

## 内部統制・外部委託管理に関する参考資料

2008年5月22日 年金業務・組織再生会議 事務局

○日本年金機構の「外部委託の推進についての基本的な考え方」について (中間整理) [抜粋] ······	P. 1
○年金記録問題検証委員会報告書 [抜粋] ······	P. 5
○民間企業出身社会保険事務所長からのヒアリング概要報告（第25回会議 資料3 [抜粋]） ······	P. 6
○日本年金機構におけるガバナンスの強化について（第24回会議資料2 [抜 粋]） ······	P. 7
○業務改革プログラム [社会保険庁] (抄) ······	P. 17
○「内部統制」について ······	P. 21
○いわゆる「日本版SOX法」のポイント ······	P. 23
○独立行政法人改革における「内部統制システム構築の義務付け」について ·····	P. 24
○金融検査マニュアル（平成20年3月金融庁策定）における外部委託管理 態勢について ······	P. 25

# 日本年金機構の「外部委託の推進についての基本的な考え方」について (中間整理) [抜粋]

2007年(平成19年)12月27日  
年金業務・組織再生会議

## 1 新しい組織づくりの理念、視点と外部委託の目的

- また、特に、国民の信頼を確保するためには、これまでの反省の上に立って、年金記録問題検証委員会報告書（以下「検証委報告書」という。）における指摘をはじめとして、社会保険庁についてこれまで指摘されてきた問題点、すなわち、三層構造に伴う問題、職員団体の問題、地方事務官制度に係る問題などの結果としてもたらされた組織ガバナンスやITガバナンスの欠如、コンプライアンス（法令遵守）意識や業務を正確に遂行するという意識の不十分さなどの組織構造や組織体質と関わる問題を一掃するため必要な組織改革を断行しなければならない。

## 2 外部委託推進の基本的考え方

- 外部委託を行う際には、委託した業務の最終責任を負うのはあくまで機構であることにかんがみ、委託元となる機構が、業務を委託先に任せきりにすることなく、委託業者の業務内容を適正に管理、監視し、委託者としての管理責任を果たすことが最も重要である。

## 3 外部委託契約のあり方など外部委託推進に当たって留意すべき事項

- 外部委託契約の締結に当たっては、契約の競争性や透明性の確保を図るために、一般競争入札を原則とした上で、業務品質の維持・向上が図られるような措置を講じることが必要である。
- このため、入札に当たっては、価格のみの競争ではなく、企画内容や業務品質が適正に評価できるよう、委託する業務の内容に応じ、総合評価落札方式や企画競争の活用などによる適切な委託業者の選定が行えるよう、工夫が求められる。また、公正で適切な契約を担保するため、事前審査を的確に行うとともに、監事や会計監査人による監査の中でも入札や契約の状況について厳格なチェックがなされることが望まれる。
- 委託業務における業務品質の維持・向上にとって、何にも増して重要なことは、基本的考え方においても述べたように、委託元である機構が、業務を委託先に任せきりにすることなく、委託業者の業務内容を適正に管理、監視し、委託者としての管理責任を果たすことである。このため、適切なモニタリングの実施やモニタリング手法の開発、さらに、それを担う人材の育成などが極めて重要である。特に、システム関係については、開発事業者に依存してきたこれまでの反省に立って、委託業者に対して十分な管理、監視を行えるよう、人材や組織体制の確保が強く求められる。

また、委託先や委託による業務の成果について公表するなど、契約の公正性・透明性を確保することも必要である。

- また、公的年金の運営に当たっては、膨大な個人情報を取り扱うことが必要となる。制度上は委託先に守秘義務が課せられているとはいえ、実態上も委託業者などにおいて個人情報が適切に管理されるよう、徹底した指導やルール化が求められる。

#### 4 国民の信頼回復のために新しい組織づくりの設計に際して特に求められるべき主な事項

##### ○ 国民本位のサービスを提供する意識の徹底

- ・ 機構が国民の信頼を勝ち得る組織として再生するためには、組織の設計をどうするか、といった仕組み以前の根本問題として、職員一人ひとりが、国民本位のサービスを提供する、という意識、そしてまた、公的年金という国民生活にとって極めて重要な制度の運営を担っているという高い使命感を持つことが強く求められる。
- ・ 業務改革に後ろ向きな者など、公的年金業務に対する国民の信頼を著しく損ねたような者が漫然と機構の職員に採用されることがあつてはならない、という強い姿勢で職員採用を行うとともに、採用された職員には、上述したような意識の徹底を常に図ることが必要である。

##### ○ 組織ガバナンス・体制のあり方

- ・ 地域ブロック単位にブロック本部を設けるに当たっては、効率的かつ効果的な業務を行うという組織目標の実現のためには、どのような組織体制とし、どのような機能を持たせるのが望ましいのか、を十分に整理する必要がある。その上で、ブロックの設置数や設置場所についても、更に検討することが必要である。
- ・ 広域ブロック単位に設置することとされている集約事務センターや、全国3か所に設置することとされているコールセンターについても、設置か所数や設置場所について、検討が必要である。
- ・ さらに、年金事務所については、その機能の変化を踏まえ、かつ、住民ニーズへの的確な対応という観点から、その必要数を含めた事務所の再編のあり方や将来展望を示すことが求められる。
- ・ また、以上の組織体制については、将来にわたって固定化するものではなく、効率的かつ効果的な業務遂行のため、システムの整備状況、実績評価などを踏まえ、機構が自ら適時適切に検討を加えていくべきものである。

##### ○ ITガバナンスの構築を含むIT体制の確立

- ・ 公的年金業務は、システムへの依存度や活用度が高い一方で、社会保障庁にはITガバナンスが欠如しており、ITガバナンスの構築を含むIT体制の確立は、新しい機構づくりにおける最重要課題の一つである。
- ・ システム開発については、法律上、国が記録の保有主体とされていることとの関係で、国が最終的な責任を負う仕組みとされているが、他方、実際のシステムの運用は専ら機構が担うこととなる。
- ・ このような制度的な枠組みの下では、国と機構の緊密な連携を図ることが必要となる一方で、両者の権限・責任関係が不明確となり、その結果としてガバナンスの構築に支障を来す懸念がある。こうした懸念を解消するため、システムについての国と機構の権限・責任に関する役割分担を明確にするとともに、公的年金業務に必要なシステムについて適切な判断の下せる人材や組織体制を確保することが極めて重要である。また、外部の第三者の知見を有効に活用できるようにすることも必要である。

