

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26年10月10日

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いるか。

1) 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、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ており、25年度においては、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います。

<具体的な対応状況>

基盤（ハードウェア）導入業務	詳細設計を終了し、25年5月より製造工程を継続しています。26年4月からは結合テスト工程を開始しています。
アプリケーション設計・開発業務	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い、25年5月に受託者を決定しました。その後、基本設計・詳細設計工程を経て、概ね26年1月より製造・単体テスト工程を開始しています。
データセンター	東日本データセンター、西日本データセンターともに予定どおり設備工事等を行い、基盤機器セットアップへの対応及びアプリケーション結合テストの受け入れ準備を進めています。
ネットワークシステム設計・構築	25年9月に受託者を決定し、先行して必要となる拠点から順次回線の導入を進めています。

LAN・端末機器の設計・構築	25年9月に意見招請、25年11月に入札公告を経て、26年2月に受託者を決定し、基本設計工程を完了しました。
研修・業務マニュアル作成業務	本部に研修・業務マニュアル作成プロジェクトを設置して検討を開始しました。26年8月～9月に業務研修及び10月に端末操作研修を予定しています。

- また、全支部に刷新プロジェクトチームや支部プロモーター（推進員）を設置して、LAN・端末機器の設置環境整備や研修等の準備作業を進めました。

2) 自己評価・・・B

- アプリケーション設計・開発等業務の一部について、基本設計・詳細設計工程に遅延が生じたものの、体制強化等のリカバリー対策を講じることにより製造・単体テスト工程において遅れを回復した。その間、日々の進捗状況の管理を行いプロジェクトを推進しました。
- 基盤導入業務をはじめ、その他の業務は、概ねスケジュールどおりに進捗し円滑にプロジェクトを推進しました。
- 支部においては、刷新プロジェクトチームを設置し、支部プロモーターが事務局を務め、申請書・届出書の様式変更等の広報、機器の設置環境整備、研修等の新業務・システム稼働に向けた準備作業を推進しました。
また、本部からは、協会内掲示板を活用して、新業務・システムに関する情報や準備作業の予定一覧等を提示するなど、本部・支部一体となって、サービスインに向けて準備を推進しました。

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】

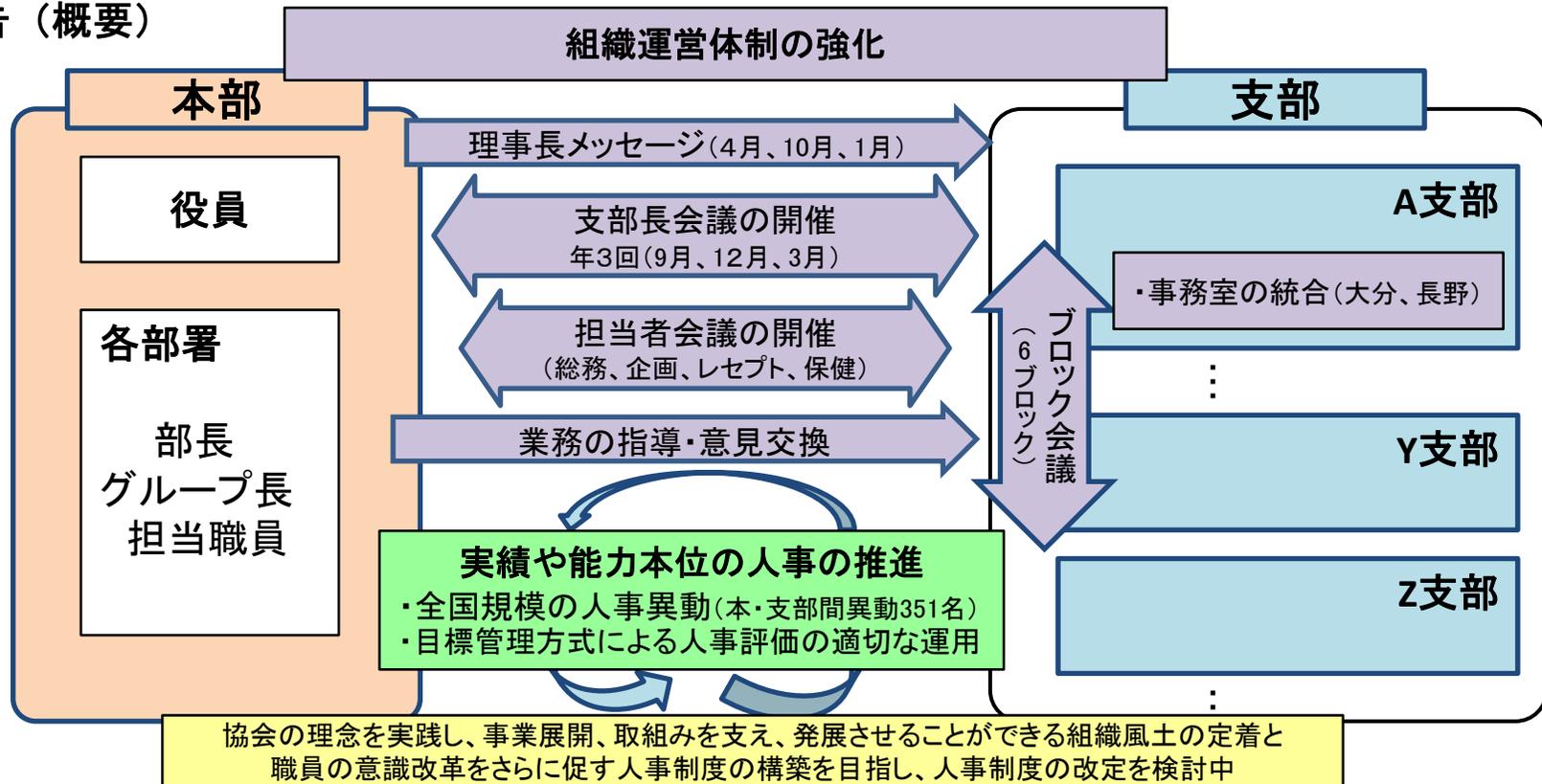
協会の組織・人事制度運営にあたっては、以下の観点から適切に運営し、必要に応じて改革を図っているか。

