

薬局の専門家たちが開発した従業員満足度調査



# 目に見えない組織の状態を可視化し 理想の薬局作りに繋げていく



組織の強み + 活かし方の提示

+

組織の弱み + 改善プランの提示



# 組織の状態が可視化できると?

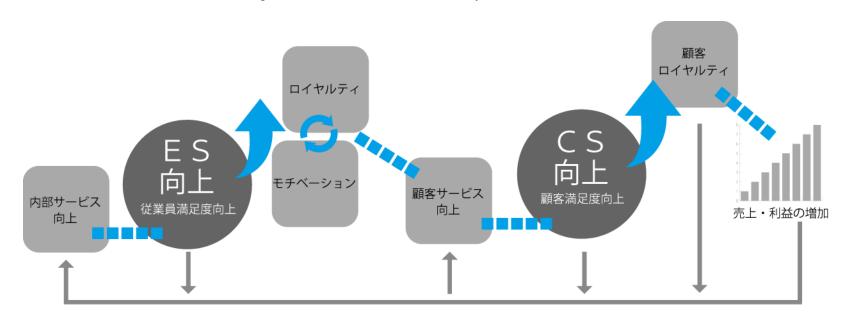


※ C S ・・・顧客満足 (customer satisfaction)

従業員満足度(ES)の向上がモチベーションを高め、ロイヤルティ(帰属意識)も高まっていく。ロイヤルティ(帰属意識)が高ければ、自分の会社のために成果を出そうという意欲が高まり更なる顧客サービスの向上につながる。

その結果、顧客満足度(CS)が向上し、売上や利益の増加にも繋がり、企業経営に好循環をもたらす。

サービスプロフィットチェーン < Putting the Service-Profit Chain to Work, J.L.Hesket, et al, HBR, 1994>





# 経営者が見ている会社 ⇔ スタッフが見ている会社 両者の間にはギャップがあります。

ギャップを把握しない状態で、マネジメントを続けると思わぬ落とし穴にはまることがあります。



## 経営者

「できる限りのことはやっている」

「どこよりも働きやすい社風だ」

「研修制度をきっちり作っている」

「我が社の管理職は結束が固い」

## スタッフ(薬剤師・事務員)

「直せるところがたくさんある」

「早く転職して他の会社に行きたい」

「もっと実務で役立つ研修が欲しい」

「実は管理職が一番不満を持っている」



⇒ このままでは薬剤師の **离餌哉リスクャ採用コスト** も増加します。



厳しい経営環境の中、薬局としての機能を高め、生き残りを図りたい 今働いているスタッフの能力を、もっともっと引き出していきたい スタッフに少しでも長く活き活きと、この会社で働いてほしい



# 具現化するためには、組織の現状を可視化することが有効

「HMI-ES」で具体的に明らかになるのは…

- ・貴社の強み、スタッフへの求心力となっている特長は何か?
- スタッフが真っ先に改善してほしいと思っていることは何か?
- ・改善することで従業員満足度向上に**寄与するもの、寄与しないもの**は何か?
- ·業界平均と比較して、自社の現状はどうか?

そして、診断の結果、これから何をしていけば良いのか、従業員満足度を向上させ、より 強固な組織を作るために貴社が採るべき具体的な**処方せん(解決策)**もご提示します。



満足度指数

#### 満足度の全国平均値との比較

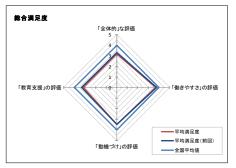
67.5

HMI-ESの項目のなかで特に重要な4項目(「全体的な評価」「働きやすさの評価」 「動機づけの評価」「教育支援の評価」)の満足度の総合評価指数(100が最高値) の全国平均値と、貴社平均値の比較。

平均値の算出方法=実施企業の平均値÷実施企業数 総合評価指数の算出方法=4項目の満足度×5

/100

評価項目	平均満足度	平均満足度	全国平均值	ランキング
新中間 4只 日		(前回)	土国十四世	5 社中
「全体的」な評価	3.18	3.30	4.00	3 位
「働きやすさ」の評価	3.67	3.77	4.00	3 位
「動機づけ」の評価	3.49	3.48	4.00	3 位
「教育支援」の評価	3.15	3.32	4.00	3 位
4項目総合評価指数	67.5	69.4	80.0	3 位



