

日本年金機構の組織の骨格（案）

平成21年1月29日

1. 新しい組織作りの視点	…	1
2. 日本年金機構全体の組織構造案	…	2
3. 組織ガバナンスの骨格	…	3
4. 組織の骨格及び人員構成案		
①機構本部の内部組織	…	4
②地方ブロック本部（標準的なブロック本部）の内部組織	…	5
③年金事務所（標準的な年金事務所）の内部組織	…	6
5. 各組織階層における役職員の構成案	…	7
6. 機構組織のあり方	…	8
（参考）日本年金機構と国の関係機関との現地的対応事務（調整中）	…	11
7. 年金記録に関する業務と体制	…	12
（参考）年金記録問題への取組	…	13

1. 新しい組織作りの視点

○ 機構法第2条においては、機構の基本理念として、国民の信頼確保、国民の意見の反映、サービスの質の向上、業務運営の効率化、公平性及び透明性の確保が掲げられており、これらを組織づくりの基本的な視点とする。とりわけ、業務が正確に遂行されることが、国民にとって最大の関心事であり、これを重視する。

(「日本年金機構の当面の業務運営に関する基本計画(平成20年7月29日 閣議決定)」より)

<組織作りの視点>

1. 国から委任・委託された業務を親切・迅速・正確に遂行することなどにより、国民の信頼を確保

2. 国民の意見を反映することなどにより、サービスの質を向上

3. 業務の集中と分散、外部委託の推進などにより、業務運営を効率化

4. 親切な情報提供、業務目標や成果などの情報公開を通じて、業務運営の公平性・透明性を確保

内部統制の仕組みの構築
(本部からのガバナンスを強化)

コンプライアンス・リスク管理体制の整備

内部監査機能の強化、監査体制の整備

ITガバナンスの構築を含むIT体制の確立

国民のニーズの把握、ニーズを業務運営に反映する仕組みの構築

業務の外部委託の推進と委託業者に対する管理・監視体制の確立

<具体的な組織設計>

ガバナンスが徹底される組織

- 副理事長及び各理事に本部の各部門及び主要ブロック本部を分担させ、機構の担うミッションを強力に牽引
- 本部は現場の声を吸収した上で、現場に対する確かな指示
- ブロック本部は、本部の指示を年金事務所に徹底させるとともに、事務所業務を後方支援

組織力の向上、役割と責任の明確な組織

- 各組織の機能を特化・専門化し、効率的な組織運営・業務運営を行うことにより、機構全体の組織力を向上
- 本部及び地方ブロック本部の責任の単位は「部」とし、年金事務所の責任の単位は「課」とする。

機動性のある柔軟な組織編成

- 本部及び地方ブロック本部に、グループ制を採用し、業務の課題等に応じて、柔軟に組織を改廃及び人員数を移動させることを可能とする。

組織階層の簡素化による意思決定の迅速化

- 本部及び地方ブロック本部における意思決定は3階層とし、年金事務所は2階層とする。

(本部)	部門長	—	部長	—	グループ長
(ブロック本部)	ブロック本部長	—	部長	—	グループ長
(年金事務所)	所長・副所長	—	課・室長		

2. 日本年金機構全体の組織構造案

○ 社会保険庁では、本庁による業務管理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、日本年金機構では、本部のガバナンス機能を強化し、本部、地方ブロック本部、年金事務所を通じて、業務が法令等の遵守のもとに、有効的・効率的に遂行される組織体制を構築する。

