［特別企画２］

北海道ブロックにおける経営改善に向けた取り組みについて

髙橋博道，髙橋愛里，板井義仁，小田好子，掛端俊博，館石尚広，
皆川信也，村井利文，加藤俊明，紀野修一，髙本　滋
日本赤十字社北海道ブロック血液センター
兼松藤男，山本　哲
北海道赤十字血液センター

【はじめに】

近年の血液事業における財政悪化は著しく,「経営危機」ともいえる状況である。

このような状況を踏まえ，北海道ブロックでは経営改善について自主的に検討を進め，具体的な取り組みを行ったのでその内容について報告する。

【実施内容】

１．職員の財政に関する知識・意識の向上と経営改善への意欲醸成（職員の意識改革）

血液事業は平成24年度以降多額の赤字決算が続いており，経営危機ともいえる状況であるが，職員がそれを認識できているかというと必ずしもそうではない。その理由の一つとして，財政に関する情報不足がある。

「経営改善」を掲げて各種取り組みを実施するには，まず職員が現在の血液事業全体やブロックの経営状況について正しい知識・認識を持ち，経営改善の必要性の共通認識，問題解決に向けた取り組みへの意欲を持つことが必要であり，それが可能となる土壌づくりに向けて，平成27年８月から具体的な取り組みを実施した。

(1)「血液製剤供給収益の推移（供給収益信号機）」の作成および発信

血液事業の主たる収益はいうまでもなく，医療機関への輸血用血液製剤供給による「血液製剤供給収益」であり，その増減が事業運営に大きな影響を及ぼす。そこで同収益の状況を，予算対比での数値を基に信号機形式で表示する資料を作成し，ブロック内職員が閲覧可能なイントラネットシステムで発信した（**図１**）。この情報は毎週更新し，前週や月ごと，年度累計等の実績を発信し，減少傾向が続くようであれば，予定されていた事業の縮小や中止等を含めた費用抑制策を検討する等，経営改善にも繋げることとした。

(2)「財政かわら版」の作成および発信

次に，新聞形式の資料として「財政かわら版」を発行し，血液事業やブロックの財政状況等について，四半期決算，年次予算・決算時期等に定期発行し，同システム上で発信した（**図２**）。

本資料では,財政状況を数値で示すだけでなく，400mL献血率向上，高単位血小板採血の推進等の効率的な採血をはじめとした事業効率化による収支改善効果，各部門における収支改善への取り組みの紹介，財務に関する興味を引き付け，知識向上につながるような記事を掲載する等紙面を工夫し，平成28年９月までに，計４版を発行した。

２．事業効率化・収支改善方策の検討および実施（職員参加型の改善活動）

経営改善への取り組みにかかる職員の参加意識の醸成，現場の改善アイデアを事業に反映する等の観点から，ブロック内の各部門において，収支改善（費用削減）方策の検討･策定を行うこととし，平成27年８月にブロック血液センター所長・北海道センター所長連名で通知した。

本通知では，ブロック内全13部門が最低１案

血液製剤供給収益の状況（北海道ブロック）

平成２７年度第53週[平成28年度第1週]（3月27日～4月2日）

（平日数：5）

【血液製剤供給収益合計】（単位：万円）

予算	実績	予算比増減額	予算進捗率
17,912	17,242	-670	96.3%

【製剤別収益内訳】（単位：万円）

シグナル	製剤種別	予算	実績	予算比増減額	予算進捗率
	赤血球	6,454	6,226	-228	96.5%
	血漿	2,084	1,837	-248	88.1%
	血小板	9,374	9,179	-195	97.9%

※供給収益のシグナルについては、　青色：予算進捗率100%以上
黄色：予算進捗率　95%以上
赤色：予算進捗率　95%未満

平成２７年度累計（4月1日～3月31日）

【血液製剤供給収益合計】（単位：万円）

予算	実績	予算比増減額	予算進捗率
948,555	940,751	-7,804	99.2%

【製剤別収益内訳】（単位：万円）

シグナル	製剤種別	予算	実績	予算比増減額	予算進捗率
	赤血球	349,102	340,013	-9,088	97.4%
	血漿	106,307	105,819	-488	99.5%
	血小板	493,147	494,920	1,773	100.4%

