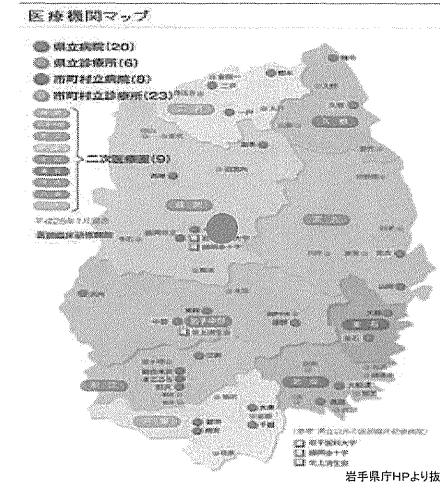


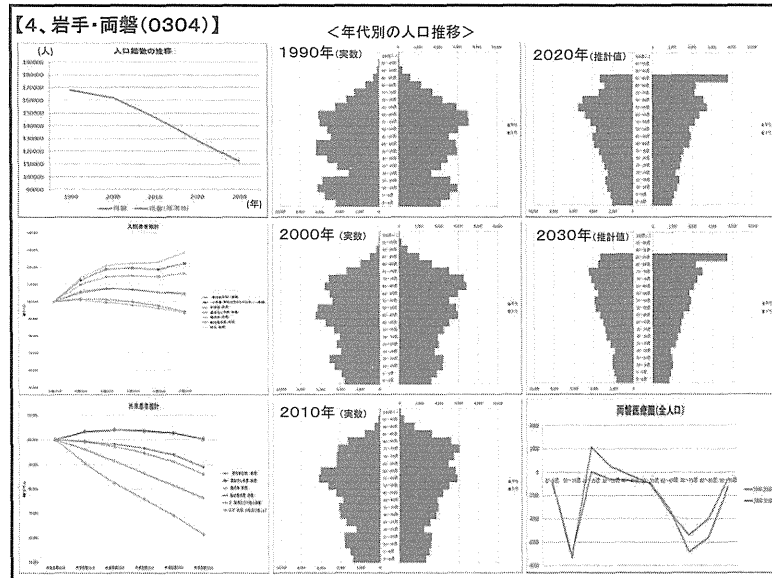
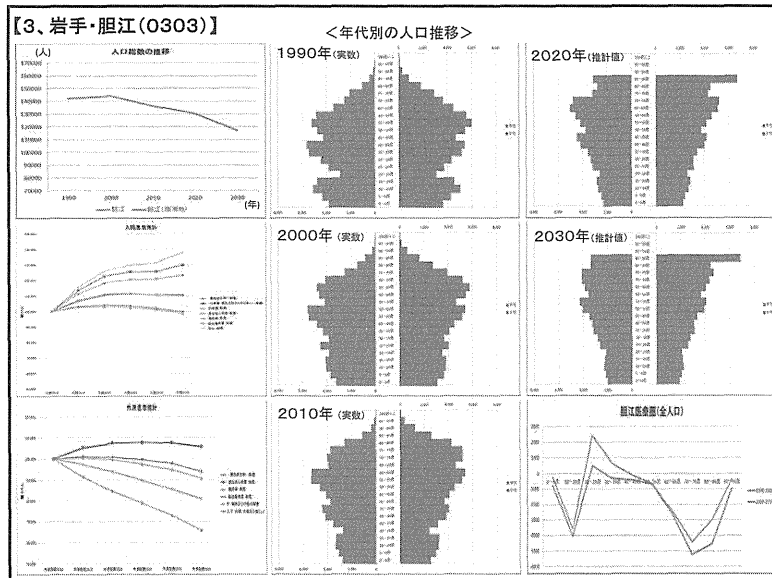
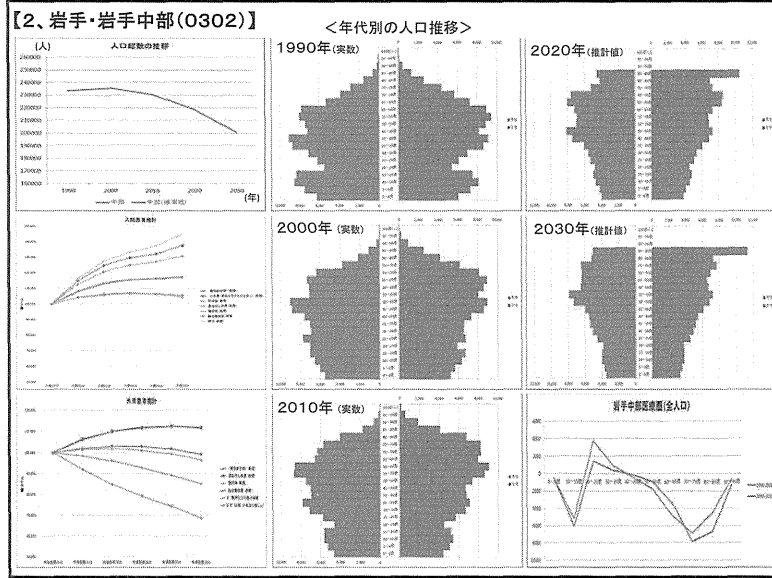
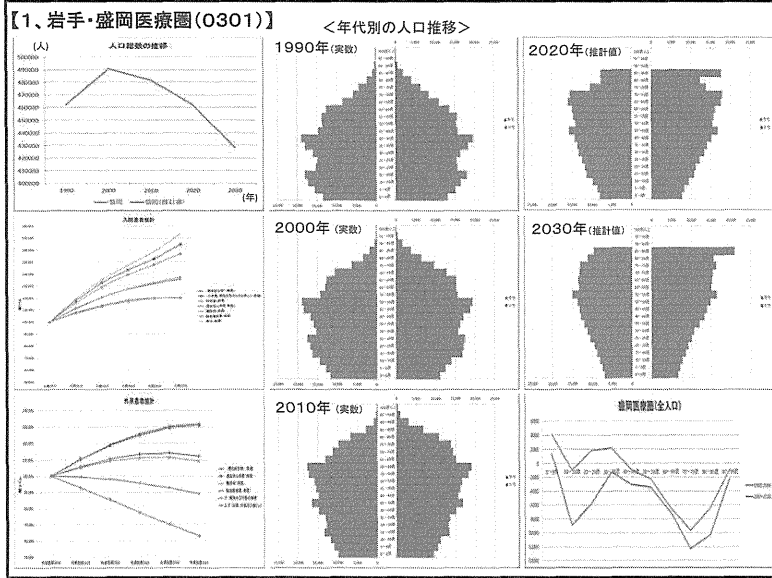
2)入院及び外来患者の疾患別動向

