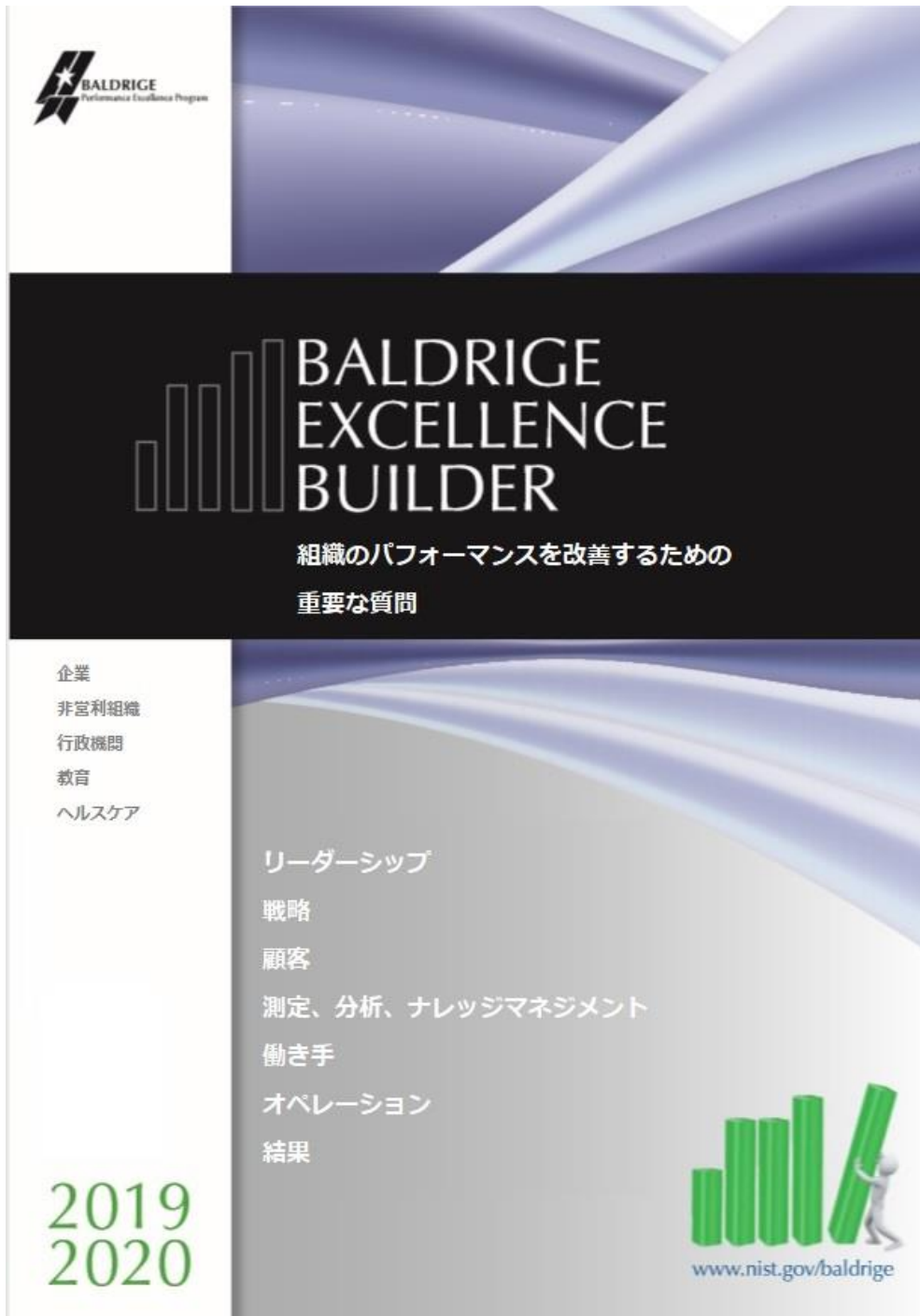


ボルドリッジ・エクセレンス・ビルダー

【日本語版】

Japanese Version



※本冊子は米国 NIST が提供する Baldrige Excellence Builder 2019-2020 の翻訳版です。

翻訳：GQF 黒瀬晋、校閲：田中典生

パフォーマンスを改善します

Baldrige Excellence Builder の自己評価は、組織の成功に不可欠なものを特定して改善するのに役立ちます。この評価を完了して行動することで、ミッションを達成し、結果を改善し、競争力を高めることができます。

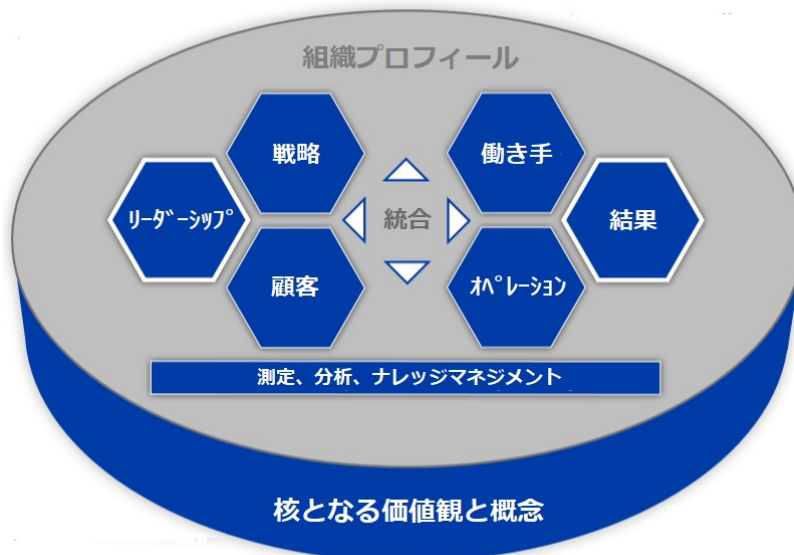
Excellence Builder は、より詳細な Baldrige Excellence Framework と「パフォーマンスエクセレンスに向けた審査基準」に基づいています

Baldrige Excellence Framework ができることは次のとおりです。

政府機関は 5 年間で 32 億 2,000 万ドルのコスト回避を達成しました。

製造業者は 23% の複合年率で投資収益率を上げました。リピートおよび国際的な顧客からの年間注文をそれぞれ 32% および 400% 近く増やしました。

スモールビジネスは、6 年間で 2 倍以上の規模になりました。9 年間で年間 2,600 万ドル以上の収益を生み出しました。

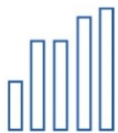


病院では、リスク調整後の死亡率を 24% 削減しました。これは、6 郡の地域の上位 10 分の 1 レベルを上回っています。

K-12 公立学校制度では、10 年以上にわたり、受験者の配置試験の数が 3 倍になり、学生の 66% が少なくとも 1 つを受験しました。AP 試験の数が 3 倍以上で倍以上になりました。

