

1. 調査実施の経緯

- ◆ 「独立行政法人制度改正フォローアップ調査結果」（令和4年2月）において、管理業務などA以上の評定を取得することが困難との回答が多く見られた事務・事業があった。
- ◆ 法人の取組・成果に応じた正当な評価が得られるよう、民間企業における目標管理の状況のうち参考となる情報を主務省・法人に共有すること等を目的として、本調査を実施した。

2. 調査の手法等

- ◆ 「独立行政法人制度改正フォローアップ調査結果」から、「A以上の評定を取得することが困難と回答があった事務・事業の類型」を整理し、これに沿って、ヒアリングを実施した。
- ◆ 民間企業の目標管理の全体像を調査。 2団体を調査した。【公益財団法人日本生産性本部、株式会社日本能率協会コンサルティング】
- ◆ 民間企業における目標管理の具体例を調査。 4企業を調査した。【A社（機械）、B社（化学）、C社（化学）、D社（金融）】

A以上の評定を取得することが困難と回答があった事務・事業の類型

1 管理的な事務・事業

（適切な業務遂行が前提とされる事務・事業）

- ① 管理業務（人事・会計等）
- ② 減点主義による評価になりやすい業務（安全確保、業務上の事故防止等）
- ③ 法人による裁量が乏しい業務や全量達成が目標・指標に設定されている業務

2 成果の発現までに時間を要する事務・事業

- ① 基礎・基盤研究
- ② 最終的な成果がいつ得られるか予測できない業務

3. 調査の結果等

- ◆ 次頁から、「類型」別に6団体・企業のヒアリング結果と「主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例」を整理した。
- ◆ 今後、主務省における目標策定・指標設定や、法人における計画策定の参考情報として、本報告書を共有することとしたい。

1 管理的な事務・事業（適切な業務遂行が前提とされる事務・事業）

① 管理業務（人事・会計等）

管理業務全般及び人事関係

法人・主務省の意見

- ・組織運営に関連する項目は、特性からも「B」より上の評価が得られにくく、評価に対するインセンティブも高くなりにくい。
- ・管理系統業務（人事や会計など）を含む「業務運営に関する事項」などについては、適切に行うことが通常の業務であるので、「B」より上の評価を得ることが難しい。

（注）「法人・主務省の意見」は、「独立行政法人制度改正フォローアップ調査結果報告」において主務省及び法人から把握した意見。以降同様。

日本生産性本部でのヒアリング結果

- 民間企業では、人事に関する目標における定量的指標の例として、業務内容や職場環境等、組織に関する**従業員満足度**を掲げている例がある。

日本能率協会コンサルティングでのヒアリング結果

- 通常に業務することが当たり前とされる業務については、当該**業務の質が落ちないようにすることや、問題が起きないように予防策に取り組むはず**であり、その点について、組織レベル、個人レベルで目標設定することが大切。
- **職員満足度**のような**数値で設定できるものについては設定する**ところもある。
- 人事関係の目標として、**採用人数**や**離職率**を指標としている例を見たことがある。
- エンゲージメント調査や満足度調査は、指標の一つにすることは良いと思うが、調査結果から浮き彫りになった課題をどのように解消するかについて目標にすべき。更に、当該課題を解消するための目標が数値として表されれば最良。

民間企業でのヒアリング結果（A社）

- エンゲージメント（注）サーベイを2年に一度程度の頻度で実施。社員エンゲージメントを把握、分析し、変化する課題に応じた施策検討の一助とすることを目的に実施。**得点（エンゲージメント指数）が会社のKPI**となっている。

（注）働き手にとって組織目標の達成と自らの成長の方向性が一致し、「働きがい」や「働きやすさ」を感じる職場環境の中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念

- 会社の目標は「収益」だけでない。ESG課題、コーポレートガバナンスなど投資家やステークホルダーから求められるものは多岐にわたる。このため、**管理部門でも（収益以外）の目標・方針は設定**。

民間企業でのヒアリング結果（B社）

- 管理業務、安全確保業務、検査業務、徴収業務などに、実態に即した定量的な目標を立てている。（例：①人材確保→会社の求める経歴を持つ人材を何人採用したか、②安全確保業務→休業災害度数率や重大災害件数、③検査・徴収業務→ミスの件数など）
- 定性的になりがちな目標についても、「工数の削減数」や、「業績改善提案を年に何回行う」といった定量的な目標を立てて管理するようにしている。

