

# 医療経営の観点から見た SaMDの医療機関への展開と利活用

慶應義塾大学 経営管理研究科／健康マネジメント研究科

はい えいしゅ  
裴 英洙 (MD,Ph.D,MBA)

はい えいしゅ  
**斐 英洙** (MD,Ph.D,MBA)

■ 略歴:

- 医師免許取得後、外科医として臨床業務に従事
- 金沢大学大学院:外科病理学専攻。病理専門医として市中病院に勤務
- 慶應義塾大学大学院ビジネススクール:医療経営・医療行政を専攻(仏ESSEC大学院交換留学)
- 医療経営に特化したコンサルティング会社 ハイズ(株)創業し、全国の病院の経営支援等を実施
- 現在は、慶應義塾大学大学院等で医療経営人材育成を中心にアカデミア分野で活動中

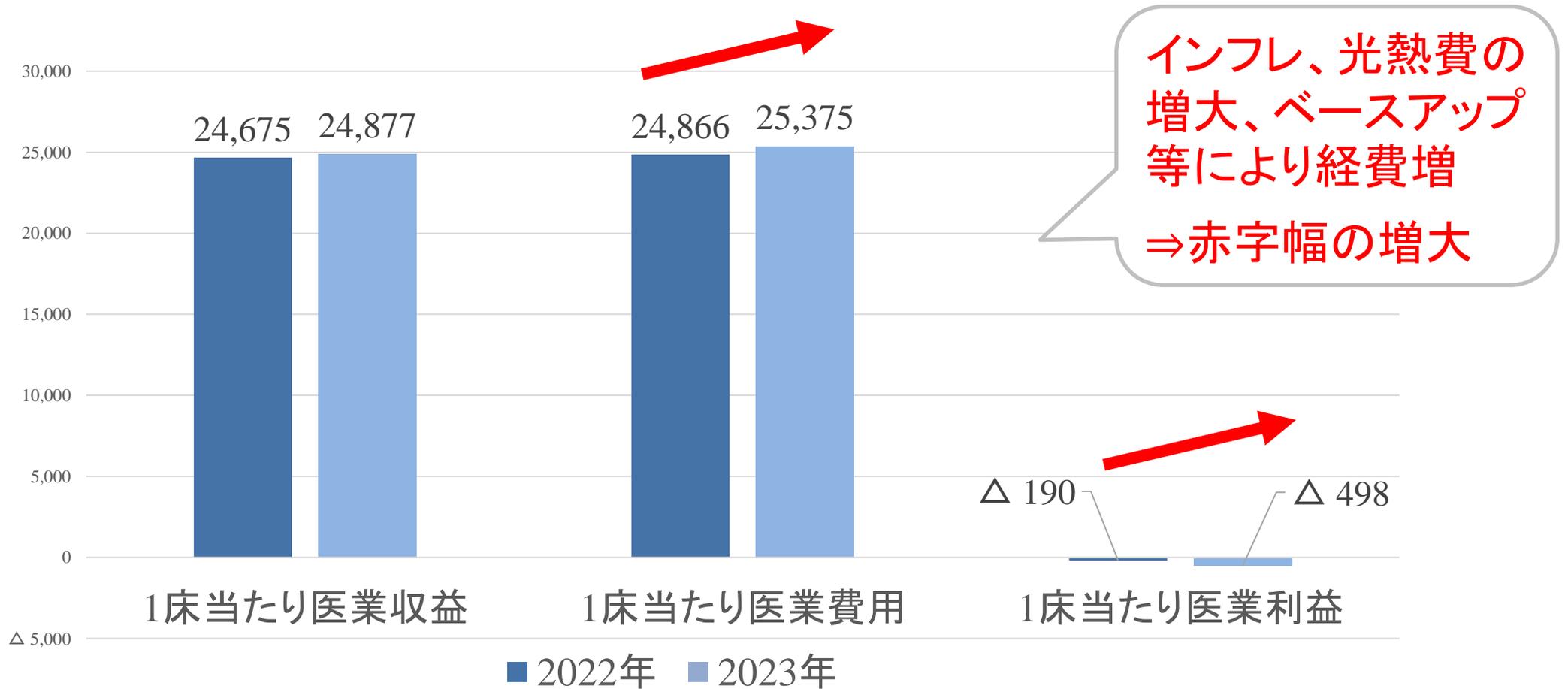
■ 公職等:

