

独立行政法人国立病院機構の平成 19年度の業務実績の評価結果

平成20年8月20日
厚生労働省独立行政法人評価委員会

1. 平成19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。）の業務を承継して平成16年4月に新たに独立行政法人として発足したものである。

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）の第4年度（平成19年4月～20年3月）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、平成18年度までの業務実績の評価において示した課題等、さらには、独立行政法人整理合理化計画（平成19年12月24日閣議決定）、総務省政策評価・独立行政法人評価委員会から寄せられた意見や取組方針も踏まえ、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の部会審議に先立って一部の病院（※）の視察も行い、その結果も踏まえつつ評価を行った。

（※）東埼玉病院、埼玉病院

(2) 平成19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後4年度目にあたる平成19年度においては、初年度から取り組まれた病院長の裁量・権限の拡大等を通じた業務進行状況の迅速な把握と業務改善への努力により、全体として着実に中期目標を達成していることが伺える実績となっている。

特に積極的な業務運営の効率化と収支改善に向けた取組は、中期目標に掲げる経常収支に係る目標を4期連続して達成したことに加え、これまでの実績を大きく上回る純利益（239億円）を計上するなど特段の実績を上げている。こうした全体としての大きな成果は、理事長のリーダーシップの下に、各病院長をはじめ職員が懸命な経営努力をした結果であり、QC活動（病院職員が自施設内の課題に応じて小グループを構成し、業務の質の向上を目指して取り組む自主的活動）などに代表される職員の意識改革がもたらしたものと高く評価する。ただし、個々の病院に目を向けると、不採算な医療分野を担う側面はあるものの、赤字体質となっている病院も見受けられることから、平成19年度末に経営改善計画（再生プラン）を策定した病院においては、同計画を着実に達成するよう更なる収支改善に向けた努力を望むとともに、それ以外の病院、本部においても継続した努力を望みたい。

また、平成19年度においては、セカンドオピニオンの専門窓口の設置病院の増加や全病院における医療相談窓口の設置及びMSWの大幅な増員、患者の利便性を考慮

した多様な診療時間の設定、更には地域連携クリティカルパスの活用など質の高い医療の提供について着実に実績を上げている。

さらに、国立病院機構のネットワークを活かした臨床研究活動やE B M(根拠に基づく医療)の推進に向けた取組が順調に進捗しているほか、質の高い治験の推進に向けた取組も大いに実績を上げている。

今後とも、患者の目線に立った良質な医療と健全な経営とのバランスがとれた一層の取組を期待したい。

なお、国立病院機構の契約に関して、平成19年12月に策定・公表した「随意契約見直し計画」に沿った取組を着実に実施するとともに、国会等で指摘されている一般競争入札における高い落札率についても改善すべきことは改善し、独立行政法人としてより透明性と競争性の高い契約の実施を望みたい。

これらのことを踏まえると、中期目標の4年度目に当たる平成19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。また、各都道府県の新たな保健医療計画における4疾病、5事業(注)に対応する医療機関の明記や、全国的な医師不足への対応として各医療機関が役割分担する体制づくりが求められている中で、国立病院機構においても、こうした医療政策における役割等も踏まえ、全国146病院のネットワークを活用して、今後も積極的に我が国の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。

(注) 4疾病：がん、脳卒中、心筋梗塞、糖尿病

5事業：救急医療、災害医療、へき地医療、周産期医療、小児医療

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

インフォームド・コンセント推進について、医療相談窓口を全ての病院に設置する他、医療従事者による説明・相談体制については、積極的なクリティカルパスの活用に伴うわかりやすい治療方針、治療経過の説明やMSWの増員、医療相談窓口の個室化等がこれまで以上に進み、患者の相談に応じ解決の支援を行うなど更なる充実が図られている。

患者満足度調査については、地域の医療ニーズに合わせた多様な診療時間の設定や待ち時間対策等の各病院における様々な取組の結果、全体として満足度の向上は見られたものの、依然として、外来部門については課題も残っている。なお、国立病院機構の共同臨床研究として各病院が行う患者サービスと患者満足度との関連を検証したことについては、本検証の今後の活用を期待したい。

セカンドオピニオン制度については、窓口を開設している病院数が更に増加し123病院(平成15年度7病院)と充実が図られているが、情報提供数の更なる増加についても努めてもらいたい。

