

### <成果を示せる体制づくり>

- ・ 研究的に取り組んで、成果を示せるような研究チームみたいなものをつくりながら示していく。

### <関係者との連携>

- ・ 県の窓口になる方、市町村、市町村の窓口になる国保連合会等ときちっと連携しながら深めていかないと、難しい。

#### [保健所にかかわる要件—意識部分]

### <保健所の役割に対する保健所内での共通認識>

- ・ 保健所の中でも、取り組む体制、議論する場が大事
- ・ 医療制度改革の中で介護予防と生活習慣予防が打ち出されたときに、その中で県が担うべきものは何なのかというところが、十分理解できるような会議であったり研修であったり、そういったものがないとやっぱり難しい。
- ・ 皆が満遍なくかかわれるように、例えば二、三時間話し合うとか、話し合いの場が必要。技術支援と同時に、保健所本来の業務は何なのかということを考えながら、行うことが必要。

### <保健所保健師の役割に対する共通認識>

- ・ 県側も、実際には直接保健指導に当たらなくても、健診、保健指導を通して、管内の生活習慣病対策が進む中で、保健所保健師の磨く技術は何なのかというところが深められると、あるいは意思統一されると……。

#### [保健所・市町村双方に必要な条件]

### <学習の機会や場>

- ・ どうやってやっていくのかというのは、保健所も市町村も学ばなければいけない。過程を詳録に書いて実践研究的に述べていくというのが一つだろうし、業務のやり方が縦割りであり、それでは難しい。

#### [質の管理を実施する体制整備が必要な部分]

### <体制に反映できる委員会の必要性>

- ・ きちんとした形の委員会みたいなものがつくられ、それに受ける側である住民の代表とかも入った中で、意見を聞きながら、体制に反映できるような委員会があったらいいのかなど。

### <実施するためのエビデンスの蓄積>

- ・ 質の管理を担保するためには、これが必要だというきちんとしたエビデンスというか研究が今なされてこれが出てきているということがあれば、取り入れましょうという話にはなっていくのかなという気がします。

特定保健指導サービス  
品質管理システム

チェックリスト

## 【目次】

- 1 保健指導サービスの質の管理に関する方針
  - 1.1 基本方針
  - 1.2 基本方針の周知
- 2 品質管理の体制
  - 2.1 品質管理担当者等の任命と役割
  - 2.2 品質管理委員会
- 3 保健指導プログラム
  - 3.1 保健指導実施
  - 3.2 保健指導の方法
  - 3.3 保健指導実施記録
  - 3.4 保健指導の評価
  - 3.5 保健指導実施マニュアル
- 4 保健指導対象者等への対応
  - 4.1 保健指導対象者等からの問合せ
  - 4.2 苦情・トラブル処理
  - 4.3 保健指導対象者(住民)の保護
- 5 保健指導実践者
  - 5.1 保健指導実践者の確保・採用
  - 5.2 保健指導実践者に対する教育・研修
  - 5.3 保健指導実践者の服務等
- 6 施設・備品
  - 6.1 施設基準
  - 6.2 備品基準
  - 6.3 情報管理等
- 7 部分委託・外部資源
  - 7.1 部分委託
  - 7.2 外部資源
- 8 品質の管理に関する文書・記録の管理
  - 8.1 保健指導サービス品質管理マニュアル
  - 8.2 品質の管理に関する記録
- 9 継続的改善
  - 9.1 品質管理目標と評価
  - 9.2 品質の管理計画
  - 9.3 内部監査（外部からの参加者を含む自主点検）
  - 9.4 品質改善計画
- 10 情報公開
  - 10.1 実績および品質向上の取組み状況の公表
  - 10.2 研究および学会発表

## 本チェックリストについて

特定保健指導の実施においては、質の高い保健指導サービスが提供されることが必要です。そのためには保健指導サービスの質を管理しなければなりません。

通常、保健指導の質を管理するためには、プログラムのマニュアル化やシステム化を行うこととなりますが、専門職によって提供される対人サービスの質は、保健指導実践者の技術に依拠する部分も大きいという特性があります。

すなわち、安定的で高い質の保健指導サービスを担保するためには〈有効な保健指導プログラムの開発〉と、〈保健指導実践者の技術の継続的な向上〉が不可欠です。

このことを組織として継続的に実施してゆくためには、それを管理するしくみを自治体の中につくってゆくことが必要となります。

このチェックリストは、そのしくみづくりに必要な事項が、自治体内でどの程度満たされているかをチェックするためのものです。

チェックリストは、保健指導サービス品質管理システムガイドラインに掲載されている項目に基づき、それを簡便に示しています。

チェックリストを関係者でチェックすることによって、今後、どのような点から改善に取り組みやすいのかを話し合ってみましょう。

\* 保健指導サービス品質管理システムガイドラインとは:

保健指導サービスの品質管理を行う上で、実行すべき事項を整理したガイド。

厚生労働省が示した標準的な健診・保健指導プログラムに示された委託基準と、

平成19年度厚生労働科学研究で示された「保健指導の質の管理」の基本的考え方

の双方に示された事項を満たしているものです。

## チェックリストの活用方法

### [手順]

- ①各項目について、「実施・未実施」の欄をチェックします。  
実施している場合は○、未実施の場合は×です。  
実施しているが、不十分という場合は、△等で整理してもよいでしょう。
- ②「実施・未実施」の欄で×の項目について、あなたの自治体でそのことを行う必要性の有無について考えてください。  
行う必要性がない場合には、箱に斜線を引いてください。  
今後、実施する必要があると考える場合には、何かマークを入れてください。
- ③「実施・未実施」の欄にマークが入った項目について、早急に実施する必要があるもの  
そうでないものを区別してください。  
(特に優先順位が高いものを◎、その次くらいの項目を○等で区別したほうがよいでしょう)



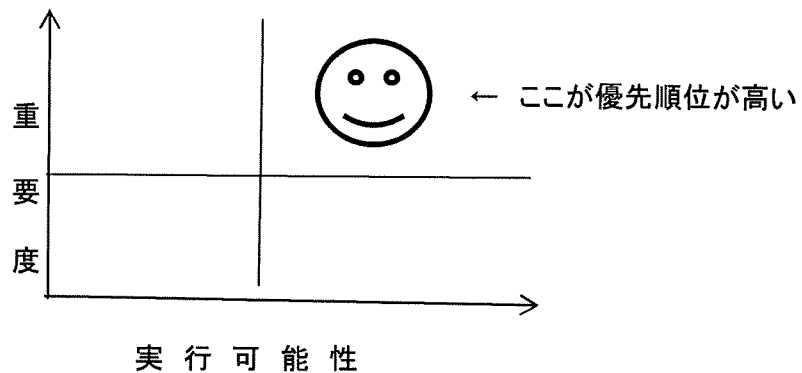
このチェックリストで行う手順はここまでですが、この後は改善計画を考えることになります。

### 改善計画の検討について

- ①前述③で優先順位が高いとされた項目(◎の項目)を概観してみましょう。
- ②概観した中で、今年度中に改善しようとする事項を合意しましょう。
- ③②の事項について、誰がいつ、どのように実施するかを合意し、改善計画を立てましょう。

### [留意事項]

- チェックリストの項目で、わかりにくい部分は、保健指導サービス品質管理システムガイドラインの該当する部分を参考にしてください。
- 優先順位を考える場合には、以下のような枠組で考えてもよいでしょう



## 1 保健指導サービスの質の管理に関する方針

	実施・ 未実施	要・ 不要	優先度
1.1 基本方針 保健指導の品質の管理に関する方針を、首長が文書によって示している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 基本方針の周知 上記の方針を、保健指導サービスを受ける対象(住民)に示している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上記の方針を、本事業にかかわるすべての職員に示している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2 品質管理の体制

	実施・ 未実施	要・ 不要	優先度
2.1 品質管理担当者等の任命と役割 特定保健指導担当部署の長が、保健指導サービスの品質の維持・向上のための取組みを統括する体制がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
品質管理の実質的な担当者が決まっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
研修にかかわる担当者がきまっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
情報公開の担当者がきまっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
保健指導サービスの内容を科学的根拠に基づくようにする担当者が決まっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 品質管理委員会 保健指導サービスに関する委員会が設置され、定期的開催されている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3 保健指導プログラム

	実施・ 未実施	要・ 不要	優先度
3.1 保健指導実施 保健指導の実施日・時間、実施場所、指導方法が明確にされている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 保健指導の方法 保健指導の標準プログラムがあり、また改変する場合の手順が決まっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
一部を委託する場合、部分委託のプログラムを明確にしたうえで、自治体と委託先との役割分担、情報伝達や連携の方法、様式について明確にしている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
指導対象者との日程調整や連絡方法、保健指導未受診者および保健指導中断者への対応方法を明確にしている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
指導実施のための材料・学習教材の科学的な妥当性が保たれるための手順を決めている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
指導実施のための材料・学習教材はリストを作成して管理している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
指導実施のための材料・学習教材は時期を決めて見直しをしている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
対象者に医療的な対応が必要と判断された場合の対応手順が決められている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 保健指導実施記録 実施したすべての保健指導が記録されている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
指導実施記録は、以下の条件を備えている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 対象者の状況が経時的に把握ができる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 経時的な結果から保健指導の評価ができる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 他の保健指導を担当する者と情報を共有できる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 対象者本人の要求があれば閲覧可能である	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
指導実施記録は、プライバシーの確保や紛失の防止について考えられており、保存期間を定めて保存している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 保健指導の評価 指導指導効果評価のための標準的項目を決めている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
保健指導効果評価のための以下の評価を実施している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 動機付け支援群および積極的支援群対象者ごとに、保健指導直後および6ヵ月後の評価	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 保健指導実践者ごとの評価	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 組織全体の評価	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 保健指導実施マニュアル 指導指導方法、記録等についての保健指導実施マニュアルを作成し、定期的に見直しをしている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4 保健指導対象者等への対応