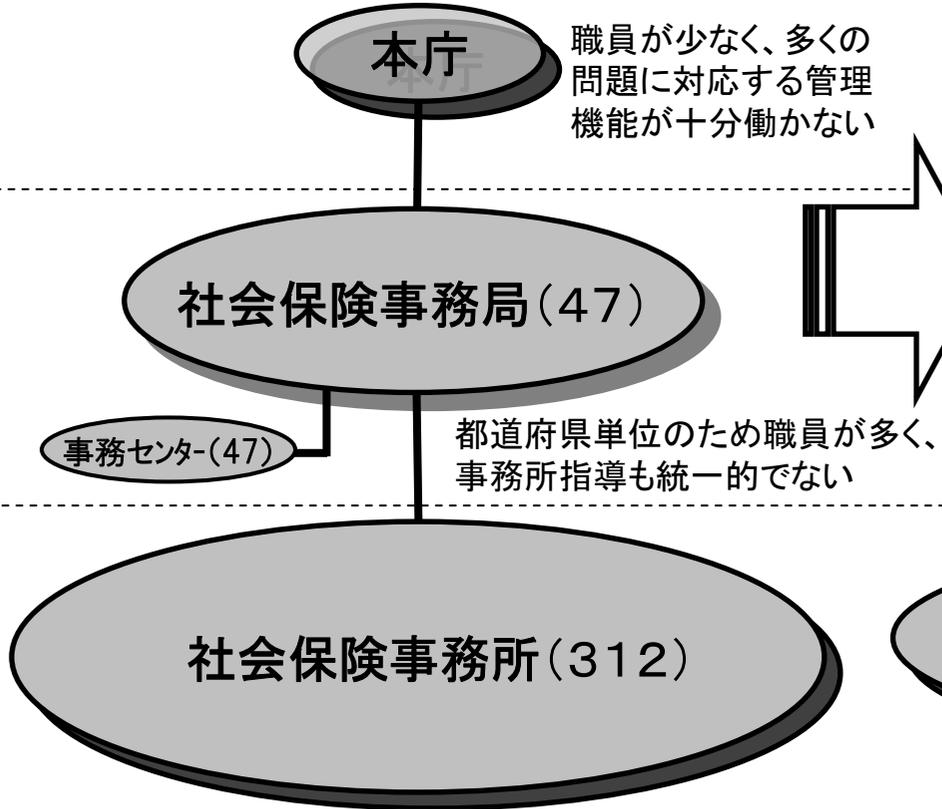
従来の社会保険庁

【内部統制が不十分】

中央組織

中間組織

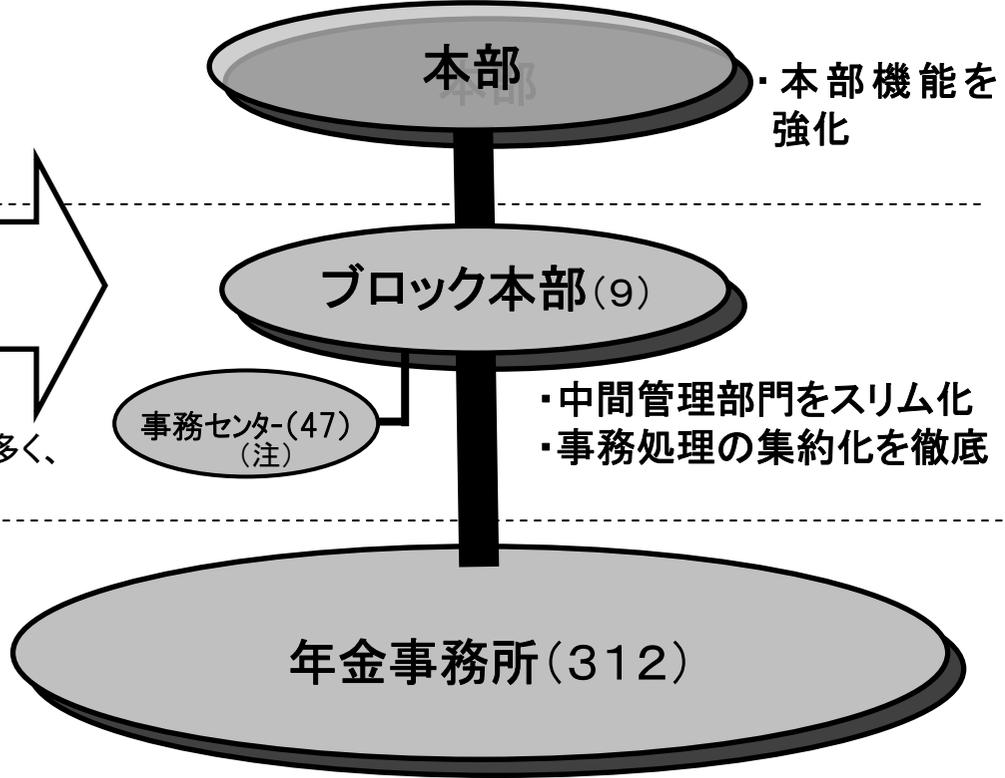
現場組織



対人・事務処理を含めたさまざまな業務を独自の工夫をしながら処理

日本年金機構

【内部統制のとれた組織】



・事業所調査、強制徴収、年金相談などの対人業務に集中

(注) 事務センターは刷新システム稼働後にブロック単位に広域集約予定

3. 組織ガバナンスの骨格

- 内部統制の仕組みの構築などのため、本部の管理部門や企画部門を強化
- 三層構造問題の解決、本部によるガバナンスの強化を図るワンステップとして、適切な管理スパン毎にできる限りスリムな必要最小限の体制のブロック本部を設置