#### ロイヤルティ

#### 従業員の帰属意識をはかる指標

注意 -24.8 従業員ロイヤルティに対する評価。総合評価「現在の職場を知人に薦めたいと思いますか」という設問に対して、最高評価であ る5ポイントをつけた回答者を推薦者、1ポイントないしは2ポイントをつけた回答者を非推薦者と2分類する。推薦者の割合から 非推薦者の割合を差し引いた値を「推薦者の正味比率」とし、推奨者と非推奨者の数から、PPS (Pharmacy-staff Promoter

PPSの範囲は-100~100となり、PPSが高い程ロイヤルティが高いことを意味する。「推薦者が多いほど」、また「非推薦者が少 ないほど」、PPSは高くなる。

評価基準(PPS)

スコア	状態	解説
0以上	順調	帰属意識が高く、組織の状態は良好
0 ∼ -20	安全	薬局組織としては平均的
-20 ∼ -40	注意	帰属意識が低下しているスタッフが増えつつある
-40 ∼ -60	危険	離職者が増える危険性がある
-60以下	超危険	組織崩壊の危険性がある

#### 重要度、満足度共に高い項目

O 求

心

力

ニーズ分析において、重要度・満足度共に平均値より高く、組織の求心力にあたる項目。ニーズ 分析のグルーピングチャートにおいてはグループ1に該当する。

該当項目は、言い換えれば「組織の良い点」である。この項目をPRすることで、採用活動等に活

※ 重要度…従業員が働くにあたって、その項目をどれだけ重視しているか ※ 満足度…従業員が実際にその項目に対して、どれだけ満足しているか

	グループ2	グループ1
lis I	重要度(高)+満足度(低)	重要度(高)+満足度(高)
Ē	改善の期待度が 大きい	組織の求心力 ロイヤルティの維持
更更	グループ3	グループ4
_	重要度(低)+満足度(低)	重要度(低)+満足度(高)
氏 ( ) ( )	無関心	期待度が小さい 対処してもモチベーションは上がら ない

#### ← 低い 満足度 高い →

#### ポムカニンモンガ

順位	項目	重視度	満足度	改善重要度	グループ
1	勤務地	4.55	4.17	7.91	1
2	同僚薬剤師との人間関係	4.29	3.91	8.72	1
2	他職種(事務員や簡別助手など薬剤師以外)との人間関係	4.10	3.91	8.37	1
4	上司との人間関係	4.22	3.75	9.22	1
5	仕事へのやりがい・充実感	4.20	3.73	9.40	1

#### 貴社の課題と改善プラン

# 急

ES分析=改善緊急度をはかる指標。従業員がアンケート の項目に対して、どの程度改善を求めているかを把握する

満足度は回答者の各設問に対する満足度の平均値であ り、重要度は現在勤務している薬局に対する総合満足度 と各設問に対する満足度との相関係数である。

項目

認定薬剤師の資格取得への体制(配慮)

総合満足度に与える影響が大きい項目

#### 評価基準(改善緊急度)

優先順位

20.00 以上	緊急度が極めて高い
15.0 以上	緊急度が高い

#### 改善緊急度ランキング

順位	項目	改善緊急度
1	勤務薬局または勤務部署の従業員数	16.81
2	認定薬剤師の資格取得への体制(配慮)	15.61
3	業務の効率性や計画性	15.50
4	会社の組織風土	14.97
5	経営者、経営陣の方針と能力	14.72

#### 重要度が高く、満足度が低い項目

改善重要度=重視度ポイント×(6-満足度ポイント)に よって算出したもの。式中の(6-満足度ポイント)は不満 足度を意味し、今回の分析においてニーズ得点の範囲は 1~25 点となる。 重視度が高くなるほど、また満足度が低くなるほど、ニージ 得点は高くなる。

評価基準(改善重要度)

重

15.00 以上	重要度が極めて高い
10.00 以上	重要度が高い

対策

#### 改善重要度ランキング

9011100	() - 1 - 1	
順位	項目	改善重要度
1	勤務薬局または勤務部署の従業員数	11.77
2	業務の効率性や計画性	10.93
3	就労時間	10.92
4	定期的な休日の取得	10.88
5	福利厚生制度	10.78

