

	<p>定した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・委託後、記録のカルテは全部見て、指導の質をチェックした。</li> <li>・指導に関して、自治体職員が実際の場면을観察するとともに、住民の意見を確認するようにしていた。</li> <li>・日常的なやり取りの中で、委託先とのコミュニケーションを図るようにしていた。</li> <li>・毎年、マニュアルの見直しを行っていた。</li> </ul>
9	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕様書の限界(仕様書に書ききれない部分は出てきてしまう、また仕様書に書いてあることに関しても、その実施の質が問いにくいこと場合がある)</li> <li>・質を担保するために、委託先にどこまで条件をつけ得るか(条件をつけすぎると、参入の過剰な制限とみなされる場合がある)</li> <li>・契約不履行の線引きの難しさ</li> </ul> <p>(委託ということ自体から生じる問題点)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業者からの連絡になると市民の対応が異なること(個人情報の問題、何か売られるのではないか、等の不安)</li> <li>・直営であれば、受診勧奨等の際に、受診につながらなくても保健的な話ができるが、委託の場合は困難</li> <li>・経年的な対象の経過を追うこと(できないわけではないが、手間がかかることになる)</li> </ul>
10	<p>良い委託を行う上でのポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(十分な)仕様書を準備する</li> <li>・実施内容を明確に委託先に伝える工夫を行う</li> <li>・委託元として委託先の力量を査定できる技術を持っている</li> <li>・委託先と細やかにコミュニケーションをとる</li> </ul>

添付資料 4

D市インタビュー調査まとめ

1	自治体概要 人口 高齢化率	約 6 万人 26.2%
2	保健師配置状況 保健師数 配置状況 最高職位	15 人（うち産休・育休者 3 人） 4 課 次長
3	委託事業 母子保健 成人保健 高齢者保健 その他の事業	なし 特定保健指導 介護予防事業 なし
4	インタビュー対象事業	特定保健指導
5	委託理由	人員不足 これまでの経緯
6	委託契約種別	随意契約（プロポーザル方式）
7	委託プロセスについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロポーザル方式を選定した経緯は、課長（当時、事務職）の方針であった。課長は保健事業の業者選定には一般競争入札方式は適さないと考えていた。</li> <li>・仕様書は課長が作成し、少しずつ改善をしている。</li> <li>・プロポーザル方式を実施し、優秀なところを選定しようとする方向性については課内・財政部門とも合意が得られている。</li> <li>・評価表を課長（当時）が独自に作成し、大項目は企画力、組織・人員体制・類似業務への実績の 3 つで構成している。</li> <li>・説明会では、選定時に重視する項目を説明している。</li> <li>・評価者は部長、課長、担当保健師、栄養士、保健師 2 名（うち保健師 3 名）</li> <li>・直営で実施することが望ましい対象者を選定し、直営で実施している。</li> <li>・委託後の委託事業との関わりは、「進捗状況を報告書で求める」、「保健サービス実施現場に顔を出し保健サービスの提供状況を確認する」で行っている。</li> <li>・サービス提供に問題が生じた場合はすぐに改善を求めた。</li> <li>・保健サービス実施後、情報交換の場を設け、その後のフォローが必要と判断した人や問題を抱えている人について情報提供を受けている。</li> <li>・保健指導自体は委託しているが、サービス実施前後に住民に直接声掛けをしている。</li> <li>・事業評価は健診結果の改善率などを用いて行っている。</li> </ul>
8	委託プロセスで特記すべき事項（工夫や失敗など）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロポーザル方式の選定時の評価表を独自で作成している。</li> <li>・保健師は、委託先の選定に十分関わっている。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健師は、選定時にサービスの質を担保するために重視すべき項目（専門職の配置）を意識していた。</li> <li>・委託後も、サービスの提供状況を確認し、改善が必要な場合は業者に改善を求めている。</li> <li>・委託することにより、保健師に集まる情報が少なくなることや住民と直接コミュニケーションをとる機会が減ることなどのデメリットを補完する取り組みを行っている。</li> <li>・事業評価を行っている。</li> </ul>
9	課題
	社内体制や営業担当者の変化により委託業者とのコミュニケーションにばらつきあり
10	良い委託を行う上でのポイント
	委託業者の専門職の配置、専門職に対する教育実施の有無、委託業者の中で保健師が業務を統括する立場にあることなどが出来ている業者を選定する。

