

## 部門マネジメント③ 変革のススメ方

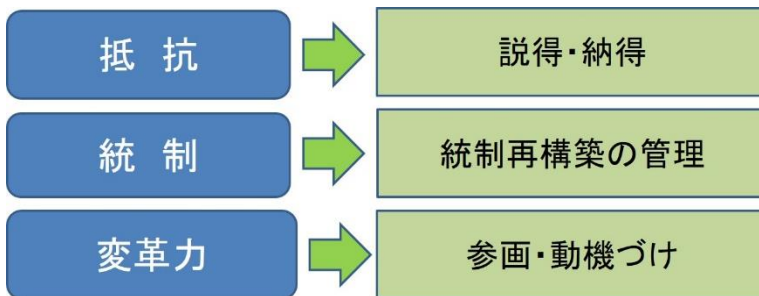


全国薬剤部長会でマネジメントについて話させて頂いたことからの連載企画の第三弾は「変革のススメ方」。

第一回に「マッキンゼーの7S(左図)」をやり、二回目には、様々なフレームワークを紹介してみました。

さて、フレームワークなどで「頭の体操」をして、組織改革をイメージするのは誰でもできますね。そこから「実現」へ踏み出さないなら、自己満足で終了です。そこで、実現へ踏み出したとき、最も高く厚い壁になるのは「人」です。

「組織は人」。いろんな思想信条が混在してます。「オレはやだ」「それ、失敗するだろう」という拒絶や、「今までのやり方が最善」の現状維持派、「伝統が大切」という安定志向、「やるとしても、方法がわからん」やら「その先に何かがあるのか」という不安など、変革実現には様々な「人による」障害が限りなく噴出し続けます。それらに対処するような「変革運営」を上手にやらないと、概ね失敗します。



さて、「変革運営」のコツを簡単に述べれば、左図のようになります。

重要な要素を「抵抗・統制・変革力」に分けて、それぞれに対しては「説得・納得」「統制再構築の管理」「参画動機づけ」で対処しようと考えます。

変革を「車の運転」に例えながら、以下に解説してみます。

・「抵抗」は、まさに「やりたくない」「嫌」という気持ち。車の運転に例えれば、「道に落ちた障害物、陥没穴、その道がどこに繋がってるかわからない」というような、走りづらい、不安な環境と思ってください。道の場合には、道路整備をして、障害物を取り除いたり、行き先案内板を付けたりしますよね。

同様に、組織変革の抵抗に対しては、説得・納得を通じて意見を整理し筋道を通したり、現状分析の中で変革必要性の「見せる化」、将来像を語るなどで道を通します。丁寧にやっておかないと、後に「聞いてないよ～」の落石多発で頓挫します。

・「統制」は、「今までこうやっていた」というルールや習慣を指します。組織変革では、古いルール等を変える(=再構築)わけですね。道路で例えれば「時速60・対面通行」ルールの道を、「一方通行、時速40」のルール変更(統制再構築)をやるようなイメージ。道路なら、警察が取り締まり(統制管理)をやりますね。それと同様に、組織変革においても、マニュアル整備や遵守状況確認等の統制再構築管理をやります。でも、うっかり以前のルールで走る人が出てくるのが人の世です。運転で言えば「ここが一旦停止なんて知らなかった！いつからだ！」みたいな話。そこで「失敗の許容範囲と対処法」を想定し、「次から気をつけましょう」で対処できるよう準備するとスムーズです。

・最後の「変革力」は、「変わりたい」という気持ちですね。現状に満足しているヌルい組織であるほどキツイ課題になります。変革力を車に例えれば「エンジン」になります。どんなに立派な道が整備されても、エンジンが乗ってない車は走りませんね。すなわち、立派な理念や方法論だけでは、組織は変えられません。「変革に向かって、影響力の過半数の参画」(人数とは限らない)を確保し、変革モチベーションを維持することがコツです。

