

総会長シンポジウム

血液事業運営体制の将来構想
—未来への創造—

総会長シンポジウム 司会のことば

血液事業運営体制の将来構想

加藤恒生(日本赤十字社血液事業本部)
清川博之(福岡県赤十字血液センター)

昭和39年に血液銀行が血液センターに改称して以来長年にわたり、基本的に需給管理、製造、人事、経理管理は個々の血液センター単位に行われていた。平成2年に広域事業運営に関する国指導通知を受け、5年から都道府県単位の一体運営を進め14年に完了した。平成15年にはいわゆる血液法が施行され、日本赤十字社は製造販売業者として安全性の向上、安定供給の確保に法的責任を負うことになった。16年10月に血液事業本部制が発足し、法律の趣旨にある安全性の向上、安定供給の確保、事業の効率的運営を図り、将来的に持続可能な血液事業運営体制を構築すべく、全国規模で検査、製剤業務の集約を進めてきた。業務集約と並行してマネジメントの観点から将来の運営体制について全社的な検討を進め、業務集約がほぼ整う平成24年度に導入することとし、その基本的な考え方を本年3月に社長通知で示した。現在の運営体制との大きな変更点は、全国7ブロック単位の需給管理、それに見合った財務管理、組織の再構築である。

現在、将来想定されているブロックごとに血液センターが一丸となりその構築に向け真摯な検討が進められている。今回の事業学会総会のテーマである「未来への創造—信頼と連帶」を磐石なものにするためには事業を担っている学会員が将来の運営体制の内容等についての情報を共有し理解す

ることが重要である。そこで、本シンポジウムでは、制度の概要と広域需給管理の考え方について小野参事に、財政制度を飯嶋財務課長に、組織・制度と総務・給与事務の実施体制について井上経営企画課長に、新体制化においても血液事業の原点かつ基幹である献血推進、採血、供給の業務を担う地域血液センターのあり方について土岐所長に口演していただいた。また、九州血液センターの経験をもとに製造体制と広域需給管理について清川が口演をした。各演者には、重く大きいテーマを限られた時間で要点を絞り簡潔にわかりやすく口演していただいたので、参会者の方々の理解も深まったと考えている。今後の各ブロックでの新しい体制づくりの検討に資することを期待する。

血液事業も他の事業と同様に社会経済環境の変化、科学技術の進歩とともにその運営体制も変化する。しかし、その事業の本質は変わらない。すなわち、国民から善意の献血をいただき、採血、製造、供給の過程を経て、医療機関を通じて輸血を必要とする患者さんにお届けする極めて倫理性、公益性の高い事業であるということである。安全な製剤を安定的に、かつ効率よく供給し、継続してこのblood chainを担っていくことが事業実施者の責務である。そのことを念頭に置き、実施体制の円滑な移行を図っていきたい。

総会長シンポジウム

広域需給管理体制に向けて

小野 裕(日本赤十字社血液事業本部)

日本赤十字社においては、平成24年4月から血液事業の広域事業運営体制を導入することとしており、現在、種々の検討を重ねているところである。

広域事業運営体制においては、業務面における「広域需給管理」、経営面における「事業運営のブロック化と財政の一元化」、そして組織面における「本社直轄のブロック血液センターの設置」を大きな3つの柱としている。

この体制の目的は、いわゆる血液法の理念である「安全な血液製剤を安定的に医療機関に供給し、あわせて事業の効率性を高め、健全で安定した経営基盤を確立することによって、国民に信頼される持続可能な血液事業体制の確立を目指す」ものである。

広域事業運営体制の導入については、平成元年の「新血液事業推進検討委員会第一次報告」に基づき、当時の厚生省から日赤に対して、抜本的な組織の見直しを含む血液事業の広域運営体制への移行について通知を受けたことに端を発している。

これを受けて平成2年以降、日本赤十字社は、血液の需給に関する検討等を開始した。

その後、日本赤十字社は、まず同一都道府県内の血液センターの経営一体運営化に着手(平成5年～)し、続いて同一都道府県内の検査・製剤業務の集約化(平成6年～)を進め、県境を越えた血液センターの検査・製剤の集約化(平成11年～)に取り組んできた。

「安全な血液製剤」については様々な安全対策の実施に併せ、前述の通り検査・製剤業務の集約化を図っており、検査施設は既に10施設に集約済、製造業務は平成25年度末までに11施設程度に集約する予定としている。

