



Business Consulting Services

未定稿

「社会保険オンラインシステム刷新可能性調査」

業務・システムの課題及び方向性について

2004/10/06

目次

1. 調査の位置づけ
2. 社会保険庁の改革方向性(暫定版)
 - 2-1. 業務・システムの目標と要件の確認
 - 2-2. 業務目標に対する達成度の低い事項と課題
 - 2-3. 仕組みの要件に対する達成度の低い事項
 - 2-4. 課題に対する施策方針(案)の策定
 - 2-5. 業務・システムの改革方向性(案)【業務面】
 - 2-6. システムにかかる調査の現状と今回の報告趣旨
 - 2-7. 予備調査にて設定した事項【システム面】
 - 2-8. 改革方向性の考え方(案)【システム面】
 - 2-9. 業務・システムの改革方向性(案)【システム面】
3. 今後の予定

1.調査の位置づけ

- 社会保険オンラインシステム刷新可能性調査では、
 - 業務の点検・評価においては、現行業務を点検・評価して要改善点を指摘するだけでなく、社会保険業務の使命に立ち戻って、目指す方向を提案します。
 - 同様に情報システムの点検・評価においても、現行業務を前提としたシステムの点検・評価及び要改善点の指摘だけでなく、改革後の業務をいかに有効に・効率的に・経済的に支えるかという観点で、目指す方向を提案します。

- 業務目的に対する業務処理プロセスの効率性・合理性に関する刷新可能性
- 業務目的に対するシステム構成の効率性・合理性に関する刷新可能性
- 費用算定方法などの妥当性に関する刷新可能性
- 安全性・信頼性の確保に関する刷新可能性

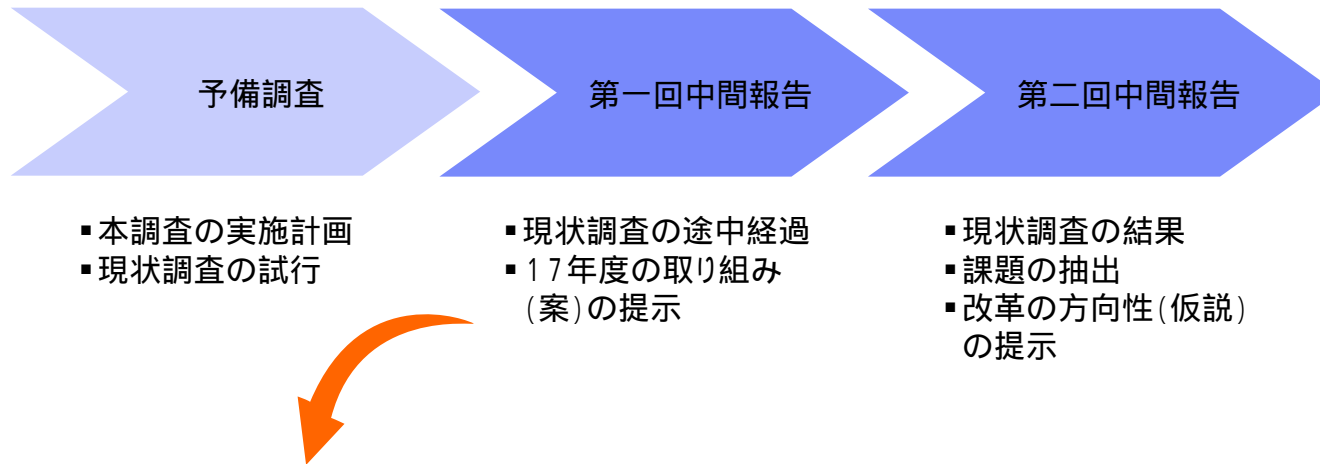


- 社会保険業務の改革の方向性の提案
- 改革後の業務を支える情報システムのあり方の提言

- 業務プロセスの調査・点検
 - ABC調査、利用者ニーズアンケートなど
- システムの調査・点検
 - 書面調査、ユーザーヒアリングなど

1.調査の位置づけ

前回までの報告概要



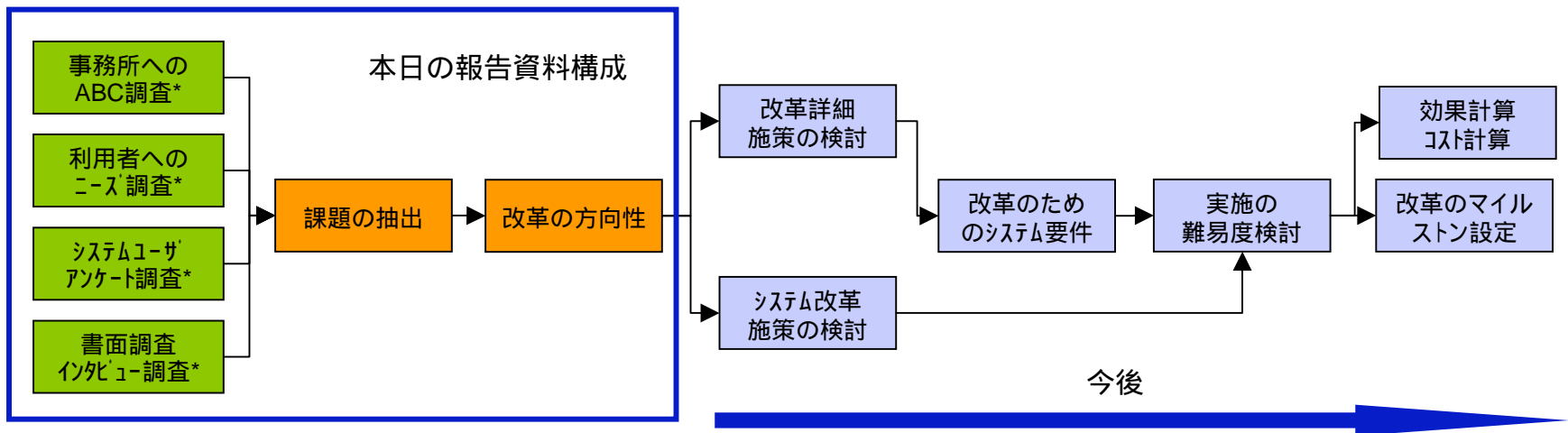
■前回の第一回中間報告の内容

- 業務面は、社会保険事務所に対する業務プロセス調査は途中の状況であり、また、利用者のニーズ調査はまだ開始されていない状況でしたが、いくつか実施していた社会保険事務所に対するABC調査の結果を踏まえ改革のポイントについて報告しました。
 - 利用者に対するサービスを強化するために、社会保険事務所においては相談・勧奨・督促への人的資源を配分するため入力、交付、審査、決裁などの業務を集約化・外部化する余地がある。
- システム面は、書面調査が進んでいたその調査報告と来年度に取り組み可能な改革案を提言しました。
 - 現状の調査報告として、外部委託業者との契約内容とデータ通信サービスに係る残債の状況、ハードウェアに最新技術を採用した場合と現状との費用比較、プログラムの利用度状況を報告しました。
 - 17年度で取り組み可能な改革案として、端末装置の競争入札実施のための準備作業について提案しました。

1.調査の位置づけ

本日の討議ポイント

- 今回の中間報告では、予定していた調査を終えて、抽出した課題を踏まえた改革の方向性(仮説)についてご意見を伺いたいと考えています。



*実施結果の詳細は資料編を参照

1.調査の位置づけ

最終報告に対する進捗度合い

- 最終報告の内容(予定)に対して、今回の中間報告時点での進捗度合いは以下のとおりです。

進捗度合い	
1. 社会保険業務・システムの目標と要件の設定
2. 社会保険業務・システムの改革方向性の提案
3. 上記提案の理由	本日の検討ポイント
課題の解決方針、期待効果
実施上の障壁、難易度、その解決策 x
4. 上記提案の裏づけとして、現状の業務・システムの点検・評価	
達成度が低い
取り組むべき課題
個別改善施策 x
本調査に対する仕様書の四つの問いに対する答え x
5. 改革方向性実現までの道筋の提案 x
6. 次期フェーズ(最適化計画策定)にて実施すべき事項の提案 x

2-1. 業務・システムの目標と要件の確認 1/2

- 社会保険業務の形態を踏まえ、評価するための主要目標として次の8点を設定しました。
 - (1) 届出、請求等に対する迅速な返答完了
 - (2) 相談、照会等に対する的確な対応 ¹
 - (3) 届出、相談等における被保険者等の負担の軽減
 - (4) 正確な事務処理及び事務処理結果についての説明責任の担保
 - (5) 被保険者及び受給者の記録の安全な管理 ²
 - (6) 保険料の円滑な徴収、年金の遅延ない支払い
 - (7) 未加入・未納に対する厳正な対応
 - (8) 社会保険制度に関する情報の周知・理解の推進

トップダウンの視点

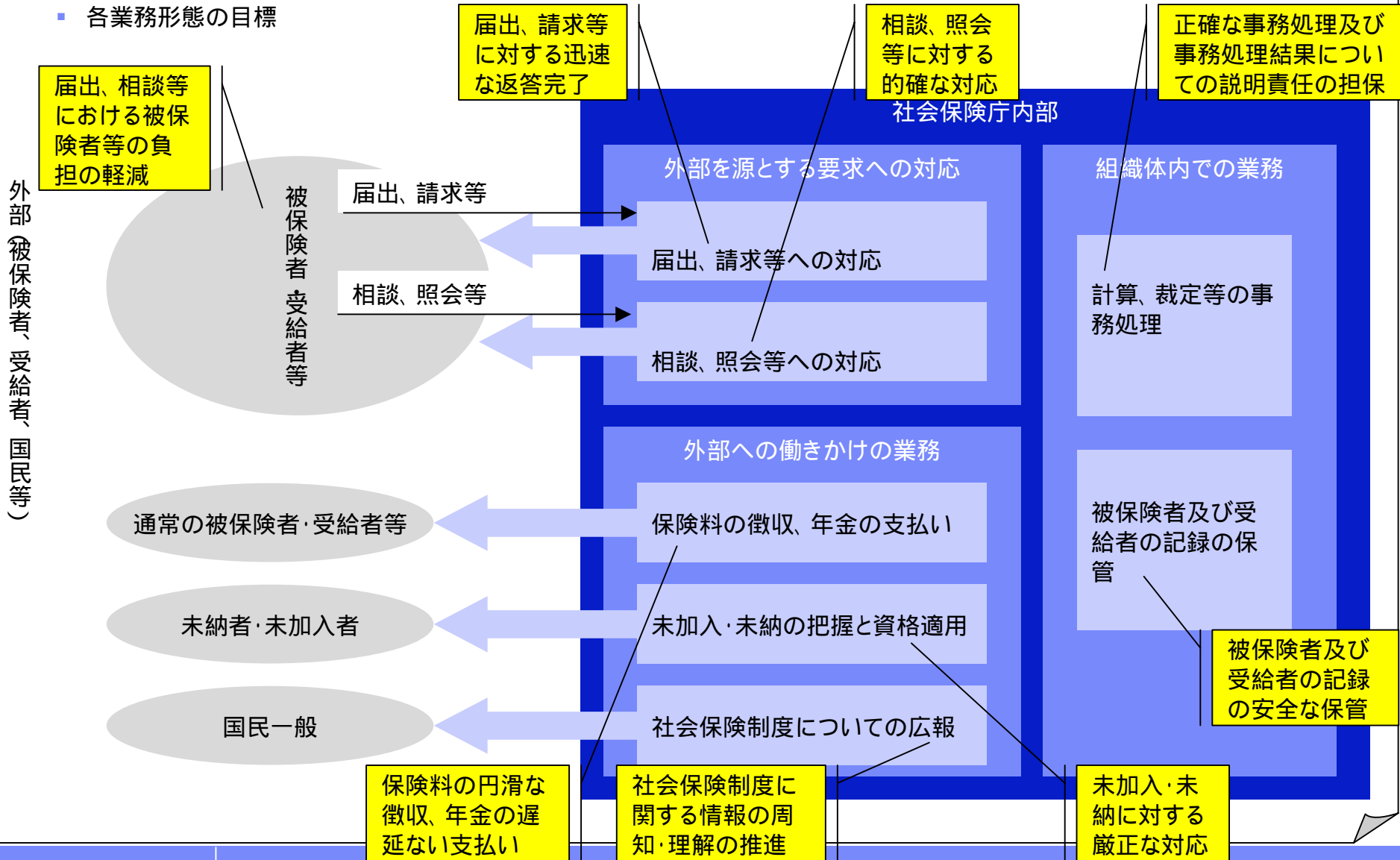


1 的確な対応: 相談者の要求を正確かつ詳細に汲み取り、的を射た対応をすること

2 安全な管理: 不正・不適切な参照、破壊、被保険者等の現状との不整合、アクセス障害等から記録を防護すること

参考:業務目標の導出について

- 各業務形態の目標



2-1. 業務・システムの目標と要件の確認 2/2

- また、社会保険庁では業務遂行のための仕組み(業務手順、実施組織、情報システム及び情報システム運営のための業務手順・実施組織)を構築し運営していますが、刷新可能性調査の仕様書を踏まえ、業務の仕組みの要件を次の4点と設定しました。

- (1) 業務目的に対して過剰な部分がなく十分に効率的であること
- (2) 安全性・信頼性が確保されていること
- (3) 妥当なコストで運営されていること
- (4) 業務内容の変化に柔軟に対応できること

ボトムアップの視点

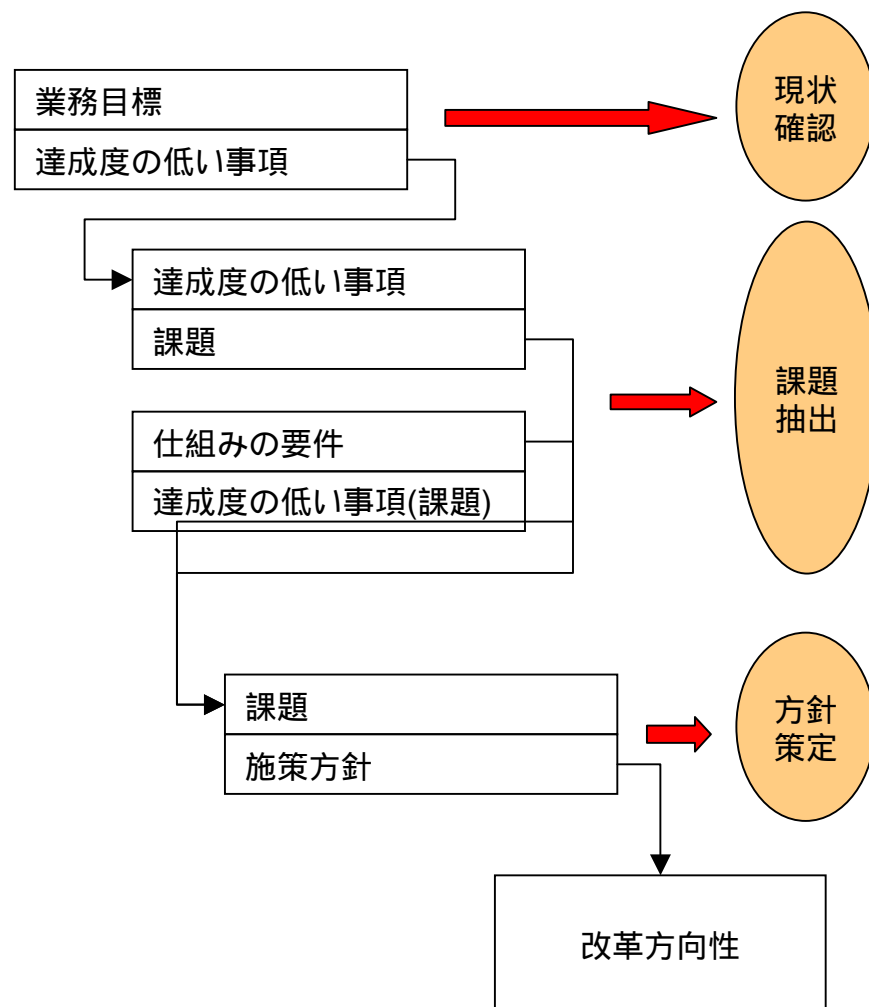


- 昨今、社会保険庁の取り巻く環境は以下のとおり大きく変化しており、これらによって、業務目標の達成の難易度や求められる達成レベル及び業務を支える仕組みの要件に求められるレベルが高くなってきています。

- 社会保険制度の度重なる変更・複雑化
- 未納・未加入の増加、未納・未加入に対する不公平感の高まり
- 就業形態の変化等による適用すべき資格の頻繁な変更
- 老後の資産形成としての年金制度への関心(「いくら払うのか」、「いつからいくら貰えるのか」)の高まり
- 行政に対する国民のチェック意識の高まり
- 他行政機関等における国民へのサービスレベルの向上(社会保険庁のサービスレベルの相対的低下)
- 個人情報保護に関する国民意識の高まり

