し、改革案等へのご意見等をいただきました。

【報告実績】

- ・第1回 10月27日（火） 再生本部における検討状況等の報告
- ・第2回 11月19日（木） 業務改善計画案の方向性の報告
- ・第3回 12月8日（火） 業務改善計画案の報告

7. 業務改善計画の策定・厚生労働省への提出

本年10月からの再生本部及びワーキングチームにおける改革案の検討内容については、アドバイザリーボードにおける議論も踏まえ、情報セキュリティ対策とあわせ、前述した本年9月25日（金）付の業務改善命令に基づく業務改善計画としてとりまとめ、本年12月9日（水）、厚生労働大臣へ提出するとともに、公表しました（業務改善計画の内容については、「Ⅲ. 「日本年金機構再生プロジェクト」について」で後述）。

8. 「日本年金機構再生プロジェクト」のとりまとめ

業務改善計画の提出後、同計画の内容を踏まえつつ、その作成に至った経緯や具体的内容、実施スケジュール等を本プロジェクトとしてとりまとめました。

9. その他の取組

当機構の再生は再生本部員及びワーキングチームのメンバーだけではなく、全役職員が自ら考え、実行していかなければ達成できないことから、再生本部での動きをできるだけタイムリーに機構全役職員へ伝える趣旨で、機構内報をこれまで7回発信してきました。

また、役職員が意見・改革案を随時提出できる環境を整えるため、再生本部の機構内専用メールアドレスを本年10月13日（火）に開設し、全役職員へ周知しましたが、寄せられた意見等については、再生本部及びワーキングチームにおける検討に活用しました。

Ⅲ. 「日本年金機構再生プロジェクト」について

1. 目的

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、役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当機構を再生するため、また、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ため、このたび「日本年金機構再生プロジェクト」として具体的な施策内容を取りまとめました。

○組織の一体化・内部統制の有効性の確保については、「組織改革」、「人事改革」及び「業務改革」の3つの改革により実現してまいります。

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。

また、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。

○情報開示の抜本的な見直しとして、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ります。

本プロジェクトの具体的な内容については、次のとおりですが、当機構では、これらを平成28年度からの3年間を集中取組期間として確実に実行いたします。

2. 「日本年金機構再生プロジェクト」

(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します。

①本部・ブロック本部

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を図り、また、組織内の縦割排除、組織経営に関しての合意の迅速化、役員間の情報共有及び厚生労働省との連携を強化し、効率的かつ安定的な業務運営に資するため、「常勤役員会」を設置します（原則として、週1回（特別な事案がある場合は随時）開催）。
- 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します。
- 議事は、案件担当部の部長が説明します。

b) 本部組織の再編・ブロック本部の本部への統合

- 本部の制度別縦割り組織を改編し、事業企画部門と事業推進部門（仮称）の横断的な組織として再編します。
- 事業推進部門（仮称）には、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）」を設置します。
- 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します。
 - ・ブロック本部の現場管理・支援機能を事業推進部門（仮称）に統合します。
 - ・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、現場力を強化します。
 - ・ブロック本部の統合に伴い、ブロック本部に委任している人事・調達等の管理業務について、統合を進めます。
- お客様との接点に関する施策は、事業推進部門（仮称）が一元的に担当します。

c) 本部組織の効率化

- 本部の現業部門を切り離し、これを核として全国40事務センターを含めた年金給付業務の統合を行うことにより、組織のスリム化と業務の効率化を実現します。

②年金事務所

- 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、年金事務所の徴収・適用対策の機能を集約し、事業実

績の向上及び業務の効率化を図るとともに、お客様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します。

- 具体的には、同一行政区域内に複数の年金事務所がある場合等において、事業所を対象とする業務を集約しつつ、国民接点の充実についても検討を進めます。

※実施に当たっては、早期にモデル事務所を設置したうえで、拡充を図る予定。

③事務センター

- 全国 40 事務センターについては、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します。
- 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及び記録審査業務については、障害認定事務の統一や記録審査の効率化等を進めるため、早期に業務集約を行います。

(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します。

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します。具体的には、一般職の人事権をブロック本部長に委任しているため、現状、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・登用に支障があることから、組織一体的人事の実現のため、人事権の本部一元化を早期に進めます。

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や年金事務所体制の見直しに伴い、現行の役職と資格の関係について、国民接点重視の観点から見直します。
- 職責に応じた管理職手当のあり方を見直します。

c) 全国異動の促進とルールの見直し

- 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、現場相互間の異動に加え、本部・現場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の問題点を見直します。

