

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最終評価結果

平成26年8月26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21年度～平成25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21年2月に厚生労働大臣が定めた中期目標（平成21年度～25年度）全体の業務実績について評価を行うものである。

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、平成24年度までの業務実績の評価において示した課題等のほか、総務省政策評価・独立行政法人評価委員会から示された「独立行政法人の業務の実績に関する評価の視点」（平成21年3月30日同委員会。）等も踏まえ、最終評価を実施した。

### (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、有効性等の観点から、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が、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、診療事業では、地域連携クリティカルパスの実施や紹介率・逆紹介率の着実な向上、地域医療支援病院の増加など、地域医療への取組を一層強化し地域医療に大きく貢献しているほか、患者の目線に立った安全で質の高い医療を提供するため、医療の標準化の推進や臨床評価指標の改善と公表などに取り組んでいる。また、重症心身障害や筋ジストロフィー、結核などの政策医療にも着実に取り組んでおり、セーフティネットとしての重要な役割を果たしている。

臨床研究事業では、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実績をあげている。

教育研修事業では、高度な看護実践能力を持ちスキルミックスによりチーム医療を提供していくことのできる看護師を養成することを目的として、平成22年4月に開設された東京医療保健大学と同大学院が行う看護教育に対し、国立病院機構として、機構病院での実習の場を提供し積極的な協力を行った。また、各領域の専門性に秀でた指導医による実地研修として「良質な医師を育てる研修」の充実を図るなど、医師のキャリア形成を支援する体制整備も着実に取り組んでいる。

業務運営の効率化と収支改善に向けた取組については、中期目標に掲げる経常収支に係る目標を5期連続して達成した。

こうした全体としての大きな成果は、理事長の強力なリーダーシップのもとで、組織の意識改革が徹底されたことにより、本部及び各病院の全職員が一丸となって創意工夫をしながら行った努力の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。

こうした第2期中期目標期間における5年間の成果を踏まえると、世界に冠たる日本の医療システムにおいて、143の全国的な病院ネットワークを活かして国の政策医療として担うべき医療等を提供している国立病院機構が果たしてきた役割は極めて大きく意義深い。しかし、国立病院機構が今後とも引き続きその役割を担っていくためには、常に改善点を見出す努力を続けながら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に配慮することはもとより、医療技術の発展や新たな疾病への対応などの社会的要請に迅速かつ的確に対応できるよう病院機能の拡充に向けた不断の見直しを自発的に行っていくことを求めたい。なお、その見直しに当たっては、当然のことながら国立病院機構が果たすことが期待される責任は今後一層増していくことが想定されることから、長期的に安定的な運営が確保できる十分な見通しを持った上で実施されるべきであることに留意されたい。

中期目標に沿った具体的な評価結果の概要については次項、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

平成16年度より実施している患者満足度調査（5ポイント満点）については、総合評価をはじめ、主要な項目で引き続き高い平均値（入院総合評価4.545ポイント、外来総合評価4.122ポイント）を維持しており、患者満足度向上に向けた、現場職員の創意工夫を活かした継続的な取組を評価する。

セカンドオピニオン制度については、窓口を設置した病院数が平成20年度に比し14病院増加（平成25年度全143病院）し中期計画に掲げた目標を達成したことを評価するとともに、引き続き患者の理解や満足度の向上に努めてもらいたい。

この他、医療ソーシャルワーカーの増員、院内助産所や助産師外来の開設、土日外来の実施など地域・患者・家族のニーズに合った取組を着実に進めていること、また、全患者への「個別の診療報酬の算定項目の分かる明細書」の発行について、全ての病院で対応し中期計画に掲げた目標を達成したことを評価する。

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 安心・安全な医療の提供

医療倫理の確立については、医療相談窓口の個室化、患者プライバシーに配慮した外来ブースの整備、病棟面談室の増設を推進した。また、適切なカルテ開示による診

療情報の提供、インフォームド・コンセント推進への取組等を行うとともに、全ての病院に倫理審査委員会を設置し、審議内容についても、ホームページ上で掲示するなど、外部への公開を行っている。

