

全国健康保険協会業績評価シート

(令和4年度)

4. 組織・運営体制関係

令和5年9月19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	4
③OJTを中心とした人材育成	6
④本部機能及び本部支部間の連携の強化	10
⑤支部業績評価の実施	14

II) 内部統制に関する取組

①内部統制の強化	15
②リスク管理	17
③コンプライアンスの徹底	21

III) その他の取組

①費用対効果を踏まえたコスト削減等	23
②協会システムの安定運用	25
③制度改正等にかかる適切なシステム対応	27
④中長期を見据えたシステム構想の実現	29

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

- 管理職を対象とした階層別研修等を通じて、管理職のマネジメント能力の向上を図る。特に、管理職への入り口であるグループ長補佐については、重点的に取り組む。
- 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、次期業務システムの導入による事務処理の効率化等を踏まえた人員配置のあり方や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】

- 管理職のマネジメント能力の向上のため、専門の外部講師を招き、階層別研修や支部の独自研修を実施した。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った。また、人事担当者による支部訪問において、管理職との個別面談を実施し、マネジメントに関する助言等を行った。
- 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(304名)及び支(本)部内の配置換え(256名)を行った。
- 以上より、①管理職のマネジメント能力向上のための研修や人事担当者による管理職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 P171）

- 2022(令和4)年度は、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、2023(令和5)年1月に新業務システムのサービスインが予定されていたことから、例年10月の定期異動の時期を7月に前倒しにして、本部や支部間における全国規模の人事異動(304名)及び支(本)部内の配置換え(256名)を実施しました。
- なお、標準人員については、業務量の変動や新システムが導入されたこと等を織り込み、限られた人的資源を協会内において適正に配置するため、2023年度中に支部ごとの業務量を調査したうえで、適正な人員数を算出していくこととしています。

【事業計画の達成状況】

＜研修実施状況＞（事業報告書 P172）

○階層別研修

各階層に求められる役割に必要な知識・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、主任研修Ⅱ、スタッフ研修、スタッフ研修Ⅱ、一般職基礎研修、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12講座を計18回、495名(2021(令和3)年度は計12回、259名)を対象に実施しました。

なお、日々の業務管理や進捗管理、職員の育成といった、管理職の役割をはじめて果たすこととなるグループ長補佐には、管理職としての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、管理職としての意識付けとマネジメント能力の向上を図りました。

また、広く協会職員の統計分析能力の向上を図り、地域の医療費や健康度の地域差等の課題について深堀分析を行っていくため、主任及びスタッフを対象に、統計分析に係る基本的知識の習得やレセプトデータ及び健診データ等の分析手法とパソコンスキルの上を目的とした研修(主任研修Ⅱ、スタッフ研修Ⅱ)を新たに実施しました。

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】

- 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した。また、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理解させた。
- 各職員の取組内容や成果を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等の理解を深めたこと、②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 P171）

- 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。
- 2022(令和4)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、意識付けを行いました。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。
また、広く協会職員のデータ分析能力を高めるため、新たにスタッフと主任を対象に、統計分析に関する基礎的な知識の習得やPCスキルの向上を目的とした研修を実施するとともに、新入職員育成プログラムとして2年目研修の実施を検討する。
- 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、引き続き検討を進める。

※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】

- 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」という育成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、階層別研修を実施した。なお、管理職の入り口と位置付けられているグループ長補佐には、職員のビジネスマナー向上の推進役としての役割を果たすことを目的として、ビジネスマナーの実技研修をカリキュラムに追加した。
- 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、広く協会職員のデータ分析能力を高めるため、主任及びスタッフを対象に、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とパソコンスキルの習得を目的とした研修を新たに階層別研修として必修化した。
- 入社2年目の職員を対象に、協会内外の関係者とのコミュニケーションスキルの習得を目的としたメンター研修を新たに実施(2023(令和5)年度から実施)することを決定し、新入職員育成プログラムの充実を図ることとした。
- 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、業務別研修を実施した。具体的には、支部のリスク管理責任者(企画総務部長)に対し、内部統制やリスク管理に関する考え方等の理解及び実践を目的とした内部統制研修を新たに実施した。また、2023(令和5)年1月にサービスインした新業務システムにおいて、業務を円滑に実施するため、管理職層や業務担当者に対して、事務処理の変更点やシステムの基本操作に関する研修を実施した。

