

内閣府

成果連動型民間委託契約方式（P F S）事業の導入可能性に関する調査業務

# 報告書

令和5年3月

ケイスリー株式会社

## 目次

1 全体像 .....	3
2 実施結果 .....	3
2-1 静岡県静岡市 .....	3
2-2 広島県福山市 .....	7
2-3 主な相談対応例 .....	9
3 まとめ .....	15
3-1 案件形成の初期段階において重要な課題と対応方針 .....	15
資料1 静岡市検討状況の概要（2023年2月28日時点） .....	17

## 1 全体像

本業務は、令和4年度にPFSの案件形成の検討を始めた地方公共団体に対して、必要な助言等を行うことにより、PFSの案件形成を支援するものである。

本業務の概要は以下のとおり。

図表1 本業務の概要

項目	内容
目的	地方公共団体がアウトカムを起点とした視座から地域の現状を分析し、初期的なPFSの案件形成に関する検討を支援すること。
支援対象	内閣府が選定した下記の地方公共団体 ・ 静岡県静岡市：健康・介護分野 ・ 広島県福山市：健康・介護分野
支援期間	令和4年9月7日から令和5年3月24日まで
支援方法	メール等による現状把握や助言の他、オンライン又は対面による相談対応を1団体につき3回程度実施し、回数は必要に応じて調整する。

## 2 実施結果

### 2-1 静岡県静岡市

#### 2-1-1 申請概要

静岡市が内閣府へ申請した本事業で検討するPFSの概要は以下のとおり。

図表2 静岡市申請概要

項目	内容
担当部局	静岡県静岡市地域包括ケア推進本部
分野	健康・介護
予算規模	3億6,000万円/3年※申請時での試算であり、今後変更の可能性有
事業期間	3年間
目標	高齢者の介護予防への取組を促進することにより、対象者が要介護者になることを抑制し、健康寿命の延伸を図る。
本事業を通じて期待する事項	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 既存の介護予防事業（住民同士の支え合いによる事業）と連携できる委託事業（案）の作成支援。</li><li>・ 案件形成に係る支援。<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 成果指標について：ロジックモデルの作成、成果指標の選定、成果指標の上限値等の設定</li></ul></li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 契約について：契約期間（評価時期を含む）の設定</li> <li>➤ 事業効果の評価について：PFS事業効果の算出及び評価、支払い上限額の決定、支払い条件の設定、成果評価の方法</li> <li>➤ 実施体制に関する検討について <ul style="list-style-type: none"> <li>• マーケットサウンディングの進め方（案）に係る支援</li> <li>• 可能であれば、成果水準書（仕様書）（案）の作成支援</li> </ul> </li> </ul>
検討状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請と並行して検討開始し、具体的な検討はこれからという段階</li> </ul>

※あくまで申請時の内容で、実際の事業とは異なる可能性がある

### 2-1-2 支援内容

メールや電話によるコミュニケーションの他、以下のとおり複数回の会議による相談対応を実施した。当初2時間の会議を3回程度と想定していたが、第2回会議終了後、静岡市が作成したPFS案件形成の主要項目ドラフト及び仕様書案をブラッシュアップしていく方針としたため、より効果的な支援となるよう30分の会議を4回実施に変更し、助言と更新を繰り返すこととした。

図表3 会議概要

日時	会議名	概要	開催方法
2022年9月29日 15時～16時	キックオフ	弊社から本事業の全体像、今後の進め方及び支援方法等を説明し、現状確認と課題整理に関して議論した。	オンライン
2022年10月26日 15時～17時	第1回会議	静岡市より受領したPFS導入に関する質問事項への回答、対象者分析やロジックモデル検討に関して議論した。	対面 (静岡市役所会議室)
2022年12月14日 14時30分～ 16時30分	第2回会議	静岡市より受領したPFS導入に関する追加質問事項、ロジックモデル案及び成果指標に関する議論、また、事業の方向性やPFS事業効果の考え方を助言した。	オンライン
2022年12月23日	第3回会議	静岡市より受領したPFS導	オンライン

日時	会議名	概要	開催方法
13時30分～ 14時30分		入設計案への助言を行った。	
2023年1月24日 15時～17時	合同勉強会	静岡市と福山市合同で、PFS案件形成の具体的な検討手順とポイントを説明し、質疑応答や両市の意見交換を行った。	オンライン
2023年1月26日 14時～14時30分	第4回会議	PFS事業効果、ロジックモデル及び成果指標等に関する助言を行った。	オンライン
2023年2月6日 16時30分～17時	第5回会議	成果指標や支払条件等について助言した。	オンライン
2023年2月20日 11時～11時30分	第6回会議	静岡市の報告内容のすり合わせやマーケットサウンディングの進め方等について助言した。	オンライン
2023年2月28日 16時～16時30分	第7回会議	静岡市より受領した検討結果報告書案等への助言と今後の進め方に関する議論を行った。	オンライン