非営利団体は、ネットプロモーターシステムのスコアで測定される顧客エンゲージメントとロイヤルティにおいて、すべての地元の競合他社をリードしています。

Baldrige Excellence Framework を今すぐ購入しましょう！
www.nist.gov/baldrige/publications



目 次

2. Baldrige Excellence Builder について

Baldrige Excellence Builder は、高いパフォーマンスを実現するための証明されたリーダーシップと経営実践を表しています。

4. 核となる価値観と概念

5. Baldrige Excellence Builder

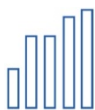
組織のパフォーマンスエクセレンスの最も重要な機能に関するこれらの質問に教えてください。

14. 回答の評価

Baldrige Excellence Builder の質問に対する回答を評価します。

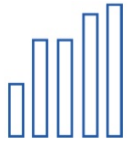
16. 主要な用語の用語集

Baldrige Excellence Builder における主要な用語の定義を学びます。



Baldrige を使用して改善したことは、ビジネスで最も賢明なことの 1 つだったと思います。試金石になりました。それは本当に私たちに....絶えず自分自身を測定し、私たちのやり方を評価する....機会を与えてくれました。

*-Scott McIntyre、マネージングパートナー、Baldrige Award 受賞組織
PricewaterhouseCoopers Public Sector Practice*



Baldridge Excellence Builder について

あなたの組織はできる限りうまくやっていますか？ どうして知っていますか？ 組織は何をどのように改善または変更すべきですか？

Baldridge Excellence Builder は、組織のパフォーマンスエクセレンスの最も重要な機能に対する組織の長所と改善の機会を評価するのに役立ちます。この評価を完了して行動することで、ミッションを達成し、結果を改善し、競争力を高めることができます。

Baldridge Excellence Builder は、より詳細な Baldridge Excellence Framework とそのパフォーマンスエクセレンスに向けた審査基準に基づいています（を参照）。Baldridge は 30 年以上にわたり、有効なリーダーシップとパフォーマンスの実践の最先端として世界的に認められています。

世界中の組織が Baldridge フレームワークを使用して、持続可能な結果を改善および獲得しています。米国の模範として認められた人々は、大統領賞である Malcolm Baldridge 国家品質賞を受賞しました。受賞組織は、ベストプラクティスを他のユーザーと広く共有します。その共有を通じて、何千もの組織が業務と結果を改善し、その結果、米国と世界経済への貢献を進めました。

改善に焦点を当てること

Baldridge Excellence Builder を使用すると、到達目標と目的をどの程度達成しているかを理解できます。

- ・ プロセスは一貫して効果的ですか？
- ・ アプローチは組織のニーズに対応していますか？
- ・ 結果はどれほど良いですか？
- ・ 組織は学習、革新、改善を行っていますか？

Baldridge Excellence Builder の質問に答えて、その回答を評価することで、強みと改善の機会を特定します。次に、強みを活かして改善の機会に取り組むと、組織内に改善のサイクルが生まれます。

Baldridge アプローチの構成要素は、核となる価値観と概念（4 ページを参照）、7 つの Baldridge Excellence Builder カテゴリ、および次のページで説明する評価要因です。

システムの視点

システムの視点とは、ミッションを達成するために組織のすべての部分を統一された全体として管理することです。それは計画、プロセス、手段、行動が一貫していることを保証することを意味します。また、組織の管理システムの個々の部分が完全に相互接続され、統合され、相互に有益な方法で連携することを保証することを意味します。

Baldrige Excellence Builder の使用方法

組織プロフィールの質問に答えます。 Baldrige Excellence Builder は、組織またはその運用をどのように構成するか、またはミッションと目標をどのように設定するかを規定するのではなく、これらの決定を行うように求めます。組織プロフィール（5～6 ページ）では、組織のミッションとパフォーマンスに最も関連性が高く重要なものを定義します。

組織プロフィールは、残りの質問に対する回答の背景を設定します。また、最初の Baldrige の自己評価としても使用できます。矛盾する情報、ほとんど情報がない、または全く情報がないトピックを特定した場合、それらのトピックを実行計画策定に使用できます。

カテゴリ 1～7（ページ 7～13）の質問に答えます。 これらの質問に対する回答は、組織の卓越性の最も重要な機能に対する評価です。カテゴリは、組織としての管理と実行の 7 つの重要な側面を表しています。(1) リーダーシップ、(2) 戦略、(3) 顧客、(4) 測定、分析、ナレッジマネジメント、(5) 働き手、(6) オペレーション、(7) 結果。

カテゴリ 1～6（7～12 ページ）はそれぞれ 2 つの項目（例：1.1、1.2）で構成され、質問の多くは「どのように (how)」で始まります。これらの質問に答える際に、主要なプロセスに関する（次の 4 つの）情報を提供してください。

- ・ アプローチ：組織の仕事をどのように達成しますか？あなたの主要なアプローチはどれくらい効果的ですか？
- ・ 展開：組織の関連する部分で主要なアプローチがどの程度一貫して使用されていますか？
- ・ 学習：主要なアプローチをどの程度評価および改善しましたか。改善点は組織内で共有されていますか？新しい知識はイノベーションをもたらしましたか？
- ・ 統合：アプローチは、現在および将来の組織のニーズにどのように整合しますか？

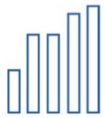
カテゴリ 7（13 ページ）の 5 つのアイテムについて、組織の成功に最も重要な結果について（次の 4 つの点を）報告してください。

- ・ レベル：現在のパフォーマンスは？
- ・ 傾向：結果は改善されていますか、同じままですか、それとも悪化していますか？
- ・ 比較：他の組織や競合他社のパフォーマンスと比較したり、ベンチマークと比較したりしますか？
- ・ 統合：組織にとって重要な結果を追跡していますか？結果を意思決定に使用していますか？

あなたの答えを評価します：プロセスと結果。 14～15 ページの説明を使用して、各項目の質問に対する回答を評価します。あなたの強みを特定します。そして、次に高いレベルを見て、改善できる点を確認します。

アクションに優先順位を付けます。 あなたの強みを明確にし、それを土台にして、うまくいっていることをさらに強化してください。うまくいっていることを組織の他のメンバーと共有することで、改善を速めることができます。また、改善の機会に優先順位をつけます。一度にすべてを行うことはできません。現時点で組織にとって何が最も重要かを考え、最初に何に取り組むかを決めます。実行計画を策定し、実行し、進捗を測定します。

Baldrige Excellence Builder を使用した後、baldrige@nist.gov にメールを送信して、あなたの経験をお聞かせください。



核となる価値観と概念

Baldrige Excellence Framework と Baldrige Excellence Builder は、これらの核となる価値観と概念に基づいています。詳細については、Baldrige Excellence Framework (www.nist.gov/baldrige/publications) を参照してください。

システムの視点。システムの視点とは、組織のすべての部分を統一された全体として管理して、ミッションを達成し、ビジョンに向かって努力することです。

先見の明のあるリーダーシップ。組織の経営幹部は、組織のビジョンを設定し、顧客重視を確立し、明確で目に見える組織の価値観と倫理を実証し、働き手に高い期待を設定する必要があります。

