

# 業績評価シート (平成29年度)

## Ⅲ. 組織運営及び業務改革

平成30年10月9日

# 全国健康保険協会業績評価シート(Ⅲ.組織運営及び業務改革)

## 1. 組織や人事制度の適切な運営と改革

### 事業計画

#### ① 組織運営体制の強化

本部と支部の適切な支援・協力関係、本部と支部を通じた内部統制(ガバナンス)、支部内の部門間連携を強化するとともに、必要に応じて組織体制を見直し、組織運営体制の強化を図る。

#### ② 実績や能力本位の人事の推進

協会の理念の実現に向けて、組織目標を達成するための個人目標を設定し、日々の業務遂行を通じて目標達成できる仕組みとした人事評価制度を適切に運用するとともに、その評価を適正に処遇に反映することにより、実績や能力本位の人事を推進する。

#### ③ 協会の理念を実践できる組織風土・文化の更なる定着

平成28年度に導入した新たな人事制度の運用・活用を通じて、協会を支える人材を育成すること等により、加入者本位、主体性と実行性の重視、自由闊達な気風と創意工夫に富んだ組織風土・文化の更なる定着を図る。

#### ④ コンプライアンス・個人情報保護等の徹底

法令等規律の遵守(コンプライアンス)については、内部・外部の通報制度を実施するとともに、研修等を通じて、その遵守を徹底する。また、個人情報保護や情報セキュリティについては、各種規程の遵守やアクセス権限、パスワードの適切な管理等を常時点検し、徹底する。

#### ⑤ リスク管理

リスク管理については、大規模自然災害が発生した場合であっても、協会事業の継続・早期の復旧を図るため、引き続き事業継続計画の整備を進める。また、自然災害以外のリスクも含め、事態が深刻化した場合に想定される被害が大きく、かつ協会に脆弱性のあるリスクを洗い出し、より幅広いリスクに対応できるリスク管理体制の強化を検討する。さらに、危機管理能力の向上のための研修や訓練を実施するなど、危機管理体制の整備を進める。

※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:平成29年度計画(以下、「計画」という。)を大幅に上回る成果を得ている A:計画を上回る成果を得ている

B:計画を概ね達成している C:計画を達成できていない D:計画を全く達成できておらず、大幅な改善が必要

### 自己評価 : A

#### 【自己評価の理由】

- 組織体制の強化として、協会発足当時に定めた支部ごとの人員数を見直し、標準的な業務量に応じた「標準人員」を新たに定め、29年10月から人員の段階的移行を開始した。
- 支部内のガバナンス強化及び連携強化を目的として、一部の支部において部やグループの統廃合などの組織体制の見直しを行った。
- 協会の理念を具現化する職員の育成及び職員のモチベーションの維持・向上を図ることを目的として、新人事制度の運用を本格的に実施した。

# 全国健康保険協会業績評価シート(Ⅲ.組織運営及び業務改革)

## 1. 組織や人事制度の適切な運営と改革

- 29年10月に、本部や支部間における全国規模の人事異動(321名)及び支(本)部内の配置換え(422名)を行い、適材適所の人員配置や人材育成、組織の活性化を図った。
  - 研修等を通じた職員の意識の醸成を図り、コンプライアンス、個人情報保護等の徹底、情報セキュリティ対策の向上に努めた。特に、ハラスメント防止及び情報セキュリティについては、支部の管理職を対象に実施し、働きやすい職場環境の構築及び職員一人ひとりの意識の向上を図った。
  - 改正個人情報保護法の施行に伴い、要配慮個人情報及び匿名加工情報の取扱いを整理し、法律に基づく適正な取扱いについて周知・徹底を行った。
  - 情報セキュリティ対策については、新たな取組として、グループ情報セキュリティ管理者を設置し、情報セキュリティ管理体制の強化を図るとともに、情報セキュリティインシデント対応訓練を実施し、対応能力の向上を図った。
  - 災害対策については、29年4月に、本部被災時の事業継続や早期復旧を図るための体制構築を目的として事業継続計画(BCP)を策定するとともに、大規模な災害等によるシステム停止を想定した情報システム運用継続計画について、30年度早期の完成に向けて議論を進めた。
- 以上より、自己評価は「A」とする。

