

令和 7 年度 包括外部監査結果報告書

八戸市立市民病院に係る
事業管理及び
財務事務の執行について

概要版

令和 8 年 2 月

八戸市包括外部監査人
公認会計士 高橋 政嗣

目次

第 1 章 選定した特定の事件(監査テーマ)と選定理由	1
第 1 節. 選定した特定の事件(監査テーマ)	1
第 2 節. 特定の事件(監査テーマ)として選定した理由	1
第 2 章 包括外部監査の結果・意見の概要	3
第 1 節. 外部監査の結果・意見に関する総括	3
第 1 項. 事業管理の再構築	5
病院経営におけるマネジメントサイクルについて(結果 1)	5
単年度事業計画の作成について(意見 1)	5
経営改革の実践の推進について(意見 2)	6
事業管理者による経営改革の遂行上の留意点について(意見 3)	6
中期経営計画の連続性について(意見 4)	6
経営強化プラン(令和 6 年 3 月)の改善事項について(意見 5)	7
「医療の質」と「経営の質」を両輪の軸とした経営計画の作成について(意見 6)	7
第 7 次八戸市総合計画(令和 6 年度)意見書の取り込みの検討について(意見 7)	8
経営強化プランにおける病院原価計算の活用に関する記述について(意見 55)	8
情報システム化計画あるいは DX 計画の作成について(結果 30)	8
「経営強化プラン 点検・評価・結果」(ホームページ)に記載の《経営成績》の報告内容の見直しについて(意見 8)	9
中期経営計画(「経営強化プラン」)の進捗管理について(意見 9)	9
「経営強化プラン」と実績比較分析と単年度事業計画への反映について(意見 10)	9
中期経営計画(「経営強化プラン」)の点検・評価・公表について(意見 11)	10
令和 5 年度「経営強化プラン点検・評価」の《数値目標》達成状況について(結果 2)	10
「経営強化プラン」の実施状況に係る点検・評価体制について(結果 3)	10
令和 6 年度大幅な当期純利益減少に伴う令和 7 年度の損益見通しについて(意見 16)	11
中期経営計画における経営管理ツールを活用した収支改善の推進の記載について(意見 56)	11
第 2 項. 病院事業会計の再点検	13
財務の信頼性を付与する外部監査の導入について(意見 12)	13
固定資産の減損会計の適用について(結果 4)	13
預金残高証明書の手入について(結果 5)	14
青森みちのく銀行八戸市庁支店に預けてある「つり銭」について(結果 6)	14
小口払資金残高の調整表の作成について(結果 7)	14

賞与引当金の計算について(結果 8)	15
法定福利費引当金の計算について(結果 9)	15
修正後当期純利益について(意見 19)	16
退職給付引当金の引当額不足について(結果 27)	16
他会計負担金の損益計算書の表示について(意見 15)	16
損益計算書と貸借対照表の注記について(意見 17)	17
病院事業会計取扱要領の作成について(意見 18)	17
貸倒引当金の計上基準について(結果 14)	18
資本的支出と修繕費の区分について(意見 41)	18
治験の費用種類及び会計処理の基準について(意見 59)	18
仕入税額控除に係わる個別対応方式と一括配分方式の選択について(意見 20)	19
タクシー代金、宅配便代金、日本郵便代金の支払済証憑について(意見 13)	19
支払依頼時の依頼金額を確認する資料について(意見 14)	19
保留分レセプトに関する売上処理について(結果 10)	20
還付未済金の処理について(結果 11)	20
第 3 項. 法令規定等違反	22
退職金支給関連書類の不備について(結果 26)	22
労働基準法及び 36 協定からの逸脱について(結果 28)	22
第 4 項. 業務処理基準の不備・見直し	23
医療未収金に関する規程、取扱要領等の作成について(結果 13)	23
実地棚卸要領(指示書)の作成について(結果 16)	23
病院事業財務規程を補完する固定資産管理に関するマニュアルの整備について(意見 38)	24
病院原価計算に係る要綱・マニュアル等の文書化について(意見 53)	24
財務会計システム運用管理規程の作成について(結果 31)	24
第 5 項. 管理水準の脆弱性	25
消費税を担当する要員の育成について(意見 21)	25
保留分レセプトの管理について(意見 22)	26
請求保留の管理体制について(意見 25)	26
未収金残高の管理について(意見 26)	26
消滅時効を見据えた回収促進について(意見 27)	27
患者未収金の徹底した回収管理について(結果 12)	27
患者未収金減少の具体的な取組について(意見 28)	27
医事課の管理レベル強化の必要性について(意見 29)	28
固定資産の利用状況の確認について(意見 40)	28
調定内訳の作成について(意見 23)	28
第 6 項. 運営管理の弱点	29

株式会社エフエスユニマネジメントとの委託業務管理の見直しについて(意見 31)	29
電子契約の導入検討について(意見 32)	30
RFID 導入の検討について(意見 34)	30
共同購入制度の導入に向けての検討について(意見 35)	30
滞納者への対応について(意見 30)	31
ラベル運用上の問題点について(意見 33)	31
診療材料等のデータ処理(評価方法)の一元化について(意見 36)	31
実地棚卸の立会について(結果 15)	32
棚卸資産の評価方法(先入先出法)の月次決算資料への反映について(意見 37)	32
長期滞留在庫の管理徹底について(結果 17)	32
次回プロポーザル時における単価配点の改定について(意見 44)	33
予算価格設定の参考とした見積書の保存について(結果 21)	33
産業廃棄物処理方法(ドラム缶圧縮封入方法)の経済性検証について(意見 45)	33
報告書等に作成日・提出日の記載がない(意見 46)	34
消耗品等購入手数料を受託者に支払運用について(結果 22)	34
プロポーザル参加資格(財務数値良好の判断)について(意見 47)	34
プロポーザル応募書類にキャッシュ・フロー計算書が含まれていることについて(意見 48)	34
契約書に仕様書が綴り込まれていない(意見 49)	35
仕様書で定義する業務内容と実際の業務内容が乖離している(結果 23)	35
実施結果報告書から業務実施内容が読み取れない(結果 24)	36
精算書に対象経費以外の支出が含まれている可能性がある(結果 25)	36
施設計画のモニタリングについて(意見 39)	36
リース契約終了後の管理について(結果 20)	37
車両の管理状況に関する確認結果および是正の必要性について(結果 18)	37
医療機器修繕の随意契約について(意見 42)	38
固定資産の現物管理について(結果 19)	38
保険の付保状況について(意見 43)	39
非効率な給与計算事務と形式的な時間外勤務の承認について(結果 29)	39
八戸市の時間外管理システムの整備について(意見 50)	40
時間外勤務命令における理由明記について(意見 51)	40
医師の時間外労働記録について(意見 52)	40
医療安全管理委員会への出席状況について(意見 58)	41
第 7 項. 内部統制制度の再整備	43
八戸市立市民病院固有の内部統制制度の確立について(意見 60)	43
内部統制チェックリストの作成による内部管理水準の向上について(意見 61)	44
第 8 項. 上掲以外の項目	44

機能評価係数Ⅱの比率について(意見 24)	44
病院原価計算の目的に関する再整理について(意見 54)	45
マグニチュード 7.5 の地震発生を契機として(意見 57)	46
BCP に関するホームページにおける公開について(意見 62)	46
第 9 項. 最後に	47
第 2 節. 外部監査の結果・意見の集計	52
第 1 項. 監査対象分野別・所管課別集計	52
第 2 項. 病院全体・部署(グループ)別集計	53

第1章 選定した特定の事件(監査テーマ)と選定理由

第1節. 選定した特定の事件(監査テーマ)

八戸市立市民病院に係る事業管理及び財務事務の執行について

第2節. 特定の事件(監査テーマ)として選定した理由

監査テーマ「八戸市立市民病院に係る事業管理及び財務事務の執行について」を選定した主な理由は、以下の4点である。

- ① 第7次 八戸市総合計画「ひと・産業・文化が輝く北の創造都市」(2022ー2026)では、6つの政策と政策に対応した「施策の方向性」、「施策」を公表している。この中で政策3「暮らしを守る」においては、「健康を守る」施策の方向性に対応する施策として、健康づくりの推進、疾病予防・重症化予防の推進、地域医療の充実が掲示されており、市民の健康を支える八戸市立市民病院が担う役割が重要と考える。
- ② 総務省は令和4年3月29日に「持続可能な地域医療体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」を発出しており、この中で病院事業を設置する地方公共団体は「公立病院経営強化プラン」について地域医療構想と整合性を持って令和4年度又は令和5年度中に策定するものとしている。

これは以下に記載した公立病院経営強化の必要性の認識の下に発出されたものとされている。

公立病院は、これまで再編・ネットワーク化、経営形態の見直し等に取り組んできているが、医師・看護師不足等、人口減少・少子高齢化に伴う医療需要の変化等により、依然として持続可能な経営を確保しきれない病院も多いのが実態であること。また、新型コロナウイルス感染症対応に公立病院が中核的な役割を果たし、感染症拡大時の対応における公立病院の果たす役割の重要性が改めて認識されるとともに、病院間の役割分担の明確化・最適化や医師・看護師等の確保などの取組を平時から進めておく必要性が浮き彫りになったこと。今後、医師の時間外労働規制への対応も迫られるなど、さらに厳しい状況が見込まれること。持続可能な地域医療提供体制を確保するため、限られた医師・看護師等の医療資源を地域全体で最大限効率的に活用するという視点を最も重視し、新興感染症の感染拡大時等の対応という視点を持って公立病院の経営を強化していくことが重要であること。

- ③ 八戸市立市民病院は平成 20 年度から地方公営企業法(昭和27年法律第 292 号)の全部適用が行われている。

予備調査のヒアリングの結果、損益状況、給与費比率、材料費比率等の分析や医業未収金管理、診療報酬請求業務、医薬品及び診療材料管理、固定資産管理等の問題点の有無について監査をする重要性を強く認識した。

- ④ 令和 5 年 8 月に続いて、令和 6 年 11 月にも発生した八戸市立市民病院の全館停電の発生については、病院機能を維持し、市民への信頼性を確保する視点から事件発生後の改善策について強い関心が注がれていると判断した。

以上のような理由により、合規性・効率性・経済性・有効性・透明性の視点から監査を行うことは有意義であると判断し、特定の事件(監査テーマ)を「八戸市立市民病院に係る事業管理及び財務事務の執行について」として選定した。

第2章 包括外部監査の結果・意見の概要

第1節. 外部監査の結果・意見に関する総括

1. 外部監査の結果・意見に関する総括的分類

監査により検出事項について、属性に応じて整理・分類し、総括的に以下の8つの分類とした。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 事業管理の再構築2. 病院事業会計の再点検3. 法令規定等違反4. 業務処理基準の不備・見直し5. 管理水準の脆弱性6. 運営管理の弱点7. 内部統制制度の再整備8. 上掲以外の項目 |
|---|

いずれも病院事業管理や病院経営の事務執行にあたって重要な内容を含んでおり、改善措置や検討を要するものと認められた。

2. 総括的な分類毎の検出事項一覧表

【関連する検出事項一覧】の見方

検出事項一覧は、上記の8つに分類し総括した項目(1. 事業管理の再構築、2. 病院事業会計の再点検、3. 法令規定等違反、4. 業務処理基準の不備・見直し、5. 管理水準の脆弱性、6. 運営管理の弱点、7. 内部統制制度の再整備、8. 上掲以外の項目)ごとに作成している。

項目	説明
分類項目	総括した区分ごとに設定した分類項目である。
	<u>事業管理の再構築</u> 全般、Plan(計画)、Do(実行)、Check(測定・評価)、Action(対策・改善)
	<u>病院事業会計の再点検</u> 全般、決算処理、決算書の表示、処理基準、消費税、会計処理、支払処理

項目	説明
	<p><u>法令規定等違反</u> 所得税法に違反するもの。労働基準法に違反するもの。 []内に個別業務名を記載した。</p> <p><u>業務処理基準の不備・見直し</u> 業務基準の不備があるもの(不備)。業務基準の見直しが必要なもの(見直し)。 業務処理基準の検討が必要なもの(要検討)。 []内に個別業務名を記載した。</p> <p><u>管理水準の脆弱性(注)</u> 脆弱性の程度を「大」、「中」、「小」に評価して分類した。 []内に個別業務名を記載した。</p> <p><u>運営管理の弱点(注)</u> 今後新たに検討が必要なもの(新規検討)。 現状の運営の改善が必要なもの(運営改善)。 []内に個別業務名を記載した。</p> <p><u>内部統制制度の再整備</u> 分類基準は設定していない。</p> <p><u>上掲以外の項目</u> 分類基準は設定していない。 []内に個別業務名を記載した。</p> <p>(注)「管理水準の脆弱性」と「運営管理の弱点」については、隣接する分類域であり、重なり合う点もあるが、結果又は意見の趣旨等を考えて監査人の判断により決定した。</p>
検出事項	検出事項としての結果又は意見。
レベル	経営上層部の経営レベル、中間管理層の管理レベル、業務処理層の事務レベルに区分した場合のレベルであり、表記として、「経営」、「管理」、「事務」として記載している。経営、管理、事務の区分については、厳格に区分できないボーダー部分もあるが、これについては監査人の判断により区分している。
対応	措置対応として病院全体で対応するのか、個々の所管課で対応するのかというガイドラインを示している。表記としては、病院全体を「全体」、個別対応する所管課を「個別」として記載した。また、八戸市の傘の下で業務処理しているものについては八戸市立市民病院独自では対応できないため「八戸市」として表記した。
頁(本文)	本報告書の本文に記載した該当する最初の頁を指す。
頁(概要)	本概要版に記載した要約部分の該当する最初の頁を指す。

第1項. 事業管理の再構築

八戸市立市民病院における事業管理の総括的な監査結果として、「事業管理の再構築」と題して、事業管理の全般、PDCA サイクル〔(Plan(計画)、Do(実行)、Check(測定・評価)、Action(対策・改善)の仮説・検証型プロセスを循環させ、マネジメントの品質を高めようという概念〕を大括りに区分した項目に対応する監査結果を記載している。

(1) 事業管理全般

病院経営におけるマネジメントサイクルについて(結果1)

〔本文の記載箇所: 第8章 事業管理に関する監査結果〕

現状において八戸市立市民病院では、明確にマネジメントサイクルを意識した病院事業を運営しているとは言い難い部分がある。確かに、経営理念や基本方針は作成され、また「経営強化プラン」が作成されている。しかしながら、「経営強化プラン」は、総務省が発出した「公立病院改革ガイドプラン」や「新公立病院改革ガイドライン」の要請によって作成したもので、もし総務省によるこれら資料の発出要請がなかった場合には、経営計画を作成したのだろうか。中期経営計画は病院事業の運営管理のために作成するもので、作成された中期経営計画に基づいてPDCA サイクルの手法を適用して事業経営者が主体的に関与して経営するものであることから検出事項の結果として指摘した。その根拠は、有効性・効率性の視点からである。

PDCA サイクルの具体的な運用事例として、医業未収金残高の削減という課題設定において、どのように経営課題を改善しているのか、イメージ図を示し説明した。

八戸市立市民病院の経営課題を列挙して、優先順位を決めて、経営課題ごとに重要評価指標を設定して、実行計画としてどのように推進していくのかを考えて運営していくことが重要であることを提言したものである。

単年度事業計画の作成について(意見1)

〔本文の記載箇所: 第8章 事業管理に関する監査結果〕

現状においては中期経営計画の策定はあるものの、単年度に落とし込んだ単年度事業計画については公表されていない。地方公営企業法では、単年度事業計画の作成は義務付けられてはいないが予算の作成と予算に関する説明書について規定されている。

