

獣医師の採用に左右されない  
持続成長型の動物病院経営

# 動物看護師 総活躍時代

その鍵は…動物看護師の活躍にある!!

獣医師常時1.2名で  
年間業績約2億の高生産性病院

- ✓ 獣医師に頼らない診療体制の実現
- ✓ 従業員一人当たり生産性1,300万円達成
- ✓ 効率的な業務分担
- ✓ 国家資格化でより希少価値の高いポジションと事前の動き
- ✓ 飼い主様満足度を高めるための動物看護師の動き
- ✓ 国家資格化に向けての教育体制



有限会社 さくら動物病院  
院長 平林 弘行氏



株式会社船井総合研究所  
医療事業開発支援部  
蔡 宜璇

## 労働環境を見直しましょう

未だに残業当たり前のような労働環境の動物病院は今後淘汰されていきます。一般的な企業と同じ拘束時間、条件面でも他の医療関係と同じように上昇させていく必要があると考えています。勿論、動物病院で勤務されている方々は志が高く、社会性も高い方が多いのですが、どうしても普段生活していく上で条件面も大事になっていきます。そして、女性獣医師が増えている今、それが余計に吟味されるようになっていきます。

## 成長軸だけでは厳しくなる

ひと昔前までは、成長を軸に職場を選ばれる方も多かったと思います。しかし、今では成長できる環境+働きやすい環境が求められています。これは男性・女性問わず大事にされる傾向にあります。また職場の雰囲気も重要で、今後、更に女性進出が増えてくる動物病院において、女性が活躍できる環境・制度作りが重要となってきます。

### 女性が活躍する動物病院

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 女性獣医師 (増加傾向)</li> <li>✓ 女性動物看護師</li> <li>✓ 女性受付</li> <li>✓ 女性事務員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 充実した教育</li> <li>✓ 家事・子育てを視野に入れたキャリアステップ</li> <li>✓ 働きやすい勤務時間</li> </ul>
--	--

## 評判は大事

飼い主様から評判が良い動物病院であるのは勿論です。これは新しく応募する人、既に働いている人すべてに共通しています。やはり評判良いことは応募するきっかけになりますし、自分が働いている環境への信頼へも繋がります。そのために、働きやすい環境・働き甲斐のある環境の構築が大事です。

### 講座の流れ

第1講座 13:00~13:20(20分)	動物病院業界・動物看護師を取りまく最新業界動向
第2講座 13:30~15:00(90分)	看護師総活躍で高生産性を実現するさくら動物病院のリアル
第3講座 15:10~15:30(20分)	動物看護師活躍の他医院様成功事例解説
第4講座 15:40~16:00(20分)	まとめ講座

### 講座の詳細内容

- ・今後の動物病院及びペット業界の流れ
- ・今後動物病院に求められる環境
- ・動物看護師の活躍する環境
- ・動物看護師が主体となって動く組織
- ・生産性向上のための動物病院経営

こんな方におすすめ!

- 動物看護師を活躍させたい
- 獣医師採用が難しい
- 獣医師主体の体制を変えていきたい
- 良い組織へと変えていきたい

開催日時 2022年7/20(水)・21(木)・22(金)・27(水)・28(木)  
開催時間:13:00~16:00 (ログイン開始:12:30~)  
新型コロナウイルス感染症に罹患された皆さま、および関係者の皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

動物看護師総活躍で高生産性を実現する動物病院視察ツアー [お問い合わせNo.: S087284](mailto:animal-t@funaisoken.co.jp)  
主催 明日のグレートカンパニーを創る  
株式会社 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 ※お問合せの際は「セミナータイトル・お問合せNO・お客様氏名」を明記のうえ、ご連絡ください  
WEBからお申込みいただけます。 [船井総研ホームページ www.funaisoken.co.jp](http://www.funaisoken.co.jp) (右上検索窓に右記の「お問い合わせNo.」をご入力ください) [087284](tel:087284)

セミナーのお申込みはWEBからのお手続きが便利です!  
右記のQRコードを読み取りいただき WEB ページのお申込フォームよりお申込みください。  
セミナー情報を下記の WEB ページからもご覧いただけます!  
セミナー WEB ページ: <https://www.funaisoken.co.jp/seminar/>

# さくら動物病院の成長の歩み

当院は平成11年7月21日に愛知県弥富市に開業しました。開業当社は診察室1、院長・従業員2人で3名体制、駐車場4台で運営していました。多い日では1日75件診察があり、その後も徐々に飼い主様からの来院も増えてきました。それに伴い、少しずつではあります、規模を拡大していききました。開業は大変でしたが、有難いことに飼い主様に来院していただけるという環境ではありました。