- 慶應義塾大学医学部 特任教授
- 慶應義塾大学大学院 健康マネジメント研究科 特任教授
- 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 特任教授
- 北海道大学病院経営戦略部 客員教授
- 藤田医科大学大学院 客員教授
- 高知大学医学部 客員教授／高知大学医学部附属病院病院長 特別補佐
- 厚生労働省「医師需給分科会」委員
- 厚生労働省「医師の働き方改革に関する検討会」委員
- 厚生労働省「上手な医療のかかり方を広めるための懇談会」委員
- 厚生労働省「新たな医療のあり方を踏まえた医師・看護師等の働き方ビジョン検討会」委員
- 日本福祉大学大学院 客員講師
- 高知県 医療RYOMA大使
- 日経ヘルスケア病院経営プロフェッショナル育成塾 塾長

# 本日本話すること

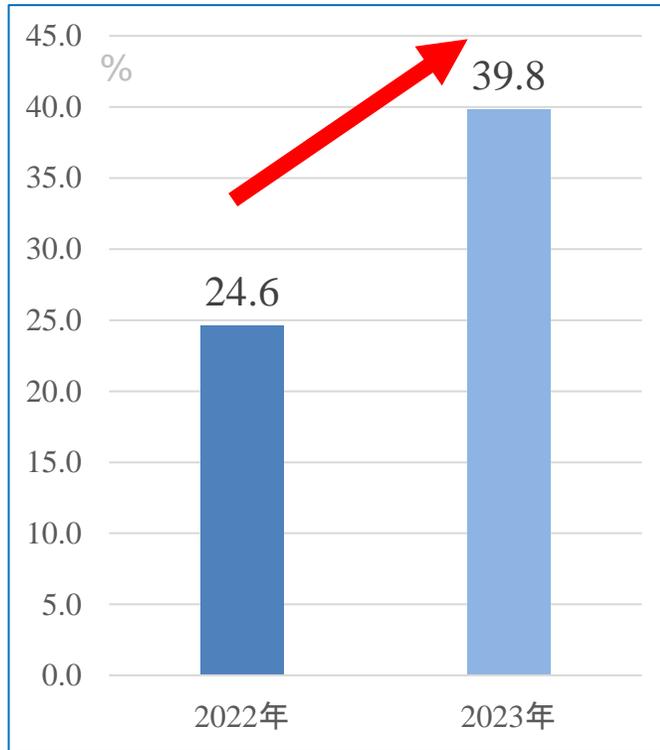
1. 医療経営概観と経営上の課題
2. SaMDに対する病院経営者の生の声
3. 医療機器投資に関するコスト3種とリターン5種
4. まとめ

# 経営概況 一般病院(収益・費用・利益)

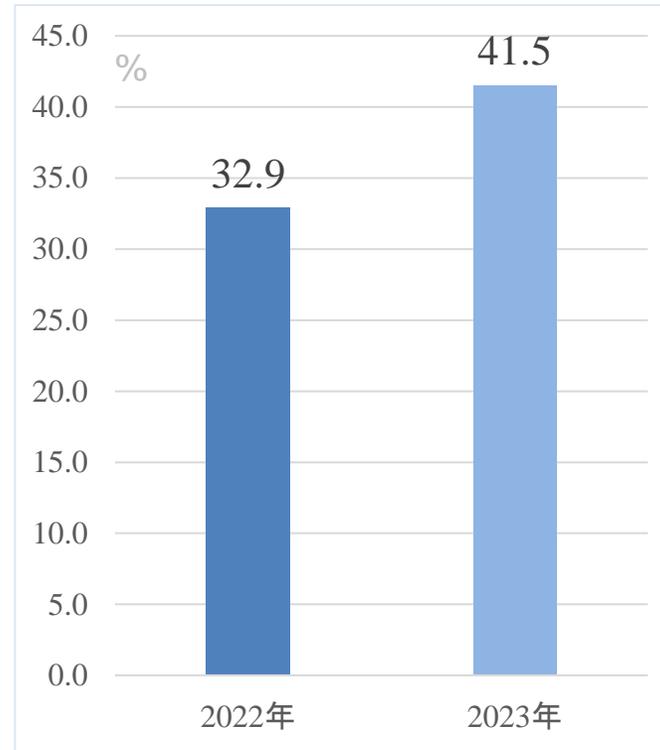


病院(355施設)を運営する法人275法人(うち、医療法人230法人)  
病院経営動向調査(WAM短観、2024年6月)  
[https://www.wam.go.jp/hp/wp-content/uploads/hp\\_survey\\_202406.pdf](https://www.wam.go.jp/hp/wp-content/uploads/hp_survey_202406.pdf)