## CONTENT

Page2

2022. 3

No. 306

**DRUG SAFETY UPDATE**  
医薬品安全対策情報

- ・ノルレボ錠、レボノルゲストレル錠((緊急避妊の効能を有する製剤))
- ・アラグリオ顆粒剤分包、アラベル

Page3

部門マネジメント④  
マネジメントの重要スキル

Page4

薬事委員会報告  
ダイジェスト



**重要**

速やかに改訂添付文書を作成します

**ノルレボ錠、レボノルゲストレル錠  
レボノルゲストレル(緊急避妊の効能を有する製剤)**

**254 避妊剤**

改訂箇所	改訂内容
[8.重要な基本的注意]追記	本剤は性交後に妊娠を回避するためのものであり、計画的に避妊する場合は、可能な限り避妊効果の高い経口避妊薬などを用いて避妊すること。 本剤投与後も妊娠する可能性があるため、適切な避妊手段を指導すること。
一部改訂	本剤の投与に際しては、以下の点を確認すること。 ・妊娠していないこと。 ・問診等による、肝機能異常、心疾患、腎疾患及びその既往歴の有無。
[9.4生殖能を有する者]削除	本剤は性交後に妊娠を回避するためのものであり、計画的に避妊する場合は、可能な限り避妊効果の高い経口避妊薬などを用いて避妊すること。 本剤投与後も妊娠する可能性があるため、適切な避妊手段を指導すること。 本剤の投与に際しては、内診、免疫学的妊娠診断等により妊娠していないことを十分に確認すること。
[9.5妊婦]一部改訂追記	投与しないこと。既に成立した妊娠には、本剤の有効性は期待できない。 海外で実施された観察研究において、レボノルゲストレルを緊急避妊に使用したにもかかわらず妊娠に至った場合の児の奇形、流産等の発現割合は、非投与の場合と比較して差は認められなかったとの報告がある。
[15.1臨床使用に基づく情報]新設	緊急避妊に使用した場合の報告ではないが、他の黄体ホルモン製剤を使用した妊婦からの出生児において外性器異常の報告がある。

**アラグリオ顆粒剤分包、アラベル内用剤  
アミルプリン酸塩酸塩**

**729 その他の診断用薬**

改訂箇所	改訂内容									
[禁忌] 削除	光線過敏症を起こすことが知られている薬剤:テトラサイクリン系抗生物質、スルフォアミド系製剤、ニューキノロン系抗菌剤、ヘパリン(セイヨウオトギリソウ抽出物)等、セイヨウオトギリソウ(St.John's Wort、セント・ジョーンズ・ワート)含有食品を投与中の患者									
[併用禁忌] 削除	(今までの表は「削除」のため省略。今後は以下の新しい併用注意の表を参照)									
[併用注意] 追記	<table border="1"> <thead> <tr> <th>薬剤名等</th> <th>臨床症状・措置方法</th> <th>機序・危険因子</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>光線過敏症を起こすことが知られている薬剤:テトラサイクリン系抗生物質、スルフォアミド系製剤、ニューキノロン系抗菌剤等</td> <td>光線過敏症を起こすおそれがあるので注意すること。 特に本剤投与後48時間は、左記薬剤の投与又は食品の摂取を可能な限り避けることが望ましい。</td> <td>本剤は体内で光感受性物質に代謝されるので、左記薬剤との併用又は食品の摂取により光線過敏症が増強されることが考えられる。</td> </tr> <tr> <td>セイヨウオトギリソウ (St. John's Wort、セント・ジョーンズ・ワート)含有食品</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	薬剤名等	臨床症状・措置方法	機序・危険因子	光線過敏症を起こすことが知られている薬剤:テトラサイクリン系抗生物質、スルフォアミド系製剤、ニューキノロン系抗菌剤等	光線過敏症を起こすおそれがあるので注意すること。 特に本剤投与後48時間は、左記薬剤の投与又は食品の摂取を可能な限り避けることが望ましい。	本剤は体内で光感受性物質に代謝されるので、左記薬剤との併用又は食品の摂取により光線過敏症が増強されることが考えられる。	セイヨウオトギリソウ (St. John's Wort、セント・ジョーンズ・ワート)含有食品		
薬剤名等	臨床症状・措置方法	機序・危険因子								
光線過敏症を起こすことが知られている薬剤:テトラサイクリン系抗生物質、スルフォアミド系製剤、ニューキノロン系抗菌剤等	光線過敏症を起こすおそれがあるので注意すること。 特に本剤投与後48時間は、左記薬剤の投与又は食品の摂取を可能な限り避けることが望ましい。	本剤は体内で光感受性物質に代謝されるので、左記薬剤との併用又は食品の摂取により光線過敏症が増強されることが考えられる。								
セイヨウオトギリソウ (St. John's Wort、セント・ジョーンズ・ワート)含有食品										

