

# 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28年9月28日

## 個別評価項目

### 1.新しい業務・システムの定着

#### 【評価の視点】

業務・システム刷新により、定型的な業務の集約・外注化を進め、業務の効率化を図るとともに、創造的な活動を拡大することにより、加入者・事業主へのサービスの充実を図っているか。

新しい業務・システムについて、着実な定着を図っているか。

#### 1) 事業報告（概要）

○ 平成27年6月に業務・システムを刷新し、保険証の発行、現金給付申請書の一部の入力事務など定型的事務のアウトソースを実施し、業務の効率化を進めました。

さらに、刷新後の標準的な業務処理体制の徹底と定着を図るため、平成27年11月から本部職員が47支部全てに訪問して意見交換を行い、全支部におけるアウトソースの積極的活用の徹底を図りました。

このように新しい業務・システムの定着を図る一方で、業務の標準化を推し進め、さらにデータヘルス計画の推進や対外的発信力の強化など保険者としての活動範囲拡大への対応と、サービスの充実に向けた職員体制の見直しの検討も行っています。

#### 2) 自己評価・・・S

平成27年6月の新たな業務・システムのサービスインにより、定型的事務をアウトソースし、業務を効率化しました。

また、平成27年11月から、本部職員が47支部全てに訪問することにより、アウトソースの活用などの着実な定着を図りました。

## 個別評価項目

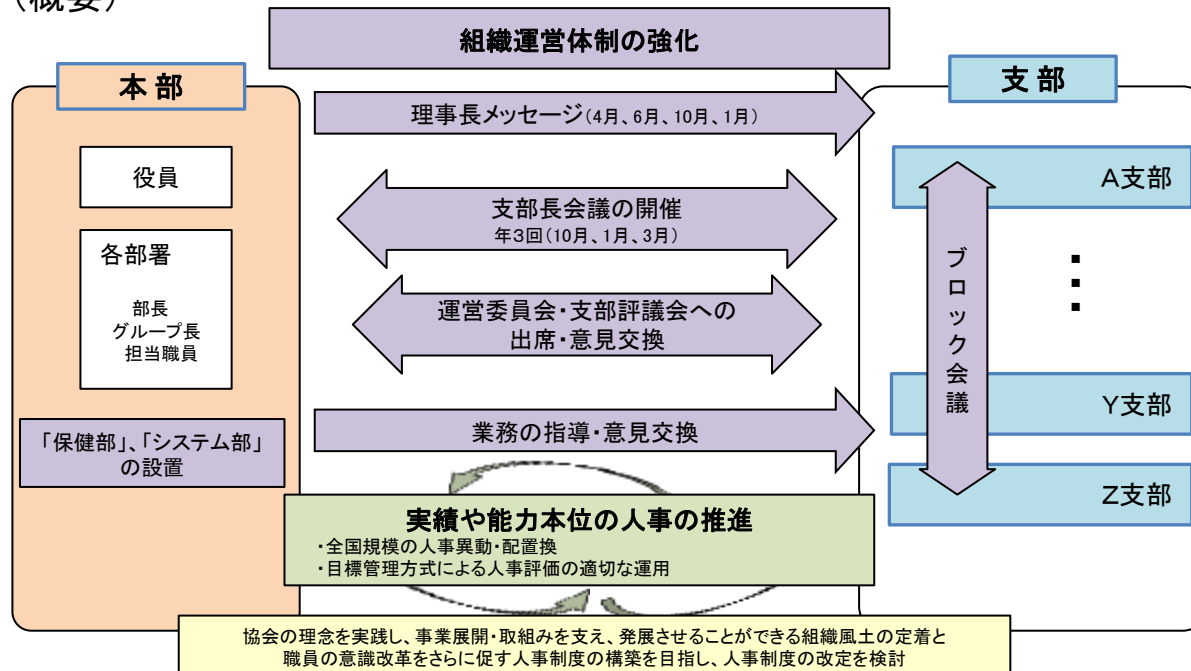
# 2.組織や人事制度の適切な運営と改革

### 【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

### 1) 事業報告 (概要)



## ○組織運営体制の強化

- ・ 支部長会議（10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、支部の評議会に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や支部間格差の縮小など、組織として抱える課題等への対応として本部の役職員が支部を訪問し、意見交換や指導等を実施しました。27年度は業務部門と保健部門を中心に意見交換を実施し、27年11月以降は、特に業務・システム刷新後の業務の標準化を定着させることに重点を置いて全ての支部において意見交換を行いました。
- ・ 組織体制については、データヘルス計画の実施に伴う事業主への働きかけなど、保健業務の重要度や難易度が増していることを踏まえ、本部に「保健部」を設置するとともに、業務・システム刷新のサービスイン後におけるシステム部門の業務を効率的に実施するため、本部に「システム部」を設置しました。