毎年度作成される予算は、中期経営計画(経営強化プラン)から誘導された単年度事業計画の内容に相当する資料(単年度事業計画を作成していなくても)に基づいて予算を作成している筈である。単年度事業計画を作成しなくてもよいとする考え方は法令遵守の観点からは是認されるが、有効な事業経営を運営するというマネジメントの視点から見るとマネジメントの常道に合致したもので単年度事業計画は必須の資料となる。この点を重視して意見として取り上げた。

設定されている中期経営計画に基づいて単年度の事業計画レベルに引き直し、より具体的に事業遂行ができるように作成するもので、単年度の実績把握により、単年度事業計画との比較や

中期経営計画との比較により、計画の達成度や計画の進行度合いが把握できるため、次年度の計画推進に役立てる PDCA サイクルの手法が機能することとなる。

単年度事業計画の運営方針の事例として岩手県立中央病院を示した。

経営改革の実践の推進について(意見 2)

〔本文の記載箇所:第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

「医療の質」を向上することについては、現状においても改革が進められているが、とりわけ「経営の質」を向上すること、つまり利益管理体制を構築して運営面において諸施策を講じていくことについては「医療の質」と比較すると相対的に弱いと言わざるを得ない。

「経営の質」が「医療の質」と比較して相対的に弱い、バランスを失していると考える主な理由は、以下のとおりである。

- ①病院事業管理の基本となる診療科別の損益は、現状では病院原価計算が月次決算において本格的に導入されていないため把握されていない。裏返せば、病院原価計算の活用効果が十分に発現されていないことになる。
- ②「医療の質」にバランスする「経営の質」を両輪とした経営計画ではない。
- ③利益管理を行うための PDCA サイクルが確立されていない。
- ④事業管理者のビジョン、経営方針が病院組織の上位から下位にわたる各層に対して明示・伝達され、フォローアップする仕組みが確立されていない。

この意見については包括外部監査の視点である「有効性」を根拠に結果として取り扱うのには逡巡があったため意見としたが、提言内容を「経営改革の絶好の好機」として捉えて病院経営のレベルアップに繋がるよう取り組むことを強く願望する。

事業管理者による経営改革の遂行上の留意点について(意見 3)

〔本文の記載箇所:第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

病院事業を経営する事業管理者は、「医療の質」と「経営の質」という大きな課題を解決するために重要な任務を担っている病院事業のリーダーである。八戸市立市民病院は、公営企業法の全部適用であるが、事業管理者が全部適用の経営上の裁量と権限の範囲内で八戸市立市民病院を取り巻く関係において、特に首長、議会には八戸市立市民病院の実態を十分に説明責任を果たさなければならず、一方首長、議会は八戸市立市民病院との距離を置かずに実態を的確に判断されることを意見として述べた。

(2) Plan (計画)

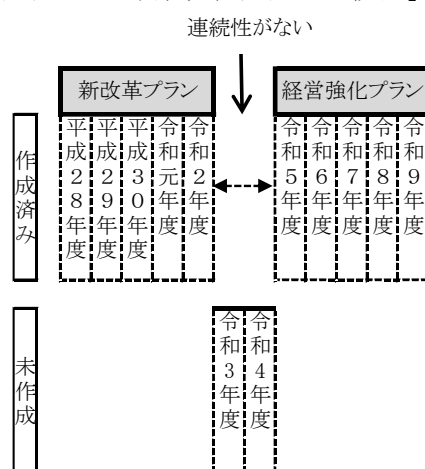
中期経営計画の連続性について(意見 4)

〔本文の記載箇所:第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

新改革プラン(平成 28 年度～令和 2 年度)と経営強化プラン(令和 5 年度～令和 9 年度)の 2 つの中期経営計画には連続性がない。新型コロナウイルス感染症等の影響により総務省からの経営

計画書の提出に関する発出がなかったため、八戸市立市民病院では令和 3 年度から令和 7 年度までの中期経営計画書を作成していない。しかしながら、経営計画書は総務省からの提出要請の有無に係わらず八戸市立市民病院の事業経営のために作成して管理・運営しなければならないものである。「経営強化プラン」の要請があれば令和 3 年度、令和 4 年度の達成状況を踏まえながら、令和 5 年度から令和 9 年度の計画を作成するということではなければならない。このことによって中期経営計画の連続性が担保され、より有効な計画としなければならない。総務省からの提出依頼がないからといって経営計画の作成を中断することはマネジメントサイクルの循環が遮断され有効な経営管理が行われないことになることを意見として述べた。

【図表 1－1 中期経営計画の連続性】



経営強化プラン(令和 6 年 3 月)の改善事項について(意見 5)

〔本文の記載箇所: 第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

「経営強化プラン」は運営審議会(学識経験者や医師会等から構成される)の審議を経て、最終的に議会の承認を得て最終化されたものである。総務省が要求する形式や内容を具備した中期経営計画書である。

しかしながら、監査人が指摘したいのは現状の経営強化プランをブラッシュアップしてより洗練された経営強化プランの作成を目指さなければ、現実の病院経営をリードすることが難しくなり、利益体質のある質の高い病院経営の実現が遠のいてしまう恐れがあり、住民の福祉のためにも重要なマネジメントツールである経営強化プランの改善事項を意見として記載したものである。

「医療の質」と「経営の質」を両輪の軸とした経営計画の作成について(意見 6)

〔本文の記載箇所: 第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

「経営強化プラン」(令和 6 年 3 月)の報告内容は、「医療の質」に重点が置かれており、「経営の質」に関する言及と深掘りが乏しいと思料した。

病院経営において「医療の質」は当然に重要であるが、他方「経営の質」も重視して経営しなければバランスのとれた病院事業経営とはならない。

病院事業経営の核となるものは、①医療の質を高めること、②利益を確保した事業運営を推進することである。具体的に収益の改善、費用の削減、人材確保・育成対策、組織強化対策、施設・設備の最適化の各項目についてポイントを意見として記載した。

第7次八戸市総合計画(令和6年度)意見書の取り込みの検討について(意見7)

〔本文の記載箇所:第8章 事業管理に関する監査結果〕

八戸市総合計画等推進市民委員会「第7次八戸市総合計画 令和6年度 意見書」の中で政策3「暮らし」を守る(政策分野:環境・防災・防犯・健康)において以下のような記述がある。

三沢市立三沢病院まで行くのではなく、八戸市立市民病院において、全身を一度にがん検査することができるPET検査の機器を導入する必要がある。

八戸市立市民病院ではPET検査機器の導入については現状整備されている三沢市立三沢病院との機能分化や独自性の観点から、導入が困難である旨を市民委員会等で説明しているという。八戸市の対応としては、PET検査機器の導入の重要度の程度を確認し、近隣医療組織との調整を図り、総合的な決断が求められていることを意見として提起した。

経営強化プランにおける病院原価計算の活用に関する記述について(意見55)

〔本文の記載箇所:第8章 事業管理に関する監査結果〕

経営強化プランにおいて、病院原価計算を活用した経営の効率化に対する言及がない。病院原価計算は利益管理の重要な経営ツールであり、「病院原価計算による利益管理の推進」に関する記述が経営強化プランの中に取り込まれていなければならない。病院全体の経営資源、経営ツール、経営課題等について洗い出し、俯瞰することによって病院原価計算の活用について再考することを意見として提案し、病院原価計算の活用例を列举した。

情報システム化計画あるいはDX計画の作成について(結果30)

〔本文の記載箇所:第8章 事業管理に関する監査結果〕

現状においてはDX計画が作成されていない。DX計画は、経営計画の作成と歩調を合わせてPDCAサイクルを循環させていかななければならない。洗練された計画を作成するのが狙いではなく、病院事業を上手に経営するために有益なDX計画を作成することに眼目をおいて対応しなければならないとする考えから検出事項の結果として指摘した。その根拠は、有効性・効率性の視点からである。大まかな項目、おおよその時期等を決めて、これを徐々に詳細に、具体化させていくことから着手していくことで経営計画との連携がとれて有益なDX計画が作成されるものと思料する。

(3) Do(実行)

「経営強化プラン 点検・評価・結果」(ホームページ)に記載の《経営成績》の報告内容の見直しについて(意見 8)

〔本文の記載箇所:第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

八戸市立市民病院のホームページにおいて令和 5 年度の計画と実績(決算額)との比較表を経営成績として公開している。公開された資料をみると以下の点について改善を要すると認められる諸点について意見として述べた。

- ①決算書の項目について「経営強化プラン」の収支計画と比較すると簡略しすぎており、医業収益と医業外収益とは明確に区分すべきである。その結果、医業収益、医業外収益、医業外費用の項目の金額が「経営強化プラン」の計画値と不合一となっていた。
- ②公開されている経営成績では減価償却費の項目が減価償却費等(留保資金)となっており、敢えて名称を変更する理由がないものとする。
- ③計画値と決算額との差額については、計算上は計画値から決算額を控除した金額でよいが、符号の付し方は利益になる場合は、計算結果の数値そのままとし、損失になる場合は△を付し、合計すると純損益の合計額と一致するという表示方法が分かりやすい。
- ④計画と決算額との差額で比較的金額の大きい項目については、その主な理由について簡単な説明を付すのが読者に対する丁寧なやり方である。説明項目としては、入院外来収益、他会計負担金、その他医業収益、給与費、材料費、経費の項目である。

中期経営計画(「経営強化プラン」)の進捗管理について(意見 9)

〔本文の記載箇所:第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

「経営強化プラン」において設定した各種の目標指標について、実績把握が完了した段階で当初設定した目標値を実績値に置き換えてゴールである最終計画年度の目標値に到達できるかどうかについての検討をし、最終的には目標未達成項目の達成可能性に絞り込んで重点的な取り組みをしなければならないことを意見として述べた。

(4) Check(測定・評価)

「経営強化プラン」と実績比較分析と単年度事業計画への反映について(意見 10)

〔本文の記載箇所:第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

現状においては、単年度事業計画は作成されていない。そこで実績数値の把握による単年度事業計画への反映について、どのように行うのかについて、そのポイントを意見として記載した。

中期経営計画(「経営強化プラン」)の点検・評価・公表について(意見 11)

〔本文の記載箇所:第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

中期経営計画の進行管理について、①外部有識者による点検・評価・公表、②ホームページにおける「経営強化プラン」の点検・評価の情報公開の時期、③計画期間 5 年間の中での進行度の公開について意見として提言した。

令和 5 年度「経営強化プラン点検・評価」の《数値目標》達成状況について(結果 2)

〔本文の記載箇所:第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

計画年度第 1 年目である令和 5 年度の達成状況については、八戸市立市民病院のホームページにおいて公開されていた。この公開された令和 5 年度の数値には、多くの誤りがあり、その後修正作業を行うとのことだった。基本的なことであるが、情報公開の際には、ダブルチェックの励行が必要であることを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、合規性・有効性の視点からである。

そのほかに以下の諸点を所見として記載した。

- ①八戸市立市民病院のホームページでは、経営の効率化に係る数値目標の各項目の下に算式を示しているが、数値目標の算式よりも指標の意味や判断基準を簡潔に欄外等に説明することの方が読者にとって理解しやすい情報の有効性がある。
- ②計画と実績との差が大きい指標について、その理由を簡単に説明することが必要である。もし、次年度以降に対して影響を及ぼす可能性がある場合には、当初設定した計画を修正するかどうかについての言及が必要である。
- ③1日平均外来患者数(人/日)は、通常であれば外来患者数が増加した方が好結果と思われるが、地域医療の観点から八戸市立市民病院から八戸圏域の他の病院へ外来患者を振り向けることで地域医療への貢献度が示されるという意味で1日平均外来患者数(人/日)の指標が減少することがよいことになる。このことは適切な注釈がなければ理解できない。

「経営強化プラン」の実施状況に係る点検・評価体制について(結果 3)

〔本文の記載箇所:第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

「経営強化プラン」の実施状況に係る点検・評価体制は、PDCA サイクルの Check(評価)の局面として重要であることを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、有効性・効率性・経済性の視点からである。

八戸市立市民病院の点検・評価体制の改善点について「下関市立病院経営強化プラン点検・評価書」(令和 7 年 8 月公表)を参考例として指摘した。

《改善点の骨子》

①点検・評価の方法

病院における実施状況等の点検→点検・評価書(案)の作成→点検・評価書(案)に対する評価委員会による意見聴取→点検・評価書の作成→市議会報告→公表

②評価基準による項目別評価と総合評価

項目別評価と総合評価は、病院と評価委員会、それぞれ評価している。

評価基準は、〔項目別評価基準〕と〔総合評価基準〕による。

③点検・評価書の総合意見

点検・評価書には、病院の総評、評価委員会の主な意見、今後の取り組み方針(病院)が記載されており、住民にとって有用な情報となっている。

④経営強化プラン評価表を例示した。

令和 6 年度大幅な当期純利益減少に伴う令和 7 年度の損益見通しについて(意見 16)

〔本文の記載箇所:第 9 章 病院事業会計〕

令和 6 年度における事業報告書では、入院患者数が前年度比 2,672 人減少、外来患者数が前年度比 5,844 人減少した事実が記載されている。また、収益収支の状況については、新型コロナウイルスに係る補助金収入が令和 5 年度で終了したことにより 3 億 5,827 万 4,558 円大幅な減額となったこと、給与費が前年度比 8.9%増、材料費が前年度比 1.7%、経費が前年度比 2.4%増となり、当年度の純損失は 14 億 8,738 万 2,921 円となったことが記述されている。

この事実に基づいて八戸市立市民病院が住民に対して補足的に開示しなければならないのは、既に事業年度の半分が経過した令和 7 年度の損益予測について、開示する時点の状況の下で令和 7 年度の損益予測(BEST ESTIMATE)が経営プランとの関係でどのように推測されるのかについて八戸市立市民病院のホームページにおいて簡単に説明する必要があるものとする。

つまり、これは病院経営の PDCA サイクルの Check(測定・評価)の局面として意見を述べたものである。

(5)Action(対策・改善)

中期経営計画における経営管理ツールを活用した収支改善の推進の記載について(意見 56)

〔本文の記載箇所:第 8 章 事業管理に関する監査結果〕

病院原価計算の監査の過程で、病院経営管理ツールによって収支改善に取り組んでいく構想について意見聴取した。この病院経営管理ツールは、病院原価計算のシステムではないが、広く収支改善の範疇に属するものと思われる。

この病院経営管理ツールの分析結果について、簡単に紹介すると以下のとおりである。

①2 型糖尿病のクリティカル分析

この症例を他院と比較すると、八戸市立市民病院の平均在院日数が 12 日であるのに対し、他院では 9.8 日である。在院日数が延長することによりDPC請求単価が逓減するので、在院日数を減少させることで収支改善に結びつく。

②乳房悪性腫瘍手術のクリティカル分析

この症例を他院と比較すると、八戸市立市民病院では術前 1 日に入院しており、また術日に画像診断をしているが、他院では術前 1 日の入院はなく、術日の画像診断もない。術前 1 日の入院は入院日数が増え、画像診断は請求対象ではない。この点を改善することにより、収支改善に貢献する。

このような病院経営管理ツールによる収支改善を中期経営計画の中に目標値として組み込んで計画することを意見として提言した。

【図表 1—2 関連する結果・意見の一覧】(事業管理の再構築)