顧客に焦点を当てた卓越性。あなたの顧客はあなたのパフォーマンスと製品とサービスの品質の究極の判断者です。したがって、組織は、顧客満足度、ロイヤルティ、積極的な紹介、最終的には組織の継続的な成功に寄与するすべての製品およびサービスの特性、顧客アクセスとサポートのモードを考慮する必要があります。

人を大切にする。成功する組織は、働き手と、顧客、コミュニティメンバー、サプライヤーやパートナー、およびその行動の影響を受ける他の人々を含む組織に関与している他の人々を大切にします。

組織の学習と俊敏性。組織の学習には、既存のアプローチの継続的な改善と、新しい目標、アプローチ、製品、市場につながる大きな変化またはイノベーションの両方が含まれます。組織的な学習は、俊敏性、迅速な変更、運用の柔軟性を可能にする必要があります。

成功に焦点を当てる。現在および将来の組織の成功を保証するには、組織とその市場に影響を与える短期および長期の要因を理解し、環境の不確実性とリスクを管理し、一部の利害関係者の短期的な要求と長期的な成功に投資するための組織および利害関係者のニーズとのバランスを取る必要があります。

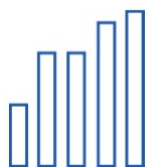
イノベーションに取り組む。イノベーションとは、利害関係者に新しい価値をもたらすことを目的として、製品、サービス、プログラム、プロセス、運用、およびビジネスモデルを改善するために意味のある変更を加えることを意味します。イノベーションには、支援的な環境、戦略的機会を特定するプロセス、およびインテリジェントリスクである機会の追求が必要です。

事実に基づく経営。事実に基づく経営には、組織内および競合環境の両方で、組織のパフォーマンスを測定および分析する必要があります。パフォーマンス測定と指標の分析は、組織の評価、調整、および意思決定をサポートする必要があります。

社会貢献。組織のリーダーは、社会への貢献と社会の幸福と利益の考慮を強調する必要があります。あなたの指導者は、あなたのコミュニティの幸福のための模範でなければなりません。

倫理と透明性。組織は、すべての利害関係者の取引とやり取りにおいて、すべての働き手による倫理的行動を強調する必要があります。経営幹部は、透明性を含む倫理的行動の模範である必要があります。これは、リーダーシップと経営の面での率直でオープンなコミュニケーションと、正確な情報の共有を特徴とします。

価値と結果の提供。組織は、主要な利害関係者に価値を提供し、バランスを取るのに役立つ結果を選択し分析する必要があります。したがって、結果には、財務結果だけでなく、製品およびプロセスの結果、顧客と働き手の満足度とエンゲージメントの結果、リーダーシップ、戦略、社会的成果も含める必要があります。



Baldridge Excellence Builder

Baldridge Excellence Builder には、組織プロフィールをすべて記載することから始めて、組織の卓越性の最も重要な機能に関する質問が含まれています。より包括的な質問については、Baldridge Excellence Framework ブックレット (*Business/Nonprofit* (企業/非営利組織)、*Education* (教育機関)、または *Health Care* (ヘルスケア)) ; www.nist.gov/baldrige/publications) を参照してください。

P 組織プロフィール

P.1 組織の説明：主な組織特性は何ですか？

a. 組織環境

- (1) **製品・サービス** 主な製品・サービスは何ですか*。組織の成功に対するそれぞれの相対的な重要性はどうなっていますか？製品を提供するためにどのような方法を用いていますか？
- (2) **ミッション、ビジョン、価値観、文化** ミッション、ビジョン、価値観は何ですか？価値観以外に、組織文化を特徴づけるものはありますか？組織のコアコンピタンスは何ですか？また、それらのミッションとの関係は何ですか？
- (3) **働き手の特徴** 働き手の特徴は何ですか？働き手の構成または働き手に関するニーズで最近どのような変化を経験しましたか？
以下は何ですか？
 - ・ 働き手または社員のグループとセグメント
 - ・ さまざまな社員グループおよびセグメントの教育要件
 - ・ 彼らのエンゲージメントに寄与する主要なドライバー
 - ・ 組織化された交渉単位（組合代表）（ある場合）
 - ・ 特別な健康と安全の要件（ある場合）
- (4) **資産** 主要な施設、設備、技術、知的財産は何ですか？
- (5) **規制環境** 主要な労働安全衛生規制（認定、認証、または登録要件。業界標準、環境規制、財務規制、製品規制）は何ですか？

b. 組織の関係

- (1) **組織構造** 組織のリーダーシップ構造とガバナンス構造は何ですか？組織のリーダーシップシステムを構成する構造とメカニズムは何ですか？必要に応じて、ガバナンス委員会、経営幹部、および親組織間の報告関係はどのようなものですか？

(次のページに続く)

*医療機関にとって、「製品・サービス」は医療サービスです。
教育機関にとって、「製品・サービス」は教育プログラムとサービスです。
医療および教育分野に合わせた Baldridge フレームワークについては、
www.nist.gov/baldrige/publications を参照してください。

(2) **顧客**および利害関係者** 必要に応じて、**主要な市場セグメント、顧客グループ、および利害関係者グループ**は何ですか？グループ間の違いを含め、製品、**顧客サポートサービス**、および運用に対する**主要な要件**と期待は何ですか？

(3) **サプライヤー、パートナー、および協力者** サプライヤー、パートナー、および**協力者の主要なタイプ**は何ですか？**主要な製品と顧客サポートサービス**の作成と提供、および競争力の強化において彼らはどのような役割を果たしますか？あなたの組織の**イノベーション**に貢献し、実施する上で彼らはどのような役割を果たしますか？**主要な供給ネットワーク要件**は何ですか？

P.2 組織の状況：組織の戦略的な状況は何ですか？

a. 競争環境

- (1) 競争上の位置づけ 業界またはサービスを提供している市場における相対的な規模と成長率はどのくらいですか？競合他社の数と種類は何ですか？
- (2) 競争力の変化 必要に応じて、**イノベーション**や**コラボレーション**の機会を生み出す変更を含め、競合状況に影響を与える**主要な変更**はありますか？
- (3) 比較データ 業界内で利用可能な比較および競合データの**主要なソース**は何ですか？比較データの**主要なソース**は、業界外から入手できますか？これらのデータを取得または使用する能力に影響する制限がある場合、その制限は何ですか？

b. 戦略的背景

主要な戦略的課題と優位点は何ですか？

c. パフォーマンス改善システム

組織の**主要なプロジェクトやプロセス**の評価および改善のための**プロセス**を含む、**パフォーマンス改善システム**は何ですか？

太字の用語は、主要用語集（16～18 ページ）で定義されています。

**医療機関の場合、「顧客」とは、医療サービスのユーザー（患者、家族、保険会社、その他の第三者支払人など）です。

教育機関の場合、「顧客」とは、教育プログラムとサービスのユーザー（学生や保護者など）です。

1 リーダーシップ

1.1 経営幹部：経営幹部は組織をどのようにリードしますか？

- (1) 経営幹部は組織のビジョンと価値観をどのように設定しますか？
- (2) 経営幹部の個人的な行動は、法的行動および倫理的行動に対するコミットメントをどのように示していますか？
- (3) 経営幹部は、すべての働き手、主要なパートナー、および主要な顧客とどのように意思疎通を図り、関りを深めていますか？
- (4) 経営幹部は、現在および将来の成功のための環境をどのように作成しますか？
- (5) 経営幹部は、組織のミッションを達成するための行動にどのように焦点を当てていますか？