添付資料 5

E市 インタビュー調査まとめ

1	自治体概要 人口 高齢化率	約 29 万人（平成 24 年 10 月 1 日現在） 19.9%
2	保健師配置状況 保健師数 配置状況 最高職位	25 人（地域保健 1 名、健康推進 17 名、健康相談所 7 名） 地域保健課 不明
3	事業の外部委託事業 母子保健 成人保健 高齢者保健 その他の事業	不明 不明 不明 不明
4	インタビュー対象事業	特定保健指導
5	委託理由	検診事業の委託は以前より医師会との契約の元で実施されていた。平成 20 年の法改正に伴い、財政面から人員増員は困難と考えられたため、特定保健指導は委託の方向で当初より話が進んでいた。
6	委託契約種別	プロポーザル方式（2 業者選定で、うち 1 つは医師会検診センター）
7	委託プロセスについて	<p>〈委託前〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・前任の保健師、当時の課長、事務員の 3 名を中心に基盤の立ち上げ。</li> <li>・医師会所有の検診センターと契約を結ぶ方針であったが、負担および質の確保を考慮し、2 業者担当制のアイデアが生まれた。</li> <li>・プロポーザル方式による一般公募を実施。書類選考による一次審査、プレゼンテーション選考による二次審査にて事業者を決定。</li> <li>・保健指導委託事業者の質の確保について、事前に事業者へ実施要領を公表している。</li> <li>・審査は主に立ち上げの 3 名を中心で行った。</li> </ul> <p>〈委託後〉</p> <p>① 帯同評価 直前にアポイントを取り、事業者の外部評価を行っている。 会場の設置、面接時間、面接内容、指導者、全体について評価項目基準あり。</p> <p>② 定期評価 実施状況の把握に関する資料の統一化を目的として、毎月実施状況把握資料の提出を事業者に課しており、また 3 ヶ月毎にまとめたレポートの提出も課している。</p> <p>③ 協議会・研修会 開始前、実施中、年度末評価の年 3 回の各事業者との協議会を実施。 両事業者比較データ等も公表している。</p>

	また、新年度に向けた研修会を年1度実施している。
8	<p>委託プロセスで特記すべき事項（工夫や失敗など）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・審査基準以外とは別に、審査の視点として知名度、協力度、フォロー体制などを重視した。</li> <li>・2業者担当制としたことにより、保健指導対象者へ事業者の選択権を与えるだけでなく、事業者同士の競争心を芽生えさせた。</li> <li>・基本的には1年契約だが、成績次第では3年契約まで延長可能とした。</li> <li>・委託しっ放しにならないよう、1週間に1度は担当者へ連絡を欠かさず行っている。</li> <li>・2週間に1度、事業者毎の定期的な打合会を設けており、あらゆる角度からの分析データを担当者へ報告している。</li> <li>・問題点を一緒に考えたり、時には励ましの言葉を投げかけることにより、事業者のモチベーションを維持するよう工夫している。</li> </ul>
9	<p>課題</p> <p>財政面から保健師、管理栄養士の後任がおらず、引き継ぎができない状況である。</p>
10	<p>良い委託を行う上でのポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者に事業を投げっ放しにせず、定期的な進捗管理や問題勃発時の対応を共に考えるなどの努力をする。</li> <li>・提出物の勧告、実施評価のこまめな返答など、密な連絡体制をつくる。</li> <li>・事務職と専門職が共同して事業をすすめる。</li> <li>・受託事業者がメリットを十分に享受するスキーム作りが肝要と考える。</li> </ul> <p>優良な事業者が採算割れ等の理由で継続受託できないという事案が多数聞かれる中、当区は委託先事業者の事業上のメリットを斟酌したスキームになっている。具体的には、当該事業者の製品（血圧計、体脂肪計等）を利用することによる製品PRやそれに付随する利用者モニタリングなどが可能となる点である。これにより委託者・受託者の win-win が担保され、良質な事業の継続・発展が期待できる</p>

添付資料 6

F市インタビュー調査まとめ

1	自治体概要 人口 高齢化率	約 28 万人（平成 25 年 8 月 1 日現在） 26. 4%（平成 25 年 4 月 1 日現在）
2	保健師配置状況 保健師数 配置状況 最高職位	正規常勤者 58 人（うち産休・病休者 1 人）その他の常勤者 3 人 5 課 6 係 10 支所に配置、外部機関配置なし 係長
3	事業の外部委託事業 母子保健 成人保健  高齢者保健 その他の事業	予防接種、4 か月健診、10 か月健診、2 歳歯科健診、フッ素塗布 特定健診（病院委託と各小学校区での直営の両方）、がん検診（病院 委託と各小学校区での直営の両方）、特定保健指導（委託 9 か所と直 営の両方、実績：対象 1,613 人、委託分 42 人、直営分 523 人） 介護予防事業 不明
4	インタビュー対象事業	二次予防事業通所型介護予防事業 全国共通のチェックリストでの該当者に対して週 1 回、送迎付で実施。 1 クール 6 か月（4-9 月、10-3 月）。市内 40 教室。
5	委託理由	・18 年の開始当初より委託方式が既定路線。（14 年までの福祉系の国の 補助事業の流れ。）ただし、介護予防は特別会計（安定財源）で行 うことになった。 ・対象者数を見込んだときに、直営では無理との認識あり。 ・初代課長（事務職）が当初から、民間との連携、民間の育成を推進 する姿勢が強かった。
6	委託契約種別	原則として一般競争入札（委託は公募。3 月に受託希望をとる。1 事業者のみの場合は随意契約。複数の場合は安い方。）
7	委託プロセスについて	・仕様書作成、契約書等の事務は、予防事業担当の保健師がすべて行っている。事務職には確 認（点検）してもらっているが、あとはほぼ全面的に任されている。予算も含めて、最初から 最後まで保健師が担当業務として関わっているのが強み。 ・同じ予算でも、もっとこうした方がよいのではないかと思えるようなところを次年度以降の 仕様書に盛り込んでいく（毎年更新）。 ・事業者研修と事業者評価を独自のシステムで実施している。
8	委託プロセスで特記すべき事項（工夫や失敗など）	
	事業者研修	・最初は委託先の事業者が（それまで相手にしたことがない）高齢者とか虚弱な人に対してサービ スをやり過ぎてしまったり、要望を聞き過ぎてしまったり、逆に配慮が足りなかったりするなど、 介護予防事業の目的をきちんと理解していない場面があった。そこで、事業者に集まってもらって、

