

調剤薬局における非薬剤師の業務拡大と連携

－職業コミットメントの視点－

本 間 利 通
島 田 奈 美

1. はじめに
2. 厚生労働省の政策と薬局ビジョン
3. タスクシフトにより期待される効果
4. 他職種連携の拡張
5. 職業コミットメントの導入
6. 結論と今後の課題

1. はじめに

調剤薬局を取り巻く環境は大きく変化している。特に、厚生労働省が推進する「患者のための薬局ビジョン」や0402通知を受け、薬剤師の業務が「対物中心」から「対人中心」へとシフトしてきた。この変化は、薬剤師だけでなく、調剤薬局に勤務する事務職員をはじめとする非薬剤師の職務にも影響を及ぼしている。従来的に、薬剤師が行っていた業務の一部が非薬剤師に移管される「タスクシフト」が進む中で、専門職と非専門職の連携の重要性が高まっている。単なるタスクシフトにとどまらない効果的な連携を進めるためには、役割分担と同時に、働く人々の意識にも目を向ける必要がある。本研究は、連携の検討に際して、職業コミットメントの役割の整理を目的とする。

次節以降で薬剤師の業務の変化と、調剤薬局に勤務する非薬剤師の業務拡大を確認したうえで、専門職と非専門職の連携モデルを検討する。その際に、職業コミットメントに着目することの有効性も考察する。

2. 厚生労働省の政策と薬局ビジョン

厚生労働省は2015年10月に患者本位の医薬分業を目的とした「患者のための薬局ビジョン」を公表し、薬剤の調製などの「対物中心」の業務から、患者・住民との関わりの度合いの高い「対人業務」へとシフトを図ることを明示した¹。これにより、薬局は単に薬を調剤する場所から患者の服薬状況を把握し、副作用のチェックや健康相談などを行う「かかりつけ薬局」としての役割が求められるようになった。さらに、2016年10月には「健康サポート薬局」制度が開始された。薬剤師・薬局は、薬物療法の専門家として「かかりつけ薬局」としての役割を担うだけでなく、健康の総合的なアドバイザーとして、薬剤師の専門性を活かした健康相談、市販薬の選択、栄養指導など、より幅広い分野で地域住民の健康をサポートすることが求められるようになった。2020年9月の薬機法改正により、薬剤師には「患者の服薬状況を継続的に把握し服薬指導を行う義務」、「医師等に患者情報提供を行う努力義務」が課せられた。これにより、薬剤師・薬局の対人業務は、質・量ともに、さらに拡充された。「物から人へ」と表現されるこの流れは、薬剤師の業務だけではなく、非薬剤師の業務も拡張させることになった。

薬剤師業務における対人業務へのシフトを支援する目的で、厚生労働省は2019年4月に「調剤業務のあり方について（通称：0402通知）」を公表し、従来薬剤師が独占し行ってきた業務の一部が、一定の条件下²において非薬剤師が担うことが可能になった。具体的には、薬剤師の目の届く場所においては、処方箋に記載された医薬品の必要量を取り揃える行為（ピッキング業務）や一包化後の数量確認が可能となり、薬剤師の管理下においては、医薬品の納品作業、お薬カレンダー等に調剤済の薬剤を入れる行為、服薬指導済の患者宅へ薬剤を郵送する行為が可能である。た

¹厚生労働省（2015）「患者のための薬局ビジョン～「門前」から「かかりつけ」、そして「地域」へ～」p.5.

