

# 財政基盤の強化及び組織体制の充実・強化 に向けた経営戦略【概要】

～保険者にさらに信頼される連合会を目指して～

《令和3年度～令和7年度》

令和3年3月

静岡県国民健康保険団体連合会

監修：畔村勇次監事（公認会計士）

# 1. 策定の背景と趣旨

## (1) 背景

- 国民健康保険法改正（令和2年10月施行）により、連合会に新たな役割が追加

従来からの  
役割

・ 保険者の事務の共同処理  
・ 診療報酬の審査及び支払 等



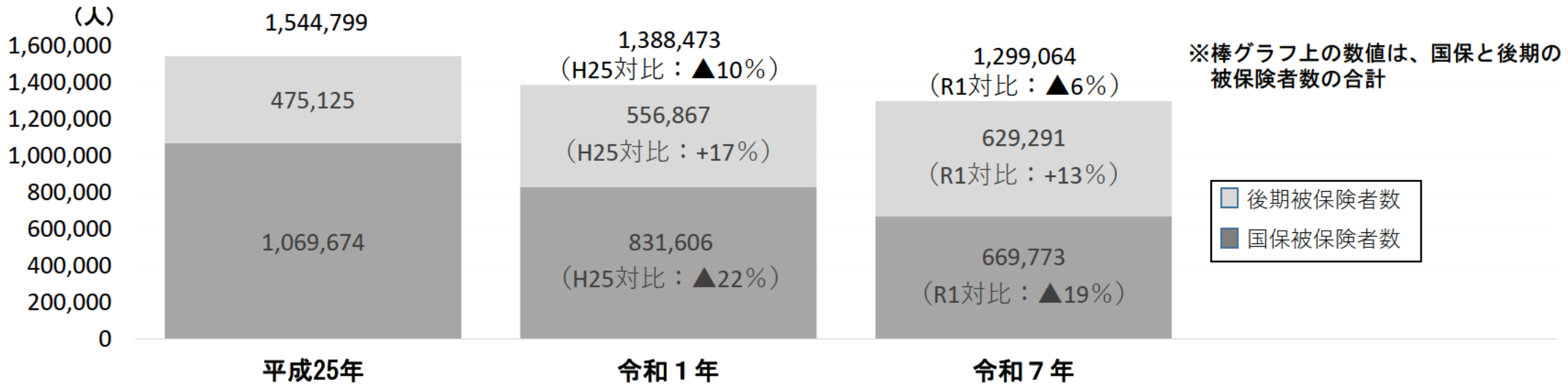
新たな役割

・ 保健医療の向上及び福祉の増進に資する情報の収集、整理及び分析に関する業務  
・ 市町が行う保健事業等の実施状況の分析及び評価による健康づくりの支援

- 被保険者数の変化に伴い手数料が減少傾向

少子高齢化の進展や被用者保険の適用拡大等の影響により、国保加入者数は減少している。後期高齢者数は2040年まで増加する方向に推移するが、被保険者数は総じて減少傾向にあるため、連合会全体の業務に係る手数料収入は減少していくことが見込まれる。

被保険者数（国保・後期）の推移・見通し



## (2) 策定趣旨

- 本会が将来にわたって安定的に経営を継続し、保険者からの多岐にわたるニーズに的確に対応するため、中期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定した。
- 「経営戦略」には、財政基盤の強化と組織体制の充実強化の取組方針を盛り込んだ。

## 2. 財政基盤の強化に向けた経営戦略

### (1) 一般会計に対する基本方針

#### 数値目標

- 保険者の負担を軽減するため、負担金（会費）の賦課額を1億円以下に抑制
- 公費等による財源（国庫・県支出金）を歳入合計の5%以上確保（5か年平均）
- 人件費の増加を抑制するため、最終年度（令和7年度）には4人分相当額を削減（5特別会計と振分け）

