

令和 2 年 6 月 25 日

サイバーセキュリティ戦略本部長 菅 義偉 殿

厚生労働大臣 加藤 勝信

平成 27 年 9 月 11 日になされた勧告の履行状況について、令和元年度を取組を別紙の
おり報告する。

別紙

報 告

平成 27 年 5 月に、日本年金機構（以下「機構」という。）において不正アクセスによる情報流出事案が発生した。

本事案については、同年 8 月 20 日に「日本年金機構不正アクセスによる情報流出事案に関する調査委員会」が「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「調査報告書」という。）を、サイバーセキュリティ戦略本部（以下「戦略本部」という。）が「日本年金機構における個人情報流出事案に関する原因究明調査結果」（以下「原因究明調査結果」という。）を、また、同年 8 月 21 日に「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」が「検証報告書」をそれぞれ公表した。その後さらに、同年 9 月 4 日にサイバーセキュリティ基本法（平成 26 年法律第 104 号）第 12 条第 1 項の規定に基づくサイバーセキュリティ戦略が閣議決定され、また、同年 9 月 11 日に戦略本部長である内閣官房長官から厚生労働大臣に対して、原因究明調査結果等を踏まえた勧告が行われた。

厚生労働省（以下「厚労省」という。）は、原因究明調査結果や検証報告書等の指摘及び戦略本部長の勧告を踏まえ、厚労省としての再発防止策を取りまとめ、平成 27 年 9 月 18 日に「情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革－日本年金機構への不正アクセスによる情報流出事案を踏まえて－」（別添 1。以下「組織・業務改革」という。）を公表した。

一方、機構は、平成 27 年 8 月 20 日の調査報告書及び同年 9 月 25 日に厚生労働大臣から機構理事長に対して行われた業務改善命令等を踏まえ、同年 10 月 1 日に理事長を本部長として機構内に設置した「日本年金機構再生本部」及び「情報管理対策本部」において、情報セキュリティ対策の強化を含む業務改善計画を取りまとめ、同年 12 月 9 日に「日本年金機構業務改善計画」（別添 2。以下「業務改善計画」という。）を公表した。

厚労省及び機構においては、「組織・業務改革」及び「業務改善計画」を踏まえて、情報セキュリティ対策の強化に取り組むとともに、厚労省による機構その他厚労省が所管する独立行政法人、特殊法人等（以下「所管法人等」という。）に対する指導監督の強化に取り組んできたところである。これらの取組について、勧告の実施により得られた成果に係る評価を実施した上で、令和元年度における勧告の履行状況を下記のとおり取りまとめたので報告する。

厚労省及び機構においては、勧告等を踏まえつつ、引き続き本事案を踏まえた再発防止策に全力を挙げて取り組む所存である。

記

1 体制整備

(1) 厚労省における取組

① 組織・人的体制の強化

機構における不正アクセスによる情報流出事案を踏まえて、国民生活に密接に関わる行政を担当している厚労省として、情報セキュリティに関する体制等の強化を図る観点から、政策統括官（統計・情報政策担当）（現「政策統括官（統計・情報政策、政策評価担当）」）、大臣官房サイバーセキュリティ・情報化審議官（副 CISO（CISO:Chief Information Security Officer）、副 CIO（CIO: Chief Information Officer）、大臣官房参事官（サイバーセキュリティ・情報システム管理担当）及びサイバーセキュリティ担当参事官室を平成 28 年 6 月 21 日に設置した。

また、平成 30 年 7 月 25 日に「政府機関等の情報セキュリティ対策のための統一基準群」（サイバーセキュリティ戦略本部決定。以下「統一基準」という。）が改定されたため、平成 30 年 10 月 12 日に「厚生労働省情報セキュリティポリシー」（厚生労働省最高情報セキュリティ責任者決定。以下「厚労省情報セキュリティポリシー」という。）及び関係規程について、当該改定の趣旨等を踏まえた見直しを行い、令和元年度においては改定後の厚労省情報セキュリティポリシーに基づき情報セキュリティ対策を実施した。また、厚労省情報セキュリティポリシーの関係規程については、近年の情報セキュリティの動向等を踏まえて不断の見直しを行い、令和 2 年 1 月 9 日に改定を行った。今後も発生した課題や技術動向等を踏まえ、厚労省情報セキュリティポリシー及び関係規程について、必要な見直しを行う。

情報セキュリティ・IT 人材の育成・確保については、厚労省として、情報システム全体を俯瞰して有効かつ効率的なセキュリティ対策を講じていくための能力と体制を整え、戦略的投資としての情報システムを最適化できる IT 人材を育てるための取組計画として、平成 28 年 8 月 30 日に策定した「平成 28 年度～平成 31 年度厚生労働省セキュリティ・IT 人材確保・育成計画」（厚生労働省情報政策推進会議決定）について、組織的なセキュリティ・IT 人材に関する体制の強化の観点から平成 29 年 8 月 31 日の改訂に加えて、平成 30 年 8 月 31 日、令和元年 8 月 30 日にも所要の改訂を行い、採用、人事交流、研修及びキャリアパスの形成を実施しているところである。令和 2 年度においては、新たな計画を策定する予定である。

② CSIRT の実効性のある体制強化

厚労省及び所管法人等の保有する情報は、新種のウイルスを利用した攻撃や、シス

テムの脆弱性を狙った攻撃ツール等により、常に新たな脅威にさらされているところであり、新たな攻撃により、当該システムの構築事業者、運用事業者、保守事業者等において発生原因や影響範囲の特定が困難なインシデント（以下「重要インシデント」という。）が発生する可能性がある。それらに対応できるよう、前年度に引き続き、令和元年度においても外部委託契約を行い、情報セキュリティに関する専門的知見のある者による CSIRT（CSIRT:Computer Security Incident Response Team）への緊急・専門的支援体制を確保した。

主な業務として、インシデント対処に係る支援や分析、重要インシデントに関する調査、対処措置の整理及び蓄積、情報セキュリティに係る年度計画等の策定支援、CSIRT 要員への対処訓練、職員への教育実施支援等を委託した。

今後も、引き続き専門的知見をもった民間企業との連携により、情報セキュリティ対策の支援強化を図る予定である。

（２） 機構における取組

① 組織・人的体制の強化

ア 情報セキュリティ対策連絡会議

厚労省と機構が連携して、機構における情報セキュリティ対策を恒常的に推進するため、平成 28 年度に厚労省と機構の役職員を構成メンバーとして設置した「情報セキュリティ対策連絡会議」及び「情報セキュリティ対策連絡会議ワーキンググループ」について、令和元年度においては連絡会議を 2 回（6 月及び 12 月）、ワーキンググループを 12 回、それぞれ開催した。本連絡会議においては、厚労省と機構のそれぞれの最高情報セキュリティアドバイザーの助言を得つつ、「日本年金機構情報セキュリティポリシー」（理事長決定。以下「機構情報セキュリティポリシー」という。）等の遵守状況やリスク評価分析等で把握されたセキュリティ対策の課題を確認するとともに、その進捗状況のフォローアップを行っている。

イ 厚労省年金局職員の機構本部への常駐等によるモニタリング

機構における各種取組が着実に実行されるよう、厚労省による機構の業務への関与・監督機能を強化するために厚労省年金局職員の機構本部への常駐等によるモニタリングを継続している。また、情報セキュリティ対策に係る業務改善計画の実行や、外部の機関による監査等で指摘された事項の改善に当たっては、諸規程の改定等、厚労省年金局への協議が必要な事項もあることから、厚労省と機構が緊密に連携して迅速に対処できるよう、厚労省年金局職員が機構に常駐し、機構関係者と協働して作業を行っている。

ウ 情報管理対策本部

情報管理対策本部（平成 27 年 10 月設置）は、理事長をトップに、「機構が管理又は保有する個人情報の保護・管理」、「情報セキュリティに関する研修及び訓練内容の決定、成果の評価」、「情報セキュリティに係る諸規程・手順書等の整備」、「情報セキュリティに係る緊急時の組織の対応方針の決定及び対応」、「情報セキュリティ対策推進計画の実績及び達成度の評価」等を任務として、CISO（副理事長）及びCIO（システム部門担当理事）を副本部長、各部門の理事のほか人材開発、システム、調達、地方拠点管理、監査など幅広い関係部門の責任者等を本部員として構成している。

令和元年度においては、定例の情報管理対策本部を月次（毎月第 4 木曜日）で開催し、主に情報セキュリティ対策推進計画等に係る機構の情報セキュリティの方針決定や進捗確認等を行ってきたほか、外部の機関による監査等で明らかになった課題への対応策をまとめるなど情報セキュリティ対策を推進してきた（令和元年度 12 回開催）。

エ 情報管理対策室

情報管理対策本部の所掌事務を担当するために理事長直轄の推進部署として設置された情報管理対策室（平成 27 年 10 月設置）においては、情報セキュリティ強化に関する関係部署への指示及び総合調整を行うとともに、業務改善計画に基づいて新たに構築された年金個人情報等専用共有フォルダ、検疫 PC 及びインターネット環境の適正な運用を確保するための取組の推進を図ってきた。

オ 外部有識者からの支援等

専門的な視点による情報セキュリティ対策の司令塔機能を強化し、組織としてインシデントを予防し適切に対応していくため、令和元年度も引き続き、高度な専門知識・経験を基に、情報管理対策本部及び CISO が情報セキュリティ対策の推進に係る意思決定を行うための助言や支援を行うことを目的として、最高情報セキュリティアドバイザーを配置するとともに、情報管理対策本部の円滑な運営、情報管理対策室及び機構 CSIRT の活動支援のほか、情報セキュリティ対策の網羅性の確保及び有効性の向上等を目的として、情報セキュリティの専門家の立場から支援を行う情報セキュリティ対策支援業者との委託契約を締結した。

最高情報セキュリティアドバイザーは、これまで情報セキュリティ対策の推進に係る CISO 等への助言、機構内の教育計画の立案に係る助言並びに教材開発及び教育実施への助言、役職員への情報セキュリティ研修の実施等を行ってきた。

また、情報セキュリティ対策支援業者は、これまで情報セキュリティ関係規程等の整備に係る支援や情報セキュリティ対策の方針決定に係る専門技術的な見地からの見解の提示等の支援を行ってきた。

カ 情報セキュリティポリシー

機構情報セキュリティポリシー等については、統一基準の動向や情報セキュリティリスクの評価結果等を踏まえ、実効性に留意し、速やかに改正することとしている。

令和元年度においては、統一基準に準拠し、厚労省情報セキュリティポリシーを参照しつつ、機構の運用実態に即するよう、令和元年6月30日及び令和2年1月1日に機構情報セキュリティポリシー等の規程を改正した。

また、機構情報セキュリティポリシー及び関係諸規程等の改正内容については、情報セキュリティに関し、日常の業務において留意すべき事項をまとめた「情報セキュリティ対策の手引き」に反映させ、これを教材として機構内に周知した。

キ 人材育成

外部機関が実施する研修への参加や、情報セキュリティ対策支援業者が実施する研修等を通じて、情報管理対策室職員の情報セキュリティ対策等のスキルの向上を図るなど、専門性の高い職員を計画的に育成している。

また、IT関係の業務スキルを有し、情報セキュリティ対策等に対応する上席システム専門職を情報管理対策室等に継続的に配置している他、平成31年4月以降、事務センター及び年金センター並びに規模が大きい年金事務所における情報セキュリティ対策強化のため、新たに情報セキュリティ点検業務等に従事する職員を配置した。

② 機構 CSIRT の実効性のある体制強化

機構 CSIRT では、平常時においては、情報管理対策室インシデント対策グループ職員が情報セキュリティに関する職員からの総合的な連絡窓口や厚労省等との連絡調整等の業務を行っているが、事案発生時には、インシデントへの即応性を向上させるため、インシデント対策グループ員以外で即戦力となる情報管理対策室職員及び本部関係部署の職員（情報管理対策室に併任発令）を支援要員として確保している。

令和元年度においても、引き続き機構 CSIRT 担当職員のインシデント対処スキルの向上を目的として、厚労省と機構による合同訓練を実施したほか、外部機関が主催する各種研修への参加や機構内研修を実施した。

また、インシデントへの対処手順について、より実効性を確保するため、年金個人

情報の保護に関するこれまでの対応状況等を踏まえ、機構 CSIRT への報告手順の明確化等、対処フローの見直しを行った。

この他、令和元年 9 月から、サイバーセキュリティ協議会に加入し、サイバーセキュリティの確保に資する情報を迅速に入手する体制を強化した。

機構 CSIRT については、インシデントが発生した際に適切に CSIRT が機能するよう、引き続き定期的にインシデント対応訓練等を実施し、機構 CSIRT における対応体制やインシデント対処手順の改善を図っていくとともに、厚労省との連絡・連携体制の強化に努めていく。

2 技術的対策

(1) 厚労省における取組

① 標的型メール攻撃に対する多層防御対策

厚労省が保有する各システムや機構の情報系システムが接続され、これらのシステムのインターネット接続口となっている厚労省統合ネットワークについては、標的型メール攻撃のような外部からの攻撃を完全に防御することはできないことを前提に、攻撃を受けても早期に認知、対応し、実際の被害を最小限に止めるための措置を講じる必要がある。

従前の標的型メール攻撃によるウイルスの侵入を低減する入口対策に加えて、平成 28 年度に情報ネットワーク及び情報システムへの侵入拡大や不正な通信をリアルタイムで監視し適正に遮断する機能を導入し、標的型攻撃に対する多層防御対策を強化した。

また、平成 28 年 4 月から複数の機器からの不審な通信に係る証跡情報を収集し、解析した上で自動遮断を行う運用をしており、今後も適正な運用とするための見直しを実施していく予定である。

厚労省における個人情報等の重要情報を取り扱うシステムについては、インターネットから物理的又は論理的に分離し、当該情報をインターネットで利用しないこととする措置を平成 27 年度に講じた。

厚労省 LAN システムで保有していた個人情報等については、緊急措置として、インターネットから物理的に分離したスタンドアロン端末に移行した。その後、業務の利便性を考慮し、平成 28 年 1 月から全職員に対して運用ルールを周知した上で、関係者間で個人情報等を共有できる個人情報等管理端末を暫定措置として整備した。また、業務上、インターネットを介した個人情報等を送受信する場合は、一時的にインターネットへ接続された端末へ保存して作業を行うケースがある。この際の情報漏えい

スクを最小化するため、個人情報のパターンに合致した情報を含むファイルに対し、暗号化されずにインターネットへアップロードし、又はメールに添付して送信するといった操作が行われた場合に検知・該当操作をブロックする仕組みとして、平成 29 年 11 月に情報漏えい対策システム（DLP）を導入した。

平成 30 年 8 月に行った厚労省 LAN システムの更改では、恒久対策として、個人情報を含む重要情報等を扱う内部環境はリソース占有型リモートデスクトップ環境（HDI）に、インターネットに接続する外部環境は仮想ブラウザ環境（SBC）にそれぞれ論理的に分離し、インターネットから重要情報に対する攻撃が直接及ばないように措置した。これに伴い、重要情報等は内部環境で扱うこととし、平成 28 年に暫定措置として整備した個人情報等管理端末は平成 31 年 3 月に廃止した。

HDI と SBC の間のファイル交換については、分離された環境を安全に保ちつつ、重大情報の流出が発生した際に原因を特定できるよう、ファイルログの監視・追跡が可能な専用のファイル交換システムを経由する仕組みを導入し、また、SBC からインターネットを経由して情報を送信する場合も、実装した DLP システムにより重要情報等の流出リスクの低減を図っている。なお、DLP システムの検知対象範囲に施設等機関を追加し、更に強固なセキュリティ対策を実施している。DLP システムについては、運用状況を評価・分析し、検知精度の高い最適な仕組みとなるよう検知ルールや運用方法の継続的な改善を行う予定である。

厚労省本省においては、内外分離環境における職員の利便性向上を図るため、メールに添付されたファイルのエクスプロイト（悪意のある）コードを自動削除して内部メール環境に配送する仕組み（サニタイズ）を平成 31 年 2 月に導入した。

職員の利便性を考慮しつつ、最適な情報セキュリティ対策機能の追加・見直しについて、今後も継続して取り組んでいく。

② リスク評価

厚労省が保有する個人情報等の重要情報を取り扱う情報システムや当該情報を取り扱う業務プロセスの現状を把握し、それぞれの実態やリスクを組織的に共有し、業務内容に応じたシステム上及び業務運営上の情報管理対策を講じるための取組として、リスク評価を実施した。

平成 28 年度は、その第一段階として、データベースを有する情報システムに係る情報資産を対象にしたリスク評価の実施方法の構築（ガイドラインの作成）を行い、業務上取り扱う情報資産を棚卸し、更に個人情報等の重要情報を取り扱う情報システムについてリスク評価を実施した。

平成 29 年度は、上記のリスク評価を継続して実施するとともに、ファイルサーバ等に収録される情報資産を対象にしたリスク評価の実施方法の構築（ガイドラインの作成）を行った。

平成 30 年度及び令和元年度は、データベースを有する情報システムに係る情報資産

及びファイルサーバ等に収録される情報資産を対象にした棚卸及びリスク評価を実施し、実施結果を「厚生労働省情報セキュリティ対策推進計画」へ反映し、改善を行った。

今後も、データベースを有する情報システムに係る情報資産及びファイルサーバに収録される情報資産を対象にした棚卸及びリスク評価を継続的に実施するよう取り組む。

③ 情報セキュリティ監査

情報セキュリティ対策の実施体制の構築や対策の実施状況を確認することにより、情報セキュリティ対策の全般的な改善を促すとともに、情報セキュリティ水準の向上を図ることを目的として、令和元年度においても、情報セキュリティ監査を実施した。主な実施内容は以下のとおりである。

- ・ マネジメント監査

平成 28 年度以降に監査未実施である地方支分部局に対する監査、情報システムに係る監査及び平成 30 年度監査のフォローアップ監査を実施（令和元年 9 月から令和 2 年 1 月まで）。

- ・ セキュリティ診断

診断ツールを用いて、脆弱性等の危険度を判定する脆弱性診断及び侵入テストを実施（令和元年 9 月から令和 2 年 1 月まで）。

今後も、情報セキュリティ対策の実効性の向上を図るため、内容を一部見直して情報セキュリティ監査を実施する予定である。

④ 機構に対する監査等

機構における外部の機関による監査等で明らかになった課題に対する取組状況について、厚労省においても、具体的な措置の内容や実施スケジュール等に関し助言・指導を行うとともに、令和元年 5 月から令和 2 年 2 月までにかけて、機構本部及び 41 拠点に対して立入監査を実施し、課題について改善状況の確認を行った。今後も引き続き、機構の情報セキュリティ対策等の実施状況について、立入監査を実施する予定である。

（２） 機構における取組

① 情報システムとセキュリティ対策等

大量の個人情報や機微な情報を取り扱う業務において、当該業務を処理する情報システムの独立性及び完全性を確保するため、インターネット環境を基幹システム及び

機構 LAN システムの領域から分離した領域に新たに構築することとして取組を進めてきた。また、分離された情報システム内で業務が円滑に完結するように、適切に情報システムを設計・構築した上で、運用ルールを徹底することとしている。

令和元年５月から７月末までにかけて実施した端末設備等再構築においては、従来からの「インターネット環境からの分離」及び「年金個人情報との分離」の徹底を図り、年金個人情報の取扱いを基幹システムの領域に限定する仕組みの強化を図りつつ、職員が行う情報伝達や共有に関する共通事務の利便性を向上させた。

ア 年金個人情報等専用共有フォルダ

基幹システムの領域に設置した、年金個人情報ははじめとする基幹業務を実施する上で必要となる情報を取り扱う「年金個人情報等専用共有フォルダ」（以下「専用共有フォルダ」という。）について、保存するファイルは自動暗号化を行い、そのアクセスについては窓口装置（WM）からのみに限定し、引き続きインターネット環境及び機構 LAN システムからの遮断を徹底している。

専用共有フォルダの運用に当たっては、その適切な運用を確保するために策定した「日本年金機構年金個人情報等専用共有フォルダ等運用要領」に基づき、毎月、情報セキュリティ責任者において、専用共有フォルダ内の年金個人情報等の重要な情報を含むファイルへのアクセス権の設定の状況等について点検し、その結果を機構本部に報告するとともに、引き続き職員への意識付けを徹底してきた。

また、不要なファイルの削除を徹底するため、令和元年１０月、令和２年１月及び３月に最終更新日から２年を経過したファイルの自動削除を実施した。不要なファイルの自動削除については、引き続き四半期ごとに実施していく。

外部機関等から受け取った届書媒体等については、平成 29 年度に全拠点に配置した検疫 PC で読み込む運用を徹底し、年金事務所から事務センターへの届書情報の移送を電子化することで、引き続き入口対策の強化と電磁的記録媒体の取扱いに伴う情報漏えい等のリスク低減を図っている。

イ 機構 LAN システム（共通事務システム）

機構 LAN システムについては、インターネット環境及び基幹システムから切り離したシステムとし、機構 LAN システムの共有フォルダでは、基幹業務以外の企画業務及び管理業務を実施する上で必要となる情報のみを取り扱うこととしている。

その保守期限到来に伴い、令和元年５月から７月末までにかけて実施した端末設備等再構築においてシステム構成の見直しを行い、平成 30 年 7 月 25 日の改定後の統一基準等に準拠した情報セキュリティ対策を施した仕様とし、共通基盤システム及び共通事務システムとして更改した。

再構築後においても、共通事務システムを基幹システムから切り離し、年金個人

情報の取扱いを基幹システムの領域のみとすることを徹底するため、窓口装置(WM)からの共通事務システムへのアクセスに当たっては、掲示板にファイルのアップロード等をできないよう制御する等、職員の利便性を確保した上で、引き続き業務上必要な範囲に限定している。

また、事務共有フォルダの運用に当たっては、その適切な運用を確保するために策定した「日本年金機構事務共有フォルダ等運用要領」に基づき、毎月、情報セキュリティ責任者において、事務共有フォルダ内に年金個人情報等を保有していないこと等について点検し、その結果を機構本部に報告するとともに、職員への意識付けを徹底してきたほか、令和元年10月、令和2年1月及び3月には、不要なファイルの削除を徹底するため、最終更新日から2年を経過したファイルの自動削除を実施した。不要なファイルの自動削除については、引き続き四半期ごとに実施していく。

ウ インターネット環境

機構におけるWEB閲覧及びインターネットメールの業務への活用に向けて、平成30年3月、基幹システム及び機構LANシステムの領域から分離した厚労省統合ネットワーク内の領域に、新たにインターネット環境を構築し、平成30年11月からインターネットの業務利用を本格的に開始した。

令和元年度においては、一部の利用者権限の管理作業をシステム化するなど運用の効率化を図るとともに、定期的に利用状況のモニタリングを実施し、意図しない利用がなされていないことの確認を行った。また、令和2年度からのインターネット環境による電子申請・電子申告の実施に向けて、情報セキュリティの確保に十分配慮しつつ、専用端末及び必要な事務処理手順の整備等を行った。

なお、インターネットに接続している年金個人情報提供システム(ねんきんネット)、機構ホームページ等については、令和2年1月から2月までにおいて診断実施業者を活用して脆弱性診断を実施したところであり、今後も多重防御による情報セキュリティ対策の整備を進めることにより情報セキュリティの強化を図っていく。

② 運用管理対策

ア セキュリティパッチの適用

セキュリティパッチの最新化については、平成27年9月以降、既知の脆弱性を放置しないようオペレーティングシステムやソフトウェアに対する最新のセキュリティパッチの適用を遵守するよう運用管理業者に指示し、適用基準に従い各運用管理業者が実施していることを毎月確認している。毎月のセキュリティパッチ適用結果報告については、各運用管理業者からの報告様式を平成30年10月から標準化し、

統一的な管理を実施している。

これらの対応等を踏まえつつ、令和元年 9 月 30 日に新たに「ソフトウェア構成情報等の管理・報告手順書」を制定し、機構が管理する情報システムにおいて統一して、定期的にソフトウェアの管理を行うための仕組みを構築した。

令和 2 年度においては、セキュリティパッチ適用に係る進捗管理や脆弱性対策の実施に係る管理等の運用改善を図るため、外部の専門家の立場から支援を行う業者の調達を予定しており、更なるセキュリティ対策の向上に取り組んでいくこととしている。

イ 管理者権限の適切な管理

端末等の管理者権限に係るパスワードについては、令和元年 5 月から 7 月末までにかけて実施した端末設備等再構築において、特権 ID 管理システムを導入し、管理者 ID の利用申請及び承認に基づき、管理者 ID 及びワンタイムパスワードを払い出す運用に移行し、管理者権限の適切な管理を継続している。また、端末管理者 ID によるログイン情報については、運用管理業者が毎月確認し、機構に報告している。

ウ ネットワークシステムの常時監視

重要機器の監視については、運用管理業者や情報セキュリティ対策支援業者の意見を踏まえて策定した監視方法及び監視基準等に基づき、引き続き運用管理業者が監視を行っている。

③ 情報セキュリティ監査

ア 内部監査

内部監査については、情報セキュリティ監査及びシステム監査を所掌する監査部監査第 2 グループにおいて、マイナンバーに係る情報連携システムの各種テストの妥当性などを確認・評価した。また、年金事務所、事務センター及び機構本部各部署に対しては、平成 31 年 4 月から令和 2 年 3 月までにかけて、監査部業務検査グループが検査を実施し、情報セキュリティ対策の実施状況を確認・評価した。

なお、発見した不備事項については、全て是正した。

イ 外部監査

外部監査については、令和元年 6 月から令和 2 年 1 月までにかけて、外部機関との情報連携に関する情報セキュリティ対策の技術面の妥当性などについて、独立し

た外部の専門家による監査を実施し、適切であるとの評価を受けた。

ウ リスク評価・分析

リスク評価・分析については、情報セキュリティの問題点を把握し、これに対して有効な情報セキュリティ対策を講じていくため、平成31年3月に策定した令和元年度から令和3年度までのロードマップ（年次計画）に基づき、外部の専門家を活用しながら計画的に実施している。令和元年度においては、共通基盤システム、インターネット環境等を対象としてリスク評価・分析を実施している。

なお、令和2年度においては、外部からの脅威に加え、内部の脅威を対象とするため、外部の専門家及び機構職員が実施するリスク評価・分析の実施手順の見直しを令和2年3月に行った。

エ 脆弱性診断

脆弱性診断については、毎年度、診断対象の情報システムを選定した上で、独立した外部の専門家による脆弱性診断等を実施している。令和元年度は、インターネット経由の攻撃に対する多重防御対策が講じられているか確認するため、年金個人情報提供システム（ねんきんネット）及び機構ホームページ他3システムを対象に診断を実施した。

今後も、定期的かつ継続的に外部の専門家による情報システムのリスク評価・分析及びセキュリティ監査を行うとともに、脆弱性診断等を実施していく。

④ 外部委託先の管理等

平成29年度に発生した外部委託における不適正な事案を踏まえ、平成30年8月に調達企画部を新設するとともに、新たに「日本年金機構年金個人情報を取り扱う外部委託実施要領」を制定し、年金個人情報を取り扱う業務委託について、インハウス型委託の推進などを規定し、また、同要領において定める検査調書において、具体的な確認方法や確認のポイントを示すなどの改善に取り組んできた。

令和元年度においては、事業担当部署の調達担当職員及び検査担当職員を対象とした研修を5月10日及び10月23日に開催し、チェックリストや検査調書等への記載について、各評価項目に対する判定の判断根拠等を適切に記録するよう徹底するなど、事務の標準化を図った。また、委託先事業者に対する検査結果等を踏まえ、調達企画部において、有用と思われる情報を分析し蓄積するとともに、検査調書の記載方法についての勉強会を定期的を開催する等、管理職を含めた職員の審査スキル向上を図った。

更に、外部委託先監査を所掌する監査部監査第3グループにおいて、令和元年6月から令和2年1月までにかけて、外部委託先に対して機構が定めた契約書及び仕様書に基づいて適切に委託業務が行われているか監査を行ったほか、システム面について外部専門家の知見を活用した監査を実施した。また、外部委託先監査に併せて事業担当部署に対する外部委託管理監査を実施した。

今後も、外部委託先の管理等の事務が均一な品質で行われるよう、事業担当部署を対象とした研修や説明会等の取組を継続し、実際に検査や確認に従事する職員が的確に検査等を実施できるよう改善を図っていく。また、事業担当部署及び外部委託先に対する監査の項目及び内容の深度化を図り、効果的かつ効率的な監査を実施するとともに、監査結果等を踏まえた改善結果等の評価を適切に実施し、継続的な改善に繋げていく。

3 教育・訓練

(1) 厚労省及び所管法人等における取組

① 厚労省における取組

機構における不正アクセスによる情報流出事案を踏まえ、平成28年度より当該事案を風化させないことや警鐘を発することで二度とこのような情報流出を起こさないことを目的として、「厚生労働省情報セキュリティ集中取組月間」を厚労省独自に設け、取組を行っている。令和元年度においては、6月に職員に対して以下の取組を実施した。

- ・ 集中取組月間の初日に CISO からの訓示を全職員に周知した。
- ・ 集中取組月間中に情報セキュリティに関する注意喚起メールを全職員に配信するとともに、情報セキュリティに関する e ラーニングの受講を勧奨した。
- ・ 情報セキュリティに関する標語等を作成し、電子掲示板に掲示する等により全職員に周知した。
- ・ 過去に発生したインシデントの概要、問題点及び再発防止策を整理し、集中取組月間中にメールにて随時紹介するとともに、これらをまとめた事例集を全職員に周知した。

今後も引き続き、厚労省における情報セキュリティに対する独自の集中的な取組期間において、事案を風化させない等の取組を実施する予定である。

また、集中取組月間後においても関連して、情報セキュリティに関する危機意識や知識の向上を図るとともに、情報の重要性やその保護に必要な考え方をあらためて認識することを目的として、令和元年8月に部局情報セキュリティ責任者（各部局の筆頭課長等）及び課室情報セキュリティ責任者（課室長等）を対象として、情報セキュ

リティ集合研修を実施した。

部局情報セキュリティ管理者（各部局の筆頭課の総務係長等）、課室情報セキュリティ管理者（各課室の総務係長等）等を対象として、厚労省情報セキュリティポリシーにおける管理者の役割や、過去のインシデント事例を踏まえた対処手順等について、令和元年 10 月から 11 月までにかけて集合研修を実施した。

サイバーセキュリティ月間（令和 2 年 2 月 1 日から 3 月 18 日まで）では、情報システムセキュリティ責任者（情報システム所管課室長等）、情報システムセキュリティ管理者（情報システム所管係長等）等を対象として、インシデント発生時の速やかな報告及び連絡体制の構築等について、令和 2 年 3 月に録画配信による研修を実施した。

各階層別の集合研修については、研修講師の説明を録画した動画を本省内に配信して、集合研修を受講できなかった職員への受講の機会を拡大した。

集中取組月間及びサイバーセキュリティ月間を通して、全職員宛てに、標的型メール攻撃を念頭に置いた不審メールへの対応等について周知するとともに、厚労省情報セキュリティポリシーに基づくセキュリティ対策等に関する e ラーニングの受講促進を行い、令和元年度末までに約 99%の受講率を達成した。

今後も引き続き、全職員対象又は役職階層別の情報セキュリティ研修（集合研修又は e ラーニング）を実施するとともに、集合研修の動画配信を地方支部局にも拡大することで研修水準の均一化を図る予定である。

