

## 特別講演 2

血液事業“JUMP UP”（更なる飛躍を）

## [特別講演2]

## 血液事業“JUMP UP”（更なる飛躍を）

西本 至

日本赤十字社血液事業本部

## [はじめに]

昨年の第33回日本血液事業学会シンポジウム「集約の理念」で、演者は「集約は理念ではなく、法の理念を達成するための広域事業運営体制に至る手段であり作業である」と述べた。今回のテーマはその延長線上にあり、集約を終えた後の広域運営の制度設計を経て、来るべき平成24度からの運営開始に向けて大きく“JUMP UP”するためには、何に注意し、何を基本原理として念頭に置くべきかを、「赤十字の基本原則」と整合させ、幾つかのキーワードを設定してそれらについて個別に考察してみることとした。

## [キーワード“JUMP UP”の設定]

1965年にウィーンで採択された国際赤十字・赤新月連盟のprinciples and valuesにおいて、[Humanity] [Impartiality] [Neutrality] [Independence] [Voluntary service] [Unity] [Universality]の7原則が宣言されたが、その原文の中には多くの重要な単語があり、ちなみにそれらの頭文字を適宜組み合わせると幾つかのキーワードを作ることができる。今回の演者のテーマとなった“JUMP UP”もそのうちの一つである。すなわち、Justice(公平・公正・正義)Unique(唯一)Mutual(相互の)Public(公共の)Universal(国際的な)People(人々のために)である。ただ、これはあくまで赤十字のキーワードであり、その中の事業の一つである血液事業の特殊性に鑑み、MutualをMotivation(動機付け)とし、PeopleをPowerful(勢いのある)に置き換えることとした。

## [それぞれのキーワードに関する考察]

・キーワード1…JUSTICE(公平・公正・社会正義)

血液事業を実施するに当たっては、地域間の格差や血液センター間のサービス格差を可能な限り縮減し、全国一律、安全で均質な製剤の提供が求められる。そのための具体策として、ブロック単位の広域的な需給管理体制を作り、検査・製剤の集約部門の近代化・効率化を推進する。そのことにより事業の最終目的が社会的弱者である患者のためのものである、という社会正義の実現に繋がり、同時に国民の期待に応えることにもなる。

・キーワード2…UNIQUE(他に類のない唯一の存在)

日本赤十字社は、世界の中でも数少ない輸血用製剤の独占事業体である。国家や国民の付託に応えるためにも、驕りや独断を戒め、救護を基本とする団体の高い倫理観と使命感に立った運営が求められる。分画製剤については、過去の経緯を踏まえ、今後抜本的な見直しが必要となる。

・キーワード3…MOTIVATION(仕事に生きがいと充実感を)

業務集約後の地域センター職員のmotivationの構築は最重要課題である。なぜなら、ブロックセンターや集約工場が血液事業本部の内部組織であるのに対して、地域センターは、善意の献血者やユーザーである医療機関の従事者と直接交わる最前線の基地だからである。これら外部の人々に良い印象を与えるためには、地域センターの職員自身が公益事業の従事者としての自覚を持ち、利益志向ではなく、日々の業務に誇りと生きがいを実感できることが必須の要件であり、そのためにもそうした文化・風土の醸成と、具体的な職場環境の改善が急務である。そこで現在各ブロック単位

の「在り方検討委員会」で、ハード・ソフトの両面から検討を行っている。

・キーワード4…PUBLIC MIND(公共の利益)

かつて血液事業は、日赤のほかにも民間の商業血液銀行や都道府県で運営され、とくに自治体では、「県民の血液は自県民の献血で賄う」という思想の下で、その運営にも独立採算制が採られてきた。しかし、ドナーや医療機関の偏在等の地域間格差の拡大とともに、多くの血液センターの経営が極度に悪化し、いきおい行き過ぎたコスト削減等の経営努力のみが先行し、事業が本来有すべき「患者のための」というpublic mindが失われつつある。

・キーワード5…UNIVERSAL(国際協調とleadership)