②希望とやりがい

a) 明確なキャリアパスの提示

- 外部機関との人事交流・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ります。

- 専門職コースをシステム部門や複雑な年金制度の相談等の業務に設け、将来展望を示すことにより、キャリアパスの複線化・多様化を図ります。
- 人事異動サイクルや研修についてもキャリアパスに応じた制度を設計し、提示します。

b) 給与のあり方の見直し

- 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（管理職手当と一般職の時間外手当との関係のあり方）を行います。
- 地域調整手当等諸手当のあり方を検討します。

c) 研修制度の充実

- 職員が希望とやりがいを持って能力向上に努めるよう、多様な研修制度（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）を採用します。
- 本部に人材開発部（仮称）を設置し、全国統一の研修制度等を企画するなど、統一的・体系的な研修体系を整備し、人材育成を強化します。

③非正規職員の活性化と依存の是正

- 非正規職員については、基本計画を踏まえつつ、無期化への転換を進めます。
- 無期化された職員は、原則として地域限定職として位置付け、意欲と能力のある職員については、年金相談等の専門的業務を担う部署に配置します。
- 無期化された職員に対するキャリアプランとそれに応じた評価・処遇のあり方について検討・提示します。
- 非正規職員に依存している体制を見直すため、有期雇用職員の雇用から派遣・外部委託への転換を促進します。

④女性の活躍推進

- 機構における女性職員の活躍状況の課題分析を行い、長期的な女性管理職比率の目標値を設定します。
 - ・一般事業主行動計画として、計画期間、数値目標、取組内容を策定します。
 - ・女性管理職育成プログラムを確立します。
 - ・女性役員を登用します。
- 女性職員の離職を抑え、長期的に活躍できるキャリアパスの提示とキャリアデザイン研修を整理します。

(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します。

①信賞必罰の人事評価

a) 役員への評価の厳格化

○役員への評価を厳格に実施します（平成27年度下期評価より実施）。

b) 意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処

○意欲・実績ともに低い職員に対し、厳正に対処するため、降格基準を見直すとともに、低評価者などを対象に再生プログラムを実施し、改善が見られない場合の降格を厳正に実施します。

<一般職>

・低評価が継続している職員（特に長期に同一資格に留まっている者）に対して再生プログラムを実施。その結果を踏まえ、改善が見られない職員については、降格を実施。

<管理職>

・降格制度の見直しに加え、360度アセスメント（※）を活用し、評価の低い管理職を抽出した上で、再生プログラムを実施。その結果を踏まえ、改善が見られない職員については、降格を実施。

（※）管理職の適格性の指標として活用。具体的には、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することにより、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」を目的とする。

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により、総合的に評価を実施します。

○絶対評価に基づく相対配分方式を導入します。具体的には、評価方法について、一次評価を絶対評価とし、二次評価は順位付けによる相対評価を行い、最終評価で調整を行うこととします。

○一次評価と二次評価の間で管理職による合議制（評価調整会議の実施）を義務付けます。

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を行います。具体的には、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、評価に差がつきにくい仕組みとなっているため、評価分布を見直し、メリハリのある評価とします。現行の評価分布について、中心評価のウエイトを見直し再配分を行います。また、賞与額についても、最高評価（S）と最低評価（D）でメリハリのついたものとします。

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をします。

〔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を見直します(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」を設置します。

c) 管理職育成プログラムの導入

○現在の業務能力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します。

(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します。

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)します。

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を促進(障害年金、記録審査の集約に着手)します。

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します。

②業務の改廃・外部委託化・システム化

a) 業務の改廃

○機構の業務全般について、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(仮称)を設置し、定期的にテーマを定め、所要経費の高い業務(発送物や外部委託等)を中心に検証します。

○なお、新規業務を開始する場合は、既存業務の改廃を検討することとし、スクラップアンドビルドを徹底します。

b) 本部の非現業業務の外部委託化

○民間企業等の動向も踏まえ、本部の非現業業務について外部委託の拡大を検討し、事務の効率化・コスト削減を図ります。当面の課題として、本部の給与事務（各種手当の確認等）及び契約後支払事務（旅費、業者支払等）の外部委託化を検討します。

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

○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・適正化を図ります。具体的には以下を検討します。

- ・年金給付の請求書等の本部進達について、年金事務所と事務センターの役割分担を整理したうえで、事務センター経由事務を廃止します。
- ・事務センターにおける各種届書の事務処理（受付～決定）を画像化・データ化したうえで、電子審査・決裁を段階的に実施します。
- ・年金事務所における国民年金及び厚生年金保険の徴収業務の事蹟管理をデータ化し、一元的な徴収事蹟管理システムを構築します。
- ・庶務系業務の役割分担を見直すとともに、間接業務システムの改善を図ります。