### 【事業計画の達成状況】

#### ＜組織運営体制の強化＞（事業報告書 P127）

- 28年10月に開始した新人事制度の運用を本格的に実施し、新たな役割等級制度のもとに、従来グループ長が行っていた業務管理や人事管理の一部をグループ長補佐に担わせ、グループ長が対外的活動やグループ全体のマネジメントにより注力できるよう体制整備を進めた。また、指揮命令系統の簡素化や業務の効率化等を目的として、グループの統廃合などの組織体制の見直しを積極的に行った。
- 各支部の人員体制に関しては、新たに支部ごとの「標準人員」を定め、29年10月から段階的移行を開始した。20年10月の協会発足の際、当時の申請書等の業務量に応じていわゆる「定員」を設定し人員配置を行ったが、新たに定めた「標準人員」は、その後の業務の質・量の変化に対応し、支部間、支部内を通じて標準的な人員配置へシフトし、併せてこれまでのやり方や固定的な事務分掌に拘る定員意識を払拭し、業務の実情に応じて人員を弾力的に活用するため設けたものである。
- 支部の業績を評価し、その結果に基づき業務支援を行う等により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ことにより職員の士気を高めること等を目的として、28年度に引き続き支部の業績評価を実施した。評価方法等については、28年度の結果を踏まえて、支部業績評価検討委員会を開催し、より公平で納得性の高い評価となるよう見直しを行った。

## 1. 組織や人事制度の適切な運営と改革

### <協会の理念を實踐できる組織風土・文化の更なる定着及び実績や能力本位の人事の推進> (事業報告書 P127~P128)

- 協会の理念を實現し、協会の取組を支え事業を発展させることができる人材を組織として育成するため、新たな人事制度の運用を本格的に開始した。職員に対しては、期待する職員像を示し、目標管理を明確にした人事評価制度を通じて組織目標の達成を促すほか、創造的かつ意欲的な業務を行い高い実績をあげた職員に対し適正な処遇を行うことにより、職員のモチベーションの維持・向上を図った。
- 制度を運用していく中で見つかった課題や改善点については、職員からの意見等を参考に見直しの検討を行い、人事評価要領の一部見直しを行う等、職員の実績がより公正に評価されるよう改善した。具体的な運用面においても、評価期間における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。
- 適材適所の人員配置や人材育成、組織基盤の強化や課題解決型の人事の推進を目的として、29年10月に全国規模の人事異動を行うとともに、さらに、本部総務部の人事担当者が支部を訪問し、意見交換を実施する取組を行った。
- 節目となる4月、10月及び1月に全職員に対し理事長からメッセージを発信し、協会のミッションや目標等についての徹底を図った。
- 社内報として「協会けんぽ通信」を定期発行しているほか、全国支部長会議の資料や各支部の創意工夫ある取組事例等を各職員が端末からいつでも閲覧できるよう掲載し、協会全体の運営方針に関する組織内の情報共有や活性化を図っている。

