

病院購買人材の育成を進めよう

# 一時の購買単価引き下げでなく 医療に安定的に寄与する 購買をめざせ

合谷貴史

NPO法人病院経営支援機構理事長

番場省吾

DALI株式会社代表取締役

これまで、病院の購買は「良い購買＝安い購買」と考えられがちだったが、「医療関連物資の安定供給」の重要性がクローズアップされている。長年にわたって病院の物流管理・購買を支援してきた番場省吾・DALI株式会社代表取締役と合谷貴史・NPO法人病院経営支援機構理事長に、病院購買支援の内容と課題、今後の展望などについて語り合ってもらった。

## 売る側、買う側の課題を 解決すべくドゥーダを設立

——お二人は従前より病院の物品管理・購買改革を支援してきました。どのような問題意識があったのですか。

**番場** 2021年4月に院内物流

の最適化を支援するダリ・マネージメント株式会社とコストの最適化を追求する株式会社ドゥーダを合併し、新会社DALIとして出発しましたが、ドゥーダは病院の物品購入コストの削減を支援する

目的で03年に設立しています。実は合谷理事長こそがドゥーダの生みの親なのです。私は声をかけられて立ち上げに参画し、現在に至っているのですが、「病院の購買を改革しなければいけない」と当時から力説していました。

**合谷** 病院の購入・物流のあり方に違和感を覚えていたのです。「売る側」が利益を得るために高い値をつけること自体は決して悪くないと思いますが、適正な利益とい

うものがあると感じていました。

病院経営は赤字、病院から遠ざかるほど、病院を囲む関連企業の利益率が高くなる構図がなんとなくあり、病院経営が厳しいなか、利益率が極端に落ちていると指摘され、この状況が長く続いてよいのか、これで医療が成り立つのか、と感じていました。

**番場** 確かに私も医療機器の販売会社からこの世界に入りましたが、その後、メーカーに転籍したところ給料が1・5倍になって驚きました。

**合谷** 「買う側」の姿勢にも疑問を抱いていました。メーカーの製品開発の苦労や工夫、営業マンの「かく汗」、クレーム対応・学会フォローなどに配慮することなく、ただ「価格を下げる」と繰り返し、期待する値引きを引き出せない、なんとなく嫌がらせをするという担当者も少なくなく、価格引き下げの当て馬にだけ利用するのがあからさまな、上から目線の担当者もいました。もちろん、真摯に交渉される方が多かったです。

ただ、どうやって安価を引き出すかその方法が分からなかったり、商慣習を知らなかったり。自治体病院の場合は、病院勤務そのものが初めてで病院という勤務環境に馴染むことから始めることもありましたが。つまり交渉が成立する環境ではなかったと思います。

——そこでドゥーダを立ち上げたのですか。

**合谷** 医師や看護師の使い慣れた製品を、安定的、かつできる限り安価に購入し続けるお手伝いを事業として展開できないか、それも一過的ではなく継続的として、つまり価格交渉で一時的に安く調達することに満足するのではなく、長続きする購買のあり方を病院と一緒に追求できないか——と考えていたのです。改善提案やアドバイスを行う一般的なコンサルタンとして介入するのではなく、医師・看護師とインタビュを行い、メーカー・ディーラーと直接折衝を請け負う。安く買うだけではなく、適正在庫コントロールによる有効期限切れ在庫の縮減や、さま

ざまな施策を病院職員と協働することでノウハウを病院に蓄積していく、そういう思いでドゥーダを設立しました。

**番場** 病院の購買部門に常駐することで、周囲からは「購買部門のスタッフ」と映っていたと思います。そのような立ち位置で、院内の医師の方々との相談や調整、業者との交渉を支援していました。

### 購買支援にとどまらず ノウハウを院内に浸透

——その後、合谷代表はNPO法人病院経営支援機構を立ち上げます。

**合谷** ドゥーダの設立当初から、「契約後、病院一丸となって価格交渉を推進することで病院の購入コストが下がるけれど、契約が切れて月日が経過したら元に戻る」というのは困るので、購買のノウハウを病院の方々にお伝えして定着させることを主眼に置きました。ですから、購買ノウハウが院内に浸透すればその時点で役

