DPCデータと
医療マネジメント

産業医科大学　産業保健データサイエンスセンター
産業医科大学病院　医療情報部

大谷　誠

本発表の目的

- 医療に関するデータ（主にDPCデータ）から、
- 現在の自院のおかれている現状を知り、
- 問題点を見つけ、その改善策を考え、
- 院内で情報を共有する、

- 方法をお伝えする。

マネジメントとは

- 定義
  - 組織・職場の目標を達成するために、経営資源を効率的・効果的に活用すること。

- マネジメントは手法である。
- マネジメントを行うためには、対象が必要！

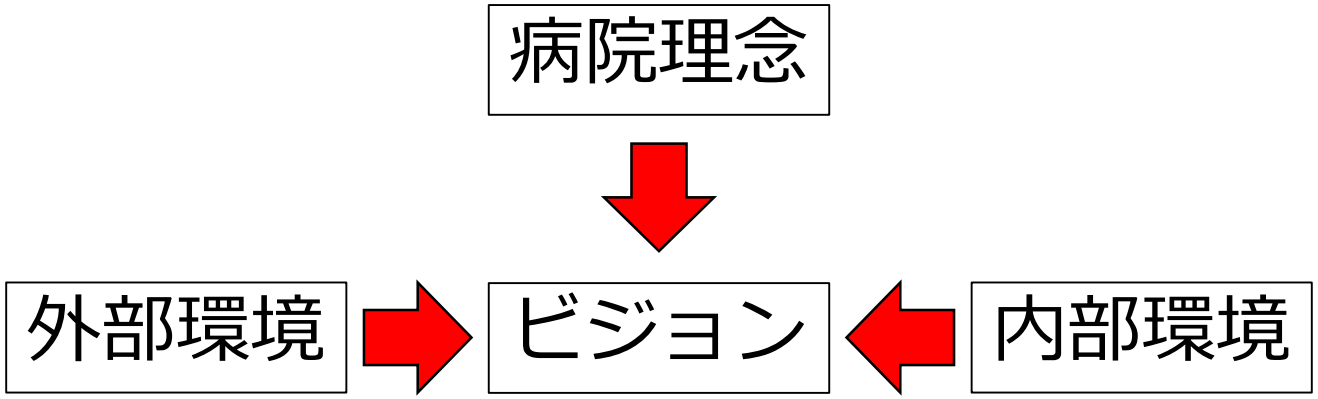
目標を決める

- 経営的な目標
  - 現在の業務フローの改善
  - 財政の健全化

- 本発表では財政の健全化を例に進めていく

目標を決める

- 必要な情報
  - 病院理念、外部環境、内部環境
  - ビジョン＝目標



※松田、基礎から読み解くDPC 第3版，図3-16より、2011

本発表の目的

- **医療に関するデータ（主にDPCデータ）から、**
- **現在の自院のおかれている現状を知り、**
- 問題点を見つけ、その改善策を考え、
- 院内で情報を共有する、

- 方法をお伝えする。

データを集める

- 外部環境に必要なデータ＝DPC公開データ等
  - 自院のある地域の患者の動向
  - 他施設の情報
  - 法律等

- 内部環境に必要なデータ＝自院のDPCデータ
  - 自院の患者の動向
  - 自院のスタッフの人数や業務状況

目標の決め方（STP戦略）

- マーケティングのSTP戦略を利用する
  - Segmentation（セグメンテーション）
    - 市場を異なったニーズ、特徴、行動様式に基づいた明確な購買者のグループに区分けするプロセス
  - Targeting（ターゲティング）
    - 各市場セグメントの魅力を評価し、参入すべき一つ、あるいは複数のセグメントを選択すること
  - Positioning（ポジショニング）
    - 標的とする消費者の心の中に、競合する製品と比較して、明確で、独自の、望ましい位置を自社の製品に確保すること

※コトラー、マーケティング原理　第９版、2003

目標の決め方（STP戦略）

- マーケティングのSTP戦略を利用する
  - Segmentation（セグメンテーション）
    - 同一の性格をもつ消費者集団・市場を意味をもったセグメントに分ける作業
  - Targeting（ターゲティング）
    - セグメンテーションの結果を分析して自社に最も適しているセグメントを選ぶ作業
  - Positioning（ポジショニング）
    - 自社の製品やイメージを他社のそれと比べて消費者の心の中でより明確かつ有利な位置を占めることができるように調整する作業

※ジァン、産業保健マーケティング、2002

目標の決め方（Segmentation）

- Segmentation（セグメンテーション）
  - 地域の患者を属性ごとに分割する
    - 地理的細分化
    - 人口動態的細分化：性、年齢など
    - サイコグラフィックスによる細分化：ライフスタイルなど
    - 行動による細分化：製品に対する知識

※コトラー、マーケティング原理　第９版、2003

目標の決め方（Targeting）

- Targeting（ターゲティング）
  - 市場セグメントの評価：規模と成長性、構造的な魅力、企業の目標と経営資源
  - 非差別型マーケティング：
    - 市場セグメントによる違いを無視し、一つのオファーによって全市場を追い求めるという決定を下す市場ガバレッジ戦略
  - 差別型マーケティング：
    - いくつかの市場セグメントを標的に決めそれぞれの市場ごとに提供するオファーを変えて計画する市場ガバレッジ戦略
  - 集中型マーケティング：
    - 少数のサブマーケットで大きなシェアを獲得することを目指す市場ガバレッジ戦略

※コトラー、マーケティング原理　第９版、2003

目標の決め方（Positioning）

- Positioning（ポジショニング）
  - マーケティング・ミックス＝４P
    - 製品（Product）
      - 品種、品質、デザイン、特徴など
    - 価格（Price）
      - 表示価格、割引価格など
    - 流通（Place）
      - チャネル、範囲、場所など
    - プロモーション（Promotion）
      - 広告、人的販売、広報など

