

表1-2 組織環境に関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	簡単に答えられる	なんとか答えられる	答えるのが難しい	わからない	回答なし	合計
21①	組織の主な医療サービスはどのようなものか。	139 (64.1)	70 (32.3)	4 (1.8)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
21②	患者に医療を提供する際のメカニズム(提供の仕組み)はどのようなものか。	102 (47.0)	88 (40.6)	19 (8.8)	3 (1.4)	5 (2.3)	217 (100)
21③	あなたの組織の文化はどのようなものか。	63 (29.0)	88 (40.6)	54 (24.9)	7 (3.2)	5 (2.3)	217 (100)
21④	組織の目的、ビジョン、ミッション、存在価値は何か。	113 (52.1)	84 (38.7)	13 (6.0)	1 (0.5)	6 (2.8)	217 (100)
21⑤	スタッフの教育レベルはどの程度か。	56 (25.8)	114 (52.5)	38 (17.5)	4 (1.8)	5 (2.3)	217 (100)
21⑥	スタッフの労働力と職種の種類、労働組合、労働契約、健康や安全に関する特定の要件にはどのようなものがあるか。	59 (27.2)	106 (48.8)	41 (18.9)	4 (1.8)	7 (3.2)	217 (100)
21⑦	組織の主な技術、機器、設備にはどのようなものがあるか。	94 (43.3)	107 (49.3)	11 (5.1)	1 (0.5)	4 (1.8)	217 (100)
21⑧	組織の運営根拠となる法や指針にはどのようなものがあるか。	69 (31.8)	103 (47.5)	38 (17.5)	1 (0.5)	6 (2.8)	217 (100)
21⑨	安全指針、許認可、設備規定、財務規定には、どのようなものがあるか。	42 (19.4)	97 (44.7)	65 (30.0)	7 (3.2)	6 (2.8)	217 (100)
	合計	737 (37.7)	857 (43.9)	283 (14.5)	28 (1.4)	48 (2.5)	1,953 (100)

表1-3 提供活動の実状に関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	簡単に答えられる	なんとか答えられる	答えるのが難しい	わからない	回答なし	合計
22①	あなたの組織の組織図や統治システム(ガバナンス)システムにはどのようなものがあるか。	115 (53.0)	87 (40.1)	9 (4.1)	0 (0.0)	6 (2.8)	217 (100)
22②	理事会、経営幹部、本部組織との連絡系統はどのようになっているか。	121 (55.8)	66 (30.4)	22 (10.1)	3 (1.4)	5 (2.3)	217 (100)
22③	組織が対象としている主な患者・顧客はどのようなものか。	137 (63.1)	71 (32.7)	4 (1.8)	0 (0.0)	5 (2.3)	217 (100)
22④	患者・顧客が期待していること、要求しているものはどのようなものか。	93 (42.9)	102 (47.0)	16 (7.4)	1 (0.5)	5 (2.3)	217 (100)
22⑤	患者グループ、顧客グループにより要求や期待に違いはあるか。	54 (24.9)	102 (47.0)	46 (21.2)	8 (3.7)	7 (3.2)	217 (100)
22⑥	主要な業務プロセスにおいて、パートナー(協力)機関が担う役割はどのようなことか。	64 (29.5)	112 (51.6)	31 (14.3)	4 (1.8)	6 (2.8)	217 (100)
22⑦	最も重要と思われるパートナー(協力)機関にはどのようなものがあるか。	94 (43.3)	96 (44.2)	18 (8.3)	3 (1.4)	6 (2.8)	217 (100)
22⑧	すべての供給業者との関係で重要とされる要件はどのようなものか。	32 (14.7)	106 (48.8)	58 (26.7)	14 (6.5)	7 (3.2)	217 (100)
22⑨	主要なパートナー(協力)機関との関係や、コミュニケーションの仕組みはどのようなものがあるか。	42 (19.4)	108 (49.8)	51 (23.5)	9 (4.1)	7 (3.2)	217 (100)
	合計	752 (38.5)	850 (43.5)	255 (13.1)	42 (2.2)	54 (2.8)	1,953 (100)

表1-4 競争的環境に関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	簡単に答えられる	なんとか答えられる	答えるのが難しい	わからない	回答なし	合計
23①	競争環境の中でのあなたの組織の位置づけはどのようになっているか。	89 (41.0)	92 (42.4)	22 (10.1)	10 (4.6)	4 (1.8)	217 (100)
23②	サービスの相対的な規模や成長はどのようになっているか。	37 (17.1)	106 (48.8)	56 (25.8)	13 (6.0)	5 (2.3)	217 (100)
23③	競争相手や協力先の数や種類を把握しているか。	41 (18.9)	114 (52.5)	45 (20.7)	13 (6.0)	4 (1.8)	217 (100)
23④	類似のサービス提供機関や競争相手との間で、成功するための重要な要素はどのようなことか。	72 (33.2)	104 (47.9)	31 (14.3)	7 (3.2)	3 (1.4)	217 (100)
23⑤	医療業界の中で、比較できるデータをもっているか。	33 (15.2)	97 (44.7)	65 (30.0)	20 (9.2)	2 (0.9)	217 (100)
23⑥	医療業界以外で、似たようなプロセスとして比較できるデータをもっているか。	7 (3.2)	39 (18.0)	107 (49.3)	62 (28.6)	2 (0.9)	217 (100)
23⑦	比較データを入手するための課題はどのようなことか。	15 (6.9)	91 (41.9)	78 (35.9)	30 (13.8)	3 (1.4)	217 (100)
	合計	294 (19.4)	643 (42.3)	404 (26.6)	155 (10.2)	23 (1.5)	1,519 (100)

表1-5 組織環境に関する質問回答状況(VHJ)

質問番号	質問内容	簡単に答えられる	なんとか答えられる	答えるのが難しい	わからない	回答なし	合計
21①	組織の主な医療サービスはどのようなものか。	47 (70.1)	19 (28.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
21②	患者に医療を提供する際のメカニズム(提供の仕組み)はどのようなものか。	36 (53.7)	26 (38.8)	4 (6.0)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
21③	あなたの組織の文化はどのようなものか。	34 (50.7)	20 (29.9)	11 (16.4)	0 (0.0)	2 (3.0)	67 (100)
21④	組織の目的、ビジョン、ミッション、存在価値は何か。	50 (74.6)	14 (20.9)	2 (3.0)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
21⑤	スタッフの教育レベルはどの程度か。	23 (34.3)	32 (47.8)	11 (16.4)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
21⑥	スタッフの労働力と職種の種類、労働組合、労働契約、健康や安全に関する特定の要件にはどのようなものがあるか。	19 (28.4)	27 (40.3)	17 (25.4)	2 (3.0)	2 (3.0)	67 (100)
21⑦	組織の主な技術、機器、設備にはどのようなものがあるか。	30 (44.8)	31 (46.3)	5 (7.5)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
21⑧	組織の運営根拠となる法や指針にはどのようなものがあるか。	29 (43.3)	26 (38.8)	11 (16.4)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
21⑨	安全指針、許認可、設備規定、財務規定には、どのようなものがあるか。	11 (16.4)	33 (49.3)	21 (31.3)	1 (1.5)	1 (1.5)	67 (100)
	合計	279 (46.3)	228 (37.8)	82 (13.6)	3 (0.5)	11 (1.8)	603 (100)

表1-6 提供活動の実状に関する質問回答状況(VHJ)

質問番号	質問内容	簡単に答えられる	なんとか答えられる	答えるのが難しい	わからない	回答なし	合計
22①	あなたの組織の組織図や統治システム(ガバナンス)システムにはどのようなものがあるか。	47 (70.1)	15 (22.4)	2 (3.0)	2 (3.0)	1 (1.5)	67 (100)
22②	理事会、経営幹部、本部組織との連絡系統はどのようになっているか。	39 (58.2)	19 (28.4)	5 (7.5)	3 (4.5)	1 (1.5)	67 (100)
22③	組織が対象としている主な患者・顧客はどのようなものか。	53 (79.1)	13 (19.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
22④	患者・顧客が期待していること、要求しているものはどのようなものか。	31 (46.3)	33 (49.3)	2 (3.0)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
22⑤	患者グループ、顧客グループにより要求や期待に違いはあるか。	19 (28.4)	34 (50.7)	12 (17.9)	1 (1.5)	1 (1.5)	67 (100)
22⑥	主要な業務プロセスにおいて、パートナー(協力)機関が担う役割はどのようなことか。	26 (38.8)	34 (50.7)	3 (4.5)	2 (3.0)	2 (3.0)	67 (100)
22⑦	最も重要と思われるパートナー(協力)機関にはどのようなものがあるか。	31 (46.3)	28 (41.8)	7 (10.4)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
22⑧	すべての供給業者との関係で重要とされる要件はどのようなものか。	13 (19.4)	31 (46.3)	18 (26.9)	3 (4.5)	2 (3.0)	67 (100)
22⑨	主要なパートナー(協力)機関との関係や、コミュニケーションの仕組みはどのようなものがあるか。	18 (26.9)	30 (44.8)	18 (26.9)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
	合計	277 (45.9)	237 (39.3)	67 (11.1)	11 (1.8)	11 (1.8)	603 (100)

表1-7 戦略的な課題に関する質問回答状況(VHJ)

質問番号	質問内容	簡単に答えられる	なんとか答えられる	答えるのが難しい	わからない	回答なし	合計
24①	医療サービスの主要な戦略課題は何か。	29 (43.3)	34 (50.7)	3 (4.5)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
24②	組織運営上の主要な戦略課題は何か。	25 (37.3)	33 (49.3)	8 (11.9)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
24③	人材マネジメント上の主要な戦略課題は何か。	21 (31.3)	32 (47.8)	13 (19.4)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100)
	合計	75 (37.3)	99 (49.3)	24 (11.9)	0 (0.0)	3 (1.5)	201 (100)

