

2024年3月16日

日本医療マネジメント学会 熊本県支部集会

# 熊本県における公立病院の労働生産性と経営分析

宮崎産業経営大学

千葉商科大学

宮崎産業経営大学

宮崎産業経営大学

経営学部教授

経済研究所

経営学部

経営学部

川島 秀樹

白木 秀典

杉田 桜夜

安藤 未歩

COI 開示

演題発表内容に関連し、発表者に開示すべきCOI関係にある企業などはありません。

# 問題提起

熊本県北部地区の公立病院を  
2グループに分けて、特色を  
考察

診療内容と病院決算状況の変  
化から、今後求められる機能  
を考察

# 分析方法

## 1. 総務省の病院決算状況

### ・経営分析比較表

#### ①労働生産性

(従業員一人当たりの付加価値額)

#### ②労働分配率

#### ③患者1人1日あたりの診療収入

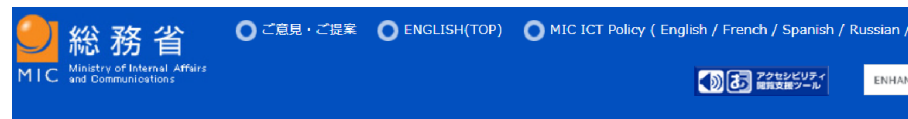
#### ④医師・看護師の数

#### ⑤1日あたり入院患者・外来患者の数

#### ⑥損益差額率

## 2. 病院情報局

### DPCデータを集計



総務省トップ > 政策 > 地方行財政 > 地方公営企業等 > 公立病院改革 > 病院事業決算状況・病院



病院事業決算状況・病院経営分析比較表

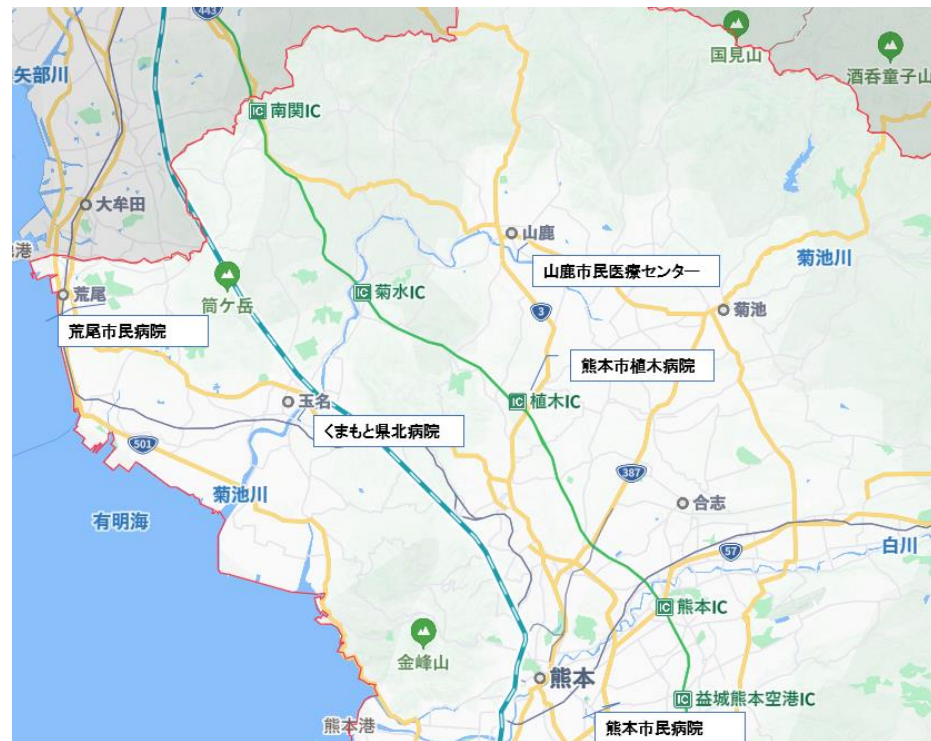
- ・ 令和元年度
- ・ 平成30年度
- ・ 平成29年度
- ・ 平成28年度
- ・ 平成27年度
- ・ 平成26年度
- ・ 平成25年度
- ・ 平成24年度
- ・ 平成23年度
- ・ 平成22年度
- ・ 平成21年度
- ・ 平成20年度
- ・ 平成19年度

病院情報局 Hospital Intelligence Agency



# 分析対象病院（救急医療、特色から2グループに分類）

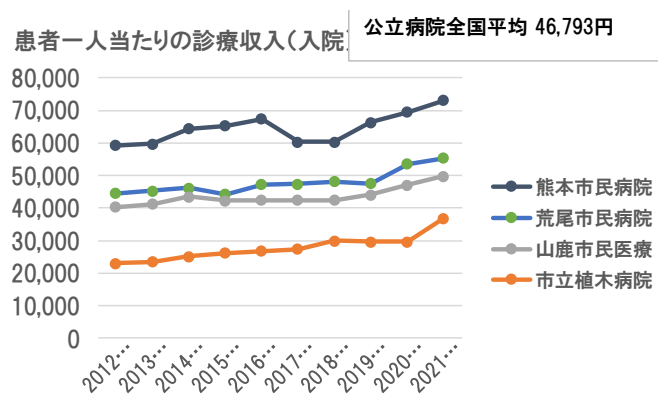
| GP         | 医療救急      | 病院名                      | 病床数                           | 特色                  |
|------------|-----------|--------------------------|-------------------------------|---------------------|
| グループA      | 第二次救急医療機関 | 熊本市民病院                   | 562<br>から<br>388              | 2016年の熊本地震で被災。      |
|            |           | 荒尾市民病院<br>(荒尾市民有明医療センター) | 274                           | 地域医療拠点病院、熊本DMAT指定病院 |
| 山鹿市民医療センター |           | 201                      | 地域医療支援病院、県がん診療連携拠点病院          |                     |
| 熊本市立植木病院   |           | 141                      | 患者さん中心の医療、安全医療の推進、地域に密着した連携医療 |                     |
| グループB      |           |                          |                               |                     |



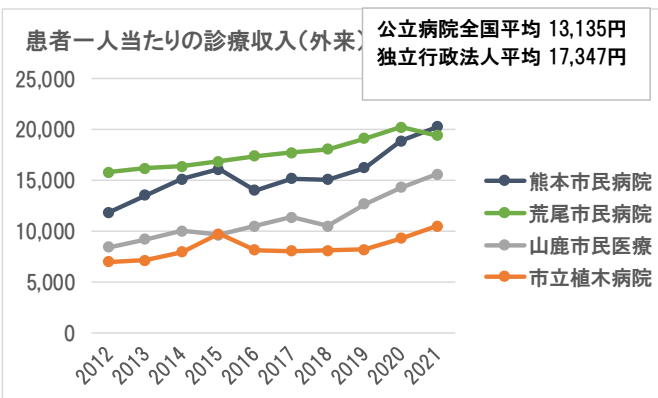
1. 病床数の規模、病院の特色によりグループAとグループBに分けた。
2. 玉名市のくまもと県北病院は、統合したばかりで、データがとれなかった。参考資料として、熊本市民病院をいれた。

