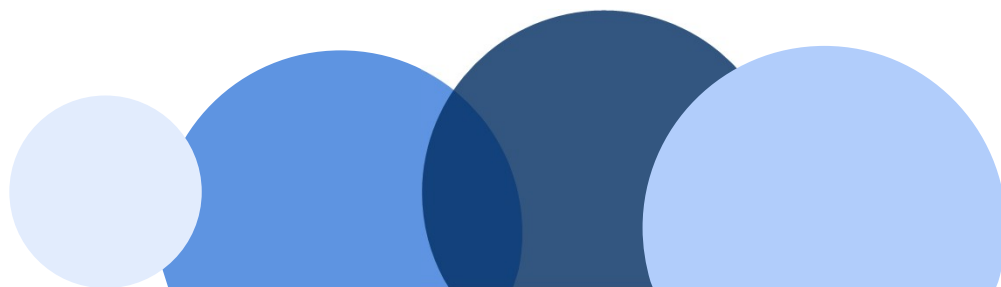


3. 政策策定と評価

保健事業の外部委託に係る マネジメントについて

2026年4月





本講義の狙い

- 保健事業の外部委託に係る保健師としてのマネジメントの方法と留意点について説明できる

参考資料)平成25年度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)「地方自治体が行う保健事業の外部委託において、事業の質を確保するための方策に関する研究」
<https://mhlw-grants.niph.go.jp/project/24655> (閲覧日:2026/1/30)

参考資料)総務省「地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会報告書(概要)」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000156781.pdf (閲覧日:2026/1/30)

本講義の内容

- 保健事業を外部委託する意義 —————4
- 外部委託の基本的な考え方 —————5
- 外部委託の全体プロセス —————6
- 保健事業の外部委託における保健師の役割 —————7
- Point1 メリット・デメリットの検討(適正の判断) —————8
- Point2 委託内容の設計 —————9
- Point3 保健事業の質確保(委託事業者の育成) —————12
- Point4 モニタリング—————13
- 本講義のまとめ —————16

保健事業を外部委託する意義

- 今後、2040年に向けて、さらなる人口構造や社会環境の変化を迎える
- 引き続き保健師が地域において保健活動を展開していくためには、これまでの保健活動を基本に据えつつ、自治体保健師の確保・育成を含め、施策の優先順や重点化を意識し、効果的・効率的で持続可能な保健活動を進めていく必要がある



