



3-1 PDCA サイクル

～計画を「絵に描いた餅」にしないために～

キーワード ・ PDCA ・ 計画

●このテーマで目指すゴール

- ・ PDCA を理解する
- ・ PDCA サイクルを考えた政策提案ができるようになる
- ・ PDCA サイクルの管理に参画できるようになる

患者さんからの質問

最近、PDCA サイクルという言葉をよく聞きますが、何の略で、どういう意味ですか。

●PDCA サイクルとは

PDCA とは、計画 (Plan)、実行 (Do)、Check (評価)、改善 (Action) のことです。もともとは製造業の生産管理や品質管理から出てきた考えです。今では、政策や行政の評価などにも広く応用されています。中央省庁や地方自治体の事業や予算等の管理の文書にも、PDCA という言葉はしばしば登場します。地域の医療計画などでも PDCA のことが強調されています。図 1 は、鳥取県の医療計画 (がん対策推進計画) に掲載された PDCA サイクル図です。PDCA のイメージをつかむことに役立つでしょう。

施策は作るだけでなく、実行し、成果を上げなければ、うまくいったとは言えません。また実施の後で、想定どおりの成果が出ているのかを振り返ったうえで、さらに施策を改善していくことが大切です。そんなことは当たり前のように思われるでしょうが、これが「言うは易く行うは難し」で、なかなか実行できないことなのです。よい計画を作っても、実行して成果を上げなければ、“絵に描いた餅”になってしまいます。そこで、PDCA サイクルを管理することが大切になってくるのです。

PDCA サイクル管理は、患者アドボケートの大きな役割です。行政担当者は、2 年程度で異動があることが多いです。政治家は、予算立案時には関心が強くても、その後の進捗管理に興味を示す人はわずかです。医療提供者は、政策の PDCA サイクルに関してはあまり経験がないでしょう。メディアは、PDCA サイクルは地味でニュースになりにくいため、なかなか報道の対象としません。ですから、施策の結果が医療現場や患者に届くように継続的に見届けるのは、患者アドボケートの重要な仕事となるわけです。

●PDCA のポイント

PDCA の 4 つの段階のポイントは次の通りです。表 1 に、政策評価に出てくる用語一覧

を付けましたので、参考にしてください。

○計画

計画立案の手順に沿い、適切な参画者を得て、必要なデータ・情報や意見を集めて、議論と合意形成を経て、何のために何をするか、活動・施策とその目標や指標を作成します。この手順のモデルは、地域医療計画の策定ガイドライン（注1）や、WHOのがん計画の策定ガイド（注2）などで知ることができます。

○実施

決めた計画を実際に遂行します。だれが何をいつまでに実施するか、役割分担や日程を含めた実施計画を決めておくことが、このためには重要です。実施状況は、次項の本書3-2「政策評価」にある「プロセス評価」によって吟味されます。

○評価

本書3-2「政策評価」で詳述します。評価にはいくつかの種類があります。代表的なのが、実施したことがアウトカム目標（本書3-4「目標設定」参照）にどのような影響を与えたかを吟味する「インパクト評価」です。印象にとらわれず適切な評価をするためには、評価の方法を理解しておくことが大切です。

○改善

計画や施策を改善します。評価の結果、既存施策が奏功していると分かれば、成果を高めるためにその施策の維持や強化をするのが一手となります。効果がなければ、施策が悪いのか、実施が滞ったのか、やり方が悪かったのか、検討して改善します。別の施策が必要ならば、施策を足したり施策を入れ替えたりすることが必要です。

