

東京会場

2018年

7月3日(火)

13:00~17:00

TKP東京八重洲カンファレンスセンター

5店舗以上の経営者様向け

なかなか上がらなかった  
調剤報酬点数...

たった半年で

後発品数量シェア 72% → 80%

調剤技術料 3% アップ

人事制度で薬局長と薬局が変わった! 成功ストーリー

人事評価制度導入後、ぞくぞくと驚きの変化が!!

意欲の高い中途・新卒の採用が  
実現!

社員が店舗の数値改善活動に  
自発的に取り組んだ!

評価制度を活用して薬局長が  
部下のマネジメントに従事!



### 株式会社ジーセットメディカル様のご紹介

- ▶ 現在7店舗展開。来年までに11店舗まで拡大!
- ▶ 総合病院の門前2店舗、クリニックの門前5店舗と様々な店舗規模
- ▶ 従業員数58名(薬剤師:27名、医療事務:26名、その他:5名)



特別ゲスト講師

株式会社  
ジーセットメディカル  
代表取締役専務  
平尾 慎一郎氏

■ 人事評価制度セミナー お問い合わせNo.S026999

受講料(1名様) 一般企業 30,000円(税抜) 会員企業 24,000円(税抜)

主催 Fundai Soken TEL: 0120-964-000 FAX: 0120-964-111 (平日9:30~17:30) (24時間対応)

株式会社 船井総合研究所 〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研 大阪本社 ■内容に関するお問い合わせ: 井上 ■申込に関するお問い合わせ: 櫻田

WEBからもお申し込みいただけます。船井総研オフィシャルホームページ <http://www.funaisoken.co.jp/> 右上検索窓にお問い合わせNo.を入力ください→ 026999

# 株式会社 ジーセットメディカル



## 総力 大特集

**人事評価制度は、会社が成長していくために重要なツールです。  
社員のモチベーションアップと積極的な取り組みが会社の成長につながる経営を実現します！**

沖縄県に株式会社ジーセットメディカルがあります。設立は平成10年6月調剤薬局7店舗、デイサービス1店舗を展開、薬局7店舗の内訳は市内随一の総合病院の前に2店舗、地域のクリニックに5店舗となっています。



ジーセットメディカルは総合病院前の店舗からスタートし、地域のDrからの依頼に応じて地域に店舗を増やしていきました。

本レポートは、人事評価制度を構築・導入していく中で、後発品割合アップ、その他の調剤報酬加算の取得による調剤技術料アップを実現するまでのストーリーを余すことなく記載しています。

本記事の内容は代表取締役専務の平尾慎一郎氏のインタビューをもとにまとめたものです。



特別ゲスト  
株式会社 ジーセットメディカル  
代表取締役専務 平尾 慎一郎 氏



# 株式会社 ジーセットメディカル 人事評価制度成功ストーリー

## 平成28年度の報酬改定

### “集中率” “かかりつけ薬剤師” “後発品割合”...

株式会社ジーセットメディカル（以下、ジーセットメディカル）は設立以来、店舗数の増加とともに売上も順調に推移していきました。

総合病院の門前やかかりつけ医として地域の医療を支えるクリニックと連携した薬局などを展開しています。

また、調剤業務以外にも一般用医薬品やサプリメントをはじめとする健康食品、沖縄の薬草茶やリラクゼーションCD・

アロマテラピー・メタボリックシンドロームを防ぐためのダイエットコーナーなど、地域の皆様の健康を考えた事業も行ってきました。

それが、平成28年度の報酬改定で一変しました。

多くの薬局同様、弊社も今までの薬局経営を見直さなければならぬほど厳しい内容でした。

『調剤基本料の見直し(処方箋応需枚数と集中率)』

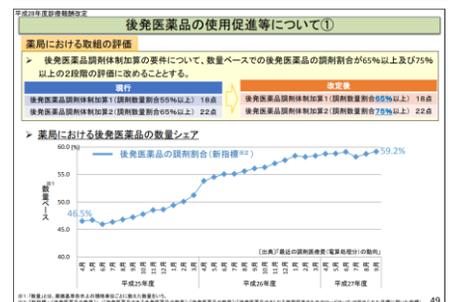
『かかりつけ薬局・薬剤師の新設』

『後発品割合の引き上げ』 etc..

当社の経営の柱は総合病院前の店舗でしたが、その店舗で基本料1の取得が出来なくなれば経営に大きなダメージとなります。



かかりつけ薬剤師・薬局の評価									
1. かかりつけ薬剤師の評価									
○ 患者が選択した「かかりつけ薬剤師」が、処方箋と連携して患者の服薬状況を一元的・継続的に把握した上で患者に対して服薬指導等を行う業務を薬学管理料として評価する。									
<table border="1"> <tr> <th>現行</th> <th>改定後</th> </tr> <tr> <td>かかりつけ薬剤師管理指導料 41点/34点</td> <td>かかりつけ薬剤師が行う服薬指導 (新) かかりつけ薬剤師指導料 70点</td> </tr> <tr> <td></td> <td>(新) かかりつけ薬剤師包括管理料 270点</td> </tr> <tr> <td></td> <td>かかりつけ薬剤師以外の薬剤師が行う服薬指導 薬剤師管理指導料 50点/36点</td> </tr> </table>	現行	改定後	かかりつけ薬剤師管理指導料 41点/34点	かかりつけ薬剤師が行う服薬指導 (新) かかりつけ薬剤師指導料 70点		(新) かかりつけ薬剤師包括管理料 270点		かかりつけ薬剤師以外の薬剤師が行う服薬指導 薬剤師管理指導料 50点/36点	<p>以下の項目が 増減したポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>薬剤師管理指導料</li> <li>調剤料</li> <li>調剤基本料</li> </ul>
現行	改定後								
かかりつけ薬剤師管理指導料 41点/34点	かかりつけ薬剤師が行う服薬指導 (新) かかりつけ薬剤師指導料 70点								
	(新) かかりつけ薬剤師包括管理料 270点								
	かかりつけ薬剤師以外の薬剤師が行う服薬指導 薬剤師管理指導料 50点/36点								
2. かかりつけ薬剤師が役割を發揮できる薬局の体制及び機能の評価 (基準調剤加算の見直し)									
○ かかりつけ薬剤師が役割を發揮できる薬局の体制及び機能の評価のため、基準調剤加算を総合し、「患者のための薬局ビジョン」を踏まえ、在宅訪問の実施、調剤時間、相談時のプライバシーへの配慮等の要件を見直す。									



出典基：平成28年度調剤報酬改定及び薬剤関連の診療報酬改定の概要

その他の店舗でカバーするのはなかなか難しい状況でした。

そのうえ平成28年度の改定は、国が『**対物から対人業務へ**』と薬剤師業務の変革を本気で求めていることが強く伝わる内容でした。

- ・丁寧な服薬指導
- ・在宅訪問での薬学管理
- ・処方提案
- ・残薬解消 etc...