### <コンプライアンス・個人情報保護等の徹底> (事業報告書 P128~P129)

- 行動規範小冊子の常時携行、本部コンプライアンス委員会の開催(2月)、支部コンプライアンス委員会及び支部個人情報保護管理委員会の開催(各支部において定期又は随時)により、コンプライアンス・個人情報保護等の徹底を図った。
- コンプライアンス、ハラスメント防止、情報セキュリティおよび個人情報について、各支部において職員研修を実施し、新規採用者全員を対象とした採用時の研修においても講座を設け、その徹底に努めた。
- ハラスメント防止については、本部主催の研修として、「ダイバーシティ時代のハラスメント防止研修」を各支部の管理職を対象に実施し(5月)、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティハラスメント等について理解を深めるとともに、働き方が多様化しハラスメントが起きやすい状況を理解し、ハラスメントが起きない職場づくりを図った。
- 情報セキュリティについては、本部主催の研修として、「情報セキュリティ管理者研修」を各支部の管理職を対象に実施し(6月)、支部での研修を強化し、職員一人ひとりが情報セキュリティに関する正しい知識を身につけ、セキュリティ意識を高めることにより、情報セキュリティ対策の向上を図った。また、研修実施後の9月には全職員を対象に情報セキュリティに関する自己点検、また、11月には標的型メール攻撃訓練を実施することでリテラシーの向上を図った。さらに、30年2月には協会のホームページを対象として、外部からの不正アクセスに対して十分な情報セキュリティ強度を持っているかどうかを確認・検証するペネトレーションテストを行った。
- 個人情報管理規程の一部改正、匿名加工情報ガイドライン制定により、法律に基づく適正な取扱について周知・徹底を行った(12月)。

## 1. 組織や人事制度の適切な運営と改革

### <リスク管理> (事業報告書 P129)

- 災害対策については、大規模な災害等が発生し、協会本部の業務遂行が困難となった場合に、加入者及び事業主等の利益に影響する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て、事業継続計画(BCP)を29年4月に策定した。
- また、大規模災害によるシステム停止を想定した情報システム運用継続計画(IT-BCP)の完成に向けて準備を進めた(30年5月に策定済)。加えて、29年9月にはWEB閲覧時に端末がウィルス感染した場合を想定した情報セキュリティインシデント対応訓練を実施し、対応能力の向上を図るとともに、30年2月から3月には、東西2か所に設置しているデータセンターの一方が災害により稼働できない状態になっても、他方のデータセンターにおいて業務を継続するための災害対策リハーサルを実施した。

## 2. 人材育成の推進

### 事業計画

- 「OJT(On the Job Training)」「集合研修」「自己啓発」を効果的に組み合わせた人材育成制度の定着を図るとともに、「自ら育つ」という成長意欲を持ち、日々の業務遂行を通じて「現場で育てる」という組織風土を醸成する。
- 役割定義を踏まえた職員のキャリア形成を計画的かつ効果的に行うための階層別研修を実施するとともに、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、支部の実情に応じて研修テーマを設定できる支部研修の充実を図る。
- オンライン研修の実施や通信教育講座の斡旋など多様な研修機会の確保を図り、自己啓発に対する支援を行う。

※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:平成29年度計画(以下、「計画」という。)を大幅に上回る成果を得ている A:計画を上回る成果を得ている

B:計画を概ね達成している C:計画を達成できていない D:計画を全く達成できておらず、大幅な改善が必要

### 自己評価：A

#### 【自己評価の理由】

- 職場における人材育成(OJT)を中心に、それを補完する集合研修・自己啓発(Off-JT)を効果的に組み合わせ、計画的に取り組むとともに、研修等の機会を通じて、OJTについて職員の意識づくりを行い、「自ら育つ」という成長意欲を持ち、日々の業務遂行を通じて「現場で育てる」という組織風土の醸成に努め、人材育成を推進した。
- 階層別研修においては、人材育成方針のもと、全階層において、等級ごとに求められる役割の理解と必要な能力の習得を図るとともに、組織のマネジメント体制の強化に向けて、幹部職層・管理職層の更なる育成、特に、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対して重点的な育成を行った。グループ長補佐研修受講者には客観的な視点で自己を振り返る多面観察を研修受講後に実施したほか、研修効果を高める取組みとして、グループ長補佐研修受講者と主任研修受講者については、集合研修の補完とフォローアップを目的としてオンライン研修を実施した。
- また、事業を推進するにあたり必要となる業務知識の習得、スキルアップを目的とした業務別研修を実施した。
- このほか、階層や業務分野に関わらず協会職員として理解すべき事項について学習するテーマ別研修、支部別研修等を実施した。特に支部別研修については、各支部においてテーマを設定し、現場での職員の意識啓発及び知識習得、スキルアップを行った。
- 以上の取組みにより、組織基盤強化に向けた人材育成に積極的に取り組んだことから、自己評価は「A」とする。

