

なんで、私たちが 働き方改革!?

残業時間を7割削減 しつつ
獣医師の生産性を4割改善
できた実例が学べる



院長 つつじヶ丘動物病院
菅井純子氏



船井総研
金子男也

院長&スタッフがもっと幸せになるための 続・経営バージョンアップセミナー



- ・動物病院の実情に合った予約制で外来数を平準化し、残業時間を減らそう
- ・indeedを味方につけたダイレトリクルーティングで、よい採用をしよう
- ・人材を“仕組み”でスムーズに育成し、チーム獣医療にチャレンジしよう
- ・不況に強い正攻法マーケティングで、原理原則通りに外来数を伸ばそう
- ・自院の長所を伸展し、客単価と売上（≒患者満足度）を高めよう

迷ったらコレ!
時間は有限です

東京
会場

2019年11月28日(木)

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

大阪
会場

2019年12月3日(火)

12:30~16:30(受付 12:00より)

(株)船井総合研究所 淀屋橋セミナープレイス
地下鉄御堂筋線「淀屋橋」駅10番出口より徒歩3分

株式会社 船井総合研究所



〒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:星野

●内容に関するお問合せ:金子

「続・経営バージョンアップセミナー」問い合わせNo S 042261

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

1. 「働き方改革」を実践しましょう

1) 法改正による経営環境の変化

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、例えば、有給休暇10日以上保有者に対し、5日以上の付与が義務化されました。

そして、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。

労働者は労働時間が短くなりますが、効率とスピードが求められるのもプレッシャーですし、手に職が付き難くなるでしょう。それはスタッフの自己責任ですが、経営者はスタッフを上手に導かねば、労働の質が下がり、労務費が嵩み、踏んだり蹴ったりです…。

同時に、消費増税等も影響し、景況感は悪化しています。不況期に強いマーケティング手法も検討しなければ、外来数や客単価は下がることが懸念されます。

つまり、マネジメントで残業時間を削減しながら、同時にマーケティングで生産性を高める経営が求められます。これはなかなか大変なことです。自動車の運転に例えると、**ブレーキを踏みながらアクセルを踏むようなもの**です。

2) 起こりうるバッドケース

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。



1. 「働き方改革」を実践しましょう

3) 検討すべき対策

では、どんな働き方改革をすればよいか。全体像を俯瞰すると、大まかには以下になります。

(1) 対症療法的なマネジメント改革

① 外来数の平準化(即時)

→曜日や時間で外来数にムラができて残業時間が増えることがないように、動物病院の実情に合った予約制で外来数を平準化して、効率化を図ります。

② 省人化(可及的速やかに)

→デジタル化によって人間の業務代行をし、効率化を図ります。

(2) 根治療法的なマネジメント改革

① 診療行為に該当しない業務の“分業制”(可及的速やかに)

→獣医師やコメディカルの多岐にわたる業務を分業制にし、アシスタントやパートさんに業務を移譲して、効率化を図ります。

② 人材がスムーズに育つ育成システム(中期)

→「見て盗め」ではなく、教育カリキュラムを整備して、PDCAサイクルで人材を育成し、効率化を図ります。

③ 診療行為に該当する業務を含む“チーム獣医療”(中長期)

→獣医師の業務をチーム獣医療にし、パートの獣医師や愛玩動物看護師(2023年以降の国家資格者)やAIなどに診療の一部を移譲して効率化を図ります。

(3) 不況期対応型のマーケティング改革

① 低価格高頻度商品を強化(短期)

→ウェルネス(0.5次診療)や予防関係等を強化して、外来数の増加を図ります。

② 客単価アップ(中長期)

→ジェネラル(1次診療)や得意な科目(1.5次診療)の高価格低頻度商品に繋げ、客単価アップを図ります。

③ ベイシック経営(可及的速やかに)

→不況期は原理原則通りに経営し、良識のあるマーケティングで個々の動物病院の長所を伸展して、**正攻法**で生産性の向上を図ります。

課題は山積みですが、「即時取り組むべきこと」「可及的速やかに取り組むべきこと」「短期・中期・中長期で根治を目指すべきこと」等でスケジュールを組み、戦略的に経営していく必要があります。

4) 外来数の平準化

外来数の平準化を実現するには、外来の受付方法を工夫するのが近道です。外来の受付方法は、大別して、順番制と予約制がありますが、それぞれに一長一短あります。

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。

1. 「働き方改革」を実践しましょう

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、新患や重症例の場合は、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。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。そして患者さんは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ピリピリしなくなります。獣医師も煽られないので、過少診療にならず、診逃しも遮滅し、症例数が増え、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たりします。

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。というのも、病院の都合に合わせて外来を交通整理するには、受付で上手に交通整理をするコミュニケーションが必要だからです。とくに、ご年配で常連の患者さんを啓蒙するには、いきなりWEBシステムを導入するとハレーションを起こしかねません。そしてベテランスタッフさんも、いきなりのWEBシステムには難色を示しがちです。ゆえに、アナログから導入します。