## 部門マネジメント④ マネジメントの重要スキル

編集期限までに、厚労省の「医薬品医療機器等安全性情報」が更新されなかったため、紙面が奇数となりましたので、印刷の都合上、白紙ページ回避で、本ページを追加しています。

さて、何かの責任者やリーダーを押し付けられマネジメントをやらされちゃう場合、どんな能力(スキル)を使えば上手くいくか。あれもこれもできる人なら問題ないんですが、そんな凄い人は普通のサラリーマンをやってません(笑)。凡人の私は以下の4つのスキルを考えてますので、参考になれば…程度で。

### 1: コミュニケーションスキル(組織はヒトの集まり)

人を動かさないと組織は動かないので、説得、納得、同意、説明などの能力は重要です。「コミュカ」は難しいという人が多いのですが、きっと考えすぎです。もちろん相手にすると「メンドクサイ人」は一定数居て、そんな人は、どこまで行っても「難しい人」なので、そんな人への対処は永遠に難しいまま、変わりません。なので、そこは諦めて、一般的な人への対処を磨く意味で以下の2つを考えます。

言語 コミュニケーション		非言語 コミュニケーション	
伝える	聞く	伝える	読み取る

コミュニケーションは2つ「言語」と「非言語」しかありません。それを伝える側と、受ける側に分けても4つですね。私の場合、ネパールの医薬品管理局で仕事をして実感しましたが、片言のネパール語で仕事をする際、言語にかたよると、伝えにくいことが多かったです。なので、非言語、つまりアクション、声の強弱、表情、擬音等、伝えられそうな手段を駆使しながら、また、言語の方では、なるべく単純な、誤解の出ない表現でコミュニケーションを取ることで乗り切りました。そこで気づくのは、日常生活においても、非言語コミュニケーションの占める割合が大きいことです。マネジメントの立場になると、かしくまって、難解な言葉で、単調で儀礼的な言語コミュニケーション(学会で棒読みで発表するようなイメージ)を取りがちなので、非言語が薄くなってるとしたら、少し見直してみると良いのかもしれないね。

### 2: 分析スキル(現状分析や将来予測で方向性を決める能力)

人を動かす上で、「どっちに進むの?」という問いに、何らかの根拠を持って方向を決めたり、あるいは多くの人に共感が得られる方法を決めるなどの必要がありますね。なので、分析スキルも重要です。

これも難しく考えすぎると、スーパーコンピューターの富嶽にでも頼むような話になりますが、富嶽に頼んだところで、わからないことは分からない。だから単純化しましょう。すると、大事なことは「2つ」になります。

作業する力	解釈する力
データ収集 データの成形(図表等) データ集計・加工・再加工...	図表から「気づき」を得る 仮説を立て、検証する 目的達成への手段を思考
↓	↓
わかりやすいアウトプット	最終的に取るべき行動を導き出す

要するに「手を動かす」。データや情勢を、縦にしたり横にしたり、手を動かして眺める。何も気づかないなら、「気づくまで」手を動かす。そのうち、何か見えてくるので、仮説を立てて検証しながら結論を得て動き出すという流れで良いと思います。経験を積むと「気づき」も増えるので、年長者の意見とか、見聞の広い人の意見を聞きつつ「気づき」が得られれば、早道だったりすることが多いものです。

### 3: 意思決定スキル(ともかく、何か決める)

右か左か、前か後ろか。ともかく何か決めないと何事も動きませんね。何もかも完璧を求めると動けなくなりますので、例えば、フォロー可能なことは「ともかく決めて動く」など、物事にあたって重み付けを変えながら、決め事の対処をしていくといいのかもしれない。

