



ソーシャル・ ポリシー・ハイライト 23



情報通信技術：革新的な社会保障を促進する

効果的な情報通信技術(ICT)ソリューションは、社会保障改革や包括的的社会保障プログラムの設計及び戦略的管理をはじめ、社会政策の実施を成功させるうえで不可欠である。適切かつ低価格で持続的なICTソリューションの導入は課題を生む可能性はあるものの、社会保障機関のグッドプラクティスの経験は、いかにその課題を克服できるかを示している。ICTは、世界各地で社会保障機関の運営及び管理の建設的改革に大きく貢献しており、国民の多様かつ進化するニーズと期待を満たす、効率的な顧客指向の管理とプログラムの形成にとって非常に重要である、というのがこのソーシャル・ポリシー・ハイライトの結論である。

ISSA 事務総長 ハンス-ホルスト・コンコルスキ

本号は：

- ・ ICT の社会保障に対する持続可能でかつポジティブな貢献を 4 つ特記する
- ・ 効果的な ICT を導入し管理するうえでの課題を要約する
- ・ ICT ソリューションの実施を成功させる重要な要因を明らかにする

社会保障機関での情報通信技術(ICT)の重要性の高まりは、世界的な傾向である。新しいサービスを提供し、質の向上を通じて利害関係者を満足させ、主要プロセスの効率を高めるために、社会保障機関は ICT ソリューションへの依存をますます高めつつある。ICT は適用拡大の一翼も担っている。保険料徴収及び納付の改善、登録・請求手続きの簡素化、並びに国民へのより優れた情報提供などにおける ICT の使用は、すべて、適切な ICT ソリューションの明確な影響の事例である。しかしながら、ICT の導入と管理にリスクがないわけではない。特にプロジェクトはインフラと人材配置に莫大な投資が必要となるため、リスクを伴う。社会保障機関は、提供するサービスが関係者のニーズに合致するようにしなければならない。さらに、新しい ICT 実施の結果が最低でも期待に沿うことを確保するために、ICT プロセスは効率的に管理されなければならない。

ICT の重要な貢献

- ・ 効果的な ICT は新しい革新的な政策措置の導入にとって不可欠である
- ・ ICT は大規模な包括的公的制度の導入及び実施を可能にする
- ・ ICT は給付/サービスの提供方法、国民の給付/サービスに対する認識を改善する
- ・ ICT は運営効率を向上させ、より優れた意思決定を促進する。

効果的な ICT は新しい革新的な政策措置の導入にとって不可欠である

社会保障が新しい現実に適合するにつれ、ICT は給付を支給し保険料を徴収するための新しい革新的な方法の推進に役立っている。例えば、障害給付の支給では、職場復帰策だけでなく、いまや未然防止策により多くの努力が注がれている。こうした施策が有効であるためには、個人状況に関する知見のみならず、様々な利害関係者間の調整が必要となる。したがって、かかるアプローチにとって、ICT によって促進される効率的かつ効果的な情報管理は必須条件である。

ICTは保険料徴収及び納付の促進においても効果的であった。モルドバ共和国では、効果的なICT施策の導入により、事業主の未納問題に対処するオンラインシステムの導入が可能になった。被用者は自分の雇用主が保険料を支払ったかどうかリアルタイムでチェックすることができ、支払いに生じ得る問題に先手を打つことができるようになった。スワジランド国民準備基金(Swaziland National Provident Fund)は、事業主からコンピュータ上で保険料を徴収し、保険料に関する情報にアクセスする簡単な方法を会員に提供するウェブシステムを導入した。アルゼンチン、エストニア、中国、メキシコなどの国々は、社会保障機関と徴収機関（一般的に税務当局）との間で、保険料支払いのチェックを可能にするシステムを整備している。

ICTは大規模な包括的公的制度の導入及び実施を可能にする

テクノロジーの効果的利用はまた、様々な利害関係者間の調整改善も可能にし、その結果として社会保障が直面する課題に対してより包括的な政策対応を促進した。

共有情報システムの利益を有効に活用することにより、国民の個別状況をより正確に反映するように政策を調整することができる。ラテンアメリカの多くの国々では、統一記録管理(unified record keeping)が導入されている。

