

「平成15年度包括外部監査結果報告書」の概要について

1. 外部監査の概要

(1) 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項に基づく包括外部監査

(2) 選定した特定の事件（テーマ）

病院事業に係る事務の執行状況

(3) 外部監査実施期間

平成15年8月7日から平成16年1月23日まで

なお、平成15年4月1日から8月6日までは、事件の選定を行うとともに、補助者の選定を行いました。

2. 監査実施の概要

自治体病院の使命は、地方公営企業の経営基本原則に則り企業の経済性を発揮するとともに、地域住民の医療確保等を行うことによって、地域住民の福祉の増進に資することにあると考えます。

広島市の自治体病院は、地域医療の中心的な役割を果たしており、公共性・公益性が高く、住民の福祉の増進に重要な関係がありますが、財政状態においては慢性的に支出超過であり、多額の債務を抱えている状況にあります。

また、自治体病院を取り巻く環境は、医療ニーズの多様化、医学・医術の高度化、診療報酬の改正等があり今後も厳しい状況となることが予想されます。

そこで、主に次のような視点から監査を実施しました。なお、監査対象病院は平成12年度、平成13年度及び平成14年度（監査対象年度）とも純損失が最大であった「舟入病院」及び広島市で最初の公設民営方式を採用した「安芸市民病院」としました。

(1) 舟入病院

① 一般会計繰入金の内容及び算定方法は合理的なものか。

繰入内容は地方公営企業法の趣旨に合致したものか、また、繰入金算定の総務省自治財政局長からの通知に基づいたものであるかを検討しました。

② 医薬品等の購入取引は所定の事務手続に準拠して行われているか。

医薬品等の購入方法（入札、随意契約）が広島市契約規則に準拠して行われているか、また、4市立病院共同仕入による購入単価引き下げの可能性の有無を検討しました。

③ 在庫管理は適切に行われているか。

医薬品等の実地たな卸の実施や在庫金額の算定が広島市舟入病院事業財務会計規則に準拠して適切に行われているか、また、有効期限切れ薬品の処分は適切に行われているかについて検討しました。

④ 未収金管理事務は適切に行われているか。また、回収懸念未収金の有無及び不納欠損金の処理は適切に行われているか。

未収金発生から回収督促までの事務手続、回収懸念未収金の発生状況を把握するとともに、不納欠損金処理状況を検討しました。

⑤ 医療機器等の固定資産の管理は適切に行われているか。

固定資産管理手続が広島市舟入病院事業財務会計規則に準拠して行われているかを検討するとともに、遊休資産の有無や賃借機器の管理状況について検討しました。

⑥ 医師等の人事管理は適切に行われているか。

勤務実態のない医師に対する給与支払の有無、いわゆる医師の名義貸し問題の有無について検討しました。

⑦ 委託業務に関する業務委託契約は適切に締結されているか。

入札とすべきものを随意契約としていないか、入札回数に異常なものはないか、予定価格と落札価格の比較結果に異常はないかについて検討しました。

⑧ 部門別（診療科別）損益計算の実施状況はどうか。

繰入金算定のための部門別（診療科別）損益計算結果をもとに計算方法の妥当性について検討しました。

⑨ 院内委員会の設置・運用状況に問題はないか。

院内委員会の設置・運用状況について議事録等の査閲を行い、効率的・効果的な病院運営が行われているかについて検討しました。

(2) 安芸市民病院

① 広島市医師会との委託契約の内容は適切か。

安芸市民病院の運営委託先である広島市医師会との委託契約において、委託金額の算定方法は適切なものか、また、広島市の財政に過大な負担を生じさせる内容等はないか、さらに、委託先からの報告体制に問題はないかについて検討しました。

- ② 広島市と広島市医師会との協議体制の整備・運用状況に問題はないか。

広島市と広島市医師会は安芸市民病院の管理運営及び施設等の整備に関する重要な事項を協議するために、安芸市民病院運営委員会を設置していることから、当該委員会での協議状況を検討しました。

- ③ 一般会計繰入金の内容及び算定方法は合理的なものか。

繰入内容は地方公営企業法の趣旨に合致したものか、また、繰入金の算定が総務省自治財政局長からの通知に基づいたものであるかを検討しました。

- ④ 安芸市民病院における徴収事務は適切に行われているか。

安芸市民病院は、徴収事務を広島市医師会に委託していることから、当該徴収事務に係る事務手続が所定の手続に従って行われているかについて検討しました。また、徴収事務を委託した場合は、受託者である広島市医師会に対して収入役による検査が義務付けられていることから、検査結果に対する是正措置が適切に講じられているかについて検討しました。