※供給収益のシグナルについては、　青色：予算進捗率100%以上
黄色：予算進捗率　99%以上
赤色：予算進捗率　99%未満

※本表では、予算対比での供給収益の進捗率によりシグナルを表示していますが、供給収益は主に医療機関からの血液製剤の受注数により増減するものであることから、受動的要素が強く、必ずしも予算を達成することが必須ではありません。
本表を提示する主な目的は、
○週次での供給収益：現状把握（平日数や短期的な供給増減の影響等を受けるため、シグナルが“赤”であっても直近４週等の進捗率が順調 であれば、ブロックの収支に大きな影響を及ぼさないが、毎週“赤”が続くようであれば収支上影響があります。）
○累計での供給収益：現状把握と収支影響の確認、費用削減（シグナルの“赤”が恒常的に表示される場合においては、収支に大きな影響を及ぼすため、供給収益の減少率に応じた費用削減を行う必要があります。本表にて、職員にその現状認識と注意喚起を促し、費用削減に努めていただくとともに、状況によってはブロック全体で費用削減策を検討・ 実施する必要があることを意識していただく。）

図１　供給収益の推移（供給収益信号機）

以上の方策策定を条件とし，結果として26方策の実施計画が提出され，ブロック血液事業運営会議で審査のうえ，平成27年度には19方策の実施を決定し，主に下半期に実施した。

なお実施にあたっては，事前に「方策策定・実施フロー」等を示し，実施部門から中間報告および実施結果報告を行うこと，定期的な効果測定を行い必要に応じて実施内容・計画の見直しを図ること，実施結果の検証を行い次年度以降も継続実施する場合は改善を図りながら実施すること等を明記し，PDCAサイクルを意識して取り組むことができる仕組みとした。

また，当該方策については実施結果を基に「先進性」「独自性」「計画達成度」等の全10項目の評価指標により総合的に評価し，最優秀方策１点，優秀方策２点を選出して表彰を行い，インセンティブとして該当部門の職員に血液事業学会への参加を付与することで，血液事業や改善活動に関する知識・意識向上を図り，ブロックの継続的な事業改善活動に反映できるよう配慮した。

【実施結果および取り組みのさらなる向上にむけて】

職員への財政状況等の情報発信は初めての試みであったが，試行錯誤を重ねながら継続的に実施し，職員が等しく情報を共有することができるツールとなったこと，財務情報を知ることによって経営改善の必要性の共通認識や事業への参画意識の向上等に一定の効果をもたらし，経営改善への土壌づくりに繋がったと考えている。