# 患者1人当たりの診療収入（比較表） 単位：円

| 入院 / 年度    | 病床数          | 2012<br>(平成24) | 2013<br>(平成25) | 2014<br>(平成26) | 2015<br>(平成27) | 2016<br>(平成28) | 2017<br>(平成29) | 2018<br>(平成30) | 2019<br>(令和1) | 2020<br>(令和2) | 2021<br>(令和3) | 平均     |
|------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|--------|
| 熊本市市民病院    | 562<br>->388 | 59,350         | 59,802         | 64,411         | 65,299         | 67,388         | 60,402         | 60,301         | 66,334        | 69,480        | 73,177        | 64,594 |
| 荒尾市民病院     | 274          | 44,646         | 45,399         | 46,154         | 44,270         | 47,288         | 47,383         | 48,142         | 47,639        | 53,559        | 55,408        | 47,989 |
| 山鹿市民医療     | 201          | 40,310         | 41,327         | 43,520         | 42,291         | 42,496         | 42,484         | 42,496         | 44,125        | 47,151        | 49,807        | 43,601 |
| 市立植木病院     | 141          | 23,003         | 23,586         | 25,103         | 26,294         | 26,759         | 27,473         | 29,958         | 29,683        | 29,704        | 36,925        | 27,849 |
| 公立病院全国平均   |              | 42,573         | 43,499         | 43,996         | 44,807         | 45,041         | 45,768         | 47,009         | 47,948        | 50,452        | 56,839        | 46,793 |
| 独立行政法人全国平均 |              |                | 57,478         | 54,533         | 58,926         | 60,672         | 62,160         | 63,745         | 64,651        | 69,151        | 73,193        | 62,723 |



| 外来 / 年度    | 病床数          | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 平均     |
|------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 熊本市市民病院    | 562<br>->388 | 11,840 | 13,530 | 15,120 | 16,100 | 14,028 | 15,155 | 15,068 | 16,239 | 18,862 | 20,279 | 15,622 |
| 荒尾市民病院     | 274          | 15,785 | 16,191 | 16,360 | 16,852 | 17,400 | 17,721 | 18,049 | 19,104 | 20,216 | 19,397 | 17,708 |
| 山鹿市民医療     | 201          | 8,424  | 9,193  | 10,029 | 9,630  | 10,489 | 11,367 | 10,489 | 12,681 | 14,317 | 15,625 | 11,224 |
| 市立植木病院     | 141          | 6,984  | 7,126  | 7,947  | 9,704  | 8,152  | 8,019  | 8,080  | 8,175  | 9,272  | 10,496 | 8,396  |
| 公立病院全国平均   |              | 11,055 | 11,412 | 11,739 | 12,429 | 12,618 | 13,008 | 13,353 | 14,092 | 15,123 | 16,524 | 13,135 |
| 独立行政法人全国平均 |              |        | 14,360 | 14,017 | 15,828 | 16,708 | 17,097 | 17,793 | 18,716 | 20,312 | 21,293 | 17,347 |



2016年の熊本地震のため、熊本市市民病院は甚大な被害を受けている。2019年建替え10月開院。

1. グループAの熊本市市民病院は、入院単価は高い。2016年に熊本地震の被害を受けた。
2. グループB山鹿市民医療センターは、入院単価、外来単価とも全国平均並み。医療機能は高い。
3. グループB市立植木病院は、外来の診療収入1万円以下で、周りに民間病院が少ない。

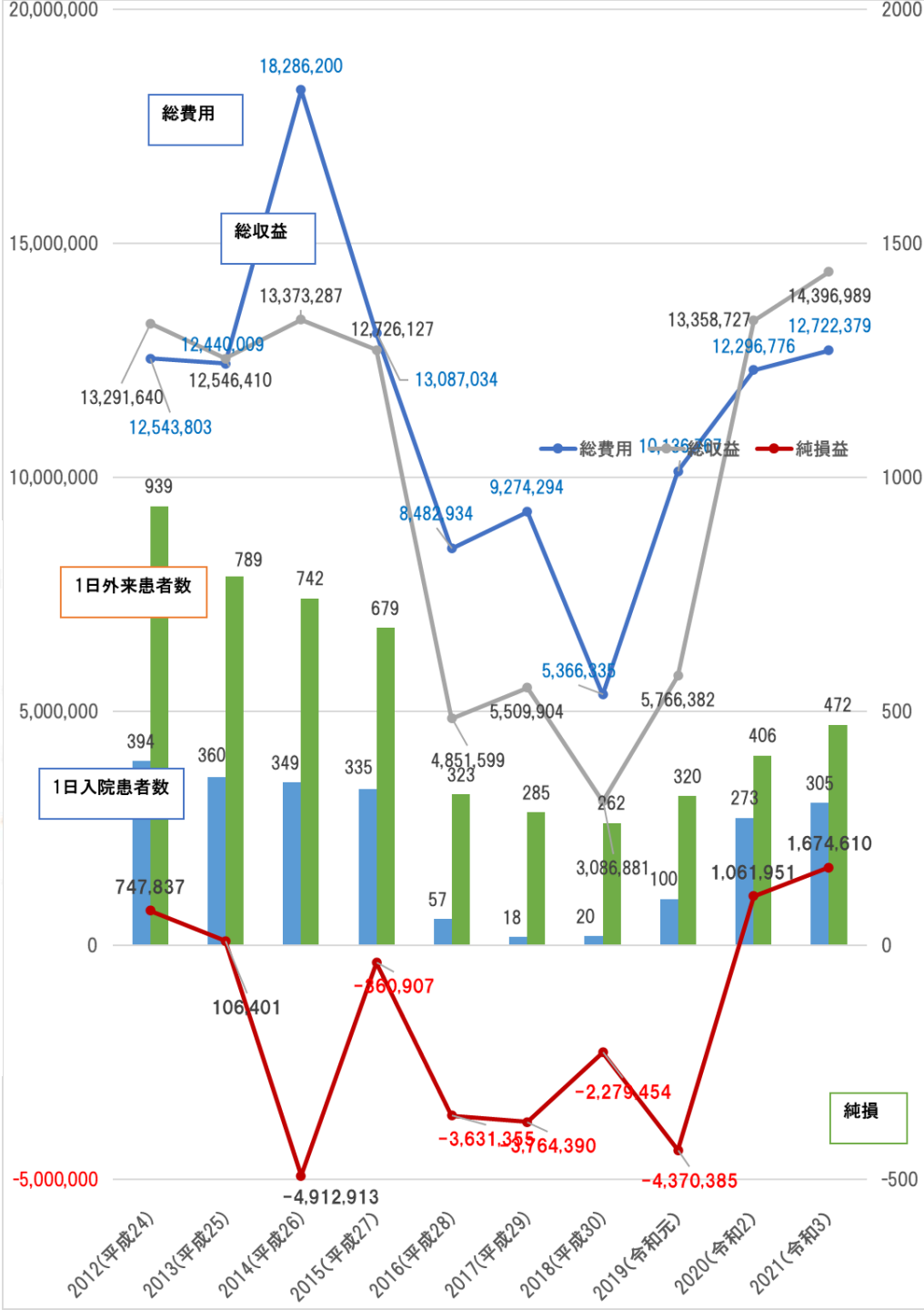
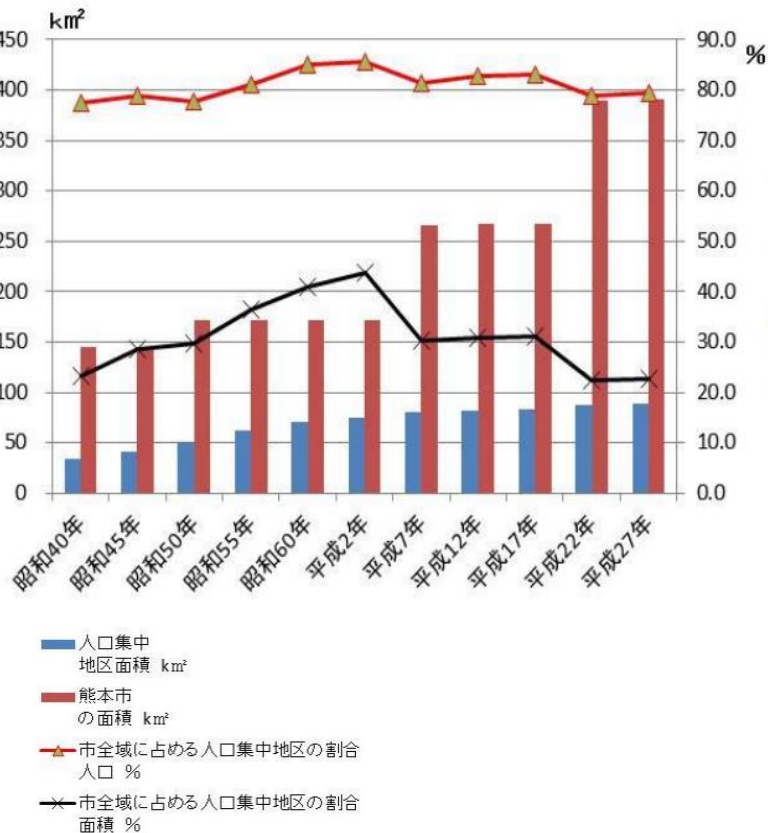
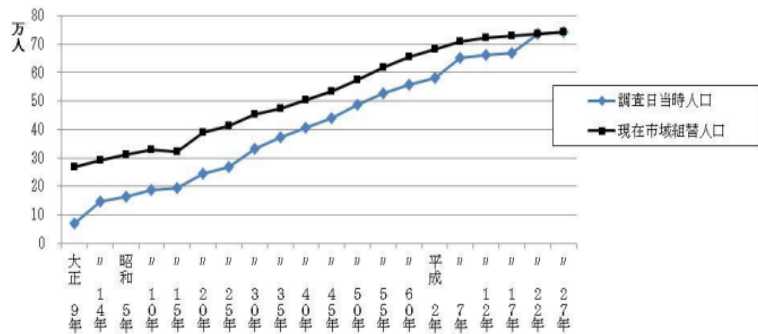
# 熊本市民病院