- ⑤ 部門別（診療科別）損益計算の実施状況はどうか。

安芸市民病院における部門別損益計算の実施状況について検討するとともに、繰入金計算との関連でその妥当性について検討しました。

- ⑥ 広島市と広島市医師会の設備投資に関する負担区分は明確になっているか。

安芸市民病院においては、平成15年度に外来・緩和ケア棟新設等大規模な設備投資が行われる計画であることから、設備投資計画に関する両者の負担区分が明確になっているかについて検討しました。

3. 監査結果の概要

(1) 舟入病院

ア たな卸資産管理

(ア) 貯蔵品の実地たな卸

治療用薬品以外の医薬品等の貯蔵品については、実地たな卸が行われていません。

広島市舟入病院事業財務会計規則第92条、第93条上は実地たな卸の対象が明確になっていないものの、貯蔵品を対象としていると解釈できます。

輸血用血液であるその他薬品については、ほとんど在庫を保有せず、使用時に購入するものであるため、貯蔵品として処理しないことは認められますが、検査用薬品及び診療材料については、必ずしも直ちに費消されるものではないことが、中央材料室内の視察及び診療材料の在庫金額から推察できるため、検査用薬品及び診療材料は同規則が定める貯蔵品に該当し、年度末に実地たな卸を実施しなけ

ればならないこととなり、同規則にしたがった処理が現在行われているとはいえません。貯蔵品の範囲を明確にし、貯蔵品については毎事業年度末に実地たな卸を行う体制にする必要があります。

(イ) 在庫金額の算定

治療用薬品については、年度末に実地たな卸が実施され、実在庫は貯蔵品として貸借対照表に計上されます。貯蔵品の計上額は、それぞれの医薬品の最終購入単価（最終仕入原価法）を用いて算定されます。

広島市舟入病院事業財務会計規則第88条によると、貯蔵品の払出価額は個別法又は先入先出法によるものと定められており、現在採用されている評価方法は規則に準拠していない結果となっています。

しかしながら、舟入病院における貯蔵品は、購入から使用までの期間が比較的短く、かつ、在庫金額も比較的に重要性が認められないことから、費用対効果を考慮すると最終仕入原価法による在庫評価も合理的であると考えます。したがって、貯蔵品の評価方法については、最終仕入原価法も採用することができるように、規程の改正も含めて検討する必要があると考えます。

イ 医業未収金

(ア) 未収金残高の違算

医事係で管理している個人別未収金台帳残高について、往査時に把握できた平成15年8月26日現在の医事係個人別未収金残高（未収金管理システムデータ）と平成15年8月31日現在の総勘定元帳の未収金残高を比較し、年度別の残高を照合した結果、平成14年度までの残高に811万円の差異が認められました。

医事係によると、個人別未収金台帳と総勘定元帳の未収金残高の相違原因についての詳細は現在調査中であり、また、今後の対応策についても現在検討中とのことですが、早急に差異原因を追求し然るべき処理を行うとともに、差異が発生した場合に適時にその原因を追求する体制も構築する必要があります。また、差異の発生を適時に把握し、適切な処理が行いえるよう、今後は毎月、個人別未収金台帳と総勘定元帳の照合を実施し、金額の一致を確認する必要があります。

ウ 外注委託契約

(ア) 起案文書の記入事項

広島市文書取扱規程第36条に文書の保管及び保存については、「文書事務の手引」に基づき保管及び保存しなければならないと規定されており、この「文書事務の手引」には「開示・不開示の状況」、「保存年限」及び「施行上の取扱い」を記入することが要求されていますが、「電気空調冷暖房等運転管理業務」、「病理組織検査業務」、「警備その他業務」、「給食業務」、「総合医療情報システム運用支援業務」及び「全身用CT装置保守点検業務」の起案文書にはこれらの記入がなされ

ていません。記入が要求されている事項については漏れなく記入する必要があります。

(イ) 保存年限に関する文書整理表の作成

広島市作成の「文書事務の手引」においては作成書類保存年限に関し、文書整理表を各所轄ごとに毎年作成することを原則としていますが、舟入病院においては平成6年度以降作成されていません。

