

# 独立行政法人国立病院機構の中期 目標期間の業務実績の暫定評価結果

平成 2 0 年 8 月 2 7 日  
厚生労働省独立行政法人評価委員会

## 1. 中期目標期間(平成16年度～平成20年度)の業務実績について

### (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。

本評価は、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）全体の業務実績について評価を行うものであり、評価結果を次期中期目標等へ反映させる観点から、中期目標期間の最終年度に暫定的に実施するものである。

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、各年度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、暫定評価を実施した。

また、毎年度の業務実績評価に当たっては、13病院を訪問し、個別病院での取組についても視察・実情聴取を行った。

### (2) 中期目標期間の業務実績全般の評価

当委員会においては、国立病院機構が独立行政法人として発足して以来、業務により得られた成果が、「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、もって公衆衛生の向上及び増進に寄与する」という国立病院機構の設立目的に照らし、公衆衛生の向上及び増進にどの程度寄与するものであったか、効率性、有効性、透明性の観点から、適正に業務を実施したかなどの視点に立って評価を行ってきたところである。中期目標期間全般については、次のとおり、独法化のねらいや期待に応え、医療・経営の両面において中期目標の水準に対し、大きな成果を上げているものと評価できる。

まず、診療事業においては、セカンドオピニオン専門窓口設置病院数の大幅な増加やMSWの増員等に代表される患者の価値観を尊重した説明・相談体制づくりへの取組や、地域連携クリティカルパスを含む積極的なクリティカルパスの活用による質の高い医療の提供など着実に実績をあげた。特に、医療安全対策については、人工呼吸器の機種標準化等様々な取組を行い充実ぶりが伺えた。

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EBM(根拠に基づく医療)の推進に向けた取組が順調に進捗したほか、質の高い治験の推進に向けた取組も大いに実績を上げた。

また、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、平成19年度においては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た。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ると高く評価する。

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は、国会等において様々な指摘がなされたが、改善すべきことは改善し、今後とも、独立行政法人としてより透明性と競争性の高い契約とするべく厳正かつ適切な取組を望むものである。

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

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の大幅な増員、医療相談窓口の個室化等が進められ、患者の相談に応じ解決の支援を行う体制の充実が図られた。

患者満足度調査については、調査結果から課題を認識し、サービス改善に繋げる取組が各病院で実施され満足度の着実な向上が見られたほか、平成19年度においては、各病院が行う患者サービスと患者満足度との関連についての検証も行われた。また、今日における患者満足度調査の全国的な広がりについても、先駆的に取り組んできた国立病院機構が大きな役割を果たしたと言える。

セカンドオピニオン制度については、窓口を開設した病院数が大幅に増加し平成19年度においては123病院(平成15年度7病院)と充実が図られたが、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や適切なカルテ開示による情報公開が進むとともに、医療事故公表基準の運用により病院運営の透明性が高まった。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われた。

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された「医療安全白書」、「警鐘的事例」など、各病院の医療安全対策の推進に貢献する取組が行われた。また、人工呼吸器の機種や使用医薬品の標準化を推進し、各病院においても積極的に協力する姿勢が見られた。

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所であり、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、平成19年度では、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である平成15年度実績に比し10%増を達成したが、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を徐々に拡大させてきたことも評価する。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に期待したい。

### 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続け、中期目標に掲げる目標数である平成15年度実績の50%増を、平成19年度実績では132.9%増の226,845件と大幅に達成したことに加え、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・検討を開始した。また、地域連携クリティカルパスによる医療を実践する病院数も増加しており、こうしたクリティカルパスにおける取組は、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、重症心身障害児(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が平成19年度においては平成15年度に比べ24%増となったことや、独法移行後に新設した療養介助職による介助サービス提供体制の強化、人工呼吸器による医療事故防止の観点から行われた人工呼吸器の機種標準化の推進など、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・逆紹介率はそれぞれ中期計画の掲げる目標値を大幅に達成し、また、高額医療機器の共同利用数は、中期目標に掲げる目標値である平成15年度実績に比し40%増を、平成19年度実績では101.5%増の56,986件と大幅に達成した。

その他、地域医療支援病院の増加(平成15年度3病院から平成19年度23病院)、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渡る努力を評価する。

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、新

退院基準を取り入れた結核医療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た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、国立病院機構のネットワークを活用した大規模臨床研究が着実に進展した。近い将来において、具体的な成果を情報発信することにより我が国の医療の質の向上への貢献を期待したい。

