

事業事前評価表

作成日 2023年5月8日

業務主管部門名：人間開発部

課名：保健第二チーム

1. 案件名（国名）

国名：ジンバブエ共和国（ジンバブエ）

案件名：5S-KAIZEN-TQM手法による医療サービスの質向上プロジェクト

Project for Quality Improvement of Health Service through 5S-KAIZEN-TQM Approach

2. 事業の背景と必要性

（1）当該国における保健セクターの現状・課題及び本事業の位置付け

ジンバブエ共和国（以下、「ジンバブエ」という）は、かつてアフリカの中では優れた保健システムモデルを有したといわれているものの、20年以上にわたる経済の悪化が保健セクターに負のインパクトを与えてきた。インフレや経済の困窮による政府の予算不足のため、医療従事者の国外流出、基本的な医療物資の不足や、消耗品・スペアパーツの調達困難、医療機材維持管理技術者の不足など、医療サービスを提供する環境において課題が多い。そのため公立病院は適切な診断および治療を提供することができず、当国においては公立病院のサービスの質の低下が深刻な課題となっている。

かかる背景の下、ジンバブエ保健児童福祉省は、国家保健戦略(2016-2020)において、保健医療システムの強化を通じてジンバブエ国民の質の高い医療保健サービスへのアクセスの向上を目標に掲げてきた。またジンバブエ政府も、国家開発戦略(2021-2025)の中で、プライマリー・ヘルス・ケアへのアクセス強化を目指し、保健医療システムにおける患者負担の軽減と合理化を目指し、保健医療サービスの向上を目指すこととしている。

その状況を踏まえ、限られた既存資源の有効活用による公的病院のサービスの質向上を目的に、JICAは個別専門家派遣により保健児童福祉省質管理患者安全局(Quality Assurance and Patient Safety Directorate、以下「QAPS局」という)とともに12の公立病院において5S-KAIZEN-TQM¹手法の導入を進め、関連する研修や病院視察の実施、好事例の共有、教材やモニタリング評価ツールの改定などを行ってきた。その結果、一部の病院で5S活動が自発的に実施され、患者の待ち時間短縮などの成果が確認された。一方で、保健児童福祉省は既存資

¹ 5S-KAIZEN-TQMとは：

<https://www.jica.go.jp/activities/issues/health/5S-KAIZEN-TQM-02/about.html>

源の有効活用とサービスの質の向上を目的に、5S-KAIZEN-TQM 手法を病院マネジメントのツールとして制度化することを目指している。

上記の背景のもと、ジンバブエ政府は本 5S-KAIZEN-TQM 手法による医療サービスの質向上プロジェクトを我が国に要請した。

(2) 保健セクター／ジンバブエに対する我が国及び JICA の協力量針等と本事業の位置付け、課題別事業戦略における本事業の位置づけ

対ジンバブエ共和国国別開発協力量針（2020 年）では、重点分野として「脆弱な人々の人間の安全保障の確保及び社会開発支援」を挙げ、感染症に強い社会作りに向けた保健医療サービスの強化に向けた取組みを支援していくとしている。また日本政府が 2022 年 5 月にとりまとめた「グローバルヘルス戦略」では「より強靱、より公平、かつより持続可能なユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）の達成」を主要な政策目標に掲げており、本事業は同戦略の方向性にも合致している。JICA 課題別事業戦略（グローバル・アジェンダ）「保健医療」の協力量針や「JICA 世界保健医療イニシアティブ」の柱では「中核病院診断・治療強化」を掲げており、その中でも本件は 5S-KAIZEN-TQM を通じた医療提供システムの強化に貢献するものであり、協力量針に合致している。

さらに、本事業は質の高い保健医療サービスを提供するための体制強化に取り組むことで、持続可能な開発目標（SDGs）ゴール 3「健康な生活の確保、万人の福祉の促進」の達成への貢献が期待される。

(3) 他の援助機関の対応

UNICEF が 5S 実施中のクリニックに 5S 活動に使用する資材の支援を行った。世界銀行は 2016 年に Quality Improvement に関するハンドブックを出版した。

3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、ジンバブエの中央病院及び州病院において、QAPS 局及び州保健局の各病院に対する 5S-KAIZEN-TQM 手法を活用した病院マネジメントの指導・監督能力強化と各病院の実施監理体制を強化することにより、対象病院の病院マネジメントの向上を図り、もって対象病院の保健医療サービスの質向上に寄与するもの。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

中央 6 病院 (United Bulawayo, Mpilo, Ingutsheni, Sally Mugabe, Chitungwiza, Parienyatwa)

州 8 病院 (Victoria Chitepo, Gweru, Gwanda, Masvingo, Chinhoyi, Bindura, Marondera, St. Luke's)

