

全国健康保険協会の業績に関する評価（業務運営体制等）

Ⅲ 全体的な取り組み	評価等	
<p>① 組織の活性化への取り組み</p> <p>【評価の視点】 協会のミッションや目標の徹底、職場におけるコミュニケーションの強化、人材育成、働きがいを実感できる職場づくりを行うとともに、仕事を通じて職員の意識改革を進め、加入者本位や、主体性と実行性の重視、自由闊達な気風と創意工夫に富んだ組織風土・文化の定着に向けた取り組みを図ったか。</p>	<p><事業報告（概要）></p> <p>(1) 協会のミッションや目標の徹底とコミュニケーションの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 4月、9月、12月及び3月に支部長会議を開催するとともに、役職員が全国6ブロックのブロック会議に参加した。さらに、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った。 ○ 階層別研修では、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若手から幹部職員までに講話する機会を設けた。 <p>(2) 人事評価と人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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した。 ○ 24年度に向けた見直しとして、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った。 ○ 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、組織マネジメント、問題発見解決能力向上、コミュニケーション力向上等、各階層に求められる役割について研修を行った。 <p>(3) 新たな組織風土・文化の定着</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 11月に人事制度検討委員会を設置し、人事制度改定の検討を開始した。協会独自の人事制度を構築し、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、今後、人事コンサルタントの支援を得ながら、26年ごろを目途に実施できるように検討している。 	
<p><自己評価></p> <p>(1) 協会のミッションや目標の徹底等</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 支部長会議、ブロック会議、節目における理事長メッセージ等を通じて、本部及び支部、役職員間の組織目標達成に向けた意思の共有が図られ、組織一体となった取組を行うことができた。 ○ 役員が協会設立の背景やミッション・目標、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ことにより、協会のミッションや目標の徹底が図られた。 <p>(2) 人事評価と人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 人事評価制度による目標管理の仕組みが一定程度定着した。また、人事評価結果等を踏まえて実施した全国規模の人事異動により、適材適所、人材育成、組織活性化が図られた。 ○ 部長研修及びグループ長研修においては、リーダーシップ、目標設定時や評価時の面談手法等について習得することができた。また、リーダー研修及びスタッフ研修においては、各階層に求められる能力の向上のほか、協会の職員として習得すべき内容（医療保険の現状、待遇等）について習得することができた。 <p>(3) 新たな組織風土・文化の定着</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 業務改善提案制度の審査委員会は半期に一度開催し、年間で12件を情報共有すべき提案とし、そのうちの2件を優秀提案として掲示板に掲載した結果、好事例情報の共有が図られ、各支部において支部の実情に合ったさらに効果的な業務改善へ繋げることができた。 【22年度下期提案分】提案のあった29件のうち11件について協会内で情報の共有を図り事業運営に取り入れた。 【23年度上期提案分】提案のあった8件のうち3件について協会内で情報の共有を図り事業運営に取り入れた。 	<p><委員ご意見></p> <p>○組織の活性化の取り組みとして、①協会のミッションや目標の徹底、②人事評価と人材育成、職場におけるコミュニケーションの強化、③働きがいを実現できる職場づくり等を体系的に取り組んでいることを評価する。</p> <p>○広域人事異動が適材適所、人材育成、組織活性化につながるかは、適切な人事評価が行われることにかかっている。継続的な取り組みのサイクルを行っていくことが必要である。なお、3.11東日本大震災等の教訓を踏まえ、今後の大規模地震・災害時における事業継続管理（BCM）、全国的な支援体制の在り方等についても、整備・検討する必要がある。</p> <p>○組織力の強化とは、それを支える職員の人間力の強化である。</p> <p>○人間力の強化とは、協会が負うミッションを理解し、その推進力となるが、自己のモチベーションを高めることであり、自己の職場での満足度を高めることでもある。</p> <p>○全職員の目標達成シートの結果は解らないが、組織活性化への取り組みは評価できる。</p> <p>○政府から独立した医療保険者として、徐々に組織が活性化してきたように思われる。しかし、財政面での自律性が弱いこともあってか、医療機関との関係や被保険者との対応において、保険者としての自立的な活動がまだ不足しているように思われる。また、被保険者等に対するサービス、日常業務の効率的な実施等については、急速な強化がみられ、高い評価に値する。被保険者の特性等から、健康管理施策等においては十分な実績があがっていないが、現在の状況から見て近い将来にその成果が上がることが期待される。発足間もない発展途上の保険者として、今後の活動に期待のできる組織になりつつあると思われる。</p> <p>○以前から比較して組織の改善合理化をしっかりとし、計画性と目的意識を持ち、管理者もとより一般職員にしても個々のやるべき業務内容を理解し生まれ変わった協会になりつつある事は喜ばしい事であり、我々事業主側も指導を受け強い連携を持ちたい。</p> <p>○継続的な実施と効率化を意識して、引き続き取り組んでいただきたい。</p>	<p><最終評価></p> <p>○組織の活性化への取り組みとして、支部長会議、ブロック会議等を通じて協会のミッションや目標の徹底、人事評価結果等を踏まえて実施した人事異動・人材育成、階層別の研修、業務改善提案制度などに取り組んでいることは評価できる。</p> <p>○協会けんぽで実施する全ての業務・事業をバランス良く適切に実施していくためにも引き続き組織の活性化への取り組みを推進されたい。</p>

