

医療データを活用した経営支援 -Evidence Based Managementの可能性と限界-

富永 哲[†]第70回国立病院総合医学会
(平成28年11月12日 於沖縄)

IRYO Vol. 71 No. 6 (253-255) 2017

要旨

医療データを経営データに活かすことは可能だろうか？ また、それはどのようにして活かすのだろうか？ 病院経営に限らず経営というものは「経営分析→ビジョンの設定→戦略の構築→アクションプランの策定→経営指標の動向把握」というサイクルで進んでいく。これは医療の「検査→治療の到達目標設定→治療方法の選択→治療計画の作成→モニタリング」という流れになぞらえることが可能である。同様に Evidence Based Medicine (EBM) になぞらえて Evidence Based Management (EBMgt) というものも提唱されている。これは経営課題の解決策を先行事例を参照しながら検討していくものであるが、EBMより適用が困難である。それは経営においては「うまいやり方」が普及することは陳腐化を意味するほか、経営では交絡因子が多すぎるために成功要因が医療の場合ほどには明確にならないなどの理由がある。とはいえ、経営においても局地的戦闘場面やデータ収集・抽出といった局面では一定の手法が存在し、先人の経験を参照することが可能、すなわち EBMgt の適用が可能ではないかと思われる。国立病院機構では診療情報基盤を導入したが、医療データである SS-MIX 2 データを活用してたとえば業務負荷の把握と最適化、外来業務負荷の軽減といった対応をすることが可能となる。こうした手法を開発、蓄積しながら経営場面に少しでも多くの科学的判断を導入し、EBMgt の適用範囲を拡大していきたい。

キーワード Evidence Based Management (EBMgt), 病院経営, 医療データ, SS-MIX 2

はじめに

病院経営はさまざまなデータに基づき行われるものだが、これは医療現場において行われる、診断、

原因特定、治療計画、治療実施というサイクルと相似形である。だとすると、過去のデータを参照しながら最適治療計画を検討する Evidence Based Medicine (EBM) になぞらえて経営の場面でも Evidence

国立病院機構本部 独立行政法人国立病院機構 企画経営部 †事務
著者連絡先：富永 哲 国立病院機構本部 独立行政法人国立病院機構 企画経営部
〒152-8621 東京都目黒区東が丘2-5-21
e-mail: tominaga-akira@hosp. go. jp
(平成29年2月3日受付, 平成29年4月14日受理)

Clinical Data Based Hospital Management: Is "Evidence Based Management" Realistic?
Tominaga Akira, HQ, National Hospital Organization

(Received Feb. 3, 2017, Accepted Apr. 14, 2017)

Key Words: evidence based management, hospital management, clinical data, SS-MIX 2

Based “Management”(EBMgt)の導入が可能ではないか。こうしたアイデアはすでに提唱され¹⁾、さらにはEBMgtには特段のEvidenceはなく単なる主張にすぎない²⁾という批判も行われるようになっていっている。本稿では医療と経営の相違点を例示しつつ、EBMgtの可能性と限界について考察しながら、医療データを経営に活かすいくつかのアイデアを例示するものである。

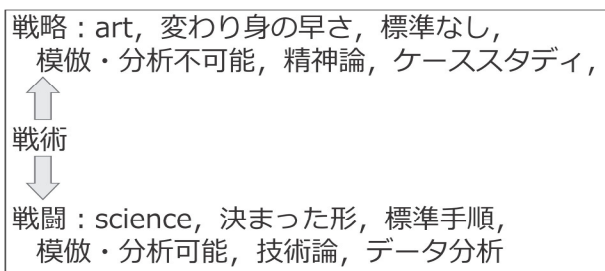


図1 戦略 (art 要素大) と戦闘 (science 要素大)

医療データと経営のかかわり

経営においては主として「円」を単位とする指標が語られる。一方、診療録をはじめとする医療データの単位として「円」が現れることはほとんどない。しかし医療データは運用に関するきわめて豊富な情報源であり、こうした情報は金額に変換可能である。たとえば医療スタッフの作業量は投入時間すなわち投入した人件費に、使用薬剤や材料は購入費用に、在院日数は診療収入の多寡に変換できるのである。医療データそのものも経営に活かすことは可能なのだ。

EBM と EBMgt

経営は医療と同様に、将来の目標を達成するために正しい現状把握と正しい対処が求められる。このためには過不足なく情報を集めながら、同様の困難に直面しこれを切り抜けた事例を参照しながら、最適な判断を素早く下したい。これはまさしくEBMで行われることである。

医療における「検査→治療の到達目標設定→治療方法の選択→治療計画の作成→モニタリング」という流れは、経営における「経営分析→ビジョンの設定→戦略の構築→アクションプランの策定→経営指標の動向把握」という流れに一致する。そして経営分析の結果明らかになった課題をどのように解決していくかという段階においてEBMgtが登場するのである。

そのまま適用することは難しい

とはいえ医療と経営の間には大きな違いもある。医療ではEBMによって最適解が普及すれば提供者も患者も幸せになれるが経営においてはどうか？ (そもそも最適解が存在するのか、という議論

はさておき) うまいやり方が普及したとたんに「それほどうまいわけではないやり方」に陳腐化してしまう。またヒトと環境の生理学的相互作用は基本的に変化しないのに対して、経営においては環境がめまぐるしく変わる上、法制度や経済状況、周辺環境が異なると環境変化が組織に及ぼす影響も異なるものとなる。ほかにも疫学調査では対照群の設定が可能なのに対して経営の場合はそもそも交絡因子が多すぎて何が好影響を及ぼしたのかがきわめてわかりにくいという違いもある。つまり経営においてはEvidenceがつかめても成功を収めることができるとは限らない(成功するためにはそもそも模倣困難性が必要)上、Evidence自体が存在するのかどうかもあやふやなのである。経営は予測困難であり、「成功事例の分析結果」は後知恵に過ぎないのだ。

Art or Science?