※コトラー、マーケティング原理　第９版、2003

目標の決め方

- Segmentation
  - 患者を疾患別のセグメントに分割
  - 公開データ（DPC導入の影響評価に関する調査）
    - 参考資料１
      - （１１）MDC構成比
        - 他施設の疾患別の患者数
      - （１８）医療圏別MDC患者数
        - 医療圏内の疾患別の患者数
    - その他

外部要因を集めるデータ：リスト

- 公開データ
  （診療報酬調査専門組織・DPC評価分科会）
  - DPC導入の影響評価に関する調査（参考資料）
    - 施設概要表
    - 参考資料１
    - 参考資料２
- 産業医科大学公衆衛生学教室作成データ
  - DPC分析関連
  - 地域別人口分析ツール
    （All Japan Area Population-change Analyses）
- DPC研究班報告書

外部要因を集めるデータ：公開データ

テーマ別に探す | 報道・広報 | 政策について | 厚生労働省について | 統計情報・白書 | 所管の法令等 | 申請・募集・情報公開

ホーム > 政策について > 審議会・研究会等 > 中央社会保険医療協議会(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)) > 平成26年度 第5回 診療報酬調査専門組織・DPC評価分科会

平成26年9月5日
(照会先)
厚生労働省保険局医療課包括医療推進係
03-5253-1111 (内線3288)

平成26年度 第5回 診療報酬調査専門組織・DPC評価分科会

1. 平成25年度DPC導入の影響評価に係る調査「退院患者調査」の結果報告について(案)
2. 医療機関群のあり方等について
3. 平成26年度特別調査(ヒアリング等)の実施について(案)
4. 医療機関別係数に係る検討課題について
5. DPC制度(DPC/PDPS)に係るこれまでの検討状況について検討結果(中間とりまとめ)(案)

○診療報酬調査専門組織・DPC評価分科会委員
- 委員名簿(PDF:99KB)

○平成25年度DPC導入の影響評価に係る調査「退院患者調査」の結果報告について(案)
- D－1(PDF:339KB)
- D－1(参考)(PDF:104KB)

政策について
- 分野別の政策一覧
- 組織別の政策一覧
- 各種助成金・奨励金等の制度
- 審議会・研究会等
  - 審議会・研究会等開催予定一覧

○DPC導入の影響評価に関する調査(参考資料)

・施設概要表
- 施設概要表(Excel:373KB)

施設概要表

・参考資料1
- (1)分析対象データについて(PDF:225KB)
- (2)分析対象外としたデータの状況(Excel:809KB)
- (3)在院日数の状況(Excel:1,379KB)
- (4)在院日数の平均の差(Excel:566KB)
- (5)救急車による搬送の有無(Excel:674KB)
- (6)救急医療入院(Excel:794KB)
- (7)他院よりの紹介の有無(Excel:674KB)
- (8)退院先の状況(Excel:1,761KB)
- (9)退院時転帰の状況(Excel:2,107KB)
- (10)再入院の状況(Excel:1,471KB)
- (11)MDC構成比(Excel:31KB)
- (12)施設別MDC比率(Excel:812KB)
- (13)診断群分類別在院日数(Excel:1,634KB)
- (14)在院日数の平均の差_MDC別(Excel:6,027KB)
- (15)手術化学療法放射線療法全身麻酔について(Excel:497KB)
- (16)精神病棟の集計(Excel:417KB)
- (17)様式1について(Excel:28KB)
- (18)医療圏別MDC別患者数(Excel:96KB)

参考資料１

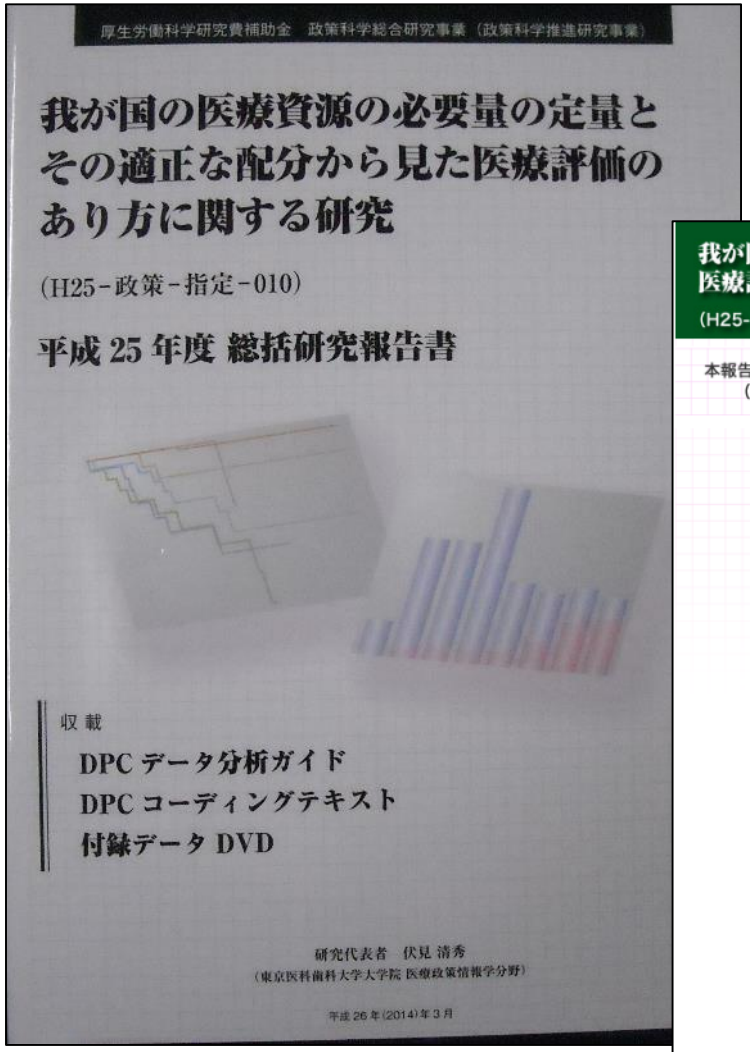
・参考資料2
- (1)集計条件について(PDF:250KB)
- (2)MDC別医療機関別件数(割合)(Excel:2,385KB)
- (3)予定・救急医療入院医療機関別MDC別集計(Excel:1,244KB)
- (4)救急車による搬送の有無の医療機関別MDC別集計(Excel:871KB)
- (5)入院から24時間以内の死亡の有無の医療機関別MDC別集計(Excel:1,085KB)
- (6)診断群分類毎の集計(Excel:15,317KB)
- (7)[illegible](PDF:3,5[illegible]KB)
- (8)疾患別手術別集計_施設類型別(Excel:672KB)