KJ 法などで目的を明確化させるなどしていた。

・事業ごとにバラバラに研修していたのを、平成 21 年からすべての事業の事業者を一斉に集めて、10 回の研修会（月 1 回）を実施することにした。80 人くらい集めて、グループワークも取り入れて実施している。毎年はたいへんなので隔年で実施している。対象は実績のある事業者で、出席率はたいへんよい。

・事業者研修会をやらない年は、市民向けの講演会を実施している。

・合同研修会を実施することによって、事業者同士の交流、認知症・栄養などへの共通理解、専門職同士の理解（福祉職と看護職）の促進を目指している。

#### 事業者評価

・職員が一人で 40 教室を見て回っても、みんな一生懸命やっているのでも、どこもよく見えてしまい評価しにくい。やはり、数字で表せるものが欲しかった。

・そこで平成 19 年にシステム会社に頼んで、話し合いながら 150 万円で評価用の「はつらつソフト」を作ってもらった。毎年、改善しながら使っている。

・平成 19 年から、まず特定高齢者の二次予防事業に導入した。内容は、他と比較が可能なように保健師が考えた独自のものというよりも、既にあるいくつかのアセスメント票を組み合わせている。事業によって、どのアセスメント票を組み合わせるかを決めている。21 年からは一般高齢者の事業にも導入している。

・事業者に参加者のアセスメント結果を参加者ごとに入力させ、2 段階でエラーをチェックしている。手間がかかるという事業者もいるが、仕様書に明記しているのでやらざるを得ない。

・個人の評価結果と事業者の評価結果が得られる。事業者の評価結果については、事業者の会場ですべて提示して、考えてもらう材料にしている。青の多い（改善率が高い）事業者の見学など事業者同士の高め合いにも使われている。

・数字で表すことで、議員さんや市上層部、財政当局の理解も得られやすい。

・地方に行くと事業者数も少なく、時間がたつと固定化していき、随契に近くなっていく。その中で、事業者のモチベーションを高めたり（参加者の長期抱え込みを防ぐ）、財政当局に随契にする理由を説明したりする時にも、数値による評価は役立つ。

#### 9 課題

・地域によって委託できる事業者が限られる。

・高い成果を上げる事業者とそうでない事業者の格差が広がっている。

・修了者の受け皿づくりに寄与する事業者もあれば、そうでない事業者もいる。地域や関係機関との連携に差がある。

#### 10 良い委託を行う上でのポイント

・保健師が仕様書から研修・評価まで担当していること。委託のプロセスの最初から最後まで担当することで、その事業に対する責任を認識できる。

・体系的かつ事業横断的な事業者研修を実施していること。

・利用者のアセスメントを数値化して事業者に入力を義務化し、まとめた結果を事業者の会でフィードバックすること。



## 分担研究報告書

外部委託プロセスのチェックリストを盛り込んだ調査表の開発

研究分担者 鳩野洋子



厚生労働科学研究費補助金(健康安全・危機管理対策総合研究事業)  
分担研究報告書

外部委託プロセスのチェックリストを盛り込んだ調査表の開発

研究分担者 鳩野 洋子 九州大学大学院医学研究院保健学部門 教授

**研究要旨:**

質の高い外部委託を行うために、委託元である自治体の保健師等の保健医療専門職が行うべき事項を整理したチェックリストを開発するとともに、その実施状況を明らかにする調査表を作成した。

チェックリストは、二段階で作成した。第一段階として、機縁法で抽出した6自治体の外部委託状況に関してのインタビューの中から、委託事業の質の確保のために重要と思われる項目を抽出、整理して40項目のチェックリスト原案を作成した。第二段階として、インタビュー対象者に郵送法により項目の妥当性を尋ね、回答に基づいて研究班内で検討を繰り返し、最終的に38項目からなるチェックリストを開発した。

全国調査に向けて作成したチェックリスト項目を盛り込んだ調査表を作成した。調査表は自治体事業の委託実施状況とその種別(競争入札/随意契約)や委託における課題も把握できるものとした。作成した調査表を平成26年1月に全国の市町村に配付した。

チェックリストは、その作成プロセスから一定の内容妥当性を有していると考えられた。次年度は全国調査結果の詳細な分析を行うことで、チェックリストの妥当性の確認を行うとともに、外部委託における課題を明確にし、それに対する具体的な対策を検討する予定である。

**研究協力者**

研究代表者

森 晃爾 (産業医科大学産業生態科学研究所 教授)

研究分担者

曾根 智史 (国立保健医療科学院 企画調整主幹)

柴田 喜幸 (産業医科大学産業医実務研修センター 准教授)

永田 昌子 (産業医科大学産業医実務研修センター 助教)

研究協力者

前野有佳里 (九州大学医学研究院保健学部門 講師)

小橋 正樹 (産業医科大学産業医実務研修センター 修練医)

## A. 目的

地域保健の課題は複雑困難化しており、この状況を改善するために市町村が提供する保健事業へのニーズが増大している。その一方で、自治体財政の逼迫化により事業を提供する保健師をはじめとする保健医療専門職の増員は困難な状況となっており、また国全体としての民間活力導入の推進を背景として、保健事業の外部委託が進んでいると言われている。