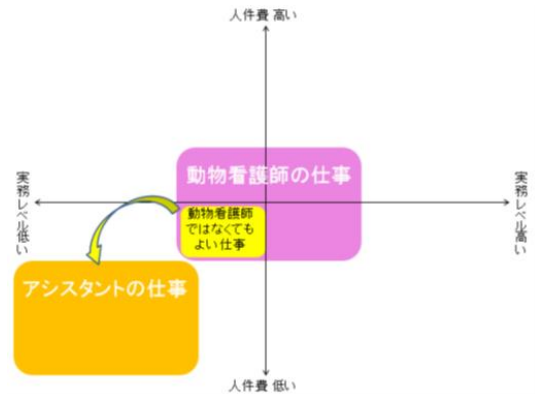
そして、ある程度馴染んだら、WEBの予約システムを併用して**省人化**を図ります。

5) 診療行為に該当しない業務の“分業制”

獣医師ではなくてもよい業務の効率化は、どうすればよいのでしょうか。例えばコメディカルの業務は、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、それら全て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、既存スタッフは余計に業務が増え、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…。

1. 「働き方改革」を実践しましょう

それでは、マルチタスクではなくて**分業制**であればどうでしょう。①～④の全てが動物看護師でなくても、その一部をアシスタントや受付・事務などに移譲できれば、動物看護師は獣医師のサポートに沢山時間を使えます。分業制であれば、採用する際も比較的募集し易くなります。



- ①受付であれば、コミュニケーション能力を重視したいです。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。稟告をとる方法などのアレンジが必要ですが、“おもてなし”は優秀です。
 - ②診療補助であれば、動物看護師が本職ですが、接遇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れば、採用の難易度は下がってくれるはず。 (コミュニケーションが苦手な人材が増えつつあるの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、普通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**を持っているので、募集の仕方次第では、意外と応募してくれています。彼らに加わると、既存スタッフによい影響が出ることもあります。あるクライアントでは、「私たちは、井の中の蛙だったかも。日頃は院長の叱責をパワハラのように感じていたけど、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。

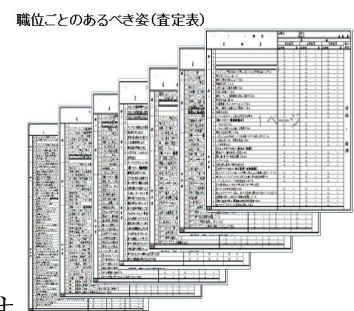
6)人材がスムーズに育つ育成システム

今どきの人材は、「見て盗め」ではなく、教育カリキュラムを整備して、キャリアの階段を登れる環境を整えてもらえることを期待しているようです。

例えば、自動車学校で運転免許を取る場合が分かり易いですが、第一段階から第四段階までカリキュラムが生まれ、学科と実習を順番に学び、教官に合格をもらえれば次の段階に進めるシステムです。そこを適当にすすめてしまうと事故の元ですので、合格をもらうには自己研鑽が必要です。このようなシステムで、どんな人が入校しても**再現性高く**車の運転技能が習得できます。

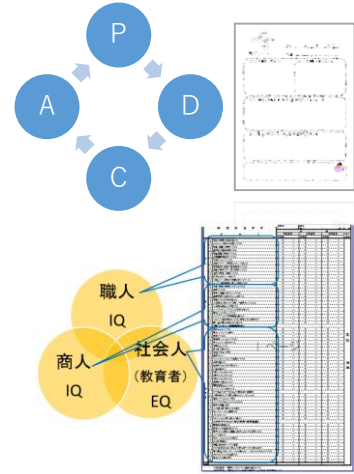
動物病院でも、このような教育カリキュラムが整っている職場環境では、人材がスムーズに育ちます。見て盗むことができる優秀な新人はもちろん、自分は何が分からないのかさえも分からないパートさんでも、安定的に成長を促すことができるでしょう。(さすがに基礎学力が著しく低い場合や人間性に問題がある場合は微妙かもしれませんが、それを実習期間等で見極める上でも、育成システムはあった方が望ましいです)

全体が可視化されていて、どういう**順番**で習熟すればよいのか、項目を整理して**ガイドライン**を用意してあげると、成長の再現性が高まります。



1. 「働き方改革」を実践しましょう

なお、習熟をサポートするために、週1回PDCAサイクルで上長と進捗のチェックをします。上長は部下に寄り添い、フィードバックします。そして、査定時に合格&ステップアップができるよう導きます。



ちなみに、スキルアップするのは臨床のことだけではありません。「病気を診て患者を診ず」ではいけませんし、良識ある社会人としての人格と教養を一層高めて、相互の連携と協調を密にし、平和な社会の発展と環境の保全に努めるために、**職人(医療従事者)**として、**商人(接客従事者)**として、**社会人(部下育成従事者)**として、バランスよく研鑽してもらする必要があります。