(3) 本事業の受益者（ターゲット・グループ）

直接受益者： QAPS 局スタッフ、州保健局スタッフ及び対象病院の医療従事者
最終受益者： プロジェクト対象病院を利用する住民

(4) 総事業費（日本側）4.5 億円

(5) 事業実施期間：2022 年 5 月～2026 年 5 月（計 48 カ月）

(6) 事業実施体制

保健児童福祉省 QAPS 局がプロジェクト活動の運営・管理を行い、対象の病院での活動を実施する。

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣（合計約 82 人月）：

業務主任/5S-KAIZEN-TQM 推進 1、副業務主任/病院運営管理、5S-KAIZEN-TQM 推進 2、モニタリング/評価、研修管理

② 研修員受入：本邦研修（病院運営管理、病院経営、カイゼンを通じた保健医療サービスの質向上等）

③ 機材供与：カメラ、タブレット等

④ その他必要な経費 研修実施にかかる費用等

2) ジンバブエ国側

① カウンターパートの配置

- プロジェクト・ディレクター：保健児童福祉省 QAPS 局長

- プロジェクト・マネジャー：保健児童福祉省 QAPS 課長

- その他のプロジェクト実施に必要なメンバー：保健児童福祉省 QAPS 局職員、州保健局職員、各対象病院・部署における担当者

② プロジェクト実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

(8) 他事業、他開発協力等との連携・役割分担

1) 我が国の援助活動

本プロジェクトは、個別専門家派遣「5S-KAIZEN-TQM 手法による医療サービス質向上(2016 年 8 月-2018 年 4 月)」および「日本型品質管理手法による医療セクターにかかる質向上(2019 年 10 月-2022 年 5 月)」を通じて支援した公立病院を対象にしており、公立病院での 5S-KAIZEN-TQM 手法活用の持続性の向上及び医療サービスの質向上にも寄与する。

2) 他の開発協力機関等の援助活動

NGO である Cordaid が世銀の資金によって 5S-KAIZEN 活動の普及を行っており、州保健局の能力強化や医療施設に対するモニタリング・スーパービジョン²を支

² モニタリング・スーパービジョン：モニタリング監督指導体制。中央の保健児童福祉省が州保健局を、そして州保健局が地域の医療施設をモニタリングしつつ監督指導する体制。

援している。本プロジェクトでは、そのような既存の仕組みの活用及び協働を検討していく。

(9) 環境社会配慮・横断的事項・ジェンダー 分類

1) 環境社会配慮

① カテゴリ分類：C

カテゴリ分類の根拠：本事業は「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」上、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) 横断的事項：特になし

3) ジェンダー分類：【対象外】GI（ジェンダー主流化ニーズ・分析案件）

<活動内容／分類理由>

ジェンダー平等推進や女性のエンパワーメントに資する具体的な取り組み及び指標等を設定計画するに至らなかったため。

(10) その他特記事項 特になし

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標：保健児童福祉省 QAPS 局の指導の下、対象病院の保健医療サービスの質が向上する

指標及び目標値 1：対象 14 病院中 11 病院以上で患者満足度が向上する

指標及び目標値 2：対象 14 病院中 11 病院以上で患者待ち時間が減少する

(2) プロジェクト目標：保健児童福祉省 QAPS 局の指導の下、対象病院の病院マネジメントが向上する

指標及び目標値 1：対象 14 病院中 11 病院以上でモニタリング・スーパービジョン（以下「M&S」）スコアが 70%以上となる

指標及び目標値 2：対象 14 病院中 11 病院以上で QC（Quality Control）ストーリー³を使った KAIZEN を実践している

指標及び目標値 3：対象 14 病院中 11 病院以上で QIT/WIT（病院質改善チーム（以下「QIT」）、職場改善チーム（以下「WIT」）の機能評価スコア⁴が 70%以上になる

(3) 成果

成果 1：対象病院の 5S-KAIZEN-TQM 手法の継続的な実施のため、QAPS 局および州保健局の能力が強化される

指標及び目標値 1：保健児童福祉省が研修モジュール及び M&S ガイドツールを承

³ QC ストーリー：製品やサービスの品質の向上や管理をしていくために活用する問題解決や課題達成のためのプロセス。おおまかには「問題・課題の洗い出しと特定、情報収集と分析、根本原因分析、対策の立案と試行、対策による効果の測定、再発防止と標準化」のステップに沿って現場での課題解決にとりくむ。