国民はそれぞれ固有の識別番号、時には統一保険料徴収番号が割り当てられる。この施策は徴収プロセスを簡素化するだけでなく、制度間でのデータ交換をも可能にし、条件付き現金給付プログラムの実施を促進した。

ICTによって、社会保障機関は、給付受給資格者が受給資格のある給付を受け取っていることを検証することが可能になる。また、給付システムの管理面のエラーや乱用の削減にも役立つ。

また、統合システムと調整は、国際社会保障協定、とりわけ移民労働者のニーズに対応する協定の実施を強化することができる。

ICTは給付/サービスの提供方法、国民の給付/サービスに対する認識を改善する

ウェブベースのコミュニケーションは、国民と社会保障機関との相互交流やコミュニケーションの拡大を可能にする。多くの社会保障機関が専用のウェブサイトを介して情報を提供しているが、よりニーズに合せて調整された「e-サービス」—ウェブベースのアプリケーションを使い、相互交流とユーザーにとっての関連性を改善する—に移行する傾向が見られる。近年、携帯電話技術や個人ニーズへの個別対応により、さらにサービス提供が改善されている。

「e-サービス」の提供はいまや主流を占めるアプローチとみなされている。e-サービスには、顧客が人の介入なしにコンピュータ上で簡単かつ迅速に取引を完結することができるヴァーチャルサービスセンターの整備が必要である。サービスサイトの断片化を避けるため、社会保障機関は、アクセスサービスに統一のエントリーポイントを提供する「ワンストップ」ポータルの実施を選択することが多い。

e-サービスは、以下に掲げる項目をはじめ、幅広い利益をもたらしている：

- ・ 地理的及び時間面でのアクセシビリティの増大
- ・ 個人仕様のサービス。個人別の情報と給付額予想
- ・ 遠く離れた場所から取引を実行する可能性。加入（adhesion）、保険料支払い、請求など。
- ・ 取引の効率拡大。取引は迅速にかつ低コストで提供できるようになる。

システムがどのように整備され管理されているかによって大きく異なるが、e-サービス実施の成功は、取引時間の削減、費用節約、顧客満足度の向上に繋がる。

e-サービスを成功裏に実施することは、容易ではない。時に、以下に掲げる項目を含め、社会保障機関の運営方法を大きく変える必要が生じる。

- ・ 作業プロセスを変えることによる組織改革
- ・ 人員を訓練することによる人材の改革
- ・ 改革を受け入れることによる文化面の改革

- ・ 国民が情報を利用する手段について通知を受けることを確保するためのコミュニケーション面の改革

最終的に、新しいツールは信頼できるものであって使いやすいことが重要である。国民のなかにはこのような方法で情報にアクセスすることができない、または嫌がる人がいるという事実を反映して、ウェブ技術と平行して、例えばコールセンターや試験的なビデオベースのシステムなど、他のコミュニケーションチャンネルが導入されることも多い。

社会保障機関が運営方法を変える機会を利用して実施すると成功する傾向が見られる。市民が必要とする若しくは望むオンラインサービスを提供することにより、社会保障機関は市民中心のアプローチを導入している。

実際に使われている ICT

- ・ ケニアの Mbao 年金制度では、携帯電話による送金によって保険料を納付することができる。タンザニア連合共和国とウガンダでは、携帯で拠出残高をチェックすることができる。この施策はコストを最低限に保つことを可能にし、非正規雇用者及び自営業者の加入増大を促進した。
- ・ シンガポールの中央準備基金(Central Provident Fund)は、保険料計算を可能にする携帯電話アプリやオンライン受信箱を含め、加入者のアクセスポイントを増やすことによって e-サービスを開発した。その結果、加入者及び受給者の総合満足度が 99 パーセントに達した。
- ・ 家族給付を管理するカナダ歳入庁(CRA)は、受給者のために「自動給付申請 (Automated Benefits Application)」を新たに導入した。出生を登録する州と CRA との間に直接的かつ安全なリンクが設けられ、申請者が給付を受ける資格があるかどうかが決定される。
- ・ 2009 年 12 月以降、カメルーンの事業主は、国民社会保険基金(NSIF)に電子メールで申請することができるようになった。NSIF は不正の検出にも使われ、2009 年には 32,000 件の不正請求者が確認され、25 億 CFA フランを節約することができた。