職員に対して情報セキュリティに関する理解の促進及び情報セキュリティインシデントの発生防止を図るよう、「情報セキュリティ対策 7 箇条」及び「情報セキュリティ対策の徹底のためのチェックポイント」を作成し、令和元年 10 月 8 日付けで厚生労働審議官通知及び大臣官房参事官通知により省内に周知するとともに、課室内において話し合いの場を設けるなどにより、職員への情報セキュリティ対策の理解の浸透を図った。本取組については、今後も継続して行う予定である。

幹部の意識改革の取組として、これまで、新たに課長級になった職員について、マネジメント、生産性向上の取組、働き方の見直し、優先順位の明確化、求められる管理職像等に関する講義を行ってきた。今後も、幹部職員を対象に組織管理に関する研修を行っていく予定である。

省内での研修に加えて、CSIRT 要員については、インシデントレスポンス能力の向上を図ることを目的として、情報通信研究機構（NICT）が主催する「実践的サイバー防御演習（CYDER）」に参加したほか、CSIRT 要員については、内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）主催の情報セキュリティ緊急支援チーム（CYMAT）（CYMAT：Cyber Incident Mobile Assistant Team）研修や、外部委託した CSIRT への緊急・専門的支援業務の中での初動対応を含めた演習及び民間企業の実践的なサイバーセキュリティ研修に参加した。

また、令和2年1月に省内幹部（CISO、副CISO、秘書官等）を対象とした情報セキュリティインシデントに係るエスカレーション訓練、CSIRTと厚労省統合ネットワーク・厚労省LANシステム・厚労省ホームページとの間で、初動対応を含めたエスカレーション訓練を実施した。

今後も継続して、CYDER等の研修に参加するとともに、外部委託するCSIRTへの情報セキュリティコンサルティング業務等を活用し、インシデント対応に係る初動対応を含めたエスカレーション訓練を実施する予定である。

標的型メール攻撃への実践的な訓練については、令和元年12月に全職員を対象として抜き打ち的に訓練用のメールを送信し、開封した者に対しては、時期をずらして（令和2年2月及び3月）訓練用メールを送信するといった反復的な訓練を行うことで、標的型メール攻撃への意識向上を図った。標的型攻撃への対処について、今後も引き続き訓練等により意識向上を図っていく予定である。

職員が自らの役割に応じて厚労省情報セキュリティポリシー等に基づいた情報セキュリティ対策を実際に行っているか否かを確認することにより、情報セキュリティ対策について実効性の向上等を図ることを目的として、令和元年5月から6月までの間に、情報セキュリティ対策に係る自己点検を実施した。点検結果により明らかになった問題点についてCISOから改善の指示を行った。

今後も引き続き自己点検を実施するとともに、自己点検結果を教育・訓練の内容に反映させ、厚労省全体の情報セキュリティ対策の更なる改善を図ることとしている。

② 所管法人等における取組

厚労省の所管法人等における情報セキュリティ対策については、当該法人等が責任を持って行うことを基本としつつ、厚労省と所管法人等が一体となって、日常的な対策やインシデント発生時の緊急対応を行うという方針で、情報の共有や指導監督を行ってきた。

ア 体制整備

厚労省と所管法人等の間で、再発防止策を踏まえた取組や、最新の情報セキュリティ対策の動向等を共有するため、所管法人等のCISO等及び法人所管課室長を対象として、令和元年6月18日に「厚生労働省所管法人等における情報セキュリティ対策推進連絡会議」（以下「連絡会議」という。）を開催した。連絡会議では、同年度の情報セキュリティに関する取組、情報セキュリティ監査等について情報を共有し、必要となる対応を要請するとともに、直近のインシデント事例等を紹介しつつ、インシデントの防止やインシデント発生時の対処などの組織のトップとして担うべき

役割等について研修を実施した。

これらに加え、所管法人等における東京オリンピック競技大会及び東京パラリンピック競技大会に向けた対策やソフトウェア等の脆弱性対策の状況についての調査を行い、必要に応じて助言等を行った。

イ 技術的対策

厚労省と同様に、所管法人等が保有する個人情報等の重要情報を取り扱う情報システムや当該情報を取り扱う業務プロセスの現状を把握し、それぞれの実態やリスクを組織的に共有し、業務内容に応じたシステム上、業務運営上の情報管理対策を講じるための取組として、リスク評価を実施した。

平成 28 年度は、その第一段階として、データベースを有する情報システムのうち、個人情報等の重要情報を保有する情報システムについて一法人一システムを選定し、業務上取り扱う情報資産を棚卸し、リスク評価を実施した。

平成 29 年度は、上記のリスク評価を継続して実施するとともに、ファイルサーバに収録される情報資産を対象にしたリスク評価の実施方法の構築（ガイドラインの作成）を行った。

平成 30 年度は、データベースを有する情報システムに係る情報資産及びファイルサーバ等に収録される情報資産を対象にした棚卸及びリスク評価を実施した。

令和元年度においても、データベースを有する情報システムに係る情報資産及びファイルサーバ等に収録される情報資産を対象にした棚卸及びリスク評価を実施するとともに、リスク評価の結果を元に傾向の分析を行い、リスク評価結果を所管法人等に情報共有した。

今後も、データベースを有する情報システムに係る情報資産及びファイルサーバに収録される情報資産を対象にした棚卸及びリスク評価を実施する予定である。

情報セキュリティ監査については、平成 29 年度に厚労省が実施した監査結果を対象の所管法人等に通知するとともに、指摘事項の改善を指示し、措置結果及び改善計画により改善状況を確認した。

今後の監査については、平成 29 年度に法人所管課に対して、平成 30 年度以降は所管法人等において情報セキュリティ対策に係る第三者監査を実施するよう要請を行ったことを踏まえ、平成 30 年度及び令和元年度においては所管法人等が要請に基づき第三者監査を実施しているかについて確認を行った。今後も、第三者監査の実施状況を厚労省において確認する予定である。

また、サイバーセキュリティ基本法に基づき実施される内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）による監査結果から得られた主な指摘事項を所管法人等に情報共有し、当該指摘事項について適切に対応できているか確認を行うよう要請した。

ウ 教育・訓練

各所管法人等の CISO 等及び各法人所管課室長を対象に、令和元年 6 月 18 日に開催した連絡会議において、直近のインシデント事例等を紹介しつつ、インシデントの防止やインシデント発生時の対処などの組織のトップとして担うべき役割等について研修を実施した。

そのほか、令和元年 10 月から 11 月までにかけて開催した厚労省の部局情報セキュリティ管理者及び課室情報セキュリティ管理者向けの研修に、所管法人等の情報セキュリティ担当職員も参加するとともに、同研修及び令和 2 年 2 月に開催した情報システムセキュリティ責任者及び情報システムセキュリティ管理者向けの研修資料と、改定した厚労省情報セキュリティポリシー及びその関係規程について、厚労省の法人所管課室を通じて、所管法人等に対して情報共有を行った。

さらに、機構を含む所管法人等の職員については、各組織の CSIRT や情報システム管理者のインシデントレスポンス能力の向上を図ることを目的として、NICT が主催する CYDER に参加し、今後も継続して CYDER に参加する予定である。

また、令和元年 9 月から令和 2 年 1 月までにかけて厚労省 CSIRT と所管法人等との間で、インシデント発生時の初動対応を含めたエスカレーション訓練を実施し、令和 2 年 2 月 17 日に所管法人等の CSIRT 担当者を対象に、「厚生労働省所管法人 CSIRT 担当者会議」を開催し、訓練の振り返り等を行った。今後も、サイバーセキュリティの動向を踏まえ、所管法人等と密に連携できるよう訓練を実施する予定である。

令和元年 5 月に、所管法人等の独自の自己点検が行えるよう参考となる雛形を提供するとともに、自己点検の適切な実施を依頼した。自己点検の実施状況については、第三者監査の実施状況と併せて確認を行った。今後も所管法人等が自己点検により自ら課題を把握し、その改善が行えるよう、厚労省において確認する予定である。

(2) 機構における取組

① 教育研修

ア 全役職員対象の計画的な研修

情報セキュリティ関係規程及び情報セキュリティの重要性を理解させるとともに、情報セキュリティ水準の適切な維持を図るため、平成 31 年 4 月から令和元年 6 月までにかけて、各拠点において、全職員及び派遣職員を対象とした 1 回目の情報セキ

ュリティ研修を実施した。また、情報セキュリティ対策の重要性を再認識させるとともに、令和元年6月30日の改定後の機構情報セキュリティポリシーの内容等を周知することを目的として、令和元年11月から12月までにかけて、各拠点において、全職員及び派遣職員を対象とした2回目の情報セキュリティ研修を実施した。

さらに、令和元年10月には、役員を含む幹部職員を対象とした情報セキュリティ研修を実施した。

情報セキュリティ対策に関する研修教材については、照会が多い事項や自己点検・理解度テストの結果を基に見直しを行うとともに、機構情報セキュリティポリシー等の内容等を反映しており、令和元年7月18日及び令和2年3月30日に各拠点に周知した。

また、研修を効果的に実施するため、職場内研修で講師を務める者を対象に令和元年11月に情報セキュリティ講師養成研修を実施し、情報セキュリティ研修に必要な知識及び効果的な説明方法を習得させるとともに、研修教材については講義音声付きスライド教材の形で全拠点に配付することで、本人の理解に応じて繰り返し利用ができるようにした。

未受講者へのフォローアップについては、育休等で研修を受講できなかった者が復職等により受講可能となった場合は、業務を再開する前に研修を実施するよう指示するとともに、未受講者の報告を求め、休職者を除き、研修未受講者がいないことを確認している。

さらに、サイバーセキュリティ月間（令和2年2月1日から3月18日まで）では、全役職員に対して標的型攻撃を念頭に置いた不審メールへの対応等に係る注意喚起を行った。

イ 自己点検等

情報セキュリティ関係規程及び情報セキュリティの脅威に関する理解を深めるため、令和元年7月及び令和2年1月に情報セキュリティ理解度テストを実施した。

また、実効性の高い点検を実施できるよう、情報セキュリティに関して毎月内容が変わるテスト形式の設問を取り入れた自己点検を実施している。

ウ 特定個人情報に関する研修等

平成31年4月から令和元年6月までにかけて、各拠点において、全職員及び派遣職員を対象とした特定個人情報の利用事務に関する研修を実施した。また、平成31年4月に、年金事務所長及び事務センター長並びに管理業務専任役を対象とした特定個人情報の取扱いのルールに関する研修を実施した。

個人番号に関する研修教材については、関連する取扱要領及び手順書の改正内容や指示文書の内容等を反映しており、令和元年10月9日に周知した。

なお、特定個人情報の取扱いのルールの浸透・定着を目的として、平成 29 年 1 月から現在に至るまで、週次で全拠点において拠点長がその状況を確認し、結果を機構本部に報告している。

エ 機構 CSIRT に属する職員に対する研修

機構 CSIRT に属する職員のインシデント対応能力向上のための研修等として、情報管理対策室職員が、令和元年 7 月から令和 2 年 2 月までにかけて、NISC 主催の CSIRT 研修（計 8 回）に、令和元年 6 月から令和 2 年 2 月までにかけて、NICT が主催する CYDER に参加し実践的知識を得るとともに、最新の情報を入手した。

また、機構内での取組として、令和 2 年 2 月及び 3 月に機構 CSIRT に属する職員等を対象にインシデント対応の取組をリードできる人員の養成を目的として実機を使用したセキュリティ研修（全 2 回）を実施した。

② インシデント対処訓練

インシデント発生時における機構の発生拠点から厚労省に至るまでの一連の連絡体制について、インシデントの重要度を適切に判断してエスカレーションできるか、あらかじめ整備されたエスカレーションの手続に問題がないか等を検証するため、インシデント対処訓練を、厚労省と合同で令和元年 8 月 7 日及び 9 月 19 日に実施した。

また、役職員の情報セキュリティに対する意識の向上を図るため、インターネット環境利用予定者を対象として標的型メール攻撃対処訓練を令和元年 10 月 29 日、11 月 5 日及び 7 日に実施した。これらの標的型メール攻撃対処訓練において職員に求められる対応が適切にできていなかった者に対する 2 回目の訓練を令和 2 年 2 月 14 日に実施し、フォローアップを行った。

4 令和 2 年度以降の取組について

- (1) 厚労省及び機構においては、平成 27 年 9 月 11 日の戦略本部長の勧告の履行に当たって、再発防止に向けた情報セキュリティ強化等のための施策を、それぞれ「組織・業務改革」及び「業務改善計画」として取りまとめた上で、それらに具体的に取り組み、必要と考えられる対処を完了したところである。これまでの間の対処の状況を総括して、「組織・業務改革への取組状況」（別添 3）及び「業務改善計画への取組状況」（別添 4）において報告する。

なお、情報セキュリティの水準を適切に維持していくためには、情報技術の進展や内外の環境の変化等の状況の変化を的確にとらえ、それに応じて情報セキュリティ対策の見直しを図っていくことが重要と認識しており、今後とも、情報セキュリティ対策等の継続的な改善に取り組む所存である。

- (2) 厚労省においては、所管する法人も含めて、国民生活に直結する業務を所掌し、機微な個人情報を含む多くの重要情報を取り扱っているところであり、その適切な管理を厚労省各職員に認識させることはもとより、厚労省職員が所管法人を監督する立場という認識のもと、情報セキュリティ対策の推進について、厚労省と所管法人等とのインシデント連携訓練や、所管法人等に対する連絡会議を開催する等により、指導監督を引き続き実施していく。

機構においては、年金制度への信頼は正確な実務が全ての基礎であることを改めて認識し、機構の役割に全役職員が責任感を持って、制度を実務にする組織として、円滑かつ正確な事務遂行に責任のある対応を行うため、令和元年度において、セキュリティマネジメントシステム（PDCA サイクル）の確立に向けた、具体的な体制整備に取り組んだところである。今後は、当該体制を確実に運用することにより、自律的、継続的に情報セキュリティ対策の改善を図っていく。厚労省においても、機構におけるこれらの取組が適切に機能するよう必要な指導・監督に引き続き取り組んでいく。

(別添 1)

情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革
—日本年金機構への不正アクセスによる情報流出事案を踏まえて—

平成 27 年 9 月 18 日

厚生労働省

目 次

第1 日本年金機構における情報流出事案に関する総括

＜はじめに＞

＜今回の事案についての主な反省点＞

1. 情報セキュリティの重要性に関する意識の欠如
2. 組織的な危機管理対応の欠如
3. 組織横断的、有機的な連携の欠如

＜再発防止に向けた基本的考え方＞

第2 今回の事案を踏まえた再発防止策

1. 厚生労働省における情報セキュリティ対策の強化

(1) 組織的対策（体制強化、情報共有）

- ① 情報セキュリティ対策室（仮称）の設置
- ② CIS0、CSIRT 体制の見直しについて

(2) 人的対策（意識改革、人材育成）

- ① 職員の意識改革
- ② マネジメント面の意識改革
- ③ 実践的な訓練の実施
- ④ 専門人材の確保
- ⑤ 教訓や知識の蓄積と継続性の確保

(3) 業務運営対策（ルールの見直し、徹底）

- ① 報告及び連絡体制の確立、責任の明確化
- ② 保有する情報を適切にリスク評価した上での情報管理の徹底

(4) 技術的対策（情報システムの強化）

- ① 高度な標的型攻撃を想定した入口、内部、出口のセキュリティの強化
- ② 情報セキュリティの運用設計の見直しと改善
- ③ 調達時の契約内容の見直し

2. 厚生労働省と機構の関係の強化

(1) 厚生労働省の機構に対する指導監督の強化

- ① システムに対する監督部署の明確化
- ② モニタリング機能の強化
- ③ 業務運営上定める内規等の共有のルール化
- ④ 報告、連絡の徹底
- ⑤ 情報共有の徹底
- ⑥ 年金局と機構の連携の強化

(2) 年金局の体制強化

3. 厚生労働省所管法人等に対する監督と情報セキュリティ対策の強化

(1) 教育訓練の実施

(2) 報告、連絡体制の確保

(3) リスク評価を踏まえた情報管理の徹底と監査（助言）の実施

第1 日本年金機構における情報流出事案に関する総括

＜はじめに＞

本年5月の日本年金機構（以下「機構」という。）における情報流出事案は、「まれにみる組織的かつ執拗な（標的型）攻撃」（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（以下「検証委員会」という。）検証報告書）が原因であるとはいえ、これに対する備えは、機構のみならず厚生労働省においても、極めて脆弱であったことを率直に認めざるを得ません。国民の共同連帯の理念に基づき国民の信頼を基礎として実施されるべき政府管掌年金事業において、約125万件もの個人情報流出したことは、国民の年金制度に対する信頼を損なうものであり、極めて遺憾です。

年金事業運営を所管する厚生労働省として、深くお詫び申し上げます。

今回の事案については、公表後直ちに元最高裁判所判事の甲斐中辰夫氏を委員長とし、外部有識者で構成される独立性の高い検証委員会を厚生労働省に設置しました。検証委員会では、機構及び厚生労働省の組織並びに初動及び事後の対応について第三者的な立場から検証し、原因の究明を行うとともに効果的な再発防止策について検討していただき、8月21日に検証報告書が厚生労働大臣に対して手渡され、数々の厳しいご指摘を頂きました。

また、機構においても自ら調査を行い、今回の情報流出という結果をもたらした原因について、組織の在り方に遡って徹底的に検証し、再発防止策を含む調査結果報告を8月20日に公表したところです。

さらに、政府全体の情報セキュリティに関する政策及び事案対応の司令塔を担うサイバーセキュリティ戦略本部（以下「戦略本部」という。）においても、20日、原因究明調査結果が公表されるとともに、政府全体のサイバーセキュリティ体制の抜本強化を図るサイバーセキュリティ戦略が9月4日に閣議決定されました。

その上で、9月11日には、戦略本部の本部長である官房長官から厚生労働大臣に対して、本事案を踏まえた再発防止策についての勧告がなされました。

本事案の事実関係については、これらの報告書等に記述されているとおりであり、また本事案の根本原因として、①厚生労働省、機構と

もに標的型攻撃の危険性に対する意識が極めて不足しており、事前の人的体制と技術的な対応も全く不十分であったこと、②インシデント発生後においては、現場と幹部の間、関連する組織間に情報や危機感の共有がなく、組織が一体として危機を克服する万全の体制になっておらず、その結果、数少ない組織内の専門知識を持つ者の動員すらできず、担当者が幹部の明確な指揮を受けることもないままに、場当たりの対応に終始し、迅速かつ的確な対応ができなかったことが指摘されています。

厚生労働省は、こうした指摘（報告書等の具体的な指摘事項については別紙参照）を当事者として真摯に受け止め、今回の事案を以下の通り総括し、国民の信頼を回復するため、後述する再発防止策に全力で取り組んでまいります。

また、検証委員会の検証報告書が、同委員会への情報提供の遅延等に関連して機構に対して強く促している「徹底的な意識改革」については、厚生労働省自らに対しても指摘されたものと捉え、同様に行っていかなばならないと認識し、深く反省する次第です。

＜今回の事案についての主な反省点＞

今回の事案についての厚生労働省としての主な反省点は以下の三点と考えます。

1. 情報セキュリティの重要性に関する意識の欠如

厚生労働省においては、ほぼ全ての職員がインターネットを始めとする情報システムを利用して業務を行っていますが、厚生労働省は国民生活に密接に関わる行政を担当しており、本省やハローワークなどの地方支分部局、施設等機関及び所管する独立行政法人等（以下「厚生労働省所管法人等」という。）を含め、膨大な個人情報や機微な情報を扱っています。にもかかわらず、これまで情報セキュリティ対策の重要性に関する意識は省全体として希薄であり、情報セキュリティ対策を直接担う職員は、専門的知識、人数いずれの面でも極めて不足しているなど、事前の技術的な対応と人的体制の備えがいずれも不十分でした。また、情報システムや情報セキュリティに関する機能が、情報政策担当参事官室（以下「情参室」という。）、統計情報部、そして厚生労働省所管法人等の所管課室と分散している中で、適切な情報共有が行われませんでした。

また、CSIRT 体制も即応性及び専門性は十分ではなく、緊急即応チームという CSIRT の本来の機能からすれば形式的なものでした。

機構についても、国民の重要な個人情報を大量に扱う組織でありながら、長期間にわたり個人情報をインターネットの影響下でリスクに晒された状況に置いていたなど、情報セキュリティに関する意識が極めて低かったことが指摘されていますが、その背景には機構を監督する厚生労働省自身の長きにわたっての意識の欠如があり、これが個人情報の流出につながった大きな要因と考えます。

2. 組織的な危機管理対応の欠如

厚生労働省では、1. に記載したように情報セキュリティの重要性に関する意識が欠如し、事前の備えが不十分な中で、事案の発生後、「事案が収束してから書面で上司に報告する」、「自分は単なる窓口」、「他の部署が報告しているだろう」といった認識などから、職員間、上司と部下の間、あるいは関係する組織間で情報や危機感が適時に共有されず、組織が一体として危機に当たることができませんでした。その結果、5月8日以降、機構が累次の攻撃を受け、セキュリティソフトの更新や拠点ごとのインターネットの遮断、警察への相談などを行っている最中に、厚生労働省は一部の担当者を除き、まったく事態の進行を把握できず、漫然と犯行を許すという、国民生活のセーフティネットを担う官庁としてはあってはならない状況を数週間にわたって続けることとなりました。

厚生労働省は「ひと、くらし、しごと」という一人ひとりの国民の生命、健康、生活に密接に関わる行政を担当しています。情報セキュリティに限らず、何か問題が生じた場合には、組織として情報を必要な関係者間で適時、的確に共有し、迅速に対応していかなければなりません。過去の薬害事件などにおいても、厚生労働省が被害の発生や拡大を防止できなかった原因として、情報に基づく迅速な対応が行われなかったことが指摘されています。「悪い知らせこそ早く報告する」ことが危機管理対応の基本ですが、こうした基本的な対応ができず、今回のような事態に至ったことについては、誠に恥ずべきことであり、省全体として痛切に反省しなければなりません。

このことは決して担当者レベルのみの責任ではなく、危機に際しては「途中の状況」であっても「悪い知らせ」が速やかに組織の上

層部に届き、上司がしっかり受け止め率先して対応に当たることが
できる職場環境が醸成できていないという意味において、厚生労働
省幹部に責任があると言わざるを得ません。

また、情報セキュリティに限らず、一たび生じれば国民生活に重
大な影響を及ぼす可能性のある事象については、事前の万全の備え
が重要ですが、今回の事案が発生するまで業務運営におけるリスク
の所在や評価等について組織的に把握、認識されていませんでした。

このことを踏まえれば、自らの組織が取り扱っている情報の重要
性や業務運営面で様々に生じ得るリスクを日頃から正しく認識し、
どのような事象に関してはどのような意思決定メカニズムで臨み、
あるいは、権限を特定部署等に集中してどう備えるべきかを、幹部
から現場職員一人ひとりに至るまで組織として事前に的確に定め、
共有し、そのために必要な予算、人員等のリソースを確保、配分し
ていくための取組を、特に幹部職員を中心に行っていく必要があります。

3. 組織横断的、有機的な連携の欠如

(1) 4月22日の標的型攻撃についての厚生労働省の対応

検証委員会は、同委員会が、5月8日以降の機構への標的型攻撃
の「予兆」と指摘する4月22日の厚生労働省への標的型攻撃につ
いての厚生労働省の対応に関し、②で引用する2つの問題を指摘
しています。

この問題を考える上で、4月22日の攻撃に対する厚生労働省の
対応について、これまで職員から確認した事実関係は、以下のと
おりでした。

① 厚生労働省の職員から確認した事実関係

4月22日の攻撃は厚生労働省ネットワークシステムに対する
攻撃であったため、統計情報部の担当者は所属長まで報告した上
で、最高情報セキュリティ責任者(CISO)である官房長に書面で
報告しました。

その後、統計情報部の担当者は、4月23日に、不審な電子メ
ール情報として、省内全職員に対し、攻撃してきた送信者の電子
メールアドレス等を電子メールにより注意喚起を行いました。ま
た、4月24日には、情参室の担当者は、厚生労働省所管法人等

を所管している部局の担当者には、電子メールにより所管法人等へ注意喚起することを依頼しました。

しかしながら、統計情報部からの官房長への報告は、概要等を書面で届けるにとどまり、攻撃の事実等について官房長と認識を共有したことの確認を怠っていました。

また、本件に関して、情参室からの連絡内容は定型的な内容にとどまっており、所管法人等を所管する部局の担当者が実際に各所管法人等に注意喚起を行ったかどうかについても確認しておらず、年金局も、機構に対して何ら注意喚起を行っていませんでした。

以上のように、厚生労働省の関係課室では、担当者に十分な危機意識がなかったのみならず、上司や他の部局の担当者への報告、連絡に当たり、その内容が相手に確実に伝わったのか、理解されたのかを確認しておらず、組織として危険性の認識ができていませんでした。

また、5月8日以降の機構への標的型攻撃については、厚生労働省のCISOに5月28日まで報告されていませんでした。厚生労働省の「情報セキュリティインシデント対処手順書」（以下「対処手順書」という。）では、厚生労働省が所管する特殊法人（機構）において発生した情報セキュリティインシデント（以下「インシデント」という。）は、特殊法人を所管する年金局の課室情報セキュリティ責任者（課室長等）を経由してCISO及び情参室へ報告することになっていましたが、担当者から課室長等への報告が行われず、CISOにも報告されていませんでした。

一方、この対処手順書においては、NISCからの連絡を受けた統括情報セキュリティ責任者（情報政策担当参事官）は受け付けた事案を確認し、課室情報セキュリティ責任者（年金局事業企画課長）に必要な連絡を行うこととされていましたが、情参室からは担当者レベルでの連絡は行われたものの、事案の重要性に鑑みた、迅速な情報共有は行われていませんでした。

これらの点で、厚生労働省セキュリティポリシー等に沿った対応がなされていませんでした。

② 検証委員会の指摘とそれに対する厚生労働省の考え方

ア 4月22日の段階でドメイン単位でURLブロックが行われなか

ったことについて

検証委員会の検証報告書では、4月22日に発生した厚生労働省に対する標的型攻撃は、5月8日以降に発生した機構に対する標的型攻撃と手口が類似しており、4月22日の段階で、厚生労働省統合ネットワークにおいてドメイン単位でURLブロックを実施していれば、5月8日に発生した同ドメインのC&Cサーバに対する機構との不正な通信は防ぐことができた、と指摘しています。厚生労働省は、5月8日段階で、ドメイン単位でURLブロックを実施していましたが、今般の検証委員会の指摘を踏まえ、今後不審な通信が検知された場合には、業務への影響やドメインの種類等も勘案しつつドメイン単位でのブロックを基本とすることを、厚生労働省セキュリティポリシーや対処手順書において明確にします。

なお、5月8日にドメイン単位でURLブロックを実施した結果、5月18日の機構に対する標的型メールにより感染した3台の端末からの不正な通信はいずれも失敗しており、これは、対策が功を奏したともいえます。

一方、厚生労働省統合ネットワークにおいては、ブロックした不正な通信先を継続的に監視していなかったため、それ以上の対応をとれませんでした。仮に、既にブロックした不正な通信先へ通信を行おうとする端末があるか否かを継続的に監視していれば、他にも感染した端末があることを、不正な通信を行った時点で発見することができ、機構などに注意喚起を行う機会があったと考えられます。

この点についても、厚生労働省セキュリティポリシーや対処手順書において改善します。

イ 厚生労働省から機構に対する情報共有が行われなかったことについて

さらに重要な問題は、5月8日以降の機構に対する標的型攻撃と類似の手口による4月22日の厚生労働省に対する標的型攻撃について、5月8日の段階で、厚生労働省から機構に対して、何ら情報提供が行われず、このため、機構においても、同日の攻撃

が、厚生労働省やその関係機関を狙った一連の標的型攻撃であるとの着想に至らなかった、との指摘です。

①に記載したとおり、5月8日の事案では、省内幹部にも情報共有が行われず、省全体として適時、適切な対応ができませんでした。情報共有が適切になされていれば、厚生労働省内においても、機構においても、4月22日の攻撃との共通性も含め、5月8日の攻撃に関する危機意識が醸成され、その後の対応が異なるものとなった可能性があったという意味において、この時点での厚生労働省の対応は大きな反省点と考えます。

さらにいえば、インターネットの普及により、日頃の情報共有は、素早く、かつ、幅広く情報が共有できる電子メールによって行うことが一般的になっています。しかし、本来、伝える情報の重要性や質を考慮した上で、適切にコミュニケーション手段を選択、併用すべきものであり、重大な事案や相手に行動を起こしてもらう必要がある内容の連絡は、電子メールでの連絡や書面での投げ込みとともに、電話や対面で直接伝え、また、その結果を確認するなどの対応が求められます。このような、行政に携わる者として基本的な動作が日頃からできていなかった点も大きな反省点と考えます。

また、厚生労働省内の各組織の権限や各職員の役割をあらかじめできる限り明確にしておくことはもちろん重要ですが、事前に定められた仕事を確実に遂行するにとどまらず、一歩進んで、国民の立場に立って、相互の意思疎通や組織横断的、有機的な連携を図り、厚生労働省の組織全体として、一丸となって対応していくことが重要ですが、今回の事案ではそのような対応ができていませんでした。

このため、改めて、日頃から組織として職員に対し報告、連絡の仕方など基本的な動作についての指導を徹底するとともに、各組織の在り方についても、厚生労働行政の課題や取り巻く環境の変化に応じて速やかに見直します。

(2) 厚生労働省と機構の関係

厚生労働省と機構の間でも、事案の発生後の対応について情報共有が担当者レベルにとどまり、幹部レベルの情報共有、監督指示などが、事案発生から17日後の5月25日の遅きに失するタイ

ミングに至るまで行われなかったという、あってはならない事態が生じました。そもそも個人情報の取扱いに関する日常業務の実態についても、機構を指導監督する年金局の幹部を始め情報、認識の共有は全く十分ではありませんでした。

また、機構の業務における個人情報の取扱環境やパスワード設定等のルールの遵守状況について、年金局も事案が発生してから問題を把握する状況でした。

6月1日に本事案を公表した以降も、機構が、5月29日に統合ネットワークを通じたインターネットへの接続を遮断した後も独自の電子メール送受信専用外部回線の遮断を行っていなかったこと、また、個人情報が出た方に対して「流出は確認されていない」と誤って説明したことが機構において判明した際にも、機構独自の対応にとどめてしまい、報道されるまで厚生労働省に報告していなかったことなど、厚生労働省と機構との間で重大な情報が共有されていないという、やはりあってはならない事態も生じました。

さらに、検証委員会からは、機構 LAN システムの担当部署が厚生労働省内部で不明確であった点について、「監督官庁としてあり得ないこと」との厳しい指摘がありました。

機構は、様々な問題があった社会保険庁を廃止し、新たに非公務員型の公法人を設けて公的年金に関する業務を行わせることで、提供するサービスの質の向上と業務運営の効率化を実現することを目的として創設されましたが、その前提は、厚生労働大臣の監督の下に、厚生労働大臣と機構の密接な連携が確保されることでした。機構創設の原点に立ち返り、政府管掌年金事業の適正な運営は厚生労働省と機構が車の両輪となって共に担う、との考え方を再確認し、厚生労働省による機構の監督や、機構との連携の在り方について、ゼロベースで点検し、再構築していきます。

<再発防止に向けた基本的考え方>

厚生労働省としては、以上の反省点を踏まえ、今回のような事態を二度と引き起こすことがないように、年金局や機構だけではなく、厚生労働省所管法人等も含めた厚生労働行政全体について、ガバナンスの強化、組織内、組織間連携の強化、リスク認識の強化に努めていきますが、今回の事案に照らし、特に情報セキュリティ対策の観点から、