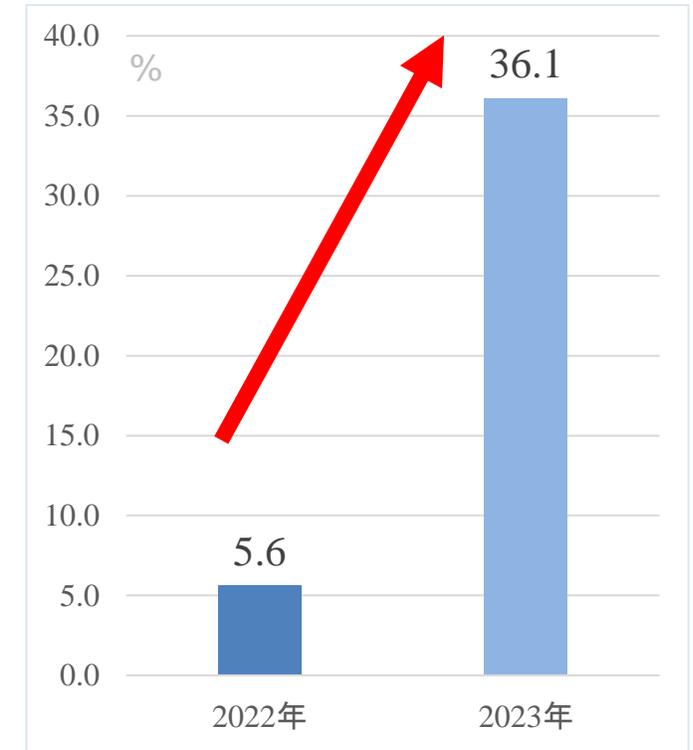
# 経営概況 一般病院(赤字病院割合)



