

(3) MB賞との比較

以上のように、日本経営品質賞は、MB賞の特徴を活かした制度となっている。

すなわち、MB賞の特徴である顧客中心による組織全体のパフォーマンス向上を中心として、審査基準のフレームワーク化による相互関連性の着目、セルフアセスメントを念頭においた審査基準の活用など指摘できる。また審査の評点も、審査制度もMB賞に則った仕組みとなっている。

両賞の最も大きな違いは、MB賞は国の法律に基づく国家賞として成立している点を指摘できる。国家プロジェクトとしての展開は、賞・制度の権威確立に大きく貢献している。

特に、MB賞に対する信頼を支えているものとして、審査員の質の高さ、フィードバックレポートの質の高さを指摘することができるが、審査制度の質を左右するのは、審査員の質であり、国家プロジェクトとして研修制度の充実に力点を置いている点を指摘できる。

わが国における同趣旨の賞を展開するにあたっては、審査員の質の問題は、表彰制度の骨格をなす部分であると言え、審査に関する教育プログラムの充実の重要性が制度の信頼の不可欠であるといえる。

注釈

- 1 日本経営品質賞委員会：2002年度日本経営品質賞アセスメント基準書P4.
- 2 前掲1.P7.
- 3 大久保寛司著：経営をたかめる8つの基準,かんき出版,参照
- 4 前掲1.P14.
- 5 前掲1.P17.
- 6 前掲3.P208.

参考文献

- 日本経営品質賞委員会：2002年度版日本経営品質賞アセスメント基準書
経営品質協議会ホームページ：<http://www.jqac.com/>
社会経済生産性本部編：2002年度版 日本経営品質賞とは何か
久賀田全計他：「時代の経営 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・日本経営品質賞」SRICレポート P18,2001 vol.6.No.4.
日本経営品質賞委員会：日本経営品質賞地方自治版（パイロット版）アセスメントガイドブック
大久保寛司著：経営をたかめる8つの基準 かんき出版

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*

項 目	全くそ うでは ない	いいえ	どちら とも言 えない	はい	全くそ うであ る
カテゴリー1 リーダーシップ					
1a 組織の使命 (mission) を知っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1b シニア/トップリーダーは、組織の価値について我々を先導している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1c 私のシニア・リーダーは、私の仕事に関して協力する環境を用意している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1d 私の組織のリーダーは、組織に関する情報を共有している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1e 私の組織のリーダーは、私のキャリアを発展させるために学習を推進している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1f 私の組織は最も重要であると思うことを私に知らせてくれる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1g 私の組織は、私が何を考えているかについてたずねてくる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
カテゴリー2 戦略計画					
2a 将来計画として、私の組織は私にアイデアをたずねてくる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2b 私は私に関わる／私の仕事に関する組織計画を知っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2c 私は、私の作業グループの計画についてどのように進展しているかを知らされている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
カテゴリー3 顧客と市場の重視					
3a 私は、最も重要な顧客は誰かを知っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3b 私は、私の顧客との接触を保っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3c 私の顧客は、彼等が何が必要で、何がほしいかを私に教えてくれる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3d 私は、私の仕事に関する顧客満足と不満足について顧客にたずねている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3e 私は、私の顧客に関する問題解決のための決定を許されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
カテゴリー4 情報と分析					
4a 私は、私の仕事に関するクオリティの測定方法について知っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4b 私は、変化の必要性についての私の仕事に関するクオリティの分析方法について知っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4c 私は、私の仕事に関する決定方法について分析を用いている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4d 私は、私の仕事に関して、組織全体の改善のための測定方法と適合させ、どのように測定するかを知っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4e 私は、私の業務に必要なすべての重要情報を得ている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4f 私は、私の組織の行っている事に関する私にとって必要な情報を得ている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

項 目	全くそ うでは ない	いいえ	どちら とも言 えない	はい	全くそ うであ る
カテゴリー5 人的資源の重視					
5a 私は、私の仕事を改善するために変更することができる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5b ともに働く人々は、チームとして協力し、働いている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5c 私の上司は、私の仕事のスキルの向上のために助長してくれるため、私は自分のキャリアを発展させることができる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5d 私は、私の仕事について理解している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5e 私のワークスペースは安全である。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5f 私の上司と私の組織は私をケアしてくれている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
カテゴリー6 プロセスマネジメント					
6a 私は私の仕事上必要なすべてのものについて入手することができる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6b 私は、私の仕事に関する品質についての情報・データを収集している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6c 我々は我々の仕事を行うのによいプロセスを持っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6d 私は、私のワークプロセスについて管理している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
カテゴリー7 業績					
7a 私の顧客は私の仕事について満足している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7b 私の仕事の成果物は、全ての要求を満たしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7c 私は、私の組織は財務的にどのような状況かをよく知っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7d 私の組織は私の時間と能力をよく活用している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7e 私の組織は、進捗方法にそって運営をしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7f 私の組織は法令・規則を遵守している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7g 私の組織は、高い水準と倫理性を持っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7h 私の組織は、地域社会に貢献している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7i 私は、自分の仕事に満足している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 本資料は、NISTホームページ掲載資料“Are We Making Progress?”
を和訳したものである。

(<http://www.quality.nist.gov/Progress.htm>)