緊急かつ重要な改善項目 改善緊急度、改善重要度が共に高い項目を緊急かつ重要な改善項目として、優先順位が高いとみている。

キャリアアップ制度の再構築

勤務薬局または勤務部署の従業員数 人的資源管理の見直し 業務の効率性や計画性 手順の見直し研修実施

【採用強化】人材不足を解消し、適正な従業員数を確保する。 【規程の見直し】給与規定にて距離勤務手当など考慮。中長期的には人事考課制度の見直しも検討。 【仕組みの導入】自己申告制度導入やキャリアカウンセリングの実施を行う。

【業務手順の見直し】経営計画の見直し、業務フローの見直し、全員参加での社内課題検討会を実施。

【研修】業務チェックマネジメント研修、現場薬剤師の業務面での研修、PDCA研修、報・連・相研修、タイムマネジメント研修

【制度構築】研修参加のバックアップ制度の策定。目標管理制度を導入し目標管理項目へ資格取得・専門性強化への取り組みを目標項目として入れ込み、会社組織として応援する体制を構築。

## HMI-ESを実施することで得られる効果

会社:従業員満足度を高める姿勢=

従業員:会社に対する信頼度・帰属意識向上

結果を活かして得られる効果

(全国平均値、貴社目標値と比較して)

満足度が高い場合

理念の具現化に邁進できる

広報・リクルート活動に活用



再度実施・検証

満足度が低い場合

組織の弱点を改善

何をやれば良いかが明確に



学生・就職希望者 貴社の魅力UP 望ましい人材の確保



スタッフの 帰属意識の向上 離職リスクの減少



改善にかかるコスト (時間・費用) 削減



## 実施→フィードバックの過程が、信頼感を高める

「HMI-ES」を実施することで会社はスタッフの本音を確認できます。

いわば経営者とスタッフのコミュニケーションの機会であり、取組を行うこと自体が信頼につながります。 また、HMI-ESの結果をスタッフに開示することで、相互理解を高めることができます。



## 経営者

もっと良い会社にするために HMI-ESを実施

「スタッフの声を聞きたい」



## スタッフ(薬剤師・事務員)

もっと働きやすい職場になるのかも? 期待感

「会社は真剣に考えてくれている」



## 情報開示

取組への 参画を促す

【フィードバック】 どんな結果だったのか? これからどのような取組をするのか? 共感・納得

取組へ参画 しやすくなる

開示する範囲・フィードバック方法については、分析結果からご提案いたします。





3つの特長 s t r o n g p o i n t



薬局専用。【専門家】がつくったES調査



社会薬学の研究者、薬局事業者、薬局向けコンサルタントという薬局の専門家たちが

# 作った、エビデンスある従業員満足度調査









## 岡﨑光洋 先生

東京薬科大学情報教育研究センター客員研究員

社会薬学の第一人者として、HMI-ESの前身であるPESSを開発。

## 薬局グループ

全国に40店舗以上を展開する 薬局事業者

岡﨑先生と共同研究でPESSを開発。一歩先行く薬局経営を日々 実践している。

## 医療経営研究所

医療・介護専門のコンサル ティング会社

全国各地のあらゆる規模の薬局を 対象に、20年に渡って経営コンサ ルティングを提供し続けている。

#### 薬局を運営される組織の皆様へ

現代の医療は、医療提供者中心から患者中心の医療へとパラダイムシフトしてきています。社会保障審議会医療部会においては、「患者の視点に立った、患者のための医療提供体制の改革を基本的な考え方とすべき」との共通認識のもと、患者中心の医療を実現するための検討が進められてきました。また医療に関する患者や家族の相談を受け付ける中立的な窓口として、都道府県が設置している「医療安全支援センター」に寄せられる相談件数の増加からも、患者の医療の安全や質への関心の高さがうかがわれます。

私は、「国民が求める医療サービスの質的向上に係わる薬局及び薬剤師の活躍」をコンセプトに、調査研究及び具体的な支援体制構築を目的とした活動を行ってまいりました。その取組の1つが「医療提供施設に従事する薬剤師及び従業員の満足度に関する調査研究」です。本研究は、James L. Heskettらが提唱する、顧客と従業員の満足度を組織の収益性に結びつけるサービスプロフィットチェーンの理論に基づき、患者(顧客)満足を向上させるサービスの質を決定させる要因(原動力)として、薬剤師及び薬局従業員(サービス提供者)の満足度が強く影響していると考えられる事から、より良いサービス提供ができる薬局へ改善するアセスメントポイントの"見える化"を図ろうとするものです。これまでの調査から、従業員満足に影響を及ぼしている要因を探り、より患者満足が得られるサービスを提供できる組織作りを検討するため、改善を図るために必要な評価方法の検討と改善に向けた判断に関わる知見を収集、分析してきました。

