

外部委託を活用した市町村保健師のマネジメント行為評価指標

この指標はあなたが外部委託を活用し、成果に結びつく事業運営をするために必要な行為で構成されています。

<使用方法>

- ・質問項目はその行為を「できているか／できていないか」で回答できるように構成しました。委託事業を有効に運営するために、自分の活動を PDCA サイクルに沿って思い起こしながら回答してください。マネジメント行為実践力を高めることもできます。
- ・この指標は6つの大項目から構成されています。1つの大項目にはそれぞれ3の設問があり、合計90項目あります。各設問には5つの選択肢があります。選択肢のうち、当てはまるもの全てに選択肢番号横のチェックボックスに○をつけ、○をつけた数を右側の□の中に記入してください。後日、振り返りができるように必ずチェックボックスへの記入をしてください。新年度を迎える前にご自分の回答状況を見直し、振り返ることをお勧めします。
- ・2回目以降の回答の際には前回の回答状況に照らしてチェックをしてください。そして、得点を別紙の表とレーダーチャートに毎回記入し、あなたの変化を確認してください。
- ・設問には、現時点でのあなたの状況に即して、率直に回答してください。

<回答ガイド>

- ・初めて回答する際には30～60分程かかる可能性がありますが、深く内省するために必要な項目ですのでよく読んで回答してください。業務時間に回答することが難しいかたは、自分の好きな場所・時間帯に回答してください。繰り返し実施することで、もっと短時間で回答できるようになります。
- ・この指標は市町村のミドルマネジャー保健師（おおむね経験年数が5年以上20年未満）が、使用することを想定しています。自治体によっては経験年数が5年未満であっても、ミドルマネジャーの職位に付随した管理機能を果たさなければならないこともあるでしょう。そのようなかたにも自己評価ツールとしてお使いいただけます。
- ・可能であれば、あなたの同僚や上司、委託先の担当者のかたに、この指標のチェック結果を見てもらい、フィードバックをしてもらってください。同じ事業を担当する職員と共に回答し、問題を共有することも有効です。あなたの力をさらに高める機会を得ることができます。

解説

外部委託を活用し、成果に結びつく行為を取るためにミドルマネジャー保健師に求められる能力は次の6つの能力から構成されています。これら6つの能力を発揮するためのベースとなる能力は2つあり、「①自己の実践を成果に照らして検証しながら推進していく能力」と「②委託先や地域と共に成果を評価し、協働しながら改善につなげる能力」です。

I ビジョン化：政策体系を理解し、行政計画を具体的な目標として可視化する能力です。その事業に携わる保健師、委託事業者、地域住民などが、それぞれの立場で目標を具体的に描き、コミュニケーションを通じて共有できることを指します。