	実施・未実施	要・不要	優先度
4.1 保健指導対象者等からの問合せ 保健指導に関する問い合わせ窓口が対象者に示され、その担当者、アクセス方法、受付時間が明確にされている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
問い合わせ内容・返答は記録され、また内容に応じて適切な対応者につながっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
問い合わせについて、関係者間で共有化されている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
保健指導の質の改善につながる内容が品質改善計画に反映されるような手順が決められている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 苦情・トラブル処理 保健指導に関する苦情窓口が対象者に示され、その担当者、アクセス方法、受付時間が明確にされている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
苦情・トラブルの初期対応手順が決められている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
苦情・トラブル内容、対応が記録されている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
苦情・トラブルの対応責任者が決められている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
苦情・トラブル内容と対応について、関係者間で共有化されている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
保健指導の質の改善につながる内容が品質改善計画に反映されるような手順が決められている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 保健指導対象者(住民)の保護 (各自治体で定められた対応に準拠する) 保健指導対象者の財産や生命、人権等の保護のための禁止事項が定められ、また職員に教育されている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 物品の販売・勧誘			
● 医学的根拠に基づかない代替医療の推奨			
● 宗教等への勧誘			
● 暴力・ハラスメント行為			
緊急事態(急病人や火災等)の場合に、保健指導対象者や職員を保護するための対応が行われている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● 緊急対応計画の策定と定期的な見直し			
● 緊急時の備品の管理			
● 緊急時の対応訓練			



## 5 保健指導実践者

	実施・ 未実施	要・ 不要	優先度
5.1 保健指導実践者の確保・採用			
保健指導サービス提供に必要な要員を確保している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
運動に関する詳細な指導を行う場合に、健康運動指導士、ヘルスケアトレーナーを確保している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
特定保健指導にかかる正規職員以外の職員の採用は、実践経験、技術面の評価の実施に基づいて行っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 保健指導実践者に対する教育・研修			
教育・研修の推進は、関係機関(保健所、県、国民健康保険組合連合会、保険者協議会訪等)と連動を考慮して実施している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
すべての保健指導実践者に対して、国の研修ガイドラインに基づく実践者育成研修プログラムまたは同等のレベルの研修を、計画的に受けさせている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
新規採用者(保健指導経験者、未経験者とも)に対して、単独サービスを実施させる前の教育・研修プログラムを定め、実行している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
新規採用の保健指導経験者、未経験者毎に実施する研修計画が決められている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
すべての保健指導実践者に対して、継続的教育・研修の年間計画を策定して実施している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
保健指導実践者ごとに、保健指導の技術・能力等の評価を行うとともに、改善計画を立案している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
提供される教育研修プログラムは、科学的妥当性を確保するとともに、受講者から満足度、理解度等の評価等を得て、研修内容の改善を行っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 保健指導実践者の服務等 (各自治体で定められた対応に準拠する)			
すべての保健指導実践者は名札を着用している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
保健指導に関わるすべての職員の衛生上の管理のために、清潔の保持に注意を払うとともに、健康管理を行っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
保健指導に関わる職員が保健指導対象者から暴言・暴力やハラスメントを受けた場合の対応に関する手順を定め、実行している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6 施設・備品 (各自治体で定められた対応に準拠する)

	実施・ 未実施	要・ 不要	優先度
6.1 施設基準			
対象者のプライバシー確保のための方法が決められ実行されている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
保健指導を実施する施設内の清掃・消毒等のルールを明確にし、清潔を保っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
保健指導を実施する施設内の受動喫煙を防止するための禁煙または分煙のルールを定め、実行している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 備品基準			
保健指導・緊急事態対応のための備品を管理基準を決め、維持管理を行っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 情報管理等			
設備面に関する情報セキュリティの手順を定め、実行している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 7 部分委託・外部資源

	実施・ 未実施	要・ 不要	優先度
7.1 部分委託			
部分委託を行う場合、委託先のサービスの質の確認を行っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
自治体と委託先の役割分担、保健指導プログラムが明確である	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
委託先を見直す手順が明確である	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2 外部資源			
地域の資源のリストを作成して、保健指導等の場で活用している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8 品質の管理に関する文書・記録の管理

