

ること」、④「顧客に対して、よりよいサービスを提供するという戦略目標を達成するための知識を従業員が共有すること、⑤リスクを恐れず挑戦すること、などが課題とされている。

また、従業員を尊重することは、組織の内外においてパートナーシップを構築するという視点からみて、全ての組織全体に必要なものとされている。組織内のパートナーシップとしては、従業員の能力開発、職務トレーニング、知識の共有を促進するために求められる業務ユニット間の新たなネットワークの構築、などがあげられる。組織外のパートナーシップとしては、顧客やサプライヤー、教育機関などとの間に構築される関係があげられる。

#### (5) 俊敏性

競争のグローバル化時代においては、「急速な変化に対応する能力と柔軟かつ俊敏な対応」が必要不可欠である。すなわち顧客中心主義に基づく、迅速で柔軟なサービスの提供と、提供システムの開発および改良求められているということである。そのためには、組織プロセスの簡略化や、プロセスへの迅速な移行などが、成功の鍵を握る。したがって、活動サイクルタイムは、重要なプロセスの評価尺度となっている。

#### (6) 将来重視

激化する競争社会においては、中・長期的な将来市場の分析、将来への方向付けが必要となっており、顧客・市場・従業員・サプライヤー・株主・公共・地域社会などのステークホルダーについて中・長期的な視点からの見通し、方向付けが重要とされている。将来を見据えた戦略・活動かどうかが、審査の主要な評価尺度となってくる。

#### (7) 革新のためのマネジメント

革新とは、さらなるパフォーマンス向上を目指して、製品やサービス、あるいはプロセスを進化させること、およびステークホルダーのために新たな価値を創造することを目的として、意義ある変化を創造することだと規定している。また、革新は、研究開発分野に限らず、ビジネスや業務のあらゆる側面、および全てのプロセスにおいて重要なものである、としている。

#### (8) 事実に基づくマネジメント

顧客中心主義に基づいて、顧客や市場ニーズ、環境などの変化に迅速に対応する組織パフォーマンスを実現するためには、勘に頼る経営ではなく、可能な限り数値化することで改善点分析を行っていくことが重要である、とする。顧客、製品・サービス、業務比較、市場、競合比較、サプライヤー、従業員、財務、コストなどのパフォーマンス指標を評価・分析することで、「傾向、予測、因果関係などを把握し、組織戦略や計画立案、パフォーマンス評価、業務改善、マネジメント改革、競合組織や『ベストプラクティス』であるベンチマークとの比較など」に役立てていくことができる。

#### (9) 公共的責任と市民性

MB 賞では、企業組織が社会的責任を果たし、市民の視点から良識ある行動をとることが強調されている。責任とは、倫理、公衆衛生、安全、環境への配慮などの視点を組織運営のみならず、製品やサービスの開発・提供などすべての段階において配慮されるべきであるとしている。そのためには、公共的責任の視点からの適切な評価尺度の活用が必要となってくる。

#### (10) 成果の重視と価値の創造

MB 賞では、プロセスを重視するとともに、成果重視主義をとっている。成果については、「顧客、社員、株主、サプライヤー、パートナー、公共、地域社会」などのステークホルダーを重視しており、これらのために価値を創造すること、およびステークホルダー相互のバランスを保つことによって、組織が一層成長するという考え方に基づいている。したがって、成果は財務や市場における業績のみならず、顧客を重視した業績、従業員等人的資源を重視した業績、組織の有効性を重視した業績などについても重点を置いている。

#### (11) システム的視点

卓越したパフォーマンスの向上を目的とする MB 賞は、審査項目（カテゴリー）をフレームワークとして体系化することによって支えられる。フレームワークは独立した7つの要素を単純に並べただけではない。また、7つの審査項目はすべてが経営要素を含んでおり、それぞれが相互に関連性を持っている。さらに、戦略や計画を構築していく上で、業務活動が顧客重視の視点から一貫性をもった戦略として、組織全体の経営品質改善に取り組むことが重要であるとしている。

上記 11 の考え方について、いかに組織活動全体において展開しているかが、MB 賞の評価尺度となる<sup>13</sup>。

### 6. 審査基準の重点

#### (1) パフォーマンスの成果を重視

前述したように、業績は、審査項目7（カテゴリー7）に言及される各業績（すなわち2002年度は：顧客を重視した業績、財務および市場に関する業績、人的資源に関する業績、組織の有効性の業績、また、2003年度は：顧客を重視した業績、製品とサービスに関する業績、財務と市場に関する業績、人的資源の業績、組織の有効性の業績、統治と社会的責任の業績）を審査し、成果の概念を幅広く捉えている。業績は、審査基準配点の450点/1000点を占めている。

## (2) 柔軟な適用

よい結果を生み出すためには、「創造的で適応性に富み、かつ柔軟なアプローチを開発し、実践すること」が重要だとする考え方が MB 賞には存在しているので、審査基準は、「規範」に基づく活動や事項を求めているわけではない。また、MB 賞が設定するアセスメント基準は、特定手法や技法を強制するものではなく、全ての申請者に同じ評価水準で審査するというものであり、MB 賞のアセスメント基準を活用して各申請者の取り組み過程における革新性や多様性を期待するものとして位置づけられている。さらに、MB 賞は、申請者の競争力の向上するという目的を明確にしているが、そのため必要な具体的手法を強制するものではない。これは、具体的手法を提示するデミング賞との相違点でもある。

## (3) 全組織的な一貫性

審査基準では、目標が全ての組織において一貫性を保つシステムであることを重視する。結果 (results) を重視する一方で、価値観や概念、組織プロフィール、各審査項目の因果関係、全体の取組みと改善策への対応において目標の一貫性が保たれているかどうかなどに焦点を当てて審査する。また、審査項目のフレームワーク化によって、各審査項目や審査項目相互の関連性および一貫性を実現することができるとともに、それによって、申請者のマネジメント構造全体を変革し、構造の最適化をはかることも可能になる。さらに審査項目の各要素を単に個別改善するのではなく、マネジメント・モデルとして構造化<sup>14</sup>することも可能になる。そして、これらのことが、MB 賞審査基準の大きな特徴である。