今までの薬を渡すこと中心の業務から変わり、

- ・**薬だけでなく、疾病の知識**
- ・**患者様に分かりやすい言葉で親しみの持てる説明**
- ・**Drへの感じの良い提案力、コミュニケーション能力**

といったことが求められていました。

調剤業務だけでなく、物販を行うなど社員は会社の意向に沿って働いてくれていましたが、正直国が求める“対人業務”に適した業務ができているかは疑問がありました。

そして明らかなことは、国が求めることに沿った経営ができなければこの先会社が立ちいなくなること。

「何とかしなければ・・・」

社員が今までと違うことを実施するためには、教育していくしかないと考えました。

「でも、うちには大手のような教育システムはない・・・」

焦る思いとは裏腹にどうすればいいのか悩むばかり。

常務や薬局長ともいろいろ話をしました。

その中で前職で評価制度を経験したことがある薬剤師が、

「社員の意識を変えるには、評価制度がよいのではないか」というのでした。

私も以前から評価制度に興味をもっており、是非導入をしたいと思っていました。

「評価制度を導入すれば社員の意識が変わり、店舗の数値を意識した業務を行うようになるのではないか。しかし、教育はどうだろうか？」

と悩んでいたところ、一枚のDMが会社に届きました。

## 船井総研の人事評価制度との出会い

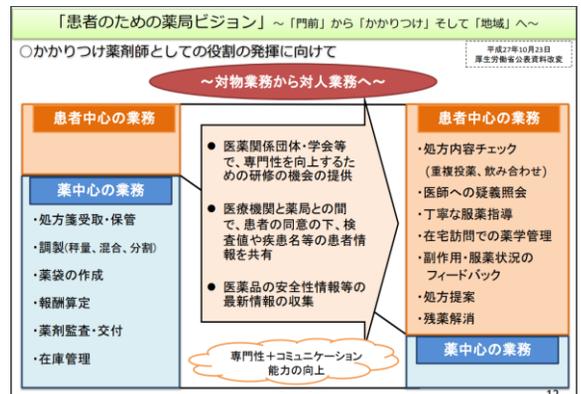
届いたDMは船井総合研究所（以下、船井総研）からでした。

船井総研は中小企業をメインにしたコンサルティング会社です。

その中で調剤薬局業界に特化した業績アップや薬局マネジメント

に関するコンサルティング、セミナー、定期勉強会を行っています。

元々、船井総研が開催する定期勉強会に参加しており、



出典基：平成28年度調剤報酬改定及び薬剤関連の診療報酬改定の概要



そこで全国各地から集まる調剤薬局の経営者の方々と意見交換や情報の共有など、船井総研が提供する機会を活用していました。

今回届いたDMは『調剤薬局向け 評価制度セミナー』でした。

内容を見てみると、

“定量的な評価項目を設定し、社員と一緒に数値の改善に取り組む”

“評価結果を活用して、社員育成を行う”

「まさに、これだ！」と思いました。

社員育成は、大手ほどの育成システムではないが、しっかりと社員一人ひとりの

評価から適切に育成をしていく仕組みを聞くことが出来そうだと思います。

そして、セミナーに参加することを決心しました。



## セミナーに参加 「社員を育成し、業績の向上につなげる！」

セミナーは、経営者の想いや、やりたいことを実現するために人事評価制度をどう構築するか、その制度を運用してどのように会社の業績アップにつなげるか、といった実際の導入事例をもとにした内容でした。業界に特化し、現場に精通しているコンサルタントだからこそそのセミナー内容でした。

その中でも一番印象に残っている言葉がありました。

### (1) 評価制度の導入で**一番成長するのは管理職**

管理職は社員代表ではなく、経営者側の立場にあるべき

### (2) 全社員が最低限必要な**数値を共有**する

### (3) 社員に未来を見せて頑張ってもらいたい！

**会社の成長が自分たちにとってメリットがあることを理解**してもらう

この評価制度なら自社でもできそうだと思います、セミナー終了後に話をして、船井総研のコンサルタントに来てもらうことにしました。



## 実際に作成した人事評価制度の3つのポイント

### ポイント① 数値目標の達成が可能な評価設計

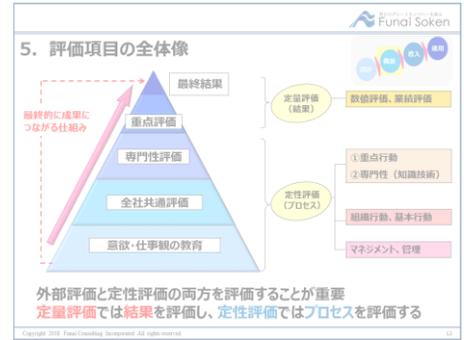
1) 数値項目、重点項目、専門項目、全社項目で数値を達成するために必要な行動を明確化  
売上という数値項目の目標を達成するためには、処方箋枚数を増やすか、処方箋単価を上げることが必要です。

処方箋単価を上げるためには、“後発品体制加算”

“かかりつけ薬剤師指導料”などの加算の取得が必要なため、それらを重点項目として設定します。

当然、加算を取得するためには、患者様に適切な服薬指導が必要になるために、薬剤師としてのスキル向上を専門項目に設定します。

また、患者様から必要とされる薬剤師になるためにはスキルの向上だけでなく、社会人としてのビジネスマナーや挨拶といったことも重要になります。それを全社項目として設定します。



