

全国健康保険協会業績評価シート (令和3年度)

4. 組織・運営体制関係

令和4年9月22日

目次

4. 組織・運営体制関係

I) 人事・組織に関する取組

①人事制度の適正な運用と標準人員に基づく人員配置	2
②人事評価制度の適正な運用	3
③OJTを中心とした人材育成	5
④本部機能及び本部支部間の連携の強化.....	9
⑤支部業績評価の実施	12

II) 内部統制に関する取組

①内部統制の強化	13
②リスク管理	15
③コンプライアンスの徹底.....	19

III) その他の取組

①費用対効果を踏まえたコスト削減等	21
②協会システムの安定運用	23
③制度改正等にかかる適切なシステム対応	25
④中長期を見据えたシステム構想の実現.....	27

全国健康保険協会業績評価シート

4. 組織・運営体制関係

I) 人事・組織に関する取組 ① 人事制度の適正な運用と標準人員に基づく人員配置

事業計画

- グループ長補佐への昇格後に受講する階層別研修において、外部講師による管理職としてのマネジメント業務の習得に関する研修を実施するほか、様々な機会を捉えて、グループ長補佐のマネジメント能力の向上を図る。
- 支部ごとの業務量に応じた標準人員に基づく適切な人員配置を行うとともに、次期システム構想等の実現等を踏まえた、標準人員の見直しについて検討する。

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を大幅に超えている。「A」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を満たしている。「B」: 目標の水準を満たしている(「A」に該当する事項を除く)。「C」: 目標の水準を満たしていない(「D」に該当する事項を除く)。「D」: 目標の水準を満たしておらず、主務大臣が業務運営の改善その他の必要な措置を講ずる必要があると認めた場合を含む抜本的な業務の見直しが必要。

自己評価 : B

【自己評価の理由】

- 本部主催の階層別研修や支部の独自研修において、グループ長補佐をはじめとした管理職のマネジメント能力の向上のための外部講師による研修を実施した。また、人事担当者による支部訪問における管理職との個別面談にて、マネジメントに関する疑問や不安を聴き取り、それを解消するための助言等を行った。
- 標準人員を踏まえた適材適所の人員配置や人材育成、組織の活性化や課題解決を図るため、本部や支部間における全国規模の人事異動(287名)及び本部内や支部内の配置換え(297名)を新型コロナウイルス感染症の拡大状況に配慮しつつ行った。
- 支部の活動を支える本部の機能強化を図るため、2021(令和3)年4月に本部調査分析グループと研究室を本部調査分析・研究グループとして統合し、2021年10月には本部内部統制整備準備室、財政・支部グループ及びIT戦略推進室の体制を強化した。
- 以上より、①管理職のマネジメント能力向上のため、外部講師による研修や人事担当者との面談を行ったこと、②全国規模の人事異動等により標準人員を踏まえた適材適所の人事配置や人材育成、組織の活性化や課題解決を図ったこと、③本部機能強化のための組織改編及び体制強化を行ったことから、自己評価は「B」とする。

【事業計画の達成状況】

<人事制度の適正な運用と標準人員に基づく人員配置> (事業報告書 P161)

- 2021(令和3)年10月には、標準人員を踏まえ、適材適所の人員配置や人材育成、組織の活性化や課題解決を図るため、本部や支部間における全国規模の人事異動(287名)及び支(本)部内の配置換え(297名)について、新型コロナウイルス感染症の拡大状況に配慮しつつ行いました。
- 標準人員については、2023(令和5)年1月に予定している次期システムの導入による業務処理等の効率化の状況に応じて、見直しを検討していきます。

4. 組織・運営体制関係

I) 人事・組織に関する取組 ② 人事評価制度の適正な運用

事業計画

- 評価者研修などを通じて、評価者を中心として個人目標の設定や評価結果のフィードバックによる人材育成の重要性など、職員の人事評価制度に関する理解を深めるとともに、評価結果を適正に処遇に反映させることにより、実績や能力本位の人事を推進する。

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を大幅に超えている。「A」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を満たしている。「B」: 目標の水準を満たしている(「A」に該当する事項を除く)。「C」: 目標の水準を満たしていない(「D」に該当する事項を除く)。「D」: 目標の水準を満たしておらず、主務大臣が業務運営の改善その他の必要な措置を講ずることを命ずる必要があると認めた場合を含む抜本的な業務の見直しが必要。

自己評価 : B

【自己評価の理由】

- 新たに評価者の役割を担うこととなる新任グループ長補佐をはじめとした管理職を対象とする階層別研修において、人事評価における目標設定やその目標を達成するための日々の業務管理や進捗管理、評価結果のフィードバックが、協会が期待する職員の育成や組織強化に通じることについて意識付けを促すとともに、新規採用職員に対して、採用時の研修において当該制度の目的、基本構成及び目標管理のプロセスなどを説明し、理解の深化に努めた。
- 評価期間における各職員の取組内容や成果については、新型コロナウイルス感染症の影響によって事業範囲を縮小するなどの対応を行ったことから、それらの影響を加味したうえで適切に人事評価に反映させるとともに、その評価結果を賞与や定期昇給、昇格に反映すること等により、実績や能力本位の人事を推進した。
- 以上より、①研修を通じて人事評価制度に関する管理職や新規採用職員の理解を深めたこと、②新型コロナウイルスの影響を加味し、職員の実績が公正に評価されるよう制度の適正な運用に努めたこと、③人事評価制度を活用し実績や能力本位の人事を推進したことから、自己評価は「B」とする。

【事業計画の達成状況】

＜人事評価制度の適正な運用＞（事業報告書 P161）

- 協会では、2016(平成28)年度に人事制度全般にわたる見直しを行い、人事評価制度については、日々の業務遂行を通じて組織目標の達成につながるよう職員の目標管理を明確にした制度としています。この人事評価制度を通じて、組織目標の達成を促すとともに、高い実績を上げた職員に対して適正な処遇を行い、職員のモチベーションの維持・向上を図っています。
- 2021(令和3)年度は、グループ長補佐以上の階層別研修にて実施する評価者研修において、人事評価における目標設定やその目標を達成するための日々の業務管理や進捗管理、評価結果のフィードバックが、協会が期待する職員の育成や組織強化に通じることについて、意識付けを促しました。また、新たに採用された職員に対しては、採用時の研修において当該制度の目的、基本構成及び目標管理のプロセス等を説明し理解の深化に努めました。

4. 組織・運営体制関係

I) 人事・組織に関する取組 ③ OJTを中心とした人材育成

事業計画

- OJTを中心としつつ、効果的に研修を組み合わせることで組織基盤の底上げを図る。
- 戦略的保険者機能の更なる発揮に向けた人材育成の具体的方策について、検討を進める。

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を大幅に超えている。「A」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を満たしている。「B」: 目標の水準を満たしている(「A」に該当する事項を除く)。「C」: 目標の水準を満たしていない(「D」に該当する事項を除く)。「D」: 目標の水準を満たしておらず、主務大臣が業務運営の改善その他の必要な措置を講ずる必要があると認めた場合を含む抜本的な業務の見直しが必要。

自己評価 : B

【自己評価の理由】

- 基盤的保険者機能及び戦略的保険者機能を一層発揮していくため、職員の育成においては、日々の業務遂行を通じた人材育成(OJT)を中心とし、それを補完する集合研修・自己啓発を効果的に組み合わせ、職員一人ひとりが「自ら育つ」という成長意欲を向上させるとともに、「現場で育てる」という組織風土の醸成を図り、計画的な人材育成に取り組んだ。
- 各階層に求められる役割や必要な知識等を習得するため、昇格者に対して階層別研修を実施した。また、管理職層の入り口と位置付けているグループ長補佐には、研修効果を高める取組として、集合研修の補完とフォローアップを目的に、eラーニング研修を実施した。
- 戦略的保険者機能の更なる発揮のための人材育成として、主任研修及びスタッフ研修受講者を対象に、基本的な分析業務を行う上で必要となるデータの調査・分析に係る知識の向上及びパソコンスキルの習得を目的とした研修を新たに実施(2022(令和4)年度から実施)することを決定した。
- 業務上必要となる専門的な知識やスキルを習得するため、本部の各グループにおいて業務別研修を実施した。また、戦略的保険者機能強化の中核となる保健事業をより一層推進するため、新たに「保健師キャリア育成課程」を創設し、保健事業全体の企画立案・調整等を行うために必要な資質と意欲を有する保健師の育成に着手した。
- テーマに応じた幅広い知識を習得するための研修として、2021(令和3)年度は、ハラスメント相談員を対象に、相談員の役割及び相談を受けた際の対応方法等に関する知識などの習得を目的とした研修を実施した。また、ハラスメントの起こらない組織とするため、本部役員・幹部向けのハラスメント防止研修も実施した。