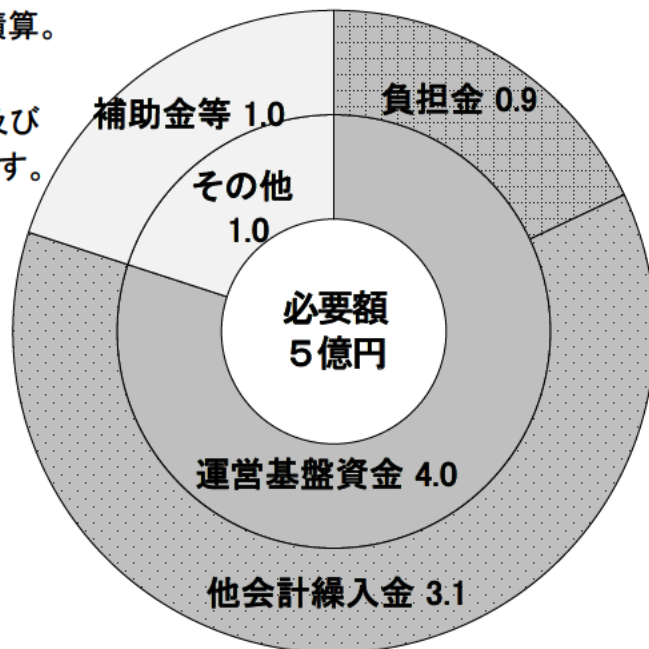
#### 数値目標達成に向けての主な取組

歳入の確保	
自主財源の確保	・負担金（会費）必要額の賦課・徴収
公費等財源の確保・拡大	・国や静岡県からの受託事業の確保
受益者負担の適正化	・情報提供及び分析評価に関する業務の有料化
歳出の抑制	
コストの削減	・人員管理の数値目標に掲げる職員数の削減
事業の効率的な実施	・テレビ会議システムなどICT等の新たな技術を活用した事業の効率化
繰出金の抑制	・特別会計の収支改善などによる一般会計からの繰出金の抑制

#### 令和2年度当初予算

単位:億円

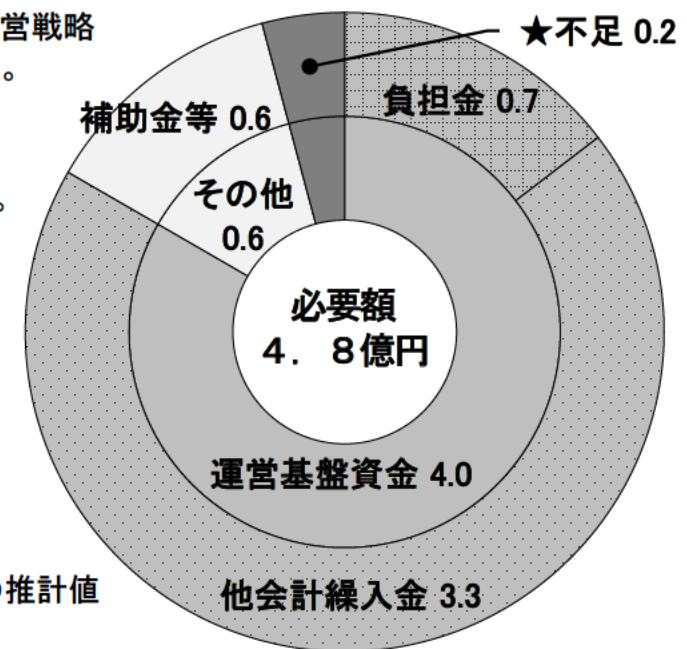
- ・必要額は歳出ベースにより積算。  
（他会計繰出金等を除く）
- ・運営基盤資金とは、負担金及び  
他会計繰入金の合算額を示す。
- ・外側の円は、必要額を賄う  
歳入。



#### 令和7年度の姿

単位:億円

- ・令和7年度の姿は、今回の経営戦略を進めた場合の見通しである。
- ・不足する0.2億円の財源は、負担金の調整や補助金等の活用で賄っていく必要がある。



※負担金は国保被保険者数の推計値により計算。

## 2. 財政基盤の強化に向けた経営戦略

### (2) 5特別会計に対する基本方針

#### 数値目標

- 国保特別会計：審査支払手数料を令和4年度から実勢単価とし、一般会計からの手数料維持補填金の繰入を廃止
- 後期特別会計：審査のシステム運用経費を平準化するため、審査支払手数料を令和5年度までに3円程度引き上げ
- 全ての特別会計：人件費の増加を抑制するため、令和7年度には4人分相当額を削減（一般会計と振分け）し、業務システム等の共通経費は取扱件数の比率に応じて費用配分

