

# 薬局マネジメント基礎編



管理薬剤師ドットプラス

くろお

### 【初めに】

「薬局マネジメント基礎編」は、薬局人財マネジメントを行っていく上での土台となる所です。これを身に着ける事ができれば今より楽に店舗運営できるようになり、一般的な管理者より間違いなく一段上のマネジメントができるようになります。そしてこの教材を手に入れたという事は、やる決心がついたということです。一緒に理想の職場を作っていきましょう。私が導きます。

### 【必ず行ってほしい事】

これから内容に入りますが、必ず、

**「理解」 → 「行動」 → 「修正」 → 「継続」** をし、

1つずつ習得してってください。

頭で覚えるだけでは何の意味も成しません。行動、修正、継続の先にゴールがあります。

もしかしたらスタッフから「まだ言ってるよ」とか「いつまで言うのかな」なんて雰囲気を感じる事があるかもしれませんが（たぶん有ると思います）。

しかし大事なことは笑顔で堂々と言い続けてください。これを乗り越えると、スタッフからの信頼がグンと上がり、ゴールが見えてきます。

これから多くのやるべき事がありますが、それはスタッフから信頼され、物事をうまく進め、理想の店舗を作りやすくする為に行っていきます。その為には、

- ① 圧倒的な力の差を見せつける
- ② 理想を掲げ行動し続け背中を見せる
- ③ 誰よりも長時間働く
- ④ 上記全部を行う

今回は、① ②を行いゴールへの到達を早めます。簡単にまとめると、

「この人には勝てない。付いていこう」とスタッフに思わせる事がポイントです。

① ②ができれば、③は無くてもいけます。逆に、① ②が無い場合は③でまかなうしかありません。それでは次のページから取り組んでいきましょう。

まずは、【基本的事項】からスタートです。

★は、課題となる箇所です。

## 【基本的事項】

### 1. あなたのタイプを教えてください。★

今後、相談を頂いた際に、よりの確にサポートするために、あなたのソーシャルスタイルをおしえてください。下記サイトにアクセスして、診断結果をスクリーンショットで、「くろお」まで送ってください。

<https://www.wowcom.co.jp/service/quality/training/socialstyle/check.html>

### 2. あなたは仕事が好きですか？★

大前提として、あなた自身が今の仕事が好きじゃないとスタッフは誰もついてきません。

★今の仕事の好きな所を30個書き出してください。

### 3. あなたはどのような店にしたいですか？★

自分が今後どういう店を作っていきたいのかを決めましょう。みんながわくわくするようなものがベストだと思います。もし決め難かったらスタッフみんなと決めても大丈夫です。決めたらラインで「くろお」まで送ってください。そして決めた理想を自分の言葉でスタッフに語ってください。そこにスタッフはついてきます。

因みに私の場合は、

「患者様満足」ではなく「感動」を提供しよう！  
ディズニーランドの様な、来たくなる薬局、健康になれる薬局、  
そしてスタッフもこの薬局で働きたい、そんな薬局をみんなで作ろう！！

※ここに対してスタッフはおそらく失笑します。ただ心の奥で希望の灯が小さく点灯します。恥ずかしがらずに言い続ける事で、その灯が炎に変わってくれます。言い続ける事、追い求め続ける事が大事。自分に負けない事。

#### 4. 方向性（ベクトル）を合わせましょう

理想を実現する為の土台となる指針を示します。

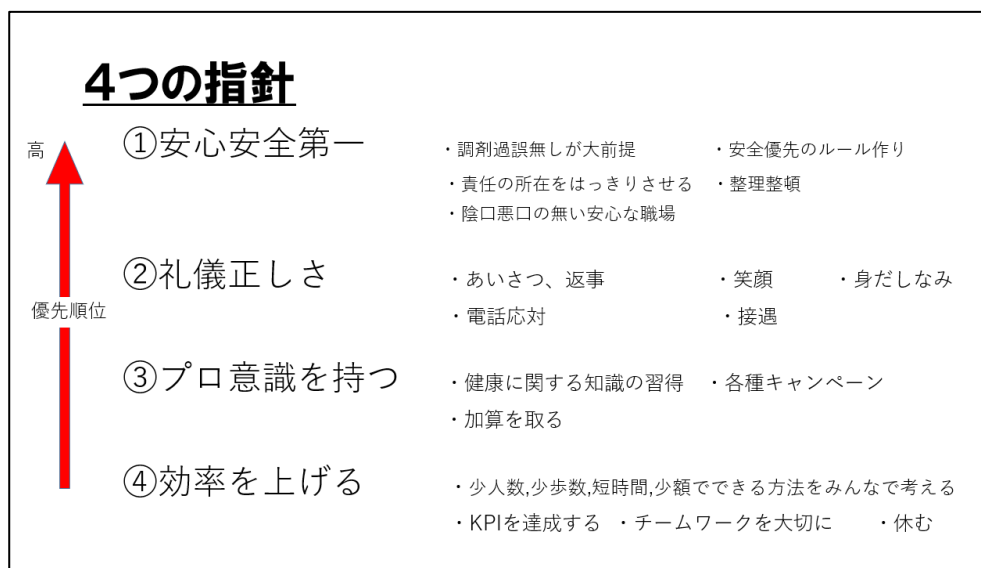
自分で考えて作っても勿論構いませんが、大事な所ですので枠組みがあると良いですね。