- 研修全体を通して、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、感染拡大期にはオンライン形式で、感染縮小期には集合形式にて研修を実施するなど、状況に応じて実施方法を工夫し、適切な研修の実施に努めた。
- 職員の自己啓発支援として実施している通信教育講座の斡旋については、2020年度と比べて同程度の申込（申込者数：623名（2020年度：677名））があり、計画どおり実施することができた。
- 支部においては、6つの必須研修（ハラスメント防止、情報セキュリティ、個人情報保護、コンプライアンス、メンタルヘルス、ビジネススキル）を実施するとともに、各支部の課題に応じたテーマを設定し、意識啓発、知識習得及びスキルアップ等などの独自研修を実施した。
- 以上より、組織基盤強化に向けた人材育成について、積極的に取り組んだことから、自己評価は「B」とする。

【事業計画の達成状況】

<研修実施状況>（事業報告書 P162～163）

○階層別研修

各階層に求められる役割や必要な知識・能力を習得するため、支部長研修、部長研修、グループ長研修、グループ長補佐研修、主任研修、スタッフ研修、採用時研修、新入職員研修及び新入職員フォローアップ研修の9講座を計12回、259名（2020（令和2）年度は計14回、363名）を対象に実施しました。

なお、はじめて管理職となるグループ長補佐には、管理職の役割を果たすために必要な実践的スキルや考え方を習得するための研修を行ったほか、自主学習形式のeラーニング研修を実施し、マネジメント能力の向上を図りました。

また、戦略的保険者機能の更なる発揮のための人材育成として、主任及びスタッフ研修受講者を対象に、協会職員として基本的な分析業務を行う上で必要となるデータの調査・分析に係る知識の向上とパソコンスキルの習得を目的とした研修を新たに令和4年度から実施することを決定しました。

【事業計画の達成状況】

＜研修実施状況＞（事業報告書 P162～163）

○業務別研修

階層や部門を問わず、業務別に求められる専門的な知識やスキルを習得するため、データ分析担当者、保健師及びリスク管理責任者を対象とした研修を実施しました。

データ分析担当者を対象とした研修は、調査・分析業務を担う人材を育成することを目的とした統計分析研修や統計分析ソフト「SPSS」の基本操作に関する研修等を行いました。

保健師を対象とした研修は、保健師採用時専門研修や保健事業に係る企画力、保健指導力向上を目的とした保健師全国研修を行いました。また、新たに、保健事業の全体立案・調整等に関わるために必要な資質と意欲を有する保健師の育成を目的とした保健師キャリア育成過程を創設しました。

支部のリスク管理責任者（企画総務部長）への研修は、内部統制やリスク管理に関する考え方やこれらの協会の取組を理解することを目的に内部統制研修を実施しました。

○テーマ別研修

ハラスメントに関する相談窓口として設置しているハラスメント相談員に対しては、相談員の役割、必要なコミュニケーションスキル（傾聴力、質問力等）及び相談を受けた際の対応方法等に関する知識及びスキルを習得することを目的とした研修を、計2回、53名（2020年度は各支部の企画総務部長を対象に計2回、47名）に実施するとともに、研修実施後は、全支部において、研修受講者を講師とし、グループ長補佐以上の職員及び研修に参加していなかったハラスメント相談員に対して、伝達研修を実施しました。

また、ハラスメントの起こらない組織とするためには、トップ層である役員をはじめ幹部職員が自らの責務を認識し、ハラスメントに関する理解を深めることが不可欠であることから、本部役員・幹部向けのハラスメント防止研修を実施しました。

○支部研修・自己啓発

支部において、①ハラスメント防止研修、②情報セキュリティ研修、③個人情報保護研修、④コンプライアンス研修、⑤メンタルヘルス研修及び⑥ビジネススキル研修の計6研修を必須研修として実施しました。また、各支部の課題に応じた独自研修を44支部において実施しました。

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については、623名（2020年度の申込者は677名）の職員から申込みがあり、パソコンスキルの向上を目的とした講座や社会保険労務士等の資格取得を目的とした講座に比較的多くの申込みがありました。

【令和3年度研修実施状況】

(括弧内は研修受講延べ人数)

		新入職員	スタッフ	主任	グループ長 補佐	グループ長	部長	支部長	役員 本部幹部職
集合研修	階層別 研修	<ul style="list-style-type: none"> ・新入職員研修 (59名) ・新入職員フォローアップ研修 (59名) ・採用時研修 (24名) 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフ研修 (40名) 	<ul style="list-style-type: none"> ・主任研修 (Web会議システム) (51名) 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ長補佐研修 ・eラーニング研修 (42名) 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ長研修 (25名) 	<ul style="list-style-type: none"> ・部長研修 (16名) 	<ul style="list-style-type: none"> ・支部長研修 (2名) 	
	業務別 研修		GIS実践研修 (47名)、SPSSオンライン研修 (51名)、ステップアップ型統計分析研修 (40名)、保健師採用時専門研修 (8名)、新入保健師フォローアップ研修 (7名)、保健師全国研修 (82名)、保健師等ブロック研修 (188名)、内部統制研修 (47名)						
	テーマ別 研修		<ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメント相談員研修 (Web会議システム) (53名) 						
支部研修	<ul style="list-style-type: none"> 新入職員支部内研修 (新卒) (59名) 新入職員支部内研修 (既卒) (16名) 								
		支部研修							
自己啓発		通信教育 (623名)							

全国健康保険協会業績評価シート

4. 組織・運営体制関係

I) 人事・組織に関する取組 ④ 本部機能及び本部支部間の連携の強化

事業計画

- 加入者の健康増進のための新たな取組の推進など、戦略的保険者機能を更に強化していくため、本部機能の強化や本部支部間の更なる連携の強化に向けた検討を行う。

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を大幅に超えている。「A」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を満たしている。「B」: 目標の水準を満たしている(「A」に該当する事項を除く)。「C」: 目標の水準を満たしていない(「D」に該当する事項を除く)。「D」: 目標の水準を満たしておらず、主務大臣が業務運営の改善その他の必要な措置を講ずることを命ずる必要があると認めた場合を含む抜本的な業務の見直しが必要。

