

CASSIOPEIA—UHC達成に向けて、対象の5つの病院における、5つ星に輝く質の高い医療ケアサービスを目指して

JICA ルサカ郡総合病院運営管理能力強化プロジェクト



国立国際医療研究センター（NGCM）で行われた「病院運営管理強化のための日本の取り組みと経験」のオープニングセレモニーで、集合写真を撮る日本の専門家とザンビアの参加者たち。

日本での研修の成果を
発表する
国際オープンフォーラム
を開催

バランススコアカード
(BSC)をフォローするため
のデータとパフォーマンス
に関するレビュー会議の
重要性

カニャマ総合病院にて
バランススコアカード
(BSC)に関する企画会議
を開催

フォトフォーカス
2023年1月10日から26
日に行われた日本におけ
る研修の様子



日本での研修の成果を発表する 国際オープンフォーラムを開催

オープンフォーラムは、日本で実施された研修の経験を共有し、どうザンビアに生かしていくのかを議論するために行われました。オープンフォーラムには、日本、ザンビア、南アフリカ、ウガンダ、エチオピア、エジプトなど16カ国、160名以上の参加者がオンラインで集まりました。



研修中の日本から参加し、オンラインフォーラムで挨拶するルサカ州保健のムワレ局長

玉 際オープンフォーラムは、日本で行われた病院運営管理研修を踏まえ、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジと質の高い医療サービスを実現するため、ザンビアと日本における病院運営管理の経験について話し合うために開催されました。

まずはじめに、日本の病院運営管理の実情を見学・体験したことを発表し、その後、ザンビアにおけるユニバーサル・ヘルス・カバレッジの管理・向上のための観察、教訓、アイデアの実施について議論しました。

このフォーラムの目的は、次の2つです。第一に、人的、物的、財政的な制約の中で、質の高いヘルスケアを実施することについて議論すること、第二に、日本での14日間の研修の経験を、ザンビアの病院運営管理に反映させる方法について議論することです。

ルサカ州保健局長のDr. Consity Mwaleは、挨拶の中で、ザンビアチームを代表し、JICAを通じて14日間チームを受け入れてくれた日本政府と国民に感謝の意を表明しました。また、JICAとの包括的で友好的なパートナーシップは、ルサカ州の人々に質の高い医療サービスを提供するために不可欠な環境をこのカシオペアプロジェクトを通じて提供するものであると述べました。このプロジェクトは、日本人専門家がザンビア人チームと共に、感染予防、患者満足度の向上、医療機器の適切な使用に関する知識と技術の伝達を促進しています。さらにプロジェクトは、病院での実装や実施に役立つベストプラクティスを採用していくことに、今後も注力していくと述べました。プロジェクトの開始以来、病院の経営陣

は、意思決定に役立つ情報の活用により、一層の注意を払うことができるようになりました。また、病院はサプライチェーン・マネジメントを見直し、日用品の利用状況を把握することができるようになりました。もうひとつ注目すべきは、患者トリアージと呼ばれる患者の流れの変化です。JICAと保健省を通じて日本とザンビア政府の技術協力プロジェクトは、今後も5つの総合病院の経営能力強化に向けて大きな前進を続けるでしょう、と述べました。

JICAザンビア事務所の泉次長は、この国際オープンフォーラムにオンラインで参加しました。ザンビアのカウンターパートを日本に招き、両国をオンラインで結ぶ国際オープンフォーラムの開催は大変意義のあることだと述べた上で、次のような発言を行いました。『JICAは、保健分野において保健省を通じてザンビア政府との長年の関係を高く評価しています。今後も、この友好的な関係を通じて、私たちはザンビアの保健部門が直面する多くの課題の解決策を見つけるため、共に協力することができました。今回の研修は、日本から学んだアイデアや知見、経験などを交換することで、病院運営管理が強化されることを期待しています』。

続いて日本で研修を行うザンビア人カウンターパートから、ザンビア病院における病院運営管理の現状と問題点、さらに研修を通じて日本の病院から学んだこと、アイデア、教訓についてのプレゼンテーションが行われました。その後、この日本の経験をもとに、ザンビアに帰国後、どのように病院運営管理を行うかについてのパネルディスカッションが行われました。医療の質を向上させるために、ザンビアの病院で適用・実施できる教訓やアイデアが述べられました。明確な国のガイドラインを策定し、それに基づく指導を行い、医療を受けに来た患者を含むニーズに迅速に対応す



国際オープンフォーラムの目的を語る 法月正太郎チーフアドバイザー



トレーニングで学んだことを発表するチパタ総合病院のマツタ院長



国際オープンフォーラムの質疑応答でコメントする保健省のムワンザ局長



国際オープンフォーラムでの議論に熱心に耳を傾ける各病院から参加したカウンターパート達

(続く)