図表 4 (参考) PFS 導入に関する質問一覧に対する助言例

PFSを活用した介護予防事業に係る確認事項 (R4.12.14 時点) について	
確認事項	回答内容
1 成果指標の上限値について 堺市では、4,000 の参加者数を設定しています。その理由について教えてください。成果を得るためには、4,000 人とすることが最大の正解になるのでしょうか。それとも、契約金額で示せる上限が4,000 人でしょうか。それとも、他の理由があるのでしょうか。 先進自治体はどのように整理しているのでしょうか。	成果指標の上限値は、関連する政策目標、目標達成可能性、事業見積、PFS 事業効果などから複合的に検討します。参考までに会議資料に PFS 事業効果からみた参加者数のイメージを添付しました。
2 支払上限額について 支払上限額には、PFS で実施する事業の委託経費のみでしょうか。PFS の成果を評価するために評価機関に委託する経費も含む金額でしょうか。契約に至るまでの準備経費 (事前に相談するアドバイザー経費のようなもの。アドバイザー契約先と PFS を活用した事業の委託先が一緒の場合、違う場合) も含むのでしょうか。さらに、他ににかかる経費も含むのでしょうか。他に係る経費があればその内容についても教えてください。 先進自治体はどのように整理しているのでしょうか。	支払上限額 = 予算要求額には、成功報酬を含めた事業費に加え、必要に応じて評価費用、運用支援費 (PMO 等) 及び資金調達スキームにかかる費用等を含む場合があります。また、通常、契約に至る準備経費は別事業として整理・契約されています。
3 支払い条件について 支払はいつの時点での成果で支払うのでしょうか。例えば、令和 6 年 4 月 1 日から事業を実施 (準備を含む) し、令和 6 年 11 月 30 日の参加者数で評価する場合、令和 6 年 4 月 1 日から 11 月 30 日の参加者数をもとに、令和 7 年 3 月 31 日に支払うのでしょうか。この場合、令和 7 年度の成果は、令和 6 年 12 月 1 日から令和 7 年 11 月 30 日の参加者数で評価するのでしょうか。この場合、令和 6 年度は、最低保証額の割合を多くする、次年度以降は、最低保証額の割合を減らし、成果報酬額の割合を増やすということでしょうか。 先進自治体はどのように整理しているのでしょうか。	いつの時点で支払うかについては、成果指標をいつのように測定するのが適切か、また、予算平準化や事業者ニーズ等を考慮して最終的に決定します。例えば、令和 6 年 4 月 1 日から令和 7 年 3 月 31 日までの参加者を評価し、令和 7 年 6 月 30 日に支払うサイクルを毎年度行うなど年度単位で整理することも多いですが、福岡市のように 3 年間で 4 事業サイクル実施し、それぞれで支払うなどもあります。
4 支払い条件について 継続参加者数を成果指標とした場合、継続の定義は、個別事業 (講座など) に何回参加した人とするのでしょうか。それとも、PFS を活用した事業期間内に何か月参加した人とするのでしょうか。本人に意思があってもやむをえない諸事情で参加できなかった人は救済できるのでしょうか。 先進自治体はどのように整理しているのでしょうか。	例えば、豊田市では継続参加の定義を「月 1 回以上の頻度で計 6 ヶ月間継続してプログラムに参加している」としています。また、3 回以上参加することで要介護認定抑制に統計的有意とする文献もあります。諸事情で参加できなかった人の救済は、定義を調整することで可能と思いますが、事業者の公募段階で詳細明示する必要があります。

### 2-1-3 支援結果

本事業の結果、静岡市の PFS 案件形成における主要な論点について、概ね骨子と検討課題が整理できた。今後は、成果指標の測定・評価方法について第三者評価機関に確認するとともに、成果目標や支払条件等についてマーケットサウンディングや有識者ヒアリングを通じて調整することで、適切な PFS 案件形成を実施できると考える。

なお、静岡市の現時点の検討項目と検討状況は資料 1 に記載するが、今後の検討によって変更する可能性があることに留意すること。

## 2-2 広島県福山市

### 2-2-1 申請概要

福山市が内閣府へ申請した本事業で検討する PFS の概要は以下のとおり。

図表 5 福山市申請概要

項目	内容
担当部局	保健福祉局長寿社会応援部高齢者支援課
分野	健康・介護
予算規模	初年度 5,000 万円 + a
事業期間	3 年間
目標	新しい介護予防への転換 ・ 高齢化の進行に伴う介護費用増大への対応 ・ 福山市「要支援 1」認定者の増加抑制 ・ 介護予防事業における DX 推進と新たな事業の創出
本事業を通じて期待する事項	・ 福山市次世代ヘルスケアのロジックモデルの作成 ・ 「人生 100 年時代において、住み慣れた地域で健康に暮らす」ための事業目標の設定と具体化（科学的なエビデンスや理論、国内外の参考事例等の情報提供） ・ 既存の介護保険関係データの整理・活用 ・ 介護予防事業における成果指標の設定とその効果を評価する仕組みの構築
検討状況	・ 申請と並行して検討開始し、具体的な検討はこれからという段階