さて、医療でも経営でも「Art or Science (技芸か科学か)」という議論が古くからなされている。そしてたいていの場合、結論はその両方であり、科学が適用できる、すなわち模倣が可能であり訓練によって到達できる部分と、技芸であり個々の達人の頭の中のブラックボックスとしか表現しようのない模倣不可能な部分があるということになる。では経営においてscience(=一定の手法が存在)といえる場面はどのようなものだろうか。

図1は戦略-戦術-戦闘と局面が小さくなるに従ってscience要素が強くなり模倣可能性が高まることを、図2はデータ収集から意思決定、行動に至る過程ではおそらくデータ収集段階の方がscience要素が強くなるだろうことを表現したものである。このような場面ではEBMgtを適用することも可能ではないか。

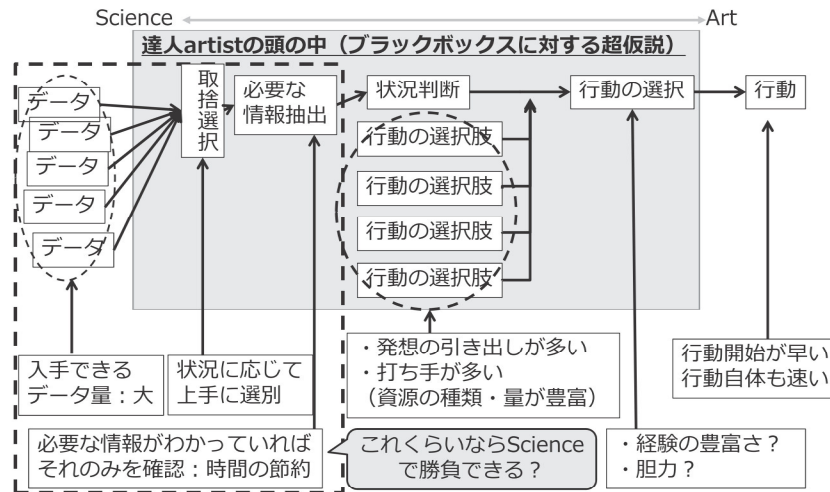


図2 科学 (Science) と技芸 (Art) : どこまで模倣可能か?

経営の視点からみた SS-MIX 2

データ収集、分析場面で威力を発揮するであろうツールのひとつが、国立病院機構が導入した診療情報基盤 (NHO Clinical Database Archives : NCDA) のを利用した経営分析である。SS-MIX 2データにより、これまで日別でしかわからなかった業務量を時間単位で把握することが可能となるほか、外来データと入院データを統合して確認できるようになった。これらの特性を活かした経営分析の例をいくつか挙げてみたい。

- ①業務負荷の把握：たとえば救急・夜勤業務においてオーダー量を時間帯別／曜日別に把握することで、業務量の把握が可能となる。これにより、自院と類似する病院の救急応需体制、夜勤体制を参考としながら業務負荷の適正化を図ることが可能となる。
- ②外来業務負荷軽減：疾患別・病院別に入院前後の外来回数の把握→患者属性、診療内容等と比較分析することで、適切な外来タイミングや外来業務量・規模、適切な紹介元施設への逆紹介タイミング等の検討が可能となる。
- ③後発医薬品への転換促進：後発医薬品の使用状況と在院日数、検査結果等の関係を分析することが可能である。この結果を後発医薬品と先発品との医療の質の差を測定し、レセプトデータ等とあわせて、それによる経営への影響を把握することにより他院の情報と自院の使用状況を比較することができ院内の後発医薬品利用促進を図ることが可能となる。

おわりに

科学的な経営の実践は困難なものである。しかし誰もが天才的経営者となれるわけではない。必要なデータを適時的確に入手し、これに基づき経営を進めることでリスクを最小化し成功の確率を上げるのがわれわれにできることである。先人が時間を掛けて作ったやり方を参照しながら少しでも早く少しでも簡単に先人を越える、すなわち「巨人の肩の上に立つ」(=EBMgt) のが成功への近道であろう。

〈本論文は第70回国立病院総合医学会シンポジウム「NHOの医療データの活用」において「医療データを活用した経営支援～Evidence Based Managementの可能性と限界～」として発表した内容に加筆したものである。〉

著者の利益相反：本論文発表内容に関連して申告なし。

[文献]

- 1) Pfeffer J, Sutton RI. Evidence-based management. Harv Bus Rev 2006 ; 84(1) : 62-74.
- 2) Reay T, Berta W, Kohn M K. What's the evidence on evidence-based management? Acad Manag Perspect 2009 ; 23. 4 : 5-18.