

2. 事業の概要と成果

(1) プロジェクト目標の達成度  
(今期事業達成目標)

【プロジェクト目標】

事業期間中（3年間）の目標：フェレゲ・ヒウオット病院の安全・衛生環境の継続的改善のための基盤が整う。

（1年目の目標）：病院スタッフやコミュニティ委員会の能力強化研修を通して、フェレゲ・ヒウオット病院の5つのパイロット部署にて安全・衛生環境のカイゼン活動が自主的に実施されることを目指す。また、医療ごみの安全な廃棄のため、焼却炉1基を設置する。

\*\*\*\*\*

今期は、新型コロナウイルス感染症予防措置による集会の規制や緊急事態宣言の発令、また治安悪化などで事業開始に遅延が生じた。また新型コロナウイルスの蔓延は、国際調達した焼却炉の製造国であるイギリスやその海上輸送にも大きな影響を与えたため、事業は全体で12か月の延長を行った。活動実施のスケジュールにも影響が出たものの、今期事業（1年次）の目標は概ね達成できたと考える。

本事業では、JICAが2011年より支援を行っているエチオピア・カイゼン機構(EKI)のコンサルタントによるカイゼン研修を病院スタッフに実施している。カイゼン研修を受けた8部署では、現在40のKPT(カイゼン・プロモーション・チーム)がチームごとにカイゼン計画を立て、主体的に5S活動及びカイゼン活動を行っている。EKIのモニタリングの結果では、研修を受けた部署においては、「必要物品を探す時間」の削減(9部署合計で70分の削減)、不用品を処分することで新たに確保された「職場スペース」(7部署合計で234.5㎡)、予算の削減(4部署合計で167,861ETB)など、業務環境改善の具体的な成果が見られた。これらは、病院の職員がカイゼン研修を通じて学んだ知見を実践した結果といえる。

コミュニティとのパートナーシップ醸成および病院のアカウントビリティ向上のために設置された提案箱や掲示板は、利用者の意見とそれに対する病院のフィードバックを定期的に掲載するシステムとして機能し始めている。またコミュニティ会合では、人権、透明性や安全性・衛生の観点から建設的な意見を積極的に述べる代表者が増え、病院側もコミュニティの意見をただ聞くだけでなく、検討・対応した結果を共有するようになっている。

また病院に設置した大型医療焼却炉(焼却のキャパシティは800kg~1000kg/日)と焼却炉シェルターは病院に引き渡された。煙が排出されないタイプの焼却炉のため、病院の空気汚染のリスクは解消し、病院のゴミ処理場に積み上げられていたゴミの量も減る見込みである。

病院では現在、部署ごとに「CASH<sup>1</sup>チーム」が立てられ、毎週一回の開院前の朝掃除とエチオピア暦月初めの日の「全体掃除キャンペーン」が継続して実施されている。「5S」活動の一環である環境や衛生管理に対するスタッフの意識も高まり、病院内の美化(緑化)運動も自主的に開始されている。