- ・ I T体制の確立のため、機構にC I O（システム担当理事）やP J MO（本部のシステム担当部門）を置き、これらが実質的に機能するための人材を確保することが極めて重要である。とりわけ、公的年金業務において、システムは重要な位置を占めることから、機構のC I Oの役割は重大である。このため、機構のC I Oは単にシステムに精通しているだけではなく、業務にも通じた総合的見地から判断できる者でなければならない。また、こうした人材の確保や育成のため、非公務員化のメリットを活かし、必要な給与体系や中途採用の積極的な推進なども考えていく必要がある。

## ○ 監査体制及びコンプライアンス体制の強化

- ・ 監査については、機構内部の監査体制や内容の充実を図るとともに、監事に外部人材を登用し、また、会計監査人の監査を受けるなど、外部の知見を活用していくことが重要である。
- ・ コンプライアンス（法令遵守）を強化するための体制を確立することが必要であり、これが効果的に機能するためには、内外からの通報を受ける外部窓口を設けるなど、外部人材を活用することが必要不可欠である。

## ○ 固定的な三層構造の一掃と人材登用の仕組み

- ・ 本庁・地方庁別に採用を行い、採用区分によって人事異動が固定化されるような従来の仕組みは廃止して、本部、地方組織間で全国異動を行い、管理業務と現場業務の経験を通じて幹部を養成することを基本的なキャリアパターンとして確立し、これを人事制度上のルールとすることが必要である。これにより、組織としての一体感を醸成し、職員のモチベーションを高く保つことができるようになることが極めて重要である。
- ・ 幹部への登用を含む厚生労働省との人事交流のあり方については、制度を企画立案する国と業務を担う機構との緊密な連携を確保する観点から、これを完全に排除することは必ずしも適当ではない。しかしながら、厚生労働省から幹部人材を登用する場合には、腰掛け的なものとならないよう、例えば、機構での一定年数以上の業務経験を有することや、厚生労働省への復帰は行わないことを要件とすることの検討、若手職員の人事交流については現場の第一線を担う年金事務所などへの出向を中心とすることの検討など、従来の固定的な三層構造問題の反省の上に立ったルールづくりが必要である。

## ○ 職員のモチベーションを高める人事・給与体系、人材育成

- ・ 人事・給与体系については、職員のモチベーションを高めることができるよう、能力と実績に応じた仕組みを確立することが必要である。
- ・ 例えば、年功序列を排した人材登用や給与体系の確立、人事評価に基づく賞与制度や昇給の査定幅の拡大など、成果を挙げた職員を適正に処遇することが可能となるような給与体系を構築し、これまでの公務員型の仕組みからの脱却を図ることが強く求められる。
- ・ 社会保険労務士資格の取得促進や外部委託の活用も含めた研修体制の充実など、職員の専門性の向上のための取組を積極的に進めるべきである。

## ○ 国民サービスの向上・情報公開

- ・ 国民の信頼回復といった観点からは、国民サービスの向上や情報公開に向けた取組をより一層充実させることが重要である。

- ・ まず、国民のニーズを的確に把握すること、そしてまた、そのニーズが業務に直接反映される仕組みを確立することが必要であり、そのためには、利用者ニーズ調査の継続的な実施や、被保険者、事業主、受給者などの意見を反映する仕組みとして設置が予定されている運営評議会の機能の充実を図ることが求められる。
- ・ 広報についても、国民にとって分かりやすく親切な情報提供を効果的に行うよう、改善が求められる。
- ・ 機構の業務の目標や成果などについては、年次報告書その他により情報公開していくことが必要である。

# 年金記録問題検証委員会報告書[抜粋]

## V 今後の教訓

### (組織・業務運営に関する教訓)

69. 社会保険庁は、組織及び業務の管理・運営に関して、ガバナンスを確立し、i)年金記録管理に関する基本的姿勢、年金記録管理の正確性確保に対する認識、裁定時主義等に基本的問題があつたことを反省し、意識改革・業務改革を推進すること、ii)適切な人材を養成・確保するとともに、職員の一体感を醸成すること、iii)事務処理の統一性を確保するとともに、人が行う事務処理に伴う誤りをゼロにすることは困難であることから、誤りを発見し、これを是正していく仕組みを構築すること、iv)年金記録の正確性を確保するためには、被保険者等の協力が不可欠であることを認識し、その仕組みを構築すること、v)職員団体と適切な関係を保つこと、などの改革を推進すること。

### (システム改善に関する教訓)

70. 社会保険庁は「社会保険業務の業務・システム最適化計画」に基づき、業務・システムの最適化に向けて既に幅広く検討を進めている。社会保険庁は、記録管理の重要性を認識し、システムの管理・運用体制を適切に整備すること、組織全体として日々の入力等のミスの把握を含め、記録管理業務全般の状況をモニタリングし、評価・検証・改善を行うことなど、現行システムの機能に係る委員会の検証結果を踏まえて、第三者的立場にある機関による点検・評価も受けつつ、今後の設計、開発及び運用に反映し、社会保険オンラインシステムの刷新を推進すること。

# 民間企業出身社会保険事務所長からの

## ヒアリング概要報告

(第25回会議資料3[抜粋])

### [今市社会保険事務所長からのヒアリング]

- ・ 現状では、権限の問題から現場でできることは限られているため、まず、職員のコミュニケーションをしっかりすることから考えた。職場内の意思疎通を良くすることが、ガバナンスにもつながると考える。
- ・ 組織ガバナンスの徹底のため、所長への権限委譲を進め、現場で柔軟に業務ができるようにすべき。
- ・ 現場からの意見の吸い上げを強化すべき。現在は本庁に提案メールを出してもフィードバックがない状況。

### [上京社会保険事務所長からのヒアリング]

- ・ 現場からの距離という点では、本庁は現場から遠すぎる。民間では現場を知らない本部の人間などあり得ない。また、本庁から膨大な報告を求められているが、それが現場業務へのフィードバックという形で活かされていない。
- ・ 入庁以来感じていることであるが組織としての理念が語られることがない。理念は風化する。トップが強く意識して語り続けるものである。数値目標はあくまで理念を実現する手段であって、数値目標だけ実現すればよい、という風土・現実が諸問題の根本ではないかと思っている。
- ・ 現場の状況に即した企画・立案をするためにも、本庁から事務所に人を出してもらって、トップダウンの情報の流れを双方向に変えないと、お客様を向いた仕事はできない。現場力は総合力であり、現場の努力だけでは上がらない。顧客第一は組織全体の取組でないと実現できない。
- ・ 事務所長にもっとコストマネジメントの責任と権限を与えるべき。
- ・ 民間のコンプライアンスはお客様の利益、立場を考えて、いかに信頼を得るか、というもの。現在、社会保険庁が進めているコンプライアンスは、法令に従って業務を行うという意識にとどまっていて、民間に求められる本当の意味でのコンプライアンスができていない。これは新組織での大きな課題だと思う。

