

日臓ネ第 27-170 号  
平成 27 年 12 月 25 日

厚生労働大臣 塩崎 恭久 様

公益社団法人 日本臓器移植ネットワーク  
理事長 門田 守人



指示書に対する業務の改善状況について（報告）

平素は、当社団に対しまして格段のご指導を賜り厚く御礼を申し上げます。

平成 27 年 3 月 30 日付けでご指示頂きました内容に対して、当社団においてこれまで実施してきた検証及び改革の内容と現在進めている改革の方向性についてご報告させていただきます。

本格的な改革は、平成 28 年 3 月末までに理事会でとりまとめる「改革の方針」に基づき平成 28 年 4 月以降着実に実施し、その実施状況については、逐次ご報告させていただきます。

本来ならば、本報告書は、ご指示いただいた 6 月末までに提出すべきでありましたが、第三者委員会の設置、執行役員三名（理事長、副理事長、専務理事）の退任、理事会体制の刷新等があり、大幅に遅れましたことを深くお詫び申し上げます。

## 平成 27 年 3 月 30 日付け指示書に対する報告書

公益社団法人日本臓器移植ネットワークは、第 294 例目の脳死下臓器提供事例に対する対応の中で、腎臓移植の希望者に対する意思確認のルールの一部誤りがあり、平成 26 年 12 月 26 日付で厚生労働省健康局長及び健康局疾病対策課移植医療対策推進室長よりあっせん誤りの再発防止策の具体化を迅速に進めるよう改善指示をいただきました。

これを受け、当社団では、移植医療を受ける機会の公平性の確保と臓器提供に係る適正性の維持・遵守を最重要の基本理念と位置づけ、職員への理念の徹底周知とリスクマネジメントの強化策を具体的に構築したことを平成 27 年 2 月 27 日付日臓ネ第 26-230 号にて、厚生労働省健康局長に報告させていただきました。

しかしながら、その直後、第 314 例目の脳死下臓器提供事例におけるレシピエント選定の過程において、あっせん誤りが再度発生し、平成 27 年 3 月 30 日付で厚生労働大臣より、さらなる業務改善の徹底と再発防止のための改革について指示書をいただくこととなりました。

当社団として厚生労働大臣からの指示を重く受け止め、臓器移植法第 12 条の規定に基づく国から認められた唯一のあっせん機関として、公平・公正かつ適正にあっせん業務を行うことができる体制を再構築し、国民の信頼を取り戻すことを使命とし、大臣の指示書に対処してきた内容をご報告いたします。

なお、今回の報告で当社団が進める改革が終了するものではなく、公平・公正かつ適正にあっせん業務を行うことができるようになったと国民の信頼を取り戻すことができるまで、理事長以下社団の役職員全員が継続して対応してまいります。

## 1. 大臣指示事項の検証について

大臣指示の一つ目の事項であるこれまでのあっせん誤り事例の検証と社団管理運営体制の検証については、社団内の自己点検に加え、外部の有識者による第三者委員会を設置し、当社団業務に関し包括的に検証いただき、6月9日に検証の結果をまとめた報告書を理事長宛にいただきました。

第三者委員会の主な指摘は、あっせん体制の問題、職員のモチベーション等の問題、管理運営体制の問題でありました。これらの問題点を解決するために、下記の提言をいただきました。（別紙1参照）

- 最優先事項として、次の3点を至急行うこと
  - ・システム上想定される問題点の洗い出しとシステム改修への反映
  - ・業務基準書の整備を含めた適切な業務基準の確立
  - ・現行体制の刷新（常勤理事の交替、理事会体制の刷新等）
- その他、組織体制・処遇制度及び教育システムの見直しを行うとともに、長期的課題としては、社団の業務の社会的意義やビジョンの共有、日常のコミュニケーションの強化、職員の納得性の向上等のための具体策についても検討すること。

## 2. 第三者委員会の提言を踏まえた対応と改革の実施状況

### （1）管理運営体制の刷新

あっせん誤りが発生した時点の常勤役員であった理事長、副理事長、専務理事の3名は、6月10日の通常理事会において、あっせん誤りに関する責任をとるため、辞任を表明しました。

理事、監事の新役員については、8月4日の臨時社員総会において「役員選考委員会」が組織され、同委員会で検討された結果を基に9月18日に開催された臨時社員総会で17名の理事と2名の監事が選任されました。臨時社員総会終了後引き続き開催された臨時理事会で、理事長に門田守人が、副理事長に澤宏紀が互選されました。なお、理事及び監事は全員非常勤となりました。（別紙2参照）

専務理事については、社団の実務を常勤かつ専任で適切に実施できる者を選任する必要があるため、適任者が採用されるまでの間は空席とし、その間の業務は、理事が全員で理事長、副理事長をサポートすることとしております。