## ○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にするため、全職員が半期ごとに目標達成シートを作成し、期首に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評価結果に反映する目標管理方式による人事評価を行い、その結果を賞与や定期昇給、昇格に反映する等、適切な運用を実施しました。
- ・ 適材適所の人員配置、人材育成、組織活性化を目的として、全国規模の人事異動、配置換を実施しました。
- ・ 現行の人事制度の課題等を解消するとともに、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、人事制度の改定の検討に取り組んできました。27年度においては、制度の詳細について検討を進めたほか、27年10月から12月初めにかけて、総務部が全支部を訪問して人事制度改定の背景や新たな人事制度の内容について直接説明すると共に、意見交換を行いました。なお、新たな制度の運用開始時期に関し、人事評価制度については年度単位で運用する必要があるため、平成28年4月から運用を開始し、役割等級制度、給与制度及び人材育成制度については平成28年10月から運用を開始することとしております。

## ○協会の理念を实践できる組織風土・文化の更なる定着

- ・ 節目となる4月、10月及び1月のほか、27年度は6月の業務・システムの刷新に際して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りました。
- ・ 社内報として「協会けんぽ通信」を定期発行しているほか、業務・システム刷新後には支部長会議資料や各支部の創意工夫ある取組み事例等を各職員の端末から閲覧しやすくする等、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りました。
- ・ 協会のミッションや目標、職員へ期待すること等を、研修の機会を活用し、職員へ繰り返し伝えることにより、協会の理念の下、新たな組織風土・文化の更なる定着に取り組みました。

## ○コンプライアンス、個人情報保護の徹底

- ・ 本部及び各支部に行動規範ポスターを掲示すると共に、全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おります。
- ・ 平成27年度には、本部コンプライアンス委員会を10月に開催し、通報制度の活用状況及び支部コンプライアンス委員会の開催状況について共有すると共に、パワーハラスメントをテーマとしたコンプライアンス通信を10月に発行しました。
- ・ ハラスメント防止にかかる研修について、管理者層を対象として本部が実施主体となる研修を開催するほか、支部内においても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研修を実施するなど、コンプライアンスの推進に積極的に取り組みました。
- ・ 個人情報保護規程等の遵守や個人情報の管理状況の点検を定期的を実施し、点検結果を踏まえ必要な措置を講じました。
- ・ 協会の取り扱う情報の重要度を再認識し、規程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。

# ○コンプライアンス、個人情報保護の徹底

## 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・支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
- ・コンプライアンス推進状況確認

### ●コンプライアンス研修の実施(研修計画)

- ・新入職員研修(新卒採用者、既卒採用者)
- ・支部研修(全職員)

### ●情報セキュリティ研修の実施(研修計画)

- ・新入職員研修(新卒採用者、既卒採用者)
- ・支部研修(全職員)

### ●ハラスメント研修の実施(研修計画)

- ・新入職員研修(新卒採用者、既卒採用者)
- ・支部研修(全職員)

## 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

#### 適切な管理等を再徹底

- ・各種規程の遵守
- ・パスワード
- ・ウイルス対策

### ●個人情報保護に関する研修

- ・新入職員研修(新卒採用者、既卒採用者)
- ・支部研修(全職員)

### ●情報セキュリティ研修

- ・新入職員研修(新卒採用者、既卒採用者)
- ・支部研修(全職員)

## ○リスク管理

- ・協会本部の所在地において大規模地震等の災害が発生した際の具体的な初動対応（人命保護等）を定めた初動対応マニュアルを、協会内部のリスク管理委員会での審議を経て27年4月に完成させました。
- ・また、災害発生時の業務への影響が大きい情報システムに係る事業継続計画として、6月29日のサービスインの業務・システム刷新に際し、データセンターを東西2か所に設置し相互にバックアップする態勢にすると共に、シンククライアント端末を導入し、職員が他のオフィスで業務を継続することや支部業務の一部を他の支部で実施することを可能とする仕組みを構築しました。
- ・さらに災害の備えに万全を期すため、地域性等を反映させた支部ごとの初動対応マニュアルや、災害により協会本部拠点に甚大な被害が発生した際に、重要業務を速やかに復旧させるための具体的な手順等を定めた事業継続計画について、28年度の完成に向け、27年度から作成に着手しています。

