

資料4-1 取りまとめのイメージ（素案）

取りまとめのイメージ（素案）

I. 国立病院を取り巻く状況と国立病院機構が目指すべき方向

1. 国立病院を取り巻く状況

- 国立病院・療養所の役割の変化、これまでの取り組み、課題
- 中央省庁等改革と国立病院機構法の成立
- 少子高齢化の進展と医療制度改革

2. 新しい国立病院機構の運営に関する基本的な考え方

(1) 基本的な考え方

- 独立行政法人化の趣旨は業務の効率的・効果的な実施
→ 改革の絶好の機会
- 法人運営の柱・行動規範となるべき「経営理念」を明確にし、全職員一丸となって改革に取り組むべき

(2) 医療面

- 国の医療政策との関係をより明確にしつつ、その中で、国立病院機構が担うべき役割は何かという視点から捉えるべき
- 「政策医療」の範囲については、中期目標の中で厚生労働大臣が明確に指示すべき。また、時代時代の要請に応じて変わりうるものであり、適切に見直すべき。
- 地域医療との連携を図り、有する資源を有効活用して、地域にも貢献すべき

(3) 財務面

- 法人・病院ごとに経営情報を積極的に開示し、説明責任を果たすべき
- フロー及びストック両方のコストを意識した経営を行うべき
- 総人件費の抑制及び人件費率の引下げに努めるとともに、民間的経営手法の積極的導入等を通じて、一層の経営改善を推進する必要

(4) 組織面

- 独立行政法人制度が行政改革の観点から導入されたものであることを踏まえ、法人組織及び職員数については、一層の効率的・合理的な体制づくりに努めることが必要

(5) 職員の意識面

- 業務の効率化及びサービスの向上について、職員の意識改革を進めるべき
- 人事慣行の見直し等により、病院運営に責任を持ちうる環境を整えるべき

(6) 労働関係面

- 「政策医療」の適切な実施という使命を確実に遂行するため、国民に説明可能な、健全な労使関係を確立すべき

II. 安定的で効率的な法人運営のための取組み

1. 経営改善のあり方

(1) 独立行政法人制度における経営改善手法

① 中期目標及び中期計画における目標値

- 中期目標期間内における法人の経営方針を明確化すべき
- 中期目標については、指示すべき各項目ごとの的確な業務実績の評価が可能となるよう、具体的・定量的な数値目標を設定すべき。その際、安易に達成可能な数値目標とならないよう、評価尺度としての実効性を確保すべき。また、他の医療機関との比較可能性に留意。

② 業績評価体制の確立

- 病院の機能にふさわしい患者への医療提供ができているのか検証可能性を高めるべき
- 評価委員会の体制強化、法人内部の評価機能の確立を図るべき
- 評価結果は、翌年度以降の法人の運営に活用されるとともに、役職員の処遇に的確に反映されるべき

③ 情報開示と説明責任

④ 企業会計を用いた財務管理

- どこにオーバーコストが発生しているか分析可能な部門別会計を導入すべき。また、月次決算による経営状況把握を行うべき

(2) 具体的な経営改善のあり方

- 現在進めている経営改善を引き続き推進するとともに、民間の事例も参考にしながら、職員の経営意識の向上を図りつつ、更なる経営改善を進めるべき
 - ① 医薬品、医療材料、医療機器の購入方法等の改善
 - ② 建設費（費用対効果・償還可能性の個別検証、単価・標準仕様の見直し、コスト圧縮、PFIの積極的活用、談合対策の徹底、債務圧縮努力）
 - ③ 業務委託等の見直し・拡大
 - ④ 総人件費の抑制及び人件費率の引下げ
 - ⑤ 収入の改善方策の推進（紹介率の向上、患者ニーズに対応した保険外収入等による増収方策の推進）

2. 法人内部における権限と責任の明確化

(1) 病院の独自性・自主性

- 本部が法人全体の財政や方針に責任を負う中でも、病院の意欲や実績をより重視した運営に転換していくべき。そのため、病院の組織・人事等に関して、責任者たる病院長の経営方針が反映するよう、病院の独自性・自主性を拡大すべき。
- 地域に所在する病院として、地域医療との連携を密にすべき。このため、情報発信、意見交換の仕組み、病診連携・病々連携の推進、医療圏における他の医療機関との間の適切な役割分担に努めるべき。
- 各病院の経営努力が報われるような法人運営を検討すべき

(2) 給与等処遇

- 従来 of 給与体系から脱却し、責任、能力、業績に対応した新しい給与体系を構築すべき
- 法人としての経営が成り立ち得るような総人件費管理を行うべき
- 職員がやりがいと意欲をもって業務に取り組めるよう、公平な基準及び手続による業務評価を実施し、給与及び昇格等の職員の処遇に反映すべき

(3) 本部と各病院との関係

- 本部は、各病院の置かれている状況等を踏まえ、資金の配賦に当たってある程度の幅で弾力的に対応することが必要

Ⅲ. 財政運営のあり方

1. 中期目標及び業績評価への対応

- 中期目標で示された目標達成のために、柔軟かつ機動的な運営を行うべき
- 診療報酬改定など外的環境の変化に適切に対応するため、必要に応じて、中期目標等の期間内の見直しを行うべき

2. 国の関与・支援のあり方

(1) 運営費交付金

① 従前の繰入金に係る経緯等

- これまでナショナルセンター、国立病院・療養所一体で、収支差補填的に繰入。平成4年度以降、毎年繰入減努力。
- 現行の繰入基準は繰入額の増に歯止めをかけ、経営改善に貢献。しかし、経営改善の結果、現状ではかなり緩い基準となっていることも事実
- 独立行政法人化に当たっては、この経緯等を踏まえつつ、新しい考え方で運営費交付金のあり方を捉える必要

② 運営費交付金に関する主な留意点及び論点

- 政策医療の確実な実施のために必要な財源との位置づけ
- 官民のイコールフットイングという視点を踏まえ、合理的なものとするべ

き

- 対象経費項目及び交付基準を明確化し、透明性を確保すべき
- 独立行政法人への円滑な移行を図るための経過的な措置についての検討が必要
- 国民負担の軽減を図るという視点を忘れないこと

(2) 資金調達

① 基本的な考え方

- 適正な施設改善を図るとともに、リスク分散を図るため、安定的な資金調達及び調達方法の多様化が必要
- 円滑な資金調達を可能とするため、一層の経営改善、債務圧縮努力が必要

② 施設・設備整備のあり方

- 「政策医療」の実施と経営健全性を両立するため、独立行政法人としての今後の施設整備の基本方針を定める必要がある
- 「政策医療」の確実な実施に留意しつつ、償還確実性を踏まえた節度ある長期借入を行うべき
- 建設コスト、医療機器整備コストの一層の圧縮
- 医療機器の効率的利用
- 施設・設備の償還計画の履行状況の評価、その後の整備への反映

③ 多様な資金調達への対応

- 民間金融機関からの借入、国立病院機構債券の発行
- P F I の積極的活用

IV. 中期計画後の業務の見直し

- 中期計画終了後は、経営状況及び「政策医療」の実施状況に係る業績評価を受けて、組織や病院のあり方について、本部支部も含め、大胆に見直すべき。
- 評価結果によっては、「政策医療」の分野の見直し、更なる再編成にも積極的に取り組むべき