このようにして、獣医師もコメディカルも正社員もパートさんも、“仕組み”で人材育成します。何も意識せず日々の忙しさに追われてバタバタ過ごすのと、“仕組み”で日々の仕事に向き合うのでは、半年～1年で大きな差がつきます。

古来から、芸事を身につけるには「**守・破・離**」と言われてきました。基本をしっかり身につけると、その先はスムーズに成長しやすくなります。ゴルフもテニスも水泳もそうですが、自己流ではなく、最初にレッスンプロに基本を学ぶ方が、成長はスムーズです。これは動物病院のスタッフも同様です。



7) 診療行為に該当する業務を含む“チーム獣医療”

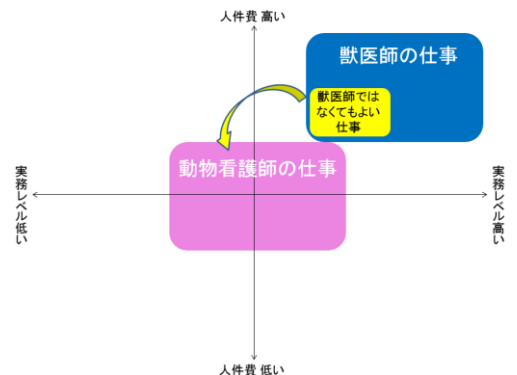
獣医師の業務効率化はどうやってすすめればよいのでしょうか。例えば、獣医師の業務には、①稟告をとる、②診察する、③検査・判定、④処置・手術、⑤インフォーム、⑥薬の処方、⑦薬の管理、⑧カルテ整理、⑨会計処理、⑩清掃などが挙げられますが、それらを全て獣医師が担当するとなると、診察頭数がこなせなくなってしまいます。それに、長時間労働につながり、残業時間も減らせず、堂々巡りです…。

効率化を推進して生産性を上げるには、①～⑩のうち、まずは獣医師ではなくてもOKな業務等をコメディカルに移譲し、先生方の負担を軽減して差上げた上で、獣医師でなければ出来ない**コアの業務に集中**してもらおうことです。

それでは、獣医師でなければ出来ない**コアの業務**は、上記①～⑩のうち、どれなのでしょう。シンプルに考えると、②④⑥ではないでしょうか。

(現時点でファジーな部分もありますが)

②④⑥をパートの獣医師や愛玩動物看護師(2023年以降の国家資格者)やAIなどに診療の一部を移譲して効率化を図り、チーム獣医療を目指します。



1. 「働き方改革」を実践しましょう

スポーツの世界では、個人の能力に頼るのではなく、チームワークで戦う方が、一般的には勝率が高いです。

例えば、高校野球の甲子園で勝ち残るようなチームは、組織力を上手に活用し、選手が疲弊しないように工夫をしています。そして、プロはさらに分業が徹底されています。

獣医療の世界でも、個人の能力だけに頼るのではなく、法令遵守のうえチームワークでオペレーションする方が、生産性が高くなります。

一般的に、獣医師:コメディカルの人員比率は1:2がボリュームゾーンのようなのですが、事業規模が大きくなるにつれて1:3とか1:4にアレンジしていくと効率が上がり、働き方改革も促進しやすくなるでしょう。



8) 効率化による波及効果

ここでちょっと人件費と人員数の計算をしてみますと…

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。

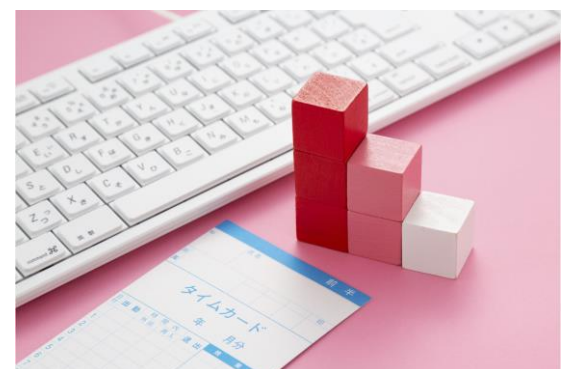
月45時間の残業というのは、お上に言わせると1日残業2時間程度だそうです。

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、 $45h \times 1000円 \times 1.25倍 = 5万6250円 / 月$ 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。

なお、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、ギリギリの人員数で運営するのではなく、余裕のある人員体制にすると、マンパワー不足を回避しやすくなります。もちろん、出勤人数をシフトでコントロールするので、人件費が嵩むわけではありません。そして、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、従業員満足度は高まり、採用が更に展開し易くなるでしょう。

労働時間を削減しつつ、生産性を上げられると、獣医師もコメディカルも正社員もパートも、そして経営者も、QOLや年収がアップしやすくなるでしょう。



1. 「働き方改革」を実践しましょう

9)採用

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、近年は何もしなければ、思うように採用できない時代です。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くれましたが、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、対症療法的な採用をあれこれやっても、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む必要があるでしょう。