書類整備の観点から、作成書類の重要度に応じた保存年限に関する取扱いを定め、取扱いに従った運用を行う必要があります。

エ 院内委員会

(ア) 起案文書の記入事項

広島市文書取扱規程第36条に文書の保管及び保存については、「文書事務の手引」に基づき保管及び保存しなければならないと規定されており、この「文書事務の手引」には「開示・不開示の状況」、「保存年限」及び「施行上の取扱い」を記入することが要求されていますが、「医療機器選定委員会」及び「診療材料選定委員会」の決定結果に基づき作成された起案文書には、これらの記入がなされていません。記入が要求されている事項については漏れなく記入する必要があります。

(2) 安芸市民病院

監査の結果として取り上げるべき事項はありません。

4. 意見の概要

(1) 舟入病院

ア 購買管理

(ア) 自治体病院共済会からの薬品購入手続

広島市契約規則第27条第1項第1号によると、ひとつの契約で契約金額が100万円未満の契約を締結するときは、契約書の作成を省略できると規定されています。契約締結伺を査閲した結果、自治体病院共済会からの薬品購入にあたり、契約締結伺が購入金額100万円未満となるように意図的に作成されていることが、起案日・決裁日・請求番号・検収日の状況から推測できるような購入取引がありました。

1回の発注額が100万円以上の薬品購入取引を行うには、契約書を作成し、部長（院長）の決裁及び本庁社会局の合議が必要となりますが、広島市担当者の説明では契約締結伺いを100万円未満になるように作成することで購入伺いも課内決裁で足りる等、事務の迅速化と効率化を図るためとの回答を得ました。

起案日から納品日までの期間が短く、購入決裁に際して迅速性が要求される場

合もあると思われますが、起案日から納品日まで猶予がある場合については、取引の相手先が自治体病院共済会ということで、契約締結伺いを100万円未満になるように作成するのではなく、取引の内容から判断して必要と認めた場合の例外的な手続を可能とする方策を講ずるべきです。

(イ) 4市立病院共同による一括仕入

4市立病院はそれぞれが治療用薬品等の購買を行っています。舟入病院において使用されている任意の薬品10品目を抽出し、4市立病院の購入単価を比較したところ、一律ではありませんでした。これは、納入業者、購入数量の規模及び発注回数などにより、購入単価が決定されるためです。

しかしながら、4市立病院が共同して一括仕入れを実施した場合は、各市立病院の購入単価のうちの最低単価で購入することが可能となり、結果として支出額を減額できる可能性が高くなると思われます。さらに、一括仕入の場合は、購入ロット数が増加するため、納入業者との単価交渉も有利に進められ、現状の最低購入単価よりもさらに低い単価で購入できる可能性もあります。

病院事業の現在の収支状況及び将来の収支予想を勘案すると、4市立病院による共同一括仕入れは舟入病院だけでなく、各市立病院の収支状況を改善させる有効な手段になりうると考えます。少なくとも4市立病院で共通に使用されている薬品については、一括仕入れの実施を議論する必要があると考えます。

イ 在庫管理

(ア) 実地たな卸実施要領及び実施計画の作成

年度末の実地たな卸にあたり、実地たな卸の手順等を定めた「実地たな卸実施要領」及び実地たな卸実施日、実施時間、実施担当者、立会者、留意事項等を記載した「実地たな卸実施計画」が作成されていません。

実地たな卸の精度の均一化、作業の効率化及び責任範囲の明確化等の観点から実地たな卸実施要領及び実施計画の作成が必要です。

(イ) 実地たな卸差異の把握

治療用薬品については年度末に実地たな卸が実施され、実在庫に基づいてたな卸明細表が作成されます。実地たな卸の結果、受払記録が整備されている倉庫棚在庫についてはたな卸差異が発生します。このたな卸差異につき、発生量及び発生原因を把握するために関連帳票の提出を求めましたが、当該帳票が作成・保管されていませんでした。

たな卸差異の発生量及び発生原因を明確にすることで現状の在庫管理方法について改善の機会を提供し、また、不正行為等の発見及び防止のためにも、たな卸差異の発生件数・発生金額の集計及びたな卸差異の発生原因の究明結果を帳票として作成・保管すべきと考えます。

(ウ) 有効期限切れ薬品の処理

有効期限切れ薬品を廃棄する担当者は限定されていません。薬局内の薬剤師が昼間勤務中に2名1組で廃棄処理を行っていますが、廃棄処理すべき薬品をすべて廃棄したかどうかをチェックする体制が整っていないため、有効期限切れ薬品が廃棄処理される前に病院外に持ち出されても、それを発見することができない状況です。廃棄処理を一度に終了させると同時に、薬事委員会により承認された有効期限切れ薬品が漏れなく廃棄処理されたか否かを責任者が確認する体制を整える必要があります。

