

# 看護管理に活かす ベンチマーキング

— 看護サービスの質改善のために —

編集 菅田勝也

東京大学大学院医学系研究科看護管理学分野 教授

benchmarking

中山書店

## 序

世の中にはいろいろな経営改善手法がありますが、看護サービスの改善に役に立ちそうと思うようなものがあったとしても、いざやろうとすると複雑な手順やら面倒なデータ解析やらが出てきて、取っ付きにくいものです。でも、ベンチマーキングほど直感的でわかりやすいものはありません。ベストに学ぶということです。

私たちはいつも知らず知らずのうちに評価をして行動しています。内なる基準に依るときもありますし、外なる基準に依ることもあります。要するに何かと比較して評価しているのです。ただ、この基準がはっきりしないと、よそがやっているから、うちも患者満足度調査をしてみたけれど、この結果がよいのかわるいかわからない、というような笑うに笑えないことが起こります。

そこで私たちは、アメリカ看護師協会の“Nursing Care Report Card for Acute Care”を『病院看護の通信簿（レポートカード）』として2001年に翻訳出版し、準備期間を経て、看護サービスの質を評価し改善する助けとなるような調査方法を示し基準をつくるという活動を始めました。本書は、その後の経過のなかで雑誌『EBNursing』に掲載したものを加筆修正したもので、今回新たに書き下ろした章もいくつか加えました。また、「患者の経験」および「看護師の仕事実感」に着目した看護サービスの質に関する2つの調査のベンチマークを、本書執筆時に改訂して巻末に掲載しました。

「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」は、ベンチマーキングを語るときよくもち出される孫子の名言です。もちろん、医療は他のビジネスほど競争が激しくはありませんが、質の高い看護サービスの提供のために、本書がいくらかでも役に立つことを願っています。

2012年2月

菅田勝也

# 看護管理に活かすベンチマーキング

## Contents

- 序 ..... 菅田勝也 ● 1
- 1 ベンチマーキングという経営手法 ..... 菅田勝也 ● 4
- 2 看護サービスの質とその評価 ..... 菅田勝也 ● 16
- 3 顧客満足・患者満足 ..... 菅田勝也 ● 32
- 4 経営品質評価の枠組み ..... 大西麻未 ● 44
- 5 患者の経験に着眼した看護サービスの質評価 ..... 小林秀行 ● 60

## 看護サービスの質改善のために

---

- 6 看護師の仕事実感に着眼した看護サービスの質評価  
..... 武村雪絵 ● 76
- 7 患者に生じた有害事象に着眼した看護サービスの質評価  
..... 菅田勝也 ● 92
- 8 レポートカードの利用..... 大西麻未 ● 102
- 9 ベンチマーキングの看護管理への活用..... 永田文子, 近藤美知子 ● 118
- 10 「看護師の仕事実感に着眼した看護サービスの質評価」の  
看護管理への活用 ..... 武村雪絵, 小見山智恵子 ● 132
- 資料 ..... 菅田勝也 ● 145

# 1

## ベンチマーキング という経営手法

菅田勝也

### サマリー

ベンチマーキングは、ベストに学び、ベストと自身とのギャップを分析し、ベストを志向して継続的に改善することによって経営改革を進める手法である。ナイチンゲールは「看護に基準を設定する。提供したケアをその基準と比較する。変化をもたらす行動を起こす」という質保証・質管理を実践した<sup>1)</sup>。ベンチマーキングにおいて第一に重要なのは、この基準を定めること、標準を定めること、あるいは目標を定める作業である。

1990年代になって、わが国の医療経営において、ベンチマーキングが注目されるようになった。厳しい環境のなかで生き残るには、改善と改革を進め、効率的でかつ患者に選ばれる経営を行わなければならない。ベンチマーキングの主眼は、最高の製品やサービスを生み出す優れた業務プロセスの探求におかれ、優れた業務プロセスを自らに適した形で導入して大きな改善に結びつけることをめざす。看護サービスの質改善においても非常に魅力的な手法である。

## ベンチマーキング普及の背景

1990年代、バブル崩壊後、企業の業績不振が続いていた日本とは逆に、米国企業は1980年代の低迷から脱して急速に業績を回復させた。その背景の一つに、“ベストに学び、ベストと自身とのギャップを分析し、継続的に改善してベストをめざす”という「ベンチマーキング」の手法を使って経営改革を進め、政府もそれを後押ししたという経緯がある。そこには謙虚な態度で学び、お互いに教え合うという姿勢をみることができる。優れた業務プロセスや生産方式をもつ日本企業も米国企業のベンチマーキングの相手になった。

