

ヒアリング資料(その2)

平成20年4月22日 社会保険庁

1. 日本年金機構におけるガバナンスの強化について	…	1
(1) 組織構造の改革及び職員の意識改革	…	2
(2) 業務におけるガバナンスの強化	…	3
(3) コンプライアンス（法令遵守）の徹底	…	4
(4) 監査機能の充実	…	6
(5) 広聴の強化・業務運営への反映	…	7
(6) 情報公開	…	8
(7) 契約の競争性・透明性の確保等	…	9
2. 日本年金機構の管理部門の組織機能及び人員イメージ	…	12

1. 日本年金機構におけるガバナンスの強化について

- 日本年金機構は、社会保険庁における過去の組織運営の反省を踏まえ、ガバナンスの利いた組織とする。
- 内部統制のとれる組織構造とし、また、業務におけるガバナンスを徹底するとともに、コンプライアンス機能や監査の充実等により、内外から問題点を把握し速やかに改善できる組織とする。

(1) 組織構造の改革 及び職員の意識改革

- ・組織内の対話とコミュニケーションを高め、組織全体の意識の向上、共有化
- ・従来の固定的な三層構造の一扫 ・メリハリの利いた人事・給与体系
- ・マネジメント能力の高い幹部人材、業務企画能力の高い人材を内外から確保育成

(2) 業務におけるガバナンスの強化

- ・業務マニュアルの精緻化・改良
- ・問題探知から対応策・改善策・防止策の検討実施に至る「問題発見・改善サイクル」
- ・ITガバナンスの強化

(3) コンプライアンス (法令遵守)の徹底

- ・外部弁護士が参画する法令違反通報窓口、法令遵守委員会
- ・全職員を対象とした法令遵守研修、意識調査

(4) 監査機能の充実

- ・抜き打ち監査、重点監査、システムを用いた監査、民間人材の活用、民間手法の導入、監査マニュアルの作成、監査結果の公表などにより、監査の質を向上

(5) 広聴の強化・業務 運営への反映

- ・ホームページ、お客様の苦情などから広く国民の声を把握し、反映
- ・内部から業務改善提案を募集 ・運営評議会

(6) 情報公開

- ・組織、業務運営等に関する情報の公表
- ・独立行政法人等情報公開法に基づく開示請求

(7) 契約の競争性・ 透明性の確保等

- ・一般競争や企画競争、適正な契約の実施、契約の情報公開
- ・機構が責任を持って委託業務の品質管理を行える仕組みの構築

(1) 組織構造の改革及び職員の意識改革

○組織内の対話とコミュニケーションを高め、職員の意識改革と組織目標の共有化を図る。

○従来の固定的な三層構造を一掃し、マネジメント能力の高い幹部人材や、業務改善の企画力の高い人材を内外から確保し、育成する。

○人事評価に基づく能力と実績によるメリハリの利いた人事・給与体系を導入し、内外から優秀な人材を集めるとともに、職員のインセンティブを高める。

組織内の対話とコミュニケーションを高め、目標意識の共有化を図る

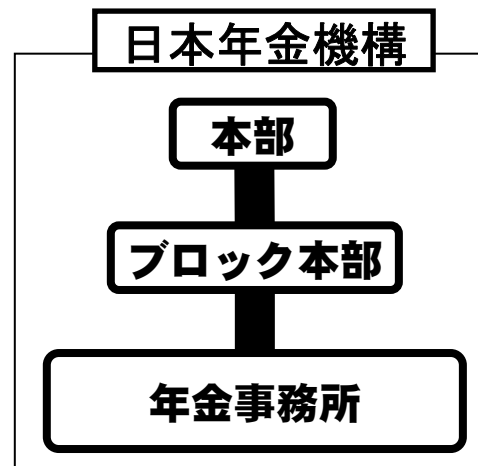
- 幹部や上司と部下との対話ミーティング
- お客様第一、安心と信頼など、職員行動規範や組織目標を共有化