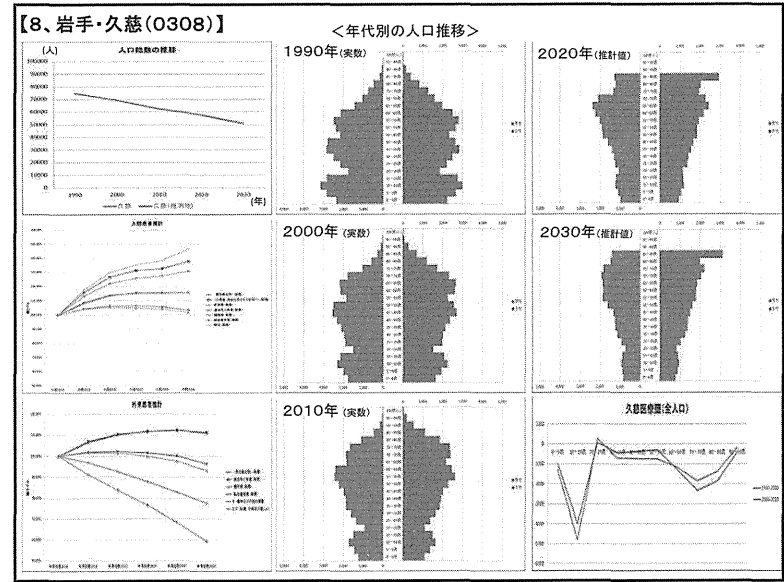
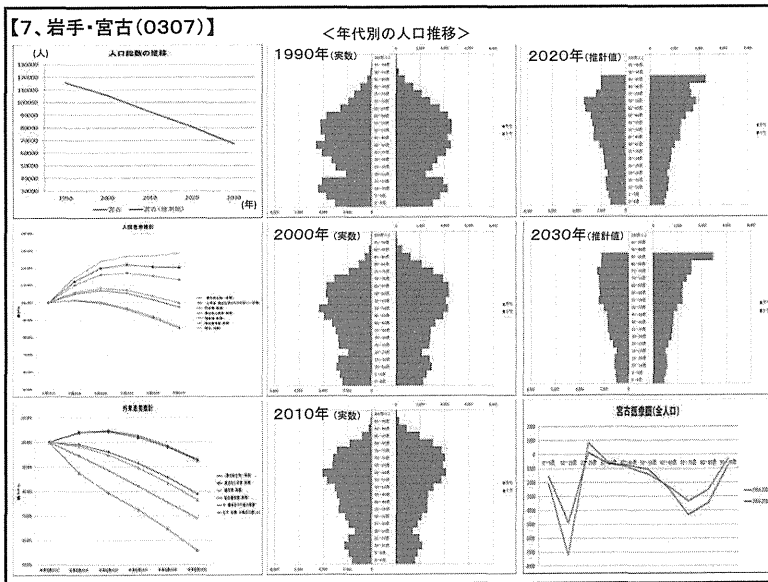
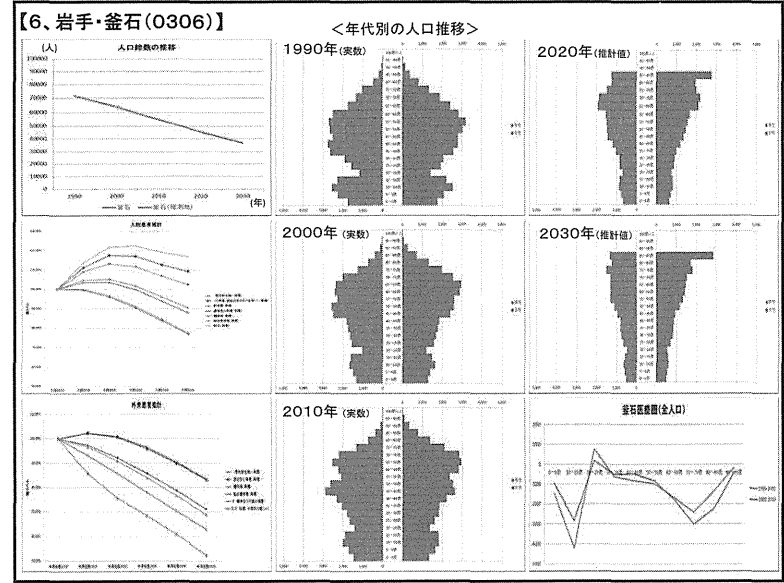
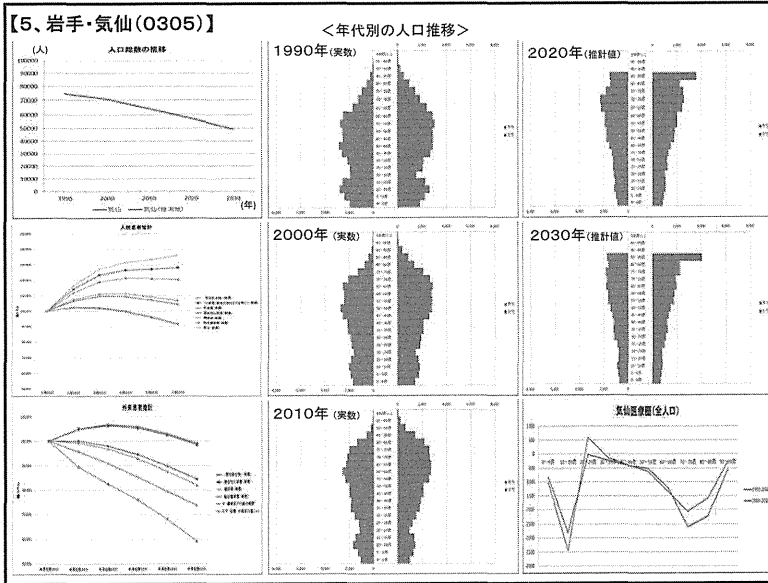
【岩手県 医療圏分析】

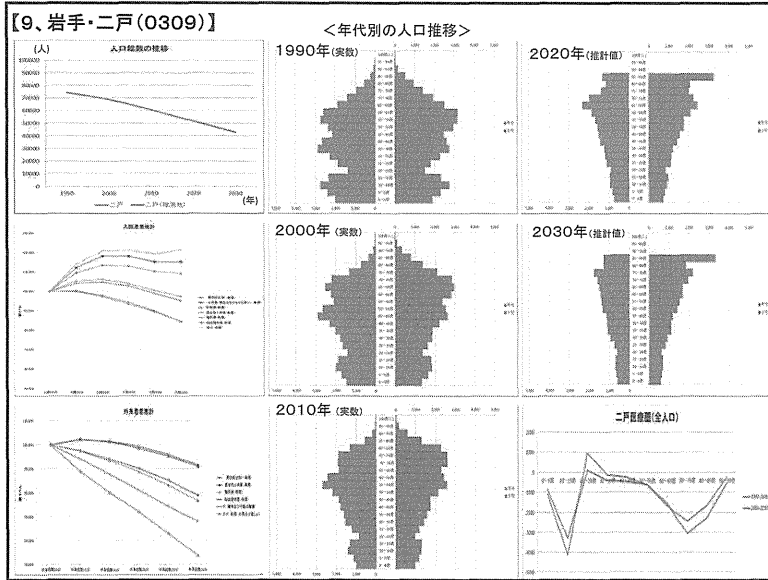
- 1、盛岡(0301)
- 2、岩手中部(0302)
- 3、胆江(0303)
- 4、両磐(0304)
- 5、気仙(0305)
- 6、釜石(0306)
- 7、宮古(0307)
- 8、久慈(0308)
- 9、二戸(0309)



※繰り返しになりますが、、、
平成30年度に矢巾地区へ附属病院移転を計画しております。
現在、病院は盛岡医療圏にありますが、移転後も同一です。







＜傾向＞

- ・岩手の全医療圏で、2030年に、2000年と比較し、約1割～2割の人口が減少することが読み取れる。高齢者の割合が高くなっていることから、医療圏の見直し、診療機能の住み分け(リハビリ・小児医療の精緻化)、医療の在り方等について、検討していく必要がある
- ・人口推移を見ると釜石及び二戸医療圏が減少傾向になってことが読み取れる
- ・患者推計を見ると、全医療圏で、肺炎の入院患者が増加傾向となっている
- ・岩手の医療圏毎の人口は「1990年-2000年」と「2000年-2010年」の差を比較すると、他医療圏等に一度は流出するが、流入する傾向が見られる

※震災の影響、社会情勢等を考慮していく必要がある
(受診患者健康保険種別件数分析一覧参照)

