

令和８年度第１回地方独立行政法人茨城県西部医療機構評価委員会 会議録

日 時：令和８年７月３日（金） 午後６時３０分から午後８時００分まで

場 所：オンライン会議（事務局：茨城県西部メディカルセンター会議室）

出 席：榎戸委員、川合委員、豊崎委員、中島委員、原委員（５０音順）

事務局等：■茨城県西部医療機構（以下「機構」という。）

□茨城県西部医療機構

近藤理事長

□茨城県西部メディカルセンター（以下「西部メディカル」という。）

西野病院長

佐久間副病院長兼事務部長、菊地副病院長兼看護部長、

仁平事務部副部長、犬田事務部副部長兼人事課長

森総務課長、飯島経理課長、飯島経営企画課長、

塚越医事課長、横田地域医療連携室長

□ちくせい総合健診センター

松村センター長、福原業務課長

□筑西診療所

飛田副部長兼部門長

■事務局（筑西市）

設楽市長、菊池副市長

財務部：板橋部長、坂谷副部長

財務部財政課病院経営管理室：大木課長兼室長、佐竹係長、高松主任

１ 開 会

司会から会議成立の報告

２ 市長挨拶

設楽市長から挨拶

３ 議 事

地方独立行政法人茨城県西部医療機構評価委員会条例第６条第１項の規定により、榎戸委員長が議長として議事を進行する。

議長 議事の（１）から（４）の御意見や御質問につきましては、すべての議事の説明が終わった後に、お受けいたします。

(1) 地方独立行政法人茨城県西部医療機構 令和7年度事業報告及び財務諸表等について(報告)

議 長 はじめに、議事(1)地方独立行政法人茨城県西部医療機構 令和7年度事業報告及び財務諸表等について、機構から説明をお願いします。

機 構 (資料1 及び 資料2 について説明)

(2) 地方独立行政法人茨城県西部医療機構 令和7年度業務実績に関する小項目評価案について(協議)

議 長 続いて、議事(2)地方独立行政法人茨城県西部医療機構 令和7年度業務実績に関する小項目評価案について、事務局から説明をお願いします。

事務局 (資料3 について説明)

(3) 地方独立行政法人茨城県西部医療機構 令和7年度業務実績に関する全体評価案及び大項目評価案について(協議)

議 長 続いて、議事(3)地方独立行政法人茨城県西部医療機構 令和7年度業務実績に関する全体評価案及び大項目評価案について、事務局から説明をお願いします。

事務局 (資料4 について説明)

(4) 地方独立行政法人茨城県西部医療機構 第2期中期目標期間業務実績に関する評価案について(協議)

議 長 続いて、議事(4)地方独立行政法人茨城県西部医療機構 第2期中期目標期間業務実績に関する評価案について、事務局から説明をお願いします。

事務局 (資料5 について説明)

議 長 議事(1)から(4)の説明が終了いたしました。ただいま、西部医療機構及び事務局から説明がありましたことについて、御意見、御質問のある方はいらっしゃいますか。

委 員 まず、職員の横領事案ですけれど、横領額あるいは病院に対する損失額がどのくらいだったのかということ、それに対する訴訟、前理事長も含めた処分、そのあたりはどうなっているのかについてお聞きします。

次に、人間ドックについて、1日の人数ですね、何を根拠に計画を

立てたのかということ、前理事長に聞かないと分からないのかもしれませんが、あの時には、これは絶対来るというお話で僕らもお認めしたように思うので。今後のことも考えて、これが果たして増えるのかどうか、もしそうでなければ、やっぱり縮小していくしかないのかなというふうに思います。そのあたりの基礎となったデータが何かあったのでしょうか。

それから、経営面、医療に関してのリスクマネジメント委員会について、これはどういうふうな組織になっていますか。医療訴訟問題は常に病院には付きまとうことなので、これをしっかりしていないと。例えば国立病院、大学病院の病院長になる時にリスクマネジメント委員会の経験がないとだめというように厚労省の局長通達できてるぐらいなので、ぜひともお聞きしたいと思います。

