

連載

ヘルスサービスリサーチ(23)

ヘルスサービス提供計画の分析ツール

—SWOT 分析と Gunn の完全実施の条件

筑波大学 医学医療系 保健医療政策学・医療経済学 近藤 正英

はじめに

現代のヘルスサービスは保健システムのなかで組織によって提供されている¹⁾。ヘルスサービスは多種多様であるが、その提供組織は医師や看護師といった専門職とそれらを管理あるいは支援する一般職から構成され、施設や設備といった資本的基盤に依っていることが多い。こうしたヘルスサービス提供組織は、それぞれの目的の達成のためにサービス提供を実行・実施しており、こうした営みは計画論の立場からは、いわゆる PDCA サイクルにおける Do (実行) や、合理的計画循環モデルにおける Implementation (実施) ととらえることができる²⁾。

単純な循環的計画モデルでは、サービス提供の実行・実施は事後に Check (点検) や Evaluation (評価) を受け、その結果によって引き続きサービス提供計画が更新されると説明されることが多い。また、点検・評価についてはサービス提供の目的の達成度や健康アウトカムの観点が強調されることが多い。しかし、より良いサービス提供の実行・実施の実現のための点検・評価としては、組織のサービス提供計画そのものに着目した分析も必要であろう。さらに、戦略的な計画論に立てば、サービス提供計画の事前分析も必要であろう。つまり、どのようにしたら組織としてのサービス提供がうまくいくのか、どうしてうまくいかなかったのか、といった疑問に答える方法が求められるのである。

このような問題意識をもって本稿では、ヘルスサービス提供計画の分析ツールとして、SWOT 分析と Gunn の完全実施の条件の二つを紹介する。

SWOT 分析

SWOT 分析とは、Strengths (強み)、Weaknesses (弱み)、Opportunities (機会)、Threats (脅威) の四つの英単語の頭文字をとったものである。このツールは経営学やビジネスの分野で広く使われてきており、例えば経営学修士 (MBA) のカリキュラムにはよく取り入れられている。基本的には、戦略的な意思決定を行う個人や組織が状況と組織を分析

図1 SWOT 分析のマトリックス

	プラスに作用	マイナスに作用
内部要因	Strengths (強み)	Weaknesses (弱み)
外部要因	Opportunities (機会)	Threats (脅威)

する手法であり、目的を達成するために重要な内部の要因と外部の要因を明らかにして、個人や組織の戦略を見直すためのものである³⁾。Strengths (強み) と Weaknesses (弱み) は個人や組織の内部の要因であり、それぞれ目的達成にプラスに働くものとマイナスに働くものである。また、Opportunities (機会) と Threats (脅威) は外部の要因であり、それぞれ目的達成にプラスに働くものとマイナスに働くものである。

具体的には図1に準じたマトリックスにまとめて、戦略を見直す。その際に着目するポイントは、

- 1) Strengths (強み) は何か? また、強みが活かせるか?
 - 2) Weaknesses (弱み) は何か? また、弱みが克服できるか?
 - 3) Opportunities (機会) は何か? また、機会が利用できるか?
 - 4) Threats (脅威) は何か? また、脅威が取り除けるか、防御できるか?
- である。

SWOT 分析は公衆衛生や医療の分野でも応用されてきている。例えば、Uscher-Pines 等は、アメリカでの2004-2005年のインフルエンザワクチン不足を受けて、SWOT 分析によって対策を検討している⁴⁾。五つの研究チームがワクチン供給問題に関する文献レビューとブレインストーミングを行い、政府の取るべき戦略を提言した。また、タイでは、Wangkahat 等が、全国の衛生検査所で取られているクオリティコントロール戦略に SWOT 分析を用いて、その改善策を提言した⁵⁾。日本でも、地域

医療の分野などで応用されるようになってきている^{6,7)}。

SWOT分析は四つのポイントに着目した単純なツールであり、その単純さ故に汎用性が高いというところが長所であろう。しかし、現実が複雑で単純化が難しいというところにSWOT分析の弱点があるだろう。例えば、要因の作用がマイナスかプラスかの判断が難しいことがある。組織が少数精鋭からなっている場合は、サービスの質を考えれば強みともとらえられるが、スループットを考えれば弱みともとらえられるだろう。

Gunnの完全実施の条件

Gunnの完全実施の条件⁸⁾は、後述するように十の条件があるという点で前述した四つのポイントに着目するSWOT分析と比較するとより複雑なツールである。このツールは行政学の分野で知られてきているものである。基本的には行政的な施策の実実施計画を吟味するためのものであるが、いろいろな組織のサービス提供計画にも用いることができる。これは完全実施の条件と呼ばれるように無謬な実施計画が備えているべき条件を並べたものである。使い方としては、吟味の対象である実施計画が完全実施の条件からどのように乖離しているかを検討し改善の方策を考える。乖離していると見なすことができ

るポイントこそが、計画の目的達成の障害となる可能性を孕むものである。ロジックとしては、ミクロ経済学理論で現実の市場を完全競争市場の条件との乖離から検討して市場の失敗を考えることと似ている。

