

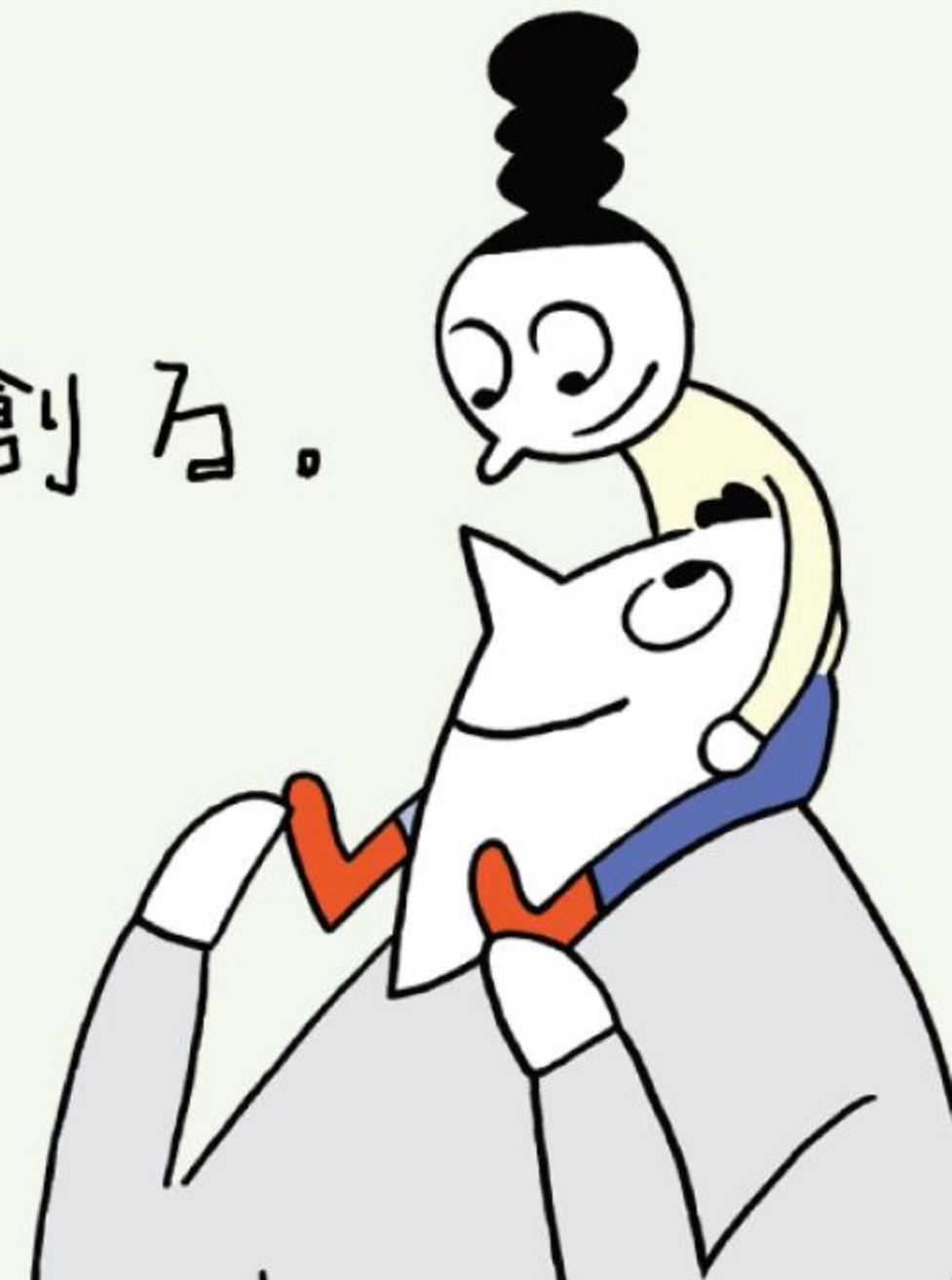
## CHAPTER 4

---

### 心理的安全性の高い 組織の実現

新しい  
生きろさ、創ろ。

*A new way of life*



CHAPTER 1

人的資本経営の考え方

- 1.日本新薬における人的資本経営の全体像
- 2.人財関連部門が果たす役割
- 3.「選ばれる会社、選ばれる社員」の人財戦略と「4つの実現」
4. **Column** NS Mindはこうして生まれた