有限会社 さくら動物病院  
院長 平林 弘行氏

## 開業4年目



徐々に規模を拡大していき、4年目になると、1ヶ月めまい症状も出て、しばし体調崩した時期も出てきました。  
この時ぐらいいからマンパワー経営の壁にぶち当たることになりました。ほとんど自分が動いていたような気がします。この時ぐらいいから経営体制をしっかりと考えてくことになりました。

## 開業5年目

御蔭様で医院の業績も上昇し、徐々に人員も増加していきました。人員が増えていくと、自分と従業員の中でギャップやズレが生じてきてしまいました。うちが大事にしているモノを改めて共有と浸透をしないとけないな、と改めて感じました。

そして、ある研修に参加し、クレドを構築することを決めました。学校なら校則があるように当病院でもそのようなモノが必要ではないかと感じたからでもあります。その研修では、動物病院の参加は私以外ありませんでした。  
そして、研修を終えたその帰りの新幹線で今のクレドを作成しました。当時、クレドを制作している動物病院はほとんどなかったかと思えます。

熱量が上がっている私は次の日には想いを伝えましたが、案の定、スタッフにはあまり響かなかったようです。しかし、大事なものは積み重ねです。今ではスタッフ全員がクレドを理解してくれています。この想いがあるから今まで拡大することが出来たのだと思います。



## 開業8年目

8年目になると、院長を除く獣医師の勤務が5名と、今までで一番多くなりました。勿論、業績も今まで最も高い数値でしたが、自分が想像していた以上の結果にはないのも事実でした。つまり、いくら獣医師を増やしても体制自体を構築しないと、厳しいのだとも感じました。

そんな時、ある発表会の時に自身の調子が悪くなり、救急搬送されました。突発性難聴にかかってしまい、4ヶ月間院長のみ病院を休まざるを得ない状況となりました。この時、私がいなくとも病院を回してくれた従業員に感謝しています。改めて体制や働き方を考えさせられました。

## そして、現在



そして、現在獣医師2人(パート1人)、動物看護師10人(正社員8人、パート2人)、受付2人、アシスタント3人で病院を運営しています。まだまだやることも多いのですが、生産性だけの観点でいうと、確実に上昇している傾向にあります。

正直、獣医師が多かった時期と比べても、大変さはほとんど変わりません。唯三言えるのは、急な休みや院長がやらなくてもいい手術が増えたぐらいです。それも最低獣医師2名いれば、解消できるな悩みだと思えます。何度もお伝えしていますが、「看護師の柱をつくる」ことが重要なのです。

将来的には僕がいなくとも回る組織体制 経営体制を構築し、今以上に院長への依存度を減らしていきたいと考えています。

そして、今後はより目指される診療、特化した診療(循環器)に力を入れていきたいと考えています。検査機器も含め、今以上に医療の向上を目指し、1.5次診療を中心に多くのペットを診ていきたいです。そのためには獣医師だけでは不可能なので、看護師のサポートが必須になってきます。

最後になりましたが、さくら動物病院に関わるすべての人が幸せになるってほしいと考えています。そのためには、働く従業員の働き甲斐、働く意義について一人ひとり向き合っていかなければいけないと考えています。



さくら  
動物病院の  
事例

# 動物看護師をどう活躍させていく？ 教育から採用までの**3つの工夫**

さくらびとは「すべてはペットと家族の皆さんの笑顔のために」という価値観を大切に、さくら動物病院の獣医療サービスのチームを構成する人です。



当院は誰でも良いという感じでは採用はしていません。さくらびとはとして、しっかりと飼い主様に向き合える人・自分の成長を追求できる人を採用基準としています。また、**スタッフ同士仲良くできるか僕らが大事にしてる部分と相反していないか**という部分も当院では大事にしています。採用活動には積極的に力を入れており、先行して採用における**漫画を作成**したのもさくら動物病院の特徴です。

## Point 01

### 採用の工夫

## Point 02

### 診療の工夫

## Point 03

### 教育の工夫

さくら動物病院では、看護師が自分でやれる部分を徐々に増やしていき、どんどん獣医師の業務を動物看護師に委譲してきました。例えば、診察後に飼い主様から頼まれる爪切りなどは先に確認して、終わらせておくなど、診療がスムーズに運ぶよう心掛けています。