1.2 ガバナンスと社会貢献：組織をどのように管理し、社会貢献しますか？

- (1) 組織は責任あるガバナンスをどのように保証していますか？
- (2) 経営幹部とガバナンスボードのパフォーマンスをどのように評価しますか？
- (3) 貴社の製品および事業に関する現在のおよび将来の法的、規制、およびコミュニティの懸念にどのように対処しますか？
- (4) すべてのやり取りで倫理的行動をどのように促進し、確保しますか？
- (5) 戦略と日常業務の一環として、社会の幸福と利益をどのように考慮しますか？
- (6) 主要なコミュニティをどのように積極的にサポートおよび強化していますか？

太字の用語は、主要用語集（16～18 ページ）で定義されています。

2 戦略

2.1 戦略の策定：戦略をどのように策定しますか？

- (1) 戦略的計画をどのように実施していますか？
- (2) 戦略策定プロセスは、イノベーションをどのように刺激して活発にし、取り込んでいますか？
- (3) 関連データをどのように収集および分析し、戦略的計画プロセスで使用するための情報を開発しますか？
- (4) **働き手**がどの**主要なプロセス**を達成し、外部サプライヤー、パートナー、および**協力者**がどの**主要なプロセス**を達成するかをどのように決定しますか？
- (5) 組織の**主要な戦略目的**とその達成スケジュールは何ですか？
- (6) **戦略目的**は、変化し、潜在的に競合する組織のニーズの間で適切なバランスをどのように達成しますか？

2.2 戦略の展開：戦略をどのように展開しますか？

- (1) 短期および長期の**主要な実行計画**は何ですか？
- (2) **実行計画**をどのように展開しますか？
- (3) 現在の義務を果たしている間、**実行計画**の達成を支援するために財政的および他のリソースが利用できることをどのように確保しますか？
- (4) 短期的および長期的な**戦略目的**と**実行計画**を支援するための**主要な働き手計画**は何ですか？
- (5) **実行計画**の達成と効果を追跡するために、どのような**主要なパフォーマンス**の評価尺度および指標を使用しますか？
- (6) これらの**主要なパフォーマンスの評価尺度および指標**について、短期および長期の計画期間の**パフォーマンスの予測**はどのくらいですか？
- (7) 状況が**実行計画**の変更と新しい計画の迅速な実行を必要とする場合、どのように認識し、対応しますか？

太字の用語は、主要用語集（16～18 ページ）で定義されています。

3 顧客

3.1 顧客の期待：顧客の声に耳を傾け、顧客のニーズを満たす製品とサービスをどのように決定しますか？

- (1) 実用的な情報を取得するために、どのように顧客*に耳を傾け、対話し、観察していますか？
- (2) 実用的な情報を得るために、潜在的な顧客の声をどのように聞いていますか？
- (3) 顧客グループと市場セグメントをどのように決定しますか？
- (4) 製品・サービスをどのように決定しますか？

3.2 顧客エンゲージメント：顧客との関係をどのように構築し、満足度とエンゲージメントを決定しますか？

- (1) 顧客との関係をどのように構築および管理していますか？
- (2) 顧客はどのように情報とサポートを求めることができますか？
- (3) 顧客の苦情をどのように管理していますか？
- (4) 顧客の満足度、不満、エンゲージメントをどのように判断しますか？
- (5) 他の組織と比較して、組織に対する顧客の満足度に関する情報をどのように取得しますか？
- (6) 顧客の声および市場データと情報をどのように活用していますか？

太字の用語は、主要用語集（16～18 ページ）で定義されています。

*医療機関の場合、「顧客」は、医療サービスのユーザーです（例：患者、家族、保険会社、およびその他の第三者支払人）。

教育機関の場合、「顧客」とは、教育プログラムとサービスのユーザー（学生や保護者など）です。

4 測定、分析、ナレッジマネジメント

4.1 組織のパフォーマンスの測定、分析、および改善：組織のパフォーマンスをどのように測定、分析、および改善しますか？

- (1) 日常業務と組織全体のパフォーマンスに関するデータと情報をどのように追跡しますか？
- (2) 事実に基づいた意思決定をサポートするために、比較データと情報をどのように選択しますか？
- (3) パフォーマンス測定システムが迅速または予期しない組織または外部の変更に対応し、タイムリーなデータを提供できることをどのように確認しますか？
- (4) 組織のパフォーマンスと能力をどのように確認しますか？
- (5) 組織の将来のパフォーマンスをどのように予測しますか？
- (6) 継続的な改善のための優先順位とイノベーションの機会を開発するために、パフォーマンスレビューの結果をどのように使用しますか？

4.2 情報と知識の管理：情報と組織の知識資産をどのように管理しますか？

- (1) 組織のデータと情報の品質をどのように確認し、保証しますか？
- (2) 組織のデータと情報の可用性をどのように確保していますか？
- (3) 組織の知識をどのように構築し、管理しますか？
- (4) 組織でベストプラクティスをどのように共有していますか？
- (5) 組織の運営方法に**学習**を組み込むために、どのように知識とリソースを使用していますか？

太字の用語は、主要用語集（16～18 ページ）で定義されています。

5 働き手

5.1 働き手の環境：効果的で支援的な労働環境をどのように構築しますか？

- (1) 働き手の熟練度と充足度のニーズをどのように評価しますか？
- (2) 働き手の新しいメンバーをどのように募集、採用、採用していますか？
- (3) 熟練度と充足度のニーズの変化に対応するために働き手をどのように準備しますか？
- (4) 働き手をどのように組織化して管理しますか？
- (5) 働き手の職場の健康、セキュリティ、アクセシビリティをどのように確保していますか？
- (6) サービス、福利厚生、およびポリシーを通じて働き手をどのようにサポートしていますか？

5.2 働き手のエンゲージメント：定着率と高いパフォーマンスのために、どのように働き手のエンゲージメントを高めていますか？

- (1) 働き手のエンゲージメントの主要な要因をどのように決定しますか？
- (2) 働き手のエンゲージメントをどのように評価しますか？
- (3) オープンなコミュニケーション、高いパフォーマンス、およびエンゲージメントの高い働き手を特徴とする組織文化をどのように育成しますか？
- (4) 働き手のパフォーマンス管理システムはどのように高いパフォーマンスをサポートしていますか？
- (5) 学習および開発システムは、働き手メンバーの個人的な開発と組織のニーズをどのようにサポートしていますか？
- (6) 学習および開発システムの効果と効率をどのように評価しますか？
- (7) 働き手および将来のリーダーのキャリア開発をどのように管理しますか？

