

20021279

平成 14 年度 医療技術評価総合研究事業
H14-医療-018

「病院経営品質測定技法に関する研究」

研究報告書

医療福祉組織の経営品質に関する研究

—マルコム・ボルドリッジ国家賞ヘルスケア版を中心として—

平成 15 年 3 月

主任研究者 小 山 秀 夫

(国立保健医療科学院 経営科学部長)

本報告書の概要

本報告書は平成 14 年度厚生労働科学研究費補助金医療技術評価総合研究事業「病院経営品質測定技法に関する研究」結果を取りまとめ、内容を正確に示す「医療福祉組織の経営品質に関する研究—マルコム・ボルドリッジ国家賞ヘルスケア版を中心として—」と題して公表するものである。

本研究は主に次のような 4 点を目的とするものである。

1. マルコム・ボルドリッジ国家賞プログラム（以下 MB 賞）創設の背景と、MB 賞目的を考察すること。
2. MB 賞ヘルスケア部門賞の概要、特にヘルスケア審査項目と審査プロセス、および採点システムの詳細な内容を理解すること。
3. 架空のヘルスケアシステムによるケーススタディーを参考にして、MB 賞ヘルスケア部門賞への具体的な申請手続を追体験するとともに、審査の方向性や審査員の判断基準などを詳細に把握すること。
4. 上記、1－3 の検討に基づいて、わが国への MB 賞プログラム導入と活用の可能性を検討し、問題点や課題を分析すること。

本研究が取り扱う MB 賞が創設された 1980 年代は強い日本経済を支えた日本企業の“卓越性 (excellence)” が国際的に注目を集めた時代でもあった。

その一方、米国ではこの時代、国家財政収支と貿易収支の双子の赤字に悩まされ、経済活動は慢性的に低迷を続けていた。そこで米国は、日本経済の強さを真剣に受けとめ、米国経済が復活するために日本から何を学ぶべきことを真摯に探求していた。

日本から学んだ米国はやがて、一筋の光をみいだす。それは、顧客を第一優先に考え、“安くていいもの”を保証する「品質評価認定プログラム」と、「科学的経営革新システムの継続性」を確立することによって、米国経済を再生するというシナリオであった。

1987 年、連邦政府は「マルコム・ボルドリッジ国家品質改善法」を制定する。これに基づいて、「マルコム・ボルドリッジ国家賞 (MB 賞) 審査表彰プログラム」が創設されるが、当プログラムは、国家が“エクセレント・カンパニー (excellent company)”を認定表彰することで、米国企業の市場競争力を強化することを目的とするものである。

米国は MB 賞によって、企業の“卓越性 (excellence)”を進化させるとともに、米企業を世界標準とのベンチマーキングによって評価認定する仕組みも確立したのであった。

しかし、医療や福祉システムに目を転じると、MB 賞のような第三者による任意の評価認定システムは JCAHO をはじめとして、数多く存在していた。これらの評価認定システムは MB 賞とは異なり、主に提供されるサービス活動とそれを支える業務組織を重点的に評価していた。言い換えると、従来から存在していた評価認定システムは、経営戦略

や管理運営プログラム、顧客第一主義とコミュニティー優先の機能などを評価する観点
が弱く、また、業績が国民や市民社会に貢献している組織を高く評価するための審査項目も
少なかったといえる。

それは、サービスの質やコストの効率化を評価し、顧客と市場の満足度をモニタリング
するシステムの多くが、一般企業の品質管理や経営改善プロセスおよび組織管理システム
の中に存在していたことに、ひとつの原因がある。したがって、既存の医療機能評価認定
プログラムは、一般企業のマネジメントシステムを適正に評価認定する機能を欠き、サー
ビス自体とその組織を評価することから抜け出すことができなかった。

わが国においては、論文や研究等において、JCAHO を含む第三者評価認定機能に触れ
たものは多いが、MB 賞を含む一般企業審査表彰プログラムの審査項目を活用して、医療
システムを評価認定した場合の意義や有効性および、課題などをまとめたものはほとん
どない。

本研究はその意味で、あえて医療を一般企業活動質的評価の観点から審査項目の領域や
評価認定方法および、審査プロセスの有効性を研究するために企画したものであるが、研
究の過程で、MB 賞審査表彰プログラムの日本への導入の可能性と問題点を明らかにする
ことにも努めた。

第三者機能評価は周知のように、わが国では、日本医療機能評価機構がその役割を担っ
ているが、機構のプログラムは一般企業活動の観点から病院を評価し認定しているわけ
ではない。そこで、医療システムにおける第三者評価認定プログラムがわが国において、一
般企業の審査項目や評価認定手法を活用した場合に、どのような問題や課題に直面するの
かを研究することは今後とも、医療機能評価認定システムの向上にとって重要な研究課題
であると考えられる。まったく別の観点からみれば、医療や福祉分野の経営を一般企業と
同様の株式会社にまかせるかどうかといった議論の根拠を提供することが可能でもある。

本研究では、平成 14 年度において、次のような研究をおこなった。

- 1) MB 賞創設の背景分析と米国医療システムの問題点の検討
- 2) 米国における医療の標準化と機能評価・認定システム確立の歴史的考察
- 3) 米国 PRO における審査活動 (UR:utilization review) の仕組みと審査項目の検討
- 4) JCAHO と MB 賞の比較検討
- 5) MB 賞の審査項目と審査手順の検討
- 6) MB 賞審査活動に実際と採点、およびフィードバック手法の検討 (ケーススタディー)
- 7) 書類審査に必要な資料とデータおよび、申請手続に関する考察
- 8) MB 賞の日本への導入の問題点と課題に関する考察

上記研究の結果、本年度の研究では以下のことが研究成果として明らかになった。

第 1 に、MB 賞は 1987 年に創設され、企業の“卓越性”を審査表彰する国家プロジェ
クトであることおよび、ヘルスケアも国家表彰の重要な対象領域であること。