(2) セルフアセスメントに関する質問〔調査項目3〕

調査項目3「セルフアセスメントに関する質問」について、研修生を対象とした調査において、「あてはまる」という回答が多かった質問区分は、「1リーダーシップ」942回答(72.4%)、「3患者・顧客・市場の重視」796回答(73.3%)、「5スタッフの重視」1,001回答(77.0%)であった。一方、「答えられる」という回答が少なかった質問区分は、「4情報と分析」836回答(42.9%)であった。

表2-1 セルフアセスメントに関する質問回答状況(研修生)

質問区分	とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	ややあてはまら ない	全くあてはまら ない	質問の意味がわ からない	回答なし	合 計
1 リーダーシップ	341 (26.2)	601 (48.2)	241 (18.5)	74 (5.7)	23 (1.8)	0 (0.0)	22 (1.7)	1,302 (100.0)
2 戦略計画	272 (20.9)	529 (40.8)	273 (21.0)	141 (10.8)	49 (3.8)	7 (0.5)	31 (2.4)	1,302 (100.0)
3 患者・顧客・市場の重視	265 (24.4)	531 (48.9)	193 (17.8)	51 (4.7)	19 (1.8)	4 (0.4)	22 (2.0)	1,085 (100.0)
4 情報と分析	171 (8.8)	665 (34.1)	683 (35.0)	245 (12.5)	106 (5.4)	38 (1.9)	45 (2.3)	1,953 (100.0)
5 スタッフの重視	339 (26.1)	662 (50.9)	244 (18.8)	40 (3.1)	6 (0.5)	2 (0.2)	7 (0.5)	1,300 (100.0)
6 プロセスマネジメント	140 (10.8)	562 (43.2)	460 (35.3)	114 (8.8)	17 (1.3)	2 (0.2)	7 (0.5)	1,302 (100.0)
7 業績	520 (18.4)	1,167 (41.4)	808 (28.6)	264 (9.4)	35 (1.2)	5 (0.2)	22 (0.8)	2,821 (100.0)
合 計	2,048 (18.5)	4,717 (42.6)	2,902 (26.2)	929 (8.4)	255 (2.3)	58 (0.5)	156 (1.4)	11,065 (100.0)

また、「あてはまる」という回答が多かった質問内容は、「3 1 ①私は組織のミッション(使命)を知っている」201人(92.6%)、「3 2 ①組織全体の計画の中で、私の業務に携わる部分を把握している」196人(90.3%)、「3 5 ⑤私は、スタッフを大切にしている」199人(91.7%)、「3 7 ⑥組織は、法令や規則を遵守している」196人(90.3%)であった。一方、「あてはまる」という回答が少なかった質問内容は、「3 4 ⑨ベンチマーク手法を用い、競争相手比較を行っている。比較のための内外の情報をもっている」50人(23.1%)、「3 7 ②私の業務結果は、すべての要求を満たしていると思う」60人(27.7%)、「3 7 ⑫組織ではスタッフに関する業績をデータ化し、改善に活用している」66人(30.4%)であった。

なお、「VHJ」について「あてはまる」という回答が多かった質問内容は、前述の「研修生」で多かった質問内容の他に「3 2 ②組織全体の計画の中で、業務グループに関わる進捗状況について把握している」62人(92.5%)であった。

表2-2 リーダーシップに関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	ややあてはまら ない	全くあてはまら ない	質問の意味がわ からない	回答なし	合 計
31①	私は組織のミッション(使命)を知っている。	120 (55.3)	81 (37.3)	9 (4.1)	1 (0.5)	2 (0.9)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
31②	組織では、トップ、管理職によって、組織の使命や価値観、経営方針が現場に浸透するように、先導している。	60 (27.6)	113 (52.1)	29 (13.4)	10 (4.6)	2 (0.9)	0 (0.0)	3 (1.4)	217 (100)
31③	幹部職員は、スタッフに協力的な業務環境をつくっている。	29 (13.4)	109 (50.2)	66 (30.4)	8 (3.7)	1 (0.5)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
31④	組織が最も重要と考える事項は、組織の連絡システムを通じて伝達されている。	58 (25.8)	119 (54.8)	27 (12.4)	9 (4.1)	2 (0.9)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
31⑤	組織運営には、職員参画の工夫がなされている。	42 (19.4)	100 (46.1)	50 (23.0)	18 (8.3)	4 (1.8)	0 (0.0)	3 (1.4)	217 (100)
31⑥	幹部職員は、組織の「業績評価」を行っている。	34 (15.7)	79 (36.4)	60 (27.6)	28 (12.9)	12 (5.5)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
	合 計	341 (26.2)	601 (46.2)	241 (18.5)	74 (5.7)	23 (1.8)	0 (0.0)	22 (1.7)	1,302 (100)

表2-3 戦略計画に関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	ややあてはまら ない	全くあてはまら ない	質問の意味がわ からない	回答なし	合 計
32①	組織全体の計画の中で、私の業務に携わる部分を把握している。	101 (46.5)	95 (43.8)	11 (5.1)	2 (0.9)	1 (0.5)	3 (1.4)	4 (1.8)	217 (100)
32②	組織全体の計画の中で、私の業務グループに関わる進捗状況について、把握している。	74 (34.1)	107 (49.3)	20 (9.2)	5 (2.3)	1 (0.5)	3 (1.4)	7 (3.2)	217 (100)
32③	組織は、部門毎の目標設定を現場に浸透させている。	29 (13.4)	95 (43.8)	52 (24.0)	32 (14.7)	4 (1.8)	0 (0.0)	5 (2.3)	217 (100)
32④	組織は、個人毎の目標設定を現場に浸透させている。	14 (6.5)	63 (29.0)	70 (32.3)	41 (18.9)	25 (11.5)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
32⑤	組織は、戦略を各部門の目標に結びつけている。	22 (10.1)	86 (39.6)	60 (27.6)	36 (16.6)	8 (3.7)	0 (0.0)	5 (2.3)	217 (100)
32⑥	組織は、経営戦略を継続的なプロセスにしている。	32 (14.7)	83 (38.2)	60 (27.6)	25 (11.5)	10 (4.6)	1 (0.5)	6 (2.8)	217 (100)
	合 計	272 (20.9)	529 (40.8)	273 (21.0)	141 (10.8)	49 (3.8)	7 (0.5)	31 (2.4)	1,302 (100)

表2-4 情報と分析に関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	ややあてはまらない	全くあてはまらない	質問の意味がわからない	回答なし	合計
34①	組織では、業務についての情報・データ収集を行い、質の測定を行っている。	29 (13.4)	87 (40.1)	59 (27.2)	28 (12.9)	10 (4.6)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
34②	自分の業務について、質の測定方法を知っている。	15 (6.9)	65 (30.0)	86 (39.6)	30 (13.8)	15 (6.9)	1 (0.5)	5 (2.3)	217 (100)
34③	変革が必要となった場合に、どのように自己の業務の質をレビュー(再審査)したらよいか、認識している。	9 (4.1)	77 (35.5)	83 (38.2)	25 (11.5)	14 (6.5)	3 (1.4)	6 (2.8)	217 (100)
34④	業務上の意思決定に、業務の質に関する分析結果を活用している。	11 (5.1)	71 (32.7)	82 (37.8)	31 (14.3)	14 (6.5)	4 (1.8)	4 (1.8)	217 (100)
34⑤	私の業務の改善尺度を組織全体の改善尺度と適合させている。	17 (7.8)	59 (27.2)	89 (41.0)	24 (11.1)	19 (8.8)	3 (1.4)	6 (2.8)	217 (100)
34⑥	私の業務に必要な重要情報はすべて入手している。	22 (10.1)	90 (41.5)	77 (35.5)	18 (8.3)	6 (2.8)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
34⑦	組織が行っていることについて、私が知りたい情報は、入手している。	45 (20.7)	102 (47.0)	48 (22.1)	16 (7.4)	2 (0.9)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
34⑧	組織にとって、ベンチマーク情報を入手することは、可能である。	15 (6.9)	72 (33.2)	76 (35.0)	27 (12.4)	7 (3.2)	14 (6.5)	6 (2.8)	217 (100)
34⑨	ベンチマーク手法を用い、競争相手比較を行っている。比較のための内外の情報源をもっている。	8 (3.7)	42 (19.4)	83 (38.2)	46 (21.2)	19 (8.8)	13 (6.0)	6 (2.8)	217 (100)
	合計	171 (8.8)	665 (34.1)	683 (35.0)	245 (12.5)	106 (5.4)	38 (1.9)	45 (2.3)	1,953 (100)

表2-5 スタッフの重視に関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	ややあてはまらない	全くあてはまらない	質問の意味がわからない	回答なし	合計
35①	スタッフによって、業務改善のための変革が行われている。	42 (19.4)	125 (57.6)	43 (19.8)	6 (2.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
35②	スタッフは、チームを組んで協力的に取り組んでいる。	42 (19.4)	127 (58.5)	36 (16.6)	10 (4.6)	1 (0.5)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
35③	スタッフのスキルアップのために、組織や上司が協力的であり、キャリアアップすることができる。	46 (21.2)	109 (50.2)	51 (23.5)	7 (3.2)	3 (1.4)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
35④	私は、トップ・組織本部から大切にされている。	55 (25.3)	91 (41.9)	61 (28.1)	7 (3.2)	1 (0.5)	1 (0.5)	1 (0.5)	217 (100)
35⑤	私は、スタッフを大切にしている。	94 (43.3)	105 (48.4)	15 (6.9)	1 (0.5)	0 (0.0)	1 (0.5)	1 (0.5)	217 (100)
35⑥	組織は、「職員教育」に取り組んでいる。	62 (28.6)	105 (48.4)	38 (17.5)	9 (4.1)	1 (0.5)	0 (0.0)	2 (0.9)	217 (100)
	合計	341 (26.2)	682 (50.8)	244 (18.7)	40 (3.1)	6 (0.5)	2 (0.2)	7 (0.5)	1,302 (100)