## ○情報セキュリティ対策の強化

- ・不審な通信事案の発生以降、協会のシステムはインターネット接続をせず、加入者の情報を保管する基幹系システムや通常業務に用いる情報系システムはインターネットから遮断された状態を継続しています。
- ・インターネット接続するためのシステムは、基幹系・情報系システムとは分離した別のシステムとして構築を進めました。システム構築にあたっては、関係機関から求められている各種のセキュリティに関する勧告や最新の基準・ガイドラインを踏まえた対策を実施しています。  
（インターネット上のwebサイト閲覧は平成28年の4月、外部とのメールは6月に利用を再開しました。）
- ・文書ファイルを漏れなく暗号化するため、協会システム上で作成・保管する文書を自動で暗号化するシステムを導入しました。協会システム上で作成した文書ファイルは、暗号を解除しない限り協会システム外では閲覧できなくなりました。
- ・協会の情報セキュリティ規程は、厚生労働省の情報セキュリティポリシーに準拠しており、平成27年12月の厚生労働省の情報セキュリティポリシーの改定に合わせ、見直しを進めました。  
（平成28年5月25日に改定済みです。）

- ・インターネット接続の再開にあたって、情報システム上のセキュリティ強化策（技術的対策）に加えて、職員に対する教育・周知の徹底（人的対策）を図るため情報セキュリティ教育の内容を見直し、平成28年3月に全職員を対象に情報セキュリティ研修（第1回）を実施しました。訓練については、平成28年度から実施できるよう検討を開始しました。
- ・また、平成28年度から役職員による情報セキュリティ自己点検及び内部監査・外部監査を実施できるよう、準備を進めました。

## 2) 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の開催を通じた意思の共有化や、組織として抱える課題解決のため本部役職員が支部を訪問して意見交換や指導を実施する等、組織一体となった取組みが行われたと考えます。  
また、保健業務の重要度が増していることを踏まえ、本部に「保健部」を設置するとともに、業務・システム刷新のサービスイン後におけるシステム部門の業務を効率的に実施するため、本部に「システム部」を設置し、組織運営体制の強化を図りました。
- 目標管理方式による人事評価の適切な運用を実施すると共に、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、本部及び支部間における全国規模の人事異動を実施することにより、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。  
人事制度の改定については、28年度からの運用開始を見据え、制度の詳細の検討を進めました。
- 理事長のメッセージを節目において全職員へ発出し、また研修の機会を通じて協会が負うミッションや目標を理解し、実践するよう徹底を図ったほか、新入職員研修の場で挙げられた新入職員が考える協会の組織課題を支部長へ情報提供し、支部における組織運営・組織改革への活用につなげました。



- コンプライアンスについては、全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、ハラスメントのない職場環境の構築に向けた取組みをテーマとした管理者層対象の集合研修を本部主催で実施することと合わせ、各支部において、ハラスメントの防止に重点を置いた全職員を対象とした研修を実施することで、コンプライアンスに関する意識の醸成を図ることができました。

コンプライアンスにかかる通報制度において2件の通報を受理し、調査や是正指導を行うなど、迅速的確に対応しました。

- 個人情報保護等については、引き続き全職員に対し個人情報保護及び情報セキュリティについての研修を実施することで、個人情報保護に関する意識の醸成を図りました。また、協会内での不審通信や個人情報漏えい等のリスクが高まる社会情勢を踏まえ、常時点検のほか各職員の個人情報管理方法について再チェックを行い、管理にかかる遵守事項の再徹底が図られています。

- リスク管理については、本部所在地において大規模地震等の災害が発生した場合においても、組織的な初動対応（人命保護等）を図るべく、初動対応マニュアルを作成しました。

また、27年度においては、災害発生時の業務への影響が大きい情報システムに係る事業継続計画として、データセンターを東西2か所に設置し相互にバックアップする態勢とするとともに、シンクライアント端末を導入し、職員が他のオフィスで業務を継続することや支部業務の一部を他の支部で実施することを可能とする仕組みを構築しました。

- 情報セキュリティ対策の強化については、基幹系システムと物理的に分離したインターネット接続システムを構築しています。さらに保存文書等の自動暗号化システムを導入することにより、情報漏洩に対するリスク回避対策を図るとともに、全職員が情報セキュリティに関する研修を受講することで、情報セキュリティの重要性についての意識の再徹底を図りました。

また、厚労省情報セキュリティポリシーに準拠した情報セキュリティ規程の改定を進めました。さらに、情報セキュリティに係る訓練や自主点検について、平成28年度の実施に向けた検討を進めました。

