

全国健康保険協会業績評価検討会 説明資料

Ⅲ. 組織運営及び業務改革

平成27年9月25日



全国健康保険協会
協会けんぽ

個別評価項目

1.業務・システムの刷新

【評価の視点】

アプリケーション設計・開発・データ移行のほか、ネットワークシステム、LAN・端末機器の設計・構築・導入等を26年度の新システムのサービスインに向けて実施しているか。導入後、新しい業務・システムの早期定着を図っているか。

1) 事業報告（概要）

既存システムについては劣化に伴うトラブルを回避する必要があるとともに、大量データ処理に対応しきれていないことや、大量の紙を使用する事務処理となっていることから、24年度から段階的に新システム基盤の設計及び構築等を進め、25年度からはアプリケーション設計・開発のほか、データ移行、ネットワークシステムの設計・構築、LAN・端末機器の設計・構築等を順次進めてきました。

○ 26年度は、基盤導入業務については8月に結合テスト、10月にシステムテストを完了しました。アプリケーション設計・開発業務については5月に製造・単体テスト、8月に結合テスト、その後10月にシステムテスト工程を終了しました。ネットワークシステム設計・構築については順次回線の導入を進め、10月に全回線の導入を完了しました。LAN・端末機器の設計・構築については、詳細設計工程、運用保守設計工程を5月に完了したほか、9月に研修用端末機器の全支部への設置を完了し、その後、本番用端末配備の準備を完了しました。

○ 業務・システムの刷新後の新たな業務プロセスおよびシステムに習熟し、刷新後の業務を円滑に実施するため、8月から支部職員の代表者を対象に業務集合研修を実施し、その後、集合研修受講者が中心となって9月までに支部内研修を実施しました。さらに、10月には実際に使用する機器を用いた端末操作集合研修を実施し、支部内における研修を12月上旬まで実施しました。業務マニュアルの改定は26年内に完了、1月に全支部に配布しており、円滑な業務移行を実現するために、業務マニュアル等を活用した勉強会等も適宜実施しています。

○ しかしながら、11月からシステム開発における最終テストとして、協会職員による運用開始前のテストを実施したところ、一部アプリケーションシステムが加入者の方々に万全のサービスを提供できるまでの品質には到達していないものと判断し、サービスインの時期を見直すこととしました。そのため、26年度のサービスインを延期し、27年度前半のサービスイン実施に向けて、受託事業者のシステム品質向上計画について進捗管理、課題管理、品質管理等を実施しています。

2) 自己評価・・・・・・・・C

○ 10月のシステムテスト工程までの進捗状況はおおむね計画に沿って進捗していましたが、11月からの運用開始前のテストにおいて一部アプリケーションで発生した障害の改修や品質改善に要する時間が必要であると判断し、26年度中のサービスインを延期しました。

○ その後、早期に新システムの稼働開始が可能となるよう、受託事業者に対して必要な支援や全支部において本番運用リハーサルを実施し、平成27年6月下旬のサービスインに向けて準備を進め、最終的に6月29日にサービスインいたしました。

