



CASSIOPEIA NKANI

Vol. 43, May 2025



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



マテロー一次レベル病院のシニアマネジメントがGEMBAウォークを実施。写真左はニャンガ専門家(病院マネジメントおよび感染予防管理)。

プロジェクトがもたらした病院運営マネジメントの進化

カシオペアプロジェクト、新たな長期専門家を歓迎

ルサカ州の対象5病院にて総勢1,000名を超える病院職員が感染予防管理研修に参加

最終年を迎えたカシオペアプロジェクト：オーナーシップの更なる強化と体制の移行

プロジェクトがもたらした病院運営マネジメントの進化

2021年にスタートしたJICAカシオペアプロジェクトは最終年を迎えています。この節目にあたり、対象5病院の病院事務長と計画担当者が、プロジェクトを通じて病院運営管理がどう変わったかを語ってくれました。

本プロジェクトは、課題の可視化、目標に基づくマネジメントの定着、そして病院による自律的な課題解決能力の強化を目指してきました。

GEMBAウォーク：チレンジェ病院の病院事務長であるンディムブワ氏は、「効果的な病院運営には業務の効率化と質の高い患者ケアが不可欠であり、GEMBAウォークはその鍵となる」と述べています。

GEMBAウォークは、シニアマネジメントが現場を直接訪れ、業務を観察し、スタッフと対話することで、業務の進

行を妨げるボトルネックを把握し、課題解決と継続的質改善につなげる手法です。2025年5月27日の実施では、産科病棟の配管不具合を発見し、即時対応につながりました。対応できた背景には、担当者がシニアマネジメントが主導した人材育成によって、事前に訓練を受けていたこともあります。

マテロ病院の病院事務長であるムワンザ氏もGEMBAウォークによって「報告を待たずに現場職員をプロセス改善に巻き込むことで、リアルタイムに課題を把握し、対応できる」と評価し、時間やリソースの無駄を減らし、臨床の質向上にも貢献していると語りました。

マテロ病院ではこの手法により、従来の「思い込み」による判断から、データに基づく意思決定へとシフトしました。現場の観察と即座のフィードバックにより是正措置が迅速に実行さ



バランス・スコアカードを用いたデータ／マネジメントレビュー会議。
チパター次レベル病院。

れ、説明責任と継続的改善を重視する文化が根付いてきたと言われます。

定期シニアマネジメント会議：マテロ病院とチレンジェ病院では「定期的なシニアマネジメント会議」の仕組みが強化されました。

マテロ病院のムワンザ氏は、構造化された議題に基づく会議と議事録の共有により、部門間の連携と戦略の一貫性が向上したと言います。明確なアクションポイントとフォローアップにより、進捗の把握や透明性の確保にもつながっています。GEMBAウォークで得られた成果や実績指標を踏まえた根拠に基づく意思決定も進んでいます。

チレンジェ病院のンディムブワ氏も、「定期的なシニアマネジメント会議が、各部門の責任者の知見を共有し、課題を議論し、戦略的な方向性を定める場になっている」と語りました。これは多職種の間による意思決定プロセスです。

こうした仕組みの導入により、病院の目標（例：待ち時間の短縮と職員満足度の向上）に対する優先順位づけが明確になり、意思決定の精度と実行力が高まったと言われています。GEMBAウォークや議事録により得られた情報を部門間で共有することで、横断的な協力体制も築かれ、一貫した方針に基づく病院運営が進められています。

会議の議事録を記録・保管することで、院内で知識の共有と説明責任の確保が進みました。これにより、誰が、何を、なぜ決めたのか、を後からたどることができる記録が残るようになりました。その結果、やるべきことやそれらの期限を文書で確認できるようになり、対応状況のフォローアップがしやすくなったほか、規制や基準要件に沿っているかの確認がしやすくなりました。

バランスト・スコアカード(BSC)：一次レベル病院で導入され、活用されているマネジメントツールの一つがバランスト・スコアカード(BSC)です。

チパタ病院の計画担当者であるンコマ氏は、BSCの導入により病院運営が大きく強化されたと述べています。「マネジメント会議やデータレビュー会議は、確立されたスケジュールに沿って、より構造的かつ一貫性を持って実施されるようになり、部門間の連携やパフォーマンス目標の明確化が進みました」。