強化を図ります。

今回の事案の標的型攻撃は、次々と手口を変えて攻撃を継続する極めて執拗かつ組織的なものでしたが、情報技術は今後もさらに発展し、サイバー攻撃も時々刻々と巧妙化して、社会にとって大きな脅威となっていくと予想されます。今回の事案を、厚生労働行政に従事する全ての職員が教訓として記憶し、緊張感を持って、各種対策について不断に取り組んでまいります。

また、公的年金制度を所管し、機構を監督する厚生労働省と、公的年金制度の執行を担う機構が車の両輪となって年金事業を運営していくべく、機構自身の自己改革の取組と併せ、厚生労働省においても、機構との密接な連携を実現するとともに、社会保障審議会年金事業管理部会に監視機能をこれまで以上に強力に発揮していただきながら、機構の今回の情報流出のような事案の再発防止に向けた取組を強化すべく、自らの体制強化も行っていきます。

このため、情報セキュリティの全省的な強化を含め、「情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革推進本部（仮称）」を設置し、以下のような具体的な取組を着実に実施していきます。

第2 今回の事案を踏まえた再発防止策

検証委員会や戦略本部の報告書等の指摘や同本部長の勧告を踏まえ、厚生労働省における情報セキュリティ対策については、①組織的、②人的、③業務運営、④技術的な観点から、以下の再発防止策に取り組めます。

また、年金局の体制を充実させるとともに、機構の報告書等に掲げられた再発防止策が着実に進むよう機構に対し指導監督を行っていきます。

さらに、機構以外の厚生労働省所管法人等に対する監督指導や情報セキュリティ対策を強化します。

1. 厚生労働省における情報セキュリティ対策の強化

(1) 組織的対策（体制強化、情報共有）

平成26年7月、情報政策の企画立案部門を集約するため、統計情報部情報システム課の一部と政策統括官（社会保障担当）付情報政策担当参事官が統合されました。

この統合により、厚生労働省の情報セキュリティ対策の実施に関する企画立案、連絡調整、対策の推進や情報セキュリティ事案に関する情報収集、対応に関する事務は情参室に移管されましたが、厚生労働省の情報システムの整備及び管理に関する事務の一部は移管されず、統計情報部の事務として残されました。結果として、今回の事案でも円滑に情報共有が進まなかった原因となった可能性があります。

このため、来年度に向けて、省内の情報システムや情報セキュリティに関する機能を再集約、再編し、情報セキュリティ対策に関する司令塔機能を強化します。こうした機能の見直しに合わせた新たな組織作りを検討するとともに、併せて、各原局との分担、連携の在り方についても見直します。

それまでの間は、以下の措置を速やかに講じます。

① 情報セキュリティ対策室（仮称）の設置

省内の情報政策の企画立案、調整連絡等を担当する部署として情参室が置かれています。このうち情報セキュリティ対策に関する業務は情報セキュリティ対策係が担当しており、情報セキュリティに関する周知啓発、厚生労働省セキュリティポリシーの整備等の他、内閣サイバーセキュリティセンター（以下「NISC」という。）との連絡窓口となっています。人員体制は室長補佐以下４名であり、他の業務も兼務しているため、対応しなければならない業務内容や業務量の多さに鑑みれば、専門的知識や職員数の面からも十分な対応ができる体制とはいえません。

今回の事案では、情報システムの整備、管理担当者と情報セキュリティ担当者間の情報の共有が円滑にできなかったため、インシデント対応を含む情報セキュリティ対策の実務部門の強化として情報セキュリティ対策室（仮称）を設置し、厚生労働省セキュリティポリシー等のルールの整備、リスク評価、監査（助言）、教育訓練やインシデント発生時の連絡調整、技術的支援、対処措置の指示等に係る業務を一体的に担うこととします。

特に、省内各部局、厚生労働省所管法人等から不審な電子メールやサイバー攻撃等の情報を収集、集約して分析し、攻撃を受けた個別の部署単位では伺い知ることが難しいサイバー攻撃

相互の関連性、攻撃の全体像や受けた攻撃がどの段階にあるのかを把握、予測することにより、次の攻撃を想定した警戒情報や指示を出すなど、先を読んだ対応を行います。

② CISO、CSIRT 体制の見直しについて

厚生労働省においては、インシデントへの対処体制として CSIRT 体制（インシデント対応チーム）を整備していました。この体制では、インシデント最高責任者を官房長、インシデント統括責任者を情報政策担当参事官、インシデント管理責任者をインシデント担当部局の総括課長とする等、責任者による報告、連絡のための体制となっています。

しかし、今回の事案では、NISC との窓口であるセキュリティ対策係から CSIRT が機能するための大前提である上司への報告が迅速に行われませんでした。また、実際の対処や関係機関等との調整に当たる技術力を有する実働要員が選任されておらず、CSIRT 体制をより実効性のあるものとするための見直しが不可欠です。

このため、即応性の向上、権限の強化（予算面、人事面、業務面）の観点から、CISO を官房長から厚生労働審議官に見直すとともに、CSIRT 体制についても、CSIRT を情報システムの管理運用部局の責任者から独立させ、CSIRT 責任者を官房長から日常的に情報セキュリティや情報政策を担当している情報政策・政策評価審議官に見直し、即応性と専門性を向上させます。

また、新たな CSIRT 体制では、CSIRT 要員として、実際にインシデントの対処支援や関係者との連絡調整に従事する補佐、係長クラスの職員（上記の情報セキュリティ対策室（仮称）の室員）を充て、役割を明確化します。

一方で、現行の CSIRT 体制及び厚生労働省セキュリティポリシーにおける情報連絡体制は、例えば、各部局の局長、審議官は役割が規定されていないなど、通常業務の情報共有、意思決定ラインとは別ルートに定められています。このことが情報を共有すべき者を不明確にしたり、指揮系統の二元化による迅速な判断や意思決定ができないことにならないよう、見直しに際しては、通常業務との関係に十分気を付けます。

(2) 人的対策（意識改革、人材育成）

① 職員の意識改革

危機管理対応では、インシデントがもたらす最悪のケースをあらかじめ想定し、常に危機感をもって対処することが大原則であるにも関わらず、特に、標的型メール攻撃を始めとするサイバー攻撃を含む情報セキュリティ対策については、省全体としての意識が希薄でした。今回の事案を踏まえて、緊張感のある姿勢で日常の業務に臨むよう、職員の徹底した意識改革を行います。

既に、職員全員に情報の安全な取扱について改めて周知徹底を行うとともに、政務三役を含めた幹部職員についても専門家による情報セキュリティ研修を実施し、責任者の危機意識の向上と啓発を行います。

また、全職員に対する情報セキュリティに関する意識の向上を図る観点から、毎年、初任者研修の機会や政府が定める「サイバーセキュリティ月間」（2月）に情報セキュリティ研修等を実施してきましたが、今回の事案を踏まえ、厚生労働省においても情報セキュリティに対する独自の集中的な取組期間を設定し、職員に対して今回の事案の概要や反省点を理解させ、警鐘を発することで多数の情報流出を防ぐことができなかった今回の事案を風化させない取組を行います。

② マネジメント面の意識改革

厚生労働省は、所管の各分野において毎年のように制度改革を行っています。しかしながら、省全体としてこうした制度改革に注力する必要がある一方で、情報システムの整備や文書管理など日常業務の基盤整備は優先順位において後回しになり、人的資源の配分も少なくなっていたことは否定できません。今回の事案でも情報セキュリティに対応する人的配置が全く不足していたことが指摘されています。

制度を不断に見直し、必要な法律改正を行うことが厚生労働省の一つの組織文化となってきたといえるかもしれませんが、一方で、それを実現するための内部管理、業務体制を十分に整備するという組織文化が欠けていました。

したがって、特に幹部職員においては、情報セキュリティに関する意識改革だけでなく、業務基盤の整備など業務改革を進め

るとともに、人的資源の確保、配分における優先順位の見直し、あるいは限られた人的資源の中で取り組む業務の取捨選択、順序付けを行うというマネジメント面の意識改革を行います。

③ 実践的な訓練の実施

現実にインシデントが発生した場合には、事態や被害状況の把握、被害の拡大防止策の実施、復旧の検討、関係者への説明、公表、関係機関との連絡調整等、多方面での対応が必要となり、今回のように、必要な連絡や報告が遅延することのないよう、あらかじめ事案を想定した実践的な訓練が必要でした。

このため、標的型メール攻撃に対する一般職員の危機意識やリテラシーを向上させるため、不審な電子メールの受信時の対応、万が一開封した場合の初動や、必要な報告、連絡を含む実践的な訓練（抜き打ち的なものを含む。）を行います。

また、総務省が主催する「実践型サイバー防御演習（CYDER）」への厚生労働省所管法人等の職員を含めた参加を通じて、情報セキュリティ対策に携わる担当職員の能力向上を図ります。

さらに、民間企業が提供する実践的なサイバーセキュリティ研修サービスを活用し、CSIRT 体制の初動対応を含めた演習を実施します。

④ 専門人材の確保

現在の CSIRT 体制においては、専門的知識を有する者による助言を受けることができるよう、CIO 補佐官にインシデントアドバイザーを依頼していました。

しかし、CIO 補佐官は非常勤であり、また、インシデント対応以外にも大規模情報システムの刷新業務等に関する支援業務など多くの業務を抱えていたため、今回の事案では、情参室の担当者等と迅速に報告や相談を行うなど緊密な連携ができませんでした。厚生労働省においては、必ずしも情報セキュリティの専門的知識を有する職員を組織内部で養成できていないことから、外部人材による助言が重要であり、速やかにこうした助言を受けられる体制の構築が必要です。

このため、新たに設置する情報セキュリティ対策室（仮称）に情報セキュリティに関する外部の専門家を常勤で配置し、インシ

デント発生時には、即時に技術的な助言ができる体制とします。また、インシデント発生時はもとより、インシデントの発生かどうか、警戒すべきかどうかといった状況判断における技術的な助言もその専門家により行います。

なお、配置する際には、情報システムの専門家が必ずしも情報セキュリティ対策の専門家ではないことを念頭に置くとともに、24時間365日の対応や病休時の代替要員の手配等も考慮し、民間企業と業務委託契約により確保することも検討します。また、契約の際には、平時の際の業務として、研修の講師や各種調達への助言、情報セキュリティ対策における設計への助言を盛り込むなど契約内容を工夫します。

専門家の採用に当たっては、概念的、学術的助言や特定の情報セキュリティ製品、技術に特化した知識だけを確認するのではなく、幅広い情報システムを管理できる技術力を持っているか、様々な製品、技術の特性や脆弱性に関する知識を偏りなく持っているか、情報システム管理の作業現場での対応能力を持っているか、インシデント発生現場での問題解決能力を持っているか、コミュニケーション能力が優れているかという点を十分に確認し、採用します。

また、厚生労働省の主要な情報システムの所管部局との連携を強化し、インシデント発生時の即応性を向上させます。なお、深刻な緊急対応時には、NISCの情報セキュリティ緊急支援チーム「CYMAT(サイマツト)」への速やかな支援要請や外部事業者に対し、専門的な知識を生かした支援等を委託します。

さらに、組織内での人材養成の観点から、職員に対する独立行政法人情報処理推進機構が実施する「情報セキュリティスペシャリスト」を始めとする情報セキュリティ関連資格の取得勧奨や当該資格を保有する職員に対する人事評価の在り方、情報システムに従事する職員のキャリアパスについて検討を行います。

⑤ 教訓や知識の蓄積と継続性の確保

厚生労働省においては情報セキュリティなど危機管理の観点からの人材育成や過去の事案から得られた教訓の蓄積が必ずしも効果的、網羅的に行われているとは言い難い状況にあります。厚生労働省として情報セキュリティ対策を強化していくために

は、これら過去の事案から得られた教訓を取りまとめ、蓄積し、世代を越えて共有していくことが必要であり、さらに、情報セキュリティに関する専門的知識の最新の動向について外部の専門家の助言を得ていく必要があります。

このため、職員が定期的にこれらの教育を受ける機会を設け、危機管理に関する教訓や知識の蓄積と継続性の確保を図ります。

また、その際には、インシデントを経験した職員が講師となり、未経験の職員に対し自らの教訓を伝える職員同士の勉強会形式の研修も採用します。

(3) 業務運営対策（ルールの見直し、徹底）

① 報告及び連絡体制の確立、責任の明確化

今回の事案では、NISCからの不審な通信の検知に関する連絡、事案内容の把握、機構における対処状況、警察への相談といった各過程において、その状況を厚生労働省の担当部局の責任者が適切に把握していなかったことが明らかとなりました。

また、インシデントが発生した場合に、例えば情報システムのインターネットからの遮断等具体的にどのような情報システム上の対処措置を行うべきかについては、幹部を含む全ての職員が高度な知識を有しているわけではありません。一方で、ICT化による行政効率化を推進していく中で、厚生労働行政の業務運営において情報システムは不可欠です。特に、ますます巧妙化するサイバー攻撃に晒される現状に鑑みると、情報セキュリティ対策は、巧妙に偽装された不審な電子メールの開封や他の機関の改竄されたホームページにアクセスしてしまうことは防ぎ切れないという前提のもと、講じていかなければなりません。

このため、厚生労働省セキュリティポリシー及び対処手順書において、以下の見直しを行います。

- ・ インシデント発生時の責任者への報告、連絡体制を見直すとともに、速やかに大臣を始めとする幹部に報告すること等、事案発生からの各対応過程（警察への相談等も含む。）において責任者に対する報告、連絡を明記します。
- ・ 各対応過程において各部局の責任者が果たすべき役割、職責を明確にします。
- ・ CSIRT 体制の見直しに伴い、技術的支援、措置に関する指示、

勧告、対外的な連絡調整を行う CSIRT と、実際の対応や復旧に当たる担当部局の役割と責任を明確にします。

- ・ 各組織において、インシデント発生時の対応責任者をあらかじめ決めておき、インシデント発生時には、組織の責任者とは独立して即時に対応できるようにします。
- ・ インシデントと判断する基準等を一層明確にし、組織内での共有を図ります。特に、不審メールを受信した場合には、標的型メール攻撃であることを念頭に、上司に報告することや危機意識を持った継続的な対応を行うことを前提に対処措置を定めます。
- ・ 職員が対処措置等について検討し判断できるよう、実際に発生した事案において実施した対処措置を整理し、参考とすべき基準として職員に示します。
- ・ 厚生労働省には、毎日のように不審な電子メールが送られてきており、これらに対する注意喚起を促す電子メールも毎日職員に対して送付されています。注意喚起を促す電子メールを受け取る職員が不審な電子メールに対する警戒心を麻痺させ、現実インシデントが発生した際の対応に遅れが生じないように関連が予想される複数の攻撃が起こっている場合には、連絡内容や連絡手段を変えるなど工夫します。

- ② 保有する情報を適切にリスク評価した上での情報管理の徹底
サイバーセキュリティ戦略において、被害を低減する取組として「個人情報や機微な情報を始め、外部に流出することや改ざんされることによって国民・社会等に多大な悪影響を及ぼす機密性・完全性の高い情報への不正なアクセスをより困難なものにするため、業務の内容や取り扱う情報の性質・量に応じた情報システムの分離や運用ルールを含む情報管理の更なる強化に取り組む。」とされています。

厚生労働省では、多種多様な個人情報や機微な情報を扱って業務を遂行していることから、インターネットのもたらす脅威を再認識し、個人情報等重要情報を取り扱う情報システムや業務の現状を把握し、それぞれの実態やリスクを組織的に共有するためリスク評価を実施します。

今後、リスク評価の結果に基づき、業務内容に応じた対策を講

じることとしますが、緊急的な対応として、個人情報等の重要情報を取り扱う省内の情報システムについては、インターネットから物理的又は論理的に分離し、インターネットに接続された端末で利用しないこととする措置を講じたところです。

業務内容に応じた対策を講じるに当たっては、インシデント発生時に国民や社会へ与える被害や影響について定量的、定性的に分析を行い、その結果に基づき、事態の被害や影響を最小化するための対策を検討します。

また、対策の実施に当たっては、リスク評価の結果に基づいた機器の設定等はもとより、規程の見直しや職員への啓発等を行い、組織全体として情報を管理する能力を向上させます。

なお、リスク評価については、業務実態や社会の動向等を踏まえ、専門的な見地から実施します。

(4) 技術的対策（情報システムの強化）

① 高度な標的型攻撃を想定した入口、内部、出口のセキュリティの強化

標的型メールのような外部からの攻撃を完全には防御することはできないことを前提に、攻撃を受けても早期に認知、対応し、実際の被害を最小限にするための措置を講じる必要があります。

このため、統合ネットワークにおいては、「政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準」（平成 26 年 5 月 19 日情報セキュリティ政策会議決定）及び「高度サイバー攻撃対処のためのリスク評価等のガイドライン」（平成 26 年 6 月 25 日情報セキュリティ対策推進会議）に示されている内容の他、特にサイバーセキュリティ戦略において、政府機関を守るための取組として「情報の窃取・破壊・改ざんを企図したとみられる標的型攻撃を始めとしたサイバー攻撃に対処するため、（中略）全ての政府機関等において、攻撃に直面することを前提とした多層的な対策を講ずる。」とされている点も踏まえ、高度な標的型攻撃に対する多重防御対策に取り組めます。

具体的には、各種ウイルスの侵入を検知する入口対策（水際対策）に加え、情報ネットワーク及び情報システムへの侵入拡大や、悪意がある攻撃者が、重要情報を不正に取得したり、不正にアクセスするための通信をリアルタイムに監視し、適正に遮断する機

能など、標的型攻撃を早期に検知するための内部、出口対策を強化します。

また、複数機器から取得し、整理した証跡情報等を相関分析し、不正な通信が発生した場合には、リスク評価の結果に基づき、業務への影響を最小限にとどめつつ、自動的に遮断するための基準や適用範囲などについて、最新の情報セキュリティ対策に詳しく、実務経験のある専門家やCIO補佐官等の助言を得ながら、設計、構築し、適切な運用を行います。

この他にも、リスク評価により判明したインシデントの発生防止に向けた有効な対策技術について導入を検討し、必要な事項は、厚生労働省セキュリティポリシーに基づき定期的に策定する情報セキュリティ対策推進計画へ速やかに盛り込みます。

② 情報セキュリティの運用設計の見直しと改善

各種機器を導入しただけではその性能のごく一部しか発揮できません。組織や情報システムに導入する情報セキュリティ対策において、各組織間、情報システム間で役割分担を明確化した運用設計がなされることが非常に重要となってきます。

このため、厚生労働省及び厚生労働省所管法人等が保有する情報システムにおいては、同一の考え方にに基づき、各業務の実態やリスク評価結果を踏まえた運用設計を行います。さらにインシデント発生時には、より一層の情報連携が必要なことから、各組織間の連携も含めた一元的なインシデント対応を実施します。

③ 調達時の契約内容の見直し

標的型攻撃に対応するためには、ソフトウェアベンダーが提供する脆弱性情報を定期的に確認し、重大な脆弱性に対応する最新のセキュリティパッチを適用する必要がありますが、今回の事案では、機構において、適用作業に伴う情報システムの停止等の影響等の懸念から、先延ばしされていました。

このため、国が情報システムを調達する際には、最新のセキュリティパッチが適用されるよう徹底します。

また、新規構築、更改、改修（軽微な改修を除く。）を行う情報システムの調達においては、ネットワーク機器や情報システムを構成するサーバ、アプリケーションについて、脆弱性検査ツ

ルや点検基準を用いた第三者による検査を徹底するための要件を追加します。

2. 厚生労働省と機構の関係の強化

機構は、様々な問題を生じた社会保険庁を廃止し、新たに非公務員型の公法人を設けて、厚生労働大臣の監督の下に、厚生労働大臣と密接な連携を図りながら、政府管掌年金事業の運営に関する業務を担わせることで、提供するサービスの質の向上と業務運営の効率化を実現することを目的として創設されました。

今回の事案を踏まえれば、機構による改革の取組は道半ばです。政府管掌年金事業の適正な運営は厚生労働省と機構が車の両輪となって共に担う、との考え方を再確認し、機構自身の改革の取組と併せて、厚生労働省による機構への指導監督の強化や、年金局の体制強化に取り組めます。

(1) 厚生労働省の機構に対する指導監督の強化

上記のような機構創設の原点に立ち返り、機構におけるガバナンス、組織風土のゼロベースからの抜本改革などの機構の改革と併せて、機構の業務に関する厚生労働省のモニタリング機能の強化、機構の業務運営上定める内規等の共有のルール化や、事件、事故、事務処理誤り等についての報告、連絡や情報共有の徹底など機構に対する指導監督の強化に取り組めます。

また、システムの運用管理も含めた情報セキュリティ対策を一元的に管理する組織の新設など、機構が講じる再発防止策が着実に進むよう取組を行っていきます。

社会保障審議会年金事業管理部会については、新たな委員を任命するとともに、事務局へ民間から複数の参与を任命し、一層国民的視点に立って年金事業の管理がなされるように改めることとしました。また、国民からの意見が年金局を経由せずに直接部会委員一人ひとりへ伝わるよう専用の窓口を設置しました。こうした取組により第三者や国民の視点による年金事業運営に対する監視を強化していきます。この部会に対する説明責任を果たしつつ、着実に取組を進めます。

① システムに対する監督部署の明確化

機構の役職員が日常業務で使用するイントラネットである機構 LAN システムは、厚生労働大臣の監督下にあります。当該システムに対する監督権限が年金局のどの課室にあるのか不明確でした。

このため、年金局事業管理課システム室を中心に取り組むこととし、権限の所在を明確にしました。

また、インシデント発生時の連絡についても、インシデントの重要度を適切に判断して対応できるよう年金局システム室が情参室及び機構（情報セキュリティ責任者）との連絡調整を行うとともに、速やかに幹部へ報告することをルール化したところですが、同室について、年金関係業務及びシステムに精通する職員を増強するとともに、外部の専門家を加え、体制強化を図ります。これによりシステムの見直し、調達の各段階で、情報セキュリティの観点から厳重なチェックを行う等、機構に対する指導監督能力を強化します。

② モニタリング機能の強化

今回の事案では、一部の個人情報についてパスワード設定等を行っていない等、ルールに定められた情報セキュリティ対策が現場では必ずしも実行されていないことが明らかとなりました。

このため、機構の改革の取組が着実に進むよう、年金局事業企画課年金事業運営推進室職員が機構本部に交代で常駐するとともに、事業企画課監査室について、これまでのシステム監査担当に加え、それ以外の業務監査担当も機構に常駐することとし、厚生労働省の機構に対するモニタリング、監査を強化します。

③ 業務運営上定める内規等の共有のルール化

機構が業務運営上定める「基本方針」「規程」「細則」「要領（マニュアル等）」「指示、依頼」について、内部統制強化の観点から、年金局においても改めて確認し、必要な見直しを行うとともに、今後、これらの制定、改廃又は発出を行うときは、年金局の担当部署へ速やかに報告し、年金局がチェックすることとし、そのルール化を行います。

④ 報告、連絡の徹底

「事件、事故、事務処理誤り」については、年金事務所等の各拠点から機構本部へ報告があった時点で、機構から年金局へも報告することとします。

また、事務処理誤りについて、個別の事案が「個別報道発表案件」に該当すると機構が判断したものについて、年金局で確認することとします。

さらに、年金局は、「事件、事故、事務処理誤り」について機構から報告を受けている案件のうち、「個別報道発表案件」に該当するものについて、速やかに公表するよう機構に指示します。

⑤ 情報共有の徹底

機構と厚生労働省との情報共有に当たっては、危機に際して「悪い知らせ」を速やかに共有する意識を徹底するとともに、担当者レベルのみならず、幹部も含めたそれぞれのレベルでの日常的な報告、連絡、相談ルール（各レベルで報告等を行う事項の明確化を含む。）を構築します。

⑥ 年金局と機構の連携の強化

上記のほか、年金局と機構との連携、相互理解を促進するとともに、年金局職員の公的年金に関する実務能力を強化するため、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を拡大します。

また、府省共通研修、厚生労働省が実施する研修の受講を促進するとともに、年金局独自の研修を充実します。

さらに、年金局職員については、原則として年金事務所での勤務経験を課長補佐等への登用のキャリアパスとして位置付けます。

特に、年金制度改正の企画立案を担う部署における管理職相当以上の職員には機構への出向経験を求めるなど、年金実務を十分考慮に入れた制度設計が行われるようにします。

(2) 年金局の体制強化

機構自身による改革の推進のために機構に設置される「日本年金機構再生本部（仮称）」と連携し、機構の改革の取組が着実に進

むようにするため、年金局の体制を強化します。

また、機構が運用するシステム全体について、システム刷新に係る計画、設計に始まり、インシデント発生時など緊急時の対応に至るまで、一貫した指導監督ができるよう、体制の強化を図ります。

3. 厚生労働省所管法人等に対する監督と情報セキュリティ対策の強化

厚生労働行政は、厚生労働省の他にも多くの厚生労働省所管法人等が担っていますが、近時、厚生労働省所管法人等への攻撃が相次いで行われています。

患者や労働者などの国民の個人情報を守り情報セキュリティに関する信頼を得ていくためには、こうした厚生労働省所管法人等においても今回の事案を踏まえた対策が必要です。情報セキュリティ対策は、当該法人等が責任を持って行うことを基本としつつ、厚生労働省においても当該法人等の情報を収集し、当該法人等と一体となって日常的な対策やインシデント発生時などの緊急時の対応を行っています。

(1) 教育訓練の実施

意識改革や教育訓練は、厚生労働省所管法人等においても徹底される必要があり、標的型メール攻撃を含むサイバー攻撃を始めとする情報セキュリティの脅威と対策の必要性が確実に伝わるよう、関係部局と協力しつつ情参室から積極的な啓発を行う必要があります。

このため、厚生労働省所管法人等を所管する部局の職員、幹部についても、情報セキュリティにおける当該法人等との連携について教育訓練を行います。

また、厚生労働省が行う職員等への教育訓練については、厚生労働省所管法人等にも内容を情報共有し、適切な教育訓練が行われているかどうか専門家による監査（助言）を行います。

(2) 報告、連絡体制の確保

今回の事案では、年金局は機構との間にインシデント発生時の

報告、連絡、相談ルールを明確化しておらず、機構から適時、的確な報告がなされなかったという問題がありました。このため、厚生労働省所管法人等においてインシデントが発生した場合の報告、連絡体制について、速やかな対応が行われるよう報告、連絡体制の見直しを行うことが必要です。

このため、厚生労働省所管法人等でのインシデント発生時における当該法人等と厚生労働省の担当部局の役割の明確化を図るとともに、迅速な情報共有が行われるよう各部局の連絡窓口の見直しを図る等、報告、連絡等のオペレーションを改善します。

(3) リスク評価を踏まえた情報管理の徹底と監査（助言）の実施

全ての厚生労働省所管法人等を対象として、厚生労働省が今後作成するリスク評価ガイドライン等に基づき、リスク評価を実施します。

また、個人情報等の重要情報が、サイバー攻撃等によりインターネットを通じて流出することを防止するため、緊急的な対応として、インターネットに接続されたネットワークから物理的又は論理的に分離するなど必要なシステム上の措置を講じたところではあります。その上で、上記のリスク評価結果に基づき、業務の内容や情報の性質、量に応じた情報セキュリティ対策の更なる改善に取り組めます。

さらに、厚生労働省所管法人等において個人情報等の管理が適切になされているか、設定されたルールが適切に遵守、運用されているか等について、自己点検を実施させるとともに、併せて、当該法人等に対し、厚生労働省に新たに設置する情報セキュリティ対策室（仮称）が、情報セキュリティのPDCAの観点から監査（助言）を行い、その実施状況を確認し、個人情報等の重要情報の管理を徹底させます。

○ 「検証報告書」(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 平成27年8月21日)指摘事項

1 総論

本件情報流出をもたらせた標的型攻撃は、被害者が攻撃を認識し一応の防御をしているにもかかわらず、次々と手口を変えて攻撃を継続する極めて執拗かつ組織的なものであった。

これに対し、こうした標的型攻撃を含むサイバー攻撃に対する対応は、機構及びこれを監督する厚労省のいずれにおいても不十分なものであり、高度化する攻撃に対応可能な体制が整備されていなかったことが個人情報的大量流出という深刻な事態につながったと言わざるを得ない。

このような事態となった根本原因は、①機構、厚労省ともに、標的型攻撃の危険性に対する意識が不足しており、事前の人的体制と技術的な対応が不十分であったこと、②インシデント発生後においては、現場と幹部の間、関連する組織間(例えば、機構と厚労省、同一組織間の各部署、機構と運用委託会社など)、情報や危機感の共有がなく、組織が一体として危機に当たる体制になっておらず、その結果、組織内の専門知識を持つ者の動員ができず、担当者が幹部の明確な指揮を受けることもできないままに場当たりの対応に終始し、迅速かつ明確な対処ができなかったことにある。

この点は、以下の二つの場面での対応に端的に表れている。

第一に、緊急事態に迅速に対応すべきCSIRTが、機構において組織されていないため、何らの備えもなく5月8日の第一段階の攻撃を迎え、情報セキュリティの専門知識を有する職員を動員できず、外部の専門家にも協力を得ないまま、担当者と運用委託会社とが、判明した個々の感染端末の特定と抜染に終始し後手に回ったことがあげられる。

第二に、本事案で第二段階の攻撃により標的型メールの一斉送信が行われ、このまま推移すれば、職員のうち誰かがメールの添付ファイルを開封し端末の感染が続発することが容易に予想される事態になったのに、情報の共有に欠け、組織が一体として危機に対処していないために、機構内部はもとより運用委託会社、厚労省からも

インターネット接続の全面遮断との意見が出ず、なすべき決断ができないまま情報流出に至ったことである。

本件情報流出をもたらせた個別的な要因をあげれば、人的体制と技術的な観点から2、3の通り様々な要因があげられるが、それらは、全て上記の根本的な原因に起因するものである。

2 日本年金機構における要因

(1) サイバー攻撃に対する人的・組織的な準備の不足

機構は、本事案のような外部からのサイバー攻撃による情報流出の可能性について、業務運営上のリスクとして漠然と認識はしていたものの、事務処理誤りや内部者による情報流出等のリスクへの対応を優先し、サイバー攻撃による情報流出の可能性に対しては、認識が乏しく有効な準備を行っていなかった。

とりわけ、標的型攻撃に適切に対応するためには、しかるべき責任者による指揮の下、組織内外の専門的知見を随時活用して組織を挙げた対応を行うことができる人的体制を整備するとともに、具体的な対応に関する手順書等のマニュアルを整備しておくことが不可欠であるが、そのいずれにおいても対応が不十分であった。

① 人的体制の不備

人的体制の準備の面では、最高情報セキュリティ責任者以下情報セキュリティポリシーに定められた所定の体制は構築されていたものの、ポスト指定的に一般の職位に基づいて定めた体制であったため、実効的なリーダーシップに基づく対応が的確に遂行できなかった。また、内部の専門家を活用する努力も払われず、外部専門家にアドバイスを求める体制もなく、人的体制は質・量ともに不備があったと認められる。

② サイバー攻撃への対応体制の不備

組織的な準備をみると、機構内では緊急時に必要なCSIRTが設けられておらず、そのため現場の担当者が中心となって対応せざるを得なかった。また、標的型攻撃に対する具体的対処が明示されたマニュアルが定められていたとは認められないばかりか、本件のような事態を想定した厚労省との緊急連絡体制も定められていなかった。

