

指標レベルを提供することを求めている。さらに、患者／顧客の満足度、患者／顧客の信頼、患者／顧客の増減、患者／顧客の不満足度、患者／顧客のヘルスケア品質・成果・価格に基づき認識する価値、アクセスや利用に関する患者／顧客の評価、患者／顧客、その他の評価機関からの評価、表彰、認知なども含めて考えられる。

3. ヘルスケア版審査基準 2003年度版 2002年度版からの変更点⁵

MB 賞においては、組織を取り巻く環境の変化に伴い、顧客中心のパフォーマンスを重視し、あらゆるステークホルダーのニーズが釣り合うような成果を実現するために審査基準は常に発展しつづけなければならない。よって、毎年見直し作業が行われるが、審査基準の浸透と、変更による混乱を防ぐため、例年偶数年度には、部分的な見直し作業に止められ、大幅な改訂は奇数年度に行われている。2003年度版審査基準項目は、図表 2-5 の通りである。

2003年ヘルスケア審査基準では、ヘルスケア組織の持続的な改善のために以下の点を特に重視する。

- ① 組織内統治(governance)と倫理性 (ethics)
- ② 患者の安全
- ③ ナレッジアセット (knowledge assets) の形成
- ④ 患者価値、顧客グループ価値の創造
- ⑤ パフォーマンス・マネジメントシステムの結果と測定の一貫性
- ⑥ ヘルスケアの業績と社会的責任の業績
- ⑦ 組織や個人の学習や動機づけ

さらに、審査基準の7つのカテゴリーと組織プロフィールの一貫性をさらに強調した。これにより、セルフアセスメント、第三者審査、取り組みと展開の一貫性と組織のギャップ、業績の一貫性と組織のギャップの明確化を強調するように改訂した。

さらにフレームワーク全体に関わる改訂点として、第一に、「根拠に基づくマネジメント：Evidence Based Management」、第二に、「進化しつづける組織 (Running The Organization)」「変化する組織(Changing The Organization)」の両面を重視する。

「根拠に基づくマネジメント」の重視により、審査基準と、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) の関連性がより強化される。

また、「進化」と「変化」というチャレンジに焦点をあてることで、現在および将来の成功を目指し改善のための機会を重視するものである。

なお、ヘルスケア審査基準は、従来と同様、患者や顧客がパフォーマンスの優秀さを規定し、価値を形成していく中心であると位置づけている。

審査基準については、下記の点で変更がみられる。

- ・審査基準項目数の増設（2002年度 18項目 →2003年度 19項目）。
- ・設問項目の増設（2002年度 29項目 → 2003年度 32項目）。
- ・カテゴリー1. 「リーダーシップ」について、その組織の法的、倫理的行動に対するリーダーシップの責任について重点を置く。
- ・カテゴリー4. 「測定、分析とナレッジマネジメント」：組織のナレッジを獲得し、守り、広めることの重要性について強調する。
- ・カテゴリー6. 「プロセスマネジメント」：項目が2つに減少した。
- ・カテゴリー7. 「ヘルスケアの業績」、「統治と社会的責任に関する成果」について、項目を設置した。

各項目の変更点として、以下の点があげられる。

- ・組織プロフィール：組織の説明（項目 P-1）において、組織の統治システムと組織にとって鍵となるプロセスでのサプライヤーとパートナーの役割についての記述を求めている。また、組織の挑戦課題（P-2）では、比較データの情報源について加えた。これは、比較データをどのように発展させるか、またデータの情報源をどのように選んだかという他のカテゴリーの質問項目に対応している。さらに、パフォーマンス改善アプローチとして、6シグマ、PDSA サイクル、その他も改善ツールとして含まれることを記載した。
- ・カテゴリー1 「リーダーシップ」：「組織のリーダーシップ（1-1）」では、経営幹部、統治部門によって法的・倫理的行動を意識した経営環境の構築がなされているかを強調している。「社会的責任（1-2）」は、組織の倫理的行動の主要なプロセスと測定を含むように変更した。
- ・カテゴリー2 「戦略計画」：「戦略展開（2-2）」では、持続性に焦点をあて、どのように活動計画によって達成された変化を持続させるか、質問項目を加えた。
- ・カテゴリー3 「患者・顧客と市場の重視」では、患者・顧客の信頼関係を強調した。
- ・カテゴリー4 「測定、分析、ナレッジマネジメント」では、組織の測定と分析の必要性が持続的に変わることを認識して、革新と組織、産業の変化に着目し、またナレッジセットの重要性から、「情報とナレッジマネジメント（4-2）」として新たな設問項目を設けた。
- ・カテゴリー5 「スタッフ重視」：「業務システム（5-1）」では、業務の組織とマネジメント、スタッフのパフォーマンスのマネジメントシステム、求人およびキャリアプログラムという3つの領域に重点をおく。また、「スタッフの学習動機づけ（5-2）」では、動機づけとキャリア開発を強調する設問項目を設けた。
- ・カテゴリー6 「プロセスマネジメント」：「ヘルスケアプロセス（6-1）」では、ヘルスケアデザインと伝達プロセスを大きく統括するように改訂された。

- ・ カテゴリー7「業績」:「ヘルスケアの業績(7-1)」は2002年度版「患者・顧客を重視した業績」を置き換え、ヘルスケアの業績の増大する必要性を反映して加えられた。また、新たに「統治および社会的責任の結果(7-6)」を加え、組織の統治についてステークホルダーの信頼を得る必要性および倫理的行動や合法的行動を重視している。