民間企業でのヒアリング結果（C社）

- バックオフィス業務の目標は、限られた予算で可能な取組について目標を立てる（定量的目標の例：社内従業員向けの人権研修やコンプライアンス研修の開催回数など）。コストダウンに関する目標も立てる。例えば、「会社全体で〇億円のコストダウン」という目標がブレイクダウンされ、各部署（場合によっては個人）に目標額（削減率）が配分され目標達成を目指すことになる。それぞれにおいて目標以上に達成すれば「高評価」となる。
- ルーティン業務は「通常にできて標準点」であり高評価は得にくいですが、プラスアルファで効率化等に貢献した場合、例えば、10時間費やしていた業務を6時間で行ったという場合に「高評価」をつける。

民間企業でのヒアリング結果（D社）

- 組織管理的な業務については、定性的な目標であっても達成の有無を判断しやすいよう、できるだけ具体的に明確なものにするようにしている。評価にはどうしても主観的な要素が含まれるが、例えば、革新的な取組ができたら（5点中）4点とするなど、「理由を明確にした評価」を行うようにしている。

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- 適切に行うことが通常管理業務であっても、定性的な目標だけでなく、取組の効果に着目した定量的な目標を立てて管理することが考えられるのではないか。例えば、人事業務であれば、職員満足度、専門人材等の採用人数、離職率などを指標として定量的な目標を立てることも考えられる。
- 適切に行うことが通常業務であっても、「やって当たり前」の目標だけでなく、業務改善や効率化、コストダウンなどに関する定量的目標を設定することも考えられるのではないか。

会計関係

法人・ 主務省 の意見

- ・ 財務内容の改善に関する事項。その他中期目標を達成するために必要な事項（人事に関する計画、中期目標期間を超える債務負担、負担金に関する事項 など）
- ・ 財務や内部統制
- ・ 施設及び整備に関することなど着実に実施することを求められるものについては「B」より上の評定は困難と考える。

日本生産性本部でのヒアリング結果

- 会計（財務等）に関する目標管理の具体例について情報を把握していないが、例えば「〇〇業務でのミスの低減」や「最も多いミスである〇〇業務を前年比〇%低減」などであれば努力目標として目標設定できるのではないか。

日本能率協会コンサルティングでのヒアリング結果

- 財務等であれば、情報システム更新の結果、決算に携わる人員を効率化できたことや決算の早期化などを目標として設定しているところが多いと思う。決算業務について、いかに**生産性を高く、正確に行うか**ということで**目標設定をしている**企業の例もある。

民間企業でのヒアリング結果（A社）

- 会計部門については、決算の早期化、効率化、正確性に関する指標や、会計法規等のコンプライアンス遵守も指標になっている。また、「ガバナンスや経営知識を経理部門以外に理解してもらう取組」の実施が一例としてあげられる。
- 管理会計業務においては、「事業部と連携しつつ収益性を上げるためにどのような取組が可能か」などを目標に設定し、棚卸資産の圧縮を図っている。決算業務においては、「決算業務の短縮化」や、「シェアードサービスやICT活用により効率化をどれだけ進められたか」、100人で作業していたものを30~40人で作業するようにするといった「人員に係る効率化」等の目標が設定されている。このように、**常に収益以外の目標も設定している**。

- バックオフィス業務の目標は、限られた予算で可能な取組について目標を立てる（定量的目標の例：社内従業員向けの人権研修やコンプライアンス研修の開催回数など）。コストダウンに関する目標も立てる。例えば、「会社全体で〇億円のコストダウン」という目標がブレイクダウンされ、各部署（場合によっては個人）に目標額（削減率）が配分され目標達成を目指すことになる。それぞれにおいて目標以上に達成すれば「高評価」となる。
- ルーティン業務は「通常にできて標準点」であり高評価は得にくいですが、プラスアルファで効率化等に貢献した場合、例えば、10時間費やしていた業務を6時間で行ったという場合に「高評価」をつける。



主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- 基本的にミスが許されない会計業務においては、ミス件数（の削減）など正確性に関する目標に加え、会計業務における作業時間の短縮や効率化といった、生産性の向上や効率化に関する定量的目標を設定することも考えられるのではないかと。

② 減点主義による評価になりやすい業務（安全確保、業務上の事故防止等）

法人・主務省の意見

- ・「安全管理」は**問題がなくて当然（=B）**とされる。法人間の評価に甘辛を感じる。
- ・全般的にできて当たり前で想定外の事象がなければAにならないような設定が多い。

