

2014.09.25

小原院長の“いま一番気になる人・仕事” スペシャル対談

小原忠士×白石昌弘

平成2年の開院以来、24年間にわたり地元連島を中心に多くの住民の方から信頼を頂き、皆様の健康に貢献してきた小原整骨院。その小原院長が“いま一番気になる人・仕事”というテーマで、ゲストの方と小原先生とで対談をして頂きました。今回は株式会社創夢パートナーズ代表取締役の白石昌弘氏をゲストにお招きして、人事・労務面からみる整骨院経営について語り合っていました。(2014年9月18日(木) Nocca 倉敷店にて)

ゲスト紹介

■ 白石昌弘 (株式会社創夢パートナーズ 代表取締役)

昭和57年 福岡県出身。中小企業専門の人材コンサルティング会社で、製造業から飲食店まで、200社以上の経営改革に関った後、平成25年4月1日に、『株式会社 創夢パートナーズ』を設立。

机上の空論ではなく、実体験に基づき、経営者の意向に寄り添ったコンサルティングは、クライアントから絶大な信頼を得ている。平成26年10月より、整骨院など治療院に特化した、人事コンサルティングサービス『S-LINKS (エスリンクス) <http://s-links.biz/>』をスタート。全国の人材の活性化を考えている治療院に対して、より品質の高い提案を提供していく。



■ 小原忠士 (小原整骨院 院長)

倉敷市出身。地元である倉敷市連島で開院以来24年にわたり地域の皆様の健康に貢献してきた小原整骨院の院長。柔道整復師としての技術力は当然、その穏やかな人柄で多くの患者に慕われ、スタッフからの信頼も厚い。6月には株式会社エミリンクとして法人設立。代表取締役となる。



■ 司会進行 俣野浩志 (株式会社パッション)

岡山市出身。一般社団法人ウェブ解析士協会認定 初級ウェブ解析士。経営修士 (MBA : 香川大学大学院地域マネジメント研究科)。大学でマーケティングを学んだ後 11 年間印刷・デザイン業界に勤務。2009 年に岡山県産業振興財団主催のベンチャー・ビジネスプランコンテストにて奨励賞を受賞。2013 年大学院にて「住民主体の体験交流型プログラムが地域社会に与える影響についての考察」というテーマで、NPO のまちづくりを研究した。

まずは人事・労務のコンサルタントである白石さんと小原院長はどんなキッカケで 出会われたのですか

小原 : 今年 2 月に岡山で整骨院 14 店を展開している「ついでるケア」の目黒先生の主催で開催されていた「失敗しないための従業員の雇い方」セミナーで白石さんと知り合いました。4 月に 2 店舗目である「こはら鍼灸整骨院」の開院を控え、新規スタッフの増加、さらに 6 月に法人化も決定しており、多店舗経営のノウハウもなく、人事制度にも不安を抱えていたので、思い切ってセミナーに参加させていただきました。

その中で、白石さんのコンサルタントとしての関わり方がとても素晴らしいと感じましたので、翌日には連絡させてもらったような気がします。

白石 : 小原先生に出会ったタイミングが多店舗展開をする前でしたので、ちょうど良かったと考えています。

目黒先生も、多店舗展開をされる折に人事・労務の関係では相当のご苦勞をされた方ですから、成功談、失敗談などのお話はとても参考になったと思います。

私もそこに関わらせて頂く中で、整骨院における人事制度の在り方に対して、新しい形の成功パターンを見い出せたと思っています。まだまだ整骨院の業界は個人事業主が多いですし、家業の段階の方が多く、事業化されているところは少ないですから...



小原 : そうですね。私も 24 年ものあいだ地元倉敷で整骨院を営んできましたが、手技などの技術を習得する方に力を入れていましたので、ビジネスという観点から全く整骨院を見ていなかったですね。

結果は後からついてくるものと考えていたため、計画性が欠如してました。

白石 : そういう整骨院の先生方が多いのです。

ビジネスの手法を取り入れて多店展開をすることは地域社会にも良いことなんです。

特に現在のような高齢化社会では治療院が果たす役割も大きいですし、また雇用も生まれるので…。

しかし、それにはどうしても多くの人を雇う必要が出てきます。経営を知らなければそれが出来ません。

小原：私たち整骨院は、「人」が大切な資本になります。

いくら技術があっても、人としての徳がなければ信頼してもらえないでしょうし、逆に徳だけあっても向上心や知識・技術が伴わなければやはり信頼は勝ち取れません。

ですからスタッフ教育として、古典鍼灸勉強会や妙見法活法整体などセミナーを開き、技術・知識は去ることながら尊敬する先生方と接する場を作ることで、知識・技術と共に、品格や人徳も学び成長することを目指しています。