上記より、上位目標の「アムハラ州の保健施設において、サービスの質向上のための取組みが普及する」の達成に向け、一年次の目標を達成したといえる。

<p>(2) 事業内容</p>	<p>エチオピア政府は、新型コロナウイルス感染拡大の予防措置として、①マスクの着用の義務、②50人以上の集会を禁止（ソーシャルディスタンスの確保の推奨）している。2020年の10月に緊急事態宣言が終了して以降、現時点では外出や移動制限の措置は取られていない。本事業では、政府方針に従い、研修やワークショップ開催時の人数制限、会場、回数を調整し、感染拡大防止備品を準備の上、実施した。</p> <p>■ 1. フェレゲ・ヒウォット病院の問題解決のための仕組みが構築される</p> <p><b>1.1 病院スタッフの問題解決能力の強化</b></p> <p><i>1.1.1 病院スタッフへのカイゼンおよびリーダーシップ研修</i></p> <p>① EKI（エチオピア・カイゼン機構）コンサルタント2名により、病院の問題解決能力の仕組みについての現状調査を行った。申請時には2日間調査を予定していたが、部署ごとに違うニーズの把握、病院組織全体の現状を見て優先事項及びパイロット部署を選出するため、12日間の調査を実施した。</p> <p>② アムハラ州保健省および病院のスタッフ22名に対し、3日間の「カイゼン啓発研修」を行った。（保健施設視察と同じ機会に実施）研修では、日本人専門家が作成した病院マネジメントに関する動画も活用した。研修を受けた参加者のうち5名は、カイゼン・アプローチを取り入れている下位の保健施設への視察を行った。</p> <p>③ 病院の定期会合やコミュニティ会合において同病院にてカイゼン・モデルの導入が開始することが病院やコミュニティ代表者に周知された。</p> <p>④ 161名の病院スタッフに対し、初級カイゼン研修を行った。申請時には全部署のスタッフに対して3日間の研修を行う予定だったが、コロナ感染予防対策を講じる必要やEKIのアプローチに変更があったため、研修の日数や回数に変更が生じた。（変更報告第7号）研修は3つのテーマ（①職場環境改善②問題解決能力強化③備品管理能力強化）別にそれぞれ3日～7日間、6回に分けて実施した。</p> <p>⑤ 初級カイゼン研修を受けたスタッフは、自身の所属部署にて業務別のユニットごとに少人数で活動に取り組むカイゼン普及チーム（KAIZEN Promotion Team; KPT、1KPT5～10人のメンバー）を立ち上げ、5S活動およびカイゼン活動を行った。</p> <p><i>1.1.3 病院内のカイゼン活動のモニタリング</i></p> <p>EKIによる定期的なモニタリングを4回実施した。EKIとの再協議の結果、RMI（Regional Management Institute）のスタッフはEKIの新アプローチに関するオリエンを受けておらず、的確なモニタリングができない可能性があったため、1年次はEKIのみによるモニタリングを行った。日本人専門家の派遣はコロナ感染拡大の影響のため、中止とした。</p>
-----------------	--

<sup>1</sup> 本事業では、エチオピア政府保健省が2014年より導入を始めたClean and Safe Health Facility (CASH) プログラムに沿って研修を行っている。保健施設の安全性と清潔さの向上および医療事故や院内感染の予防を推進し、環境改善による患者中心の保健サービスの提供を目指すものである。

#### **1.1.4 カイゼン・イベントおよび関係者会議の実施**

パイロット部署として選ばれた病院スタッフに対し、カイゼン・キックオフ・イベント（72名参加）を開き、カイゼン・スターターキット（文房具など）を供与した。またカイゼン活動の振り返りおよび活動計画作成のミーティング（30名参加）を実施した。

#### **1.2 サポートティブ・スーパービジョン・システムの強化**

##### **1.2.1 アムハラ州保健省によるフェレゲ・ヒウォット病院へのカイゼン活動のサポートティブ・スーパービジョンの実施**

アムハラ州保健省と協議し、サポートティブ・スーパービジョンの担当スタッフを特定するまでには至ったが、エチオピア北部の紛争の影響を受け紛争負傷者の受け入れにより多忙を極めたため、州保健省のスーパービジョン体制が通常業務を行うことができなかつたため、今期は予定していたスーパービジョン（年2回）を行うことができなかつた。

#### **1.3 病院とコミュニティとのパートナーシップの醸成**

##### **1.3.1 コミュニティの参画促進と病院のアカウンタビリティ研修**

病院スタッフおよびコミュニティ住民代表 88 名に対して、2 日間の「コミュニティの参画促進と病院のアカウンタビリティ研修」を行った。コロナ感染拡大のため、日数を減らし、3 回に分けて実施した。（変更報告第 7 号）

##### **1.3.2 コミュニティ参画促進と病院のアカウンタビリティ向上活動**

病院敷地内および近隣保健センターに提案箱（9 個）、看板（6 枚）、掲示版（3 枚）を設置した。コミュニティ会合において、これらの備品の活用法について協議・合意した。病院の 23 部署に会議用の記録簿（30 冊）を配布した。また啓発用チラシ（清掃員向け、病院利用者向け（計 2087 枚））を作成し、病院内に配布した。

