

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25年10月15日

<評価の視点>

23年度における新しい業務プロセスを踏まえたシステムの要件定義を受けて、24年度から、段階的に新システムの設計及び構築を進めているか。

<事業報告（概要）>

現行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、23年度における要件定義を受けて、24年度から段階的に新システムの設計及び構築を実施しました。

○ 基盤（ハードウェア）導入業務については、24年7月に一般競争入札（総合評価落札方式）を実施、最終的に8月に受託事業者を決定し、基本設計を終えた後、25年1月から詳細設計を開始しました。

また、24年12月には、2箇所のデータセンターの調達を実施しました。

○ アプリケーション設計・開発業務については、8月に入札公告を実施しましたが、入札が不調となったことから、これらの要因等を踏まえつつ、仕様の見直しを行い、25年1月の意見招請を経て、同年2月に再度入札公告を実施しました。

※ アプリケーション設計・開発業務については、再度入札公告を実施することとなりましたが、事業者が応札しやすいよう業務領域を分割するなどの工夫を行った結果、問題なく受託事業者を決定しています（25年5月）。今後予定される各種調達についても、適切かつ迅速に進め、予定している26年度の新システムの稼働に向け、着実に設計・構築等を実施していきます。

<自己評価> B

- 基盤導入業務については、受託事業者から週次や月次での進捗状況の報告を求め、スケジュール遅延等のリスクが見込まれる場合は対応策を求めるなど、プロジェクト管理を行っています。これまで基本設計・詳細設計工程においては、スケジュール通り順調に進めることができました。
- アプリケーション設計・開発業務については、再度入札公告を実施することとなりましたが、事業者が応札しやすいよう業務領域を分割するなどの工夫を行った結果、受託事業者を決定しています（25年5月）。今後予定される各種調達についても、適切かつ迅速に進め、予定している26年度の新システムの稼働に向け、着実に設計・構築等を実施していきます。