## (4) 目標に基づく診断

審査基準は、フレームワークに基づき、行動評価を行い、強みと改善すべき点を明確化し、改善していくプロセスの繰り返しによりクオリティ・マネジメントを達成するという考え方が原則である。2002 年度版は 7つのカテゴリー18 の審査項目から構成されている (2003 年度版は 7つのカテゴリー19 の審査項目) 審査基準について、これを評点ガイドライン (採点の軸: 「アプローチ」「展開」「結果」) にしたがって評価する仕組みをとっている。審査基準を適用することで、その組織の「強み」と「改善すべき点」を明確にし、改善活動を引き出すことに重点を置いている。

## 7. 審査基準項目

### (1) 審査基準項目

2002 年度、2003 年度ビジネス版審査基準項目は図表 1-7, 図表 1-8 の通りである。

### (2) 2002 年度から 2003 年度への変更点

審査基準は、ダイナミックに変化する組織環境に対応するために、常に進化しつづけるものとされ、2002 年度版から 2003 年度版にあたって、項目が変更された。変更にあたって考慮されたのは、統治 (governance) の視点、倫理 (ethics)、ナレッジアセット (knowledge assets) の構築、顧客価値の創造、パフォーマンス・マネジメントシステムのすべての一貫性である<sup>15</sup>。さらに、審査基準では、組織および個人の学習力と動機づけを重視している。

今回の審査基準変更コンセプトとしては、第一に、根拠に基づくマネジメント (Evidence Based Management) をあげている。これは審査基準、組織プロフィール、取り組みと展開 (カテゴリー 1~6)、業績 (カテゴリー 7) の関連性などについて、審査項目のフレームワーク化を通じてより強められるものとする。第二に、進化と変化という 2 つのチャレンジである。これは、現在および将来の成功を目的とし、改善のための機会に焦点をあてる、ことに重点を置くものである。

図表1-7 2002年 ビジネス版 審査基準項目表

P	組織プロフィール Preface: Organizational Profile	—
P.1	組織の説明 Organizational Description	—
P.2	組織の挑戦課題 Organizational Challenges	—
1.	リーダーシップ Leadership	120
1.1	組織のリーダーシップ Organizational Leadership	80
1.2	公共責任と市民からの認知 Public Responsibility and Citizenship	40
2.	戦略計画 Strategic Planning	85
2.1	戦略の策定 Strategy Development	40
	戦略の展開 Strategy Deployment	45
3.	顧客と市場の重視 Focus on Customers, and Markets	85
3.1	顧客と市場への熟知度 Customer and Market Knowledge	40
3.2	顧客との信頼関係と満足度 Customer Relationship and Satisfaction	45
4	情報と分析 Information and Analysis	90
4.1	提供活動の規模測定と分析 (組織のパフォーマンス測定と分析) Measurement and Analysis of Organizational Performance	50
4.2	情報マネジメント Information Management	40
5	人的資源の重視 Human Resource Focus	85
5.1	業務システム Work Systems	35
5.2	従業員の教育・訓練・能力開発 Employee Education, Training, and Development	25
5.3	従業員の福利厚生と満足度 Employee Well-being and Satisfaction	25
6	プロセスマネジメント Process Management	85
6.1	製品とサービスのプロセス Product and Service Processes	45
6.2	事業プロセス (ビジネスプロセス) Business Processes	25
6.3	支援プロセス Support Processes	15
7	業績 Business Results	450
7.1	顧客を重視した業績 Customer-Focused Results	125
7.2	財務と市場に関する業績 Financial and Market Results	125
7.3	人的資源に関する業績 Human Resource Results	80
7.4	組織の有効性の業績 Organizational Effectiveness Results	120
	合計 Total Points	1000

2002 Criteria for Performance Excellence をもとに作成。

図表 1-8 2003 年 ビジネス版 審査基準項目表

P	組織プロフィール Preface: Organizational Profile	—
P.1	組織の説明 Organizational Description	—
P.2	組織の挑戦課題 Organizational Challenges	—
1.	リーダーシップ Leadership	120
1.1	組織のリーダーシップ Organizational Leadership	70
1.2	社会的責任 Social Responsibility	50
2.	戦略計画 Strategic Planning	85
2.1	戦略の策定 Strategy Development	40
	戦略の展開 Strategy Deployment	45
3.	顧客と市場の重視 Focus on Customers, and Markets	85
3.1	顧客と市場への熟知度 Customer and Market Knowledge	40
3.2	顧客との信頼関係と満足度 Customer Relationship and Satisfaction	45
4	測定・分析およびナレッジマネジメント Measurement and Analysis of Organizational Performance	90
4.1	提供活動の規模測定と分析 (組織のパフォーマンス測定と分析) Measurement and Analysis of Organizational Performance	45
4.2	情報とナレッジマネジメント (情報と熟知度の管理) Information and Knowledge Management	45
5	人的資源の重視 Human Resource Focus	85
5.1	業務システム Work Systems	35
5.2	従業員の知識レベルと動機づけ Employee Learning and Motivation	25
5.3	従業員の福利厚生と満足度 Employee Well-being and Satisfaction	25
6	プロセスマネジメント Process Management	85
6.1	価値創造プロセス Value Creation Processes	50
6.2	支援プロセス Support Processes	35
7	業績 Business Results	450
7.1	顧客を重視した業績 Customer-Focused Results	75
7.2	製品とサービスに関する業績 Product and Service Results	75
7.3	財務と市場に関する業績 Financial and Market Results	75
7.4	人的資源に関する業績 Human Resource Results	75
7.5	組織の有効性の業績 Organizational Effectiveness Results	75
7.6	統治と社会的責任に関する業績 Governance and Social Responsibility Results	75
	合計 Total Points	1000

2003 Criteria for Performance Excellence をもとに作成。

## 8. 審査に関する事項

### (1) 評価ガイドライン

評価は、6段階の評点ガイドラインに基づいて評価レベルが区分されている。世界水準の業績を有する組織は、1,000点満点中600点以上のスコアを達成しているといわれているが、このアセスメントをはじめて自己評価した組織では、せいぜい200点前後のスコアに過ぎないといわれている（評点方法の詳細については、第3章3参照）。

### (2) 応募資格

MB賞の応募資格は、製造業、サービス事業、中小企業（従業員数が500名以下）、教育組織、ヘルスケア組織の5事業分野である。教育、ヘルスケアは、別の審査基準が設けられている。製造業、サービス事業、中小企業を対象とする一般企業の部（＝ビジネス版）の応募資格は、「米国国内に本社を置く営利企業および企業内組織、ならびに米国国内に所在する外国企業の企業内組織」とされている。つまり、米国内における組織のみならず、米国内に拠点を置く外国企業や組織も応募可能なのである。