CHAPTER 2

役割・責任・成果に応じた処遇の実現

- 1.役割・責任・成果に応じた処遇の実現方法
- 2.多様な人財の獲得・登用・活躍支援
3. **Column** DE&I DAY（デイデイ）2024

CHAPTER 3

主体的なキャリア形成と適所適財の実現

- 1.社員一人ひとりの主体的なキャリア形成支援
- 2.適所適財の実現に向けて
3. **Column** グローバル人財認定制度/ DX変革人財認定制度

CHAPTER 4

心理的安全性の高い組織の実現

- 1.組織力の強化に向けた取り組み
2. **Column 1** 場づくりアクションプランとは？  
**Column 2** 営業所長マネジメント研修

CHAPTER 5

柔軟な働き方の実現

- 1.多様な働き方を支える取り組み
2. **Column** Well-being休暇取得者インタビュー

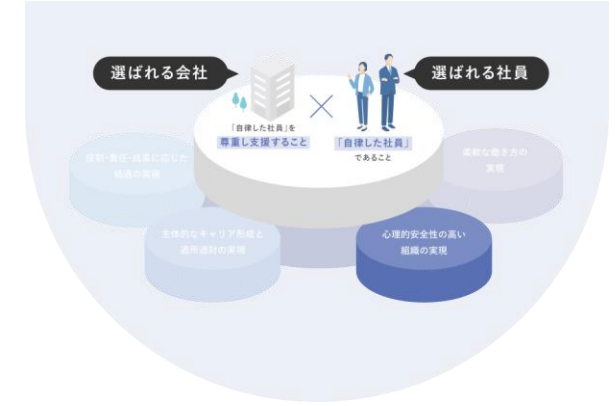
CHAPTER 6

データ集

CHAPTER 4 心理的安全性の高い組織の実現

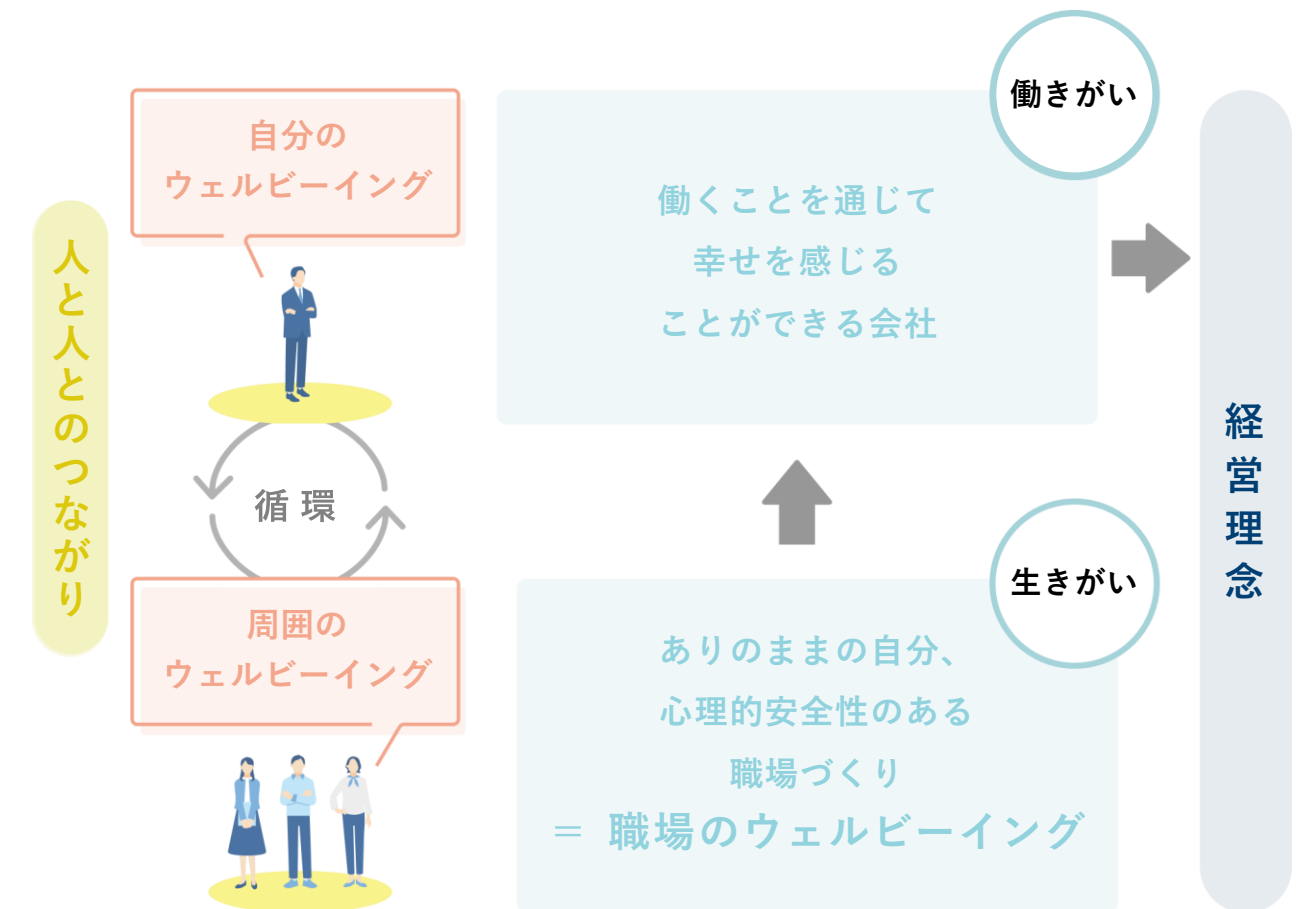
# 1.組織力の強化に向けた取り組み

## ウェルビーイング経営の6つの視点



## ウェルビーイング経営ロードマップ

社員が働くことを通じて幸せを感じることができる会社、ありのままの自分でいられる、心理的安全性のある職場づくりを目指しています。



課題と今後の展望

対話を重視することで、「人と人とのつながり」「利他の精神」を育むと同時に、社員の声を拾い上げる施策を実施します。

CHAPTER 1

人的資本経営の考え方

- 1.日本新薬における人的資本経営の全体像
- 2.人財関連部門が果たす役割
- 3.「選ばれる会社、選ばれる社員」の人財戦略と「4つの実現」
4. **Column** NS Mindはこうして生まれた