	実施・ 未実施	要・ 不要	優先度
8.1 保健指導サービス品質管理マニュアル			
保健指導サービス品質管理マニュアルについて、管理担当者、改善に関する手順を定めている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 品質の管理に関する記録			
保健指導サービスの品質管理に関わる取組みの記録を残す手順および期間を明確にし、記録を管理している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9 継続的改善

	実施・ 未実施	要・ 不要	優先度
9.1 品質管理目標と評価 品質の管理に関する年間目標・中期目標を設定し、目標の達成度の評価をしている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2 品質の管理計画 品質の管理に関する年間目標・中期目標を設定し、定期的に進捗管理をしている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3 内部監査（外部からの参加者を含む自主点検） 年1回の内部監査(外部からの参加者を含む自主点検)を品質管理計画に盛り込み実施する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
内部監査(外部からの参加者を含む自主点検)を行うメンバーは、その方法に関する研修を受けている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
内部監査(外部からの参加者を含む自主点検)結果を記録し、監査チームから質の管理責任者に提出される手順が決められている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4 品質改善計画 内部監査(外部からの参加者を含む自主点検)結果、年間目標の達成状況等により、品質改善計画を策定し、定期的に進捗管理を行っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 10 情報公開

	実施・ 未実施	要・ 不要	優先度
10.1 実績および品質向上の取組み状況の公表 保健指導の実績、質向上の取組み状況を定期的にまとめ、公表手順にもとづき公表している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2 研究および学会発表 保健指導に関する研究や発表が奨励されている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

チェック日      平成      年      月      日

## 保健指導サービス品質管理システムにおける内部監査

協力研究者 梶木繁之（産業医科大学 産業医実務研修センター 講師）

### 研究要旨

保健指導の品質管理システムにおいて、「方針・目標および評価指標」が設定され、それらが「年間計画」の中で具体的に実行されているか、「目標達成のための具体的な手順」が妥当な方法で規定され実施されているか、「システム全体の運用状況」を包括的に評価し、より有効な取り組みの可能性がないか等を確認し、改善機会を提供するものとして内部監査がある。内部監査は、「マネジメントシステム全体の仕組み」と「内部監査の概要」を理解した監査員および被監査組織により実施される。

今回、平成20年度から「保健指導サービスの品質管理システム」を導入している保健指導サービス機関2箇所（A機関・B機関）および平成21年度より当該システムの導入を開始した保健指導サービス機関1箇所（C機関）と自治体1箇所（D市）において内部監査に関する一連の活動を実施した。

事前準備として保健指導サービス機関および自治体担当者と調整を行い、内部監査計画を立案した。更に、内部監査員向け教育研修を行い、終了後には参加者に対して理解度および満足度アンケートを行った。内部監査員向け教育研修では、ほとんどの参加者より良好な理解と満足度が得られた。また、その結果行った内部監査では、様々な改善機会が明らかになった。

内部監査はマネジメントシステムの特徴でもあり、様々な課題や問題点の発掘から改善の機会を提供するとともに、人材養成の場ともなる。したがって、内部監査を活用して、長期的な視点にたち保健指導サービスの品質管理システムの継続的なスパイラルアップを行う事が、保健指導の質の向上に寄与するものと思われる。また、そのためには、システムを導入し運用する組織では、質の高い監査と維持・継続ができるような仕組みづくりが不可欠であり、組織内での人材の養成や外部資源の活用が必要と考えられる。

### 研究協力者

永田昌子（産業医科大学産業医実務研修センター）  
鳩野洋子（九州大学大学院）

原善子（産業医科大学 産業保健学部）  
森晃爾（産業医科大学 産業医実務研修センター）

## A. 目的

保健指導サービス品質管理システムにおける内部監査（以下：監査）の概要および個々の構成要素について詳述し、保健指導の品質管理システムを用いた取り組みを行う際に必須となる監査の事前準備、実施、監査後の報告書作成までの手順を明確化するとともに、具体的な取り組み結果を踏まえ、今後の監査における留意事項や運用、展開の可能性等について考察する。

## B. 方法

### 1. 内部監査実施要領

内部監査の手順をより具体的かつ詳細に記載した、「内部監査実施要領」を作成した。実施要領の中には、以下に述べる内部監査計画の立案、内部監査委員向け教育研修、監査の実施と報告書の作成に関する手順の詳細を記載した。