※あくまで申請時の内容で、実際の事業とは異なる可能性がある

### 2-2-2 支援内容

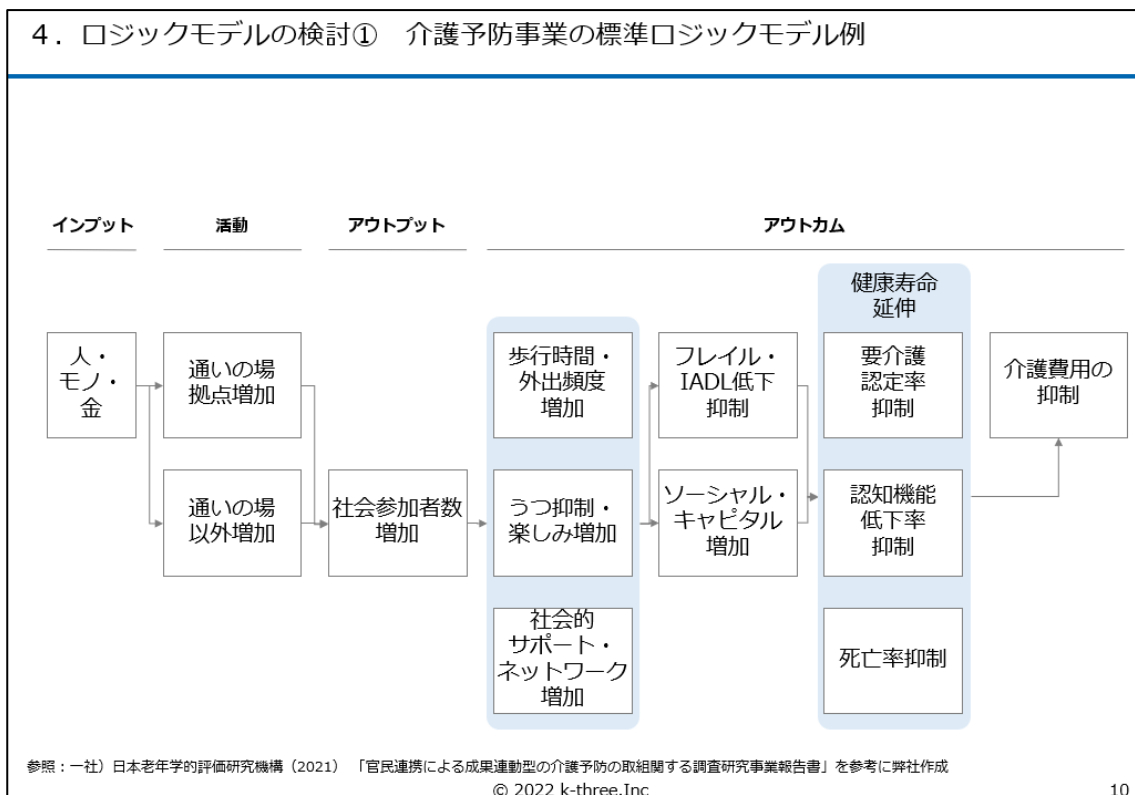
メールや電話によるコミュニケーションの他、以下のとおり複数回の会議による相談対応を実施した。福山市は、第 3 回会議直前に先行事例 2 件の視察を実施し、合同勉強会の学び等を含め PFS 案件形成の主要項目全般のドラフト作成に着手した。そのため、当初 2 時間の会議を 3 回程度と想定していたが、福山市のドラフト作成後に助言した方が効果的と考え 4 回目の会議を追加した。

図表 6 会議概要

日時	会議名	概要	開催方法
2022年9月29日 13時30分～ 14時30分	キックオフ	弊社から本事業の全体像、今後の進め方及び支援方法等を説明し、現状確認と課題整理に関して議論した。	オンライン
2022年10月13日 10時～12時	第1回会議	福山市から受領した対象者関連データの分析結果、ロジックモデル及び成果指標に関して議論した。	オンライン
2022年11月29日 14時～16時	第2回会議	ロジックモデル案及び成果指標に関する議論、また、事業の方向性やPFS事業効果の考え方を助言した。	対面 (福山市役所会議室)
2023年1月24日 15時～17時	合同勉強会	静岡市と福山市合同で、PFS案件形成の具体的な検討手順とポイントを説明し、質疑応答や両市の意見交換を行った。	オンライン
2023年1月25日 14時～15時	第3回会議	ロジックモデルと成果指標、マーケットサウンディングの進め方等について助言した。	オンライン
2023年2月28日 9時30分～ 10時30分	第4回会議	福山市より受領したPFS導入設計案への助言と今後の進め方に関する議論を行った。	オンライン



図表 7 (参考) 紹介した介護予防事業における標準ロジックモデル例<sup>1</sup>



### 2-2-3 支援結果

本事業の結果、福山市の PFS 案件形成における主要な論点について、骨子(案)と検討課題が整理できた。今後は、根拠に基づいて庁内ですり合わせを行うとともに、成果指標の測定・評価方法について第三者評価機関に確認し、成果目標や支払条件等についてマーケットサウンディングや有識者ヒアリングを通じて調整することで、適切な PFS 案件形成を実施できると考える。

