



ソーシャル・ ポリシー・ハイライト 03

2006年11月 - No. 3

業績管理：社会保障の価値を高めること

ISSAは加盟機関に対してさらに価値を提供していく義務があります。これはごく当たり前のことであって、ISSA加盟機関がその利害関係者に対して果たすべき義務を映し出すものであります。加盟機関にとって、最先端の業績管理技術はこの付加価値を提供するための一組のツールです。数ある公的機関の間でも、多くの社会保障運営組織が先陣を切ってこうした技術を実践しているのを見ると勇気づけられます。このような発展は不可欠です。アクセスを拡大して社会保障の持続可能性を確保するための協調努力と同様に、業績を改善することは、「万人のための社会保障」をより上手く実現するためのステップアップを意味します。

事務総長 ハンス・ホルスト コンコルスキー

本号では：

- ・ 業績管理を行う上での諸要素を定義する
- ・ 公的な社会保障運営組織における付加価値について取り上げる
- ・ 業績向上の障害となるものを特定する
- ・ 業績改善のためになる政策教訓を提供する

90年代、公的管理運営機関の脆弱な点が認識されて、良かれ悪しかれ、スリム化を目指すような仕事の仕方が当たり前であった民間部門と比較されたときに、行政側はその説明責任を求められた。その結果、公的管理運営機関は非効率の代名詞のようになってしまった。

程度の差こそあれ、公的な社会保障の運営組織もこの批判にさらされた。そのような批判の唯一の要素ではないものの、ひとつの結果は、いくつかの国で社会保障の運営組織を民営化する政治的圧力の一因となった。

勿論、世界各国の社会保障運営機関にかかる圧力は政治的なものだけではない。サービスの質や範囲についての顧客からの期待もますます高まり、機関に重くのし掛かっている。そして、そのような期待が、一般的に費用抑制という形になって生じているが、これによって重圧が軽くなるわけではない。

批判が妥当であるかどうかにかかわらず、公的に管理される社会保障のメッセージは明確である。すなわち、社会保障の運営組織は付加価値を提供しなければならない。

先駆けて業績管理を行う支援をする

社会保障運営機関の業務は、各国民・住民等にサービスを提供する機関として、単に既存の給付を支払う存在に止まるべきではない。確かに給付支払は必須の業務で有り続けるが、この業務は、費用の効率性や業務慣行の広範な改善を実現することとワンセットであるべきである。

今日社会保障にとって業績を改善することが主要な問題であることは、驚くべきことではない。ISSA とコンサルタントグループのアクセンチュア社が実施した共同研究^{1, 2}は、社会保障運営組織が現在業績を改善するために管理技術を使っている範囲を明確に示している。

ISSA 加盟の 66 機関による世界規模のサンプル調査のうち、92 パーセントが 1 つ以上の技術管理技術を使用していることを確認した。

注目すべきことに、このことは社会保障運営組織が、行政機関全体のなかでも、他に先駆けて業績管理技術の使用を進めていることを示唆している。

業績管理

業績管理とは、改善されたサービス、製品、結果が効率的にかつ効果的に届けられることを確実にするために対応策をとることをいう。この目的のために、様々なツールが使われている。

活動基準原価計算 (activity-based costing) は、特定の製品またはサービスの真実のコストを特定することによって資源をより上手く配分しようというツールである。その代案として、バランス・スコアボード (balanced scoreboards) は、スタッフ教育、作業過程、顧客の要望に応えること、及び戦略的立案の改善を容易にするための財務管理に関し、それぞれの業績を測定する選択指標を使用するものである。もうひとつのツールとして、ベンチマーキングでは、「最高」基準の業績を達成する組織の比較能力を測定しつつ、この希望レベルまで業務を引き上げるための改善も指導する。

これらのツールや他のツールから選択する前に、まず必要なのは目標を設定することである。そして圧倒的に最も一般的に求められている目標は、サービスの質の改善を実現することである。そのようなものとして、ベルギーの被用者家族手当事務局 (National Office for Employees' Family Allowance) は注目に値する例を提供してくれている。給付の定時支払 (on-time payment) というサービスの質は、1985 年から 2003 年の間に、わずか 16 パーセントから 97 パーセントまで上昇したのだ。