日本の血液事業はこれまでもアジアからの研修生受け入れや国際シンポジウムの開催、二国間技術協力、などさまざまな国際活動を展開してきた。今後もさらに各種の支援や協力を求められることが予想されるが、これらに可能な限り誠実に対応することで世界各国からの信頼を得て揺るぎないleadershipを発揮してゆくことが期待される。

・キーワード6…POWERFUL(時代に即応する活力)

少子高齢化の更なる進展、若者の価値観の変容など、時代は立ち止まることなく動いている。血液事業に従事する我々は常にこうした時代の流れに乗り遅れない感性と勇気を持つことが必要である。そのことによって組織全体が勢いを増し、将来に向けての新たな展望が開かれる。

〔おわりに〕

今学会のメインテーマである「信頼と連帯の絆」はまさに今、血液事業に求められる喫緊の課題である。変革期であればこそ我々に関わるすべての組織や機関、たとえば、国、都道府県、支部、地区、市町村、ボランティア、支援団体やサポーター、製薬会社をはじめとする関連企業、大学、病院、医師会、骨髄・臍帯血関連団体、さらには日赤病院などの社内の各組織、等と緊密に連携することで信頼感を深め、お互いがequal partnerとして力強く未来への創造を成し遂げていかねばならないと思う。

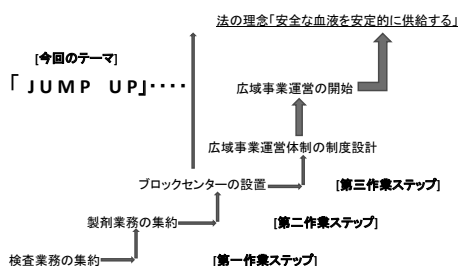
第34回 日本血液事業学会(特別講演2)

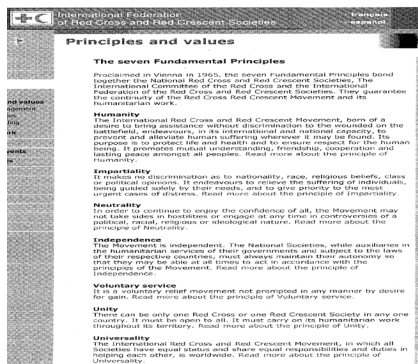
血液事業“JUMP UP”(更なる飛躍を)

血液事業本部長 西本 至



第33回血液事業学会シンポジウム  
—「集約の理念」における「集約」とは—





## 赤十字の基本原則(7項目)

- 1.人道：人間のいのちと健康、尊厳を守るため、苦痛の予防と軽減に努めます。
- 2.公平：いかなる差別もせず、最も助けが必要な人を優先します。
- 3.中立：すべての人の信頼を得て活動するため、いっさいの争いに加わりません。
- 4.独立：国や他の援助機関の人道活動に協力しますが、赤十字としての自主性を保ちます。
- 5.専任：利益を求めず、人を救うため、自発的に行動します。
- 6.単一：国内で唯一の赤十字社として、すべての人に開かれた活動を進めます。
- 7.世界性：世界に広がる赤十字のネットワークを生かし、互いの力を合わせ行動します。

## 基本原則(原文)中のKey Word

- [人道] Humanity..... 命と健康の保護 (to Protect Life and Health)  
 尊厳の確保 (to Ensure Respect for the Human Being)  
 相互理解の促進 (to Promote Mutual understanding)
- [公平] Impartiality ..... 公平・公正・社会正義 (Justice) 差別 (Discrimination)  
 全ての人々に (All People) 信頼 (Trust)
- [中立] Neutrality..... 争い (Hostility and Controversy)
- [独立] Independence..... 国 (Nation) 援助 (Relief, Help) 自主性 (Independency)
- [専任] Voluntary service... 公共 (Public) 利益 (Profit) 自発的 (Voluntary)
- [単一] Unity..... 国内 (Domestic) 唯一 (Unique) 開かれた (Open)
- [世界性] Universality..... 国際的 (International) 全世界の (Universal, Global)  
 協力 (Collaboration) 行動 (Act)