個別評価項目 I-2

2. 組織や人事制度の適切な運営と改革

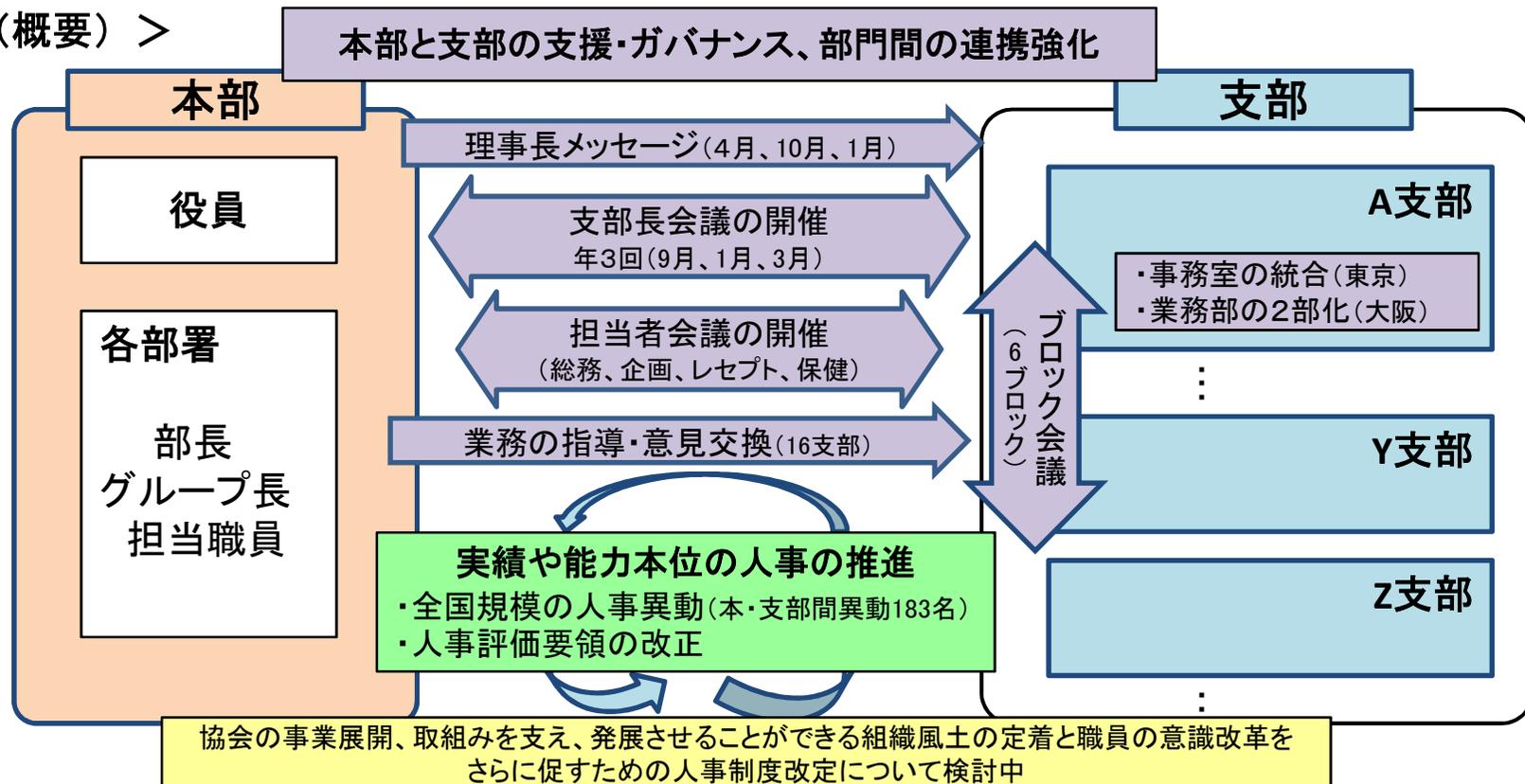
<評価の視点>

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。

- ・本部と支部の支援関係及びガバナンス、支部内部部門間の連携強化
- ・実績や能力本位の人事の推進
- ・協会の理念を実践できる組織風土の定着
- ・コンプライアンス、個人情報保護等の徹底
- ・リスク管理

【検証指標】 「事務処理誤り」発生件数

<事業報告（概要）>



○本部と支部の支援関係及びガバナンス、支部内部部門間の連携強化

- ・ 支部長会議の開催（9月、1月及び3月）、ブロック会議（全国6ブロック）への本部役職員の出席等により本部と支部間の情報共有や意見交換を実施しました。
- ・ 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、レセプト点検等の業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っています。（16支部）
- ・ 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。
- ・ 事務室が2カ所に分散していた東京支部を1カ所に統合し、支部内の部門間連携の強化を図りました。（8月）
- ・ 大阪支部の業務部を2部化（10月）して組織を見直し、運営体制の強化を図りました。

○実績や能力本位の人事の推進

- ・ 適材適所、人材育成、組織活性化を目的として、10月に全国規模の人事異動・配置換え（支部（本部）間の人事異動183名、支部（本部）内部の配置換えを含む全体577名）を実施しました。
- ・ 幅広く労務管理を行う必要がある管理職員については、評価内容及び着眼点を具体的に記述し、より実態に即した評価項目とする等、人事評価要領の改正を行い、上期の実績評価から運用を開始しました。

○協会の理念を実践できる組織風土の定着

- ・ 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信し、協会のミッションや目標についての徹底を図りました。
- ・ 協会の事業展開、取組みを支え、発展させることができる新たな組織風土の定着と職員の意識改革をさらに促すため、協会独自の人事制度を構築する人事制度改定について、人事コンサルタントの支援を得ながら、検討しています。

○コンプライアンス、個人情報保護等の徹底

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

- ・コンプライアンス基本方針
- ・行動規範
- ・法令違反通報

●本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等(10月、3月)

●支部コンプライアンス委員会の開催

- ・支部コンプライアンス推進年間計画の進捗管理等 (随時)

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(随時)

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

●企画総務担当者説明会(ブロック別)

留意事項説明、周知徹底

- ・個人情報保護
- ・情報セキュリティ
- ・ハラスメント防止 等

●新入職員教育

新入職員採用時研修

- ・個人情報保護
- ・情報セキュリティ
- ・ハラスメントについて 等

- ・ **法令等規律の遵守（コンプライアンス）**

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

24年度には本部コンプライアンス委員会を10月と3月に開催し、通報事案についての措置の決定等を行いました。

- ・ **個人情報保護や情報セキュリティ**

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徹底するため、個人情報の管理状況の点検を随時実施しました。

