

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

大谷 誠

データを集める

- 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

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)

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

施設概要表

○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)
- 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:808KB)
 - (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)精神療法の集計(Excel:417KB)
 - (17)様式1について(Excel:28KB)
 - (18)医療機関別MDC別患者数(Excel:96KB)
- 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)診療法のDPCコード別集計(Excel:3,567KB)
 - (8)疾患別手術別集計、施設類型別(Excel:672KB)

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. 医療機関別件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)

平成26年度 第5回 診療報酬調査専門組織・DPC評価分科会

施設概要表

参考資料 1

参考資料 2

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

150212診療法のDPCコード別集計(盛岡)

産業医科大学公衆衛生学教室データ

産業医科大学 公衆衛生学教室

このサイトを検索

- HOME / ホーム
- ▼ ACTIVITIES / 活動
 - 健康・農業プロジェクト
 - 統計コンサルティング
- ▼ FILES / 公開資料
 - DPC analyses / DPC分析関連
 - Lecture / 講義資料
- ▼ NEWS / お知らせ
 - about this website / ウェブサイトについて
 - DPCセミナー会場について (FY2014)
 - DPCセミナー北九州会場について (FY2014)
 - DPCセミナー札幌会場について (FY2014)
 - DPCセミナー青森会場について (FY2014)
 - DPCセミナー仙台会場について (FY2014)
 - DPCセミナー北九州会場について (FY2014)
 - DPCセミナー札幌会場について (FY2014)
 - DPCセミナー東京会場について (FY2014)
 - DPCセミナー沖縄会場について (FY2014)
 - DPCセミナー神戸会場について (FY2014)
 - DPCセミナー青森会場について

FILES / 公開資料 >

DPC analyses / DPC分析関連

<https://sites.google.com/site/pmchuoeh/files/dpcfiles>
2015.02.17現在

	FF1UP_1_0_1.zip 表示 ダウンロード	715KB	v. 1	2014/11/27 18:28	産業医科大学公衆衛生学教室
	H23-25施設概要突合表.xlsx 表示 ダウンロード	163KB	v. 2	2015/01/26 18:52	産業医科大学公衆衛生学教室
	参考資料 1.zip 表示 ダウンロード	6133KB	v. 1	2014/12/08 23:52	産業医科大学公衆衛生学教室
	平成23-25年度患者総数及び救急搬送患者数.zip 表示 ダウンロード	548KB	v. 2	2015/01/20 23:21	産業医科大学公衆衛生学教室

HOME / ホーム

- ▼ ACTIVITIES / 活動
 - 健康・農業プロジェクト
 - 統計コンサルティング
- ▼ FILES / 公開資料
 - DPC analyses / DPC分析関連
 - Lecture / 講義資料
- ▼ NEWS / お知らせ
 - about this website / ウェブサイトについて
 - DPCセミナー 仙台会場について (FY2014)
 - DPCセミナー 北九州会場について (FY2014)
 - DPCセミナー 札幌会場について (FY2014)
 - DPCセミナー 東京会場について (FY2014)
 - DPCセミナー 沖縄会場について (FY2014)
 - DPCセミナー 神戸会場について (FY2014)
 - DPCセミナー 青森会場について

NEWS / お知らせ >

地域別人口変化分析ツール

地域別人口変化分析ツール All Japan Areal Population-change Analyses(AJAPA)について

記述: 村松圭司
著作者: 村松圭司 (産業医科大学) 松田晋哉 (産業医科大学) 伏見清秀 (東京医科歯科大学)

地域別人口変化分析ツール All Japan Areal Population-change Analyses(AJAPA)は「医療計画を踏まえた医療の連携体制構築に関する評価に関する研究 (H24-医療-指定-037)」において、研究代表者である松田晋哉 (産業医科大学 医学部 教授) と、研究分担者である伏見清秀 (東京医科歯科大学大学院・医療政策情報学分野 教授) によって提唱された推計方法によって将来患者を推計した結果を簡便に表示するために、研究協力者の村松圭司 (産業医科大学 医学部 助教) がMicrosoft® excel®を用いて作成したものです。VBAのスク립トには著作権が発生します。商用二次利用はできません。
データの誤りを発見された方は産業医科大学公衆衛生学教室までお知らせください。

ダウンロードはこちら

- AJAPAで閲覧することができるグラフは以下の通りです。
- ・1: 人口推移 (1990~2040)
 - ・2: 年齢階級別人口推移 (1990-2040)
 - ・3: 人口ピラミッド (1990~2040)
 - ・4: 入院・外来患者推計 (2010~2040)

アウトプットイメージ (北九州市) をダウンロード可能です。下記リンクから取得してください。

なお、将来患者数はあくまで推計であり、結果について作者らはいかなる責任も負いませんのでご了承ください。

<https://sites.google.com/site/pmchuoeh/oshirase/ajapa>
2015.02.17現在

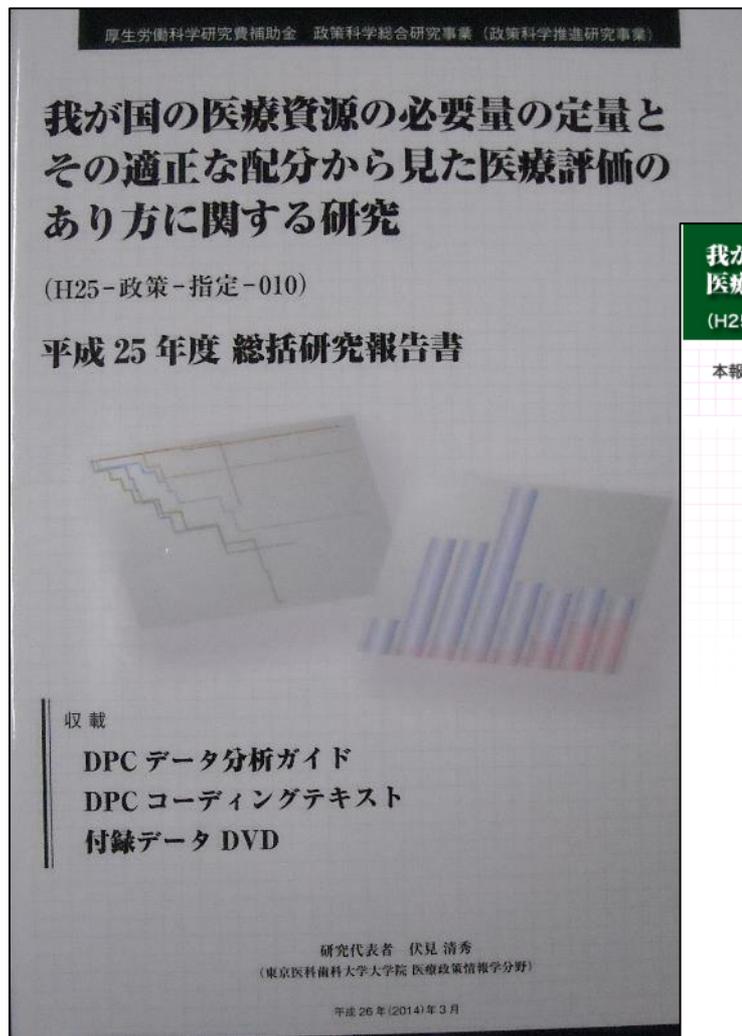
40100北九州市.pdf (286k)