医療安全対策については、平成22年度から標準化を図ることを目的に病院間で相互チェックを実施する体制を整備し、平成25年度に「病院間における医療安全相互チェック実施要綱」を発出し、43病院で相互チェックを本格的に実施した。これにより、医療安全対策における自施設の課題が明確になり、他施設の良い取組を吸収(情報共有)することで、機構全体の医療安全の向上を図るとともに、医療の質の向上にもつながっている。また、医療安全対策の情報発信として、引き続き報告された事故事例等から作成した「医療安全白書」の公表や「警鐘的事例」を共有するとともに、院内感染防止対策チームの設置や感染管理を専門分野とする認定看護師を配置するなど、各病院の医療安全対策を推進する取組を評価する。この他、人工呼吸器の機種標準化については、各病院においてリスク管理等を考慮した上で適切な機種を選定するための基本7要件を定め、病院の実情に応じた標準化を推進するなどの取組を進めるとともに、使用医薬品の標準化も着実に進展している。

こうした取組は、国立病院機構内部はもとより日本全体の医療倫理、医療安全対策の向上への貢献も期待され、安心・安全な医療の提供に資するものとして評価する。

### ③ 質の高い医療の提供

クリティカルパスについては、実施件数が平成20年度に比し18.3%(平成25年度288,404件)増加し中期計画に掲げた目標(平成20年度比10%以上の増加)を達成するとともに、引き続き各病院等でその普及、改善に取り組んでいることを高く評価する。また、病院から在宅医療まで一貫した地域連携による医療を実践するため、地域連携クリティカルパスを実施する病院数も着実に増加している。こうしたクリティカルパス及び地域連携クリティカルパスの取組は、患者にとってわかりやすい医療の提供や医療の標準化に向けた取組として高く評価する。

EBM推進に向けた取組については、臨床評価指標の充実を図るため、平成22年度に構築した「診療情報データバンク」により全ての病院を対象としてDPC・レセプトデータを用いて70指標を確定し、国立病院機構以外の他の医療機関でも同様な指標を作成できるよう、計測マニュアルとともに公表・改訂するなど、日本の医療の標準化及び医療の質向上に貢献する取組として高く評価する。

さらに平成24年度から「PDCAサイクル」に基づく医療の質の改善の取組を、急性期医療を中心とした2病院を対象に開始し、平成25年度は重症心身障害等のセーフティネット系の医療を中心とした3病院を加えて実施している。

また、厚生労働省の「医療の質の評価・公表等推進事業」を平成22年度から実施しており、DPC対象病院の平成23年度の12ヶ月分のデータを収集・計測し、病院毎の数値を載せた算出結果の報告を平成24年度に公表している。

その他、長期療養者をはじめとする患者のQOL(生活の質)の向上に資する療養介助職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、重症心身障害、筋ジストロフィー病棟などの老朽化した病棟の整備、チーム医療の推進のため

の研修等、質の高い医療の提供に向けた取組を高く評価する。

#### ④ 個別病院に期待される機能の発揮

「地域医療への貢献」については、地域連携クリティカルパスの実施、地域医療再生計画への参加や地域医療支援病院の増加等により、地域の医療機関との連携について一層の強化・推進を図り、各都道府県の地域医療計画に貢献するとともに、紹介率・逆紹介率については平成20年度に比し紹介率で10.8ポイント（平成25年度64.7%）、逆紹介率で9.9ポイント（平成25年度52.6%）増加し中期計画に掲げる目標（紹介率、逆紹介率ともに平成20年度比5ポイント以上の増加）を達成していることなど着実な取組を高く評価する。

小児救急を含む救急医療については、平成20年度に比し救急受診後の入院患者数で8.3%（平成25年度161,408件）、救急車による受入数で18.8%（平成25年度159,123件）増加しており中期計画に掲げる目標（救急受診後の入院患者数、救急車による受入数ともに平成20年度比5%以上の増加）を達成するとともに、地域の救急医療体制の中での国立病院機構としての役割を適切に果たしていることを高く評価する。

また、「政策医療の適切な実施」については、結核や精神科医療をはじめ適切に実施されているが、とりわけ、「心神喪失等の状態で重大な他害行為を行った者の医療及び観察等に関する法律」（平成15年法律第110号）に基づく指定入院医療機関について国立病院機構が全国の病床数の約5割を占めるなど、職員の確保等様々な課題を乗り越え、政策医療のセーフティネットとしての重要な役割を果たし国の政策に大きく貢献していることを高く評価する。

この他、新型インフルエンザ発生時の対応として、全国8カ所の検疫所及び停留施設に医師や看護師を派遣したことや、東日本大震災への対応として、災害医療センターがDMAT事務局として全国のDMAT約340班の急性期医療活動全体を指揮するとともに、国立病院機構病院からも35班のDMATが出動し急性期のトリアージや広域搬送等を実施したこと、切れ目のない医療班派遣により避難所で巡回診療等を実施したこと、厚生労働省の要請に基づき、原子力災害直後から放射線被曝のスクリーニングを行うチームを派遣し被曝スクリーニングを実施したこと、心のケアチームを派遣し、被災者に対するメンタルヘルスケア等を実施したこと、また、復興支援の取組として、東京電力福島第一原子力発電所事故に伴う警戒区域内への住民の一時立入りの際に医療班を派遣し、中継基地での医療ニーズに対応したことなど、国家の危機管理への多大なる貢献を高く評価する。

