

# 独立行政法人国立病院機構の平成16年度の業務実績の評価結果

平成17年8月25日  
独立行政法人評価委員会

## 1. 平成16年度業務実績について

### (1) 評価の視点

独立行政法人国立病院機構は、国立病院・療養所（国立高度専門医療センター及びハンセン病療養所を除く。）が移行して、平成16年4月1日に発足したものである。国立病院機構は、医療の提供、医療に関する調査及び研究並びに技術者の研修等の業務を行うことにより、国民の健康に重大な影響のある疾病に関する医療その他の医療であって、国の医療政策として国立病院機構が担うべきものの向上を図り、公衆衛生の向上及び増進に寄与することを目的としている。

今年度の国立病院機構の業務実績の評価は、平成16年4月に厚生労働大臣が定めた中期目標（平成16年度～20年度）の初年度の達成度についての評価である。

当委員会では、「厚生労働省所管独立行政法人の業務実績に関する評価の基準」等に基づき、評価を実施した。

なお、本評価に当たっては、本部からの実績報告とヒアリング等に加えて、一部の病院からも直接ヒアリング等を実施しつつ評価を行った。

### (2) 平成16年度業務実績全般の評価

国立病院機構は、安全で質の高い医療を効率的に提供していくことが求められている。具体的には、国の医療政策を踏まえつつ患者の目線に立った適切な医療を提供する診療事業、国立病院機構のネットワークを活用した臨床研究事業、質の高い医療従事者を養成する教育研修事業等を安定的な経営基盤を確立しつつ効率的・効果的に運営していくことを目指している。

独立行政法人に移行した初年度にあたる平成16年度においては、新しい制度の中で、理事長のリーダーシップの下で、現場の裁量・権限の拡大等を通じて業務進行状況の迅速な把握と業務改善への取り組みが開始され、患者の立場に立った良質な医療と効率的・安定的な経営について職員が一体とな

って取り組むことの重要性についての意識改革も進み始めたことがうかがえる実績となっている。

特に、新たな独立行政法人制度の下で従来の経緯や方式にとらわれずに積極的な業務運営の効率化と収支改善に取り組み、初年度において中期目標に掲げる経常収支に係る目標を全体として達成した努力と実績は、特段の評価に値する。なお、病院の収支は種々の環境等にも左右されるものでもあることにも留意しつつ、今後とも中期目標の期間全体において目標値を達成できるように努められたい。

平成 16 年度においては、救急医療への取り組みや病診連携・病病連携の推進等の地域との連携が進展しているほか、長期療養患者の QOL の向上に向けた取り組みなどに実績を上げている。

さらに、機構のネットワークを活かした臨床研究活動、EBM の推進に向けた新たな取り組み、質の高い治験の推進に向けた取り組みも開始され、初年度においても「結核の退院基準」の策定など成果を上げている。

また、災害等の活動においても新潟県中越地震時への対応などに実績を上げている。

今後とも、初年度の実績を基に、健全な経営と良質な医療のバランスがとれた取り組みを期待したい。

これらを踏まえると、中期目標の初年度に当たる平成 16 年度の業務実績については、全体としては国立病院機構の設立目的に沿って適正に業務を実施したと評価できるものである。現在、地域の医療機能の分化・連携の一層の推進等今後の医療提供体制のあり方等も議論されているが、全国に 150 近くの病院のネットワークからなる国立病院機構がこうした医療政策における役割等も踏まえ、今後ともそのネットワークを活用して積極的に国民医療の向上に貢献してゆく姿勢を期待したい。

中期目標に沿った具体的な評価結果の概要については、2 のとおりである。個別項目に関する評価資料については、別紙として添付した。

## 2. 具体的な評価内容

### (1) 診療事業

#### ① 患者の目線に立った医療の提供

患者満足度調査は、ネガティブな質問として本音を引き出しやすくするなど調査内容や手法について工夫をしつつ全ての病院において実施されていることや他の機関に対して先導的な役割を果たしていることなど評価できる。

セカンドオピニオン制度については、平成 16 年度末で 45 病院に窓口を開設している（平成 15 年度末に比べて 38 カ所の増加）。こうした体制整備に加えて積極的な情報提供も進められている。

これらの取り組みについては計画は十分進展していると評価できるが、現段階では方法論を確立した段階であり、例えば外来の待ち時間の問題など、今後調査の結果等をサービスの改善に結びつけていくことが期待される。また、セカンドオピニオンについても今後の利用実績にも注目したい。

## ② 患者が安心できる医療の提供

医療倫理の確立について、カルテ開示や相談室の設置などプライバシーの配慮体制の整備など計画通りに進んでいる。臨床研究を行う 500 床以上の病院のほぼ全ての病院に倫理審査委員会を、治験を行う全ての病院に治験審査委員会を設置するとともに、本部に中央倫理審査委員会を設置し、その活動も相当に活性化しており評価できる。