##### **1.3.3 コミュニティ参画と病院のアカウンタビリティ向上活動の進捗モニタリングと教訓の文書化**

6 つのコミュニティより、女性、子ども、青年、患者、障がい者、コミュニティの代表者を集め、病院のアカウンタビリティの状況について確認し、協議事項をまとめ、病院に対して保健サービスの質向上の計画に反映するように意見を提出した。

#### **■ 2. フェレゲ・ヒウォット病院の安全・衛生環境と設備が整備される**

##### **2.1 病院のインフラの整備**

###### **2.1.1 病院のごみ処理施設の整備**

英国より大型の焼却炉（1 基）を輸入し、病院の敷地内に設置した。また焼却炉を収めるシェルターを建設した。シェルターは、建設位置の変更やコントロールパネルの位置の変更により、デザインに変更が生じた。（変更申請 2 号、変更報告 8 号）病院側には、運転を担当するスタッフ 2 名の特定および焼却炉の運転にかかる費用（人件費、整備費、燃料や

	<p>電気代)を病院の年間予算に入れることで合意し、正式に引き渡しを行った。</p> <p><b>2.2 病院スタッフと患者の安全・衛生に対する意識および行動の改善</b></p> <p>2.2.1 病院スタッフへの安全・衛生環境に関する研修</p> <p>清掃員や病院スタッフ 250 名に対して、5 日間の「安全・衛生環境に関する研修」を行った。コロナ感染拡大防止のため、7 回に分けて実施した。(変更報告 7 号)</p> <p>2.2.2 病院内での手洗い啓発活動</p> <p>病院スタッフ向けの手洗い啓発イベントを行い(病院部署代表者 49 名が参加)、保健省基準に準拠した手洗い行動を促した。</p> <p>■ベースライン調査 事業開始後に、病院にてベースライン調査を実施し、指標のベースラインとなる数値を確定した。</p> <p>■裨益人口</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 直接受益者：約 1,205 人(アムハラ州保健省スタッフ 5 人、フェレゲ・ヒウオット病院スタッフ約 1,000 人、清掃員約 150 人、コミュニティ住民約 50 人)</li> <li>● 間接受益者： フェレゲ・ヒウオット病院の対象地域人口：約 650 万人</li> </ul>
<p>(3) 達成された成果</p>	<p>1) 期待される成果</p> <p>各指標については、3 年次に終了時評価を行い、ベースラインと同じ調査手法(大規模なサンプル調査および聞き取り)によって成果の達成について評価する予定である。今期は、病院側の四半期データの抽出および関係者少数からの聞き取りを行い、今期の成果の達成度を測った。</p> <p>■成果 1：フェレゲ・ヒウオット病院の問題解決のための仕組みが構築される</p> <p>指標①-a：初級カイゼン研修後の理解度テストで 75 点以上(エチオピア・カイゼン機構が定める合格ライン)の成績を修めたアムハラ州保健省と病院のスタッフの割合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 申請時：未実施(事業で初めて導入するモデルのため)</li> <li>● 1 年次目標：75% (120/161 名)</li> <li>● 1 年次実績：67% (108/161 名) 未達成</li> </ul> <p>研修後の理解度テストでは、研修参加者の 67%が 75 点以上の成績を納めた。特に 7 日間の「テーマ②問題解決能力強化研修」での合格者の割合が低かったため(約 50%)、平均値が目標値に達することができなかった。(上述のとおり申請時の計画では一律に 3 日間の研修を行う予定だったが、テーマ別の研修に変更した。)この研修内容には 5S 手法はじめ問題分析手法が含まれており、病院スタッフにとっては、研修のみでの習得が難しい内容であることが分かった。しかし研修の後の 5S 活動やカイゼンの実践を通して、問題解決手法の理解が進んでいることがモニタリングにより明らかになっている。病院の衛生環境を持続的に改善するため</p>