ウ 医業未収金

(ア) 未収金の回収強化

医業未収金の発生年度から5年経過した未収金を不納欠損処理しているとした場合の不納欠損処理額と、その5年前に発生した未収金を比較することにより不納欠損の発生割合を算定すると、平成5年度から平成9年度に発生した外来個人未収金及び入院個人未収金のうち、不納欠損金として処理された比率は25.6%から67.8%と高く、外来個人未収金及び入院個人未収金の回収状況は良好とはいえない状況です。

平成10年度の病棟改築により患者数が増加したこともあり、平成10年度以降の外来個人未収金及び入院個人未収金の発生額が増加している傾向を勘案すると、今後多額の不納欠損金が発生する可能性は高いと予想されます。

公的機関として強引な回収は実施できないものの、滞納未収金管理方法に関するマニュアルを作成し、業務を標準化する等、現状以上に回収を強化する必要があると考えます。

エ 固定資産管理

(イ) 有形固定資産の現物実査

有形固定資産の現物実査は行われていません。

医療機器等については、機能性向上や診療技術の進歩による設備更新等により、資産の入れ替わりが行われることが多く、使用期間も比較的長期に及ぶことから、定期的に現物管理を行って資産の実在性を確認する必要性は高いと考えます。

財産管理を徹底するため、広島市舟入病院事業財務会計規則に現物実査を行う必要がある旨を明確に規定し、定期的に現物実査を行う必要があると考えます。

(ロ) 賃借機器の管理

賃借機器の管理は賃貸業者に任されているため、舟入病院においては賃借機器物件ごとの管理が行われていません。故意又は過失により賃借機器物件を紛失・破損等した場合には病院側に責任が発生する場合もあるため、舟入病院の貸借対

照表に計上されている有形固定資産と同様、賃借物件ごとに管理を行い、定期的に現物実査を行う必要があると考えます。

(ウ) 遊休資産

舟入病院において遊休資産として認識されているものは、厚生棟の院内保育施設と本館の焼却炉設備です。

厚生棟の一部は院内保育所として建設されましたが、当該施設は、現在会議室として使用され、院内保育所としてはこれまで使用された実績がありません。これは、設備計画段階の見通しの甘さが原因で遊休資産となったものですが、無駄な出費を抑えるためにも事前計画を厳密に行う必要があります。

焼却炉設備については、ダイオキシン規制の強化が工事完了直後に決定され、使用するためには多額の改造費が必要と見込まれたため、使用するとした場合の改造費と使用せずに全委託した場合の経費を比較して経済性の観点から全委託を選択した結果、現在に至っていますが、今後も使用予定がないのであれば、会計上除却処理する必要があると考えます。

オ 人事関連

(ア) 給与比較

公設民営である安芸市民病院を除く、舟入病院、広島市民病院及び安佐市民病院の給与の比較（平成14年度）を行ったところ、舟入病院の医業収益に対する給与費の割合が、他の2病院と比較し6.3～9.1ポイント高いことがわかりました。これは舟入病院が夜間救急医療を行っていることから、医師、薬剤師等も3交代制を採用しており、その結果、他の2病院より給与費が高くなっているためです。

また、医業収益については、材料費の医業収益に対する割合（平成14年度材料費比率 広島市民病院33.2%、安佐市民病院28.3%、舟入病院19.6%）が、舟入病院は広島市民病院及び安佐市民病院より極端に低く、必然的に医業収益単価が低いことも舟入病院の給与費比率が高くなる一因となっています。

舟入病院における医業損益を赤字から黒字に転換するためには、医業収益を上げること又は医業費用を下げることで若しくはその両方が必要となります。医業費用を下げるためには、まず、その約55%を占める給与費を下げることを検討する必要がありますが、現状の昼・夜の医療を継続していくかぎりには、一定の人員数を確保しなければならないため、給与費を大幅に下げるとは困難と考えられます。

しかし、病棟看護師の勤務体制を見直すことや、現在の低い病床利用率が続くようであれば1病棟を閉鎖するなど思い切った対応が必要と考えます。

(イ) 退職金等

舟入病院の医療従事者及び事務担当者が退職した場合、その退職金は広島市の一般会計が負担することとなっています。そのため、舟入病院では、年度末現在における医療従事者及び事務担当者全員が退職した場合に発生する退職金見込総額を把握していません。