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）を設置します。

b) 新規チャネルの開設

○年金相談の新規のお客様チャネルとして、遠隔地の市町村役場等に「テレビ電話」を開設し、お客様サービスの充実を図ります。具体的には、試行的に市町村役場等にテレビ電話の設置を依頼し、お客様のニーズや相談の対応方法を把握します。その結果を踏まえ、設置拠点の拡大を検討します。

c) 既存チャネルの充実

○ねんきんネットについて、情報セキュリティの確保に留意しつつ、その機能を拡充させることにより、お客様サービスの充実や事務の効率化を図ります。具体的には、現在、電話にて対応している各種通知書の再交付・再発行手続きの機能や、事業所用の情報閲覧機能を追加します。

④人員配置の適正化

a)業務量調査の実施

○拠点の人員配置状況や職種（正規・非正規）毎の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います。

b)適正人員の配置

○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します。

○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します。

(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します。

①「指示・依頼」発出件数の削減

機構本部及びブロック本部から大量の「指示・依頼」が発出されており、現場における「指示・依頼」の理解及びその徹底について相当の負荷がかかっている現状があることから、「指示・依頼」の発出件数を削減することで、現場の負担感の軽減を図ります。具体的には、平成28年度より「5割」削減（平成26年比）を目標とします。

【5割削減計画】

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ます。

【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します。

- 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、廃止します。

②マニュアルの一元化

業務処理やシステムなど、複数のマニュアルを確認する負担が生じており、また、現行のマニュアルには、業務上必要とされる情報が十分反映されていないため、まず、マニュアル一元化のためのプロジェクトチームを設置し、年金制度・年金業務（国民年金、厚生年金保険、年金給付）に精通した職員を招集して、複数に分かれたマニュアルの統合と業務の標準化を進めるとともに、マニュアル担当部署を設置します。

- 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します。
- 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します。
- 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します。
- 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します。

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します。
- 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します。
- 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します。
- 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します。

(6) 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します。

①情報開示の促進

情報ルートの縦割りを排除するため、新たに情報開示担当理事を設置するとともに、情報を一元的にモニタリングする専門部署を本部に設置し、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ことで責任体制の明確化を図ります。

- a) 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)

b) 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等をモニタリングし、問題点を早期に把握する仕組みを構築します。

○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、迅速に開示します。

c) 情報開示ルールの見直し・規定化

○国民の信頼を確保するため、お客様の権利に影響する事件・事故・事務処理誤り及び機構の不祥事に関する情報開示の促進に向けた核となるルールとして、「情報開示促進規程」(仮称)を新たに定め、案件把握から開示までの手続き等を明確にします。

d) 「悪い知らせ」の報告を促すよう制度を見直し

○隠ぺいを防止する観点から、起きたことよりも報告しないことを厳しく評価する旨、「情報開示促進規程」(仮称)に明記します。

②組織一体化のための情報共有の促進

a) 本部と現場の情報共有

理念・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します。

○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付けます。

○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します。

○情報共有ツールとしてTV会議システムを導入します。

b) 現場からの日次での業務報告の実施

○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、拠点長から日次での業務報告を義務付けます。

c) 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付けます。

○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します。

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します。

○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

確化します。

- 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します。

IV. 「日本年金機構再生プロジェクト」の推進・検証体制について

1. 推進体制

(1) 再生本部の継続

「日本年金機構再生プロジェクト」のとりまとめを契機に、再生本部の役割については、改革案の検討段階から、業務改善計画に網羅した具体的な改革の実行・推進段階へ移行することになります。

そのため、再生本部員については、本部・現場の実務に精通し、かつ、実行力・推進力のある役職員を中心に、理事長があらためて指名する予定です。

(2) 再生プロジェクト推進室（仮称）の設置

本プロジェクトの内容を確実に実行・進捗管理するため、理事長直轄の推進部署を新設（設置時期：平成 28 年 1 月 1 日）し、「再生プロジェクト 各改革項目の実施スケジュール」（別添資料 5）に基づき再生プロジェクトの推進・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します。

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します。

(3) 理事会及び運営評議会への報告

本プロジェクトの進捗状況については、来年 1 月に設置する常勤役員会に報告するとともに、理事会及び運営評議会にも適時適切に報告いたします。

2. 検証体制

本プロジェクトの進捗状況については、再生本部のアドバイザーボードに定期的に報告するとともに、社会保障審議会年金事業管理部会にも適時適切に報告し、改革の推進力が弱まることのないよう、チェックしていただく予定です。

