

# 環境適応型経営：CS経営のヒント

## 事例研究：動物病院にドライブスルーが?! アイデア動物病院の「顧客が喜ぶ経営術」

- 
- はじめに
  - なぜ「気軽に来院できる」病院づくりなのか？
  - 「動物たちは家族の一員」に対する環境適応
  - スタッフ参加型の経営
  - 「みんながうれしい動物病院」のHAPPYモデル
  - 環境適応型経営：CS経営のヒント① 情報発信：きっかけ創出
  - 環境適応型経営：CS経営のヒント② 楽しむ気持ち：笑顔創出
  - 環境適応型経営：CS経営のヒント③ 仕事を任せる：やりがい創出
  - 今後の課題
  - おわりに
-

## はじめに

「みんながうれしい動物病院」—— ペットと飼主、そしてスタッフも含めた関係者全員が大好きだと思える動物病院づくりをコンセプトに掲げる「みむら動物病院」（茨城県石岡市）の三村賢司院長。

レストランと見間違える施設、笑顔溢れるスタッフ・・・ここには無機質な病院のイメージは皆無、しかも「ドライブスルー」まであります。他にも森をイメージしたドッグホテル、渚をイメージしたトリミング部門など、チャレンジ精神旺盛な取り組みをスタッフ全員で続けています。

今回はそんな「みんなの病院」の舞台裏を紐解きます。

## なぜ「気軽に来院できる」病院づくりなのか？

いまや各家庭のペットはブームというより日常の風景。当たり前のように家族の一員です。また最近では「オフィス犬」という言葉もあるように、犬や猫をはじめとした動物たちは私たちの身近な存在です。

ところがいざ、我が家のペットが事故や病気の際、安心して任せられる動物病院があるかといえば、自信を持って「ある」と答えられる人はそう多くはないようです。今でこそインターネットでそれなりの情報収集ができますが、つい十年くらい前までは病院の評判は口コミのみ、実際のところはよくわからないといった状況でした。

- ・敷居が高い
- ・お金がかかりそう
- ・値段がわからない
- ・保険がきかない
- ・先生が怖いかも

等々、馴染みのない動物病院や獣医さんへの心の障壁はいまでも高いようです。

そんなお客様の声を感じていた院長は、平成7年の開業を前に、「気軽に来院できる＝動物と飼主様が安心できる空間」をつくらうと考えました。気軽に来院できれば、病気の早期発見・早期治療につながる、それが何よりの理由です。結果的に動物たちの寿命にも大きく影響するからです。

## 《みむら動物病院は「安心！」体制でお待ちしています》

### ◆電話してみようかな…

- ・電話対応は笑顔が見えるような親切で丁寧な対応を →安心！
- ・ネットでの懇切丁寧で顔が見える情報発信 →安心！

### ◆行ってみようかな…

- ・赤い屋根に時計がついた学校風のおしゃれな外観 →安心！
- ・木のベンチがずらっと続く、くつろげる待合室 →安心！
- ・手作りポスターや最新の情報誌 →安心！
- ・床は全面タイル張りでおしっこをしてもすぐ清潔 →安心！

### ◆他にも不安が…

- ・他犬が苦手な猫のために、猫専用待合室 →安心！
- ・他犬が苦手な犬のために、公園風の屋外待合室 →安心！
- ・呼び出しベルを受け取って周囲を散歩しながら待つ →安心！

オペレーション面でも、不安を最小限にとどめ、安心していただけるように注意を払っています。受付にはじまり、診療・調剤・会計まで、できる限りお待たせしない、動物に苦痛を与えない迅速な治療を心がけ、これを実現するための知識・技術のレベルアップと段取り・準備の改善を続けています。

## 「動物たちは家族の一員」に対する環境適応

### (1) 動物病院にドライブスルーが？！

開業から17年。同院が順調にファンを拡大している理由は、「来院前よりもハッピーな気分でご帰っていただく」という姿勢や心配りが土台です。そしてそれを支えるのがハードとソフト、両面での具体的な環境適応への勇気ある投資、先進的な投資です。

ペットといえども家族ですから、飼主様は人と変わらない心配りやサービスを求めます。同院はこのようなニーズにいち早く対応し、進化をつづける環境適応型動物病院といえます。その代表ともいえるべき驚きのサービスが「ドライブスルー」です。

当初はペット同士のトラブルを避けるために待合室を別にしたり、呼び出しベルを渡したりしていましたが、隣地からの移転・開業を機にドライブスルーでチェックインできる仕組みを作りました。

