

組織の教育・訓練・キャリア開発、スタッフの知識・スキル・能力形成をどのようにおこなっていますかを記述してください。

**a スタッフの教育・訓練・能力開発 ( Staff Education, Training, and Development )**

- (1) 活動計画達成のために、スタッフ教育と訓練についてどのようにおこなっていますか。  
教育および訓練の取り組みについて、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とっていますか。
- (2) 新しいスタッフのオリエンテーション、多様性、倫理的ヘルスケア、ビジネスの実施、マネジメントとリーダーシップの開発について、どのように、主要な組織のニーズに沿ってスタッフの教育・訓練・開発をおこなっていますか。  
スタッフや労働環境の安全性に関して、主要な組織のニーズに沿って、どのようにスタッフ教育・訓練をおこなっていますか。
- (3) 教育や訓練のニーズや講座選択に関して、スタッフ・監督者・管理者からの意見や要望をどのように把握し、活用していますか。  
組織の学習や知的財産を教育や訓練にどのように結びつけていますか。
- (4) 教育や訓練をどのように実施していますか。  
教育・訓練の実施のために、監督者・管理者・スタッフの投入について、どのように探し、用いていますか。  
他の取り組みも含めた公式・非公式な実施方法について、どのように用いていますか。
- (5) 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ますか。
- (6) 個人および組織パフォーマンスに関連して、教育・訓練の効果について、どのように評価していますか。

**b 動機づけとキャリア開発 ( Motivation and Career Development )**

どのように、スタッフの潜在能力を発展させ、役立たせるように動機づけしていますか。  
あなたの組織は、スタッフの仕事・キャリア開発・学習を支援するために、公式・非公式の仕組みをどのように使用していますか。  
管理者／監督者 (managers and supervisors) は、スタッフの仕事・キャリア開発・学習に関してどのように支援していますか。

注記

注1 教育・訓練の実施 (5.2a (4)) は、組織の内外を問わず行われてもよいし、また OJT・集合教育・コンピュータ利用・遠隔地教育・さらにはその他の形式 (公式あるいは非公式) の教育を含めてもかまいません。

## ( Staff Well-Being and Satisfaction )

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してください。

## a 労働環境 ( Work Environment )

- (1) 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ますか。  
スタッフはそれらの改善にどのように携わっていますか。  
それぞれの重要な労働環境要因ごとに、パフォーマンス評価尺度／目標はどのようなものですか。  
また、スタッフグループ／業務組織単位に対する多様な労働環境により発生する重要な差異は、どのようなものですか。
- (2) 緊急時に備えた作業場所はどのように決定していますか。  
患者、顧客、スタッフの利益の視点から、ヘルスケアサービスと事務との連携をどのように模索していますか。

## b スタッフ支援と満足度 ( Staff Support and Satisfaction )

- (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ますか。  
多様な構成のスタッフに対して、また異なる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ますか。
- (2) スタッフに対するサービス・給付金・保険によってスタッフをどのように支援していますか。  
これらを、多様な構成のスタッフや異なる職種や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ますか。
- (3) スタッフの福利厚生・満足・動機づけを決定するために使用している公式／非公式のアセスメント方法とその評価尺度を説明してください。  
多様な構成のスタッフや異なる職種や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ますか。  
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・それに生産性のようなその他の指標をどのように活用していますか。
- (4) 労働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付けていますか。

## 注記

- 注1 スタッフの福利厚生・満足・動機づけに影響を及ぼす具体的な要因(5.3b(1))としては、以下のものが考えられます。スタッフ問題や苦情の効果的な解決、安全性の要因、スタッフの経営参加、スタッフの訓練・能力開発・キャリア開発の機会、技術や職場組織の変化へのスタッフの準備教育、労働環境やその他の職場条件、スタッフへのエンパワーメント、経営情報の共有化、業務負荷、協力とチームワーク、表彰、種々のサービスと給付金、コミュニケーション、就業保証、報酬、そして機会均等などがある。

- 注2 スタッフ支援の取り組み（アプローチ）（5.3b（2））には、カウンセリングの提供・キャリア開発と職務能力開発・レクリエーション活動や文化活動・一般的教育・託児所・ジョブローテーション/ジョブシェアリング・家庭サービスや地域活動のための特別休暇・家庭保安訓練・フレックスタイムや在宅勤務・再就職斡旋、および退職者年金（健康保険の延長を含む）などがあります。
- 注3 福利厚生・満足・動機づけの評価尺度/指標（5.3b（3））としては以下のものが考えられます。安全や欠勤のデータ・全体的な退職率・顧客に接するスタッフの退職率・スタッフの社会奉仕活動・苦情・ストライキ・その他の労働活動・保険のコスト・スタッフの補償請求・スタッフ満足の調査結果などがあります。スタッフ満足の調査指標は、職務役割に対するスタッフの知識・組織の方向に関するスタッフの知識・エンパワーメントと情報共有に対するスタッフ認識などがあります。以上のような評価尺度/指標に関連する業績については、審査項目 7.3 で報告してください。
- 注4 優先順位の確定（5.3b（4））は、審査項目 7.4 で示された人的資源の業績を利用してください。また、そこでは、組織のパフォーマンスの効果のベースになるスタッフ問題を取り扱うこともあります。

## 6 プロセスマネジメント（Process Management）（85点）

プロセスマネジメントのカテゴリーでは、主要なヘルスケア、ビジネス、患者価値、顧客価値、そして組織を創設するための支援プロセスを含む組織プロセスマネジメントの主要な側面を審査します。このカテゴリーは、全ての主要なプロセスと全ての作業ユニットを包含します。

### 6-1 ヘルスケアサービスのプロセス（Health care Process）（50点）取り組みと展開

患者にヘルスケアサービスを提供するために、どのように主要なプロセスを識別し管理していますか。

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 ヘルスケアプロセス（Health care Process）

- (1) どのようにして主要なヘルスケアサービスを決定し、サービス提供プロセスを決めていますか。  
組織の主要となるヘルスケアサービスは、何ですか。  
これらのプロセスは、組織・患者・その他主要なステークホルダーの価値の創造にどのように貢献していますか。  
また、ヘルスケアサービスの成果（outcome）にどのように貢献していますか。
- (2) 患者その他の顧客、サプライヤー、パートナーからの意見を組み入れて、ヘルスケアプロセスの要求をどのように決定していますか。