²厚生労働省（2019）「調剤業務のあり方について」は、調剤に最終的な責任を有する薬剤師の指示に基づき、以下のいずれも満たす業務を薬剤師以外の者が実施することは、差し支えないとしている。なお、この場合であっても、調剤した薬剤の最終的な確認は、当該薬剤師が自ら行う必要がある。①当該薬剤師の目が現実に届く限度の場所で実施されること。②薬剤師の薬学的知見も踏まえ、処方箋に基づいて調剤した薬剤の品質等に影響がなく、結果として調剤した薬剤を服用する患者に危害の及ぶことがないこと。③当該業務を行う者が、判断を加える余地に乏しい機械的な作業であること。

だし、これらの業務を非薬剤師が行う場合、保健衛生上の安全確保のために、組織内統制の確保、法令遵守体制の整備、業務実施手順書の作成、非薬剤師に対する薬事衛生研修の実施などの必要がある。このように、制度上は薬剤師業務の非薬剤師へのタスクシフトの素地ができたのである。なお、非薬剤師とは一般的には薬局事務、調剤事務を指すが、薬剤師の管理下でピッキングや一包化の補助を行うスタッフは調剤技師、調剤助手、調剤補助員、調剤補助者、ファーマシーテクニシャン、スペシャリストなどの名称が統一されていない。志田ら（2021）は、病院の文脈において非薬剤師を「薬剤部（または薬局）に所属している薬剤師資格を有しない者で、薬剤師の補助業務にあたる者を指す」（p.1303）と定義している。本研究の対象は調剤薬局であるが、同様の定義を採用する。

3. タスクシフトにより期待される効果

薬剤師業務の非薬剤師へのタスクシフトにより薬局の経営上期待されることとして、①効率性の向上、②人件費の抑制、が挙げられる。①について、対物業務を非薬剤師が担当することで薬局全体の作業効率が向上し、患者さんの待ち時間の短縮などにもつながる。②について、非薬剤師が行える業務が増えることにより、人員確保に余裕を持たせることができる。こうした効果は、いずれも生産性向上に大きく寄与することが見込まれている。

タスクシフトにより薬剤師の業務上で期待されることとして、①過重労働の軽減、②専門性の発揮が挙げられる。①について、従来の対物業務に対人業務が加わることで薬剤師の過重労働が懸念されていたが、タスクシフトにより業務負担が軽減される。②についてタスクシフトにより効率的で安全な薬物療法の提供および服薬指導や健康サポートといった対人業務にウェイトを置くことができ、薬剤師としての専門性をより発揮できるようになる。これは、薬剤師の働き方や職務に対する関わり方にも影響を与えることになっていると考えられる。このように、非薬剤師へのタスクシフトにより、薬剤師がその専門性を活かして対人業務に移行することが期待されているが、その現状について次に確認する。

薬キャリ（2021）が全国の調剤薬局を対象（有効回答136社）として実施したアン

ケート調査³によると、79%の調剤薬局でピッキング作業を非薬剤師が担っており、業務拡大が進んでいることが示されている。また、非薬剤師の業務拡大により薬剤師の対人業務が「充実した」「どちらかと言えば充実した」の合計が51%、「変わらない」が48%とほぼ同程度であり、薬剤師の対人業務への拡大については、一定程度の成果が出ていることが示されている。

志田ら（2023）は日本病院薬剤師会に所属する施設を対象（有効回答306施設）に実施したアンケート調査結果から、薬剤師不足の施設については薬剤師以外の者へのタスクシフトは進んでいるが、対人業務への拡大には結びついておらず、薬剤師が充実している施設においてはタスクシフト自体が進んでいないと指摘している。

薬剤師業務の非薬剤師へのタスクシフトは、薬剤師の負担軽減や薬局業務の効率化に繋がる一方で、その導入・拡大にあたっていくつかの阻害要因が存在する。

薬剤師側の要因として、①タスクシフトへの抵抗感、②指導・教育の負担が挙げられる。①について、患者の安全を守るという強い責任感や薬剤師業務の専門性の高さから、非薬剤師に業務を委ねることに抵抗を感じる事が考えられる。②について、薬キャリ（2021）は非薬剤師の業務拡大の障壁として「薬剤師の指示・確認体制のフロー・体制整備」が大きいとしており、体制整備の負担により薬剤師がタスクシフトに消極的になることが考えられる。