## 2) 各店舗の実情を考慮して加算や目標を設定

各店舗の立地やクリニックの診療科目、Drとの関係性などを考慮して加算項目や目標値を設定しました。後発品割合の目標設定をしたとしてもDrの意向で数値の大幅な改善が見込めないという店舗もあるため、目標値はその店舗ごとに設定します。

## ポイント② 成長レベルを目視できる評価項目

評価制度で社員を育成するには、“何を” “どのように” できなければいけないのか明確にします。

そのため、**評価基準を5段階に分けて、各項目の成長レベルを作成**します。

単なる“○” “△” “×”の評価ではなく、各社員の業務を会社の定める5段階の基準に照らし合わせて評価を行うことが可能になります。

また、現場の薬剤師よりは管理職者により一層数値の意識をもってもらいたいという経営者の方は多くいらっしゃると思います。そこで、ウェイトを設定して100点満点の配分を変えて、より注力して欲しい項目に高いウェイトを設定して評価を行います。

ウェイトの仕組みを活用することで、キャリアや役職ごとに業務で注力して欲しいことは何かを明確にすることが出来ます。

12. 数値化でやるべきことを理解させる

分類	薬剤師	薬局長	エリアマネージャー	部長	
定量評価	数値評価	10%	30%	40%	50%
重点評価	重点行動	20%	20%	10%	0%
定性評価	専門項目	40%	20%	10%	0%
	組織項目	30%	10%	10%	10%
	管理職項目	0%	20%	30%	40%
		100%	100%	100%	100%

役割・役割に応じて意識して欲しい評価項目や注力して取り組むことを明

11. 評価基準で求める仕事のレベルを明確にする

分類	項目	1 数値目標を達成する	2 数値目標を達成し、業務の改善を図る	3 数値目標を達成し、業務の改善を図り、他社や顧客の利益に貢献する	4 数値目標を達成し、業務の改善を図り、他社や顧客の利益に貢献し、他社や顧客の利益に貢献する	
数値評価	1 売上	目標達成率 95%	目標達成率 100%	目標達成率 105%	目標達成率 105%	
	2 処方箋枚数	目標達成率 95%	目標達成率 100%	目標達成率 105%	目標達成率 105%	
	重点評価	3 保険外売上	目標達成率 95%	目標達成率 100%	目標達成率 105%	目標達成率 105%
		4 在宅件数	目標達成率 95%	目標達成率 100%	目標達成率 105%	目標達成率 105%
組織項目	5 会社方針の理解	会社や店舗の方針の理解が不十分なところがあり、他の社員から指摘を受けなければならない	会社や店舗の方針を理解している	会社や店舗の方針を理解している	方針を理解し、規則やルールを常に守り、他の人の模範となる行動をとっている	
	6 報告連絡相談	報告連絡相談が出来ていない場が多々発生している	報告連絡相談を頻回なく行っている	報告連絡相談を頻回なく行っている	他の社員の報告連絡相談にもアドバイスを行っている	
	7 ビジネスマナー	身だしなみ、言葉遣い、接客態度がよろしくないことがある	身だしなみ、言葉遣い、接客態度がよい	身だしなみ、言葉遣い、接客態度がよい	身だしなみ、接客態度、敬語の使い方など、顧客に安心感がある	

評価基準を明確に作り、自社での成長ステップを見える化する

## ポイント③ 成長と処遇（給与・役職）が連動した人事の仕組み

会社のやってほしいことに貢献し、高い評価結果を出した社員をどのように承認するのか仕組化しました。承認の仕方として、給与を上げること、キャリアを上げることがあります。

今までは経営陣の判断で決めていましたが、評価結果という全社員共通の公平なシステムを活用しているため、客観的かつ透明性のある処遇を決めることが出来ます。

15. 昇給・賞与・昇格のルールを決めれば社員からの給与交渉にも対応できる！

評価ランク	得点	給与（昇給）	賞与	昇格（昇給）
S評価	90点	8,000円	1.25倍	2回
A1評価	80点	6,000円	1.15倍	3回
A2評価	75点	5,000円	1.10倍	4回
B1評価	70点	4,000円	1.05倍	5回
B2評価	65点	2,000円	1.00倍	6回
C評価	60点	1,000円	0.9倍	0回
D評価	60点未満	0円	0.8倍	0回

等級・役職ごとにルールを明確化する

3. 社員が仕事にマンネリ化しなくなるキャリアプラン  
参考資料 1: 薬剤師キャリアプラン

ベーシックステップ	
1等級	調剤業務の基本的習得
2等級	店舗内のオペレーションを完璧にこなせる
3等級	管理薬剤師を任せられる業務レベル
スペシャリストコース	
S4等級	専門薬剤師
S5等級	専門薬剤師
S6等級	専門薬剤師
マネジメントコース	
M4等級	管理薬剤師
M5等級	エリアマネージャー
M6等級	部長

14. 各等級の給与の幅を決めれば言い値で採用しなくなる

ベーシックステップ	
1等級	210,000~249,000
2等級	230,000~269,000
3等級	250,000~289,000
スペシャリストコース	
S4等級	270,000~309,000
S5等級	290,000~329,000
S6等級	310,000~349,000
マネジメントコース	
M4等級	270,000~309,000
M5等級	300,000~349,000
M6等級	330,000~379,000

## 制度構築の打合せに薬局長も参加！ 薬局長を巻き込んだ項目づくり

船井総研との打合せにある一人の薬局長も参加してもらいました。

参加してもらった目的は、評価項目に、現場の意見や視点を取り入れたかったからです。

いま思えば、これが制度の導入・運用において重要なポイントだったと思います。経営陣だけで決めたのではなく、薬局長の意見や考えを取り入れたことで社員の納得感を生み出すことができたと思います。