三層構造の一掃

- 採用区分別の硬直的な人事の一掃と一体感の共有
- 職員は本部で一括採用
- 地方の幹部人事は本部直轄

人事評価の徹底

- 人事評価に基づく能力と実績によるメリハリの利いた人事・給与体系



職員の意識改革

マネジメント能力の高い幹部人材や企画力の高い人材の確保

外部からの人材確保

- 外部からの積極的な採用

内部からの人材確保

- 中央と地方の別や年齢の序列を取り払い、能力、適性等により優秀な人材を積極登用

長期的視野に立った人材育成

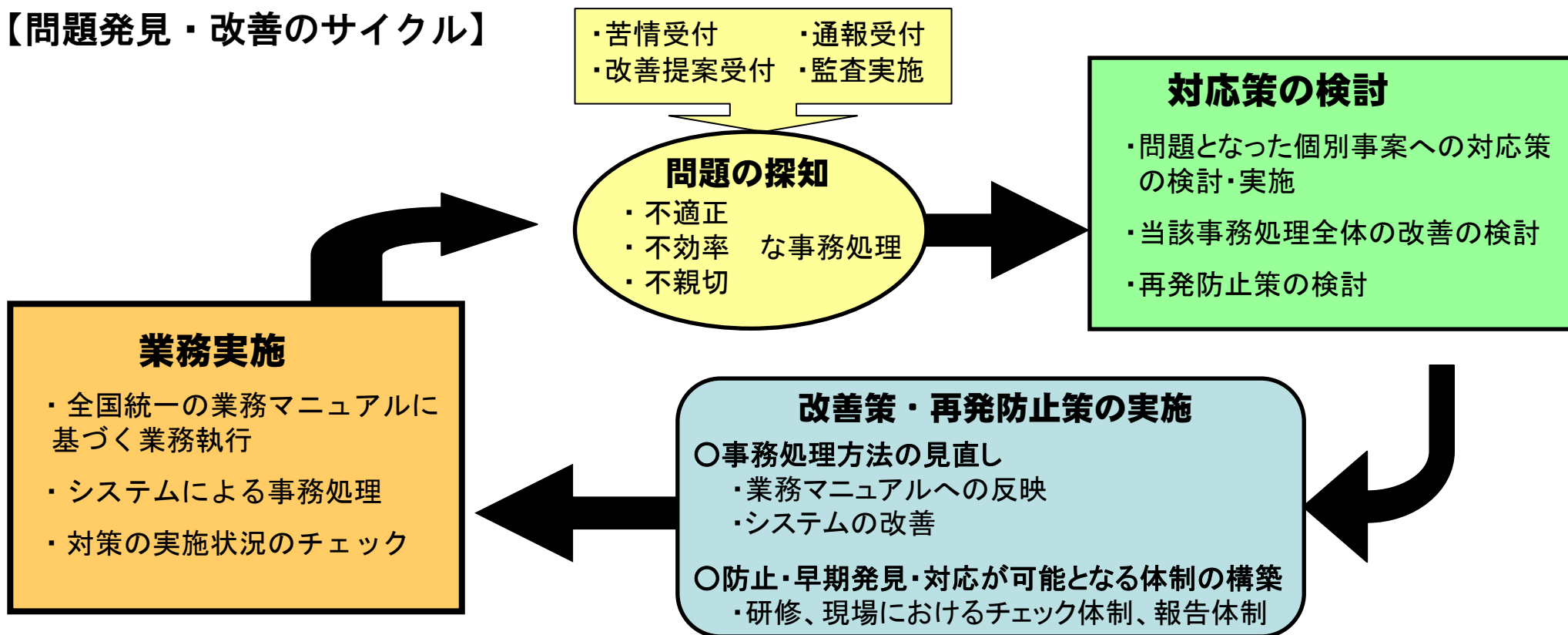
- 機構職員のキャリアパターンを構築し、優秀な企画立案部門の人材や、幹部人材を育成。
(全国一括採用の職員から優秀な人材を選抜し、本部・ブロック本部での企画管理や事務所での現場管理を、全国転勤をしながら経験)

※厚生労働省との交流人事については、若手の相互交流を積極的に行うほか、上級幹部や役員への出向に関しては、ノーリターンルールについて検討

(2) 業務におけるガバナンスの強化

- 全国統一の業務マニュアルの精緻化・改良を進め、これに基づく業務執行を徹底する。
- 問題の探知から、対応策の検討、改善策・再発防止策の実施、業務における定着実施という「問題発見・改善サイクル」を構築し、事務処理の向上を図る。
- 社会保険オンラインシステムについて、国(厚生労働省)と明確な役割分担の下、開発・管理・運用を行うこととし、CIO(システム担当理事)、システム担当部門を置き、外部人材も積極活用して高度の専門人材を確保するなど、ITガバナンスを強化する。