そのひとつの手法として、「外部委託」が存在する

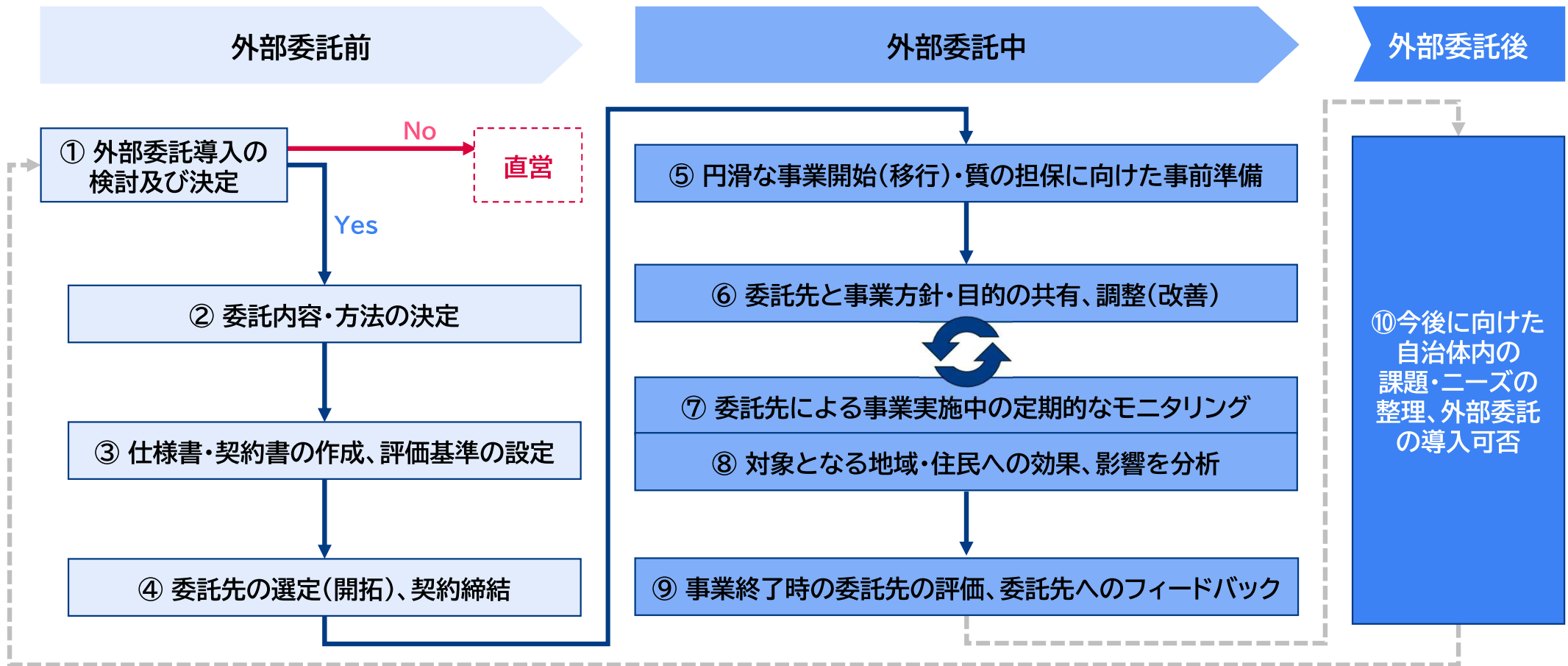
- 単なる人材のリソース確保だけにとどまらず住民ニーズに対し内部では実施困難な場合(例:週末・夜間対応)、外部からの評価や知見を必要とする場合(例:事業の見直し、システム化)など、多様な活用が期待できる
 - 限られた人的資源である保健師による活動が地域の健康課題の解決につながるよう、保健活動により達成すべき目的や目標を見定めながら外部委託の実施・マネジメントを行うことが大切
- ➡ **一律に外部委託を推奨するものでなく、自身の自治体にとってどのような手法が効果的・効率的で持続可能な保健活動につながるか、各自治体の実情に応じた検討が必要**

外部委託の基本的な考え方

- 地域において多様な主体が公共のサービスを提供・継続していくための重要な手法のひとつとして位置付けられる
- 公共部門の生産性向上を実現するとともに、真に行政として対応しなければならない政策・課題等に重点的に対応した、簡素で効率的な行政を実現することが期待できる
- 基本的構造として、委託規模・内容にかかわらず行政責任は自治体が保持する
- 法令上の規定および裁量権の性質等に伴い、外部委託が適さない場合に留意する