第 2 に、MB 賞は、提供する商品やサービス組織とマネジメントを包括統合した審査認

定手法を持ち、患者や利用者を最優先する提供プロセスを持つ組織を高く評価しようとしている。

第3に、医療活動の成果は、疾病の治癒率向上と死亡率の低下、医療過誤訴訟率の低下などに加えて、地域住民全体の健康水準向上に貢献した度合いや、地域のイベントや文化活動への協力度などのような、コミュニティへの貢献度を重点評価していること。

第4に、MB賞ヘルスケア部門の審査プロセスは、医療の質が組織マネジメントの質に左右されるという認識に立脚しており、提供プロセスや組織管理手法および、マネジメント・プログラムを重点審査することを特徴としていること。

第5に、わが国へのMB賞導入の可能性については、わが国におけるMB賞自体の研究論文や情報が少ないため、MB賞への認識と理解の水準を向上することが課題であり、MB賞に関する詳細な資料、文献、統計などの収集と整理、およびこれらの分析考察を継続することによって、MB賞研究の深化と医療や福祉提供組織の評価認定システムの進化を追及する必要性が明らかになったことである。

本報告書は2部構成の編集となっている。第1部第1章ではMB賞の概要とともに、創設の背景、審査項目、デミング賞およびISOとの比較などに言及している。第2章は、MB賞ヘルスケア部門賞の審査で、ビジネス部門賞とヘルスケア部門賞の相違点を審査項目の検討によって考察している。第3章は、MB賞ヘルスケア部門賞の審査手順で、審査員の選定や業務、遵守事項および採点システムなどを考察している。第4章は、MB賞ヘルスケア部門賞の審査実例で、これは架空のヘルスシステムによる審査手続やスコアブックの内容、およびフィードバックレポートの記載内容などを考察している。第5章は、わが国へのMB賞ヘルスケア部門賞導入の可能性を考察している。第6章では、日本経営品質賞とMB賞との関連性について検討している。

第2部では、資料編として「MB賞ヘルスケア部門賞審査基準書」「MB賞ヘルスケア部門賞2003年度審査基準項目（解説とコメント）」「米国におけるヘルスケア評価認定活動の年表」「米国のヘルスケア組織における主な評価認定機関一覧表」などが編集されている。

本年度の研究をもとに、次年度以降の研究では、わが国における医療・福祉版経営品質評価基準について作成し、実際の医療・福祉組織への適用可能性と有用性を分析・検討することを計画している。

平成15年3月31日

医療技術評価総合研究事業
「病院経営品質測定技法に関する研究」

主任研究者 小山秀夫
国立保健医療科学院 経営科学部長

目 次

本報告書の概要	i
目 次	iv
第1部 マルコム・ボルドリッジ国家賞ヘルスケア部門賞		
序 章	3
第1章 マルコム・ボルドリッジ国家賞の構成	5
1. マルコム・ボルドリッジ国家賞（MB賞）の概要	5
2. 審査基準の適用	8
3. MB賞の特徴	10
4. 審査基準（Criteria for Performance Excellence）	11
5. 審査基準の基本的考え方	14
6. 審査基準の重点	17
7. 審査基準項目	19
8. 審査に関する事項	22
9. ISO9000 およびデミング賞との関連	24
10. 審査基準の普及とMB賞の展開	25
第2章 ヘルスケア部門賞の審査基準	29
1. ヘルスケア部門賞の設置	29
2. ビジネス版とヘルスケア版の審査基準相違	34
3. ヘルスケア版審査基準 2003年度版 2002年度からの変更点	36
第3章 ヘルスケア部門賞の審査手順	41
1. 審査基準項目	41
2. 審査員と審査理事会の機能	53
3. 採点システム	59
第4章 ヘルスケア部門賞の審査の事例		
－CapStar Health System の場合－	68
1. 受賞組織の概要（SSMヘルスケア）	68
2. CapStar ケーススタディ	70
(1) ケーススタディを理解するための前提	70
(2) 組織プロフィール申請書類・サンプル	73
(3) 組織プロフィール・サンプル	79
(4) 得点表	89
(5) スコアブック・サンプル	91

第5章 わが国へのヘルスケア部門賞導入の可能性	120
1. 米国における審査・認定の歴史	120
2. JCAHOとMB賞の比較	125
3. わが国へのヘルスケア部門賞導入の可能性	128
4. 審査項目毎にみる導入の可能性	129
第6章 日本経営品質賞との関連	138
1. 日本経営品質賞とは	138
2. 基本理念と基本的な考え方	139
3. フレームワーク	143
4. アセスメント方法	144
5. フレームワーク・カテゴリー分析	147
6. 日本経営品質賞の展開	149
7. 審査方法と評価	154
第2部 資料編	
資料1. MB賞プログラム：自己評価チェック表	159
資料2. 2003年ヘルスケア版 審査基準書	161
資料3. 2003年ヘルスケア版 審査基準項目（解説とコメント）	187
資料4. 米国におけるヘルスケア評価・認定活動（年表）	212
資料5. 米国のヘルスケアにおける主な審査認定機関一覧表	213
資料6. 米国におけるヘルスケア認定機構別認定方法比較表	225

おわりに

第1部

マルコム・ボルドリッジ国家賞 ヘルスケア部門賞

序章

今日の医療や福祉は、質の高いサービスを効率よく提供することが期待されている。そのためには、サービスの質や提供組織の効率性などに関する基準やガイドラインの確立、およびそれらに基づいてサービスの質や組織の効率性を評価・審査し、医療・福祉提供組織を認定・表彰するプログラムやシステムが求められる。

米国では、1980年代に民間の専門団体や政府機関が中心となって、質と効率性に関する基準の改良や新規指標開発などを推進してきたが、そうした指標やガイドラインは臨床の質より、むしろ患者や利用者のQOLと満足度や費用の効率化に焦点を当てたものである。

