

事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
医療センター事業	1	A:医療センター事業(公1)(収益部分)		① 災害時対応について（意見） 【急病診療事業、特殊歯科診療事業：医療センター】	意見	医療センター	48	【現状・問題点】 「柏市総合保健医療福祉施設災害時対応マニュアル」及び「柏市総合保健医療福祉施設消防計画」は、医療センターが、災害などの緊急時に医師や看護師等がとるべき具体的な行動などを明記されている実用的なマニュアルではなかった。また、休日在宅当番医の診療については担当医師の診療所で行うケースがあるが、その場合のマニュアルは整備されていない。実用的な災害マニュアルが未整備なため、災害時に患者と職員の安全な避難のために、緊急の行動ができるかという点で不安が残る。 【結 果】 歯科と内科とで共通部分や異なる部分を精査した上で発災時に即座に対応できる実用的なマニュアルを整備し、平時において発災時等の訓練等を行い、実際の災害発生に際して患者と職員の安全のための緊急時の行動ができる準備をすることを要望する。また、休日在宅当番医が担当医師の診療所で対応している場合のマニュアルについても併せて整備する、或いは柏歯科医師会のマニュアルに沿った行動をするよう担当医への指示を周知徹底するよう要望する。	令和2年度中に、医療センターにおける災害時対策マニュアルを整備し、緊急対応ができる体制を構築するとともに、定期的確認・訓練を実施します。また、休日在宅当番医の防災時対応にあたっては、柏市医師会の災害医療対応マニュアルを参考とするよう周知を図っていきます。	措置等を講じた
	6			⑥ 特殊歯科診療事業(公1)と検診事業(収1)間での、短期借入金と短期貸付金の内部取引の解消について（意見）【特殊歯科診療事業：医療センター】	意見	医療センター	55	【現状・問題点】 特殊歯科診療事業(公1)の資金が毎年2月頃に一時的に不足するため、検診事業(収1)から一時的に資金を借り入れているが、補助金を5月に受領することにより、資金不足が解消することから、特殊歯科診療事業(公1)は、短期借入金を検診事業(収1)に返済している。検診事業(収1)と特殊歯科診療事業(公1)の内部の事業間で短期借入金と短期貸付金の会計取引を行うことは、実務的に煩雑である。 【結 果】 特殊歯科診療事業(公1)と検診事業(収1)間での短期借入金と短期貸付金の資金融通の内部取引の処理は実務的にも煩雑であることより、これらの処理を回避できる処置をとることを要望する。具体的な解決策として、検診事業(収1)から、他会計振替により、当該特殊歯科診療事業(公1)へ検診事業(収1)の剰余金を繰入れる際に、当該資金不足分を一度だけ上乗せする配分方針を採用して割り振れば資金不足は解消することはできるものと考えられる。	令和元年度の決算書において当該特殊歯科診療事業（公1）へ検診事業（収1）の剰余金を繰入れ、当該特殊歯科診療事業の資金不足分への対応を図っています。	措置等を講じた
	7			⑦ アンケート調査について（意見）【急病診療事業、特殊歯科診療事業：医療センター】	意見	医療センター	56	【現状・問題点】 急病診療事業及び特殊歯科診療事業の患者に対するアンケート調査の実施手法については、実施の有無そのものや実施方法及び回収し把握・評価する仕組みに問題がある。 【結 果】 急病診療事業については、現在、アンケート調査を行っていないが、患者のニーズを知り、より良いサービスを提供するための手段としてアンケート調査を実施することを要望する。 また、特殊歯科診療事業での診療を受診する患者は、障害者や高齢者などが対象であることから、アンケートに記載することが困難であると考えられるため、診療中に簡単な質問をして患者の声として回収し、その結果を反映するような工夫をするなどして、診療サービスの改善に結び付けるように要望する	急病診療事業については、意見箱を設置し、特殊歯科診療事業については、診療中のコミュニケーションを意識するなどして、利用者のニーズを把握し、診療サービスの改善に反映させていきます。	措置等を講じた
	8			⑧ 銀行口座の管理について（意見）【医療センター】	意見	医療センター	57	【現状・問題点】 医療センター事業においては、特定資産（資産取得資金）を管理するために開設した銀行口座を有しているが、平成26年度以降使用がなく残高はゼロとなっている。事業における資金管理の一環としての口座管理は、厳密に行われる必要があり、特に、現金及び預金については、誤謬・不正の起こりやすい項目であることに留意すべきである。 【結 果】 柏市医療公社として資金管理・保全の方針を明確にした上で、開設の仕方・管理の方法等について、明確なルールを設定し、運用することを要望する。特に長期間使用が見込まれない銀行口座については、特別の管理を実施するよう要望する。	今後、銀行口座の管理に係る基本方針を策定することとし、使用しないものは閉鎖するなどのルールの明文化を実施していきます。	措置等を講じた
	12			⑩ 備品管理について イ、備品の取得について（意見） 【急病診療事業、特殊歯科診療事業：医療公社管理課、医療センター】	意見	医療公社管理課 医療センター	61	【現状・問題点】 医療センターの備品の整備（新規取得）については、原則、医療公社管理課の予算で実施することとなっているが、柏市医療公社が直接購入・所有する備品が存在している。その背景には、市の予算編成過程において、特に医療センターの備品に関する計画的な取得が考慮されず、現場で備品の取替に急を要する場合に、柏市の承認を得て取得するには時間を要すること等があるものと考えられる。また一方で、歯科協定書において、柏市所有備品の無償貸与条項はあるものの、新規取得に関する明示的な取決めがないこともその原因のひとつであると考えられる。 【結 果】 柏市より無償貸与を受けている備品は、順次入れ替えの時期を迎えているため、医療公社管理課の予算要求手続きに合わせて、備品の計画的な取得・取替が行えるよう、医療センターにおける備品取替等の計画を適時、適切に実施するよう要望する。	令和元年度に、備品の計画的な取得・取替が行えるような更新計画を策定しました。令和2年度から、順次、計画に沿った備品の更新を進めています。	措置等を講じた

事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
医療センター事業	16	A:医療センター事業(公1)	⑫ 内部統制の整備・運用について	イ、税務顧問業務による内部統制について(指摘:1件、意見:1件) 【柏市医療公社】	意見	柏市医療公社	64	【現状・問題点】 柏市医療公社においては、法人設立当初より会計税務業務について、外部専門家との間に契約を締結して業務を委任・委託しているが、契約書及び契約に係る業務仕様書等の書類一式については、外部監査の過程で確認することができなかった。契約書等が従来から作成されず、業務委託がなされているのであれば、内部統制上、契約書の作成は必要である。特に、税理士業務については、その委任業務の範囲を明確にし、委任者及び受任者双方がその内容を認識し共有しなければ、契約上の履行債務の内容が曖昧なままであり、専門家としての責任の限定もできなくなる。 また、現状の柏市医療公社における会計税務業務の実施に際しては、専門家のチェック、指導機能を期待するのであれば、契約書等において明確に示すとともに、内部統制の一部として整備し運用するルールを明文化する必要がある。 【結果②:意見】 柏市医療公社における会計税務事務の適切な執行のために、外部専門家による統制の整備・運用のあり方を見直すよう要望する。	会計税務業務の適正な執行のために、令和2年度の公認会計士との委託契約の内容として、確認・相談指導業務を明文化しています。	措置等を講じた
	18			ウ、監事監査について(指摘:1件、意見:1件) 【柏市医療公社】	意見	柏市医療公社	65	【原因・問題】 平成28年度から平成30年度の監事監査報告時の議事録を調査したところ、柏市医療公社のオブザーバーとして参加している税務顧問より「・・・公益法人会計に沿った会計処理がされていることを確認した。」との発言が記録されている。この点について、税務顧問が、柏市医療公社の計算書類に全体として適正性の保証を与えているような誤解を招くことが懸念される。税務顧問は、計算書類の作成者の立場であって、計算書類に保証を与える立場ではないため、当該保証に当たるような表現は不適切であると考えられる。また、監事の会計監査について、税務顧問の行った業務によって代替されているような印象を与える恐れもあると考えられる。 複数の施設を運営している柏市医療公社の中で、重点施設や項目を定め計画的に監査を実施するためには、毎年の監査の基本方針、重点項目、実施手続等を定めた監査実施計画書を策定し、代表理事へ提出することが必要であると考えられる。しかし、現在の監事監査においては、毎期の監査実施計画書の策定・提示は行われていない。また、監事監査規則においても監査実施計画書の策定・提示についての取決まりは別段設けられていない。	令和2年度決算から、監査実施計画書を策定し、それに従い監事監査を行うよう改めました。	措置等を講じた
	19			⑮ 理事・監事の選任について(意見) 【柏市医療公社】	意見	柏市医療公社	66	【現状・問題点】 柏市医療公社の理事会による審議・承認手続きは、法令及び柏市医療公社理事会規則に基づいた手続きであるが、法人外部からは、法令及び規則に則った手続きに基づく実質的な審議がなされていることを確認することは難しく、また、医療センターと医師会等の両方の組織における共通の関係者が取引を行っている事実を把握した際に、客観的で、経済的にも適正な取引が行われているかどうかについて、疑義を抱く危険性が懸念される。また監事についても薬剤師会の関係者の中から就任がなされており、法令において競業及び利益相反取引の制限条項はないものの、外観的独立性という視点をもって、選任時においても審議を行う必要がある。 【結果】 柏市医療公社と業務委託契約を締結する団体の責任者等である者が、柏市医療公社の理事や監事に就任していることから、柏市医療公社の理事会において柏市医療公社の理事や監事となる者との間の取引について審議する際には、このような関係性を十分に討議し、独立性を侵害しないことを確認するよう要望する。 また、理事及び監事の選任については、競業関係にあったり、利益相反取引の関係にあったりすることを、外観的に疑われることにも十分に留意する必要があるが、柏市医療公社の業務運営の透明性にも意を用いて、現在の理事及び監事の就任状況の問題点を再度把握し、現状の見直しを行うよう要望する。	今後とも、柏市医療公社と業務委託契約を締結する団体の責任者が理事に就くときには、競業、利益相反取引について理事会の承認を得るとともに、監事の業務にあっても、法人の取り引きについて疑念を持たれることがないよう留意を図っていきます。	措置等を講じた