産業医科大学公衆衛生学教室, 2014/07/01 2:16

v.1

コメント

DPC研究班報告書



我が国の医療資源の必要量の定量とその適正な配分から見た医療評価のあり方に関する研究

(H25-政策-指定-010) 平成25年度 総括研究報告書

本報告書 PDF 版 (白黒)	本報告書 PDF 版 (フルカラー)	研究報告書追加資料	DPC セミナー 配布資料	研究班作成 DPC データ分析用 マスターファイル一式	研究班作成配布 プログラムとデータ
--------------------	-----------------------	-----------	------------------	-----------------------------------	----------------------

研究班作成配布プログラムとデータ

- [平成22~24年度厚労省公表データDPC病院データベース \(全国編\) .zip](#)
- 平成22~24年度厚労省公表データDPC病院データベース (都道府県別)
 - ▶ [北海道データ.xlsx](#)
 - ▶ [青森県データ.xlsx](#)
 - ▶ [秋田県データ.xlsx](#)
 - ▶ [岩手県データ.xlsx](#)
 - ▶ [山形県データ.xlsx](#)
 - ▶ [宮城県データ.xlsx](#)
 - ▶ [福島県データ.xlsx](#)
 - ▶ [茨城県データ.xlsx](#)
 - ▶ [栃木県データ.xlsx](#)
 - ▶ [群馬県データ.xlsx](#)
 - ▶ [埼玉県データ.xlsx](#)
 - ▶ [神奈川県データ.xlsx](#)
 - ▶ [千葉県データ.xlsx](#)
 - ▶ [東京都データ.xlsx](#)
 - ▶ [山梨県データ.xlsx](#)
 - ▶ [長野県データ.xlsx](#)
 - ▶ [新潟県データ.xlsx](#)
 - ▶ [富山県データ.xlsx](#)
 - ▶ [石川県データ.xlsx](#)

データを作る (1/2)

• 公開データの加工

- 変数名等が記入されている行が複数行にまたがっている

1	2	3	A	B	C	平成21年度(6カ月)										平成22年度(6カ月)										V
						D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U			
																								件数	平均値	
4	10001	10001	札幌医科大学附属病院	5,727	18.88	1.15	1	6.00	11.00	23.00	217	6,018	18.86	1.19	1	6.00	11.00	22.00	236	6,158	18.45	1.15				
5	10002	10002	北海道大学病院	6,568	18.62	1.16	1	6.00	11.00	22.00	250	6,836	17.18	1.12	1	6.00	11.00	22.00	200	6,850	17.12	1.13				
6	10003	10003	旭川医科大学病院	4,880	16.84	1.16	1	5.00	10.00	20.00	211	4,930	15.64	1.08	1	6.00	10.00	19.00	198	5,471	14.86	1.14				
7	10004	10004	弘前大学医学部附属病院	4,598	17.31	1.16	1	4.00	11.00	22.00	202	4,930	17.40	1.20	1	5.00	11.00	21.00	248	5,042	16.43	1.17				
8	10005	10005	岩手医科大学附属病院	8,430	16.77	1.24	1	5.00	10.00	20.00	296	8,968	16.10	1.25	1	5.00	9.00	19.00	249	8,800	15.90	1.27				
9	10006	10006	東北大学病院	8,123	18.74	1.22	1	5.00	11.00	22.00	244	8,525	18.13	1.17	1	5.00	11.00	22.00	224	8,471	18.66	1.20				
10	10007	10007	秋田大学医学部附属病院	3,959	18.83	1.22	1	5.00	11.00	22.00	266	4,393	17.99	1.24	1	4.00	11.00	22.00	251	4,405	17.25	1.24				
11	10008	10008	国立大学法人山形大学医学部附属病院	4,182	16.79	1.19	1	5.00	10.00	20.00	202	4,526	17.69	1.21	1	5.00	10.00	22.00	217	5,008	17.28	1.19				
12	10009	10009	公立大学法人福島県立医科大学附属病院	6,040	17.21	1.17	1	5.00	11.00	21.00	223	5,923	17.16	1.20	1	5.00	11.00	20.00	240	5,986	16.28	1.17				

- これを1行に変更する (変数の取捨選択)

1	2	3	A	B	C	平成21年度(6カ月)										平成22年度(6カ月)									
						H23Pt	H23Los	H23c	H24Pt	H24Los	H24c	H25Pt	H25Los	H25c	H26Pt	H26Los	H26c								
4	10001	10001	札幌医科大学附属病院	11,950	17.38	1.21	11,849	17.41	1.17	12,410	16.28	1.16													
5	10002	10002	北海道大学病院	12,777	16.45	1.19	12,761	16.36	1.17	12,785	16.51	1.16													
6	10003	10003	旭川医科大学病院	10,298	14.05	1.20	10,769	13.82	1.20	10,834	13.38	1.14													
7	10004	10004	弘前大学医学部附属病院	9,483	15.68	1.20	9,420	15.54	1.22	9,431	15.34	1.25													
8	10005	10005	岩手医科大学附属病院	16,400	15.11	1.28	16,841	14.64	1.23	17,148	14.41	1.24													
9	10006	10006	東北大学病院	15,817	17.70	1.24	16,429	16.88	1.24	16,481	16.75	1.24													
10	10007	10007	秋田大学医学部附属病院	8,096	16.30	1.25	8,399	16.17	1.27	8,269	17.13	1.19													
11	10008	10008	国立大学法人山形大学医学部附属病院	9,285	16.36	1.20	9,726	15.78	1.24	10,217	14.86	1.22													
12	10009	10009	公立大学法人福島県立医科大学附属病院	11,124	15.37	1.17	11,786	14.81	1.23	12,170	13.52	1.19													
13	10010	10010	筑波大学附属病院	11,509	15.83	1.23	11,583	15.18	1.27	13,170	14.48	1.28													
14	10011	10011	自治医科大学附属病院	20,332	13.33	1.16	20,045	13.23	1.16	19,786	13.14	1.15													
15	10012	10012	獨協医科大学病院	20,479	14.89	1.16	21,266	14.58	1.15	21,036	14.65	1.17													
16	10013	10013	国立大学法人群馬大学医学部附属病院	11,855	14.13	1.29	12,562	13.39	1.30	13,131	13.05	1.29													
17	10014	10014	埼玉医科大学病院	13,808	13.82	1.21	14,193	14.39	1.29	14,843	14.08	1.31													
18	10015	10015	防衛医科大学校病院	9,876	14.15	1.24	9,835	13.69	1.22	10,002	13.06	1.22													
19	10016	10016	千葉大学医学部附属病院	13,834	14.47	1.23	14,668	14.21	1.25	15,029	13.58	1.26													
20	10017	10017	東京慈恵会医科大学附属病院	21,227	12.27	1.42	21,581	11.75	1.36	21,808	11.66	1.32													
21	10018	10018	東京医科大学病院	18,832	12.57	1.28	19,150	12.25	1.27	19,866	12.39	1.27													
22	10019	10019	東京女子医科大学病院	23,092	14.52	1.22	23,473	14.49	1.20	23,224	14.20	1.19													
23	10020	10020	慶應義塾大学病院	20,891	11.95	1.28	20,436	11.69	1.26	20,252	11.26	1.29													

データを作る (2/2)