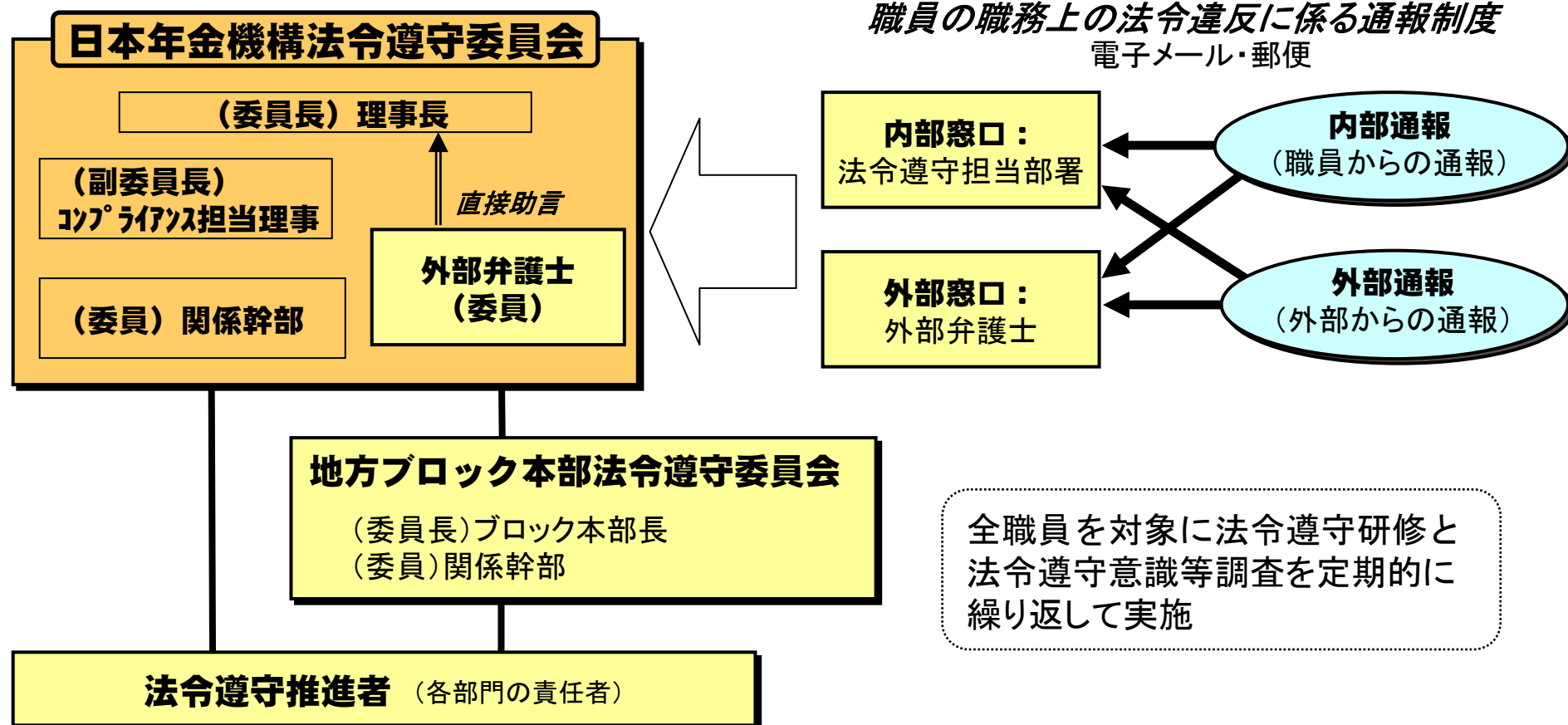
【問題発見・改善のサイクル】



(3) コンプライアンス(法令遵守)の徹底

- コンプライアンス担当理事を設けるとともに、外部弁護士を委員に加えた法令遵守委員会を設置し、内外から職員に係る法令違反通報を受け付け対応し、法令遵守を推進する体制を整備する。
- 全職員を対象とした法令遵守研修や法令遵守意識等調査を定期的に繰り返し実施する。