また，本取り組みのさらなる向上を目指して，職員に「財政かわら版」に関するアンケート調査を実施し，その結果，現在のイントラネットシステ

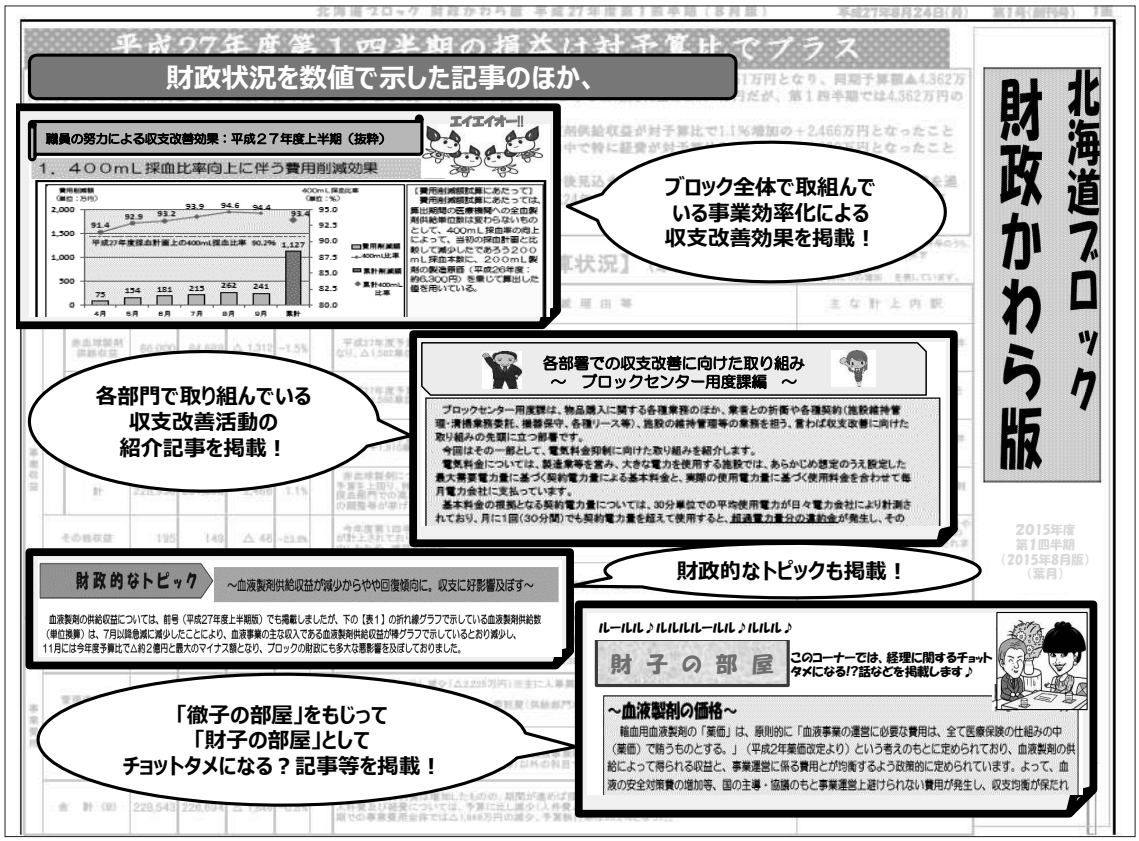

図２　財政かわら版（抜粋）

ムでの情報発信では一方通行になりがちで閲覧していない職員が一定数おり，発信方法の変更等閲覧率向上にかかる対策が必要なこと，「財政状況の把握・財政に関する知識向上に役立ったか？」という質問に対して「どちらでもない」「いいえ」との回答が４割弱あり，職員が見たい・知りたい情報等について再考のうえ資料づくりに反映させる等，必要な改善点が発見できたことから，職員の意見・要望等を参考にしながら，継続的に改善を進めていくこととしている。

次に，ブロック内の各部門を単位とした職員参加型の事業効率化・収支改善方策の実施については，平成27年度は主に下半期という短期間の実施であったが，実施19方策のうち，材料費や経費削減等の収支改善（費用削減）効果が多くの方策で得られ，今後の継続実施により改善効果が持続する方策も多数を占めたことから，経営改善の一助になったと考えている（**図３**）。

また同時に，業務効率化として時間外勤務時間数縮減や業務の迅速化等の効果も多くの方策で確認された。

なお，本取り組みについてもさらなる向上を目指して，平成28年度はブロック内の「課」を単位として，より実務に即した業務改善方策を検討・策定・実施することとし，現在ブロック全体で93の方策を実施しているところである。

さらに新たな取り組みとして，業務の現状把握を目的として各部門の業務の洗い出しと業務量調査を行い，洗い出された業務を「見直し・廃止・統合」等の視点で精査し，改善が必要な業務は改善計画を策定のうえ積極的に改善を進めるという，いわゆる「業務の棚卸」を実施することとし，

平成27年度 事業効率化・収支改善方策の実施効果
【金額的検証が可能なもの（抜粋）】

対象期間：主にH27.10～ H28.3月

	実施部門	方 策 の 概 要	費用削減額
1	採血	採血に係る物品の廃止と代替品への見直し	137万円
2	検査	血液型検査用血球試薬の減損数の削減	115万円
3	供給	在庫補充方法・配送エリアの見直しとフレックスタイム制導入等	147万円
4	献血推進	複数回献血クラブ会員への検査結果Web閲覧勧奨による郵便料の削減、採血時間の見直し等	90万円
5	総務	医療機関からの血液代金送金時の振込手数料負担額軽減	52万円
		・・・・・・その他	109万円
費 用 削 減 額 合 計 （全１９方策）			650万円

上記は、方策実施に係る初期費用を含めての結果であることから、今後、方策を継続実施することにより、さらなる収支改善効果を得ることができる。

➢事業面での改善（業務効率化等）も同時に図られている。

図３　平成27年度事業効率化・収支改善方策の実施効果

計画的に取り組みを進めている。

【まとめ】

今回の取り組みは，血液事業の経営改善を主眼に置いたものであるが，取り組みの実施により改めて感じたことは，「職員は日頃の業務に真摯に取り組んでおり，それらの業務等で培った知識や経験等に基づいたさまざまな業務・事業に関する改善アイデアを持っている。」ということであり，そのアイデアを引き出して事業に反映させる仕組みを構築することができれば，事業改善活動はある程度効果的に作用するであろう，ということである。

その観点からすれば，財務に関する情報提供による改善活動への土壌づくり，職員参加型の改善活動の実施という仕組みづくりができたという点で有意義な取り組みであったと考えている。

また，職員自らが改善方策を検討・策定・実施したことにより改善意欲の醸成も育まれ，今後継続的に実施する事業改善活動に向けて良い流れを作ることもできた。

今後は，改善活動の本来の目的である「事業・業務の質的向上」「顧客満足の向上」に繋げていくことが課題であろう。

事業が続く限り，改善活動に終わりはない。

北海道民が先人から受け継いでいるフロンティアスピリット，当ブロックの組織体制上の機敏性等を生かしつつ，これからもブロック内職員が一致団結して「継続的」に，そして「積極的」に事業改善活動に取り組み，血液事業本部が掲げる「改善活動の風土化」に向けて歩みを進めていきたい。