さらに、運用委託会社と機構との間の契約によれば、サイバー攻撃等のインシデント発生時の緊急時対応に関する具体的なサービス内容についての明確な合意がなされていなかったため、責任や権限の所在が不明確なまま、本件標的型攻撃に対処していた。

③ 情報共有の不足

本事案を通じて、機構内部、機構と運用委託会社及びセキュリティソフト会社との情報共有ができていなかったことも、本件での不適切な対応につながったと認められる。

機構の担当者は攻撃の当初から標的型攻撃を疑っていたが、その懸念は機構の内部にも、また、不正通信を解析する運用委託会社及びセキュリティソフト会社にも共有されていない。機構幹部は、中堅幹部からきちんとした状況の報告や対処の進言を受けることができず、現場の担当者は幹部の明確な指揮を受けられないままに個々の事象の対応に追われていた。

また、運用委託会社は、部分的な情報をもとに5月8日の事象をマルウェアの分析結果に基づき「情報漏えいの可能性は極めて低い」と報告し、機構もその内容を鵜呑みにしてしまった。セキュリティソフト会社も全体の状況が分からないままマルウェア解析の情報提供をするにとどまった。

④ 組織としての一体的な対応の不足

本事案の発生後、本事案への対応にあたった機構の役職員においては、対応の危機感が共有されていたことは認められるが、本事案の深刻な標的型攻撃であり、これによって大規模な情報流出が惹起され、機構全体の業務遂行に重大な支障が生じ得るといった可能性が真剣に検討された形跡はみられない。機構 LAN システムの運用を担当する基幹システム開発部の一部の人員を中心に事態の対応にあたるのみで、他の部署や現場を広く巻き込んだ組織横断的な対応体制を構築することができなかった。

上記の情報共有の不足とともにこうした対応に終始した背景には、かねてから指摘されている機構のガバナンスの在り方が関係しているものとみられる。

このことは、共有フォルダへの個人情報保管の問題に端的に表れている。誰もが共有フォルダに重要な情報を大量に保管しては

いけないと知りつつ、現場は仕事の都合を優先し、幹部は、現場を知らないままに形式的な対応に終始して長期間を経過し、いつの間にか膨大な個人情報がインターネットの影響下に積み上げられ、今回の情報流出の重要な要因となっている。官民を問わず他の組織では考えられない対応である。

およそ、危機に際しての組織としての一体的な対応は、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ものということができる。

⑤ 個人情報保護に関する認識の不足

すでにみてきたとおり、平時のシステムの運用に関しては、共有フォルダ上に重要な情報を暗号化等せずに保管していたことが大きな要因と考えられる。規定上定められていたアクセス権の設定、あるいはパスワードによる保護は標的型攻撃への対処としては役立たないものであった。

長期間にわたり個人情報がインターネットの影響下でのリスクに晒された状況にあったこと自体が、国民の重要な個人情報を大量に扱う組織としてはあるまじきことである。

そもそも外部からのサイバー攻撃による潜在的な情報流出のリスクを組織として把握している部署がなかった。その結果、リスク回避のためのアクセス制限やパスワードの設定などの規定が遵守されず、そうした状況が監査においても点検・改善される仕組みになかったことなど、およそ組織全体として個人情報保護に関する意識が低かったと認められ、これが、今回の情報流出につながった大きな要因と指摘せざるを得ない。

⑥ 情報セキュリティリスク評価の不備

適切なセキュリティ対策を講じるには、まず、網羅的な情報資産の評価が不可欠である。しかしながら、機構においては、個人情報に限っても、機構内に散在する情報の所在の把握と、それらの情報に対するリスクの把握に必要なリスク・アセスメントが実施されておらず、リスクに基づいた有効な情報セキュリティ対策が講じられていなかった。

(2) 技術的な要因

① 脆弱性対応の不徹底

標的型攻撃への内部対策の一つとして、ソフトウェアベンダーから提供される脆弱性情報を定期的にチェックし、重大な脆弱性に対応するセキュリティパッチの適用を速やかに行う必要があるが、適用作業に伴うシステム停止等の影響等の懸念から、機構においてはその実施が先延ばしされていた。

本事案では、第三段階の攻撃において、既知の脆弱性が突かれたことにより、機構 LAN システムのディレクトリサーバの管理者権限が窃取されている。この脆弱性は昨年以來指摘されていたものであり、重要な脆弱性に対するセキュリティパッチの適用の遅れがこのような結果を招いた。

また、機構 LAN システムの端末における管理者 ID とパスワードが全て同一であったことにより、短時間に広範囲の端末への感染が拡大した。管理者権限の適切な管理が不十分であったと考えられる。

② システム監視の不十分性

機構 LAN システムにおけるシステム監視は標的型攻撃に対し不十分なものであった。機構 LAN システムにおいては、メール及びインターネットアクセスのログの採取は実施していたが、監視(モニタリング)は常時行われていたわけではなかった。また、取得されたログ情報の項目も、攻撃の詳細を把握するには不十分なものであった。

さらに、管理者権限によるシステムの操作履歴や各種サーバの挙動も監視されていなかった。

これらのシステム監視が十分になされなかった結果、攻撃の各段階において状況を把握するために相当の時間を要することとなった。

③ インシデント発生時の感染機器のフォレンジック調査の未実施

機構は、5月8日に標的型攻撃を4時間にわたって受けた際、感染端末等に対するフォレンジック調査を行っていなかった。このため、次の攻撃を予測し対策を講ずることができなかった。

インシデント発生時にフォレンジック調査を行うことで、マル

ウェアを用いて攻撃者が機器を操作した状況が明らかになり、サーバまたは他の端末への感染の拡大の有無や窃取された情報などを推定することが可能になる。この調査結果に基づき、感染拡大のリスクに最大限の注意を払って事象の全容を把握する必要があるが、本件対応においてはこうした視点が欠落していたといわざるを得ない。

3 厚生労働省における要因

(1) 情報セキュリティ体制の脆弱性

情報セキュリティ事案に対処する政府の体制は、NISC－厚労省－各部局－年金機構などの特殊法人等、という情報連絡の流れを想定して構築されている。この流れにおいて、連絡のハブの役割を果たす情参室は、情報政策等の業務に加えて情報セキュリティを担当する所掌となっている。

ところが、情参室のセキュリティ担当の係は、通常の人事ローテーションの中で勤務する職員で構成されていた。同係はサイバー攻撃に対するルール整備や研修・訓練の実施も担っていたものの、実質わずか1名の限られた体制の中でマイナンバー制度の施行等多岐にわたる業務を抱えていたこともあり、専門的知見や人員数などの面でみると、その情報システムの規模との比において、到底十分といえる体制とは言い難かった。

厚労省内における専門家としては、CIO 補佐官 5 名が配置されていたが、いずれの者も非常勤であり、かつ、システム刷新業務や調達業務などに加えて情報セキュリティを助言するという状況であったため、インシデントの報告が事後的になるケースが多かったなど、情報セキュリティに関して情参室の担当者等と緊密な連携はとれていなかった。

CSIRT 体制も定められているが、その構成員は課室長以上となっており、技術力を持った実働要員が充てられていたわけではない。さらに、厚労省と関連組織との CSIRT 連携はなされていなかった。こうしたこともあり、NISC－厚労省－機構間の情報連携及びインシデント対応に遅れを生じることとなった。

(2) 機構 LAN システムに対する監督体制の欠落

厚労省には、情参室、年金局事業企画課、年金局事業管理課の

各課室があるが、厚生労働大臣の監督下にあるはずである機構 LAN について、どれがその監督権限があるかが不明確であり、どの課室も自らに監督権限があるとの意識がない。これでは、機構 LAN で何らかの危機的事態があったとしても適切な指揮監督ができないのはやむを得ない。

(3) 情報連絡の遅延

厚労省においては、情参室に省内及び傘下の特殊法人等のサイバー攻撃に関する情報が報告されることになっている。しかし、その報告は、インシデントが収まってから書面でなされることが多く、肝心な場合には後手に回り適時適切な対応をすることができない。そのため、配置されていた CIO 補佐官の知識を十分に生かすことができなかった。今回の標的型攻撃での対応はその典型例である。

4 4 月 22 日に関する指摘

- (1) 平成 27 年 5 月 8 日以降に発生した機構に対する本件標的型攻撃は、これに先立つ同年 4 月 22 日に発生した厚労省に対する標的型攻撃と類似の手口によるものであった。

平成 27 年 4 月 22 日の標的型攻撃は、厚労省年金局及び地方厚生局を対象としたものであり、メールを受信した職員が標的型メールを閲覧し、添付ファイルを開封したことから、職員の端末が感染した。この結果、C&C サーバに対する不正な通信が発生した。この通信のアクセスログによれば、各アクセスは、GET メソッドといわれる、外部から情報を取得する命令文による HTTP 通信であるものの、不明な文字列が付加されているなどの特徴があった。

この不正な通信は、NISC からの通知を受けた厚労省において URL ブロックを行ったことにより、通信発生約 2 時間後に遮断された。

攻撃者は、次なる攻撃を検討し、機構が狙われるに至ったものと考えられる。4 月 22 日に感染した端末が通信を行った C&C サーバのドメインは、5 月 8 日に機構において感染した端末が通信を行った C&C サーバと同一であり、サブドメインのみが異なるものであった。したがって、仮に 4 月 22 日の段階で、厚労省統合ネットワークにおいて、ドメイン単位での URL ブロックを実施して

いれば、5月8日に発生した同ドメインのC&Cサーバに対する機構との不正な通信は防ぐことができた。

現実には4月22日の時点で厚労省において実施したURLブロックはサブドメイン単位のものであり、ドメイン単位でのURLブロックを実施したのは後述するとおり5月8日に至ってからであった。

- (2) 厚労省においては、先に述べたとおり、本件標的型攻撃に先立つ4月22日に、本事案と類似の手口による標的型攻撃を受け、その際の攻撃に用いられたマルウェアについて、NISCからは感染した場合には被害が大きくなる可能性があるとの情報を得ていた。しかしながら、5月8日の段階で、厚労省から機構に対して、何ら情報提供が行われなかった。

そのため、機構においても、本件が、厚労省やその関係機関を狙った一連の標的型攻撃の一環であるとの着想に至らなかった。

○ 「日本年金機構における個人情報流出事案に関する原因究明調査結果」（内閣サイバーセキュリティ戦略本部平成27年8月20日） 指摘事項

1 CSIRT(情報セキュリティインシデント対応チーム)の運用等に関する検討

(1) CSIRTの運用に関する検討

政府機関の情報セキュリティインシデント(以下「インシデント」という。)に備えた体制は、「政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準」(平成26年5月19日情報セキュリティ政策会議決定)(以下「政府統一基準」という。)において、情報セキュリティインシデント対応チーム(CSIRT)を整備し、以下の事項を含めて、その役割を明確にすること等を規定している。

- ・ インシデントを認知した際に、CISOやNISCに報告すること(政府統一基準2.1.1(6)(c)、2.2.4(2)(b)及び2.2.4(2)(f))
- ・ インシデント発生時に、CISOやNISC等への連絡のため、各府省庁において報告窓口を含む報告・対処手順を整備すること(政府統一基準2.2.4(1)(a))
- ・ CSIRTに属する職員については、専門的な知識又は適性を有すると認められる者を選任すること(政府統一基準2.1.1(6)(b))

厚労省は、政府統一基準に準拠して情報セキュリティポリシーを定める必要があるが、特殊法人である機構は、政府統一基準の適用対象とされていない。ただし、情報セキュリティ対策は、それに関わる全ての行政事務従事者が、職制及び職務に応じて与えられている権限と責務を理解した上で、負うべき責務を全うすることで実現される。そのため、それらの権限と責務を明確にし、必要となる組織・体制を整備する必要がある（政府統一基準 2.1.1）。

このような方針に示されるとおり、厚労省としては、機構が厚労省の所掌事務である年金事務について厚労省と一体となって業務を行っていること、また、機構の取り扱う情報が大量の個人情報であることに鑑みれば、可能な限り政府統一基準と同等レベルの情報セキュリティ対策が講じられるべく、機構を適切に監督する立場にある。

こうした背景を踏まえ、両組織における CSIRT の運用等について調査・検討を行った。

① インシデント発生時等の報告・連絡等について

政府統一基準においては、上述のとおり、インシデントに対応するための体制の整備や、インシデントを認知した際の報告・対処手順を整備するよう求めている。

厚労省は、政府統一基準に準拠し、情報セキュリティポリシーを定めており、インシデントを認知した際は、CISO(官房長)及びNISC に報告する旨規定している。また、インシデントが発生した場合の対処及び報告等の手続きについては、インシデント対処の手順書を定めており、統括情報セキュリティ責任者(情報政策担当参事官)は、すべての行政事務従事者に周知することとしている。報告等の手順の概要をまとめると、インシデント発生時等の報告・連絡については、次のようになっている。

(a) 省内外(NISC を含む。)からインシデントの発生の連絡を受け付ける情報セキュリティ担当の窓口は、情参室のサイバーセキュリティ対策専門官及び情報セキュリティ対策係。

- (b) 行政事務従事者が、インシデントを認知した場合には、その者が所属する課室長等に報告し、課室長等の指示に従う。
- (c) 当該インシデントに係る課室長等は、CSIRT と情報を共有する。
- (d) 当該インシデントに係る課室長等は、当該インシデントの発生している当該部局の総括的な課長等に報告し、緊急対応策についての指示をする。
- (e) 当該インシデントに係る課室長等は CISO に速やかに報告し、CISO は、当該インシデントの発生している当該部局の総括的な課長等に対して、被害拡大防止等の指示等を行う。

今回のインシデントにおいては、厚労省によれば、セキュリティポリシーに基づく手順書に基づいた必要な措置は一応とられていたが、責任者への報告はなされていなかったとしている(今回のインシデントにおいて、機構において発生したインシデントについては厚労省年金局事業企画課長への報告、GSOC からの通知については情報政策担当参事官への報告が、これに該当すると考えられる。)

なお、機構のセキュリティポリシーにおいては、インシデント対処体制の必要性を規定し、その具体化はシステム障害対応を主たる目的としたリスク管理一般の規定等に委ねている。そして、リスク管理一般の規定においては、リスクの定義、導入、運用、分析・評価、見直し等の枠組みが規定されているものの、サイバー攻撃を想定した具体的な対応について、明確化されていない。

② CSIRT 体制について

厚労省の情報セキュリティポリシーでは、CSIRT に属する職員について、CISO(官房長)、情報政策担当参事官、当該事案に係る部局の総括的な課長及び担当課室長等、CISO アドバイザ(CIO 補佐官)を充てるとしている。また、CSIRT の庶務は情参室で行い、CISO アドバイザは、専門的な知識及び経験に基づき、緊急時における対応等情報セキュリティ対策全般に対しての助言等を行うこととしている。

今回の事案発生時点においては、CSIRT が機能するための前提となる報告等がなされていなかったが、CSIRT の構成員が課室長等以上であり、実働要員(課長補佐以下の職員)が選任・指名されてい

なかった点にも留意が必要である。

一方、日本年金機構セキュリティポリシーにおいては、インシデント対応の必要性や、その具体的な規定は複数の規程類で規定している。リスク管理全般については、リスクの定義、導入、運用、分析・評価、見直し等の枠組みが規定されているものの、サイバー攻撃を想定した具体的な対応は明確となっていない。また、いずれの規程類においても CSIRT 体制についての定めはなかった。

なお、機構によると、平成 27 年 7 月 10 日から CSIRT 体制の構築をはじめとしたセキュリティ体制の整備の検討を開始したとしている。

(2) システムへの多重防御(標的型攻撃対策)に関する検討

標的型攻撃とは、特定の組織に狙いを絞り、その組織の業務習慣等内部情報について事前に入念な調査を行った上で、様々な攻撃手法を組み合わせ、その組織に最適化した方法を用いて、執拗に行われる攻撃である。

典型的なものとしては、システム内部に潜入し、侵入範囲を拡大し、重要な情報を窃取し又は破壊する攻撃活動が考えられる。

① 政府統一基準における対策について

こうした一連の攻撃活動は、未知の脆弱性を悪用する等の手法も用いて実行されるため、完全に検知・防御することは困難であることから、政府統一基準(6.2.4)において、標的型攻撃による組織内部への侵入を低減する入口対策のみならず、内部に侵入した攻撃を早期検知して対応する内部対策、侵入範囲の拡大の困難度を上げる内部対策及び外部との不正通信を検知して対応する内部対策から構成される多重防御の情報セキュリティ対策体系によって、標的型攻撃に備える必要があることが示されている。

具体的な対策を示すものとして、「高度サイバー攻撃対応のためのリスク評価等のガイドライン」(平成 26 年 6 月 25 日情報セキュリティ対策推進会議)(以下「リスク評価等ガイドライン」という。)があり、その適用範囲は、国の行政機関と記述している。

② 厚労省等における状況

厚労省においては、厚労省統合ネットワークにおける標的型攻

撃に対する多重防御の取組を進めていたが、機構の情報系ネットワークは、リスク評価等ガイドラインの取組の対象としておらず、標的型攻撃に対する多重防御の取組が十分でなかった。

さらに、標的型攻撃からの有効な遮断機能を有すると考えられるインターネットに接続していない業務系から、インターネットに接続をしている情報系に個人情報に移して取り扱っていたため、標的型攻撃を受けるリスクに当該個人情報をさらす結果となった。

○ 「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」（日本年金機構不正アクセスによる情報流出事案に関する調査委員会平成 27 年 8 月 20 日）において構造的な要因とされた事項等

1. インシデントへの対応体制

＜要因＞

○ 本事案の 5 月 8 日（金）以降の一連の対応については、CIO（システム部門担当理事）と情報セキュリティ担当部署の部長、グループ長及び担当者がラインとして対応してきましたが、その対応体制について、以下の問題がありました。

- ① 基本的対応は担当者任せとなっており、CIO（システム部門担当理事）や部長から、当該担当者の判断について、判断根拠の確認や具体的指示を行った事跡は確認できていません。5 月 8 日（金）の第 1 次攻撃の際、担当者からは標的型メール攻撃の疑いが提起されましたが、担当ラインは特に対応について指示を行わず、また、その後の具体的な対策についても指示を行いませんでした。
- ② 理事長、最高情報セキュリティ責任者（副理事長）への報告が適時適切に行われない場合があり、組織として迅速な対応が行われていませんでした。
- ③ 本事案を担当してきたラインに情報セキュリティに関する専門的な知識及び経験を有する職員がおらず、また、セキュリティアドバイザーに任命されていた担当者も他の業務に当たっていたことから、ラインにおいて必要な対応・判断ができませんでした。
- ④ 情報セキュリティ担当部署と契約担当部署が異なり、責任の所在が不明確で連携が不十分となっていました。これら両部門の連携を図ること、あるいは組織の統合を検討することは CIO

（システム部門担当理事）の役割でありましたが、具体的な行動はとられていませんでした。

2. 共有ファイルサーバの管理

<要因>

- そもそも、パスワード設定などのセキュリティ対策が条件となっ
てはいるものの、個人情報インターネット接続環境下に置くシス
テム設計に問題がありました。
- また、共有ファイルサーバがインターネット接続環境下に設置さ
れているというリスク認識が甘かった文書管理担当部署において、
共有ファイルサーバの運用ルールが定められていました。このため、
外部からの攻撃に対する対策に関して十分な検討が行われず、パス
ワード又はアクセス制限の設定といった内部からの脅威に重点を置
いた情報セキュリティ対策となっていました。外部からの攻撃に対
し、アクセス制限が有効でないことが本事案で明らかとなっていま
す。
- 一方、情報セキュリティ担当部署では、インターネット接続環境
下にある共有ファイルサーバ内に個人情報が置かれている実態、リ
スクを認識していましたが、具体的な指摘・提言はしておらず、対
処策の検討も特にしていませんでした。共有ファイルサーバの運用
ルールの共同所管部署として果たすべき役割が果たされていません
でした。
- さらに、運用ルールを定めていた文書管理担当部署において、共
有ファイルサーバの運用ルールが本当に実行されているかなどの点
検・確認が適切に行われておらず、運用ルール自体が有名無実化し
ていました。

3. 情報セキュリティポリシー等

<要因>

- 情報セキュリティポリシーは、厚生労働省の情報セキュリティポ
リシーに沿って制定・改正してきましたが、その改正に遅れがあり、
標的型メール攻撃に対する基本的対策事項等に関する記載が不足
していました。また、標的型メール攻撃に対するインシデント手順
書も作成されていませんでした。
- 当機構では、膨大な個人情報を保有しているにもかかわらず、厚

生労働省の改正内容を受け身で情報セキュリティポリシーに後追いで反映させるのみで、職員研修や訓練が行われていませんでした。膨大な個人情報を保有しているという緊張感が欠如しており、これまで、役員を含め、精緻な検討・議論がされていませんでした。

4. 職員研修

<要因>

- 情報セキュリティ研修における研修テーマや教材などの研修内容に関しては、実質的に担当者レベルで決定されており、情報セキュリティ担当部署として、その効果に責任を持った意思決定が行われていませんでした。

5. ガバナンス・組織風土のゼロベースからの抜本改革

<要因>

- 組織の上層部に情報が集約されず、定めたルールが組織内に正確・迅速に伝わらないといったように、組織としての一体感が不足しているという従来からの問題点が解消されていませんでした。
- 監督者である厚生労働大臣・厚生労働省と問題共有をする意識、国から厳正な業務執行を請け負っているとの自覚が不足していました。また、重層的な情報共有のルールがありませんでした。
- 個人情報流出に関するお客様への説明誤りの件についても、本事実の重大性に鑑みれば、ただちに厚生労働省に報告するとともに、速やかに公表すべきでしたが、通常の事務処理誤りの対応と同様として個別対応を完了させた後に、月末の定例報告で足りるとしたのは、一部幹部の思い込みにより招いた失態でした。

(別添 2)

業務改善計画

日本年金機構

I 目的

○組織の一体化・内部統制の有効性の確保、情報開示の抜本的な見直し及び情報セキュリティ対策の強化について、厚生労働大臣から業務改善命令（平成27年9月25日）を受けたことを踏まえ、日本年金機構再生本部及び情報管理対策本部において検討を進め、改善計画としてとりまとめたもの。

(1) 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、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機構を再生する。

(2) 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。

(3) 国民の年金を最優先に守る観点から、情報セキュリティに係る組織面、技術面、業務運営面を全般的に見直し、インターネットからの攻撃をはじめとする情報セキュリティ上の脅威に対して強固な情報システムを構築するとともに、実効性のある対応体制を構築することにより国民の重要な個人情報（以下「年金個人情報」という。）の保護を確実に行う。

II 取組期間

○平成28年度からの3年間を集中取組期間とする。

III 業務改善計画の概要

1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について

○以下の3つの改革を進めることにより、組織の一体化を図り、内部統制の有効性を確保する。

(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。
- 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。

2. 情報開示の抜本的な見直しについて

- 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る。

3. 情報セキュリティ対策の強化について

- 以下の3つの面から対策を強化することにより、年金個人情報を実際に保護する。

(1) 組織面

- 組織の一体性を確保し、実効性のある情報セキュリティ対策を実現するための体制を構築する。

(2) 技術面

- 年金個人情報に対して攻撃が及ばないシステムとするため、独立したインターネット環境を構築し、年金個人情報を管理・運用する領域を基幹システムに限定するとともに、機構LANシステムからのアクセス制限による分離を徹底するなど、情報システムのリスク評価・分析結果を踏まえ、各システムの入口・内部・出口の多重の防御対策を実施する。

(3) 業務運営面

- 情報セキュリティに関する役割・責任・権限を明確にするとともに、役職員の危機意識の向上、運用ルールやインシデント発生時の対処手順の徹底を図るため、情報セキュリティポリシーの整備及び職員研修の充実を図るとともに監査体制を整備する。

IV 業務改善計画

1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について

(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する。

①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のために、「常勤役員会」を設置
- 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
- 議事は、案件担当部の部長が説明

b) 現場管理統括部署の設置

- 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

c) 本部組織の再編・効率化

- 事業に関連する部門について、国民年金・厚生年金保険等の制度別の縦割りを排除するため、事業企画部門と事業推進部門（仮称）に再編
- 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
- 本部現業部門を核とした給付関係業務の再編

②ブロック本部

- 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
- ※現場管理統括部署の設置とブロック本部の統合については、担当理事を発令

③年金事務所

- お客様の利便性を高めつつ業務の効率化を図るため、年金事務所のフルスペック体制を見直し
- 法人向け業務の集約及び年金相談の充実のためのチャネルの整備・拡大

④事務センター

- 業務の効率化・合理化及び標準化の観点から、県別体制を抜本的に見直し、統合・集約を促進
- 障害年金業務については、早期に集約化を実施

(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する。

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

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、年金事務所体制の見直しに伴い、国民接点重視の観点から見直し

○職責の困難度、特殊性を考慮した管理職手当のあり方を見直し

c) 全国異動の促進とルールの見直し

○組織一体化のため、現場相互間の異動に加え、本部・現場間異動を促進

○全国一括採用の下で全国拠点網を維持するための全国異動を実施

○現行の全国異動ルールの問題点の見直し

②希望とやりがい

a) 明確なキャリアパスの提示

○専門職とゼネラリスト別のキャリアパスの提示

○役員を展望しうるキャリアパスの提示

○執行役員制度の検討

○職務に応じた人事異動サイクルの明確化

b) 給与のあり方を見直し

○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）

○地域調整手当等諸手当のあり方の検討

c) 研修制度の充実

○多様な研修制度の採用（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）

③非正規職員の活性化と依存の是正

○非正規職員に対する無期化制度の活用（地域限定職と位置づけ、主に事務所窓口の専任担当者として育成）

○評価の導入と意欲・成果に応じた処遇

○業務の効率化による派遣・外部委託の活用

④女性の活躍推進

○女性活躍のための多様なキャリアパスの提示（若年女性職員の増加を踏まえた長期的な女性管理職比率の設定）

○女性が活躍する分野の拡大と女性管理職育成プログラムの確立

○女性役員の登用

(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する。

①信賞必罰の人事評価

- a) 役員への評価の厳格化
- b) 意欲・実績ともに低い職員への厳正な対処
 - 低評価が継続している職員を対象に、再生プログラムの提示と降格の実施
 - 降格制度の見直しと厳正な運用
- c) 360度アセスメントの導入
 - 管理職の適格性の指標として活用

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
 - 絶対評価に基づく相対配分方式の導入
 - 評価の合議制の義務付け
- 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

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
 - 〔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の見直し(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
- c) 管理職育成プログラムの導入
 - 現在の業務スキル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

(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する。

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）

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の促進（障害年金、記録審査の集約に着手）

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

②業務の改廃・外部委託化・システム化

a) 業務の改廃

○業務削減会議（仮称）を設置し、業務の効率化を推進（発送物の統廃合等）

○新規業務開始時における既存業務のスクラップアンドビルドの徹底

b) 本部の非現業業務の外部委託化

○本部の非現業業務のうち、給与事務や契約後支払事務などの定型的業務を外部委託化

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

○年金給付の請求書等の事務処理工程の簡素化

○各種届書の事務処理（受付～決定）のシステム化（電子審査・決裁）や、徴収事蹟管理のシステム化

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

b) 新規チャネルの開設

○お客様が年金相談をしやすい環境を整備するため、遠隔地の市町村役場等に試行的に「テレビ電話」を設置

c)既存チャネルの充実

- ねんきんネットに、再交付申請等の手続き機能や事業所用の情報閲覧機能を追加

④人員配置の適正化

a)業務量調査の実施

- 各拠点の職種（正規・非正規・派遣）に応じた業務内容を明確化し、職種毎の業務量調査を実施

b)適正人員の配置

- 効率化・合理化策の人員効果と業務量調査の結果を踏まえ、各拠点に正規・非正規職員を適正配置
- 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

(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する。

①「指示・依頼」発出件数の削減

- 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、「5割」削減（平成26年比）を目標

【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
- 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

②マニュアルの一元化

- 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
- 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
- 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
- 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

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
- 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
- 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
- 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

2. 情報開示の抜本的な見直しについて ～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する。

(1) 情報開示の促進

- ①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）
- ②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
 - 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
- ③情報開示ルールの見直し・規定化
 - 現行ルールを見直し、案件把握から開示までの手続き等を明確化
- ④「悪い知らせ」の報告を促すよう制度を見直し
 - 起きたことよりも報告しないことを厳しく評価

(2) 組織一体化のための情報共有の促進

- ①本部と現場の情報共有
 - 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づけ
 - 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
 - 情報共有ツールとしてTV会議システムを導入
- ②現場からの日次での業務報告の実施
- ③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づけ
 - 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

(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
- 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
- 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

3. 情報セキュリティ対策の強化について

(1) 情報セキュリティ対策① ～組織面～

◎組織の一体性を確保し、実効性のある情報セキュリティ対策を実現するための体制を構築する。

①情報管理対策本部の設置

○情報セキュリティ対策を一元的に管理することで、リスク管理や情報セキュリティ対策に関する機構全体のガバナンスの強化を図るため、理事長を本部長とした「日本年金機構情報管理対策本部」を設置（平成 27 年 10 月 1 日設置済）

②情報管理対策室の設置

○情報管理対策本部の下で情報セキュリティ対策を確実に実施するため、情報管理対策室（3 グループ体制）を設置（平成 27 年 10 月 1 日設置済）

③機構CSIRTの設置

○情報セキュリティインシデントへの即応性を向上させるため、情報管理対策室（インシデント対策グループ）を中心に本部内の即戦力のある職員で構成する機構CSIRTを設置（平成 27 年 10 月 1 日設置済）

※ CSIRT：Computer Security Incident Response Team（通称：シーサート）

④最高情報セキュリティアドバイザーの設置

○情報管理対策本部等に対して、情報セキュリティ対策の推進に係る助言等を行う高度な専門的知識・経験を有する者（又は機関）を設置予定

(2) 情報セキュリティ対策② ～技術面～

◎年金個人情報に対して攻撃が及ばないシステムとするため、独立したインターネット環境を構築し、年金個人情報を管理・運用する領域を基幹システムに限定するとともに、機構LANシステムからのアクセス制限による分離を徹底するなど、情報システムのリスク評価・分析結果を踏まえ、各システムの入口・内部・出口の多重の防御対策を実施する。

①基幹システム

メインフレームを主体とする基幹システムはシステムアーキテクチャ上の特性から情報セキュリティが確保されていることを踏まえ、引き続きインターネットには接続しないこととし、多重の防御対策を徹底

a)年金個人情報専用の共有フォルダ

○年金個人情報を収納対策等に使用する場合は、基幹システムの領域に年金個人情報専用の共有フォルダを設置して管理・運用

○当該フォルダへのアクセスは窓口装置(WM)のみ可能とし、LAN-PCからは遮断

○年金個人情報を含むファイルは自動暗号化

b)窓口装置(WM)

○基幹システムへのアクセスを生体認証及びID・パスワードにより管理

○年金個人情報専用の共有フォルダへのアクセスは生体認証により管理

○未知のウィルス検知機能の追加による入口対策を強化

②機構LANシステム

機構LANシステムは、インターネット環境から切り離したシステムとし、窓口装置(WM)から機構LANシステムへのアクセスは業務上必要な機能に限定

a)機構LANシステムはイントラネットメール、グループウェア及びマニュアル等を有するが、年金個人情報は保有しない

b)年金個人情報の保護強化の観点から窓口装置(WM)から、機構LANのグループウェア等を利用する際は業務上必要な機能に限定

c)運用管理(サーバ・端末)