② 職員の意識向上への取り組み

【評価の視点】
 若年層に対する研修体系を整備し、協会の将来を担う人材育成を推進するとともに、昇格等に合わせた行う各階層別研修について一層の充実を図る取り組みを行ったか。
 またe-ラーニングの実施や通信教育講座の斡旋など多様な研修機会を図るとともに、引き続き、企画、サービス向上、コンプライアンス、個人情報保護、レセプト点検、保健事業等の重点的な分野を定め、研修等により人材育成のための取り組みを図ったか。

<事業報告（概要）>

(1) コンプライアンスの徹底及び個人情報保護

- 法令等規律の遵守（コンプライアンス）については、職員に行動規範小冊子を配布し、常時携帯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た。23年度には本部コンプライアンス委員会を6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うとともに、通報及び支部からの報告への対応手順及びコンプライアンス通信第3号を発行した。特に、ハラスメントの防止に重点を置き、セクシュアルハラスメントの防止と相談員の周知を目的としたセクシュアルハラスメント防止ポスターを本部及び支部へ配布した。
- 個人情報保護や情報セキュリティについては、各種規程の遵守やアクセス制限、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た。

(2) 研修等の充実による人材育成

- 人材育成については、各階層に求められる役割についての理解と必要な能力の修得を目的とした階層別研修、各業務に必要な知識の習得、スキルアップを目的とした業務別研修、支部の実情に応じた支部別研修を実施し、人材の育成・開発を推進した。
- 階層別研修では、新任支部長研修、部長研修、グループ長研修、リーダー研修、スタッフ研修、キャリア開発研修等11講座で計22回開催し、組織マネジメント、リーダーシップ、部下指導・育成、コミュニケーション、キャリアビジョン等について研修を行った。研修テーマは昨年と同様としたが、より高い研修効果が得られるようにリーダー及びスタッフ研修の研修日数を増やし研修内容の充実を図った。また、e-ラーニングを活用して、新たな役職に必要な基本的な知識の習得と役職に求められる役割に対する理解を深めることを目的として、新任グループ長研修、新任リーダー研修を新たに実施し階層別研修について一層の充実を図った。
- 業務別研修では、業務基礎研修、統計分析研修、CS向上研修、レセプト点検スキルアップ研修、保健師研修等10講座で計36回開催し、各業務に合わせた内容及び形態での研修を行った。特に保健師を対象とした研修においては、担当業務の役割や実務経験によりクラス分けを行うことで、受講者の理解度がより向上するように工夫を行い、レセプト点検スキルアップ研修については、全国を13のブロックに分け開催することで、より多くの職員の受講を可能とした。
- 新卒採用者の入社が始まったことを受けて、将来の協会を担う人材の育成を推進するために新入職員育成プログラムを策定した。このプログラムに従い、協会業務を総合的に理解することを目的として、新入職員研修（4月）の後、配属先支部において約6か月間にわたり計画的に支部業務全般を理解するためのOJT研修を実施し、新入職員フォローアップ研修（9月）により6か月にわたる研修の習熟度の確認などを行った。
- 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、23年度から本部で受講推奨講座を選定し、当該講座を所定の期間で修了した職員に対して受講経費の一部を補助する制度を設けた結果、前年の4倍の職員が受講した。

<自己評価>

(1) コンプライアンスの徹底及び個人情報保護

- 職員に行動規範小冊子を常時携帯させるとともに、研修、担当者会議など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などによりコンプライアンスに関する意識の醸成が図られた。
- ハラスメントの防止に重点を置き、階層別研修や担当者会議にハラスメントについて追加するとともに、セクシュアルハラスメント防止ポスターへそれぞれの職場担当相談員の氏名を記入し、事務室内へ掲示することによりハラスメント防止に対する意識の醸成と相談体制の周知が図られた。
- 23年度にはコンプライアンスに係る通報制度において1件受理し、調査や是正指導を行うなど迅速的確に対応した。
- 個人情報保護等については、階層別研修や担当者会議において、研修項目に個人情報保護及び情報セキュリティについて追加し研修を実施したことで、職員の意識の醸成が図られた。

