

第4回

5年後の経営戦略を立てる。 その方法はいかに

生き残りをかけた急性期病院は、今後どのように存在感を出していくのか。近隣病院と真正面から勝負するべきなのか、それとも自院の強みを生かし、事業チャンスのあるべき領域へフォーカスすべきなのか、今回は、自院の際立ったポジションを明らかにするためのDPCデータを活用したSWOT分析※の手法について説明します。

1.「当院ありき」の経営から「社会ありき」の経営へ

病院幹部の方々との会話の中で、下のようなお話しを幾度もお聞きしたことがあります。「当院は、隣の病院よりも質の高い医療をやっているのに、どうして患者さんが来てくれないのだろう」「当院は連携先へ毎年季節の挨拶をやっていますので、ご心配なさらずに」

団塊の世代が今年2012年、有病率が急に高くなる65歳以上になりました。今年からの医療ニーズの変化は、過去から現在までの変化とは、その量も内容も全く

異なる傾向を示すことがリーズンホワイの将来患者数予測でわかっています。さらに国は破綻寸前の財政をなんとか維持するため、診療報酬を含めた社会保障を大きく改革することは明らかです。

医療ニーズの変化からみても、社会保障の改革の面からみても、病院は挑戦的な経営革新を行わなければ、近い将来、今と同じ役割を確保できなくなる可能性が高まってきています。

2.DPCデータを用いたSWOT分析は有効なのか

リーズンホワイを導入した病院の中には、来年度の事業計画の立案やSWOT分析の活動へ積極的に取り組んで頂いている病院があります。改めてリーズンホワイを取り入れた理由について、聞いてみました。

「毎年秋頃から次年度計画を作り出し、SWOT分析も当然のように行なっています。ただし、定性的かつ恣意的な分析にとどまっており、その分析のアウトプットは“救急医療の充実”“地域医療の推進”といった、自院だからこその特徴が具体的に見えてきませんでした。また事務部門が机上で作った計画なんて、現場の医師やスタッフが、実感を持って聞いてくれません。

DPC評価分科会が公開するデータを活用することで、近隣病院との違いが際立つようなアウトプットが出ないだろうかと、リーズンホワイを活用しています。」

リーズンホワイに格納されたDPC評価分科会のデータは、その病院にはどのよう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データであり、これら疾患や手技のレベルでは、病院の特徴が顕著になります。

つまり、“救急医療の充実”といった漠然としたアウトプットではなく、「急性心筋梗塞の新規入院患者数を何人増加する、そのために日々の救急車を何人増加する、そのために救急車の断り率を何%減少する」といった具体的な目標値として落としこむことができます。そしてこの具体的な目標値は、現場の医師やスタッフが何を実践したらいいのかを表した内容であり、このことで初めて経営方針が現場の活動へ浸透することになるのです。

3.DPC評価分科会が公開するデータを用いたSWOT分析とは

リーズンホワイを用いたSWOT分析では、はじめに図1のチャートを起点として分析を開始します。図1のチャートは、縦軸に自院の占有ベッド数を表し、横軸に、1,648のDPC導入・準備病院の退院患者数に関する全国順位を表しています。占有ベッド数とは、ある一日の病棟のスナップショットを撮った時に、それぞれの疾患がいくつのベッドを使っているのかを表しています。つまり、図1のチャートでは、左上に行くほど、当院で稼ぎ頭であり、強みとなる疾患であることがわかります。

そして図2の患者数変化のチャートや、図3の将来患者数予測のチャートを活用しながら、18のそれぞれのMDC分類について、図4のSWOT分析シート、図5の目標値の設定、さらに図6のアクションプランの策定を行います。

例えば消化器系疾患であるMDC06では、大腸の悪性腫瘍や虫垂炎といったそれぞれの疾患を、シェア率や年平均成長率の観点から自院の強みなのか・弱みなのかを分類し、さらに医療ニーズの増減や近隣病院の実績値の傾向から、機会なのか・脅威なのかへ分類します。その結果、積極的攻勢や差別化戦略といったカテゴリーへ自動的に配置することができます。