- これらのプロセスの主要な要求は何ですか。
- (3) 患者の安全、規制、評価および支払者の要求を含めて、主要な要求に則したプロセスをどのように設計しますか。  
 新しい技術や組織の知識をこれらのプロセス設計にどのように取り込みますか。  
 改善されたヘルスケアの成果 (outcome)、サイクルタイム、生産性、費用の調節その他の効率や効果の要素をこれらのプロセスに取り入れて設計しますか。  
 設計・計画の要求に合致するためにどのように実行していますか。
- (4) 患者の期待について、どのように扱い、考慮していますか。  
 ヘルスケアサービスの提供プロセスと成果 (outcome) について、どのように実際の患者期待について実現していますか。  
 また、ヘルスケアサービスの提供について、どのように、患者意思決定と患者の要望を組み込んでいますか。
- (5) 主要なヘルスケアサービスの提供プロセスにおける日々の運営において、どのようにして主要なパフォーマンス要求事項が確実に満たされるようにしていますか。  
 患者の安全、規定、基準、支払者の要求を含めてごたえてください。  
 ヘルスケアプロセスマネジメントと改善のために、主要なパフォーマンスの評価尺度や指標として、どのようなものを用いていますか。  
 これらのプロセスマネジメントに用いる、プロセス内の測定尺度はどのようなものですか。  
 ヘルスケアサービスのプロセスマネジメントのために、患者や、顧客や供給者・パートナーの声をどのように取り入れていていますか。
- (6) 視察、テスト、プロセス、パフォーマンスの監査などの費用を最小化するためにどのようなことを行っていますか。  
 エラーや修正作業の防止をどのようにおこなっていますか。
- (7) よりよいパフォーマンス、むらの減少、ヘルスケアサービスと成果 (outcome) の改善などのためにヘルスケアのプロセスをどのように改善していますか。  
 これらの改善について、どのように他の組織体やプロセスと共有していますか。

#### 注記

- 注1 ヘルスケアプロセスは、予防、維持、健康増進、スクリーニング診断、治療、リハビリテーション、回復、緩和治療、サポート的ケアのために、患者や地域社会に対して行われるサービスプロセスである。ここには、他の提供者（プロバイダー）（例：臨床検査、放射線診断）によってなされるサービスも含める。「ヘルスケアプロセス（6.1）」の回答は組織のサービスの有効な伝達に最も決定的な要求であります。
- 注2 ヘルスケアの調査あるいは教育をおこなうための重要なプロセスは、組織の使命に相当ならば、審査項目 6.1「ヘルスケアプロセス」か 6.2「支援プロセス」で回答してください。
- 注3 プロセスの要求はヘルスケアの伝達のすべての適した要素を含んでいる。グループで行われるときは、予約制、提供、リスクファクターの評価、健康教育、予約の終了などである。ヘルスケアサービスによっては、ここに技術とか患者に特異的に考慮することも含まれる。
- 注4 よりよいプロセスパフォーマンスをおこない、変動を少なくするため、PDSA プロセスや 6 シグ

マ法、ISO9000：2000 その他のプロセス改善法を実行してもよい。

注5 主要なヘルスケアプロセスにできるだけ簡潔な応答をするために、項目 6.1a (1) ~ (7) に対する主要なプロセスと特徴を図表形式を用いてこたえてもよいです。そのヘルスケアスタッフの構成によっては、6.1 の回答は顧客と提供者の関係があるならば、ヘルスケア提供者のある面を扱うこととなります。ヘルスケアのスタッフは、審査項目 1.1「組織のリーダーシップ」とカテゴリー5「スタッフ重視」で回答して下さい。

<b>6-2 支援プロセス ( Support Processes ) ( 25 点 )</b>	<b>取り組みと展開</b>
--	----------------

組織は、主要なビジネスと支援プロセスをどのように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 事業プロセスと支援プロセス ( Business and other Support Processes )**

- (1) 組織はどのように主要なビジネスおよび支援プロセスを決定していますか。  
ヘルスケアプロセスをサポートする主要なプロセスは何ですか。
- (2) 内外の顧客、サプライヤー、パートナーからの意見を反映させて主要な支援プロセスの要求をどのように決定していますか。  
これらのプロセスに対する主要な要求は何ですか。
- (3) 主要な要求に対応してどのようにプロセスを設計していますか。  
これらのプロセスの設計の中に、新しい技術や組織の知識をどのように組み込んでいますか。  
改善されたサイクルタイム、生産性、費用の節減、その他の効率および効果のための要素をプロセス設計にどのように組み込んでいますか。  
これらのプロセスが設計の要求に合致するためにどのように実行していますか。
- (4) 支援プロセスをコントロールし改善するために、どのように主要なパフォーマンス尺度、指標を使用していますか。  
主要な支援プロセスの日々の運営について、主要なパフォーマンスの要求をどのように確保していますか。  
これらのプロセスマネジメントに用いる、プロセス内の尺度はどのようなものですか。  
これらのプロセスマネジメントのために、患者や、顧客や供給者・パートナーの声をどのように組み込んでいますか。
- (5) 視察、テスト、プロセス、パフォーマンスの監査などの費用をどのように最小化していますか。  
どのように、エラーや修正作業の防止をおこなっていますか。
- (6) よりよいパフォーマンス、むらの減少、ヘルスケアサービスの要求と方向に合わせていくために、支援プロセスをどのように改善していますか。  
これらの改善について、どのように他の組織体やプロセスと共有していますか。