個別評価項目

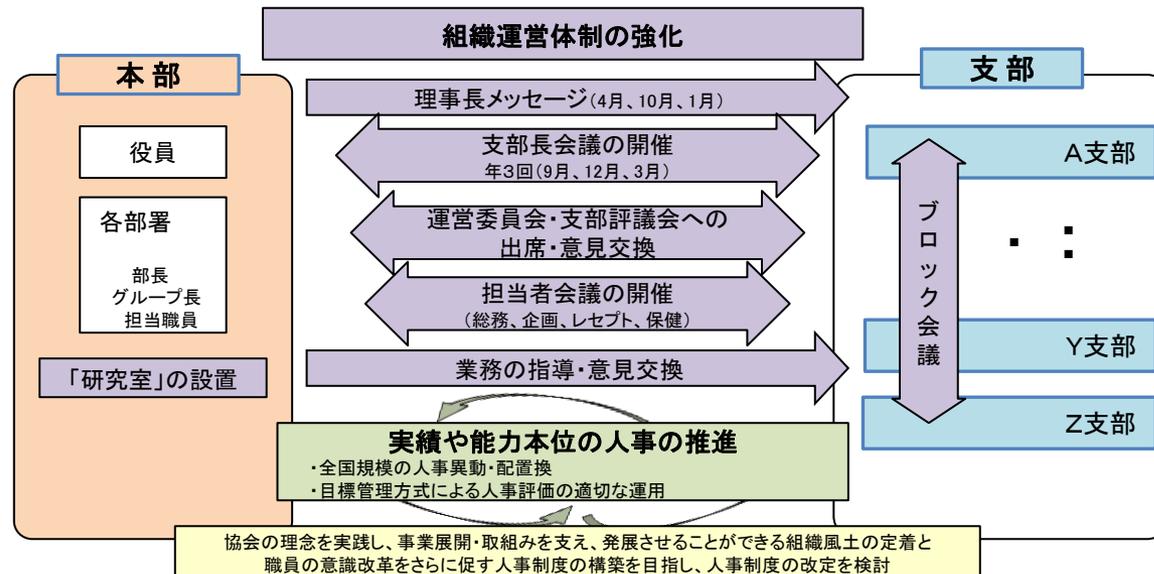
2.組織や人事制度の適切な運営と改革

【評価の視点】

協会の組織・人事制度運営にあたっては、以下の観点から適切に運営し、必要に応じて改革を図っているか。

- ・組織運営体制の強化
- ・実績や能力本位の人事の推進
- ・協会の理念を實踐できる組織風土・文化の更なる定着
- ・コンプライアンス、個人情報保護等の徹底
- ・リスク管理

1) 事業報告 (概要)



○組織運営体制の強化

- ・支部長会議の開催(9月、12月及び3月)、ブロック会議(全国6ブロック)への本部役職員の参加により、トップ意思の徹底と事業計画等に関する意思統一を図りました。
- ・階層別のブロック会議を開催し、支部間の連携強化を図りました。
- ・運営委員会において運営委員と支部評議会議長との意見交換を実施し、また、支部の評議会へ役員が出席するなど、支部評議会との連携強化を図りました。
- ・協会全体の業績向上と支部間格差の縮小に向けて、レセプト点検等の実績や取組みが進んでいない支部を中心に、本部の役職員が随時に支部へ訪問し、指導や意見交換を行いました。
- ・担当者レベルの会議(総務、企画、レセプト、保健)を開催し、指導の徹底と意見交換を実施しました。
- ・加入者の健康の維持増進、医療の質の向上、医療保険財政の健全化等に資する調査・研究を重点的に推進することを目的として、7月に本部内に「研究室」を設置しました。27年3月には調査研究報告書を取りまとめて公表しています。

○実績や能力本位の人事の推進

- ・個々の職員の役割や目標を明確化するため、全職員が半期ごとに目標達成シートを作成し、目標管理で設定した目標に対する達成度を含め、その期間の取組内容や成果を人事評価に反映する目標管理方式による人事評価を行い、賞与、昇給、人事異動に反映する等、適切な運用を実施しました。
- ・適材適所、人材育成、組織活性化を目的として、全国規模の人事異動、配置換を実施しました。

○協会の理念を實踐できる組織風土・文化の更なる定着

- ・年度の節目となる4月、10月及び1月に理事長から全職員に対してメッセージを発出し、協会のミッションや目標についての徹底を図りました。
- ・新任支部長及び部長、グループ長、リーダー、スタッフの各階層を対象として、協会のミッションや目標、業務・システム刷新の目的、職員に期待すること等、各階層に求められる役割について研修を行い、協会理念のもと新たな組織風土・文化の更なる定着に取り組みました。
- ・階層別研修を通じて見えてきた組織課題および組織風土の変化を支部長へ情報提供し、支部における人材育成に活用することとしました。
- ・協会の理念を實踐し、その事業展開や取組みを支え、発展させることができる組織風土の定着と職員の意識改革を更に促す協会独自の人事制度の構築を目指し、人事制度改定の検討を進めています。

○コンプライアンス、個人情報保護の徹底

コンプライアンスの徹底

●行動規範小冊子の配布・常時携行

意識の醸成・制度周知

- ・コンプライアンス基本方針
- ・行動規範
- ・法令違反通報

●本部・支部コンプライアンス委員会の開催

- ・法令違反通報事案の報告
- ・コンプライアンス推進状況確認

●コンプライアンス研修の実施(研修計画)

- ・新入職員研修(新卒採用者、既卒採用者)
- ・支部研修(全職員)

●情報セキュリティ研修の実施(研修計画)

- ・新入職員研修(新卒採用者、既卒採用者)
- ・支部研修(全職員)

●ハラスメント研修の実施(研修計画)

- ・新入職員研修(新卒採用者、既卒採用者)
- ・支部研修(全職員)

個人情報保護・情報セキュリティの徹底

●個人情報の管理状況の点検

適切な管理等を徹底

- ・各種規程の遵守
- ・アクセス権限
- ・パスワード

●個人情報保護に関する研修

- ・新入職員研修(新卒採用者、既卒採用者)
- ・支部研修(全職員)