➢ 理事会、監事を中心としたガバナンス体制の構築

➢ 理事長に直結した内部監査部門を設け、内部統制が有効に機能しているかを検証

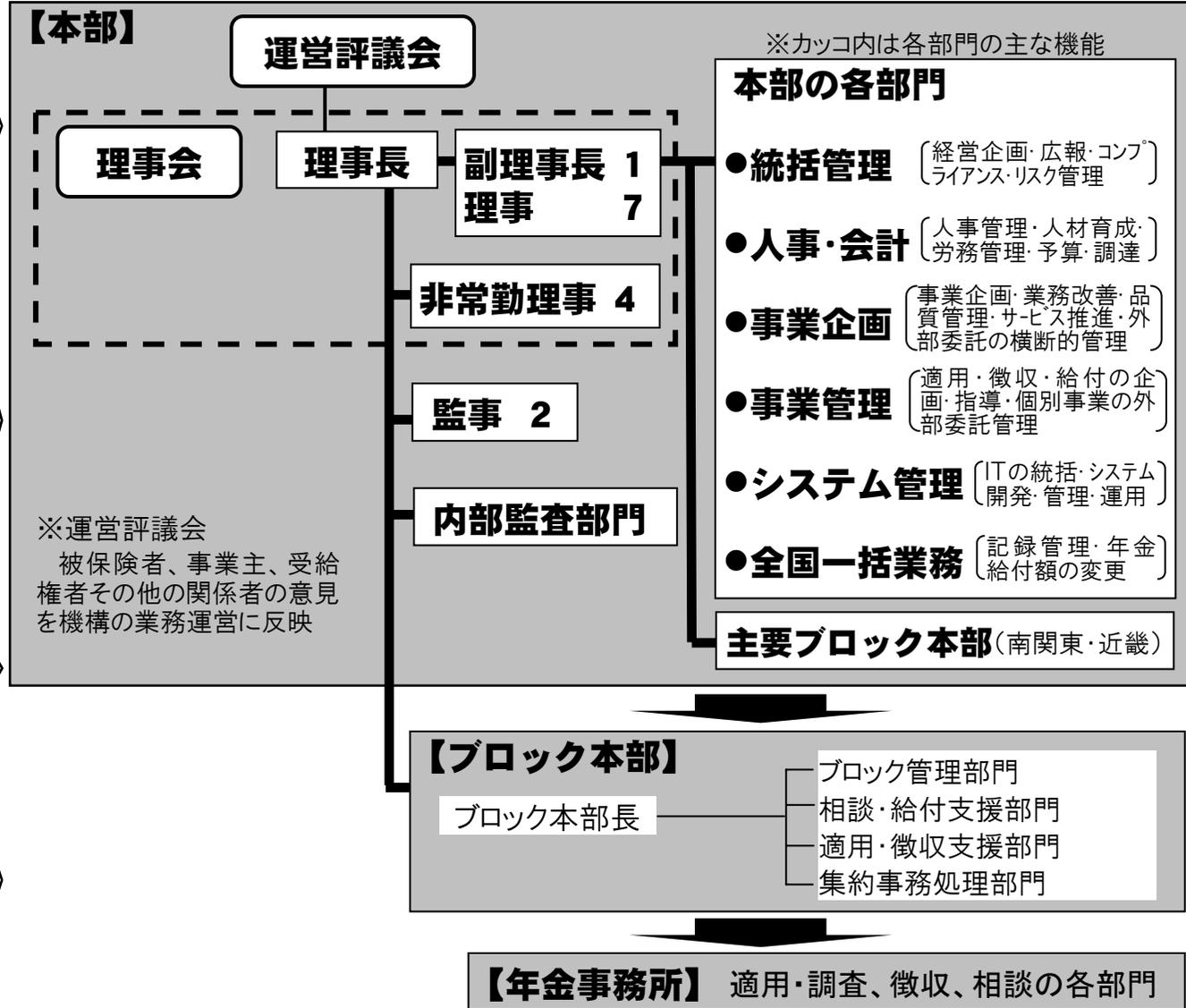
➢ 本部に責任と役割を分担させた各部門を設置し、副理事長及び常勤理事が直接担当

➢ 常勤理事に主要ブロック本部を担当させることにより、現場の状況及び情報等を把握し、役員として理事会を通して業務運営に反映

➢ 非常勤理事の設置により、民間企業の経営管理等の識見や国民の意見を機構の業務運営に反映

➢ 本部は現場の声を吸収した上で、現場に対する的確な指示

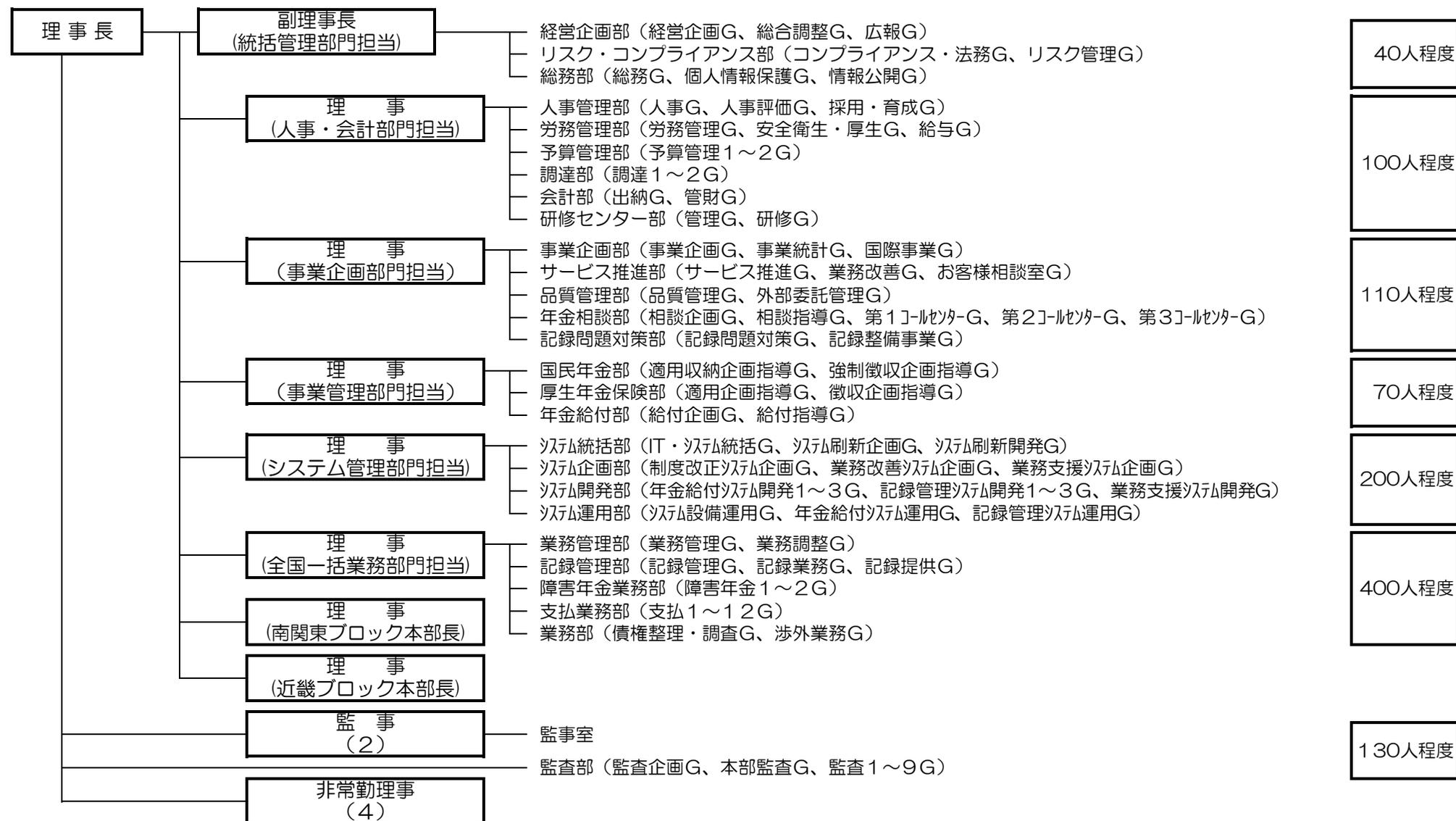
➢ ブロック本部は、本部の指示を年金事務所徹底させるとともに、事務所業務を後方支援



4. 組織の骨格及び人員構成案

① 機構本部の内部組織

※ () 内「G」はグループ



理事長、副理事長、常勤理事 (7)、監事 (2)

