

診断事例よりみた公的医療機関の 原則と手法について

工藤市兵衛, 松広 尚佳, 松下 本嗣

On Rules and Methods of Diagnosis of Public Medical Treatment, seen by Consulting Appointment.

Ichibei KUDO, Naoyoshi MATUHIRO, Mototugu MATUSHITA.

This paper describes diagnosis of Public Medical Treatment inside any other which is hardly known.

Being put characters and means of Treatment, pick up problems and contradictions, and study out the way of rules and methods of diagnosis of Public Medical Treatment.

(1) 緒 言

従来、経営管理と云えば、主として工企業か商企業を対象として一般に考えられていた。従って、経営に関する学問的研究にあっても病院経営についてはあまりふれられていなかった。所が最近病院の経営規模が拡大するにつれて、その管理の強化の必要性は他の企業のそれに比して劣らぬようになってきた。

そこで病院を合理的に運営していく為には、他の企業と同じく科学的思考を十分に採り入れなければならないようになってきたのである。特に他方公営企業としての病院は、以上の他に種々の問題点や矛盾をかかえている。それは財政上のそれであったり能率の低さであったり、時として人事の停滞であったり、或はそれらの総合したものであったりしている。即ち各種の矛盾—公共主義と資本中心主義—公共性と企業性—民主主義と能率主義—医療重点主義と採算性等の諸矛盾が強く流れている。いまや公企業としての病院は、国民主体の立場から、こうした危機をのりきることが要請されている。此のような現状をよく認識しこれら諸矛盾の解決を計る方途を見いだす為、公立病院の診断事例について調査結果を報告し、併せて、病院診断の原則と手法の手がかりを求めんとするものある。

(2) 公企業の性格

(1) 公企業の本質

現代の社会は少し誇張すれば「公企業革新の時代」と云うことができる。

公企業は申すまでもなく、国又は地方公共団体によっ

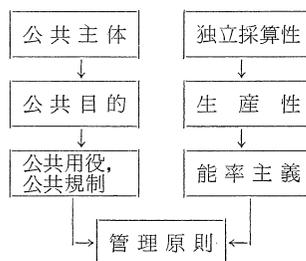
て所有される企業であり、それは、一方に於いて継続的に商品生産を営む組織体としての公企業であると共に、他方に於いて公的に所有されている企業である。

従って公企業では一面では、継続的商品生産の組織体としての企業であると言う特質をもっており、その限りでは私企業と共通の本質を持っているが、他面では、公的所有のもとにあるという特質をもち、その限りでは私企業と異なった特質がある。

今日の社会では、必ずしもこうした公企業の企業面と公の面とが充分区別されないままになっている。その結果、当然のこととして、次の4つの矛盾を内在していると云いうる。

- (a) 公共主義と資本中心主義の矛盾。
- (b) 公共性と企業性の矛盾。
- (c) 民主主義と能率主義の矛盾。
- (d) 医療重点主義と採算性等の諸矛盾を内在している。
- (e) 公企業経営の特質

公企業の本質を基礎として、公企業の経営の各領域を分析した結果、次のような特質をみる事ができる。

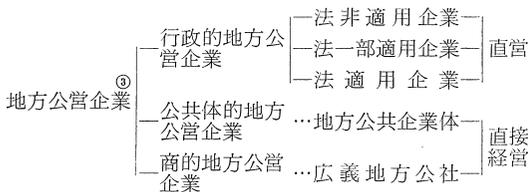


(公共性)→(調和)→(企業性)

- (a) 公企業のビジョン
- (a) 国民の経済的福祉の向上
- (b) 独立採算性を確立し、分権的財務管理の推進
即ち、実質的公共主義の実現をめざしていると云い
うる。

