

図1●阿知須共立病院が行ったコスト削減の流れ

- 1 職員を味方につけ全員で取り組む
→職種横断のPT発足
職員向け説明会を実施
- 2 取引先に大々的に宣言する
→院長をはじめとする各職種の
責任者が出て“本気度”を示す
- 3 交渉で戦える「武器」をそろえる
→取引価格の相場情報から
目標削減額を設定
- 4 交渉は丁寧かつ辛抱強く
→丁寧をお願いしつつも、
交渉では譲らない
- 5 交渉で不十分な回答なら
「他に替える」とほめめかす
→他社の相見積もりを提示
- 6 現場で継続できる仕組みを作る
→「業務改善プロジェクト」として
継続、貢献者には評価も

のない外部の人間の意見を取り入れた方がより効果が上がる」。徳田はこう判断した。

かくして2012年3月、1年間のコスト削減プロジェクトがスタートした。

「給与が削られるのでは」と不安の声

主な削減対象は、医薬品や医療材料の購入費のほか、外部検査、清掃、リネン、廃棄物処理、エレベーター保守点検、洗濯といった業務委託費。

プロジェクトを開始するに当たってまず行ったのが、職員全員によるビジョンの共有だ(図1)。各職種の部長・科長クラスの職員や事務職員など8人で構成する「コスト削減PT」を結成。病院を挙げて取り組む体制を整えた。

当初、職員からは「給与も削減されるのではないか」「長年信頼していた取引先が替えられるのではないか」といった不安の声が上がっていた。そこで全職員向けの説明会を開催し、(1)人件費には手をつけない、(2)取引先や製品を



事務部長の徳田幹夫氏(右)と経営企画グループリーダーの萩原雅人氏(左)

替えるのが目的ではない、(3)あくまで質を確保した上でのコスト削減である——ことを強調。その上で徳田は、「得た利益は、新病院の建設費や医療機器の購入費などに充てる原資になるため、協力してほしい」と訴えた。

コスト削減策には、より安価な製品に変更したり、購入量を増やす代わりに単価を下げてもらうといった方法もある。だが同院の場合、長年付き合いのある取引先も多く、現場も現状に満足している様子だったため、基本的に製品や取引先を替えずに価格交渉を行う方針とした。

改革のプロセスの中で要となったのが、取引先への“決意表明”だ。2012年7月17日、院内のホールには医薬品や医療材料の卸・メーカー計18社が集合していた。病院側は病院長の三好正規とPTのメンバー約10人が整列。物々しい雰囲気の中、病院長はこう宣言した。

「中小病院を取り巻く環境は大変厳しく、戦略的な

自助努力がなければ、生き残る道はないと危機意識を持っている。当法人は、現場と一体となり、すべてのコストを聖域なく本気で見直すことにした。本日お集まりの皆さまには、どうか前向きなご協力をお願いしたい」。病院長が固い決意を語ると、場内は静まり返った。

一方、業務委託先の会社に対しては、協力を依頼する文書を送付(図2)。その上で、1社ずつ個別面談を実施して、コスト削減の趣旨を説明した。

「県内ではこのような交渉を行う病院はほとんどなかったため、取引先は非常に驚いていた。だが、『本気で取り組んでいるのだ』という姿勢を見せないと、お茶を濁されて終わると感じた」と徳田は振り返る。“本気度”を伝えるため、個別面談には病院長を含めた多職種が参加し、病院全体の取り組みであることをアピール。そして納得できる見積もり価格が出るまで粘り強く交渉することにし

図2●取引先の委託会社に出した手紙