参考:表の構成について

- 次節より、四つの形式の表にて、
 - 2-2. (1) 業務目標に対する達成度の低い事項
 - 2-2. (2) 上記の達成度の低い事項の課題
 - 2-3. 仕組みの要件に対する達成度の低い事項(課題)
 - 2-4. 課題に対する施策方針(案)の策定
 をご説明いたします。
- は、「2-1. 業務・システムの目標と要件の確認」で説明しました「社会保険業務を評価するための8つの主要目標」のそれぞれに対し、達成度が低いと評価される主な事項です。
- は、上記の達成度の低い事項それぞれについての課題の考察です。これらの課題を解決または回避することにより、業務目標が達成できると考えられます。なお、同一の課題が複数の事項を生じさせている場合もあります。
- は、「2-1. 業務・システムの目標と要件の確認」で説明しました「業務の仕組みに求められる4つの要件」のそれぞれに対し、達成度が低いと評価される主な事項です。要件の達成度の低い事項は、そのまま要件についての課題となります。
- は、業務目標達成の課題及び業務の仕組みの課題を取りまとめ、それぞれの課題に対する施策の方針を記載したものです。これら施策の方針を総合して具体的な形としたものを、「2-5. 業務・システムの改革方向性(案)」で説明いたします。



2-2.業務目標に対する達成度の低い事項と課題

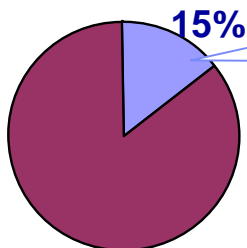
(1) 業務目標に対する達成度が低い事項(主要なもの)

- 業務目標に対して達成度が低い事項(主要なもの)は以下の通りです。

業務目標	達成度の低い事項(主要なもの)
(1) 届出、請求等に対する迅速な返答完了	<ul style="list-style-type: none"> 事務処理過程において、滞留が発生している。
(2) 相談、照会等に対する的確な対応	<ul style="list-style-type: none"> 相談に的確に対応できていない場合がある。
(3) 届出、相談等における被保険者等の負担の軽減	<ul style="list-style-type: none"> 年金相談で過度な待ち時間が発生する場合がある。 事務所のアクセス性が悪い場合がある。 利用者にとって、他機関に提出した同様の届出(住所変更、資格変更等)を行う必要がある 届出等に際して、利用者に記載させる事項、添付させる書類が多い。
(4) 正確な事務処理及び事務処理結果についての説明責任の担保	<ul style="list-style-type: none"> 年金の過誤払いが発生している。
(5) 被保険者及び受給者の記録の安全な管理	<ul style="list-style-type: none"> 被保険者等の個人情報職員が業務目的外で参照していた。 外部委託業者から個人情報が漏洩した。
(6) 保険料の円滑な徴収、年金の遅延ない支払い(継続した反復処理)	<ul style="list-style-type: none"> なし。(目標を達成できている。)
(7) 未加入・未納に対する厳正な対応	<ul style="list-style-type: none"> 国民年金の未納が増えている。 健保厚年の未適用事業所数が増加している。
(8) 社会保険制度に関する情報の周知・理解の推進	<ul style="list-style-type: none"> 被保険者は、自己に関する年金情報(加入履歴、年金見込額等)を容易に知ることができない。

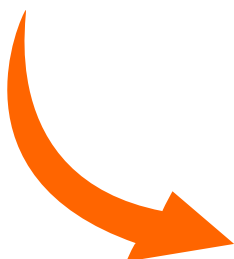
**[参考] 相談に的確に対応できていない場合がある。
(達成度が低い事項より抜粋)**

用件終了後も疑問点が残っているかどうか

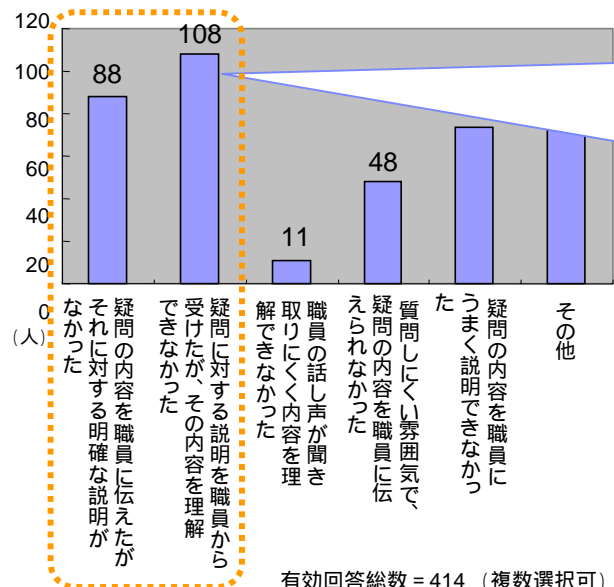


回答者全体の15%が、相談・手続きの終了後も不明点・疑問点が残っていると回答した。

(年金相談に来た人に限定すると、25%が終了後も疑問点が残ったままと回答)



終了後も疑問点が残った理由

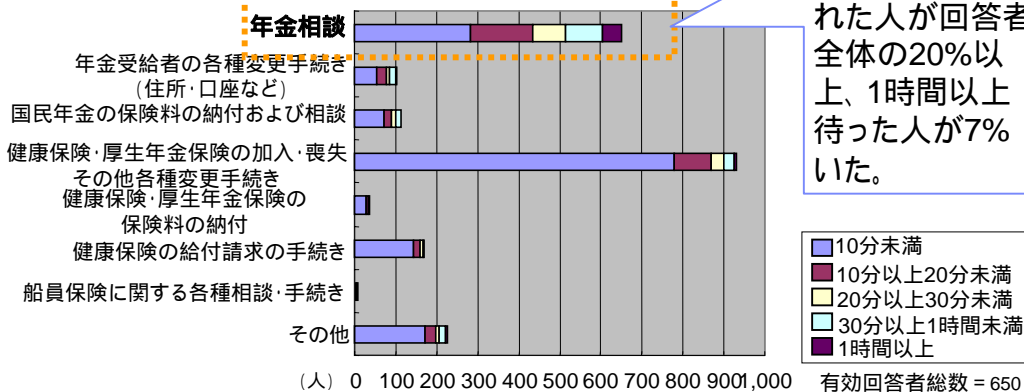


最も多い回答：「職員の説明内容を理解できなかった」
2番目に多い回答：「疑問に対して明確な説明がなかった」

有効回答総数 = 414 (複数選択可)
有効回答者総数 = 302

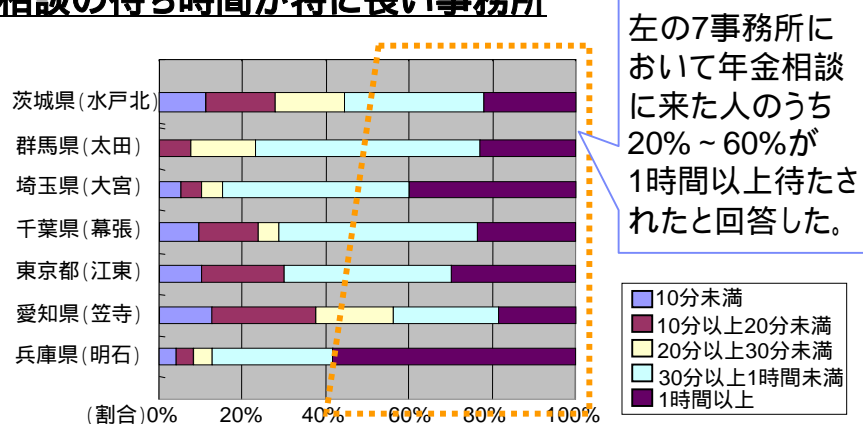
[参考] 年金相談で過度な待ち時間が発生する場合がある (達成度が低い事項より抜粋)

待ち時間と利用目的の関連



年金相談に来て30分以上待たされた人が回答者全体の20%以上、1時間以上待った人が7%いた。

年金相談の待ち時間が特に長い事務所



左の7事務所において年金相談に来た人のうち20%~60%が1時間以上待たされたと回答した。

地方自治体では利用者の窓口時間延長・窓口増加の要望に取り組んでいる事例がある。例: 東京都立川市(駅に隣接した総合サービス窓口の開設)ほか

2-2.業務目標に対する達成度の低い事項と課題

(2) 達成度が低い事項の課題(主要なもの) 1/3

- 業務目標に対して達成度が低い事項を生じさせていると考えられる社会保険業務・システムにおける課題(主要なもの)は以下の通りです。

達成度の低い事項(主要なもの)	課題(主要なもの)
<ul style="list-style-type: none"> 事務処理過程において、滞留が発生している。 	<ul style="list-style-type: none"> 裁定処理、支払いのシステム処理が週次、月次のバッチ対応となっている。
<ul style="list-style-type: none"> 相談に的確に対応できていない場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 制度や手続き等の相談への回答に必要な業務知識、及び分かりやすく、かつ好感の持てる説明を行うための対応技術が不足している。
<ul style="list-style-type: none"> 年金相談で過度な待ち時間が発生する場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 利用者数に対して、職員、窓口が不足している地域がある。 待ち時間の目標が設定されていない。 窓口が開いている時間が短い。 コールセンター等でのサービスが十分でない。
<ul style="list-style-type: none"> 事務所のアクセス性が悪い場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 事務所の設置が地理的にカバーできていない地域がある。 コールセンター等でのサービスが十分でない。 事務所に出向かなければならない届出等がある。
<ul style="list-style-type: none"> 利用者にとって、他機関に提出した同様の届出(住所変更、資格変更等)を行う必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 他公的機関との連携が十分でない。(他公的機関で把握している情報をもとに処理できる事項についても利用者の届出を求めている。)

2-2.業務目標に対する達成度の低い事項と課題 (2) 達成度が低い事項の課題(主要なもの) 2/3

達成度の低い事項(主要なもの)	課題(主要なもの)
<ul style="list-style-type: none"> 届出等に際して、利用者に記載させる事項、添付させる書類が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会保険庁(または他公的機関)で把握している情報についても、その記入または書類添付を利用者に求めている。
<ul style="list-style-type: none"> 年金の過誤払いが発生している。 	<ul style="list-style-type: none"> 審査には膨大な知識が必要であるが、事務所単位の規模では個々に専門知識を有する職員を配置することが困難である。 設計書のレビューやシステム試験の不足により、給付額算定プログラムのミスを発見できなかった。 毎年のように繰り返される改変によりプログラムが巨大化し、品質維持が難しくなっている。
<ul style="list-style-type: none"> 被保険者等の個人情報を職員が業務目的外で参照していた。 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティとして職員に求める行動規範が明確でなかった。
<ul style="list-style-type: none"> 外部委託業者から個人情報が漏洩した。 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティとして委託業者及び委託業者を管理する職員に求める行動規範が明確でなかった。 委託契約の際のチェック及び委託してからの監督が不足していた。 業者へ渡すデータの検証が不十分であった。(委託業務に関係のない個人情報の消去忘れ等。)

2-2.業務目標に対する達成度の低い事項と課題 (2) 達成度が低い事項の課題(主要なもの) 3/3

達成度の低い事項(主要なもの)	課題(主要なもの)
<ul style="list-style-type: none">国民年金の未納が増えている。	<ul style="list-style-type: none">定量的な未納率増加の要因分析が不足している。強制徴収の規模が未納者全体に比べて極めて小さい。
<ul style="list-style-type: none">健保厚年の未適用事業所数が増加している。	<ul style="list-style-type: none">未適用事業所及びそれらの資力の把握のシステム化が十分でない。
<ul style="list-style-type: none">被保険者は、自己に関する年金情報(加入履歴、年金見込額等)を容易に知ることができない。	<ul style="list-style-type: none">被保険者個々への情報提供サービス機能が不足している。

2-3. 仕組みの要件に対する達成度の低い事項 1/2

- 仕組みの要件に対して達成度が低い事項(主要なもの)は以下の通りです。

要件	達成度の低い事項(主要なもの)
(1) 業務目的に対して過剰な部分がなく十分に効率的であること	<ul style="list-style-type: none"> 入力、印刷、交付といった専門的な知識を要しない業務を職員が行っている一方で、事業所調査などの非定型業務の実施が圧迫されている場合がある。 システム機能間のデータ共有などの比較的簡単なシステム化や業務取扱要領の変更等により廃止できる業務がある。 届書・配信帳票の1割以上がまったく使用されていない。また年金給付処理区分の1割以上がまったく使用されていない。 配信処理等、事務処理を集中化した場合には簡略化できると考えられるシステム機能が存在する。 オンライン立ち上げ時のピーク対応等、システム稼働時間の制約撤廃等によって省力できると考えられるシステム性能が存在する。 センターが複数に分かれていることが、機器や場所(スペース)の集約の制約になっている。
(2) 安全性・信頼性が確保されていること	<ul style="list-style-type: none"> リスク分析のプロセスが確立しておらず、社会保険庁全体のリスクは把握できていない。 情報セキュリティの仕組み(個人確認、ログ取得等)や規程が整備されていない。 広域災害に備えたバックアップセンターがない。

2-3. 仕組みの要件に対する達成度の低い事項 2/2

要件	達成度の低い事項(主要なもの)
(3) 妥当なコストで運営されていること	<ul style="list-style-type: none">• コストの透明性が低くかつ価格競争のない随意契約が長年にわたって行われている。• 技術進歩による性能対価格比の向上を享受できていない。• 事前に効果が試算されていない案件がある。
(4) 業務内容の変化に柔軟に対応できること	<ul style="list-style-type: none">• 法改正等に伴う頻繁な改修を吸収できるアプリケーション構造になっていない。• システムの巨大化・複雑化により品質管理が非常に難しくなり、一部プログラムミスも顕在化してきている。• 社会保険庁としての開発作業標準、開発管理標準が十分ではない。

2-4. 課題に対する施策の方針(案) 1/8

- 課題に対する施策の方針(主要なもの)は以下の通りです。

課題事項(主要なもの)	施策の方針(案)
<ul style="list-style-type: none"> 裁定処理、支払いのシステム処理が週次、月次のバッチ対応となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 届出、請求等の処理を随時対応または日次対応とする。
<ul style="list-style-type: none"> 制度や手続き等の相談への回答に必要な業務知識、分かりやすく、かつ好感の持てる説明を行うための対応技術が不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> 相談業務の知識の蓄積と共有、個々の利用者の相談履歴の記録と共有が行える仕組みを構築する。 窓口業務を専門職化し、必要な知識とスキルを持つ職員を配置する。
<ul style="list-style-type: none"> 利用者数に対して、職員、窓口が不足している地域がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の枠にとらわれず、利用者数に応じて職員を機動的に配置する。
<ul style="list-style-type: none"> 待ち時間の目標が設定されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 待ち時間の目標(たとえば10分以内)を設定して、職員数を配分する。
<ul style="list-style-type: none"> 窓口が開いている時間が短い。 	<ul style="list-style-type: none"> 利用者数の多い地域、季節等には、受付時間の延長、休日受付を行う。 コールセンターでの相談サービスを充実させる。(窓口と同等の知識とスキルを持つ職員を配置、相談業務の知識の蓄積と共有、個々の利用者の相談履歴の記録と共有が行える仕組み、CTI^{*1}の構築) インターネットによるサービス(加入履歴照会、給付シミュレーション等)を充実させる。

*1: CTI(Computer Telephony Integration)。電話やFAXをコンピュータシステムに統合する技術。サポートセンター、お客様相談室など、顧客に電話で対応するコールセンター業務に広く利用されている。

2-4. 課題に対する施策の方針(案) 2/8

抽出された課題事項(主要なもの)	施策の方針(案)
<ul style="list-style-type: none"> • コールセンター等でのサービスが十分でない。 	<ul style="list-style-type: none"> • コールセンターでの相談サービスを充実させる。 • インターネットによるサービスを充実させる。
<ul style="list-style-type: none"> • 事務所の設置が地理的にカバーできていない地域がある。 	<ul style="list-style-type: none"> • 移動窓口、出張窓口を設置する。 • コールセンターでの相談サービスを充実させる。 • インターネットによるサービスを充実させる。
<ul style="list-style-type: none"> • 事務所に出向かなければならない届出等がある。 	<ul style="list-style-type: none"> • 郵送またはインターネットで届出ができる範囲を拡充する。
<ul style="list-style-type: none"> • 他公的機関との連携が十分でない。 	<ul style="list-style-type: none"> • 他公的機関で把握している情報に基づく変更は、利用者からの届出を省略して職権適用し、処理結果を利用者に通知する。(将来的には政府全体で同様の届出は一度で済むようにする)
<ul style="list-style-type: none"> • 社会保険庁で把握している情報についても、その記入または書類添付を利用者に求めている。 	<ul style="list-style-type: none"> • 届出用紙の様式等を改め、変更する情報のみを利用者に求める。(他の情報は、用紙を利用者に交付する際に、あらかじめ印刷しておく。)