(3) 地方公営企業

所有主体が他方公共団体のものが所謂、地方公営企業であり、本研究に於ける事例の病院は、此のうち地域住民の生活に直結した公衆衛生に関係した事業である。自治省によれば、地方公営企業は地方公営企業法「昭和27.8.1.法律第292号」の適用をうけるか否かの観点から(1)法適用企業、(2)法一部適用企業、(3)法企意適用企業の3種類に区別されているが、これらの分類は法律的ないしは、監督的立場からの分類であって、企業経営の立場からする経営学的な分類とは云えない。公企業の経営学的立場からは、公共性と企業性の要求される程度によつてこれを行う必要がある。



(4) 診断事例に於ける病院の現状

一般に公企業は収益率の低い分野に於いて設立され、私企業の及ばないところを分担することによって資本主義体制を補完し維持する機能をもっている。従つてとかく財政が悪化する危険が本来的に内在しているが、更に次のような原因によつてこれが赤字の原因ともなっている。

- (i) 人件費、物件費等の上昇
- (ii) 巨額の建設投資
- (iii) 経営合理化の不徹底

これに対し、地方公営企業制度調査会は、昭和40年10月に行なった「地方公営企業の改善に関する答申」では「地方公営企業に要する費用は、原則として、その利用者が負担すべきである」としてその態度を表明している。所で本診断事例の病院も例外でなく、何れも赤字経営となっており、上記の外、次のような問題点を抱えている。

- (i) 経営首脳者の多くは企業としての専門家でなく医師が医療のかたわら病院経営にあたっている。
- (ii) 投資設備は大規模化し、複雑化した近代的病院の経営者としては、必ずしも適格者とは云えない。

い。

- (ii) 企業の種類の如何を問わず、近代的企業の経営には計数的管理を必要とするが、それには、合理的会計制度の樹立によらねばならない。この点が不十分である。将来は、機能的会計の実施が必要であろう。
- (iii) 特に病院内部にあっては、会計担当者は、常に伴食者のように扱われている。従つて管理統制に役立つ資料は、あまり期待できない。
- (iv) 元来、病院経営の良否は、患者の多寡をもつて判断している嫌いがある。
- (v) 全般に経営に関する管理部門が設けられていない。
- (vi) 医師法、健康保険法、結核予防法等の強行法規の適用される面が多い。
- (vii) 医師、歯科医師、看護婦、准看護婦、栄養士、理学療法士、薬剤師、等スペシャリストが多く業務が複雑多岐に亘り、他部門の者に業務の代行はできない。
- (viii) 医療設備、医療の質は年々高度の革新が行われつつある。

(5) 医療機関診断の原則

医療機関の使命は、第1に医療の質である。併し、今日、公的医療機関も公営企業法の一部適用をうけて、独立採算を義務づけられている訳ではないが、経営態度としては収支の均衡をはかる努力が必要であることは議論の余地はない。ここに公共性、社会性と経済性の調整の問題を生ずる、かかる公共性と経済性の均衡の上に経営理念を実現するには如何にすべきか、その対策改善方を勧告するのを目的としているが医療機関診断である。丁度、医師の診断が人体の正常機能の維持増進にある如くである。

従つて、診断にあたっては、事実認識から始まって現状及び将来の批判、更に上記目的達成のための指示勧告に及ぶ訳である。

(6) 医療機関診断の手法

病院診断は、一般企業診断の手法と異なる面も多いが、又共通的な面も多い。今、主な点をあげれば、次の通りである。

(i) 経営方針の明確化

現状の問題点の解決策や、将来の病院の進むべき方向などの病院経営にとって最も重要な基本的政策や、基本方針などが極めて不明確である。

(ii) 長期経営計画

規則的な日常業務を無難に処理するだけで満足している。規則的な仕事だけを行ってれば病院経営としては安易だろうが進歩は望むことができない。

(イ) 付加価値損益分岐点による目標の樹立

私企業と同様に採算点を研究し、損益分岐点、算出をなす。

例えば、外来患者（1日平均60人）、入院患者（1日平均377.5人）が損益分岐点である等の計算をなし、それを目標とすること。

(ロ) 経営組織の確立

病院経営も公共性と経済性の調整が重要であるが、とかく医療重点主義をとっている。経営首脳者は、企業としての経営専門家ではなく、医療を専門とする医師が医療のかたわら病院経営に当たっていると云ってよい。病院は、一般に診療組織は確立されているが、経営管理組織は確立されていない。院長の下に医療担当副院長、事務長をして副院長級の待遇となし、それに相当する責任と権限を与え、経営管理は事務長をして当らせる。