質の高い治験の推進については、C R Cの大幅な増員を含め本部及び各病院において実施体制の整備等に特段の努力を行い、中期目標に掲げる目標値である平成15年度実績に比し20%増を、平成19年度実績では72.2%増の4,803件と大幅に上回る成果をあげ、また、治験に係る受託研究費も着実に増加した。国立病院機構がそのネットワークを活かして治験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

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平成18年度より開始した後期臨床研修制度(専修医制度)の先進的な取組を評価するが、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、臨床研修医の受入数は大幅に増加しているものの、レジデント(いわゆる後期臨床研修医)の受け入れ数が中期目標の目標値を未達成(平成15年度比7.2%減)であることに対しては、国立病院機構の「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、平成18年度より開始した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によりキャリア形成をバックアップする体制を構築したことを評価する。

また、附属看護学校においては、第三者によるカリキュラム評価や政策医療全般の内容を盛り込んだカリキュラム等、国立病院機構の担う使命を理解した質の高い看護師養成に向けた取組が行われた。

その他、政策医療に関する研修としてE B M普及のための研修会の参加人数は、中期目標に掲げる目標値である15年度に比し25%の増を、平成19年度実績では64.2%増の2,504名と大幅に達成した。地域の医療従事者に対する

研修会等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、計画どおりに研修が実施されたほか、国際緊急援助を含む災害援助に積極的に参加した実績を評価する。

国立病院機構の性格からも、今後もこうした貢献を期待したい。

#### (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た。特に、内部監査の充実ぶりや、平成19年度における経営改善計画(再生プラン)策定の支援など、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や、特定の課題を担う副院長複数制の導入にも取り組んだが、今後とも効率性に留意しつつ、院内組織の弾力的構築に取り組むことを期待する。

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したほか、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、技能職の削減についても、計画を上回る実績を上げた。また、とりわけMSWの配置は国時代に比べ大幅に増員しており、今後とも患者支援の観点から人員配置に努めてもらいたい。

人事評価制度については、全ての管理職に対する業績評価や医長以上の医師に対する年俸制の導入に加え、平成20年度には全職員に対する業績評価制度が国に先行して導入されている。評価手法の確立や考課者の訓練など定着には一定時間が必要であるが、適切かつ効果的に実施し、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

材料費削減については、医薬品の共同入札の拡大が成果を上げたことに加え、一部のブロックでは医療用消耗品の共同購入にも取り組んできた。また、在庫の適正化に努めるなど材料費率の抑制も着実に進めた。

人件費については、基本給の調整額の見直しや年度末賞与など国時代の制度にとらわれない給与制度の見直しや改革に相当努力した。また、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人件費率・委託費率の抑制に努めた。

さらに、建築整備においても、工事費標準単価の作成や落札後の価格交渉などによりコスト削減に努めた。

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たもの

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、中期目標に掲げる目標値である平成15年度に比し15%程度節減を、平成16年度以降毎年度大幅に達成し平成19年度では38.3%削減の21億円減となったことを評価する。

なお、国立病院機構の契約に関して、随意契約については、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、国会等で指摘された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、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た。

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、効率化が図られた。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評価する。

医療機器整備については、必要な整備量を確保しつつ、内部資金の活用などにより長期借入金の抑制を行った。大型医療機器の共同入札の実施も投資額の抑制に貢献した取組として評価する。

## 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たことを評価する。

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ったことに加え、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IT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(CIO)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、病院毎で異なる医事会計システムの標準化にも着手したことは、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

(6)に記したような収支改善に向けた努力により、中期目標に掲げる目標値である5年間累計で経常収支率100%程度を、経常利益は4期連続の黒字を達成し、4年間累積の経常収支率は101.5%となった。

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。

特に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平成19年度には48病院まで減少し、赤字額についても平成16年度の258億円から平成19年度には124億円と大幅に改善されたことは評価する。

他方、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、平成19年度において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職の創設・増員のほか、技能職の削減についても計画を上回って進展した。

医師確保対策については、年俸制による業績評価の反映や、医師派遣手当、救急呼出待機手当等の処遇改善及び、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とした「女性医師支援モデル事業」の実施、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)の創設など様々な取組を実施したことを評価する。また、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、緊急医師派遣制度を創設し国立病院機構内の医師不足病院に対して全国から医師を派遣したことや、政府の緊急臨時的医師派遣システム等により他の設置主体の病院に対して医師を派遣した実績についても評価したい。

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ている中、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。