

## 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)

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。

(2年次の目標): 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・ヒウオット病院にて安全・衛生環境のカイゼン活動が42のカイゼン普及チーム(KPT)により、自主的に実施される。また医療ごみおよび汚水の安全な廃棄のため、ごみ置き場の建設、浄化槽の修繕などを行う。

\*\*\*\*\*

今期は2022年8月下旬~10月中旬にかけて再燃した北部紛争の影響を受けた。事業地の病院が搬送された大勢の負傷兵の治療の対応に追われたため、この期間は一時期活動を中断せざるを得なかった。研修のスケジュールが後ろ倒しになったことで、カイゼン・コンサルタント候補によるバハルダール周辺の保健施設へのカイゼン研修(5Sの基礎研修)およびモニタリングに関連する活動をほぼ実施することができなかった。また実施予定であったゴミ置き場の整備を中止し、浄化槽の建設を3年次に延期した。10月下旬より活動を再開し、事業を25日間延長してゴミ置き場のフェンス設置を終了した。上記の理由により、今期の目標は一部達成することができなかった。

その一方で、2年次にカイゼン研修を受けた19部署では、現在新たに39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。エチオピア・カイゼン機構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187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」(6部署合計で110㎡)、節約された費用(2部署合計で101,840ETB)など、業務環境改善の具体的な成果が見られている。

さらに1年次から病院内で自主的に継続されているカイゼン活動(50KPT)の成果が認められ、同病院はエチオピア国内の37組織の中から選出され、国内の保健施設として初めて2023年のNational KAIZEN Awardで一位(サービス部門)を受賞した<sup>1</sup>。JICAや保健省大臣をはじめ様々な視察団が、事業の教訓を学びに訪れている<sup>2</sup>。

コミュニティと病院との定期的なミーティングでは、コミュニティ代表者からは病院への要望だけでなく、病院側の活動の成果を認める発言も聞かれるようになってきている。過去9か月間のうちに病院に寄せられた苦情561件のうち98%が期限内に解決されている。病院が四半期ごとに計測する病院の安全性・衛生管理に関する調査項目も上昇傾向にある(ベースライン時の15.8%から、2023年5月には36.8%に上昇)。部署ごとの「CASH<sup>3</sup>チーム」の活動も定着し、継続的に実施されているエチオピア暦月初めの日の「全体掃除キャンペーン」は清掃員だけでなく、スタッフや研修中の医学生も参加している。

2022年12月時点の四半期報告書では病院の患者満足度・職員満足度はそれぞれ事業開始時(2020年)に比べて上昇しており、院内外で変化が感じられている。(患者満足度:26%→75%、病院スタッフ満足度:56%→71%)以上の成果から今期実施した活動により、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いつつあると思料する。

<p>(2) 活動内容</p>	<p>本事業は、3年間で計画した事業の2年目である。各活動の実施内容の詳細は以下の通りである。</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>1.1 病院スタッフの問題解決能力の強化</p> <p>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</p> <p>病院スタッフ 383 名 アムハラ州保健省スタッフ 8 名の合計 391 名に対し「テーマ 1：5S 活動による職場環境改善研修（3 日間）」を 7 回に分けて実施した。2 年次は人事、財経、産婦人科、小児科などの部署に所属するスタッフに対して研修を行った。またアムハラ州保健省においてもカイゼンについての理解を深めたいという意欲が高まっており、同省の自己資金により、8 名の省スタッフ（主にスーパービジョンを担当する部署）が研修に参加した。本研修では、5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）」と KAIZEN 活動の「ムリ・ムラ・ムダの削減」を学び、研修後、各部署においてカイゼン普及チームが 5S 活動を始めている。また 39 名の病院スタッフに対し「テーマ 2：問題解決能力強化研修（10 日間）」を実施した。日本人専門家によるスーパービジョン研修を予定していたが、治安悪化と日程調整の難しさから中止とした。</p> <p>1.1.2 病院スタッフに対するカイゼン・コンサルタント研修</p> <p>事業終了後もカイゼン活動の成果が継続するよう、一部の病院スタッフがカイゼン・コンサルタント資格を取得できることを目指し、病院スタッフ 15 名のコンサルタント候補者を選出し、10 日間のコンサルタント研修を実施した。また今後のアムハラ州でのカイゼン・アプローチの展開を見据えて、計画当初に連携予定だった RMI よりもアムハラ州保健省の能力強化が必須と判断し、同省から 2 名のコンサルタント候補も研修に参加した。</p> <p>1.1.3 病院内のカイゼン活動のモニタリング</p> <p>EKI のコンサルタントにより、病院において 2 回のモニタリングを実施した。上記記載の通り、RMI によるモニタリングは中止としている。モニタリングにて挙げられた改善点は、アムハラ州保健省と病院のマネジメントにも伝えられ、今後の各関係者の役割についても再確認した。</p> <p>1.1.4 カイゼン・イベントおよび関係者会議の実施</p> <p>【カイゼン・イベント】</p> <p>8 月に、2 年次にカイゼン研修を受ける予定の部署の代表者および 1 年次よりカイゼンを継続的に実施している病院スタッフ計 70 名を集め、各部署におけるカイゼン活動の成果の発表（QC ストーリー、好事例の共有など）を行った。またその時点でカイゼン研修を受けた病院</p>
-----------------	---