## 注記

- 注1 主要な「事業プロセス」とは、ヘルスケアサービスに関わるものではないが、組織の上級リーダーによって担当され、ビジネスの成長や成功を導くために、最も重要とされるプロセスです。これらには、革新のためのプロセス、研究・開発、新技術獲得、情報とナレッジのマネジメント、サプライチェーンマネジメント、サプライヤーとのパートナー関係の確立、アウトソーシング、企業の吸収や合併、国際的展開、プロジェクトマネジメント、およびマーケティングなどのプロセスを含みます。審査項目 6.2「支援プロセス」に含まれる主要事業プロセスは、組織に固有のものであり、運営形態によって異なります。
- 注2 他の重要な支援プロセスは組織のヘルスケアサービスの設計や伝達プロセス、スタッフ、日常の業務をサポートするものである。
- これには、患者のサポート（ハウスキーピングや患者記録など）、管理的支援プロセス（財務、会計）設備の管理、法的、人的プロジェクト管理などが含まれる。
- 主要な事業プロセスの改善の業績と主要事業プロセスのパフォーマンスの業績は、審査項目 7.5「組織の効果性の業績」に報告してください。
- この審査項目については、54-55 ページの追加説明を参照してください。

## 7 業績（ Organizational Performance Results ） （ 450 点 ）

事業活動の業績のカテゴリーでは、ヘルスケアの提供と業績、患者や顧客満足、財務と市場におけるパフォーマンス、スタッフと労務システム業績、運営上のパフォーマンス、管理と社会的責任といった主要な領域における組織活動と改善状況を審査します。

さらに、これらのパフォーマンスを競合組織の水準と比較したものについてもそれを審査します。

### 7-1 ヘルスケアの業績 （ Health care Results ） （75 点） 結果

組織の主要なヘルスケアパフォーマンスの業績について要約してください。顧客グループや市場区分別に業績を記述してください。適切な比較データも含めてください（規定、認可、支払者の要求、指標も含めて）。記述には、以下の質問に対する回答を含めてください。

#### a ヘルスケアサービスの業績 （ Health care Results ）

患者と顧客を重視した、ヘルスケアの業績、ヘルスケアサービスの提供の業績、患者の機能的な状態の主要な評価尺度や指標について、現在の水準と傾向はどのようなものですか。

## 注記

- 注1 この項目で報告されるヘルスケアの業績は、組織パフォーマンス（P.1b（2））で記述した患者その他の顧客の要求あるいは期待と同じで、「患者や他の顧客、ヘルスケア市場の知識（3.1）」、「患者や他の顧客関係と満足（3.2）」で集められた情報に基づくものである。
- 尺度や指標は、組織パフォーマンス（P.1）の注1、患者や他の顧客、ヘルスケア市場の知識（3.1）

注3に含まれる患者その他の顧客の好みに影響する要素をさすものである。

注2 主要なヘルスケアの業績は、その組織に合わせて作られ、命令されたものもされないものも含む。

<b>7-2 患者や顧客重視の業績 ( 75 点 )</b>	<b>結果</b>
<b>( Patient-and other Customer-Focused Results )</b>	

組織が主要な患者や顧客を重視した業績について、患者・顧客満足、患者・顧客価値を含めて要約してください。必要に応じて、顧客グループや市場区分に分けてください。比較データも用いてください。

**a 患者や顧客重視の業績 ( Patient-and Other Customer-Focused Results )**

- (1) 患者や顧客の満足度、患者や顧客不満足に関する主要な尺度や指標について、現在の水準と傾向はどのようになっていますか。  
それらの水準や傾向は、競合組織や同種のヘルスケアサービス提供組織と比較してどのようになっていますか。
- (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してください。

注記

注1 この項目で報告される患者や顧客の満足および不満足の結果は、「患者や他の顧客関係と満足 (3.2) にて記載されたデータに基づく。

注2 長期間のヘルスケアの成果の満足、補助的なサービスへの満足など、これらすべて満足度の指標として適当である。

注3 競争組織、同様のサービスを提供する他の組織と比較して、患者や顧客の満足度は顧客や独立した組織から得た客観的データを含んでいなければならない。

<b>7-3 財務と市場における業績 ( Financial and Market Results ) ( 75 点 )</b>	<b>結果</b>
--	-----------

組織の主要な財務とヘルスケア市場におけるパフォーマンスの業績をそれぞれの市場区分別に、比較データを用い、適宜要約してください。

記述には、以下の質問に対する回答も含めてください。

**a 財務と市場における業績 ( Financial and Market Results )**

- (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してください。
- (2) 市場におけるシェアや、ポジション、事業の成長性、新規市場への参入を含むヘルスケア市場におけるパフォーマンスを、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してください。

注記

注1 7.3a (1)「財務と市場の業績」の回答は、投資に対する収益 (ROI)、資産の利用、運用利益、利益の可能性 (適宜)、市場あるいは顧客区分典枝記、流動性、負債に対する割合、スタッフメンバーごとの価値、債権の評価レベル (適宜)、財務活動の尺度といった集会的尺度を含みます。

**7-4 スタッフとワークシステムの業績 ( Staff and Work System Results ) ( 75 点 ) 結果**

ワークシステムのパフォーマンス、スタッフ教育や開発、福利厚生、スタッフ満足など、組織の主要な人的資源に関する業績を要約してください。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ください。

記述には、以下の質問に対する回答も含めてください。

**a スタッフとワークシステムの業績 ( Staff and Work System Results )**

- (1) ワークシステムのパフォーマンスと効果性について、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してください。
- (2) スタッフ教育と開発について、主要な評価尺度を用いて、その現状と水準をしめしてください。
- (3) 福利厚生、スタッフ満足と不満足、そして人材開発について、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してください。

注記

注1 この項目で報告される業績は、カテゴリ5「スタッフの重視」で記載されたものと関連する。その業績はカテゴリ6「プロセスマネジメント」で記載された主要なプロセスの必要性および2.2「戦略の展開」で記載された組織の活動計画や人的資源計画に於けるものでなければならない。

注2 作業システムのパフォーマンスと効率 (7.4a (1)) の適切な尺度および指標は、仕事、仕事の分類の明確化、仕事のローテーション、業務のレイアウトの改善、スタッフの引き止め、内部昇進の割合、管理職の割合の変更などが含まれる。