例えば、1989年に米国厚生省が併設機関として創設した医療・福祉政策研究局（AHCPR；The Agency of Health Care Policy and Research）は、患者や利用者のQOL指標や患者サービスの質、あるいは満足度などに関するガイドラインを明確に設定した（図表序-1参照）。また、サービスの質や組織の効率性を評価し認定するプログラムは、この分野を象徴する組織としてJCAHOの存在が大きい。JCAHOはサービス標準や組織管理指標などに基づきヘルスケア提供組織を評価認定するが、その認定プロセスは医療や福祉サービス提供機関がサービスの質や効率を改善する上で、動機づけの役割も持つものである。また、メディケアは1983年にPRO（The Peer Review Organization）を創設し、医療保険の立場からサービスの質を評価審査している。このように、医療や福祉の分野では質と効率化に関する評価認定プログラムが、さまざまに存在していた。

一方、1980年代の米国の政財界では、“質と効率の改善プログラム”に基づいて卓越した優良企業を育成することが米国経済の発展と世界市場における勝利の鍵をにぎる、という認識がなされ¹、1987年、連邦政府は商務省が管轄するマルコム・ボルドリッジ国家品質改善法（The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act ,PL100-107）を制定した。MB賞は当初、一般産業、特に中小企業の振興と優良企業の認定表彰を目的としていたが、1995年にヘルスケア産業と教育機関への審査のパイロット版が設置され、1999年には審査・受賞制度を開始した。

ヘルスケア機関がMB賞を受賞するためには、主に次のような手順を踏む必要がある。

- ① ヘルスケア機関の全体像を詳細に解説するための”組織のプロフィールの質問事項”に回答する。必要に応じて統計や図表、写真などを添付する。
- ② MB賞の審査項目は7つの大項目と18の小項目（2003年度から19項目に変更）である。
- ③ 審査・表彰プロセスは、3段階に分かれる。

第1段階は、審査員個人の審査（Independent Review）、第2段階は、複数の審査員による合同審査（Consensus Review）、第3段階は施設への立ち入り審査（Site Visit

Review) である。

- ④ 審査員は、審査員 (Examiner)、主席審査員 (Senior Examiner) 判定員 (Judge) の3種類に分類され、それぞれ責任と役割が異なる。
- ⑤ MB賞の最高意思決定機関は審査役員理事会 (Board of Examiners) である。
- ⑥ MB賞の採点は、申請者の現状を評価する得点 (%による16段階) と、全米の医療機関の中でどのレベルにあるかを示す比較得点 (0点から1000点までの8段階) の2つがある。
- ⑦ MB賞は審査結果に応じて、スコアブック (審査項目ごとの採点と講評)、フィードバックレポート (全審査段階を含む講評と改善への助言) を申請者に提供する。

そこで、当報告書ではMB賞のこうした活動プロセスにしたがって研究報告をまとめることとした。

なお、この報告書では、米語のヘルス・ケア (Health Care) を「ヘルスケア」と表記する。米国のヘルスケアとわが国の「医療」とは、定義も範囲も差異があり、あえて表記するとすれば、「わが国の医療・介護保険や医療に関連する社会福祉サービスの一部」といわざるをえない。それゆえ、「医療福祉」という語法も可能であると考えられるが、無用な誤解を招かないためにも以下では単に「ヘルスケア」と表記する。

また、本報告書の作成にあたっては、数多くのウェブサイトからの情報を参考西、かつ直接引用している。大量の情報をえることができる反面、各情報の信憑性や情報間の関連について科学的な吟味を行うことが必要であるが、必ずしも十分ではないことをお断りしたい。基本的には引用に関しては、所在を表記するとともに、各情報は日本時間2003年3月31日午前0時現在のものである。

図表序-1 AHCPRガイドライン項目

1. 急性期ペイン・マネジメント	11. 心疾患
2. 尿失禁	12. 中耳炎 (児童)
3. 褥そう (成人)	13. マンモグラフィ
4. 白内障 (成人)	14. 急性腰痛症 (成人)
5. うつ病 (プライマリケア) Vol. 1, Vol. 2	15. 褥そう治療
6. 鎌状赤血球性貧血	16. 脳卒中術後リハビリテーション
7. 初期HIV感染のアセスメントと マネジメント	17. 心臓病後リハビリテーション
8. 前立腺肥大症	18. 禁煙プログラム
9. がんの疼痛管理	19. アルツハイマー病
10. 不安定狭心症	

注釈

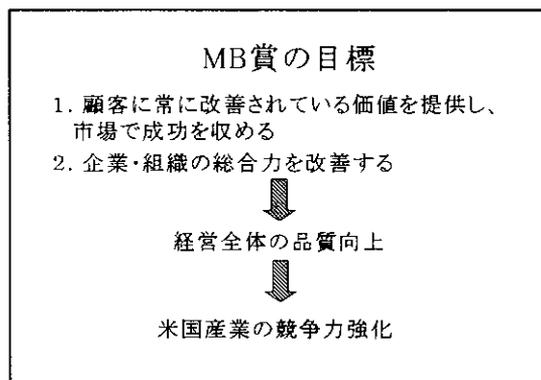
1. Improving Quality / A guide to effective programs, Claire Gavin Maiseniheimer, PhD, RN, ,CNAA P33.P45.