### 2-3 主な相談対応例

静岡市及び福山市に対する主な相談対応例は以下のとおり。

<sup>1</sup> 一般社団法人日本老年学的評価研究機構 (2021) 「官民連携による成果連動型の介護予防の取組に関する調査研究事業報告書」を参考に弊社体裁加工

図表 8 主な相談対応例

実施手順 <sup>2</sup>	項目	相談対応例
ステップ 1 PFS 事業の発案	行政課題の選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>なし</li> </ul>
ステップ 1 PFS 事業の発案	事業目標の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>受領したデータを用いて対象者分析（年齢、性別、既存事業参加者、要介護度、介護給付費等）を行い、対象者の検討パターンや狙い、現状と想定される課題等を助言した。</li> </ul>
ステップ 2 案件形成	成果指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護予防分野における標準的なロジックモデル案<sup>3</sup>の紹介、ロジックモデルと成果指標の設定方法やドラフト作成、成果指標案への助言を行った。</li> </ul>
ステップ 2 案件形成	成果指標の上限値等	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下のように上限値等設定における検討の観点や手順、事例を助言した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 政策目標</li> <li>➤ 目標達成可能性</li> <li>➤ 事業見積</li> <li>➤ PFS 事業効果 等</li> </ul> </li> </ul>
ステップ 2 案件形成	評価時期、契約期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果指標の適切な測定時期や事業実施期間と評価期間などの考え方を助言した。</li> </ul>
ステップ 2 案件形成	PFS 事業効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFS 事業効果の算出方法を以下のように助言した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 算出手法</li> <li>➤ 分類（既存事業費の効率化、将来発生するコストの減少、行政費用の減少、収入の増加）</li> <li>➤ 算出に必要な項目のデータ整理</li> </ul> </li> </ul>

<sup>2</sup> 内閣府（2021）「成果連動型民間委託契約方式（PFS）共通のガイドライン」の PFS 事業の実施手順を参照

<sup>3</sup> 厚生労働省（2021）「官民連携による成果連動型の介護予防の取組に関する調査研究事業」

実施手順 <sup>2</sup>	項目	相談対応例
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 成果指標の上限値を踏まえ効果試算の考え方や例の提示</li> </ul>
ステップ2 案件形成	支払上限額	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PFS 事業効果と事業見積からのアプローチ方法等支払上限額を設定する考え方や事例を助言した。</li> </ul>
ステップ2 案件形成	支払条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 支払条件の考え方や検討手順、また、期待収益額等事業者の立場でのリスク・リターンの考慮等支払条件の考え方を助言した。</li> </ul>
ステップ2 案件形成	成果評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成果指標の適切な測定時期や測定方法に関する助言の他、他事例で活用される JAGES 開発の「要支援・要介護リスク評価尺度」<sup>4</sup>に関して、関連資料や確認事項等を助言した。</li> </ul>
ステップ2 案件形成	マーケット サウンディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>• マーケットサウンディングをどのように進めるのかという相談に対して、以下を助言した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 公募有無による違い</li> <li>➤ 公募しない場合の対象となる民間事業者候補の抽出方法</li> <li>➤ 民間事業者へ提示する情報例</li> <li>➤ サウンディング項目例 等</li> </ul> </li> </ul>
ステップ2 案件形成	実施体制に関する検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 評価体制と事業実施体制について、想定されるパターンとメリットデメリット、事例等を助言した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 評価体制は、庁内の委員会方式や外部へ業務委託（直接委託と関節委託）などのパターンがあり、また、評価候補者に必要な要素として対象分野に関する専門的知見や評価・統計学に関する知見などが</li> </ul> </li> </ul>

<sup>4</sup> JAGES（Japan Gerontological Evaluation Study：日本老年学的評価研究）（2018）「全国版要支援・要介護リスク評価尺度開発」[https://www.jages.net/project/industry-government/opera/?action=common\\_download\\_main&upload\\_id=14068](https://www.jages.net/project/industry-government/opera/?action=common_download_main&upload_id=14068)

実施手順 <sup>2</sup>	項目	相談対応例
		<p>ある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事業実施体制は、1者と契約する直接委託、複数者と個別に契約する直接委託、複数者を取りまとめる事務局と契約する間接委託等のパターンがある。</li> </ul>
<p>ステップ3 民間事業者の 選定・契約</p>	<p>成果水準書 (仕様書) (案)等の作成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 受領した仕様書案に対して、通常の委託業務とPFSの仕様書作成の違いを含め以下のとおり助言した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 対象者、支払条件及び測定方法等事業者と認識齟齬がないように曖昧な表現を避ける。</li> <li>➤ 創意工夫の余地が少なくなることや成果達成に向けたリソース配分が非効率になる等の影響があるため、特に業務内容は詳細に指示するのではなく、できるだけ事業者の提案に任せる。等</li> </ul> </li> </ul>
<p>ステップ3 民間事業者の 選定・契約</p>	<p>民間事業者の 公募</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• なし</li> </ul>
<p>ステップ3 民間事業者の 選定・契約</p>	<p>PFS 契約の 締結</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• なし</li> </ul>
<p>その他</p>	<p>他の 地方公共団体 への視察</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職員が類似のPFS事業を先行して実施する2市へ視察行く際、事前に類似事例のヒアリングにおけるポイントを助言した。具体的には、PFS事業で検討が必要な各項目について、以下の項目を把握できるとより検討の参考になりやすい旨を伝えた。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 選定した理由や算出した方法</li> <li>➤ どのようなデータや文献に基づいて検討したか</li> <li>➤ 実際に取り組んでわかった改善し</li> </ul> </li> </ul>