#### 数値目標達成に向けての主な取組

##### 歳入の確保

自主財源の確保	・実勢単価による適正な手数料の設定
手数料の見直し	・第三者求償事務の手数料の階層化の検討
受益者負担の適正化	・各種データ作成業務の有料化

##### 歳出の抑制

コストの削減	・人員管理の数値目標に掲げる職員数の削減
効率的な業務の推進	・RPA等の活用による費用対効果を踏まえた業務効率化の推進

#### 令和2年度当初予算

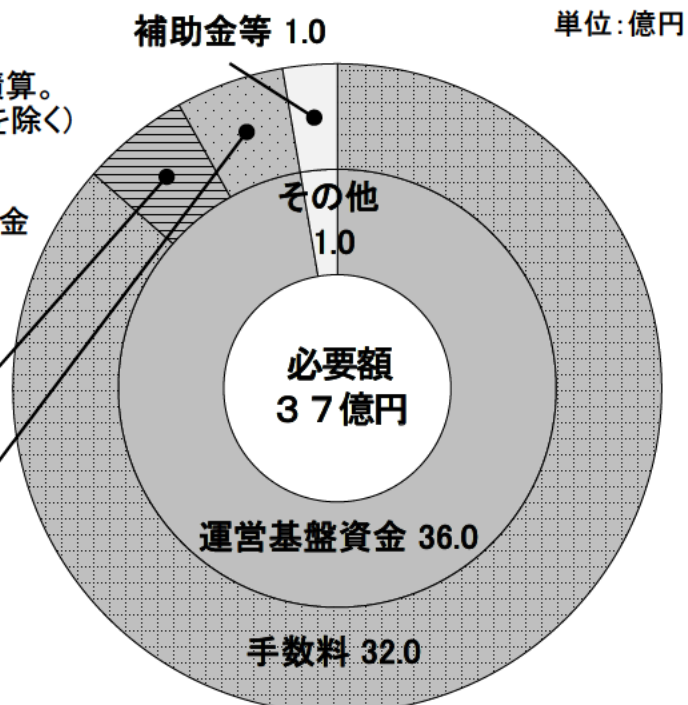
・必要額は歳出ベースにより積算。  
(一般会計繰入金、受払金等を除く)

