

[特別企画3]

血液事業本部マネジメント部会からの報告

中西英夫

日本赤十字社血液事業本部

血液事業本部の4つの部会のうちマネジメント部会として、血液事業の今後の大方針について合意形成している以下の内容についてお話ししたい。

1. 血液事業を取り巻く環境

平成30年度の輸血用血液製剤の供給量は、血液事業の歴史始まって以来の3%に迫る大幅な減少であった。減少した内容を都道府県別にみると、なんと3年間で20%も減少している血液センターもあり、地方の減少が全国的に広がり表面化した年度であった。今後も医療制度の改革と併せて需要動向は目が離せない。

輸血用血液製剤の供給が減少する一方で、血漿分画製剤用原料血漿の需要が120万Lを超える情勢は変わっていない。平成2年以降、30年余りにわたり必要量を決めていた血液凝固因子製剤の需要を免疫グロブリンが代替した状況である。

2. これまでの改善への取り組み

平成24年から27年まで、広域化の基盤整備や血液事業情報システムの更新のために多額の財政赤字を計上したが、全国の血液センターが一丸となって「カイゼン」に努めた結果、以下の採血の効率化を始め多くの成果を示し赤字経営から脱却した。

- ・ 400mL、高単位血小板の採血増加、体重別血漿量の採血
- ・ 移動採血1台当たり、1ベッド当たりの献血者増加
- ・ 職員数の抑制と有給休暇取得日数の増加

これらは、現代の日本経済社会において求められている「生産性の向上」であり、職員の業務の価

値が向上したことを示したものである。

3. 今後の取り組み

これまでの改善は業務量を減らして効率性を上げることで経営改善をしてきたが、当然のごとく限界がある。とくに材料費などは、一定量を下回るとメーカーが生産コストを売り上げて回収できなくなるなど、どこまでも業務量を減少させることがすべて改善につながるとは限らない。今後の改善の方向性は、業務の中身を濃くすることにシフトする必要がある。

現在の業務で最も不安定なものが、献血者の確保である。いつ来るともしれない献血者を求めてひたすら呼びかける。雨が降れば、雪が降れば献血者は来ない。来ない献血者を求めてまた街頭広報を繰り返す。一日終わってみれば20人にも満たないということを多くの職員が経験している。こうした報われていない努力は、他に方法がないのか考える必要がある。1日張り付ける献血バスは、前日までに予約を入れて7～8割は確保していれば、当日に報われない努力は要らなくなる。

また、献血の確保の状況は、その後工程である製剤・検査の業務量と時間に大きな影響を及ぼす。これまで不確実な製造量に対して、常時予備的な人員配置を考慮せざるを得なかったが、計画通りの採血が実現すれば、後工程の作業量は確定する。その作業に必要な人員を配置すればよい。施設や機材についても突発的な採血数を考慮して、多大な投資がされている。効率的な事業を進める第一歩は、計画的な採血を着実に確保していくことである。

こうした計画性のある業務に取り組むことで、日々の業務を事前に組み立てることが可能とな

る。追われる仕事から計画立案する仕事になるし、仕事のやり方、働き方にも多様性・選択の幅が広がり、職員の主体性を引き出すことが可能となる。

IT化・自動化は、職人的な業務作業から職員から解放して、表面的な作業から中身の本質的な業務の核心を捉える業務となり、業務の質的な向上を図ることが可能となる。

4. 働き方改革

これからの時代に職員はどう働けば良いのか。現在、本部が主催する各部門の検討委員会で地域センター、ブロックセンターの職員らと検討を重ねている。IT化・自動化はもとより、職員による業務の効率化と働き方改革を重ね合わせて、あるべき業務の議論を行っている。とくに看護師や薬剤師の有資格者の業務の在り方の見直しを進め、職員がやりがいや責任を感じながら働けるキャリアプランを策定する。

(1) IT等の関係

①献血者向けwebサイト「ラブラッド」を充実させ、予約率の向上により効率的な献血者確保を目指す。とくに平日における献血者の確保を促進し、施設・機材の効率的な運用を目指すとともに、休日には献血者に長時間にわたり待たせることが当たり前になっている状況を改善し、待ち時間の短縮を進めより快適な献血環境を整える。さらに献血間隔が空いた献血者に対しても、患者からのメッセージや献血者の属性を踏まえた関連情報などを定期的に送達して献血者と繋がることで、普段はなかなか協力できない献血者群にも「いざ」というときの協力してもらえる接点を確保し続けることが肝要である。長期的な展望としては、どのような献血者をターゲットに予約を進めるかで、高齢化する献血者群を若年層に誘導することも可能となる。

②RFID(ICタグ)は、製造・供給業務で大きな効率化が期待される。さらには製品情報を付与することで医療関係者の輸血データとしても活用が広がる。将来的にはIoTとして全国の病院における在庫情報を血液センターで入手することも可能となる。今年度は

導入に向けた検討を進めており、来年度は予算化して事業として進める予定である。

③WEB受注に関しては来年度に改良版がリリースされるので、期待していただきたい。この受注体制で大部分の受注が自動化されることになり、受注の作業が大幅に軽減される。さらに定時供給の促進と併せて、軽減できた人的リソースは医療機関との関係向上に振り向けられるべきことはいうまでもない。

(2) 労務環境の改善

これからの日本社会は労働者不足が見込まれる中で、これまでの業務(作業)を如何に効率化できるかが、働き方改革のカギになる。限られた労働時間の中でいかに効率的に献血者を確保できるか、また職員の勤務時間の中にも慣行的に行っている業務の中に無駄がないか、現場に携わる職員ひとり一人がゼロベースで見直すべき時にきている。たとえば、移動採血で職員全員が血液センターに出勤する必要があるのか、そのために早出、遅い帰所が繰り返されていることが改善できないのか、効率的なあるべき仕事の試行を繰り返さなければならない。

(3) 業務の工夫、やりくりで有給休暇の100%消化を目指す

働き方改革の目標の一つとして、有給休暇の完全消化を掲げる。これまで採血効率の向上に取り組んできた結果、移動採血班の稼働数減少、時間外勤務の減少が図られ、さらに総職員数が減少しているにも拘わらず、令和元年度の有給休暇は10.1日(年)と3年前に対し1.8日増加している。完全消化の達成時期は、すぐにといいことはならないが、事業の効率化と歩を合わせて進められると考えており、前述の材料を基礎として、数年後の達成に向けて第一線で活躍する皆さんとともに取り組みたい。いうまでもなく有給休暇というのは所属する職員が相互に休もうという意識を前にして、仕事を「やりくり」しなければ達成できない。この「やりくり」という現場力がものをいうことになる。

事業の効率化(カイゼン活動)と働き方改革は、

まさしく今後の血液事業の核心であり、日赤の中の組織でも、職員として血液センターで働きたい、就職するなら血液センターで働きたいと思えるよ

うな職場環境にするため、地域血液センター、ブロック血液センターとともに血液事業本部として取り組んでいくことを報告する。