一方、「安定的な医療機関への供給」については、現在、一時的な過不足発生時には血液センター間で需給調整を行って対応しているが、原則的に同一都道府県内において需給を完結させることを前

提としている。しかし、事業規模(採血・供給量)が比較的小さい血液センターにおいては、ひとつのセンター単独では、製剤別、型別の過不足のない在庫管理が非常に困難であるという課題があげられる。

次に、供給体制の課題であるが、県境に位置する医療機関への対応を含めた迅速な供給体制を整備する必要性があげられる。現在、供給区域についても都道府県単位となっていることから、県境付近にある医療機関の場合、隣県の血液センターから供給したほうが早いと考えられる場合でも、基本的には、医療機関の所在する当該都道府県の血液センターから供給している。今後は、この体制の見直しを図り、より迅速に供給し得る広域的な供給体制を整備することが喫緊の課題となっている。

また、全国的な少子高齢化の進展が懸念される中での安定的な献血者確保の必要性があげられる。将来的には、現在よりも高齢者が増加し、若年層が減少することが予測されていることから、結果的に供給量が増加するとともに、献血者が減少するという状況は容易に推測できるものである。需要と供給のアンバランスから発生が予測される地域間格差の問題等もあり、これらを踏まえ、医療機関への安定供給を維持するとともに、献血血液の有効利用を図りながら事業効率を高めるため、都道府県の枠を超えた広域需給管理体制を構築する必要がある。

広域需給管理体制とは、都道府県の枠を超えた広域的なエリア内における採血・供給の年間計画を策定するとともに、日々の需給に見合った採血を実施し、効率的・合理的に輸血用血液製剤の安定的な需給を、年間を通して管理する体制である。

都道府県ごとの環境に合わせた採血種別の役割分担、都道府県境にとらわれない効率的な医療機関への供給を実施するためにも、都道府県並びに関係機関の理解を得ながら進めることとしている。

具体的には、平成24年4月に全国7カ所に設置する予定のブロック血液センターが司令塔となり、ブロック内の各血液センターの採血・供給の年間計画の策定段階から、地域の実情に配慮した採血の役割等を調整する。また、隨時変動するブロック内の採血状況や輸血用血液製剤の在庫、供給見込みを把握した上で、安定的で過不足ない需給が

実施できるよう、月ごと・週ごと・日々の適切な採血指示を行うこととしている。現在、広域事業運営体制の検討と併せ具体的な検討を進めているところである。このように、地域センター、ブロックセンター、事業本部が一体となって安定供給に努めていくことが広域需給管理体制の最も重要な点である。

総会長シンポジウム

新体制下における財政制度について —財政一元化—

飯嶋喜史(日本赤十字社血液事業本部)

はじめに

広域事業運営体制の導入に伴い血液事業の健全な運営のための財政制度上の抜本的な課題を解決すべく財政の一元化を進める。

制度改革のポイント

①現在血液センターの経営権限は支部長にあり、事業実施の統括者であり薬事法上の責任者でもある血液事業本部長には経営関連の権限が基本的に与えられていない。血液事業本部長に経営権限を集約し、事業の実施権限と経営権限を一致させる。

②検査・製剤業務の委受託や製品の需給調整など血液事業はもはや県単位では完結しない。県単位での収支を意識せずに合理的な事業運営を行えるよう経営単位をブロックに拡大するとともに、資金については本部で全国一元的に管理する。

改革の目的・メリット

①血液事業は全国均質が基本(平準化)

血液製剤の安全性や献血者や医療機関への対応など本来血液事業は全国均質的に実施しなければならないが、各県の経営格差が結果として業務の質の格差を生じさせるひとつの要因であることは否定できない。財政一元化することにより地域環境の違いなどによる経営格差を是正し、事業運営に必要な資金を過不足なく確保することが可能となる。