太字の用語は、主要用語集（16～18 ページ）で定義されています。

6 オペレーション

6.1 業務プロセス：主要製品と業務プロセスをどのように設計、管理、改善しますか？

- (1) 主要な製品*と業務プロセスの要件をどのように決定しますか？
- (2) 組織の主要な業務プロセスは何ですか？
- (3) 要件に合わせて製品と業務プロセスをどのように設計しますか？
- (4) 業務プロセスの日々の運用により、主要なプロセスの要件をどのように満たすことができますか？
- (5) 主要な支援プロセスをどのように決定しますか？
- (6) 製品とプロセスのパフォーマンスを改善し、コアコンピタンスを向上させ、ばらつきを減らすために、どのように業務プロセスおよび支援プロセスを改善していますか？
- (7) 供給ネットワークをどのように管理していますか？
- (8) イノベーションの機会をどのように追求していますか？

6.2 運用の有効性：運用を効果的に管理するにはどうすればよいですか？

- (1) 運用のコスト、効率、および効果をどのように管理していますか？
- (2) 機密または部外秘のデータと情報および主要な資産のセキュリティとサイバーセキュリティをどのように確保していますか？
- (3) 安全な動作環境をどのように提供しますか？
- (4) 災害または緊急事態に備えて組織を準備していることをどのように確認していますか？

太字の用語は、主要用語集（16～18 ページ）で定義されています。

*医療機関にとって、「製品」は医療サービスです。教育機関にとって、「製品」は教育プログラムとサービスです。医療および教育分野に合わせた Baldrige フレームワークについては、www.nist.gov/baldrige/publications を参照してください。

7 結果

7.1 製品とプロセスの結果：製品のパフォーマンスとプロセスの有効性の結果は何ですか？

- (1) 製品および顧客サービスプロセスの結果は何ですか？
- (2) プロセスの効果と効率の結果は何ですか？
- (3) 安全性と緊急時の準備の結果は何ですか？
- (4) サプライネットワーク管理の結果は何ですか？

7.2 顧客結果：顧客重視のパフォーマンス結果は何ですか？

- (1) 顧客の満足と不満足の結果は何ですか？
- (2) 顧客エンゲージメントの結果は何ですか？

7.3 働き手の結果：働き手を重視したパフォーマンスの結果は何ですか？

- (1) 働き手の熟練度と充足度の結果は何ですか？
- (2) 働き手の風土の結果は何ですか？
- (3) 働き手エンゲージメントの結果は何ですか？
- (4) 働き手およびリーダー開発の結果は何ですか？

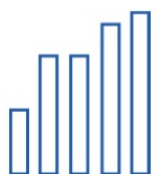
7.4 リーダーシップとガバナンスの結果：経営幹部シップとガバナンスの結果は何ですか？

- (1) 経営幹部の、働き手、パートナー、および顧客とのコミュニケーションおよびエンゲージメントの結果は何ですか？
- (2) ガバナンスの説明責任の結果は何ですか？
- (3) 法的および規制上の結果は何ですか？
- (4) 倫理的行動に対する結果は何ですか？
- (5) 主要なコミュニティの社会的福祉と支援に対する結果は何ですか？

7.5 財務、市場、および戦略の結果：財務の実行可能性および戦略の実施に関する結果はどうですか？

- (1) 財務パフォーマンスの結果は何ですか？
- (2) 市場のパフォーマンスの結果は何ですか？
- (3) 組織戦略と実行計画を達成した結果は何ですか？

太字の用語は、主要用語集（16～18 ページ）で定義されています。



回答の評価

スコアリングのガイドラインについては、Baldrige Excellence Framework ブックレット (*Business / Nonprofit, Education, または Health Care*; www.nist.gov/baldrige/publications) を参照してください。

プロセスの評価

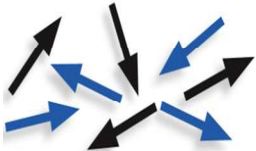
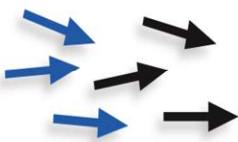
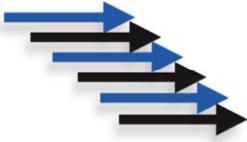
プロセスは、組織がその作業を行うために使用および改善する方法です。プロセスの評価に使用される 4 つの要素は、アプローチ、展開、学習、統合です (3 ページを参照)。

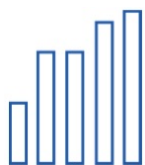
プロセス項目 (カテゴリ 1~6) については、15 ページの「プロセス」の評点説明をお読みください。各アイテムについて、プロセスの全体的な評価に基づいて、記述子 (場当たりの、初期的、成熟した、または模範的) の 1 つを割り当てます。

結果の評価

結果は、組織が達成する出力 (output) と成果 (outcome) です。結果の評価に使用される 4 つの要因は、レベル、傾向、比較、および統合です (3 ページを参照)。

結果項目 (7.1~7.5) については、15 ページの「結果」の評点説明をお読みください。各アイテムについて、全体的なパフォーマンスの全体的な評価に基づいて、記述子の 1 つを割り当てます。

記述子	プロセス	結果
場当たりの  戦略的 および運用上の 到達目標	運用はプロセスではなく活動によって特徴付けられ、主に当面のニーズや問題に対応します。目標の定義が不十分です。	組織の継続的な成功にとって重要な結果が欠落しているか、使用されていないか、ランダムに報告されています。
初期的  戦略的 および運用上の 到達目標	組織は、反復可能なプロセス、評価、および改善を伴う運用を開始し始めており、組織ユニット間で早期の調整が行われています。戦略と定量的な目標が定義されています。	組織の継続的な成功にとって重要な結果は、報告され、長期にわたって追跡され、改善されます。
成熟した  戦略的 および運用上の 到達目標	運用は、改善のために定期的に評価される反復可能なプロセスによって特徴付けられます。学習は共有され、組織単位間で調整が行われます。プロセスは、主要な戦略と目標に対処します。	組織の継続的な成功にとって重要な結果は、正しい方向に向かっており、競合他社または他の関連組織と比較して良好な結果を示しています。
模範的  戦略的 および運用上の 到達目標	運用は、他の影響を受けるユニットと協力して、変更および改善について定期的に評価される反復可能なプロセスによって特徴付けられます。組織は、分析、イノベーション、情報と知識の共有を通じて、ユニット全体の効率を追求し、達成しています。プロセスと評価尺度は、主要な戦略的および運用上の目標の進捗を追跡します。	組織の継続的な成功にとって重要な一連の結果が報告および傾向分析され、他の組織と比較して最高のパフォーマンスが示されます。



主要用語集

以下の用語は、Baldrige Excellence Builder の太字で示された用語と、採点基準の用語です。追加の定義と例については、Baldrige Excellence Framework ブックレット (*Business / Nonprofit*(企業/非営利組織)、*Education* (教育機関)、または *Health Care* (ヘルスケア) ; www.nist.gov/baldrige/publications) を参照してください。