自己評価 : B

【自己評価の理由】

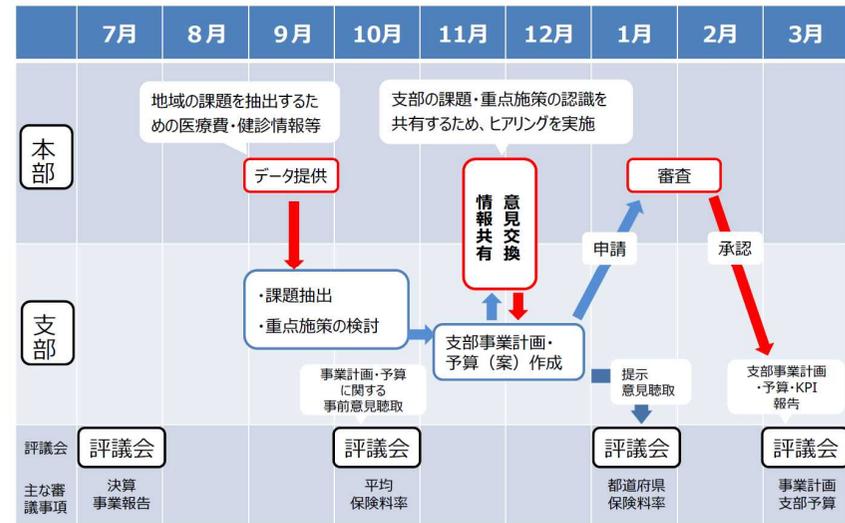
- 協会は、設立時の理念として、都道府県単位で自主自律の運営を行うこととされており、戦略的保険者機能関係の事業についても、支部自らの創意工夫により様々な事業を実施してきた結果、医療費の地域差や、保健事業の地域差(健診・保健指導実施率等)は依然として大きい状況にあり、こうした地域差を縮小するためには、戦略的保険者機能を更に強化していく必要がある。
- 戦略的保険者機能の更なる強化を着実に実施していくためには、本部・支部間の更なる連携強化が重要であり、支部ごとの課題を本部・支部で明確に共有し、課題の解決を図るため、これまでの本部・支部間の情報共有のあり方や予算体系等を整理し、「戦略的保険者機能関係等の充実・強化に向けた本部・支部の連携強化」の方策を取りまとめた。
- この方策は大きく分けて3点にまとめられ、エビデンスに基づく効果的な事業実施のサイクル化を実現するための「エビデンスに基づく支部ごとの課題把握と本部・支部間での情報共有」、「保険者機能強化アクションプラン(第6期)」で実施する発展的な取組を着実に推進していくために、人材育成、業務プロセスの見直しを通じた、保健事業等の充実に向けた本部・支部における人事・組織体制の強化に取り組む「保健事業の充実・強化」、統一的な広報を実施するための広報基本方針・広報計画の策定、広報資材の充実等に取り組む「広報の充実・強化」の3点である。
- また、これらの方策を実行に移すためには本部機能の強化が不可欠であり、協会全体の人員が増加しない中、業務の効率化により本部の体制強化を行い、次期業務システムの実現に向けた取組、内部統制の強化、外部有識者を活用した委託研究等のデータ分析の推進、全支部共通広報資材の作成、研修の充実等による人材育成強化等を行った。
- これらの方策については、本部・支部間で複数回の意見交換を行いながら検討を重ね、2022年3月に取りまとめ、準備が整ったものから順次実施した。
- 以上より、協会設立時の理念に端を発する課題である医療費や保健事業の地域差縮小を図るための方策を、「戦略的保険者機能関係等の充実・強化に向けた本部・支部の連携強化」として取りまとめ、本部機能強化を進めながら準備が整ったものより順次実施したことから、自己評価は「B」とする。

【事業計画の達成状況】

＜本部機能及び本部支部間の連携の強化＞（事業報告書 P182）

- 協会は、設立時の理念として、都道府県単位で自主自律の運営を行うこととされており、戦略的保険者機能関係の事業についても、支部自らの創意工夫により様々な事業を実施してきた結果、医療費の地域差や、保健事業の地域差（健診・保健指導実施率等）は依然として大きい状況にあり、こうした地域差を縮小するためには、戦略的保険者機能を更に強化していく必要があります。
- 戦略的保険者機能の更なる強化を着実に実施していくためには、本部・支部間の更なる連携強化が重要となるため、これまでの本部・支部間の情報共有のあり方や予算体系等を整理し、「戦略的保険者機能関係等の充実・強化に向けた本部・支部の連携強化」の方策を取りまとめました。
- この方策は大きく3つに分けられ、1つ目は「エビデンスに基づく支部ごとの課題把握と本部・支部間での情報共有」で、支部においてエビデンスに基づく事業実施を行うための、支部事業計画及び支部保険者機能強化予算の策定スケジュールの、支部の課題把握から始まるスケジュールへの見直し、支部のエビデンスに基づく事業実施とそれを本部が支援するための本部・支部間の情報共有、支部におけるデータ分析能力向上の方策です。
- 2つ目は「保健事業の人事・組織体制の強化」で、保健事業をより一層推進していくため、保健事業全体の企画立案、調整、医療費分析等にその専門性を発揮していくため、保健師をはじめとした職員の育成と保健事業実施体制の強化に向けた方策です。
- 3つ目は「広報の充実・強化」で、協会は事業所数が約250万、加入者数が約4,000万と非常に多く、事業の推進には事業主及び加入者に効果的に情報を届けることが必要であるため、本部・支部間において統一かつ計画的な広報を実施していくための方策です。
- この方策を効果的な方策とするためには、支部が方策について十分に理解し、本部と一体となって取り組んでいくことが重要であるため、方策の検討段階から、検討案を支部に提示した上で意見を求め、その意見を反映したうえで方策を取りまとめ、準備が整ったものから順次実施しました。

【支部ごとの課題認識の共有に基づく支部 事業計画・予算の策定等スケジュール】



戦略的保険者機能関係の充実・強化に向けた本部・支部の連携強化

<趣旨>

1. 協会創設時の理念として、都道府県単位で自主自律した運営を行うこととされたため、戦略的保険者機能関係の事業については、支部自らの創意工夫により様々な事業が展開されてきた。こうした経緯もあり、本部と支部の間で、支部ごとの課題を明確な形で十分に共有できていない。
2. このため、医療費や健康宣言等の保健事業、都道府県単位保険料率の地域差が依然として大きい状況。
3. こうした地域差の縮小（均てん化）等を通じた保険財政の安定化を図るための取組を進めていくためには、今後は、支部ごとの課題を本部・支部で明確に共有し、課題の解決に向けて、本部・支部間の連携を強めていくべき。
4. これらの問題意識の下、本部・支部の連携強化（正式名称は、「戦略的保険者機能関係等の充実・強化に向けた本部・支部の連携強化」）を取りまとめたものである。

4. 組織・運営体制関係

I) 人事・組織に関する取組 ⑤ 支部業績評価の実施

事業計画

- 支部業績評価の評価項目や評価方法を必要に応じ見直し、他支部との比較を通じて各支部の業績を向上させ、協会全体の取組の底上げを図る。

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を大幅に超えている。「A」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を満たしている。「B」: 目標の水準を満たしている(「A」に該当する事項を除く)。「C」: 目標の水準を満たしていない(「D」に該当する事項を除く)。「D」: 目標の水準を満たしておらず、主務大臣が業務運営の改善その他の必要な措置を講ずる必要があると認めた場合を含む抜本的な業務の見直しが必要。

自己評価 : B

【自己評価の理由】

- 2016(平成28)年度より試行的に実施している支部業績評価制度では、支部業績評価検討委員会において、2020(令和2)年度の結果を踏まえ、支部の取り組みをより適正に評価できるよう、評価項目や評価方法の見直しを行った。

なお、2021(令和3)年度は、前年度に引き続き、新型コロナウイルス感染拡大による業務縮小等に伴い、公平な評価が困難な評価項目が生じたことから、可能な項目のみの評価とした。

- 以上より、公平な評価が困難となった一部項目を除き公平な評価を行ったこと及び次年度の指標等の適切な見直しを行ったことから、自己評価は「B」とする。

【事業計画の達成状況】

＜支部業績評価の実施＞ (事業報告書 P164)

- 協会全体の業績向上を図るほか、支部管理職員の実績評価の参考とするとともに、職員の士気を高めること等を目的として、2016(平成28)年度から支部の業績評価を試行的に実施しています。2021(令和3)年度においても、2020(令和2)年度の結果を踏まえ、支部の取組をより適正に評価できるよう、評価項目や評価方法について見直しを行いました。

なお、2021(令和3)年度は、前年度に引き続き新型コロナウイルス感染症の影響により公平な評価が困難な評価項目があったことから、可能な項目のみの評価としました。

4. 組織・運営体制関係

Ⅱ) 内部統制に関する取組 ① 内部統制の強化

事業計画

- 権限や体制の整備等により効率的な業務運営を行えること及び事故等が発生しない仕組みを構築することを目指して、内部統制基本方針に則り、内部統制の整備を着実に進める。

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を大幅に超えている。「A」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を満たしている。「B」: 目標の水準を満たしている(「A」に該当する事項を除く)。「C」: 目標の水準を満たしていない(「D」に該当する事項を除く)。「D」: 目標の水準を満たしておらず、主務大臣が業務運営の改善その他の必要な措置を講ずることを命ずる必要があると認めた場合を含む抜本的な業務の見直しが必要。

自己評価: B

【自己評価の理由】

- 本部や支部で発生した事務処理誤りや職員の事故等の危機管理案件を、本部内部統制整備準備室において一元的に把握・管理することとし、迅速に、報告された案件の情報共有を図るとともに、再発防止策等を議論するため、リスク管理委員会を毎月開催することとした。また、全支部に対し発生事案の周知と事務処理誤りの発生防止の再徹底を図った。
- 内部統制基本方針に基づき進めている、リスクの洗い出し・分析・評価・対策を行い、事前にリスクの発生を抑制するための仕組みの構築に向け、当該仕組みの実施方法等を記載したマニュアルや、発生が想定されるリスクをまとめたリスクマップの作成を進めるとともに、本部並びに埼玉支部及び千葉支部においてリスクの洗い出し等の取組を試行的に実施し、その過程で生じた課題の整理を進めた。
- 以上より、内部統制を強化するための取組を着実に進めたことから、自己評価は「B」とする。