# 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掃
- ・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

## 日本年金機構

### 本部

### ブロック本部

### 年金事務所

## 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

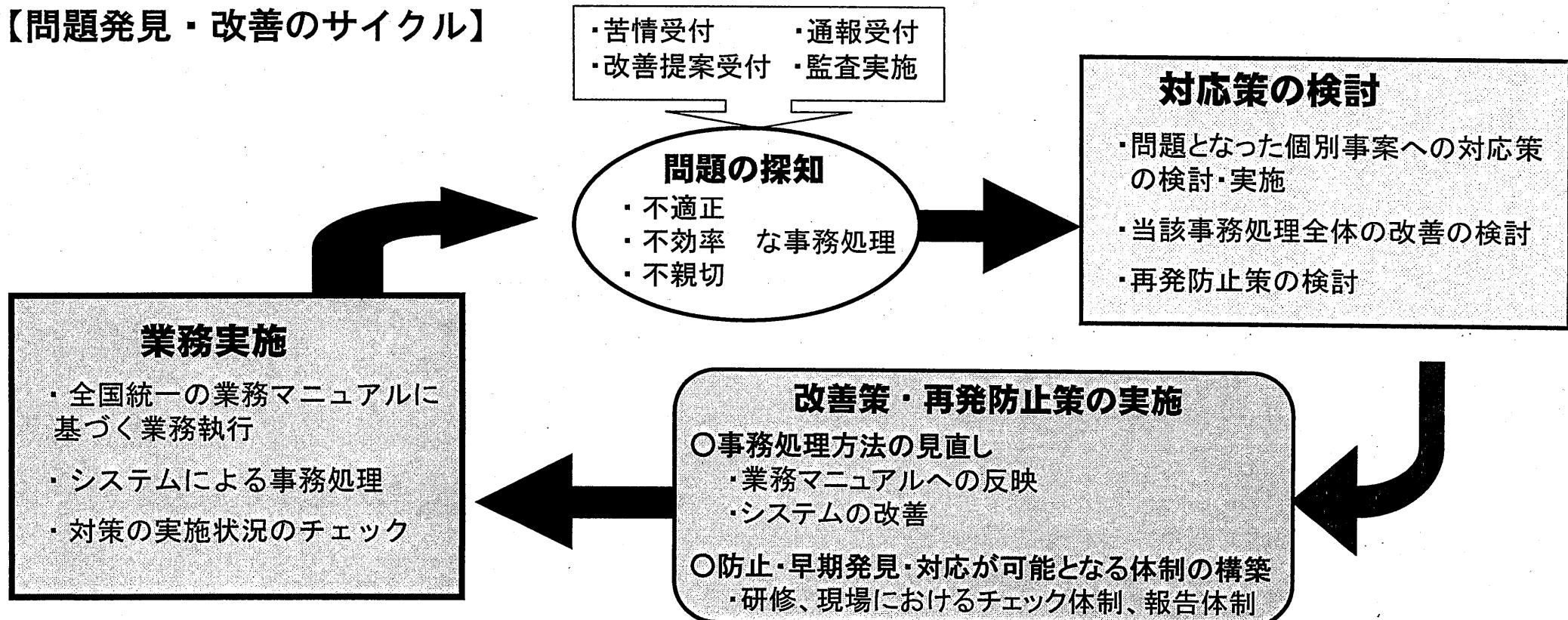
- 機構職員のキャリアパターンを構築し、優秀な企画立案部門の人材や、幹部人材を育成。  
(全国一括採用の職員から優秀な人材を選抜し、本部・ブロック本部での企画管理や事務所での現場管理を、全国転勤をしながら経験)