下記はディズニーの行動指針を薬局バージョンに改良したものです。

多くのマネジメント本でも一番大事なのは安心・安全な職場だと言われています。

下記の4つの指針は理想の店舗を作る上で、非常に必要な指針ですので、そのままパクっていただいてもいいと思います。4つの大事な事項に、優先順位を付ける事でスタッフのベクトルを合わせ、無駄なエネルギーを使うことなく、目標に到達しやすくなります。

特に①は本当に大事です。陰口悪口に関しては厳しく対処しましょう。



上記の右に書かれてある項目（調剤過誤無しが大全店など）は、あなたの考えを文字に起こしてください。

ここは何度も何度も言い続け、確認し、少しずつ形作っていきます。まずは、①を作る事が全ての始まりです。①が出来上がらないとなかなか②③④に繋がりにくくなりますので。

次は【ソフト面】に入ります。できる所から順次やっていき、全部自然とできるようになることを目標としてください。

## 【ソフト面で行う事】

### 1. スタッフを信頼しよう

スタッフは、どうしてもらえば生き生きと自主的に働いてくれるでしょうか？

それは信じてもらう事、信頼してもらう事です。逆の立場で考えたらわかりますよね。

〇〇さんならできるよ 任せて良かった やっぱり流石だね 〇〇さんをお願いしたい

〇〇さんらしくないよどうした？ 等、常に信頼している言葉のシャワーをかけてあげましょう。最初はなかなか動いてくれなくても、しっかり目標に向かった行動を見せていれば、そして信じていれば必ず動いてくれます。そして動いてくれたら次が↓が大事。

### 2. 褒める事をマスターしよう

褒められて嫌な人はいません。気づいたらすぐにその場で褒める事を意識して、常にアンテナを張っておきましょう。患者様に対する対応や、行動に対して

「〇〇さん今の▲な対応素晴らしいよ。患者さんかなり喜んでたよ。ありがとう。流石だね」。

実はこの中にポイントが4つあります。

- ① 1つ目は名前を呼ぶ事。名前を呼ぶことで親近感が生まれます。意識して呼びましょう。
- ② 2つ目は具体的な行動を褒める事。曖昧な褒め方は、逆効果になる事もありますので具体的な行動を褒める事が大事。
- ③ 3つ目は患者さんが喜んだという事。店の売上や会社の為ではなく、患者さんを喜ばせたから褒められたという事でやりがいに繋がります。
- ④ 4つ目は「流石」という言葉を使った事です。流石という言葉の裏には、「やっぱりすごいね」という感じで、信頼している意味が含まれていますので言われたら嬉しいものです。

褒めワードを10個書き出して「くろお」まで送ってください★

例) 素晴らしい。 早い、、、等

褒める事をマスターすれば、スタッフは自主的に動くようになります。変化に気が付いたら、すぐに褒める癖を付けましょう。逆にスタッフがなかなか自主的に動かない場合は、褒め力が足りないのかもしれませんが。

### 3. 弱みではなく強みを伸ばそう

多くの管理者は、スタッフの弱みを教育することで一定レベルまで上げようとしませんが逆です。弱みは周りに迷惑を掛けないレベルあればいいんです。だって苦手なんですから。強みに注目しそこを更に伸ばしてあげる事で、誰にも到達できない逸材になります。そしてそれは本人にとっても仕事が楽しい物になり、やりがいを持って働いてくれるようになります。

その為には、強みを持っているスタッフに得意な仕事をお願いすればいいのです。はりきってやってくれますし、周りのスタッフも〇〇さん凄い!となつて、win,win,winな状態です。