	22			③ 収益事業としての取扱について(意見) 【休日急患歯科診療事業：医療センター】	意見	医療センター	69	【現状・問題点】 休日急患歯科診療事業については、柏市医療公社内の収益事業に位置付けられている。しかし、対象経費の10分の10に相当する金額を補助金として収益に計上しており、会計処理の仕組み上、精算行為を伴うものである。その結果、毎期、剰余金の計上はありえない。 また、柏市より補助金交付を受けて運営されている事業であるため、柏市との関係では公益性が高い事業という性格を有しているものとして取り扱われており、公益目的事業との親和性が高い。現在のように収益事業としての位置付けを継続とした場合には、現在の補助金の交付方法を見直す必要があるものと考えられる。 【結果】 休日急患歯科診療事業については、補助金交付に伴う精算行為が仕組みとして組み込まれているにも拘らず、収益事業として位置付けられている現状を再度見直し、事業の性格上、補助金交付の現在の仕組みを活かすのであれば、公益目的事業としての位置づけに変更することを検討するよう要望する。一方で、現在の補助金交付の仕組みを変更して、収支差額を補助金の概算交付額に対する精算とする仕組みを見直すことにより、収益事業としての剰余金の発生を認めるよう要望する。	休日急患歯科診療事業については現状通り収益事業と位置づけ、令和3年度に向けて、剰余金の発生が認められるよう、補助金の精算の仕組みの見直しについて柏市と協議していきます。	措置等を講じた

事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
医療センター事業	23	C:検査事業(取1)		① 契約単価の設定方法及び適正利益率のあり方の検討について（意見：2件）【心臓検診事業：医療センター、学校保健課】	意見①	医療センター 学校保健課	69	【現状・問題点】 検診事業のうち柏市学校保健課及び市立柏高等学校からの受託事業として実施している児童・生徒心臓検診事業では、一次検診、二次検診及び心臓検診精密検査判読の3つの業務を単価契約で実施し、それぞれの業務委託における契約単価が設定されているが、現在の契約単価は過去に補助事業であった時の単価を準用して現在に至っているということであった。また、適正な利益を含めた予算単価の設定に関する明文の規定が見当たらず、他のがん検診事業の積算と異なり、総事務費に対する一定の利益率（現在は5%）に基づく利益額の上乗せがない。収益事業としての検診事業の内訳事業として心臓検診事業から剰余金が発生する仕組みにはなっていない。 【結 果①：医療センター、学校保健課】 検診事業のうち、心臓検診事業の単価の合理性を確認するためにも、定期的に単価の積算根拠を医療センターと学校保健課で個別に検討するルール又は慣習を根付かせるよう要望する。 【結 果②：医療センター、学校保健課】 心臓検診事業は、収益事業としての検診事業の内訳事業として位置付けられていることから、当該事業からの適正な利益獲得の可能性について、単価の積算内訳が、総事務費に対する適正な利益率か、いずれかの設定方法により、適正な剰余金が生じる構造に当該業務委託を再構築するよう要望する。	【医療センター】 令和3年度に向けて、心臓検診事業の単価の積算方法について、柏市と協議していきます。 【学校保健課】 単価の積算根拠については、令和2年10月末までに現在の委託単価と診療報酬点数及び他市町村の委託単価を比較検討し、適正価格の把握に努めます。	措置等を講じた
	24				意見②	医療センター 学校保健課	69		【医療センター】 令和3年度に向けて、心臓検診事業から適正な剰余金が生じる構造に再構築するよう、柏市と協議しています。 【学校保健課】 令和2年10月末までに単価の積算根拠を他市町村の委託単価と比較検討し、適正価格の把握に努めます。	措置等を講じた
	25			② 市職員予防接種事業収益について（指摘：1件、意見：1件）【予防接種等業務委託：給与厚生室】	意見	給与厚生室	70	【現状・問題点】 予防接種等業務委託は単価契約であるため、予防接種等の予定件数が予算確保に重要な積算要素となるが、予防接種項目の実績件数が予定件数を大きく下回る項目が目立つ。『感染症予防対策の充実を図る』という目的が十分には達成されていないものと考えられる。また、業務委託の概算計算書と医療センターからの実績報告書を比較すると、概算計算書には、B型肝炎予防接種及び検査項目として医師の派遣料が積算されているが、医療センターからの実績報告では、医師の派遣料の実績が含まれていないという不整合が見受けられる。 【結 果①：意見】 給与厚生室が予防接種等業務委託の積算を行うに当たり、当該業務委託の目的に照らして、実績が予定件数に大きく満たない予防接種項目については、予防接種の接種率向上策を検討するよう要望する。	令和2年度の各予防接種の申込者数を参考に、令和3年度予算を計上します。今後も、申込者数を参考に予算計上を行っていき、実績と乖離がある場合は、適宜見直しを図っていきます。	措置等を講じた
	27			③ 柏市がん集団検診事務委託の積算内訳について（意見：2件）【胃がん・大腸がん検診事業：健康増進課】	意見①	健康増進課	71	【現状・問題点】 柏市がん集団検診事業の業務委託は、大きく次の4つの検診事業に分かれている。 i 柏市胃がん・大腸がん検診事業 ii 柏市乳がん検診事業 iii 柏市結核・肺がん検診事業 iv 柏市子宮がん検診事業 平成30年度の胃がん・大腸がん検診事業委託は、印刷製本費の積算漏れのため、当初契約額を超過したが、起案文書においては、その事実が明確に記載されず、他の検診事業の返納戻入と共に決裁がなされている。本来であれば、当該検診事業における当初予算超過理由を明記し説明する必要があるものと考えられる。また、4つのがん検診事業には明示的に総事務費の5%を利益として積算するルールが設定されている。適正利益の積算は問題がないが、その利益率の合理的根拠については説明責任が生じるものと考えられる。 【結 果①】 柏市がん検診事業の事務委託における積算事務においては、当初契約額に対して実績額が超過する場合の不足額の理由など、通常と異なる要因による積算が発生した場合は、詳細な原因分析を端的に起案文書に明記することをルールにするよう要望する。 【結 果②】 柏市がん検診事業の事務委託における積算内訳のうち、総事務費に対する5%の利益額を認める合理的な根拠を説明することができるようにし、一定の期間を設けて定期的にその利益率を見直すルールを設定し運用するよう要望する。	がん検診事業を実施する中で、突発的な対応等のため、費目別の当初予算を超過する可能性があります。事業を円滑に実施する上で必要なものにつきましては、発生時点での協議を実施するとともに、精算事務の起案文書の中で、原因分析を含め、報告するように変更しました。 なお、令和元年度につきましては、積算漏れはありませんでした。	措置等を講じた
	28				意見②	健康増進課	71		利益率については、業種・業態により様々であります。税制上の優遇措置を受ける公益社団法人が総事務費に対して5%の利益率を求めるのは、妥当な範囲であると判断しました。 今後、柏市がん検診事業の事務につきましては、効率的な運営、委託の必要性、競争性の担保等を考慮し、見直しを図ってまいります。	措置等を講じた
	29			④ 柏市がん集団検診事業における苦情・キャンセル対策について（意見）【乳がん検診事業、結核・肺がん検診事業、子宮頸がん検診事業：健康増進課】	意見	健康増進課	73	【現状・問題点】 柏市がん検診事業の業務委託においては、その受託者である医療センターの職員が検診業務を実施する過程で受けた苦情を詳細に記述し、健康増進課に対して報告を行っている。また、当日問診の結果、キャンセルになったケースのまとめを一覧表にして報告を行っている。これらの中には、事前に周知することで苦情が解消されるケースも見受けられ、事前周知の重要性が再認識される報告内容となっている。また、当日問診の結果として受診がキャンセルになる場合も、事前の周知によるキャンセル扱いの防止も可能である事例が散見される。 【結 果】 結核・肺がん検診事業の実施報告の中にみられるように、毎年度実施過程で同様の苦情が生じている事例などは、検診事業の事前の周知の中で、がん検診の受け方や案内の内容を分かりやすく記載し、がん検診を安心して受診することができる環境を構築し、結果として苦情やキャンセルなどが減少するよう要望する。	各種がん検診事業の通知につきましては、前年度の実施状況、受診者からの御意見を踏まえ、毎年度見直しを図っております。特に、事前の周知により、検診当日の運営がスムーズになる事項につきましては、可能な限り通知に盛り込むようにし、効率的に受診できるよう心掛けています。受診者の体調又は治療等の状況により、当日の受診をお断りせざるを得ない場合もありますが、通知に注意事項をわかりやすく記載することにより、 unnecessary 検査のために来場するなど、受診者に不利益が生じないよう取り組んでいます。	措置等を講じた

事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
病院・売店	30	C:検査事業(収1)		⑤ 結核・肺がん検診事業の預り金処理について(意見)【結核・肺がん検診事業:医療センター】	意見	医療センター	74	【現状・問題点】 医療センターは、平成30年度における結核・肺がん検診事業の業務委託費の概算交付額(15,655,924円)に対して期末に精算報告を行い、決算額(14,744,553円)が確定し、精算返納(911,371円)を行っている。ここで、医療センターが市所管課に提出した精算報告に記載されている決算額(14,744,553円)と柏市医療公社の正式な決算書に表示されている受託収益の金額(14,751,153円)に若干の差異(6,600円)が生じておる。これは、手数料のうち痰検査未提出者預り金△6,600円が影響を与えているものと考えられる。精算段階で痰検査の実績がなく受診者6人から合計6,600円を預かっているということであれば、医療センターは決算書に表示する金額としては、実際の決算書の収益額より、6,600円だけ少なく計上する必要があったと考えられる。 【結 果】 平成30年度における結核・肺がん検診事業の精算書に記載されている手数料実績の報告が正しいものであれば、痰検査の未提出者からの預り金は、事業収益に含めることはできず、流動負債項目である「預り金」に含めて修正処理する必要があった。市所管課に提出した精算金額と整合性を持った金額で決算整理を行うことを要望する。	令和元年度において、預り金の会計科目を見直し、柏市に提出した精算金額と整合性を持った金額で決算整理を行うように改めています。	措置等を講じた
	42		④ 保険請求事務について	ア、保険請求未収金の返戻・再請求について(意見)【病院事業:市立柏病院】	意見	市立柏病院	122	【現状・問題点】 市立柏病院における医業未収金の大部分は、診療報酬として保険機関へ請求される保険請求未収金となっている。診療報酬請求においては、診療報酬明細書(以下「レセプト」という。)を添付して審査支払機関に対して請求を行う。これに対して、所定の審査を受け、レセプトの不備等があった場合には返却され(以下「返戻」という。)、また、審査により請求が不適切と判断された場合には修正(以下「査定」という。)され、そして、これらの返戻・査定による差額を除いたレセプト請求額について、通常請求から2か月以内に入金される仕組みとなっている。このうち返戻については、不備等を是正し再請求を行うこととなる。一方、査定については、再請求の可能性を吟味した後に再請求、又は査定減の受入となる。したがって、レセプト担当部門(医事課)においては、毎月の入金に際し、これらの内容を区分し、分析集計を行い、入金報告を行うとともに、所定の承認が行われる運用となっている。 平成31年1月分の返戻の再請求レセプト台帳を確認したところ、返戻については、内容分析後、再請求レセプト台帳に記録されとともに、再請求手続きを実施した年月の記録が行われるが、当該台帳について、返戻等が行われた月単位で作成されていることにより、再請求の全体像を網羅的に確認することが困難な状況がみられた。 【結 果】 大量のレセプトの業務処理に際しては、正確性や網羅性に留意して、処理を行う必要があり、レセプト業務処理においては、正確性と網羅性を確保するための業務フローやチェック体制が重要である。個別の返戻等の案件の内容について、精査が必要であることは前提であるが、その精査に限らず、返戻等とそれに対応した再請求に係る件数や点数による網羅的なチェック等を実施することも重要であるため、今後は、返戻レセプトの件数や点数による統制についても実施されることを要望する。	令和2年度中を目途に、診療報酬明細書に関連する業務に際し、正確性、網羅性を確保するため業務フローの見直しを行っていきます。	措置等を講じた