⁴ 活動 1-6 で収集される病院の M&S の結果で得られるスコア

認する

指標及び目標値 2: 各対象病院にて保健児童福祉省による M&S が毎年実施される

指標及び目標値 3: 対象 14 病院中 11 病院が、プロジェクト実施期間中に QAPS 局や州保健局が示した全フィードバックのうち 80%以上を取り入れる

成果 2: 5S-KAIZEN-TQM 手法が対象病院に導入される

指標及び目標値 1: 対象 14 病院中 11 病院にて、質管理局(以下、QAD)や QIT が 5S-KAIZEN-TQM 手法のために標準化された TOR (Terms of Reference) の 80% 以上を実施する

指標及び目標値 2: 対象 14 病院中 11 病院にて、5S-KAIZEN-TQM 手法の開始が病院長により宣言される

指標及び目標値 3: 対象 14 病院中 11 病院にて、5S 活動を実践している部署数が増加もしくは維持される

成果 3: 5S-KAIZEN-TQM 手法を継続するための院内 M&S (病院内でのモニタリング・スーパービジョン) 制度が確立され機能する

指標及び目標値 1: 対象 14 病院中 11 病院にて、半年に一度以上の頻度で 5S-KAIZEN-TQM 手法のための院内 M&S が実施される

(4) 主な活動

活動 1-1: 5S-KAIZEN-TQM 手法を全国の病院に広めるための戦略(関連組織の役割と手順)を示したガイドラインの改定

活動 1-2: ガイドラインの内容に基づく M&S ツール(報告フォーマット)の改訂

活動 1-3: 保健児童福祉省が実施する病院マネジメント層、州保健局、QAD や QIT/WIT メンバー実務者層)向けの研修モジュール(教材含)の開発・改訂

活動 1-4: 活動 1-3 に基づく研修実施

活動 1-5: 保健児童福祉省 QAPS 局が対象病院を、州保健局が州病院を、それぞれ指導する M&S の基本計画の策定

活動 1-6: 保健児童福祉省 QAPS 局及び州保健局による対象病院への M&S の実施

活動 1-7: 各対象病院の年次計画、年次報告書作成のための研修実施、プロジェクトニュースレター等、病院間での情報共有ツールの発行

活動 1-8: 5S-KAIZEN-TQM 表彰コンテストの開催

活動 1-9: 対象病院におけるグッドプラクティスを対象外の公立病院に共有するためのワークショップの実施

活動 2-1: 対象病院における医療サービス提供の現状と課題の評価

- 活動 2-2：対象病院でのベースライン調査の実施
- 活動 2-3：対象病院における 5S-KAIZEN-TQM 手法の実施責任者の任命
- 活動 2-4：対象病院のマネジメント層、QAD/QIT や WIT メンバー向けのリーダーシップ研修の実施
- 活動 2-5：保健児童福祉省 QAPS 局及び州保健局による、対象病院に対する 5S-KAIZEN-TQM 手法研修の実施
- 活動 2-6：各病院での病院マネジメントやサービス提供に資する 5S 及びカイゼン活動の実施
- 活動 2-7：各病院における顧客満足度に係る定期調査の実施支援
-
- 活動 3-1：対象病院への M&S ツールの普及
- 活動 3-2：対象病院による院内 M&S の実施支援
- 活動 3-3：各病院で改善された事例のグッドプラクティスとしての共有支援

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

特になし

(2) 外部条件

- ・国家レベルの保健政策や戦略の変更がプロジェクト活動に影響しない
- ・対象病院スタッフの大規模な人事異動が行われず、十分な人数の職員が確保される

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

タンザニア「州保健行政システム強化プロジェクト フェーズ 2」(評価年度 2017 年) およびタンザニア「保健人材開発強化プロジェクト」(評価年度 2018 年) においては、協力対象機関の横の繋がりを構築し、グッドプラクティスを共有することにより、相互の学び合いが実現していることが報告されている。本事業においても対象病院間の横の繋がりを構築することをプロジェクト計画に反映させる。

またセネガル「タンバクンダ州及びケドゥグ州保健システムマネジメント強化プロジェクト」(評価年度 2017 年) において、作成されたガイドライン等の文書の作成過程に関係者と継続的に議論及び情報共有を行ったことがカウンターパートのオーナーシップ醸成に有効的なアプローチであったことが報告されている。本事業においては、ガイドラインや研修教材の改訂および作成が予定されているところ、保健児童福祉省等の行政機関だけではなく、対象病院とのコミュニケーションも重視するとともに、ワーキンググループの設置等の有効的なコ

コミュニケーション方法も検討する。

7. 評価結果

本事業は、ジンバブエの開発政策、開発ニーズ及び日本の援助政策と十分に合致しており、実施の意義は高い。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. のとおり。

(2) 今後の評価スケジュール

事業完了3年後 事後評価

以 上