また、**電子カルテの導入**も大きいです。複数人が同時にカルテを把握出来、動物看護師の方で記入できるものはすべて記入することで、獣医師の負担が軽減されています。その他にも当院では予約制導入しました。**予約制を導入**することで、予定されているから準備できるため、スタッフに余裕ができ、より効率化出来ました。「病気が予約できるわけではない」と考えていた面もありましたが、思いの外、予約制により診療がスムーズになり、飼い主様の満足度も向上したように思います。勿論、急患は受け入れますし、依然と同様、急な病気に子にも向き合えていると思います。

また、今まで実施していたジョブローテーション(色んな職種を担当していく)も廃止し、受付は受付、薬局は薬局など選任にしました。そのお陰で、動物看護師業務に専念できる環境になったとも言えます。

当院では教育が重要だと考えています。より高い知識をつけてもらうためにも、教育に関しては、どんどん投資している経緯もあります。その結果、飼い主様の満足度や医療技術の向上に繋がっていると考えられます。内部・外部セミナー、研修は勿論、日誌などもつけるようしています。

従業員皆さんが言われた仕事だけをこなすだけでなく、自発的に動いてほしいと考えています。責任感を持ってもらうために、お金の面でもスタッフに権限委譲してる部分もあります。自分を磨き上げること、より楽しく働いて頂き、仕事がしんどくてやめて欲しくないと考えています。



# 従業員のための“経営方針発表会”

## 経営方針発表会とは？

企業によってバラツキはありますが、年1回企業・病院の方針や方向性を共有することで、より組織の力を結束させることができます。経営者の話や外部からの講師、従業員・チームからの報告・方向性の発表などスタイルは様々です。

## ～動物病院業界での経営方針発表～

他業界では当たり前のように実施されている経営方針発表ですが、動物病院業界ではまだまだ実施していないところがほとんどです。実際どこか会場を取って、経営方針をしていう動物病院は1%も満たないのではないのでしょうか。ただしている動物病院はそれ程、従業員に向き合っているとも言えます。

2021年度に、さくら動物病院はホテルの会場を予約し、経営方針発表会を実施しました。コロナ期というのも重なってなかなか実施のタイミングが難しかったが、何とか無事に成功しました。今後は、定例的に実施していく予定です。

ただ当たり前のようになってしまうのもいけないので、常に内容は変えていこうと考えています。

### 全体と個人

経営方針では院長の想い、チームの取り組み、個人の取り組みすべて内容に入れ込みました。その結果、全体及び個人一人ひとりに目を向けることが出来ました。日々診療で忙しくしているとなかなか個人に対して新たな発見が出来なかつたりするので、非常に貴重な機会でした。



## 動物病院業界での経営方針発表

さくら動物病院が目指している方向性として、次を大事にしています。

- Well-being (良好な状態; 広義)
- 健康 (狭義の)
- 幸せ (幸福) 感情としての幸せ
- 福祉

こういった部分を常に伝えるだけでも従業員にとっては違ってくると考えています。

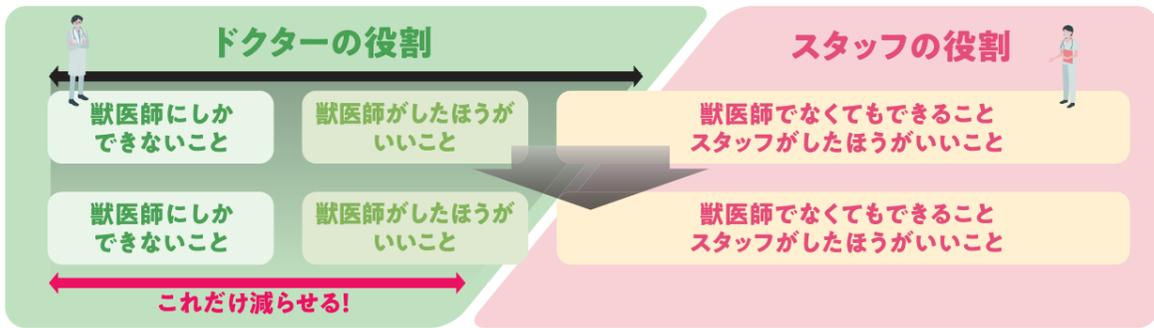


# 獣医師1人あたり 1億5千円以上を達成するために

じゃあどうやって?と考えられる方も多いかと思います。まずは権限委譲です。今まで獣医師がやっていたことを動物看護師に委譲していきます。まずは業務範囲を把握し、委譲する項目を設定していきましょう。

