

医療バランスト・スコアカード用語集(基礎編)

日本医療バランスト・スコアカード研究学会研究委員会編

本用語集作成の目的

本用語集は以下の目的で作成する。

- ① 日本医療バランスト・スコアカード研究学会において、効率的、効果的な議論，コミュニケーションを促進する。
- ② 医療バランスト・スコアカードの適正な導入，運用を実現する。
- ③ 学会誌「医療バランスト・スコアカード研究」他の論文執筆における指針を提示し，論文の品質を向上させる。
- ④ 「医療 BSC 学会認定指導者」の認定審査試験において，最低限理解すべき学術的な用語の水準を示す。

留意事項

- ① 本用語集は，原則としてキャプランとノートンの著作に基づき作成しているが，医療の特殊性から用語の定義を修正，変更している場合がある。
- ② 本用語集は固定的なものではなく，学術研究成果及び医療機関での実践に基づき，適宜修正されるべきである。
- ③ 本用語集は，最低限理解すべき基礎的用語のみを掲載しており，将来において用語集の応用編が作成されることを期待する。
- ④ 本用語集において，これまで本学会で用いられて来た基本用語の解釈を変更している用語がある。

用語集 本編

アクション・プラン (action plan)

実施項目を具体化した行動計画のことをいう。実施項目や業務計画、活動計画、行動計画、実行計画とも呼ばれることがある。戦略テーマや目標に対する具体的な活動計画。アクション・プランに基づいて戦略的な業務を遂行していく。5W+1H, 資金(予算), 目標値を明確にすることが重要である。本学会では, アクション・プラン, 行動計画等を用いず, 実施項目という用語を用いる。

アラインメント (alignment)

戦略の策定と実行の有効性を高めるために, 組織を同じ方向に向かわせることをいう。連携, 調整, 整合性, 落とし込みの意味に用いられることもある (Kaplan & Norton, 2006, p. 10, 訳注 2)。医療機関の場合, 医療法人の全体戦略を病院の事業戦略に整合性を持って具体化することが重要である。

医療連携 (medical cooperation)

医療連携とは, 患者中心の医療を目指し, 地域全体で医療の質向上と効率化を図るために, 地域における医療機関がそれぞれの特色を生かして機能分担し, 互いに補完しあうことをいう。医療機関のミッション, あるいは差別化(差異化)と密接に関係する。

因果連鎖 (chain of cause & effect relationship)

原因と成果の関係がつながることをいう。戦略マップでは, 戦略目標の因果連鎖により最上位の戦略目標を達成する。

落とし込み (cascade)

カスケードと同義。本学会では, カスケードを用いる。

可視化 (visualization)

可視化とは、戦略や実施項目及びそれらの遂行状況や成果を情報として分かりやすく表現したものをいう。

カスケード(カスケーディング) (cascade(cascading))

組織全体で作成された戦略や戦略目標を、その組織を構成する各部門や業務プロセスの実施項目に展開し、その両方で整合性を取ることをいう。カスケードはアラインメントの一側面を示す限定的な用語である。落とし込みともいう。

クリニカルパス (clinical pass)

日本クリニカルパス学会(2018)の定義によると、クリニカルパスとは、患者状態と診療行為の目標、および評価・記録を含む標準診療計画であり、標準からの偏位を分析することで医療の質を改善する手法をいう。すなわち、割り当てられた在院日数と医療報酬の範囲で、最良の医療ケアを提供して、望ましい結果を得る方法をいう。医療機関のバランスト・スコアカードを作成するに当たり、クリニカルパスの観点は欠くことができない。

視点 (perspective)

ミッション、ビジョンを達成するための戦略目標を明確にする分類方法をいう。キャプランとノートンは財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点の4つの視点を提案(Kaplan & Norton, 1996)し、代表的な視点となっているが、医療バランスト・スコアカードにおいては必ずしもこれらの視点である必要はない。

財務の視点 (financial perspective)

組織の所有者(株主)や債権者等の観点から経営成績と財政状態を向上させ、組織価値を向上させるためにどのように戦略を実行すべきかの観点をいう。財務的指標が多用される。