実行計画 (ACTION PLANS)。組織が戦略目的を達成するために行う特定の活動。これらの計画では、計画を達成するための確約された資源配分とスケジュールが指定されています。**戦略目的 (STRATEGIC OBJECTIVES)** も参照してください。

一貫性 (ALIGNMENT)。組織全体の主要な到達目標の達成のために、計画、プロセス、情報、資源配分の決定、働き手の熟練度と充足度、活動、結果、および分析が、矛盾なく首尾一貫している状態。**統合 (INTEGRATION.)** も参照してください。

アプローチ (APPROACH)。組織がプロセスを実行するために使用する方法。

協力者 (COLLABORATORS)。特定の活動やイベントを支援するためにあなたの組織に協力する組織または個人、あるいは、短期目標があなたの目標と整合するか同じである場合に断続的に協力する組織または個人。**パートナー (PARTNERS.)** も参照してください。

コアコンピタンス (CORE COMPETENCIES.)。組織の最大の専門領域；戦略的に重要な、可能な限り特化された能力であり、ミッションを遂行するための中心的役割を果たしたり、市場やサービス環境で強みを発揮したりします。

顧客 (CUSTOMER)。組織の製品、プログラム、またはサービスの実際のユーザーまたは潜在的なユーザー。**利害関係者 (STAKEHOLDERS)** も参照してください。

顧客エンゲージメント (CUSTOMER ENGAGEMENT.)。ブランドおよび製品・サービスへの顧客の投資や献身。

展開 (DEPLOYMENT.)。組織全体の関連する業務単位に組織がアプローチを適用する範囲。

効果的 (EFFECTIVE)。プロセスまたは評価尺度が意図する目的にどれだけうまく対応しているか。

倫理的行動 (ETHICAL BEHAVIOR)。組織のすべての意思決定、活動、および利害関係者とのやり取りが、道徳的および職業上の行動原則に則ったようにするために組織が行う活動。これらの原則は、適用されるすべての法律と規制を支援するものであり、組織の文化と価値観の基盤となります。

到達目標 (GOALS)。組織が到達しようとしている、または到達したい、将来の状態またはパフォーマンスのレベル。**パフォーマンスの予測 (PERFORMANCE PROJECTIONS.)** も参照してください。

ガバナンス (GOVERNANCE)。組織の業務執行において私用される管理と制御のシステム。

高いパフォーマンス (HIGH PERFORMANCE)。品質、生産性、イノベーション率、サイクルタイムなど、組織および個人の全体的なパフォーマンスのレベルがこれまで以上に高いこと。

どのように (HOW)。組織がミッションの要求事項を達成するために使用しているシステムやプロセス。

イノベーション (INNOVATION)。製品、プロセス、または組織の効果を改善し、利害関係者に新しい価値をもたらすために、意味のある変更を加えること。イノベーションの成果は、不連続または画期的な変化です。

統合 (INTEGRATION.)。組織全体の主要な到達目標をサポートするために、計画、プロセス、情報、資源配分の決定、働き手の熟練度 (Capability) と充足度 (Capacity)、活動、結果、および分析を調和させること。**一貫性 (ALIGNMENT)** も参照してください。

主要な (KEY)。大きな、または最も重要な。意図した成果を達成するために重要なこと。

知識資産 (KNOWLEDGE ASSETS.)。組織の蓄積された知的資源。情報、アイデア、学習、理解、記憶、洞察、認知および技術スキル、能力の形で組織とその働き手が保有する知識。

リーダーシップシステム (LEADERSHIP SYSTEM)。組織全体でリーダーシップが公式にも非公式にも発揮される方法。主要な意思決定の基盤、および、それらの意思決定がなされ、伝達され、実行に移される方法。

学習 (LEARNING)。評価、研究、経験、イノベーションを通じて獲得した新しい知識やスキル。

レベル (LEVELS.)。有意な評価尺度に基づき組織の結果とパフォーマンスの位置づけを示す数値情報。

評価尺度と指標 (MEASURES AND INDICATORS)。プロセス、製品、プログラム、プロジェクト、サービス、および組織全体 (成果) の、入力、出力、およびパフォーマンスの程度を定量化した数値情報。

ミッション (MISSION)。組織の総体的な役割。

パートナー (PARTNERS.)。共通の到達目標を達成したり、パフォーマンスを改善したりするために、組織と協力して働いている主要な組織または個人。通常、パートナーシップは公式の取り決めです。協力者 (COLLABORATORS) も参照してください。

パフォーマンス (PERFORMANCE)。組織の結果を評価し、パフォーマンスの予測、標準、過去の結果、到達目標、および他の組織の結果と比較することを可能にする、プロセス、製品、および顧客から得られた出力とその成果 (outcome)。

パフォーマンスエクセレンス (PERFORMANCE EXCELLENCE)。以下の結果をもたらす、組織のパフォーマンス管理への統合アプローチ。

(1) 継続的に組織の成功に貢献する、顧客および利害関係者への常に向上する価値の提供

(2) 組織の全体的な有効性と能力の向上

(3) 組織および働き手の学習

パフォーマンスの予測 (PERFORMANCE PROJECTIONS.)。組織の将来のパフォーマンスの見込み値。到達目標 (GOALS) も参照してください。

プロセス (PROCESS.)。組織内外の顧客 (ユーザー) に向けて製品またはサービスを提供することを目的とした一連の活動。

結果 (RESULTS)。組織が達成した出力 (output) および成果 (outcome)。

セグメント (SEGMENT)。組織の顧客、市場、製品・サービスや働き手を全体とした内の一部分。

経営幹部 (SENIOR LEADERS)。組織の上級管理職のグループまたはチーム。

利害関係者 (STAKEHOLDERS)。組織の活動と成功によって影響を受ける、または影響を受ける可能性のあるすべてのグループ。

戦略的な優位点 (STRATEGIC ADVANTAGES)。組織の将来の成功の可能性に決定的な影響を与える市場の利得。この戦略的な優位点はしばしば、類似の製品の他の提供者に対する、現在および将来の競争上の成功の源泉となります。

戦略的課題 (STRATEGIC CHALLENGES)。組織の将来の成功の可能性に決定的な影響を与える圧力。この戦略的課題はしばしば、類似の製品の他の提供者に対する、将来の組織の予想される競争上の地位によってもたらされます。

戦略目的 (STRATEGIC OBJECTIVES)。大きな変化または改善、競争力または社会問題、およびビジネス上の優位点に取り組むために組織が明確にした目的または対応。実行計画 (ACTION PLANS) も参照してください。