・運営基盤資金とは、手数料、  
手数料維持補填金及び積立金  
繰入金の合算額を示す。

・外側の円は、必要額を賄う  
歳入。

手数料維持補填金  
2.0

積立金繰入金(減価  
償却引当等)  
2.0



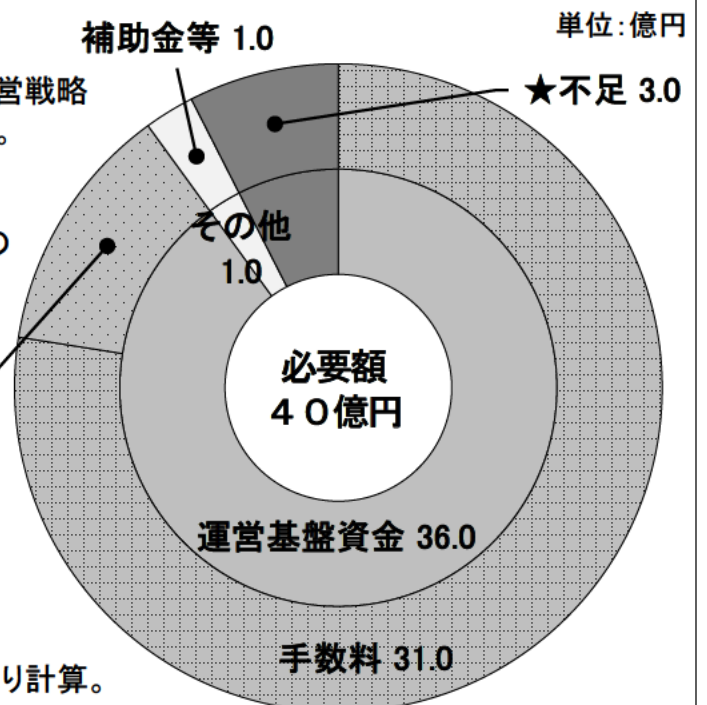
#### 令和7年度の姿

・令和7年度の姿は、今回の経営戦略  
を進めた場合の見通しである。

・不足する3億円の財源は、  
手数料の見直しや補助金等の  
活用で賄っていく必要がある。

積立金繰入金(減価  
償却引当等)  
5.0

※手数料は現行単価51円により計算。



### 3. 積立資産の状況

#### (1) 本会が保有する積立資産

保有する積立資産は以下の6種類があり、これらは国の通知により保有が認められているが、下表①から⑤の積立資産は用途の範囲と限度額が定められている。

#### (2) 事業運営資金積立金の確保

当該積立金は、不測の事態に備えるための積立金として保有が認められ、限度額は定められていない。ただし、財源の会計(原資)ごとに保有することになっており、会計間の流用は認められていない。

このうち、国保業務特別会計については、手数料収入不足分の補てんに活用してきたことから減少傾向にある。一方で、国保システムの高度化等に伴う機器更改や新たなシステム開発等による多額の支出に備えるため、一定財源を確保しておく必要がある。

積立資産保有額の見通し(令和3年度~令和7年度)

(単位:百万円)

区分	R2年度(年度末見込額)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業運営資金積立金	1,237	1,035	908	771	772	772
(内訳) 一般会計	6	6	6	6	6	6
国保業務特別会計	618	423	318	215	215	215
後期業務特別会計	57	57	35	0	0	0
介護業務特別会計	506	505	505	506	507	507
障害業務特別会計	7	7	7	7	7	7
特定業務特別会計	43	37	37	37	37	37
①財政調整基金積立資産	148	137	137	137	137	137
②減価償却引当資産	1,404	1,668	1,464	1,636	1,722	1,764
③ICT等積立資産	5	58	62	62	117	172
④退職給付引当資産	831	670	670	578	509	509
⑤電算処理システム導入作業経費積立資産	16	21	27	32	5	11
合計	3,641	3,589	3,268	3,216	3,262	3,365

#### ※①~⑤の説明

- ①財政調整基金積立資産 事業運営上の不測の事態による収入減を補填し、財政の安定を図るための積立金(当該年度手数料(年額)の10%相当額)
- ②減価償却引当資産 将来の固定資産の更改に要する費用に充てるための積立金(耐用年数省令に基づき定額法により計算)
- ③ICT等積立資産 ICTやAIを活用したコンピューターチェックの導入等による審査支払業務等の更なる高度化等の取組に充てるための積立金  
(令和元年度設置) (当該年度手数料(年額)の30%相当額)
- ④退職給付引当資産 退職金の支払準備のための積立金(当該年度の翌年度以降5年以内に退職が見込まれる者の要支給額5分の1相当額)
- ⑤電算処理システム導入作業経費積立資産 次回の電算処理システムの更改の際に行う導入作業経費に充てるための積立金(前回経費実績を上限)  
(本会では情報集約システムの更改費用に限定)

## 4. 収支不足への対応

### (1) 財政見通しの結果

財政基盤の強化に基づき、令和7年度までの試算を行ったところ、収支不足の発生が見込まれるため、手数料単価の見直しにより収入確保を行わざるを得ない状況となっている。

### (2) 手数料単価の見直し

第1段階	令和3年度までは現行単価を維持する。ただし、後期の手数料単価については、ICT等積立資産への計画的な積立が必要となるため、令和3年度に単価の引き上げを行う。
第2段階	令和4年度以降は2年ごとに見直しを行い、全ての手数料を実勢単価としていく。
第3段階	診療報酬の請求媒体別（オンライン・磁気・紙）手数料の設定を検討していく。

