

日本年金機構の内部統制と外部委託管理について

平成20年6月4日 社会保険庁

1. 内部統制の構築についての考え方	
(1) 従来の社会保険庁の反省を踏まえた内部統制改革の推進	… 1
(2) 民間企業の取組を踏まえた内部統制の構築の枠組み	… 5
2. 内部統制の各基本的要素についての改革の推進	
(1) 「統制環境」の改革	… 7
(2) 「リスクの評価と対応」の改革	… 9
(3) 「統制活動」の改革	… 1 1
(4) 「情報と伝達」の改革	… 1 3
(5) 「モニタリング」の改革	… 1 5
(6) 「ITへの対応」の改革	… 1 7
3. 外部委託管理について	… 1 9
(参考) 不適正な事務処理等への対応について	… 2 3

1. 内部統制の構築についての考え方

(1) 従来の社会保険庁の反省を踏まえた内部統制改革の推進

①従来の社会保険庁の反省

従来の社会保険庁

○社会保険庁は、これまで、お客様本位でない事業運営や、様々な不祥事、不適正事務処理等の発生により、国民の皆様の信頼を損ねてきた。

○その重要な背景の一つとして、必要な「内部統制」の仕組みが不十分で、効果的・効率的な業務執行や法令遵守について、組織としてのコントロールが不十分であったことがある。

- ✓ 対話とコミュニケーションに欠け、風通しが悪い
- ✓ 統一的な組織・業務管理がなされず、現場の判断でばらばらに業務を行う
- ✓ 問題が発生しても、情報を伝えない、問題を知っていても、対応しない、先送りする

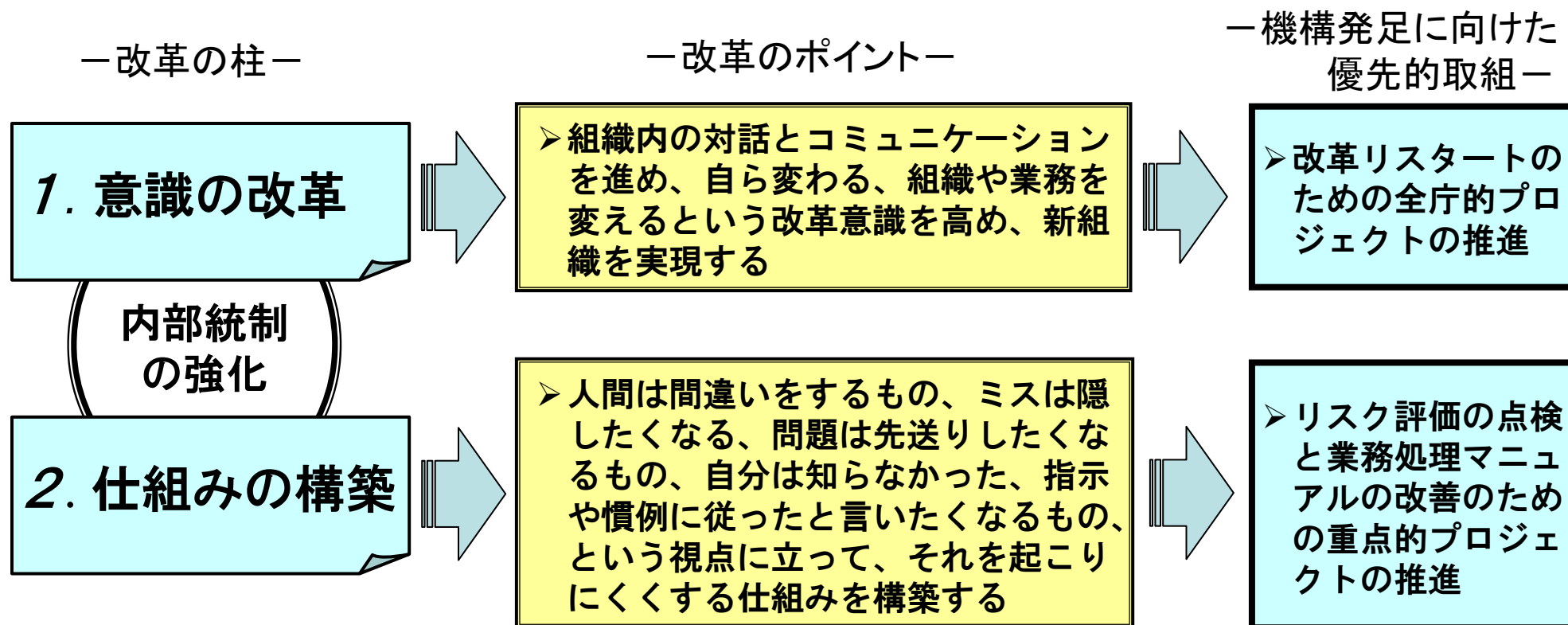
内部統制が不十分な組織

- お客様本位でない事業運営
- 様々な不祥事・不適正事務処理等の発生
- 非効率的、非効果的な業務執行 等

- ・不親切なサービス
- ・わかりにくい通知
- ・年金事務費の無駄
- ・年金記録の業務目的外閲覧
- ・国民年金保険料免除の不適正事務処理
- ・年金記録問題
- ・不適正な全喪処理、標準報酬額の訂正、延滞金の徴収漏れ、不納欠損処理 等

②反省を踏まえた改革の方針

- 社会保険庁においては、様々な不祥事や不適正事案について、一つ一つ対応するとともに、平成16年夏からの社会保険庁改革、緊急対応プログラム等の取組み以降、内部統制の構築のための取組を進めてきた。
- しかしながら、現時点においても、仕組みの構築が不十分であったり、仕組みがあっても十分浸透していなかったりなど、改革は未だ途上にある。
- 日本年金機構においては、従来の社会保険庁の反省を踏まえ、十分な内部統制の仕組みを構築し、国民の皆様に信頼していただける組織とする。
- このため、社会保険庁においても、機構発足に向けた優先的取組みを推進する。



③改革リスタートのための全庁的プロジェクトの推進

- 平成17年度からの業務改革プログラムの推進と併せ、平成18年の国民年金不適正事務処理問題の発生を契機に、全ての職員の参加の下に、社会保険庁改革リスタートプロジェクトを推進してきた。
- 現在、年金記録問題等の対応に追われる中で、内部統制改革・業務改革の歩みが遅れがちであるが、日本年金機構の基本計画等の姿が明らかになることを契機に、機構設立に向けた改革リスタートプロジェクトを再度立ち上げし、新組織につなげていく。