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ることから強化していきます。



つづじヶ丘動物病院 求人のご案内

▶つづじヶ丘動物病院HP

▶院長メッセージ | ▶スタッフからのメッセージ | ▶VTさん的一天 | ▶院内イベント | ▶募集要項 | ▶ご応募・お問い合わせ

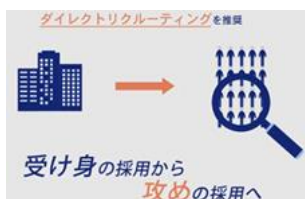


その上で、応募者数を増やす工夫をします。船井総研がオススメする募集手法の一つに**ダイレクトリクルーティング**というのがあります。あのindeedを活用するメソッドです。indeedは、**世界最大の求人検索エンジン**ですから、採用に関する検索をすべて包み込みます。国内の月間ユーザー数1000万人以上。新卒、中途、正社員、パート、いずれも網羅します。

じつは船井総研の**子会社**にindeedの正規代理店があり、運用を強力にサポートしてます。実績はお陰さまで**ナンバーワン**でして、東証1部上場の船井総研グループの強みです。

その運用サポートを受けながらindeedを活用すると、募集時の条件や待遇を格段に優遇するわけではなくても、確実に自院HPの閲覧数が増え、応募者数が増え、分母たるn数が大きくなるので、優秀な人材の確保がし易くなっています。

indeedを上手に運用すれば、あれこれ手を出さなくても包み込んでくれるので、経営者は助かります。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。



1. 「働き方改革」を実践しましょう

10) 診察時間や休診日について

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、入院している患者がいれば、院長や担当の獣医師が病院にきて様子を見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、一考の価値あります。

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・周知に時間が掛かりますが、一考の余地あります。

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。**

11) 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独自に用意し、啓発していった方がベターなので、我々のクライアントでは実践することがあります。

「なぜ健診がオススメなのか」という話をする場合や、ウェルネス等の話をする場合。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、「嫌味な押しつけ販売？」と、勘違いをされかねません。「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をすると、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「嫌味な押しつけ販売？」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。もちろん、スタッフの業務も軽減できます。



1. 「働き方改革」を実践しましょう

12) 人時売上高は適切か

働き方改革では、残業時間を削減しつつ、同時に生産性を高める経営が求められます。これを上手に遂行するには、日頃から**人時売上高**をチェックすべきです。

人時売上高とは、売上を全従業員(役員含む)の総労働時間で割れば計算できます。一人当たり1時間で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。一方で、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。

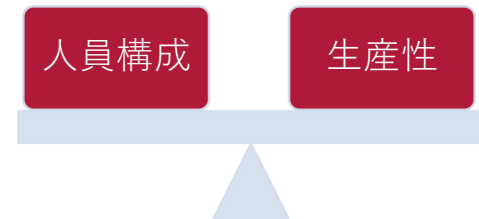
その場合の人時売上高は、1000万円÷2040時間＝4902円です。

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。



13) 地に足の着いた経営ができているか

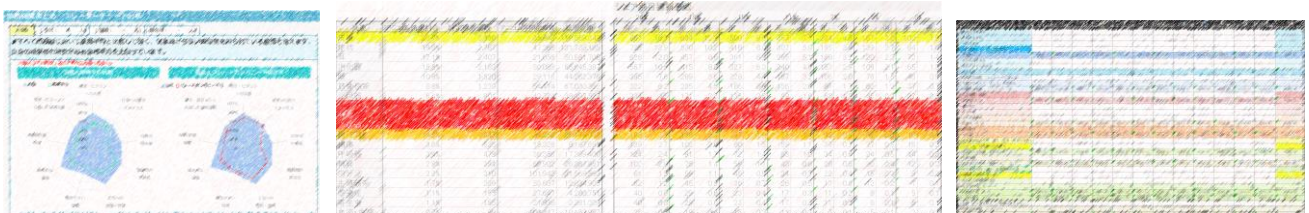
臨床家の先生方は、命を預かるプロのお仕事をされているので、数字にはとても正確です。患者さんに対して最新かつ最良のエビデンスを、一貫性を持って思慮深く用いている筈です。

しかし、経営はどうでしょう。臨床の忙しさに感けて、院長が経営の数字を正確に把握されていない場合があるかもしれません。働き方改革を実践しようと思ったら、経営に関しても、最新かつ最良の経営数値を、一貫性を持って思慮深く用いる必要があります。

例えば、マネジメントに関しては、スタッフが何に満足していて、何に不満を抱いているのか。院長の主観ではなく、客観的な**スタッフ満足度調査**を実施すると、マネジメント精度が上がります。「賞与を多く出している自負はあったけど、彼らはむしろ休日や良好な人間関係を望んでいたのか。よし、マネジメントを軌道修正して、人員構成を適正化するぞ。」など。

尚、マーケティングに関しては、得意な症例を**診療圏内でのシェア**で客観的に把握できると、マーケティングの精度が上がります。「うちは〇〇症例が強いと思っていたけど、診療圏内でシェア分析すると11%未満だった。むしろ、◆◆症例のシェアが19%か。よし、マーケティングを軌道修正して、その長所を26%まで伸展し、生産性を上げていくぞ。」など。