これは、シニア・リーダー（例：事務長、看護師長など）に対する質問項目であり、申請組織や組織
セルフアセスメントの進行状況を確認するためにNIST・MB賞プログラムが用意しているものである。

資料2 2003年ヘルスケア版 審査基準書*

The Malcolm Baldrige National Quality Award
2003 Health Care Criteria For Performance Excellence

組織プロフィールの重要性

組織プロフィールは以下の理由から非常に重要です。

- ・セルフアセスメントや申請書の記述を開始するのに、最も適しています。
- ・主要な情報の潜在的ギャップを見分けたり、主なパフォーマンスの要求事項や業績に焦点を当てることを支援します。
- ・現地審査を含めて申請書再審査の全てのステージにおいて、審査官や判定者が組織やその組織の重要点を理解する際に活用されます。
- ・これ自体が最初のセルフアセスメントとして活用できます。ただし、トピックスに矛盾があったり、有効な情報が少ないか全く無かったりする場合には、アセスメントを継続することはやめて、それらのトピックスを次の活動計画に活用することが可能です。

P. 組織プロフィール (Organizational Profile)

組織プロフィールは、組織のスナップ写真ともいえる、運営に関して影響するものであり、組織が直面している主要な挑戦課題といえます。

P.1 組織の説明 (Organizational Description)

あなたの組織について、事業環境と顧客、サプライヤー並びにその他のパートナーとの主要な関係を記述してください。

その記述には、以下の質問に対する回答を含めてください。

a 提供組織に影響を与える環境 (Organizational Environment)

- (1) あなたの組織の主要なヘルスケアサービスはどのようなものですか。
どのような仕組みによって患者にヘルスケアサービスを提供していますか。
- (2) あなたの組織の組織文化 (culture) は何ですか。
あなたの組織の目的 (purpose)、ビジョン (vision)、ミッション (mission)、存在価値 (values) は何ですか。
- (3) スタッフのプロフィールはどのようなものですか。
スタッフの教育レベルはどのようなものですか。
あなたの組織の労働力、業務の種類、労働組合、労働契約、安全に関する特定の要件はどのようなものですか。

- (4) あなたの組織の主要な技術、機器、および設備はどのようなものですか。
- (5) 組織運営上かかわる法律・規制にはどのようなものがありますか。
ヘルスケアサービスの提供に関し、労務上の健康・安全規制、資格要求（認定）、認可、登録事項、環境、財務規定はどのようになっていますか。

b 提供活動の実情（Organizational Relationship）

- (1) あなたの組織の構造と組織内統治システム（governance system）はどのようになっていますか。
理事会、経営幹部、母体組織との連絡系統はどのようになっていますか。
- (2) あなたの組織の主要な患者や顧客グループ、ヘルスケア市場区分を記述してください。
あなたの組織のヘルスケアサービスに対する患者や顧客の主要な要求・期待はどのようなものですか。
患者・顧客グループ・市場区分の間で、要求や期待内容にどのような違いがありますか。区分ごとの要求・期待を記述してください。
- (3) あなたの組織の主要なプロセスの中で、サプライヤーとパートナーはどのような役割を果たしますか。
あなたの組織にとって、最も重要なサプライヤーやパートナーはどのようなものですか。
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ですか。
- (4) あなたの組織にとって、主要なサプライヤーやパートナ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ですか。

注記

- 注1 ヘルスケアサービス（P.1a（1））は、患者や他の顧客に対して直接あるいは契約者やパートナーを通して提供されます。
- 注2 市場区分（P.1b（2））は、ヘルスケアサービスやその特徴、地理的条件、ヘルスケアサービスの提供方法、支払機関、取引量、人口統計、その他市場の特徴として組織に影響を与える要素によって区分することが可能です。
- 注3 患者やその他の顧客グループやヘルスケア市場区分の要求（P.1b（2））には、アクセス可能性、ケアの継続、E-コミュニケーション、請求方法などを含む場合があります。
- 注4 コミュニケーションの仕組み（P.1b（4））には、双方向はもちろん、個人、電子コミュニケーション、電話や郵便などがあげられます。多くの組織では、これらの仕組みは変化していると思われる。

注記項目の目的…要求事項に対する対応の助け

- (1) 各項目に示されている用語や要求を明確にします。
- (2) 審査基準項目の要求事項に応える際に、助言を与えます。
- (3) 他の項目との主な関連を示します。

P.2 組織の挑戦課題 (Organizational Challenges)

あなたの組織の競争環境、鍵となる (主要な) 戦略課題、パフォーマンス (提供活動) の改善のためのシステムを述べてください。

その記述には、以下の質問に対する回答を含めてください。

a 競争の実態 (Competitive Environment)

- (1) あなたの組織は、ヘルスケア業界・社会において競争に関しどのような戦略的位置にいますか。
ヘルスケア業界や市場における相対規模、成長性はどのようなものですか。
あなたの組織にとっての競合組織数や、競争相手のタイプ、主要なコラボレーター (key collaborators) はどのようなものですか。
- (2) 競合組織と比較して、あなたの組織の成功を決定づける最も重要な要因は何と考えますか。
あなたの組織にとって、競争環境や協同作業の機会に影響を生じさせる主要な変化は何ですか。
- (3) ヘルスケア業界の主要な比較データ、競合的データとして入手可能な情報源は何ですか。
ヘルスケア業界以外で類似のプロセスについての比較可能なデータの情報源は何ですか。
これらのデータを入手可能性について、限界はありますか。

b 戦略的な挑戦課題 (Strategic Challenges)