• 公開データの加工

- 横持ちになっているデータを縦持ちに変更する
 - してもしなくてもよい

	A	B	C	D	E	F
1	H25kno	H25Tno	H25HPname	FY	Pt	Los
2	10001	10001	札幌医科大学附属病院	H23	11393	17.58913368
3	10001	10001	札幌医科大学附属病院	H24	11649	17.47025496
4	10001	10001	札幌医科大学附属病院	H25	12476	16.23020199
5	10002	10002	北海道大学病院	H23	12777	16.44650544
6	10002	10002	北海道大学病院	H24	12761	16.36329441
7	10002	10002	北海道大学病院	H25	12785	16.51184982
8	10003	10003	旭川医科大学病院	H23	10298	14.05010682
9	10003	10003	旭川医科大学病院	H24	10769	13.82180332
10	10003	10003	旭川医科大学病院	H25	10834	13.38305335
11	10004	10004	弘前大学医学部附属病院	H23	9483	15.67773911
12	10004	10004	弘前大学医学部附属病院	H24	9420	15.53936429
13	10004	10004	弘前大学医学部附属病院	H25	9431	15.34259357
14	10005	10005	岩手医科大学附属病院	H23	16400	15.11493902
15	10005	10005	岩手医科大学附属病院	H24	16841	14.63986699
16	10005	10005	岩手医科大学附属病院	H25	17148	14.40891066
17	10006	10006	東北大学病院	H23	15817	17.70373649
18	10006	10006	東北大学病院	H24	16429	16.88915941
19	10006	10006	東北大学病院	H25	16461	16.74977219
20	10007	10007	秋田大学医学部附属病院	H23	8096	16.30335968
21	10007	10007	秋田大学医学部附属病院	H24	8399	16.16859115
22	10007	10007	秋田大学医学部附属病院	H25	8269	17.12806869
23	10008	10008	国立大学法人山形大学医学部附属病院	H23	9285	16.3628433
24	10008	10008	国立大学法人山形大学医学部附属病院	H24	9726	15.78398108
25	10008	10008	国立大学法人山形大学医学部附属病院	H25	10217	14.8604287
26	10009	10009	公立大学法人福島県立医科大学附属病院	H23	11124	15.37360662
27	10009	10009	公立大学法人福島県立医科大学附属病院	H24	11786	14.80705922
28	10009	10009	公立大学法人福島県立医科大学附属病院	H25	12170	13.52193919
29	10010	10010	筑波大学附属病院	H23	11509	15.82622296
30	10010	10010	筑波大学附属病院	H24	11583	15.17991885
31	10010	10010	筑波大学附属病院	H25	13170	14.48003037
32	10011	10011	自治医科大学附属病院	H23	20332	13.33056266
33	10011	10011	自治医科大学附属病院	H24	20045	13.22873535
34	10011	10011	自治医科大学附属病院	H25	19786	13.14388962
35	10012	10012	獨協医科大学病院	H23	20479	14.89047317
36	10012	10012	獨協医科大学病院	H24	21266	14.57829399
37	10012	10012	獨協医科大学病院	H25	21036	14.65359384
38	10013	10013	国立大学法人群馬大学医学部附属病院	H23	11855	14.12517925

