

1 評価委員会からの御指摘事項への対応方針

(1) 判断の根幹にある地方独立行政法人制度のガバナンス構造

御指摘事項への対応方針について、判断の根幹には、地方独立行政法人法（以下「法」という。）における「中期目標」と「中期計画」の役割分担があります。この基本原則への厳格な準拠こそが、法人の自律的な運営を尊重しつつ、設立団体としての公的統制を実効的に確保するために重要であると、本市は考えております。

	法的性質と役割
中期目標	<p>法第25条の規定に基づき、設立団体の長である筑西市長は、地方独立行政法人茨城県西部医療機構（以下「法人」という。）が中期目標期間において達成すべき業務運営に関する中期目標を定め、これを法人に指示する責務を負います。この中期目標は、設立団体が法人に対して期待する政策的役割や、達成すべき「<u>成果</u>」の水準を、公的かつ明確に示すための最上位の指示文書です。</p> <p>それは、具体的な業務の進め方や手法を細かく指示するものではなく、法人が期間内に到達すべき状態や水準を、客観的に評価可能な形で示す「<u>目標</u>」として設定されなければなりません。法人の業務実績を評価する際の根源的な基準となる、極めて重要な指針です。</p>
中期計画	<p>法第26条に基づき、中期目標の指示を受けた法人が、その目標を達成するために自主的に作成する具体的な実行計画です。これは、中期目標という目的地に至るための詳細な行程に相当します。</p> <p>中期計画には、中期目標の各項目を達成するための「<u>手段（とるべき措置）</u>」を具体的に記載することが求められており、これには事業内容、組織体制、関係機関との連携方法、人材育成、予算、収支計画などが含まれます。法人がその専門的知見を最大限に活用して策定した中期計画は、設立団体の長の認可を経て、その期間における法人の業務運営の具体的な規範となります。</p>

(2) 「中期目標」と「中期計画」の役割分担の重要性

この中期目標と中期計画の役割分担は、地方独立行政法人制度が目指す「自律的な運営の確保」と「成果責任の明確化」という二つの要請を両立させるための、ガバナンスの根幹をなす仕組みです。

もし設立団体が中期目標において、達成すべき「成果」だけでなく、そのための「手段」まで細かく指定してしまえば、法人の経営裁量は著しく制限され、専門性や現場感覚を活かした機動的かつ効率的な運営が阻害されます。これは、独立した法人格を付与した制度の趣旨そのものを損なうことになりかねません。逆に、設立団体は法人が選択した手段の当否ではなく、その手段によってもたらされた「成果」が中期目標の水準に達しているか否かを厳格に評価することに責任を負います。

この明確な責任分担こそが、法人の経営陣に自律的な経営への強い当事者意識を促し、設立団体には政策目標の達成度を客観的に問うことを可能とさせます。したがって、本市における分析は、評価委員会からの御指摘が、法人の方向性や達成すべき水準、すなわち「目標」に関するものか、それとも具体的な業務の進め方や内部管理、すなわち「手段」に関するものかを見極めることを、最も重要な判断基準としております。

