

第4章

委託事業者の活用時の留意点

1. 外部委託の考え方と課題……73
2. 外部委託の留意事項……77

第4章

委託事業者の活用時の留意点

効果的な保健事業を実現する上で、健保組合の多くでは人員や資源が必ずしも十分ではありません。したがって、委託事業者を活用することはひとつの重要な選択肢になります。本手引きでは、保健事業の外部委託の考え方と課題を整理した上で、「データヘルス計画の策定」に絞って委託事業者の選定基準のポイントを整理します。

1：外部委託の考え方と課題

POINT

- 事業目的達成のために、健保組合だけでは対応困難な部分を明確にした上で外部委託を検討
- 外部委託のメリットとデメリットを踏まえ、外部委託を行うこと自体の適切性を確認
- 外部委託する場合でも、健保組合が保健事業の実施主体として、事業の進捗や質を管理

保健事業の外部委託の考え方

保健事業の計画策定から事業実施に至るまで、本来は健保組合が自ら加入者全体の健康の保持・増進を目指して行うことが望ましいのですが、健保組合のスタッフ数は限られており、事業全体を自ら担うのは容易なことではありません。このため、健保組合が保健事業の全部または一部を外部委託するケースが年々増加しています。特に、特定健診制度が導入された際、アウトソーシング（外部委託）を行っていく方向性が示され、委託事業者と手探りの中で外部委託を進め、関係性を築いてきた経緯があります。

データヘルス計画においても、現状分析による健康課題の抽出や保健事業等においてノウハウを持つ委託事業者と連携することで、効果的・効率的な保健事業の実施につなげられる可能性があります。

ただし、外部委託する場合でも、すべて委託事業者まかせにせず、現状分析の結果や事業目的を共有し、健保組合が保健事業の実施主体として事業の進捗や質を管理する必要があります。委託事業者から計画の提案を受けた場合も、最終的に判断するのは健保組合となります。

データヘルス計画の外部委託の考え方

データヘルス計画の策定や事業実施における外部委託に当たっては、まず、データヘルス計画における事業目的を達成するために自健保組合では

対応が難しい部分（資源、ノウハウ等）を明確にします。その上で、対応が難しい部分を補うために外部委託を検討します。その際、外部委託に伴

うメリット、デメリットを慎重に検討し、サービスの質やリスク管理のポイントを認識した上で、外部委託を行うこと自体の適切性を確認する必要があります（図表4-1）。

具体的には、データヘルスの実施主体とし

図表4-1 健保組合が保健事業を外部委託するメリットとデメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ●コスト削減 ●業務の効率化 ●外部専門事業者のノウハウの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ●主体性の低下 ●自組合内にノウハウの蓄積が困難 ●事業実施に至った背景や歴史、目的の共有が困難 ●質の管理が困難

※保健事業を外部委託するメリットとデメリットを十分踏まえた上で、デメリットを解消するための工夫や仕組みを検討し、外部委託に伴うリスクを最小限にとどめる必要があります。

図表4-2 データヘルス計画における外部委託の例

健保組合データヘルス計画	〈計画のステップ〉	〈実施内容〉	〈外部委託例〉	
			例1	例2
健保組合データヘルス計画	STEP 1 現状を把握する	レセプト管理・分析システムを活用	自組合	自組合
		委託事業者独自の分析システムを活用	A社	D社
	STEP 2 健康課題を抽出する	循環器系疾患の一人当たり医療費が高い 等	自組合	自組合
		ウォーキングプログラム	自組合	自組合
	STEP 3 課題に対応した事業を選定し、目標・評価指標を設定する	情報提供冊子の配布	B社	E社
		禁煙保健指導	自組合	
		糖尿病重症化予防	C社	F社
		メタボ新規該当者が多い ↓ 情報提供群の意識づけ強化	自組合	自組合 D社

での健保組合が果たすべき役割を踏まえ、データヘルス計画のステップごとに、全部または一部について外部委託すべきか、また外部委託する場合も保険者として事業の進捗や質の管理が可能か、といったことについて留意して検討を進めることが重要となります（図表4-2）。