に、2年次の研修ではより理解の深まる研修方法をEKIと実施するように努める。

指標①-b: 病院のカイゼン・プロモーションチームの中で初級カイゼン・レベルまで達成したチームの数

- 申請時: 0 ※事業で初めて導入するモデルのため
- 1年次目標: 2 (1年次に研修を受けた16KPTのうち2KPT)
- 1年次実績: 2以上達成と判断 (41KPTが設置された9部署のうち、6部署が初級カイゼン・レベルを達成)

組織編制などにより、1年次に形成されたチームの数に大幅な変更が生じた(16チームの予定が41チーム設置された)。1年次は、カイゼン・アプローチを導入した部署ごとの成果を代理の指標として使用し、2年次以降、各チームの達成度合いを評価し、報告する。1年次では、16チームのうち2チームの達成(12.5%)が目標だったところ、9部署のうち6部署(66.6%)が初級カイゼンを達成しているとの評価を受けた。そのため1年次の目標を達成したと判断した。EKIのモニタリング調査では、部署によって若干ムラはあるものの、スタッフが自主的にカイゼン活動を行っている状況が確認されている。

指標①-c:

本事業で研修を受けた病院スタッフの中で、エチオピア・カイゼン機構(EKI)より初級カイゼン・コンサルタントの認定を受けた人数

- 申請時: 0名 ※事業で初めて導入するモデルのため
  - 1・2年次は目標値設定なし
- ※2年次に開始する活動のため、3年次に計測する予定

指標②: カイゼン・チェックリストが使用されたサポートティブ・スーパービジョンの回数

- 申請時: 0 ※事業で初めてカイゼン・モデルを導入するため
- 1年次目標: 州保健省が実施: 2回
- 1年次実績: 0回

エチオピア北部の紛争の影響を受け、州保健省のスーパービジョン体制が通常業務を行うことができなかつたため、今期は予定していたスーパービジョン(年2回)を行うことができなかつた。2年次より、定期的にスーパービジョンを行うことをアムハラ保健省と協議している。

指標③ 「病院がアカウンタビリティを果たしている」と答えるコミュニティ・グループ・メンバーの割合

- 申請時: データなし
- 1年次目標: 40% (ベースライン時: 30.4%)
- 1年次実績: 71%

本指標の評価は、情報共有、協議、参画、意見へのフィードバック、保健省基準への準拠度合い、満足度、「アカウンタビリティ」等を含む9つの質問項目によるアンケート調査により評価を行った。(2年次申請書にて変更)1年次はサンプルとして10名のコミュニティ・グループ・メンバーに調査を行い、項目全体の達成度が71%に達した。

[2 年次申請書に記載の指標の変更の経緯]

●目標値設定の根拠：年毎に、コミュニティ・グループ・メンバー（コミュニティ・フォーラムの代表者および男性・女性・子ども・障がい者など）が、病院のアカウントビリティ項目の総合評価を行う。申請時には、4つの評価項目（情報共有、協議、参画、意見へのフィードバック）ごとに5段階評価で記入してもらい、平均が4以上（合格点＝「アカウントビリティを果たしている」と評価した人の割合を測ることにしていた。しかしベースライン調査実施時に再度質問項目を検討し、病院の現状に合わせて上記4つの評価項目を含む、より包括的な質問票を作成することにした。主な変更点としては保健省基準への準拠度合い、満足度、「アカウントビリティ」に関してのより具体的な質問項目を加えたことである。一年次は、スタッフ雇用の遅れにより、研修の開始時期が遅れたため、一年次の指標の目標の上げ幅は10%として、40%に修正している。活動を通して、病院が徐々にコミュニティの参画や集まった意見を踏まえた活動計画策定・実行、コミュニティへのフィードバックを行うことができるようになることを想定し、事業3年間で80%の達成を目指す。

■成果2：フェレゲ・ヒウオット病院の安全・衛生環境と設備が整備される

指標① 病院の安全性・衛生管理に関する調査項目の結果

- 1年次目標：18%（ベースライン時：15.8%）
- 1年次実績：26.3%

病院が四半期ごとに行う、保健施設の安全性と清潔さに関する保健省の基準のCASH監査項目では、26.3%が基準を達成していると報告されているため、1年次目標を達成した。