審査支払手数料単価の見通し（令和3年度～令和7年度）

（単位：円銭）

区分	R2年度 (見直し年度)	R3年度	R4年度 (見直し年度)	R5年度	R6年度 (見直し年度)	R7年度
国保	51.00	51.00	61.00	61.00	63.00	63.00
国保柔整	163.00	163.00	188.00	188.00	222.00	222.00
福祉医療費助成	42.00	42.00	44.00	44.00	47.00	47.00
後期高齢者医療	56.00	59.00	59.00	59.00	63.00	63.00
後期柔整	163.00	163.00	188.00	188.00	222.00	222.00
介護給付	46.00	46.00	42.00	42.00	41.00	41.00
障害給付	105.00	105.00	90.00	90.00	78.00	78.00
特定健診	173.00	173.00	197.00	197.00	191.00	191.00

注) 令和6年度に更改予定の次期国保総合システムをクラウド化に変更した際は、積算費用の変更に伴い単価も変動することになる。

## 5. 職員数の現状

### (1) 職員数の現状

- 40歳以上が過半数を占め、新規採用職員数を抑制してきたことにより、34歳以下の職員数（全体の約16%）が極端に少ない状況にある。
- 今後は、平均年齢の上昇とともに年齢構成及び性別に著しい偏りが生じ、将来的には組織の充実強化や安定的な経営の強化の継続に不安を抱かせる状況になっている。
- また、保健事業を担う専門職の保健師が5年以内に定年退職を迎えるため、早急に後継者対策を講じる必要がある。

職員の男女別・職種別年齢構成（令和2年4月1日現在）

(人)

年齢区分	男性		女性		合計		構成比	構成比
	一般職	医療職	一般職	医療職	一般職	医療職		
55歳以上	13	0	10	1	23	1	13.19%	23.63%
50～54歳	17	0	2	0	19	0	10.44%	
45～49歳	30	0	9	0	39	0	21.43%	39.56%
40～44歳	24	0	9	0	33	0	18.13%	
35～39歳	13	0	24	0	37	0	20.33%	23.08%
30～34歳	0	0	5	0	5	0	2.75%	
25～29歳	7	0	12	0	19	0	10.44%	13.73%
20～24歳	1	0	5	0	6	0	3.29%	
18～19歳	0	0	0	0	0	0	—	—
小計	105	0	76	1	181	1	—	—
合計	105		77		182		100.00%	100.00%

## 6. 組織体制の充実・強化に向けた経営戦略

### (1) 基本方針

適正な人員管理と数値目標の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様化する保険者ニーズに適切に対応できる最適な人員配置</li> <li>・ 大学等新卒者と専門的知識を有する職務経験者の計画的な確保 人材確保にあたっては、退職者の約8～9割を補充</li> </ul>
若手職員や女性職員の積極的な活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たに加えられたデータの情報提供・分析等支援の業務に的確に対応できる若手職員の育成と世代別の研修やOJTに関する内容の強化</li> <li>・ 多様な業務経験を積んだ女性職員の活用</li> </ul>
ICT等情報処理に関する技術力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国保中央会が中心となって進めているICT（情報通信技術）やAI（人工知能）の技術革新業務を習得する機会を提供</li> <li>・ 国保中央会が実施するITスキルアップ研修やデータ分析・評価等の実践力向上研修への参加</li> </ul>

### (2) 人員管理の数値目標

#### 数値目標

計画期間：令和3年度～令和7年度（5年間）	令和3年4月1日	→	令和7年4月1日
本会職員数（非正規含む）	235人		235人
正規職員数	181人		177人（削減率2.2%） 4人削減

#### 年度別職員数の目標

	R3.4.1	R4.4.1	R5.4.1	R6.4.1	R7.4.1
本会職員数（非正規含む）	235	235	235	235	235
正規職員数（A）	181	177	179	178	177
前年度末定年退職者数（B）	5	7	0	4	3
当該年度新規採用者数（C）	4	3	2	3	2
再任用職員増減者数（D）	4	5	▲2	2	3
調整人数（（B）-（C）-（D））	▲3	▲1	0	▲1	▲2