**2、厚生労働省公開データを用いた
疾患別分析について**

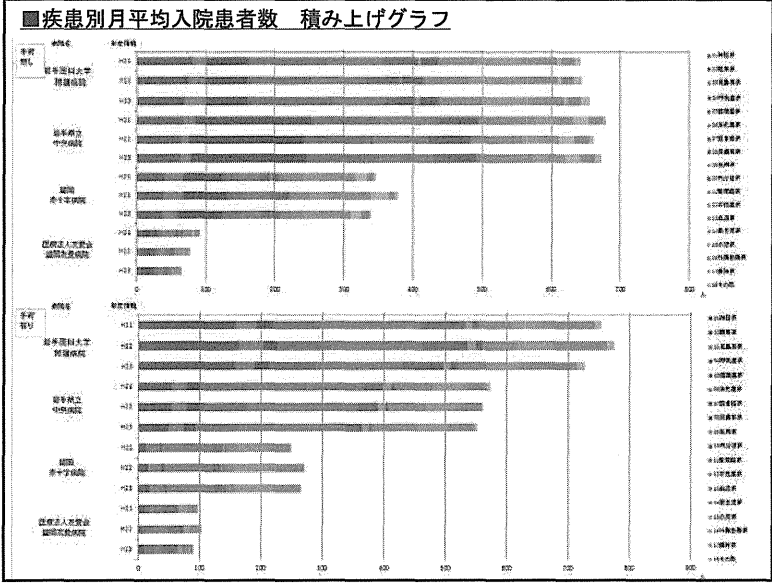
◆ロジック

- 1) 厚生労働省のホームページ ⇒ 「中央社会保険医療協議会診療報酬調査専門組織 (DPC評価分科会)」のページに掲載しているデータをダウンロード
- 2) 比較対象の病院名を抽出 ⇒ 年度比較する際に、集計期間が平成21年度(平成21年7月～12月)、平成22年度(平成22年7月～平成23年3月)、平成23年度(平成23年4月～平成24年3月)と異なる期間で集計となっているから、平均値を算出
- 3) エクセルを用いて一覧表及びグラフを作成

※ビジネスインテリジェンスツールのQV(クリックビュー)等を用いて可視化も可能

■疾患別月平均入院患者数一覧

施設名	年度	DPC評価分科会														合計	平均			
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14					
岩手県立中央病院	平成21年度	72	8	19	62	113	81	40	12	5	24	57	63	25	28	7	20	0	645	36
	平成22年度	22	137	35	26	77	153	68	5	14	8	52	59	7	34	45	10	759	42	
	平成23年度	59	5	24	61	32	81	51	18	4	29	69	79	26	30	5	16	17	640	36
岩手県立二戸病院	平成21年度	62	6	31	61	122	77	23	21	6	27	64	72	16	29	5	19	13	654	36
	平成22年度	21	136	32	24	76	143	45	20	12	11	47	56	7	20	0	13	730	41	
	平成23年度	67	17	39	85	94	7	19	15	35	29	30	29	3	22	11	4	679	39	
岩手県立大曲病院	平成21年度	25	31	24	29	78	32	3	15	4	25	35	3	4	24	21	1	5	572	31
	平成22年度	22	34	31	21	194	26	7	15	3	65	51	3	4	34	34	2	563	31	
	平成23年度	64	14	167	110	99	35	10	12	30	81	29	22	2	20	21	0	671	37	
岩手県立大曲病院	平成21年度	41	30	32	16	29	130	18	0	12	3	26	47	4	2	11	39	3	503	30
	平成22年度	6	2	21	38	29	31	11	4	3	15	34	22	3	17	10	0	3	385	19
	平成23年度	4	4	32	64	33	38	15	5	9	11	29	31	59	20	9	0	4	377	21
岩手県立大曲病院	平成21年度	9	8	20	3	3	20	15	4	4	1	14	22	3	1	1	0	3	271	15
	平成22年度	37	35	64	35	34	7	4	1	11	24	24	27	10	19	11	0	3	341	19
	平成23年度	12	8	22	7	7	11	11	9	0	1	11	6	3	3	3	0	0	203	14
岩手県立大曲病院	平成21年度	6	3	22	6	23	4	2	3	3	14	6	3	3	3	3	4	4	103	5
	平成22年度	2	6	2	22	6	12	4	2	4	13	1	1	1	2	6	2	1	70	4
	平成23年度	2	6	1	22	18	30	3	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	102	6
合計	平成21年度	139	9	65	311	240	217	71	20	19	67	164	117	65	62	50	4	15	1,597	95
	平成22年度	58	136	31	52	164	85	136	3	42	14	130	130	14	26	0	112	0	2,023	102
	平成23年度	114	6	55	315	224	133	34	1	11	4	26	59	4	16	6	29	0	1,735	96
平均	平成21年度	66	106	24	82	127	428	112	22	44	15	108	108	18	33	0	10	0	1,112	65
	平成22年度	107	6	65	312	252	209	59	27	7	20	132	119	69	65	42	14	2	1,749	96
	平成23年度	49	178	35	48	161	61	41	36	30	16	147	105	14	35	0	130	0	2,041	91



3、EFファイルを用いたクリニカルパス 現状分析について

◆ロジック

- 1) 平成22年7月～平成23年3月の期間で
 - ①帝王切開術(母児同室用)
 - ②帝王切開術(母児分離用)
 のクリニカルパスを使用した患者のデータを抽出し、拡張EFファイルを作成の上、ミドルグループ視点に立ち、帝王切開術日を起点とした分析を実施(院内パス使用率が高いパス)
- 2) 患者の一連の診療内容を考慮できるよう、外来・入院EFファイルを使用し、診療のプロセスについて分析。また、稼働額、年齢別、妊娠週数、特徴的な診療内容等の可視化を実施

■帝王切開術(母児同室用)の患者用パス(入院診療計画書)

帝王切開術(母児同室用)

項目	内容	備考
入院時	帝王切開術(母児同室用)の患者用パス(入院診療計画書)の作成	
手術前	帝王切開術(母児同室用)の患者用パス(入院診療計画書)の作成	
手術中	帝王切開術(母児同室用)の患者用パス(入院診療計画書)の作成	
手術後	帝王切開術(母児同室用)の患者用パス(入院診療計画書)の作成	
退院時	帝王切開術(母児同室用)の患者用パス(入院診療計画書)の作成	

※帝王切開術を行う症例は8割～9割でパスを適用(合併症を併発している場合等は使用していない)

■帝王切開術(母児分離用)の患者用パス(入院診療計画書)

帝王切開術(母児分離用)

項目	内容	備考
入院時	帝王切開術(母児分離用)の患者用パス(入院診療計画書)の作成	
手術前	帝王切開術(母児分離用)の患者用パス(入院診療計画書)の作成	
手術中	帝王切開術(母児分離用)の患者用パス(入院診療計画書)の作成	
手術後	帝王切開術(母児分離用)の患者用パス(入院診療計画書)の作成	
退院時	帝王切開術(母児分離用)の患者用パス(入院診療計画書)の作成	

4、院内データとのリンクについて

◆ロジック例

1) 中央手術室稼働状況分析

・各診療科から申し込みのあったオーダー情報をCSVファイルにし、QVを使用し、科別に「手術申込時間枠」と実際に行われた「麻酔開始時間－麻酔終了時間」を計算し、標準偏差を算出

2) 小児患者(15歳未満)の入院割合分析

・小児科病棟以外の他病棟で、小児患者(15歳未満)が入院している割合分析を実施。病院移転に伴い、小児科病棟の在り方を検討し、地域の中核病院とし、医療の質向上、診療稼働額の増収に繋がるかどうかのシミュレーション

5、まとめ

○様々な院内外のデータを用いることで、分析テーマの無限の可能性が広がる

○問題となる点をあらかじめ見つけ出し(見極め)、分析を進めていくことで、本来の見ていなかったさらなる箇所を抽出することが可能

○院内へのデータ分析結果フィードバック方法の確立の難しさあり、早急な分析環境の整備(組織体制整備の必要性)(人材育成)

○分からないことがあればお互いの知恵を寄せ合い、分析できるためのFACE TO FACEの繋がりを確立の必要性

○原価計算の必要性(病院経営として永遠の課題)