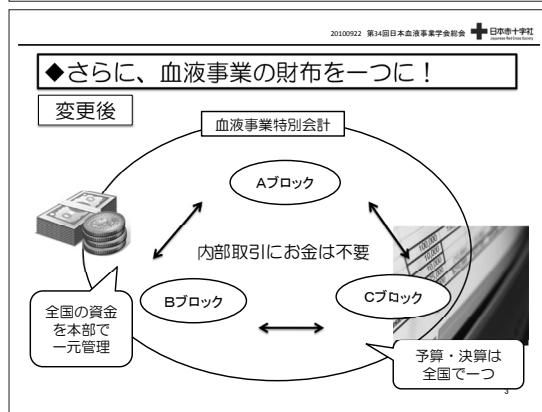
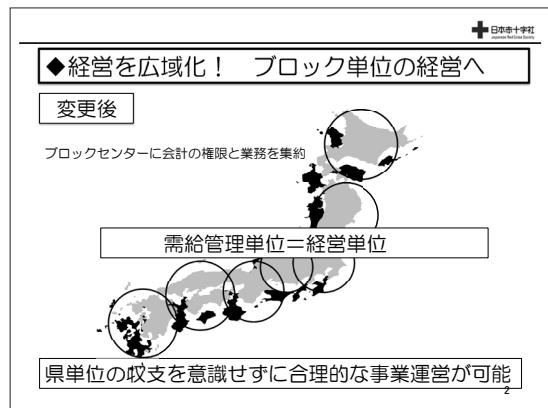
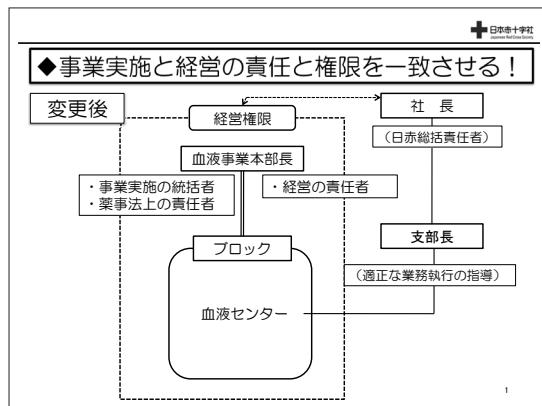
②事業の安定と発展のために(効率化)

県単位で分散保有し内部留保されてきた資金を全国一元的に管理することにより、計画的な施設整備や新たな技術導入のための積立、あるいは将来に向けた新たな事業展開への投資など、血液事業の質的向上のために計画的かつ戦略的に資金を活用することが可能となる。

地域の活性化

財政一元化により地域センターの経営意識や業務意識の低下を危惧する声が一部にあるが、これまで慢性的な赤字経営の下でやるべきこともできずにいた血液センターが、やるべきことがやれる資金が確保され、「赤字・黒字」ではなく「事業の質」や「効率性」に基づき公平に実績評価がされる仕組みが導入されることにより、むしろモチベーションは上っていくことも期待できる。

近年、安全性の向上には莫大な投資を行ってきたが、献血者確保や供給などの業務は、地域での取り組みとしてそれぞれの経営努力に委ねられてきた。血液事業の根幹であるこうした業務こそ全国規模で支えていく必要があるはずであり、そのための仕組みこそ「財政一元化」である。各地域での先進的な取り組みを財政的に支える制度を創設するなど、地域の活性化が血液事業全体の発展につながるような制度を目指したい。



総会長シンポジウム

広域事業運営への体制整備 (総務・給与事務の面から)

井上幹雄(日本赤十字社血液事業本部)

日本赤十字社が平成24年4月の導入を目指として全社的に準備を進めている広域事業運営体制の概要は、ブロックを単位とする広域需給管理体制の導入、血液事業特別会計における財政の一元化、これらの運営・管理をブロック単位で行うため全国を7カ所に区分し、本社直轄のブロック血液センターを設置し、医療ニーズに的確に対応した製造・需給管理体制を確立するとともに、都道府県ごとに(地域)血液センターを設置し、地域における献血推進、採血、供給および学術情報活動等に特化した事業運営を行おうとするものである。

そのため、ブロック血液センター、地域血液センターそれぞれの機能を充分に発揮できるよう、責任と権限を明確に区分して円滑に運営ができるよう組織の改正を行い、各地域における献血者の利便性を向上させ、医療サービスの一層の充実に寄与しようとするものである。この新たな事業運営体制の導入時期に合わせ、地域血液センターの通常業務を軽減させるため、ブロックごとに集約