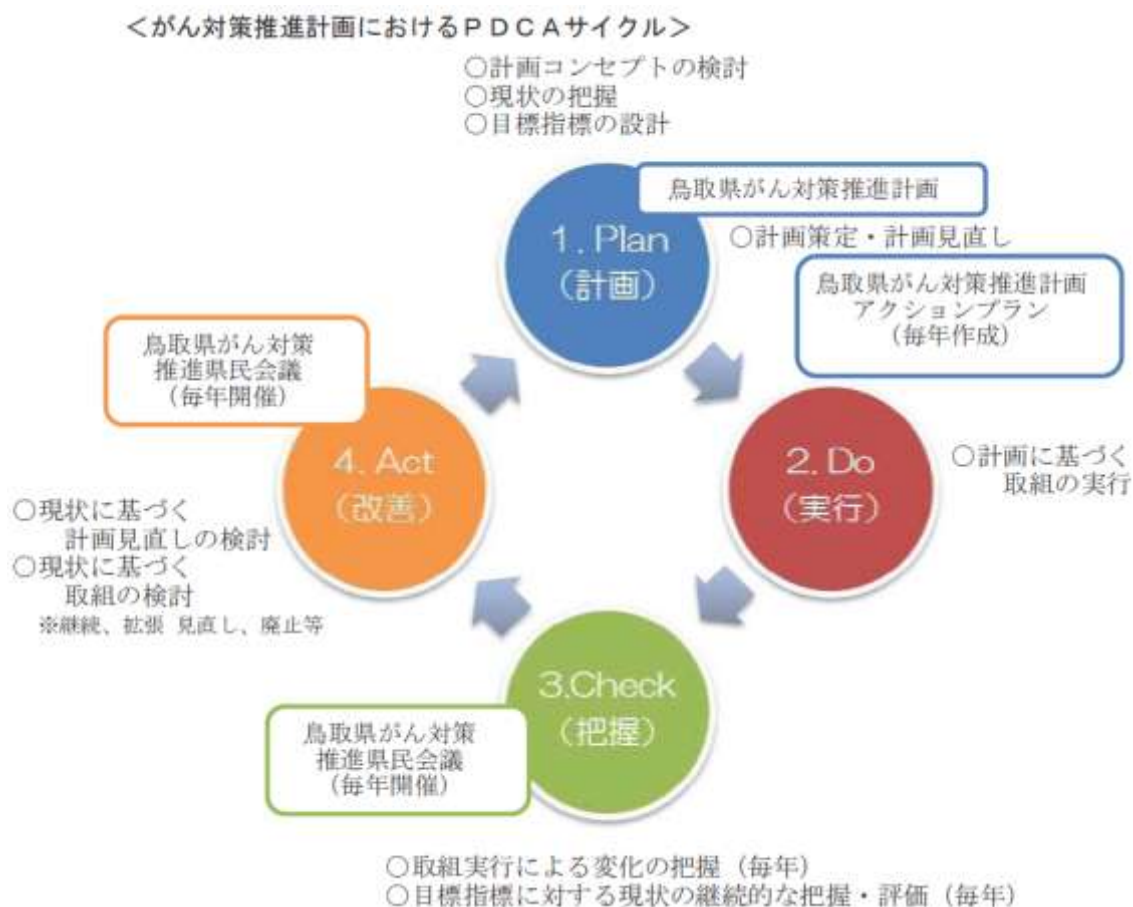
●PDCAの実践

PDCAサイクルを実施する際、避けるべき落とし穴があります。形だけのPDCAとなつて、実質的なPDCAになっていないことがあるからです。たとえば、「何をしたか（アウトプット）」だけを見て評価と改善をしても本当のPDCAではありません。「何が達成できたか（アウトカム）」と結びつけて考える必要があります。また、だれがPDCAの進捗管理をするのか、それを担当する審議体と事務局をあらかじめ決めておくなども必要です。本物のPDCAサイクルを作っていくためのチェックリスト10カ条を表2に用意しましたので参考にしてください。

（注1）厚生労働省、医療計画について（平成24年3月30日厚生労働省医政局長通知）
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuu/iryuu_keikaku/dl/tsumachi_iryuu_keikaku.pdf（2013/11/28アクセス）

（注2）WHO、（世界保健機関）「計画策定」がん対策～知識を行動へ～効果的なプログラムのためのWHOガイド（日本語）
http://ganseisaku.net/who_planning.html（2013/11/28アクセス）

<図 1>PDCA サイクルの図（鳥取県がん対策推進計画から）



<表 1>政策評価関係の基本用語の意味

◎評価について（本書 3-2「政策評価」参照）

- ・PDCA サイクル：計画（plan）、実施（do）、評価（check）、改善（action）を一連の流れで実施し、施策や活動やその成果を継続的に高めていくこと
- ・セオリー（理論）評価：ロジックモデルの質や内容を評価すること
- ・プロセス（実施）評価：決められた施策や活動が予定どおり実施されているか評価すること
- ・インパクト（影響）評価：その施策や活動が成果の変化をもたらす効果を生んだか、評価すること
- ・費用対効果評価：インパクトを費用で割ったもので、効率性を示す

◎因果関係について（本書 3-3「ロジックモデル」、3-4「目標設定」参照）

- ・ロジック（論理）モデル：アウトプットとアウトカムの因果関係など、施策や活動の論理的な構造

- ・インプット（投入）：施策や活動に投入される資源
- ・アウトプット（結果）：施策や活動の主体側に起こること
- ・アウトカム（成果）：活動の結果として働きかけた対象側に起こる変化

◎指標について（本書 3-5「指標設定」参照）

- ・ストラクチャー（外形）指標：医療サービスに投入された資源に関する指標
- ・プロセス（過程）指標：医療サービスの内容に関する指標
- ・アウトカム（成果）指標：患者の健康状態等に関する指標

<表 2>PDCA サイクルのチェックリスト

1	評価の基本的考えがアウトカムをベースとしている
2	目標がアウトカムで設定されている
3	ロジックモデルがアウトカムに結びつけて構成されている
4	指標セットが、目標を計測するために整備されている（数値目標も設定されている）
5	データセンター的な組織・部署が、指標となるデータを収集・開発・基礎集計している
6	評価を分担する協議体等の組織が、設置され、インパクト評価などの評価を行っている
7	評価の結果が、公表され閲覧されている
8	患者や住民が、評価の設計から実施まで広い範囲に参画している
9	政策評価に関する教育・研修が、行政担当者をはじめ、患者・住民を含めた関係者に対して提供されている
10	アウトカムベースの政策循環の PDCA サイクルが形成され、施策と計画の改善に活用されている

◇ さらに詳しく知りたい方のために

- ・竜慶昭、佐々木亮『「政策評価」の理論と技法』多賀出版、2004 年
- ・ロッシ、ピーター・H.ほか『プログラム評価の理論と方法—システムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』日本評論社、2005 年
- ・パットン、マイケル・Q『実用重視の事業評価入門』清水弘文堂書房、2001 年