顧客の視点 (customer perspective)

特定化されたセグメント，市場において，顧客(患者)の満足が得られたのか，新規顧客が獲得できているか，既存顧客ロイヤリティが高いか等の観点をいう。代表的指標には，顧客(患者)満足度，顧客定着率や市場占有率，新規顧客獲得数等がある。なお，顧客には内部の顧客も含まれる。

業務プロセスの視点 (internal business process perspective)

財務の視点と顧客の視点の戦略目標を達成するために業務プロセスの変革を可視化する視点をいう。内部業務プロセスの視点と呼ぶ論者もいるが，本学会では業務プロセスの視点で統一する。

学習と成長の視点 (learning and growth perspective)

業務プロセスを支援する人的資本，情報資本，組織資本をどのようにして獲得するかという視点をいう。業務プロセスを担う社員，職員の意識改革，技能，能力や知識の向上，情報システムの改革度，組織文化，リーダーシップ，チームワーク，組織内コミュニケーション，戦略や方針の浸透度を指す。人材と変革の視点や組織学習・成長の視点と呼ぶ論者もいるが，本学会では学習と成長の視点とする。

実施項目 (initiatives)

戦略目標を達成するための戦略的かつ具体的な活動事項のことをいう。戦略的実施項目と同義であるが，戦略的実施項目は定常的に実施される改善活動や定常業務とは異なる点を強調するために「戦略的」という形容詞を付けた用語である。また，その他に業務計画，活動計画，行動計画，実行計画やアクション・プランとも呼ばれることがあるが，これらよりも包括的な概念であり，本学会ではバランスト・スコアカードの作成において，実施項目という用語を用いる。実施項目を記述する際には5W1Hを明確にすることが重要である。

指標 (indicators)

戦略目標の達成度あるいは実施項目を測定する物差しもしくは達成度に先行して現れる数値をいう。尺度と同義。なお、指標を明確化するのみならず、指標に対する目標値の水準(達成水準)も重要である。本学会では、尺度ではなく、指標を用いることとする。

尺度 (measures)

戦略目標の達成度あるいは実施項目を測定する物差しもしくは達成度に先行して現れる数値をいう。指標と同義であるが、本学会では尺度ではなく、指標を用いることとする。

重要業績評価指標 (key performance indicators)

戦略目標の達成度、成果を測定する指標のことをいう。KPI(key performance indicators, key performance index), 主要業績指標とも呼ばれる。

重要成功要因 (critical success factor)

戦略目標の達成のために、成功裏に達成また実行されなければならない、特に欠くことのできない要因のことをいう。CSF(critical success factor)と略すことが多いが、KSF(key success factor), KFS(key factor for success)とも呼ばれる。本学会ではCSFの略語を用いる。

スコアカード (scorecard)

戦略マップに記載された戦略目標に対して、重要成功要因、重要業績評価指標、その目標値、実施項目を記述したものをいう。本学会では、戦略マップとスコアカードを合わせて、バランスト・スコアカードと呼ぶ。

ステークホルダー (stakeholder)

利害関係者のことをいう。患者や職員，社員，医師，取引先，銀行，理事会，地域，行政等がステークホルダーに該当する。これらステークホルダーの意見や評価を取り入れて，バランスト・スコアカードを作成することが必要である。

ストレッチ目標 (stretched goal)

目標値を挑戦的，背伸びした目標に設定することをいう。挑戦的目標から発想することにより，従来の延長線上にはないアイデアが創出される。

成果指標 (outcome indicators, output indicators)

成果を測定するための指標，尺度のことをいう。成果尺度，結果指標，遅行指標，アウトプット評価指標，事後指標，KGI(key goal indicators)と同義。本学会では成果指標を用いる。

成果尺度 (outcome measure, output measure)

成果を測定するための指標，尺度のことをいう。成果指標，結果指標，遅行指標，アウトプット評価指標，事後指標，KGI(key goal indicators)と同義。本学会では成果指標を用いる。