表2-6 業績に関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	ややあてはまらない	全くあてはまらない	質問の意味がわからない	回答なし	合計
37①	自己の業務について、患者や顧客からの満足がえられていると思う。	15 (6.9)	102 (47.0)	85 (39.2)	13 (6.0)	1 (0.5)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
37②	私の業務結果は、すべての要求を満たしていると思う。	1 (0.5)	59 (27.2)	115 (53.0)	36 (16.6)	2 (0.9)	2 (0.9)	2 (0.9)	217 (100)
37③	私は、組織の財務状況を把握している。	80 (36.9)	101 (46.5)	22 (10.1)	8 (3.7)	4 (1.8)	1 (0.5)	1 (0.5)	217 (100)
37④	組織は、私の時間や能力を上手に活用していると思う。	28 (12.9)	78 (35.9)	83 (38.2)	24 (11.1)	2 (0.9)	1 (0.5)	1 (0.5)	217 (100)
37⑤	組織は、進捗状況を確認しながら運営している。	30 (13.8)	110 (50.7)	57 (26.3)	19 (8.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
37⑥	組織は、法令や規則を遵守している。	112 (51.6)	84 (38.7)	15 (6.9)	4 (1.8)	1 (0.5)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
37⑦	組織は、高い基準と倫理性を持っていると思う。	50 (23.0)	94 (43.3)	58 (26.7)	13 (6.0)	1 (0.5)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
37⑧	組織では、地域社会への貢献活動を行っている。	59 (27.2)	113 (52.1)	28 (12.9)	15 (6.9)	1 (0.5)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
37⑨	組織では、臨床・医療サービスについて、業績をデータ化し、改善に活用している。	30 (13.8)	85 (39.2)	65 (30.0)	32 (14.7)	4 (1.8)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
37⑩	組織では、患者や顧客を重視し、取り組み結果を業績データとして整理している。	21 (9.7)	92 (42.4)	68 (31.3)	29 (13.4)	3 (1.4)	1 (0.5)	3 (1.4)	217 (100)
37⑪	組織では、財務に関する業績データを収集し、活用を行っている。	53 (24.4)	103 (47.5)	43 (19.8)	12 (5.5)	3 (1.4)	0 (0.0)	3 (1.4)	217 (100)
37⑫	組織では、スタッフに関する業績をデータ化し、改善に活用している。	10 (4.6)	56 (25.8)	98 (45.2)	39 (18.0)	11 (5.1)	0 (0.0)	3 (1.4)	217 (100)
37⑬	私は、自分の仕事に満足している。	31 (14.3)	90 (41.5)	71 (32.7)	20 (9.2)	2 (0.9)	0 (0.0)	3 (1.4)	217 (100)
	合計	520 (24.0)	1,167 (53.5)	808 (37.2)	264 (12.1)	35 (1.6)	5 (0.2)	22 (1.0)	2,821 (100)

表2-7 戦略計画に関する質問回答状況(VHJ)

質問番号	質問内容	とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	ややあてはまらない	全くあてはまらない	質問の意味がわからない	回答なし	合計
32①	組織全体の計画の中で、私の業務に携わる部分を把握している。	47 (70.1)	18 (26.9)	1 (1.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100.0)
32②	組織全体の計画の中で、私の業務グループに関わる進捗状況について、把握している。	35 (52.2)	27 (40.3)	3 (4.5)	1 (1.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (1.5)	67 (100.0)
32③	組織は、部門毎の目標設定を現場に浸透させている。	29 (43.3)	30 (44.8)	5 (7.5)	1 (1.5)	0 (0.0)	1 (1.5)	1 (1.5)	67 (100.0)
32④	組織は、個人毎の目標設定を現場に浸透させている。	21 (31.3)	21 (31.3)	17 (25.4)	5 (7.5)	1 (1.5)	1 (1.5)	1 (1.5)	67 (100.0)
32⑤	組織は、戦略を各部門の目標に結びつけている。	27 (40.3)	28 (41.8)	9 (13.4)	1 (1.5)	0 (0.0)	1 (1.5)	1 (1.5)	67 (100.0)
32⑥	組織は、経営戦略を継続的なプロセスにしている。	25 (37.3)	28 (41.8)	8 (11.9)	4 (6.0)	0 (0.0)	1 (1.5)	1 (1.5)	67 (100.0)
	合計	164 (45.8)	152 (37.8)	43 (10.7)	12 (3.0)	1 (0.2)	4 (1.0)	6 (1.5)	402 (100.0)

(3) 組織・医療の質の取り組みに関する質問〔調査項目4〕(対象：研修生)

組織の質改善のための組織的な取り組みについては135人(62.2%)、医療の質改善のための組織的な取り組みについては131人(60.4%)が「はい」と回答していた。

表3-1 組織・医療の質改善への取り組みに関する質問回答状況(研修生)

質問区分	質問番号	質問内容	はい	いいえ	計画中	回答なし	合計
組織の質	4①	組織の質改善のために組織的な取り組みを行っている。	135 (62.2)	28 (12.9)	39 (18.0)	15 (6.9)	217 (100.0)
医療の質	4②	医療の質改善のための組織的な取り組みを行っている。	131 (60.4)	29 (13.4)	40 (18.4)	17 (7.8)	217 (100.0)

(4) MB賞審査基準に関する質問〔調査項目5〕(対象：研修生)

1) MB賞審査基準で示している組織全体の質の向上に関する質問

全ての質問内容について、80%以上が「関心がある」と回答しており、特に回答が多かった質問内容は、「51②医療サービスの質だけでなく、組織全体の品質を向上させようとする考え方は医療運営にとって重要である」205人(94.5%)であった。

一方、「51⑤組織全体の質向上のために組織的な取り組みを行っている」という質問内容については、92人(42.4%)が「関心はあるが、行っていない」と回答していた。

表4-1 組織全体の質の向上に関する質問回答状況1(研修生)

質問番号	質問内容	非常に関心がある	やや関心がある	どちらともいえない	あまり関心がない	ほとんど関心がない	回答なし	合計
51①	組織全体の質に関する関心について	102 (47.0)	87 (40.1)	21 (9.7)	4 (1.8)	2 (0.9)	1 (0.5)	217 (100)
51②	医療サービスの質だけでなく、組織全体の品質を向上させようとする考え方は医療組織の運営にとって重要である。	134 (61.8)	71 (32.7)	11 (5.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
51③	組織マネジメントの質が上げれば、医療の質は上がると思う。	105 (48.4)	85 (39.2)	26 (12.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
51④	組織の質の向上がはかられれば、組織の利益に結びつくと思う。	103 (47.5)	89 (41.0)	24 (11.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.5)	217 (100)
	合計	444 (51.2)	332 (38.2)	82 (9.4)	4 (0.5)	2 (0.2)	4 (0.5)	868 (100)

表4-2 組織全体の質の向上に関する質問回答状況2(研修生)

質問番号	質問内容	行っている	計画中	関心はあるが、行っていない	あまり関心がない	全く関心がない	回答なし	合計
51⑤	組織全体の質向上のために組織的な取り組みを行っている。	68 (31.3)	52 (24.0)	92 (42.4)	2 (0.9)	0 (0.0)	3 (1.4)	217 (100)

2) MB賞審査基準全般に関する質問

「52①MB賞についてアンケート実施前から知っている」は56人(25.8%)、「52②MB賞にヘルスケア部門賞があることをアンケート実施前から知っている」は41人(18.9%)が「よく知っている、聞いたことがある」と回答していた。

表4-3 審査基準全般に関する質問回答状況1(研修生)

質問番号	質問内容	よく知っている	聞いたことがある	どちらともいえない	知らなかった	その他	回答なし	合計
52①	あなたは、MB賞について、アンケート実施前から知っている。	7 (3.2)	49 (22.6)	3 (1.4)	156 (71.9)	2 (0.9)	0 (0.0)	217 (100)
52②	あなたは、MB賞にヘルスケア部門賞があることをアンケート実施前から知っている。	2 (0.9)	39 (18.0)	4 (1.8)	170 (78.3)	2 (0.9)	0 (0.0)	217 (100)
	合計	9 (2.1)	88 (20.3)	7 (1.6)	326 (75.1)	4 (0.9)	0 (0.0)	434 (100)

「5 2⑥MB賞ヘルスケア部門審査基準を組織に活用すれば、組織全体の質は向上する」については、164人（75.5%）が「そう思う」と回答していた。一方、「5 2⑦MB賞の審査基準をわが国の医療分野に適用することはできない」については、34人（15.6%）が「そう思う」と回答していた。

表4-4 審査基準全般に関する質問回答状2(研修生)

質問番号	質問内容	非常にそう思う	ややそう思う	どちらともいえない	そう思わない	全くそう思わない	回答なし	合計
52③	MB賞ヘルスケア部門審査基準について興味がある。	39 (13.8)	104 (47.9)	57 (26.3)	17 (7.8)	5 (2.3)	4 (1.8)	217 (100)
52④	わが国の医療機関においても、MB賞ヘルスケア部門審査基準のような経営品質の審査基準を導入すべきだと思う。	32 (14.7)	93 (42.9)	80 (36.9)	5 (2.3)	2 (0.9)	5 (2.3)	217 (100)
52⑤	わが国の医療機関においても、MB賞ヘルスケア部門賞のような表彰制度を導入すべきだと思う。	29 (12.9)	90 (41.5)	82 (37.8)	10 (4.6)	2 (0.9)	5 (2.3)	217 (100)
52⑥	MB賞ヘルスケア部門審査基準を組織に活用すれば、組織全体の質は向上すると思う。	58 (26.7)	106 (48.8)	46 (21.2)	2 (0.9)	0 (0.0)	5 (2.3)	217 (100)
52⑦	世界のデファクトスタンダードとして浸透しているMB賞の審査基準をわが国の医療分野に適用することはできないと思う。	4 (1.8)	30 (13.8)	121 (55.8)	55 (25.3)	1 (0.5)	6 (2.8)	217 (100)
52⑧	あなたの組織でも、MB賞ヘルスケア部門審査基準を、組織内のアセスメントとして積極的に活用したいと思う。	20 (9.2)	72 (33.2)	102 (47.0)	16 (7.4)	2 (0.9)	5 (2.3)	217 (100)
	合計	172 (13.2)	495 (38.0)	488 (37.5)	105 (8.1)	12 (0.9)	30 (2.3)	1302 (100)