DPCデータの 経営戦略への応用

産業医科大学
公衆衛生学教室
松田晋哉

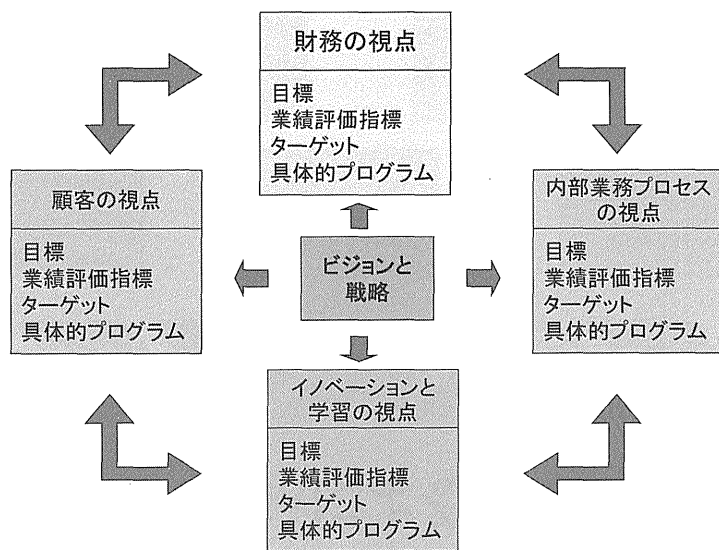
医療の質とは

- 臨床の質
 - 治療成果に関連する指標
 - 安全性に関連する指標
- 経営の質
 - 経営の効率性に関連する指標
 - 経営の安全性に関連する指標
- 制度の質
 - 公平性
 - アクセスのしやすさ
 - 効率性
 - 持続可能性

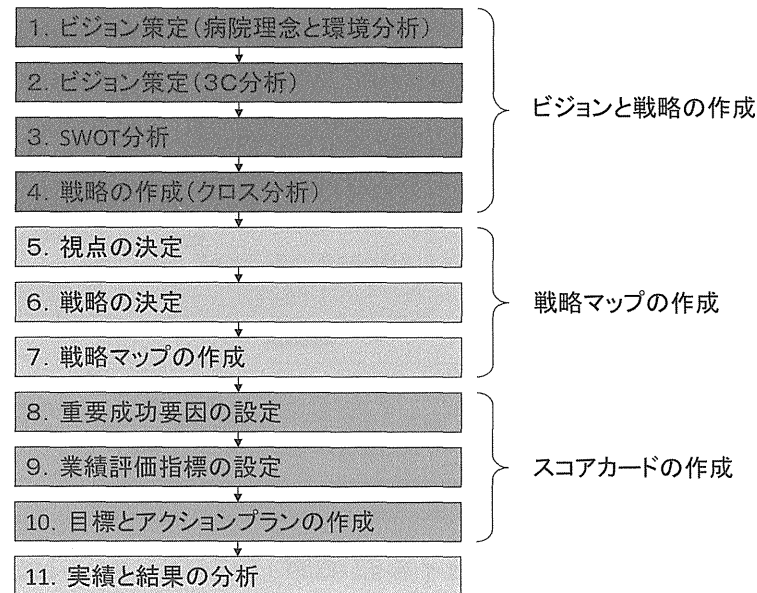
改善への
インセンティブ

改善への
働きかけ

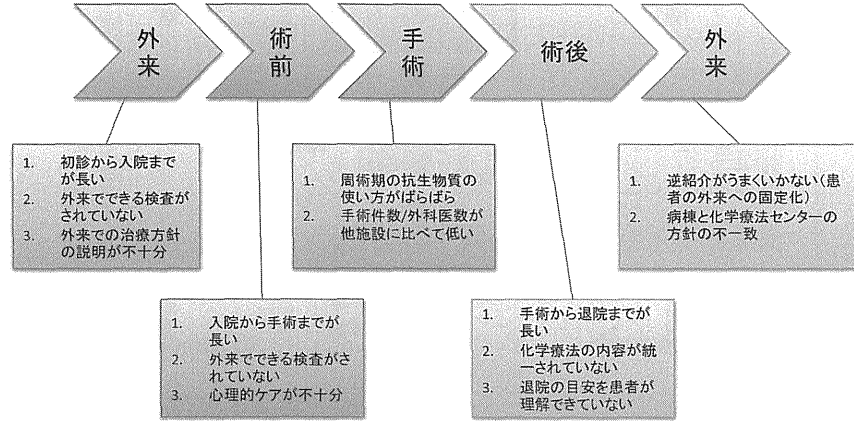
「質」を保証するための経営管理指標の確立 バランス スコアカード



BSC作成の流れ

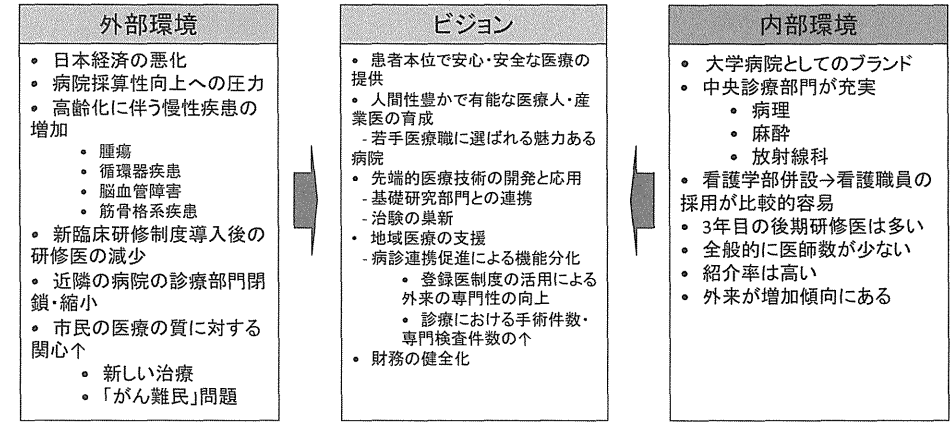


Value Chainによる課題分析



病院理念

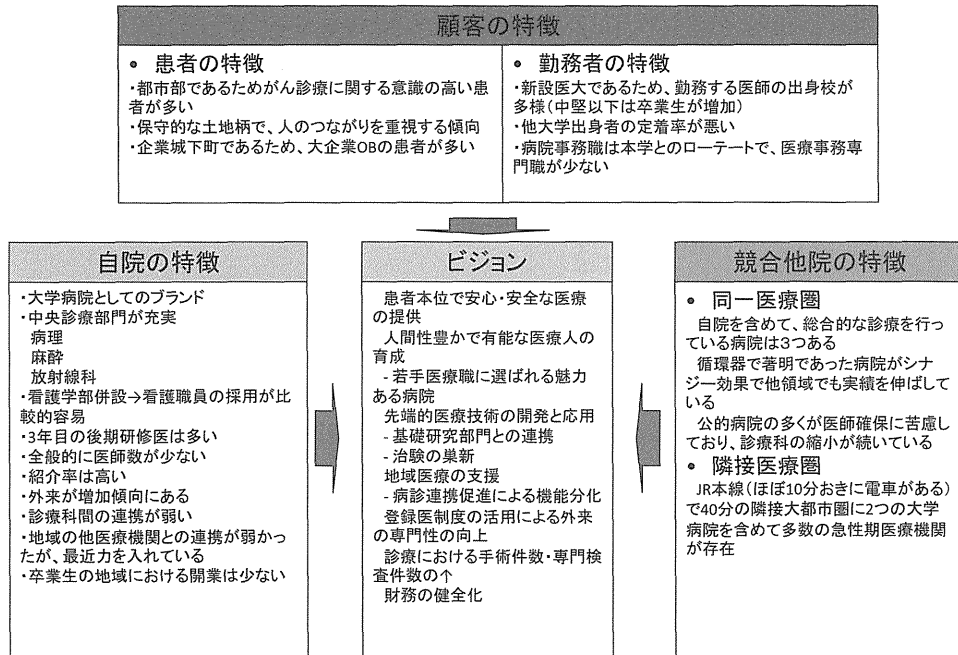
A大病院は、良質な医療を提供するとともに、優れた医療人と産業医を育成し、医療の発展と地域医療に貢献します