II 組織化：目標を具体的なビジョンとしてそれぞれの立場から共有したものを実現するために、必

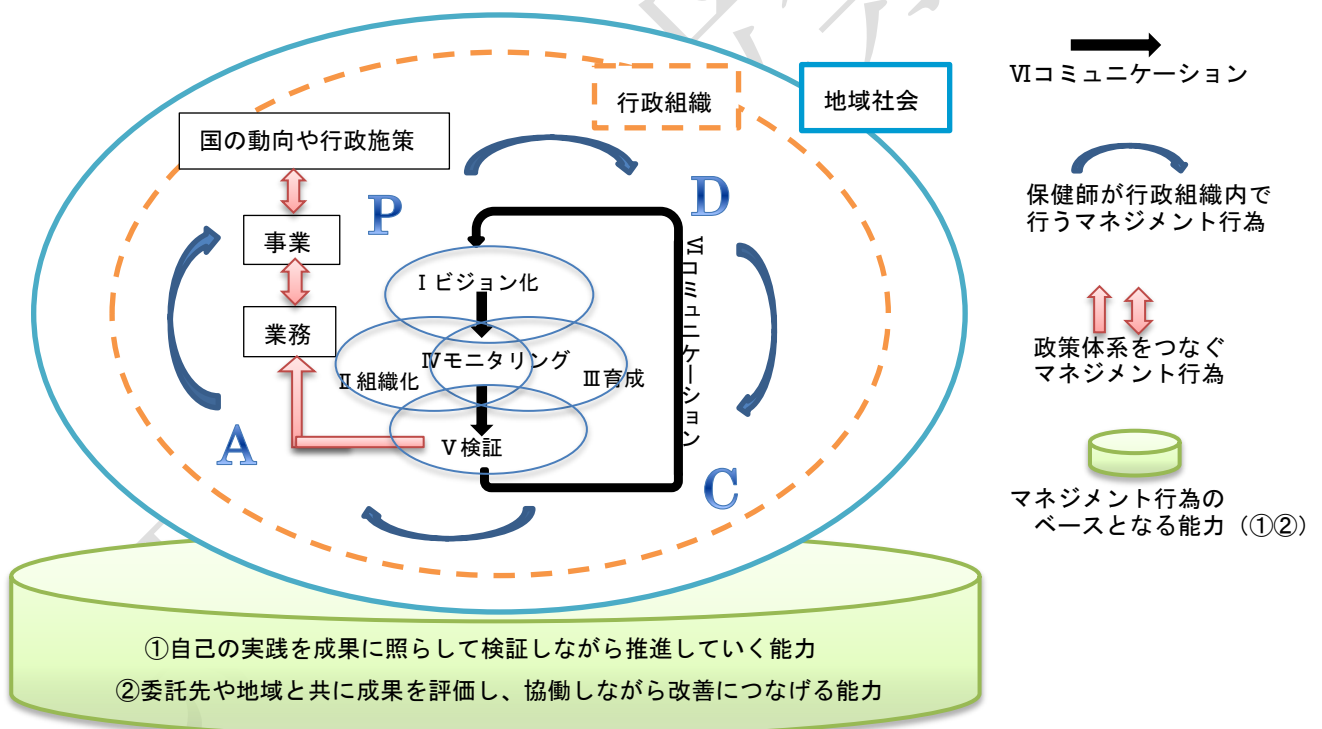
要なマンパワーを確保し、コミュニケーションを通じて効率的・効果的な組織を編成できる能力です。また、自らもビジョンの達成に向けた組織の一員として役割を果たす能力です。

Ⅲ育成：保健師が委託元の責任として行う支援やスーパーバイズの他、事業に携わる委託事業者、地域住民などの専門性・立場・役割を認め、コミュニケーションを通じて育ちあう関係性を構築できる能力です。また、自己研鑽を継続する能力も含まれます。

Ⅳモニタリング：成果に向けて保健師、委託事業者、地域住民などが役割を果たしているか、コミュニケーションを通じて継続的に確認し、軌道修正を行える能力です。

Ⅴ検証：共有したビジョンを達成できたか、プロセスを含めた成果を評価する能力です。何が達成され、不足しているのか、コミュニケーションを通じて共有し、ビジョンを描きなおす能力でもあります。業務・事業・国の動向や行政施策という政策体系全体の中で、この事業の成果がどのような意義を持つのかを評価する視点が重要です。

Ⅵコミュニケーション：保健師、委託事業者、地域住民などがお互いに意思疎通が図れ、資源を共有したり調整したりできる能力です。検証した結果を、より上位の政策段階での決定権を持つ者と共有し、ビジョンを描き直すことへつなげる能力でもあります。



業務を展開する中で、地域住民全体の健康及び生活の質の維持・向上を目指し、より上位の政策段階である事業に乗せることで効果的な保健事業の展開を目指すという特徴を、図中では組織化、育成、モニタリングの部分に業務展開のプロセスとして示し、ビジョン化から検証までの全プロセスを事業展開として示してあります。業務・事業展開という特徴の中には、PDCA サイクルにより個人・家族・集団・地域の健康課題を解決していく力をいかに伸ばすことができるかに着目して住民満足の向上を志向する、保健師のマネジメント行為が含まれます。これらの能力を発揮する対象は「行政組織」と、対象者・家族および地域の関係者・委託事業者・協力者等を含めた「地域社会」です。