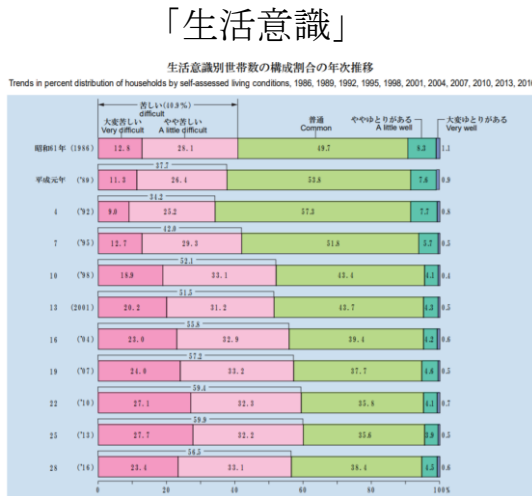
時流予測や外部環境分析もよいですが、すべての答えは現場にあります。「**青い鳥症候群**」になることなく、地に足を着けて経営できるよう、バージョンアップしましょう。



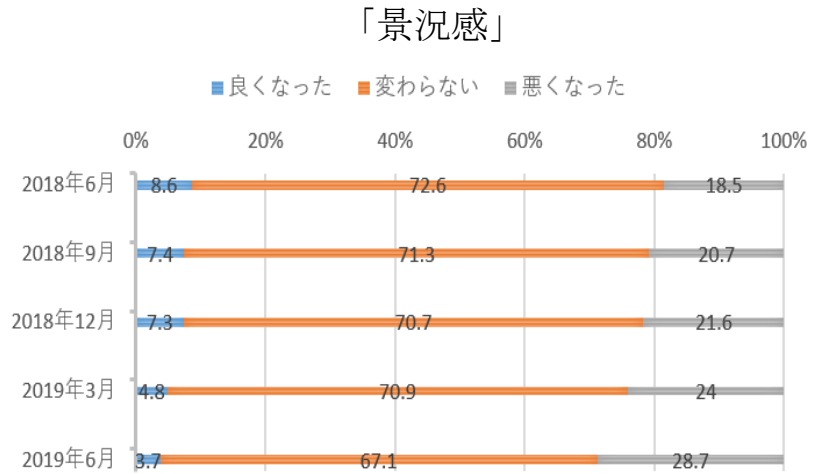
2. 「景況感の悪化」に備えましょう

1) 景況感悪化している

厚労省の「国民生活基礎調査」では、生活意識の悪化が読み取れます。また日銀の「生活意識に関するアンケート調査」でも、景況感の悪化が読み取れます。



※出所 厚労省「国民生活基礎調査」



※出所 日銀「生活意識に関するアンケート調査」をもとに編集

消費者の財布の紐は既に堅くなっていますが、2019年10月に消費税率が8%から10%に上がったことで、今後更なる混乱と悪化が懸念されます。

動物病院に関しては、犬の飼育頭数が減少し、猫は横ばいといわれていますので、もしも何もしなければ、常識的に考えて外来数は先細る危険性が高いでしょう。客単価もダウンする危険性が高いでしょう。

諸般の事情で仕入原価や人件費がジリジリと上昇しています。シンプルに考えて、動物病院に入ってくるお金が減少して、出ていくお金が増加したら、適切な利益は手元に残りません。

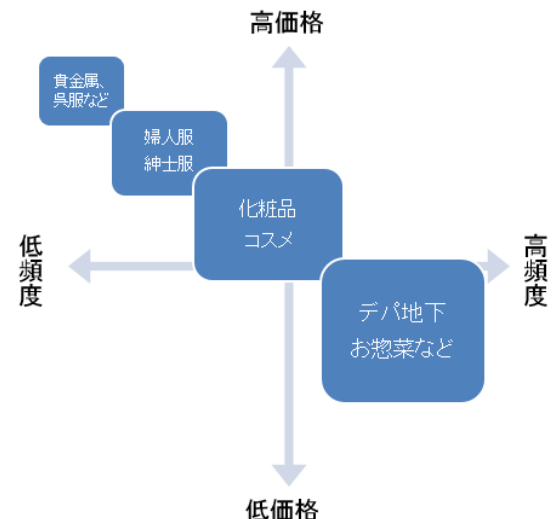
2) 不況期に強いマーケティング手法

不況期に採るべきマーケティング手法は、どういうものがあるのでしょうか。分かり易い例を挙げると、百貨店です。百貨店には2種類あります。

1つは呉服屋系の百貨店。繁華街に立地し、目新しい物産展で最上階の催し物会場に客を集め、シャワー効果で下のフロアーに回遊させる戦略です。趣味・嗜好品(高価格低頻度商品)で集客するビジネスモデルです。バブル期に繁盛しましたが、近年はインバウンド客に支持されているようです。