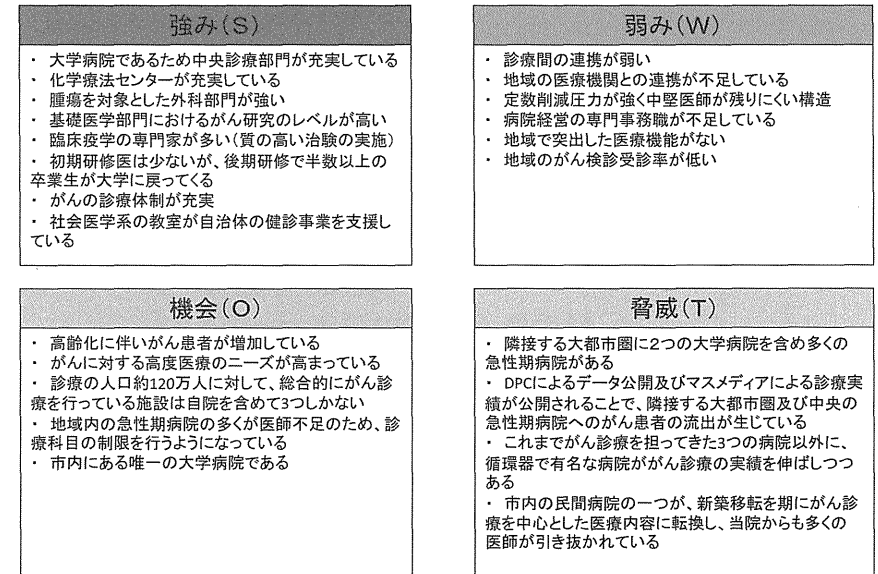
444

病院ビジョンの作成(3C分析)

3C: company, consumer, competitor



SWOT分析(がん診療領域)

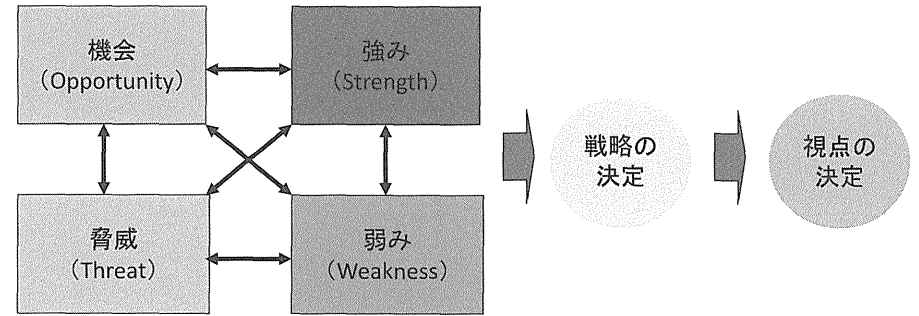


SWOT分析(内部環境分析・外部環境分析)

がん診療部門

内部環境分析		外部環境分析	
外来化学療法センターが充実	S	地域の高齢化に伴いがん患者が増加している	O
消化器・乳腺・泌尿器・婦人科など患者数の多い領域の治療が少ない。	W	地域のがん患者が治療を受けるために隣接する福岡医療圏の病院に流出している	T
手術室の稼働率が低い	W	医療制度改革に伴い地域の一般病床・療養病床の機能の見直しが進んでいる(一般病床から亜急性期病床への転換)	O
在院日数、特に術後在院日数が長い	W	市内の他の3病院ががん診療領域で実績を伸ばしている	T
外科の外来患者が多い。特に術後の長期にわたるフォローアップ目的の再診患者が多い。	W	日本経済の悪化に伴い補助金が減少している	T
検査待ちの日数が長く、手術が遅れがちとなる	W	公的病院の機能を担う新たな医療法人のあり方が検討されている。	T
初期研修を本学で選ぶものが少ない	W	民間病院で診療日・診療時間の見直しが進んでいる(5時以降の検査外来、土曜日の一般外来・検査外来、日曜日の検査入院など)	T
医局制度がしっかりしているため後期研修医は多い	S		
麻酔科医が充実している	S		
病理部門が充実している	S		
放射線部門が充実している	S		

SWOT分析に基づくクロス分析

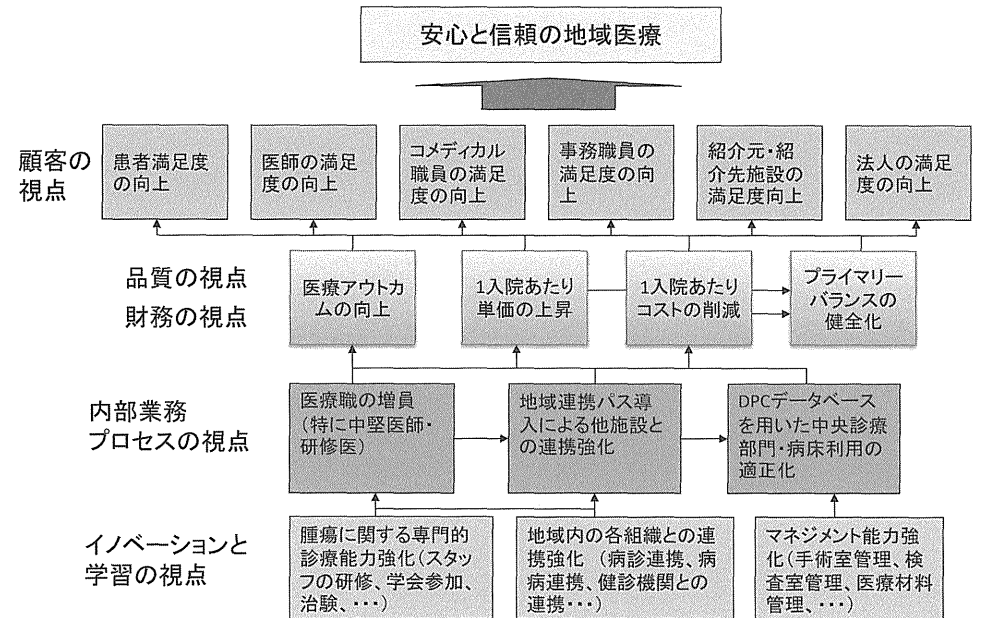


445

がん診療領域 クロス分析・戦略立案・KPI設定

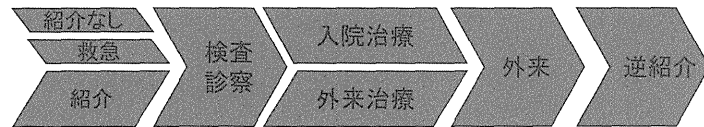
採用されたSWOT		戦略案	選択された視点	KPI		
				1	2	3
外来化学療法センターが充実	地域の高齢化に伴いがん患者が増加している	がんの化学療法に関する方針を一元化する	内部プロセスの視点	外来化学療法部門の患者を50%増	化学療法に関する院外医療者を対象とした研修会の開催(1回/月)	化学療法に関する協力医療機関の増加(20施設)
腫瘍を対象とした外科部門が強い	中堅医師が残りにくい構造	学部と病院の組織構造を見直し、中堅医師が残りにくい環境を作る	内部プロセスの視点	大学病院の講師・助教ポストを20増加	研修医・修練医を20名増やす	中堅医師の満足度の向上
社会医学系の教室が自治体の健診事業を支援	がん検診受診率が低い	自治体と一緒に地域住民を対象とした啓発事業の展開	顧客の視点	地域のがん検診受診率増(30%)	専門的検査(マンモ、CFなど)で受診する患者の増加(30%)	
市内にある唯一の大学病院	がんに対する高度医療ニーズの高まり	先進的がん診療に対する全学的取り組み	イノベーションと学習の視点	総合的ながん研究のための学内委員会設立	全学的な治験の実施(3件)	市民向けがん教室の開催(4回)