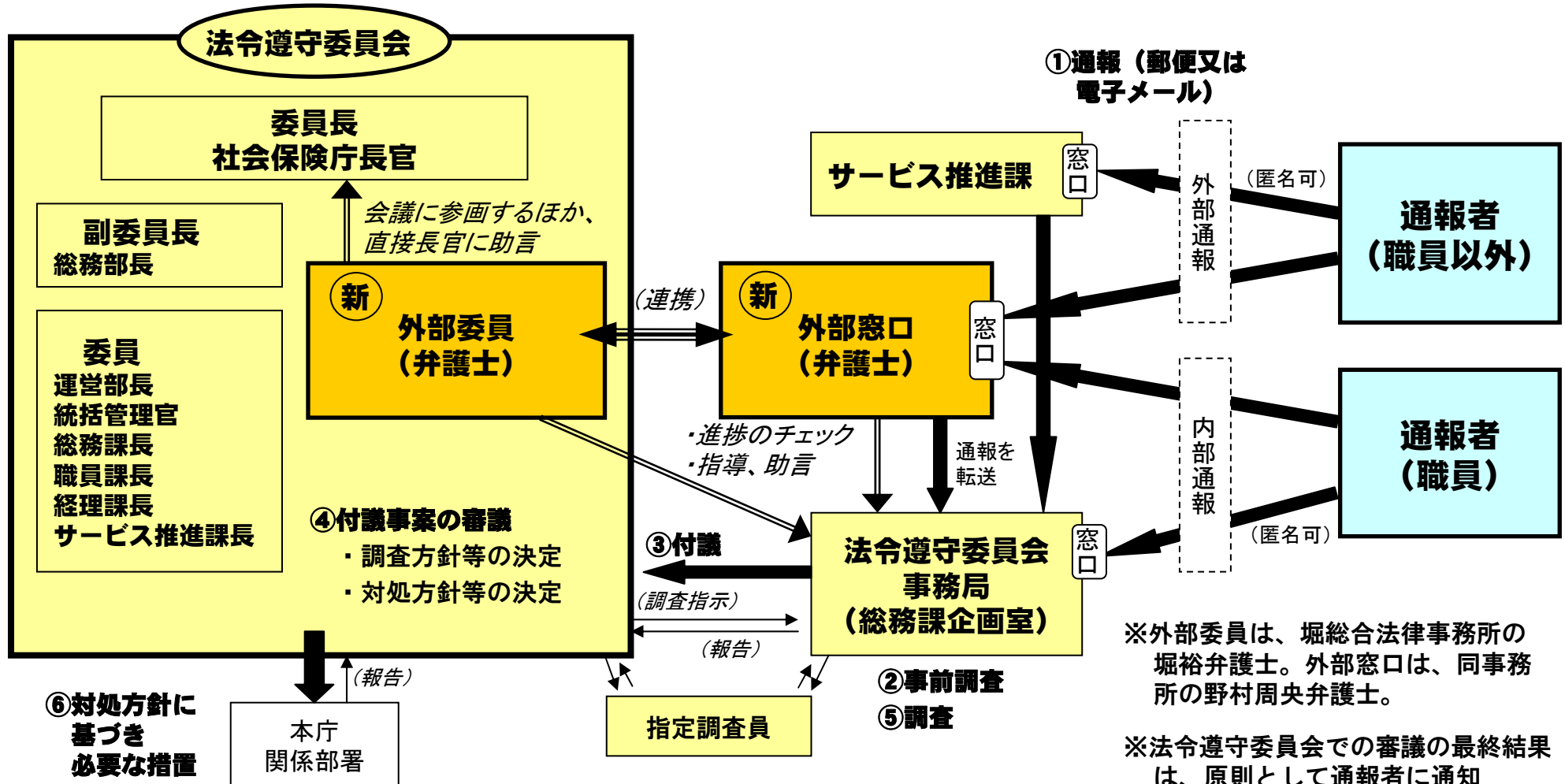
【日本年金機構におけるコンプライアンス推進体制】



【参考】 社会保険庁の職員に係る法令違反通報の外部窓口（弁護士）の設置について

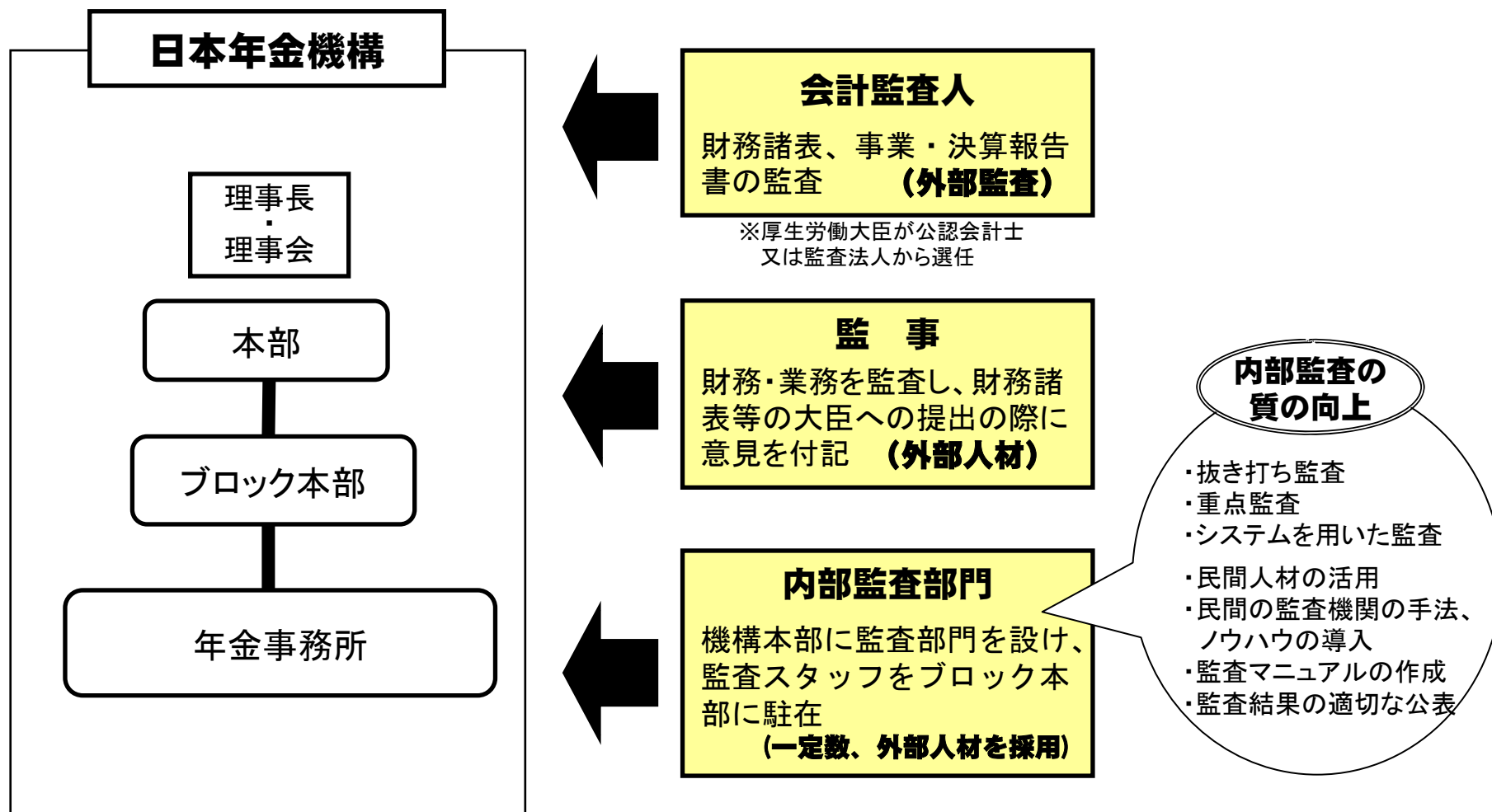
○社会保険庁では、内部通報制度の実施及び法令遵守委員会の設置（平成16年10月～）、職員以外の者からの通報窓口の設置（平成18年6月～）などを行ってきたが、更に、平成20年4月より、外部の弁護士への委託により、「外部窓口」を設け、職員及び職員以外の方からの通報を受け付け。

○併せて、法令遵守委員会に「外部委員」（弁護士）を置き、会議への参画のほか、直接長官へ助言していただく。
また、外部窓口弁護士及び外部委員弁護士は、指導・助言や進捗のチェックを行う。