この例が明示しているように、さらに必要なのは実際にどれくらい進捗したかを定量化することである。

より広範囲の改善を行うには、場当たりの改善でなく、価値重視でなければならない。このようにして、運営組織はスタッフ及び予算のインプット、管理プロセス、製品、または政策の成果において、論理的に具体的な改善をターゲットにすることができる。

価値重視の改善

最新の理論では一組の価値重視型の戦略を提起している。これらの戦略は、一連の連続したステップごとに希望目標がより難しくなるようなステップ・バイ・ステップ・プロセスの一部として適用されるべきである (後述の「ステップ」1~3 を参照)。それでもなお、ひとつのステップで学んだ教訓と技術を次のステップに活用することで、業績の定量化可能な改善に対する期待はますます大きくなる。

最初のステップは、例えば、スタッフと予算など、現在のインプットをより上手く管理するという避け難い課題に重点を置く。それ以降のステップは、インプットを超えて結果優先の戦略へ向けて進む。

結果優先の戦略は、社会保障の運営組織が利害関係者にいかに多くの価値を届けることができるかについて方向性を示すため重要である。また、運営組織がそれぞれのコミュニティーで果たす役割への支援をいかに強化することができるかについても方向性を示す。

ステップ 1. スタッフと予算を管理する

- ・ 目標 — 予算配分に沿って、法的規則と義務を遵守しつつ、入ってくる仕事を処理する

- ・ **改善を定量化する** — 例えば、繰り返し発生する作業 recurrent tasks は予算を漸減させながら完成させる

ステップ 2.

活動及びサービスのプロセスを管理する

- ・ **目標** — 配分された資源で期待される課題を遂行し、効果的で効率的な組織のワークフローを通じて期待されるサービスを届ける
- ・ **改善を定量化する** — まず、顧客からの電話に対応した本数、または給付申請のうち処理した件数についての統計を追跡調査する。その後は、処理した給付申請の件数を追跡調査する代わりに、給付申請のプロセスを完了するのに要した時間を追跡調査する。

ステップ 3.

顧客とコミュニティーに影響を与える

- ・ **目標** — 市民一人ひとりが積極的な社会の一員になることができるようにするために、費用対効果の高い方法で適切な時に適切な調整を行う。最終的に、地域の成長と発展に寄与するため、統合され首尾一貫した多機関にまたがる努力に向けて貢献できる柔軟な組織と高い業績を開発することに重点を置く。
- ・ **改善を定量化する** — この積極的かつ予防重視のアプローチには、例えば、顧客の給付依存の問題を処理するための調整が含まれる。さらに進んだレベルになると、業績の改善はより広範囲の現金以外の給付や、社会的な側面の成果から福祉的恩恵を受けたと見なされる個人の数に関連して、測定することができる。

商業団体によって投資家に提供される付加価値は一般的に金銭条件で測定される。これは社会保障運営組織等の公的組織によって利害関係者に提供される付加価値とは明らかに違う。コミュニティーに寄与するという目標が明確に示すように、社会保障の付加価値には、望ましい人的資源開発に貢献する能力が含まれる。

この付加価値の構想をより完全に実現するには、まず、社会保障の政策決定を短期の政策的なものから国家規模の社会的対話のレベルまで引き上げる必要がある。現実には、この構想は、規則というよりはまだ例外という段階のものであるが、それでもなお、既存の境界線（枠組み）を修正したり、縦割りで外部との連携の良くない組織を解体するというような考えの裏付けとなるものである。こうした考え方も業績改善の実現にとって不可欠なのである。