参考資料２

http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/0000056344.html
2015.02.17現在

外部要因を集めるデータ：
産業医科大学公衆衛生学教室データ

外部要因を集めるデータ：DPC研究班報告書



目標の決め方

- Targeting
  - 自院の現状を可視化する
    - Eファイルから診療状況

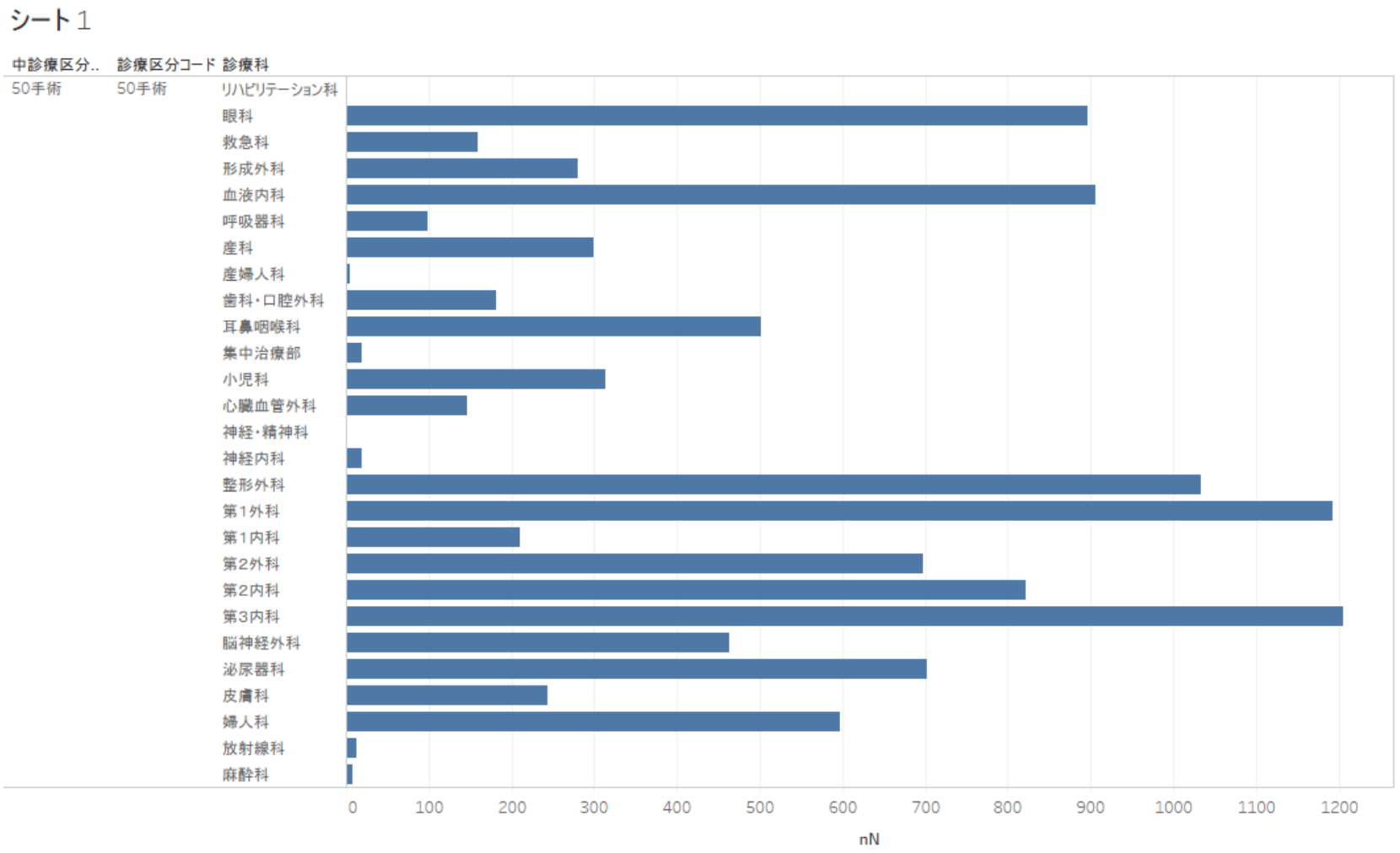
施設コード	円・点区分
データ識別番号	行為回数
退院年月日	保険者番号
入院年月日	レセプト種別コード
データ区分	**実施年月日**
順序番号	レセプト科区分
病院点数マスタコード	**診療科区分**
レセプト電算処理システム用コード	医師コード
解釈番号	病棟コード
診療行為名称	病棟区分
行為点数	入外区分
行為薬剤料	施設タイプ
行為材料料	**追加：患者識別ID**

目標の決め方

- Targeting
  - Eファイルから診療状況
    - どの科で、いつ、どの様な診療行為が、１日何人の患者に行われたか

```
SELECT [診療科区分]
      ,[実施年月日]
      ,COUNT(DISTINCT [患者識別ID])
  FROM [DPCData].[dbo].[E_File]
  WHERE [データ区分] = '50' and [レセプト電算コード] like '15%' and
        [診療行為名称] not like '%輸血%'
  GROUP BY [診療科区分], [実施年月日]
  ORDER BY [診療科区分], [実施年月日]
GO
```