	46	D:病院事業(公1)(収益部分)	⑤ 病院経営ツールの活用について	ア、DPC制度の導入について(意見)【病院事業:市立柏病院】	意見	市立柏病院	126	【現状・問題点】 市立柏病院においてのDPC制度導入については、市立柏病院内や柏市が実施した検証においても、主として収益性を中心にした検討が行われている。しかし、公立病院や民間医療機関に限らず、その病院の機能においては、患者にとっての視点極めて重要であり、その視点に基づくDPC制度の導入検討が行われていない点が懸念される。 【結 果】 DPC制度の導入は病院事業の収益確保の視点からだけではなく、基本的には患者のQOLの視点を第一に位置づけて、7対1看護体制への再度の見直しと共に推進に向けた姿勢を示す必要があるものと考えられる。そのため、現在の医療機能として、DPC導入に否定的な事象、例えば、現状の診療行為における最新医療の実施状況や出来高での保険請求との比較等における収益減少と考えている根拠などを再検証し、病院事業の指定管理者としてのリーダーシップを発揮して、DPC制度導入に向けた準備を再開するよう要望する。	今後とも、DPCの導入に関して、診療体制や収益性を考慮した現状分析を継続していくとともに、特に診療報酬改定時には準備病院への移行も含めて意思決定を行っていきます。	措置等を講じた
	47			イ、クリニカルパスの現状について(意見)【病院事業:市立柏病院】	意見	市立柏病院	129	【現状・問題点】 クリニカルパスの現在の運用状況や進捗状況を市立柏病院に確認したところ、パスの作成運用の実績はあるものの、今後の方向性を検討するため、見直しを行っているという回答であった。クリニカルパスは、医師や看護師をはじめ関係職がすべて関与し使用するため、各職種の連携が重要となる。 また、クリニカルパスの今後の展開においては、作成後の見直しやバリエアンスの集計・分析が煩雑であり、作成しても利用が進まずに放置されてしまう懸念もある。医師の認識の共通化と協力体制の構築、クリニカルパスの見直しや集計のための作業負担を勘案した体制づくり、役割分担を明確に示すことにより、実効性の高いツールとしての価値を病院内で広く認識する必要があるものと考えられる。 【結 果】 クリニカルパスの導入の現状に関する今後の方向性を見直しにおいては、マネジメント機能の活性化に基づく強力なリーダーシップの発揮を前提として、クリニカルパスそのものの有用性について関係者の理解と協力が広く得られるよう、「クリニカルパス委員会」を拠点とする活動の活性化と広がり再構築するよう要望する。	看護部を起点としたクリティカルパスの分析について、今後、幹部会議を通じて、関係者の協力を得てその見直しや活用を図っていきます。	措置等を講じた

事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
病院・売店	48	D：病院事業（公1）（収益部分）	⑥ 医師等の病院職員の人事について	ア. 医師の採用について（意見） 【病院事業：市立柏病院】	意見	市立柏病院	130	【現状・問題点】 市立柏病院における常勤医師の採用については、関連大学病院の医局人事に基づく医師確保の手法をとっており、安定的に優秀な意思を確保できるメリットがある一方で、多くの医師が短時間で交代するデメリットや、病院が直接外部から医師を採用することが事実上難しくなるデメリットがある。 柏市医療公社は病院事業としての経営の活性化を目指し、医師にとっての魅力ある病院とは何かについても、指定管理者としても分析し強力なリーダーシップのもとで医師にも選択される病院を目指すことが求められる。 【結 果】 常勤医師の採用方法については、現在の関連大学病院からの採用を基本にしつつも、寄付講座の活用や医師にとって魅力ある病院であることのアンケート調査等を行い、その結果に基づいて、魅力ある公立病院を目指す中で、医師の確保の方針を再確認するよう要望する。 そのためには公立病院としての改革を遂行する強い経営マインドが必要である。柏市医療公社は、柏市の指定管理者として、市立柏病院の管理運営を行う一方で、患者のQOLの向上と医師や看護師等のメディカル職員の求心力を強める経営が求められている。公社トップが公立病院の公共性、政策医療の展開及び地域包括ケアシステムの中での病院の位置づけを明確にし、病院職員の向かうべき方向性を明確に示すことこそが、医師確保の第一歩となるものと考ええる。	常勤医師の採用方法については、関連大学病院からの採用を基本に据え、寄附講座の活用や研究助成を通じて魅力ある病院を目指しており、その結果、令和2年度には研修医の受け入れ枠の拡大（2年目の研修医の受入開始）を行っています。	措置等を講じた
	49			イ. クラークの活用について（意見） 【病院事業：市立柏病院】	意見	市立柏病院	132	【現状・問題点】 市立柏病院においては、現在、医師が行う業務のうち、事務的な業務をサポートする事務員（以下「クラーク」という。）を配置している。報酬加算の対象になるクラークについては、兼業禁止等の要件があり、他のクラークに比べて業務内容が限定されている一方で、報酬加算となるクラークの配置により収益への貢献があり、それ以上に医師等専門職の労働時間等、病院内での業務移管が高いため、その業務を広く検討する必要がある。 また、クラークには、他の専門職とは異なり特定の要件がないため、それぞれの業務実施内容について品質管理が曖昧になることや、現場レベルの業務実施に適応できなくなるなどの課題がある。 【結 果】 クラーク業務については、医師、看護師等の専門職及び患者等、直接にその業務の効用を受ける立場にある関係者の意見や要望等を十分に聴取してクラーク業務の改善の取組みに反映することを要望する。そのうえで、医師の本来業務への集中や勤務時間の改革等にも寄与する診療料等での配置を目指して、クラーク業務の漸次拡大を計画的に進めるよう要望する。	令和2年度において、統括管理者に診療情報管理士を充て、診療支援と経営的視点での企画と行動を進めており、新たな業務として、医師の要望に基づき、退院サマリの作成補助の準備を開始しています。	措置等を講じた
	50			⑦ 施設構造について（意見） 【病院事業：市立柏病院】	意見	市立柏病院	136	【現状・問題点】 市立柏病院は、廊下の幅が狭いことやナースステーションが病院建物の端に位置していることなどの施設の構造上の特徴における病院機能への阻害要因がある中で、一般病床については病床利用率が計画値に達しており、効率性を念頭にベットコントロール等に取り組んだ成果として評価されるべきことである。しかし、このような効率性の追求には限界があるものと考えられ、施設の構造上の特徴における病院機能への阻害要因は、患者のQOLの向上における重大な阻害要因となり、医師や看護師等の業務効率にも悪影響を与えるものと判断される。 【結 果】 柏市医療公社は市立柏病院の指定管理者として、柏市に対して、現在の市立柏病院における施設的な制約に基づく医療機能の阻害要因が現在の評価指標にどのような悪影響を実際に与えているのかについて説明し、そして、それら指標の背後にある現実の病院施設運営のマイナス要因を構造的、多面的に説明する取組を行うよう要望する。	令和2年4月から施設的な制約に基づく医療機能の阻害要因について、柏市に対して必要な説明等を行い、改善に向けて取り組んでいます。	措置等を講じた
	51			ア. インシデント・アクシデント対応について（意見） 【病院事業：市立柏病院】	意見	市立柏病院	138	【現状・問題点】 市立柏病院では、医療安全管理の指針を定めており、同指針において、医療事故等公表を定めており、インシデントレベルに応じて、一括公表、個別公表の別を設けて公表している。公表内容については、医療行為になれない者にとってはやや分かりにくい面があり、記載方法や表現の工夫が必要であるものとする。また、インシデントレベル3b未満は公表の対象となっていないが、病院業務のリスク管理の透明性を確保するため、項目別データの集計・分析結果等を示すことも検討に値するものとする。 更に、具体的にどのような対策で医療ミスの予防・再発防止に取り組んでいるか等、医療安全の取組姿勢をわかりやすく公開することが、指定管理者への信頼を与えるものであると考える。 【結 果】 インシデント・アクシデント公表内容の表示方法や範囲について、また、市立柏病院の医療安全への取組姿勢等を患者や家族、市民に対してより分かりやすく、理解しやすい方法を考案して、公開されることを要望する。	今後の公開にあたっては、医療安全管理委員会を通じて、表示方法や範囲について整理を行った上で、委員会メンバー複数人の意見を募り、一般市民により分かりやすく、理解しやすいものとなるよう取り組んでいきます。	措置等を講じた



事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
病院・売店	52	D：病院事業（公） 1）（収益部分）	⑧ リスク管理について	イ、災害時対応について（意見） 【病院事業：市立柏病院】	意見	市立柏病院	141	【現状・問題点】 市立柏病院は柏市地域防災計画において地域における拠点病院としての役割が期待されているが、現在の病院の施設構造においては、日常の医療行為についても阻害要因を抱えている状況であり、設備面での効率的な災害対応が十分に機能するか懸念される。このような状況下で災害対策を進めるには、マニュアル策定や定型的な訓練に加えて、災害発生日域の実例訓練や机上訓練、連絡訓練、知識の再確認の研修等が不可欠であり、訓練を通じてマニュアルの問題点の洗い出しや環境の変化等への対応を繰り返し行う必要がある。また、近年は台風被害等も問題となっており、実際の経験を踏まえた対応策等を行動マニュアルへ落とし込み、日常的に共有することが求められていると考えられる。  【結果】 市立柏病院における施設の制約を前提とする中で、いかに効率よく効果的に災害時の対応を行うことができるかについて、指定管理者としては具体的な行動マニュアルを充実させる必要がある。例えば、法令等に定める定期訓練や大規模訓練に限らず、日常的に小規模な訓練を重ね、行動マニュアルが発災時の対応やその後の病院機能の発揮に実際に活かすよう、改善を重ねるよう要望する。また、自然災害による被害発生にも病棟等の現場においても的確に対応することができるよう、東日本大震災級の被害想定で、実際の入院患者等が参加する避難訓練等を実施することも要望する。	令和2年度中を目途に、地震等の避難訓練に加え、具体的な行動マニュアル等を整備します。大規模災害を想定した訓練の実施に際しては、疑似傷病未入院者のみならず、疑似入院患者も設定して実施していきます。	措置等を講じた