戦後の高度経済成長時代は、組織と従業員が相互拘束関係にあり、終身雇用・年功序列などの制度により、従業員はモチベーションを維持してきました。しかし、近年は派遣制度や一時的な雇用により、サービス提供の担い手を安易に人員の確保としてしか考えないケースも増えました。また、これまでの社会背景において組織が従業員に提供してきた報酬は、金銭報酬と地位報酬など外発的な要因ではありましたが、個人の価値観の多様化に伴い、それらの価値は薄れてきています。変化し、多様化するモチベーション向上の要因に伴い、組織は、動機・欲求などの内発的な誘引であるワークモチベーションを提供できるかが求められているのです。幾つかワークモチベーションの一例として、「達成感・手ごたえ」、「仕事そのものの意味や価値」、「仕事の挑戦性・発展性」などが示され、医療提供機関となる薬局において、患者満足の高いサービスを継続的に提供できる仕組み作りが必須であると考えています。

私達の調査研究では、調査項目やその評価は、地域性や社会の価値観の変化によって、大きく影響を受ける事が示されています。 従業員満足度調査は、継続すべき評価項目と合わせて新規項目の追加などの改定を繰り返しつつ継続的に調査し、その結果に基づいた職場環境改善のためのPDCAを進めて行く必要があると考えます。それぞれの薬局において、そこで働く従業員の満足度(ES)を経年的に把握することで、地域の患者にとってより喜ばれる新しい薬局作りを続けていってほしいと思います。

> 東京薬科大学 情報教育研究センター 客員研究員

周崎光洋



# 組織の状態が【数字】でわかる



# 約100の評価項目で従業員満足度と重視度を<u>徹底的に可視化</u>

- ※ 重視度…従業員が働くにあたって、その項目をどれだけ重視しているか
- ※ 満足度…従業員が実際にその項目に対して、どれだけ満足しているか

### 評価項目例(テーマ別評価)

#### 「働きやすさ」の評価

現在の勤務地

希望に添った休暇の取得

自分や自分の仕事に対する評価

上司との人間関係

同僚薬剤師との人間関係

他職種(薬剤師以外)との人間関係

勤務薬局や勤務部署の従業員数

社員間での相互理解と連携

#### 「動機づけ」の評価

仕事へのやりがい・充実感

評価待遇

現在の年収

モチベーションへの配慮

担当している事業の内容

目標達成志向の強い風土

業務の効率や計画性

#### 「教育支援」の評価

教育研修

認定薬剤師の資格取得への体制(配慮)

#### 「学習意欲」の評価

内部の勉強会への参加

外部の勉強会への参加

学会・セミナー等の研究発表への積極的な取り組み

現在の職場で成長できると感じるか

#### 「総合評価」

現在の職場を知人に薦めたいと感じるか 現在の職場は働きがいのある会社か 今後も今の会社で働き続けたいと感じるか 会社は従業員満足度を向上させる配慮があると感じるか 現在の職場に対する総合的な評価 (総合評価)

※ Web上でのアンケートのため、回答時間は15分~20分程度です。



# 業界内での位置づけが分かる

HMI-ES実施企業の平均値との比較、項目別ランキングを算出

業界内での自社の立ち位置を踏まえた効果的な戦略の立案が可能に

ランキング上位の企業は、薬学生、中途薬剤師の採用の際に大きなPRが可能

#### 満足度指数

満足度の全国平均値との比較

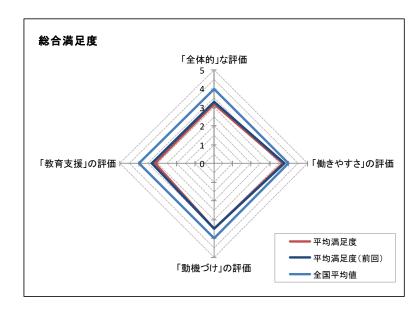
67.5

HMI-ESの項目のなかで特に重要な4項目(「全体的な評価」「働きやすさの評価」「動機づけの評価」「教育支援の評価」)の満足度の総合評価指数(100が最高値)の全国平均値と、貴社平均値の比較。