ICT は運営効率を改善し、より良い意思決定を促進する

社会保障の財政にかかる圧力が高まるなか、ICT は、コストを引き下げ、資源をより効率的に管理する機会を社会保障機関に提供し続けている。組織がソリューションを共有することができ、統合された政策ソリューションが導入できるように、異なる社会保障制度にまたがるプロセスは調整され標準化される必要があり、データの記録及び保管方法は互換性をもつ必要がある。社会保障制度の増大する高度化を反映する制度は、管理効率を改善することができる。

また、ICT の効果的利用は意思決定も改善することができる。意思決定者は、適切な分析ツールのみならず、正確かつタイムリーな情報によってもサポートされる。ICT ツール及びプロセスの改善は、報告や分析に非常に短い時間枠で未加工データを使

えることを意味する。これらの新しい技術により、政策決定者と管理者は、支給される給付や保険料の徴収を含め、社会保障制度についての複雑な情報を理解できるようになる。

実際には、社会保障機関は以下の点ができるようになる。

- ・ 被用者をより上手く管理し、職員が適切な任務を与えられることを確実にする。また、より大きな自律性を可能にする－情報は意思決定者や分析官のみならず、様々なレベルの様々な部門の職員も利用できるようになる。社会保障機関が、例えばケースマネジメントや障害事例の個別評価を効果的に実行することを望むなら、この点は極めて重要になる。
- ・ 応答時間やその他「主要な業績指標」を測定する。社会保障制度に対する国民の信頼は、社会保障機関がいかに優れているか、透明性があるかにかかっている。この点はいまでは正確に測定し追跡することができる。
- ・ 政策が個人に及ぼす影響を評価する。例えば、政策決定者は、給付支給がその目的を満たしているかどうかを評価するために、実数データを使うことができる。給付支給の目的は理論上再分配である。この前提を実数データで検証することにより、これが実際に事実であるかどうか利害関係者が評価することが可能になる。

コストを削減し、サービス時間を改善する

コートジボワールでは、社会保険機構 - 国民社会保険基金(IPS-CNPS)が、2008 年以降「シティダイレクト(Citidirect)」と呼ばれるシステムを使用し、銀行制度を通じてリアルタイムで給付金を加入者口座に入金している。この結果、被保険者一人当たりの取扱費用が 1,300CFA フランから 300CFA フランに削減され、年間 2 億 4,000 万 CFA フランを超える節約を達成した。ウガンダの NSFF は、給付のオンライン申請を導入し、請求手続きの電子処理を開始した。これらの施策は、他の手続き上の変更と相まって、 NSSF の給付処理時間を、2009 年の平均 105 日から 2011 年には 18 日まで短縮した。

複雑な課題に対応する

ICT 投資は膨大になる可能性がある。また ICT の潜在的利息は数え切れないほど多いものの、ソリューションはより複雑になり、管理時間はプレッシャーに曝されるようになるため、実施を成功させるには、取り組まなければならない課題が多数ある。

- ・ ソリューションのコスト - 実施費用と運営経費はしばしば過小評価されるため、その結果予算超過に至り、投資利益予想を裏切ることがある。例えば、イギリスの国民保健サービス(National Health Service)の ICT プロジェクトは、100 億ポンド以上を使い果した後に、2011 年に結局断念された。
- ・ 不適切なソリューション - 提供されるサービスは技術が為すことによって推進されるのであって、顧客が欲することによって推進されるのではない。
- ・ 特定の ICT システムの複雑さは問題を生む - このことはシステムの管理は時に難しく、必ずしも常に期待を満たす訳でないことを意味する。
- ・ 製品及びサービス提供の急激な進化は、管理が難しいアプローチの過剰な変化により、ビジネスプロセスの安定性にマイナスの影響を与える可能性がある。
- ・ 職員の訓練に取り組まなければならない。社会保障機関の被用者が様々な役割を果たすことが期待されている場合は特にそうである。

成功要因

ICT ソリューションの実施及び運用には、適切な準備と、生じ得る課題や問題に対する絶え間ない管理が必要である。ICT プロジェクトの成功例は、検討すべき要因を多数浮き彫りにしている。