また、事務局長についても適任者を採用するため、広く公募を行っております。しかしながら、事務局業務の遅滞は許されないとの判断から事務局長が決定するまでの間、事業推進部長を事務局長事務代理として11月1日付けで発令しました。

## (2) 役職員の責任の明確化と処分

あっせん誤りが続発したことについての常勤役員3名の管理責任は極めて重いことから、常勤役員は責任をとって全員辞任しました。

職員に関しては、社団内で「懲戒委員会」を設置し、あっせん誤り事例における役割と責任に対して厳正に判断したうえで、6月29日付けで1名を「停職1ヵ月」、1名を「嚴重注意」、3名に「注意」の処分を文書により行いました。また、これまでのあっせん業務遂行における管理・監督の立場を考慮し、2名を「降格」処分としました。

## (3) 今後の社団運営・改革の方針

運営・改革の方針を検討するため、理事会の諮問機関として外部委員を加えた「改革推進委員会」を設置し、社団の体制・運営の改革に関する改革方針案を作成し、その内容に基づき平成28年3月末までに理事会において「改革方針」を決定することとしました。

理事会については、これまでのような常勤役員に任せきりの体制ではなく、各理事が部署あるいは委員会を担当することにより、理事会において業務の成果や課題を報告・検討する体制を取ることにしました。(別紙3参照)

なお、平成28年4月以降は、理事会で決定した「改革方針」に基づき、新たな組織体制を構築し、社団の適正な管理運営を実施します。

## (4) システムの再構築

あっせん誤りを起こした時点のレシピエント検索システムは、既に20年以上前に作られたものを何度も改修を繰り返してきたために、操作が複雑になったにもかかわらず、実情に合った操作マニュアルは存在しておらず、担当者の経験に基づいて運用されていたため、間違った結果が出力されるリスクが内在している状況であったと第三者委員会の報告書においても指摘されました。

このため、平成26年度補正予算で交付された補助金によるレシピエント検索システムの抜本的な再構築に当たっては、まず、現行システムにおいて検索を行った場合、現行の法律、ガイドライン、レシピエント選択基準等に基づいて候補者の検索結果が正しく出力されるかということを確認しました。また、人為的なミスを引き起こす可能性がある操作は極力排除するよう全ての工程における操作方法を根本的に見直しました。

これらの作業を踏まえて、現在、新システムの構築を進めているところであり、平成28年3月末までに作業を完了し、4月以降現行システムと並行して運用することにより、新旧両システムの出力結果のダブルチェックを行ってシステムの精度を確認し、新システムによる本格運用を行うことと

しています。

この新旧両システムによる並行運用の実施に合わせ、職員が使いやすい操作マニュアルの作成と担当職員への研修を繰り返し実施し、それらを「業務基準書」に組み込むことで間違っただ優先順位によるあっせん誤りを生じさせない体制を構築することとしています。

しかしながら、コンピューターシステムは「完全なものではない。」との認識を持ち、コンピューターで対応できない部分は職員の能力・経験でカバーすることも必要となるため、現行の基準を正しく理解し、ミスを未然に防ぐことができるような職員教育を併せて行うこととしています。

#### (5) 業務基準書の整備を含む業務基準の確立

これまで作成されてきた業務基準書は、ドナー情報の受信からお見送りに至るまでの一連の流れを時系列にまとめられたものであり、必ずしもあっせん業務のフローに則して構成されていなかったため、誰が、いつ、何を、どのように行うかという実際の業務を確実にを行うための基準書となっておらず、現場で活用しにくいものになっていました。

このため、今般の業務基準書の改訂に当たっては、業務基準書が情報の最終確認、途中確認を目視で行うことができる手順を導入するという観点に立ち、社団が行うあっせん業務の全ての工程を再精査し、役割別に必要な実施項目を業務フローに則して整理し直しました。また、業務の習熟度に応じてやるべき業務が確認できるとともに、チェックリストとしても活用できるようなものとするすることで、誰が行っても同じ業務ができるような内容としました。

このような考え方のもと、ご指示いただいた全 10 種類のうち、移植検査関係を除く 9 種類の業務基準書については、見直し及び再整理の作業が一旦完了しました。その内容が 12 月 16 日の理事会において提示され、「12 月 16 日版」として承認されました。現在、実際の運用において試験的に活用をはじめています。(別紙 4 参照)

今後は、職員が業務基準書に基づき正しい運用ができるような研修を繰り返し行うとともに、行われた業務について、「誰が」、「いつ」、「何を」、「どのように」対応し、それを「誰が」、「いつ」確認したのかということが明確になるようなチェックリストを作成し、二度とあっせん誤りを起こさないという意識を持った対応が常にできる業務基準を確立してまいります。