診察券を出して、ベルを受け取って、クルマで待機すれば、雨の日でも気軽に来院できます。あるいは薬やフードだけの購入ならば一度も降りずに完了しますし、伝染性の病気でも接触が極小化して安心・安全です。便利だけでなく実利もあるサービスなわけです。

## (2) ドッグホテルやトリミングで相乗効果

移転後、元の病院があった場所に「わんぱく館」というドッグホテルとトリミングサービスの施設を作りましたが、これも様々な工夫がこらされています。

「森のドッグホテル」と名付けた宿泊施設は、犬を小さなケージに放り込んで預かる従来のホテルとは一線を画した2畳大の個室。

全8室とはいえ、冷暖房・防音完備、春夏秋冬のテーマをもったおしゃれな部屋に、見学に来た方は思わず感嘆の声をします。ホールで待ち受けるのは東京ディズニーランドの造形物も手掛けたという職人さん手作りのホームツリー。まさしく「森」のホテルです。

お隣のトリミング施設は「渚のドッグサロン」。トリマーの皆さんは犬をおしゃれに仕上げしてくれるだけでなく、病気の早期発見や健康管理にも配慮し、動物病院とのグループ運営の強みを発揮する役割も果たします。

「診療部門⇄ホテル部門⇄トリミング部門」の3つの特徴を活かすことで動物にも患者様にも「助かる」サービスを提供し、相乗効果を上げています。

### ■大きな木が人気の「森のドッグホテル」は全て個室



### ■病院のとなりにある「わんぱく館」にあるトリミング施設「渚のドッグサロン」



## スタッフ参加型の経営

「スタッフは飼主様の代表選手」。そう考える同院では、さまざまなアイデアをスタッフそれぞれが自主的に提案し、次々に実践していきます。

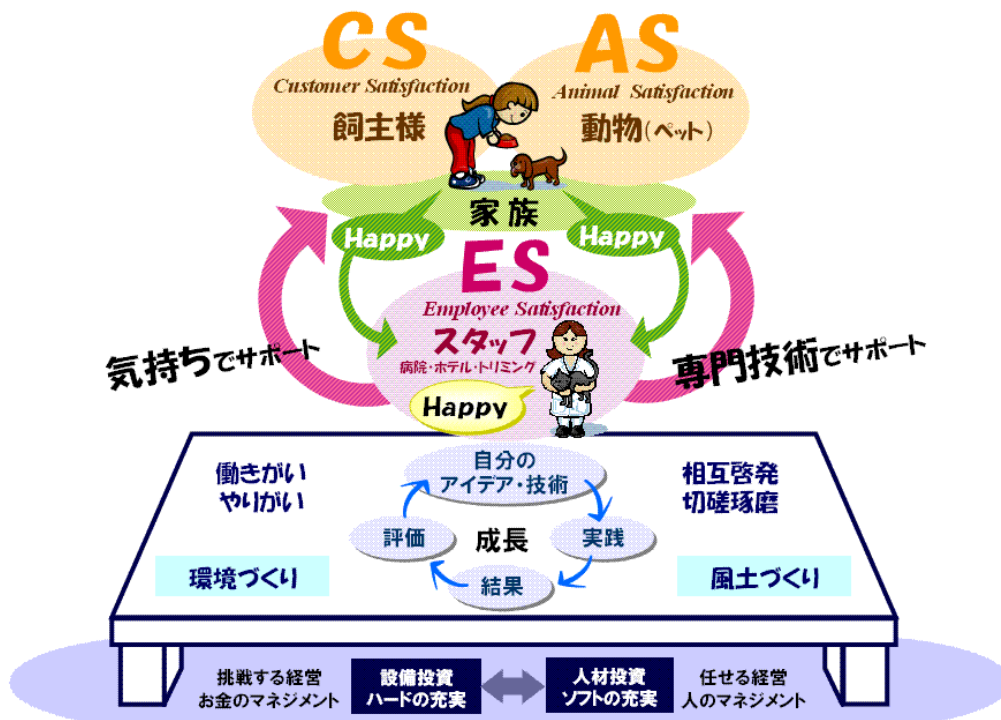
獣医師であり、看護師であり、トリマーであり…各分野の専門家であるスタッフの方々は当然、専門家としての「技術」や「知識」は必要です。しかし“生き物”相手の仕事はそれだけでは十分とは言えません。