できる業務についてはブロックごとに業務を集約するなどして効率化を図ることとした。

その一例として、総務・給与事務の実施体制の見直し、関係事務の多くをブロック血液センターで集中処理することに触れる。給与事務の見直しに際しては、ブロック血液センターと地域血液センターとの責任と権限を明確にして、事務処理の役割分担を行い、さらに重複する業務はそれを前提として分担業務を見直す。また、近年の多様な雇用形態、複雑化する勤務形態により煩雑化が増す就業情報(出退勤・時間外勤務・各種休暇等)について、地域血液センターにおいては正確、迅速かつ簡便な処理が可能で、ブロック血液センターではそれらの情報を一元的に管理し、ブロック内職員の就業情報を把握するとともに、給与支給事務を含めた勤務管理業務を正確かつ迅速に処理し、関係業務の省力化するための就業情報管理システムの導入のあり方について報告する。

総会長シンポジウム

新体制下での地域血液センターのあり方について

土岐博信(岡山県赤十字血液センター)

**総会長シンポジウム
血液事業運営体制の将来構想 一未来への創造一**

新体制下での 地域血液センターのあり方について

岡山県赤十字血液センター
土岐 博信

はじめに

- ▶広域事業運営体制が平成24年度より、導入される。これに伴い各都道府県単位での血液センター業務も見直される
- ▶献血者募集、採血そして供給の業務を日夜行っている血液センターは血液事業の最も重要な基盤組織である
- ▶一般の人、献血ドナー、医療関係者、患者の目線から見れば、血液センターは血液事業の顔である

地域(血液)センターの事業のあり方検討委員会

地域に根ざした活気ある発展的な血液事業を遂行する観点から、地域センター業務の活性化に係わる方策等の検討を行うため、血液事業本部に親委員会が設置され、各ブロック毎に、様々な意見を吸い上げるために検討部会が設置されている

検討部会で審議される事項

- (1) 行政及び関係機関との連携や他赤十字施設との業務連携等の発展的な業務展開に関する事項
- (2) 地域に根ざした事業の充実と職員のモチベーション向上(活性化)に関する事項
- (3) 赤十字の使命(PR活動、社員確保対策)に係わる各支部との連携に関する事項
- (4) 地域(血液)センターの望ましい施設像に関する事項
- (5) その他検討部会が必要と認めたこと

**地域センターの今後のあり方
(Regional Blood Center)**

会議の進捗状況

地域(血液)センターの事業のあり方委員会

| | |
|-------------------------------|--|
| 第1回 あり方委員会会議 (本社) 平成21年12月24日 | |
| 第2回 あり方委員会会議 (本社) 平成22年3月9日 | |

地域(血液)センターの事業のあり方検討部会(第1回)の進行状況

| | |
|------------|-------------------------|
| 九州ブロック: | 吉田委員長 (鹿児島C) 平成22年4月27日 |
| 北海道ブロック: | 牟礼委員長 (旭川C) 平成22年4月28日 |
| 近畿ブロック: | 森田委員長 (大阪C) 平成22年5月7日 |
| 関東甲信越ブロック: | 野澤委員長 (栃木C) 平成22年5月14日 |
| 東海北陸ブロック: | 小島委員長 (三重C) 平成22年5月20日 |
| 東北ブロック: | 面川委員長 (秋田C) 平成22年5月21日 |
| 中四国ブロック: | 松坂委員長 (愛媛C) 平成22年5月25日 |

すでに第2回、第3回の検討部会が各ブロックで進んでいる

血液事業の組織が大きく変革します

未だ、全貌が見えない

職員

| |
|--------------------------|
| 血液センター職員の部門と定数が減るのでは |
| 自分の身(将来)がどうなるのか、不安に思っている |

職員の目線

大きな組織の中にいるので、本部の動向のみに気がとらわれている

血液事業の組織が大きく変革します

未だ、全貌が見えない

| | |
|--------------|---|
| 一般人 献血ドナー | 血液事業とは、血液センターの仕事と理解している 特に、注目されてないかも |
| 医療関係者 | 検査、製剤供給に何かの不安を感じているよう 組織改革により、何か良くなる事を期待している |
| 医療関係者の目線 | |

血液事業におけるCSR

CSRとは、Corporate Social Responsibilityの略
「企業の社会的責任」の意味

快適職場調査（ソフト面）

安全衛生情報センター 平成20年度「快適職場に求められるソフト面の対策に係る調査研究委員会」報告書
(<http://www.jaish.gr.jp/anzen/shoshirei/houkokuusyo.html>)

