

構想・計画

奥田 保男

構想・計画

構想・計画

構想段階

この本を手にするのは、「今からシステムを構築する方」、「構築をしているが悩みのある方」が大半だろうと思って書き始めています。なかには、「こんなこと書いてるの?」と冷やかし半分の方もいるでしょう。そんな方にとっても、本来タブー視される失敗談も盛りだくさんに書かれていますので、読み物としても面白いと思います。飛ばし読みで結構ですのでペラペラッとページをめくってみてください。さて、冒頭から脱線しておりますが、これを読んでいるあなたに質問です。

あなたは、なぜシステムを構築しているのですか

この質問に対し明確に、声高らかに答えられたら、次の「1. プロローグ」はまったく必要ありません。あなたの貴重な時間を無駄にしてはいけませんので、次項「プロジェクト推進体制」(8頁)以降にお進みください。

では、答えられなかったあなたに。

あなたはきっと、自分がシステム構築したいと思っているわけではなく、「院長に指名された」「技師長にやれと言われた」方ですね。あなたは「不幸」というドラマの主人公に抜擢されてしまったようです。しかし、この本を読み進むことにより救われ、きっと希望の光が見えてきます。

ではまず、あなたを抜擢した人のところに行ってください。そこでの質問は、「今回のシステム導入の目的は何ですか?」です。では、行ってらっしゃいませ……。

お帰りなさい。偉い人は何と答えてくださいましたか。きちんと答えが
いただけた方は、「2. ビジョン」(4頁)へお進みください。答えがもらえ
なかった方は読み続けてくださいね。

1. プロローグ

システム構築のビジョンを決める

システム構築者は部門内外において信頼され人望があること
構築時にはパソコンの知識よりも調整・折衝能力が優先される

まず、あなた自身で、今回のシステム構築のビジョンを決めてください。そ
して約束してください。あなたが決めたビジョンは、どんなに声の大きい人が
立ち塞がるうが、権力を振りかざす人が来ようが、決して変えないでください。
ただし、これを実践するには、人並み外れた能力と忍耐力と、身を削るような
労力と努力が必要です。おそらく、あなたの上司は、あなたにその力があるこ
とを見抜き抜擢したのです。「そんなこと、上司は思っていないさ。ただ机の上
にパソコンの本が置いてあったから選んだだけだ」と思っても、ひとまずナル
シストになってください。あなた自身の「事を成し遂げるといふ意思と責任感
と笑顔」が成功への第一歩です。あなたが選ばれたのは次の4つの能力がある
からです。

- (1) 部門内・部門外において信頼され人望がある
- (2) 人の話を素直に聞き、分析・判断できる能力
- (3) 目的の達成のために論理的にシステムを構築できる能力
- (4) 運用を含めた業務フローを描き、それを説明できる能力

ここで、何よりも重要な能力は、部門内・部門外において信頼され人望があ
ることです。これが欠落している場合、構築の前からシステム連携に支障をか
たすことが予測されます。なぜならば、システムは、「人が考えた結果の表現に

すぎない」からなのです。よって、「考えていないことは実現しない。考えてもその要件を正しくベンダに伝えられなければ実現しない」とも言えます。ここで、上記(1)～(4)の能力が問われるのです。まず、情報をどこで誰が入力し、どこの誰が、どのようなタイミングで、これを必要としているのか。そして、どの部分がシステム化する部分で、どこが人間系の運用で行う部分なのかを、「考え」としてきちんと整理し、さらにこれを行うことにより生じる問題を解決していける能力が必要なのです。

- (1) パソコンが不得意な者に対して、カタカナの専門用語を羅列して一方的に説明し(まくしたて)ても、日本語として理解されません。
- (2) 相手が混乱、困窮したのを見て、勝った気分となっても、これは自己満足にすぎません。結局相手には理解されていないため、最終的な局面で反逆されます。
- (3) あなたは話したつもりでも、後で相手があなたに言う言葉は「そんなこと聞いてない」です。

Question



パソコンに詳しい人がいます。本人も乗り気のようなので、システム構築を任せたいのですが。

Answer



システム構築時において、パソコンの知識はあるに越したことはないのですが、この部分が強調されると、変に偏ったオタク的な「運用にそぐわない」システムを構築してしまう恐れがあります。筆者は、この条件は必須ではないと考えています。パソコンの知識が存分に発揮されるのは、構築時ではなく「保守・管理」のときなのです。