開設者の形態は、公的、民間組織、米国内、外資企業、合弁会社、法人組織、個人企業、持株会社など、幅広く認められている。また、地方自治体や州および連邦の政府機関、商工組合、専門職者団体、非営利団体などは、ビジネス版への応募が認められていない。MB賞は、規模や分野の異なる組織がそれぞれチャレンジすることが可能となっており、大企業と並んで中小企業等が権威ある賞を受賞することができる点も特徴といえる。

### (3) 審査委員会の構成

MB賞の審査委員会は、申請書（応募者のプロフィール）を審査し、審査報告書を作成した上で、フィードバックレポートを完成させる。審査委員は、米国の指導的立場にあるビジネス、医療、教育の専門家を選考した上でNIST（国立標準技術研究所）が任命する。2002年度は、約400人の審査員により構成されている。内訳は、判定員9人、首席審査員60人、一般審査員となっている。審査員は全員が、審査業務履修準備コースを受講しなければならない。

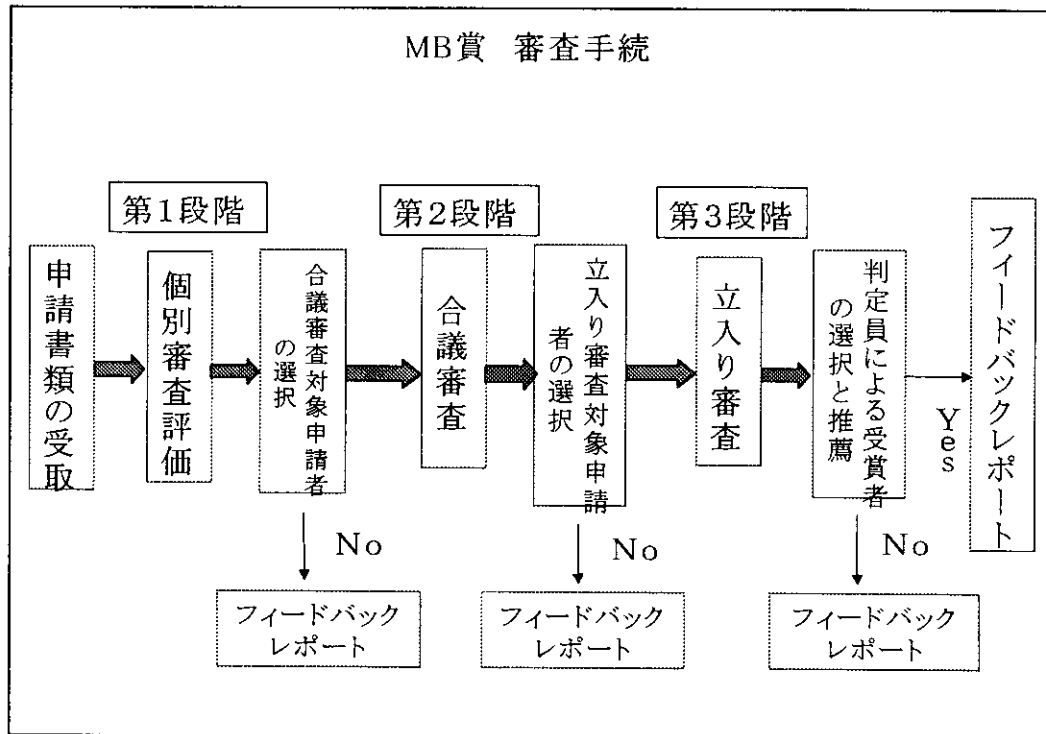
### (4) 審査方法

審査は、4段階のプロセスを経て行われる。

第1段階は、少なくとも8人以上の審査員による個別審査と採点で、申請者の質と事業活動に関する審査が行われる。審査員は、7つの審査項目全てに関して、達成水準と改善程度を評価する。審査に要する時間は、1申請者について、約300時間とされている。第2段階では、第1段階で高い評価をえた申請者だけについて、複数審査員による合議審査が行われる。第3段階では、第2段階で高い評価をえた申請者に対する立入り審査が行われる。立入り審査では、申請書にかかっている記述内容が確かな情報かどうかを主な目

的としている。立入り審査では、従業員に対するインタビュー、関連記録やデータのレビューなどが行われる。立入り審査時間は、1000 時間におよぶとされる。最後に、第4段階として判定員による受賞対象申請者の選別と推薦が行われる。

図表 1-9



2002 Criteria for Performance Excellence をもとに作成。

すべての申請者は、7つの審査基準に関する“強み”と“改善点”を指摘したフィードバックレポート（評価レポート）を受け取ることができる。フィードバックレポートは、申請者の経営改善および向上に活用することを目的としており、申請した組織やシステムのすべてについてコメントを記載している。このような第三者審査員による評価を受けることは、MB賞申請の一つの意義でもある。

#### （5）申請費用について（2003年度）

申請費用は、大企業部門（製造業部門・サービス部門）、教育部門（営利・500名以上の組織）、ヘルスケア部門（500名以上の組織）が5000ドルで、中小企業部門、教育部門（営利・500名未満の組織）、ヘルスケア部門（500人未満の組織）の場合は2000ドルとなっている。また、教育部門（非営利）は500ドルの申請費が必要である。



## 9. ISO9000 およびデミング賞との関連

### (1) ISO9000

MB 賞と ISO9000 の相違については、目的・内容・重視すべき分野が大きく異なるとされている。MB 賞は、米国企業の競争力向上を目的として連邦政府が創設した国家プロジェクトである。MB 賞プログラムは、品質への企業意識を高め、米国企業の品質到達水準を把握し、競争に勝ち抜く成功戦略のための手段を提供するものである。MB 賞の審査基準は、業績と継続的改善に焦点を当てており、すべての事業チャンスにかかわるマネジメントプロセスを設計、実行、評価するためのフレームワークを提供をするものである。

一方、ISO9000 は、国際標準化機構（ISO）が 1987 年に設定した国際標準化シリーズである。申請者は品質保証体制のレベルを国際標準を用いて比較することが可能となる。ISO9000 規格は効果的な品質マネジメントシステムの最低限を要求事項としてまとめたものであり、責任範囲の明確化、品質システムの文書化、記録による証明、を重視している。