●情報セキュリティ研修

- ・新入職員研修(新卒採用者、既卒採用者)
- ・支部研修(全職員)

- ・ **コンプライアンス**

全職員に行動規範小冊子を配布し、常時携行させて、コンプライアンス基本方針、行動規範に対する意識の醸成と通報制度の周知を図っています。

平成26年度は本部コンプライアンス委員会を11月に開催し、通報制度の活用状況及び支部コンプライアンス委員会の開催状況について共有しました。

コンプライアンス通信第6号、7号を発行し、コンプライアンス違反事例及びソーシャルメディアの私的利用の留意点について啓蒙しました。
- ・ **個人情報保護**

規程等の遵守や個人情報の管理状況の点検を定期的 to 実施し、点検結果を踏まえ必要な措置を講じました。

協会の取り扱う情報の重要度を再認識すること、規程等の遵守や個人情報の適切な管理等を徹底するため、全職員を対象とした研修を実施しました。
- ・ **情報セキュリティ**

規程等の遵守や情報セキュリティに関する留意事項について、研修等を実施し周知徹底を図りました。
- ・ **リスク管理**

平成26年度においては、協会本部の災害対応能力の向上を目的として、大規模災害発生時における最優先事項等を取りまとめた初動対応マニュアルを策定するとともに、当該マニュアルの実効性検証と理解の向上を目的とした模擬訓練を実施しました。

2) 自己評価 B

○ 協会が組織目標を達成するためには、本部と支部、支部と支部が密接に連携し一体感を持つことが重要であり、役員や支部長をはじめ担当者レベルでの会議等の開催を通じて、目標の達成に向けて意思の共有が図られ、組織一体となった取組みが行われたものと考えます。

また、医療費等データの調査分析・研究を重点的に推進するため、本部に「研究室」を設置し、組織運営体制の強化を図りました。

○ 目標管理方式による人事評価の適切な運用を実施するとともに、賞与、昇給、人事異動に適切に反映することにより、実績や能力に基づく人事の推進を図っております。

また、本部及び支部間を渡る全国規模の人事異動を実施することにより、組織の活性化や人材育成に大きな効果をもたらしています。

○ 理事長のメッセージを節目において全職員へ発出し、協会が負うミッションや目標を理解し、実践するよう徹底を図ったほか、職員の意識改革と新たな事業展開と取組みを支えるための人事制度の構築を目指し、改定の検討を進めました。

○ コンプライアンスでは、全職員に行動規範小冊子を常時携帯させるとともに研修等の機会を通じての周知徹底、コンプライアンス通信の発行、さらに委員会の開催等により意識の醸成が図られています。また、ハラスメントの防止に重点を置いた全職員対象の研修や適切な相談対応を行うための相談員を対象とした研修の実施、個人情報保護についての研修の実施、管理状況の定期点検等によって、徹底が図られています。

○ リスク管理では、協会本部の災害対応能力の向上を図るため、大規模災害発生時の最優先事項等をまとめた初動対応マニュアルを策定するとともに、当該マニュアルの実効性検証と理解の向上を目的とした模擬訓練を実施しました。

個別評価項目

3.人材育成の推進

【評価の視点】

階層別研修や重点的な分野を対象とした業務別研修を実施するとともに、多様な研修機会の確保を図っているか。

1) 事業報告 (概要)

人材育成の推進 (多様な研修機会の確保)

		新入職員	スタッフ	リーダー 専門職	グループ長	部長	支部長
集合 研修	階層別研修 (10講座 計14回開催 480名受講)	新入職員研修 (1回)	スタッフ研修 (2回)	リーダー 研修 (4回)	グループ長 研修 (1回)	部長研修 (1回)	新任支部長 研修 (1回)
		採用時研修 (1回)	一般職基礎 研修 (1回)				
		新入職員 フォローアップ 研修 (1回)	3年次フォロー アップ研修 (1回)				

		新入職員	スタッフ	リーダー 専門職	グループ長	部長	支部長
集合研修	業務別研修 (10講座 計29回開催 669名受講)		統計分析研修 (13回)				
		レセプト点検員新規採用者研修 (1回) レセプト点検員ブロック研修 (6回)	求償事務担当者研修 (2回) 事務処理誤り発生防止研修 (3回)				
	特別研修 (2講座 計4回開催 96名受講)		お客様対応に関する研修 (3回)				
			保健師全国研修 (1回)				
	eラーニング (76名受講)			新任リーダー研修			
	支部研修	新入職員 支部職場内研修					
		支部研修 (コンプライアンス・ハラスメント・個人情報保護・情報セキュリティなど)					
	自己啓発	通信教育 (169名受講)					