ることが必要であると指摘されました。

これは、真生会富山病院で学んだ、患者の幸せが病院のスタッフ全員に広がるという「自利利他」の精神に基づくものです。つまり、医療サービスが質の高いものであるためには、社会全体に利益を裨益させるものでなければならないのです。

最後に、JICA本部 人間開発部の小野課長は、日本に行ったザンビア人カウンターパートチームの国別研修修了を祝福し、このチームを受け入れてくださった、真

生会富山病院と国立国際医療研究センターに感謝の意を表しました。

さらに、この研修を通じて得た学びに基づき、病院運営管理に関する網羅的な介入策が共有されたことと述べるとともに、公衆衛生部門の委員会と協力することの重要性を強調しました。また、医療部門に関する政府の今後の方針について、公共部門の関与のみならず、官民連携(官民パートナーシップ)、アウトソーシング、さらにはインフラや設備の維持管理も含めて考える必

要があると述べました。

最後に、小野課長は『これは、たとえ両国の状況が著しく異なっていたとしても、お互いに協力することにより達成できることが可能です。ザンビアと日本は、患者に質の高い医療サービスを提供するという同じビジョンを持っており、このプロジェクトが成功し、アフリカの他の国々と共有できるようになることを楽しみにしています』と述べ、国際オープンフォーラムは成功裏に終了しました。

バランススコアカード(BSC)をフォローするためのデータとパフォーマンスに関するレビュー会議の重要性

チパタ総合病院では、BSCレビュー会議を開催し、データに基づき各部門の仕事ぶりを評価し、良い点・悪い点を話し合った上で、病院運営の幹部から率直なフィードバックを行い、共同で今月の目標を設定しています。さらに、2023年のBSCとの活動計画についても議論しています。この会議を開催することにより、病院の経営幹部ひいては病院で部門で働く全てのスタッフのパフォーマンスを向上させ、病院の生産性を最大化することな可能になります。

チパタ総合病院の各部門長は、前年度の業績について発表しました。発表の内容は、各部門のスタッフ数、収集したデータ、課題、成果、提言、2023年1月の活動予定などでした。

人事管理を含む病院運営管理を成功させるための重要な要素は、効果的なパフォーマンスレビュー会議を開くことです。この会議では、病院運営幹部とスタッフ間のギャップを明らかにし、今後数ヶ月の間にすべての関係者がどのような目標を設定するのかを明確にするために行われました。この会議では、より良い病院運営管理のために何がうまくいっているのか、何を改善する必

要があるのかを明確にし、病院幹部が理解する絶好の機会になりました。会議では、職員は自分の成果を振り返り、病院のトップマネージャーと率直な話をする機会が与えられました。

病院幹部が、肯定的なフィードバック、評価、建設的な批判を提供することは、病院スタッフのやる気を高めることに繋がります。病院スタッフは、上司から肯定的なフィードバックを共有されることで、より懸命に働くことが可能になるのです。このプロセスは、『改善』を行うために必要なギャップを同定するために役立ちます。また、日々の仕事の責任と管理者の期待によって、より良いパフォーマンスを発揮できるようになるため、病院のプロセス管理に対する従業員の関与が高まります。また、一般スタッフや各部門の長は、日常業務に責任を持ち、病院幹部からの期待を背負うことで、より良いパフォーマンスを発揮できるようになるため、全スタッフが同じ方向を向き、病院運営のプロセスに関与することに繋がります。フィードバックが無ければ、一般スタッフはパフォーマンス低下に気づかず、改善できないかもしれません。

さらに、病院のどの部門がより多くの病院運営管理に関する研修を必要としているかを把握し、どの分野で研修を行うべきかを決定するのにも役立ちました。さらに、業績評価会議では、病院の幹部がスタッフと意見交換し、部門全体のパフォーマンスを向上させるためのヒントを提供し、部門

長や一般スタッフが質問し、疑問を懸念を解消する機会にもなりました。

定期的な業績評価と継続的な目標設定のシステムを構築することで、病院スタッフの能力やチームワークが確実に向上し、ミッションに基づく病院の全体的な使命に貢献することで、仕事の満足度を高め、病院のパフォーマンスおよび医療の質を向上させることができますようになります。したがって、病院の成功は、チームメンバー一人一人の努力に依存しているのです。

“データとパフォーマンスに関するレビュー会議は、改善点の特定、目標の設定、より良いサービス提供のための関係改善に役立ちます”