	53			⑨ 満足度調査について（意見） 【病院事業：市立柏病院】	意見	市立柏病院	142	【現状・問題点】 市立柏病院では、患者（外来・入院）及び職員を対象として、満足度調査を実施し、平成25年度の調査においては、回答に加え、過去3回の調査結果との比較により、平成21年度調査からの改善状況等を含め分析・報告がなされている。平成25年度調査結果報告書においては、調査結果分析を受け、アクションプランを提言しており、施設案内等の充実を図った事実についての説明を受けたものの、アクションプランの取組状況や効果等の報告、取組による効果の検証等を証明するための証拠書類については確認することができなかった。また、平成25年以降は、満足度調査の実施はなく、過去からの改善状況についての比較・分析可能な調査結果は残されていなかった。  【結果】 満足度調査については、その調査対象や範囲を柔軟に考え、市立柏病院の現在置かれている経営環境等を勘案して、その都度、調査内容を吟味して継続的にかつ効果的に実施することを要望する。また、実施に際しては、病院経営におけるPDCAサイクルを意識し、重要な施策の取組の効果を検証するための項目や、病院業務プロセスの改革や改善の方向性を見出すための項目を質問事項として明確に設定する等、病院経営の改革・改善に具体的に寄与する、実効性のある調査を実施するよう要望する。	令和2年度中を目途に、病院経営の改革・改善に寄与できるような患者及び職員の満足度調査を実施します。	措置等を講じた
	54			ア、外部委託業者との契約に関するガイドラインや外部委託業者の管理運営マニュアルの整備について（意見）【病院事業：市立柏病院】	意見	市立柏病院	143	【現状・問題点】 指定管理業務の再委託は原則禁止であるが、あらかじめ事業計画書に明記し、柏市から書面による承認を受けた一部の業務については再委託が可能となる。市立柏病院では指定管理業務の一部を外部委託しているが、外部委託契約を締結するための文章化されたマニュアル等はないため、従来の仕様書や設計書、契約書一式の作成業務等を参照しながら実務が進められたものと考えられる。外部委託業務の適正な管理のためには、業務仕様書の作成方法や使用内容に整合的な労務単価や業務規模を見積もった設計書の作成方法、外部委託業務の実施状況の把握やモニタリングのためのチェック表の整備手法などが必要である。  【結果】 外部委託業者の選任、価格決定や管理運営方法について恣意性を排除した公平で効率的な運営のため、実情に即した契約ガイドラインや外部委託業者の管理運営マニュアルを整備することを要望する。	令和2年度中を目途に、委託業者の選任、価格決定や管理運営方法についての管理運営マニュアルを整備します。	措置等を講じた
	59			ウ、外部委託業者の選定方法と業務委託の契約額決定方法について（意見）【病院事業：市立柏病院】	意見	市立柏病院	151	【現状・問題点】 一者随意契約には古い契約も多く、現在の市場価値の価格も大きく変動している可能性もあり、契約金額の見直しが必要であると考えられる。仮に、契約当初はその再委託契約が市立柏病院の基準の仕様書を満たし、価格的にも最も有利であったとしても、現時点では、他社の機器や保守の仕様が、現在の契約よりも優れており、価格も有利である可能性もあり、有利な条件での契約と比較して機会損失が生じている可能性がある。また、一者随意契約を継続する場合でも、業務委託の契約額の基礎となる費用の額を価格交渉する際には、精算内訳の確認精査を行い、価格交渉等を行うことも必要であり、それらの経済性の追求手法に係るマニュアルの整備も必要であると考えられる。  【結果】 契約更新時などには、他社の仕様や価格動向等、市場の動向などの情報を確認して、より有利な契約ができるようにすることを要望する。また、契約毎の実態を勘案して、マニュアル等の整備を行い、手続きが効率的にできるような仕組みを整備することを要望する。	医療機器の購入に際しては、ベンチマークシステムで市場価格を把握しています。今後は、市場価格を考慮した上で、価格交渉し、契約手続きを行っていきます。 また、工事、修繕、委託等については、複数者から見積もりを取り、価格を競わせた上で、契約手続きを行っています。	措置等を講じた

事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
病院・売店	60	D： ⑩ 外部委託事業者（公営等）の選定及び管理運営等について		エ、外部委託業者に対するモニタリングについて（意見：3件）【病院事業：市立柏病院】	意見①	市立柏病院	155	【現状・問題点】 市立柏病院は、外部委託業者に業務を委託する場合、一者随意契約の場合は、契約更新などに当たり、基本的には、仕様書の見直しを行わないことが多い。これは、「仕様を見直す場合には見積合わせを原則としているが、契約上の課題や契約内容の変更がない場合には一者随意契約で継続している」という市立柏病院の方針と整合するものである。確かに、一者随意契約の中には、機器に対する保守なども多く、その場合、機器が更新されない限り、通常、仕様は変更されないとされている。しかし、それら以外の清掃業務などの場合は一者随意契約である場合でも仕様を見直すことが可能で、より価格的にも有利になる場合があることも考えられる。契約期間については単年度契約が多い。これは、施設管理業務委託を継続して一者随意契約で業務委託を行っている業者の中心の人物が異動になったことより、業務遂行に支障があったという過去の経緯があったことによる。 この業務委託契約の金額の面では、施設管理業務委託に際し、3年間（平成25～27年度）の複数年契約で自動更新条項付きにより、契約を行っていた。単年度契約に変更した平成28年度は、契約期間以外の仕様書の見直しは行っていないにも関わらず契約金額が増加し、金額的には不利な変更となった。 また、柏市医療公社の購買規定や契約に関する規定は、「財務規程」と「事務決裁規程」のみで、詳細な書面による規定が準備されていない。実務的なマニュアルやガイドラインがない場合、契約書や仕様書について、何を指標にして委託業者と協議するべきなのかが不明確となる。 【結 果①】 市立柏病院は随意契約を継続する委託業者との契約に対して、一者随意契約の場合であっても、経験や資格を有する担当者を指定する条件をつけたり、仕様を工夫したり、品質を満たせなかった場合のペナルティの規定を委託業務の実情に合わせて見直すことにより、長期契約であったとしても、委託業務の品質を維持することができるとする契約を締結することを要望する。	今後、一者随意契約の場合の条件や仕様、ペナルティの規定など、委託業務の品質を維持するための契約方法を検討していく方針とします。	方針提示
	61				意見②	市立柏病院	155	【結 果②】 現在、柏市医療公社(病院)の購買規定や契約に関する規定は、「柏市医療公社財務規程」と「事務決裁規程」だけが明文上の規定であり、詳細な規定が書面により明文化されていない。再委託契約の担当者が柏市医療公社の方針に従い、委託業者との間で適切な契約が締結できるように詳細で実用的なマニュアル等を作成することを要望する。 【結 果③】 再委託業務の契約額の決定に際し、単年度契約よりも長期契約の方が有利になる場合があるが、少なくとも業務の質を維持したままで、長期契約を締結するに当たり、仕様書の変更やペナルティ規定の見直しなどの方法などについて、実用的なマニュアル等を整備することを要望する。	令和2年度中を目途に、委託業者との間で適切な契約が締結できるよう管理運営マニュアルを整備していきます。	措置等を講じた
	62				意見③	市立柏病院	155	【結 果②】 現在、柏市医療公社(病院)の購買規定や契約に関する規定は、「柏市医療公社財務規程」と「事務決裁規程」だけが明文上の規定であり、詳細な規定が書面により明文化されていない。再委託契約の担当者が柏市医療公社の方針に従い、委託業者との間で適切な契約が締結できるように詳細で実用的なマニュアル等を作成することを要望する。 【結 果③】 再委託業務の契約額の決定に際し、単年度契約よりも長期契約の方が有利になる場合があるが、少なくとも業務の質を維持したままで、長期契約を締結するに当たり、仕様書の変更やペナルティ規定の見直しなどの方法などについて、実用的なマニュアル等を整備することを要望する。	令和2年度中を目途に、仕様を工夫したり、品質を満たせなかった場合のペナルティに関する管理運営マニュアルを整備していきます。	措置等を講じた
	63			⑪ 指定管理者負担金の区分表示の妥当性について（指摘：1件、意見：1件）【病院事業：市立柏病院】	意見	市立柏病院	159	【現状・問題点】 指定管理者負担金のうち、経常利益1/10相当額については、事業費として経常費用の区分に計上されているが、利益還元の意味合いを有し、事業費の定義である「当該法人の事業の目的のために要する費用」には合致しないものと考えられる。一方で、「公益法人は、公益目的事業財産を、公益目的事業を行うために使用し、又は処分しなければならない。」(認定法第18条)と規定されている。また、営利企業等への寄付が禁止されている。これらのことから、事業費に経常利益1/10相当額を含めることには疑念がある。現在の事業費としての位置づけではなく、市からの受取補助金の精算として、経常収益に計上されている受取補助金等の控除項目として会計処理を行うか、又は営利法人ではない市への寄附として取り扱ういずれかの処理を検討する必要があるものと考えられる。 また、修繕費(柏市負担分)については、本来柏市が負担するものである。しかし、実務上の理由から、柏市と協議を行い、市立柏病院が立替払いをし、決算時において、指定管理者負担金を算定する際に、当該修繕費(柏市負担分)の合計額を差引くことで精算する方法を適用している。これに対して、会計上の実際の処理及び決算書の表示では、立替払い時に「修繕費」として経常費用の事業費の区分に計上し、精算時に「受取補助金」として経常収益の受取補助金等の区分に同額を計上している（両建て表示）。一方、市からの補助金としての資金移動はない。会計の実態を忠実に表す処理を行うためには、本来市が負担すべき修繕費を柏市医療公社が立替払いで修繕を行った場合、「立替金」で会計処理を行い、精算時にその「立替金」を、期中で支払った指定管理者負担金の科目に振替える処理を行うとともに、決算書上では市が本来負担すべき修繕費についてはその金額も含めて表示しないようにする必要がある。現在の会計処理でいえば、事実上の立替払い時の使用科目である「修繕費」と過大計上となっている受取補助金を相殺消去する必要がある。 【結 果①：意見】 指定管理者負担金のうち「経常利益1/10相当額」については、会計上の費用性はなく利益還元の性格を有するため、現在の経常費用の事業費の区分ではなく、実態に即して、経常収益の受取補助金の控除項目とするか、非営利団体である市への寄付金にするかいずれかの処理を選択するよう要望する。	次年度の協定書締結の際に、受取り補助金の控除項目、もしくは寄付金、もしくはその他の科目にするか、実態に即した適切な処理を行うよう柏市と協議していきます。	措置等を講じた

事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