NIST によると、ISO9000 によって認定登録されるということは、MB 賞の審査基準項目の 10% 程度をカバーするに過ぎず、MB 賞の審査領域が ISO9000 よりも幅広いことを指摘している<sup>16</sup>。

### (2) デミング賞

MB 賞とデミング賞は、基本的な賞の目的「高品質達成企業の推進と、品質改善の重要性やテクノロジーに対する認識を高める」点で、基本的に同様のものである、とされる。

NIST の記述によるデミング賞との相違として、MB 賞は、①業績とサービスに焦点を当てている、②多くの異なる専門スタッフや組織の相互コミュニケーション改善に焦点を当てている（ステークホルダー、その他の関与者など広く捉えている）、③品質改善方法を特に重点審査している、④顧客や人的資源に焦点を当てている、⑤情報共有の重要性を強調している、と指摘している<sup>17</sup>。

MB 賞によると、MB 賞審査基準は、米国企業がリーダーとしての戦略を共有することで、パフォーマンスエクセレンス追求のために必要な要素をより深く理解し、改善を推進することを目的として策定されているという。一方、TQM/TQC は、MB 賞の審査項目が目的とするものへの取り組み手法であり、多くの組織が取り組み手法に対する改善・改良を行ってきたものである。MB 賞審査基準の非規定性（柔軟性）は組織が組織的なレベルの分析と共有のプロセスを改善・改良していくことを促進するものである、とされているのである。

MB 賞とデミング賞の相違については、いくつかの議論がなされている。TQM 委員会編著「TQM21 世紀の総合『質』経営」の記述をもとに、MB 賞とデミ

ング賞の相違点についてまとめてみたものが表 1-10 である。なお、この著作の主張は、TQM の有用性を主張するものであるが、この点に注意すればおおむね公平な評価であると考えられる。

各種の議論を比較検討してみると、MB 賞の審査基準およびデミング賞の審査基準は例年改訂されており、両賞が目指す方向には明らかに相互に影響をうけているといえるのである。

また、MB 賞の審査項目は、応募者が ISO9000 シリーズを活用していることや、別の審査認定システムを利用していることなども経営品質活動の一環として正当に評価するという姿勢を明示している。

表 1-10 MB 賞とデミング賞の相違

	MB 賞	デミング賞
評価の対象	「経営品質」	製品・サービスの質に絞った評価
改善活動に対する評価項目	なし	あり
プロセス改善方法	特定手法を強制するものではない。柔軟な適用	プロセス改善方法の具体的提示あり
特徴	経営マニュアルとして利用	TQC 活動を実務的に規定 品質向上・維持の方法論と その実績を重視
フレームワーク	あり 経営品質を構造化	あり 組織能力（技術力・対応力・ 活力）の概念の導入
傾向	目的志向型 目標の明確性 競争概念	プロセス志向型 質保証の考え方

「TQM21 世紀の総合『質』経営」をもとに作成。

## 10. 審査基準の普及と MB 賞の展開

### (1) 審査制度の普及

1988 年に MB 賞が設立されて以来、2002 年までの 15 年間で受賞した組織は計 51 である。

また、MB 賞の審査基準は、セルフアセスメントとして多くの組織で活用されており、パフォーマンスとビジネスプロセスの改善ツールとして活用されている。審査基準ブックは、1988 年の初版以来 200 万部を超え、競争力向上のための「現代経営教科書」的な存在であるといわれている。

さらに、MB 賞のセルフアセスメントを参考にして、MB 賞と同様の経営品質賞がアジア、中・南米、オーストラリア、ヨーロッパの 60 以上の国と地域で実施されている。日本の経営品質賞も MB 賞をモデルとしており、MB 賞は

「デファクト・スタンダード」として位置づけられている。

MB 賞の申請企業は州賞への申請企業を併せると年々増加傾向にある。1991年に 10 州以下であったが現在では 44 州に拡大している。これらの州賞はおおむね MB 賞をモデルに作成されており、MB 賞受賞企業の多くが、州賞も獲得している。こうした州賞や、企業自身の自社品質賞などが増加することによって、経営品質賞の階層化が進み、その結果、新たにこの賞に挑戦しようとする企業への門戸が開かれることによって、MB 賞の普及に大きく貢献しているといえるであろう。

## (2) ヘルスケア・教育部門の展開

MB 賞は、審査基準に基づいて、業績の卓越性を追求し、米国企業の競争力強化をねらいとしたものである。審査基準は、民間企業のみならず、あらゆる組織が利用可能なものであるが、米国経済の重要な分野であるヘルスケア・教育分野についても、MB 賞の業績卓越基準を適用することが、これらの事業活動における経営品質向上に有効であるという理由から、医療・教育版の創設がはかられた。

MB 賞が教育とヘルスケア部門を加えたことによって、ビジネス、教育、ヘルスケア部門における「ベスト・プラクティス」を共有し、相互協力による組織パフォーマンスの改善と協力支援関係を築くことも可能である。

ヘルスケア・教育部門は、1995年にパイロット版が設置され、1999年から表彰制度を開始した。これは、ヘルスケアおよび教育分野の営利／非営利組織や官／民組織への MB 賞適用を可能にした。教育機関は、小・中学校はじめ、学区、単科大学、総合大学、専門学校、コミュニティカレッジ、技術学校、公認学校などが含まれる。

教育部門は、2001年に初めて MB 賞を授与した（チューガッチ学区、パールリバー学区、ウィスコンシン州立大学スタウト校の3教育組織に対して）。2002年度は、ヘルスケア部門初の MB 賞が授与されている（SSMヘルスケア）。なお教育部門、ヘルスケア部門設置の背景には、長期的課題の多い教育・医療分野に MB 賞を適用することで大きな改革・革新を進めようとする国家戦略があるとの指摘がある<sup>18</sup>。

2004年には、NPOも MB 賞を適用する準備が進められているとのことであり、MB プログラムの方向性は、経済全体をカバーすることを目的に申請資格区分を拡大していく、といわれている。

申請資格区分の拡大は、他部門間の相互学習効果を生み出すことをねらいとしている。MB プログラム担当部長ハーツ氏（Harry S.Hertz）は、異業種間交流から学ぶことの意義を強調し、「企業が教育機関から学んだり、逆に教育機関が企業から学ぶというように部門を超えて学ぶことが多い」<sup>19</sup>と指摘している。