| 年度              | 2012(平成24) | 2013(平成25) | 2014(平成26) | 2015(平成27) | 2016(平成28) | 2017(平成29) | 2018(平成30) | 2019(令和元)  | 2020(令和2)  | 2021(令和3)  |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 経常損益            | 720,094    | 57,193     | -67,090    | -455,757   | -3,439,402 | -1,999,954 | -1,781,383 | -2,629,137 | 853,840    | 1,541,878  |
| 純損益             | 747,837    | 106,401    | -4,912,913 | -360,907   | -3,631,355 | -3,764,390 | -2,279,454 | -4,370,385 | 1,061,951  | 1,674,610  |
| 1日当たりの入院患者数     | 394        | 360        | 349        | 335        | 57         | 18         | 20         | 100        | 273        | 305        |
| 1日当たりの外来患者数     | 939        | 789        | 742        | 679        | 323        | 285        | 262        | 320        | 406        | 472        |
| 病院の付加価値額        | 5,951,339  | 5,055,556  | 5,151,818  | 5,067,796  | -771,805   | -212,504   | -264,256   | 1,086,437  | 3,785,561  | 5,215,271  |
| 100床当たり全職員数     | 156        | 159.4      | 155.4      | 171.5      | 130.1      | 85         | 79.6       | 155.9      | 195.9      | 164.9      |
| 病床数             | 562        | 562        | 562        | 556        | 556        | 556        | 556        | 388        | 388        | 388        |
| 医師数             | 90         | 87         | 91         | 94         | 46         | 37         | 36         | 71         | 79         | 81         |
| 看護師数            | 414        | 414        | 437        | 449        | 414        | 311        | 299        | 371        | 405        | 427        |
| 全職員数            | 642        | 640        | 666        | 687        | 583        | 438        | 423        | 566        | 614        | 640        |
| 職員1人当たりの人件費     | 9,610      | 9,277      | 9,029      | 9,101      | 5,827      | 5,681      | 4,968      | 7,134      | 9,998      | 10,073     |
| 医業収益に対する人件費率(%) | 53.1       | 55.0       | 53.3       | 57.0       | 198.2      | 160.3      | 140.4      | 105.6      | 67.8       | 59.6       |
| 労働生産性           | 9,270      | 7,899      | 7,735      | 7,377      | -1,324     | -485       | -625       | 1,920      | 6,165      | 8,149      |
| 労働分配率           | 104        | 117        | 117        | 123        | -440       | -1,171     | -795       | 372        | 162        | 124        |
| 入院稼働率(%)        | 70.0       | 64.0       | 62.0       | 60.3       | 3.1        | 3.3        | 82.0       | 21.4       | 70.4       | 78.7       |
| 損益差額            | -287,089   | -970,060   | -983,836   | -1,247,750 | -4,183,539 | -2,712,035 | -2,377,228 | -2,966,303 | -2,369,062 | -1,254,911 |
| 損益差額率(%)        | -2.5       | -9.0       | -8.7       | -11.4      | -244.1     | -174.7     | -158.8     | -77.6      | -26.2      | -11.6      |
| 補助金を入れた損益差額     | 922,094    | 245,413    | 208,380    | -500,934   | -3,654,430 | -2,212,430 | -1,872,649 | -2,426,324 | 867,034    | 1,587,922  |
| 補助券を入れた損益差額率(%) | 7.9        | 2.3        | 1.8        | -4.6       | -213.2     | -142.5     | -125.1     | -63.5      | 9.6        | 14.7       |

