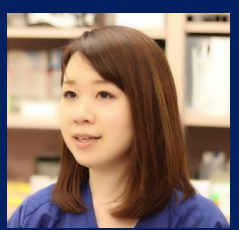
なんで、私たちが働き方改革！？

労働時間15%削減しつつ
業績30%アップさせた実例が学べる

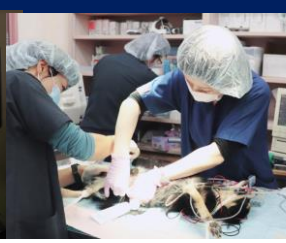
ルル動物病院
院長　平体留美氏



動物看護師長
若狭れみ氏

船井総研
金子男也

動物病院 院長がもっと幸せになるための 経営バージョンアップセミナー



Ver. 0　まずは法令順守し、採用→育成→定着を安定させ、“ザ・昭和”を卒業しよう

Ver. 1　残業せずに業績2桁成長を実現し、適切な利益を確保しよう

Ver. 2　患者さんのために提供したかった理想の獣医療へ挑戦しよう

Ver. 3　最終的には、企業価値を高めつつ、未来(承継など)に備えよう

大阪会場

2019年7月23日(火)
12:30~16:30(受付　12:00より)
(株)船井総合研究所　大阪本社
地下鉄御堂筋線「淀屋橋」駅⑩番出口より徒歩2分

東京会場

2019年7月24日(水)
12:30~16:30(受付　12:00より)
(株)船井総合研究所　東京本社
JR「東京駅」丸の内北口より徒歩1分

主催

株式会社 船井総合研究所

明日のグレートカンパニーを創る Funai Soken

〒541-0041　大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研大阪本社ビル

TEL:0120-964-000 [平日 9:30~17:30]

FAX:0120-964-111 [24時間対応]

●申込に関するお問合せ:日田
●内容に関するお問合せ　:金子
●問い合わせNoS042185

セミナーを主催する株式会社船井総合研究所はこんな会社です

「お客様の業績を向上させること」を最重要テーマとし、現場の即時業績アップ支援に強みを持ち、独自の経営理論に基づくコンサルティングを行っている。
　また、社会的価値の高い「グレートカンパニー」を多く創造することをミッションとし、企業の本質的な「あり方」にも深く関与した支援を実施している。その現場に密着した実践的コンサルティング活動は様々な業種・業界から高い評価を得ている。
船井総研オフィシャルサイト　http://www.funaisoken.co.jp

大阪本社（淀屋橋）

東京本社（丸の内）

WEB:「船井総研　動物病院経営」で検索

忙しくて経営手腕のブラッシュアップを後回しにしがちな院長先生へ

令和元年、益々ご健勝のことと存じます。既にご存知かと思いますが、働き方改革法が施行されました。この4月から、優先して対応すべきポイントは、以下の通りです。

★ 5日間の有給休暇取得の義務化 ★
有給休暇10日以上の保有者に対し、5日以上の付与が4月から義務化されました。

昭和の感覚では、有給休暇はちょっと取得しづらい雰囲気が現場にあったかもしれません。また、**平成**の感覚でも、違法性なく事務処理する裏技的テクニックがあったかもしれません。しかし、**令和**からは、働き方を根本的に改革しなければ、従業員満足度は下がり、組織が内側から崩れてしまう危険性が…。

さらに、来年4月から、中小企業にも時間外労働の上限規制が導入されます。

★ 中小企業における時残業間の罰則付き上限規制 ★
来年4月から、残業時間の上限は、*原則として月45時間・年360時間*となります。臨時的な特別の事情があって労使が合意する場合でも、*下記*を超えることはできません。
年720時間以内、複数月平均80時間以内、月100時間未満（休日労働含む）。
ただし、原則である月45時間を超えることができるのは、年6か月まで。
違反した場合は、罰則（6か月以下の懲役または30万円以下の罰金）も…。

従来の獣医師の感覚では、「**1年目修業、2年目実践、3年目恩返し**」と言われていました。百戦錬磨の院長からご覧になったら、「**仕事が遅くて残業しているスタッフもいるわけだし、全然忙しくないでしょ？量をこなさなきゃ、手に職がつかないよ。**」と感じるかもしれません。しかし、上記（残業時間）は法令なので、（中小企業は）来年4月より順守せねばなりません。順守すると、どうなるか。労働者目線では、労働時間は短くなるかもしれませんが、効率とスピードが求められるのもプレッシャーですし、手に職がつきにくくなるでしょう。経営者目線で考えると、労働の質が上がってくれなければ、労務費が嵩み、**踏んだり蹴ったり**です。

このまま来年4月に突入した場合の経営者目線のリスクを、シビアに整理してみます。
①増えた労務費を補うために、親分肌の院長が手っ取り早く役員報酬を削ってしまう。
②それでも間に合わず、従業員のボーナスを（本当に不本意ながら）削減させて頂くことに。
③離職者がチラホラ出て、欠員補充するにあたり、最近の相場に合わせ募集要項の条件をよくしたいが、既存スタッフの条件とのジレンマが生じ、採用がますます難しくなってしまう。
④マンパワー不足が一層顕著になり、スタッフと院長ご自身の体力が限界に近づく。
⑤さすがに体を壊すわけにはいかず、やむを得ず診察時間や診療日数を縮小する。
⑥自然な成り行きでサービスの質（寄り添うマンパワー）が低下してゆき、業績がダウンする。
⑦キャッシュフローが悪化して、運転資金を金融機関から新たに借入するようになる。
⑧一旦は病院を売却（承継）しようかと考えるも、条件が合わなければ買い手は付かず。
⑨消去法で病院を存続させるが、家族からも不満が出て、心身ともに追い詰められてしまう。