また、薬局長が打合せに参加することで、経営陣が社員達に何を求めているか、今後どのように薬局を展開していくか理解する良い機会になったと思います。

参加した薬局長からは、

「今までほとんどこういった数値や数値を上げるためにどのような行動をしなければならぬかといったことを意識していなかったのだと痛感しました。

自分は薬局長としての数値管理が欠けていたことに気付くことが出来ました。」

と言っていました。

この発言は、私たち経営陣の想いや考えが伝わったのだと思い、非常に嬉しくなりました。

そして、打合せに参加した薬局長の意識が変わることが分かり、仮運用では評価項目の確認を薬局長会議で行い全薬局長を巻き込んで検討を行いました。



## 制度の導入！ 社員の驚きの変化とともに業績数値が改善！

社員への説明会を経て、制度の導入を開始しました。  
制度の詳細については、船井総研の  
コンサルタントが分かりやすく説明してくれた  
おかげで無事に終わることができました。  
査定のためではなく、社員全員が一体となって仕事に  
取り組むために評価を行うという内容の説明により、  
社員は**評価制度をポジティブ**に認識するようになりました。

「薬剤師や事務職員が定量項目に理解を示して  
くれるだろうか・・・」

と気にしていましたが、設定する目的も丁寧に  
話してくれたことで、前向きに捉えてくれた社員が  
多くいたことに安堵しました。

また説明会実施後、キャリア（等級）と新給与  
を通知する辞令（等級通知書）を配布しました。  
社員がキャリアプランに基づく自分にポジションを  
確認するためのものです。

そして、制度説明会からしばらくして社員に驚きの変化が見られました。

説明会で紹介した評価項目を見て、定量的な評価項目の**目標と現状を把握するシート**を  
**作成**してくれたのです。

経営陣が指示をしたわけではなく、**薬局長や店舗の社員が自分達で考えて作成**したもの  
です。

驚きはこれだけではありませんでした。

社員達はこのシートを作成するだけでなく、**店舗目標をバックヤードに貼り出し、その達成  
状況を皆で共有**するようになりました。

制度を構築・導入したことで、社員は自分たちが何をしなければならないか自分たち自身で考え、動  
き出したのです。





社員が自主的に作成した  
数値目標管理シート

更なる驚きは・・・

数値が改善され、業績向上につながったのです。

なんと目標と現状に共有によって、後発品割合が大きく改善されました。

2017年9月末で73.2%だった数値が、

2018年3月末では**81.09%**まで改善しました。

半年で7%アップ！！ これは非常に驚きでした！

その他にも適切に加算の取得に励んだ結果、調剤技術料が昨年対比**103%**と上昇しました。

「人事評価制度を導入すると、会社はこんなに変わるのか」

驚きを隠せませんでした。

今までは、薬局長会議で各店舗の数値の状況を確認していましたが、あまり有効活用できていませんでした。

それが、人事評価制度によって社員が自分たちで考え、行動し、そして成果もあげたのです。

“社員を巻き込んだ経営”の実現に一步前進しました。



## 社員の成長 ≡ 会社の成長！ 薬局長会議が、社員育成会議へと変貌！

1つの目的であった会社の数値が改善しました。

次に取り組むべきは社員育成です。会社の数値は改善しましたが、全店舗の数値が同じように改善できたというわけではなかったのです。

薬剤師・事務職員を問わず得意な領域と苦手な領域があることが評価結果を見ると一目瞭然でした。

店舗ごとに集計を行い、薬局長が部下である薬剤師・事務の育成計画を考え、実行してもらいました。社員一人ひとりの成長のための優先順位を考えてもらいました。更に、その実施状況を薬局長会議で検討し、育成状況とその方針を共有しました。

それらを育成計画（部下育成シート）にまとめ、育成するうえで重要事項や進捗状況を経営陣と共有して進めています。

こうすることで会社が社員の状況を把握しながら育成を行うことができるようになるからです。

また、面倒な集計や初めて取り組む部下育成シートも船井総研のコンサルタントが準備してくれたため手間なく実施できました。

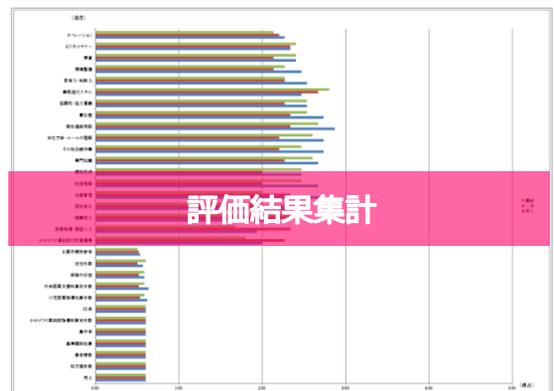
会社がやってほしいことを評価項目とし、

その評価を行うことで、各店舗が現在どのような状況にあるのか見える化ができる。

それを基に、各店舗の薬局長と今後の運営や各社員の取り組み状況について話をする。

話の内容も、「〇〇さんが頑張っている」ではなく、「〇〇さんは××××を重点的に取り組んでいるため、こういうことができるようになった」というような具体的な話ができるようになりました。

評価結果と育成シートを活用したマネジメントの仕組みを形にすることが出来ました。

## 今後の取り組みとレポート読者へのメッセージ

人事評価制度を導入して、社員の成長が会社の成長につながることを実感しました。

会社がやってほしいことを明確にすることで、社員の意識と行動が変わる。

社員の行動が変わると、数値という目に見える結果がついてくる。

これを薬局経営の重要な仕組みとしてこれからも活用していきたいと思います。

これを継続していくために、今後は①育成の仕組化 ②クラウド評価の導入 を行っていきたいと思っています。

### ①育成の仕組化

これは、現在取り組んでいる評価結果と育成シートを活用した社員育成の仕組みを確立することで、評価結果を育成に活用する取り組みはまだ始まったばかりですが、調剤薬局経営において非常に重要な取り組みだと考えています。

調剤薬局は国が定める制度に如何に適応していくかが重要です。それを行うには、社員の力が何よりも大切です。社員一人ひとりのレベルアップを会社がサポートし、共に成長していきたいと思っています。また、個々のレベルアップを図りながら、日々の業務にゆとりが生まれる働き方を実現し、分業化や機械化にも取り組んでいきたいと思っています。

### ②クラウド評価の導入

紙を使って評価を行っていましたが、これからはパソコンやスマートフォンで評価ができるシステムを使っていきます。そうすることで、いつでもどこでも評価することができるので、社員のストレスが軽減できます。