あなたの組織にとって、主要なヘルスケアサービス、日常業務、人的資源についての戦略課題はどのようなものですか。

c パフォーマンスの改善システム (提供活動の改善体制) (Performance Improvement System)

- (1) 組織全体として、提供活動の改善のために、どのように継続的な取り組みを行っていますか。
また主要なプロセスに対する体系的評価や改善方法について、どのように取り組んでいますか。
- (2) 組織的な学習や組織内における知識の共有化促進について、組織全体としてどのように取り組んでいますか。

注記

注1 要因 (P.2a (2)) としては、技術リーダーシップ、アクセス方法、提供されるヘルスケアや経営サポートサービス、コスト、E-サービス等の差別化を含みます。

注2 挑戦の内容 (P.2b) としては、ヘルスケアサービス導入のサイクルタイムの短縮、合併と習得、患者と顧客のロイヤルティ (信頼) と維持、スタッフ維持、スタッフ、患者、顧客をつなぐ E-コミュニケーションを含みます。

注3 改善 (P.2c) とは、組織における取り組みと展開の成熟度を評価する「評点システム」で活用されている評価特性です。この質問は、あなたとボルドリッジ審査官にとって、提供活動の改善への取り組みの背景を明確にします。

注4 プロセス改善のための組織全体の取り組み (P.2c (1)) は、ISO9000 : 2000 標準、six sigma 方式、Plan-Do-Study-Act (PDSA) サイクル、その他プロセス改善ツールを含みます。
ページ制限:ボルドリッジ賞申請では、組織プロフィールは 5 ページ以内です。これらは、申請書のページ数としては数えませんが、組織プロフィールにおける印字や様式は申請書と同じにしてください。これらの指示内容については、ボルドリッジ賞申請書類の冊子に記載されています。

1 リーダーシップ (Leadership) (120 点)

リーダーシップのカテゴリーでは、組織の経営幹部が患者・他の顧客・ステークホルダー重視、エンパワーメント、革新、学習等と同様に、価値観、経営指針、期待されるパフォーマンスへの期待にどのように取り組んでいるのかを審査します。また、組織の管理システムについて、また組織が社会や地域に対する責任についてどのように取り組んでいるか、を審査します。

1-1 組織のリーダーシップ (Organizational Leadership) (70 点) 取り組みと展開

経営幹部が組織をどのように導いているのか記述してください。あなたの組織の統治 (governance) システムについて記述してください。経営幹部は、組織のパフォーマンスをどのように再審査しているか記述してください。

その記述には、以下の質問に対する回答を含めてください。

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) (Senior Leadership Direction)

- (1) 経営幹部は、組織の価値感、短期および中長期の経営指針、期待されるパフォーマンスについてどのように策定し展開をしていますか。

経営幹部は、期待されるパフォーマンスに関して、患者・他の顧客・ステークホルダーの価値創造をどのようにおこない、バランスをとっていますか。

経営幹部は、リーダーシップシステムを通して、すべてのスタッフ、主要なサプライヤーやパートナーに対し組織の価値観、指針、期待をどのように共有していますか。

これらのことを共有するために経営幹部が用いているコミュニケーション方法を記述してください。

- (2) 経営幹部は、エンパワーメント、革新、組織のスピードを、どのように構築していますか。
経営幹部は、組織とスタッフの学習の環境をどのように構築していますか。
経営幹部は、法的、倫理的行動を促す環境をどのように構築していますか。

b 組織内統治 (Organizational Governance)

以下の主要な要素に対して組織内統治システムでどのように扱っていますか。

- ・ 組織活動のマネジメント責任 (management accountability)
- ・ 財務責任
- ・ 内外の会計監査における独立性
- ・ 株主およびステークホルダーの利益保護

c 組織パフォーマンス（提供活動）の再審査（Organizational Performance Review）

- (1) 経営幹部は、組織のパフォーマンスや能力をどのように再審査していますか。
経営幹部は、組織の成功、競争のパフォーマンス、短期および中長期の到達目標に関する進捗度を確認する再審査方法について、どのように行っていますか。
ヘルスケアサービスのニーズ変化への対応力に関し、組織能力を評価するために、どのようにこれらの再審査結果を活用していますか。
- (2) 組織の経営幹部による定期的な再審査に用いるパフォーマンスの評価尺度は何ですか。
最近のパフォーマンス再審査の主要な所見を記述してください。
- (3) 経営幹部は、組織のパフォーマンスの再審査結果を、どのようにして主要なパフォーマンスの業績改善や革新の機会に活用していますか。
また、組織にとっての優先事項や機会をどのように展開していますか。
一貫性を確保した組織の価値の実現のために、全組織、適切なサプライヤー、パートナーへどのように展開していますか。
- (4) 管理側（administrative）および医療提供側のリーダーの両者を含めた経営幹部のパフォーマンスをどのように評価しますか。
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有効性とその仕組みの改善にどのように活用していますか。