CHAPTER 2

役割・責任・成果に応じた処遇の実現

- 1.役割・責任・成果に応じた処遇の実現方法
- 2.多様な人財の獲得・登用・活躍支援
3. **Column** DE&I DAY（デイデイ）2024

CHAPTER 3

主体的なキャリア形成と適所適財の実現

- 1.社員一人ひとりの主体的なキャリア形成支援
- 2.適所適財の実現に向けて
3. **Column** グローバル人財認定制度/ DX変革人財認定制度

CHAPTER 4

心理的安全性の高い組織の実現

- 1.組織力の強化に向けた取り組み
2. **Column 1** 場づくりアクションプランとは？
3. **Column 2** 営業所長マネジメント研修

CHAPTER 5

柔軟な働き方の実現

- 1.多様な働き方を支える取り組み
2. **Column** Well-being休暇取得者インタビュー

CHAPTER 6

データ集

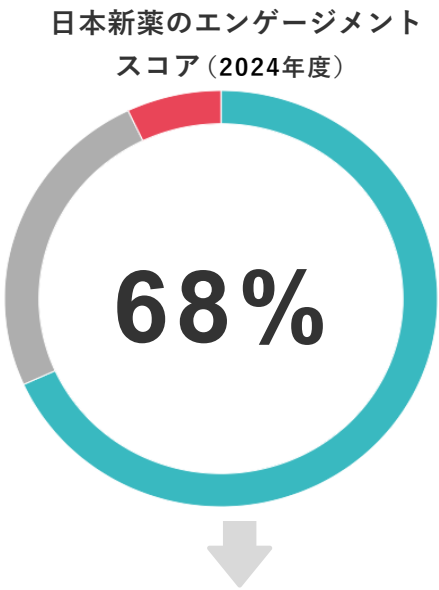
CHAPTER 4 心理的安全性の高い組織の実現

# 1.組織力の強化に向けた取り組み

**エンゲージメント＝会社と社員がともに成長し、貢献し合う関係**

社員のエンゲージメントを最大限引き出すことが、中長期的な企業価値の向上に直結すると信じています。

## 「働きやすさ」と「働きがい」に関する声を継続的にヒアリング



エンゲージメントサーベイから得られた結果(スコア)を経営課題や職場の課題、現状認識とのギャップを埋めるための対話を促す指標として活用しています。

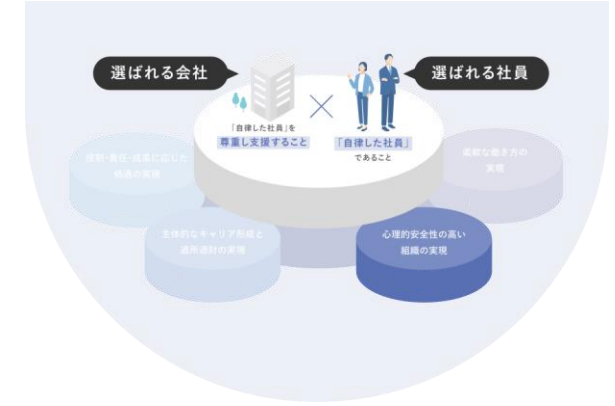
- 回答率: **95%** (1800人/1889人)
- エンゲージメントスコア: **68%**
- 2024年度日本企業平均比: **7%▲** (上回る)
- 2024年度全世界平均比: **5%▼** (下回る)