非薬剤師側の要因として、①知識・技能不足、②教育機会の不足、③モチベーションの不足が挙げられる。①について、薬剤師の管理・指導のもとで実施するとはいえ、業務拡大に適用できるだけの知識や技能の不足をカバーしきれない可能性がある。②①を補うために0402通知では「薬剤師による指導・確認体制の整備」「手順書の作成」「研修の実施」が義務付けられているが、薬キャリ（2021）によると、薬剤師の業務拡大の障壁として、手順書内容の根拠、研修先、全般の情報が不足していることが挙げられており、非薬剤師の知識・スキル不足を補う体制が十分ではないことが考えられる。③について、タスクシフトにより非薬剤師の責任や負担が増加することに対し、非薬剤師のモチベーションが不足する可能性がある。

長縄（2024）は非薬剤師の業務拡大の阻害要因をいくつか挙げており⁴、そのうち、

³薬キャリ（2021）「0402通知に伴う非薬剤師・薬剤師の働き方の変化」<https://pcareer.m3.com/column/147>（2025年1月4日参照）

⁴長縄華子（2024）「病院薬剤師から非薬剤師へのタスク・シフト/シェアを推進するためのポイ

モチベーション不足について①非薬剤師の雇用の困難さと②非薬剤師の意識の違いが参考になる。①について、調剤薬局の業務内容が一般に知られていないため、非薬剤師にとって就職のハードルが高い。また、給与が安く業務はハードな現状では非薬剤師の定着が難しく、タスクシフトを進める上での課題となっている。②について、パートタイマーが多くを占める非薬剤師と薬剤師では、仕事に対する意識が異なる。非薬剤師には医療者としての自覚を植え付けるのが難しく、責任感や倫理観、医療人としての心構えを持つことを期待するものの、現状ではパート職員の教育体制が整っていないため、個人のモラルに頼らざるを得ない。

このように、非薬剤師の業務拡大に対するモチベーション不足は、就業形態やその処遇、職業意識の差に起因すると考えられる。薬局が、地域住民の健康を支える役割を担っていくためには、非薬剤師のモチベーション向上に向けた取り組みが不可欠であると言える。

薬剤師と非薬剤師に共通する要因として、長縄（2024）は業務内容を把握していないことによる業務への支障や不満をあげている。非薬剤師が業務を担う際、業務範囲の明確な線引きがないと作業が非効率になり不満が生じやすい。また、薬剤師の間で非薬剤師に依頼する業務内容や目的について共通認識が欠けている場合、役割分担が進まない。さらに、非薬剤師の業務が増えた際に成果や目的が薬剤師から共有されないと、非薬剤師は「自分たちの負担だけが増えた」と感じやすく、不満を招く可能性がある。このように、非薬剤師の業務拡大を円滑に進めるためには、役割分担の明確化、コミュニケーション、そして導入効果の共有が重要である。

4. 他職種連携の拡張

前述のタスクシフトは、多職種連携の一環として捉えることができる。多職種教育を推進している IPEC⁵（Interprofessional Education Collaborative）によると、多職種連携のコンピテンシーは、継続的な学習を前提としつつ、価値と倫理

ント～インタビュー調査結果～」

https://mhlw-grants.niph.go.jp/system/files/report_pdf/%E5%88%A5%E6%B7%BB%E8%B3%87%E6%96%999.pdf（2025年1月4日参照）

⁵IPEC Core Competencies for Interprofessional Collaborative Practice: Version 3 (<https://www.ipeccollaborative.org/ipecc-core-competencies>)