病院・売店	70	D：病院事業（公）	⑩	1）備品の取替について（意見）【病院事業：市立柏病院、医療公社管理課】	意見	市立柏病院 医療公社管理課	168	【現状・問題点】 仕様書17(2)によれば、柏市所有の病院固定資産台帳に計上されている医療機器は、柏市と協議の上、柏市が取替を行うこととなっている。実務上、柏市医療公社からの正式な要請があれば、基本的には市が取替予算により更新することになっているというのであった。しかし、柏市所有の備品の取替に際しては、柏市ではなく市立柏病院が購入している場合が散見され、指定管理者負担金を含めた柏市医療公社の資金負担にどのような影響を及ぼすかが問題となる。指定管理者負担金算定的前提条件は、柏市の固定資産は、修繕や取替等にあって、柏市が修繕や取替を行うことが前提となっている。なぜなら、柏市所有の固定資産の「減価償却費相当額」は、当該資産の再投資の資金の留保として、病院から指定管理者負担金として受領しているものであるからである。柏市医療公社が備品を柏市に代わり購入する場合には、そもそも、将来の再投資資金としての資金の留保が必要なくなることから、指定管理者負担金等として、指定管理者に負担させる必要はなくなることになり、指定管理者負担金等の前提条件と現状の運用との乖離の結果となる。 【結 果】 柏市所有の備品の取替を柏市医療公社が市に代わり取替購入する場合には指定管理者である柏市医療公社に過大な資金負担を強いる結果となっていることを基本協定書上でも再検討し、今後の医薬機器等の取替の資金負担を現状のような曖昧な運用にせず、長期的な方向性を明確に示すよう要望する。	市が指定管理者に求めている「減価償却費相当額」は、土地や建物の賃料の算出根拠としているものであるため、再投資のための留保資金ではないと判断しました。	措置等を講じない
	75	G：介護老人保健施設事業（公）	⑪	① 事業計画書の記載内容について（意見：2件）【介護老人保健施設事業：柏市医療公社】	意見①	柏市医療公社	203	【現状・問題点】 指定管理者である柏市医療公社は、基本協定書第18条に基づき、会計年度ごとに事業計画書を作成して市に提出しているが、柏市医療公社は指定管理応募時の提案書作成時に記載している年度ごとの指標の目標値に対して、実績が下振れしている状況のものがあるにもかかわらず、各年度の事業計画書で計画の見直し及び課題とその対策等の記載はなされていない。これらの指標は市所管課が介護老人保健施設の運営において重要な指標であると認識しているため業務仕様書で指定しているものである。そのため、柏市医療公社は毎期計画を見直しして事業計画書に記載し、目標の達成に向けて進捗を管理する必要がある。実績が毎期目標値から下振れしているにも拘らず、計画の見直しを実施していないことは、経営に係るP D C Aサイクルの効果的・効率的な運用の観点からは問題がある。 【結 果①】	令和2年度事業計画において、(1)1日平均入所利用者数、(2)1日平均通所利用者数、(3)在宅復帰率、(4)ベッド回転率、(5)重度者割合及び(6)経常収支比率を成果目標として記載しています。	措置等を講じた
	76				意見②	柏市医療公社	203	業務仕様書「7-4指定期間におけるはみんぐの達成すべき成果目標」で示されている(1)1日平均入所利用者数、(2)1日平均通所利用者数、(3)在宅復帰率、(4)ベッド回転率、(5)重度者割合及び(6)経常収支比率については、市所管課が施設の運営にあたり重要であると考えている指標であり、経営に係るP D C Aサイクルを効果的に運用するためにも事業計画書に記載することを要望する。 【結 果②】 事業計画書に目標を達成するための施策等を記載することで、事業年度末に実施する実績の把握と評価及び見直し作業を効果的、効率的に実施することができるものと考えられる。そのため、事業計画書では目標値を羅列するだけでなく、前年度未達成であった指標等がある場合には、当年度における具体的な原因分析や対応策等を記載することを要望する。	令和2年度事業計画に記載した成果目標について、未達成となることが見込まれる指標については、令和3年度事業計画において、その対応等を記載します。	措置等を講じた
はみんぐ他	79			③ 事業報告書における成果目標の評価状況について（指摘：1件、意見：1件）【介護老人保健施設事業：介護老人保健施設、医療公社管理課】	意見	介護老人保健施設	205	【現状・問題点】 事業報告書では、当年度実績を前年度実績と比較する形式で事業報告を行うこととなっているが、実績値が記載されているだけであり、目標値の設定やその目標値からの乖離状況やその分析及び課題の把握、その対応策等を記載することはなされていない。また、業務仕様書では「なお、必須項目を含む成果目標のうち、指定期間の開始年度で実現できない事項に関係するものについては、実現までの間の各年度に係る目標値を別途示してください。」と記載されている。しかし、各年度の事業計画書には各年度の見込利用者数（「目標値」の意味合いで記載しているものと考えられる。）の記載があるだけで、仕様書で要求されている目標を達成するための計画が示されていないため、最終的に目指すべき目標値との乖離状況や課題及びその対応策・進捗状況等について明確に記載されていない状況である。そのため、指定管理者としての事業実績に対する自己評価の状況とその対応策を把握することができない。 【結 果①：意見（介護老人保健施設）】 事業報告書においても、目標と実績の乖離状況を把握し、当該乖離状況を解消するために検討した対応等を明記し、指定管理者としての自己評価を明確化するよう要望する。また、検討した対応策等については、翌年度の事業計画書にフィードバックして経営に係るP D C Aサイクルを効果的、効率的に機能させるよう要望する。	令和元年度の事業報告書において、計画値に対して目標を達成できなかったものについては、分析等の記載をするように改めました。	措置等を講じた
	82	G：介護老人保健施設事業（公）	⑪	⑤ 利用者アンケートの実施及び活用について（意見）【介護老人保健施設事業：介護老人保健施設】	意見	介護老人保健施設	210	【現状・問題点】 老健施設ははみんぐでは、平成29年1月から平成30年7月にかけて利用者アンケートを実施しているが、アンケートの公表に係るとりまとめ期間が19か月と非常に長くなっており、自分の意見がどのように受け取られたのか分からず、利用者からするとアンケートに答える意欲が削がれる可能性がある。 また、アンケート結果を集計しているが、それに対する回答や対応策については文書化されておらず、意見等に対して、いつどのようにフィードバックする方針なのかが明確化されていない。 更に、アンケートの集計結果について施設内の掲示板上にて掲示したということであるが、要望に対する回答や対応策について記載がない。また、ホームページでは公表されていない。 【結 果】 アンケート調査については、適時に集計・分析のうえ対応策を協議し、利用者や家族だけではなく、今後サービスの利用を検討している市民等に対しても、施設の雰囲気や職員の考え方をあらかじめ伝えることができるため、ホームページ等でも公表することを要望する。また、利用者や家族からの要望については対応策を協議しマニュアル等に落とし込んで職員に周知することを要望する。	令和2年6月に利用者・家族アンケートを実施しました。調査結果は、施設内の掲示板への掲示に加え、ホームページに結果の公表を行う予定です。 また、利用者や家族からの要望については、職員間で回覧を行っており、適宜対応策をマニュアル等に反映する予定です。	措置等を講じた



事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
はみんぐ他	83	G: 介護老人保健施設事業(公1)		⑥ 指定管理者モニタリング制度での利用者アンケートの評価について(意見)【介護老人保健施設事業：医療公社管理課】	意見	医療公社管理課	211	【現状・問題点】 医療公社管理課は、指定管理者モニタリングの実施状況や実施結果を取りまとめるため「指定管理者運営結果確認シート」を毎事業年度が終了した後に作成している。平成28年度から平成30年度の指定管理者運営結果確認シートでは、「2. モニタリング実施状況」の利用者アンケートの実施状況の欄に「常時」とだけ記載している。柏市医療公社は老健施設はみんぐにおいて、平成29年1月から平成30年7月までの19か月間をアンケートの回収期間としており、平成30年度にアンケート結果を集計している。したがって、平成28年度から平成30年度まで常時実施しているため「問題なし」と評価することには問題がある。 【結 果】 アンケート調査は、適切な期間を設定して実施し、聴取した意見を分析してその結果及び業務改善への反映状況について事業報告書等に記載して、市長に報告するという一連の流れで構成されるものと考えられる。したがって、その評価にあたっては、業務仕様書に記載のとおりアンケート調査の一連の流れが適切に行われているかという観点から適切に実施されるよう要望する。	令和2年6月に実施したアンケートについて、結果を分析し、令和2年度の事業報告書の中で報告をします。	措置等を講じた
	86			⑧ 指定管理者実績評価シートでの課題の管理について(意見)【介護老人保健施設事業：医療公社管理課】	意見	医療公社管理課	212	【現状・問題点】 平成29年度の指定管理者実績評価シートには、「4. 次年度の管理運営に向けた課題」について「市立病院と連携強化会議を開催し、地域包括ケアシステムの実現に向け、切れ目の無い医療・介護サービスの提供に取り組む。」と記載がある。平成30年度の指定管理者実績評価シートには、「3. 課題解決の結果」においても「4. 次年度の管理運営に向けた課題」においても、「市立病院と連携強化会議を開催し、地域包括ケアシステムの実現に向け、切れ目の無い医療・介護サービスの提供に取り組む。」ことに対応したとする記載がなく、経営に係るPDCAサイクルが途切れてしまっている。 【結 果】 指定管理者実績評価シートは、市所管課として経営に係るPDCAサイクルを効果的に機能させるための重要なツールであり、把握した課題、課題を解決するための対応策及びその結果等について事業年度間の整合性を意識して明瞭に記載するよう要望する。	平成30年度に指定管理者を評価した結果「病床利用率80%以上の達成」と「小児入院体制の構築」について、課題があることを認識しました。 令和元年度の対応として「病床利用率80%以上の達成」については、診療所への訪問強化や、在宅医療をテーマとした症例検討会を開催し、「小児入院体制の構築」については、小児科常勤医師を新たに1名招へいたことで、小児科入院患者数が平成30年度は1人でしたが、令和元年度は47人に増加しました。 今後も、指定管理者実績評価シートを活用し、経営に係るPDCAサイクルを効果的に機能させていきます。	措置等を講じた
	88			⑩ 手数料徴収事務の取り扱いについて(指摘：1件、意見：1件)【介護老人保健施設事業：介護老人保健施設、医療公社管理課】	意見	医療公社管理課	215	【現状・問題点】 老健施設はみんぐでは、医師の診断書又は証明書を施設利用者からの依頼に基づき交付する際、施設利用者から交付手数料を收受しており、指定管理者が当該交付に係る手数料を受け取り、当該金額を銀行に持ち込んで柏市に納付するまでの間、最大で1か月以上に亘り指定管理者が現金を手元に保管していることがあるが、当該現金の預りに関しては事実上保管している状態で帳簿外の管理であり、会計処理を行っていない。平成30年度末に診断書又は証明書を施設利用者に交付した後、施設利用者からの入金及び柏市への請求が翌年度になった場合、平成30年度において診断書又は証明書を交付しているにも拘らず、指定管理者の決算書に当該手数料収入は計上されないことになる。 また、指定管理者が施設利用者から受け取った現金について、「柏市立介護老人保健施設手数料徴収業務委託仕様書」では、原則として当該手数料を徴収した日に市が指定する出納取扱金融機関に引き継ぐこととしているが、現実には当該徴収した日に銀行に持ち込むことは難しいとして、徴収後1週間から2週間程度を要することが多く、長い場合には最長1か月以上手元に保管している場合があり、上記仕様書の指示に反する状況となっている。 【結 果①：意見(医療公社管理課)】 柏市医療公社が施設利用者に対して、年度末に診断書又は証明書納付書を交付した場合には、実際には診断書又は証明書を年度内に交付しているにも拘らず、当該手数料収入が指定管理者の収入として決算書上、計上されないという状況が生じている。そのため、市においても年度末の手数料の収納事務を適切に実施することができるよう、会計上の知見を蓄積し適切な意見を柏市医療公社に対して述べることを要望する。	指定管理者に対し、手数料収入等の取扱等について意見を行い、令和2年1月から適切な収納事務を実施しています。	措置等を講じた