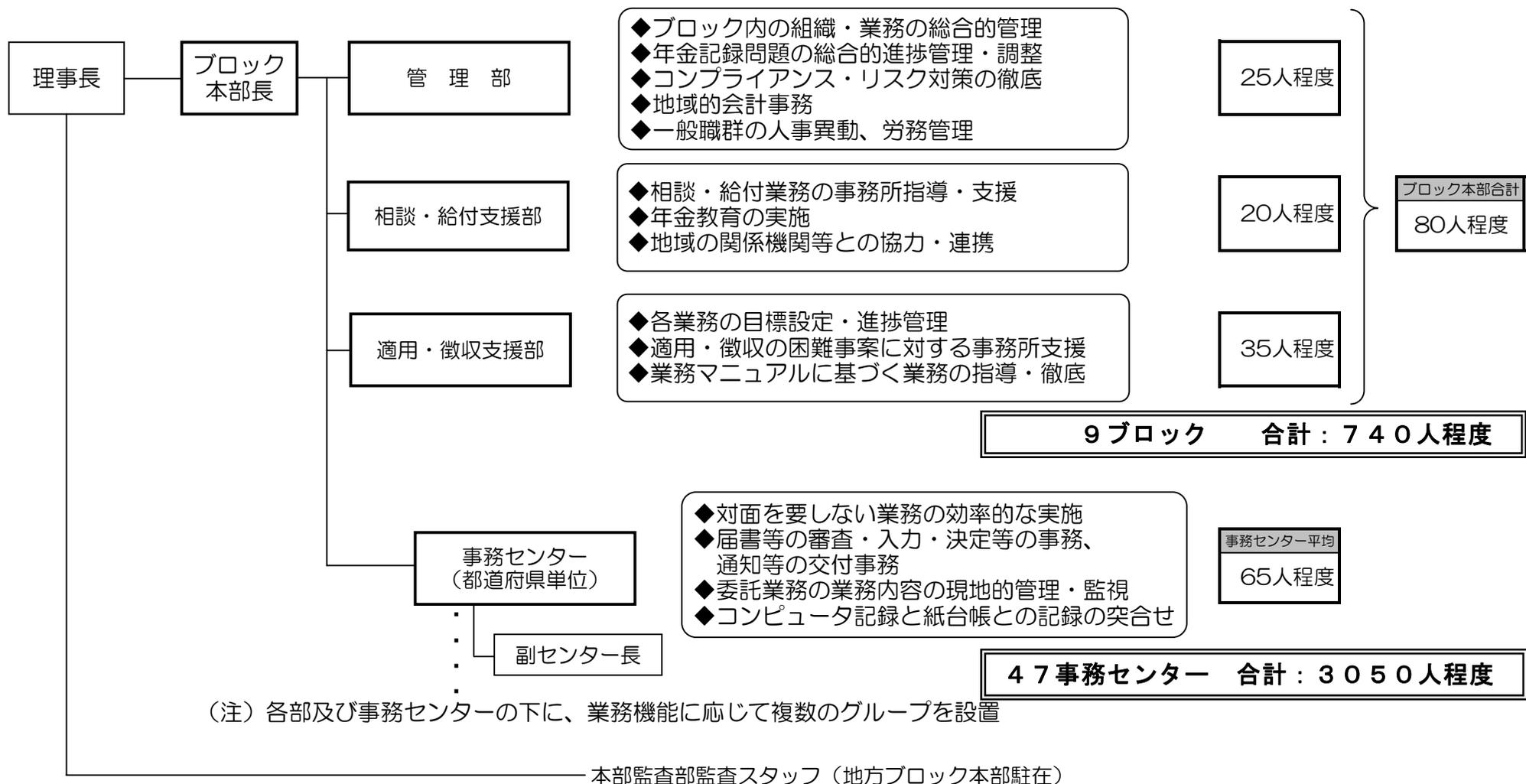
28部・室 91グループ

合計：1060人程度

(注) 人員構成には、正規職員に加えて地域限定期限付職員 (仮称) (機構設立後の人員削減計画を踏まえ、あらかじめ社会保険庁の常勤職員を有期雇用化する職員) を含む。

②地方ブロック本部（標準的なブロック本部）の内部組織

※部の編成は、ブロック本部の規模により相違する。



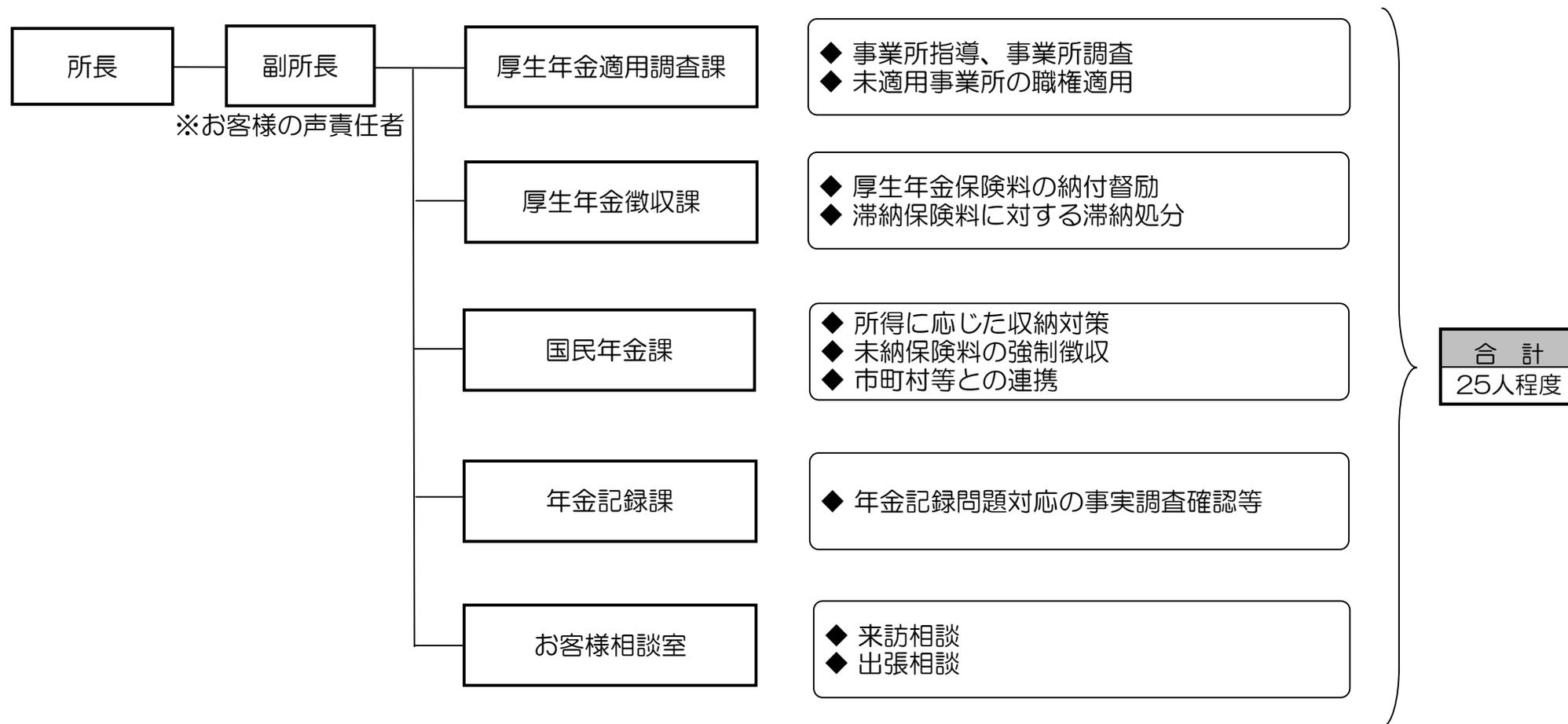
○地方ブロック本部の配置案（管下の事業規模や地域性等を勘案して、9カ所の地方ブロック本部を配置）