平均値の算出方法=実施企業の平均値÷実施企業数 総合評価指数の算出方法=4項目の満足度×5

/100

評価項目	平均満足度	平均満足度	全国平均値	ランキング	
17      *央日	十均個足及	(前回)	土图十%画	5 社中	
「全体的」な評価	3.18	3.30	4.00	3 位	
「働きやすさ」の評価	3.67	3.77	4.00	3 位	
「動機づけ」の評価	3.49	3.48	4.00	3 位	
「教育支援」の評価	3.15	3.32	4.00	3 位	
4項目総合評価指数	67.5	69.4	80.0	3 位	





## スタッフのロイヤルティ (自社への信頼度、帰属意識) を可視化

ロイヤルティが高いスタッフの特徴を知ることで、中核となる人材の育成に活かす ロイヤルティが低いスタッフは<mark>離職危険度が高く</mark>、原因を分析して早急に対処が必要

 ◆属性別 従業員ロイヤルティ
 今 回 (14年 5月)
 推薦度 評価別人数

 PPS
 推薦者(%)
 知人への 推薦平均値
 (高 ← → 低 )
 PPS

		PPS	推薦者(%)	知人への	(局 ← → 低)		PPS	推薦者(%)	知人への			
				推薦平均値	5	4	3	2	1	i		推薦平均値
	全体	-24.8	3.7	2.93	6	38	71	31	15	-20.0	8.1	2.99
性別	男性	-23.7	2.6	3.03	1	12	15	7	3	-8.3	11.1	3.33
1生が	女性	-25.2	4.1	2.90	5	26	56	24	12	-24.2	7.1	2.86
	20代	-26.3	5.3	3.00	1	6	6	4	2	-44.0	8.0	2.60
年代別	30代	-23.2	7.1	2.98	4	11	24	14	3	-20.9	9.3	3.02
	40代以上	-25.6	1.2	2.88	1	21	41	13	10	-10.4	7.5	3.10
	管理者	-20.9	0.0	3.09	0	14	20	8	1	-13.8	6.9	3.14
ポスト別	一般	-26.6	4.6	2.86	5	22	48	21	13	-24.0	6.3	2.91
ハヘトかり	エリア	-22.2	11.1	3.00	1	2	3	2	1	-11.1	22.2	3.11
	部長				0	0	0	0	0	100.0	100.0	5.00
	1-3年目	-24.3	5.7	2.96	4	15	30	16	5	-35.1	3.5	2.75
勤務年数	4-6年目	-19.4	0.0	3.06	0	11	14	3	3	-15.4	7.7	3.00
	7年目以上	-28.3	3.3	2.83	2	12	27	12	7	-2.6	15.4	3.31
	なし	-30.8	5.1	2.85	2	8	15	10	4	-33.3	11.1	2.81
転職回数	1回	-14.3	8.6	3.14	3	10	14	5	3	-14.7	11.8	3.15
野椒凹数	2回	-25.0	0.0	3.00	0	8	16	8	0	-8.3	0.0	3.08
	3回以上	-27.3	1.8	2.82	1	12	26	8	8	-19.5	7.3	2.95
	1-3年目	-5.9	11.8	3.18	2	5	7	0	3	-41.7	4.2	2.71
	4-6年目	-27.3	0.0	3.00	0	3	5	3	0	-13.6	13.6	3.09
経験年数	7-10年目	-50.0	0.0	2.45	0	3	7	6	4	-20.8	8.3	3.00
	11-20年目	-21.2	7.7	3.00	4	12	21	10	5	-23.8	4.8	2.88
	21年目以上	-24.6	0.0	2.95	0	15	31	12	3	9.1	13.6	3.45
	1				0	0	0	0	0	-66.7	0.0	2.11
	2	-21.6	2.7	3.03	1	9	18	8	1	0.0	20.0	3.60
	3	-8.7	13.0	3.22	3	5	10	4	1	-18.8	6.3	2.81
	4	-12.0	4.0	3.28	1	9	11	4	0	0.0	16.7	3.50
	5	-33.3	0.0	2.78	0	4	8	4	2	0.0	16.7	3.17
エリア	6	-40.0	0.0	2.60	0	3	6	3	3	0.0	0.0	3.43
	7	-16.7	16.7	3.00	1	0	3	2	0	-30.8	7.7	2.92
	8	-50.0	0.0	2.36	0	2	5	3	4	-14.3	14.3	3.14
	9	-20.0	0.0	2.80	0	1	3	0	1	0.0	28.6	3.43
	10	-33.3	0.0	3.00	0	2	2	2	0	-14.3	14.3	3.05
	11	-25.0	0.0	3.25	0	2	1	1	0	0.0	0.0	3.67
	12	-37.5	0.0	2.38	0	1	4	0	3	-20.0	0.0	2.93