また、同時に多店舗展開に必要な標準化やマニュアル化など効率を追求する部分の必要性も感じ始めました。

白石：整骨院はベッド数とスタッフの人数によりキャパが決まりますので、個人事業主のまま大きく展開しようとするのが難しいものがあります。また保険診療など制度内でガチガチに固められたビジネスでもありますから、自費診療を増やすか物販や美容などへ展開するかしなければ、ビジネスとして大きく飛躍できませんよね。

小原：分院はこれからですが、本院もまだまだ伸び代があると思っています。2年前から取り組んでいる女性全般をフォローしていく逆子灸や子宝治療、エンダモロジーやヨモギ蒸しなど美容部門も軌道に乗り始め、徐々に売上も伸びていますが、無駄を省き、的確な診断・スピーディーで的を得た治療・病態説明が可能になれば、患者さんを待たせる時間も短縮でき、回転率ももっと上がると思うのです。

また、一度来られた患者さんがまた来たいと思ってもらえる、知人を紹介したいと思ってもらえる空間作りをしていきたいです。

それにはスタッフの技術力のアップとさらなる接客力が重要だと考えています。

白石：なるほど、それについては整骨院の中でも小原整骨院の取り組みは進んでいると思います。あとはスタッフのモチベーションを如何にあげるかで業績が変わってくると思います。

小原：本当にそうですね。数年前はスタッフと私の間でのコミュニケーションが少なく、お互いにすれ違っていたこともあるのです。その時はなかなか売上も上がりませんでしたね。

しかし、2年前コーチングのコミュニケーション研修を、そして昨年人材教育を一年間行った結果、今では全員の意識が一つになって様々なことに積極的に取り組んでくれています。掃除や勉強会、サプライズの誕生会（笑）なども…ホントに皆楽しく働いてくれています。



白石：端から見ても小原整骨院のスタッフが楽しく働いているのは分かりますよ。皆さん素敵な笑顔をされていますし。私も、小原整骨院にコンサルに入らせて頂きビックリしたのは、社内の人間関係の良さです。コンサルの始めの段階で皆さんにアンケートをとらせて

頂きましたが、院内の人間関係に関しては、他の整骨院ではまず出ないくらいの良い数字が出ていました。だからこそレベルの高い人事評価制度の導入をご提案したのですが、それも上手く機能していきそうです。

小原：ありがとうございます。白石さんの研修以来、院の売上など経営に関する数字を全てスタッフにオープンにしました。そして患者さんに喜んで頂き、どのように売上に結びつけていくかを皆で一緒に考えています。もちろん、試行錯誤の連続ですが、嬉しいのはスタッフ自らが、分院の診療時間を変えて夜にしか来ることが出来ない患者さんに対応しようとか、ポスティングをもっとやってみよう、イベントに町内会の方を呼んでみようという積極的に行動してくれることです。

こういった積極的な行動に結びついたのは、今回の分院オープンに当たり、分院長、統括マネージャーなど役割と権限をスタッフに委譲し責任とやりがいを持たせたことが功を奏していると思っています。そのために人事制度、評価システム、就業規則、社保と厚生年金など労働環境の整備がとても重要であることに気付かされました。

白石：小原整骨院はいわば、事業へと移行する微妙な規模だったのです。あのまま、個人事業主として分院をオープンしていたら難しかったと思います。

人事評価制度を作り、人件費率を抑え利益体質になるような給与体系の見直しが出来たこと。そして、株式会社としてみんなで協力して利益を上げていかなければ、経営が成り立たないことを理解したこと。

また、「共に夢の実現を目指すんだ！」という共通意識がスタッフのモチベーションを高め、一体感を生んだのだと思います。

実は、小原整骨院のケースはこの業界ではまだレアケースだとか？

司会：整骨院の業界は「鍼灸、マッサージ、柔道整復」「カイロプラクティック、整体」「リフレクソロジー、ボディケア」など様々な業界が入り交じり、既に価格競争に陥りつつあると思いますが、その中で多店舗を展開していくのにはどのようなポイントがあるのでしょうか？



白石：確かにこの業界はものすごい勢いで新しい整骨院ができ、手もみ...などのリラクゼーションも参入し、コンビニよりも多いと言われる歯科に近い様相を呈してきています。そのため従来の保険診療を主体にしていた整骨院も小原整骨院のように美容に力を入れたり、物販をしたり、生き残りをかけて必死になっています。