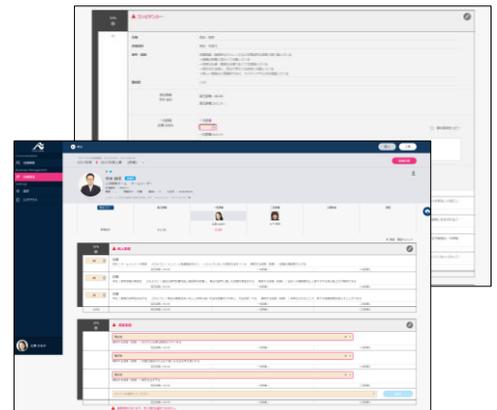
また、今後も店舗を増やしていくことや店舗間の距離を考慮に入れると、集計の手間を減らすことや評価した結果をすぐ確認できるようになることは重要だと考えています。手間をかけるところと、利便性を追求するところを分けて経営を行っていきたいと思っています。

今回、レポートでお伝えしたことは紛れもない事実です。

人事評価制度を導入したことで、こんなにも早く会社と社員に変化が起きるとは想像もしていませんでした。皆様の会社でも人事評価制度を導入し、社員の成長が会社の成長につながる仕組みを作っていただければと思います。

当然、導入してすぐ結果が出る場合もあれば、時間がかかる場合もあると思います。

重要なことは、現状を変えるために、会社だけでなく社員も巻き込んで、一体となって経営を行うことです。そのための有効なツールとして、人事評価制度を活用することをおすすめいたします。



## 社員を巻き込んで、 会社の数値改善と業績向上を実現したい経営者様へ



「社員とこれからの会社のビジョンを共有したい！」  
「管理職が経営者と同じ視点で仕事をしてほしい・・・」  
「薬剤師が調剤の業務をこなすだけで満足している・・・」  
「社員が店舗の数値を把握していない・・・」  
「薬剤師が業績を意識しながら業務に取り組んでほしい・・・」  
「途中で人材を採用する時、給与のルールが明確でないため、  
いつも相手の言い値で採用してしまう・・・」  
「新卒採用も中途採用もうまくいかない・・・」  
**今いる社員の働き方を変えたい！生産性を上げたい！」**

株式会社船井総合研究所  
HRDコンサルティング事業本部  
医療人事評価・組織開発チーム  
チームリーダー  
人財マネジメントコンサルタント

### 井上 智弘

このように考えている経営者様は多くいらっしゃるのではないのでしょうか。

現に皆様よりも先に評価制度を導入された経営者の方々には、導入前に口を揃えて同じような不安をおっしゃっていました。

私はこれまでに、人事評価制度のコンサルタントとして多くの調剤薬局のご支援に携わってきました。その中で正しい順序を踏まえて、経営者の方々が本気で制度の導入と運用に着手していただければ、社員がやりがいや目標を持って仕事に取り組むようになります。

船井総研がご紹介する評価制度を導入された会社の社員の方々に大きな変化が見られました。具体的に何が変わったのかと言いますと・・・。

## 1. 管理職主導で、評価項目と連動した店舗目標の設定！

ジーセットメディカル様のように、定量的な評価項目を設定している調剤薬局が多くいらっしゃいます。項目には『後発品割合』『かかりつけ薬剤師の取得件数』『在宅件数』などがあります。

それらの薬局では、上記の項目も目標値を管理職主導で決めています。

今まで目標設定をしたことがない薬局長・管理薬剤師の方々が過去の実績から今年度の取り組み目標を設定し、毎月集計と振り返りを行っています。

会社が決めた数値ではなく、自分たちで決めた目標値だからこそ、何をすれば実績が上がるのか、どのような働き方をすればいいのか考え、実践するようになります。

## 2. 接遇力アップ！！ 事務スタッフがOTCの販売に積極的になった！

事務スタッフには受付や会計、処方箋のチェック、お薬手帳の発行、レセプト入力など多くの仕事がありますが、患者様の様子に応じた接客をしてほしいと考える経営者様は多くいらっしゃると思います。

評価制度で『患者様にOTCの説明や販売を行う』ことを明記すると、待合室に出ていきOTCの棚の前にいる患者様に声掛けをして、必要があれば薬剤師に引き継いだりと患者様とコミュニケーションをとるようになりました。

それだけでなく、患者様との会話で「タンパク質を多くとるようにお医者さんに言われたんです」という患者様の声を聞いて、OTCの棚に案内したタンパク質が多く摂取できる健康食品を紹介、販売するまでになりました。

そのような社員の行動の変化により、評価制度導入後のOTC売上が、前年比300%UP（15万円/月）しました。今では商品の配置を検討するなど仕事ぶりが劇的に変化しました。

## 3. 採用活動でも効果を発揮！ 自社にマッチした人材の採用ができる！

新卒採用、中途採用に関わらず、薬剤師の採用が  
上手いかないとおっしゃる経営者様は多くいらっしゃいます。  
上手いかない理由として、

- ①新卒採用で学生に自社のアピールが上手くできない
- ②中途採用で自社の考えや働きにマッチしていないけれど、  
人手不足だから仕方なく採用をしてしまう

といったことがあるのではないかと思います。

ジーセットメディカル様は、人事評価制度で構築した  
キャリアプランを会社案内に掲載して採用活動を行っています。

学生にとって、しっかりしたキャリアが描ける会社というのは非常に魅力的に映ります。

また、他の会社様では、中途採用の面接時に評価項目を使用している経営者様もいらっしゃいます。  
評価項目は、自社が社員にやってほしいことをまとめたものです。

入社希望の方が自社に適した人材かどうか、その項目を面接時に確認することで、採用後のミスマッチを防げるということです。

■ ジーセットメディカル様の会社案内の一部



## 4. 育成シートが効果を発揮！ 職人気質だった管理薬剤師がマネジメントに従事！

調剤薬局の管理職には、管理薬剤師や薬局長、エリアマネージャーといった方々がいらっしゃいますが、その方々の多くは現場の仕事に集中し部下育成などのマネジメント業務を得意としないのではないのでしょうか。