【事業計画の達成状況】

i) 内部統制の強化について(事業報告書 P164)

① 業務運営上のリスク及びその対応策

- 2021(令和3)年12月から本部においてリスク管理委員会を毎月開催することとし、本部及び支部から報告された事務処理誤りや職員の事故等の危機管理案件の情報共有を行い、再発防止策について検討するとともに、発生事案の周知と事務処理誤りの発生防止の再徹底を全支部へ行いました。本部においてリスク管理委員会を毎月開催することとし、本部及び支部から報告された事務処理誤りや職員の事故等の危機管理案件の情報共有を行い、再発防止策について検討するとともに、発生事案の周知と事務処理誤りの発生防止の再徹底を全支部へ行いました。

② 内部統制の整備・運用に関する情報

- 内部統制の強化に向け、内部統制基本方針(2020(令和2)年10月策定)に基づき、リスクの洗い出し・分析・評価・対策を行い、事前にリスクの発生を抑制するための仕組みの構築に向けた取組を進めています。
- 2021(令和3)年度は、当該仕組みの実施方法等を記載したマニュアルや、発生が想定されるリスクをまとめたリスクマップの作成を進めるとともに、本部及び一部の支部において当該取組を試行的に実施し、その過程で生じた課題の整理を進めました。

4. 組織・運営体制関係

Ⅱ) 内部統制に関する取組 ② リスク管理

事業計画

- 職員のリスク意識や危機管理能力を高め、有事の際に万全に対応できるよう、個人情報への取扱いやリスクマネジメント等の研修を行うとともに、各種リスクを想定した訓練を実施する。
- 令和5年1月の新システム構築にあたり、データセンターの構成、アプリケーション等に変更が生じることから、新システムに合わせて業務継続計画書(BCP)など各種マニュアルについて、必要な見直しを検討し、方針を決定する。

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を大幅に超えている。「A」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を満たしている。「B」: 目標の水準を満たしている(「A」に該当する事項を除く)。「C」: 目標の水準を満たしていない(「D」に該当する事項を除く)。「D」: 目標の水準を満たしておらず、主務大臣が業務運営の改善その他の必要な措置を講ずる必要があると認めた場合を含む抜本的な業務の見直しが必要。

自己評価 : B

【自己評価の理由】

i) 大規模自然災害等への対応

- 「初動対応マニュアル」及び「事業継続計画(BCP)」に基づき、有事に万全の対応をとれるよう、職員への研修を実施した。またBCPに定める優先業務を臨時代行本部(大阪支部)で行うための、職員の習熟度向上や個別対応マニュアル等の有用性等の確認を目的に、大阪支部において模擬訓練を実施し、その訓練の結果を踏まえ、各個別マニュアルを改定した。
- 災害時や緊急時における協会の各拠点及び幹部職員との通信手段の拡充を図ることを目的に、衛星電話を導入した。
- 2023(令和5)年1月の新システム構築に向け、事業継続計画書(BCP)等の各マニュアルの見直しについて検討を行った。

ii) 情報セキュリティ

- 情報セキュリティにおける人的対策として、情報セキュリティ対策推進計画に基づき、2021(令和3)年度も引き続き情報セキュリティ自己点検、情報セキュリティ研修及び標的型メール攻撃訓練を実施し、前年度同様に高い水準を維持していることが確認できた。
- 情報セキュリティ自己点検や、情報セキュリティ研修で実施した理解度テストの結果を支部へ提供するとともに、支部別順位や情報セキュリティ対策の好事例を提供し、全国における自支部の立ち位置を把握させ、支部における情報セキュリティへの取り組みや理解度の向上を図った。
- 情報セキュリティインシデント発生時の対策や適切な対応により被害を最小化させるため、厚生労働省とインシデント対応訓練を実施し、インシデント対応能力の向上を図った。

- 情報セキュリティにおける技術的対策として、業務用システムと外部接続環境との物理分離、複数のセキュリティ対策製品を駆使し常に最新の脅威に備える体制の整備、さらに、SOC(セキュリティ・オペレーション・センター)チームによる、日々の十分な監視を実施している。協会への不審メール及び不正アクセスについては常時検知・ブロックしており、現行システムサービスイン(2015(平成27)年6月)以降、情報セキュリティインシデントは発生していない。

iii) 個人情報保護の徹底

- 本部及び支部において個人情報保護管理委員会を定期的開催し、個人情報保護法等の改正に伴う対応や協会における個人情報の管理体制の把握及び問題点の改善等を行った。また、全職員を対象とした研修を通じて、個人情報保護に関する研修の意識の醸成に努めた。
- 個人情報保護法の改正(令和4年4月1日施行)に伴い、要配慮個人情報の漏えい等が発生した場合における個人情報保護委員会への報告及び本人への通知が義務化されたこと等に対応するため、全国健康保険協会個人情報管理規程等の改正を行い、本部及び支部に対して、改めて個人情報保護管理委員会の運営や要配慮個人情報の管理等について周知徹底を図った。
- 以上より、大規模自然災害等への対応、情報セキュリティ対策及び個人情報保護について適切な取り組みを行い、リスク管理を行ったことから、自己評価は「B」とする。

【事業計画の達成状況】

i) 大規模自然災害等への対応（事業報告書 P165）

- 「初動対応マニュアル」及び「事業継続計画(BCP)」に基づき、有事に万全の対応をとれるよう、7月・8月に職員への研修を実施。また、12月にはBCPに定める優先業務を臨時代行本部(大阪支部)で行うための、職員の習熟度向上や個別対応マニュアル等の有用性等の確認を目的に、大阪支部において模擬訓練を実施し、その訓練の結果を踏まえ、各個別マニュアルを改定しました。
- 更に、災害時や緊急時における協会の各拠点及び幹部職員との通信手段の拡充を図ることを目的に、衛星電話を導入しました。
- 2023(令和5)年1月の新システム構築に向け、事業継続計画書(BCP)等の各マニュアルの見直しについて検討を行いました。
- 新型コロナウイルス感染症への対応として、感染拡大防止に配慮しつつ、可能な限り加入者サービスの低下を招くことがないように、交代制出勤や時差出勤等の工夫をしながら業務を遂行しました。

ii) 情報セキュリティ（事業報告書 P165）

- 情報セキュリティのルールを遵守しているか検証するため、2021年7月に自己点検を実施し、高い水準の遵守率を維持していることを確認しました。2020(令和2)年度に引続き、本部から職層別、支部別の設問毎の遵守率を支部にフィードバックを行い、支部において、支部の遵守率の課題に応じた行動計画を作成させました。各支部の行動計画については全支部に情報提供を行い、情報セキュリティの実効性を高めました。
- 社会情勢の変化やセキュリティ脅威のトレンドを常に注視し、協会内ポータルサイト、全国支部長会議及び事務連絡の発出等により、随時、注意喚起を行い、セキュリティ脅威の情報共有や意識づけを行いました。また、「政府機関等のサイバーセキュリティ対策のための統一基準群」の改正を踏まえ、全国健康保険協会情報セキュリティ規程の見直しを行いました。これらの取組を実施したことにより協会の情報セキュリティ水準の維持が図られ、結果として情報セキュリティインシデントは発生しませんでした。
- 2021年10月から12月にかけて情報セキュリティ研修をオンラインで実施しました。理解度の低い職員に対する個別指導を行うことで協会全体の理解度の底上げを図りました。また、階層別支部別の順位及び情報セキュリティ対策における取組事例を提供することで、全国における自支部の立ち位置を把握させ、情報セキュリティ対策の理解度向上の取組みを促しました(全国平均点:2020年度96.7点→2021年度96.7点)。
- 2021年10月にCSIRTにおける「被害の拡散を防止するための迅速かつ的確な初動対応の実施」及び「再発防止に向けた対策の速やかな実施」を念頭に置いて、厚生労働省と連携したインシデント対応訓練(マルウェア感染により、協会職員のメールアドレスから協会外部に不審メールが送信され、外部の方から通報があった場合を想定)を実施することで、インシデント発生時の連絡体制の確認及び連携の強化を図りました。