え?強みがわからない?会話を繰り返して、アンテナを張っててください。褒めた時に、スタッフから「実は好きなんですよ」、という言葉が出てきたりもします。

### 4. 自分の弱みを見せよう

スタッフから舐められないように、また威厳あるリーダー像を作ろうとするあまり、弱みを全くみせない人がいますが、それは昭和のリーダー像です。今は令和です。自分の弱みをさらけ出して、同じ一人の人間であることを認識してもらいましょう。自分が弱みを見せるという事は、スタッフも安心して弱みを見せる事ができるようになると、自分の弱みをスタッフが張り切ってカバーしてくれるようになり、自分自身が楽になります。

スタッフと腹を割って話せる関係性を目指す場合、自分がスタッフに弱みをさらけ出さない事にはスタッフもさらけ出しません。これは全てにおいて同じです。挨拶やコミュニケーション、そして関心も、自分が先にスタッフに提供することで、スタッフが返してくれるようになります。

## 5. 自分の案はスタッフの案の様にする

何かをしようとする場合、管理者の頭の中でこうしようと決めていると思います。ただそれをそのままやっては勿体ない。敢えてわからないふりをしてその答えをスタッフに導き出させるんです。例えば集中率を下げたい場合、対策を指示するのではなく、どうしたらいいかな？とスタッフに考えさせ、出てきた案を「それいいね！」と、いう風に持っていきます。すると、自分を信じて聞いてくれたこと、そして自分で考えた案が実行されることでスタッフのモチベーションは爆上がりです。うまく質問を繰り返してあたかもスタッフが考えたように持ってきてみましょう。

## 6. スタッフに100%を求めない

スタッフに自分の思い描く100%の結果や行動を求める場合がありますが、60%できていれば合格点です。80点なら素晴らしいって位の感覚でマネジメントしましょう。これは、人それぞれやり方も考え方も違うので、あなたが思い描く100点満点なんてまず無理なんです。ここを追い求められたらスタッフは正直しんどい。60点、80点でOKそして、しっかりと褒めてあげていたら、いつかあなたとは違う形の120点が出てきます。それがその人の個性を伸ばせた証拠です。



## 7. 指摘する時はサンドイッチ法で

指摘しないといけない事が有る時は、サンドイッチ法を使うと効果的。誰もいきなり指摘や叱られたりしたら、嫌な気持ちになって反発心が出てしまいます。そうなる指摘したこと、叱る事が逆効果になってしまいます。そうならない為には、褒め言葉を見つけてから指摘するといいです。

「褒め言葉」「指摘事項」「褒め言葉」 の様に褒め言葉で指摘事項をサンドイッチします。

例) 身だしなみを注意したい場合

【褒め】 ○○さん、今の対応良かったね。○○さんはホント良い投薬するよね。患者さん安心すると思うよー。【指摘】 あ、そうそう髪型が最近ちょっと派手かなー。私たちは全然いいけど、特に年配の患者さんは厳しい目で見てるからね。【褒め】 せっかくそんなにいい接客してるのに、身だしなみでマイナスだったら勿体ないし、なんか私が悔しいから、工作中はもう少し落ち着かせると、もっと患者さんから信頼されると思うよ。

## 8. 目指すのは、売上や利益ではない

管理者であるあなたのやる事は、会社の求める実績（数字）を出す事。しかし、スタッフに話す際、ストレートに言うとやりがいは上がりません。スタッフ全員が追い求める事はなんでしょう？それは、患者さんの健康であり、患者さんの喜ぶ姿です。そこにやりがいを感じます。管理者がやる事は、数字という実績を残す事ですが、それは患者さんに喜んでもらい、この薬局を選んでもらい、処方箋を持ってきてもらった結果です。スタッフに話をする際は、会社が追い求める数字ではなく、患者さんの笑顔、患者さんからの感謝、患者さんの健康を増やしましょうという風に変換して話をしましょう。そうすれば、反発する人はぐんと減り、やりがいを持って働いてくれるようになります。ここで大事なものは「伝え方」です。