注3 スタッフの学習と開発の適当な尺度とは (7.4a (2)) 革新と示唆の割合、学習証書、相互訓練の割合などを含みます。

注4 スタッフの福利厚生と満足 (7.4a (3)) については、5.3「スタッフの福利厚生と満足」注を参照。

**7-5 組織の有効性の業績 ( Organizational Effectiveness Results ) ( 75 点 ) 結果**

組織の効果性の達成に貢献してい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、要約してください。

記述には、以下の質問に対する回答も含めてください。

**a 組織の有効性の業績**

- (1) 主要なヘルスケアサービスのプロセスの組織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、現在の水準と傾向を示してください。  
それには、生産性、サイクルタイム、サプライヤー、やパートナーの実績、そして他に効果性と効率性を示す適切な評価尺度も含めてください。
- (2) 主要な支援プロセスと事業プロセスの組織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、現在の水準と傾向を示してください。  
それには、生産性、サイクルタイム、サプライヤー、やパートナーの実績、そして他に効果性と効率性を示す適切な評価尺度も含めてください。
- (3) 組織戦略や活動計画の達成度について、主要な評価尺度や指標を用いて、その業績を示してください。

**注記**

**注1** この項で報告される業績とは、組織の主要なパフォーマンスの目標として組織プロフィールや1.1「組織のリーダーシップ」、2.2「戦略の発展」、6.1「ヘルスケアプロセス」、6.2「支援プロセス」で述べられたものを達成するための主要な活動の要求や進歩を述べてください。7.1～7.4に含まれない業績を加えてください。

**注2** 7.5「組織の効果性の業績」で報告される業績は、組織パフォーマンスのマネジメントと分析(4.1)や「組織のリーダーシップ」組織パフォーマンスの再審査(1.1)の主要な情報を含み、ヘルスケアの業績(7.1)、患者その他の顧客の業績に焦点を当てた業績(7.2)、財務や市場の業績(7.3)のための主要な基礎を提供するものでなければならない。

**7-6 統治および社会的責任の業績**

**( Governance and Social Responsibility Results ) ( 75点 ) 結果**

組織の主要な管理および社会的責任について、会計、倫理的行動、法律の遵守、組織の市民性などを含めて要約してください。組織ユニットごとに分けて記述してください。また、適切な比較データも含めてください。

記述には、以下の質問に対する回答も含めてください。

**a 統治および社会的責任の業績 ( Governance and Social Responsibility Results )**

- (1) 内外の会計についての評価尺度や指標を用いて、現在の所見と傾向について業績を示してください。
- (2) 組織の管理において倫理的行動とステークホルダーの信頼に関する主要な評価尺度と指標を用いて、業績について示してください。
- (3) 評価・点検においてあるいは規制や法律遵守についての主要な尺度・指標を用いて、その業績について示してください。
- (4) 主要な地域支援における健康管理を含め、組織の市民性に関して、評価尺度と指標を用いてその業績について示してください。

注記

- 注1 7.6a (1) の回答は、財務上の報告やリスク、重要な内部および外部監査の勧告、これらに対する管理者の応答を含みます。
- 注2 倫理的行動やステークホルダーの信頼については (7.6a (2))、1.2 注 2 を参照してください。
- 注3 規則および法的規制の業績 (7.6a (3)) は 1.2a で記載された要求に応答してください。もしも組織が法律 (不法行為を含む)、規則、認可、契約などで過去 3 年以内に制裁あるいは勧告を受けているならば、簡単にその内容と現在の状況を記載してください。また和解協議に関しても具体事例をあげてください。
- 注4 組織の市民性と地域社会の健康の業績は (7.6a (4)) 「主要な地域と地域医療への支援 (1.2c)」で論じた主要な地域社会の支援について述べてください。

\*本資料は、Baldrige National Quality Program 2003, Health Care Criteria for Performance Excellence.の審査項目について、マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 2002 年 パフォーマンス・エクセレンスへ向けての審査基準書 (対訳版) を参考に和訳したものである。

**資料3** 2003年ヘルスケア版 審査基準審査項目  
解説とコメント \*

The Malcolm Baldrige National Quality Award  
2003 Health Care Criteria For Performance Excellence  
Category and Item Descriptions

**リーダーシップ (カテゴリー1) (配点 120)**

「リーダーシップ」では、経営幹部が組織の価値観、経営指針、パフォーマンスへの期待を策定する際に、どのように組織を導いていくかを記述してください。留意点は、経営幹部がどのようにスタッフと理解し合いコミュニケーションを取り、組織のパフォーマンスを再審査し、高いパフォーマンスを促進する環境を構築するかにあります。さらにこのカテゴリーでは、組織の公共に対する責任と、組織が良識ある市民としてどのように実践し、地域に貢献しているかを求めています。

**1.1 組織のリーダーシップ**

**目的**

この審査項目では、組織のリーダーシップの重要な局面と組織内統治システムを審査します。また、どのようにリーダーシップを発揮し、組織パフォーマンスを再審査（レビュー）しているかも審査します。ここでは、高いパフォーマンスを生み出す組織を構築し維持するための経営幹部の行動に焦点をあてます。

**要求事項**

経営幹部が、価値観、短期および中長期の経営指針、パフォーマンスへの期待をどのように設定、展開するのか、顧客や他のステークホルダーの期待をどのようにバランスをとるのが求められています。ここには経営幹部がどのようにエンパワーメント、革新、組織のスピード、学習のための環境を構築しているか、が含まれます。

ここでは、会計監査の独立性、説明責任、ステークホルダーの利益保護を保ちつつ、どのように統治システムを行っているかについて質問します。

さらにまた、経営幹部がどのように組織のパフォーマンスを再審査し、どのような主要パフォーマンス評価尺度を定期的に再審査し、リーダーシップ効果を含めた革新の改善にどのように再審査結果を活用しているかが求められています。

**コメント**

- リーダーシップの中心的役割である、価値観の設定や経営指針の設定、全ステークホルダーの価値の創造と均衡、そしてパフォーマンスを導き出すことがこの審査項目の焦点です。成功要因としては、強い未来志向と改善と革新のコミットメントを必要とします。さらに、ここでは、知識を敏速に、かつ効果的に活用する手段と同様に、エンパワーメント、スピードを生む環境の構築を必要とします。
- リーダーシップにおける重要な点は、組織内部で分かれている管理側と医療提供側のリーダーシップの、両者の関係や協同協力方法についてです。