- 意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育が行われている。
- この職場では、従業員を育てることが大切だと考えられている。
- 上司は、仕事に困ったときに頼りになる。
- 上司は、仕事がうまく行くように配慮や手助けしてくれる。
- 自分の新しいアイデアで仕事を進めることができる。
- 世間に見劣りしない給料がもらえる。
- 自分の仕事は、よりよい社会を築くのに役立っている。
- 自分の仕事が、社会と繋がっていることを実感できる。
- この職場には、年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある。
- 心や身体の健康相談のために、社外の医療機関などを気軽に利用できる。
- 全体として仕事の量と質は、適当だと思う。
- 翌日までに仕事の疲れを残すことはない。

（全部で35問あり、一部省略。5段階での評価で総合計点をだす）

「地域血液センターのあり方検討会」で議論されている検討項目の例について(私見)

- すでに多くの有益な意見、提案があり方検討委員会やブロック検討部会で出されている。
- 今後、議論を進め、具体的な事業方針を、あり方検討部会で平成23年末までに取りまとめる計画。
- 本日の講演では、本部長、事務局、検討委員会、検討部会、一般職員の意見、提案などを参考にさせていただき、私の個人的な考え方を含めて話しますことをご了解願います。

施設のあり方(施設整備)

- 見た目に分かりやすい血液センター、献血ルームの建物
- 計画的な建物や設備の更新
- 献血者や地域住民に快適を感じてもらえる施設設計
- 献血ドナーのゆっくり休憩可能な広さと快適空間
- 会議室の地域住民や子供会への利用提供
- 医療関係者との会議、研修、懇談のできる会場提供
- Wi-Fi(無線LAN)ホットスポットの無料サービス

社会・地域の貢献活動

- 地域ふれあいフェスティバルなどへ職員の参加、交流
- 地域住民の保健・文化活動のために会場提供
- 献血協力団体、企業のイベントなどに協賛、協力
- 地域の清掃活動への参加
- 血液センター、献血ルーム周辺の道路、通路の清掃

環境問題への取り組み

- ✓屋上緑化、壁面緑化、太陽電池パネルなどの設置推進
- ✓移動採血バス、血液供給車両の排気ガス削減と電気自動車の導入
- ✓資源ゴミの再活用と焼却ゴミとなる包装容器などの減量対策
- ✓地域社会での緑化運動、植林運動への協力
- ✓CO2排出量の算定と排出削減計画の策定



献血者確保の取り組み

- ✓地域活性化に貢献できる献血推進事業の企画・実施
- ✓マスコミ関係者（新聞社、テレビ放送）との地道な連携
- ✓ボランティア団体との信頼関係、ボランティアリーダーの育成
- ✓ドナー登録制度と献血者要請、献血予約制の拡充
- ✓献血ドナーへの万全の安全対策と苦情フォロー相談窓口
- ✓大学、専門学校の体育系、文化系サークル活動への協力依頼



医療機関等との連携

- ✓医療関係者への輸血医療相談窓口の設置
- ✓不規則抗体同定や適合血選択の専門的アドバイス担当
- ✓輸血用製剤の適正使用、副作用、苦情への積極的な対応
- ✓病院臨床検査技師のための技術研修会場の提供
- ✓県医師会、病院協会の講習会や機関紙へ輸血情報の提供
- ✓県医師会、大学、病院主催の各種研究会、勉強会に参加
- ✓合同輸血療法委員会などの公的会議の事務局業務を担当



供給体制への新たな取り組み

- ✓時間的に効率的な県境を越えた配達経路の確立
- ✓期限切れ製剤を最小限にする国内需給調制と柔軟な採血計画
- ✓荷物配送業者委託の業務理念とは非についての検討
- ✓県内医療機関血液製剤在庫数の情報管理と対応
- ✓医療機関輸血注文依頼担当者との緊密な連携体制
- ✓ブロックセンターの休日も含めた需給調整機能の保持



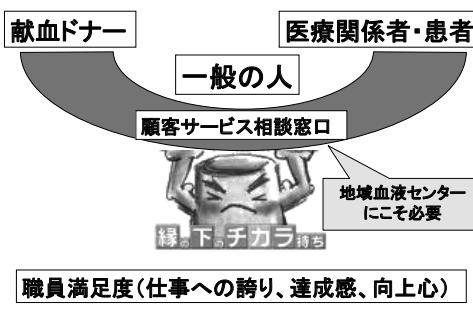
職員の更なる活性化

- ✓若手職員の計画的な人材育成制度
- ✓広報活動、統計処理などの特殊技能を伸ばす教育
- ✓赤十字病院、支部職員との積極的な人事交流
- ✓ブロックセンター職員との昇格のできる定期的な人事交流
- ✓業務の目標設定と実績への正しい評価と報奨制度
- ✓業務推進のためセンター間での競争意識を持たせる工夫
- ✓有給年次休暇の取れやすい環境づくり
- ✓多様性のある利用可能な福利厚生制度