医療安全対策については、報告制度への協力、研修の実施等年度計画の内容は達成しているが、安全・安心に対する患者の要望は高く、また、医療提供者側の努力を分かりやすく情報提供する意味も大きいことから、今後とも計画に沿った取り組みとともに我が国の医療安全対策の充実への貢献を望みたい。この意味からも人工呼吸器の標準化等に向けた取り組みは、医療安全対策にも資するものとしても有意義なものである。

救急医療（小児救急を含む。）の充実については、地域ニーズに応えて旧療養所が 24 時間対応の小児救急医療体制に取り組んでいる事例も見られ、また、救急患者受入数（小児救急患者を含む。）は中期目標に掲げる目標値の半分を超える数まで増加しており努力がみられる。医師の確保や地域の他の医療機関との協力等の課題もあろうが、今後のさらなる充実を期待したい。

## ③ 質の高い医療の提供

クリティカルパスの実施件数が中期目標に掲げる目標値の約 6 割と大きく増加し実績をあげている。患者にわかりやすい標準的な医療の普及推進に資するものであり、今後の取り組みに期待する。

臨床評価指標や EBM の推進に向けた取り組みについては年度計画は十分進展している。特に、「結核患者の退院基準」の策定や人工呼吸器の標準化に向けた取り組みなどは大きな実績である。なお、今後と

も国立病院機構が医療機器等の大きなユーザーとして有意義な役割等を果たして行くことも期待される。

重度心身障害児（者）等を受け入れている病院における患者家族のための宿泊室の設置は、平成 15 年度に比べて 13% 増となっており中期計画に掲げる目標値を達成した。長期療養者の QOL の向上に向けて、90% 以上の病院においてボランティアを受け入れていることや国時代には自らの判断で導入することはできなかった療養介助職という新たな職種の創設などの取り組みにも実績を上げている。今後この新たな職種が患者の QOL の向上に貢献する職種として普及することを大いに期待している。

計画通り全ての病院に地域医療連携室を設置し、高額医療機器の共同利用数は中期目標に掲げる目標値に近い数まで大幅に増加しているとともに、紹介率・逆紹介率の向上についても中期計画に掲げる目標値の 7～8 割と大幅に増加しており、地域の医療機関と連携が進展している。今後の一層の成果を期待したい。

## **(2) 臨床研究事業**

EBM のためのエビデンスづくりの推進について、大規模臨床研究体制の構築など、国立病院機構のネットワークを活用した臨床研究活動に様々な取り組みを開始し、国際的な共同研究に参画しており、評価できる。また、初年度においても、先に記したように「結核の退院基準」の作成などの成果もみられるが、具体的成果を得るには一定の時間を要するものも多く、今後の成果を期待したい。

質の高い治験の推進を目指して、本部及び各病院において実施体制の整備等特段の努力を行い、中期目標に掲げる治験実施症例数に係る目標値を既に達成している。国立病院機構がそのネットワークを活かして治験に積極的に取り組む意義は大きく、今後とも、患者の信頼確保にも十分配慮しつつ、質の高い治験の推進を期待したい。

## **(3) 教育研修事業**

初期臨床研修医の受入数は、平成 15 年度に比べ 22.9% 増加と中期計画に掲げる目標値を達成しているが、レジデント受入数は医師臨床研修制度の初年度の影響から平成 15 年度に比べて 3.7% 減少している。

初期臨床研修終了後の医師のための研修制度として、後期臨床研修制度に関する検討が進められ、平成 18 年度から後期臨床研修制度を開始することとしている。こうした取り組みは先導的であり評価できる

が、他の病院の参加等も視野に入れつつ、今後成果をあげられることを期待したい。

看護師のキャリアパス制度の構築とこれに基づく研修等にも計画通りに取り組んでいる。

なお、教育研修事業については、全般に事業の性格からも中期計画の達成に向けて着実に歩み出した段階と考えられる。

#### (4) 災害等における活動

災害等における活動については、計画どおりに研修の実施が行われていることに加え、新潟県中越地震時には迅速かつ継続的に医療班（延べ35病院から64医療班）を派遣し医療支援を実施した。また、インドネシア・スマトラ島沖大地震等被災地に対する国際緊急援助隊医療チームへも職員が参加し援助活動を行った。こうした災害時の対応実績は高く評価できるものであり、国立病院機構の性格からも、今後ともこうした貢献を大いに期待している。

#### (5) 効率的な業務運営体制の確立

効率的な業務運営体制の確立のため、本部・ブロック組織の役割分担の明確化や本部・ブロックの職員数の25%削減など効率的な管理組織体制の整備は中期計画に掲げる目標等を達成している。

また、各病院の機能・規模による運営方針に応じた複数副院長制の導入や、全ての病院に地域医療連携室や医療安全管理室を設置しているほか、国時代のフルタイムの非常勤職員制度である賃金職員制度は踏襲せずに常勤職員と短時間非常勤職員による柔軟な配置とするなど看護部門の改革等も進めた。こうした取り組みも含め、院内組織の効率的・弾力的構築についても計画どおりに取り組まれている。