	99			① 事業計画書における目標管理の記載状況について(意見)【居宅介護支援事業：居宅介護支援事業所】	意見	居宅介護支援事業所	224	【現状・問題点】 柏市医療公社は指定管理者として、基本協定書第18条に基づき、各会計年度に管理業務に係る事業計画書を市に提出している。居宅介護支援事業についても事業計画書を市へ提出しているが、平成30年度の事業計画書には、年度の見込件数が記載されているだけで、その見込件数の設定根拠や平成29年度の見込件数に対する平成29年度の実績件数との分析・評価の結果については記載されていない。また、見込件数は目標件数とは異なるものと考えられる。 【結 果】 居宅介護支援事業においては、事業に係る一般正味財産期末残高がマイナスになる危険性があり、その状況を回避する意味でも当該事業に係る事業計画書において数値目標を掲げ、毎月進捗管理を行い、実績との差異分析を行うなど、実効的な予算管理を行い、継続的な事業経営を行う基礎を涵養するよう要望する。	令和3年度事業計画において、数値目標を掲げ、それに基づき毎月の進捗管理を行います。	措置等を講じた

事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
はみんぐ他	100	H: 居宅介護支援事業(収2)		② 事業報告書の記載内容について(意見)【居宅介護支援事業:居宅介護支援事業所】	意見	居宅介護支援事業所	225	【現状・問題点】 市に提出している居宅介護支援事業に関する事業報告については、1. 介護給付利用者数、2. 介護予防給付利用者数、3. 総合事業給付利用者数、4. 認定調査件数、5. 職種別職員数が前期実績との比較により記載されている。平成30年度の事業計画書では見込数100件/月とだけ記載されており、そのままでは事業報告書の実績とは比較することができない。この見込み件数と比較するためには、給付利用者数を合計したうえで、月平均を算定しなければならず、その算定の結果として、平成30年度の月当たりの給付利用者数は実績で79人となり、そのうえでようやく見込件数(100件/月)よりも20%少ないことが分かる。そのうえで、その見込み件数と実績との差異の原因を分析する必要がある、その結果としての課題の把握や翌年度における対応策を検討する必要があるが、それらの記載は見当たらない。 【結 果】 事業計画書と事業報告書が有機的なつながりをもって、経営に係るP D C Aサイクルが効果的かつ効率的に機能するよう、同一の指標値を分かりやすく記載し、比較分析することができるよう工夫して記載することを要望する。また、事業報告書では単に結果を列挙することに終始するのではなく、目標と実績の差異を把握したうえで分析し評価を行い、翌年度以降の対応策等を分かりやすく記載するよう要望する。	令和元年度の事業報告書において、事業計画書と事業報告書を同一の指標値をもって比較するとともに、その対策を記載しています。	措置等を講じた
	101			③ 利用者アンケートの実施について(意見)【居宅介護支援事業:居宅介護支援事業所】	意見	居宅介護支援事業所	227	【現状・問題点】 居宅介護支援事業では、平成28年度から平成30年度まで1度もアンケート調査を実施していない。現在の介護支援専門員の対応や印象等の項目を設定し、そこで得た要望や評価等の内容や課題を事業サービスにフィードバックすることは効果的な方法であり、そのようなアンケートを実施する価値があるものと考えられる。 【結 果】 居宅介護支援事業においても、利用者満足度の維持・向上を図るため、介護支援専門員に関する質問や医療・介護サービス全体に関する項目を設定するなどの工夫を行い、アンケート調査を実施することを要望する。	令和2年度中にアンケート調査を実施します。調査結果は集計次第、施設内の掲示板への掲示に加え、ホームページに結果の公表を行う予定です。今後、調査結果を分析し、設問等について適宜精査していきます。	措置等を講じた
	106			① 事業計画書について(意見)【訪問看護ステーション事業:訪問看護ステーション】	意見	訪問介護ステーション	231	【現状・問題点】 訪問看護ステーション事業について、事業計画書では「将来を見据えた運営を継続させ、機能強化型訪問看護ステーションの評価を得て収入を安定させるため、看護師の採用を継続していく。」と記載しており、人数の減少を補うため看護師の募集を行っているが、看護師の人数は、平成29年度に1人減少しており、平成30年度においても採用に至っていない。しかし、看護師の採用について、代表者会議で進捗状況や対応策等の報告や協議がなされている形跡はなく、機能強化型訪問看護ステーションの要件等についても報告や協議がなされている形跡は確認できない。 【結 果】 訪問看護ステーション事業について、目標の進捗管理や振り返り作業を行い、次年度以降の事業計画に反映させるとい、経営に係るP D C Aサイクルを効果的に機能させるために、事業計画書において具体的な目標や現状の課題に対する対応策等を明確に記載し、実行することを要望する。	令和3年度事業計画において、具体的な目標や現状の課題に対する対応策等を明記するようにします。なお、令和2年5月に常勤看護師を1名採用しています。	措置等を講じた
	107			② 事業報告について(意見)【訪問看護ステーション事業:訪問看護ステーション】	意見	訪問介護ステーション	232	【現状・問題点】 訪問看護ステーション事業に係る事業計画書について、年度当初に具体的な目標が設定されていないこともあり、事業年度が終了して作成される事業報告では、訪問看護利用者状況として年齢別の実利用者数及び延べ利用者数等を前期実績と比較する形式で記載している。訪問看護ステーション事業の実施においても、適切な目標を定めたうえで、事業報告書において目標と実績の差異を把握し、翌年度以降の対応策を検討する必要がある。 【結 果】 1年の行動計画としての事業計画書と同様に、その実績である事業報告書についても、具体的な目標管理がなされておらず、経営に係るP D C Aサイクルが効果的に機能していないものと考えられる。事業計画書で具体的な目標を設定し、事業報告書ではその目標値と実績との差異を分析し、次年度以降の対応策等を検討して有効な対策を策定するよう要望する。	令和元年度の事業報告書において、事業計画書と事業報告書との差異の分析を行い、対応方針を明記しています。	措置等を講じた

事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
はみんぐ他	108	1：訪問介護ステーション事業(収3)		③ 利用者アンケートの実施について(意見：2件)【訪問看護ステーション事業：訪問看護ステーション】	意見①	訪問介護ステーション	233	【現状・問題点】 訪問看護ステーションでは、アンケート調査を平成28年度から平成30年度まで毎年度実施しており、終了後速やかに看護師それぞれの意見や対応策をとりまとめて、組織内部では文書化を行っている。しかし、アンケート調査から浮かび上がった課題等に対する対応策の策定等について、実施マニュアルや行動指針等には落とし込まれていない。また、アンケートの集計結果や今後の対応策等についてホームページ等での公表は行われていないため、利用者は自分の要望がどのように受け取られ対応されているのかについて、容易には知ることができない。 【結 果①】 アンケート調査で把握した利用者の要望等に対する把握状況やその対応策について、職員間で共有し、サービスの品質を統一することは利用者満足の上昇に資するものであると考えられる。そのため、利用者からの要望の分析及びその対応策の実施プロセスについては、実施マニュアルに明記して職員に周知し共有することを要望する。	利用者アンケートの集計結果は、全職員に回覧して意見を求め、改善が必要な事項は全体ミーティングで検討を行っています。また、対応策を記録し、再度全体で共有を図るよう運用改善を図っています。	措置等を講じた
	109				意見②	訪問介護ステーション	233	【結 果②】 アンケートの集計結果や対応策等をホームページ等で公表することで、利用者やその家族にとって、自分が回答した意見・要望等が職員にどのように受けとめられ、今後の業務にフィードバックされるのかについて確認することができる。これは利用者満足の上昇に資するものであると考えられるため、翌年度以降のアンケート調査実施に当たっては、その集計結果等をホームページで公表することも含めて、マニュアルの見直しを実施するよう要望する。	アンケートの集計結果及び全体ミーティングで挙がった対応策について、ホームページ等で公表し、利用者やその家族にフィードバックを行います。	措置等を講じた
	110	北柏デイサービスセンター事業(収4)		① 事業計画書の目標管理及び月次代表者会議での説明内容について(意見：2件)【北柏デイサービスセンター事業：北柏デイサービスセンター】	意見①	北柏デイサービスセンター	234	【現状・問題点】 毎月開催されている代表者会議において、「新規利用者を増やしていきたい」等の抽象的なコメントを述べるにとどまっていることは、事業計画書で具体的な目標設定や施策等を掲げていないことにひとつの原因があるものと考えられる。 事業計画において、当該年度達成の具体的な目標設定や、目標を達成するための活動等を掲げることで、会議では当該目標の進捗状況や達成率等の実績や各施策の効果等の報告を行うことが、事業経営上、実施者と市所管課双方にとって分かりやすい連絡会での説明になるものと考えられる。	令和3年度事業計画において、具体的な目標を設定し、当該目標を達成するための施策等を掲げることとします。	措置等を講じた
	111				意見②	北柏デイサービスセンター	234	【結 果①】 事業計画書では、過年度に判明した課題を克服して、設定した目標を達成するという経営に係るPDCAサイクルを効果的に運用するため、具体的な目標を設定し、当該目標を達成するための施策等を掲げることを要望する。 【結 果②】 毎月の代表者会議においては、実績を報告するだけではなく、事業計画で掲げた目標と実績との乖離や達成度及びその原因分析と対応策等を報告し、それらの重要事項を協議するよう要望する。	令和2年度の代表者会議では、実績は事務課が報告し、管理者はその課題や対応等を報告・協議するようにしています。	措置等を講じた