社会保険庁改革リスタートプロジェクト

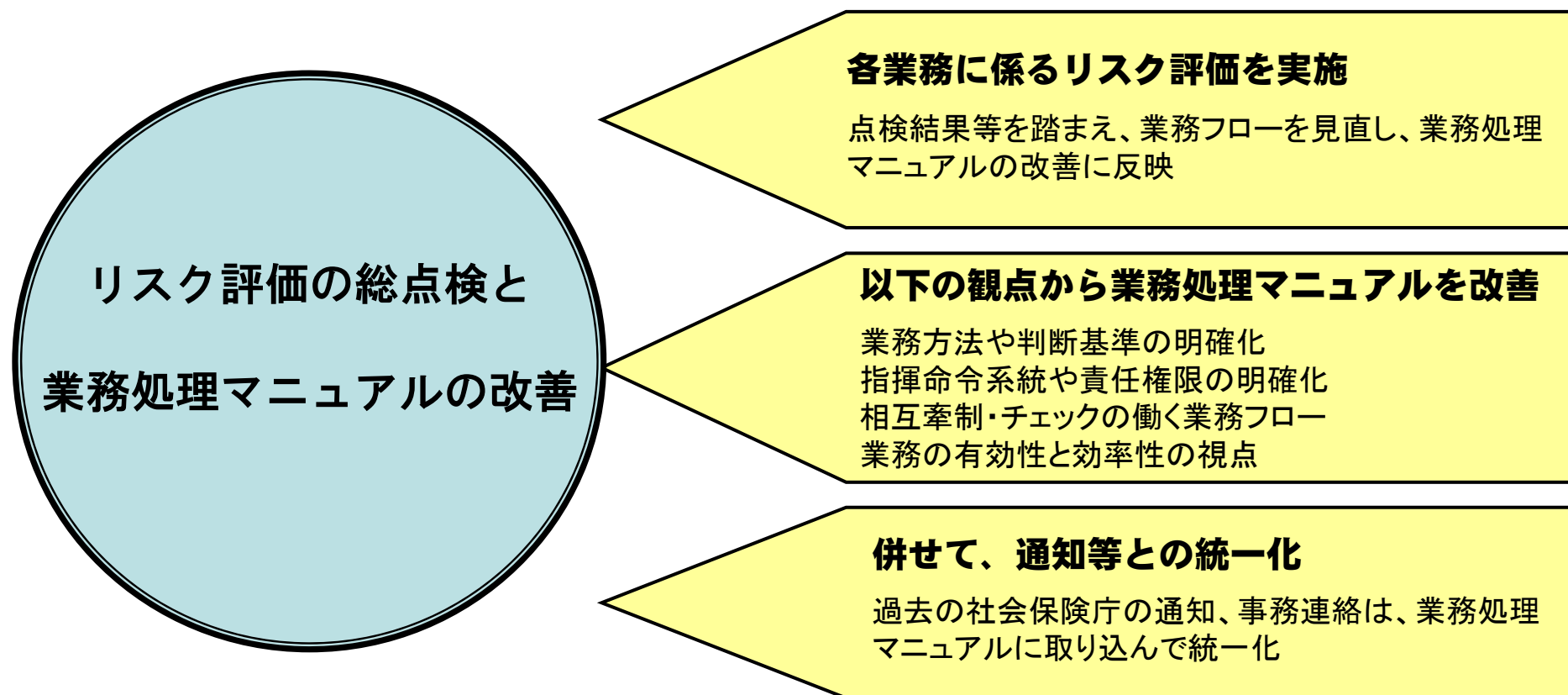
平成18年の通常国会で社会保険庁改革関連法案（旧法案）の審議の最中、国民年金保険料免除の不適正事務処理問題が発生し、法案の成立も流れたことから、社会保険庁が改革の再スタートを切るためには、全ての職員が、これまでの業務の進め方を見直し、「自ら変わる」という強い決意を持って、一丸となって改革に臨むことが必要との考えの下、平成18年8月に庁内に「改革リスタートプロジェクト」を立ち上げ、現場発の改革に向けた取組を実施。

- ① 全国約2万8千人の現場の職員一人一人が、今後の社会保険庁の在り方に関する自らの考えを「わたしのリスタートプラン」として提出し、
- ② 長官と本庁幹部職員が全国の職場を訪問して「長官と本音で語ろう」トーキングを行い、
- ③ 全国の職場で管理職が個々の職員と率直な意見交換を行う「全職員対話キャンペーン」を行うとともに、各管理職が、これを踏まえたそれぞれの「組織運営方針」を策定・開示し、
- ④ 前向きな意見を提出した職員と本庁幹部との意見交換会において、社会保険庁をリスタートさせるためのプランの議論を行い、

職員の意識、仕事の進め方、管理職員の心得等について、全職員参加の下で意見を出しあい、平成19年4月、「自ら変わります。社会保険庁を変えます。」を標語とする「社会保険庁改革リスタートプラン」をとりまとめ、職員一人一人が本プランに基づく実践を推進している。

④リスク評価の総点検と業務処理マニュアルの改善のための重点的プロジェクトの推進

○日本年金機構設立までの間の社会保険庁においても、できるだけ高いレベルで日本年金機構にボタンタッチできるよう、業務処理マニュアルの改良、通知等との統一化を進めるとともに、事前に問題発生を防止する観点から、リスク評価の総点検を行い、マニュアルに反映させる。



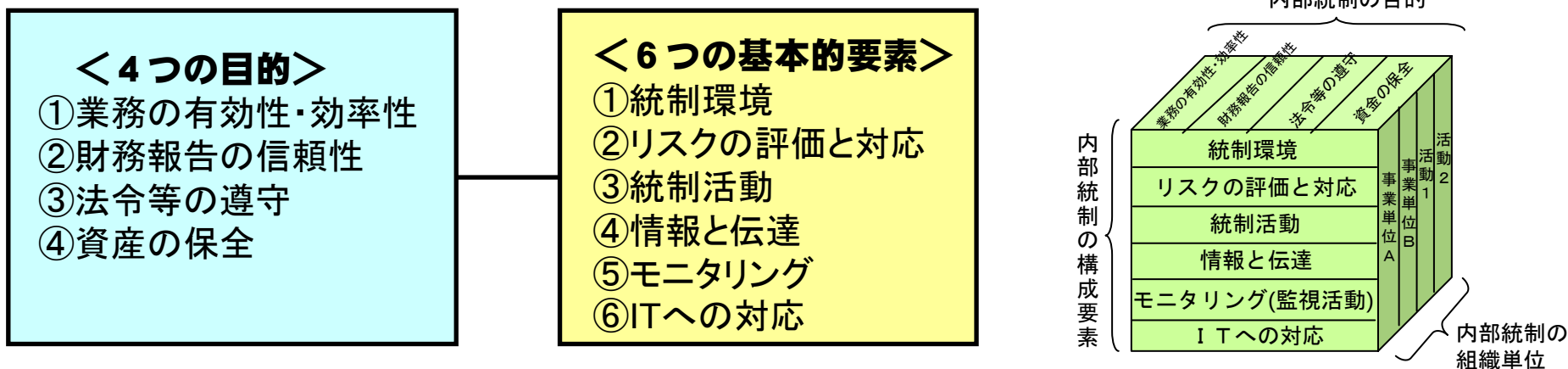
(2) 民間企業の取組を踏まえた内部統制の構築の枠組み

民間企業等における内部統制の考え方

- 内部統制は、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。
- 内部統制のフレームワークについては、その在り方に関して実質的な世界標準とされている「米国COSOキューブ」を基にして、金融庁の企業会計審議会が、これを拡張した日本版COSOキューブを公表している。