などの悪循環ストーリーが想定されます。これはあくまでもバッドケースですし、誰だって考えたくもないですが、リスクを早期発見できなければ、経営体が病んでしまいますので、老婆心ながら、近未来への警鐘として記載させていただきました。

Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

それでは、この先どうしていけばよいのでしょう。自助努力で未来は明るくなるのでしょうか？
ご留意頂きたい点を、経営者目線で、段階的に整理してみたいと思います。

Ver. 0 「従業員満足度を落とさずに組織体制を維持・成長させる」

まず、法令は順守しなければなりません。応急処置ではなく、根本的に考えます。
月80時間の残業というのは、お上に言わせると1日残業4時間程度だそうです。
月45時間の残業というのは、お上に言わせると1日残業2時間程度だそうです。
月45時間の残業代を算出してみると、職種にもよりますが便宜上時給1000円と仮定して、
45h×1000円×1.25倍＝5万6250円／月です。年間で67.5万円です。
人員が10人の組織なら、年間675万円になります。残業時間がスムーズに削減できるならば、スタッフは早く帰れるので喜びます。もしも、外来数を減らさずに残業が削減できるとしたら、浮いたお金で人を補充できます。上記の計算でいくと、職種にもよりますが、正社員なら、2～3名、パートなら4～6名が補充できます。人員10人の体制で毎日2時間残業するのと、人員12～13人の体制で残業しないのでは、人件費がほぼ同じであれば、どちらが働き易いでしょうか？後者の方が有給休暇は取りやすく、欠員が出たときのカバーもしやすいので、労働時間に対する従業員満足度は高まるでしょう。

Ver. 1 「患者さんへの満足度を高めて適切な利益を確保する」

従業員満足を高め、同時進行で、患者さんの満足度（≒売上）も高めます。患者さんに適切に寄り添い、客単価や売上の2桁成長（110%～）を図っていきます。過剰診療でも過少診療でもなく、客単価を適切に逓増させるには、どうすればよいのかを考えつつ、PDCAサイクルで永続的に改善していきます。

Ver. 2 「理想の獣医療を提供していく」

上記が満たされてきたら、そろそろ理想を追求してもよいタイミングです。何のために獣医療を提供しているのか。院長として本当にやりたいことは何なのか。初心や夢を忘れずに、誰にも遠慮することなく、理想の獣医療を追求していきましょう。

Ver. 3 「企業価値を高め、今後の方向性（承継など）を検討する」

どんな名医でも、いつか引退する時がやってきます。その際、病院をどうすべきか。
イザとなってから考えていては間に合いませんので、予めイメージしておきましょう。

以上を一気通貫で考えることが、**経営者のための働き方改革**かと思います。

とりわけ、Ver. 0だけにフォーカスし過ぎてしまうと、経営が苦行に感じられてしまうので、アンチテーゼとして、Ver. 1が大切になってきます。このバランスを保つために、
人時売上高（売上を総労働時間で割ったもの）という数値をマネジメントに取り入れます。
これからの時代は、さらにきめ細かいマネジメント手法が経営に求められます。そのうえで、ジンテーゼとしてVer. 2やVer. 3を追求していくのです。

それでは、我々のクライアントの様子を交え、もう少し確認してみましょう。

Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

Ver.0 従業員満足度を落とさずに組織体制を維持・成長させるには？

「残業時間を減らすためには、まず外来数の平準化」

残業時間の問題を改善するのに、効果的なのは、曜日や時間によって、外来数のムラを発生させず平準化することです。貴院の受付は順番制ですか？それとも予約制ですか？

順番制の場合、患者さんというのは、朝の9時台や昼前などに集中しますが、それは、朝一や昼前が好きで集中しているとは限りません。銭湯の一番風呂じゃあるまいし、なぜ朝一などに集中するのか。患者さんに話を聞いてみると、その多くは、待たされたくないからだそうです。しかし、実際には多くの患者さんが同じことを考えるので、朝一や昼前に集中しているようです。その結果、外来数のムラがなくならず、結果的にスタッフの残業時間が嵩んでしまいます。

一方、予約制にするとどうなるか。まず、動物病院は全科診療なので、なかなか時間通りには診察が回りません。主訴の処置等を終えて「お大事に」と言うまさに「おだ・・・」位のタイミングで、「先生、それから耳なんですけどね、」なんて言われ、むむむ。というジレンマ、ありますよね。また、新患や重症例が来ると、余計に時間を要します。それらの時間が長引くと、以降の予約がなし崩しになってしまい、「予約の意味がないじゃないか」とクレームになってしまいます…。そうかといって、時間に余裕をもたせて予約を入れてしまうと、診れる患者の絶対数が減ってしまいますので、結局、予約制は思惑通りに機能してくれなかったりします。

では、**動物病院の実情に合った予約制**があったらどうでしょう。ある程度の柔軟性を持ちあわせ、外来数の交通整理ができ、診れる患者の絶対数が減らない仕組みがあれば嬉しいですよね。その仕組みを上手に導入すると、残業時間は削減できます。そして、朝一や昼前に来る必要がなくなりますので、待合室も駐車場も混雑が緩和されます。患者さんもスタッフもイライラしなくなります。獣医師も煽られないので、過少診療にならず、診落しも逓減し、症例が増え、客単価が上がってくれます。さらには、結果的に外来数が増えることも普通に起きます。