市町村が提供する保健事業は租税により提供されており、外部委託であってもその提供の責任は自治体にあるため、その提供プロセスの管理を行う能力が自治体に求められている<sup>1)</sup>。しかし、保健医療専門職は、基礎教育において直接的なサービス提供方法に関する教育は受けているが、外部委託のマネジメントに関する教育は全く受けていない。

いくつかの市町村では外部委託事業に関して意識的な質の管理を実施している状況もあるが<sup>2)</sup>、多くの市町村では保健医療専門職が質の高い委託方法を模索しつつ、外部委託を実施している状況が想定される。しかし、この状況は住民に対し質の高い保健サービスを提供し、住民の健康の維持・向上に寄与するという市町村の保健サービスの基本的な目的を果たす上で、望ましい状況ではない。

そこで本研究では、質の高い外部委託を行うために委託元である自治体の保健医療専門職が実施すべき事項を明らかにしてそれが広く活用され

るよう、チェックリストとして整理するとともに、実際の地域での実態について明らかにするための質問表を開発することを目的とした。

これは自治体におけるサービスの質の管理の一環に位置づけられる事項であるとともに、本研究で質の高い委託実施の観点からの外部委託の実態が明らかになることにより、質の高い外部委託に向けた現状における課題や、課題解決のための研修プログラム等の開発の基礎資料となることが期待される。

## B. 方法

### 【第一段階】

#### ①調査方法

半構造化インタビュー調査

#### ②調査対象・内容

本研究報告書①「自治体が行う保健事業の外部委託に関する良好な実践事例の調査」と同様。

#### ③分析方法

書き起こした逐語録から、質の高い委託を実施するために行っていると考えられる場面を抽出し、その内容を要約し、整理した。整理にあたっては、委託のプロセスを考慮し、計画段階、実施段階、評価段階、および体制に分類した。整理にあたっては先行研究<sup>3)</sup>を参考にした。

#### ④倫理的配慮

インタビューは、産業医科大学倫理審査委員会の承認を受けて実施した。

インタビューにあたっては研究目的、個人情報の保護の方法、研究の中断の権利、研究の公表の方法について、口頭で説明を行うとともに、承諾書へのサインを得た。

#### 【第二段階】

##### ①調査方法

質問紙調査

##### ②調査対象

第一段階でのインタビュー対象者

##### ③調査内容

第一段階で整理した項目について、項目の妥当性について「妥当」「どちらかといえば妥当」「どちらかといえば妥当でない」「妥当でない」の4段階で尋ねるとともに、それぞれの項目、および不足している項目に関して、自由記載で意見を求めた。

##### ④分析方法

4件法の回答数をカウントするとともに自由記載について研究班員で検討を繰り返し、修正を行った。

#### 【第三段階】

第二段階で確定した最終的なチェックリストを盛り込んだ調査表を作成した。作成した調査表を実践現場の保健師2名に対してプレテストを行い、その意見に基づいて修正した。

### C.結果

#### 【第一段階】

6自治体から得られたインタビューから、計画段階19項目(うち、競争入札の場合のみ回答する項目3項目、随

意契約の場合のみ回答する項目5項目)、実施段階11項目、評価段階5項目、体制5項目の計40項目が整理され、仮チェックリスト項目とした。

#### 【第二段階】

6自治体からの回答をまとめたものを表1に示す。「あまり妥当でない」「妥当でない」が2自治体以上であったものは、項目1「委託を検討している事業の目的は明確になっていますか」の1項目であった。(注:項目番号は仮チェックリスト項目番号)この理由は、自由記載から項目1と項目2の違いが不明瞭であることによると考えられたため、項目1「事業の目的は明確になっていましたか(事業自体の目的)」、項目2「事業を委託する目的は明確になっていましたか(委託する目的)」と、項目のあとに( )でその違いが明確になるよう修正した。(表1)

その他の項目に関して、「保健師」としていた部分を「専門職」の記載に変更(項目3、項目5、項目14、項目23)し、専門職の定義を加えたほか、1つの項目に2つの意味を含んでいた項目を2項目に分けたこと(項目21)、わかりにくいとされた項目の削除(項目9)、体制の項目に入れていた項目39を計画段階に移動、項目40の削除とともに、全般的な文言の修正を行い、最終的に38項目のチェックリストを

作成した。(表 2)

### 【第三段階】

調査表の作成においては、①全国の市町村の保健事業の外部委託の実施割合の変化が把握できるものであること、②外部委託を行っている場合、質の高い委託を可能にするプロセスで実施されているかを把握すること、③質の高い委託のプロセスの実施に影響を及ぼす地域の状況や自治体の状況が把握できるものであること、を考慮して作成することとした。

作成した調査表は別添の通りである。調査表は大きく 2 つの部分から構成した。1 部は目的の①に該当する部分で、自治体の属性(人口規模、保健師数)、事業の実施方法(委託しているか否か、委託している場合であれば、競争入札か随意契約か)、今後の事業の委託の意向である。事業の実施方法に関しては、母子保健 11 項目、成人・高齢者保健 7 項目、精神保健 7 項目を設定した。これはすべての自治体に回答を求めた。

2 部は事業を委託している自治体のみが回答する部分で、調査目的の②③に対応している。対象とした事業は、その実施形態および先行研究<sup>3)</sup>結果からの委託の実施状況を考慮して、個別サービスでありかつ施設外で提供されるサービスである「新生児訪問事業」、委託を前提として開始された事業であり、最も委託割合が高いことが考えられる事業である「特定保健指導」、そして集団に対する施設内で提