2013年まで純損益は黒字、2016年に熊本地震被災。2019年10月に再建築、2020年度にV字回復

# 熊本市民病院





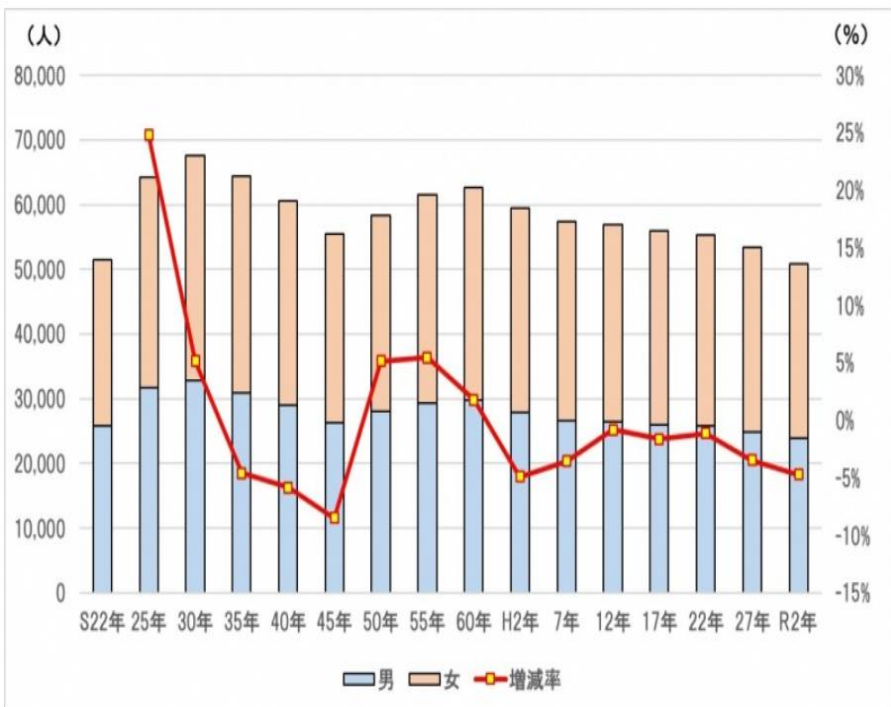
# 荒尾市民病院

| 年度              | 2012(平成24) | 2013(平成25) | 2014(平成26) | 2015(平成27) | 2016(平成28) | 2017(平成29) | 2018(平成30) | 2019(令和元) | 2020(令和2) | 2021(令和3) |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| 経常損益            | 230,475    | 294,040    | 291,372    | 187,838    | 413,015    | 275,322    | 144,495    | 3,815     | 768,624   | 592,080   |
| 純損益             | 415,215    | 477,213    | -940,251   | 386,999    | 410,546    | 290,372    | 142,910    | 2,478     | 765,094   | 588,938   |
| 1日当たりの入院患者数     | 277        | 222        | 223        | 226        | 227        | 229        | 231        | 226       | 208       | 195       |
| 1日当たりの外来患者数     | 346        | 344        | 353        | 359        | 370        | 356        | 349        | 351       | 320       | 361       |
| 病院の付加価値額        | 3,094,202  | 3,111,553  | 3,159,342  | 2,901,075  | 3,192,354  | 3,273,919  | 3,216,341  | 3,021,287 | 3,541,052 | 3,539,372 |
| 100床当たり全職員数     | 142        | 148.8      | 155.6      | 131        | 130.3      | 133.9      | 138        | 143.4     | 210.6     | 146       |
| 病床数             | 274        | 274        | 274        | 274        | 274        | 274        | 274        | 274       | 274       | 274       |
| 医師数             | 30         | 33         | 34         | 37         | 37         | 39         | 47         | 49        | 53        | 53        |
| 看護師数            | 208        | 205        | 207        | 207        | 204        | 207        | 212        | 221       | 220       | 214       |
| 全職員数            | 334        | 339        | 348        | 358        | 356        | 366        | 377        | 392       | 405       | 400       |
| 職員1人当たりの人件費     | 8,718      | 8,955      | 8,506      | 8,025      | 8,170      | 8,456      | 8,336      | 7,950     | 9,800     | 9,959     |
| 医業収益に対する人件費率(%) | 54.0       | 56.1       | 53.7       | 52.4       | 49.6       | 52.7       | 52.7       | 52.7      | 66.1      | 67.5      |
| 労働生産性           | 9,264      | 9,179      | 9,079      | 8,104      | 8,967      | 8,945      | 8,531      | 7,707     | 8,743     | 8,848     |
| 労働分配率           | 94         | 98         | 94         | 99         | 91         | 95         | 98         | 103       | 112       | 113       |
| 病床利用率(%)        | 82.8       | 81.2       | 81.4       | 82.4       | 83.0       | 83.7       | 84.2       | 82.3      | 75.8      | 71.3      |
| 損益差額            | 137,851    | 45,272     | 183,735    | 7,915      | 245,798    | 142,349    | 46,161     | -116,456  | -445,512  | -683,131  |
| 損益差額率(%)        | 2.6        | 0.8        | 3.3        | 0.1        | 4.2        | 2.4        | 0.8        | -2.0      | -7.4      | -11.6     |
| 補助金を入れた損益差額     | 349,887    | 386,014    | 427,052    | 238,788    | 472,831    | 371,492    | 292,572    | 131,061   | 980,804   | 580,204   |
| 補助金を入れた損益差額率(%) | 6.5        | 7.1        | 7.7        | 4.4        | 8.1        | 6.3        | 4.9        | 2.2       | 16.3      | 9.8       |

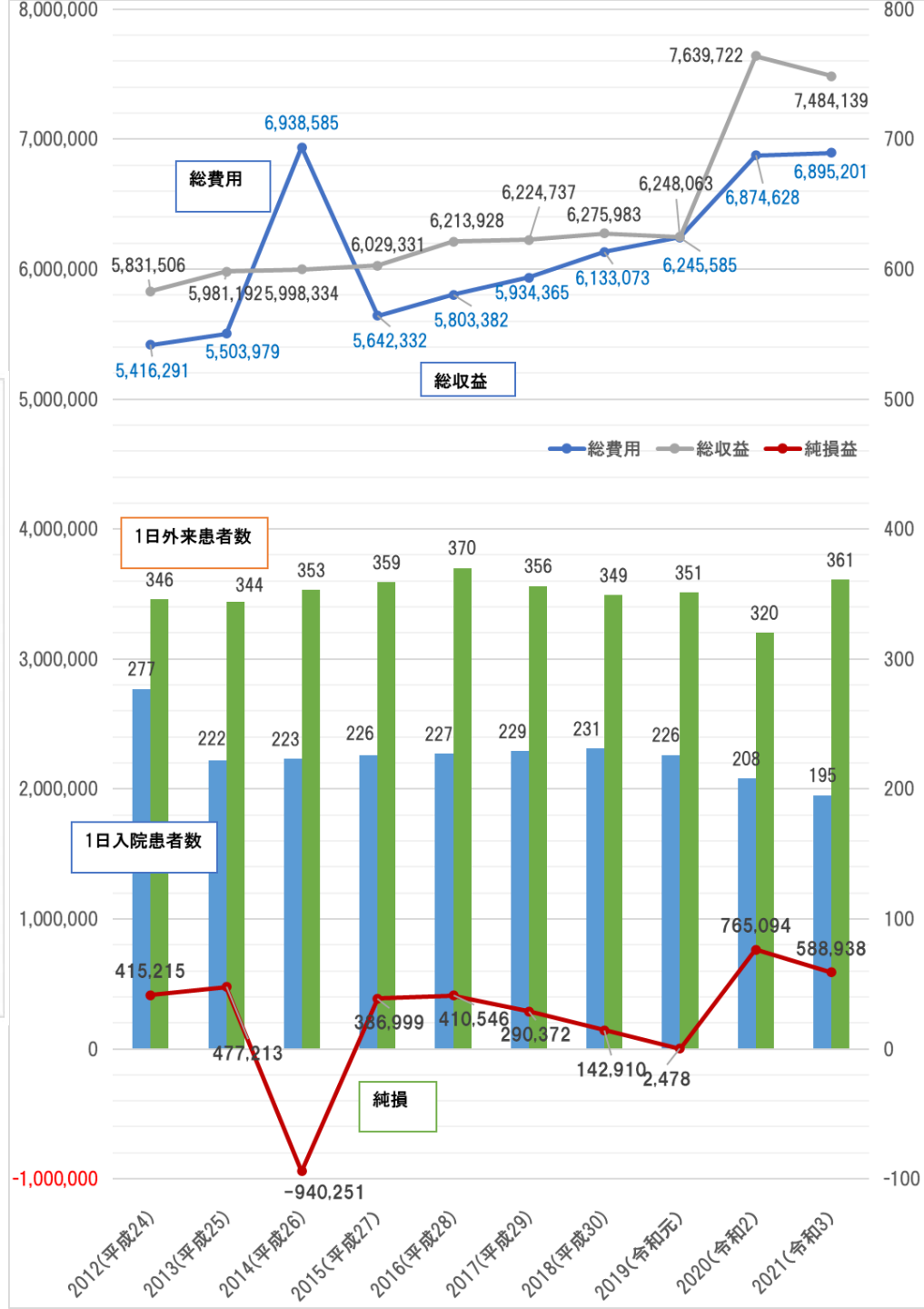
2023年10月に荒尾市立有明医療センターとなる。  
労働生産性が高く、補助金を入れた損益差額率は、黒字である。