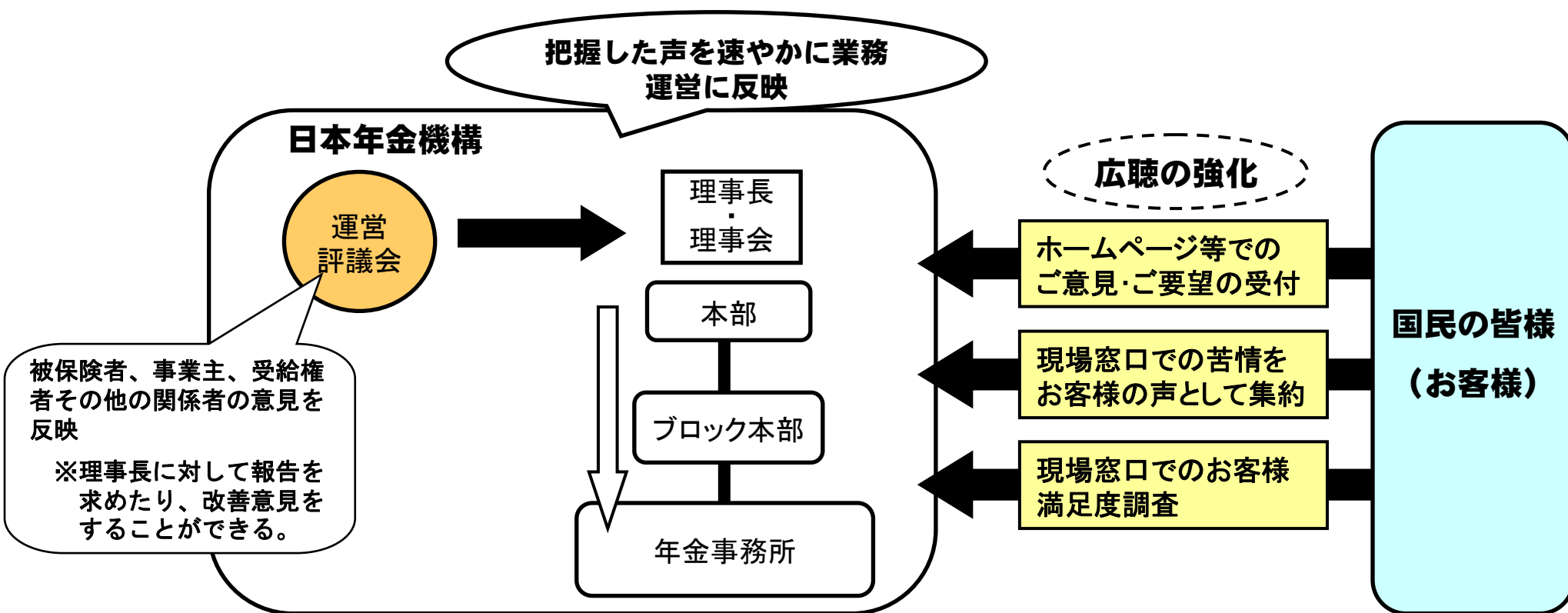
(4) 監査機能の充実

○抜き打ち監査、重点監査、システムを用いた監査を実施し、また、民間人材の活用、民間手法の導入、監査マニュアルの作成や、監査結果の公表を適切に行い、内部監査の質の向上を図る。



(5) 広聴の強化・業務運営への反映

○ホームページ等でのご意見・ご要望の受付、現場窓口でのお客様からの苦情の集約、きめ細やかなお客様満足度調査の定期的な実施や、被保険者等関係者で構成される運営評議会の設置・開催により、広く国民の声を把握し、速やかに業務運営に反映。



【参考】日本年金機構法(平成19年法律第109号)

(被保険者等の意見の反映)

第28条 機構は、第二条第一項の趣旨を踏まえ、被保険者、事業主、年金給付の受給権者その他の関係者の意見を機構の業務運営に反映させるために必要な措置を講じなければならない。

(6) 情報公開

○業務方法書、事業計画、事業報告書、財務諸表や役員報酬等の支給基準などの業務運営や組織に関する情報を広く適切に公表する。

○独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律に基づく情報公開に適切に対応する。

業務運営及び組織に関する情報の公表

○日本年金機構法において次の情報の公表が義務付けられており、広く適切に公表。

【諸規定関係】

・業務方法書、制裁規程、会計規程

【役職員に関する情報関係】

・役員に関する情報
・役員に対する報酬等の支給の基準、
職員の給与及び退職手当の支給の基準

【事業計画・報告関係】

・中期計画、年度計画
・財務諸表(貸借対照表、損益計算書等)
・事業報告書、決算報告書等
・監事による監査報告書
・中期実績報告書

【その他】

・年金事務所の設置状況
・機構の業務の委託を受けた者における機構の職員の
出向状況
・その他の機構の業務運営及び組織に関する情報

独立行政法人等情報公開法に基づく開示請求

○機構は独立行政法人等情報公開法の対象法人であり、開示請求に基づく情報公開を適切に実施。

開示請求に基づく情報公開

※国と同様の情報公開制度

【対象文書】

役職員が職務上作成し又は取得した文書等であって組織的に用いるものとして保有しているもの(不開示情報を除き、開示)

【不開示情報】

・個人情報
・保有情報に係る法人等の正当な利益を害するおそれのある情報
・行政機関等の相互間・内部の検討等に関する情報で、率直な意見交換、意思決定の中立性を不当に損なうおそれのある情報
・行政機関等の事務・事業に関する情報で、その適正な遂行に支障を及ぼすおそれがあるもの

【手続き】

・機構の情報公開窓口の開示請求
・不服申立て制度有り(内閣府情報公開・個人情報保護審査会に諮問)

(7) 契約の競争性・透明性の確保等

- 日本年金機構においては、国や独立行政法人等の取組を踏まえつつ、公法人に移行するメリットを活かしながら、一般競争や企画競争の徹底と適正な契約の実施、情報公開の徹底などに取り組み、契約の競争性・透明性の確保を図る。
- 適切な契約と委託業者の業務内容の管理・監視、委託業務の評価を通じて、委託業務の品質管理に機構が責任を持つ仕組みを構築する。