## 2. 人材育成の推進

### 【事業計画の達成状況】

#### ＜研修実施状況＞（事業報告書 P130～P131）

##### ＜階層別研修について＞

協会のミッションや協会を取り巻く環境、それぞれの階層に期待する役割や必要な知識・能力・思考を習得させる研修内容とし、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、一般職基礎研修、採用時研修、新入職員研修、新入職員フォローアップ研修10講座について、計16回、552名(28年度は10講座計18回、520名)を対象に実施した。

##### ＜業務別研修について＞

広報担当者研修、統計分析研修(個別・集合)、SPSSオンライン研修、GIS実践研修、GIS勉強会、レセプト点検員研修(医科・歯科)、債権管理回収事務担当者研修、求償事務担当者研修、保健師全国研修、保健事業実施計画策定に係る研修、保健師等ブロック研修等15講座について、計35回、1,023名(28年度は、15講座計45回、1,141名)を対象に実施した。

##### ＜テーマ別研修について＞

ダイバーシティ時代のハラスメント防止研修と情報セキュリティ管理者研修の2講座を実施した。

ダイバーシティ時代のハラスメント防止研修については、計2回、54名(28年度は計2回、53名)を対象に実施し、受講者が講師となり、支部の管理職及びハラスメント相談員に研修を実施した。情報セキュリティ管理者研修については、計6回、47名(28年度は1回、47名)を対象に実施し、支部での研修の進め方等を理解させた。

##### ＜支部別研修等＞

コンプライアンス、ハラスメント防止、メンタルヘルス、情報セキュリティ、個人情報保護、接遇に関する講座を全支部で必須で実施したほか、各支部の実情に応じた研修を実施した。

また、職員が自己啓発に取り組むための支援として通信教育講座の斡旋を行い、受講費用の一部を協会が負担する推奨講座を増加させる等の方策により職員の受講意欲の向上を図り、487名の申込みがあった(28年度の申込みは431名)。

# 全国健康保険協会業績評価シート(Ⅲ.組織運営及び業務改革)

## 2. 人材育成の推進

[29年度研修実施状況]