- 一般的に詳細なビジネスプランを導入すること、並びに実施/運用のロードマップと里程碑を定義することが求められる。このようなアプローチは、新しい技術によって実現される給付及び費用の分析を促進し、将来の技術/予算/管理面の制約について予想を可能にする。新しいプロセスが準備され運用される場合、顧客ニーズが満たされているか、効率目標が達成されているかを常にチェックすることが不可欠である。具体的に言えば、顧客の疑問がよりスピーディーに解決されているか、異なる利害関係者との取引がより効率的に実行されているか等。
- ICT プラットフォームは適切に準備されなければならない。例えば、プロセスは要求のピークを処理できるものでなければならず、新しいプロセスやサービスを追加できるほど十分弾力的でなければならない。サーバーインフラは適切なパフォーマンスを確保し、新機能の追加や障害から復旧する際のシステム構成が簡単でなければならない。
- 標準技術の使用、製品及びサービスの相互接続。このアプローチは、コントロールされた製品多様化を確保することにより、制度が技術依存に対応することを可能にする。例えば、互換性のある異なるブランドの製品を使うことにより、制度は統合の問題に取り組むことができ、単一ブランドへの依存を減らすことができる。このアプローチは、将来使用できる製品の選択肢を拡大することによって、技術革新に対応する能力も高める。
- 事業継続マネジメント(BCM)技術の効果的利用は、どのアプローチでも重要な要素である。BCM 技術は、潜在的な脅威を明らかにし、ビジネスに影響を与える、利害関係者の利益と組織の評判を効果的に保護する回復力のあるシステムを構築するための枠組みを提供する、総合的な管理プロセスである。
- IT サービスの管理/開発/運用に関するグッドプラクティスを開発するための IT 基盤ライブラリー(Information Technology Infrastructure Library、ITIL))の

使用。ITIL は多数の重要な IT 慣行について詳細な説明を行い、IT 組織がそのニーズに応じて説えることができる総合的なチェックリスト、タスク、手続きを提供する。

結論

ICT 開発の高まりは、社会保障機関が管理運営を改善することを可能にし、加入者に質の高いサービスを提供する効率的な組織としてその立場を強化することを可能にした。また、ICT はしばしば重要な役割を果たし、政策決定者が社会のニーズをより厳密に満たす新しい給付支給方法を導入することを可能にする。ICT により、ますます洗練された社会プログラムの実施、改革、適用拡大が可能になり、そして以前より効果的にかつ迅速に達成できるようになった。

ICT が積極的に利用される傾向にもかかわらず、顧客満足が上昇しない、若しくは約束された効率セービング(efficiency savings)が実現されないなど、残念な結果に終わるケースも多数ある。ICT の導入は、成功を保証するものではない。成功を実現するには、ICT は緊密に管理され、適切な資源が投入されなければならない。各段階で、状況の実態に照らし、目的についてチェックする必要がある。

したがって、依然として、ICT の使用には改善の機会もあれば、社会保障機関が直面する課題もある。

- ・ 第 1 に、多くの管理プロセスがまだ時代遅れ若しくは不適切なアプローチに基づいているため、ICT の潜在能力が完全に開発されているとは言えない。
- ・ 第 2 に、財政面の制約、管理能力、人材スキルを含め、ICT アプリケーションには課題が残っている。ICT の実施には、実施および運用の両面で、社会保障機関の改革と効果的な管理が求められる。
- ・ 第 3 に、課題が処理され、プロセスが上手く管理されれば、実際的な ICT ソリューションはエンドユーザーにとってサービスの改善とより良いビジネス慣行に繋がる可能性がある。

参考図書

Carter, C.H. 「The person first: Re-engineering human services to enhance the human condition」

ISSA ICT 国際カンファレンス (2009 年 於セビリア)

ILO; UNDP ソーシャルプロテクションフロアにおける成功例（革新的経験の共有 No18） ILO、国連開発計画、2011 年

ISSA 「ダイナミックな社会保障：社会の安定と経済発展を確保する」（「進展と傾向」2010 年グローバルレポート）

ISSA ICT 技術委員会活動報告 2008－2010 年