機 構 まず、横領事件の件についてご説明をさせていただきます。横領額につきましては、3,000 万円以上でございます。訴訟につきましては当法人の弁護士と相手方の弁護士等で話し合いを行っているところでございます。

前理事長の責任というところではございますが、退職金の全額返納をしたところでございます。横領事件につきましては以上でございます。

機 構 次に人間ドックについて、実際に始めてみますと、少し実態とかけ離れた人数となっておりました。昨年度は4月5月が立ち上げで非常に人数が少なく、平均すると年間で1日約25名という実績で、当初の36名に足りないという状況です。

今年度については、かなりリピーターも増えておりまして、また、近隣のつくば市とかですね、いろんなところから、あるいは自治医大とかですね、そういうところから健診を受けてくださる方が増えておりますで、大体36名には達しそうだということで、すでに人間ドックの枠はほぼ埋まっております。

ただ、それが本当の黒字につながるかどうかは、まだ人件費の問題がありまして、人件費がかなり予定より多く、人件費率が56%ぐらいになっておりますので、内製化してですね、人件費率を下げないと黒字化は難しいです。昨年度も800万円ほど人件費を削減したのですが、来年はさらに内製化をして、3年目ぐらいに黒字に届くかなということを考えております。

あと、検査の方も内視鏡あるいは生理検査の人員が手一杯でなかなか増やせないのですが、努力して昨年度よりは今年度増やしてですね、かなり増員をしておりますので、黒字に向けて頑張っていきたいと思っております。

機 構 次に、リスクマネジメント委員会について、昨年度まで、リスクマネジメント委員会、リスク委員会を行っておりまして、コンプライアンスの会議、院内の案件をすべて掌握して対応しておりました。現在、訴訟や裁判案件が今のところありませんが、院内で起きた転倒その他いろいろなコンプライアンスについてはすべて統括してマネージしております。

それと並行しながら、こういった案件に関する懲罰委員会などについても適宜開催してるのですが、コンプライアンス委員会、コンプライアンスの会議という点については、通常、病院で行っているような定期的な会議や啓蒙活動が十分に行われてなかったということが昨年度までの状況です。今年度からはコンプライアンス委員会、コンプライアンスについても強化して、毎月、病院代表者を集めて行っていくようにしていきたいと思います。

委 員 看護師だとかコメディカルも含めた人をやって、それからあまり強力に強烈に批判するような人がヘッドだと、患者の声やあるいは職員の声が響いてこなくなってしまうので、その辺ぜひとも先生、おてやわらかにやっていただいて、なおかつ毎月やっていただければなというふうに思います。

機 構 リスクマネジメント委員会は毎月開催しておりましたが、それを統括するまたコンプライアンスですね、意識に関する会議ができていなかったのも、こちらと並行して行っていくようにしております。

委 員 経営方針が幹部職員に十分共有されておらず、その結果、具体的な運営方策が現場職員まで浸透していない状況だとありますが、叙述的な記載になっているのですけど、実際にどういうことをもってこういうふうに判断されたのでしょうか。

先ほどの委員からのコンプライアンス等の会議にも共通することですけれども、どのような会議体で、結局その意思の統一や職員への運営方針の周知がされていたのか。それは年1回ではなく、こまめに経

営の状況等を見ながらされていたのかというところはいかがでしょうか。

機 構 病院の運営会議というのを毎週行っておりましたが、また、病院を統括する経営に関する法人の運営会議というのが月 1 回、病院の運営会議と法人の運営会議、これが一体的に行われていなくて、経営的側面と実務的側面が別々に議論されており、かつタイミングが違っておりました。昨年度の 12 月からは、そういったことのないように毎週業務に関する会議と経営に関する会議を一体化して行うようにしております。