「5 2⑩(財)社会経済生産性本部が展開している日本経営品質賞について知っていますか」は、140人（64.5%）が「知らない」と回答していた。また、「5 2⑪日本経営品質賞の審査基準項目を過去に組織に当てはめて活用したことがありますか」については、208人（95.9%）が「いいえ」と回答していた。

表4-5 審査基準全般に関する質問回答状況3(研修生)

質問番号	質問内容	よく知っている	聞いたことがある	どちらともいえない	あまり知らない	全く知らない	回答なし	合計
52⑩	(財)社会経済生産性本部が展開している日本経営品質賞について知っていますか。	5 (2.3)	52 (24.0)	15 (6.9)	64 (29.5)	76 (35.0)	5 (2.3)	217 (100)

表4-6 審査基準全般に関する質問回答状況4(研修生)

質問番号	質問内容	はい	いいえ	回答なし	合計
52⑪	日本経営品質賞の審査基準項目を、過去にあなたの組織に当てはめて活用したことがありますか。	1 (1.5)	63 (94.0)	3 (4.5)	67 (100)

3) MB賞ヘルスケア部門審査基準の各質問項目に関する質問

MB賞ヘルスケア部門審査基準に関する質問について、「そう思う」という回答が多かった質問項目は、「5 3③審査基準をよむと、組織の質向上のためにどのような取り組みをおこなえばよいか分かる」146人（67.3%）、「5 3⑥具体的にどのような取り組みを行ったらいいのか書いていないので答えにくい」142人（65.4%）であった。一方、「そう思う」という回答が少なかった質問項目は、「5 3①質問項目はわかりやすいと思う」62人（28.5%）であった。

表4-7 ヘルスケア部門審査基準の各質問項目に関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	非常にそう思う	ややそう思う	どちらともいえない	そう思わない	全くそう思わない	回答なし	合計
53①	質問項目はわかりやすいと思う。	4 (1.8)	58 (26.7)	100 (46.1)	49 (22.6)	3 (1.4)	3 (1.4)	217 (100)
53②	質問項目はよくまとまっていると思う。	9 (4.1)	93 (42.9)	99 (45.6)	11 (5.1)	1 (0.5)	4 (1.8)	217 (100)
53③	審査基準をよむと、組織の質向上のためにどのような取り組みをおこなえばよいのかわかる。	19 (8.8)	127 (58.5)	54 (24.9)	12 (5.5)	0 (0.0)	5 (2.3)	217 (100)
53④	審査基準項目は、記述式なので、回答しにくい。	21 (9.7)	110 (50.7)	66 (30.4)	15 (6.9)	0 (0.0)	5 (2.3)	217 (100)
53⑤	質問の文章がわかりにくい。	16 (7.4)	107 (49.3)	58 (26.7)	29 (13.4)	2 (0.9)	5 (2.3)	217 (100)
53⑥	具体的にどのような取り組みを行ったらいいか書いていないので答えにくい。	20 (9.2)	122 (56.2)	49 (22.6)	20 (9.2)	0 (0.0)	6 (2.8)	217 (100)
53⑦	MB賞の審査基準項目は、ごく当たり前のことを審査していると思う。	11 (5.1)	77 (35.5)	96 (44.2)	29 (13.4)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
53⑧	臨床についての質問項目が不十分であると思う。	16 (7.4)	84 (38.7)	101 (46.5)	12 (5.5)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
53⑨	組織活動、業績を数値化して示すことは可能である。	4 (1.8)	82 (37.8)	111 (51.2)	16 (7.4)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
	合計	120 (6.1)	860 (44.0)	734 (37.6)	193 (9.9)	6 (0.3)	40 (2.0)	1953 (100)

4) MB賞ヘルスケア部門審査基準カテゴリーに関する質問

「54①MB賞審査基準の基本的考え方のうち、既に組織で特に重視しているもの」について回答が多かったのは、「患者中心」164人、「リーダーシップ」109人、「組織・個人の学習」94人であった。

表4-8 既に組織で特に重視しているものに関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	リーダーシップ	患者中心	組織・個人の学習	スタッフ・パートナーの尊重	俊敏性	将来重視	革新のためのマネジメント	専業にもとづくマネジメント	社会的責任	結果重視	価値創造	システムの視点	上記すべて	その他
54①	MB賞審査基準の基本的考え方のうち、既にあなたの組織で特に重視しているものはどれですか(複数回答可)。	109	164	94	53	11	46	56	52	76	26	13	19	10	4

「54②MB賞の審査基準のカテゴリーのうち、既に組織で重視し、取り組みを行っているもの」について回答が多かったのは、「患者・顧客の重視」141人、「戦略計画」71人、「情報と分析」64人、「リーダーシップ」62人であった。

表4-9 既に組織で重視し、取り組みを行っているものに関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	リーダーシップ	戦略計画	患者・顧客の重視	情報と分析	スタッフの重視	プロセスマネジメント	業績	すべてのカテゴリー	その他	なし
54②	MB賞の審査基準のカテゴリーのうち、既にあなたの組織で重視し、取り組みを行っているものはどれですか(複数回答可)。	62	71	141	64	53	27	52	4	1	21

「54③MB賞審査基準項目で、組織にとってなじみにくいカテゴリー」について回答が多かったのは、「なし」66人、「プロセスマネジメント」65人であった。また、MB賞ヘルスケア部門審査基準カテゴリーの重要性については、2,015回答(92.9%)が「そう思う」と回答していた。

表4-10 組織になじみにくいカテゴリーに関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	リーダーシップ	戦略計画	患者・顧客の重視	情報と分析	スタッフの重視	プロセスマネジメント	業績	すべてのカテゴリー	なし	その他
54③	MB賞審査基準項目で、あなたの組織にとってなじみにくいカテゴリーはありますか(複数回答可)。	12	41	5	38	17	65	30	6	66	2

表4-11 MB賞ヘルスケア部門審査基準カテゴリーの重要性に関する質問回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	非常にそう思う	ややそう思う	どちらともいえない	そう思わない	全くそう思わない	回答なし	合計
54④	病院マネジメントには、リーダーシップ発揮が重要である。	169 (77.9)	39 (18.0)	2 (0.9)	1 (0.5)	0 (0.0)	6 (2.8)	217 (100)
54⑤	組織が社会貢献を行うことは、組織マネジメントの質、医療の質向上にもつとびつくと想う。	106 (48.8)	85 (39.2)	18 (8.3)	2 (0.9)	0 (0.0)	6 (2.8)	217 (100)
54⑥	病院は、医療サービスの提供だけでなく、組織マネジメントについても、一般企業よりもっと倫理的行動をとらなければいけないだろう。	114 (52.5)	76 (35.0)	19 (8.8)	2 (0.9)	0 (0.0)	6 (2.8)	217 (100)
54⑦	病院マネジメントには、組織全体にわたる戦略の策定が重要である。	134 (61.8)	69 (31.8)	8 (3.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (2.8)	217 (100)
54⑧	患者中心、顧客中心の考え方は重要である。	176 (81.1)	32 (14.7)	3 (1.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (2.8)	217 (100)
54⑨	病院マネジメントには、測定・分析・データ収集が重要である。	138 (63.6)	69 (31.8)	2 (0.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	8 (3.7)	217 (100)
54⑩	組織の質を向上させるためには、職員の質の向上が重要である。	183 (84.3)	29 (13.4)	1 (0.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
54⑪	組織全体の質向上のために、職員の満足度は重要である。	136 (62.7)	69 (31.8)	8 (3.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (1.8)	217 (100)
54⑫	組織の質向上のためには、組織活動のプロセスマネジメントが必要である。	116 (53.5)	78 (35.9)	18 (8.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (2.3)	217 (100)
54⑬	取り組みの結果(業績)について、比較分析を含めて数値化して示すことは必要である。	112 (51.6)	85 (39.2)	14 (6.5)	1 (0.5)	0 (0.0)	5 (2.3)	217 (100)
	合計	1384 (63.8)	631 (29.1)	93 (4.3)	6 (0.3)	0 (0.0)	56 (2.6)	2170 (100)

(5) MB賞審査基準のマネジメント用語に関する質問〔調査項目6〕(対象:研修生)

MB賞審査基準のマネジメント用語に関する質問について、「答えられる」という回答が多かったのは、「nビジョン」176人(81.1%)、「mミッション(使命)」173人(79.7%)であった。一方、「答えられる」という回答が少なかったのは、「kサイクルタイム」32人(14.7%)、「iプロバイダ」56人(25.8%)、「gナレッジマネジメント(知識資産)」60人(27.7%)であった。

表5-1 マネジメント用語に関する質問回答状況(研修生)