体系的 (SYSTEMATIC)。順序正しく、繰り返し可能で、学習が可能になるようにデータと情報の使用が示されていること。

傾向 (TRENDS)。組織の結果の変化の方向と変化率、または、組織のパフォーマンスが時間の経過で変化がないことを示す数値情報。

価値観 (VALUES)。組織とその働き手がどのように業務運用することが期待されているかを表現している指導原理と行動。

ビジョン (VISION)。組織が望む将来の状態。

顧客の声 (VOICE OF THE CUSTOMER)。顧客に関する情報を取得するためのプロセス。

業務プロセス (WORK PROCESSES)。組織の最も重要な内部の価値創造のプロセス。

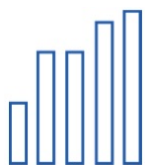
業務システム (WORK SYSTEMS)。製品を開発し、生産し、顧客に提供し、市場で成功を収めるために必要な、内部の業務プロセスと外部の資源の調整された組み合わせ。

働き手 (WORKFORCE)。有給の働き手（正社員、非常勤社員、臨時社員、現場勤務および遠隔勤務の社員、組織が監督する契約社員など）および必要に応じてボランティアを含む、組織によって積極的に監督され、組織の業務の遂行に関与するすべての人々。

働き手の熟練度 (WORKFORCE CAPABILITY)。組織に属する人々の知識、スキル、才能、および能力（competency）を通じて業務プロセスを遂行する組織の能力。

働き手の充足度 (WORKFORCE CAPACITY)。季節やその他さまざまな要因で変動する需要レベルに対応する能力など、業務プロセスを完了し、製品を顧客に提供するのに十分な人員配置レベルを確保する組織の能力。

働き手のエンゲージメント (WORKFORCE ENGAGEMENT)。組織の仕事、使命、ビジョンを達成するための働き手の感情的および理性的な献身（commitment）の程度。



主要用語集（あいうえお順）

以下の用語は、Baldrige Excellence Builder の太字で示された用語と、採点基準の用語です。追加の定義と例については、Baldrige Excellence Framework ブックレット (*Business / Nonprofit*(企業/非営利組織)、*Education* (教育機関)、または *Health Care* (ヘルスケア) ; www.nist.gov/baldrige/publications) を参照してください。

アプローチ (APPROACH)。組織がプロセスを実行するために使用する方法。

イノベーション (INNOVATION)。製品、プロセス、または組織の効果を改善し、利害関係者に新しい価値をもたらすために、意味のある変更を加えること。イノベーションの成果は、不連続または画期的な変化です。

一貫性 (ALIGNMENT)。組織全体の主要な到達目標の達成のために、計画、プロセス、情報、資源配分の決定、働き手の熟練度と充足度、活動、結果、および分析が、矛盾なく首尾一貫している状態。**統合 (INTEGRATION.)** も参照してください。

学習 (LEARNING)。評価、研究、経験、イノベーションを通じて獲得した新しい知識やスキル。

価値観 (VALUES)。組織とその働き手がどのように業務運用することが期待されているかを表現している指導原理と行動。

ガバナンス (GOVERNANCE)。組織の業務執行において私用される管理と制御のシステム。

業務プロセス (WORK PROCESSES)。組織の最も重要な内部の価値創造のプロセス。

業務システム (WORK SYSTEMS)。製品を開発し、生産し、顧客に提供し、市場で成功を収めるために必要な、内部の業務プロセスと外部の資源の調整された組み合わせ。

協力者 (COLLABORATORS)。特定の活動やイベントを支援するためにあなたの組織に協力する組織または個人、あるいは、短期目標があなたの目標と整合するか同じである場合に断続的に協力する組織または個人。 **パートナー (PARTNERS.)** も参照してください。

経営幹部 (SENIOR LEADERS)。組織の上級管理職のグループまたはチーム。

傾向 (TRENDS)。組織の結果の変化の方向と変化率、または、組織のパフォーマンスが時間の経過で変化がないことを示す数値情報。

結果 (RESULTS)。組織が達成した出力 (output) および成果 (outcome)。

コアコンピタンス (CORE COMPETENCIES.)。組織の最大の専門領域； 戦略的に重要な、可能な限り特化された能力であり、ミッションを遂行するための中心的役割を果たしたり、市場やサービス環境で強みを発揮したりします。

効果的 (EFFECTIVE)。プロセスまたは評価尺度が意図する目的にどれだけうまく対応しているか。

顧客 (CUSTOMER)。組織の製品、プログラム、またはサービスの実際のユーザーまたは潜在的なユーザー。 **利害関係者 (STAKEHOLDERS)** も参照してください。

顧客エンゲージメント (CUSTOMER ENGAGEMENT.)。ブランドおよび製品・サービスへの顧客の投資や献身。

顧客の声 (VOICE OF THE CUSTOMER)。顧客に関する情報を取得するためのプロセス。

実行計画 (ACTION PLANS)。組織が戦略目的を達成するために行う特定の活動。これらの計画では、計画を達成するための確約された資源配分とスケジュールが指定されています。**戦略目的 (STRATEGIC OBJECTIVES)** も参照してください。

主要な (KEY)。大きな、または最も重要な。意図した成果を達成するために重要なこと。

セグメント (SEGMENT)。組織の顧客、市場、製品・サービスや働き手を全体とした内の一部分。

戦略的課題 (STRATEGIC CHALLENGES)。組織の将来の成功の可能性に決定的な影響を与える圧力。この戦略的課題はしばしば、類似の製品の他の提供者に対する、将来の組織の予想される競争上の地位によってもたらされます。

戦略的な優位点 (STRATEGIC ADVANTAGES)。組織の将来の成功の可能性に決定的な影響を与える市場の利得。この戦略的な優位点はしばしば、類似の製品の他の提供者に対する、現在および将来の競争上の成功の源泉となります。

戦略目的 (STRATEGIC OBJECTIVES)。大きな変化または改善、競争力または社会問題、およびビジネス上の優位点に取り組むために組織が明確にした目的または対応。**実行計画 (ACTION PLANS)** も参照してください。

体系的 (SYSTEMATIC)。順序正しく、繰り返し可能で、学習が可能になるようにデータと情報の使用が示されていること。

高いパフォーマンス (HIGH PERFORMANCE)。品質、生産性、イノベーション率、サイクルタイムなど、組織および個人の全体的なパフォーマンスのレベルがこれまで以上に高いこと。

知識資産 (KNOWLEDGE ASSETS)。組織の蓄積された知的資源。情報、アイデア、学習、理解、記憶、洞察、認知および技術スキル、能力の形で組織とその働き手が保有する知識。

展開 (DEPLOYMENT)。組織全体の関連する業務単位に組織がアプローチを適用する範囲。

統合 (INTEGRATION)。組織全体の主要な到達目標をサポートするために、計画、プロセス、情報、資源配分の決定、働き手の熟練度 (Capability) と充足度 (Capacity)、活動、結果、および分析を調和させること。 **一貫性 (ALIGNMENT)** も参照してください。

到達目標 (GOALS)。組織が到達しようとしている、または到達したい、将来の状態またはパフォーマンスのレベル。 **パフォーマンスの予測 (PERFORMANCE PROJECTIONS)** も参照してください。