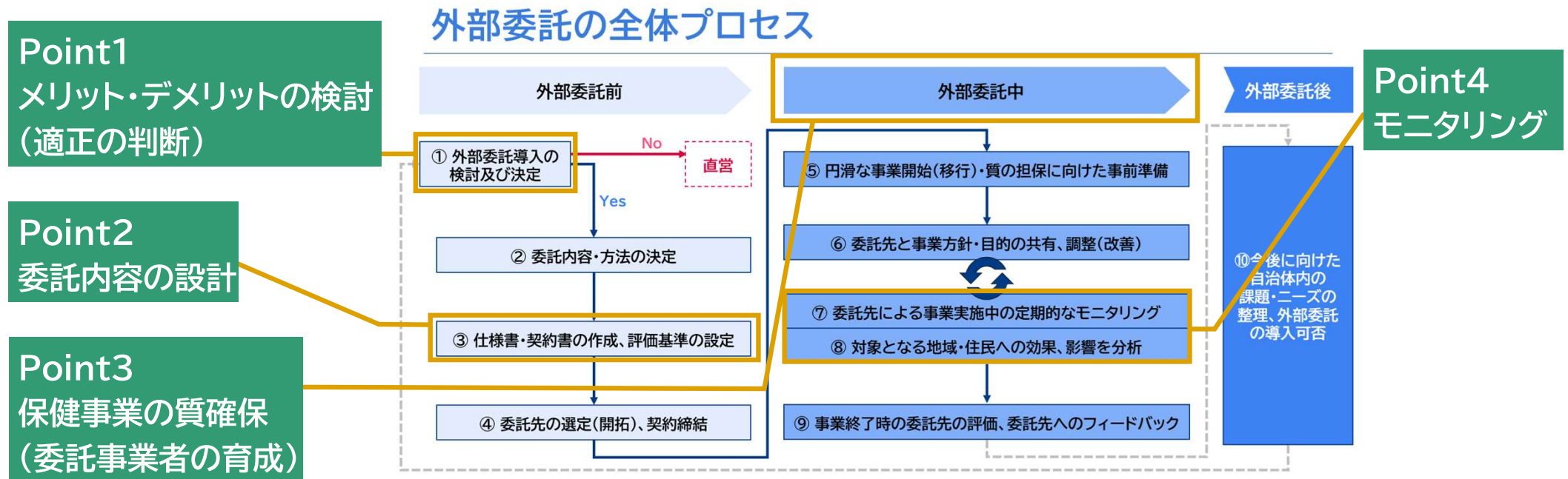
(1) 相当程度の裁量を行使することが必要な業務	「裁量的・判断的」要素を相当程度含む業務は、可能であっても適さない可能性 ・措置入院や医療保護入院に関わる調査 ・要支援家庭の支援方針検討
(2) 地方公共団体の行う統治作用に深く関わる業務	(2)ー1 公の意思の形成に深く関わる業務 住民の権利義務を定める、地方公共団体の重要施策決定(不可)
	(2)ー2 住民の権利義務に深く関わる業務 守秘義務やみなし公務員規定等により委託可能な例もあり
	(2)ー3 利害対立が激しく、公平な審査・判断が必要とされる業務 公平な審査・判断が必要な場合(不可)

外部委託の全体プロセス



保健事業の外部委託における保健師の役割

- 保健事業の外部委託では地域の健康課題や住民ニーズを踏まえた専門的判断が必要
⇒ 外部委託の全体プロセスに主体的に関与し専門職の視点からマネジメントを行う



Point1 メリット・デメリットの検討(適正の判断)

- 事業目的や住民ニーズ等を踏まえ、直営で行う場合よりもメリットが大きい場合に「委託」を選択

外部委託により生じる可能性のあるメリット	外部委託により生じる可能性のあるデメリット
<ul style="list-style-type: none"> ● マンパワーの不足を補える ● 自治体内で専門性を有する職員がいない場合に専門性の高いサービスの提供が可能となる ● 柔軟性のある事業形態が可能になる ● 民間事業者ならではの工夫等に触れることができ、自治体職員への刺激になる ● スケールメリット(事業や活用リソースの規模を拡大すること)が出ることで、コストが削減できる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 期待するサービスを委託先が実施できない ● 当該対象に保健師が直接接する機会が少なくなる ● 当該事業に関しての保健師の実務能力が低下する／若手が経験できない ● 他の事業との連動が困難になる ● 委託先からの結果が戻ってくるまでの時間の経過の中で、即時に対応が必要な対象への介入ができにくくなる ● 委託先からの結果が戻ってくるまでの時間により、次年度の計画等への反映ができにくくなる

- 保健事業は健康課題の十分な理解や個別性のある対応が求められることから、保健事業提供者としての「質」「技量」を多面的に評価 (契約前の事業者からの提案書の内容や過去の事業実績等もとに判断)
 - 保健事業を遂行できる専門性や情報検索能力・処理能力を有しているか
 - 保健事業に係る地域課題を認識し、エビデンスに基づく開発・検証手法等が明確に示せるか
 - 住民対応力やコミュニケーション能力を有しているか(対人支援を委託する場合)
 - 行政の制度・手続き・意思決定プロセスを理解し、自治体の方針に沿って柔軟に連携・調整できるか

Point2 委託内容の設計

- 委託の対象や範囲を適切に設定することで、事業効果の最大化と行政負担の最適化が期待できる

委託する相手 (Who)