データを可視化する

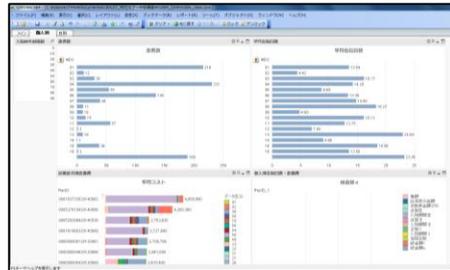
- グラフ化

- Excel

- Business Intelligenceツール

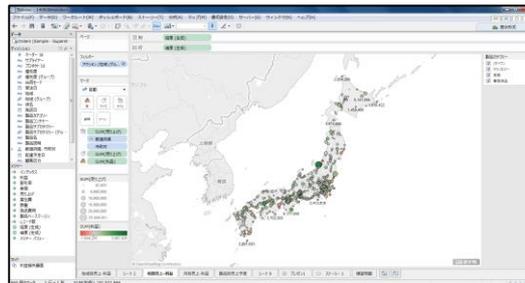
- QlikView

- <http://www.qlik.com/jp/explore/products/qlikview>



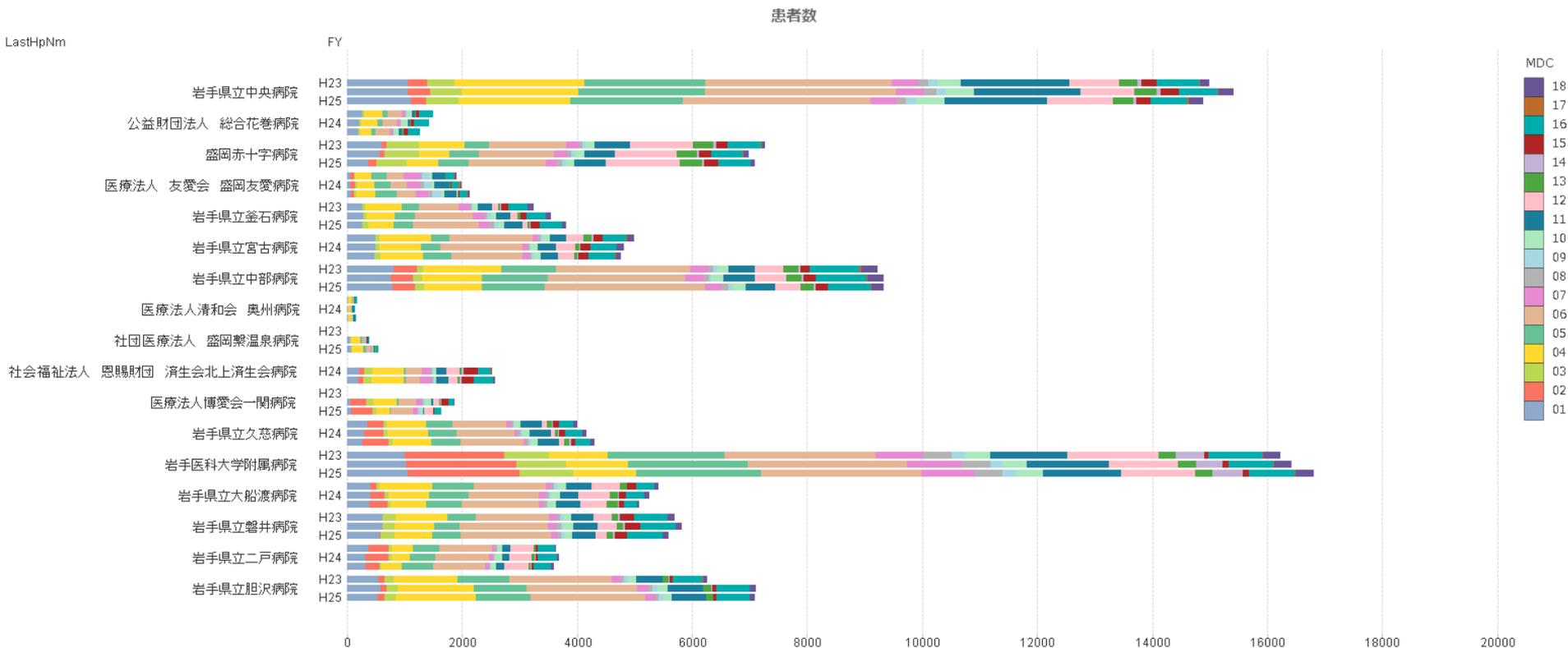
- Tableau

- <http://www.tableau.com/ja-jp/products/desktop>



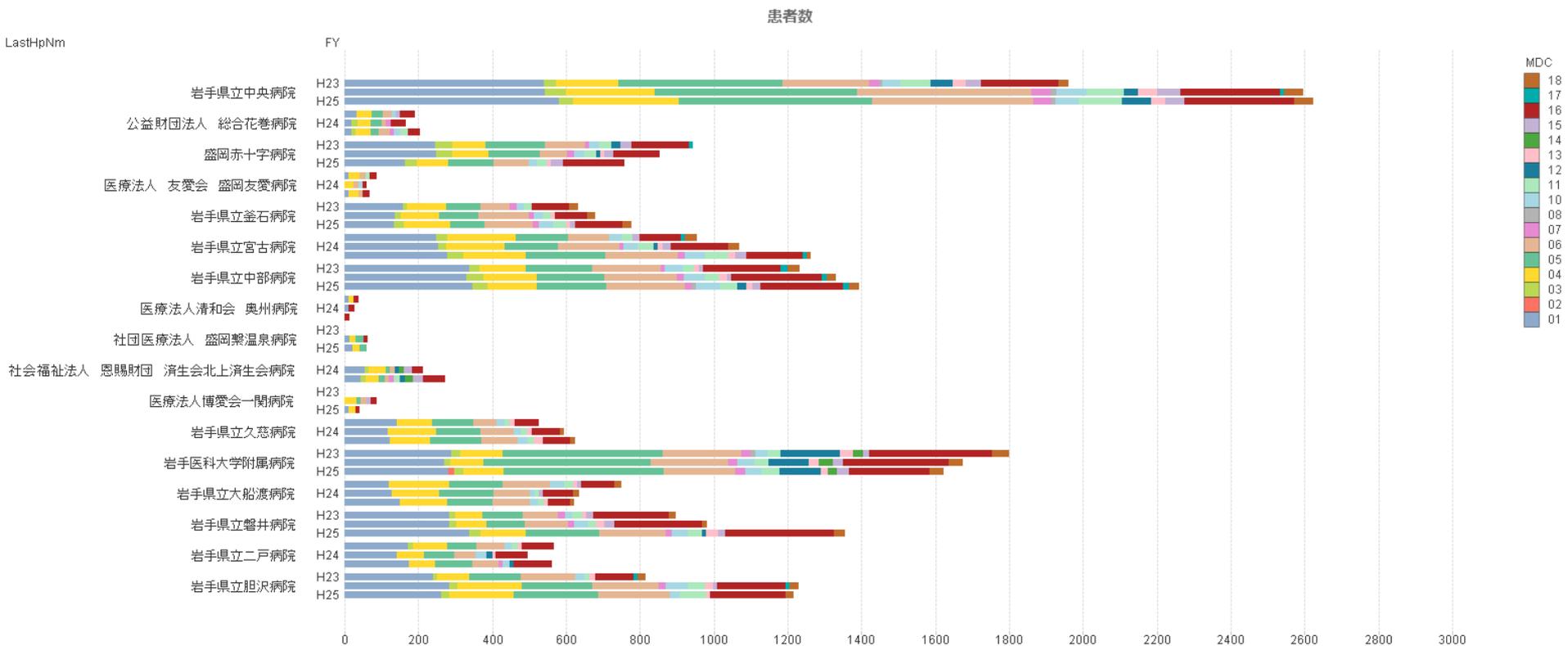