実施手順 <sup>2</sup>	項目	相談対応例
		<p>たい点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 各成果指標の実績 等</li> </ul>
その他	勉強会と意見交換	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PFS 事業の実施手順について、特に今後検討が必要な以下項目<sup>5</sup>の具体的な検討方法や事例等を講義及び質疑応答により説明した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 成果指標の上限値等の設定</li> <li>➤ PFS 事業効果の算出、評価</li> <li>➤ 支払上限額の設定</li> <li>➤ 支払条件の設定</li> </ul> </li> <li>• 本事業の支援対象となる 2 市が類似事業を想定しており、2 市合同でオンライン勉強会実施し、そのまま 2 市の検討状況や課題等を意見交換し、交流を促進した。</li> </ul>
その他	今後の進め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本事業終了後、どのように検討を進めていくのかスケジュール概要とポイントを助言した。</li> </ul>

---

<sup>5</sup> 検討プロセス詳細について、弊社代表が国立大学琉球大学非常勤講師として担当する講義「SIB 基礎概論」の講義資料より抜粋して利用

図表 9 合同勉強会の対象項目と概要

参考：検討プロセス詳細（STEP1～2）	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 対象とする行政課題の選定</li> <li>2. 事業目標等の設定             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 現状課題の分析</li> <li>2. 対象者の特定</li> <li>3. 対象者の改善目標設定</li> </ol> </li> <li>3. 成果指標の選定             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 最終アウトカムの言語化</li> <li>2. アウトカムの整理</li> <li>3. 重要なアウトカムを特定</li> <li>4. 成果指標を選定</li> </ol> </li> <li>4. 成果指標の上限値等の設定             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政策目標から検討</li> <li>2. 目標達成可能性から検討</li> <li>3. 事業見積から検討</li> <li>4. PFS事業効果から検討</li> <li>5. 上限値と下限値を設定</li> </ol> </li> <li>5. PFS事業効果の算出、評価             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 算出方法の検討</li> <li>2. 算出に必要な項目のデータ整理</li> <li>3. 成果指標の上限値を踏まえ効果試算</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. 支払上限額の決定             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PFS事業効果から検討</li> <li>2. 事業見積から検討</li> </ol> </li> <li>7. 支払条件の設定 ※             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 固定費と成果連動比率の検討</li> <li>2. 成果指標別の支払総額の検討</li> <li>3. 成果指標別の単位別支払額の検討</li> <li>4. 成果指標別の測定期間等を踏まえ、年度別予算を設定</li> </ol> </li> <li>8. 成果評価の方法             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 評価方法を決定</li> <li>2. データ収集計画を策定</li> </ol> </li> <li>9. 契約期間（評価時期を含む）の設定             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成果指標の測定可能時期を整理</li> <li>2. 事業実施時期と評価時期から契約期間を設定</li> </ol> </li> <li>10. 実施体制に関する検討             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 必要な役割の整理</li> <li>2. 契約スキームの検討</li> </ol> </li> </ol>
<p>参照：内閣府（2021）「PFS共通のガイドライン」を踏まえ、弊社が作成 © 2023 k-three Inc.</p>	<p>本日の主な対象</p>

5

図表 10 合同勉強会の内容（成果指標の上限値等の設定）

<p>4. 成果指標の上限値等の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>政策目標から検討</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成果指標に関連する国や自治体の目標値がある場合、上限値の参考となる</li> <li>・ 実態と乖離した上限値（実現が困難な値）となる場合もあるため、他と合わせて検討が必要</li> </ul> </li> <li>・ <b>目標達成可能性から検討</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象者や成果指標の測定方法等を踏まえた目標達成可能性を事例調査やマーケットサウンディングで収集し、上限値を達成可能性かどうかを確認する                 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ どの程度の値なら達成可能か、類似実績含め確認</li> <li>・ 類似実績は対象者や測定方法等も合わせて確認し、比較検討の参考とする</li> </ul> </li> <li>・ 上限値が高く、達成可能性が低い場合は、支払額を増やす等支払条件で調整することも可能</li> </ul> </li> <li>・ <b>事業見積から検討</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仮設定した上限値を達成するために必要な事業費をマーケットサウンディングで収集</li> <li>・ 上限値によってPFS事業効果が異なり、上限値達成に必要な事業費がPFS事業効果より高い場合、上限値や対象者などの見直しが必要となる場合もある</li> <li>・ 総支払額が上限値等の達成に必要な事業費を下回る場合、事業者の関心が低くなる可能性がある（支払条件で調整することも可能）</li> </ul> </li> <li>・ <b>PFS事業効果から検討</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主に上限値によってPFS事業効果が異なるため、予算総額を上回るPFS事業効果を得るために必要な値を検討し、上限値の参考とする</li> <li>・ PFS事業効果は予算調整の材料の一つ（目標達成時も財政効果あると説明可）であり、PFS事業効果が少なくても、市民にとって本当に必要な事業であれば実施する姿勢が重要</li> </ul> </li> <li>・ <b>上限値と下限値を設定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上限値は上記を考慮し総合的に設定する。また、新たな取り組みで参考となる値がない場合、小規模なパイロット事業により成果指標の実績を測定し、値の参考にすることも検討する（事例：福岡市）</li> <li>・ 下限値は必要に応じて設定する。設定する場合、主に事業費よりPFS事業効果が少なくなる値や既存事業の実績値等が検討される</li> </ul> </li> </ul>
--