- 注) 1. 正規職員数(A)は、前年度4月1日現在の職員数から前年度末の定年退職者数(B)を差し引き、当該年度の新規採用者数(C)を足した数とした。  
 2. 各年度の定年退職者数については、今後想定される公務員の定年延長(65歳まで段階的引き上げ)を仮定し、見込んでいる。  
 3. 調整人数は、職員数の増減数((B)-(C))から再任用増減者数(D)を差し引いたパート職員等による調整数を示す。



## 6. 組織体制の充実・強化に向けた経営戦略

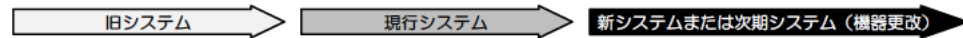
### (3) 主な取組

項目	取組内容
組織及び役職段階の見直し	新たな課題や多様化等する保険者ニーズに適切に対応できるように必要に応じて所管部署の統廃合等を行う。また、意思決定の迅速化を図るため、役職段階を簡素な職位に見直す検討を行う。
効果的な人事配置	人事評価制度における職員ヒアリング等を通じて、業務量等を的確に把握し、職員の能力、意欲、適性等を踏まえたうえで、適材適所の人事配置と若手職員の積極的な登用を行う。
横断的な組織運営の確立	パンデミックや情報セキュリティのリスクを認識し、事業を組織的かつ継続的に維持するため、他部署からの応援体制など組織横断的に行う仕組みを確立する。
事務事業の見直し	スクラップ・アンド・ビルドの視点で、全ての事務・事業について絶えず見直しを行う。また職員提案制度を活用した新サービスの潜在需要の掘り起こしなど、効率的、効果的な組織運営を目指す。
新たな省力化技術等の活用 ※「ロボティック・プロセス・オートメーション」の略で、コンピューターで業務を自動化する技術	適正な職員数の確保を図るため、RPA※などの新たなICT技術を積極的に活用し、定型業務等の自動化を図っていく。
人材育成の強化 ※「オン・ザ・ジョブ・トレーニング」の略で、上司や先輩が部下や後輩を指導する教育方法	世代別、職位別の研修やOJT※に関する内容の強化のほかに、ICT等技術革新業務を習得する機会を提供することにより、専門家集団としてスキルアップを図る。
女性職員の活躍の推進 ※女性職員が能力を発揮できるよう管理職の指導等により、次世代リーダーを育成する研修	多様な業務経験を積ませることやエンカレッジ研修※等を通じて幅広い知識の習得機会を提供していく。併せて女性管理職の登用について女性活躍推進法に基づき計画的に推進を図っていく。
専門的知識を有した技術職の活用	プログラミングの技術を有する職員と保健師について、関係部署への配置や診療報酬等のデータ分析能力の向上等を図っていく。
キャリアアップ支援策の調査・研究	ライフプランの形成に向けたキャリアアップ支援策導入の検討を進める。

(参考資料)