## （2）臨床研究事業

E BM推進のためのエビデンスづくりについては、引き続き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を推進しており、各課題で順調に症例が集積されるとともに学会発表や論文投稿などの成果発表を行った。今後も具体的成果の情報発信を期待する。また、新型インフルエンザ（H5N1）ワクチンに関する研究を行い、国のワクチン備蓄決定に不可欠な情報収集を実施するなど、ワクチンに係る有効性・安全性の情報収集で重

要な役割を果たしたことを高く評価する。

質の高い治験の推進については、「新たな治験活性化5ヵ年計画」において国立病院機構本部が中核病院、5病院が拠点医療機関として選定され、我が国の治験実施体制確立に貢献した。治験の実施症例数については、平成20年度に比し5.2%（中期目標期間平均4,469例）増加しており中期計画に掲げる目標（平成20年度比5%以上の増加）を達成していることを高く評価する。

さらに、平成24年度から独立行政法人理化学研究所との「包括的な連携・協力の推進に関する基本協定」に基づき、NK T細胞を活性化する肺がん細胞治療の開発についての臨床研究を開始し、平成26年3月に先進医療Bに申請し、平成26年8月7日に了承された。

これらの取組を踏まえ、平成25年度に国際水準の臨床研究や医師主導治験の中心的な役割を担う臨床研究中核病院整備事業に、国立病院機構を代表して名古屋医療センターが選定されたことから、当該事業を確実に実施していくための基盤整備や各種委員会を設置し、国立病院機構全体で一体的に取り組んでいくための体制を構築した。今後、国立病院機構のネットワークを活かした臨床研究が実施されることを期待する。

この他、高度先端医療技術については、平成25年度までに先進医療技術延べ67項目について実施しその実績を公表するとともに、職務発明においては、平成25年度までに54件の特許の出願等を行った。

こうした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、日本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、看護師等の養成などに積極的に取り組んでいることが認められる。特に、高度な看護実践能力を持ち、スキルミックスによりチーム医療を提供していくことのできる看護師を養成するため、平成22年4月に開設された東京医療保健大学と同大学院において、国立病院機構の医療現場を最大限活用した教育を行っており、大学院の高度実践看護コース（クリティカル領域）では、クリティカル領域における「診療看護師」の育成に取り組み、迅速かつ的確な臨床診断や高度な専門技術に基づいた看護を実践する能力を修得するため「救命救急臨床研修プログラム」を作成し、医師が臨床教授として指導することとし、チーム医療の推進に貢献している。

また、平成23年度から厚生労働省の「看護師特定行為・業務試行事業」に参加するための準備を進め、平成24年度において、10病院14名が実施施設として厚生労働省の指定を受け活動した。平成25年度からは、厚生労働省の「診療の補助における特定行為に係る医師の指示に基づくプロトコール試行事業」に3病院が指定を受け、厚生労働省によるプロトコール作成に貢献していることを先進的な取組として高く評価するとともに、今後の取組に期待したい。

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である後期臨床研修制度（専修医制度）において、研修コースや研修プログラムの充実を図るなどの先進的な取組を高く評価する。また、本制度をより良いものとするために、最新の海

外医療情報を得る機会の提供、さらには、全人的な医療を推進できる医師育成のため、国立病院機構のネットワークを活用した各領域の専門性に秀でた指導医による実地研修である「良質な医師を育てる研修」を開催し、更なる充実を図るとともに、大学との連携により国立病院機構病院内に連携大学院を設置し、所属医師が診療しながら研究キャリアを積めるよう指導するなど医師のキャリアパス制度の確立に向けた取組を高く評価するとともに、今後の積極的な取組を期待する。

看護師のキャリアパス制度については、専任の教育担当師長の配置、研究休職制度や全国統一の研修ガイドラインの運用などの様々な施策や、附属看護学校の看護師国家試験合格率（平成25年度98.9%）が全国平均を大きく上回っていることを高く評価する。

地域医療への貢献については、地域の医療従事者を対象とした研究会や地域住民を対象とした公開講座等を積極的に実施し、平成20年度に比し55.3%（平成25年度3,475件）増加し中期計画に掲げる目標（平成20年度比15%以上の増加）を達成したことを高く評価する。