診療科別の手術件数


シート1
中診療区分..
診療区分コード
診療科
50手術
50手術
リハビリテーション科
眼科
救急科
形成外科
血液内科
呼吸器科
産科
産婦人科
歯科・口腔外科
耳鼻咽喉科
集中治療部
小児科
心臓血管外科
神経・精神科
神経内科
整形外科
第1外科
第1内科
第2外科
第2内科
第3内科
脳神経外科
泌尿器科
皮膚科
婦人科
放射線科
麻酔科
0
100
200
300
400
500
600
700
800
900
1000
1100
1200
nN
各 診療科 に対する nN の合計は 中診療区分コードおよび 診療区分コードによって分類されています。ビューは 診療区分コードでフィルターされます。これは 50手術 を保持します。

目標の決め方

- Targeting
  - Eファイルから診療状況

データ区分	診療識別	レセプト電算コード
13	医学管理	11%
31	皮下筋肉内	13%
32	静脈内	13%
33	注射その他	13%
39	薬剤料減点	13%
40	処置	14%
50	手術	15%
54	麻酔	15%
60	検査・病理	16%
70	画像診断	17%

目標の決め方（Positioning）

- Positioning（ポジショニング）
  - 製品（Product）：品種、ブランド
  - 流通（Place）：場所
  - プロモーション（Promotion）：広告、広報

  - Priceは値段設定ができないので使えない

  - Productにおいては診療行為の質や、
    大学病院等ではブランドで違いをどう打ち出すか
  - Promotionにおいては効果的な広報を行うか

目標の決め方：（例）病院理念

- 理念
  1. 患者第一の医療を行います。
  2. 科学的根拠に基づく安全かつ質の高い医療を提供します。
  3. 人間愛に徹した優れた産業医と医療人を育てます。

- 基本方針
  1. 患者の皆様の尊厳とプライバシーを守ります。
  2. 患者の皆さんと診療情報を共有し、治療方針の選択に当たりその意思を尊重します。
  3. 院内の診療科・職種間の連携を密にし、質の高いチーム医療を行います。
  4. 地域の医療機関と連携し、地域のニーズに合った医療を提供するとともに難病治療・高度先進医療を目指します。
  5. 臨床研修・実習生及び生涯教育の充実を図り、産業医をはじめ全ての分野における人間愛に徹した優れた医療人を育てます。
  6. 職業性・難治性疾患の病院を解明し、新しい診断・治療法を開発するなど独創性の高い研究を行います。

目標の決め方：（例）外部、内部要因

- 外部要因
  - 整形外科関係の疾患が多い
  - 医療圏の人口は減少している
  - 病院近辺に住宅地が建てられている
  - スポーツに力を入れた学校等が多い

- 内部要因
  - 整形外科の患者が少ない
  - 大学病院である
  - 各企業に卒業生医師が入社している
  - 医療従事者は充実している
  - リウマチ科・整形外科が有名である
  - 診察までの待ち時間が長い

目標の決め方：（例）目標

- 卒業生産業医との連携による当院への紹介を強化する
- 近隣の学校の児童・生徒の患者を増やす

- 病院理念にある地域医療ニーズにあった医療提供から、
  「近隣の学校の児童・生徒の整形外科疾患の患者を増やす」
  を目標とする。

本発表の目的

- 医療に関するデータ（主にDPCデータ）から、
- 現在の自院のおかれている現状を知り、
- **問題点を見つけ、その改善策を考え、**
- 院内で情報を共有する、

- 方法をお伝えする。

SWOT分析（1/2）

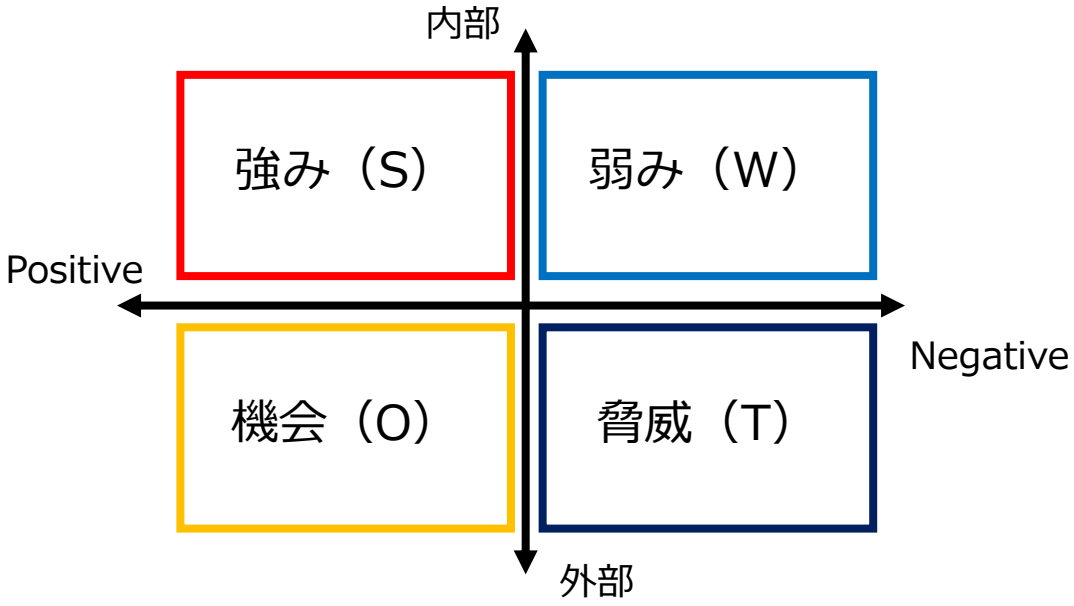
- Strength（強み）：内部要因
- Weakness（弱み）：内部要因

- Opportunity（機会）：外部要因
- Threat（脅威）：外部要因
  - マクロ環境要因
    - 人口動態ー経済的、技術的、政治ー法的、社会ー文化的
  - ミクロ環境要因
    - 顧客、競合他社、流通業者、供給業者