次に、図5に従って、それぞれの疾患ごとに、医療需要の変化、および競合病院の患者数変化を解析し、当

院としてコントロールできない外部環境要因の値を確定します。その上で、戦略的に何人増やすのか、減らすのかを見定め、最終的な目標値を設定します。この戦略的な患者数の値を検討するにあたって、同時に図6のアクションプランを策定します。

例えば大腸の悪性腫瘍が差別化戦略というカテゴリーに位置づけられた場合、新たな事業機会を創出するため、拡大内視鏡といった自院の強みを活かして、近隣医療圏にある診療所へ医師の派遣を始めるといったことが具体的なアクションとして導かれ、そのアクションから考えられる戦略的な増減数の妥当性を検討します。

図2: ある疾患の福岡市医療圏の患者数変化 (2007年から2011年)

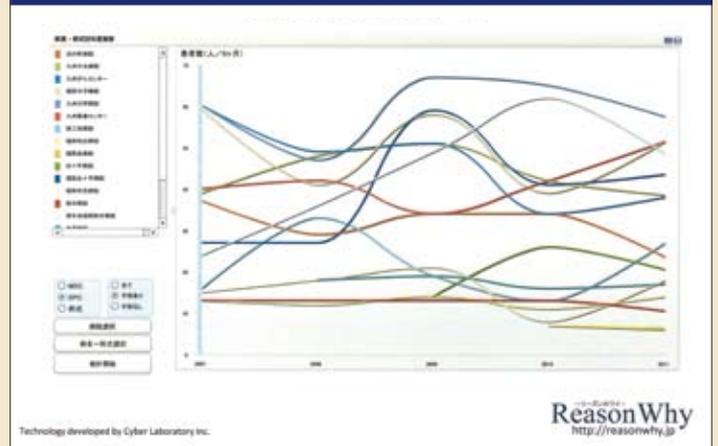


図3: ある疾患の将来患者数予測 (福岡市・久留米・筑紫・粕屋医療圏)