2-4. 課題に対する施策の方針(案) 3/8

抽出された課題事項(主要なもの)	施策の方針(案)
<ul style="list-style-type: none"> 審査には膨大な知識が必要であるが、事務所単位の規模では個々に専門知識を有する職員を配置することが困難である。 	<ul style="list-style-type: none"> 給付額算定などの審査業務を専門職化し、必要な知識とスキルを持つ職員を集中事務センターに配置する。
<ul style="list-style-type: none"> 設計書のレビューやシステム試験の不足により、給付額算定プログラムのミスを発見できなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> システム改修に対する検収手順を定義し、すべてのケースについて試験が行われたことを確認できるようにする。 システム監督業務を専門職化し必要な知識とスキルを持つ職員を配置する。または、必要に応じて、外部からの採用・委託を行う。
<ul style="list-style-type: none"> プログラムが巨大化し、品質管理が難しくなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 開発委託業者に、法改正が頻繁であるという社会保険システムの特性にあったアプリケーション開発手法を採用させる。 品質管理が困難になっているプログラムは新規に再開発する。
<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティとして職員に求める行動規範が明確でなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティポリシーの徹底や情報セキュリティ責任者を設置等、情報セキュリティ管理の仕組みを導入する。 情報セキュリティ監査を定期的の実施し、情報セキュリティ上の脆弱ポイントを洗い出すとともに、対策を講じる。 利用者の個人情報にアクセスできることの重みと責任について、十分な職員研修を行う。

2-4. 課題に対する施策の方針(案) 4/8

抽出された課題事項(主要なもの)	施策の方針(案)
<ul style="list-style-type: none"> 委託契約の際のチェック及び委託してからの監督が不足していた。 	<ul style="list-style-type: none"> 委託業者に渡す情報の機密ランクに応じて業者に求める事項、業者に対する監督手順を定義し、実施する。 委託事務を集中化し、管理を容易にする。
<ul style="list-style-type: none"> 業者へ渡すデータの検証が不十分であった。 	<ul style="list-style-type: none"> 委託内容に応じて業者の渡してよい情報の種類を定義する。 委託事務を集中化し、業者に渡す情報のチェックを容易にする。
<ul style="list-style-type: none"> 定量的な未納率増加の要因分析が不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> 徴収業務を専門職化し、必要な知識とスキルを持つ職員を配置する。

2-4. 課題に対する施策の方針(案) 5/8

抽出された課題事項(主要なもの)	施策の方針(案)
<ul style="list-style-type: none"> ● 強制徴収の規模が未納者全体に比べて極めて小さい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 未納者全体へのペナルティ設定などの具体策を特別チームで検討する。 <ul style="list-style-type: none"> - 納付証明(過去1年間未納がなかったことの証明等)を発行することとし、個人信用情報として使用されるよう、金融機関等に働きかける。 - 国民年金への加入・納付を他制度(たとえば国民健康保険)への加入の条件とするよう該当機関に働きかける。
<ul style="list-style-type: none"> ● 未適用事業所及びそれらの資力の把握のシステム化が十分でない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 他公的機関との情報連携により、未適用事業所及びそれらの資力を把握し、職権で加入させる。 ● 未適用事業所全体へのペナルティ設定などの具体策を特別チームで検討する。 <ul style="list-style-type: none"> - 加入証明(厚生年金保険に加入している従業員人数の証明等)を発行することとし、企業信用情報として使用されるよう、金融機関等に働きかける。
<ul style="list-style-type: none"> ● 被保険者個々への情報提供サービス機能が不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 被保険者個々の情報を社会保険庁から通知する。(加入履歴、受給権者となったときの案内等) ● とくに若年層に対しては、インターネットによる照会機能を充実させる。

2-4. 課題に対する施策の方針(案) 6/8

抽出された課題事項(主要なもの)	施策の方針(案)
<ul style="list-style-type: none"> • 入力、印刷、交付といった専門的な知識を要しない業務を職員が行っている一方で、事業所調査などのコア業務の実施が圧迫されている場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> • 専門知識が不要な業務(入力、印刷、交付など)を外部委託する。
<ul style="list-style-type: none"> • システム機能間のデータ共有などの比較的簡単なシステム化や業務取扱要領の変更等により廃止できる業務がある。 	<ul style="list-style-type: none"> • 既存データの再入力など重複作業を廃止できるシステムとする。 • 業務取扱要領に役割責任を明記し、決裁段階の最小限化を図る。
<ul style="list-style-type: none"> • 届書・配信帳票の1割以上がまったく使用されていない。また年金給付処理区分の1割以上がまったく使用されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> • 案件の実施に際し、使用率を見積ることとする。 • 事務の集中化とともに、届書・配信帳票に関する機能を見直す。
<ul style="list-style-type: none"> • 配信処理等、事務処理の集中化等によって簡略化できると考えられるシステム機能が存在する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 事務の集中化とともに、届書・配信帳票に関する機能を見直す。
<ul style="list-style-type: none"> • オンライン立ち上げ時のピーク対応等、システム稼働時間の制約撤廃等によって省力できると考えられるシステム機能が存在する。 	<ul style="list-style-type: none"> • システム稼働時間に関する制約等を排除し、ピークに対する性能要件等を見直す。
<ul style="list-style-type: none"> • センターが複数に分かれていることが、機器や場所(スペース)の集約の制約になっている。 	<ul style="list-style-type: none"> • 費用対効果を検証の上、センターを統合する。

2-4. 課題に対する施策の方針(案) 7/8

抽出された課題事項(主要なもの)	施策の方針(案)
<ul style="list-style-type: none"> リスク分析のプロセスが確立しておらず、社会保険庁全体のリスクは把握できていない。 	<ul style="list-style-type: none"> リスク分析に必要な組織及び業務手順を策定し、実施する。
<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティの仕組み(個人確認、ログ取得等)や規程が整備されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 規程及びシステム面での仕組みを整備する 定期的な情報セキュリティ監査を実施する。
<ul style="list-style-type: none"> 広域災害に備えたバックアップセンターがない。 	<ul style="list-style-type: none"> バックアップセンターを設ける。(データを遠隔地に保管するとともに、災害時に機器を借用できるサービスを調達する。)
<ul style="list-style-type: none"> コストの透明性が低くかつ価格競争のない随意契約が長年にわたって行われている。 	<ul style="list-style-type: none"> 調達する機器やサービスの内容とその費用を公開する。(入札を行う場合は落札情報の公示による。) 業者間の健全な競争を誘発する入札を実施できるようシステムのオープン化を図る。 参加の障壁を低めるため、調達単位を分割する。 競争入札を実施するため、契約調達の組織と手順を強化する。
<ul style="list-style-type: none"> 事前に効果が試算されていない案件がある 	<ul style="list-style-type: none"> すべての重要案件について、事前に費用対効果を試算し、公開する。 法改正の議論が行われる際には、法改正対応のシステム改修の費用を試算するための情報を公開する。
<ul style="list-style-type: none"> 技術進歩による性能対価格比の向上を享受できていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 技術進歩のメリットを享受できるような契約方式を導入する。

2-4. 課題に対する施策の方針(案) 8/8

抽出された課題事項(主要なもの)	施策の方針(案)
<ul style="list-style-type: none"> 法改正等に伴う頻繁な改修を吸収できるアプリケーション構造になっていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 開発委託業者に、法改正が頻繁であるという社会保険システムの特性にあったアプリケーション開発手法を、採用させる。 アプリケーション構造を再構成する。 品質管理が困難になっているプログラムは新規に再開発する。
<ul style="list-style-type: none"> 社会保険庁としての開発作業標準、開発管理標準が十分ではない。 	<ul style="list-style-type: none"> 企画、開発管理、検収等の標準を定める。 システム監督業務に必要な知識とスキルのセットを明確にするとともに、十分な職員研修を行う。 システム監督業務を専門職化し必要な知識とスキルを持つ職員を配置する。または、必要に応じて、外部からの採用・委託を行う。

2-5. 業務・システムの改革方向性(案)【業務面】 業務プロセスの見直しにおける改革の方針 1/2

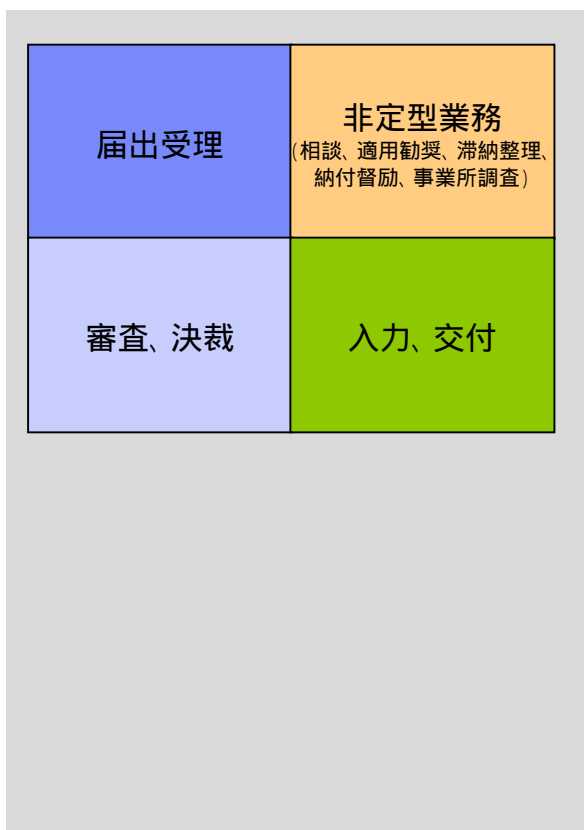
- 抽出された課題をもとに、業務面における改革の方針を策定しました。

改革方針	主な施策方針	実施に向けた解決すべき主な事項(現状の想定)
業務プロセスの合理化	手続き処理の自動化	<ul style="list-style-type: none"> 実現のためのシステム機能の確認
	組織内のデータ共有	<ul style="list-style-type: none"> 実現のためのシステム機能の確認
	確認、決裁の最小化	<ul style="list-style-type: none"> 業務処理過程における責任、権限の明確化
機能ごとの業務再編	業務の集約化	<ul style="list-style-type: none"> 決裁権者など責任・権限の見直し(現状では事務所長が保険者など) 地理的制約を発生させる紙書類の電子化
	外部委託化	<ul style="list-style-type: none"> 責任分担、セキュリティなど委託業者に対する監督手順の定義 地理的制約を発生させる紙書類の電子化
	特別対応チーム (未納・未加入対策)	<ul style="list-style-type: none"> 市区町村など他公的機関との情報共有の調整
	アクセスポイントの多様化 (窓口の拡充)	<ul style="list-style-type: none"> 市区町村といった他公的機関など既存施設との調整 システムネットワークなど情報環境の整備
個々人への働きかけ強化	既保有情報の活用 (届出負担の軽減)	<ul style="list-style-type: none"> 市区町村など他公的機関との情報共有の調整
管理体制の構築	組織横断の管理	<ul style="list-style-type: none"> 評価指標(抜粋)、頻度、責任部署など組織役割の定義

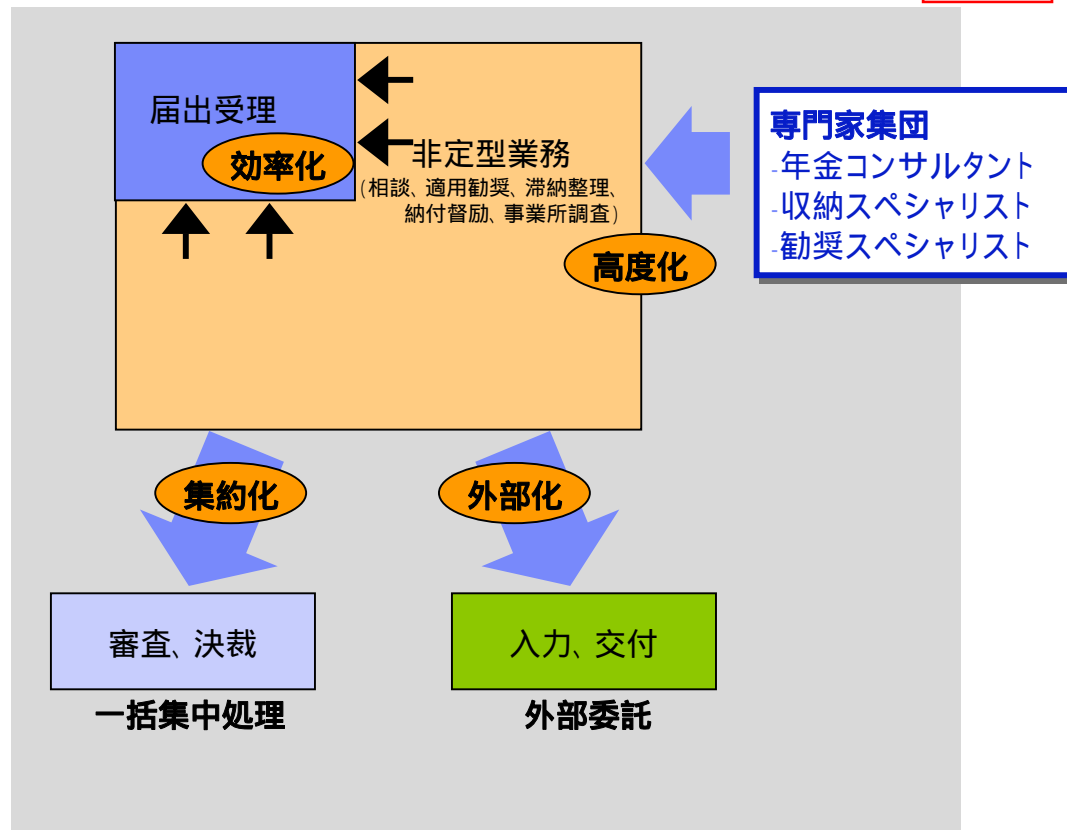
2-5. 業務・システムの改革方向性(案)【業務面】 業務プロセスの見直しにおける改革の方針 2/2