どのように (HOW)。組織がミッションの要求事項を達成するために使用しているシステムやプロセス。

働き手 (WORKFORCE)。有給の働き手（正社員、非常勤社員、臨時社員、現場勤務および遠隔勤務の社員、組織が監督する契約社員など）および必要に応じてボランティアを含む、組織によって積極的に監督され、組織の業務の遂行に関与するすべての人々。

働き手のエンゲージメント (WORKFORCE ENGAGEMENT)。組織の仕事、使命、ビジョンを達成するための働き手の感情的および理性的な献身 (commitment) の程度。

働き手の充足度 (WORKFORCE CAPACITY)。季節やその他さまざまな要因で変動する需要レベルに対応する能力など、業務プロセスを完了し、製品を顧客に提供するのに十分な人員配置レベルを確保す

る組織の能力。

働き手の熟練度 (WORKFORCE CAPABILITY)。 組織に属する人々の知識、スキル、才能、および能力 (competency) を通じて業務プロセスを遂行する組織の能力。

パートナー (PARTNERS.)。 共通の到達目標を達成したり、パフォーマンスを改善したりするために、組織と協力して働いている主要な組織または個人。通常、パートナーシップは公式の取り決めです。 **協力者 (COLLABORATORS)** も参照してください。

パフォーマンス (PERFORMANCE)。 組織の結果を評価し、パフォーマンスの予測、標準、過去の結果、到達目標、および他の組織の結果と比較することを可能にする、プロセス、製品、および顧客から得られた出力とその成果 (outcome)。

パフォーマンスエクセレンス (PERFORMANCE EXCELLENCE)。 以下の結果をもたらす、組織のパフォーマンス管理への統合アプローチ。

- (1) 継続的に組織の成功に貢献する、顧客および利害関係者への常に向上する価値の提供
- (2) 組織の全体的な有効性と能力の向上
- (3) 組織および働き手の学習

パフォーマンスの予測 (PERFORMANCE PROJECTIONS.)。 組織の将来のパフォーマンスの見込み値。**到達目標 (GOALS)** も参照してください。

ビジョン (VISION)。 組織が望む将来の状態。

評価尺度と指標 (MEASURES AND INDICATORS)。 プロセス、製品、プログラム、プロジェクト、サービス、および組織全体 (成果) の、入力、出力、およびパフォーマンスの程度を定量化した数値情報。

プロセス (PROCESS.)。 組織内外の顧客 (ユーザー) に向けて製品またはサービスを提供することを目的とした一連の活動。

ミッション (MISSION)。 組織の総体的な役割。

利害関係者 (STAKEHOLDERS)。 組織の活動と成功によって影響を受ける、または影響を受ける可能性のあるすべてのグループ。

リーダーシップシステム (LEADERSHIP SYSTEM)。 組織全体でリーダーシップが公式にも非公式にも発揮される方法。主要な意思決定の基盤、および、それらの意思決定がなされ、伝達され、実行に移される方法。

倫理的行動 (ETHICAL BEHAVIOR)。 組織のすべての意思決定、活動、および利害関係者とのやり取りが、道徳的および職業上の行動原則に則ったようにするために組織が行う活動。これらの原則は、適用されるすべての法律と規制を支援するものであり、組織の文化と価値観の基盤となります。

レベル (LEVELS.)。 有意な評価尺度に基づき組織の結果とパフォーマンスの位置づけを示す数値情報。



Baldrige プログラムは、プログラムのミッションをサポートしてくれた Baldrige Foundation と、この小冊子の発行をサポートしてくれた以下の組織に感謝します。



BALDRIGE EXECUTIVE FELLOWS PROGRAM®, BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM® およびそのデザイン, CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE®, MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD®, PERFORMANCE EXCELLENCE®, および THE QUEST FOR EXCELLENCE® は、米国商務省、国立標準技術研究所の連邦登録商標およびサービスマークです。 これらの商標およびサービスマークの不正使用は禁止されています。

Baldrige Excellence Builder を用いて組織を評価しました。 次は何ですか？

Baldrige Framework ブックレットを購入する

Baldrige Excellence Framework（企業/非営利、教育、またはヘルスケア）は、組織のパフォーマンスエクセレンスに対するより包括的なガイドです。

Quest for Excellence®に参加する

会議クエストおよびその他の Baldrige 会議では、Baldrige Award の受賞者から最高のパフォーマンス管理の実践を学びます。

Baldrige 審査員のトレーニングエクスペリエンスに参加する

この全国的に認知された Baldrige 審査員トレーニングコースでは、経験豊富な Baldrige 審査員と協力して、パフォーマンスエクセレンスの審査基準を使用する方法を学びます。

Baldrige Executive Fellows プログラムに申し込む

この 1 年間のリーダーシップ開発体験は、全国的にランク付けされたもので、影響力のあるリーダーシップを発揮し、自分の組織でパフォーマンスエクセレンスを達成するために、上級幹部の準備を整えます。

Baldrige の共同評価をリクエストする

経験豊富な Baldrige 審査員のチームによる Baldrige 審査基準に対する評価は、タイムリーで実用的なフィードバックを提供し、すぐに使用を開始して組織を改善できます。

Baldrige Cybersecurity Excellence Builder をお試しください

この無償の自己評価ツールは、組織のサイバーセキュリティのリスク管理の取り組みの効果をよりよく理解し、改善するのに役立ちます。

地元の Baldrige ベースのサービスを見る

州、地方、およびセクター固有の Baldrige ベースのプログラムのコンソーシアムである Alliance for Performance Excellence（www.baldrigealliance.org）は、組織の改善と迅速化を支援するリソースとサービスを提供します。

Baldrige プログラムにお問い合わせください

これらおよびその他の Baldrige 製品およびサービスに関するご質問にお答えします。

強力なメカニズムのセット

ジムコリンズ、Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't の著者：Baldrige プロセスは、優れた結果を生み出す優れた組織をつくるために、規律ある思考に徹し、規律ある行動をとる、規律ある人々のための強力なメカニズムセットであると考えています。

Baldrige Excellence Framework

今すぐコピーを購入してください。

www.nist.gov/baldrige/publications

印刷形式：30 ドル

電子形式：12 ドル

ボリュームディスカウントとエンタープライズライセンスが利用可能

内容

Baldrige Excellence Framework について

Baldrige Excellence Framework の使用方法

パフォーマンスエクセレンスの審査基準

評点システム

審査基準への対応方法

核となる価値観と概念

2017～2018 年の Baldrige Excellence Framework からの変更点

主要用語集

連絡先

Baldrige Excellence Framework またはその他の製品とサービスの詳細については、次をご覧ください。

www.nist.gov/baldrige | 301.975.2036 | baldrige@nist.gov

Baldrige とつながる

@BaldrigeProgram #Baldrige



01/2019

T1553

写真提供者：©Ribah / Shutterstock、©Rostizna / Shutterstock

この日本語版についてのご質問・コメントは、グローバルクオリティフォーラム（GQF）までお送りください。

On this Japanese version, please contact to Global Quality Forum (GQF);

Mail-to: susumu.kurose@gmail.com