責任者 (person in charge)

成果指標(遅行指標)に対する目標値達成の責任者，あるいは先行指標に対する目標値の責任者をいう。

先行指標 (leading indicator)

先行指標は、成果を生み出すための戦略、実施項目等の進捗状況を示す指標をいう。パフォーマンス・ドライバー、プロセス評価指標とも呼ばれることがある。対義語は遅行指標(成果指標)である。先行指標は遅行指標(成果)に影響を与える。例えば、収益増という遅行指標(成果指標)に対して、先行指標に当たるのは顧客満足度といったものになる。なお、本学会では先行指標とパフォーマンス・ドライバーの用語の意味を使い分けている。(パフォーマンス・ドライバー参照)

戦略 (strategy)

戦略は、ビジョン、ミッションをいかに達成、実現するかの対策、シナリオ、ストーリーであり、個々の行動における意思決定のバターンをいう。戦略は全社戦略、事業戦略、機能別戦略等に分類されるが、バランスト・スコアカードにおける戦略は事業戦略を意味することが多い。なお、戦略の定義は、論者により見解が異なるので、注意が必要である。本学会では、戦略を策定する前に、SWOT分析の実施を推奨している。

戦略的マネジメントシステム (strategic management system)

戦略的マネジメントシステムあるいは戦略マネジメントシステムとは、ミッション、ビジョン、経営目標を達成するために、戦略を戦略目標、実施項目に展開、具体化して、実践、評価、是正を行っていく戦略を中心とした経営管理システムをいう。その代表的な手法がバランスト・スコアカードである。

戦略テーマ (strategic theme)

戦略マップの中にある関連する戦略目標の集まりをいう。戦略テーマは組織体が戦略を実行してビジョン、ミッションを達成する観点から焦点が絞られたテーマのことを指し、バランスト・スコアカードの視点をまたいで定義づけられる。戦略テーマには、短期、中期、長期のものがあり、内外の環境分析を行って設定されることが多い。また、1つの戦略テーマに対して、1つの戦略マップを作成することが効率的、効果的である。

戦略マップ (strategy map)

キャプランとノートン(2001)により提案された、戦略を具体化、可視化するツールをいう。一般に戦略目標を複数の視点(財務、顧客、業務プロセス、学習と成長等)からバランスを考えながら組んでいき、因果連鎖を線をつないだものをいう。戦略や戦略目標、戦略テーマを記述する論理的、包括的なフレームワークである。戦略マップとスコアカードを合わせて、バランスト・スコアカードと呼ぶ。

戦略的レディネス (strategic readiness)

業務プロセスの視点の戦略目標を実現するために、その下支えとして学習と成長の視点で準備万端整っている状態をいう。

戦略目標 (strategic objectives)

ミッション、ビジョン実現のための戦略の構成要素をいう。4つの視点に沿って、因果連鎖を考慮しながら、短期、中期、長期の戦略目標を設定する。

事後指標 (lagging indicators)

成果尺度、成果指標、結果指標、遅行指標、アウトプット評価指標、KGI(key goal indicators)のことをいう。本学会では成果指標を用いる。

遅行指標 (lagging indicators)

対義語は先行指標で、先行指標(原因)の変化を受ける成果、結果を示す指標。結果指標、成果指標、成果尺度、アウトプット評価指標、事後指標、KGI(key goal indicators)とも呼ばれる。例えば、顧客価値という先行指標に対して、遅行指標に当たるのは収益増といったものになる。本学会では、成果指標を用いる。

ドメイン (domain)

ドメインとは、領域、範囲、分野等の意味を持つ。ICTの分野では、ネットワークの管理単位や名前の体系で用いられるが、医療バランスト・スコアカードでは、全体戦略として策定する組織の事業分野や事業領域、存在領域をいう。1950年代の米国の鉄道産業が、自らの事業ドメインを鉄道事業と定義したため、他の輸送手段に事業進出することなく、航空機や自動車との戦いに敗れたことは有名である。