<日本版COSOキューブ>

○内部統制の4つの目的の達成の保証を得るために、内部統制の6つの基本要素について仕組みを整備



(参考) 金融庁企業会計審議会による内部統制の定義

「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、事業活動に関わ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つの基本要素から構成される」

日本年金機構の内部統制の考え方

- 日本年金機構においては、民間企業等における内部統制の考え方(COSOキューブ)に照らしながら、実効のある内部統制の仕組みを構築する。
- また、機構設立までの間の社会保険庁においても、内部統制の仕組みを点検し、仕組みの構築が不十分な部分や、仕組みがあっても十分機能していない部分について、更なる改革に取り組む。

<2つの目的>

日本年金機構は、国からの委任を受けて、法令に則り、公的年金の事業運営を行う組織であることから、内部統制の目的としては、次の2つの目標に重点を置く。

①業務の有効性・効率性

②法令等の遵守

<6つの基本的要素>

内部統制の6つの基本的要素について、現状の問題点や民間企業等の取組を踏まえつつ、点検・改革を進める。

①統制環境

- ・組織の方針・理念の表明
- ・組織構造 等

②リスクの評価と対応

- ・リスク評価の仕組み
- ・リスクへの対応

③統制活動

- ・トップの命令・指示が適切に実行される環境の確保
- ・マニュアル化

④情報と伝達

- ・必要な情報の把握と内外関係者への適切な伝達

⑤モニタリング

- ・内部統制が有効に機能していることを継続的に監視・評価

⑥ITへの対応

- ・IT環境への対応と、ITの利用・統制

2. 内部統制の各基本的要素についての改革の推進

(1)「統制環境」の改革

統制環境：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与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応に影響を及ぼす基盤をいう。
(上記の定義は、金融庁企業会計審議会が示したもの。以下同じ。)

【統制環境に関する従来の社会保険庁の主な問題点】

- 三層構造を背景としたトップによる組織の管理不足(問題が放置されやすい環境。組織としての基本理念や行動規範の共有・徹底が図られない組織)
- 国家公務員でありながら、都道府県の組織に勤務し、都道府県知事の指揮命令を受けるという変則的な身分である「地方事務官」制(平成12年に廃止)に由来するガバナンス不足の組織
- 都道府県単位の閉鎖的・内向きな意識、中央からのガバナンスの不足
 - ・都道府県ごとに閉鎖的な人事が行われ、一体性に欠く組織。それぞれの地方組織が、独自の判断で独自の事務処理を行う風土。

【これまでの取組】

①組織構造の改革のための新たな人事政策の実施

- ブロック単位の広域的な人事異動や、本庁と地方との間の人事異動を拡大
- 地方職員の本庁主要ポストへの登用の拡大
- 事務局・事務所の幹部人事について、事務局推薦による方式を改め、本庁主導に移行
- 年功序列や地域の事情にとらわれず、能力本位で広域的な人事を実施
- 事務所長等の任用は、能力本位、人物重視を徹底し、都道府県域を越えた人事異動を積極的に推進、民間人材の登用

②職員の意識改革

- 全職員が共有すべき行動規範や組織目標を策定・提示
 - ・「職員行動規範」、「社会保険庁は変わります宣言(Part1～3)」、「業務改革プログラム」等
- 長官と全職員との対話の実施
 - ・各社会保険事務局単位で長官と職員との自由な意見交換会を行う「長官と本音で語ろう」の実施
 - ・全職員の参加による「社会保険庁改革リスタートプラン」の策定

【今後の取組】

- 日本年金機構においては、組織構造を抜本的に改革し、組織の求心力を高め、内部統制を強化できる人事政策を行う。
- 内部統制を推進する組織上の仕組みとして、責任と役割を分担させた各部門を設ける。
- 共有すべき規範や組織目標に加えて、内部統制の考えや仕組みに係る規程を策定し、全職員に明示する。

組織構造

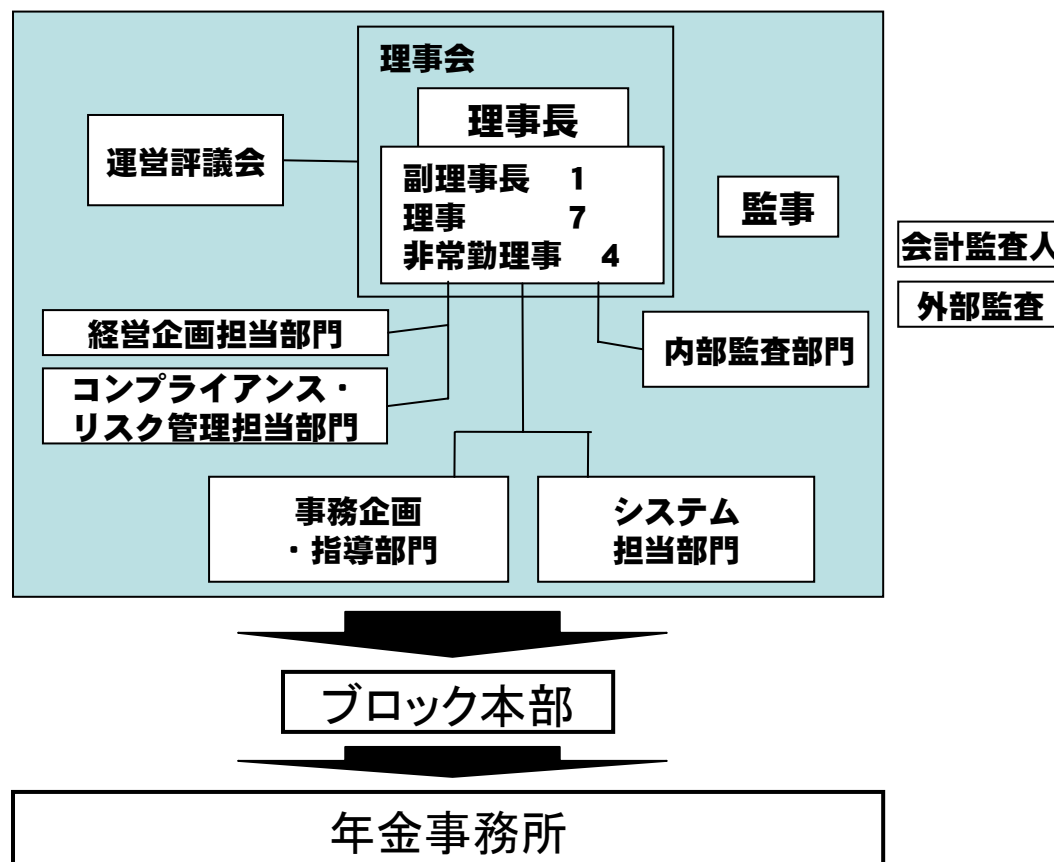
- 本庁による業務管理が不十分であった組織構造を反省し、本部機能を強化し、ガバナンスを強化する。
- 中間管理部門について、都道府県単位のため職員が多く、事務所指導も統一的ではなかったことを反省し、ブロックに集約し、コンパクトで機能的な組織とする。