具体的にそれまでは、業務上こうしたほうがいい、ああしたほうがいいということを毎週打ち合わせしているのですが、その経営的効果がどうなんだということについては、月末の法人運営会議で諮りましょうということで。毎週毎週業務上の改善の話は出てきても、結局決定するのが月末の経営の会議ということで、非常に院内の実務的な問題と経営上の問題がずれておりましたので、それについてはやはりそれはまずかったということで評価を「1」にしておりました。12 月からは経営と実務に関する全体の会議を毎週行うようにしております。

また、結局、経営的な側面、裏打ちがないままに実務的な方向でこうしたほうがいいだろうという提案があっても、経営的な裏打ちがなければ皆さんが動けないということで、号令をかけても経営のエンジンがかからないというか、大変もどかしい状況が続いておりました。そういった方向で法人の評価は「1」としております。

委 員 問題点は把握されているということで、了解しました。

それからあと 1 点、経費の人件費、医薬材料費、それから管理経費等について、年度の集計が出されているのですが、毎月、その状況を見ながら経費を常時調節はされてたのでしょうか。

機 構 毎月としてはおりませんでした。病院の医業収入に関しては、診療運営会議ということでやっていたのですが、人件費のコスト比、材料費のコスト比については、細密に確認するという機会がございませんでした。今年度からはこうした数字も挙げて、指標を確認するようにしておりますが、どうしても年度末とか、大雑把なくくりでやるように行われていたことから、その辺も反省点として考えております。

委 員 こちらもぜひよろしく願いいたします。

委 員 不正の手口については、まだ開示するのは難しいような状況でしょうか。

機 構 現在、警察に被害の申告をして、捜査を進めている段階でございます。事情聴取等を職員からとっているところでございまして、いずれ警察の方から動きがあるかと思うのですが、それまでは警察の方から公表は控えてほしいと言われておりますので、現段階ではそのような状況でのご報告までとご了承いただければと思います。

委 員 わかりました。内部では不正の手口ということが、ある程度把握されていて、それについて内部統制というところも新たに作られて、今後そのような不正については起こらないというような体制を作られてるのかなと思いますので、開示できるようなタイミングで確認させてもらえればなと考えております。

それからもう一つが、財務的、経営的に厳しい状況のなか、例えば先ほど健診といったところで、収益の方は達成がなかなか難しい状況だったのですが、だんだんと収益の方も達成ができるようになってきたと。

その一方で、人件費の方がちょっと難しくなってきたというお話があったかと思うのですが、その収益とそれに連動する費用というところが相まって、収支が出てくると思いますので、予算の計画段階で、これぐらいの収益を確保するにはこういった費用が必要だ、こういう時にはこういう施策が必要だというところが、連動して出てくるものですので、整合性がつくような計画が必要だというところを、ご認識いただければなというふうに考えています。

議 長 優秀な医療スタッフの確保についてなんですが、この中で看護師の指標となる人数が、ちょっと難しいかなと思います。どう考えてもこの近隣、まあ近隣だけではないですけども、看護職が非常に今不足しているような状況ですので、ちょっとこの設定の人数に無理があったのではないかなと感じました。

あと、これは私の希望というか、地域包括ケア病棟へ一部転換するので、その活用、そしてそれによってベッド稼働率とかに影響が出

てくると思いますので、なんとか頑張っていたいただければと思っております。

委員　私は地域包括ケアシステムの推進のところの評価が法人とそれから設立団体の方が「2」になったんですけども、この地域での連携というところでは、医療機関との連携がすごく進んでいるとお聞きしておりますし、私もそういうふうに思っておりますが。この訪問看護の件数が目標値より達していないというところで、この「2」になったのかというところが、ちょっと分からなかったところで、お聞きしたいなと思いました。

それから先ほど議長がおっしゃった、優秀な医療スタッフの確保を掲げていますが、優秀な医療スタッフというのは、どの程度のところを優秀な医療スタッフというふうに目標として掲げているのかというところを、少しお聞きしたいなと思います。