日本生産性本部でのヒアリング結果

- 民間企業では、**労働災害やハラスメント発生事案等をいかに未然に防ぐか、防止対策に関する取組をどのように刷新するか**という観点で目標を掲げている例がある。

民間企業でのヒアリング結果（A社）

- 工場の総務部門の場合、安全管理、工場の災害件数の低減やコンプライアンス案件がないこと、また、問題が起きてもその後の処理として被害を最小限に食い止めることや類似の問題が発生しないよう水平展開を行ない防止策を講じることも目標として挙げられる。

民間企業でのヒアリング結果（B社）（再掲）

- 管理業務、安全確保業務、検査業務、徴収業務などに、**実態に即した定量的な目標を立てている**。（例：①人材確保→会社の求める経歴を持つ人材を何人採用したか、②安全確保業務→休業災害度数率や重大災害件数、③検査・徴収業務→ミスの件数など）
- **定性的になりがちな目標**についても、「工数の削減数」や、「業績改善提案を年に何回行う」といった**定量的な目標を立てて管理**するようにしている。

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- 問題がなくて当然とされる安全管理等に関する業務については、「事故の発生件数」等結果に着目した目標だけでなく、安全管理体制の構築、職員の意識変容、リスクアセスメントの実施といった、**事故をいかに未然に防ぐかという観点から「防止対策に関する目標」を定量的に設定することも考えられる**のではないか。

③ 法人による裁量が乏しい業務や全量達成が目標・指標に設定されている業務

法人・主務省の意見

法人による裁量が乏しい業務（検査・検定業務等）

- ・法令に基づく立入検査は、主務大臣の指示を正確かつ確実に実施することが求められ、また法人主体で実施件数を増加させるといったこともできないため、SやA評定をつけにくい。
- ・外部機関からの要請に基づく業務
- ・資金配分機関の場合、限られた資金を計画どおりに配分した場合も達成率は100%となるため、A以上の評価を得ることが難しい。

全量達成が目標・指標に設定されている業務（徴収業務、債権管理等）

- ・納付金を全て徴収し、収納率が100%となったとしても達成度が120%以上とならない。
- ・評価の指標において、環境物品の調達率（100%達成）としたため、SやAの評定とならないものがある。

日本生産性本部でのヒアリング結果

- 民間企業では、**検査を適切に実施することで防ぐべき事象**（例えば、自動車検査を例に挙げるとリコール数や欠品率等）**をある程度の基準以下に抑える**という観点や**時間や費用**といった面で**いかに効率的に業務を行うか**という観点から目標を掲げている例がある。
- 民間企業では、**債権管理等を行う中でのプロセスをみて、いかに業務を簡略化（システム化や自動化）していくか**という観点から目標を掲げている例がある。

日本能率協会コンサルティングでのヒアリング結果

- 不良品ゼロという目標を設定するのではなく、**不良品を発生させないために何をするのか**ということを考えて目標化するよう企業に指導したことはある。
- 「クレームを防ぐ」というようなアウトカムを意識した目標を設定してしまうと、クレームが発生してしまった場合、その要因が自部門にあるのか他部門にあるのか仕訳が簡単ではなく、評価が難しい。
- 全品検査を実施するためにどのような工夫を行ったのか、**一品当たりの検査時間の減少**や、**検査項目の適正化**を目標にすることも考えられる。
- 工夫した取組を本人がどこまで行ったかというプロセス部分を評価し、従前では考えられなかった素晴らしい取組、新しい発想があったとすれば、その点を考慮して高く評価する企業もある。

- 管理業務、安全確保業務、検査業務、徴収業務などに、**実態に即した定量的な目標を立てている**。（例：①人材確保→会社の求める経歴を持つ人材を何人採用したか、②安全確保業務→休業災害度数率や重大災害件数、③検査・徴収業務→ミスの件数など）
- **定性的になりがちな目標**についても、「工数の削減数」や、「業績改善提案を年に何回行う」といった**定量的な目標を立てて管理**するようにしている。