動物病院の実情に合った予約制を、我々のクライアントでは、**まずはアナログで**導入します。いきなりWEBシステムを導入するとハレーションを起こす危険性があるので、アナログ→WEBの手順を順守します。やはり、年配の飼い主さんにはアナログの方がフィットしますし、ベテランの看護師さんにもアナログの方が最初はフィットします。アナログで足並みを揃え、ある程度馴染んでから、タイミングをみてWEBの予約システムを併用するのがセオリーです。WEBシステム導入は目的やゴールではなく、手段ですので、タイミングが重要です。
これらのプロトコールで実践すると、私どものクライアントでは、残業時間が確実に減っていますし、外来数をコントロールでき、ありがたいことに、売上も客単価も結果として上がっています。

現実的に考えて、**動物病院の実情に合った予約制**を、予防シーズンが終わった夏～秋にかけ、まずアナログで実践導入し、早ければ冬頃にはWEBシステムの併用を図り、来春の繁忙期に備えると、タイムリーでしょう。

Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

Ver.0 従業員満足度を落とさずに組織体制を維持・成長させるには？

「マルチタスクの長時間労働でいくか、分業でのシフト制でいくか」

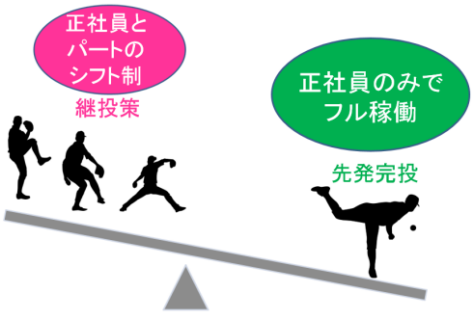
業務がスムーズに回るように、オペレーションもバージョンアップさせたいところです。例えば、動物看護師の業務には、
①受付、②診療補助、③薬の管理、④会計などが挙げられますが、それらをマルチタスクでこなそうとすると、長時間労働につながり、なかなか残業が減ってくれません。新しい人材を採用しようにも、マルチタスクに対応できる能力を前提に考えると、採用の難易度が上がってしまいます。運よくセンスの良い優秀な人材が採用できたとしても、新たに教えること自体は多岐に渡るので、育成に時間が掛かり、既存スタッフには余分に業務が増え、なかなか生産性が上がりません。生産性が上がった頃に辞められたら、堂々巡りです…。

「マルチプレイヤーの採用に時間とコストを費やすか、分業シフト制で採用するか」

従業員を採用する際、分業のシフト制であれば、上記の①～④が全てできるマルチプレイヤーでなくてもOKですから、募集はしやすくなります。パートでも対応できるでしょう。
①受付であれば、コミュニケーション能力を重視すればOKです。例えば、元CA（客室乗務員）や元MC（披露宴の司会など）はよく活躍してくれています。
②診療補助であれば、コミュニケーション能力には多少目を瞑り、獣医師のサポートがキチンとできることを重視する方針に割り切れば、採用の難易度は多少下がってくれるはずです。
（リアルのコミュニケーションが苦手な世代がジリジリと増えていることは認めざるを得ません…）
③薬の管理であれば、几帳面な性格でテキパキしていれば、向いているかもしれません。
（獣医師法や薬剤師法に抵触しないことが前提です…）
④会計であれば、経理・事務の能力があれば間に合います。民間企業の元OL等は、ふつうに事務処理能力が備わっています。

①③④は動物看護師でなくてもできますし、逆に異業種の一般企業で鍛えられた元〇〇の方が秀逸な場合があります。彼らは動物に関わる仕事への憧れを持っていますので、募集の仕方次第では、意外と応募してくれています。彼らが加わると、既存スタッフによい影響が出ることも。あるクライアントでは、「私たちは、井の中の蛙だったかも。日頃院長の叱責をパワハラの様に感じていたけれど、一般社会ではこういうレベルで仕事をしていたのか・・・」という気づきが得られました。

正社員だけで編成するのではなく、パートを上手に活用する場合は、ギリギリの人数で運営するのではなく、余裕のある人員体制に基づいてシフト運営を画策しやすくなります。すると、有給休暇が取り易くなりますし、欠員が出たときのカバーもしやすくなるので、従業員満足度も高まり、さらに採用がし易くなるでしょう。



Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

Ver.0 従業員満足度を落とさずに組織体制を維持・成長させるには？

「そもそも、スムーズに採用できるのか」

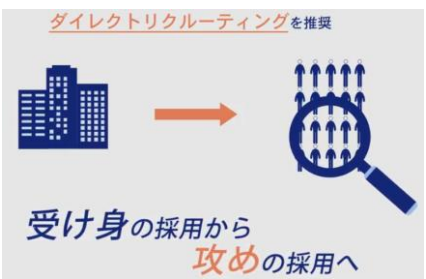
採用に関し、従来は、人材は黙っていても集まりました。しかし、最近では、何もしなければ、思うように採用できない様相です。また、採用のポータルサイトやマッチングサイトが登場してきましたが、反響は地域によりけり。我々もトライアルしてみましたが、どちらかというと、これだっ！という手応えは、ちょっと得られていません…

やはり、対症療法的な採用では、人手不足時代は乗り切れませんので、根治療法的な採用に本格的に取り組みました。

我々のクライアントでは、まず、自院のサイトで求人に関するコンテンツを充実させます。募集要項をHPに単に張り付けるだけではなく、「ここで一緒に働きたい！」と思ってもらえるような魅力あるコンテンツを充実させました。

その上で、応募者数を増やす工夫をしました。
船井総研がオススメする**ダイレクトリクルーティング**という募集手法がありますので、それをよく導入します。募集の条件や待遇を格段に優遇したという訳ではないのですが、応募者数が増え、優秀な人材の確保がしやすくなりました。

このダイレクトリクルーティングという手法は、採用コストは従来の約3分の1程度。成果は、およそ3倍。競合する病院が未だ気付いていない、先行者メリットが大きい採用手法です。



Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

Ver.0 従業員満足度を落とさずに組織体制を維持・成長させるには？

「オペ・往診時間や休診日は、今のままでよいのか」

人員体制が整い、外来数の推移が好調であれば、我々のクライアントでは、休診日の見直しをすることがあります。通常は休診日であっても、入院している患畜がいれば、院長や担当の獣医師が病院にきて様子を看ていたかもしれません。ホテルで預かっている場合も、これまた誰かが対応していたか、或いは、そもそも休診日の事情で、ホテルを敬遠していたかもしれません。
であるならば、仮に外来数がキャパの飽和状態で、尚かつスタッフ人員数が整うのであれば、休診にするのではなく、開けてしまった方が合理的な場合があります。もちろん、スタッフが辞めてしまったときのリスクも悩ましいですが、前述のダイレクトリクルーティングを含めて吟味すると、一考の価値ありです。

また、オペ、検査、往診等の件数が余裕のある状態であれば、昼から夕方の時間に、曜日によって外来時間の拡張を検討する余地があるでしょう。（キャットアワーなど）
増床や診察室の増設はスグにできるものではありませんが、診察時間の効率化であれば、比較的取り組みやすいです。診療のキャパを拡大できれば、より多くの患者さんに接することができます。患者さんへの告知に手間が掛かりますが、一考の余地ありです。

一方、人員体制がなかなか整わず、外来数の推移も苦戦気味な場合。これは本院と比べた分院などでありがちかもしれません。動物病院の実情に合った予約制がキチンと機能している前提ですが、一時的に診察時間や診療日を減らす場合もあります。従業員の疲弊を減らし、固定費も下げ、それで外来数や業績が同じなら、それに越したことはありません。

Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

Ver.1 患者さんの満足度を高めて適切な利益を確保するには？

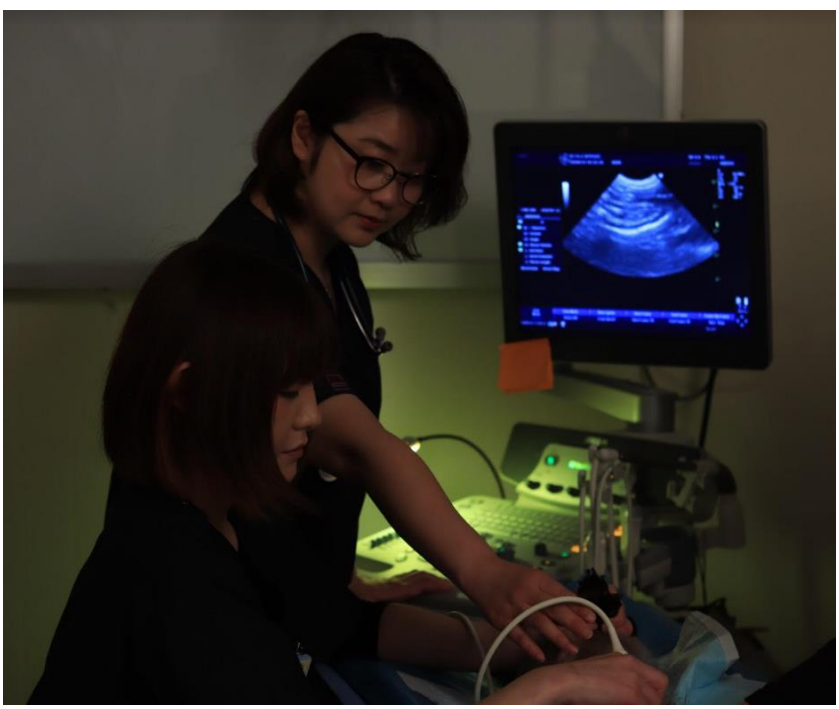
「顧客（患者）満足度を上げる」

Ver.0 「従業員満足度を落とさずに組織体制を維持・成長させる」が実現でき、人手不足がクリアーできている前提で、Ver.1 顧客（患者）満足度を上げる話に入ります。

待ち時間の問題が解消され、1頭1頭に寄り添う時間が確保出来たら、それだけでも満足度は上がると思いますが、そこから客単価を上げていく工夫が必要です。

客単価を上げるためには、どうすればよいのか。コツコツとメニューの値上げをしていくのも有効かもしれませんが、シンプルに考えると、症例数を増やすことが近道です。病気が見つかって、手術や入院件数が増えれば、客単価は上がります。病気を見つけるには、健診をしっかり提案することが効果的です。病気の早期発見をすることで、患畜の体への負担を減らすことができますし、オーナーの金銭的負担も（こじらせた場合と比べて）減らせます。つまり、患畜の健康寿命を延伸し、オーナーに満足して頂く機会が増えます。そして、適切な利益を確保しやすくなります。健診数を増やすには、病院の都合でDM出すのではなく、戦略的に仕掛けたいところですね。

また、健診の組み方も、自院の症例分析を施し、自院のストロングポイントを伸ばしていくと更に効果的です。獣医療は全科診療ではありますが、それでも長所を伸ばすのが得策です。そして、獣医師の採用やキャスティングを考える際、病院が強化したい分野が何で、それに対してどういう人員構成だったらベストなのか。そこから検討・構築していく必要があります。



Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

Ver.1 患者さんの満足度を高めて適切な利益を確保するには？

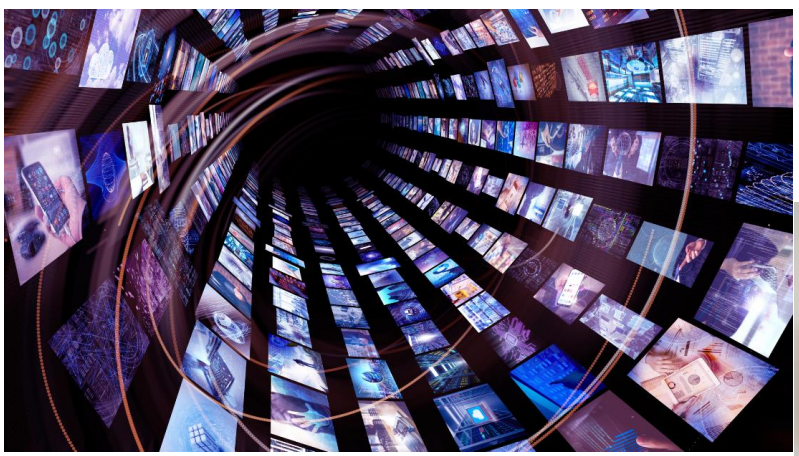
「省人による効率化」

マンパワーを省きながら、患者さんへの満足度を維持して収益性を高めることはできます。例えば、待合室のサイネージ。スタッフが説明しなくても、情報を自動提供してくれるので、便利なのは言うまでもありません。その際、既存の番組も悪くはないのですが、自院にとってタイムリーな内容を用意し、啓発していった方がマッチベターなので、我々のクライアントではよく実践しています。

「なぜ健診がオススメなのか」という話をする場合や、ごはんやサプリメント等の話をする場合。スタッフが口頭で説明すると、意識の低い患者さんの場合は、「嫌味な押し売り販売？」と、勘違いされかねません。「うちの子は元気なのに、なんで？」という先入観のまま中途半端に説明すると、逆効果です。

一方、動画でお伝えする場合は、スタッフによる「嫌味な押し売り販売？」と誤解されるリスクが小さいので、比較的素直に受け入れてもらえるメリットがあります。もちろん、ただ単に動画を垂れ流しすればよいのではなく、スタッフとの対話の中で、部分的に動画を併用する方が、効果的なようです。

これにより、「シニアは年2回は健診しましょう」とか、「若い子はベースをとりましょう」とか、「こういう場合はコレを与えましょう」といった啓発がすすみます。



Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

Ver.1 患者さんの満足度を高めて適切な利益を確保するには？

「人時売上高は適切か」

従業員満足を高めつつ、同時進行で、患者さんの満足度（≒売上）も高めるのですが、そのためには、人時売上高をチェックすると、経営手腕がググっとアップします。人時売上高とは、スタッフ一人当たり1時間いくらの売上をつくっているのかというKPI（重要業績評価指標）です。（※粗利で測る人時生産性という指標もありますが、手術の多寡などで粗利率はブレるので、ここでは人時売上高を使います。）
動物病院のスタッフ一人当たりの年間売上は、概ね1000万円といわれています。一方、動物病院のスタッフ一人当たりの総労働時間は、ひとまずシンプルに計算すると…

グッドケースは、法定週40時間×年51週＝年間2040時間／人です。
その場合の人時売上高は、1000万円÷2040時間＝4902円です。

バッドケースは、時間外労働の上限720時間／年+2040時間＝2760時間／人です。
その場合の人時売上高は1000万円÷2760時間＝3623円です。

これらに対して、貴院の実情はいかがでしょうか？人時売上高が4902円よりも高いか低いか、ここ最近の時系列・シーズン別ではどう推移しているか。それらを踏まえ、人員が過剰なのか過少なのか、客単価が高いか低いか、などを検証しつつ、どのようにマネジメントしていくべきかを判断します。そして、シフトや客単価を最適化できるようPDCAサイクルで永続的に改善し続けます。

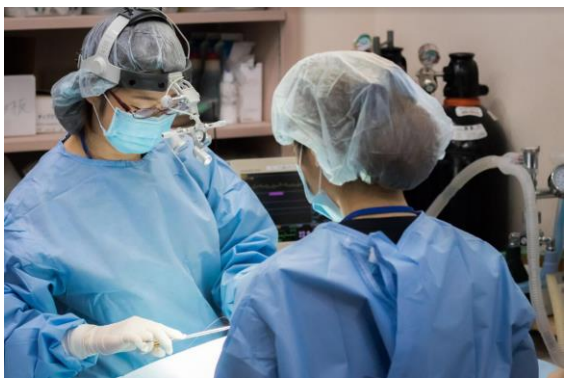
Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

Ver.2 理想の獣医療を提供していくには？

「やりたいことをやろう」

Ver.0 「従業員満足度を落とさずに組織体制を維持・成長させる」が実現できて、人手不足がクリアーでき、Ver.1「患者さんの満足度を高めて適切な利益を確保」できたら、その先はVer.2「理想の獣医療を提供」するための話です。

開業してからはバタバタして封印していたけど、夢を実現したい気持ちはあろうかと思います。そして、人手不足が緩和できたらやってみたいサービスや経営のスタイルというのは、経営者それぞれ一家言あると思います。



例えば、
更なる高度医療。
〇〇科のメッカを目指す。
分院展開。
企業主導型保育を始める。
遠隔診療（継続治療）。
訪問看護。
臨床家を院内リタイアして、経営者業に徹する。
後進に知見と手技を託す。
など…。

想像してみて下さい。それらが実現した場合の明るい未来を…

逆に、懸念してみてください。バタバタしたまま、引き続き封印し、
気が付いたら何十年も経っていた場合の不本意な未来を…

どちらを選択することもできます。前者の明るい未来へのストーリーを選択する場合は、人手不足を克服して成長する方法論が必要になりますので、本セミナーにご参加のうえ、現場でバージョンアップして頂ければ幸いです。

一方、後者の不本意な未来は選択しないまでも、さしあたりセミリタイアをお考えの場合は、あらかじめ可能な限り企業価値を高めておくなど、事業承継の前準備が数年前から必要になりますので、本セミナーにご参加のうえ、ご相談頂ければ幸いです。