保健事業のアウトソーシングは、一部を業務委託する部分委託と、保健事業の企画から実施まで一括して委託する形態等に類別されます。保健事

業の全部または一部を外部委託する目的は、厳しい健保財政に伴うコスト削減といった理由から、事業者の創意工夫を活用した新たなサービスを提供するといった理由まで多様化しています。また、データヘルス計画の導入に伴い、健康課題に応じた保健事業の計画および実施が求められることから、今後、委託事業者が提供する事業範囲は拡大し、サービス内容も高度化することが予想されます（図表4-3）。

図表4-3 現状での保健事業の主な外部委託サービス

サービスの種類	委託事業者によるサービスの内容
特定健診	<ul style="list-style-type: none"> ● 健診機関における特定健診の実施。 ● 健診の手配やとりまとめ等を行うケースもある。 
人間ドック・各種健診	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定健診以外の人間ドック等（健診機関等における実施）。 ● 特定健診同様、健診の手配やとりまとめ等を行うケースもある。
歯科検診	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定健診・人間ドック以外の検診補助として、歯の健康維持のための検診を実施。 ● 検診の手配やとりまとめ等を行うケースもある。
情報提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 健診結果に基づき健診受診者に意識づけを実施。 ● 情報提供には面談、冊子、IT等、種々の媒体がある。
特定保健指導	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定保健指導の実施。 ● 事業所や家庭訪問、または自施設における面談とメールや電話によるフォロー業務を実施。 ● 実施記録を基準等で決められたフォームで提出するところまでが一連のサービスとなる。
その他保健指導	<ul style="list-style-type: none"> ● 重症化予防や特定の疾患（喘息等）対策の保健指導、前期高齢者に対する保健指導等の実施。
後発医薬品利用促進	<ul style="list-style-type: none"> ● 後発医薬品利用促進通知等の差額通知。 ● レセプトデータを基に、後発医薬品利用を促進すべき対象者を選定。
レセプト分析・利活用	<ul style="list-style-type: none"> ● レセプトデータを基に、医療費の全体像や対処すべき課題を明らかにするサービス。
イベント・セミナー等	<ul style="list-style-type: none"> ● 生活習慣病、メンタルヘルス、その他疾病対策のための意識および知識向上を目的としたイベントやセミナーの開催。
電話での健康相談等	<ul style="list-style-type: none"> ● 疾病やメンタルヘルス等の個別健康相談について、コールセンターで直接電話を受けてアドバイスを提供するサービス。
カフェテリア 福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> ● 運動やリラクゼーション施設の利用、健康器具や健康食品等の提供（割引等も含む）。 ● 企業や団体ごとのポイントプログラムに連動させることができるケースもある。
保養所	<ul style="list-style-type: none"> ● 直営保養所の運営や管理。 ● 一般の宿泊施設と契約して契約保養所としてサービスを受けるケースもある。
ホームページ・機関誌	<ul style="list-style-type: none"> ● 健保組合からのお知らせや、各種手続きの方法、健康意識向上のためのコンテンツを提供。 ● 加入者への広報媒体としてホームページや機関誌を制作。 

外部委託の課題

健保組合が実施する保健事業の外部委託の拡大や保健事業サービスの高度化に伴い、健保組合は、委託事業者を適正に管理し、事業の質を確保し、高めていくことが求められます。