第1章 マルコム・ボルドリッジ国家賞の構成

1. マルコム・ボルドリッジ国家賞 (MB 賞) の概要¹

(1) マルコム・ボルドリッジ国家賞とは

図表 1-1



マルコム・ボルドリッジ国家賞 (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MB 賞) とは、「顧客が満足する品質改善活動を創造的かつ継続的に実施し、その実施水準を評価、さらに改善領域発見のための優れた経営システムを有している企業」に対して、米国大統領が賞を与える表彰制度である²。MB 賞は高いレベルの顧客本位経営企業を表彰することで、米国産業における

活力ある経営国際化の実現を目的に制定された国家賞のことである。

MB 賞は、①常に改善されたサービスを顧客に提供し、市場で成功を収める、②企業の総合力を改善する、という2つの成果目標を達成するために経営全体の品質向上をはかり、その結果が米国産業の競争力向上に貢献することを目的として創設された。MB 賞は、1987年に連邦議会が制定した「マルコム・ボルドリッジ国家品質改善法」に基づくものであり³、上述①、②の到達目標達成のために国家と産業界と学会とが協働となって競争力強化のために展開するプログラムとなっている。

(2) MB 賞創設の背景

MB 賞創設の背景には 1980年代の日本企業や西欧企業の競争力に対して、米国産業界の競争力は相対的に低迷していたことがある。この状況に米国は強い危機感を持ち、競争力低下の原因を徹底究明すべく、国家と産業界および学会などが協力して日欧企業の徹底調査を行った。中でも、安価で良質な製品を提供することで競争力強化に貢献した日本企業の TQC (Total Quality Control: 全社的品質管理活動) に着目し、優良企業にみられる強みのみならず、その弱みについても分析し、米国独自の品質向上プログラムや評価制度の作成による経営革新の手法の確立に取り組んだ。このような背景のもとに 1988年に創設されたのが、MB 賞である。ちなみに MB 賞の名称は、当時のレーガン政権において、MB 賞の基盤となる「国家品質改善法 (1987年8月)」の策定に尽力した当時の商務長官マルコム・ボルドリッジ氏に由来するものである。

賞設立の背景には、当時の日米経済摩擦があり、MB 賞プログラムは、米国産業界の競

争力強化という国家プロジェクトである点に特徴がある。

(3) TQC 活動のベンチマーキング

米国の調査グループは、当時の日本企業が競争力を強化した要因の一つとして、デミング賞に代表される TQC 活動に着目した。

いうまでもなく TQC 活動はそもそも、米国の統計的品質管理理論をデミング氏が日本に紹介し、それを受けて日本の企業が独自に品質向上の取り組みを 全社的品質管理活動として展開したものである。

調査グループは、TQC 活動が、顧客満足に着眼している点、製品・サービスのプロセスを重視している点に着目した。また TQC の「方針管理」は、理念・ビジョンを具体的に実現するために必要なリーダーシップの存在を気づかせるものとなった。特に、PDCA (Plan,Do,Check,Action) サイクルは、品質を核とした経営管理手法として注目された。TQC におけるプロセス改善・改革の仕組みは、継続的な手段に基づいてえられた改善結果の有効性、プロセスの革新性に着眼することの重要性などと結びつき、QC サークルや学習グループの存在は、現場活性化の重要性、組織横断的なシステムによる商品・サービス開発の効率化に役立つものと正当に評価した。

その一方で、TQC 活動の欠点としては、「顧客や社会の要求する品質を十分に把握する機能に欠けていること」、「現場密着技術に頼り過ぎ」たために「部分部分の改善を無理矢理、全体の改善につなげようとしたこと」などが指摘されるが⁴、米国は、TQC 活動のベンチマークによって、品質の重視、組織改善活動の永続性、価値観の共有化とそのためのリーダーシップの重要性に着目し、品質改善活動を経営活動全体に取り込むことを目指した⁵。

MB 賞が TQC から学び、発展させた点として、1. 顧客本位の経営の重要性を学び、そこから顧客満足度を組織活動の最重要尺度・最終評価尺度として採用したこと、2. 日本的リーダーシップの存在、ビジョンの具体化の必要性を学んだこと、3. TQC の「方針管理」の考え方から組織が価値観を共有することの重要性と意識改革の必要性を学んだこと、4. デミングサイクルの活用を発展させて、PDCA の CA (Check,Action) 部分の客観的測定・評価手法を示したこと、5. QC サークルや学習グループから現場活性化の要素、組織横断による効率化へと発展させたことなどが指摘される⁶。

このように、日本の TQC 活動・デミング賞をベンチマーキングした結果、徹底した顧客本位の立場から経営全体の品質向上をはかるために、組織の方向性を明確にしながら改善活動を推進していく仕組みを評価し認定する、MB プログラムが創設された。

現在日本におけるデミング賞では、TQC 活動の問題点を解決し時代の要請にこたえるものとして、TQM (Total Quality Management) が開発されており、さらに進化した経営の質向上活動を展開している。現在のデミング賞と MB 賞を比較すると、その類似性は次のように指摘できる。

図表 1-2 TQM へのパラダイムシフト

	QC (第一世代)	TQC (第二世代)	TQM (第三世代)
企業・組織像	製造力	製品競争力	尊敬される存在
目指すもの	製造品質	製品・サービス品質	経営の質
活動範囲	製造	全社・グループ	+関係者との共生
品質志向	適合	顧客の満足	ステークホルダーの満足
品質保証の考え方	プロダクト・アウト	マーケット・イン	ソサエティ・イン
製品品質	製品 Q	製品 QCD	総合「質」
管理対象	製品	プロセス	経営システム
管理の考え方	制御・統制	管理・経営	戦略・経営
管理のспан	維持改善	+改善重視	+改革重視
処理の範囲	応急処理・再発防止	+再発・未然防止	+予防

出典：TQM 委員会編著;TQM21 世紀の総合「質」経営,P27.