- ・ **個人情報保護等の周知と徹底**

個人情報保護、情報セキュリティ等に関する留意事項を企画総務担当者に説明し、支部で伝達研修等を行わせて、周知徹底を図りました。

○リスク管理

25年3月に第4回リスク管理委員会を開催し、被災時の事業継続計画の策定に関する作業の進め方、25年以降のリスク管理委員会の進め方について議論を行いました。

また、協会におけるこれまでのリスク管理に関する運用実態等を勘案して、24年度中に「全国健康保険協会リスク管理規程」及び「危機管理マニュアル」の見直しを実施し、新たに25年4月から適用しております。

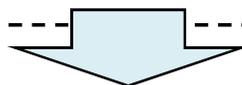
●事務処理誤り発生件数

健康保険	平成23年度	平成24年度	対前年度比
	427件	2,026件	1,599件増

※ 発生件数:2,026件のうち、任意継続被保険者の資格記録と保険料納付記録について全支部で自主点検を行った結果判明した1,430件を含む。

任意継続被保険者は、毎月の保険料の納付を行うことが加入の条件であるが、資格記録がありながら保険料納付記録が存在しない記録が1,430件発生した原因としては、

- ①事務処理マニュアルにおいて、システムから月々出力される未納者リストの処理方法が明確に示されていなかった、
 - ②加入者が保険料納付を忘れ協会支部においても納付確認を失念した、
- ことによるものです。



<対策>

- ・ 事務処理誤り発生件数の増加を踏まえ全支部が参加する業務改革会議において、事務処理の手順や確認項目を記した「事務処理手順書(傷病手当金・高額療養費・療養費)」並びに「申請書管理の手引」を作成し、事務処理誤りの発生防止に務めました。
- ・ 掲示板に毎月の事務処理誤りの事案の全件を掲載し、支部では事務処理誤り発生防止のための勉強会等を開催するとともに、自主点検を適宜実施し同様の事務処理誤りの発生防止に努めました。

船員保険	平成23年度	平成24年度	対前年度比
	12件	41件	29件増

大部分は入力誤りや確認事項の見誤り等の単純なミス

⇒ 24年度内には入力処理結果の確認リストを改善し、入力チェックを行い易くする等の対策を講じることにより再発防止に努めています。

<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が行われたものと考えます。
- 全国規模の人事異動では、職員の約1割が支部間で異動し、全体で約1/4の職員について担当業務の配属換えを実施したことにより、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随時に理解し、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へ改定するため、コンサルタントの支援を得ながら検討を進めています。
- コンプライアンスでは、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、セクハラ相談員をはじめ全職員を対象とした研修の実施や、個人情報保護についても新入職員採用時研修等により、徹底が図られています。
- リスク管理については、被災時の事業継続計画の策定に関する作業の進め方等について議論し、規程及びマニュアルの見直しを行うなど、適切にリスク管理を実施しております。

- 平成23年度と比較すると1,599件増加しました。大幅に増加した要因は、支部での自主点検により判明した任意継続被保険者の資格記録と保険料納付記録に相違（1,430件）があるためです。また、その他の事務処理誤りで主なものの件数は以下のとおりです。

《その他事務処理誤りの主なもの》

	平成23年度	平成24年度
適用及び給付に関する誤り	150件	247件
入力誤り	55件	169件

- 発生した事務処理誤りについては、引き続き掲示板に掲載し、同様の事務処理誤りの発生防止に努めていきます。また、今年度も昨年度に引き続き、全支部が参加する業務改革会議で「事務処理手順書（健康保険任意継続・出産手当金）」を作成し、事務処理誤りの発生防止に努めることとしています。
- 平成26年度に実施する業務・システム刷新においては、申請書のデータ化を外部委託することとしており、これによりデータ品質の向上が図られ、入力誤りは減少すると思われま。

個別評価項目 Ⅲ－3 3. 人材育成の推進

<評価の視点>

階層別・業務別研修の実施、eラーニングの実施や通信教育の斡旋等による多様な研修機会の確保により、人材育成の推進に取り組んでいるか。

<事業報告（概要）>

		新入職員	スタッフ	リーダー 専門職	グループ長	部長
集合研修	階層別研修 (9講座 計19回開催 469名受講)	新入職員研修 (1回) 採用時研修 (1回) 新入職員 フォローアップ研修 (1回)	スタッフ研修 (4回) キャリア開発研修 (2回)	リーダー研修 (2回)	グループ長研修 (4回)	部長研修開催 (2回)
	業務別研修 (9講座 計18回開催 780名受講)		業務基礎力向上研修 (1回)	CS研修(2回)	企画総務担当者研修(4回)	
			統計分析研修(2回)			
			医科レセプト研修(2回)・歯科レセプト研修(2回)			
			保健師全国研修(1回)・保健師ブロック研修(3回)・保健事業企画実務研修(1回)			
	eラーニング (87人受講)			新任リーダー研修 (57人受講)	新任グループ長研修 (30人受講)	
	支部研修	新入職員 支部職場内研修	支部研修(ハラスメント研修、情報セキュリティ研修など)			
	自己啓発	通信教育(319人受講)				