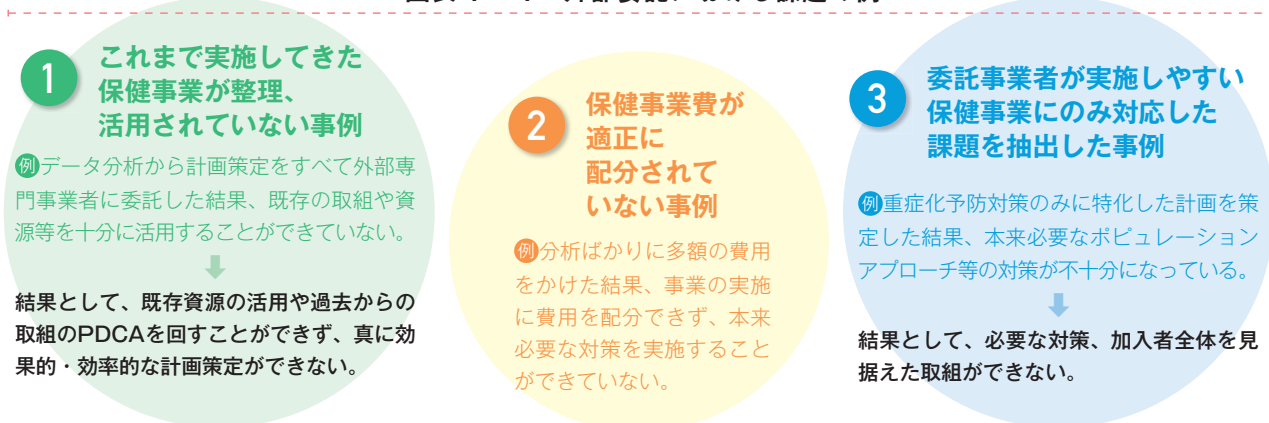
外部委託に際しては、事業実施に至った背景や事業の目的を共有し、どのような目標達成のために何を委託するのかを、健保組合が委託先にしっかりと伝えることが大切です。さらに、事業の実施を通じて、ノウハウや課題を健保組合内で共有・蓄積していくことが重要となります。たとえば、複数の職員で担当したり、後任につなげられるような記録を作成する等の工夫をします。

しかしながら、優良な委託事業者を選択し、活用するために、保健事業の質を客観的に評価・効

果検証していくことは容易ではありません。委託事業者が提供する保健事業の質を評価できない状況においては、委託事業者の選定は価格や規模、知名度、他の健保組合が委託している実績等の情報に頼らざるをえず、戦略的なアウトソーシングを実現することは困難となります。

平成26年度に実施している「データヘルス計画」推進会議においても、データヘルス計画の策定を外部委託するに当たって、**図表4-4**のような課題が発生することの懸念が示されています。データヘルス計画を策定し、保健事業を実施していく中で、他の健保組合とも積極的に委託事業者の情報や課題等を共有し、良質な事業者の選定や事業者の育成につなげていくことも重要です。

図表4-4 外部委託における課題の例



戦略的な外部委託の実現に向けて

健保組合には、データヘルス計画策定に当たって、保健事業の委託事業者と連携し、戦略的に外部委託するコーディネーターとしての役割が求められます。

具体的には、自健保組合および事業所の特性を踏まえ、自らの資源（リソース）を有効に活用した上で、データヘルス計画に基づき実施する保健事業をどの委託事業者で実施することが効果的・効率的か検討し、データヘルス計画の中の実施体制・方法に落とし込みます。

また、保健事業を運営していく中で、各委託事業者とも連携し、加入者の生活習慣の改善、疾病の予防、労働生産性の向上、医療費の適正化といった成果と事業のノウハウを蓄積するために、必要なデータの取得およびモニタリングをすることが重要です。

データヘルス計画策定に当たって、データ分析から計画の内容の検討を含めて外部委託する場合は、実施主体である健保組合と委託事業者との役割分担を明確にする必要があります。

2：外部委託の留意事項

POINT

- 外部委託の前に、データヘルス計画策定の目的を明確にし、自健保組合の資源や体制等を考慮して、どの業務を委託するかを決定
- 選定基準例に基づき、その業務に最適な委託事業者を選定

委託する業務の選択（業務の目的の明確化）

健保組合は、データヘルス計画の策定を外部委託する前に、データヘルス計画を策定する目的を明確にし、自健保組合の資源や体制等を考慮した上で、その中からどのような業務を委託するかを

