

7 バランスド・スコアカードで重要となるのは成果指標の設定と、成果指標の達成に繋がるプログラムと数値目標の設定である。プログラムに関連する数値目標として、適切なものはどれか。

- a) 遅行指標
- b) 先行指標
- c) 主要指標
- d) 予測指標

8 バランスド・スコアカードでは各視点の間が繋がり、各視点の中でも目標とパフォーマンス・ドライバーが連動する必要がある。バランスド・スコアカードにおけるそれらの繋がりや連動の説明として、正しいものはどれか。

- a) 擬似関係
- b) 重層関係
- c) 単一関係
- d) 因果関係

---

4 目標管理 4.2 バランスド・スコアカード 正解：b

バランスド・スコアカードは成果指標と先行指標の組み合わせによって、初めて効果を発揮する。成果指標と先行指標の組み合わせは目的と手段の関係とも言われ、因果関係とも称される。

呼び方は場面によって様々であるが、常に成果ないし結果の指標（遅行指標）とそれに結びつく先行指標をセットすることがポイントである。また、先行指標に関しては合わせて実施項目（プログラム）を持つことが必要であり、成果を出すために具体的にどのような実施項目を実施してカウントするかまでを決めておくことで、成果に至る具体的な道筋を明確にでき、組織全体で共有することができる。

したがって、正解は (b) となる。

---

4 目標管理 4.2 バランスド・スコアカード 正解：d

バランスド・スコアカードでは視点間と視点内での因果関係の設定が重要であり、複数の視点を持つ。典型は財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の各視点であるが、それらの視点は例えば学習と成長から始まって業務プロセス、顧客、財務へと繋げて1つのストーリーとなり、視点間を繋ぐストーリーは因果関係として記される。

他方、各視点の中でも成果ないし成果指標（遅行指標）とパフォーマンス・ドライバー（先行指標）の間も因果関係とされ、この視点内の因果関係は目的と手段の関係を指している。

つまり、バランスド・スコアカードは複数の視点を持ち、視点内で複数の指標を持つことで、戦略の実現を多角的に管理するもので、その鍵概念として用いられるのが因果関係である。

したがって、正解は (d) となる。