V. おわりに

このたびとりまとめた再生プロジェクトは、「再生プロジェクト 各改革項目の実施スケジュール」(別添資料5)上、34項目の多岐にわたる項目を掲載しており、その実現には並々ならぬ努力が必要ですが、私どもは今後、平成28年度からの3年間に集中的にこれらの改革に取り組んでまいります。

再生本部の設置目的は、当機構におけるガバナンスの脆弱さ、組織としての一体感の不足、リーダーシップの不足、ルールの不徹底などの構造的な諸問題を解決し、厚生労働省が責任を担う公的年金制度の最も大切な実際の執行部分を責任を持って請け負うという緊張感、責任感、使命感にあふれた組織を作り上げること、言い換えると、国民の年金を守り、二度とお客様である国民の皆様にご迷惑をおかけしない、信頼を裏切らないという気持ち・気概にあふれた組織を作り上げることです。

再生本部のコンセプトは、「職員が自ら考え、自ら改革する」こととしましたが、もし今回の検討の結果、それを実行しても、万が一、再び国民の皆様の信頼を裏切るような事態が発生したとすれば、二度と「自ら考え、自ら改革する」ことは許していただけないと考えています。

再生プロジェクトは、当機構にとって、最後の再生の機会と受け止め、最大限の緊張感を持って全力で取り組み、確実に実行することをお約束いたします。

日本年金機構再生本部 本部長
日本年金機構理事長 水島 藤一郎

要領第 174 号
理事長決定
平成 27 年 10 月 1 日制定・施行

日本年金機構再生本部設置要領

1. 本要領の目的

本要領は、日本年金機構組織規程（規程第 2 号）第 67 条第 2 項の規定に基づき、日本年金機構再生本部（以下「再生本部」という。）の設置及び運営に関し必要な事項を定めることを目的とする。

2. 再生本部の設置

不正アクセスによる情報流出事案に関する検証・調査結果及び厚生労働省からの業務改善命令等を踏まえ、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、再生本部を設置し、必要な取組を検討・決定・推進する。検討内容については、年内に一定の取りまとめを行うとともに、平成 27 年 12 月初旬までに提出する改善計画に反映させる。

3. 再生本部の構成

- (1) 本部は、本部長、担当理事及び本部員をもって構成する。
- (2) 本部長は理事長をもって充てる。
- (3) 担当理事及び本部員は、本部長が指名する。
- (4) 本部長は、検討テーマごとにワーキングチームを設置することができる。

4. 再生本部の運営

- (1) 再生本部は、本部長が日時及び場所を定めて開催するものとする。
- (2) 本部長に事故があるときは、あらかじめ本部長が指名した担当理事が、その職務を代行する。
- (3) 再生本部は、本部長、担当理事及び本部員の過半数の出席がなければ、開くことができない。
- (4) 再生本部の議事については、原則、非公開とする。
- (5) 再生本部の庶務は、経営企画部経営企画グループにおいて行う。

5. アドバイザリーボードの設置

本部長は、再生本部における検討のため、必要に応じ、外部有識者からなるアドバイザリーボードを設置し、助言を受けることができる。

6. 構成員以外の出席

本部長は必要に応じて再生本部の構成員以外の者を出席させ、報告を求め、意見を

聴取することができる。

7. 改廃

この要領の改廃については、理事長が決定する。

8. その他

この要領に定めるもののほか、再生本部の運営に関し必要な事項は、理事長が定める。

附 則

(施行期日)

この要領は、平成27年10月1日から施行する。

再生本部名簿

平成27年10月1日現在

	氏 名	現 所 属
1. 本部長		
	水島 藤一郎	理事長
2. 担当理事		
1	木谷 豊	人事・会計部門担当理事
2	深田 修	事業管理部門担当理事
3. 本部長		
1	安達 美江	三宮年金事務所
2	石倉 裕子	本部給付企画部
3	樫本 一憲	本部刷新プロジェクト推進室
4	加藤 卓	本部経営企画部
5	草刈 俊彦	本部品質管理部
6	佐藤 近子	東北ブロック本部適用・徴収支援部
7	佐野 吏	広島東年金事務所
8	立田 英人	本部新システム開発部
9	土屋 奈那子	近畿ブロック本部相談・給付支援部
10	富山 昌実	那覇年金事務所
11	鳥海 伸晃	神奈川事務センター
12	濱田 聡	本部国民年金部
13	星 幸恵	八王子年金事務所
14	増沢 祥平	本部財務部
15	山田 さぎり	世田谷年金事務所
16	山田 英幸	昭和年金事務所

