

# 視察調査報告書

委員 会 名	福祉病院委員会
参 加 者	委員長 野々山 雄一郎 副委員長 土谷 直樹 委 員 本多 勝 鈴木 雅子 加藤 史朗 野本 篤 井町 圭孝 鈴木 英樹 築瀬 太
視 察 日 時	令和8年1月21日（水）10:00～11:30
視察先・概要	静岡県静岡市 人口：667,503人 世帯数：329,277世帯 面積：1411.93 k m <sup>2</sup>
視 察 項 目	新たな介護予防の取組「成果連動型民間委託契約(PFS)」の活用について
視 察 概 要	<p>1 静岡市の現状と課題</p> <p>静岡市は、高齢化が進行し、指定都市の中で2番目に高い高齢化率31%に達している。高齢者人口は約21万人であり、今後も支援が必要な高齢者が増加する見込みとなっている。</p> <p>(1) 介護サービスの逼迫</p> <p>高齢者増加に伴い、介護サービスの需要と経費が著しく増加している。</p> <p>(2) 人材不足</p> <p>介護人材の不足も深刻化しており、適切なサービス提供への懸念が生じている。</p> <p>(3) 喫緊の課題</p> <p>市は、健康寿命の延伸と介護サービスの需要抑制を喫緊の課題と認識している。</p> <p>2 PFS導入の背景とメリット</p> <p>従来の行政委託契約が抱える課題を克服するため、「PFS（成果連動型）」方式に着目し、介護予防分野で初めて導入した。</p> <p>(1) 従来の課題</p> <p>従来の行政委託契約は、詳細な仕様書に基づく前例踏襲が多く、事業の成果向上に限界があった。</p> <p>(2) PFSのメリット</p> <p>PFSは、事業のアウトカム（成果）に対して委託費を支払う方式である。これにより、受託事業者の企業努力を最大限に引き出し、民間アイデアやノウハウの活用を促進する。また、客観的な成果指標に基づく評価が可能となり、事業の透明性と効率性向上が期待される。</p> <p>3 モデル構築と「しずおか ちゃちゃちゃ」の概要</p> <p>PFS導入にあたり、最終目標から逆算したロジックモデルを構築し、具体的な数値目標を設定した。</p>

(1) ロジックモデルと数値目標

健康寿命の延伸を最終目標とし、介護給付費の0.3%抑制、要介護認定率の2.7%抑制といった具体的な数値目標が掲げられている。

(2) 「しずおか ちゃちゃちゃ」のブランディング

PFSを活用した介護予防事業は「しずおか ちゃちゃちゃ」と名付けられた。これは静岡の「お茶」と「65歳からの私たち」を組み合わせた親しみやすい名称で、ブランディング戦略の一環である。

(3) プログラム構成

プログラムは「気づき」「学び」「活躍」の3ステップで構成される。無関心層を巻き込む無料体験イベント（気づき）、継続的な参加を促す趣味講座（学び）、学んだ知識を地域活動で活かす場（活躍）を提供し、市民の行動変容と健康維持を目指す。

4 成果と連携

「しずおか ちゃちゃちゃ」は、当初の想定を超えた多様な成果と連携を生み出している。

(1) 市民への浸透

ブランディング戦略が奏功し、市民への認知と浸透が進んだ。

(2) 産官学・政策間連携

市内の企業（交通会社、家電量販店など）、大学、商店街との間で活発な産官学連携や政策間連携が生まれた。大学の学生が介護予防プロジェクトを自発的に立ち上げる事例も生まれた。

(3) 広域連携

他自治体や内閣府との情報共有も進み、PFSの全国的な普及モデルとしての役割も担い始めている。

5 導入時の課題と解決策

PFS導入には多くの課題があったが、それぞれ解決策を講じて克服してきた。

(1) 市役所内部の課題

成果連動型の財政支出という前例のない概念への理解を得ることが最大の難関であった。内閣府の支援を受け、具体的なロジックモデルと数値目標を提示することで、市長や関係部署の理解を得て、3年間の事業期間が債務負担行為として認められた。