※コトラー，コトラーのマーケティング・マネジメント　ミレニアム版（第10版），2001

SWOT分析（2/2）

- データから見つけた特徴をSWOTの各項目に当てはめる。
  - 選んだミッションに対して行う
  - OとTを先に行い、SとWを行う。
  - 内部・外部を混同しないように。



Cross分析（TOWS分析）

- S×O、 S×T、 W×O、 W×Tを考える
  - 各中身を戦略と呼んでいる
  - Sから２つ、Oから１つを組み合わせて、戦略を作っても良い

TOWSマトリクス

	強み（S）	弱み（W）
機会（O）	S×O 強みと機会の最大化	W×O 弱みの最小化のために 機会を最大化
脅威（T）	S×T 強みによる 脅威への対処	W×T 弱みと脅威の最小化

※H. Weihrich et al., The TOWS Matrix --- A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, 1982

バランススコアカード（Balance Score Card）(1/3)

- R. S. キャプラン教授
  （HBS管理会計担当教授）
- D. P. ノートン氏（経営コンサルタント）

- TOWS分析で考えた各戦略を４つの視点で分類する
  - 財務
  - 顧客（ステークホルダー）
  - イノベーションと学習
  - 内部業務プロセス

※参考図書
柴山慎一ら，実践 バランス・スコアカード，2001

戦略	視点
戦略１	財務
戦略２	顧客
戦略３	内部
戦略４	学習
戦略５	内部
戦略６	顧客
戦略７	財務

バランススコアカード（Balance Score Card）(2/3)

- 各戦略の評価項目と評価基準を決める
  - Key Performance Indicator（KPI）の決定

- 財務の視点
  - 成長戦略と効率化戦略＝収益増加とコスト削減
  - 病院経営管理指標※
- 顧客の視点
  - 満足度やシェア率
  - 患者満足度や紹介率等
- 内部業務プロセスの視点
  - イノベーション・オペレーション・アフターサービス＝何を提供するのか・どう効率よく提供するか・提供後どうするか
  - 手術や処置等の種類・クリニカルパス数・再来院率
- イノベーションと学習の視点
  - 人的スキル・ITインフラ・組織風土
  - 専門資格保有率・ITシステム利用率

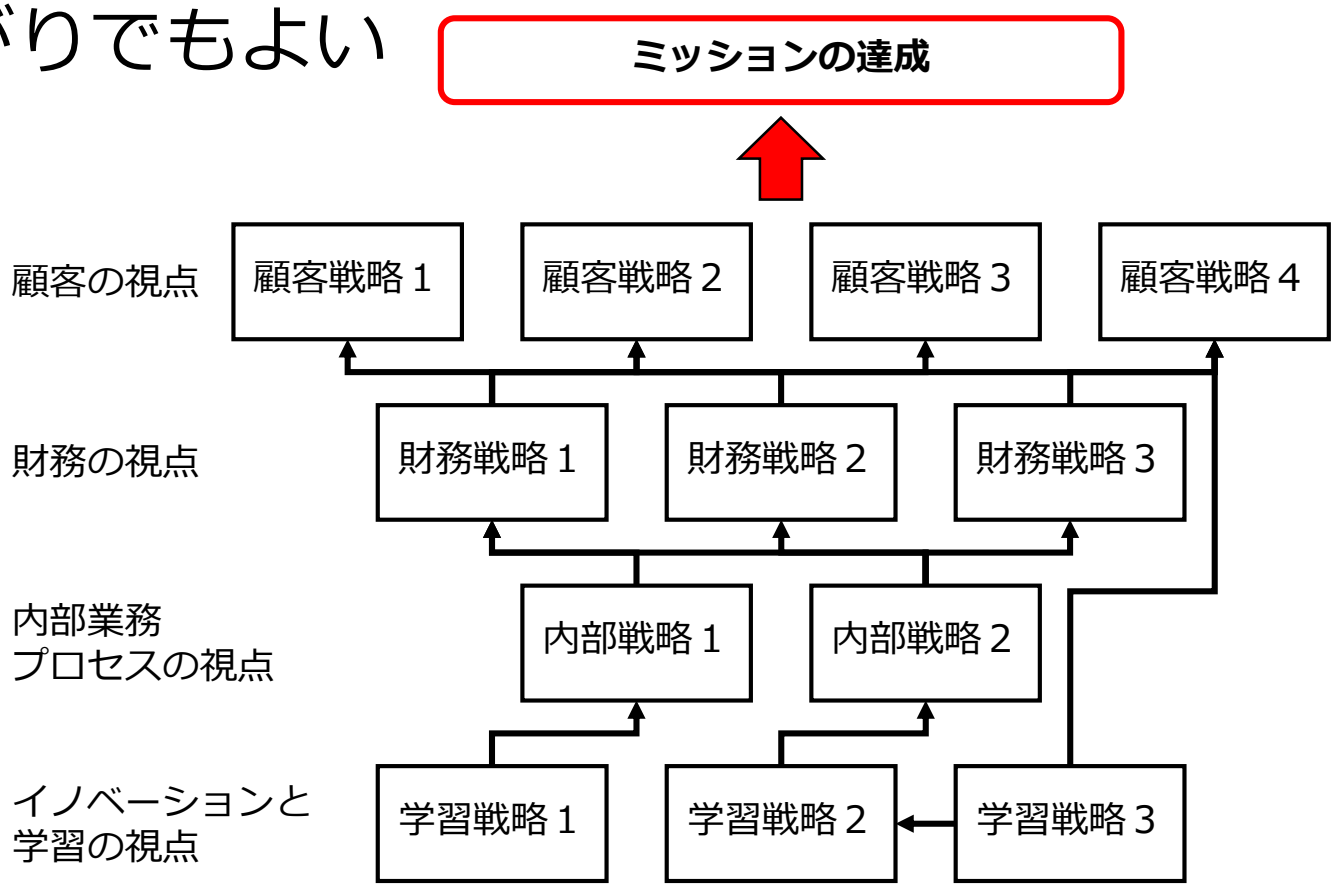
※参考URL
http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/isei/igyou/igyoukeiei/kannri.html, 2月18日現在