# 荒尾市民病院



出典：荒尾市ホームページ  
国勢調査人口の時系列変化

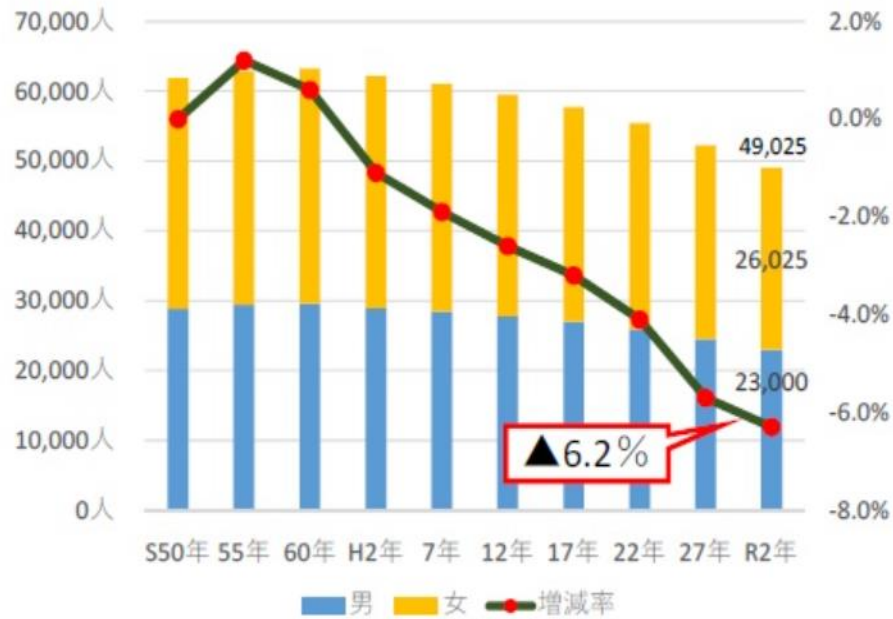


# 山鹿市民医療センター

| 年度              | 2012(平成24) | 2013(平成25) | 2014(平成26) | 2015(平成27) | 2016(平成28) | 2017(平成29) | 2018(平成30) | 2019(令和元) | 2020(令和2) | 2021(令和3) |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| 経常損益            | 29,895     | -1,378     | -111,837   | -26,003    | 183,060    | 72,489     | 2,328      | -56,848   | 275,222   | 506,720   |
| 純損益             | 35,122     | 4,248      | -1,151,760 | -65,691    | 185,816    | 61,482     | 2,349      | -43,354   | 284,556   | 503,920   |
| 1日当たりの入院患者数     | 158        | 150        | 136        | 134        | 155        | 152        | 145        | 138       | 119       | 121       |
| 1日当たりの外来患者数     | 278        | 255        | 241        | 252        | 266        | 250        | 224        | 215       | 189       | 204       |
| 病院の付加価値額        | 2,014,685  | 1,919,981  | 1,670,607  | 1,684,683  | 1,930,735  | 1,764,945  | 1,673,171  | 1,775,485 | 1,538,040 | 1,782,397 |
| 100床当たり全職員数     | 141        | 140        | 123        | 125        | 122        | 134        | 122        | 121       | 166       | 119       |
| 病床数             | 201        | 201        | 201        | 201        | 201        | 201        | 201        | 201       | 201       | 201       |
| 医師数             | 22         | 22         | 21         | 23         | 25         | 23         | 24         | 22        | 22        | 22        |
| 看護師数            | 146        | 148        | 158        | 162        | 151        | 150        | 151        | 150       | 148       | 144       |
| 全職員数            | 225        | 230        | 247        | 251        | 244        | 241        | 244        | 243       | 242       | 240       |
| 職員1人当たりの人件費     | 8,246      | 7,788      | 7,780      | 7,829      | 8,156      | 8,175      | 8,065      | 8,680     | 8,807     | 8,887     |
| 医業収益に対する人件費率(%) | 58.8       | 58.2       | 64.6       | 67.4       | 59.9       | 59.9       | 61.5       | 67.7      | 71.8      | 68.7      |
| 労働生産性           | 8,954      | 8,348      | 6,764      | 6,712      | 7,913      | 7,323      | 6,857      | 7,307     | 6,356     | 7,427     |
| 労働分配率           | 92.1       | 93.3       | 115.0      | 116.6      | 103.1      | 111.6      | 117.6      | 118.8     | 138.6     | 119.7     |
| 病床利用率(%)        | 78.8       | 74.6       | 67.6       | 66.7       | 76.9       | 75.4       | 72.3       | 68.5      | 59.4      | 60.3      |
| 損益差額            | 147,035    | 112,786    | -275,227   | -290,047   | -70,847    | -219,555   | -305,384   | -346,023  | -607,807  | -584,340  |
| 損益差額率(%)        | 4.7        | 3.7        | -9.2       | -9.9       | -2.1       | -6.7       | -9.5       | -11.1     | -20.5     | -18.8     |
| 補助金を入れた損益差額     | 283,861    | 229,449    | -195,085   | -161,958   | 55,380     | -42,590    | -119,629   | -174,113  | 211,316   | 281,522   |
| 補助券を入れた損益差額率(%) | 9.0        | 7.5        | -6.6       | -5.6       | 1.7        | -1.3       | -3.7       | -5.6      | 7.1       | 9.1       |

労働生産性は、医療福祉機構(WAM)の一般病院平均650万円より高い。  
2020年のコロナ後、補助金のおかげで純損益が黒字になっている。  
全国公立病院平均並みだと思われる。病床利用率が低い(7割弱)

# 山鹿市民医療センター



出典：山鹿市ホームページ  
国勢調査人口の時系列変化



# 市立植木病院

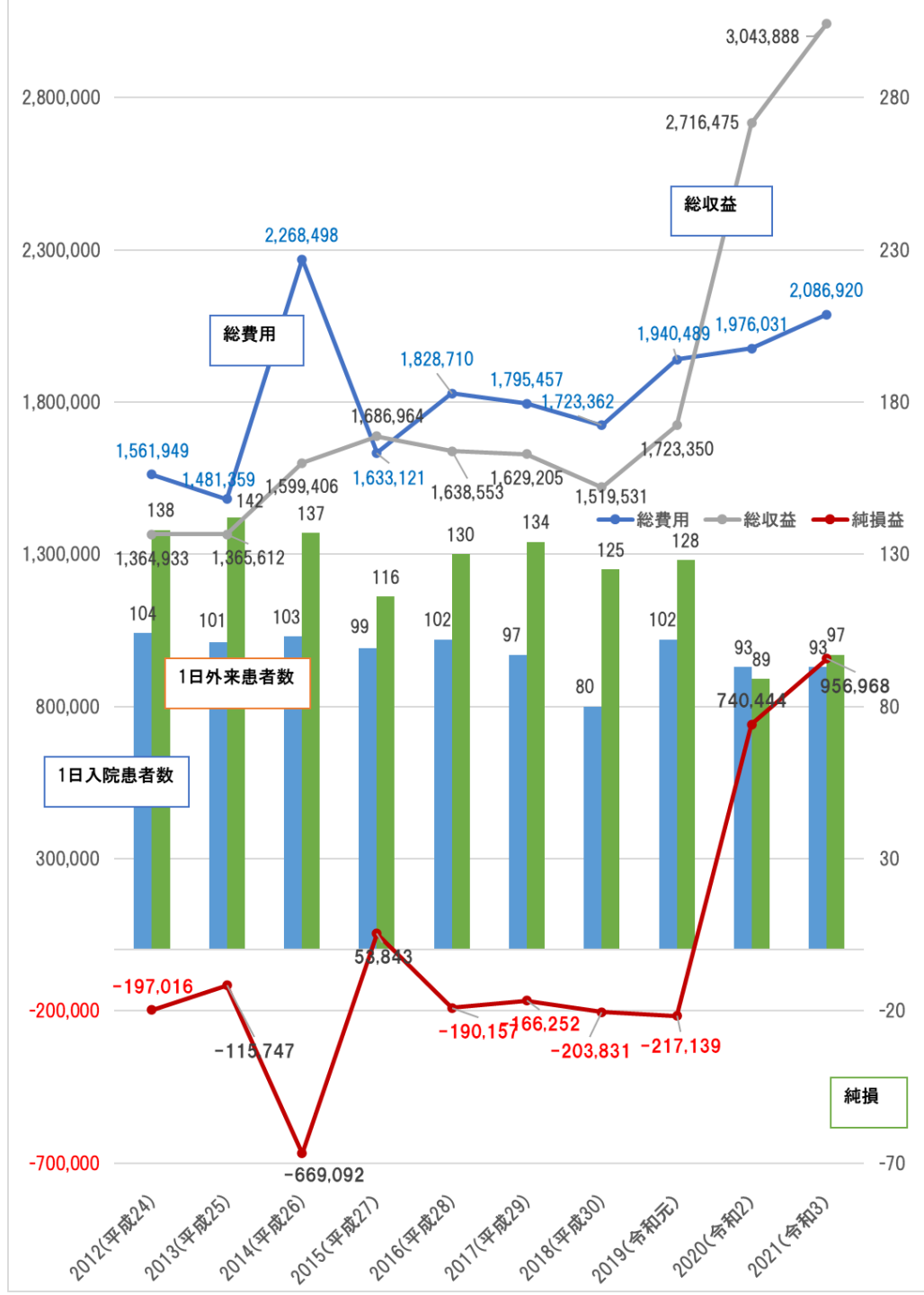
| 年度              | 2012(平成24) | 2013(平成25) | 2014(平成26) | 2015(平成27) | 2016(平成28) | 2017(平成29) | 2018(平成30) | 2019(令和元) | 2020(令和2) | 2021(令和3) |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| 経常損益            | -190,458   | -118,008   | 28,030     | 8,283      | -177,620   | -160,880   | -182,910   | -147,805  | 687,394   | 901,666   |
| 純損益             | -197,016   | -115,747   | -669,092   | 53,843     | -190,157   | -166,252   | -203,831   | -217,139  | 740,444   | 956,968   |
| 1日当たりの入院患者数     | 104        | 101        | 103        | 99         | 102        | 97         | 80         | 102       | 93        | 93        |
| 1日当たりの外来患者数     | 138        | 142        | 137        | 116        | 130        | 134        | 125        | 128       | 89        | 97        |
| 病院の付加価値額        | 590,918    | 600,401    | 659,478    | 648,515    | 679,160    | 682,053    | 576,953    | 754,121   | 746,975   | 826,524   |
| 100床当たり全職員数     | 81         | 81.7       | 85.9       | 86.9       | 95.6       | 97.5       | 100.4      | 110.1     | 112       | 77.3      |
| 病床数             | 141        | 141        | 141        | 141        | 141        | 141        | 141        | 141       | 141       | 141       |
| 医師数             | 10         | 10         | 10         | 10         | 12         | 12         | 10         | 13        | 12        | 12        |
| 看護師数            | 57         | 57         | 58         | 57         | 73         | 68         | 67         | 66        | 64        | 65        |
| 全職員数            | 96         | 95         | 95         | 93         | 114        | 109        | 104        | 108       | 108       | 109       |
| 職員1人当たりの人件費     | 8,277      | 7,838      | 8,097      | 8,514      | 8,842      | 9,236      | 9,007      | 9,499     | 10,781    | 11,286    |
| 医業収益に対する人件費率(%) | 63.5       | 59.4       | 56.8       | 58.8       | 72.8       | 73.4       | 74.7       | 68.6      | 80.5      | 78.2      |
| 労働生産性           | 6,155      | 6,320      | 6,942      | 6,973      | 5,958      | 6,257      | 5,548      | 6,983     | 6,916     | 7,583     |
| 労働分配率           | 134        | 124        | 117        | 122        | 148        | 148        | 162        | 136       | 156       | 149       |
| 病床利用率(%)        | 74.1       | 71.6       | 73.3       | 70.5       | 72.1       | 68.5       | 56.7       | 72.4      | 66.1      | 65.7      |
| 損益差額            | -219,631   | -150,298   | -114,023   | -148,440   | -334,339   | -331,311   | -363,725   | -276,885  | -423,203  | -410,647  |
| 損益差額率(%)        | -17.6      | -12.0      | -8.4       | -11.0      | -24.1      | -24.1      | -29.0      | -18.5     | -29.3     | -26.1     |
| 補助金を入れた損益差額     | -114,435   | -43,016    | 120        | -27,887    | -208,263   | -198,572   | -232,980   | -120,258  | 727,546   | 812,878   |
| 補助金を入れた損益差額率(%) | -9.1       | -3.4       | 0.0        | -2.1       | -15.0      | -14.5      | -18.6      | -8.0      | 50.3      | 51.7      |