I

ビジョン化：ビジョン化とは、その事業に携わる保健師、委託事業者、地域住民などが、それぞれの立場で成果を具体的に描き、共有できることを指します。

I-1. あなたが担当している外部委託事業の業務計画（日常的に繰り返す業務の計画）について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 委託事業者がどのようなプログラムを行うのか説明を受け、内容を具体的に知っている。
- 2. サービスを利用すると、住民の一人一人の健康行動にどのような効果があるかを具体的に説明できている。
- 3. 上司や同僚が具体的なサービスのプログラムを思い描けるような説明ができている。
- 4. サービスを利用して得られる効果が、サービス終了後も持続するために必要なことを住民や委託事業者、上司に説明することができている。
- 5. サービスを利用した住民本人だけでなく、その家族や地域にどのような効果があるかを具体的に説明できている。

○の個数

I-2. あなたが担当している外部委託事業に関する事業計画（年度計画）について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 昨年度までの実績を元に、今年度の目標を、数値などを用いて上司や委託事業者へ説明できている。
- 2. 今年度の事業計画を達成するために、委託事業者がどのような年度計画を立てているのか説明を受けることができている。
- 3. 担当する外部委託事業の優先度について他事業との関連などから客観的に理解し、適切な予算が配分されるように上司に働きかけることができている。
- 4. 今年度の目標が達成されると住民にどのような成果があるのかを住民・上司・同僚・委託事業者へ具体的に説明できている。
- 5. 時間がかかっても住民が自ら健康行動を取ることができるようになることを重視し、住民個々がサービス利用を経て組織化したり、組織を再編したりするために必要な計画を、保健師が具体的に提示することができる。

○の個数

I-3. あなたが担当している外部委託事業に関連する国の動向や行政施策について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 行政の政策体系を理解できている。その上で、総合計画や保健福祉計画における自分の担当事業・業務の位置づけや、その事業が住民にどのような成果をもたらすのかを具体的に言語化することができている。
- 2. 国の動向や所属する自治体の動きに注意を向け、担当している事業の位置づけがどのように流動していくのか、自分なりに具体的なビジョンを描き、上司に説明できている。
- 3. 担当する委託事業の上位にある行政施策が、住民のどのような生活像を目指しているのかを誰にでも分かりやすく説明できている。
- 4. 事業の法的根拠となる法律や通知に関する動向を、誰にでも分かりやすく説明できている。
- 5. 介護保険法や診療報酬改定などの国の動きに伴って委託先へどのような影響があるのかを理解し、受託先が事業に携わる状況の変化に配慮することができている。

○の個数

【ビジョン化】合計

○の個数

II 組織化：目標を具体的なビジョンとしてそれぞれの立場から共有したものを実現するために、効率的・効果的な組織を編成できることを指します。また、保健師、委託事業者、地域住民などが成果に向け、それぞれの役割を果たすことができることも含みます。

II-1. マンパワーの質と量の確保について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 保健師が担うべき役割と、委託事業者が担うべき役割を明確にし、外部委託をしても行政が行うべき業務量を明確化できている。
- 2. 委託先が事業遂行に必要な専門知識・技術を身に付けた人材の確保ができるように、研修を実施したり案内したりするなどの支援ができています。
- 3. 数年のスパンで事業に必要とされるマンパワーについて、年度ごとの計画を上司に説明することができています。
- 4. サービスの質を確保した契約を結べる事業者が増えるように、どのような条件を整えば受託可能な事業者・施設・団体が増えるのか日ごろから情報収集ができています。
- 5. 計画に沿ったマンパワーの確保はもちろん、年度当初に算定できなかったマンパワーの確保のために外部委託を行う場合でも、成果を意識した仕様で契約することができています。

○の個数

II-2. 地域や委託先や行政が、それぞれの内部で行う組織化や資源の活用についてについて、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 委託事業者が委託先の組織でどのような職位・立場であるのかを理解し、責任や能力の範囲に応じた業務を依頼することができています。
- 2. 職位に応じた管理機能を意識し、上司・同僚・部下に仕事を依頼する際には、その職位だからこそ効果的に行える仕事を依頼ができています。
- 3. 自分の事業担当保健師としての立場を組織内で明確化し、専門性（住民個人・地区組織・委託事業者へのエンパワメント等）を発揮して実務に携わる時間を確保ができています。
- 4. 住民が個々の健康のためにサービス活用ができ、自分の健康を守る役割を果たせるように住民をつなげて組織化したり、既存の組織の状況をアセスメントしながら再編したりすることができています。
- 5. 委託事業者の力量を見極め、力量の低い者に対して委託先が人材育成をする仕組みや人員配置を作ることによって、業務の質のばらつきを改善できるように働きかけることができています。