※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。

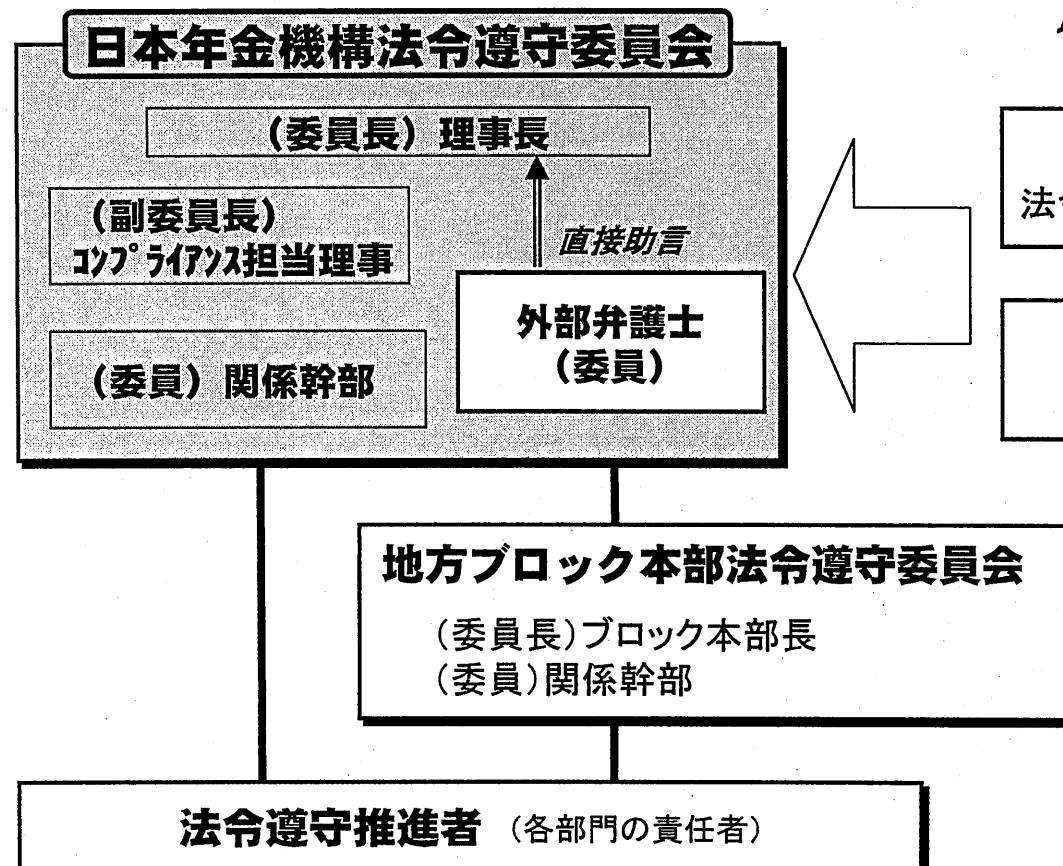
### 【問題発見・改善のサイクル】



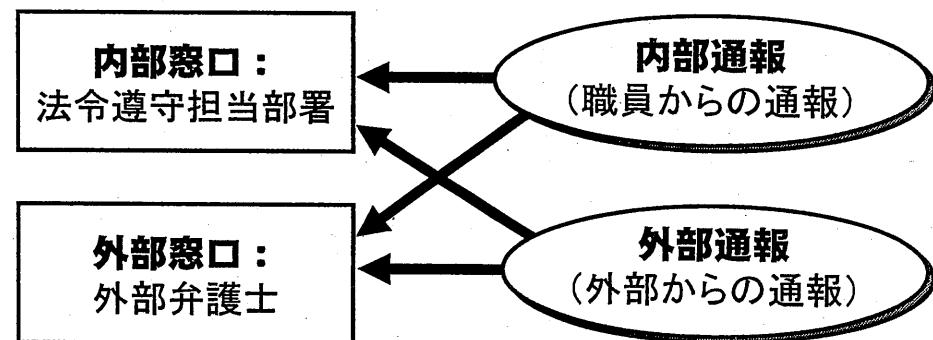
### (3) コンプライアンス(法令遵守)の徹底

- 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】



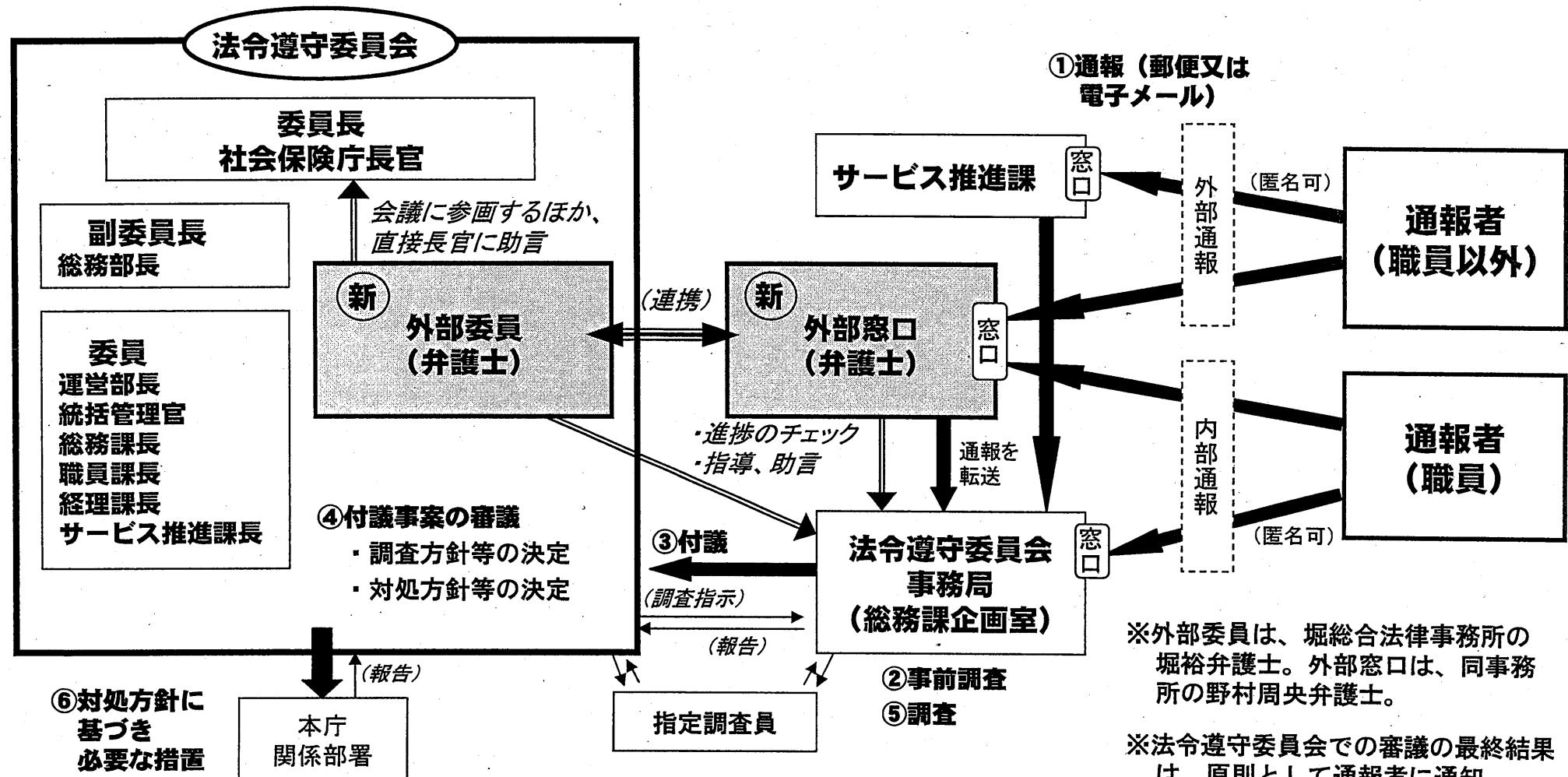
#### 職員の職務上の法令違反に係る通報制度 電子メール・郵便



全職員を対象に法令遵守研修と  
法令遵守意識等調査を定期的に  
繰り返して実施

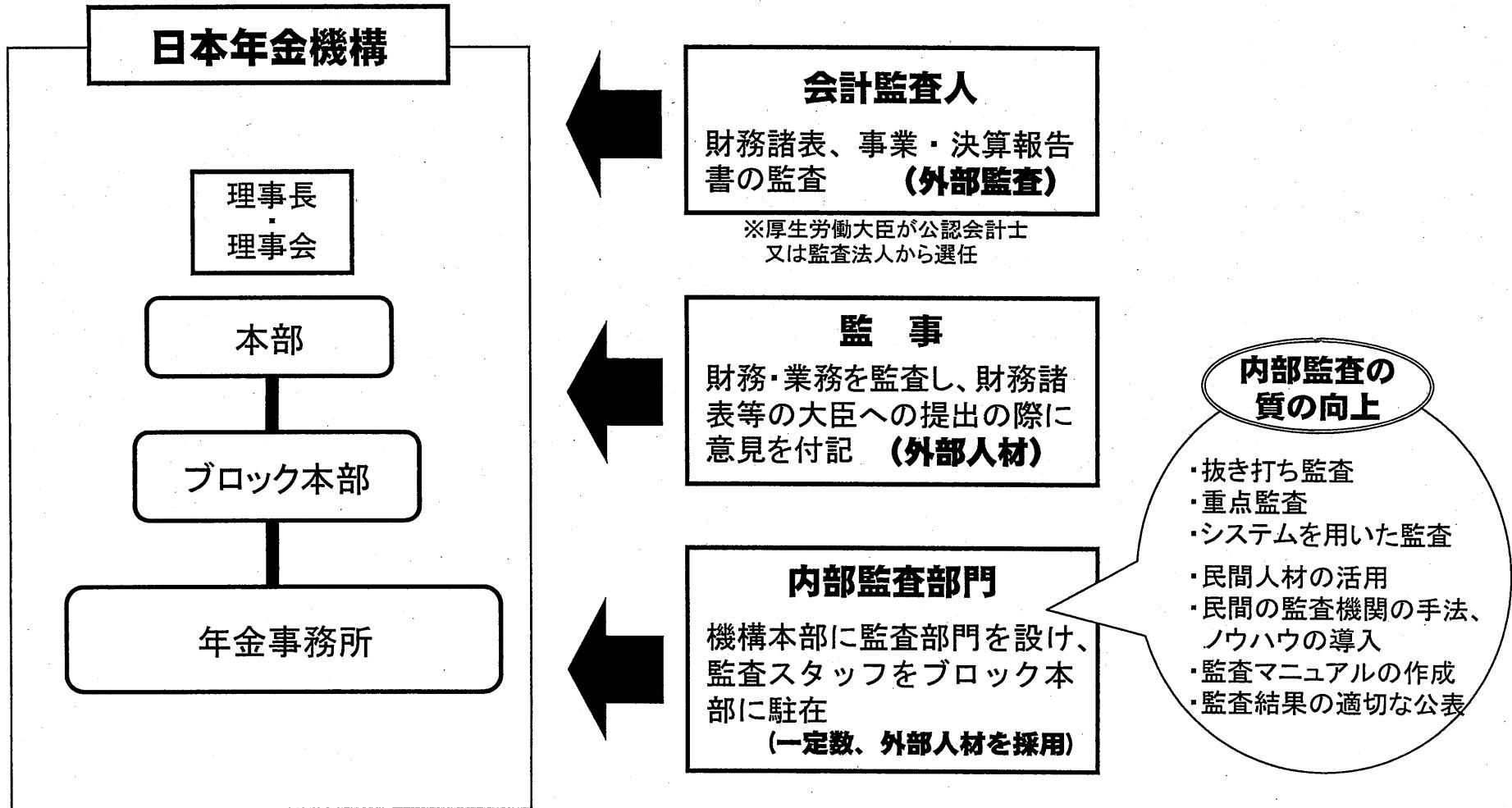
## 【参考】社会保険庁の職員に係る法令違反通報の外部窓口（弁護士）の設置について

- 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。