戦略マップの作成



Value chain

がん診療部門



Key
Factor for
Success

特定診療費の額の見直し 自院通院患者及び退院患者の救急支援 訪問看護部門強化 病診連携強化 ・紹介・逆紹介 ・研修会 ・共通記録簿 ・緊急時の受け入れ	専門的検査の強化 ・画像診断 ・病理検査 ・土曜日・祝祭日の検査 外来 患者相談窓口の強化 ・MSW ・臨床心理士など	専門的治療の充実 ・外科 ・化学療法 ・放射線治療 クリニカルパス ・医療者用 ・患者用 連携の調整 専門的治療 患者支援の充実	入院部門の強化につながる外来 ・主治医制の見直し 患者支援の充実 定期的フォローアップ ・検査 ・患者情報の共有	病診連携強化 ・紹介・逆紹介 ・登録医制度 ・研修会 ・共通記録簿 ・緊急時の受け入れ ・訪問看護部門の活用 ・兼業(アルバイト)の戦略的活用
--	--	---	---	--

本日の内容

DPCデータの経営戦略への応用

2013/11/30 神戸大学医学部シスメックスホール

産業医科大学公衆衛生学教室
村松圭司

- D P Cデータの経営戦略への応用
 - どのようなデータが応用できるのか
 - 厚生労働省公開データ
 - 自院データ
 - どのように経営へ役立てるのか
 - S W O T分析
 - 戦略の立案
 - K P Iの設定

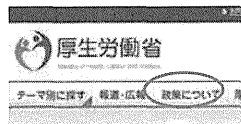
447

声：「公開データのページが見つげにくい」
Ans:この順で進めれば必ず見つかります。

UOEH

公開データ入手

- 平成25年度第7回診療報酬調査専門組織・D P C評価分科会 議事次第
- <http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/0000023522.html>
 - ホーム <http://www.mhlw.go.jp/>
 - 政策について <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/index.html>
 - 審議会・研究会等 <http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/indexshingi.html>
 - 中央社会保険医療協議会 <http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000008ffd.html>
 - 中央社会保険医療協議会診療報酬調査専門組織 (D P C評価分科会) <http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000008ffd.html#shingi128164>
 - 平成25年度第7回診療報酬調査専門組織・D P C評価分科会 議事次第



年度	開催日	議題	資料	公開期間
平成25年度第7回	2013年9月20日 (平成25年9月20日)	1. 平成24年度病院患者調査の結果報告について(第1)	-	2013年9月20日
		2. 平成25年度診療報酬(アラインク)の実地について(第2)		
		3. 診療報酬制度への影響評価について(第3)		
		4. 今後の検討事項とスケジュールについて(第4)		
		5. DPC制度(DPC/PPS)に係るこれまでの検討状況について(中間報告(第5))		
		6. その他		

久保(2013)一部改編

UOEH

公開データ一覧

(会議資料：「D P C導入の影響評価に関する調査結果」)

回数	開催日	URL	公開期間
平成25年度 第7回	2013年9月20日	http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/0000023522.html	平成24年4月～ 12ヶ月間
平成24年度 第5回	2012年8月21日	http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000002hs9l.html	平成23年4月～ 12ヶ月間
平成23年度 第9回	2011年11月7日	http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000001u23a.html	平成22年7月～ 9ヶ月間
平成22年度 第3回	2010年6月30日	http://www.mhlw.go.jp/shingi/2010/06/s0630-7.html	平成21年7月～ 6ヶ月間
平成21年度 第3回	2009年5月14日	http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/05/s0514-6.html	平成20年7月～ 6ヶ月間
平成20年度 第1回	2008年5月9日	http://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/05/s0509-3.html	平成19年7月～ 6ヶ月間
平成19年度 第1回	2007年6月22日	http://www.mhlw.go.jp/shingi/2007/06/s0622-7.html	平成18年7月～ 6ヶ月間
平成18年度 第3回	2006年12月6日	http://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/12/s1206-6.html	平成18年7月～ 2ヶ月間
平成18年度 第1回	2006年4月27日	http://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/04/s0427-3.html	平成17年7月～ 4ヶ月間
平成17年度 第3回	2005年11月4日	http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/11/s1104-4.html	平成17年7月～ 2ヶ月間

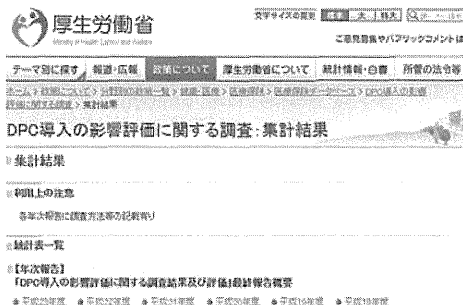
声：「公開データが第何回資料にあるかわかりにくい。また公開期間はいつからどのように変わったのか？」
Ans:資料は確かに見つげにくいですが。公開期間は上記です。

久保(2013)一部改編

DPC導入の影響評価に関する調査：集計結果

http://www.mhlw.go.jp/bunya/iryuhoken/database/sinryo/dpc_b.html#link02

- 7層
- ホーム
 - > 政策について
 - > 分野別の政策一覧
 - > 健康・医療
 - > 医療保険
 - > 医療保険データベース
 - > DPC導入の影響評価に関する調査
 - > 集計結果



声：「みつけるのが面倒です。まとめて掲載しているサイトはありませんか？」
 Ans：「データのみをまとめた厚労省サイトはありませんが、平成18年度以降の調査公開ページへのリンクがはられているページがあります。（16年、17年調査へのリンクは掲載されていません。）」
 （※H24年度は現時点ではリンクなし）

久保(2013)一部改編

村松・酒井(2013) DPC北九州セミナー資料

SWOT分析とは

- 強み(Strengths)：どのように強みを活かすか？
- 弱み(Weaknesses)：どのように弱みを克服するか？
- 機会(Opportunities)：どのように機会を利用するか？
- 脅威(Threats)：どのように脅威を取り除く、または脅威から身を守るか？

SWOT分析とは

- 強み(Strengths)：目標達成に貢献する組織（個人）の特質。
- 弱み(Weaknesses)：目標達成の障害となる組織（個人）の特質。
- 機会(Opportunities)：目標達成に貢献する外部の特質。
- 脅威(Threats)：目標達成の障害となる外部の特質。

強み・弱み

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 資源（財務・知的財産・立地） • 顧客サービス • 効率性 • 競争上の優位 • インフラ • 品質 • 材料 • 経営管理 • 価格 | <ul style="list-style-type: none"> • 輸送時間 • コスト • 容量 • 主要顧客との関係 • 市場における知名度・評判 • 地域言語の知識 • ブランド • 企業倫理 • 環境 |
|---|--|

機会・脅威

- 政治・法令
- 市場トレンド
- 経済状況
- 株主の期待
- 科学技術
- 公衆の期待
- 競合他社の行為

449

SWOT分析の1例（がん診療領域）

強み (S)	弱み (W)
<ul style="list-style-type: none"> 大学病院であるため中央診療部門が充実している 化学療法センターが充実している 腫瘍を対象とした外科部門が強い 基礎医学部門におけるがん研究のレベルが高い 臨床疫学の専門家が多い（質の高い治験の実施） 初期研修医は少ないが、後期研修で半数以上の卒業生が大学に戻ってくる がんの診療体制が充実 社会医学系の教室が自治体の健診事業を支援している 	<ul style="list-style-type: none"> 診療間の連携が弱い 地域の医療機関との連携が不足している 定数削減圧力が強く中堅医師が残りにくい構造 病院経営の専門事務職が不足している 地域で突出した医療機能がない 地域のがん検診受診率が低い
機会 (O)	脅威 (T)
<ul style="list-style-type: none"> 高齢化に伴いがん患者が増加している がんに対する高度医療のニーズが高まっている 診療の人口約120万人に対して、総合的にがん診療を行っている施設は自院を含めて3つしかない 地域内の急性期病院の多くが医師不足のため、診療科目の制限を行うようになっている 市内にある唯一の大学病院である 	<ul style="list-style-type: none"> 隣接する大都市圏に2つの大学病院を含め多くの急性期病院がある DPCによるデータ公開及びマスメディアによる診療実績が公開されることで、隣接する大都市圏及び中央の急性期病院へのがん患者の流出が生じている これまでがん診療を担ってきた3つの病院以外に、循環器で有名な病院ががん診療の実績を伸ばしつつある 市内の民間病院の一つが、新築移転を期にがん診療を中心とした医療内容に転換し、当院からも多くの医師が引き抜かれている