残されている課題

- 血液センター所長、医師職員の満足度
常勤医師の確保が困難
血液センター医師の職業的満足度
所長（医師）の管理業務と血液事業指導の両立
地域医療機関への輸血医療アドバイザーとしての役割
- 供給体制の均質化
ブロックまたは全国的に均質な供給配達体制必要
県境を越えた配達に係る対応の差異の解消
ブロックの県境を越えた供給配達の可能性
血液センター直配か業者委託かの方針と理念



職員の活性化

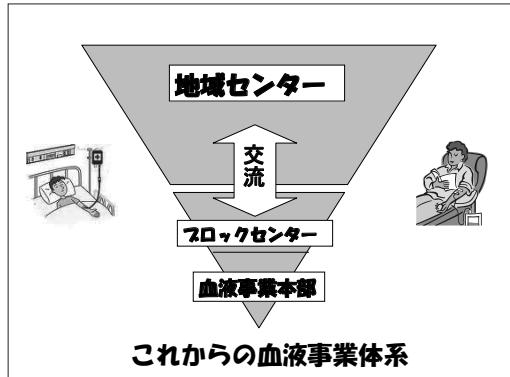
組織の基本は人

仕事への誇り
良い意味での競争意識
ブロックセンターと平等に協議・検討でき、牽制し合える関係

計画的な人材育成
積極的に職員交流
報奨制度も必要

仕事の達成感・充実感
モチベーション





現在すでに地域センターあり方検討部会は活発な議論で盛り上がっております。

この状態を継続すれば、血液センター職員の活性化にも結びつき、地域センターが社会に貢献できる仕事のやりがいある職場になるものと思います。



総会長シンポジウム

新体制下の製造体制と広域需給管理について —九州センターの経験から—

清川博之(福岡県赤十字血液センター)

九州ブロックでは、平成20年1月より九州センターで九州8県の検査業務を先行開始し、3月末より九州7県(沖縄を除く)の製剤業務を開始した。原料血液および血液製剤の広域的な物流管理を行い3年目を迎えている。新体制下の製造体制と広域需給管理について、九州センターの経験を基に報告する。

〔検 証〕

平成12年度末の九州ブロック所長会議において、財政、需給管理、法令順守の3点について議論され、個別のセンターによる経営努力は限界であるとの共通認識を得た。今回は九州センターが軌道に乗った現時点での、財政について過去の財政状況

を検証した。

昭和60年から平成21年度までの九州ブロック各センターの収支状況の推移を図1に示している。平成2年に11%増という大幅な薬価改定が行われ、以来10年以上に亘って安定的な経営が行われてきた。平成17年度には、血小板製剤の使用量減少もあり、沖縄を除く全センターで経営状態が急速に悪化している。平成20年に集約化施設である九州センターが稼動を始めて以来、各センターの収支は改善されている。