(Values and Ethics), 役割と責任 (Roles and Responsibilities), コミュニケーション (Communication), チームとチームワーク (Teams and Teamwork) の4つから構成されている。これは、専門職同士の関係のみではなく、専門職と事務職員の関係にも拡張可能である。松岡 (2013) は、WHOによる「多職種連携教育・実践の行動のためのフレームワーク」においても、多職種連携は専門職同士の関係に限らずその他の関係者を含んでいることを指摘した上で、これはクライアントを中心とすれば非専門職も含めた支援が必要となるためと解説している。IPECのコンピテンシーとしてあげられている価値と倫理として、専門職だけではなく事務職も含めて共有した価値観を持つことが求められる。役割と責任では、事務職と専門職の関係の理解が求められる。コミュニケーションとして、専門職と事務職の関係でも円滑な情報共有が重要となる。チームとチームワークとして、事務職員も含めた全体を含めることが求められる。このように考えると、職場全体の連携を促進することは、結果的にサービスの質向上にも寄与することになるだろう。そこで、従来の多職種連携の枠組みではなく、薬剤師と非薬剤師の連携という新しい連携モデルが求められている。そのために、職業コミットメントを連携モデルに取り入れて検討する意義を吟味する必要があると本研究は考える。時代的な要請としても、非薬剤師を含む多職種連携モデルも今後は明示されるようになるだろう。

5. 職業コミットメントの導入

職業コミットメントは、職業に対する関わり方を測定するための概念であり、組織コミットメントの3要素モデルを応用したものである (Meyer, Allen, & Smith, 1993)。主に離職を予測するものとして捉えられてきた。組織コミットメントの3要素モデルは、組織に対する個人の関わり方を①情緒 (affective), ②存続 (continuance), ③規範 (normative) の3要素から測定するものである。情緒的コミットメントは感情に基づく関わり方であり、存続的コミットメントは損得に基づく関わり方であり、規範的コミットメントは義務感に基づく関わり方を意味する。所属する組織に対する感情に基づく関わり方が強いと情緒的コミットメントは強くなる。あるいは所属する組織に対して所属することで得が発生する、もしくは離職するときに損が発生すると認識することで、存続的コミットメントは強くなる。所属する組織に対して

義務感があると、規範的コミットメントは強くなる。この枠組みの対象は組織から職業へと拡張されてきたのである。

この職業コミットメントは、専門職のみならず非専門職にも拡張可能な概念とされてきた。プロフェッショナル・コミットメントは専門職に限られることになるが、職業に対する関わり方は、非専門職も認識するものであり、したがって測定も可能な概念とされている。職業コミットメントは、薬剤師と非薬剤師のそれぞれの業務の広範な業務領域を包括できる概念である。調剤薬局に勤務する薬剤師の職業コミットメントを測定した研究も行われてきており、3要素のそれぞれが異なる行動を引き出すことが示唆されている（本間，2017；串田・本間，2021）。薬剤師を対象としても、組織コミットメントおよび職業コミットメントは3要素で測定することが適切であるとも捉えることができる。そこで、薬剤師および、非薬剤師を対象としても、組織コミットメントおよび職業コミットメントは3要素で特定することを検証することにも意義があると本研究は考える。

調剤薬局における非薬剤師の職務は、薬剤師の監督のもとで非薬剤師が担える業務範囲が拡大したことで、新たに職務として含まれるようになってきた。従来の枠組みでは法的に許可されていなかった業務や、薬剤師だけが行うべきとされていた業務が、現在では非薬剤師の業務として受け入れられつつある。これにより、非薬剤師の役割は大きく変化している。しかしながら、この役割を積極的に受け入れて新しい業務に取り組む人がある一方で、従来の枠組みに固執して、新しい業務は役割外の行動と認識する人がある。この問題は、薬剤師でも非薬剤師でも起きている。法的には役割内になっているはずの行動が、調剤薬局で勤務している薬剤師および非薬剤師からは、「役割外」の職務と認識されている場合がある。この際に、職務の範囲に関する認識は、情緒的職業コミットメントが高い非薬剤師ほど積極的に受け入れるだろう。職務に対する感情に基づくかかわり方の強さは、連携のような質の高いサービスを提供する行動を積極的に行い、薬剤師とも良好な関係を築くことにつながるだろう。一方で、存続的職業コミットメントが高い非薬剤師は、職業に対する計算的な関わり方が強いいため、コスト・ベネフィットのバランスに基づいて、職務の範囲に関する認識が変わるだろう。仕事の範囲が増えることはコストとして捉えられるが、それを上回るベネフィットがある場合は、新しい業務を積極的に取り組むことになる。ベネフィットとしては、調剤薬局が用意するキャリアパス