- 不審メールを受信した際に定められた手順で対処しているか確認するため、標的型メール攻撃のインシデント対応訓練を2022(令和4)年2月に実施し、初動対応や報告先について検証しました。2021年度は協会で実際に受信する文面に模して実施したため開封者自体の数は増加しましたが、訓練委託事業者からは、平均的な水準と比べて不審メールに対する耐性は高いとの評価を受けました。
- 協会ホームページを対象に、外部からの不正アクセスに対して十分なセキュリティ強度があるか検証するため、2022年1月から2月にかけてペネトレーションテスト(侵入テスト)を実施し、脆弱性がないことを確認しました。
- 情報セキュリティについては、技術的対策として、SOCチームによる日々の監視や、業務用システムと外部接続環境との物理的分離、複数のセキュリティ対策製品の導入等により、常に最新の脅威に備える体制を整備しています。

iii) 個人情報保護の徹底 (事業報告書 P166)

- 全職員を対象に個人情報保護に関する研修を実施するとともに、本部及び支部において個人情報保護管理委員会を開催し、個人情報漏えい事案等の共有や自主点検の結果を踏まえた個人情報管理体制の現状把握と問題点の是正等を行いました。
また、個人情報保護法の改正(令和4年4月1日施行)に伴い、要配慮個人情報の漏えい等が発生した場合における個人情報保護委員会への報告及び本人への通知が義務化されたこと等に対応するため、全国健康保険協会個人情報管理規程等の改正を行い、本部及び支部に対して、改めて個人情報保護管理委員会の運営や要配慮個人情報の管理等について周知徹底を図りました。

全国健康保険協会業績評価シート

4. 組織・運営体制関係

Ⅱ) 内部統制に関する取組 ③ コンプライアンスの徹底

事業計画

- 法令等規律の遵守(コンプライアンス)について、職員研修等を通じてその徹底を図る。
- 職員のコンプライアンス意識の向上を図ること及び今後の啓発活動に活かすことを目的とし、職員に自己点検・アンケートを実施する。

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を大幅に超えている。「A」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を満たしている。「B」: 目標の水準を満たしている(「A」に該当する事項を除く)。「C」: 目標の水準を満たしていない(「D」に該当する事項を除く)。「D」: 目標の水準を満たしておらず、主務大臣が業務運営の改善その他の必要な措置を講ずる必要があると認めた場合を含む抜本的な業務の見直しが必要。

自己評価 : B

【自己評価の理由】

- コンプライアンスに関する取組等について、本部コンプライアンス委員会において審議するとともに、支部においても定期的な開催に加え、必要に応じて随時に支部コンプライアンス委員会を開催した。
- 全職員がコンプライアンス及びハラスメント防止に関する研修を受講することで、職員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上と徹底を図った。
- コンプライアンスの重要性について職員の理解を深めるために、2か月に1回コンプライアンス通信を発行し、ポスター等の各種ツールも活用して啓発活動を実施した。
- 各支部のハラスメント相談員を対象に「ハラスメント相談員研修」を実施し、相談員の役割、必要なコミュニケーションスキル(傾聴力、質問力等)及び相談を受けた際の対応方法等に関する知識及びスキルの習得を図った。
- 役員・幹部職員がハラスメント防止に関して自らの責務を認識し、ハラスメントに関する理解を深めるために、本部役員・幹部職員を対象とした「ハラスメント防止研修」を実施した。
- 全職員を対象とした、コンプライアンスに関する自己点検及び職場環境(職場風土)アンケートを実施し、支部において今後のコンプライアンス推進に向けた取組に関する検討に活用できるよう、アンケート結果のフィードバックを実施した。
- 以上より、職員のコンプライアンス意識の向上に取り組んだことから、自己評価は「B」とする。

【事業計画の達成状況】（事業報告書 P167）

- 法令等規律の遵守(コンプライアンス)の推進を図るため、協会ではコンプライアンス基本方針を定め、本部及び支部にコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに関する取組等について推進しています。
- コンプライアンスの重要性に対する職員の理解を深めるために、全職員を対象としたコンプライアンス及びハラスメント防止に関する研修の実施や、コンプライアンス通信(年間7回発行)・ポスター等の各種ツールを活用した啓発活動を行いました。
- ハラスメント対策に関しては、毎年実施している研修に加え、2021(令和3)年度は、ハラスメント相談員を対象に相談対応スキル向上を目的とした研修を実施するとともに、ハラスメントの起こらない組織としていくために自らの責務を認識し、ハラスメントに関する理解を深めることを目的として、本部役員・幹部向けのハラスメント防止研修を実施しました。
- 各支部における課題や職場風土の現状を定期的に把握し、より実効性のある推進活動を行う観点から、全職員を対象として、コンプライアンスに関する自己点検及び職場環境(職場風土)アンケートを実施しました。今後のコンプライアンス推進に向けた取組に活用できるよう、アンケート結果を支部に対してフィードバックしました。
- 全職員に行動規範小冊子を常時携行させ、コンプライアンス基本方針、行動規範、通報制度に対する職員の意識の醸成を図っています。

4. 組織・運営体制関係

Ⅲ) その他の取組 ① 費用対効果を踏まえたコスト削減等

事業計画

- 調達における競争性を高めるため、一者応札案件の減少に努める。
入札案件においては、業者への声掛けの徹底、公告期間や納期までの期間の十分な確保、仕様書の見直し等の取組みを行うことで、多くの業者が参加しやすい環境を整備する。
- 一者応札となった入札案件については、入札説明書を取得したが入札に参加しなかった業者に対するアンケート調査等を実施し、次回の調達改善に繋げる。
- また、少額随意契約の範囲内においても、可能な限り一般競争入札又は見積競争公告(ホームページ等で調達案件を公示し広く見積書の提出を募る方法)を実施する。

【KPI】

- 一般競争入札に占める一者応札案件の割合について、20%以下とする

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 令和3年度計画を量的及び質的に上回る顕著な成果が得られていると認められる(対計画値120%以上で、かつ質的に顕著な成果が得られていると認められる場合、又は、対計画値100%以上で、かつ目標において困難度が「高」とされており、かつ質的に顕著な成果が得られていると認められる場合)。「A」: 令和3年度計画を上回る成果が得られていると認められる(対計画値120%以上、又は、対計画値100%以上で、かつ目標において困難度が「高」とされている場合)。「B」: 令和3年度計画を達成していると認められる(対計画値100%以上、又は、対計画値80%以上100%未満で、かつ目標において困難度が「高」とされている場合)。「C」: 令和3年度計画を下回っており、改善を要する(対計画値80%以上100%未満、又は対計画値80%未満で、かつ目標において困難度が「高」とされている場合)。「D」: 令和3年度計画を下回っており、業務の廃止を含めた抜本的な改善を求める(対計画値80%未満、又は主務大臣が業務運営の改善その他必要な措置を講ずることを命じる必要があると認めた場合)。

自己評価 : A

【自己評価の理由】

- KPIの実績: 一般競争入札に占める一者応札案件の割合12.6%(対計画値137%)
- その要因を探るため支部に対してヒアリングやアンケートを実施した。その結果、「業者への声かけの徹底」、「公告期間や納期までの期間の十分な確保」、「仕様書や競争参加資格の見直し」、「複数者からの参考見積の徴取」、「調達に関する勉強会・研修会の実施」といった取組に効果があるとの意見が多かったことから、これらの取組について支部に対し周知を図った。
- 一般競争入札の件数(668件)については2020年度(令和2年度)(648件)と比較して増加しているが、一者応札割合は2020年度(15.5%)と比較して、2.9ポイント減少した。
- 以上より、対計画値120%以上であるため、自己評価は「A」とする。

【事業計画の達成状況】(事業報告書P167～168)

- 調達にあたっては、契約の透明性を高めるとともに調達コストの削減を図るため、100万円を超える調達は一般競争入札を原則とし、随意契約は「事務所の賃貸借」や「システムの改修・保守」等、契約の性質等から競争が困難な場合等に限定し、調達審査委員会において審査したうえで調達を行っています。
- 一般競争入札については、第5期アクションプランにおいて、「一般競争入札に占める一者応札案件の割合について、20%以下とする」というKPIを設定しました。一者応札案件の減少に向けては、その要因を探るため支部に対してヒアリングやアンケートを実施しました。その結果、「業者への声かけの徹底」、「公告期間や納期までの期間の十分な確保」、「仕様書や競争参加資格の見直し」、「複数者からの参考見積の徴取」、「調達に関する勉強会・研修会の実施」といった取組に効果があるとの意見が多かったことから、これらの取組について支部に対し周知を図りました。