## ピンポイントで効果的な 対策の立案が可能に

属性別(年齢、勤続年数、転職回数等)の 改善緊急度 及び 改善重要度 を明確に測ることで それぞれの対策を立案

設問 番号								
		設問項目	入社1から3年		入社4左	から6年	入社74	年以上
			ニーズ	ES	ニーズ	ES	ニーズ	ES
1		会社の知名度	6.89	3.56	6.52	-6.45	6.43	-8.86
2		会社の規模	7.24	0.90	6.81	2.12	7.03	-3.15
3		会社の経営状況	9.20	7.16	7.97	-6.83	9.05	14.09
4		会社の理念やビジョン	9.07	6.78	7.81	0.77	9.20	11.71
5		会社の業務内容	9.94	-5.32	8.74	1 75	10.47	6.73
6		現在の勤務地	8.33	-42.07	6.97	-24.75	7.92	-19.90
7		仕事へのやりがい・充実感	9.63	-4.71	7.94	7.49	9.90	2.05
8	•	会社の組織風土	10.06	14.73	9.00	-3.84	10.47	15.41
9	組織	経営者、経営陣の方針と能力	9.84	15.92	8.84	-5.98	10.00	10.96
10	全	定期的な休日の取得	11.03	-8.37	9.74	-8.18	11.30	4.37
11	体	希望に添った休日の取得	11.04	-8.39	9.42	-7.24	10.48	-15.37
12		現在の年収	9.80	-1.85	9.4	12.29	10.65	8.23
13		現在の就労時間	10.77	-5.65	8.97	-11.69	12.10	6.48
14		福利厚生制度	10.44	15.43	10 16	9.19	11.50	3.36
15		評価待遇	10.33	14.26	9.19	-5.24	9.77	4.73
16		教育研修	11.17	23.55	.97	-4.59	9.22	-14.66
17		経営者との人間関係	9.76	3.30	8.45	4.62	8.68	-8.68
18		認定薬剤師の資格取得への体制(配慮)	10.11	22.56	8.84	3.57	9.03	9.87
19		社内外の情報の伝達・共有方法	9.36	-0.54	8.90	-1.37	9.97	-5.61
20	<b>◆</b> 上	自分や自分の仕事に対する評価	8.57	-6.46	8.52	-7.78	8.70	-2.40
21	司	人間的魅力	8.87	-10.31	8.29	-5.41	9.13	-2.87
22		モチベーションへの配慮	9.74	-4.09	8.23	-2.92	9.60	-9.11
23		担当している事業の内容	9.13	-10.56	8.42	5.59	9.27	0.76
24		患者志向サービスの充足度	10.06	2.59	9.26	13.90	10.28	4.88
25		調剤・鑑査システム等の業務設備	9.80	-1.25	8.84	8.74	8.83	-12.94
26		勤務薬局または勤務部署の従業員数	11.46	4.48	10.19	23.36	12.95	23.06
27	職	リスクマネジメントへの取り組み	10.77	12.12	8.61	7.14	10.00	4.15
28	職場	上司との人間関係	9.43	-5.09	8.16	3.69	9.52	-9.40
29	環境	同僚薬剤師との人間関係	8.59	-22.68	7.90	-2.63	9.30	-12.87
30	-50	他職種(事務員や調剤助手など薬剤師以外)との人間関係	8.93	-20.08	6.97	-8.23	8.43	-16.63
31		目標達成志向の強い風土	9.43	0.53	9.23	6.00	9.83	20.36
32		社員間での相互理解と連携	10.86	1.61	9.10	3.55	11.40	4.99
33		業務の効率性や計画性	10.74	7.93	9.77	14.32	11.73	14.42