①一般競争や企画競争の徹底と適正な契約の実施

- ・ 契約方法は、一般競争（総合評価方式を含む）又は企画競争を原則とする。
- ・ 公法人に移行するメリットを活かし、複数年契約など、合理的な契約形態を活用する。
※複数年契約の活用により、コストの抑制、業務の質の確保をより一層図ることが可能となる。
- ・ 契約を行う場合には、調達委員会等において事前審査（一定額以下の場合には事後審査）を行い、契約方法・契約内容を厳格にチェックし、透明性の確保、コストの削減を徹底する。

②情報公開の徹底等

- ・ 機構の業務運営に係る各種情報について積極的に情報公開するとともに、独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律に基づく情報公開に適切に対応する。
- ・ 一定額以上の契約の契約内容について随時ホームページ等で公開する。
- ・ 一定の契約先の概要について、公表する。
- ・ 日本年金機構法に基づき、機構の業務の委託を受けた者における機構の職員の出向状況について、公表を行う。また、契約先における機構職員等であった者の役員の在籍状況、さらには、一定職以上の機構職員の離職後の再就職情報について、把握し、公表する。

※一定職以上の機構職員について、離職後2年間、再就職情報について機構に届け出させる。

- ・ 監事（外部人材）や監査部門による内部監査、会計監査人（公認会計士又は監査法人）の監査、厚生労働省による監査、会計検査院による会計監査などといった、多重的・多角的な監査により、契約の適正性の確保を図る。また、専門家の知見を活用した監査マニュアルの作成や、監査結果の公表を適切に行い、監査の質の向上を図る。

③委託業務の品質管理

- ・ 外部委託の際には、委託業務の適正な実施に関し作成又は取得した文書等を委託業者から機構へ速やかに提出することを契約に盛り込み、その情報を独立行政法人等情報公開法に基づく開示請求に応じ適切に公開する。また、委託先への調査、守秘義務等についても契約に盛り込み、必要があれば委託業者へ要請を行うなど、業務品質を確保する上で必要な措置を講ずる。さらに、再委託に関しては、事前の承認を必要とし、また、再委託に係る情報を公表するなど、その適正化を図るための措置を講ずる。
- ・ 日本年金機構法に基づき、毎事業年度、事業報告書等を作成し、公表する（事業実績については、厚生労働省が評価を行い、これも公表される）。また、委託業務について、個々の業務の性質を踏まえつつ、必要に応じて効果測定や評価を行い、その結果を公表する。
- ・ 契約や、業務内容の管理・監視、業務評価を適切に実施できる人材を確保、育成する。また、外部委託を活用するノウハウを組織として蓄積・向上させ、外部委託の効率的・効果的な実施を進める。
- ・ 業務の性質を踏まえつつ、成功報酬を導入する等により、委託業者のインセンティブを高め、委託業務の実績向上を図る。

(参考) 国や独立行政法人等における取組み

① 契約の透明性・競争性の確保、適切な業者選定の方法（社会保険庁の取組み）

契約方法

■ 調達における競争性の確保

- ・ 一般競争（総合評価方式を含む）又は企画競争の徹底

【一般競争入札】 指名競争入札でない競争入札

【総合評価方式】 価格以外の要素と価格とを総合的に評価して落札者を決定する

【企画競争】 複数の者に企画書等の提出を求め、内容の審査を行う方法

情報公開

■ 調達における透明性の確保

- ・ 100万円以上の契約については、右記の情報について、ホームページで公表

①工事の名称、場所、期間及び種別又は物品等若しくは役務の名称及び数量、②契約担当官等の氏名並びに所属部局の名称及び所在地、③契約締結日、④契約相手方の商号又は名称及び住所、⑤一般競争入札・指名競争入札の別及び総合評価方式によった場合はその旨、⑥契約金額、⑦予定価格（公表して問題ないもの）、⑧落札率（⑦を非公表の場合を除く）、⑨随意契約とした場合の会計法令の根拠条文及び理由、⑩所管公益法人との随意契約にあつては、当該法人に国の常勤職員であつたものが役員として契約締結日に在職していれば、その人数、⑪その他必要と認められる事項

チェックシステム

■ 調達に係る審査体制の強化

①本庁に、民間アドバイザーが参画する「調達委員会（長官が委員長）」を設置し、調達案件の契約方法や購入数量を厳格に審査し、調達コストを削減。

- ・ 競争入札の場合は1億円以上、随意契約の場合は500万円以上
- ・ 購入部数が1000冊以上又は購入経費が100万円以上の出版物

※システム開発案件については、事前にCIO補佐官が参画する「システム検証委員会（運営部長が委員長）」において、開発規模等を審査。

※各社会保険事務局ごとにも、「契約審査会（社会保険事務局長が委員長）」を設置し、一定額以上の調達案件について審査

②500万円以上の随意契約については、厚生労働副大臣に事前報告

100万円以上の随意契約については、「随意契約審査委員会（社会保険庁サービス推進課長が委員長）」において事後審査

③「公共調達監視委員会（弁護士・公認会計士等からなる第三者機関）」において、抽出した案件を事後審査

② 再就職情報に係る情報公開（国・独立行政法人等の取組み）

一定役職以上離職者について

・公務員制度改革大綱（平成13年12月25日閣議決定）等に基づき、各府省は、毎年度1回、過去1年間における国の課長・企画官相当職以上の離職者の再就職状況について、すべての再就職先を対象に、氏名、退職時年齢、退職時官職、退職日、再就職先の名称及び業務内容、再就職先での役職、再就職日、再就職承認関係について公表。