SWOT分析を行う際の注意点

- いかなるSWOT項目も早期に取り除かないこと
 - ありきたりのことやちいさなことでも重要な戦略を生み出すことがある
 - 重大で深刻（だと思っている）問題でも戦略に結びつかなければSWOTとしてはさほど重要ではない

S: 強み

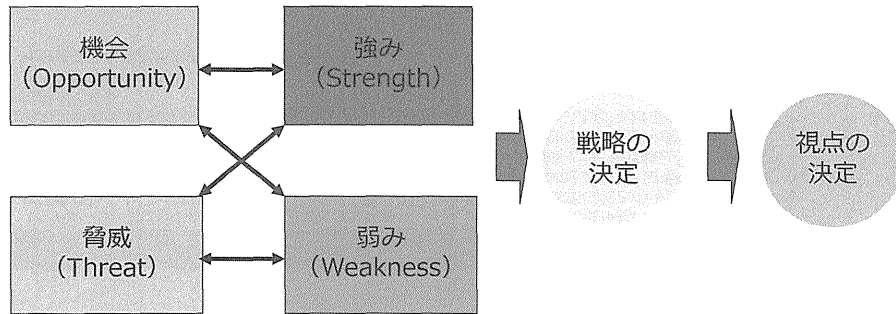
W: 弱み

O: 機会

T: 脅威

クロス分析

- 「強み」「弱み」「機会」「脅威」をクロスさせ対応すべき課題を抽出する



450

4つの視点について

企業のビジョンを達成するための戦略シナリオを明確にするための分類方法

- **財務**の視点：「財務的業績の向上のために、株主に対してどのように行動すべきか」
 - 具体的指標 (KPI)
 - 売上高
 - 利益
 - EVA (経済付加価値)
 - ROE (株主資本利益率)
 - 売上高利益率
 - 資本回転率
- **顧客**の視点：「戦略を達成するために、顧客に対してどのように行動すべきか」
 - KPI
 - 顧客満足度
 - 顧客定着率
 - 対象市場におけるマーケットシェア (市場占有率)
 - 新規顧客獲得数
 - クレーム発生率
- **業務 (内部) プロセス**の視点：「株主と顧客を満足させるために、どのような業務プロセスに秀でることが求められているか」
 - KPI
 - 開発効率
 - 在庫回転率
 - 生産リードタイム
 - 改善施策提案数
- **学習と成長**の視点：「戦略を達成するために、どのようにして変化と改善のできる能力や環境を維持するか」
 - KPI
 - 資格保有率
 - 従業員満足度
 - 新技術開発数
 - 特許出願数などの社員の能力開発

クロス分析の方法

	O ①..., ②..., ③..., ...	T ①..., ②..., ③..., ...
S ①..., ②..., ③..., ...	「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべきことは何か？	「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべきことは何か？
W ①..., ②..., ③..., ...	「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべきことは何か？	「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべきことは何か？

KPI

- key performance indicator (重要業績評価指標)
- 企業目標やビジネス戦略を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標 (業績評価指標：performance indicators) のうち、特に重要なもの。

クロス分析・戦略立案・KPI設定の例

がん診療領域

採用されたSWOT		戦略案	選択された視点	KPI		
				1	2	3
外来化学療法センターが充実	地域の高齢化に伴いがん患者が増加している	がんの化学療法に関する方針を一元化する	内部プロセスの視点	外来化学療法部門の患者を50%増	化学療法に関する院外医療者を対象とした研修会の開催(1回/月)	化学療法に関する協力医療機関の増加(20施設)
腫瘍を対象とした外科部門が強い	中堅医師が残りにくい構造	学部と病院の組織構造を見直し、中堅医師が残しやすい環境を作る	内部プロセスの視点	大学病院の講師・助教ポストを20増加	研修医・修練医を20名増やす	中堅医師の満足度の向上
社会医学系の教室が自治体の健診事業を支援	がん検診受診率が低い	自治体と一緒に地域住民を対象とした啓発事業の展開	顧客の視点	地域のがん検診受診率増(30%)	専門的検査(マンモ、CFなど)で受診する患者の増加(30%)	
市内にある唯一の大学病院	がんに対する高度医療ニーズの高まり	先進的がん診療に対する全学的取り組み	イノベーションと学習の視点	総合的ながん研究のための学内委員会設立	全学的な治験の実施(3件)	市民向けがん教室の開催(4回)

採用したSWOT①

採用したSWOT②

×

戦略(案)

視点:

KPI①

KPI②

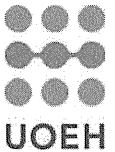
KPI③

その他のデータ活用



- DPC自院データの活用
 - プロセス分析
 - クリニカルパス/クリティカルパスの作成
 - 臨床指標の作成
- レセプトデータの活用
 - FukHDASやその後継システムの取り組み
- その他のビッグデータの活用
 - 地域別人口変化分析

経営戦略への応用



- 「既にあるデータ」を用いて有益な情報を得ることが可能
 - 各種可視化ソフト
 - 公開データを用いた自前での分析
- アイデアはどんどん集める
- 集約するフォーマットは自由
 - SWOT、クロス分析はその1つ

DPCデータの 経営戦略への応用(後半)

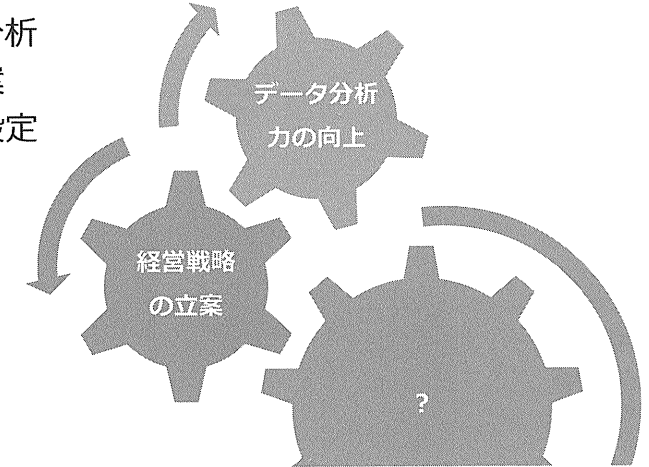
2014/3/1 岩手医科大学

産業医科大学公衆衛生学教室
久保達彦・村松圭司

• DPC公開データの経営戦略への応用

– DPC公開データ分析ツールから

- SWOT分析
- 戦略の立案
- KPIの設定



453

課題



- 久保先生の実習で作成したツールを使用して、下記について書き出してみましよう

(予習も可・セミナー当日に配布する用紙に記入してください)

– 盛岡医療圏の特徴

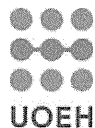
– 岩手医科大学付属病院の特徴

SWOT分析とは



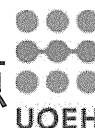
- 強み(Strengths) : 目標達成に貢献する組織(個人)の特質。
- 弱み(Weaknesses) : 目標達成の障害となる組織(個人)の特質。
- 機会(Opportunities) : 目標達成に貢献する外部の特質。
- 脅威(Threats) : 目標達成の障害となる外部の特質。