しかし、似たようなことは日本企業もやっていた。品名や数量などを書いた札を工程間で回して生産を管理するトヨタ自動車のカンバン方式は米国のスーパーマーケットをヒントに考案されたものである。外国企業の優れたところを模倣し改良を重ねたことが、日本の経済成長に多大な貢献をしたことを否定する者はいないだろう。日本からは大規模な調査団が米国に派遣され、持ち帰ったノウハウを移植した。製品を買って分解し、構造や仕様に関する技術的情報を手に入れた。競合他社の製品そのものを調べるこうした手法は、リバース・エンジニアリングとよばれ、今あるベンチマーキングの原初的な形とみることができる。国内でもA社のパソコンをB社がリバース・エンジニアリングして互換機をつくったという話が残っている。

日本にも逆輸入の形でベンチマーキングが紹介され、その効果が見直され、1990年代半ばにはベンチマーキングに関する多くの訳書<sup>2-5)</sup>や関連書籍<sup>6-9)</sup>が出版された。医療は世のなかの動きから10～30年遅れているとよくいわれるが、ご多分に漏れず、10年近くを経て、医療においてベンチマーキングが脚光を浴びるようになった。

## 「ベンチマーク」と「ベンチマーキング」

ベンチマーキングとは、最も簡単な言い方をすれば、基準を定めること、標準を定めること、あるいは目標を設定する作業である。それはベンチマークという言葉から派生している。

ベンチマークとはもともと測量の世界の言葉で、日本語では水準点という。東京湾平均海面を基準とする高さに関する標識である。水準点の標識は主に道路にあり、四角形の花崗岩の水準標石という立派なものもあるが、新しく設置されたものは円形の金属標が多い。少しの間、大きな道路の歩道を下を向いて歩くと見つけれられるかもしれない。ちなみに、日本水準原点は国会議事堂近くの憲政記念館の構内であって、東京湾平均海面より24.4140m高いところにある。はじめは24.50mという切りのよい数字だったが、関東大震災でずれたらしい。

また、早くからパソコンに馴染んでいた読者ならば、初期のパソコンのメニューに「ベンチマーク」というものがあったことを覚えているだろう。従来の自社の標準的パソコン、あるいは従来の標準的CPUチップの処理能力に比べて速度がどのくらい速くなったかを棒グラフで表していた。新しいパソコンを購入すると処理能力が格段に向上しているのを実感し（それでも今のノートパソコンの1000分の1くらいの処理能力だったが）、奥行きの高いCRTディスプレイの画面を見て悦に入ったものである。当時のパソコンゲームにはスピードを何段階かに変えられるものがあった。画面の動きが速すぎてすぐにゲームオーバーになってしまうからである。

経営の世界で、ベンチマークに“ing”を付けてベンチマーキングという言葉を用いたのは米国ゼロックス社である。ここでベンチマークが業務方法や業務実績の業界標準、あるいは目標水準

ととらえられることになる。

## ベンチマーキングの定義

米国ゼロックス社でベンチマーキングの中心的役割を果たしたロバート・C・キャンプは、同社最高責任者であったデビッド・カーンズによる『ベンチマーキングは、最強の競合相手または先進企業と比較して、製品、サービス、プラクティスを測定する継続的作業である』<sup>2)</sup>をベンチマーキングの公式定義として提示している。また、実務的定義として『ベンチマーキングはベスト・プラクティスを探求し、最高の経営を実現することである』<sup>2)</sup>と述べている。

キャンプの次に有名なグレゴリー・H・ワトソンはその著書の中でキャンプの定義として『高度のパフォーマンスに向けて先導するベスト・プラクティスの探求である』<sup>4)</sup>を紹介し、この定義について『ベンチマーキングは、自社の方式、プロセス、手続き、サービスのパフォーマンスを、同じパフォーマンスの範疇で、一貫して抜きん出ている企業に照らして測定するプロセスである。したがってベンチマーキングは、継続的プロセス改善の顧客主導の活動である。この定義によって強調されるのは、ベンチマーキングの戦略的重要性に他ならない』<sup>4)</sup>と解説している。

同じくワトソンの著書の中に紹介されている米国生産性品質センター (APQC) 国際ベンチマーキング・クリアリングハウス (IBC) 企画推進委員会の定義は『ベンチマーキングとは、体系的で継続的な測定プロセスである。組織パフォーマンスの改善をめざした組織行動につながる情報を得るため、世界中のビジネス・プロセス・リーダーのビジネス・プロセスを継続的に測定し、比較するプロセスである』<sup>5)</sup>となっている。

また、「日本経営品質賞」の「日本経営品質賞アセスメント基準書」

に書かれている定義はこうである。『組織が改善活動を行うときに、業界を超えて世界で最も優れた方法あるいはプロセスを実行している組織から、その実践方法（プラクティス）を学び、自社に適した形で導入して大きな改善に結びつけるための一連の活動』<sup>10)</sup>。