(ハ) 経営意欲の高揚

官庁の行う事業は、一般に通弊といわれる低能力で経営性の原則からはずれることが多く、

その合理化のために、特に人事財政の自主性、政治行政よりの独立という経済性発揮の要請が生まれ、他方、一般の私企業のように極小費用による極大効果という経済性原則のみによることは許されず、ここに、公共性と経済性の調整の問題がでてきている。

それには、次のような対策方法を徹底することが必要である。

- (a) 病院を職員一同の欲求満足の共同の場と考えること。
- (b) 職員一同共同の目標を持つこと。
- (c) 一般職員にも適当な経営について共同参画の機会を与える。
- (d) 提案制度の実施。
- (e) 合理的改善を中心とした会議の開催等。

(ニ) 立地条件の有利化対策

公的病院は県、市、町、村の総合計画の一環として、その発展を考える等の対策を与えること。

(ホ) 地域社会との結び付き

地元開業医保健所等との連携を計る。

(ヘ) 関連医療機関との連携強化

(7) 診断結果数値④

施設及事業概要

区分 病院名	事業 年月日	採用 点数表	基 準 看 護	基 準 給 食	基 準 寝 具	建物延面積 (m ²)				病 床 数			患 者 数 一日平均				病床利用率		
						コ 鉄 骨 ・ 鉄 筋 ト	耐 火 構 造	木 造	計	一 般	結 核	精 神	併 設 治 療 床 計	入 院 外 来 比 b/a	一 般	結 核	精 神	計	
																			入
A	昭和32.5.21	甲	○	○	○	7,638	1,567	932	10,137	308	308	60	304	60	364	0.16	954	954	
B	29.11.1	甲	○	○	○	5,524	243	2,098	7,865	300	300	45	292	36	328	0.11	920	920	
C	7.12.6	甲	○	○	○	5,709	133	2,514	8,356	18	370	388	361	126	487	0.29	346	959	653

区分 病院名	職 員 数										合 計	一 病 床 当 り の 職 員 数	職 員 一 人 当 り の 患 者 数															別 摘 入 院 患 者 % 日 当 給 食 材 料 費		
	医 療 職 (a)					行 政 職 (b)							計	医 師			看 護 部 門			事 務 部 門			そ の 他			全 職 員				
	医 師	医 技 師	医 護 士	准 看 護 士	計	給 食 係	事 務 係	其 他	計	計				計	入 院	外 来	計	入 院	外 来	計	入 院	外 来	計	入 院	外 来	計	入 院		外 来	計
A	8	8	19	33	33	16	10	25	51	119	0.7	0.22	0.17	0.39	34	6	40	5	1	6	23	4	27	8	1	9	3	3	132	
B	9	9	15	29	62	17	10	25	52	114	0.8	0.21	0.17	0.38	32	4	36	6	1	7	19	2	21	6	1	7	3	3	132	
C	14	8	33	36	91	18	8	15	41	132	0.5	0.23	0.11	0.34	27	8	35	5	1	6	25	7	32	10	3	13	2	1	3	131