注釈

- 1 NIST 発表資料 : A Measure of Confidence: NIST and Quality in Health Care
- 2 Baldrige National Quality Program 2003 : Health Care Criteria for Performance Excellence, P7-8.
- 3 前掲 2,INTEGRATION OF KEY HEALTH CARE THEMES,P8-9.
- 4 ヘルスケア版審査基準では、多くの項目においてビジネス版における customers (顧客) を、patients/customers (患者/顧客) に、employee (従業員) を staff (スタッフ) に、product and service (製品とサービス) を health care service に置き換えて用いている。審査基準ブックでは、各用語に、以下のような解説をつけている。

patients/customers :

患者とは、広義で用いられている。ヘルスケアを受ける人、予防、健康増進(健康診断)、急性、慢性、リハなどを含め、ケアと同等のサービスを受ける者も含まれる。組織によっては、患者という語に、メンバー、消費者、顧客、住民という意味も含めて用いることもある。

staff :

組織のサービスを提供するすべての人で、有給スタッフ(常勤・パートタイム・臨時・契約職員)、プロフェッショナル(医師、医療助手、看護師、鍼灸師、栄養士等で組織より給料をえていない者)、ボランティア医療関係の学生などを含むものである。

health care service :

この語は、組織によってなされるすべてのサービスで、専門的な臨床的/医学的診断から患者や地域に対してなされるすべてのサービスを含める。
- 5 前掲 2,CHANGES FROM THE 2002 HEALTH CARE CRITERIA,P10-11.

図表 2-4 2002年 ヘルスケア版 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	75
1.2	公共責任と市民からの認知 Public Responsibility and Citizenship	45
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.	患者／顧客と市場の重視 Focus on Patients, Customers, and Markets	85
3.1	患者／顧客と市場への熟知度 Patient/Customer and Market Knowledge	40
3.2	患者／顧客との信頼関係と満足度 Patient/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	スタッフの重視 Staff Focus	85
5.1	業務システム Work Systems	35
5.2	スタッフの教育・訓練・能力開発 Staff Education, Training, and Development	25
5.3	スタッフの福利厚生と満足度 Staff Well-being and Satisfaction	25
6	プロセスマネジメント Process Management	85
6.1	ヘルスケアサービスプロセス Health Care Service Processes	45
6.2	事業プロセス Business Processes	25
6.3	支援プロセス Support Processes	15
7	業績 Organizational Performance Results	450
7.1	患者・顧客を重視した業績 Patient and Other Customer-Focused Results	125
7.2	財務と市場に関する業績 Financial and Market Results	125
7.3	スタッフと業務システムに関する業績 Staff and Work System Results	80
7.4	組織の有効性の業績 Organizational Effectiveness Results	120
	合計 Total Points	1000

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

図表 2-5 2003 年 ヘルスケア版 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.	患者・顧客と市場の重視 Focus on Patients, Other Customers, and Markets	85
3.1	患者・顧客と市場への熟知度 Patient, Other Customer and Market Knowledge	40
3.2	患者・顧客との信頼関係と満足度 Patient and Other 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	50
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	40
5	スタッフの重視 Staff Focus	85
5.1	業務システム Work Systems	35
5.2	スタッフの知識レベルと動機づけ Staff Learning and Motivation	25
5.3	スタッフの福利厚生と満足度 Staff Well-being and Satisfaction	25
6	プロセスマネジメント Process Management	85
6.1	ヘルスケアプロセス Health care Processes	50
6.2	支援プロセス Support Processes	35
7	業績 Organizational Performance Results	450
7.1	ヘルスケアに関する業績 Health Care Results	75
7.2	患者・顧客を重視した業績 Patient-and Other Customer-Focused Results	75
7.3	財務と市場に関する業績 Financial and Market Results	75
7.4	スタッフと業務システムの業績 Staff and Work System 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 Health Care Criteria for Performance Excellence をもとに作成。

第3章 ヘルスケア部門賞の審査手順

1. 審査基準項目

2002年度の審査項目は、7つの大項目と18の小項目から成り立っている。また2003年度の改訂では、小項目が19に変更されている。これらの項目は、表2-4、表2-5に示す通りである。

さて、申請者（医療機関）はMB賞が求める申請書類を提出しなければならないが、そのためには、次のような「組織プロフィール」基準に回答する必要がある。以下は、2002年度ヘルスケア版組織プロフィールに関する質問事項である¹。

（P）組織プロフィール

P.1 組織の説明

組織の事業環境と顧客、サプライヤー（供給業者）ならびにその他のパートナー（提携者）との主要な関係を記述する。

P.1.a 組織環境（提供組織に影響を与える環境）

1. 組織の主要なヘルスケアサービスは何か。患者にどのように提供されているか。
2. 組織の背景／文化は何か（目的、ビジョン、ミッション、価値観も含めて）。
3. スタッフのプロフィールはどのようなものか。教育レベル、労働力と業務の種類、労働組合、労働契約、安全に関する特別な要件等も含めて記述せよ。
4. 主要な技術、機器および設備はどのようなものか。
5. 組織運営に関する規制環境はどのようなものか。職業上の健康・安全の規制、資格要求、環境、財務、ヘルスケアサービスの提供を含めて記述せよ。

P.1.b 組織の関係

1. 主要な患者／顧客グループはどのようなものか。
ヘルスケアサービスに対する主要な要求事項はどのようなものか。
患者と他の顧客グループや市場区分等の中でこれらの要求内容がどのように違っているか。
2. 最も重要なサプライヤーやパートナーのタイプはどのようなものか。
同様に、サプライチェーンにおける最も重要な要求事項はどのようなものか。
主要なサプライヤーとのパートナーシップやコミュニケーションの仕組みはどのようなものか。