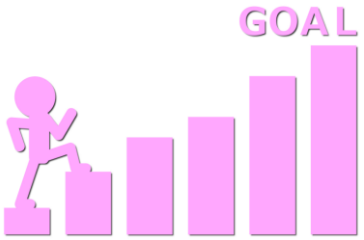
いずれにしろ、リスクを背負って経営者業に心血を注がれて来られたのですから、物心両面で満たされた明るい未来や、達成感溢れる花道があるべきですよね。

Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

Ver.3 企業価値を高め、今後の方向性（承継など）を検討するには？

「院長のためのハッピーリタイア計画」

無敵の若さは永遠ではありません。犬ならば7歳になると腫瘍と循環器の罹患リスクが上がります。相撲の稀勢の里も引退しましたし、あのイチローだって引退しました。獣医師も、体力は自然に低下しますし、老眼にもなりますし、どんな名医も、寄る年波には勝てません。それらが分かっているのですから、プロアクティブに準備をしておくべきです。



引退や卒業の方法は、大別すると5通りあります。
①子息への承継、②廃業、③第三者への承継（M&A）、
④役員・従業員への承継（MBO）⑤上場（IPO）、

①子息への承継は比較的スムーズですが、承継後もついつい口を出してしまうと揉めるので、後継者教育や株式対策をしっかり準備しておく必要があります。

②廃業は金銭的にオーナーに残るものが少なくなりますし、患者さんや従業員に迷惑が掛かる危険性もありますので、極力回避したいですよね。

③第三者へ事業承継（M&A）、つまり第三者に売却するのであれば、1円でも高く売れるように企業価値を高めておく必要があります。一定規模未満では、売りたくても売れないことも…。
また、売れるにしても、従業員の処遇をどうするか、瑕疵担保責任はどうするか、そもそも適正な売却金額はいくらなのか、買い手とのトラブルを起こさずにスムーズにバトンタッチするためには、どうアドバイザリー契約をすればよいか、などを、予め準備しておく必要があります。それらがキチンとできていれば、患者さんやスタッフや買い手に迷惑を掛けることなく、売り手のオーナーにお金が残りやすくなり、人生100年時代と言われるセミリタイア後の人生も安心です。

④で役員・従業員へ承継する場合は、いきなり臨床も経営もバトンタッチすると混乱しかねませんので、前工程で、まずは院長（オーナー）が臨床を抜けても病院を維持できるマネジメント体制にしておくとスムーズです。会長として院政を敷くようなイメージです。それから、役員・従業員に承継していきます。
ちなみに、余裕があれば、売りたいという近隣の動物病院（③に該当）を買う側に回ることも可能です。そうなると、ゼロから分院開発しなくても、効率的に診療圏を拡大できます。その際、勤務医が分院の院長として赴任（もしくは、のれん分け）することも考えられます。事業規模が拡大していくと、スケールメリットが出て、経営がより一層安定します。

⑤はレアケースですが、上場すると社会的信用が得られ、引退後も配当金が得られます。
そのための売上・収益をアップさせ、コンプライアンスを強化する等の必要があります。

以上のような方向性を予め検討しておくことをオススメします。イザとなってからでは、不本意な未来を引き寄せてしまうことになりかねません。「予防に勝る治療無し」というのは、臨床も経営も似ています。なお、手前味噌ですが、船井総合研究所は、第三者への事業承継（M&A）はもちろんのこと、株式上場のお手伝いも出来る稀有なコンサルティングファームなので、その点では安心です。実際に弊社クライアントの動物病院院長がリタイアする際は、③でも④でもお手伝いさせて頂いております。経営の出口戦略まで視野に入れて、日々の経営にコンサルテーションで寄り添っています。今回のセミナーでは深くは触れませんが、別途ご相談ください。

Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

実際の現役クライアントの様子は・・・？

ここまで、数あるマネジメントノウハウの一部を掻い摘んで述べていますが、いずれも、決して机上の空論ではありません。弊社のクライアントのほとんどが実際に実践してる実証済み＆現在進行形の話をご紹介させて頂きました。論より証拠として、セミナー当日、クライアントにゲスト講師としてご登壇頂きます。どのように労働時間を削減し、どのように生産性を高め、どのように業績を上げているのか。現場の生の声をお確かめ下さい。

ルル動物病院　（北海道石狩市、札幌市）

開業20年のかかりつけ動物病院です。石狩市と札幌市に拠点あります。船井総研としては2014年から支援しています。2014年当時は、獣医師2名（正社員2名）、動物看護師6名（正社員6名）で夜の22時まで診療しており、超長時間労働で疲弊していらっしゃいました。

かなり時短し、休診日を増やし、スタッフを確保し、コツコツと育成し、オペレーションを工夫して、なんとか野戦病院状態を穏やかな病院に転換しました。
現在は、獣医師4名（正社員3名、パート2名）、動物看護師4名（正社員4名）、受付・事務2．5名（正社員2名、パート1名）で午後診は夕方まで。効率化が進み、一人当たりの労働時間は**15％ほど削減**できました。それでいて、業績は当時の**1．3倍で推移**しています。人時売上高は2014年以前は4600円台でしたが、直近では5500円台まで上昇してきました。実に**2割ほど生産性が改善**できていらっしゃいます。現在は、動物看護師を強化しつつ、経営の更なるバージョンアップを継続しています。

一般的に、業績が上がっても、同時に労働時間が増加してしまったら、生産性は高まっていないことになります。令和の働き方改革時代は、単に診療レベルを上げればOKとか、業績を拡大すればOKとかではありません。業績を上げつつ労働時間を抑制することが求められます。例えるなら、車のアクセルを踏みながらブレーキを踏むような話です。