(2) 研修等の充実による人材育成

- 階層別研修では、11講座で計22回開催し507名の職員が受講した。例えば、リーダー研修を通じて部下育成計画書を作成するなど、すべての階層において即実務に活用できるマネジメントスキルまたは課題解決手法を修得することができた。
- 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、98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た。
- 業務別研修は、10講座で計36回開催し1,047名の職員が受講した。特に保健師を対象とした研修においては、担当業務の役割や実務経験によりクラス分けを行ったことにより、受講者の理解度を向上させることができた。
- 新規学卒者を対象とし、将来の協会を担う人材の育成を推進するための新入職員育成プログラムを策定し、きめ細かな研修の実施により職員の基盤作りができた。
- 自己啓発を促進するための通信講座の斡旋について、協会が推薦する推奨講座を受講し所定期間内に修了した場合、受講料の一部を補助する制度を設け、175名が受講し前年度の約4倍とすることができた。

<委員ご意見>

- コンプライアンス及び個人情報保護の徹底は事業運営の基本であり、確実に実施していく必要がある。
- 継続的に職員への教育研修を実施することが必要である。
- コンプライアンスの研修の時期から体得したことの実践が重要である。
- ハラスメント・個人情報保護への徹底と通報制度の充実が要求されている。
- 研修から実践へ、そして実効ある施策への取り組みを期待したい。
- 職員の意識がどのように向上してきたかということについては詳細が不明であるが、これまでの取り組みや被保険者等への対応等をみる限りでは、医療保険者としての人材が育成されてきているのが感じられる。また、公的医療保険の業務を担う者として、コンプライアンスに関する意識、個人情報の保護等については、業務に関連させながらの徹底した教育が必要である。継続的な対応を期待したい。また、公的医療保険という業務にともなう専門的能力を高めていくことは、制度の実施においてきわめて重要であり、職員に対するいっそうの教育活動の充実が望まれる。
- 大変難しい問題。少々のトラブルを気にせず進めてもらいたい。
- 協会内での取り組みの着実な普及がうかがえる。

<最終評価>

- コンプライアンスの徹底と個人情報保護の徹底は事業運営の基本であり、協会けんぽの業務の性質上からも確実に実施していかなければならない。
- コンプライアンスに関する意識の徹底、個人情報の保護についての意識の徹底には、業務に関連させながらの徹底した教育が必要であり、今後継続的に取り組まれない。
- 研修等の充実による人材育成については、研修の種類・回数共に充実が認められる。継続的な実施に取り組まれない。

③ 支部との連携強化への取り組み

【評価の視点】
本部と支部の適切な支援・協力関係、本部と支部を通じた内部統制（ガバナンス）、支部内の部門間連携を強化するとともに、必要に応じ組織体制を見直し、組織運営体制の強化を図ったか。

<事業報告（概要）>

(1) 支部との連携強化

○ 本部と支部の適切な支援・協力関係の構築として、23年4月、9月、12月及び24年3月に支部長会議を開催した。役職員が全国6ブロックのブロック会議に参加し、支部幹部と意見交換を行う等、トップの意思を明確にし、事業運営の方針や計画等に関して意思の統一を図った。また、理事が支部評議会に出席し意見交換を行うとともに、支部評議会議長を運営委員会に招き意見交換を行った。
これらの取組みを通じて、内部統制が適切に機能し、諸課題に対して本部と支部が建設的な議論を通じて共に考えて解決策を模索していくことを基本とする体制の構築に努めた。

(2) 組織体制の見直し

○ 支部内の部門間連携の強化に向けて、3支部でそれぞれ2か所に離れていた支部の事務所を統合した。また、保健事業推進検討会における検討を踏まえ、保健グループの企画力を強化し事業の推進を図るため、22年10月から、保健グループを原則として業務部から企画総務部へ移管する見直しを行った。また、業務及びシステムの刷新の検討を行うため、平成23年4月1日より本部に業務・システム刷新準備室を設置した。

<自己評価>

(1) 支部との連携強化

○ 支部長会議、ブロック会議、理事の支部評議会への出席、支部評議会議長の運営委員会への出席等を通じて、本部及び支部の意思の共有を図った。

(2) 組織体制の見直し

○ 協会設立当初より事務室が2か所に分かれていた3支部について統合を実施したことにより、支部運営の効率化、部門間の連携の強化が図られた。また、2支部において業務グループの分割を行い、効率的な業務運営を行うための体制強化を行った。
○ 10月までに5支部において保健グループを業務部から企画総務部に移管し、保健事業の企画力強化と事業推進を図った。

<委員ご意見>

○被保険者や事業者による当事者意識をどう醸成するかが、医療保険運営の基本である。そのため、被保険者、事業者の声を直接受け止めている支部、支部評議会と本部役職員との連携強化が重要である。