注記

- 注1 別個の経営管理や組織運営をしているヘルスケア組織において、「経営幹部」とは、配置されたリーダーとリーダー間におけるリーダーシップの両者を指しています。
- 注2 組織の指針（1.1a（1））は、戦略課題（2.1）および活動計画（2.2）の記述に関連しています。
- 注3 経営幹部の組織のパフォーマンスの再審査（1.1c）は、組織のパフォーマンスの分析（4.1b）と、戦略課題（2.1）、活動計画（2.2）中で、報告してください。
経営幹部の組織パフォーマンスの再審査も審査基準で報告してください。
- 注4 リーダーシップのパフォーマンスの評価（1.1 c（4））は、同僚間再審査、公式のパフォーマンスマネジメント再審査、公式・非公式のスタッフや他のステークホルダーのフィードバック・調査により確認してください。
- 注5 組織のパフォーマンスは審査項目 7.1-7.6 で報告してください。

記述内容は、審査基準要求項目：組織プロフィールにおける組織の主要要因、取り組み（approaches）の完成度、展開（deployment）の広さ、評点システムに関する改善プロセス（process）の強みと結果（results）を考慮して評価されます。

1-2 社会的責任 (Social Responsibility) (50 点)

取り組みと展開

組織が公共に対する責任にどのように取り組み、良識ある市民として倫理的行動を保ち、また地域医療の貢献に対してどのように実践しているかについて記述してください。

その記述内容には、以下の質問に対する回答を含めてください。

a 公共への責任 (Responsibility to the Public)

- (1) あなたの組織のヘルスケアサービスと運営は、社会にどのような影響を与えていますか。
主要なプロセス、評価尺度、到達目標、遵守すべき規則・法律・認定はどのようなものですか。
あなたの組織のヘルスケアサービスの運営・組織運営上の想定されるリスクに対して、どのように主要なプロセス、評価尺度、到達目標を設定していますか。
- (2) 現在および将来のサービス・組織運営に関して、社会からの要請をどのように把握・確認していますか。
社会からの要請を把握・確認するためにどのような取り組みをしていますか。

b 倫理的行動 (Ethical Behavior)

ステークホルダーとのあらゆる関わり合いにおいて、倫理的行動をどのように成し遂げていますか。
組織の主要なパートナーやコラボレーター間、あるいは組織内統治方法において、倫理的行動の主要なプロセス・尺度・指標は何ですか。

c 中心地域と地域医療への支援 (Support of the Key Community and Community Health)

あなたの組織では、地域に対する積極的な支援と強化をどのように行っていますか。
主要な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ますか。
あなたの組織の主要な地域社会とは、何ですか。
経営幹部、スタッフは、地域社会や地域医療の確立のためにどのような貢献をしていますか。

注記

- 注 1 あなたの組織にとっての重要な領域における社会的責任は、戦略の策定 (2.1) や、プロセスマネジメント (カテゴリー6) で記述してください。規制、法律との適合性 (不正行為を含む) や (accreditation = 認定・基準評価) の主要な業績は、組織の管理や社会的責任の業績 (7.6) として記述してください。
- 注 2 社会からの要請 (1.2a (2)) には、患者の安全、コスト、プロバイダーへ公正に適時に到達すること、新たなヘルスケアの脅威 (threats) の出現、医療廃棄物の処理なども含まれます。
- 注 3 倫理的行動には、ビジネス、職業上のヘルスケア実践、患者の権利問題が含まれます。また公共の責任や組織のヘルスケアパフォーマンスの情報の開示も含まれます。
- 注 4 倫理的行動の評価尺度あるいは指標には (1.2b)、独立した理事の割合、株主と非株主後援者の

関係の尺度、倫理的再審査や監査の成果なども含まれます。

注5 地域医療に対する支援は（1.2c）、人口に基づいて全般的な地域医療をサポートすることを指します。

そのようなサービスに医療教育プログラム、予防接種プログラム、財務損失の際のユニークなヘルスサービス、人口スクリーニングプログラム（例：高血圧）、安全教育のスポンサー、生活保護（indigent care）などが含まれます。これらの業績は地域医療サービス（7.6）の項目で記述してください。

注6 地域医療に対する支援（1.2b）の記述範囲では、地域社会へのサービスや、教育、環境、そして取引実施（practices of trade）・ビジネス・専門職協会など強化の取り組みを含みます。

注7 スタッフの健康と安全は、審査項目 1.2 に記述する必要はありません。これらは審査項目 5.3 で取り上げてください。

2 戦略計画 （ Strategic Planning ） （ 85 点 ）

組織計画のカテゴリーでは、組織が戦略課題や活動計画をどのように策定しているかを審査します。併せて、それらの戦略課題や活動計画がどのように展開され、どのように進捗状況が測定されているかについても審査します。

2-1 戦略の策定 （ Strategy Development ） （ 40 点 ） 取り組みと展開

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、ヘルスケア提供者としての総合的なパフォーマンスの強化・向上・将来の成功のために、どのように戦略課題を策定しているかを記述してください。

その記述には、以下の質問に対する回答を含めてください。

a 戦略策定プロセス （ Strategy Development Process ）

- (1) 組織全体の戦略策定プロセスはどのようなものですか。プロセスの主要な手順、主要な策定参画メンバー、短期および中長期的計画の計画期間も含めてください。
- (2) 戦略的な立案に際し、以下の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ますか。

