

## 医療機関における会計上の不正について（２）

公認会計士 佐々木 秀

大手監査法人を経て 2025 年から御堂筋監査法人にて勤務。主に医療法人の内部統制指導、監査業務に従事。  
保有資格：公認会計士/医療経営士

2025 年 7 月号のニュースレターでは、医療機関特有の不正リスクと、背景にある「不正のトライアングル」を紹介しました。不正は“個人のモラルの問題”で起きるのではなく、環境・心理・制度が揃った際に誰にでも起こりうる問題です。本稿では、現場で気付くべき「不正の兆候」と、組織として不正を起こしにくい環境を整備するための「内部統制」について解説します。

### 1. 不正の兆候

不正はある日突然発生するわけではなく、その前段階で“兆候”が見られることが多くあります。不正が発覚した際、多くのケースで「振り返れば不自然な行動や数値に異常値があった」と指摘されます。不正は発生後に気付くよりも、前段階の違和感に早期に気付くことが予防に大きくつながります。

医療法人で起こりがちな会計上の不正の種類と代表的な兆候は以下の通りです。

不正の種類	代表的な兆候
診療報酬請求に係る不正	・ 返戻率の急激な増減、同一担当者によるデータ修正の集中、不自然な自費と保険の請求区分の振替
窓口現金に係る不正	・ レジ現金の過不足が頻発、取消・修正のレジ操作履歴が多い、特定の職員のみが締め作業を担当
医薬品や備品の横領	・ 発注量の急増、特定部署のみ使用量が突出、廃棄処理が異常に多い
購買に係る不正	・ 特定業者への発注が集中、聞き慣れない業者からの請求書、相見積もりの形骸化や拒否
人事給与に係る不正	・ 残業時間が一部の職員だけ突出、勤務実績と手当の不一致

また、不正の兆候は数値だけでなく、以下のように人や組織の行動に現れることもあります。

- ・ 業務の囲い込み(属人化)、生活水準が収入に比べ極端に高くなる、情報共有やダブルチェックを嫌う、指摘に対して攻撃的・過度な防御反応、特定の人の残業や休日出勤の頻発、など

これらの兆候について、不正を疑うことが目的ではなく、患者と組織を守るための違和感への感度を高めることが重要です。そのためには、以下の点を意識し、習慣化することが必要です。

- ✓ 日々の数値や業務量などの標準値を把握する
- ✓ 例外や急な変化に敏感になる
- ✓ 職種や部署を超えて気付いたことを共有しやすい雰囲気づくりを意識する
- ✓ 報告・相談は責めるためではなく守るためであるという共通認識を持つ

不正の芽は、早期の気付きによって大きな損失を防止できます。兆候があることが即不正という訳ではないですが、不正の兆候の理解は、健全な運営を維持するための重要なステップです。

## 2. 医療法人における内部統制

### (1) 不正防止における内部統制の重要性

不正を防ぐためには、「不正のトライアングル（動機・機会・正当性）」の3要素を揃わせないことが重要ですが、「動機」や「正当化」を組織として完全にコントロールすることは困難です。そのため、組織としてコントロール可能な「機会」を減らすこと、すなわち、「不正ができない、又は不正をしてもすぐに発見される仕組み」である内部統制を構築することが重要です。

“内部統制”という言葉を聞くと、「職員を監視するための堅苦しいルール」というイメージを持たれるかもしれませんが、しかし、本質は異なり、適切なルールやチェック体制は、職員をミスから守り、また、万が一不正が疑われるような事態が起きた際にも「自分は正しい手順で業務を行っている」という証明になり、職員を守るための防具になります。