しかしながら、将来、広島市の4市立病院がすべて病院事業局の管理下におかれ、地方公営企業法を全部適用することにより医療従事者及び事務担当者の退職金を負担することになる可能性があります。

広島市舟入病院事業財務会計規則には退職給付引当金の規定がないものの、現状の退職金債務をある程度把握しておき、その財政状態及び経営成績に及ぼす影響を踏まえた上で、病院の健全化計画及び中期計画を策定・実行する必要があると考えます。

(ウ) 人材の採用・育成

病院の業務内容は専門的であるため、通常の企画総務局人事課主導の3年から5年周期の人事異動サイクルでは、病院経営業務に精通した人材を育成することは困難な状況です。また、病院事業は一般行政部門と異なり、企業体の性格が強く、経営の視点が求められます。経理事務においても複式簿記を基本とする企業会計の知識が要求されることから、習得するのに一定の期間を要します。さらに、医療事務では医療に関する高度の専門知識の習得が必要不可欠となります。

病院は、医師をはじめとして専門職の集団で運営されています。これらの職員を取りまとめ経営をリードする事務職員は特に病院経営に精通した人材が求められます。

このため税務事務等一般行政部門に見られるように、長期的視野にたち専門家を育成する体制を構築する必要があると考えます。

カ 外注委託契約

(ア) 契約形態

平成14年度の委託業務のうち特命随契の割合は71.8%となっています。

特命随契を締結するのは、病院事業の特殊性（習熟度を要する項目が多い、一定水準以上のものを安定供給する必要性）のためとのことですが、初年度落札業者が翌年以降も随意契約可能となれば入札制度の意義が薄れる結果となります。

確かに病院事業は習熟度を要する項目が多く、契約先も初期投資・固定費用が多額となる契約が多いため、直ちに每期原則どおり競争入札とするのは実務上困難と思われますが、入札制度の意義をなくさないためにも、例えば一定年数据え置き後再度入札を実施する等の手続を規程化し入札の実効をあげるとともに業者との癒着等の弊害を牽制する必要があります。

キ 部門別（診療科別）損益計算

(ア) 部門別（診療科別）損益計算の必要性

現在、舟入病院において病院事業の部門別（診療科別）損益計算を算定する基準は存在しません。また、部門別損益計算結果（主として配賦基準の妥当性・継続性）を舟入病院以外の第三者が検証する手続が確立されていません。

適切な繰入金額算定のため、舟入病院以外の第三者が計算方法の妥当性を検証する手続を確立し、舟入病院外部に対し、計算結果の妥当性につき客観的に説明できる体制を整備する必要があります。

なお、部門別損益計算は、事後的な繰入金算定のために必要となるだけでなく、部門別（月次）予算と関連付けることにより、自治体病院としての舟入病院の効果的運営・効率的運営の重要なツールとなります。

ク 院内委員会

(ア) 議事録の作成

「経営会議」に関する議事録が作成されていません。「経営会議」は舟入病院における最高意思決定機関であり、舟入病院における基本方針・重要事項が審議されます。審議内容について文書化した上で保存し、定期的に所轄部署である社会局責任者が査閲し状況を把握するとともに、問題点があれば直ちに指摘・改善できる体制を構築する必要があります。

「経営改善委員会」に関しては、現状分析に関する資料は作成されていますが、審議内容を記載した議事録が作成されていません。「経営改善委員会」では経営目標及び目標達成のための経営改善対策等が審議されます。病院運営を効率的・効果的に行うためには不可欠の委員会であり、こちらについても審議内容につき文書化し保存するとともに、審議内容を舟入病院事業従事者全員に周知徹底する体制を構築し、さらに定期的に所轄部署である社会局の責任者が査閲し審議状況を把握する体制を構築する必要があります。

(2) 安芸市民病院

ア 広島市医師会との委託契約

(ア) 委託先業務内容の評価

委託先である広島市医師会での購買業務や人件費支給業務等の基幹業務にかかる業務手続を広島市では十分に把握していません。また、外注先の決定等についてもすべて広島市医師会が実施しており、決定手続等につき広島市は関与していません。安芸市民病院の効率的な経営を促すとともに、広島市の財政負担を軽減させるためには、広島市からの委託金限度額を超える額に対しての補填が続く期間においては、医師会の主体性を尊重しながらも、基幹業務の適切な遂行のために広島市は可能な限り関与していく必要があると考えます。