機構　ご指摘について、訪問診療の件数が目標の約3分の2、訪問看護の件数が目標の約2分の1ということで、備えている人員と人件費に対して、十分にまだ訪問診療、訪問看護は行えていないということで、法人評価が「2」、それから市の評価も「2」というふうになっております。

ただ、これは備えている人員に対する評価でありますので、これが今後この人数で可能かどうかということについては、また少し目標値について少し検討していこうと思っております。地域の訪問のニーズがだいぶ違っておりまして、筑西・結城医療圏では他の診療所の層と当院の患者の層とだいぶ違っております。

一つ例を申し上げますと、訪問看護について、2025年度は45人から50人ぐらい年間で新しくエントリーいただいてるんですけども、終了してしまう方が60名から70名ぐらいおります。実は少しずつ訪問看護させていただく方々が減ってきております。ガンの末期、神経難病などの方々、なかなか件数が増えない状況もございますので、近隣の状況と見合わせながら、少し目標と実績のすり合わせを行っていく必要があるのではないかと考えております。

一方で、地域包括ケアに関しては急性期、在宅、それから今回、地域包括ケア病棟を含めて、スムーズな地域包括ケアを進めていきますので、また目標と実績について新しく報告できると考えております。

機 構 優秀な医療スタッフについてのご質問について、私が考える優秀な医療スタッフとは、学会発表するとかそういうわけではなく、研鑽していくうえで、例えばラダーにしても、研究会の発表にしても、それから後輩の指導にしても、まだ十分行えておらず、そういったことで教育して、お互いを高めていくという活動がどうしても不十分でございますので、そういったことを総合的に加味して、優秀なスタッフの確保ということがなかなか十分に行えていないと考えております。

機 構 優秀なスタッフの確保というところは、実際にはここに挙げている数字に関しては資格取得している人数ではありますが、実際の現場の臨床実践のところかなと思っていますので、そこの育成が一定の課題であると思っています。

議 長 先ほど委員がおっしゃっていた、地域的にこの在宅に関することですけれども、この病院が中心となって、地域としてだいぶスムーズに動いているのではないかなというふうに私も考えております。ただ、ここの病院が受け持つ患者さんがどうしても重症者を看ざるを得ないような状況なので、それが数字上現れてこないというのはちょっと寂しいところではありますが、地域としては非常に良い方向に行っているのではないかなと思っています。

委 員 今の話ですけど、もう一つの考え方として、特定行為看護師とナースプラクティショナー（診療看護師）を置くことで、かなり HCU とかでは役には立つだろうなと思うんですね。ですから、その辺で看護師さんに、それを持った人たちのプライドも持たせるのも一つの引き止めの策なのではないかと考えています。大学では、ナースプラクティショナーを増やしたりして、NICU とか HCU とかで使うようにしていますので、多分そのあたりが一つのプライドを持ってこの病院に勤めるというような認識になっていくのではないかなと。費用もかかることなので大変ですが、ご一考いただければと思います。

議 長 ほかに、よろしいでしょうか。

委 員 (なし)

議 長 令和7年度の小項目評価案、全体評価案および大項目評価案、また

第2期中期目標期間業績評価について、今回のご意見を踏まえて修正などの検討をお願いします。今回のご意見を踏まえて検討した評価案を改めて事務局からご提示いただきたいと思いますので、引き続きよろしく願いいたします。

以上で今回の議題がすべて終了いたしましたので、進行を事務局にお戻しいたします。委員の方々、ご協力いただき誠にありがとうございました。

6 連絡事項

事務局から以下のことを説明

- ・ 地方独立行政法人茨城県西部医療機構の令和7年度業務実績に関する小項目評価案、全体評価案及び大項目評価案及び第2期中期目標期間の業務実績に関する評価案について、本日の御協議を踏まえ、改めて、市で検討したうえで、令和8年度第2回評価委員会を書面開催とする。

7 閉会