決定する必要があります。

具体的には、データヘルス計画策定の各ステップの業務内容ごとに、業務委託時の留意点を踏まえ、業務委託の必要性を検討します（図表4-5）。

図表4-5 業務区分ごとの検討事項

業務区分	業務内容	業務委託時の留意点
STEP 1 現状を把握する	○これまで実施してきた保健事業の見える化 ・これまで実施してきた保健事業を数年分すべて洗い出し、実施目的や課題を整理。 ・実施目的ごとに一覧表にまとめ、事業が網羅的に実施できているかどうかを確認。	・「既存資料の整理」のみの委託であるか、「背景および目的を踏まえた事業運営の課題検討」を含めた委託であることを意識する。
	○事業主の健康施策の現状把握 ・事業主へのヒアリング等を通じて、事業主が実施している取組、医療専門職等の配置状況等の組織体制を把握。	・事業主からのヒアリング等について、委託先との役割分担を明確にする。
	○分析対象データの整備 ・レセプト管理・分析システムへの健診・レセプトデータの登録、健保連へアップロード。各種モニタリングデータを整備。 ・分析事業者へのデータの受け渡し。	・個人情報を含む情報の取扱いルール（保管方法・体制、分析実施後の取扱い、委託事業者に課す守秘義務など）について明確にする（個人が特定できる情報は必要以上に渡さない）。
	○データ分析による現状の見える化 ・健診、レセプト、その他のデータを整理。 ・各種グラフから健保組合全体、事業所ごと等の特徴を読み取り、詳細に分析すべきポイントを決定。 ・詳細分析結果等から自健保組合の特性を整理。	・計画策定（STEP3）を視野に入れてストーリーを構築しながら分析を進める。 ・「データ集計および図表作成」のみの委託であるか、「事業の設計（ストーリーの作成）」を含めた委託であることを意識する。

業務区分	業務内容	業務委託時の留意点
STEP 2 健康課題を抽出する	<u>○現状把握の内容に基づく課題抽出</u> ・現状分析の結果に基づき、問題の重大性や介入効果が期待できる課題の優先順位を決定。	・課題を抽出する考え方について、健保組合の担当者が理解した上で委託する。 ・健保組合および事業所の特性等を十分に委託事業者に伝え、実現可能性の高い事業を選定できるようにする。
STEP 3 課題に対応した事業を選定する （事業の実施を念頭に置く）	<u>○内部資源を活用した取組選定</u> ・内部資源（健保組合および事業所のスタッフ等）の活用を意識。	・内部資源の活用を図る上で、人員面や事業運営面での部分で外部からの補完が必要か確認する。 ・委託事業者の進捗管理や内部人員との情報共有を図る担当を明確にする。
	<u>○既存事業を活用した取組選定</u> ・課題に対応する既存の取組（特定保健指導等）の活用を検討。	・既存事業のどの部分で外部からの補完が必要か確認する。 ・既存事業の背景、目的および課題を委託事業者と共有する。 ・個人情報を含む情報の取扱いルール（保管方法・体制、分析実施後の取扱い、委託事業者に課す守秘義務など）について明確にする（個人が特定できる情報は必要以上に渡さない）。
	<u>○新規事業の検討</u> ・既存の取組では課題に十分対応できない場合、新たな事業を検討。	・新しい事業の目的および目標を明示することにより、実現可能な事業の提案を促すと同時に、委託事業者の実績に基づく創意工夫を引き出すよう努める。 ・個人情報を含む情報の取扱いルール（保管方法・体制、分析実施後の取扱い、委託事業者に課す守秘義務など）について明確にする（個人が特定できる情報は必要以上に渡さない）。
目標、評価指標を設定する	<u>○目標および評価指標の設定</u> ・課題に対応した目標および評価指標を設定。	・基本的には自健保組合で設定するが、必要に応じて委託事業者の実績に基づく支援を得る（特に指標としてアウトプット・アウトカム目標の設定方法の理解が重要）。
STEP 4 事業の運営を通じて計画の見直しを図る	<u>○事業の評価および改善策の検討</u> ・評価指標に基づき目標と実績との相違を把握し、その背景を確認した上で改善策を検討。	・基本的には自健保組合で実施するが、必要に応じて委託事業者の実績に基づく支援を得る。 ・評価は計画策定時に設定した評価指標に基づいて実施する。 ・事業を実施する中でモニタリングする必要があるデータ項目、取得する担当をあらかじめ決めておく（どのような状況が発生した場合に計画の修正・中止をするかを含む）。