	112	北柏デイサービスセンター事業(収4)		② 事業報告書の記載内容について(意見)【北柏デイサービスセンター事業：北柏デイサービスセンター】	意見	北柏デイサービスセンター	235	【現状・問題点】 事業計画において具体的な目標を設定していないこともあり、事業報告において利用者実績を報告している。しかし、実績は定員数から大きく下振れしており見込利用者数も下回っている。新規利用者数を増やし、その結果、介護報酬を増やすことを目指しているのであれば毎事業年度の終了後に目標と実績の達成度又は乖離等を把握し、当該達成度等を更に向上させるための対応策を策定する必要がある。また、翌年度の事業計画にフィードバックして経営に係るPDCAサイクルを効果的に機能させることが重要である。 【結 果】 事業報告においては、目標と実績の乖離を把握し、当該乖離の原因分析を行い、効果的な対応策を検討するよう要望する。また、翌年度の事業計画にフィードバックすることで経営に係るPDCAサイクルを効果的に機能させるよう要望する。	令和元年度の事業報告書において、事業計画書と事業報告書との差異の分析を行い、対応方針を明記しています。令和2年度の実績見込は、令和3年度事業計画に反映させます。	措置等を講じた
	113				意見①	北柏デイサービスセンター	236	【現状・問題点】 北柏デイサービスセンターでは、平成28年度にアンケート調査を実施している。集計結果をみると、利用者や家族からさまざまな要望等が寄せられているが、当該要望等に対する対応や検討結果等の文書化はなされていない。また、アンケートの集計結果等について、ホームページ等での公表はしていないということであった。 アンケート調査は、提供しているサービスに対する利用者や家族からの要望や意見を把握するためのものであり、今後の介護サービスに活かして利用者満足度を高めるために重要なものである。北柏デイサービスセンターでは、管理者が代わった平成29年度及び平成30年度はアンケート調査を未実施であるが、適時に要望等を把握して日頃の業務を振り返り、今後のサービスの改善につなげていく観点からは、アンケート調査を毎年実施し、対応等を協議して職員に周知し、介護サービスにフィードバックしていくことも重要である。	令和2年3月にアンケート調査を実施しています。今後もより質の高いサービス提供を行うため定期的にアンケート調査を実施していきます。	措置等を講じた
	114			③ 利用者アンケートの実施について(指摘：1件、意見：2件)【北柏デイサービスセンター事業：北柏デイサービスセンター】	意見②	北柏デイサービスセンター	236	【結 果①：意見】 利用者の要望等を適時に把握するため、アンケート調査は毎年実施することを要望する。 【結 果②：意見】 アンケート調査によって明らかになった要望等に対し、その後のサービスにもフィードバックするため、要望等への対応を協議した結果については、マニュアル等に落とし込んで職員に周知することを要望する。	令和2年3月に実施したアンケート調査について、要望を整理し、事業所内での対応等を検討していきます。また、必要に応じて業務マニュアルに反映させ職員全員に周知を図り、業務改善を図っていきます。	措置等を講じた

事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
はみんぐ他	116	北柏デイサービスセンター事業(収4)		④ 施設設備の更新について(意見:2件)【北柏デイサービスセンター事業:高齢者支援課】	意見①	高齢者支援課	237	【現状・問題点】 北柏デイサービスセンターは開設から20年近く経過している施設であり、量などの劣化が進んでおり、厨房の給排水施設に取り付けられていた温水器については、使用することができなくなり柏市医療公社の費用で取替がなされていた。 建物等使用貸借契約書において、「軽微」な修繕やメンテナンス等については柏市医療公社が自己の費用と責任において実施することとされているが、「軽微」であるか否かを判断する基準については契約書に明記していない。 「軽微」の基準について高齢者支援課としては、10万円以上の修繕やメンテナンス等については市の費用と責任で実施するという考えであり、ひとつの判断基準として金額を明示することができるのであれば契約書等に明記し、双方の責任範囲を明確にすべきである。また、柏市医療公社と高齢者支援課は連絡事項については必要に応じて口頭で行っているとしているが、本来は定例の報告会等を開催して、協議した内容を議事録として保管することも重要である。 【結 果①】 建物等使用貸借契約書上は、建物等の軽微な修繕やメンテナンスについては、柏市医療公社の費用と責任で実施すると規定されているが、「軽微」の判断基準が契約書等に明確に規定されていない。実際の運用上、10万円という判断基準を用いているのであれば、利用者満足に資する修繕やメンテナンスが適時に実施されるよう、当該基準を契約書等に明記し、柏市医療公社と当該基準を共有するよう要望する。	現在の建物等使用貸借契約が令和2年度末で満了となるため、令和2年度中に柏市医療公社と協議し、軽微な修繕等における責任及び費用について共有を図ります。また、協議内容をもとに、次回の建物等使用貸借契約書では、軽微な修繕等における責任及び費用について明記する予定です。	措置等を講じた
	117				意見②	高齢者支援課	237	【結 果②】 柏市医療公社と高齢者支援課は、必要に応じて口頭で連絡をとっているとしているが、高齢者支援課として市の施設を利用した介護サービスが適切に運用されることを確認するため、定例の報告会等を開催し、協議事項等について議事録に記載して保管・管理することを要望する。	柏市医療公社と高齢者支援課の担当者間で行った協議内容については、記録するように改めています。 今後は、柏市医療公社及び北柏デイサービスセンターと定例的に意見交換の場を設けるとともに、会議録を残すことによって情報の共有化と相互理解に努めます。	措置等を講じた
	118			⑤ 利用者からの苦情及び再発防止のための施策について(意見)【北柏デイサービスセンター事業:北柏デイサービスセンター】	意見	北柏デイサービスセンター	239	【現状・問題点】 北柏デイサービスセンターでは、平成28年度から平成30年度の3年間で6件の苦情報告書が作成されており、合計8件の苦情が寄せられている。 苦情報告書には、「苦情内容」、「対応内容結果」及び「反省及び今後の対策」が記載されている。「今後の対策」としては、運用方法を明確にして職員に周知することや指導を徹底すること等が記載されているが、同様の苦情が複数回寄せられていることに鑑みると、防止策を周知するしきりが十分ではない可能性がある。 【結 果】 利用者からの苦情について、同様の事案が繰り返された場合、利用者及び家族からの信頼が損なわれる危険性が存在する。そのため、苦情については、発生した時に反省して終わるのではなく、事案の発生から対応策までを記載した一覧表等の作成や、マニュアル化など、職員に対して継続して再発防止を促す仕組みを考案し実施するよう要望する。	苦情処理報告書を作成し、苦情について記録した後、常勤職員で共有する機会を設け、対応策の検討を行っています。また、苦情の内容に応じて、全体会議での報告やマニュアルへの落とし込み等をしており、再発防止のための運用改善を行っています。	措置等を講じた
	119			⑥ 利用者からの預り金の管理について(意見)【北柏デイサービスセンター事業:北柏デイサービスセンター】	意見	北柏デイサービスセンター	239	【現状・問題点】 北柏デイサービスセンターでは、レクリエーション等で現金が必要になる場合があることから、一部の利用者について利用者の家族から事前に現金を預かり、出納帳を作成して管理している。しかし、当該預り金について、定期的な現金実査は行っておらず、出納帳上実際の受払い及び残高について利用者又は家族への説明や確認を行っていないということであった。 しかし、利用者から預かっている現金は職員による流用等の危険性を常に意識化して管理する必要がある。また、適切に管理されていない場合には、利用者又はその家族の信頼を失うことにもなるため、定期的な現金実査を実施したり、また、出納帳の受払及び残高について利用者又はその家族への説明や確認を実施したりする等の対策を講じる必要があるものと考えられる。 【結 果】 利用者から預かっている現金は職員による流用等の危険性を常に認識し、また、適切に管理されていない場合には、利用者又は家族の信頼を失うことにもなるため、定期的な現金実査を実施したり、また、現金出納帳の受払及び残高について利用者又はその家族への説明や確認を実施したりする等の対策を適切に講じるよう要望する。	令和2年度から、利用者からの預り金の受払、残高記録と現金の実査を複数の職員(担当者と管理者)で定期的に行っています。	措置等を講じた

事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
はみんぐ他	124	K:地域包括支援センター事業(収5)		① 業務委託契約期間について（意見）【地域包括支援センター事業：地域包括支援課】	意見	地域包括支援課	242	<p>【現状・問題点】</p> <p>地域包括支援センターの業務委託は単年度契約により、毎年度、翌年度の業務委託に対する受託意向を地域包括支援課が確認し、全センターの評価や運営について地域包括支援センター運営協議会に報告して承認を得たうえで、仕様内容を検討して確定し、標準的な業務量に基づき積算した設計金額に基づき、予算を確保して、契約手続を行うというサイクルで事務処理がなされている。</p> <p>受託事業者は、担当圏域の高齢者人口等を基準に、包括3職種等の職員を雇用する必要があるが、1年ごとの契約期間を前提に人員確保を行うよりも、より長期の契約期間であることが、安定的に良質の専門家等を雇用することができる。また、受託者としては離職率に対する効果的な対策のひとつにもなるものと考えられる。</p> <p>一方、市所管課である地域包括支援課においては、毎年度の契約事務の全ての手続を行う必要がなくなることから事務改善にもつながり、意向確認に代わる継続性の意思確認だけで継続契約期間中の業務の継続性を確認することができる。</p> <p>地域包括支援センターの業務委託の契約方法が、柏市長期継続契約条例に該当するものと解釈することができれば、契約期間を含む長期継続契約の方式に移行することができるものとする。</p> <p>【結 果】</p> <p>地域包括支援センターの業務委託契約期間に関して、現在の単年度契約から複数年契約の長期継続契約へと移行するメリットやデメリットを十分に検討することを要望する。また、その継続契約の期間についても、柏市長期継続契約条例に基づけば、最長5年間ということとなるが、他団体の事例等を研究し、より整合性のある期間を設定することも検討するよう要望する。</p>	従来、実施している単年度契約は、毎年度地域の介護保険状況及び高齢者状況等を考慮して仕様書を決定しており、長期継続契約では地域の介護保険状況及び高齢者状況等を随時反映するのが困難と判断しました。また、地域包括支援センターの業務委託は柏市長期継続契約条例に該当するものではないと判断したため、今後も単年度契約とすることとしました。	措置等を講じた