損益計算書

区分 病院名	医 業 収 益				医 業 費 用			医 業 利 益 △ 損 失	医 業 外 収 益			当 年 度 総 利 益 △ 損 失	医 業 外 費 用			当 年 度 純 損 失
	入 院 収 益	外 来 収 益	そ の 他 の 収 益	計	病 院 経 営 費	減 価 償 却 費	計		受 取 利 益 配 当 金	そ の 他 の 収 益	計		支 払 利 息	そ の 他 の 費 用	計	
A	124,136	18,127	35	142,298	143,042	7,960	151,002	△ 8,704	135	2,899	3,034	△ 5,670	2,311	2,670	4,981	10,651
B	117,624	416,852	55	134,531	143,615	6,183	149,798	△15,267	101	4,317	4,418	△10,841	1,040	3,790	4,830	15,679
C	121,283	346,638	618	156,539	158,580	4,782	163,362	△ 6,823	182	2,718	2,900	△ 3,923	1,041	2,415	3,456	7,379

費用構成表

区分 病院名	職 員 給 与 費						修 繕 費	医 療 材 料 費				患 者 用 給 食 材 料 費	支 払 利 息	減 価 償 却 費	そ の 他	合 計	
	基 本 給	手 当	賃 金	退 職 給 与 金	法 定 福 利 費	計		薬 品 費			料 其 他 の 医 療 材						計
								投 薬 々 品	注 射 薬 品	計							
A	39,473	25,920	7,517	472	4,514	77,966	3,449	19,398	10,903	30,301	7,087	37,388	14,666	2,311	7,966	12,243	155,989
B	38,352	25,566	8,351	921	4,427	77,677	1,277	24,965	10,189	35,154	4,248	39,402	14,084	1,040	6,183	15,025	154,688
C	49,547	31,842	5,140	1,239	5,220	92,988	4,239	29,694	1,941	31,635	1,891	33,526	17,288	1,041	4,782	12,954	166,818

経営分析の概要

区分 病院名	患 者 一 人 当 り の 収 益 及 費 用										職 員 一 人 当 り の 収 益 及 費 用						一 病 床 一 日 当 り の 収 益 及 費 用						投 薬 々 品 消 費 率	注 射 薬 品 消 費 率	医 療 材 料 消 費 率			
	収 益 (a)					費 用 (b)					a/b	収 益			費 用			医 業 収 益	そ の 他	計	医 業 費 用	そ の 他				計		
	益 入 院 収 益	計 外 来 収 益	益 小	そ の 他 の 収 益	総 収 益	職 員 費	薬 品 費	そ の 他 の 医 療 材 料 費	減 価 償 却 費	そ の 他		総 費 用	医 業 収 益	そ の 他	計	医 業 費 用	そ の 他										計	
A	1,120	1,013	1,105	24	1,129	606	235	55	18	62	2.36	2,212	0.93	3,148	67	3,251	3,341	110	3,451	1,266	27	1,293	1,343	45	1,388	640	679	263
B	1,102	1,563	1,145	38	1,183	661	299	36	9	53	2.58	1,316	0.90	3,079	101	3,180	3,429	110	3,539	1,229	40	1,269	1,368	44	1,412	827	847	293
C	920	651	860	21	881	548	186	11	6	28	2.64	983	0.90	3,059	61	3,120	3,410	72	3,482	1,035	20	1,055	1,154	24	1,178	667	715	230

費用構成比率

区分 病院名	職 員 給 与 費						修 繕 費	医 療 材 料 費				給 食 材 料 費	支 払 利 息	減 価 償 却 費	そ の 他	計	医 業 収 益 対 する 割 合			入 院 外 来 収 益 対 する 割 合			100 病 床 当 り の 割 合					
	基 本 給	手 当	賃 金	退 職 給 与 金	法 定 福 祉 費	計		医 薬 費			計						職 員 費	医 療 材 料 費	給 食 材 料 費	検 査 収 入	X 線 収 入	原 価 収 入	医 師 数	看 護 婦 数	准 看 数	事 務 員 数	全 職 員 数	
								投 薬	注 射	計																		
A	25.3	16.7	4.8	0.3	2.9	50.0	2.2	12.4	7.0	19.4	4.6	24.0	9.4	1.5	5.1	7.8	100	54.8	26.3	10.3	5.9	4.1	32.6	2.6	6.2	10.7	5.2	38.6
B	24.8	16.5	5.4	0.6	2.9	50.2	0.8	16.1	6.6	22.7	2.8	25.5	9.1	0.7	4.0	9.7	100	57.7	29.3	10.5	5.5	4.5	31.9	3.0	5.0	9.7	5.7	38.0
C	29.7	19.1	3.1	0.7	3.1	55.7	2.5	17.8	1.2	19.0	1.1	20.1	10.4	0.6	2.9	7.8	100	63.5	22.9	11.8	2.2	0.5	32.4	3.6	8.5	9.3	4.7	34.0