注釈

1. Baldrige National Quality Program 2002 Criteria for Performance Excellence.
- 2 経営品質協議会ホームページ：<http://www.jqac.com/>
- 3 The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987-Public Law 100-107.
- 4 平成 11 年度厚生科学研究（医療技術評価総合研究事業）マネジドケアにおける医療システムの経営管理技法の導入効果に関する研究報告書（主任研究者小山秀夫）：P10.
- 5 土屋元彦著：「品質管理」と「経営品質」,生産性出版.
- 6 TQM 委員会編著：TQM 21 世紀の総合「質」経営,日科技連：P24-67.
- 7 前掲 5.P88.
- 8 NIST 資料[Frequently Asked Questions about the Malcolm Baldrige National Quality Award]
- 9 前掲 5.P71.
- 10 SRIC REPORT2001.9.vol.6 No.4:卓越したパフォーマンスを生み出す経営変革のフレーム・経営品質賞, P9.
- 11 Baldrige National Quality Program : Why Apply?
- 12 注 11 に同じ.
- 13 加護野忠男監修・関西生産性本部編「経営品質向上プログラム」では,MB 賞受賞組織の共通点として①MB 賞の経営指標で経営改善を行っている②社内のセルフアセッサーと外部審査員を活用して経営の点検を行っている③ベンチマーキングと称し、他社の優れたところを積極的に取り入れている④改善ポイントを可能な限り数値化し、いわゆる計量飛行を行っている⑤高い目標を掲げている⑥徹底した顧客ニーズの調査を行い、それへの対応を経営目標としている点を指摘している（同書 iv ページ）.
- 14 前掲 5.
- 15 Baldrige National Quality Program 2003 Criteria for Performance Excellence,P7.
- 16 前掲 8.
- 17 前掲 8.
- 18 経営品質協議会：第 8 回米国経営品質事業調査団報告書, P3.
- 19 前掲 18.P64.

表1-6 マルコム・ボルドリッジ賞受賞組織

1988年	中小企業部門 製造業部門 製造業部門	グローブ・メタル・ジカル モトローラ ウェスティング・ハウス原子力事業部
1989年	製造業部門 製造業部門	ミリケン ゼロックス・ビジネス商品システム部
1990年	製造業部門 サービス部門 製造業部門 中小企業部門	キャデラック フェデラル・エクスプレス IBMロチェスター事業所 ウオーレス
1991年	中小企業部門 製造業部門 製造業部門	マウロ ソレクtron ザイテック
1992年	中小企業部門 製造業部門 製造業部門 サービス業部門 サービス業部門	グラニット・ロック AT&Tネットワークシステムグループ、伝送システム事業部門 テキサス・インスツルメント防衛電子部門 AT&Tユニバーサル・カード・サービス リッツカールトンホテル
1993年	中小企業部門 製造業部門	エイムス・ラバー イーストマン・ケミカル
1994年	中小企業部門 サービス業部門 サービス業部門	ウェンライト・インダストリーズ AT&Tコンシューマー・コミュニケーションズ・サービス GTEディレクターズ
1995年	製造業部門 製造業部門	コーニング・テレコミュニケーション・プロダクト事業部 アームストロング・ビジネス・プロダクトオペレーション
1996年	製造業部門 サービス業部門 中小企業部門 中小企業部門	ADACラボラトリーズ ドナ・コマーシャル・クレジット カスタム・リサーチ トライデント・プレジジョン・マニュファクチャリング
1997年	製造業部門 製造業部門 サービス業部門 サービス業部門	3Mデンタルプロダクツ事業部 ソレクtron ゼロックス・ビジネス・サービス メリルリンチ・クレジット
1998年	製造業部門 製造業部門 中小企業部門	ボーイング・エアリフト・タンカー ソーラー・タービン テキサス・ネームプレート
1999年	製造業部門 製造業部門 サービス業部門 中小企業部門	イクロエレクトロニクスアメリカ地域会社 カールリー社 リッツカールトンホテル サニーフレッシュフーズ
2000年	製造業部門 製造業部門 サービス業部門 中小企業部門	ダナ・コーボレーション・スピーサー・ドライブシャフト部門 カールリー社 オペレーション・マネジメント・インターナショナル ロス・アラモス銀行
2001年	製造業部門 中小企業部門 教育部門 教育部門 教育部門	クラーク・アメリカン・チェック バル・サドン・サービス チューガッチ学区 パールリバー学区 ウィスコンシン大学ースタウト
2002年	製造業部門 中小企業部門 ヘルスケア部門	モトローラCGISS ブランチスミス・プリンティング部門 SSMヘルスケア

日本経営品質賞委員会／経営品質協議会資料をもとに作成。

## 第2章 ヘルスケア部門賞の審査基準

### 1. ヘルスケア部門賞の設置

#### (1) MB 賞ヘルスケア部門賞の検討

マルコムボルドリッジ国家賞では、米国産業の競争力強化のために大きな推進力となった国家経営品質賞のプログラムを、教育機関・ヘルスケア機関向けに展開するため、1995年から教育部門、ヘルスケア部門のパイロット版を、1999年には表彰制度を設置した。

MB 賞教育部門においては、2001年度に初の受賞組織が選出された（チューガッチ学区、パールリバー学区、ウィスコンシン州立大学スタウト校の3教育組織）。

2002年度には、初のヘルスケア部門賞としてSSMヘルスケアが受賞した。教育部門、ヘルスケア部門設置は、明らかにこれらの分野にMB賞を適用することで大きな改革・革新を進めようとする国家戦略によるものである。

ちなみに、ビジネス版におけるヘルスケア分野関連の受賞としては、1996年にADACラボラトリー（シリコンバレーにあるハイテク企業）が、また翌1997年には、3M歯科材料部門が、それぞれ製造部門で選ばれている。両組織とも、MB賞に応募したことにより、企業パフォーマンスのより良い成果がえられた、との効果を公表している。

MB賞の審査基準をヘルスケア分野にも適用する際は、一般企業の審査基準とどのような違いが生じてくるのであろうか。以下では、MB賞ヘルスケア版の概要について検討したい。

#### (2) ヘルスケア部門賞設置の背景・設置理由

MB賞ヘルスケア部門の設置は、米国内の医療費削減を大きな政治課題としていたクリントン政権下において政策実行プログラムの一つとして位置づけられた。米国の年間医療費を1兆ドル（およそGDPの13%）とすると、効率化によりその1%を節約することができれば100億ドルの節約となるとNISTは試算している<sup>1</sup>。