○階層別研修

部長研修、グループ長研修、リーダー研修、スタッフ研修、既卒者採用時研修、新卒採用者研修等、9講座で計19回開催し、特に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、問題解決力等について研修を行いました。

協会設立4年目を迎え、各職員には今まで以上に主体的な行動が求められることから、新たな目的に沿って研修テーマの集約を行うとともに、特に若手職員に自らのキャリアビジョンを意識させることにより、具体的な目標を持って日々の仕事に取り組む姿勢を持つことができるようキャリア開発研修を行いました。

○業務別研修

業務基礎研修、統計分析研修、CS向上研修、レセプトスキルアップ研修、保健師研修等9講座で計18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。特に保健師を対象とした研修においては、保健師としてのスキル向上だけでなく、協会職員としての自覚や意識の醸成を図ることを目的とした講座をカリキュラムに入れました。

また、レセプトスキルアップ研修については、診療報酬改定説明を中心とした研修を医科・歯科計4回実施したほか、全国を13ブロックに分けて研修を行うブロック研修会やレセプト点検員全員が参加出来るよう支部単独研修会を実施する等、より多くの職員が受講できるようにしました。

○eラーニング

24年度に新たにグループ長又はリーダー（専門職を含む。）へ登用された職員を対象として、それぞれに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eラーニングシステムを活用した自主学习形式により実施しました。

○自己啓発

職員の能力開発の機会を増やすため、自己啓発のための通信教育講座の斡旋を行い、24年度は受講経費の一部を協会が負担する受講推奨講座の拡大を図っています。

＜自己評価＞ B

- 階層別研修では、9講座で計19回開催し469名の職員が受講しました。スタッフ職以上の研修においては、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（部長研修では、変革のビジョンを考え、これを組織に効果的に伝えるスキル等）の習得に繋げることができました。
- 新たな役職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、87名の新任者が役職に期待される役割、マネジメントに必要な知識、役職に対する心構え等の理解が図られました。
- 業務別研修は、9講座で計18回開催し780名の職員が受講しました。特に保健師を対象とした研修においては、保健師としてのスキル向上だけでなく、協会職員としての自覚や意識の醸成を図ることを目的とした講座をカリキュラムに入れる等、内容の充実を図りました。
- 自己啓発を促進するための通信講座について、協会が推奨する講座数を拡大したこと等により、その申込者数は、23年度は170名であったのに比べ24年度は319名に増加し、自己啓発に対する意識づくりの促進が図られています。

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 Ⅲ－４

４．業務改革の推進

<評価の視点>

地域の実情を踏まえつつ、よりよいサービスの平準化を目指して、各支部の創意工夫を互いに提案・検討できる機会を設け、具体的な改善に取り組んでいるか。業務の見直しに取り組んでいるか。

<事業報告（概要）>

- ・よりよいサービスの提供や事務処理の効率化等を目指し、平成21年度より全支部が参加し年度ごとにテーマを決め、支部で創意・工夫した取り組みの好事例を検討する場として業務改革会議を開催しています。
- ・平成24年度は、事務処理誤りの発生防止を目的として、事務処理の手順や確認項目を記した「事務処理手順書（療養費・高額療養費・傷病手当金）」と、申請書等の紛失・処理遅延を防止するための管理・点検を記した「申請書管理の手引」を作成し活用しています。

≪業務改革会議での成果物≫

	成果物
平成21年度	チェック体制の標準化を目的としたチェックリストを作成
平成22年度	任意継続・高額療養費のサービス向上を目的とし、任意継続ご加入者のしおり、限度額適用認定証のリーフレット等の作成配付及び高額療養費簡易計算等のホームページへの掲載
平成23年度	窓口での確認漏れ等を防止するための窓口マニュアルを作成
平成24年度	事務処理誤りの発生防止を目的とした「事務処理手順書（療養費・高額療養費・傷病手当金）」及び「申請書管理の手引」を作成
平成25年度	事務処理誤りの発生防止を目的とした「事務処理手順書（任意継続被保険者関連及び出産手当金）」を作成予定