質問番号	マネジメント用語	簡単に答えられる	なんとか答えられる	どちらともいえない	答えられない	意味がわからない	回答なし	合計
6a	a ステークホルダー(利害関係者)	19 (8.8)	62 (28.6)	47 (21.7)	57 (26.3)	27 (12.4)	5 (2.3)	217 (100.0)
6b	b サプライチェーン(供給業者の関係)	20 (9.2)	68 (31.3)	47 (21.7)	47 (21.7)	30 (13.8)	5 (2.3)	217 (100.0)
6c	c パートナー(協力)機関	35 (16.1)	126 (58.1)	33 (15.2)	16 (7.4)	4 (1.8)	3 (1.4)	217 (100.0)
6d	d エンパワーメント(権限委譲)	19 (8.8)	92 (42.4)	54 (24.9)	31 (14.3)	16 (7.4)	5 (2.3)	217 (100.0)
6e	e アカウンタビリティ(説明責任)	54 (24.9)	105 (48.4)	30 (13.8)	16 (7.4)	7 (3.2)	5 (2.3)	217 (100.0)
6f	f パフォーマンス	22 (10.1)	83 (38.2)	63 (29.0)	28 (12.9)	14 (6.5)	7 (3.2)	217 (100.0)
6g	g ナレッジマネジメント(知識資産)	8 (3.7)	52 (24.0)	80 (36.9)	57 (26.3)	13 (6.0)	7 (3.2)	217 (100.0)
6h	h コンプライアンス(法令遵守)	50 (23.0)	108 (49.8)	33 (15.2)	12 (5.5)	10 (4.6)	4 (1.8)	217 (100.0)
6i	i プロバイダ	12 (5.5)	44 (20.3)	70 (32.3)	56 (25.8)	28 (12.9)	7 (3.2)	217 (100.0)
6j	j ベンチマーク	18 (8.3)	75 (34.6)	57 (26.3)	39 (18.0)	24 (11.1)	4 (1.8)	217 (100.0)
6k	k サイクルタイム	2 (0.9)	30 (13.8)	61 (28.1)	62 (28.6)	52 (24.0)	10 (4.6)	217 (100.0)
6l	l ガバナンス(統治)	17 (7.8)	57 (26.3)	62 (28.6)	46 (21.2)	30 (13.8)	5 (2.3)	217 (100.0)
6m	m ミッション(使命)	59 (27.2)	114 (52.5)	23 (10.6)	13 (6.0)	5 (2.3)	3 (1.4)	217 (100.0)
6n	n ビジョン	61 (28.1)	115 (53.0)	27 (12.4)	8 (3.7)	3 (1.4)	3 (1.4)	217 (100.0)
6o	o バリュー	26 (12.0)	71 (32.7)	66 (30.4)	32 (14.7)	17 (7.8)	5 (2.3)	217 (100.0)
	合計	422 (13.0)	1202 (36.9)	753 (23.1)	520 (16.0)	280 (8.6)	78 (2.4)	3255 (100.0)

(6) 調査項目2・3における「質問の意味がわからない」の集計結果(対象:研修生)

本調査票の調査項目2および3については、MB賞審査基準の組織プロフィールおよびセルフアセスメントの項目を基に質問内容を作成した。しかし、わが国の医療機関におけるMB賞審査基準に対する浸透度、関心度に配慮し、「わからない」または「質問の意味がわからない」という選択肢を用意した。

組織のプロフィールに関する質問について、「わからない」という回答が多かった質問内容は、「医療業界以外で、似たようなプロセスとして比較できるデータをもっているか」62人、「比較データを入手するための課題」30人、「医療業界の中で、比較できるデータをもっているか」20人であった。

表6-1 組織のプロフィールに関する質問について「わからない」の回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	わからない
23⑥	医療業界以外で、似たようなプロセスとして比較できるデータをもっているか。	62
23⑦	比較データを入手するための課題はどのようなことか。	30
23⑤	医療業界の中で、比較できるデータをもっているか。	20
22⑧	すべての供給業者との関係で重要とされる要件はどのようなものか。	14
23②	サービスの相対的な規模や成長はどのようになっているか。	13
23③	競争相手や協力先の数や種類を把握しているか。	13
25②	組織的な学習や組織内知識資産(ナレッジ・アセット)を共有するために、どのような取り組みを行っているか。	12
23①	競争環境の中でのあなたの組織の位置づけはどのようになっているか。	10
22⑨	主要なパートナー(協力)機関との関係や、コミュニケーションの仕組みはどのようなものがあるか。	9
22⑤	患者グループ、顧客グループにより要求や期待に違いはあるか。	8
25①	組織的に提供活動や業績改善を重視して、主要なプロセスの体系的な評価や改善を行うために、どのような取り組みを行っているか。	8
21③	あなたの組織の文化はどのようなものか。	7
21⑨	安全指針、許認可、設備規定、財務規定には、どのようなものがあるか。	7
23④	類似のサービス提供機関や競争相手との間で、成功するための重要な要素はどのようなことか。	7
21⑤	スタッフの教育レベルはどの程度か。	4
21⑥	スタッフの労働力と職種の種類、労働組合、労働契約、健康や安全に関する特定の要件にはどのようなものがあるか。	4
22⑥	主要な業務プロセスにおいて、パートナー(協力)機関が担う役割はどのようなことか。	4
21②	患者に医療を提供する際のメカニズム(提供の仕組み)はどのようなものか。	3
22②	理事会、経営幹部、本部組織との連絡系統はどのようになっているか。	3
22⑦	最も重要と思われるパートナー(協力)機関にはどのようなものがあるか。	3
21④	組織の目的、ビジョン、ミッション、存在価値は何か。	1
21⑦	組織の主な技術、機器、設備にはどのようなものがあるか。	1
21⑧	組織の運営根拠となる法や指針にはどのようなものがあるか。	1
22④	患者・顧客が期待していること、要求しているものはどのようなものか。	1
24②	組織運営上の主要な戦略課題は何か。	1

セルフアセスメントに関する質問について、「質問の意味がわからない」という回答が多かったのは、「組織にとって、ベンチマーク情報を入手することは可能である」14人、「ベンチマーク手法を用い、競争相手比較を行っている等」13人であった。

表6-2 セルフアセスメントに関する質問について「意味がわからない」の回答状況(研修生)

質問番号	質問内容	質問の意味がわからない
34⑧	組織にとって、ベンチマーク情報を入手することは、可能である。	14
34⑨	ベンチマーク手法を用い、競争相手比較を行っている。比較のための内外の情報源をもっている。	13
33①	私は、最も重要な患者・顧客は誰かを把握している。	4
34④	業務上の意思決定に、業務の質に関する分析結果を活用している。	4
32①	組織全体の計画の中で、私の業務に携わる部分を把握している。	3
32②	組織全体の計画の中で、私の業務グループに関わる進捗状況について、把握している。	3
34③	変革が必要となった場合に、どのように自己の業務の質をレビュー(再審査)したらよいか、認識している。	3
34⑤	私の業務の改善尺度を組織全体の改善尺度と適合させている。	3
37②	私の業務結果は、すべての要求を満たしていると思う。	2
32⑥	組織は、経営戦略を継続的なプロセスにしている。	1
34②	自分の業務について、質の測定方法を知っている。	1
35④	私は、トップ・組織本部から大切にされている。	1
35⑤	私は、スタッフを大切にしている。	1
36①	私の仕事上必要なものは、すべて入手可能である。	1
36②	私の組織では、私の業務の質に関する情報やデータを収集している。	1
37③	私は、組織の財務状況を把握している。	1
37④	組織は、私の時間や能力を上手に活用していると思う。	1
37⑩	組織では、患者や顧客を重視し、取り組み結果を業績データとして整理している。	1

なお、詳細は資料1に示す。

3. フリーアンサーの結果

本調査票については、既往の調査項目では把握できない組織独自の取り組みや審査基準に対する率直な意見や要望等を把握するため、フリーアンサーによる調査項目を設定した。以下に、研修生とVHJに分けて記述内容の概略を示す。

(1) 組織の質改善のための組織的な取り組みの具体例〔調査項目4②〕

項目	研修生	VHJ
1 責任の明確化と組織の新設・見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の責任の明確化と文書化および院内広報等による周知 ・組織の水平化、権限委譲と責任体制 ・センター部門、企画部門、外部窓口の設定 ・目的別（安全、リスク、経営）委員会の設置と問題検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織・人事の定期的見直し ・部門長制による責任体制の明確化 ・企画調整部門設置による調整 ・組織横断的機能の充実
2 教育及びコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・内外研修会の計画と参加（技術、接遇、資格取得） ・目的別院内委員会による学習、検討、問題への対応（医療安全対策、感染予防対策、リスク管理等） ・階層別、部署別会議による方針、目標の周知 ・各種情報の共有（幹部会、全体会議、病棟カンファレンス、スタッフ会議等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア開発プログラムの実施 ・部門別会議にトップが出席し、リーダーシップをとり、構成員への周知徹底を図る ・既往委員会活動の活性化
3 人材、インフラ、環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度、考課基準の整備による人材活用（成果主義へのインセンティブ薄く、危機感が弱い） ・発表実績、研修参加回数等による表彰制度の必要性 ・施設の補修、新設、または病院の移転検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価と個別面談の実施 ・仕事評価システムの採用
4 マネジメントのシステム化又は外部評価の受審	<ul style="list-style-type: none"> ・QC活動、TQM活動の実施とISOへの準備推進 ・ISO14001の維持 ・病院機能評価の受審又は受審準備 ・手順のマニュアル化 ・電子カルテの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・QC活動と提案制度の実施 ・ISO9001の維持、プロセスにERMを取り入れている ・病院機能評価制度の受審継続 ・MASTの導入 ・情報共有のシステム構築に開始 ・経営コンサルタントによる支援、監査法人の手法による評価の受入 ・プロセスの不適合を改善する取り組み実施
5 目標管理制度の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・方針の徹底と部所別目標の設定 ・定期的な達成度管理の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・部所別、階層別目標管理の徹底 ・数値による達成度評価の実施 ・達成度結果のフィードバック、公開
6 満足度アンケートの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・患者アンケート、職員アンケートによる満足度の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・入院中、退院後の満足度調査