分類項目	検出事項	結果又は意見の表題	レベル	対応組織	頁 (本文)	頁 (概要)
事業管理全般	結果 1	病院経営におけるマネジメントサイクルについて	経営	病院全体	122	5
事業管理全般	意見 1	単年度事業計画の作成について	経営	病院全体	123	5
事業管理全般	意見 2	経営改革の実践の推進について	経営	病院全体	127	6
事業管理全般	意見 3	事業管理者による経営改革の遂行上の留意点について	経営	病院全体	132	6
Plan (計画)	意見 4	中期経営計画の連続性について	経営	病院全体	135	6
Plan (計画)	意見 5	経営強化プラン(令和 6 年 3 月)の改善事項について	経営	病院全体	137	7
Plan (計画)	意見 6	「医療の質」と「経営の質」を両輪の軸とした経営計画の作成について	経営	病院全体	150	7
Plan (計画)	意見 7	第 7 次八戸市総合計画(令和 6 年度)意見書の取り込みの検討について	経営	病院全体	154	8
Plan (計画)	意見 55	経営強化プランにおける病院原価計算の活用に関する記述について	経営	管理課	312	8
Plan (計画)	結果 30	情報システム化計画あるいは DX 計画の作成について	経営	病院全体	316	9
Do (実行)	意見 8	「経営強化プラン点検・評価結果」(ホームページ)に記載の《経営成績》の報告内容の見直しについて	管理	病院全体	155	9
Do (実行)	意見 9	中期経営計画(「経営強化プラン」)の進捗管理について	経営	病院全体	156	9
Check (測定・評価)	意見 10	「経営強化プラン」と実績比較分析と単年度事業計画への反映について	管理	病院全体	158	9
Check (測定・評価)	意見 11	中期経営計画(「経営強化プラン」)の点検・評価・公表について	管理	病院全体	160	10
Check (測定・評価)	結果 2	令和 5 年度「経営強化プラン点検・評価」の《数値目標》達成状況について	管理	病院全体	161	10
Check (測定・評価)	結果 3	「経営強化プラン」の実施状況に係る点検・評価体制について	管理	病院全体	163	10
Check (測定・評価)	意見 16	令和 6 年度大幅な当期純利益減少に伴う令和 7 年度の損益見通しについて	管理	管理課	210	11
Action (対策・改善)	意見 56	中期経営計画における経営管理ツールを活用した収支改善の推進の記載について	経営	管理課	312	11

小括(事業管理の再構築)

- ①事業管理全般については、PDCA サイクルのプロセスを循環させマネジメントの品質を高めるための重要性、単年度事業計画の策定による事業遂行、経営改革の執行者である事業管理者に対して遂行上の留意点等に言及した。
- ②PDCA サイクルにおける Plan(計画)—Do(実行)—Check(測定・評価)—Action(対策・改善)の中では、Plan(計画)局面の検出事項が多い。Check(測定・評価)、Action(対策・改善)の局面

においても検出事項が挙げられていることから全体として PDCA サイクルに係わる改善が要請されていることが分かる。

第 2 項. 病院事業会計の再点検

病院事業会計の再点検として、全般、決算処理、決算書の表示、処理基準、消費税、会計処理、支払処理に分けて記載した。

(1) 全般

財務の信頼性を付与する外部監査の導入について(意見 12)

〔本文の記載箇所: 第 9 章 病院事業会計〕

八戸市立市民病院の外部監査については、現状において法令等により義務付けられていないため外部監査は行われていない。しかしながら、八戸市立市民病院が八戸地域の中核病院として活動していることや国、県から多額の補助金等を受領していること等を考えると任意による八戸市立市民病院の外部監査の導入について検討する必要があることを意見として述べた。その理由は、外部監査の実施により公表される財務諸表に監査報告書が添付されることにより財務の信頼性が付与された財務諸表となり、八戸市立市民病院の利害関係者並びに住民にとっても有益な財務諸表となるからである。

固定資産の減損会計の適用について(結果 4)

〔本文の記載箇所: 第 9 章 病院事業会計〕

地方公営企業法施行規則では、固定資産の減損会計を規定しているが八戸市立市民病院では、固定資産の減損会計の適用対象となる固定資産の有無に関する検討が行われていない。特に病院経営のように高額な医療機器や施設設備を多数保有する事業では、設備の陳腐化や利用率の低下が財務に与える影響が大きく、減損会計の導入は経営健全化に直結する。今後は、減損判定の基準や手続を明文化し、資産の評価プロセスを定期的実施する体制を構築することで財務運営の透明性と持続性の向上を図るべきであることを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、有効性・効率性の視点からである。

この結果に対する所管課の対応は、病院事業を一体としてキャッシュ・フローを生成しているので、病院単位でのグルーピングになると考えている。そのため資産ごとに減損の兆候を把握することは困難であると認識している。しかしながら、決算書の注記に減損会計に関する記載がないので、グルーピングの単位及び減損の兆候は認識していない旨を記載しなければならないと考えている。

(2)決算処理

預金残高証明書の入手について(結果 5)

〔本文の記載箇所:第 9 章 病院事業会計〕

管理課では、毎月末 株式会社青森みちのく銀行 八戸市庁支店が発行した「預金日計表」を入手して確認しているが、決算日現在の預金残高証明書を入手していない。

決算期末には、銀行から預金残高証明書を必ず入手して確認をしなければならないことを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、合規性・効率性の視点からである。

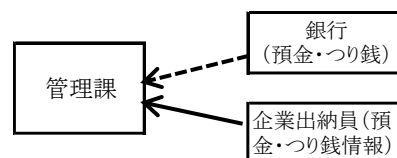
青森みちのく銀行八戸市庁支店に預けてある「つり銭」について(結果 6)

〔本文の記載箇所:第 9 章 病院事業会計〕

管理課では、小口現金の残高の証明資料として企業出納員から証明書(内部資料)を入手している。しかしながら、この証明書に記載された金額には青森みちのく銀行 八戸市庁支店に預けてある「つり銭」が含まれており、預け先である銀行から発行される残高確認書を入手しなければならない。また、証明書の記載は、合計金額のみを記載するのではなく預金額とつり銭の内訳を示さなければならないことを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、合規性・効率性の視点からである。

企業出納員は、証明書を発行するに際しては、管理の実態と証拠資料の根拠を認識して証明書を発行するという理解を深めなければならない。

【図表 2-1 銀行の残高証明・企業出納員の内部情報】



(出所:監査人作成)

小口払資金残高の調整表の作成について(結果 7)

〔本文の記載箇所:第 9 章 病院事業会計〕

医事課で患者に支払う還付金等については、医事課で保管する小口現金によって支払われているが、通常 21 日～月末分の還付金の精算は翌月に処理されている。

31 日分を当日に精算処理をすることは難しいとのことであるが、月末日以前の分を月末日には処理できるはずで、通常月とはまったく決算月は“決算”を意識した対応が必要であり、管理課から指示を出して対応してもらうことが解決につながる。

小口現金処理にこだわって小口払資金残高の調整項目としているが、入金記帳済翌月入金は、小口現金の入金ではなく未収入金として処理すべきものであることを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、合規性・効率性の視点からである。

当座預金ならば残高調整手続きがありうるが、小口払資金について残高調整手続きがあること自体が異様である。言わば小払資金の帳簿残高が間違っていますという宣言をしているようなものである。

【図表 2-2 還付未済金】

還付未済金	
本来	現行
未収金として処理	小払資金の残高調整

賞与引当金の計算について(結果 8)

〔本文の記載箇所:第 9 章 病院事業会計〕

賞与引当金の計算については、正職員と会計年度任用職員をそれぞれ計算している。

正職員の計算方法は、職種毎に令和 7 年 6 月に支給する予想額を決算日現在の人員に対応する金額を見積もって引当額を計算している。これに対して会計年度任用職員の計算方法は、決算日現在の人員を考慮せず、令和 7 年 6 月の支給予想額のうち令和 6 年 12 月から令和 7 年 3 月までの期間配分額を計算している。従って、正職員と会計年度任用職員の賞与引当金の計算方法が異なっている。異なる計算方法を適用しなければならない積極的な理由が存在しないことから、同一の計算方法を適用して計算しなければならないことを検出事項の結果として指摘した。

【図表 2-3 賞与引当金】

賞与引当金の計算	
本来	現行
令和7年6月の支給予想額のうち決算日現在の見積額	令和7年6月支給予想額のうち令和6年12月から令和7年3月までの分(決算日現在の人員を考慮していない)

賞与引当金の計算については、会計年度任用職員に対する合理的な計算方法の適用の見直しを重視して検出事項の結果として指摘した。その根拠は、効率性・有効性の視点からである。

法定福利費引当金の計算について(結果 9)

〔本文の記載箇所:第 9 章 病院事業会計〕

現状における法定福利費引当金の計算は、法定福利費率が判明しており、かつ計算対象金額である期末賞与金額と期末勤勉手当金額が決算作業で確定しているにも係わらず、別途の計算方法によって計算しており、結果としても精度が低いので検出事項の結果として指摘した。その根拠は、経済性・効率性の視点からである。

試算結果によると法定福利費引当金は、14,212 千円の過少表示となった。

修正後当期純利益について(意見 19)

〔本文の記載箇所:第 9 章 病院事業会計〕

包括外部監査はフルスコープの会計監査を実施したものではないが、包括外部監査の実施過程の中から発見された修正すべき項目と修正後当期純利益について意見として述べた。

決算書の当期純利益 △1,487,382,921 円 修正後の当期純利益 △1,329,908,144 円

退職給付引当金の引当額不足について(結果 27)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 6 節. 人件費・労務管理〕

退職給付引当金の計上方法について、注記において以下のように記載されている。

退職給付引当金

職員の退職手当の支給に備えるため、当年度の退職手当の期末要支給額に相当する金額のうち、一般会計が負担すると見込まれる金額を除く額を計上している。

このように期末要支給額にもとづいて計算することを表示しているが、実態は予算残額を計上する方法で完全に期末要支給額による引当金の計算ではなく、会計基準に違反している。このことから検出事項の結果として指摘した。その根拠は合规性の視点からである。

退職給付引当金の不足額は、120,585,192 円である。

【図表 2-4 退職給付引当金】

退職給付引当金の計算

本来	現行
期末要支給額基準 による引当	予算額に合わせて 引当
	引当不足額 120,585,190円

(3) 決算書の表示

他会計負担金の損益計算書の表示について(意見 15)

〔本文の記載箇所:第 9 章 病院事業会計〕

他会計負担金の損益計算書の表示については、地方公営企業法施行規則 別表第一「勘定科目表 収益 6 病院事業」において医業外収益に他会計補助金として掲示されている。

八戸市立市民病院の損益計算書における表示は、医業収益と医業外収益に表示している。

医業収益計上されている他会計負担金には、救命救急センターに係わる運営費負担金、地方創生臨時交付金等、いずれも医業収益に係わる他会計負担金で医業外収益に計上されている高度医療部門に要する経費(不採算部門に要する経費)、会計年度任用職員期末手当等と性質が異なるもので金額的にも相対的に多額であるため独立掲記している。福山市や豊橋市においても同様の取扱いになっている。

監査人が指摘したい点は、他会計負担金について医業収益として独立掲記した理由について、管理課内における文書として保管し、課内の情報共有化、業務の引継ぎ等に活用することを意見として提言した。

損益計算書と貸借対照表の注記について(意見 17)

〔本文の記載箇所:第 9 章 病院事業会計〕

病院事業会計の特徴として、損益計算書の他会計負担金、長期前受金戻入、貸借対照表の長期前受金が増える。財務諸表の読者にとっては、科目の簡単な注釈があれば理解の手助けとなる。

このような視点から、注記として特段に記載が義務付けられていないが、その他の注記として損益計算書の他会計負担金、長期前受金戻入、貸借対照表の長期前受金の主な内容を記載することを検討されることを意見として提案した。

損益計算書の注記

医業外収益 他会計負担金

採算性が低い高度医療や一般会計が負担すべき特定の事業の経費など、病院事業の収益だけでは賄いきれない経費を一般会計が負担するためのもので、地方公営企業法第 17 条の 2 で定められた「公営企業は、一般会計で負担すべきものを除き、当該事業の経営に伴う収入をもって経費を充てなければならない」という原則に基づいている。

医業外収益 長期前受金戻入

建物や医療機器の取得に際し、国や地方公共団体から受け取った補助金等を長期前受金として処理し、このうち資産の耐用年数に応じて収益化されたもの。

貸借対照表の注記

長期前受金

建物や医療機器の取得に際し、国や地方公共団体から補助金等を受け取ることがある。これらの補助金は、原則として長期前受金として取り扱われ、資産の耐用年数に応じて損益計算書の長期前受金戻入として収益化される。

(4) 処理基準

病院事業会計取扱要領の作成について(意見 18)

〔本文の記載箇所:第 9 章 病院事業会計〕

病院事業会計について「八戸市立市民病院事業財務規程」が規定化されているが、病院事業会計の特徴的な他会計負担金(医業収益、医業外収益)、長期前受金に関する規定はない。

他会計負担金(医業収益、医業外収益)、長期前受金の処理は取扱要領を作成して整理しておかないと担当が異動になった場合など、処理の継続性や効率性、正確性を考えると必要なことである。そこで、これらの取扱要領を作成して運用されることを意見として提言した。

貸倒引当金の計上基準について(結果 14)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 2 節. 医業未収金管理〕

現状における貸倒引当金の計上基準は、発生から1年以上経過している過年度未収金の残高の100%を貸倒引当金として設定している。この中には実質的に回収不能な債権と、分割納付が行われている債権が混在している状況である。現在の方法では、回収が見込まれる部分についても全額が引き当てられるため、発生から1年以上経過している過年度未収金に対しては、貸倒引当金の計上額が過大になっている。

その他の詳細な部分は本文の記述に譲るが、地方公営企業法施行規則の取扱いに準拠して貸倒引当金を計上しなければならない。

これらのことを踏まえて検出事項の結果として指摘した。その根拠は、合規性の視点からである。

【図表 2-5 貸倒引当金】

貸倒引当金の計上

本来	現行
貸倒懸念債権を対象として計算	1年以上経過している過年度未収金の100% (含む)回収可能債権、分割納付債権 (含まれない)当年分債権額

資本的支出と修繕費の区分について(意見 41)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 4 節. 固定資産管理〕

八戸市立市民病院では、既存設備や機材に修繕支出を行う場合において、資本的支出と修繕費の区分に関する明確な指針が整備されていない。当該修繕支出を行う場合は、基本的には修繕扱いとして処理しており、経済実態に照らして固定資産として計上すべきものがあるかどうかについて内部的な検討ができていない。財務会計上、修繕か固定資産計上かの主な判断要素として、対象物の耐用年数延長または性能向上の程度、費用額の水準、発生頻度などが挙げられる。特に耐用年数の延長や経済的便益の増加が大きい場合は、固定資産計上に該当するが、曖昧な基準では費用計上漏れや過大な固定資産計上を招く恐れがあることを意見として述べた。

治験の費用種類及び会計処理の基準について(意見 59)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 10 節. 治験〕

八戸市立市民病院では、治験の費用種類及び会計処理の基準について作成していない。

岩手県立病院における「岩手県立病院治験等受託要領（標準業務手順書）」の紹介と同病院の治験の費用種類及び会計処理の基準として「治験費用の種類及び会計処理の基準を定める要領」を作成して運用していることを記述している。

八戸市立市民病院においても上記内容を参考にして、然るべき会計基準を作成すべきと考えて意見として述べた。

(5) 消費税

仕入税額控除に係わる個別対応方式と一括配分方式の選択について(意見 20)

〔本文の記載箇所: 第 9 章 病院事業会計〕

八戸市立市民病院は、課税売上高が 5 億円超又は課税売上割合 95%未満に該当する。このため仕入税額控除については、個別対応方式と一括配分方式のどちらが有利かを判定して採用しなければならないが、八戸市立市民病院は、一括比例配分方式を選択している。

聞き取りによれば、一括比例配分方式を採用した理由を明らかにしているが文書化したものはない。文書化した記録を所管課の決算処理ファイル(仮称)等に保管して少なくとも所管課において情報の共有を図っておくことが必要と考えて意見とした。

(6) 支払処理

タクシー代金、宅配便代金、日本郵便代金の支払済証憑について(意見 13)