地方独立行政法人茨城県西部医療機構第3期中期目標（案）に対する評価委員会からの指摘事項への対応

2 御指摘事項に対する個別回答

指摘	該当箇所	御指摘の要旨	対応方針及び理由
1	前文 (資料3 1ページ)	中期目標（案）の前文において、筑波大学附属病院・自治医科大学合同茨城県西部地域臨床教育センターに関する記述が、「研修医等への支援」から、より実態に即した「研修医等への教育・指導」に修正すべきとの御指摘をいただきました。	<p>【対応方針】 <u>中期目標（案）を修正いたします。</u></p> <p>【理由】 御指摘の趣旨は、法人が担う役割をより正確に表現するものであり、事実関係の記述の精度を高めるものと理解しております。前文は、中期目標全体の前提となる理念や背景を記述する重要な部分であり、その記述の正確性を確保することは極めて重要です。本修正は、法人に新たな義務を課したり、具体的な行動を指示したりするものではなく、法人の活動実態を的確に反映させるための字句の適正化であると判断いたしました。したがって、御指摘を受け入れ、中期目標（案）を修正することが適当であると結論付けました。</p>
2	前文 (資料3 2ページ)	中期目標（案）の前文における筑西診療所等の役割に関する記述に、「高齢者の高度な医療・介護ニーズに対応できる体制整備かつ、DX活用等による効率的なサービス提供、人材確保に努める。」という文言を追加すべきとの御指摘をいただきました。	<p>【対応方針】 <u>中期目標は修正せず、法人が策定する中期計画において考慮すべき事項といたします。</u></p> <p>【理由】 本市といたしましても、高齢化の進展に伴う在宅医療ニーズの増大に対応することは、法人が担うべき最重要課題の一つであると認識しております。そのうえで、御指摘いただいた「体制整備」「DX活用」「人材確保」といった項目は、在宅医療体制を強化するための具体的な行動や手法、すなわち法第26条が中期計画で定めるべき「とるべき措置」の典型例に該当すると判断いたしました。</p> <p>これらの具体的な手段を、戦略的な大枠を示すべき中期目標、とりわけその前文にまで記載することは、法人の経営裁量を過度に制約し、現場の状況に応</p>

地方独立行政法人茨城県西部医療機構第3期中期目標（案）に対する評価委員会からの指摘事項への対応

指摘	該当箇所	御指摘の要旨	対応方針及び理由
			<p>じた最適な手法を選択する柔軟性を損なう恐れがあります。むしろ、御指摘の事項は、その実行が極めて重要であるからこそ、単なる目標設定に留まらず、具体的な予算措置や人員計画、導入スケジュールと連動した実効性のある計画として、中期計画に詳細に落とし込まれるべきであると考えております。</p> <p>したがいまして、本御指摘については、その趣旨を最大限に尊重し、市として責任をもって、法人が策定する中期計画の中に、具体的な事業計画として明確に位置付けるよう強く指導してまいります。これにより、中期目標で戦略的方向性を示し、中期計画で具体的な実行を担保するという、実効性の高いガバナンスを実現できるものと考えております。</p>
3	<p>第2 住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項</p> <p>1 医療サービスの向上</p> <p>(2) 急性期を中心に地域特性を反映する医療の提供</p> <p>(資料3 3ページ)</p>	<p>「第2-1-(2) 急性期を中心に地域特性を反映する医療の提供」の末尾に、「ただし、病床機能については、今後も随時見直していくこと。」というただし書きを追加すべきとの御指摘をいただきました。</p>	<p>【対応方針】 <u>中期目標（案）を修正いたします。</u></p> <p>【理由】 御指摘のただし書きは、特定の業務手順を指示するものではなく、法人が中期目標期間を通じて堅持すべき基本的な戦略的姿勢を示すものと解釈いたしました。地域の疾病構造や人口動態の変化、あるいは茨城県地域医療構想の進展といった外部環境の変化に適切に対応するため、病床機能を固定的に捉えるのではなく、常に柔軟に見直しを行うという方針は、法人が担うべき重要な政策課題を的確に反映したものです。</p> <p>これは、法人が達成すべき「成果」の質に関わる戦略的な指針であり、具体的な「手段」とは一線を画します。中期目標にこのような環境変化への適応を促す方針を盛り込むことは、設立団体としての役割に合致しており、法人の持続可能な運営を確保するうえで極めて有益であると判断いたしました。</p>