また、ンコマ氏は、各部門によるBSCの作成と月次レビューの実施を大きな成果として挙げました。各部門は、自らの優先事項と目標を反映させたBSCを活用し、パフォーマンスの追跡や課題の特定、対応策の立案と実行に取り組んでいます。

このような体系的なアプローチにより、パフォーマンス管理と継続的改善の文化が根付きつつあります。特に、感染予防・管理(IPC)の活動では、BSC指標を活用したモニタリングによって遵守状況の把握が一層効果的に実施されるようになりました。

まとめ：GEMBAウォーク、シニアマネジメント会議、BSCの導入により、対象5病院の意思決定のプロセスは大きく変化しました。問題解決は場当たりの対応から、先を見越した取り組みへと変わり、リーダーシップの発揮と職員の関与も進展しています。意思決定はリアルタイムのデータや記録に基づくようになり、継続的質改善、説明責任、患者中心のケアという文化が根つき始めています。

シニアマネジメント達の声からは、こうした変化が病院運営や臨床の質の向上につながっているという実感がうかがえました。

カシオペアプロジェクト、新たな長期専門家を歓迎

5月27日に萩原氏（業務調整兼感染予防管理専門家）が着任しました。5月30日には、2023年から2年間にわたり業務調整専門家を務めてきた緒方氏が離任しました。

2年間にわたり業務調整専門家を務めてきた緒方氏との別れを惜しみ、ルサカ州保健局と対象病院からカウンターパートにより別れの席が設けられました（写真左）。

緒方氏は、離任の挨拶の中で「プロジェクトと全てのカウンターパートの方々の残りの期間の健闘をお祈りします」と述べました。また、ザンビアでの業務や滞在を通じて知り合った全ての方々に感謝の言葉を述べました。

着任した萩原氏にとってザンビアへの派遣は2度目になります。2024年1月から3月にかけて、感染予防管理（IPC）の短期専門家としてカシオペアプロジェクトに参画した経験があります（右写真）。

当時は、プロジェクトの指標である標準作業手順書（SOP）の作成

が急務でした。萩原氏の用務は、対象5病院の感染予防管理（IPC）チームと協力して、標準作業手順書（SOP）を作成することでした。

彼女は感染予防管理（IPC）を専門とする看護師です。また、プロジェクト関係者が国別研修で幾度となく訪問した国立国際医療研究センター（NCGM）病院での実務経験と国際医療協力局での国際協力の経験があります。2024年には、日本の厚生労働省看護課で行政官としても活躍しました。

プロジェクト最終年の業務調整専門家には、保健省、州保健局、郡保健局、対象5病院等のプロジェクト関係者との連携を支える調整が期待されています。

また、感染予防管理の専門家として、各病院のこれまでの取り組みをルサカ郡保健局やルサカ州保健局のレベルで標準化し、域内の他の病院にも展開できるようにする貢献も期待されています。



知識共創プログラム（KCCP）参加者有志により設けられた緒方氏の送別会



新しく業務調整兼感染予防管理専門家に着任した萩原氏

ルサカ州の対象5病院にて 総勢1,000名を超える病院職員が感染予防管理研修に参加

2025年3月から5月にかけて、チャワマ、チレンジェ、チパタ、カニヤマ、マテロの一次レベル病院にて、感染予防管理（IPC）研修が実施され、総勢1,000名を超える病院職員が参加しました。受講者は、一般職員、看護師、薬剤師、事務職員、医師など、職種を問わず幅広い層にわたりました。

対象5病院の中で最初にIPC研修を実施したのはチャワマ病院です。研修直前に開催されたIPC委員会において、IPC基準の遵守が不十分であること、さらにその背景に、IPC、手術部位感染（SSI）、抗菌薬耐性（AMR）への理解不足があることが明らかになりました。これを受け、IPCチームと病院管理者が中心となり、職員の知識、態度、実践力高める包括的な研修の実施されました。研修では、IPCの不備がAMRの拡大や手術成績に与える影響についても重点的に取り上げられ、参加者の理解を深めました。