全体



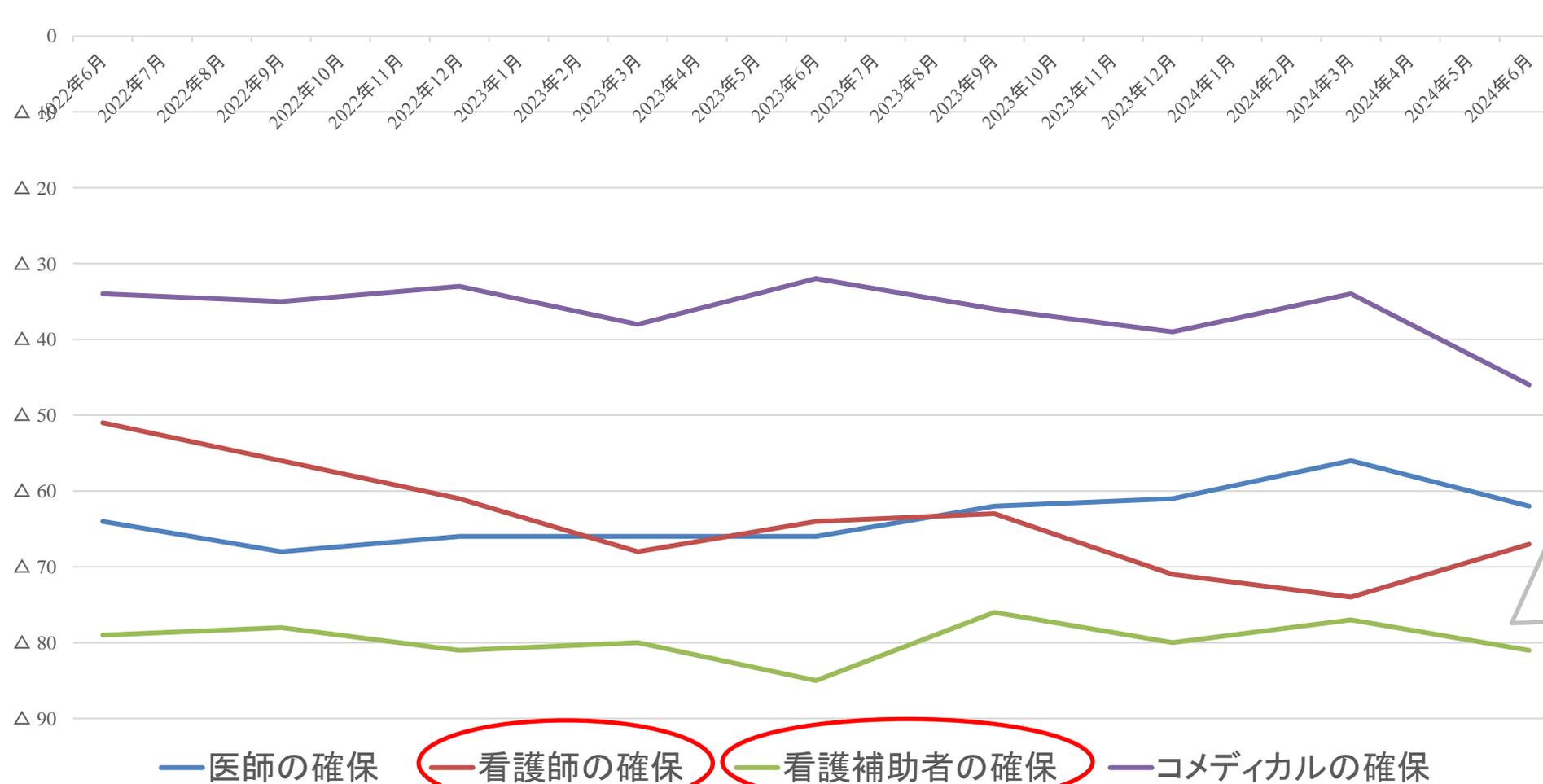
200床未満



200床以上

病院(355施設)を運営する法人275法人(うち、医療法人230法人)  
病院経営動向調査(WAM短観、2024年6月)  
[https://www.wam.go.jp/hp/wp-content/uploads/hp\\_survey\\_202406.pdf](https://www.wam.go.jp/hp/wp-content/uploads/hp_survey_202406.pdf)