これらの対策により加入者の個人情報を確実に守るための体制を整えました。

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)

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	支部長
集合 研修	階層別研修 (9講座 計16回開催 471名受講)	新入職員研修 (45名)	スタッフ研修 (128名)	リーダー 研修 (192名)		部長研修 (10名)	支部長研修 (1名)
		新入職員 フォローアップ 研修 (45名)	一般職基礎 研修 (38名)				
		採用時研修 (12名)					

		新入職員	スタッフ	リーダー 専門職	グループ長 統括リーダー	部長	支部長	
集合研修	業務別研修 (17講座計35回 開催1,479名受講)	<p>レセプト点検員新規採用者研修 (61名) レセプト点検員ブロック研修 (医科・歯科) (211名)</p> <p>新規採用保健師 専門研修 (5名)</p>	<p>統計分析研修 (60名)</p> <p>ホームページ作成者研修 (47名)</p> <p>求償事務担当者研修 (37名)</p> <p>債権担当者研修 (44名)</p>		<p>個人番号利用事務にか かる事務取扱者研修 (47名)</p> <p>新人事評価制度にかか る研修 (47名)</p> <p>情報セキュリティにか かる研修 (47名)</p> <p>事務処理誤り発生防止研修 (101名)</p> <p>お客様満足度向上研修 (188名)</p> <p>「データヘルス計画」の評価に関する研修 (95名)</p> <p>保健師全国研修 (74名)</p> <p>保健師ブロック研修 (415名)</p>			
	特別研修 (2講座計6回 開催148名受講)				<p>ハラスメント防止研修 (49名)</p> <p>訴求力・営業力・発信力強化研修 (99名)</p>			
支部研修		<p>新入職員支部 職場内研修 (57名)</p>	<p>支部研修 (コンプライアンス・ハラスメント・個人情報保護・情報セキュリティなど) (21,501名)</p>					
自己啓発		<p>通信教育 (405名)</p>						

## ○ 階層別研修

新任支部長研修、部長研修、リーダー研修、スタッフ研修、新入職員研修等、9講座で計16回開催し、役員が協会のミッションや目標、それぞれの階層に期待すること等を直接研修受講生に講話する機会を設けると共に、組織マネジメント、リーダーシップ、問題解決等について研修を行いました。

各階層において、協会が今後さらに保険者機能を発揮していく必要があることの自覚を持たせ、未来志向で協会のあるべき姿を考察し、そのために必要な思考やスキル等を習得するためのカリキュラムとしました。

## ○ 業務別研修

情報セキュリティ研修、統計分析研修、レセプト点検員研修、求償事務担当者研修、お客様満足度向上研修、保健師等全国研修等17講座で計35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。

27年度は、統計分析研修等前年度から引き続いて実施している研修のほか、データヘルス計画の評価に関する研修など、事業計画における重点項目に関する研修を実施し、各業務に必要な知識・スキルの習得につなげることができました。

## ○ 特別研修

ハラスメント防止研修、訴求力・営業力・発信力強化研修の2講座を計6回開催しました。

ハラスメント防止研修では、管理者層を対象に、ハラスメントのない職場を目指す取り組みを中心とした研修を実施しました。

訴求力・営業力・発信力強化研修では、協会が保険者として実現すべき目標の達成に向け、営業マナー、営業活動プロセス、折衝・交渉スキル、情報発信力等について習得し、ステークホルダーマネジメントの強化を図りました。

## ○ 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では、受講費用の一部を協会が負担する推奨講座の追加と併せ、開講時期や回数の見直し、周知方法の工夫等により、職員の受講意欲の拡大を図りました。

## 2) 自己評価・・・A

- 階層別研修では、9講座で計16回開催し471名の職員が受講しました。各階層において、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つなげることができました。また、平成26年度に部長、グループ長、リーダー、スタッフ研修を受講した職員については、研修実施後半年間にわたり上司、同僚、部下・後輩から多面的に行動変容を観察してもらう仕組みを設けていましたが、平成27年度にはその観察結果を研修受講者本人にフィードバックすることで、客観的な視点で自己を振り返り、自身の今後の目標設定やスキルアップに活用する取り組みを行いました。
- 業務別研修は、17講座で計35回開催し1,479名の職員が受講しました。27年度は、事務処理誤り防止研修など、従来より実施している研修のほか、事業計画における重点項目である「データヘルス計画」に関する研修等を新たに取り入れ、協会が取り組むべき事業についての理解促進や支部間での情報共有を行いました。
- 特別研修は、2講座で計6回開催し148名の職員が受講しました。協会が今後さらに保険者機能を発揮していくために必要となる営業力等のスキル向上やステークホルダーマネジメントの強化を図りました。
- 自己啓発を促進するための通信教育講座については、推奨講座の追加や開講時期・回数の見直し、周知方法の工夫等によって職員の受講意欲の拡大を図り、405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。