	125			② 業務委託の設計（介護報酬額等の実績反映）について（意見）【地域包括支援センター事業：地域包括支援課】	意見	地域包括支援課	246	<p>【現状・問題点】</p> <p>地域包括支援センター業務委託の契約額は、人件費と事務費を合算し、その合計額から介護報酬費を控除する形式で算定されている。このように積算された契約額は、概算で支払われ、最終的には人件費項目と介護報酬費の実績により精算される。平成30年度は、契約額に対して実績額が過少であり、概算支払額に対して精算され市へ返納されている。</p> <p>契約額に対して、実績額が過少である原因は、介護予防ケアプランの作成実績が期待される標準に達していない可能性があるという結論に至った。またヒヤリング等から、相談内容に困難事例が増加する傾向にあるため、以前と比較すると介護予防ケアプランの作成に要する時間が増える傾向にあるものと認識された。</p> <p>このような傾向は、契約額のうち介護報酬費の過少や人件費の過少にも現れており、契約上も人員配置基準等の積算において、実態に合った配置人員の増員等を図る必要がある。</p> <p>【結 果】</p> <p>地域包括支援課は、柏市の全圏域の個別データを検索し要因分析等を実施することができる立場にあるため、現在の業務委託の積算の標準となっている職員配置数等を見直し、北柏及び北柏第2での常勤及び非常勤職員（プランナー）の配置人数を見直すよう要望する。同様に他の圏域を受託する事業者の職員配置基準についても、同様の見直しを行うよう要望する。</p>	現在、介護予防ケアプランの作成業務に専従する非常勤職員（以下、当欄において「プランナー」という）の配置については、当該地域包括支援センターが受け持っているケアプラン数とプランナー1人が担当すべきケアプラン数及び包括的支援事業と兼務する常勤職員が担当すべきケアプラン数を考慮し、配置しています。 <p>この配置の考え方により、令和2年度においては、北柏第2地域包括支援センターのプランナーの配置人数を3名に増員しています。また、北柏地域包括支援センターを含む他の地域包括支援センターにおいては、今後の担当ケアプラン数の増加も見込まれることから、配置定数に加え、実情に合わせてプランナー1名を配置可とするよう仕様を変更しました。</p> <p>引き続き、担当ケアプラン数や一部委託状況等を注視し、適正な人員配置を行うよう努めていきます。</p>	措置等を講じた
	126			③ 業務仕様書の見直しについて（意見）【地域包括支援センター事業：地域包括支援課】	意見	地域包括支援課	247	<p>【現状・問題点】</p> <p>北柏及び北柏第2では「認知症介護者交流会又は認知症カフェ」については、毎月第3火曜日に実施しているが、仕様書では、「年2回以上」という指示になっている。</p> <p>このことに関して、地域包括支援課が当該2つの担当圏域の介護状況を地域分析した結果、認知症対策に力を入れる必要があると考えられるほど、認知症対策のニーズがあることが分かった。したがって、北柏では毎月、北柏第2では年間3回（平成30年度）、当該交流会又は認知症カフェが実施されることは担当圏域の地域分析に基づく地域の認知症対策のニーズにも合致しており、地域ニーズに的確に対応している事例でもあると考えられる。</p> <p>地域分析は地域包括支援課が定期的に実施しており、各受託事業者と次年度の契約の意向確認などで話し合う際に、地域分析の結果を踏まえて、従来からの仕様書の内容を地域別の特徴に合わせた仕様内容に変更することが必要である。</p> <p>現在の仕様書別表は、その記載内容としての主催事業の実施回数などの情報について、地域分析の特徴とは別に、全ての地域で一律の要求基準となっているが、一律の基準はそれぞれの業務委託内容を的確に表さないため、見直しの必要がある。</p> <p>【結 果】</p> <p>地域包括支援センターの業務委託契約の仕様書は地域分析等の結果を踏まえて、仕様書上での実施回数などの指示内容を適時、的確に見直す必要があるものと考えられる。重点事業や事業の優先順位については、次年度の地域包括支援センター事業計画の立案と提案に際して、受託者にとって過大な負担にならない範囲で、より地域ニーズに合った開催指示回数を標準とするよう要望する。</p>	市内各地域には居住者の状態や住民主体サービスを含めた社会資源の有無等、それぞれ特色があるため、各地域包括支援センターでは相談実績や調査結果、過年度の事業運営結果を基に行う地域分析等を踏まえ、地域に合わせた効果的な運営を行う必要がある。 <p>一方で、センター業務については、市が設置主体として、市民に対して居住地に関係なく、一定程度統一された内容を提供する必要があると考えます。</p> <p>このことから、市として全センターが共通して行うべき内容について仕様に最低限必要な範囲で位置付けたうえで、市と各センターとで担当地域の実情に合わせた重点事業の設定や事業計画の作成を行っています。</p> <p>今後も引き続き、地域の特性に合わせた効果的な事業運営が行われるよう取り組んでまいります。</p>	措置等を講じない



事業名	管理番号	大分類	中分類	小分類	指摘意見	監査対象部署	報告書ページ	主な内容	・ 改善の状況 ・ 意見を受けての考え方、対応状況	措置等対応状況の区分
はみんぐ他	127	K:地域包括支援センター事業(収5)		④ 委託業務の評価(自己評価・行政評価)について(意見)【地域包括支援センター事業：地域包括支援課、北柏・北柏第2】	意見	地域包括支援課 北柏・北柏第2	249	<p>【現状・問題点】</p> <p>地域包括支援センターの委託業務に対する評価手法のひとつとして、事業評価が実施されている。</p> <p>評価指標として、国の統一基準及び市独自で定めた基準により評価をしているが、地域ケア会議に関する国の評価指標のうち「・・・市町村主催の地域ケア会議との連携に関する方針を策定し、センターに対して周知しているか。」という項目について、実際の質問事項は、地域包括支援センター主催に係る設問しか設定されていない。市町村が主催する地域ケア会議との連携に関連して、地域包括支援センターの業務の受託者側から市町村主催の地域ケア会議に対する評価の視点を設定することができれば、柏市と受託事業者間の双方の意思疎通が、より深まるのではないかと考える。また、介護予防ケアマネジメント・介護予防支援に関する国の評価指標のうち、「センター、介護支援専門員、生活支援コーディネーター、協議体に対して、保険給付や介護予防・生活支援サービス事業以外の多様な地域の社会資源に関する情報を提供しているか。」という市町村に対する評価指標と「介護予防ケアマネジメント・介護予防支援のケアプランにおいて、保険給付や介護予防・生活支援サービス事業以外の多様な地域の社会資源を位置付けたことがあるか。」という地域包括支援センターに対する評価指標が設定されている。これに対して、国が設定した設問としては、「介護予防ケアマネジメント・介護予防支援のケアプランにおいて、保険給付や介護予防・生活支援サービス事業以外の多様な地域の社会資源を位置付けている。」という設問に対し、柏市独自には、「介護予防・生活支援サービスを理解し、その実施状況を把握している。」という評価指標が設定されており、国が示す評価指標の趣旨と異なる質問であり、見直しが必要ではないかと考える。そこで、上記に示した国が示す評価指標の趣旨に沿った質問を設定する場合は、「保険給付や介護予防・生活支援サービス事業以外の多様な地域の社会資源を介護予防ケアプラン作成において位置付けるに当たり、それらの社会資源を具体的に理解しているか」等という内容の設問も適切なもののひとつであろうと考えられる。</p> <p>また、地域包括支援センター業務に対するアンケート調査を市が実施をしているが、「対応は満足できるものであったか？」という質問に対して回答が択一式であるため、アンケート調査結果だけからはその「不満」等の内容は把握できない。このような利用者からの「不満」等は、北柏だけではなく、他の受託事業者の業務運営上の改善の機会にもなりえるものであり、集計結果と共に公表することも検討することが考えられる。</p> <p>【結 果】</p> <p>柏市地域包括支援センター業務の改善やその業務の計画から評価・見直しまでのPDCAサイクルに係る効果的、効率的な運営をより一層推進するために、市所管課である地域包括支援課が行うべき基幹型の支援機能と受託事業者の相談業務等の遂行との有機的な連携を構築する観点からも、事業評価やアンケートの実施を位置づけ、地域包括支援課と受託事業者の間で協議して設定した評価指標や設問を今後も見直しを行い、より効果的な地域包括支援センター業務と機能の高度化を目指す仕組みを構築するよう要望する。また、双方向からの評価の仕組みの導入や評価指標と整合的な設問への見直し、アンケート調査結果の具体的な開示を行うことも重要であると考える。</p>	<p>地域包括支援センター事業を評価する指標として、「平成30年度から新たに国から示された全国統一の指標」と「平成29年度以前から評価を行っている市独自の指標」の2つがあります。</p> <p>市独自の指標については、毎年度定める地域包括支援センターの運営方針や業務仕様書に合わせて、適宜見直しを図っていきます。</p> <p>また、地域包括支援センター業務に対するアンケート調査結果については、毎年度各地域包括支援センター長及び運営法人に対し提示し、情報共有しております。特に調査結果のうち、不満等の意見については改善を求めています。</p> <p>今後も各地域包括支援センターの業務改善に活かせるよう、情報共有に努めてまいります。</p>	措置等を講じた
	128			⑤ 総合相談支援業務の分析・活用について(意見：2件)【地域包括支援センター事業：地域包括支援課、北柏・北柏第2】	意見①	北柏・北柏第2	251	<p>【現状・問題点】</p> <p>北柏及び北柏第2が実施する総合相談支援について、「家族介護者からの相談について、相談件数や相談内容を記録に残しているか」という指標に対して、「相談内容を分析し、各業務に活用している」という質問事項がある。この質問に対する平成30年度の自己評価(北柏及び北柏第2)及び行政評価(地域包括支援課)の結果は、いずれも「△」であった。「△」の理由として、自己評価は、相談内容の分析にまで時間が割けないことやその分析手法が明確ではないという認識であったが、一方行政評価としては、各地域包括支援センターに端末が設置されている地域包括支援センター支援システムによるデータ分析を各業務の実施計画に活用することが期待されているが、PDCAサイクルが効果的に運用されていないという判断であった。</p> <p>【結 果①：北柏、北柏第2】</p> <p>地域包括支援センター支援システムの機能及び活用の仕組み等を市が実施する研修等により十分に認識し、担当圏域の利用者の新規データ入力による整備とデータ検索を行うことによって、利用者個人の課題の要因分析等を行い、その課題の解決に向けた取組を計画・実行して検証するというPDCAサイクルを構築することができるよう、所内メンバーで共通認識を醸成されるよう要望する。</p> <p>【結 果②：地域包括支援課】</p> <p>地域包括支援課は、総合相談のデータを地域包括支援センター支援システムに適時の確に入力する業務やその入力・保管されているデータの検索・分析の手法等を、各センターに根付かせるための支援を引き続き実施し、自己評価及び行政評価においても共通認識のもとで評価結果を共有することで、総合相談支援業務の効果的な実施を更に推進するよう要望する。</p>	<p>令和元年度から、日々の業務における総合相談をデータベース化し、令和2年度からキーワード検索の活用を開始いたしました。</p> <p>現在、両センターにおいて、分析を開始しております。今後は必要に応じて、柏市と意見交換を行い、次年度の活動計画に反映させ、PDCAサイクルを構築します。</p>	措置等を講じた
	129				意見②	地域包括支援課	251		<p>自己評価及び行政評価については、市及びセンターで共通認識のもと、評価結果の共有を行いました。また、総合相談実績の分析による地域課題の抽出等に向け、現在使用している地域包括支援センター支援システムに備わっている機能を用いた集計、分析方法について各センター個別に説明を行い、運用を始めました。</p> <p>今後もより良い分析手法を各センターとともに検討し、総合相談支援業務の効果的な実施に努めていきます。</p>	措置等を講じた