コロナ時に純損益が黒字になる。

# 熊本市立 植木病院

2010年熊本市に統合

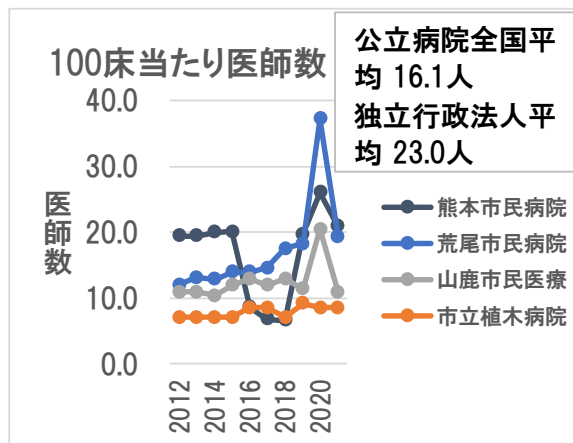
2005年植木町人口 30,772人



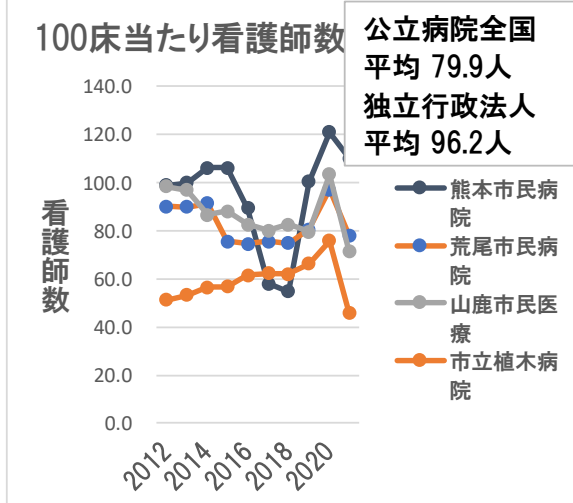
# 医師・看護師の数

(100床あたり) 単位：人

| 医師 / 年度    | 病床数      | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 平均   |
|------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 熊本市市民病院    | 562->388 | 19.4 | 19.4 | 20.0 | 20.1 | 8.6  | 6.8  | 6.6  | 19.7 | 26.0 | 20.9 | 16.8 |
| 荒尾市民病院     | 274      | 12.0 | 13.1 | 12.8 | 13.9 | 13.9 | 14.6 | 17.5 | 18.2 | 37.2 | 19.3 | 17.3 |
| 山鹿市民医療     | 201      | 10.9 | 10.9 | 10.4 | 11.9 | 12.9 | 11.9 | 12.9 | 11.4 | 20.4 | 10.9 | 12.5 |
| 市立植木病院     | 141      | 7.1  | 7.1  | 7.1  | 7.1  | 8.5  | 8.5  | 7.1  | 9.2  | 8.5  | 8.5  | 7.9  |
| 公立病院全国平均   |          | 14.2 | 14.5 | 14.8 | 15.2 | 15.6 | 15.9 | 16.3 | 16.7 | 22.9 | 15.3 | 16.1 |
| 独立行政法人全国平均 |          |      | 21.8 | 20.7 | 20.7 | 23.1 | 24.1 | 24.5 | 24.8 | 25.6 | 21.6 | 23.0 |



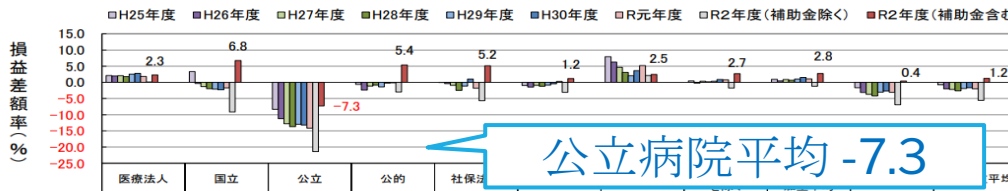
| 看護師 / 年度   | 病床数      | 2012 | 2013 | 2014  | 2015  | 2016 | 2017 | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 平均   |
|------------|----------|------|------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|------|
| 熊本市市民病院    | 562->388 | 98.8 | 99.9 | 106.2 | 106.3 | 89.4 | 58.0 | 54.8  | 100.5 | 120.9 | 110.1 | 94.5 |
| 荒尾市民病院     | 274      | 90.1 | 89.8 | 91.5  | 75.5  | 74.5 | 75.5 | 74.8  | 80.7  | 97.1  | 78.1  | 82.8 |
| 山鹿市民医療     | 201      | 98.5 | 96.8 | 86.6  | 88.1  | 82.6 | 80.1 | 82.6  | 79.6  | 103.5 | 71.6  | 87.0 |
| 市立植木病院     | 141      | 51.2 | 53.3 | 56.5  | 56.8  | 61.6 | 62.4 | 62.1  | 66.2  | 75.9  | 46.1  | 59.2 |
| 公立病院全国平均   |          | 74.9 | 76.5 | 77.9  | 78.9  | 80.2 | 81.0 | 81.7  | 82.1  | 89.1  | 77.1  | 79.9 |
| 独立行政法人全国平均 |          |      | 91.7 | 85.9  | 85.9  | 97.1 | 99.5 | 101.1 | 102.3 | 104.8 | 97.3  | 96.2 |



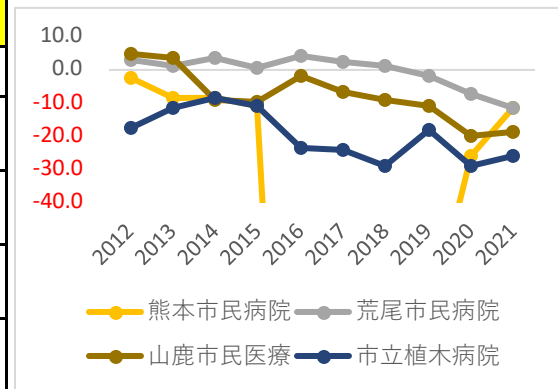
2016年の熊本地震のため、熊本市市民病院は甚大な被害を受けている。  
2019年建替え10月開院。