これらの取組は、患者自身が医療の内容を理解し、治療の選択を自己決定でき

ることに資する取組であり評価する。

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は、相談窓口の個室化等患者プライバシーの配慮、適切なカルテ開示による情報公開、医療事故公表基準の運用による病院運営の透明性の促進などが行われた。更に、すべての病院に倫理審査委員会、治験審査委員会が設置され、倫理審査委員会においては、審議内容のホームページ公開を進めるなどの取組も行っている。

医療安全対策については、国立病院機構全体の基本的方向性を検討する「中央医療安全管理委員会」の設置や、報告された事故事例等から作成した「医療安全白書」、「警鐘的事例」などは、各病院の医療安全対策を推進する上で評価できる取組である。また、過年度より取り組んできた人工呼吸器の機種や使用医薬品の標準化も着実に進展している。

これらの取組は、国立病院機構内部はもとより我が国全体の医療倫理、医療安全対策の向上への貢献も期待されるところであり、患者が安心できる医療の提供に資するものとして評価する。

救急患者受入数は昨年度に比べると減少しているものの、独法化後の着実な取組により、平成15年度に比べ13.1%増となっており中期目標に掲げる目標値を達成していることは評価するが、小児救急患者の受入数については目標値を未達成であることから継続した努力を望みたい。また、自治体等が運営する休日・夜間の小児急患センターへの医師派遣やドクターヘリ、防災ヘリによる患者搬送時の医師同乗や搬送患者の受け入れなど、地域の救急医療体制への協力も評価する。医師の確保等が困難な環境にはあるが、今後とも地域における救急医療体制の充実に合わせて、国立病院機構に期待される役割に沿った更なる充実を期待したい。

③ 質の高い医療の提供

クリティカルパスについては、作成数、実施件数ともに初年度より着実に増加し中期目標に掲げる目標数を大幅に達成していることに加え、平成19年度においては代表的疾患に関する各病院毎のクリティカルパスの内容のばらつきについて分析・検討を開始しており、このことはパスの標準化とともに良質かつ患者にとってわかりやすい医療の標準化への取組として評価する。

また、EBM推進に向けた取組は、臨床評価指標の開発、EBM普及のための研修会の実施、多施設共同臨床研究、電子ジャーナルの配信など、各般にわたり努力しており、国立病院機構のネットワークを活用した取組や成果としても評価する。

なお、これらは医療の標準化に資する取組でもあり、このような活動については、ホームページによる公開だけでなく積極的に学会やメディアを通じて情報発信していくことも重要である。

重症心身障害児(者)等の長期療養者のQOLの向上については、療養介助員の増員による日常生活のケアに関する介助サービス提供体制の強化や、人工呼吸器

による医療事故防止の観点から人工呼吸器の機種標準化の推進とその手順書の作成など、その取組を高く評価する。

地域医療機関との病診・病病連携の推進については、紹介率・逆紹介率及び高額医療機器の共同利用数は、それぞれ中期計画に掲げる目標値を達成している。

その他、地域連携クリティカルパスへの取組、都道府県医療対策協議会等への参加、助産所の嘱託医療機関としての協力、政府の緊急臨時的医師派遣システム等への協力等、地域医療に貢献するための各般にわたる努力を評価する。

さらに、国立病院機構の本来目的の一つである政策医療の提供については、結核や精神医療をはじめ適切に実施されているが、とりわけ、心神喪失者等医療観察法に基づく指定入院医療機関については、都道府県の病床整備が遅々として進まない中、全387床中299床(平成20年4月1日現在)と8割弱を占めるなど、職員の確保等様々な課題を乗り越え国の政策に大きく貢献していることを高く評価する。

(2) 臨床研究事業

E B M推進のためのエビデンスづくりについては、大規模臨床研究が順調に進展している。平成16年度より開始した5課題については、患者登録が終了し、一部については学会等で論文発表が行われた。今後、他の課題についても具体的な成果の情報発信を大いに期待する。

高度先端医療技術については、「高周波切除器を用いた子宮腺筋症核出術」など5項目について実施するとともに、「浮遊耳石誘導補助具」など13件の特許等の出願を行った。

質の高い治験の推進については、文部科学省及び厚生労働省が策定した「新たな治験活性化5カ年計画」において、中核病院や拠点医療機関として本部及び5病院が選定されるなど大学と並び治験実施活動度の高い施設として認定を受けるなどの成果を上げている。