供されるサービスである「二次予防事業対象者に対する通所型介護予防事業—運動機能向上」とし、これらの事業を委託している自治体に回答してもらうこととした。質問内容は、委託の概要(委託先、委託を行った理由)、第二段階で作成した委託のプロセスのチェックリスト、委託の評価(委託先との関係性、委託した目的の達成度、保健事業としての本来の目的の達成度、総合的な委託の満足度)、委託に関する困りごと、そして質の高い委託のために工夫していることの自由記載であった。

### D. 考察

今回、質の高い委託を行うためのチェックリストを開発し、その項目を盛り込んだ調査表を作成した。

本チェックリストに類似したものは、先行研究<sup>3)</sup>で整理された 20 項目のみである。先行研究との比較の中で、本チェックリストの特徴を述べる。構成の特徴は、本研究では委託の種別、すなわち競争入札か随意契約かにより一部の項目を分けたことである。種別により委託事業の質の確保のために専門職が行うことができる事項は異なることから、この整理は妥当であると考えられる。

質問項目の内容に関しては、委託における仕様書の重要性に鑑み、仕様書の作成に関する内容を盛り込んでいくこと(項目 8~10)、仕様書作成や契約時の一般職との共同を記載したこと(項目 8)、委託先との関係性に関す

る事項を加えたこと(項目 21、23、24、25)、そして先行研究では委託事業自体のアウトカムと考えられる項目(事業経費の節減、住民の利用の増加)も盛り込まれているが、本チェックリストでは事業自体のアウトカムの項目は含まなかったことがあげられる。仕様書は、委託先に実施を求める事項を明文化したものであり、仮に委託事業の質に不満足な部分が生じた際に委託先に改善を求める根拠となるものである。しかし専門職は、仕様書の記載に関する訓練等を受けたことがない場合がほとんどである。インタビューからは、仕様書が詳細でありすぎることの弊害も一般職から聞かれており、質を確保しつつ過度に詳細でない仕様書を作成するには、一般職の協力があることは重要と考えた。また、この共同関係は自治体内職員間のみならず、委託先とも重要である。良好実践事例の特徴として、委託先と良好な関係が築かれていることが共通した特徴として見られていた。このことは成功する外部委託では、例えば保健事業において外部機関と協働する場合と同様に、委託先は保健事業の目的を達成するためのパートナーとして捉えることの大切さを示唆しているものと考えられた。委託事業のアウトカム項目に関しては、本チェックリストは質の高い委託を行うために実施すべき事項を示す目的で作成したことから含めなかった。

本チェックリストの妥当性を検討する。開発の手順に関しては、インタ

ビューおよび分析は研究班員が複数で実施したこと、また整理した項目に関しては、インタビュー対象者である自治体職員に妥当性調査を行い、その意見に基づいた修正を行ったことにより、一定の内容妥当性の確保がなされたものとする。しかし、広く自治体でのチェックリストの活用を目指すうえでは、より確立した妥当性の検証が求められるだろう。考えられる方法として、基準関連妥当性の検証が考えられる。質の高い委託のプロセスが踏まれて委託されている事業は、委託事業において良好なアウトカムが得られると考えられることから、この方法による検証を行うことで、本チェックリストの妥当性がより確かなものとなることが考えられる。

自治体の外部委託に関し、その実態を把握するための全国調査は、平成 16 年以降実施されていない<sup>3)</sup>。しかし、Aで述べた現状を考慮すると、事業の委託は進展していることが考えられ、委託事業の質が考慮されないままに住民に提供されているとすれば、自治体の専門職としての責任が問われることとなる。今回作成した委託事業の質を確保するためのチェックリスト項目を盛り込んだ調査表への回答の詳細な分析をもとに、現状の委託事業の実態が明らかになることが望まれる。

## E. 結論

- 1 38 項目からなる質の高い委託を行うためのチェックリストを開発した。
- 2 チェックリストを盛り込んだ全国調査を行うための調査表を作成した。
- 3 全国調査結果により、現状の委託の実態が明らかになることが望まれる。

## F. 引用文献

- 1) 厚生労働省:地域における保健師の保健活動に関する検討会. 平成 24 年度地域保健総合推進事業 地域における保健師の保健活動に関する検討会報告書,2013.
- 2)清水京子、大谷直美、西原睦子、他: 母子保健業務の委託の実際:保健師ジャーナル,61(10)918-923,2005.
- 3) 日本看護協会. 地域保健サービス提供体制に関する報告書」(平成 16 年度 地域保健サービス提供体制に関する検討小委員会 2005

