

# 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29年9月19日

# 全国健康保険協会業績評価シート(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

### 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
- 不審な通信事案について、協会職員に対するコンプライアンス及び個人情報保護の徹底を図るための更なる方策を検討するとともに、情報セキュリティ対策の強化が図られているか。

### 自己評価

A

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・D

【判定基準】S:平成28年度計画(以下、計画という。)を大幅に上回っている A:計画を上回っている 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

### 【評価のポイント】

- 平成28年度においては、平成23年度から検討を進めていた人事制度全般にわたる見直しを実施し、新たな人事制度の運用を開始した。  
《人事制度の見直しの目的等》
  - ・協会においては、設立以来のいわゆる「基礎固めの期間」から、これまでの延長線上にはない、協会設立の本来の目的である保険者機能の強化・発揮を一層進めていく新たなステージに入っており、職員一人ひとりが協会の理念の実現に向けて保険者機能を発揮し、創造的かつ意欲的に業務を行うことが求められている。
  - ・今回の見直しは、この協会の設立趣旨を達成するため、職員一人ひとりが「期待する職員像」を目指し、その方向に向かっていくために、人事制度全般(人事評価制度、役割等級制度、給与制度、人材育成制度)にわたる改定を行ったもの。
  - ・また、本改定は、協会の理念を具現化する職員の育成と、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、協会の理念の実現に向けて創造的かつ意欲的な業務を行い高い実績をあげた職員を適正に処遇することにより、職員の向上心を高め、やる気を引き出す人事制度としている。
- 半期ごとに各職員が組織目標を達成するための個人目標を策定し、日々の業務遂行を通じて組織目標を達成できる人事評価を実施し、上司による日々の進捗管理や業務指導、半期ごとに行うフィードバック面談等を通じ、評価期間における各職員の取り組み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昇給、昇格に適切に反映し、実績や能力本位の人事につなげている。
- 28年10月に、本部や支部間における全国規模の人事異動(262名)及び支(本)部内の配置換え(855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。

# 全国健康保険協会業績評価シート(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

- 協会全体の業績向上や支部間格差の縮小のほか、新たな人事制度の定着など、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する取組みを行っており、28年度においては、前年度に引き続き本部の役職員が各支部を訪問し、業務の標準化、効率化、簡素化の推進に向けた業務処理体制の構築や、新たな人事制度の浸透状況等について、本部と支部との意見交換を行った。これにより、各支部の業務処理体制の見直しが大きく進展したほか、新たな人事制度の理解やその趣旨に沿った運用が進展した。
- 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、通報制度に対する意識の醸成を図るとともに、毎年度継続的に、各支部において職員研修を実施している。また、新規採用者全員を対象とした研修においても、コンプライアンス、個人情報保護等の徹底に努めている。このほか、全職員を対象にした自己点検を実施し現状の把握と意識啓発を行うとともに、コンプライアンス通信の発行、ハラスメント防止ポスターの掲示、管理職を対象にした研修の実施により、コンプライアンス等の徹底を促進している。
- 29年1月からの特定個人情報(マイナンバー)の利用事務開始にあたっては、特定個人情報管理規程を改正するとともに、マイナンバーの取扱いについて説明会を開催し、全職員へ周知徹底を行い、個人情報の取扱いに対する安全管理体制の更なる徹底に努めた。
- また、29年1月の育児・介護休業法等の改正に伴い、既存のセクシュアルハラスメント防止規程を、妊娠・出産、育児休業等に関するハラスメント防止を含めた規程として改正し、職員が認識すべき事項を改めて周知した。
- 災害対策については、本部被災時の事業継続・早期復旧を図るため、事業継続計画書を策定するとともに、全支部で災害時の初動対応を記した初動対応マニュアルを策定したほか、役職員の安否状況を迅速に把握するため、安否確認システムを全支部に導入するなど、災害発生に備えた体制の一層の強化を図った。
- 情報セキュリティ対策の強化については、加入者の情報を保管する基幹系システムとインターネット接続を行うシステムを分離し別システムで構築を行い、平成28年4月にインターネット上のWeb閲覧、平成28年6月にはインターネットメールを再開。再開に当たっては、インターネットを利用する職員に対して情報セキュリティ研修を実施した。
- 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て平成28年5月及び12月に協会の情報セキュリティ規程の改定を行い、情報セキュリティに係る体制の強化を行うとともに、情報セキュリティ管理者向けの「手引書」及び全職員が守るべき事項を「遵守事項」として整備し、意識の醸成を図った。
- また、情報セキュリティインシデント発生時の対応を専任する体制として、CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を28年9月に本部内に設置し、インシデント発生時の具体的な初動対応や復旧対応、CSIRTの運用について定めた「情報セキュリティインシデント対処手順書」を29年3月に策定し、全役職員へ周知を行った。