ワーキングチーム（WT）名簿

WT 1. 本部、ブロック本部、年金事務所のあり方	
氏名	所属
加藤 卓	本部経営企画部
鳶岡 良	豊中年金事務所
増田 良作	中京年金事務所
丸山 継幸	本部品質管理部
村瀬 智之	中部ブロック本部相談・給付支援部
山田 英幸	昭和年金事務所
渡部 勇一	北海道ブロック本部管理部

WT 2. 情報共有・公開のあり方	
氏名	所属
大内 真	本部法務・コンプライアンス部
越智 雅文	一関年金事務所
草刈 俊彦	本部品質管理部
齋藤 真奈	宮城事務センター
土屋 奈那子	近畿ブロック本部相談・給付支援部
長谷川 久晃	北海道事務センター
古谷 武美	本部経営企画部

WT 3. 現場実態を踏まえたルール設定・徹底のあり方	
氏名	所属
秋山 佳香	世田谷年金事務所
石倉 裕子	本部給付企画部
大八木 久資	中京年金事務所
金谷 勇輝	函館年金事務所
佐藤 近子	東北ブロック本部適用・徴収支援部
田所 瑞絵	高崎広域事務センター
横山 陽太郎	本部厚生年金保険部

WT 4. 業務の合理化・効率化	
氏名	所属
五十嵐 基成	千代田年金事務所
樫本 一憲	本部刷新プロジェクト推進室
絹田 正伸	本部品質管理部
古小高 清香	港年金事務所
小寺 直美	本部年金相談部
鳥海 伸晃	神奈川事務センター
村上 泰史	本部国民年金部

ワーキングチーム（WT）名簿

<u>WT 5. 人事制度のあり方</u>	
氏 名	所 属
五明 芳弘	本部人事管理部
佐藤 由隆	千代田年金事務所
杉浦 崇博	中部ブロック本部管理部
立田 英人	本部新システム開発部
林 英利	京都事務センター
増沢 祥平	本部財務部
山田 哲康	札幌西年金事務所

<u>WT 6. 管理職の活性化</u>	
氏 名	所 属
安達 美江	三宮年金事務所
入澤 俊行	本部厚生年金保険部
佐藤 幸夫	本部システム企画部
並木 律雄	市岡年金事務所
成田 芳美	本部年金相談部
松崎 敬雅	九州ブロック本部管理部
山田 さざり	世田谷年金事務所

<u>WT 7. 人事評価制度の見直し</u>	
氏 名	所 属
安藤 誠	本部人事管理部
飯間 武	本部国民年金部
田中 秀幸	本部厚生年金保険部
田中 正俊	京都西年金事務所
富山 昌実	那覇年金事務所
濱田 聡	本部国民年金部
松下 和弘	新宿年金事務所

<u>WT 8. 職員の活性化</u>	
氏 名	所 属
内田 直子	本部人事管理部
江口 伸二	本部人事管理部
小山 功	本部人事管理部
佐野 吏	広島東年金事務所
半田 政美	北海道事務センター
藤本 瑠香	豊田年金事務所
星 幸恵	八王子年金事務所

日本年金機構再生本部 アドバイザリーボード

- | | |
|--------|---------------------------------------|
| 明石 洋一 | 東京ステーション開発株式会社
代表取締役社長 |
| 岩田 喜美枝 | 元株式会社資生堂代表取締役副社長
元厚生労働省雇用均等・児童家庭局長 |
| 岩田 公雄 | 元読売テレビ解説委員長
学習院大学特別客員教授 |
| 大田 弘子 | 元経済財政政策担当大臣
政策研究大学院大学教授 |
| 五味 廣文 | 元金融庁長官 |
| 山宮 慎一郎 | 弁護士（TMI 総合法律事務所） |
| 林野 宏 | 株式会社クレディセゾン代表取締役社長 |

(五十音順)

再生プロジェクト 各改革項目の実施スケジュール

事項		実施時期(年度)			
		27	28	29	30
Ⅲ2(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			
Ⅲ2(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			
	給与のあり方の見直し	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			
Ⅲ2(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			

再生プロジェクト 各改革項目の実施スケジュール

事項		実施時期(年度)			
		27	28	29	30
Ⅲ2(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		
Ⅲ2(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		
Ⅲ2(6)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		