

「経営」のための「経営」から 医師の夢を実現する「経営」へ

ペイシエントジャーニー合同会社 代表
塩飽哲生

図1 ある大学病院の循環器系疾患のポートフォリオ

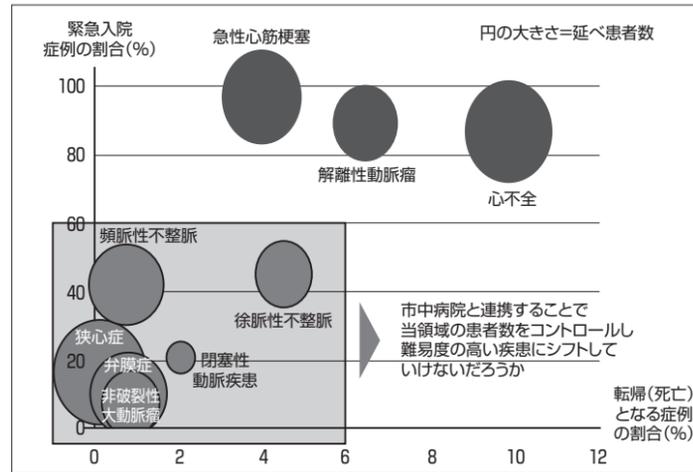
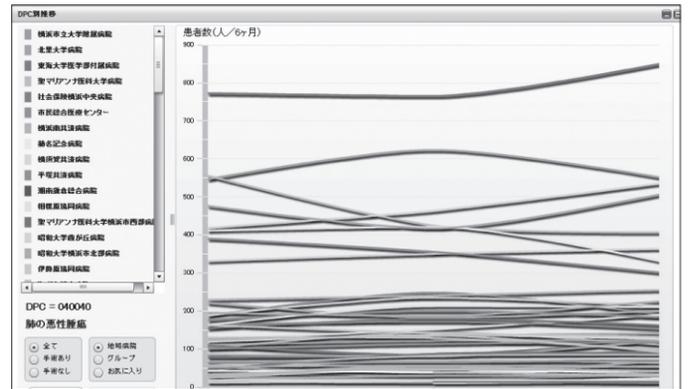


図2 SWOT分析 ~MDC分類ごとにDPC6桁の各疾患を配置~

		外部環境分析(近隣医療圏を含む)	
		機会(Opportunity) DPC..... 競合の撤退疾患、市場の増加	脅威(Threat) DPC..... 競合の強化疾患、市場の減少
自院分析	強み(Strength) DPC..... DPC..... DPC.....	積極的 攻勢 自院の強みで取り込める 事業機会の創出	差別化 戦略 自院の強みで脅威を回避 または事業機会の創出
	弱み(Weakness) DPC..... DPC..... DPC.....	段階的 施策 自院の弱みで事業機会を 取りこぼさないための対策	専守防衛 撤退 自院の弱みと脅威で 最悪の事態を招かない対策



図3 流入・流出のマッピング(神奈川県西部:肺の悪性腫瘍)



DC04では、肺の悪性腫瘍や肺炎といった各疾患を、自院の強みなのか・弱みなのか、事業機会なのか・脅威なのかを分類し、その結果、積極的攻勢や差別化戦略といったカテゴリへ配置する。そして肺の悪性腫瘍が差別化戦略というカテゴリに位置づけられた場合、新たな事業機会を創出するため、創(キズ)が1カ所のみ「DPC」法による胸腔鏡下手術といった自院の強みを活かし、近隣医療圏にある診

療所へ自院から医師の派遣を実施する——といったことが具体的なアクションプランとして導きだせるのだ(図3、図4)。

**医師の経営参画が
他を圧倒するための秘訣**

自院の強みや地域内でのポジションを明確にする作業は誰が担おうとも、医師に関心をもってもらわなければならない。経営課題に取り組んでいくためには、実際に

医療を提供している医師に疾患という概念を軸に目標値を設定してもらうことが大切だからだ。病床稼働率90%を堅持といった経営的な側面から目標値を立てるのではなく、医師が問題を感じ、実現したいと思える目標値を設定する。自らが掲げた目標であれば、自ずと達成に向けて努力するはず。この医師が積極的に病院経営に参画する仕組みをつくるこそが、他院を圧倒する病院づくりの秘訣に

なるかと考えている。

わずか10年後には、団塊の世代が75歳を超え、高齢化率は30%の台に乗る。大都市は人口が増加する半面、地方やへき地では大きく人口が減少する。このような医療需要の質も量も大きく変化するなか、急性期病院としてどのような生き延びていくのか。その答えは、経営のための病院経営から医師の夢を実現するための病院経営への革新ではないかと考える。

競争が激化している急性期病院は、今後地域内でのように存在感を出していくべきか。

今回は、自院の強みと地域内のポジションを明らかにできる、DPCデータを活用したSWOT分析について説明する。また、最後に自分が考える今後の病院経営のあり方について、惜越ながら述べさせていいただき、連載を締めくくりたい。

**DPCデータの活用で
自院のポジションを明確に**

医療機能の分化と連携が推進される流れのなか、地域で必要とされる病院になるには、何よりも「自院ならではの」という強みを確立していかなければならない。そこで現在、多くの病院では自らの強みと弱みを見つめるためにSWOT分析を行っている。しかし、大半は定性的な分析にとどまっているため、「救急医療を充実させる」や「地域医療を推進する」といった抽象的な結果しか出せていない。これでは、他院と比べての強みははっきりとせず、当然、地域内で確固たるポジションを築くための戦略も見えてこない。

自院の際立った特徴を見つめるには、近隣病院とのベンチマークも

必要になる。その指標として、DPC評価分科会が公開しているDPCデータは優れている。分析していけば、その病院にはどんな疾患を抱えた患者がどのくらいいるのか、どういった治療を施したのかという具体的な内容が読み取れると同時に、疾患や手技のレベル、特徴まで見えてくるからである。

一例として図1に、ある大学病院の循環器病棟の予定・緊急入院の割合と死亡率の割合から、どの程度の難易度の疾患でベッドを使っているのかを示す。これをみれば、大学病院として診るべき疾患に医療資源が使われているのかが一目でわかるだろう。

**診療科別の経営課題から
疾患別の課題設定へ**

このように、DPCデータを用いたSWOT分析を行えば、診療科単位ではなく、疾患別に経営課題を設定できるようになる。両者の違いは具体性である。

たとえば、ある病院が「整形外科として救急件数を向上する」と診療科単位の経営課題を設定したとすると、しかし、整形外科の救急件数と二口に言っても、交通事故による

損傷から腰痛までさまざまな症状があり、どの領域を強化すべきかまでは踏み込めていない。他院も同じような領域の強化を考えていけば、差別化を図ることは不可能だ。診療科別に経営課題を設定しても、自院の際立ったポジションを明確にすることはできないのだ。

一方、DPCデータを使って他院とベンチマークしながらSWOT分析を行えば、疾患別に近隣病院と自院の強みと弱みが見えてくる。その結果、「骨盤骨折を向上するために、救急件数を何件向上する。そのためには、救急診療部と整形外科との連携を強化する」といった具体的な経営課題の設定が可能になる。当然、適切な対応策も打てるようになるだろう。

**的確なSWOT分析を行えば
行動計画は見えてくる**

当社がリリースしているリーズンホワイでは、MDC分類(DPC傷病名分類を大きく18分類にまとめたもの)について、図2のようなシートにすることで、DPCデータを活用したSWOT分析を簡単に行えるようにプログラムされている。

たとえば呼吸器系疾患であるM