バランススコアカード（Balance Score Card）(3/3)

戦略	視点	評価項目１	評価基準１	評価項目２	評価基準２
戦略１	財務	医業利益率	○%以上	総資本回転率	○%以上
戦略２	顧客	満足度	○%以上		
戦略３	内部	CP数	○増		
戦略４	学習	○○専門医数	○人増	○○専門看護師数	○人増
戦略５	内部	在院日数	○日減		
戦略６	顧客	離職率	○%減		
戦略７	財務	人件費率	○%減		

戦略マップ

- 下から全部つなげなくてもよい
- 視点を飛び越してもよいし、横だけのつながりでもよい



（例）SWOT分析

近隣の学校の児童・生徒の患者を増やす

強み（S）
・整形外科が有名である
・若松病院にスポーツ整形がある
・大学病院である
・卒業生産業医がいる
・
・
・
・
・

弱み（W）
・外来診療の待ち時間が長い
・紹介患者が減少している
・
・
・
・
・
・
・

機会（O）
・病院の周りに学校が多い
・スポーツに力を入れた学校がある
・住宅地が増えている
・
・
・
・
・
・

脅威（T）
・医療圏の人口は減っている
・同じ区内に病院がある
・
・
・
・
・
・
・

（例） TOWSマトリクス

近隣の学校の児童・生徒の患者を増やす

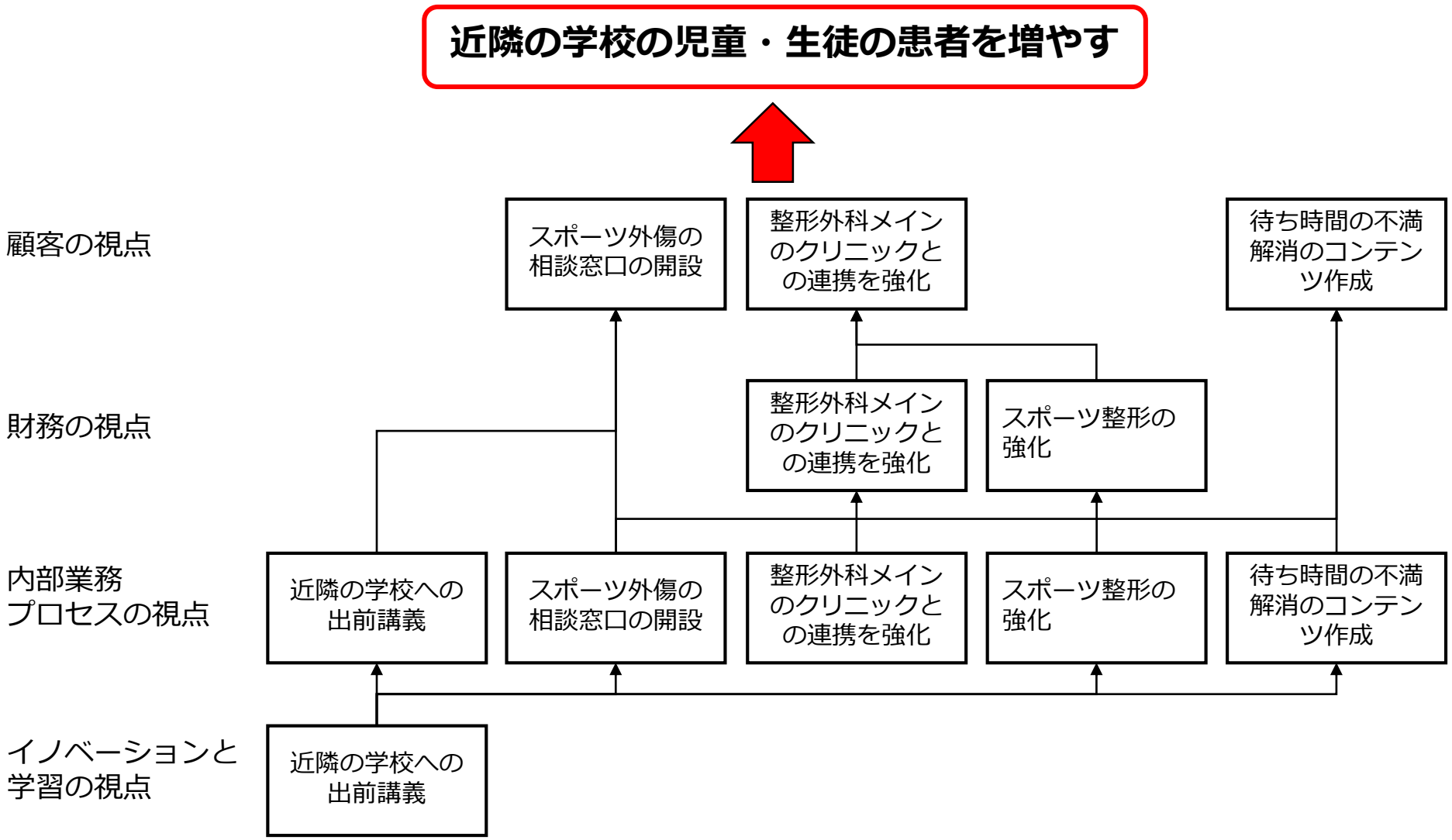
	強み（S） S1：整形外科が有名である S2：若松病院にスポーツ整形がある S3：大学病院である S4：卒業生産業医がいる S5： S6： S7：	弱み（W） W1：診療の待ち時間が長い W2：紹介患者が減少している W3： W4： W5： W6： W7：
機会（O） O1：病院の周りに学校が多い O2：スポーツに力を入れた学校がある O3：住宅地が増えている O4： O5： O6： O7：	【S×O】 ・近隣の学校への出前講義（S3×O1） ・スポーツ外傷の相談窓口の開設（S1・S2×O2）	【W×O】 ・整形外科メインのクリニックとの連携を強化（W2×O2）
脅威（T） T1：医療圏の人口は減っている T2：同じ区内に病院がある T3： T4： T5： T6： T7：	【S×T】 ・スポーツ整形の強化（S1・S2×T2）	【W×T】 ・待ち時間の不満解消のコンテンツ作成（W1×T2）