(イ) 委託方法の見直し

現在の概算払い方式では広島市医師会にコスト削減に対するインセンティブが働かない可能性もあり、結果として受託者である広島市医師会側で概算払いを超える支払いが行われる可能性があります。公設民営方式の目的である効率的な自治体病院経営を実現するため、委託契約内容をコスト低減に寄与する内容に変更する必要があります。

また、同様にコスト削減に対するインセンティブが働かなくなるのを防ぎ、広島市と広島市医師会との間のコスト負担関係を明確化するため、平成17年度以降については、「協定書」第6条第2項（広島市による施設整備が完了した後は、広島市医師会による効率的かつ合理的な経営努力が発揮される委託契約となるよう広島市と広島市医師会が協議する）にそった形の契約内容にする必要があると考えます。

(ウ) 報告内容のチェック方法

「委託契約約款」第13条第3項に「委託料を委託業務を処理するための経費以外に使用してはならない」と記載されています。

広島市においては広島市医師会が提出する報告書を元に報告内容の検証を実施していますが、原始伝票・原始証憑の査閲・吟味等の検証手続が実施されておらず、上記「委託契約約款」第13条第3項記載事項が遵守されているか否か検討されていません。広島市の安芸市民病院業務従事者は1名であり、すべてを査閲するのは困難であっても、少なくともサンプルベースで原始伝票・原始証憑の査閲を行う必要があると考えます。

なお、公課費明細書上、消費税2,700万円が計上されていますが、内容が把握されていません。「委託契約約款」第13条第3項を遵守するためにも、不明項目の内容は把握しておく必要があります。

(エ) 委託業務評価手続の明文化

委託業務評価手続を示した規程（マニュアル）が作成されていません。具体的手続を明確化することにより評価業務の実効性が高まるため、規程の整備が必要と考えます。

(オ) 物流管理の確認

薬品費、診療材料費及び医療消耗備品費の支出は委託料の枠内で行われています。広島市においては、購入内容のチェックを節ごとの内訳表をもとに実施しています。購入時のチェックは行われていますが、使用時のチェックはなされていません。各現場での材料使用時（払出時）の手続が適切になされていることを広島市においても可能な限り確認する必要があります。

(カ) 現物管理

物品管理を適切に行うためには、広島市において定期的に現物実査を行い固定資産の実在性を確かめる必要がありますが、現在、広島市への報告、広島市によるチェックがなされていません。

固定資産を適切に管理するためには定期的に現物照合を行い、実在性を確認する作業が必要です。

イ 広島市（委託者）と医師会（受託者）の協議状況

(ア) 各種委員会運用状況の把握

安芸市民病院内部に設置されている各種委員会の設置・運営状況を広島市では把握していません。各種委員会の設置・運営状況を把握し、必要があると認めたときは当該委員会の具体的な運用状況等について、安芸市民病院からの報告を求め確認する必要があります。また、議事録が未作成となっている委員会があれば作成指導を行う必要があります。

ウ 徴収事務

(ア) 是正措置のフォローアップについて

広島市収入役による現金の出納及び保管の状況の検査の結果、是正措置に関する報告書の提出が求められていない指摘事項について、是正措置がなされたことを文書で確認することができませんでした。その場で改善できる事項もあるとは思いますが、指摘事項についてはすべて是正措置の結果を報告してもらい、どのように改善されたかを文書として残し、同じミスを繰り返さないようにする必要があります。

エ 部門別（診療科別）損益計算

(ア) 繰入金計算方法の是正

安芸市民病院には、救急医療にかかる一般会計からの繰入金がありますが、現在の計算方法は合理的な原価計算（部門別損益計算）に基づいたものではありません。

地方公営企業法の趣旨にそった繰入金を算定するためには、救急医療に要した損益を適切に把握できる体制、すなわち部門別（診療科別）損益計算を構築する必要があります。

(イ) 部門別（診療科別）損益計算の実施

安芸市民病院では部門別（診療科別）損益計算が行われていません。

診療科単位の採算性を把握し、同規模の病院や同一の診療科との比較・分析を可能とし、病院経営に役立てるためには、部門別（診療科別）の損益計算を行う必要があります。

(3) 広島市の病院運営に関する提言（意見）

ア 広島市自治体病院運営体制

(ア) 4市立病院の一括管理

4市立病院（広島市民病院、安佐市民病院、舟入病院、安芸市民病院）は現在、病院事業局（広島市民病院、安佐市民病院）と社会局（舟入病院、安芸市民病院）に分離された状態で病院運営が行われていますが、当該4市立病院とも広島市が運営することには変わりはなく、現在の2局管轄体制は以下(ウ)～(キ)記載の問題点の要因の一つとなっています。