＜自己評価＞ B

・平成21年度から、よりよいサービスの提供や事務処理の効率化等を目的に、全支部が参加して各支部で創意・工夫した取り組みの好事例を共有し検討する場として業務改革会議を開催しています。

・平成24年度は、事務処理誤りの発生防止を目的として、事務処理の手順や確認項目を記した「事務処理手順書（療養費・高額療養費・傷病手当金）」、申請書等の紛失・処理遅延を防止するための管理・点検を記した「申請書管理の手引」を作成しました。平成25年度についても、事務処理誤りの発生件数が増加していることから、さらに「任意継続被保険者関連」及び「出産手当金」の手引の作成を行うこととしている。

個別評価項目 Ⅲ－5 5. 経費の削減等の推進

<評価の視点>

平成22年度に策定された事務費削減計画を踏まえ、サービス水準の確保に留意しつつも、経費の削減に努めているか。

【検証指標】

- ・ 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

<事業報告（概要）>

全国健康保険協会事務経費削減計画
（平成22年度策定）

【内容】

平成22年度予算を基準として
平成24年度予算において、
業務経費で4%以上削減
一般管理費で8%以上削減



【結果】

24年度予算

<対22年度予算との比較>

業務経費 14.7%、26億円を削減

一般管理費 17.5%、20億円を削減

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
社会保険労務士委託から契約職員への切替
窓口の縮小、廃止
- ・ 事務室賃貸契約の減額交渉
- ・ 消耗品のWeb発注によるコスト削減、効率化
- ・ システム保守経費の圧縮

<自己評価> B

- 随意契約の件数については、システム関係契約、事務室賃貸契約及び窓口相談委託契約の減少等により、23年度と比べ61件減少させることができました。
- コピー用紙等の消耗品については、職員のコスト意識を高めるとともに、両面印刷や集約化、コピー用紙の再利用などに取り組み、23年度と比べて、コピー用紙は1.9%の削減ができました。
しかしながらプリンタトナーは、24年度に実施した署名活動をはじめ、周知広報や資料作成等による印刷物の増加等により2.8%増となりました。
- 事務経費削減に向けた取り組みとして、年金事務所窓口職員の効率的配置による経費節減や、Webを活用した消耗品発注システムの導入に伴い必要部数を安価な価格で発注することにより、スケールメリットによるコストの削減及び事務軽減と適正な在庫管理が図られています。またプリンタトナーや封筒などを本部一括調達する仕組みを取り入れ事務費削減効果を上げています。