医療法人における内部統制の目的は主に以下のように分類されます。

目的	内容	具体例
業務の有効性・効率性	医療提供・事務処理・経営管理の業務を、ミスなく、無駄なく、標準化された手順で実行するための仕組みを整えること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医療事故を防ぐための手順（診療プロセスの標準化）</li> <li>・ 医事課、経理課等でのルール化（ダブルチェック、フロー整備）</li> <li>・ 収益管理や稼働率管理の仕組み化 など</li> </ul>
報告の信頼性	会計・診療報酬・経営情報など作成する数字や記録の正確性、完全性、一貫性を確保すること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 診療報酬請求の正しさ（カルテと請求の整合性）</li> <li>・ 月次決算、年次決算の信頼性</li> <li>・ 勤怠、勤務実績と給与の整合性 など</li> </ul>
事業活動に関わる法令等の遵守	法令・通知・規程を遵守し、これらに沿って運営する状態を保つこと。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医療法、個人情報保護法、労働関係法令等の遵守</li> <li>・ 診療報酬算定ルールの遵守</li> <li>・ 医療法人の定款や規定に基づく運営 など</li> </ul>
資産の保全	保有する資産を不正・誤謬・事故から守り、安全に管理すること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出納と会計の分離</li> <li>・ 在庫管理</li> <li>・ システムのアクセス権限やバックアップ管理 など</li> </ul>

### (2) 不正の「機会」を減らすための代表的な内部統制

前回のニュースレターで触れた通り、医療機関には多額の現金や多数の物品、複雑な請求業務、権限集中といったリスクがあります。これらに有効な、代表的な内部統制を紹介します。

#### ① 職務分掌の明確化

1人の職員に権限が集中すると、不正を行っても隠ぺいしやすくなります。相互牽制を働かせ、単独での不正実行や隠ぺいを困難にします。

（例）

- ・ 現金管理：「窓口で現金を受け取る人」と「会計帳簿への記帳を行う（入金処理する）人」を分ける。あるいは、日々のレジ締め担当者を固定せずにローテーション制にする。
- ・ 購買業務：物品の「発注者」と「検収者」を分ける。

## ② 承認権限と承認ルールの明確化

誰が、いくらまでの金額、どのような取引を承認できるのかルール化し、運用します。権限のない者による勝手な資金流出を防ぐとともに、承認者が内容をチェックすることで不正な取引を防止又は早期に発見します。

(例)

- ・ 一定金額以上の医療機器購買取引には、理事会の承認を必須とする。
- ・ 支払時には規定に基づいた証憑（請求書や納品書）の確認を必須とする。

## ③ 実査と照合、ダブルチェック

帳簿上の数字と実際に手元にある現物が一致しているかを定期的に確認します。これにより盗難や紛失を早期に発見するとともに、定期的に数えられるという事実が不正行為への抑止力となります。

(例)

- ・ 日々の診療終了時にレジの現金と日計表を照合する。加えて、担当者以外の第三者（上長など）が定期的にチェックする。
- ・ 在庫の棚卸や固定資産の実査を行い、各管理システムや会計システムの記録と照合する。

## (3) 会計不正を防止する内部統制の実践

以下では、前回ご紹介した4つの事例に対し、どのような内部統制があれば不正を防げたのか、その対策例をご紹介します。

### ◆職員レベルの不正対策

職員による不正は、特定の業務が一人に集中し、チェック機能が働かない環境で発生しています。そのため、業務プロセスの可視化と分担が必要です。

### 【事例1】診療収入の着服（資産の流用）

前回事例の振り返り：受付職員が窓口現金を着服し、レジ締めや帳簿を改ざん。ダブルチェックがなく、監査も行われていなかった。

問題点：このケースでの最大の不備は「現金そのもの」と「記録」を同一人物が管理していた点にあります。

対策のポイント	内部統制の例	効果
職務分掌の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「現金を扱う人（受付）」と「会計帳簿をつける人（経理）」を別にする。</li> <li>・ 受付担当者間でも、午前・午後で担当を変える、または日次で交代する。</li> </ul>	一人で完結できない環境を作ることによって相互牽制が働く。
日次照合の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日々の業務終了時には必ず「電子カルテ・レセコンの日計表」と「手許現金有高」を照合する。</li> <li>・ その記録簿に、担当者と確認者（上長）の2名が押印する。</li> </ul>	不正を行ってもその日のうちに金額不一致として発覚するため、「機会」を抑制。
ローテーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定期的に担当業務を入れ替える。</li> </ul>	隠ぺい工作を継続できない状況を作り、属人化も解消。