## G. 研究発表

なし

表1 ヒアリング対象者に対する項目への意見聴取結果

段階	記載がないのは共通項目 *一般競争入札 **随意契約	項目番号	項目	項目の妥当性			
				選択肢			
				妥当	どちらかといえば妥当	あまり当てでない	妥当でない
計画段階	競争入札*のみ	1	委託を検討している事業の目的は明確になっていますか	3	1	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>目的・目標(数値目標等)</li> <li>1と2の違いがわかりにくいと思いました</li> <li>1と2の意味がたぶる。「委託契約を検討している」を削除して考えれば妥当。</li> </ul>
		2	事業を委託する目的は明確になっていますか	6			1と内容がかぶらない言葉を調整
		3	委託する事業の目的、内容と、委託を行う目的について、関係する職員に説明しましたか	6			<ul style="list-style-type: none"> <li>保健師がすべて担当しているという想定での質問だと思いますが、例えば事務職と一緒に担当している場合等は、この質問には答えにくいと思いました。また、関係する職員は事務職という想定だと思いますが、事務職にも説明及び合意が必要だと思います。</li> <li>課内で共有しましたかとするのはどうですか。</li> </ul>
		4	委託することによって生じるデメリットと、それを軽減する方法を検討しましたか	6			
		5	委託することに関して、関与する専門職は合意しましたか	4	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>専門職となっています。</li> <li>関与する専門職が何をされているのかわかりにくいです。</li> </ul>
		6	委託先に求める事業の実施内容を具体的にしましたか	5	1		・具体的(実施率等の数値目標設定等) 特定保健指導の場合は必要と思われる。
		7	委託する事業に関して、委託後に自治体保健師が行う役割を明確にしていますか	5	1		自治体保健師とは。
		8	仕様書には、委託先に求める内容や委託先の業務遂行能力が具体的に反映されましたか	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務遂行能力の具体的な反映の意味がよくわかりません。一般競争入札では、仕様書等に詳細を記載するものの、応募した業者の実状までは追及できません。また、具体的な要求事項を仕様書にすべてを盛り込むことは困難と思われる。詳細な部分を「契約約款・要領・マニュアル等」で明記することが必要と思われる。</li> <li>質問の意図が不明</li> <li>業務遂行能力について専門職の配置状況、受け入れ人数等とかかっ書きで説明を入れた方がわかりやすいです。</li> </ul>
		9	仕様書の内容は、質の担保ができる内容になっていますか	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>「質の担保」が何を示すのかよくわかりません。何を示すか、具体的な記載が必要かと思われる。</li> <li>業務委託においては、業務の指定だけで執務者の個々の職種や能力を問うことは法に抵触するため、業務内容の規定を詳細にしている</li> </ul>
		10	委託料について最低落札価格の適切性を確保するために、必要な情報収集を行っていますか	6			
		11	委託事業者の選定に関して、客観的な評価ができる基準を設定しましたか	6			
		12	委託事業者の業務実績や業務遂行能力について、情報収集しましたか	6			
		13	委託事業者の最終的な決定に、事業担当保健師は関与することができましたか	4	1	1	・事業担当保健師とは
		14	契約内容には、委託先に求めたい内容が十分反映されていることを確認しましたか	6			
		15	適切な委託料を決定するために必要な情報収集や手続きを行っていますか	6			
		16	契約内容には、自治体への報告やデータの受け渡し方法が含まれていますか	6			
		17	自治体保健師が対応することが必要な対象者の基準を設定し、委託先と合意していますか	4	1	1	・自治体保健師とは
		18	実施内容等に問題がある場合、契約期間中でも委託を中止できる内容になっていますか	5	1		・中止に至るまでには、段階的な流れ(改善や是正の請求段階等)の詳細の取り決めが必要と思われる?
		19	委託先の情報管理や市町村と委託先との情報交換等において、住民の個人情報への配慮は十分なされていますか	6			
実施段階	競争入札*のみ	20	委託先と事業の目的を共有できましたか	6			・目的・目標
		21	委託事業のモニタリングや事業者との調整を行う担当保健師は決まっていますか	5	1		・担当保健師とは
		22	委託先の担当窓口(担当者)は明確になっており、また委託事業に関して理解していますか	5	1		・担当者を通して、委託先で共通な理解が得られているか? 担当者が変更された場合も滞りなく業務が行われるような体制を確保できるかの確認が必要と思われる。
		23	契約内容に準じたサービスが提供されているか、確認していますか	6			
		24	提供されているサービス全般(受付や問合せへの対応などを含む)の質に関して確認していますか	5		1	・委託契約内容に質の担保を表現する文言がなければ主観的な確認にとどまるため、そのような確認は不要
		25	対象となる住民の反応を確認していますか	5	1		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業内容によっては、回答困難では?</li> <li>住民の反応は委託業者からの報告も含む書き込みが必要</li> </ul>
		26	対象となる住民の意見や苦情が入る体制はできていますか	6			・苦情等が把握できるよう、(委託元の周知徹底等の)対策はできていますか?
		27	委託先の担当者との日常的に意見交換ができていますか	6			・必要時
		28	委託先と公式に意見交換を行う場が定期的に設定されていますか	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要に応じて</li> <li>公式とは会議を意味していますか?定期的に報告をもらう体制を含みますか?はつきりしません</li> <li>機会があれば、定期的でなくてもよい</li> </ul>
		29	委託先のサービスに対する中間段階の評価とフィードバックを行っていますか	5		1	意見交換は窓口担当を通じて随時、委託内容の修正については協議書を交わして実施「中間段階の評価」という意味が理解できない
		30	自治体の保健師は事後フォローを行うことのできる時期に、適切に結果を把握していますか	5	1		自治体保健師とは



