

看護師はお金の交渉が苦手？ マッキンゼー一流交渉術のすすめ

コラム2



株式会社メディカルフリエイト
代表取締役
とおやま ひろき
遠山 峰輝

住所：〒108-0075 東京都港区港南4-1-10-1202 TEL：03-6433-9061

マッキンゼー・アンド・カンパニーのマネージャーを経て、2000年5月にメディカルフリエイトを創設して代表取締役社長に就任。マッキンゼー在職中は、金融、製造業、消費財など多様な業界のコンサルティングを手がけると同時に、同社ヘルスケアグループのコアメンバーを務めた。早稲田大学大学院理工学研究科修士課程修了(物理学専攻)。主な著書に『病院経営を科学する!』(日本医療企画)など。

お金の交渉が苦手と自他ともに考えがちな看護師ですが、その原因はどこにあるのでしょうか。また、お金の交渉を成功させる秘訣とは、どのようなものなのでしょうか。

お金の交渉に対する苦手意識はどこから来るのか

看護師にとって、お金に関する交渉が重要となる場面は少なからず存在するでしょう。たとえば、ほしい物品、各種イベントの実施(病棟でのレクリエーション活動など)、さらには受けてみたい研修などを看護部長に交渉することなどがあります。また、看護部長は、病棟における大きな備品やシステムなどの購入に関して、病院長や事務長、あるいは購買委員会などへ上程することも多いのではないのでしょうか。さらに、これらとは異なるケースとして、各種物品のメーカーや卸会社に価格交渉(通常は値下げ)を行うこともあるのではないのでしょうか。これらを立場という点から分けると、2つに分類できます。1つは他からサービスを購入する立場(通常は値下げを要求したくなる)、もう1つはその逆で、サービスを提供してお金をもらう立場です(通常は多くお金をもらいたくなる)。

さて、看護師は元来お金の交渉が苦手なのでしょう。もちろん家庭の主婦も顔負けの交渉上手な看護師もいれば(病院を離れば主婦ということも多くあるでしょう)、逆もあるでしょう。ただ、一般的に見るとやはり、必ずしも得意とはいえないように思えます。というのも、それにはそれなりの背景があるよう

に思えるからです。

1つ目として、看護師あるいは医療者の風土やカルチャーという点があげられます。すでに死語になっているかもしれませんが、「医療は聖域」という言葉があります。「聖域」において「お金」はなんとなく馴染まないという意識が頭のどこかにあるのでしょうか。これは看護師だけの話ではなく、医師に関しても同じことがいえるように思えます。その意味で、医師もお金の交渉は得意ではないようです(実際に商売で四苦八苦している開業医は別かもしれませんが)。

2つ目として、日本の医療システムの特徴をあげる必要があります。まず、日本の診療報酬は個々の行為の質の高さを評価していません。看護師のみなさんも病院を離れ、ものを購入する際には、その質と値段を比べて購入の判断や値下げなどを要求するわけです。自分が行った看護サービスが優れているが、いまが同じ値段なのであり、価格に関する感度が低い環境なかで生きているといえます。また、飲食店などのように提供したサービスに対してその場でお金をもらうことも通常はありません。これもお金に対する感度を弱めている原因の1つではないかと思えます。

お金の交渉における成功の秘訣とは

では、お金の交渉はどうすればいいのでしょうか？タイトルに「マッキンゼー一流交渉術」という言葉がありますが、以下はマッキンゼーとしての公式な考え方ではなく、企業や医療機関のコンサルティング経験を通して筆者が考えたことであることをお断りしておきます。また、価格交渉は前述のように、お金を支払う場合といただく場合の2つがあります。以下では、これらの点を念頭においていただければと思います。

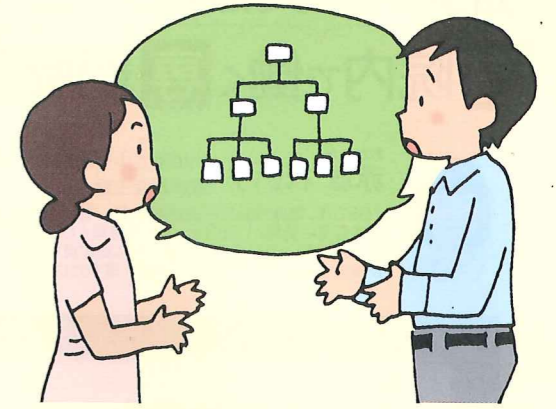
①感情論ではなく「ロジック」という共通言語で話す

たとえば、ある物品を購入してもらうために、院内の購買委員会で審議してもらう場合を想定してみましょう。その物品のほしさに一所懸命その思いを伝えるは大事です。しかし、それに対する思いの濃さには当然濃淡があります。大事なことは、誰でも納得できるロジックを固めることです。

ここではロジックとは何かということ詳しく説明することは割愛しますが、ポイントは検討あるいは説明の漏れをなくすことです。ある物品の性能のよさを訴えるだけで、その採算性に関しては検討が甘いなどがこれに相当します。大きくは、(1)患者にとって有効なのか、(2)競合差別化という点ではどうなのか、(3)そして病院経営にとってはどうなのかという3点を押さえることで、この漏れを防ぐことが可能です。

②一方的な値引きではなく相手の懐を理解する

医療器材などの卸会社からものを購入して、値下げを要求する場合を想定してみてください。「もっと値段が下がらないか」という交渉を続けていても、相手先にも懐というものがあります。そして、交渉にも時間がかかり、非効率となります。たとえば、日本の医療機器の卸会社の利益は非常に低いのが現状です。彼らの販売価格とメーカーからの仕入価格の差は通常10%以下であり、下手に値引きをすると簡単に赤字販売となります。その一方で、医療機器のメーカーの利益率は非常に高いのが現状です。ですから、価格交渉をする場合には卸会社とだけするのではなく、メー



カーを巻き込むことが重要であるケースがあります。

少し専門的な話になりましたが、要するに一方的な値引きを行うのではなく、相手の懐を理解したうえで賢く交渉することが大事です。そのためには、相手の経営状況を理解するだけでなく、他の病院での納入価格を事前に調べることも相手の懐を知るうえで重要です。交渉のカードにすることもできます。

③1つのごり押しではなく複数の選択肢を提示する

何事も「これしかない」と言われると、「本当か?」と思うものです。検討においては必ず複数の選択肢をあげて、それぞれのメリットデメリットを比較して、結果として1つを推薦するというのが原則といえます。たとえば、看護師研修のための予算確保などの場面を想定してみましょう。おそらく検討する当事者は、「これが一番いい」というものを持っているでしょう。しかし、そのことを相手方にも納得させる必要があります。そのためには、たとえば「研修場所の雰囲気」ということでいけば、A案がB案やC案よりも優れている一方で、価格という点であればB案がベストである。これらを総合的に判断すると、やはりB案を推薦する」といった具合です。ここで大事な点は、推薦する案に対する説得力を高めるだけではなく、仮にその場で意思決定ができなくても、A案、B案、C案のなかから今後検討する枠組みを得られる点があります。つまり、一歩前進するわけです。

以上、お金の交渉における秘訣を3点にまとめてみましたが、大事なことは冷静さです。お金の件になると、とかく感情的になったりするものですが、やはり最後は冷静な検討と判断力が大事なのです。