このような話は、スポットライトが当たるような派手な話ではないですし、涙の出るような感動的な話でもありません。しかし、よそ行き顔の事例ではないからこそ、普段着のように汎用しやすいと言えますし、むしろ働き方改革の観点では、タイムリーにご参考になるでしょう。

Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

セミナーの全体像

セミナー当日は、以下の講座内容を予定しています。
（事前アンケート等で、項目が増減する可能性がありますのでご了承ください。）

Ver. 0 「従業員満足度を落とさずに組織体制を維持・成長させる」
①働き方改革関連法案について
②残業時間の減らし方について
③外来数の平準化について
④診察時間と休診日の適正化について
⑤人員構成の適正化について
⑥離職リスクを下げるマネジメントについて
⑦いまどきの人材の育成方法について
⑧分業・シフト制について
⑨5カ年人員計画について
⑩ダイレクトリクルーティングについて

Ver. 1 「患者さんへの満足度を高めて適切な利益を確保する」
①客単価を適切に上げることについて
②症例を増やすことについて
③健診を啓蒙・啓発することについて
④固定客化について
⑤省人化について
⑥全科診療なれど、得意科目を適切に伸ばすことについて
⑦酒樽理論について
⑧人時売上高について
⑨デレゲーション（仕事の移譲）について
⑩仕入れのコツについて

Ver. 2 「理想の獣医療を提供していく」
①夢の実現方法について
②自己実現経営について
③売り手よし、買い手よし、世間よし について

Ver. 3 「企業価値を高め、今後の方向性（承継など）を検討する」
①企業価値を高める経営について
②事業承継のコツ（売る場合）について
③事業承継のコツ（買う場合）について

※ゲスト講師には、上記に因んだ内容で、エビデンス的に現場の実情をお話頂く予定です。

※上記が全ての動物病院に当てはまるとは考えていませんが、いずれも現場で実証済なので、値千金のノウハウも埋もれている可能性が極めて高いです。 セミナーを受講していただき、どうぞご自身で、素晴らしい気付きを得てください。

Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

さぁ、働き方改革！経営をバージョンアップさせましょう

いかがでしょうか。経営をバージョンアップさせて、明るい未来を引き寄せるイメージは湧きましたでしょうか。

残業時間の上限が原則45時間／月になるのは（中小企業は）来年の4月からです。すでに、タイムリミットは1年を切りました。予防シーズンの一区切りついたこの時期に、経営のバージョンアップを図ってください。

臨床でお忙しい院長先生が時間を節約するためには、うまくいっている事例に学ぶことです。セミナー料金は27,000円ですが、動物病院の経営をバージョンアップさせるための投資と考えたら、これはかなりおトクです。ゲスト講師が4～5年かけて実践したノウハウが、1日で学べるのですから、この時間節約効果は計り知れないでしょう。

全ての予定をトリアージして、セミナーにお越し下さい。それが働き方改革の第一歩です。セミナー会場でお目に掛かるのを楽しみにしています。

（株）船井総合研究所　医療支援部
シニアエキスパート　チーフ経営コンサルタント
金子男也

大阪本社
（淀屋橋）

東京本社
（丸の内）

Copyright © 2018 Funai Consulting Incorporated. All rights reserved.

セミナー会場でお会いしましょう

『 動物病院 院長のための 働き方改革 経営バージョンアップセミナー 』

講座内容

※セミナーの時間 12:30～16:30

講座	内容	講師
第1講座	“適切”な働き方改革で 労働時間を削減しつつ 2桁成長する方法 クライアントで実証済の手法を公開	株式会社船井総合研究所 医療支援部 シニアエキスパート チーフ経営コンサルタント 金子 男也
第2講座	動物病院で ワークとライフを適正化する経営 女性中心の職場で取り組んできたこと	ルル動物病院 院長 平体 留美 氏
第3講座	今どきの人材を戦力化するために 獣医師を楽にするために取り組んできたこと	ルル動物病院 動物看護師長 若狭 れみ 氏
第4講座	明日から取り組んでほしいこと 企業価値を向上させる経営	株式会社船井総合研究所 医療支援部 シニアエキスパート チーフ経営コンサルタント 金子 男也

講師紹介

ルル動物病院 院長
平体 留美 氏
北海道札幌市出身 酪農学園大学獣医学科卒業。
東京医科歯科大学博士課程卒(学術博士課程)。
関西の動物病院で勤務の後、
新川ルル動物病院 及び 花川ルル動物病院 開業 。
激戦区札幌で、開業20年以上でも業績自己ベスト更新中。
女性中心の組織をマネジメントし、残業時間を削減しながら
生産性を高め続ける経営スタイルは、働き方改革のヒントが
満載。

ルル動物病院 動物看護師長
若狭 れみ 氏
石狩市出身。
一般財団法人動物看護師統一認定機構認定動物看護師。
RECOVER BLS&ALS Rescue course
今どきの新人からパート人材まで、PDCAサイクルで
OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)させる能力が秀逸な
院長の右腕。

(株)船井総合研究所 医療支援部
シニアエキスパート チーフ経営コンサルタント
金子男也
キャリア22年目の経営コンサルタント。ルル動物病院様を含む
全国20数件の顧問先動物病院の経営を個別実践支援している。
マネジメントとマーケティングをバージョンアップし、“適切”な
働き方改革を浸透させつつ、顧問先の現場に寄り添っている。
開業間もない動物病院は勿論、開業50年以上の動物病院でも、
現在進行形で自己ベスト更新を実現している。
著書:「看板商品づくりの法則」(同文舘出版)
「チラシ・DM200%活用の極意」(同文舘出版)
執筆:Vetpeer 経営コラム、ほか
出演:日経プラス10、ほか