静岡県国保連合会各種システム更改スケジュール

			平成29年度 2017年度	平成30年度 2018年度	令和元年度 2019年度	令和2年度 2020年度	令和3年度 2021年度	令和4年度 2022年度	令和5年度 2023年度	令和6年度 2024年度	令和7年度 2025年度	令和8年度 2026年度	備考		
分類	システム番号	調達・運用担当	マイルストーン												
		システム名	システム又は機器の更改時期												
国保中央会開発システム(全国標準)	1	情	国保総合システム	令和6年4月	旧システム H29.11 → 現行システム H30.1~							次期システム R6.4~ (後期請求支払システム統合も検討)			
	2	情	国保保険者標準事務処理システム	未定	市町が行う資格管理、賦課、徴収・出納、給付業務を支援するための標準的な事務処理システムで、各市町が運用・管理。										国の施策による開発 ・市町村事務処理標準システム H30.4 森町導入
	3	情	納付金等算定標準システム	未定	現行システム H28.11~										
	4	情	国保情報集約システム	未定	現行システム H30.4~										
	5	情	後期高齢者医療請求支払システム	令和8年4月	旧システム ~R2.1	現行システム R2.2~		・次期国保総合システムとの統合を検討 R6.3			次期システム R8.4~				
	6	情	KDBシステム	令和6年4月	旧システム ~R2.1	現行システム R2.2~		次期システム R6.4~			R6年度は、次期国保総合システム更改に対応する更改。R7年度に標準更改を実施。				
	7	情	特定健診等データ管理システム	令和8年4月	旧システム ~R2.3	現行システム R2.4~		・制度改正対応 R6.3~			次期システム R8.4~				
	8	情	データ集配信システム	令和3年1月	現行システム ~R2.12	次期システム R3.1~									
	9	情	オンライン請求システム	令和3年1月	現行システム ~R2.12	次期システム R3.1~									
	10	情	介護保険審査支払等システム	令和8年4月	旧システム ~R2.4	現行システム R2.5~		次期システム R8.4~							
	11	情	障害者総合支援給付支払等システム	令和8年5月	旧システム ~R2.4	現行システム R2.5~		次期システム R8.5~							
	12	情	審査支援システム	令和6年4月	現行システム H29.11~		次期システム R6.4~			国保中央会一括調達 R5年度末まで保守加入					
	13	情	オンライン資格確認システム	令和3年3月	検討・調達準備	システム開発の調達	オンライン資格機能の構築	テスト及びデータ登録	新システム稼働 R3.3~		国の施策による開発 ・R2.6 新中間サーバ運用開始 ・R3.3 マイナンバーによる資格確認開始 ・R3.5 保険証による資格確認開始				
本会独自導入システム	14	情	保険者共同処理システム	令和7年12月	旧システム ~R1.11	現行システム R1.12~		更改 R7.12~							
	15	情	審査業務管理システム	令和8年10月	旧システム ~R2.9	現行システム R2.10~		更改 R8.10~							
	16	情	振込通知書作成システム	令和8年7月	旧システム ~R2.7	現行システム R2.8~		更改 R8.7~							
	17	情	医療費分析システム(茶と)	令和7年12月	旧システム ~H31.3	現行システム R1.4~		更改 R7.12~							
	18	情	StarOfficeシステム(連合会)	令和8年2月	旧システム ~R2.1 (連合会グループウェア)	現行システム R2.2~		更改 R8.2~							
	19	情	StarOfficeシステム(保険者)	令和7年12月	旧システム ~R1.11 (保険者グループウェア)	現行システム R1.12~		更改 R7.12~							
	20	支	らくらくテスト君システム(H28.10~)	更改予定なし	現行システム H28.10~							R3年10月で5年経過(更改の予定なし)			
	21	支	レセプトOneシステム	令和3年10月	現行システム ~R3.9	更改 R3.10~							H28.2~使用サーバを転用、機器更改時期はR3年度になる予定		
22	会	財務会計システム	令和7年4月	旧システム ~R1.9	現行システム R1.10~		更改 R7.4~								
23	管	審査委員出席管理システム	令和7年4月	旧システム ~R1.9	現行システム R1.10~		更改 R7.4~								
24	求	第三者行為求償システム	令和6年8月	旧システム ~H30.8	現行システム H30.9~		更改 R6.8~								
25	調	柔整サポートシステム	令和7年8月	旧システム ~R1.8	現行システム R1.9~		更改 R7.8~								
26	支	県単(福祉医療費)システム	令和7年8月	旧システム ~R2.8	現行システム R2.8~		更改 R7.8~								
27	情	ウイルス対策システム(ソフォス)		旧システム ~R2.8	現行システム R2.8~										
28	情	セキュリティ対策システム(ランスコープ)		旧システム ~R2.8	現行システム R2.8~										
セキュリティ対策	29	情	情報系(インターネット集約接続)	令和3年1月・令和8年1月	現行システム ~R2.12		更改 R3.1~R7.12			更改 R8.1~		47都道府県連合会と国保中央会が集約接続			
	30	情	基幹システム(介護系)	令和8年4月	旧システム ~R2.3		現行システム R2.4~R8.3			更改 R8.4~		R2年度請求支払システムの機器更改により一本化			
	31	情	基幹システム(医療系)	令和6年4月	現行システム ~R6.3		更改 R6.4~					検査システム・外部媒体制御ソフトの導入			



※ 本会独自導入システムの機器更改の基本方針は、「原則、調達後6年経過した場合」または「サーバOS・クライアントOSの変更による場合」とする。