人事政策

- 職員は本部で一括採用
- 地方の幹部人事は本部直轄
- 年金事務所長の登用に際しては、資格審査を実施。事務所長経験者が機構の幹部職員に登用されるキャリアパターンを基本とする。
- 採用区分別の硬直的な人事を行わない。
- 外部からの積極的な採用を行う。
- 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。
- 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。

内部統制を推進する組織体制

- 内部統制を推進する組織上の仕組みとして、責任と役割を分担させた各部門を設ける。

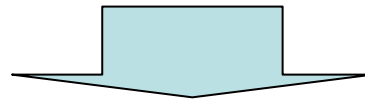


(2)「リスクの評価と対応」の改革

リスクの評価と対応：組織目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセスをいう。

【リスクの評価と対応に関する従来の社会保険庁の主な問題点】

- 業務上のリスクを把握し、対応する仕組み・ルールが不十分であり、問題を放置しやすい環境にあった。
- 事件、事故、事務処理誤りが発生した場合に、その後の業務執行への反映について、分析・実施が不十分。
- 事前に、網羅的に業務上のリスクを把握・分析し、対応策を検討・実施する仕組みがない。



【これまでの取組】

○事件・事故及び事務処理誤りの報告等システムの構築

※社会保険事務局・事務所等において職員による事件・事故や事務処理誤りが発生した場合に、速やかに本庁に報告させ、情報の把握・分析を行い、庁内幹部・各課に報告するとともに、当該事務局に対し指導を行い、必要に応じて全事務局に対し注意喚起を促している。

○コンプライアンス体制の強化

※法令遵守委員会、内部通報窓口、外部通報窓口、弁護士による外部窓口、法令遵守委員会への外部弁護士の参画、コンプライアンス研修（庁LANによる毎週1回のミニ講座）、法令遵守推進者





【今後の取組】

- 日本年金機構では、**横断的なリスク管理のための専門の担当部門**を、本部に設置する。
- リスク管理担当部門は、業務部門と連携しつつ、事件・事故及び事務処理誤り報告や、法令違反通報から把握するほか、**定期的にリスクアセスメント調査を実施**するなど、業務全般についてのリスクの把握・分析・評価を行う。
- 評価されたリスクについて、**その回避、低減等のための適切な対応策を検討、実施**する。

リスク評価・対応

リスクの把握

組織運営から業務執行に至るまで、各段階におけるリスクを把握

- ・定期的なリスクアセスメント調査の実施
- ・事件・事故及び事務処理誤り報告や法令違反通報等からの把握

リスクの分析・評価

把握したリスクについて、リスクの重要度、リスクの発生可能性等を分類・分析し、リスク評価を行う。

リスクへの対応

評価されたリスクについて、優先順位をつけつつ、対応策を検討し、コスト・有効性も勘案して実施

【リスクアセスメント調査】

- ・各業務部門に、自らの業務において発生し得ると考えられる問題とそのリスクの評価等を列挙したリスクアセスメントシートを提出させる。
- ・リスク管理担当部門が、それらを横断的に把握、分析

＜リスクアセスメントシートのイメージ＞

業務区分 ○○

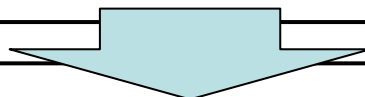
担当	想定されるリスク	頻度	重要度	重要度判定理由	対応等
○○部		C	A	...	
○○課		A	B	...	
同					
同					
同					

(3)「統制活動」の改革

統制活動：経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続をいう。（権限及び職責の付与、職務の分掌等の広範な方針及び手続が含まれる。）

【統制活動に関する従来の社会保険庁の主な問題点】

- オンラインシステムの操作マニュアルは従来からあったものの、人が行う作業・判断については、統一的な業務処理マニュアルがなかった。
- 各種届書の様式や添付書類も地域により相違。
- 本庁は、大枠を通知で示すが、詳細は地方の裁量に任せ、実施状況のフォローアップも不十分。
- そのため、**現場では独自の判断が行われ、全国ばらばらの事務処理が行われていた。**



【これまでの取組】

- 平成18年10月に、全国統一の**業務処理マニュアル**（適用・徴収・給付・相談）に基づいて、業務を実施。
- 各種届書の**様式、添付書類の統一化**。
- 庁LANを活用した第一線職員が蓄積してきた優れた業務ノウハウ等の情報を収集し、共有化を図る「**ナレッジマネジメント**」の実施。
- 地方から本庁への**疑義照会対応体制**の整備

※現場での業務上の疑義について、照会・回答・周知・業務処理マニュアル等への反映についての手順を整備





【今後の取組】

- 業務処理マニュアルについて、一層の精緻化を進めるとともに、通知等との統合を行い、業務に関する文書を一本化する。
- その際、
 - ・業務方法や判断基準を明確化し、曖昧な部分を極力なくす。
 - ・業務に関する指揮命令系統や、責任と権限について明確化する。
 - ・リスク評価の結果も踏まえ、相互牽制・チェックが働き、問題の放置や不適正な処理を防げる業務フローとする。
 - ・業務の有効性を高めるとともに、法令や現場実務に照らしながら、業務の簡素化を進め、業務の効率性を高める。
- マニュアルに従った業務執行について、現場におけるセルフチェックの仕組みを設け、また、監査において確認。
- 業務執行に関する現場からの疑義や意見、また、発生した問題事案等について、迅速・確実に対応し、業務方法へ反映させることを徹底する。

適正で、効率的、効果的な業務執行のための統制活動

基盤の構築

適正・効率的・効果的な業務執行が統一的行われるための、業務処理マニュアルの整備

- ・業務方法や判断基準の明確化
- ・指揮命令系統や責任権限の明確化
- ・相互牽制・チェックの働く業務フロー
- ・業務の有効性と効率性の視点

業務の実施

業務処理マニュアルに基づく業務執行

相互牽制・チェックを背景とした適正・効率的・効果的な業務執行

チェック機能

現場におけるセルフチェック

監査によるチェック

(4)「情報と伝達」の改革

情報と伝達：組織に必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。

【情報と伝達に関する従来の社会保険庁の主な問題点】

- 内部で問題を発見した場合の報告ルールが不十分。
(トップに情報が伝わらない、担当者が問題を放置しやすい環境)
- 問題事案や業務改善に資する情報を内外から積極的に探知する機能が不十分。
(組織管理や、適正・効果的・効率的な業務執行のための情報の不足)



【これまでの取組】

社会保険庁の業務執行に関する問題や改善点等の情報を、内外から収集し、必要な共有化を行う仕組みの実施

- 外部（国民の皆様）からの情報収集として、
 - ・「長官へのメール・長官への手紙」（御意見や改善提案等の受付）
 - ・「国民の声対応報告制度」（現場に寄せられる苦情の集約）
 - ・「お客様満足度アンケート」（足りない部分の把握）
 - ・法令違反外部通報窓口を設置し、社会保険庁職員の職務上の法令違反行為に関する通報を受付
- 内部（職員）からの情報収集として、
 - ・「内部改善提案制度」により、現場からの業務改善の提案を受付
 - ・法令違反内部通報窓口を設置し、社会保険庁職員の職務上の法令違反行為に関する通報を受付
- 庁LANを活用し、業務に関する情報（新規の通知や疑義照会結果等）や上記で収集した情報などの**各種情報**について、組織として共有化。
- 事件・事故及び事務処理誤り報告や、**法令違反通報事案**については、幹部まで速やかに情報が伝達される仕組み。