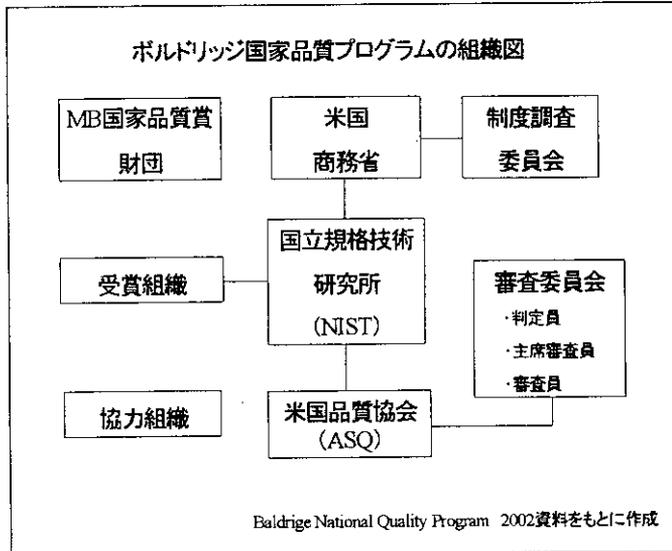
図表 1-3 MB 賞とデミング賞の比較

MB 賞のカテゴリー	デミング賞：TQM の要素
① リーダーシップ 社会的責任、市民性	・トップのリーダーシップ ・関係性（ステークホルダー）の重視
②戦略計画	・ビジョン、戦略（戦略的方針管理）
③顧客と市場の重視	・TQM のフィロソフィー（顧客志向） ・品質保証システム
④情報と分析	・リソース・マネジメント（情報の質） ・情報技術の活用
⑤人材の重視	・リソース・マネジメント（人の質） ・活力の重視、運用技術の重視
プロセス・マネジメント	・管理システム（日常管理）、経営要素管理（機能別管理） ・関係性の重視
事業活動の成果	・関係性の重視（ステークホルダーの満足） ・競争力の向上を重視

出典：TQM 委員会編著;TQM21 世紀の総合「質」経営,P27.

(4) MB 賞の運営

図表 1-4



MB 賞プログラムの管轄は、米国商務省である。MB 賞の表彰プログラム運営は、商務省の国立規格技術研究所 (National Institute of Standard and Technology: NIST) が行っている。NIST は国家レベルの技術インフラに必要な測定手段の高品質性を確保することや規格技術に関するデータ・サービスを整備することで、米国産業の経済成長を促進させる役割を持つ。

さて、MB 賞ではプログラム普及のために、マルコム・ボルドリッジ国家品質賞財団 (MB 財団) が賞設置とともに設立されている。さらに、米国品

質協会 (American Society for Quality: ASQ) は、NIST との契約に基づいて、運営面から MB 賞プログラムを援助している。ASQ は品質の概念・原則・技術などを継続的に発展させ、進化させる役割を担っている。

MB 賞プログラムに関する商務省の諮問機関としては、制度調査委員会が設けられ、受賞者決定プログラムを支える審査基準の妥当性、受賞プロセスなどの評価・改善の提案を行っている。また、MB 賞プログラムが国益にどのように貢献しているかも、当委員会が審査している。

2. 審査基準の適用

(1) 受賞組織の決定—競争原理の徹底

MB 賞は、当賞の審査基準 (Criteria for Performance Excellence) を企業・組織が適用することによって、米国内の企業・組織の競争力強化につなげることを目的としている。また、表彰制度を採用することで、徹底した競争主義による卓越したパフォーマンスの追求を目指している。すなわち、MB 賞は、あくまでも競争力の強さによってナンバー 1 を選出し、経営の質向上を実現することを目的とするものである。

例えば、表彰組織は、受賞理由と経営の仕組みを公開する義務を負う。これによって、他の企業は、受賞組織をベンチマークの対象として自社の改善活動に活かすことができるようになる。

これは、受賞組織からみると、表彰されると同時に、受賞組織は、さらなる経営品質の向上を余儀なくされるといえる。受賞組織は受賞後 5 年間、再応募することを禁止されており、5 年間の組織内アセスメントを経て再び挑戦するという仕組みをとっている。こ

のように、MB 賞は、徹底した競争原理に基づく品質向上活動を審査表彰するプログラムであると同時に、最良の業務活動を組織が共有することによって、最良の業績を追求する表彰制度であることが大きな特徴となっている。

(2) 応募組織へのフィードバック—第三者評価の機能

MB 賞は、受賞組織を選出するだけでなく、全応募者に審査結果をフィードバックする（フィードバックレポートの作成）。

フィードバックレポートは、組織の強みと改善すべき点を指摘するが、これらのコメントは組織改善に役立つものであり、第三者評価の機能を果たしている。

また、フィードバックレポートによって自組織の問題点や改善点が浮き彫りになり、継続的な改善活動にむけて自組織の指針として役立てることができる。参加組織の多くは、受賞を目指すことだけでなく、このフィードバックレポートを受け取ることに意義を置いているという指摘がある。また、MB 賞は、フィードバックレポートの質を高く保ち続けることが最重要課題だとも指摘されている。そこで、MB 賞の審査員は、国家試験制度に基づいて養成し、高品質のフィードバックレポートを提供するという体制にある。

(3) セルフアセスメント（自己評価）

MB 賞は表彰制度を採用しているが、他方、MB 賞の審査基準（クライテリア）に基づいて申請者がセルフアセスメントすることで経営品質の改善に結びつけるというねらいもある。このように審査基準を用いたセルフアセスメントは、審査基準の普及による経営品質向上に大きく貢献している。

また、セルフアセスメント普及のために、MB 賞プログラムでは、セルフアセスメント用プロフィール記載書類“E-Baldrige Organizational Profile”を用意し、インターネット利用による簡易アセスメントプログラムも準備している。これらのツールやプログラムを用いることによって、自組織のギャップを発見し、改善機会を拡大発展するために必要な行動計画へと結びつけることがセルフアセスメントの目的となっている。

さらに、セルフアセスメント手法は、自組織の問題点・改善点について、組織の構成員に心理的な反撥を抑え、彼らが納得して改善活動を行うことができるという効果もある⁷。

以上のように、MB 賞の審査基準を活用する仕組みは、経営品質改善活動の標準指標として、世界各国の経営品質改善プログラムに採用されている。

MB 賞では、このように審査基準を活用することの効果は明白である。また、競争原理の徹底化、第三者評価の拡大普及、組織が自己評価機能を通じて卓越した業績を追求することなどが制度の目的でもある。