目は終わると思っていましたし、コスト削減と収益増の病院経営全体の支援を通じて経営改善をめざす支援が必要と考えていました。

実際、契約いただいた顧客から「コスト削減は『真水』の利益になるが、こればかりだとモチベーションも下がってしまう。収益増の取り組みも大事。ただ、データ分析や比較論、他病院の事例紹介だけでは改善につながらない。実効性のある、当院にあった収益増の施策を創造し推進したい」という声を多く聞きました。

それには株式会社という形態よりも、もつと病院に寄り添い、職員の理解と協力を得やすくするために、病院と同じように株主への利益配当のない、NPO法人のほうが望ましいと考え、別組織を立ち上げることにしました。創立と同時に沖縄県立病院事務局から経営改善のご依頼をいただいたので、中途半端なことはできないと考えて家族ごと沖縄へ引っ越し、沖縄県立南部医療センター・こども医療センターを中心に経営改善

を始めました。結果的に沖縄県立病院事業にて31年ぶりの黒字転換という形で成果が出て、高度急性期から在宅医療まで、都市部の医療から離島医療まで、多くの実践経験をさせていただき、また医療人の方々の想いを理解することができました。

**番場** 合谷理事長が新法人を立ち上げた頃、当社も曲がり角を迎えていました。もともと病院と二人三脚で腰を据えて購買のあり方を見直すというのが当社のスタイルですが、ちょうど病院間の購買価格を比較できるベンチマークシステムが広がり、利用病院数が増えていったのです。ベンチマークさえあればある程度は交渉できるようになり、当社のサービス内容も見直しが迫られました。

とはいえ、購買にあたって他院との比較だけでは不十分で、あくまで病院の購買体制そのものを強化すべきとの考えは変わりません。そこで病院経営支援で実績のある株式会社メディカルクリエイトと経営統合し、さらに並行して

# データを使って職員のモチベーションを 引き上げていくことこそ重要

——合谷



## NPO法人病院経営支援機構

本社所在地：東京都品川区西五反田1丁目11番地  
1号アイオス五反田駅前811号

事業内容：病院の経営全般（看護師確保、事務力強化、経営人材育成等）から収益増、費用縮減など幅広く支援活動を展開中。

ごうや・たかし ● 1993年、東京理科大学薬学部製薬学科卒業。同年、伊藤忠商事株式会社入社。2003年、有限会社ドゥーダ設立。09年、NPO法人病院経営支援機構設立。沖縄県立病院経営アドバイザー、沖縄県立病院事業経営評価委員、総務省公営企業アドバイザー（病院事業）などを歴任。

運営していたダリ・マネージメント株式会社と合併、新たにDALI株式会社として支援体制を強化したのです。

## 得意分野を持ち寄り 病院経営全体を支援

——病院経営全体を支援する体制を整えたわけですか。

**合谷** それぞれの組織が得意分野を持ち寄ることで、病院に対する支援の内容も分厚くなります。愛媛県立中央病院と愛媛県立今治病院への経営支援はその好例です。当機構だけでなく、DALIが参加したほうが相乗効果を発揮できると考え、愛媛県の県立病院課の担当課長にコンソーシアムを組んで支援したいと申し入れたところ、了承いただいたので、現在、一緒に連携しながらご支援しています。——支援の内容はどのようなものになりますか。

**番場** 病院も進化していますから、購買部門の業務効率化・DX推進などに比重を置いて、そのなかで

改善に貢献していきたいという思いはありますが、やはり人材育成支援が肝になります。私たちが一定期間、一緒に活動するなかで、交渉ノウハウももちろん大事ですが、その土台となる経営改善の機運を高めたり、院内の調整力を強めたりといったことにも目を向けていただく。それをコスト削減にとどめず、地域連携の充実や診療単価増など増収にもつなげていた

だかなければいけません。そうした幅広い経営ノウハウを合谷理事長は豊富にお持ちですから、当社のユーザーに対してもメリットをご提供できると期待しています。

## 購買・物品管理の 立場から経営に貢献

——病院スタッフの支援を重視する姿勢はドゥーダ創業当初から一貫しています。

**番場** 私は18年間、この仕事に従事していますが、病院側で担当者が代わると元に戻ってしまうことを繰り返してきました。なかには、

数年おきに当社とご契約いただく病院もあります。ありがたい半面、私たちの考え方やノウハウをお伝えしきれいかなかったという歯がゆさもあります。DALIのSPDノウハウを活かした物流改善も織り交ぜながら、人材育成支援に力を入れていきたいと思っています。