表1が1～10のGunnの完全実施の条件である。SWOT分析と対照しながらレビューすれば、1.「実施組織を無力化するような外部条件が存在しないこと。」は、外部の要因に関する条件でThreats(脅威)が存在しないというOpportunities(機会)にあたるだろう。2.「計画に十分な時間と資源が利用可能なこと。」と3.「計画に必要な資源が全体として足りているのみではなく、実施過程の段階毎に必要な資源のセットが利用可能なこと。」は、資源配分という内部の要因に関する条件でStrengths(強み)がありWeaknesses(弱み)がないということにあたるだろう。4.「実施計画で仮定している因果関係が理論的に正しいこと。」と5.「因果関係が直接のものであること、あるいは、介入する要因があるとしても限られていること。」は、計画で仮定している因果関係に関する条件であるが、前者と後者の前半は内部要因としてのStrengths(強み)にあたり、後者の後半つまり「介入する要因があるとしても限られていること。」は外的要因としてのOpportunities(機会)にあたるだろう。6.「実施組織が他組織に依存しなくても単独で目的達成可能なこと、あるいは、他組織の関与が必要な場合でも依存する要因の量と質が限られていること。」も、外的要因としてのOpportunities(機会)にあたるだろう。7.「実施の全段階を通じて達成すべき目的についての完全な理解と合意が存在していること。」と8.「共通の目的に向かって参加者が果たすべき役割の詳細と手順が完全に規定されていること。」と9.「計画に関与する総ての参加者と組織の間に完全なコミュニケーションとコーディネーションが成立していること。」は、内外の要因両方に関わる条件でStrengths(強み)とOpportunities(機会)にあたるだろう。最後に10.「責任者の命令に対して完全な遵守が得られること。」は、内的要因としてのStrengths(強み)にあたるだろう。

Gunnの完全実施の条件の公衆衛生や医療の分野での応用は比較的限られているが、例えば、Harrisonは、1990年代前半に根拠に基づいた医学(EBM)の普及の可能性をGunnの完全実施の条件を用いて検討し⁹⁾、当時利用可能であったエビデンスはEBMの実践には必ずしも適したものではなかったことなどを指摘した。また、日本でも応用が試みら

表1 Gunnの完全実施の条件

1. 実施組織を無力化するような外部条件が存在しないこと。
2. 計画に十分な時間と資源が利用可能なこと。
3. 計画に必要な資源が全体として足りているのみではなく、実施過程の段階毎に必要な資源のセットが利用可能なこと。
4. 実施計画で仮定している因果関係が理論的に正しいこと。
5. 因果関係が直接のものであること、あるいは、介入する要因があるとしても限られていること。
6. 実施組織が他組織に依存しなくても単独で目的達成可能なこと、あるいは、他組織の関与が必要な場合でも依存する要因の量と質が限られていること。
7. 実施の全段階を通じて達成すべき目的についての完全な理解と合意が存在していること。
8. 共通の目的に向かって参加者が果たすべき役割の詳細と手順が完全に規定されていること。
9. 計画に関与する総ての参加者と組織の間に完全なコミュニケーションとコーディネーションが成立していること。
10. 責任者の命令に対して完全な遵守が得られること。

[8] より筆者作成。

れている¹⁰⁾。

Gunnの完全実施の条件は、十に及ぶ長いリストで、SWOT分析と比較すると使い方が難しいだろう。しかし、戦略的にサービス提供計画を改善するためには、より具体的に多くの果実を期待できるものだろう。ただし、付け加えておきたいことは‘Gunnの完全実施の条件’は完全ではないということ、現実には‘完全な実施計画’を立てることはできないということである。SWOT分析についてもいえることだが、応用するにあたってはツールの限界を理解することが重要である。

おわりに

ヘルスサービス提供計画の分析ツールとしてSWOT分析とGunnの完全実施の条件の二つを紹介した。より良いサービスの提供の実現はヘルスサービスリサーチの目的の一つであろう。このためには戦略的なサービス提供計画を事前に吟味することが肝要であり、経営学や組織研究のツールが有用であると考えられる。今回紹介した二つのツールに限らず多様なツールの適切な応用が今後期待される。

文 献

- 1) Fulop N, Allen P, Clarke A, et al. *Studying the Organisation and Delivery of Health Services: Research Methods*. London: Routledge, 2001.
- 2) Green A. *An Introduction to Health Planning for Developing Health Systems* (3rd ed). New York: Oxford University Press, 2007.
- 3) ジョセフ・S. サンフィリポ, トーマス・E. ノーラン, ベイツ・H. ホワイトサイド. *MBA式医療経営戦略ハンドブック: 必ず“成功”する17の処方箋 [MBA Handbook for Healthcare Professionals]* (真野俊樹, 監訳). 東京: 日本医療企画, 2006.
- 4) Uscher-Pines L, Barnett DJ, Sapsin JW, et al. A systematic analysis of influenza vaccine shortage policies. *Public Health* 2008; 122(2): 183-191.
- 5) Wangkahat K, Nookhai S, Pobkeeree V. Public health laboratory quality management in a developing country. *Int J Health Care Qual Assur* 2012; 25(2): 150-160.
- 6) 今岡節子, 馬場園明. 訪問看護ステーションの経営・管理改善モデルの構築とその評価. *医療福祉経営マーケティング研究* 2009; 4(1): 1-12.
- 7) 渋谷明隆, 小林弘祐. DPC データ分析からみた北里大学4病院の位置づけ. *北里医学* 2009; 39(2): 117-128.
- 8) Gunn LA. Why is implementation so difficult? *Management Services in Government* 1978; 33(4): 169-176.
- 9) Harrison S. Knowledge into practice: what's the problem? *J Manag Med* 1994; 8(2): 9-16.
- 10) 近藤正英, 長谷川敏彦. 計画立案ツールとしてのGunnの完全実施の条件の応用: 医療計画制度の事例検討. *第64回日本公衆衛生学会総会抄録集* 2005; 509.