### 2. 内部監査計画の立案

監査は保健指導サービス品質管理システムが組織内で導入、運用され始めてから一定（3ヶ月から半年以上）の運用期間を経たのちに実施するよう計画を立案した。

内部監査計画の立案に当たっては、最初に監査全体をとりまとめる担当者（監査コーディネーター）を被監査組織のメンバーから選任し、当該担当者を中心に以下の項目について決定した。

#### 1) 監査対象組織および対象範囲

監査対象は保健指導の品質管理システムを導入している組織であり、対象範囲は当該システムを運用している組織内のすべての部署とした。

#### 2) 監査日時

監査日時は監査会場、監査員・被監査者の都合のつく日時で最も都合のよい日を選択し、監査時間は監査対象となる組織や対象範囲の規模により終日もしくは半日の日程とした。

#### 3) 監査会場

監査会場は被監査組織内の会議室などを利用した。終日監査を行った保健指導サービス機関（3箇所）では、監査チームを2つに分けて監査を実施したため、会場を2箇所確保することとなった。なお、後述する監査内容の重複等を考慮しなるべく両隣の部屋を監査会場となるよう配慮した。

#### 4) 監査員と監査チーム

監査員には、当該組織内で保健指導の品質管理に関与している複数の部署（例：保健指導を実施している部署、保健指導の契約に関与している部署、保健指導サービスの事務・個人情報管理などに関与している部署等）から代表者を選任した。なお、監査員の選任に当たっては、後述する内部監査員向け教育研修を受講できること、もしくは他のマネジメントシステム（例：ISO9001【品質管理マネジメントシステム】、ISO14001【環境管理マネジメントシステム】、Pマーク【個人情報管理マネジメントシステム】等）の監査員もしくは被監査者として関与

したことがあることを条件として考慮した。

監査員は監査内容と日常業務の内容により、全体を2つのチームに分け（自治体を除く）、それぞれに監査チームリーダーとサブリーダーを配置した。また監査チームリーダーとサブリーダーはそれぞれのチームの監査実施を引率する役割を担った。

なお、監査チームリーダーには当研究班の関係者で、これまで何らかの内部監査に監査員として関与したことがある経験者を抜擢した。

#### 5) 被監査者（インタビュー対象者）

被監査者は、監査の対象範囲に含まれる部署の構成員でかつ保健指導サービスに関与している者の中から選択した。具体的には、品質管理システム責任者、品質管理システム管理者、保健指導実施者、教育研修担当者、契約担当者、個人情報管理者等であった。

また、同一部署から複数の被監査者を選ぶ場合、可能な限り経験年数の異なる対象者を選定した。（新人、中堅、ベテラン等）

なお、監査員と被監査者は原則、重複しないよう配慮した。

#### 6) 監査内容

監査では、品質管理システムの文書類（マニュアル、手順書等）と保健指導サービスに関わる様々な活動の記録、方針・年間目標および評価指標と年間計画の確認等を行った。

更に、被監査者を対象としたインタビューを一人当たり15分から30分程度実施し、日常の保健指導サービスに関

する各人の取り組みや認識をヒアリング調査した。

なお、監査の効率化とより多くの項目について包括的に監査が実施できるよう、監査チーム毎に担当する分野（例：保健指導の実際の内容、保健指導サービスの契約内容、個人情報管理の実際等）をあらかじめ設定して監査を実施した。

### 3. 内部監査員向け教育研修

初めて内部監査を行う場合や内部監査への理解が監査員および被監査組織に不足していると思われる場合には、監査実施に先立ち事前に内部監査員向け教育研修（以下：内部監査員研修）を実施することが望まれる。

今回、3つの保健指導サービス機関と1つの自治体において内部監査員研修を実施した。

#### 1) 内部監査員研修の講師

内部監査員研修の講師には、労働安全衛生マネジメントシステム

（OSHMS）の国際規格の1つであるOHSAS18001の認定審査員

（TGA/TR Cert）であり、産業医学基本講座や産業医学実務講座、産業医学実践研修（いずれも産業医科大学が実施する産業医向け教育研修プログラム）で、OSHMSの内部監査に関する講義を担当する産業医実務研修センター教員が対応した。

#### 2) 内部監査員研修の内容

内部監査員研修は、参加予定者の多くが監査員未経験者であることを考慮し、前半と後半の2部構成とした。

前半（第1部）はマネジメントシステムの骨格となる「方針・目標・評価指標の関係」について理解できるよう、実例を用いた参加型研修を行った。

またこの中で内部監査が、「マネジメントシステムの有効性を評価するための取組み」であり、「重要な骨格」であることを伝えた。

後半（第2部）は内部監査の目的と監査員の役割、監査の視点、監査の流れとステップ等について概説したのち、「被監査者へのインタビューの流れ」や「過去の内部監査で聞かれた監査員からの質問（例）」、「内部監査報告書（例）」を用いて、内部監査の概要と監査員の役割を理解できるような構成とした。