■ エンゲージメントに関する3つの設問のポジティブ回答率※の平均値から算出

	ポジティブ回答率	2024日本企業比	2024世界企業比
1. 私は、仕事を通して個人として達成感を得ている	<b>72%</b>	<b>+2</b>	<b>-5</b>
2. 私は、この会社を素晴らしい職場として、知人に勧めと思う	<b>63%</b>	<b>+5</b>	<b>-13</b>
3. 当社では、仕事を成し遂げるために求められる以上の貢献をしようという気持ちになる	<b>70%</b>	<b>+14</b>	<b>+4</b>

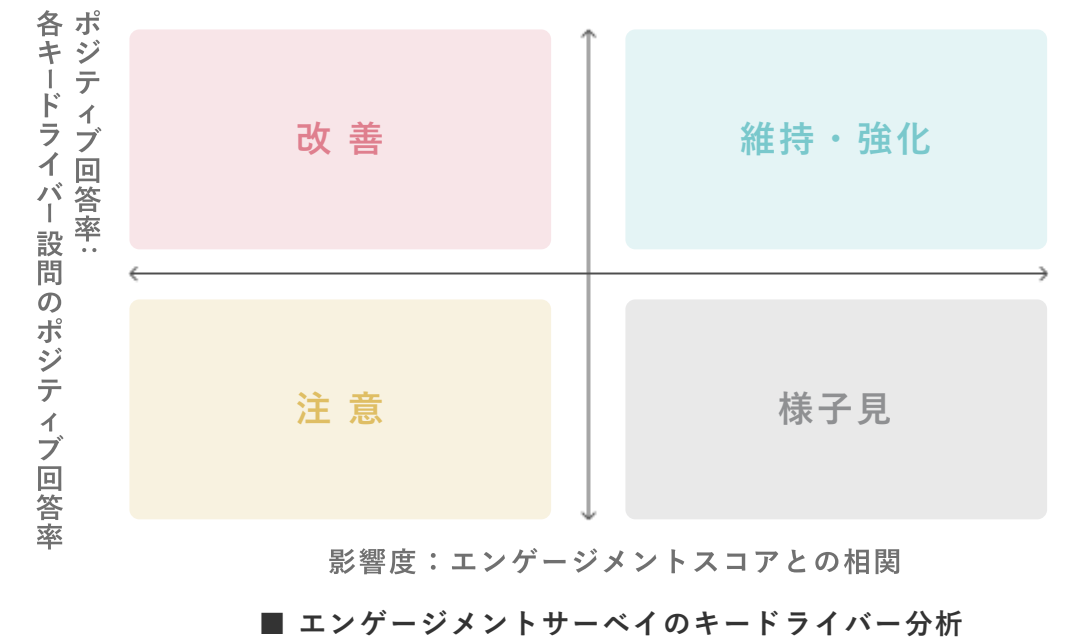
ポジティブ回答率 目標 **75%**以上

※ポジティブ回答率: 選択肢「非常にあてはまる」「あてはまる」が回答された割合



## 結果から改善行動につなげるために

サーベイ結果に基づき今後何をすべきか話し合い、次のアクションにつなげるため、分析結果は各職場にフィードバックしています。話し合いのもとアクションプランを決めます。



## 課題と今後の展望

エンゲージメントサーベイに限らず、データを取って完結ではなく、社内イントラネットで速報を出し、各職場にも詳細にフィードバックを行うことで、次のアクションにつなげることを意識しています。このPDCAサイクルを継続し強化していくことで、サーベイを含む人財関連部門の取り組みに対する理解を深める（前向きな変化を起こそうと思える）よう、取り組んでいきます。

## CHAPTER 1

### 人的資本経営の考え方

- 1.日本新薬における人的資本経営の全体像
- 2.人財関連部門が果たす役割
- 3.「選ばれる会社、選ばれる社員」の人財戦略と「4つの実現」
4. [Column](#) NS Mindはこうして生まれた

## CHAPTER 2

### 役割・責任・成果に応じた処遇の実現

- 1.役割・責任・成果に応じた処遇の実現方法
- 2.多様な人財の獲得・登用・活躍支援
3. [Column](#) DE&I DAY（デイデイ）2024

## CHAPTER 3

### 主体的なキャリア形成と適所適財の実現

- 1.社員一人ひとりの主体的なキャリア形成支援
- 2.適所適財の実現に向けて
3. [Column](#) グローバル人財認定制度/  
DX変革人財認定制度