© 2023 k-three Inc.

### 3 まとめ

#### 3-1 案件形成の初期段階において重要な課題と対応方針

本事業を通じて把握した PFS 案件形成の初期段階において特に重要な課題と対応方針は以下のとおり。

図表 11 PFS 案件形成の初期段階において重要な課題と対応方針

No.	重要な課題	重要と判断する理由	対応方針
1	解決したい社会課題の定義	PFS 導入により、誰のどのような社会課題を解決したいのか、なぜ解決することが重要なのか等を初期段階で明確にできない場合、事業目標の設定や成果指標の選定等主要な検討項目も明確にできないことや誤った設定になる恐れがある。また、マーケットサウンディングにおいて、地方公共団体側で有すべき軸が揺らぎ、事業者候補の意見に影響されやすくなる恐れがあり、品質の低下や PFS 案件形成の実現が困難となる、または、大きな手戻りが発生する等に繋がる恐れがある。例えば、本事業の対象である介護分野であれば、健康寿命、要介護認定率や介護給付費抑制の何を重視するかなどがある。	地方公共団体の各種計画やデータに基づいた客観的な現状分析をベースとし、最終的にはどこに価値基準をおくかの意思が重要となる。そのため、検討過程で事業担当部署を中心に庁内関係者と認識を十分にすり合わせる必要がある。
2	対象者の設定	どのような人を対象者とするかにより、介入の方向性や成果指標等が大きく異なる可能性があり、初期段階において十分に検討する必要がある。例えば、本事業の対象である介護分野であれば、対象者の要介護認定有無の他、さらに年齢・性別や対象者のおかれた状況（既存事業への参加有無や就業状況等）等で絞り込むかなどがあ	解決したい社会課題について、データに基づいた現状分析を行う。特に対象者を取り巻く現状課題として、属性（年齢、性別、居住地域等）の他、既存サービスや行政コストの観点からみた課題などを

		る。	含め多様な観点で分析する。
3	類似事例のヒアリング	<p>解決したい社会課題が明確になった後、PFS 案件形成に必要な項目を具体的に検討する際、先行する類似事例の対象者、成果指標および PFS 事業効果等の考え方を把握することができれば、初期段階の検討を効率的に進めることができる。また、他事例で進める中で発生した課題を確認することができれば、より効果的な方策を検討することができ、手戻りも少なくなる。</p>	<p>類似事例のヒアリングにおいては、PFS 事業で検討が必要な各項目（対象者、成果指標、契約金額総額、最低支払額／成果連動額の割合、指標毎の支払額割合、財政効果試算等）について、表面的な検討結果だけではなく、「選定した理由や算出した方法」や「どのようなデータや文献に基づいて検討したか」を確認することで、他事例の流用ではなく、自分たちの課題に合わせた形で検討できる。また、「実際に取り組んでわかった改善したい点」や「各成果指標の実績」も確認できれば、より良い検討が可能となる。</p>



## 資料 1 静岡市検討状況の概要（2023 年 2 月 28 日時点）

### I 検討結果

- 「成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）共通のガイドライン」に基づき、各ステップに対する静岡市の状況を検討した結果、静岡市での PFS を活用した介護予防の取組は、事業として成り立つと考える。
- そのための条件として、成果指標と支払いの関連付けについて、評価を専門とする機関に確認するとともに、支払上限値（額）や支払条件について、マーケットサウンディングや有識者ヒアリングを通じて設定することが必要である。

### II 項目別検討状況

#### 【ステップ 1：PFS 事業の発案】

#### 1. 行政課題の選定

以下のとおり、課題を選定した。

##### （1）静岡市の介護認定率が国及び静岡県平均より高い

静岡市の認定率は、全国、静岡県よりも高く、特に要介護 1 の認定率において差が大きい。要支援や要介護 1 予備軍へアプローチする効果的な取組が必要。

##### （2）増加し続ける静岡市の介護給付費

介護給付費は、令和 2 年度に 600 億円を超え、今後も増加傾向。

##### （3）これまでの介護予防に係る取組の課題

主な取組	主な課題
S 型デイサービス事業、 フレイル予防事業	・事業の担い手が不足している。 ・活動内容が偏っている。 ・参加者の固定化が進んでいる。

#### 2. 事業目標の設定

要介護認定を受けていない市内在住の 65 歳以上の高齢者のうち、就労や社会活動をしていない人（静岡市介護予防・日常生活圏域ニーズ調査（R1）から 25,600 人を推計）に、介護予防への取組を促進することにより、要介護者になることを抑制し、健康寿命の延伸を図る。