ここがポイント



まず、話を聞くことが重要

「パソコンが不得意な人にこそ意見を述べていただき、それに対して聞く耳を持つことが、議論を発展的に進める秘策」です。なぜならば、あなたがその人の意見を聞くということが重要であり、そして、その人にも「意見を述べた」という事実を記憶に残すことが今後の展開に重要なためです。この機会を与えずに、その人にとっては宇宙語で強引に議論を進めた場合、あなたが浴びる言葉は「あいつが、勝手に決めた」です。よって、パソコンの知識よりも、調整、折衝能力のほうが、構築時には優先されるのです。

2. ビジョン

情報の共有による医療の質・安全性の向上

情報の共有および連携による病院機能の向上と業務の効率化

業務効率化に伴う患者・職員サービスの向上

病院経営改善への寄与

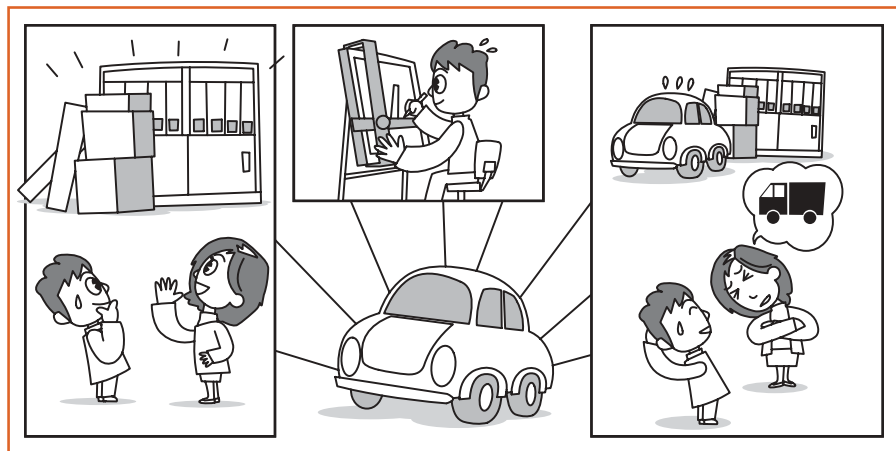
院長または上司に言われた「システムを導入する目的」または「システムを手段として成し遂げたいビジョン」、あるいは「あなたが決めたビジョン」が正しいかどうかを判断しましょう。上司に言われたこと、あなたが決めたことは、上記のようなものでしたか？ まさか「予算がついたから導入する」なんてことはないですよね？ もし、そうだとすると、それは次のような事態になることを覚悟してください。

あなたは「車をつくれ」と言われたから「軽乗用車」をつくった。しかし上司は、実はあなたに荷物を運ぶための「トラック」を期待していたのです。頑張って軽乗用車をつくったあなたの評価は「意味が全然わかって

いない、おバカ」です。要するに、何を満たすために何をどのようにつくるかを明確にしなければ「達成」は得られないのです。

この場合、「車をつくれ」=「システムをつくれ」にあたり、「トラック」=「荷物を運びたいという目的の達成」なのです。もう理解できましたよね。「システムをつくれ」と言われても「何を達成したいか」によってつくるものは違うのです。

| | |
|---------------------|--|
| ビジョンがない | システムを構築することはできない |
| ビジョンがない状態でシステムを構築した | 不満の山(説明できない) お金の無駄づかい |
| ビジョンがある | 目指すシステムが明確 議論が紛糾した場合ジャッジが明確 スタッフに説明できる |



ちょっと待った



ビジョンの重要性を述べてきましたが、ビジョンが複数ある場合の弊害を、少し述べておきます。ただし、ビジョンが複数あってはならないというわけではありません。たとえば、ビジョンを「経営に資するデータの供出」と「医療の安全性の向上」にしたとします。部門別原価計算

に必要なデータの粒度・精度を上げるためには、「収入データ：医事会計データ」としては必要ない材料まで「支出データ」としては必要になります。あなたが検査に使用した材料を針1本、ガーゼ1枚までシステムに入力するなんてことが強制されるかもしれません。しかし、このために入力負荷が増大し、患者から目が離れるなど「医療の安全性」が低下するシーンが想定されます。

このように、「経営に資するデータの供出」と「医療の安全性の向上」とは相反する位置関係になる場合があります。運用面も含めてどこを落としどころとするかといったバランス感覚がシステム構築には必要なのです。

この場合の、落としどころの例を示します。

A施設では500円以上の物品に関しては、すべて入力をするにしましたが、診療点数がとれない500円以下の物品に関しては、“みなし”としました。なぜならば、500円以下の物品が占める個数の率は75%ですが、総支出金として占める率は3%なのです。言い換えるならば、総個数の75%の実施入力を行わないことによる総支出金の精度の低落は3%ということになります。これが誤差なのか必須項目なのかは施設の考え方に依存します。よって、システム導入によるベネフィットは、ビジョンにもよりますが、情報の精度と業務負荷とで総合的に判断すべきと言えます。