- 金融機関として様々なルール（内部規則）に基づいて業務を行っているが、社会情勢の変化に対応して、外部から利用しやすい融資ができるようルール変更を行っており、**ルール変更した件数を定量的指標として目標に定めている**。
- 業務プロセスの見直しやRPA^(注1)による業務効率化の達成件数を定量的に目標設定し、目標と実績を比較することで達成度を把握するようにしている。同じ一件でも、効率化効果の大きいものと小さいものがあるので、**横並びで見ながら評価の調整をしている**。
- 従来の目標管理においては、承諾件数^(注2)（成果）重視という考え方があった。しかし、案件には長期間に渡るものもあり、組成の難易度が高いものもあるので、**取り組んだ作業（プロセス）についても評価をする必要**がある。以前は自己申告制で承諾件数に現れない顕著な効果を聞き取っていたが、案件組成に向けた取組を定量的に評価することで、承諾件数で現れないところを取組件数で評価することとし、難易度の高い案件にも挑戦する姿勢を評価するようにしている。

(注) 1 Robotic Process Automation。人がパソコン上で日常的に行っている作業を、人が実行する同じ形で自動化する機能

2 事業への融資、保証、出資等に関する決定をした件数

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- 法人による裁量が乏しい業務や全量達成が求められる業務は、「実施件数」や「達成率」等業務の確実な実施に着目した目標だけでなく、業務改善や効率化、コストダウンといった、**時間や費用面でいかに効率的に業務を行うか**、あるいは**外部が利用しやすい環境をいかに整備するか**という、**効率化や利便性向上の観点からの定量的目標を設定することも考えられる**のではないかと。

2 成果の発現までに時間を要する事務・事業

① 基礎・基盤研究

法人・主務省の意見

- ・ 基礎・基盤になる研究について、環境政策の根拠として無くてはならないものだが高評価を付けるのは難しい。
- ・ 国立研究開発法人における研究開発の成果ははじめの一步であり、とても小さいもので、例えば「ノーベル賞級」というものをもって「S」評価と言われることがあるが、ノーベル賞級と世間に認知されるまでは、成果が出てからのタイムラグが極めて大きく現実的ではない考え方だと認識。

日本生産性本部でのヒアリング結果

- 大学等では、世界的なランキングを意識していると感じており、ランキングを意識した経営を行うに当たって、研究業務の指標としているのは、**論文発表数（査読の有無含む）**や**被引用数**である。（注）
- また、製薬業界では、世界的に注目の集まる研究分野について、**取組の途中経過を報告レポートとして対外的にどれだけ示すかという進捗に関する目標**を掲げている民間企業の例もある。

（注）「独立行政法人の目標の策定に関する指針」（令和4年3月2日改定。以下「目標策定指針」という。）において、「ただし、定量的な指標となり得る論文発表数、論文被引用度、特許出願件数等については、必ずしもこれらがアウトカムに直結するとは限らない場合があるほか、法人としてこれらの数値を上げること自体が安易に目的化することは必ずしも適当ではない場合がある。また、これらの指標を評価・評定の基準として取り扱う指標（評価指標）として設定することにより、近視眼的、断片的な研究開発を助長するおそれも考えられる。」とされている。

民間企業でのヒアリング結果（B社）

- PoC（注）になるような、**初期段階の開発に対してもKPIを設定**している。開発プロセスを複数のフェーズに分け、例えばコンセプトが固まったらフェーズ0クリアでフェーズ1に進み、また一定の要件をクリアしたと評価できればフェーズ2、3に進んでいくという**ステージゲート制によって、基礎研究もKPI管理している**。ステージアップするときには、必ず研究者以外の外部（事業部等）の目を入れることにしている。

（注）Proof of Concept。新しい技術やアイデアの研究開発に対し実現可能かどうか確認・判断するため実施される実験・検証作業のこと。

民間企業でのヒアリング結果（C社）

- 基礎研究の場合、**すぐに成果は出ないが、必要なプロセスはある**。全体のプロセスの中でマイルストーンを置き、その中で**一年でどこまでやれるかを考えて目標を立てている**。例えば今年はA実験とB実験をやってデータを取得するなど。その中で、**3か月かかる実験を2か月でできたような場合に、最終的な成果は出ていなくても「高評価」をつける**。

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- 基礎・基盤研究については、最終的な成果に至るロードマップを明らかにしたうえで、必要な過程を複数のプロセスに分け、**一定の期間でどこまでできるかを考えて目標を設定することで、設定期間より早期に目標達成した場合や目標よりも精度の高い研究や効率的な研究の進め方ができた場合、「高い評価」とすることが考えられる**のではないかと。

② 最終的な成果がいつ得られるか予測できない業務

法人・主務省の意見

事業の区切りが5年では成否を断じる期間としてはなおも短い。また当該期間の定量的成果のボラティリティは大きく、かつそれは実際の当機構の貢献水準となおも乖離がある（単年度評価では本傾向が一層強い）