入社1から3年目の若い従業員は「教育研修」や「資格取得への体制整備」をとても 重視しており、この項目を改善すると満足 度が高まる。

一方、入社4年目以降の中堅、ベテラン従業員に同項目の改善を訴えても、満足度やモチベーションの向上にはあまり寄与しない。

⇒ **若い従業員**への教育体制の整備や資格取得を支援する人事制度の構築、採用活動での薬学生へのアピール

この会社では、直属の上司に対する従業員 の評価が非常に高く、管理職の育成がうま く行っていることが分かる。

⇒ この点は自社の**強み**であり、採用においても大きなアピールポイントとなる。

入社4年目以降の、現場で中心的存在となって働いている従業員は、慢性的な人員不足に対する改善要求が特に高い。

⇒ 特に中堅社員に採用計画を丁寧に説明すると共に、採用活動の一層の強化。緊急度が高い店舗(エリア)の人員配置の見直し。



# 実施後【どうすればよいか】が明確





実施



課題がわかる



改善優先順 がわかる



具体的改善 プランの検討



## 組織・人事改革における考え方

いくら合理的で「正しい」戦略を策定しても、それを実行に移す「人」の意識と行動が伴わなければ、その戦略は「絵に描いた餅」で終わってしまいます。

私たちは、企業における最も重要な経営資源である「人」とその集合体としての「組織」に焦点を当て、「経営」と「現場」との融合を図り、経営環境の変化にも柔軟に対応できる「強い組織」の構築に向けたさまざまなサポートを行っています。
→「人」と「組織」を切り口にした効果的な経営改革案を提示

## 具体的な改善プランの一例

- ① 全体及び階層別に、意識・行動への直接的な働きかけ 経営理念・ビジョン・行動規範等の浸透対策 各種教育研修(実務面・マインド面)
- ② 成長ステージに応じた複合的な課題への対応 CS調査/人材定着化支援/組織・人事戦略の見直し
- ③ プロジェクト推進 新事業・サービス構築/接客・接遇/ブランド構築
- ④ 制度・仕組みを通じた改革 人事制度見直し/評価体系見直し

STFP

5



# STEP 特に問題となっている地域の把握 Aエリア、Bエリア、Cエリア、Dエリアなど STEP 経営計画及び人的資源管理の再検証 出店計画、設備投資計画、人員配置計画、採用計画、就業 規則などの検証 3 STEP 方向性の決定や具体的施策の立案 採用活動の強化、自己申告制度による社内異動希望者の募集、 就業規則見直しによる距離手当新設、人材育成研修の策定等 STEP スタッフへの周知及び定期的な進捗状況の共有 計長メッセージ、エリア及び管理職との方向性共有 100円である。 エリア及び管理職との方向性共有 各エリア・店舗ごとに方向性の周知徹底を図る

定期的なES調査による改善策の効果検証

STFP

5



STEP 会社ビジョンの策定 5年、10年先の自社の姿を具体的に描く STEP ビジョン具現化に向けたマネジメントポリシーの策定 経営陣によるマネジメントポリシーの見直し、スタッフに 求める行動指針の検証 3 STEP ビジョン及び指針の周知及び共有 経営者及び経営陣の顔が見える体制作り、従業員とのコミュ ニケーションの深化、クレドの作成や朝礼の定期化 STEP 各種研修の実施や店舗間の繋がり強化 幹部研修や理念研修の実施、エリアや店舗代表者によるプロ ジェクト運営による横の連携強化

定期的なES調査による改善策の効果検証



# STEP エリアごとに現状の把握 エリアや管理薬剤師を中心に、各店の現状を詳細に把握 STEP 経営計画及び業務フローの再検証 出店計画、設備投資計画、人員配置計画、採用計画、就業 規則などの検証 3 STEP 具体的な改善策の立案 外部コンサルによる薬局業務チェック、研修計画立案(管理 職・事務主任研修等)、課題検討会・成功事例共有会の企画 STEP 改善策の実行 薬局業務チェックの実施、各種研修の実施、社内における課 題検討会や成功事例共有会の開催及び職員間での共有 STEP 5 定期的なES調査による改善策の効果検証