○ 階層別研修

新任支部長研修、部長研修、グループ長研修、リーダー研修、スタッフ研修、新入職員研修等、10講座で計14回開催し、役員が協会のミッションや目標、業務・システム刷新の目的、それぞれの階層に期待すること等を直接研修生に講話する機会を設けるとともに、組織マネジメント、リーダーシップ、問題解決等について研修を行いました。

特に、平成26年度は支部長の任期が満了する年であり、新たに21名が支部長となったことから、役員等が協会のミッションや目標、業務・システム刷新の目的、協会の組織風土等について講話することにより、支部運営を円滑に引き継げるような研修を行いました。

また、部長研修、グループ長研修、リーダー研修、スタッフ研修について新たな取組みとして、研修生の上司・同僚・部下（後輩）が、研修受講後の研修生の言動の変化を6カ月間に亘り観察し、6カ月後にその評価を研修生へフィードバックするという多面観察を、研修フォローアップとして導入し、研修効果の向上を図りました。

○ 業務別研修

統計分析研修、レセプト点検員研修、求償事務担当者研修、事務処理誤り発生防止研修、保健師研修等10講座で計29回開催し、各業務の特性に応じた内容及び形態で研修を行いました。

職員のデータ集計及び統計分析の能力強化を目的とした統計分析研修は、集合研修のほかメール機能を活用したオンライン研修を導入し、より多くの職員が受講できるようにしました。

○ 特別研修

セクシュアル・ハラスメント相談員研修、訴求力・営業力・発信力研修の2講座を計4回開催しました。

セクシュアル・ハラスメント相談員研修では、ハラスメントに関する基礎知識、相談員の基本スキル等について行い、ロープレイングにより実践力の向上を図りました。また、訴求力・営業力・発信力研修では、特に営業力の向上を図るため、営業マナー、営業活動プロセス、営業基本スキル等について習得し、積極的に事業主の皆さんへ協会の事業への協力を働きかけるための基盤づくりを行いました。

○ eラーニング

26年度に新たにリーダーへ登用された職員を対象として、必要な知識の習得を目的とした研修をインターネットを介した自主学習形式により実施しました。

○ 自己啓発

職員が自己啓発に取り組むための支援として実施している通信教育講座の斡旋は、受講経費の一部を協会が負担する受講推奨講座の追加と併せ、開講時期を年5回にすることにより、受講機会の拡大を図りました。

2) 自己評価・・・B

- 階層別研修では、10講座で計14回開催し480名の職員が受講しました。部長以下のすべての階層において、協会のミッションを実現するための「創造的課題」に発想を広げるための意識改革とスキル強化をポイントとして、実践的な演習を中心に各階層に必要なスキルの習得に繋げることができました。また、新任支部長研修では、役員等が協会のミッションや目標、協会の組織風土等について講話することで、支部を運営する上での留意点の理解が図られました。
- リーダーに必要な基本的な知識の習得を効率的に行うため、eラーニングを活用し、76名の新任リーダーが役職に期待される役割、部下指導法等の理解が徹底されました。
- 新たな取組みとして、部長、グループ長、リーダー、スタッフの4階層の研修において、研修生の上司・同僚・部下（後輩）が研修受講後の言動の変化を6カ月間観察し、6カ月後にその評価を研修生へフィードバックする多面観察を導入することで、研修内容の定着、効果向上が図られました。
- 業務別研修は、10講座で計29回開催し669名の職員が受講しました。各業務の特性に応じた内容及び形態で研修を行いました。求償事務担当者研修と事務処理誤り発生防止研修は、今後も継続的に行う研修として実施しました。
- 特別研修は、2講座で計4回開催し96名の職員が受講しました。協会職員が今後高めるべき営業力の向上を図るため、スキル強化のポイントについて理解が徹底されました。
- 自己啓発を促進するための通信教育講座については、推奨講座の追加や開講時期を年間5回に増やすなど受講機会の拡大に取り組み、169名の職員が活用しました。

これら多様な研修機会の確保により、人材育成の推進に積極的に取り組みました。

個別評価項目

4.業務改革の推進

【評価の視点】

地域の実情を踏まえ、業務改革会議等により、各支部の創意工夫を提案・検討できる機会を作り、具体的な改善を進めているか。

定型的な業務や繁忙期の業務については、アウトソーシングを進めるとともに、職員のコア業務や企画業務への重点化を進めているか。

【検証指標】 「事務処理誤り」発生件数

1) 事業報告 (概要)