○の個数

II-3. 地域や委託事業者などの社会資源と行政の連携・調整・統合について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 効率的・効果的な運営をするために、対象者の特性に合わせた会場や委託先を選定することができています。
- 2. 委託事業を市民に活用してもらうために、対象の特性に合わせてPR方法を変えることができています。具体的には回覧、広報、タウン誌やケーブルテレビ、地域での口コミ、ホームページを活用して住民の健康課題や、それに対する支援としての委託事業を活用するメリットの発信などができています。
- 3. 行政組織の他部署が行っている業務や管轄している施設などの情報を収集し、住民や委託事業者が活用できるようにつないだり、情報提供したりができています。
- 4. 保健師、委託事業者、地域住民の立場や、専門性を発揮できる役割について相互に理解し、行政の保健師でなければできない仕事に重点的に関わることができるように行政組織内、委託事業者、地域住民と合意形成ができています。
- 5. 委託事業を効果的に運用するために、ニーズの高い住民にサービス利用してもらえるルートづくりができています。具体的にはニーズの高い住民を把握するために、家庭訪問や調査などを含め、委託事業者や地区組織などと連携して情報を得られるルートを作ることができています。

○の個数

【組織化】合計

○の個数

III

育成：事業に携わる保健師、委託事業者、地域住民などの専門性・立場・役割を認め、育ちあえる関係を構築できることを指します。また保健師、委託事業者、地域住民などが自己研鑽を継続できることも含みます。

III-1. 委託事業者への後方支援やスーパーバイズについて、当てはまるものすべてに○をつけてください。

1. 国や自治体の動向に対応しながら、新たな情報などをどのように解釈したらよいか、委託事業者と話し合
うことができている。
2. 対応が困難な個別事例への対応を委託事業者と共に考え、個別事例を捉える視点の重要性や対応の示唆を
与えることができている。
3. 委託事業者の感じる困難を把握し、困難感の原因を探り、解決に向けた支援ができている。
4. 委託事業者の職業的専門性や経験を把握し、相手の良い働きを伸ばせるように支持的な言葉をかけること
ができている。
5. 保健師が委託した事業の技術的な質をアセスメントするスキルを持つことができている。

○の個数

III-2. 委託事業者、地域住民などと、育ちあえる関係を築くことができているか、当てはまるものすべてに○をつけてください。

1. 委託事業者と保健師は相互の力量向上のために職業的専門性を尊重し、互いの経験や専門的視点からの考
えや、できることを聞き出すことができている。
2. 業務（サービス）の質の維持・確保のために、必要に応じて委託事業者が担うべき役割をマニュアル化す
るなど明確な業務の形で提示し、具体的に依頼することができている。
3. 保健師、委託事業者、地域住民それぞれの立場で、業務（サービス）期間中に感じたことを話せる場を設
け、成果や課題だと感じることを共有することができている。
4. 委託事業者が住民と個別に関わる中で感じたことを意識的に言語化してもらい、他の場面への応用ができ
るなど、委託事業者が社会資源となるように関わることができている。
5. 委託事業者が問題解決する力をつけられるように支援できている。具体的には、的確な報告・連絡・相談
ができるように互いの責任の範囲を確認したり、委託事業者が動けるように保健師がモデルを示しながら
共にやって見せたりすることができている。