一方、MB 賞が目指すパフォーマンスの「卓越性」は、受賞や表彰によって完結するものではなく、「質の求道者：Quality Journey」という言葉に表されているように、さらなる卓越したパフォーマンスの追求を目指すもの、としている。

3. MB 賞の特徴

(1) 官民の協力

MB 賞は、連邦政府が設定した国家賞であり、その目的は法律によって規定されている。MB 賞は大きな特徴として、官民の協力により米国産業の競争力を高めるという国家プロジェクトであると指摘できる。MB 賞プログラムの運営において官民が協力している例としては、審査委員会の運営がある。すなわち MB 賞の審査員は官民の混成であり、毎年 300 人以上の審査員が、産業界、教育界、政府、非営利組織などから選出され、これらの審査員は申請組織の審査レビューのために長時間をさき、フィードバックレポートの作成、クオリティマネジメント、パフォーマンスの改善、MB 賞表彰などに尽力している。

さらに、MB 賞の運営は、毎年連邦政府からの 500 万ドルの予算に加え、民間企業、州、地方組織、非営利団体などからも、年間 1 億ドル以上の寄付金を受けており（うち民間企業からは 1000 万ドル）、運営資金面での官民協力体制は MB 賞の特徴となっている。

(2) “最良の業績 (Best Performance)” の共有—受賞組織の義務

MB 賞は、すでに受賞した組織が卓越した業績向上戦略を確立するためにどんなことをしたかという情報を公開し、他の組織の必要性に応じて参考情報として活用するという点に、もう一つの目的がある。こうした受賞組織の情報公開システムによって、何千もの経営組織は自組織の業績向上戦略と品質改善戦略を MB 賞受賞組織と比較しうる。

このように、受賞組織の情報提供・開示義務 (MB 賞ではこれをベスト・プラクティスの共有と呼んでいる) によって、経営組織を改善に導こうとする手法は MB 賞の重要な特徴である。なお、受賞組織のみが有する占有情報については、それらの情報が MB 賞の申請書類提出上、必要不可欠なものであっても、受賞組織はその情報を公開しなくてもよい。

MB 賞審査基準の要求項目は必要最小限に限定されているため⁸、受賞者が組織パフォーマンスに関する情報を受賞祝賀会等で発表するとしても、説明しきれない部分があるので、受賞者は不安や異議を抱くことがある。

しかし、受賞組織の発表内容は、MB 賞に応募することでえられる効果を幅広く普及させることができるとともに、MB 賞プログラムを活用した教育効果もえられるものである。受賞組織が成果を発表し討議する場合は、年次クエスト会議 (The Quest for Excellence Conference) と呼ばれ、MB 賞の受賞情報を幅広く共有するために中心的な役割を果たしている。このように“最良の業績”情報共有システムは、MB 賞の大きな特徴である。

(3) 審査基準 (クライテリア) のフレームワーク化

MB 賞プログラムでは、審査基準をフレームワーク化することによって、「経営革新に必要な要素を個別に改善するのではなく、マネジメント・モデルとして構造化した」⁹点に特徴がある。フレームワーク化により、カテゴリー間の関連性と、一貫性によるマネジ

メント全体構造の変革および最適化を推進する。

(4) MB 賞プログラム導入の効果

審査基準を活用することによって、競争力を強化しうる領域は以下の3点である。1)「組織パフォーマンスの実践方法と実践能力、および成果の改善向上を支援すること」、2)「米国の様々な経営体が、互いに“最良の業績”情報を交換し共有することを促進すること」、3)「パフォーマンスを理解、活用し、将来の計画および学習機会の方向付けのためのツールとして役立つこと」である。

米国企業や法人の競争力強化のために創設された MB 賞は、権威ある国家賞として位置づけられており、1990年代における米国産業復興の要因としてあげられる、①規制緩和策、②税制優遇策による競争原理機能の環境整備などとともに、③MB賞による品質向上による競争力強化も大きな復興要因であると指摘されているのである¹⁰。

MB賞審査委員会の報告によれば、「米国大企業の大半がマルコム・ボルドリッジ国家賞の審査基準を使用し、審査基準とビジネス・パフォーマンスの改善との間に、長期的な相関関係が存在している」と指摘している¹¹。

審査基準適用効果については、受賞組織の報告例¹²によると、よりよい従業員関係、より大きな顧客満足、市場占有の拡大、収益率の増加、MB賞の受賞と株価の上昇の相関関係がみられること、結果（成果）の重視、顧客満足を重視する審査基準適用の有効性と効果、グローバル化、サプライチェーンをビジネスプロセスに取り組む効果、サイクルタイム短縮効果、E-コマースの導入、環境・健康・安全への配慮による効果、新製品開発の効果、迅速性、従業員改革、組織力の強化、組織パフォーマンスの改善、顧客関係強化、などが報告されている。

4. 審査基準 (Criteria for Performance Excellence)