そんな中で小原整骨院が進めている方向性は、従来の整骨院経営とは一線を画すものなのです。最大のポイントはスタッフがイキイキと働いていることです。そして、地域に根ざしており地域住民の支持を得ている点です。

現状は競争が激しいので、短期に売上が作れる方向に行きがちなのですが、この長期の戦略を小原整骨院はど真ん中に持ってきて経営されています。両方とも当たり前のことですが、過当競争に陥ると、これらが疎かになりやすいのです。

小原：患者さんの満足とスタッフの満足。会社として成り立つ採算。3拍子揃わなければならないと思っています。

競争が激しくなると、まずは低価格で勝負してくる治療院が出ます。その次は専門性を打ち出して自費診療など高価格帯を目指す治療院です。どちらも短期間では成功しますが、患者さんのライフタイムバリューという長期の視点で考えると持続可能な収益構造が構築しにくいという面がありますよね。

白石：はい、低価格はいわゆる顧客満足の問題が出てきます。労働集約型の産業では人件費を抑えることが最大のコストダウンです。

ですから安い価格で提供するということはそこで働くスタッフの給与も安いのです...そうするとどうしてもスタッフのモチベーションに影響してきますよね。必然的にサービスも低下してくる...結果、安かろう悪かろうになってしまう。安かろう悪かろうではこの業界では即はじき出されますよね。実は低価格競争の行く末は共倒れになるという結果が実証されているのです。また高価格ではその価格を払える顧客の市場規模、絶対数の問題が出てきます。やはり適正価格でしっかりと技術を持って患者さんを治療するという基本に忠実な方が長続きします。

小原：それに私たちはサービス業であるということもしっかりと意識しないとイケませんね。私たちの施術は患者さんがそれを受けた後の満足度により評価が決まります。ですから、施術を受ける前にその効果が判断できないんですよね。

特に新規の患者さんは不安の中で施術を受けることになります。また施術は患者さんの体に直に施しますから、需要と供給が一体なのです、しかも個別対応が必要です。つまり施術中の対応は非常に重要な意味を持ちます。

患者さんの現状や、何故この治療が必要なのかを一般常識に照らし合わせ判りやすく説明しながら施術するなど。そのあたりの気遣いが初めての方への不安や、気持ちよく施術を受けて頂けるような接客対応に繋がるとと思っています。

白石：それこそ、最初に小原先生がおっしゃられたように「人」が資本だということですね。私のコンサルティングを受けて頂いている整骨院は「人」をととても大切にしているところばかりです。

私は人事専門ですから、やはり人にフォーカスしたいと考えています。今騒がれているブラック企業などはもってのほかです。サービス業であるこの業界ではスタッフが最高のパフォーマンスを発揮することで業績があがります。そのためにはスタッフがイキイキと働くことができなければなりません。



小原：内部環境の整備はとても時間がかかると考えています。特に理念など価値観の共有、スタッフのスキル、スタッフの特性や意思決定の手法など、それらが“社風”というレベルまでいき、定着できれば良いのですが…。ルールばかりでは窮屈ですし、たぶんこの業界の差別化の要素は「人」由来だと思うのです。

地道に一步一步、みんなが笑顔でイキイキと働く職場を作れるように夢見て、素晴らしい仕組みを作って行きたいと思っています。やはり人が笑顔になる“場”として小原整骨院が機能しなければ…エミリンク（笑みが繋がる）ですから。

白石：良いですね！「エミリンク」という社名が小原先生やスタッフの想いを表していますね。小原整骨院のようにスタッフを大切に、地域に根ざした全国の整骨院を繋げていきたいですね。



小原：私も新たな夢が出来ました!!白石さんが同業他社の見本にしたいと言ってくれるような、スタッフ満足度 No.1 の会社を目指します!!白石さん、今後ともよろしくお祈りします!!

白石：是非協力させて下さい!!夢は膨らみます（笑）!

小原：本日はありがとうございました。

白石：こちらこそ、ありがとうございました。

.....

■ 株式会社創夢パートナーズ

代表取締役白石昌弘

〒791-3164 愛媛県伊予郡松前町中川原 422-3 TEL（代表番号）050-3786-6696

■ 小原整骨院（本院）

〒712-8014 倉敷市連島中央 2-3-22 TEL&FAX：086-444-9595

受付時間

受付時間	月	火	水	木	金	土	日
8:00～13:00	○	○	○	○	○	○	×
15:00～19:15	○	○	○	×	○	×	×

こはら鍼灸整骨院（倉敷分院）

〒710-0003 倉敷市平田 615-1 TEL：086-486-3363