P. 2 組織の挑戦課題

組織の競争の実態、主要な戦略挑戦課題、パフォーマンスの改善のためのシステムについて記述する。

P. 2. a 競争の実態

1. 競争における位置づけはどのようなものか。ヘルスケア産業の中の相対規模、成長性ならびに競合組織数とタイプを含めて記述せよ。
2. 競合者と比較し、成功を決定づける最も重要な要因は何か。競合者の状況や協力相手に影響を生じさせる変化を含めて記述せよ。

P. 2. b 戦略的な課題

主要な戦略課題はどのようなものか（日常業務、人的資源、事業展開などを適宜含めて）。

P. 2. c パフォーマンス改善システム（提供活動の改善体制）

パフォーマンス改善に対して、どのようにして組織的に焦点を当て続けているか。主要なプロセスに対する体系だった評価や改善の取り組み（アプローチ）、ならびに組織的な学習や知識の共有化促進への取り組み、ならびに組織的な学習や知識の共有化促進への取り組みを含めて記述せよ。

次に、申請者は、図表 2-4（2003 年度：図表 2-5）に示す 7 項目のそれぞれに回答しなければならないが、MB 賞は各項目毎に質問事項を設定し、審査基準を明確にしている。2002 年度ヘルスケア版の 7 項目（18 小項目）毎の質問内容と基準は、次の通りである。また、MB プログラムでは、事務長や看護部長などのシニア・リーダーがこれらの質問項目に回答する過程でその内容を確認するための自己チェックシート（資料 1）も用意している。2003 年度審査基準質問項目と、解説とコメントについては、資料 2、資料 3 の通りである。

（1）リーダーシップ （120 点）

1.1 組織のリーダーシップ （75 点）

経営幹部が組織をどのように導き、組織のパフォーマンスをどのように再審査しているかを記述する。

1.1. a 経営幹部のリーダーシップの指針（代表役員の指導傾向）

1. 経営幹部は、組織の価値観、短期および長期の経営指針、期待されるパフォーマンスを、患者や他の顧客やステークホルダーの価値の創造とそれらのバランスを重視しながら、どのように策定し展開しているか。
経営幹部が、リーダーシステムを通して、すべてのスタッフに対しこれらの価値観、指針、期待をどのように伝達しているかを含めて記述せよ。
2. 経営幹部や、エンパワーメント、革新、組織的俊敏性、組織とスタッフの学習の

環境をどのように構築しているか。

1.1.b 組織パフォーマンスの再審査

1. 経営幹部は、組織のパフォーマンスや、組織の成功、競争力、短期および長期の到達目標に関する進捗度合い等を評価や、変化するヘルスケアサービスの要求への対応力をどのように再審査しているか。
2. 組織のパフォーマンスの再審査結果は、どのようにして改善や革新の機会に向けて優先づけられているか。
それらは、組織の一貫性を確保するために、どのようにして全組織、サプライヤー、パートナーへ展開されているか。
3. 経営幹部は、組織のパフォーマンスの再審査結果を、自己のリーダーシップの効果性と仕組み改善にどのように活用しているか。

1.2 公共的責任と市民からの認知 (45点)

組織が公共への責任についてどのように取り組み、良識ある市民としてどのように実践しているかを記述する。

1.2.a 公共への責任

1. 規則、法律、認可といった社会的要件にどのように取り組んでいるか。コンプライアンスの取り組み、ヘルスケアサービス、その他組織運営における組織運営上のリスクに対する主要なプロセス、評価尺度、目標値を含めて記述せよ。
2. 現在と将来のサービスと組織運営に関する社会の関心事をどのように予測していますか。事前にそれらの関心事にどのように取り組んでいるか。
3. ステークホルダーとの関係において、倫理的活動をどのように成し遂げているか。

1.2.b 中心地域と地域医療への支援

組織、経営幹部、スタッフは、地域医療の確立活動を含めて、自分たちの属する地域社会をどのように積極的に支援・強化しているか。

また、鍵となる地域社会をどのように見極め、特に組織的に関わり合い、支援する範囲をどのように決定しているか。

(2) 戦略計画 (85点)

2.1 戦略の策定 (40点)

組織が他の同種のヘルスケアサービス提供組織と比較して、パフォーマンス強化、ヘルスケア供給者としての総合的なパフォーマンスの向上も含め、どのように戦略課題を策定しているかを記述する。

2.1.a 戦略策定プロセス

1. 組織全体の戦略策定システムはどのようなものか。プロセスの主要な手順、主要な参画メンバーおよび短期および中長期的計画の計画期間も含めて記述せよ。
2. 立案に際し、以下の鍵となる(主要な)要因が確実に検討されるためにどのように取り組んでいるか。これらの要因に関連するデータおよび情報がどのように収

集され、分析されるのかについて概略を記述せよ。

- ・顧客とヘルスケア市場の要求／期待／機会
- ・競争環境や、地域社会資源を維持するための協力環境、競合組織に対する自組織の能力
- ・ヘルスケアサービスや組織運営に影響を及ぼすとされる技術や他の主要な変化
- ・スタッフや他の経営資源を含む強みと弱み
- ・他のヘルスケア事業者を含めたサプライヤー／パートナーの強みと弱み
- ・財務的、社会的、およびその他の潜在的リスク