- 達成度の低い相談、適用勧奨、滞納整理、納付督促、事業所調査などを充実させるため、審査・入力などの届出処理は集約化、外部化を図る必要があります。

現状の事務所業務



改革後の事務所業務

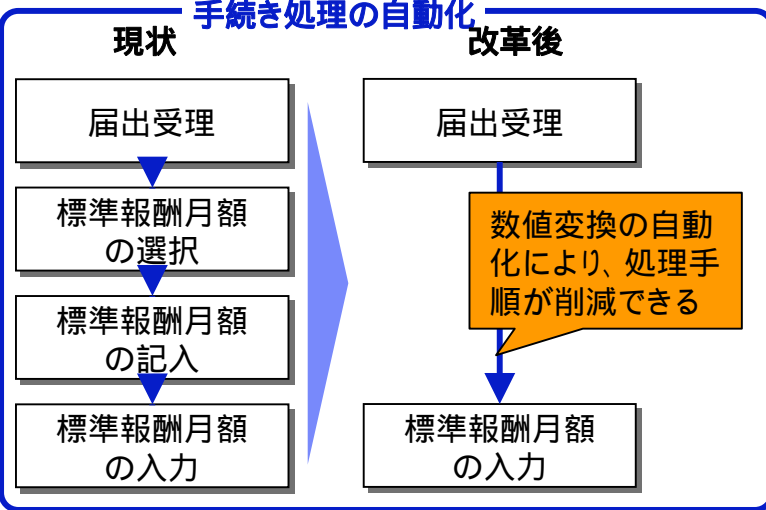


2-5. 業務・システムの改革方向性(案) 【業務面】 業務プロセスの合理化

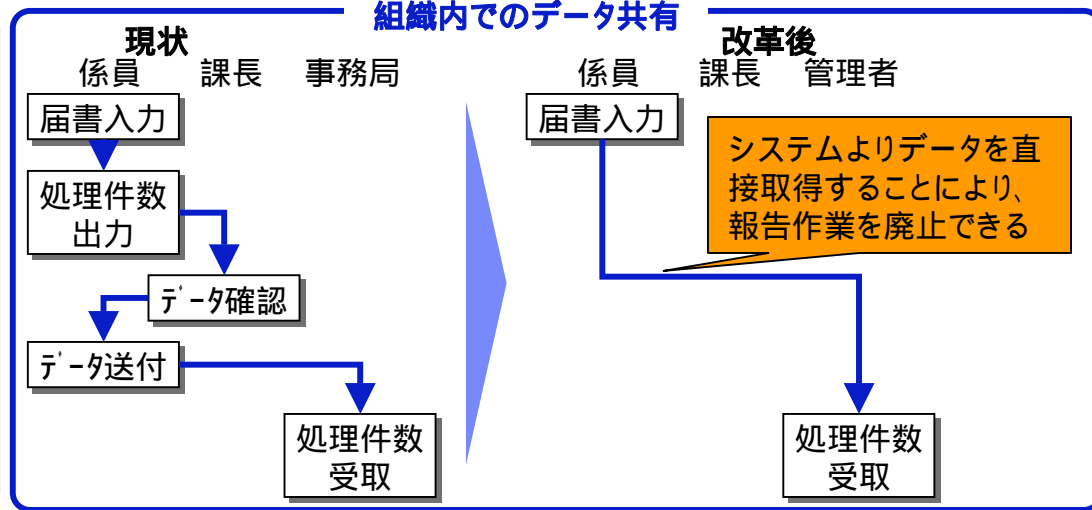
- 「最適化策定指針(ガイドライン)」を反映した処理プロセスとします。

抜粋

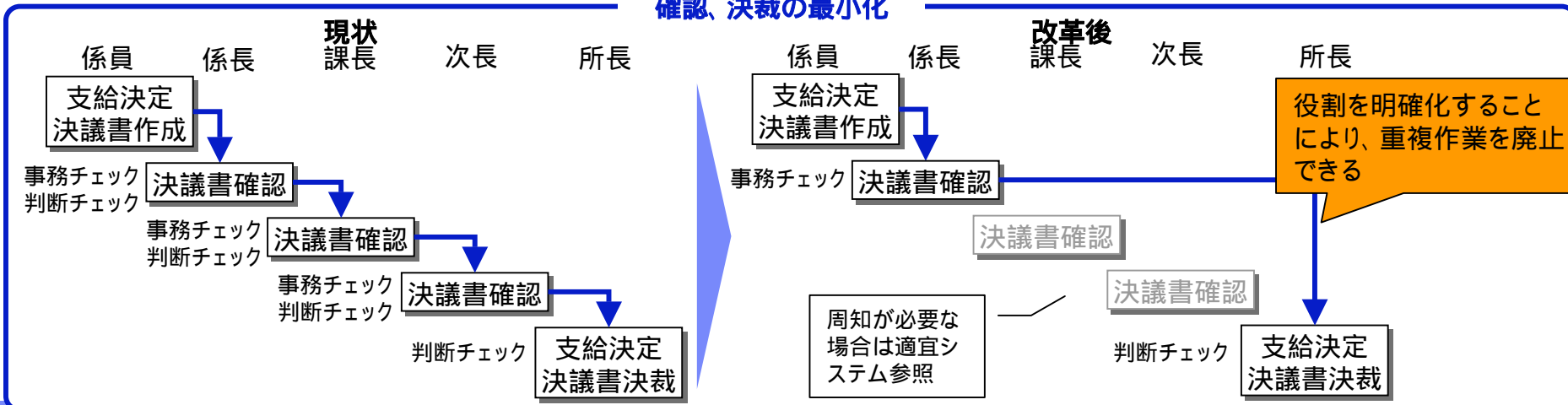
手続き処理の自動化



組織内でのデータ共有



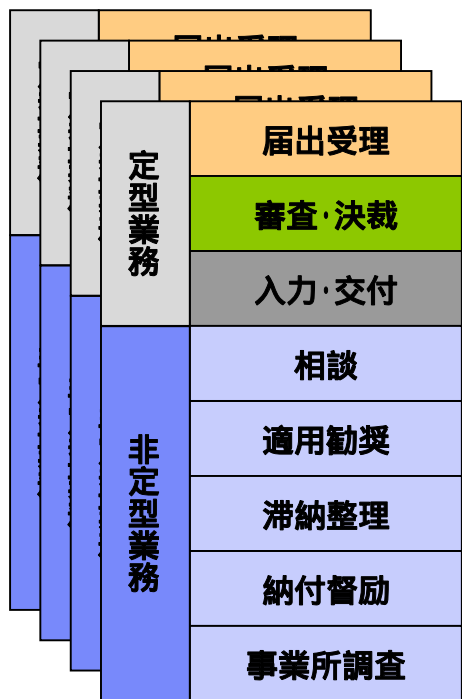
確認、決裁の最小化



2-5. 業務・システムの改革方向性(案) 【業務面】 機能ごとの業務再編 1/2

- 312事務所、47事務局単位で行っている業務を、機能ごとの視点で再編します。

社会保険事務所における
現状の主な業務
(事務所ごとに実施)



社会保険事務所

届出受理	適用勧奨
相談	滞納整理
	納付督促
	事業所調査

- 対面業務に特化します。
- 窓口設置の柔軟性が向上し、アクセスポイントの多様化につながります。

- 専任担当の審査によりミスの削減が可能となります。
- 業務の平準化につながります。

集中事務拠点

審査・決裁



特別対応チーム

非定型業務
(目標、分析)



- 専任担当の分析によりノウハウの蓄積につながります。

集約委託業者

入力・交付

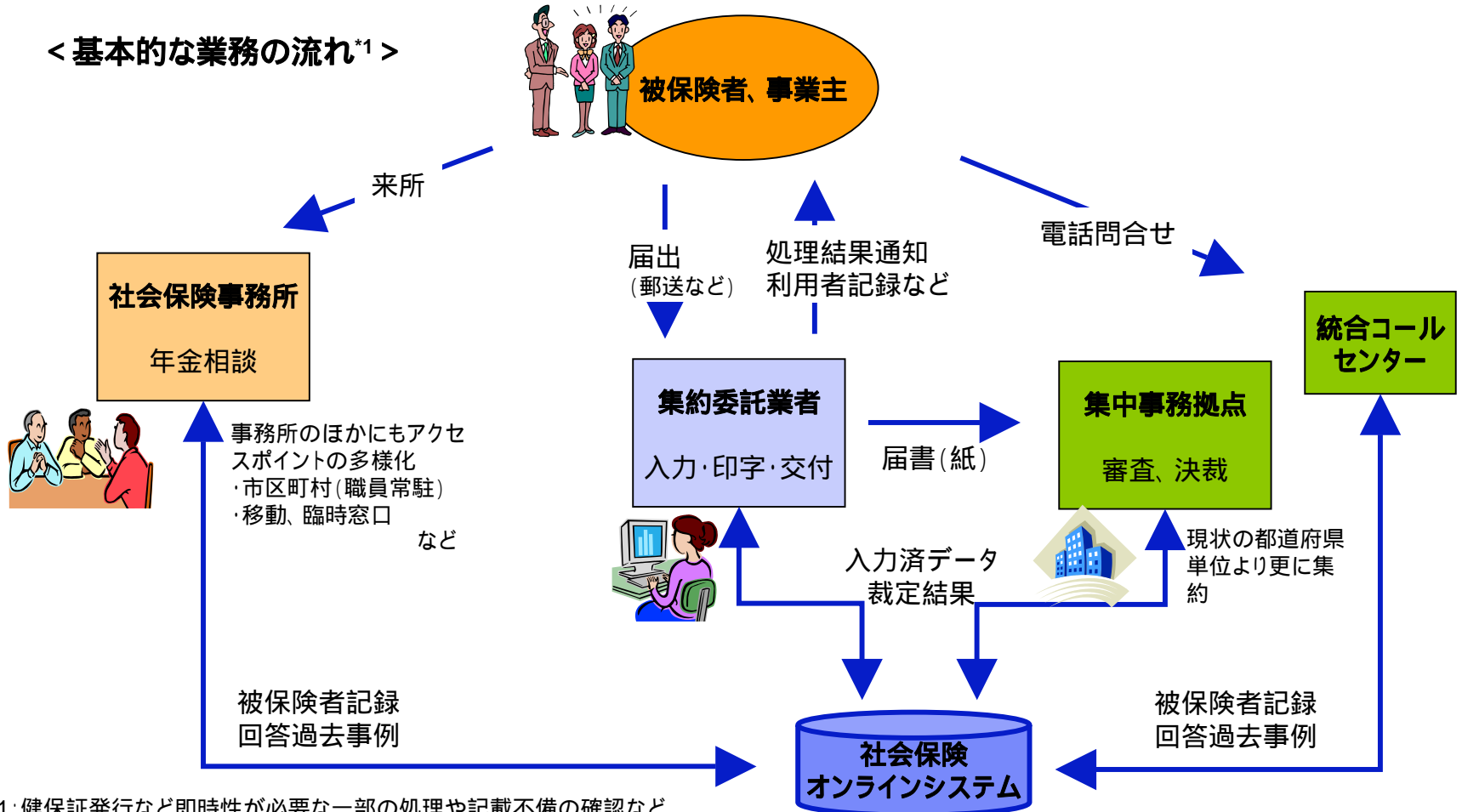


- 委託単位をまとめることで外部委託費用の削減につながります。

2-5. 業務・システムの改革方向性(案) 【業務面】 機能ごとの業務再編 2/2

- 対面の必要がないサービスについては、事務所を経由せず処理するものとします。

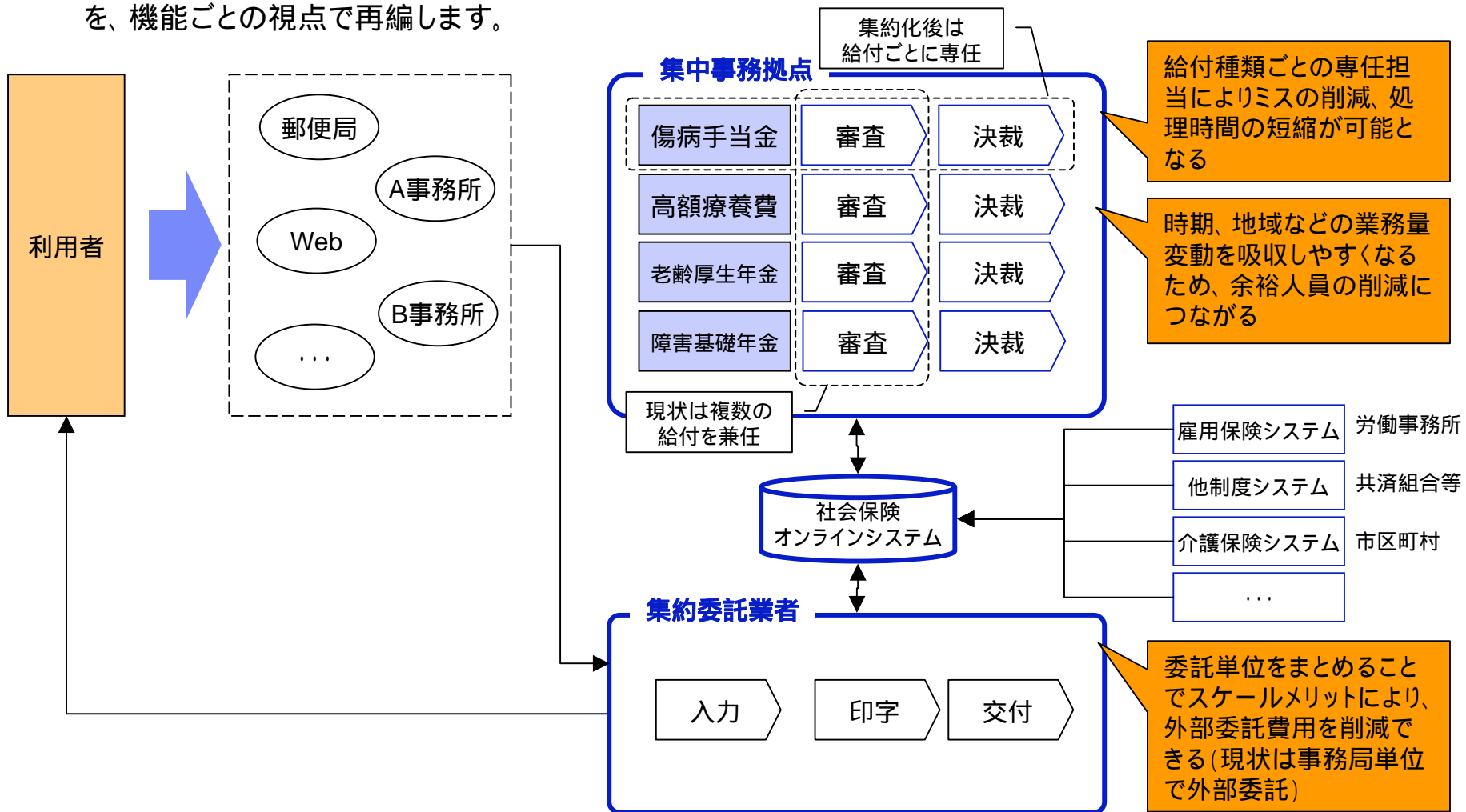
< 基本的な業務の流れ*1 >



*1: 健保証発行など即時性が必要な一部の処理や記載不備の確認などエラーパターンについては、上記の流れとは異なります。

2-5. 業務・システムの改革方向性(案) 【業務面】 -1 業務の集約化、外部委託化

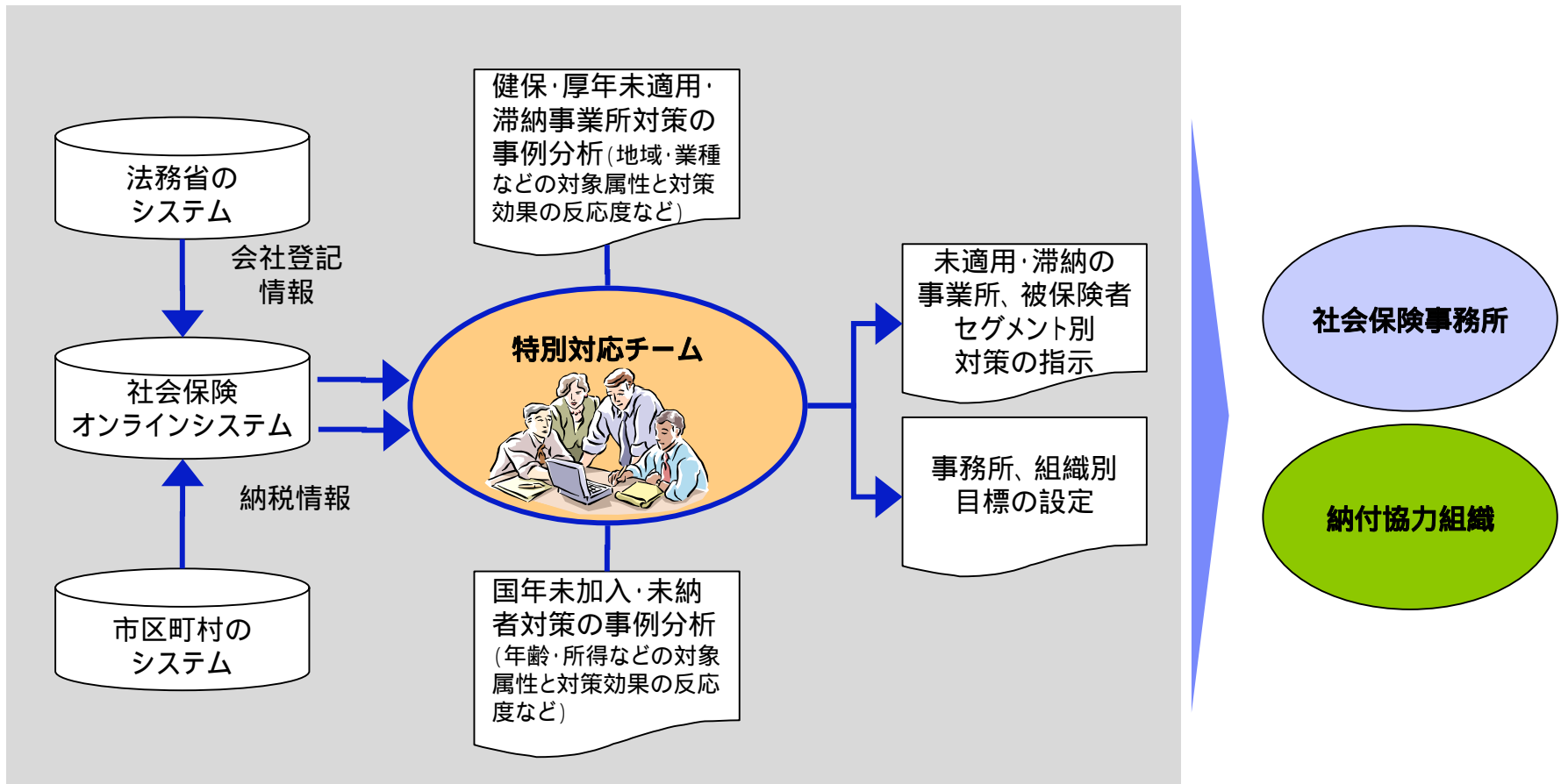
- 業務品質の向上、外部委託費用の削減などを実現するため、312事務所、47事務局単位で行っている業務を、機能ごとの視点で再編します。



2-5. 業務・システムの改革方向性(案)【業務面】

-2 特別対応チーム(未納・未加入対策)

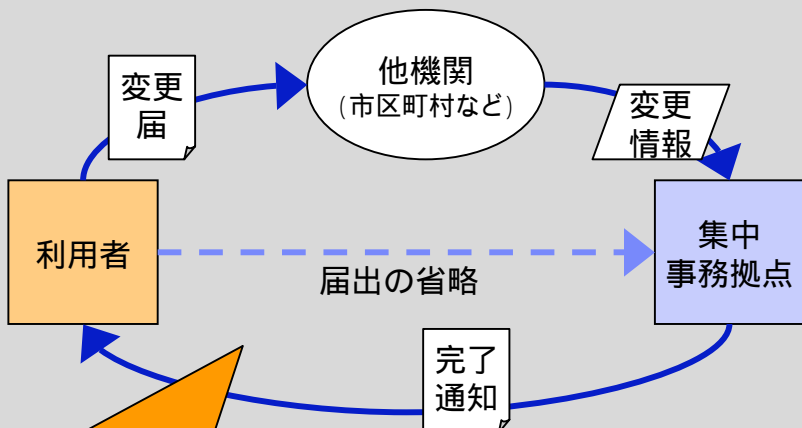
- ノウハウを有したメンバーを集めた特別対応チームを編成し、各社会保険事務所、各納付協力組織に指示を与えます。