委託事業者の評価・選定

業務区分ごとの検討事項に沿って委託の必要性和業務が明確になったら、その業務に適する委託事業者を選定します。具体的には、**図表4-6**のとおり、委託事業者の選定基準例に基づき、委託

事業者を評価します。

また、選定時のチェックポイントについては事業者と締結する契約書内に極力盛り込むことが望ましいと考えられます。

図表4-6 委託事業者の選定基準例

業務区分	委託先選定時のチェックリスト		
	ストラクチャー	プロセス	アウトプット・アウトカム
STEP 1 現状を把握する (健保組合の特性や、これまでの保健事業を整理する)	<input type="checkbox"/> 施設・設備の状況 <input type="checkbox"/> 人員体制（専門性・知識・経験、教育） <input type="checkbox"/> 受託実績 <input type="checkbox"/> 内部監査の実施 <input type="checkbox"/> 情報管理の運営方法・体制および運用実績（設備、内部監査、事故・災害時の対策を含む）	<input type="checkbox"/> 洗い出しの作業フローは明確か <input type="checkbox"/> 情報収集（事業主へのヒアリング等）の運用方法を提案できるか <input type="checkbox"/> 情報収集の方法は実態に合わせた方法で実施できるか <input type="checkbox"/> 情報収集が十分にできない場合のコンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）があるか	<input type="checkbox"/> 当該業務の実績 <input type="checkbox"/> 報告項目は提出時に必要な内容が網羅されているか <input type="checkbox"/> 健保組合の保健事業、事業主の健康管理（産業保健）の視点が正しく項目に組み込まれているか
(基本分析で現状を把握する)	<input type="checkbox"/> 他機関との連携 <input type="checkbox"/> 再委託の管理	<input type="checkbox"/> データ活用の手順は明確か <input type="checkbox"/> 分析の進め方・スケジュールは明確か <input type="checkbox"/> データは正しく活用できるか、誤りがないか	<input type="checkbox"/> 分析結果について専門職以外にも理解できる説明ができるか、課題を明確化するストーリーが策定できるか
STEP 2 健康課題を抽出する		<input type="checkbox"/> 課題抽出の進め方・スケジュールは明確か <input type="checkbox"/> 健保組合、事業主と必要な打合せ、調整の機会を設定しているか	<input type="checkbox"/> 課題の優先順位づけができるか、根拠はあるか <input type="checkbox"/> これまでの事業も踏まえて提案できるか
STEP 3 課題に対応した事業を選定する		<input type="checkbox"/> 課題に応じた事業、これまでの事業を踏まえた事業の検討ができるか <input type="checkbox"/> 目的に応じた保健事業（内容・方法）を熟知しているか	<input type="checkbox"/> 実現可能な事業の設計ができるか、根拠はあるか
目標、評価指標を設定する		<input type="checkbox"/> 目標設定までの進め方・スケジュールは明確か <input type="checkbox"/> 健保組合、事業主と必要な打合せ、調整の機会を設定しているか	<input type="checkbox"/> 評価可能な定量指標が設定できるか <input type="checkbox"/> 保健事業として達成可能な目標を設定できるか
STEP 4 事業の運営を通じて計画の見直しを図る		<input type="checkbox"/> 計画見直しのタイミングは提示されているか、根拠はあるか <input type="checkbox"/> 健保組合、事業主と必要な打合せ、調整の機会を設定しているか	<input type="checkbox"/> 見直し後の計画は実現可能なものにできるか、根拠はあるか