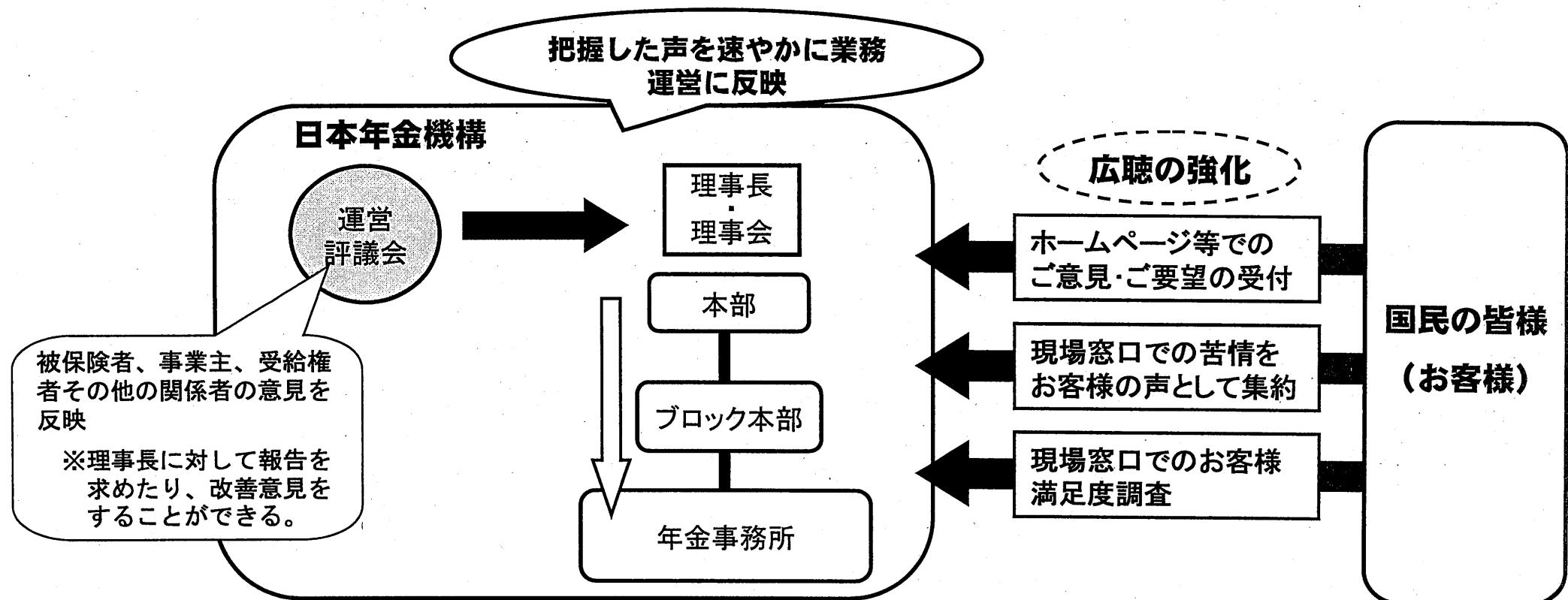
## (4) 監査機能の充実

○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に開示請求
- ・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ヴを高め、委託業務の実績向上を図る。

## 業務改革プログラム[社会保険庁]（抄）

2005年9月27日 策定  
2008年4月 1日 改定

### II. 新組織発足に向けた業務改革の到達目標

#### 1. 年金記録問題への対応

(1) 基礎年金番号への記録の統合

(2) 「ねんきん特別便」送付に伴う年金相談体制の拡充

(3) コンピュータの記録と台帳等との計画的な突合せ

(4) その他(年金時効特例法への対応)

》「年金記録に対する信頼の回復と新たな年金記録管理体制の確立について」(平成19年7月5日年金業務刷新に関する政府・与党連絡協議会取りまとめ)、「年金記録問題に関する今後の対応」(平成20年1月24日)等に基づき、対応を着実に実施する。