2019 Summer
7/23(火)大阪
7/24(水)東京

開催要項

日時・会場

大阪 2019年7月23日（火）
㈱船井総合研究所 大阪本社
〒541-0041　大阪市中央区北浜4-4-10
船井総研大阪本社ビル
地下鉄御堂筋線「淀屋橋駅」⑩番出口より徒歩2分

東京 2019年7月24日（水）
㈱船井総合研究所 東京本社
〒100-0005　東京都千代田区丸の内1-6-6
日本生命丸の内ビル21階
JR「東京駅」丸の内北口 より 徒歩1分

開催時間 12：30 ▼ 16：30
受付12:00～

諸事情により、やむを得ず会場を変更する場合がございますので、会場は受講票にてご確認ください。また最少催行人数に満たない場合、中止させていただくことがございます。尚、中止の際、交通費の払戻し手数料等のお支払いはいたしかねますのでご了承ください。

受講料

一般企業 税抜 25,000円（税込 27,000円）／一名様　　会員企業 税抜 20,000円（税込21,600円）／一名様

※ご入金の際は、税込金額でのお振込をお願いいたします。

●受講料のお振込みは、お申込み後速やかにお願いいたします。 ●ご入金確認後、受講票の案内をもってセミナー受付とさせていただきます。
● 万一、開催4営業日前までに受講票の案内が届かない場合や、セミナー開催4営業日前までにお振込みできない場合は、下記へご連絡ください。なお、ご入金が確認できない場合は、お申込みを取消させていただく場合がございます。 ●ご参加を取り消される場合は、開催日より3営業日（土・日・祝除く）前の17時迄にお電話にて下記申し込み担当者までご連絡くださいますようお願いいたします。それ以後のお取消しの場合は、受講料の50%、当日および無断欠席の場合は、100%をキャンセル料として申し受けますのでご注意ください。 ●会員企業様とはFUNAIメンバーズPlus、各業種別研究会にご入会中の企業様です。

お申込方法

【WEBからのお申込み】
下記QRコードよりお申込みください。クレジット決済が可能です。受講票はWEB上でご確認いただけます。
【FAXからのお申込み】
入金確認後、受講票と地図を郵送いたします。お振込いただいたにも関わらずお手元に届かない場合は、下記担当者までご連絡ください。

お振込先

下記口座に直接お振込ください。
お振込先 三井住友銀行（0009）近畿第一支店（974）普通No.5785996 口座名義：カ）フナイソウゴウケンキユウシヨ セミナーグチ
お振込口座は当セミナー専用の振込先口座でございます。※お振込手数料はお客様のご負担とさせていただきます。

お問合せ

明日のグレートカンパニーを創る Funai Soken 株式会社 船井総合研究所
TEL 0120-964-000（平日9:30～17:30）　お申込専用 FAX 0120-964-111（24時間対応）
● 申込みに関するお問合せ：日田（ヒダ）　● 内容に関するお問合せ：金子

※ご入金確認後受講票の案内をもってセミナー受付とさせていただきます。　お問合せNo. S042185　担当 日田宛

動物病院 院長のための働き方改革 経営 バージョンアップセミナー　FAX：0120-964-111

（右記のご希望の会場に ☑ をお書きください。）☐7月23日（火）大阪会場　☐7月24日（水）東京会場

フリガナ		フリガナ		役職	年齢
会社名 又は 病院名		代表者名			
ご住所	〒	フリガナ		役職	
		ご連絡担当者			
TEL	（　　）	E-mail	@		
FAX	（　　）	HP	http://		

ご参加者氏名								
1	フリガナ	役職	年齢	2	フリガナ	役職	年齢
3	フリガナ	役職	年齢	4	フリガナ	役職	年齢
5	フリガナ	役職	年齢	6	フリガナ	役職	年齢

※院長とご一緒に動物看護師長など幹部の方もご参加されると、現場での実践が大きく加速します。

（下記のご希望の欄に ☑ をお書きください。）

セミナー特典　無料経営相談 お申込みについて　☐セミナー当日、無料経営相談を希望する　☐後日、無料経営相談を希望する（　月　日希望）※日程は相談の上決定します

●ご相談内容（1件15分間、先着5件まで）

ご入会の弊社研究会があれば ☑ をお書きください。
☐ FUNAIメンバーズPlus　☐ その他各種研究会（　研究会）

検

WEBからのお申込みはこちら

【個人情報に関する取り扱いについて】

1.申込用紙に記載されたお客様の情報は、セミナーのご案内といった船井総研グループ各社の営業活動やアンケート等に使用することがあります。（ご案内は代表者様宛にお送りすることがあります）法令で定める場合のほか、お客様の承諾なしに他の目的に使用いたしません。
2.お客様の情報管理につきましては船井総研グループ全体で管理いたします。詳しくはホームページをご確認ください。
3.セミナーのご案内時に、いただきました住所・貴社名・部署・役職・ご担当者氏名を船井総研グループが個人情報の管理について事前に調査した上で契約しましたダイレクトメール発送代行会社に発送データとして預託することがございます。
4.必要となる情報（会社名・氏名・電話番号）をご提供いただけない場合は、お申込のご連絡や受講票の発送等ができない等、お手続きができない場合がございます。
5.お客様の個人情報に関する開示、訂正、追加、停止又は削除につきましては、船井総研コーポレートリレーションズ・顧客データ管理チーム（TEL06-6204-4666）までご連絡ください。

【個人情報に関するお問い合わせ】
株式会社船井総研ホールディングス　総務部法務課（TEL03-6212-2924）

ダイレクトメールの発送を希望しません ☐
※ご提供いただいた住所宛のダイレクトメールの発送を希望されないときは、☑を入れて当社宛にご連絡ください。