2-5. 業務・システムの改革方向性(案)【業務面】 個々人への働きかけ強化(利用者対応の業務プロセス)

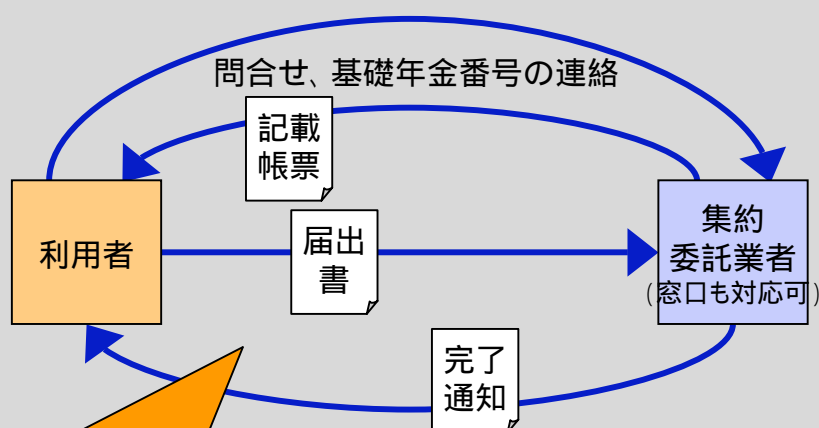
- 届出、請求においては、利用者個々への働きかけを強化するため、以下のプロセスとします。

届出を省略するためのプロセス



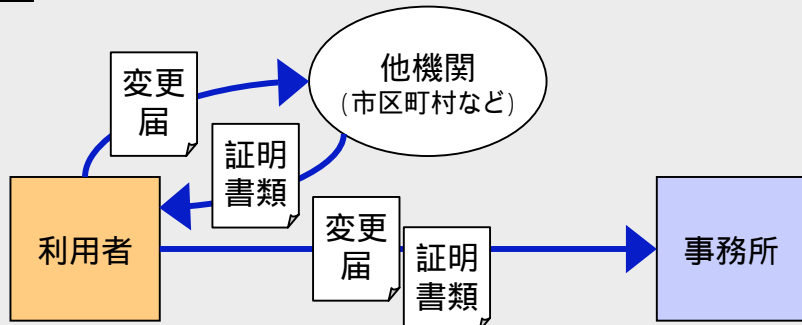
- 他機関のデータ入手により、利用者からの届出を省略できる

届出の利用者負担を軽減するプロセス

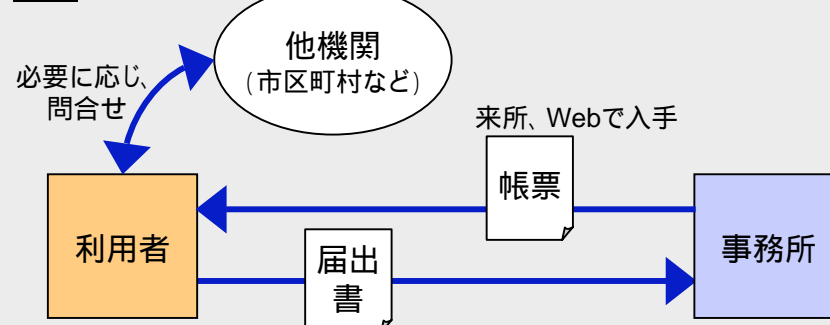


- 社保庁保有情報は予め記載することで、利用者の負担を軽減できる

現状



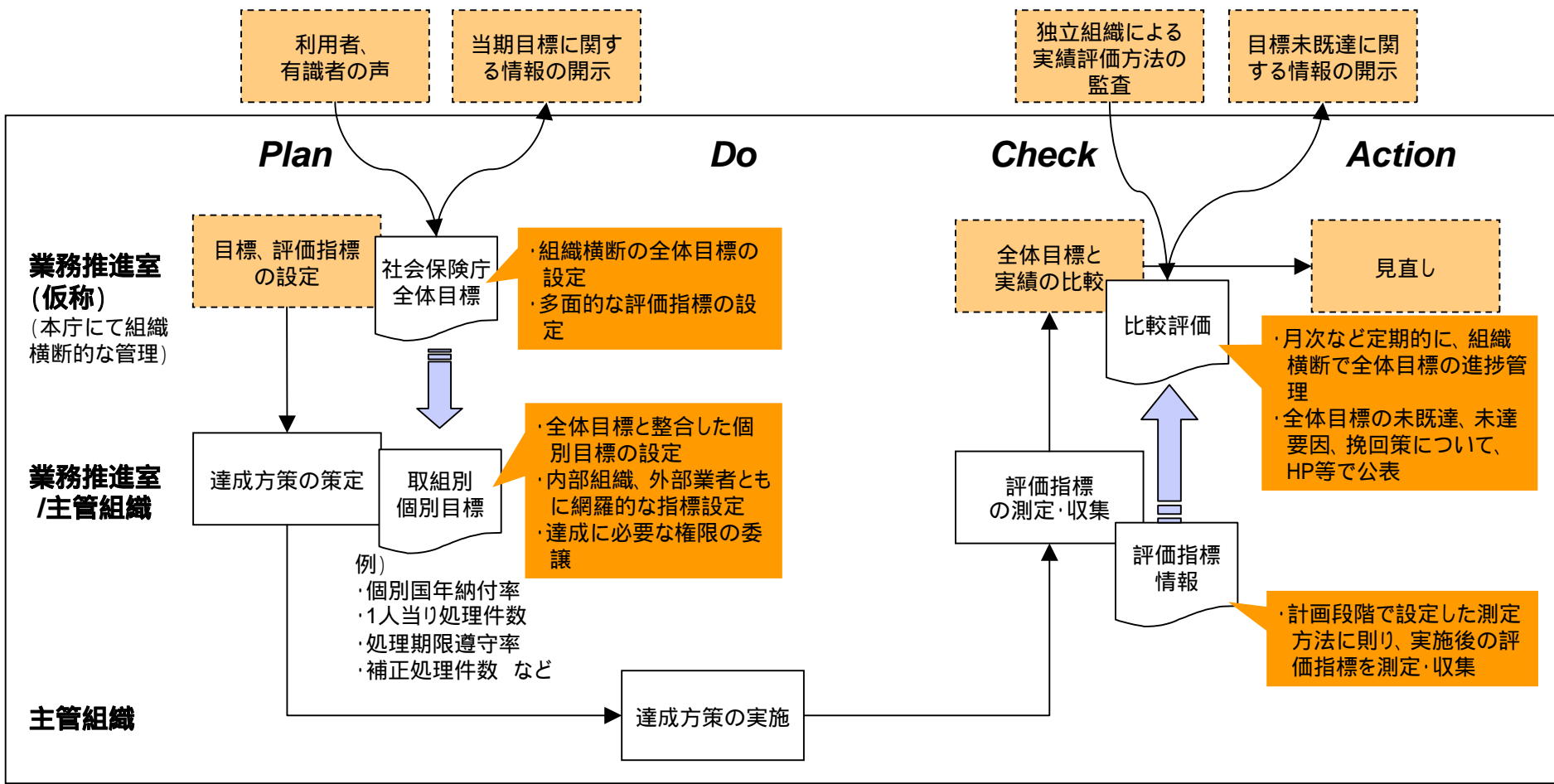
現状



2-5. 業務・システムの改革方向性(案) 【業務面】 管理体制の構築

- 利用者接点の拡大に伴う外部組織も含め、横断的な観点で社会保険業務を評価するため、組織横断での管理を担う組織を設置します。

: 現行存在しないプロセス



2-6. システムにかかる調査の現状と今回の報告趣旨

- 情報の収集、事実の把握はほぼ終了し、今後、総合的な評価、分析を行うフェーズに入ります。
- 総合的な評価、分析の後、最終的な刷新の方向性(「システムの方向性」)をご提案する予定です。
- しかしながら、社会保険庁を取り巻く環境は急激に動いており、最終報告(または12月の中間報告)にて「システムの方向性」を初めて提出したのでは、その後のアクションが後手を取ってしまう恐れがあると判断いたしました。
- そのため、不完全ではありますが、今回の中間報告にて「システムの方向性」の素案を提出し、ご議論をいただきたいと存じます。
- 現在まで進めてきました調査の結果、今回の中間報告では、システム刷新のひとつの案として「システムの再構築」を提案します。
- なお、現行システムに対する評価は現時点における暫定的な評価です。

2-7. 予備調査にて設定した事項【システム面】

(1) 社会保険オンラインシステムの予備調査における知見 1/3

- 予備調査にて、社会保険オンラインシステムについて以下の知見を得ており、このうちの「不変的な特徴」を制約条件として、システムの方向性を検討しています。

【予備調査における知見(IBCSの認識)】

現状の特徴

社会保険オンラインシステムがレガシーたる特徴

- メインフレーム、専用端末、専用回線により構成されている
- システム別に契約形態、運用形態が異なっている
- 特定時間のピークに対処するために、膨大なスペックが準備されている
- 開発言語にCOBOLが使用されている(頻繁な更改によりアプリケーション構造が容易に劣化するおそれがある)
- データベースが多数存在している(データが一元化されていない可能性)
- 帳票が多種存在している(活用状況が管理されていない可能性)
- 長期間、特定ベンダーとの随意契約を行っている
- アプリケーションソフトウェア(の一部)の知的所有権がベンダーにある
- オンラインが24時間稼働ではない

不変的な特徴

最適化後も持ち続けると考えられる特徴

- 大規模である(データの保有量、日々の業務処理件数、プログラムの保有量、毎年の変更量)
- 高い安全性・信頼性を要求される
- 業務内容が国内唯一である
- 個人データを扱う
- 法改正等により毎年機能の追加・変更が行われている
- データの履歴を長期間保持しておく必要がある
- 法改正によって変更された処理は改正時点以降のデータに適用され、それ以前のデータについては以前の処理を適用する必要がある

本調査によって阻害要因を識別

最適化の制約条件

社会保険オンラインシステムの最適化

2-7. 予備調査にて設定した事項【システム面】

(1) 社会保険オンラインシステムの予備調査における知見 2/3

- 「不変的な特徴」に対して、以下の調査の結果を得て施策を検討しています。

不変的な特徴	調査結果・検討中の施策
大規模である	<ul style="list-style-type: none"> 単純移行+業務改革対応を行う場合は、変更箇所の特定制や試験に多くの工数が必要となり、一般的な単純移行(新規開発の1/2以下のコストと言われている。)よりも大きなコスト・期間を要すると考えられる。 再構築を行う場合は、業務形態の変更(事務所の位置づけの変更、集中事務センターの設置等)に伴い一部機能(社会保険事務所への即時処理、日次の処理結果配信、バッチ処理のスケジュール機能等)を縮小・廃止できる。 また、データベースの統合により、物理的なデータ量を大幅に削減できる可能性がある。 これらから、再構築を行う場合は、十分な開発期間を持てば、とくにシステム最適化の大きな障害とはならないと考えられる。
高い安全性・信頼性を要求される	<ul style="list-style-type: none"> システムの信頼性はセンター機器(メインフレーム)の信頼性に大きく依存しており、小型サーバ機器に置き換えることはリスクが非常に高い。最適化においても個々の機器のとしての信頼性が高いメインフレームの採用が必要と考えられる。 システム全体の安全性・信頼性の目標が明確にされていない。最適化に際しては、事前にリスク分析を行い、これらを明らかにする必要がある。
業務内容が国内唯一である	<ul style="list-style-type: none"> システム刷新には業務知識を持つ人員の確保がキーとなるため、システム最適化に際しては、庁職員のスキルアップ(必要に応じて外部より採用)と専門職化を図る必要がある。 また、システム開発の調達においては参入障壁を下げるために、十分な業務知識を必要とする企画・設計の作業と、それ以外の開発の作業とを分けて調達する必要がある。

2-7. 予備調査にて設定した事項【システム面】

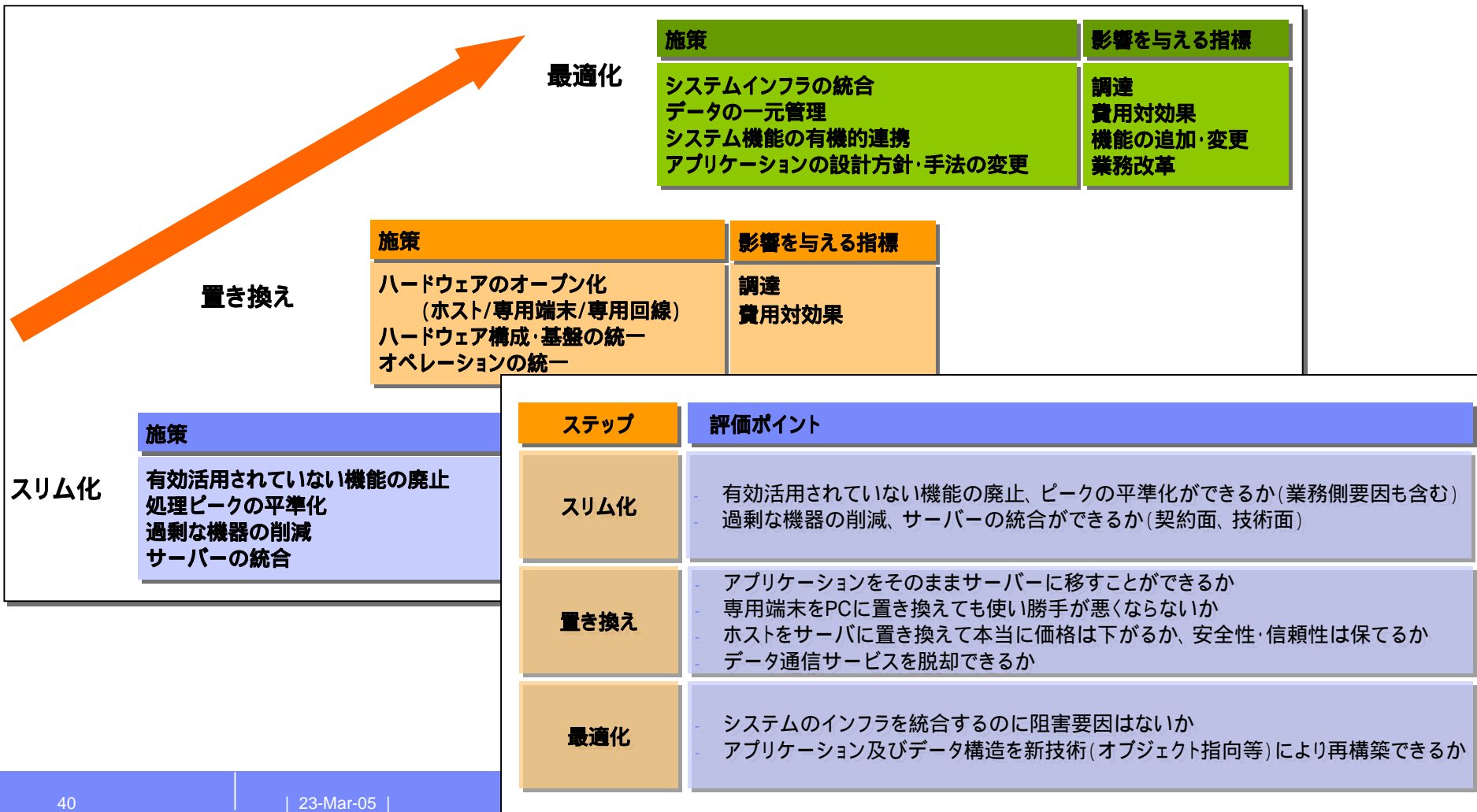
(1) 社会保険オンラインシステムの予備調査における知見 3/3

不変的な特徴	調査結果・検討中の施策
個人データを扱う	<ul style="list-style-type: none"> ■ 情報セキュリティ管理が不備であり、問題が顕在化している。 ■ システム最適化とともに、規程及びシステム面での仕組みを整備し、全面的な情報セキュリティ監査を実施する必要がある。
法改正等により毎年機能の追加・変更が行われている	<ul style="list-style-type: none"> ■ システム最適化においては、現行システムと並行稼動する期間があると考えられるが、現行システムに対してなされるシステム改修を、新システム側に対しても施さなければならない。 ■ また、システム改修費用の削減のためには、保守容易性を向上させるために、アプリケーションの構造を再構成するとともに、頻繁な変更に対応する開発技法を採用する必要がある。
データの履歴を長期間保持しておく必要がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ データ移行のための期間を十分に持てば、とくにシステム最適化の大きな障害とはならないと考えられる。
法改正によって変更された処理は改正時点以降のデータに適用され、それ以前のデータについては以前の処理を適用する必要がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現行システムでは、年金給付において、プログラムを複雑化させる要因になっている。現在のCOBOL言語(一部アセンブラ)による手続き型プログラムでは、品質管理の上限に近いと考えられる。 ■ システム最適化の際には、オブジェクト指向やルールベースのプログラム等のプログラム記述方法を検討する必要がある。