[2 年次申請書に記載の指標の目標値変更の経緯]

●目標値設定の根拠：申請時には、病院の類似調査で50%程度だったため、1年次55%、2年次65%、3年次75%と設定していた。（事業終了時には、ベースライン時から20%の上昇）しかし事業開始後に、実施したベースライン時に作成した質問項目を使用した結果、ベースライン数値は15.8%だったため目標数値を下方修正する。一年次は、焼却炉の設置が大幅に遅れたため、2.2%上昇を目標とし、2、3年次の上げ幅は、申請時の最終上げ幅とほぼ変わらないよう、それぞれ10%、12%とし、事業終了時に40%を達成していることを目指す。（ベースライン時から24.2%の上昇）

指標②：適切な手洗い行動をしている病院スタッフの割合。

- 申請時：データなし
- 1年次目標：ベースラインより10%上昇（ベースライン時：20%）
- 1年次実績：1年次終了時点で達成していると判断（20人のサンプル調査で60%）

20人の観察調査のうち12名が適切な手洗い行動を行っていることを確認したため、1年次目標を達成している。

2) 持続可能な開発目標 SDGs に該当する目標における成果  
本事業ではSDGs内の項目では、以下の3つの目標に貢献したと考える。

	<p>① 目標 1. あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる</p> <p>② 目標 3. あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する</p> <p>③ 目標 4. すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 本事業では、病院の衛生環境の整備の基盤づくりおよび利用者への「患者の権利に関する啓発」を行うことで、「貧困層及び脆弱層をはじめ、全ての男性及び女性が、基礎的サービスへのアクセス」の向上に寄与したと考える。(1.4)</li> <li>• 保健人材の能力開発を通して「質の高い基礎的な保健サービスへのアクセス及び安全で効果的かつ質が高い保健サービス」を目指す「ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ (UHC)」の拡充に寄与したと考える。(3.8、3.c)</li> <li>• 清掃員(主に女性)、「必要な技能を備えた若者と成人」の増加、「職業訓練への平等なアクセス」に寄与したと考える。(4.4、4.5)</li> </ul>
<p>(4) 持続発展性</p>	<p>①本事業で改修、整備された焼却炉およびシェルターは対象病院に移譲し、州保健省の監督のもとで維持管理が行われるよう、事業開始後に施設運営や維持管理の責任の項目を含めた覚書を関係する保健機関と交わしている。</p> <p>②本事業では、病院の全スタッフに対して、EKI のコンサルタントが直接研修を実施している。また、病院スタッフの 15 名をエチオピア政府機関である EKI の初級カイゼン・コンサルタントとして養成することで、事業終了後も彼らを通して継続的に保健サービスの改善が行われることを目指している。本事業で養成した初級カイゼン・コンサルタントを継続的にフォローアップするための覚書を EKI と交わす。特に事業 3 年次に初級カイゼン研修を受ける 420 名が形成する部署に関しては、事業終了後も引き続き EKI と病院の初級カイゼン・コンサルタントがフォローアップを行い、事業終了後一年以内に、KPT が設置された部署の全てで「初級カイゼン・レベル」を達成することを目指す。事業終了 3-4 年後には、事業で養成したコンサルタントが同病院および病院が管轄している郡病院や保健センターでのカイゼン活動の推進の役割の中心的な存在となっていることを目指す。</p> <p>③州保健省スタッフによるサポーター・スーパービジョン・システムを 2 年次以降に強化することで、事業で支援した施設の維持管理状況が定期的にモニタリングされ、安全・衛生に関する保健サービスの質改善のためのアドバイスや指導が行われる体制を整備する。</p> <p>④事業の中で病院スタッフおよびコミュニティ住民のエンパワーメントとオーナーシップの醸成を目指した研修や会合を行った。2 年次以降も、本事業の成功事例や学びを共有しながら活動と一緒にすることで、病院スタッフやコミュニティ自身が、事業終了後も協力体制を継続しながら、病院のサービスの質改善の課題解決を行っていくことを目指す。</p>