- 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、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のうち企画総務部長を対象に、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とスキルを習得することを目的とした研修を実施した。
- 職員が定期的に繰り返し学習を行うことができる職場環境の整備のため、eラーニングシステムの運用を開始し、eラーニング教材を活用した研修を本部内で実施した。また、支部においてもeラーニングシステムを活用した研修を実施(2023(令和5)年度から実施)することを決定した。
- 支部においては、6つの必須研修(ハラスメント、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の独自研修を実施した。
- 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、2022年度と同程度の申込があり、計画通り実施することができた。また、受講状況の管理等を行うことができる研修管理システムの運用を開始した。
- 保険者機能の更なる発揮のため、積極的に人材育成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 P172～173)

○階層別研修

各階層に求められる役割に必要な知識・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、主任研修Ⅱ、スタッフ研修、スタッフ研修Ⅱ、一般職基礎研修、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12講座を計18回、495名(2021(令和3)年度は計12回、259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対しては、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い、2022年度からは職員のビジネスマナー向上の推進役としての役割を果たすためのカリキュラムを追加しました。

また、広く協会職員のデータ分析能力を高めるため、主任及びスタッフを対象に、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とパソコンスキルの習得を目的とした研修(主任研修Ⅱ、スタッフ研修Ⅱ)を新たに実施しました。

【事業計画の達成状況】

＜研修実施状況＞（事業報告書 P172～173）

○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、リスク管理責任者等を対象とした研修を実施しました。

データ分析担当者に対しては、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。

保健師に対しては、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等を行いました。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には、保健師が事務職員と連携しつつ、保健事業全体の企画立案等にその専門性を発揮していくことが期待されます。そのため、「保健師キャリア育成課程」により、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取り組みました。

支部のリスク管理責任者（企画総務部長）に対しては、内部統制やリスク管理に関する考え方やこれらに対する協会の取組を理解し、職場で実践することを目的に、内部統制研修を実施しました。

また、2023（令和5）年1月にサービスインした新業務システムにおいて、業務を円滑に実施するため、管理職層や業務担当者に対して、事務処理の変更点やシステムの基本操作に関する研修を計33回、1,057名を対象に実施しました。

○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のうち企画総務部長を対象に、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とスキルを習得することを目的とした研修を（2021年度はハラスメント相談員を対象）実施しました。

また、2020（令和2）年4月1日付の新卒採用者については、新型コロナウイルス感染症の感染状況を踏まえ、新入職員研修及び新入職員フォローアップ研修をオンラインで実施せざるを得なかったため、実技を中心としたビジネスマナー研修を改めて実施しました。

○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45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、586名（2021年度の申込者は623名）の職員から申し込みがあり、パソコンスキルの向上や健康づくりに関する知識の習得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し込みがありました。

【令和4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	・新入職員 研修 (46名)	・スタッフ 研修 (56名)	・主任研修 (41名)	・グループ長 補佐研修 ・eラーニン グ研修 (31名)	・グループ長 研修 (24名)	・部長研修 (15名)	・支部長研修 (1名)	
		・新入職員 フォロー アップ 研修 (45名)	・スタッフ 研修Ⅱ (38名)	・主任研修Ⅱ (65名)					
		・採用時研修 (22名)	・一般職基礎 研修(R3対象)※ (47名)						
	業務別 研修	経理担当者研修 (94名)、GIS実践研修 (27名)、SPSSオンライン研修 (46名)、ステップアップ型 統計分析研修 (38名)、保健師採用時専門研修 (6名)、新入保健師フォローアップ研修 (9名)、保 健師キャリア育成過程 (34名)、生活習慣病対策健診・保健指導の企画・運営・評価に関する研修 (12名)、レセプト点検員スキルアップ研修 (567名)、次期業務システムに係る研修 (1,057名)							
	テーマ別 研修		・ビジネス マナー研修 (52名)				・ハラスメン ト防止研修 (47名)		
支部研修		新入職員支部 内研修 (新卒)(46名)							
		新入職員支部 内研修 (既卒)(22名)							
		支部研修							
自己啓発		通信教育 (586名)							