(2) 事業者側の課題

PFSの認知度不足と事業リスクへの懸念があったが、オンライン勉強会や丁寧な説明を通じて不安を払拭し、7社がプロポーザルに参加した。

(3) 市民側の課題

既存の介護予防活動との競合や誤解が生じたが、自治会や民生児童委員など地域団体への100回以上の説明会を通じて信頼関係を構築し、連携体制を築いた。

(4) 事業費と財源

	<p>事業費は総額6,300万円であり、その財源は介護保険特別会計が中心となっている。</p>
<p>所 感</p> <p>※視察しての感想や岡崎市への提言など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「しずおか ちゃちゃちゃ」は、介護予防を義務的な施策ではなく、楽しみながら参加できる活動として市民に浸透させている点が特に印象的であった。親しみやすい名称やロゴを活用したブランディングに加え、「気づき・学び・活躍」の段階的プログラム設計により、参加意欲と継続性を高めている。また、PFS を活用し、事前のデータ分析に基づく成果目標設定や第三者評価を取り入れている点は、事業の客観性と信頼性を確保する上で重要である。介護予防を将来への投資と捉え、市民目線のブランドづくりとエビデンスに基づく事業設計、民間・地域との連携を組み合わせ、本市の施策検討に活用していきたい。</li> <li>・PFS を活用し、介護予防事業に取り組んでいる。本事業は、従来の仕様発注による事業運営から転換し、介護給付費の抑制や要介護認定率の低減といった成果を重視した契約形態を採用している点が特徴であった。特に、これまで行政施策が届きにくかった介護予防への無関心層に対し、趣味性の高いプログラムを通じて行動変容を促す仕組みが構築されており、民間ノウハウを生かした新たなアプローチが確認できた。行政が「やり方」ではなく「成果」を基準に事業を進める考え方は、本市の介護予防施策や事業委託の在り方を考える上で参考になると感じた。</li> <li>・この施策の一番の取組は、これまでは職員が仕様を作って、入札（発注）していたものを、成果基準を作って発注をするという、PFS 方式を取り入れたことである。したがって金額入札ではなく、成果報酬を事業者が受領することになる。例えばこの事業の場合、阪急阪神ホールディングズ（株）、（株）ウェルビーイング阪急阪神、（株）阪神交通社からなる委託先に、新規性・継続性の高い介護予防プログラムを企画・立案が実施されることを要求した。成果指標としては、継続参加者が年 500 人であること、啓発参加者が年 900 人、推計要介護状態進行遅延人数 3 年で 1125 人とした。成果指標だけでは、成果が出なかったときに、すべて事業者の持ち出しになるため、基礎的な支払いもある。予算は 3 年間の債務負担行為とした。町内会、企業にも学習会など開き、理解を広げていった。成果としては、ロゴマークの作成、産学官の連携・政策間の連携（例えば商店街と連携したまちなかウォーキング）、広域連携など様々な連携や、フェスやウォーキングなどのイベントの開催、参加が進められた。また、学びの場の講座を 4 回開催し 386 人が参加した。参加者の平均年齢は 71.7 歳、満足度は 95.2% と非常に高く、効果が非常に感じられる。課題として感じたのは、予算が今回は国の 2025 年度保険者機能強化推進交付金 1 億 1676 万円があるが、継続する事業費が確保できるのか、町の中心部だけの取組になると、周辺部での取組にさらに費用と人手がかかり、現在の事業者が取組を増やすことができるのか、会場まで行けない高齢者の足の確保をどうするのか、65 歳はまだ元気で健康なうちは働きたいという人も多く、動けなくなってから、こうしたイ</li> </ul>

ベントなどに参加できるのかという点である。介護予防というのは、どの自治体も頭を悩ませる問題だが、介護に費用がかかるからそれを軽減するため、ではなく、一人一人の人間の尊厳として、最後まで健康に生きられる社会を作ることが必要と考える。