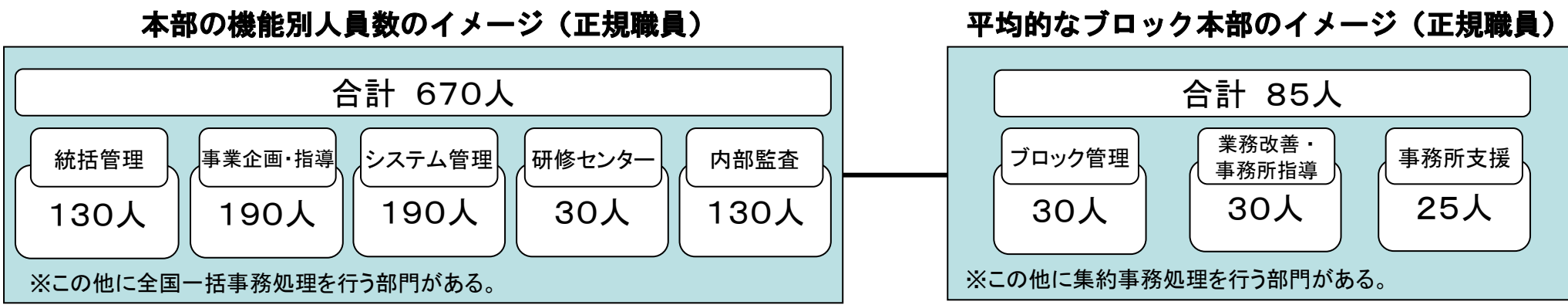
委託先の役員について

・公務員制度改革大綱等において、各独立行政法人等は、一定規模以上の委託先（当該法人からの委託費による収入額が年間収入額の3分の2以上を占める法人）の役員について、退職公務員及び当該独立行政法人等の退職者の状況を把握し、公表するよう努めることとされている。

2. 日本年金機構の管理部門の組織機能及び人員イメージ

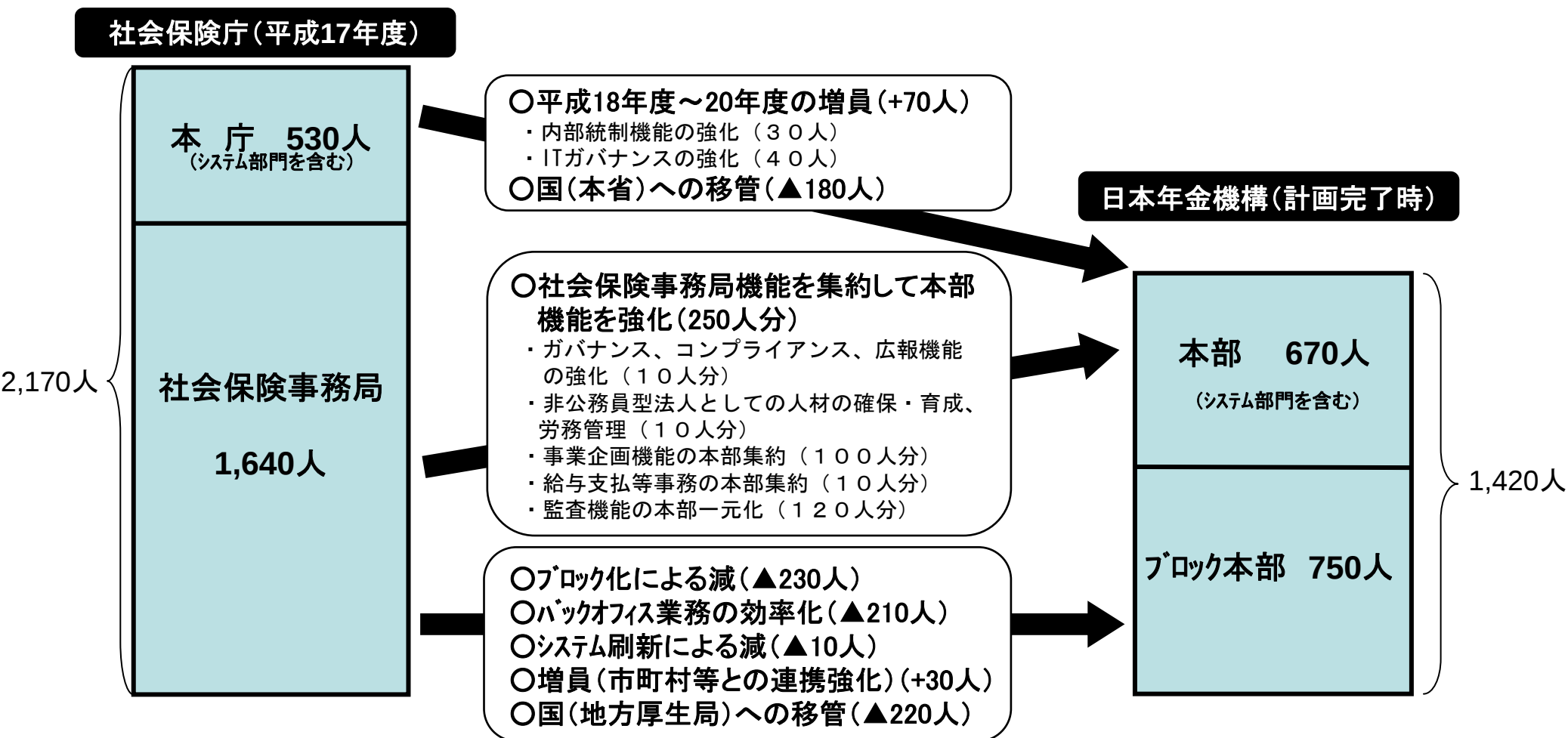
1. 社会保険庁では、本庁による業務管理等が不十分であった組織構造を背景として、多くの問題が発生したことから、その反省を踏まえ、日本年金機構においては、意識改革を進めるとともに、十分な組織管理・業務管理体制を確立し、ガバナンスを強化。
- (機構管理部門の重点機能)