もう1つは電鉄系の百貨店。ターミナル駅に立地し、日常生活に必要な食料品売場に客を集め、噴水効果で上のフロアーにも回遊させる戦略です。昭和4年に阪急グループ創始者の小林一三が大阪梅田の阪急百貨店で始めたビジネスモデルです。必需品(低価格高頻度商品)で集客するので、不況期でも底堅く繁盛します。阪急百貨店は今でも大阪梅田の百貨店バトルを見事に勝ち抜いています。

好況期は前者を、不況期は後者をベンチマークするとよいでしょう。



2. 「景況感の悪化」に備えましょう

3) 不況期は低価格高頻度商品を強化

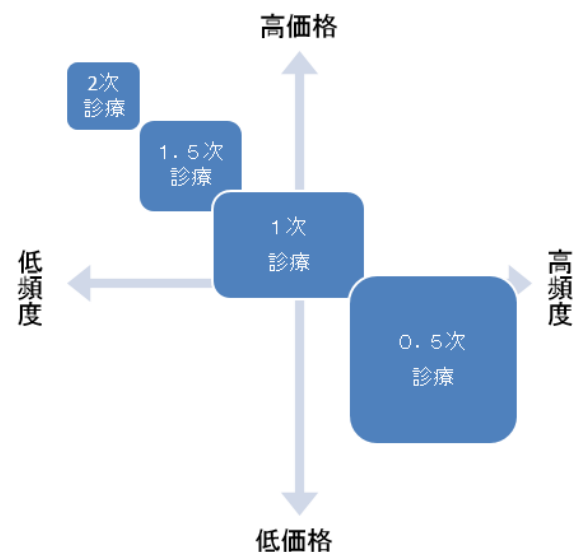
不況期は、電鉄系の百貨店にみられるような必需品(低価格高頻度商品)の強化策をベンチマークすることが得策です。患者さんとの接点が多いウェルネス(0.5次診療)や予防関係等を強化するマーケティングです。ただし、ディスカウントを推奨するわけではありません。また、他院との競争を煽るものでもありません。基本的には法令を遵守して外来数を増やす作戦です。

4) 噴水効果を忘れずに

不況期の消費者は無駄遣いをしません。必需品(低価格高頻度商品)を中心に購入するようになります。しかし、売り手が必需品しか売らなかったら、適切な利益が確保できません。従って、趣味・嗜好品(高価格低頻度商品)をいかに買い回ってもらうかが勝負どころです。電鉄系の百貨店では、デパ地下で集客したら、上のフロアーにも回遊してもらうように品揃えの強化をし、アナウンス等をして、**噴水効果で客単価アップ**を図ります。

動物病院の場合、ウェルネス(0.5次診療)や予防関係等の低価格高頻度商品で集患するだけでは適切な利益が確保できませんので、ジェネラル(1次診療)や得意な科目(1.5次診療)の高価格低頻度商品に繋げ、客単価アップを図ります。

ただし、過剰診療を薦めるわけではありません。基本的には素人の飼い主さんが気付きにくい症状を**早期発見**して、ペットに長生きしてもらうためのサポートをする作戦です。



5) ベイシック経営

自由主義経済の世界では、「弱肉強食」や「適者生存」のダーウィン主義が基本原理ですが、果たして、動物病院の経営にも当てはまるのでしょうか？ 獣医師の大義は、良識ある社会人としての人格と教養を一層高めて、相互の連携と協調を密にし、平和な社会の発展と環境の保全に努めることです。その観点からすると、あまり露骨なマーケティング策や競合対策を練るのはちょっと違和感を覚えます。

そもそも、労働集約型の事業というのは、急成長するとスタッフに直に負担が押し掛かるので、売上の伸び率だけを鑑みると、開業10年未満で前年対比110~130%くらい、10年以上で110%前後くらいのペースでコンスタントに推移するのが健全な成長ではないでしょうか。

もちろん、経営手法や経営コンサルタントはピンキリですので、それぞれ一家言あると思います。しかし、**不況期というのは原理原則通りに経営するのがポイント**です。個人的には、**良識のあるマーケティング**で個々の動物病院の**長所を伸展**し、**正攻法**で業績を伸ばすべきだと考えます。

3. 現場の事実

ここまで、数ある経営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。すべて実際のクライアントで現在進行形の話をご紹介させて頂きました。以下はその実証です。前述の経営ノウハウをタイムリーに駆使したことで、バージョンアップできています。

つつじヶ丘動物病院（東京都 調布市）

開業30年目のかかりつけ動物病院で、2014年から船井総研が支援させて頂いております。2014年当時、スタッフ数は12名（役員含む）、うち獣医師5名で診療しており、外科と腫瘍が比較的強く、2018年迄は前院長（現院長のご主人）が経営していらっしゃいました。