や、報酬制度が考えられる。非薬剤師それぞれの、働き方によっても大きく影響される関わり方となるだろう。規範的コミットメントは、義務感に基づく関わり方であるため、医療組織に勤務することを個人がどのように捉えているかによって変わってくる。規範的コミットメントの高さがもたらすものは、情緒的コミットメントと同様に積極的な行動を引き出すことにつながるだろう。情緒的コミットメントと同じメカニズムによって促進されるとは限らないが、医療人としての意識を高める教育は規範的コミットメントを高めることについて有効に機能する見込みがある。

6. 結論と今後の課題

本研究では調剤薬局におけるタスクシフトと連携において、職業コミットメントが重要な役割を果たすことを示した。タスクシフトや連携の促進要因について体系的な理解が欠けている中で、職業コミットメントの3要素を取り入れることで業務拡大に対する薬剤師の認識と行動の要因をよりよく解明することができるだろう。職業コミットメントは今後の調剤薬局における人材マネジメントを検討する際にも重要な視点を提供するだろう。これに関連して今後の課題がいくつかある。まず、薬剤師業務のタスクシフトを円滑に進めるためには、0402通知が現場でどのように受け入れられて、調剤薬局はどのように対応しているのかについて十分なデータを得る必要がある。0402通知の理想と現場の実態とのギャップを明らかにするために、まず薬剤師と非薬剤師双方に対するヒアリング調査やアンケート調査によるデータ収集が必要である。アンケート調査では、職業コミットメントの3要素の測定と、職務に対する認識を把握して、ヒアリング調査では、それらを質的に確認することが望ましい。薬剤師と非薬剤師の双方が協働し、適切な役割分担と連携を実現するために、職業コミットメントを理論的基礎としたモデル化が必要であると本研究は考える。

非薬剤師には主にパートと正社員の2種類がいる。働き方が異なるこの両者を区別して、職業コミットメントの3要素のそれぞれの影響を実証的に確認することも今後の課題の一つとしたい。いずれの働き方であっても、専門職と非専門職の連携が必要であることには変わりはなく、調剤薬局のマネジメントの問題として適切なキャリアパスやモチベーション施策を企業が検討する必要があることも重要な問題

となるだろう。

謝辞

本研究は JSPS 科研費22K01669および2024年度大阪経済大学中小企業・経営研究所特別研究費の助成を受けたものです。

参考文献

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.
- 串田ゆか・本間利通 (2021) 「薬剤師版ジョブ・クラフティング尺度の予備的検討：薬剤師の自発的職務再設計行動の分析に向けて」『日本医療経営学会誌』15(1), 31-36.
- 志田敏宏・熊井正貴・千葉貴志・永瀬怜司・縄田修一・深水知英・森木邦明 (2021) 「病院薬剤師業務のタスク・シフト / シェアの推進および病院薬剤師の労働環境改善に資する研究」『日本病院薬剤師会雑誌』57(11), 1303-1305.
- 志田敏宏・熊井正貴・千葉貴志・永瀬怜司・縄田修一・深水知英・森木邦明 (2023) 「病院薬剤師業務のタスク・シフト / シェアの推進および病院薬剤師の労働環境改善に資する研究」『日本病院薬剤師会雑誌』59(10), 1149-1152.
- 本間利通 (2017) 「薬剤師の疑義照会と組織・職業コミットメント」『経営学論集』87, 1-7.
- 松岡千代 (2013) 「多職種連携の新時代に向けて：実践・研究・教育の課題と展望」『リハビリテーション連携科学』14(2), 181-194.