■組織統治の要求事項は、主要なステークホルダーの利益を守るために責任、通知、説明を統治する者の必要性を目指します。ここでは、再審査や監査機能（audit function）から独立していなければなりません。また組織統治は、組織と経営幹部のパフォーマンスを監視するパフォーマンス評価機能を持ちます。

■この審査項目での組織の再審査は、全てのパフォーマンス範囲を対象とすることが求められています。ここでは現在どのように実行しているかだけでなく、将来に向かってどのように前進しているかを含みます。再審査結果が、組織の主要な目標、成功要因、評価尺度に直結した改善と革新の機会をガイドする確かな手段を提供することが期待されています。したがって、経営幹部の組織再審査の重要な一つの要素は、再審査結果を、組織全体、サプライヤー、パートナー、主要な顧客まで展開することを可能にする具体的な行動課題に置き換えることです。

## 1.2 社会的責任

### 目的

この審査項目では、組織が公共責任をどのように果たし、奨励し、支援し、良識ある市民として実践しているか、そしてその組織が地域（コミュニティヘルスケア）にどのように貢献しているかを審査します。

### 要求事項

組織が現在および将来の社会に与える影響にどのように積極的に取り組んでいるのか、そしてすべてのステークホルダーとの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るのかが求められています。その影響や活動は、全ての適切かつ重要な範囲（患者の権利、ヘルスケアサービス、組織運営）をカバーすることが期待されています。

規制、法律の遵守、倫理的行動を監視するための主要な基準が求められています。

組織、経営幹部とスタッフは良識ある市民活動として、どのように地域社会を見極め、支援し、強化しているかが求められています。

### コメント

■ヘルスケアの提供、パフォーマンスマネジメントと改善の統合部分は、以下の事項に関わってきます。

- (1) 倫理的行動の必要性
- (2) 法律・規制・認定条件
- (3) リスクファクター

これらの範囲への取組みは、経営幹部が総合的なパフォーマンスを再審査するための適切な評価尺度や指標の確立を要求します。組織はヘルスケアサービスや組織運営に関する公共的関心事項に対して、それらが法律や規則に述べられているかどうかにかかわらず常に敏感でなければなりません。

模範的組織は、法的、倫理的行動の領域で要求事項を超えて卓越した取り組みを目指します。

■市民性とは、法令遵守以上の行動を意味します。よき市民であるための機会は全ての規模の組織にあります。これらの機会にはスタッフの地域社会に対するサービスを奨励し、支援することを含んでいます。

■組織的な地域社会との関わり合いの例として、他のヘルスケア提供者、事業者との協働、専門職協会、教育委員会、ボランティアグループとの協力関係、米国のヘルスケアの現状やヘルスケア改善活動に参加することなどがある。どの程度関わり、リーダーシップを持つかは、その組織が提供できる資源による。

■この項目は、コミュニティヘルスケアを築き、改善していくために、公共や民間の他組織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に着目します。その組織によって提供されるコミュニティヘルスケアサービスは、非課税組織に要求されるサービスも含めて、その組織の使命に依拠します。

## 戦略計画（カテゴリー2）

カテゴリー2「戦略計画」では、戦略と実行計画の立案およびこれらの展開を扱います。このカテゴリーにおいては、患者本位のクオリティとヘルスケアの組織運営上のパフォーマンスは、組織のあらゆる戦略計画において必須の要素となる重要な戦略上の課題として強調されています。

特に以下のものです。

■患者本位のクオリティとヘルスケアパフォーマンスは、クオリティについての戦略的考え方を提供します。ここでは、患者満足度、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が当てられています。

■組織運営上のパフォーマンスの改善は、短期および中長期の生産性向上とコストの抑制に貢献します。スピード、対応性、柔軟性など経営能力の構築は、組織の力をつけるための投資です。

審査基準では、改善と学習は、業務プロセスに取り込まれることが必要であると強調しています。戦略計画が果たす特別な役割とは、業務プロセスを戦略方針に整合させることにあり、したがって改善と学習が組織の優位性、特にヘルスケアの優位性強化を確実なものにしなければなりません。戦略計画のカテゴリーでは、組織がどのようにして以下の事柄を実行するのか、その方法について審査します。

■戦略方針決定に際して、患者／顧客、市場、ヘルスケアパフォーマンス、運営上の要求事項、リスクに関しての把握方法。

これは進行中のプロセスの改善と変革が、戦略方針との整合性を保つために有効です。

■最適な経営資源活用、訓練されたスタッフの有効活用、資本投下・技術開発・技術の取得・サプライヤーとヘルスケア提供者の連携などの要求事項について短期および中長期の橋渡し。

■効果的な戦略の展開を確実にする方法。それは次の3つのレベルで要求事項の伝達が行われ、一貫性が図られる仕組みがあることです。(1) 組織/経営者のレベル、(2) 主要なプロセスのレベル、(3) 部局/業務単位/個人の業務のレベル

戦略計画のカテゴリーでは、戦略的に思考し行動することを促進し、市場における適切な競争および協同の基盤を作ることを要求事項としています。これらの要求事項は、正式な計画、立案システム、立案部署、または特定の立案のサイクルを意味するものではありません。また、全ての改善が事前に

計画される必要性もありません。むしろ、効果的な改善のシステムとは、多様で程度の異なる改善を結びつけていくことです。限られた資源を巡り大幅な変革を含んだ改善案どうしが競合する場合には特に明確な戦略方針が必要になります。

多くの場合、優先順序を決めるのはヘルスケア市場の需要とコスト原理に依拠します。しかし新たなヘルスケア技術の導入や社会的責任など、コストだけでは決定できない重要な要求事項もあります。

## 2.1 戦略の策定

### 目的

この項目では、組織がヘルスケアの提供者として、どのように戦略方針の決定と戦略課題の立案を行い、また他の同種のヘルスケアサービス提供組織と比較し、全般的なパフォーマンスの向上と強化につながるようにどのように行っているかを審査します。

### 要求事項

主要な関係者（participants）、主要な段階および計画期間の特定を含めた、組織的な戦略計画プロセスの概要についてたずねています。組織の将来に影響を与える主要な要因をどのように考慮しているか問われています。これらの要因は組織の外部および内部を含みます。各々の要因を記述し、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かの概要を述べることを求められています。