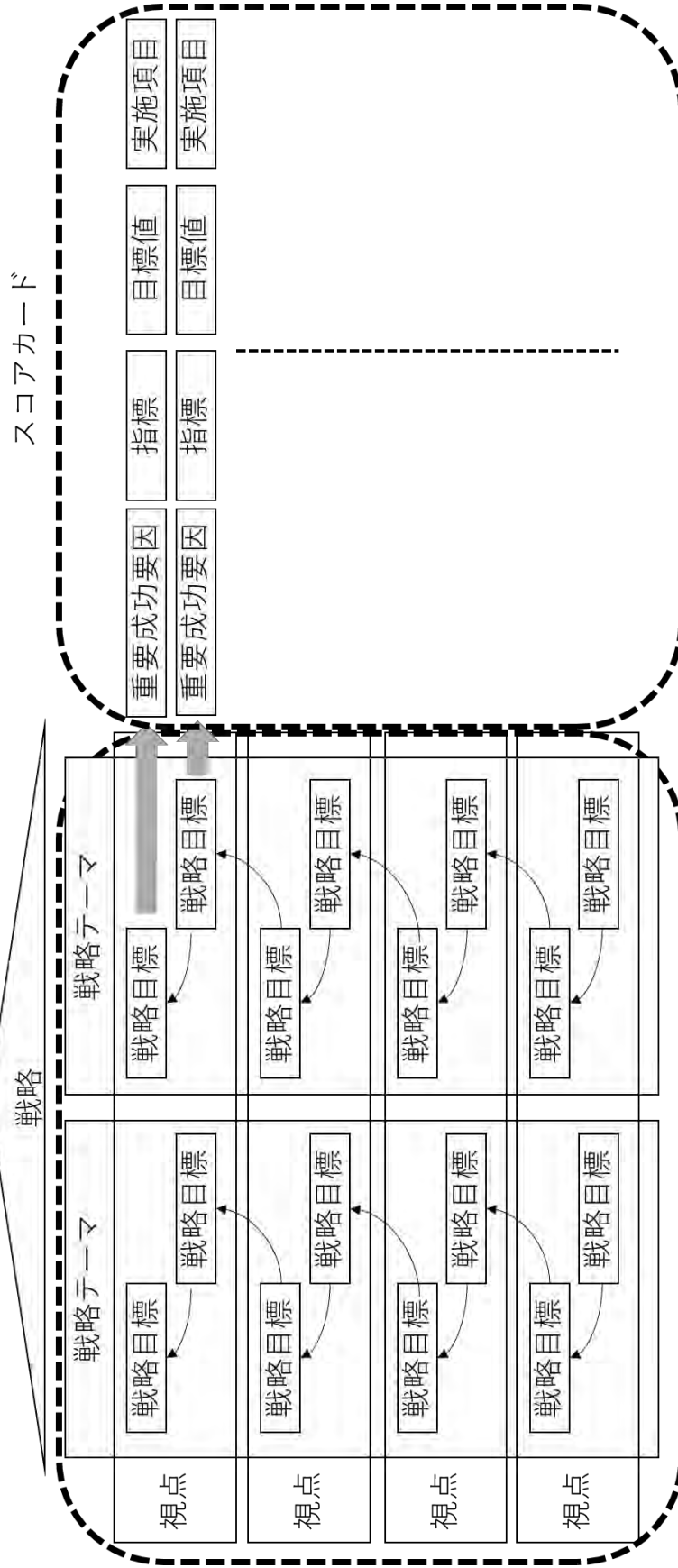
パフォーマンス・ドライバー (performance drivers)

成果としての戦略目標に対して原因となる目標のことをいう。戦略目標であるパフォーマンス・ドライバーに指標を設定した時、先行指標と呼ぶ。先行指標とパフォーマンス・ドライバーを同義と解釈する場合もあるが、本学会では区別する。

バランスト・スコアカード (balanced scorecard)