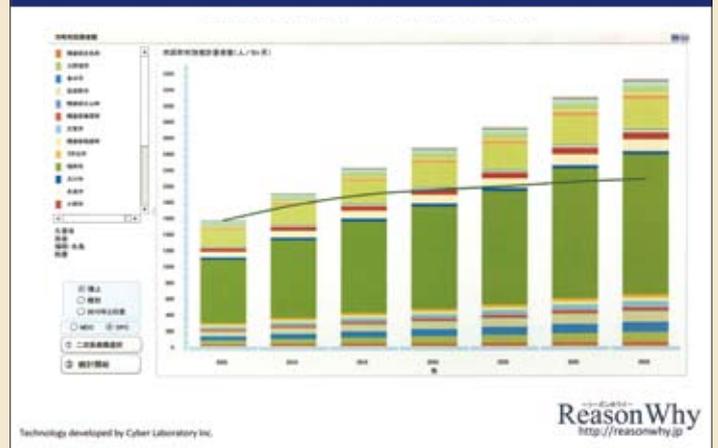


図1: リーズンホワイを使ったある病院の実績値の可視化

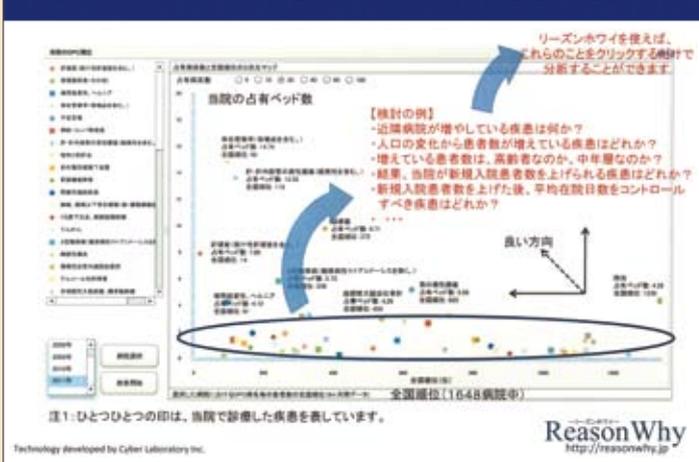


図4:SWOT分析
～MDC分類ごとにDPC6桁の各疾患を配置～

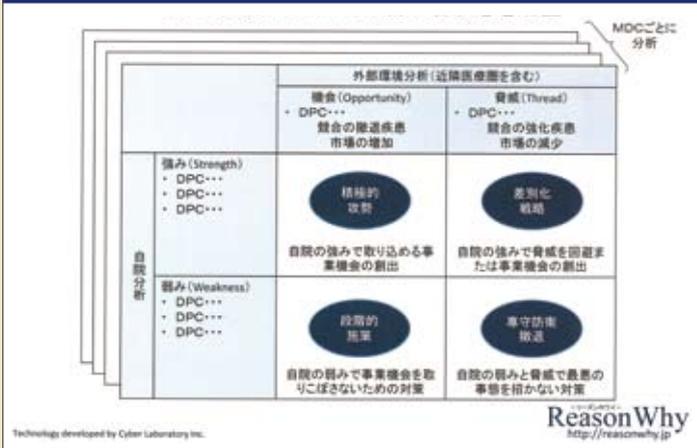


図6:アクションプランの策定



図5:目標値の設定
～実績値と外部環境要因、そして戦略値へ～



シリコンバレーで次のような話があるそうです。韓国やメキシコ、インドネシアなど成長市場の国の企業は、試作品の製作依頼をすると、徹夜で作り数日後に試作品を持ってくるそうです。日本の企業は「本社(日本)へ持ち帰り、制作出来るかどうか検討します」といって、ひと月後にやってきます。そして試作品ではなく、制作するかどうかの判断結果をもって訪れるそうです。

会議に関係者が全員集まって何も決まらない組織ではなく、決められる組織。決めた後に他人任せにするのではなく、自らの指揮で最後までやり通す責任感。そして結果が出るまで諦めない執着心。これらのことを、経営者、そして一人ひとりの方々が実践してこそ、始めて難局を乗り越えられる強い組織になりうるのだと考えます。

来年度の事業計画の作成において、科学的なSWOT分析を検討されていましたら、ぜひ弊社リーズンホワイまでご相談くださいませ。

4.「分析力」より必要なこと、それは「実践できる組織」

ただし、リーズンホワイを取り入れ、完璧なSWOT分析を行ったとしても、そのアウトプットを実行に移さなければ、実態は何も変わりません。

※SWOT分析とは経営分析手法の一つで、自社の分析(内部環境分析)でのStrength(強み)、Weakness(弱み)、自社を取り囲む環境の分析(外部環境分析)でのOpportunity(機会)、Threat(脅威)、この4つの切り口の視点の分析から経営戦略を立案する手法で、この4語の頭文字を順に並べてSWOT(スウォット)分析と呼ばれている。出所:『DPCデータ活用ブック第2版』伏見清秀著(株式会社リーズンホワイ) 2008年

●塩飽哲生氏プロフィール

東京大学工学系研究科において質と安全を確保するための病院のマネジメントシステムに関する研究に従事する。その後医療系コンサルタント会社、病院の事務次長を経て、2009年よりペイシェント・ジャーニー合同会社(現株式会社リーズンホワイ)を立ち上げる。(立命館大学非常勤講師)

●株式会社 リーズンホワイ

〒107-0052 東京都港区赤坂7-3-37 プラース・カナダ1階
TEL:03-6894-7493 FAX:03-6894-7701
http://reasonwhy.jp/