なお、組織の見直しの効果を見極めるには一定の時間が必要であることもあるとともに、例えば、院内組織の効率的・弾力的な構築に関して外部評価の活用を検討することなども含め、引き続き、医療の質の面に配慮しつつ、円滑かつ効率的な運営に努めることが必要である。

職員の業績評価等の適切な実施について、院長の年俸制を導入するとともに、医長以上の年俸制を17年度から導入することを決めるなど、人事評価制度について初年度から積極的な取り組みが行われていることは評価できる。なお、一般職員を含めた人事評価制度の定着までには評価手法や考課者の訓練など一定時間が必要であり、対象範囲の拡大を含め今後とも努力を期待したい。

## (6) 業務運営の見直しや効率化による収支改善

### ① 業務運営コストの節減等

材料費削減について、医薬品の共同入札や価格交渉方式の導入など従来の方式の見直しが行われた。また、人件費等についても国時代には自らの判断で改革することができなかった民間の給与水準を勘案した給与制度、調整額の見直しや年度末賞与の創設など特段の努力が行われている。さらに、建築整備についても国時代と比較すると大幅に抑制した指標を策定したことや院内売店等に競争性と簡素化を高めた契約方針を導入するなど積極的に取り組まれている。一般管理費の節減も既に平成 15 年度に比べ 33.6%と中期目標を大きく上回る削減を達成している。

これらの経費節減のための取り組みには実施の効果が現れるまでには一定の時間的経過を要するものもあるが、初年度から従来の制度の見直し等に積極的に取り組んでいることは高く評価できる。

今後とも、例えば、医療材料の効率的な調達の検討や後発医薬品の採用促進など、医療の質とともに組織の活力にも留意しつつ、効率的な業務運営に向けた更なる取り組みを期待したい。

### ② 医療資源の有効活用

全ての病院に地域医療連携室を設置し、病診連携・病病連携を推進する体制を整備した。こうした地域連携の推進は患者にとっても安心できる医療につながるものとして評価する。こうした努力等を通じて高額医療機器の稼働数の増加や共同利用数も増加するとともに、平均在院日数の短縮、診療報酬上の上位基準の取得等にもつながり、収支の改善にも大きく貢献しているものと認められる。

### ③ 診療事業以外の事業に係る費用の削減等

臨床研究事業については、本部が主導して支援体制も整備しその活性化への取り組みと競争的資金の獲得にも努力しており評価できる。

教育研修事業については、授業料の改定や費用の節減を図り、中期目標に掲げる収支率の改善を図っている。なお、教育研修事業についてはその性格から今後の教育効果等も併せて見守りたい。

### ④ 財務会計システムの導入等 I T 化の推進

全病院共通の財務会計システムを導入し、経営改善のために有効活

用する体制が作られた。官庁会計からの円滑な移行とともに、各病院において他の病院のデータも踏まえて毎月評価会を開催し、迅速に問題点を把握して経営改善策の検討・実施を進めていることは評価する。

今後の具体的な経営改善の成果を期待する。さらに、財務関係だけでなく病院全体の IT 化の推進も望まれる。

## (7) 経営の改善

(6) に記したような収支改善に向けた努力により、年度計画の経常収支率 97.4%に対し、実績では経常収支率 100.0%と計画に対して 2.6%の改善が図られた。困難な状況の中で、初年度において中期目標に掲げる経常収支に係る目標を全体として達成しており、収支改善の努力と実績は特段の評価に値する。このように初年度は高い実績を得たが、病院の収支は種々の環境等にも左右されるものでもあることにも留意しつつ、今後とも経営改善に取り組み、中期目標の期間全体において目標値を達成できるよう努められたい。

しかし、個々の病院の実情をみると、それぞれがおかれている状況等も異なり、特に医師の確保が困難な病院があることなど、収支改善に向け課題を抱えるところも多く、こうした点に対しては、今後、本部・ブロック組織との適切な連携・支援も含め、底上げを図っていくことが必要であろう。

## (8) 固定負債割合の改善、その他の業務運営等に関する事項

国の時代も含め初めて借入額が返済額を下回り固定負債が減少した結果、財務の改善が図られている。今後もその動向を見てゆく必要があるが、地道な努力の積み重ねを評価する。

技能職に関してアウトソーシング化を図るなど計画に沿って取り組まれているほか、ランチラボや給食業務等の業務委託にも取り組まれている。

人事に関する計画については、医療の質と安全の向上を図る上でも良質な人材の確保が重要であるとの認識の下で取り組まれているが、医師や看護師の確保に課題を有する病院もある。今後とも、安全で良質な医療の提供や政策医療の実施に支障をきたさないよう、地域連携にも配慮しつつ医療人材の確保に努められたい。

医療機器・施設設備に関する計画については、経営状況を勘案しつつ長期借入金の償還確実性を踏まえた投資のルール化が図られた。ま

た、16年度の投資は、施設整備よりも投資効果が見込める医療機器整備に重点をおいている。こうした対応により、借入金の削減にもつながっており、難しい状況の中で努力しているものと考えられる。

再編成業務については、計画に沿って着実に実施している。