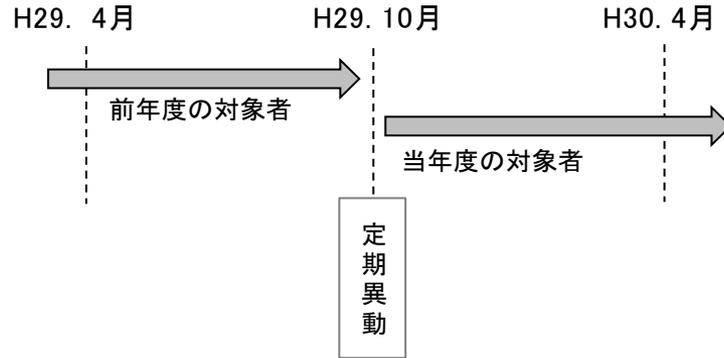
※括弧内は研修受講延べ人数

		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	
本部 集合研修	階層別 研修	新入職員研修 (38名)  新入職員 フォローアップ 研修 (38名)  採用時研修 (30名)	スタッフ研修 (42名)  一般職基礎 研修 (56名)	主任研修 (213名)	グループ長 補佐研修 (60名)	グループ長 研修 (32名)	部長研修 (21名)	支部長研修 (22名)	
	業務別 研修	レセプト点検員 新規採用者 研修 (58名)  保健師採用時 専門研修 (6名)	広報担当者研修(47名) 統計分析研修(集合研修)(49名) 統計分析研修(個別研修)(51名) SPSSオンライン研修(68名) GIS実践研修(13名) GIS勉強会(42名)			レセプト点検員医科研修(132名) レセプト点検員歯科研修(60名) 債権管理回収事務担当者研修(46名) 求償事務担当者研修(40名) 保健師全国研修(81名) 保健事業実施計画策定に係る研修(100名) 保健師等ブロック研修(230名)			
	テーマ別 研修			ダイバーシティ時代のハラスメント防止研修(54名) 情報セキュリティ管理者研修(47名)					
支部研修	新入職員支部 内研修(新卒) (35名)  新入職員支部 内研修(既卒) (21名)								
		支部研修							
自己啓発	通信教育(487名)								

2. 人材育成の推進

[階層別研修受講についての基本的な考え方]

新任者として昇格後速やかに受講させることを基本とし、定期人事異動(昇格)後の10月以降に順次、研修を実施している。



[29年度の階層別研修受講率]

研修名(実施回数)	対象者数	受講者数	受講率
支部長研修(1回)	22	22	100%
部長研修(1回)	21	21	100%
グループ長研修(1回)	32	32	100%
グループ長補佐研修(2回)	60	60	100%
主任研修(6回)	305	213	70%
スタッフ研修(1回)	50	50	100%
一般職基礎研修(1回)	58	58	100%
採用時研修、新入職員研修・ フォローアップ研修(3回)	106	106	100%
合計(16回)	654	562	86%

※主任研修の29年度の対象者のうち一部の者については、30年度に受講する。

### 3. 業務改革・改善の推進

#### 事業計画

- 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革・改善を実現していくため、地域ごとに支部が中心となった業務改革会議等を実施する。
- 業務・システム刷新の機能等を十分に活用した業務の実施や職員の配置等の不断の点検等を通じて、職員のコア業務や企画業務への重点化を進める。

#### 【検証指標】

- ・「事務処理誤り」発生件数

※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:平成29年度計画(以下、「計画」という。)を大幅に上回る成果を得ている A:計画を上回る成果を得ている

B:計画を概ね達成している C:計画を達成できていない D:計画を全く達成できておらず、大幅な改善が必要

#### 自己評価：A

#### 【自己評価の理由】

- 「業務プロセスの標準化・効率化」をテーマとして、全国7ブロックに分けて業務改革会議を開催した。適用・徴収業務及びレセプト資格点検・外傷点検の処理手順について議論を行い、各ブロックの意見を踏まえ審査事務手順書・点検事務手順書を作成し、業務プロセスの標準化・効率化を更に徹底した。
- 職員のコア業務や企画業務への重点化を進めるため、本部と支部が目的を共有し一丸となって事務手順書に基づく業務処理の徹底、最適な事務処理体制の構築により、業務プロセスの標準化と生産性の向上を徹底することで業務の効率化を図った。
- 事務処理誤りの発生件数は77件であり、前年度(181件)と比較して大幅に減少(▲104件)した。
- 事務手順書に基づく業務処理の徹底が図られたことにより、現金給付に関する誤りが大きく減少している。なお、発生した事務処理誤りについては、その内容を全支部に周知し注意喚起をするとともに、事務処理誤りゼロ期間(平成29年12月～翌年2月)の取組みを行うことで、事務処理誤りに対する職員の意識向上を図り、発生防止に努めた。
- 以上のように、これら業務の改革・改善に取り組んだ結果、業務が効率化し職員のコア業務や企画業務への職員の重点化が進んだ。また、事務処理誤りの発生件数も大幅に減少していることから、自己評価は「A」とする。