## CHAPTER 4

### 心理的安全性の高い組織の実現

- 1.組織力の強化に向けた取り組み
2. [Column 1](#) 場づくりアクションプランとは？  
[Column 2](#) 営業所長マネジメント研修

## CHAPTER 5

### 柔軟な働き方の実現

- 1.多様な働き方を支える取り組み
2. [Column](#) Well-being休暇取得者インタビュー

## CHAPTER 6

### データ集

## CHAPTER 4 心理的安全性の高い組織の実現

# 1.組織力の強化に向けた取り組み

## 管理職のレベルアップに向けて

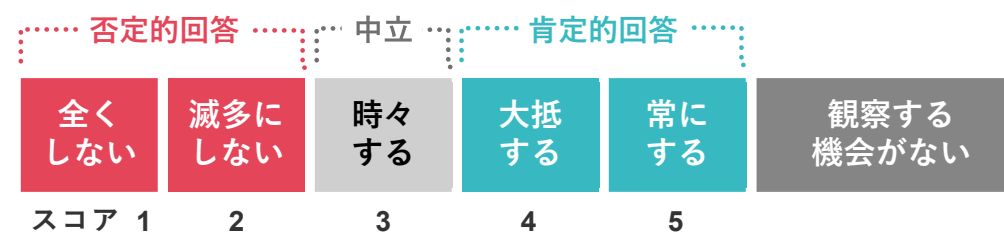
管理職の日頃の言動について、部下の回答結果を総合的にまとめてフィードバックする「リーダーシップアセスメント」を毎年実施しています。

対象者を評価するためのものではなく、本人が自己評価と他者（部下）評価を比較することで新たな気づきを得て、成長につなげることが目的です。

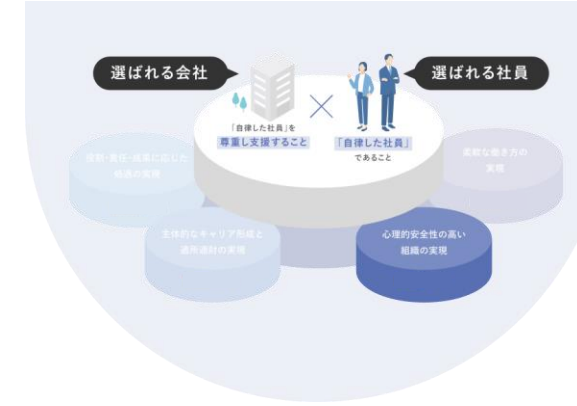
### スコアの算出方法

5つの選択肢がそれぞれ1-5点の点数に換算され、平均点が算出されます。

回答は匿名で、管理職は肯定的・中立・否定的回答の割合のみ確認することができます。



※「観察する機会がない」：平均点の算出から除外



## 日本新薬の管理職の傾向（2024年度）

### 肯定的回答率（他者評価）が最も高い設問：

（部長職/課長職共通）

私の上司は、部下に仕事を任せ、各々が自ら考え行動できるよう適切な範囲で自由と権限を与えている。



部下が自主性を発揮して  
仕事ができる関係性◎

### 否定的回答率（他者評価）が最も高い設問：

（部長職）私の上司は、イノベーションを推進するためにリスクを負うことができる。

（課長職）私の上司は、組織の変革の担い手として率先して行動している。

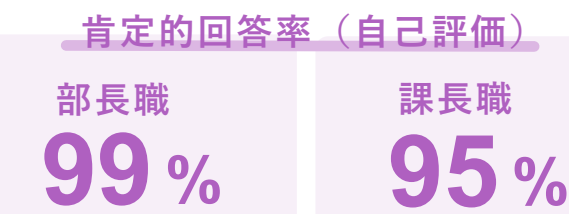


自己・他者評価ともに  
否定的回答率が高い結果に

### 肯定的回答率（自己評価）が最も高い設問：

（部長職）私は、業務上知っておくべき情報を必要な相手に随時知らせている。

（課長職）私は、差別やハラスメント（年齢、文化、性別など）を行わない（見過ごさない）。



管理職の自己評価は高いが  
他者評価と乖離がみえた

- ・他者評価（部長職）：肯定的84%（▼15%）
- ・他者評価（課長職）：肯定的87%（▼8%）

CHAPTER 1

人的資本経営の考え方

- 1.日本新薬における人的資本経営の全体像
- 2.人財関連部門が果たす役割
- 3.「選ばれる会社、選ばれる社員」の人財戦略と「4つの実現」
4. **Column** NS Mindはこうして生まれた