- ・ 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

【検証指標】

「事務処理誤り」発生件数

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。
- ・ 事務室が2カ所に分散していた大分支部及び長野支部を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。（7月、11月）

○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（転出入351名、全体947名）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。
- ・ 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、協会の理念のもと新たな組織風土・文化の更なる定着に取り組めました。
- ・ 協会の理念を實踐し、協会の事業展開、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さら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。
- ・ 階層別研修を通じて見えてきた組織課題を支部長会議の場において共有し、支部における人材育成に活用することとしました。

○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・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(9月、10月、12月、2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

- ・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

- **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、行動規範に対する意識の醸成と通報制度の周知を図っています。

25年度には本部コンプライアンス委員会を9月、10月、12月、2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。

コンプライアンス通信第5号を発行し、パワーハラスメントの防止を啓蒙しました。

- **個人情報保護**

法令等の遵守や個人情報の管理状況の点検を定期的に行いました。

協会の取り扱う情報の重要度を再認識すること、法令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。

アクセス権限、パスワードの適切な管理等について、随時点検を実施しました。

○リスク管理

- 平成26年3月28日に第5回リスク管理委員会を開催し、25年度における協会内で生じた危機対応等の事例や、協会内で取り組んできたリスク管理対応について報告しました。

また、今後対応すべき課題として、社会保障・税番号制度の導入に伴い必要となる個人情報保護の対応や、災害発生時の体制整備に係る今後の対応方針、特に協会本部における初動対応のための手順、方針整備の必要性について議論を行いました。

- また、大規模災害の発生に備えて、3日分の飲料水、食料、防寒ブランケット及び簡易トイレ袋を本部及び全支部において備蓄することとし、平成26年3月26日までに全拠点への配備を完了しました。

○事務処理誤り

(事務処理誤り発生件数)

	23年度	24年度	25年度	対前年度
事務処理誤り発生件数	427件	2,026件	593件	1,433件減

※平成24年度に発生した件数 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件発生しました。)

<対策>

- 事務処理誤りが発生している現状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（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ました。
- 単純な誤りの発生防止、誤りを発生させない意識醸成のため、平成26年1月に全支部を対象に「事務処理誤り発生防止のための研修」を開催しました。
- 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。

2) 自己評価・・・B

【組織運営体制の強化】

- 協会が組織目標を達成するためには、本部と支部、及び支部間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、協会設立当初より事務室が2か所に分かれていた11支部の統合計画については、大分支部及び長野支部の統合を実施したことにより、全ての統合が完了し、支部運営の効率化、部門間の連携の強化が図られました。

【実績や能力本位の人事の推進】

- 目標管理方式による人事評価の適正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、全国規模の人事異動では、職員の1割以上が支部間で異動し、全体で4割以上の職員が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。

【協会の理念を実践できる組織風土の定着】

- 理事長のメッセージを節目において全職員へ発出し、協会の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の構築を目指し、改定の検討を進めています。

【コンプライアンス、個人情報保護等の徹底】

- 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、管理職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研修の実施や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】

- 第5回リスク管理委員会を開催し、今後対応すべき課題として、社会保障・税番号制度の導入に伴い必要となる個人情報保護の対応や、災害発生時の体制整備に係る今後の対応方針、方針整備の必要性について議論を行いました。
- また、大規模災害の発生に備えて、3日分の飲料水、食料、防寒ブランケット及び簡易トイレ袋を本部及び全支部において備蓄することとし、配備を完了しました。

【事務処理誤り】

- 平成24年度と比較すると大幅な減少となりました。（要因としては、平成24年度に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があった誤りが1,430件ありました）
- 発生した事務処理誤りについて引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るとともに、単純な誤り防止、職員の意識醸成のため平成26年1月に全支部対象の「事務処理誤り発生防止のための研修」を開催しました。
- また、前年度に引続き、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）