※令和3年度に実施予定であったが、新型コロナウイルス感染症の感染状況を踏まえ、実施を延期していたもの。

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取組を実施する。

※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】

- 医療費や健診結果等のビックデータから加入者や地域の特徴を把握するには、統計に関する高度な知識が求められる。また、外部有識者の助言を踏まえた医療・健診データ等を用いた医療費の地域間格差の要因分析や事業企画等にあたっては、高度な医学知識も要する。また、各支部においては、これまでも地域の特性を踏まえた医療費適正化の取組を積極的に実施してきたが、とりわけ、北海道、徳島、佐賀の3支部においては、保険料率が高い水準にとどまっており、保険料率上昇の抑制を図ることは困難度が高い。

【自己評価の理由】

- 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、2021(令和3)年度に3つの方策からなる「戦略的保険者機能関係等の充実・強化に向けた本部・支部間の連携強化の方策」を取りまとめ、当該方策に基づき、2022(令和4)年度においては、以下の取組を実施した。

① 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

支部におけるエビデンスに基づく効果的な事業実施のサイクル化の実現に向けて、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を見直すとともに、予算面でも支部を支援するため、支部保険者機能強化予算を拡充した。

また、支部におけるデータ分析能力の向上を図るため、2023(令和5)年1月より運用を開始した新たな情報系システムにも対応した「都道府県支部別医療費・健診データ分析マニュアル」を作成し支部職員に説明するとともに、全職員が医療費分析についての知識を習得できるよう、スタッフ・主任に対する階層別研修に医療費分析に関する講義を追加する等の取組を実施した。

② 保健事業の人材・組織体制の強化

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していくため、専門職たる保健師の採用強化(全ての支部において支部保健師2名以上を配置)と、育成強化(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支部保健師を育成することを目的として、保健師キャリア育成課程を創設)に取り組んだほか、保健師の専門職としての知見を発揮・活用できる体制の構築につなげるため、支部における保健事業の事務処理体制の検証と標準モデルの策定に向けた検討等を進めた。

③ 広報の充実・強化

本部・支部における統一かつ計画的な広報の実施に向けて、広報資材の充実(全支部共通パンフレットや動画の作成)を図ったほか、生活習慣病予防健診等の自己負担の軽減等、更に保健事業の充実に取り組む「更なる保健事業の充実」及び「都道府県単位保険料率改定」に係る広報について、本部・支部において統一した広報を実施した。

- これらの方策を実行していく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。
- 加えて、都道府県単位保険料率が高い水準で推移している北海道、徳島、佐賀の3支部を対象に、2024年度中を目途に3支部の保険料率上昇の抑制が期待できる事業の実施に向けて、医療費・健診データ等を用いた医療費格差等の要因分析と、要因分析結果を踏まえた事業企画等について、その検討段階から医療・公衆衛生・健康づくり等に精通された外部有識者の助言を受けながら、本部と3支部が連携して検討・実施する「保険者努力重点支援プロジェクト」を開始した。
- 2022年度下期より、医療費・健診等データを用いた医療費格差等の要因分析(課題の抽出)を開始しており、2023年度下期を目途に当該要因分析結果を踏まえた効果的な事業企画を行うこととしている。
また、本プロジェクトを通じて蓄積した分析や事業企画に関する手法については、全支部へ横展開していくこととしている。
- 以上のとおり、**医療費や保健事業の地域差縮小に向けて「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3つの方策の基づく取組を着実に実施したほか、困難度が高い保険者努力重点支援プロジェクトを新たに開始したことから、自己評価は「A」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 P192）