研修時間は3時間30分（途中休憩を含む）を基本とし、前半部分を1時間30分、後半部分を2時間とした。

（被監査組織の都合により、途中の休憩時間を短縮し、計3時間で終了した機関が1箇所あった）

### 3) 内部監査員研修の効果測定

4箇所（3つの保健指導サービス機関と1つの自治体）でおこなった内部監査員研修では終了後に、研修の効果を検証するため「内容についての理解度」と「研修全体への満足度」を自記式アンケートにより調査した。

アンケートでは、「品質管理システムの内容理解」、「内部監査の目的」、「目標から評価指標と評価目標を設定する」、「内部監査員の役割と監査のステップ」、「監査当日の流れ」、「監査報告書の作成と改善の関係」、

「講義配布資料のわかりやすさ」について、1：よくわかった～4：判りにくかった、の4段階で理解度を確認した。更に「研修で習得した事の今後の仕事への役立ち度」、「研修への満足度」についても同様に4段階で確認した。

### 4. 監査の実施と報告書の作成

監査は、事前に立案された監査計画に沿って実施された。監査員および被監査者の急用等により計画の一部が変更となった箇所もあったものの、おおむね計画通りに実施された。

監査当日は、最初に監査チームだけの打ち合わせが行われ、その後マネジメント（品質管理システム責任者）インタビュー、文書および記録チェック、その他の被監査者へのインタビュー、現場調査が実施された。

そして監査で得られた結果は、監査チームでまとめられ、監査当日の最後に品質管理システム責任者へ報告され、事実の誤認や監査報告書（案）の内容に関する意見交換がなされて終了した。

監査チームリーダーは監査終了後2週間以内に、監査報告書（案）を取りまとめ、被監査組織の監査コーディネーターを通じて被監査組織に報告書の内容確認を依頼した。

被監査組織内では監査報告書（案）の内容を確認し、必要に応じて追加・修正を加えたものを監査チームリーダーに返却した。

監査チームリーダーは監査報告書に署名（もしくは捺印）したのち、被監査組織へ送付して、内部監査の全行程を終了した。

## C. 結果

### 1. 保健指導サービス機関と自治体

対象の属性は以下の通りである。

A 機関：社会福祉法人 聖隷福祉事業団 保健事業部

B 機関：財団法人 京都工場保健会

C 機関：財団法人 神奈川県予防医学協会

D 自治体：福岡県内の某市

### 2. 内部監査実施要領

内部監査実施要領の詳細を添付1に記す。

### 3. 内部監査計画書

保健指導サービス機関（3箇所）および自治体（1箇所）において内部監査計画書が立案された。計画（案）は、各機関の品質管理委員会に提出され、委員会の承認を得た後、正式な内部監査計画書として実施された。添付2に、今年2度目の内部監査を行った保健指導サービス機関（A機関）の内部監査計画書を記す。

監査対象の範囲や事業規模により若干の違いがあるものの、保健指導サービス機関3箇所ではいずれも終日（約8時間30分から9時間30分：昼食時間を含む）の監査計画となった。

また、自治体においては、保健指導に関与している職員の数が少なかっ

たため、午後半日（約4時間）の内容となった。

### 4. 内部監査員研修の資料

内部監査員研修で使用した資料（D自治体用）を添付3～添付4に記す。

4箇所の内部監査員研修では、前半部分（第1部）の内容を当該箇所の「保健指導サービスの品質管理に関する方針」を引用したものに改訂して実施したが、その他については、4箇所ですべて同一の研修資料を用いた。

### 5. 内部監査員研修の評価結果

研修終了時に実施したアンケート用紙（添付5）と4箇所の研修結果をまとめたもの（各保健指導サービス機関および自治体に提出されたもの）を、添付6～添付9に記す。

A機関は、昨年度に引き続き2回目の内部監査員研修であり、受講者の約半数は昨年度も研修に参加していた。今回のアンケートでは、「1：よくわかった・2：まあ判った」と回答したものの割合が、「監査報告書の作成と改善の関係」の項目のみ78%であったが、それ以外の項目は89%以上と高値で、「研修で習得した事の今後の仕事への役立ち度」、「研修への満足度」については、いずれも100%であった。

B機関も、昨年度に引き続き2度目の内部監査員研修であった。参加者は今回初めての監査員となるものが中心であったが、そのうちの一部は個人情報管理（Pマーク：プライバシーマーク）に関する組織内監査員としての



経験者であった。アンケート結果では、A機関同様、非常に高い理解度と満足度であった。

C機関は今回初めて、内部監査員研修を行った。アンケートでは、「1：よくわかった・2：まあ判った」と回答したものの割合結果が「目標から評価指標と評価目標を設定する」の各グループワークで、85.7%から76.2%のであった。それ以外の項目はいずれも80%以上の理解度と満足度であった。