全国健康保険協会業績評価検討会

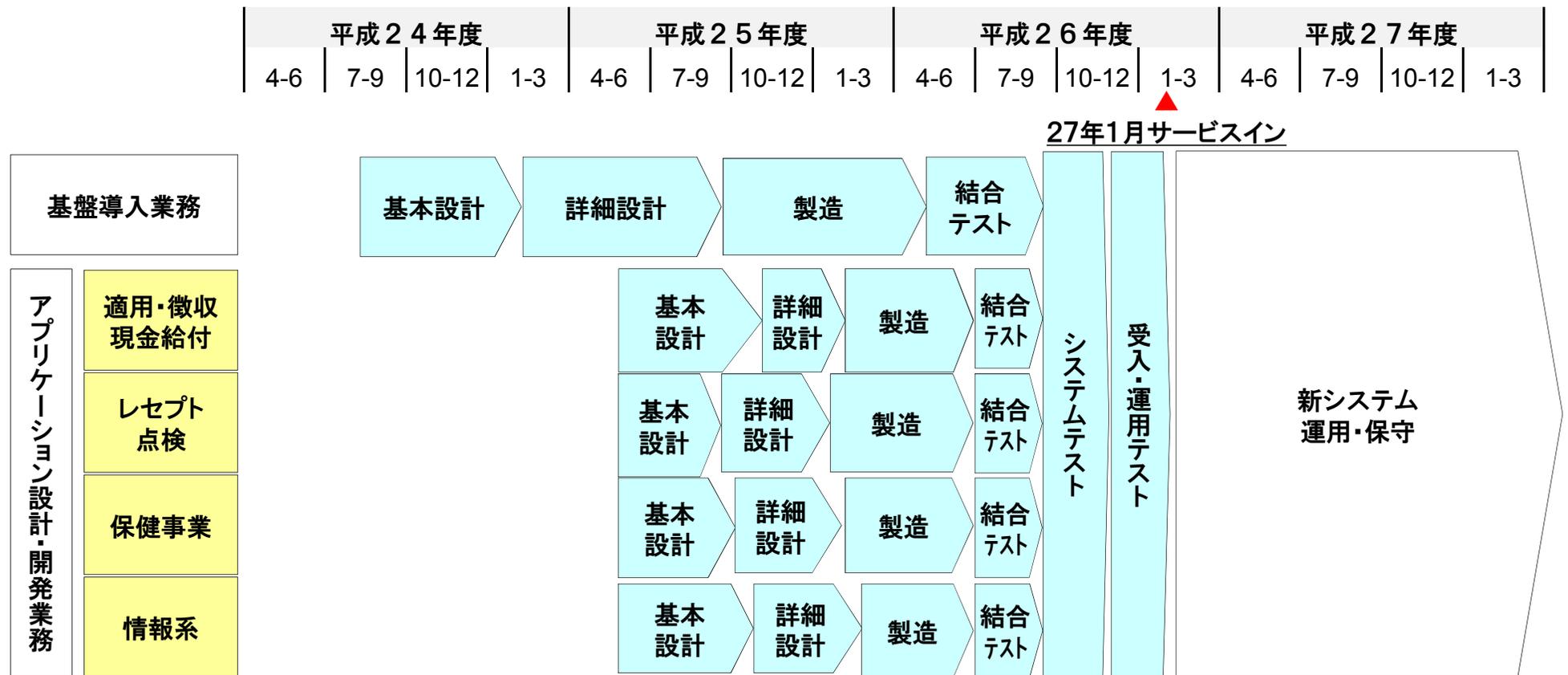
【参考資料】

Ⅲ. 組織運営及び業務改革

平成25年10月15日

業務・システム刷新の概略スケジュール

- 新システムは、平成27年1月のリリースに向けて、平成24年度から段階的に設計及び構築を進めている。
- 24年度と25年度を中心に、設計・開発等を進め、26年度に稼働させることを予定している。



※ 平成22年度においては「業務・システム刷新調査」を実施、平成23年度においては「刷新計画の策定」および「要件定義(業務プロセスとシステム機能等の決定)」を実施した。

業務・システム刷新の基本的考え方

刷新のコンセプト

加入者・事業主の利益の実現を図るため、「業務プロセスの最適化」、「統合データベースの整備」、「データ分析・活用ツール配備」により事務処理を効率化し、サービスの向上を図るとともに、情報システム総コストの最適化を実現する。

I システムの課題①

システムの安定的な稼働を確保し、劣化に伴うトラブルを回避するために、稼働から5年程度でサーバー等の機器を更新することを検討していく必要がある。

◆ 主な対応策

○システム設備の耐用年数の長期化

5年程度となっている機器更改の時期を、10年程度となるようシステムライフサイクルの長期化を行う。

○災害対応力の強化

広域災害を想定し、データセンターを2箇所に設置するとともに、被災時の早期復旧を実現する。

II システムの課題②

協会の現行システムは、健康保険組合向けパッケージシステムを元に開発したものであり、大量データ処理に効率的に対応できていないなどの課題があり、更なる効率化に向け、システム全体を見直していく必要がある。

◆ 主な対応策

○統合データベース構築

適用・徴収、保険給付、レセプト、健診・指導等に関するデータを一元管理する統合データベースを実現する。

○データの分析・活用

データ分析・活用ツールを配備し、情報収集・分析・発信機能の強化を図る。

○ITガバナンスの強化

内部IT人材の増強、協会主導の要件定義、新システムの一部内製開発等により適切なシステム開発を実現する。

Ⅲ 業務プロセスの課題

協会の業務プロセスについては、大量の紙を使用した処理となっているなどの課題があり、更なる事務効率化に向けて全体を見直していく必要がある。

◆ 主な対応策

○事務処理のペーパーレス化・自動化

基幹業務システムをリニューアルし、受付・審査・決裁等の事務処理を段階的にペーパーレス化・自動化する。

○事務の品質とスピードの向上

事務品質を向上し、高い業務効率とスピードアップを実現するため、データ入力や印刷・発送など定型的事務の集約化を行う。