## 血液事業のための Key Word

— JUMP UP —

- [J]...justice (公平・公正・社会正義) ..... (2)(3)
- [U]...unique (他に類のない唯一の存在)....(6)
- [M]...\*motivation (仕事に真の生き甲斐を)....(1)(5)
- [P]...public (常に公共の利益のために)....(2)(3)(5)
- [U]...universal (国際協調とリーダーシップ)....(7)
- [P]...\*powerful (時代に遅れない勢いを)  
 但し、\*は独自のKWで、( )は 基本原則の番号

## 飛躍のための課題(1)

- [KW1]...JUSTICE (公平・公正・社会正義)
- ・地域間の格差やセンター間の格差を可能な限り縮減し、全国一律、安全で均質な製剤の提供を通じて国民の信託に応える。
  - ・そのための具体策として、ブロック単位の広域的な\*需給管理体制を構築し、検査・製剤集約部門の近代化・効率化を推進する。
  - ・社会的弱者のための社会的正義の実現。

## \*ブロック単位の広域的な管理体制

その具体的な業務とは、

- ・血液製剤の需給調整および在庫管理
- ・血液製剤の種類別採血指示
- ・血液製剤の品質管理
- ・資金管理および備品の共同一括購入
- ・人事管理と採用計画
- ・スタッフの教育訓練・研修
- ・その他、訟務、事故・苦情処理など。

血液製剤の均質な安全性を担保するには、

安全性に関わる諸条件の格差を是正する。

- ・施設規模 の適正化
- ・設備の更新と充実強化
- ・スタッフ の育成と補充
- ・技術レベル における不断の練磨
- ・事故の未然防止と的確な対応
- ・GMP適合度率の向上

etc

## 安定供給と効率性の確保

公平で公正な安定供給を維持する為に考慮すべき事項

- ・期限切れ率・他センターからの受け入れ率
- ・人口動態とそれに伴うドナーの増減
- ・医療機関の分布と消長
- ・医療技術や治療法の進歩及び専門医の有無
- ・固定施設(献血ルーム)の献血率
- ・移動採血車による献血率と効率性
- ・供給範囲の拡大に対応した配送システム
- ・供給スタッフの確保と教育研修

etc

## 飛躍のための課題(2)

[KW2]・・・ UNIQUE (他に類のない唯一の存在)

- ・日本赤十字社は、世界の赤十字・赤新月社の中でも数少ない輸血用製剤の独占事業体である。国家や国民からの付託に応える為にも、救護を設立理念とする団体としての高い倫理観と使命感が常に求められる。
- ・分画製剤については、過去の経緯を踏まえつつ、今後抜本的な見直しが必要となる。

## (参考)世界の血液事業

国内で赤十字(新月)のみが唯一の実施主体である国

1.日本 2.スイス 3.ベルギー 等、22カ国(\*36)

国内で赤十字(新月)以外の団体も実施主体である国

1.アメリカ 2.インド 3.ドイツ 等、26カ国

献血者の募集のみに赤十字(新月)が協力している国

1.中国 2.ブラジル 3.イタリア 等、112カ国(\*60)

赤十字(新月)が血液事業に関与していない国

1.カナダ 2.フランス 3.イギリス 等、11カ国

\* GAP: Secretariat February 2009 から抜粋 (計187社)

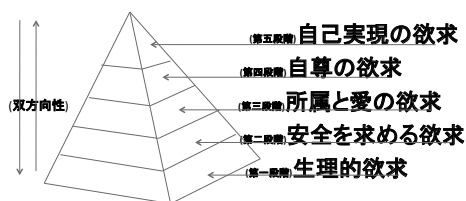
\* ( )内は2003年の数字

## 飛躍のための課題(3)

[KW3]・・・ MOTIVATION (生き甲斐と充実感)

- ・集約後の採血・供給センターのmotivationの構築は重要な課題である。公益事業として、利益志向ではなく、日々の業務に誇りと生き甲斐を実感できる風土の醸成と、その為の具体的な職場環境の改善が急務である。
- ・現在、各ブロック単位の「あり方検討委員会」で、ハード・ソフトの両面から検討中。