また、実際の運用で更に業務基準書の改訂が必要と判断された問題点については職員間で共有できるようにするとともに、適宜その内容を検討し、改訂案を作成します。実際の事例対応において改訂案を検証した上で、定期的に蓄積された修正内容を理事会で承認する工程を繰り返していくことにより、いわゆる PDCA サイクルを日常業務に組み込んでいくこととしてい

ます。

なお、移植検査に関する業務基準書については、全国の移植検査施設における業務に直接関係するものであることから、抜本的な見直しに時間を要しておりますが、本年度中にはご指示いただいた 10 種類の業務基準書の作成を完了し、臓器移植法施行規則第 11 条第 4 号に定められた「臓器のあっせんを行う具体的手段」として理事会承認を得た上で報告させていただきます。

#### (6) 第三者委員会から指摘を受けたその他の事項

第三者委員会から指摘をいただきましたその他の事項のうち、「組織体制・処遇制度の見直し」、「教育システムの見直し」については、平成 28 年 4 月以降の実施に向け改革推進委員会で議論を進めている「改革方針」の中に盛り込んで行くこととしております。

なお、社団の行うあっせん業務の社会的意義や基本理念の共有、日常のコミュニケーションの強化、職員の納得性の向上等のための具体策の一つとして以下の取り組みを既に行っております。

- ・ 毎月初日に理事長から全職員に対して訓示を行うこととし、速やかに全職員に配信することとしました。(11 月から実施済)
- ・ 全職員が理事長に直接意見を伝えることができるよう、メールによるホットラインの設置を行いました。(10 月 22 日開設)
- ・ 全職員により、ボトムアップ型の業務改善プロジェクトを編成し、積極的かつ納得性の高い業務改善に取り組めるよう、具体的な提案をとりまとめて共有し実行に結び付けます。11 月 24 日、25 日の 2 日間にわたり職員全体会議を開催し、活発な意見交換と意識の向上を果たし、全職員による業務改善に取り組んでおります。
- ・ この取組により、社団の職員として社団業務の社会的意義や基本理念の共有のため、全職員参加による「社団の基本理念」(別紙 5 参照)を作成しました。新体制の象徴としてホームページへの掲載等を行い、広く社会にも公表いたします。

### 3. 今後の改革の進め方

#### (1) 改革推進委員会における改革方針案の策定と理事会による改革への対応

9 月 18 日に開催された新体制最初の理事会において改革推進委員会の設置が決議され、同委員会の中で社団の組織体制・運営に関する「改革方針案」を策定することとしており、平成 28 年 3 月末までに理事会で「改革方針」を決定します。平成 28 年 4 月以降は、同委員会において当該改革方針に基づき改革を進める際の進捗管理を行うこととしています。

なお、12 月 2 日に開催された改革推進委員会において、改革方針に関す

る答申が理事長宛に提出されました。その答申を基に事務局が作成した「改革方針の骨子」が12月16日の通常理事会に提出され、承認されました。

(別紙6参照)

来年3月の理事会までの間、更に詳細な改革案の策定に向けて議論を進めることとしております。

## (2) 改革に向け継続した対応の実施

あっせん誤りの続発による大臣指示書を受けた今般の抜本的改革は、今回の報告によって終了するものではないとの認識を役員(理事、監事)及び職員全員が認識し、通常理事会に加え、臨時理事会を頻回に開催し、社団運営が安定するまで、継続した対応を行います。

改革の進捗状況は、厚生労働省健康局難病対策課移植医療対策推進室に逐次報告させていただき、ご指導を仰ぎながら適正なあっせん業務の実施と円滑な社団運営をしていくことを平成27年12月16日の通常理事会において確認致しました。

なお、厚生労働大臣からの指示書を3月30日に受けた以後の平成27年4月から11月末までの8ヵ月間の心停止下を含む臓器提供数は54件であり、特に8月と11月には月間9件の提供がありました。コーディネーターをはじめ職員全員が昼夜にわたる献身的な努力と一層の注意喚起により、適正なあっせん手続きが行われていることを申し添えます。

今後は、社団の役職員全員が一丸となり、改革方針案に基づく抜本的な組織改革を進め、全ての役職員が誇りを持って適正な業務にあたる職場環境を構築することにより、国民の信頼を回復して、健全な移植医療の推進と国民の福祉向上に努めて参ります。

### [添付資料]

- 別紙1 第三者委員会報告書 平成27年6月9日
- 別紙2 新理事体制役員名簿
- 別紙3 新体制による理事会、委員会体制
- 別紙4 業務基準書
- 別紙5 社団の基本理念
- 別紙6 改革方針の骨子