D自治体も今回、初めての内部監査員研修であった。自治体の内部監査では、近隣保健所の保健師が監査員として参加する予定であったため、当該自治体の関係者に加えて、保健所に勤務する保健師も研修に参加した。

結果はAからC機関よりも若干低値であったものの、全体としては一定の理解度・満足度が得られた。

また、4箇所のアンケートでは、研修に対するコメントが多数寄せられた。その一部を以下に記す。

#### 内部監査の目的と意義

- 内部監査は責めるためにやるのではなく、有効に機能しているかどうかのチェックであることがわかった。
- 「マネジメントシステムの特徴は（内部）監査があること」との説明がとても納得できました。
- 管理職になり、いろいろな監査に少しずつ関わることになり、なんとなく「監査の必要性や目的」がおぼろげにわかってきてはいまし

たが、今回の講義を聞いて、大変すっきりと理解できました。

#### 内部監査員の役割

- マネジメントシステムの有効性を評価する際、監査員が有効性を考えるため、監査員の質がかなり影響するのでしょうか。監査員の教育方法も課題となりますね。
- 監査担当者も監査当日までにしておかなければならないことがあるということを知りました。
- 監査員にはカウンセラー的な傾聴のスキルや、褒めてから改善点を上手に伝えるコーチング的な技術が必要なのだと思った。
- やる気につながる指摘や助言であってほしいと思いますが、その質問の仕方はかなりのスキルがいるように思います。具体的に経験を積み上げていく事が必要なのでしょうか。
- イメージは理解できましたが、実践を重ねるまで不安が残ります。

#### 基本方針・要素・目標・評価指標との関係

- もっと基本方針を意識して改善していきたいと思います。
- 基本的な考え方と手順が理解できましたもう少しじっくり実践したかった。
- 普段考えない手法でのグループワークだったので、少し戸惑ったが、訓練が必要だと感じた。
- 難しかった。トレーニングが必要だと思った。
- 文章化する練習が必要と思った。

### 内部監査員研修の業務への効果

- 保健指導だけではなく、他のマネジメントシステムへの活用にも役立つと思われました。
- 管理の視点が養われ今後の職務に役立つ。また、顧客企業と話をする際に、企業が導入している ISO のイメージができた。
- 課長全員に参加してもらい「巻き込めた感」がさらにアップしました。
- 目標設定のところなど毎年設定するため、保健指導に限らず応用できるので良かったと思います。
- 要素、目標、評価指標を考えるグループワークがとても楽しくできました。この楽しさは他のスタッフとも共有したいと思います。

### 内部監査員研修全般の印象

- 今まで別々の内部監査が行われてきたが、チェックされているというだけの印象しかなかった。今回の研修で監査の必要性が少しわかりました。監査を活用して、組織の質を保ち向上していくのだということをスタッフにも伝えたいと思います。
- 体験型学習が含まれていて理解が深まりました。上司の命令で参加したところがありましたが、グループワークなど思いがけない研修の内容と、わかりやすい講義でたくさんのお話を学ぶ事ができたと思います。
- 監査側と被監査側に分かれて模擬監査の時間があるとなお良かった

と感じました

- 実施してみて、もっとわかるような感じがします。
- もう少し実践シミュレーションが多いと良いと思います。先生のサポートが多数あり、各テーブル毎でもっと実践できたらよいと思いました。

## 6. 内部監査による改善機会

内部監査計画の立案および研修による人材養成のものに4箇所で行った内部監査によって、それぞれの品質管理システムについて多くの改善機会が得られた。具体的には、各分担研究（「保健指導サービス機関における保健指導サービスの質の向上に関する方策」および「市町村における保健指導サービスの質の向上に関する方策」）の報告書を参照のこと。

## D. 考察

### 1. 品質管理システムの詳細に関する関係者への教育

保健指導サービスを組織的・継続的に改善・向上させるための仕組みが品質管理システムである。方針・目標と具体的な活動計画の下、保健指導サービス関係者が一定の保健指導プロセスに従い個々の持つ能力を最大限発揮することで、「質の高い保健指導」が実現する。内部監査はこれらのシステムの有効性が担保されているか、組織的な改善箇所がないかを検証する重要なプロセスである。今回、内部監査員に対して研修を実施したが、その

前半（第1部）はシステムそのものの理解、特に「基本方針・目標・評価指標の関係」について重点をおいた。内部監査が有効に機能するため、品質管理システムの詳細について少なくとも内部監査員は熟知しておく必要がある。