戦略の立案について、以下に示す要因に関する信頼度のあるデータおよび情報をどのように収集し、分析していますか。

- ・患者、他の顧客、ヘルスケア市場の要求・期待、事業機会
- ・競争環境、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業務運営に大きな影響を与える技術、革新、変化
- ・スタッフを含む経営資産に関する組織の強みと弱み
- ・より高度のヘルスケアサービスや分野に資源を投入する機会
- ・財務上のリスク、社会的リスク、倫理的リスク、法規的リスク、その他の潜在的リスク
- ・地域や国の財政環境の変化

・サプライヤーやパートナーのニーズ、強みと弱みを含めたあなたの組織に特有な要因

b 戦略課題 (Strategic Objectives)

- (1) 主要な戦略課題はどのようなものですか。その達成のタイムテーブルはどのようなものですか。

これらの戦略課題の最も重要な到達目標は何ですか。

- (2) 組織プロフィールの P2 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ますか。

戦略課題が短期および中長期の挑戦や機会において、バランスをとれるようにどのように取り組んでいますか。

また戦略課題が患者のニーズや、他の主要な顧客やステークホルダーのニーズについてバランスを確保するためにどのように取り組んでいますか。

注記

注1 「戦略策定」は、組織が将来に備えてする公式あるいは非公式の取り組み（アプローチ）を指します。戦略策定では種々の予想、予測、オプション、シナリオ、あるいは他の取り組み（アプローチ）を活用して、意思決定や資源配分のための将来像を描きます。

注2 「戦略」という言葉は幅広く捉えます。戦略は、新たなヘルスケアサービス、提供プロセス (=delivery process)、市場、事業獲得を含む様々な取り組みによる収益の伸び、および新しいパートナー関係や提携関係などのいずれかあるいは全部に関連して策定されるか、又は、それらを導きます。

戦略は、卓越した医療やサービスの中心、優先的なプロバイダー（提供者）、リサーチリーダー、統合的なサービスプロバイダー（提供者）になることを目指します。

注3 戦略に述べられている挑戦課題（2.1b (2)）としては、迅速な対応；顧客対応；迅速な革新；ISO9000:2000 の登録；Web を利用した提供者、患者、顧客関係のマネジメント；ヘルスケアサービスの品質を含みます。

注4 戦略の策定（2.1）ではヘルスケアサービスや計画の変更を含めた組織全体の戦略を対象としませんがヘルスケアサービスの設計、計画の設計は含みません。これらは、審査項目「ヘルスケアサービスのプロセス」（6.1）の対象となります。

2-2 戦略の展開 (Strategy Deployment) (45 点)

取り組みと展開

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してください。組織の活動計画とそれに関する主要なパフォーマンス尺度や指標を要約してください。これらの主要な評価尺度／指標を使って、組織の将来のパフォーマンスを予測してください。

a 活動計画の策定と展開 (Action Plan Development and Deployment)

- (1) 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、展開していますか。
活動計画を確実に達成するための経営資源配分はどのようなものですか。
活動計画による主要な変化にどのように対応していきますか。
- (2) 組織の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ですか。ヘルスケアサービスと計画、顧客や市場（患者人口も含む）、および組織運営に関する主要な変更（key changes）は何ですか。それをどのように運営していきますか？
- (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スタッフ計画とはどのようなものですか。
- (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（取り組み）評価尺度／指標はどのようなものですか。
組織的な一貫性を強化する全体的な活動計画の測定方法をどのように確保していますか。
全ての主要な展開領域とステークホルダーを網羅するために、どのように測定システムを確保していますか。

b 活動目標の予測 (Performance Projection)

短期および中長期両方の計画期間における主要な評価尺度／指標を使っての組織の活動目標の予測方法はどのようなものですか。2.2 a (4)を確認しながら、応えてください。

予測された活動目標は、どのようにして競合組織の提供活動、他の同様のヘルスケアサービス提供者と適切に比較していますか。

予測された活動目標は、主要なベンチマーク、到達目標、および過去の提供活動とどのように適切に比較されていますか。

注記

注 1 戦略と活動計画の立案・展開は、審査基準の他の項目と緊密に関連しています。主要な関連項目の例は、

- ・「組織のリーダーシップ」(1.1)：経営幹部がどのようにして方向性を示し、伝達しているか
- ・カテゴリ3「患者、顧客と市場の重視」：組織の戦略や活動計画への投入、および活動計画の展開のための患者・他の顧客、ヘルスケア市場の知識の収集
- ・カテゴリ4「測定・分析およびナレッジマネジメント」：組織の主要な情報ニーズや戦略立案を支え、効果的なパフォーマンス評価の基礎を提供し、また戦略課題と活動計画に関する進捗を確認するための測定と分析とナレッジマネジメント
- ・カテゴリ5「スタッフの重視」：組織のワークシステムのニーズ；スタッフ教育、訓練、および人材開発のニーズ、活動計画から導きだされる人的資源要素
- ・カテゴリ6「プロセスマネジメント」：組織の活動計画から導きだされるプロセスに関する要求事項
- ・「組織の効果性の業績」(7.5)：組織戦略と活動計画に関しての具体的な結果