2.1.b 戦略課題

1. 鍵となる（主要な）戦略課題はどのようなものか。
その達成のタイムテーブルはどのようなものか。主要な到達目標／数値目標を適切に含めて記述せよ。
2. 組織プロフィールの P.2 において明らかにされた挑戦課題を戦略課題ではどのように扱っているか。
また戦略課題が患者のニーズや、ステークホルダーのニーズとのバランスを確保するためにどのように取り組んでいるか。

2.2 戦略の展開 （45点）

組織が戦略課題をどのように活動計画に展開しているのかを記述する。

2.2.a 活動計画の策定と展開

1. 鍵となる（主要な）戦略課題を達成するために、活動計画をどのように策定し、展開しているか。
活動計画を確実に達成するための経営資源配分についても記述せよ。
2. 組織の鍵をにぎる（主要な）短期および中長期の活動計画とはどのようなものか。
ヘルスケアサービスと計画、顧客や市場（患者も含む）、および組織運営に関する主要な変更があれば、それも含めて記述せよ。
3. 短期および中長期の戦略課題と活動計画に基づく主要な人材計画とはどのようなものか。
4. 活動計画の達成状況を確認するための主要なパフォーマンス評価尺度／指標はどのようなものか。全体に渡る評価システムが組織的な一貫性を達成し、全ての主要な展開領域と利害関係者を網羅することを確実にするためにどのように取り組んでいるか。

2.2.b パフォーマンスの予測（活動目標の予測）

短期および中長期の計画期間における組織パフォーマンスの予測方法はどのようなものか。主要な評価尺度／指標を用いて説明せよ。
予測されたパフォーマンスは、どのようにして競合者のパフォーマンス、他の同様のヘルスケアサービス提供者、主要ベンチマーク、到達目標、および過去のパフォーマンスと比較しているか。

(3) 患者／顧客と市場の重視 (85点)

3.1 患者／顧客と医療市場への熟知度 (40点)

ヘルスケアサービスの適切性を継続して確保し、新たなヘルスケアサービスの機会を開発するために、患者／顧客や市場の要求、期待そして好みをどのように把握しているかについての審査項目である。

3.1.a 患者／顧客と医療市場への熟知度

1. 顧客、患者、他の顧客グループや医療市場区分をどのように決定したり、ターゲットとしているか。

この決定において、競合組織の顧客、そしてその潜在的顧客や市場を含めてどのように考えているか。

2. ヘルスケアサービス計画、マーケティング、改善、その他事業開発などの目的に対して、ヘルスケアサービスの特徴を含む主要となる患者／顧客要求やヘルスケアに関する購入決定時の患者／顧客価値を見極めるために、どのように傾聴し、学習しているか。

この決定において、マーケティング、患者／顧客維持データ、勝敗分析そして苦情の情報を含めて、現在・過去の患者／顧客からの関連情報をどのように活用しているか。

患者／顧客もしくは顧客グループ毎に、その見極める情報が異なるのであれば、その違いも含めて記述せよ。

3. 傾聴し、学習する方法を、現在のヘルスケアサービスのニーズや方向性にどのように適合させているか。

3.2 患者・顧客との信頼関係と満足度 (45点)

患者／顧客の獲得、満足、信頼関係維持のために、どのように患者／顧客関係を築いているかを記述する。

3.2.a 患者・顧客との信頼関係

1. 患者／顧客の獲得、満足のために、そして継続的取引や積極的な推薦を増すために、顧客関係をどのように築きあげているか。

2. 主要な患者／顧客接点からの要求をどのように把握しているか。またそれが接触の形態によりどのように変化するか。

これらの接触要求が、対応体制全体に携わるすべての人々に展開されているか、についてどのように確認しているか。顧客が情報を求め、サービスを獲得し、苦情を述べることができる、主要なアクセスの仕組みの概略を含めて記述せよ。

3. 苦情処理プロセスを記述せよ。

苦情についてどのように効果的にかつ迅速に解決しているか、また組織全体やパートナーとの改善に活用するために、苦情の適切な収集と分析について、どのように確認しているかについて説明せよ。

4. 患者／顧客への接点とその関係の動向をつかむ取り組み（アプローチ）を、ヘルスケアサービスのニーズとその方向性にどのように適合させているか。
- 3.2.b 患者・顧客の満足領域の確定
 1. どのように患者／顧客の満足度、不満足度を把握し、情報を改善に活用しているか。患者／顧客との将来の事業、もしくは積極的な推薦を反映するために実行可能な情報を、その評価尺度でどのように捉えているか。異なった顧客グループにおいて、その把握手法が明らかに異なる場合はそれも記述せよ。
 2. 迅速で実行可能なフィードバックのために、ヘルスケアサービスや取引において患者／顧客をどのように追調査しているか。
 3. 競合、他の同種のヘルスケアサービス組織、そしてベンチマークと比較するために、患者／顧客満足情報をどのように適切に入手し、活用しているか。
 4. 患者／顧客満足度把握の取り組みについて、ヘルスケアサービスのニーズとその方向性にどのように適合させているか。

（４）情報と分析 （90点）

4.1 組織のパフォーマンスの測定と分析（提供活動の規模測定と分析） （50点）

組織のすべての階層や部門に渡ってそのパフォーマンスを測定し、分析し、一貫性を持たせ、改善につなげるために、ヘルスケア提供者としてどのような効果的なパフォーマンスのマネジメントを行っているかを記述する。

4.1.a パフォーマンスの測定（提供活動の規模測定）

1. ヘルスケア提供者として、日常業務や組織の意思決定を支えるあらゆる情報源からのデータや情報について、どのように収集し統合しているか。
2. 日常業務や組織全般に渡るパフォーマンスを追跡するための（臨床、財務、運営上の）測定項目・指標をどのように選択し、一貫性を持たせているか。
3. 主要な比較データや情報の効果的な用途をどのように選択し、確保しているか。
4. どのようにして、パフォーマンスの測定の仕組みをヘルスケアサービスニーズと方向性に合わせて最新のものに保っているか。