○セキュリティパッチを最新化、重要機器の監視

○LAN-PCの管理者権限のID・パスワードを個別化、適切な管理

③インターネット環境

年金個人情報に対してインターネットからの攻撃が及ばないよう、基幹システム及び機構LANシステムから切り離し、防御対策を講じた安全性の高いシステムを構築

- a)機能は、WEB閲覧、インターネットメールのみ
- b)インターネット専用PCを設置（窓口装置(WM)及びLAN-PCからのアクセスは不可)

④ねんきんネット

○ねんきんネットについては、情報セキュリティの強化を図るため、多重の防御対策を整備

(3) 情報セキュリティ対策③ ～業務運営面～

◎情報セキュリティに関する役割・責任・権限を明確にするとともに、従業員の危機意識の向上、運用ルールやインシデント発生時の対処手順の徹底を図るため、情報セキュリティポリシーの整備及び職員研修の充実を図るとともに監査体制を整備する。

①情報セキュリティポリシーの改正等

a) 情報セキュリティポリシーの改正

○体制の整備、情報の保存方法、外部委託における情報セキュリティの確保及び標的型攻撃対策等、厚生労働省情報セキュリティポリシーに準拠しつつ、実効性のある内容に改正

b) 情報セキュリティインシデント対処手順書の制定

○情報セキュリティインシデント発生時に迅速かつ的確に対処するため、具体的な手順を明確に規定

c) 関係規程の改正

○情報セキュリティポリシーの改正等に伴い関係規程を整備

②情報セキュリティ研修等の実施

a) 情報セキュリティ研修の実施

○情報セキュリティ関係規程等への理解を深め運用ルールを徹底するため、情報セキュリティ対策の内容やサイバー攻撃の動向を踏まえた情報セキュリティ研修を全職員に対して毎年度1回以上実施（採用後3か月以内に実施）

○機構CSIRTに属する職員に対するインシデント対応能力向上のための研修を実施

b) 情報セキュリティ対策訓練の実施

○情報セキュリティ対策の運用ルールの更なる徹底を図るため、実践形式の訓練を実施

③監査体制の整備

a) 内部監査の強化

○本部監査部に情報セキュリティに精通した専門チームを設置するとともに、随時に無予告の監査を行うこと等により、情報セキュリティ対策の実施状況等に係る内部監査を強化

b) 独立した外部の専門家による情報セキュリティ監査の実施

○独立した外部の専門家による情報システムのリスク評価・分析及び脆弱性診断等により、情報セキュリティの問題点を把握するとともに、これに対して適切に対処しているか定期的、継続的に情報セキュリティ監査を実施

4. 計画の推進体制の構築

- 計画の推進に当たっては、機構の現状について、適時適切に把握・分析・評価を行いながら、計画の内容を確実に実行・進捗管理する。
- このため、理事長直轄の推進部署において、別添に基づき計画の推進・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する。
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する。
- また、計画の進捗状況については、組織の一体化等について機構に設置された外部機関のチェックを受けるとともに、情報セキュリティの強化について政府サイバーセキュリティ戦略本部に定期的に報告することとする。
- さらに、理事会及び運営評議会はもとより、社会保障審議会年金事業管理部会にも適時適切に報告することとする。

以上

業務改善計画 各事項の実施時期

事項		実施時期(年度)			
		27	28	29	30
Ⅳ1(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	
Ⅳ1(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		
	給与のあり方を見直し			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		
Ⅳ1(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		

業務改善計画 各事項の実施時期

事項		実施時期(年度)			
		27	28	29	30
Ⅳ1(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		
Ⅳ1(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		
Ⅳ2 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		

業務改善計画 各事項の実施時期

事項		実施時期(年度)			
		27	28	29	30
Ⅳ3(1)情報セキュリティ対策(組織面) ～組織の一体性を確保～					
情報管理対策本部の設置		平成27年10月1日設置済			
情報管理対策室の設置		平成27年10月1日設置済			
機構CSIRTの設置		平成27年10月1日設置済			
最高情報セキュリティアドバイザーの設置		平成28年度設置予定			
Ⅳ3(2)情報セキュリティ対策(技術面) ～多重防御対策の実施～					
基幹システム	年金個人情報専用の共有フォルダ	平成27年度に設置、順次セキュリティ機能を強化			
	窓口装置(WM)の入口対策の強化	平成27年度より順次セキュリティ機能を強化			
機構LANシステム	窓口装置(WM)からの利用の限定	平成27年度より実施			
	運用管理の強化	平成27年度より実施			
インターネット環境		平成27年度より順次再開、平成29年度より本格実施			
Ⅳ3(3)情報セキュリティ対策(業務運営面) ～実効性のある対応～					
情報セキュリティポリシーの改正等		平成27年度より順次実施			
情報セキュリティ研修等実施		平成27年度より実施			
監査体制の整備		平成28年度より実施			

情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革への取組状況

情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革（平成 27 年 9 月 18 日）	取組の総括
1. 厚生労働省における情報セキュリティ対策の強化 (1) 組織的対策（体制強化、情報共有） 来年度に向けて、省内の情報システムや情報セキュリティに関する機能を再集約、再編し、情報セキュリティ対策に関する司令塔機能を強化します。こうした機能の見直しに合わせた新たな組織作りを検討するとともに、併せて、各原局との分担、連携の在り方についても見直します。 ① 情報セキュリティ対策室（仮称）の設置 省内の情報政策の企画立案、調整連絡等を担当する部署として情参室が置かれています。このうち情報セキュリティ対策に関する業務は情報セキュリティ対策係が担当しており、情報セキュリティに関する周知啓発、厚生労働省セキュリティポリシーの整備等の他、内閣サイバーセキュリティセンター（以下「NISC」という。）との連絡窓口となっています。人員体制は室長補佐以下 4 名であり、他の業務も兼務しているため、対応しなければならない業務内容や業務量の多さに鑑みれば、専門的知識や職員数の面からも十分な対応ができる体制とはいえません。 今回の事案では、情報システムの整備、管理担当者と情報セキュリティ担当者間の情報の共有が円滑にできなかったため、インシデント対応を含む情報セキュリティ対策の実務部門の強化として情報セキュリティ対策室（仮称）を設置し、厚生労働省セキュリティポリシー等のルールの整備、リスク評価、監査（助言）、教育訓練やインシデント発生時の連絡調整、技術的支援、対処措置の指示等に係る業務を一体的に担うこととします。 特に、省内各部局、厚生労働省が所管する独立行政法人、特殊法人等（以下「所管法人等」という。）から不審な電子メールやサイバー攻撃等の情報を収集、集約して分析し、攻撃を受けた個別の部署単位では伺い知ることが難しいサイバー攻撃相互の関連性、攻撃の全体像や受けた攻撃がどの段階にあるのかを把握、予測することにより、次の攻撃を想定した警戒情報や指示を出すなど、先を読んだ対応を行います。	○ 平成 27 年 10 月に厚生労働省情報セキュリティポリシー等のルール整備、教育訓練やインシデント発生時の NISC 等との連絡調整、担当部局への技術的支援、対処措置の指示等に係る業務を一体的に担う「政策統括官付情報セキュリティ対策室」を新たに設置した。 ○ 平成 28 年 6 月にこれまでの情報政策担当参事官室と、厚生労働省本省の情報システムの管理・運用を担当する大臣官房統計情報部を統合して、政策統括官（統計・情報政策担当）を設置した。 また、情報政策・政策評価審議官に代わり、CISO、CIO を補佐し、情報セキュリティ対策と情報政策を総合的、一体的に推進する「サイバーセキュリティ・情報化審議官」を設置するとともに、その下に「大臣官房参事官（情報化担当）」（情報化担当参事官室）、「大臣官房参事官（サイバーセキュリティ・情報システム管理担当）」（サイバーセキュリティ担当参事官室及び情報システム管理室）を設置した。 サイバーセキュリティ担当参事官室においては、サイバーセキュリティ対策を省全体として整合的に進めていくことや、厚生労働省及び所管法人等で発生した情報セキュリティインシデント発生時に円滑な情報共有を図るなど、情報セキュリティ対策に関する省全体の司令塔機能としての役割を担うこととした。
② CISO、CSIRT 体制の見直しについて 厚生労働省においては、インシデントへの対処体制として CSIRT 体制（インシデント対応チーム）を整備していました。この体制では、インシデント最高責任者を官房長、インシデント統括責任者を情報政策担当参事官、インシデント管理責任者をインシデント担当部局の総括課長とする等、責任者による報告、連絡のための体制となっています。 しかし、今回の事案では、NISC との窓口であるセキュリティ対策係から CSIRT が機能するための大前提である上司への報告が迅速に行われませんでした。また、実際の対処や関係機関等との調整に当たる技術力を有する実働要員が選任されておらず、CSIRT 体制をより実効性のあるものとするための見直しが不可欠です。 このため、即応性の向上、権限の強化（予算面、人事面、業務面）の観点から、CISO を官房長から厚生労働審議官に見直すとともに、CSIRT 体制についても、CSIRT を情報システムの管理運用部局の責任者から独立させ、CSIRT 責任者を官房長から日常的に情報セキュリティや情報政策を担当している情報政策・政策評価審議官に見直し、即応性と専門性を向上させます。 また、新たな CSIRT 体制では、CSIRT 要員として、実際にインシデントの対処支援や関係者との連絡調整に従事する補佐、係長クラスの職員（上記の情報セキュリティ対策室（仮称）の室員）を充て、役割を明確化します。 一方で、現行の CSIRT 体制及び厚生労働省セキュリティポリシーにおける情報連絡体制は、例えば、各部局の局長、審議官は役割が規定されていないなど、通常業務の情報共有、意思決定ラインとは別ルートに定められています。このことが情報を共有すべき者を不明確にしたり、指揮系統の二元化による迅速な判断や	○ 平成 27 年 10 月に厚生労働省情報セキュリティポリシー及び情報セキュリティインシデント対処手順書を改定し、以下を規定した。 ・CISO を官房長から厚生労働審議官に見直した。 ・CSIRT 責任者を日常的に情報セキュリティや情報政策を担当している情報政策・政策評価審議官に見直した。 ○ 平成 27 年 12 月に厚生労働省情報セキュリティポリシー及び情報セキュリティインシデント対処手順書を改定し、以下を規定した。 ・実際にインシデントの対処支援や NISC や担当部局との連絡調整に関する業務を行う情報セキュリティ対策室の職員を CSIRT 要員として、それぞれの役割や権限を明確にした。 ・担当部局（対処・復旧部局）については、部局情報セキュリティ責任者（総括課長）、課室情報セキュリティ責任者（各課室長）のほか、実際の対処・復旧や、CSIRT や所管法人等との連絡調整に当たる課室情報セキュリティ管理者（各課室の庶務係長等）、情報システムセキュリティ責任者をインシデント対応体制として位置づけ、それぞれの役割や権限を明確にした。 ・担当課室においては、各部局の総括課長、部局の局長・審議官に対しては必ず速やかに報告するとともに、個人情報流出の可能性が高い事案であって国民への影響が大きい場合等においては、政務 3 役、事務 4 役はじめ幹部に対して速やかに報告することとした。 ○ 平成 28 年 8 月及び平成 30 年 7 月に「政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準群」の見直しが行われたことを踏まえ、厚生労働省情報セキュリティポリシー及び関係規程について、平成 28 年 10 月及び平成 30 年 10 月に見直しを行った。

情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革（平成 27 年 9 月 18 日）	取組の総括
意思決定ができないことにならないよう、見直しに際しては、通常業務との関係に十分気を付けます。	
（2） 人的対策（意識改革・人材育成） ① 職員の意識改革 危機管理対応では、インシデントがもたらす最悪のケースをあらかじめ想定し、常に危機感をもって対処することが大原則であるにも関わらず、特に、標的型メール攻撃を始めとするサイバー攻撃を含む情報セキュリティ対策については、省全体としての意識が希薄でした。今回の事案を踏まえて、緊張感のある姿勢で日常の業務に臨むよう、職員の徹底した意識改革を行います。 既に、職員全員に情報の安全な取扱について改めて周知徹底を行うとともに、政務三役を含めた幹部職員についても専門家による情報セキュリティ研修を実施し、責任者の危機意識の向上と啓発を行います。 また、全職員に対する情報セキュリティに関する意識の向上を図る観点から、毎年、初任者研修の機会や政府が定める「サイバーセキュリティ月間」（2 月）に情報セキュリティ研修等を実施してきましたが、今回の事案を踏まえ、厚生労働省においても情報セキュリティに対する独自の集中的な取組期間を設定し、職員に対して今回の事案の概要や反省点を理解させ、警鐘を発することで多数の情報流出を防ぐことができなかった今回の事案を風化させない取組を行います。	○ 厚生労働省の組織全体として危機意識や情報セキュリティに関する意識の向上を図るため、平成 27 年度に政務 3 役、事務 4 役、部局長を含む幹部、各部局の筆頭課長、課室長を対象とした研修を実施した。 ○ 機構における不正アクセスによる情報流出事案を踏まえ、当該事案を風化させないことや、警鐘を発することで二度とこのような情報流出を起こさないことを目的として、平成 28 年度から厚生労働省における情報セキュリティに対する独自の集中的な取組期間を設定し、以下の取組を実施しており、今後も引き続き実施する予定である。 ・初日に CISO からの訓示を全職員に周知 ・期間中全職員に注意喚起メールを配信 ・過去に発生した情報セキュリティインシデントの概要、問題点、再発防止策をまとめた事例集を周知 等 ○ 各階層別の研修を毎年度実施しており、今後も引き続き実施する予定である。 ・部局情報セキュリティ責任者（各局筆頭課長）及び課室情報セキュリティ責任者（各課室長）等を対象とした研修。 ・部局情報セキュリティ管理者（各部局の筆頭課の総務係長等）及び課室情報セキュリティ管理者（各課室の総務係長等）等を対象とした研修。 ・情報システムセキュリティ責任者（情報システム所管課室長等）及び情報システムセキュリティ管理者（情報システム所管係長等）等を対象とした研修。 ・全職員を対象とした厚生労働省情報セキュリティポリシーに基づくセキュリティ対策等に関する e ラーニングを実施した。
② マネジメント面の意識改革 厚生労働省は、所管の各分野において毎年のように制度改革を行っています。しかしながら、省全体としてこうした制度改革に注力する必要がある一方で、情報システムの整備や文書管理など日常業務の基盤整備は優先順位において後回しになり、人的資源の配分も少なくなっていたことは否定できません。今回の事案でも情報セキュリティに対応する人的配置が全く不足していたことが指摘されています。 制度を不断に見直し、必要な法律改正を行うことが厚生労働省の一つの組織文化となってきたといえるかもしれませんが、一方で、それを実現するための内部管理、業務体制を十分に整備するという組織文化が欠けていました。 したがって、特に幹部職員においては、情報セキュリティに関する意識改革だけではなく、業務基盤の整備など業務改革を進めるとともに、人的資源の確保、配分における優先順位の見直し、あるいは限られた人的資源の中で取り組む業務の取捨選択、順序付けを行うというマネジメント面の意識改革を行います。	○ 新任課長等を対象とした研修において、今回の機構における不正アクセスによる情報流出事案に係るミス、改善点等を講義するとともに、マネジメント、生産性向上の取組、働き方の見直し、優先順位の明確化、求められる管理職像等について講義を行った。今後も、幹部職員を対象に組織管理に関する研修を実施する予定である。
③ 実践的な訓練の実施 現実にインシデントが発生した場合には、事態や被害状況の把握、被害の拡大防止策の実施、復旧の検討、関係者への説明、公表、関係機関との連絡調整等、多方面での対応が必要となり、今回のように、必要な連絡や報告が遅延することのないよう、あらかじめ事案を想定した実践的な訓練が必要でした。 このため、標的型メール攻撃に対する一般職員の危機意識やリテラシーを向上させるため、不審な電子メールの受信時の対応、万が一開封した場合の初動や、必要な報告、連絡を含む実践的な訓練（抜き打ち的なものを含む。）を行います。 また、総務省が主催する「実践型サイバー防御演習（CYDER）」への厚生労働省所管法人等の職員を含めた参加を通じて、情報セキュリティ対策に携わる担当職員の能力向上を図ります。	○ 平成 27～29 年度に、厚生労働省の抽出された職員を対象として、抜き打ち的に標的型メールを送付し、受信時や開封した場合の初動対応、CSIRT への必要な報告の実施等の訓練を実施した。 ○ 平成 27～29 年度に、情報セキュリティ監査の一環として、厚生労働省全職員を対象とした標的型メール攻撃訓練（不審メールの開封件数を計測する訓練）を実施した。 ○ 平成 30 年度に、厚生労働省全職員を対象として抜き打ち的に訓練用のメールを送信し、開封した者に対しては、時期をずらして訓練用メールを送信するといった反復的な訓練を実施した。今後も引き続き訓練等により、標的型攻撃への対処について意識向上を図っていく予定である。

情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革（平成 27 年 9 月 18 日）	取組の総括
さらに、民間企業が提供する実践的なサイバーセキュリティ研修サービスを活用し、CSIRT 体制の初動対応を含めた演習を実施します。	○総務省の主催する「実践型サイバー防御演習（CYDER）」に厚生労働省及び所管法人等の職員が毎年参加しており、今後も引き続き参加する予定である。 ○ 厚生労働省の CSIRT 要員については、NISC 主催の CYMAT 研修や、外部委託した CSIRT への緊急・専門的支援業務の中での初動対応を含めた演習及び民間企業の実践的なサイバーセキュリティ研修に毎年参加しており、今後も引き続き参加する予定である。
④ 専門人材の確保 現在の CSIRT 体制においては、専門的知識を有する者による助言を受けることができるよう、CIO 補佐官にインシデントアドバイザーを依頼していました。 しかし、CIO 補佐官は非常勤であり、また、インシデント対応以外にも大規模情報システムの刷新業務等に関する支援業務など多くの業務を抱えていたため、今回の事案では、情参室の担当者等と迅速に報告や相談を行うなど緊密な連携ができませんでした。厚生労働省においては、必ずしも情報セキュリティの専門的知識を有する職員を組織内部で養成できていないことから、外部人材による助言が重要であり、速やかにこうした助言を受けられる体制の構築が必要です。 このため、新たに設置する情報セキュリティ対策室（仮称）に情報セキュリティに関する外部の専門家を常勤で配置し、インシデント発生時には、即時に技術的な助言ができる体制とします。また、インシデント発生時はもとより、インシデントの発生かどうか、警戒すべきかどうかといった状況判断における技術的な助言もその専門家により行います。 なお、配置する際には、情報システムの専門家が必ずしも情報セキュリティ対策の専門家ではないことを念頭に置くとともに、24 時間 365 日の対応や病休時の代替要員の手配等も考慮し、民間企業と業務委託契約により確保することも検討します。また、契約の際には、平時の際の業務として、研修の講師や各種調達への助言、情報セキュリティ対策における設計への助言を盛り込むなど契約内容を工夫します。 専門家の採用に当たっては、概念的、学術的助言や特定の情報セキュリティ製品、技術に特化した知識だけを確認するのではなく、幅広い情報システムを管理できる技術力を持っているか、様々な製品、技術の特性や脆弱性に関する知識を偏りなく持っているか、情報システム管理の作業現場での対応能力を持っているか、インシデント発生現場での問題解決能力を持っているか、コミュニケーション能力が優れているかという点を十分に確認し、採用します。 また、厚生労働省の主要な情報システムの所管部局との連携を強化し、インシデント発生時の即応性を向上させます。なお、深刻な緊急対応時には、NISC の情報セキュリティ緊急支援チーム「CYMAT（サイマツ）」への速やかな支援要請や外部事業者に対し、専門的な知識を生かした支援等を委託します。 さらに、組織内での人材養成の観点から、職員に対する独立行政法人情報処理推進機構が実施する「情報セキュリティスペシャリスト」を始めとする情報セキュリティ関連資格の取得奨励や当該資格を保有する職員に対する人事評価の在り方、情報システムに従事する職員のキャリアパスについて検討を行います。	○ 情報セキュリティに関する専門的知識及び経験を有する外部人材（情報セキュリティ対策官）を公募し、平成 28 年 3 月より 2 名、同年 4 月より 2 名の計 4 名を情報セキュリティ対策室に常勤職員として採用した。このうち 1 名を「統括情報セキュリティ対策官」として任命し、同年 4 月より、CIO 補佐官に代わり、最高情報セキュリティアドバイザーに指名した。 ○ 厚労省及び所管法人等の保有する情報は、新種のウイルスを利用した攻撃や、システムの脆弱性を狙った攻撃ツール等により、常に新たな脅威にさらされているところであり、新たな攻撃により、当該システムの構築事業者、運用事業者、保守事業者等において発生原因や影響範囲の特定が困難なインシデントが発生する可能性がある。それらに対応できるよう、平成 28 年度から外部委託契約により、情報セキュリティに関する専門的知見のある者による CSIRT への緊急・専門的支援体制を確保した。 主な支援内容として、インシデント対処に係る支援や分析、重要インシデントに関する調査、対処措置の整理及び蓄積、CSIRT 要員への対処訓練等を実施した。 今後も引き続き専門的知見をもった民間企業との連携により、情報セキュリティ対策の支援強化を図る予定である。 ○ 平成 28 年 3 月にとめられた「サイバーセキュリティ人材育成総合強化方針」を踏まえ、厚生労働省として、情報システム全体を俯瞰して有効かつ効率的なセキュリティ対策を講じていくための能力と体制を整え、戦略的投資としての情報システムを最適化できる IT 人材を育てるための取組計画として、「平成 28 年度～平成 31 年度厚生労働省セキュリティ・IT 人材確保・育成計画」を平成 28 年 8 月に策定した。 なお、組織的なセキュリティ・IT 人材に関する体制の強化の観点から、平成 29 年 8 月及び平成 30 年 8 月に所要の改訂を行い、採用、人事交流、研修及びキャリアパスの形成を実施しているところである。
⑤ 教訓や知識の蓄積と継続性の確保 厚生労働省においては情報セキュリティなど危機管理の観点からの人材育成や過去の事案から得られた教訓の蓄積が必ずしも効果的、網羅的に行われているとは言えない状況にあります。厚生労働省として情報セキュリティ対策を強化していくためには、これら過去の事案から得られた教訓を取りまとめ、蓄積し、世代を越えて共有していくことが必要であり、さらに、情報セキュリティに関する専門的知識の最新の動向について外部の専門家の助言を得ていく必要があります。	○ 過去に政府等で発生した情報セキュリティインシデント事案や情報セキュリティに関する最新の動向を踏まえ、CISO アドバイザーを講師とした集合研修を実施しており、今後も引き続き実施する予定である。 ○ 過去に政府等で発生した情報セキュリティインシデントの概要、問題点及び再発防止策を整理し、「厚生労働省情報セキュリティ集中取組月間」において、メールにて随時紹介するとともに、これらをまとめた事例集を全職員に周知した。

情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革（平成 27 年 9 月 18 日）	取組の総括
このため、職員が定期的にこれらの教育を受ける機会を設け、危機管理に関する教訓や知識の蓄積と継続性の確保を図ります。 また、その際には、インシデントを経験した職員が講師となり、未経験の職員に対し自らの教訓を伝える職員同士の勉強会形式の研修も採用します。	○ 職員が自らの役割に応じて情報セキュリティポリシー等に基づいた情報セキュリティ対策を実際に実施しているかを確認することにより、情報セキュリティ対策について実効性の向上等を図ることを目的として、自己点検を実施し、点検結果により明らかになった問題点について CISO から改善の指示を行った。今後も引き続き自己点検を実施するとともに、自己点検結果を教育・訓練の内容に反映させ、厚生労働省全体の情報セキュリティ対策の更なる改善を図る。
（３）業務運営対策（ルールの見直し、徹底） ① 報告及び連絡体制の確立、責任の明確化 今回の事案では、NISC からの不審な通信の検知に関する連絡、事案内容の把握、機構における対処状況、警察への相談といった各過程において、その状況を厚生労働省の担当部局の責任者が適切に把握していなかったことが明らかとなりました。 また、インシデントが発生した場合に、例えば情報システムのインターネットからの遮断等具体的にどのような情報システム上の対処措置を行うべきかについては、幹部を含む全ての職員が高度な知識を有しているわけではありません。一方で、ICT 化による行政効率化を推進していく中で、厚生労働行政の業務運営において情報システムは不可欠です。特に、ますます巧妙化するサイバー攻撃に晒される現状に鑑みると、情報セキュリティ対策は、巧妙に偽装された不審な電子メールの開封や他の機関の改竄されたホームページにアクセスしてしまうことは防ぎ切れないという前提のもと、講じていかなければなりません。このため、厚生労働省セキュリティポリシー及び対処手順書において、以下の見直しを行います。 ・ インシデント発生時の責任者への報告、連絡体制を見直すとともに、速やかに大臣を始めとする幹部に報告すること等、事案発生からの各対応過程（警察への相談等も含む。）において責任者に対する報告、連絡を明記します。 ・ 各対応過程において各部局の責任者が果たすべき役割、職責を明確にします。 ・ CSIRT 体制の見直しに伴い、技術的支援、措置に関する指示、勧告、対外的な連絡調整を行う CSIRT と、実際の対処や復旧に当たる担当部局の役割と責任を明確にします。 ・ 各組織において、インシデント発生時の対応責任者をあらかじめ決めておき、インシデント発生時には、組織の責任者とは独立して即時に対応できるようにします。 ・ インシデントと判断する基準等を一層明確にし、組織内での共有を図ります。特に、不審メールを受信した場合には、標的型メール攻撃であることを念頭に、上司に報告することや危機意識を持った継続的な対応を行うことを前提に対処措置を定めます。 ・ 職員が対処措置等について検討し判断できるよう、実際に発生した事案において実施した対処措置を整理し、参考とすべき基準として職員に示します。 ・ 厚生労働省には、毎日のように不審な電子メールが送られてきており、これらに対する注意喚起を促す電子メールも毎日職員に対して送付されています。注意喚起を促す電子メールを受け取る職員が不審な電子メールに対する警戒心を麻痺させ、現実インシデントが発生した際の対応に遅れが生じないよう関連が予想される複数の攻撃が起こっている場合には、連絡内容や連絡手段を変えるなど工夫します。	○ 平成 27 年 12 月の厚生労働省情報セキュリティポリシー及びインシデント対処手順書の見直しにおいて、以下を規定した。 ・ インシデント発生時には、責任者のみならず担当者も含めた実務的な報告、連絡ルートを明確にし、担当部局の担当課室（課室情報セキュリティ責任者又はこれを補佐する課室情報セキュリティ管理者）からインシデント責任者、統括情報セキュリティ責任者、情報セキュリティ対策室員、最高情報セキュリティアドバイザーから成る CSIRT に対して必ず報告すること、逆に、NISC 等から CSIRT（情報セキュリティ対策室）に対してインシデント発生に関する通報があった場合には、CSIRT から担当部局及び政務 3 役、事務 4 役はじめ幹部に対して、速やかに連絡、報告することとした。 ・ 担当部局（対処・復旧部局）については、部局情報セキュリティ責任者（総括課長）、課室情報セキュリティ責任者（各課室長）のほか、実際の対処・復旧や、CSIRT や所管法人等との連絡調整に当たる課室情報セキュリティ管理者（各課室の庶務係長等）、情報システムセキュリティ責任者をインシデント対応体制として位置づけ、それぞれの役割や権限を明確にした。 ・ 技術的支援、対処処置に関する指示、勧告、対外的な連絡調整を行う CSIRT と、実際にインシデントへの対処・復旧を行う担当部局について、それぞれの役割分担を明確にした。
② 保有する情報を適切にリスク評価した上での情報管理の徹底 サイバーセキュリティ戦略において、被害を低減する取組として「個人情報や機微な情報を始め、外部に流出することや改ざんされることによって国民・社会等に多大な悪影響を及ぼす機密性・完全性の高い情報への不正なアクセスをより困難なものにするため、業務の内容や取り扱う情報の性質・量に応じた情報システムの分離や運用ルールを含む情報管理の更なる強化に取り組む。」とされています。厚生労働省では、多種多様な個人情報や機微な情報を扱って業務を遂行していることから、インターネットのもたら	○ 緊急的な対策として、平成 27 年 9 月に個人情報等の重要情報を取り扱うシステムについて、インターネットから物理的又は論理的に分離し、当該情報をインターネットで利用しないこととする措置を講じた。 ○ 厚生労働省が保有する個人情報等の重要情報を取り扱うシステムや当該情報を取り扱う業務プロセスの現状を把握し、それぞれの実態やリスクを組織的に共有し、業務内容に応じたシステム上及び業務運営上の情報管理対策を講じるための取組として、平成 28 年度より、データベースを有する情報システムを対象にリスク評価を実施しており、今後も引き続き実施する予定である。

情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革（平成 27 年 9 月 18 日）	取組の総括
す脅威を再認識し、個人情報等重要情報を取り扱う情報システムや業務の現状を把握し、それぞれの実態やリスクを組織的に共有するためリスク評価を実施します。 今後、リスク評価の結果に基づき、業務内容に応じた対策を講じることとしますが、緊急的な対応として、個人情報等の重要情報を取り扱う省内の情報システムについては、インターネットから物理的又は論理的に分離し、インターネットに接続された端末で利用しないこととする措置を講じたところです。 業務内容に応じた対策を講じるに当たっては、インシデント発生時に国民や社会へ与える被害や影響について定量的、定性的に分析を行い、その結果に基づき、事態の被害や影響を最小化するための対策を検討します。 また、対策の実施に当たっては、リスク評価の結果に基づいた機器の設定等とはもとより、規程の見直しや職員への啓発等を行い、組織全体として情報を管理する能力を向上させます。 なお、リスク評価については、業務実態や社会の動向等を踏まえ、専門的な見地から実施します。	○ 平成 30 年度からファイルサーバ等に収録される情報資産を対象にした棚卸及びリスク評価を実施しており、今後も引き続き実施する予定である。
（４） 技術的対策（情報システムの強化） ① 高度な標的型攻撃を想定した入口、内部、出口のセキュリティの強化 標的型メールのような外部からの攻撃を完全には防御することはできないことを前提に、攻撃を受けても早期に認知、対応し、実際の被害を最小限にするための措置を講じる必要があります。 このため、統合ネットワークにおいては、「政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準」（平成 26 年 5 月 19 日情報セキュリティ政策会議決定）及び「高度サイバー攻撃対処のためのリスク評価等のガイドライン」（平成 26 年 6 月 25 日情報セキュリティ対策推進会議）に示されている内容の他、特にサイバーセキュリティ戦略において、政府機関を守るための取組として「情報の窃取・破壊・改ざんを企図したとみられる標的型攻撃を始めたサイバー攻撃に対処するため、（中略）全ての政府機関等において、攻撃に直面することを前提とした多層的な対策を講ずる。」とされている点も踏まえ、高度な標的型攻撃に対する多重防御対策に取り組めます。 具体的には、各種ウイルスの侵入を検知する入口対策（水際対策）に加え、情報ネットワーク及び情報システムへの侵入拡大や、悪意がある攻撃者が、重要情報を不正に取得したり、不正にアクセスするための通信をリアルタイムに監視し、適正に遮断する機能など、標的型攻撃を早期に検知するための内部、出口対策を強化します。 また、複数機器から取得し、整理した証拠情報等を相関分析し、不正な通信が発生した場合には、リスク評価の結果に基づき、業務への影響を最小限にとどめつつ、自動的に遮断するための基準や適用範囲などについて、最新の情報セキュリティ対策に詳しく、実務経験のある専門家や CIO 補佐官等の助言を得ながら、設計、構築し、適切な運用を行います。 この他にも、リスク評価により判明したインシデントの発生防止に向けた有効な対策技術について導入を検討し、必要な事項は、厚生労働省セキュリティポリシーに基づき定期的に策定する情報セキュリティ対策推進計画へ速やかに盛り込みます。	○ 標的型メール攻撃によるウイルスの侵入を低減する入口対策に加えて、平成 28 年度に情報ネットワーク及び情報システムへの侵入拡大や不正な通信をリアルタイムで監視し適正に遮断する機能を導入し、標的型攻撃に対する多層防御対策を強化した。また、複数の機器からの不審な通信に係る証拠情報を収集し、解析した上で自動遮断を行う運用をしており、今後も適正な運用とするための見直しを実施していく。 ○ 平成 30 年 8 月に行った厚生労働省 LAN システムの更改では、個人情報を含む重要情報等を扱う内部環境はリソース占有型リモートデスクトップ環境（HDI）に、インターネットに接続する外部環境は仮想ブラウザ環境（SBC）にそれぞれ論理的に分離し、インターネットから重要情報に対する攻撃が直接及ばないよう措置した。 HDI と SBC の間のファイル交換については、分離された環境を安全に保ちつつ、重大情報の流出が発生した際に原因を特定できるよう、ファイルログの監視・追跡が可能な専用のファイル交換システムを経由する仕組みを導入し、また、SBC からインターネットを経由して情報を送信する場合も、実装した DLP システムにより重要情報等の流出リスクの低減を図っている。 今後も職員の利便性を考慮しつつ、最適な情報セキュリティ対策機能の追加・見直しについて、継続して取り組んでいく。
② 情報セキュリティの運用設計の見直しと改善 各種機器を導入しただけではその性能のごく一部しか発揮できません。組織や情報システムに導入する情報セキュリティ対策において、各組織間、情報システム間で役割分担を明確化した運用設計がなされることが非常に重要となってきます。 このため、厚生労働省及び厚生労働省所管法人等が保有する情報システムにおいては、同一の考え方に基づき、各業務の実態やリスク評価結果を踏まえた運用設計を行います。さらにインシデント発生時には、より一層の情報連携が必要なことから、各組織間の連携も含めた一元的なインシデント対応を実施します。	○ 厚生労働省が保有する個人情報等の重要情報を取り扱うシステムや当該情報を取り扱う業務プロセスの現状を把握し、それぞれの実態やリスクを組織的に共有し、業務内容に応じたシステム上及び業務運営上の情報管理対策を講じるための取組として、データベース及びファイルサーバ等に収録される情報資産を対象にした棚卸し及びリスク評価を実施した。また、リスク評価の実施結果を踏まえて、情報セキュリティ対策に係る改善策を検討し、情報セキュリティ対策推進計画へ反映し、改善を行った。