以上より、自己評価は「A」とする。

## 1. 組織や人事制度の適切な運営と改革

### 【事業計画の達成状況】

#### ＜組織運営体制の強化＞（事業報告書 P123）

- 28年10月に役割等級制度を見直し、新たな管理職の職位としてグループ長補佐を設け、全国で187名を新たに任命した。これにより、従来グループ長が行っていた業務管理や労務管理の一部をグループ長補佐に担わせることとし、マネジメント体制の強化を図った。
- 新たな人事制度の運用開始後(29年1月)に、事前に実施したアンケート調査の結果も踏まえ、各支部における役割等級制度の運用にかかる現状や課題等について支部の企画総務部長と本部との意見交換を行い、同制度が本来の趣旨に沿って運用されるよう認識の共有を図った。
- 29年3月に、支部の企画総務部長を対象とした会議において人事評価にかかる研修を実施し、その趣旨や目的等について周知を図った。
- 28年10月に、指揮命令系統の簡素化や業務の効率化等を図るため、5支部において部やグループの統廃合等を行った。
- 支部の業績を適正に評価し、その結果に基づき業務支援を行うことなどにより協会全体の業績向上を図るほか、支部幹部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などを目的として、支部の業績評価を試行的に実施した。
- 組織内の連携強化などを目的として、全国支部長会議を年度替わり等の節目である28年9月、29年1月、29年3月の3回開催した。また、ブロック会議を全国6ブロックにおいて延べ24回開催し、協会の運営方針等の共有や支部間の意見交換等を行った。
- 協会全体の業績向上や支部間格差の縮小のほか、新たな人事制度の定着など、組織として抱える課題等への対応として、本部の役員が支部を訪問し意見交換や指導等を実施する取組みについて、28年度も各支部への訪問を実施し、本部と支部との意見交換を行った。(本部の各部による訪問を合計して延べ45支部への訪問を実施)

#### ＜実績や能力本位の人事の推進＞（事業報告書 P123～P124）

- 半期ごとに各職員が組織目標を達成するための個人目標を策定し、日々の業務遂行を通じて組織目標を達成できる人事評価を実施し、評価期間における各職員の取り組み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昇給、昇格に適切に反映し、実績や能力本位の人事につなげている。
- 28年10月に、本部や支部間における全国規模の人事異動(262名)及び支(本)部内の配置換え(855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。

#### ＜協会の理念を实践できる組織風土・文化の更なる定着＞（事業報告書 P123～P124）

- 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、人事制度全般(人事評価制度、役割等級制度、給与制度、人材育成制度)にわたる見直しを行い、人事評価制度は28年4月から、残る3つの制度については28年10月から運用を開始した。
- 理事長のメッセージを、節目となる4月、10月及び1月に全職員に対して発信し、協会のミッションや目標等について徹底を図った。
- 社内報として「協会けんぽ通信」を定期発行(4月、7月、10月、1月の4回発行)したほか、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た。

# 全国健康保険協会業績評価シート(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

### <コンプライアンス、個人情報保護等の徹底> (事業報告書 P124)

- 行動規範小冊子の常時携行、コンプライアンス通信を発行(10月・3月)するとともに、管理職を対象としたコンプライアンス研修を実施(6月)し、全職員を対象としたテーマ別(コンプライアンス、ハラスメント防止、情報セキュリティ、個人情報保護)の支部職員研修を実施した。
- マイナンバー及び個人情報の適正な取扱いについて、企画総務部長を対象に説明会を開催(11月・3月)し、周知徹底を行った。
- セクシュアルハラスメント防止に妊娠・出産、育児休業等に関するハラスメント防止を加えたポスターを掲示し、改めてハラスメント防止について周知徹底を図った。