- ・介護予防の分野では、アウトカムの成果、コストパフォーマンスの向上という観点から、PFSの活用は本市においても検討すべきと思われる。既存の民間委託の介護予防事業を、成果連動にして民間の参画意欲を引き出し、成果を高めるということはもちろんだが、PFS導入の最大のメリットは、最終的に目指す状態（最終アウトカム）を決めて、中間アウトカムから必要な活動へと、合理的、論理的に筋道を整理した「ロジックモデル」を考え抜き、固めることにあると考える。具体的には、要介護認定率、介護費用抑制を最終アウトカムとし、行政側も民間もやるべき活動を明確に共有することができ、効率的、効果的な活動を行うことができる。本市も、最終的に導入しないとしても、ぜひ導入可能性調査を行い、ロジックモデル検討だけでも着手することを提案する。
- ・PFSの活用による介護予防の取組を学んだ。介護予防に対する取組として社会的孤立を防ぐことに効果があることは事実であり、「行ってみたい」や「楽しそうだ」と感じてもらえる取組を展開することが重要であり、こうした取組を実施する民間団体のスタートアップとしては有効な手法と言える。成果としての設定については、参加人数等の企画実施における実績を重視している。当初計画した実績に変動した予算措置であることから、取組に対する企画や手法等の質の向上が期待される。介護予防としての最終目的は、介護度の認定状況の推移の変化ではないかと考えるが、それには長期の取組が必要となってくる。今回の取組は実験的なものであり、3年の事業継続後は行政としての判断が気になる。ただ、同趣旨の既存の活動団体があるはずであり、スタートアップもさることながら既存の活動団体のさらなる活動の幅を広げるとともに協力や連携をすることも活動の持続可能性を考えると大切なものと感じる。
- ・静岡市の成果に連動した魅力的な介護予防の取組『しずおか ちゃちゃちゃ』について学んだ。今までは行政が仕様書（ルール）を作成して、企業等に委託していたが、成果を出すことを主として、民間のアイデアやノウハウを活用する事業とした。目的を定量的かつ明確にすることが求められたり、市主体の新しい事業を始めることで今まで地域で同様の事をやっていたのに人が取られてしまうのではないかと懸念を持たれたり課題もあったが、頻繁に説明に伺うなど信頼関係を築き、今では様々な活動が大きな広がりを見せている事業へと進化をしているが、ロジックモデルやブランディングが良いためであると強く感じた。本市も静岡市のPFSによる取組について研究してほしい。
- ・スキームやアプローチにおいて先進的な取組と感じ、特に以下3点が参考になった。1点目は、契約を「受注発注」から「成果連動」へ発想の転換をしたことと、行政も責任を持って、目的と手段を明確にし、当事

	<p>者・事業者・行政（国・県・市の介護費）の三方よしの理論的モデルとしたスキームの構成である。2点目は、先のスキームを運用するための事業体制である。3点目は、当事者、事業者が自分事としてやる気になるための仕掛けについてである。この成果型モデルの運用が順調に進み、要介護認定率が低減した場合において、社会福祉費の抑止とその一部を活用することによる高齢者の生きがいにもつながると感じた。</p> <p>・今回の視察項目である「しずおか ちゃちゃちゃ」はPFSと聞いていたので成果をどのように評価するのかが大変気になっていたが、委託業者とは別に日本老年学的評価研究機構に評価を委託しているとのことである。ただ、第三者評価機関による適正な評価がなければこの事業は進まないとはいえ、事業費4500万円に対して評価費用1800万円はなかなか費用がかかるものだと感じた。豊田市でも同様に PFS・SIB 手法による「ずっと元気！プロジェクト」が実施されているが、豊田市は基金を組んで財源としているが、静岡市は介護保険特別会計による事業とのことである。介護予防事業とはいえ、保険料収入を基盤とする介護保険特別会計での事業費計上に疑問を感じたが、介護保険給付額の目標が事業費と同額の6300万円の減額ということで落としどころとなったのかと感じた。そのため当初、財政当局が相当渋ったという裏話にも納得である。しかしながら、今年度国の交付金対象となり、特別会計に充当されることとなり担当者の面目躍如ではないかと考える。</p>
<p>委員長の総括</p>	<p>静岡市や本市も含め、すべて自治体では介護予防の取組は行われ、一定の成果はあると考えるが、現状は介護サービスの需要と経費が増加しており、介護人材不足などの課題は解消されていない。増加する介護サービス需要の抑制のために、静岡市の介護予防の民間委託を「仕様発注」から「成果発注」にしたこと、またそのロジックモデル・事業フレームを本市も大いに参考にすべきと意見する。成果発注により、目標達成のための企業努力が働き、より効果的な民間ならではのアイデア・ノウハウの活用が期待できる。</p> <p>本市も包括連携協定など公民連携を推進しているが、今後、福祉政策だけでなく、あらゆる分野でPFSが増えていくことを望む。</p>