注2 計画されたパフォーマンス（2.2b）の評価尺度と指標は、新ビジネス;M&A,ヘルスケア市場への参入および市場の変更、ヘルスケアサービスの提供と技術に関して予測される著しい革新、などから導かれる変化を含みます。

3 患者・顧客と市場の重視 (Focus on Patients, other Customers, and markets) (85 点)

患者や他の顧客と市場の要求事項、期待や好みをどのように把握しているかを審査します。患者や他の顧客（信頼）関係の築き方、獲得方法、患者満足、他の顧客満足、維持要因、事業拡大要因をどのように把握しているかを審査します。

3-1 患者・顧客とヘルスケア市場への熟知度 (40 点) 取り組みと展開 (Patient, Other Customer, and Health Care Market Knowledge)

適切なヘルスケアサービスを継続して確保し、新たなヘルスケアサービスの機会を開発するために、患者や他の顧客や市場の要求、期待そして好みをどのように把握しているかを記述してください。

その記述には、以下の質問に対する回答を含めてください。

a 患者／顧客とヘルスケア市場への熟知度

(Patient / Customer and Health Care Market Knowledge)

(1) 患者、顧客、他の顧客グループやヘルスケア市場分野をどのように選定し、決定していますか。

この決定において、競合組織の顧客や他の潜在的顧客や市場をどのように含めていますか。

(2) 主要な患者／顧客要求と期待（ヘルスケアサービスの特徴を含む）について、そしてサービスの購入決定に際する患者／顧客の相対的な重要性の決定について、どのように理解し、学習していますか。

異なる患者や顧客、顧客グループの決定はどのような方法をとっていますか。

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む、現在そして過去の患者／顧客からの関連情報をどのように活用していますか。

ヘルスケアサービス計画、マーケティング、プロセスの改善、その他ビジネスの発展のために、この情報をどのように使用していますか。

（患者／顧客もしくは顧客グループごとに、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してください。）

(3) （患者や顧客、市場についての）理解・学習方法は、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ますか。

注記

注1 主要な顧客グループとしての患者は、審査基準においてしばしば区別して扱われます。他の患者グループは、患者家族、地域社会、保険会社、他の第三者支払機関、雇用者、ヘルスケアプロバ

- イダー、患者団体、保健局、学生などが含まれます。一般的には、顧客の中に患者が含まれます。
- 注2 この項目の回答は、P.1b (2) (組織の関係) と関連させて、患者、他の顧客グループ、市場区分を区別してください。
- 注3 ヘルスケアサービスの特徴 (3.1a (2)) とは、患者、顧客が受けるヘルスケアサービスにおけるすべての重要な特色を意味します。
これには、全ての顧客にとっての、サービスを受けた経験、組織との関わり合い (相互作用) が含まれます。
顧客のヘルスケアに関する優先事項 (preference) ・ロイヤルティ ・再購入に結びつく臨床およびサービスの質について (例: 同種のサービスを提供者と差別化できる自組織の特徴) に重点を置く必要があります。
具体的なヘルスケアの提供を超えて、これらの特徴には、診療時間の延長、家族への支援サービス、費用、価格請求その他書類作成の補助、交通支援なども含まれます。
重要なヘルスケアサービスの特徴と購入の決定 (3.1a (2)) は、機密性や安全性について契約において考慮しているかどうかの影響します。
- 注4 ヘルスケアサービス特徴の測定と相対的な重要性 (3.1a (2)) は患者や他の顧客の潜在的に異なる期待を考慮しなければなりません。
- 注5 傾聴と学習 (3.1a (2)) には、グループに焦点を当てて、ヘルスケアサービスの購入決定に関連した WEB データ、他のデータの情報収集と統合も含まれます。
ヘルスケアサービスのニーズと方向性 (3.1a (3)) に合わせて傾聴し学習する方法を常に最新に保っておくことには、WEB 上での情報収集のような新しいテクノロジーの使用が含まれます。

3-2 患者／顧客との信頼関係と満足度 (45点)

取り組みと展開

(Patient and Other Customer Relationships and Satisfaction)

患者／他の顧客の獲得、患者／顧客満足、患者／顧客維持のために、そして信頼を増加させ、新規事業機会を開拓するためにどのように患者関係、顧客関係を築き上げていますか。また、患者満足、顧客満足をどのように把握していますか。

記述には、以下の質問に対する回答も含めてください。

a 患者／顧客との信頼関係 (Patient /Customer Relationship Building)

- (1) 患者や他の顧客を獲得し、患者や顧客の期待に応え、信頼を増し、組織との将来の関係を確保するために、また積極的な推薦を増やすために、顧客との関係をどのように築きあげていますか。
- (2) 患者や他の顧客が情報を入手し、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はどのようなものですか。
患者や他の顧客のアクセスについて、どのように主要となる必要事項を決定していますか。
これらの接触要求が、顧客対応体制全体に携わるすべての人々やプロセスに展開されているかについて、どのように確認していますか。
- (3) 苦情処理プロセスを記述してください。

苦情処理に関して、どのように効果的かつ迅速に解決していますか。

苦情処理に関して、組織全体やパートナーの改善に活用されるように、適切に収集分析されているかどうかを、どのように確認していますか。

- (4) 患者／顧客への接点とその関係の動向を掴む取り組みを、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ますか。

b 患者／顧客の満足領域の把握 (Patient/ Customer Satisfaction Determination)