## 4.業務改革・改善の推進

### 【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。

入力業務や作成・発送業務については、集約化しアウトソースを進めるとともに、職員のコア業務や企画業務への重点化を進めているか。

### 【検証指標】「事務処理誤り」発生件数

#### 1) 事業報告（概要）

##### ○ 業務改革会議について

よりよいサービスの提供や事務処理の効率化等を目的として、平成21年度より年度毎にテーマを決め、全支部が参加する業務改革会議を開催し、支部で創意工夫した取組好事例をとりまとめ、日々の業務に反映させるなど、業務の改善を進めています。

平成27年度は業務・システム刷新により業務の集約化を行ったことに併せ、現金給付審査業務の統一化を図ることにより効率的かつ公正な審査を実現することを目的として、審査事務手順（傷病手当金・出産手当金・高額療養費）の標準化及び添付書類の簡素化について検討し、平成28年度より実施することとしました。

##### ○ 事務処理誤り発生件数

発生件数：341件（平成26年度の393件と比べて52件減少）

- ・業務・システム刷新により、一度に大量処理する業務を集約化・標準化したため、事務処理誤りが減少しました。
- ・全支部の事務処理誤り事案について、社内ポータルサイトの掲示版を用いて情報提供し、同様の事務処理誤り発生防止を促すとともに、各支部で研修会や自主点検を適宜実施することにより、事務処理誤りの発生防止に努めました。

- ・全支部を対象に、事務処理誤り防止にかかる研修を実施しました。（平成27年11月）
- ・事務処理誤りゼロ月間を設定し、全支部で取組みを行い、事務処理誤りに対する職員の意識を高めると共に事務処理誤りの発生防止に努めました。（平成28年2月）

## 2) 自己評価・・・B

### ○ 業務改革会議について

平成27年度は現金給付審査業務の統一化を図ることを目的として、審査事務手順（傷病手当金・出産手当金・高額療養費）の標準化及び添付書類の簡素化について検討し、精査のうえ取りまとめ、平成28年度より実施することとしました。

また、定型的事務のアウトソースを実施し、業務の効率化や刷新後の標準的な業務処理体制の徹底と定着を図る一方で、拡大する保険者機能への対応に努めています。

### ○ 事務処理誤り発生件数について

発生件数は341件であり、平成26年度と比べて52件減少しました。

業務・システム刷新により、一度に大量処理する業務を集約化・標準化したことが主な減少要因です。併せて、事務処理誤りの発生事案を全支部に情報提供し、同様の事務処理誤りの発生防止に努めました。

また、研修会や自主点検の実施、「事務処理誤りゼロ月間」の全支部での取組みにより、事務処理誤りに対する職員の意識を高めるとともに事務処理誤りの発生防止に努めました。

今後も発生原因や再発防止策の確認を通じ、実効性のある対応策を全支部で共有すると共に、「事務処理誤りゼロ月間」を実施するなど事務処理誤りの防止に対する意識の向上を図ることで事務処理誤りの発生防止に努めます。

## 個別評価項目

### 5. 経費の節減等の推進

#### 【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）

##### 経費節減のための取組

- ・ 年金事務所窓口職員の効率的配置  
    窓口の廃止
- ・ コピー用紙、プリンタートナー、各種封筒等の全国一括調達による経費節減
- ・ 事務用品等の消耗品のWeb発注等によるコスト削減及び事務の効率化

##### 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、ホームページ等で公表することにより透明性を確保





## 2) 自己評価 . . . B

○年金事務所窓口の効率化(16年金事務所の窓口廃止)により経費の削減を図っています。

○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ています。

○事務用品等の消耗品については、平成23年度よりWebによる発注システム(インターネット環境遮断状況にあってはFAXによる発注)を導入し、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、適正な在庫管理を行っています。

○随意契約の件数については、業務・システム刷新のサービスイン延期に伴う変更契約や旧システムにかかる延長契約等により、平成26年度と比較して、平成27年度は77件増加していますが、調達にあたっ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い、調達実績はホームページ等(インターネット環境遮断状況にあっては事務室窓口の掲示板等に掲示)で公表し、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。

○業務・システム刷新に伴うペーパーレス化により、コピー用紙及びプリンタートナーの使用数量は大幅に減少しております。