キャプランとノートン(1996)により考案された戦略的マネジメントシステムの手法をいう。バランス・スコアカード、BSCとも呼ばれる。バランスト・スコアカードは、戦略マップとスコアカードから構成される。第1世代では戦略的業績評価システムであったが、第2世代で戦略マネジメントツールとなり、第3世代では戦略策定、組織連携、実施項目への展開等の機能が加わって、戦略を中心とした総合的な経営管理システムに進化している。なお、本学会では、バランスト・スコアカードを基本用語とし、略語としてBSCの使用を認めている。

バランスト・スコアカードの体系
戦略マップ



Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001) 記述を参考にして、日本医療バランスト・スコアカード研究学会 研究委員会で加筆修正した。

仮想シヨールダイス外科病院(カナダ・トロント)のBSC例

視点	戦略マップ	戦略目標	重要成功要因	指標	目標値	現状値	実施項目
財務		<ul style="list-style-type: none"> 利益率向上 売上増 生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ○ 	<ul style="list-style-type: none"> 利益率高 売上高 医師1人当たり売上高 	<ul style="list-style-type: none"> ○○% ○○ドル 医師1人当たり○○ドル 	<ul style="list-style-type: none"> — — — 	<ul style="list-style-type: none"> 啓蒙型の広告・宣伝 懇親会の運営へのサポート
顧客		<ul style="list-style-type: none"> ヘルニア治療での認知度向上(カナダ以外の患者) ヘルニア患者の満足度向上 	<ul style="list-style-type: none"> × × 	<ul style="list-style-type: none"> マスコミでのランキング 患者同窓会の参加人数/年 	<ul style="list-style-type: none"> ヘルニア治療部門で○○位 参加○○人 	<ul style="list-style-type: none"> — — 	<ul style="list-style-type: none"> 啓蒙型の広告・宣伝 懇親会の運営へのサポート
業務プロセス		<ul style="list-style-type: none"> 確実な手術 患者に負担をかけない治療 治療・リハビリの効率性 	<ul style="list-style-type: none"> △ △ 	<ul style="list-style-type: none"> 患者の教育時間 入院期間の短さ 病院平均手術時間との比較 	<ul style="list-style-type: none"> ○時間/1入院 平均○○日 ○分に○ 	<ul style="list-style-type: none"> — — — 	<ul style="list-style-type: none"> 手術準備の充実 病院レイアウトの変更 病院設備の充実
学習と成長		<ul style="list-style-type: none"> ヘルニア手術技術の蓄積 看護師のモチベーション向上 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ ◎ 	<ul style="list-style-type: none"> 一定のスキルレベル以上の医師数 看護師の仕事に対する態度 	<ul style="list-style-type: none"> ○○人 5段階で平均○ 	<ul style="list-style-type: none"> — — 	<ul style="list-style-type: none"> 定年後一般外科の医師へのトレーニング 福利厚生 家族主義

日本医療バランスト・スコアカード研究学会(2007)『医療バランスト・スコアカード導入のすべて-構築・展開・成果』生産性出版.p.97を日本医療バランスト・スコアカード研究学会 研究委員会にて修正。

バリュー (values)

バリューは、その組織体の姿勢、行動様式、重視している考え方をいう。価値観と呼ばれることも多く、ミッションやビジョンを推進したり、時に牽制したりする。

ビジョン (vision)

組織が将来、どんな姿を目指すのか、あるべき姿のゴールを示した記述をいう。何年後までにといつた時間経過後の到達点を示すことが重要である。ビジョンにはロマンがなければならず、現実主義的な財務的目標数値の使用は推奨されない。すなわち、ミッションに基づき、ビジョンは高い水準の姿として設定し、関係者がビジョンに共感し、関係者がビジョンの実現に意欲を感じるものでなければならない。

方針管理 (management by policy, hoshin kanri)