このようにベンチマーキングは、組織の目的を達成するために行われる継続的業務改善プログラムに組み込まれるもので、ビジネス・プロセスの改善のために用いられることが多い。ここで留意すべきことは、ビジネス・プロセスのベスト・プラクティスは業種に関係なく存在するので、ベンチマーキングは同じ業界内だけでやる必要はなく、異業種をベンチマーキング相手に選ぶことが奨励されるということである。

## ベンチマーキングのタイプ

ベンチマーキングを実施することによって、ベンチマークとイネイブラーという2種類の成果がもたらされる。ベンチマークはパフォーマンス比較の参考となる測定基準、イネイブラーは促進要因（卓越した業績が達成された要因となったプロセス、実践方法、手法）である<sup>5)</sup>。

### 1 対象による分類

これまで述べてきたように、ベンチマーキングの主眼は、最高の製品、サービスを生み出す優れた業務プロセスの探求に置かれる。したがって、ベンチマーキング相手が同業種の企業である必要はまったくない。キャンプはベンチマーキングの手法を、対象別に4つのタイプに分類している<sup>2,3,7,8)</sup>。その関係を図1に示した。

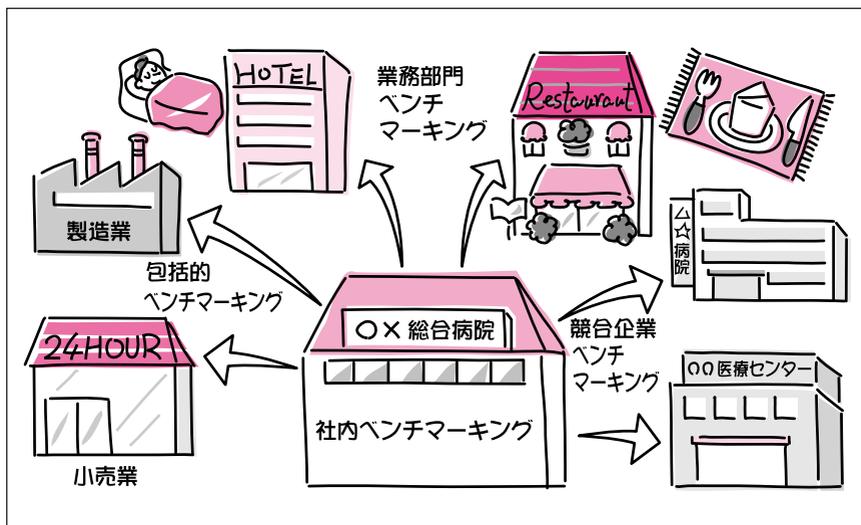


図1 ベンチマーキングのタイプ

## 1) 社内ベンチマーキング

企業内で似通った業務部門間の業務プロセスを比較する。たとえば、グローバルな事業展開をしている企業が、物流部門について地域センター間の比較をするというようなものである。病院では病棟間のクリニカル・インディケータ（臨床指標）の比較、あるいは大きな病院グループであればグループ内で類似部門同士の業務プロセスを比較することにより、限られたなかでのベスト・プラクティスを探求することが可能である。

## 2) 競合企業ベンチマーキング

特定の業務部門のプロセスについて似たような規模の競合企業の業務遂行能力と直接比較する。ただ、競合ベンチマーキングを行うのはなかなか難しいので、業界についてはできるだけ広く考えたほうがよい。

一般に、競合他社はそう簡単にはベンチマーキングの相手には

# 看護管理に活かすベンチマーキング

## —看護サービスの質改善のために

---

2012年3月5日 初版第1刷発行 © [検印省略]

編者……………<sup>かんだかつや</sup>菅田勝也  
発行者……………平田直  
発行所……………株式会社 中山書店  
〒113-8666 東京都文京区白山1-25-14  
TEL 03-3813-1100 (代表)  
振替 00130-5-196565  
<http://www.nakayamashoten.co.jp>  
DTP・印刷……………株式会社 トライ  
装丁……………寺平京子

---

ISBN 978-4-521-73457-6

published by Nakayama Shoten Co.,Ltd.

Printed in Japan

---

・本書の複製権・上映権・譲渡権・公衆送信権（送信可能化権を含む）は株式会社中山書店が保有します。

・**JCOPY**（社）出版者著作権管理機構委託出版物）

本書の無断複写は著作権法上での例外を除き禁じられています。複写される場合は、そのつと事前に、（社）出版者著作権管理機構（電話03-3513-6969, FAX 03-3513-6979, e-mail: info@jcopy.or.jp）の許諾を得てください。

---

・本書をスキャン・デジタルデータ化するなどの複製を無許諾で行う行為は、著作権法上での限られた例外（「私的使用のための複製」など）を除き著作権法違反となります。なお、大学・病院・企業などにおいて、内部的に業務上使用する目的で上記の行為を行うことは、私的使用には該当せず違法です。また私的使用のためであっても、代行業者等の第三者に依頼して使用する本人以外の者が上記の行為を行うことは違法です。