【今後の取組】

- 収集・探知した**情報の伝達に係る基本ルール**を策定し、当該ルールに基づく報告等を徹底する。
- 探知から伝達までの判断の権限者・責任者を明確にする。
- 適切な伝達が行われているかについて、リスク管理担当部門が適時チェックを行う。
- 業務に関する現場からの指摘や改善意見について、速やかに対応する。
- 報告ルールを全職員に周知・徹底するとともに、情報と伝達を重要な行動規範として位置付け、**問題を隠さない、対応を遅らせない意識改革**を徹底する。

必要な情報を探知し、組織内で確実に伝達する仕組みの徹底

情報の探知

伝達のルール

外部
から

・「理事長へのメール・理事長への手紙」
・「国民の声対応報告制度」
・「お客様満足度アンケート」
・窓口や電話での苦情受付
・法令違反外部通報 等

内部
から

・「内部改善提案制度」
・疑義照会、業務上の指摘
・事件・事故及び事務処理誤り報告
・法令違反内部通報 等

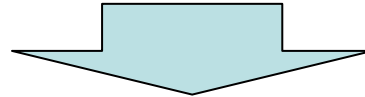
- ・探知した情報について、重要性、緊急性の度合いを判断
- ・重要度、緊急性が高いと判断されたものは、報告ラインに従い**速やかにトップまで伝達**
- ・「事件・事故及び事務処理誤り報告」や「法令違反通報」、「疑義照会」など、**探知から処理までのルール**に基づく確実な対応

(5)「モニタリング」の改革

モニタリング：内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをいう。

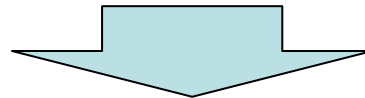
【モニタリングに関する従来の社会保険庁の主な問題点】

- 監視機能の不足
(問題点を放置しやすい環境、内部統制の構築不足)



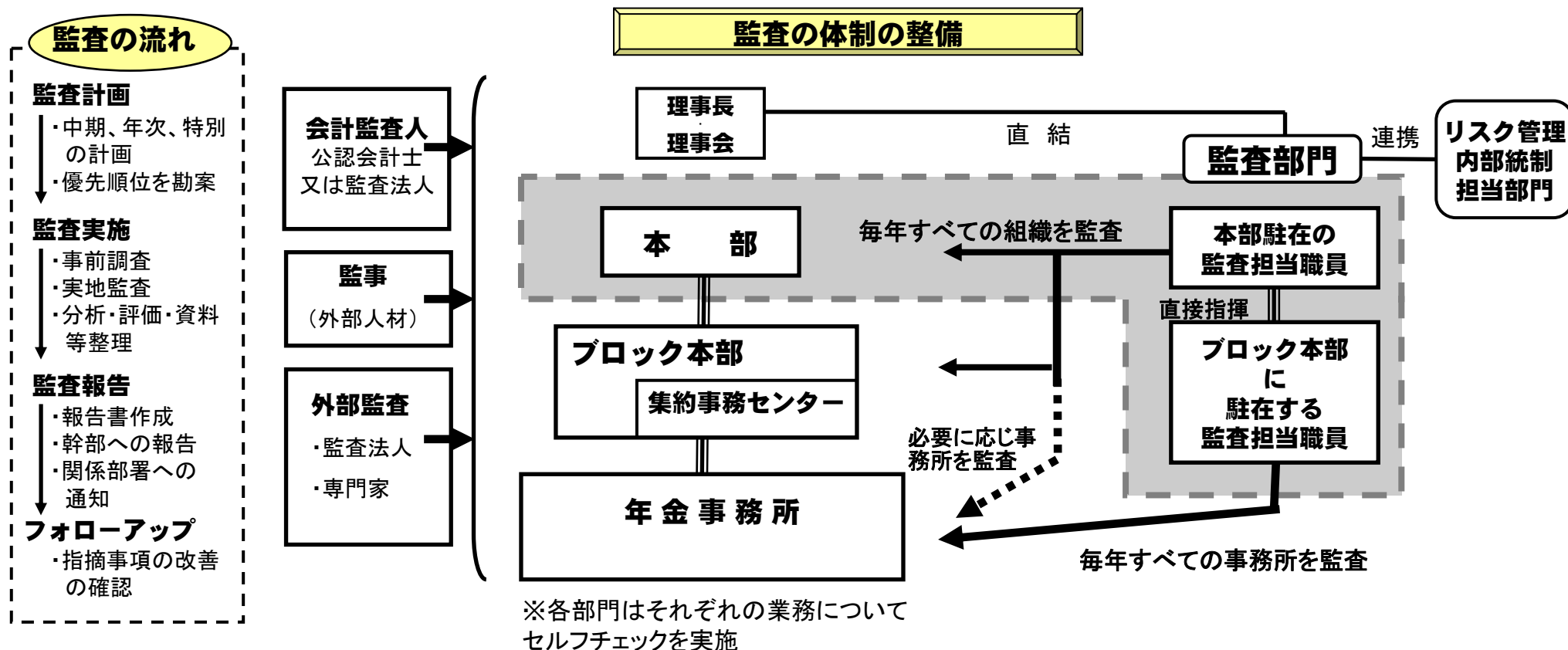
【これまでの取組】

- ・従来の指導に重点を置いた監査から、予告しない監査など緊張感のある監査を行うことを含め、**不適切な業務処理の早期発見と是正を重視した監査実施方式への転換**
- ・従来都道府県単位に置かれていた地方社会保険監察官について、本庁併任とした上で**ブロック単位に集約化**するとともに、それまで**所属していた事務局の管轄以外の社会保険事務所の監察を行う仕組み**を導入。
- ・監査担当として、**民間人材**を登用し、民間的監査手法、監査の考え方を導入。



【今後の取組】

- 日本年金機構においては、**理事長と直結した監査部門**を本部に設置し、機動的・効果的に内部監査を実施。
- 抜き打ち監査、重点監査、システムを用いた監査等を実施し、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。
- 内部統制全体、業務管理・リスク管理全体についての監視**を、外部監査も活用しつつ行う。
- 会計監査のみならず、業務についても、適切なテーマを設定して、**監査法人や専門家等による外部監査を実施**。



(6)「ITへの対応」の改革

ITへの対応：組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応すること。

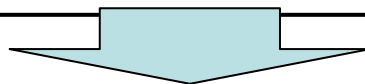
【ITへの対応に関する従来の社会保険庁の主な問題点】

- 社会保険オンラインシステムの問題
(業務の効率化や正確な実施に役立つシステム開発が不十分であったことなど、ITガバナンスの不足)