- 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ました。しかしながら、医療費の地域差や、加入者の健康増進等を図るための取組である保健事業の地域差（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、医療費等の分析による地域の課題の把握、その分析結果に基づいた医療費適正化の取組や保健事業の取組等を推進し、戦略的保険者機能を更に強化していく必要がありますが、そのためには、本部・支部間の更なる連携強化が重要となります。
- 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、「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（以下「本部・支部連携強化の方策」という。）を取りまとめ、2022（令和4）年度より実施しています。
- この方策は大きく4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」です。これは、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とともに、支部におけるデータ分析能力向上を図るための研修を実施する等の施策に取り組むものです。
- 2つ目は、「保健事業の充実・強化」です。保健事業については、まず、「保険者機能強化アクションプラン（第5期）」（2021年度～2023（令和5）年度）において、保健事業の基盤的業務たる健診及び保健指導の施策の充実を図り、「保険者機能強化アクションプラン（第6期）」（2024（令和6）年度～2026（令和8）年度）では、保健事業を充実させるための発展的な取組を実施する予定としています。
- 3つ目は、「広報の充実・強化」です。これまでは、支部ごとの広報の実施目的やコンテンツ等が統一されていなかったことから、広報基本方針や広報計画の策定、全支部共通パンフレットや動画の作成といった広報資材の充実等の取組を行うものです。
- 4つ目は、「保険者努力重点支援プロジェクト」です。令和4年度都道府県単位保険料率については、最大と最小の支部間で1.49%ポイントの差が生じており、近年、その差は拡大傾向にあります。このため、都道府県単位保険料率が高い水準で推移している北海道、徳島、佐賀支部を対象に、3支部の保険料率上昇の抑制が期待できる事業の実施に向けて、データ分析や事業企画等を本部と対象3支部が連携して検討・実施する本プロジェクトを開始したものです。
- 本プロジェクトについては、2022年度下期に医療費・健診等データを用いた医療費格差等の要因分析（課題の抽出）を開始しており、2023年度下期を目途に当該要因分析結果を踏まえた効果的な事業企画、2024年度中を目途に対象3支部の保険料率上昇の抑制が期待できる事業を実施することとしています。また、本プロジェクトを通じて蓄積した分析や事業企画に関する手法については、全支部へ横展開していくこととしています。

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】

- 支部業績評価制度については、支部業績評価検討委員会において、2021(令和3)年度における支部の取組みを可能な限り適正に評価し、他支部との比較を通じて支部が切磋琢磨することで、協会全体の業績の向上を図った。
- 2021年度の支部業績評価の結果を踏まえ、支部の取組みをより適正に評価できるよう、2023(令和5)年度の支部業績評価の評価方法の見直しを行った。
- 以上、公平な評価を行ったこと及び評価方法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 P175)

- 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年度から支部の業績評価を実施しています。2022年度においても、2021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、評価方法について見直しを行いました。

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、リスクの洗い出し・分析・評価・対策の仕組みの導入等、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】

- 本部で毎月開催しているリスク管理委員会において、危機管理案件(事務処理誤り、個人情報漏洩、職員の災害等)を共有し、再発防止策について協議した。また、協会内に事例を共有するとともに、加入者等への影響の大きい案件を中心に、発生防止を徹底した。
- 洗い出されたリスクの分析・評価を行い、個人情報の保護、管理の面からリスク対策が急務な案件について、速やかに対策を実施した。
- 内部統制に関する取組、事例、事務処理案件の注意事項等を記載した「内部統制NEWS」を、2022(令和4)年11月から全職員が閲覧可能な電子掲示板へ掲載した。
- 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、自己評価を「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 P175)

① 業務運営上のリスク及びその対応策

- 2022(令和4)年度、加入者等への送付誤り、傷病手当金等の支給決定額誤りなどの事務処理誤りが発生しました。本部で毎月開催しているリスク管理委員会において、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や再発防止策を検討するとともに、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を整備し、組織全体で取り組むことによりリスク管理体制をさらに強化していくこととしています。
- 2022年度は、本部及び一部の支部で洗い出したリスクの分析、評価を行い、優先度が高いと判断したリスクについて、本部及び全支部で共通の対策を実施しました。
- 内部統制の考え方や、事務処理誤り発生防止に向けた取組などについて全職員の理解を促進するため、2022年11月より全職員向けの「内部統制NEWS」の発行を開始し、2022年度においては4回のメール配信をするとともに、全職員が閲覧可能な電子掲示板へ掲載しました。