データを見る（公開データ with QV）

• MDC別患者数（岩手県）



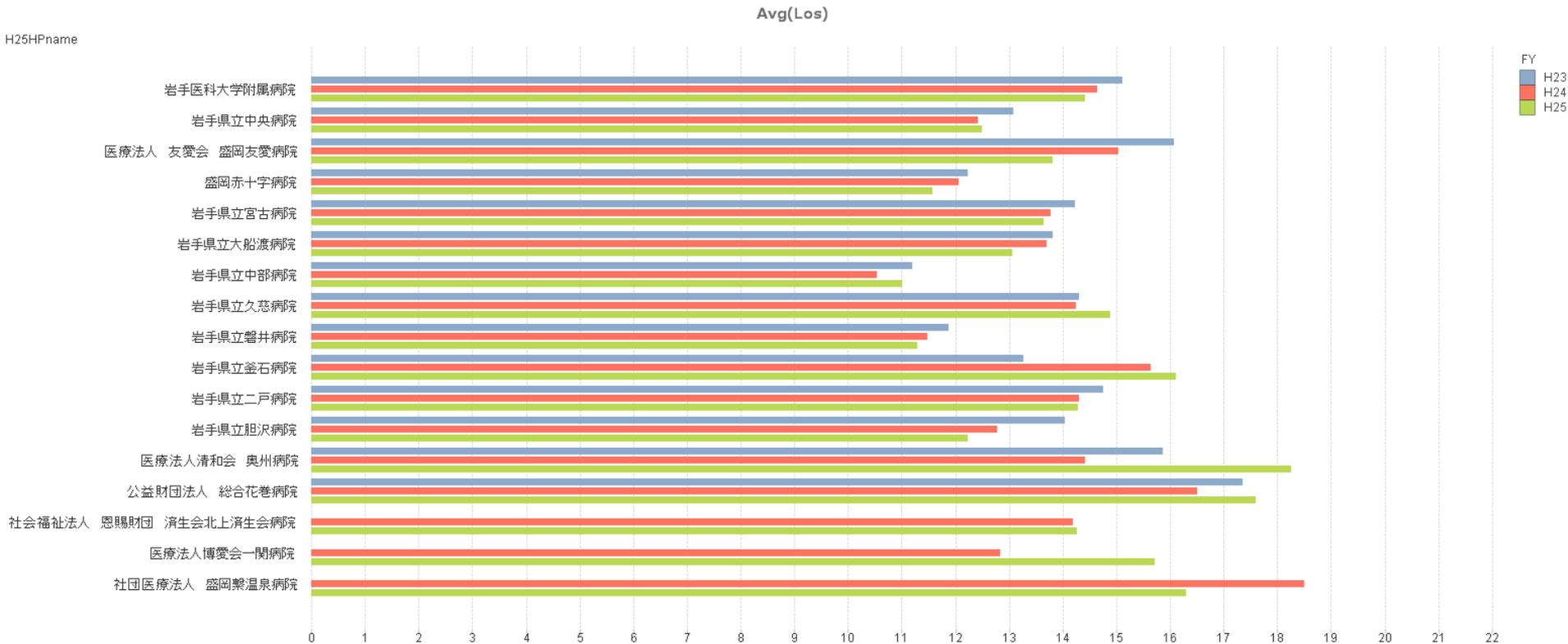
データを見る（公開データ with QV）

• MDC別救急搬送患者数（岩手県）



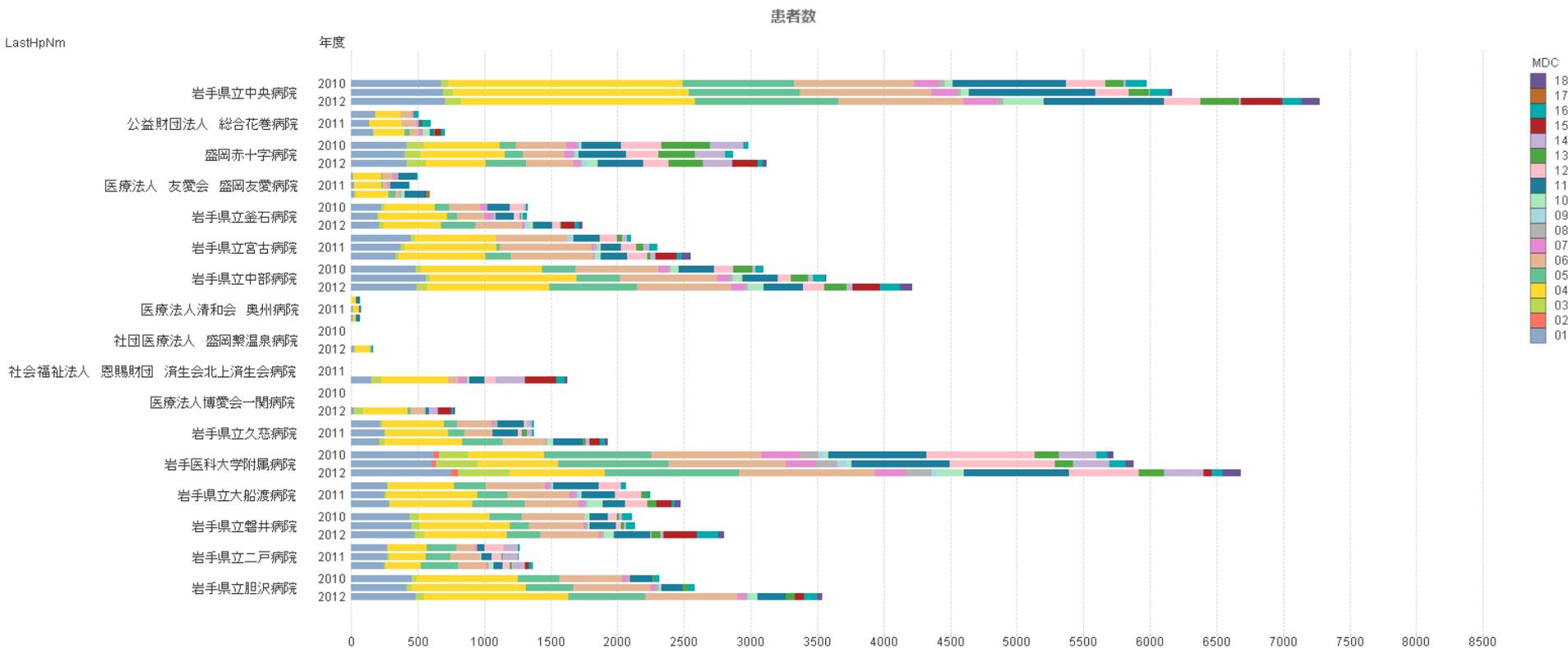
データを見る（公開データ with QV）

• 年度別平均在院日数（岩手県）



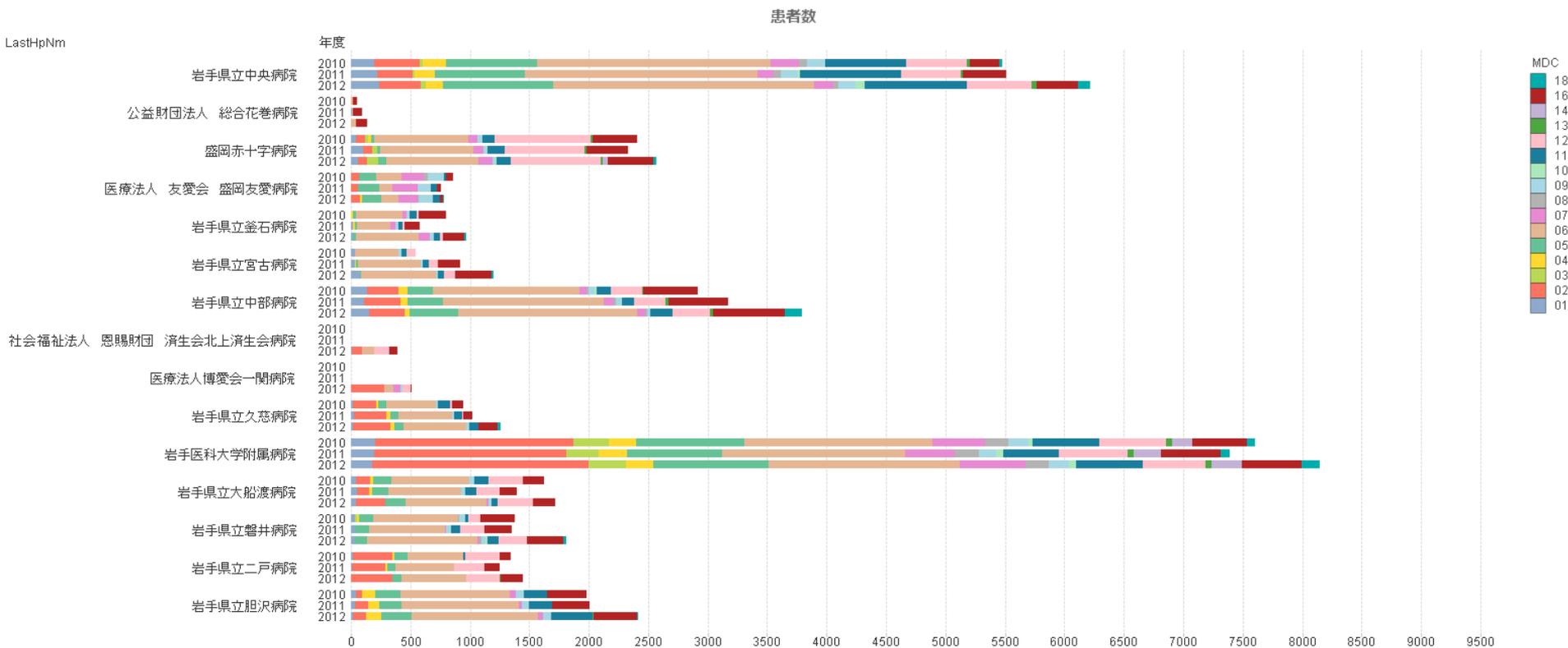
データを見る（研究班報告書 with QV）

• 手術なし患者数（岩手県）



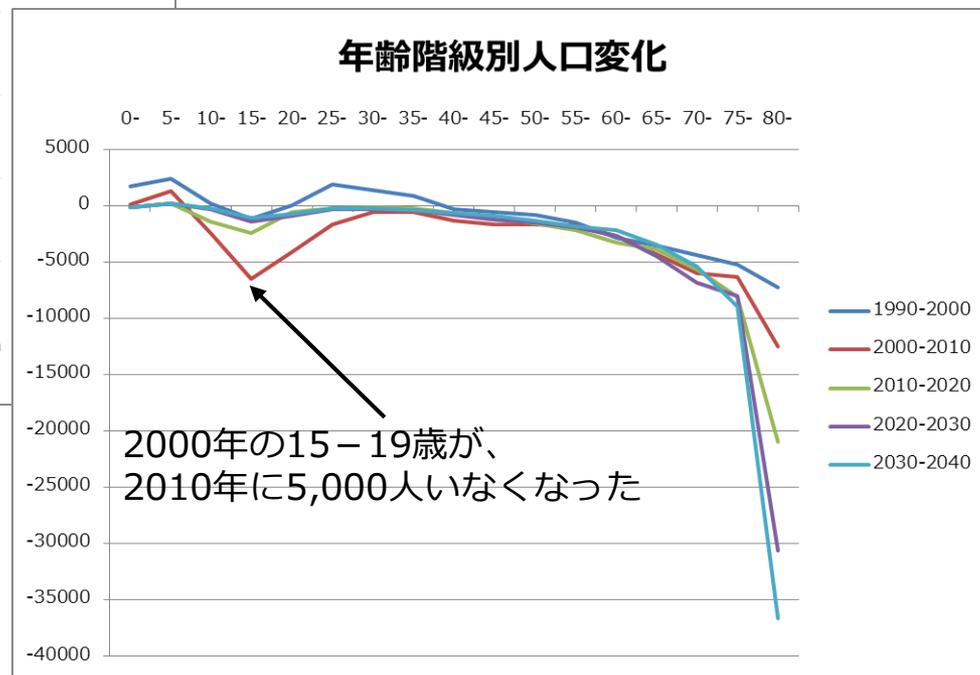