注) VHJ欄には、研修生欄に記述されていない事項を示す。

(2) 医療の質改善のための組織的な取り組みの具体例〔調査項目4④〕

	項目	研修生	VHJ
1	各種委員会、新組織の設置と充実及び既往組織の連携	<ul style="list-style-type: none"> ・目的別各種検討委員会を設定、充実し、問題解決およびコミュニケーションを機能させる(医療安全対策会議、クリティカルパス推進委員会、リスク管理委員会、合同カンファレンス、症例検討会等) ・品質管理部、情報管理室、患者相談室、クレーム受付窓口等顧客情報に直結する部門を新設する。 ・組織横断的連携による情報共有と協力態勢の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全管理を含む総括管理の実施(医療安全管理本部の設置) ・常設の各種委員会の設置による検討、対応の実行(サービス向上委員会、事故監査委員会、医療安全管理委員会、官選管理委員会、医療評価委員会等)
2	各種教育の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・内外の各種研修会への参画により、意識、マナー、専門技術に関する教育を充実し、人材を育成する 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種研修会への参加回数の管理 ・一人一人の人材育成のための教育
3	各種のシステム化と活用	<ul style="list-style-type: none"> ・倫理規定、各種マニュアルの整備 ・業務の見直しと標準化(看護方式、在院日数等) ・機能評価制度への準備又は継続 ・ISO9001への準備または維持 ・電子カルテ方式、オーダリングシステムの導入検討、または活用 ・BSC(バランススコアカード)の導入準備 	<ul style="list-style-type: none"> ・医療材料評価、病院機能評価の受審と継続 ・QC活動、TQM活動の維持 ・業務の標準化、クリニカルパス作成推進 ・診療記録、実績等のDB化の推進 ・医療情報統合システムの構築と活用 ・医療効率化の指標作り
4	地域との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> ・情報提供、情報開示による一般者への説明責任の実行 ・地域医療機関との連携、情報提供 ・合同および交換研修会の実施によるサービス水準のアップ ・新患紹介の受入増加と経営安定 	<ul style="list-style-type: none"> ・治療実績等情報開示
5	施設インフラの整備、人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・施設、病棟の補修、新設 ・診察科目の増設 ・人材(医師)の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育の実施による人材育成
6	目標管理制度の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・部門目標の設定 ・定期的な達成度管理の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・年度目標の設定とその発表 ・年度末自己評価の実施
7	満足度等情報の把握とフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> ・患者、職員にアンケートによる満足度調査 ・調査結果を踏まえた委員会での検討と、その結果のフィードバック ・データの収集、分析(待ち時間、食事等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修会を通じ他組織の情報収集と自組織との比較 ・新聞切り抜きによる医療に関する社会的評価把握 ・アクシデント発生データの取りまとめと活用

注) VHJ欄には、研修生欄に記述されていない事項を示す。

(3) 組織全体の質の向上のために行っている、計画中の取り組み〔調査項目5⑥〕

	項目	研修生	VHJ
1	マネジメントのシステム化、または外部評価の受審	<ul style="list-style-type: none"> ・病院機能評価の受審 ・ISO9001導入 ・ISO14001導入 ・BSC（バランススコアカード）導入 ・QC活動の推進 ・業務の標準化（クリニカルパス） ・情報システムの導入・活用（電子カルテ） 	<ul style="list-style-type: none"> ・5S、MBO、QC計画中 ・リスクマネジメント ・TQM活動 ・治療DBの活用 ・プロセスマネジメント（MAST）の模索
2	教育・訓練の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・各種研修会、勉強会の実施 ・検討発表会の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・階層別研修 ・臨床研修
3	組織・各種委員会の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・目的別委員会での検討充実（技術・マネジメント・接遇） ・組織の見直し 	
4	コミュニケーションの活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・会議体を通じて理念・方針の周知 ・各種情報の共有および課題認識 	<ul style="list-style-type: none"> ・院内LANの活用
5	人事	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価システムと給与の連動 ・優秀な人材の確保 ・職員の資質向上策 	
6	目標管理	<ul style="list-style-type: none"> ・年度目標設定と達成度管理 ・中期事業計画策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標管理システム、予算管理システムの推進

注) VHJ欄には、研修生欄に記述されていない事項を示す。

(4) 審査基準について改良すべき内容〔調査項目6⑩〕

	研修生	VHJ
1	臨床についての質問項目が不十分である。	同左
2	記述式を選択式にすれば、理解度によるズレがなくなるし書きやすい。	-
3	基準及び質問が抽象的で理解しにくい 「…どの程度か」「…どのようなものがあるか」等何をどう答えたらよいかわからない。	同左
4	病院機能評価の自己評価のように具体事項が添えてあるとよい。	同左
5	用語の定義、語句の解釈が困難。日本の現状に合った表現が必要である。	同左
6	規模、地域、設立母体の違いに対し同一基準で評価できるのか。	-
7	米国と日本では社会文化構造が異なるので、大幅にアレンジした日本版とすべきである。	日本では、限られた資源を有効に活用し、最大の臨床効果をもたらし、それが患者に支持されているかどうかのチェックが重要で、この視点が弱いと我が国では浸透しにくい。
8	治療成績も評価した方がよい。	-
9	危機管理に対する評価項目が乏しい。	-
10	新分野、新事業への挑戦を評価する項目がない。	-
11	患者本位の医療の推進にとって大規模な水準指標による病院間比較が有効かどうか疑問がある。	-
12	審査に掛かる300時間は、もっと簡素化すべき	-

	である。	
13	理念的に理解できるが、機能評価に比べて求める水準が高すぎ、国内での合格は極めて困難と思われる。	-

(5) 審査基準についての意見や質問〔調査項目7〕

	研修生	VHJ
1	すばらしい基準であると思う。今後、日本でもこの様なシステム導入が必要となると思う。	同左
2	中身的には概念、理念的で、ベーシックなものと理解できた。	-
3	公的病院等に適用を義務付ければインセンティブになる。	-
4	日本版MB基準が作成されれば活用してみたい。	JCAHD のやっている医療提供活動の結果に対する評価の視点を追加するとよい。
5	日本版MB賞基準を作る予定があるか。	-
6	1000 時間に及ぶ立ち入り審査では、現場は対応できない。	24 時間プライベートを犠牲にしているシステムの見直しが先決である。
7	内容が高度すぎて、普及が困難である。全体のボトムアップに繋がりにくい。	-
8	医療機能評価ですら、手一杯でMB賞は未だ遠い存在である。	-
9	医療機能評価の方が項目が具体的で現実的に使い易い。	医師、看護師に関連した評価項目が少ないので、日本の病院にそぐわない。
10	基準の内容、用語がわかりにくい。	点数設定の根拠、その説明が要る。
11	これだけの内容を審査できる審査員がいるのか。	-

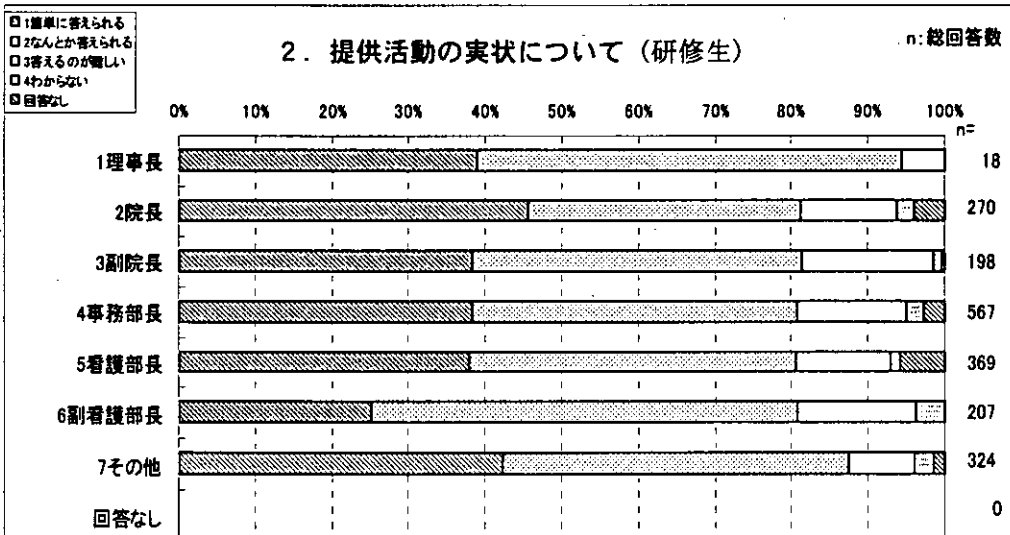
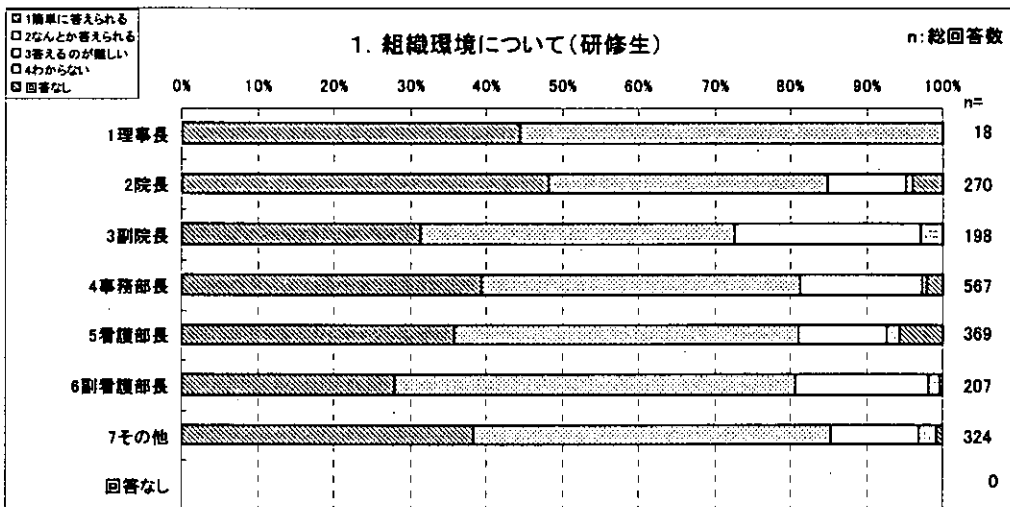
4. クロス集計の結果