情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革（平成 27 年 9 月 18 日）	取組の総括
③ 調達時の契約内容の見直し 標的型攻撃に対応するためには、ソフトウェアベンダーが提供する脆弱性情報を定期的に確認し、重大な脆弱性に対応する最新のセキュリティパッチを適用する必要がありますが、今回の事案では、機構において、適用作業に伴う情報システムの停止等の影響等の懸念から、先延ばしされていました。 このため、国が情報システムを調達する際には、最新のセキュリティパッチが適用されるよう徹底します。 また、新規構築、更改、改修（軽微な改修を除く。）を行う情報システムの調達においては、ネットワーク機器や情報システムを構成するサーバ、アプリケーションについて、脆弱性検査ツールや点検基準を用いた第三者による検査を徹底するための要件を追加します。	○平成 27 年 12 月の情報セキュリティポリシー及び関係規程の改定において、脆弱性検査ツールや点検基準を用いた第三者による検査の実施や、原則として最新のセキュリティパッチを適用することを明記し、改定内容を全職員に周知した。
2. 厚生労働省と機構の関係の強化 （1） 厚生労働省の機構に対する指導監督の強化 機構におけるガバナンス、組織風土のゼロベースからの抜本改革などの機構の改革と併せて、機構の業務に関する厚生労働省のモニタリング機能の強化、機構の業務運営上定める内規等の共有のルール化や、事件、事故、事務処理誤り等についての報告、連絡や情報共有の徹底など機構に対する指導監督の強化に取り組めます。 また、システムの運用管理も含めた情報セキュリティ対策を一元的に管理する組織の新設など、機構が講じる再発防止策が着実に進むよう取組を行っていきます。 社会保障審議会年金事業管理部会については、新たな委員を任命するとともに、事務局へ民間から複数の参与を任命し、一層国民的視点に立って年金事業の管理がなされるように改めることとしました。また、国民からの意見が年金局を経由せずに直接部会委員一人ひとりへ伝わるよう専用の窓口を設置しました。こうした取組により第三者や国民の視点による年金事業運営に対する監視を強化していきます。この部会に対する説明責任を果たしつつ、着実に取組を進めます。	【項番 2（1）①～⑥参照】 ○平成 27 年度に年金事業管理部会の委員を 7 名増員し 17 名体制にするとともに、同部会の事務局に運営担当参与 2 名を任命し、監視機能を強化した。 ○平成 27 年 6 月から、厚生労働省を経由せずに、国民からの意見を直接、年金事業管理部会へ発信（通報）できる窓口を設置した。
① システムに対する監督部署の明確化 機構の役職員が日常業務で使用するイントラネットである機構 LAN システムは、厚生労働大臣の監督下にありますが、当該システムに対する監督権限が年金局のどの課室にあるのか不明確でした。 このため、年金局事業管理課システム室を中心に取り組むこととし、権限の所在を明確にしました。 また、インシデント発生時の連絡についても、インシデントの重要度を適切に判断して対応できるよう年金局システム室が情参室及び機構（情報セキュリティ責任者）との連絡調整を行うとともに、速やかに幹部へ報告することをルール化したところですが、同室について、年金関係業務及びシステムに精通する職員を増強するとともに、外部の専門家を加え、体制強化を図ります。これによりシステムの見直し、調達の各段階で、情報セキュリティの観点から厳重なチェックを行う等、機構に対する指導監督能力を強化します。	○平成 27 年 10 月から、情報セキュリティ対策に係る指導・監督の観点から、年金局事業企画課システム室長及び監査室長が機構の情報管理対策本部にアドバイザーとして参画し、情報セキュリティ対策の強化について、機構の検討状況や課題の把握など、機構の取組状況の進捗を把握し、必要に応じ、助言・指示等を実施している。 ○平成 28 年度に設置した、厚生労働省と機構の役職員を構成メンバーとする「情報セキュリティ対策連絡会議」及び「情報セキュリティ対策連絡会議ワーキンググループ」を定期的に開催し、それぞれの最高情報セキュリティアドバイザーの助言を得つつ、機構における情報セキュリティ対策を恒常的に推進している。 ○平成 27 年度に年金局システム室に職員 3 名を増強した。 ○平成 29 年 4 月以降、「プロジェクト推進支援業務」を調達し、厚生労働省が実施するプロジェクトの全体管理や機構の業務に対する管理・監督について外部専門家による支援体制を確保している。 ○平成 29 年 10 月に、年金局システム室に情報セキュリティ専門官、セキュリティ対策係を設置した。 ○平成 28 年度以降、毎年、厚生労働省と機構の合同による情報セキュリティインシデント対処訓練を実施している。
② モニタリング機能の強化 今回の事案では、一部の個人情報についてパスワード設定等を行っていない等、ルールに定められた情報セキュリティ対策が現場では必ずしも実行されていないことが明らかとなりました。	○平成 27 年 10 月から、年金局事業企画課年金事業運営推進室職員 1 名が機構本部経営企画部に交代で常駐し、機構の主要会議に出席するなどして機構の直近の状況を把握し、年金局へ報告している。

情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革（平成 27 年 9 月 18 日）	取組の総括
このため、機構の改革の取組が着実に進むよう、年金局事業企画課年金事業運営推進室職員が機構本部に交代で常駐するとともに、事業企画課監査室について、これまでのシステム監査担当に加え、それ以外の業務監査担当も機構に常駐することとし、厚生労働省の機構に対するモニタリング、監査を強化します。	○平成 27 年 9 月、年金局監査室を霞が関から機構本部（高井戸）へ移転した。 ○平成 28 年度以降、毎年、外部専門家等の支援を受けて、機構本部及び一部拠点において情報セキュリティ対策に関する監査を実施している。
③ 業務運営上定める内規等の共有のルール化 機構が業務運営上定める「基本方針」「規程」「細則」「要領（マニュアル等）」「指示、依頼」について、内部統制強化の観点から、年金局においても改めて確認し、必要な見直しを行うとともに、今後、これらの制定、改廃又は発出を行うときは、年金局の担当部署へ速やかに報告し、年金局がチェックすることとし、そのルール化を行います。	○平成 27 年 10 月以降、機構において制定、改廃が行われる「基本方針」「規程」「細則」「要領（マニュアル等）」「指示、依頼」について、全件事前チェックを実施している。
④ 報告、連絡の徹底 「事件、事故、事務処理誤り」については、年金事務所等の各拠点から機構本部へ報告があった時点で、機構から年金局へも報告することとします。 また、事務処理誤りについて、個別の事案が「個別報道発表案件」に該当すると機構が判断したものについて、年金局で確認することとします。 さらに、年金局は、「事件、事故、事務処理誤り」について機構から報告を受けている案件のうち、「個別報道発表案件」に該当するものについて、速やかに公表するよう機構に指示します。	○平成 27 年 9 月以降、以下の取扱いを実施している。 ・機構において、事務処理誤りの個別事案が「個別報道発表案件」に該当すると判断したものについて、事前に年金局が確認。 ・各拠点から機構本部に報告がなされる「事件・事故・事務処理誤り」については、日毎に取りまとめて年金局に報告。年金局において、事務処理誤りの個別事案が「個別報道発表案件」に該当すると判断したものについて、速やかに公表するよう機構に指示。
⑤ 情報共有の徹底 機構と厚生労働省との情報共有に当たっては、危機に際して「悪い知らせ」を速やかに共有する意識を徹底するとともに、担当者レベルのみならず、幹部も含めたそれぞれのレベルでの日常的な報告、連絡、相談ルール（各レベルで報告等を行う事項の明確化を含む。）を構築します。	○平成 27 年 10 月から、年金局職員による機構本部への常駐によるモニタリング、年金局事業部門と機構の幹部による定期連絡会の実施により、情報共有を促進している。
⑥ 年金局と機構の連携の強化 上記のほか、年金局と機構との連携、相互理解を促進するとともに、年金局職員の公的年金に関する実務能力を強化するため、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を拡大します。 また、府省共通研修、厚生労働省が実施する研修の受講を促進するとともに、年金局独自の研修を充実します。 さらに、年金局職員については、原則として年金事務所での勤務経験を課長補佐等への登用のキャリアパスとして位置付けます。 特に、年金制度改正の企画立案を担う部署における管理職相当以上の職員には機構への出向経験を求めるなど、年金実務を十分考慮に入れた制度設計が行われるようにします。	○平成 28 年度以降、年金局職員と機構職員の相互の人事交流を順次、拡大実施している。 ○平成 27 年度以降、総務省の情報システム統一研修について受講を促進している。 ○平成 28 年度から、機構が実施する年金実務に関する集合研修について年金局職員が受講している（受講できる研修の範囲も順次拡大）。 ○年金局新規入局者研修を導入し、機構職員の受講も可能とした。 ○年金事務所での勤務経験を、年金局内における課長補佐への登用のキャリアパスとして導入した。 ○年金局の管理職相当以上の職員の配置にあたっては、機構への出向など、年金実務の経験を考慮している。
（２） 年金局の体制強化 機構自身による改革の推進のために機構に設置される「日本年金機構再生本部（仮称）」と連携し、機構の改革の取組が着実に進むようにするため、年金局の体制を強化します。 また、機構が運用するシステム全体について、システム刷新に係る計画、設計に始まり、インシデント発生時など緊急時の対応に至るまで、一貫した指導監督ができるよう、体制の強化を図ります。	【項番 2（１）～2（１）⑥参照】
３．厚生労働省所管法人等に対する監督と情報セキュリティ対策の強化 （１） 教育訓練の実施 意識改革や教育訓練は、厚生労働省所管法人等においても徹底される必要があり、標的型メール攻撃を含むサイバー攻撃を始めとする情報セキュリティの脅威と対策の必要性が確実に伝わ	○ 所管法人等の間で、再発防止策を踏まえた取り組みや、セキュリティ対策等を共有するため、厚生労働省所管法人等の担当部署の課室長及び各法人の CISO 等を対象に、「厚生労働省所管法人等における情報セキュリティ対策推進連絡会議」を平成 27 年度から毎年度開催しており、今後も引き続き開催する予定である。

情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革（平成 27 年 9 月 18 日）	取組の総括
るよう、関係部局と協力しつつ情参室から積極的な啓発を行う必要があります。 このため、厚生労働省所管法人等を所管する部局の職員、幹部についても、情報セキュリティにおける当該法人等との連携について教育訓練を行います。 また、厚生労働省が行う職員等への教育訓練については、厚生労働省所管法人等にも内容を情報共有し、適切な教育訓練が行われているかどうか専門家による監査（助言）を行います。	○ 所管法人等が取り組むべきサイバーセキュリティ対策や、最近のサイバーセキュリティの動向について、所管法人の担当部局の課室長及び各法人の CISO 等を対象とした研修を実施しており、今後も引き続き実施する予定である。 ○ 平成 28 年度から、厚生労働省の部局情報セキュリティ管理者向けの研修、課室情報セキュリティ管理者向けの研修、情報システムセキュリティ責任者及び管理者向けの研修に、所管法人等の情報セキュリティ担当職員も参加するとともに、これら研修資料については、厚生労働省の法人所管課室を通じて、所管法人等に情報共有を行った。 ○ 平成 28 年度に、各所管法人等に対して、情報セキュリティ対策の実施体制の構築や対策の実施状況（教育訓練の実施状況を含む。）を確認することにより、次年度以降の情報セキュリティ対策を全般的に改善するとともに、実効性の向上を図ることを目的として、情報セキュリティの PDCA の観点から、情報セキュリティ監査（マネジメント監査）を実施した。 ○ 平成 29 年度に、各所管法人等に対して、情報セキュリティ対策の実施体制の構築や対策の実施状況を確認することにより、次年度以降の情報セキュリティ対策を全般的に改善するとともに、実効性の向上を図ることを目的として、情報セキュリティの PDCA の観点から、リスク評価結果を踏まえつつ、平成 28 年度に実施した情報セキュリティ監査における指摘事項等のフォローアップを中心とした監査（ペネトレーションテスト及び標的型メール攻撃による教育訓練を含む。）を実施した。 ○ 平成 29 年度に法人所管課に対して、所管法人等において情報セキュリティ対策に係る第三者監査を実施するよう要請を行ったことを踏まえ、平成 30 年度以降は、所管法人等が要請に基づき第三者監査を実施しているかについて確認を行っており、今後も第三者監査の実施状況を確認する予定である。 ○ 平成 28 年～29 年度に、情報セキュリティ監査の一環として、所管法人等本部の職員を対象として、標的型メール攻撃への実践的な訓練（不審メールの開封件数を計測する訓練）を実施した。 ○ 厚生労働省 CSIRT と所管法人等 CSIRT との間で、情報セキュリティインシデントの初動対応を含めたエスカレーション訓練を平成 28 年度から毎年度実施しており、今後も引き続き実施する予定である。 また、平成 30 年度から所管法人等の CSIRT 担当者を対象に、「厚生労働省所管法人 CSIRT 担当者会議」を開催し、訓練の振り返り等を行っており、今後も引き続き開催する予定である。
（2） 連絡、体制の確保 今回の事案では、年金局は機構との間にインシデント発生時の報告、連絡、相談ルールを明確化しておらず、機構から適時、的確な報告がなされなかったという問題がありました。このため、厚生労働省所管法人等においてインシデントが発生した場合の報告、連絡体制について、速やかな対応が行われるよう報告、連絡体制の見直しを行うことが必要です。 このため、厚生労働省所管法人等でのインシデント発生時における当該法人等と厚生労働省の担当部局の役割の明確化を図るとともに、迅速な情報共有が行われるよう各部局の連絡窓口の見直しを図る等、報告、連絡等のオペレーションを改善します。	○ 平成 27 年 12 月の情報セキュリティポリシー及びインシデント対処手順書の改定において、厚生労働省所管法人等でのインシデント発生時における当該法人等と厚生労働省の担当部局の役割の明確化、CSIRT、担当部局の局長・審議官、大臣を始めとする幹部に対する速やかな報告、連絡体制の構築、担当部局の責任者が果たすべき役割、職責の明確化等を明記するとともに、改定内容を所管法人等に周知した。

情報セキュリティ強化等に向けた組織・業務改革（平成 27 年 9 月 18 日）	取組の総括
（3） リスク評価を踏まえた情報管理の徹底と監査（助言）の実施 全ての厚生労働省所管法人等を対象として、厚生労働省が今後作成するリスク評価ガイドライン等に基づき、リスク評価を実施します。 また、個人情報等の重要情報が、サイバー攻撃等によりインターネットを通じて流出することを防止するため、緊急的な対応として、インターネットに接続されたネットワークから物理的又は論理的に分離するなど必要なシステム上の措置を講じたところです。その上で、上記のリスク評価結果に基づき、業務の内容や情報の性質、量に応じた情報セキュリティ対策の更なる改善に取り組みます。 さらに、厚生労働省所管法人等において個人情報等の管理が適切になされているか、設定されたルールが適切に遵守、運用されているか等について、自己点検を実施させるとともに、併せて、当該法人等に対し、厚生労働省に新たに設置する情報セキュリティ対策室（仮称）が、情報セキュリティの PDCA の観点から監査（助言）を行い、その実施状況を確認し、個人情報等の重要情報の管理を徹底させます。	○ 厚生労働省所管法人等が保有する個人情報等の重要情報を取り扱うシステムや当該情報を取り扱う業務プロセスの現状を把握し、それぞれの実態やリスクを組織的に共有し、業務内容に応じたシステム上及び業務運営上の情報管理対策を講じるための取組として、平成 28 年度より、データベースを有する情報システムを対象にリスク評価を実施しており、今後も引き続き実施する予定である。 ○ 平成 30 年度から厚生労働省所管法人等に対し、ファイルサーバ等に収録される情報資産を対象にした棚卸及びリスク評価を実施しており、今後も引き続き実施する予定である。 ○ 平成 27 年 9 月に緊急的な対応として、全ての厚生労働省所管法人等において、個人情報等の重要情報をインターネットから物理的又は論理的に分離するなど必要なシステム上の措置を実施した。 ○ 平成 29 年度から所管法人等において独自の自己点検が行えるよう参考となる雛形を提供するとともに、自己点検の適切な実施を依頼し、自己点検の実施状況を確認した。

日本年金機構における業務改善計画への取組状況

項 番	業務改善計画					これまでの取組みの状況	
	大項目	小項目	計画内容			方針	具体的対応内容
1	1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について	(1) 組織改革	①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のために、「常勤役員会」を設置 ○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 ○議事は、案件担当部の部長が説明	・各部からの報告が主体であった従来の運営会議を合議による体制に見直すとともに、経営企画部が運用ルール(審議すべき内容の具体化、会議における議論の内容及び審議結果の管理・フォローアップの強化等)を明確化し、経営上重要な案件内容及び意思決定過程の共有、役員間の情報共有強化、組織内の縦割り排除、組織経営に関しての合意の迅速化を図る。	・「日本年金機構常勤役員会規程」を制定・施行(平成28年1月) ・常勤役員会を原則毎週1回実施(平成28年1月～) (常勤役員会開催件数:平成31年3月31日時点) 平成28年度 50回開催(協議案件:161件 報告案件:256件) 平成29年度 47回開催(協議案件:200件 報告案件:236件) 平成30年度 50回開催(協議案件:214件 報告案件:235件) ・経営企画部が運用ルールを作成し、案件の管理体制を確立(協議案件の進捗管理の強化、付議すべき案件の整理、調達委員会との棲み分けの明確化、役員への部門内フィードバックの徹底、却下・条件付き承認案件のメールによる進捗確認 等)
2				b) 現場管理統括部署の設置	○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	・お客様との接点である現場を中心とした組織一体化を図るため、事業推進部門内に、拠点に関する業務全体を統括する「事業推進統括部」を設置するとともに、「地域部」を15地域別に設置することにより、年金事務所等の管理、指導、評価及び情報共有等を横断的かつ一元的に管理できる体制を確立し、「現場を向いた本部づくり」及びそのための「本部の現場力強化」を進める。	・組織再編により、事業推進統括部及び15地域部を設置(平成28年4月) ・地域部内に事業推進役(地域マネージャー)を1名ずつ配置 ・地域部長会議及び事業推進役報告会の定期開催 ・地域マネージャーの負担軽減のため、サポート体制を検討し、特定業務契約職員を配置(平成29年4月)
3				c) 本部組織の再編・効率化	○事業に関連する部門について、国民年金・厚生年金保険等の制度別の縦割りを排除するため、事業企画部門と事業推進部門(仮称)に再編 ○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	・事業に関連する本部の部門について、従来は制度・事業別の縦割り組織であり、現場実態を把握せず指示が出されるなどの弊害があったことから、本部の制度・事業別の縦割りを排除し、お客様との接点に関する施策は、事業推進部門が一元的に担当し、本部が現場を支える運営体制を確立する。	・組織再編により、事業企画部門と事業推進部門の体制確立(平成28年4月) ・年金給付業務について、平成29年1組織再編により、事業推進部門(年金給付)を設置 ・本部をより現場に近い組織とし、現場の事業推進・支援機能を強化するため、平成31年4月に事業推進部門と事業企画部門を再編(「事業管理部門」を新設し、「事業企画部門」、「事業管理部門」、「事業推進部門」の三部門体制に再編成を行い、「事業管理部門」を国民年金及び厚生年金保険に関する基幹業務の企画・推進を行う部門、「事業推進部門」を年金事務所、事務センターの管理・支援・評価を行う部門として整理する等の見直しを実施)
4					○本部現業部門を核とした給付関係業務の再編	項番35～37を参照	
5			②ブロック本部	—	○組織の一体化、意思決定・情報共有ルールの短縮、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 ※現場管理統括部署の設置とブロック本部の統合については、担当理事を発令	・地方に分散していた経営資源(人事・経理・予算・情報)管理機能の統合により組織の一体化、意思決定・情報共有ルートの短縮、人員集約及び効率化(ブロック本部の人員を現場重点に振り分け現場体制を強化するとともに、現場を知る人材を本部へ斜合することにより本部の現場力を強化する等)を図る。 ※統合に当たっては、業務運営に支障をきたさないよう、段階的に業務集約を実施。	・段階的に、全国9か所に設置されていたブロック本部を本部へ統合(平成28年4月～) 組織再編により、人事・労務関係業務を本部に統合(平成28年4月) 組織再編により、経理関係業務を本部に統合(平成28年10月) 現場管理・支援職員の本部(東京)への一部先行異動(平成29年3月) 現場管理・支援職員の本部(東京)への異動(平成29年4月)※地域部完全統合(組織改編) ・ブロック本部の人員を現場へ重点的に振り分け、現場体制を強化(382名の定員を年金事務所及び事務センターへシフト)
6			③年金事務所	—	○お客様の利便性を高めつつ業務の効率化を図るため、年金事務所のフルスベック体制を見直し ○法人向け業務の集約及び年金相談の充実のためのチャネルの整備・拡大	項番38及び46～47を参照	
7			④事務センター	—	○業務の効率化・合理化及び標準化の観点から、異別体制を抜本的に見直し、統合・集約を促進 ○障害年金業務については、早期に集約化を実施	項番35～37を参照	

項番	業務改善計画				これまでの取組みの状況		
	大項目	小項目	計画内容		方針	具体的対応内容	
8	1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について	(2) 人事改革①（人事制度のあり方・職員の活性化）	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	・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・登用を行うため人事部門の本部一元化を実施する。	・組織再編により、ブロック本部の人事・労務関係業務を本部に統合（平成28年4月） ・人事管理部を「人事部」（新設）と「人材開発部」（新設）に再編（平成28年4月） ・人材育成を体系的に行うため、各地域別に実施していた研修を整理し、人材開発部に引き継ぎ ・有期雇用職員の採用事務を本部に集約し、全拠点一律の取り扱いとすることにより、事務作業を効率化 ・各地域カウンターパートを設置し拠点との連携強化（平成29年4月） ・本人の適性や生活環境等を見極め「人の顔を見た人事を徹底」するため、半期毎の全拠点に対する人事ヒアリングを実施 （人事ヒアリング実施数） 平成29年度上期：全341拠点2,588名 平成29年度下期：全341拠点3,046名 平成30年度上期：全330拠点3,960名 平成30年度下期：全328拠点3,528名 ・人材の本部への異動の促進（本部拠点間異動者） 平成28年4月：270名、平成30年4月：358名、平成31年4月：467名
9				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、年金事務所体制の見直しに伴い、国民接点重視の観点から見直し ○職責の困難度、特殊性を考慮した管理職手当のあり方の見直し	・本部ポストと拠点ポストに資格の格差があり、拠点の優秀な者が上位職にたどり着けない仕組みを改善するため、お客様との接点である現場重視の観点から年金事務所長、事務センター長に登用する人材を高く評価するなど、役職と資格の関係を見直す。 ・現場（お客様）の声を組織の経営方針にタイムリーに反映させるとともに、決定された経営方針が各地域で確実に実施できる体制とするため、事業運営に責任を持つ経営幹部群を拠点長に配置する。 ・職責の困難度、特殊性を考慮した管理職手当の見直しを図る。	・組織見直しに伴う役職（ポスト）と資格（グレード）の関係を整理し、職員周知（平成29年2月） ・拠点のG級ポストを拡大（平成29年2月） ・G級・M3級幹部職員の職員周知（平成29年4月以降、異動等のタイミングで昇格者を周知） 職員給与規程を改正し、職責手当を見直し（平成29年4月）
10				c)全国異動の促進とルールの見直し	○組織一体化のため、現場相互間の異動に加え、本部・現場間異動を促進 ○全国一括採用の下で全国拠点網を維持するための全国異動を実施 ○現行の全国異動ルールの問題点の見直し	項番12を参照	
11			a)明確なキャリアパスの提示	○専門職とゼネラリスト別のキャリアパスの提示	・ゼネラリストの育成に重点が置かれ、専門性の高い職員の育成を目指したキャリアパスが設計されていないため、職員一人一人が将来像を描きにくく、目標をもったキャリア形成や専門性の蓄積が行われにくいことから、ゼネラリスト（幅広い知識を有する者）・スペシャリスト（専門的な知識を有する者）別のキャリアパスを提示する。	・新たなキャリア形成に向けた取組の概要について職員周知（平成28年3月） ・全国異動の新たなルールについて職員周知（平成28年3月） ・「平成28年度職員意向調査」を実施し、新たな本拠地登録、希望業務及び転居を伴う異動に配慮すべき個別事情を確認 ・新たなキャリア形成の全体像をキャリアパターン（案）として職員周知（平成28年6月） ・専門職コース設置に伴い、人事管理規程を改正するとともに、専門職制度実施要領を制定（平成28年10月） ・上席年金給付専門職及び上席システム専門職を任用（平成28年10月） ・個別に検討・整理を行った機構職員のキャリア形成の全体像について再整理を行い、全職員に対して明確なキャリアパスを提示（平成29年3月） ・上席年金給付専門職を任用（平成29年4月） ・年金給付専門職を登用・配置（平成29年4月） ・システム専門職を任用（平成29年4月） ・統括年金給付専門職の設置（平成30年3月） ・上席副所長・管理業務専任役の配置（平成30年4月） ・給付業務正規職員の設置（令和元年7月）	
12				○役員を展望しうるキャリアパスの提示	・職員一人ひとりが自身の機構における将来像を描けることで職員の意識高揚を図るため、キャリアパスの全体像を周知する。 ・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、拠点相互間の異動だけでなく、本部拠点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を見直し、明確化する。		
13				○執行役員制度の検討	項番9を参照		
14				○職務に応じた人事異動サイクルの明確化	項番11を参照		
15			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）	・時間外勤務手当を含めると一般職の給与が容易に管理職を超える現状が管理職への登用意欲を減退させており、組織一体化の弊害要因となっていることから、一般職の時間外勤務手当を含めた給与が容易に管理職を超えないよう給与制度のあり方を検討する。	・労務管理部が主体となり本部の時間外勤務縮減への取組を実施（平成28年11月～） 時間外勤務縮減への取組を全拠点へ拡大（平成28年12月～） C2課長に対する「役職等段階別加算割合」の見直し（平成28年12月） 拠点管理職における長時間勤務の縮減対策の実施（平成29年5月～） C2管理職のM1昇格の拡大 ※C2管理職のM級昇格者数（平成30年7月） 191名（平成27年当期比126％） 地域調整手当の見直し（異動保障を1年目100％、2年目80％から、1～3年目とも50％に変更）（平成30年4月～） ・住居手当の見直し（平成30年10月～） ・育児休業取得者等に係る復職時の昇給の導入（平成30年7月～）	
16	○地域調整手当等諸手当のあり方の検討	・全国拠点網維持のために全国異動を促進する必要があることから、地域調整手当等諸手当のあり方を検討する。					