2-7. 予備調査にて設定した事項【システム面】

(2) 最適化までの3ステップと各ステップ実施の評価ポイント 1/3

- 予備調査にて、最適化までのステップ(仮説)を設定して各ステップの実施について評価するポイントを設定しました。



2-7. 予備調査にて設定した事項【システム面】

(2) 最適化までの3ステップと各ステップ実施の評価ポイント 2/3

- 「重点評価ポイント」に対して、以下の調査の結果を得て施策を検討しています。

	評価ポイント	調査結果・検討中の施策
スリム化	有効活用されていない機能の廃止、ピークの平準化ができるか	<ul style="list-style-type: none"> 届書・配信帳票、年金給付処理区分の1/3～1/4の機能が使用頻度が低く(年間50回以下)、また約1割が未使用である。これらは、制度上存在する処理に対する機能であり、その措置については庁内での検討が必要である。 システム稼働時間が制度的に制約されていることに起因するピークが存在する。 制度改正によるシステムの24時間稼働により、ピークを平準化できると考えられる。
	過剰な機器の削減、サーバーの統合ができるか	<ul style="list-style-type: none"> 現状の業務形態及び諸条件の下では、センター機器において過剰と評価される機器は存在しない。ただし性能面からは、最新機器に置き換えると、本体装置及びディスク装置において台数を集約できると考えられる。 一部社会保険事務所においては、使用されていないプリンタがある(カラープリンタは15%の事務所で未使用)。カラープリンタの印字速度が遅いことやカラー印刷活用の低さに起因するものと考えられる。 一方、約70%の事務所において固定型窓口装置が不足しており、合計約1000台が追加要望されている。

2-7. 予備調査にて設定した事項【システム面】

(2) 最適化までの3ステップと各ステップ実施の評価ポイント 3/3

	評価ポイント	調査結果・検討中の施策
置き換え	アプリケーションをそのままサーバーに移すことができるか	<ul style="list-style-type: none"> 記録管理システム及び基礎年金番号管理システムではハードウェアへの依存性を低くするための「方式ソフトウェア」が存在するが、新ハードウェアのための「方式ソフトウェア」を別途開発する必要がある。 年金給付システムにはアセンブラで書かれた部分があり、単純移植ではなく、プログラムの書き換えが必要である。
	専用端末をPCに置き換えても使い勝手が悪くならないか	<ul style="list-style-type: none"> PCに置き換えることで使い勝手は悪くならないと考えられる。 窓口装置には操作性が悪い点があり、PCへの置換えに加えて、アプリケーションを改善する必要がある。
	ホストをサーバに置き換えて本当に価格は下がるか、安全性・信頼性は保てるか	<ul style="list-style-type: none"> システムの信頼性はセンター機器(メインフレーム)の信頼性に大きく依存しており、信頼性の面から小型サーバに置き換えるのは適当ではない。 メインフレームの最新機種に置き換えた場合、ハードウェア価格は大幅に低減できる。(ただしソフトウェア移行にコストと期間がかかる。)
	データ通信サービスを脱却できるか	<ul style="list-style-type: none"> 現状のアプリケーションをそのまま使用する、改変するまたはそれを基にして新たにアプリケーションを開発するには、著作権の問題から、いわゆる残債を完済する必要がある。 早期にデータ通信サービスを脱却できるか否かは、予算上の措置及び庁と開発業者(NTTデータ)との交渉に依存する。
最適化	システムのインフラを統合するのに阻害要因はないか	<ul style="list-style-type: none"> センターが物理的に分かれている。新センターのスペースを確保し、システムを一箇所に集約することを提案する。 開発管理に関わる標準が三鷹、高井戸でそれぞれベンダー依存で作成されている。庁として統一された標準を設けることを提案する。 ハードウェアへの依存を吸収する部分を手作りにより構築しているため、新しい環境への適応能力が低くなっている。ミドルウェアにおいて汎用パッケージの採用を提案する。
	アプリケーション及びデータ構造を新技術により再構築できるか	<ul style="list-style-type: none"> 社会保険業務の目的に立ち返り、業務改革とともにシステムを再構築することは可能と考えられる。

2-7. 予備調査にて設定した事項【システム面】

(3) 入札方式等を変更する場合の課題の整理 1/3

- 予備調査にて、競争入札移行する場合に発生することが予想される課題を以下のとおり設定しました。

システム面の課題 <ul style="list-style-type: none">・巨大化したシステムの全面的又は部分的な再構築は可能か。・安全性・信頼性は確保できるのか。・再構築中の法改正等に対する現行システムへの変更をどうやって新システムに吸収するのか。	費用面の課題 <ul style="list-style-type: none">・随意契約・データ通信役務サービスを脱却して本当に年間のコストが下がるのか。・”いわゆる残債”をどのように処分するのか。・システム再構築の費用(初期投資)にいくらかかるのか。
人的課題 <ul style="list-style-type: none">・現行ベンダーの技術者に蓄えられた社会保険業務処理に関するノウハウ、現行システムに関するノウハウを新ベンダーにどうやって移管するのか。・競争入札を採用してベンダーが入れ替わるようになった場合、ノウハウが蓄積できないのではないのか。	知的所有権に関する課題 <ul style="list-style-type: none">・現行ベンダーが所有している著作権をどうやって社会保険庁に移管するのか。

2-7. 予備調査にて設定した事項【システム面】

(3) 入札方式等を変更する場合の課題の整理 2/3

- 「入札方式等を変更する場合の課題」に対して、以下の調査の結果を得て施策を検討しています。

	入札方式等を変更する場合の課題	調査結果・検討中の施策
システム面	巨大化したシステムの全面的又は部分的な再構築は可能か。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現行と同じ機能のシステムを作り直すことは容易ではないと考えられる。 ■ 一方、社会保険業務の目的に立ち返り、業務改革とともにシステムを全面的に再構築することは可能と考えられる。 ■ ただし、リスク低減のため、段階的なサービイン及び現行システムとの並行稼働による動作確認が必要である。 ■ また、業務形態が変更されない場合は、単純移行(移植)が現実的である。
	安全性・信頼性は確保できるのか。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現行システムと同程度の信頼性を持つ機器を採用すること及び安全性・信頼性管理のための組織とプロセスを構築することで確保できると考えられる。
	再構築中の法改正等に対する現行システムへの変更をどうやって新システムに吸収するのか。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現行システムの稼働と並行して新システムを開発する方式では、現行システムに加えられる改修を新システム開発にも反映する。 ■ 現行システムを部分的に順次移植する場合には、移植作業期間は現行システムにおける改修機能のサービインを凍結し、移植完了後新システム側で継続作業する。
人的課題	現行ベンダーの技術者に蓄えられた社会保険業務処理に関するノウハウ、現行システムに関するノウハウを新ベンダーにどうやって移管するのか。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社会保険庁職員のスキルアップ及び専門職化を図りノウハウを蓄積する。必要に応じて、外部より業務知識のある者を採用する。 ■ 移行措置として不足するスキルを外部より一定期間調達すること及びスポット的な作業支援(たとえば中期計画の企画)を外部より調達する。
	競争入札を採用してベンダーが入れ替わるようになった場合、ノウハウが蓄積できないのではないか。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 十分な業務知識を必要とする企画・設計と、それ以外の設計とを分けて調達する。 ■ 業務知識を必要とする企画・設計の業務は、中期的に調達する。

2-7. 予備調査にて設定した事項【システム面】

(3) 入札方式等を変更する場合の課題の整理 3/3

	入札方式等を変更する場合の課題	調査結果・検討中の施策
費用面	随意契約・データ通信役務サービスを脱却して本当に年間のコストが下がるのか。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現行システムのハードウェアコストは、契約当初の価格については、当時の状況を考慮すると、妥当であったと考えられる。ただし、現時点においては、最新機種と比較して割高になっている。 ■ 現行システムのソフトウェアコストについては、システムの大きさ・複雑性に対して改修工数は妥当と考えられ、また人月単価も一般的価格と比較して妥当である。ただし、業務形態の変更に伴って一部機能を縮小・廃止できるため、システムの再構築を行えば毎年のシステム改修費は削減できると考えられる。 ■ 現行の契約には、契約に明記されていない作業が行われている、ハードウェアの調達レンタルであるのかリースであるのか曖昧である等、コスト構造に不透明なところがあり、コスト妥当性の監視・評価は容易ではない。 ■ 随意契約への移行で、コストの不透明さが改善されることや業者間競争によって、コストは下がると考えられる。ただし、実効的な競争が行われるためには、調達単位の分割とシステム構造のオープン化が必要である。
	”いわゆる残債”をどのように処分するのか。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現行開発業者(NTTデータ)が著作権を保有するアプリケーションを改変するまたはそれを基礎にしてアプリケーションを新規開発する場合には、別途利用許諾契約を締結する。 ■ 残債の返済方法はその利用許諾契約による。
	システム再構築の費用(初期投資)にいくらかかるのか。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現在試算を進めている。
知的所有権	現行ベンダーが所有している著作権をどうやって社会保険庁に移管するのか。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 別途利用許諾契約を締結する。

2-8. 改革方向性の考え方(案) 【システム面】

(1) システム再構築を提案する理由

- 現行と同じ機能のシステムを作り直すことは容易ではありませんが、社会保険業務の目的に立ち返り、業務の改革とあわせてシステムを再構築することは可能と考えられます。
- 業務改革への無理のない対応とシステム費用の大幅な削減が可能となることから、システムの再構築を提案します。

■ システム費用の削減の内訳(主要なもの)

- 保守性の向上によるシステム改修費用の削減
- 安価・高性能・高集約な最新機器の採用による運用コストの削減
- システム構造をオープン化することによる将来にわたっての業者間競争による価格の低下
- システム費用の構造を透明化することによる費用妥当性の監視の容易化

■ 保守性向上の要因(主要なもの)

- 業務形態の変更(事務所の位置づけの変更、集中事務センターの設置等)に伴う一部機能の縮小・廃止
 - 社会保険事務所への即時処理
 - 各社会保険事務所への日次の処理結果配信
 - 各社会保険事務所の都合に合わせたバッチ処理のスケジュール機能
- その他機能の縮小・廃止または簡略化
 - データベースの統合 (現在は処理速度及び物理的配置から複数に分かれている。)
 - 障害時のハードウェア切替のOSレベルでの実施 (現在は切替機能の大部分が手作りである。)
 - ハードウェア依存を吸収するための汎用パッケージの採用 (現在は大部分が手作りである。)

2-8.改革方向性の考え方(案)【システム面】

(2) システム再構築に対する障壁とその対策

- システム再構築に対する障壁とその対策は以下のとおりです。

障壁と考えられる事項	対策等
システムの大きさ・複雑さ	<ul style="list-style-type: none"> 業務改革に伴う一部機能の縮小・廃止、簡略化により大きさ・複雑さは軽減されると考えられる。(システム規模の予想は現在試算中)
現行システムに対して行われるシステム改修	<ul style="list-style-type: none"> 現行システムにて行われるシステム改修を再構築の期間において凍結することは不可能であり、新システム側に対してもそれら改修を反映する。
開発リスク	<ul style="list-style-type: none"> 社会保険庁としての開発標準を策定する。 段階的なサービイン及び現行システムとの並行稼動による動作確認を行う。 社会保険庁、設計担当業者、開発担当業者、案件管理業者の責任範囲を明確にする。
運用リスク	<ul style="list-style-type: none"> 社会保険庁内にリスク管理を行う組織とプロセスを構築する。 事前にリスク分析を行い、システム全体の安全性・信頼性の目標と目標達成のための施策を明らかにする。 現行システムと同様、センター設備には個体の信頼性が高い機器(メインインフレーム)を採用する。
業務知識を必要とするシステムノウハウが現行ベンダーに蓄積されていること	<ul style="list-style-type: none"> 社会保険庁職員のスキルアップ及び専門職化を図りノウハウを蓄積する。必要に応じて、外部より社会保険業務・システムにかかる知識・スキルのある者を採用する。 ノウハウのある業者のみが再構築の調達に参画することを防ぐため、十分な業務ノウハウを必要とする企画・設計と、それ以外の設計とを分けて調達する。
システム開発管理等のノウハウが社会保険庁に不足していること	<ul style="list-style-type: none"> 社会保険庁職員のスキルアップ及び専門職化を図りノウハウを蓄積する。必要に応じて、外部よりシステム開発管理等の知識・スキルのある者を採用する。 システム企画支援及び開発案件管理業務を別途調達する。
著作権	<ul style="list-style-type: none"> 著作権を保有している業者と利用許諾契約を締結し、改変、引用または参照する権利を得る。 いわゆる「残債」を利用許諾契約に従い返済する。
再構築の費用	(総費用と回収期間は現在試算中)

2-8.改革方向性の考え方(案)【システム面】

(3) システム再構築成功のキーとなる事項

- システム再構築を成功させるには、以下の事項がキーになります。

- 開発・運用の標準化、調達、リスク管理等の実行組織とプロセスの構築
- 庁内におけるシステムに関する知識とスキルの担保
- 現行システムとの並行稼働と段階的サービスイン
- 適切な調達単位の分割と各業者の責任範囲の明確化
- 現行プログラムや設計書等を改変、引用または参照する権利の取得（いわゆる残債の完済）
- センターの統合（機器集約のために必要）
- 適切な開発技術や汎用部品を採用し軽く柔軟なシステムとすること

- また、以下の事項は、システム再構築の効果を高めます。

- 費用対効果の管理組織とプロセスの構築（効果の目標の事前設定、事後評価、効果が出ていない場合の見直しというサイクルを回し、システムの費用対効果を高める。）
- 24時間稼働の実現、それに必要な規程の見直し（ピークを平準化により必要な処理性能を下げる。）
- 「処理性能を時価で調達する」形式でのセンター設備の調達（高価な機器について、技術革新による価格引下げの恩恵を継続的に享受する。）
- 制度上存在するが使用頻度が極端に低いと考えられる機能についての措置の検討
 - 現在、届書・配信帳票、年金給付処理区分の1/3～1/4の機能が使用頻度が低く(年間50回以下)、また約1割が未使用
- 窓口装置の汎用PCへの置換え、アプリケーション改良による操作性の改善
- 窓口装置台数の充填（現在、約1000台の固定型窓口装置が社保事務所から追加要望されている。）

2-8.改革方向性の考え方(案) [システム面]

(4) 代替案の考察

■ 現状のままとする案

- コスト削減が困難である。
- 業務改革へのシステム対応が十分に行えない可能性がある。
- システムの大きさ・複雑性が品質管理の上限に近づいていると考えられ、今後、プログラムミスや法改正対応改修の遅延が発生してしまう可能性がある。
- または、それらが発生させないためのより大きな工数(=費用)が必要となる可能性がある。

■ 低コストハードウェアへの単純移行及びその後に業務改革対応を行う案

- 現行システムの大きさ・複雑さから、変更箇所の特定や試験に多くの工数が必要であり、一般的な単純移行(新規開発の1/2以下のコストと言われている。)よりも大きなコスト・期間を要すると考えられる
- 記録管理システム及び基礎年金番号管理システムではハードウェアへの依存性を低くするための「方式ソフトウェア」が存在するが、新たなハードウェア(異なるメーカ)を導入する際には、新ハードウェアのための「方式ソフトウェア」を別途開発する必要がある。
- 年金給付システムにはアセンブラで書かれた部分があり、単純移植ではなく、プログラムの書き換えが必要である。
- 移植作業期間は現行システムにおける改修機能のサービスインを凍結し、移植完了後新システム側で継続作業する。
- アプリケーション構造が変わらないため、システム改修については大きなコスト削減が期待できない。
- 調達をオープン化できる部分が限られる。
- 業務改革へのシステム対応が十分に行えない可能性がある。
- ただし、業務改革が行われない場合にはこの案を推奨する。