<sup>1</sup> Multiple Companies Recognized at Annual National KAIZEN Awards, JICA (2023.05.01)  
<https://www.jica.go.jp/ethiopia/english/office/topics/230501.html>

<sup>2</sup> Ethiopia National KAIZEN Award 2023 を受賞した Felege Hiwot 病院を視察しました, JICA (2023.06.01)  
<https://www.jica.go.jp/ethiopia/office/information/event/20230601.html>

<sup>3</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。

スタッフ 63 名が研修直後の部署ごとの成果を共有する場を設け、今後の目標について再確認した。

**【カイゼン活動の振り返り、および活動計画策定のための会議】**

6 月に EKI コンサルタント 2 人、病院関係者 31 人で一日のワークショップを行い、病院全体のカイゼン・プロジェクトの成果指標データを分析し、横断的に見て成功要因と阻害要因を特定・検証し、今後のカイゼン活動への取り組みに向けての学びの蓄積と計画の作成を行った。(他部署への普及、モニタリング時期、役割の再確認など)。

**【関係者会議】**

前事業でカイゼン研修を行った保健施設および EKI が研修したアムハラ州内の保健施設とのネットワークを強め、カイゼン活動の学びや教訓を共有するための関係者会議を行う予定だったが、治安悪化の影響を受け、他保健施設との日程調整が困難となったことから、中止とした。そのため、この際に印刷・配布予定だった「カイゼン実施マニュアル」は、3 年次に実施する予定である。

**1. 1. 5 病院の清掃員、学生や郡病院・保健センターへのカイゼン研修**

**【郡病院および保健センターへの研修】**

管轄下の 13 保健施設においてカイゼン・コンサルタント候補 15 名により 3 日間の研修を 390 名に (1 施設約 30 名、各 1 回、合計 390 名) 行う予定であった。治安悪化の影響を受けてコンサルタント候補の研修が大幅に遅れたため、今期はバハルダール市内の 3 つの保健施設においてコンサルタント候補によって研修アセスメントを実施し、研修をするまで至らなかった。同研修は 3 年次に引き続き実施されている。

**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・ヒウオ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**

フェレゲ・ヒウオット病院に対し、州保健省の担当者によるサポートティブ・スーパービジョンを一回実施した。スーパービジョンでは、カイゼン研修を受けた部署における 5S 活動を視察し、同病院においてカイゼン活動がより円滑に進むよう指導を行った。同活動は年四回行う予定であったが、治安悪化後、州内のスーパービジョンの機能が長期間停止したため、一回のみの実施となった。

**1. 2. 2 カイゼン活動チェックリストの作成**

カイゼン・コンサルタント候補の研修が大幅に遅れたため、チェックリストを刷新するための本活動は行うことができなかった。日本人専門家により EKI が使用している既存のチェックリストが確認され、病院内でのモニタリングに使用している。

**1. 2. 3 カイゼンの共同サポートティブ・スーパービジョンの実施**

フェレゲ・ヒウオット病院のカイゼン・コンサルタント候補が、州保健省担当者と共に管轄の保健施設に対して定期的にサポートティブ・スーパービジョンを実施する予定であったが、コンサルタント研修実施が遅れたため、本活動の実施に至らなかった。

### 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

1 年次に実施したアカウンタビリティ研修のフォローアップ研修として、アムハラ州保健省、病院スタッフおよびコミュニティの代表者 88 名に向けて 3 日間の研修を 2 回に分けて行った。研修を通して参加者は①情報共有、②協議、③コミュニティの参画、④コミュニティの意見へのフィードバックについての知識を得た。

#### 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

コミュニティの代表者をバハルダール市に集め、コミュニティ代表者との定期ミーティングを年 2 回実施した。(変更報告第 1 号) 申請時当時は院内外に掲示板、看板、提案箱、記録簿、啓発用チラシを設置する予定であったが、病院との協議の結果、院内の待合スペースでのテレビ・モニター設置の方がより効果的であると判断し、これらの購入は行わないこととなった。テレビ・モニターの設置は 3 年次に行う。

#### 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

専門スタッフにより、コミュニティ・グループ・メンバーおよび病院スタッフに対し聞き取りを行い、病院側に共有がなされた。定期ミーティングにてコミュニティの意見が聞かれる機会が増えたものの、病院側の苦情処理・解決の体制が整備されていないことが指摘され、病院の倫理委員会の活動の再活性化を促すこととした。その結果、苦情の大部分が解決されるようになってきている。