※（ ）内は管轄区域。アンダーラインの都道府県はブロック本部の所在地を示す。

- ①北海道ブロック本部（北海道）、②東北ブロック本部（宮城、青森、岩手、秋田、山形、福島）、③北関東・信越ブロック本部（埼玉、茨城、栃木、群馬、新潟、長野）
- ④南関東ブロック本部（東京、千葉、神奈川、山梨）、⑤中部ブロック本部（愛知、富山、石川、岐阜、静岡、三重）
- ⑥近畿ブロック本部（大阪、福井、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山）、⑦中国ブロック本部（広島、鳥取、島根、岡山、山口）
- ⑧四国ブロック本部（香川、徳島、愛媛、高知）、⑨九州ブロック本部（福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄）

○機構設立時における事務センターは、都道府県単位に47ヶ所設置するが、その後の刷新システムの稼働後2年以内に順次ブロック単位に集約する予定。

③年金事務所（標準的な年金事務所）の内部組織



※ 「年金記録課」の課長については、副所長が兼務する。

312年金事務所 合計：7430人程度

5. 各組織階層における役職員の構成案



役員

経営幹部 職群

マネージャー 職群

一般職 職群

本部

1,060人程度

理事長
副理事長
理事
監事

11人

部長

28人

グループ長

スタッフ職

250人程度

主任職

一般職

770人程度

ブロック本部

740人程度

事務センター

3,050人程度

理事長
副理事長
理事
監事

11人

ブロック本部長

7人

部長

25人

グループ長

事務センター長・副センター長

スタッフ職

510人程度

主任職

一般職

3,250人程度

年金事務所

7,430人程度

《合計》

○役員・経営幹部職群	70人程度	(0.6%)
○マネージャー職群	2,650人程度	(21.6%)
○一般職群	9,560人程度	(77.8%)
計	12,280人程度	(100.0%)

所長・副所長

課・室長

スタッフ職

1,890人程度

主任職

一般職

5,540人程度

※ 人員数には、正規職員に加えて地域限定期限付職員(仮称)(機構設立後の人員削減計画を踏まえ、あらかじめ社会保険庁の常勤職員を有期雇用化する職員(1,400人))を含む。

6. 機構組織のあり方

【日本年金機構法（抜粋）：平成19年7月6日 法律第109号】

（事務所）

第四条 機構は、主たる事務所を東京都に置く。

2 機構は必要な地に従たる事務所を置き、その管轄する区域について、機構の業務を分掌させるものとする。

（年金事務所）

第二十九条 機構は、従たる事務所の業務の一部を分掌させるため、被保険者、事業主及び受給権者の利便の確保に配慮しつつ、必要な地に年金事務所を置くものとする。

【日本年金機構の当面の業務運営に関する基本計画（抜粋）：平成20年7月29日閣議決定】

3. 本部、ブロック本部、年金事務所等のあり方

- ・地域ブロック単位のブロック本部については、三層構造問題の解決、本部によるガバナンスの強化を図るワンステップとして設置するが、その組織体制はできる限りスリムな必要最小限のものとする。
- ・また、年金事務所への必要な権限委譲を進めることなどを通じて、ブロック本部そのものの必要性を含めた見直しについて、機構の理事長の判断によって適時適切な検討が加えられるものとする。



○三層構造問題の解決

三層構造問題の背景となった、地方事務官制度に由来する都道府県単位人事（都道府県単位意識・閉鎖的組織体質）を解決するため、特に人事のあり方について、次の方策を検討、実施。

- ・正規職員は、本部一括採用とし、一定期間の初任研修実施後、全国の年金事務所などの現場に配属。
- ・マネージャー職群及び経営幹部職群（M1～G3）の人事は、本部で実施。
- ・一般職群（S1～C2）の人事は、原則としてブロック本部で実施し、幹部養成のキャリアパターンに沿って、本部、ブロック本部の管理業務と年金事務所等の現場業務を通じて、広域異動を実施。

※上記の外、有期雇用職員の採用、人事はブロック本部で実施。

○本部によるガバナンスの強化

本部の管理部門や企画部門を拡充し、ガバナンス機能の強化を図り、本部、ブロック本部、年金事務所等を通じて内部統制のとれた組織体制を構築。ブロック本部は、本部の指示を年金事務所に徹底させるとともに、事務所業務を後方支援。

○ブロック本部の組織体制はできる限りスリムな必要最小限

本部で処理することが効率的・効果的な、業務企画機能、内部監査機能、給与・旅費等の支払機能、調達・契約機能などをできる限り本部集約するとともに、現場管理・支援機能や地域密着性の求められる業務に重点化することにより、ブロック本部の組織体制は、機能性を重視したスリムなものとする。

【本部・ブロック本部・年金事務所の機能】

本部

組織管理機能

- ▶コンプライアンス・リスク管理
- ▶人事管理(本部・地方管理職)
- ▶予算執行管理、調達・契約

業務管理機能

- ▶目標設定、実績評価
- ▶サービス推進、業務改善
- ▶業務の標準化
- ▶外部委託の横断的管理・評価

事業実施機能

- ▶システム開発・管理・運用
- ▶全国一括業務
- ▶コールセンター

監査機能

- ▶業務監査
- ▶会計監査
- ▶システム監査

本部への機能集約 (ブロック本部のスリム化)

- ◆業務企画
- ◆調達・支払業務
- ◆給与・旅費業務
- ◆内部監査

ブロック本部

- ▶コンプライアンス・リスク管理
- ▶人事管理(一般職群)
- ▶現地的な調達・契約

- ▶現場業務の指導・支援
- ▶外部委託の現地的管理
- ▶地域の関係機関との連携強化・サービス推進

- ▶事務センター(集約業務)