また、治験等に係る標準業務手順書雛形の各病院への通知や、CRC配置病院の増加など治験実施体制の整備等に特段の努力を行い、中期目標に掲げる治験実施症例数に係る目標値を大幅に上回る成果をあげている。治験に係る受託研究費も着実に増加している。

これらの国立病院機構のネットワークを活かした臨床研究や治験の推進は、我が国の医療の向上への貢献が期待される分野であり、国立病院機構のこれまでの実績を高く評価するとともに、今後とも積極的、継続的な取組を望みたい。

(3) 教育研修事業

国立病院機構においては、医師の臨床研修、看護師等養成などに積極的に取り組んでいることが認められる。

医師のキャリアパス制度については、初期臨床研修終了後の専門領域の研修制度としての後期臨床研修制度(専修医制度)の先進的な取組を評価するが、昨年度も指摘したとおり、同制度が研修医側にどのように受け止められているかなど

も具体的に把握しつつ、今後の成果につなげていくことも重要である。また、レジデント(いわゆる後期臨床研修医)の受け入れ数の減少に対しても、国立病院機構独自の「専修医」制度との関係や、昨今の大学医学部(医局)を取り巻く状況変化が影響しているものと考えられるが、キャリアパスの構築を行い、より魅力的な研修体制とする必要がある。

看護師のキャリアパス制度については、全病院統一の研修ガイドラインの運用をはじめ、専任の教育担当看護師長の配置や研究休職制度など様々な施策を講じており充実ぶりが伺える。今後の臨床現場における成果に期待したい。

また、附属看護学校においては、平成19年度より政策医療全般の内容を盛り込んだ新たなカリキュラムによる授業を開始するなど、国立病院機構が担う医療に対する使命感を育む教育にも力を入れている。

その他、EBM普及のための研修会等については、参加人数が着実に増加していることが確認できるものの、地域の医療従事者に対する研修会の参加人数については数値目標の達成に向けた努力を望みたい。

(4) 災害等における活動

災害等における活動については、計画どおりに研修を実施しているほか、国際緊急援助を含む災害援助に積極的に参加していることは評価するが、一層の進展を期待する。

新潟県中越沖地震時には迅速に3病院から医療班を現地に派遣し、医療支援などを実施するだけでなく、健康相談チーム及び心のケアチームの派遣を実施している。災害時における活動や災害に備えた人材育成は国立病院機構にとって極めて重要な業務のひとつであり、今後も一層の貢献を期待したい。

(5) 効率的な業務運営体制の確立

本部・ブロック組織の役割分担の明確化、管理体制の再編成については、中期計画に沿って平成16年度に組織体制が整備され役割分担が明確化された後、本部、ブロック組織のそれぞれにおいて効率的な組織運営に努めている。内部監査の充実や、経営改善計画(再生プラン)策定における支援など、本部職員の貢献も評価する。

弾力的な組織の構築については、各病院の地域事情や特性を考慮した各部門の見直しが行われ、特定の課題を担う副院長複数制についても、病院経営、地域医療連携等の特命事項に加え、平成20年4月より看護師確保を担当する看護職の副院長を2病院に配置した。

人員配置の見直しについては、業務量の変化に応じ非常勤職員やアウトソーシングを活用するほか、上位の施設基準取得による収支改善も視野に入れた職員の配置も適切に行われており評価する。技能職の削減については、計画を上回る実績を上げているが、不補充後に業務の質が低下しないよう配慮も求めたい。

全職員への人事評価制度については、平成19年度の試行を踏まえ平成20年度から導入されることとなった。国に先行した取組を評価するとともに、各自の

目標設定において、評価する側とされる側の間で認識の乖離が生じないように配慮することも重要であり、職員のモチベーションの向上や組織の活性化に繋がる制度運用を期待し見守りたい。

再編成業務については、計画に沿って着実に進めている。

(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

本部で実施している医薬品の共同入札、一部のブロック管内での医療用消耗品等の共同入札並びに大型医療機器の共同入札は、スケールメリットを活かした取組を進めている。また、医薬品や診療材料の在庫の適正化にも一層努力し、材料費率の抑制に効果が現れている。