〔本文の記載箇所: 第 9 章 病院事業会計〕

令和 7 年 3 月末に未払金に計上し、翌月 4 月に支払った支払済証憑について監査したところ、タクシー代金、宅配便代金、日本郵便代金の利用を証明する資料が請求書に添付されてなかった。支払依頼分が承認されたならば、そのまま支払実行分として移行して支払実行の承認を受ければよいと考えられるし、ここでタクシーの半券を袋に入れて別保管としたり、宅配便控やメール便の利用控を別ファイルとして保管する場合は、請求書との照合した結果が無駄にならないように、また照合が明確に分かるようにしておかなければならない。

いずれにしても支払依頼の段階の添付書類が、支払実行段階で支払依頼時の承認の痕跡がなくなるような書類の添付のやり方では、何のために支払依頼時の承認が行われたか意味がなくなる。さらに支払実行承認をする者は、支払実行時の提出された書類に不備があった場合には、その書類を返却して再提出させるなど適切な処理をしなければならない。支払依頼の承認時に承認を受けているからという理由で支払実行時の承認が疎かになってはならない。

以上、支払済証憑に係わる改善点について意見として述べた。

支払依頼時の依頼金額を確認する資料について(意見 14)

〔本文の記載箇所: 第 9 章 病院事業会計〕

日本郵便の令和 7 年 4 月分後納郵便料金の支払依頼について見たところ、日本郵便株式会社からの電信扱専用の請求書にゆうパックの控、料金後納郵便物差出票と日本郵便作成の 1 日ごとの後納郵便物等取扱票が添付されていた。この手続きについて担当者に質問したところ、担当者も承認者もゆうパックの控、料金後納郵便物差出票を電卓で計算して請求書の金額を確かめている。

この処理方法は、八戸市立市民病院のやり方として従来から行われてきたものと思われるが、ゆうパックの使用明細を集計した資料、料金後納郵便物差出票の集計表を作成して添付することにより担当者がゆうパックの控、料金後納郵便物差出票とチェックした痕跡が残り、承認者の承認が効率的となり、明細表があることで透明性が確保され、内部統制制度の視点からもコントロールが強化されるので検討すべきと考えて意見とした。

(7) 会計処理

保留分レセプトに関する売上処理について(結果 10)

〔本文の記載箇所: 第 10 章 第 1 節. 診療報酬請求業務〕

医事課では、請求保留分について外来診療と入院診療に分けて、どのような理由によって請求保留となっているかを調査し、一覧表(診療分請求後保留金額[入外診療年月別])を作成している。内容を分析した結果は、以下のとおりである。

- ①外来診療では、2022 年の診療収益発生から 3 年を経過した債権が請求もされず滞留している。(事故保留 4 件 156,570 円) 事故保留とはいえ滞留期間が長期である。
- ②入院診療でも、2019 年(273,370 円)、2020 年(1,450,460 円)、2021 年(304,240 円)と診療費の発生から 5 年以上経過したものが未だに請求されず保留となっている。例えば保険請求の事務処理に時間が費やされているとはいえ尋常ではない。請求に向けての尽力に期待したい。
- ③外来診療、入院診療に共通することであるが、請求が遅れている理由について医療事故、データ確認等の病院側に起因するものと外部に起因する理由を識別して、病院側に起因する理由に起因するものについては、その原因を深掘りして可能な限り請求できるような対応措置を講じなければならない。

保留分レセプトに関する売上計上について、医事課は管理課と十分な協議を行い、適切な会計処理を行わなければならないことを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、合規性・効率性・経済性の視点からである。

請求できなければ、売上計上にも繋がらないし、キャッシュ・フローにもマイナスの影響を及ぼすことになる。このような視点から、医事課だけの問題ではなく、病院全体の関係者を巻き込んだ経営問題として取り組まなければならない課題である。

還付未済金の処理について(結果 11)

〔本文の記載箇所: 第 10 章 第 2 節. 医業未収金管理〕

平成 15 年度の八戸市立市民病院における過年度医業未収金は、△12,877 円となっている。担当者への聞き取りの結果、医業未収金から相殺される未払の還付未済金が生じた場合、医業未収金のマイナスとして計上しているとのことだった。医業未収金と還付未済金が混在すると適切な財政状態を表示できないため、還付未済金は適切な勘定科目に振り替える必要がある。

医業未収金と相殺される還付未済金が医業未収金の中に含まれていると適切な財政状態を表示できないため、還付未済金は適切な勘定科目に振り替える必要があることを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、合規性、効率性、経済性からの視点である。

【図表 2-6 関連する結果・意見の一覧】(病院事業会計の再点検)

分類項目	検出事項	結果又は意見の表題	レベル	対応組織	頁 (本文)	頁 (概要)
全 般	意見 12	財務の信頼性を付与する外部監査の導入について	経営	病院全体	202	13
全 般	結果 4	固定資産の減損会計の適用について	経営	病院全体	203	13
決 算 処 理	結果 5	預金残高証明書の手入について	管理	管理課	205	14
決 算 処 理	結果 6	青森みちのく銀行八戸市庁支店に預けてある「つり銭」について	管理	管理課	205	14
決 算 処 理	結果 7	小口払資金残高の調整表の作成について	事務	管理課	205	14
決 算 処 理	結果 8	賞与引当金の計算について	管理	管理課	208	15
決 算 処 理	結果 9	法定福利費引当金の計算について	管理	管理課	208	15
決 算 処 理	意見 19	修正後当期純利益について	管理	管理課	214	16
決 算 処 理	結果 27	退職給付引当金の引当額不足について	管理	管理課	302	16
決算書の表示	意見 15	他会計負担金の損益計算書の表示について	管理	管理課	209	16
決算書の表示	意見 17	損益計算書と貸借対照表の注記について	管理	管理課	212	17
処 理 基 準	意見 18	病院事業会計取扱要領の作成について	管理	管理課	213	17
処 理 基 準	結果 14	貸倒引当金の計上基準について	管理	管理課	246	18
処 理 基 準	意見 41	資本的支出と修繕費の区分について	管理	管理課	275	18
処 理 基 準	意見 59	治験の費用種類及び会計処理の基準について	管理	管理課	324	18
消 費 税	意見 20	仕入税額控除に係わる個別対応方式と一括配分方式の選択について	管理	管理課	214	19
支 払 処 理	意見 13	タクシー代金、宅配便代金、日本郵便代金の支払済証憑について	事務	管理課	206	19
支 払 処 理	意見 14	支払依頼時の依頼金額を確認する資料について	事務	管理課	207	19
会 計 処 理	結果 10	保留レセプトに関する売上処理について	管理	医事課	228	20
会 計 処 理	結果 11	還付未済金の処理について	事務	医事課	237	20

小括(病院事業会計の再点検)

- ①結果の項目数が 11 と多い。この中で決算処理の項目数が 6 となっていることから決算処理の再整備が必要であることが明らかである。これと並行して処理基準、会計処理についても見直しが必要である。
- ②病院事業会計の性質上、対応組織が主管課である管理課が必然的に多くなるが、会計データの発生源である医事課、物流施設課等においては無縁ではなく決算書に連動する会計データの適正性に配慮しなければならない。

第3項. 法令規定等違反

人件費・労務費管理においては、以下の法令違反や規定違反が検出された。

(1) 所得税法違反

退職金支給関連書類の不備について(結果 26)

〔本文の記載箇所: 第10章 第6節. 人件費・労務管理〕

退職金の支給に関する関連資料を閲覧したところ、退職者から入手すべき退職関連資料のうち、「退職所得の受給に関する申告書」について、必要事項の記載が漏れていたものがあった。

「退職所得の受給に関する申告書」は所得税法第203条1項において、退職手当の支払いを受ける退職者に提出が求められているものであり、当該申告書の提出がない場合はその退職手当等の金額につき20.42%の税率による源泉徴収が行われることとなる。このことから検出事項の結果として指摘した。その根拠は、合規性の視点からである。

(2) 労働基準法違反

労働基準法及び36協定からの逸脱について(結果 28)

〔本文の記載箇所: 第10章 第6節. 人件費・労務管理〕

令和6年度の法定外労働時間発生状況を確認したところ、事務局職員3名について、労働基準法及び36協定から逸脱して、月45時間超の勤務が年6回を超える状況が発生していた。発生理由は、人員不足によりやむを得ず対象職員の過剰勤務に頼らざるを得ない状況により発生したものであるが、明らかな法令及び36協定違反であり、効率的な人員資源の配分や勤怠管理及び業務効率化等を図り早急に改善することが求められることから検出事項の結果として指摘した。その根拠は合規性の視点からである。

なお八戸市立市民病院は、労働基準監督署からの同様の指摘を受け、既に徹底した時間管理等による改善策を講じており、令和7年度においては現時点で労働基準法及び36協定違反の事実は確認されていない。

【図表3-1 関連する結果・意見の一覧】(法令規定等違反)

分類項目 〔個別業務〕	検出 事項	結果又は意見の表題	レベル	対応組織	頁 (本文)	頁 (概要)
所得税法違反 〔人件費・労務管理〕	結果 26	退職金支給関連書類の不備について	管理	管理課	301	22
労働基準法違反 〔人件費・労務管理〕	結果 28	労働基準法及び36協定からの逸脱について	管理	管理課	303	22

小括(法令規定等違反)

法令規定等違反の検出事項の項目数は2と少ない。本来あってはならない項目であるが全体として重度でなかったことが救われる。

第4項. 業務処理基準の不備・見直し

医業未収金管理、医薬品及び診療材料等管理、固定資産管理、病院原価計算、DX管理の個別業務管理の監査において、以下の各種の業務処理基準の不備・見直しが検出された。

(1) 業務処理基準の不備

医療未収金に関する規程、取扱要領等の作成について(結果13)

〔本文の記載箇所:第10章 第2節. 医業未収金管理〕

現状においては医療費未収金対策業務マニュアルを作成して運用しているが、内容をみると見直し改善が必要であることは明らかである。医業未収金の管理を強化し、運用水準を高めていくためにも医療未収金に関する規程ないし取扱要領等について作成して運用管理に当たるべきであることを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、効率性・有効性・経済性の視点からである。

参考として、「佐賀大学医学部附属病院未収金管理事務取扱要領」を掲示した。

実地棚卸要領(指示書)の作成について(結果16)

〔本文の記載箇所:第10章 第3節. 医薬品及び診療材料等管理〕

現状では、実地棚卸業務はSPD受託業者の委託契約の中に含まれており、SPD受託業者は実地棚卸について熟知しており、SPD受託業者の主導により行われている。

物流施設課では、実地棚卸はSPD受託業者に委託しているのだから、“お任せ”という意識であると想定される。このためか実地棚卸要領(指示書)の作成は行われていない。

本来的には物流施設課が、保管場所ごとに棚卸をする日時、立会者、棚卸上の留意点等を記載した実地棚卸要領(指示書)を作成すべきであり、この実地棚卸要領(指示書)の下でSPD受託業者が実地棚卸を実施するという形が委託契約における実地棚卸手続きでなければならないことを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、効率性・有効性の視点からである。

再確認のために重要なポイントを記載するが、「在庫は八戸市立市民病院のもの」、「実地棚卸手続きは、SPD受託業者に委託」でSPD受託業者に丸投げすることではない。業務委託における委託元の責任について再認識をする必要がある。

病院事業財務規程を補完する固定資産管理に関するマニュアルの整備について(意見 38)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 4 節. 固定資産管理〕

八戸市立市民病院事業財務規程においては、固定資産に関する基本的な記載が存在するものの、それ以外に固定資産管理に関する取扱要領、マニュアル等のより実務的な規程は整備されていない状況にある。

管理責任の所在、業務手順、記録様式、定期的な棚卸・評価の方法等を明確に定めた運用ルールとして、固定資産管理に関する規程を新たに整備することが求められることについて意見として述べた。その上で関係部署間での情報共有体制や研修の実施を通じて、実務レベルでの定着を図ることが必要となる。

病院原価計算に係る要綱・マニュアル等の文書化について(意見 53)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 7 節. 病院原価計算〕

現状における病院原価計算に係わる目的、基本的な考え方、計算構造、データの取り込み、管理不能固定費、部門共通費の配賦基準等を文書化した資料がない。事務事業の継続性や透明性を確保するためにも要綱やマニュアル等を文書化しておくことが重要であることを意見として述べた。

財務会計システム運用管理規程の作成について(結果 31)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 8 節. DX 管理〕

八戸市立市民病院が運用している財務会計システムについては、管理体制、ID、パスワードの管理、アクセスの管理、情報機器の管理、バックアップ等を記載した運用管理規程が作成されていない。財務会計システムは、財務情報を生成する根幹であることを重視して運用管理規程を早急に作成して運用しなければならないことを検出事項の結果として指摘した。その根拠は有効性・効率性の観点からである。

財務会計システムは、医療情報システムのように多くの部門に係るシステムではなく管理課だけが使用するクローズドシステムではあるが、財務情報の重要性を勘案すると緊急性もあり、財務会計システムに係る運用管理規程を早急に作成しなければならない。

(2)業務処理基準の要検討

該当なし。

【図表 4-2 関連する結果・意見の一覧】(業務処理基準の不備・見直し)

分類項目 〔個別業務〕	検出 事項	結果又は意見の表題	レベル	対応組織	頁 (本文)	頁 (概要)
不備 〔医業未収金管理〕	結果 13	医業未収金に関する規程、取扱要領等の作成について	管理	医事課	241	23
不備 〔医薬品及び診療材料等管理〕	結果 16	実地棚卸要領(指示書)の作成について	管理	物流施設課	262	23
不備 〔固定資産管理〕	意見 38	病院事業財務規程を補完する固定資産管理に関するマニュアルの整備について	管理	物流施設課	268	24
不備 〔病院原価計算〕	意見 53	病院原価計算に係る要綱・マニュアル等の文書化について	管理	管理課	310	24
不備 〔DX 管理〕	結果 31	財務会計システム運用管理規程の作成について	管理	管理課	317	24

小括(業務処理基準の不備・見直し)

業務処理基準の不備に分類される項目がほとんどである。このうち結果 15、結果 18、意見 36 は、八戸市立市民病院の組織に大きく影響を及ぼすことが考えられるため、病院組織への影響を勘案した措置対応が考慮される。

第 5 項. 管理水準の脆弱性

病院事業会計、診療報酬請求業務、医薬品及び診療材料等管理、固定資産管理の結果・意見の中で管理水準の脆弱性に係わる項目について要約したものである。

(1) 脆弱性(大)

消費税を担当する要員の育成について(意見 21)

〔本文の記載箇所: 第 9 章 病院事業会計〕

病院事業会計における消費税の処理並びに消費税の申告は、日常処理においては一取引ごとに課税区分の判断が必要なこと、消費税の申告においては病院事業における特有の特定収入に係わる消費税計算が複雑多岐にわたり、しかもすべてが税金の支払いに連動していることでより一層の注意が求められ、神経を消耗する業務となっている。

現状における消費税の申告処理は、ほぼ 1 名の担当者によって処理されている。しかしながら、組織の人事管理や業務の継続性等の視点から考察すると、組織として数名の担当者が消費税の申告処理が担うことができる体制を構築して特定の担当者に負荷がかからない方策を手当てしなければならないことを意見として述べた。このことを考えて対応していくのが管理者の職務であることを認識して実行すべきである。

そこで、この問題を解決するために以下の事項について提案した。

①勘定科目別課税判定表の作成と運用

- ②ケーススタディによる実務研修
- ③OJTによる新担当者の育成

保留分レセプトの管理について(意見 22)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 1 節. 診療報酬請求業務〕

保留分レセプトについて下記事項が検出された。

- ①外来診療では、2022 年の診療収益発生から 3 年を経過した債権が請求もされず滞留している。(事故保留 4 件 156,570 円) 事故保留とはいえ滞留期間が長期である。
- ②入院診療でも、2019 年(273,370 円)、2020 年(1,450,460 円)、2021 年(304,240 円)と診療費の発生から 5 年以上経過したものが未だに請求されず保留となっている。例え保険請求の事務処理に時間が費やされているとはいえ尋常ではない。請求に向けての尽力に期待したい。
- ③外来診療、入院診療に共通することであるが、請求が遅れている理由について医療事故、データ確認等の病院側に起因するものと外部に起因する理由を識別して、病院側に起因する理由に起因するものについては、その原因を深掘りして可能な限り請求できるような対応措置を講じなければならない。