4.1.b パフォーマンスの分析（提供活動の分析）

1. 経営幹部による組織パフォーマンスの再審査や組織の戦略的計画立案の支援を実行するために、どのように分析を行っているか。
2. 効果的な意思決定のために、分析結果を作業グループや機能別活動にどのように伝達しているか。
3. 組織全体の分析結果について、どのようにして主要な事業結果、戦略課題、実行計画と一貫性を持たせているか。これらの結果は、どのようにして主要な組織パフォーマンスにおける継続的かつ顕著な改善計画への土台となっているか。

4.2 情報マネジメント (40点)

スタッフや、サプライヤー／パートナーと患者／顧客のために必要とされるデータや情報の入手可能性や質の確保をどのように行っているかを記述する。

4.2.a データ分析

1. 必要データや情報をどのように入手可能にしているか。どのようにして従業員、サプライヤー／パートナーおよび患者／顧客がそれらのデータや情報にアクセスできるようにしているか。
2. データや情報の統合性、信頼性、適時性、安全性および機密性をどのように確保しているか。
3. どのようにして、データと情報が入手可能な仕組みをヘルスケアサービスのニーズや方向に合わせて更新しているか。

4.2.b 情報機器とソフトの質

1. 情報機器とソフトの信頼性・使用者便宜性を、どのようにして確保しているか。
2. 情報機器とソフトをどのようにしてヘルスケアサービスのニーズや方向に合わせて更新しているか。

(5) スタッフの重視 (85点)

5.1 業務システム (35点)

組織の業務と職務、報酬、キャリア計画、スタッフへの取り組みが、高いパフォーマンスを達成するために、すべてのスタッフや組織をどのように動機づけし、実行の手段を与えているかを記述する。

5.1.a 業務システム

1. ヘルスケアサービスのニーズの潮流に合わせるため、協力・率先／革新・組織文化・柔軟性を促進する業務や職務を、どのように組織し、管理しているか。
医療専門分野、業務組織単位、職務および所在地を超えて、効果的なコミュニケーションや知識／スキルの共有を、どのように達成しているかについて適宜説明せよ。
2. スタッフにその潜在能力を開発・発揮することをどのように動機づけしているか。
スタッフに職務やキャリアに関連する能力開発／学習の課題を達成させるために用いている公式／非公式の仕組みについて記述せよ。
スタッフに課題を達成させるにあたり、管理者や監督者が果たすべき役割についても記述せよ。
3. スタッフへのフィードバックを含むスタッフパフォーマンスのマネジメントシステムは、高いパフォーマンスや患者／顧客重視・ヘルスケアサービス重視をどのように支援しているか。報酬・表彰・関連する報奨／インセンティブの取り組みは、これらの課題をどのように強化しているか。
4. 経営幹部に対する効果的な後継者育成計画が、組織全体で、どのように実施され

ているか（ヘルスケアのリーダーシップを含めて）。

5. 有能なスタッフに必要とされる特性とスキルを、どのように明らかにしているか。
新規スタッフをどのように募集し、雇用し、離職予防しているか。
業務システムは、関係する組織社会（雇用しているスタッフや、患者／顧客の共同体）のさまざまなアイデア・文化・考えをどのように利用しているか。

5.2 スタッフ教育・訓練・能力開発 （25点）

組織は教育・訓練によりスタッフの知識・スキル・能力を形成するために、どのように支援しているかを記述する。

5.2.a スタッフの教育・訓練・能力開発

1. 教育と訓練が、実行計画達成にどのように貢献しているか。
教育および訓練のアプローチは、短期的・長期的な組織課題と、能力開発・学習・キャリアアップを含むスタッフのニーズとをどのようにバランスさせているか。
2. 教育や訓練のニーズや講座選択について、スタッフや監督者・管理者からの意見や要望をどのように把握し、活用しているか。
3. スタッフの教育・訓練・能力開発の中では、技術革新・マネジメント／リーダーシップの能力開発・新規スタッフのオリエンテーション・安全管理・パフォーマンスの測定／改善・多様性などに関わる主要な組織のニーズに、どのように取り組んでいるか。
4. 教育や訓練をどのように実施しているか、経験者による助言やその他の取り組みも含めた公式・非公式な実施方法を適宜記述すること。
個人や組織のパフォーマンスを考慮して、教育や訓練の効果をどのように評価しているか。
4. 職務において、知識とスキルの活用をどのように強化しているか。

5.3 スタッフの福利厚生と満足 （25点）

組織は、スタッフの福利厚生・満足・動機づけのために労働環境とスタッフ支援の風土をどのように維持しているのかを記述する。

5.3.a 労働環境

職場の健康・安全・人間工学的要因をどのように改善しているか。それらの改善に、スタッフがどのように携わっているか。それぞれの重要な環境要因毎に、パフォーマンス評価尺度／目標を含めて記述せよ。また、スタッフグループ／業務組織単位に対する多様な職場環境により発生する重要な差異は、どのようなものでも含めること。

5.3.b スタッフ支援と満足度

1. スタッフの福利厚生・満足・動機づけに影響する重要な要因をどのように決定しているか。多様な構成のスタッフに対して、また異職種や就業形態のスタッフに対して、これらの要因をどのように適宜分類しているか。
2. スタッフへのサービス・給付金・保険によってスタッフをどのように支援してい