業務が楽になるはず……

「業務が楽になる」なんてことを“ビジョン”にしたなら、「人員削減」を近未来に許すことを、あなたが認めたこととなります（これを指摘できる経営者がいれば……とも言えますが）。「業務」を単純に「楽」にするだけではいけません。業務の効率化がシステム導入によりできたのならば、今回生み出された余剰時間で、いままでできなかった「仕事」をしてください。決して「お茶する」時間をつくることを目的にはいけません。

ついでに言うておきます。もしも、あなたが診療放射線技師ならば、フィルムレス化はフィルム作成という業務を軽減し「楽」にしてくれるものではありません。「楽」という言葉の裏に、診断に供する画像を提供するという診療放射線技師に求められている基本的な業務を放棄する考え方が潜んではいませんか？「何のことを言っているのか？」わかりませんか？それは、あなた自身が考え、気付かなければならないことです。けれども、この本のどこかに解は書いておきます。

プロジェクト推進体制

体制のあり方がシステム達成度の鍵
利用者による利用者のための体制づくりが重要
管理者による利用者を見殺した体制は論外

ビジョンが定まったら、これを達成するためには、どうすべきか議論する場が必要です。これには、部門という括りのなかでの議論の場と、他の部門との連携などを他職種とともに議論・調整する場とが必要です。

例を図1に示します。これは、後述する構築スケジュールの基本設計/基本計画フェーズにおける体制を示したものです。「プロジェクト統括会議」において、予算に基づいたシステム化範囲とおおよその基本的なシステム機能概要の議論を行い『基本計画書』を作成します。これに基づき、各部門および業務種において詳細な検討を行います。各ワーキンググループは、各ワーキンググループでの検討結果を逐次フィードバックし、各ワーキンググループ間の調整を行う必要があります。そして、各職場代表が集まる「統合情報システム委員会」にて、各ワーキンググループなどでの決定事項の承認を得ます。幹部会は、施設全体の経営・運営に関わるような決断を行うことが役割と言えますし、この体制自体を構築・維持することも重要な役割です。このような体制をつくることは、議事決定事項など、システム構築全体の透明性を確保することにも役立ちます。

Question



なぜ体制をつくるのがそんなに重要なのですか？

Answer



実は、体制のあり方が、システムの“達成度”の鍵を握っています。特に、「プロジェクト統括会議」の位置付けと構成要員が重要です。位置付けとは、ある程度の権限を持つ組織ということであり、構成要員は、システムの利用者により構成されている必要があります。「利用者を見殺しした体制で情報システムをつくるな」ということです。システムを初めて構築する方にとっては、この部分が盲点となりがちですので気をつけてください。

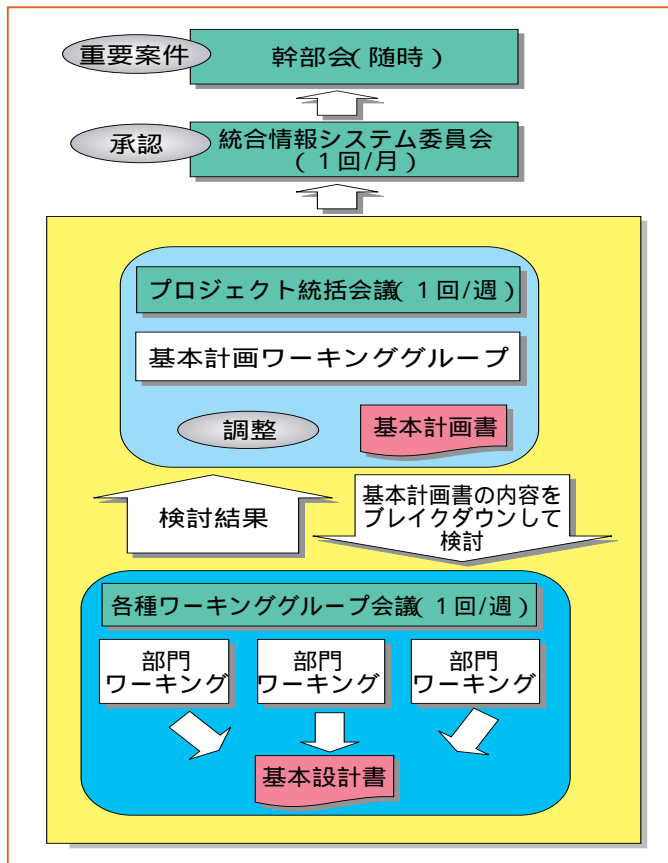


図1 プロジェクト推進体制