請求できなければ、売上計上にも繋がらないし、キャッシュ・フローにもマイナスの影響を及ぼすことになる。このような視点から、医事課だけの問題ではなく、病院全体の関係者を巻き込んだ経営問題として取り組まなければならない課題であることを意見として述べた。

請求保留の管理体制について(意見 25)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 1 節. 診療報酬請求業務〕

監査のヒアリングの過程で医事課職員の請求保留に対する関与度を見ると、請求保留業務について業務委託していることが影響しているものと想定されるが、相対的ではあるが関与度が低く、距離感も遠く感じられた。

請求保留の管理体制については、医師、医事課職員、委託業者との間で緊密な連携が必要であり、特に、医事課部門にはリーダーシップを十分に発揮し、コントロールタワーとして機能するような運営を意見として提言した。

未収金残高の管理について(意見 26)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 2 節. 医業未収金管理〕

財務会計システムと医事会計システムの未収金残高を毎月残高照合・調整することは、タイミングのズレによる差額が毎月発生し、毎月調整処理をすることが煩雑で効率が悪くなるとの回答があったが(本来ならば毎月、毎週、毎日の覚悟で取り組む姿勢が重要)、少なくとも半期ごとに未収金残高の正確性を担保するためには、財務会計システムと医事会計システムの未収金残高を照合・

調整のうえ正確であることを確かめなければならない。このことが疎かにされていないというものの、現実の管理実態を見れば明らかであり、問題の核心から目を背けずに対応することが重要である。

未収金残高は、決算期末では財務会計システムと医事会計システムと一致していたが、監査人が問題視するのは未収金管理の根底に横たわる業務手順の最適化の不備や管理体制の脆弱性であり、検出事項の意見として述べた。さらに付加すると内部統制の改善も求められることになる。

38億円の医業未収金の管理を預かる組織として抜本的な意識改革を実践し、回収管理の強化に向けて励行しなければならないことは論を待たない。

消滅時効を見据えた回収促進について(意見 27)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 2 節. 医業未収金管理〕

医業未収金及び医業外未収金の債権額は 2000 年度から滞納している。

債権については時効制度があり、債務者が援用をすれば時効が成立し、回収不能となる。

そこで、通常の回収促進のポイントに加え、時効を見据えた回収促進のポイントを記載した。既に所管において対応済みの事項があると思われるが、医業未収金及び医業外未収金の債権額をみると基本的な回収促進について見直しを図り、滞納債権額の減少を目指して徹底的な対応をしていただきたいとの趣旨で意見として記載した。

患者未収金の徹底した回収管理について(結果 12)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 2 節. 医業未収金管理〕

現状における患者未収金の回収管理の実態に基づき回収管理の問題点について指摘した。

✓回収管理に関する問題点(詳細は本文参照)

✓回収管理の徹底に関する対策(詳細は本文参照)

業務管理の視点に力点を置いて厳しく言うと「茹でガエル症候群」から早く脱却して正常な医業未収金管理の組織体制を構築して、刷新した回収管理を遂行していくことを強く求めたいことを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、効率性・有効性の視点からである。

患者未収金減少の具体的な取組について(意見 28)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 2 節. 医業未収金管理〕

「(結果12)患者未収金の徹底した回収管理について」において徹底した回収管理の必要性について記述したが、この内容がどれほどの訴求度があるのか、しっかりと受け止めて対応できるであろうかという疑念が残る。25年にも及ぶ患者未収金の未回収債権の回収促進が重要かつ緊急性のある課題であるという事実認識のもとで意見として述べた。

具体的に患者未収金の減少対策に取り組んだ成功事例について骨子を紹介した。(事例:静岡市立静岡病院医事課の職員が記載した「未収金減少の取り組み ～患者へのアプローチ～」と題する報告書)

(主な内容)

着目したこと。患者と向き合った3つの取り組み。未収金発生防止の取り組み。

5つのキーワード(情報、手続き、連携、交渉整備)の取り組み項目。

医事課の管理レベル強化の必要性について(意見 29)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 2 節. 医業未収金管理〕

医事課の監査過程を振り返って特筆すべきことは、他の所管課と比較して相対的ではあるが管理レベルの強化の必要性を強く感じた。これは管理レベルの向上を目的とした業務分析や所管課に属する個々の職員との面談によって明らかになったものではなく、飽くまで監査の聞き取りやフォローアップの短い時間であるが、眼前に提出された諸資料を監査の有効性の視点から判断し、聞き取りに基づく医業未収金の管理実態から監査人が総合的に受け止めた事実と根差した意見である。見直し・改善項目について列挙した。

(2) 脆弱性(中)

固定資産の利用状況の確認について(意見 40)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 4 節. 固定資産管理〕

固定資産の有効活用および利用状況について、十分な把握・検討がなされていないことについて意見として述べた。多くの施設・設備が形式的に保有されている一方で、実際の利用頻度や稼働状況を報告・評価する体制が整備されておらず、体系的な把握が困難であるため、活用の実態が不透明となっている。

固定資産は、財務的な負担と公共サービスの提供能力の両面に影響を及ぼす重要な経営資源であることから、実態に即した活用状況の把握と評価が不可欠である。

今後は、固定資産ごとの利用実績を定量的に記録・報告する仕組みを導入し、定期的なレビューを通じて活用状況を可視化する必要がある。併せて、活用度に応じた再評価や用途転換を図ることで、資産の効率的な運用と財務負担の軽減を図るべきである。

(3) 脆弱性(小)

調定内訳の作成について(意見 23)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 1 節. 診療報酬請求業務〕

医事課では、診療報酬発生額と調定金額との調整をする目的で「調定内訳」を作成している。

この事務処理の改善について意見として述べた。

「⑩調整金額」という項目があるが、この金額は特定の調整項目を積み上げた金額ではなく⑩調定金額から①～⑨の合計額を控除した差額により求められた金額である。

従って、本来行うべき調整手続きが完全に行われていないことになる。文言としても調整金額ではなく、特定の調整項目の名称やその他の調整項目として表示することが適切である。

【図表 5-2 関連する結果・意見の一覧】(管理水準の脆弱性)

分類項目	検出事項	結果又は意見の表題	レベル	対応組織	頁 (本文)	頁 (概要)
脆弱性 大 〔病院事業会計〕	意見 21	消費税を担当する要員の育成について	管理	管理課	215	25
脆弱性 大 〔診療報酬請求業務〕	意見 22	保留分レセプトの管理について	管理	医事課	223	26
脆弱性 大 〔診療報酬請求業務〕	意見 25	請求保留の管理体制について	管理	医事課	228	26
脆弱性 大 〔医業未収金管理〕	意見 26	未収金残高の管理について	管理	医事課	234	26
脆弱性 大 〔医業未収金管理〕	意見 27	消滅時効を見据えた回収促進について	管理	医事課	236	27
脆弱性 大 〔医業未収金管理〕	結果 12	患者未収金の徹底した回収管理について	管理	医事課	237	27
脆弱性 大 〔医業未収金管理〕	意見 28	患者未収金減少の具体的な取組について	管理	医事課	239	27
脆弱性 大 〔医業未収金管理〕	意見 29	医事課の管理レベル強化の必要性について	管理	医事課	245	28
脆弱性 中 〔固定資産管理〕	意見 40	固定資産の利用状況の確認について	管理	物流施設課	274	28
脆弱性 小 〔診療報酬請求業務〕	意見 23	調定内訳の作成について	事務	医事課	225	28

小括(管理水準の脆弱性)

医事課は、対応組織から見ると全体の項目数 10 のうち 8 を占め、分類項目「脆弱性 大」の項目数が 7 であることから管理水準の引き上げが必須である。このことは医事課の管理水準の引き上げが八戸市立市民病院を全体として引き上げることを示唆している。

第 6 項. 運営管理の弱点

運営管理の弱点について、新規検討と運営改善に分類して整理した。

(1) 新規検討〔医薬品及び診療材料等管理〕

株式会社エフエスユニマネジメントとの委託業務管理の見直しについて(意見 31)

〔本文の記載箇所: 第 10 章 第 3 節. 医薬品及び診療材料等管理〕

受託先との委託業務の範囲には、「預託」が含まれていない点について意見として述べた。

預託とは病院が使用する医療材料や消耗品を、SPD 業者(または納入業者)が病院内に在庫として保管し、病院が使用した分だけを購入する方式と言われている。病院は在庫を抱える必要がなくなり、在庫管理の負担や過剰在庫のリスクを軽減できるとして預託方式が厚生労働省 SPD 研究会資料で紹介されている。

八戸市立市民病院の医薬品及び診療材料等の在庫管理や業務の効率性を考えると預託方式についても委託契約の中に取り込んで契約を締結することが八戸市立市民病院の物流管理を機能強化することは間違いないものと想定される。

電子契約の導入検討について(意見 32)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 3 節. 医薬品及び診療材料等管理〕

八戸市立市民病院と物流施設課に係わる委託業者との契約書をみると電子契約書ではなかった。現状では多くの自治体でも電子契約を導入しており、八戸市においても電子契約の導入を検討すべきである。八戸市立市民病院は八戸市の電子契約導入の下で契約処理を行っているものであろうし、独自で電子契約を導入することは難しいと思われる。

電子契約は八戸市並びに八戸市立市民病院にとってコスト節約のメリットがないから導入していないということではないと思われるが、契約の相手方にとってはコスト面でメリットがあり、さらに事務処理手続きの面においてもメリットがあり、契約の事務処理においても契約の相手方の費用負担に配慮した八戸市並びに八戸市立市民病院であって欲しいものであることについて意見として述べた。

RFID 導入の検討について(意見 34)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 3 節. 医薬品及び診療材料等管理〕

QR コードに変わる新しいソリューションとして注目される RFID は、現状において利用している QR コードによる管理に比較して数段に管理メリットが高く、八戸市立市民病院における物流管理システムに役立つことは明らかであることについて意見として述べた。

①RFID の初期導入コスト、ランニングコストの分析、②現業部門担当者の負荷軽減、③RF タグの価格低落傾向等について総合的に検討して、八戸地域の中核病院として医療の質の向上とマネジメント、管理レベルの向上が期待されている八戸市立市民病院が、このような目的を達成する手段として、RFID の導入によって医師や医事関連職員が本来的な業務に集中してより質の高い医療の提供に貢献出来て、さらに病院経営の利益に貢献するような導入に向けての検討を期待したい。

(2)新規検討〔医薬品及び診療材料等管理〕

共同購入制度の導入に向けての検討について(意見 35)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 3 節. 医薬品及び診療材料等管理〕

最近時における医薬品及び診療材料等における課題は、価格高騰による経営への影響が挙げられる。このような視点から如何にして価格高騰による経営成績への影響を最小化できるのかを八戸市立市民病院としても苦慮しているものと想定される。

ここで監査人の意見として、共同購入制度の導入に関する提案をさせていただく。共同購入制度にはいくつかの方式があるものと想定されるが、監査人が考えたのは、八戸地域の公立病院に

参加を呼び掛けて共同購入の仕組みを提案して、共同購入による購入単価の引き下げを図ることである。この共同購入制度の導入は、医薬品及び診療材料等の購入単価の引き下げのみならず、地域医療の視点からも役立つものとして提言した。

(3) 運営改善〔医薬未収金管理〕

滞納者への対応について(意見 30)

〔本文の記載箇所: 第 10 章 第 2 節. 医薬未収金管理〕

未納患者交渉記録を抽出し、通読したところ、滞納が継続している患者に医療サービスを継続して提供し、滞納額が増加する事例が散見された。

厚生労働省が令和元年に発出した「応招義務をはじめとした診察治療の求めに対する適切な対応の在り方等について」には、「支払能力があるにもかかわらず悪意を持ってあえて支払わない場合等には、診療しないことが正当化される」と記載されている。

現状においては滞納者に対する診療は通常どおり行われているが、滞納者への対応について強化することを検討することが必要であることを意見として述べた。

(4) 運営改善〔医薬品及び診療材料等管理〕

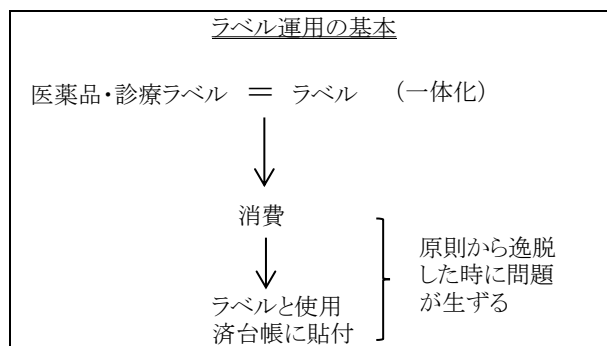
ラベル運用上の問題点について(意見 33)

〔本文の記載箇所: 第 10 章 第 3 節. 医薬品及び診療材料等管理〕

院内の医薬品及び診療材料等の物流の要となるラベル運用上の問題点を提起していることについて意見を述べた。

ラベル運用上のポイントは、消費データを把握するために物品使用時に必ずラベルを物品から剥がして使用済みシール台帳に貼付するという点にある。各科の現業部門における物品使用時に必ずラベルを物品から剥がして使用済みシール台帳に貼付する作業は、このシステムにおいて必要な作業ではあるが、負荷のかかる作業となっている。その他、実地棚卸、現品にラベルが貼付されていない返品、ラベルの紛失について記述している。

【図表 6-6-1 ラベル運用】



診療材料等のデータ処理(評価方法)の一元化について(意見 36)

〔本文の記載箇所: 第 10 章 第 3 節. 医薬品及び診療材料等管理〕

往査終了時点までは、期末決算では先入先出法によって評価していたが、月次会議の資料作成では最終仕入原価法によって計算していた。往査終了後、令和 7 年 9 月から「物流管理システム」を別のメーカーへ更新したことにより、先入先出法による出力が可能となることが分かった。先入先出法による新しい「物流管理システム」へ切り替え後の運用実態については進行年度でもあり監査していないのでコメントできないが、問題なく月次決算にも反映されていることを物流施設課 物流グループと管理課 医療経営戦略室によって確認しなければならないことを意見として述べた。

実地棚卸の立会について(結果 15)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 3 節. 医薬品及び診療材料等管理〕

現状では、八戸市立市民病院事業財務規程における棚卸資産の「通則」に関する条項の第 57 条「実地棚卸の立会い」に規定に準拠した運用となっていない。この規定は、八戸市立市民病院が自前で物流管理業務を担っていた頃の規定と想定される。

委託契約において実地棚卸は受託業者 (SPD 業者) が実施するが、その正確性と内部統制を担保するために、委託元である八戸市立市民病院による立会いが必須であることを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、有効性・効率性・経済性の視点からである。

委託によって委託元の管理責任が免責されることはない。

棚卸資産の評価方法(先入先出法)の月次決算資料への反映について(意見 37)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 3 節. 医薬品及び診療材料等管理〕

令和 7 年 8 月まで使用していた「物流管理システム」は、先入先出法による棚卸資産の評価を行っていたが、物流管理業務合同管理会議用の資料として、「実地棚卸結果集計」、「減耗損データ」を出力する際に最終仕入原価法による計算を行っていた。

ところが監査の現場作業終了後に分かったことは、令和 7 年 9 月に「物流管理システム」を別のメーカーへ更新したことにより、先入先出法による出力が可能となったため、今後は管理面と決算面との間で金額の差異がなくなる見込みであるとの報告を受けた。

今後は、令和 7 年 9 月から新しく運用を始めた物流管理システムが問題なく月次決算にも反映されるように運用における管理課と物流施設課によるフォローアップをお願いしたいことを意見として述べた。