### 3. 業務改革・改善の推進

#### 【事業計画の達成状況】

##### <業務改革・改善の推進>(事業報告書 P132~P133)

- 「業務プロセスの標準化・効率化」をテーマとして全支部を全国7ブロックに分けて業務改革会議を開催した。適用・徴収業務及びレセプト資格点検・外傷点検の処理手順について議論を行い、処理手順について各ブロックの意見を踏まえ、6つの審査事務手順・点検事務手順を作成し、業務プロセスの標準化・効率化を徹底した。
- 審査事務手順書に基づく業務処理と最適な事務処理体制の構築、いわゆる業務プロセスの標準化・効率化の徹底のため、全支部の業務グループ長を対象とした研修や、支部訪問による現状確認・問題抽出・課題解決のための意見交換会を実施した。業務部門の各種業務について標準化・効率化・簡素化がさらに進んだことにより、現金給付等の業務を担当する常勤職員数は938人となり、前年度(971人)と比較して減少(▲33人)した。

##### <「事務処理誤り」発生件数>(事業報告書 P193)

- 平成29年度の発生件数は77件と前年度(181件)と比較して大幅に減少(▲104件)した。各支部では、審査事務手順書についての研修等を実施し、標準化した審査事務の定着に取り組んできたことで、現金給付における支給決定額の誤りや振込不能といった事務処理誤りが大幅に減少した。

#### ●事務処理誤り発生件数

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	対前年度比
任意継続関係 (件)	15	9	2	▲ 7
現金給付 (件)	224	109	35	▲ 74
貸付金(高額医療費・出産費) (件)	1	0	1	1
医療費のお知らせ (件)	0	0	0	0
健診関係 (件)	11	14	4	▲ 10
誤送付 (件)	55	24	25	1
紛失 (件)	6	3	4	1
その他 (件)	29	22	6	▲ 16
合計 (件)	341	181	77	▲ 104

#### ●業務改革会議の検討事項と成果物

	検討事項	成果物
平成27年度	現金給付審査業務の統一	審査事務手順書 (傷病手当金、出産手当金、高額療養費)
平成28年度	現金給付審査業務の統一	審査事務手順書 (療養費、出産育児一時金、埋葬料(費))
平成29年度	適用・徴収審査業務の統一	審査事務手順書 (任継被保険者資格取得、任継被扶養者(異動)、限度額適用認定証、特定疾病療養受療証)
	レセプト点検業務の統一	点検事務手順書 (レセプト資格点検、レセプト外傷点検)

## 4. 経費の節減等の推進

### 事業計画

- 引き続き、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、競争入札や全国一括入札、消耗品のweb発注を活用した適切な在庫管理等により、経費の節減に努める。
- 調達や執行については、調達審査委員会のもと、これらを適切に管理するとともに、ホームページに調達結果等を公表することにより、透明性の確保に努める。

#### 【検証指標】

- ・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

※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:平成29年度計画(以下、「計画」という。)を大幅に上回る成果を得ている A:計画を上回る成果を得ている

B:計画を概ね達成している C:計画を達成できていない D:計画を全く達成できておらず、大幅な改善が必要

### 自己評価：B

#### 【自己評価の理由】

- 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、随意契約が必要なものについ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っており、調達実績はホームページ等で公表するなど、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た。
- コピー用紙、プリンタートナー、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った。
- 事務用品等の消耗品については発注システムを活用し、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、随時発注による適正な在庫管理を行った。
- このように、29年度は計画を概ね達成していることから、自己評価は「B」とする。

#### 【事業計画の達成状況】(事業報告書 P134)

- 随意契約は、「事務所の賃貸借」や「システムの改修・保守」など契約の性質又は目的が競争を許さない場合等に限定している。29年度における、100万円を超える企画競争を除く競争性のない随意契約の件数は、23件(前年度比7.9%)の減少となった。契約件数全体に占める随意契約の割合は、41%(28年度は46% 前年度比5%ポイントの減少)となった。
- 業務・システム刷新に伴うペーパーレス化等により、コピー用紙及びプリンタートナーともに刷新前(26年度)と比較して使用数量は、引き続き大幅に減少している。〈コピー用紙(A4) 24%減、プリンタートナー(黒) 21%減、プリンタートナー(カラー) 45%減〉