部門長によるパフォーマンスレビュー会議での発表



チパタ総合病院で開催されたBSCレビュー会議で議論に熱心に耳を傾ける参加者たちとニヤンガ専門家

カニヤマ総合病院にてバランススコアカード(BSC)に関する企画会議を開催

バランススコアカード(BSC)は、組織がビジョンと戦略を具体的な行動に移すことを可能にするマネジメントシステムの1つです。カシオペアプロジェクトでは、BSCをツールの1つとして採用し、組織のパフォーマンスと結果を継続的に改善するために、内部のビジネスプロセスと外部の結果についてのフィードバックを提供し、見える化させることを目指しています。

ビジョンと戦略は、バランススコアカードの中核です。ビジョンと戦略は、組織の出発点として機能し、バランススコアカードは、組織マネジメントのパフォーマンスを測定する構造化されたレポートとしても機能します。組織の全体的な戦略にパフォーマンス指標を定義し、伝えることで、バランススコアカードは戦略に命を吹き込みます。バランススコアカードが効果を発揮するためには、病院を運営する幹部のみならず、全ての職員が所属する組織のあらゆるレベルにおいて、持続的かつ長期的な取り組みが必要となります。

カニヤマ総合病院のウィルソン院長は、バランススコアカードに関する企画会議で、『カニヤマ病院のビジョンは、病院改善(医療の質の改善)のプロセスを単純化したTQM(Total Quality Management)で簡単に説明することができます。』と述べ

ました。さらに、ウィルソン院長は、『組織は多くの異なる専門性を持ち、異なる機能で構成されているかもしれませんが、病院全体として、それは一つのユニットとして機能させなければなりません。』とスタッフを鼓舞されました。

カニヤマ総合病院におけるTQMは、全職員が行う全ての仕事が、医療の質・サービスを向上させるという共通の目標に向かっていくことを確認するプロセスです。TQMでは、データを収集し、エビデンスに基づく意思決定が重視され、透明性や説明責任を重視し、そのパフォーマンスは、マトリックスを使って進捗を監視していきます。

TQMを浸透させる時に起きる障壁は、不十分な人材育成と管理、品質に関する計画の欠如、品質に関するリーダーシップの欠如、TQMのための資源の不足、カスタマー志向(患者中心の医療サービス提供)の欠如です。これらの障壁は、優れたチームワークとチーム全員の完全な参加によって克服することができます。

顧客重視(患者中心の医療)、エラー防止(患者安全、医療過誤を防ぐこと)、スタッフの参画、チームワーク、システム化、部門長や病院経営幹部のリーダーシップ、継続的な品質改善はTQMの普遍的な経営コンセプトになります。

したがって、バランススコアカードを成功させるためには、病院に持続的な

変化をもたらすために、それを活用し、病院運営幹部が持続的にコミットしていく必要があります。



カニヤマ総合病院のウィルソン院長によるバランススコアカードとトータルクオリティマネジメントについて解説

フォトフォーカス

2023年1月10日～26日に行われた日本における研修の様子



NCGMの医薬品・医療用具の在庫管理・物流システムを見学するザンビアの医師たち



NCGMの中央材料室において、医療機器の洗浄・滅菌の実際を視察



5Sを活用した医療材料の棚管理について観察するウィルソン院長



木村センター長の案内のもと、NCGMの救急外来を見学するザンビアの医師たち



NCGMの臨床検査室で検査の機械化と患者の取り違えを防ぐシステムについての説明を受けるザンビアの医師たち



医療機器を定期的にメンテナンスを行う臨床工学室にて、メンテナンスと管理の実践を学ぶ



手術室の様子を見学するザンビアの医師たち



NCGMで病院運営管理に関する議論を行うザンビアの医師たち



真生会富山病院にザンビア医師団が到着



患者さんの流れや安全な管理方法を学ぶため、病棟を訪れるザンビアの医師たち



メディアの取材を受けるコンシティ・ムワレ州保健局長 (NHKニュース)



真生会富山病院で集合写真を撮る参加者たち



真生会富山病院の真鍋院長からのお土産を受け取るコンシティ・ムワレ州保健局長



真生会富山病院の職員食堂から立山連峰を眺めるザンビアの医師たち



ザンビアチームは、ANAの整備工場を見学し、保健セクター以外での5Sを視察・学習しました

編集・デザイン: エレン ムティナ チピリピリ
編集長: 法月正太郎

連絡先
法月正太郎 ルサカ郡病院運営管理能力強化プロジェクト チーフアドバイザー

住所: Plot No.11743A, Brenwood Lane,
Longacres. P.o. Box 30027, Lusaka, 10101,
ZAMBIA

E-mail: cassiopeia.project.zm@gmail.com
Website: <https://www.jica.go.jp/project/>