地方独立行政法人茨城県西部医療機構第3期中期目標（案）に対する評価委員会からの指摘事項への対応

指摘	該当箇所	御指摘の要旨	対応方針及び理由
			<p>【修正案】</p> <p>入院や手術を中心とした急性期医療を安定的に提供するとともに、地域医療構想や医療提供圏域の趣旨を踏まえ、高度医療を実施する医療機関や地域の医療機関等と、機能分化及び連携強化を図ること。<u>ただし、病床機能については、地域の医療需要の変化に鑑み、随時見直しを行うこと。</u></p>
4	<p>第2 住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項</p> <p>1 医療サービスの向上</p> <p>(8) 在宅医療の充実及び地域包括ケアシステムの推進</p> <p>(資料3 4ページ)</p>	<p>「第2-1-(8) 在宅医療の充実及び地域包括ケアシステムの推進」の項目に、指摘2とほぼ同様の趣旨である「高齢者の高度な医療・介護ニーズに対応できる体制整備かつ、DX活用等による効率的なサービス提供、看護職や理学療法士などの専門職の人材確保に努める。」という文言を追加すべきとの御指摘をいただきました。</p>	<p>【対応方針】</p> <p><u>中期目標は修正せず、法人が策定する中期計画において考慮すべき事項といたします。</u></p> <p>【理由】</p> <p>指摘2と同様、御提案の文言は、目標達成のための具体的な「手段」を規定するものであり、中期目標に含めることは、前述の基本原則に照らし、適切ではないと判断いたしました。どのような情報通信技術（DX）を導入するか、どのような人員構成が最適かといった事柄は、法人の経営陣が専門的知見と費用対効果を勘案し、責任をもって判断すべき経営事項でございます。</p> <p>一方で、前文と目標本文の双方において、同様の御指摘をいただいたことは、貴委員会がこの課題に対して抱いておられる強い危機感の表れであると、本市は重く受け止めております。この御指摘の重要性に鑑み、本市といたしましては、この課題が中期計画において形式的に触れられるに留まることのないよう、法人に対し、具体的な数値目標、達成時期、担当部署、予算等を明記した詳細な実行計画を策定するよう、認可の過程で厳格に求めていく所存です。貴委員会の強い御懸念を、法人の具体的な行動へと転換させることが、設立団体としての重要な責務であると考えております。</p>

地方独立行政法人茨城県西部医療機構第3期中期目標（案）に対する評価委員会からの指摘事項への対応

指摘	該当箇所	御指摘の要旨	対応方針及び理由
5	<p>第2 住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項</p> <p>1 医療サービスの向上</p> <p>(9) 予防医療の充実</p> <p>(資料3 4ページ)</p>	<p>「第2-1-(9) 予防医療の充実」の文章において、住民の健康寿命の延伸に寄与する取組を「保健所とも協働のうえ、」行うべきとの御指摘をいただきました。</p>	<p>【対応方針】 <u>中期目標（案）を修正いたします。</u></p> <p>【理由】 この御指摘は、法人の予防医療における役割を、単独の活動から、保健所をはじめとする行政機関や関係団体との連携を前提とする、より高次のものへと引き上げる戦略的な指針であると判断いたしました。これは、具体的な業務の「手段」を指定するものではなく、法人が地域全体の健康増進ネットワークの中核として機能すべきであるという、法人が達成すべき「目標」、すなわち地域における法人のあるべき姿を明確にするものです。 治療中心から予防重視へと転換する国の大きな政策方針にも合致しており、法人が担うべき公的役割をより明確にするものです。これを中期目標に明記することで、設立団体として法人の公的役割を明確に指示し、地域全体の健康寿命延伸に向けた主体的かつ戦略的な貢献を強く促すことができると考え、御指摘を採択することといたしました。</p> <p>【修正案】 高齢化の進展や生活習慣病の増加を踏まえ、疾病等の早期発見のため、人間ドック、健康診断、各種検診等を積極的に実施し、予防医療を推進すること。あわせて、<u>行政や関係機関と連携し</u>、予防接種や疾病の再発防止に向けた指導など、住民の健康寿命の延伸に寄与すること。</p>
6	<p>第2 住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項</p>	<p>「第2-2-(1) 医療提供体制の強化に向けた医療従事者の確保」の末尾に、「これらを推進するため、地域医療調整会議、地域医療対策協議会に、医師整備状況、診療機能の充実につ</p>	<p>【対応方針】 <u>中期目標（案）を修正いたします。</u></p>