職種別給与表

区分 病院名	医 師						看 護 婦						准 看 護 婦					
	基 本 給	手 当	計	平 均 年 令	満 一 才 当 り の 基 本 給	勤 続 年 数	基 本 給	手 当	計	平 均 年 令	満 一 才 当 り の 基 本 給	勤 続 年 数	基 本 給	手 当	計	平 均 年 令	満 一 才 当 り の 基 本 給	勤 続 年 数
A	71,623	54,443	126,066	39	1,836	6	32,420	19,790	52,210	33	982	6	22,148	12,810	34,958	22	1,007	4
B	61,972	58,074	120,046	39	1,589	6	31,675	24,624	56,299	33	960	6	19,594	15,314	34,908	21	933	3
C	62,469	40,876	103,345	38	1,644	4	34,508	21,802	56,310	34	1,015	6	23,250	14,377	37,627	24	969	5

区分 病院名	事 務 職 員							全 職 員										
	基 本 給	手 当	計	平 均 年 令	満 一 才 当 り の 基 本 給	勤 続 年 数	基 本 給	手 当	計	平 均 年 令	満 一 才 当 り の 基 本 給	勤 続 年 数	基 本 給	手 当	計	平 均 年 令	満 一 才 当 り の 基 本 給	勤 続 年 数
A	31,928	21,912	53,840	33	968	4	29,586	19,186	48,772	33	897	6	29,586	19,186	48,772	33	897	6
B	32,424	21,888	54,312	34	954	5	29,530	23,163	52,693	34	869	6	29,530	23,163	52,693	34	869	6
C	32,443	23,271	55,714	33	983	4	31,908	20,386	52,294	33	967	5	31,908	20,386	52,294	33	967	5

(8) 結 語

(イ) 医療機関診断は、経済性、公共性と能率論を如何に均衡を計るか、少くとも医療の質の低下を来たさずに企業経営の能率論を如何に実施するかが問題である。

医療機関は、スペシャリストが多く、然も、医療関係法規が複雑にからみ合い難解で、且つ、競合する面も多い。

しかし、これらは能率面、採算面の観点より案出されたものではない。

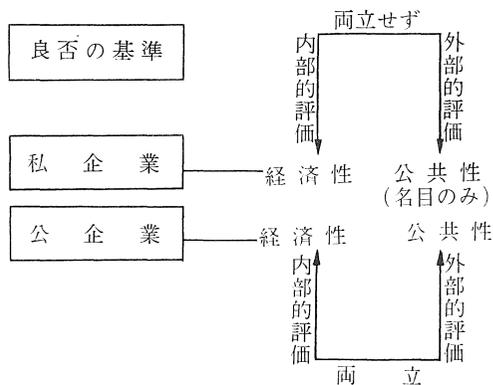
かかる体勢下に於いて、その目的を達するための施策を講じなければならない。

(ロ) 所で、企業の良否は、私企業の場合は会社を経営する経営者は「利益」の大きさだけで評価される。社会への貢献とか、社会奉仕とか、顧客の創造とか、従業員の多面的欲求の満足とかがもし、会社の目的であるならば、利益だけでなく、それらのものをも直接測定するようなメジャーを作り、それらのメジャーと利益とを合せて、会社を評価しなければならない筈である。併し、一般に、私企業としての病院の良否は経済性と公共性にあるから、利益のみによって評価されることは許されない。即ち、