【これまでの取組】

- 社会保険業務の**業務・システム最適化計画**に基づき、**社会保険オンラインシステム刷新**に向けた作業を推進。
- システム開発・運用職員への民間企業経験者の採用
- 電子申請推進**に向けた取組み
- 社会保険庁LANについて、一人一台化、情報共有の推進
- ホームページ等を活用した情報収集、情報発信の実施





【今後の取組】

- 社会保険オンラインシステムの刷新について、体制を整備しつつ、取組を進める。
- 刷新後のシステムでは、業務におけるシステム上のチェックを強化するなど、ITの活用による内部統制の強化を図る。
- 日本年金機構では、システム担当理事（CIO）を置き、外部からの高度の専門人材を確保する。
- 内部において専門人材を育成する。（研修の充実、資格取得の推奨等）
- 電子申請の推進に向けた取組を進める。
（手続きの簡素化、分かりやすく使いやすいシステム、社会保険労務士の協力 等）

業務・システム最適化計画

●業務施策●

業務処理の効率化・合理化

- ・手作業処理のシステム化
（OCR読取方式による届出入力、紙による決裁の電子決裁化、報告書集計作業のシステム化）
- ・既保有情報の活用
- ・他公的機関とのデータ連携（住基ネット等）
- ・届書の電子媒体化の推進
- ・データ更新のタイミングの見直し

●システム施策●

- 記録管理システム及び基礎年金番号管理システムのオープン化
- ・データ通信サービス契約からの脱却
- ・データ体系と業務処理体系の見直し
- ・特定の技術や製品に依存しないオープンシステム化によるシステムの刷新
- ハードウェア資源の集約及び有効活用
- データセンターの統合

●安全性・信頼性の確保●

- 個人情報の暗号化
- 利用者認証機能の強化

●調達施策●

- 一般競争入札の原則化
- 著作権等の知的所有権の取得

●実施のための体制整備●

- システム企画・開発・運用工程の標準化
- ・作業管理の精細化
- ・進行管理における客観性の確保
- ・複数の見積手法による見積精度向上
- ・調達品質確保
- システム部門の体制強化・専門性の高い職員の確保・育成
- ・スキル育成のための研修の実施
- ・民間IT部門の実務担当者の登用
- ・外部の工程管理業者等の活用

3. 外部委託管理について

【従来の社会保険庁の問題点】

- 委託業務の担当課が委託業務の管理の業務を行っているが、業務担当課以外に適正性をチェックする仕組みが不十分。
- 委託業務担当課、担当者の経験に依存した外部委託管理が行われている。
- 委託管理のノウハウの蓄積・共有化が不十分。委託管理を行うための統一的な方法、手順が定められていない。

【これまでの取組】

- 契約方法について、一般競争（総合評価方式を含む）又は企画競争を原則
- 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（透明性の確保、コストの削減の徹底）
- 100万円以上の契約については、契約内容等の情報について、ホームページで公表
- 契約書中に、委託実施状況の定期的な報告や、立入検査、報告徴収、守秘義務等必要な規定を明記
- 再委託について、事前の承認制を導入
- 事後評価を実施し、仕様書、契約書に反映（市場化テスト関係）
- 個人情報保護の観点からの委託先の選定・監督等の厳格化

【今後の取組】

- 日本年金機構においては、**全ての外部委託の仕様、契約条項及び管理・監視状況について、横串的にチェックを行う担当部門を設置**する。また、外部委託管理に必要な事項を定めた**外部委託規程**を策定する。
- 上記の担当部門を中心に、外部委託管理、外部委託を活用する**ノウハウを蓄積し、反映**させる。
- 委託先選定時から委託終了後に至るまで、これまでの取組に加え、民間企業の取組も参考にしつつ、**適切な管理・監視**を実施する。

○業務担当部門の委託管理責任者が責任をもって管理・監視を行いつつ、適切な管理・監視が行われているかを、チェック担当部門が確認する仕組みを構築

(1) 管理・監視体制の整備

組織体制の整備

- ・ 全ての外部委託について横串的にチェックを行う担当部門を設置
- ・ 外部委託の業務所管部局における管理・監視責任者の明確化

ルールの整備

- ・ 外部委託の管理・監視を行うための組織体制、権限・役割、方法等を定めた「外部委託規程」の策定

人材・ノウハウ

- ・ 外部委託の管理・監視を適切に実施できる人材の確保・育成
- ・ 外部委託を活用するノウハウを組織として蓄積

(2) 選定から委託終了に至るまでの適切な管理・監視の実施

委託先選定時

- ・ 品質管理の視点での仕様書の作成
- ・ 定期報告、立入検査・報告徴収、守秘義務、委託業務関連文書の提出等必要な規定を盛り込んだ契約書の作成

委託開始時

- ・ 委託先の適正な業務実施体制のチェック

委託期間中

- ・ 質問票等を活用した定期報告のチェック
- ・ 必要に応じて実地調査を実施
- ・ 定期報告や実地調査を踏まえての是正指示

※事故発生

- ・ 幹部への速やかな報告・実地調査・是正指示
- ・ 契約解除・新たな委託先の選定・移管

委託終了後

- ・ 効果測定や評価の実施
- ・ 問題事例を組織で共有化し、管理水準を向上

その他

- ・ 委託に係る情報の公開
- ・ 再委託の適切な管理（事前承認制、再委託先も立入検査等の対象とする等）等

(参考1) 社会保険庁の業務委託における個人情報保護の観点からの取組

○社会保険庁においては、業務委託に際して、個人情報保護の観点からの以下の取組を実施している。

- ・委託先事業者の選定基準として、①個人情報の適切な取扱いを行っている旨の第三者評価を取得している業者、②個人情報の適切な取扱いを行うための基本方針・取扱規程等を策定し、安全管理措置を講じている業者でなければ入札への参加を認めない。
- ・個人情報の安全管理に係る実施体制などを契約書に記載
- ・委託先事業者と締結した契約書等に基づく個人情報の安全確保措置に関する検査の基本的な実施基準(実施時期、検査事項等)を策定
- ・委託事業者等向けの個人情報保護に係る研修資料を作成

＜契約書の個人情報保護関係の規定の例＞ ※甲:社会保険庁 乙:委託業者 業務委託員:当該委託業務に従事する者
(体制の整備等)

第〇条 乙は、委託業務の処理、業務委託員の服務等の監督及び個人情報の適切な取扱いを行うための体制及び責任者を定め、予め甲の承認を受けなければならない。

2 乙は、業務委託員以外の者に委託業務を行わせてはならない。

3 乙は、就業規則等において、以下に掲げる事項を委託業務の開始までに定めなければならない。

(1)～(4) (略)

※個人情報業務取扱規程、個人情報取扱状況の点検監査規程、個人情報取扱責任者・従事者の役割・責任規程、違反した業務委託員に対する処分の内容

4 乙は、委託業務に従事する責任者及び従事する者の使用者として法令上の全ての責任及び監督の責任を負わなければならない。

(秘密の保持等)