- (1) どのように患者・顧客の満足・不満足を把握していますか。
患者／顧客グループ間でどのように評価測定方法が異なりますか。
患者や他の顧客の要望、組織の将来の事業の安全、もしくは積極的な推薦を増加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ますか。
患者や他の顧客の満足・不満足をどのように改善のために用いていますか。
- (2) ヘルスケアサービスと、迅速で実行可能なフィードバックの実施のために、患者や他の顧客をどのように追跡調査していますか。
- (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の比較のために、患者や他の顧客満足に関する情報をどのようにして適切に入手し、使用していますか。
- (4) 患者や他の顧客満足度の把握方法について、どのようにヘルスケアサービスのニーズとその方向性に適合させていますか。

注記

注1 顧客との関係 (3.2a) には、顧客とのパートナーシップや提携の発展も含まれます。

注2 患者や他の顧客満足や不満足度の把握 (3.2b) は、各種調査、顧客からの公式・非公式のフィードバック、顧客の取引履歴、苦情、勝敗分析、タイムリーなサービス提供情報などが含まれます。情報は、インターネットや個人、第三者から、または郵送などによって収集されます。

注3 患者や他の顧客満足の評価尺度は、数字による順位づけと、尺度の各単位に対する記述の両方を含んでいます。実行可能な満足度の評価尺度は、特定のサービスの特徴、提供 (delivery)、顧客との関係、そして再購入や積極的推薦などの、顧客の将来行動について、信頼できる情報を提供します。

注4 患者や他の顧客満足度や不満足度の結果は、審査項目 7.2「財務と市場における業績」で記述してください。

4 測定・分析およびナレッジマネジメント (90点)

(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

このカテゴリーは、組織がデータ・情報・知的資産をどのように選択、収集、分析、マネジメント、改善しているかを審査します。

4-1 提供活動の測定と分析 (45点)

取り組みと展開

(Measurement and Analysis of Organizational Performance)

組織のすべての階層や部門にわた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、ヘルスケア供給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してください。

a パフォーマンスの測定 (Performance Measurement)

- (1) どのように、日常業務や組織全般にわたるパフォーマンスを追求するためのデータや情報を集め、一貫性を持たせるようにしていますか。
ヘルスケア供給者として、日常業務や組織の意思決定のためにこのデータや情報をどのように使用しますか。
- (2) 組織サポート、戦略策定、技術革新のために、主要な比較データや情報の効果的な使用をどのように選択し、確保していますか。
- (3) 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ますか。
パフォーマンス測定システムについて、急速、あるいは予期せぬ変化にどのように敏感に対応していますか。

b パフォーマンスの分析 (Performance Analysis)

- (1) 経営幹部の組織のパフォーマンス再審査を実行するための分析には、どのようなものがありますか。(どのような分析をとっていますか。)
組織の戦略的計画立案するために、どのような分析をとっていますか。
- (2) 組織レベルの分析結果について、効果的な意思決定のために、作業グループや機能別活動にどのように伝達していますか。

注記

注1 パフォーマンスの測定は、組織が向かうべき方向を決定したり、修正したりする時や、各々の業務単位、主なプロセス、部門単位、あるいは組織全体での資源配分を決定する際に、事実に基づいた意思決定のために使われます。

注2 比較データと情報源(4.1a(2))には、ベンチマーキングや競合組織との比較が含まれます。ベンチマーキングとは、組織の属する業界内外における、同じような活動に対するベストプラクティスとパフォーマンスを表すプロセスとその結果をいいます。競合比較とは、競合組織や自組織のパフォーマンスを同種のヘルスケア提供組織やと比較することをいいます。

競合データとは、同種の組織やヘルスケア業界のベンチマークのデータを含みます。

- 注3 分析とは、組織、ヘルスケア業界、技術の先行き、比較、因果関係、パフォーマンス再審査で意図された相関関係、根本原因の特定、資源利用の優先順位の決定などを調べることです。
したがって分析には、患者や他の顧客関係、ヘルスケアの成果、財務、市場、運営、競合などすべてのタイプのデータを利用します。
- 注4 組織のパフォーマンスの分析結果は、1.1c「組織パフォーマンスの再審査」とカテゴリ2:組織の戦略的計画立案に役立たなければなりません。
- 注5 組織のパフォーマンスの業績は、審査項目 7.1-7.6 で報告してください。

4-2 情報およびナレッジマネジメント (45 点) (Information and Knowledge Management)

取り組みと展開

スタッフ・サプライヤー・パートナー・患者や顧客のために必要とされるデータや情報の品質や入手可能性をどのように確保していますか。あなたの組織は、知的財産について、どのように築き、マネジメントしているかを記述してください。

その記述には、以下の質問に対する回答を含めてください。

a データおよび情報の入手可能性 (Data and Information Availability)

- (1) 必要なデータや情報をどのように入手していますか。
どのようにしてスタッフ、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ますか。
- (2) 情報機器やソフトの信頼性、安全性およびユーザーサポートをどのように確保していますか。
- (3) どのようにして、情報機器やソフトも含めたシステムのデータの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いますか。

b 組織の熟知度 (Organizational Knowledge)