## 2. 国民サービスの向上 ~「行政サービスのトップランナー」を目指した取組を推進~

(1)お客様の声に対応したサービスの改善

- お客様の声に対応したサービス改善を継続的に推進する仕組みを整備し、高い満足度を得られるサービスを実現する

(2)年金相談体制及び年金個人情報の提供の充実

- 社会保険事務所等に直接お越し頂かなくても年金相談の目的が果たせるよう、電話応答率の向上や年金個人情報の提供の充実等に取り組む

(3)相談業務の質の向上

- すべての国民が年金相談及び年金電話相談に満足できるものとなるよう、質の向上を図る

(4)手続きの簡便化の推進

- 届出等の省略や通知書・申請書等の見直しを進め、各種手続きの簡便化を図る

(5)事務処理の迅速化

- 全国のどの社会保険事務所等を利用した場合にも、迅速なサービスが確実に提供される体制を確立する

(6)事務処理の標準化

- 全国のどの社会保険事務所等を利用した場合にも、全国共通の事務処理によるサービスが提供されるよう標準化を図る

(7)社会保険事務所の配置等の見直し

- お客様の利便性の向上と効果的な業務の展開を図るため、社会保険事務所の配置等の見直しを行う

(8)全国健康保険協会の設立を見据えた  
保険者機能の強化

- 全国健康保険協会の設立を見据え、保険者機能の強化を図り、地域の状況や利用者の声を反映した効果的な保健事業や被保険者サービスの向上など必要な体制づくりを進めるとともに、システム開発など必要な準備を進め、健康保険事業を円滑かつ確実に移行させる

(9)企業における社会保険事務の支援

- 企業において効率的に社会保険事務が実施されるための対応を推進する

### 3. 保険料収納率等の向上

#### (1) 創意工夫を凝らした年金広報・教育の実施

➤ 創意工夫を凝らした年金広報・教育を推進し、国民の皆様の年金制度への理解を深める

#### (2) 年金受給権等の確保のための取組の推進

➤ 年金の受給権を確保するとともに、年金の低額化を防止する

#### (3) 未納者属性に応じた効果的・効率的な取組

➤ 所得情報を活用し、未納月数と所得からなる未納者属性の区分けを行い、その未納者属性区分に応じた取組を行動計画として具体化して実施する

#### (4) 強制徴収の拡大及び徴収体制の強化

➤ 強制徴収対象者の60万人への拡大及び徴収体制の抜本的な強化を図る

#### (5) 保険料を納めやすい環境整備の推進

➤ 保険料を納めやすい環境づくりを推進し、収納率の向上を図る

#### (6) 民間委託の推進

➤ 民間のノウハウとの組み合わせにより、効率的で質の高い業務の実現を図る

#### (7) 免除等申請手続の簡素化

➤ 免除等申請者の手続負担の軽減を図るとともに、免除等を受けることが可能な者の申請漏れを防止する

#### (8) 市町村・事業主・関係団体及び関係制度との新たな協力・連携体制の確立

➤ 市町村・事業主・関係団体及び関係制度との新たな協力・連携体制を確立する

#### (9) 適用の適正化の推進

➤ 厚生年金・健康保険の未適用事業所について、厳格・適正な適用を推進するとともに、適正な届出を促進し、保険料負担の公平性を確保する

#### (10) 労働保険との徴収事務の一元化

➤ 労働保険との徴収事務の一元化を推進する

## 4. 事務処理の効率化と予算執行の無駄の排除

(1) 事務処理の効率化

(2) 予算執行・会計の見直し

(3) 社会保険オンラインシステムの刷新

- 定型的な業務の外部委託の徹底、業務の集約化及び届書等の電子申請・磁気媒体化の推進による事務処理の効率化を図る
- 効率性・透明性・厳格性が徹底された会計の仕組み・予算執行を確立する
- システムの刷新、調達方式の見直し等により、システム関連のトータルコストの低減及び業務運営の合理化を図る

## 5. 法令遵守と個人情報保護の徹底

(1) 法令遵守意識の徹底

(2) 事務処理のチェックシステムの整備

(3) 監査部門の機能強化

(4) ガバナンス強化に向けた体制整備及び業務執行ルールの確立

(5) 個人情報保護の徹底

- 職員一人一人について、社会保険制度に対する深い理解に基づく法令遵守意識の徹底を図る
- 不適正処理の防止及び早期発見が可能となるチェックシステムを整備し、適正な事務処理を確保する
- 不適正処理の早期発見及び是正を重視した実効性の高い監査業務を展開する
- 組織内の日常的な業務執行ルールを確立・徹底する
- 個人情報保護の重要性についての認識が徹底された職場を実現する

## 6. 意識改革の徹底と能力重視の人事政策

(1) 職員の意識改革の推進

(2) 改革リスタートプロジェクト

(3) 能力重視の人事政策の断行

(4) 組織内部の改革等

- すべての職員が改革意識を有する組織を実現する
- すべての職員が「自ら変える」という強い決意を持って、一丸となって今後の改革に臨む
- 能力本位で広域的な人事を行い、ガバナンスの利いた組織を実現する

## 「内部統制」について

- 「内部統制」とは、組織における誤りや不祥事の発生を防止し、組織を健全に機能させるために、経営者が基準や手続を定め、組織をコントロールする仕組みのこと。プロセス・マネジメント、リスク・マネジメントとも言う。

(参考) 金融庁企業会計審議会による定義

「内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関する法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される」

- 我が国においては、相次ぐ企業の不祥事などを受け、その防止策として「会社法」及び「金融商品取引法（いわゆる日本版SOX法）」が制定された。会社法により、すべての会社において「内部統制の構築」が求められるようになった。また、金融商品取引法により、上場会社の経営者は、内部統制の有効性を評価し、「内部統制報告書」として開示するとともに、公認会計士又は監査法人による「内部統制監査報告書」を開示することが義務付けられた。
- 内部統制の具体的な整備・運用に当たっては、「日本版 COSO キューブ」（内部統制のあり方に関する実質的な世界基準となっている米国 COSO キューブに我が国独自の項目を追加したもの）が参照されることが多い（次ページ図参照）。