○本部の管理部門・企画部門を拡充しガバナンスを強化

○本部は現場の声を吸収した上で、現場に対する的確な指示

○ブロック本部は、本部の指示を年金事務所に徹底させるとともに、事務所業務を後方支援

事務所への機能(権限)委譲

- ◆所内の一般職群の人員配置
- ◆現地性または緊急性を伴う少額調達案件の執行
- ◆リスク情報やお客様の声は本部へ直接伝達

事務センターへの機能集約

- ◆対面を要しない審査業務等の集約化を徹底

年金事務所

※事業所の調査・職権適用、強制徴収、年金相談などの地域に密着した対人業務に集中

- ▶コンプライアンス・リスク管理

- ▶お客様の声の把握
- ▶サービス改善の取組
- ▶本部への業務改善提案

- ▶事務所としての目標設定
- ▶目標達成への取組
- ▶マニュアルに基づく業務執行

【ブロック本部における年金事務所業務の支援体制】

○ブロック本部は年金事務所の業務に対し、従来の指導中心の対応ではなく、問題点を的確に把握した上で、年金事務所業務を後方支援

- ▶各年金事務所毎の支援業務を担当する職員をブロック本部に配置し、頻繁に連絡・連携・訪問することにより、常時、年金事務所と問題意識を共有
- ▶支援部門に業務の知識・経験豊富な職員を配置し、年金事務所の抱える困難事案に対し実地支援することにより、一体となって問題解決
- ▶年金事務所毎の業務実施状況等を比較・分析・評価することなどにより、問題点やその原因を洗い出し、具体的な対処方針や解決策を検討・指示

具体的な支援のイメージ

◆未適用事業所に対する立入検査・職権適用の支援

事務所職員による訪問指導を再三行っても加入に応じない事業所（重点的加入指導対象事業所）に対して、年金事務所と共同で立入検査を行い、最終的には職権適用を実施。

◆大口・長期などの徴収困難な滞納事案に対する滞納処分等の支援

- ・徴収困難な滞納事案について、年金事務所と共同で財産調査・搜索・差押え・納付指導等を実施。
- ・財産隠蔽などの悪質な滞納事案について、財務大臣に滞納処分の権限委任を行う場合は、ブロック本部の担当職員が、地方厚生局、国税局等との個別調整業務を担当（調整中）。

◆滞納処分等に係る訴訟事案に対する対応

年金事務所が実施した滞納処分等が訴訟事案になった場合の対応については、顧問弁護士等と相談しながら、専門的かつ主体的に対応。

(参考) 日本年金機構と国の関係機関との現地的対応事務 (調整中)

管轄 組織	北海道	青森	岩手	秋田	宮城	山形	福島	埼玉	長野	新潟	茨城	栃木	群馬	山梨	千葉	東京	神奈川	静岡	岐阜	愛知	三重	富山	石川	福井	大阪	兵庫	滋賀	京都	奈良	和歌山	鳥取	島根	岡山	広島	山口	徳島	香川	愛媛	高知	福岡	佐賀	長崎	大分	熊本	宮崎	鹿児島	沖縄
	日本年金機構	北海道ブロック本部	東北ブロック本部				北関東・信越ブロック本部				南関東ブロック本部				中部ブロック本部				近畿ブロック本部				中国ブロック本部				四国ブロック本部				九州ブロック本部																

- 徴収職員・収納職員の認可申請・認可
- 滞納処分の認可申請・認可
- 悪質な保険料滞納事案に係る滞納処分権限の個別委任の調整
- 事業所等への立入調査の認可申請・認可
- 年金委員の委嘱の推薦・委嘱発令
- 年金教育・市町村法定受託事務に係る協力・連携 等

厚生労働省	北海道厚生局	東北厚生局	関東信越厚生局	東海北陸厚生局	近畿厚生局	中国四国厚生局	四国厚生支局	九州厚生局
-------	--------	-------	---------	---------	-------	---------	--------	-------

- 悪質な保険料滞納事案に係る滞納処分権限の個別委任の調整

財務省 国税局	札幌国税局	仙台国税局	関東信越国税局	東京国税局	名古屋国税局	金沢国税局	大阪国税局	広島国税局	高松国税局	福岡国税局	熊本国税局	沖縄国税事務所
------------	-------	-------	---------	-------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------

7. 年金記録に関する業務と体制

紙台帳(8.5億件)と
コンピュータ記録との
突合せ

平成21年度
○画像検索システムの
構築などの基盤整備



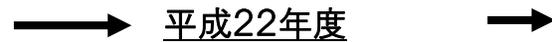
平成22年度
○突合せの開始

【体制試算】
10年間で突合せを実施するとして、6千~7千人/
1日当たりで、1日20~30万件の処理

正規職員	200~300人
賃金職員等	6千~7千人

標準報酬等の遡及
訂正事案への対応

平成20~21年度
○2万件の訪問調査
○144万件該当者への
お知らせ

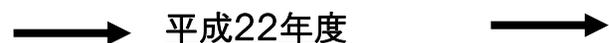


平成22年度

○21年中に厚年受給者全員に標準報酬のお知らせを開始

ねんきん定期便

平成21年度
○加入者全員に加入
した全記録送付



平成22年度
○35歳・45歳・58歳の
方に全記録送付
○それ以外の方に直近
1年分の記録を送付

23年度以降も毎年度実施

その他

平成21年度
○ねんきん特別便の記録相
談・調査・統合・再裁定
○未統合記録の解明 など

【現在の地方庁の体制】
○正規職員:現在約1.2万人のうち、
3割の4千人が年金記録に従事
○賃金職員等:3千人が年金記録に
従事

[内訳]

ねんきん特別便等の記録 相談・調査・統合等 3千人	標準報酬 3百人	記録解明その他 9百人
---------------------------------	-------------	----------------

年金記録問題への取組 問題の所在と対応策

問題の所在

基礎年金番号に未統合の記録が18年6月時点で5000万件存在

※ 平成9年に1人1番の基礎年金番号が導入された当時のコンピュータ記録の総数は3億件

年金記録の正確性の問題

- 1) 過去の紙台帳(マイクロフィルムを含む)からコンピュータへの記録の転記が不正確
- 2) 厚生年金の標準報酬等を事実と反して遡及訂正した事案
- 3) 本人が保険料を納めたとしているのに対して、保険料の納付記録が社会保険庁にない事例

対応策

- ・「ねんきん特別便」を契機とする解明・統合
 - 1) 「名寄せ特別便」・・・基礎年金番号の記録との突合により結びつく可能性のある記録があった方(平成19年12月～3月)
 - 2) 「全員特別便」・・・それ以外の全ての方(平成20年4～10月)
- ・記録の内容に応じた未統合記録の解明
※住基ネットによる「生存者」「5年以内死亡者」の特定など