## 【事例 2】未払経費の隠ぺい（不正な財務報告）

前回事例の振り返り：事務長が業者との交渉から承認までを一手に担い、赤字回避のために未払費用を計上せず先送りした。

問題点：権限が集中しすぎていること、及び決算期末の処理ルールが曖昧であることが主たる要因です。

対策のポイント	内部統制の例	効果
職務分掌の徹底	・「発注（現場）」、「検収（購買課）」、「支払承認（事務長等）」、「記帳（経理）」のプロセスを明確にし、担当部署・担当者を別にする。	特定の人物による恣意的な利益操作や業者との癒着を防止。
網羅性の検証	・決算月では請求書が届いていなくても、その月に提供を受けたサービスがないか、現場責任者へヒアリングを行う。概算でも未払計上するルールを徹底する。 ・発注書控えや納品書と請求書を突合する。	決算時の確認ルールや処理方針を明確にしておくことで計上誤りや計上漏れを防止。

## ◆経営者レベルの不正対策

経営者自身が主導する不正は、一般職員による牽制が難しく、発見が困難です。ここでは、ガバナンスの強化と外部の目を入れることが重要です。

## 【事例 3】架空診療・診療報酬不正請求（資産の流用・不正な財務報告）

前回事例の振り返り：理事長が強い権限をもち、実際に行っていない検査をカルテに入力し不正請求を行った。

問題点：理事長に電子カルテ修正と診療報酬請求の権限が集中しており、理事長の影響力が強く、職員や他部門による内部牽制が働かなかったことが主たる要因です。

対策のポイント	内部統制の例	効果
IT 統制の強化	・電子カルテ等の修正履歴をシステム管理者が確認する、または外部業者等が定期的にモニタリングする。	「記録が残る・見られている」という意識付けが不正の抑止力となる。
内部通報制度	・外部（弁護士等）に通報窓口を設置し、通報者を守る規程を整備する。	不正に気付いた職員が報復を恐れずに報告できるルートを確保することで自浄作用が高まる。

## 【事例 4】補助金の不正受給（資産の流用）

前回事例の振り返り：安価な中古品を購入しながら領収書を偽造し、高額な補助金を不正受給して差額を私的流用した。

問題点：書類審査が中心であり、実地確認が不十分であった点が主たる要因です。

対策のポイント	内部統制の例	効果
実在性（現物）の確認	・高額な設備投資については、資産管理の担当部署や経理担当者は書類だけではなく現物も確認する。	現物確認を行うことで架空取引や水増し請求を防止。

証憑の原本確認	・ 高額な設備投資の際は相見積もりを義務付け、申請書類や証憑は必ず原本を確認する。	相見積もりの徹底で、適正価格での取引を担保。
---------	---	------------------------

### 3. まとめ

今回は、不正の兆候と、不正の「機会」を減らすための代表的な内部統制について解説しました。これらは決して職員を疑うためのものではありません。冒頭でも触れた通り、予兆に気付くことや適切な内部統制は、真面目に働く職員をミスや魔が差す瞬間から守る防具となります。

とはいえ、内部統制の構築にはコストや手間がかかり、すべてを一度に導入しようとする現場が混乱してしまう恐れがあります。重要なのは、リスクの高いところから手当することです。まずは、現在の業務フローにおいて、「一人の担当者に任せきりになっている業務」がないかを確認することから始めてみてはいかがでしょうか。

なお、内部統制は経営者自身がルールを無視する場合や複数の職員が共謀した場合には防ぎきれない限界（内部統制の限界）が存在します。また、小規模な法人では人員体制から教科書通りの内部統制の整備は難しく、工夫が必要です。

今回のニュースレターでは、人員に限られる小規模組織における実務的な工夫や内部統制の限界、それを補うためのガバナンスなどを解説します。