## 2. 内部監査コーディネーター

内部監査は事前準備と監査当日の活動、そして監査報告書のとりまとめと大きく3つのステップで構成されている。事前準備には監査計画の立案（監査計画書作成）の段階で、監査員および被監査者（インタビュー対象者）の選任や関連部署との調整、内部監査員研修の企画、監査に必要な文書類・記録などの整理等の業務が含まれる。また、監査当日には被監査組織と監査員（監査チーム）との調整役を果たす事になり更に、監査終了後は監査チームの内部監査報告書（案）を事前に受け取り、正式な報告書として受領する前の段階で被監査組織内での調整を行うことがある。

これらは、一般に被監査組織より選任された「内部監査コーディネーター」の役割となることが多い。内部監査に精通している事はもちろんの事、対象事業場の事情に精通した適任者を配置する事が重要になる。

## 3. 内分監査員の養成と監査スキルの向上

内部監査が品質管理システムの重要な要素であり、そこで活動する内部

監査員には監査そのものの目的を果たすための多くの知識や技術、経験が必要となる。内部監査員研修後に行ったアンケートの自由記載でも内部監査員には「カウンセラー的な傾聴のスキル」や「褒めてから改善点を上手に伝えるコーチングのスキル」が必要であるとのコメントが見られる事から、システムの理解に加え、対人スキル（コミュニケーションスキル）も求められる事となる。監査員を選ぶ際には、こういったコミュニケーションスキルが一定のレベル以上にあることを確認すると共に、研修や日常の業務を通じた経験の蓄積が必要である。また、最低限の知識や理論については社内外での研修等を利用して身に着けることが望ましい。

内部監査の精度や効果を高めるためにも、被監査組織では内部監査員の資格要件や経験年数、専門分野などを事前に規定し、計画的に研修と実務を経験させる事が重要である。これら研修等は品質管理システムの年間計画に盛り込む事で確実に実施する事が可能となる。

## 4. 保健指導サービスの好事例収集

内部監査の質を高めるためには、保健指導サービスの好事例を収集する事が重要である。ここでいう好事例とは、品質管理システムや保健指導実践者が行う保健指導そのものの好事例だけではなく、品質管理システムを効果的に活用し、仕組みとして継続的に質の改善に寄与するような取り組み

を意味する。そのため、内部監査でもなるべく多くの部署や職種、経験の異なる被監査者にインタビューを行ったり、普段業務の中では触れる事の少ない組織内の他部署を、職種や所属部署の異なる内部監査員が担当することで様々な視点から情報収集を行う事が可能となる。

さらに、同様の品質管理システムを導入している他組織との交流も有効であろう。保健指導サービスの質は、当該組織の競争力であり、実施には双方の理解が必要であるものの、内部監査のような当該組織のシステムの評価を活用する事ができれば、自らの組織内だけでは得る事のできない好事例を収集することができる。保健指導サービス機関の切磋琢磨は社会全体の保健指導そのものの質の向上にも寄与する事ができる可能性がある。

また、組織間での直接的な相互交流が難しい場合、双方に関連のある中立的な立場の専門家（例えば、当研究班メンバー等）に監査員としての参加を依頼する事も、好事例の収集には良い機会である。産官学（この場合は産学）の連携は現在多くの分野で相乗効果を発揮しているが、保健指導サービスの向上にも、一考の余地があるものと思われる。

## 5. 組織内における人材養成への内部監査の活用

内部監査は被監査組織の人材育成にも活用できる。監査コーディネーターを中心に被監査組織のインタビュ

ー対象者を選定する場合、システムの導入初期は、構築・導入に関わった主要関係者が対象となる事が多くになると予想される。

しかし一般に、システムの運用開始から年数が経ると当初インタビュー対象者となっていた者が、立場が変わり監査員となって更に組織内部の他のメンバーにインタビューを行う傾向がある。

先述したとおり、内部監査員には被監査組織のメンバーに比べて、品質管理システムの詳細や概要の理解、実務上でのシステムの運用経験、好事例の発掘・収集、インタビューを通じた対象者の自主的活動促進などの役割が求められる事が多いため、内部監査員を経験する事そのものが、組織内の人材養成の有力な機会となるのである。

被監査組織のインタビュー対象者と内部監査員を比較すると、内部監査員には品質管理システムの理解と共に対人スキル（コミュニケーションスキル）が必要とされるため、組織内で「被監査組織のインタビュー対象者」を経験した後「内部監査員」へ登用されるといった役割の移行を事前に設定しておく事で、インタビュー対象者にもシステムに関与している当事者としての意識を強固にすることが可能となろう。

内部監査がシステムの重要な構成要素であり、「内部監査員の質の向上」イコール「内部監査の向上」の図式が明らかとなれば、組織的に内部監査を活用した人材養成の必要性も認識さ