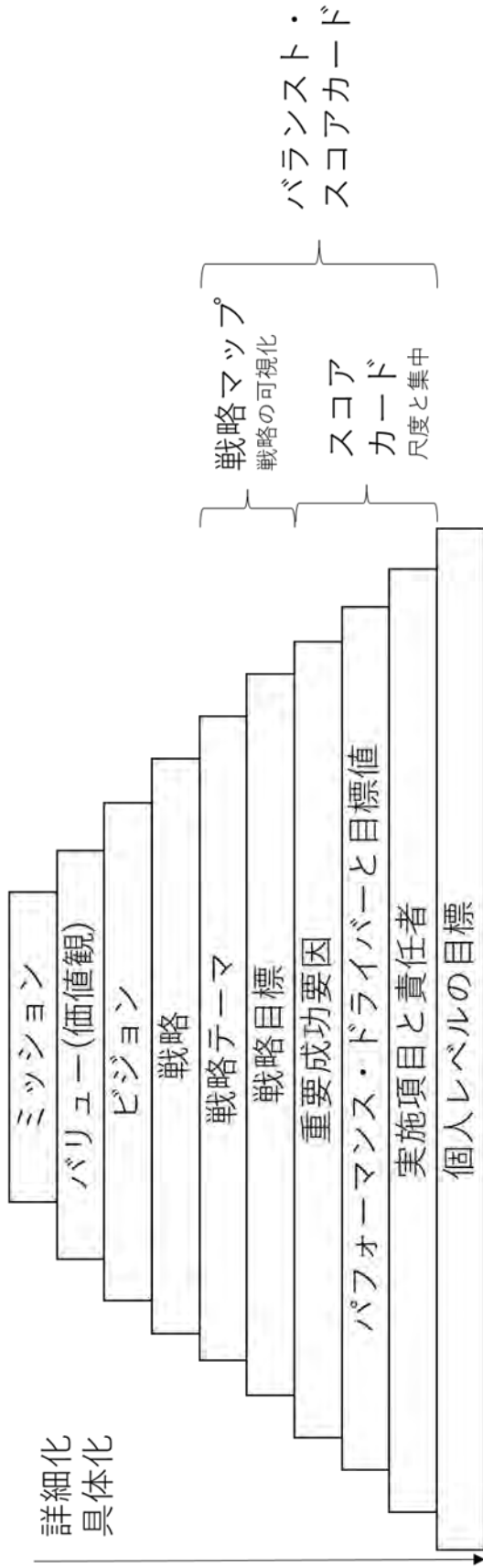
方針管理とは、方針を、全部門・全階層の参画のもとで、ベクトルを合わせて重点指向で達成していく活動をいう(日本品質管理学会, 2016)。ここで方針とは、トップマネジメントによって正式に表明された、組織の使命、理念及びビジョン、又は中長期経営計画の達成に関する、組織の全体的な意図及び方向付けを指す。すなわち、組織が目指す目標とそれを達成するための方策が、部、課、係など組織の階層に従って細分化、具体化され(方針展開)、進捗管理により目標達成を目指すマネジメント手法を指す。方針管理とバランスト・スコアカードは別々に策定されるものではなく、方針管理を活用していた医療機関がバランスト・スコアカードを活用する場合には、方針管理を統合化することが不可欠である。

ミッション (mission)

組織の存在理由や目的を表わしたもので、将来的にも変わらない普遍性がある記述をいう。特に顧客(カスタマー)とクライアント(公的部門・非営利組織の場合には市民・受益者，医療機関の場合には患者)に対して何を提供するのかを示すべきである。存在意義，目的を具体化した事業の内容を記述する場合がある。ビジョン策定には，このミッションが基盤となる。

ミッションは，医療機関において，経営理念，経営方針，行動規範，行動指針，創立の精神等として表現されることも多く，医療バランスト・スコアカードの導入に当たっては，これらを整理，体系化することが望ましい。

各用語の関連



Robert S. Kaplan and David P Norton (2004)に基づき、日本医療バランスト・スコアカード研究学会 研究委員会で加筆修正した。

目的 (goals)

戦略実践，戦略的行動により，実現・達成をめざす最終目的をいう。

目標管理 (management by objectives)

組織の戦略に合致した目標を，上司と部下との間で協議して，部下の個人目標として設定し，その達成を目指す管理方法をいう。MBOとも呼ばれる。目標管理は，組織構成員たる個人が目標達成のために自らを統制して行く側面を持つ。個人目標がボトムアップ方式で設定されるので，戦略と一貫性がなくなる場合もあり，注意が必要である。