[年度別調達実績]

調達実績	2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		前年度比	
	件数	割合		増減率								
一般競争入札	317	48.8%	401	54.1%	504	50.0%	488	46.6%	496	43.0%	8	1.64%
企画競争	64	9.9%	83	11.2%	219	21.7%	275	26.3%	310	26.9%	35	12.73%
随意契約	268	41.3%	257	34.7%	284	28.2%	284	27.1%	348	30.2%	64	22.54%
合計	649		741		1007		1047		1154		107	10.22%

(注1) 契約価格が100万円を超えるものを計上。船員保険分を含む。

(注2) 随意契約は、企画競争を除く競争性のない随意契約の件数を計上しており、生活習慣病予防健診実施機関との契約件数及び特定保健指導の委託件数は含んでいない。また、2018年度までの企画競争の件数には、生活習慣病予防健診関係及び特定保健指導関係の契約件数を含んでいない。

(注3) 2021年度の随意契約の内訳は、事務所賃貸借関係が58件、システム関係が66件、窓口業務の社会保険労務士会への委託が1件、新聞等の広報関係が18件、一般競争入札不発によるものが2件、その他随意契約によることがやむを得ないものが203件。

全国健康保険協会業績評価シート

4. 組織・運営体制関係

Ⅲ) その他の取組 ②協会システムの安定運用

事業計画

- 協会の基盤的業務(保険証の発行、保険給付の支払い等)が停止することがないよう、協会システムを安定稼働させる。
- 新システムの構築と並行しながら、日々のシステム運用・保守業務についてもその品質を保ち、システムの安定的な運用を実現する。

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を大幅に超えている。「A」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を満たしている。「B」: 目標の水準を満たしている(「A」に該当する事項を除く)。「C」: 目標の水準を満たしていない(「D」に該当する事項を除く)。「D」: 目標の水準を満たしておらず、主務大臣が業務運営の改善その他の必要な措置を講ずる必要があると認めた場合を含む抜本的な業務の見直しが必要。

自己評価 : B

【自己評価の理由】

- 協会の基盤的業務である、保険証の発行や保険給付の支払い等の業務において、システム障害に起因した業務の停止により加入者及び事業主へご不便・不利益を生じさせることなく、システムの安定稼働を達成した。
- 協会システム利用者に対しても、業務停止等の大規模な影響を生じさせることなく、システムの安定稼働を達成した。
- 2021(令和3)年度は、システムの安定稼働のため日々の運行監視やシステムメンテナンス業務を行いつつ、並行して各種サーバーやOS等のバージョンアップ及びインターネットブラウザの切り替え等の対応を実施した。
- これらの業務を進めるにあたっては、2022(令和4)年4月にサービスインする次期間接システムや、2023(令和5)年1月サービスイン予定の次期業務システムのスケジュールにも考慮しつつ、システム運用・保守業務の品質を保ちながら実施した。

以上より、協会加入者及び事業主に影響を及ぼすシステム障害を発生させることなく、協会システムの安定運用を実現したことから、自己評価は「B」とする。

【事業計画の達成状況】

(事業報告書 P168)

- 日々の協会業務において、システム障害に起因した業務停止等のインシデント件数は0件でした。
- システムの安定稼働のため日々の運行監視については、24時間・365日体制で実施しました。
- 主なシステムメンテナンス作業として、次の対応を行いました。
 - ・OSバージョンアップ作業(Windows10-1909→20H2へ変更)を2022年3月に完了しました。
 - ・インターネットブラウザ更改作業(Internet Explorer→Microsoft Edge等への変更)準備を進めました(更改は2022年5月に実施)。

全国健康保険協会業績評価シート

4. 組織・運営体制関係

Ⅲ) その他の取組 ③制度改正等にかかる適切なシステム対応

事業計画

- 法律改正、制度改正及び外部機関におけるシステムの変更等に対し、新システム構築スケジュールにも考慮しながら、システム対応を適切に実施する。

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を大幅に超えている。「A」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を満たしている。「B」: 目標の水準を満たしている(「A」に該当する事項を除く)。「C」: 目標の水準を満たしていない(「D」に該当する事項を除く)。「D」: 目標の水準を満たしておらず、主務大臣が業務運営の改善その他の必要な措置を講ずることを命ずる必要があると認めた場合を含む抜本的な業務の見直しが必要。

自己評価 : B

【自己評価の理由】

- 制度改正・法律改正や外部機関におけるシステムの変更等に対応するため、協会システムの改修を実施した。
- 2021(令和3)年度は、オンライン資格確認制度の一環として、診療報酬明細書(レセプト)の請求の仕組みが変更されたことに伴い、協会システムの改修を行い2021年11月にリリースを完了した。
- また、加入者の特定健康診査の結果がマイナポータルで閲覧可能となり、保険者間でもそれらのデータの連携の仕組みが導入されたことに伴い、システム改修を行い2022(令和4)年2月にリリースを完了した。
- 更に、2022年1月に健康保険法が改正されたことに伴い、任意継続制度にかかるシステム改修を行い、改正法の施行までに確実にリリースを完了した。
- その他、協会システムで標準ブラウザとしていたインターネットブラウザの「Internet Explorer」について、製品サポートの終了が発表されたため、後継製品等に切り替えを行う作業等を推進した(切り替えは2022年5月)。

これらの改修案件については、現在稼働中のシステムのみならず、開発中の新システム(2023(令和5)年1月サービスイン予定の次期業務システム)の構築にも考慮しながらスケジュールどおりに改修を行い、システムをリリースした。リリース後も障害を発生させることなく協会システムの安定稼働を達成したことから、自己評価は「B」とする。

【事業計画の達成状況】

(事業報告書 P169)

- 2021年度中に実施した、制度改正・法律改正や外部機関のシステム変更に伴う、協会システムの主な改修案件のスケジュールは次のとおり。

＜システム改修スケジュール＞

	2021年度(令和3年度)												2022年度(令和4年度)								
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
○オンライン資格確認 (レセプト改修)	設計・開発			テスト						システムリリース											
○特定健康診査マイナポータル 連携	要件定義・開発・テスト												システムリリース								
○健康保険法改正(任意継続 関係)	設計・開発・テスト												システムリリース								
○インターネットブラウザ更改													設定変更・テスト			システムリリース					

4. 組織・運営体制関係

Ⅲ) その他の取組 ④中長期を見据えたシステム構想の実現

事業計画

- 次期業務システム及び次期間接システム^(※1)の構築に向け、適切な工程管理を実施し、スケジュールを遵守する。
- 次期業務システムについては、令和5年1月のサービスインに向け、次期システム基盤等の設計・構築・テストを確実に実施する。
- 次期間接システムについては、令和4年4月のサービスインに向け、アプリケーション等の開発・テスト・データ移行を確実に実施する。また、サービスイン前に操作方法に関する研修を実施する。

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・Dの5段階評価

【判定基準】「S」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を大幅に超えている。「A」: 困難度を高く設定した目標について、目標の水準を満たしている。「B」: 目標の水準を満たしている(「A」に該当する事項を除く)。「C」: 目標の水準を満たしていない(「D」に該当する事項を除く)。「D」: 目標の水準を満たしておらず、主務大臣が業務運営の改善その他の必要な措置を講ずることを命ずる必要があると認めた場合を含む抜本的な業務の見直しが必要。

自己評価 : A

【困難度:高】

【困難度の理由】

7年半ぶりの大幅なシステム更改を成し遂げる必要がある次期業務システム構築においては、

- ①西日本データセンターの契約終了や業務改革の推進に関する対応に向け、2023(令和5)年1月のサービスインを厳守する必要があること。
- ②前回のシステム刷新は、仕様変更等がプロジェクトスケジュールに影響を及ぼし、サービスインが遅延したことから、調達単位の見直し及びリスクとなりうる要件の見極め、要件の認識齟齬による手戻りが発生しないよう、ユーザー部門との綿密な連携により業務要件を確定させる必要があること。
- ③数多くの事業者との調整や連携の必要があること。

これらを必須条件として、セキュリティレベルの確保を前提に、現行システムの問題点や懸案事項を整理した上で、世の中のITトレンドの調査を行い、システムコストの効率的な活用や安定的なシステム運用・保守等、実現可能性のあるグランドデザインを描いた実行計画書を策定することが必要となる。さらに、策定した実行計画書を基にシステム構築に係る的確な調達と、適切なスケジュール管理が必要である。