第〇条 乙は、委託業務を信義誠実に行之、本契約において知り得た秘密について、他に漏らし又は目的外に使用してはならない。

2 前項の規定は、契約終了後も有効とする。

3 乙は、業務委託員と、個人情報の漏洩及び目的外利用を禁じた契約を締結すること(中略)等により、秘密の保持等のための管理体制を整備することとする。

4 乙は、前項の規定により締結した契約書の写しを、委託業務の開始までに甲に提出しなければならない。(以下略)

5 乙は、不正の利益を得る目的、もしくは甲又は乙に損害を与える目的を持って第1項の規定に違反した者について、就業規則等に従い厳正な処分を行い、その内容を甲に報告しなければならない。

6 乙は、委託業務に係るデータ及び関係資料が、滅失又は毀損(以下「滅失等」という。)することのないよう努めなければならない。なお、滅失等の事態が発生したときは、直ちに甲に報告するものとする。

(データの適正な取扱い)

第〇条 乙は、委託業務の実施に関し入手したデータについて、滅失、毀損、漏洩及び目的外利用等を行ってはならない。

2 乙は、委託業務の実施に関し入手したデータの全部又は一部の複写複製等を行ってはならない。ただし、甲が必要と認めた場合はこの限りではない。

3 乙は、委託業務の実施にあたり複写複製等を行う必要がある場合は、予め甲の承認を受けることとする。

4 乙は、前項の規定による複写複製物等を作成していた場合は、委託業務終了後、甲の指示に従い適切に廃棄又は消去したうえ、甲に報告しなければならない。

5 乙は、第1項及び第2項を遵守するための措置を講じなければならない。

（参考２）社会保険庁における外部委託の契約書の規定例（監督、再委任）

○社会保険庁においては、外部委託の契約書において、監督、指示、調査、報告、再委任の制限等、適切な管理・監督のための規定を盛り込んでいる。

※甲：社会保険庁 乙：委託業者

（監督）

第〇条 甲は、この契約の履行に関し、業務遂行上の不適切な行為がある場合には、甲の指定する監督職員（以下「監督職員」という）に業務を監督させ、必要な指示をさせるものとする。

2 乙は、監督職員の監督又は指示に従わなければならない。

（調査等）

第〇条 甲は、委託業務の実施状況について、随時に調査し、必要な報告を求めることができるものとする。

2 甲は、乙に対して業務遂行上必要な指導を行うことができるものとする。

（事故報告等）

第〇条 乙は、委託業務の処理において、事故が発生したときは、直ちに事故内容等の詳細を文書にて監督職員に報告し、その指示を受けなければならない。

2 乙は、委託業務の実施に関して、個人情報漏洩又は個人情報の漏洩が疑われる事象等が発生したときは、直ちに発生した事象等の詳細を文書にて監督職員に報告し、その指示を受けなければならない。契約終了後においても同様とする。

3 乙は、第1項から第2項に規定する事故等が発生した場合に対応するための体制を整備しなければならない。

（一括下請の禁止）

第〇条 乙は、当該業務の全部又は主体的部分を一括して第三者に請け負わせてはならない。

（下請負者の承認及び変更）

第〇条 乙は、当該業務の主体的部分を除く一部について第三者に請け負わせようとする場合は、当該下請負者について甲の承認を受けなければならない。

2 甲は、前項の下請負者が著しく不適当であると認めたときは、乙に対してその変更を請求することができる。

(参考)不適正な事務処理等への対応について

<区分>	<主な不適正事務処理等>	<対応策等>	<その他の対応>
健保・厚年 適用関係	<不適正な全喪処理> 保険料の納付が困難なため、事業実態が継続しているにもかかわらず全喪届が提出されたものを、そのまま処理	15年11月 解散登記の記載がある登記簿の写し等、事業廃止が確認できる書類の全喪届けへの添付義務付けるなど、事業 廃止の確認を徹底(通知) 16年9月 上記取扱いについて、再度、徹底を指示(事務連絡) 16年処理済みの全喪届の総点検 17年4月 総点検結果の公表 18年11月 偽装全喪を抑止するため、全喪事業所の名称をホームページで公表	<業務監察> 国民年金保険料の申請免除等の不適正処理事案の発生を受け、18年9月から、業務監察に「適正検査」(法令遵守の状況を届書等の現物で確認)を導入 左記の業務処理については、20年度から監査項目に加え、適正検査を拡大
	<標準報酬月額等の遡及訂正> 総務省年金記録確認第三者委員会のあっせんにおいて、遡及による標準報酬訂正や資格喪失に合理的な理由がないとされた申立事案があった。 同様の事案で事業主の具体的証言のある事案の新聞報道があった。	19年8月以降あっせん 20年1月 社会保険庁による調査開始 20年3月 事業主の具体的証言のある事案が新聞報道 20年4月 社会保険庁による調査について中間報告を公表 引き続き調査を実施中	

<区分>

<主な不適正事務処理等>

<対応策等>

<その他の対応>

健保・厚年

徴収関係

<保険料の横領>

事業主から徴収した保険料について、国庫への払い込みをせず、私的に費消していたことが判明

11年11月 「現金詐取及び記録改ざん等の不正行為防止対策」を策定・通知
現金領収事務に係る取扱いの確実な実施や公印管理等の徹底を指示

18年3月 「不正事故防止のための点検事項並びに指定届書及び特定届書の指定について」を通知(11年11月の通知を全面見直し)

19年7月 上記通知による点検を改めて徹底するよう、事務連絡発出

<横領等事案の調査>

過去に処分した横領等事案を、19年9月、全職員(OBを含む)に示し、示した事案以外に承知しているものがないかの調査を実施し、その後、明るみになった事案について順次とりまとめ、調査結果を公表

<延滞金の徴収漏れ>

保険料滞納事業所に対して、差押え事実がないにもかかわらずオンライン入力処理を行う、あるいは、差押えを行った日以前の日付でオンライン入力処理を行うことにより、延滞金計算の基礎となる日数を減少させたため、延滞金の徴収漏れが発生

19年8月 愛知社会保険事務局における調査結果を公表すると共に、「健康保険、厚生年金等の保険料等の的確な滞納整理事務の徹底等について」を通知(適切な差押えの実施と債権管理の徹底を指示)

19年12月 全国調査を行い調査結果公表
納付すべき延滞金が減額された事業主に戸別訪問し、差額の支払を要請

19年12月 「適正な差押え及び差押えのオンライン入力処理の事務処理手順」を策定し担当者が遵守するよう通知

20年2月 延滞金を追加して徴収すべき事業所に赴き、差額の納付を求めるよう事務連絡を発出

<業務監察>

国民年金保険料の申請免除等の不適正処理事案の発生を受け、18年9月から、業務監察に「適正検査」(法令遵守の状況を届書等の現物で確認)を導入

左記の業務処理については、20年度から監査項目に加え、適正検査を拡大

<不適正な収納処理等>

保険料等債権が消滅している事業所の保険料等を領収し、本来収納すべき事業所とは別の事業所の保険料等とする収納処理、あるいは、不適正な延滞金の減額処理等により、両集金の一部を本来収納すべき事業所とは別の事業所の保険料等とする収納処理が判明