○の個数

III-3. あなたの自己研鑽について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

1. 上下関係のないパートナーシップを築くために、委託事業者や地域住民の感じる困りごとや、うまくいか
なかったことを批判せずに聞き出すことができている。
2. 住民の意識や世相の動きに関心を持ち、担当事業の公共性・公平性が何なのかを説明でき（例：先着順が
公平性なのか、サービスを必要としている人を選定することが公共性なのかなど説明できる）、それを保持
できるように努めることができている。
3. 保健師を地域住民や委託事業者に活用してもらえるように自分の技術を磨く努力ができている。具体的
には、社会資源などの継続的な情報収集、国や自治体の動向を伝達する講師役としての技術、委託事業者と
地域住民のパイプ役などとしての技術を磨くことができている。
4. 委託事業者の選定から効率的な事業運営に結びつく契約締結まで関わるように、競争入札、プロポーザル
の運営方法や、契約事務、予算のしくみの基本的知識を学ぶことができている。
5. 担当保健師として、上司や同僚、委託事業者や地域住民への自分の関わり方について、この指標のような
内容を定期的かつ系統的に振り返ることができている。

○の個数

【育成】合計 ○の個数

IV モニタリング：成果に向けて、保健師、委託事業者、地域住民などが役割を果たしているかを継続的に確認し、軌道修正ができることを指します。

IV-1. 委託事業者がどのように役割を果たしているかの確認について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 現場に出向き、委託事業者が住民とどのような関係を築いているのか定期的に確認できている。
- 2. 委託事業者が自らの課題に気づけるように、住民からの意見や保健師が感じたことを批判的な言葉を使わずにフィードバックできている。
- 3. サービスの提供を通じて地域住民に見られた変化を、委託事業者がどのように受け止めているのかを保健師が定期的に確認することができている。
- 4. サービス提供を通じて捉えた住民の要望を、委託事業者に住民の代弁者として語ってもらい、改善が必要なことを定期的にヒアリングできている。
- 5. 委託事業者が受託内容のうちできていること・できていないことを確認し、必要なスーパーバイズにつなげることができている。

○の個数

IV-2. 各自の役割をどれだけ果たすことができているか、関係性を確認し、修正できているか、当てはまるものすべてに○をしてください。

- 1. 委託事業者と住民の関係性に留意し、委託事業者が住民に対し公平な立場でいられるように必要な介入を行うことができている。
- 2. トラブルや計画したことが進まない時には委託事業者や地域住民などと建設的な話し合いの場を作ることができている。
- 3. 業務期間中に新たに必要となる資源（マンパワーや会場、情報など）を確認し、誰が確保することが適切かを判断して調達することができている。
- 4. 特定の住民や委託事業者、保健師自身など、誰かに過度な負担がかかっているかを確認し、調整する場を設定することができている。
- 5. 委託先職員同士の間関係や業務量にも関心を向け、委託業務の効率的・効果的な推進につながるように、委託先へ建設的な意見を伝えることができている。

○の個数

IV-3. 自らの役割を果たしているかの確認について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 業務期間中に改善できること、次年度まで改善を反映できないことを判断し、地域住民や委託事業者などへ説明することができている。
- 2. 業務の優先順位をつけ、自分が組織内で求められている業務について質・量共に遂行することができている。
- 3. 行政職としての機能、看護専門職としての機能の両方を果たしているか、メンター（例：上司や同僚、他の自治体の保健師や外部講師、研修の講師や看護教員など）から定期的にフィードバックを受けている。
- 4. 自分自身が社会資源として機能できているか、住民や委託事業者、同僚や上司から評価を得る機会を持つことができている。
- 5. 住民や委託事業者等をエンパワメントできているか、彼ら自身の行動を改善する言動の有無により確認することができている。

○の個数

【モニタリング】合計 ○の個数



検証：共有したビジョンを達成できたか、プロセスを含めた成果を評価できることを指します。

V-1. プロセス評価について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 目標達成ができなかった業務について、何を改善すべきであったのか、業務中には対応できなかったのかを上司や同僚、委託事業者と共に話し合う時間を取ることができている。
- 2. 目標達成のために過度な負担がかかったプロセスがなかったか振り返ることができている。
- 3. 全体の目標に対し、委託業務が果たすべき役割をどのように達成できたのか、また業務単位でどのような成果をあげることができたかについて、委託事業者と言語化して振り返ることができている。
- 4. サービス利用対象者の把握、実施、評価までのプロセスそのものの在り方の良かった点・改善すべき点を委託事業者や住民と話し合うなどして振り返ることができている。
- 5. 住民や委託事業者と話した内容を記憶に留め、その後の変化として保健師が捉えたことを他者評価として責任を持って伝えることができている。