日本生産性本部でのヒアリング結果

- **最終的な結果がいつ得られるか予測できない業務**については、目標未達成が継続することで職員のモチベーションが低下しないよう、あえて目標を立てず、評価しないことにしている例がある。
- しかし、そのような業務であっても、最終的な成果に至るまでの実行段階でいくつものハードルがある中で、**確実に計画を進めているか計画と進捗の整合性をみる**ことにしている例がある。

民間企業でのヒアリング結果（B社）

- カーボンニュートラルの例でいうと、2030年までに温室効果ガスを50%削減するという目標を掲げているが、2030年までの一年ごとに何が必要かという目標を具体的に立てなければ最終的な目標に向かっていけず、細かい目標設定がなければモチベーションアップにならない。
- 長期的に何をするのか決めて、「年度単位」でどこまで達成するのかということを具体的に設定する必要があるのではないか。

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- 長期的な取組が求められる業務については、最終的に達成すべき目標に向けたロードマップを明らかにしたうえで、中（長）期目標期間等において目指すべき目標を設定することも考えられるのではないかと。

3 その他事項

広報、普及啓発、文化振興などアウトカムを定量的に示すことが困難な事務・事業について、民間企業でアウトカムを定量的に把握している例があるか。

日本生産性本部でのヒアリング結果

- 民間企業では、リーチ度を重視し、広報については視聴率やSNS上の反響具合を組織目標としてアウトカムを把握している例がある。

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- 独立行政法人でも広報業務について、「情報提供件数」といったアウトプット指標のほかに、「メディアにおける報道実績」や「国民からの認知度」といったアウトカム^(注)について、「広告換算値」や「認知度調査結果」を用いた**定量的な目標を立てている事例があり**、参考にできるのではないか。（注）法人の活動の結果、国民生活及び社会経済に及ぼされる影響や効果のこと（主としてサービスを受ける側の視点）

【参考】広報業務に関する目標の策定例

評価対象となる指標	達成目標	基準値	令和3年度
テレビや新聞等のメディアにおける報道実績	3%増加	(令和2年度実績の広告換算値との比較)	18%増
Webニュース等、新しいメディアにおける報道実績	10%増加	(令和2年度実績の件数との比較)	47%増
国民からの認知度	10%増加	(令和2年度認知度調査結果との比較)	39.8%増
国民・社会に対する情報提供件数	500件		1,004件

(注) 独立行政法人製品評価技術基盤機構の令和3年度年度評価書から引用

目標水準について、民間企業ではどのようにベンチマークを設定しているか。

日本生産性本部でのヒアリング結果

- 民間企業では、国内外における同業他社をベンチマークとし、有価証券報告書や統合報告書等の公開情報に基づき比較・検証している。
- 関連情報を持つようなシンクタンク等から情報収集する場合もある。
- 部門や事業内容に分けて同業他社の取組と比較する方法が考えられる。

民間企業でのヒアリング結果（A社）

- 業界水準を上回る成長性や収益性を達成したかどうかを一つの指標としている。

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- 法人全体ではなく、「事務・事業」単位であれば、類似の形態の業務を実施している他法人もあると考えられることから、他法人の類似業務を評価書、財務諸表、事業報告書等を参考にしながらベンチマークとして目標や指標を定めるという考え方もあるのではないかと。

独法において、困難度や重要度の高い業務について、例えば、多くの事務・事業に「困難度」や「重要度」を設定している事例が生じているが、民間企業においても同様な状況はあるか。

日本生産性本部でのヒアリング結果

- 民間企業では、**目標策定の際に該当事業の困難度については設定しておらず、組織の順位・優劣をどのよ**
うに考えるかを意識して取り組んでいる。

民間企業でのヒアリング結果（D社）

- 評価点数は目標達成状況に応じて付与した後、業務の重要度や困難度を勘案して決めたウェイトに応じて加重平均して算出。**ウェイト付けは機関決定**する。その後、取組の質、期中の状況変化への対応、目標設定していなかった取組に対して評価点を調整する仕組みも設けている。

主務省・法人において目標や指標を設定する際の工夫例

- 目標策定指針にあるとおり、重要度・困難度はメリハリのある評価や法人のチャレンジングな取組を引き出すためのものであることを踏まえ、法人とよくコミュニケーションをとりつつ、**主務大臣が主体的に政策や法人を取り巻く環境の変化、その時々**
の法人の状況を踏まえて設定するとともに、**設定の理由を目標において明確にする**ことが必要ではないか。