リーダーシップと変化の管理

一貫した業績改善の実現には、常に困難が立ちはだかる（図を参照）。これらの困難は、いくつかの組織にとっては法律がネックかもしれないし、また他の組織にとっては予算の自立性の欠如や硬直的なスタッフの姿勢であるかもしれない。最新技術の欠如も障害となりうる。あらゆる障害の克服において、リーダーシップの役割は決定的であろう。このリーダーシップの役割は、当然ながら、業績管理ツールを微調整するという共通の実践課題にまで及ばなければならない。

改善を行う上で障害となるもの

回答者のパーセンテージ (n=66)

27%	官僚主義と組織の柔軟性の欠如
22%	労働人口の抵抗
13%	スタッフの技術レベルが低いこと
10%	慣行及びプロセスの管理が不十分であること
9%	不適切な技術
7%	予算上の制約
6%	政府政策が不十分であること
5%	政治経済問題
2%	受益者の非協調的態度
2%	情報及び分析の管理が不十分であること

出典：ISSA/アクセンチュア社（2004b）

グッド・プラクティスの事例

スタッフと予算を管理する—2000年ザンビア国民共済基金(Zambia's National Provident Fund)が国民年金制度当局に取って代わられたことに伴い、管理費の許容上限が徐々に厳しくなる(拠出率の低下に伴って)等、管理上のあらゆる改善をするために多大な努力が払われた。

事業及びサービスのプロセスを管理する—2001年から2002年、チュニジア国民社会保障基金では、顧客サービスの拡大をめざして、法定処理期限である80日以内に処理された請求の割合を、請求数の15パーセントから33パーセントに引き上げた。これは120パーセントの改善率を達成したことになる。

顧客とコミュニティに寄与する—オランダで新規の障害給付受給者の数を減らすために導入された給付前リハビリテーション・アプローチについての予備的な結果によると、新規給付裁定数が減少し、所得と同時に部分給付として支払われる障害給付の割合が上昇した。

出典:ISSA/アクセンチュア社(2004b);ソーシャル・ポリシー・ハイライト No.2/2006

業績改善の好循環

業績改善という組織文化はスタッフにとっても良い効果となり得る。例えば、オーストラリアのセンターリンクでは、業績の高い事務所で、スタッフの常習的欠勤の低下が報告されている。このポジティブな動きを維持するには、現在の慣行を土台にしてさらに革新的戦略を計る必要があることは明らかである。そうでなければ、例えば一例として、米国社会保障庁が報告した、1993年から2003年の間に37パーセントの生産性を維持・改善するという目標は達成できるであろうか。

その一方で、社会保障の運営組織には合意がある。すなわち、とりわけ次に示す事柄を積極的に促進することに貢献するため、数ある戦略的優先事項のなかでも、業績管理は引き続き高い位置にあらねばならない:

- ・ 社会保障のアクセス可能性を改善すること
- ・ 社会保障の持続可能性を高めること
- ・ 社会保障の付加価値を強化すること
- ・ 社会経済衝撃に対処できるようコミュニティの能力を強化すること

参考図書

1. ISSA; アクセンチュア 2004a.
「高い業績という課題: 業績管理を通じて社会保障を改善する」ケンブリッジ MA, アクセンチュア
2. ISSA; アクセンチュア 2004b.
「社会保障組織において、業績管理を通じて価値を創造する」ケンブリッジ MA, アクセンチュア

国際社会保障協会

スイスのジュネーブを拠点とする事務局に加え、ISSAは4つの地域事務所を運営している: アクラ(アフリカ)、ブエノスアイレス(アメリカ)、マニラ(アジア太平洋)、パリ(ヨーロッパ)。

150カ国以上、350を超える加盟機関を擁する、ISSAの任務は世界中のあらゆる形態の社会保障を促進することである。

ISSA
通信・出版
Case postale 1, CH-1211 Geneva 22
Fax: (+41-22) 799 85 09
E-mail: issa@ilo.org
www.issa.int
ISSN 1818-5894
ISSN online 1818-5940

ソーシャル・ポリシー・ハイライトの次号は：
2007年4月 No. 4 労働市場と社会保障との進化する関係について報告する

ソーシャル・ポリシー・ハイライト No. 3 の問い合わせ先