表1 ヒアリング対象者に対する項目への意見聴取結果 続き

評価段階	31	委託事業に関して、事業評価を実施していますか(保健事業としての評価)	5		1	事業評価とは保健事業としての評価ですか？
	32	委託した目的の達成度の評価を実施していますか	6			
	33	委託先に評価結果をフィードバックしていますか	5		1	
	34	委託内容の妥当性に関して、毎年見直しを行っていますか	6			
	35	委託事業と他の事業や地区活動とのつながりは保たれていますか	5		1	質問の意味がよくわかりません。事業によると思いますが、回答が難しいです。
体制	36	委託するか否かに関して、保健師の意向は反映されますか	4	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業目的の達成に向けた業務の効率性の検討段階では保健師の意見は反映されるが、業務委託そのものを保健師だけの意見で決めない</li> <li>保健師の定義を明確に。</li> </ul>
	37	委託契約の方法(一般競争入札か、随意契約か)に関して、保健師の意向は反映されますか	4	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託目的、内容によって入札方法が変わる。保健師の意見は関係ない</li> <li>保健師の定義を明確に。</li> </ul>
	38	保健事業における委託をどのように考えるか、保健師間で合意ができていますか	6			<ul style="list-style-type: none"> <li>専門職と担当一般職</li> <li>経験年数の浅いものは理解が難しいかもしれない</li> </ul>
	39	仕様書の作成等に関して、事務職から支援を受けられますか	6			
	40	当該事業の委託先は、あなたの地域に複数存在することが想定されますか	4	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>質問の意味がよくわかりません。事業によると思いますが、回答が難しいです。</li> <li>当該事業の意味が不明</li> <li>「委託を受けてくれる事業者が複数あるか？」という内容でしょうか。</li> </ul>

全体に対するコメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施段階に「事業実施要領(仕様書に盛り込めない詳細の取り決め)・マニュアル・契約約款はありますか？」</li> <li>各段階、設問に専門職・一般職がそれぞれ回答する欄があるとよいのでは… 必要ない設問には、「どちらか一方だけに」の断りがきを入れる。</li> <li>評価段階に「事業内容を検証する評価委員会等を設置していますか？」</li> <li>設問中の「保健師」は、「専門職(保健師・管理栄養士等)」と考えてよければ、No.5のように「専門職」でいかがでしょう。</li> <li>「一般職」と「専門職」に分けて設問を設定していただくと、回答しやすくなると思われます。立場によって、回答が難しかったり、差が出たりすると思います。</li> <li>設問中の「保健師」は、「専門職(保健師・管理栄養士等)」と考えてよければ、No.5のように「専門職」でいかがでしょう。</li> <li>「一般職」と「専門職」に分けて設問を設定していただくと、回答しやすくなると思われます。立場によって、回答が難しかったり、差が出たりすると思います。</li> <li>専門職は、保健師だけでなく医師や管理栄養士がいます。自治体事務も専門職として、委託の質のノウハウを持っています。様々な職種が智恵を出し合って、委託先の質の担保が出来ていると考えられます。</li> <li>今回の調査は「質の高い委託を行うために確認すべき事項」を目的にしていますが、専門職の関与を明確にすることを目的にしているのでしょうか？それとも、専門家がどの部分にかかわると、委託事業の質の担保ができるのかを明確にすることででしょうか？調査目的をもう少し明確にいただいたほうが答えやすいと思いました。保健事業を考えるのであれば、専門職という言葉の方が妥当だと考えます。</li> <li>気になる点を下記にあげました。</li> <li>(保健師、事業担当保健師、担当保健師、自治体保健師等、定義を明確にするか、言葉の統一が必要と感じました。)</li> <li>評価段階に「事業の費用対効果」についての項目があると保健師のコスト意識が少しアップするのでは。</li> </ul>					
------------	--	--	--	--	--	--

表2 外部委託のためのチェックリスト(最終版)

	1	事業の目的は明確になっていましたか(事業自体の目的)
	2	事業を委託する目的は明確になっていましたか(委託する目的)
	3	委託する事業の目的、内容や、委託を行う目的について、事業に関係する職員(一般職および専門職 <sup>1)</sup> )で話し合いを行いましたか
	4	委託することによって生じるデメリットと、それを軽減する方法を検討しましたか
	5	委託することに関して、事業に関係する専門職は合意しましたか
	6	委託先に求める具体的な業務内容を明確に決めましたか
	7	委託する事業に関して、委託後に自治体保健師が行う役割を明確にしましたか
競争入札*のみ	8	仕様書の作成を事務職と共同して行いましたか
競争入札のみ	9	仕様書には委託先に求める業務内容が具体的に反映されましたか
競争入札のみ	10	仕様書に記載することが難しい詳細な要求事項に関して、仕様書以外の実施要領やマニュアル等で提示しましたか
競争入札のみ	11	委託料について最低落札価格の適切性を担保するために、必要な情報を収集しましたか
随意**のみ	12	委託事業者の選定に関して、客観的な評価ができる基準を設定しましたか
随意のみ	13	委託事業者の業務実績や業務遂行能力について、情報を収集しましたか
随意のみ	14	委託事業者の最終的な決定に、専門職は関与しましたか
随意のみ	15	契約内容には、委託先に求めたい内容が十分反映されていることを確認しましたか
随意のみ	16	適切な委託料を決定するために必要な情報収集や手続きを行いましたか
	17	契約内容には、自治体への報告やデータの受け渡し方法が含まれていましたか
	18	自治体保健師が直接対応することが必要な対象者の基準を設定し、委託先と合意していましたか
	19	実施内容等に問題がある場合、契約期間中でも委託を中止できる内容になっていましたか
	20	委託先の情報管理や市町村と委託先との情報交換等において、住民の個人情報への配慮は十分なされていましたが
	21	委託先と事業の目的を共有できましたか
	22	委託事業のモニタリングを行う専門職を決めていましたか
	23	委託事業者との調整を行う専門職を決めていましたか
	24	委託先の担当窓口(担当者)は明確になっており、また委託事業に関して十分理解していましたか
	25	契約内容に準じたサービスが提供されているか、確認しましたか
	26	対象となる住民の反応を確認しましたか
	27	対象となる住民の意見や苦情等を市町村が把握できるようになっていましたか
	28	委託先の担当者と日常的に意見交換ができていましたか
	29	委託先と公式に意見交換を行う場(会議等)が、年1回以上設定されていますか
	30	委託事業の結果が自治体に戻ってくるまでの期間は適切でしたか
	31	委託事業に関して、事業目的に関する評価を実施しましたか(本年度から委託した場合は実施予定ですか)
	32	委託した目的の達成に関する評価を実施しましたか(本年度から委託した場合は実施予定ですか)
	33	委託先に評価結果をフィードバックしましたか(本年度から委託した場合は実施予定ですか)
	34	委託内容が適切かどうかの評価、及びそれをふまえた委託内容の見直しを毎年行っていますか(本年度から委託した場合は実施予定ですか)
	35	委託事業と他の事業や地区活動とのつながりは保たれていますか
	36	委託するか否かに関して、保健師の意向は反映されましたか
	37	委託契約の方法(一般競争入札か、随意契約か)に関して、保健師の意向は反映されましたか
	38	保健事業における委託をどのように考えるか、保健師間で合意していますか