MB賞ヘルスケア版の設置により、審査基準適用によりヘルスケア経営品質の改善が助長されれば、ひいては米国内のヘルスケア費用削減へとつながることが期待されることが創設の背景といえる。

ヘルスケア部門のパフォーマンスの改善・向上を目指すためには、ヘルスケア組織の改善活動の評価基準を示し、申請組織に経営的助言を行える体系的な共通基盤の整備づくりの必要性があるとして設置された。

審査基準の設置・審査制度の整備は、成功したヘルスケア組織の戦略方式や方法を全米に広め、結果ヘルスケアの質を高めていくことをねらいとする。

さらに、MB賞ヘルスケア部門への拡大は、ヘルスケア分野だけでなく異業種間でベス

トプラクティス情報を伝達し共有化する効果も期待している。このように、MB 賞のヘルスケア部門の創設は、経営品質向上による米国産業の競争力強化、という MB 賞本来の目的にのっとなっている。

(3) 現在までの応募状況

ヘルスケア部門賞については、1995 年よりパイロット版が作成されており、賞の設置は 1999 年からである。1999 年から 2002 年までの応募総数は、42 団体に及んでいる。このうち、2002 年度応募組織は、17 団体であり、うち 1 組織のみが受賞したことになる。

(4) ヘルスケア版審査基準の到達目標

ヘルスケア版審査基準書<sup>2</sup>では、到達目標として以下の 3 点をあげている。

- ① 患者や他の顧客に対し、常に改善されつづけるヘルスケアの質の向上
- ② ヘルスケア組織としての組織全体の有効性と組織能力の改善
- ③ 組織およびスタッフ個人の学習効果

上記 3 点は、MB 賞ビジネス版と同趣旨の概念をヘルスケア向けに表現したものとなっており、これにより、組織の卓越したパフォーマンスエクセレンスの追求を実践し、個々の組織が、QOL を改善し、また維持していくことを目的としている。

(5) ヘルスケア版の審査基準の構成

ヘルスケア版も、MB 賞ビジネス版と同様の基本的考え方に基づき構成されている。また、審査基準のフレームワーク構成も、7つのカテゴリーから構成される同趣旨のものとなっている。

図表 2-1 審査基準の基本的考え方 (2002 年度)

MB 賞 (ビジネス版) 基本的考え方	ヘルスケア版の基本的考え方
1. ビジヨナリ・リーダーシップ	1. ビジヨナリ・リーダーシップ
2. 顧客主導の卓越性	2. 主導の卓越性
3. 組織と個人の学習	3. 組織と個人の学習
4. 従業員とパートナーの尊重	4. スタッフとパートナーの尊重
5. 俊敏性	5. 俊敏性
6. 将来重視	6. 将来重視
7. 革新のためのマネジメント	7. 革新のためのマネジメント
8. 事実に基づくマネジメント	8. 事実に基づくマネジメント
9. 公共的責任と市民性	9. 公共的責任と地域医療
10. 成果 (結果) 重視と価値の創造	10. 成果 (結果) 重視と価値の創造
11. システム的視点	11. システム的視点

## (6) ヘルスケア版審査基準の留意点<sup>3</sup>

MB 賞ヘルスケア版を作成するにあたり、ビジネス版審査基準をヘルスケア用に適用するときの考慮すべき事項として、ヘルスケアの審査基準全体におよぶものとして①使命の特異性、②「顧客」の考え方、③スタッフ、④事業と支援プロセスの考え方、⑤ヘルスケアの重視があげられている。

### ① 使命の明確化

ヘルスケア組織全体は、共通の目的をもっているが、個々の組織についていえば、使命や役割、サービスなどは組織により当然異なる。MB 賞を申請する組織は、まず自らの「使命」が審査の際にもちいられる一組の基準に合致しているとともに、その他の各基準とも齟齬がないということを知りやすく説明する必要がある。

なぜならば、申請する組織の業績結果がどのような人物あるいは特定の部門によって達成されたかを明らかにする方法はそれぞれの組織ごとに差があるからである。

そこで、MB 賞を申請しようとする組織は予め審査基準のフレームワークや内容を十分に理解し、いつでも MB 賞による審査に対応できるような組織環境を整備しておくことが必要である。

特に戦略計画のカテゴリーでは、申請者は自らの使命達成に必要な要件のすべてに対応できるよう、項目の一つひとつではなくカテゴリー全体の要件に対して知りやすく説明しておくべきである。これは、組織の業績のカテゴリーでも、組織の使命と戦略目的とが矛盾していないことを明らかにしなくてはならないからである。

ところで、ヘルスケア版審査基準は使命達成に必要な要件が使命の明確化とは関係なく、全組織にあらかじめ共通して存在しており、これはヘルスケアサービスの提供場面で特に顕著となる。このような共通性にもかかわらず、ヘルスケアサービスとそのサービス開発の焦点はそれぞれの組織の使命におく。

例えば、病院や HMO、在宅ケア提供組織 (HHA) などからの結果報告書に MB 賞が期待することは、個々の活動組織における使命の相違点や使命の反映状態である。しかし、これら 3 分野の提供組織が実際に期待されることは、業績改善努力の有効性を証明するという目的で、これらの提供組織が年度ごとに改善結果を開示することにある。

いくつかのヘルスケア組織では、研究や教育を使命の一部として重視するという認識がある。もしそうなら、研究や教育活動はプロセス・マネジメント報告および、管理運営面の業績結果報告の中の一部として記録すべきである。

### ② 「顧客 (Customer)」の考え方

ビジネス版では、「Customer：顧客」という単語を製品やサービスを購入する人という意味で用いている。市場での成功は、消費者の選好次第であるとも考えられるが、組織が必要とする要件を設定する場合は、その他のステークホルダーも考慮しなければならない。

卓越した組織パフォーマンスのためには、経営環境、法規制、その他成功に関連する全



での必要要件を満たしていなければならない。

ヘルスケア組織においても、さまざまな必要要件に対応していなければならない。すべての必要性はヘルスケア版審査基準項目に盛り込まれていなければならない。

においても同様に、さまざまな必要要件を用意している。ビジネス版の審査基準をヘルスケア分野に適用するためには、ヘルスケア分野における主要な顧客（Key Customer）、すなわち患者／利用者の要求を明確にする具体的な取り組みに対して審査する基準が含まれる。この取り組みにより、主要な患者／利用者とその他の顧客が明確に区別され、重視すべき顧客を選別することができる。特にカテゴリー3の患者／顧客とヘルスケア市場に関する知識、患者／顧客の信頼関係、患者／顧客の満足満足度の項目では、特に注意した分析が必要となる。また、ヘルスケア組織は、当然強い社会的責任を負っており、組織における地域への取り組みは重視されるべきである。