これらの問題点を改善するためには、広島市における4市立病院の管理について、社会局管轄の市立病院（舟入病院、安芸市民病院）を病院事業局に統合し、病院事業局管轄の市立病院（広島市民病院、安佐市民病院）と同様に病院事業管理者のもとで地方公営企業法の全部適用自治体病院として運営していくのが望ましいと考えます。

統一管理者のもとで病院事業運営を行うことにより、以下(ウ)～(キ)に記載している事項も統一の方針・意思のもとで強力に推進することが可能となります。

(イ) 舟入病院の経営改善

舟入病院においては、損益、キャッシュ・フローとも全体でマイナスの状況です。このような状況が続けば、広島市の財政改善にはマイナスの影響となります。

舟入病院においては、平成9年10月以降、病院設備や診療科の充実が図られてきている一方、市民の間には、舟入病院は救急医療専門の病院であるという強い認識から、一般医療部門の患者の来院が少ない状況にあります。このため、平成14年10月に「経営健全化計画」を策定し、収益及びキャッシュ・フローの改善に取り組んでいる状況です。

広島市の財政状況を考慮すると、舟入病院の収益及びキャッシュ・フローの改善についての期限を早い段階で設けて改善状況に注視していくとともに、当該期限までに経営健全化計画が順調に進展し、収益及びキャッシュ・フローが好転しない限りは、市立病院としての一般医療部門の機能は近隣に位置する広島市民病院に統合し、舟入病院は政策医療（小児医療、救急医療、年末年始医療、感染症医療、健康診断等）に特化することも検討すべきと考えます。

(ウ) 医療基本計画

a 中・長期計画の策定

広島市は、4市立病院について包括目標としての「基本計画」及び「実施計画」（広島市の総合計画）を策定していますが、合理的な数値の裏づけがある具体的数値目標を織り込んだ中期計画（3年程度）及び長期計画（5年程度）が存在しません。

具体的な中・長期計画が策定されていない状況では、努力目標があいまいと

なり市立病院を含む自治体の使命である「住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を上げる」ことが達成できません。

広島市が今後どのような医療を市民に対し提供していくのかを明確に示した中・長期計画を作成するとともに、予算統制管理制度により年度ごとに達成状況を分析し、また、計画の実行可能性を高めるためにも月次決算制度による予算実績差異の把握・分析を行いうる体制を整備する必要があります。

b 医療基本計画の策定

広島県保健医療計画の方向性を踏まえ、広島市の4市立病院の役割・方向性を正しく認識し、市立病院を含む自治体の目的である「住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を上げる」ことを実現するための医療基本計画（広島二次保健医療圏の官営・民営等の病院運営形態を考慮して作成する4市立病院の全体医療計画）を策定する必要があります。

なお、安芸市民病院の平成14年度の医業損益は1億8,794万円の赤字となっており、平成13年度に国から旧国立療養所畑賀病院を受け入れる際に策定した「基本計画」における平成14年度の医業損益見込み6,096万円の赤字を大幅に上回っています。国から引き受けてから間もないため今後の動向を注視する必要がありますが、引受時の損益計画の精度は不十分であったと言えます。今後、広島市の財政状況を考慮した総合的医療計画策定体制を早急に整備し、新たな計画を策定する必要があります。

(エ) 設備計画

各市立病院がそれぞれ各年度の設備計画を策定しており、設備計画時に、各市立病院間での相互連携は存在しません。

各市立病院の役割を明確にし、それぞれの役割にそって設備計画を策定した上で、設備投資を行う必要があります。

(オ) 人事管理体制

医師・看護師については、各市立病院間の人事異動・交流が行われていないため、機動的な病院運営を行うことが難しい状況にあります。

上記(イ)に記載のとおり、舟入病院において一般医療部門の機能を広島市民病院に統合し、政策医療に特化する体制をとる場合には、人事の統合・交流は不可欠となります。

また、事務担当職員については、企画総務局人事課主導の3年から5年周期の人事サイクルでは、病院経営全般に精通した人材を育成することは困難です。

事務担当職員については、事務の専門性が高く、専門知識を習得するのに一定期間を要するところから、効率的かつ正確な病院事務を行うためには、職員の資質の向上を図るとともに、場合によっては外部の専門家の活用も検討する必要があります。