- (1) 組織的なナレッジマネジメントをどのように行っていますか。
 - ・スタッフの知識の集約と伝達方法
 - ・患者や顧客、サプライヤー、パートナーからの信用できる知識の伝達
 - ・最善の臨床の識別と共有
- (2) データ、情報、組織の熟知度について、以下の点をどのように保証していますか。
 - ・高い倫理性
 - ・タイムリー
 - ・信頼性
 - ・安全性
 - ・正確性
 - ・機密性

注記

注1 データの入手可能性（4.2a）は、インターネットやeビジネスeコマースがますますプロバイダ→プロバイダ（business to business）・プロバイダ→患者・顧客（business to customer）のコミュニケーションに使用されており、イントラネットが組織全体のコミュニケーションの主要資源としてより重要になるにつれて、その重要性が次第に大きくなっています。

注2 データや情報のアクセス（4.2a（1））は、電子的手段などを通じて行われています。

5 スタッフの重視 （ Staff Focus ） （ 85 点 ）

スタッフ重視のカテゴリーでは、組織の全体課題や活動計画との一貫性を保って、スタッフが潜在能力を開発・発揮できるよう、組織がどのように動機づけをおこない、組織の業務システムを作り上げ、スタッフ学習をおこない、実行の手段を与えているかを審査します。

また、卓越したパフォーマンス、個人・および組織の成長をもたらす労働環境やスタッフ支援の風土を、構築・維持するための組織づくりについても審査します。

5-1 業務システム （ Work Systems ） （ 35 点 ）

取り組みと展開

スタッフや組織全体が高いパフォーマンスを達成するために、どのように組織業務と職務を行っていますか。報酬、キャリア計画、およびそれらに関するスタッフについての取り組みが、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してください。その記述には、以下の質問に対する回答を含めてください。

a 業務の組織およびマネジメント （ Organization and Management of Work ）

(1) 協力・イニシアチブ・エンパワーメント・革新・組織文化について、どのように組織し、マネジメントしていますか。

ヘルスケアサービスのニーズの潮流に合わせるため、業務や仕事をどのように組織し、管理していますか。

(2) 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ますか。

(3) 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ますか。

b スタッフパフォーマンスマネジメントシステム （ Staff Performance Management System ）

スタッフパフォーマンスマネジメントシステムが、スタッフへのフィードバックも含めて高いパフォーマンスの業務をどのようにサポートしていますか。

スタッフパフォーマンスマネジメントシステムは、患者／顧客およびヘルスケアサービス重視について、どのようにサポートしていますか。

高いパフォーマンス業務や患者／顧客、ヘルスケアサービス重視のために、報酬、表彰、そ

の他関連する報奨活動をどのように行っていますか。

c 求人およびキャリアプログラム (Recruitment and Career Progression)

- (1) スタッフの潜在能力について、必要とされる特性やスキルをどのように見極めていますか。
- (2) 新規スタッフをどのように募集・雇用し、また退職を引き止めていますか。
スタッフ募集に関して、地域の多様な文化、思考のスタッフメンバーをどのように保証していますか。
- (3) 経営幹部および医療部門のリーダーも含めて、リーダーシップとマネジメントの地位で効果的な継続的計画をどのように作りますか。
組織全体を通じて、スタッフのキャリアアップをどのように管理していますか。

注記

注1 「スタッフ」とは、組織の有給のスタッフ（正職員・臨時職員・パートタイマー、組織によって管理されている契約社員）が該当します。独立営業者（医師、医療助手、看護師、鍼灸師、栄養士等で組織より給料を得ていない者）、ボランティア医療関係の学生（医学、看護、補助など）を含みます。

スタッフには、全ての階層のチームリーダー、監督者や管理職を含みます。派遣契約元によって監督されている契約社員は、カテゴリ6の事業プロセスあるいは支援プロセスで取り扱ってください。

注2 「組織の業務」とは、スタッフが公式および非公式な、一時的なあるいは長期的な組織単位の中で、どのように組織化されているか、どのように自発的に組織化しているかを指します。これには、業務チーム、プロセスチーム、患者・顧客対応チーム、問題解決チーム、卓越性に向けての推進センター、機能別組織単位、機能横断的チーム、および自律的または監督されている部門を含むことが可能です。

「職務」とは、個々のスタッフに割り当てられた責任・権限・任務を指します。いくつかのワークシステムでは、職務がチームに割り当てられている場合があります。

注3 求人募集に関しては、潜在的スタッフを雇い、組織へ加えるかどうかです。これには、有給スタッフ、特別スタッフ、ボランティアも含まれます。

注4 ボランティアや独立開業者で組織の仕事に貢献している者は、適宜、表彰制度の対象とします。スタッフパフォーマンスマネジメントシステムとしての報酬・表彰 (5.1b) には、パフォーマンス、習得したスキル、およびその他の要因にしたがって決められる昇進と報奨金が含まれます。表彰には、金銭的・非金銭的、公式・非公式、および個人・グループでの表彰の仕組みが含まれます。

5-2 スタッフの学習と動機づけ (25 点)

取り組みと展開

(Staff Learning and Motivation)

全組織的な課題達成や卓越した組織パフォーマンス達成のために、組織のスタッフ教育・訓練・キャリア開発をどのように支援しているかを記述してください。