CHAPTER 2

役割・責任・成果に応じた処遇の実現

- 1.役割・責任・成果に応じた処遇の実現方法
- 2.多様な人財の獲得・登用・活躍支援
3. **Column** DE&I DAY（デイデイ）2024

CHAPTER 3

主体的なキャリア形成と適所適財の実現

- 1.社員一人ひとりの主体的なキャリア形成支援
- 2.適所適財の実現に向けて
3. **Column** グローバル人財認定制度/ DX変革人財認定制度

CHAPTER 4

心理的安全性の高い組織の実現

- 1.組織力の強化に向けた取り組み
2. **Column 1** 場づくりアクションプランとは？  
**Column 2** 営業所長マネジメント研修

CHAPTER 5

柔軟な働き方の実現

- 1.多様な働き方を支える取り組み
2. **Column** Well-being休暇取得者インタビュー

CHAPTER 6

データ集

CHAPTER 4 心理的安全性の高い組織の実現

# 1.組織力の強化に向けた取り組み

## 相互理解を深めて成果を出しやすいチームに

2021年からLIFOプログラムを全社で導入しています。

LIFOは性格診断ではなく行動科学に基づいたプログラムで、自分の努力・工夫次第で改善できる価値観や行動に焦点を当てていることが特徴です。



LIFOでは全ての行動特性や特徴を「強み」として捉え、その発揮度合いをチームメンバーとのコミュニケーションを通じて確認します。必要に応じて、異なる「窓」を意識的に使い分けられるようにするトレーニングです。



**チームづくりワークショップ** チームのコミュニケーションや組織力の強化、相互理解を深める

ワークショップは部・課単位で実施（通算受講者数626人）

受講者の声

- 日頃一緒に仕事をしている方からのフィードバックは、自分の行動を見直すうえでありがたい！
- 普段はこういったことをゆっくり話し合う機会がなく、チームの方向性が明確になった気がする
- 同じ専門性を持つ人ばかりでも、想像以上にみんな違いがあって面白かった

課題と今後の展望

各種サーベイ結果から、日本新薬では周囲との調和を重んじ、物事に柔軟に対処するスタイルを得意とする社員が多いことが分かっています。このアプローチは業務や周囲との関係構築において大きな価値を発揮しています。一方、時には建設的な批判をし、リスクをとって変化を起こすことができなければ、組織の成長は望めません。社員の挑戦を引き出し、革新的なマインドを醸成するための機会を創出していきます。

## CHAPTER 1

### 人的資本経営の考え方

- 1.日本新薬における人的資本経営の全体像
- 2.人財関連部門が果たす役割
- 3.「選ばれる会社、選ばれる社員」の人財戦略と「4つの実現」
4. **Column** NS Mindはこうして生まれた

## CHAPTER 2

### 役割・責任・成果に応じた処遇の実現

- 1.役割・責任・成果に応じた処遇の実現方法
- 2.多様な人財の獲得・登用・活躍支援
3. **Column** DE&I DAY（デイデイ）2024

## CHAPTER 3

### 主体的なキャリア形成と適所適財の実現

- 1.社員一人ひとりの主体的なキャリア形成支援
- 2.適所適財の実現に向けて
3. **Column** グローバル人財認定制度/ DX変革人財認定制度

## CHAPTER 4

### 心理的安全性の高い組織の実現

- 1.組織力の強化に向けた取り組み
2. **Column 1** 場づくりアクションプランとは？  
**Column 2** 営業所長マネジメント研修

## CHAPTER 5

### 柔軟な働き方の実現

- 1.多様な働き方を支える取り組み
2. **Column** Well-being休暇取得者インタビュー

## CHAPTER 6

### データ集

## CHAPTER 4 心理的安全性の高い組織の実現

# 1.組織力の強化に向けた取り組み

## 感謝と称賛をオープンに伝える組織づくり

称賛アプリを利用することで、お互いを称賛しあう文化と、笑顔（スマイル）で挑戦する組織風土を醸成しています。コインとメッセージは全社に公開され、社内で飛び交う「感謝」と「称賛」をリアルタイムでみることができます。