2-8.改革方向性の考え方(案)【システム面】

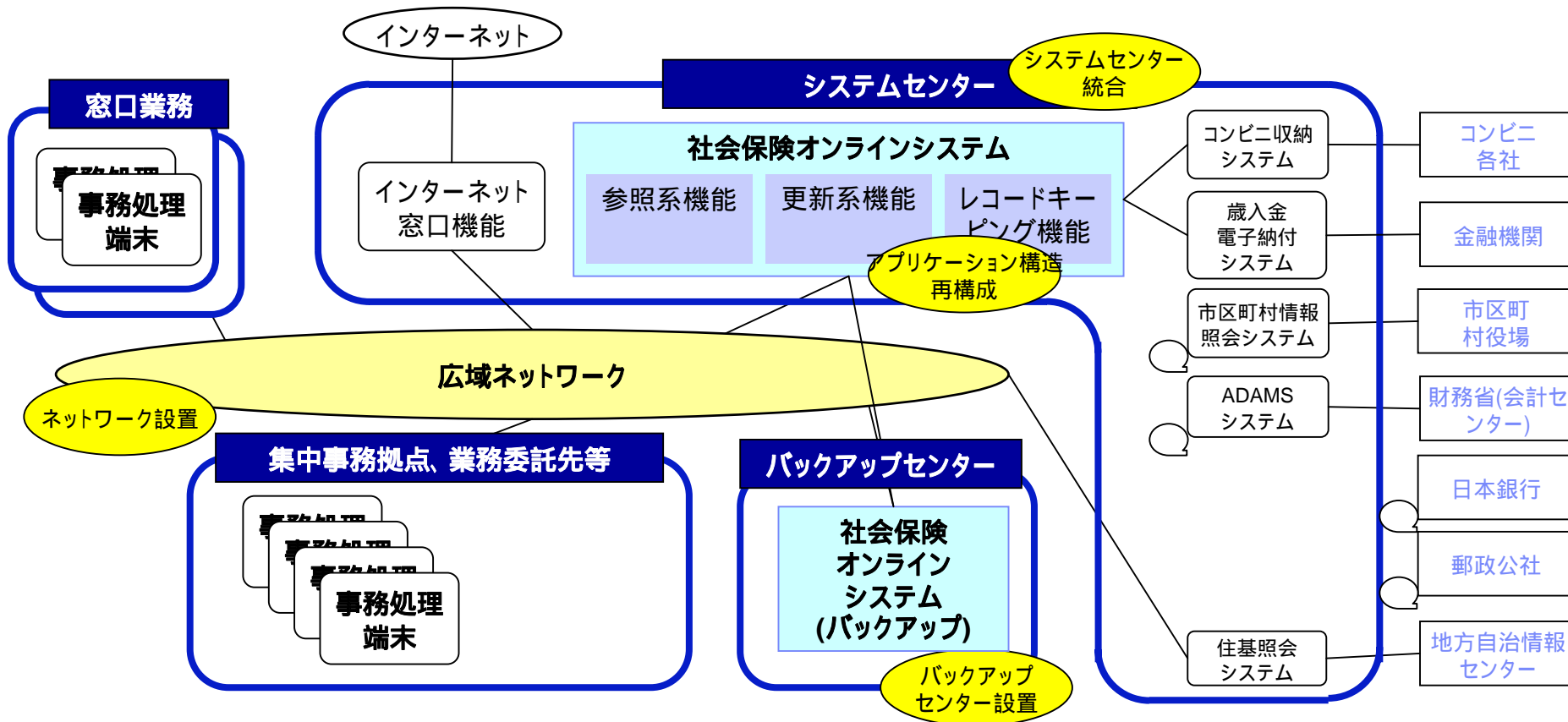
(5) 情報セキュリティについて

- システム再構築実施の有無に関わらず、情報セキュリティ対策が必要です。
 - 社会保険庁は、個人の氏名、生年月日、住所等の一般的な個人情報に加えて、収入、配偶者・子供、障害についての一生分の情報という重篤な個人情報を保管することもあり、厳格な個人情報管理が求められると考えられます。
 - しかし現状では情報セキュリティ管理が不十分であり、実際に事故も顕在化してきています。
 - システム使用者認証やアクセスログ分析等のシステムの管理に加えて、情報セキュリティポリシーの策定、職員教育、情報セキュリティ監査を早急 to 実施すべきです。

2-9. 業務・システムの改革方向性(案) 【システム面】

(1) システムの物理的構成

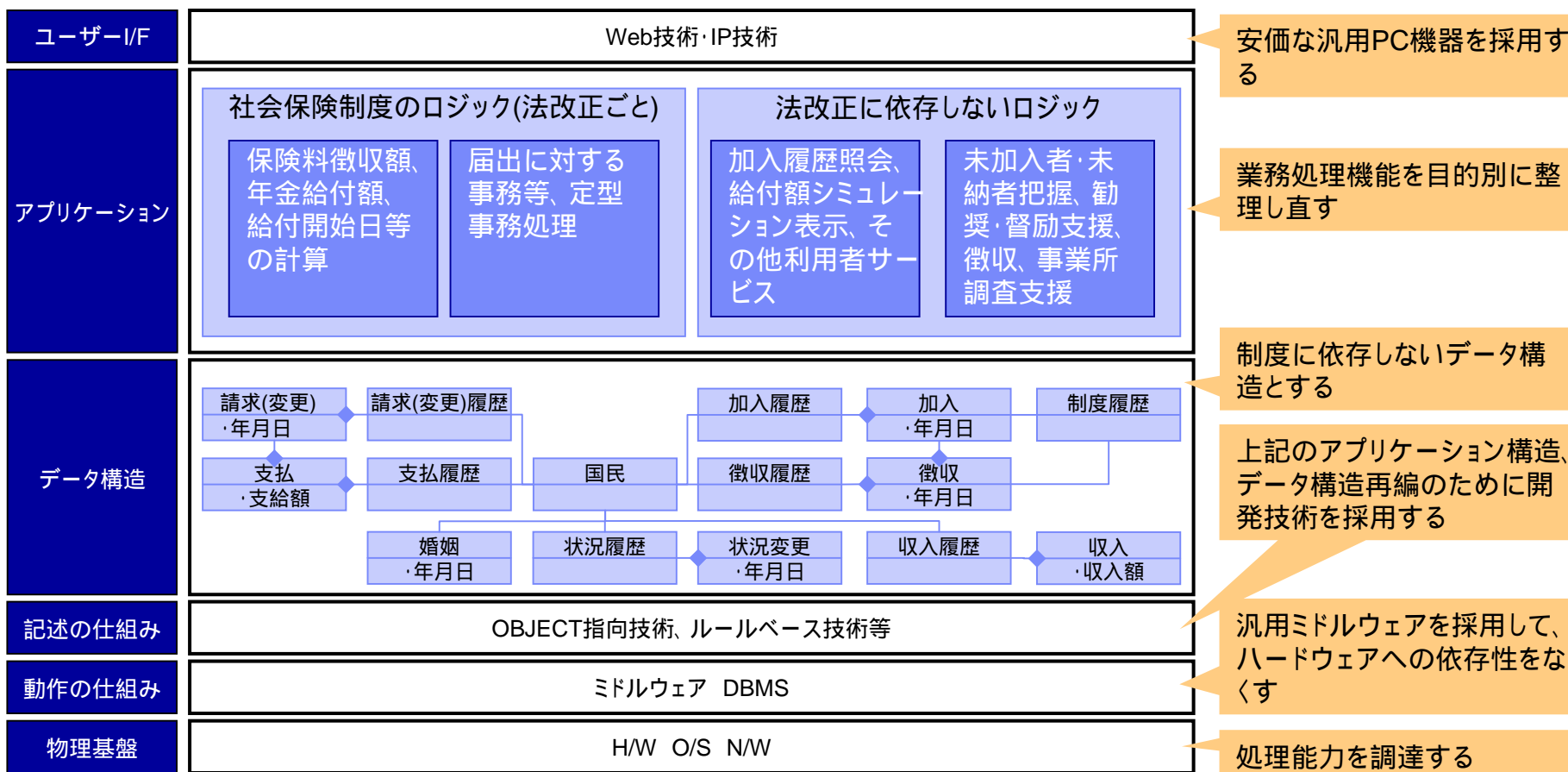
- システムセンターを統合し、機器集約の制約を取り除くとともに、設備・運用の効率化を図ります。
- バックアップセンターを設置し、広域災害等によるシステムセンターの長期的機能停止に備えます。
- 通信回線をネットワーク化し、利用者対応窓口等の移転・新設・統合等における拡張性・柔軟性を確保します。
- 業務改革への対応等のために、アプリケーション構造を再構成します。
- 被保険者による加入履歴の参照、給付シミュレーション等のためのインターネット窓口を強化します。



2-9. 業務・システムの改革方向性(案) 【システム面】

(2) システムの論理的構成

- 汎用的なPCやネットワーク機器の採用を可能とするため、Web技術、IP技術を使用します。
- 法改正、業務改善要求に柔軟に対応するため、アプリケーションとデータ構造を再構成します。
- H/Wの低価格化および高性能化等の技術変化に対して、最新のH/Wを柔軟に採用できる環境を構築します。

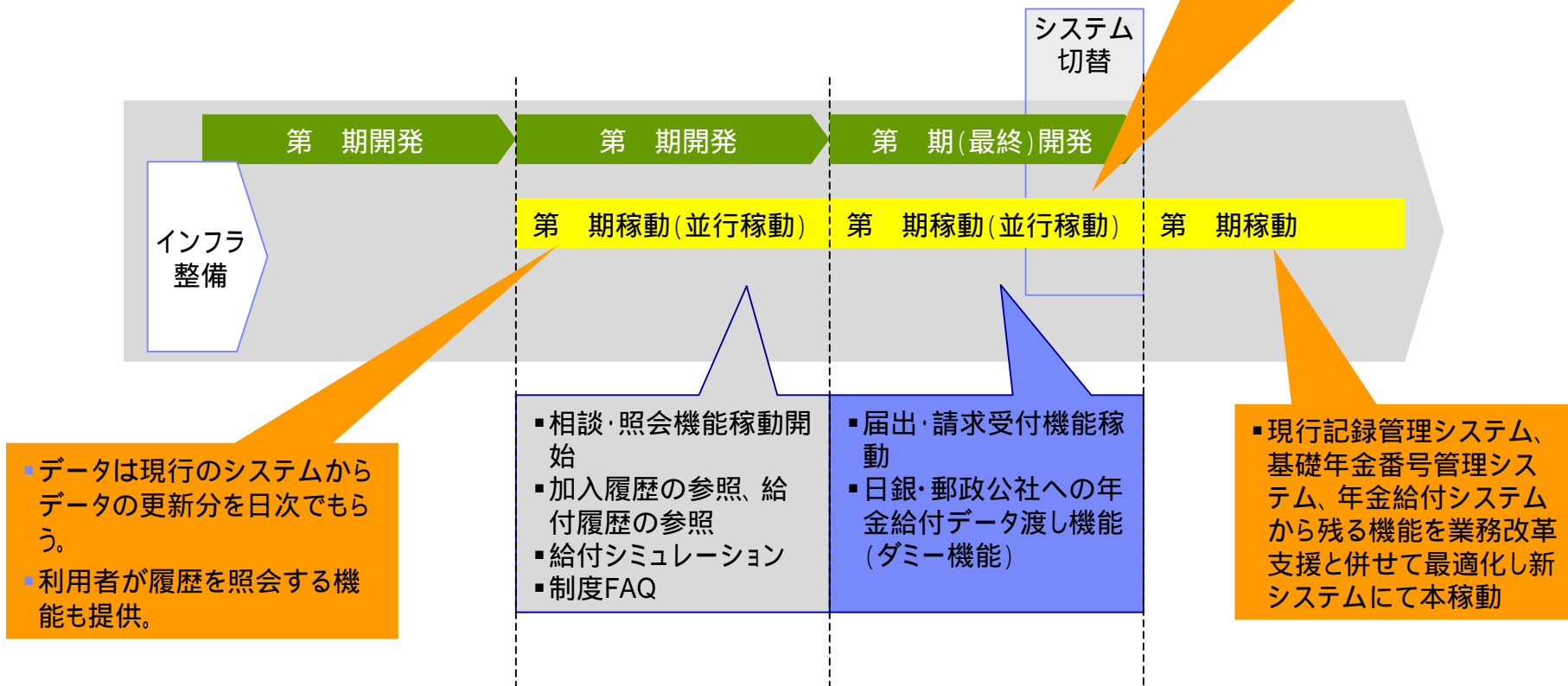


2-9. 業務・システムの改革方向性(案) 【システム面】

(3) システムの再構築プロセス

- 3期程度に分けて開発します。
- それぞれの期の中で、スリム化、置換え、最適化の3ステップを総合的に実施することになります。

- 本番は現行システム
- 現行システムからトランザクションを分配してもらい、独自機能でDB更新。現行のデータベースとの差異を検証。
- 金融機関へのデータ渡し機能は、実際にデータ渡しはせず、データ(MT)だけを作成。現行システムで作成されたデータと突合し、差異がないことを検証。



2-9. 業務・システムの改革方向性(案) 【システム面】

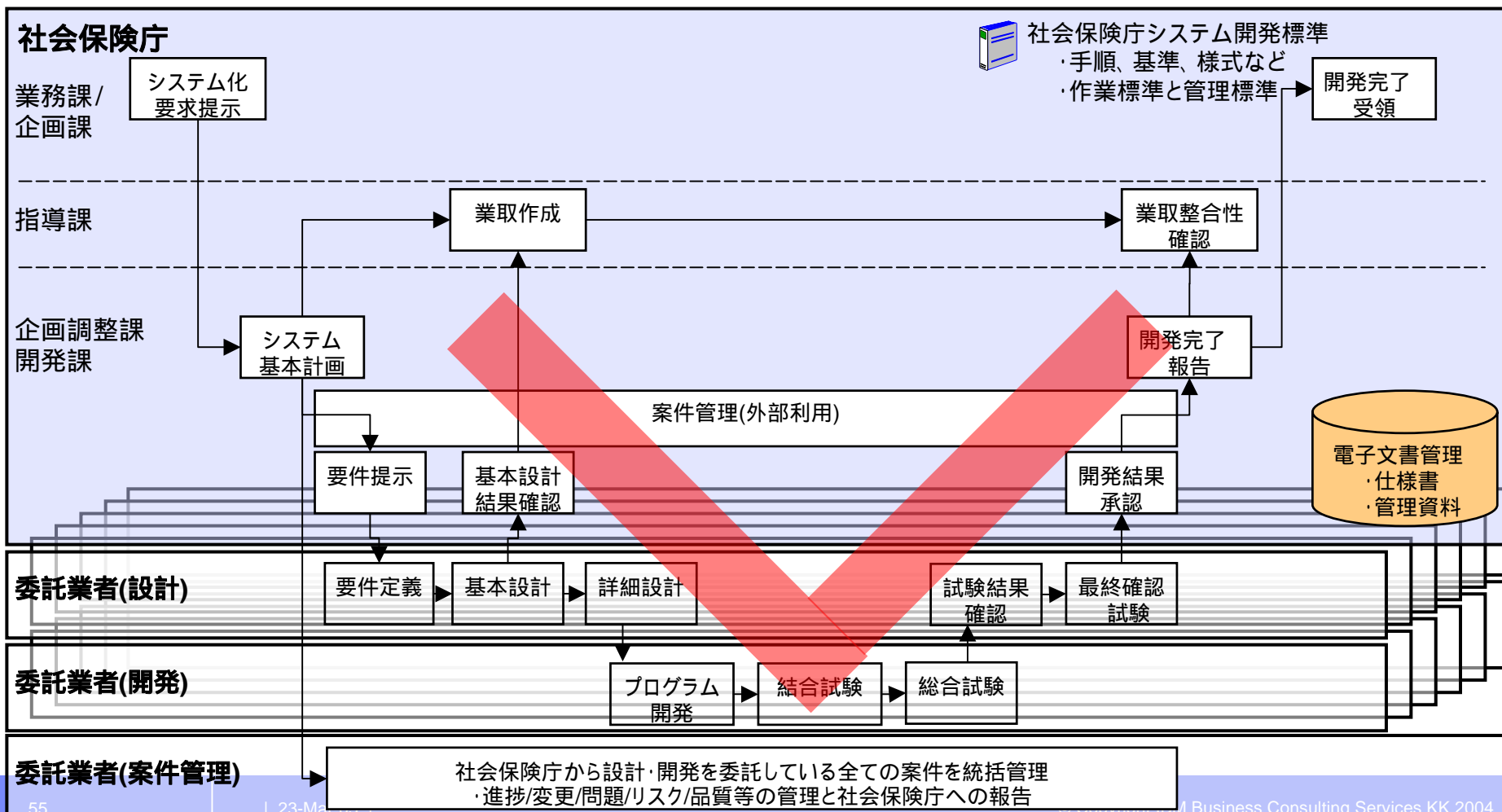
(4) システム調達の単位と形態

- コストの透明性の向上のため、システム調達を競争入札へ移行していきます。(現在委託先(NTTデータ、日立)によって調達方式が分かれています、これを統一します。)
- 競争入札への参加の障壁を下げるとともに、機器及びサービスの内容とそれらのコストの関連をより明確にするため、調達単位を下表のとおり分割します。
- 可能な部分から競争入札へ移行します。その際、随意契約として残る部分についても契約の単位を分割し、機器及びサービスの内容とそれらのコストを公開することにより、透明性を確保します。

調達項目		調達単位・サイクル	備考
システム企画	システム企画支援(CIO補佐官に相当)	必要に応じて随時	
ソフトウェア	案件管理	中期ごとに	
	設計	関連開発案件ごとに	業務知識が必要であり、当初は現行業者のみ参加表明する可能性がある。 ハードウェア非依存性の設計を課す。
	開発	開発案件ごとに	
ハードウェア、運用	システム管理	中期ごとに	
	センター設備(ハードウェア機器、保守含む)	中期ごとに	庁として個別の機器を調達する方式とアウトソースにより処理性能を調達する方式とが考えられる。
	事務拠点における端末装置等(保守含む)	中期ごとに	
	ネットワーク(保守含む)	中期ごとに	
	オペレーション、ヘルプデスク等	1年または中期ごとに	