### 【日本版 COSO における4つの目的】

#### (1) 「業務の有効性・効率性」

業務の見直しや改善ができる仕組みを日常業務の中にあらかじめ組み込んでおくこと

#### (2) 「財務報告の信頼性」

ミスや不正を防ぐ仕組みを作り、適正な財務報告を作成するための管理体制を構築すること

#### (3) 「法令等の遵守」

法律だけではなく、明文化されていない倫理観や価値観に基づいて行動すること

#### (4) 「資産の保全」

必要な資産を維持・活用したり、不要となった資産を適切に処分したりすること

## 【日本版COSOにおける6つの基本的要素】

### (1)「統制環境」

経営方針など、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を及ぼす基盤を整備すること

### (2)「リスクの評価と対応」

すべてのリスクをゼロにすることではなく、起り得るリスクをあらかじめ識別・分類・分析・評価し、対応策をシミュレートしておくこと

### (3)「統制活動」

明確な職務の分掌など、経営者の命令や指示が適切に実行されるための方針や手続を整備すること

### (4)「情報と伝達」

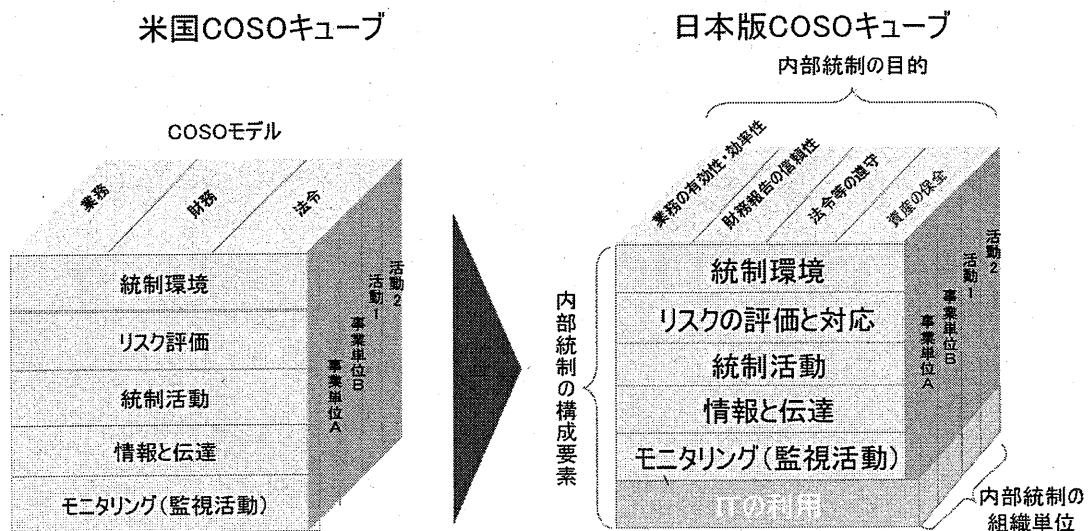
適時かつ適切に内外の情報を識別・把握・処理し、その情報を伝達したり、共有したりする仕組みを確立すること

### (5)「モニタリング」

整備した内部統制が有効に機能しているかどうかを日々監視し、継続的に検証・評価すること

### (6)「ITの活用」

業務プロセスをより効率的かつ正確に遂行するために、ITを有効に活用すること



※COSO: 米トレッドウェイ委員会組織委員会  
(米国公認会計士協会、内部監査人協会などが  
共同で結成した民間団体)

金融庁企業会計審議会内部統制部会で審議

- (出典) NTTデータ「日本版SOX法対応と企業の情報資産管理～情報セキュリティと内部統制」、2006  
金融庁企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」、2007  
石島隆監修「図解これならわかる！内部統制のしくみと実務」ナツメ社、2008

## いわゆる「日本版 SOX 法」のポイント

- 米国における相次ぐ会計不祥事などを受け、2002 年に企業経営者に「内部統制の整備」を義務付けた「SOX 法（サーベンス・オックスリー法）」の日本版。
- 日本においても、2002 年以降に有価証券報告書の虚偽記載などが相次ぎ、2006 年 6 月に成立した「金融商品取引法」の一部として規定された。

具体的には、第 24 条の 4 の 2（有価証券報告書の記載内容に係る確認書の提出）、第 24 条の 4 の 4 第 1 項（財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制の評価）と、第 193 条の 2 第 2 項（公認会計士又は監査法人による監査証明）を指す。
- 内容としては、2008 年 4 月以降に開始される事業年度から、上場会社（約 3,800 社）の経営者に、「内部統制報告書」（内部統制を構築し、そのうち財務報告に係る内部統制を経営者が評価）と「内部統制監査報告書」（公認会計士又は監査法人が企業の内部統制を監査）の金融庁への提出を義務付けた（これを「内部統制報告制度」という）。
- また、金融商品取引法のほか、2006 年 5 月には、「会社法」が施行された。金融商品取引法では「財務報告の信頼性確保」という「狭義の内部統制」が規定されているが、この会社法においては「広義の内部統制」が規定されている（その他詳細な差異については、下表を参照）。  
この会社法の制定により、すべての会社において「内部統制の構築」が求められるとともに、資本金 5 億円以上又は負債総額 200 億円以上の大会社においては、内部統制の基本方針を決定し、開示することが義務付けられた。

### 【金融商品取引法と会社法における内部統制の取扱い】

金融商品取引法		会社法
施行時期	2007 年 9 月 30 日 (適用は 2008 年 4 月 1 日以降開始する事業年度から)	2006 年 5 月 1 日 (法施行日以降最初の取締役会で決定し、その決議内容を、2 回目の定期株主総会の事業報告に記載・記録)
対象企業	上場会社	すべての会社 (ただし、「大会社」「委員会等設置会社（指名委員会、監査委員会、報酬委員会などを置く会社）」は義務化)
内部統制の対象	「財務報告の信頼性」に限定	業務全般に及ぶ
責任者	経営者	取締役会
監査義務	公認会計士又は監査法人による監査	監査役による監査
開示義務	「内部統制報告書」「内部統制監査報告書」	定期株主総会の事業報告
内部統制の構築方法	「内部統制基準」「同実施基準」による	特に定めなし (会社規模や業務内容により自由設計)
罰則	虚偽記載罪には、個人の場合 5 年以下の懲役・500 万円以下の罰金、法人の場合 5 億円以下の罰金（法 197 条の 2）	虚偽記載・記録には、100 万円以下の過料（法 976 条 7 号）

## 独立行政法人改革における「内部統制システム構築の義務付け」について

一部の独立行政法人における不祥事を踏まえ、独立行政法人整理合理化計画（平成19年12月24日閣議決定）において、独立行政法人における役職員の職務執行の在り方をはじめとする内部統制について向上を図り、公表するものとされた。

これを受け、平成20年4月25日に国会に提出された独立行政法人通則法改正法案においては、会社法等を参考として、独立行政法人についても、いわゆる内部統制システムについて、業務方法書への記載を義務付けることとしている。

（参考）

### 独立行政法人整理合理化計画（平成19年12月24日閣議決定）（抄）

#### 2. 独立行政法人の自律化に関する措置

##### （1）内部統制・ガバナンス強化に向けた体制整備

###### ① 業務遂行体制の在り方

イ 各独立行政法人は、民間企業における内部統制制度の導入を踏まえ、独立行政法人における役職員の職務執行の在り方をはじめとする内部統制について、会計監査人等の指導を得つつ、向上を図るものとし、講じた措置について積極的に公表する。