ある薬局の管理薬剤師の方も、薬剤師としては患者様から好かれ、業務もミスなくこなしていましたが、部下との関わり方や指導を得意としていませんでした。

それが評価結果と育成シートを活用したところ、部下の特徴を把握して何をどのように教えるか計画を立てて実践していけるようになりました。この変化に、経営者も非常によろこんでいらっしゃいました。

いかがでしょうか。ご紹介した社員の変化の例はごく一部にしかすぎません。

ではなぜ、このような行動・数字の変化が起こるのでしょうか。

それは評価の仕組みにあります。  
よくある評価制度は、『服薬指導ができる』という内容を○△×のように評価するものが多くあります。

■ 船井総研が提案する  
評価制度

<p>薬に関する知識が不十分である 患者様の状況（痛み、むくみ、副作用等）の発症の が把握できない 業務上の数字（売れ）が患者様の状態や指導内容が読み 取れない</p>	<p>患者様の質問から基礎を教える指導が出来る 患者様に合わせた対応が出来ていない、時間が 経たず薬の処方が入っているが処方箋が読めず見受け られる</p>	<p>薬に関する知識があり、わかりやすい指導が出来る 患者様の状況に合わせた指導が出来る 業務上の数字が把握できているが、必要最低限の理 解がある</p>
<p>処方箋に記載されている内容の不備を見逃げる</p>	<p>処方、用量、処方回数、期間、薬見抜き、正しい構文を把握 出来る</p>	<p>処方内容を持っている 医師の処方箋やレセプトを理解しており、必要な薬材 が手配されている</p>
<p>処方以外の話しが患者様としない</p>	<p>薬は少ないが、患者様との会話から健康状態を把握して食事や 運動についての話をしている</p>	<p>話し、患者様とは、会話の中から健康状態を把握して食事や 運動についての話をしている</p>

船井総研がご提案している

評価制度は、評価内容を5段階の基準に分けて、どのような行動をとれば評価されるのか明確に記載しています。社員の行動に変化を起こさせる仕組みを評価制度で構築していきます。

また社員が業績・数値を意識して行動できるようになるためには、店舗で注力する加算項目を定量評価として設けることが重要です。

例えば、「後発品割合」「在宅件数」「保険外売上」といった業績に直結する項目を設定します。所謂、店舗の目標設定を行うということです。

そして、頑張った社員・目標を達成した店舗の社員には評価制度のルールに則って昇給・賞与に反映させます。

このレポートをご覧の皆様の中にも、昇給や賞与を社員の頑張りに応じて支給したいが、その仕組みをどのように作ればいいのか分からずほぼ全員一律で支給しているということはないのでしょうか。

上記のように評価と給与が連動した仕組みを構築すると、社員のモチベーションアップにつながり行動に変化をもたらす一つの要因にもなります。

【レポートをお読みいただいた経営者様へのセミナーのご案内です。経営者様ご自身が是非ご参加ください】

## 人事評価制度セミナー

人事評価制度で、社員の成長が会社の数値改善、業績向上につながる仕組みを大公開！  
制度の作り方だけでなく運用の仕方まで具体的なノウハウを余すことなくたった1日に凝縮！

主催



株式会社 船井総合研究所

東京会場

TKP東京八重洲カンファレンスセンター

2018年7月3日(火)

お席に限りがございますので、満席になる前にお申込みください。

ご多忙の中、レポートをお読みいただき誠にありがとうございました。

このレポートでは人事評価制度を導入したことによる社員の意識と行動の大きな変化をご紹介します。ご紹介させていただきます。

「人事評価制度」を活用して、社員の成長が会社の数値改善や業績向上につながる仕組みを構築していきたいとお考えの意欲のある経営者様を対象に、特別セミナーをご用意しました。

今回のセミナーでは、レポートに登場して下さった株式会社ジーセットメディカル

代表取締役専務 平尾慎一郎 氏にゲスト講師として特別に登壇していただきます。

人事評価制度の構築から運用まで携わっておりますので、理想論ではなく実際の現場事例、そこから導かれた実践方法をお伝えいたします。

書籍に書いてある内容とは全く違いますので、薬局経営の参考になると思います。

また当セミナーでは、“構築” “導入” “運用” を成功させるための手法をご紹介します。ご了承ください。

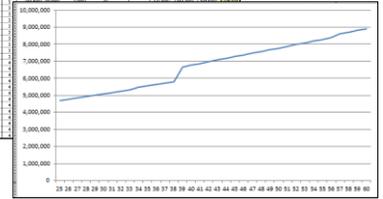
“構築” “導入” “運用” それぞれにおいていくつかの押えておくべきポイントがあります。