「ありがとう」コイン 「自分に本気」コイン 「相手に本気」コイン 「社会に本気」コイン



感謝を伝えるコインと、称賛を伝えるNS Mindにちなんだ3種類のコイン

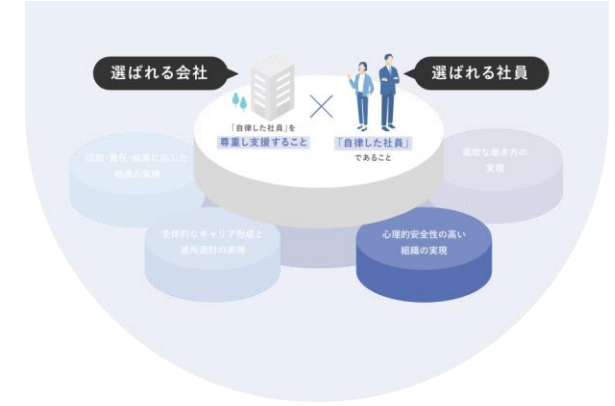
## 社員の対話の場を増やす仕組み

上司と部下がより良い関係を構築する機会として1on1ミーティングを実施しています。様々な部門・職種の方とざっくばらんに話ができる「シャッフル1on1」も年に複数回開催しています。

### 組織力を強化するその他の取り組み

<b>コンプライアンス研修</b> 職場単位で実施(1回/月)	<b>ハラスメント防止の取り組み</b> 委員会の設置、研修など
<b>ラウンドテーブル</b> 経営層と社員が直接対話する場	<b>メンター・メンティー制度</b> 入社者や新任管理職を対象に実施
<b>人事部員との面談</b> 希望者に対して人事部員との対話の場を提供	

※部門交流を含む体系化を検討



## 社員がいきいきと働くために（メンタルヘルスケア）

全社員を対象にストレスチェックを実施しています。導入当初はセルフケアの一環としてメンタル疾患の早期発見・対応を目的としていました。2006年以降は、分析結果を用いたラインケア研修により、特に本社以外の事業所へのフォローを強化してきました。



### 主な取り組み

- ストレスチェック分析結果をもとに職場改善活動
- 休職者フォロー
- 出社訓練プログラム実施

CHAPTER 1

人的資本経営の考え方

- 1.日本新薬における人的資本経営の全体像
- 2.人財関連部門が果たす役割
- 3.「選ばれる会社、選ばれる社員」の人財戦略と「4つの実現」
4. **Column** NS Mindはこうして生まれた