○の個数

V-2. 事業評価について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 業務の進行中に改善できなかった課題の改善計画を立て、次年度計画に組み入れることができている。
- 2. 委託先で当該事業がどのように評価されているのかを確認し、共に事業の継続性について検討することができている。
- 3. 評価の道具として用いているツールや指標の使い方を定期的に委託事業者と確認できている。
- 4. 日ごろから事業評価に用いることができる方法の情報収集を行い、必要であれば新たなツールを作る、評価会議を開くなど、事業を質・量ともに評価する仕組みを作ることができている。
- 5. 費用対効果を意識し、どのような予防効果があったかを予算の面からも説明することができている。つまり、サービスを利用した住民1人あたり、およそどのくらいの金額を投じ、それによって住民の健康行動にどのようなメリットがあったのか、今後もその金額を投じてでも事業を継続していく理由があるのか、ないのかを明確に言語化することができている。

○の個数

V-3. 地域の健康度の改善にどのような効果があったのか、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. より優先度の高い健康問題がないか情報収集し、担当している事業の優先度の位置づけを検証できている。
- 2. ライフサイクルの中で、その事業が持つ意義や効果、地域の健康課題を抽出できたのかを説明することができている。
- 3. 委託事業であっても、委託元の責任として、常に地域づくりの視点からどのような効果があったのか、地域の健康課題を抽出できたのかを説明することができている。
- 4. 他の保健事業との兼ね合いを検証し、スクラップ&ビルド（統廃合と新設）の視点から提言することができている。
- 5. 住民個人、そして地区組織としてのセルフケア度が事業の効果として、どのように変化したのかを説明することができている。

○の個数

【検証】合計 ○の個数

VI

コミュニケーション：保健師、委託事業者、地域住民などがお互いに意思疎通が図れ、人的・物的・時間的資源や情報などを共有したり調整したりできることを指します。

VI-1. 地区組織や地域住民との情報の共有・伝達について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 委託事業者との関係において、住民の個人情報を守られる仕組みをつくることができている。
- 2. 行政用語や医学用語を避け、平易な言葉で説明することができている。
- 3. 相手の伝えたいことを正しく理解し、リフレーミング（内容をまとめたり、別の言い方をしたり）して伝えることができている。
- 4. 委託事業者を介さず、直接住民の声を聴くことができるルートを作ることができている。
- 5. 住民同士のつながりを活かし、潜在化したニーズを持つ住民に働きかけてもらうことができている。

○の個数

VI-2. 行政組織での情報の共有・伝達について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 他の職員が担当している業務に関心を持ち、繁忙期の事務作業など職種を超えて助け合うことができている。
- 2. 行政組織の他部署に対し、担当部署や自分の担当している事業について情報提供することができている。
- 3. 行政組織で必要とされる知識や職位に応じた事務能力などを身に付け、行政組織内での意思疎通、合意形成をスムーズに行うことができている。
- 4. 定期的に（おおむね月1回）上司に業務の進捗状況として数的・質的なデータを用いて報告できている。
- 5. 看護専門職としての事業評価と、行政職としての費用対効果の検証など、検証した成果について誰もが理解できる言葉で説明することができている。

○の個数

VI-3. 委託事業者との情報の共有・伝達について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 住民への対応で困難な状況があった場合には速やかに連絡をもらうことができている。
- 2. サービスを受けた住民からの感想を委託事業者へフィードバックできている。
- 3. 委託事業者間の関係性や、企業・施設・個人のプライバシーに配慮した上で情報交換し、切磋琢磨できる関係性の構築に導くことができている。
- 4. 保健師が把握している地区の特性や地区診断で得た情報を、委託事業者が具体的に思い描けるように説明できている。
- 5. 定期的な（おおむね月1回）報告の内容や手段について、過不足なく効率的に共有できるツールを作ることができている。