(1) 審査基準の目的—顧客中心、組織全体パフォーマンスの向上

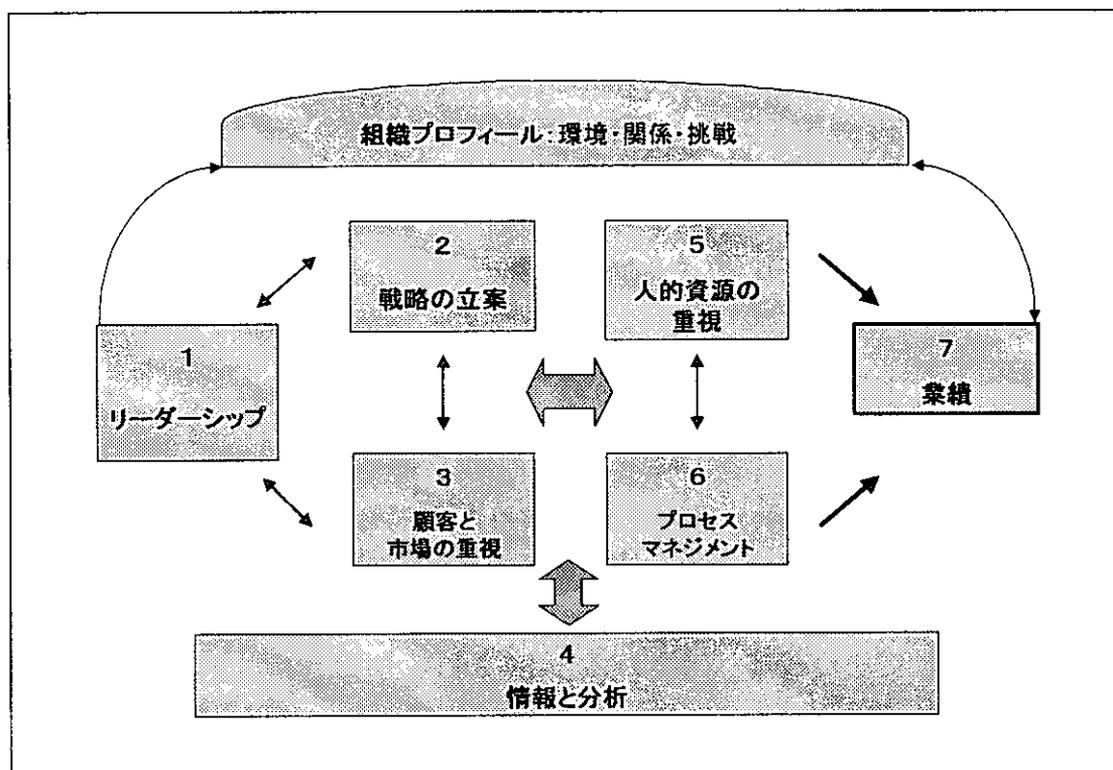
MB賞の審査基準は、2つの目標に焦点を絞り、組織の競争力を高めるために設計されている。それは、顧客中心と組織全体のパフォーマンスを高めることである。顧客中心とは、継続的に改善し続けることでえられた製品やサービスを常に顧客に提供し、それが市場における成功への貢献につながるという意味である。MB賞では、顧客本位を徹底し、顧客の不満足に関する最終評価尺度・最重要評価尺度を設定している点が大きな特徴となっている。

組織パフォーマンスの向上とは、組織全体の有効性と組織能力の改善を意味し、組織や従業員個人の学習効果を高めることが目的である。そのためにMB賞の審査基準は、申請者が卓越した組織パフォーマンスに取り組む場合に有効な項目や内容で構成されている。

(2) 審査基準のフレームワーク

MB 賞審査基準は、フレームワークの形式を取り、組織全体のパフォーマンスの向上に役立つように設計されている。このフレームワークは、組織プロフィールと7つのカテゴリから構成されている。

図表 1-5 2002 年度 審査基準フレームワーク



2002 Criteria for Performance Excellence をもとに作成。

【組織プロフィール】

各審査項目ごとの審査プロセスでは、まず自組織の事業内容、組織のおかれている環境、主要な業務、戦略的挑戦課題を明らかにし、組織運営の状況を明確にすることからスタートする。自組織の現在の姿を明確にすることは、組織パフォーマンスを管理するシステム全体の指針となるものである。

【カテゴリ1 リーダーシップ】

経営幹部は、組織をどのように導き、どのように公共責任を果たしているか、また、ひとりの市民であるという立場からどんなことを実行しているかについて審査する。

組織の理念、経営ビジョンは何か、それらを実現するために経営幹部は、どのように組織を導いているかなど、組織のリーダーシップと経営幹部の行動について審査する。また、組織が果たすべき社会的責任は何か、そのためにどのような取り組みをおこなっているか、を審査する。

【カテゴリー2 戦略の策定】

理念や行動指針に基づいて組織は、どのように戦略方針を設定し、主要な行動計画をどのように決定しているか、という戦略策定のプロセスを審査する。また、組織の戦略課題は何か、顧客やステークホルダーの要求とのバランスをどのように確保しているか、戦略課題をどのように実行計画に反映させ、展開させているか、戦略や計画の進捗度合いをどのようにして把握しているか、パフォーマンス予測をどのように行っているかを審査する。

【カテゴリー3 顧客や市場の重視】

組織は、顧客や市場の要求および期待をどのように判断しているかを審査する。具体的には、現在および将来の顧客は誰か、顧客や市場の要望をどのように組織運営に反映させているか、顧客満足の把握方法に加え、顧客不満足の把握方法にも着目する。

【カテゴリー4 情報と分析】

組織パフォーマンス（1:リーダーシップ、2:戦略の策定、3:顧客と市場の重視、5:人材重視、6:プロセスマネジメント、7:業績）の全分野について、どのようなデータや情報を収集し、使用分析をしているか、組織活動の測定方法、分析方法、情報マネジメント方法は何かなどを審査する。

【カテゴリー5 人材重視】

MB賞では、顧客中心の活動または、顧客の価値を重視するためには、従業員・スタッフの能力向上と従業員の満足向上が必要であるとしており、組織内の業務システム、教育体制、労働環境に着目している。そこで、組織の業務能力を発展させ、潜在能力を最大限活用し、どのように組織業務と一貫性を持たせているかを審査する。

【カテゴリー6 プロセスマネジメント】

どのように顧客への価値を重視し、どのように主要な製品やサービスを提供しているかについて審査する。そのためのプロセス設計方法、マネジメント手法、改善方法はどのようなものかなどの支援プロセスを含めた方法と展開について審査する。