動物病院のスタッフとして、一人ひとりの内面にある動物への思いや飼主様への思い、働くこと・仕事で貢献するという気持ちの充実。これがなければ、自分自身の潜在力を引き出すためのあと一歩の努力はなかなか実現できにくいものです。社員参加の経営、全員参加の経営を謳う企業は少なくありませんが、なかなか実現しきれていないのもこういった点がネックとなっているのではないのでしょうか。

ただ決まった仕事だけをこなすという姿勢では、自身の成長は望めません。プラスアルファの取り組みがあって初めて、飼主様が喜んでくださるわけです。この思いや気持ちにこそ、「スタッフ参加型」経営の成否がかかっているといえそうです。

## 「みんながうれしい動物病院」のHAPPYモデル

### 「みんながうれしい動物病院」のHAPPYモデル



「動物と彼らのご家族と働くスタッフが大好きだと思える動物病院作りを大事に考えています。動物にとっての『ぼくの病院』、動物好きが自然と集まる『みんなの病院』、そんな動物病院でありたい」との考えを実践する三村院長の経営をモデル化すると、図のようなモデルが描けます。

### ① AS:動物がうれしい

あえて「アニマル・サティスファクション」と表現してみます。獣医からみれば「患者」という立場になる動物たち。この動物たちに価値ある技術を提供することで、動物たちの満足を生み出します。専門の技術や知識・ノウハウを駆使し、同時に気持ち面でも寄り添うことによって、動物たちは医者や技術者が敵でないことを感じとり、協力的な態度に変わっていくのではないのでしょうか。動物だからこそ打算なく感じ取る“何か”がそこには求められます。病院での診療・看護はもちろん、快適なホテルサービスやトリミング技術によって安心・安全で居心地がいい環境づくりでAS＝ハッピーを生み出します。

### ② CS:飼主様がうれしい

飼主様を対象にした「カスタマー・サティスファクション」にも配慮が行き届いています。動物の治療に対する専門技術はもちろんですが、競合が激化するなか、飼主様の負担軽減、利便性・快適性アップも満足度の大きな要素です。ドライブスルー、多様な待合室、呼び出しベル等の工夫でCS＝ハッピーを生み出します。

また飼主の方々を集めた「オーナーズパーティ」の開催などによって同院の取り組みや予防医療などの知識を紹介するなど、コミュニケーションの充実を図っています。動物と飼主様は家族同様。ベースとなるASとCSも一心同体。両者への関心の高さが、工夫改善のカギを握ります。

### ③ ES:スタッフがうれしい

3つ目は「エンプロイヤー・サティスファクション」、社員・スタッフの満足度です。職場での不満や悩みが蓄積しているなかでは、イキイキ働き、動物たちや患者様に最高の技術・サービスを提供することは困難です。スタッフがやりがいをもって仕事に臨んでくれるような職場環境づくりがESの大きな要素。同院では、仕事を任せ、いろいろなアイデアに挑戦させることで、自ら考え、実践する場が与えられます。これによって本人は参画感を感じながら、積極的に仕事に向き合うことができます。また一生懸命取り組むことで、動物が元気になったり、飼主様から感謝の言葉をいただいたり、相談相手として頼りにされることでもハッピーを感じることができます。

同時に、スタッフ同士の連携・協力と、相互啓発によって切磋琢磨の風土が形成され、一人ひとりの成長がさらにES＝ハッピーを生み出すという好循環につながります。



この三者の満足を探究し続けるべく、院長であると同時に「経営者」としての顔を持ち、スタッフと家族の生活に責任を負う身でもある三村氏は、設備投資というハード面の充実を図りつつ、人材投資というソフト面の充実を懸命に続けているわけですね。

### 環境適応型経営:CS経営のヒント① 情報発信:きっかけ創出

動物病院を探すのには不安がつきまといます。しかも大抵の場合、探すときには愛するペットに何らかのトラブルを抱えていますから困っていたり焦っていたりしているはずで、そんなときに気軽に問い合わせられる雰囲気づくりは極めて重要です。同院では様々な情報を積極的に発信し、質問や確認の「きっかけ」を提示しています。同院の姿勢やコンセプトが事前にわかるだけで大きな判断材料になります。そういう意味では情報発信がコミュニケーションのきっかけになっているともいえます。紹介を生み出す＝比較検討するためにも情報の充実は必須の要件です。