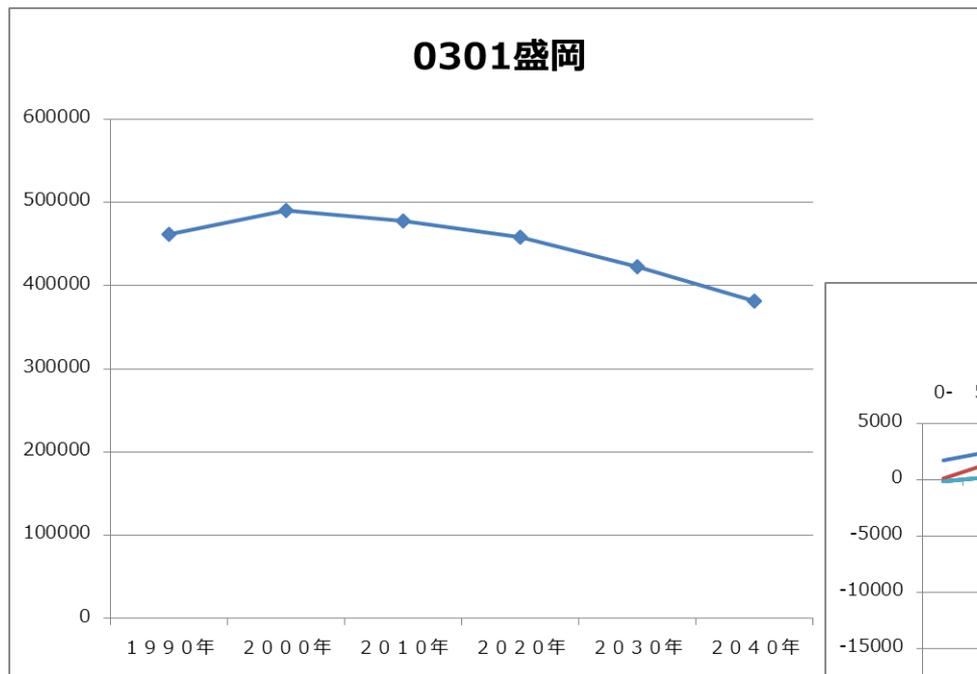
データを見る（研究班報告書 with QV）

• 手術あり患者数（岩手県）



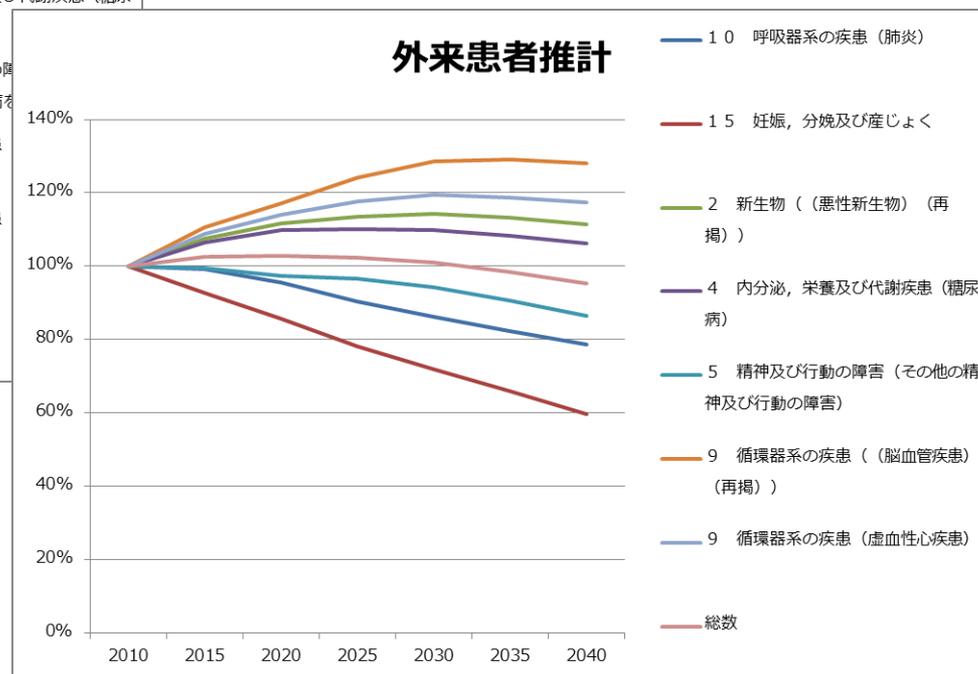
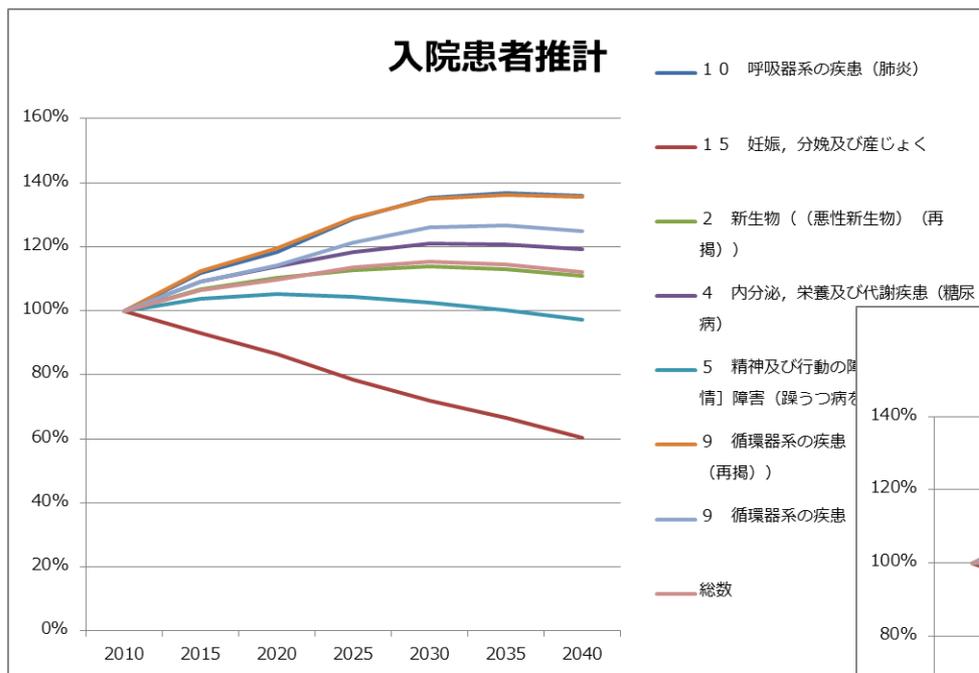
データを見る（公衆衛生学教室）

• 人口変化（盛岡医療圏）



データを見る（公衆衛生学教室）

患者数変化（盛岡医療圏）



2010年を基準に増減をパーセンテージで表現している

データを読む

- グラフを見て、自院の特徴、他病院の特徴を見つける
- 特徴を整理する
 - SWOT分析
 - クロス分析（TOWS分析）
 - バランススコアカード

ビジョンとミッション (1/3)