### <リスク管理> (事業報告書 P126)

- 大規模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、協会内でのリスク管理委員会にて複数回の議論を重ねるとともに、模擬訓練を経て策定した。
- また、支部においては、平成27年度に策定した本部初動対応マニュアルに引き続き、災害時の備えを万全とするため、地域制等を踏まえた支部版の初動対応マニュアルを全支部にて模擬訓練を経て策定した。
- 加えて、災害発生時の初動対応の要となる「役職員及びその家族の安否状況」と「通勤の可否」等の情報収集を迅速かつ確実に行うため、協会けんぽの全役職員を対象とした安否確認システムを導入し、システムを用いた模擬訓練についても全支部で実施した。

### <情報セキュリティ対策の強化> (事業報告書 P125)

- 加入者の情報を保管する基幹系システムとインターネット接続を行うシステムは、分離した別システムで構築した。これにより、平成28年4月にインターネット上のWeb閲覧、また平成28年6月にはインターネットメールを再開した。再開に当たっては、インターネットを利用する職員に対して、情報セキュリティ研修を実施した。
- 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て平成28年5月及び12月に協会の情報セキュリティ規程の改定を行い、情報セキュリティに関する推進体制を強化した。また、平成28年6月には、情報セキュリティ管理者向けに実施すべき事項を整理した「手引書」及び全職員が最低限守るべき事項を「遵守事項」として整備し、意識の醸成を図った。
- 情報セキュリティインシデント発生時の対応を専任する体制として、部署横断型のCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を28年9月に本部内に設置した。情報セキュリティインシデントの発生及びそのおそれが生じた際の具体的な初動対応や復旧対応、CSIRTの運用について定めた「情報セキュリティインシデント対処手順書」を29年3月に策定し、全役職員へ周知を図ることで、インシデント対応体制の一層の強化を図った。
- 平成28年11月に標的型メール訓練を、平成28年12月にペネトレーションテストを行い、対応訓練やセキュリティ機能確認を実施しました。また、平成29年1月に情報セキュリティにかかる自己点検を実施しました。自己点検結果を踏まえ、平成29年度の情報セキュリティ対策推進計画を策定しました。
- 平成28年8月に業務プロセスや情報セキュリティ対策等の確認(リスク評価)を行い、評価結果を踏まえPDCA対策を強化しました。

# 全国健康保険協会業績評価シート(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

構成員ご意見		最終評価	

## 2. 人材育成の推進

### 評価の視点

- 「OJT(On the Job Training)」「集合研修」「自己啓発」を効果的に組み合わせた新たな人材育成制度の定着を図るとともに、多様な研修機会の確保を図っているか。

### 自己評価

A

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・D

【判定基準】S:平成28年度計画(以下、計画という。)を大幅に上回っている A:計画を上回っている 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

#### 【評価のポイント】

- 「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、あらゆる機会において人材育成を推進した。日常業務の中でOJTを意識し、実践するスキルを育成するため、各階層に応じたOJTに関する研修を実施(階層別研修において実施)し、組織におけるOJTの定着に努めた。
- 階層別研修については、新たな人材育成方針のもと、階層ごとに求められる役割を理解し必要な能力を習得させるとともに、組織のマネジメント体制を強化するため、幹部職層・管理職層の更なる育成、特に、新たな職位として設けられたグループ長補佐に対する重点的な育成を行った。研修内容に人事評価に関するスキル習得を含める等、人材育成制度が役割等級制度・人事評価制度と有機的に連携し定着するよう努めた。
- 業務別研修は各業務の特性に応じて実施し、必要な知識の習得及びスキルアップを図った。
- テーマ別研修は、社会規範に即した誠実、公正かつ透明性の高い行動をとれる職員を育むことを目的としてコンプライアンス研修を実施するとともに、営業についての基礎力向上、特に交渉力のスキルアップを目的とした訴求力・営業力・発信力強化研修、情報セキュリティについて正しい知識を持ち意識を高めることを目的とした情報セキュリティ研修を実施した。
- そのほか、支部において実施する研修、自己啓発支援の一環として通信教育講座の斡旋を実施し、多様な研修機会の確保に努めた。
- 以上のことから、自己評価は「A」とする。