- **民間企業・民間団体**
例：健診受託事業者、人材派遣会社、NPO法人
- **医療機関・医療専門職団体**
例：病院、健診センター、医師会、薬剤師会
- **アカデミア**
例：大学、研究機関
- **個人・個人事業主**
例：退職保健師、開業助産師

委託する業務範囲 (Which)

- **事業全体を委託**
例：特定健康診査や乳幼児健診の事業全体を委託
- **事業の一部を委託**
例：産後ケア事業の訪問型のみを委託、
検診結果のデータ入力・分析のみを委託

委託する業務内容 (What)

- **委託先が直接保健業務に従事**
例：オンライン育児相談の運営、糖尿病予防イベントの企画・運営
- **委託先が間接的に従事**
例：議事録作成ツールの開発、計画等の見直しに伴う支援業務

委託する時期・期間 (When)

- **一定期間継続して委託**
例：サイト運営・保守管理を目的とした年度契約
- **単発での委託**
例：イベント開催前後の期間のみの短期契約

(参考)契約書と仕様書の違い

- 保健事業における地域課題を委託内容へ反映させるには、契約書と仕様書の工夫が必要

- **契約書(約束の枠組み)**

- 当事者間の権利・義務・責任を定める
- 主な記載内容
 - 委託内容の概要
 - 契約期間
 - 委託料、支払条件
 - 再委託の可否
 - 損害賠償・解除条項
 - 秘密保持 等

- **仕様書(約束の具体的な中身)**

- 業務の内容・方法・水準を具体的に示す
- 主な記載内容
 - 実施内容
 - 対象範囲
 - 実施方法・実施体制
 - 打ち合わせや提出物の形式
 - 品質基準 等

(参考)仕様書の工夫例

仕様書(例)

- 目的 介護保険法に基づく介護事業として、高齢者が要介護状態になるのを防ぎ、活動的な生活を送ることができるよう.....
- 実施期間 平成〇年8月～12月
- 対象者 市が対象者と決定した者
- 委託内容
 - 業務内容
 - 運動器機能向上教室
 - 利用者に対する運動プログラム提供(施設使用料含む)
 - 生活機能評価(運動機能測定・評価)。1人につき教室前.....
 - 実施内容
 - 企画作成
 - 運動器機能向上のための運動プログラムの企画(国の示す介護予防マニュアルに準じたプログラムを組むこと)
 - 専門職配置の計画
 - 運動器機能向上のための運動プログラムの提供(休憩を含めて〇時間〇分)の運動提供(〇回/月実施)
 - 運動プログラム提供前後の体調確認
 - 個別支援計画書の作成
 - (オ)(エ)にもとづく運動指導の実施
 - 教室最終時の生活機能検査および個人評価・運動効果の検証・結果表の作成
 - 教室終了後も、参加者が運動を継続するよう動機づけされる指導
 - 事業報告(事業終了後2週間以内)
 - 事業実施報告
 - 個別支援計画書
 - 実施後の基本チェックリスト
 - 個人結果前後比較評価一覧表
 - 事業評価書
 - 市が求める報告書
 - 実施体制
 - 委託事業の統括者として、常勤の専任職員1人以上を配置すること。専任職員は1年以上高齢者福祉関係の業務に関わり、高齢者ケアの経験を有するもの
 - 指導者1名、補助者2名以上。〇〇〇指導者、又は同等以上の研修を受講済みの職員を1人以上配置すること。
 - 普通救急救命講習、又は同等以上の研修を受講済みの職員を1人以上配置すること。