るか。これらを多様な構成のスタッフや異なる職種・就業形態のスタッフのニーズに対して、どのように適宜適合させているか。

3. スタッフの福利厚生・満足・動機づけを決定するために用いている公式／非公式のアセスメント方法とその評価尺度を説明せよ。
多様な構成のスタッフや異なる職種・就業形態のスタッフに対してそれらの方法と評価尺度をどのように適宜適合させているか。
スタッフの福利厚生・満足・動機づけを評価し改善するために、スタッフ勤続率・欠勤率・苦情・安全管理・生産性その他の指標をどのように活用しているか。
4. 職務環境やスタッフ支援の風土の改善に対する優先順位を明らかにするために、アセスメント結果と主要な組織パフォーマンスの結果をどのように関連づけているか。

(6) プロセスマネジメント (85点)

6.1 ヘルスケアサービスのプロセス (45点)

ヘルスケアサービスの設計と提供の主要なプロセスをどのようにマネジメントしているかを記述する。

6.1.a ヘルスケアサービスの設計プロセス

1. ヘルスケアサービスの設計プロセスおよび関連する提供システムとプロセスはどのようなものがあるか。
2. 新規または、大きく変更された医療ビジネスに関する決定をどのようにしているか（財務に関する指針決定事項も含めて）。
3. ヘルスケアサービスの設計および提供システムとプロセスに、変化する患者／顧客の要求をどのように取り組んでいるか。
4. E-テクノロジーなど新技术をヘルスケアサービスや提供システムとプロセスにどのように適宜取り組んでいるか。
5. ヘルスケアサービスの設計プロセスでは、設計品質、サイクルタイム、過去のプロジェクト、他部門からの医療成果移転、コスト管理、新たな設計技術、生産性、その他の能率的／効果的要因をどのように織り込んでいるか。
6. ヘルスケアサービスの設計プロセスは、主要な運用上のすべてのパフォーマンス要求事項を満たすためにどのように設計しているか。
7. 組織は、ヘルスケアサービスの設計と提供システム、そしてプロセスをどのように整合させ、テストしているか。どのようにして欠陥／修正を予防し、トラブルを回避し、適宜ヘルスケアサービスを提供しているか。

6.1.b ヘルスケアサービスの提供プロセス

1. 主要なヘルスケアサービスの提供プロセスとその主要なパフォーマンス要求事項にはどのようなものがあるか。
2. 患者の期待への設計と考慮はどのように行っているのか。

ヘルスケアサービスの提供プロセスと医療成果について、どのようにしているのかを実際の患者期待と、どのように患者決定を行い患者の要望に焦点を当ててヘルスケアサービスの提供をしているのかを含めて説明せよ。

3. 主要なヘルスケアサービスの提供プロセスの日常運営において、どのようにして主要なパフォーマンス要求事項を確実に満たすようにしているか。
4. これらのプロセスの管理と改善に使用される主要なパフォーマンス評価尺度／指標はどのようなものがあるか、プロセス内の評価尺度や患者／顧客や供給者・パートナーからリアルタイムな声をどのようにして、ヘルスケアサービスのプロセスをマネジメントするために、使用しているのかも適宜含めて記述せよ。
5. 保証および／または、修正費用を最小限とするために、検査、テストおよびプロセス／パフォーマンス監査をどのように行っているか（検査およびテストの費用を管理するための予防プロセスを適宜含めて）。
6. より良いプロセスパフォーマンスとヘルスケアサービスの改善を達成するために、提供システムとプロセスをどのように適宜改善しているのか。このような改善はどのようにして、組織内の他の部門やプロセスおよびサプライヤー／パートナーと共有しているか。

6.2 事業プロセス (25点)

事業の成長と成功のために、鍵となるプロセスをどのようにマネジメントしているかを記述する。

6.2.a. 事業プロセス

1. 事業の成長と成功のための鍵となる事業プロセスはどのようなものがあるか。
2. 顧客、サプライヤー/パートナーからの要求を含め、鍵となるビジネスプロセスへの要求事項をどのように決定しているか。これらのプロセスへの主要な要求事項はどのようなものがあるか。
3. 主要な要求事項を満たすために、これらのプロセスをどのように設計し実施しているか。
4. これらのプロセスを管理し、改善するために用いられる主要なパフォーマンスの評価尺度/指標はどのようなものがあるか。プロセス内の評価尺度や顧客およびサプライヤーからの要求が、ビジネスプロセスをマネジメントするためにどのように使用されているのかも適宜含めて記述せよ。
5. 検査、テストおよびプロセス/パフォーマンス監査に関連する総コストをどのようにして最小にしているか。
5. 事業・ヘルスケアサービスのニーズや動向に合わせ常に最新の状態に保つために、ビジネスプロセスをどのように改善しているか。この改善は組織の他の部門やプロセスとどのように適切に共有しているか。

6.3 支援プロセス (15点)

ヘルスケアサービス提供における日常運営とスタッフ支援のための主要なプロセスをどのようにマネジメントしているかを記述する。

6.3.a 支援プロセス

1. ヘルスケアサービス提供における日常運営とスタッフ支援のための主要なプロセスは、どのようなものがあるか。
2. 内部顧客の要求を含めて、主要な支援プロセスに対する要求事項をどのように決めているか。これらのプロセスへの主要な運営上の要求事項はどのようなものがあるか（例、生産性、サイクルタイムなど）。
3. 主要な要求事項の全てを満たすために、これらのプロセスをどのように設計しているか。
4. これらの主要なパフォーマンス要求事項を確実に満たすために、主要支援プロセスの日常運営をどのようにしているか。
5. これらのプロセスを管理し、改善するために使用されている主要なパフォーマンスの評価尺度／指標はどのようなものがあるか。
プロセス内の評価尺度や内部顧客の要求は、支援プロセスをマネジメントするために、どのように用いられているかも適宜含めること。
6. 検査、テスト、およびプロセス／パフォーマンス監査に関連する総コストをどのようにして最小にしているか。
7. より良いパフォーマンスを達成し、ヘルスケアサービスのニーズや動向に合わせ常に最新の状態に保つために、自らの支援プロセスをどのように改善しているか。この改善は組織の他の部門や他のプロセスとどのように適切に共有されているか。