主要な戦略課題と、それらを達成するまでのスケジュールを要約することも求められています。最終的には、組織プロフィールの中でそれら主要な戦略課題において、挑戦的な課題をどのように扱っているかについての概要を述べることを求められています。

### コメント

- この項目では、戦略計画プロセスの基本的な情報と、組織の将来における機会と方向性を左右する可能性のある主要な影響、リスク、挑戦およびその他の要求事項について、できるだけ長期的な視点でとらえた情報が求められています。この取り組み（アプローチ）の主たる目的は、意思決定、資源配分、全体のマネジメントを導く患者／顧客・ヘルスケア市場重視の戦略を発展させるための徹底かつ現実的な状況を提供することです。
- この項目では、ヘルスケア組織の全ての種類、競争／協同環境、戦略課題、戦略計画方法と計画内容をカバーすることを意図しています。要求事項は将来へ向けた行動を明確に要求していますが、正式な計画立案、立案部署、立案のサイクルあるいは将来を見通すための特定の手法は含んでいません。組織がまったく新規のヘルスケアサービスや事業の創出・参入をねらう場合でも、事業化にあたっての重要な活動とパフォーマンスを規定し方向付けるような目標を設定し検証することは必要です。
- この項目では、ヘルスケアサービスの提供と運営実施に基づくヘルスケア産業のリーダーシップに重点を置いています。このリーダーシップは、サービスを行っているヘルスケア市場や分野についてのみならず、この市場でどのように競争あるいは協同をしていくかの将来展望が求められている。「どのように競争し、あるいは協同するか」の決定には、多くの選択肢があり、自組織と競合あるいは協同する組織の強み、弱みを理解することが必要となってきます。この項目の主要な目的は、

ある特定期間を定めて考慮するのではなく、競争力あるリーダーシップを持続させることです。

■戦略計画ますます重要性を増しているのは、将来の競争環境の予測についてです。それらの予測は、競争上の脅威の認識や、軽減、対策を講じるまでの時間の短縮、事業機会の見極めにとり有効となります。事業の規模と所属する業界、ヘルスケア市場の成熟度、変化の速度、競争上の特性（価格、革新性、費用など）に依拠することから、組織はその競争環境を予測するため、様々なモデル、シナリオ、もしくは他の手法、判断を用いることとなります。

## 2.2 戦略の展開

### 目的

この項目では、組織の戦略課題について、どのように実行計画に展開しているか、また組織がそれらの実行計画に対する進捗状況をどのように評価しているかを審査します。ここでは、戦略が目標達成に向けて展開することをねらいとしています。

### 要求事項

ここでは、必要な経営資源配分を含めて、組織にとっての主要な戦略課題について、どのように実行計画を立案し、展開しているかを質問します。また、実行計画を実現していくために必要となる主な変更点をどのように確実なものにするかたずねます。

短期および中長期の主要な実行計画を要約した内容を記述してください。特に重視されるのは、ヘルスケアサービス、顧客／ヘルスケア市場、および組織運営上の変化です。また、戦略課題と実行計画の達成を可能とする主要な人材計画についても報告を求められています。

実行計画に対する進捗状況を確認するため、どのように主要な評価尺度/指標の使用しているかを問います。またそれら尺度について、組織的な一貫性の達成のために、および全ての部局／業務単位とステークホルダーを含めた領域で、どのように活用しているかを問います。

最終的には、主要なパフォーマンス評価尺度/指標の予測を示すことが求められています。この予測の中には、予測されたパフォーマンスが、他のヘルスケアサービスを提供する組織、競合者のパフォーマンス、主要なベンチマーク、到達目標、および過去のパフォーマンスとどのように比較されているか、が含まれます。

### コメント

■この項目では、実行計画がどのように立案・展開されるかについてたずねます。実行計画を完遂するためには、部局／業務単位とサプライヤーやパートナーの計画に一貫性を持つことと同時に、経営資源とパフォーマンス評価尺度との間にも一貫性が必要です。この記述範囲で重要なことは、一貫性と整合性をどのように遂行するかです（例：主要なプロセスと主要な評価尺度を通じて）。また、一貫性と整合性は、全ての部局／作業単位で日常業務の一部として行われる継続的な改善活動の優先順位についての取決めや、コミュニケーション上での根幹として位置付けられるよう意図されています。更にパフォーマンス評価尺度はパフォーマンスの推移を確認していく上で重要です。実行計画には全体の戦略を支える主要な人材計画も含まれます。

■ サービスまたは患者／顧客／ヘルスケア市場における重要な変化の中には Web、電子情報伝達、電子コミュニケーションが含まれます。

■ 人材計画の諸要素の例

- ・ スタッフのエンパワーメントと意思決定を増進させるような業務システムと職務の再設計
- ・ 管理者側と医療提供者側との間の協同、協力関係の促進
- ・ 労働組合との協力にみられる労使の協調促進
- ・ 知識の共有化と組織学習を促進するためのイニシアチブ
- ・ チーム、組織、患者満足、顧客満足、その他のパフォーマンスへの貢献に対する報償・報酬制度の変更
- ・ 将来のリーダーを育成するためのプログラム、将来のために優秀なスタッフを確保し、高めていくための大学との協力、テクノロジーを活用した教育と訓練のイニシアチブ

■ この項目における予測と実績との比較は、認識力の改善の促進と、ダイナミックかつ競争力あるパフォーマンス要因の促進を目指しています。

この予測と実績の比較を通して、競合組織あるいは他の同様のヘルスケアサービス提供組織との関連、自組織の数値目標や高い目標との関連について、その改善率や変化率を考慮に入れ、よりよい方法での比較が可能となります。

このような比較は重要な経営診断ツールとして有用です。

■ 過去のパフォーマンスおよび競合組織あるいは他の同様のヘルスケアサービス提供組織のパフォーマンスとの比較に加えて、パフォーマンスの予測には、新規ビジネス、新規ヘルスケア市場、電子コミュニケーション、電子情報、革新、その他の戦略を進めることにより生じる変化を含みます。