開業年数を鑑みると、業績の伸びしろはそれほど無さそうなものですが、業績は当時の**1.32倍**で推移しています。どのようなマーケティングをしたかという点、ウェルネス（0.5次診療）や予防関係などの**低価格高頻度商品**で集患し、噴水効果で飼い主さんを啓蒙して、ジェネラル（1次診療）や得意な科目（1.5次診療）の高価格低頻度商品に繋げ、**客単価アップ**を図りました。客単価はおかげさまで1万円を超えることができています。



そんな2017年の夏、前院長に膵臓癌がみつかってしまい、既にステージ4まで進行していて、余命1年と告知されました…。まさに青天の霹靂でした。

獣医師である奥様が後任の院長に就く前提で、マネジメントのバージョンアップを加速させました。患者さんの待ち時間とスタッフの残業時間を削減するために、それまでは受付順番制でしたが、**動物病院の実情に合った予約制**を導入しました。まずはアナログからスタートし、今ではWEBも併用しています。それによって、患者さんの待ち時間とスタッフの残業時間を削減できました。

また、評価制度等も整備し、**人材育成のシステム**も整えて参りました。

そんな経営のバージョンアップを見届けるかのように、前院長は2018年の5月、この世を去ってしまわれました…。お通夜は長蛇の列だったのを鮮明に覚えています…。

その後、第一線から距離をとっていた奥様が、新院長として経営するようになりました。それまでは主婦業にも真摯に向き合っていたらっしゃり、経営に関してはあまり携わることがなかったですが、経営を引き継ぎ1年以上が経過しました。2017年度はスタッフ数14名、うち獣医師6名でしたが、2018年度はスタッフ数18名、うち獣医師4.5名になり、人件費は1.17倍に増加。エースが抜けたことで獣医師の臨床経験年数のアベレージがダウン。固定費が嵩むけれど獣医師数は減少しており、病院としては一見するとピンチです。ところが…

獣医師:コメディカルの比率は1:1.4から1:3になり、人員比率のバランスが改善されました。前院長が闘病しながら懸命に経営のバージョンアップをされたお陰と、新院長のご尽力により、月の平均残業時間/人が2017年の59時間から2018年には16時間になり、**73%削減**できました。**獣医師の生産性は1.42倍**になり着実に**経営のバージョンアップ**ができました。



先生と 先生が、新エコー機器 その名もステキなアリエッタちゃん
エコー検査の猫特調中でした。

4. 現場での実感

つつじヶ丘動物病院様で特筆すべきは、若手獣医師やバックアップするコメディカルがスムーズに育ってくれている点です。**人材育成の仕組み**を、経験豊富なベテランの在職中に整備することができたので、本当によかったなあと思います。整備すること自体にも研修効果がありました。(これが整わないままだったら、一体どうなっていたことか…)

そして、現在は女性獣医師の産休ラッシュですが、新院長がご経験された家庭と仕事の両立の難しさを解消すべく、産休後もスムーズに戻って来れる職場づくりを粛々と継続しております。スタッフの**QOL**を向上しつつ、更なる効率化と人員の拡充を図り、シフト制への移行&残業時間削減にチャレンジしているところです。最終的には患者さんに寄り添い、平和な社会の発展と環境の保全に努めることがゴールです。



経営コンサルタントにできることは限られています。ここ一番でどれだけクライアントに寄り添うことができるか。前院長に試されているような気がしており、身の引き締まる思いです…。

5. セミナーの全体像

今回のセミナーでは、つつじヶ丘動物病院様でも実証済の経営バージョンアップ手法を以下の講座内容で予定しています。

(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。)

「従業員満足度を満たしつつ、マネジメントをバージョンアップさせよう」

- ①働き方改革関連法について
- 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人員構成の適正化について
- ⑤分業制について
- ⑥デレゲーション(仕事の移譲)について
- ⑦デジタル化による省人化について
- ⑧ダイレクトリクルーティングについて
- ⑨いまどきの人材の育成方法について
- ⑩チーム獣医療について

「患者満足度を高めつつ、マーケティングをバージョンアップさせよう」

- ①良識のあるマーケティングについて
- ②固定客化について
- ③症例数を増やすことについて
- ④全科診療なれど、得意科目を適切に伸ばすことについて
- ⑤健診を啓蒙・啓発することについて
- ⑥客単価を適切に上げることについて
- ⑦酒樽理論について
- ⑧診察時間と休診日の適正化について
- ⑨長所伸展する正攻法マーケティングについて
- ⑩仕入れのコツについて

「理想の動物病院をつくりあげよう」

- ①人時売上高について
- ②タイムストレッチでチューニングする労働集約型事業のコツについて
- ③自院の5カ年計画について

※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、値千金のノウハウが埋もれている可能性が高いです。どうぞご自身で、素晴らしい気付きやヒントを掘り当ててください。

※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。

※現在進行形の旬の繁盛ノウハウを、キャリア**23年目**の経営コンサルタントから直に学べます。あれもこれも詰め込んで情報過多になってしまっただけでは、実践する際に現場が混乱しますので、**最小の労力で最大の成果**が期待できるようにノウハウをセレクトしました。