## 9. 自分の経験、やり方を押し付けない

マネジメントの失敗例を見ると、自分の経験したやり方を押し付ける人がいますが、性格も強みも違うスタッフが同じようにやってもうまくいくとは限らないのです。

ゴールを設定し、そこまでの道のりは個人の自由、という考え方が良いと思います。

特にICTが発達している現代は、昔とは全く違います。若手のやり方から刺激をもらい、考え方もやり方も常にアップデートしていく方が大事になります。

例えば昔はメモを取っていましたが、今は動画に撮った方が良い場面も多くあります。

さらに昔話をしない、武勇伝を話さないという事も加えてできれば、過去の経験に捕らわれることなく、新たな物を受け入れていけると思います。

## 10. 邪魔をしない

ここまで読んだならスタッフを信頼しているので大丈夫だと思いますが、スタッフは誰もが、生き生きと働き、患者さんに喜んでもらいたいと思っています。ただそこに、慣れや忙しさ、会社の事情、モチベーションを下げる上司の発言があったりして、やる気がなくなってしまうんです。モチベーションを上げようとするのは良いですが、モチベーションを下げる行動、発言をしないというのも非常に大事になってきます。ちょっとした発言、行動をスタッフは見ています。スタッフの悪口を言う、遅刻する、ネガティブ発言をする、イライラする等、マイナス行動をしないようにしましょう。経営は細部に宿ると言いますので、一言一句意識しましょう。その為には、心から自分の掲げた理想を追求すること、患者さん・スタッフを好きになる事が大事だと思います。

次は、「ハード面で行う事」です。ここは、スタッフの理解や信頼が無いと、単独で進めてしまうと、スタッフの反感をくらう事があります。ソフト面をしっかりと実施し、スタッフの理解を得られた状態で始める事をお勧めします。

## 【ハード面で行う事】

全てにおいて言える事ですが、人は変わりたくない生き物です。基本的に変化を嫌がりますので、変化を嫌がるスタッフは必ずいるという前提で進めていかないといけません。

だから、率先してやってくれるスタッフやキーマンを巻き込んで、みんなで進めていきましょう。

2割の味方がいれば改革は成功すると言われていますが、無理に進めようとするチームワークが壊れる可能性も有りますので、様子を見ながら進めていきましょう。

### 1. 4Sを行う

4Sとは、整理、整頓、清掃、清潔の事です。

① 「整理」とは、必要なものと不要なものを分けて、不要なものを処分すること。

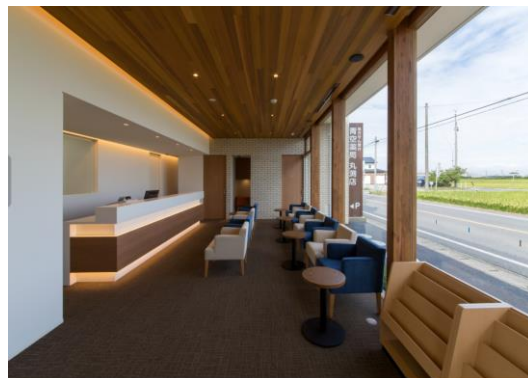
まずは不要な物を捨てて店を広くきれいにしましょう。「いつか使う」は厳禁です。

昔からある資料や使わない辞書、使わない容器、使える物でも使っていないなら捨てる、貼りすぎのポスターを剥がす。ポスターは貼って3つ位、貼っているだけじゃ、

汚い印象を与えているだけです。左下の画像を見てください。受付下や投薬台下になぜか皆さんポスターを貼りますよね。見えないのに、

反対に右下の画像は何も貼ってなくて、キレイですよね。どちらがミスが起こりやすいでしょうか。どちらが患者として行きたいでしょうか？

ここで「整理」を行うポイントは、行動を起こして変化したら、きれいになったというプラスの感情をスタッフに感じてもらう事。働きやすくなったと感じてもらえれば、今後の変化へのハードルが下がります。



- ② 「整頓」とは、必要なものを使いやすい場所に配置すること。物には必ず住所が必要です。  
使ったら既定の場所に必ず戻す事。これは、簡単にはいかない場合もあります。しなくても大丈夫、と思われると、成功しませんのでずっと言い続ける事が重要です。
- ③ 「清掃」は、その字の通りです。窓、ドア、調剤台、壁などが汚れてませんか？常にきれいな状態を保てるように掃除の習慣を作りましょう。掃除当番表を作り毎朝掃除するのが良いでしょう。特に、入口は大事です。最初の印象で店の印象の70%が決まります。私のお勧めは激落ち君。
- ④ 「清潔」。白衣はきれいでしょうか？髪は整えていますか？男性ならさっぱりとし、女性なら派手になりすぎないようにしましょう。特に女性スタッフの多い調剤薬局で、身だしなみは不可欠です。また男性の場合は、匂う場合がありますので体臭にも気を配りましょう。