## (参考) マズローの欲求5段階説



## アブラハム・マズローの自己実現理論

第一段階(生理的欲求) physiological need

↓ 食欲・性欲・睡眠欲 など 生命維持のための本能的、根源的欲求。

第二段階(安全の欲求) safety need

↓ 経済的安定性・健康・生活水準・保険 など 安全で安定した状態を望む欲求。

第三段階(所属と愛の欲求) social need & love and belonging

↓ 良好な人間関係・仲間や同志・何かに所属し、受け入れられたい欲求。

第四段階(自尊の欲求) esteem

↓ 尊敬・高い地位・名声・注目・権限、等から、自立性・自己信頼感・技術の習得

↓ 自己啓発・自己尊重等、他人の評価ではなく、自己の評価へと進化する欲求。

第五段階(自己実現の欲求) self-actualization

第四段階までが何らかの欠乏を満たすための欲求(欠乏欲求)、とすれば、この段階は、純粋な自己実現の欲求、即ち、自己の能力や可能性を具体的な姿や形として最大限に発揮したいという欲求(成長欲求)である。

## 飛躍のための課題(4)

[KW4]・・・ PUBLIC MIND (公共の利益)

かつて血液事業は、日赤の他にも民間の商業血液銀行や都道府県で運営され、特に自治体では、県民の血液は県民の献血で賄う、という思想の下で独立採算制を採ってきた。しかし、ドナーや病院の偏在等の地域間格差の拡大と共に、血液センターの経営が悪化し、行過ぎたコスト削減等によって、事業が本来有すべきpublic mindが薄れつつある。

## 独立採算制の問題点

- 1.ドナー(特に若年層)や医療機関の偏在
- 2.移動採血(特に僻地や離島)の非効率性
- 3.採血コスト、供給コストのセンター間格差
- 4.原価の相違による内部取引価格のばらつき
- 5.センター間の取引に要する資金調達
- 6.結果として、保有資金・運転資金の枯渇
- 7.センター間格差を是正するための財政調整制度の破綻 etc



【参考】 血液センターの資金保有分布  
(平成21年度末) \*但し、( )はH.19年度

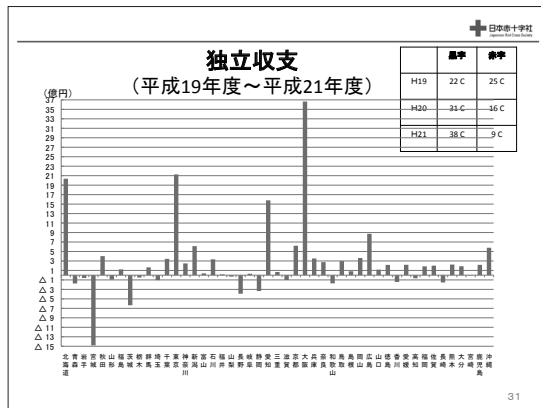
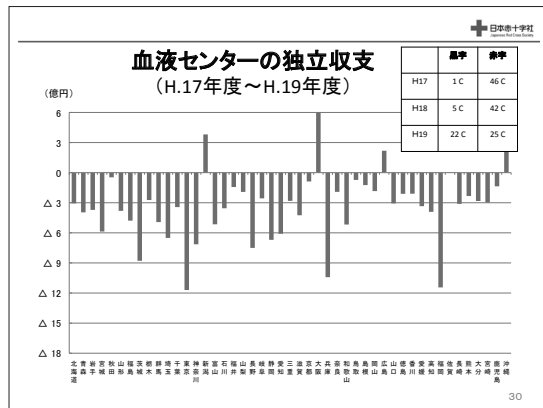
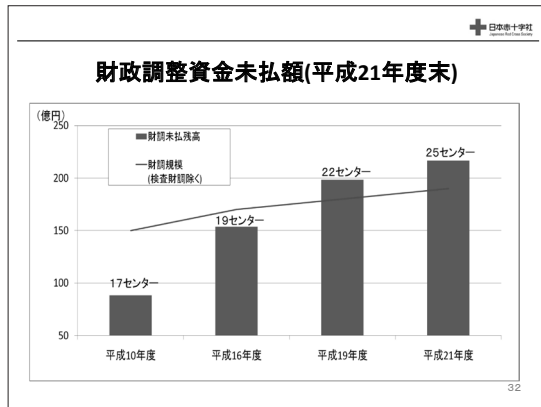
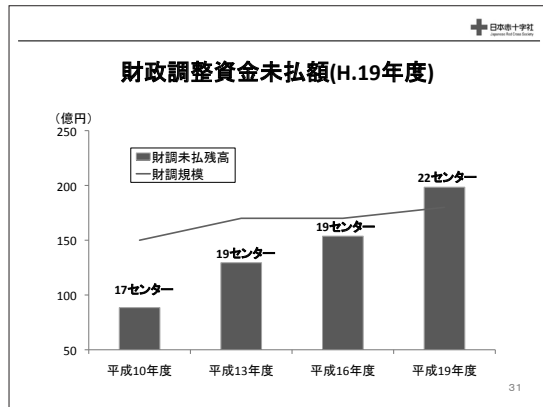
保有資金額	1億円未満	1億円以上 3億円未満	3億円以上 5億円未満	5億円以上 10億円未満	10億円以上 20億円未満	20億円以上 30億円未満	30億円以上
センター数	0(3)	8(14)	14(7)	9(9)	11(10)	2(2)	3(2)