項番	業務改善計画					これまでの取組みの状況	
	大項目	小項目	計画内容			方針	具体的対応内容
17	1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について	(2) 人事改革①(人事制度のあり方・職員の活性化)	②希望とやりがい	○研修制度の充実		・職員のキャリアパスに応じた効果的な研修が構築されておらず、自らの役割を自覚する機会が少ないことを踏まえ、職員が希望とやりがいを持ってスキル向上に努めるよう、多様な研修制度を採用する。 ・現在の業務スキル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する。	・全国統一の研修制度を企画し、統一的・体系的な研修体系を整備するため、人材開発部を設置(平成28年4月～) ・民間企業への出向及び海外政府への職員派遣を新たに実施するとともに、厚生労働省との人事交流を拡大(平成28年4月～) ・外部研修実施要領を制定(平成28年9月) ・大学院への通学を新たに実施(平成28年9～12月) ・大学研究機関への出向を新たに実施(平成28年10月～) ・企業が開催する研修への参加(平成28年12月～) ・民間企業出向経験者による幹部報告会を実施(平成29年4月) ・海外派遣職員の社内公募を実施(平成29年6月) ・人材開発部内に給付業務研修強化室を設置(平成30年1月) ・テレビ会議研修の新設や音声付教材の導入等による研修環境の拡充
18					—	・新入構員に対して、多くの業務を早期に経験させることで能力開発を行い、成長を促進するため、新入構員現場研修(採用初年度に主要4業務を経験)を新設する。	・新キャリア形成の策定及び職員周知(平成28年3月) ・新入構員現場研修実施要領の制定、新ジョブローテーションの効果検証のため新入構員現場研修アンケートを実施(平成28年10月) ・新入構員現場研修において参考となる新入構員からの意見等を拠点長へ情報提供(平成29年6月～)
19			③非正規職員の活性化と依存の是正	—	○非正規雇用職員に対する無期化制度の活用(地域限定職と位置づけ、主に事務所窓口の専任担当者として育成)	・スキルのある優秀な職員の安定的確保のため、有期雇用職員から正規雇用職員への登用を進めるとともに、有期雇用職員の無期転換職員への転換を拡大する。 ・安定した年金相談体制を確立するため、年金事務所の年金相談窓口に、新たな無期転換職員として「年金相談職員」を設置する。	・年金相談職員の業務範囲等について職員周知し、募集を開始(平成28年9月) ・年金相談職員の就業規則及び給与規程を制定(平成29年1月) ・年金相談職員を配置(平成29年1月～) (平成29年4月) - 年金相談職員 329名 - その他の無期転換職員 2,262名 (平成30年4月) - 年金相談職員 465名 - その他の無期転換職員 2,510名 (平成31年4月) - 年金相談職員 541名 - その他の無期転換職員 2,553名 ・エルダー職員の役割明確化(培ってきたスキル・経験や退職時のポストに応じた業務の役割を担う)
20					○評価の導入と意欲・成果に応じた処遇	・機構の職員は、約半数が無期転換職員及び有期雇用職員であることから、業務の安定性を確保するため、無期転換職員を事務所窓口の専任担当者として育成するほか、新たな給与体系(月給)や人事評価を導入し、処遇に反映させることによりモチベーションの向上を図り、希望とやりがいをもって業務に従事できる環境を確保する。	・非正規雇用職員の評価制度や処遇等の具体的検討を実施し、年金相談職員の評価制度の導入や処遇等の方針決定、職員周知(平成28年9月) ・年金相談職員の人事評価実施要領の制定、人事評価制度の運用開始(平成29年4月) ・無期転換職員及び有期雇用職員への賞与支給(平成30年6月～) ・年金相談職員の昇給を実施(平成30年7月～)
21					○業務の効率化による派遣・外部委託の活用	項番40を参照	
22			④女性の活躍推進	—	○女性活躍のための多様なキャリアパスの提示(若年女性職員の増加を踏まえた長期的な女性管理職比率の設定)	・女性職員が長期的に機構で勤務するためのキャリアパスがイメージしづらい状況となっているため、女性の管理職登用について、今後管理職となる年代の女性職員数と退職等による減員を加味した長期的な目標値を設定し、女性管理職の登用を推進する。	・女性役員の内部からの登用(平成28年1月付) 【女性役員の内部登用】 - 女性幹部数(平成29年4月) 女性役員(常勤)2名、女性部長(本部)5名、女性拠点長数36名 - 女性幹部数(平成30年4月) 女性役員(常勤)2名、女性部長(本部)7名、女性拠点長数31名 - 女性幹部数(平成31年4月) 女性役員(常勤)2名、女性部長(本部)8名、女性拠点長数28名 ・女性管理職比率の目標値を設定し、労働局に提出(一般事業主行動計画の策定) 【女性管理職登用率目標達成】 - 平成27年度の女性管理職比率の目標値(13%)を達成(13.2%) - 平成28年度の女性管理職比率の目標値(13.5%)を達成(14.1%) - 平成32年度末までに15.5%を目標(平成31年4月時点:13.7%)
23					○女性が活躍する分野の拡大と女性管理職育成プログラムの確立	・女性職員育成プログラムを策定し、キャリアを継続できる取組(子育て支援など)を推進し、女性職員の意識改革を図る。	・女性職員を長期的にサポートする専門チームを設置(平成28年4月～) ・女性職員のための育成プログラム、研修計画の策定(キャリアデザイン研修、女性リーダー研修、キャリア面談) ・「平成28年度職員意向調査」において「子育て期間申告」を開始 ・キャリア面談、キャリアデザイン研修等の実施(平成28年8～) (平成28年度) - キャリア面談48名、キャリアデザイン研修196名、女性リーダー研修41名 (平成29年度) - キャリア面談181名、キャリアデザイン研修118名、キャリアアップ研修134名、女性リーダー研修47名 (平成30年度) - キャリア面談133名、キャリアデザイン研修134名、キャリアアップ研修147名、女性リーダー研修46名 ・育児休業等で長期に職場を離れている職員が復帰しやすい環境作りのため、通信研修に「学びなおしプログラム」を導入 【受講者】 4,000名(平成29年10月～平成31年3月までの累計)
24					○女性役員の登用	項番22を参照	

項番	業務改善計画			これまでの取組みの状況			
	大項目	小項目	計画内容	方針	具体的対応内容		
25	1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について	(3) 人事改革②(人事評価制度の見直し・管理職の活性化)	①信賞必罰の人事評価	a)役員への評価の厳格化	・役員の評価を厳格に実施し、所掌について必要に応じた見直しを実施する。	・平成27年度上期評価(下期賞与)より厳格化 ・役員の事務分掌の必要に応じた見直し	
26				b)意欲・実績とともに低い職員への厳正な対処	○低評価が継続している職員を対象に、再生プログラムの提示と降格の実施 ○降格制度の見直しと厳格な運用	・組織一体となって業務に取り組める環境を構築するため、意欲と能力のある職員の業務に対するモチベーションを下げる要因となっている「意欲・実績ともに低い職員」に対し、厳正に対処を行う。	・降格基準を見直し(平成28年3月)、新基準による運用開始(平成28年4月～) ・降格の実施(平成28年7月～) ・降格基準の見直しに伴う人事管理規程の改正及び評価結果の降給への反映に伴う職員給与規程の改正(平成28年10月) ・低評価が続いている者への能力改善プログラムの実施(平成28年10月～) ※能力改善プログラム実施者数 平成28年度89名、平成29年度74名、平成30年度71名
27				c)360度アセスメントの導入	○管理職の適格性の指標として活用	・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」を促すため、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。	・平成28年度のアセスメント対象者は本部部(室)長及び拠点長として導入することを決定し、職員周知(平成28年3月) ・360度アセスメントの実施を職員に周知し、被観察者と観察者に対するアセスメントを実施(平成28年9月) ・アセスメント結果は、平成28年度上期実績評価結果と併せて対象者(被観察者)へフィードバック(平成28年11～12月上旬) 平成28年度410名を対象に実施 平成29年度1,986名を対象に実施 平成30年度2,491名を対象に実施
28			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 ○絶対評価に基づく相対配分方式の導入 ○評価の合議制の義務付け	・能力評価項目に組織再生にとって必要な視点や「悪い知らせを報告しない」ことに対する減点評価を導入し、個人目標には成果だけではなくプロセスも評価する仕組みを取り入れる等、評価項目の見直しを図る。 ・公平、公正、納得性の高い人事評価制度とするため、現行の人事評価体系において問題とされる、評価項目、評価方法の見直しを図る。	・人事評価制度(評価分布、評価結果の反映、能力評価と実績評価の一体化、評価調整会議の設置等)を見直し、新制度による運用開始(平成28年4月～) ・評価者に対する研修の実施(平成28年4～5月) ・制度の問題点や運用状況を把握するため人事評価アンケートを実施(平成29年1月) ・苦情処理委員会を設置(平成28年6月) ・評価分布の見直し、評価結果の昇給への反映の見直し(平成28年4月～) A評価25%→管理職・一般職共通30% B評価60%以内→管理職50%以内、C級55%以内、S級60%以内 C・D評価10%以上→管理職15%以上、C級10%以上、S級5%以上 ・メリハリのついた評価と処遇(平成28年12月期～) S・D評価対比で管理職約1.5倍、一般職約1.3倍 ・C評価の昇給の見直し(平成29年7月～) 管理職、昇給しない→▲1号俸 一般職、2号俸→1号俸 ・拠点管理職の事業実績における評価グループ、ランクアップ対象地点の見直し(平成30年4月～) ・個人目標における統一的な目標設定の導入(平成30年10月～)
29				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	・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、能力を発揮しても、しなくても処遇に差がつきにくい仕組みとなっていることから、働く意欲に結びつくメリハリのある評価と処遇を実現する。	
30			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	・管理職として登用されると、原則60歳定年まで勤務し続けるため、管理職の高年齢化が進んでいること、また、そのことが優秀な若手職員の登用を阻害しており、定年まで保障されている職場であるという認識が管理職の危機感を生わせ、それにより管理職としてのパフォーマンスの低下などが見られることから、管理職全体の若返りを図り、優秀な若手職員を早期に登用することにより、管理職の新陳代謝を早め組織の活性化を図る。	・役職定年制度の導入に伴う人事管理規程の改正及び役職定年制度実施要領の制定(平成29年3月) ・役職定年の実施(平成29年3月)(平成28年度末は59歳役職定年) ・早期退職優遇制度の創設を職員に周知(平成30年11月)、運用開始
31				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の見直し(弾力化)	・年功序列の人材登用を見直し、優秀な若手職員を早期から管理職に登用し、強いリーダーシップを発揮できる管理者を育成し、管理職全体の質の向上を図る。	・管理職登用時の全国異動条件を見直し、職員周知(平成28年3月) ・管理職登用試験(一般試験)の受験対象者基準を見直し、職員周知(平成28年6月) ①より優秀な者を登用するため能力評価による応募条件の見直し ②30歳代の若手登用の拡大 ・新ルールによる管理職登用試験(一般試験)の実施(平成28年7月～) ・管理職登用試験(選抜試験)の受験対象者基準を見直し、職員周知(平成29年2月) ①優秀な若手職員の登用拡大としてC1級を追加 ・新ルールによる管理職登用試験(選抜試験)の実施を職員周知(平成29年2月) ・管理職登用試験(選抜試験)の実施(平成29年3月～)
32					○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	・フラット型組織とライン型組織の機能特性に合わせた組織の見直しを行い、拠点にライン型の組織を導入することで、管理職の負担を軽減するとともに、将来の管理職を育成するため、若手職員に早い段階から管理職を意識させる仕組みを構築する。	・新役職(課長代理・主任)の設置基準、役割等について職員周知(平成29年2月) ・新役職(課長代理・主任)の設置に伴う人事管理規程の改正及び課長代理等設置要領、主任指定要領の新設(平成29年4月) ・課長代理の任用・配置(平成29年4月～) ・主任の指定(平成29年4月～) ・障害年金センターにG長代理を任用・配置(平成29年7月～)
33			c)管理職育成プログラムの導入	○現在の業務スキル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		項番17を参照	

項 番	業務改善計画				これまでの取組みの状況	
	大項目	小項目		計画内容	方針	具体的対応内容
34				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)	項番5を参照	
35				b)事務センターへの集約 本部の現業業務及び各40事務センターの業務の集約の促進(障害年金、記録審査の集約に着手)	・事務センターの事務処理の一層の事務効率化・合理化及び標準化を図るための観点から、都道府県別体制を抜本的に見直し、県域を超えた統合・集約を促進する。 ・正規雇用職員の人事異動や有期雇用職員の期間満了など職員の入れ替わりにより、事務処理能力が一時的に低下することがないよう、無期転換職員(事務センター専任職員)を中心とした事務処理体制を確立する。 ・事務センター広域集約化による一層の効果(効率化・合理化・標準化)を出すために、正規雇用職員と有期雇用職員及び無期転換職員の役割分担の見直しを行い、組織のスリム化を図る。 ・正確な事務処理の徹底、年金事務所と事務センターに分散している責任体制を明確にするため、年金給付業務の執行体制の見直しを図る。 ・事務センターにおける外部委託業務について、情報セキュリティ上のリスクの観点から、業務の性質に応じ機構が用意した作業場所で委託業務を行う「インハウス型委託」へ移行する。	・平成28年度事務センターの広域集約実施計画を職員に周知(39ヶ所 → 29ヶ所)(平成28年1月) ・関係団体等への周知広報(平成28年6月～) ・集約(埼玉+長野、東京+山梨、大阪広域+和歌山、広島+山口)(平成28年10月) ・集約(仙台広域+福島、愛知+岐阜+三重、香川+愛媛+徳島+高知)(平成29年1月) ・平成29年度事務センターの広域集約実施計画を職員に周知(29ヶ所 → 18ヶ所)(平成29年2月) ・事務センター改革PTを設置(平成29年5月) ・事務センター広域集約の実施(平成28年4月時点39か所⇒令和元年10月時点15か所) ・職種等の役割の整理 ・職種毎の役割見直しに係る試行実施(福岡広域、神奈川、名古屋広域)(平成30年5～12月) ・事務センター専任職員を登用・配置(令和元年10月) ・事務センターから年金事務所への給付審査事務移管の実施 ・山梨県において給付審査事務移管を試行実施(平成29年7月) ・給付審査事務移管の実施(東北・九州等9県47拠点)(平成30年1月) ・給付審査事務移管の実施(東北・九州の6県35拠点)(平成30年4月) ・給付審査事務移管の実施(北海道・大阪府等18道府県120拠点)(平成30年10月) ・給付審査事務の全事務所への移管完了(平成31年4月) ・外部委託のあり方の抜本的見直し ・インハウス型委託の先行実施を開始(平成30年10月～) ・全拠点においてインハウス型委託の完全実施(平成31年3月)
36	1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について	(4)業務改革①(業務の効率化・合理化)	①業務の集約化		・本部現業業務(給付関係業務・記録関係業務)及び事務センター等の記録関係業務等を集約し、年金給付業務の中核を担う体制を確立する。	・中央年金センター設立準備グループを新設(平成28年7月) ・中央年金センターの設置、運用開始(平成29年1月) ・官公署等に対する情報提供事務の集約、運用開始(平成29年4月)
37					・障害年金における認定の地域差を解消し、審査の適正化及び体制集約による効率化を図るため、本部及び各事務センターで実施していた障害年金審査業務を集約し、全国一体的な執行体制を確立する。	・全国集約に向けた実施方針及びスケジュール案を策定し周知(平成28年3月) ・障害年金センター設立準備グループを新設(平成28年7月) ・周知広報(平成28年7月～) ・障害年金センターの設置(平成28年10月～) ・集約の実施(本部障害年金業務部、東京、長野、山梨、和歌山、山口)(平成28年10月) ・集約の実施(福島、岐阜、三重、香川、愛媛、徳島、高知)(平成29年1月) ・全国一括集約の実施(平成29年4月)
38				c)年金事務所の機能集約 ○都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	・事業実績の向上及び業務の効率化を図るため、年金事務所の地域性や業務の専門性を踏まえつつ、年金事務所のフルスベック体制を見直し、都都市部に点在する年金事務所の厚生年金保険適用・徴収業務を強化するため、主要な年金事務所に厚生年金適用・徴収業務の機能を集約する。 ・全国の大口・困難事業への対応力を強化するため、厚生年金徴収専門の本部組織を設置し、集中的に滞納処分を実施する。	[機能集約の推進] ・年金事務所の機能集約に関する基本計画を策定し、職員周知(平成28年3月) ・モデル事務所として4事務所を選定(新宿、大曽根、大手前、広島東) ・関係団体との調整(全国健康保険協会、全国社会保険協会連合会、全国社会保険労務士会連合会)(平成28年5～6月) ・新宿及び大手前において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約のモデル実施を開始(平成28年10月～) ・大曽根及び広島東において、厚生年金保険の適用・徴収業務の集約のモデル実施を開始(平成29年2月～) ・平成29年度基本計画の策定及び職員周知(平成29年5月) ・平成29年度実施拠点に係る関係団体との調整(全国健康保険協会、全国社会保険協会連合会、全国社会保険労務士会連合会)(平成29年6月) ・機能集約を5拠点で実施(札幌西、横浜中、静岡、三宮、博多)(平成29年11月) ・機能集約を5拠点で実施(仙台東、新潟西、岐阜北、高松西、熊本東)(平成30年2月) [徴収体制の強化] ・大口滞納事案に対応する本部専門部署の設置及び都道府県代表事務所への集約の検討を開始(平成29年6月) ・特別徴収対策部の設置(平成30年10月)

項番	業務改善計画				これまでの取組みの状況		
	大項目	小項目	計画内容		方針	具体的対応内容	
39	1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について	(4) 業務改革①(業務の効率化・合理化)	②業務の改廃・外部委託化・システム化	a)業務の改廃	○業務削減会議(仮称)を設置し、業務の効率化を推進(発送物の統廃合等) ○新規業務開始時における既存業務のスクラップアンドビルドの徹底	・機構の本部、年金事務所及び事務センターの業務内容について、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を設置し、業務の効率化・合理化に向けた方策を検討し、実現する。 また、各拠点に設置した再生プロジェクト推進チームからの機構全体の業務削減につながる具体策の提案について、実現可能な提案は「業務改善工程表」で管理し、順次、施策を実施する。	○平成28～30年度には会議を16回開催し、お客様へのサービス・利便性への影響を考慮した上で、経費削減に重点をおいて当面の課題を整理し、順次、具体的な見直し案を語り、審議結果を踏まえた改善を実施(審議内容は以下のとおり) (審議内容) ①お客様への発送物の廃止・縮小・統合等 ②ねんきんネットの利用促進及びねんきん定期便の効率化 ③国民年金保険料収納対策の委託方法等の見直し ④厚生年金保険適用調査対象事業所への適用動員業務に係る委託方法の見直し ⑤コールセンターの委託方法の見直し ⑥本部業務の見直し(印刷物の校正) ⑦チャネル戦略の取組(年金相談窓口の人口動態に沿った見直し) ⑧文書保存等の見直し ⑨経理・調達事務の効率化等 ⑩事務センター体制の抜本的見直し ⑪年金手帳の取扱い及び20歳到達による国民年金加入時の手続の見直し ○各拠点に設置した再生プロジェクト推進チームの取組の一環として、機構全体の業務削減につながり効率化効果が期待できる具体策の検討・提案を求めたところ、500件(全894件のうち同種の提案をまとめたもの)の提案があり、その中で、早急に実現が可能な137件の提案のうち111件を実現
40				b)本部の非現業業務の外部委託化	○本部の非現業業務のうち、給与事務や契約後支払事務などの提携業務を外部委託化	・経理・給与といった非現業業務の事務の効率化・コスト削減を図るため、民間企業等の動向も踏まえつつ、本部の非現業業務について外部委託を拡大する。	給与関係事務に係る外部委託の実施(平成29年2月～) 順次、調達業務の効率化、経理業務における定型的業務の外部委託化等を実施(平成29年10月～)
41				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	○年金給付の請求書等の事務処理工程の簡素化	・事務センター・年金事務所の多様な業務のうち、事務処理工程の簡素化が可能なものを精査し、事務の省力化・効率化・適正化を図る。	・障害基礎年金関係届書の一部について、障害年金センターへの直送を開始(平成28年10月～) ・年金給付諸変更関係届書の一部について、中央年金センターへの直送を開始(平成29年1月～)
42					○各種届書の事務処理(受付～決定)のシステム化(電子審査・決裁)や、徴収事蹟管理のシステム化	・事務センター・年金事務所の多様な業務のうち、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・適正化を図る。	【事務処理の電子化】 ・業務・システム刷新(フェーズ1)として、経過管理・電子決裁サブシステムを稼働 ※これにより、紙届書の画像化、事務処理のシステム化を実現し、紙や電子媒体が移動しない仕組みを確立するとともに、システムチェック(既保有情報チェック、相関チェック等)機能により、審査事務を効率化 厚生年金の算定基礎届・賞与支払届・月額変更届等5届書の経過管理・電子決裁を実施(平成29年1月～) 厚生年金の資格取得届・資格喪失届・被扶養者異動届・国民年金関係等18届書、電子媒体届書8届書を対象届書に追加(平成30年3月～) 【徴収事蹟管理のシステム化】 ・徴収事蹟のデータ化に係る基本方針の作成(平成28年10月) ・徴収事蹟管理ツール(徴収事蹟のシステム化)の試行開始(品川、北、船橋、天王寺、西宮)(平成30年4月～) ・徴収事蹟管理ツールの全国運用開始(平成30年10月～) 【予約相談事前準備のシステム化】 ・予約相談事前準備作業の自動化(RPA)の試行開始(平成31年1月～) ・予約相談事前準備作業の自動化(RPA)の段階的導入(平成31年4月～)
43			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	・全国の年金事務所の年金相談窓口の予約制を拡充し、窓口の相談対応がスムーズになることのお客様の相談待ち時間をなくし、また、事前準備の充実を図ることでより丁寧なお客様対応を実現する。	・年金相談予約の実態調査の実施(平成28年6月) ・お客様アンケートの実施(平成28年6月) ・相談予約の実施要領の制定及び職員周知(平成28年9月) 関係団体等への周知広報(平成28年9月) 年金相談の予約を全国の年金事務所に拡大(平成28年10月～) ・予約相談に係るお客様アンケートの実施(平成29年2月) ・予約管理システムの稼働(平成29年2月) 全国の街角の年金相談センターで予約制を段階的に実施(平成29年4月～) ・予約相談における好取組事例を踏まえ、統一的なルールを導入(平成29年6月～) ・年金事務所等待合室への予約状況掲示の開始(平成29年10月～)
44				b)新規チャネルの開設	○お客様が年金相談をしやすい環境を整備するため、遠隔地の市町村役場等に試行的に「テレビ電話」を設置	・離島など遠隔地に居住される方について、最寄りの場所で年金相談が受けられるよう「テレビ電話相談」を開設し、利便性の向上を図る。	・民間企業や官公庁における導入事例の確認及びヒアリングの実施 ・情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施 ・市町村に対するアンケート実施(平成28年12) 設置候補市町村に対するヒアリング及び協力依頼を実施(平成29年5) ・モデル実施に向けた情報提供依頼に基づく業者ヒアリングの実施及びモデル実施予定の拠点との調整(平成29年6) ・モデル実施市町村の決定(平成29年6月) ・お客様向け周知・広報(平成29年12月) ・テレビ電話相談モデル実施窓口の開設(佐渡市)(平成30年1月) ・お客様アンケート調査の実施(平成30年4～6月)

項番	業務改善計画					これまでの取組みの状況		
	大項目	小項目	計画内容			方針	具体的対応内容	
45	1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について	(4)業務改革①(業務の効率化・合理化)	③年金相談の充実・お客様チャネルの拡充	c)既存チャネルの充実	○ねんきんネットに、再交付申請等の手続き機能や事業所用の情報閲覧機能を追加	・お客様サービスの充実及び事務の効率化を図るため、ねんきんネットの機能を拡充する。	・実施計画書の策定(平成28年12月) ・共济記録(年金見込額、標準報酬月額、標準賞与額等)を表示する機能を追加(平成30年3月) ・電子版「ねんきん定期便」への切り替えを促すお知らせを表示する機能を追加(平成30年3月) ・各種通知書(控除証明書・源泉徴収票、改定通知書・振込通知書・支給額変更通知書)の再交付申請機能を追加(平成30年3月) ・マイナポータルとの連携を開始(平成30年10月) ・マイナナンバーカードでマイナポータルにログインすれば、ユーザIDを未取得の場合であっても、「ねんきんネット」にログインを可能とした ・世代別、加入制度別のニーズに応じた「ねんきんネット」の活用方法等をお知らせするメールや1年以上ログインしていない利用者に対して利用を促すメールの配信を開始(平成31年1月)	
46					－		・お客様サービスの充実を図るため、お客様チャネルを一元的に企画・管理する部署を設置する。	・組織再編により、事業推進統括部(新設)をお客様チャネルの企画管理部署として事務分掌を整理(平成28年4月) ・組織再編により、市区町村との連携強化のため、事業推進統括部に市区町村連携Gを新設(平成29年4月) ・チャネル戦略PTの設置(平成29年5月) 【マルチランゲージサービス導入に係る取組】 ・マルチランゲージサービス(多言語通訳サービス)を8拠点に先行導入(新宿、足立、港、八王子、豊田、浜松西、大手前、三宮)(平成29年10月) ・マルチランゲージサービス(多言語通訳サービス)の導入(44拠点、4コールセンターに追加導入)(平成30年1月) ・年金相談予約専用ダイヤルの設置(平成30年5月) ・マルチランゲージサービス(多言語通訳サービス)の全拠点導入(平成30年10月)
47					－		・年金事務所までの距離が遠い地域(空白地域)、かつ、人口が集中している地域に分室を設置する等、お客様からのアクセスポイントの拡大を検討し、お客様の利便性の向上を図る。	・千葉県成田市に佐原年金事務所成田分室を開設(平成30年7月) ・埼玉県加須市に熊谷年金事務所加須分室を開設(平成31年2月)
48					④人員配置の適正化		a)業務量調査の実施	○各拠点の職種(正規・非正規・派遣)に応じた業務内容を明確化し、職種毎の業務量調査を実施
49		b)適正人員の配置	○効率化・合理化策の人員効果と業務量調査の結果を踏まえ、各拠点に正規・非正規雇用職員を適正配置 ○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	・業務量調査実施計画書(年金事務所分)の決定(平成28年5月) ・業務実態調査の実施(平成28年6月～) ・業務実態調査(年金事務所分)結果によるデータ検証 ・業務実態調査(年金事務所分)結果による業務量算出(平成28年11月) ・年金事務所分の業務区分と適正人員の算出(平成28年12月) ・業務量調査結果の職員周知(平成29年1月～)				
50		(5)業務改革②(ルールの設定・徹底)	①「指示・依頼」発出件数の削減	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、「5割」削減(平成26年比)を目標	・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、「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ことから、「指示・依頼」の発出件数を削減するため、指示発出に関するルールの見直しを図る。 (具体的には、平成28年度より「5割」削減(平成26年比)を目標とする。)	・「指示・依頼」の発出要件を見直す新ルールを策定し、運用開始(平成28年4月～) ・指示等の発出区分の明確化、発出ルールの変更(平成28年9月) ・拠点への個別指導等に関するメール送付ルールを明確化(平成29年4月)		
51					・指示・依頼発出のルールの見直し及び本部以外の指示・依頼発出権限の廃止による発出件数の削減状況を検証し、「5割」削減の確実な実行を推進する。	・事業推進統括部品質管理室にて検証を開始(平成28年4月～) ・四半期毎に削減状況を常勤役員会に報告(平成28年10月～) ※H28年度通期に「5割」削減達成		
52					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	・本部の事業推進部門内に審査担当部署として、「品質管理室」を設置し、発出の妥当性、ルール徹底の実効性確保の観点から「指示」「事務連絡」の審査を実施し、不要・不急の発出を防止する。 ・更に効果を上げるために毎月、指示の発出予定件数を把握し、1日の発出件数の上限を定めるなど、特定の日に集中しないよう発出件数の平準化を図る。	・事業推進統括部品質管理室による事前審査開始(平成28年4月～) ・指示文書発出件数の平準化(「指示文書発出予定表」による発出時期の管理・調整、1日の発出件数の上限枠の導入) ・年末・年度末の指示発出の抑制 (平成29年12月、平成30年3月指示発出状況) 12月:平成28年度 72件、平成29年度 66件(▲8.3%) 3月:平成28年度 117件、平成29年度 77件(▲34.2%)	
53					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	・本部及びブロック本部から大量の「指示・依頼」が発出されることで、現場において「指示・依頼」の理解及び遵守すべきルールの確認に相当の負荷がかかっていることから、ブロック本部(事務センターを含む)の「指示・依頼」の発出権限を見直しする。	・ブロック本部及び事務センターの「指示・依頼」の発出権限を廃止(平成28年4月～) ・地域代表年金事務所に「審査請求、訴訟対応用」事務連絡の発出権限を付与(平成29年4月)	

項番	業務改善計画			これまでの取組みの状況		
	大項目	小項目	計画内容	方針	具体的対応内容	
54	1. 組織の一体化・内部統制の有効性の確保について	(5) 業務改革② (ルールの設定・徹底)	②マニュアルの一元化	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	・業務処理、内容審査及び入力等、複数に分かれたマニュアルを一元化し効率的な作業を進めるため、本部内にマニュアル一元化PTを設置し、マニュアル統合作業を実施する。	・統一業務マニュアルの作成作業着手(平成28年4月) ・統一業務マニュアル案の意見照会の実施(5回実施) ・統一業務マニュアルによる運用開始(平成29年4月～)
55				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	・業務処理、内容審査及び入力等のために、各拠点において複数のマニュアルを確認する負担が生じており、また、現行のマニュアルは、業務上必要とされる情報が不足しているため、複数に分かれたマニュアルの統合と業務の標準化を図るほか、必要な情報を盛り込むため、本部内にマニュアル担当部署を設置する。	・マニュアル一元化PT要員の一部を先行異動し、マニュアル一元化作業計画を決定(平成28年1月) ・再生プロジェクト推進室にマニュアル一元化PT体制を確立(13名体制)(平成28年4月) ・事業推進統括部品質管理室(新設)に現行マニュアルを管理する担当部署を設置(平成28年4月) ・統一業務マニュアルの管理体制を確立(平成29年4月) ・事業推進統括部品質管理室を統括管理部門に移管し、業務品質管理部に格上げ(平成29年4月)
56				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	・マニュアル内容の標準化を図るため、マニュアルメンテナンス手法を確立する。 ・統一業務マニュアルの利便性を向上させるため、統一業務マニュアルのWeb化を進める。	・事業推進役(地域マネージャー)の活動内容として、地域部を通じてマニュアル改善提案を行うことを整理 ・マニュアルWeb化の機能について意見照会を実施(平成28年12月) ・マニュアルWeb化の実施計画を策定し、職員周知(平成29年2月) ・統一マニュアルに関するメンテナンス基準の確定(平成29年4月) ・マニュアルWeb化の調達公告(平成29年6月) ・マニュアルメンテナンス(マニュアルの整備・最適化)を目的とした業務処理要領管理等実施要領を制定(平成29年8月) ・統一業務マニュアルをWeb形式化した業務処理要領確認システム(MACS)の運用開始(平成30年9月～)
57				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	・業務手順の地域による相違を解消し、全国の拠点で、同じ処理手順で処理を進めることができるよう、マニュアル内容の標準化を実施する。	・業務処理手順の地域差実態調査の実施(平成28年3月) ・業務支援ツールの検証の実施、システム担当部署へツールの再作成を依頼(平成28年3月) ・過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」等の点検の実施(平成28年6月) ・業務処理手順の地域差実態調査結果及び過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」等の点検結果について、関係部署へ標準化の確認作業を依頼(平成28年8月) ・関係部署への標準化の確認結果を踏まえ、統一業務マニュアルへ取込(平成29年3月)
58				—	・マニュアル記載漏れの指示・依頼を統一業務マニュアルに取込み、マニュアルの品質向上を図るため、過去に発出した「指示・依頼」を終点検する。	・過去の本部発出分の「指示・依頼」等の点検の実施(平成28年4月) ・国からの通知及び疑義照会の点検の実施(平成28年6月) ・マニュアル改訂が必要と判断した過去の本部発出分の「指示・依頼」文書、マニュアル化の検討が必要と判断した過去のブロック本部発出分の「指示・依頼」文書、マニュアル掲載漏れの国からの通知、マニュアル掲載漏れの疑義照会について、統一業務マニュアルに取込完了(平成29年3月)
59			—		・本部現業部門の要領の管理体制の決定(平成28年12月) ・再生プロジェクト推進室内に本部現業部門の要領整備のPTを設置(平成28年12月) ・本部現業部門の支払業務関係要領の整備作業着手(平成28年12月) ・本部現業部門の再編に合わせて、要領の管理体制の確立(平成29年4月～) ・本部現業部門の要領(障害年金業務関係)による運用開始(平成29年4月) ・本部現業部門の要領(支払業務関係)による運用開始(平成29年10月～) ・本部現業部門の要領(再裁定・時効特例業務、渉外業務、リスト(一部))による運用開始(平成30年4月～) ・本部現業部門の要領について年金給付部にて一元管理開始(平成30年4月～) ・本部現業部門の要領(リスト)による運用開始(平成31年1月～)	
60		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 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 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	・ルール徹底を行う責任部署及び責任体制を明確化し、確実なルール遵守の仕組みを構築する。	・ルール徹底の責任部署を地域部と明確化し、事業推進役(地域マネージャー)をルール徹底の責任者とする体制を確立(平成28年4月～) ・指示文書の理解度チェックの実施及び結果の検証(平成28年7月～) ・担当部署の長を伝達責任者と明確化(平成28年9月) ・四半期毎に理解度チェックに関する実施結果を常勤役員会に報告(平成28年10月～) ・年金事務所等に事務処理の遵守を徹底する責任者としてマニュアルインストラクターを設置(平成29年4月) ・テレビ会議システムを利用した、統一業務マニュアルのガイダンスを開始(平成29年4月) ・理解度チェックの実施結果に対する拠点指導の基準を明確化(平成30年6月)	
61			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	・各拠点の各課(室)・グループに伝達担当者を設置し、確実なルール伝達の仕組みを構築する。	・拠点に伝達担当者を設置(平成28年4月～) ・「指示等実施要領」の一部改正・施行、見直し後のルールによる伝達業務の負担軽減・明確化(平成28年9月) ・「伝達担当者」の呼称を「ルール徹底担当者」へ変更するなど「指示等実施要領」を一部改正・施行(平成29年4月)	
62			—	・ルールとして徹底すべき指示やその他の連絡について処理漏れを防止するため、機構LANポータルへの掲載方法など、情報発信方法の見直しを実施する。	・機構LANポータルへの掲載方法の見直しによる情報発信の実施(平成28年7月) ・再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の選別と再徹底策の決定(平成28年10月) ・再徹底が必要な過去の「指示・依頼」等の周知の指示文書発出(平成28年12月) ・過去の「指示・依頼」のうち再徹底が必要なものに係る理解度チェックの実施(平成29年1月～平成29年2月) ・ルール徹底への取組みとして、指示文書発出部署からテレビ会議システムを活用した説明を実施(平成29年4月～)	