それらをご理解いただけるようなセミナーの内容となっております。

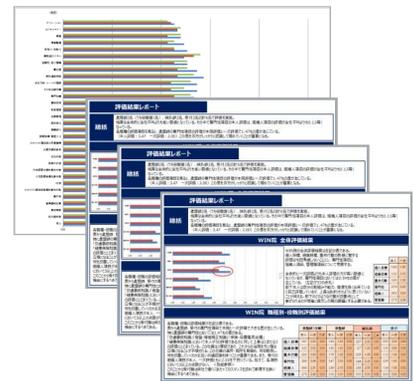
セミナー当日の講演内容の“ほんの” 一部お伝えしますと・・・

# 「経営レポート」をお読み頂いた経営者様へセミナーのお知らせ

- 1.なぜ、調剤薬局に人事評価制度は必要なのか？
- 2.採用・教育・評価の連動でつくる強い組織
- 3.査定ツールからの脱却！人事評価制度で社員を育てる方法！
- 4.会社好きの社員を増やす！社員と会社のビジョンを共有するポイント！
- 5.会社のビジョンと社員のキャリアプランを連動させる方法
- 6.優秀な社員が辞めない！将来をイメージできるキャリアプランの作り方！
- 7.多様なキャリアに対応できる「複線型キャリアプラン」で社員のやりがいと目標をもつようになるポイント！
- 8.社員にやってほしいことを評価項目にする方法
- 9.社員の頑張りを見える化する評価の仕組みを大公開！
- 10.患者様満足の追求が業績につながる評価項目の作り方
- 11.組織力が高まる！定量評価項目の作り方！
- 12.患者様満足につながる！定性評価項目の作り方！
- 13.社員の接客力が上がる！評価項目の作り方！
- 14.服薬指導のレベルが上がる！評価項目の作り方！
- 15.調剤過誤防止に社員全員が取り組む！評価項目の作り方！
- 16.管理薬剤師が部下育成に取り組む！管理職評価項目の作り方！
- 17.評価と昇給、賞与の連動をルール化する！
- 18.会社の期待に応えてくれた人が評価され、給与に反映される仕組みの作り方
- 19.「仕事の能力」と「求める役割」で給与を決める方法！
- 20.中途採用の薬剤師に対しても、言い値で決定しない給与体系をつくる方法！
- 21.社員全員が制度導入に前向きになる！制度説明会の実施の仕方！
- 22.部下も納得！公平・公正な評価を行うための考課者研修のやり方！
- 23.評価の実施時期をスケジュール化する方法！
- 24.評価結果を社員ひとりひとりの成長につなげるためのフィードバック面談のやり方！
- 25.面談のポイントは“承認”！部下が仕事に前向きになる伝え方を大公開！
- 26.管理職が業績を意識し、店舗数値を把握する！  
数値目標達成のために評価するだけで終わりにしない管理職会議のやり方！
- 27.社員が数値評価目標を上げるために何をすべきか話し合うようになる目標管理シートの作成方法！
- 28.管理職が部下ひとりひとりの育成を考えるようになる！部下育成計画シートを使った育成手法を大公開！



「承認」は、一言で言えば、仕事を褒め称えることです。  
→承認は、個人やチームのモチベーションを高め、成長を促す効果があります。  
→承認は、社員のやる気を高め、業績向上に貢献します。  
→承認は、社員の成長を促し、人材育成に効果的です。  
→承認は、社員の帰属意識を高め、組織の一体感を醸成します。



当セミナーでは、質疑応答のお時間を予定しておりますので、たいがいの疑問もその場で解消してお帰りいただけるはずです。会場の都合上30席のみのご用意となります。読み終えたらすぐにお申込み用紙をFAXしてください。それではセミナー当日、皆様とお会いできることを心より楽しみにしております。

株式会社 船井総合研究所  
HRDコンサルティング事業本部  
医療人事評価・組織開発チーム チームリーダー  
人材マネジメントコンサルタント

井上 智弘

# 弊社の人事評価制度セミナーにご参加いただいた経営者様の声

船井総研が開催するセミナーに参加するのが初めての方でも、安心していただけるように、昨年開催した弊社のセミナーに参加いただいた経営者様の声をご紹介します。こちらも参考にいただければ幸いです。

## 株式会社 K 様

経営は人材育成の手段として評価制度を明確にする事

4. セミナーについて、ご意見・ご感想をお願いいたします。

経営は人材育成の手段として評価制度を明確にする事。

## 株式会社 T 様

評価制度を作りたいと思いつつ、何となく考えていたことが実現されているケースを見せていただきました。是非、私達の会社でも作りたいと思います。

4. セミナーについて、ご意見・ご感想をお願いいたします。

評価制度を作りたいと思いつつ、何となく考えていたことが実現されているケースを見せていただきました。是非、私達の会社でも作りたいと思います。ありがとうございました。

## 株式会社 I 様

いかに会社のビジョン・価値観を共有することが大切なのかが分かりました。

4. セミナーについて、ご意見・ご感想をお願いいたします。

いかに会社のビジョン・価値観を共有することが大切なのかが分かりました。ありがとうございました。

## 株式会社 O 様

改めて気を付けるべきことが分かりました。

4. セミナーについて、ご意見・ご感想をお願いいたします。

改めて気を付けるべきことが分かりました。

# セミナースケジュール&講師紹介

	担当	講座内容
【第一講座】 13:00~13:20	株式会社 船井総合研究所 井上 智弘	調剤薬局に評価制度が必要な理由 - 時流から読み解く調剤薬局経営に必要なこと -
【第二講座】 13:30~14:30	株式会社 ジーセットメディカル 代表取締役専務 平尾 慎一郎氏  株式会社 船井総合研究所 井上 智弘	人事評価制度で会社も社員も変わる - 平尾氏が制度の導入で実現・徹底させたこと -  ゲスト講師と船井総研社員がディスカッションで大公開
【第三講座】 14:50~16:00	株式会社 船井総合研究所 井上 智弘 川島 沙織	会社と社員が一体となる 人事評価制度の作り方
【第四講座】 16:20~17:00	株式会社 船井総合研究所 斉藤 美幸	小さな薬局ほど 「未来の提示」と「チームワーク」で 生き残る！
経営相談	※事前にご予約いただいた方を対象に経営相談の場を設けます	



特別ゲスト  
講演

株式会社 ジーセットメディカル  
代表取締役専務 平尾 慎一郎 氏

人事評価制度を導入し、社員の意識と行動の変化が会社の  
数値改善につながった真実をお伝えします

代表取締役専務 平尾 慎一郎 氏

## 講師プロフィール



株式会社船井総合研究所  
HRDコンサルティング事業本部  
部長  
上席コンサルタント  
斉藤 美幸

医療・介護業界を中心に  
●利用者満足度アップ  
●職員満足度アップ  
●業績アップ  
を実現するための  
「人事制度」構築、  
組織力を高めるための  
管理職・  
幹部職育成に携わる。  
「経営理解」「経営  
的判断」を根付かせ  
る管理職育成にも多  
数の実績を有する。



株式会社船井総合研究所  
HRDコンサルティング事業本部  
医療人事評価・組織開発チーム  
チームリーダー  
人財マネジメントコンサルタント  
井上 智弘

医薬品卸会社を  
経て、  
船井総合研究所  
に中途入社。  
入社以来、医療・  
介護業界のマネジ  
メント分野に従事。  
人事評価制度の  
構築・運用の支援  
を中心とした、  
「人財育成」「人  
財定着」「組織づ  
くり」「会社の業績  
アップ」に注力して  
いる。



