

”環境が変わり始めている”今こそ
SWOT分析で課題を可視化



SWOT分析とは

SWOT分析は、組織の強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)を客観的に評価分析し、戦略立案に役立てていくツールです。

区 分	例
強み(Strength)	立地や設備、医師のスキル・実績、診療内容、スタッフのスキル・実績、連携先、診療時間、日時 etc.
弱み(Weakness)	強みの裏返しであることが多い。医師・看護師をはじめスタッフの評判が良くない、スタッフが不足気味、定着率が悪い 連携先が少ない etc.
機会(Opportunity)	診療報酬改定、近隣の医療機関の施設基準の転換、近隣の開業医の廃業、町の再開発、入所型介護施設の開設 etc.
脅威(Threat)	機会の反対であることが多い。診療報酬改定が脅威になることも。近隣での開業、人口減少 連携先病院の移転 etc.

How to SWOT

Strength : 強み (当院に存在する)	Weakness : 弱み (当院に存在する)
Opportunity : 機会 (外部の環境が当院に与える)	Threat : 脅威 (外部の環境が当院に与える)

まず、内部環境を強みと弱みの視点から整理します。一人で行うよりも、数人でブレストしながら行ったほうが、より多くのアイテムを引き出すことができます。

次に、機会や脅威についてどのようなものがあるか考えてみます。

なお、機会と脅威については、「外部環境が当院に与える影響」という視点からみて、どのようなものがあるのかを考えます。

How to SWOT

		外部環境	
		機会	脅威
内部環境	強み	強みを活かした機会の拡大検討	強みを活かした脅威の回避方法の検討
		①	②
	弱み	機会を活かした弱みの克服の検討	克服か撤退するかを検討
		③	④

ブレストによって得たアイテムを、クロス集計します。

- ①強みと機会から得られる領域での展開の検討（拡大深化）
- ②強みを活かした脅威の回避方法の検討
- ③機会を活かした弱みの克服についての検討
- ④弱みが脅威に直結する領域での展開の検討（撤退か継続か）

これらを可視化して、戦略を立案検討し、意思決定を行います。

事例応用「各要素のブレスト」

(サンプル 精神科病院300床規模)

Strength : 強み (当院に存在する)	Weakness : 弱み (当院に存在する)
<ul style="list-style-type: none"> 急性期対応に経験豊富な医師がいる 認知症治療に経験がある医師がいる 常勤医師の平均年齢が若い 常勤の女性医師がいる 非常勤の内科医勤務日数が多く、身体合併に対応できる 入院までのレスポンスが早い 	<ul style="list-style-type: none"> 駅から遠く、交通の便が悪い 都市部であり、敷地内で活動できる場所が限られる 近くにコンビニなど社会活動できる場が少ない 急性期～療養まで対応しているが、大きな特徴が見当たらない
Opportunity : 機会 (外部の環境が当院に与える)	Threat : 脅威 (外部の環境が当院に与える)
<ul style="list-style-type: none"> 認知症患者の増加 発達障害・MR等、今まで精神科の対象ではなかった患者の増加 精神科の敷居が低くなった 精神科クリニックの増加 同じ地区に病院が少ない 地区内に高齢者が増えている 	<ul style="list-style-type: none"> 近隣に精神科クリニックが多い(通院に当院まで来ない) 精神科薬の発展により入院治療が必要な精神疾患患者が減っている 医療費の財政不安 精神障害者に対する偏見がいまだに根強い 地域で生活できるように精神障害者を支えている 経済的理由で入院を避ける

=ブレスト=
 ブレインストーミングの略。
 1938年に、アメリカのアレックス・F・オズボーン氏によって考案された、創造性開発技法。

自由奔放な発想から、お互いのブレイン(脳)を刺激しあうことで、さらに創造的なアイデアを生み出すという考えが基本にある。

上手く進めるコツは、

- 気分を上げるようなシチュエーションをつくる
- 目標を決める(時間・意見の数)
- 意見に対する批判や議論はしない

などに配慮し、一つでも多くの意見を引き出すところにあります。

ここでは、「量は質を担保する」と心得ましょう。

事例応用「クロス集計」

(サンプル 精神科300床規模)

		外部環境	
		機会	脅威
内部環境	強み	強みを活かした機会の拡大検討	強みを活かした脅威の回避方法の検討
		1.急性期対応に経験豊富な医師が複数名勤務している 2.急性期病棟で比較的早く入院対応ができる 3.認知症治療に経験豊富な医師が勤務している 4.常勤医師（9名）の平均年齢が若い（44.6歳） 5.女性の常勤医が勤務している 6.内科医（非常勤）が週4日病棟勤務しているため、身体合併がある入院患者も診られる	14.駅から遠い、交通の便が悪い 15.敷地内にOTやレクなどの活動ができる場所が少ない 16.近くにコンビニやATMがない
	弱み	機会を活かした弱みの克服の検討	克服か撤退するかを検討
		7.認知症患者の増加 8.発達障害・MR等、今まで精神科の対象ではなかった患者の増加 9.同じ地区に病院が少ない 10.地区内で高齢者が増えている 11.精神科の敷居が低くなった 12.精神科クリニックの増加 13.姉妹法人が運営する施設が隣接している	17.近隣に精神科クリニックが多い（通院に当院まで来ない） 18.精神障害者に対する偏見が未だに根強い 19.地域で生活できるように精神障害者を支えている 20.精神薬の発展により入院治療が必要な患者が減っている 21.経済的理由で入院を避ける 22.医療費の財政不安

ブレストで得たアイテムを、手順に倣って落とし込んでいきます。

- ・強みをさらに伸ばすことができないか
- ・強みを活かして、弱みや脅威を克服できないか
- ・機会を活かすことによって、弱みを克服するチャンスはないか
- ・克服できないそうにない領域はどういったものか。抗うのか、撤退するのか

これらをまずは可視化し、議論のテーブルに載せることが有効です。多くの意見の中で生まれてくるアイデアと議論を通して、解決策を導き、実行へと移していくことが求められます。

分析・思考を深めたあとは、実践あるのみ

事例のケースは、「20.精神薬の発展により、入院患者が減少してきている」が象徴しているように、増患をテーマにした際に実施したSWOT分析です。精神科領域では、社会的入院が多い事や、入院患者の高齢化が進んでいることがよく俎上にあがりますが、一方で、精神薬の発展により、最近では入院してくる患者の8割以上が1年以内に退院しているというデータもでてきます。

この病院では、「急性期を展開していること」「認知症領域に造詣のある医師がいること」「常勤の女性医師がいること」などの特徴を有してはいたものの、果たして<それがどの位地域に認知されているのか>となると、従来の枠内に留まる活動しか行われていませんでした。

そこで改めて、「紹介状況の分析」「連携医療機関等のリストアップ」と「近隣の医療機関等の社会資源マップ」を作成し、関係性が薄い先に対して、自院を知ってもらうための訪問活動から取り組み始めました。

分析の視点例

制度	環境（市場）	自院
国の医療政策の動向	医療介護市場動向	経営資源（人、時間、情報、カネ、モノ）の現状分析
保健医療計画	人口動態	現状の問題点
診療報酬改定	二次医療圏分析	ES調査（職員アンケート）
介護報酬改定	地域医療構想	CS調査（患者アンケート）
社会保障制度	市内近隣社会資源分析	課題整理
	入院経路分析	