### 患者・顧客と市場の重視（カテゴリー3）

「患者・顧客と市場の重視」においては、組織がどのようにして患者／顧客と市場の声を理解・把握しようとしているかについて記述してください。このカテゴリーでは、患者／顧客との関係を、聞き取り戦略、学習戦略、そして、パフォーマンス・エクセレンスに向けての戦略の重要な部分として強調しています。患者／顧客満足と不満足の結果は、患者／顧客と市場を理解する上で、欠くことのできない重要な情報を提供してくれます。これらの結果やその傾向は、患者／顧客からの見方のみならず、市場における患者／その他の顧客の行動特性（例えば、患者や顧客の信頼や積極的推薦についても）、最も有益な情報を提供してくれます。

■ 審査基準を通して、患者はしばしば他の顧客グループとは分けて考えられます。これは、この顧客グループ（＝患者）がヘルスケア組織にとって特に重要であることを強調するためであります。しかし、審査項目では、他の顧客（あるいは顧客一般）も組織の顧客として考え顧客重視とパフォーマンスマネジメントシステムの対象としています。他の顧客としては、患者の家族、地域社会、保

険者や支払機関、使用人、ヘルスケア提供者、患者弁護団、健康保健局、学生などが入ります。ヘルスケアの組織においては、患者と他の顧客グループとの異なる期待について、バランスをとることも重要となってきます。

### 3.1 患者／顧客とヘルスケア市場への熟知度

#### 目的

この審査項目では、組織が現在および将来の患者その他の顧客、市場に対して、適切なヘルスケアサービスを提供するための知識を得るために、長期的な、あるいは現状の患者や顧客の要求や期待を理解するために、そして市場の変化やビジネスの仕方の変化についていくために必要なプロセスを審査します。

#### 要求事項

主要な患者や顧客グループをどのように決定し、ヘルスケア市場をどのように区分しているのかを質問します。また、競合組織の顧客を含め潜在顧客についてどのように考えているかについて伺います。さらに、ヘルスケアサービスの購買決定時の主要な要求事項や動機をいかにして明確にしているか、質問します。また、これらの決定に、どのように現在と過去の顧客からの関連情報を取りこんでいるかについても伺います。

最後に、顧客から傾聴し学習する方法をいかに改善して、変化している事業のニーズや方向性に合致させ続けているかについて伺います。

#### コメント

- 競争環境が急激に変化している中で、多くの要素が患者／顧客の選択と信頼、そして取引の場における患者／顧客との接点に影響を与えるでしょう。継続して聞き取りをし、学習する必要があります。これを効果的に行うため、聞き取り・学習方法は、組織の全体事業戦略と密接に連携している必要があります。
- 患者／顧客グループや市場区分に関する知識は、組織の聞き取りおよび学習戦略や市場への提供物を仕立て上げ、市場戦略の策定を支援し、新規のヘルスケアサービスの開発を可能にします。
- 顧客関係戦略は、ある顧客との間では可能であり、それ以外の顧客との間では不可能でしょう。顧客との関係が異なれば、それに応じて異なった聞き取り戦略と学習戦略が要求されるでしょう。電子情報伝達とインターネットの利用（Web によるスケジュール、支援グループ、ヘルスケア情報など）は、多くの市場を急速に変化させており、患者／顧客グループや市場区分の定義と同様に、聞き取り戦略と学習戦略に影響を与えるでしょう。
- 聞き取り戦略と学習戦略の選択は、組織の主要な事業要素によって決まります。多様な方法を通じて、組織は、ますます患者／顧客と相互に影響し合うようになっていきます。次のような方法がしばしば用いられています。主要顧客によるフォーカスグループ、患者や他の主要な顧客との統合（close integration）、失った顧客への購買決定についてのインタビュー、重要なヘルスケアサービス特性を理解するための患者／顧客苦情処理プロセスの活用、競合組織との勝ち負け分析、調査やフィードバック情報。これらの方法には、インターネットで収集された情報が含まれます。

### 3.2 患者・顧客との信頼関係と満足度

#### 目的

この項目は、組織の患者関係や他の顧客関係の構築プロセス、患者や顧客満足 of 明確化のためのプロセスを審査します。これは、新規の患者や顧客の獲得と、現在の顧客の保持、新たなヘルスケア市場の機会発展をねらいとしています。

#### 要求事項

どのように、信頼関係を構築し、患者・顧客満足を得ているか、患者の期待に接し、期待を上回るため、また信頼を加させ、再購入を促進させ、積極的な推薦が得られるようにしているかを質問します。

主要な患者や顧客との接触によって得られた要求をどのように決定しているか、また、アクセス手段の違いに応じて、それらをどのように変えているのかについて審査します。回答中には、患者／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窓口の仕組みについて記述するよう求められています。患者／顧客からの要求が、対応体制全体の中でどのように展開されているかを問われています。

苦情処理のプロセスを記述することを求められています。この記述には、迅速かつ効果的な問題解決をどのようにして確実なものにしているか、が含まれなければなりません。さらに、この記述には、組織内でくまなく改善に活用するため、そして、必要に応じてパートナーが使用できるよう、すべての苦情をどのように収集し、分析しているかについての記述も含まれなければなりません。

信頼関係構築のための取り組み（アプローチ）や患者／顧客アクセスの方法を、どのようにして変化するビジネスニーズや方向性に合致した、最新なものにしているかについての記述が求められています。

患者／顧客満足と不満足を把握する方法について聞かれています。ここには、患者／顧客の将来の取引や、積極的な推薦といった、計画策定につながる情報をどのように入手しているかも含まれます。

迅速かつ実行可能なフィードバックを得るために、ヘルスケアサービス、そして最新の取引状況に関して、患者／顧客をどのようにフォローアップ（追跡調査）しているかの記述が求められています。

競合組織やベンチマークと比較した場合の、患者／顧客満足に関する情報をどのように収集、活用しているかの記述が求められています。これらの情報によってこそ、市場における自組織のパフォーマンスを正確に測定することができます。