〔需給管理体制〕

九州センターの製造業は二交代制で行われている。原料血の受け入れ状況に合わせて製造ライン

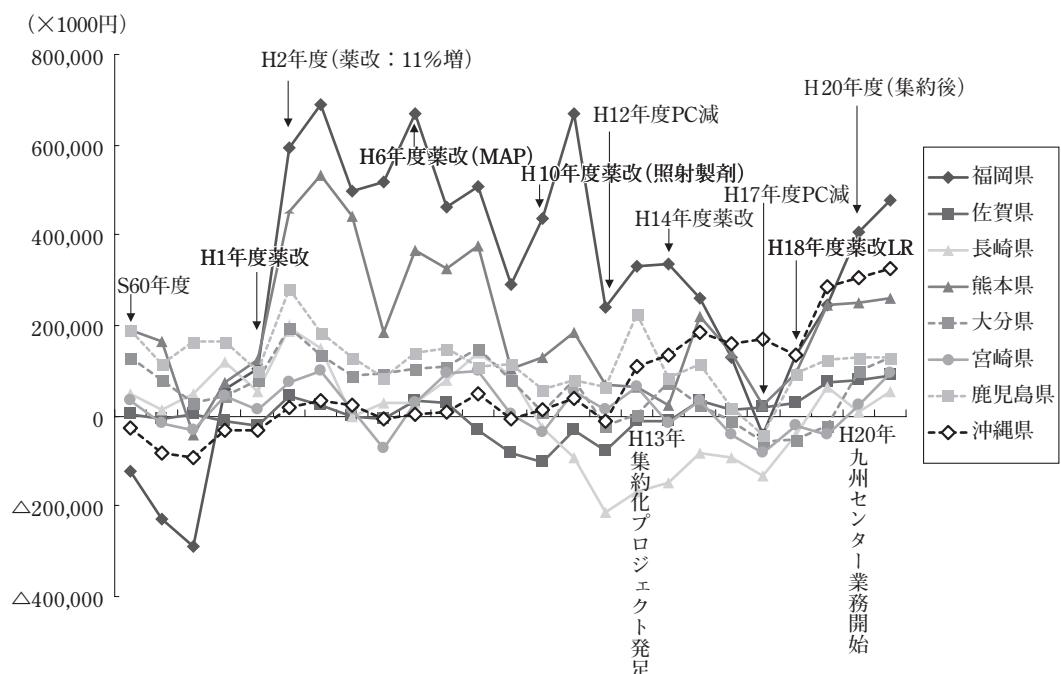


図1 九州ブロック県別収支状況(昭和60年度～平成21年度)

の見直しを行いながら血液調整課の広域需給管理との連携を図ってきた。各センターと集約製造所間の距離的・時間的制約の発生に伴う、双方向物流管理に係わる問題については臨機応変に対応し、九州ブロックの各担当課長で構成される需給計画検討部会で、採血指示と供給とのギャップの軌道修正を行っている。

採血・供給調整については、全血、血小板、血漿でそれぞれ異なる調整方法を行っている。全血については、各センターで2カ月前に供給予測を行い、九州ブロックの需給検討部会で月中頃に、直近の供給伸び率を参考にし、採血本数の調整を行い、翌月の採血本数を確定する。血小板については、木曜日までに各血液センターから供給予測が出され、九州センターの血液調整課で、供給予測の一一致を確認し、供給が増加している場合には採血数を付加する。毎日の採血指示は各センターの固定施設の画面に表示され、自センター一分の採血目標数を達成しても、九州全体の採血目標数が完了するまで採血を行う。血漿製剤については、

血液調整課において製造・供給本数管理を行っているが、分画用原料血漿については、製剤課で製造管理を行っている。血漿製剤、分画用原料血漿の保管管理については、貯留保管棟(最大25万リットル)を管理する保管業務課で行っている。

〔需給管理状況〕

九州センターでは、平成21年度実績で610,374本の検査業務と602,704本(除沖縄)の製剤業務が行われている。赤血球製剤および血小板製剤の充足率と期限状況をそれぞれ図2、図3に示す。平成20、21年度の需給調整については、集約前と比べて、赤血球製剤はブロック外からの受入れが順調に減少し、ブロック外への払い出しが多い状況である。血小板製剤はブロック外からの受け入れが減少している。二次製剤の洗浄赤血球、解凍赤血球、合成血については、医療機関への配送体制の周知と洗浄赤血球、解凍赤血球などの予約の徹底、製造体制の見直しなど様々な検討を重ねながら需給管理体制の充実を図っている。