### 環境適応型経営:CS経営のヒント② 楽しむ気持ち:笑顔創出

「アニマルセラピー」という言葉があるように「見る・触れる」だけで癒しの効果があるのが動物たちの魅力です。癒しの気持ち・穏やかな気持ちで仕事に臨むことでみんながうれしい病院が築かれます。そういう意味では、スタッフの方々も仕事を前向きに捉え、真剣な中でも楽しむ気持ちも必要です。そうでなければ、動物たちや飼主様と笑顔で接することはなかなかできないでしょう。

「働くことを楽しむ」ことは自分の成長を楽しむことにもつながります。技術力の向上、経験値の向上、接客力の向上によって、スタッフ自身のビジネスキャリアもアップしていくはずで、「笑顔を見たい」、だから笑顔で接する、親身になって接する、そうすることで悩みや心配事を共感する仲間にもなれます。病院ですから悲しい出来事もたくさんあるはずで、喜びは2倍に、悲しみは半分になるかも知れない、そういう意味でも笑顔は大きなパワーをもっているのかも知れません。

### 環境適応型経営:CS経営のヒント③ 仕事を任せる:やりがい創出

開業から17年ですから、組織の歴史としてはまだ若い病院です。そのような中で順調に成長しているのは、スタッフの成長という大きな原動力がありそうです。院長のモット

一は「任せる」経営。「育てる」ためには「任せる」ことが重要だとわかっているにもかかわらず実現は容易ではありません。

院長は、各スタッフの潜在力に無限の可能性を感じているのでしょう。適材適所で長所短所を見極めつつ、お互いに積極的に発言できる雰囲気を形成し、自ら工夫をしながら取り組むことに重きをおいています。それを観察し、認め、ほめる。それによってやりがいを感じ、また工夫が生まれ、結果が出る。それを評価・確認しながら次に活かすという好循環が生まれれば自律した組織が根付いてきます。

「専門性でのサポート」と「気持ち面でのサポート」、その両方の機会があれば、仮に3カ月前に入った新人であっても貢献できる場面、得意な場面があるはずです。それを活かし、次につなげる運営がまさしくチームワークで相乗効果を生み出す源泉になっています。

## 今後の課題

すばらしいコンセプトとその実践によって、ファンを増やし続ける同院ですが、未来を見据えることであきらかになる課題を整理してみましょう。

筆者が三村院長と初めてお会いしたのが2008年、それから4年経過し、森のドッグホテルや、渚のドッグサロンがオープンし、スタッフも順調に増えています。

同院の強みは「人財」ですが、今後の課題もまた「人財」でしょう。

立地する茨城県石岡市周辺には獣医師の大学がありませんし、勤務地としても利便性が高い場所とはいえません。このような制約条件のなかでも、飼主様の要望に応え続けるためにはスタッフの充実が欠かせないのです。今後もCSが高まれば高まるほど、リピートが増え、紹介が増えていきます。ホームページ等での情報発信は、お客様へのアピールだけでなく、スタッフ採用という点でもさらなる魅力をつくり続ける必要があります。

もう一点は高齢化社会への対応です。今後飼主様の高齢化が進むことで日常の活動が制限されることが考えられます。同院へのペットの送迎、訪問診療やお散歩代行、あるいは飼主様の一時的な入院に伴う低廉な預かりサービスなどの需要が顕在化してきそうです。

また飼主様だけでなく動物の高齢化に対し、様々なサービス提供によってトータルケアしていくことで「動物は家族の一員」と考える飼主様に安心という価値を提供していけそうです。ただ、あまりにも領域を広げすぎるとぶれる面がでてくるかもしれませんので、どの程度の事業範囲で取り組むのか、経営者としての意思決定が求められる場面も増えるでしょう。



## おわりに

週末には本格派のロードレーサー自転車で街や山を駆け巡り、マラソンで汗を流す三村院長。楽しむ経営のヒントはオフの息抜きにもあるようです。三村院長自身がオンとオフの両方が充実し、楽しむことで「みんながうれしい動物病院」が実現できることをよくご存知なわけですね。

院長曰く「ここは動物と共に豊かな時を過ごせるよう、動物と彼らのご家族とスタッフが協力しあう場所。そのためにはどうしたら良いか、常に模索し続けて、実行し続ける動物病院」だそうですから、現状に満足せず、あくなき挑戦を続けていく同院の未来をこれからも楽しみにしたいと思います。

株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二  
〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-30-5 いずみ日本橋ビル 1 階  
TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511  
ksato@mel-con.co.jp  
(複写・再利用等は一言ご相談ください)