6. さあ、待たなし！経営をバージョンアップさせましょう

消費税率は既に10%に上がりました。何もしなければ、これから外来数や客単価がダウンし始めるでしょう。また、残業時間の上限規制は(中小企業は)来年の4月からです。もしも違反したら罰則(6か月以下の懲役または30万円以下の罰金)も…。

タイムリミットは既に半年を切りました。

今後は景況感が悪化しても業績を上げ、同時に労働時間や人件費比率を抑制することが求められます。しかも、人材不足を克服しなければなりませんので、**ダイバーシティ**(雇用の多様性)の観点から、女性の働きやすい職場環境を整える必要もあります。リクルーティングも見直さなければなりません。課題は山積みです。

こういう状況になってくると、動物病院の経営は、業界内の知見だけでは間に合わず、**異業種を含めた成功事例**をルール化して、タイムリーに活用する必要があります。まさに、経営のバージョンアップが求められます。

臨床でお忙しい院長先生が短期間でバージョンアップをするには、独学で試行錯誤なさるのではなく、本当に上手くいってる成功事例に学ぶことです。

セミナー料金は27,500円(一般・税込)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3~4時間で学べるのですから、この**時間節約の効果**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 金子男也

| 講座 | 内容 | 講師 |
|------|---|---|
| 第1講座 | <p>“適切”な働き方改革で業務効率化を進めながら経営をバージョンアップする方法</p> <p>クライアントで実証済の手法を公開</p> | <p>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</p> <p>金子 男也</p> |
| 第2講座 | <p>動物病院でワークとライフを適正化する経営</p> <p>女性中心の職場で取り組んでいること</p> | <p>つつじヶ丘動物病院 院長</p> <p>菅井 純子 氏</p> <p>※大阪会場は、東京で収録した動画での講演になります。ご了承ください。</p> |
| 第3講座 | <p>明日から取り組んでほしいこと</p> <p>理想の動物病院を目指す</p> | <p>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</p> <p>金子 男也</p> |



**つつじヶ丘動物病院 院長
菅井 純子 氏**
東京都出身 日本獣医生命科学大学獣医学部卒業。
つつじヶ丘動物病院勤務。
CAT vacate認定、日本獣医皮膚科学会所属。
2018年前院長が急逝し、院長職に就任。
開業29年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。



**(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23年目の経営コンサルタント。つつじヶ丘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。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」(同文館出版)
「チラシ・DM200%活用の極意」(同文館出版)
執筆：Vetpeer 経営コラム、ほか
出演：日経プラス10、ほか

日時・会場

東京 2019年11月28日(木)
 ㈱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

大阪 2019年12月3日(火)
 ㈱船井総合研究所 淀屋橋セミナープレイス
 〒541-0041 大阪市中央区北浜4-7-28
 住友ビル2号館7階

地下鉄御堂筋線
 「淀屋橋駅」
 ⑩番出口より徒歩3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場合がございます。尚、中止の際交通費の払戻し手数料等のお支払いはいし兼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 27,500円) / 一名様
 会員企業 税抜 20,000円(税込 22,000円) / 一名様

※ご入金の際は、税込金額でのお振込をお願いします。
 ●受講料のお振込みは、お申込み後速やかにお願いたします。●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、ご入金を確認できない場合は、お申込みを取消させていただきます。●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上でご確認ください。
 【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.5785997 口座名義:カ)フナイソウゴウケンキウシヨ 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

明日のグレートメンバーを創る
Funai Soken 株式会社 船井総合研究所
 TEL 0120-964-000 (平日9:30～17:30) FAX 0120-964-111 (24時間対応)
 ●申込みに関するお問合せ: 星野 (ホシノ) ●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. S042261 担当 星野宛

「続・経営バージョンアップセミナー」 FAX:0120-964-111

(右記ご希望の会場に をお書きください。) 11月28日(木)東京会場 12月3日(火)大阪会場 ※大阪会場のゲスト講座は、東京で収録した動画になります

| | | | | | | |
|------------------|------|------------|---------|------|----|----|
| フリガナ | | フリガナ | | 役職 | 年齢 | |
| 会社名 又は 病院名 | | 代表者名 | | | | |
| 〒 | | フリガナ | | 役職 | | |
| | | ご連絡 担当者 | | | | |
| TEL | () | E-mail | | @ | | |
| FAX | () | HP | http:// | | | |
| ご参加者 氏名 | フリガナ | 役職 | 年齢 | フリガナ | 役職 | 年齢 |
| | フリガナ | 役職 | 年齢 | フリガナ | 役職 | 年齢 |
| | フリガナ | 役職 | 年齢 | フリガナ | 役職 | 年齢 |
| | フリガナ | 役職 | 年齢 | フリガナ | 役職 | 年齢 |

※院長と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)



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】

- 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)法令で定める場合はか、お客様の承諾なしに他の目的に使用いたしません。
 - 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。
 - 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が発送データとして預託することがございます。
 - 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。
 - 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。