(a) 財務上の利益の大小

(b) 住民へのサービスの満足感の大小（例えば、ア

ンケート調査による）の両方の資料によって評価されなければならないと思う。



(ハ) サービスに対する地域住民の意識は、次のようなアンケートによって評価するのもその一方法である。

(A) 外来患者意見調査集計表

(i) あなたがこの病院を利用されるのは次のどの理由によりますか？

項 目	病院名	A	B	摘 要
1	近いから	22.00	9.92	
2	交通が便利だから	3.01	7.99	

3	法人立だから	2.26	5.36
4	診療設備がよいから	9.59	13.04
5	検査をよくしてくれるから	3.95	9.17
6	サービス設備がよいから	2.82	1.93
7	この病院又は職員と特殊の関係があるから	0.94	0.69
8	建物又は構えが立派だから	1.50	0.44
9	医療費が安いから	4.51	3.06
10	医師がよいから	7.89	12.66
11	とにかく信頼がおけるから	4.51	10.61
12	医師が親切だから	9.40	9.17
13	看護婦が親切だから	10.53	2.43
14	その他職員が親切だから	3.76	1.93
15	待たせないから	6.95	0.44
16	近くによい病院がないから	5.26	5.99
17	他の病院でなおらなかったから	1.13	4.55
18	無記入	0.00	0.62
計		100%	100%

(ii) あなたは、この病院から他の病院へかわりたいと思いますか？

項目		病院名		A	B	摘要
1	かわりたいと思わない	84.52	79.35			
2	かわりたいと思う	7.14	4.82			
3	無記入	8.34	15.83			
計		100%	100%			

(iii) かわりたいと思う方は、下記のどの理由ですか？

項目		病院名		A	B	摘要
1	遠いから	0.00	4.88			
2	交通が不便だから	14.29	4.88			
3	診療設備が悪いから	14.29	4.88			
4	検査をしてくれないから	7.14	2.44			
5	医師が悪いから	7.14	4.88			
6	とにかく信頼がおけないから	14.29	9.76			
7	医師が不親切だから	7.14	9.76			
8	看護婦が不親切だから	7.14	4.88			

9	その他の職員が不親切だから	0.00	4.88
10	サービス設備が悪いから	0.00	7.32
11	建物又は構えが貧弱だから	0.00	4.88
12	医療費が高いから	7.14	0.00
13	待たせるから	0.00	14.63
14	近くによい病院があるから	7.14	4.88
15	この病院ではなならないから	14.29	7.32
16	無記入	0.00	9.73
計		100%	100%

(B) 入院患者意見調査集計表

(i) あなたがこの病院を選ばれたのは、次のどの理由ですか？

項目		病院名		A	B	摘要
1	近いから	28.57	15.09			
2	交通が便利だから	0.00	9.45			
3	医師がよいから	9.52	14.19			
4	食事がよいから	0.00	5.09			
5	掃除が行き届いている	0.00	4.90			
6	入院費が安い	4.76	2.55			
7	診療設備がよい	28.57	11.46			
8	医師が親切	9.52	9.64			
9	看護婦が親切	0.00	9.64			
10	病院の設備がよい	14.30	4.18			
11	他によい病院がない	0.00	4.90			
12	他の病院でなおらなかったから	0.00	6.55			
13	無記入	4.76	2.36			
計		100%	100%			

(ii) 医師の診断に満足していますか？

項目		病院名		A	B	摘要
1	非常に満足	0.00	23.40			
2	だいたい満足	85.71	41.74			
3	どちらともいえない	14.29	24.31			
4	やや不満	0.00	6.42			
5	非常に不満	0.00	0.92			
6	無記入	0.00	3.21			
計		100%	100%			

(C) 職員意見調査集計表

(i) この病院についての世間の評価をどう思いますか?

