

平成 1 5 年度包括外部監査の意見に対する対応結果

対 象 局 ・ 部 ・ 課	病院事業局事務局経営管理課
結 果 等 報 告 年 月 日	平成 1 6 年 2 月 9 日
〔監査の意見内容〕 (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 (7) 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変更はなく、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。	
〔対応結果〕 市立 4 病院の連携による効率的かつ総合的な医療提供体制を整備するため、社会局の所管であった舟入病院及び安芸市民病院を平成 17 年 4 月から病院事業局に移管した。	

平成 1 5 年度包括外部監査の意見に対する対応結果

対 象 局 ・ 部 ・ 課	病院事業局事務局財務課
結 果 等 報 告 年 月 日	平成 1 6 年 2 月 9 日
〔監査の意見内容〕 (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 (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。	
〔対応結果〕 平成 17 年度に、平成 18 年度から平成 21 年度までの 4 か年を計画期間とする「広島市病院事業中期経営計画」を策定し、舟入病院では、診療体制の見直し、小児医療、外科及び小児外科の充実などに取り組むとともに、患者数増による収入の増加や医療費個人負担分の収納率向上、費用の削減など、経営改善に向けた取組を行うこととしている。	

平成 15 年度包括外部監査の意見に対する対応結果

対 象 局 ・ 部 ・ 課	病院事業局事務局経営管理課
結果等報告年月日	平成 16 年 2 月 9 日
〔監査の意見内容〕 (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 (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「<u>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</u>」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・分析を行う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「<u>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</u>」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。	
〔対応結果〕 病院事業局では、平成 17 年度中に広島市病院事業中期経営計画（平成 18 年度～平成 21 年度）を策定し、この計画を効果的に推進し確実に実現するため、四半期毎に進行管理や実施方策の検討、取組の成果に係る点検・評価を行うほか、毎年度、実施結果を取りまとめ、計画の達成状況を自主的に評価することとしている。 また、広島市の医療基本計画の策定については、医療行政を所管する社会局保健医療課と協議していきたいと考えている。 なお、安芸市民病院に係る経営計画については、開設以来病院の運営を行ってきた広島市医師会が広島市病院事業中期経営計画に準じた取組を自主的に行うこととしている。	

平成 1 5 年度包括外部監査の意見に対する対応結果

対 象 局 ・ 部 ・ 課	病院事業局事務局経営管理課
結果等報告年月日	平成 1 6 年 2 月 9 日
〔監査の意見内容〕 (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 （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。	
〔対応結果〕 平成 17 年 3 月に取りまとめられた「公営企業のあり方に係る最終報告」において市立病院の機能的位置付けを明確にし、広島市病院事業中期経営計画（平成 18 年度～平成 21 年度）では、それを踏まえた病院ごとの設備投資計画を新たに策定した。	

平成 1 5 年度包括外部監査の意見に対する対応結果

対 象 局 ・ 部 ・ 課	病院事業局事務局経営管理課
結 果 等 報 告 年 月 日	平成 1 6 年 2 月 9 日
〔監査の意見内容〕 (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 （イ）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。	
〔対応結果〕 人事異動は、職員の能力開発、士気の高揚を図るという点において、有効な手段の一つであるため、各病院の患者サービスや医療水準の維持向上が図られるよう配慮しながら、積極的な人事交流に努める。 また、行政改革計画（平成 16 年度～平成 19 年度）において、医事事務の委託を取組項目の一つとして掲げ、平成 18 年度実施に向けて検討している。	

平成 1 5 年度包括外部監査の意見に対する対応結果

対 象 局 ・ 部 ・ 課	病院事業局事務局財務課
結 果 等 報 告 年 月 日	平成 1 6 年 2 月 9 日
〔監査の意見内容〕 (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 （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。	
〔対応結果〕 薬品の購入については、統合を機に、3 病院の契約窓口を事務局に一本化し、値引率等を統一することにより費用の削減を図った。 広島市民病院及び安佐市民病院の医療材料については、平成 17 年度にSPDを導入し、使用の多い材料を共同倉庫で管理するとともに、物流と情報の一元化を図った。 舟入病院へのSPD導入については、医療材料の購入額が少なく費用対効果が見込めないため、導入は考えていないが、両病院と同一の医療材料については、購入単価の統一を図ることとしている。	

平成15年度包括外部監査の意見に対する対応結果

対 象 局 ・ 部 ・ 課	病院事業局事務局財務課
結果等報告年月日	平成16年 2月 9日
〔監査の意見内容〕 (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 (イ) 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。	
〔対応結果〕 各病院に共通する業務を一括発注すれば、一般的にスケールメリットにより一定の費用削減効果が生じるものとするが、一方で、参入できる業者が限られることによる競争性の低下や、中小企業者にとっては受注機会の減少につながるという問題もある。 このため、今後、どのような業務を一括発注することができるのか研究していく。	

平成15年度包括外部監査の意見に対する対応結果

対 象 局 ・ 部 ・ 課	病院事業局事務局財務課
結 果 等 報 告 年 月 日	平成16年 2月 9日
〔監査の意見内容〕 (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 （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ますが、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。	
〔対応結果〕 一般会計繰入金の算定方法については、病院個々の事情も違うことから、4 市立病院共通の基準（規程）を策定することは困難であるため、財政局財政課と協議のうえ、病院ごとの基準を策定し、繰入金の算定を行っている。	

平成15年度包括外部監査の意見に対する対応結果

対 象 局 ・ 部 ・ 課	病院事業局事務局経営管理課
結果等報告年月日	平成16年 2月 9日
〔監査の意見内容〕 (3) 広島市の病院運営に関する提言（意見） 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ると、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。	
〔対応結果〕 病院事業局への統合後は、事業管理者と事務局及び各病院の幹部で構成される経営会議を定期的に開催し、病院経営に関わる重要事項について審議するとともに、企画・人事・財務・契約など内部管理部門を統括する事務局において、総合的な事務執行を行っている。 なお、異動のスパンの長期化をはじめ事務職員の人事については、精通した人材の育成等のメリットと人事の硬直化等のデメリットを比較考量しながら、適切に対応していきたいと考えている。	