事業の目的を記載

実施内容を具体的に記載

専門職の配置の確認を要する場合は記載

実施する上での重要点の記載

事業報告で求める事項も詳細に具体的に記載

データの受け渡し方法を記載

担当者の明確化と経験や資格を有する人の配置を求める場合の記載方法

安全管理の方法の記載を行う。安全管理体制について市の専門職の意見が反映されるような工夫

傷害保険への加入と報告方法についても記載

打ち合わせの実施についても詳細に記載

タイムラグを生じることなく必要な情報を把握するための工夫

市の専門職の関与の必要性がある場合は、あらかじめ記載

委託事業以外の場への参加を求める場合は記載

業務委託しても、必要な情報が収集できるように工夫する

定めのない事項が生じた場合の対応について記載

職員の資質向上への取り組みを促す

- 安全管理体制
 - 安全に実施するために、事故発生時の対応を含めた安全マニュアルを市と協議の上整備すること。
 - (イ)事故等の責任及び損害補償は.....
 - (ウ)障害保険に加入すること。加入した保険内容について市に報告すること。
 - (エ)事故発生時は口頭で市担当者へ報告後、別紙様式にて速やかに市へ報告すること。
 - (オ).....
- 打ち合わせ
 - 企画案および専門職配置計画作成後、市と協議し、企画を作成すること。
 - (イ)教室実施に当たっては、事業開始前および必要に応じて、市・地域包括支援センターと打ち合わせを行うものとする。
 - (ウ)教室実施には、参加者の安全確認のため、必要に応じて市の職員が適宜専門職を派遣するので、対象者の情報交換を密にし、連携して事業を実施すること
 - (エ)複数の事業者となる場合は、事業終了後交流会を実施するので、参加すること。
 - (オ)市が個別に対応することが望ましい情報(具体例は市があらかじめ提示)が得られた場合、市に口頭で報告すること。
 - (カ).....
- 個人情報の取り扱い
 -
 -
- その他
 - (ア)職員に対しての研修の実施などにより、職員の資質向上を推進すること
 - (イ)この仕様書に定めのない事項又は疑義が生じた場合は、協議のうえ定めるものとする。
 - (ウ).....

Point3 保健事業の質確保(委託事業者の育成)

- 委託すること自体を、委託事業者を開拓する・育てる「戦略的な手法」として捉える
- 委託のなかで保健師が関わり、委託事業者の力量形成を促していくことで将来的な地域全体の担い手やサービスの質の向上が期待される(質の確保は、Point4の「モニタリング」でも実施)
- 地域資源が少ない状況下で質を確保するためにはデメリットをいかに先回りで緩和するかが重要

外部委託により生じる可能性のあるデメリット

- 期待するサービスを委託先が実施できない
- 当該対象に保健師が直接接する機会が少なくなる
- 当該事業に関しての保健師の実務能力が低下する／若手が経験できない
- 他の事業との連動が困難になる
- 委託先からの結果が戻ってくるまでの時間の経過の中で、即時に対応が必要な対象への介入ができにくくなる
- 委託先からの結果が戻ってくるまでの時間により、次年度の計画等への反映ができにくくなる

デメリットを緩和する工夫

- 事業を管理する立場として、委託事業者に対し随時、改善点や提案を求め、必要に応じて指導する
- 定期的なモニタリングの実施
- 定例ミーティングにより積極的なコミュニケーションの機会を確保
- 自治体側におけるこれまでの課題や周辺情報を積極的に情報提供する
- 自治体内の他事業の担当者との定期ミーティングの実施
- 委託事業者の責任者と自治体の担当者を明確にし、複数名によるチェック体制が整えられているかを確認する
- アジェンダ、タスク表、マイルストーンの共有により期限の見通し、残りの作業量を共通認識とする

Point4 モニタリング

- サービス(保健事業)が安全かつ適正な水準で確実に履行されていることを確認するとともに、サービス(保健事業)の質向上の観点から、業務の実施過程で把握した課題について委託先と定期的に協議を行い、業務の改善を行う
- 地域の健康課題等への影響はすぐには表出しないため、先見的な視点、将来的な予測のもとモニタリングを行うことが重要

モニタリングの手法と内容

モニタリングの手法	<ul style="list-style-type: none">• 委託先等によるセルフモニタリング、地方公共団体による随時の調査、利用者アンケート、意見の受付、住民モニターなど複数の方法を多面的に組み合わせて行う• モニタリング実施にあたっては委託先等のノウハウ発揮や効率的な業務執行を阻害しないよう配慮が必要
モニタリングの内容	<ul style="list-style-type: none">• 契約書において合意した事項の履行確認• 仕様書上で示した事項の履行確認• サービス向上のための取り組み(情報収集と協議)• 政策実現に向けた達成すべき事項の評価