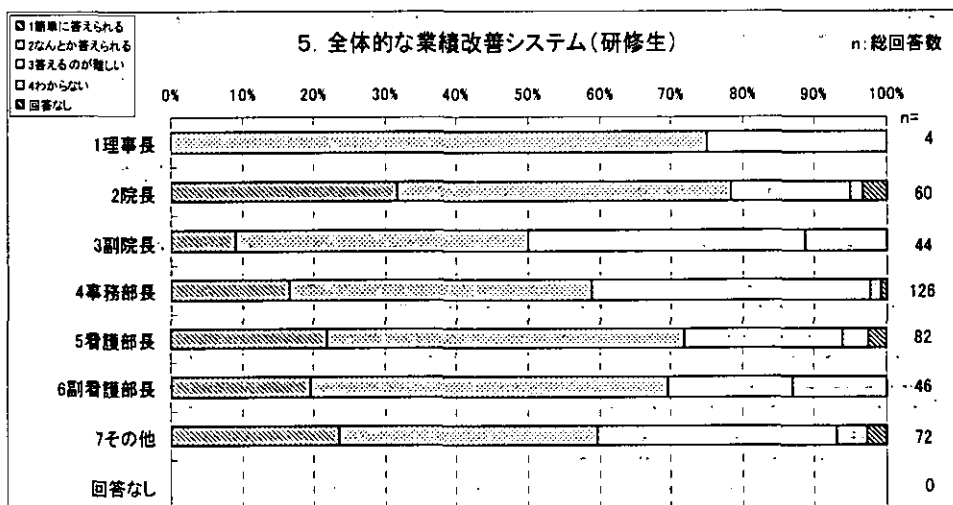
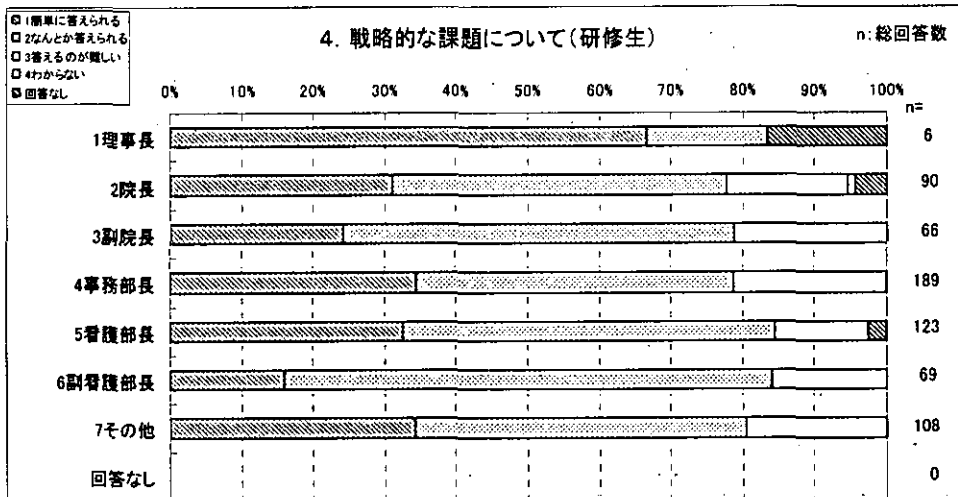
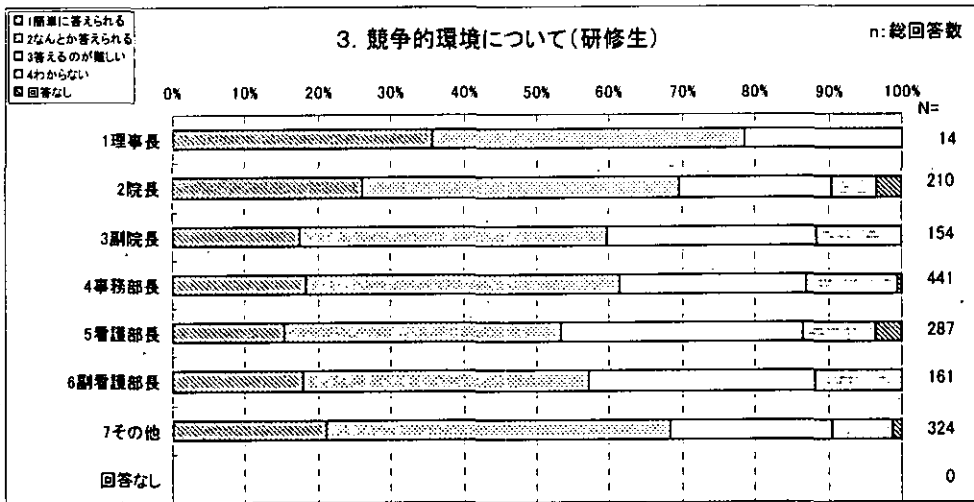
クロス集計の項目については、本調査が組織のマネジメントに関する研究であることから、責任と権限、組織の規模および仕組みに着目し、本調査票の「フェースシート」のうち、「回答者役職」による「役職別」、「所属病院病床数」による「病床数区分別」、「日本医療機能評価機構の認定取得」による「第三者評価認定取得状況別」を分析対象とした。なお、「ISO9000 シリーズの認定取得」については、「取得済み」という回答が3人（1.3%）であったため、分析対象外とした。

(1) 組織のプロフィールに関する質問〔調査項目2〕（対象：研修生）

① 役職別

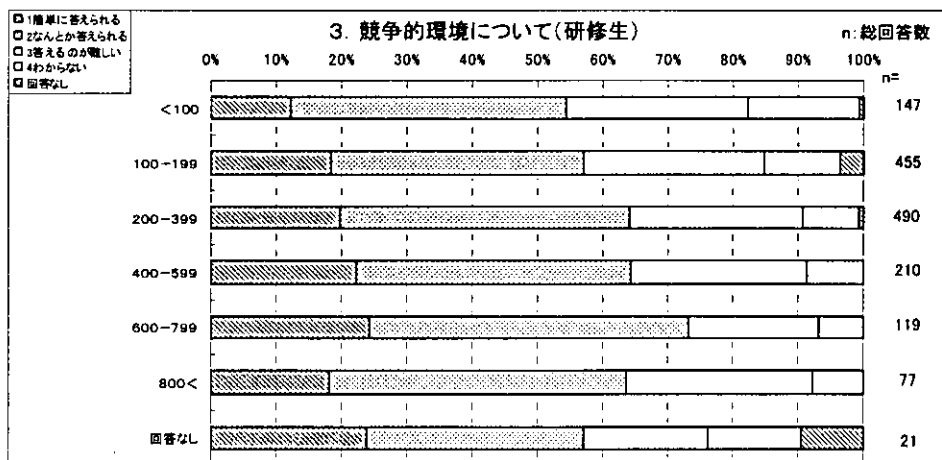
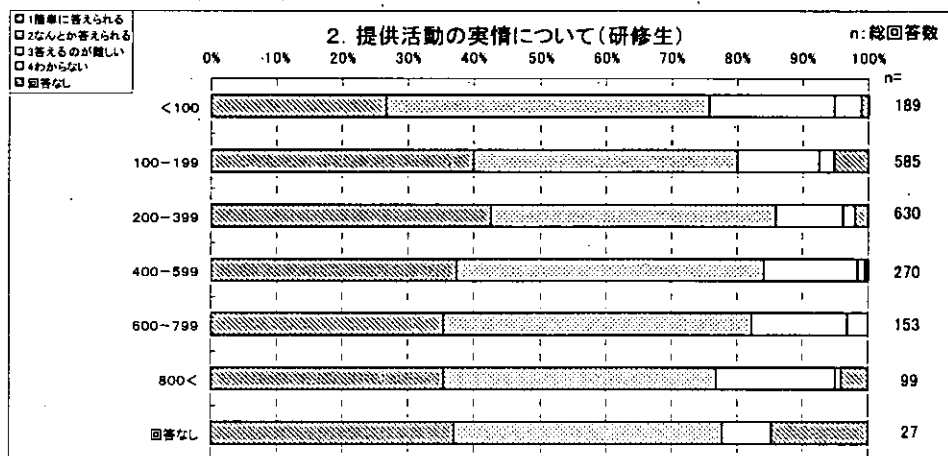
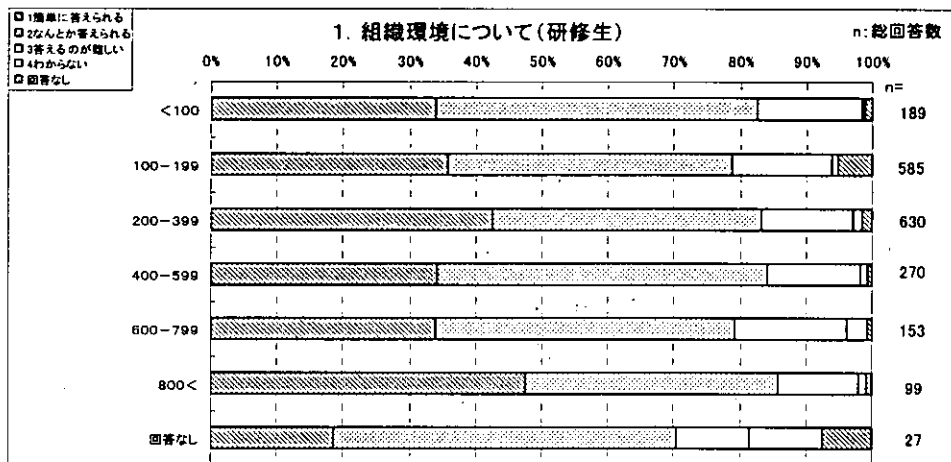
「1 組織環境」、「2 提供活動の実状」、「4 戦略的な課題」では、「答えられる」という回答が全ての役職において70%以上であった。一方、「3 競争的環境」では、「答えられる」という回答が、「看護部長」53.3%、「副看護部長」57.1%、「5 全体的な業績改善システム」では、「副院長」50.0%、「事務部長」58.7%であり、他の役職と比べて低くなっていた。