血液センターの資金回転率分布  
(平成21年度末) \*但し、( )はH.19年度

資金回転率	1.0ヶ月未満	1.0ヶ月以上 1.5ヶ月未満	1.5ヶ月以上 2.5ヶ月未満	2.5ヶ月以上 4.5ヶ月未満	4.5ヶ月以上 6.5ヶ月未満	6.5ヶ月以上
センター数	3(4)	6(7)	8(10)	18(11)	5(8)	7(7)

血液センター間の取引状況 (平成19年度)		
		(億円)
項目		取引額
本支社勘定	血液事業本部と血液センター間の財政調整	185
需給調整	血液センター間の需給調整	69
分画製剤取引	血漿分画センターと血液センター間の分画製剤売買	90
原料血漿取引	血液管理センターと血液センター間の原料血漿取引	123
業務委受託	NAT・検査・製剤の委受託	126
その他	自家製試薬売買、業務委受託・広域需給管理等に対する利益調整、補助金受渡 等	16
合計		609

血液センター間の取引状況 (平成21年度)		
		(億円)
項目		取引額
本支社勘定	血液事業本部と血液センター間の財政調整 (検査財調分含む)	330
需給調整	血液センター間の需給調整 (製造集約分の取引含む)	237
分画製剤取引	血漿分画センターと血液センター間の分画製剤売買	85
原料血漿取引	血液管理センターと血液センター間の原料血漿取引	136
業務委受託	製剤・採血等の委受託	27
その他	自家製試薬売買、業務委受託・広域需給管理等に対する利益調整、補助金受渡 等	7
合計		822



## 飛躍のための課題(5)

### [KW5]・・・UNIVERSAL (国際協調と leadership)

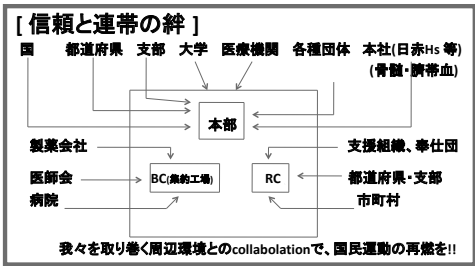
日本赤十字社は、これまで血液事業の分野において、研修生の受け入れ事業、国際シンポジウムの開催、二国間技術協力など、様々な国際活動を実施してきたが、近衛社長の連盟会長就任により、今後更なる支援や協力が求められることが予測される。これらに誠実に対応することにより、世界各国の信頼を得てleadershipを発揮する事が望まれる。

## 飛躍のための課題(6)

### [KW6]・・・POWERFUL (時代に即応する活力)

少子高齢化の更なる進展、若者の価値観の変容など、時代は立ち止まることなく動いている。血液事業に従事する我々は常にこうした時代の流れに乗り遅れない感性と勇気を持つことが必要である。そのことによって我々自身が、ひいては組織全体が勢いを増し、将来に向けての新たな展望が期待できる。

結び: 未来への創造



最後にみんな

血液事業

JUMP UP !

JUMP UP !

JUMP UP !