## 2. 「時間」と「お金」には厳しく

時間にルーズだと信頼は絶対に得られません。頑張って積み上げた信頼も1回の遅刻で崩れ落ちると思ってください。リーダーであるあなたは絶対に遅刻は厳禁です。そしてスタッフに対しても、時間についてはある程度厳しめでも良いと思います。またお金に関しても厳しく管理しましょう。理由は店全体のルーズさが繁栄される箇所が「お金」である事、そしてスタッフの不正防止の為です。では具体的にやる事は下記に記載しています。

- ① 店舗にある時計の時間を合わせる
- ② 残業が発生する場合は、何の作業で何分残るのかをスタッフに優しく確認する。
- ③ 朝礼や会議、ミーティング開始時刻は定時で開始する。
- ④ レジから出金する場合は、ダブルチェック。
- ⑤ サービス残業はできるだけさせない。サービス残業をすると進化できません。

### 3. 患者さんに見られたら困る事はしない

患者さんに見られて困る事を薬局内でしていませんか？

バラ錠を素手で扱う、床に落ちたバラ錠を使う、1包化した包装紙が床に付いている等、自分が働いている店に自信が持てないとスタッフのやる気も上がりません。自信を持って○  
○薬局で働いていると、スタッフが言えるように、患者さんに見られたら困る事はしないようにしましょう。

### 4. 序列をはっきりさせる

店舗人数が多くなればなるほど、人は責任逃れ、他人事思考になっていきます。また出る杭にならないように、意見しない、積極的に行動しないようにもなります。もし、2番手が曖昧、医療事務のトップが曖昧などの状態の場合は、可能なら序列をはっきりとさせましょう。「私がいなく場合の責任者は●●さん」「医療事務のトップは●●さん」。なんとなくそういう感じで動いていても、はっきりと打ち出すことで指名された本人が動きやすくなりますし、嬉しさとやる気に満ちます。そして自分も働きやすくなります。ただしハッキリさせることで、不協和音が起こりそうなときは、注意が必要です。

## 5. 朝礼をする

たかが朝礼されど朝礼です。朝礼をする事で、ミッションを共有できる、顔を見合わせる事でスタッフのコンディションがわかる等、ワンチームでやっていく上で非常に大事です。

また、スタッフが意見を話せる場所と言う意味でも大事です。

もしやった事のない人は、下記を参考にしてみてください。

- ① ミッションの唱和（会社のミッションや自分が作りたい理想の薬局（基本的事項の2））
- ② 身だしなみチェック（髪、服、爪）
- ③ 連絡事項の共有（連絡ノートの読み上げ）
- ④ 本日のシフト等の確認

## 6. ミーティングを実施する

これも朝礼と同じように、スタッフが意見できる場所、スタッフの意見を吸い上げる場所として大事な事です。また、課題に対してどう動けたかなどの確認の場所としても非常に大事な時間になります。朝礼、ミーティングをしないからスタッフは考えを意見する場が無く、小さなストレスがどんどん大きくなり、辞めていくという負のループに入ります。

もしやった事がない人は、下記を参考にしてみてください。

- ① 自分の気になっている事項や問題点良かった点、共有事項など
- ② 各スタッフから

※1 ここでスタッフからなかなか意見がでない場合、リーダーであるあなたが強すぎて意見できないという場合があります。意見しても否定される、意見しても得をしない等。

普段から伸び伸びと意見できる状態を作っておく必要があります。

※2 何かを決める時の注意点として、多数決で決めるのか、最終的な判断は自分がするのか、はっきりさせる事。気の強い人の意見が強くなる場合は、多数決ではなく管理者が決定するようにするといいいでしょう。また、意見を出した「人」と「意見」を切り離す為に、ホワイトボードや紙に「意見」を書きだすのも有効です。

## 7. まとめ

ここまで、【基本的事項】、【ソフト面で行う事】、【ハード面で行う事】を記載してきました。あなたの職場をどう変えられたでしょうか？マネジメントは人を相手にしているものなので、絶対にコレが正解！というものは、ありませんが、「基礎」はあります。今回のこの「薬局マネジメント基礎編」は、どんなタイプの管理者でも当てはまる様な基礎を詰め込んだ内容にはしていますが、スタッフも職場も十人十色なので、簡単にいく事項もあればうまくいかない事項もあると思います。もし壁にぶち当たった時は、一人で悩まずにご相談ください。全力でサポートします。そして楽しい薬局運営ライフを手に入れましょう！！

終