19年12月 福島社会保険事務局における調査結果を公表
20年1月 適正な収納処理等が行われるよう担当者及び管理者が留意すべき事項について事務連絡を発出

<区分>

<主な不適正事務処理等>

<対応策等>

<その他の対応>

健保・厚年

給付関係

<給付費等の詐取>

母親に遺族厚生年金を不正に受給させようとして、父親の厚生年金被保険者記録に架空の記録を不正に追加入力したことが判明(不正受給は未遂)

11年11月 「現金詐取及び記録改ざん等の不正行為防止対策」を策定・通知
被保険者記録の訂正処理等を「指定届書」、現金給付や健康保険証交付の処理等を「特定届書」と位置づけ、「指定届書」の処理は、特定の職員が特定の磁気カードを使用して処理することとし、「指定届書」及び「特定届書」の処理が行われた場合、それぞれの処理結果リストを出力し、届書原議及び作成された通知書等との突合を実施

18年3月 「不正事故防止のための点検事項並びに指定届書及び特定届書の指定について」を通知(11年11月の通知を全面見直し)

19年7月 上記通知による点検を改めて徹底するよう、事務連絡発出

<横領等事案の調査>
過去に処分した横領等事案を、19年9月、全職員(OBを含む)に示し、示した事案以外に承知しているものがないかの調査を実施し、その後、明るみになった事案について順次とりまとめ、調査結果を公表

<業務センター年金給付誤り>

15年6月に公表した「年金給付誤り2事象」を契機に、年金給付システムの総点検等を行った結果、27事象に及ぶ給付誤りにより多数の受給者に対する給付誤りが判明

15年12月 「事故再発防止検討委員会報告」を公表し、同時に「年金給付適正化委員会」を設置し、システム監査課の調査結果の承認及び改善等の指示等を実施

17年6月 4月に「年金給付システムの総点検の結果について」を公表したことを踏まえ、「社会保険オンラインシステム・サーベイランス委員会」を設置し、年金受給者に影響を及ぼす恐れがある場合における事象についての対処方針の決定及び改善等の指示等を実施(年4回開催)

<民間人の採用>

18年度に、システムの専門家を民間から中途採用(20年度まで16名採用)

<区分>

<主な不適正事務処理等>

<対応策等>

<その他の対応>

国年

適用関係

<保険料不適正免除問題>

被保険者の国民年金保険料の免除等に関し、個々人の申請の意思を確認しないまま、承認手続を行う、あるいは、電話等により個々人の申請意思を確認して職員が申請書を代筆し、承認手続を行っていたことが判明

その他に判明した主な事案

- ・ 資格喪失事由がないにもかかわらず被保険者資格の喪失処理を行った。
- ・ 法律の適用を誤り、遡及免除について制度改正した17年4月以前に遡って免除を承認した。
- ・ 不在者登録処理を行う必要のない者に対して不在者登録処理を行った。
- ・ 免除及び納付猶予の所得基準の審査誤りが発生した。

18年6月 外部からの法令違反通報窓口の設置

18年6月 パンフレット等の全国統一化(地方独自の作成については本庁がチェック)

18年8月 調査結果(国民年金保険料の免除等に係る事務処理に関する第3次調査報告書)を公表 法令遵守意識、ガバナンスの不足、独自の判断による事務処理の実施等を発生原因と整理

18年8月 社会保険大学校等で行うすべての研修において、法令遵守研修を実施

18年9月 入力業務の集約化(窓口装置からの入力原則禁止→OCR帳票により入力)

18年10月 居所未登録者とする要件やすでに居所未登録者となっている者の再点検等について通知

18年10月 第3次報告書を受けて、再発防止と適切な事務処理の徹底について通知

18年10月 業務の標準化・統一化を推進するため社会保険業務マニュアル運用を実施

<業務監察>

国民年金保険料の申請免除等の不適正処理事案の発生を受け、18年9月から、業務監察として国年免除に関する「適正検査」(法令遵守の状況を確認)を導入

18年10月から地方社会保険監察官をブロック単位に集約化し、所属事務局以外の事務局の監査を実施

徴収関係

<職員による保険料の横領>

職員が保険料を収納した際、原符(社会保険事務所の控)に実際の受領金額より少ない金額を記入し、領収証書のみ実際に受領した金額に訂正し本人に交付することにより、差額を横領したことが判明

後日、納付記録の収納金額を改ざんすることにより、督促状等により本人が気付いて、事件が発覚するのを隠蔽

11年11月 「現金詐取及び記録改ざん等の不正行為防止対策」を策定・通知

現金領収事務に係る取扱いの確実な実施や国年保険料関係記録の訂正を指定届書に指定し、隠蔽行為等の未然防止のためのチェックを実施

18年3月 「不正事故防止のための点検事項並びに指定届書及び特定届書の指定について」を通知(11年11月の通知を全面見直し)

19年7月 上記通知による点検を改めて徹底するよう、事務連絡発出

<横領等事案の調査>

過去に処分した横領等事案を、19年9月、全職員(OBを含む)に示し、示した事案以外に承知しているものがないかの調査を実施し、その後、明るみになった事案について順次とりまとめ、調査結果を公表

<区分>

<主な不適正事務処理等>

<対応策等>

<その他の対応>

国
年

徴
収
関
係

<国民年金推進員の事故等>

保険料収納業務が国の業務と整理され、国民年金推進員による保険料収納を実施したところ、未納者カードの盗難、紛失事例が相次いで発生したほか、偽造した現金領収証書を発行することにより受領した保険料を横領したことが判明

15年3月 滞納被保険者の個人情報の紛失や収納保険料の横領を防止するため、暗証番号により起動し、データ収録、領収書発行が可能な金銭登録機を導入し、国民年金推進員が携行

共
通
事
項

<事務処理誤りの発生>

郵便物誤送から年金裁定処理の誤りによる年金過払い等、多数の事務処理誤りが発生

17年10月 事務処理誤り等の防止のため「社会保険業務の適正な事務処理の取扱いについて」を通知
月間事務処理スケジュールによる事務処理の確認、業務処理の処理状況等点検・確認フローによる点検確認、進捗管理票による管理等について指示

17年10月 上記通知と同時に17年度に発生した事務処理誤り等の事案を示した事務連絡を発出

17年12月 「社会保険業務の事務処理誤り及び業務上発生した事件・自己の取扱いについて」を通知 事務処理誤り等の発生時の本庁への報告基準、マスコミへの公表基準を指示

18年10月 社会保険業務処理マニュアルの運用を開始

19年2月 「事務処理誤り未然防止対策」を策定・通知

<業務監察>

18年度は、17年10月の通知にかかる取組状況を重点項目として監察

19年度以降は、法令、社会保険業務処理マニュアル等に基づき事務処理が行われているかを重点的に監察

<所属長注意>

所属長注意が必要と判断される事務処理誤りについては、所属長からの注意を行うとともに、行為者に再発防止策を作成させ、所属長に提出