(※1)間接システムとは、人事給与及び財務会計システム等のバックオフィス業務を処理するシステムのこと

業務の実施に当たっては、調達の透明性と公平性の担保や調達リスク、コストメリットを考慮しつつ、不調や不落が生じないように慎重に調達業務を進める必要がある。また、次期業務システムでは、内外諸環境への対応や業務改革の推進に向けた取組等を実現すべく、関係する全てのユーザー部と調整及び連携しながら、内部統制の観点も踏まえ、審査業務の自動化等による基盤的保険者機能強化、特定保健指導等に係るアプリケーションの機能改修及びビックデータの分析・抽出機能の充実等による戦略的保険者機能強化のため、適切なシステム開発を実施する必要がある。

以上のことから、次期業務システムの構築は、非常に高度かつ重要な業務であり、困難度が高い。

なお、先行で2022（令和4）年4月にサービスインする間接システムにおいても、協会独自の業務要件のアプリケーションの開発や初めての試みであるクラウドサービスを遅滞なく導入すること、また、システム利用者向けの研修や教育を計画的に実践し、円滑に利用者のシステム操作の習熟度を高める必要があることから困難度が高い。

【自己評価の理由】

(1) 次期業務システムの構築

- システム調達については、競争性の確保、透明性の向上、サービスイン後の早期安定稼働及び運用保守業務に伴うコスト削減等を意識して、実行計画書で策定した調達スケジュールどおりに順次行った。その結果、すべての調達案件において、不調・不落となることなく、順調に完了した。
- 2023(令和5)年1月のサービスインに向け、システム開発着手後においても、各種システム改修や機器類の基本設計・詳細設計レビュー、開発・構築・単体テストの状況確認を頻繁に行うことで、各事業者ともスケジュール通り進捗し、結合テストに着手することができた。
- テレビ会議システムにおいては、次期業務システムのサービスインに先駆けて、2021(令和3)年12月に先行リリースすることができた。
- 次期業務システムのサービスインのためには、現行システムからのデータ移行、システム移行、業務移行や外部インターフェースのテスト、事業者間をまたぐシステムテストを確実に実施する必要があることから、当該業務の課題やリスクの洗い出し、各領域の作業内容及び作業スケジュールの調整を実施し、準備を進めた。
- 次期業務システムに係るマニュアル作成や、支部への伝達方法及び研修方法の整理にも着手し、支部目線に立って、支部が円滑に次期業務システムを活用できるよう努めた。

(2) 次期間接システムの構築

- 次期間接システムについては、電子決裁導入等の業務効率化、標準化及び簡素化を目的として、2022年4月のサービスインに向けてシステムの構築を行った。2021年度はアプリケーションの開発、テスト及びデータ移行を行い、各フェーズにおいてスケジュール通り順調に進捗した。また、次期間接システム稼働後に職員がシステムを円滑に活用できるよう、2022年1月から順次、階層別に業務マニュアルを用いた業務研修やシステム操作研修を実施し、更に、職員が自席の端末を用いて自主学習が行えるよう研修環境を用意し、次期間接システムの習熟度を高め、当初の計画通りに2022年4月にサービスインを迎えた。

以上より、(1)次期業務システムにおいては、①透明性と公平性を担保した調達を行ったこと、②的確なスケジュール管理によりアプリケーション開発及び機器類の構築が滞りなく進んでいること、③テレビ会議システムの先行サービスインを行ったこと、また、(2)次期間接システムにおいては、①協会で初めての試みとなるクラウドサービスを遅滞なく導入したこと、②サービスイン前に職員の自主学習環境を準備したこと、③当初の計画どおり2022年4月にサービスインを迎えたことから、自己評価は「A」とする。

【事業計画の達成状況】

(事業報告書 P169)

(1) 次期業務システムの構築

○ 次期業務システムを2023年1月にサービスインするためには、アプリケーション開発や基盤及びLAN端末等の構築、データ移行等のフィジビリティの確保が最優先事項であり、それには確実なシステム調達が必要であることから、次期業務システム構築のスケジュールの遵守及び品質の確保、調達における競争性の確保等によるコスト低減を考慮しつつ、可能な限り、総合評価方式による一般競争入札を実施しました。特に、データ分析機能の向上及びデータ抽出機能の充実による戦略的保険者機能の強化を目指した情報系システムの新開発や、内部統制の観点から電子決裁の導入、検索機能やメールの機能拡充等による距離の制約を受けないコミュニケーションツール開発の契約が滞りなく実施できました。

突発的に発生した制度改正案件やインターネットブラウザ(Internet Explorer)のサポート終了に伴う後継製品(Microsoft Edge)への切り替え対応等、当初予定していなかった調達案件も含め、次期業務システム構築に係る51調達のうち、2021年度で30調達分の契約を実施した。これら全ての案件において不調・不落となることなく、スケジュール通り順調に完了しました。

○ 次期業務システム構築においては、オンライン処理における高い可用性、セキュリティレベルを維持しながら、バッチ運用の大量処理における性能・安定性を考慮した基盤更改、アプリケーションの改修・新規開発による「基盤的保険者機能」における事務処理の確立、「戦略的保険者機能」の強化や、強化に関する施策の発展のため、全ての領域において、毎週、定期的に契約事業者と打ち合わせや設計書レビュー等を実施し、設計や開発、構築、テストに遅延や課題がないか、常に進捗状況の確認及びスケジュール管理を実施しました。その結果、現在もスケジュールどおり進捗しています。

また、テレビ会議システムを2021年12月に先行リリースした。モニター型テレビ会議システム及びノート型のWEB会議システムの導入を実施することができ、次期業務システムのサービスインより一足早く、新たなコミュニケーション方法や効率的な会議方法を確立しました。

○ 次期業務システムのサービスインのためには、各領域のシステム開発や機器類の構築だけでなく、現行システムからのデータ移行及びシステム移行、次期業務システムに切り替えることによる業務移行の実施が必要です。また、外部インターフェースのテスト、事業者間をまたぐシステムテストを確実に実施する必要があります。そのため、関係する全ての事業者と調整し、打ち合わせを重ねながら、移行計画及びテスト計画案を策定しました。特に、業務移行については、担当部署や開発事業者と調整して、サービスイン直前に業務を極力止めることなくサービスインを迎えることができるよう移行計画を策定しました。

また、次期業務システムが、協会システムとして品質やガバナンスの効いたシステムとなるために、ユーザーである支部職員がサービスイン当日から疑義なくシステム処理を行えるよう、支部目線に立ったマニュアル改訂計画、研修実施計画及び運用準備計画を策定し、次期業務システムに係るマニュアル作成や支部への伝達方法、研修方法を整理しスケジュールどおり遂行できました。

【事業計画の達成状況】

(事業報告書 P170)

(2) 次期間接システムの構築

- 次期間接システムにおいては、2022年4月のサービスインのため、2021年5月から2022年2月までの期間、アプリケーションの構築に関する各種テストを行いました。すべてのフェーズにおいて遅延することなくスケジュールどおり順調に進捗しました。また、間接システムの基盤については、協会として初めての試みであるクラウドサービスを含めた開発であったが、これについても開発スケジュールが遅延することなく、2022年4月のサービスインを迎えました。
- 次期間接システムを最大限に活用できるよう、サービスイン前に、業務マニュアルを用いた業務研修及び実機を用いたシステム操作の研修を集合研修で実施しました。また、集合研修での研修内容の動画を各支部に配付することで、集合研修の参加有無でシステムの理解度に差が生じないよう対処しました。研修受講後には、支部の意見を踏まえた業務マニュアルの改訂を行いました。さらに支部の職員が次期間接のシステム操作方法を習熟できるよう、職員の自席から実機操作を行える環境を用意し、自主学習を促すことで、次期間接システムを最大限に活用できるよう準備を行いました。

＜参考＞次期業務システムの概要

【背景】

次期業務システムは、新たな業務戦略に向けた業務改革・効率化施策の要件を取り込み、効率的な業務処理を確立して基盤的保険者機能の強化に寄与すること、また、保健事業の推進やビッグデータの分析など戦略的保険者機能の強化に寄与することを目的として、現行システムのホストサーバーや西日本データセンターの契約満了時期を踏まえ、令和5年1月のサービスインを予定している。