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】

i) 大規模自然災害等への対応

- 令和5年1月の新業務システムのサービスイン前には、新業務システムのデータセンターの構成変更を考慮した、情報システム運用継続計画(IT-BCP)の改正を行い、情報システムの安定的な継続稼働に備えた。

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、2022(令和4)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、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を開催し、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)により、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に伴い、改めて、協会全体に個人情報の取り扱いや適切な管理等について周知徹底を図った。
- 協会内で発生した個人情報保護委員会への報告事案については、全国支部長会議等を通じて、事案の概要や発生原因等を周知・注意喚起を行うことにより、再発防止に努めた。
- 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】

ii) リスク管理(事業報告書 P176～177)

① 大規模自然災害等への対応

- 大規模な災害が発生した場合において、協会内における災害時の初動対応等をまとめた「初動対応マニュアル」及び加入者・事業主等の利益に影響を及ぼす業務を優先して継続・復旧させるための体制構築を目的とした「事業継続計画(BCP)」を策定しています。また、事業継続計画に定めた優先業務を継続・復旧するためには、協会の業務運営の根幹を担っている情報システムの安定的な継続稼働が不可欠であることから、この備えとして、「情報システム運用継続計画(IT-BCP)」も定めています。
- 2022年度においては、2023(令和5)年1月の新システム稼働に伴い、事業継続計画書(BCP)等の各マニュアルの見直しを行い、2023年3月には、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模擬訓練を実施しました。また、2021(令和3)年度に導入した衛星電話について、更に協会の各拠点及び幹部職員との通信の迅速化を図るための衛星電話用アンテナの導入の検討を行い、2023年度の設置に向けて準備を進めました。
- このほか、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、時差出勤等の工夫をしながら業務を遂行しました(詳細は182頁 第4章4(1)を参照)。

② 情報セキュリティ

- 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。また、人的対策として、サイバー攻撃の巧妙化・多様化が進んだ情勢を踏まえ、協会の情報セキュリティ水準の維持及び重大なリスクの発生を抑止することを目的とした「令和4年度情報セキュリティ対策推進計画」を作成し、計画に基づき全職員を対象に情報セキュリティ教育や訓練・自己点検等の取組を実施しました。

※SOCとはSecurity Operation Centerの略です。24時間365日体制でネットワークやデバイスを監視し、サイバー攻撃の検出や分析、対応策のアドバイスをを行います。

ア) 自己点検

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、2022年7月に自己点検を実施し、99.6%という高い水準の遵守率を維持していることを確認しました。

イ) 研修・訓練

2022年10月から12月にかけて情報セキュリティ研修を実施し、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、2022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(協会職員の端末に不審メールが送信され、メールを開封したことによりマルウェア感染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。

このほか、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年12月に実施し、初動対応や報告先について検証しました。更に、2023年1月から稼働の新業務システムを対象に、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の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。

※CSIRTとはComputer Security Incident Response Teamの略です。情報セキュリティインシデントに対処するため、協会に設置された体制のことです。

ウ) 最新のセキュリティ脅威への対応

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、協会の全職員が閲覧可能な電子掲示板及び全国支部長会議等により、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。

これらの取組を実施したことにより役職員の情報セキュリティリテラシーの向上が図られ、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。

③ 個人情報保護の徹底

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)により、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に伴い、改めて、協会全体に個人情報の取り扱いや適切な管理等について周知徹底を図りました。

なお、協会内で発生した個人情報保護委員会への報告事案については、全国支部長会議等を通じて、事案の概要や発生原因等を周知・注意喚起を行うことにより、再発防止に努めました。

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。
- ハラスメントに関する相談等について、職員が安心して相談できるよう、外部相談窓口を設置し、その周知・浸透を図り、より働きやすい職場環境づくりに取り組む。