長期滞留在庫の管理徹底について(結果 17)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 3 節. 医薬品及び診療材料等管理〕

長期滞留在庫に関する定義を明らかにし、物品管理上、会計管理上どのような処理を行うのかを明確に規定しなければならない。その上で、少なくとも年一回は、対象となる長期滞留在庫の一覧表を作成し、どのような措置を講ずるのかを検討し、適切に処理しなければならない。

八戸市立市民病院は、地域住民の健康を支える重要な役割を担っており、限られた予算の中で、効率的な病院運営を行うためには、長期滞留品の発生を抑制し、適正在庫を維持することが不可欠である。

そのためには、少なくとも以下のポイントを押さえて対応しなければならないことを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、経済性・有効性の視点からである。

- ①長期滞留品が発生した診療科や部署ごとの使用状況を分析する。
- ②廃棄基準を明確化し、適切なタイミングで廃棄する。
- ③在庫管理の重要性や廃棄ルールの徹底など、職員への教育を実施する。

(5) 運営改善〔業務委託〕

給食業務委託

次回プロポーザル時における単価配点の改定について(意見 44)

〔本文の記載箇所: 第 10 章 第 5 節. 業務委託〕

現状の給食委託業者を決定するにあたっては、令和 3 年度においてプロポーザル方式によって実施された。このプロポーザル評価は「給食業務委託プロポーザル評価基準」に基づいているが、この中の 25 の単価区分(朝食・昼食・夕食・濃厚流動食製品毎)の配点設定には契約の経済性の観点からみて適切さを欠いていることについて意見として述べた。具体的には、頻出区分(朝食・昼食・夕食)と希出区分(濃度流動食製品の特定商品等)では配点にウェイト付けをしないと不合理な判定結果となるため事例設定による検証を紹介して改善提言とした。

産業廃棄物処理業務委託

予算価格設定の参考とした見積書の保存について(結果 21)

〔本文の記載箇所: 第 10 章 第 5 節. 業務委託〕

産業廃棄物収集運搬業務委託において、業者から徴収した参考見積書を保存していなかった。予定価格の根拠資料であり、管理水準が極めて低く、脆弱性が大きい事例である。

同状況下においては、予定価格設定の根拠を説明することが不能であり、問題がある。また、担当者が不合理な予定価格設定を行ったとしても、予定価格の妥当性に係る検証を困難にさせることから、不正・誤謬のリスクが認められる。八戸市立市民病院は、予定価格の参考とする見積書を入手した場合は公文書として適切に保存する必要がある。これらの諸点から検出事項の結果として指摘した。その根拠は、経済性・合規性・効率性の視点からである。

産業廃棄物処理方法(ドラム缶圧縮封入方法)の経済性検証について(意見 45)

〔本文の記載箇所: 第 10 章 第 5 節. 業務委託〕

産業廃棄物収集運搬業務委託は 1 者随意契約によって契約が締結されている。産業廃棄物処理方法はドラム缶圧縮封入方法という処理方法であるが、経済的に優れている明確な根拠となる

資料が入手されていなければドラム缶圧縮封入方法の採用による 1 者随意契約が継続できないことを意見として具申した。

医事業務委託

報告書等に作成日・提出日の記載がない(意見 46)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 5 節. 業務委託〕

医事業務委託において、受託者は仕様書に基づき月次業務実施計画書、月次業務実施報告書、日次業務実施報告書を八戸市立市民病院に提出しているが作成日や提出日の記載がないことについて意見として述べた。作成日、提出日の不記載について軽んじられている感があり、少なくとも組織として何人かの職員が目を通していていることなのに誰も気づいていないのは「お粗末」と言わざるを得ない。

院内保育園管理業務委託

消耗品等購入手数料を受託者に支払運用について(結果 22)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 5 節. 業務委託〕

院内保育園で使用される消耗品等については八戸市立市民病院で負担することが契約書(規約)で明示されている。実態は受託者がすべての購入物品に対して購入代価に 15%の購入手数料を加算した金額で八戸市立市民病院に請求している。規約では購入単価が千円未満のものについては物品購入手続きについて受託者が代行することになっている。規約に規定のない 15%の購入手数料、千円未満、千円超の取り扱いについて本文では言及している。

規約をどのように整理するのか、受託者との間で十分な協議を行って適切な措置を講ずることが急務であることを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、合规性・経済性・効率性の視点からである。

プロポーザル参加資格(財務数値良好の判断)について(意見 47)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 5 節. 業務委託〕

「院内保育所管理運営業務委託事業者募集要項」によれば、「応募時点で法人等を設立して、5 年以上経過しており、財務状況、損益状況及び資金状況が良好であること。」と記載されている。しかしながら、「財務状況、損益状況及び資金状況が良好」という明確な判断基準が示されていない以上は実務的な取り扱いに苦慮することになる。直近期において債務超過でないこと、連続赤字でないことなどの客観的な基準による判断の必要性について意見を述べた。

プロポーザル応募書類にキャッシュ・フロー計算書が含まれていることについて(意見 48)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 5 節. 業務委託〕

プロポーザル参加時の提出書類として「貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書またはこれらに準ずる書類について、直近 2 か年分の書類を提出」となっている。しかしながら、中小

企業においてはキャッシュ・フロー計算書の作成は一般的ではない。そこで、キャッシュ・フロー計算書の取り扱いについて提出の要否、提出する場合の取り扱いについて再考を求めたことを意見として述べた。

契約書に仕様書が綴り込まれていない(意見 49)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 5 節. 業務委託〕

契約書に仕様書が綴り込まれていない。仕様書には、保育内容の詳細や危機管理対応及び保険加入義務、費用の負担区分等の重要事項が記載されているため一体として綴ることの必要性を意見とした。

令和 6 年度青森県南地域産科医療体制強化推進業務委託 仕様書で定義する業務内容と実際の業務内容が乖離している(結果 23)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 5 節. 業務委託〕

(仕様書が定義する業務内容)

- ① 安心・安全な地域産科医療を目的として、県南地域の現状と課題の把握・分析、八戸市立市民病院と県南地域産科自治体病院連携のための情報ネットワーク構築についての具体的な研究および提言
- ② 産科専門医の養成

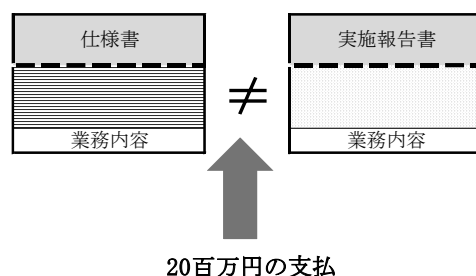
(実績報告書から読み取れる業務内容)

- ① 東北大専攻医 6 名を受け入れたこと。
- ② 東北大学から医師 9 名が八戸市立市民病院へ派遣され診療業務を行ったと共に、日常診療に付随して助産婦等に研修を実施したこと。

このように仕様書と実績報告書の業務内容が乖離している状況について、仕様書が定義する業務の実施状況を詳細に記載するよう受託者に求めることや、受託者に対して業務内容に関する詳細なヒアリングを行い、委託料 20 百万円を支払うことの正当性を住民に対して説明できる体制を確保する必要があることから検出事項の結果として指摘した。その根拠は、合规性・有効性・効率性・経済性の視点からである。

八戸市立市民病院は契約の当事者として責任を全うしなければならない。市民の税金が不透明な形で使われている可能性がある。結果には重要度による区分は設定していないが重要度の高い結果である。

【図表 6-2 業務内容の規定と実績報告の違いと支払】



実施結果報告書から業務実施内容が読み取れない(結果 24)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 5 節. 業務委託〕

受託先から提出された実施報告書の事業内容にかかる記載が簡素なものであるため、実施業務内容を読み取ることが困難である。八戸市立市民病院は、詳細な業務実施内容が記載された実施報告書を受託者から入手しなければならないことを検出事項の結果として指摘した。その根拠は有効性・透明性・経済性・効率性の視点からである。

精算書に対象経費以外の支出が含まれている可能性がある(結果 25)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 5 節. 業務委託〕

精算書の内訳は、6 名分給与 19,183,655 円、旅費 388,768 円、需用費 138,000 円、備品費 289,577 円 合計 20,000,000 円となっている。6 名分給与については所管課を経由して受託者に質問し、回答結果を分析している(これは本来所管課が通常業務で行わなければならない)。経費については合計額のみで明細がないので、明細を入手するなどの対応が必要である。いずれにしても十分確証を得て支払い実行することが必要である。

八戸市立市民病院は、精算書に計上されている経費項目について、精査や受託者へ問い合わせにより、委託業務に関連する対象経費のみが記載された精算書を入手する必要があることを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、経済性・透明性の視点からである。

(6) 新規検討〔固定資産管理〕

施設計画のモニタリングについて(意見 39)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 4 節. 固定資産管理〕

令和 3 年度に策定された個別施設計画について確認したところ、計画後のフォローアップに関する明示的な資料は確認できなかったことについて意見として述べた。個別施設計画では、工事および修繕の実績を把握・分析することでフォローアップを行うことが求められているが、工事及び修繕実績の記録や分析結果が明文で整理・報告されている形跡は認められず、進捗状況の把握が困難になっている。

早急に工事・修繕の実績を定期的に記録・分析し、計画との整合性を検証する仕組みを構築することが要請されることを意見として述べた。

リース契約終了後の管理について(結果 20)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 4 節. 固定資産管理〕

リース資産の管理状況について確認したところ、リース契約が既に終了しているにもかかわらず、リース資産として残存簿価で計上されたまま放置されている事例が確認された。

本来、リース契約終了時には、資産の返却、除却、取得(買取)等の処理方針に基づき、物理的な管理と会計処理の両面で適切な対応を行う必要がある。にもかかわらず、契約終了後の資産の所在や処理状況が不明瞭なまま放置されていることは、リース資産に特有の管理リスクを内包しており妥当ではない。

特に、契約終了後に資産が継続使用されている場合や、返却・除却が未実施のまま放置されている場合には、保守・修繕、保険、事故対応等の管理責任が曖昧となり、組織としての対応力が低下する可能性があることから検出事項の結果として指摘した。その根拠は、経済性・効率性の視点からである。

改善すべき点は、リース契約終了時点での資産の処理方針を明確化し、契約管理部門と資産管理部門との連携を強化することで、契約終了後の資産の扱いを一元的に管理する体制を整備することである。併せて、契約終了資産の処理状況を記録・確認する業務フローを構築し、資産の実態と管理責任の整合性を確保しなければならない。

(7)運営改善〔固定資産管理〕

車両の管理状況に関する確認結果および是正の必要性について(結果 18)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 4 節. 固定資産管理〕

車両の管理状況について監査の結果、固定資産台帳に関する複数の記載誤りが判明した。

- ①除却済み車両について、固定資産台帳の除却処理が行われていない。
- ②会計処理において勘定科目の選定に誤りがあった。

これらの誤りは、資産管理の正確性および財務情報の信頼性を損なう要因となり得る。

特に、除却処理の完了後には速やかに台帳への反映を行う体制の整備が必要であり、併せて、勘定科目の選定に関するチェック体制の強化を通じて、会計処理の適正性を確保することが必要であることを検出事項の結果として指摘した。その根拠は、有効性・合规性・経済性の視点からである。

資産管理業務における記録・確認プロセスの見直しを含め、資産除却に係る証憑の整備、固定資産台帳更新のタイミング管理など、実務レベルでの運営管理の強化が必要である。

医療機器修繕の随意契約について(意見 42)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 4 節. 固定資産管理〕

令和 6 年度における医療機器の修繕契約について監査した結果、すべての案件が 1 者随意契約であった。その理由として、八戸市財務規則第 131 条の 3 に基づき「メーカー代理店である」という特別の理由があるとされた。

これは契約先がメーカー代理店に限定されることや、修繕の緊急性等を理由として随意契約を選定しているとのことであるが、確認した案件の中には、実際には他の発注先の選定も可能と回答された事例も含まれていた。

1 者からの見積徴収であっても、契約に際しては、見積取得後に過去の契約実績等を比較・検討し、交渉の上で契約を締結しているとの説明があったが、検討過程の記録は確認できず、意思決定の透明性に課題が残る状況であった。

随意契約は、競争性が乏しい契約形態であることから、原則として選定の妥当性を客観的に担保するための制度的裏付けが不可欠である。特に、医療機器の修繕においては、専門性や安全性の観点から一定の制約が生じる一方で、財務的な合理性や契約の公平性も確保されなければならないことを意見として述べた。

今後は、随意契約の選定に関する判断基準や手続を明文化したガイドラインを策定し、組織として統一的な運用を図ることが望まれる。併せて、検討過程の記録を整備し、第三者による確認が可能な状態を確保することで、契約の透明性と説明責任の向上が期待される。

固定資産の現物管理について(結果 19)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 4 節. 固定資産管理〕

現在、固定資産に係る実地棚卸や現物調査が定期的の実施されておらず、現物確認に関する明確なルールも整備されていない状況にある。これにより、帳簿上の固定資産情報と現物との乖離が拡大し、紛失や盗難があっても不明であるばかりではなく、財務情報の信頼性が損なわれることになることから検出事項の結果として指摘した。その根拠は、経済性・効率性・有効性の視点からである。

実際に監査人が、サンプリングにより固定資産の現物確認を行った結果、複数の現物を確認できない固定資産が検出された。

この事実から、固定資産管理責任者の未決定、定期的な実査の未実施等の固定資産管理の基本的な制度設計が構築されていないという致命的な欠陥が明らかとなった。

もし、固定資産管理責任者が決められ、定期的に固定資産の実査が行われていれば固定資産の除却漏れを回避できたはずであり、固定資産台帳と現物と一致による有益な財務情報の提供に役立つものであった。

適正な固定資産の管理体制を構築するために、実査の対象資産、実施頻度、方法、担当部署、固定資産台帳との照合作業の手順等を明記した固定資産管理マニュアルを策定し、年次または半期ごとの定期的な実査を義務付けることが必要である。

【図表 6-3 固定資産の現物管理】

固定資産の現物	≠	固定資産台帳
(不一致)		

保険の付保状況について(意見 43)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 4 節. 固定資産管理〕

病院事業では、MRI 装置や CT スキャナ、手術台、医療用ベッドなど、高額かつ多様な有形固定資産を多数保有しており、設備の故障や災害、盗難による損害リスクが常に存在する。

しかしながら、現状では各資産の保険付保状況を一覧で把握できる資料が整備されておらず、保険の対象範囲や限度額、免責事項などの確認も断片的にとどまっている。そのため、万一事故や損害が発生した場合には経済的負担が増大し、病院事業経営に深刻な影響を及ぼす可能性も指摘される。

適切な付保状況の管理は、リスク回避の視点に加え、財務計画や予算編成の精度向上にも影響する。したがって、物流施設課の業務として償却資産ごとに保険付保状況を記録・管理するための台帳化やデータベース化、定期的なレビューを行う体制整備が必要であることを意見として述べた。

(8) 運営改善〔人件費・労務管理〕

非効率な給与計算事務と形式的な時間外勤務の承認について(結果 29)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 6 節. 人件費・労務管理〕

看護師の勤怠管理は電子カルテシステムにより行われ、パソコン上で時間外勤務の申請・承認を行う。八戸市情報政策課へ提出する時間外勤務の管理簿は、電子カルテシステムより連動したデータが反映され、パンチ入力すべき時間外時間数も適切に端数処理され印字されるため、全て電子カルテシステム内でパンチ提出資料の作成まで完結できることとなる。しかし八戸市立市民病院は、パンチ提出用の時間外勤務の管理簿である「時間外勤務命令(集計表)」において、自動計算された時間外勤務時間と同じ時間数を同じ管理簿上の所定の欄に手書きで転記した上で提出していた。担当者に確認したところ、毎月 500 枚ほどの「時間外勤務命令(集計表)」上の自動計算された時間外時間数を所定欄に転記しており、また転記する時間外時間数と自動計算された時間外数に齟齬が生じた事例は過去に発生していないとのことである。確認の意味を要する転記作業であれば理解はできるが、電子カルテシステムで自動計算され、さらに過去に一度も修正事例が発生していない時間数を毎月手作業で数百枚転記する作業は非効率な作業であると言わざるを得ない。業務効率化に向けて、八戸市情報政策課のパンチ担当者に自動印字される時間外時間数をパンチ入力してもらうことや、所定欄に時間外時間数を自動連動させるように院内の担当部署(医事課電算グループ)にシステム改修をしてもらうこと等、院内外の関係部署との積極的な相談調整をすべきであることを検出事項の結果として指摘した。その根拠は効率性の観点からである。