## ■ 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

分別したごみを一時保管するためのごみ置き場の整備 (1 箇所) および浄化槽 (5 箇所) を計画していたが、変更申請 1 号による理由で 2 年次での実施を中止とした。物価高騰の影響を受けたが、計画通り、ごみの安全な分別を促進のための医療用ゴミ箱 (4 色・合計 150 個) を病院に供与した。(変更報告 2 号)

#### 2.1.2 病院施設の修繕

動物や病院スタッフ以外の立ち入りを防ぐためにごみ処理エリア周辺にフェンスの設置 (1 箇所) を行った。

#### 2.1.3 水衛生施設の整備 (2 年次)

洗濯槽 (2 箇所) と手洗い場 (2 箇所) 建設を行った。

### 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

#### 2.2.1 病院スタッフへの安全・衛生環境に関する研修

病院のスタッフ 196 名や清掃員 70 名に対して安全・衛生環境に関する研修を 7 回に分けて行った。(清掃員 2 回、病院スタッフ 5 回) 研修後、各部署で安全・衛生管理チェックリストに則って定期的な確認が行われていることが確認されている。病院全体で行う毎月の掃除活動は継続して行われている。

	<p>2.2.2 病院内での手洗い啓発活動（1～3年次） 手洗い場などで石鹼を用いた手洗いセッションやクイズ、ゲームといった活動を用いて病院スタッフ向けの手洗い啓発イベントを2回行い（病院部署代表者80名、120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>【コミュニケーション・スタッフによる広報活動】 コミュニケーション・スタッフが事業地を訪れ、病院内の関係者へのインタビューを行い、短いドキュメント動画を作成した。</p>
<p>(3) 達成された成果</p>	<p>■成果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>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（事業2年目のみを抜粋）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2年次目標：75%（318/424名）</li> <li>・2年次実績：59%（254/428名） 未達成</li> </ul> <p>研修直後の理解度テストでは研修参加者全体の59%が75点以上の成績を納めたが、目標を達成することができなかった。多数の部署から研修生を選んで研修を行ったが、同じ講師が務めた8回の研修においても成績にバラつきがあった。そのため研修後の5S活動やカイゼンの実践を通して、研修生参加者の理解度がより深まるよう定期的なモニタリングを通して指導を行った。</p> <p>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（事業2年目のみを抜粋）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2年次目標：16（1年次に研修を受けた16KPTの全て）</li> <li>・2年次実績：約半数以上が達成と判断（2年次初期時点で9部署のうち5部署が初級カイゼン・レベルを達成）</li> </ul> <p>病院の組織編制などにより、1年次に形成されたチームの数がさらに増加した（当初の計画の16チームは現在50チームに編成し活動中）。そのためカイゼン・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、最終評価時に各チームの達成度合いを評価し報告する。2022年6月時点のエチオピア・カイゼン機構の評価部門の調査で9部署中約半数の5部署が初級カイゼン・レベルまで達成したという評価を得た。その結果を上記に記している。その後、National KAIZEN Awardの参加組織として各部署でのカイゼン活動をさらに強化しており、エチオピア・カイゼン機構のモニタリングでは、初級レベルに達したチームは増加傾向にあると確認されている。</p> <p>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（終了年次に測る指標）</p> <p>事業終了時目標：10名（2年次にコンサルタント研修を受ける15名のうち）</p> <p>指標②：カイゼン・チェックリストが使用されたサポータティブ・スー</p>

	<p>パービジョンの回数（事業2年目のみを抜粋）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2年次目標：州保健省が実施：4回 病院が下位施設に実施：13回</li> <li>・2年次実績：州保健省が実施：1回 未達成 病院が下位施設に実施：0回 未達成</li> </ul> <p>治安悪化の影響を受け、アムハラ州内でのサポートティブ・スーパービジョンの機能が一時期休止となったため。またカイゼン・コンサルタント研修の遅れにより、下位施設への5Sの基礎研修が実施できなかったためスーパービジョンを行うことができなかった。治安は落ち着き、アムハラ州保健省に協力を得ながら3年次にスーパービジョンを強化していく。</p> <p>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（事業2年目のみを抜粋）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2年次目標：60%</li> <li>・2年次実績：61% 達成</li> </ul> <p>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）2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61%に達した。</p> <p>■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</p> <p>指標① 病院の安全性・衛生管理に関する調査項目の結果（事業2年目のみを抜粋）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2年次目標：28%</li> <li>・2年次実績：36.8% 達成</li> </ul> <p>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、36.8%が基準を達成していると報告されているため、2年次目標を達成した。</p> <p>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。（事業2年目のみを抜粋）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2年次目標：ベースラインより20%上昇（ベースライン時：20%）</li> <li>・2年次実績：68% 2年次終了時点で達成していると判断（50人のサンプル調査で68%）</li> </ul> <p>50人の観察調査のうち34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、2年次目標を達成している。</p>
(4) 持続発展性	<p>①本事業で改修、整備された手洗い場、洗濯槽やゴミ処理エリアのフェンス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に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</p>

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存在となっていることを目指す。

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。

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。3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を行うことで、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。