SWOT分析とは



- 強み(Strengths) : どのように強みを活かすか？
- 弱み(Weaknesses) : どのように弱みを克服するか？
- 機会(Opportunities) : どのように機会を利用するか？
- 脅威(Threats) : どのように脅威を取り除く、または脅威から身を守るか？

SWOT分析を行う際の注意点



- いかなるSWOT項目も早期に取り除かないこと
 - ありきたりのことやちいさなことでも重要な戦略を生み出すことがある
 - 重大で深刻（だと思っている）問題でも戦略に結びつかなければSWOTとしてはさほど重要ではない

454

SWOT分析の1例（がん診療領域）

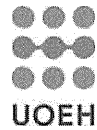


強み (S)	弱み (W)
<ul style="list-style-type: none"> • 大学病院であるため中央診療部門が充実している • 化学療法センターが充実している • 腫瘍を対象とした外科部門が強い • 基礎医学部門におけるがん研究のレベルが高い • 臨床疫学の専門家が多い（質の高い治験の実施） • 初期研修医は少ないが、後期研修で半数以上の卒業生が大学に戻ってくる • がんの診療体制が充実 • 社会医学系の教室が自治体の健診事業を支援している 	<ul style="list-style-type: none"> • 診療間の連携が弱い • 地域の医療機関との連携が不足している • 定数削減圧力が強く中堅医師が残りにくい構造 • 病院経営の専門事務職が不足している • 地域で突出した医療機能がない • 地域のがん検診受診率が低い
機会 (O)	脅威 (T)
<ul style="list-style-type: none"> • 高齢化に伴いがん患者が増加している • がんに対する高度医療のニーズが高まっている • 診療の人口約120万人に対して、総合的にがん診療を行っている施設は自院を含めて3つしかない • 地域内の急性期病院の多くが医師不足のため、診療科目の制限を行うようになっている • 市内にある唯一の大学病院である 	<ul style="list-style-type: none"> • 隣接する大都市圏に2つの大学病院を含め多くの急性期病院がある • DPCによるデータ公開及びマスメディアによる診療実績が公開されることで、隣接する大都市圏及び中央の急性期病院へのがん患者の流出が生じている • これまでがん診療を担ってきた3つの病院以外に、循環器で有名な病院ががん診療の実績を伸ばしつつある • 市内の民間病院の一つが、新築移転を期にがん診療を中心とした医療内容に転換し、当院からも多くの医師が引き抜かれている

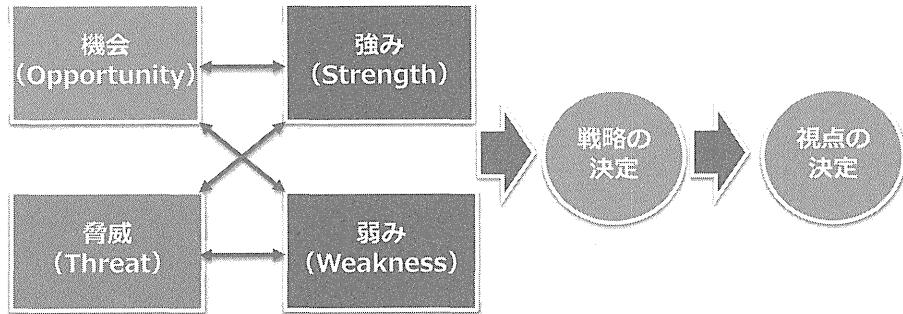


S: 強み W: 弱み
O: 機会 T: 脅威

クロス分析

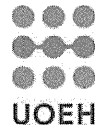


- 「強み」「弱み」「機会」「脅威」をクロスさせ対応すべき課題を抽出する



455

KPI



- key performance indicator (重要業績評価指標)
- 企業目標やビジネス戦略を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標 (業績評価指標: performance indicators) のうち、特に重要なもの。

クロス分析の方法



	O ①..., ②..., ③..., ...	T ①..., ②..., ③..., ...
S ①..., ②..., ③..., ...	「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべきことは何か？	「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべきことは何か？
W ①..., ②..., ③..., ...	「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべきことは何か？	「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべきことは何か？

4つの視点について



企業のビジョンを達成するための戦略シナリオを明確にするための分類方法


- **財務**の視点: 「財務的業績の向上のために、株主に対してどのように行動すべきか」
 - 具体的指標 (KPI)
 - 売上高
 - 利益
 - EVA (経済付加価値)
 - ROE (株主資本利益率)
 - 売上高利益率
 - 資本回転率
- **顧客**の視点: 「戦略を達成するために、顧客に対してどのように行動すべきか」
 - KPI
 - 顧客満足度
 - 顧客定着率
 - 対象市場におけるマーケットシェア (市場占有率)
 - 新規顧客獲得数
 - クレーム発生率
- **業務 (内部) プロセス**の視点: 「株主と顧客を満足させるために、どのような業務プロセスに秀でることが求められているか」
 - KPI
 - 開発効率
 - 在庫回転率
 - 生産リードタイム
 - 改善施策提案数
- **学習と成長**の視点: 「戦略を達成するために、どのようにして変化と改善のできる能力や環境を維持するか」
 - KPI
 - 資格保有率
 - 従業員満足度
 - 新技術開発数
 - 特許出願数などの社員の能力開発

今更、聞けないDPC

DPCデータの経営戦略への応用

(今更、聞けないDPCシリーズ: 公開データ超入門)

産業医科大学
公衆衛生学・医療情報部
久保達彦 村松圭司

当日参加できなかった方のためにコメントを挿入しています。適宜、参照ください。
また資料へのインターネット・リンクを張っております。(マーク: )

1

- まったくの初心者を対象としてお話しします
 - 背景: キャリア組と新規参入組のスキル差
新規参入組の支援への要望
 - 内容: DPCの超基礎的事項から報告します
エクセル・QV・公開データでできる解析を紹介します
解析方法に加え、解釈方法修得を支援します
経営への応用としてSWOT分析とKPIの設定を紹介します
 - 目的: これから公開データ等を扱う初心者のハードルを下げ、より多くの制度利用・参加者を得ること
施設内で初心者に教育する際の手始めの解析指導資料

資料は教育利用を念頭に多めにご提供します。
(セミナー当日は一部を割愛します。)

2

利用環境

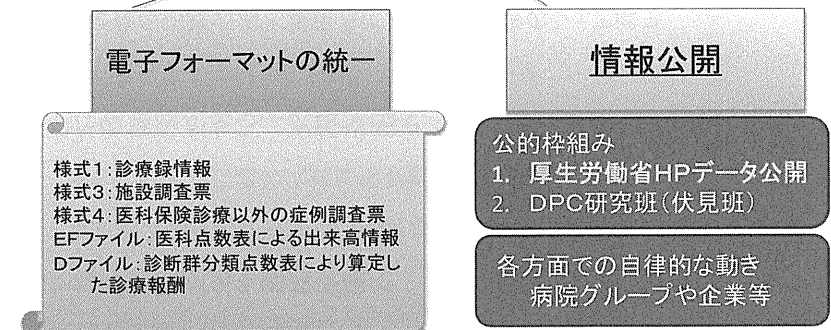
- エクセル2007以降を前提としています。
 - 古いバージョンはサポート困難です
- QlickView ver.10を利用しています。
 - ダウンロードは[こちら](#)
- データ・ダウンロード
 - DLサイト: DPC診断群分類研究支援機構HPより
 - <http://www.dpcri.or.jp/> 

✓公開データ解析をしたことがない初心者向け超入門として実施します。
✓資料は持ち帰り学習可能な設計を心がけています。院内の初心者教育などにもご利用ください。

3

DPCの本質

- 医療情報の標準化と透明化



声: 「DPCIは支払い方式の改革?」
Ans: 「いいえ、DPCIは病院マネジメントの改革で、その本質は上記です。参考: DPC/PDPS(中医協資料)」

4