項番	業務改善計画			これまでの取組みの状況			
	大項目	小項目	計画内容	方針	具体的対応内容		
63		(1)情報開示の促進	①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)		・本部内における情報伝達ルートの縦割りを排除、及び情報を一元的に管理し、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仕組みを作り、責任体制の明確化を図る。	・情報開示担当理事(特命担当)を設置(平成28年1月) ・情報開示規程に基づき公表することとしている情報などが適切に公表されているか確認し、確認結果を毎月常勤役員会へ報告	
64						・リスク統括部(新設)を情報開示担当部署として事務分掌を整理(平成28年4月)	
65			②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 ○その情報に基づき監査を行うことで、事象の流出しを行い、迅速に開示	・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をモニタリングし、問題点を早期に把握し、是正を図る仕組みを構築する。	・リスク統括部(新設)においてモニタリングの運用開始(平成28年4月～) ・各種情報等のモニタリングを実施し、リスク管理委員会へ状況報告 ・各種情報等のモニタリング結果に基づき、監査を実施し、潜在的リスクを洗い出すとともに、必要な対応策を実施 ・リスクへの早期対応のため、各種情報のモニタリング結果に基づき、対象拠点への監査を実施 ・監査結果を踏まえ再発防止策を講じるなど、問題事案の早期把握及び解決に向けた取組を実施	
66			③情報開示ルールの見直し・規定化	○現行ルールを見直し、案件把握から開示までの手続き等を明確化	・国民の信頼を確保するため、機構の情報開示のルールとして新たに情報開示規程を定め、情報の把握・調査・開示まで一連の対応等に関する手続きを明確化する。	・機構運営の透明性及び国民の信頼を確保するため、機構の各種情報が適切に開示されるよう、情報開示ルールの一元化に着手するとともに、人事評価上の手当てを行う(能力評価項目に組織再生にとって必要な視点や「悪い知らせを報告しない」ことに対する減点評価を導入)こととし、運用を開始(平成28年4月～) ・情報開示規程の制定・運用開始(平成28年5月制定・施行) ・情報開示規程において、役職員は情報を適時適切に伝達・報告する責務を有する旨を明確化し、指示等により周知(平成28年5月) ・毎月の公表予定案件を把握し、情報開示規程に基づく適切な公表内容となっているか等をチェック ・常勤役員会にて公表実績及び公表予定案件の情報共有を毎月実施	
67			④「悪い知らせ」の報告を促すよう制度を見直し	○起きたことよりも報告しないことを厳しく評価	・情報を適時適切に伝達・報告することを規定で明確化する等、機構にとって「悪い知らせ」の報告を徹底する。		
68	2. 情報開示の抜本的な見直しについて(情報開示・共有の促進)	(2)組織一体化のための情報共有の促進	①本部と現場の情報共有		○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づけ	・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を位置づけ、本部と現場間の情報共有を促進する。	・地域マネージャーの設置及び活動開始(平成28年4月～) ・定例的な拠点訪問の実施 (拠点訪問実績(延べ件数)) 平成28年度実績:2,200拠点、平成29年度実績:2,017拠点、平成30年度実績:1,772拠点 ・拠点で遵守すべきルールの徹底や本部情報の伝達、拠点の声や実状を直接的に把握・問題意識を共有 ・拠点の意見要望約330件のうち重複事項等を除いた91件を本部担当部署が対応方針を策定の上、拠点へフィードバックを実施
69					○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	・報道発表事項や、マスコミ等に取り上げられた事項に関し、お客様からの照会対応を円滑に行えるよう、対応方針等について、原則即日の伝達を実施する。(対応方針を当日伝達できない場合には速報を実施。)	・報道発表事項等の即日伝達を開始(平成28年1月～) 平成27年度(平成28年1～3月)9件、平成28年度24件、平成29年度17件、平成30年度14件を職員周知
70					○情報共有ツールとしてテレビ会議システムを導入	・理念や方針が拠点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するとともに、本部・現場間の情報共有を促進し、機構全体のコミュニケーションの活性化を図ることで、本部と現場の距離をなくし、組織としての一体感を確保する。	・テレビ会議システムの利用開始(平成29年4月) ・テレビ会議システムの運用方法の変更(管理補助者の指定等)(平成29年5月) ・テレビ会議アカウントの追加配付(平成29年9月～) ・テレビ会議システム導入以降、テレビ会議システムを活用した会議等を順次開催
71			②現場からの日次での業務報告の実施			・本部と拠点間の情報連携を強化し、問題事案の早期把握及び解決を図るため、現場(年金事務所及び事務センター)における日々の業務状況を本部が把握し、関係部署への情報共有及び対応協議を迅速に行う。	・現場からの日次での業務報告を開始(平成28年4月～)
72			③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づけ ○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	・本部内情報共有に係る責任部を明確化するとともに、本部内の情報共有体制を確立する。 ・各部間の情報共有に加え、経営企画部が各部門の動きをより一層把握し、必要な情報共有が本部内及び厚生労働省との間で行われているか確認を行うとともに、主要課題についての各部の対処状況を常勤役員会に報告する仕組みを構築する。	・経営企画部を責任部とした本部内の情報共有体制を確立(平成28年1月～) ・各部室が理事長・副理事長と協議する際に経営企画部職員が陪席(平成28年1月～) ・常勤役員会を設置し、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するようルール化(平成28年1月～)
73		(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		・厚生労働省年金局と機構との間で組織的に継続して取り組むべき問題を定期的に共有する。	・組織的に継続して取り組むべき課題の進捗管理表の年金局との共有を開始(平成27年10月～) ・年金局と機構の幹部による定例連絡会議を原則として隔週で開催(対面又はテレビ電話会議)(平成27年11月～)	
74			○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		・厚生労働省年金局と機構との間で役員等幹部を含めたそれぞれのレベルでの重層的な、報告・連絡・相談ルールを明確化する。	・役員等幹部を含めたそれぞれのレベルでの報告・連絡・相談ルールを制定・実施(平成27年10月～)	
75			○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		・厚生労働省年金局と機構との間の連携、相互理解を促進する。	・年金局職員と機構職員の相互の人事交流の拡大を実施(平成27年10月～) (年金局との人事交流職員数:平成31年4月時点) 機構から年金局へ向出している職員:31名 年金局から機構に向出している職員:21名	

項番	業務改善計画				これまでの取組みの状況
	大項目	小項目	計画内容		
76	3. 情報セキュリティ対策の強化について	(1)情報セキュリティ対策①(組織面)	①情報管理対策本部の設置	○情報セキュリティ対策を一元的に管理することで、リスク管理や情報セキュリティ対策に関する機構全体のガバナンスの強化を図るため、理事長を本部長とした「日本年金機構情報管理対策本部」を設置(平成27年10月1日設置済)	○ 情報セキュリティ対策を重要課題と位置付け、組織横断的な対応体制を確立するとともに、その解決に向け、迅速かつ的確な対策を実施するために情報管理対策本部(本部長：理事長)を設置した。(平成27年10月) ※定例の情報管理対策本部の開催回数 平成27年度：17回 平成28年度：61回 平成29年度：24回 (原則隔週 毎月第2・第4木曜日) 平成30年度：13回 (原則月次 毎月第4木曜日) 令和元年度：12回 (原則月次 毎月第4木曜日) ○ 情報管理対策本部においては、主に業務改善計画等に係る機構の情報セキュリティの方針決定や進捗確認等を行ってきたほか、外部の機関による監査等で明らかになった課題への対応策をまとめるなど情報セキュリティ対策を推進してきた。
77			②情報管理対策室の設置	○情報管理対策本部の下で情報セキュリティ対策を確実に実施するため、情報管理対策室(3グループ体制)を設置(平成27年10月1日設置済)	○ 情報管理対策本部の所掌事務の実施に関する事務を掌る理事長直轄の推進部署として、情報管理対策室を設置した。(平成27年10月) ○ 情報管理対策室には、情報管理グループ(情報管理対策本部の事務局、個人情報の保護・管理、情報セキュリティに係る研修及び訓練内容の企画等)、情報リスク分析グループ(リスクアセスメント調査・分析・評価、情報セキュリティに係る諸規程等の整備・運用・指導等)、インシデント対策グループ(平常時における脆弱性調査・情報収集等、有事における発生事案の調査・分析・対応指示等)の3つのグループを置き、情報セキュリティの専門家からの指導・助言等を受けつつ、実効性のある対策を講ずるための体制を整備した。(平成27年10月) ○ 業務改善計画に係る各種施策を、より一層スピード感をもって推進させることを目的として、業務改善計画工程表責任者として次長を1名増員した。(平成28年7月) 次長は、主に情報セキュリティ強化に関する関係部署への指示及び総合調整を担うとともに、主要事項のプロジェクト体制の確保等を行ってきた。 ○ 情報セキュリティ対策の強化に関する関係部署への指示及び総合調整等を実施するため、セキュリティ対策推進グループを新設する等、体制強化を図った。(平成28年7月) セキュリティ対策推進グループは、主に年金個人情報等専用共有フォルダの構築や検疫PCの設置、インターネット環境の構築といった業務改善計画の主要事項に係るプロジェクトの推進、適正な運用を確保するための取組の推進を行ってきた。
78			③機構CSIRTの設置	○情報セキュリティインシデントへの即応性を向上させるため、情報管理対策室(インシデント対策グループ)を中心に本部内の即戦力のたる職員で構成する機構CSIRTを設置(平成27年10月1日設置済)	○ 統括情報セキュリティ責任者(情報管理対策室長)の下に、情報セキュリティインシデントに係る連絡調整や情報管理対策本部が決定した方針を機構職員に適切に実行させるための指示・管理等を行う「機構CSIRT」を設置し、機構内外から情報セキュリティインシデント事案等が発生した場合の連絡の受付並びに当該事案等の迅速な本部長(理事長)、副本部長(副理事長：CISO)、システム部門担当理事(CIO)及び厚労省等への報告、最高情報セキュリティ責任者から情報セキュリティインシデントに係る対応方針の指示を受けて、情報セキュリティインシデント対応にあたる機構本部の担当部署に必要な指示の連絡等を行う役割を担わせることとした。(平成27年10月) ○ 機構CSIRTでは、平常時においては、情報管理対策室インシデント対策グループ職員が情報セキュリティに関する職員からの総合的な連絡窓口や厚労省等との連絡調整等の業務を行っているが、事案発生時には、インシデントへの即応性を向上させるため、インシデント対策グループ員以外の情報管理対策室職員及び本部関係部署の即戦力のある職員(情報管理対策室に併任発令)を支援要員として確保している。
79			④最高情報セキュリティアドバイザーの設置	○情報管理対策本部等に対して、情報セキュリティ対策の推進に係る助言等を行う高度な専門的知識・経験を有する者(又は機関)を設置予定	○ 高度の専門知識・経験を基に、情報管理対策本部及び最高情報セキュリティ責任者(副理事長：CISO)が情報セキュリティ対策の推進に係る意思決定を行うための助言や支援を行うことを目的として、最高情報セキュリティアドバイザーを設置した。(平成28年4月) 最高情報セキュリティアドバイザーは、これまで情報セキュリティ対策の推進に係るCISO等への助言、機構内の教育計画の立案に係る助言並びに教材開発及び教育実施への助言、役職員への情報セキュリティ研修の実施等を行ってきた。 ○ 情報管理対策本部の円滑な運営、情報管理対策室及び機構CSIRTの活動支援のほか、情報セキュリティ対策の網羅性の確保及び有効性の向上等を目的として、情報セキュリティの専門家の立場から支援を行う情報セキュリティ対策支援業者との間で委託契約を締結している。 情報セキュリティ対策支援業者は、これまで情報セキュリティ関係規程等の整備に係る支援や情報セキュリティ対策の方針決定に係る専門技術的な見地からの見解の提示等の支援を行ってきた。
80		(2)情報セキュリティ対策②(技術面)	①基幹システム	a)年金個人情報専用の共有フォルダ	○年金個人情報を受納対策等に使用する場合は、基幹システムの領域に年金個人情報専用の共有フォルダを設置して管理・運用 ○当該フォルダへのアクセスは窓口装置(WM)のみ可能とし、LAN-PCからは遮断 ○年金個人情報を含むファイルは自動暗号化
81				○基幹システムへのアクセスを生体認証及びID・パスワードにより管理	○ 従来より、基幹システムへのアクセスは、生体認証及びID・パスワードによりアクセス可能な者を識別している。
82	b)窓口装置(WM)			○年金個人情報専用の共有フォルダへのアクセスは生体認証により管理	○ 専用共有フォルダの安全性を高めるため、基幹システムへのアクセスと同様に、生体認証によりアクセス可能な者を識別する仕組みを導入した。(平成29年1月)
83				○未知のウイルス検知機能の追加による入口対策を強化	○ 未知のウイルス検知機能を搭載した検疫PCを新たに全拠点に導入し、運用を開始した。(本部及び年金事務所：平成29年7月～、事務センター平成29年10月～) 外部機関等から受け取った届書媒体等については、検疫PCで読み込む運用を徹底することで、窓口装置がウイルス感染するリスクの低減を図った。また、年金事務所の検疫PCで読み取ったから届書情報の事務センターへの移送を電子化することで、電磁的記録媒体の取扱いに伴う情報漏えい等のリスク低減を図った。

項番	業務改善計画			これまでの取組みの状況
	大項目	小項目	計画内容	
84	3. 情報セキュリティ対策の強化について	(2) 情報セキュリティ対策②(技術面)	②機構LANシステム	a) 機構LANシステムはイントラネットメール、グループウェア及びマニュアル等を有するが、年金個人情報は保有しない ○ 機構LANシステムはインターネット環境及び基幹システムから切り離れたシステムとし、その共有フォルダでは、基幹業務以外の企画業務及び管理業務を実施する上で必要となる情報のみを取り扱うこととした。 その運用にあたっては「運用要領」を策定し、機構LANシステムの共有フォルダにおいて取り扱う情報の属性に応じて、使用するフォルダ及び当該フォルダを使用する者を明確にするとともに、具体的な使用方法及び管理方法を定めた。(平成28年9月) 当該要領に基づき、毎月、情報セキュリティ責任者において、機構LANシステムの共有フォルダについて、年金個人情報を保有していないこと、保存期限を経過したファイルや相当期間更新のないファイルの必要性等について点検し、その結果を機構本部に報告することを徹底した。 ○ 不要となったファイルの削除を徹底するため、最終更新日から2年を経過したファイルについて、原則4半期ごとに自動削除を実施している。(平成30年12月～)
85				b) 年金個人情報の保護強化の観点から窓口装置(WM)から、機構LANのグループウェア等を利用する際は業務上必要な機能に限定 ○ 基幹システムの領域から機構LANシステムの領域に年金個人情報持ち出しの操作が行えないよう、窓口装置(WM)から機構LANシステムへのアクセスは業務上必要な機能に限定するため、窓口装置(WM)で機構LANシステムのイントラネットメールを利用する際にファイルを添付した送受信をできないよう制御すること、窓口装置(WM)から機構LAN掲示板にファイルをアップロードできないよう制御すること等の機能制限を行った。(平成28年10月) ○ 令和元年5月から7月にかけて実施した端末設備等の再構築においては、平成30年7月25日の改定後の統一基準等に準拠した情報セキュリティ対策を施した仕様として設計及び開発等を行った。 当該再構築において、基幹システム領域と共通事務システム領域を完全に論理遮断した環境を実装することにより、両システムの業務端末を統合し、利便性を確保しつつ、これまでに請じてきたセキュリティ対策の維持・強化を図った。
86			○セキュリティパッチを最新化、重要機器の監視	○ セキュリティパッチの最新化について、既知の脆弱性を放置しないようオペレーティングシステムやソフトウェアに対する最新のセキュリティパッチの適用を遵守するよう運用管理者に指示し、適用基準に従い各運用管理者が実施していることを毎月確認することとした。(平成27年9月) ○ 適用基準の見直しを行い、セキュリティパッチ適用基準書を定めた。(平成28年7月) ○ セキュリティパッチ適用基準書の見直しを行うとともに、毎月のセキュリティパッチ適用結果報告については、各運用管理者からの報告様式及び報告手順を標準化し、統一的な管理を実施することとした。(平成30年10月) ○ 引き続きセキュリティパッチ適用に係る進捗管理や脆弱性対策の実施に係る管理手法を検討し、必要に応じて運用改善を図っていく。これら脆弱性対策に係るマネジメントの強化として、外部の専門家による支援を調達する予定であり、更なるセキュリティ対策の向上に取り組むこととしている。 ○ 重要機器の監視については、運用管理者や情報セキュリティ対策支援者の意見を踏まえて策定した監視方法及び監視基準等に基づき、運用管理者が監視を行っている。(平成28年3月～)
87			○LAN-PCの管理者権限のID、パスワードを個別化、適切な管理	○ 端末等の管理者権限に係るパスワードについては、端末の種類や電子媒体の利用の有無等により区分して設定した上で、毎年変更する取扱いとした。(平成28年度～) ○ 令和元年5月から7月にかけて実施した端末設備等の再構築において、特権ID管理システムを導入し、管理者IDの利用申請及び承認に基づき、管理者ID及びワンタイムパスワードを払い出す運用に移行し、管理者権限の適切な管理を強化している。 ○ 端末管理者IDによるログイン情報については、運用管理者が毎月確認し、機構に報告している。(平成28年度～)
88			③インターネット環境	a) 機能は、WEB閲覧、インターネットメールのみ b) インターネット専用PCを設置(窓口装置(WM)及びLAN-PCからのアクセスは不可) ○ 機構におけるインターネットの利用については、平成28年3月に最小限の利用環境において運用検証を開始し、必要な見直しを行いつつ、段階的に利用範囲を拡大しながら、全拠点でのWeb閲覧及びインターネットメールの利用(以下「インターネット環境の本格利用」という。)に向けて準備を進めてきた。 ＜運用検証の段階実施経緯＞ ・平成28年3月～ Web閲覧[ホワイトリスト]の検証を開始【本部5部室(5台)に限定】 ・平成29年1月～ Web閲覧[ホワイトリスト]の検証に3拠点を追加【1事務センター、2年金事務所】 ・平成29年6月～ 全拠点でWeb閲覧[ホワイトリスト]の検証を開始(運用管理及び監視の機能を強化) ・平成29年8～9月Web閲覧[Web無害化サービス]の検証を実施【本部5部室＋10年金事務所】 ・平成30年3月～ 新たに構築した環境に移行し、Web閲覧・インターネットメールの運用検証を開始 ➢ Web閲覧[ホワイトリスト]… 全拠点で実施 ➢ Web閲覧[Web無害化サービス]… 本部及び全年金事務所で実施 ➢ インターネットメール… 本部及び地域代表年金事務所で実施、送受信先を官公庁・地方公共団体等の機関に限定 ・平成30年7月～ インターネットメールの送受信先制限を解除 ・平成30年10月～ インターネットメールの検証に48拠点を追加【全事務センター(16拠点)＋府県代表年金事務所(32拠点)】 ○ 運用検証において認められた課題に対しては必要な見直しを行うとともに、その結果を踏まえつつ機構におけるインターネット環境の利用ルールとなるインターネット管理運用要領等を策定し、機構内に周知した。また、不審メール受信時の対応に万全を期すべく、機構全職員に対する研修を実施してルールを再徹底するとともに、インターネットメールの利用が想定される職員を対象に標的型メール攻撃への対応訓練を実施した。これらの対応等を踏まえて、インターネットの業務利用を本格的に開始した。(平成30年11月) ○ インターネットに接続している年金個人情報提供システム(ねんきんネット)、機構ホームページ等については、診断実施者を活用して、定期的に脆弱性診断を実施することとしている。
89			④ねんきんネット	○ ねんきんネットについては、情報セキュリティの強化を図るため、多重の防御対策を整備 ○ 外部からの不正アクセスへの対策として、ファイアウォール・IPS(不正侵入遮断装置)を設置し、必要な通信以外は遮断している。 ○ 不正な情報取得防止の対策として、ウィルス対策、改ざん検知、アクセスコントロールのセキュリティ対策ソフトを導入している。 ○ 盗聴等の防止対策として、利用者端末とシステム間はTLS通信を実施している。 ○ 情報漏洩の対策として、データベースの暗号化を実施している。

項番	業務改善計画				これまでの取組みの状況	
	大項目	小項目	計画内容			
90	3. 情報セキュリティ対策の強化について	(3)情報セキュリティ対策③(業務運営面)	①情報セキュリティポリシーの改正等	a)情報セキュリティポリシーの改正 ○体制の整備、情報の保存方法、外部委託における情報セキュリティの確保及び標的型攻撃対策等、厚生労働省情報セキュリティポリシーに準拠しつつ、実効性のある内容に改正 b)情報セキュリティインシデント対処手順書の制定 ○情報セキュリティインシデント発生時に迅速かつ確に対処するため、具体的な手順を明確に規定 c)関係規定の改正 ○情報セキュリティポリシーの改正等に伴い関係規定を整備	○ 日本年金機構情報セキュリティポリシー（以下「機構ポリシー」という。）及び関係諸規程等について、統一基準の動向や情報セキュリティリスクの評価結果等を踏まえ、実効性に留意しつつ、速やかに改正を行った。 ※機構ポリシーの改正年月日 平成27年12月28日、平成28年3月31日、平成28年8月10日、平成28年10月1日、平成28年11月30日、平成29年1月1日、平成29年4月1日、平成30年1月1日、平成30年12月10日、令和元年6月30日、令和2年1月1日 ○ 機構ポリシー及び関係諸規程等の改正内容については、情報セキュリティに関し、日常の業務において留意すべき事項をまとめた「情報セキュリティ対策の手引き」に反映させ、これを教材として機構内に周知している。 ○ 緊急時に対処にあたる組織、役割分担のほか、運用管理者におけるインシデント対応とも連動した職員による具体的な対処フローや機構内外の連絡体制を明確化した「インシデント対処手順書」を制定した。（平成28年2月） インシデントへの対処手順については、より実効性を確保するため、機構CSIRTのこれまでの対応状況等を踏まえ、適宜、対処フローの見直し等を行っている。	
91			②情報セキュリティ研修等の実施	a)情報セキュリティ研修の実施 ○情報セキュリティ関係規定等への理解を深め運用ルールを徹底するため、情報セキュリティ対策の内容やサイバー攻撃の動向を踏まえた情報セキュリティ研修を全職員に対して毎年度1回以上実施（採用後3か月以内に実施）	＜全職員・派遣職員向け情報セキュリティ研修＞ ○ 情報セキュリティ関係規程及び情報セキュリティの重要性を理解させるとともに、情報セキュリティ水準の適切な維持を図るため、毎年度の上半期に、各拠点において、全職員及び派遣職員を対象とした1回目の情報セキュリティ研修を実施している。また、情報セキュリティ対策の重要性を再認識させるとともに、機構ポリシーの改正内容等を周知することを目的として、毎年度の下半期に、各拠点において、全職員及び派遣職員を対象とした2回目の情報セキュリティ研修を実施している。 ○ 未受講者へのフォローアップについては、育休等で研修を受講できなかった者が復職等により受講可能となった場合は、業務を再開する前に研修を実施するよう指示するとともに、未受講者の報告を求め、休職者を除き、研修未受講者がいないことを確認している。 ○ 情報セキュリティ対策に関する研修教材（情報セキュリティ対策の手引き）については、照会が多い事項や自己点検・理解度テストの結果を基に見直しを行うとともに、機構ポリシー等の改正等を反映させている。 ○ 研修を効果的に実施するため、職場内研修で講師を務める者を対象に、毎年度、情報セキュリティ講師養成研修を実施し、情報セキュリティ研修に必要な知識及び効果的な説明方法を習得させるとともに、研修教材については講義音声付きスライド教材の形で全拠点に配付することで、本人の理解に応じて繰り返し利用ができるようにしている。 ＜自己点検・理解度テスト＞ ○ 自らの役割に応じて実施すべき対策事項を実際に実施しているか否かの確認及び組織全体の情報セキュリティ水準の確認のために、毎月、全職員及び派遣職員を対象とした自己点検を実施し、結果を情報管理対策本部に報告している。実効性の高い点検を実施できるよう、情報セキュリティに関して毎月内容が変わるテスト形式の設問を取り入れた自己点検を実施している。 ○ 情報セキュリティ研修の習熟度を測るため、また、情報セキュリティ関係規程及び情報セキュリティの脅威に関する理解を深めるため、半期ごとに全職員及び派遣職員を対象とした情報セキュリティ理解度テストを実施し、結果を情報管理対策本部に報告している。 ＜特定個人情報の取扱い＞ ○ 特定個人情報の取扱いのルールの浸透・定着を目的として、平成29年1月から現在に至るまで、週次で全拠点において拠点長がその状況を確認し、結果を機構本部に報告している。 ＜その他取組み＞ ○ サイバーセキュリティ月間（毎年2月1日～3月18日）では、全役職員に対して標的型攻撃を念頭に置いた不審メールへの対応等に係る注意喚起を行っている。	
92					○機構CSIRTに属する職員に対するインシデント対応能力向上のための研修を実施	○ 機構CSIRTに属する職員のインシデント対応能力向上のための研修等として、毎年度、外部機関が主催する研修等に参加し実践的知識を得るとともに、最新の情報を入手している。 ※NISC主催の「CSIRT研修」への参加実績（延べ人数） 平成29年度：13名、平成30年度：14名、令和元年度：15名 ※NICT主催の「実践的サイバー防御演習（CYDER）」への参加実績（延べ人数） 平成27年度：3名、平成28年度：3名、平成29年度：7名、平成30年度：31名、令和元年度：33名 ○ 機構CSIRTに属する職員等を対象にインシデント対応の取組をリードできる人員の養成を目的として、毎年度、情報セキュリティ対策支援業者による実機を使用したセキュリティ研修（年2回）及びCSIRT研修（年4回）を実施している。
93					b)情報セキュリティ対策訓練の実施 ○情報セキュリティ対策の運用ルールの更なる徹底を図るため、実践形式の訓練を実施	○ 情報セキュリティインシデントの発生に際して、迅速かつ適切に対応できるよう、実際のインシデントを想定した実践的な情報セキュリティ対策の訓練を定期的・継続的に実施している。 ○ 情報セキュリティインシデント発生時における機構の発生拠点から厚労省に至るまでの一連の連絡体制について、インシデントの重要度を適切に判断してエスカレーションできるか、あらかじめ整備されたエスカレーションの手続に問題がないかを検証するため、インシデント対処訓練を、厚労省と合同で毎年度実施した。 ※厚労省と機構による合同訓練の実績 平成29年度：2回、平成30年度：3回、令和元年度：2回 ○ 役職員の情報セキュリティに対する意識の向上を図るため、インターネット環境利用予定者や業務上メール利用頻度が高い職員を対象とした標的型メール攻撃訓練を実施した。標的型メール攻撃訓練において職員に求められる対応が適切にできていなかった者に対しては2回目の訓練を実施し、フォローアップを行った。 ※標的型メール攻撃訓練の実績（フォローアップ含む） 平成28年度：1回、平成29年度：1回、平成30年度：6回、令和元年度：4回

項番	業務改善計画				これまでの取組みの状況
	大項目	小項目	計画内容		
94	3. 情報セキュリティ対策の強化について	(3)情報セキュリティ対策③(業務運営面)	③監査体制の整備	a)内部監査の強化	○本部監査部に情報セキュリティに精通した専門チームを設置するとともに、随時に無予告の監査を行うこと等により、情報セキュリティ対策の実施状況等に係る内部監査を強化 ※内部監査対象拠点数 平成28年度:398拠点(本部:47拠点、事務センター:39拠点、年金事務所:312拠点) 平成29年度:383拠点(本部:42拠点、事務センター:29拠点、年金事務所:312拠点) 平成30年度:374拠点(本部:44拠点、事務センター:18拠点、年金事務所:312拠点) 令和元年度:372拠点(本部:44拠点、事務センター:16拠点、年金事務所:312拠点) ＜外部委託先監査＞ ○ 外部委託先への監査をより実効性あるものとするために、監査第3グループ(年金個人情報等を取扱う外部委託業務を監査するグループ)を新設した。(平成30年8月) ○ 平成30年8月以降、外部委託先に対して機構が定めた契約書及び仕様書に基づいて委託業務が行われているか適切性を監査してきたほか、システム面について外部専門家の知見を活用した監査を実施している。また、外部委託先監査と併せて事業担当部署に対する外部委託管理監査を実施している。 ※外部委託先監査対象契約数 平成30年度:26契約、令和元年度:31契約
95				b)独立した外部の専門家による情報セキュリティ監査の実施	○独立した外部の専門家による情報システムのリスク評価・分析及び脆弱性診断等により、情報セキュリティの問題点を把握するとともに、これに対して適切に対処しているか定期的、継続的に情報セキュリティ監査を実施 ＜リスク評価・分析＞ ○ リスク評価・分析については、情報セキュリティの問題点を把握し、これに対して有効な情報セキュリティ対策を講じていくため、平成28年11月以降、独立した外部の専門家によるリスク評価・分析を調達している。 ※平成28年度:4システム(平成28年11月～平成29年3月) 平成29年度:2システム(平成29年11月～平成30年6月) 平成30年度:3システム(平成30年5月～12月)、4システム(平成30年5月～平成31年3月) ＜脆弱性診断＞ ○ 脆弱性診断については、毎年度、診断対象の情報システムを選定した上で、外部の専門家による脆弱性診断等を実施している。 ※平成28年度:年金個人情報提供システム(ねんきんネット)、機構ホームページ 平成29年度:年金個人情報提供システム(ねんきんネット)、機構ホームページ 平成30年度:年金個人情報提供システム(ねんきんネット)、機構ホームページ 他4システム 令和元年度:年金個人情報提供システム(ねんきんネット)、機構ホームページ 他3システム ＜外部監査＞ ○ 外部監査については、平成28年6月以降、独立した外部の専門家によるセキュリティ監査を調達し、リスク評価・分析の対応状況、統合的なログの管理・運用、外部機関との情報連携における情報セキュリティ対策の技術面の妥当性等についての監査を実施している。 ※外部監査対象システム数 平成28年度:3システム、平成29年度:6システム、平成30年度:4システム、令和元年度:9システム