**合谷** もちろんデータは大事ですが、それ以上に、それを使いこなせる人材が重要なのです。データはそれまで取り組んできたこと、過去の結果を示したものです。もっと言うなら、「今後」という未来志向はなかなか入りにくい。現在の地域医療構想調整会議も人口動態と疾病構造、現行の病床機能をもとに推論を進めています。が、現場では「○○診療科の医師を確保できれば診療体制向上が図れる」「一般病棟を地域包括ケア病棟に再編したらもっと地域医療に貢献できる」「看護師もしくは看護助手を確保できれば休床している病床を再開できる」というお話をよく聞かれます。「こういう医療を展開したい」という病院



# 物品の購買コストの削減は 経営改善の起爆剤として有効

## ——番場

**ばんば・しょうご** ●札幌学院大学社会情報学科を卒業。1995年4月、株式会社竹山に入社。医療機器メーカー、SPD会社を経て、2003年11月より有限会社ドゥーダ。2021年3月にDALI株式会社に社名変更。

### DAL I 株式会社

本社所在地：青森県八戸市沼館1丁目19-4 八戸ベストライフビル4階

事業内容：院内物流業務受託、購買最適化コンサルティング（ローコストマネジメント）、医療物流改善支援、地域連携構築支援などを展開している。

職員の思いを汲み取り、その取り組みを推進した結果の医療機能分組再編であってほしいと思っております。データはデータとして活用し現状を把握しながら、どう改善していくかが肝心です。

データを使得って職員のモチベーションを引き上げていくところ重要です。特に病院は収益に対して人件費40%前半、60%、委託費50%と半数以上が「人材」絡み。さらに事業の相手も患者さん、ご家族で「人」なのです。「人」を抜きにした事業展開は考えられません。

**番場** 先ほどベンチマークが購買の場面で浸透したというお話をしましたが、今後は価格交渉以外のコスト削減策も模索していくべきです。物品ロスの削減や使い方の標準化などはその一例です。物流管理システムが導入されれば、在庫が減ると補充されるという仕組みが自動化されます。そのため病院の購買担当者の仕事は価格交渉のみ——と考えられがちですが、ほかに物品管理の観点から診療現場に提案したり、経営に貢献できたりすることはたくさんあるはず。それは自部門や院内だけで考えるのではなく、地域の医療機関や関連業界と一緒に追求していきたいです。その点では、メーカーや販売会社は「交渉相手」というより「協力者」になることもあるでしょう。その橋渡し役も担っていききたいです。

### 患者を治すのは医療職 病院経営を治すのは事務

——取り組みは「院内の購買体制」の枠を越えていそうです。

**合谷** そこでもやはりカギは「病院の人材」、さらに言うなら事務職員です。「患者さんを治すのは医療職、病院の経営を治すのは事務職員」というのが私の持論で、いくら医師や看護師が現場で奮闘してもそれが診療報酬算定に結びつかなかつたり、現場の行動変容につながるデータ提示・経営改善策の提示ができなかつたり、医療職が頑張れるような働き方改革につながらなかつたりすれば、いざれ行き詰まってくると思います。それを打開するために、事務職員の活躍が待たれます。

もう一つ、日々の経営改善だけでなく、中期的な視野に立った経営改善も必要で、ここでも事務職員の視点が重要です。特に地方では、そうした人材育成が欠かせません。特に人口が少ない地域で唯一存在する公立・公的病院では公共性と経済性の両立に向けて、事務職員の担う役割は重要です。その事務職員をサポートするために、首長をはじめ行政との連携も重要であると感じます。

**番場** 購買コストの削減はそうした経営改善の起爆剤としてとても有効という点です。取り組みれば成果は比較的すぐに目に見えるかたちで現れますから、「やればできるんだ」というモチベーションにもつながります。従来のやり方に固執するのではなく、仕組みの改善にも目を向けることが必要です。そうした取り組みを主導できる人材育成の支援にも取り組んでいきたいと思っています。

——ありがとうございます。