(7) 業績 (450点)

7.1 顧客・患者を重視した業績 (125点)

患者・顧客満足とヘルスケアサービスのパフォーマンス成果を含め、患者・顧客について主要な業績を要約する。また、顧客グループや市場区分別に適切な比較データも含めて成果を記述する。

7.1.a ヘルスケアサービスに関する業績

ヘルスケアの成果、ヘルスケアサービスの提供の成果、患者の機能的な状態の主要な評価尺度や指標を用いて、その現在の水準と傾向を示すこと。

7.1.b 患者／顧客に関する業績

1. 患者／顧客満足、患者／顧客不満足、競合組織や他の同様のヘルスケアサービス提供組織の満足についての比較についての主要な評価尺度や指標を用いて、その現在の水準と傾向を示すこと。
2. 患者／顧客が知覚する価値、患者／顧客の維持、積極的紹介もしくは顧客との関係を構築する他の側面に関して、主要な評価尺度や指標を用いて、その現在の水

準と傾向を適宜示すこと。

7.2 財務と市場に関する業績 (125点)

組織の主要な財務と市場におけるパフォーマンスの成果をそれぞれの市場区分別に、比較データを用い、適宜要約する。

7.2.a 財務と市場に関する業績

1. 財務収益や経済価値などの総合的評価尺度を含む財務のパフォーマンスを、主要な評価尺度や指標を用いて、その現状の水準と傾向を示すこと。
2. 市場におけるシェア率、位置づけ、事業の成長性、新規市場への参入を含む医療市場におけるパフォーマンスについて、主要な評価尺度や指標を用いてその現状の水準と傾向を示すこと。

7.3 スタッフと業務体制に関する業績 (80点)

福利厚生、スタッフ満足、人材開発、業務システムのパフォーマンスなど、組織の主要な人的資源に関する業績を要約する。スタッフの多様性や雇用形態に違いがある場合には、適宜区分し、適切な比較データも含めて記述する。

7.3.a スタッフと業務体制に関する業績

1. 福利厚生、スタッフ満足と不満足、人材開発について、主要な評価尺度を用いてその現状の水準と傾向を示すこと。
2. 業務システムのパフォーマンスと効果性について、主要な測定尺度や指標を用いて、その現状の水準と傾向を示すこと。

7.4 組織の有効性に関する業績 (120点)

組織の効果性の達成に貢献する、組織の主要なパフォーマンスの業績について、比較データも含め要約する。

7.4.a 提供活動そのものの業績

1. 主要な設計・生産・納入・事業・支援プロセスなどの業務遂行上の主要なパフォーマンスを、その評価尺度や指標を用いて現状の水準と傾向を示すこと。
生産性・サイクルタイム・サプライヤー／パートナーの実績、他に効果性と効率性を示す適切な評価尺度も含めて記述せよ。
2. 組織戦略を達成するための主要な評価尺度や指標を用いて、その業績を示すこと。

7.4.b 公的責任と市民からの認知に関する業績

1. 組織の認可、アセスメント、コンプライアンスについて主要な評価尺度や指標を用いて示すこと。
2. 市民からの認知や、地域医療に関する貢献について、主要な評価尺度や指標を用いて示すこと。

2. 審査員と審査理事会の機能²

(1) 審査員の役割

MB 賞の申請組織が必ず受け取るフィードバックレポートの質は表される審査員の質に左右されるが、基本的には、MB 賞表彰制度を支えるものとなっている。審査員は、NIST によって選考される。審査員は、医療従事者に限定されておらず、ビジネス版審査員の選考基準である。いかに公正・均一な審査を行うかは、制度の質の根幹をなす問題であり、様々な規定がある。

審査員については、以下事項の承諾が要件とされている。

- ・ 3 日間の準備コースへの参加。
- ・ MB 賞プログラムへの大使的役割を担うこと。
- ・ 審査員 (examiner)、首席審査員 (senior examiner)、判定員 (judge) としての責務の遂行。
- ・ (i) 審査実施規定 (Rule of Conduct : 図表 3-1)、(ii) 倫理標準コード (Code of Ethical Standards : 図表 3-2)、(iii) 利害関係の開示義務 (Disclosure of Conflict of Interest : 図表 3-3)、(iv) コンピューター活用と機密への配慮 (Computer Practices and Confidentiality Consideration : 図表 3-4) の遵守。
- ・ 評価の公平性と適格性に関するすべての必要事項の遵守 (優秀審査活動のための基準、採点システム、合意形成と立入り審査のための必要事項等を含む)。
- ・ 書類の完成、合理的な記録の確保、時間厳守。活動日の変更は不可。
- ・ 任期は、審査員は 1 表彰サイクル (審査員研修コース終了から表彰祝賀会まで)、判定員 (judge) は 3 年間である。

(2) 審査員の任命ルール

審査員は、NIST が選考し、任命した個人とする。その任期は、1 表彰サイクルである。他方、判定員は、商務長官 (Secretary of Commerce) が選別し任命する個人であり、任期は 3 年とする。