業務委託については、検査部門や給食業務におけるアウトソーシングの推進や、外部委託契約金額の病院間比較による分析を行うなど費用の削減に努めている。

さらに、建築コストについても、契約実績に基づき平成18年度に作成した工事費標準単価及び標準工事価格の品目数の拡大を図り価格の標準化を進め、こうした標準単価等の活用や審査手順等についても標準化することで、過剰な仕様を抑制する仕組みを構築しコスト削減に努めている。

こうした各方面での努力が、(7)に記すような大きな収支改善に繋がっているものであり、コスト節減については全体として評価する。

一般管理費の節減についても、既に中期目標を大きく上回る節減を達成しており、平成19年度においても目標を大きく上回る節減となっていることは評価する。

なお、国立病院機構の契約に関しては、随意契約から一般競争入札への移行など、より適正な方向への取組が行われているものの、依然、その競争性や公正性に対し厳しい目が向けられている。平成19年12月に策定・公表した「随意契約見直し計画」の着実な実施を望むとともに、国会等で指摘されている一般競争入札における高い落札率についても、改善すべきことは改善し、今後ともさらに厳正かつ適切な取組を望みたい。

② 医療資源の有効活用

医療機器については、積極的な広報活動による他の医療機関との共同利用の促進や、稼働実績の高い病院の取組を情報共有する等の努力により、その稼働総数が増加している。

病床稼働については、結核患者の新退院基準の実施や医療内容の高度化等の退院促進による平均在院日数の短縮化により非効率となった病床等を整理・集約することで、効率化が図られている。また、これにより、人材の効率的な配置による上位基準の取得等にも繋がり、人的物的資源の有効活用として高く評価する。

なお、医療機器整備については、必要な整備量を確保しつつ内部資金と財投機関債(独立行政法人国立病院機構債)を活用することで、独法化後初めて、財政融資資金からの借入を行わずに投資を行ったことは評価する。

③ 診療事業以外の事業に係る費用の削減等

臨床研究事業においては、各病院における臨床研究部の設置など基盤整備を進め、外部競争的資金や受託研究費の獲得に努めており評価する。

教育研修事業においては、授業料等の適正化と効率的な運営により収支率の改善を図るとともに、国立病院機構が担う医療に対する使命感を育むことを目的に政策医療全般の内容を盛り込んだカリキュラム改訂を行うなど、経営面だけでなく教育効果等にも配慮した取組も行われており評価する。

④ 財務会計システムの導入等 I T 化の推進及び業務・システム最適化

財務会計システムの活用と改善等を通じて、各病院等において会計処理の迅速化や精度の向上に取り組んでいるが、これらは、各病院で毎月開催される評価会での経営状況の把握・分析等の精度を向上させ、結果として適切な経営改善に繋がるものであり評価する。

「独立行政法人等の業務・システム最適化実現方策」（平成17年6月29日各府省情報化統括責任者(C I O)連絡会議決定)に基づき、平成19年度に策定された国立病院機構総合情報ネットワークシステムにおける最適化計画は、業務の効率化、利便性の向上、経費削減等が見込まれる内容となっており評価する。加えて、現在、病院毎で異なる医事会計システムの標準化にも着手しており、調達コストの削減はもとより、診療情報の収集・分析の強化に繋がるものであり、その取組も評価する。

(7) 経営の改善

平均在院日数の短縮や地域連携等による上位基準の取得等により、經常収支率103.8%、經常利益289億円と4期連続の黒字であるとともに、過年度に比べても大幅な利益増となり、4年間累積で經常収支率は101.5%となっている。

こうした結果は、本部の経営指導もさることながら各病院長をはじめ全職員が懸命な努力をした結果であると高く評価する。

個別病院毎に視点を向けても、平成16年度では77病院の赤字病院数が48病院まで減少し、赤字額についても258億円から124億円と大幅に改善されたことを評価する。

他方、今後の国立病院機構全体の資金繰り等、厳しい経営状況を踏まえ、早急な経営改善を要する病院毎に経営改善計画(再生プラン)を策定した取組は評価するが、その計画目標達成に向けた更なる努力を今後とも注視していきたい。

(8) 固定負債割合の改善

国立病院機構発足時に承継した国時代の膨大な負債(約7,600億円)と老朽化した病院を数多く抱えながらの経営の中で、建築単価の見直しをはじめとした様々な経営努力により、病院の機能維持に必要な整備を行いつつ、毎年着実に固