JICAカシオペアプロジェクトの病院マネジメント・IPC専門家のニャンガ氏は、「各施設が自主的に研修を実施

する姿勢は、感染予防と患者アウトカム改善への強い意志の表れです」と述べ、講師と参加者の積極的な取り組みに謝意を表しました。また、今後も年2回の研修を継続し、新規職員の教育にも活用するよう呼びかけました。

ルサカ州保健局の主任環境保健技術者のキャセル・チボーラ氏もこれに賛同し、「JICAの支援により、1ヶ月で1000名を超える医療従事者を研修できました」とプロジェクトへの謝意を示しました。

さらに彼女は「これにより、5つの病院には、IPCの手順を理解した職員が配置されることとなります」と強調しました。研修を受けたスタッフが現場でIPC対策を実践することにより、患者から職員へ、またその逆への院内感染の伝播が抑制されることが期待されます。手術部位感染（SSI）はIPCと密接に関連しているため、SSIの減少についても同時に期待しています」と述べました。



カニヤマ一次レベル病院でグループワークを行う研修参加者たち



チパタ一次レベル病院の感染予防管理看護師モノ・シモコ氏が手洗い技術を実演する様子

最終年を迎えたカシオペアプロジェクト： オーナーシップの更なる強化と体制の移行

JICAカシオペアプロジェクトは、2025年度に最終年を迎えました。これを受けて、JICA本部は新たな支援方針として「ザンビア側のオーナーシップのさらなる醸成」を掲げています。すでに一定の主体性が現場に根づいている中で、今年度はその深化と制度的な定着が重視されています。

最終年に求められているのは、これまでに得られた成果の持続性の確保です。そのためにプロジェクトでは、これまでに構築してきた病院運営管理や感染予防管理、必須医薬品・材料の在庫管理と医療機器管理の仕組みを、現場の状況に応じて「標準化」し、他の施設にも適用できるよう「展開」することに注力していきます。そして、仕組みのさらなる最適化や新たな手法の導入・改善については、ザンビア側の主導で進められることが期待されています。

この方針と活動計画に沿って、専門家派遣体制も見直されました。これまでプロジェクトの中核を担ってきた長期専門家の体制は、2025年にはチーフアドバイザーと業務調整

員（感染予防管理専門家を兼務）の2名に縮小されます。一方で、技術的支援の多くは、ザンビア側のニーズと要請に基づいて短期専門家が柔軟に対応する方式へと移行します。

こうした最終年の方向性と計画について議論を深めるため、年に一度の事業調整会議（Joint Coordinating Committee: JCC）が6月19日に予定されています。

その準備として、6月3日にはJCC事前調整会議（Pre-JCC）が開催されました。ルサカ州保健局、ルサカ郡保健局、5つの一次レベル病院から80名程度の関係者が集まり、各組織が(1)最終年に目指す目標と活動計画、(2)プロジェクト計画の修正点、(3)成果の持続性を確保するための方策について議論が行われました。

関係者は、来る事業調整会議（JCC）に備えて、各組織がプロジェクト最終年の目標と活動計画を発表できるよう準備を進めています。



JCC事前調整会議（Pre-JCC）にて、病院長を中心に議論するチパタ一次レベル病院チーム。



JCC事前調整会議（Pre-JCC）にて開会の挨拶をする、ルサカ州保健局（LPHO）公衆衛生専門官のカヤウェ医師

PHOTO FOCUS



IPC研修中の手洗いデモンストレーションの様子。チパタ病院IPC研修会場にて。



IPC研修でAMRセクションの進行を担当するカニャマ病院のクンダ氏(薬剤師)



カニャマ病院のIPC研修のファシリテーター達。研修最終日の集合写真。



拍手で称えられるチパタ病院のIPC研修ファシリテーター達。



塩素溶液の作り方のセクションを説明するムニャマ氏(環境衛生技術者)。カニャマ病院にて。



IPC研修参加者の集合写真。チパタ病院研修会場にて。



編集・デザイン: コンベ カパタモヨ
編集長: 村井 真介

連絡先
村井 真介 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

Cell: +260 765 192 865 (official)

安食短期専門家(医療機器管理)が帰国。プロジェクト・オフィサーを務めてきたジョセフ・チゾンゴ氏(中央)が退職しました。