- ・年金記録をいつでも簡便に確認できるための仕組みの整備
 - 1) インターネットによる記録照会サービスを受給者にも拡大(20年度中)
 - 2) 全ての加入者に「ねんきん定期便」を送付(21年度～)
- ・コンピュータ記録と紙台帳との突合せ
- ・標準報酬等の遡及訂正事案への対応
- ・年金記録確認第三者委員会(総務省)
月間平均処理件数 約4,800件
処理済み件数 約48,000件(対受付数56%)(21年1月末)

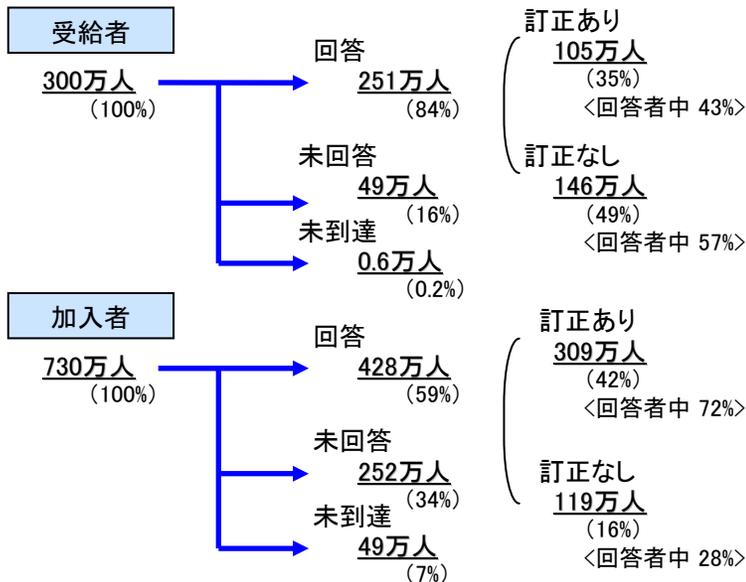
① 「ねんきん特別便」

これまでの取組

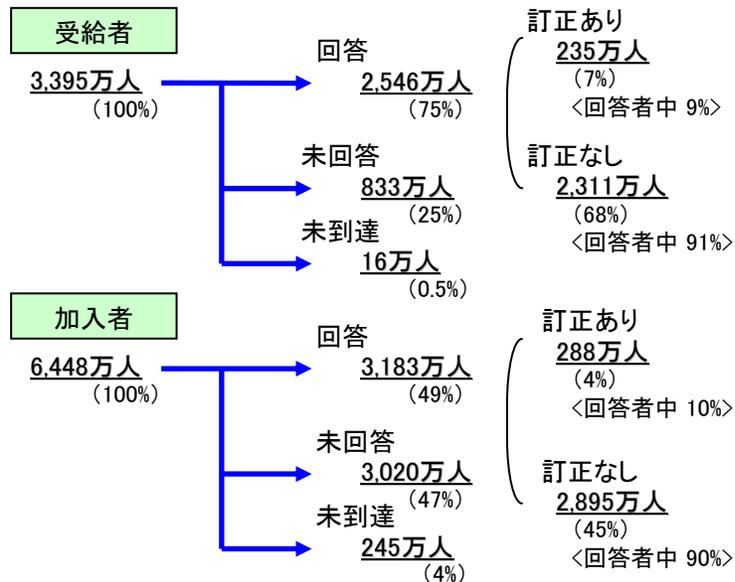
- 19年12月からこれまでに全ての受給者・加入者約1億9百万人に送付し、国民の皆様記録を確認いただいております、このうち約6,400万人(20年11月末現在)から回答をいただきました。
- 「ねんきん特別便」の周知・広報、相談体制の充実。

【ねんきん特別便の状況(平成20年11月30日現在)】

名寄せ特別便 《平成19年12月～平成20年3月送付》



全員特別便 《平成20年4月～平成20年10月送付》



送付総数
10,873万人(100%)

回答件数
6,408万人(59%)

訂正あり
937万人(9%)

訂正なし
5,471万人(50%)

未回答件数
4,154万人(38%)

未到達件数
311万人(3%)

今後の方向

- 「ねんきん特別便」のフォローアップの徹底。
 - ・ 全ての受給者から回答をいただくことを目指し、20年度中に集中的に取り組む。
 - ・ 加入者についても、できる限り多くの方から回答をいただき、21年度からの「ねんきん定期便」の取組につなぐ。

② 未統合記録の解明

これまでの取組

- 「ねんきん特別便」による記録確認の取組と並行して、未統合記録の内容に応じた様々な方法による解明作業に計画的に取り組む。
- 18年6月に約5,000万件あった未統合の記録のうち、既に統合済みの記録は約900万件に増加、今後解明を進める記録は約1,200万件まで減少。

【未統合記録の統合・解明状況について】

	(19年12月)		(20年12月)
・基礎年金番号に統合済みの記録	310万件	→	910万件
・その他一定の解明がなされた記録(死亡・脱退手当金受領等)	1240万件	→	1623万件
・名寄せにより特別便を送付した記録	1100万件	→	820万件
・解明作業が進展中の記録(住基ネット調査等)		→	533万件
・今後解明を進める記録	2445万件	→	1209万件
計	5095万件		計 5095万件