なお、米国ヘルスケア版では、医師、看護師、助産師、心理士、その他ヘルスケア提供者は、スタッフとして専門的な役割を果たすと同時に、その組織にとっての供給者あるいは顧客としても位置づけられている。そこで審査基準は、さまざまな関係に対応できるように作成されている。

ヘルスケア版審査基準を通して、患者／利用者、顧客の要求は、第一に組織のヘルスケアサービスに反映されるべき要求、第二に顧客それぞれがもつ付加的な要求に分類することができる。患者／利用者以外のその他の顧客による要求の多くは、組織が提供するヘルスケアサービス自体に向けられるべきものであることから、ヘルスケア審査基準では、ヘルスケアサービスの提供の審査に重点をおいている。

### ③経営幹部とスタッフ

ビジネス版審査基準で示す「Senior Leaders：経営幹部」とは、組織のトップマネジメントグループ／チームのことである。一方、ヘルスケア組織では、マネジメント部門とヘルスケア提供部門とのリーダーシップに区分されているため、経営幹部は、両方のマネジメントを統合する必要がある。

また、組織の人材については、ビジネス版審査基準では、「employees：従業員」という語で一括し、従業員満足、モチベーション、能力開発などが重要な戦略源とする。この点は、ヘルスケアの審査基準でも同様であるが、あえて「staff：スタッフ」という語を用い、そこにはヘルスケアサービス提供者、トップリーダー、マネジメント、および支援スタッフも含まれる。

ヘルスケアサービスの提供者は、組織の「従業員（employees）」である場合が多いが、主要なヘルスケア提供者は、審査基準において「スタッフ」と表現している。ヘルスケアの提供者を「スタッフ」と捉えることにより、組織のリーダーシップや人的資源について、スタッフの役割や責任を改めて強調するものである。

ヘルスケアの審査基準では、すべてのスタッフが組織マネジメントシステムに組み込まれ、組織の使命を果たすために貢献することが期待されている。

④ビジネスプロセスと支援プロセス

ヘルスケア版審査基準では、第一に直接サービスの提供に重点を置く。また、ヘルスケア組織においては、間接的に支援する活動もある。そこで審査基準では、ヘルスケアプロセス（Health Care Process）と、支援プロセス（Support Process）に分けて審査項目を設けている。支援プロセスとして、事業プロセス（Business Process、例として技術習得、情報マネジメント、ナレッジマネジメント、M&A など）と支援プロセス（Support Process、例として患者記録など患者支援プロセス、財務・会計設備管理、安全管理、請求、購入などのその他の支援プロセス）に分けられる。

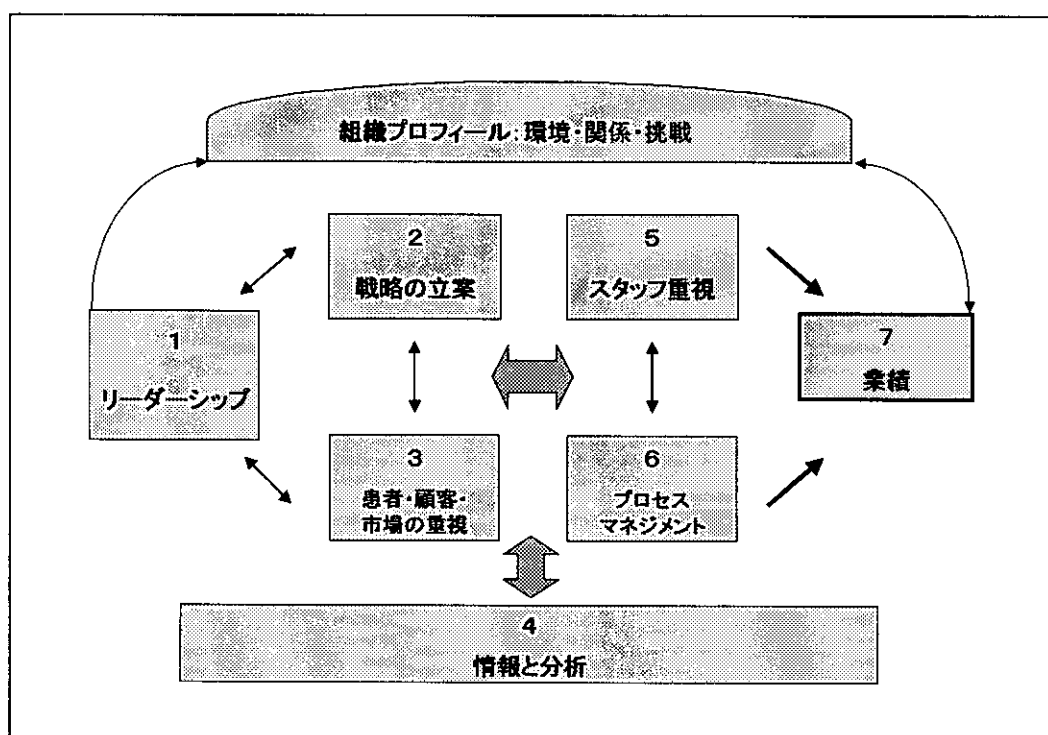
⑤ヘルスケアの重視

ヘルスケア版審査基準では組織パフォーマンスのさまざまな審査項目を設置しているが、なかでも特にヘルスケアを重視する。その理由として、以下の2点をあげている。

- (i) 健康状態の改善は、ヘルスケア組織の共通の目標であり、成功したヘルスケア戦略や方法は国家のヘルスケアシステムに影響を与える。
- (ii) ヘルスケア版審査基準は、ヘルスケアの質の改善を最優先根拠（rationale）として作成している。