株式会社船井総合研究所  
HRDコンサルティング事業本部  
医療人事評価・組織開発チーム  
川島 沙織

大学卒業後、大  
手不動産会社で  
売買仲介営業職  
を経て、株式会社  
船井総合研究所  
に中途入社。  
医療介護業界向  
けに人事評価制  
度の構築と運用  
のサポートを行っ  
ている。報酬改定や医  
療業界の人材の  
特徴を把握し、実  
務・実情に即した  
制度づくりを第一  
に考える。

お問い合わせ

評価制度構築コンサルティング



クラウド型人事評価制度  
業績が上がる、  
人がグングン成長する  
Advance  
Funai Soken



明日のグレートカンパニーを創る  
Funai Soken 株式会社 船井総合研究所

TEL 0120-964-000 (平日9:30~17:30)

FAX 0120-964-111 (24時間対応)

●内容に関するお問合せ:井上 ●お申し込みに関するお問合せ:櫻田

日時・会場

**東京会場**  
 2018年 **7月3日(火)**  
 TKP東京八重洲カンファレンスセンター  
 〒104-8388  
 東京都中央区京橋1-7-1  
 JR「東京駅」八重洲中央口より徒歩5分

**開催時間** 開始 **13:00** ▶ **17:00** (受付12:30より) 終了

諸事情により、やむを得ず会場を変更する場合がございますので、会場は受講票にてご確認ください。  
 また最少催行人数に満たない場合、中止させていただく場合がございます。尚、中止の際、交通費の払戻し手数料等のお支払いはいたしかねますので、ご了承ください。

受講料

**一般企業** 税抜 **30,000円** (税込**32,400円**) / 一名様 **会員企業** 税抜 **24,000円** (税込**25,920円**) / 一名様  
 ※ご入金の際は、税込金額でのお振込をお願いいたします。  
 ●受講料のお振込みは、お申込み後速やかにお願いいたします。 ●ご入金確認後、受講票の案内をもってセミナー受付とさせていただきます。  
 ●万一、開催4営業日前までに受講票の案内が届かない場合や、セミナー開催4営業日前までにお振込みできない場合は、下記へご連絡ください。なお、ご入金を確認できない場合は、お申込みを取消させていただく場合がございます。 ●ご参加を取り消される場合は、開催日より3営業日(土・日・祝除く)前の17時迄にお電話にて下記申し込み担当者までご連絡くださいますようお願いいたします。それ以後のお取消の場合は、受講料の50%、当日および無断欠席の場合は、100%をキャンセル料として申し受けまますのでご注意ください。  
 ●会員企業様とはFUNAIメンバーズPlus、各業種別研究会にご入会中の企業様です。

お申込方法

**WEBからのお申込み** 下記QRコードよりお申込みください。クレジット決済が可能です。  
 受講票はWEB上でご確認いただけます。  
**FAXからのお申込み** 入金確認後、受講票と地図を郵送いたします。  
 万一1週間前までにお手元に届かない場合は、下記担当者までご連絡ください。

お振込先

下記口座に直接お振込ください。  
**お振込先** 三井住友銀行(0009)近畿第一支店(974)普通 No.5785852 口座名義:カ)フナイソウゴウケンキユウシヨ セミナーグチ  
 お振込口座は当セミナー専用の振込先口座でございます。 ※お振込手数料はお客様のご負担とさせていただきます。

お問合せ

明日のグレートカンパニーを創る **株式会社 船井総合研究所**  
**TEL 0120-964-000** (平日9:30~17:30) **FAX 0120-964-111** (24時間対応)  
 ■内容に関するお問い合わせ:井上 ■申込に関するお問い合わせ:櫻田

ご入金確認後、受講票の案内をもってセミナー受付とさせていただきます。 お問合せNo. **S026999** 担当 **櫻田 宛**

**人事評価制度セミナー** **FAX:0120-964-111**

フリガナ	業種	フリガナ	役職	年齢		
会社名		代表者名				
会社住所		フリガナ	役職			
		ご連絡担当者				
TEL	( )	E-mail	@			
FAX	( )	HP	http://			
ご参加者氏名	フリガナ	役職	年齢	フリガナ	役職	年齢
	フリガナ	役職	年齢	フリガナ	役職	年齢
	フリガナ	役職	年齢	フリガナ	役職	年齢

今、このお申し込み用紙を手にとされている方は、間違いなく業績アップに真剣に取り組んでいる数少ない方々の1人だと思います。  
 そんな勉強熱心なあなた様は今現在、経営状況等にどのようなお悩みをお持ちでしょうか?下記に現状の課題をできるだけ具体的に整理してください。

上記の課題解決に向け、今回のセミナーにご参加される方に限り、無料個別経営相談を行います。(どちらかにをお付けください。)

セミナー当日、無料個別経営相談を希望する。  
 セミナー後日、無料個別経営相談を希望する。(希望日 月 日頃)

ご入会中の弊社研究会があればをお付けください。

FUNAIメンバーズPlus  その他各種研究会(研究会)

【個人情報に関する取り扱いについて】  
 1.申込用紙に記載されたお客様の情報は、セミナーのご案内といった船井総研グループ各社の営業活動やアンケート等に使用することがあります。(ご案内は代表者様宛にお送りすることがあります)法令で定める場合のほか、お客様の承諾なしに他の目的に使用いたしません。  
 2.お客様の情報管理につきましては船井総研グループ全体で管理いたします。詳しくはホームページをご確認ください。  
 3.セミナーのご案内時に、いただきました住所・貴社名・部署・役職・ご担当者氏名を船井総研グループが個人情報の管理について事前に調査した上で契約しましたダイレクトメール発送代行

会社に発送データとして預託することがございます。  
 4.必要となる情報(会社名・氏名・電話番号)をご提供いただけない場合は、お申込のご連絡や受講票の発送等ができない等、お手続きができない場合がございます。  
 5.お客様の個人情報に関する開示、訂正、追加、停止又は削除につきましては、船井総研コーポレートリレーションズ・顧客データ管理チーム(TEL06-6232-0199)までご連絡ください。  
 【個人情報に関するお問い合わせ】  
 株式会社船井総研ホールディングス 総務部法務課(TEL03-6212-2924)



お申込みはこちらから

※ご提供いただいた住所宛のダイレクトメールの発送を希望されないときは、を入れて当社宛にご連絡ください。 **ダイレクトメールの発送を希望しません**