今後の方向

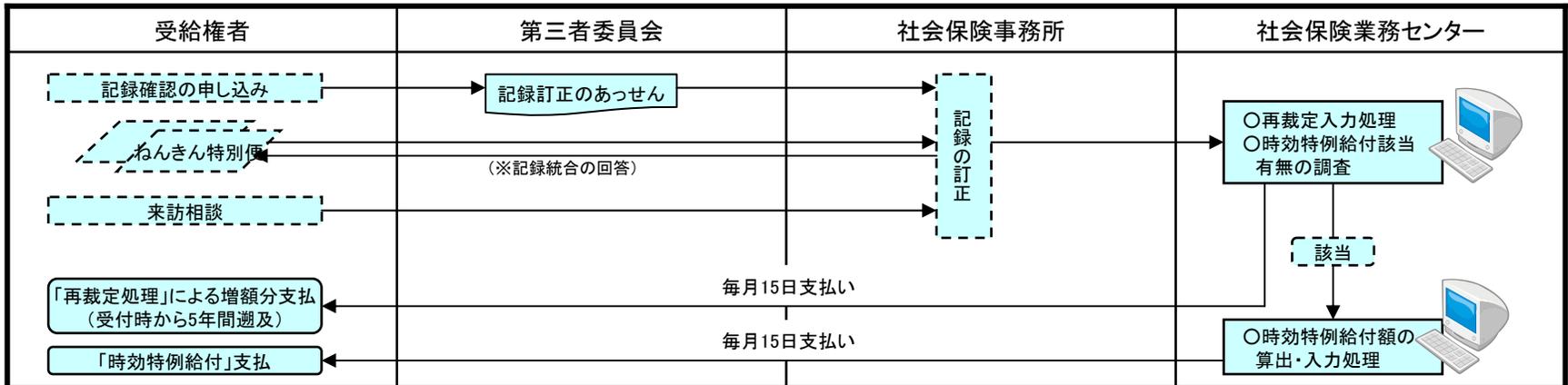
- 引き続き、旧姓を活用した調査などの解明作業を、20年度中に集中的・計画的に実施する。

③ 再裁定処理体制の強化

これまでの取組

- 「ねんきん特別便」による記録の統合などにより、再裁定の申出が増加していることにより、再裁定の処理に要する期間が長めになっているため、再裁定に必要な複雑な事務処理に精通した職員の集中配置、再裁定処理システムの機能を強化する等体制を強化。

【『記録の訂正(追加・統合)』に伴う裁定の変更(再裁定)処理及び時効特例給付支給までの事務処理の流れ】



今後の方向

- 20年11月末時点で、全体としては、進達されてから支払いまでに、7か月程度を要していることから、更に、任期付き職員の採用、社保事務局からの支援の拡充、再裁定処理システムの機能強化を行う。

【再裁定の処理件数及び処理体制】

	(20年12月)		(21年3月)
処理件数	8万件／月	→	20万件程度／月
処理体制	280人	→	470人

④ コンピュータ記録と紙台帳との突合せ

これまでの取組

- 年金記録については、国民年金は昭和59年以降、厚生年金は昭和61年以降、それぞれオンライン化しコンピュータに直接入力するようになったが、それ以前の記録は合計約8.5億件の紙台帳(マイクロフィルムを含む)として保管されている。
 - ① 国民年金の特殊台帳 0.3億件 → 20年度中にコンピュータ記録との突合せを実施
 - ※ 対象記録 約3,304万件 → 突合せ完了 約1,226万件(約4割)
 - うち、記録補正が必要と考えられる記録 7,777件【20年10月3日現在】
 - ② 国民年金の被保険者名簿(市町村保管) 1.4億件 → 20年度は国への移管の準備
 - ③ 厚生年金の被保険者名簿・原票 6.8億件
 - サンプル調査の結果、コンピュータ記録との不一致は約1.4%

今後の方向

- 全ての受給者・加入者について、お申し出の有無にかかわらず、計画的な突合せを実施し、コンピュータ記録の正確性を確保する。
- 全国に散らばって保管されている紙台帳を電子画像で取り込み、個人単位で集約した上で、簡単に検索できる「電子画像データ検索システム」の構築に向けて、本年度から準備を進め、21年度に整備し、22年度から突合せ作業を効率的に実施できるようにする。

厚生年金被保険者名簿等の記録の突合せ作業スケジュール

平成21年度

平成22・23年度

平成24年～

紙台帳の「電子画像データ検索システム」の整備

- ・ 複数の社会保険事務所に分散して保管されている記録の個人単位での集約化
- ・ 劣化が進む紙記録の電子化

- ① 効率的な突合せ作業のための基盤整備
- ② 国民が年金記録をいつでも簡単に確認できる仕組みの構築
- ③ 年金記録の将来にわたる適切な保管

受給者・加入者からの申出分について実施
(集中受付期間)

申出のない受給者分

申出のない加入者分

⑤ 標準報酬・資格喪失の遡及訂正事案

事案の概要

- 年金記録確認第三者委員会によるあっせん事案の中に、標準報酬月額等を遡及訂正したものが存在しており、社会保険事務所の当時の事務処理の合理性が疑われるものがある。(20年10月7日現在、66件)
- このため、第三者委員会によるあっせん事案など17事案の調査を行ったところ、社会保険庁の職員の間与が考えられる事案が1件確認された。(20年年9月9日公表)
- また、社会保険庁職員の間与に関する調査等を行っていた大臣直属の調査委員会が11月28日に報告書を大臣に提出。

今後の方向

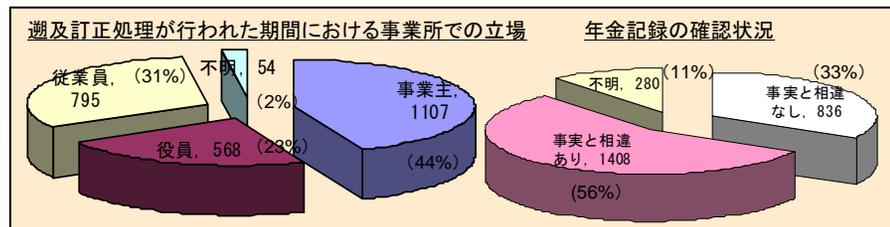
- 標準報酬月額等の遡及訂正事案については、「年金記録問題拡大作業委員会」の御意見を伺いながら、被害者救済を第一義とし、併せて、社会保険事務所職員の間与が疑われる事案の事実解明を図る。(20年12月11日に弁護士等5名を新たに「年金記録問題作業委員」に任命。)

- 全てのコンピュータ記録から不適正な処理の可能性がある記録(約6.9万件)を抽出し、このうち厚生年金の受給者(約2万件)について、20年10月16日から、社会保険事務所職員が対象者への戸別訪問を開始し、記録の確認及び調査を実施している。

※ 戸別訪問の実施状況(中間報告)(20年11月9日)

訪問件数 2,524件

* 事務所職員の間与を疑わせるような内容の回答をされた方 140件(5.5%)
うち、具体性のある内容の回答をされた方 25件(1.0%)



- また、21年中に、厚生年金の受給者全員に対し、標準報酬の情報を含むお知らせを開始する。(加入者については、21年4月から標準報酬の情報を含む「ねんきん定期便」を送付する。)