最後に、患者／顧客満足を測定する方法を、どのようにして変化するヘルスケアのニーズや方向性に合致するよう、改善しているかについて質問します。

患者の期待に結びついたヘルスケアの成果（outcome）による患者満足の明確化は、将来の患者や患者の期待についての洞察・分析を提供することとなります。

#### コメント

■この審査項目では、患者や他の顧客からいかに役立つ情報を入手できるかが焦点となってきます。

役立つ情報は主要なヘルスケアサービス、組織のプロセスと結びついて、改善や優先順位の変更の

ためのコストを決定するために有用です。

- 苦情の収集と分析、根本原因の特定は、苦情の原因を効果的に取り除き、プロセスやサービス改善の優先順位の設定を導かなければなりません。よい成果 (outcome) をもたらずには、組織全体にわたる効果的な情報展開が必要です。
- 患者／顧客満足度を明確化する上で、競合組織、他の同種のヘルスケアサービスと比較した満足度は主要な切り口となります。このような情報は、組織自体で行う比較研究、または個別研究からもたらされるでしょう。市場を動かす、長期的な競争力に潜在的に影響している要素を理解する上で、患者／顧客の選択をもたらす要素は非常に重要です。
- 変化する事業ニーズや方向性には、インターネットのような新たな患者／顧客アクセスの方法を含めてもよいでしょう。このような場合、主要な接触の要求条件には、患者／顧客のためのオンライン上でのセキュリティの確保や個人的援助へのアクセスを含めてもよいでしょう。

## 測定・分析およびナレッジマネジメント（カテゴリー4）

測定、分析、ナレッジマネジメントのカテゴリーは、ヘルスケア供給者として特別な留意を持ったパフォーマンスを通じて、革新や組織競争力を引き出すための効果的な測定やパフォーマンス分析、組織のナレッジマネジメントに関する全ての主要な情報についての基準書の中の要点になっているのであります。

換言すると、カテゴリー4 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頭脳中枢と言えます。このようなデータや情報を利用する際のポイントは、そのクオリティと入手可能性です。さらにまた、測定、分析、ナレッジマネジメントは、それ自体が費用の削減、効率、生産性向上や競争優位性のもととなるので、このカテゴリーにはそのような戦略的見地も含まれています。

### 4.1 組織パフォーマンスの測定と分析（提供活動の測定と分析）

#### 目的

この項目で審査するのは、組織計画の立案とパフォーマンスの改善を支援するために用いるパフォーマンス測定・分析用のデータや情報の組織としての選択・マネジメント・活用についてです。このパフォーマンスの改善には、ヘルスケアの結果 (results) や成果 (outcome) (例えば統計的に有意な指標、危険度を補正したデータ、医療の成果 (outcome) とプロセスの関連性、供給者の決定など) が含まれます。

この審査項目は、財務および非財務的なデータや情報に依存している統合化されたパフォーマンス測定やマネジメントの仕組みにおける、収集および分析の要点を取り上げます。測定と分析は、主要な組織パフォーマンスと戦略的目標の達成に向かって、組織のプロセスマネジメントを導くこと、そして、組織内外の急速・予期せぬ変化に先手を打って対応していくことを目的としています。

#### 要求事項

ここで求められているのは、日常業務の監視と組織的意思決定のためにデータと情報をどのように

収集し統合しているか、そしてその運営と総合的組織パフォーマンスを追跡するためにどのように評価尺度を選択し使用しているか、その方法です。さらに求められているのは、パフォーマンスの向上推進を助長する比較データや情報をどのように選択し使用しているか、その方法です。これらの要求事項は効果的パフォーマンス測定システムの主要部分として位置付けられています。ここでは、経営幹部が総合的組織パフォーマンスと戦略的計画の実行を目指して、アセスメントのためにどのような分析を行っているか、その方法をたずねています。求められているのは、組織レベルの分析結果が組織全般を通じた意思決定を支え事業結果、戦略課題、実行計画に一貫性を持たせるためにどのように組織に伝達されているか、その方法です。

最後に求められているのは、変化するビジネスニーズや方向性に対応して組織のパフォーマンス測定仕組みをどのように維持しているか、その方法です。

そして、測定システムが急速な予期せぬ組織内外の変化を感知できるかをいかに保証するか、についてです。

コメント

■一貫性と統合は、組織の、より良いパフォーマンス測定仕組み実践ための重要な要素となります。これは、パフォーマンス評価の要求事項を満たすために、活用の程度と有用性の観点から審査されます。一貫性と統合には、組織全般にわたってどのように評価尺度の一貫性が取られているか、それらが組織全体で使われる評価尺度として、どのように統合化されているか、さらに、組織全体にわたる重要性や改善を志向した主要な評価尺度により、作業グループやプロセスでのパフォーマンスを追跡するために、経営幹部がどのようにパフォーマンス測定における要求事項を展開しているかを含みます。

■全ての組織にとって、比較データと情報の利用は重要事項であります。それらを利用する主な根拠は、(1) ヘルスケア組織は、急激に変化する環境にあって、厳しい競争に直面している、(2) 比較情報あるいはベンチマークから得た情報は、しばしば重要な打開策、改善や変化を起こす推進力となる。競合やベストプラクティスと比較して、組織としての位置付けを知る必要がある、(3) パフォーマンスの情報を比較することによって、プロセスとその出来栄をよりよく理解できるようになる、などです。さらに、比較情報は、コアコンピタンス、提携、外注に関連した分析や意思決定にも役に立ちます。

■比較データや情報の効果的な選択と活用には、(1) ニーズと優先順位の決定、(2) 比較のための業界・市場の内外から適切な情報を探す基準の設定、(3) 高い到達目標を設定し組織のヘルスケア提供者として現在および将来のパフォーマンスにおいて最も重要な領域で主要な改善 ("ブレークスルー") を推し進める、等が要求されます。

■比較データおよび情報源は、以下のものを含みます。

- (1) 外部のデータベースの共同使用、他組織から提供された情報
- (2) 公開されている文献から得られる情報 (例: 研究成果や業務のガイドライン)
- (3) 独立組織 (例: 医療金融監督局、評価機関、商業組織) で、収集・評価したデータ

■単独の事実やデータは、通常は組織の優先度を設定するのに有益な基盤を提供してくれません。この項目では、分析と組織的パフォーマンスの再審査、そして、分析と組織計画の間の密接な一貫性が必要であることを強調しています。分析が意思決定と関連しており、その意思決定は関連するデ