		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 (8講座 計15回開催 461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) 3年次研修 (1回)	リーダー研修 (4回)	グループ長研修 (2回) ハラスメント防止研修(2回)	部長研修開催 (1回)
	業務別研修 (10講座 計29回開催 1,112名受講)		統計分析研修(6回) レセプト点検員初級者研修(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) 債権・療養費担当者研修(3回) 保健師全国研修(1回)・保健指導ブロック研修(5回) 事務処理誤り発生防止研修(3回) 業務基礎研修 (2回)			

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
集合研修	特別研修 (4講座 計8回開催 316名受講)			CS研修 (2回)	ハラスメント防止研修 (2回)	
			第1回・第2回チェンジマネジメント研修 (4回)			
	eラーニング (104人受講)			新任リーダー研修 (78人受講)	新任グループ長研修 (26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(305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、8講座で計15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行いました。

特に、部長・グループ長研修では、未来志向による人事マネジメント、マーケティング思考をカリキュラムに追加し、スタッフ研修では、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ことができるようなカリキュラムとしました。

○ 業務別研修

業務基礎研修、統計分析研修、レセプト点検員研修、債権・療養費担当者研修、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。

求償事務担当者研修や債権・療養費担当者研修、事務処理誤り発生防止研修など、業務課題の解決につながる研修を新たに創設しました。また、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の開催回数を増やし、より多くの職員が受講できるようにしました。

○ 特別研修

CS研修、ハラスメント防止研修、チェンジマネジメント研修の3講座を計8回開催しました。

ハラスメント防止研修では、組織の管理職層を対象にハラスメントのない快適な職場づくりの留意点や相談対応時の心構え等について行い、管理職がハラスメント防止に果たす役割を再認識しました。また、チェンジマネジメント研修では、業務・システム刷新支部プロモーターを対象にプロジェクトマネジメントについて行い、プロジェクト活動を通して職員の意識改革を図るためのポイントを理解しました。

○ e-ラーニング

25年度に新たにグループ長又はリーダー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2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、8講座で計15回開催し461名の職員が受講しました。すべての研修において、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。
- 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、104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、役職者としての心構え等の理解が徹底されました。
- 業務別研修は、10講座で計29回開催し1112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や債権・療養費担当者研修、事務処理誤り発生防止研修など、業務課題の解決につながる研修を新たに実施しました。
- 特別研修は、3講座で計8回開催し316名の職員が受講しました。協会職員として意識的に取り組むべき事や職員の意識改革を図るため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講座については、推奨講座の追加や開講時期を年間2回に増やすなど受講機会の拡大に取り組み、305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。

1) 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25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（任意継続・出産手当金）」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（任意継続及び出産手当金）」を作成

現金給付の支給決定通知書については、平成25年4月から印刷・発送業務のアウトソースを実施しています。また被保険者証や医療機関照会文書などの封入封緘、柔整療養費申請書の受付業務などの定型的な業務について、18支部において外部委託を実施しています。

なお、平成27年1月からの業務システム刷新においては、事務処理を徹底的に効率化し、創造的な活動を拡大するため、定型的事務（データ入力、印刷発送業務）の集約化を行い、アウトソースを実施する予定です。

2) 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25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（任意継続・出産手当金）」を作成しました。平成26年度についても、各支部、各ブロックにおいて単純な誤りの発生防止策の検討を行い、取り纏めたものを全支部にフィードバックすることとしています。

- ・平成25年4月から全支部において支給決定通知書の印刷・発送業務をアウトソーシングしています。また、被保険者証など支給決定通知書以外の帳票についても、18支部において外部委託を行いました。

なお、業務システム刷新においては、データ入力、印刷発送業務の定型的事務について集約化・アウトソースを実施し、さらなる効率化を図っていきます。

個別評価項目

5. 経費の削減等の推進

【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】

- ・ 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）

経費削減のための取組

- ・ 年金事務所窓口職員の効率的配置
 窓口の縮小、廃止
- ・ 保険給付費支給決定通知書の封書から圧着シーラーハガキへの切り替えによる、郵送費の削減と支部における事務作業の軽減
- ・ 事務室賃貸契約の減額交渉による経費削減
- ・ 消耗品のWeb発注によるコスト削減及び効率化

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

- 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の増加や、事務室賃貸契約の更新等により、24年度と比べ53件の増加となりましたが、調達審査委員会において個別に妥当性の審査を行い、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。

- 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、24年度と比べて、コピー用紙は1.0%の削減ができました。
しかしながらプリンタートナーは、制度の周知広報やデータ分析等の資料作成による印刷物の増加等により9.9%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、保険給付費支給決定通知について、従来の封書による通知から圧着シーラーハガキに切り替えることにより、郵送費の削減と支部における封入封緘の作業軽減を図りました。また、Webを活用した消耗品発注システムの導入により必要部数を安価な価格で発注し、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。
なお、プリンタートナーや封筒などは本部において一括調達する仕組みを取り入れ事務費削減の効果を上げています。