

## 1. 動物病院の開業と勤務医の現状

2003 年以降、新規犬籍登録件数が減少を続けており、すでに犬の出生数はピーク時より半減しています。現在、犬の飼育頭数は徐々に減少し、2017 年からは 10 才以上の高齢犬の頭数も減少に転じると考えられています。その一方で動物病院は依然として増加を続けており、過当競争はさらに激しくなっています。その結果、動物病院の新規開業も簡単には成功できない時代になりました。中には新規開業後に業績不振によって廃業するケースも出てきているそうです。一般的な臨床技術と十分なやる気があっても、それだけでは開業してもうまくはいかないというのが現状です。しかしながら、これは動物病院の業界のみに起こった特殊な問題ではなく、他の様々な業種が過去に経験し、時にはその業界を一変させてしまうこともある大きな問題なのです。

それでは開業が厳しいのであれば、勤務医を続けていればそのリスクを回避できるのでしょうか？残念ながら、勤務医のほとんどの人が十分な給与や安定を手に入れているとは言いがたい状況です。現在までに成功を収めたと思われる動物病院でさえ、10 年、20 年、30 年先を見通すことは困難です。そのような大型の動物病院は、概してカリスマ的な院長がペット市場拡大期に個人の特別な力で築き上げてきたものが多く、非常に多くの場合、後継者問題を抱えています。つまり、勤務医では生活も厳しく、しかも 10 年 20 年後に勤務先の病院そのものがなくなるかもしれないという多大なリスクを抱えていることになります。

## 2. 転職を考えられている若い獣医師の先生方へ

現在のこのような情勢の中、2、3 年臨床経験を積んだものの、将来進むべきなのは開業か、それとも勤務医かと悩んでいる先生方も多いのではないのでしょうか？

また、その中には十分な診療経験、手術経験を積むチャンスを与えられていない（例えば避妊去勢手術の数をこなせていない）先生もいるのではないのでしょうか？

当院で経験 2、3 年くらいの先生方に最も重要視しているのは、一般内科の基礎をしっかり理解する事、避妊去勢手術のきちんとした教育を受け、数をこなす事、飼い主の方々との良い関係を築く事の 3 点です。

獣医師として 20 代の時の環境や経験はとても重要で、将来の可能性が大きく変わると  
思います。

ただ一生懸命真面目に頑張っているだけでは生き残れない時代がやってきました。現在の過酷な競争の中で生き残り成功するためには、自分にきちんとした実力を付けることと、自分自身をどういう環境に置くべきか、将来を見越して有利な環境を自分でしっかりと選んでいくことが重要です。

当院は開院して約9年が経ちましたが、今も順調に成長を遂げています。今後もさらに病院を成長させ、経営レベルを上げていき、獣医師が安心して長期に働ける環境を作っていきたいと思います。そのための具体的なプランがあり、今、事業として成長するまさに転換点に立っていると考えています。

成長している病院だからこそ、一緒に病院づくりに携わってもらいたいと思っています。そして、早く入っていただいた先生程、病院の中でより重要なポストを得やすいという有利な面もあります。病院を成長させる一翼を担っていただいた先生は、もちろん、専門分野を学んだり、経営マネジメントを学んだりする上で特に優先的な立場をとることができます。

病院と共に成長し、そして3年後、臨床の最前線で、病院の主力の一人として活躍していただきたいと思っています。

### 3. 当院の勤務医の将来プラン

当院では、勤務獣医師の将来のプランを、現在、次のように考えています。

1年目で年収350万円前後、2年目で年収400万円前後、3年目で年収450万円前後、5年目で年収500万円以上を想定しています。5年目の獣医に必要な獣医療レベルの目安は、他院からの一般的なセカンドオピニオンに対応できること、と考えています。

当院の獣医師の能力を評価する基準は、臨床の知識と技術は言うまでもありませんが、その他には、クライアントおよび病院スタッフとのコミュニケーション能力、後輩の教育、リーダーシップ、アイデアと改善能力、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）などです。

逆に、個人の売り上げはあまり評価しません。なぜなら、個人の売り上げで評価をしても、必ずしも将来の病院全体の売り上げ向上にはつながらないからです。それよりも、病院の価値を高めれば病院の売り上げはあがりますので、それにつながる行動やそれが出来る人物を評価すべきだと考えているからです。

さらに、7～8年目以降では、一步上の獣医師を目指す方には、専門性を身につけ専門医として、もしくは、経営マネジメントを学び管理職・役員として働く道を選んでもらいたいと思います。つまり、獣医師としての自分自身に付加価値を付けていくということになります。給与は年収600～840万円程度を想定しています。

専門医を目指す方には、専門性を学ぶための支援を行い、好きな分野での技術や知識を極めてもらいます。管理職・役員となる方には、勤務医の立場で経営マネジメントを学び、病院運営により直接的に携わってもらいます。

そして、さらに上のレベルで経営責任やリーダーシップが取れる人材（分院長クラス）や、一流の仕事のできる専門医には、そのレベルにあった役職や条件、力を発揮できる環境を用意したいと考えています。年収は1000万円以上を想定しています。

また、女性のライフスタイルに応じて変化させることも可能にしていきたいと考えています。例えば、当院に3年以上勤務し、患者さんとのつながりも深い獣医師であれば、結婚後に退職してしまうのは、獣医師にとっても病院にとっても大きな損失となります。結婚後も働きやすい環境作りをできるようにしていきたいと考えています。

#### 4. 当院の考える動物病院のあり方

当院には目標があります。それは、医療レベルが高く、顧客とスタッフのどちらも満足できる動物病院を作り、きちんと収益を出すこと。その収益によって、人材や医療機器への投資を継続して行い、病院の価値を高め、さらなる収益へつなげること。そしてスタッフの労働環境や雇用条件を最大限に高めること。そして、それを可能にする『仕組み』を作ること。そして、小動物臨床に関わる多くの獣医師が、プライドを持って、安心して生涯働けるようになることです。

当院は、それを可能にするための具体的なプランがあります。高い医療レベルと高い経営レベルを持つためには、ある程度の競争力や事業規模は必要だと考えています。そして獣医師の長期雇用は動物病院の業界全体の成熟にとっても重要なことだと思います。それによって、自分たちの『獣医師』という仕事が、より魅力的で、プライドを持って

これからも働いていける職種になるように、自分たちの手で作り上げていきたいと考えています。

これからの 10 年で動物病院をとりまく状況は大きく変わるでしょう。逆に、もし今までのように、「開業はリスクが高いけれども、勤務医では食べていけない」という状況がこのまま続けば、動物病院の業界全体の地盤沈下は避けられないでしょう。

今まで成功した動物病院では多くの場合、建物や設備にはお金をかけてきました。10 年前にはそれが動物病院の『成長の証』でした。しかし、たとえ建物が大きくても、たとえスタッフが多くても、院長のワンマン経営で人材育成をしなかった動物病院では、勤務医が育たず、そういう病院では医療の質が急速に低下してきています。

これから成長していく動物病院は、勤務医やスタッフの質の高い動物病院です。もちろん設備は必要ですが、まずは『人』が大事、次に設備という順番です。

飼い主の方々にとっても、動物病院スタッフにとっても、医療と経営の両輪がどちらもしっかりしている動物病院が必ず必要なのです。そうでなければ走り続けることはできません。良い動物病院がその成功事例を、ビジネスモデルとして成り立つことを証明することが必要なのです。当院はそういう動物病院を目指しています。