## 【ステップ2：案件形成】

### 1. 成果指標

#### (1) 事業参加者総数（毎年度の支払い根拠）

実施するイベント型及び継続的介護予防プログラムや、事業参加者により創設される通いの場への65歳以上の参加者の実人数をカウント。

#### (2) 継続参加人数（毎年度の支払い根拠）

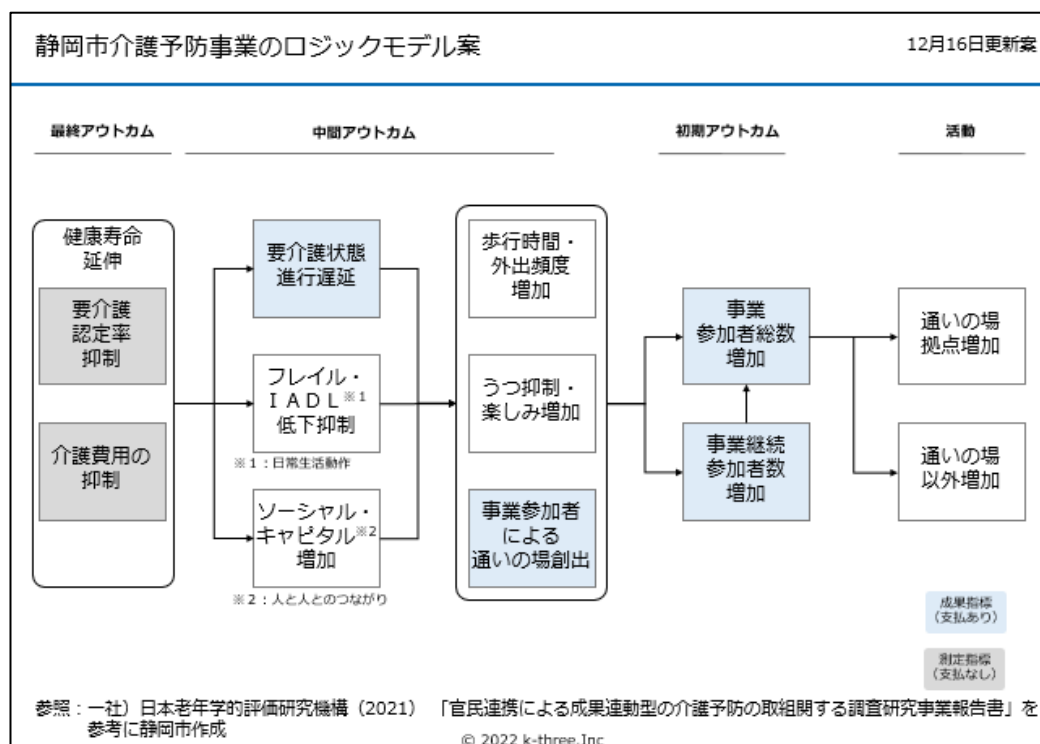
継続的プログラム及び継続的プログラムの関連活動や、事業参加者により創設される通いの場に月一回以上の頻度で半年以上継続して参加している方を継続参加者とし、人数をカウント。

#### (3) 要介護状態進行遅延人数（最終年度の支払い根拠）

事業実施期間中の継続参加者のうち、要介護状態進行の遅延が推測された人数をカウント。要介護状態進行の進行遅延者は、事業参加者に実施するアンケートにおいて、要支援・要介護リスクが維持以上で、かつ社会参加の状況に該当する項目が増加、または主観的健康感が増加している高齢者とする。

#### (4) 事業参加者による通いの場の創設数（最終年度の支払い根拠）

事業参加をきっかけに、自身が主体となり、介護予防に取り組んでいない方の参加を得て、介護予防の取組を実施するために創設された場の数をカウント。



## 2. 成果指標の上限値等

※試算。今後、マーケットサウンディングや有識者ヒアリングを踏まえ設定。

### (1) 総参加者数：4,840人

静岡市の高齢者 212 千人の 4,840 人を契約期間内での上限に設定。

### (2) 継続参加人数：460人

静岡市の高齢者 212 千人の 460 人を契約期間内での上限に設定。

### (3) 要介護状態進行遅延推計人数：460人

静岡市の高齢者 212 千人の 460 人を契約期間内での上限に設定。

### (4) 事業参加者による通いの場の創設数：各区 1 以上

事業参加者が介護予防に取り組んでいない方の参加を得て、介護予防の取組を実施するために創設された場が葵区、駿河区、清水区に 1 ずつあることを契約期間内での上限に設定。