八戸市の時間外管理システムの整備について(意見 50)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 6 節. 人件費・労務管理〕

本意見は、八戸市立市民病院の固有の意見ではないが、八戸市立市民病院の給与計算処理を八戸市の人事給与システムで実施している関係上、意見として具申した。

八戸市立市民病院の医師と看護師以外の職員の時間外管理は、八戸市の時間外管理を基本に導入したものであり、業務の効率化を図るためには、八戸市において現行の手書きの時間外勤務命令簿をシステム化するか、医師や看護師と同様に八戸市とは異なる方法で管理することが必要であり、前者の場合、八戸市立市民病院独自で解決できる代物ではない。

八戸市においては、予算額の手当の必要性、システム化による効果のインパクト度合い等によって先延ばしになっているものと推測されるが、基本的なシステムとして他市で運用されており、システム化計画の中に取り込んでいただきたい課題である。

時間外勤務命令における理由明記について(意見 51)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 6 節. 人件費・労務管理〕

看護師の時間外勤務時間の管理簿である「時間外勤務命令(集計表)」を通査したところサンプルデータの一部データに、その月の勤務内容が全て「その他」となっているデータがあったことについて意見として述べた。所属上長は時間外勤務内容を把握しているとのことであるが、本来は時間外勤務の発生内容や理由を明確に記載した上で事前申請し、所属上長がその必要性を判断した上で時間外勤務を命ずるものであり、時間外勤務の職務内容が全て「その他」区分とされ備考欄の記載もない不明瞭な時間外勤務申請は、「その他区分」の適否に関する判断材料がなく、形式的な時間外勤務承認となっている可能性も否定できない。

医師の時間外労働記録について(意見 52)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 6 節. 人件費・労務管理〕

医師の時間外労働記録の内訳入力処理が遅れているケースが 1 割～2 割程度いる。つまり、出勤時と退勤時の時刻は分かるが、時間外勤務時間の内訳として、手術、カルテ作成、自己研鑽等の内訳記入がなければ時間外計算ができない。手術、カルテ作成は、時間外手当の対象となるが、自己研鑽は時間外手当の対象とはならない。随時所管課の担当職員が医師の時間外労働記録の内訳入力処理について催促をして期限までには入力が完了しており、時間外勤務に係る手当は適正に支給しているという。

2024 年 4 月から施行された「医師の働き方改革」の医師の長時間労働を改善し、健康を確保するための法律改正の主な目的である医師の健康を守り、医療の質と安全を高めることが遵守されているかどうかを確認することであり、労働時間の適正な把握、管理のため、医師による適時の入力処理を行うことが重要なことであることについて意見として述べた。

(9) 運営改善〔医療安全対策〕

医療安全管理委員会への出席状況について(意見 58)

〔本文の記載箇所: 第 10 章 第 9 節. 医療安全対策〕

医療安全管理委員会は毎月 1 回開催されており、委員長、特別委員、委員 13 名、事務の 16 名によって構成されている。令和 6 年度の第 1 回から第 12 回までの出席状況について閲覧したところ、出席率は年間で 90% であった。しかしながら、中には年間の出席率が 58%、67% の委員が含まれていた。業務の都合等で出席が出来なかったものと思われ、議事録が後日配付されるとはいえ、医療安全管理体制に対する意識を高め、さらには医療安全管理委員会での質疑応答等による会議内容を深化した理解をするためにも各委員が委員会に確実に参加できるような日時の設定等を考慮する、出席予定者のスケジュールに配慮してもらうなど、少なくとも年間の出席率が 70% 以上になるような措置対応が必要と考えることについて意見として述べた。

【図表 6—4 関連する結果・意見の一覧】(運営管理の弱点)

分類項目 〔個別業務〕	検出 事項	結果又は意見の表題	レベル	対応組織	頁 (本文)	頁 (概要)
新規検討 〔医薬品及び診療 材料等管理〕	意見 31	株式会社エフエスユニマネジメントとの委託業務範囲の見直しについて	管理	物流施設課	253	29
新規検討 〔医薬品及び診療 材料等管理〕	意見 32	電子契約の検討について	管理	八戸市	254	30
新規検討 〔医薬品及び診療 材料等管理〕	意見 34	RFID 導入の検討について	管理	物流施設課	257	30
新規検討 〔医薬品及び診療 材料等管理〕	意見 35	共同購入制度の導入に向けての検討について	経営	物流施設課	259	30
運営改善 〔医薬未収金管理〕	意見 30	滞納者への対応について	管理	医事課	247	31
運営改善〔医薬品 及び診療材料等管理〕	意見 33	ラベル運用上の問題点について	管理	物流施設課	257	31
運営改善〔医薬品 及び診療材料等管理〕	意見 36	診療材料等のデータ処理(評価方法)の一元化について	管理	物流施設課	259	31
運営改善〔医薬品 及び診療材料等管理〕	結果 15	実地棚卸の立会について	管理	物流施設課	261	32
運営改善〔医薬品 及び診療材料等管理〕	意見 37	棚卸資産の評価方法(先入先出法)による月次管理資料への反映について	管理	物流施設課	262	32
運営改善〔医薬品 及び診療材料等管理〕	結果 17	長期滞在在庫の管理徹底について	管理	物流施設課	264	32
運営改善 〔業務委託〕 ※1	意見 44	次回プロポーザル時における単価配点の改定について	管理	物流施設課	288	33
運営改善 〔業務委託〕 ※2	結果 21	予定価格設定の参考とした見積書の保存について	管理	物流施設課	291	33

分類項目 〔個別業務〕	検出 事項	結果又は意見の表題	レベル	対応組織	頁 (本文)	頁 (概要)
運営改善 〔業務委託〕 ※3	意見 45	産業廃棄物処理方法(ドラム缶圧縮封入 方法)の経済性検証について	管理	物流施設課	291	33
運営改善 〔業務委託〕 ※3	意見 46	報告書等に作成日・提出日の記載がない	管理	医事課	293	34
運営改善 〔業務委託〕 ※4	結果 22	消耗品等購入手数料を受託者に支払う 運用について	管理	管理課	294	34
運営改善 〔業務委託〕 ※4	意見 47	プロポーザル参加資格(財務数値良好の 判断)について	管理	管理課	295	34
運営改善 〔業務委託〕 ※4	意見 48	プロポーザル応募書類にキャッシュ・フロ ー計算書が含まれていることについて	管理	管理課	295	34
運営改善 〔業務委託〕 ※4	意見 49	契約書に仕様書が綴り込まれていない	管理	管理課	296	35
運営改善 〔業務委託〕 ※5	結果 23	仕様書で定義する業務内容と実際の業 務内容が乖離している	管理	管理課	297	35
運営改善 〔業務委託〕 ※5	結果 24	実施結果報告書から業務実施内容が読 み取れない	管理	管理課	298	36
運営改善 〔業務委託〕 ※5	結果 25	精算書に対象経費以外の支出が含まれ ている可能性がある	管理	管理課	299	36
新規検討 〔固定資産管理〕	意見 39	施設計画のモニタリングについて	管理	物流施設課	274	36
新規検討 〔固定資産管理〕	結果 20	リース契約終了後の管理について	管理	物流施設課	280	37
運営改善 〔固定資産管理〕	結果 18	車両の管理状況に関する確認結果およ び是正の必要性について	管理	管理課	273	37
運営改善 〔固定資産管理〕	意見 42	医療機器修繕の随意契約について	管理	物流施設課	277	38
運営改善 〔固定資産管理〕	結果 19	固定資産の現物管理について	管理	物流施設課	277	38
運営改善 〔固定資産管理〕	意見 43	保険の付保状況について	管理	物流施設課	279	39
運営改善 〔人件費・労務管理〕	結果 29	非効率な給与計算事務と形式的な時間 外勤務の承認について	管理	管理課	304	39
運営改善 〔人件費・労務管理〕	意見 50	八戸市の時間外管理システムの整備につ いて	管理	八戸市	305	40
運営改善 〔人件費・労務管理〕	意見 51	時間外勤務命令における理由明記につ いて	管理	管理課	306	40
運営改善 〔人件費・労務管理〕	意見 52	医師の時間外労働記録について	管理	管理課	306	40
運営改善 〔医療安全対策〕	意見 58	医療安全管理委員会への出席状況につ いて	管理	病院全体	321	41

※1:給食業務委託

※2:産業廃棄物処理業務委託

※3:医事業務委託

※4:院内保育園管理業務委託

※5:令和6年度青森県南地域産科医療体制強化推進業務委託

小括(運用管理の弱点)

分類項目の運営改善が全体の項目数 32 のうち 26 と圧倒的に多い。この 26 を分析すると以下の付表となる。

- ✓ 分類項目(個別業務)から見ると医薬品及び診療材料等管理の物流施設課が 5(結果 2、意見 3)、業務委託の管理課が 7(結果 3、意見 4)となっていることが顕著である。
- ✓ 対応組織の要約においても物流施設課 11(結果 4、意見 7)、管理課 11(結果 5、意見 6)となっている。

今後の措置状況に対する参考として供したい。

【付表】

分類項目 〔個別業務〕	結果(項目数)	意見(項目数)	合計(項目数)	対応組織
医業未収金管理	0	1	1	医事課
医薬品及び診療材料等管理	2	3	5	物流施設課
業務委託	1	2	3	物流施設課
	0	1	1	医事課
	3	4	7	管理課
固定資産管理	1	2	3	物流施設課
	1	0	1	管理課
人件費・労務管理	1	2	3	管理課
	0	1	1	八戸市
医療安全対策	0	1	1	病院全体
合計	9	17	26	
対応組織の要約	0	2	2	医事課
	4	7	11	物流施設課
	5	6	11	管理課
	0	1	1	病院全体
	0	1	1	八戸市
合計	9	17	26	

第 7 項. 内部統制制度の再整備

八戸市立市民病院には内部統制制度の整備・運用について義務付けられてはいないが、内部統制制度の整備・運用の重要性に鑑みて、内部統制制度の内容、八戸市のもとで現在行われている「業務リスクマネジメント実施方針」に基づく運用状況からみて、将来的に八戸市立市民病院が独自に内部統制制度を整備・運用する場合を想定した意見を提言している。

八戸市立市民病院固有の内部統制制度の確立について(意見 60)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 11 節. 内部統制制度〕

内部統制制度について整備・運用が義務づけられているものではないが、病院の特質、事業の規模、内外環境の影響度等を勘案すると基本的な内部統制制度を確立しておく必要があるとして、以下の４つの項目について説明をし、意見とした。

- ①八戸市立市民病院の特殊性と内部統制
- ②内部統制の目的
- ③内部統制の６つの構成要素
- ④内部統制の基本方針・内部統制評価報告書

内部統制チェックリストの作成による内部管理水準の向上について(意見 61)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 11 節. 内部統制制度〕

内部統制チェックリストの作成と運用により、現状において発生している管理ポイントの弱点を回避することができることを例示して説明し、意見とした。

【図表 7 関連する結果・意見の一覧】(内部統制制度の再整備)

分類項目 〔個別業務〕	検出 事項	結果又は意見の表題	レベル	対応組織	頁 (本文)	頁 (概要)
―〔内部統制制度〕	意見 60	八戸市立市民病院固有の内部統制制度の確立について	経営	病院全体	329	43
―〔内部統制制度〕	意見 61	内部統制チェックリストの作成による内部管理水準の向上について	管理	病院全体	333	44

小括(内部統制制度の再整備)

八戸市は内部統制制度については努力義務の自治体であるが、敢えて八戸市立市民病院という病院事業と八戸地域の中核病院に位置付けられている点に着目して内部統制制度に関する意見を２点、検出事項の意見とした。前向きに捉えて対応されることを期待するものである。

第 8 項. 上掲以外の項目

上掲した区分には該当しない項目として、事務執行の改善に繋がる意見を記載している。

機能評価係数Ⅱの比率について(意見 24)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 1 節. 診療報酬請求業務〕

八戸市立市民病院の令和 7 年 6 月 1 日から適用される機能評価係数Ⅱは、下表のとおりとなっている。

項目	係数値
効率性係数	0.01484
複雑性係数	0.02018
カバー率係数	0.01880

地域医療係数	0.03256
--------	---------

機能評価係数Ⅱに属する各係数の内容と係数値を引き上げる方策について、効率性係数、複雑性係数、カバー率係数、地域医療係数ごとに表形式で記述した。

経営において診療報酬を改善することは重要である。機能評価係数Ⅱの引き上げは、病院経営を良くするために重要な要素である。診療報酬の改善は、医事課だけに特化したテーマではなく病院経営全体の大きなテーマである。

診療報酬の課題解決に当たっては、個々の業務の改善も重要であるが機能評価係数Ⅱを引き上げる活動が病院経営の良否に影響する視点も念頭において病院幹部、病院職員、医事業務委託業者の職員も含めて再認識を徹底し、具体的な改善活動をこれまで以上に推進していくことを期待し、意見とした。

病院原価計算の目的に関する再整理について(意見 54)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 7 節. 病院原価計算〕

病院事業の経営環境は、少子高齢化による医療保険財政の危機的状況等を起因とする診療報酬の伸びが期待できないことや少子化や在宅医療の推進による患者の減少などにより厳しさを増してくる言われている。このような状況の中で病院事業の現状把握を客観的に分析し、事業管理に役立てるには、原価計算基準(大蔵省企業会計審議会昭和 37 年)に規定する 5 つの目的のうち以下の 3 つの目的が有効であると考え意見とした。

①原価管理に必要な原価資料の提供

原価管理は原価計算で算出した結果に基づき、医業収益を確保するために最適な原価設定を検討したり、原価の無駄を把握したり、業務改善を通じた原価の低減を図る活動である。病院事業においては、診療材料や薬品費の低減化、委託費の削減といった活動が想定される。原価管理は診療報酬に見合った利益を獲得するという視点から DPC の中で重要性が増大してくると言われている。

②予算統制のための必要な原価資料の提供

病院経営の目標設定として部門別予算の設定に役立ち、予算と実績を比較することにより病院経営の実態が把握でき、予算統制が可能となる。

③経営の基本計画を設定するに当たり必要な原価情報の提供

病院経営における経営計画の作成、意思決定に必要な損益情報の提供、診療科の損益情報の活用に関する役立ちに支援可能となる。

その他、「何故、限界利益による利益管理に加えて病院原価計算が必要なのか。」「病院原価計算の事業管理への活用」にも付言している。

マグニチュード 7.5 の地震発生を契機として(意見 57)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 8 節. DX 管理〕

奇しくも令和 7 年 12 月 8 日に青森県東方沖を震源とする地震が発生し、八戸地域では被害を被っている。八戸地域は、これまでも地震の発生件数が多く、津波の危険性も高いと言われている。八戸市立市民病院は、災害対応のための事業継続計画等で対応がなされていると思われるが、マグニチュード 7.5 の地震発生を契機として非常時における対応と責任について再確認されることを意見として申し述べた。

BCP に関するホームページにおける公開について(意見 62)

〔本文の記載箇所:第 10 章 第 13 節. 災害対応のための事業継続計画〕

八戸市立市民病院では、BCP に関する情報や活動状況についてホームページにおいて公開していないが、市民に対する情報提供や災害時における八戸市立市民病院の役割を告知するためにも今後の対応としてホームページにおける公開を検討すべきと考え意見とした。