○業務改革会議について

よりよいサービスの提供や事務処理の効率化等を目的として、平成21年度より年度毎にテーマを決め、全支部が参加する業務改革会議を開催し、支部で創意工夫した取組好事例をとりまとめ、日々の業務に反映させるなど、業務の改善を進めています。

平成26年度は、事務処理誤りの発生防止を目指し、書類管理及び業務全般にわたる事務処理誤りの発生ポイント・発生防止策を示した「事務処理誤り発生防止策集」を作成し、対策を実施しました。

○事務処理誤り発生件数について

発生件数：393件 (平成25年度の593件と比べて200件減少)

- ・平成26年6月に事務処理誤りゼロ月間を設定して全支部で取組みを行い、事務処理誤りに対する職員の意識を高めるとともに、事務処理誤りの発生防止に努めました。
- ・全支部が参加する業務改革会議において「事務処理誤り発生防止」の方策を議論。書類管理及び業務全般にわたる事務処理誤りの発生ポイント・発生防止策について検討、防止策を実施しました。
- ・全支部を対象に、事務処理誤り防止にかかる研修を実施しました(平成26年9月)。
- ・全支部の事務処理誤り事案について掲示板を用いて情報提供。同様の事務処理誤り発生防止を促すとともに、各支部で研修会や自主点検を適宜実施、事務処理誤りの発生防止に努めました。

2) 自己評価・・・B

○ 業務改革会議について

平成21年度より年度毎にテーマを決め、全支部が参加する業務改革会議を開催し、支部で創意工夫した取組好事例をとりまとめて日々の業務に反映させるなど、業務の改善を進めています。

平成26年度は平成25年度に引き続き事務処理誤りの発生防止を目指して、地区ブロックごとに各支部からの検討案を集約して本部で取りまとめ、事務処理誤りの発生ポイント・発生防止策を示した「事務処理誤り発生防止策集」を作成して全支部にフィードバックのうえ、実施しました。

○ 事務処理誤り発生件数について

発生件数は393件であり、平成25年度と比べて200件減少しました。

減少の要因は「事務処理誤りゼロ月間」を設定し全支部で取り組んだことや、事務処理誤りの発生事案を全支部に情報提供し、類似の事務処理誤りの発生防止を促したことにより、同様の事務処理誤りの発生が減少したものと考えます。

今後も「事務処理誤りゼロ月間」を実施するなど事務処理誤りの防止に対する意識を高めるとともに、単純作業のアウトソーシング化を実施し、引き続き全支部の事務処理誤り発生事案を情報提供することにより事務処理誤りの発生防止に努めます。

個別評価項目

5.経費の節減等の推進

【評価の視点】

サービス水準の確保に留意しつつ、業務の実施方法見直しの検討を行うとともに、経費の削減に努めているか。

調達や執行については、透明性の確保に努めているか。

【検証指標】

- ・ 健康保険給付担当職員の1人当たり給付業務処理件数
- ・ 随意契約の割合（件数）、内訳
- ・ コピー用紙等の消耗品の使用状況

1) 事業報告（概要）

経費節減のための取組

- ・ 年金事務所窓口職員の効率的配置
 窓口の縮小、廃止
- ・ コピー用紙、プリンタートナー、各種封筒等の全国一括調達による経費節減
- ・ 事務用品等の消耗品のWeb発注によるコスト削減及び事務の効率化

調達における透明性の確保

- ・ 100万円を超える調達は、原則として一般競争入札
- ・ 随意契約が必要なものについては、調達審査委員会において個別に妥当性を審査
- ・ 調達実績については、ホームページ上で公表することにより透明性を確保

2) 自己評価 . . . B

○ 事務経費削減に向けた取り組みとして、年金事務所窓口の効率化(縮小、廃止)により人件費の削減を図ったほか、コピー用紙、プリンター、各種封筒等は、全国一括調達により経費削減と在庫管理の適正化を図りましたが、コピー用紙、プリンターの使用数量は、全支部で開催した支部大会において資料を支部内で作成したことにより、使用数量は増加しています。

事務用品等の消耗品については、平成23年度よりWebによる発注システムを導入し、各支部における発注手続きの効率化、スケールメリットによるコスト削減、適正な在庫管理を行っています。

○ 随意契約の件数については、システム刷新に伴う変更契約や現行システムにかかる保守契約の延長等により、平成26年度は平成25年度と比べて72件増加していますが、調達にあたっては調達審査委員会において調達内容、調達方法、調達金額等について個別に妥当性の審査を行い、調達実績はホームページ上で公表し、透明性及び公平性の確保を図り、適正な調達事務を執行しました。