- 獣医師しかできないこと
- 認定動物看護師でもできること
- 看護助手でもできること

項目が出揃ったら、徐々に下に仕事をおろしていくようにするといいです。

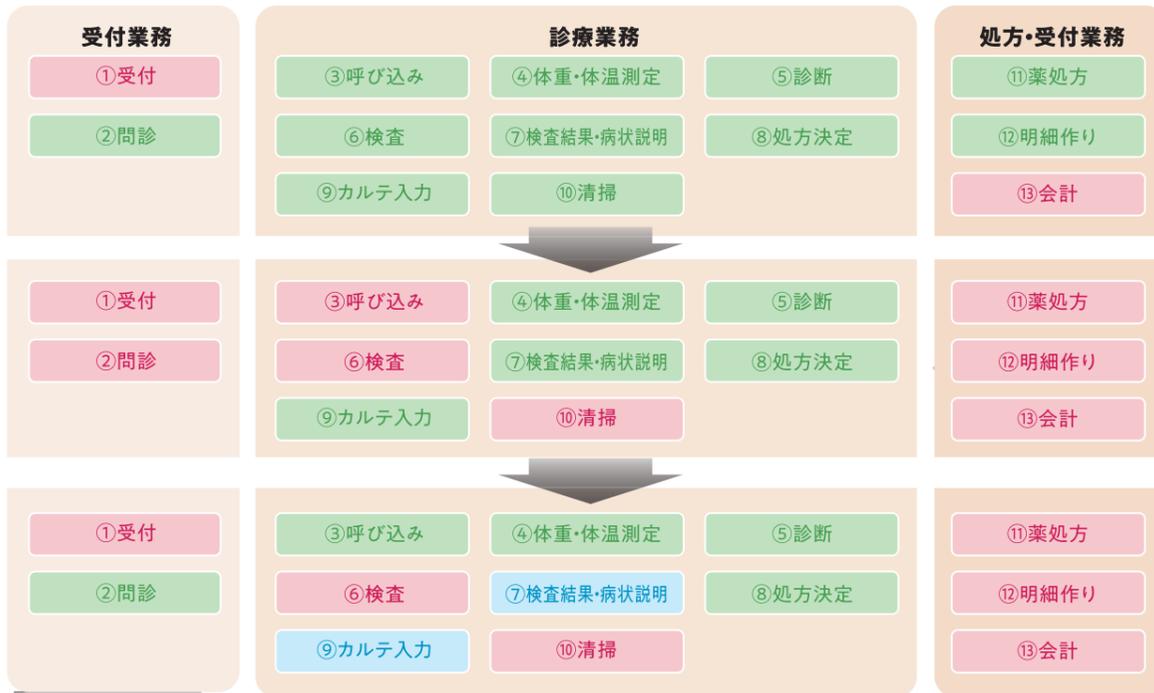


動物病院業界以外の医療業界などでは既に権限委譲が実施され、より診療が効率されています。その流れを動物病院でも応用していくことが重要です。

この部分は如何に獣医師を増やしても改善されない部分ですので、診療全体の改善が重要になってきます。その結果、1日に診れる件数が大幅に変わってくるのも事実です。勿論、待ち時間改善にも繋がってきます。

## 権限移譲のステップ

■ …獣医師が業務を担当 ■ …スタッフが業務を担当 ■ …経験の少ない獣医師が業務を担当



## コンサルタント が教える 成功のヒケツ

# 動物看護師を どう活躍させていく?



多くの動物病院様で獣医師の採用についての悩みをお聞きます。「獣医師がやっと採用取れたとしても、すぐに辞めてしまう・または他の獣医師が辞めてしまうといったことが生じて、また獣医師の採用ばかりに注力する」といったケースもあると思います。その結果、本当のやりたいことが出来なかつたり、本来の目的を見失う可能性も高まります。そして、ずっとこのスパイラルから抜け出せないといった方も多いのではないのでしょうか。

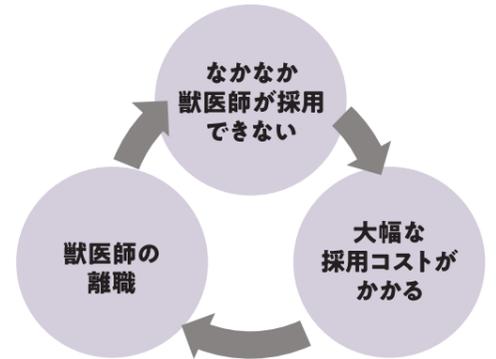
ただ、このセミナーのテーマでもある【動物看護師の活躍】がそれを大きく改善してくれる力ギとなりませう。図のように、動物看護士主体で考えていくと、普段の経営のストレスも軽減され、更には全体的な生産性も向上していきます。つまり、獣医師をたくさん採用して、売上をあげていくようなモデルは衰退していきます。