春日井市の事例を示した。多くの情報は記載されていないが、簡単な説明と写真により、情報提供しているので参考に供した。

【図表 8 関連する結果・意見の一覧】(上掲以外の項目)

分類項目 〔個別業務〕	検出 事項	結果又は意見の表題	レベル	対応組織	頁 (本文)	頁 (概要)
一〔診療報酬請求 業務〕	意見 24	機能評価係数Ⅱの比率について	経営	医事課	226	44
一〔病院原価計算〕	意見 54	病院原価計算の目的に関する再整理について	管理	管理課	311	45
一〔DX 管理〕	意見 57	マグニチュード 7.5 の地震発生を契機として	管理	病院全体	317	46
一〔災害対応のた めの事業継続計 画〕	意見 62	BCP に関するホームページにおける公開について	経営	管理課	343	46

小括(上掲以外の項目)

いずれも意見であり八戸市立市民病院の今後の病院経営に参考にしていただきたいものである。

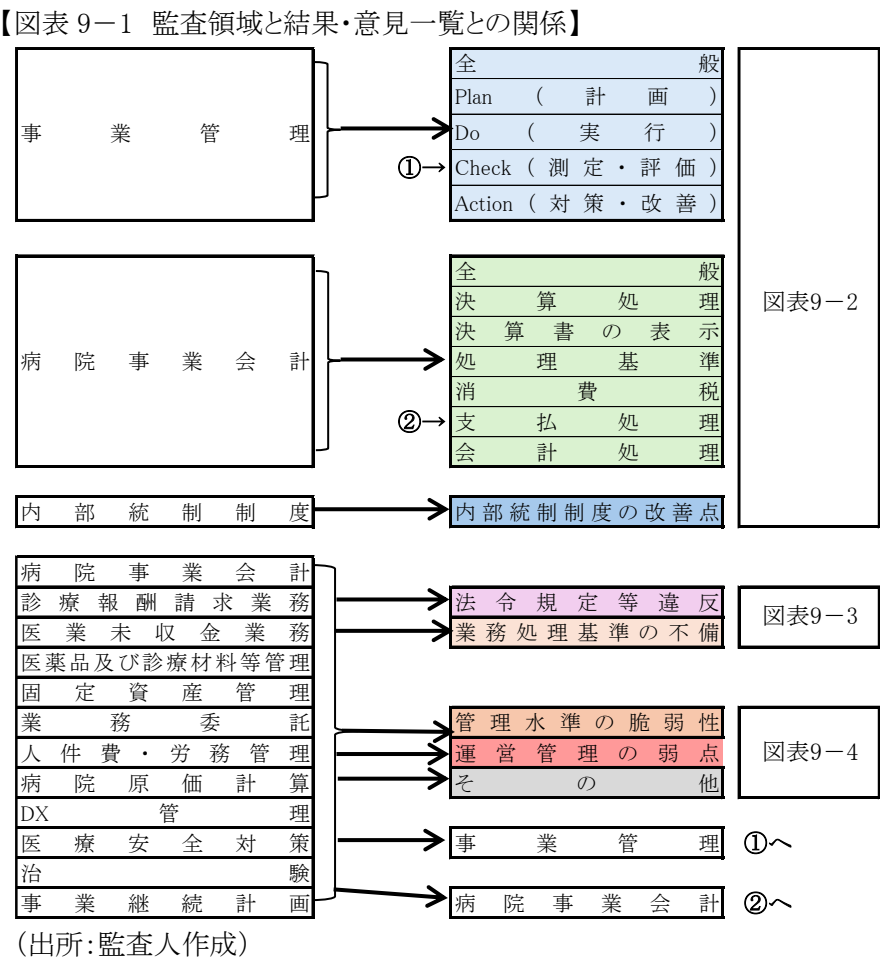
第9項.最後に

第1. 結果・意見のまとめ

前述した外部監査の結果・意見に関する総括は、包括外部監査の視点である合规性、効率性、有効性、経済性、公平性、透明性に照らして結果、意見として記載したものである。

これらの外部監査の結果について、各監査対象領域の細区分した項目毎に検出した結果や意見の対応関係を示した三つの整理表で掲示した。

一つ目は、結果・意見について監査対象領域である事業管理、病院事業会計、内部統制制度の区分毎に適合させた資料である。



【図表 9-2 結果・意見の整理1】

監査対象領域	区分	結果・意見
事業管理	全般	病院経営におけるマネジメントサイクル
		単年度事業計画の作成
		経営改革の実践の推進
		事業管理者による経営改革
	Plan（計画）	中期経営計画の連続性
		経営強化プラン（令和6年3月）の改善事項
		「医療の質」と「経営の質」を両輪の軸とした経営計画の作成
		第7次八戸市総合計画（令和6年度）意見書の取り込み
		経営強化プランにおける病院原価計算の活用（※）
		情報システム化計画あるいはDX計画（※）
	Do（実行）	ホームページにおける経営成績の報告内容の見直し
	Check（測定・評価）	経営強化プランの計画期間における進捗管理
		経営強化プランの実績分析による単年度事業計画への反映
		中期経営計画（経営強化プラン）の点検・評価・公表
		令和5年度「経営強化プラン点検・評価」《数値目標》達成状況
	Action（対策・改善）	「経営強化プラン」の実施状況に係る点検・評価体制
		令和6年度大幅な当期純利益減少に伴う令和7年度の損益見通し
		中期経営計画における経営管理ツールを活用した収支改善の推進（※）
病院事業会計	全般	外部監査の導入
		固定資産の減損会計の適用
	決算処理	預金残高証明書の入手
		青森みちのく銀行の支店預けの「つり銭」
		小口払資金残高の調整表の作成
		賞与引当金の計算
		法定福利費引当金の計算
		修正後当期純利益
		退職給与引当金の引当額不足（※）
	決算書の表示	他会計負担金の損益計算書の表示
		損益計算書と貸借対照表の注記
	処理基準	病院事業会計取扱要領の作成
		貸倒引当金の計上基準（※）
		資本的支出と修繕費の区分（※）
		治験の費用種類及び会計処理基準（※）
	消費税	仕入税額控除に係わる個別対応方式と一括配分方式の選択
	支払処理	タクシー代金、宅配便代金、日本郵便代金の支払済証憑
		支払依頼時の確認資料
	会計処理	留保レセプトに関する売上処理（※）
		還付未済金の処理（※）
内部統制制度		固有の内部統制制度の確立
		内部統制チェックリストの作成による内部管理水準の向上

（出所：監査人作成）

- ①マーカー部分は、検出事項のうち結果である。
- ②他の監査対象領域での検出事項のうち、事業管理、病院事業会計に深く関係するものは、本表に掲載している。結果・意見の表題に（※）と付したものは、他の監査対象領域での検出事項であり、それぞれ関連項目に振り替えることで【図表 6-15 監査対象分野別・所管課集計】における監査対象分野ごとの合計と合致する。

監査人の所見

○事業管理、病院事業会計については、区分を設定して検出事項を整理したので、ここでは特記事項としては記載しない。

二つ目は、監査対象領域で検出され事項が、法令規定等違反、業務処理基準の不備にどのように関わっているのかを示した資料である。

【図表 9-3 結果・意見の整理 2】

監査対象領域	法令規定等違反	業務処理基準の不備
医 業 未 収 金 業 務		医業未収金管理規程、取扱要領等の作成 結果13
医薬品及び診療材料等管理		実地棚卸指示書の作成 結果16
人 件 費 ・ 労 務 管 理	所得税法 退職金支給関連書類の不備 結果26 労働基準法 労働基準法及び36協定 結果28	
固 定 資 産 管 理		固定資産管理マニュアルの整備 意見38
病 院 原 価 計 算		要綱・マニュアル等の文書化 意見53
D X 管 理		財務会計システム運用管理規程の作成 結果31

(出所:監査人作成)

マーカー部分は、検出事項のうち結果である。

監査人の所見

○法令規定等違反については、人件費・労務費管理の監査対象領域から検出事項の結果が指摘されている。

○業務処理基準の不備については、特に医業未収金管理と医薬品及び診療材料等管理に係わる規定の整備が必要であるという検出事項の結果となっている。

三つ目は、監査対象領域で検出され事項が、管理水準の脆弱性、運営管理の弱点、その他にどのように関わっているのかを示した資料である。

【図表 9-4 結果・意見の整理 3】

監査対象領域	管理水準の脆弱性	運営管理の弱点	その他
診療報酬請求業務	保留分レセプトの管理 意見22 調定内訳の作成 意見23 請求保留の管理 意見25		
医業未収金業務	未収金残高の管理 意見26 消滅時効を見据えた回収促進 意見27 徹底した回収管理 結果12 患者未収金減少の具体的な取組 意見28 医事課管理レベルの強化 意見29	滞納者への対応 意見30	
医薬品及び診療材料等管理		委託業務契約の見直し 意見31 電子契約の検討 意見32 RFIDの導入検討 意見34 共同購入制度の導入検討 意見35 ラベル運用 意見33 診療材料等のデータ処理(評価方法)の一元化 意見36 実地棚卸の立会 結果15 棚卸資産の評価方法(先入先出法)による月次管理への反映 意見37 長期滞在在庫の管理 結果17	機能評価係数IIの比率 意見24
人件費・労務管理		非効率な給与計算事務と形式的な時間外勤務の承認 結果29 八戸市の時間外管理システム 意見50 時間外勤務命令における理由明記 意見51 医師の時間外労働記録 意見52	
固定資産管理	利用状況の確認 意見40	施設計画のモニタリング 意見39 リース契約終了後の管理 結果20 車両管理 結果18 医療機器修繕の随意契約 意見42 現物管理 結果19 保険付保状況 意見43	
病院事業会計	消費税担当職員の育成 意見21		病院原価計算の目的に関する再整理 意見54
業務委託		次回プロポーザル時における単価配点の改定 意見44 参考見積書の保存 結果21 産業廃棄物処理方法の経済性検証 意見45 報告書等に作成日・提出日の不記載 意見46 消耗品等購入手数料 結果22 プロポーザル参加資格 意見47 プロポーザル応募書類(キャッシュフロー計算書) 意見48 仕様書の綴り込み 意見49 業務内容の乖離 結果23 実施結果報告書から業務内容が読み取れない 結果24 精算書(対象経費以外の支出) 結果25	
DX管理			マグニチュード7.5の地震発生を契機として 意見57
医療安全対策		医療安全管理委員会への出席状況 意見58	
事業継続計画			BCPに関するホームページにおける公開について 意見62

(出所:監査人作成)

マーカー部分は、検出事項のうち結果である。

監査人の所見

- 管理水準の脆弱性については、医業未収金管理からの検出事項が多い。
- 運営管理の弱点は、医薬品及び診療材料等管理、人件費・労務管理、固定資産管理、業務委託の監査対象領域から多く検出されている。

第2. 結果・意見に対する対応に関する示唆

事業管理、病院事業会計、内部統制制度の対応部門として病院全体(事業管理者、経営上層部)、管理部が主たる対応部門となるものと想定される。

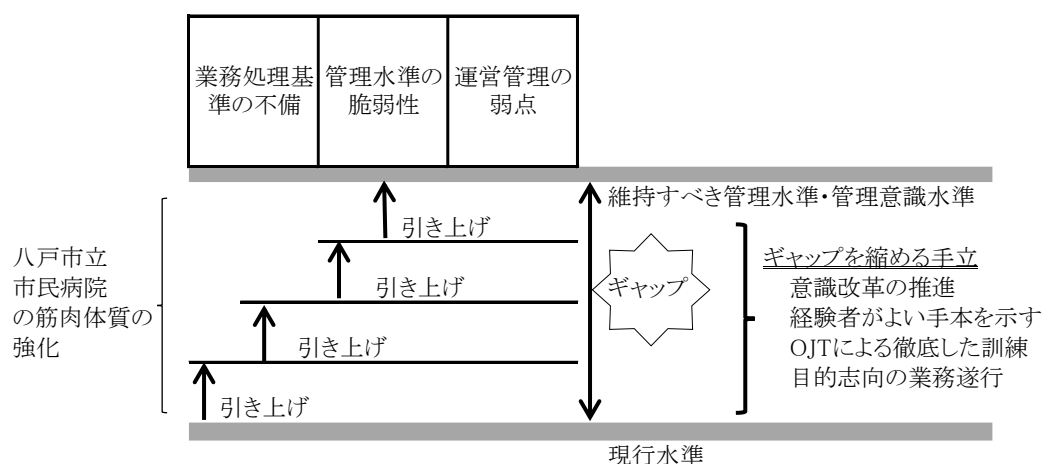
個別業務に対する対応部門は、以下のとおりになるものと推測される。

【図表 9-5 措置対応の部門】

個別業務	対応部門
診療報酬請求業務	医事課 医事グループ
医業未収金管理	医事課 医事グループ
医薬品及び診療材料等管理	物流施設課 物流グループ
人件費・労務管理	管理課 総務グループ
固定資産管理	物流施設課 施設グループ 物流施設課 物流グループ 管理課 総務グループ
病院原価計算	管理課 医療経営戦略室
DX 管理	医事課 電算グループ
業務委託	物流施設課 物流グループ 物流施設課 施設グループ 管理課 総務グループ 医事課 医事グループ
医療安全対策	管理課 総務グループ

個別業務について対応部門がどのような考え方で対処するのかという視点で考えた場合のヒントとして下図を作成したので参考にしていきたい。

【図表 9-6 措置対応の改善のヒント】



(出所:監査人作成)

本報告書の提言が、これからの八戸市立市民病院が地域医療の中核病院として「経営の質」を高めていく病院事業経営に寄与できれば幸甚である。

第2節. 外部監査の結果・意見の集計

第1項. 監査対象分野別・所管課別集計

【図表 9-7 監査対象分野別・所管課別集計】

(単位: 項目数)

項目	病院全体		管理課		物流施設課		医事課		合計		
	結果	意見	結果	意見	結果	意見	結果	意見	結果	意見	計
事業管理	3	11							3	11	14
病院事業会計 (出納管理)				2					0	2	2
病院事業会計 (決算概要・消費税)	1	1	5	7					6	8	14
診療報酬請求業務							1	4	1	4	5
医業未収金管理			1				3	5	4	5	9
医薬品及び 診療材料等管理		1			3	6			3	7	10
固定資産管理			1	1	2	5			3	6	9
業務委託			4	3	1	2		1	5	6	11
人件費・労務管理		1	4	2					4	3	7
病院原価計算				4					0	4	4
D X 管理	1	1	1						2	1	3
医療安全対策		1							0	1	1
治 験				1					0	1	1
内部統制		2							0	2	2
事業継続計画				1					0	1	1
合計	5	18	16	21	6	13	4	10	31	62	93
総合計	23		37		19		14				

(注) 病院全体の意見の中には、「八戸市」分2件が含まれている。

監査人の所見

監査対象分野別・所管課別に項目数を集計したが、項目数の多少よりも結果や意見の内容について重点を置いて八戸市立市民病院の病院経営の改革に活用されることを願望したい。

第2項.病院全体・部署(グループ)別集計

【図表 9-8 病院全体・部署(グループ)別内訳】 (単位:項目数)

区分	結果	意見	計
八戸市	0	2	2
病院全体	5	16	21
総務グループ	8	6	14
研修グループ	0	1	1
医療経営戦略室	8	14	22
管理課	16	21	37
物流グループ	5	9	14
施設グループ	1	4	5
物流施設課	6	13	19
医事グループ	4	9	13
医療情報管理グループ	0	1	1
電算グループ	0	0	0
医事課	4	10	14
合計	31	62	93

監査人の所見

電算グループは集計結果が0件となっているが、これは電算グループに係わるものが病院全体に含まれているからである。