※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。
- 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るため、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、コンプライアンス通信の隔月発行、ハラスメント防止ポスター配付等により、啓発活動を継続的に実施した。
- ハラスメントに起因する問題が起きた場合の管理職としての適切な対応の習得を図るため、各支部の企画総務部長を対象に「ハラスメント防止研修」を実施した。
- より実効性の高いハラスメント相談対応体制の確立に向けて、職員が相談しやすい環境を整備するため、2022(令和4)年7月1日より、外部窓口「コンプラほっとライン」を開設した。
- 以上より、職員のコンプライアンス意識の向上及び働きやすい職場環境づくり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 P178）

- 法令等規律の遵守(コンプライアンス)の推進を図るため、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研修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6回発行)・ポスター等の各種ツールを活用した啓発活動を継続的に行いました。
- 毎年実施している研修に加え、2022年度は、企画総務部長を対象にハラスメントに起因する問題が起きた場合の管理職としての適切な対応を習得することを目的とした研修を実施しました。
- 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。
- ハラスメントに関する相談窓口について、本部及び支部に設置している相談員に加え、より利用しやすくすることや実効性の高いハラスメント相談対応体制の確立に向けて、弁護士事務所に委託して、2022年7月1日より、外部窓口「コンプラほっとライン」を開設し、働きやすい職場環境づくりの取り組みを進めました。

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、複数者からの見積書の徴取、仕様書の見直し等の取組を行うことで、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4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4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4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4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4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】

- 支部に一者応札案件の減少に向けた取組についてヒアリングやアンケートを行い、効果のあった取組を支部へ周知し、一者応札案件の減少に向けた取組の徹底を図ったところ、一般競争入札に占める一者応札案件の割合は14.3%(対計画値128.5%)となり、KPIである20%を大きく上回る結果となったことから、自己評価は「A」とする。

(参考) その他費用対効果を踏まえたコスト削減対応

令和4年度において、間接システム及び業務システムの刷新を行い、事務の効率化やペーパーレス化を実施したところであるが、ペーパーレス化については、特に業務システムの刷新を行った令和5年1月以降の効果が大きい。令和5年1月～令和5年6月分のコピー用紙の使用数量は対前年比で15%(約500万枚)減少した。

【事業計画の達成状況】（事業報告書P178～179）

- 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、特に他支部や官公庁で落札実績のある業者等への幅広い声かけは効果があったとの意見が多く、その他の取り組みとしては、「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あったことから、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	2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		2022年度		前年度比	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合		増減率
一般競争入札	401	54.1%	504	50.0%	488	46.6%	496	43.0%	496	39.7%	0	0.00%
企画競争	83	11.2%	219	21.7%	275	26.3%	310	26.9%	355	28.5%	45	14.52%
随意契約	257	34.7%	284	28.2%	284	27.1%	348	30.2%	397	31.8%	49	14.08%
合計	741		1007		1047		1154		1248		94	8.15%

（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） 2022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50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11件、一般競争入札不落によるものが4件、その他随意契約によるものがやむを得ないものが273件。

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に、協会システムを安定稼働させる。
- 日々のシステム運用・保守業務について、新旧システムの切り替え時にお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、業務を停止することがなく、システムを安定稼働させた。
- 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。
- 2022(令和4)年度は、2つの新システム(2022年4月に新間接システム及び2023(令和5)年1月に新業務システム)のサービスインがあったが、当時稼働していた旧システムについては、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の品質を保ちながら行い、並行して新システム構築を遅滞なく行うことで、当初のスケジュール通り新システムをサービスインした。
- 以上より、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、新旧システムの切り替えにおいても、新旧システムの双方に支障がでることなく品質を保ってサービスインを実施したことかから、自己評価は「B」とする。

【事業計画の達成状況】(事業報告書 P179)