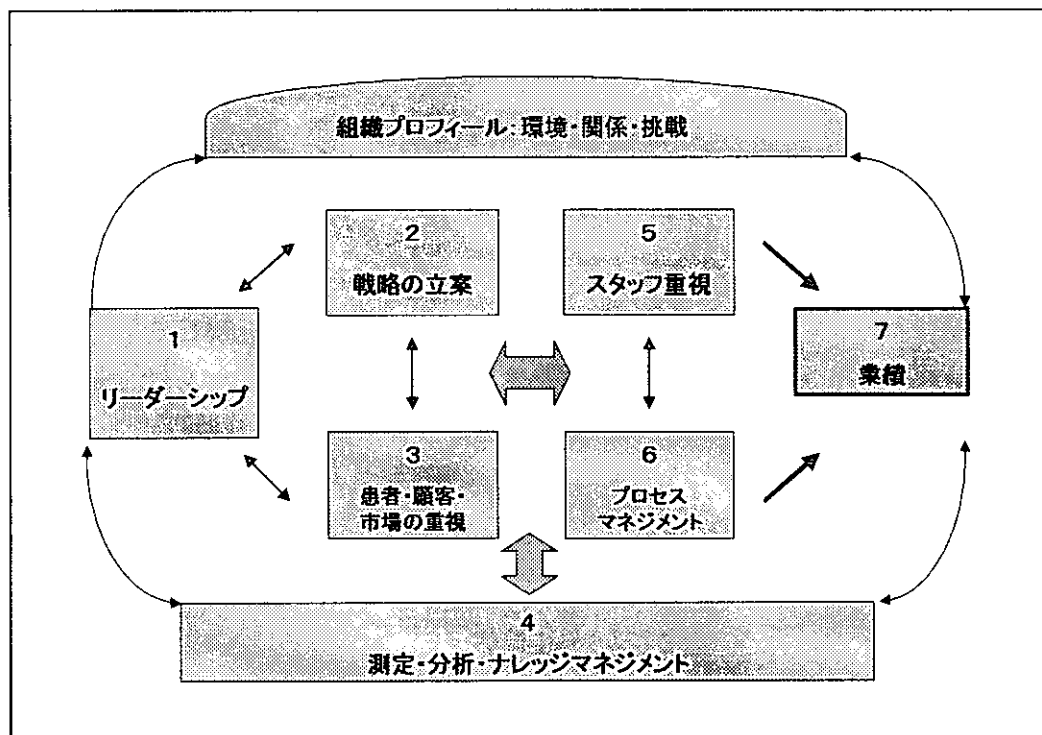
審査基準はヘルスケア提供者としての組織パフォーマンスに焦点を当てているが、事業システムやサポートシステムにも注目している。しかし、これらは、それぞれ別のパフォーマンスと考えるべきではなく、組織パフォーマンスの様々な面を審査するものである。

図表 2-2 2002 年度 ヘルスケア版 審査基準フレームワーク



2002 Health Care Criteria for Performance Excellence をもとに作成。

図表 2-3 2003 年度 ヘルスケア版 審査基準フレームワーク



2003Health Care Criteria for Performance Excellence をもとに作成。

## 2. ビジネス版とヘルスケア版の審査基準相違<sup>4</sup>

MB 賞ビジネス版の審査基準をもとにして、ヘルスケア版審査基準が作成されている。2002 年度版の審査基準の配点は、図表 2-4 の通りである。

2002 年度版において、ビジネス版との配点の相違は、カテゴリー 1. リーダーシップの項目（合計 120 点）について、1.1 組織のリーダーシップ（ビジネス版 80 点、ヘルスケア版 75 点）、1.2 公共の責任と市民性（ビジネス版 40 点、ヘルスケア版 45 点）と配点されている。ヘルスケア組織は、強い社会的責任が求められており、地域医療への貢献がなされているかどうか審査の対象となっている。ヘルスケア版をビジネス版と比較すると、組織活動における「公共の責任と市民からの認知」がより重要であるとの審査基準構成がとられている。

### (1) リーダーシップ（組織のリーダーシップ、公共責任と市民からの認知）

前述のように、ヘルスケア組織では、マネジメント部門とヘルスケア提供部門とのリーダーシップに二分されている点を考慮しなければならない。そのため、組織内において、管理者とヘルスケア提供者との間の関係に注目する必要がある。

ヘルスケア機関は、組織の社会的責任として、地域を創りあげ、改善していくために、他の組織（公共および民間）やヘルスケア提供者と協力していくことも含めて、どのような活動をしているか、どのように貢献しているかに注目する。そのため、質問項目数は同じにもかかわらず、配点が5点多くなっている。

## （2）戦略計画

患者中心のクオリティの戦略的考え方として、患者満足、患者の信頼、患者の健康状態、ヘルスケアサービスの改善に焦点を置く。

戦略方針を決定する際は、患者／顧客、市場、業務上の要求事項に加えて、ヘルスケアパフォーマンスについても理解・分析しなければならない。

戦略は、ビジネス版においては、「市場における明らかな優位性」の獲得を目的とするが、ヘルスケア版においては、「市場の中で適切な競争と協力の基盤づくり」を目的とする点に相違がある。どのように、競争、あるいは協力していくか、戦略を策定する際には、個々の組織の使命に基づき策定していく点が重要である。

## （3）患者／顧客と市場の重視

審査基準では、患者と他の顧客グループとをしばしば分けて考えている。これは、顧客グループがヘルスケア組織にとって特に重要であることを強調しているといえる。

しかしながら、患者のみならず、患者の家族、地域社会、保険者、支払機関、ヘルスケア提供者、患者弁護団、学生など、顧客価値として重視されなければならない、患者と顧客グループとの異なる要求、価値とのバランスをとることが重要となってくる。

## （4）情報と分析

MB 賞ビジネス版においても、ヘルスケア版においても、本項目は、フレームワークの要点となっている箇所である。パフォーマンスの効果的な測定・分析に利用する情報やデータの利用は、ヘルスケアの管理を行う組織の運営と戦略課題に一貫性を持たせるための中枢となる部分である。

## （5）スタッフの重視

ヘルスケアのスタッフとしては、有給者のみならず、医師などのプロフェッショナル、ボランティア学生なども含まれる。

## （6）プロセスマネジメント

ヘルスケアとその提供を助長する全ての過程の中で最も焦点を当てられるべきカテゴリーであるとしている。ヘルスケア組織の使命として、主要なプロセスには、ヘルスケア研究、医学、看護、その他のヘルスケア関連の学生への教育なども考えられる。

## （7）業績（事業活動の成果）

患者／顧客重視に焦点をあてた業績として、患者の機能状態についての重要な評価尺度や