目標値 (targets)

戦略実践，戦略的行動を進めるに当たって，実現・達成をめざす水準，数値をいう。目標値の高低により達成難易度，変革の大きさが異なるため，慎重に目標を設定する必要がある。

モニタリング (monitoring)

定期的かつ継続的に計画のチェックを行うことをいう。少なくとも四半期サイクルでは行うことが必要で，月次，週次，日次のサイクルといったより短いサイクルで実施することが望ましい。

リンケージ (linkage)

リンケージとは，互いに関わりがある状態をいう。リンケージのある戦略目標が設定されると，シナジー(相乗)効果が発揮されるようになる。リンケージ・スコアカードとは，全体のバランスト・スコアカードに対して，間接部門等が影響力を持つ戦略目標と指標，目標値を設定したバランスト・スコアカードを指す。

PDCA サイクル (PDCA cycle)

Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action あるいは Act(改善, 是正)というサイクルを繰り返し, 継続的に改善を図る手法をいう。品質管理の権威であるデミングが提唱した。もともとは品質管理の手法であったが, 日本では業務改善の手法, そして経営管理, 経営改革の手法へと進化している。

SWOT 分析 (SWOT analysis)

SWOT は, Strengths(強み), Weaknesses(弱み), Opportunities(機会), Threats(脅威)の観点から組織体の内部要因と外部要因を分析し, 戦略を創出する手法をいう。

TQM (total quality management)

TQM は, 総合的品質管理, 総合的品質マネジメント, 総合的品質経営とも呼ばれる。日本科学技術連盟が 1996 年に TQC から TQM に呼称を変更することを発表した。TQM は TQC の概念, 手法を継承するものと位置付けた(TPM 編集委員会, 1997)。TQC(total quality control)が, 組織の構成員全員が取り組むボトムアップ型の性格が強い製品やサービスの品質管理活動であったのに対して, TQM は経営品質と顧客価値の向上を目指し, トップダウン型も併用した管理体系と手法となっている。すなわち, 医療機関における TQM では, 医療の質向上, 患者満足度の向上, 医療機関の経営品質向上等の目標を設定し, その実現に向けた方策を全ての部門やその職員に展開して, 全体最適の観点から目標達成に向けた方策を実行して行く。

<謝辞>

本用語集の作成に尽力された研究委員会 前委員長 根東義明先生，現委員長 伊藤和憲先生，日本医療バランスト・スコアカード研究学会 理事長である高橋淑郎先生に感謝致します。

<引用文献>

TQM 編集委員会 (1997) 『TQM 宣言』 日本科学技術連盟.

日本医療バランスト・スコアカード研究学会 (2007) 『医療バランスト・スコアカード導入のすべて-構築・展開・成果』 生産性出版, p. 97.

日本品質管理学会 (2016) 『方針管理の指針』 p. 6. (JSQC-Std 00-001:2011 と同じ定義である。)

日本クリニカルパス学会 「学会概要-定義」

<http://www.jscp.gr.jp/about.html#sub02> (2018年3月20日参照).

Robert S. Kaplan and David P Norton (1996) “*BLANCED SCORECARD ~ Translating Strategy Into Action*” Harvard Business School Press. (吉川武男訳 (1997) 『バランスト・スコアカード～新しい経営指標による企業変革～』 生産性出版.)

Robert S. Kaplan and David P Norton (2001) “*STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION*” Harvard Business School Publishing. (櫻井通晴監訳 (2001) 『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』 東洋経済新報社.)

Robert S. Kaplan and David P Norton (2004) “*Strategy Map*” Harvard Business School Press. (櫻井通晴，伊藤和憲，長谷川恵一 (2005) 『戦略マップ バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』 ランダムハウス講談社.)

<参考文献>

キャプラン&ノートンの著作を中心に以下の文献を参考とした。

伊藤和憲(2014)『BSCによる戦略の策定と実行 -事例で見るインタンジブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献』同文館出版。

川野克典(2016)『管理会計の理論と実務第2版』中央経済社, pp. 169-190.