【カテゴリー7 業績】

業績が顧客を重視したものであるかを審査し、財務や市場における成果、人的資源を重視した成果、サプライヤーとパートナーのパフォーマンスを含めた提供活動そのものの成果、社会的責任の成果などについてどのように評価し、改善しているかを審査する。これは、成果を把握し競合する他組織との比較分析を行うことができれば、申請者が競合組織との顧客関係をはじめ、外部環境などとの相関関係を広く捉えた評価分析に基づいて、自組織全体の仕組みを改善し具体的な課題に対処可能なので、新たな改善サイクルへとステップアップできるという考え方に基づいている。

以上みてきたように、フレームワークを構成するこれらの7つの審査項目は、単なる独立した要素ではなく、相互関連性を持つ重要な要素であることを意味している。さらに、カテゴリーは相互に、組織パフォーマンスの主要な要素である、財務、組織運営、顧客満足を必ず含む構造となっている。MB賞では、フレームワークを用いることで、申請者が各審査項目の要求事項についてどのようにとりにくんでいるかという点だけではなく、審査項目の相互関連性について着目し後に述べる11の考え方を基本に活動しているかをチェックすることで、組織全体の統合と一貫性の取れた経営品質向上につなげていく仕組みを提示している。

(3) 審査基準のフレームワーク構造

フレームワークは、まず、A) “リーダーシップの3要素”、すなわち①リーダーシップ、②戦略の立案、③顧客と市場の重視で構成される。これらのカテゴリーは、戦略と顧客を重視するリーダーシップの重要性を強調するためのものである。

次に、B) “結果の3要素”すなわち、⑤人的資源の重視、⑥プロセスマネジメント、⑦業績がフレームを構成する。これは、組織の従業員と活動プロセスに基づいて業績を生み出す業務活動の仕組みを示している。

これらのすべての業務活動は、業績向上成果を目的としている。

さらに、A) “リーダーシップの3要素” および B) “結果の3要素” は、相互に関連しており、「効果的なパフォーマンス管理システムにおけるフィードバック」が重要になる。

一方、フレームワークの根底を支える④情報と分析は、「組織の効果的な経営ならびに事実に基づくパフォーマンスと競争力の改善システム確立にとって極めて重要」な要素だとされている。

審査基準は、申請者の自己申告による「組織プロフィール報告書」と「審査項目（7つのカテゴリー）」に分類されるが、2003年度版では、全体で19の細分化された審査項目が設けられている。したがって、2003年度の審査フレームワークに則して、組織のパフォーマンス向上を目指す仕組みづくりのためのアセスメントが行われる。

5. 審査基準の基本的考え方

図表 1-6

MB賞アセスメント基準の基本的考え方	
(1) ビジナリ・リーダーシップ	(7) 革新のためのマネジメント
(2) 顧客主導の卓越性	(8) 事実に基づくマネジメント
(3) 組織と個人の学習	(9) 公共的責任と市民性
(4) 従業員とパートナーの尊重	(10) 成果重視と価値の創造
(5) 俊敏性(アジリティ)	(11) システム的視点
(6) 将来重視	

MB賞は、顧客価値を中心とした、組織の一貫性ある取り組みにより、卓越したパフォーマンス向上により競争力を強化することを目的としている。その審査基準は、11の基本的考え方に基づき構成されている。

(1) ビジヨナリ・リーダーシップ

卓越したパフォーマンスの向上、革新を促すための戦略、仕組み、方法などを確立するためには、組織のリーダーシップが不可欠であることから、MB 賞では、組織全体にわたるリーダーシップを重視し、戦略や価値観が組織の意思決定や業務活動において、一貫した方向性を示し、全組織的な取り組みを行うことが重要であるとしている。また、理念やビジョンに基づいて、組織の方向性を明確にしたうえで業務を推進していく仕組みづくりを目指す。

(2) 顧客主導の卓越性

経営品質の「クオリティ、パフォーマンスは、その組織の顧客によって判断される」ものであるとし、顧客中心主義を掲げている。顧客への価値や顧客の満足度は、購入、所有、サービスという一連の顧客行動において様々な要因が影響しており、一方で信用、信頼の確立につながるような組織と顧客との関係も含まれている。

組織は、現在の顧客の欲求、期待を理解するとともに、将来的に顧客が求めているものや、市場予測も行わなければならない。すなわち、顧客価値は、顧客維持、市場拡大、売上増大につながる戦略的概念であり、顧客と市場ニーズに対する迅速かつ柔軟な対応、顧客中心のための技術進歩や競合他社の研究などが不可欠である。経営品質では、顧客ニーズを徹底的に調査し、組織の目標を顧客ニーズにうまく合わせることも重要である。

(3) 組織と個人の学習

組織における学習とは、新たな到達目標やアプローチを導き出すことと、既存のアプローチに対する継続的改善や変化に適応することの両方が含まれている。学習は、日常業務の一部に組み込まれ、全組織的な実践を伴う問題解決型であること、また組織内の知識共有に重点を置き、変化や改善の機会を捉えて推進させる機能を指している。学習によって、顧客の価値を改善向上し、新たなビジネス機会を創造しながら、ミスや無駄の低減・コストの削減、サイクルタイムの改善、全組織に広がる生産性と実効性の向上、社会貢献などのような組織パフォーマンスの向上につなげることを重視している。

また従業員や構成員の学習により、組織的な機能横断的学習を実践し、組織改善の環境を創り出す効果を期待している。

このように MB 賞の審査基準を活用して、自組織のセルフアセスメントを行い、他組織をベンチマーキングすることで積極的に改善するという学習の取り組みは、MB 賞受賞組織にみられる共通の活動パターンである。

(4) 従業員やパートナーの尊重

これは従業員を尊重し、彼らの満足度を高めることが組織パフォーマンスの向上には不可欠である、という考えに基づいている。そのためには、①「組織のリーダーが従業員の成功に対し明確な責任を持って対処すること」、②通常の報酬システムとは別の表彰制度によって経済的なインセンティブを与えること、③「組織内に能力開発や成長の機会があ