

独立行政法人における内部統制と評価に関する研究会（第7回） 議事要旨

1 日時 平成22年1月29日（金）10時00分から12時00分

2 場所 総務省共用1101会議室（中央合同庁舎2号館11階）

3 出席者

（構成員）

樫谷隆夫座長、鈴木豊座長代理

黒川繁夫、夏目誠、野口貴雄、畠中誠二郎、平澤冷の各構成員

（説明者）

国立病院機構 大鶴企画経営部長、三井業務監査室長、

日巻監事監査室長、原監査専門職

水資源機構 山本理事、河野理事、菊池経営企画部長、五十嵐財務部長、

宮坂総務部総務課長、細山田管理事業部施設課長

（事務局）

横山評価監視官、平野調査官、黒田副管理官、大患上席評価監視調査官、

内堀上席評価監視調査官、竹村評価監視調査官

4 議題

（1）国立病院機構（厚生労働省）からのヒアリング

（2）水資源機構（国土交通省）からのヒアリング

5 配付資料

資料1 国立病院機構関係資料

資料2 水資源機構関係資料

6 会議経過

（1）国立病院機構から法人の概要及び内部統制の取組について説明の後、主に次のような質疑応答が行われた。

○ 145の病院を組織として持っているとのことだが、財務会計は各々独立しているのか。例えば、ある病院が赤字を出している場合、他の病院の黒字部分から損失補填されているのか。

⇒ 基本的に各病院ごとに会計処理が行われ、それぞれで財務諸表を作成している。また、法人としては本部を含めて財務諸表を作成している。

○ 医療の安全面については知見もあるし努力されていると感じたが、大きい組織の中で契約・入札等事務関係のリスクについては、対応できているのか。業務監査室が最近できたとのことだが、これにより職員の意識面で変化があったか。

⇒ イン트라ネットで業務監査室から各種規定・通知を逆引き的に検索できるよう掲載するなど工夫をしながら情報発信している。また、業務監査室ができたことにより病院の現場における雰囲気は変わってきた。

○ 性格の異なる大小様々な145の病院を持つ最大規模の独法にあって、3年に1回は全ての病院に立ち入り監査をすることとのことだが、業務監査室の6人の体制でそれを実現するためにどのような工夫をしているか。また、そのような体制だと全体のレベルアップに時間がかかるのではないか。

⇒ 監査先は通常の内部監査と抜打ち監査を組み合わせている。病院の地域情報は各ブロックの事務所が詳細な情報を把握しているため、ブロック事務所と一緒に監査を実施している。

契約について、当機構の運営が診療収益を中心とする自主財源であるため、競争入札など契約価格を下げる努力については徹底している方だと思ふ。

○ 統制システムに関して IT を利用されているが、会計や医療事故その他の情報等については、一覧で把握できているということか。

⇒ HOSP ネットというシステムを導入し、財務、医療事故、職員の給与等について一元的に管理している。医療事故については、インシデントが発生した際はこのシステムを通じて現場から本部に報告が入る。スムーズに報告が行えるようになったため、報告件数が増加し、情報量が充実してきている。

○ IT システムで財務等を一元的に把握しているとのことだが、具体的な長所は。

⇒ 本部では、個々の病院で作成された伝票をオンラインで見ることが出来る。給与についても、各病院の情報を把握することが出来る。その他の IT 統制の特長として、診療報酬の請求を行うための医事会計システムなどの標準化に取り組んでいる。

○ 監査を中心とした内部統制を構築して、マクロには経常利益も増え効果が上がっているようだが、経営改善に関する具体的な取組について教えてほしい。

⇒ 病院ごとに月次決算、月次評価会を実施し、院長を筆頭にして、患者（外来・入院）、手術の件数などのデータ分析と経営状況を見ながら議論している。

また、看護、放射線等業務分野ごとに、どのような改善をすれば業務の質や効率が上がるか QC 活動に取り組み、本部でそれを情報収集して表彰したり、全病院に紹介したりしている。スケールメリットを生かして医薬品や医療機器の共同購入も行っている。

効率化については、NHO 総研という総合研究センターを作る構想において指標の標準化を開始しようとしているところ。

○ 救急搬送のたらい回し問題などもあるが、現在の取組状況について教えてほしい。

⇒ 地域の医療計画における位置付けによるところが大きいので、最終的には医師数や病床数等の医療体制も踏まえて各病院の院長の判断で個々に受入数などを決めている。機構全体としては、例えば中期目標期間にどれだけ患者を受け入れる、といった数値目標を設定している。

(2) 水資源機構から法人の概要及び内部統制の取組について説明の後、主に次のような質疑応答が行われた。

○ 組織の性質もあるだろうが、有効性・効率性の観点からの内部統制を重視した取組がなされ、危機管理とリスク管理を分離した上で、特に危機管理に重点的に取り組んでいるようだが、このように工夫するきっかけとなったのは何か。

⇒ 当機構の業務は、気象条件や水を巡る地形、通信手段等、危機対応における状況が同じケースはないと行っても良いほどであるため、旧公団時代から長年にわたり、必要に迫られて知見を蓄積してきた経緯がある。

したがって、現場における業務を通じあらゆる状況に対応できる人材を育てることや、現場には経験者を必ず配置するなど、人事面での工夫を行っている。また、トップの意思を組織の末端にまで浸透させることが非常に重要であると認識しており、研修にも過去から力を入れている。

- 治水、利水等に関して緊急時に備えるというのは、業務としての本質であり、こうした業務上のリスクへの対応と内部統制上のリスクへの対応とは若干違うのではないかと。
 - ⇒ 内部統制の捉え方にも色々あり、コンプライアンスへの対応という側面を重視した内部統制への取組があるのは承知しているが、当機構における内部統制の取組については、業務の有効性・効率性、すなわちやるべき仕事を確実に実施するという視点に重点を置いているので、そのあたりを説明した。とはいえ、過去にコンプライアンスが問題になったこともあるので、倫理行動指針を策定しそれを目の届くところに置くなど、コンプライアンス面からの内部統制の取組についても実施している。

- コスト管理もリスクの一つとして考えられるが、それらについてのチェックをしている部署はあるのか。
 - ⇒ 顧客からは、コストを下げしてほしいという強い要望があり、顧客満足度の観点からPDCAサイクルの中で特に意識している。事務的経費や人件費のコストについては総務部、人事部等で管理し、ダムの建設コストや施設管理コスト等は各事業部で各種指標を設けて管理している。

- コスト削減の努力をしているとは思いますが、競争相手が乏しいこともありベンチマークが策定しづらく、結局対前年比などで目標を立てざるを得ないのではないかと。それとも、内部で競争原理が働くよう、自発的にコストが下がるような仕組みが内在化されているのか。
 - ⇒ 競争原理とまではいかないが、どの事務所の施設管理コストをどれだけ削減したということは一元的に把握している。建設コストについては、事業ごとに経費が毎回異なるので難しいが、国土交通省の取組の一環として、採用した工法により、どれだけ削減効果があったのかといった検証が行われている。

- ライフサイクルコストの見積もりは難しいと思うが、積極的に取り組んでいただきたい。

(以上)