CHAPTER 2

役割・責任・成果に応じた処遇の実現

- 1.役割・責任・成果に応じた処遇の実現方法
- 2.多様な人財の獲得・登用・活躍支援
3. **Column** DE&I DAY（デイデイ）2024

CHAPTER 3

主体的なキャリア形成と適所適財の実現

- 1.社員一人ひとりの主体的なキャリア形成支援
- 2.適所適財の実現に向けて
3. **Column** グローバル人財認定制度/ DX変革人財認定制度

CHAPTER 4

心理的安全性の高い組織の実現

- 1.組織力の強化に向けた取り組み
2. **Column 1** 場づくりアクションプランとは？  
**Column 2** 営業所長マネジメント研修

CHAPTER 5

柔軟な働き方の実現

- 1.多様な働き方を支える取り組み
2. **Column** Well-being休暇取得者インタビュー

CHAPTER 6

データ集

CHAPTER 4 心理的安全性の高い組織の実現

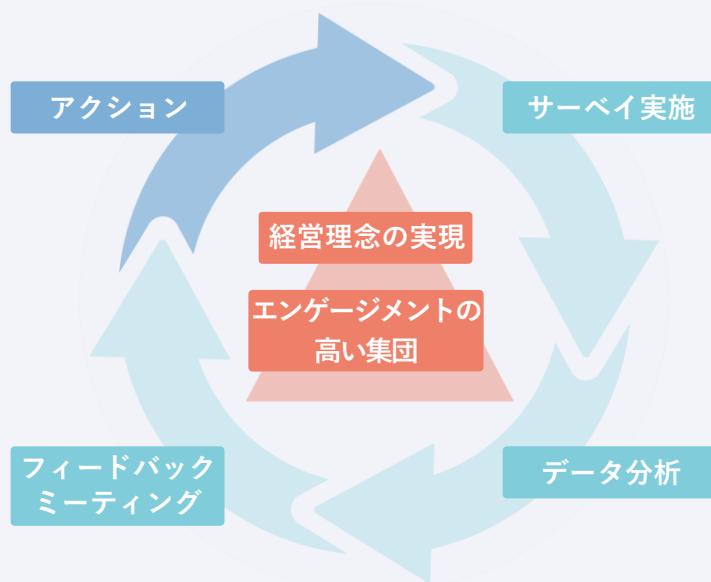
2. **Column 1** 場づくりアクションプランとは？

**Column 2** 営業所長マネジメント研修

Column 1

場づくりアクションプランとは？

サーベイによって可視化された「取り組むべき課題」を認識した上で、職場をよりよくする具体的なアクションを実施します。



アクションプランの例

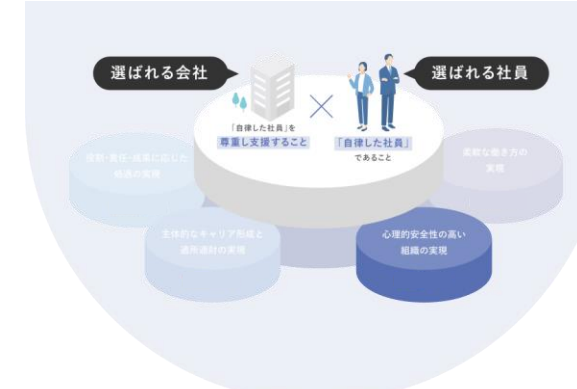
- キャリアの視野を広げるための他部門との座談会
- チームで健康対策に取り組む（毎週水曜日に全員でラジオ体操を実施）
- 順番でミーティングのファシリテーターや発表者を担当する

アクションプランの効果測定を目的としたミニサーベイ

アクションプランを作成する際に、多くの部門に選択いただいた設問のスコアは、下記のように変化しました。

アクションプランに設定した部署の肯定的回答率の変化（平均）

設問	2024年6月	2025年2月
私は、健全なライフワークバランスを維持しながら職務を果たすことができる	56%	62%
私は、自身の業績改善に役立つフィードバックを得ている	51%	60%
当社では、オープンかつ率直なコミュニケーションが取られている	51%	57%
当社では、チーム間で効果的に協力している	54%	63%



Column 2

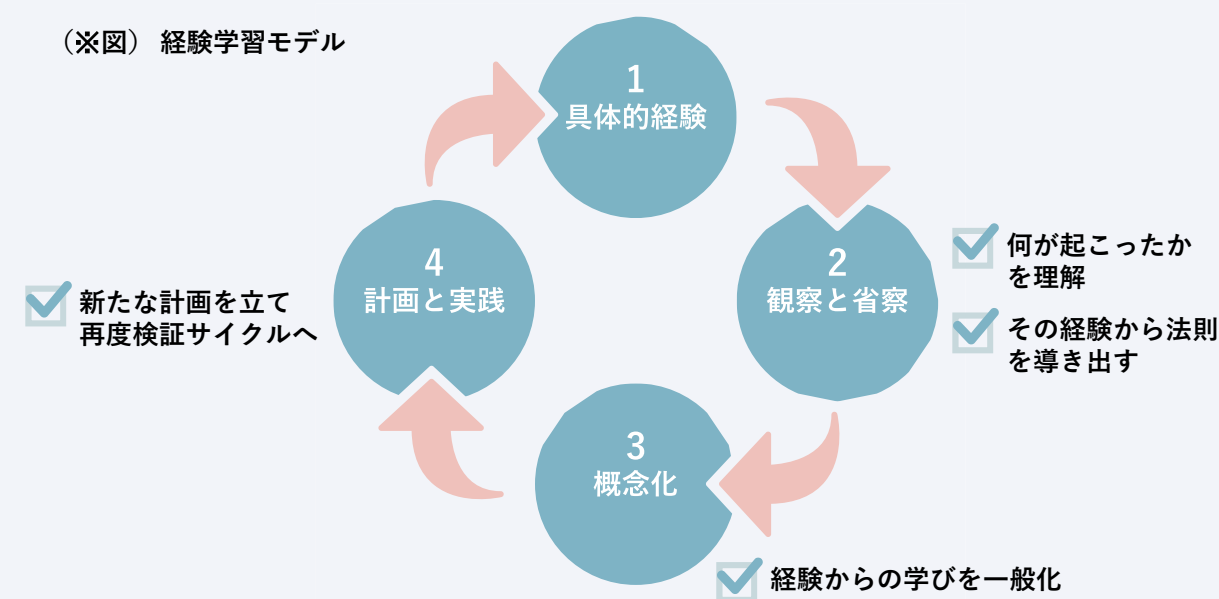
営業所長マネジメント研修

ビジネス環境が急速に変化するなか、管理職に求められるマネジメントは多様化しています。

医薬企画部が主体となり、全国の営業所長を対象に「人の成長」を通じて「組織の目標達成」を果たすためのマネジメント研修を実施しました。

研修では、メンバーの経験学習（※図）を支援することや、メンバーの価値観や意欲の源泉をつかみグロースマインドを育てるコミュニケーション方法について、具体的に学びました。

（※図）経験学習モデル



営業本部では管理職以外にも階層に応じて施策や研修を実施しています。