地方独立行政法人茨城県西部医療機構第3期中期目標（案）に対する評価委員会からの指摘事項への対応

指摘	該当箇所	御指摘の要旨	対応方針及び理由
2	<p>医療提供体制の整備</p> <p>(1) 医療提供体制の強化に向けた医療従事者の確保</p> <p>(資料3 5ページ)</p>	<p>き積極的に参画・発信すること。」という文章を追加すべきとの御指摘をいただきました。</p>	<p>【理由】</p> <p>医療従事者、特に医師の確保は、法人の存立基盤を左右する最優先の戦略課題です。御指摘の内容は、この課題に対し、単なる個別の採用活動という「手段」を超えた、より戦略的な責務を法人に課すものと判断いたしました。</p> <p>具体的には、地域医療構想調整会議及び地域医療対策協議会等の公的な協議の場への積極的な参画と情報発信を義務付けることにより、法人は、自院の利益のみを追求するのではなく、地域全体の医療資源の最適化に主体的に貢献する公的役割を担うこととなります。これは、法人が地域医療に対して果たすべき役割と姿勢、すなわち達成すべき「目標」そのものを定義するものであり、中期目標に含めるべき重要な戦略的指針であると結論付けました。この修正により、法人に対し、非稼働病床の解消という内部的な成果と併せて、地域医療の維持・強化に向けた主体的かつ積極的な関与という外部に対する公的な貢献の両方を、強く義務付けることが可能となります。</p> <p>【修正案】</p> <p>質の高い医療を提供するとともに、非稼働病床の稼働に向け、医師や看護師をはじめとした医療従事者を確保すること。</p> <p>また、地域の医療提供体制の維持及び強化に向け、研修医及び専攻医を積極的に受け入れ、育成に努めること。</p> <p><u>これらを推進するため、関係機関との連携や、地域医療構想調整会議及び地域医療対策協議会等の関係会議において、医師確保状況や診療機能の充実について、積極的に参画・発信すること。</u></p>
7	<p>第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項</p>	<p>「第3-2-(1) 意欲を引き出す人事評価制度の運用」の末尾に、「特定行為を行える看護師・医師事務作業補助者等のキャリアパスを策</p>	<p>【対応方針】</p> <p><u>中期目標は修正せず、法人が策定する中期計画において考慮すべき事項といたします。</u></p>

地方独立行政法人茨城県西部医療機構第3期中期目標（案）に対する評価委員会からの指摘事項への対応

指摘	該当箇所	御指摘の要旨	対応方針及び理由
	<p>2 勤務する職員に魅力ある病院づくり</p> <p>(1) 意欲を引き出す人事評価制度の運用</p> <p>(資料3 8ページ)</p>	<p>定すること。」という文言を追加すべきとの御指摘をいただきました。</p>	<p>【理由】</p> <p>職員の意欲向上と人材定着のために、特定職種のキャリアパスを整備することの重要性は、本市も十分に認識しております。しかしながら、「キャリアパスの策定」は、職員の意欲を引き出すという上位目標を達成するための、数ある人事管理手法の一つであり、具体的な内部管理業務、すなわち「手段」にはなりません。これは、まさしく中期計画において詳述すべき「とるべき措置」の典型例と考えております。</p> <p>どのようなキャリアパスが自院の組織風土や職員構成に最も適しているかは、法人がその専門性と自主性に基づき、企画・立案すべき領域です。設立団体が中期目標でこのような内部管理業務まで具体的に指示することは、法人の経営の自由度を狭めるマイクロマネジメントとなりかねません。したがって、本件は中期目標には含めず、しかしながらその重要性に鑑み、中期計画において具体的な策定スケジュールや内容を盛り込むよう、法人に対して強く指導していく方針です。</p>