あります。

(カ) 医薬品等の管理

各市立病院が共同して一括仕入方式を導入した場合は、少なくとも現状の購入単価のうち最低単価で購入している病院の単価に合わせることができると考えられます。一括共同仕入の場合は、購入ロット数が増加するため、納入業者との単価交渉も有利に進められ、現状の各病院における最低購入単価よりもさらに低い単価で購入できる可能性もあります。

また、共同一括仕入とともにSPD方式による各病院の共同倉庫を設置すれば、各病院の在庫管理業務及び発注管理業務も著しく軽減することができます。そのため、現状在庫管理及び発注管理に従事していた人員を有効利用することができ、人件費の相対的な削減に寄与するものと考えられます。

病院事業の現在の収支状況及び将来の収支予想を勘案すると、市立病院による共同一括仕入れ及びSPD方式による共同倉庫の設置は、各市立病院の薬品費や経費を削減し、収支状況を改善させる有効な手段になりうると考えます。

(キ) 業務委託契約の締結方法

業務委託契約の契約項目にもよりますが、各市立病院がそれぞれ業務委託契約を締結する現状の方法では、経済性の視点において一括契約等によるスケールメリットが得られない場合があると考えます。

上述(ア)に記載のとおり、現在、病院事業局と社会局に分離されて運営されている市立病院を一括管理した場合は、業務によっては取りまとめて一括契約することにより、効率性・経済性を享受することができると考えます。

(ク) 一般会計繰入金

一般会計からの繰入金の適用範囲・算定方法については総務省自治財政局長が各自治体に通知する「地方公営企業繰出金について（以下「通知」という）」に基づいており、各自治体は通知を基礎に具体的計算方法を定めるものとされています。

現在、舟入病院、安芸市民病院においては、財政局財政課と協議の上でそれぞれの方法により繰入金の算定を行っており、4市立病院としての共通の明文化された算定基準が存在しません。

4市立病院における繰入金算定に関する統一の基準がない状況においては、繰入金の算定について繰り出す側や繰り入れる側の恣意性が介入するおそれがあるとともに、4市立病院間の比較が適切に行えないおそれがあります。このため、一般会計と地方公営企業の負担区分を定め、効率的経営に基づく地方公営企業の独立採算性の原則を明確にするための規定（地方公営企業法第17条の2 経費の負担の原則）の趣旨を逸脱する危険性をはらんでいるといえます。

広島市の4市立病院それぞれの事情も異なることから、一般会計繰入金に関す

る共通の算定基準を作成することが実情に合致しない項目も存在すると思われるが、可能な限り広島市として4市立病院共通の基準（規程）を策定するとともに、各病院において運用する体制を構築する必要があります。

イ 内部管理体制整備に関する提言

（医療事務及び経理事務における内部管理体制の構築）

医療事務及び経理事務における内部管理について、その重要性は認識されていますが、十分な管理体制が整備されているとはいえません。

事務部門においても、内部管理体制を整備・運用していないと以下のような危険が発生する可能性が高くなります。

- 事務職員による不正（持出、流用）
- 事務処理の誤り（誤謬）

事務職員による不正は、病院に対して不測の金銭的損害を及ぼす危険性を有します。さらに、この不正が世間一般に公にされると、医療ミス・医療事故と同様に病院イメージを悪化させることとなり、病院経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

また、事務処理の誤りは、それが訂正される機会を得なければ、決算書に誤った数値を記載させる危険性を有します。決算書の誤りは、それを利用する者の意思決定を誤らせる可能性を含んでおり、さらには広島市からの補助金・繰入金を実態よりも多く（少なく）受け入れてしまう可能性もあります。

事務職員の業務に関しても一定水準の内部管理体制を構築する必要があり、病院経営者層にはその意識を持つことが求められます。

報告書で記載している問題点についても、一定の内部統制手続を整備・運用することによりその発生を防止できるものと考えます。ただし、内部統制手続は、それを整備しすぎると業務の有効性・効率性を犠牲にしてしまうおそれがあるため、組織の規模を勘案し、有効な手続を整備することが必要です。

病院の経営者層は内部管理体制（内部統制）を整備・運用する責任があることを理解する必要があります。

以 上