- Point1 メリット・デメリットの検討(適正の判断)
- Point2 委託内容の設計
- Point3 保健事業の質確保(委託事業者の育成)
- Point4 モニタリング

(参考) 保健事業の外部委託の導入事例

導入事例ー特定保健指導(随意契約)

- まず自治体内で事業の目的・目標を明確にした。次に、特定保健指導事業はさまざまな業務の複合であるため、業務を細分化し業務ごとに委託した。**Point2**
- まず始めに、業務を細分化し仕様書を作成した。業務は大きく保健師業務そのもの(保健指導部分)とサポート部分に分かれるが、保健師でなくてもいいサポート業務は原則全て委託にした。**Point1**
具体的には、実施時の受付・会場設営・書類運搬・集団への説明者、保健指導後もカルテ回収・BOXへの保管やデータ入力・フォロー対象者のカルテ出し等の業務である。委託先としてそれぞれの専門業者を起用することで、高品質とコスト削減につながったと思う。**Point2**
- 保健師業務は、自治体保健師の育成のために全面委託にせず、直営との混合にした。保健指導部分の委託は質を保証するためにコンペ方式とした。仮の事例を提示して、読み取りと保健指導案の提出を求め、当日デモをやってもらうという内容だった。評価基準は保健師により作成したが、客観性を期すため評価者は事務職のみとし、評価能力習得・向上のための事務職向けの説明会を実施した。**Point1**
- 事業者に対しては説明会を行い、委託の背景や検査数値の読み方など文書だけでは伝わりにくいことも対面で丁寧に説明し、コンペ自体のレベルアップも図った。**Point1**
- 事業継続開始後も定期的に会合を持ち、進捗や課題を共有した。前年の改善率を超えることが委託の条件だったので、自治体から改善率を月ごとに委託先に返すなどした。**Point3**
- 自治体は委託先に教育する立場ではないが、そこで意見交換をし、課題の解決策などの共通認識づくりを行った。一方で、受診率向上の方策など、行政では普通取り入れられないようなアイデアが委託先から提案され、その理由の説明も得られるので勉強になった。**Point1**

- Point1 メリット・デメリットの検討(適正の判断)
- Point2 委託内容の設計
- Point3 保健事業の質確保(委託事業者の育成)
- Point4 モニタリング

(参考) 保健事業の外部委託の導入事例

導入事例一 介護予防事業(一般競争入札)

- 委託先が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、事業者研修会を実施し、KJ法などを使った実習を行い、事業目的の理解を深めてもらった。**Point3**
- 平成21年度よりすべての事業の事業者を一斉に集めて、月1回計10回の研修会を実施することにした。対象は実績のある事業者で、80人くらい集まり、グループワークも取り入れて実施している。合同研修会によって、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(福祉職と看護職など)が促進した。複数の事業者に委託を実施したので、評価は事業所ごとに行った。**Point3 Point4**
- 委託先は一生懸命やっているのですが、どこもよく見えてしまった。やはり、数字で表せるものが必要と感じ、評価用ソフトを作り、二次予防事業に導入した。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委託先もいるが、仕様書に明記しているのでやらざるを得ない。評価結果は、事業者の会合ですべて提示して話し合いの材料にしたり、それを契機に改善率が高い事業者の見学を行うなど、事業者同士の高め合いにも使われている。地方では事業者数も少なく、時間がたつと固定化していく。その中で、事業者のモチベーションを高め、参加者の長期抱え込みを防ぐのにも数値による評価は役立つ。また、議員や上層部、財政局の理解も得られやすいと思う。**Point3 Point4**

本講義のまとめ

- 保健事業の外部委託とは、委託契約に基づき、委託元である自治体に代わって、民間企業やNPO、地域団体等の第三者が保健事業を実施すること
- 外部委託は自治体の保健事業の中で実施するものであり、責任主体はあくまでも自治体
- 保健事業の外部委託においては、委託前／委託中／委託後の3ステップすべてに保健師が関わり、マネジメントに取り組むことが必要
- 特に重要なポイントは、「メリット・デメリットの検討(適正の判断)」「委託内容の設計」「保健事業の質確保(委託事業者の育成)」「モニタリング」の4つ