(8) 協会システムの安定運用

- 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が停止することのないよう、業務を下支えする協会システムを、2022(令和4)年度も安定的かつ継続的に稼働させました。
- 特に2022年度は、2つの新システム(2022年4月に新間接システム及び2023(令和5)年1月に新業務システム)のサービスインがありましたが、当時稼働していた旧システムを安定稼働させつつ、それと並行して新システム構築を遅滞なく行い、当初のスケジュール通り新システムをサービスインさせました。
- 更に、新旧システムの切り替え時においても、膨大な量のデータ移行と、日々の運行監視やシステムメンテナンスが相互に支障が出ることはないよう対応しました。
- その結果、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ました。

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、新旧システムの切り替え等にも配慮しながら、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。
- 2022(令和4)年度は、協会システムで標準ブラウザとしている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2022年5月にブラウザを更改した。
- 2022年4月に診療報酬改定に伴うシステム改修を行い、2022年6月にシステムリリースを完了した。
- 地方厚生(支)局へのレセプト提供を紙媒体から電子媒体で実施できるようにシステム改修を行い、2023(令和5)年1月にシステムリリースを完了した。
- いずれの改修案件についても、協会の新業務システム構築を考慮したスケジュール調整を行った上でリリースを行い、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。
- 以上のことから、制度改正等のシステム対応の適切な実施、新旧双方のシステムに支障なくシステムをリリースしたこと、及び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 P180)

(9) 制度改正等にかかる適切なシステム対応

- 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合わせ、協会システムの改修を実施しました。
- 2022(令和4)年度は、協会システムで標準ブラウザとしている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5月にブラウザを更改しました。
- また、4月に診療報酬改定に伴うシステム改修を行い、6月にシステムリリースを完了しました。
- その他、地方厚生(支)局へのレセプト提供を紙媒体から電子媒体で実施できるようにシステム改修を行い、2023(令和5)年1月にシステムリリースを完了しました。
- いずれの改修案件についても、協会の新システム構築を考慮したスケジュール調整を行った上でリリースを行い、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ました。

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

- 新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、システムの構築・テスト・リリースを、適切な工程管理のもと、スケジュールを遵守し確実に実施する。
- 新業務システム稼働後の更なる効率化や機器更改等を見据えた構想に着手する。

※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 : A

【困難度:高】

【困難度の理由】

- 下記を目標として約7年ぶりの大幅なシステム更改とシステム開発を実施したが、システム規模・システム難易度の両面で困難度の極めて高いものである。

<目標>

- ①システムを活用して審査等業務の大幅な効率化・生産性向上および事務処理ミス軽減を目指し基盤的保険者機能を強化させる。
- ②データを活用した分析業務をより充実させるために情報系データベースを全面刷新するとともに、保健指導のための保健事業システムの抜本的見直しなど戦略的保険者機能を強化させる。
- ③西日本データセンターのリプレースや東西データセンター間構成のシンプル化、災害対策環境の新規構築やクラウドなどの最新技術の導入などシステムインフラの再構築を行う。

これらの目標を達成するために、既存のシステムの課題を整理した上で、高いセキュリティレベルを維持しつつ、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、目指すべきグランドデザインを描いた実行計画書を策定し、さらには、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正なスケジュール管理を実施する必要がある。

なお、調達については、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、多数の調達案件を不調や不落が生じないよう慎重に進める必要がある。

また、スケジュール管理については、大規模なシステム構築に係る多数の関係事業者やユーザー一部に対し、遅れや手戻りがないよう調整及び連携しながら進捗確認を確実に実施し、さらには、レセプトデータ等の膨大な現行データを新環境へ移行させなくてはならないため、安全かつ確実に移行できるよう関係事業者と調整及び連携しながら進捗確認する必要がある。

以上のことから、新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。

○ 新業務システムの構築に伴って2023年1月に導入した各種機器は、2025(令和7)年12月にリース期間満了となることから、2026(令和8)年1月に当該機器の更改及び製品群のバージョンアップや更なる効率化に向けたシステム改修等を行う必要がある。