#### 【事業計画の達成状況】(事業報告書 P126～P128)

- 階層別研修については、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、新入職員研修及び新入職員フォローアップ研修の10講座で計18回、520名を対象に実施した。
- 業務別研修については、統計分析研修、レセプト点検員研修、診療報酬改定研修、債権事務担当者研修、求償事務担当者研修、事務処理誤り発生防止研修、お客様満足度向上研修、保健師研修等の15講座で45回、1,141名を対象に実施した。
- テーマ別研修については、コンプライアンス研修、訴求力・営業力・発信力強化研修、情報セキュリティ研修の3講座で7回、206名を対象に実施した。
- 支部における研修については、必須研修(コンプライアンス研修、ハラスメント防止研修、メンタルヘルス研修、情報セキュリティ研修、個人情報保護研修、接遇研修)のほか、各支部の課題に対し独自の研修を全職員を対象に実施した。
- 自己啓発支援として斡旋した通信教育講座については、431名(456講座)が受講した。

<次頁に続く>

# 全国健康保険協会業績評価シート(組織運営及び業務改革)

## 2. 人材育成の推進

<前頁からの続き>

[28年度の研修実施状況]

※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 (35名)  新入職員 フォローアップ 研修 (35名)  採用時研修 (28名)	スタッフ研修 (48名)  一般職基礎 研修 (46名)	主任研修 (108名)	グループ長 補佐研修 (182名)	グループ長 研修 (46名)	部長研修 (25名)	支部長研修 (2名)	
	業務別 研修	レセプト点検員 新規採用者 研修 (53名)  保健師採用時 専門研修 (7名)	統計分析研修(個別研修)(36名) 統計分析研修(集合研修)(58名) GIS研修(40名) 診療報酬改定研修(医科)(141名) 診療報酬改定研修(歯科)(87名) レセプト点検員医科研修(136名) レセプト点検員歯科研修(40名)			債権担当者研修(38名) 求償事務担当者研修(37名) 事務処理誤り発生防止研修(99名) お客様満足度向上研修(47名) 保健師全国研修(79名) 保健師等ブロック研修(243名)			
	テーマ別 研修		コンプライアンス研修(53名) 訴求力・営業力・発信力強化研修(106名) 情報セキュリティ研修(47名)						
	支部研修	新入職員支部 内研修(35名)	支部研修						
	自己啓発	通信教育(431名)							

## 2. 人材育成の推進

<前頁からの続き>

[28年度の階層別研修受講率]

研修名(実施回数)	対象者数	H28受講者数	受講率	H29対象者数 (H28未受講者数)
支部長研修(2回)	2	2	100%	0
部長研修(1回)	25	25	100%	0
グループ長研修(1回)	46	46	100%	0
グループ長補佐研修(5回)	186	182	98%	(4)
主任研修(3回)	355	108	30%	247
スタッフ研修(2回)	61	48	79%	(13)
一般職基礎研修(1回)	46	46	100%	0
採用時研修、新入職員研修・ フォローアップ研修(3回)	63	63	100%	0
合計(18回)	784	520	66%	264

- ※ 平成28年度よりグループ長補佐研修を新設し、幹部職層・管理職層については新任者全員を対象に研修を実施した。  
 一般職層の主任研修については、人事制度改定により平成28年度の対象者数が例年より多くなったことから、平成29年度においても引き続き実施することとしている。  
 なお、グループ長補佐研修、スタッフ研修の未受講者は、体調不良等により欠席となった者である。

構成員ご意見

最終評価

--	--

### 3. 業務改革・改善の推進

#### 評価の視点

- 業務改革会議等を実施し、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

#### 自己評価

A

※評価欄の判定基準は、S・A・B・C・D

【判定基準】S:平成28年度計画(以下、計画という。)を大幅に上回っている A:計画を上回っている 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