 - 機構全体の組織管理・業務管理を統括する機能及びそれを年金事務所に徹底・浸透させる指導機能
 - コンプライアンスやリスク管理などを徹底するための企画立案・実行管理機能
 - キャリアパスや登用試験を企画・実施し、人材の育成を図るとともに、優秀な人材を登用・活用するための人事管理機能
 - 民間労働法制に適切に対応し、労働条件の改善等の企画立案・実行管理する労務管理機能（労働組合との対応を含む）
 - 現場の意見等を反映した効率的業務フローの構築・改善やお客様の目線でのサービス向上策を企画し、マニュアル化による業務品質の管理及び業務の標準化の徹底を行う機能
 - 適用、徴収業務の実績向上を図るための業務管理機能及び年金事務所に対する実地支援機能
 - 業務運営の基盤であるオンラインシステムの正確性及び最適性を確保し、運営管理するシステム管理機能
2. 機構の業務は関係法令で規定されるが、実際の業務運営に当たっては、効率化やサービスの質の向上等についての工夫・改善の余地が大きく、業務の企画機能の充実が重要。
3. なお、本部の管理部門については、単に人員を拡充するのみではなく、現場業務に精通し、改善を実行できる優秀な人材を全国から登用する。



(参考1) 管理部門の人員シフトのイメージ

- 従来の社会保険庁は、本庁は大枠を示すが、細部は事務局に委ね、実施状況の把握も不十分であった。
- 日本年金機構では、管理部門をスリム化の中で、中間組織をスリム化し、事務局機能の一部を本部に集約して、本部機能の強化を図り、ガバナンスを強化



※全国健康保険協会及び国(医療指導)への移管分を除く。

※本庁の全国一括処理業務の部門、事務局の福祉年金関係事務等及び船員保険関係事務等を除く。 人員数は正規職員。

(参考2) 日本年金機構の管理部門の機能及び人員のイメージ

〔・ 設立委員会において議論していただくものであり、現時点での仮のイメージである。 人員は正規職員分（計画完了時）
・ 機能に着目した分類であり、機構の組織構成を整理したものではない。 人員数は、厚生労働省との仕分けにより変動。〕

① 本部の機能別人員数のイメージ

機 能 の 分 類			人 員（概数）	
統括管理	役員	理事長1、副理事長1、理事7、監事2	11	130
	経営企画	経営企画、総合調整、国との連絡調整	15	
		法令遵守、法務、広報	10	
	総務・人事・労務管理	総務・連絡調整、文書管理、個人情報保護、情報公開	10	
		人事管理、人事評価、職員採用、人材育成	30	
		労務管理、懲戒処分、職員の健康管理、給与・旅費、社会保険	15	
	会 計	予算、決算、国の交付金に係る協議、調達審査	20	
		調達契約、出納、管財	20	
事業企画・指導	事業企画	事業調整、ブロック本部との総合調整、年金教育	10	190
		業務改善、業務品質の管理、事務処理誤り、事件事故、電子化の推進、国際業務の企画調整	30	
		サービス推進、お客様相談室	20	
		統計・分析	10	
	適用・徴収の企画・対策	厚年健保適用業務の企画、対策推進、マニュアル整備・照会対応	15	
		厚年健保徴収業務の企画、対策推進、マニュアル整備・照会対応	15	
		国年適用業務の企画、対策推進、マニュアル整備・照会対応	15	
		国年徴収業務（納付勧奨・免除勧奨・強制徴収）の企画、対策推進、マニュアル整備・照会対応	15	
	給付・相談の企画・管理	給付業務の企画、実績管理、マニュアル整備・照会対応	20	
		相談業務の企画、実績管理、マニュアル整備・照会対応	20	
		相談業務の実施（文書・インターネット）	10	
		コールセンターの外部委託管理（セキュリティ管理、応答内容管理、応答率管理）	10	
システム管理	システム統括	IT統括、システム企画・調整、システム刷新・最適化	60	190
	システム開発	年金給付システムの開発・管理	50	
		記録管理システムの開発・管理	40	
	システム運用	システム運用に関するオペレーション管理	20	
		オンラインシステムに関する操作・運用指導	20	
研修センター（社会保険大学校）		研修センターの運営、センター研修の実施、Eラーニング研修の実施	30	30
内部監査		業務監査、会計監査	130	130
			合 計	670

② 平均的なブロック本部の機能別人員数のイメージ

機 能 の 分 類		人 員（概数）	
ブロック管理	総合調整、法令遵守、法務、広報	10	30
	人事管理、人事評価、研修	10	
	労務管理、安全衛生、健康管理	5	
	会計	5	
業務改善・事務所指導	業務改善、サービス推進、お客様相談室、年金教育	10	30
	適用業務の指導、実績管理	5	
	徴収業務の指導、実績管理	5	
	給付業務の指導、実績管理	5	
	相談業務の指導、実績管理	5	
事務所支援	厚年健保適用・徴収業務の支援	15	25
	国年徴収業務の支援	10	
		合 計	85