#### （4）総合的事項

個別病院ごとの総合的な検証については、個々の病院ごとに政策医療に係る機能、地域医療事情、経営状況や病床数の適正化等について総合的な検証を実施し、当委員会で報告するとともに、その結果を公表したことを評価する。また、厚生労働省の「国立病院・労災病院等の在り方を考える検討会」報告書で労災病院との連携の強化が提言されたことを受けて、医薬品や医療機器の共同購入を実施するとともに、両法人が主催する研修への相互参加を実施し連携を強化していることを評価する。

エイズへの取組については、全国8ブロックのうち4ブロックの拠点病院に国立病院機構の病院が指定されており、エイズ医療拠点体制の充実に努めており、引き続きブロック拠点病院を中心として、総合的・包括的治療を行うための体制を強化するとともに、エイズ医療の均てん化等を目的とした研修・会議を実施したことや、平成25年度に仙台医療センターに「HIV/AIDS包括医療センター」を設置したことなど積極的な取組を評価する。

また、各病院の診療情報を分析し医療の質向上を支援するため、総合研究センターに診療情報分析部を設置し、診療情報データベースからDPC・レセプトデータを基に、地域における各病院の役割・機能等を可視化するSWOT分析等の多角的分析を実施するなど、国立病院機構のネットワークを活用した診療情報の収集・分析を実施しており、医療の質の向上と均てん化につながるエビデンスを集積することにより、今後の我が国における医療政策への一層の貢献に期待したい。

#### （5）効率的な業務運営体制の確立

本部機能の強化については、平成21年度に内部監査を担当する専任職員を配置した「業務監査室」を新設し、内部統制の充実を図った。また、平成22年度に臨床研究の総括、治験の推進、診療情報分析・情報発信を行う「総合研究センター」を新設して病院支援業務の強化を行った。さらに平成24年度に「経営情報分析部門」を設置し病院の経営情報分析機能の強化を行った。

効率的な管理組織体制については、本部とブロック事務所との役割分担を明確にし、それぞれの機能強化を進めながらも、平成21年度までに削減してきた職員数を維持したまま業務運営を行っている。

また、非常勤職員やアウトソーシングを活用し適切な職員配置に努める一方、地域医療連携部門の体制強化として、平成25年度までに139病院の地域医療連携室に専任の職員を配置した。また、医療安全管理部門の強化として、平成23年度までに全病院の医療安全管理室に専任の職員を配置し中期計画に掲げる目標を達成したことを評価する。

技能職の削減については、中期計画に掲げる目標（第2期中期目標期間中に710人の純減）を上回る実績（875人の純減）を上げているが、業務の質が低下しないよう配慮を求めたい。

全職員への業績評価制度については、引き続き全職員を対象に行っており、賞与に反映するなどの取組を評価する。

この他、コンプライアンスを徹底し、国立病院機構の契約に関しても監事及び外部有識者を構成員とする「契約監視委員会」による点検・見直しの実施など、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に取り組むとともに、監事と連携した病院の抜打監査のほか、全病院に対し、毎年、会計監査人による会計監査を実施していることを評価する。

再編成業務については、平成25年度に統合を予定していた善通寺病院と香川小児病院の統合を平成25年5月に実施し、国から引き継いだ再編成を全て終了したことを評価する。

## （6）業務運営の見直しや効率化による収支改善

### ① 経営意識の向上、業務運営コストの節減等

各病院の機能・規模による病院の運営方針に応じた職員の適正配置を行うこと等により、診療報酬上の上位基準の取得を推進するとともに、材料費等のコスト抑制に努めた結果、各年度において、100%以上の経常収支率を達成したことを評価する。

さらに、本部で実施している医薬品の共同入札や、国立病院機構のスケールメリットを活かした業務運営コストの節減に取り組んでいる。

後発医薬品の利用については、平成24年度において数量ベースで30.5%（平成25年度33.5%）と中期計画に掲げた目標（平成24年度までに30%以上の採用）を上回っているものの、金額ベースでは9.8%（平成25年度10.0%）と中期計画に掲げた目標（平成24年度までに15%以上の採用）を下回っているため、患者負担の軽減や医療保険財政の改善の観点から、今後も継続した取組を期待する。

一般管理費の節減については、平成25年度において平成20年度に比し23.8%削減し中期目標に掲げる目標（平成20年度比15%以上の削減）を達成したことを評価する。