# 損益差額率

単位：%

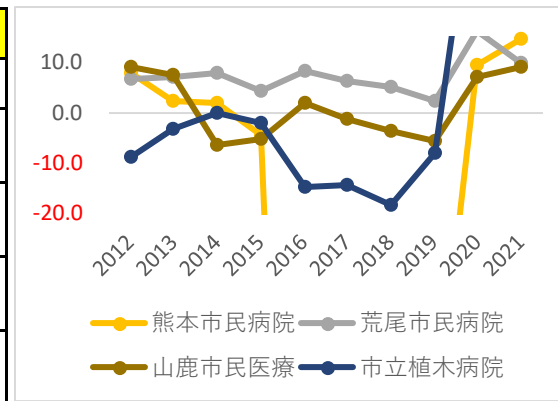


| No | 病院名    | 病床数          | 2012  | 2013  | 2014 | 2015  | 2016   | 2017   | 2018   | 2019  | 2020  | 2021  |
|----|--------|--------------|-------|-------|------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
|    |        |              | H24   | H25   | H26  | H27   | H28    | H29    | H30    | R1    | R2    | R3    |
| 1  | 熊本市民病院 | 562<br>->388 | -2.5  | -9.0  | -8.7 | -11.4 | -244.1 | -174.7 | -158.8 | -77.6 | -26.2 | -11.6 |
| 3  | 荒尾市民病院 | 342          | 2.6   | 0.8   | 3.3  | 0.1   | 4.2    | 2.4    | 0.8    | -2.0  | -7.4  | -11.6 |
| 4  | 山鹿市民医療 | 199          | 4.7   | 3.7   | -9.2 | -9.9  | -2.1   | -6.7   | -9.5   | -11.1 | -20.5 | -18.8 |
| 5  | 市立植木病院 | 141          | -17.6 | -12.0 | -8.4 | -11.0 | -24.1  | -24.1  | -29.0  | -18.5 | -29.3 | -26.1 |



## 2. 補助金を入れた損益差額率 $\text{損益差額} = \text{医業収益} + (\text{国・都道府県補助金} + \text{他会計補助} \cdot \text{負担金}) - \text{医業関連費用}$

| No | 病院名    | 病床数          | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016   | 2017   | 2018   | 2019  | 2020 | 2021 |
|----|--------|--------------|------|------|------|------|--------|--------|--------|-------|------|------|
|    |        |              | H24  | H25  | H26  | H27  | H28    | H29    | H30    | R1    | R2   | R3   |
| 1  | 熊本市民病院 | 562<br>->388 | 7.9  | 2.3  | 1.8  | -4.6 | -213.2 | -142.5 | -125.1 | -63.5 | 9.6  | 14.7 |
| 3  | 荒尾市民病院 | 342          | 6.5  | 7.1  | 7.7  | 4.4  | 8.1    | 6.3    | 4.9    | 2.2   | 16.3 | 9.8  |
| 4  | 山鹿市民医療 | 199          | 9.0  | 7.5  | -6.6 | -5.6 | 1.7    | -1.3   | -3.7   | -5.6  | 7.1  | 9.1  |
| 5  | 市立植木病院 | 141          | -9.1 | -3.4 | 0.0  | -2.1 | -15.0  | -14.5  | -18.6  | -8.0  | 50.3 | 51.7 |



2016年の熊本地震のため、熊本市民病院は甚大な被害を受けている。2019年建替え10月開院。

補助金(国県補助金+他会計補助・負担金)を入れた損益差額率は、2020年コロナ時に黒字である。

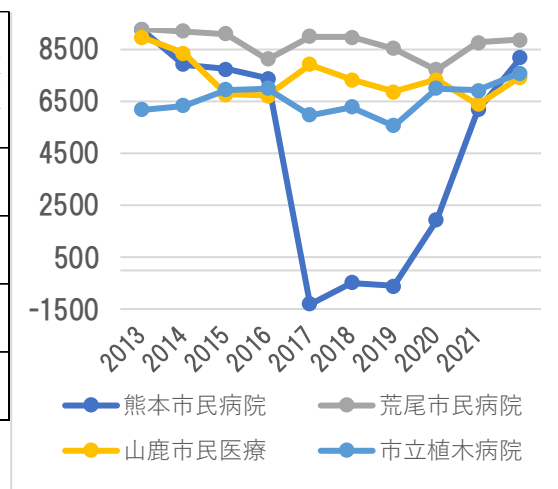


# 公立病院の労働生産性

(労働生産性は2014年診療報酬改定、  
2020年度のコロナで大きな影響。人件費は、全体に増加傾向。)

単位：千円

| No | 病院名    | 病床数          | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016   | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 注意事項 |
|----|--------|--------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
|    |        |              | H24   | H25   | H26   | H27   | H28    | H29   | H30   | R1    | R2    | R3    |      |
| 1  | 熊本市民病院 | 562<br>->388 | 9,270 | 7,899 | 7,735 | 7,377 | -1,324 | -485  | -625  | 1,920 | 6,165 | 8,149 |      |
| 3  | 荒尾市民病院 | 274          | 9,264 | 9,179 | 9,079 | 8,104 | 8,967  | 8,945 | 8,531 | 7,707 | 8,743 | 8,848 |      |
| 4  | 山鹿市民医療 | 201          | 8,954 | 8,348 | 6,764 | 6,712 | 7,913  | 7,323 | 6,857 | 7,307 | 6,356 | 7,427 |      |
| 5  | 市立植木病院 | 141          | 6,155 | 6,320 | 6,942 | 6,973 | 5,958  | 6,257 | 5,548 | 6,983 | 6,916 | 7,583 |      |



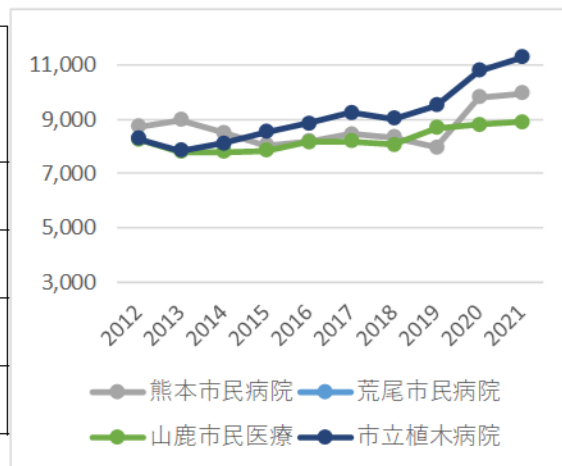
医療福祉機構の経営分析参考指標では、一般病院の労働生産性は約650万であった。

熊本の病院は、医療福祉機構の一般病院指標650万円よりも高い。

# 公立病院の人件費

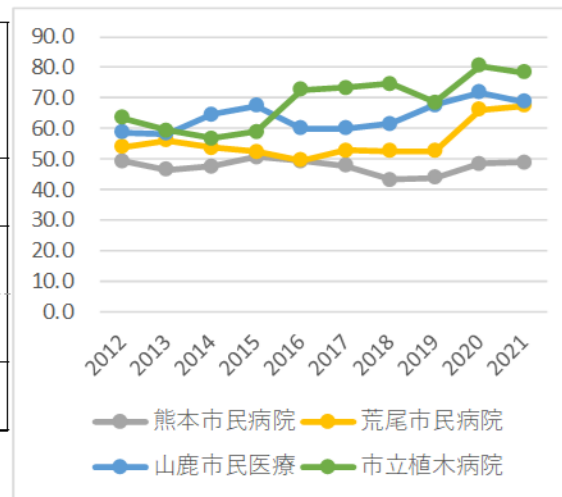
職員1人当たりの人件費

| No | 病院名     | 病床数          | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020   | 2021   | 注意事項 |
|----|---------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|------|
|    |         |              | H24   | H25   | H26   | H27   | H28   | H29   | H30   | R1    | R2     | R3     |      |
| 1  | 熊本市市民病院 | 562<br>->388 | 8,718 | 8,955 | 8,506 | 8,025 | 8,170 | 8,456 | 8,336 | 7,950 | 9,800  | 9,959  |      |
| 3  | 荒尾市民病院  | 274          | 7,463 | 7,446 | 6,943 | 8,004 | 8,146 | 8,435 | 8,312 | 7,931 | 6,878  | 9,958  |      |
| 4  | 山鹿市民医療  | 201          | 8,246 | 7,788 | 7,780 | 7,829 | 8,156 | 8,175 | 8,065 | 8,680 | 8,807  | 8,887  |      |
| 5  | 市立植木病院  | 141          | 8,277 | 7,838 | 8,097 | 8,514 | 8,842 | 9,236 | 9,007 | 9,499 | 10,781 | 11,286 |      |



