



## 組織を動かす「経営学」で 理念を見いだし変革を促す

小原啓子 Obara Keiko

(株)デンタルタイアップ

2007年に歯科専門の経営コンサルティング会社として設立。10年間に研修を受けた延べ人数はおよそ1万5,000人。直接コンサルを手掛けた歯科医院は、連携を取って相乗効果で発展するのが特徴。著書：『はいしゃさんの仕事カイゼン術』『はいしゃさんの働き方改革』（医歯薬出版）等多数。

### あなたの得意分野は？

デンタルタイアップは「歯科学と経営学の融合」をうたっており、経営学という学問を使って歯科医院の変革を行っています。歯科業界においては、第6次医療法改正に当たり、厚生労働省研究班から2015年3月に「医療分野の『雇用の質』向上のための勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引き（改訂版）」が出ていますが、弊社ではその内容を10年前から実践しています。

なぜそのようなことができるのか。「手引き」の内容が、経営学で確立されている組織変革のプロセスそのものだったからです。現在、国を挙げて働き方改革がうたわれていま

すが、私たちが支援している歯科医院の多くが、行政が出している働き方改革（ワークライフバランスを含む）の認定を取り、労働環境整備を積極的に行っています。私たちも、「広島県仕事と家庭の両立支援企業登録」「広島県働き方改革実践企業認定」を取得し、女性の活躍支援の在り方を日々考え、実践しています。

### 「成功院長」の特徴は？

私たちは、「理念による創造型経営」を推奨しているため、院長が確たる理念をつくった後は、三方良し（患者良し、組織良し、社会良し）の考えで組織を運営していただいています。このバランス感覚があることが一番重要です。

また経営戦略論学者チャンドラーの言葉にあるように、組織は戦略に従うため、戦略・戦術・戦闘レベルまで全員で組み立てていきます。一人一人のスタッフを信じて権限移譲ができる院長が、組織運営において成功しています。

初めて行った院内会議の様子。スタッフのやる気が目の輝きに現れる。変革して半年で、20時まで行っていた診療を18時終了に変更したが、患者数を落とさずに成長している（大阪府・たかお歯科）。





2年に一回、「歯科医院変革フォーラム」を開催し、各歯科医院の状況報告を行っている。歯科医院が連携意識を持つことで、将来予測ができるようになり、変革のスピードを上げることが可能となる。今年は7月22日、広島にて開催予定。テーマは「歯科医院から発信する働き方改革」。

## 「要注意院長」の特徴は？

「経営の神様」と呼ばれたパナソニック創設者の松下幸之助は、人の上に立つ時は「明確な志」「素直な心」「元気」「運」「愛嬌」「感謝」「謙虚」が重要になると言っています。当然、この点が不足している院長は苦勞します。

しかし、人は必ず成長できます。それを時間をかけて支援することが、私たちの仕事であると認識しています。

## 気を付けるべき 経営のターニングポイントとは？

歯科業界では、経営学はあまり重要視されておらず、利益を生むための学問と誤解している方も多いようです。経営学は本来、組織を動かすための学問であり、理論やシステム、ノウハウを使う時期・順番・期間も重要となります。

例えば小学校の算数では、足し算→引き算→掛け算→割り算の順に習いますが、この順番が逆転すると、学習効果は上がらないでしょう。

いろいろな研修がありますが、組織の状況

に合った学習を行わなければ、成長するどころか混乱してしまうということは、考えてみれば当然のことです。

経営は、組織が理念という目的に向かって一歩ずつ近づいていく持久戦です。院長が「継続した組織づくりの覚悟」を持った時が、ターニングポイントです。

## 医院でお勧めの 設備やツールなどは？

スタッフが情報共有できるホワイトボードの活用をお勧めしています。情報は「言って」「聞いて」「確認して」「書いて」「唱和して」、五感を使って意識の中に落とすことが重要です。いつも情報が見える所において確認できることは、継続した体制づくりには必須です。情報の活用も、実は奥が深いものです。世の中、簡単に済むことなどありません。一つ一つが大切な組織としての仕組みとなります。

## 院長へのエール

内省は成長の始まりです！

### ●ピンチ改善事例

スタッフが発言しない歯科医院。実は問題解決はスタッフが一番知っている。担当者を明確にしたら「ガントチャート」を書いてもらおう。それに沿って毎月報告してもらおう。「ハーズバーグの動機付け・衛生理論」の活用だ。

仕事の満足度を上げる基本は「達成」。それは小さな達成感で十分。必ず自信を持って発言してくれるようになる。