#### 【評価のポイント】

- 業務改革会議を実施し、現金給付の審査事務の見直しの議論・検討を行い、その結果を踏まえて「審査事務手順書」を作成した。
- サービススタンダード対象申請書の受付登録業務、保険証や支給決定通知書の作成・発送業務など定型的な業務については、全件アウトソースを実施するなど、業務の効率化をさらに進めることにより企画部門への職員の重点化を進めた結果、支部の企画部門に配置される正規職員の人数が約560名(平成27年6月)から約620名(平成29年4月)へ、約1割(約60名)増加している。
- 事務処理誤りの発生件数は181件であり、平成27年度と比べて160件減少した。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することで、再発の防止に取り組んだ。

#### ● 事務処理誤りの発生件数

	平成26年度	平成27年度	平成28年度	増減(H27とH28比較)
事務処理誤り発生件数	393 件	341 件	181 件	▲ 160 件

- このように、業務改革・改善に取り組み、また、事務処理誤りの発生件数が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 P128～P129）

- 支部を中心として議論・検討を行う業務改革会議を実施し、現金給付の審査事務の見直しを行い、その議論を踏まえて、平成28年7月には「傷病手当金・出産手当金・高額療養費」の審査事務手順書を、平成29年2月には「療養費・出産育児一時金・埋葬料(費)」の審査事務手順書を作成した。
- 各支部では、効率化・簡素化の観点で作成した審査事務手順書についての研修等を実施することにより、標準化した審査事務の定着に取り組み、業務の改善に取り組んだ。
- サービススタンダード対象申請書の受付登録業務、保険証や支給決定通知書の作成・発送業務など定型的な業務については、全件アウトソースを実施している。
- 平成27年6月にサービスインした業務・システム刷新により、これまでの協会の業務を抜本的に見直し、徹底的な事務処理の見直しによる定型的事務(保険給付申請書の入力業務、保険証や支給決定通知書の作成・発送業務など)のアウトソースなどを進め、あわせて職員の企画業務への重点化を進めた結果、支部の企画部門に配置される正規職員の人数が、約560名(平成27年6月)から約620名(平成29年4月)へ、約1割(約60名)増加している。

＜事務処理誤りについて＞（事業報告書 P128～P129）

- 平成28年度の事務処理誤りの発生件数は181件であり、平成27年度の341件と比べて160件減少した。業務・システム刷新による改善効果や標準的な業務フローや審査手順が定着したことが主な要因である。
- 発生した事務処理誤りの原因や再発防止策については、全支部に情報提供し、注意喚起することで同様事案の発生の防止に取り組んだ。
- 研修や事務処理誤りゼロ月間等の取り組みを行うことで、事務処理誤りに対する職員意識の向上を図り、事務処理誤りの発生防止に努めた。

構成員ご意見		最終評価	

## 4. 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】

- ・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

【判定基準】S:平成28年度計画(以下、計画という。)を大幅に上回っている A:計画を上回っている 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

#### 【評価のポイント】

- 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いる。調達実績はホームページ等で公表し、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た。
- 契約の確実な履行を確保するため、協会の「契約事務取扱マニュアル」を改正し、契約書(例)において規定している遅滞料や損害賠償等の条項の見直しを行った(平成29年4月実施)。
- 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。

以上より、自己評価は「B」とする。

#### 【事業計画の達成状況】(事業報告書 P130)

- 28年度における、100万円を超える競争性のない随意契約の件数は、72件(前年度比19%)の減少となった。  
主な要因は、システム関係の随意契約が、27年度の業務・システム刷新のサービスインに伴い増加していたものが、28年度に減少したことによるもの。  
契約件数全体に占める随意契約の割合は、45%(27年度は58% 前年度比13%ポイントの減少)となった。  
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。
- 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(A4)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) 18%減、プリンタートナー(黒) 16%減、プリンタートナー(カラー) 45%減〉

4. 経費の節減等の推進

構成員ご意見		最終評価	