### 独立行政法人通則法の一部を改正する法律案（平成20年4月25日国会提出）（抄）

#### （業務方法書）

第二十八条 独立行政法人は、業務開始の際、業務方法書を作成し、主務大臣の認可を受けなければならない。これを変更しようとするときも、同様とする。

##### 2 前項の業務方法書には、次に掲げる事項を記載しなければならない。

###### 一 業務の方法

二 役員（監事を除く。）の職務の執行がこの法律、個別法又は他の法令に適合することを確保するための体制その他独立行政法人の業務の適正を確保するための体制

###### 三 その他主務省令で定める事項

3 主務大臣は、第一項の認可をしたときは、遅滞なく、その旨を評価委員会に通知しなければならない。

4 （略）

## 金融検査マニュアル（平成20年3月金融庁策定）における外部委託管理態勢について

- ◇ 金融機関については、顧客保護の観点から、外部委託に当たり、規程の整備、責任者の設置、モニタリング、顧客情報の保護、評価・改善活動など、広範な取組が義務付けられている。
- ◇ 具体的には、金融庁が策定した「金融検査マニュアル」の中で詳細なチェックポイントを規定している。

### ○ 顧客保護等管理態勢の確認検査用チェックリスト（抄）

## 4. 外部委託管理態勢

### (1) 内部規程等の策定

#### ① 【外部委託規程の策定】

- (i) 外部委託管理責任者は、外部委託に関し、その管理の方法、確認すべき項目及び手続に関する取決め及び判断基準等を定めた内部規程（以下「外部委託規程」という。）を策定しているか。
- (ii) 外部委託規程は、リーガル・チェック等を受け、取締役会等の承認を受けた上で、組織内に周知されているか。

#### ② 【外部委託規程の内容】

外部委託規程の内容は、業務の規模・特性に応じ、外部委託管理の適切性の確保についての管理に必要な取決めを網羅し、管理を行うための組織体制、権限及び役割、方法等を明確に定める等、適切に規定されているか。特に、以下の事項について定めているか。

- ・ 外部委託先の選定に関する取決め
- ・ 外部委託先に対するモニタリングに関する取決め
- ・ 銀行代理業者に対する銀行代理業の委託が行われているときは、所属銀行としての代理業者の監督のための取決め
- ・ 銀行代理業者・外部委託先との契約を解除する場合の顧客情報の取扱いに関する取決め

## (2) 外部委託管理の実施

### ①【委託業務の的確な遂行を確保するための措置】

外部委託管理責任者は、業務を第三者（金融機関の親会社・子会社・関連会社を含む。）に委託する場合、当該業務の規模・特性に応じ、その的確な遂行を確保するための措置（委託契約等において外部委託先に対して態勢整備を求めるなどを含む。）を講じているか。

### ②【外部委託先の選定】

外部委託管理責任者は、オペレーション・リスクの総合的な管理部門と連携し、外部委託の実施前に当該外部委託業務に内在するオペレーション・リスクを特定し、サービスの質や存続の確実性等のリスク管理上の問題点を認識した上で、外部委託業務を的確、公正かつ効率的に遂行することができる能力を有する者に委託するための措置を講じているか。

### ③【委託契約の締結】

外部委託管理責任者は、委託契約の内容について、事前にリーガル・チェック等を受けた上、委託する業務の規模・特性に応じ、適切な措置を講じることができる内容の契約となっているか確認する態勢を整備しているか。

### ④【外部委託先に対するモニタリングの実施】

外部委託管理責任者は、外部委託先における外部委託業務の実施状況を、定期的に又は必要に応じて隨時確認すること等により、外部委託先が当該業務を委託契約に従い的確に遂行しているかを検証し、必要に応じ改善させる等、外部委託先に対する必要かつ適切な監督等を行うための措置を講じているか。例えば、外部委託先との間の委託契約において、監督、モニタリング、報告に関する条項を適切に規定する等により、適時適切な対応が可能なものとなっているか。

### ⑤【外部委託先の業務に関する相談・苦情等処理態勢】

外部委託管理責任者は、外部委託先が行う外部委託業務に係る顧客からの相談・苦情等を適切かつ迅速に処理するために必要な措置を講じているか。例えば、クレーム等について顧客から当該金融機関への直接の連絡体制を設けるなど適切な相談・苦情等処理態勢が整備されているか。

### ⑥【外部委託先の業務のバックアップ態勢】

外部委託管理責任者は、外部委託先が外部委託業務を適切に行うことができない事態が生じた場合には、他の適切な外部委託先を選定し、当該外部委託業務を速やかに移管する等、顧客の保護を図る観点から当該外部委託業務に支障が生じることを防止するための措置を講じているか。

## ⑦【委託契約の変更・解除等】

外部委託管理責任者は、金融機関の業務の健全かつ適切な運営を確保し、外部委託業務に係る顧客の保護を図るために必要がある場合には、速やかに当該外部委託業務の委託契約の変更又は解除等の必要な措置を講ずるための事前の方策を講じているか。

## ⑧【顧客情報保護措置】

外部委託管理責任者は、外部委託先における顧客情報管理のための措置を講じているか。

例えば、外部委託契約において顧客情報の目的外使用の禁止、守秘義務を課する等の措置が講じられているか。また、個人である顧客に関する情報の取扱いを委託する場合には、適切に取り扱われるよう外部委託先に対する適切な監督が行われるための措置を講じているか。

## ⑨【取締役会等への報告・承認態勢】

外部委託管理責任者は、定期的に又は必要に応じて隨時取締役会等に対し報告すべき事項を報告しているか。特に、経営に重大な影響を与える、又は顧客の利益が著しく阻害される事案については、取締役会等に対し速やかに報告しているか。

## ⑩【監査役への報告態勢】

外部委託管理責任者は、取締役会の決定事項に従い、監査役へ直接報告を行っているか。

### (3) 評価・改善活動

外部委託管理責任者は、定期的に又は必要に応じて隨時、外部委託規程の遵守状況等外部委託管理の状況に関する報告・調査結果、モニタリングの結果等を踏まえ、外部委託管理態勢の実効性を検証し、適時に外部委託管理規程の内容、組織体制、研修・指導の実施、モニタリングの方法等の見直しを行い、必要に応じて取締役会等に対し、改善のための提言を行っているか。

※ このほか、リスク管理の観点から、「金融検査マニュアル」の「オペレーション・リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」の中で、委託先の選定に当たり十分なレベルのサービスを提供できるか、委託契約上サービス水準や、問題発生時の責任分担を定めているか、委託先の定期的なモニタリングを行うかなどについて確認することを規定している。