# 経営概況 一般病院(人材確保)

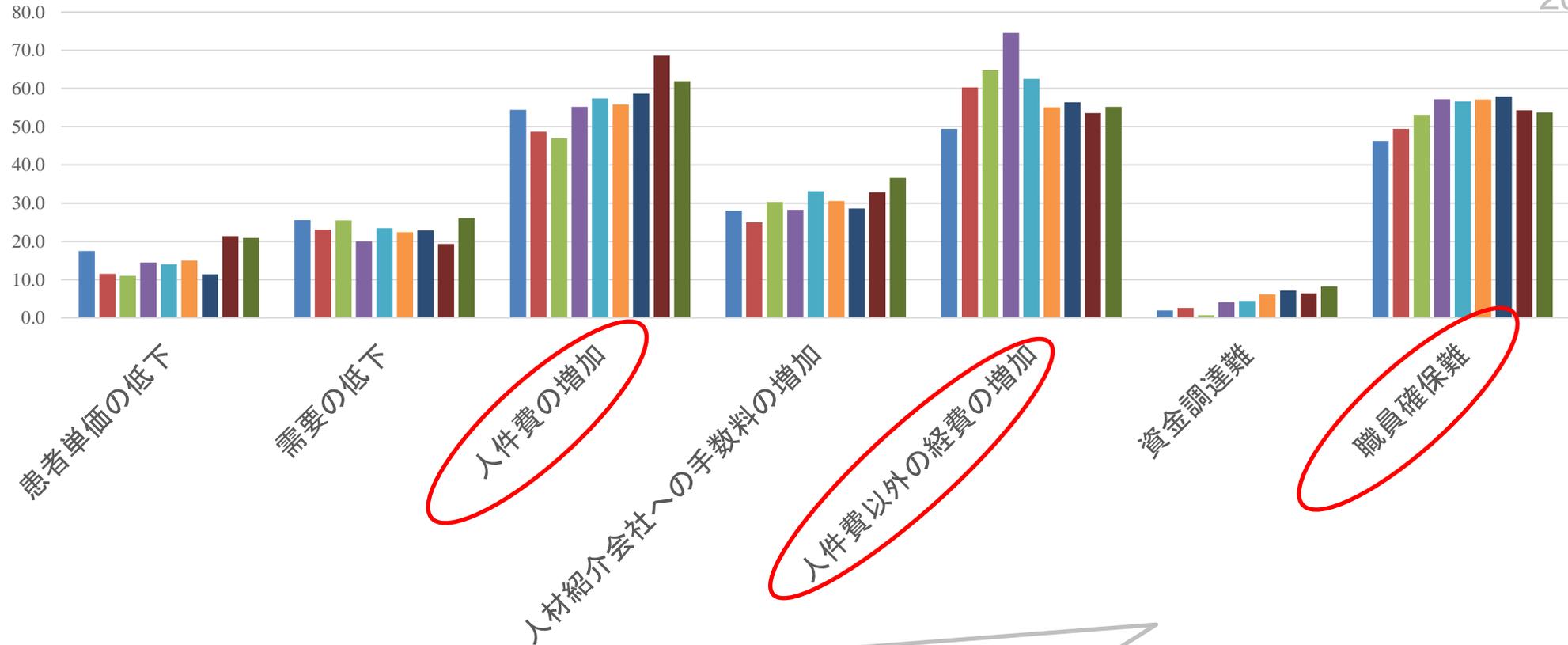


医療職確保は  
恒常的な経営  
課題である

特に、「看護  
師」「看護補助  
者」の不足感  
は他職種より  
もかなり高度

# 経営概況 一般病院(経営課題)

2022年6月～  
2024年6月  
4半期毎



人件費増加含め人材問題は最優先の経営課題、人件費以外の増加も無視できない  
一方、収益(患者数×単価)の経営課題感は相対的に低い

2024年6月

施設)を運営する法人275法人(うち、医療法人230法人)  
病院経営動向調査(WAM短観、2024年6月)  
m.go.jp/hp/wp-content/uploads/hp\_survey\_202406.pdf

# 病院経営 投資に関するコスト3種

## 金銭コスト

- A) イニシャルコスト
  - 購入コスト
  - 導入コスト
- B) ランニングコスト
  - 必要物品
  - メンテナンス
  - 光熱費

## 学習コスト

- 教育費用
- 教育時間
- 教えるストレス
- 教わるストレス
- マニュアル作成
- 患者説明
- 関係者調整

## リカバリーコスト

- A) 修理費用
  - 部品費用
  - 技術料/出張料
- B) 機会損失
  - クローズ期間
  - 代替装置購入

# 病院経営 投資に関するリターン5種

## 医療の質

- 提供価値の増加
- 医療安全の向上
- 侵襲の減弱
- スピードの増加

## 患者数

- 紹介数増加
- 外来数増加
- 口コミ増加
- ブランディング向上

## 単価

- 診療報酬獲得
- 追加加算
- 施設要件アップ
- 保険外診療へ展開

## 労働時間

- 業務スピード向上
- 業務工程削除
- 待ち時間低減
- 少人数化

## 職員ストレス

- 専門性の担保
- 業務効率化
- 就労意欲の向上
- 医療安全の向上

# SaMDに関する医療機関への展開 2つの視点

## 経営効率

- A) 医業収益 = 患者人数 × 患者単価
- B) 人件費 = 人数 × 1人当たり単価(給与+手当)
  - ① 人数: 資格職、特殊資格、経験年数(≒年齢)
  - ② 1人当たり単価: 残業時間、特別手当(深夜・休日、危険手当等)、インセンティブ
  - ③ 人材獲得 or 離職防止につながるか



## 現場納得

- A) 既存業務の延長or新規業務か
- B) 他院事例があるか(≒症例検討しているか、優良事例と自院の共通点は?)
- C) 業務4軸
  - ① 質
  - ② スピード
  - ③ 関係者
  - ④ モチベーション

# 現場納得に関する因子 業務4軸

## 質

- 医療安全を担保できるか
- 専門性を確保/向上できるか
- ミスが減るか
- 患者が納得/協力しやすいか

## スピード

- 残業が減るか
- 業務が速くなるか
- 患者入れ替え(回転率)が上がるか

## 関係者

- 関係者との調整が必要か
- 関係者の協力が必須か
- 関係者へのめんどくさい交渉が必要か

## モチベーション

- ① 物質的モチベーション
- ② 評価的モチベーション
- ③ 人的モチベーション
- ④ 理念的モチベーション
- ⑤ 自己実現的モチベーション

# まとめ

- 経費増加が大きく利益を上げられない状況であり、赤字病院が増えている
- 中小病院(200床未満)は3割以上が赤字であり、200床以上の病院では赤字割合が急激に増加している
- 医療人材確保は恒常的に課題であるが、医師確保よりも看護師・看護補助者の確保に難渋しており、看護師・看護補助者業務の代替ニーズが高い
- 人件費増加の課題は強く、他の経費増加に悩みを持つ医療機関が多い
- 収益関連(患者需要・患者単価)に経営課題感を有するものの、相対的に低い
- 経営者の生の声からは「診療の質向上」「費用対効果」「業務生産性の改善」の要望が強い
- 医療経営の視点では、「コスト3種」「リターン5種」を念頭に置き、「経営効率」×「現場納得」の2軸からのSaMDによる提供価値向上を期待する

ご清聴ありがとうございました

ご質問: [hai@highz-inc.com](mailto:hai@highz-inc.com)

病院経営に関するつぶやき  
X: [@haieishu](#)