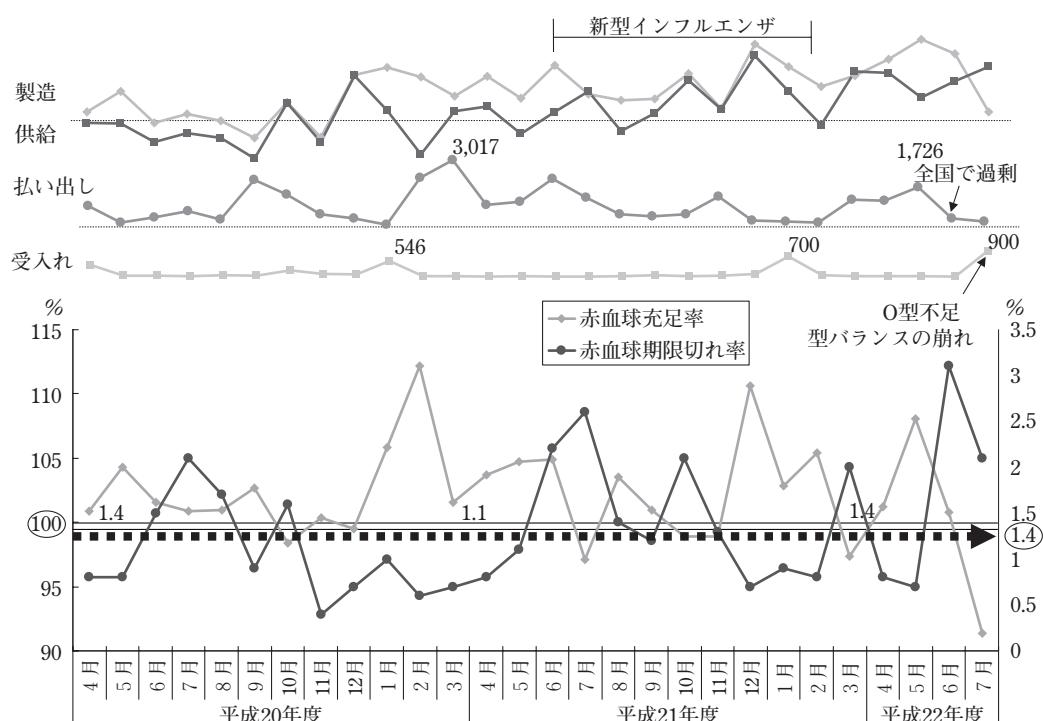


図2 九州ブロックの赤血球製剤の充足率と期限切れ状況

〔広域需給管理の問題点〕

九州センターの経験を通して、1)合理的な年間採血・供給計画の作成 2)需給予測(トレンド解析)の質の向上 3)赤血球製剤：大口採血情報と採血

分散化ネットワークの構築 4)血小板製剤：型別採血への的確対応体制の構築 5)夜間緊急時対応への見直しの5点が問題点としてあげられる。

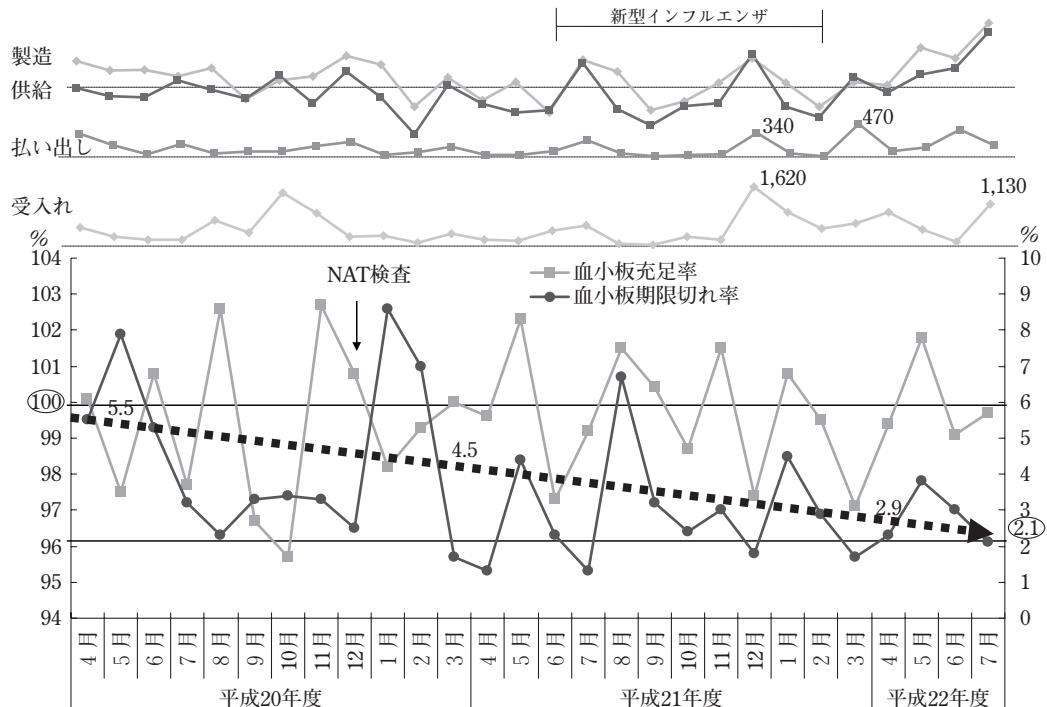


図3 九州ブロックの血小板製剤の充足率と期限切れ状況