なお審査員は、本人が希望すれば任期を延長することができる。従って、任期終了後自動的に再任承諾書を送付される。但し毎年審査委員会の 1/3 は交代しなければならない。

(3) 審査手順と審査員の業務

審査手順は、審査員による 3 段階の審査プロセスと判定員による最終的な組織審査がある。それぞれの段階と審査プロセスは、図表 3-6 に示す通りである。また審査員は第 1 段階から第 3 段階に至るそれぞれにおいて、次のような業務を基本とした審査活動を行う。

< 第 1 段階 (Independent review) >

- ・ 審査員は、申請者の書類を受領後、3-6 週間で、個人審査を終了しなければならない。申請書類では、以下の事項について分析しなければならない。
 - * 申請者の組織プロフィール、鍵となる要素、鍵となる戦略、活動計画について
 - * 各審査項目について、最も重要な要素は何か
 - * 各審査項目について、基準と申請書類の適合度の考察
- ・ 審査員は、申請書類を考察し、スコアブックを作成の上、所定期限内に提出をしなければならない。スコアブックでは、(A) 強みと (B) 改善すべき点 (Opportunities For Improvement) についてコメントし、%による採点を行う。その際、採点ガイドラインと基準 (Scoring Guidelines and the Criteria) に基づいて、公正に行われなければならない。なお、スコアブックは、鍵をにぎる要素 (Key Factors)、鍵となる課題 (Key Themes) と項目 (Key Items)、採点総評、分析検討内容から構成されている (4 章 2 (5) 参照)。
- ・ スコアブック提出に際しては、審査員の公正さを証明するため利害関係の開示 (図表 3-3 参照)、倫理標準コード (図表 3-2) に回答し、チェックリストを提出しなければならない。

採点の結果、第 2 段階審査に該当しないケース (すなわちこの段階ですでに合格点を獲得した申請者、または、失格者) は、第 1 段階でスコアブックの最終版を完成させなければならない。
- ・ 審査員による個人審査がすべて終了したのちに、判定員は個人審査の採点結果と講評に基づいて、第 2 段階 (consensus review) の対象となる申請者を選出する (製造業、サービス業、中小企業、教育産業、医療産業の 5 分野ごとに選出)。なお、各審査員は、氏名ではなく、コード番号のみで表示される。判定員は第 2 段階審査の候補者を、最低得点の申請者から中間得点の中の最高得点を得た申請者までのランクから選び出す。

< 第 2 段階 (Consensus Review) >

- ・ 審査チームは、審査員 (examiner) と首席審査員 (senior examiner) の混成で、第 1 段階の審査と採点を行った審査員のみがチームを形成する。第 2 段階では、審査員の 50-70% が参加することになる。各チームのリーダー選出は、表彰目的とプロセスに関する追加訓練カリキュラムを履修した首席審査員が条件となっている。

審査期間は申請者 1 件につき、3-6 日であり、① 審査実施計画 (約 1 時間)、② 審査作業の準備 (6-8 時間)、③ カンファレンス (2 回、各 4 時間)、④ 審査終了後の総括会議 (1-3 時間) の手順で進められる。

- ・合意 (consensus) は、a)スコアブックのコメント、b)立入り審査の課題、c)採点結果に基づく順位の3点について、チーム全員一致の結論を求めるものである。カンファレンスは、スコアブック(第1段階)記載のコメントを統合し、それぞれの項目が基準に合致しているかどうかを検討することによって、合意形成を行う。スコアブックは、次の第3段階審査を必要とせず、この段階終了した場合に、フィードバックレポートを作成するための土台として使われる。合意審査は主に次のようなプロセスを踏む。
 - i. 合意チーム・メンバーの任命
 - ii. 実施計画作成のための事前準備
 - a) すべてのスコアブックを審査
 - b) 鍵をにぎる要素 (Key Factor) 作業計画、鍵となる課題 (Key Themes) 作業計画の完成
 - c) 合意すべき項目 (採点講評、立入り審査項目、採点など) に対する作業計画作成、これらの計画書をチーム・メンバーと NIST に配布
 - d) 合意すべき項目の予備または副項目を設定
 - e) すべての作業計画書と指定された合意項目について、他の審査チームによる再検討
 - iii. カンファレンス召集日の日程調整
 - iv. カンファレンス実施
 - * 指定された項目に関する討議
 - * 鍵をにぎる要素 (Key Factor) 作業計画、鍵となる課題 (Key Themes) 作業計画の完成
 - * その他指定された業務の実行
 - v. カンファレンスのフォロー
 - * カンファレンスで討議した結果、合意形成作業計画 (指定された項目に関する) を変更。変更内容をチーム・リーダーとスコアブック執筆者に転送する。
 - vi. <第1段階>のスコアブックを、第三者にピア・レビューしてもらうための準備をし、NISTに内容を転送する。指示のある場合、スコアブック最終版の準備・提出。
 - vii. 合意した最終採点結果と採点に対するコメントの再審査。判定委員団による、立入り審査への申請者選考・選出。
- ・合意 (コンセンサス) のための会議は以下のように進行する。
 - i. 特定の審査項目ごとに、鍵をにぎる要素 (Key Factor) と審査基準に基づく必要事項を討議する。
 - ii. 申請項目ごとに、鍵をにぎる要素 (Key Factor) と鍵となる課題 (Key Themes) を明らかにしながら討議する。
 - iii. 分類別、または項目ごとの責任者 (項目リーダー) が準備した項目別