（例）バランススコアカード

近隣の学校の児童・生徒の患者を増やす

戦略	視点	評価項目１	評価基準１	評価項目２	評価基準２	評価項目３	評価基準３
近隣の学校への出前講義	学習・内部	出前講義の件数	○○件	本学学生の参加数	○○人		
スポーツ外傷の相談窓口の開設	内部・顧客	相談数	○○件				
整形外科メインのクリニックとの連携を強化	顧客・内部・財務	連携クリニック数	○○件	紹介患者数（紹介料）	○○人（○○円）		
スポーツ整形の強化	顧客・内部・財務	医師数	○○人	患者数（診察料等）	○○人（○○円）	手術数（手術料）	○○件（○○円）
待ち時間の不満解消のコンテンツ作成	内部・顧客	コンテンツ数	○○個	患者満足度	○○%		

（例）戦略マップ


近隣の学校の児童・生徒の患者を増やす
顧客の視点
財務の視点
内部業務
プロセスの視点
イノベーションと
学習の視点
スポーツ外傷の
相談窓口の開設
整形外科メイン
のクリニックと
の連携を強化
待ち時間の不満
解消のコンテン
ツ作成
整形外科メイン
のクリニックと
の連携を強化
スポーツ整形の
強化
近隣の学校への
出前講義
スポーツ外傷の
相談窓口の開設
整形外科メイン
のクリニックと
の連携を強化
スポーツ整形の
強化
待ち時間の不満
解消のコンテン
ツ作成
近隣の学校への
出前講義

本発表の目的

- 医療に関するデータ（主にDPCデータ）から、
- 現在の自院のおかれている現状を知り、
- 問題点を見つけ、その改善策を考え、
- **院内で情報を共有する、**

- 方法をお伝えする。

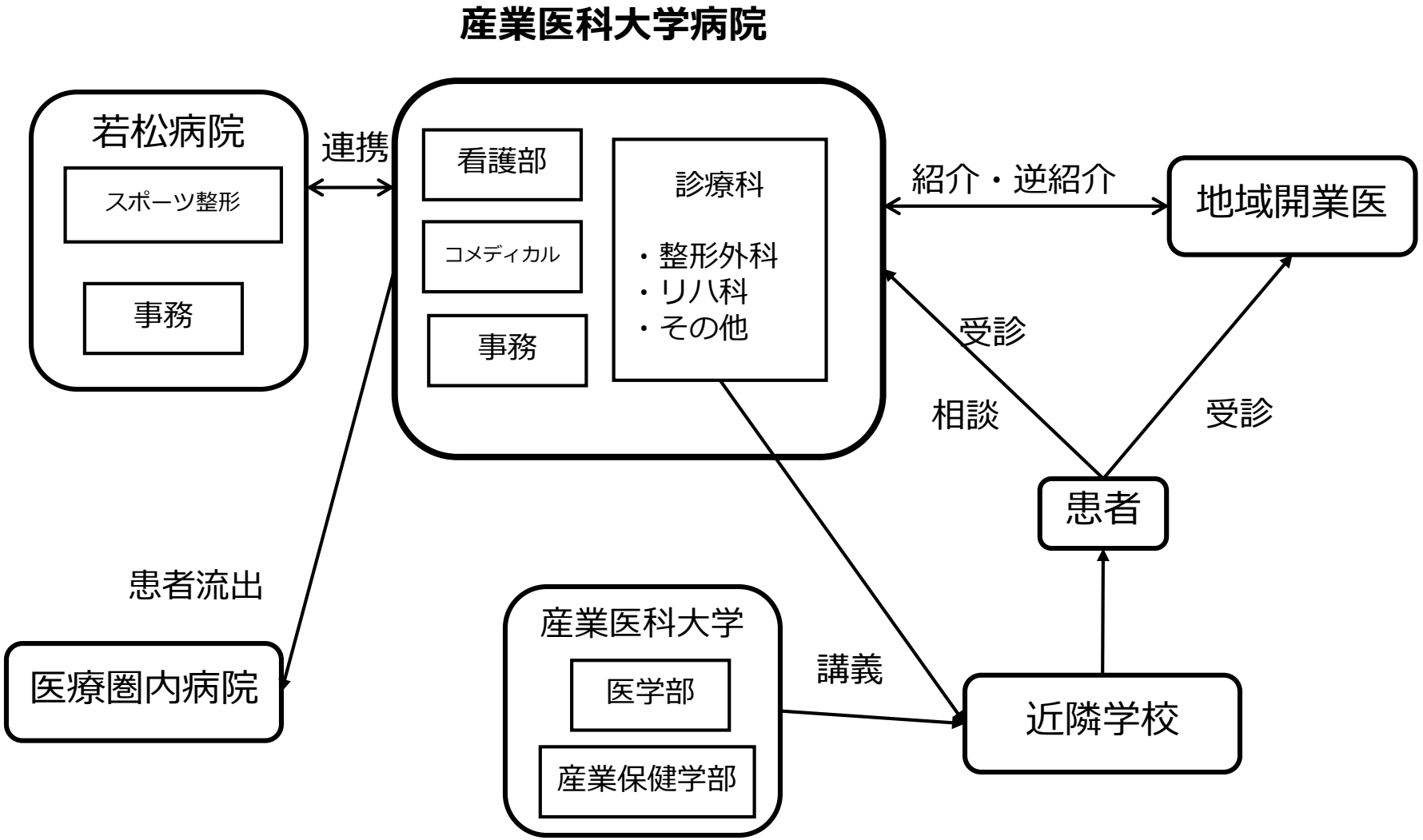
情報を共有する

- 情報を共有するためには、口頭ではなく
  文書として残す必要がある。

- 企画書を作成する。
  - 登場人物型
    - 全ステークホルダーを列挙
    - ドラマの関係図
  - 階段型
    - スケジュール
  - 抄録型
    - 企画の文書
    - はじめに、方法、結果、考察