【次期業務システムで目指すこと】

①基盤的保険者機能の強化（業務系システムの改修）

- ・ 現金給付等の審査業務及びレセプト点検業務の効率化
- ・ 入力処理のOCR化による業務効率化
- ・ 事務処理の工程管理機能による処理遅延等の事故防止や管理者による業務処理状況の把握

②戦略的保険者の機能強化（保健事業システムの改修と情報系システムの新規構築）

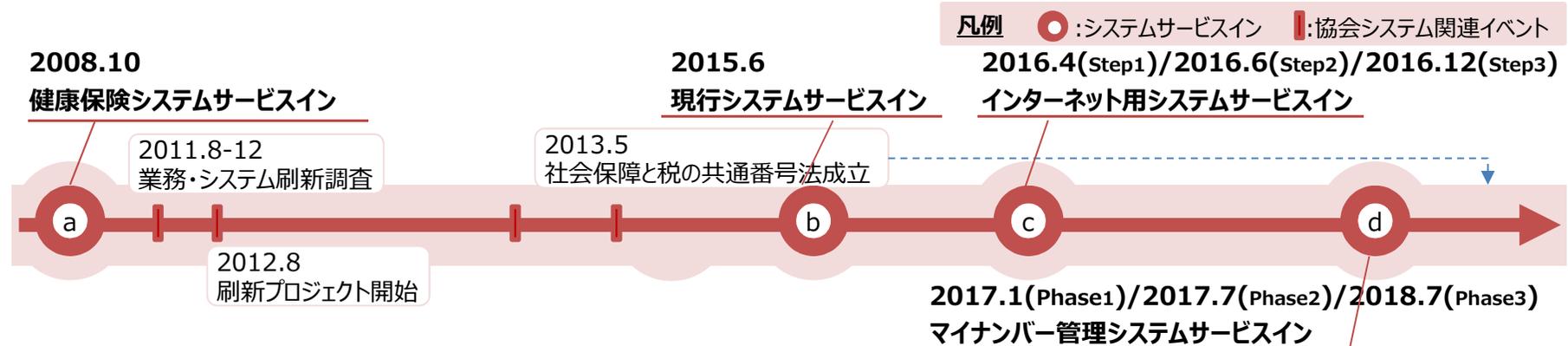
- ・ 健診勧奨結果の状況など新たな管理項目の追加による保健事業関係機能の強化
- ・ レセプトデータや健診データなど協会が独自に保有するビッグデータを利活用し、地域ごとの医療費格差の要因分析や加入者の健康づくりに資する新たな情報系データベースを構築
- ・ 本部及び支部職員が使用しやすい分析ツール導入による積極的なデータの利活用
- ・ これらの情報活用のため、クラウド上でタイムリーかつ精度の高いデータによる分析業務の精緻化

③組織・運営体制の強化（コミュニケーションツールとインフラの新規構築）

- ・ 電子決裁及び決裁文書一元管理の導入による内部統制の整備
- ・ ポータルサイトの改良及びテレビ会議システムの導入による情報伝達や本支部間の連携強化
- ・ 災害対策環境の構築による安定的なシステム運用の実現
- ・ ノート型端末など用途に即した端末導入によるペーパーレス化、業務効率化及び利便性の向上
- ・ データベース及びデータセンター構成の見直し、基盤調達単位の見直し等によるITコスト適正化

(参考) 協会システムの歩み

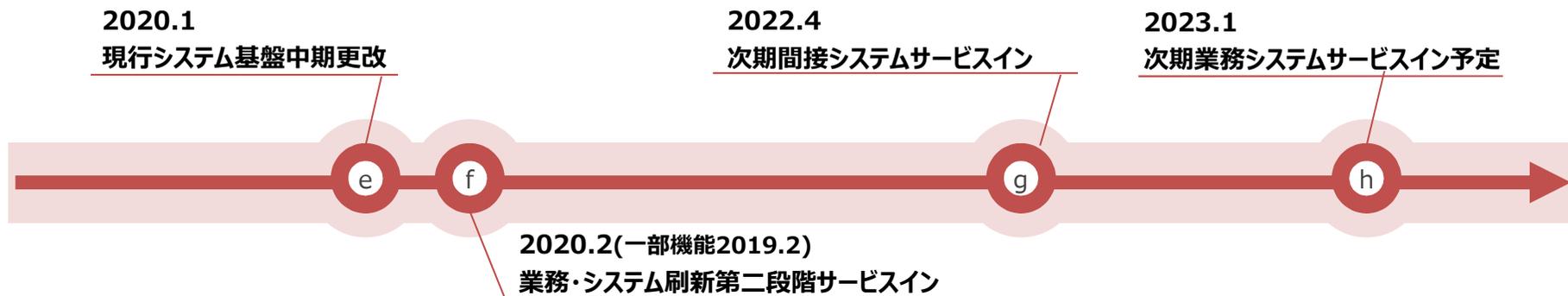
- 国が運営していた政府管掌健康保険を、新たに2008年10月に設立した全国健康保険協会（以降協会）にて運営、旧社会保険庁からのスムーズな業務移行を図るためパッケージベースで**健康保険システム**をサービスイン。
- 協会設立時に稼働開始したパッケージベースでのシステムの課題を踏まえ、2012年8月に大規模システム開発案件となる刷新プロジェクトを開始し、2015年6月に**現行システム**をサービスイン。
- 日本年金機構の情報流出事案を受け、個人情報保護強化のため現行システムと外部接続を切離し、外部接続専用の**インターネット用システム**をサービスイン。
- 2013年5月に成立した社会保障と税の共通番号法の成立に伴い**マイナンバー管理システム**をサービスイン。



<p>a 健康保険システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 旧社会保険庁からのスムーズな業務移行のため、健康保険組合向けパッケージをベースにシステムを構築 ✓ 書類のファイリングなど紙を扱うことにより発生している業務が多く含まれていた
<p>b 現行システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 健康保険システムの課題を踏まえ、「業務プロセスの最適化・ペーパーレス化」「統合データベースの整備・情報の利活用を推進」「オープンな技術の採用と汎用性・標準性の確保」「ITコストの最適化・システムライフサイクルの長期化」のコンセプトにより刷新
<p>c インターネット用システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 不審通信事案を受け、情報セキュリティ及び個人情報保護の強化のためシステムを構築 ✓ Web閲覧(Step1)、外部メール(Step2)、被保険者・事業所・健診機関向けの情報提供サービス(Step3)の3Stepにて導入
<p>d マイナンバー管理システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社会保障と税の共通番号(マイナンバー)を利用して高額医療費などの給付申請の添付書類の省略を可能とするなど、日本年金機構や中間サーバーとの連携システムを構築

- 現行システム基盤においては、2019年末にサポート終了となるサーバー機器・OS等について、リプレースおよびバージョンアップを行い、2020年1月に**現行システム基盤中期更改**としてサービスイン。
- 現行システムにおける業務効率化、機能向上のため、2020年2月に**業務・システム刷新第二段階**としてサービスイン。
- 2008年10月の協会設立時から見直しを行わなかった、間接システム（人事・給与/会計システム）について、2022年4月に**次期間接システム**をサービスイン。
- 次期間接システムでは、クラウドバイデフォルトに即し協会システム初めてのクラウド（プライベートクラウド）を採用。
- 現行システムのリース満了（2022年12月）ならびに西データセンターの利用終了（2023年3月）に伴い、次期業務システム構想での検討に基づき、2023年1月に**次期業務システム**をサービスイン予定

凡例 ○:システムサービスイン | 協会システム関連イベント



e 現行システム
基盤中期更改

- ✓ 2019年末にサポート終了を迎える現行システムの各サーバ機器および端末・プリンター等について、機器リプレースとバージョンアップを実施

f 業務・システム刷新
第二段階

- ✓ SS/非SS対象申請書のOCR機能向上および非SS対象申請書のイメージワークフロー化による業務効率化

g 次期間接
システム

- ✓ 総務・人事・会計事務の効率化・簡素化を実現するため、クラウドを採用したシステムを構築

h 次期業務
システム

- ✓ 「シンプル」「セレクト」「リノベーション」をコンセプトとして、現行システムのIT資産を有効活用しつつ、競争性の確保や調達単位の分割、並びに業務効率化によるコスト削減を意識
- ✓ 次期業務システム構想の実現に向けたIT戦略書を策定後システム構築に着手し、スケジュールどおり進捗中