こうした各方面での努力が、（7）経営の改善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。



## ② 医療資源の有効活用

医療機器の共同利用については、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共有する等の努力により、平成20年度に比し29.7%（平成25年度72,732件）増加し中期計画に掲げる目標（平成20年度比10%以上の増加）を大きく上回り、医療機器の効率的な利用促進を図ったことを高く評価する。

病床稼働については、病診・病病連携による紹介率・逆紹介率の向上等により地域における連携体制を強化し、新入院患者数を増加させる一方で、平均在院日数の短縮等により病床稼働が非効率となっている病棟等を整理・集約し病床稼働の効率化を図り、医療人材の効率的な配置を図ったことを評価する。

IT化の推進については、各病院に導入している財務会計システム等のITシステムを平成21年度に一斉更新した。また、医事会計システムの標準化を推進し、平成25年度末時点で120病院が実稼働していることは評価するが、今後とも全病院での標準化に向けた取組を期待する。

## ③ 収入の確保

医業未収金の発生防止や徴収の改善については、70歳未満の患者を対象とする高額療養費の現物給付化や、事務担当者、看護師、医療ソーシャルワーカー等の組織的な連携協力によって医業未収金の発生を未然に防止する取組等を推進するとともに、医業未収金比率の高い病院への個別指導を実施した結果、医業未収金比率は平成20年度に比し0.07ポイント（平成25年度0.04%）の削減となり、中期計画に掲げる目標（平成20年度の医業未収金比率0.11%より低減）を達成していることを評価する。

診療報酬請求業務の改善については、引き続き医事業務研修などの各種研修を実施し、職員の経営力の向上に努めるとともに、委託業者が作成したレセプトを職員がチェックできるよう、本部でチェックシートを作成し、研修を実施した。

さらに、委託業者による診療報酬請求事務が適切に行われているか、委託業者とは別の業者による点検を実施し、指摘内容や請求漏れ防止のための取組事例を各病院へ提供をした。

競争的研究費の獲得については、研究内容や応募に係る情報を本部から病院に情報提供を行う、143病院のネットワークを活用した受託研究を実施するなど、競争的資金の獲得に努めている。

## (7) 経営の改善

これまで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である各年度の損益計算において、経常収支率100%以上を達成しており、こうした結果は、本部と病院の収支改善に向けた努力の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19年度末に策定した経営改善計画（再生プラン）の実施により、30病院において改善目標を達成したことや中期目標期間中に赤字病院数が39病院から29病院に減少するなど着実な経営改善を高く評価する。他方、再生プラ

ン終了後の経営改善の取組として、経常収支又は減価償却前収支が赤字等となっている病院を対象に、平成24年度から3年間のうちに収支相償を実現することを目的とする「機構病院リスタートプラン」を実施した取組を高く評価するとともに、その計画目標達成に向けた更なる努力を今後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（7,605億円）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、約定通りの償還を確実に行った結果、毎年着実に固定負債を減少させ、5年間で1,677億円（28.1%）を削減したことを高く評価する。

一方、耐用年数を越える老朽建物が多く存在しているため、患者の療養環境の改善の観点から、計画的に投資を行い、建物整備を進めていくことが今後の課題である。

#### (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おいては技能職の削減に着手に取り組み、平成25年度までに累計で875名を削減し、中期計画に掲げる目標（第2期中期目標期間中に710人の純減）を達成したことを評価する。また、患者QOLの向上のための療養介助職の増員に努めており、今後も介護必要度に応じた療養介助職の適切な配置を期待する。

医師確保対策については、平成21年度から「人材育成キャリア支援室」を設置し、研修医と専修医の研修内容の充実を図るとともに、医師向けパンフレットの大学等関係機関への配布や研修医・専修医向け情報誌を発行した。また、平成22年度から「医師キャリアに関する検討会」を設置し、医師のキャリアに関する課題の抽出や具体的方策等の検討を行うなど様々な取組を評価する。

障害者雇用については、平成21年度から平成24年度までは法定雇用率（2.1%）を達成しているが、平成25年度については法令改正により引き上げられた水準には達していないものの、業務分担の見直し等により引き続き障害者雇用に努めており、改善の傾向もみられる。

広報に関する事項として、国立病院機構のパンフレットのホームページへの記載や地域医療機関等に対する積極的な配布に加え、新型インフルエンザの発生状況や東日本大震災での支援活動の状況をホームページで随時更新したこと、国立病院機構の臨床評価指標の公表など、国立病院機構の業務から得られた成果を積極的に情報発信したことを評価する。