櫻井通晴(2008)『バランスト・スコアカード理論とケース・スタディ改訂版』同文館出版。

日本医療バランスト・スコアカード研究学会(2007)『医療バランスト・スコアカード導入のすべて-構築・展開・成果』生産性出版, pp. 236-242.

日本医療バランスト・スコアカード研究学会(2006)『医療バランスト・スコアカード研究』VOL2.1, pp. 135-139.

日本医療バランスト・スコアカード研究学会(2006)『医療バランスト・スコアカード研究』VOL3.1, p. 141.

Robert S. Kaplan and David P Norton (2006) “*Alignment*” Harvard Business School Publishing Corporation. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳(2007)『BSCによるシナジー戦略 組織のアライメントに向けて』ランダムハウス講談社.)

Robert S. Kaplan and David P Norton (2008) ” *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*” Harvard Business School Publishing Corporation. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳(2009)『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社.)

<改訂履歴>

Version0.10 2017年10月28日 日本医療バランスト・スコアカード研究学会学術総会にて公表

Version0.12 2018年3月17日 日本医療バランスト・スコアカード研究学会理事会 一部修正を前提に承認

Version1.00 2018年4月1日 日本医療バランスト・スコアカード研究学会正式公表

<索引>

あ行

アクション・プラン	2, 4
アラインメント	<u>2</u> , 3
医療連携	<u>2</u>
因果連鎖	<u>2</u> , 8
落とし込み	<u>2</u> , 3

か行

学習と成長の視点	3, <u>4</u> , 8, 11
可視化	<u>3</u> , 4, 8, 14
価値観	<u>12</u> , 14
カスケード(カスケーディング)	2, <u>3</u>
業務プロセスの視点	3, <u>4</u> , 8, 11
クリニカルパス	<u>3</u>
顧客の視点	3, <u>4</u> , 8, 11

さ行

財務の視点	<u>3</u> , 4, 8, 11
視点	<u>3</u> , 4, 8, 10
実施項目	2, 3, <u>4</u> , 5, 7, 9, 10, 11, 14
指標	3, 4, <u>5</u> , 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15
尺度	<u>5</u> , 6, 8, 9, 14
重要業績評価指標	<u>5</u>
重要成功要因	<u>5</u> . 10, 11, 14
スコアカード	4, <u>5</u> . 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15
ステークホルダー	<u>6</u>
ストレッチ目標	<u>6</u>
成果指標	<u>6</u> , 7, 8, 9

成果尺度	<u>6</u> , 8, 9
責任者	<u>6</u> , 14
先行指標	6, <u>7</u> , 9
戦略	2, 3, 4, 5, <u>7</u> , 8, 9, 10, 14, 15, 16
戦略的マネジメントシステム	<u>7</u> , 9
戦略テーマ	2, <u>8</u> , 10, 14
戦略マップ	2, 5, <u>8</u> , 9, 10, 11, 14
戦略的レディネス	<u>8</u>
戦略目標	2, 3, 4, 5, 7, <u>8</u> , 9, 10, 11, 14, 15
事後指標	6, <u>8</u> , 9
た行	
遅行指標	6, 7, 8, <u>9</u>
ドメイン	<u>9</u>
は行	
パフォーマンス・ドライバー	7, <u>9</u> , 14
バランスト・スコアカード	3, 4, 5, 6, 7, 8, <u>9</u> , 10, 12, 13, 14
バリュー	<u>12</u> , 14
ビジョン	3, 7, 8, <u>12</u> , 13, 14
方針管理	<u>12</u>
ま行	
ミッション	7, 8, 12, <u>13</u> , 14
目的	13, <u>15</u>
目標管理	<u>15</u>
目標値	2, 5, 6, 10, 11, 14, <u>15</u>
モニタリング	<u>15</u>

ら行

リンケージ 15

アルファベット

BSC 9, 11

PDCA サイクル 16

SWOT 分析 7, 16

TQM 16