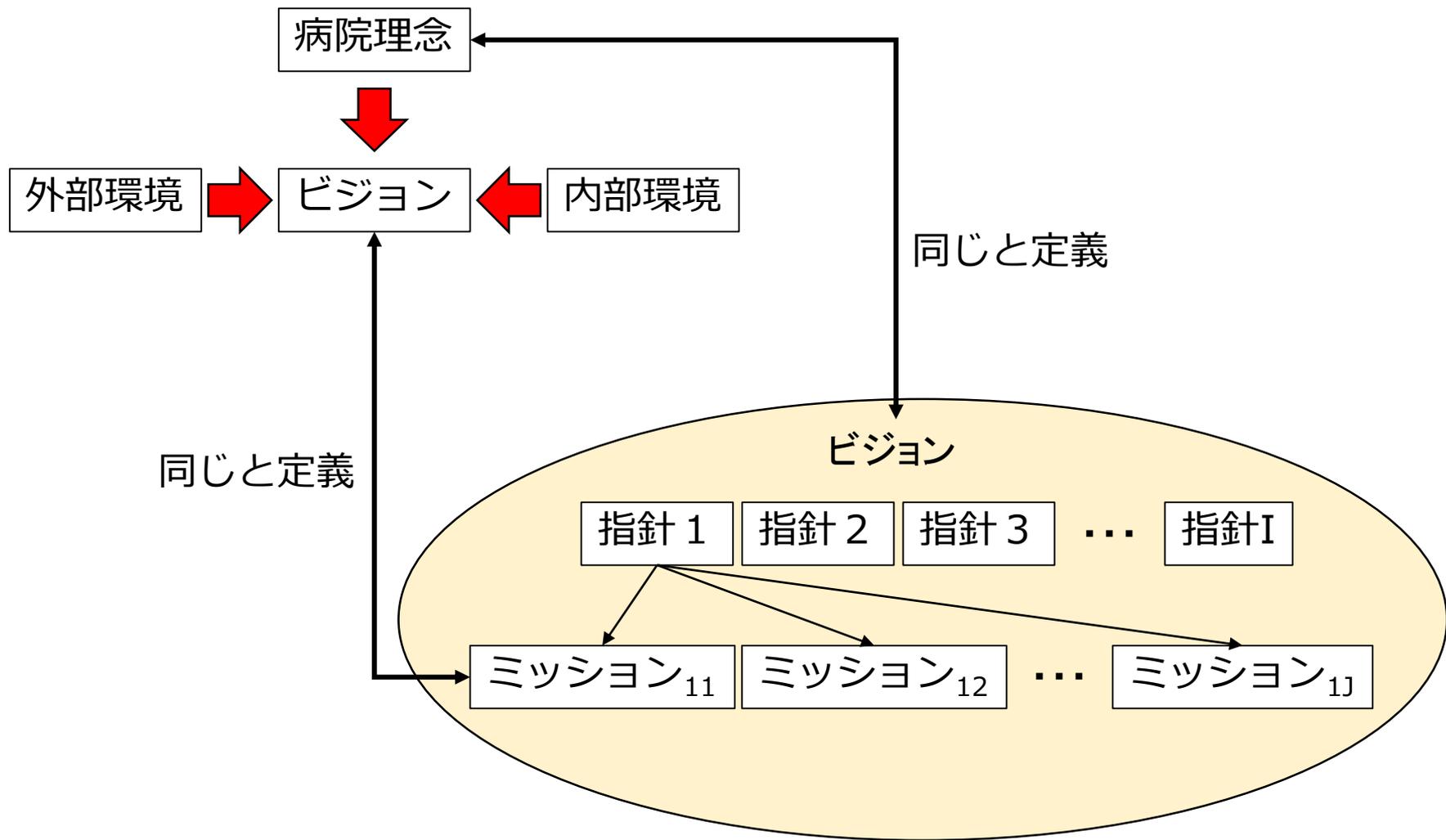
- 病院におけるビジョン (V) : 基本理念
- 病院におけるミッション群
: 行動指針・基本方針
 - さらに各行動指針にもミッション群が存在する
- ビジョンは行動の基本 (土台) となるもの
- 世間一般で言われている
ビジョンは【経営ビジョン】
 - 行動指針の下のミッションが経営ビジョンにあたる

※参考図書

ジャン ドゥーソップ, 元気に働くための3つの基本, 2003

ビジョンとミッション (2/3)

基礎から読み解くDPC 第3版, 図3-16より



ビジョンとミッション (3/3)

- 経営ビジョンを考えていくのは、難しい
 - 全ての情報（ヒト・モノ・カネ）が必要
- 日々、仕事中や見れる範囲の情報で感じる問題点等を行動指針の下のミッションとする。
- このミッションに対して分析を行う

SWOT分析 (1/2)

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

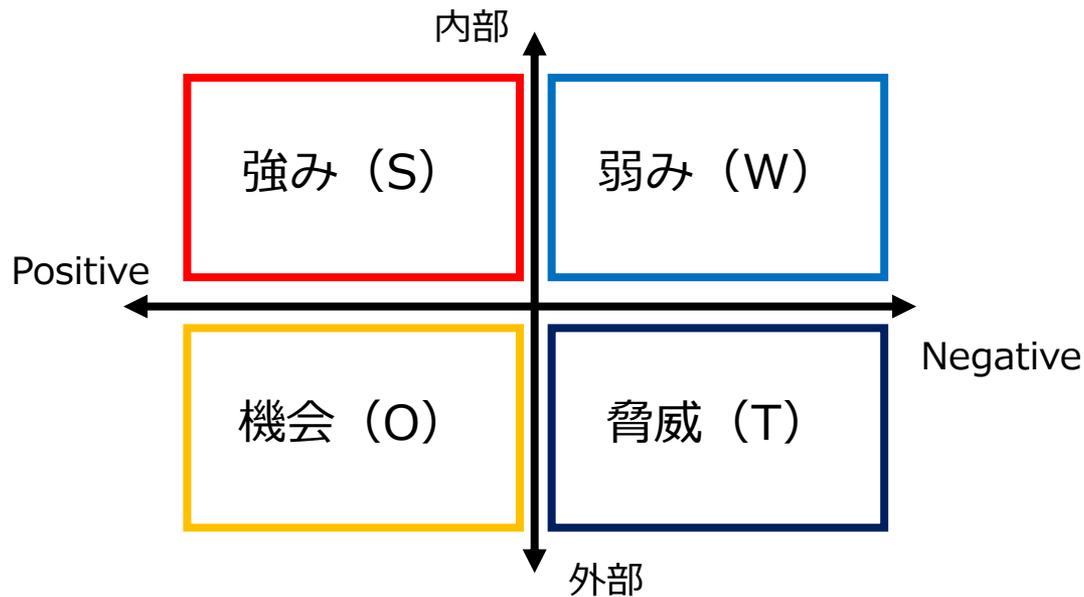
- Opportunity (機会) : 外部要因
- Threat (脅威) : 外部要因
 - マクロ環境要因
 - 人口動態—経済的、技術的、政治—法的、社会—文化的
 - ミクロ環境要因
 - 顧客、競合他社、流通業者、供給業者