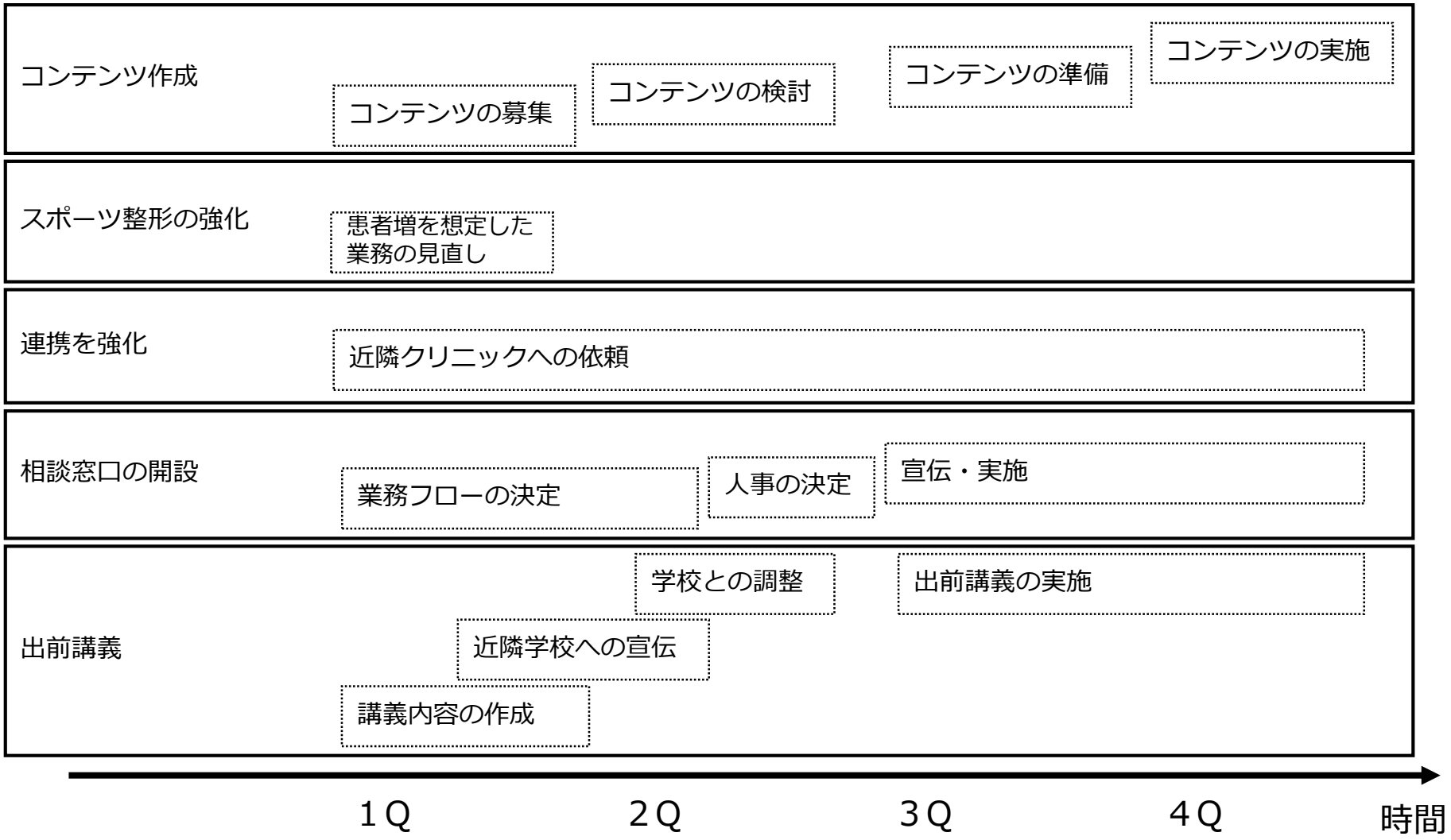
※ジァン、産業看護：効果抜群！納得のプレゼンテーション力UP術　プレゼンテーションの考え方、2012

企画書：（例）登場人物型


産業医科大学病院
若松病院
スポーツ整形
事務
連携
看護部
コメディカル
事務
診療科
・整形外科
・リハ科
・その他
紹介・逆紹介
地域開業医
受診
相談
受診
患者
患者流出
医療圏内病院
産業医科大学
医学部
産業保健学部
講義
近隣学校

企画書：（例）階段型

※文字サイズ、四角のサイズ等は自由に変更してください



企画書：抄録型

- はじめに
  - 病院理念、外部環境、内部環境、目標
- 方法
  - KPIの評価項目
- 結果
  - KPIの評価基準
- 考察
  - 「はじめに」にかけなかった内外部環境、考えられるほかの評価項目、KPIが達成された理由、今後の課題・展望

まとめ

- 医療に関するデータ（主にDPCデータ）から、
- 現在の自院のおかれている現状を知り、
- 問題点を見つけ、その改善策を考え、
- 院内で情報を共有する

- 使用するデータ：公開データ、
  自院のDPCデータ
- SWOT分析、Cross分析、
  バランススコアカード、戦略マップ
- 企画書：登場人物型、階段型、抄録型

まとめ

- 本発表ではスタートはデータから！！

- まず最初の一歩として、
- **日ごろ感じている問題点（＝仮説）**を持って、
- それを裏付けるデータを集め分析（＝集計）し、
- 目標をたて、戦略を立てて、
- 企画書の作成をする