医業収益に対する人件費(%)

| No | 病院名     | 病床数          | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 注意事項 |
|----|---------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|    |         |              | H24  | H25  | H26  | H27  | H28  | H29  | H30  | R1   | R2   | R3   |      |
| 1  | 熊本市市民病院 | 562<br>->388 | 49.3 | 46.6 | 47.5 | 50.6 | 49.3 | 47.9 | 43.1 | 43.8 | 48.4 | 48.8 |      |
| 3  | 荒尾市民病院  | 274          | 54.0 | 56.1 | 53.7 | 52.4 | 49.6 | 52.7 | 52.7 | 52.7 | 66.1 | 67.5 |      |
| 4  | 山鹿市民医療  | 201          | 58.8 | 58.2 | 64.6 | 67.4 | 59.9 | 59.9 | 61.5 | 67.7 | 71.8 | 68.7 |      |
| 5  | 市立植木病院  | 141          | 63.5 | 59.4 | 56.8 | 58.8 | 72.8 | 73.4 | 74.7 | 68.6 | 80.5 | 78.2 |      |

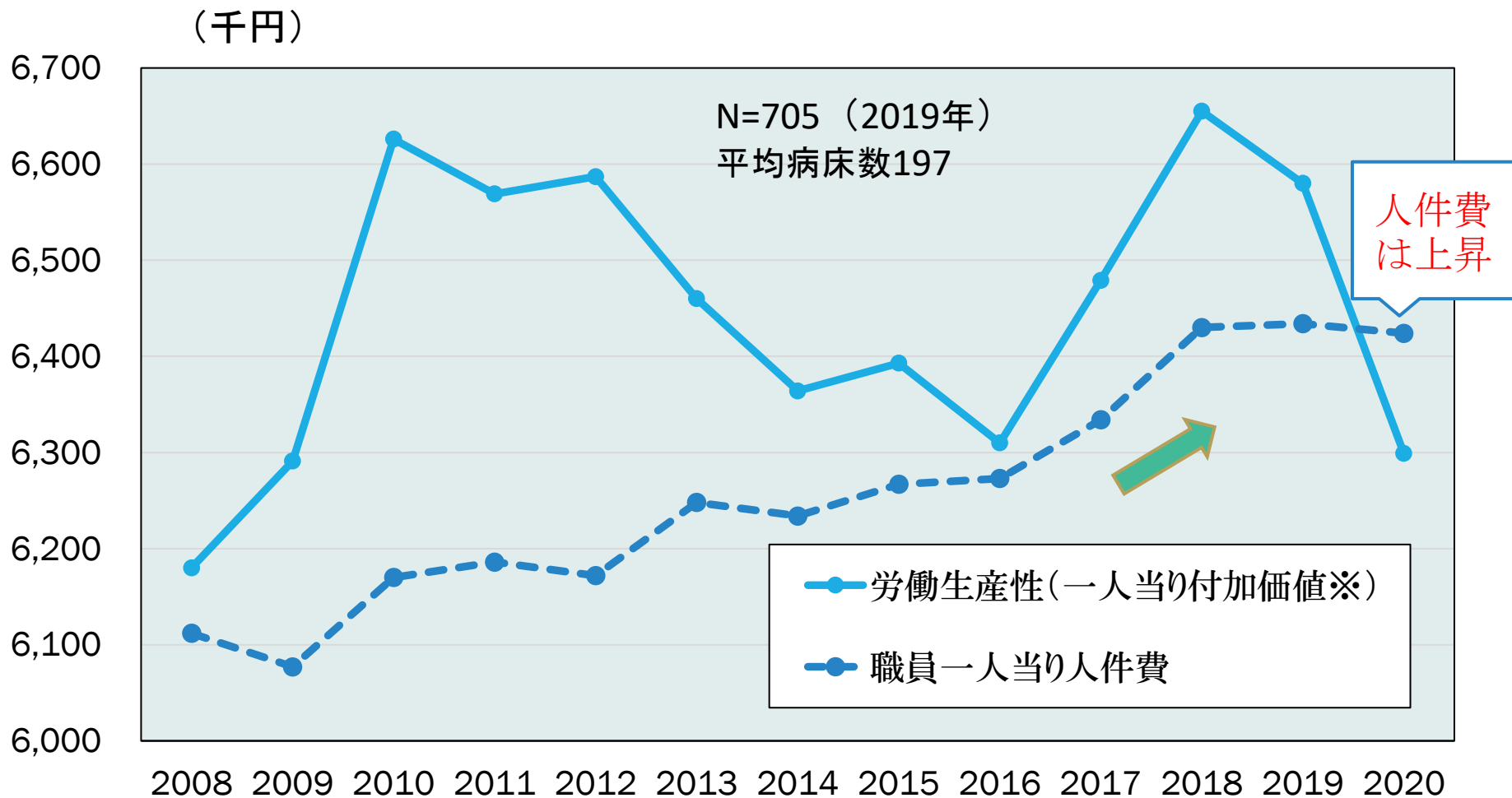


2016年の熊本地震のため、熊本市市民病院は甚大な被害を受けている。2019年建替え10月開院。

第23回(2020年度データ)医療経済実態調査によると、公立病院の人件費率平均は63.8%

医業収益に対する人件費は、グループB病院では高め。

# 考察：一般病院の労働生産性の変化



※ 付加価値額 = 医業収益 - (材料費 + 経費 + 減価償却費) (年度)

# 医療・福祉・介護に目立つ低生産性の理由

## 高齢化が大きい



### 労働集約的な 性質が強い

- ・ **人員配置基準がある**ので、機械化・システム化によって生産性が高まりにくい。→ **規制緩和が必要**
- ・ 過去10年医療の質の向上 → 人件費の増大

### 診療報酬制度

- ・ 良い医療サービスに対してより高い料金を支払うという**質的選別**ができない。
- ・ 固定価格での**量的拡大の競争**、患者数、点数の高い治療。
- ・ 人材投下基準から患者の重症度基準にシフト

### 社会保障費の 増大 医療・介護の予算にコスト削減

- ・ 診療報酬単価の切り詰め → 過剰診療、薬漬け
- ・ 医師、看護師、介護士の**過重労働**
- ・ ジェネリック医薬品推奨

# 労働生産性をあげるためには

公立病院では

生産性を引き上げるために**現場**  
が**予算**を使い、**投資**ができること  
(物量重視)

技術の優秀さよりも**継続**して**儲け**  
**る型**(フレーム)をつくること(持久  
戦思考)

新しい**テクノロジー**を採用し、外  
部環境の変化に対応すること(判  
断の柔軟性) **AIの利活用**

規制緩和

- 人員配置基準

タスク  
シフト

- **特定看護師**の  
活用

# 結論



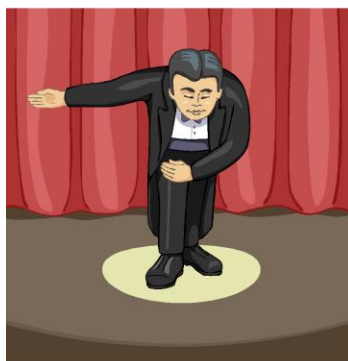
## グループA

- 労働生産性はよい

## グループB 地域支援病院

- ネットワーク化して、急性期医療の充実
- 診療科を絞って回復期の機能を拡充する必要あり

今後の課題： DPCによる詳細分析、地域における経済効果



**ご清聴ありがとうございました。**

本研究は、JSPS科研費23K09614の助成を受けたものです。  
宮崎産業経営大学の川島ゼミ生(山浦恵英、稲富愛海、中野麗さん)より資料作成を手伝っていただきました。感謝申し上げます。