※参考図書

フィリップ・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

※参考文献

H. Wehrich 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

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

※参考図書
柴山慎一ら, 実践 バランス・スコアカード, 2001

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

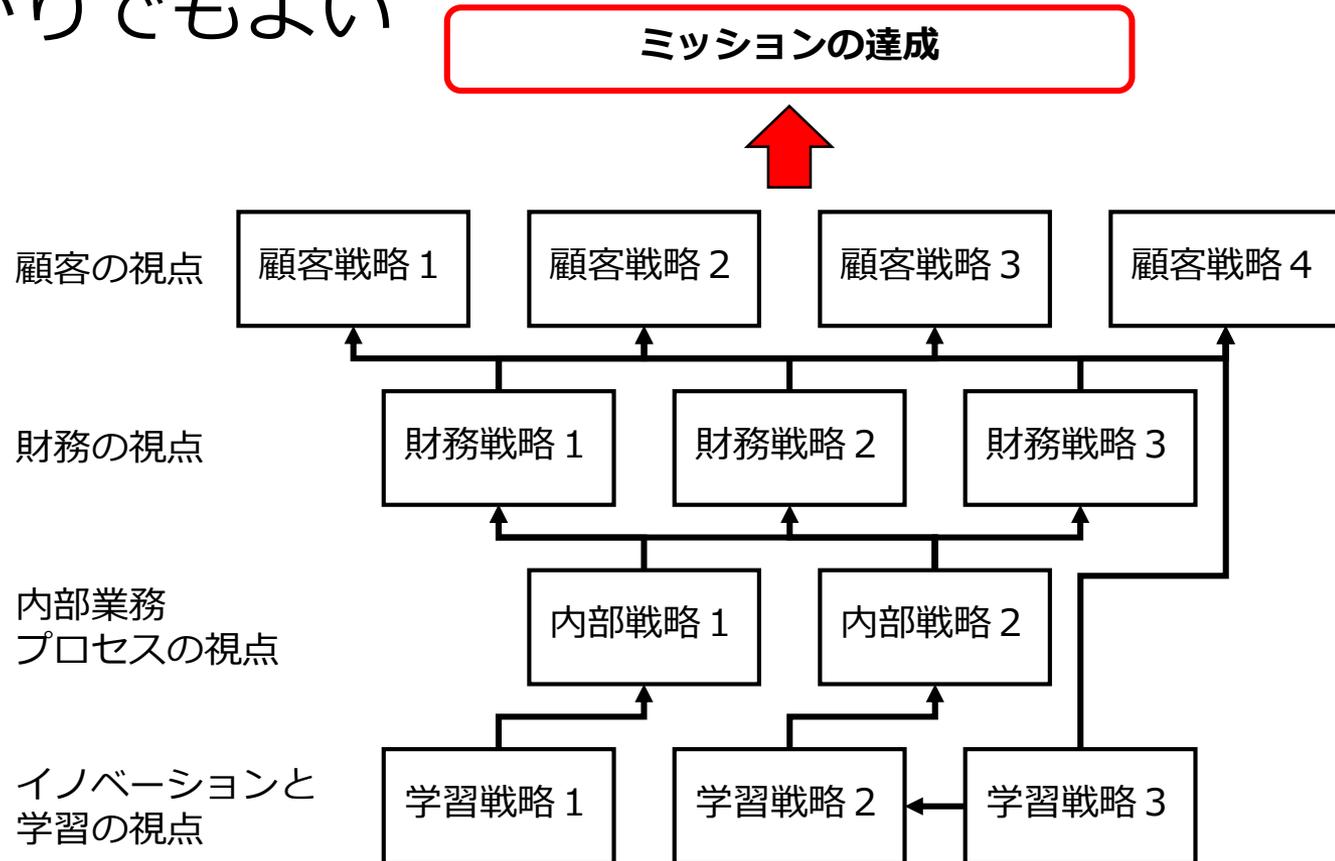
<http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/isei/igyoku/igyokeiei/kannri.html>, 2月18日現在

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		

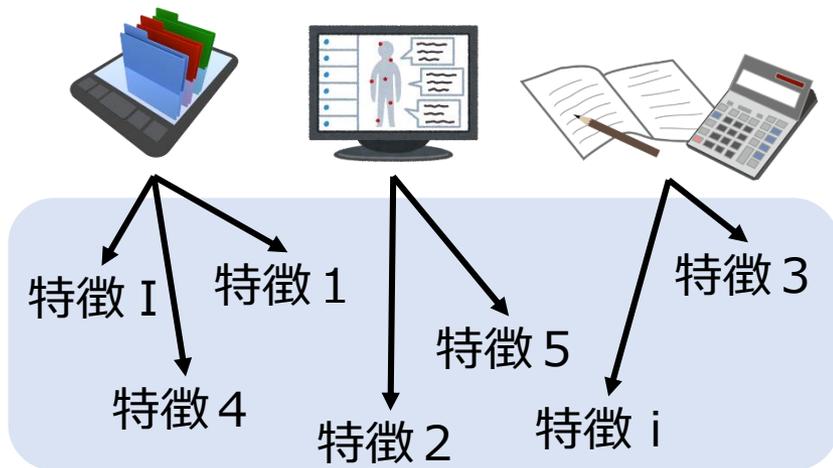
戦略マップ

- 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



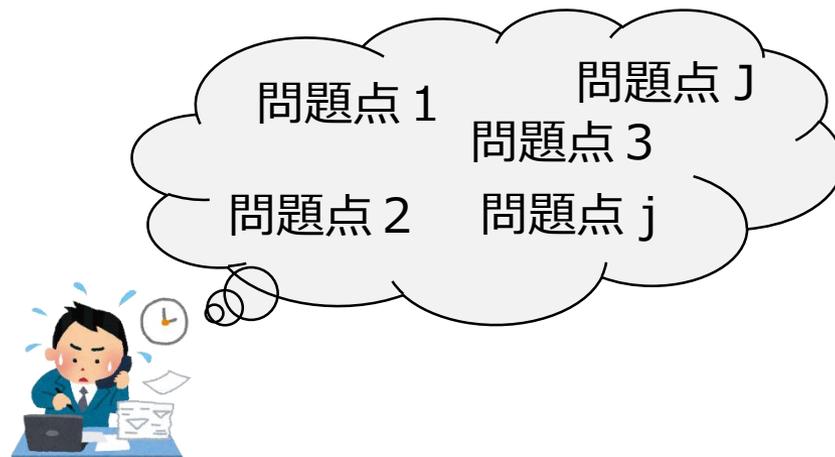
まとめ (1/2)

(1) データを集める



(2) 集めたデータから特徴を見つける

(1') 日ごろの業務から感じた問題点



(3) ある問題点 j に対して特徴をSWOTで分類する

強み (S) <ul style="list-style-type: none">特徴 1特徴 5	弱み (W) <ul style="list-style-type: none">特徴 i
機会 (O) <ul style="list-style-type: none">特徴 3特徴 I	脅威 (T) <ul style="list-style-type: none">特徴 2特徴 4

まとめ (2/2)

(4) TOWS分析を行う

	強み (S) ・ S 1 ・ S 2	弱み (W) ・ W 1
機会 (O) ・ O 1 ・ O 2	S×O ・ SO 1 ・ SO 2	W×O ・ WO 1
脅威 (T) ・ T 1 ・ T 2	S×T ・ ST 1	W×T ・ WT 1

(5) バランススコアカード・KPIを決定する

戦略	視点	評価項目 1	評価基準 1	評価項目 2	評価基準 2
SO 1	財務	医業利益率	○%以上	総資本回転率	○%以上
SO 2	顧客	満足度	○%以上		
WO 1	内部	CP数	○増		
ST 1	学習	○○専門医数	○人増	○○専門看護師数	○人増
WT 1	内部	在院日数	○日減		

(6) 実行する