# 改善事例

improvement case



## ① 年次総会の開催

## <調査結果>

会社の方針についての改善重要度(重視度が高く、満足度が低い)が高かった。



#### <対策>

通常の連絡会議や懇親会とは別に、

年に1度会社全員を集めて、各担当役員より方針を発表。

また、方針に基づく具体的な薬局の活動事例も紹介し、

会社の方針の浸透を図る。



## ② 評価制度の整備

### <調査結果>

評価制度についての満足度が、経営者の想定よりも低くなっていた。



### <対策>

原因について社内でヒアリングおよび議論を重ねる。

曖昧になっていた評価基準と評価テーブルを見直し、属人的になりがちな評価制度の公平性を 向上させた。



## ③ 権限移譲施策の評価

## <会社の施策>

より地域特性に合わせた薬局作りを行うため、各薬局へ自主性を重視する権限移譲を行った。



#### <調査結果>

従業員の「動機づけ」に紐づく項目 (仕事へのやりがい・充実感、業務の効率や計画性…)が全て向上。 従業員にとっても、良い影響をもたらしたということがわかった。



## ④ 内部の勉強会についての評価の見直し

## <会社の施策>

病識理解・安全管理などを中心とする内部の勉強会の強化。



#### <調査結果>

外部の学会・勉強会に参加しているという意識が低下する一方で、内部の勉強会に参加しているという意識は向上。

懸念されていた、「職場で成長できているか」という項目は向上。

全体としては良い評価となり、内部の勉強会の重要性について再評価ができた。



## 経営幹部が同じ目線での会話が可能に

→ 経験に基づく独自の基準でバラバラの判断になっていたが ES調査の実施により、組織の現状を数値化することが出来ます。 そのため、経営幹部間の議論に共通の基準を設けることが可能になります。

## 各種経営戦略の評価が可能に

→ これまで取ってきた各種施策が果たして適切だったのか否か 定期的にES調査を行うことで、検証が容易になります。

## 従業員満足度の高さを採用に活かす

→ 結果は、HMI-ESを実施した全国の薬局の平均値との比較ができます。 わかりやすい基準は、学生にとって会社を選ぶ一つの決め手になると考えられます。



# 実施方法

Implementing method



## 約3ヶ月半のプロジェクトです

30日間 アンケート準備期間

30日間 アンケート実施期間 (予備日程含) 45日間 分析期間

実施手順すり合わせ 回答者リスト作成

Webシステムにて アンケート実施 分析 報告書作成

お客様に お願いすること

#### 窓口担当者の選任

ES調査実施にあたって 貴社内で担当の方を選任 願います。

#### 回答者リストの作成

氏名/所属店舗/社歴/職種ポジション…等のデータを専用フォームにご入力ください。

#### 社内告知

社内でES調査実施に関するアナウンスをお願いいたします。

#### マニュアルの配布

HMIで作成した、回答 実施マニュアルの配布を お願いいたします。 (個人ごとにIDを設定 した、PDFファイル)

#### 継続告知

回答状況を定期的にお知らせいたします。進行状況が思わしくない場合は継続告知をお願いいたします。

#### 報告会

分析が完了いたしました ら、報告会を開催いたし ます。日程の調整をお願 いいたします。



## 報告会について

集計・分析結果・具体的な解決策を報告いたします。

報告対象は経営陣・幹部スタッフを想定しております。 参加者や日程については事前にすり合わせをお願いいたします。

所要時間・・・約1時間(質疑応答含)

会場・・・・貴社にて手配をお願いいたします。



### 提出する資料

- ◆ 貴社ES調査結果 報告資料(薬剤師・事務員別)
  - ・HMI-ES調査結果のサマリー
  - ・評価総括表詳細(経年比較・全国平均比較・改善優先度・ロイヤルティ他)
  - ・属性別比較表(ニーズ分析・ES分析)
  - ・エリア別比較表
  - ・分析結果を踏まえた改善策の提案
- ※ P D F ファイルでの納品となります。



## 株式会社

# 医療経営研究所

HMI-ESサポートデスク

担当:佐藤健太·森山幸彦

〒103-0022 東京都中央区日本橋室町1丁目9番12号 共同ビル9階

TEL 03-5202-6665