項目		病院名		A	B	摘要
1	非常によい	0.00	0.00			
2	だいたいよい	10.5	4.1			
3	どちらともいえない	21.0	37.0			
4	やや悪い	47.5	35.6			
5	非常に悪い	21.0	21.9			
6	無記入	0.00	1.4			
計		100%	100%			

(ii) この病院の職員の志気はどうですか?

項目		病院名		A	B	摘要
1	非常にさかん	0.00	5.50			
2	だいたいさかん	15.8	8.2			
3	どちらともいえない	31.6	30.1			
4	やや沈滞	31.6	48.0			
5	非常に沈滞	15.8	6.8			
6	無記入	5.2	1.4			
計		100%	100%			

(iii) あなたの職場環境はどうですか?

項目		病院名		A	B	摘要
1	非常に快的	5.3	1.4			
2	だいたい快的	31.6	20.5			
3	どちらともいえない	15.8	28.8			
4	余りよくない	47.3	38.4			
5	非常によくない	0.00	8.20			
6	無記入	0.00	2.70			
計		100%	100%			

(注)

- ① 一般に企業とは工企業とか商企業を指して居り病院は企業の範疇に入れて居らない。従って通産省の企業診断の対象にはなっていない。
- ② 病院経営の公共性、採算性をどの様に調和させるかが問題であるが、病院には医療の対象により単科総合等の別がある。
- ③ 大島国雄著(株)白桃書房 P279 は拙者の商的な地方公営企業と言うに對し、会社の地方公営企業となしているが、その意義は大同小異であろう。
- ④ 診断結果数値は愛知県に於ける診断結果より一部引用している。
- ⑤ 経営管理の手法はそのまま公的企業にも応用出来ることは当然である。唯、公共性と経済性をどの点で調和させるかが指導理念として重要である。詳細は「企業診断」(同友館)拙者「未来的融合学としての経営診断」を参照せられたい。

(iv) この病院の前途をどう思いますか?

項目		病院名		A	B	摘要
1	非常に明るい	0.00	2.70			
2	だいたい明るい	5.30	6.80			
3	どちらともいえない	21.0	41.2			
4	やや暗い	31.6	17.8			
5	非常に暗い	42.1	1.43			
6	無記入	0.00	0.1			
計		100%	100%			

(V) この病院で各職種間の業務分担は、合理的にできていると思いますか?

項目		病院名		A	B	摘要
1	非常に合理的	0.00	2.70			
2	だいたい合理的	26.30	9.6			
3	どちらともいえない	36.8	21.9			
4	やや不合理	31.6	41.1			
5	非常に不合理	5.30	23.3			
6	無記入	0.00	1.40			
計		100%	100%			

以上、公的病院の診断事例を通して診断の原則と手法の手がかりを得んと試みた訳であるが、未だ意に満たない甚だ不完のものであるが、敢えて発表した次第である。

私企業の経営の計数的評価に、安全性、収益性、成長性、生産性等より検討することが、一般に行われているが、公的企業としての病院についても経営管理の手法はそのまま応用できるものであることを強調したい。⑥

(参考文献)

1. 工藤市兵衛他編著(愛知県)「愛知県に於ける病院診断勧告書」
2. 大島国雄著(白桃書房)「公企業の経営学」
3. W. A. Robson; Nationalized Industry and Public Ownership, 1960
4. 占部都美著(白桃書房)「企業形態論」
5. 近藤隆之著(学陽書房)「地方公営企業制度」
6. 中小企業診断協会編「企業診断ハンドブック」(商業, 工業編)
7. 日本税理士会連合会編 帝国地方行政学会「税務と経営診断」(特殊法人編)
8. 日本公認会計士協会編 「監査と経営診断」
9. 一瀬智司著(東洋経済社現) 在公企業編
10. 高橋正著(東京大学出版会)「社会のなかの医学」
11. A. Schnettler; Öffentliche Betriebe, 1955