### 4: 管理スキル(決めたことが行われているか、理念や原則に沿って行われているか)

文字通りのスキルになります。日常で例えば、警察や保健所監査みたいなものですね。私が思うに、「決めたことを、その通りに!」ばかりに気を取られると、窮屈なだけになったりするので、大切なことは、「理念などの大切なことを実現するための決め事」を管理しているという原点に立つことですね。時代遅れの方法を「ガバナンス強化」として無理やり押し付けるみたいな管理にならないよう注意しましょう。

**【新規仮採用申請薬】**

オラネジン1.5%OR消毒用アプリーター(オラネキシジングルコン酸塩:大塚)薬価未記載

【効】手術部位(手術野)の皮膚の消毒

【備】医療材料採用で問題ない。納入調整も目処がついた旨報告あり

ユルトミス点滴静注Hl300mg/1100mg(ラプリズマブ:アレクシオン) 699570/2565090円

【効】発作性夜間ヘモグロビン尿症、非典型溶血性尿毒症症候群

【備】採用中の通常製剤より高濃度で、点滴時間が1/3なので、こちらへ変更予定。

スキリージ皮下注150mgシリンジ1mL(リサンキズマブ:アツヴィ) 474616円

【効】既存治療で効果不十分(尋常性乾癬、関節症性乾癬、膿疱性乾癬、乾癬性紅皮症)

【備】75mg採用中だが、高価な為、こちらへ変更した方が患者負担が軽くなる場面で使用

セララ錠25mg(エプレノン:ヴィアリス) 39.5円(50mg錠は採用中。規格追加)

【効】高血圧症、慢性心不全で、アンジオテンシン変換酵素阻害薬又はアンジオテンシンⅡ受容体拮抗薬、β遮断薬、利尿薬等の基礎治療を受けている患者

**【院外処方申請】**

デザレックス錠5mg(デスロラタジン:オルガン)57.2円

【効】アレルギー性鼻炎、蕁麻疹、皮膚疾患(湿疹・皮膚炎、皮膚そう痒症)に伴うそう痒

【備】本剤の供給再開のため再採用。また他の抗アレルギー薬供給逼迫甚だしいため。

**【緊急購入等】**

パニマイシン点眼液0.3%5mL(ジベカシン:明治) 36.7円/mL

【効】眼瞼炎、涙嚢炎、麦粒腫、結膜炎、瞼板腺炎、角膜炎:(適応菌種)

ツイミーグ錠500mg(イメグリミン:大日本) 34.4円

【効】2型糖尿病

イベニティ皮下注105mgシリンジ(ロモソズマブ:アステラス) 25119円

【効】骨折の危険性の高い骨粗鬆症

ボシュリフ錠100mg(ボスチニブ:ファイザー) 3861.2円

【効】慢性骨髄性白血病

**【名称変更・製造中止・出荷問題等の対応】**

- ・沈降破傷風トキソイドキット武田が販売中止:→沈降破傷風トキソイド「生研」田辺へ(ハイアル品)
- ・ラゲプリオ(薬価なし:政府供与)の処方マスタ(コード99995)作成。
- ・ウロナーゼ6万単位:中国の近代化等で尿原料調達困難。3月をもって供給滞る。
- ・アリピプラゾール錠3mgトワ(先発エビリファイ:非定型抗精神)供給困難→陽進堂(YD)へ
- ・第一三共造影剤全部:GEへ販売移管→問屋の新生堂が取引できず→九州東邦へ問屋変更
- ・リプレガル:大日本から武田薬品へ販売移管:問屋の翔薬が取引できず→問屋変更協議中
- ・ポリコナゾール50/200mg供給停止→先発ブイフェンドへ
- ・アストラゼネカ社:ピデュリオン皮下注およびゼストリル販売中止(売上が伸びないため)
- ・ノボ社:オゼンピック皮下注(GLP-1)出荷停止、院外採用で調剤薬局に入荷なし
- ・当院影響は今の所、無いが、GSKがモダシンを製造中止した。先発薬が存在しない薬となった。

毎週、数品目の販売中止や出荷調整が来ている状況。

また、問屋指定・限定等もあり、購入等でも手間が増えている状態。