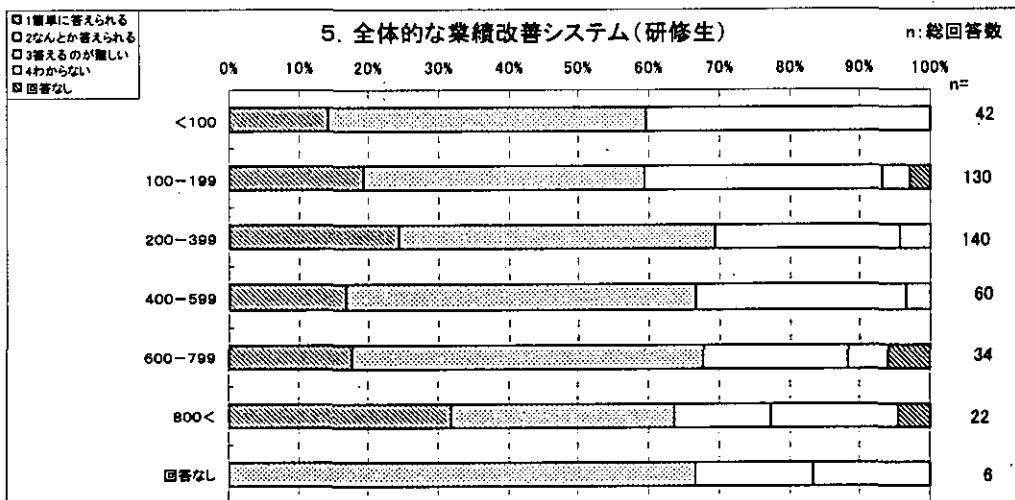
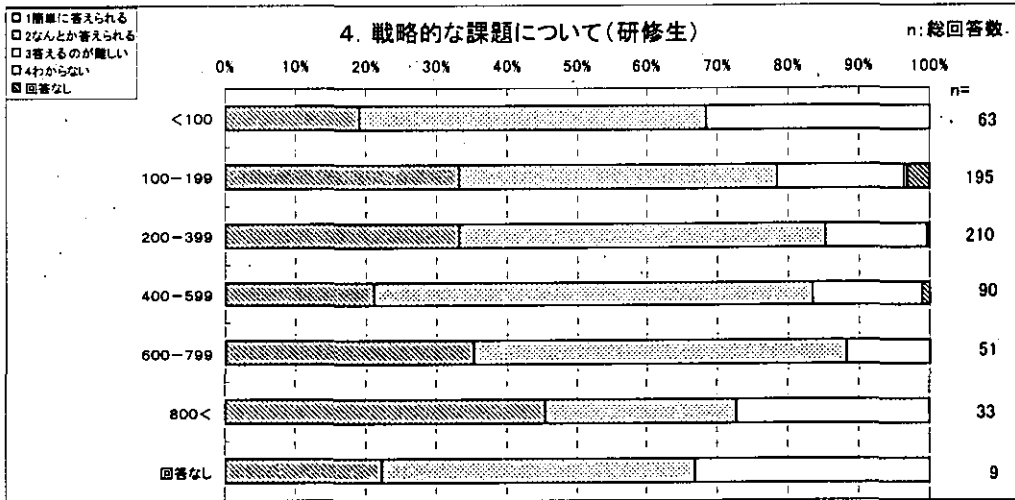




②病床数区分別

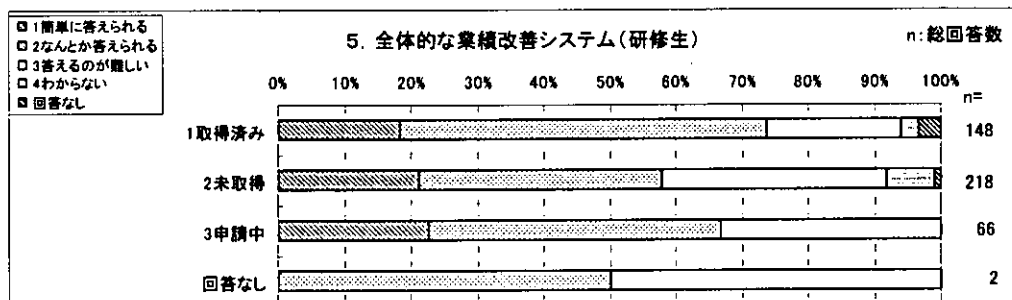
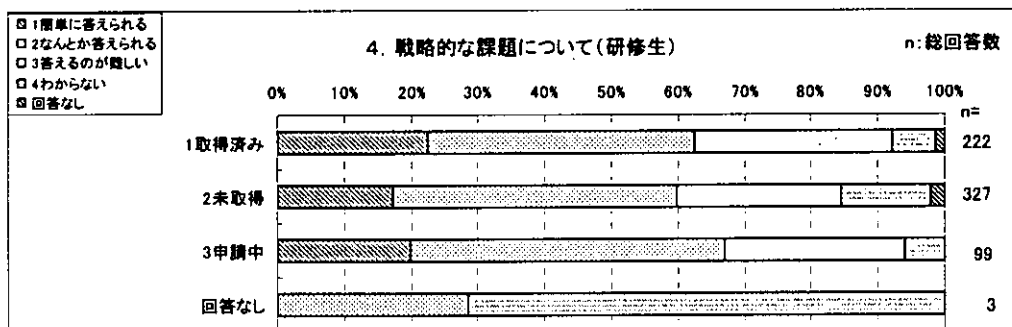
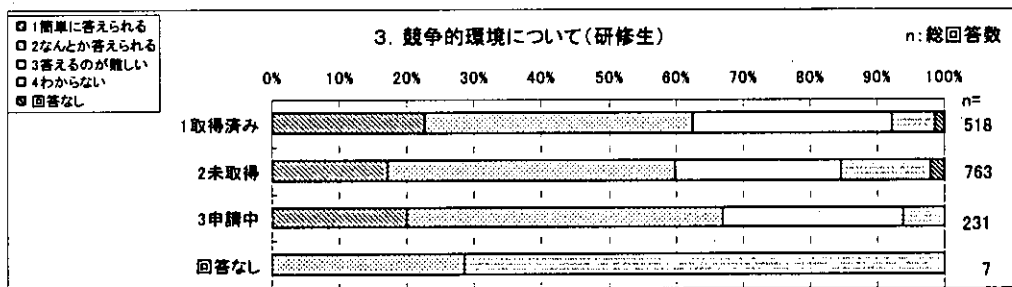
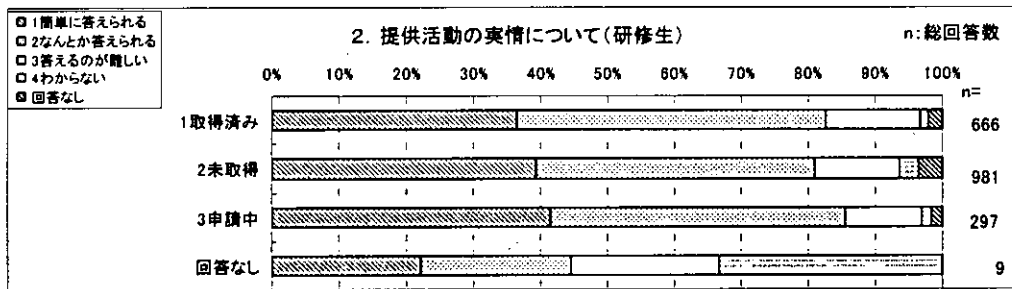
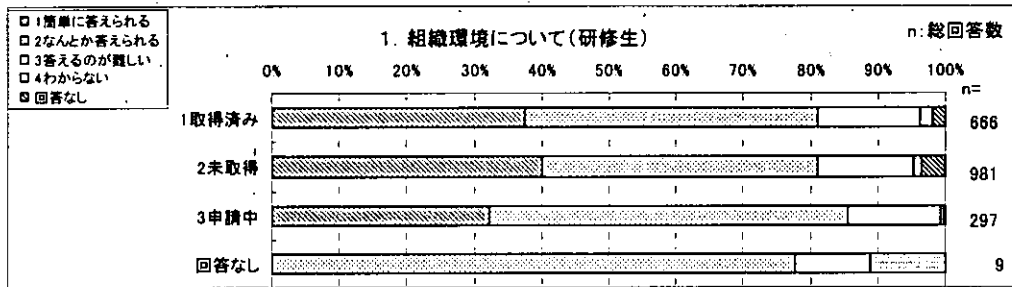
「1 組織環境」、「2 提供活動の実状」では、「答えられる」という回答が、全ての病床数区分において70%以上であった。また、前述した質問区分で「答えられる」という回答が多かった病床数区分は、「1 組織環境」では、「800<」の病院85.9%、「400-599」の病院84.1%、「200-399」の病院83.3%、「2 提供活動の実状」では、「200-399」の病院85.9%、「400-599」の病院84.1%、「600-799」の病院82.4%であった。





③第三者評価認定取得状況別

「1 組織環境」、「2 提供活動の実状」、「4 戦略的な課題」では、「答えられる」という回答が、全ての第三者評価認定取得状況において 70%以上であった。また、「5 全体的な業績改善システム」では、「取得済み」と「未取得」で「答えられる」という回答の差が最も大きく、「取得済み」73.6%に対して、「未取得」57.8%であった。



(2) セルフアセスメントに関する質問〔調査項目3〕(対象：研修生)

① 役職別

「看護部長」では、「1 リーダーシップ」、「2 戦略計画」、「3 患者・顧客・市場の重視」、「5 スタッフの重視」、「7 業績」において、「あてはまる」という回答が、他の役職と比べて最も多かった。その中で70%以上の質問区分は、「1 リーダーシップ」81.3%、「2 戦略計画」72.8%、「3 患者・顧客・市場の重視」85.4%、「5 スタッフの重視」88.6%であった。一方、「事務部長」では、「5 スタッフの重視」以外の質問区分において、「あてはまる」という回答が、他の役職と比べて最も少なかった。その中で、50%以下の質問区分は、「4 情報と分析」36.0%、「6 プロセスマネジメント」44.2%であった。