2-9. 業務・システムの改革方向性(案) 【システム面】 (5) システム開発の組織とプロセス

- システムの設計・開発・案件管理作業を分割して調達します。
- 社会保険庁、設計業者、開発業者の各々が「V字型」の責任範囲で管理を行います。



2-9. 業務・システムの改革方向性(案) 【システム面】

(6) システム調達の組織とプロセス

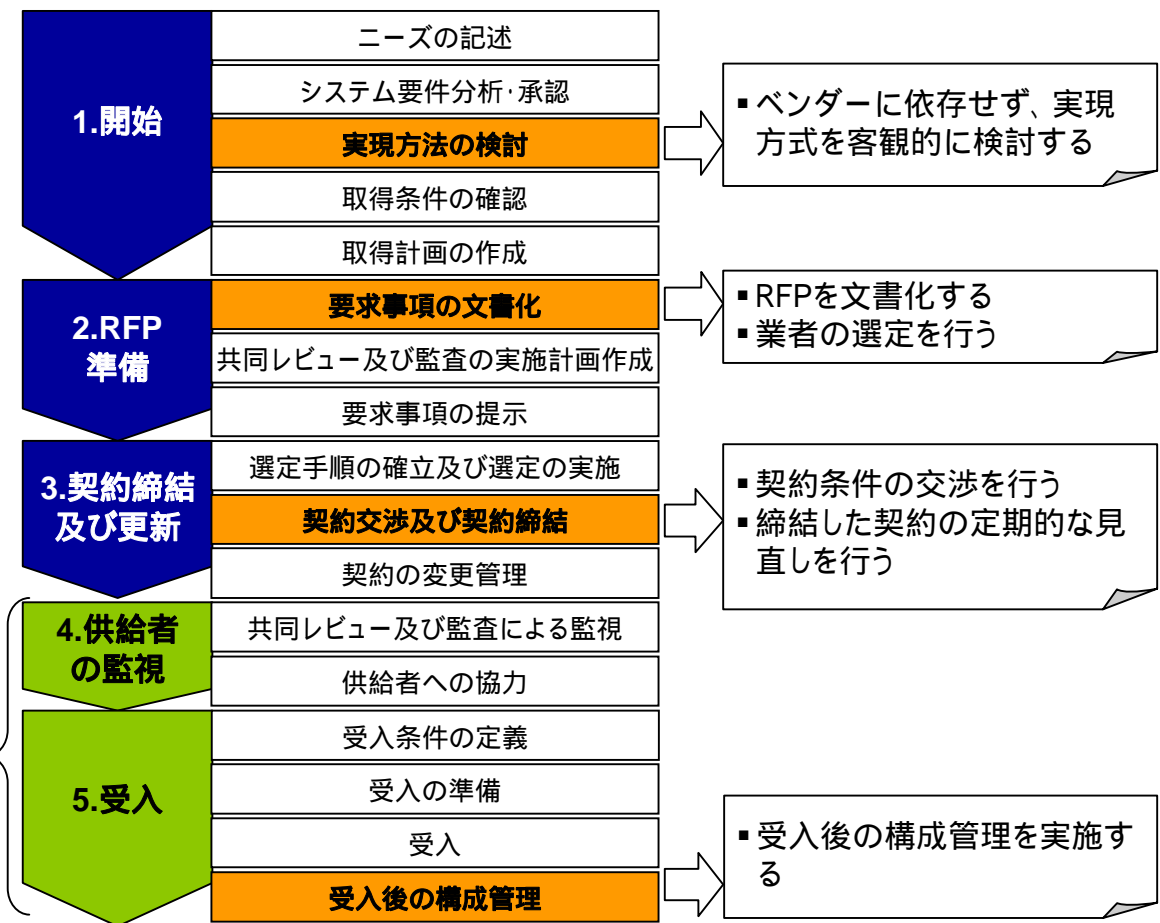
- 競争入札を実施するため、システム調達の組織とプロセスを強化します。(いままで業者任せになっていた部分を庁として行う必要があります。)

: 現行から特に変更が必要なプロセス

**担当者が競争入札に対応可能なスキルを持っている
(外部専門家の活用によるノウハウの取得)**

**競争入札に関する標準的プロセスが整備されている
(外部専門家の活用によるプロセス整備)**

社会保険庁自身で構成管理を行っている(棚卸の実施)

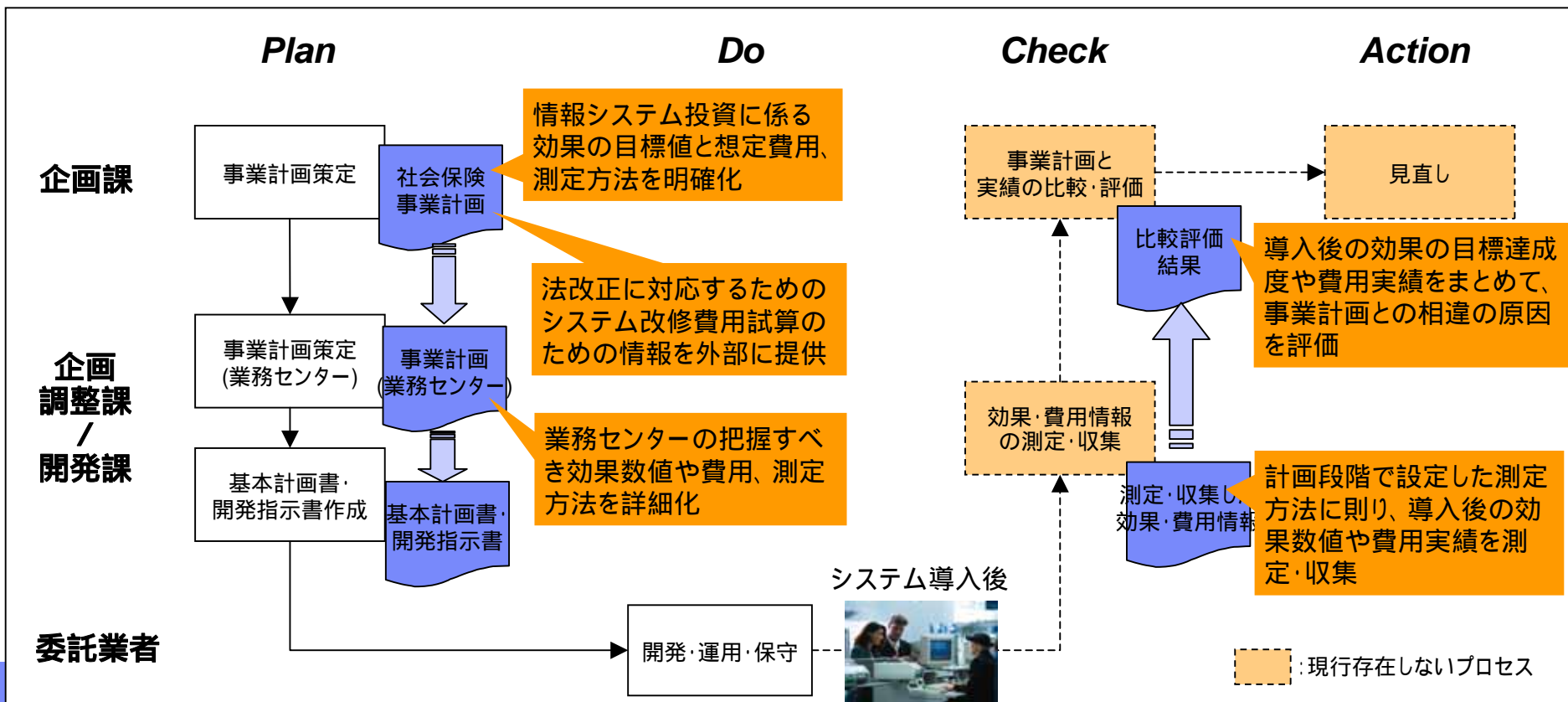


詳細は「開発管理プロセスと実施組織」を参照

2-9. 業務・システムの改革方向性(案) 【システム面】

(7) システム企画の組織とプロセス

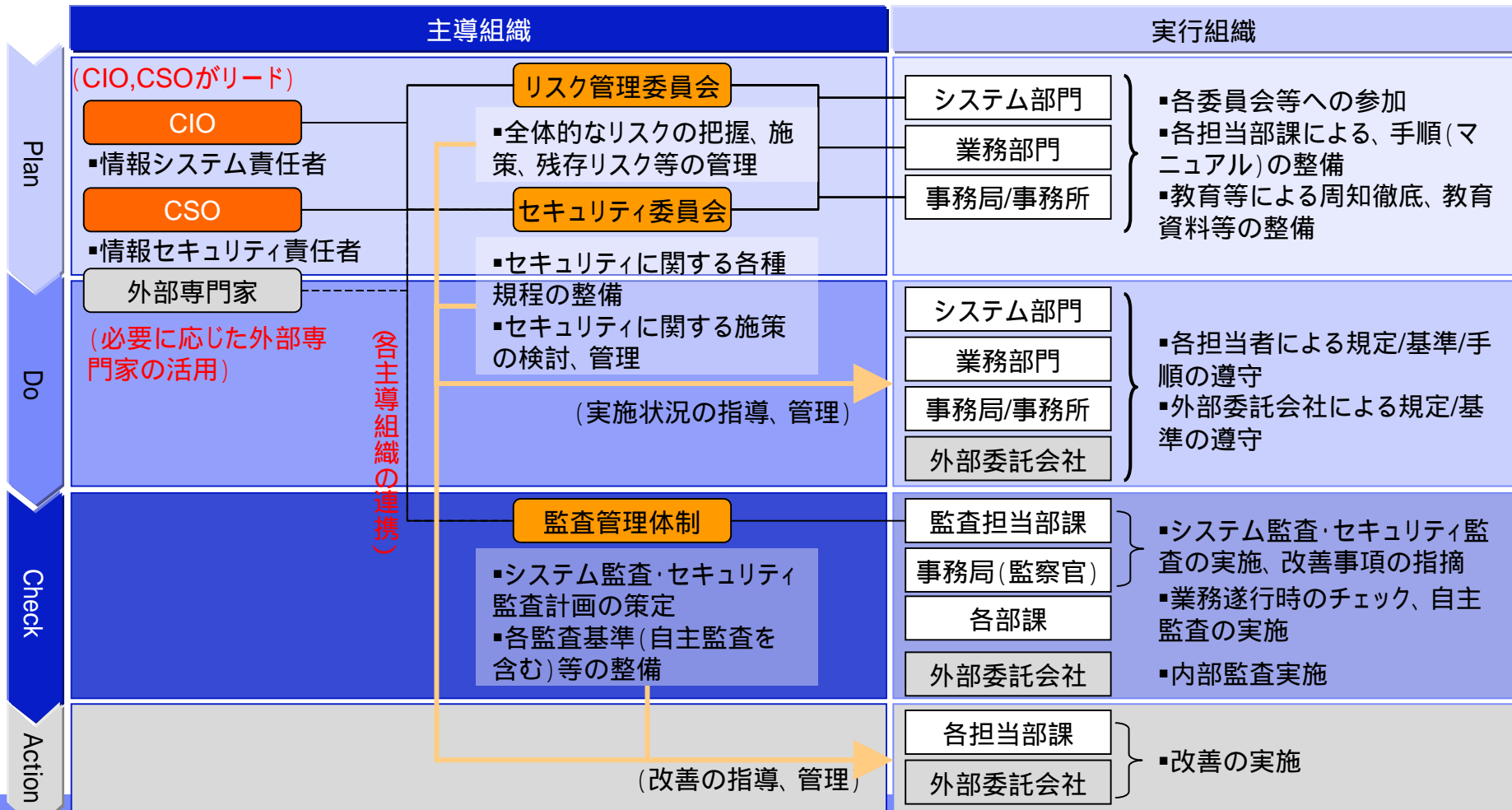
- 費用対効果の指標・目標値の設定、評価、改善のための組織とプロセスを構築します。
- 社会保険庁内のシステム担当職員のスキル開発と専門職化を目指します。
- 移行措置として不足するスキルを外部より調達すること及びスポット的な作業支援(たとえば中期計画の企画)を外部より調達することが必要となります。



2-9. 業務・システムの改革方向性(案) 【システム面】

(8) システム運営の組織とプロセス

- 安全性・信頼性の維持向上の組織とプロセスを構築します。
 - CIO、CSOの設置
 - リスク管理・セキュリティ等に関する委員会等の主導組織の設置、各種委員会への関連部署の参加



3. 今後の予定 (1) 全体

調査項目	フェーズ	作業内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
共通	-	社会保険庁の環境確認												
業務処理プロセスの効率性・合理性の分析	調査・点検	調査準備												
		業務プロセス調査												
		利用者ニーズ調査												
		先進事例調査												
	分析・評価	課題抽出												
		改革レベル確認												
	結論・報告	施策識別												
		効果算定												
		最終報告書まとめ												
システム構成の効率性・合理性の分析	調査・点検	システム資源調査												
		設計性能調査												
		システム技術調査												
		システム性能調査												
		サービスレベル調査												
	評価・分析	横断的評価												
		横断的分析												
	結論・報告	施策識別												
		最終報告書まとめ												
費用算定方法などの妥当性の分析	調査・点検	ハードウェア費用調査												
		SE費用調査												
		オペレーション費用調査												
		その他費用調査												
		契約プロセス調査												
		マクロ比較情報調査												
	評価・分析	マクロ的評価												
		システム投資効果分析												
	結論・報告	入札方式変更の課題検討												
		最終報告書まとめ												
安全性・信頼性の確保状況の分析	調査・点検	開発プロセス調査												
		技術的施策調査												
		非技術的施策調査												
		バックアップシステム調査												
		システム検収プロセス調査												
	評価・分析	横断的分析												
		課題抽出												
	結論・報告	施策識別												
		最終報告書まとめ												

: 中間報告

: 最終報告

3. 今後の予定

(2) 主な作業予定

- 具体的な施策の立案
- 施策の実現性確認及び実現上の課題確認
- 施策の効果試算
- 施策の実施マイルストーン検討
 - 優先順位の検討
 - 業務改革とシステム改革の実施時期のすり合わせ
- 最終報告書作成

3. 今後の予定

(3) 具体的な作業内容【業務面】

改革方針	主な施策方針	提案内容
業務プロセスの合理化	手続き処理の自動化	施策の具体的内容(手順、作業者、データなど)について提案します。「システム・業務の最適化計画(ガイドライン)」に準拠し、モデル業務(13業務)について改革後の業務フローを作成します。(全業務フローの作成は最適化計画にて実施)
	組織内のデータ共有	
	確認、決裁の最小化	
機能ごとの業務再編	業務の集約化	業務の一連の流れを踏まえた集約化可能な業務(審査・決裁などの処理単位)と拠点数(事例などから想定)について提案します。(人材確保などを踏まえた最終的な拠点数、設置場所は今回の調査では情報が不足するため対象外)
	外部委託化	業務の一連の流れを踏まえた外部化可能な業務(入力・交付などの処理レベル)、職員実施業務とのつながりについて提案します。(最終的な委託先は今回の調査では情報が不足するため対象外)
	特別対応チーム (未納・未加入対策)	役割、体制、概要プロセス、使用情報などを提案します。
	アクセスポイントの多様化 (窓口の拡充)	利用者ニーズ調査結果をもとに、拡充が必要と考えられる事務所(利用者ニーズ調査実施事務所を対象)を提案します。(施設の確保などを踏まえた具体的な拡充場所、拡充数は今回の調査では情報が不足するため対象外)
個々人への働きかけ強化	既保有情報の活用 (届出負担の軽減)	利用者へ求めている情報をもとに、既保有情報の活用が可能と考えられる届書を提案します。
管理体制の構築	組織横断の管理	評価指標(海外公的機関をもとにした参考例)、頻度、責任部署などを記載した概要プロセスを提案します。

3. 今後の予定

(3) 具体的な作業内容 [システム面]

取組み分野	主な項目	提案内容
システム構成	システム機能	業務を改革方向性に移行した場合の不用になる現行機能と必要になる新機能を識別し、提案します。 現在使われていない機能(未使用の届書等)についての措置を提案します。 サブシステムごとの難易度を分析し、最終的な移行案(代替案含む。)を提案します。
	システム性能	稼働時間等の制約を取り払った場合のCPU性能について見積ります。
	情報技術	端末のWeb化、IPネットワーク等、新技術の採用について提案します。
	システム管理プロセス	システム開発の組織とプロセスの改革方向性を詳細化します。(必要なスキル等を含む。) 開発標準等に求められる要件を提案します。
	システム刷新アプローチ	窓口装置等の更改、加入履歴参照・給付シミュレーションのシステム構築等、現時点で予定されている計画との同期について検討し提案します。
システムコスト	企画プロセス	システム企画(費用対効果にかかるPDCA等)の改革方向性を詳細化します。(必要なスキル等を含む。)
	調達プロセス	システム調達の改革方向性を詳細化します。(必要なスキル等を含む。)
	調達方法	ハードウェアについて、社会保険庁が個々の機器調達する方式とアウトソースにより処理性能を調達する方式について検討し提案します。
安全性・信頼性	運用プロセス	システム運用(安全性・信頼性にかかるPDCA等)の改革方向性を詳細化します。
	バックアップセンター	バックアップセンターの要件を検討し提案します。
	業務変革対応	業務を改革方向性に移行した場合の安全性・信頼性の考慮点、リスクと対策を検討し提案します。