○の個数

【コミュニケーション】合計 ○の個数

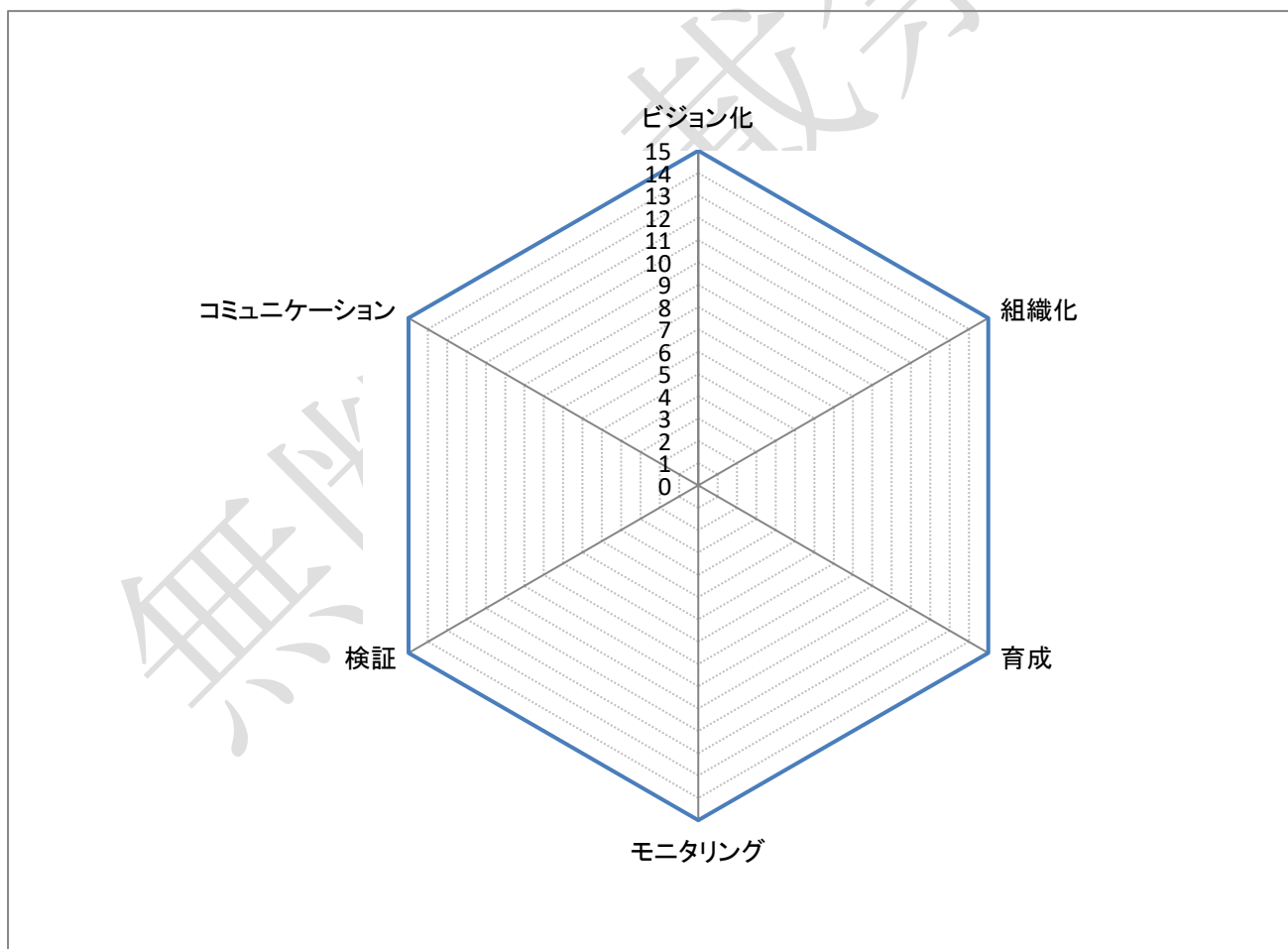
以上です

◆新年度を迎える前に、自分の回答状況を今一度、振り返ることをお勧めします。

別紙 回答記録

担当事業： _____

	I ビジョン化	II 組織化	III 育成	IV モニタリング	V 検証	VI コミュニケーション	合計
1回目 年 月 日							点
2回目 年 月 日							点
3回目 年 月 日							点
4回目 年 月 日							点



★自分自身の成長の記録として使用してください。

【×モ】

無断専断禁止