## 3. 評価時期、契約期間

### (1) 変動する部分の評価時期

※支払いは最低保証額（固定）と成果報酬額（変動）がある。

#### ① 総参加者数

1 年後（令和 7 年 11 月 30 日）及び 2 年後（令和 8 年 11 月 30 日）

#### ② 継続参加人数

1 年後（令和 7 年 11 月 30 日）及び 2 年後（令和 8 年 11 月 30 日）

#### ③ 要介護状態進行遅延推計人数

2 年後（令和 8 年 11 月 30 日）

#### ④ 事業参加者による通いの場の創設数

2 年後（令和 8 年 11 月 30 日）

### (2) 契約期間

令和 6 年度から令和 8 年度（3 年間）

## 4. PFS 事業効果

※最終アウトカムの数値は今後、評価や有識者ヒアリングを踏まえ設定。

目標：健康寿命の延伸

最終アウトカム：要介護認定率抑制、介護給付費縮減額

## 5. 支払上限額

※上限額は今後、評価や有識者ヒアリングを踏まえ設定。

## 6. 支払条件

※今後、マーケットサウンディングや有識者ヒアリングを踏まえ設定。

## 7. 成果評価の方法

第三者評価機関による評価

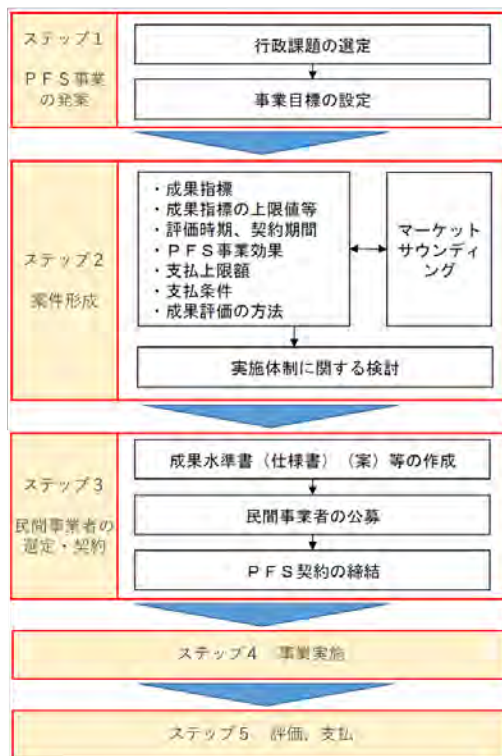
## 8. 事業体制に関する検討

表 7 PFS事業の実施体制の比較表

	直接型	間接型	SPC型
メリット	・事業関係者が少ないため、関係者の調整に係る負担が小さい	・複数のサービス提供者が事業活動を実施する場合に、円滑な調整等が可能となる	・資金提供者にとって、提供した資金の用途を確認できる ・サービス提供者の倒産により事業が継続できないリスクを回避することができる
デメリット	・複数のサービス提供者が実施する場合に適さない可能性がある	・事業関係者が増えるため、複雑化する。	・SPC設立等のための追加コストが必要となる
適する場合	・事業活動の大半を単一のサービス提供者が実施する場合	・複数のサービス提供者が事業活動を実施する場合	・民間事業者が資金提供者から資金調達する場合 ・契約期間が長い場合

(出典：内閣府(2021)「成果連動型民間委託契約方式(PFS)共通のガイドライン」)

### Ⅲ 主なスケジュール



出典：成果連動型民間委託契約方式（PFS: Pay For Success）  
共通的ガイドライン〔令和3年2月 内閣府 成果連動型事業推進室〕

ステップ1（PFS事業の発案）及び ステップ2（案件形成の素案づくり）	
令和4年9月から 令和5年2月	内閣府導入可能性調査支援（1年間）として、 内閣府が委託したコンサルタントと協議。 ※現在、仕様書案を作成中。
令和5年3月	有識者（一般社団法人日本老年学的評価研究機構 近藤克則代表）ヒアリング。
ステップ2（案件形成）及び ステップ3（民間事業者の選定・契約）	
令和5年 4月から5月	案件形成。 関係者（審議会会長、介護関係者、商工会議所等） 調整。
6月から7月	マーケットサウンディング （包括連携協定締結先中心） 仕様書案作成。
7月から10月	次年度事業提案及び予算要求。
令和6年2月	債務負担行為を議会上程。
4月	プロポーザル（公募）
6月	契約締結（契約期間R6.6～R9.3）
ステップ4（事業実施）及びステップ5（評価、支払）	
令和6年6月から 令和8年12月	事業実施。（市民へのサービス提供は9月開始予定）
（評価・支払）	事業の成果は、令和7年及び令和8年の11月末時 点の数値で評価。 令和6年度に最低保証額（固定）を、令和7年度 及び8年度に成果報酬額（変動）を支払う。

### Ⅳ 今後の留意事項

- 仕様書は、マーケットサウンディングによる事業者からの意見や、評価機関からの意見を反映させながら、磨き上げ、作成に取り組む。
- 事業の委託にあたっては、必須で取り組むべき事項は最低限にし、成果目標達成に向けて事業者の自由度を高める。
- 事業の実施にあたっては、委託後、事業実施に対する認識の違いから事業参加者に支障をきたすことがないよう、委託事業者と連絡を十分にとる。