○特定健診・保健指導の実施率の向上に向け、組織体制を見直したことについては評価したい。

○支部との連携強化は、協会の一体化と協会のミッションを全支部共有することで、全体の効率化が推進される。

○会議を実施することが目的でなくその議題に対する問題点の追跡調査の結果確認が重要である。

○協会けんぽの特性の1つは、支部の独立した運営を行う一方、本部と支部との密接な連携のもとで保険者機能を発揮し、効率的な運営を図ることにある。しかし、財政的問題を背景にしながら組織体制の整備と強化を図ることは容易なことではなく、保健事業やその他において保険者機能の発揮が十分になされているとはいえない状況にある。本部と支部との間の連携を強化するためにさらなる対応が望まれる。

○支部と支部に於いてはそれぞれいろいろな条件が異なっていると思うが、組織と云うのは強い一体感が大切。支部からの意見、考え方を広く聞き最終的に決定した事項については徹底していただきたい。

○支部との連携強化、支部の企画力強化の動きは評価できる。

○今後は本部・支部の一層の役割の明確化と連携を推進することを期待する。

<最終評価>

○支部長会議やブロック会議、運営委員会における支部評議会議長との意見交換などの取り組みは評価できる。保健事業に対する取り組みなど保険者機能の発揮のため、更なる取り組みに期待する。

○本部と支部の連携強化は協会のミッションの推進・効率化の実現の観点から非常に重要である。また、加入者の声を直接受け止めている支部・支部評議会との連携は、被保険者や事業者の意識の醸成という面からも重要である。

○支部の組織体制の見直しにより保健事業の企画力強化と事業推進を図ったことは評価できる。

④ 事業主との連携強化への取り組み

【評価の視点】
 支部管内の事業主（健康保険員）に対して保健事業の重要性を説明するとともに訪問活動等により、よりよい協力関係を築き、事業主との連携強化を図ったか。

<事業報告（概要）>

- 個別事業所単位の健診・医療費データを活用した「事業所健康度診断ツール」を全支部に提供し、その情報を活用し支部幹部が中心となり積極的に事業所訪問を実施した。
- 更にパイロット事業において、事業所との距離を近づけることができるよう、より効果的な情報提供の方法や説得力のある健診・医療費データの分析方法を検証する。

<自己評価>

○保健事業を進めて行く上で、事業主との連携の強化を図ることは極めて重要であり、平成24年度事業計画（重点事項）においても、「事業所との距離を更に縮めることで身近な存在となり、事業主や加入者に健康の大切さを認識いただき、より多くの加入者が保健指導を受けることができるよう、事業の実施方法を工夫する。」と位置付けたところである。

○現在、支部の幹部が中心となり、保健事業をはじめ協会事業をご理解いただけるよう積極的に事業所訪問に取り組んでおり、パイロット事業の結果や各支部の好取組みも参考に、事業所との距離を一層縮める取組みを進めていきたい。

<委員ご意見>

○保健事業の実施には事業主の理解が重要であることから、事業主団体への働きかけに今まで以上に取り組むべきである。

○協会と事業主は共存共栄の関係にある。事業主は、加入者の一番近いところにいるのであるから大いに連携した事業推進が望まれる。

○パイロット事業では、業種別の傾向や新規事業所との積極的係わり等新しい視点で進めることを望む。

○協会けんぽの事業を進めるうえで、事業主との連携を強化することはきわめて重要である。しかし、健康保険組合とは異なり、業種や規模が異なる膨大な事業主との連携を強化することは、きわめて困難であることはいままでもない。当面は、上記に記されているような事業を進め、事業主に協会けんぽの活動を有意なものとして認知してもらおうか、方法はないように思われる。今後、地域包括ケアシステム等が進展するなかで、協会けんぽが医療保険者としてそのなかの重要な位置を占め、地域の事業主との連携を強化していくことが想定されるが、近い将来そうした役割を担うことを自覚しながら事業活動を展開していくことを期待したい。

○中小零細企業の事業主、現今の経済状態で給料の値下げや賞与等は全く支払う事ができない為、被保険者の支払い保険料も下り且つ雇用人数も少なくなっている状態です。今後はますます悪くなる景気が予想されますので、保険料支払いも下ることは確実です。対策を早くたてる必要あり。

○全国における取り組みは大いに評価できる。

○今後は被保険者にメリットのある仕組みづくり（結果としてこれが事業所が協会を評価するポイント）に努めることが重要と考える。

<最終評価>

○保健事業のみならず事業運営全般に関し、事業主との連携の強化はきわめて重要であり、健診・医療費データを活用して積極的に事業所にアプローチする試みは評価できる。

○被保険者にメリットのある仕組みづくりといった観点からの検討も加えつつ、引き続き、事業主との連携強化に取り組まれない。