どの病院様も獣医師採用に苦戦している状況

### 獣医師採用に固執しないと起こる好循環

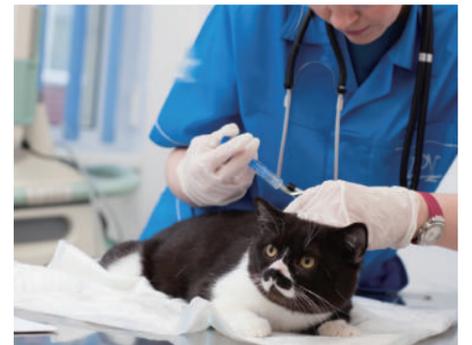


### 下記の繰り返しになる悪循環



まず獣医師をどうしても確保しなければいけないという発想をやめましょう。

動物看護師を本気で活躍させようと考えているのなら、獣医師に頼る考え方をしている病院様は発想を180度変えていく必要があります。その時、考えるべき指標が生産性です。全体での視野になることが権限委譲にも繋がってきます。



今までの考え方を180度変える

今までの指標

獣医師1人あたりの生産性  
▶この概念を持ってたら伸びません



正しい指標

従業員1人あたりの生産性  
▶従業員1人あたり生産性 1,300万/年間

# <動物病院>動物看護師総活躍で高生産性を実現する動物病院視察ツアー

▶ セミナー講座内容 13:00~16:00 (ログイン開始:12:30~)

お問合せNo:S087284

<複数開催の場合>各回、同じ内容です。ご都合の良い日時をお選びください。

第一講座	動物病院業界・動物看護師を取りまく最新業界動向	株式会社 船井総合研究所 医療事業開発支援部 蔡 宜璇
第二講座	看護師総活躍で高生産性を実現するさくら動物病院のリアル	ゲスト講師 有限会社 さくら動物病院 院長 平林 弘行 氏
第三講座	動物看護師活躍の他医院様成功事例解説	株式会社 船井総合研究所 医療事業開発支援部 蔡 宜璇
第四講座	まとめ講座	株式会社 船井総合研究所 医療事業開発支援部 リーダー 辻 建三

## 開催日時・集合場所

2022年7月20日(水)、21日(木)、22日(金)、  
27日(水)、28日(木)

【場所】Zoom(オンライン開催)【開催時間】13:00~16:00(ログイン開始:12:30~)  
本講座はオンライン受講となっております。諸事情により受講いただけない場合がございます。ご了承ください。

## ご参加料金 1名様あたり

一般:税抜20,000円(税込22,000円) 会員:税抜16,000円(税込17,600円)

- お支払いが、クレジットの場合はお申込み手続き完了後の案内(メール)をもって、セミナー受付とさせていただきます。
- 銀行振込の場合はご入金確認後、お送りする案内(メール)をもってセミナー受付とさせていただきます。銀行振込の方は、税込金額でのお振込みをお願いいたします。お振込みいただいたにも関わらずメールがお手元に届かない場合や、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、下記お申込み担当者へご連絡ください。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く場合がございます。
- 会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧:FUNAIメンバーズPlus)へご入会中のお客様のお申込みにも適用となります。
- ご参加を取り消される場合は、開催3営業日前まではマイページよりキャンセルをお願い致します。それ以降は事務局宛にメールまたはお電話にてご連絡ください。尚、ご参加料金の50%を、当日の欠席は100%をキャンセル料として申受けますのでご注意ください。

## お振込み先

三井住友銀行(0009)近畿第一支店(974) 普通 NO.5785207 口座名義 カ)フナイソコウケンキウウシヨ セミナーグク  
お振込み口座は、当セミナー専用の振込口座となっております。 ※お振込み手数料はお客様のご負担とさせていただきます。

参加日程によってお申込み締め切り日が変わります。

2022年7月20日(水)開催→2022年7月16日(土)期限      2022年7月21日(木)→2022年7月17日(日)期限  
2022年7月22日(金)開催→2022年7月18日(月)期限      2022年7月27日(水)→2022年7月23日(土)期限  
2022年7月28日(木)開催→2022年7月24日(日)期限

## ▶ お申込み方法

【WEBからのお申込み】右記QRコードよりお申込みください。

<お申込みに関するお問い合わせ> 碓井 志歩(ウスイ シホ)  
TEL:03-6212-2931(平日9:30~17:30)