注 1) 保健師・管理栄養士、医師等の技術職を指します

\* 一般競争入札・指名競争入札 \*\*随意契約



領域	活動方法	事業名	問2-1. 実施方法 →あてはまる数字 1つに○				問2-1.で2、3の場合 問2-2. 委託契約の種別 →あてはまる数字 1つに○			
			1	2	3	4	1	2	3	4
			直営	部分委託	全面委託	事業を未実施	一般競争入札	指名競争入札	随意契約	
							公募型契約	公募型契約以外		
母子保健	健康診査	1) 3～4ヶ月児健診	1	2	3	4	1	2	3	4
		2) 6～12ヶ月児健診	1	2	3	4	1	2	3	4
		3) 1歳6ヶ月児健診	1	2	3	4	1	2	3	4
		4) 3歳児健診	1	2	3	4	1	2	3	4
		5) 経過観察・発達健診	1	2	3	4	1	2	3	4
	健康教育	6) 母親学級(両親学級)	1	2	3	4	1	2	3	4
		7) 育児学級	1	2	3	4	1	2	3	4
		8) 療育教室	1	2	3	4	1	2	3	4
	保健指導	9) 乳幼児健康相談(一般)	1	2	3	4	1	2	3	4
		10) 乳幼児健康相談 (ハイリスク母子)	1	2	3	4	1	2	3	4
	訪問指導	11) 新生児訪問指導	1	2	3	4	1	2	3	4
成人・ 高齢者 保健	健康診査	12) 特定健診	1	2	3	4	1	2	3	4
	健康教育	13) 二次予防事業対象者に対する通所型介護予防事業－運動機能向上	1	2	3	4	1	2	3	4
		14) 二次予防事業対象者に対する通所型介護予防事業－閉じこもり予防	1	2	3	4	1	2	3	4
		15) 二次予防事業対象者に対する通所型介護予防事業－認知症予防	1	2	3	4	1	2	3	4

領域	活動方法	事業名	問2-1. 実施方法 →あてはまる数字 1つに○				問2-1.で2、3の場合 問2-2. 委託契約の種別 →あてはまる数字 1つに○			
			1	2	3	4	1	2	3 4	
			直営	部分委託	全面委託	事業を未実施	一般競争入札	指名競争入札	随意契約	
公募型契約	公募型契約以外									
成人・高齢者保健	保健指導	16) 特定保健指導	1	2	3	4	1	2	3	4
	訪問指導	17) 成人に関する訪問指導	1	2	3	4	1	2	3	4
		18) 高齢者に対する訪問指導	1	2	3	4	1	2	3	4
精神保健	保健指導	19) 精神保健相談(一般)	1	2	3	4	1	2	3	4
		20) 障害福祉サービス利用相談	1	2	3	4	1	2	3	4
		21) ケアマネジメント(地域移行・定着以外)	1	2	3	4	1	2	3	4
		22) 地域移行支援	1	2	3	4	1	2	3	4
		23) 地域定着支援	1	2	3	4	1	2	3	4
	訪問指導	24) 多職種チームによる訪問	1	2	3	4	1	2	3	4
		25) 家庭訪問(一般)	1	2	3	4	1	2	3	4

問3 上述の事業以外で、委託している事業がありますか。

1. ない      2. ある



事業名、委託契約方法・種別をお答え下さい。

①事業名( )

- A. 契約方法    1. 部分委託    2. 全面委託  
 B. 契約種別    1. 一般競争入札    2. 指名競争入札  
 3. 随意契約(公募型契約)      4. 随意契約(公募型契約以外)

②事業名( )

- A. 契約方法    1. 部分委託    2. 全面委託  
 B. 契約種別    1. 一般競争入札    2. 指名競争入札  
 3. 随意契約(公募型契約)      4. 随意契約(公募型契約以外)