また、機器更改はリース期間満了への対応だけではなく、基盤機器のクラウド化や災害対策環境の増強も併せて検討する必要があることから困難度が高い。

【自己評価の理由】

(1) 新業務システムの構築

- 調達作業については、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行った、その結果、不調や不落になることなく、順調に完了した。
- 構築作業については、ユーザー一部担当者と協力し、結合テスト・システムテスト・受入テスト・運用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どおり進捗させることができ、順調に完了した。また、現行システムからの各種データ移行や外部事業者との疎通テストについても、同様に対応することで順調に完了し、問題なくサービスインさせた。
- マニュアル作成については、支部目線に立って、支部職員が円滑に次期業務システムを操作できるよう努めた。また、次期業務システム稼働後に職員が円滑に操作できるよう、2022(令和4)年7月から順次、職層及び業務別に13回の研修を行い、習熟度を高めた。
- 新業務システムはサービスイン直後から、業務停止等の大規模な影響を生じさせることなく、協会発足以後、最も可用性が高くシステムの安定稼働を達成した。

(2) 更なる効率化や機器更改等を見据えた構想の着手

- 2026(令和8)年1月の機器更改に向けて、各機器の製品サポート状況の確認し、ハードウェア・ソフトウェア製品の選定に着手した。また、2023(令和5)年1月時点には加入者の影響度が低いとして、機器更改と同時に用意する計画だった、一部システムの災害対策環境に係る検討に着手した。
- 政府クラウド化指針や外部機関の動向等を踏まえ、協会システムにおけるクラウドロードマップの再検証及びクラウド化対応方針の検討に着手した。また、デジタルガバメント実行計画において導入が求められている電子申請について、2026年1月の導入を目指し検討に着手した。

以上より、(1)新業務システム構築においては、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各種テストや移行作業が滞りなく進み問題なくサービスインできたこと、③支部目線に立ったマニュアルの作成や職層及び業務に特化した研修を行うことで、サービスイン直後から円滑に業務ができるよう習熟度を高めたこと、④サービスイン直後から安定した稼働を達成していること、また、(2)更なる効率化や機器更改等を見据えた構想の着手においては、機器更改や更なるクラウド化及び保険証廃止や電子申請等への対応に係る検討に着手できたことから、自己評価は「A」とする。

【事業計画の達成状況】(事業報告書 P180～181)

(10) 中長期を見据えたシステム構想の実現

- 協会の新業務システムは、西日本データセンター及び旧システム機器の契約満了に伴う対応や、業務改革の推進に向けた取組等を実施することを目的として、2023(令和5)年1月にサービスインし、大きなトラブルもなく稼働しています。
- 当新システムは、業務改革・効率化施策の要件を取り込み、システムを活用した審査業務の効率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やビッグデータの分析・抽出機能の充実等による戦略的保険者機能強化を目指しています。
- 当該システムの構築においては、セキュリティレベルを維持しながら、効率的なシステム運用を実現するために、システム構成をシンプルにすることや、現行のIT資産を活かしつつ、内外環境や諸改革の要請に応えるために必要なシステム改修を行うこと等を基本コンセプトとして構築しました。
- 新システムのサービスインにあたり、2022(令和4)年度においては、システム構築時の早い段階より、データ移行、システム移行及び業務移行の検証を繰り返し実施し、移行リハーサルを3回実施してタイムスケジュールを精緻化したことや、データ量が多い領域については必要に応じて先行移行を実施する等、対策を講じました。
- また、システムテストにおいては、本番データを用いたテストを実施することでより精緻なテストができたことや、ユーザーによる受入テストをシステムテスト期間中に先行して実施する等、各工程において工夫しながら、テストを実施することができました。
- これらの体系的な対応に加え、支部職員に向けては、階層ごとの研修の実施や各種マニュアルの整備、事務連絡による通知等を計画的に行い、サービスイン前後の過渡期運用に混乱が生じぬようフォローを行いました。
- このほか、当該システムの調達は、システム運用、ヘルプデスク及び各領域の保守業務等含め、すべての案件において不調・不陥となることなく順調に完了しました。
- 以上のことから、新業務システムはサービスイン直後から安定してシステムが稼働しており、それに伴い業務も順調に遂行できています。大規模なシステム更改におけるサービスイン直後の稼働状況としては、協会発足して以来、最も可用性が高く、安定した稼働状況となっています。