定負債を減少させ、4年間で14.5%の減少は高く評価する。

なお、平成19年度に行った繰上償還についても、将来の債務負担軽減の観点に立った積極的な取組として評価する。

(9) その他の業務運営等に関する事項

人事に関する計画に関して、先に記した療養介助員の増員のほか、技能職の削減については計画を上回って進展している。

医師確保対策については、救急呼出待機手当等の給与面での処遇改善や、子育てをする女性医師の職場環境整備や復職支援を目的にした「女性医師支援モデル事業」の実施、平成18年度に創設したシニアフロンティア制度(定年退職予定者が引き続き在職できる制度)など様々な取組を評価する。なお、国立病院機構においても医師確保に困難を来す病院が多い中で、政府の緊急臨時的医師派遣システムにより岩手県立大船渡病院へ、また北海道からの要請により市立根室病院へ医師を派遣した実績についても留意しておきたい。

看護師確保対策については、先に記したような、より魅力的なキャリアパス制度の構築や附属看護学校におけるカリキュラム改訂等により人材の確保、育成に取り組んでおり、今後とも質の高い人材の確保、育成に継続的な努力を望みたい。

なお、総人件費改革等による人件費抑制の観点も重要であるが、人員配置の必要性という点では、国立病院機構には、安全で質の高い医療の確実な提供と国の医療政策への貢献という課せられた使命があり、その遂行のためには、医師、看護師をはじめとした有能な人材の確保と育成は欠くことができないものである。医療現場における過酷な労働実態の緩和や急性期医療における安全・質の向上が一層求められる中、今後とも、安定した経営基盤のもとに適切な医療の提供が行えるよう、業務運営体制の効率化に努めた上で、土台となる人材の確保、育成に努めてもらいたい。

障害者雇用については、業務の委託範囲や業務分担の見直し等により法定雇用率を達成している努力を評価する。

(10) 「独立行政法人整理合理化計画」(平成19年12月24日閣議決定)等への対応について

① 給与水準の適切性等について

病院医師について国家公務員の給与水準を上回っているが、民間医療機関とは相当な開きがある。医師確保が切実な問題となっている昨今において、他の医療機関と遜色ない給与水準に近づけることは必要な措置であると考えている。勿論、医療職種モチベーションが金銭面だけではないことは自明であり、勤務体制や環境整備はもとより魅力ある病院づくりも重要な課題である。

② 随意契約の適正化について

「随意契約見直し計画」の進捗は、契約件数の比率では大幅な改善が見られるが、金額ベースにおいても同計画の確実な実現を望むとともに、国民から疑念を

もたれることのないよう、適正な契約締結の徹底と内部監査等による問題の発見・改善に努めることが重要である。

③ 目的積立金について

平成19年度の利益を目的積立金として申請しないことについては、承認までにある程度時間がかかり今中期目標期間中(平成20年度末まで)の取り崩しが困難となることや、昨年度承認分の77億円の目的積立金があること等を鑑み、妥当であると判断する。また、今後の国立病院機構の資金繰りや老朽化による建替需要等を考慮し、平成19年度の積立金については、平成20年度の損益と合わせ次期中期目標期間へ繰り越すことが妥当であることも進言しておきたい。

④ 保有資産について

利用計画のない土地の売却益を過去債務の返済へ充てることについては妥当なものとする。

また、看護師等養成所の再編成による廃止施設等を、看護大学・大学院等の医療関係者養成施設等関連事業へ貸付するなどの計画を進めているが、当該施策は保有資産の有効活用として評価する。

⑤ 官民競争入札等の活用状況について

医業未収金の支払案内等の業務を平成20年10月から官民競争入札等を利用し開始する予定であるが、民間事業者の創意工夫・ノウハウを最大限活用することにより医業未収金の縮減を期待したい。その一方で、国立病院機構自身による当該事業の状況把握を含めた未収金問題に対する創意工夫は継続的に取り組まれない。

⑥ コンプライアンス体制の整備状況について

国立病院機構においては、これまでも、業務の適正化等を目的とした内部監査の実施など内部統制を図ってきたが、平成19年度における「コンプライアンス推進規程」の制定により、役職員等の役割、院内の各職場において実施する取組等について明確化を図ったことを評価する。今後においても、職員研修の実施等による周知徹底とともに、チェックリストの作成や内部監査でのモニタリングの実施など、一層の内部統制強化に向けた取組を望みたい。